

SPECIAL EDITION II - 1

# 自分の「生き生き働く」を マネジメントする時代

—1600人の生の声を集めた「生き生き働く」調査から—

————— 辰巳 哲子



Satoko Tatsumi

リクルートワークス研究所 主任研究員  
働くことと学ぶことをつなぐをテーマに、キャリア教育や大人の学びを中心とした調査・研究をおこなう。これまでに、「分断されたキャリア教育をつなぐ。」「『社会リーダー』の創造のための未来図」「社会人の『学習意欲』を高める」「『創造する』大人の学びモデル」「働く×生き生き』を科学する」をリリース。博士(社会科学)。

## 多様な「生き生き働く」状態を探索する

テレワークや働く時間の選択。個人の生活にあわせた多様な働き方がひろがってきている。

しかし、個人の「内側」に目を向けてみると、生き生き働いている状態もまた多様なはずなのに、「どのように多様なのか」ということはこれまで議論されてこなかった。どのような時に「生き生き働いている」と感じているのか、1600人の多様な職種・年齢の人々から、生の声を集めた。

## 労働条件だけでない、 自分が満足する「働き方」への着目

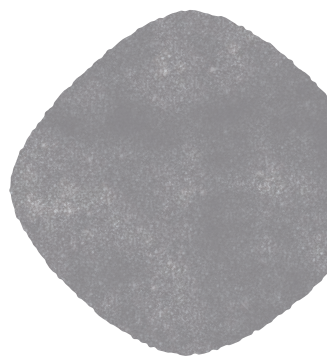
2020年4月以降、個人の働き方は大きく変化した。テレワークが増え、仕事の進め方や労働時間の管理は、個人の手に委ねられることになった。さらに、自宅でのテレワークが中心の働き方では、自分の生活時間に合わせた仕事の進め方にならざるを得ない。仕事の進め方や優先順位のつけ方も変化した人が多いのではないだろうか。

これまでは、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、自分が置かれた環境やすでにある仕事に自分をあわせることはあっても、自分の望む働き方を主張する機会はあまりなかったのかもしれない。自分の望む働き方とは、もちろん給与や時間のことだけではない。スケジュールが埋まっている状態の方が「生き生き働いている」と実感する人もいる一方で、仕事にあまり時間を割きすぎると「生き生き働けていない」と感じる人もいる。自分が「生き生き働く」ために、他者との会話が大切だったことにあらためて気づいた人もいるだろう。

4月以降に激変した仕事環境の中で、私たちはあらためてどうすれば生き生き働けるのか、ということを考えなくてはならなくなった。「議論しながら新しいものを創りたい」「自分の強みが発揮される仕事がしたい」「短時間で集中して仕事がしたい」など、働き方に対する望みは人によって様々だ。また、同じ個人であったとしても、キャリアステージによって「生き生き働く」ための要素が変化することもあるだろう。キャリア初期には「多様な仕事にチャレンジしたい」「もう少し働いていたい」と思っている、キャリア中期には、「自分の持ち味を活かした働き方をしたい」「プライベートとのバランスをとりたい」といったように、生き生き働くにあたって欠かせないものは、自分の生活やスキルの変化と共に常に動的に変化するのだ。

「生き生き働く」に近い考え方として、これまでも個人のモチベーションに関する理論は、数多く見られる。バブル崩壊後、我が国のモチベーション研究の大きな転換点となったものとしては、1994年に発行された『モチベーション・リソース革命』が有名だ。同書の議論では、「組織型」「職場型」「生活型」「仕事型」と4つのモチベーション・リソースを挙げ、「新しい誘因価値を社内に取り入れよう」と企業に対する提案がおこなわれていた。つまり、この時期の「モチベーション」は、主には企業内マネジメントの問題として扱われてきていた。この考え方は2000年代以降の企業施策においても引き継がれ、人事施策においては、いかに個人のやる気を出させる制度を作るかが議論されてきたように思う。近年では、「ワーク・エンゲージメント」が話題になったが、これまでと同様、企業にとっての良い働き手を定義するための方法として提示されてきたように見える。

しかし、こうした「経営課題としてのエンゲージメント研究」は、2020年の



4月以降に起こった働き方の見直しに対して、「個人が生き生き働く要素」を十分に説明してくれるものではなかった。なぜなら、個人の働き方に対するニーズは経営層が考えてきたよりももっと多様で、動的なものだからである。「私は意味や価値を感じられる仕事をしたい」と考えている従業員に「まずは手を動かして効率的に」と言ってもパフォーマンスは低いままだし、「子育てに時間とられるうちは、限られた時間の中で自分の仕事の範囲を決めて無駄なく効率的にやりたい」と考えている人に意味・価値を語っても響かないのだ。

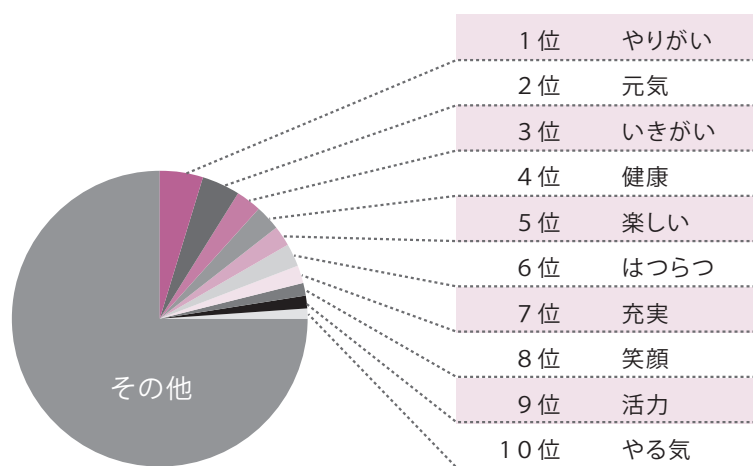
私たちは、これらの問題の糸口を探るために、まずは、「生き生き働く」ということが個人によってどれほど多様なのか、1600人が記した、「生き生き働く状態」から探ってみることにした。働く個人はどのような状態を「生き生き働いている状態」だと考えているのか、1600人の生の声からその多様さに触れてみたい。

## 「生き生き働く」という言葉から イメージされる言葉は？

「生き生き働く」を表現する言葉を5つずつ挙げてもらった。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多種多様であることが示された。「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語あった。なかでも、上位10位まででは、「やりがい」を挙げる人が最も多く、次いで、「元気」「いきがい」「健康」「楽しい」という言葉が並んだ。上位10位までを確認すると、「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」といった仕事を通した価値の実感、「充実・やる気」など、内面を表現する言葉が挙げられていた。

なお、全回答内容の4分の3は上位10位内のもとは異なるタイプの語であった。「お互いさま」「安らぎ」「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、共通項探しよりもむしろ、共通しない点に目を向けて、個人の価値観に注目する必要があるといえるだろう。回答が1件しかなかった言葉には以下のような言葉がある。

図表① 「生き生き働く」を表現する言葉 上位10語



## 回答が1件しかなかった言葉

「こたわる」「さっさと」「さわやか」「しつこい」「じっくり」「せっせと」「そこそこ」「やさしい」「らくらく」「アクティブ」「スマート」「テンポ」「ビジョン」「哲学」「金曜日」「安らぎ」「意志」「愛情」「一筋」「稼げる」「楽天的」「管理」「簡単」「お互いさま」「開業」「汗」など。

## 私が「生き生き働いている時」はこんなに多様

次に、自分自身の「生き生き働いている」状態を把握することを試みた。ここでは、文章完成法を使って、私が生き生き働いていると思うのは、「……」時である。とし、「……」に入る文章を作成してもらった。その一部を紹介しよう。

個人が自分の「生き生き働いている」状態を描いた内容からは、当初は想定していなかったいくつかのことが見られる。

図表② 個人が表現する「私」の生き生き働く状態

分類	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
強みの認知・持ち味を活かす	持ち味が活かしている、自分にしか出来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）	前向きな時、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、心が軽い時、気持ちに余裕がある、食事がおいしい時
ワークエンゲイジメント	時間が経つのが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時、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	バワハラがない、職場が辛い、ギスギスしない職場
職務満足	達成感のある仕事をした時
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とれている、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時、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とれて仕事しやすい環境
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
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	自分にあ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時、働けている時
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時、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
働く目的がある	やるべきことが明確で、目標に向かって前進していると実感できる



うことだが、そこには、「待遇」も同時に必要だ。そのすぐ左上に目を向けると、「長生き」「娯楽」「余暇」という言葉のセットがある。長生きする中で娯楽や余暇もありつつ、自分にできる仕事をしていきたいということのようだ。また、右下の「スピード」「業務」「改善」「意見」「言う」「プライベート」「有休」「退社」「定時」「規則正しい」「新鮮」「関係」「女性」「両立」「友人」「同僚」「交流」という語で構成されている箇所がある。ここでは、職場では、効率的に仕事を進めること、意見が言い合えること、同僚や友人との交流があること、退社時間が定時で、プライベートの時間もあることで、規則正しい生活ができ、そのことが新たな発想につながることを示されている。

これらの言葉のつながりを見てみると、個人の「生き生き働く」は複数の要素でできていることがわかる。さらに、個人のライフステージによってもその要素は変化することが考えられ、やはりここでも個人の「生き生き働く」を一般化することの難しさが窺える。次に、個人が「生き生き働けない」時に着目して分析を続けよう。

## 「意見が無視される」「信頼なく任されない」 生き生き働けないのは、こんな時

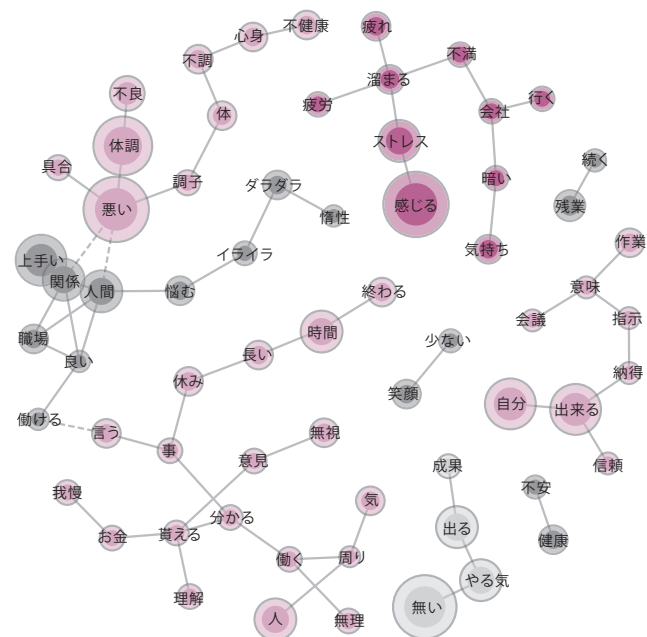
先ほどと同様に、文章完成法を使って、私が生き生き働けていないと思うのは、「……」時である、とし、「……」に入る文章を作成してもらった。「生き生き働く」と同様に、どのような言葉のつながりが強いのか、記述された文章を単語化し、共起ネットワーク分析をおこなった。

左上の言葉から順に解釈を進める。

体調不良、体調が悪い、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、自分に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)。

「生き生き働いていない」に特徴的な言葉としては、「体調不良」「不健康であ

図表④ 「私」が生き生き働いていない状態



注：共起グラフ：線で結ばれている単語間には関係性が強い。円が大きいものは単語の出現数が多い。

る」という語が頻出している。この結果からは、心身の不健康・経済的な問題、長時間労働といった衛生要因が満たされていないこと、さらには、環境要因として「信頼されていない」「意見が無視される」といった、個の存在がないがしろにされるような状態が「生き生き働いていない」状態であることが示されている。その一方で、自身のストレスマネジメントにかかる要素も見られることが示されている。

## 周囲で生き生き働く人に見られる特徴

1600人の「私」が生き生き働いている状態は、680種類の言葉で表現されていた。自分自身の志向はわかりにくいかもしれないと考え、調査では同時に、周囲の人たちの「生き生き働く」をどのように捉えているのかを尋ねてみた。

その結果、「周囲の人」の「生き生き働いている様子」は、983種類の言葉で表現された。自分自身のことよりも、他者を対象とした方が「生き生き働く」のバリエーションは多いようだ。

そこで、983種類の言葉について、KJ法を援用して分類し、カテゴリ化したもののうち、「私」の「生き生き働く」では確認されなかった言葉を示す。

### Q. あなたの周囲で「生き生き働いている」と思うのはどんな人ですか

#### (1) 仕事の進め方や関わり方

- ・ 変化し続けている
- ・ 発想が柔軟である
- ・ 全体像を把握して計画的に進めている
- ・ 時間を上手に使う
- ・ 仕事以外の場がある
- ・ 気負わずのびのび働く
- ・ 自分で仕事を創っている
- ・ 自己管理ができている



## (2) 仕事の意味づけ

- ・ 仕事に意味を見出している
- ・ 社会的に意味ある仕事をしている
- ・ プロの誇りを持って働く
- ・ 己の意志を貫いている
- ・ 自分で決めている

## (3) 他者や社会との関わり方

- ・ 周囲を大切にし、職場を良くする
- ・ 他者や社会に貢献している

上記は一部を取り上げたものだが、周囲の「生き生き働く」については、「明るい」「楽しそう」といった表面的な「生き生き」だけでなく、(1) 仕事の進め方や仕事への関わり方といった仕事に対するスタンス、(2) 仕事の目的や自分の意志の表現といった仕事の意味づけ、(3) 他者や社会との関わり方に関する豊かな表現が確認されている。

## 「自分らしく」「本来の力を出して」 「意味を感じながら」働けているのはこんな時

最後に、「生き生き働く」を実現するにはどうすればよいのか、そのヒントを得るべく、「生き生き働く」要素の一つとして挙げられた、「自分らしく働く」「仕事において本来の力が発揮できている」「意味を感じている」と思うのはどのような時なのか、紙幅の許す範囲でいくつかの事例を抜粋して見ていこう。

### 自分らしく働けている時

- ・ 楽しく仕事ができている時
- ・ 事前の計画やシミュレーション通りに事が運んだ時
- ・ 頼られている時
- ・ 言いたいことを言える時
- ・ 自分のペースで仕事ができている時
- ・ 得意分野にのめり込んでいる時
- ・ 人に仕事を教えている時
- ・ アイディアが採用された時
- ・ ガンガン売った時



### 仕事において本来の力を発揮できている時

- ・ 仕事がスムーズに終わった時
- ・ 仕事が早く片付いた時
- ・ 想定通りの結果が得られた時
- ・ 話が盛り上がった時
- ・ 自分の意見で仕事が動いた時
- ・ 自分で企画した仕事をこなしている時

### 仕事が自分の人生にもたらす意味を感じている時

- ・ 収入を得ること／生活の安定
- ・ 文化の継承ができた
- ・ 誰かのために役立っている
- ・ 自分らしく生きられること
- ・ いきがいを感じる
- ・ 楽しさ
- ・ 心の成長

---

## これほど多様な「生き生き働く」を どのようにマネジメントするのか

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。

これまでに見てきた通り、「自分が生き生き働ける状態」は思っている以上に多様であり、それ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、個別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、個人が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。個人にしかマネジメントできないものなのだ。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あわせるように、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。個別性の高い望みほど、個人のわがままとして捉えられ、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。

そ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。たとえば、「毎日おいしいご飯をゆっくり家族と食べられること」「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。

また、組織の視点であらためてこの結果を見てみると、個人の「生き生き働く」についてのキーワードには、「自分が決める」「自分のペースで進む」「自分にあった仕事をしている」「自分らしさを出せる」「自分にしかできない」といったように、個人の裁量で仕事がまわせることや、「らしさ」が表現できる状態で仕事を進めることについての記述が多いことに着目すべきであろう。リーダーはそうした仕事の環境を作ることができているかどうか、メンバーへの仕事の任せ方を再考する必要があるのではないだろうか。

そもそも、職場の同僚や自分のメンバーがどのような時に「生き生き働ける」のか、わかっているだろうか。自分の「生き生き働いている状態」をメンバーは知っているだろうか。同僚の「強み」は理解していても、どんな時に「生き生き働く」のかがわからないというケースもあるだろう。そんな時はぜひ1 on 1の場で、話をしてみてほしい。話をする前に互いの「生き生き働いている時」を考えてみると、外側から見えていたことと、本人が大切にしているもの間にギャップがあることに気づくことができるかもしれない。

すべての人が「生き生き働いている」職場は多様な職場だ。すでに個人は自分の「生き生き働く」に気づきはじめている。それを尊重できる職場をどう作ればよいか、今後も議論を重ねていきたいと考える。

