

**Works
Report**

2020

「働く×生き生き」を科学する

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造を目指して

働き方改革は、 「私」に 「生き生き働く」



未来をもたらすだろうか

働き方改革が進み、長時間労働者の割合は着実に低下している。

働く時間の選択、リモートワーク、副業など、以前は全員一律だった働き方も、

ここ10年の間に自分のライフスタイルに合わせて選べるようになってきた。

しかし、一方で政府主導の働き方改革には半数以上の人々が不満を感じていることもわかってきている。

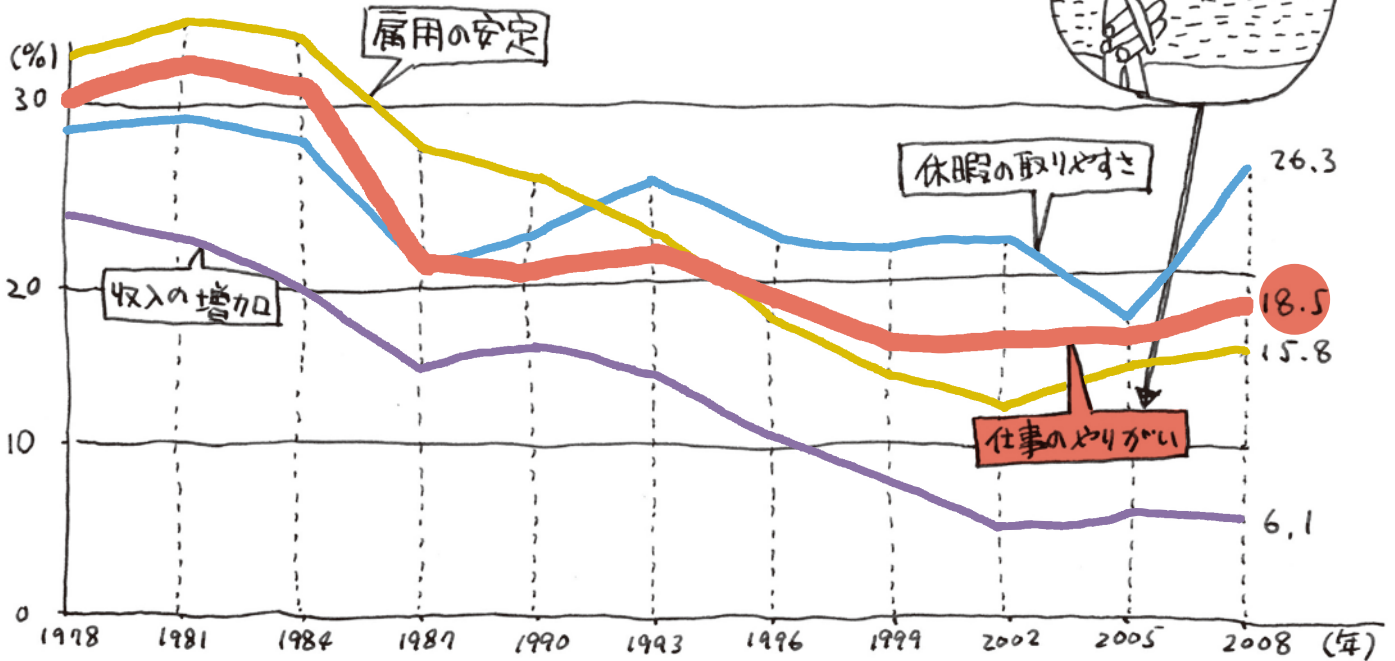
1981年をピークに下がり続けてきた私たち日本人の「仕事のやりがい」は、果たしてこの先、回復していくのだろうか。



仕事のやりがいは下がる一方

1978年から「仕事のやりがい」について尋ねた内閣府「国民生活選好度調査」を見ると、「仕事のやりがい」について、「十分満たされている」「かなり満たされている」を合計した割合は、1981年をピークに下がり続けており、2005年には16.6%に低下、2008年はやや持ち直したが18.5%とピークの状態からは程遠い。

■仕事のやりがいの満たされ度

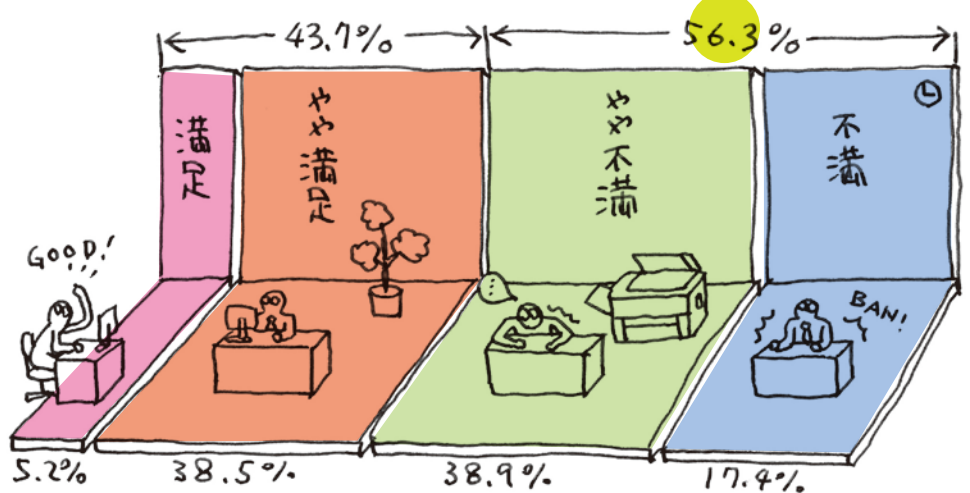


出典:「国民生活選好度調査」(内閣府、2008)

半数以上が働き方改革に「不満」

その後、国の肝いりで始まった働き方改革で「やりがい」は回復しているだろうか。働き方改革に対する満足度を見る限り、そうは思えない。テレワークや時短勤務、有給休暇の取得促進、地域限定勤務など働き方のバリエーションは格段に増えた。ところが、従業員の満足度は上がっていない。調査結果からは、会社で実施している働き方改革に対して56.3%が不満を持っていることが明らかになっている。

■働き方改革への満足度



出典:「働き方改革に関する調査」(リクルートワークス研究所、2017)

▶自分のやりがいには蓋をし続けてきた、我々日本人

私たちの仕事のやりがいはバブル崩壊後、長らく回復の兆しを見せていない。私たちはこれまで終身雇用を前提に、仕事のやりがいから目を背けてきたのだ。そんな中、働き方改革が始まったが、働く条件をいくら改善しても個人の「やりがい」には寄与しないことが明らかになった。

人生100年時代、私たちの働く期間は長くなる。働くこととどのように向き合うのか、今後「条件」だけではなく、本気で「仕事のやりがい」について考える必要があるのではないだろうか。

「生き生き働く」とは 何だろう



「生き生き働く」ためには 何が必要なんだろう

個々人が「生き生き働く」ためにはどうすればいいのだろうか。

それを考える前に、そもそも我々は、生き生き働こうとしているだろうか。

自分にとって「生き生き働く」こととは何だろうか。

この問いに答えるのは難しい。

このテーマについて専門家たちは、どのように見ているのだろうか。

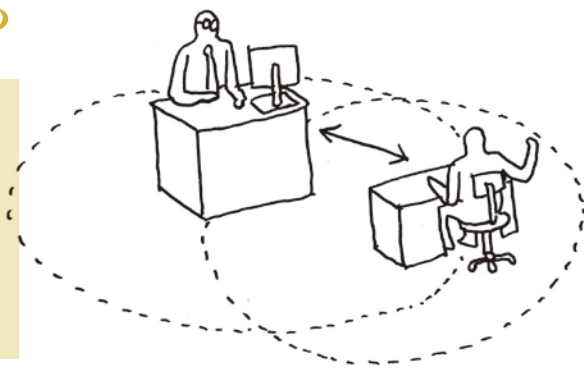
専門分野の視点から「生き生き働いている状態」を解説してもらい、象徴的な解を探った。



1 | 他者との関係性から

会社での関係とは異なる関係性を、いくつか持っている健康的でいられます。会社での抑圧が固定化されてしまうと、自分の本来の人格がキープできなくなり、生活全般が抑制されてしまいます。「昨日ダメでも今日もダメとは限らない。チャンスは常に生まれている」というメンタルセットを持っている人は生き生き働けます。

「社会脳」 藤井直敬氏 株式会社ハコスコ 代表取締役 社長、デジタルハリウッド大学大学院 教授、一般社団法人VRコンソーシアム 代表理事



「この職場で仕事をしていて何か困ったら、みんな(誰か)がなんとかしてくれるよね」と思えるような、**集団が持つ雰囲気(ソーシャル・キャピタル)が職場にある**と感じる人は、メンタルヘルスが良好に保たれ、職務満足感や働きがいを感じ、他者へのサポートも進んで行く傾向が強いと思います。

「ソーシャル・キャピタル」 小野公一氏 亜細亜大学 経営学部 教授

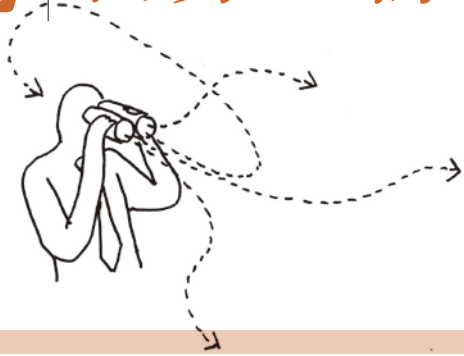
「生き生き働く」のニュアンスも、日米では違って来でしょう。ポジティブであることが、必ずしもベストではないのが日本人の特徴です。日本人は、もともと自画自賛するのは苦手ですから、他者がその人のよさを見つけてあげることが大切なのではないかと思います。**他者からの褒め言葉は、日本人にとってとても大事なのです。**

「文化心理学」 唐澤真弓氏 東京女子大学 現代教養学部 教授

強い関係性の組織になると、どうしても、他者を煩わせてはいけないという心理が働いたり、何かしないとペナルティーが来るのではないかと懸念が生じてしまいます。一方で**ゆるい紐帯の関係性**では、いざというときには助け合えるし、閉じた関係にならないので、個人の生きやすさに機能します。

「社会心理学」 内田由紀子氏 京都大学 こころの未来研究センター 教授

2 | 自分の物の見方から



自分がグリップして動かせるのは今ある現実だけですから、過去や未来のあれこれにエネルギーを浪費しても仕方ありません。そうやって徹底的にリアリスティックになって、今という瞬間に自分を釘付けにして、心の安らぎを体験してみてください。仕事の内容がなんであれ**「自分は他の役に立っているのだ」**と置いていいのです。

「初期仏教」 アルボムッレ・スマナサーラ氏 スリランカ上座部仏教(テーラワダ仏教) 長老

心理学や脳科学の研究では、必ずしも人は、自分の利益を中心に考えその利益が最大化するように常に合理的な行動を取ることはないとするエビデンスが、だいたい増えています。人間は集団の中で生きていくので、**自発的に協力する**ような特性が、ある程度は先天的に備わっている可能性があると思っています。

「脳科学」 阿部修士氏 京都大学 こころの未来研究センター 准教授

今の「働く」はあまりに「生きる」と別物になっています。働くことは生きることのごく一部のことに……。マインドフルネスの核心は“あるがまま”。つまりはノンジャッジメンタルな思考。過去に起きたこと、未来に起こることではなく、**「今・ここ」で呼吸している自分に意識を向ける。**欲を見つめ直し、留めて、**その中でできることをやってみる。**それが、本来の「生き生き」の姿だろうと思います。

「マインドフルネス」 久賀谷亮氏 アメリカ神経精神医学会認定医、TransHope Medical 院長 心療内科医

個人の中にある考え方や信念は往々にして、「いつも一番でなきゃいけない」「絶対に失敗してはならない」などといった**“ねばならぬ主義”**があり、これらを**イラショナル・ビリーフ(非論理的な考え方)**と呼んでいますが、これが強すぎると、**不安や悩み、怒り、あるいは自分をみじめにする感情を引き起こす**のです。

「論理療法」 石隈利紀氏 東京成徳大学 心理学研究科 教授

働く中で、働く“意味感”を得られたら、生き生きにリンクしてきます。自分がやっていることにどんな意味があるのか、何の役に立っているのか。それを考えるときに弊害になるのが「やらされ感」なので、この問いかけには自律的に考えた方がいいと思います。一人ひとりがそういった意味感をちゃんと感じられて、**個々の持つ能力が最大限に発揮できるような環境**なら、誰もが活力アップ、生き生きと働けるはずです。

「ウェルネス経営」 小島玲子氏 株式会社丸井グループ 執行役員
健康推進部長 専属産業医

オランダの場合、人々が「自分はこれでいく」を選んでいきます。人生のどの段階でどのような働き方を選ぶのか、個人の選択の自由が重視されているのです。生き生きという状態は、**「これでやっていける」「やりがいを感じられる」という両方の条件が揃ったこと**。肝要なのは、自分の人生をその都度選び取っていくことだと思います。

「文化人類学」 中谷文美氏
岡山大学大学院 社会文化科学研究科 教授

3 | 行動パターンから

家庭生活でマイナスに働いた満足度が、ワーク・エンゲイジメントを低下させたり、反対に、仕事でいいことがあると、家でも一家団らんが弾むことがあるでしょう。こうした相互の影響を、スピルオーバー（流出効果）と言います。また、**仕事に対する自分の態度や心理状態が、密接な関わりのある人（配偶者や子どもなど）へクロスオーバー（交差効果）**するとわかっています。ワーク・エンゲイジメントは、仕事以外の領域の影響も非常に大きいと言えます。「休み方」も非常に重要です。週末など、短い期間の休日の過ごし方を考えなくてはなりません。週末でしっかりリカバリーして、翌週に疲れの借金を残さないことがワーク・エンゲイジメントを高く保つポイントになります。

「ワーク・エンゲイジメント」 島津明人氏 慶應義塾大学 総合政策学部 教授



「生き生き働く」とは、内発的動機づけ、あるいは何かに熱中して時間を忘れてしまうような**フロー体験と関係が深い**のではないかと思います。社員が内発的動機づけに基づいて仕事そのものを楽しんでいて、会社も出来高払いのような成果報酬を導入していないなら、「生き生き働く」ことができると思います。内発的動機づけの観点からは、**好きなことを仕事にするけれども、成果とは関係なく十分な生活の保障があって、取り組む仕事を自分で選べるという条件が望ましい**と思います。

「認知神経科学」 松元健二氏
玉川大学 脳科学研究所 教授

職場版PERMAは、**職場でのポジティブな感情 (Positive)、仕事へのエンゲイジメント (Engagement)、職場の人との関係 (Relationship)、仕事の意味 (Meaning)、仕事における達成 (Accomplishment) の5つ**で、労働者のwell-beingを構成しています。この5つの得点が高い人は、仕事や家庭での満足度が高い傾向にあります。また、心理的なストレスの症状が少ない傾向にあることや、仕事のパフォーマンスが高いことが確認されています。

「精神保健学」 川上憲人氏 東京大学大学院 医学系研究科 教授
渡辺和広氏 東京大学大学院 医学系研究科 助教

脳におけるモチベーションが高まるメカニズムでは、報酬系神経ネットワークの働きの影響が大きいのです。報酬はお金に限らず、**自分が望む環境**が得られたり**自主目標**などでもいい。一部であっても**能動的になれる部分**を見つければ、主体的にコミットできるようになり、モチベーションを高めることにつながることは、十分にあり得ます。もう一つ、モチベーションを高める脳科学的な仕組みには、**目前のタスクの成功確率**が関係しています。

「モチベーション」 枝川義邦氏 早稲田大学 リサーチイノベーションセンター 研究戦略部門 教授

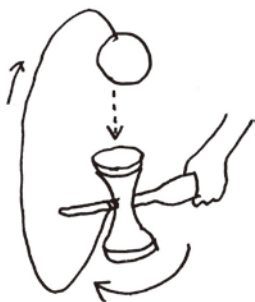
予定を詰めすぎると大事な仕事(難しい仕事)は先延ばしにされていくので、結果的に生産性は下がるという結論を出しています。**時間の充実感と主観的幸福感**はリンクしていますから、「生き生き働く」にも十分関係性があると思いますね。ガチガチに時間を管理しなければならないほど仕事があるのなら、優先すべきは時間管理ではなく、タスクの削減だということです。

「時間管理」 岡崎善弘氏 岡山大学大学院 教育学研究科 講師

多様な人たちがいる場に自分をぶち込んでみるんです。自分に変化を起こすというのは、それなりに負荷がかかるし、不安を感じたりするけれど、肝心なのは楽しめるかどうかです。遠くのものを見るためには幅広い経験をする必要があります。とにかく世の中の変化が激しいので、柔軟に対応し、新しい価値を生み出すには、**多様性が不可欠です**。**しかも組織だけでなく個人の中の多様性、「イントラパーソナル・ダイバーシティ」が求められているのです。**

「ダイバーシティ」 入山章栄氏 早稲田大学 ビジネススクール 教授

4 | 物事の原理原則から



生き生きと働いている状態とは、単に楽しみが多く、苦しみが少ない状態だけではないと思います。仕事上で困難な課題を抱えたとしても、**社会への貢献や自分の成長につながるなどの意味を見出していれば**、それも生き生きと働く原動力になるでしょう。これまでの研究では、自分の仕事にポジティブな意味を見出している人は、仕事により熱心に取り組み、自分の仕事への満足度も高く、人生全体にも意味を見出していることが明らかになっています。

「人生の意味」 浦田 悠氏 大阪大学 全学教育推進機構 教育学習支援部 特任講師

不確実な世の中になればなるほど、誰にとっても「何か起きる」可能性は増えますから、やはり**自立は大事なコンセプト**になってきます。これは組織マネジメントにも通じるころがあって、自分が生きやすい環境をつくる力は、今後ますます必要になってくるように思います。自分のやりたいことをする、「生き生き働く」という観点と照らし合わせても、結構シンクロしている気がしますね。

「生き生き働く」というのは個人個人違うべきなのです。やはり、キーワードになるのは多様性。働き方というのは、決して外から押し付けるものではありません。組織においても、**個人の考え方や感情をもっと重要視すべきだ**と言っていいと思います。

「障害と経済」 松井彰彦氏
東京大学大学院 経済学研究科 教授

働く人々のやりがいを高めるには、**追求ではなく発見の対象としての幸福へと意識を変える必要がある**と思います。幸福とは、自分が当たり前だと思って暮らしていた生活の中、あるいは自分自身に埋もれているものを、発見するもの。要は物の見方なのです。

「ギリシア哲学」 荻野弘之氏
上智大学 文学部哲学科 教授

ブータンがGNH(国民総幸福)という理念を提唱したのは1970年代初頭。経済以外にも人々に幸せをもたらす要素があると考えているのです。どういう状態にあっても、発想を変えれば、生き生きしていない自分を変えることができる。幸福は自分でつくることができるのです。**生き生きしている自分とはどういう状態なのか、そのゴールを具体的にイメージする。**環境にしても、考え方にしても、現状からのチェンジは簡単なことではありません。でも、現状のままでは何も変わらないのは確かなので、やはり、リスクを取ってでもチェンジするという勇気は必要だと思うのです。

「ブータン学」 熊谷誠慈氏 京都大学 こころの未来研究センター 特定准教授

▶ 「生き生き働く」状態・方法には多様性がある

多様な専門分野を持つ21人の研究者へのインタビューからは、2つのことが明らかになった。第1に、個人の主観である「生き生き働く」は捉え次第で変えられる。第2に、「生き生き働く」は多面的な要素で構成される。他者への貢献感やあるべきを手放す、家族の関係など、仕事との付き合い方だけでなく、物の見方や生活環境も「生き生き働く」に影響している可能性があることが示された。

プロジェクトの概要

本プロジェクトでは、

ともすれば個人的で感覚的な問題として片づけられがちな「生き生き働く」というテーマについて、冷静に科学的にできるだけ多くの人の声を聞きながらアプローチすることを試みた。

そのため、研究プロセスは以下のように進められた。

01. 「生き生き働く」に似た概念の研究を探索し、
これまでに何が明らかになっていて何がわかっていないのかを検討
02. 専門家インタビューを行い、
各学問分野の知見と「生き生き働く」をつなぐ概念を把握
03. 個人は「生き生き働く」をどのように捉えているのか、1600人に対する自由記述調査を行い、
結果を分析した上で続く定量調査のための調査項目を作成
04. 1万人への定量調査を実施
05. 分析結果から、生き生き働く8つの要素を発見

以降のChapterでは一連の活動から明らかになった、

「『生き生き働く』を構成する要素は何か」

「どうすれば生き生き働けるのか」

ということについて紹介していく。

- 他者との関係性
- 自分の物の見方
- 行動パターン
- 物事の原理原則

について、多様な角度から専門家たちへの取材を実施した。

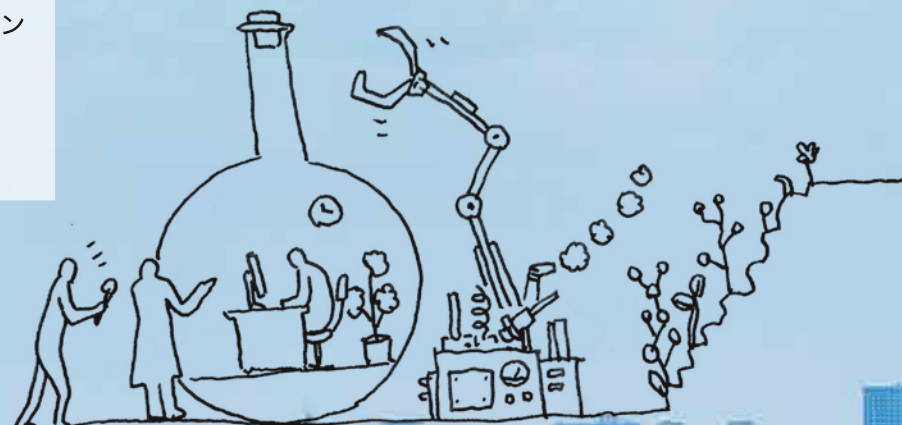
本誌で紹介した内容の詳細はウェブページ
(第2章「生き生き働ける」人とは?組織とは?
<https://www.works-i.com/project/ikiiki/organization.html>)を参照。

- ワーク・エンゲイジメント
- ジョブクラフティング
- 幸福
- ウェルビーイング
- ポジティブ心理学
- 意味づけ
- 居場所
- 目的
- イラショナル・ビリーフ
- ワークオートノミー
- レジリエンス
- コミットメント
- ソーシャル・キャピタル
- 自己決定感
- 自己効力感
- イントラパーソナル・ダイバーシティ
- プレゼンティズム
- ワークモチベーション
- ゲーム理論
- 時間管理

などの分野の先行研究を検討した。

01 先行研究のリサーチ

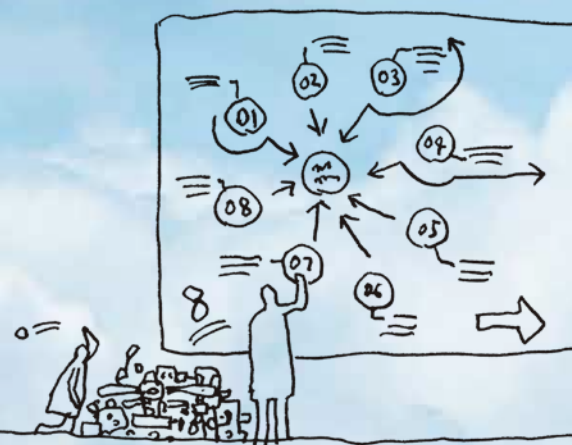
02 既存概念の「専門家」へのインタビュー



以下の尺度を参考にし、全国1万人を対象に調査を実施した。

- 仕事以外の活動量
- 主観的健康
- 組織風土
- 自尊感情
- ワーク・エンゲイジメント
- 心理的安全性
- 強み認識
- 心理的居場所感
- PERMA
- 二次元レジリエンス要因
- 有意味感
- DQS
- Grit
- ジョブクラフティング
- BQ
- 認知のゆがみ
- 職務満足度
- ワークモチベーション
- TIPI
- 職場のウェルビーイング

そこに、自由記述調査の結果から明らかになった、「仕事の全体像を把握し、計画的に進めている」「プロの誇りをもって働いている」「仕事の進め方などについて、自己管理ができています」などを質問項目として加えた。



03 下位概念の 構成要素 についての 自由記述調査 (P8,9 Chapter1)

04 定量調査 (P12,13 Chapter2)

05 メカニズム分析 (P12,13 Chapter2)

調査項目すべてで因子分析をした結果、8因子構造であることが示された。

年齢や性別などの個人属性を第1段階、性格・ものの見方を第2段階、職場環境を第3段階、さらに生き生き働く8つの要素を投入した階層的重回帰分析を実施。「生き生き働く」ことを説明する有意なモデルが確認された。



Chapter1 下位概念の構成要素についての自由記述調査

1600人の「生き生き働く」イメージ

これまで、「生き生き働く」ことに直接踏み込んだ研究はなかった。

今回我々が行った先行研究の検討や専門家へのインタビューからは、

多くのヒントを得たものの「生き生き働く」についての多面的な要素を具体化することはできなかった。

そこで、年齢も職種も性別も多様な個人に対して、自由記述調査を試みることにした。

どのような状態を「生き生き働いている」というのか、働いている人々はどのような言葉でそれを表現するだろうか。

調査対象…全国の20～79歳の働く個人、1682人

調査手法…インターネットモニター調査

標本設計…全国の20～70代の就業者について性別・年齢別に割り付け、各セル150人以上になるように設計した

調査期間…2019年8月7日～8月19日

Q. 「生き生き働く」という言葉からイメージされる言葉は？

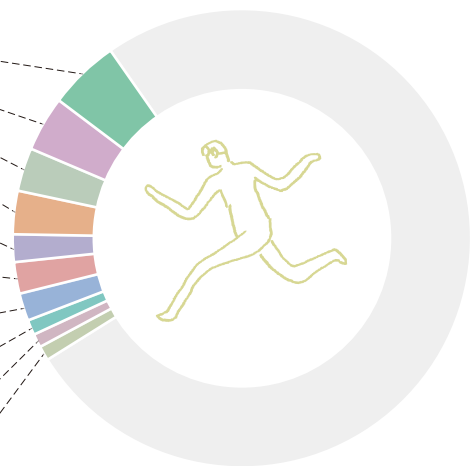
まず、「生き生き働く」をイメージする言葉を5つ挙げてもらった。

その結果、「生き生き働く」に対するイメージは個人によってかなり異なっていることが示された。

■「生き生き働く」を表現する言葉上位10語

順位	人	
1	468	やりがい
2	380	元気
3	267	いきがい
4	263	健康
5	228	楽しい
6	214	はつらつ
7	182	充実
8	128	笑顔
9	122	活力
10	120	やる気

■「生き生き働く」を表現する言葉の比率



ワードの最多は「やりがい」

「生き生き働く」を表現するものとして挙げられた言葉は9593語あり、最も多かったのは「やりがい」だった。上位10位を見ると、「元気・はつらつ・活力・健康」といった心身の活発さや「笑顔・楽しい」などの外から見た様子を表現する言葉が挙げられている。さらに、外から見た様子だけでなく「やりがい・いきがい」といった仕事を通じた価値の実感、「充実・やる気」など、内面を表現する言葉も挙げられていた。

10位までの言葉は4分の1に留まる

回答内容の4分の3は上位10位とは異なる語であった。「お互いさま」「やすらぎ」「意志」「開業」「汗」など、回答が1件しかなかった言葉も多く、「生き生き働く」のイメージは、非常に多様な表現が存在することが明らかになった。これだけ多様だということは、共通項を探すよりもむしろ、共通しないという点に目を向けて、個人の「生き生き働く」価値観に注目する必要があるだろう。

Q. 「生き生き働けていない」のはどのようなとき？

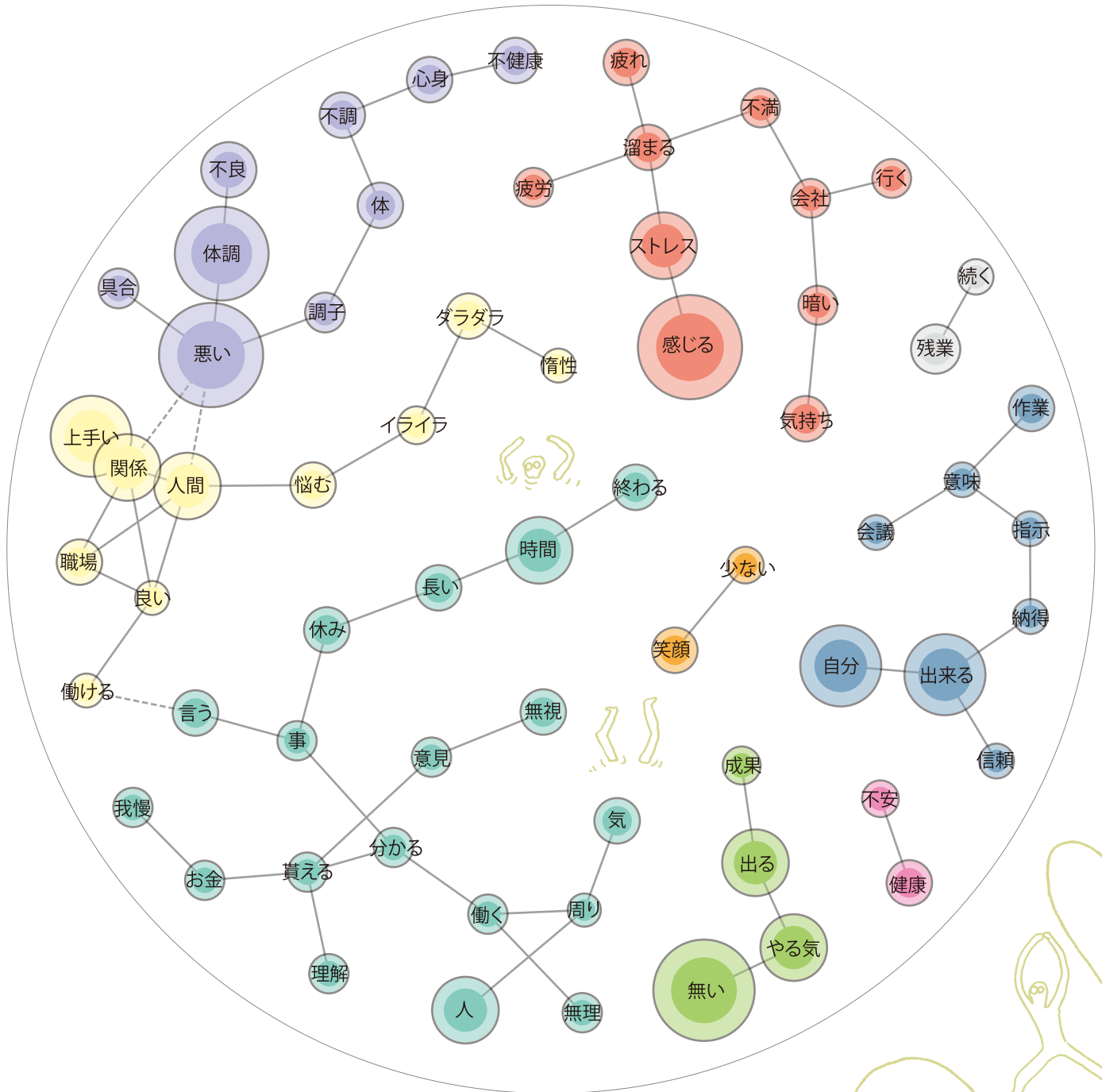
次に、「私」が生き生き働けていないのはどのようなときか、文章での回答を促した。

分析にあたってはどのような言葉のつながりが強いのか、

記述された文章を単語化し、共起ネットワーク分析を行った。

その結果が以下の図だ。

体調不良、不健康、心身不調、人間関係に悩む、ダラダラ惰性、長い時間、お金のために我慢、意見が無視される、無理に働く、やる気が出ない、成果が出ない、健康不安がある、自分ができるか信頼されていない、納得できない、残業が続く、ストレスが溜まる、ストレスを感じる、疲れが溜まる、不満が溜まる、会社に行くことで暗い気持ち(になる)とある。



▶すべての人に自分だけの「生き生き働く」がある

「生き生き働く」も「生き生き働けていない」も、個人から挙げられたイメージは、多様性に満ちていた。そして、「毎日同じ仕事」や「忙しい状態が続く」など、ある人にとっては「生き生き働く」と感じていることも、別の人にとっては「生き生き働けていない」イメージになっていることも示された。

自由記述調査の結果からは、専門家の指摘以上に、すべての人に自分だけの「生き生き働く」イメージの広がりがあることが明らかになった。

専門家の知見と一致した個々人のイメージワード

自由記述調査の結果と専門家の知見を重ね合わせると、以下のような表現の一致が見られた。

表の右の欄は調査から得られた個人の回答例である。

専門家の知見	個人が表現する「私」の生き生き働く状態(個人の回答例)
仕事以外の生活の豊かさ	家族の笑顔がある、 趣味の時間が充実している、 プライベートの予定がある
強みの認識・持ち味を活かす	持ち味が活かしている、 自分にしかできない仕事をしている、 好きな仕事をしている
レジリエンス(楽観性など)	前向きなとき、 感情をコントロールできている
心と身体の健康	健康、 ストレスがない、 よく眠れる、 心が軽いとき、 気持ちに余裕がある、 食事がおいしいとき
ワーク・エンゲイジメント	時間が経つのを忘れるくらい集中する、 やりたい仕事に没頭している、 仕事を楽しんでいる、 目標が達成できた
居場所・役割	感謝される、 人の役に立てていると感じるとき、 期待されている、 頼ってもらえる、 必要とされる、 仕事を任される、 責任のある仕事をしている、 褒められる、 働いた分評価される、 活躍の場がある
職場の心理的安全性	パワハラがない、 職場が辛いがない、 ギスギスしない職場
職務満足	達成感のある仕事をしたとき
ウェルビーイング	没頭している、 誇りが持てる、 仕事に行きたいと思える、 プライベートとのバランスが取れている、 プライベートも充実している状態
職場の組織風土	出社するのが楽しみ、 皆で協力し合っているとき、 無意識のうちに他のスタッフのフォローをしている、 人間関係が良好、 信頼される、 個性を発揮できる職場、 同僚や上司とコミュニケーションが取れて仕事がしやすい環境
働く意味	目的を持って働く、 やりがいがある、 生産的な仕事ができている、 働くことに意味を感じている、 世の中に価値を提供していると感じられる、 仕事の意義が感じられる
職場の幸福感(PERMA)	目標がある、 時間を忘れて夢中になれる、 集中している



専門家の知見にはなかったイメージワード

一方で、今回ヒアリングをした専門家インタビューからは見出されなかった新たな表現も確認された。

個人の回答	個人が表現する「私」の生き生き働く状態(個人の回答例)
自分の意思、決定で進める	自己決定権がある、自分で立てた目標である、決めた通りにことが進む、自主的に動いて働ける状態、強制されない、やらされ感がない、自分のアイデアを実行している、自身の発想を大切にしながら自己の裁量で仕事を進めることができる
自分のペースで働く	自分のペースで仕事が進んでいる、自分のペースを保って着実に仕事ができる、自分のペースで仕事をこなす
自由にできる	自分の納得いくやり方で働ける、自由に働ける、思うようにやれている、邪魔されない、のびのびしている
計画通りに仕事が進む	思った通りのペースで仕事が進む、仕事が順調に進んでいる、ミスなくその日の仕事をやり遂げる
アイデアが次々と浮かぶ	新しいアイデアを次々と生み出す、自身の発想の完成度が高い、次から次へどんどんイメージが湧く
自分に向いている	自分に合った仕事をしている
自信がある	自分に自信がある、まわりの目を気にせず突き進める
忙しく働いている	毎日バタバタと働いている、適度に忙しい、朝から帰宅するまで仕事とぎれない
自分らしくいられる	自分らしさを出せる、自分らしく働ける
普段通り生活できる	通常通りの状態、いつもと同じ仕事をしているとき、働けているとき
無理なく働く	ほどよい量の仕事、適度に働く、イヤにならない程度に働く、無理のないペース
仕事をやり遂げられた	大きな目標を完遂したとき、自分にしかできない仕事をやり遂げた
経済的に安定している	収入や将来の不安がない、経済的な不安がない、会社の先行きに不安がない、生活できる

▶ 非共通のイメージワードにこそ、「生き生き働く」真実がある

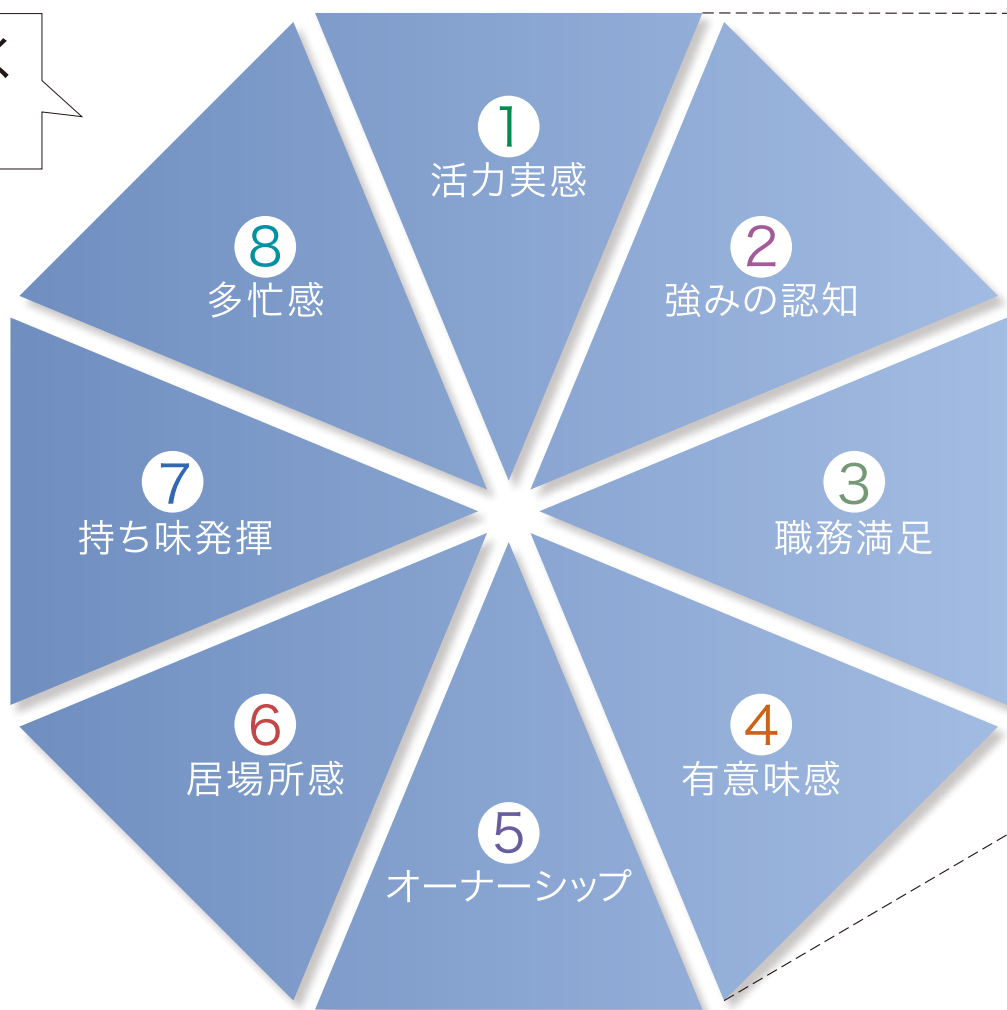
1600人への自由記述調査から、「生き生き働く」イメージは、専門家が挙げた概念以上に多彩だということがわかった。これでは一斉の制度改革を推し進めようとした働き方改革で不満が出るのも当然だ。「生き生き働く」は制度的措置だけで解決し得る問題ではないことがはっきりした。「生き生き働く」の鍵は、主体である個々人に委ねられているのだ。

「生き生き働く」

その多様性の構造を解明する

Chapter1で明らかになった「生き生き働く」の多様な要素は、どのような構造により成り立っているのだろうか。次に、全国1万人を対象に行ったアンケート調査の結果について、個人々が生き生き働くための要素とその構造を分析した。

生き生き働く
8つの要素



要素1) 活力実感

自分に任された仕事に没頭し、熱意あふれる取り組みを通じて活力を得ている

- 仕事は、私に活力を与えてくれる
- 職場では、元気が出て精力的になるように感じる
- 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる
- 仕事に熱心である

要素2) 強みの認知

これまでの仕事を通じて得た経験や専門性を、自分の強みとして自覚している

- 私には仕事に活かせる人にはない経験があると思う
- 私には仕事に活かせる強みがあると思う
- 私には仕事に活かせる専門的な知識があると思う
- 仕事に活かせる私らしさがあると思う

要素3) 職務満足

責任ある仕事への取り組みを通じて、周囲からの信頼と会社への誇りを感じている

- 仕事上の責任に満足している
- 仕事内容に満足している
- 上司からの信任に満足している
- 会社の社会的イメージに満足している

要素4) 有意味感

取り組んでいる仕事の意味や価値を理解しており、自分自身の成長を実感している

- 私の仕事は、私自身をより理解するのに役立っている
- 私の仕事は世の中を理解するのに役立っている
- 私は、自分の仕事が人生にどのような意味をもたらすのか理解している
- 私は、仕事が自分の成長に寄与するものと見ている

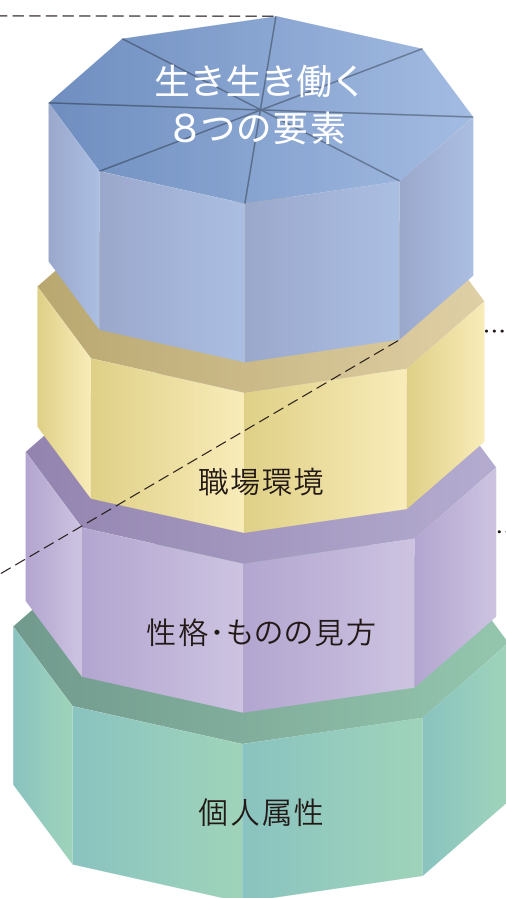
「生き生き働く」をモデル化する

これまでに見てきた要素について、個人の中でどのように組み合わせられると「生き生き働く」状態が実現できるのかを解明するために、定量調査を行った。質問は、仕事の捉え方や職業生活を問う101の項目である。因子分析の結果、「8つの要素」が確認された。さらに、①個人属性、②性格・ものの見方、③職場環境を前提に、8つ

の要素の影響を階層的重回帰分析によって分析した。その結果、「生き生き働く」は①～③だけでは十分な説明ができないこと、8つの要素の説明力が非常に高いことが示された。このことは、属性や職場環境だけで「生き生き働く」は実現できず、個人が重視する8つの要素を満たすための行動が必要だということを表している。

生き生き働くモデル

生き生き働くモデルは、4階層モデルで説明される。



- 自由闊達・開放的
 - 長期的・大局的志向
 - 柔軟性・創造性・独自性
 - 慎重性・綿密性
 - 成果主義・競争
 - 権威主義・責任回避
 - 個の尊重
 - 心理的安全性
- レジリエンス(楽観性・統御力・社交性・行動力)
 - 性格特性(外向性・情緒性・開放性・協調性・勤勉性)
 - 認知(二分思考・断定的表現・過度の一般化)
- 年齢
 - 性別
 - 経済状態
 - 心身の健康

■生き生き働くことについての調査

調査対象・・・18～89歳の男女、9716人
調査手法・・・調査会社によるインターネット調査
標本設計・・・総務省統計局「労働力調査」のデータを基に、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴が母集団と同程度の比率となるように割り付けを行った。学歴比率は、文部科学省のデータを参照した

要素5) オーナーシップ

仕事のプロセスを理解し、進め方やペースを自分で考えながら効率的に取り組んでいる

- 仕事の進め方などについて、自己管理ができています
- 仕事の進め方が効率的である
- 仕事の中身や作業手順を自分が望ましいと思うように変更する
- 違うやり方を学んで試したりするなど、変化し続けている

要素6) 居場所感

周囲のメンバーからの期待を理解し、職場の一員としての信頼と安心を感じている

- 上司、または職場の誰かが、私を人として気にかけている
- 私は大切にされている
- 職場での自分への期待を知っている
- 落ち着いた気持ちでいられる

要素7) 持ち味発揮

現在の仕事の内容とやりたいことが合っており、自分らしく強みを発揮できている

- 今の仕事では、自分の強みが活かされていると思う
- 自分のやりたいことと今の仕事はマッチしていると思う
- 今の仕事では、私らしさが活かされていると思う
- 今の仕事では、専門的な知識が活かされていると思う

要素8) 多忙感

周囲のメンバーや仕事の状況にかかわらず、いつも全力で働くことに充実を感じている

- 常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している
- 一生懸命働くように駆り立てている何かを、自分の中に感じることがある
- 同僚が仕事を切り上げた後でも自分が働き続けているのに気づく
- 楽しくないときでさえ、一生懸命働くことが義務だと感じる

8つの要素で、自分が大事にする 価値観を可視化する



働き方というと、労働時間や働く場所、職場環境といった目に見える条件で語られることが多かったが、生き生き働く8つの要素が特定されたことにより、自分の価値観に合った働き方を新たに発見することや、他者と共有することが容易になる。

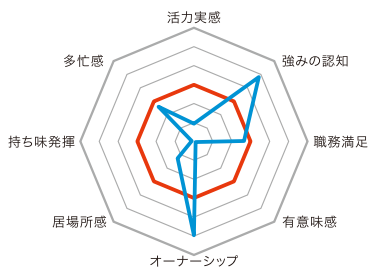
自分はどの要素を重視するのか、それは満たされているのかが明確になれば、自ら環境の改善に努めるなど、「自分の価値観に合った働き方」に変えていくことができ、「生き生き働く」状態に近づける。

「生き生き働く」イメージが同じでも、重視する要素は同じとは限らない

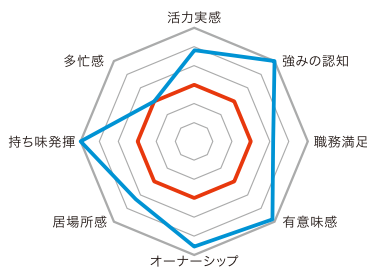
ここでは、本調査において、現在「生き生き働いている」と回答した人の中から、自分が生き生き働いている状態について同様の回答をした2人を例に、構造モデルを説明する。

Case1 「生き生き働く」=「没頭しているとき」と回答したAさんとBさん

Aさん：男性、27歳、製造・生産工程作業員、正規職員。生き生き働いている状態とは、「好きなことに没頭している状態」



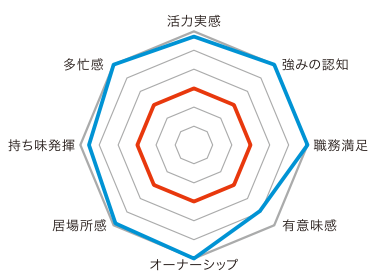
Bさん：男性、37歳、建築・土木・測量技術者、正規職員。生き生き働いている状態とは、「没頭できている状態」



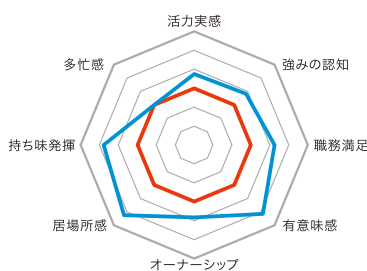
Aさんは、「オーナーシップ」と「強みの認知」の得点が高い。「職務満足」と「多忙感」は標準的で、その他の要素はほぼ自覚していない。Bさんは、「多忙感」は標準的だが、他では、「強みの認知」と「持ち味発揮」を強く感じている。要素の満たされ方がまったく異なるものの、2人も現在生き生き働いていると感じており、そう感じるのは没頭しているときだという。Aさんは自分の裁量で進められることが仕事における最優先事項であり、それがかなっていないときに没頭できるのかもしれない。一方、技術者であるBさんは、専門スキルという持ち味を発揮しているときに没頭できるのだと考えられる。

Case2 「生き生き働く」=「計画通りに進むとき」と回答したCさんとDさん

Cさん：女性、61歳、一般事務職、契約社員。生き生き働いている状態は「仕事が計画通りに進み、時間内に終わるとき」



Dさん：男性、48歳、運輸業ドライバー、正規職員。生き生き働いている状態は「すべて順調にしているとき」



Cさんはどの要素もほぼ完全に満たされている。「有意義感」のみが少し低い、標準点よりは高い。一方、Dさんは「有意義感」「居場所感」と「持ち味発揮」の要素が高い。

Cさんは、その年齢から熟練したスキルを持ち、仕事を自分の裁量で進めていく権限を持っていると推察できる。また、常に忙しくしていることに充実感を得る人であり、高いオーナーシップがあるため大量の仕事があっても時間内に終わらせやすいのだろう。Dさんは、居場所感を有し、現在の仕事に意味を感じており、さらに配送が予定通りに進むときに生き生き働いていると実感するのだろう。

— 偏差値
— 標準点

■レーダーチャート作成方法

- 「生き生き働く」イメージは、「あなたにとって『生き生き働いている状態』とはどのような状態を指しますか?」と尋ね、自由記述で得た回答についてKJ法を援用し、コード化した。
- グラフ中の得点は、生き生き働く8因子に対して、尺度得点を算出し、それを標準化した後、偏差値化したものである。

重視したい要素に応じて、自ら環境をマネジメントするという発想

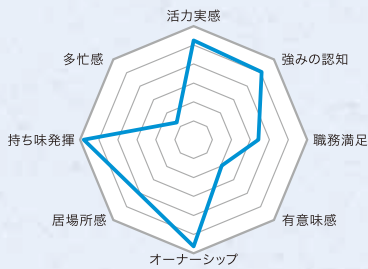
人々の「生き生き働く」イメージは、たとえ同じ表現で語られていても、満たされている要素は個々でかなり異なっていた。

この構造モデルで現在の仕事における各要素を描き出すと、何が満たされていないのかを判断できる。

もしそれが自分に欠かせないことだとしたら、そこを起点に、大事な要素が満たされる働き方を考え始めることができるはずだ。

Column1 参考事例「生き生き働く」ために自分でできること

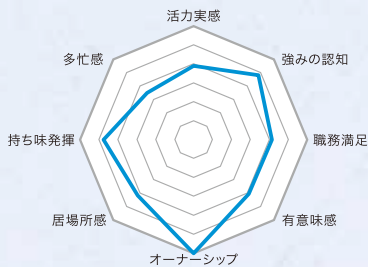
「生き生き働く」要素が現在満たされていない場合、どうすれば、自分の価値観に合う働き方に変えることができるのだろうか。自分なりの「生き生き働く」を実現している4人のエピソードを、彼・彼女たちが重視する要素に照らし合わせて説明する。



「持ち味発揮」要素を活かした

顧客に喜んでもらえている状態、チームで楽しみながらプロジェクトを進めることに「生き生き働く」イメージを持つEさん。かつて顧客先の非協力的なマネジャーを障壁に感じたことがあった。しかし、コミュニケーションやヒアリングが楽しいという「持ち味発揮」により、当のマネジャーに集中的にヒアリングを行いプロジェクトへの巻き込みに成功。最終的には一番の協力者になってもらえ、チームと顧客の一体感あるプロジェクトになった。

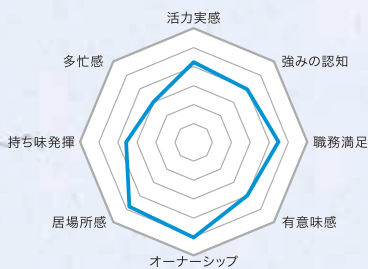
(Eさん: 30代男性、業務改革コンサルティング)



「オーナーシップ」要素を取り戻した

就職して以来、オフィスの設備系の職種で、予算取りのアプローチから工事完了後の請求書作成までの現場業務を一人でやってきた。自分に合っていると感じていたが、会社が大きくなり自身も経験を積んでくると、マネジメント業務が主になり、仕事つまらなくなった。再び、自分で企画・実行してフィードバックが得られるような「オーナーシップ」のある仕事につきたいと考え、他部署の部長にコンタクトを取り、人事異動をかなえた。

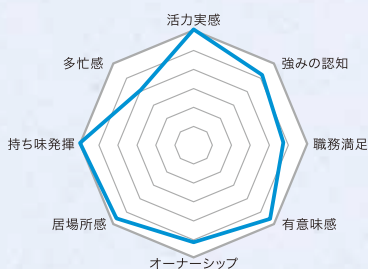
(Fさん: 50代男性、IT系自営業)



「居場所感」要素を得た

自分だからこそできる仕事や一歩踏み込んで人の支えになる仕事にやりがいを感じるGさん。前職では、自社サービスの効果的な使い方を顧客企業に啓蒙する部門にいたが、オンラインチャットのみでのやり取りであったため、期待に応えられている実感が得られず「居場所感」がなかった。「直接人とコミュニケーションが取れる仕事をしたい」と周囲に伝え続け、現在は学生に対面でインタビューしフィードバックをもらうという、最もユーザーに近い部門へ異動した。

(Gさん: 30代女性、学生向けマーケティング)



「活力実感」要素を得た

プロサッカー選手を目指す子どもたちを指導していたころは、「この子たちの夢をつぶしてはいけない」「勝たないと自分は評価されない」という重圧があり、仕事を心から楽しめていなかった。そんなときに、技術はなくても純粋にサッカーを楽しむ自閉症の男の子と出会い、「この子とサッカーをしたら楽しそうだと、障害のある人が通えるサッカークラブをつくった。そこが、自身もありのままに居場所になり、「活力実感」要素が高まった。

(Hさん: 40代男性、サッカークラブ運営)

WORKSHEET

自身の「生き生き働く」要素を知る

私たちは普段、「自分がどういう状態で働いているときに、生き生きとしているのか」を考えることがない。

「生き生き働く」ためには、個人では変えられない労働条件や組織風土の問題もちろんあるが、

まずは、自分自身が真に求める働き方、自分に合った仕事の進め方が何なのかを、明確にする必要があるだろう。

個人が「生き生き働く」には、8つの要素の組み合わせが、自分にフィットしている必要がある。

「自分」はどの要素をどの程度重視しているのだろうか。

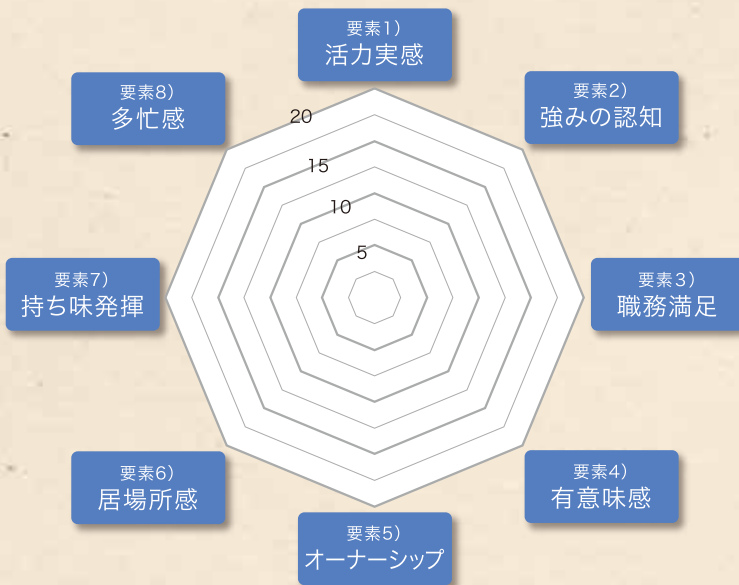
以下の項目に回答しながら自分が大事にしている要素を考えてみてほしい。

手順 1 「自分」が生き生き働くためには何を重視するのか、回答してみよう

		重視しない					重視する		合計点
		全く重視しない	どちらでもない	ととも重視する	ととも重視する	ととも重視する			
活力実感	仕事から活力を得る	1	2	3	4	5		①	
	職場では元気が出て精神的になる	1	2	3	4	5			
	仕事に没頭する	1	2	3	4	5			
	仕事に熱心に取り組む	1	2	3	4	5		/20	
強みの認知	私には人にはない経験がある	1	2	3	4	5		②	
	私には強みがある	1	2	3	4	5			
	私には専門的な知識がある	1	2	3	4	5			
	私らしさを表現できる	1	2	3	4	5		/20	
職務満足	自分に適した仕事上の責任がある	1	2	3	4	5		③	
	自分に適した仕事内容である	1	2	3	4	5			
	上司からの信任がある	1	2	3	4	5			
	会社の社会的イメージが自分が求めるものである	1	2	3	4	5		/20	
有意味感	私自身をより理解するのに役立つ仕事である	1	2	3	4	5		④	
	私が世の中を理解するのに役立つ仕事である	1	2	3	4	5			
	自分の仕事が人生にどのような意味をもたらすのか理解できる	1	2	3	4	5			
	自分の成長に寄与する仕事である	1	2	3	4	5		/20	
オーナーシップ	仕事の進め方などについて、自己管理ができる	1	2	3	4	5		⑤	
	効率的に仕事を進められる	1	2	3	4	5			
	仕事の中身や作業手順を自分が望ましいと思うように変更できる	1	2	3	4	5			
	違うやり方を学んで試したりするなど、変化し続ける	1	2	3	4	5		/20	
居場所感	職場の誰かが人として気にかけてくれる	1	2	3	4	5		⑥	
	職場で大切にされる	1	2	3	4	5			
	職場での自分への期待を知っている	1	2	3	4	5			
	落ち着いた気持ちで働ける	1	2	3	4	5		/20	
持ち味発揮	自分の強みが活かせる仕事である	1	2	3	4	5		⑦	
	自分のやりたいこととマッチした仕事である	1	2	3	4	5			
	私らしさを活かせる仕事である	1	2	3	4	5			
	専門的な知識を活かせる仕事である	1	2	3	4	5		/20	
多忙感	常に忙しい	1	2	3	4	5		⑧	
	一度に多くの仕事をする	1	2	3	4	5			
	誰よりもたくさん働く	1	2	3	4	5			
	どんな状況でも一生懸命働く	1	2	3	4	5		/20	

手順 2

①～⑧の各合計点を以下のチャート図に転記して、重視する要素に○をしてみよう



手順 3

あなたが重視する要素と、その要素が現在満たされている程度にギャップはあるか？
ギャップを埋めるために
あなたができることは何だろうか？
15ページの Column 1 や
下の Column 2 も参考にして考えてみよう

Column2 「生き生き働く」要素の掘り下げ方

手順2で、自分が最も重視する要素が明らかになった。では、その要素は今の仕事で十分満たされているだろうか？
もし満たされていないなら、重視する要素を具体化することで実現方法が見えるかもしれない。
参考として、キャリアアドバイザーの手法をいくつか紹介しよう。

活力実感を掘り下げる→過去の経験を振り返る

社会人になる前の経験に「生き生き働く」の原点が眠っていることがある。例えば学生時代、団体競技の部長として情熱を傾けていたという人は、①一人で活動するよりもチームをゴールに向けてまとめること、②自分で目標を立てるよりも最初からゴール設定があること、③ゴールのために一生懸命頑張ること、などから「活力実感」を満たせる可能性がある。

自分への質問

過去、私はどのようなことに熱中していたか？ どんな人といるときの自分が好きだったか？ そのときの自分はどんな行動をしていたか？ そのときに得意だったことを、今の仕事で活かす場面はあるか？

居場所感を掘り下げる→要素を分解する

居場所感は多くの場合、「誰かの役に立っている」という貢献感にも置き換えられる。その貢献の仕方は一様ではない。例えば「仕掛け型」と「受け止め型」の違い。運送ドライバーが顧客ニーズを聞き出し新たな提案をする、小売店スーパーバイザーが天候急変を見越して仕入れ変更を提案するなど、自分が動いて相手に変化を起こすのは「仕掛け型」。一方、警察官が道に迷った人に道案内をする、コールセンターオペレーターが、製品の不具合を伝える消費者の問題を解決するなど、求めに応じて貢献するのは「受け止め型」である。

自分への質問

私は、仕事で誰にどのような方法で貢献できると、喜びを感じるだろうか？

持ち味発揮を掘り下げる→サブの仕事経験にも注目してみる

業務におけるサブの内容に着目してみる。例えば教師は、メインの教える仕事の他、進路相談、クラス担任、学生募集など多様な役割を担っており、1対1のマネジメント、1対多数のマネジメント、戦略立案など異なるスキルを持つ。運送ドライバーの場合は、車両を運転して荷物を届けるメイン業務のほか、効率のよい配送順を考える、お得意先ニーズに気づき受注につなげるなど、工程管理や顧客サービススキルも必要だ。そこに自分の持ち味はないだろうか。

自分への質問

私にはどのようなサブの仕事があるだろうか？ サブの仕事のどの部分を楽しんでいるだろうか？

上記の方法は、有意味感やオーナーシップなど、他の要素を掘り下げる際にも応用できる。
自分が重視する要素の中身を具体化すると、それが満たされていない場合に、どうすれば満たせるのか
自分にできることを考えやすくなるのではないだろうか。



APPENDIX「企業施策の影響」

自由闊達・開放的な組織風土

長期的・大局的志向な組織風土

柔軟性・創造性・独自性のある組織風土

慎重性・綿密性のある組織風土

成果主義・競争的な組織風土

権威主義・責任回避な組織風土

個の尊重

勤務日を選ぶことができる

勤務時間を選ぶことができる

働く場所を選ぶことができる

予期せぬ異動

社会・地域の一員として活動できる



要素1) 活力実感

「社会・地域の一員として活動できる」、「個の尊重」の順に影響が大きかった。社員一人ひとりが社会や地域の活動に参加できるように、生活と仕事のバランスが十分に取れる環境づくりが必要だろう。

要素2) 強みの認知

「社会・地域の一員として活動できる」、「柔軟性・創造性・独自性のある組織風土」の順に影響が大きかった。個人の創造的なアイデアを柔軟に取り入れ、事業に活かす場面をつくるマネジメントが求められる。

要素3) 職務満足

「個の尊重」、「自由闊達・開放的な組織風土」の順に影響が大きかった。一部の人間だけではなく、社員一人ひとりが自由に発言でき、かつ、その声を聞き届ける環境が、個人の職務満足につながる。

要素4) 有意味感

「個の尊重」、「社会・地域の一員として活動できる」の順に影響が大きかった。指示通りの仕事を求めるよりも、社員の成長につながる仕事のアサインや、自発性を促すマネジメントが有意味感につながる。

要素5) オーナーシップ

「自由闊達・開放的な組織風土」、「柔軟性・創造性・独自性のある組織風土」の順に影響が大きかった。仕事の進め方を自分で決める機会をつくることで、個人の仕事の「やらされ感」が「自分ごと」に変わっていく。

要素6) 居場所感

「個の尊重」、「自由闊達・開放的な組織風土」の順に影響が大きかった。企業が社員を一律で捉えず、個々人の強みが発揮できる環境をつくると、個人の居場所感につながる。

要素7) 持ち味発揮

「個の尊重」、「柔軟性・創造性・独自性のある組織風土」の順に影響が大きかった。持ち味発揮には、仕事にある程度の裁量が必要で、独創的なアイデアの実現を任せてみるようなマネジメントが有用である。

要素8) 多忙感

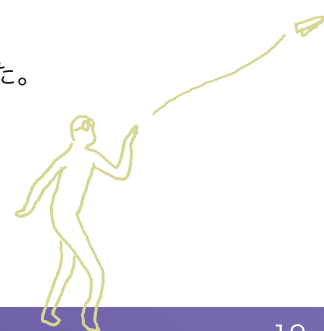
「成果主義・競争的な組織風土」、「権威主義・責任回避な組織風土」の順に影響が大きかった。成果のみで判断し競争を煽る、権威主義的で責任から逃れる職場風土は多忙感をもたらすが、デメリットもある。

これまで、個人が「生き生き働く」ための要素やその見つけ方など、「生き生き働ける状態」をつくるために個人としてできることを考えてきた。その一方で、自分だけでは変えることが難しいこともある。例えば、働く時間や働く場所の自由度、権限の委譲や仕事の進め方など、個人の多様な「生き生き働く」を実現するために、企業には何ができるだろうか。今回の定量調査の結果から、どのような企業風土が「生き生き働く」各要素に影響しているのかを明らかにした。

要素1 活力実感	要素2 強みの認知	要素3 職務満足	要素4 有意味感	要素5 オーナーシップ	要素6 居場所感	要素7 持ち味発揮	要素8 多忙感
+	+	+	+	+	+	+	
+		+	+	+	+	+	
+	+	+	+	+	+	+	+
		-		+			+
		-			-	-	+
	+	-		+			+
+	+	+	+	+	+	+	
+					+		
+		+		+			
						+	+
					-	-	
+	+	+	+	+	+	+	+

注釈：各要素を目的変数とし、組織風土や勤務日などを説明変数として重回帰分析を行い、有意な結果について印をつけた。表中+はプラスの影響、-はマイナスの影響があったことを示している。また、各要素に対して影響の強かった上位2つについて網掛けしている。

新卒一括採用や年功序列が一般的な日本型雇用においては、個人は企業が用意してくれた枠組みに自分の働き方を合わせてきた。しかし、個人をとりまく働く環境や意識が多様さを増す中、その枠組みでは、個々人が生き生きと働くことへの対応が難しくなりつつある。働く時間や休日の過ごし方、健康管理など、個人が自分のライフスタイルに合わせて、働き方を選択する時代が来ている。もちろんこれまで、多くの企業が従業員の働くニーズをくみ上げ、それを人事施策として反映してきた。しかし、働くニーズの多様さは従来以上の広がりを見せている。個人が自分で決めて、自分の「生き生き働く」を実現するために、これまで以上に従業員一人ひとりがどのように働きたいと考えているのかを理解した上で、多様な選択機会を提供し、その選択を促すマネジメントへの転換が求められている。



総括

「生き生き働く」ことを 放棄するのか、 掴み取るのか。

働きがいがあることや生き生き働くことは、働く個人にとって本来とても大切なことである。

本誌で見てきたとおり、「自分が生き生き働ける状態」を言葉にできるのは自分だけだ。

なぜならそれは、自分にしかその価値がわからない、個性の高いものだからだ。

そう、「生き生き働く」は、企業側から一律で与えられるものではなく、

自らの手で獲得しようとしなければ掴むことはできない。

にもかかわらず、私たちは目の前の忙しさ、生活のために働くことを重視するあまり、

「生き生き働く」ことを放棄して、置かれた環境に無理やり自分を合わせるように

働いてきたのではないだろうか。

労働時間が改善されても、一番大事なものが置き去りになっているのは、

生き生き働くことは難しい。

もし、働くにあたって自分にとって大事なものが周囲から受け入れられなかったとしたら、

個人は望みを持つことをあきらめてしまうだろう。

個性の高い望みほど、個人のがままたして捉えられ、組織として許容されないこともある。

個人が大切にしたいと考えていることを組織の中で死守するのは、簡単なことではない。

この状態を打破するには、

「私はこれだけは絶対に手放せない」という要素をまず決めることだ。

例えば、「毎日おいしいご飯をゆっくり家族と食べること」

「大好きなサッカーの試合をできるだけ多く見に行くこと」

「犬と暮らすこと」のような生活軸からでもいいし、

「昨日より今日できることが少しでも増えていること」

「旅行に携わること」といった仕事軸でもいい。

これらを絶対に譲れないものとしてロックすることで、

「じゃあ、どうすればいいのか？」という思考と工夫が生まれる。

ロックしないままだと、いつまでたっても簡単にあきらめてしまうし、

組織との歩み寄りも進まない。

働き方の主導権が個人に移る大きな兆しも見えてきている。

すでに自分自身の「生き生き働く」の種を掴み、進んでいる人たちがいる。

その個々人を尊重し、最大限「個を活かす」ことに成功している企業もある。

転換するか、今まで通りでいくか、そのハンドルは「個人」が握っている。

「生き生き働く」次世代社会の創造に向けて

～個人・企業の視点からできること～

最後に本レポートから明らかになったことを基に、
個々人が生き生きと働く社会をつくるための3つの提言を行う。

提言1.

ステレオタイプの「生き生き働く」を捨て、今の自分を肯定する

生き生き働くことは、本来とても多様でありながら、
多くの人々がステレオタイプな「生き生き」のイメージにとらわれ、
自分の働き方を肯定できずにいる。「決めたスケジュールを確実にこなす」「人から期待されている」などの、
日常的な活動や周囲との関係の中にも、「生き生き働く」を実感するたくさんの要素があるのに。

人生100年時代を迎え、将来的なキャリアデザインに注目が集まるが、生き生き働くことを実感するためには、
「働くこと」に対する肯定的な感情が重要となる。
今現在の「自分の」生き生き働く状態をデザインすることから始めたい。

提言2.

自分を取りまく環境を、自ら選択・行動できる社会に

個人が生き生きと働くためには、自分を取りまく周囲の環境が大切だ。
互いに貢献し合う組織の風土や他者からの称賛が欠かせない。

残念ながら、職場で持ち味を発揮できない場合には、社外活動、副業・兼業、転職など、
社外に新たな場を求めることも選択肢の一つだ。
一人ひとりが持ち味を活かせる居場所づくりに取り組むことが、企業と個人の双方に求められている。
一つの居場所に依存している状態は組織にとっても、個人にとっても弱い。
企業は、メンバーの相互理解を深める場や職場横断のコミュニティづくりなど、
互いに多様な居場所を選択できる環境づくりをすることが必要だ。

提言3.

モチベーションマネジメントからオーナーシップ醸成へ

個人の多様な価値観に、企業はどのように応えていけばよいのだろうか。
働く動機が類型化できた時代には、企業による従業員のモチベーションマネジメントは重要課題だった。
しかし、働く価値観が多様化した現在、働く動機は、セルフマネジメントの対象となっている。

これからは、企業がオープンでフェアな機会を提供し、個人がそれを選択する時代へと変化していく。
選択に伴う意味づけこそがオーナーシップ醸成の第一歩だ。勤務時間や場所はもちろん、雇用契約や異動、
さらには社外活動や退職の機会まで、個人の自発性と当事者意識を活かす経営が求められている。

Works Report 2020

「働く×生き生き」を科学する プロジェクト

プロジェクトメンバー

辰巳哲子(プロジェクトリーダー/主任研究員)
奥本英宏(副所長)
石川ルチア(アソシエイト)
奥ノ木辰哉(研究員)
岡田苑子(アシスタント)
宮崎恵美(アシスタント)

調査設計・分析

谷 伊織
愛知淑徳大学 健康医療科学部 准教授

編集・ライティング

荻原美佳
有限会社ウイズ・インク
内田丘子
株式会社タンク

デザイン

小林繁則
有限会社ケイズデザイン

協力

前原佳世子
株式会社リクルートキャリア

プロジェクト協力(P3~5)(五十音順)

阿部修士 京都大学 こころの未来研究センター 准教授
アルボムッレ・スマナサーラ スリランカ上座部仏教(テラワダ仏教) 長老
石隈利紀 東京成徳大学 心理学研究科 教授
入山章栄 早稲田大学 ビジネススクール 教授
内田由紀子 京都大学 こころの未来研究センター 教授
浦田 悠 大阪大学 全学教育推進機構 教育学習支援部 特任講師
枝川義邦 早稲田大学 リサーチイノベーションセンター 研究戦略部門 教授
岡崎善弘 岡山大学大学院 教育学研究科 講師
荻野弘之 上智大学 文学部哲学科 教授
小野公一 亜細亜大学 経営学部 教授
唐澤真弓 東京女子大学 現代教養学部 教授
川上憲人 東京大学大学院 医学系研究科 教授
久賀谷亮 アメリカ神経精神医学会認定医 TransHope Medical 院長 心療内科医
熊谷誠慈 京都大学 こころの未来研究センター 特定准教授
小島玲子 株式会社丸井グループ 執行役員 健康推進部長 専属産業医
島津明人 慶應義塾大学 総合政策学部 教授
中谷文美 岡山大学大学院 社会文化科学研究科 教授
藤井直敬 株式会社ハコスコ 代表取締役 社長
デジタルハリウッド大学大学院 教授 一般社団法人VRコンソーシアム 代表理事
松井彰彦 東京大学大学院 経済学研究科 教授
松元健二 玉川大学 脳科学研究所 教授
渡辺和広 東京大学大学院 医学系研究科 助教

「働く×生き生き」を科学する

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造を目指して
2020年3月発行

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17 リクルートGINZA8ビル
TEL 03-6835-9200 URL www.works-i.com

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.