

2018年度 研究活動成果報告会

組織人材育成研究会

2019/04/18

Agenda

1. 活動概要

- ① 研究会概要
- ② 年間活動実績
- ③ 分科会テーマ

2. 分科会活動成果

- ① Aチーム
- ② Bチーム
- ③ Cチーム

研究会概要

研究テーマ

人材施策の分析を通じた人材活用・育成に関する研究

研究会概要・方針

ビジネスを取り巻く環境がスピーディかつ大きく変化する中で、ワークライフバランス、働き方改革などに関する様々な施策が会社に導入されております。本研究会は、実際に導入された施策の成功におけるキーファクター、もしくは、導入・定着時の課題の分析を通じて、人材育成・人材活用につながるヒントを調査研究します。

研究会運営

- 3分科会を編成し、分科会単位で成果物を作成する
 - 分科会にはリーダー、サブリーダーを設置し、参加者による主体的な取り組みを行う
 - 全メンバーが参加する全体会は隔月で開催し、分科会は毎月開催する
-

全体会 年間活動実績

回	日程	開催場所	研究会内容
第1回	5/18	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・研究会進め方の共有・事前アンケート集計結果共有・メンバー自己紹介
第2回	7/13	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・分科会別検討テーマ・活動概要検討
第3回	9/21	JUAS	講演 小嶋美代子様（株式会社アワシャーレ代表） テーマ「ダイバーシティを阻む厚い壁～一致団結して多様性を受容できるか？」
第4回	11/16-17 (富山合宿)	富山市内ホテル	<ul style="list-style-type: none">・分科会別集中討議・メンバー読書紹介「ティール組織」
第5回	1/18	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・参加メンバーによるパネルディスカッション テーマ「テレワーク」、「労働時間削減」
第6回	3/15	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・最終報告会

研究会テーマ

【研究会概要・方針】

ビジネスを取り巻く環境がスピーディかつ大きく変化する中で、ワークライフバランス、働き方改革などに関する様々な施策が会社に導入されております。本研究会は、実際に導入された施策の成功におけるキーファクター、もしくは、導入・定着時の課題の分析を通じて、人材育成・人材活用につながるヒントを調査研究します。



研究会参加者の関心領域

環境がスピーディかつ大きく変化
(=環境・組織との関係性)

働き方改革

人材育成・人材活用

研究会テーマ

- A** **組織環境と関係性**
～VUCAの時代に組織（チーム）力を上げる関係性とは～

- B** **各社育成課題と取組み事例の共有、及び**
 共通育成課題の抽出と育成フレームワークの検討

- C** **「働き方改革」脱目的化！**
～「楽しく」「イキイキ」と活躍し、成長するために～

Aチーム

[JUAS] 組織人材育成研究会 Aチーム

組織環境と関係性

～VUCAの時代に組織（チーム）力を上げる関係性とは～

アジェンダ

1. 問題意識
2. テーマ
3. 強い組織の定義
4. 強い組織における「関係」の構成要素とは
5. VUCAの時代に組織（チーム）力を上げる関係性とは
6. 関係性を良くするためにリーダーが実施すべきこと

1. 問題意識

- 変化が激しく、先行き不透明なこれからの時代の「強い」組織とは？
- 「強い」組織になるには、人とのような「関係性」を構築すべき？

<高度経済成長期>

- いつもパフォーマンスを上げる組織が“強い”
- 「目標達成型組織」が時代に適応



これからは・・・

- 「テール組織」が成功
- 企業が「売りたい」と一方的に発信しても、ニーズは不確実で、当たるかどうか不明



2. テーマ

VUCAの時代に組織（チーム）力を上げる関係性とは

企業の成長において、各社は人材育成に注目し個人の能力育成に注力している。

AIが普及する中で、個人の能力のどこを高めるのか、どの様に共存するのか？

今年度は、「個人の成長」から「**組織（チーム）として、それぞれの社員の強みを生かし組織としてパフォーマンスを向上させるためには、どの様な“人との関係”を構築すべきか**」を検討する。

ワクワクする組織は人を成長させるが、その組織は誰が構築していくのかを調査・研究する。

- ※ **V**olatility (変動性・不安定さ)
- U**ncertainty (不確実性・不確定さ)
- C**omplexity (複雑性)
- A**mbiguity (曖昧性・不明確さ)

3.強い組織の定義

- 「変化できる組織」＝「強い組織」と定義
- 強い組織では、良い関係ができています

共通点

- ✓ リーダーに強い想い、夢がある（Be目標）
- ✓ メンバーがその夢を共有している
- ✓ メンバー同士が議論できる環境がある
- ✓ 全てのメンバーが個性を活かしている
- ✓ メンバーが互いに気遣っている
- ✓ 変化を怖がらない

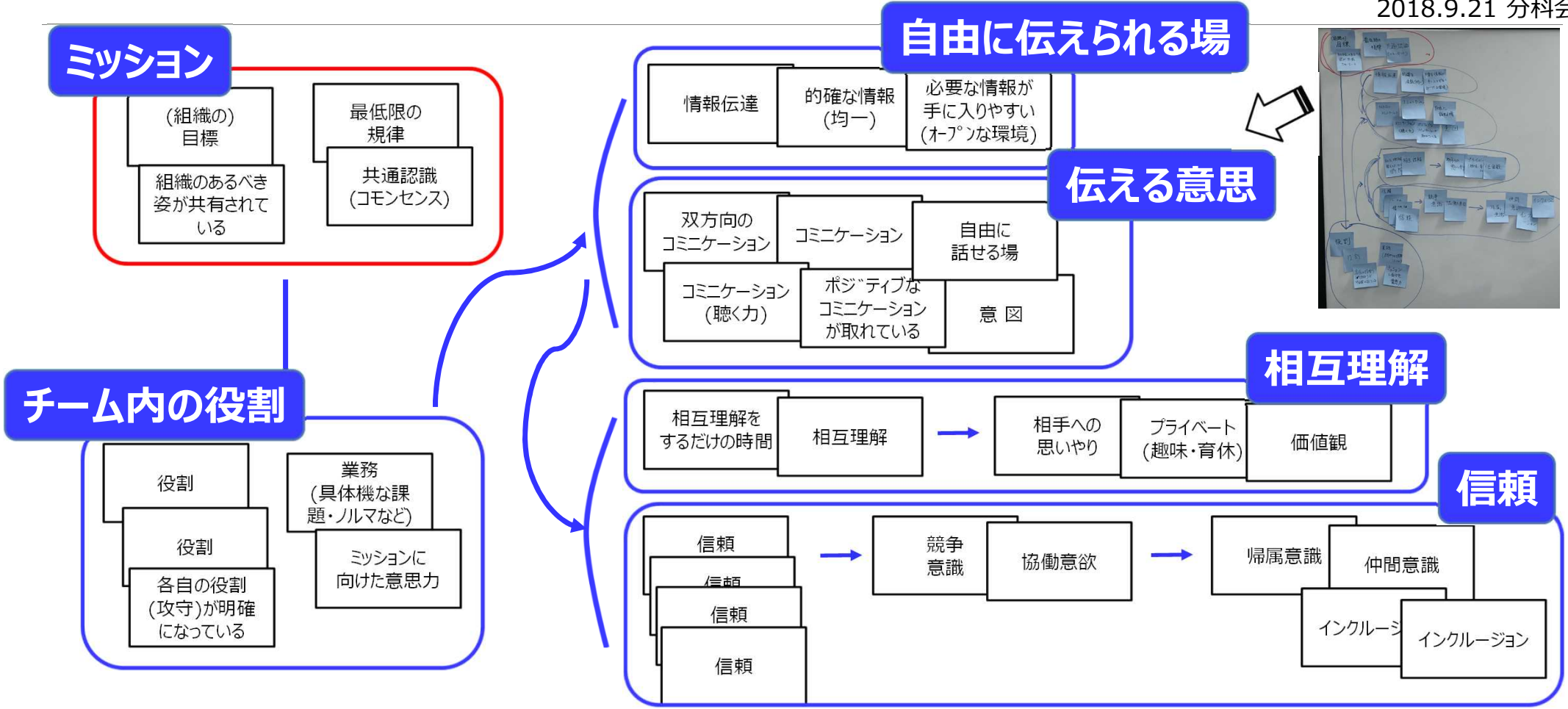


夢

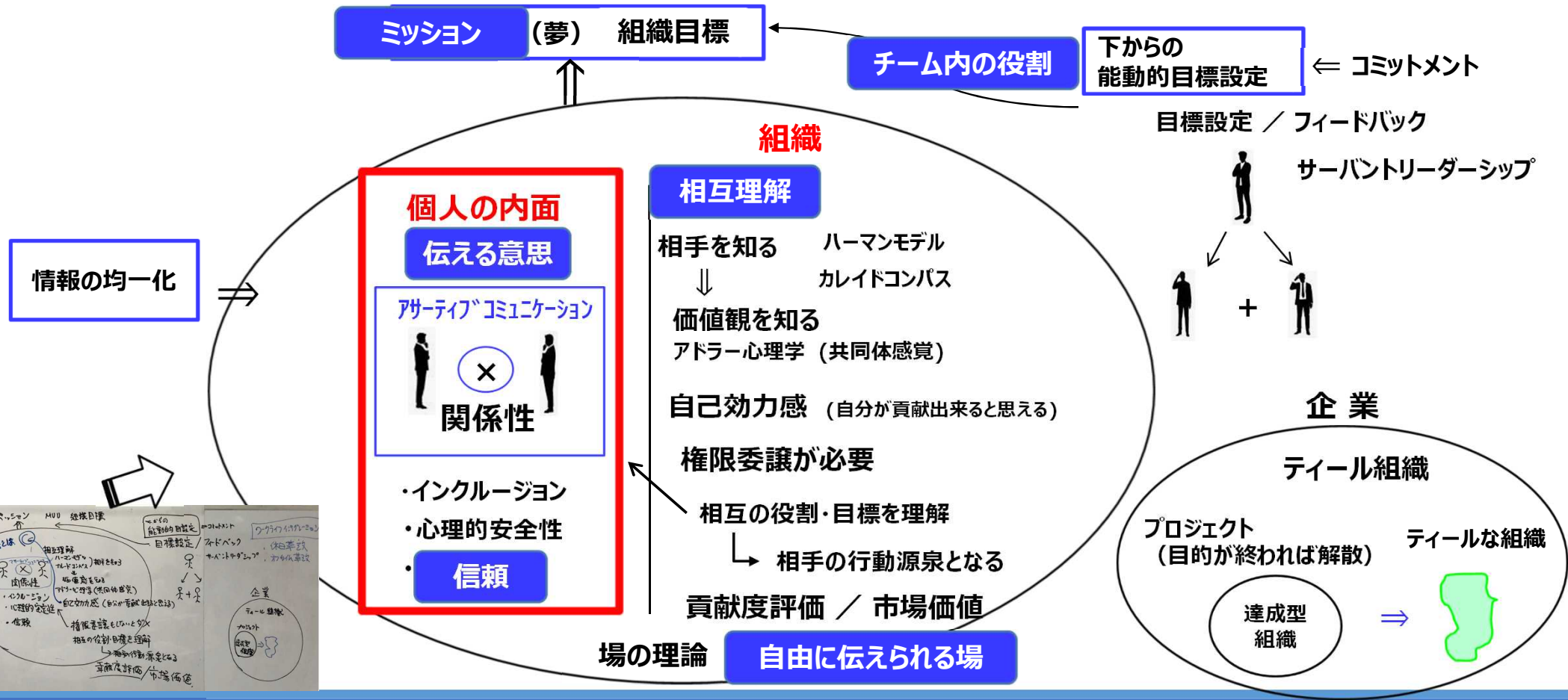




4. 強い組織における「関係」の構成要素とは



4. 強い組織になるために必要な要素の整理



5. VUCAの時代に組織（チーム）力を上げる関係性とは

組織のメンバー同士の間で、**心理的安全性**が確保されている
←**インクルージョン**が浸透し、互いに認め合う「**場**」が形成されている

心理的安全性

エクスクルージョンから
インクルージョンへ

インクルージョン



場の理論

心理的安全性(psychological safety)

他者の反応におびえたり羞恥心を感じることなく、自然体の自分を曝け出すことのできる環境や雰囲気のこと。阻害要因として、以下の4つの要因と特徴が挙げられる。

心理的安全性を損なう要因		引き起こされる特徴行動
無知だと思われる不安 (Ignorant)	→	気になっていても質問しない
無能だと思われる不安 (Incompetent)	→	自分の弱点やミス認めない
邪魔だと思われる不安 (Intrusive)	→	アイディアの提案や発言をしない
ネガティブだと思われる不安 (Negative)	→	現状を批判しない



インクルージョン(inclusion)

組織に所属している全ての従業員が仕事に参画し、成果に貢献する機会があり、
個々の特性や魅力が十分に反映されながらも組織全体が一体感を持って活動している状態

個々の能力・経験・
スキルを活かす

価値観や考え方の
尊重



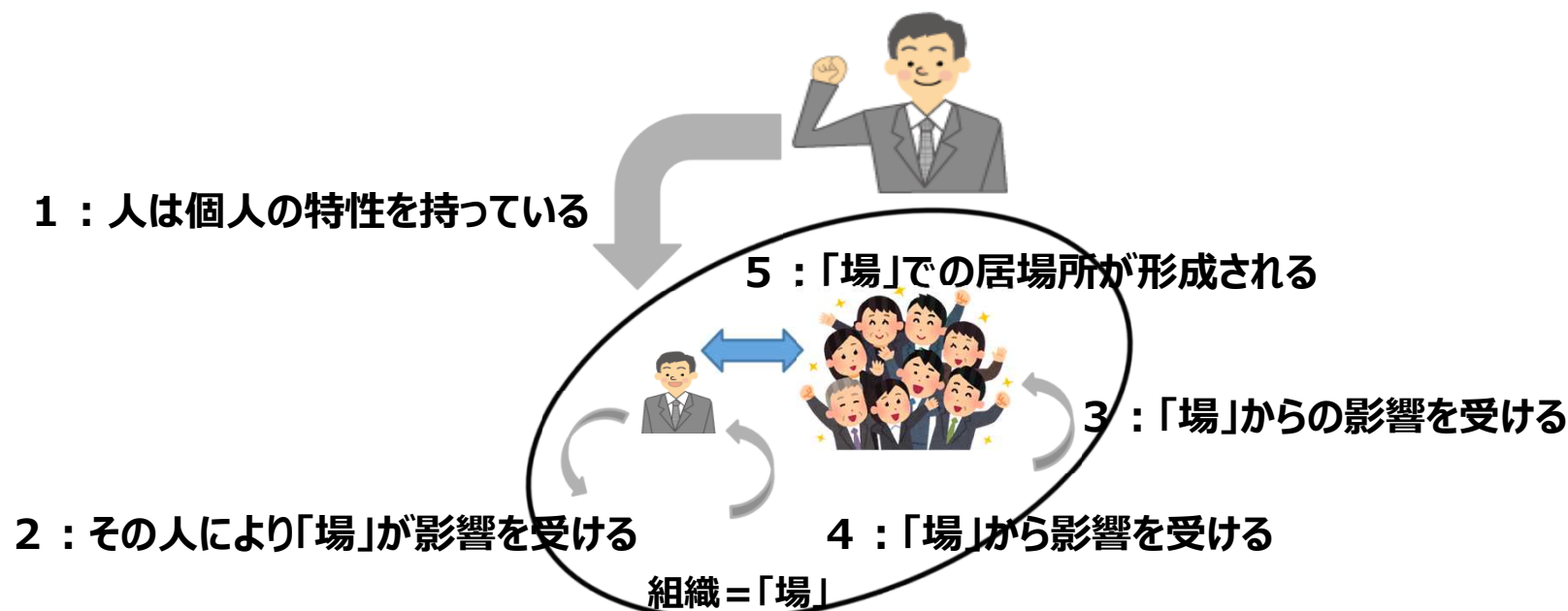
個人・組織のパフォーマ
ンスの向上

イノベーションの
創出

場の理論

人間は、個人の特性によるだけでなく、その人が置かれた「場」に影響を受けて行動する。

個人を特性を開発するだけでなく、環境の開発を行わなければ、期待行動は現われない



6-1. 関係性を良くするためにリーダーが実施すべきこと

1 : 実現したい「夢」を持つ

- 夢はできるだけ大きいほうがいい、
夢が小さいと、成果(実現)はそれ以上にはならないから。
- 組織として、こうありたい、こうなりたいという夢を。



2 : 「夢」を実現するために、具体的な目標を立てる

- 上位目標から下位目標へと。
- メンバーに共感してもらえるように、夢を語る。
- 夢の実現に向けた具体的な目標をメンバーと決める。



6-2. 関係性を良くするためにリーダーが実施すべきこと

3 : 職場の関係性を良くするためには、自ら変化する

- リーダ自身が「無意識のバイアス」があることを認識し学ぶ
 - ・ 「あなたが知るべき13の認知バイアス」の事例をリーダー自身が振り返り、バイアスを排除していく必要がある。
- 「場」においてインクルージョンの壁があることを認識
- 1 ON 1 の面接 根気よく対面で話をする
 - ・ 「オープンクエスチョン」が基本
 - ・ 相手を認める（オープンマインドにする）



4 : 良くも、悪くもフィードバックが必須

- 目標達成に向けた軌道修正や評価を。
- フィードバックを通して、部下に内省を促すことが成長に繋がる



結論 VUCAの時代に変化出来る強い組織とは

= 3 + 1

- ・心理的安全性
- ・インクルージョン
- ・場の理論

- ・リーダの具体的な想い
(夢)

Bチーム

【各社育成課題と取組み事例の共有、及び 共通育成課題の抽出と育成フレームワークの検討】

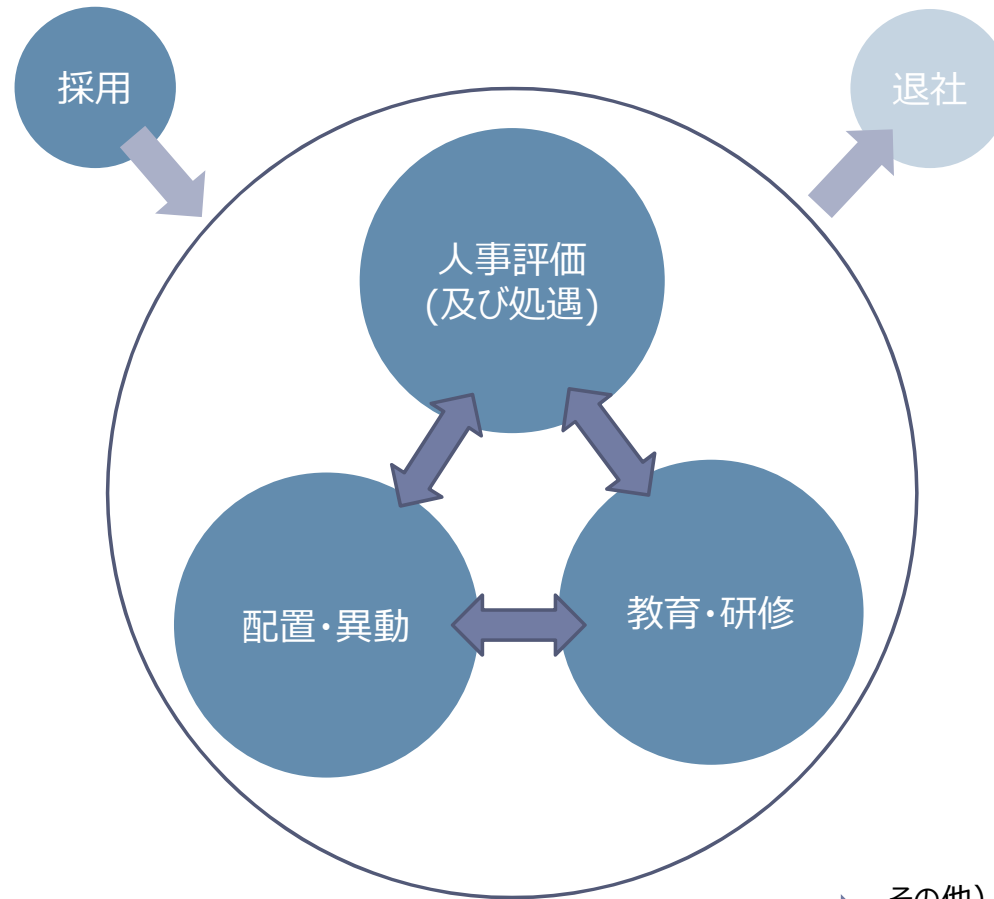
<選定理由>

- ・各社事例を参考としたい
- ・自社事例の問題点など、他社からの意見を取得したい
- ・各社事例を整理し、「どこに力点を置いているか？」「どこが悩みのポイントなのか？」等、今後の育成施策検討の参考としたい

最終報告資料

- 育成フレームワークの検討
- 主要な人材育成課題（各社事例より）
- 課題の対策事例（各社事例より）
- モチベーションに関する議論
- 結論

育成フレームワークの検討①：人材育成のスコープ

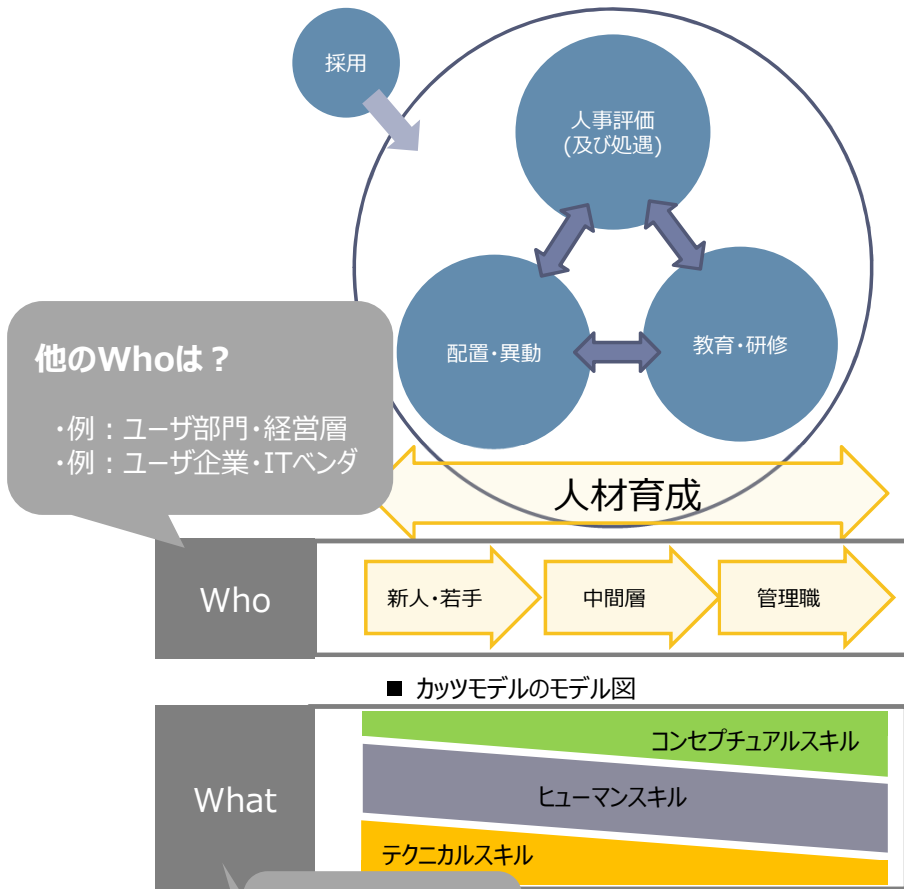


【STEP 1】
検討対象のスコープを決める

※育成は入社後から始まるが、リソース／スキル確保には採用という対策も有効である為、採用も加える

▶ その他) 給与・福利厚生…等

育成フレームワークの検討②：人材育成スコープの詳細化・汎化



他のWhoは？

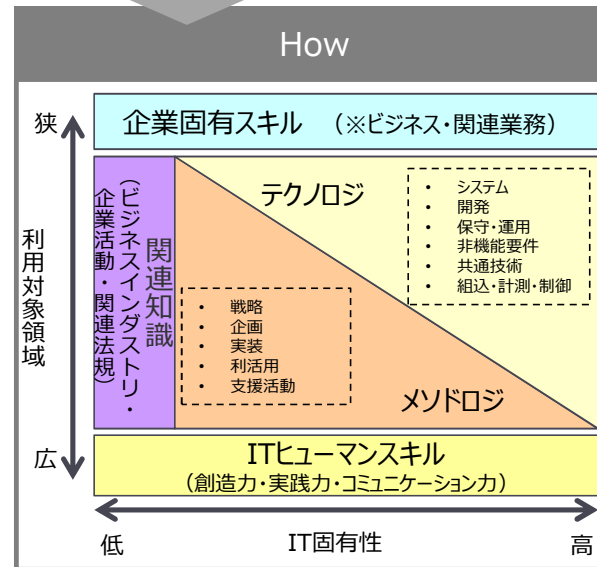
- ・例：ユーザ部門・経営層
- ・例：ユーザ企業・ITベンダ

他のWhatは？

- ・スキル以外

他のHowは？

- ・例：研修制度
- ・例：プロフェッショナル(マイスター)制度
- ※「人事評価」制度自体や「配置・異動」も、Howになり得る



■ iCDのスキル体系

【STEP 2】

各社の事前提示課題から、スコープに含まれる視点を詳細化し、汎化してフレームワークの軸候補を抽出する

育成フレームワークの検討③：検討結果

主軸	詳細軸								
全体・目指す姿	育成方針・キャリアパス	人材像(IT部門の役割)							
対象スキル	<スキル> ヒューマン+語学	<スキル> テクニカル	<スキル> コンセプチュアル	<スキル> 業務知識	スキル評価				
基本的な枠組み	<採用(スキル補充・人員補充)> 新人・キャリア	<採用(スキル補充・人員補充)> 他部門から異動(or 他社へ委託等)	人事評価・処遇	配置・異動(OJT)	<教育・研修(社内・社外)> 機能別	<教育・研修(社内・社外)> 階層別	<教育・研修(社内・社外)> テーマ別	<教育・研修(社内・社外)> 自己研鑽・啓発	
共有・検証	プロフィール整備	育成モニタリング							
意識	<モチベーション> 育成する側	<モチベーション> 育成される側							
その他									

【STEP 3】
育成フレームワークの軸を決める

※詳細は、別紙参照

- ▶ 上記の軸を、ユーザ企業側／IT子会社・Sierで、大きく区分する
- ▶ 更に、ユーザ企業側は【新人・若手】【中堅層】【管理職・ベテラン】【ユーザ部門(非IT部門)】に分ける
- ▶ IT子会社・Sier側は、<内販> <外販> 区分を挿入し、【新人・若手】【中堅層】【管理職・ベテラン】に分ける

主要な人材育成課題と対策（各社事例より） ● 課題 ➡ 対策

【全社の視点】

- **人材育成自体の目的を、会社全体の視点で考える必要がある**
 - ➡ 経営方針/育成方針の両方を重要と捉え継続的に整備する
 - ➡ 次へ繋げる施策やモニタリングも合わせて実施する
- **会社としての育成方針の本質が見えない（社員が腹落ちしていない）**
 - ➡ 育成指針や職種定義は、イントラなどで常時共有を図る
 - ➡ 現場の意見を抽出する、現場からアラートを発信する、など継続的なコミュニケーションが必要

【教育・育成全般】

- **教育・研修に悩んでいる企業が多い。各フェーズを経験させることが難しい。テクニカルスキルの課題が重要視されている**
 - ➡ 研修の一環として現場を経験させる。業務⇔ITの交流も重要
 - ➡ 業務知識がある人をアサインして、その人に研修をしてもらえば双方にとって育成になる
 - ➡ 業務知識をしっかりと身に付けることで業務部門とのギャップが埋められる

主要な人材育成課題と対策（各社事例より） ● 課題 ➡ 対策

【管理職の研修】

- 管理職が育成スキルを持っていない（名プレイヤー≠名監督）

- ➡ 管理職になる前から教育が必要。育成スキルを持っていない管理職への教育の継続は重要

【異動・配置】

- ローテーションが実施できていない。異動や配置に関する課題認識が弱い

- ➡ 動きたくない、上司を変えたくないという意識の払拭が必要

【Sier/ユーザ企業】※課題提起のみ

- ITに関する教育にどれだけ手をかけられるかがユーザ企業と子会社/Sierでは異なる

- ユーザ企業は、ITに関しての教育に力を入れてこなかったのでは？

- ユーザ企業は、要件定義等の能力を上げていく必要がある

- ユーザ企業とIT子会社/Sierでは、求めているものが違う

モチベーションに関する議論（課題と会社としての対策）

モチベーションについて、会社としてのモチベーションに関する課題、それに対する施策について議論を実施した。アンマッチに対しては早期に適する部署への異動を検討する点や、管理職に対する研修に対して問題意識を持つ会社が多くあった

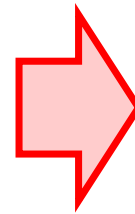
課題	対策
<ul style="list-style-type: none">● 育成される側✓ IT業務の楽しさを理解していない✓ ITをやりたいと入社するわけではないケースがある✓ 開発pjは良いが、管理系（監査等）のアウトプットが形になりにくい✓ 運用は平常時には感謝されにくく、障害時にのみクレームがくる	<ul style="list-style-type: none">● 育成される側✓ モチベーションのない人は、早期に適する部署へ異動を検討する✓ 業務側は会社を変えられないが、ITなら変えられることを伝える✓ 運用はアウトソースし、その様なタスクを与えない✓ 実際の運用や導入効果まで、責任を持って実施・確認することができることを認識させる✓ ユーザの業務課題を、ITで解決できる喜びを伝える✓ 上記の様な経験を（できるようなテーマを担当）させる
<ul style="list-style-type: none">● 育成する側✓ 育成スキル、マネジメント力が不足している✓ 要求しても部下がいない/育てていることの実感がない✓ 上司からのコミュニケーションが足りない✓ 育成が好きではない✓ 管理職になってからの育成は遅い	<ul style="list-style-type: none">● 育成する側✓ 育成経過を成果として、評価する✓ 組織運営 & 人材育成の目標が必須にする✓ 上司をコロコロ変えない（本人の異動を）✓ 育成や再生の成功体験を得させる✓ 管理職の育成教育⇒マネジメント力⇒成功する⇒モチベーションUP✓ 育成できる人が管理職になるべき

モチベーションに関する議論（課題と個人としての対策）

モチベーションについて、個人としての対策について、以下のような議論が行われた

モチベーションアップする例

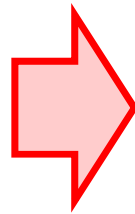
自分が作ったシステムのフィードバックを受ける
ユーザーの声（喜ぶ）を聞くこと
目標を達成する



自己承認を満たす
達成感を得る

モチベーションダウンする例

運用保守やインフラなどでは感謝を受けることが少ない
失敗をおそれてチャレンジしづらい
インフラ（基盤）はユーザー部門との接点がない
評価されない



認められない
達成感が無い

モチベーションの維持、アップしていくには

目標を立てる、目標となる人を見つける、見つけられる環境を作る
自分のことを周りが理解する、周りに理解してもらう
他人から感謝される、周りに感謝をしていく

結論

- ✓ 【教育・研修】や【スキル評価】に課題認識がある。一方で【プロフィール整備】や【育成モニタリング】や【モチベーション】に力点を置いていない。
- ✓ 育成方針を示すことは、入り口として必要。更に、その前に経営方針・経営計画がはっきりすれば、育成方針も明確になる。
- ✓ 会社側の育成方針と、個人・担当者の育成への想いに、ギャップがある。まずは、お互いの視点を合わせる必要がある。また、その後の継続的な整備が重要である。
- ✓ 会社の育成方針を現場に浸透させるために、管理職の育成スキル向上は急務である。
- ✓ 会社の育成方針と個人のやりたいことを合わせるような意識改革が重要である。
- ✓ 目的が一致することで社員のモチベーションが向上する。また、モチベーションは最初のエンジンだけではなく、ガソリンも必要となる。そのガソリンとして、「他人からの感謝や理解」など、適切なフィードバックが重要である。

Cチーム

組織人材育成研究会 Cチーム

「働き方改革」脱目的化！

～「楽しく」「イキイキ」と活躍し、成長するために～



Cチーム報告書目次

1. 研究概要
2. 検討プロセス
3. 検討結果
4. 振り返りと考察
5. Appendix



1. 研究概要

分科会テーマ

テーマ

「働き方改革」脱目的化！ ～「楽しく」「イキイキ」と活躍し、成長するために～

研究概要

- 今、社会の一大ブーム(!?) になっている「働き方改革」。政府では「働き方改革」の目的を「経済成長」と謳っています。会社で言い換えれば、「会社の成長」。
- 「会社の成長には、社員の成長が不可欠」と言われるが、「働き方改革」が社員の成長を促すことに直結しているのだろうか？
- 社員を成長させる（育成する）手段は沢山あるが、そもそも社員が「幸せ」に「楽しく」「イキイキ」と働くことができる職場でないと、成長意欲も薄れて、人材育成そのものも目的化してしまう。
- 社員が「幸せ」に「楽しく」「イキイキ」と働く組織であれば、成功循環や経験学習がスパイラルアップし、人材育成の施策も良好に機能しているのではないか。その上で、「働き方改革」が目的化せずに推進されているのではないか。
- 世間で重要なキーワードとなっている「働き方改革」という施策を足掛かりに、**社員が「楽しく」「イキイキ」と働き・成長する、そのような組織に必要なことについて、調査・研究する。**



2. 検討プロセス

検討プロセスの全体像

検討テーマ

検討概要

Step1	人は何に幸せを感じるのか？	慶応大学 前野教授「幸せのメカニズムー実践・幸福学入門」を学び、 <u>人が幸せを感じる要因（幸福の4因子）</u> について知識共有。	
Step2	幸せの阻害要因を洗い出そう	幸福の4因子が <u>職場で満たされない要因（阻害要因）</u> を「内的」「外的」に分けて意見を出し合い、その結果を共有。	
疑問①			
Step3	「幸せな状態」を考える	阻害要因の解決が本当の「幸せな状態」に繋がるのか <u>バリュー・プロポジション・キャンパス（VPC）</u> を用いて検討。	
Pick up	Step4	「幸せな状態」の実現要素を洗い出す	VPCでの検討結果を基に <u>「幸せな状態」の実現に寄与・影響する要素（幸せの要素）</u> を抽出・整理。
Step5	「幸福感の方程式」を用いた要素の分類	各要素の用語定義（意味づけ）を実施。 <u>ポジティブ心理学の「幸福感の方程式」</u> を用いて自発的要素と環境的要素に分類。	
疑問②			
Pick up	Step6	「幸せの要素」の相互関係を確認する	<u>「幸福要因」に関する特性要因図</u> を作成し用語定義を行った幸せの要素同士の関係性・影響度に関して確認を実施。
Pick up	Step7	「自分らしく・あなたらしく」働くために	これまでの検討結果（幸福の4因子、幸福感の方程式、特性要因図等）を基に <u>目指すべき状態をモデル化</u> 。

[Step1] 人は何に幸せを感じるのか？

慶応大学 前野教授「幸せのメカニズムー実践・幸福学入門」を学び、**人が幸せを感じる要因**
(幸福の4因子)について知識共有。

概要

- 幸福学の研究をしている前野教授の動画「幸せのメカニズムー実践・幸福学入門」を鑑賞。
- 「楽しく」「イキイキ」についてアカデミックな観点で知識共有。

検討のまとめ

- 講義では幸せであれば生産性が高くなるとのコメントも。
- 4因子を意識し充足する（または高める）ことで、生産性を上げ、幸せに働くことができる。
- まずは4因子をベースに研究を進めてみることに。



[Step2] 幸せの阻害要因を洗い出そう

幸福の4因子が**職場で満たされない要因（阻害要因）**を「内的」「外的」に分けて意見を出し合い、その結果を共有。

概要

- メンバーにて170件を超える内部・外部の阻害要因を抽出。
- 因子毎に4チームに分かれ、内部阻害要因、外部阻害要因を整理。

検討のまとめ

- 因子毎に阻害要因を整理した結果、各因子間で共通の阻害要因が存在することがわかった。
- 因子毎の阻害要因に対して対策を考えるのではなく、一度因子の括りを外した状態で阻害要因への対策を考えることとなった。

4つの因子	②阻害する内部要因	③阻害する外部要因
「自己実現と成長」 やってみよう！因子	①現状に満足、変化が嫌い ②手段、やり方がわからない ③理想像、ゴールがわからない ④自身がない、失敗が怖い 現状 ①→④→②→③ 理想	①上司、②組織 どちらが起因であっても阻害要因は共通 影響を与えるのは「ヒト」 ・評価（失敗を許されない、減点主義） ・雰囲気（フォローしてくれない、刺激を与える人がいない、感動を共有しない。） ・(裁量) ・(目標)
「つながりと感謝」 ありがとう！因子	【性格】 ・自己中心的、シャイ、内気、プライド高い ※ここは研究会で深く追及しない？ 【考え方】 ・やるのが当たり前なので感謝しない。 ・視点が低い ・自分の成果が第一 ※ここは外部要因が起因？	【考え方】 ・やって当たり前のため感謝されない、褒められない。 ・他組織を助けても(役割を超えて仕事しても)評価されない ・協力し合わない(チーム間、チーム内) ・感動を共有しない。 【仕組み】 ・人との交流が無い(イベント少ない、横のつながりが無い) 【風土】 ・あいさつを交わさない ・似た考え方の人がばかりいる組織(反ダイバーシティ?)
「前向きと楽観」 なんとかなる！因子	仮説:性格的なものと自分で思い込んでいる 思考のくせ？ 経験→能力→くせ または 経験→くせ	・減点主義(風土) ・視野の狭い上司 ・体制 無責任、放任、否定的
「独立とマイペース」 あなたらしく！因子	・ネガティブな経験・トラウマが邪魔する ・自分らしさが出せない性格 ・自己理解が不足している	【組織】 ・「あなたらしく」を阻害する組織 得意分野が定着しない、余裕がない、同一性を好む 【人(上司/同僚)】 ・やり方を強要する人がいる ・ペースを乱す人がいる ・自分自身が信頼されていない

★疑問①★ 阻害要因を解決すれば本当に“幸せ”になれる？

阻害要因を解決しても“**幸せな状態**”になるイメージが湧かない（単にネガティブな要素がなくなっただけ）。検討方針を変更し、**組織や個人の“幸せな状態”**についてもっと議論することにした。

【疑問】

- ・ 阻害要因を解決すれば、幸せになれるのか？
（幸福度は上がるのか？）

前回まで議論していた
阻害要因(ネガティブな要素)を
持つ組織

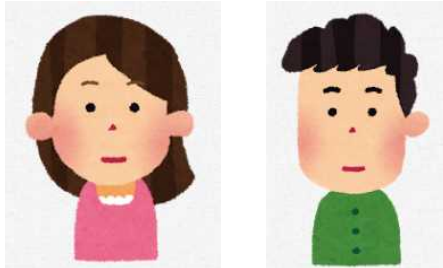
幸せへの阻害要因が
ある組織



検討

阻害要因(ネガティブな要素)
がない組織
= 幸せな組織とは言い切れない

幸せへの阻害要因が
ない組織



検討

社員が幸せに楽しくイキイキ
働くことができる組織

社員が幸せな組織



【検討方針の変更】

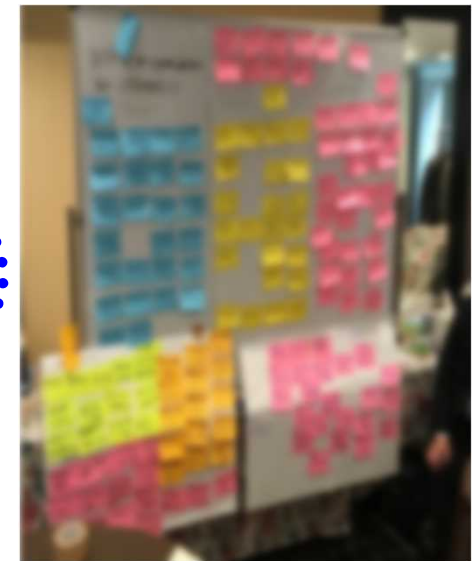
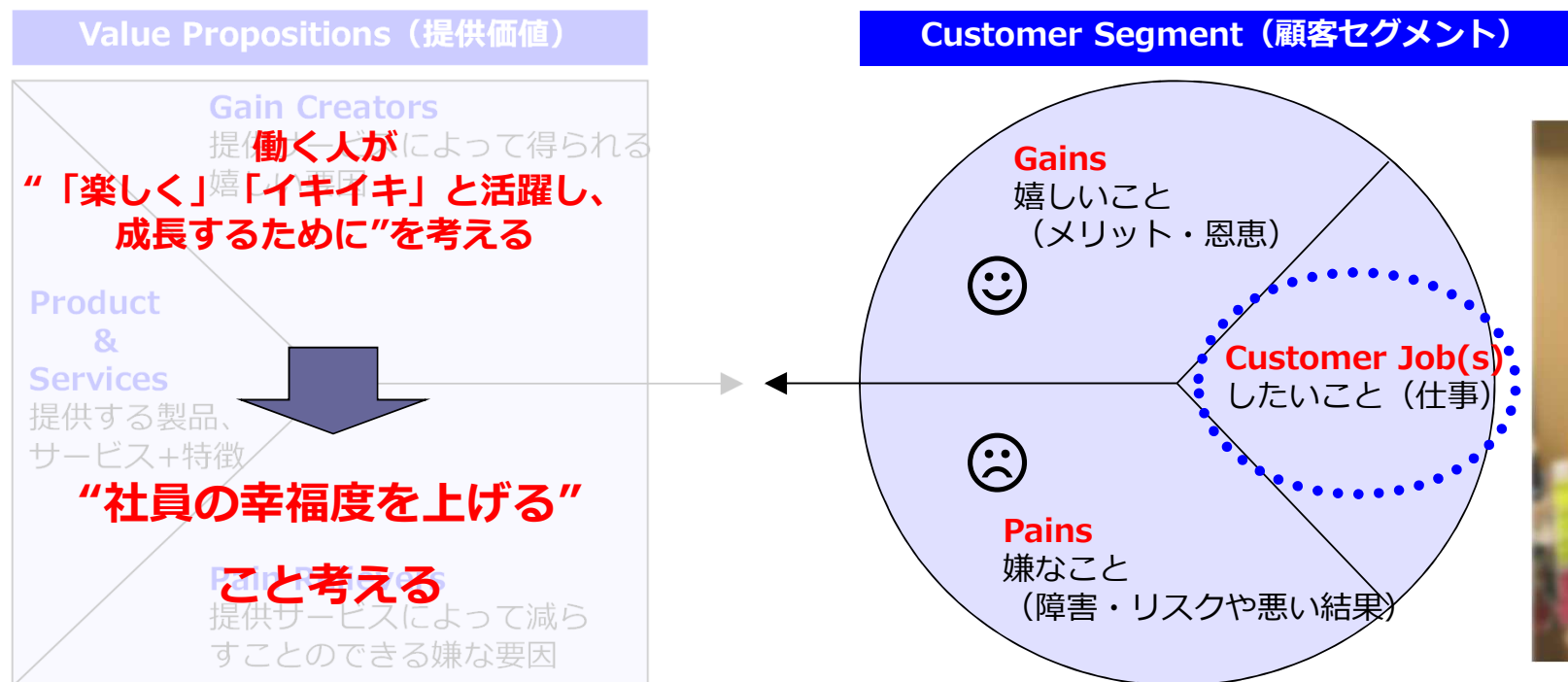
- ・ 組織や個人“**幸せな**”状態（あるべき姿）
についてもっと議論をしよう！

[Step3] 「幸せな状態」を考える

考えられ得る「幸せな状態」について、**バリュー・プロポジション・キャンパス (VPC)** を用いて検討。
(普段から「幸せに仕事をする事」や「その状態」なんてことは考えてなく、真のニーズに気づいていない)

※バリュー・プロポジション・キャンパスとは？

- マーケティングやビジネスモデル創造などで使う手法 (SWOT分析、3C分析、ビジネスモデルキャンパスに近い考え方)
- バリュー(Value)は「価値」、プロポジション(Proposition)は「提案」「提供」。



Copyright (C) 2018 JUAS All rights reserved

Pick up

[Step4] 「幸せな状態」の実現要素を洗い出す

検討結果を基に「幸せな状態」の実現に寄与・影響する要素を再整理。

自分らしく・あなたらしく

自己実現

成長実感

承認（自己）

プロセスの評価

挑戦する機会

世の中の貢献の実感

再チャレンジの機会

マイペース
（自分のペースで）

組織と個人の役割
の一致

会社と個人の
ベクトルの一致

裁量

自分の将来像

マイペース
（周りを気にしない）

つながり

感謝

互いの尊重

助け合い(雰囲気)

承認（他者）

安心

無理のない仕事量

快適な職場環境
（ハード面）

助け合い
（サポート体制）

働く時間・場所
の選択

20 の要素を抽出

Copyright (C) 2018 JUAS All rights reserved

3 の上位概念に整理

[Step5] 「幸福感の方程式」を用いた要素の分類

幸せの要素の共通理解のため各要素の用語定義（意味づけ）を実施。
ポジティブ心理学の「幸福感の方程式」を用いて自発的要素と環境的要素に分類。

■ 幸福感の方程式

$$H = S + C + V$$

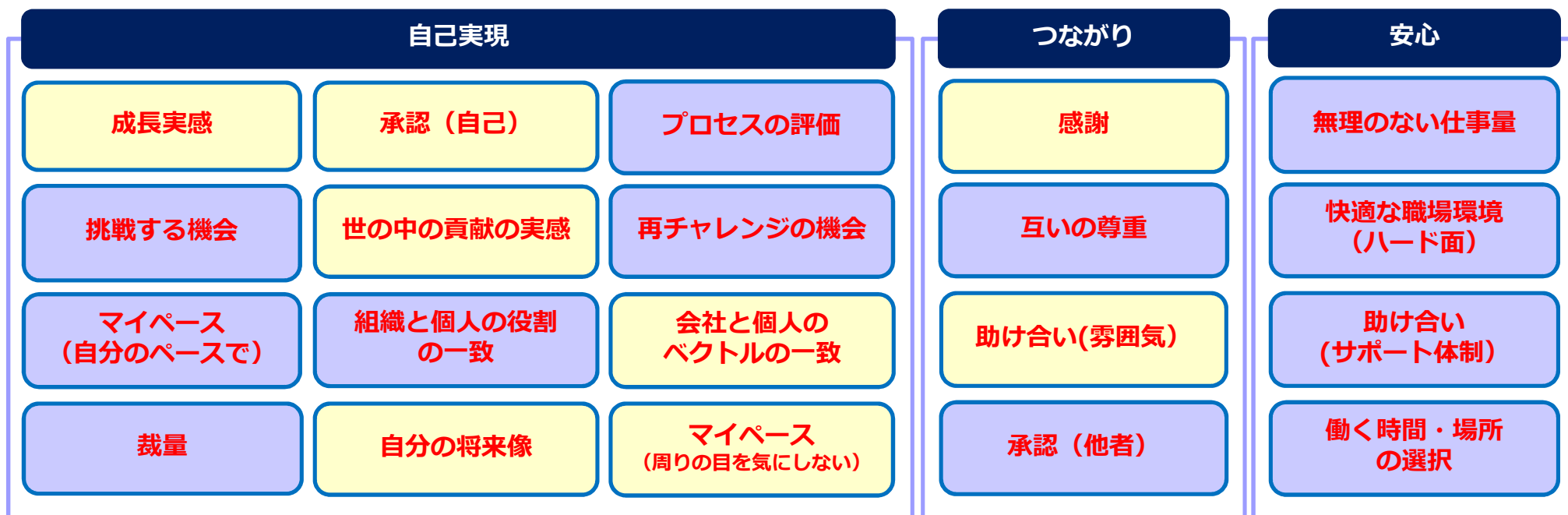
H	: Happiness	(幸福感)	
S	: Set Range (Set Point)	(遺伝による設定範囲)	50%
C	: Circumstance	(状態)	10%
	Condition	(状況)	
V	: Voluntary Control	(自由意志によるコントロール)	40%

ポジティブ心理学の「幸福感の方程式」に沿うと、**自由意志によるコントロール（幸福度の40%）を如何に充実させるかで幸福度が変わってくるのでは？**

**幸福の要素（20個）をその特性に合わせて
「Voluntary control : 自発的要素」と「Circumstance : 環境的要素」に分類**

★疑問②★ 「幸福感の方程式」の定説とは異なる結果に！

幸福の要素を「V：自発的要素」と「C：環境的要素」どちらの傾向が強いかを協議し、分類。
 ⇒結果「**幸福感の方程式**」の定説とは異なる**CとVの割合**となった。



20

の要素

幸福感の方程式 C:V → 1:4

C
(12)

V
(8)

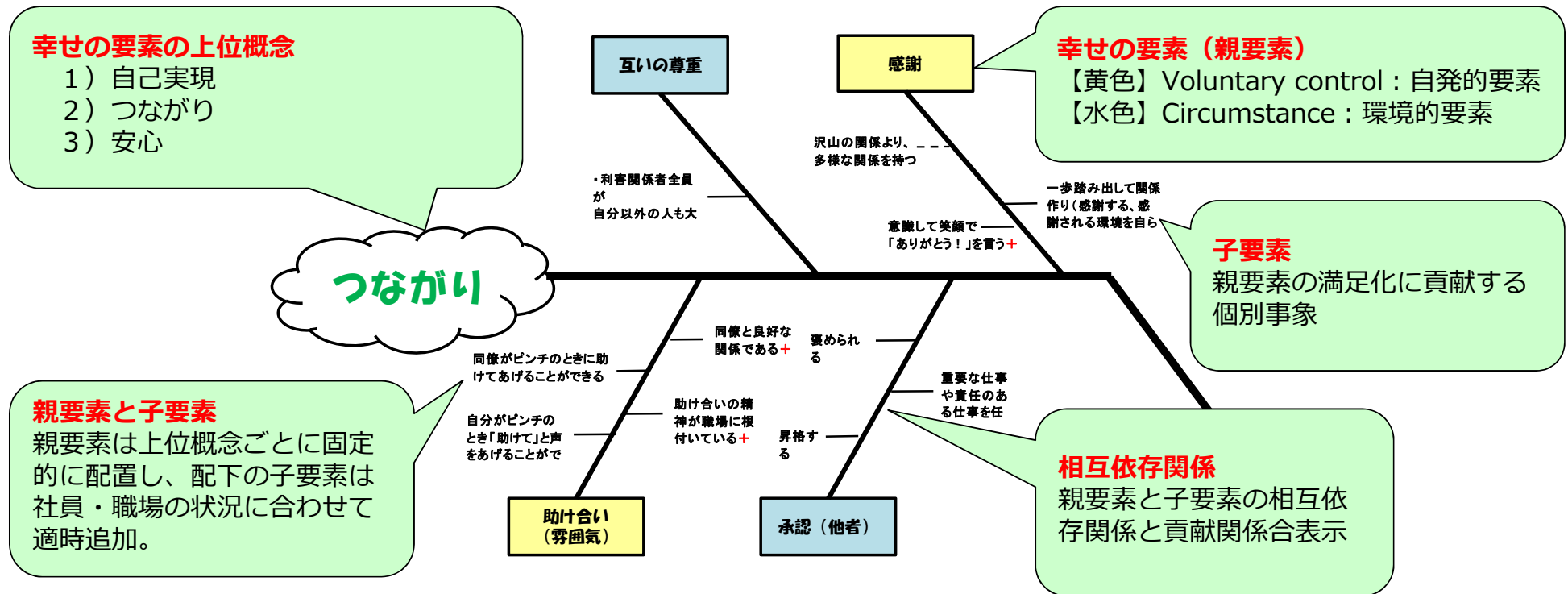
【疑問】 固定的な組織の中にと環境への依存度が高まる？（今後さらなる検証が必要！）

Copyright (C) 2018 JUAS All rights reserved

[Step6] 「幸せの要素」の相互関係を確認する

「幸福要因」に関する特性要因図を作成し用語定義を行った幸せの要素同士の関係性・影響度に関する確認を実施。

「幸福要因」に関する特性要因図の例

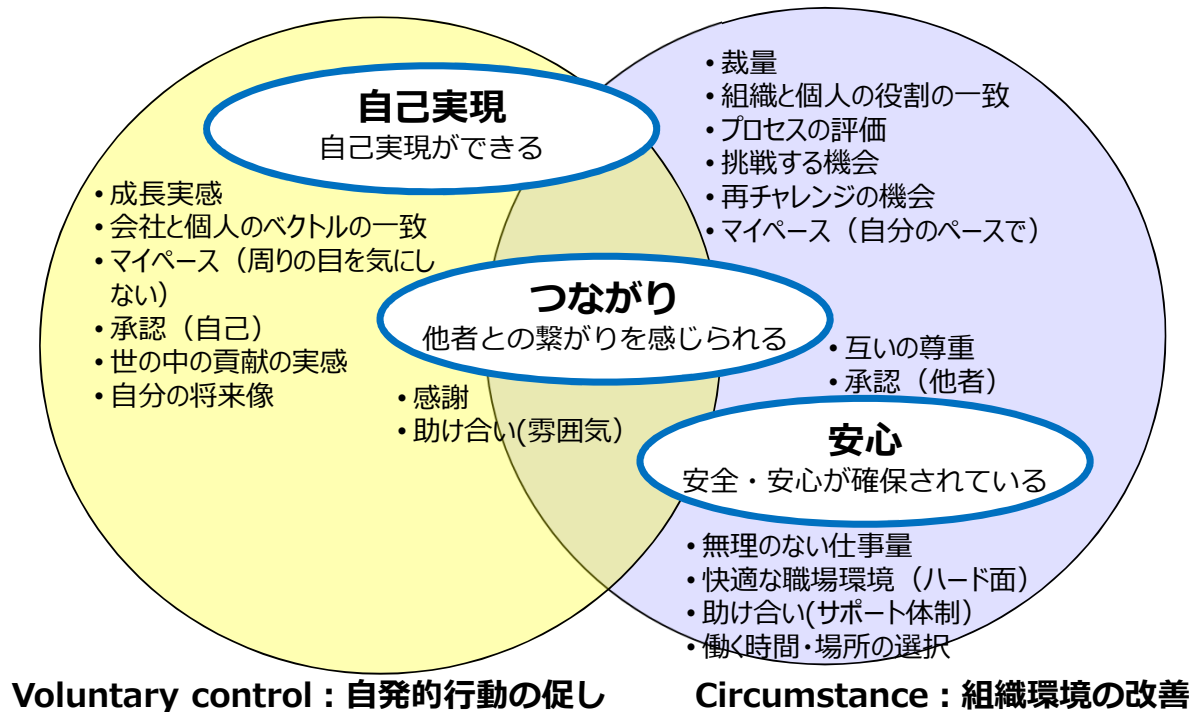


Pick up

【Step7】 「自分らしく・あなたらしく」 働くために

これまでの検討結果（幸福の4因子、幸福感の方程式、特性要因図等）を基に **目指すべき状態をモデル化**。

目指すべき状態：組織の中で「自分らしく／あなたらしく」働く！





3. 検討結果

検討結果のポイント

「楽しく」「イキイキ」と活躍し、成長するためには次のポイントが必要となる

- 目指すべき状態は組織の中で「自分らしく・あなたらしく」働く事。
- 幸せの要素は、おおきく 「自己実現」「つながり」「安心」 3つで構成。
- それぞれの「幸せの要素」は 複数の「幸せの要素」が影響し合う事で実現。

※「幸せの要素」は、必ずしも働く全ての人と同じとは限らない。
必要な要素や優先順位は人それぞれ。



4. 振り返りと考察

研究活動を通じて分かったこと（振り返り）

- 「働き方改革」は、「働き方」を変えることが目的化して進められているケースが多く、その先にある本来の目的が明確に浸透されていないことが分かった。（分科会参加各社）
- 「働き方改革」により一部の人が幸せ（働き方の柔軟性や生産性の向上）になっている事実はあるが、組織全体が幸せになっているとまでは確認できなかった。（分科会参加各社）
- 幸福学において、幸せの4因子（自己実現と成長の「やってみよう！因子」、つながりと感謝の「ありがとう！因子」、前向きと楽観の「なんとかなる！因子」、独立とマイペースの「あなたらしく！因子」）があることを知り、それを充足することで組織やそこで働く人が幸せな状態に近づく結果、業務の生産性を高めることが期待できることが分かった。

一方で、前向きと楽観の「なんとかなる！因子」は、ITに関わる我々の業務の性質上、幸せに働くための因子としては、重要度が低いことが分かった。

- 地位財を刹那的に求める満足度向上より、永劫的に非地位財を求め幸福度を上げる方が、生産性に寄与することも理解したが、若い世代では地位財が高まることも幸福度を高める1つの要素であることがわかった。
- 分科会メンバーが考える「幸せ状態」を構成する要素として、自分の自由意志でコントロールできる要素（V）と、環境的な要素（C）では、凡そ半々の比率になり、ポジティブ心理学の幸福感の方程式によるところのV:C = 4 : 1にならなかった。



考察

- 「働き方改革」は、働く手段改革も大切な取り組みである、“働くこと”に対して意識改革することも重要である。
- 意識改革のひとつとして、「幸せに働くこと」「幸福度を上げて働くこと」について、その幸せの要素や特性要因図を参考に考え、試行錯誤することで、イキイキと活動ができ、生産性向上も期待できる。
- 「幸せに働く」ためには「組織の中で自分らしく／あなたらしく働く」ことが最も重要であり、この考えは「ホールネス（個人としての全体性）」^(※)の考え方にも通じる。
- 「自分らしく／あなたらしく働く」社員が増えれば、社員の相互理解と尊重が進み、組織としての「インクルージョン（包容する）」を高めることに繋がる。



(※) ホールネス（個人としての全体性）

「組織に所属する全員の能力が存分に発揮されていること。またそのために個人的な不安やメンバーとの関係性で気になることに組織として寄り添うこと」

ご清聴ありがとうございました