

## パネルディスカッション：世代を超えて調和する組織・チームのあり方とは

### ワークスタイル研究部会

#### What Is the Ideal Organization and Team That Harmonizes Across Generations? Work Style Research Group

司 会 辻井 耕太郎（プラス株式会社）  
パネリスト 福島 勇希（株式会社イトーキ）  
パネリスト 遠藤 一（株式会社オカムラ）  
パネリスト 石崎 真弓（株式会社ザイマックス不動産総合研究所）

Coordinator Kotaro TSUJII (PLUS Co.,Ltd.)  
Panelist Yuki FUKUSHIMA (ITOKI CORPORATION)  
Panelist Hajime ENDO (OKAMURA CORPORATION)  
Panelist Mayumi ISHIZAKI (XYMAX REALESTATE INSTITUTE CORPORATION)

#### 1. はじめに

##### 1.1 昨年度の振り返りと今年度の目的

ワークスタイル研究部会では各世代の働き方にどのような違いがあるのかを調査するために、定量と定性のふたつの視点から研究に取り組んでいる。定量に基づく研究では、2019年度から2021年度にかけて3度にわたり取得した働き方・働く環境に関するアンケート（以下、WS・WPアンケート）結果をもとに、各世代の働き方や働く環境に対する意識を分析した。また定性に基づく研究ではZ世代に焦点をあて、実際に働くZ世代へのインタビューを通じ、働き方や仕事に対する価値観などについて分析を行った。

昨年度の研究では、世代間の“働く”に対する価値観や意識の差は小さくなってきているものの、チームワークへの意識などは世代間で差があるという気付きが得られた。また、いずれかの世代の働き方を軸にこれからの働き方を考えるのではなく、各世代が歩み寄って、働き方を考えるべきではないかという気付きを得ている。そこで2023年度は、定点観測としてWS・WPアンケートを実施し、働き方・働く環境の意識を把握することに加え、各世代が調和する働き方や組織・チームのあり方に関する調査も実施し、定量的・定性的観点から分析・考察を行う。これにより、組織・チームのあり方も含めた働き方の価値観・意識に対して、どのような項目で世代間差異が見られるのかをあらためて検証し、働き方・働く環境に対する基礎的理解を得ることを目的とする。

##### 1.2 2023年度のJOS大会発表内容について

2023年度JOS大会発表では研究の中間報告を行う。そしてその内容をもとにX・ミレニアル・Z世代のパネリストを迎えパネルディスカッションを行い、パネリストには調査結果を踏まえ見解を述べて頂く。各世代が能力を発揮できる、チーム・組織の在り方を考えるうえで本ディスカッションが役立てば幸いである。

#### 2. 定量研究：アンケート分析

##### 2.1 アンケートの概要

働き方、働く環境の意識を定点で観測すべく、2022年もWS・WPアンケートを実施した。WS・WPアンケートの構成は、回答者属性情報について尋ねる項目のほか、大きく2つのパートに分かれている。1つは仕事や活動内容のバリエーションに関する設問が27問（以下、パート1）、もう1つは組織・コミュニティとの関係性に関する設問が29問（以下、パート2）で構成されている。昨年度の研究により、チームワークに対する意識に世代間差異が見られたことから、今回のアンケート実施にあたっては前述のパート1およびパート2に加え、相川・高本・杉森・古屋（2012）により開発されたチームワーク能力測定尺度に関する設問（72問）も加えて行った。

アンケート実施時期：2023年3月

調査手法：インターネットアンケート

回収サンプル：800名

調査対象者：国内の22歳～60歳の会社員・個人事業主の方

また各世代の年齢について当部会では以下のとおりとする。

Z世代	～26歳（1997年～）
Y世代（ミレニアル）	27歳～42歳（1981～1996年）
X世代	43歳～58歳（1965～1980年）
S世代	59歳、60歳（1963～1964年）

## 2.2 アンケート分析から見てきた傾向

### 2.2.1 パート1及びパート2の分析について

パート1およびパート2の分析にあたっては、2020年度から2023年度までの4年間を対象に、少なくとも単年度以上の期間において、世代間差異が見られるのはどのような項目であるのかを把握するために、welchの一元配置分散分析を実施、多重比較はholm法を用いた。なおP<0.05を有意差ありとした。

パート1については、27問中23問において世代間に有意な差が見られなかった。したがって、仕事や活動内容のバリエーションの大半については、世代間の差は認められなかった。一方、表1に示す4問については有意な差が見られた。仕事とプライベートにおける優先順位づけや、自身が獲得したいスキル・成果については、世代間の捉え方に差があるものと考えられる。加えて、年度によって一部異なる傾向はあるものの、Z・Y世代は「将来の可能性を広げるスキル」や「プライベートの時間も充実させる」ことを重視し、X・S世代は「仕事を優先する」「より多くの体験を得る」ことを重視する様子も見られた。

パート2については、29問中23問において世代間に有意な差が見られなかった。よって、組織・コミュニティとの関係性の大半についても、世代間の差は認められなかった。一方で、表2に示す6問については有意差が見られた。仕事の内容・進め方・場所に対する自律性や柔軟性の捉え方については、世代間差異があるものと考えられる。加えて、年度によって一部異なる傾向が認められるものの、Z・Y世代は「別の仕事を探す」「別のエリア（都道府県）で働いてもよい」といった傾向を重視する様子が見られ、S・X世代は「裁量の大きさ」を重視する傾向が見られた。

ここまでをまとめると、仕事や活動内容のバリエーションおよび組織・コミュニティとの関係性において、今年度の結果を加えても、大半の設問で差異は概ね認められなかった。昨年度の研究を通じて“働く”価値観・意識に対する差は小さくなってきていることに触れたが、今年度においてもその傾向は概ね継続しているものと思われる。

### 2.2.2 チームワーク能力尺度の分析について

昨年度の研究によって得られた「チームワークへの意識」に関する世代間差異は、今年度の結果では消失していた。昨年度までの研究では、総合的な視点としてチームワークに対する意識を把握するために「チームで働く—個人で働く」

表1：[パート1] 仕事や活動内容のバリエーションに関する設問（抜粋）

設問	年度	平均値（1：Aに近い～7：Bに近い）			
		Z世代	Y世代	X世代	S世代
A：現在の職務に役立つスキル - B：将来の可能性を広げるスキル	2023年度	3.976	3.864	3.507	3.580
	2022年度	4.060	4.024	3.740	3.473
	2021年度	4.128	4.047	3.981	3.455
	2020年度	4.039	4.081	3.776	3.917
A：仕事に時間を費やす - B：プライベートの時間も充実させる	2023年度	5.412	5.236	5.367	4.953
	2022年度	5.624	5.296	5.133	5.000
	2021年度	5.705	5.748	5.429	5.173
	2020年度	5.791	5.620	5.308	5.256
A：生活を優先する - B：仕事を優先する	2023年度	2.844	2.988	2.973	3.333
	2022年度	2.708	2.860	3.187	3.247
	2021年度	2.729	2.612	2.994	3.179
	2020年度	2.740	2.899	3.141	3.276
A：より多くの収入・資産を得る - B：より多くの体験を得る	2023年度	3.440	3.288	3.460	3.687
	2022年度	3.124	3.184	3.433	3.613
	2021年度	3.124	3.198	3.244	3.506
	2020年度	3.019	3.260	3.173	3.179

表1-4の凡例：  
 年度ごと比較で数値が最も大きい世代  
 年度ごと比較で数値が2番目に大きい世代  
 年度ごと比較で数値が3番目に大きい世代  
 年度ごと比較で数値が4番目に大きい世代（最も数値が低い世代）

表2：[パート2] 組織・コミュニティとの関係性に関する設問（抜粋）

設問	年度	平均値（1：Aに近い～7：Bに近い）			
		Z世代	Y世代	X世代	S世代
A：今の仕事を続ける - B：別の仕事を探す	2023年度	3.628	3.520	3.267	2.873
	2022年度	3.452	3.388	3.347	3.080
	2021年度	3.678	3.535	3.231	3.071
	2020年度	3.833	3.450	3.314	3.006
A：具体的な指示 - B：裁量の大きさ	2023年度	3.780	4.184	4.293	4.340
	2022年度	3.672	3.940	4.187	4.340
	2021年度	3.837	3.950	4.410	4.442
	2020年度	3.922	4.093	4.173	4.263
A：他者からスカウトされる - B：自ら仕事を探す	2023年度	4.132	4.292	4.260	4.520
	2022年度	4.144	4.220	4.447	4.167
	2021年度	4.562	4.601	4.359	4.699
	2020年度	4.477	4.267	4.282	4.519
A：固定席 - B：フリーアドレス席	2023年度	3.784	3.596	3.353	3.473
	2022年度	3.572	3.500	3.533	3.273
	2021年度	3.566	3.434	3.263	3.346
	2020年度	3.686	3.159	3.250	3.038
A：現在のエリア（都道府県）で働きたい - B：別のエリア（都道府県）で働いてもよい	2023年度	3.184	3.072	2.607	3.000
	2022年度	3.060	3.100	3.013	2.813
	2021年度	3.295	2.841	2.571	2.718
	2020年度	3.116	2.888	3.000	2.737
A：本業に集中している - B：兼業・複業にも取り組んでいる	2023年度	3.512	3.440	3.087	3.053
	2022年度	3.432	3.208	3.400	3.167
	2021年度	3.512	3.516	3.135	3.096
	2020年度	3.233	3.233	3.250	2.942

の単一設問をもとに評価していた。そのため、実際に差異が消失したかどうかを確認するためには、チームワークに対する意識を構成する要素別に、あらためて世代間差異を検証することが必要と思われる。そこで、どのような構成要素にお

いて世代間差異が見られるのかを把握するために、前述したチームワーク能力測定尺度を用い、分散分析を行った。パート1およびパート2の分析と同じく、welchの一元配置分散分析を実施、多重比較はholm法を用いた。P<0.05を有意差ありとした。その結果、5つの構成要素のうち、「チーム志向尺度」において有意差が見られ、特にZ世代においてチーム志向が強い傾向が見られた(表3参照)。

その結果、5つの構成要素のうち、「チーム志向尺度」において有意差が見られ、特にZ世代においてチーム志向が強い傾向が見られた(表3参照)。

また、チーム志向尺度を構成する「同調」「調和」「自主」の3因子別においても有意差が見られた(表4参照)。同調因子においては、Z世代と他の世代との有意差が特徴として見られると同時に、他世代と比べてZ世代は同調志向が強い様子も見られた。調和因子においては、Z世代とS世代とで有意差が見られることが特徴で、S世代に比べてZ世代のほうが、調和志向が強い結果となった。自主因子においては、「メンバーに支持されなくても、自分の意見を変えない」のみで有意差が見られた。X世代は他世代に比べて自主志向が強い結果となった。

チームワーク意識についてまとめると、今回採用したチームワーク能力測定尺度の観点からは、特にチーム志向においては世代間の有意差が見られた。加えて、世代の中でも特にZ世代は同調・調和志向が強い傾向にある一方で、X世代では自主志向が強い傾向が見られた。

以上の結果を踏まえ、今後は“働く”についての価値観・意識に対する差異の低下や、チーム志向で見られた世代間差異について、その背景・原因を明らかにしていきたい。

表3：チームワーク能力測定尺度に対する回答結果

構成要素	平均値				結果
	Z世代	Y世代	X世代	S世代	
コミュニケーション能力尺度	3.692	3.729	3.670	3.657	有意差なし
チーム志向尺度	4.072	3.956	3.911	3.873	有意差あり
バックアップ能力尺度	4.167	4.246	4.217	4.133	有意差なし
モニタリング能力尺度	4.193	4.258	4.167	4.161	有意差なし
リーダーシップ能力尺度	3.949	4.022	4.041	3.981	有意差なし

表4：チーム志向尺度における構成因子別回答結果

因子	設問内容	平均値				有意差が見られた世代
		Z	Y	X	S	
同調	メンバーと意見の不一致が生じないようにする。	4.112	3.900	3.793	3.773	ZとX ZとS
	多少イヤでもメンバーと歩調をあわせる。	4.176	4.032	3.853	3.820	ZとX, ZとS YとS
	メンバーの期待に沿うように、自分の考え方をあわせる。	4.016	3.816	3.633	3.660	ZとX ZとS
	メンバーと意見が対立したとき、メンバーの意見を受け入れることが多い。	4.132	3.900	3.780	3.780	ZとY, ZとX, ZとS
	メンバーとの利害の対立は避けることが多い。	4.308	4.036	3.860	3.813	ZとY, ZとX, ZとS
	メンバーの反対を受ければ、自分の望むことを抑える。	4.044	3.892	3.793	3.807	(有意差なし)
調和	チームの調和を保つことは、自分にとって重要である。	4.336	4.164	4.027	4.007	ZとX ZとS
	メンバーの中での和を維持することは大切だと思う。	4.400	4.224	4.180	4.100	ZとX ZとS
	メンバーの価値判断を考慮に入れて行動する。	4.192	4.208	4.007	3.967	YとS
	チームの決定を尊重する。	4.280	4.272	4.173	4.060	(有意差なし)
自主	メンバーがどう思おうと、自分のやり方でものごとを行う。	3.624	3.656	3.893	3.853	(有意差なし)
	メンバーに支持されなくても、自分の意見を変えない。	3.632	3.648	3.933	3.867	ZとX YとX
	メンバーの望むように行動する必要はない。	3.680	3.676	3.913	3.847	(有意差なし)

### 3. 定性研究：事例研究

#### 3.1 事例研究の概要

今後社会の中心となるZ世代とX世代及びY世代が世代を超えて組織・チームの中で調和する為には、どのような方法が有効であるか、実際に日常的にZ世代と関わるX世代及びY世代にインタビュー調査を行い、リアルな現状を通して、これからの協業のヒントを探る。

インタビュー実施期間：2023年7月～8月

調査手法：対面又はオンラインでのインタビュー

回答者：企業に所属し、Z世代と関わりのあるX世代及びY世代(オフィス学会参加企業を中心に選定)

#### 3.2 インタビュー調査から見えたZ世代像

今回は8社10名のX及びY世代の方々にインタビュー調査を実施することができた。その中で企業や職種に関わらず、X及びY世代から見たZ世代の共通する以下の特徴が見えた。

##### 1) 非常に優秀である

- ・与えられたタスクは忠実にこなす。
- ・学生時代に色々なスキルを身につけている。

##### 2) 仲間が好き

- ・自分で何かを生み出すより、他の人と共に何かを生み出したい。
- ・X世代は同期はライバルという意識に対して、Z世代は情報を共有して、みんなで一緒に成長しようとしているイメージ。

### 3) 自発性が低い

- ・具体的な指示以外の回答が返ってこない。(業務に対する) 動機付けが腹落ちしないとうまく動かない。
  - ・X世代から働きかけることがほとんどだが、本当はもっとZ世代側から聞きにきてほしいし、自己開示もしてほしい。
- ### 4) 成長が遅い

- ・(期待を込めて) 指導のスピードにもう少し付いてきてほしい。
- ・褒められたいけど、褒められたくない

## 4. 司会者及びパネリスト紹介

パネリストにはZ、ミレニアル、Xの各世代を集め世代間で意見交換を行う。

### [司会]

Y世代(ミレニアル世代): 辻井 耕太郎 (プラス株式会社)  
2017年に京都工芸繊維大学大学院を修了後、プラス株式会社に入社。入社以来、オフィスに関する設計業務やプロジェクトマネジメント業務に従事。

### [パネリスト]

Z世代: 福島 勇希 (株式会社イトーキ)  
明星大学大学院修了。2023年株式会社イトーキ入社。  
入社以来、オフィスに関する設計業務に従事。  
2021年大学院生時代に novact 合同会社の立ち上げに参加。

X世代: 遠藤 一 (株式会社オカムラ)  
東京工業大学大学院修了。英・リーズ大学ビジネススクール組織行動学プログラム修了(MA Organizational Behaviour)。2005年、株式会社岡村製作所(現:オカムラ)入社。入社以来、働き方やオフィス環境に関するコンサルティング業務に従事。

X世代: 石崎 真弓 (ザイマックス不動産総合研究所)  
1990年リクルート入社後、リクルートビルマネジメント(RBM)にてオフィスビルの運営管理や海外投資家物件のPM、売買仲介等を経験。現在のザイマックス不動産総合研究所では、オフィスマーケットの調査研究に従事。

### 参考文献

相川 充・高本真寛・杉森伸吉・古屋 真 (2012) . 個人のチームワーク能力を測定する尺度の開発と妥当性の検討 社会心理学研究, 14, 95-105

### 謝辞

インタビュー調査にご協力いただきました以下7社の皆様には改めて感謝申し上げます。(50音順)

(株)イトーキ / (株)オカムラ / コクヨ(株) / (株)ザイマックス不動産総合研究所 / 三機工業(株) / プラス(株) / 三井デザインテック(株)

### <ワークスタイル研究部会 研究メンバー>

足立 明子	プラス
石崎 真弓	ザイマックス不動産総合研究所
上田 康一	NTT データ
遠藤 一	オカムラ
菅野 誠	三幸エステート
關 倫太郎	日清食品ホールディングス
妹尾 大	東京工業大学工学院教授(部会長)
武部 雅仁	三井デザインテック(幹事)
趙 程林	東京造形大学室内建築大学院
辻井耕太郎	プラス
西谷 光雄	元業界紙編集者
福島 勇希	イトーキ
前原 洋介	プラス
山本 侑季	NTT データ
横山 拓	NTT データユニバーシティ
吉田 資	ニッセイ基礎研究所
吉田 雅彦	実践女子大学