

## Work Sustainability - 持続可能なチーム運営を目指して -

増田 礼子

フェリカネットワークス株式会社

Ayako.Masuda@FeliCaNetworks.co.jp

松尾谷 徹

有限会社 デバッグ工学研究所

matsuodani@biglobe.jp

### 要旨

この *Future Presentation (FP)* では、個人から見た「仕事の持続可能性 (*Work Sustainability*)」を中心に議論する。目の前にある仕事のパフォーマンスに関してはこれまでも議論されているが、仕事やチームの持続可能性という観点、長期的な視点での取り組みという観点での議論は、あまりされてきていないのではないだろうか。持続可能な仕事は、それぞれの生活やキャリア観などにより多様だと推察される。持続可能という観点で重要となる要素は個別に見なければ分からない。持続可能なチーム運営に役立つ指標のひとつとして、仕事の持続可能性の要素も考慮した研究を進める予定である。

仕事の持続可能性とはどういうことだろうか。本 *FP* では、仕事の持続可能性とはなにかについて議論し、持続可能なチーム運営について考えたい。

### 1. はじめに

2019年の働き方改革 [1] の実現を目指した法律の制定に伴い、企業では雇用の多様化や長時間労働の短縮などへの対応が求められている。2021年に実施された勤務先での働き方改革の実施内容の調査では、「有給休暇取得の推進」、「残業の制限」、「育児休暇の導入」の順で対応割合が多いことが報告されており [2]、企業では長時間労働と有給休暇等の取得を中心に対応が推進されている。

企業は政策に基づいて労働時間への対応から着手しているが、従業員は「時間は短縮・仕事量はそのまま」という状態への不安を抱えている。働き方改革で行われて

いる限界生産性の向上による労働時間の短縮は、単位時間あたりの労働者のストレスを増大させる可能性があるという指摘 [3] や、「週 40 時間」といったルールは、チームの不安やストレスを増加させ、仕事の満足度を低下させるという指摘 [4] がされている。

従業員である個人は会社と雇用契約を結んでいる。職場の中には、複数のチームが存在する場合があります。個人はチームの一員として仕事をする。チームの中での個人の仕事は、チームとの間に依存関係がある。チームとの依存関係とは、たとえば、メンバ同士が協力し合いながら仕事を進める体制や、チーム内での分業によりあるチームメンバのアウトプットが他のメンバからのインプットに依存する体制になっているような関係を指す。チームでの分業により、必然的に個人間・タスク間には相互依存性が生じる [5] という観点で考えると、労働時間、勤務形態、勤務場所などの働き方の柔軟性は個人にとって有益な選択肢であるが、その選択には、個人間、つまりチームでの共通認識や理解があるか、協力体制が構築されているかが重要である。つまり、個人の仕事の持続可能性にはチーム運営が関係していると考えられる。

チームの運営が個人の仕事の持続可能性に関係しているのであれば、チーム運営のどのような要素が個人の仕事の持続可能性に関係しているのかを分析し、対策する必要がある。個人の持続可能な仕事は、それぞれの生活やキャリア観などにより多様であり、持続可能という観点で重要となる要素は個別に見なければ分からない。目の前にある仕事のパフォーマンスに関してはこれまでも議論されているが、個人の仕事やチームの持続可能性という観点、長期的な視点での取り組みという観点での議論は、あまりされてきていないのではないだろうか。

個人の仕事の持続可能性とはどういうことだろうか。本 FP では、個人の仕事の持続可能性とはなにかについて議論し、持続可能なチーム運営を目指して対策を考えていきたい。

## 2. 仕事の持続可能性とは

本章では、仕事の持続可能性に影響する要因について先行研究を基に検討する。

### 2.1. 個人の仕事の持続可能性とチームとの関係

海外のソフトウェア開発プロジェクトを対象とした調査では、仕事満足の要因は、「コミュニケーション」と「仕事の持続可能性 (Work Sustainability)」であると報告されている [4]。この調査では、仕事の持続可能性で有意だった要因として、「持続可能な仕事量」、「仕事が悩みやストレスにならない」、「仕事が単調ではない」の 3 つを示した。

一方、日本のソフトウェア開発プロジェクトを対象とした PS 調査では、「仕事満足」、「仕事意欲」、「ストレス」の 3 つの指標に大きな影響を与える要因は、「チームの雰囲気」、「コミュニケーション」であったと報告されている [6]。この PS 調査では、プロジェクトメンバ個人のモチベーションに影響を及ぼす次の 7 つの要因 (モチベーション・ドライバ) も特定されている [7]。次に示す 1~5 の 5 つが満足要因、6 および 7 の 2 つが不満足要因である。

1. 自己実現・スキルアップの可能性
2. 自分への評価
3. リーダの資質・人柄
4. コミュニケーションの状態
5. プロジェクトの運営体制
6. 業務上のストレス
7. 業務外のストレス

海外の研究 [4] で仕事の持続可能性の要因として示された 3 つの要因は、全てこれらの要因が満たされなくなった場合には仕事の持続可能性が低くなるという不満足側の要因である。日本の研究 [7] では、仕事満足・モチベーションに影響を及ぼすのは、満足側の要因の方が多いことを示している。日本では、不満足要因が少なければ仕事満足度が上がるのではなく、満足要因の方が仕

事満足度に影響しているのではないだろうか。そして、この満足要因が仕事の持続可能性に影響しているのではないかと考えている。

いずれの研究 [4, 6, 7] においても、チームとの関係を示す要因が含まれている。仕事の持続可能性は、チームとの依存関係がある。日本における個人の仕事の持続可能性には、満足要因と不満足要因がどのように関係しているのか、FP での議論を通して確認したい。

### 2.2. チーム運営と個人の仕事の持続可能性との関係

チームのコミュニケーションが良好であることは、先に挙げた先行研究 [4, 6, 7] のいずれにおいても満足要因として挙げられている。前述の 7 つの要因の中では、モチベーションへの影響が大きい要因は、「コミュニケーションの状態」と「プロジェクトの運営体制」であると述べており、満足要因のひとつにはチームを運営する「リーダーの資質・人柄」が示されている [7]。

たとえば、個人がチームやチーム運営に不満を募らせたり、仕事へのモチベーションが下がったりすることにより、そのチームにいることに我慢できなくなればチームを去るといった結果に繋がる可能性が高くなる。これは、チームの仕事の持続可能性にも影響する。

個人の持続可能な仕事は、それぞれの生活やキャリア観などにより多様であり、持続可能という観点で重要となる要素は個別に見なければ分からない。個々人の多様性を重要視する流れの中で、チーム運営の観点では、チームとしての共通認識や理解があるか、協力体制が構築されているかが重要となってくる。また、7 つの要因では、「自己実現・スキルアップの可能性」も満足要因のひとつとして挙げられている [7]。個人の短期的・長期的なキャリア開発もチーム運営に求められている。

チームの運営は、個人の仕事の持続可能性に関係している。持続可能なチーム運営を考えるためには、チーム運営のどのような要素が個人の仕事の持続可能性に関係しているのかを分析し、対策する必要がある。個人の仕事持続可能性の議論を基に、持続可能なチーム運営に求められる要素がどのようなものか、FP での議論を基に検討したい。

### 3. 持続可能なチーム運営を目指して

本 FP では、まず、個人 (自分自身) にとっての仕事の持続可能性について議論する。仕事の持続可能性に求める要因を、満足要因 (プラス側) と不満足要因 (マイナス側) の観点からご意見をいただき、満足要因と不満足要因をどのようなバランスで考えているのかなどについて議論したい。想定している議論テーマ案を次に示す。

- ・どのような仕事で満足を得られる/得られないか？
- ・どのような仕事で持続可能/持続不可能か？
- ・自己実現やスキルアップをどう考えているか？
- ・どのような時間軸で考えているか？ (短期的/長期的)
- ・どのようなチーム環境での仕事を望む/望まないか？
- ・不満足要因があっても持続できる満足要因はなにか？
- ・満足要因があっても持続できない不満足要因はなにか？

次に、個人の仕事の持続可能性で挙げられた要因を基に、持続可能なチーム運営を目指すためにどのような対応・対策を取るのが良いかについて議論する。想定している議論テーマ案を次に示す。

- ・チーム運営で対応・対策できることはなにか？
- ・チーム運営で対応・対策できないことはなにか？
- ・どのような時間軸で考えているか？ (短期的/長期的)
- ・持続可能なチーム運営とはどのようなものか？

個人の仕事持続可能性にはチームという制約があり、チームの持続可能性にも個人の仕事持続可能性という制約がある関係になっている。それぞれの生活やキャリア観などにより、多様な意見が出てくると推察している。その状況こそが、多様な人の集まりであるチームの状態である。持続可能なチーム運営で目指すところや考慮すべきところなどのヒントが得られると考えている。ぜひ、活発にご発言いただきたい。

### 4. おわりに

本 FP では、個人の仕事の持続可能性を中心に議論し、それらを基に持続可能なチーム運営について考える。

我々は、チームの種類を分類し、どういったチームの時には、どういった対応を取るのが良いのか等を分析

し、持続可能なチーム運営に役立つ指標の研究を予定している。

本 FP での議論に加え、こうした活動に興味のある方々がいれば、ぜひ一緒に検討を進めていきたい。

### 参考文献

- [1] 厚生労働省. 「働き方改革」の実現に向けて | 厚生労働省. <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html> (accessed:Mar 13, 2024), 2021.
- [2] リスクモンスター. 第 8 回「仕事・会社に対する満足度」調査. <https://www.riskmonster.co.jp/study/research/pdf/20210618.pdf> (accessed:Mar 17, 2024), 2021.
- [3] Keita Hara, Risa Yoshida, Daichi Kominami, Yuichi Ohsita, Michiko Kaihotsu, and Masayuki Murata. Indoor environment control method for improving well-being using human thermal stress estimated by yuragi learning. In *2024 IEEE International Conference on Consumer Electronics (ICCE)*, pp. 1–6. IEEE, 2024.
- [4] Witold Pedrycz, Barbara Russo, and Giancarlo Succi. A model of job satisfaction for collaborative development processes. *Journal of Systems and Software*, Vol. 84, No. 5, pp. 739–752, 2011.
- [5] 鈴木秀一, 佐々木宏ほか. ビジネス・エコシステム組織論と経営戦略論からの射影. *日本情報経営学会誌*, Vol. 39, No. 2, pp. 4–14, 2019.
- [6] 榎田由紀子, 松尾谷徹. Happiness & active チームを構築する実践的アプローチ: チームビルディングスキルの開発 (<特集> コミュニケーション・マネジメント). *プロジェクトマネジメント学会誌*, Vol. 7, No. 1, pp. 15–20, 2005.
- [7] 松尾谷徹. プロジェクトの成果を上げる原動力 7 つの要因を知りモチベーションを管理. *日経 IT プロフェッショナル* 2003 年 8 月号, pp. 36–39, 2003.