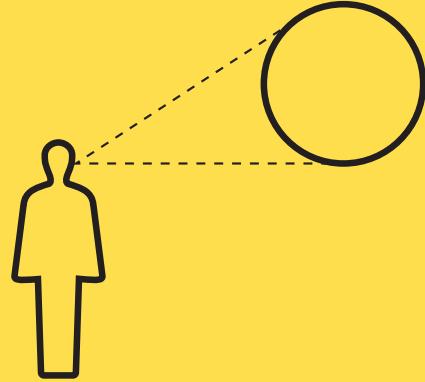


# 生活者発想型 ワークプレイス

社会構造が変化し、  
ヒトの“働く観”が変化する中、  
企業は、どのようにワークプレイスを  
デザインしていくべきか？

•HAKUHODO•

Future  
Evangelist  
Report  
vol.4



## 未来生活者発想

世界は不確実性を増し、テクノロジーの進歩は人間の理解を追い越してしまい、未来は、私たちにはどうにもならない外部からやってくるー。そんな気持ちになることもあります。しかし、私たちは「未来は、私たち一人ひとりが生きていくことによってつくられる」と信じています。テクノロジーを「人間の側」から見つめ、よりよい使い方を模索する。与えられる未来像への対応ではなく、どんな未来にしたいかを、一人の生活者として主体的に考える。そうした態度のことを、「未来生活者発想」と呼び、大切にしています。

## マーケットデザインPoC

多種多様な業界・市場に関するニュース記事やSNSなどから当社プランナーが検知した未来の兆しを読み解き、解釈を行います。描き出された未来予想図から、既存市場の商品やサービスを全方位から捉えなおし「こんな商品があればいいのに!」「なぜこういうサービスがないの?」といった未来の生活者の代弁者となり、新たなマーケットデザインのPoC\*としてレポートингを行う。私たちは、Future Evangelist(未来の生活像の伝道師)です。

\*PoC(ピーオーシー)とは、Proof of Concept(ブルーフ・オブ・コンセプト)の略で、日本語では「概念実証」と訳されます。本取り組みは、新たなマーケットデザインの種となり、芽となりたいという想いを込めて「マーケットデザインPoC」と位置づけています。

## 社会構造が変化し、ヒトの“働く観”が変化する中、 企業は、どのようにワークプレイスをデザインしていくべきか。

生産人口の減少により、企業の人材獲得競争はますます激しさを増しています。人材価値が高まり、働き手優位の時代が到来すると、仕事は単なる「手段」から、働き手の自己実現を叶える「目的」へと変わっていきます。

ヒトの“働く観”が変わっていく中、働き手のポテンシャルを最大限引き出し、競争優位性をつくるために、企業は、どのようにワークプレイスをデザインすべきでしょうか。

今回のレポートでは、変わりゆくヒトの“働く観”に着目しながら、この問い合わせを紐解いていきます。

# Executive Summary

## これからの「社会構造」と「働く観」の変化

## ① 社会構造の変化

生産人口が減少し、働き手優位な時代が到来。働き手は、自分の「生き方」を優先して仕事を選ぶようになり、企業は働き手に「選ばれる」立場に。

## ② 働く観の変化

社会構造変化の中では、仕事は余白のある「遊び(Play)」の性質を帯びる。仕事は手段ではなく、それ自体を目的とする価値観「Work as Play」が広がる。

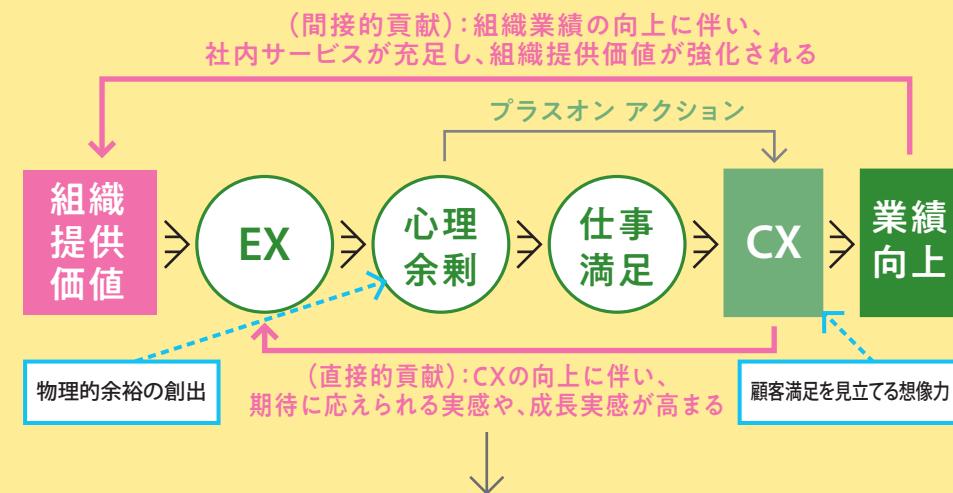


働き手優位な時代に「働く観」は“Work as Play”へと進化。  
働き手のポテンシャルを高める EX の存在が重要に。

## EXとCXの構造を捉えなおす

## EXとCXの構造

EX (Employee Experience) が高まると心理的余剰が生まれ、CX (Customer Experience) を高めることに繋がる。CX の向上が組織業績向上につながることで、組織提供価値を強化したり、EXを高める循環が生まれる。この循環を生むためには土台として「物理的余裕の創出」「顧客満足を見立てる想像力」が必要。



EXとCXの関係は、今までの単純な「直線型」構造ではなく、「循環型」構造と捉え直し、必要条件を理解することが重要。

EXを高める要素は、“従業員発想”から“生活者発想”へ。EX向上に貢献する3つの新要素を規定。“①Dual Purpose” “②Dual Job” “③Dual Life”的取り込みが、生活者発想型ワークプレイスデザインのキー要素。



「Work Life Balance」のはたらき方  
労働環境のみを捉えるワークプレイスデザイン

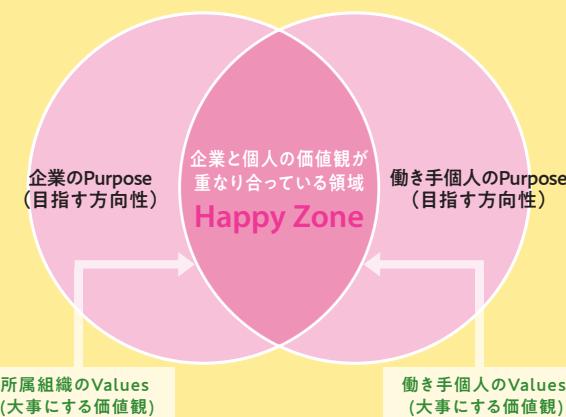


「Work as Play」のはたらき方  
生活者環境全体を捉えるワークプレイスデザイン

## “生活者発想型ワークプレイスデザインのキー要素”

### Dual Purpose

企業と個人の思惑が重複し、共存成立の状態。  
この重複程度は、PurposeのValue化  
(価値観化)が促進材料。

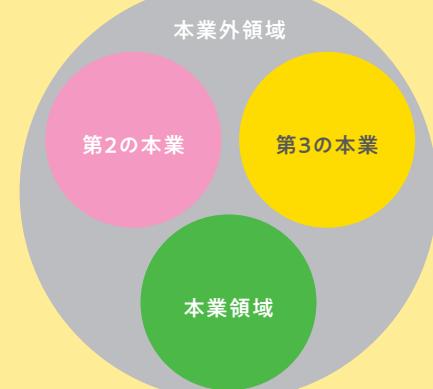


#### ワークプレイスデザインのPoint

重複状況により、性質の異なる思惑領域を認識し、各々に合わせたマネジメントが必要。

### Dual Job

本業外の領域で第2、第3の仕事をもつはたらき方。  
「副業」とは異なり、全て本業という捉え方で働く。  
現業と別の性質の仕事を持つ事で知の異結合が起こる。



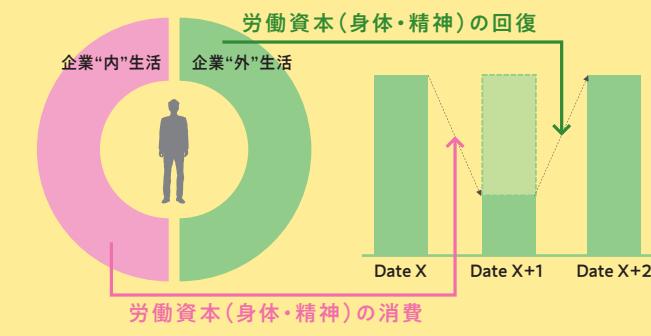
#### ワークプレイスデザインのPoint

個人の趣味や興味関心、自己実現に基づき、  
仕事選択の自由度を高めてあげることが必要。

### Dual Life

「企業内外の生活両面を捉えたキャリア設計」を指す。  
企業内生活で消費された働き手の労働資本は企業外生活で回復されるため、企業内外の両面の視点が重要。

#### ▼労働資本(身体・精神)は企業外生活で回復



#### ワークプレイスデザインのPoint

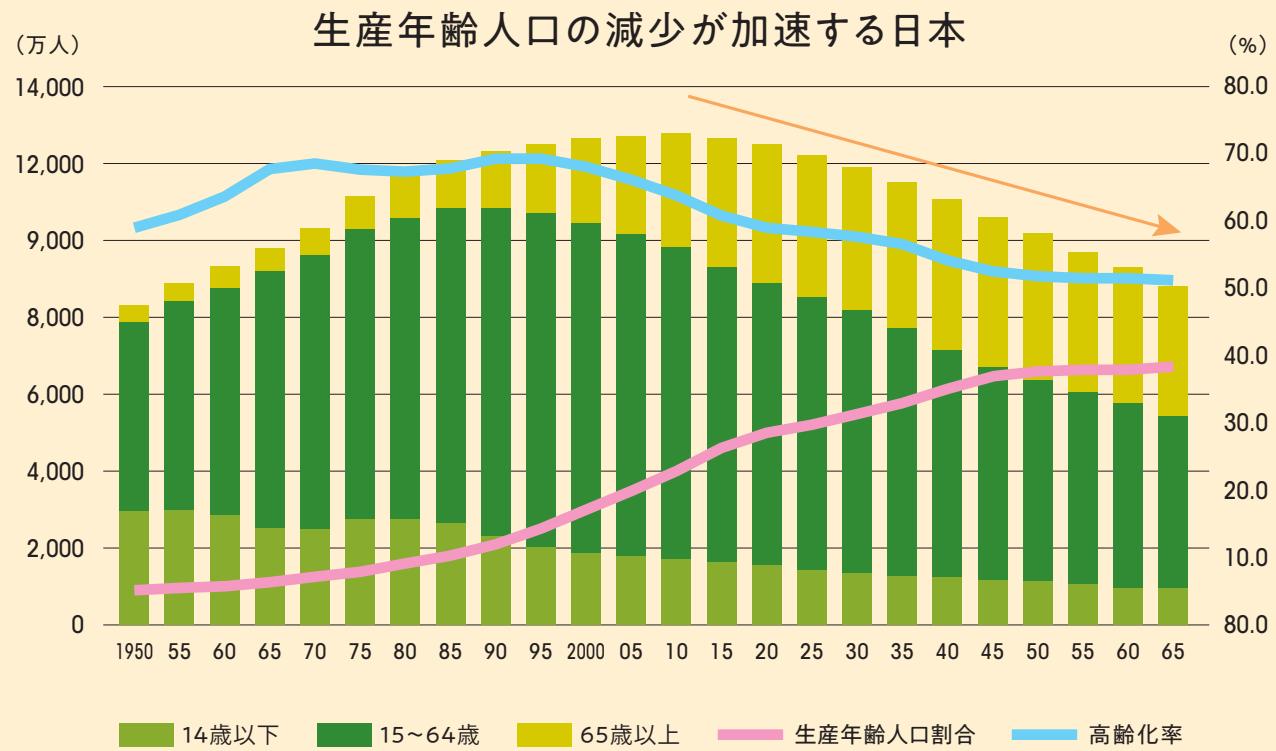
企業内外の視点と多様性の視点を持ち、  
個人の企業外生活を捉え直すことが必要。



# Chapter 1

生活者の働きかたは  
「Work Life Balance」から「Work as Play」へ

生産人口が減少するに伴い、働き手優位の時代の到来が予見される。



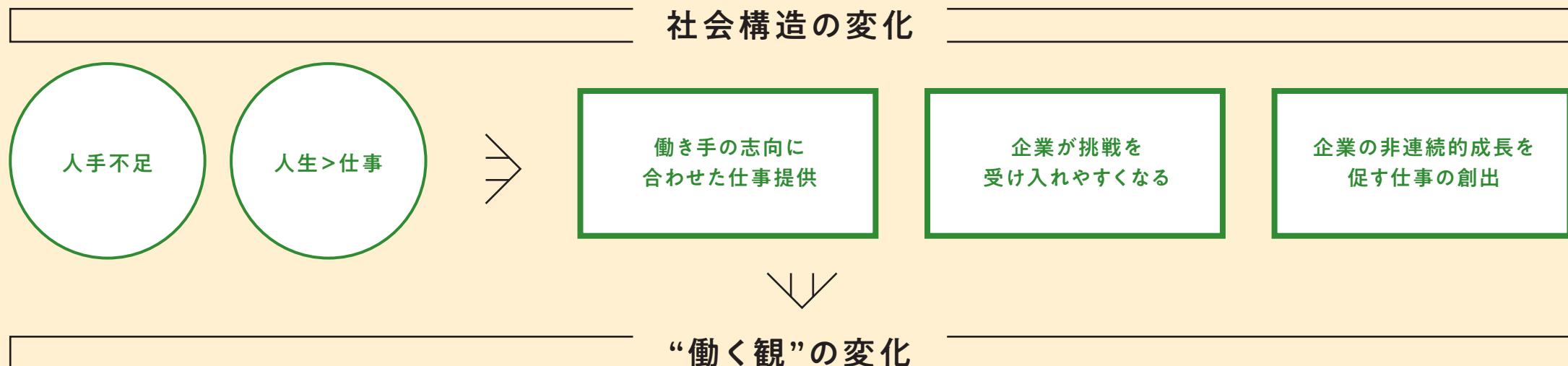
「働き手」の希少性が優位に



出典：厚労省「令和4年版労働経済の分析－労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題－」

仕事は手段としての性質を薄め、それ自体が目的としての性質を強く持つようになる。

結果として“働く観”は、『Work as Play』として生まれ変わる。



仕事の性質が、余白のある“遊び(Play)”としての性質を強めていく

(As Is)  
仕事を「手段」として捉える“働く観”

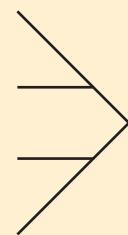
Work for Company

(To Be)  
仕事を「目的」として捉える“働く観”

Work Life Balance

Work as Play

働き手の人生・生活を優位に捉えた働く観“Work as Play”の浸透が予見される今、  
雇い手である企業はどのようにワークプレイスをデザインしていくべきか？

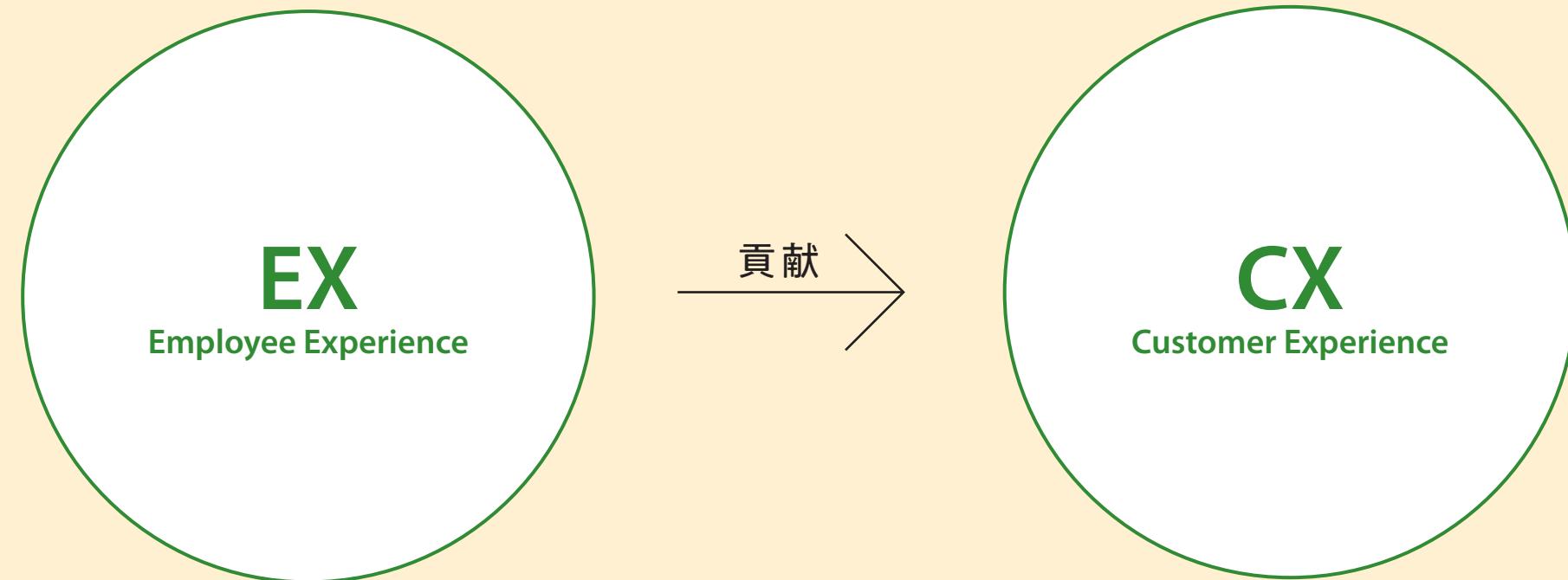


## Chapter 2

EXとCXのとらえ方は  
「直線的な関係」から「循環型ループ」へ



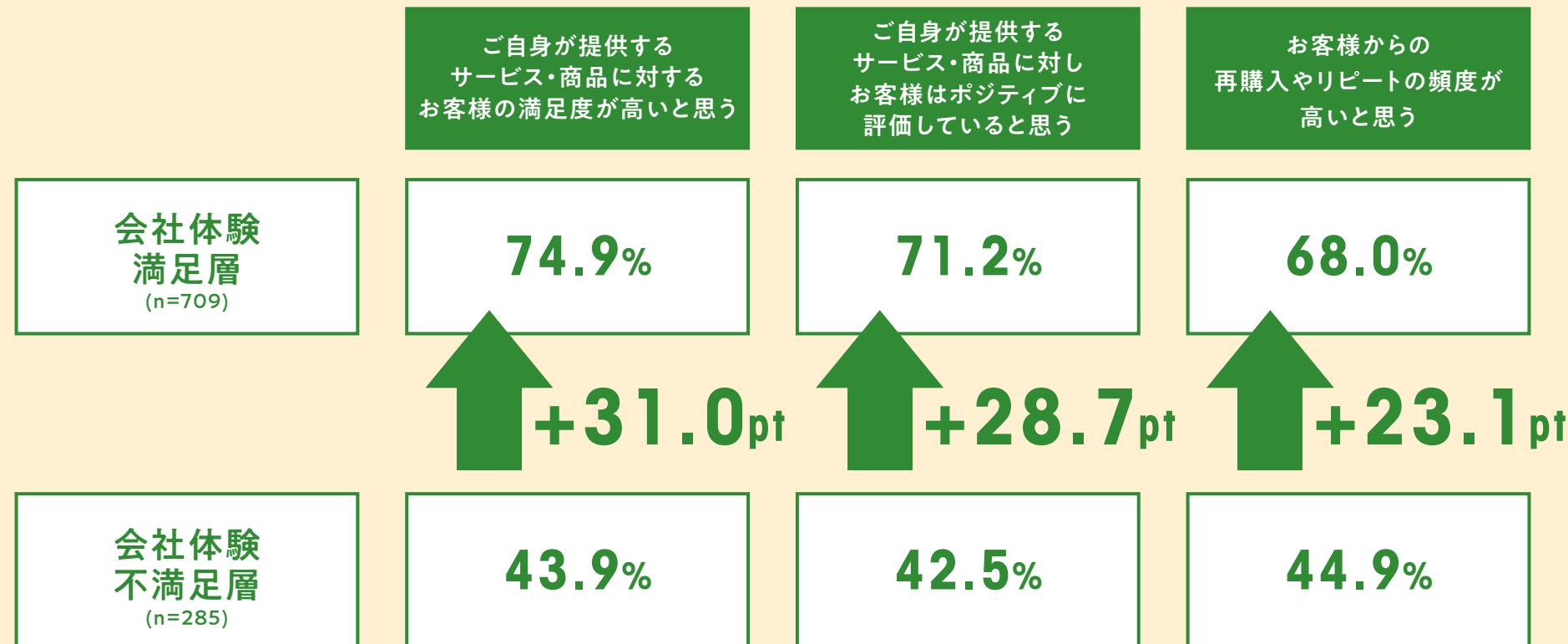
働き手優位な社会で注目すべきは、“ヒト”のポテンシャルを最大限高める因子としての「EX」。一般的に、EXの向上は働き手の創造性・生産性向上に寄与するがゆえに、CXへの貢献も提唱されている。



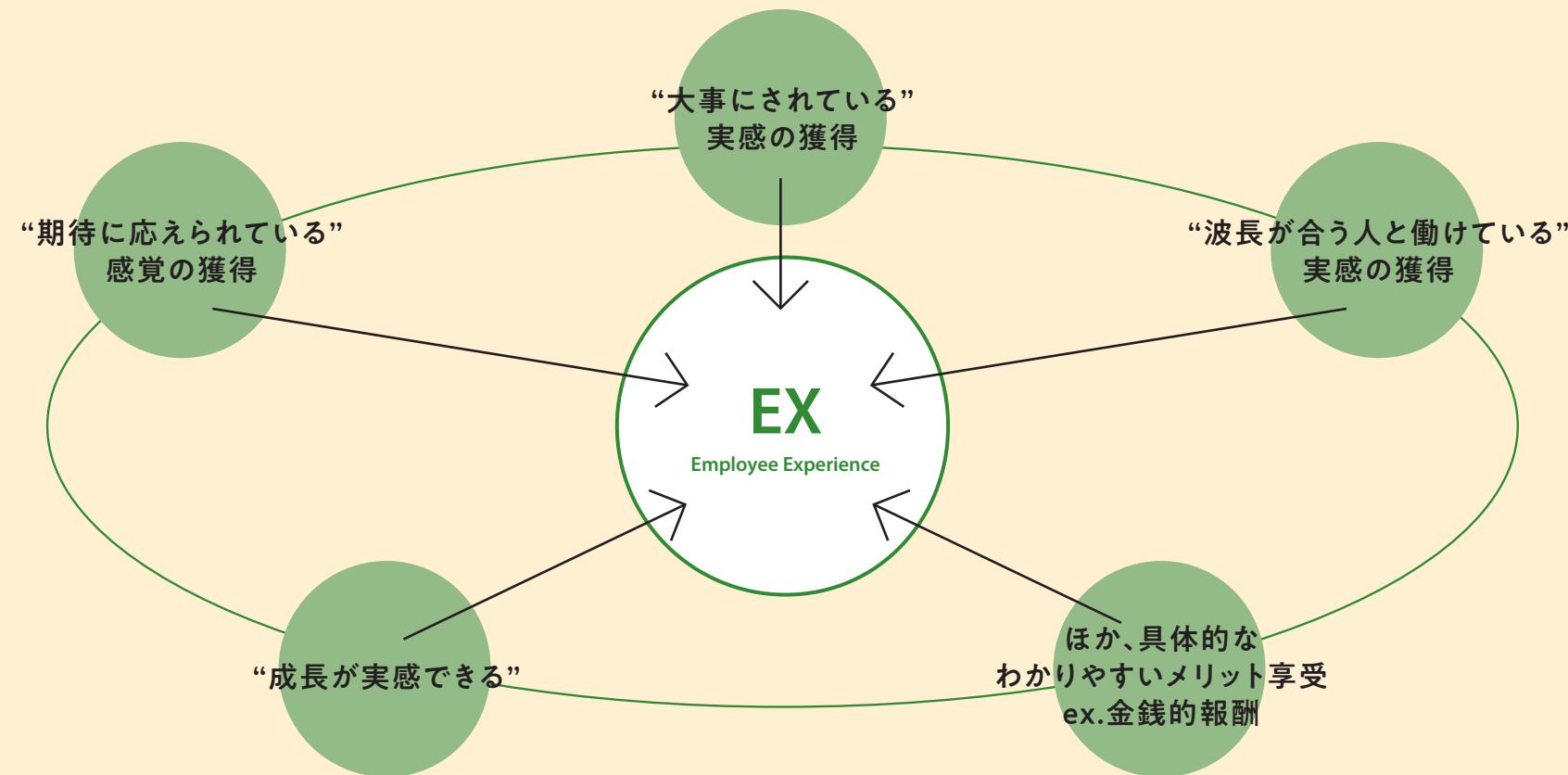
従業員が会社を通じて得る  
全ての経験のこと

商品やサービスの利用における  
顧客視点での全ての経験のこと

博報堂自主調査においても、会社体験満足層と会社体験不満足層では、自身の仕事に対する顧客評価に対する認識差異も大きく、EXとCXとの連関性が示唆された。

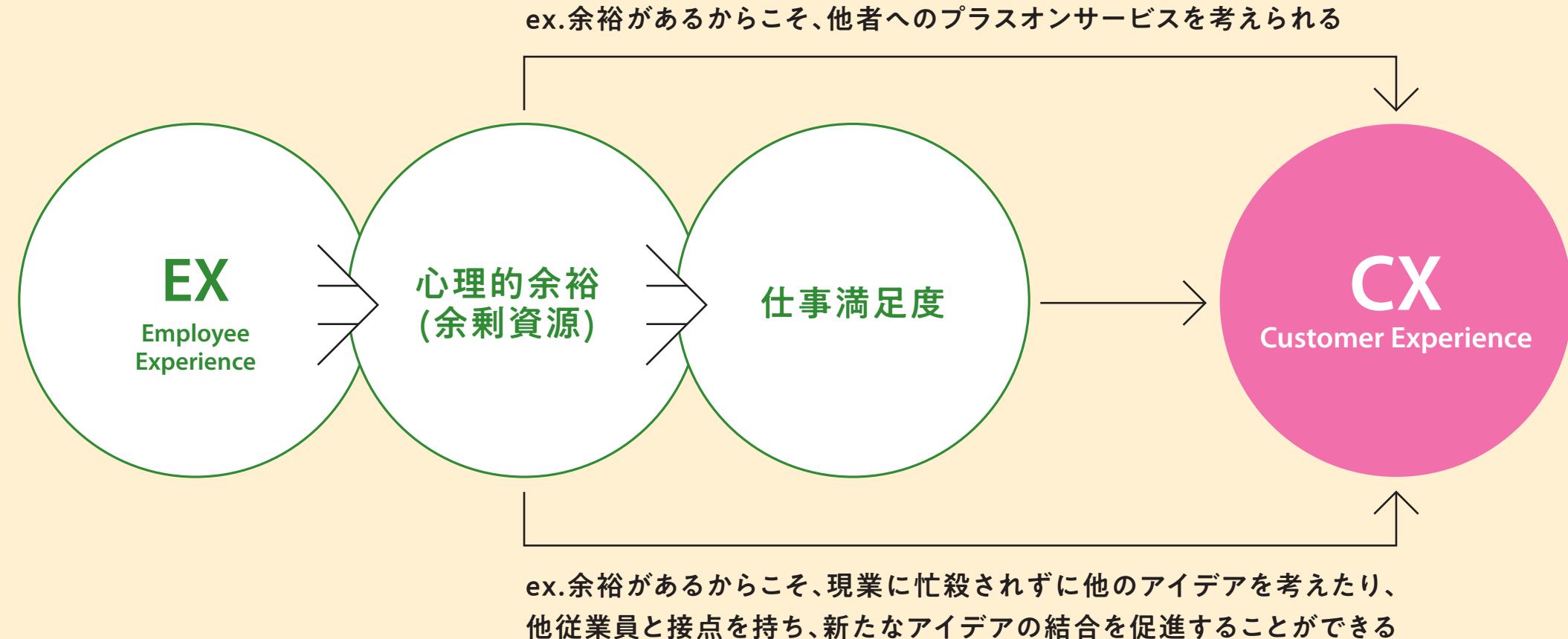


数々の企業においてEXの質向上に向けた様々な施策が行われているが、  
それら施策の根幹を見つめると、EXの質を高めるための因子は\*5つに整理することができる。



\*神戸大学大学院経営学研究科 服部泰宏教授への有識者インタビューから、EXの質を高める一般的な5つの因子を抽出。

働き手は、前述の5つの価値享受を通じてEXを高め、結果として“心理的余裕”を獲得する。この余剰資源があるからこそ、仕事におけるプラスオンアクションが可能となり、結果CXがまっていく。

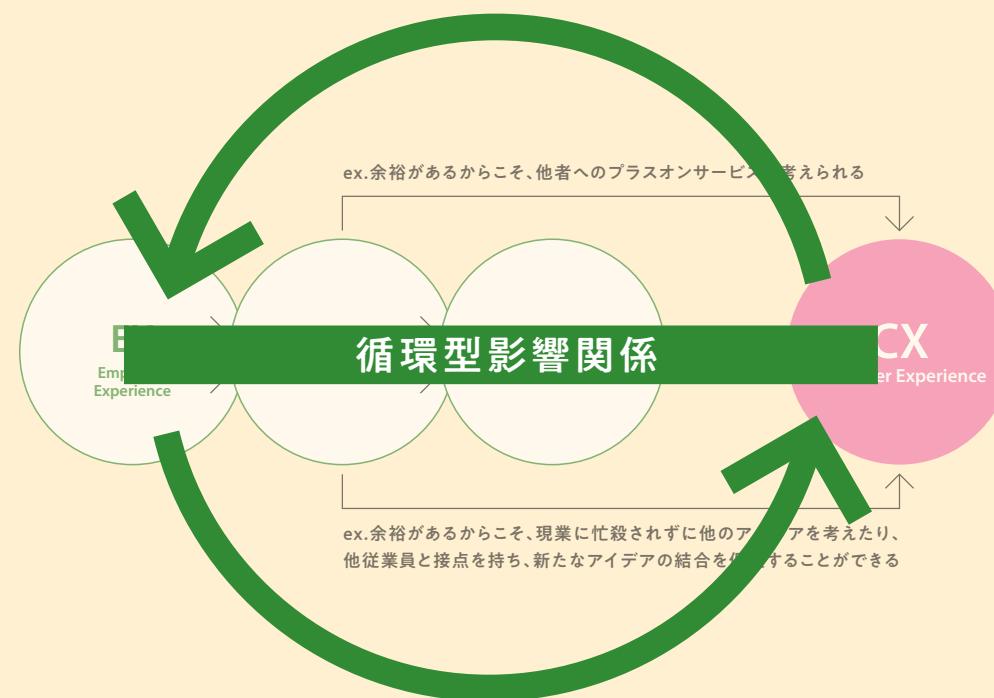


EX(Employee Experience)とCX(Customer Experience)の関係は、一般的に論じられがちな直線型の影響構造ではなく、循環型の構造と捉えられる。

これまでの認識

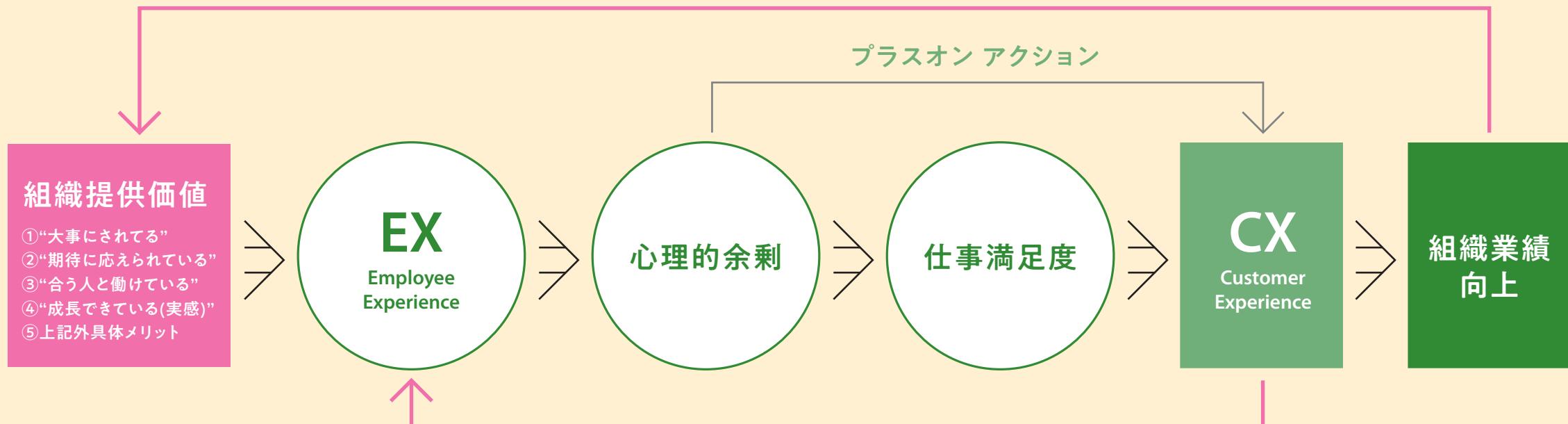


これからの認識



直線型の影響フローを通じて向上したCXの質は高まり、最終的には組織業績が向上する。結果として社内サービスの質が高まり、EXの質向上へと還元される。本フローはこれまでも論じられていたが、働き手個人目線でも、CXの質向上はEXの質を向上させるポジティブなサイクルを生み出す。

(間接的貢献):組織業績の向上に伴い、社内サービスが充足し、組織提供価値が強化される



本循環モデルが有効に機能するためには、以下2つが必要条件となる点においては注意が必要。

①物理的余裕の確保(余白時間の創出) ②顧客満足を見立てる想像力(働き手のケイパビリティ)





服部 泰宏（はっとり やすひろ）

神戸大学大学院経営学研究科教授。2009年、神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程を修了。滋賀大学経済学部情報管理学科専任講師、同准教授を経て、2013年から横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授として活動。2018年より現職。専門は経営行動科学、経営管理論、組織行動論。特に、日本企業における組織と個人の関係性に関する研究に力を入れている。著書には『日本企業の心理的契約：組織と従業員の見えざる約束』（白桃書房）、増補改訂版『日本企業の心理的契約：組織と従業員の見えざる約束』（白桃書房）、『経営を変える、攻めの人事へ』（分担執筆、HR総研）などがあり、他にも多くの著作や共著書を発表。

### ■ Spill Over

#### あるところの幸せは、他の場所での幸せに波及する

経営学の領域に、「スpillオーバー(Spill Over)」という考え方があります。要は、あるところにおける満足や幸せが他のところにも広がっていくという考え方です。“零れ落ちる”というようなイメージを持っていただけだとわかりやすいと思います。Employee ExperienceとCustomer Experienceにおいても同様のことが言えます。EXは、言ってしまえば企業・組織の中での幸福ということになりますが、それで終わるわけではありません。例えば、上司から褒められたり、何かの研修に参加してすごく楽しかった、というような経験をしたとします。その後、その人が別のお客様に対峙する際に、その満足度が波及して、提案の質がよくなったり、対峙の質がよくなったりするということになります。結果としてCX、お客様の体験の質も上がっていくというわけですね。どこまでいっても、働き手は「人間」であることから逃れられません。だから、EXとCXをドラスティックに切り分けられるはずがないのです。あるところでの幸せが、他のところにも伝播する。そうしたいい意味での“零れ落ち”は発生するのです。

### ■ 余剰資源

#### 心理的余裕は、別領域へのプラスオンの行動を喚起する

EXを捉えるうえで注意しなくてはいけないのでは、もう一步進んで「その効能や実際に起きている事象は何なのか?」ということです。その1つとして大きいと考えられるのが、「心の余裕を生んでいる」ということです。別の言葉で言い換えると、“心理的余裕”と表現することもできますね。これはムダという意味ではなく、豊かなものがある種豊富に持っているということになります。例えば、「お金」に考えるとわかりやすいと思います。お金がないときは、どこか心に余裕がないように感じられたりするのですが、豊富にある場合は、なんだか余裕が出てくる。そんなイメージです。余裕があると、何かほかのことをしようという気持ちが湧いてきます。例えば仕事で言うと、お客様に何かプラスアルファでサービスをしてあげよう、普段の業務では考えないような面白いことを少し考えてみよう、といったように。そうした意味で、心理的余剰はイノベーションのトリガーだということもできます。心理的な余裕があるからこそ、新しいことを考えられるのです。革新の発生を見込んで意図的に余白を生む仕組みを組織運営に取り込んでいる企業もあるほどです。

## ■ EXの5要素

## EXを高める重要な5つのポイント

EXの効能や重要性については、様々な企業が認識をしつつあり、実際にEXを高めるための施策が社内制度として展開されているケースも増えてきました。その取り組みは企業やそこで働く人々の特性に合わせたものになっており、様々な形をとっています。それ自体を真似ることにも価値はある一方で、その本質を理解しておくことが必要だと思います。考えるに、今の世の中の視界では、EXを高めるための要素は大きく分けて5つあります。①“大事にされている”、②“期待に応えられた/超えられた”、③“好きな/合う人と仕事ができている”、④“成長している”、⑤何かしら具体的なメリットを得られること(例えば、金銭的報酬など)。これらの感覚を持ってもらうことですが、5つ全てを抑えなければいけない、というわけではありませんし、反対にどれか1つを抑えておけば問題ない、というわけではありません。実際にそこで働いている人々の特性に合わせて、重視すべきポイントを選定し、EX向上に向けた取り組みをデザインしていくことが必要になります。

## ■ CXに寄与する“想像力”

## EXとCXは“二階建て構造”

「EXが上がれば、CXも向上する」というように、勇み足で解釈してしまうのはいささか危険です。この2つは、自然と繋がるわけではない、ということです。EXからもたらされる“心理的余剰”は、言ってしまえば、CXを高めるための前提条件として捉えた方がよい。言い換えれば、「ベース」だったり「一階部分」ということです。余裕があつてはじめて、新しいことを考えたり、プラスアルファのサービスについて考えられるようになるわけです。とはいえ、心理的な余裕がその結果に直結するということでもありません。二階部分であるCXへとたどり着くためには、「想像力」、いわゆるイマジネーションが必要だと考えています。例えば、いま目の前にいるお客様はこういうことを考えているだろう/こういうことが好きだろう、そういうことを見立てられて初めて、その目の前にいる人にとって意味がある/うれしいサービスを提供することができる。イノベーションについても同様で、具体的に顔が見えない市場の気持ちを想像することができて初めて、効くアイデアを発想することができる。ことグローバル化が前提となっている現代社会では、必須の能力となってくるのではないかでしょうか。

## ■ CXからEXへの還元効果

## 2パターンの還元ルート

EXがCXに対する影響についてこれまで言及してきましたが、逆にCXがEXに影響するという流れも大いに考えられるところです。そうした意味で、循環的なスピルオーバーが発生していると言ってもよいかもしれません。CXからEXへの影響には、2つのルートがあります。まず1つ目のルートについて話します。CXが向上することにより、大きな目線で見れば企業業績が上がります。その結果、企業は自組織/働き手に還元する力に余裕が出てきます。そうなると、EXを高めるための取り組みが強化されます。これまでに言及された5つの要素のいずれが強化されるかは実行者の判断次第ですが、とにかくEXを高めるための動きが起こります。そして2つ目のルートについてです。働き手は往々にしてお客様と直接接觸することができます。伴って、お客様の反応を実感することになります。その瞬間に、前述の“期待に応えられた”であったり“成長している”という実感が得られたりします。お客様からのSpill Overと言ってもよいかもしれません。このように、2つのルートでCXからEXへの還元現象も起きるということです。

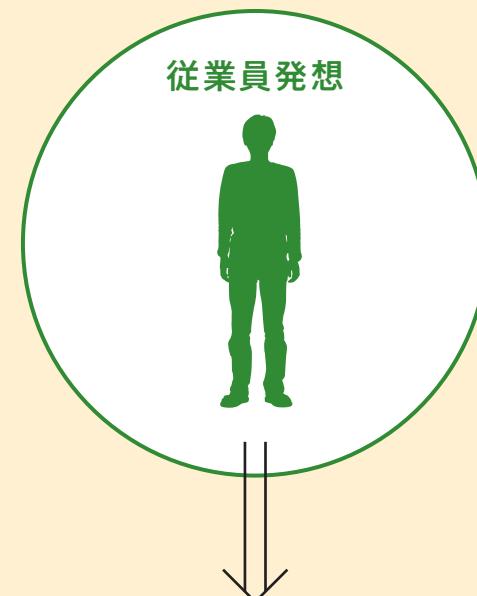


## Chapter 3

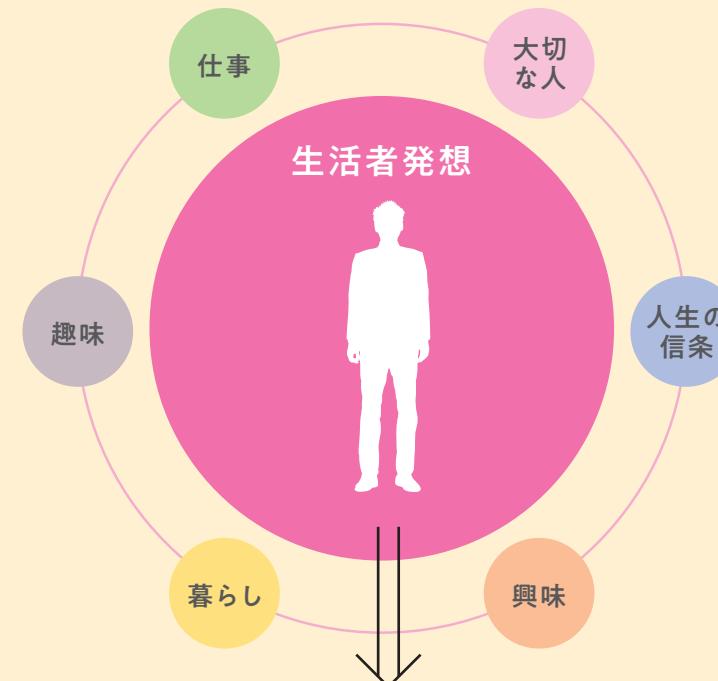
働き手のEXを高める要素は、  
“従業員発想”から“生活者発想”へ

ここまで紐解いたEXの詳細構造をベースとしつつ、“未来のEX”について考察を深める。キーは「働き手を“生活者”として捉えること」であり、従業員発想から生活者発想へのアップデート、すなわち、生活者発想型のワークプレイスデザインが必要。

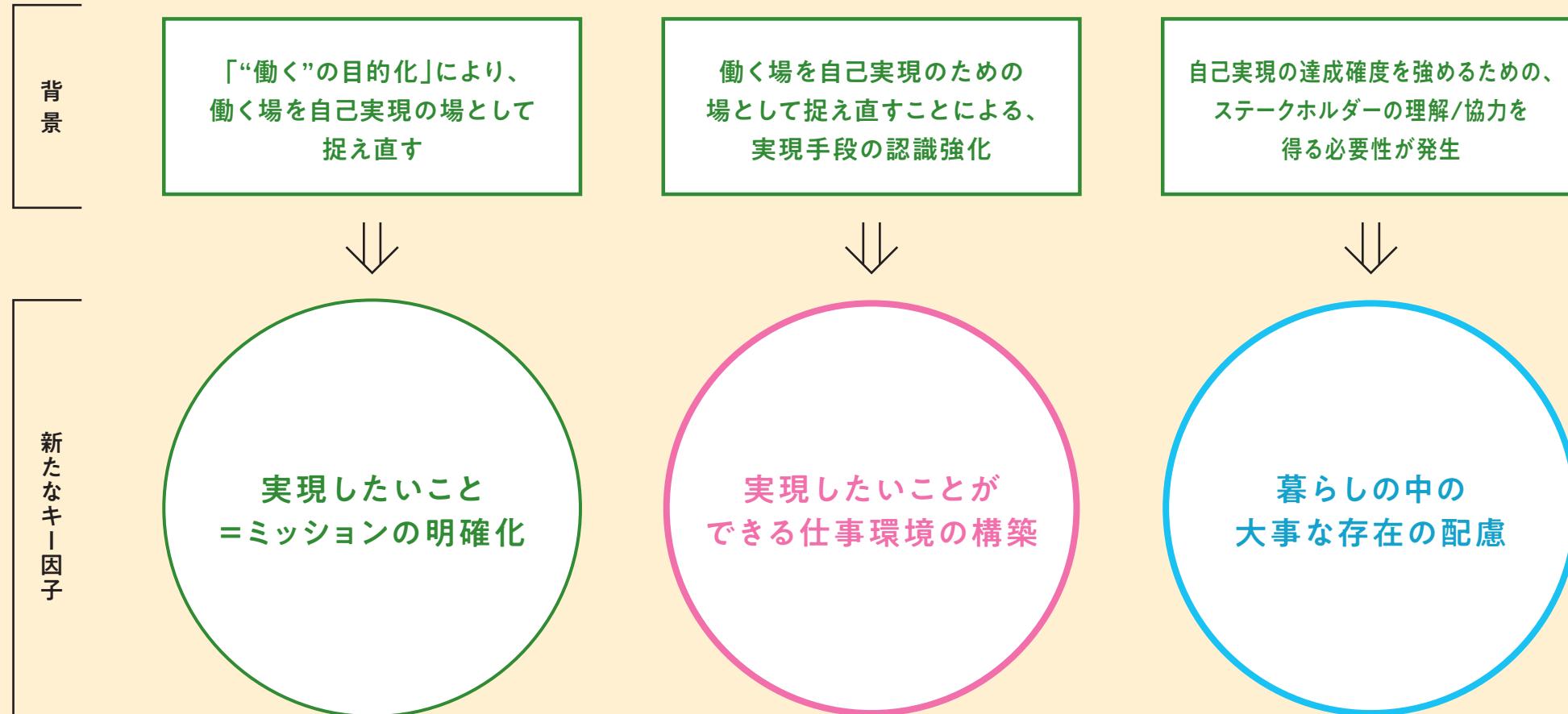
### 今までのEX



### これからのEX

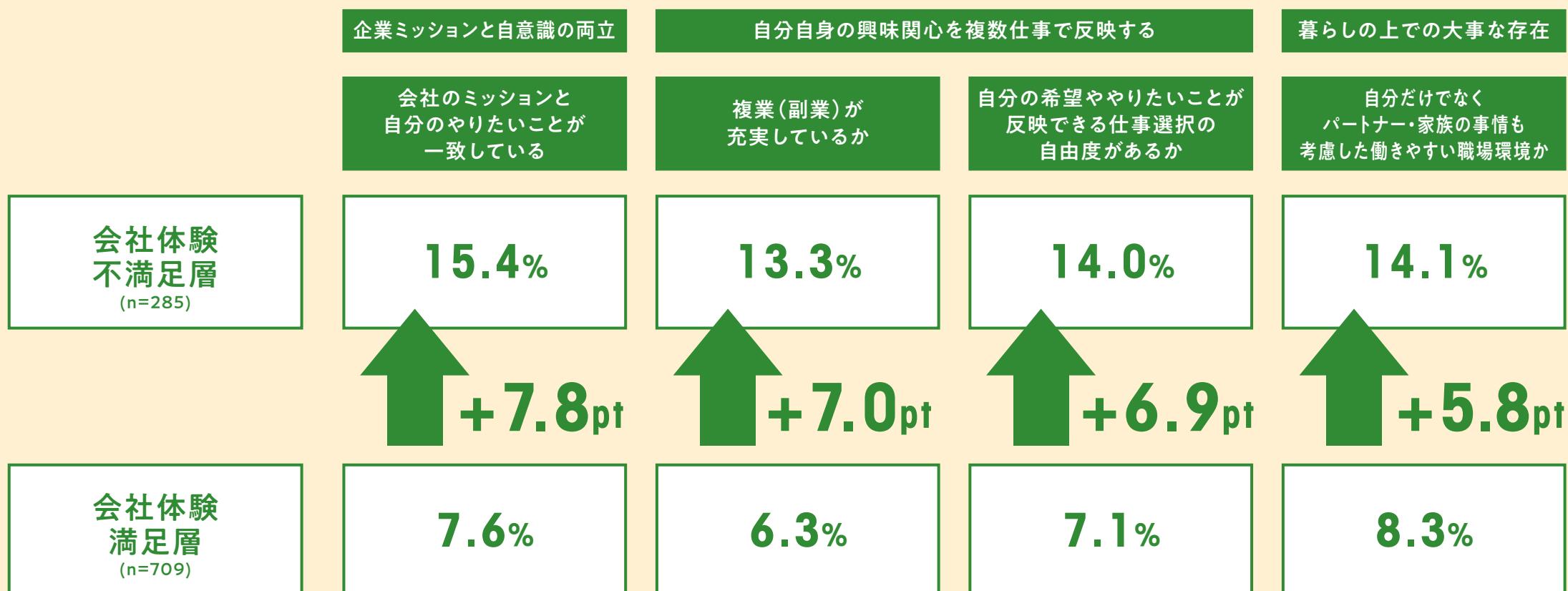


## 生活者発想下のワークプレイスデザインにおいては、 働き手のパーソナルな要素が組み込まれた新たなキー因子が発生する

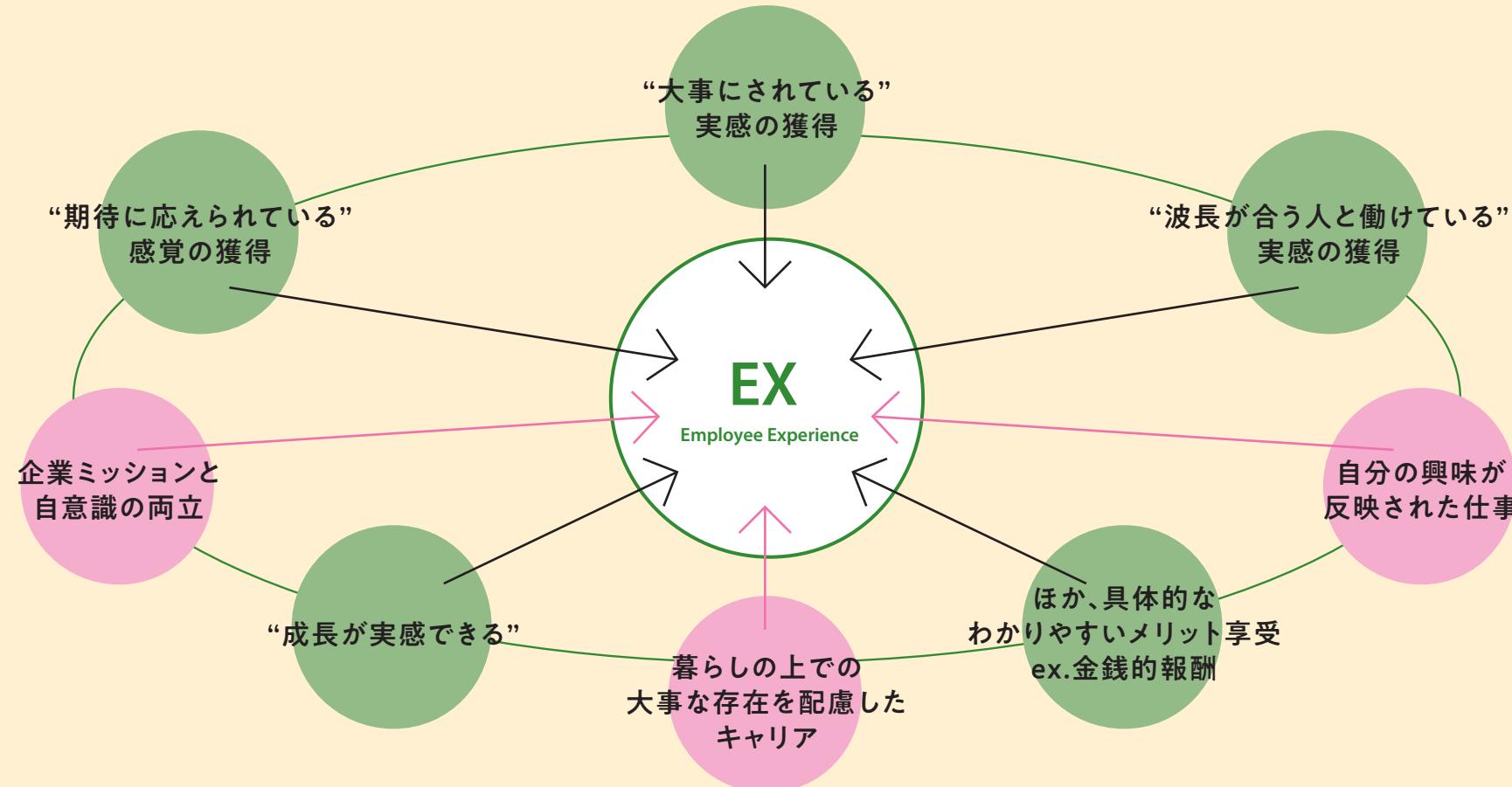


博報堂自主調査の結果においても、今以上の働く満足度を上げるために「企業ミッションと自意識の両立」「自身の興味が反映された仕事環境」「暮らしの上での大事な存在」の3要素が重要と判明

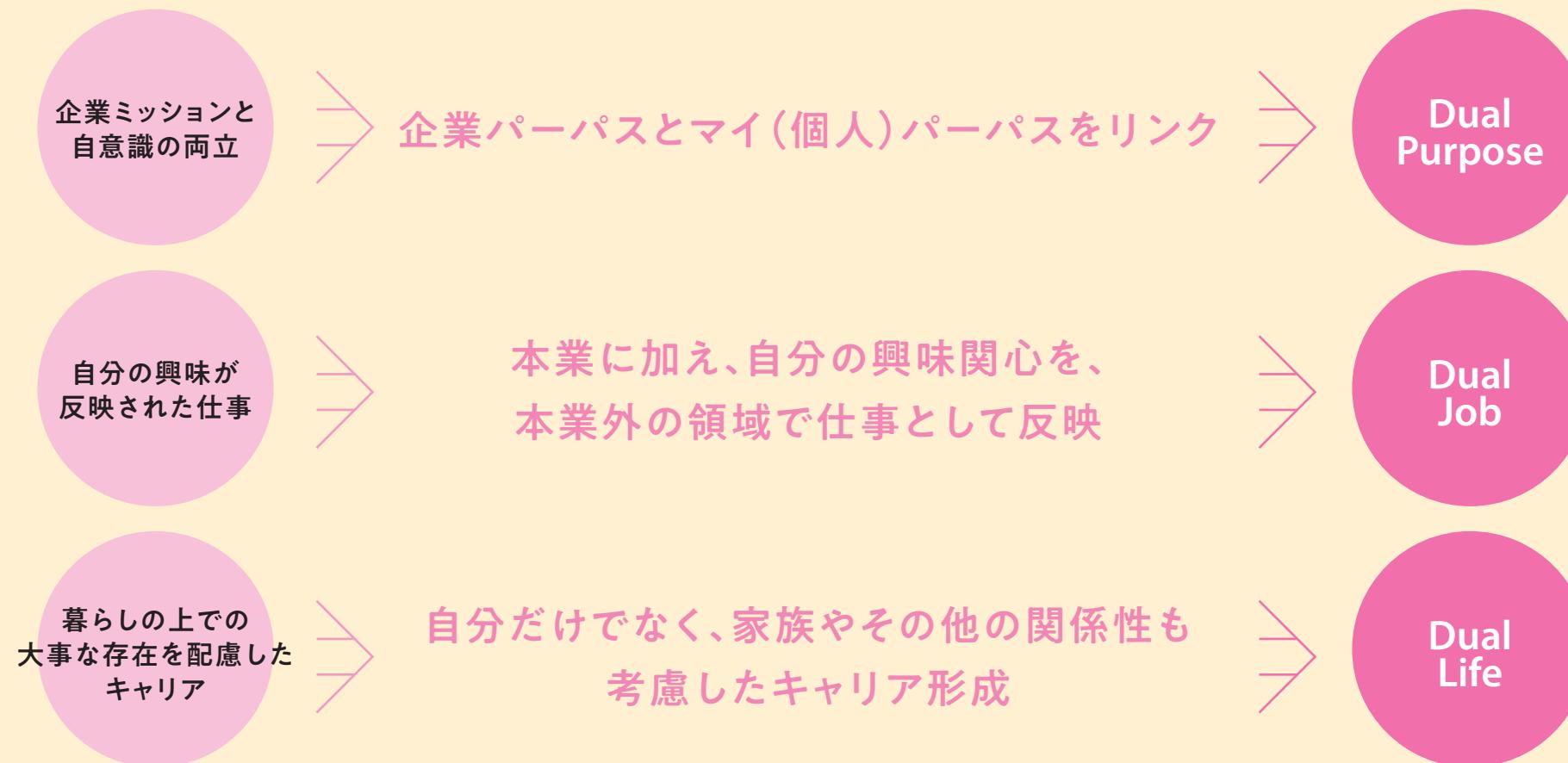
Q.どのようなことが充実すると、会社で働くことの満足度が上昇するか？



すなわち、これからEX向上のためのワークプレイスデザイン(=生活者発想型ワークプレイス)には、従来の5価値“+3”の8価値の提供が必要であると捉えられる



新たな“+3価値”については、2つの視点(=Dual)を含む性質があり、それぞれを「Dual Purpose」「Dual Job」「Dual Life」と命名し、詳細について言及する。

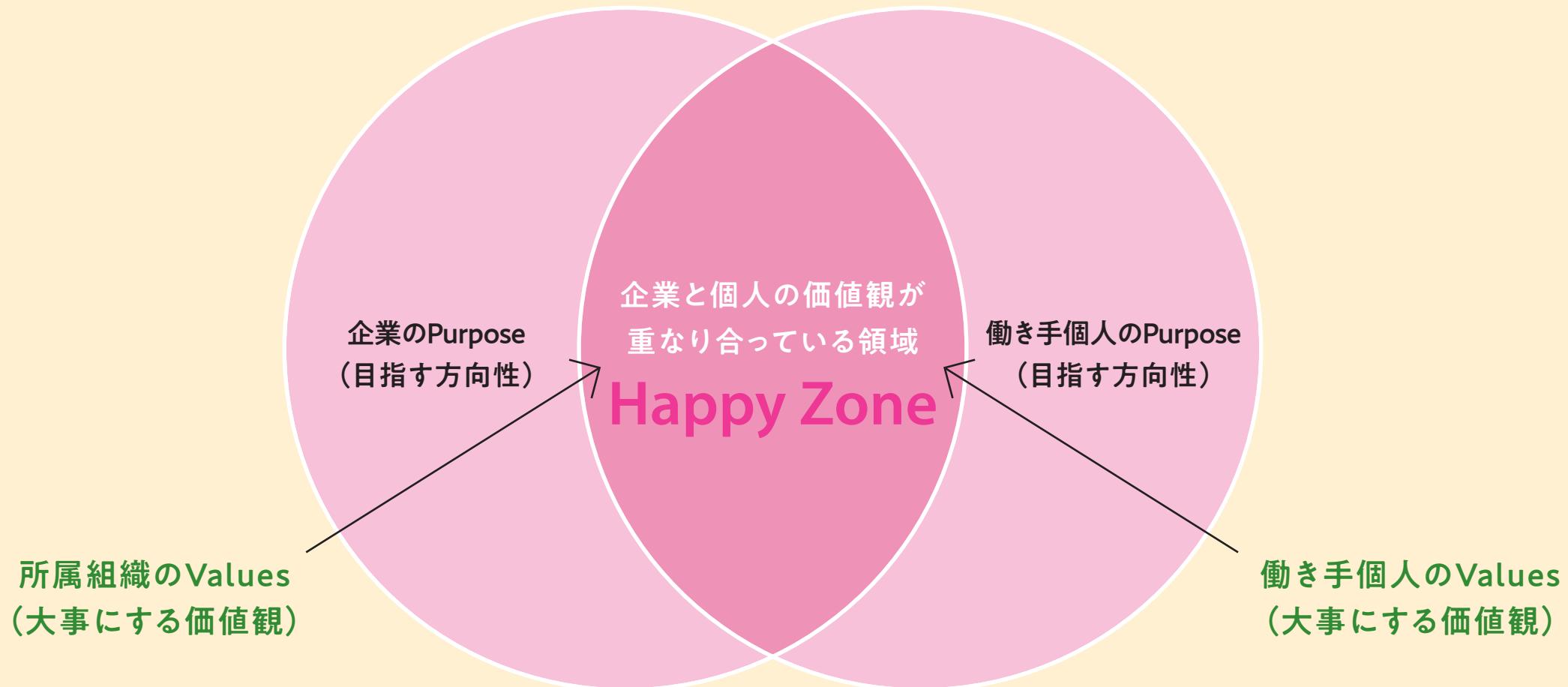


# Chapter 4

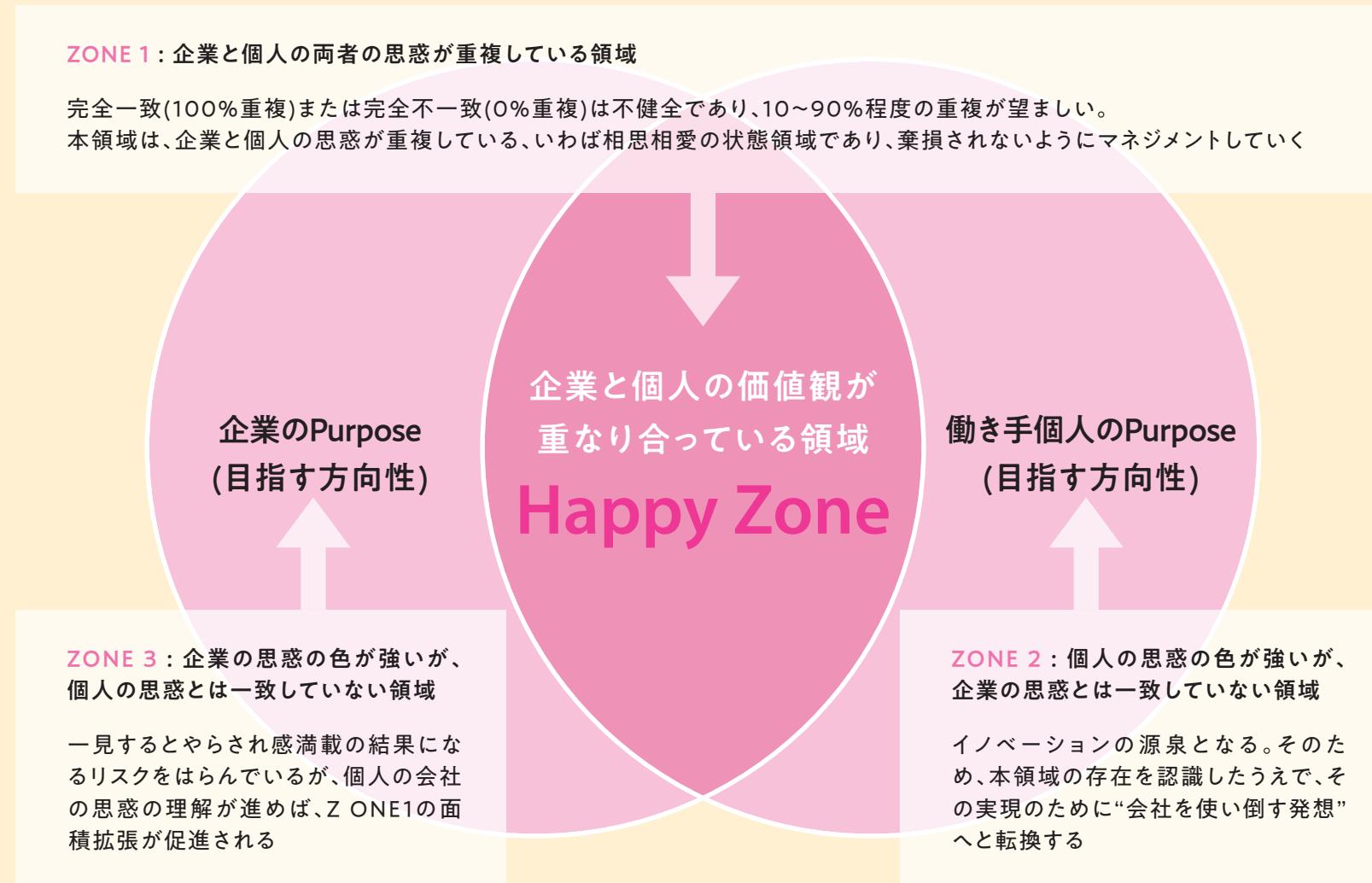
生活者発想型ワークプレイスにおける  
EX向上のための3つの新要素



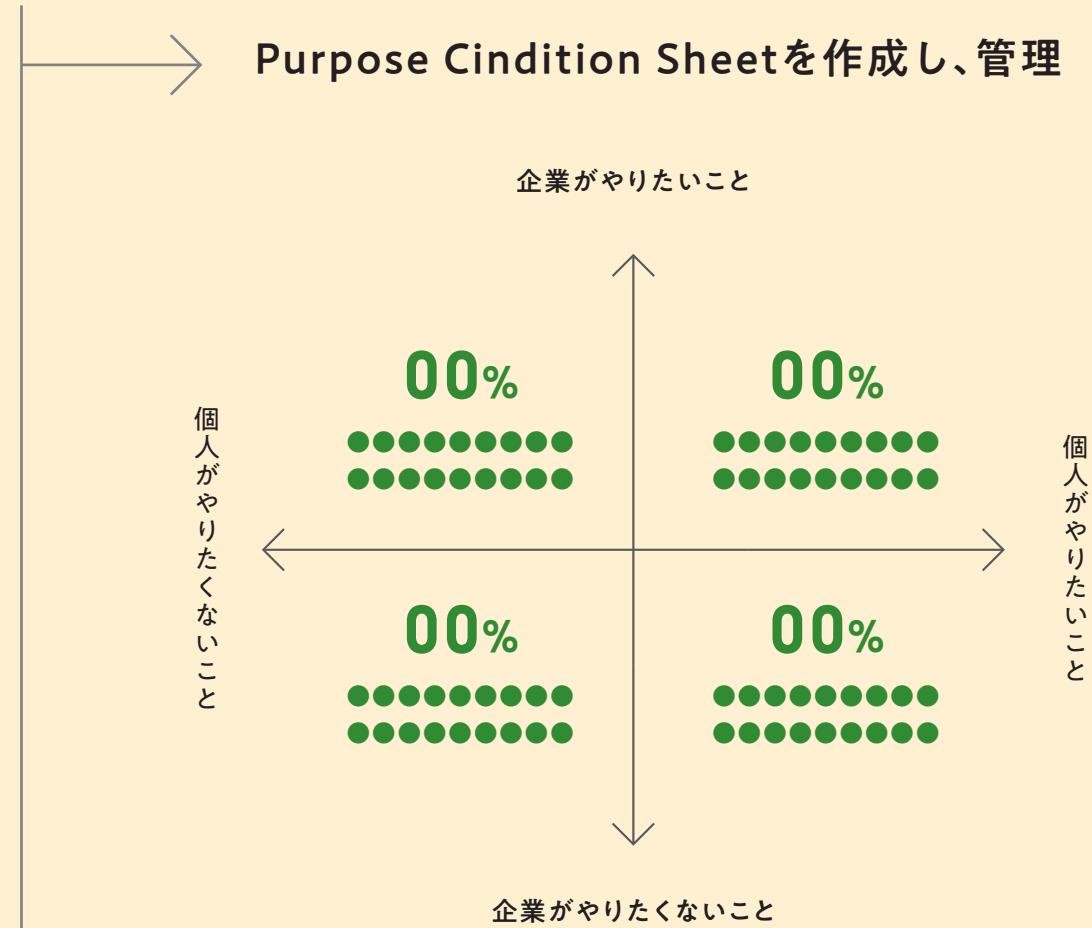
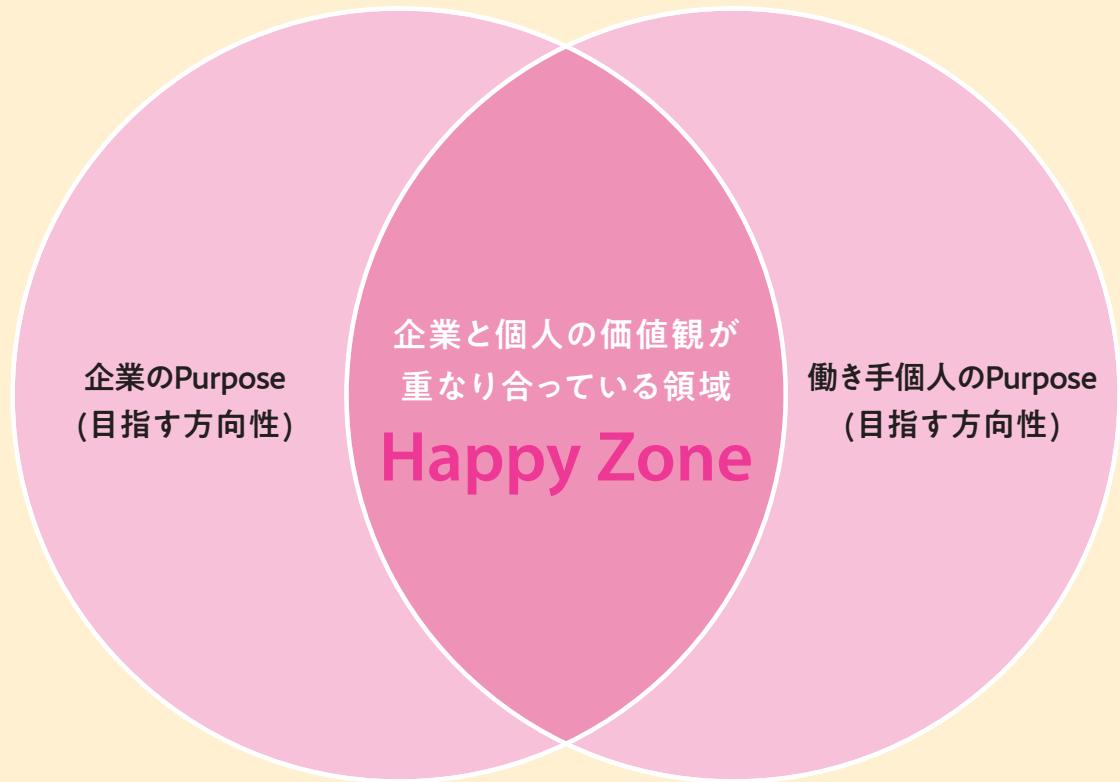
Dual Purposeとは、企業と個人の思惑に重複が発生し、共存成立している状態を指す。  
この重複程度は、PurposeのValue化(価値観化)が促進材料となる。



重複状況により性質の異なる思惑領域を認識し、各々に合わせたマネジメントが必要。

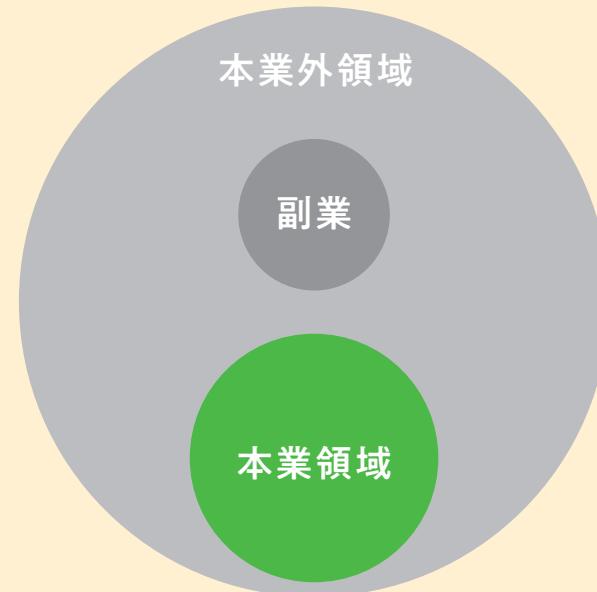


「企業-個人」×「やりたい/やりたくない」でコンディションを管理/モニタリング。



Dual Jobとは、本業外の領域で第2・第3の本業をもつはたらき方を指す。「副業」とは異なり、どれも本業という捉え方ではなく。知の異結合を促すため、できるだけ現業とは別の要素を持つことが推奨される。

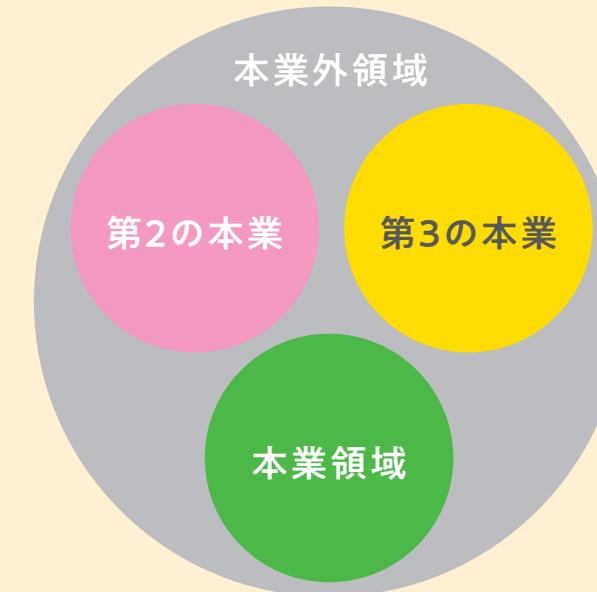
副業



1 本業との間に主従関係がある(サブ的な仕事)

2 自分の興味・関心よりもお金を稼ぐことに重きが置かれる

Dual Job



1 主従関係ではなく、どれも同等に取り組む意義がある仕事

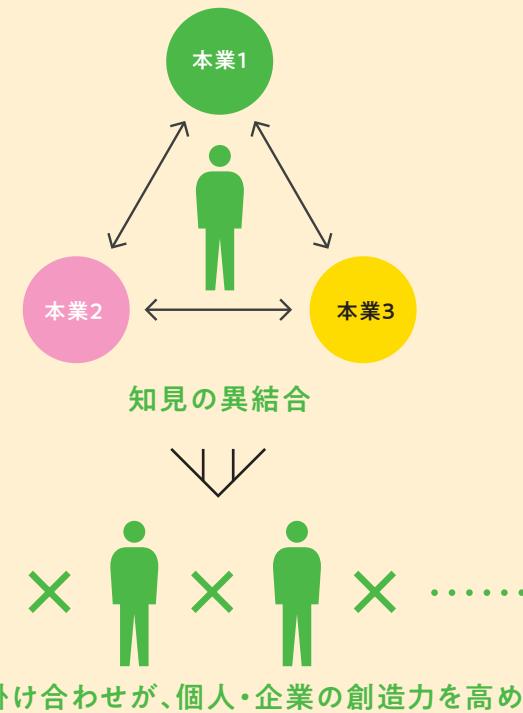
2 自身の興味・関心に基づいて主体的に選択される

3 できるだけ本業とは異なる職業や職位で構成(知見の異結合)

Dual Jobには大きく3つの効果があり、企業にとっては、個人や集団全体としての創造性の解放、個人にとっては、自己効力感の向上や人生の充実といった効果が見込まれる。

## 1

個人・集団の知見の  
異結合による創造性の発揮



## 2

クリエイティブルーティンの  
発生で仕事のモチベーションがアップ

社内制度の多様化に伴い、Dual Job人材が増加、  
個人・集団の創造力の向上

新しい仕事が生まれ、それを仕組み化する  
「クリエイティブルーティン」が発生

創造性を伴うことで、仕事の面白みが増していく、  
社員のモチベーションアップにつながる

## 3

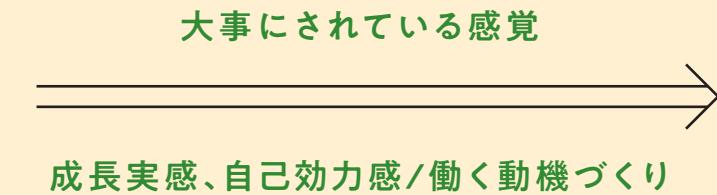
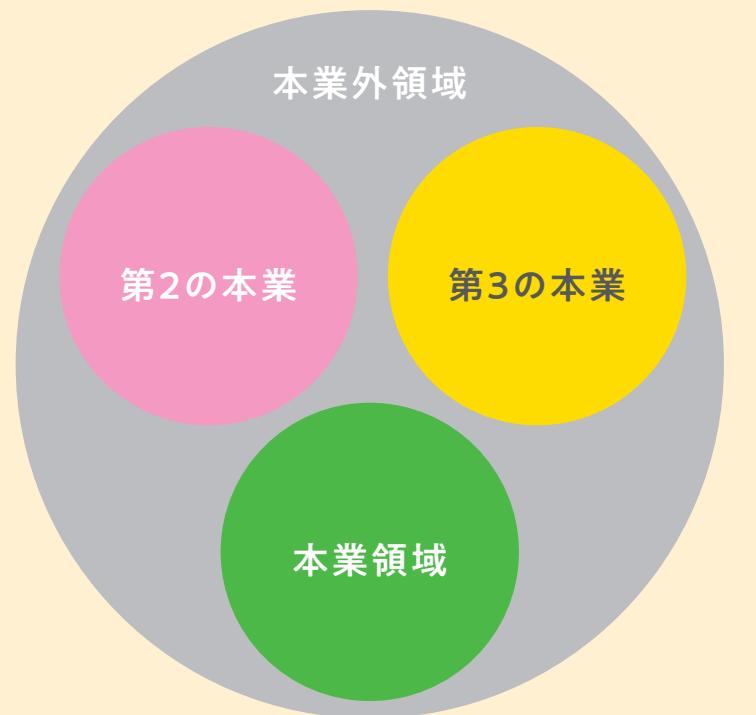
「分人型キャリア」を構築することで  
人生が何倍にも豊かにできる

一つの仕事だけにこだわらず、同時並行で  
多様な仕事の顔を持つことで(=分人型キャリア)  
自己効力感の向上、人生の充実感に繋がっていく



よって、企業は従業員=生活者と捉えなおし、個人の趣味や興味関心、自己実現に基づき、仕事選択の自由度を高めることで、Dual Jobの実現=EXの向上につなげることができる。

Dual Jobが確立できる仕事環境の構築



EXの向上

## 企業の状況に応じて、はたらき方の自由度(=Dual Job環境)を高めるための仕組みの構築を検討。

社内

社外

取り組み例

取り組み例



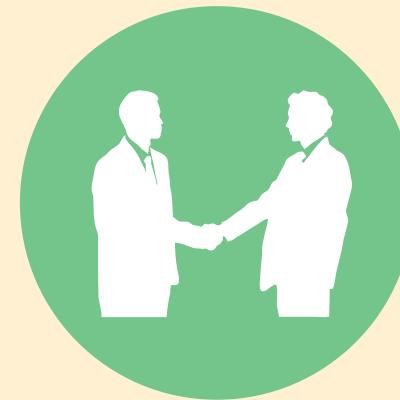
ダブルジョブ制度  
(=兼業)



社内起業・新事業  
立ち上げ支援

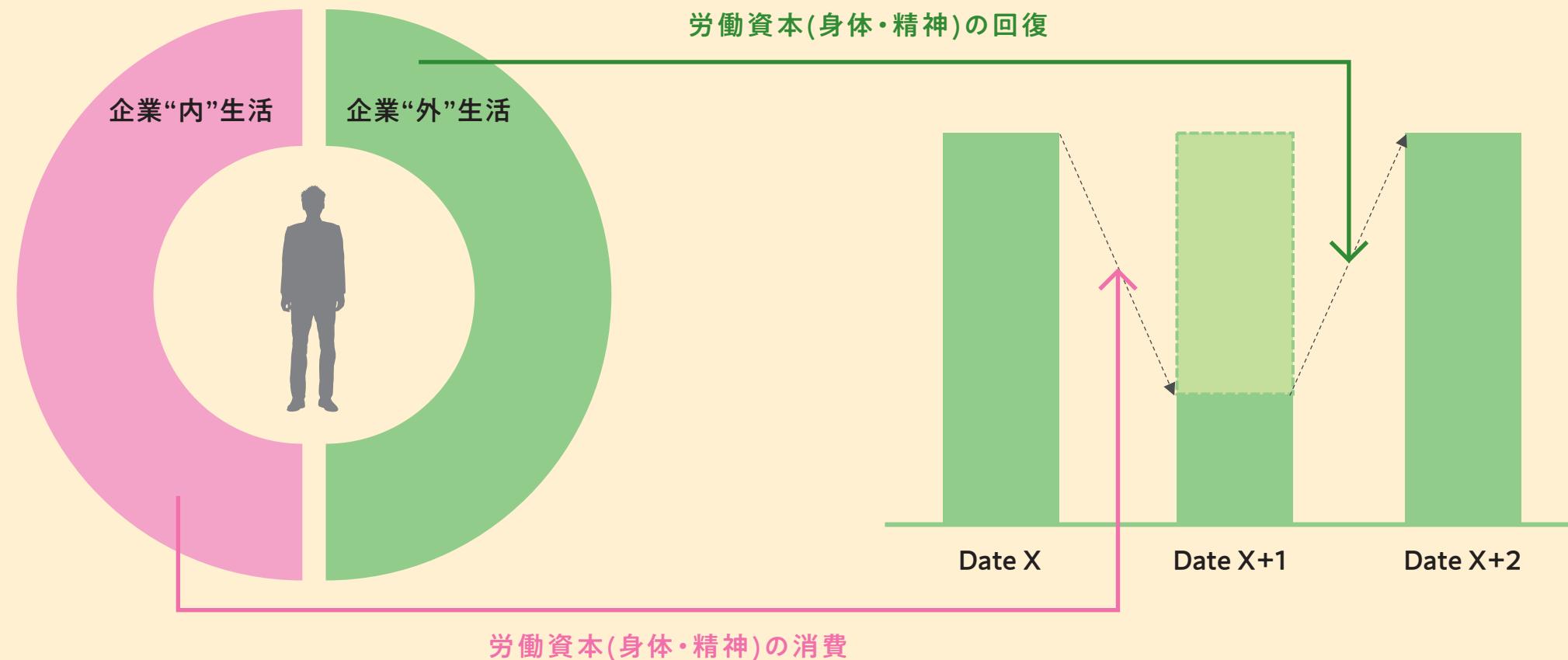


社外複業制度



パートナー企業との  
人材交換留学

DUAL LIFEとは、「企業内外の生活両面を捉えたキャリア設計」を指す。  
企業内生活で消費された、働き手が保有する労働資本(身体・精神)は企業外生活で回復されるため、  
企業内外の両面をケアすることは働く観から見て非常に重要である。

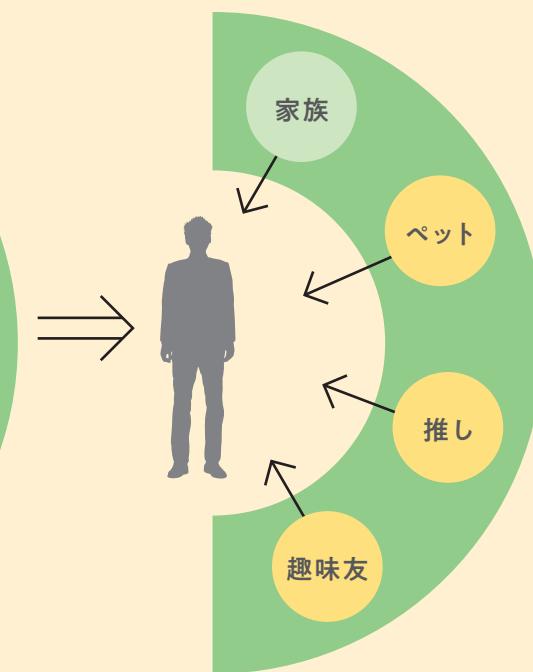
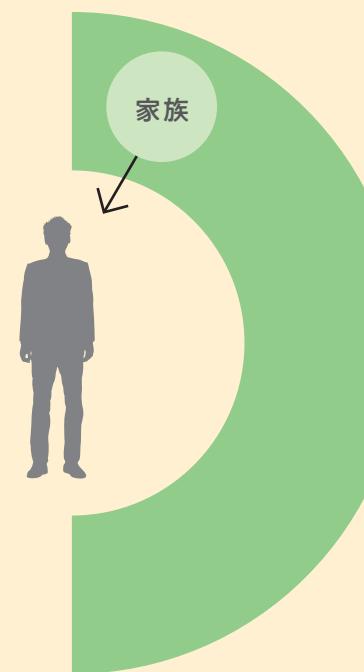
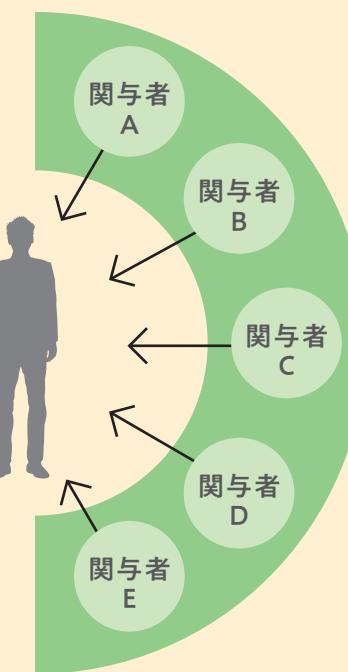
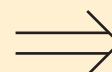


企業外時間は当人にとっての重要な存在との時間に比重が割かれ、その時間で資本回復が図られる。  
また、その関与者は時代と共に多様化を極めており、資本回復のトリガーとなる他者は百人十色。

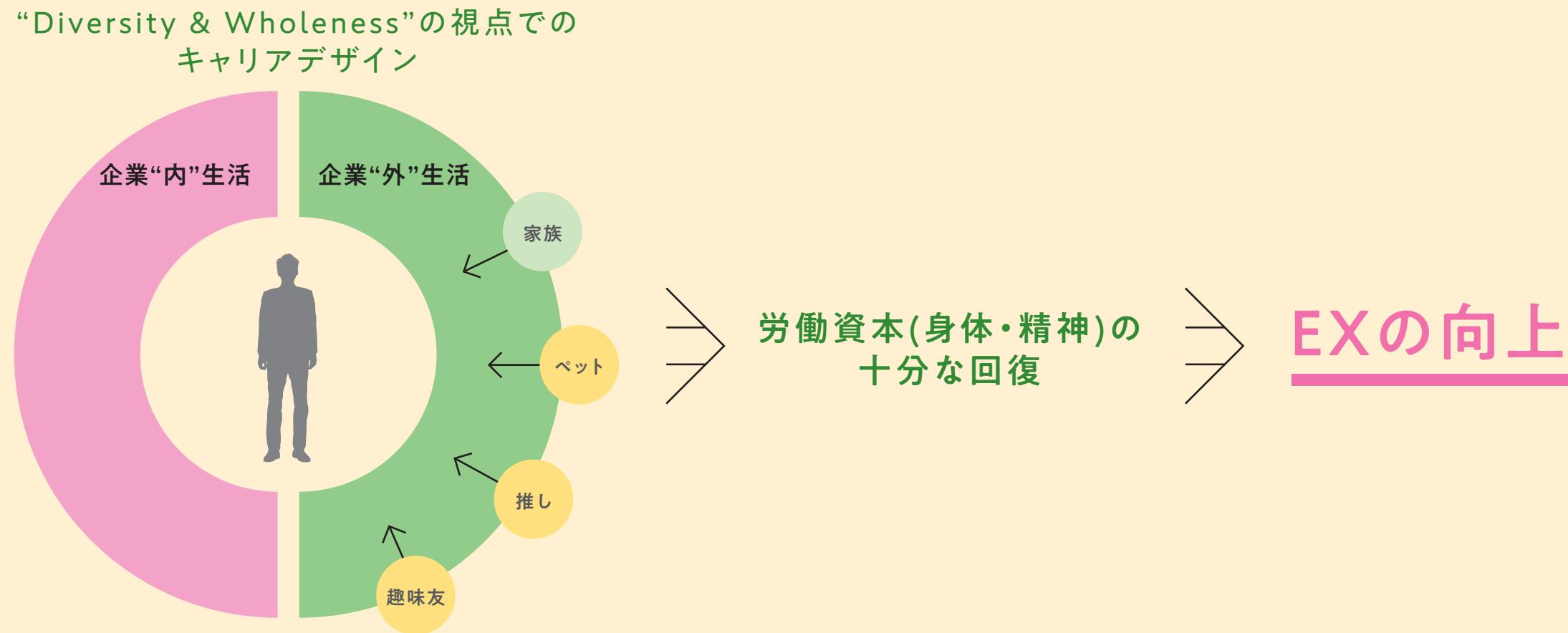
企業外生活は、“関わる人”と、  
“その人との時間”の質に左右される

“関わる人”は、多様化を極めている

企業“外”生活



企業内外を見据えたWholenessな視点と、多様性を見据えたDiversityな視点をもって企業外生活を捉え直し、マネジメントすることが、資本回復のプロセスを経てキャリア時間の質、すなわちEXを高めることとなる



企業の状況に応じて、はたらき方の自由度(=Dual Job環境)を高めるための仕組みの構築を検討。

取り組み例



社員家族向け  
社内見学



趣味・サークル活動への  
補助制度



ペット同伴出社



社員子供向け  
職業体験イベント



名和 高司（なわ たかし）

京都先端科学大学ビジネススクール教授、一橋ビジネススクール客員教授  
1980年東京大学法学部卒業、三菱商事入社。90年ハーバード・ビジネススクールにてMBA取得（ベーカー・スカラ）。その後、約20年間、マッキンゼーのディレクターとしてコンサルティングに従事。2010年より一橋大学教授。ボストンコンサルティング グループ、アクセント・シニアアドバイザー、ファーストリテイリング、デンソー、味の素などの社外取締役を歴任。著書に『パーパス経営』（東洋経済新報社）、『超進化経営』（日本経済新聞出版社）、『問題解決と価値創造の全技法』（ディスクヴァー21）などがある。

### ■Dual purpose

#### パーパスをバリューズまで落とし込み、個人と企業の重なりを見たとき、少しの重なりがあればいい

パーパスは目指す方向であり、そこにどうたどり着くかがバリューズです。パーパスは夢のような話なので、一瞬心が高ぶり、ワクワクするかもしれません。しかし、日常のEXにおいては、バリューズをしっかり体現できることのほうが重要です。さらに、企業が「組織単位」でパーパスやバリューズを捉え直すことも大切です。そうすることで、各事業や機能ごとに、より解像度の高いパーパスやバリューズを見出すことができ、結果として個々の組織が持つ「マイパーパス」や「マイバリューズ」と自然に重なり合い、一貫性が生まれます。

個人と企業のパーパスやバリューズは、感覚的には10%でも重なっていれば十分だと考えています。完全に重なりすぎると、それはそれで危険です。なぜなら、自立できず、会社に依存する人になってしまふからです。また、個人と企業のパーパスの重なりは、固定的なものではなく、ゾーンで捉えるべきでしょう。

ベン図で考えると、重なっている部分は「ハッピーゾーン」と言えます。ここにいるとき、人はやりがいを持って働くこ

とができるはずです。一方で、重なっていない部分は企業のパーパスにあたるため、最初はやらされ感を抱くかもしれません。しかし、「望ましい社会の実現に貢献している」と捉えることで、共感を持ちやすくなります。これは、企業の姿勢を少し理解しようとするだけで、仕事への向き合い方が変わるということです。

また、企業がやらせてくれないようなマイパーパスがある場合は、企業のリソースをうまく活用することで、より大きなイノベーションを生み出すことができます。例えば、社内の人材やネットワーク、制度を活用することで、個人の価値観に基づいた新しいプロジェクトを立ち上げることも可能です。こうした発想こそが、自分発のイノベーションにつながり、新たな価値を生み出す原動力になるのです。

### ■Dual Job

#### 多様な働き方の選択肢を用意できる企業が、社員と事業を成長させる

複業を通じた学びは、その人の視野を広げ、新規事業の創出にもつながります。例えば、企業内に兼業・複業制度を導入することは、ぜひ推進すべきです。そうすることで、一つの仕事をルーチン的にこなすよりも、多くの気づきや学びが生まれるはずです。

「クリエイティブルーチン」は、野中郁次郎先生の言葉ですが、単なるルーチンワークではなく、0から1、1から10、10から100へと創造的に発展させていくような活動こそが、EXを向上させると考えます。仕事に全身全霊を注ぐのではなく、自分がやりたいことを手を挙げて挑戦したり、自主的に提案したりする。こうした「仕掛ける側」に回る余地があるかどうかが、社員のEXを高める企業とそうでない企業の違いになります。

企業の中だけでそのような選択肢を提供できない場合は、社外に機会を設ける仕組みを持つことも重要です。いわば、メタバースのアバターのように、現実世界でも「分人型」の働き方を増やすイメージです。自分が活躍できる場を複数持つことで、多様な学びや経験につながり、人生そのものが何倍にも楽しくなります。

企業の視点から見ても、同じことの繰り返しからイノベーションは生まれません。異なる要素を掛け合わせることでこそ、新しい価値が生まれるので。まったく思いもしなかった出会いの中から、新たなアイデアが生まれる。それこそが「セレンディピティ」を引き起こす仕掛けとなります。

ある種、旅に出るような感覚で、日頃とは違うことに興味を持つこと。そうした経験が、イノベーティブな人材を育て、

社員自身の新たなキャリアトラックを形成します。さらに、企業は個人の持つ多様なスキルを最大限に活かせるよう、環境を整えることが求められます。例えば、社内プロジェクトやオープンイノベーションの場を設けることで、複業で培った知見を会社の成長につなげる仕組みが作れます。

企業は、社員を一つの仕事に縛るのではなく、さまざまなオプションを提供することで、社員の可能性を広げ、事業そのものの成長につなげていく。こうした姿勢こそが、これからの時代に求められる企業の在り方なのです。

#### ■Dual Life

### マイパーカスのなかにある個人の大変な人や大事なことを広く認め、尊重することが重要

マイパーカスやマイバリューズを考える際、そこに含まれる「大事なもの」は家族だけに限りません。もちろん、家族は最も身近な存在であり、仕事と人生をつなぐ大切な要素のひとつですが、それだけではなく、より広い視野で「大事なもの」を捉えることが重要です。

友人やコミュニティのメンバー、さらにはペットのような存在も、その人にとってかけがえのないものになります。また、人だけでなく、楽器やアート作品、趣味の道具なども

「自分らしさ」を形作る要素となり、仕事との関わり方にも影響を与えます。たとえば、オフィスに自分の好きなものを持ち込むことが許される環境があるだけで、仕事のモチベーションが大きく変わることもあるでしょう。

特に、ライフステージや家族構成によって価値観は異なります。家族を持つことが当たり前という価値観のもとでは、一人で生きることを選んだ人や、家庭を持たない女性などが疎外感を覚えることもあります。企業が社員一人ひとりの価値観を尊重し、包括的に受け入れる姿勢を持つことが、これから組織運営において欠かせません。

また、プライベートと仕事の関係性についても、個人の選択を尊重すべきです。家族やパートナーが仕事の場に関わることに抵抗を感じる人もいれば、むしろ歓迎する人もいます。オンとオフを明確に分けたい人もいれば、両者を柔軟に行き来したい人もいるでしょう。そのスイッチを個人の裁量で決められるようにすることが、より自由度の高い働き方につながります。

ワークとライフが自然に重なり合うことで、社員が自分らしく働ける環境が生まれます。そのためには、企業が「個人の大変なもの」を広く認め、尊重し、働き方の自由度を高めることが不可欠です。

## 博報堂調査の実施概要

■調査方法 インターネットリサーチ

■実施機関 株式会社マクロミル

■実施期間 2024年03月22日(金)~2024年03月25日(月)

■対象 マクロミルのモニタ会員(20代~60代)

### ■割付条件

割付	サンプル数
営業職	200
接客業	200
バックオフィス(人事・総務・財務・経理・法務等)	200
エンジニア・開発・研究開発	200
カスタマーサポート	200
経営企画・マーケティング	200
合計	1,200

記事を転載・ご共有される場合は、出典の明記をお願いいたします。

【出典表記】

博報堂『Future Evangelist Report』

Vol.4 (2025年8月28日)「生活者発想型ワークプレイス」

お問い合わせはこちらまで

[future-evangelist@hakuhodo.co.jp](mailto:future-evangelist@hakuhodo.co.jp)

Thank you