

# 帰属意識：

「安心」から「一体感」に、そして「貢献」へ

帰属意識を育むための組織的な取り組みは、これまで、すべての人が尊重され公平に扱われていると感じられるようなインクルーシブな職場環境を醸成することに焦点が当てられてきました。インクルーシブな環境を構築することの重要性は依然として変わりませんが、近年、多くの組織が従業員とチームや組織の一体感を強め、共通目標への貢献意識を高めることで帰属意識を強化し、より高い組織パフォーマンスを生み出すことに着目しています。

## 現状の推進要因

帰属意識は、ウェルビーイングとともに、今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査における最重要課題の一つとしてランクインしています。回答者の79%が、今後12カ月から18カ月間の成長のために帰属意識を醸成することは必要不可欠としており、93%が、帰属意識は組織のパフォーマンスを向上させる力があると回答しています。これは、過去10年間のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の中でも、その重要性にもっとも多くの賛同を得られたテーマであると言えます。

組織で働く従業員が周りの同僚に尊重され公平に扱われていると実感することは、これまでも組織の優先事項でした。多くの企業におけるダイバーシティ&インクルージョン戦略の中核を占める取り組みとして、従業員一人一人に対する敬意と公平性が推進され、それに対する成果が見られてきました。BetterUpが2019年に実施した調査によると、帰属意識は、パフォーマンスを最大56%向上させる一方で、離職リスクを50%減少させ、従業員の病欠日数を75%減少させるだけの力があることが分かりました。同調査の結果、従業員が「受け入れられてい

### レディネス・ギャップ

79%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために帰属意識を醸成することは重要、または非常に重要であると答えていますが、準備が十分に整っていると答えた組織はわずか13%でした。

ない」と感じることで1度でもあると、チームプロジェクトでの個人のパフォーマンスが即座に25%低下することも判明しました<sup>1</sup>。

ただ、なぜ今、帰属意識が企業の最優先事項になっているのでしょうか。その一つの大きな理由は、外的要因です。ここ数年、流動的に変化する世界情勢の影響で、社会分裂が深まる中、社会の不安定さを懸念する声が高まり、多くの国で、政治的な対立や、部族主義、ポピュリズムが台頭しています<sup>2</sup>。米国、フランス、ドイツ、英国、イタリア、ハンガリー、オーストリア、スウェーデン、ポーランド、ブラジル、フィリピンのような多様な国でも、「現状に対する国民の不満が募りつつあり、『自分たちと彼ら』というグループ意識の分裂」が多くみられるようになってきているという見解が世界経済フォーラムでも発表されました<sup>3</sup>。

このうち6カ国を対象とした調査では、これらの分断は「特定の問題に対する世論の変化」ではなく、むしろ「自分と異なる信念や背景を持つ人々への不寛容さの増加」によって、社会全体への不信感が高まっていることが原因ではないかとされることが分かりました<sup>4</sup>。民族同士による分裂が目立ち、社会における一体感が失われる今、多くの人々が職場においてつながりを求めるようになってきているのかもしれない。

とはいえ、職場においても、その「一体感」を見つけるのは簡単ではありません。Society for Human Resource Management's Politics at Work (SHRM) が実施した調査によると、米国で働く人の42%が職場で政治的な見解の違いからくる衝突を経験したことがあり、34%が自身が勤める職場は異なる政治的な見解を受け入れる環境が構築されていないと答えました。企業は「異なる意見を排除することはできないうえ、排除しようとする必要もない……排除するのではなく、たとえ違いがあったとしてもそれが障壁とならないようなインクルーシブなカルチャーを醸成することが大事である」とSHRMでは述べられています<sup>5</sup>。



実際、多くの企業が、二極化した現代社会において帰属意識を醸成させる難しさに直面しています。オープンで従業員が安心して働ける組織として有名な企業でさえ、従業員同士の衝突を減らすために新しいガイドラインを発行しています。ある企業では、従業員同士の衝突や分断を招きかねない会話はなるべく避けるよう求める通達が出されました。この企業ではこれまで、上層部と従業員が政治的な話を含む、どのようなトピックについても気軽に意見交換できるミーティングを週次で行っていましたが、このミーティングの規模を縮小し、代わりに議題をビジネス戦略に絞ったミーティングを月次で行うことにしています。

帰属意識の重要性を高めているのは外的要因だけではなく、組織内で起きている変化も、帰属意識に影響をもたらしています。働き方が急速に変化する中、これまでのように特定の企業に「属す」ことなく働く人も増えてきており、彼らは帰属意識を持つことが難しくなる一方で、従来の形で組織に所属している従業員らとの一体感を感じるようになってきています。テクノロジーもまた、瞬時に誰かとつながることを可能にする一方で、皮肉にも孤独感を増大させます。多くのリモートワーカーは、孤独感をリモートワークの一つの課題として挙げており<sup>6</sup>、米国だけでも2005年以降、在宅勤務をする人の数が173%増加していることをみても、リモートワークに伴う孤独感は多くの従業員が直面している課題と言えます<sup>7</sup>。

なお、これらの要因に加え、労働時間は年々増加傾向にあるという背景もあります。労働時間が延び、働いている時間が起きている時間の内の大半を占めることになっている今、人々は仕事に給与以上の物を求めています。1930年の大恐慌以来、米国の平均的な週労働時間は約35時間から40時間に増加しており、それ以上働いている人も多くいます<sup>8</sup>。米国のフルタイム従業員の一日の平均労働時間は2017年には9.3時間をわずかに上回りました<sup>9</sup>。労働時間の増加に伴い、自己実現ややりがいを求めて働く人が増えているという指摘もあり、その「やりがい」には帰属意識も含まれています<sup>10</sup>。

## 2020年の展望

仕事での帰属意識を高めるには、相互に補強し合う3つの要素が必要不可欠だと考えられます。まず、従業員にとって大事なものは、公平に扱われ、同僚から尊敬されていると感じられる「安心感」です。加えて、一緒に仕事をしている人たちや、自分が所属しているチームとの「一体感」が大切で、自分たちのユニークな強みがチームや組織の共通目標や理念を達成するためにどのように役立っているか理解し、有意義な仕事の成果に「貢献」していると実感することが重要になってきます。

2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの調査からも同様のことが分かっており、回答者の25%が、従業員が公平に扱われていると感じ、取り繕うことなく、ありのままの自分でいられる安心できる環境を醸成することが、帰属意識を高め

る最大の原動力であると答えました。また、31%は、コミュニティ意識を持ち、特定のチームとの関わりを持つことが、帰属意識を高めるうえでもっとも重要であると答え、加えて、44%が、組織の共通理念や目標に共感し、個人の貢献が認められていると感じることが、職場での帰属意識を高めるうえでもっとも重要な要素となってくると答えました(図1)。

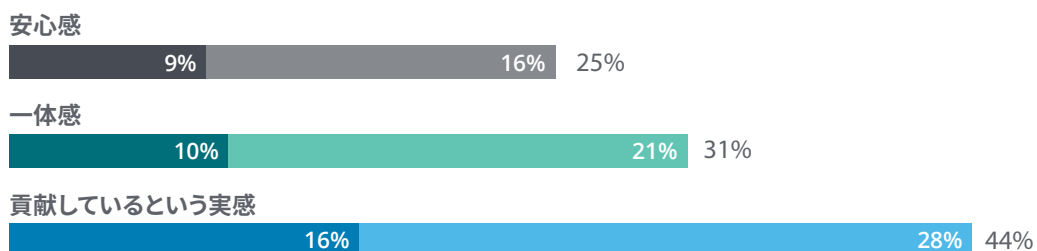
「安心」から「一体感」への進化は、段階的なものですが、既に多くの組織において、従業員一人一人が尊重され、公平に扱われていると感じるインクルーシブな環境は構築されつつあり、「安心」を生み出すことができています。このようなインクルーシブな組織文化を醸成することができている組織は、そうでない組織と比べて、財務目標を達成または上回る可能性が2倍、パフォーマンスが3倍、革新性は6倍、そしてより良いビジネス成果を達成する可能性が8倍高くなることが分かっています<sup>11</sup>。

図1

### 「安心」より「貢献」と「一体感」が帰属意識を高める

帰属意識を一番高めることが期待される要素は何ですか？

- 職場においてありのままにいられると感じている社員
- 公平に扱われていると感じることができている社員
- 特定のチームと結びつきがあると感じている社員
- 組織とのつながりを感じることができている社員
- 個人の仕事に価値を感じることができている社員
- 組織の共通理念やゴールに共感している社員



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

## グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおける「帰属意識」の歴史

今年の「帰属意識」に関する章では、「安心」から「一体感」、そしてそれが「貢献」に進化する一連のつながりについて探求しており、従業員が組織のゴールや理念に自身が貢献できていると実感することができれば、仕事に対するやりがいや価値を見出すことができると示唆しています。今年のレポートは、過去10年にわたり行われてきたダイバーシティ&インクルージョンのビジネスパフォーマンスへの影響力に関する調査に基づいています。2013年には思考、洞察、アイデアの多様性の重要性を指摘し、2014年には真の価値を引き出すためにはダイバーシティに加え、インクルーシブなカルチャーの醸成が必要であると強調しました。2017年にはD&Iに特化した章、「Diversity and Inclusion: The Reality Gap (ダイバーシティ&インクルージョン:リアリティ・ギャップ)」において、組織のパフォーマンスを最大限引き上げるために必要となる多様なチームを作るには、メンバーが安心して自身の意見を主張できる環境構築が大事で、そのためには従業員とチームの一体感が鍵となってくることを取り上げました。しかし、「一体感」から「貢献」を生み出すには「価値」という新たな要素も必要で、昨年の「From Employee Experience to Human Experience (エンプロイー・エクスペリエンスからヒューマン・エクスペリエンスへ：仕事の意義の回復)」の章では、仕事に価値を持たせ、従業員一人一人がポジティブに貢献できていると実感することの重要性について述べました。今年も、昨年の内容に加えて、インクルーシブな組織を目指すうえで、従業員に対し、「安心」できる環境を提供するだけでなく、やりがいのある仕事を通して組織に貢献できるようにするために、従業員の帰属意識を高めることが大切であると唱えています。

第二段階目である「一体感」は、主に2つの場面で醸成されます。1つは、従業員が同僚やチームと有意義な関係性を持つことができていると感じたとき、そして、もう1つは、組織の共通ゴールや理念とのつながりを感じたときです。ビジネス・リソース・グループ(同じようなバックグラウンドや社会的アイデンティティを持つ人々を結びつけることで成長を促進することを目的としたグループ)の台頭と人気の高まりは、組織が従業員同士の強いつながりを促進している一例です。従業員がより広義なゴールとつながりを感じることは、ユニリーバの「意義のあるブランド」プロジェクトに見ることができます。地方の消費者にとって手頃で実用的な製品を生み出すことを目的としているこの「意義のあるブランド」プロジェクトに関わっている従業員のエンゲージメントレベルは社内が一番高く、ブランド自体も、同社の他の取り組みと比べ、69%速く成長していることが分かっています<sup>12</sup>。

「安心」と「一体感」をさらに進化させた第三段階目は「貢献」です。従業員が貢献していると感じるとき、職場において尊敬され、公平に扱われ、同僚やチームと強い関係を持つことができているという実感を得るだけでなく、自身の才能や努力がチームや組織の成長にどのような影響をもたらすことができるかを知ることができます。簡単に言えば、共通のゴール

や理念を追求するうえで、自分たちの仕事がいかに重要か分かるのです。グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの調査結果は、従業員が貢献できていると感じること、帰属意識の関連性を裏付けしており、帰属意識を作り出すことがどのような影響を組織パフォーマンスにもたらすかという問いに対し、回答者の63%が個人目標と組織目標を結びつけることが重要と答えています。

従業員一人一人が組織の成長に貢献できていると感じられる風土形成に取り組んでいる企業の一つが、Alibabaです。AlibabaのCEO、Zhang Yong氏は「Alibaba文化の根底にあるのは一人一人への信頼です」と述べており、Alibabaでは、従業員が自分の意見を安心して表現できるような文化を醸成することが、職場の多様な環境をビジネス価値として成長させることができる唯一の方法と考えられています<sup>13</sup>。

仕事への貢献度を評価することは、より多様で、ときには分裂した社会における帰属意識を育てるのに有効です。貢献に基づいた帰属意識は他者に(政治的見解などについて)無理に同意を求めることがなく、一つの進め方への同調を求めることもありません。むしろ、一人一人や各チームの多様な考え方を認め、異なる意見であったとしても共通するゴールにどう貢献することができるか考えることで、合意に達

することを目的とし、建設的な議論を可能とします。チームが共通する目的に向かい団結すると、その目的とは関係のない事柄についての意見の相違は重要性が低くなり、その目的を達成するための方法についての意見の相違は、分裂ではなく、建設的な対話を生み出すことにつながります。

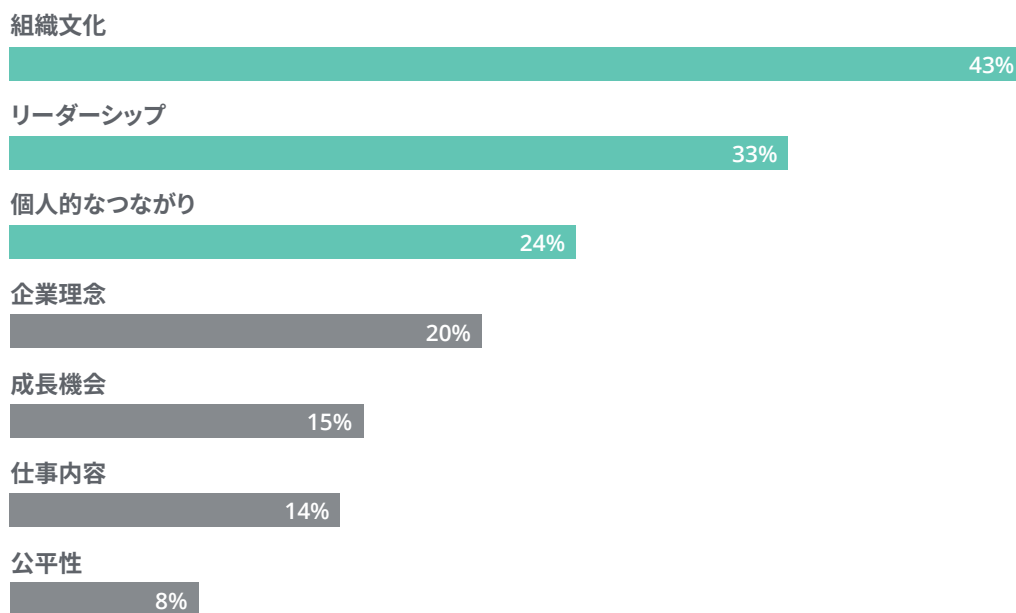
グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の結果、組織を「安心」から「貢献」へ進化させるうえでもっとも重要な3つの要素は、組織文化、リーダーシップ、そして個人的なつながり（図2）だということが分かりました。

組織文化とは、組織内での仕事の進め方を形成する価値観、信念や行動を指しています。帰属意識の観点から見ると、それは「安心」、「一体感」、「貢献」の全3要素を支える環境を意味します。従業員一人一人が自分たちの意見が尊重され、価値があると実感できるような環境を作る必要があります。全員がありのままの自分をさらけ出し、多様な視点を共有したうえでチームや組織の共通のゴールに同意できるような環境であることが重要です。そしてインセンティブやフィードバックといった形で、従業員が自身の仕事かどのように共通ゴールに貢献しているか認識できる仕組みを作ることが鍵となってきます。

図2

## 組織の帰属意識を形成するうえで必要不可欠な要素は組織文化、リーダーシップと個人的なつながり

あなたの組織において帰属意識を高めるうえでもっとも重要だと思われる要素は何ですか？  
2つまで選択してください。



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.



このような組織文化は、従業員が最大限能力を発揮できるようチームにおける公平性、メンバーの尊重、心理的安全性を推進していくリーダーの行動を中心として築かれていきます。さまざまなタイプのチームの組織体系と生産性を研究したデロイトの「As One」リサーチプログラムの結果、チームへの貢献を感じられる雰囲気を醸成することができるリーダーは主に3つのタイプに分けられることが分かりました。3つのタイプとは「スポーツチームのキャプテン」、「コミュニティの主催者」、そして「上院議員」でした<sup>14</sup>。これらの3つのタイプに共通する特徴は、トップダウン式のルールではなく共通の目標を通じてチームを統合することで、チームメンバーの自主性も尊重するスタイルです。

最後に、チームメンバー間の関係性も重要です。繰り返しになりますが、「貢献」を促すには「安心」と「一体感」を感じられるつながりが大切で、従業員が心理的に安全だと感じ、他のメンバーとのつながりが構築されているチームでは、一人一人が自分の意見を積極的に、かつ建設的に共有することができ、たとえ意見の相違があったとしても、お互いから学び、新しい洞察を生み出す能力に長けていると言えます<sup>15</sup>。

## 実例から学ぶ

「安心」、「一体感」、「貢献」に関する組織の取り組みの事例は、これらの3つの要素が組織のパフォーマンスに与える影響力の大きさを示しています。ライフサイエンス企業のGilead Sciencesは最近、アジアのチームにおいて、従業員が安心して発言したり、失敗や罰則などを恐れずに働けるよう、働く環境の「安心感」を高める取り組みを開始しました。同社は、この地域のリーダーたちと協力してインクルーシブリーダーシップスキルを磨き、自らのステータスバイアス（チームメンバーに懸念を表明する機会を与えるなど）の影響を減らす方法を考えたりしました。この取り組みの目的は、従業員が既存の規範に違和感を感じた際は勇気をもって意見を示し、積極的に課題と向き合える環境を構築することです。Gileadでは従業員一人一人が持つそれぞれの違いや特徴を尊重することでパフォーマンスの向上、そしてイノベーションの促進を目指しています<sup>16</sup>。



Horizon Therapeuticsでもまた、インクルーシブな考え方や行動の重要性を強調することで、組織間の「一体感」を高める取り組みを実施しています。同社は、多様な同僚やチームとの日常的なやり取りの中でインクルーシブな行動を体現している従業員を特定し、支援することで、職場における「一体感」を促進しています。Horizon Therapeuticsはこのような「モデル従業員」の4つの特徴として、「学ぶことに対して貪欲で、聞く姿勢を持ち、自分の経験に基づいた意見を共有することができるうえに、ポジティブな影響をもたらすインクルーシブな言動を心掛けていること」をあげています<sup>17</sup>。こうした取り組みは、成果を上げており、フォーチュン誌とGreat Place to Workが選ぶ、「医療分野における最高の職場」の1つとしてHorizon Therapeuticsは何度も選ばれているだけでなく<sup>18</sup>、同社は、従業員が仕事と同僚とのつながりを感じ、意思決定において自分が発言権を持っていると感じられる安心できる職場環境を作り出していることで高く評価されています<sup>19</sup>。

最後に、米国航空宇宙局（NASA）でも、貢献に基づく帰属意識を醸成し続けています。ミッション支援局のロバート・ギブス副局長は「宇宙飛行士から会計士まで、NASAで働く者は全員同じ方向を見つめ、共通のゴールの達成に向けて、働いています」と話しています<sup>20</sup>。2024年までに初の女性と次の男性を月面着陸させることを目標に活動するNASAは、そのゴールを正社員から契約社員、商業パートナー、国際協力パートナーにわたるまで、従業員全員が共有しているのです。航空宇宙分野の就職先としてNASAは依然として人気が高く、NASAのリーダーたちは、NASAの共通のゴールを達成するうえでの従業員一人一人の役割と貢献が明確であることがNASAの人気と3%という低い離職率を可能にしていると話します<sup>21</sup>。仕事内容や雇用形態にかかわらず、NASAで働く人全員が、自分はどうのようにチームに、そしてNASAに貢献していると実感できていることが、組織の成長につながっているのです。

## 未来を見据えて

組織にはこれまでも、そしてこれからも、そこで働く一人一人が職場で尊敬されていると感じ、公平に扱われていると思える環境を構築するために、数多くの取り組みを推進し続けることが期待されます。また、これからのリーダーたちには「安心」できる組織を構築したうえで、従業員同士の結びつき、そして貢献意欲を向上させ、帰属意識を高めることで組織全体のパフォーマンスも向上させることが求められます。従業員の帰属意識を高めることは安易ではなく、すべての人が公平に貢献する機会を与えられるためにはどのような施策が必要か、多角的な視点から物事をとらえることが組織に求められる、重要な観点となってきます。従業員一人一人が自身の仕事にどのような意味があり、どのような形で組織全体のゴールに貢献しているかを認識し、それが評価されていると実感することが、従業員のモチベーションを高め、より積極的に仕事に取り組むきっかけとなり、それがひいてはさらなる組織のパフォーマンス向上につながっていくのです。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Juliet Bourke, Christina Brodzik, Terri Cooper, Devon Dickau, and Amir Rahnema** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. BetterUp, *The value of belonging at work: The business case for investing in workplace inclusion*, accessed March 20, 2020.
2. Thomas Carothers and Andrew O'Donohue, Thomas Carothers and Andrew O'Donohue,
3. Laura-Kristine Krause and Jérémie Gagné, *Fault lines: Germany's invisible divides*, More in Common, 2019; Tim Dixon, "Here's how we solve the global crisis of tribalism and democratic decay," World Economic Forum, January 9, 2019.
4. Ibid.
5. Beth Mirza, "Political discord is disrupting the workplace," SHRM, November 5, 2019.
6. Hailley Griffs, "State of remote work 2018 report: What it's like to be a remote worker in 2018," Buffer, accessed March 20, 2020.
7. Global Workplace Analytics, "Telecommuting statistics," accessed March 20, 2020.
8. Vicki Robin and Joe Dominguez, "Humans once worked just 3 hours a day. Now we're always working, but why?," Big Think, April 6, 2018.
9. United States Bureau of Labor Statistics, "American Time Use Survey (ATUS)," accessed October 31, 2018.
10. Derek Thompson, "Workism is making Americans miserable," Atlantic, February 24, 2019.
11. Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths," Deloitte Review 22, January 22, 2018.
12. Unilever, "Unilever's purpose-led brands outperform," press release, June 11, 2019.
13. Observations by Deloitte professionals interacting with Alibaba.
14. David Brown "As one: Better collaboration where it counts the most," Deloitte Review 12, January 31, 2013.
15. John Hagel et al., *Beyond process: How to get better, faster as "exceptions" become the rule*, Deloitte Insights, November 13, 2017.
16. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
17. Conversations with Horizon Therapeutics executives by colleagues of the authors; Caitlin Gray, "How to build psychological safety as a leader: An interview with a global leader from Korea," Deloitte, October 16, 2019.
18. Horizon Therapeutics, "Horizon Pharma plc named one of the 2019 best workplaces in health care and biopharma by FORTUNE and Great Place to Work," press release, April 11, 2019.
19. Conversations with Horizon Therapeutics executives by colleagues of the authors.
20. Conversations with NASA leaders by colleagues of the authors.
21. Ibid.