

# 「生き生き働く」を可視化する

—1万人調査から見えてきた8つの要素—

——— 谷 伊織・辰巳 哲子



Iori Tani

愛知学院大学心身科学部心理学科准教授  
パーソナリティの測定や発達、社会適応との関連を専門とする心理学者。「バランス型社会的望ましさ尺度」「Big Five 尺度短縮版」「日本版 Vineland 適応行動尺度」「感覚プロフィール日本版」など、さまざまな心理尺度・アセスメントの開発に携わる。  
三重県出身。名古屋大学大学院博士課程満期退学、博士(心理学)。三重大学、浜松医科大学、東海学園大学、愛知淑徳大学を経て、2020年より現職。「働く×生き生き働く」プロジェクトに外部アドバイザーとして参加。



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)。

## 「生き生き働く」状態の構造とは

多様な「生き生き働く」状態を、目に見える形に表せないだろうか。一人ひとりに違いがあることは、II-1で明らかにされた。だが、その違いを、個人が重視する優先順位や程度で表わせるような要素を見出せないだろうか。本稿では、定量調査の分析から個人の「生き生き働く」状態を構造化し、可視化する。そのうえで、どのような要因が「生き生き働く」に影響するのか、また、「生き生き働く」ことは私たちの人生にどんな影響を与えるのかを見てみよう。

## 「生き生き働く」という構成概念の導入

構成概念という心理学用語をご存じだろうか。「身長」や「体重」のように目で見えたり体重計で直接的に測れたりするものではないが、人の内面に存在すると考えられる概念のことである。それがあると世の中の現象を説明・理解するうえで便利であるため作られた概念とも考えられる。例えば、「職務満足(job satisfaction)」という構成概念は「組織の構成員が自分の職務内容や環境に対して感じる満足感」と定義されており、これが高いと仕事への動機づけが高まり、そのことで高い成果を達成できるという理論が唱えられている。それなら「職務満足」を高める方法を検討すればよいということになるが、事はそれほど簡単ではない。

かつて支持されたこの説は、のちに「ペットミルク仮説」と呼ばれて批判されることになる。ミルクを与えられたペットが仕事を覚えるような単純すぎるモデルであり、現象はもっと複雑であるという批判だ。「満足度」というシンプルな概念の指標を伸ばすことだけを目指すのは好ましくない、ということになる。

多様化した現代社会においては、「個人が良い状態で働く」ための要素は、職務内容や環境への満足度以外にも多くある。近年では、自己実現、やりがい、幸福感、コミットメントなど、さまざまな「構成概念」が唱えられている。「良い状態で働く」ことは、常に変化を続けていると考えられる。さらに、多様化していく現代社会において、ある特定の概念に縛られて現象を理解しようとするアプローチは、研究の停滞を生む原因にもなるだろう。

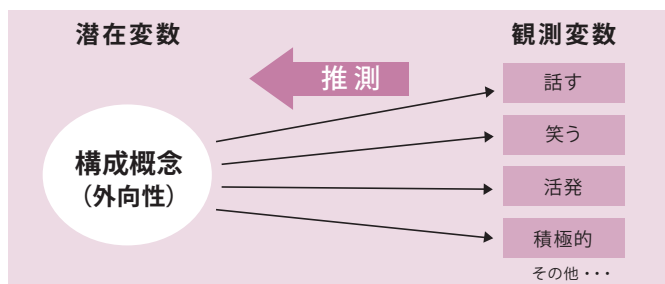
そこで、ここでは特定の概念に縛られることを避け、包括的に「個人にとって良い状態で働いている」状態像を捉えるために「生き生き働く状態」という概念を導入し、測定することを目指すこととした。すでにP74にあるように、「生き生き」は日本語特有の擬態語であり、明確な概念的定義がない。その一方で、擬態語はヒトの表現しづらい複雑な感情や意識などを伝えるのに優れた言語表現であり、イメージを喚起しやすく、直感的に感覚表現やイメージの共有がしやすいものである。「生き生き」という擬態語を用いることによって、「自分が望ましい状態で働いている」姿を直感的にイメージとして喚起することができ、「いま、私たちがどのような状態像で働くことを望んでいるのか」、その状態像の構造を探索的に検討することが期待できる。

## 「生き生き働く」概念を構造化する

II-1で報告されているように、自由記述調査より得られた個人の「生き生き働く」状態を表す要素は非常に多様であった。また、文献研究、インタビュー調査においても多くの要素が見いだされ、こうして取り上げられた「生き生き働く」要素は膨大な数となった。これらの中には概念的に非常に近いものから、まったく異なるものまでさまざまな内容が含まれていた。すなわち、概念的には重複しているものも弁別すべきものも混在している状態であり、これらをうまく分類・整理する必要があると考えられた。

そこで、定量調査をし、因子分析<sup>\*1</sup>と呼ばれる統計手法を用いることによって、さまざまな要素が含まれている「生き生き働く」状態の概念を整理をし、構造化することを目指した。

図表① 因子分析のイメージ



\*1 因子分析は、心理学や社会学などさまざまな領域において多く用いられる多変量解析の手法である。例えば、人の性格を表す言葉は膨大な量であり、「活発」「誠実」「神経質」「積極的」「協力的」「元気」「興味が広い」など、さまざまな言葉が思い浮かぶだろう。このとき、お互いに関連性が高い言葉同士は同じ性格の側面を測定していると仮定することによって、まとまりを見つけるわけである。例えば「活発」「積極的」「元気」は関連性が高いので、「外向性」と名付けられたまとまりができる。このまとまりは「因子」と呼ばれるが、ここでは「生き生き働く」状態の一つの「要素」と呼んでいる。関連性の高さはアンケートへの回答データから算出される。

## 「生き生き働く」に含まれる概念は何か

上述の目的のため、定量調査として多様な「生き生き働く」状態を尋ねるアンケート調査を行い、そのデータを解析して構造を明らかにすることとなった。具体的な質問項目の選定にあたっては、すでに先行研究において質問項目がある場合はそれを参考とし、自由記述や専門家のインタビューより見いだされた概念はなるべく元の意味を反映するように考慮してオリジナルの項目を作成した。こうして調査に用いられた「生き生き働く」状態を測定していると考えられる項目数は101項目にのぼった。

定量調査は2019年11月13～15日にインターネット調査として行われ、調査対象者<sup>\*2</sup>数は9716名であった。

また、生き生き働く状態に影響する要因の分析のために、先述の101項目以外にも個人の属性や心理特性、生活習慣、職場環境を調査した。さらに、生き生き働くことが、個人の人生に好ましい影響を与えているかどうかを検討するために、人生の幸福感や心身の健康について調査を行った。

\*2 対象者は総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、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。なお、学歴のみ割り付けの比率は文部科学省のデータから算出した。

## 「生き生き働く」を表現する8つの要素

「生き生き働く」ことに関連する101項目を用いて因子分析を行い概念の整理を試みた結果、内容や統計量を吟味して選ばれた32項目からなる8因子構造が示された。信頼性を検討するためにCronbachの $\alpha$ 係数<sup>\*3</sup>を求めたところ、いずれも十分な値が示されたため、この8因子構造を用いて「生き生き働く」状態を測定することとした。各因子の名称については、項目の内容と仮説に基づいて、「活力実感」「強みの認知」「職務満足」「有意味感」「オーナーシップ」「居場所感」「持ち味発揮」「多忙感」と命名した。8つの要素とその項目の一部を以下に示す。

図表② 「生き生き働く」を表現する8つの要素と項目例

活力実感	仕事は、私に活力を与えてくれる 職場では、元気が出て精神的になるように感じる
強みの認知	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
職務満足	仕事上の責任（に満足している） 仕事内容（に満足している）
有意味感	私の仕事は、私自身をより理解するのに役立つ 私の仕事は世の中を理解するのに役立つ
オーナーシップ	仕事の進め方などについて、自己管理ができている 仕事の進め方が効率的である
居場所感	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
持ち味発揮	今の仕事では、自分の強みが活かせていると思う 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
多忙感	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自分を駆り立てている何かを、自分の中に感じることがある

\*3 性格や精神的健康などを測定するための心理尺度において、ある構成概念に対して複数の質問項目を設けて、それらの回答を合計して尺度得点を算出することがある。ここでも、同じようにいくつかの項目を合計して、各概念の測定を行っている。このとき、それぞれの質問項目が全体として同じ概念を測定しているかどうかをCronbachの $\alpha$ 係数で評価することができる。0~1の数値をとり、1に近いほど内的整合性が高いと判断される。

## 個人の中にある8つの要素を可視化する

先述のプロセスを経て8つの要素が見いだされ、32項目への回答から各得点を算出することが可能となった(P104参照)。それぞれの要素の得点について、以下に簡潔に説明する。

■ **活力実感** この得点が高いほど、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感じていると考えられる。一方、仕事をドライに淡々とこなすことを好む場合や、熱心に取り組んでいない場合は低くなる。

■ **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ほど、この得点は高くなる傾向がある。一方で、自らの強みが見

いだせないという場合は低くなる。

■**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と、この得点が高くなる。一方、会社の社会的イメージなどに満足できない場合は低くなる。

■**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と、この得点は高くなる。一方、自らがやっている仕事に目的や価値を見いだせていない場合や、それを考えようとしていない場合は低くなる。

■**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主体的に考えながら効率的に取り組むことができていると、この得点は高くなる。一方、仕事への取り組みが受動的であり、進め方などを管理できない場合は低くなる。

■**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感を強く感じていると、この得点は高くなる。一方で、職場で孤立感を感じていたり、自分の役割を感じられなかったりすると低くなる。

■**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、自分の強みや自分らしさを発揮できていると、この得点は高くなる。一方で、ミスマッチなどを感じていると低くなる。

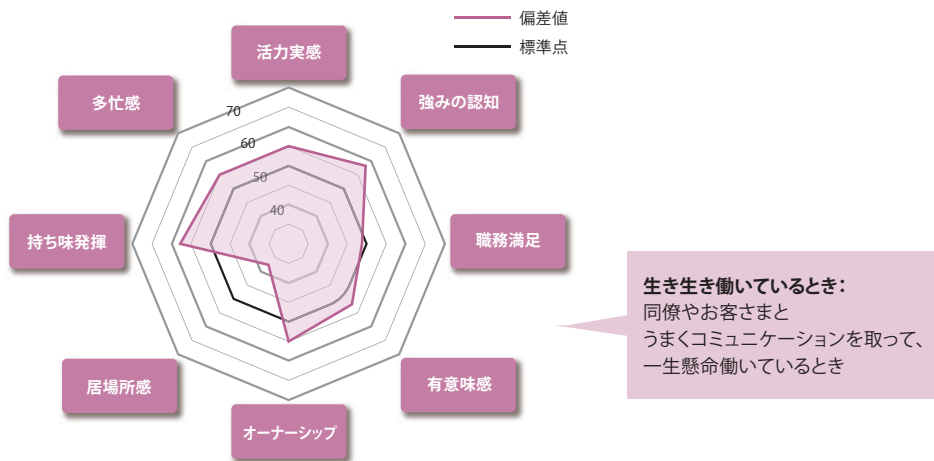
■**多忙感** 仕事の状況にかかわらず、いつも全力で忙しく働いている感覚があると、この得点は高くなるが、そのような働き方をしていない場合には低くなる。

さらに、これらの8つの要素を用いて個人の「生き生き働く」プロフィールを作成した。各因子を視覚的に表現し、直感的に理解するために得点を偏差値化したうえでレーダーチャートを用いて、個人の「生き生き働く」像を表現することとした。

以下、約1万人の中から、実際のデータをもとにして作成した事例を紹介する。30代、女性、サービス業のプロフィール例である(図表③)。この事例では自らの強みがどのようなものであるかを認識しており、その持ち味を發揮して働いていると感じている。また、オーナーシップも高く、ある程度は自分で工夫をしながら効率よく働くことができていると考えられる。この女性の場合は、こうした自分らしさが發揮されたとき、「生き生き働いている」と感じられるのである。

スコアの低い要素を見てみると、このケースでは居場所感が極端に低い。「生き生き働いているとき」に「同僚やお客さまとのコミュニケーション」をあげて

図表③ 生き生き働くプロフィール



いるため、職場における居場所感を大事にしたいのだと思われる。この女性の場合、「生き生き働く」には、職場の中での自分の役割を明確にして居場所感を高める必要があるだろう。

定性調査の分析にも見られたように、何を「生き生き働いている」状態と考えるのかには個人差がある。多くのメンバーと一緒に働いていることを好むのか、あるいは一人で働くことを好むのかは性格の違いともいえる。したがって、8因子については、重要な要素もあれば、そうでない要素もあるだろう。居場所感をあまり重要視しないのであれば、現状のままを望む可能性も考えられる。何が理想のプロフィールなのかは個人によるため、8因子すべてを高めることが望ましい姿ではないということには留意したい。

## 「生き生き働く」要因の総合的な検討

先のプロフィールによって、個人差の大きい「生き生き働いている」状態を多面的に捉えることができ、多様な個人の状態像を表現することが可能となった。では、どういった理由によって「活力実感」が高くなるのか、あるいはどのような経験をするによって「有意味感」が低くなってしまおうのだろうか。

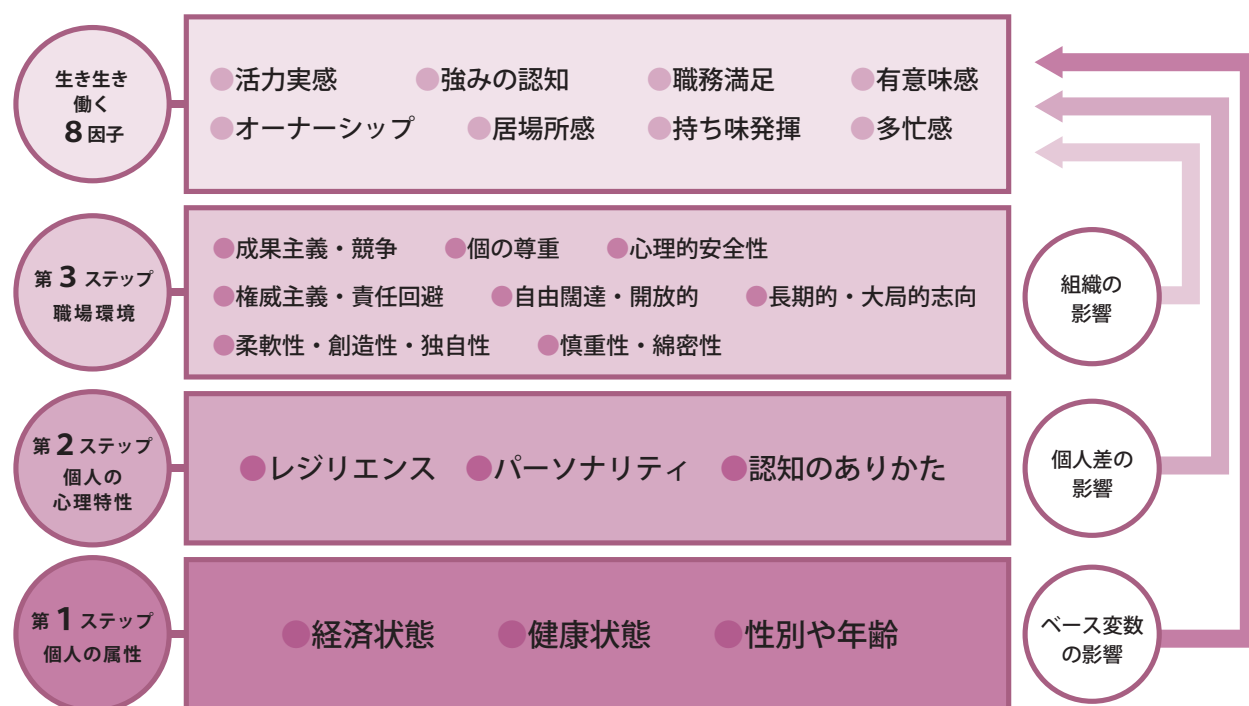
そのメカニズムやプロセスを明らかにするために、ほかの変数との関連性から「生き生き働く」状態に影響を与えている要因についての検討を行った。このメカニズムがわかることによって、個人の「生き生き働く」状態の背景を把握することができ、生き生き働くためにどうすればよいかを考える手掛かりが得られると期待できる。

「生き生き働く」状態を形成する要因としては、(1)個人の内的な要因としてのさまざまな「心理的個人差」、(2)個人が置かれている環境としての「組織風土」、(3)性別、年齢、健康状態、経済状態といった基本的な属性や労働衛生要因、が

考えられる。そこで、これら3つの要因が「生き生き働く」状態に与える影響を分析した。分析にあたっては、「階層的重回帰分析<sup>\*4</sup>」を行い、これらの3つの要因を測定するための多くの変数を用いた総合的な分析を行った。ここで検討したいことは、①性別や年齢などの基本的な属性が影響するかどうか、②基本的な属性の影響を考慮しつつ、性格などの心理的な要因が影響しているかどうか、③基本的な属性や心理的な要因の影響を考慮しつつ、組織風土の影響が見られるかどうか、の3点である。

\*4 階層的重回帰分析では、第1ステップで基本的な属性変数(性別や年齢など)、第2ステップで心理的要因、第3ステップで組織風土を投入し、ステップが上がるにつれて、説明力が増加するのかどうかを分析した。

図表④ 階層的重回帰分析の分析モデル



分析の結果、①まず、経済状態や健康状態といった労働衛生要因や性別や年齢といった基本的な属性は8因子のすべてに対して影響を与えていることが示された。つまり、健康や経済状態が保たれることは生き生き働くことに繋がっている。②しかし、それだけでは「生き生き働く」を十分に説明することはできず、説明ができない部分は個人の心理特性としてのレジリエンス<sup>\*5</sup>やパーソナリティ<sup>\*6</sup>、グリット<sup>\*7</sup>や認知のありかたから説明できることが示された。③さらに、個人差(②)や基本的な属性(①)の影響を考慮しても、職場環境は重要であり、個の尊重や自由闊達・開放的、柔軟性・創造性・独自性のある組織風土が生き生き働く感覚に結びついていることが示された。因子別に影響力が大きい変数を以下に示す。

\*5 精神的回復力、抵抗力などと訳されることもある。困難や逆境の状況にあっても、心が折れることなく、柔軟に適応しようとする力のこと。

\*6 個人の持つ性格や行動傾向のこと。ここではビッグファイブの理論に基づいて「外向性」「情緒不安定性」「開放性」「勤勉性」「協調性」の5つの側面から測定を行っている。

\*7 やりぬく力、粘り強さなどと訳されることもある。何かの目標をやり遂げるために、粘り強く、時間がかかっても行動を続ける力のこと。

図表⑤の見方の一例をあげると、生き生き働くの中の一要素である「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)は、楽観性や行動力があること、性格的には新たな経験や他者への開放性が高いこと、所属している組織に柔軟性・創造性・独自性があることが強く影響している。

図表⑤ 生き生き働く8因子に影響を与える主な要因

活力実感	年齢、心理特性の行動力、組織の個の尊重
強みの認知	心理特性の楽観性、行動力、開放性、組織の柔軟性・創造性・独自性
職務満足	経済的不安、組織の自由闊達・開放性、個の尊重、心理的安全性
有意味感	経済的不安、心理特性の行動力、開放性、組織の柔軟性・創造性・独自性、個の尊重、心理的安全性
オーナーシップ	経済的不安、心理特性の楽観性、開放性、組織の心理的安全性、柔軟性・創造性・独自性
居場所感	経済的不安、心理特性の楽観性、社交性、行動力、組織の自由闊達・開放性、個の尊重、心理的安全性
持ち味発揮	経済的不安、心理特性の楽観性、行動力、組織の柔軟性・創造性・独自性、個の尊重、心理的安全性
多忙感	年齢、身体的不健康感、心理特性の統御力、行動力、組織の権威主義・責任回避、心理的安全性

## 生き生き働くことが人生に与える効果

ここまで「生き生き」働く状態の8つの要素を表現し、これらの要素がどのような理由で高くなったり低くなったりするのか、生き生き働く状態が形成されるメカニズムを示唆した。次に、「生き生き働くことによって、私たちの人生にはどういった影響があるのか」について検討する。

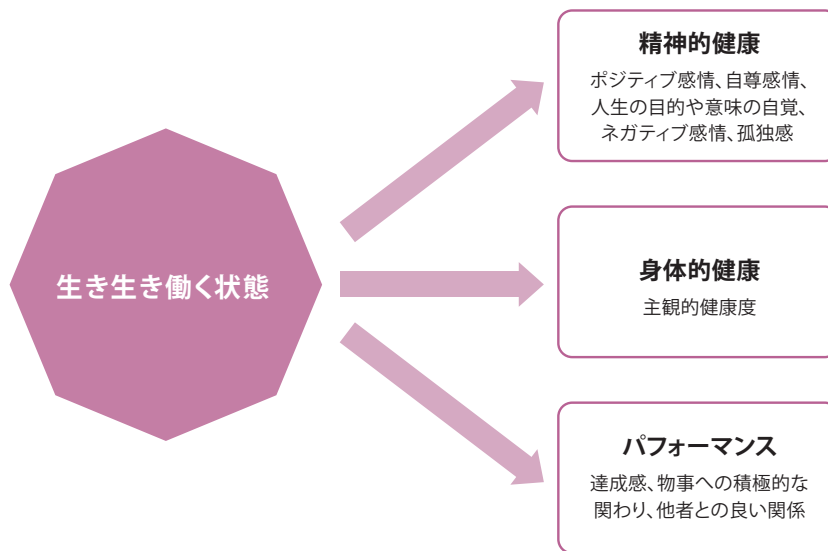
生き生き働くことは、私たちの人生における幸福感や精神的・身体的な健康に影響を与えているのだろうか。また、与えているとすれば、それはどの要素からの影響が大きいのだろうか。例えば、精神的な健康度を高めるためには「活力実感」が高い状態が望ましいといえるのだろうか？あるいは、「居場所感」があることは身体的な健康には影響があるのだろうか？「強みの認知」は職場にお



ける主観的なパフォーマンスを高めるのであろうか？

個人によって、幸せの形はさまざまであり、目標や価値観も多様である。何を指すのかは人によるが、その幸せを実現するためにはどのように働けばよいかを知ることは重要である。そこでここでは、「生き生き働く」状態が人生に与える影響について検討するために、心身の健康と職業におけるパフォーマンスや達成状況との関連を検討することにした。具体的には、精神的健康(ポジティブ感情、自尊感情、人生の目的や意味の自覚、ネガティブ感情、孤独感)、身体的健康(主観的健康度)、パフォーマンス(達成感、物事への積極的な関わり、他者との良い関係)の主に3つの変数への影響を検討した。これらが、「生き生き働く」状態の8つの要素からどのような影響を受けているのかを明らかにするために重回帰分析を行った。

図表⑥ 「生き生き働く」が人生に与える影響



分析の結果、9つの結果変数のすべてに対して、「生き生き働く」状態の8要素からの一定の説明力があることが示された。また、8要素はそれぞれ異なる機能を有していることが示された。以下、主な明らかになったことを要約する。

①「強みの認知」は自尊感情を高める、②「有意味感」が人生の目的や意味を感じることに繋がる、③「オーナーシップ」が仕事における達成度やパフォーマンス、物事への積極的な関わりに影響している、④「居場所感」が他者との良い関係や主観的な健康状態に結びつく、⑤「多忙感」\*8は生き生き働くことの一つの要素であるが、多忙感が高まると「孤独感やネガティブ感情」を高めることにもなる、⑥「職務満足」は他者との良い関係やポジティブ感情を高める、⑦「活力実感」がポジティブ感情や物事への積極的な関わりに影響している。

\*8 忙しく働いているほうが「生き生きしている」と感じている人もいれば、忙しいと生き生きできない人もいます。階層的重回帰分析に先立って行った相関分析においては、「多忙感」が高いと活力実感が高い、強みの認知が高い、有意味感が高い、持ち味発揮が高い、達成感が高い、他者との関係が良好である、人間関係の満足度が高いといったポジティブな結果が得られた。本稿で用いた階層的重回帰分析においては、「多忙感」からは「孤独感やネガティブ感情」への影響だけを示され、ポジティブな効果は認められていない。「心地よい疲労感」「スリル感」といった快感概念などより幅広い指標との関連性を調査分析するなどして、多忙感のプラス・マイナス双方の効果について今後も詳細に検討を進める必要があるだろう。

すなわち、「生き生き働く」状態は、精神的健康、身体的健康、パフォーマンスなどの人生の重要な側面に影響を与えているといえる。「生き生き」働くことは私たちの人生を充実させるために重要なファクターとなる。個人が求める幸せに応じた働き方があるということだ。

## 「生き生き働く」成分表のススメ

本論の目的は、「生き生き」働くことの構造を解明し、どうすれば生き生き働けるのか、生き生き働くことは私たちの人生にどのような影響を与えているのかを定量データの分析を通じて明らかにすることだった。分析の結果、生き生き働いている状態像は8つの要素から構成されており、表現されるプロフィールは十人十色であることが示された。個人によって重要視する因子は異なっており、同じ人であってもそのとき置かれた環境やキャリアステージによって8つの要素のバランスは異なるだろう。個人が変化しても、その都度、生き生き働くにあたって何を重要視するか意識することができれば、個人の目標や目指す働き方を考えるうえで役に立つと思われる。ぜひ、定期的に自分の状態像を確認し、目指す姿を考えるためにこの成分表を活用してほしい。

さらに、自分が「不足している」と思う要素を見つけ、補うために自分なりにできることをやることも解決方法の一つである。例えば「持ち味を発揮して働きたいが、いまはそれができていない状態だ」ということがわかれば、自分の持ち味が活かせる場所を会社以外の場所に求めることもできるだろう。新しいスキルを身につけることで既存の持ち味が発揮しやすくなるかもしれない。また、個人のものの見方や捉え方を変えることも一つの手段であり、仕事の意味づけや仕事で起こった出来事の捉え方を考え直すことも有効だ。

自分のステージや置かれた環境に応じて8つの要素の何を重視し、何を重視しないかについて問い直すこともできる。すべてを高くしようとすると焦点が不明瞭となり、やるべきことが増え、拡散してしまう。自分が重視することが何であるのかを選択したうえで集中的な解決行動をとることもできるだろう。

本稿では、多くの変数を用いて総合的な分析を行うことによって、単に個人の性別や年齢といった属性や労働衛生要因のみを考慮するだけでは、生き生き働く状態を説明するには不十分であることが示された。つまり、「個人の心理的な要因」や「組織の特性」も「生き生き働く」ことに影響を与えるため、これらを十分に考慮する必要があるといえる。8つの概念はいずれも単一の強い影響力を持つ要因だけで説明できるものではなく、複数の変数から成り立っているため、広い視点から個人の「生き生き」働く状態を作り出していく必要があるといえるだろう。