



働き方の自己裁量  
を高めると  
ワーカーの能力は  
解放されるのか



## 調査の目的

イトーキは組織の生産性と創造性向上による新たな価値創造と、社員のワークエンゲージメント向上によるウェルビーイングの実現を目的として、新しい働き方「XORK Style（ゾーク・スタイル）」を本格始動させた。

XORK Style は、ABW をフォーマットとし、従業員の自己裁量を最大化することで、自らの働き方を自律的にデザインするワークスタイル戦略のことである。私たちは自己裁量を最大化するための方法として、

- ①多様な活動を行える**空間機能性**のあるオフィス空間であること
  - ②**柔軟性**が高い働き方ができる制度・ルールがあること
  - ③**移動性**が高い働き方ができる IT ツールが提供されていること
  - ④心身を健康に保つ**空間品質性**の高いオフィス空間であること
- の4点を重視している。

では、働き方の自己裁量度を高めることによって、

- ・生産性やワークエンゲージメントは向上するのだろうか？
- ・ワーカーの自己裁量の大きさと企業の成長には関係があるのか？
- ・自己裁量度を高める為には何が重要で、企業はどのように導入をすれば良いのか？

働き方の自己裁量がワーカーに与える影響について考察するために、全国の従業員数 300 名以上の企業・団体に所属するホワイトワーカー 2,828 人を対象に実態・意識調査を行った。

## 検証モデル



※ワークエンゲージメントとは、「従業員のメンタル面での健康度を示す概念」であり、仕事に対する、「熱意」・「没頭」・「活力」の3つが満たされている心理状態のこと。

## 自己裁量の大きいワーカーはわずか 6.2%、 自己裁量の小さいワーカーは 23.7%

今回、調査に回答したホワイトワーカーを働き方の自己裁量の大きさで分類した。

多様な活動に合わせた空間の機能性、制度導入や社内ルール確立による柔軟性、ITツールの充実による移動性、そしてワーカーの基盤となる心身の健康を保つ為の空間品質性、すべてが満たされているワーカー群を「自己裁量大ワーカー」とする。働き方の自己裁量度を高める為には、これらの4つの因子が揃っている必要がある。

一方、4つの因子全てが満たされていない、もしくは他のワーカーと比べて低い水準にあるワーカー群を「自己裁量小ワーカー」とする。

いずれでもない中間に位置するワーカー群は「自己裁量中ワーカー」とした。

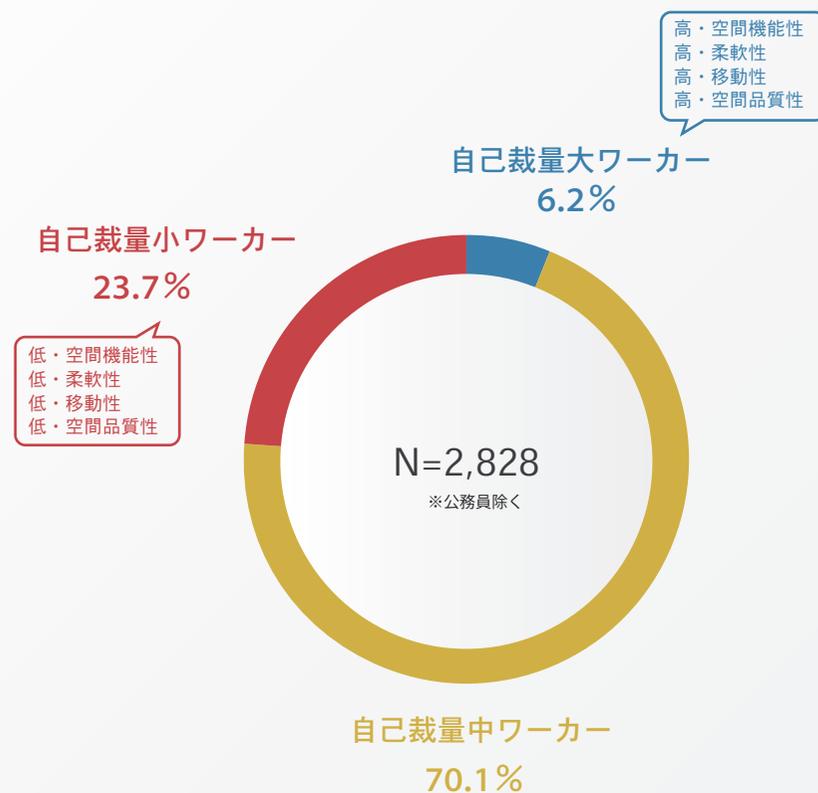
自己裁量度別に見たワーカーの構成比は右の図の通りである。

「自己裁量大ワーカー」は全体の6.2%にすぎず、働き方における自由度の高い環境を与えられているワーカーがいかにか少ないかという現状が見て取れる。

それに対し、「自己裁量小ワーカー」は全体の約4分の1を占め、多くのワーカーが自由度の低い環境の中で働いていることがわかった。

では、働き方の自己裁量度が違う彼らのパフォーマンスを比較すると、どのような違いがあるのだろうか？

## 働き方の自己裁量度別にみるワーカーの構成比



### 分類の定義

空間機能性	活動に合わせて選択できる空間の個数が、調査対象者全体の平均を上回っているワーカーを「高・空間機能性ワーカー」、下回っているワーカーを「低・空間機能性ワーカー」
柔軟性	テレワーク制度（在宅勤務含む）とフレックスタイム制度の両方を利用できると回答したワーカーを「高・柔軟性ワーカー」、それ以外のワーカーを「低・柔軟性ワーカー」
移動性	デスクトップパソコンと固定電話の両方を使用していないと回答したワーカーを「高・移動性ワーカー」、どちらか一方でも使用していると回答したワーカーを「低・移動性ワーカー」
空間品質性	心身を健康に保つ空間サポート数が、調査対象者全体の平均を上回っているワーカーを「高・空間品質性ワーカー」、下回っているワーカーを「低・空間品質性ワーカー」

## 自己裁量度が高まると 生産性とワークエンゲージメントも高まる

働き方の自己裁量がワーカーのパフォーマンスに与える影響について検証するために、ワーカーの自己裁量度を大・中・小にわけ、「生産性」と「ワークエンゲージメント」の指標で比較する。

「生産性」は企業の持続的成長に重要な要素であり、「ワークエンゲージメント」は個人のウェルビーイング実現に欠かせない要素であると考えからだ。

右のグラフを確認して頂きたい。「自己裁量大ワーカー」と「自己裁量小ワーカー」を比べると、生産性には倍以上の差があることがわかった。

ワークエンゲージメントについては、0pt~6pt でスコアを算出<sup>※</sup>し、「自己裁量大ワーカー」は平均 3.60pt、「自己裁量小ワーカー」は平均 2.27pt と約 1.33pt の差があった。

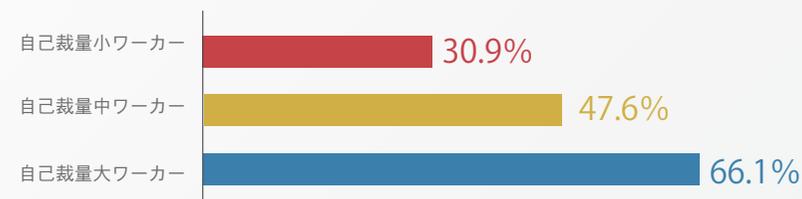
つまり、働き方の自己裁量が大きいワーカーは他のワーカーと比べて、生産性・ワークエンゲージメント共に高く、自己裁量が大きくなるにつれてワーカーのパフォーマンスも高くなっているという結果になった。

※本レポートにおけるワークエンゲージメントについてはユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（UWES）の9項目を用いた。各項目を6点満点で評価し、その合計点数を9で除した数値をポイントとして算出する。求められた数値の大きさがワークエンゲージメントの高さを表す。

## 働き方の自己裁量度別に見る 生産性とワークエンゲージメント比較

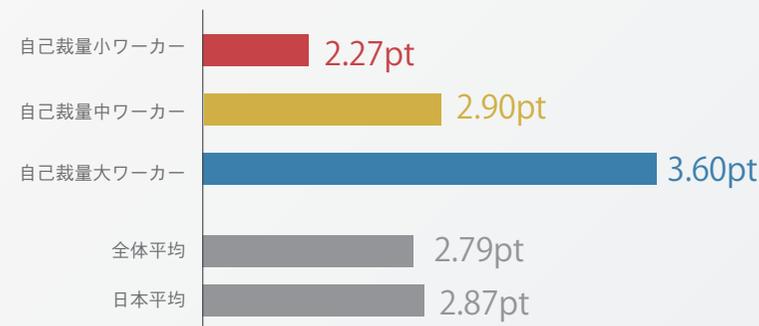
### 生産性

生産性の高い仕事ができていると回答した人の割合



### ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメントの平均点（満点 6pt）



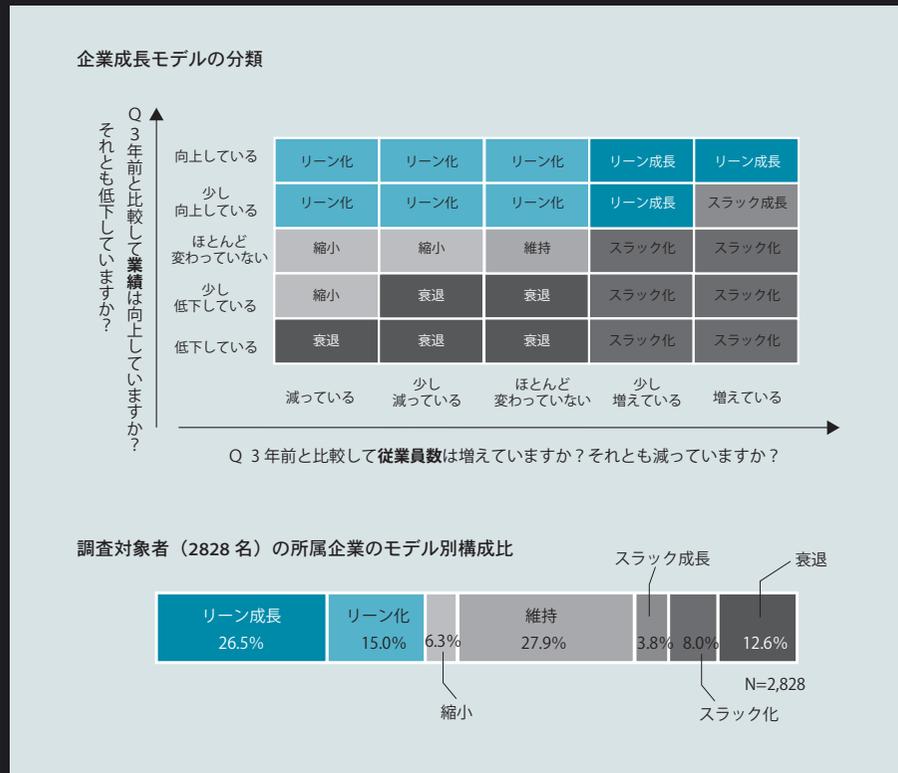
# 働き方の自己裁量が高いワーカーほど 高生産高成長傾向の企業に 所属している割合が高い

直近3年間の業績と従業員数の増減に基づき、下記図の通り企業成長モデルを分類した。さらに自己裁量度別に企業成長モデルの割合を確認したのが、右のグラフである。

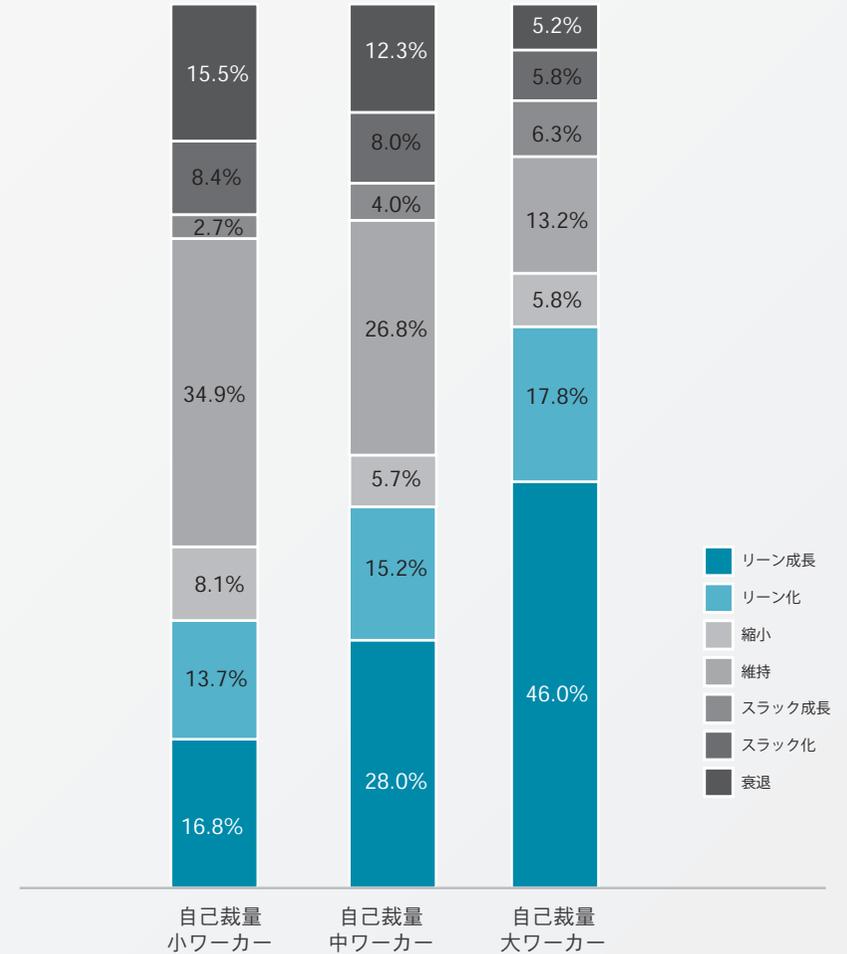
「自己裁量大ワーカー」のうち、約6割以上がリーン成長またはリーン化タイプの企業に所属している。

一方、「自己裁量小ワーカー」は、他のワーカーと比べて衰退・維持タイプの企業に所属している割合が高い。

このグラフから自己裁量度の高いワーカーは組織の生産性を向上させながら高成長を実現している企業に所属している割合が高いことがわかる。



## 働き方の自己裁量と企業成長モデルの関係性



# 働き方の自己裁量度を高めることによって パフォーマンスが高まるのは どんなワーカーなのか

ワーカーに多くの自由な選択肢を与えた場合、その効果を最も発揮するのはどのようなワーカーなのだろうか？

ワーカーの働き方と仕事内容の違いによって、自己裁量のもたらす効果に変化があるのかを確認するため、オフィス内にいる時間割合と業務内容（定型 / 非定型）別に紐解いていく。

## 外出が多くても少なくても 働き方の自己裁量が大きいワーカーは 高いパフォーマンスを発揮する

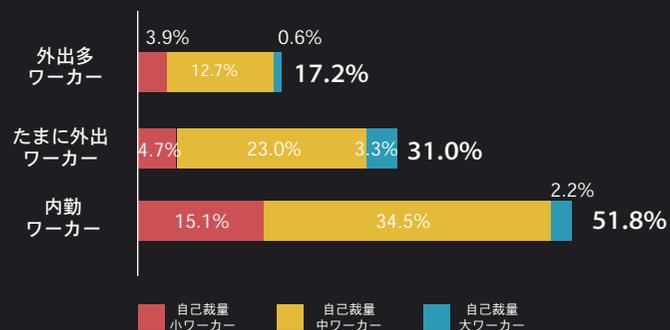
ワーカーを分類するにあたり、外出の多さを軸として用いた。

ほぼオフィス内で仕事をしているワーカーを「内勤ワーカー」、オフィスで働きながらたまに外出をしているワーカーを「たまに外出ワーカー」、オフィス外で過ごす

割合が高いワーカーを「外出多ワーカー」と分類した。

さらに、分類したワーカーたちの中で、働き方の自己裁量の大・中・小を分類し、総計に対する割合を示したのが下記のグラフである。

外出割合ごとのワーカーの自己裁量の分布



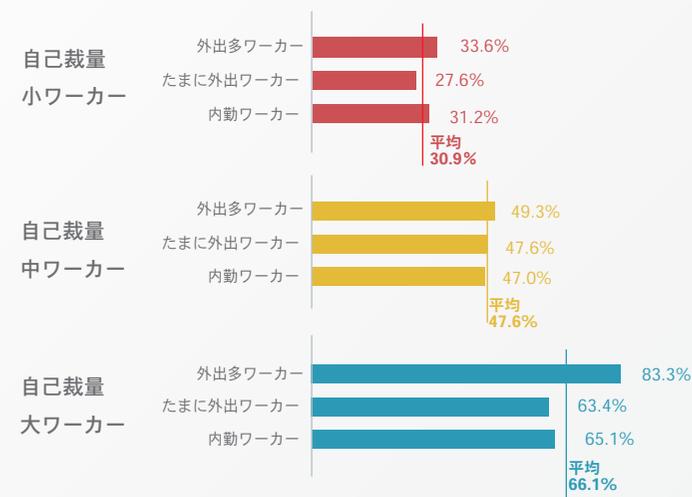
右のグラフは各タイプのワーカーの生産性とワークエンゲージメントの高さを働き方の自己裁量度別に示したものである。グラスから読み取れるように、働き方

の自己裁量度が高まると、オフィスにいる時間の長さに関わらず、ワーカーの生産性とワークエンゲージメントは高まる。

## 生産性

◆外出の量と生産性の間には関係性がみられない。

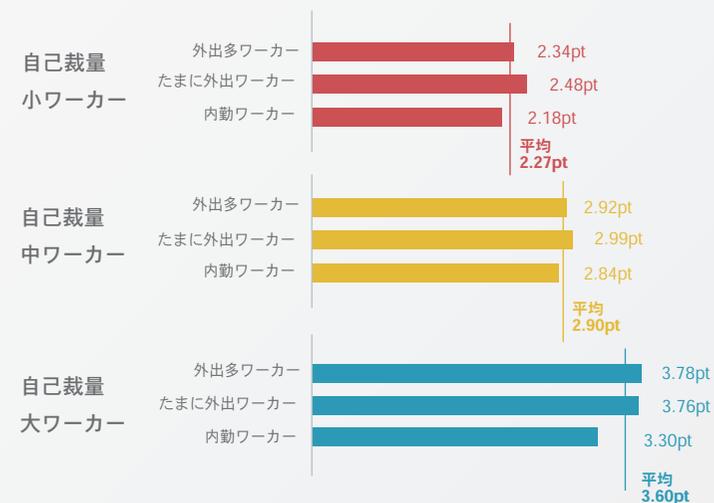
仕事の仕方にかかわらず自己裁量が高いワーカーは生産性が高い



## ワークエンゲージメント

◆外出の量とワークエンゲージメントの間には関係性がみられない。

仕事の仕方にかかわらず自己裁量が高いワーカーはスコアが高い。

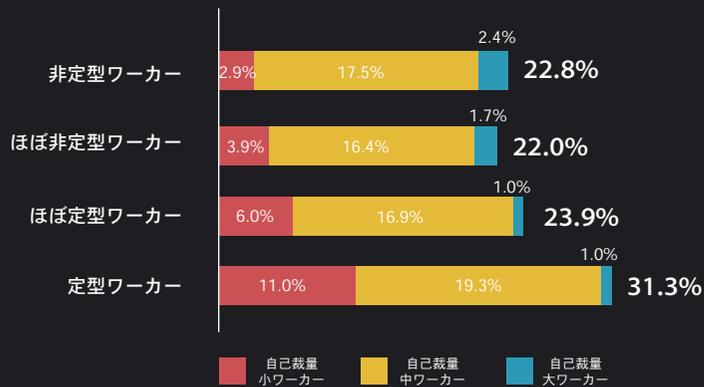


## 業務の種類にかかわらず 働き方の自己裁量が大きいワーカーは 高いパフォーマンスを発揮する

次に、定型業務の割合が0～30%のワーカーを「非定型ワーカー」、31～63%（平均以下）を「ほぼ非定型ワーカー」、64～80%（平均以上）を「ほぼ定型ワーカー」、81～100%を「定型ワーカー」として4グループに分類した。

さらに、分類したワーカーたちの中で、働き方の自己裁量の大・中・小を分類し、総計に対する割合を示したのが下記のグラフである。  
（※定型業務：作業内容がある程度決まっているようなマニュアル化可能な仕事）

定型業務の割合ごとのワーカーの自己裁量の分布

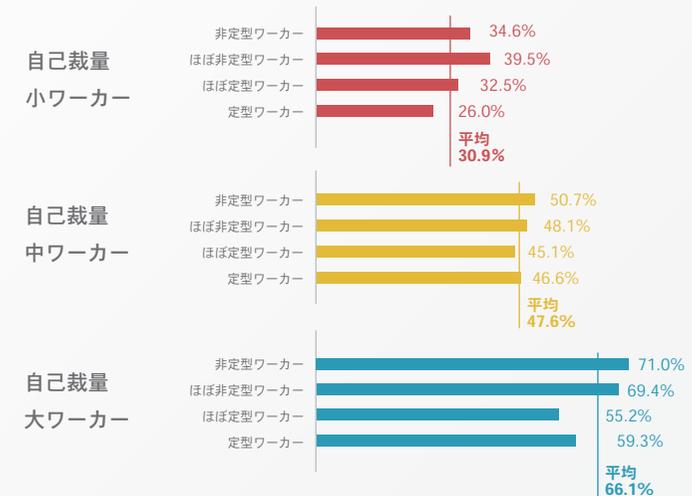


右のグラフは各タイプのワーカーの生産性とワークエンゲージメントの高さを働き方の自己裁量度別に示したものである。自己裁量度が高まると、業務内容（定型/非定型）に関わらず、生産性とワークエンゲージメントは高まる。

前頁と合わせてデータを確認してみたい。働き方の自己裁量を高めることによってその効果が得られるのは誰なのか？それは一部の限られたワーカーではなく、全てのワーカーであることがわかった。

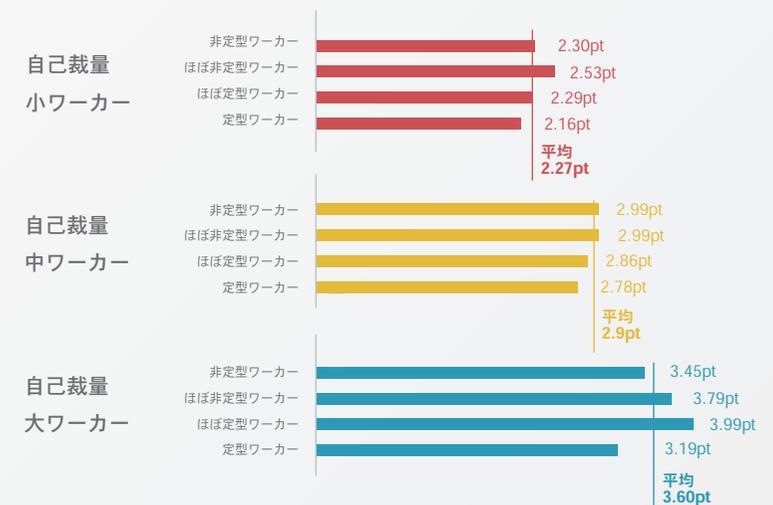
## 生産性

◆業務内容に関わらず、働き方の自己裁量が大きいワーカーのほうが生産性が高い。



## ワークエンゲージメント

◆業務内容に関わらず、働き方の自己裁量が大きいワーカーのほうがスコアが高い。



# ワーカーの働き方の自己裁量度を高めるには 何から始めればよいのか

これまで、働き方の自己裁量をもたらす効果について検証をしてきたが、自己裁量度を高めるには何から導入を進めればよいのだろうか？

働き方の自己裁量を構成する因子に焦点をあて、どの因子が生産性とワークエンゲージメントに影響を与えているのかを紐解くことで、自己裁量の実態について考えてみる。

## パフォーマンスに最も影響を与える 働き方の自己裁量の因子は「空間」

自己裁量度を高めるには、4つの因子が揃っていることを大前提としてきたが、それぞれ因子は一体どのような影響力を持っているのだろうか？

3頁で示した分類の定義に従い、各因子単体を高いワーカー群と低いワーカー群に分け、生産性とワークエンゲージメントを集計したものが右のグラフである。

4つの因子のうち、生産性に最も影響を与えるのは空間機能性であり、活動に合わせた空間を多く与えられているワーカーとそうではないワーカーでは、生産性に25.5%の差があった。

一方、ワークエンゲージメントに最も影響を与えるのは空間品質性であり、空間品質性が高いワーカーは、低いワーカーと比べて、ワークエンゲージメントが1.01pt高い。

つまり、生産性・ワークエンゲージメント共に、最も影響を与えている因子は「空間」であるということだ。

また、企業の制度導入やモビリティを高めるITツールを与えることは、生産性やワークエンゲージメントをやや向上させるが、単体ではあまり大きな効果は期待できないということも判明した。各因子が持つ影響力をさらに高めるには、単体で取り入れるだけではなく、組み合わせて展開することが必要だということがわかる。

次頁からは単体でも大きな影響力を持つ空間機能性と空間品質性について焦点をあててみたい。

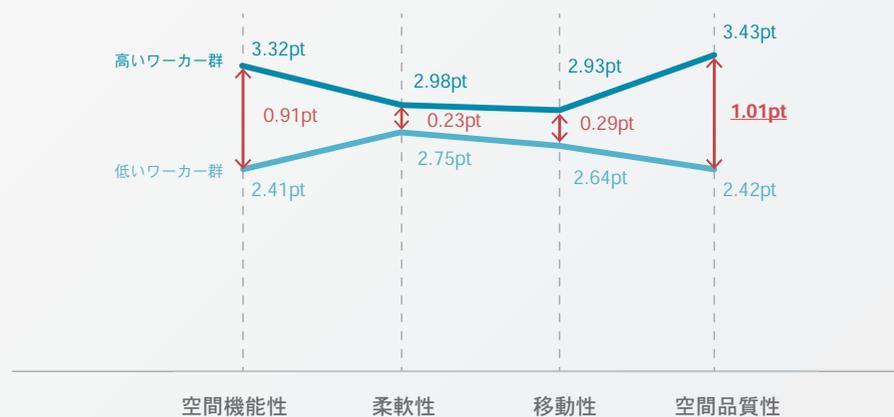
### 生産性と自己裁量因子

◆生産性の高い仕事ができていると回答した人の割合



### ワークエンゲージメントと自己裁量因子

◆ワークエンゲージメントの平均点 (満点 6pt)



## 働き方の自己裁量が大きいワーカーは、 場の多様性に対する意識が高い

生産性に対して、働き方の自己裁量の因子の中でも特に影響力のあった空間機能性について詳しく見ていきたい。

右の図は、「自己裁量大ワーカー」と「自己裁量小ワーカー」が多様な活動に対して空間によるサポートをどの程度必要だと思っているかについて表したものである。

「自己裁量大ワーカー」は右の「空間機能性に関する設問項目」にある17の活動それぞれに対して、空間によるサポートが必要だと感じていることがわかる。それと比較すると「自己裁量小ワーカー」は各活動に合わせた空間サポートの必要性を、1項目を除いて感じていないことがわかる。これらのデータから、働き方の自己裁量度による多様な空間や活動に対する意識の違いが見えてくる。

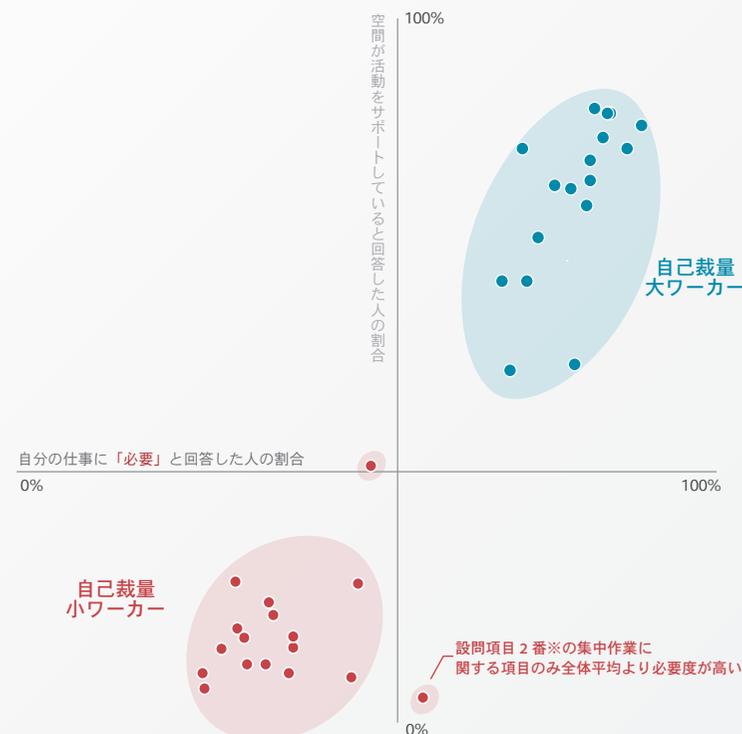
では、多様な活動をサポートする空間があることはワーカーにどのような影響を及ぼすのだろうか。

それは、空間機能性、すなわち場の多様性を高め選択肢を増やすことで、ワーカーがやるべき活動により意識を向け、その活動にあった空間を選択しながら働くことになる。その結果、生産性が高まっていくと考えられる。

全体的に空間機能性を重要視していない「自己裁量小ワーカー」が最も必要だと感じているのは【02. 周囲の音・声に邪魔されず、一人で集中できる場所】であり、オフィスに集中できる場所を求めていることがわかる。

しかし、このデータから見えてくることは、集中できる空間のみをワーカーに与えれば生産性が高まるわけではなく、ワーカー自らが“仕事”というものを活動単位で細分化して認識できるように、多様な場を設けることこそが重要ということではないだろうか？

## 働き方の自己裁量と空間機能性に対する意識



### ※空間機能性に関する設問項目

- 01 仕事内容に合わせて場所を変えられるよう、多様な種類のデスクやスペースが用意されている
- 02 周囲の音・声に邪魔されず、一人で集中できる場所がオフィス内にある
- 03 周囲の視線を気にすることないよう、仕切りパネルなどで区切られたデスクとなっている
- 04 デスクワーク中に、気軽に声をかけ合える距離感になっている
- 05 周囲の雰囲気を感じながら仕事ができるような、オフィス環境となっている
- 06 周囲を気にすることがないよう、電話やビデオ会議をするための専用スペースがある
- 07 2、3人でデータの編集や加工などの共同作業をするのに、丁度よいスペースがある
- 08 上司や部下、同僚と一対一で落ちついて会話ができる個室やスペースがある
- 09 気になることがあれば、当事者で集まってすぐに相談できる会議室やスペースがある
- 10 付箋やホワイトボードを活用して、少人数でアイデア出しをするのに適した設備がある
- 11 ウェブサイトで情報を閲覧しながら、少人数でアイデア出しができる設備や会議スペースがある
- 12 仕事の活動計画や進捗を、少人数で互いに共有し合える設備や会議スペースがある
- 13 大人数で勉強会や報告会などにより、知識を共有し合うのが活発である
- 14 個人の効率を高めるために、アプリケーションを使う（スケジュール管理・タスク管理等）
- 15 データストレージやプロジェクトポータルを活用して、組織内でデジタル文書の管理や共有ができる
- 16 意思疎通を図るために、社内コミュニケーションツールを使う（メール、チャット、社内SNS、アプリ等）
- 17 別の場所にいる複数人数で、同時にデータの共同編集作業や共同加工作業ができる設備がある

## ワークエンゲージメントに 大きな影響を与えるにも関わらず、 空間品質性はほとんどサポートされていない

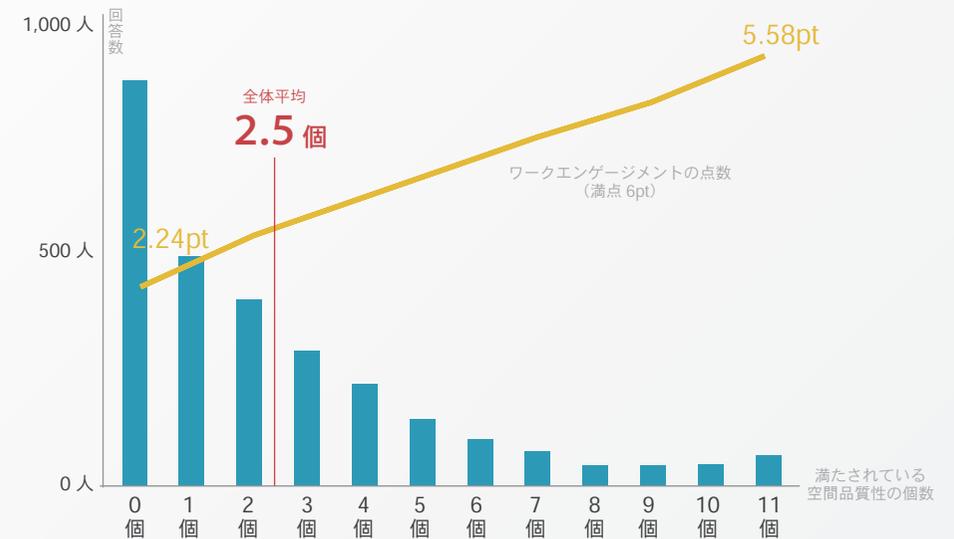
ウェルビーイングな空間は働き方の自己裁量の大小に関わらず皆が必要とし、ワーカ―が働く上での基盤となる因子である。さらに、ここまでのレポートでワークエンゲージメントと生産性に大きな影響を与えることもわかった。

右のグラフは、空間品質性にまつわる11個の設問項目のうち、サポートされていると答えた個数別にワーカ―を分類し、ワークエンゲージメントの平均スコアを加えたものである。結果は、空間品質性が高いほどワークエンゲージメントが高まることがわかった。サポート個数が0個のワーカ―と11個のワーカ―のワークエンゲージメントを比較すると、2倍以上の差があることがわかる。

一方で、今回ウェルビーイングにまつわる空間11個のうち、サポートされている空間品質性の数は平均で約2.5個であるという実態が浮かび上がってきた。これは企業の空間品質性を高めることの必要性に対する認識が薄いことを裏付けている。

空間品質への投資がもたらすワークエンゲージメントへの効果は、企業の想像を大きく上回るものかもしれない。

## ワークエンゲージメントと空間品質性の関係



### ※空間品質性に関する設問項目

- 01 周囲のおいが気にならないオフィス環境であること
- 02 仕事から離れて、心身のリフレッシュが自分のペースでできること
- 03 仕事から離れて、仮眠がとれる専用スペースがあること
- 04 仕事から離れて、メディテーション（瞑想）ができる専用スペースがあること
- 05 適度に体を動かし、姿勢を変えながらデスクワークや会議ができること
- 06 デスクや会議室の照明の明るさを自分で調整できること
- 07 周囲の音・声に邪魔されずに、デスクワークや会議ができるスペースがあること
- 08 オフィスの空調環境（温度、湿度、におい等）が快適なこと
- 09 社内食堂やカフェスペースなどで、健康的な食事が用意されていること
- 10 上司や部下、同僚たちと自由な会話をし、お互いの近況を共有する機会があること
- 11 イベント等を通じて、普段接点のない社内外の人と交流ができる機会があること



## 働き方の自己裁量が大きいワーカーほど 自社の働き方改革やオフィス環境を 肯定的に捉えている

最後に、これまでに見てきた観点に対する総合的な評価として、働き方改革に対する意識とオフィス環境の満足度について見てみたい。

右のグラフを確認すると、「自己裁量小ワーカー」は自社の働き方改革やオフィス環境に対して、非常に否定的であるということが見えてきた。これは自らの状況に対して不満を持っていることを表している。

一方で「自己裁量大ワーカー」は自社の働き方改革やオフィス環境について、非常に肯定的に捉えている。

つまり自己裁量度が高いことによって、自らの働き方が生産的であり、ワークエンゲージメントが高い状態であることが、

自社の働き方改革やオフィス環境への肯定的な評価につながっているということだ。

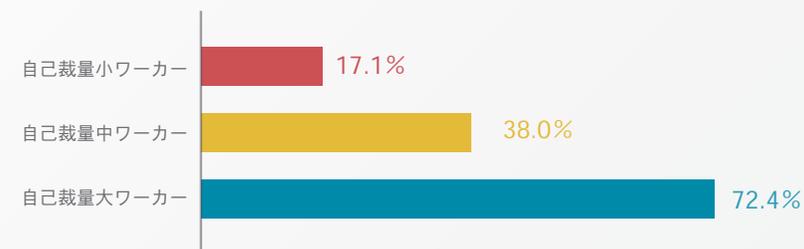
今回の調査により、自己裁量がワーカーのパフォーマンスを向上させ、個人のウェルビーイングの実現と企業の持続的成長に対して良い結果をもたらしていることが明らかになった。また、職種や業務内容を限定せず、全てのワーカーに対して自己裁量を与えることが重要だということも見えてきた。

イトーキはこの分析結果を踏まえた上で、ITOKI TOKYO XORKにて自らの働き方を通じてさらなる検証を重ね、そのノウハウや知見を今後のオフィスづくりに生かしていく。

## 自己裁量度と 自社の制度や働く環境に対する意識の関係

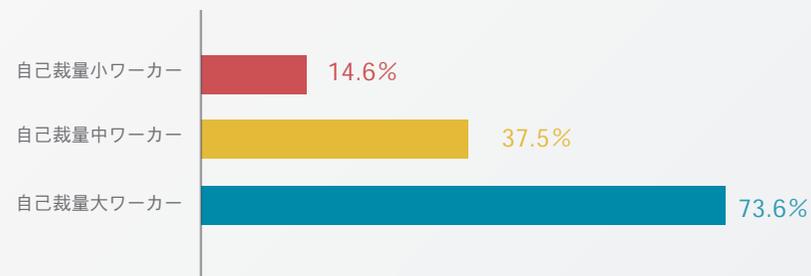
### 自社の働き方改革に対する好感度

◆自己裁量の大きいワーカーほど自社の働き方改革に良い印象を持っている。



### オフィス環境に対する満足度

◆自己裁量の大きいワーカーほど自社のオフィス環境に対する満足度が高い。



新たな変革の拠点

# ITOKI TOKYO XORK 概要

組織の生産性と創造性向上による新たな価値創造と、社員のワークエンゲージメント向上によるウェルビーイングの実現を目的として、ワーカーの自己裁量を最大化し、ワーカー自らが働き方を自律的にデザインしていく、「自由 (FREE)」をテーマにした新しい働き方「XORK Style (ゾーク・スタイル)」を本格始動した。

イトーキは、XORK Style のワーク・フォーマットとして、高い自己裁量により、いつでも、どこでも、誰とでも働ける「Activity Based Working」の考え方を導入。また、能動的かつ自由な働き方を実践する社員の心身を健全に保つ、Well-being (ウェルビーイング) の概念にもとづく空間品質基準「WELL Building Standard」をオフィス空間に導入。これら新しい働き方を支える空間機能性や空間品質性を具現化した新本社オフィス「ITOKI TOKYO XORK (イトーキ・トウキョウ・ゾーク)」を東京・日本橋に開設した。この新本社オフィスを働き方の変革に向けたドライブエンジンとしながら、柔軟性の高い働き方や移動性の高い IT ツールを用いた環境との一体的な変革を推進し、XORK Style を実践していく。

名称：ITOKI TOKYO XORK

所在地：東京都中央区日本橋 2 丁目 5 番 1 号 日本橋高島屋三井ビルディング



## 調査概要

調査概要：働き方に対する実態及び意識調査

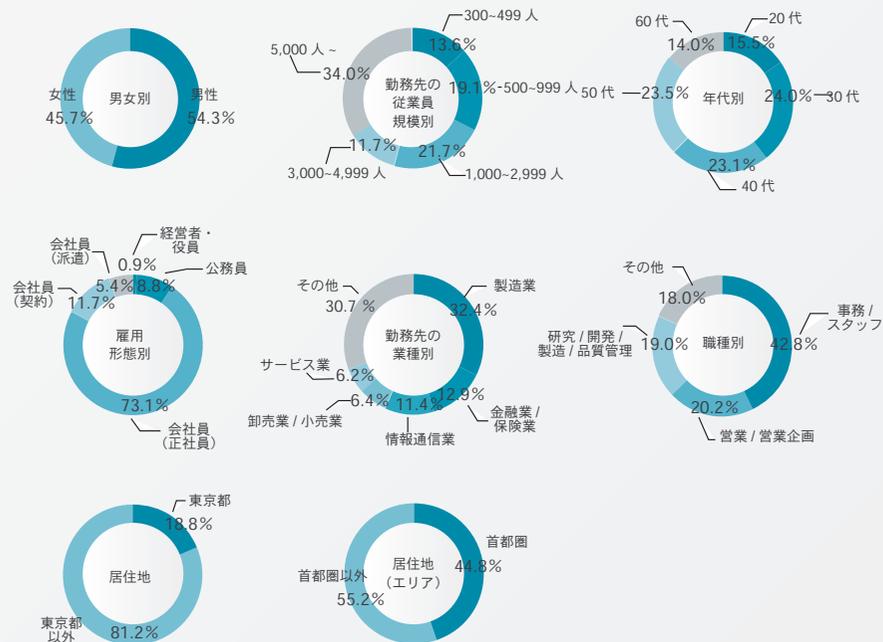
サンプル数：3,102 人※

対象者：従業員数 300 人以上の会社に勤める 20-60 代の経営者・役員、会社員、公務員

期間：2018 年 8 月 10 (水) ~ 2018 年 8 月 14 日 (日)

地域：日本全国

調査方法：インターネット調査によるアンケート回収



※本調査は、調査対象 3,102 人のうち、公務員 274 人を除く 2,828 人で集計。