

〈論文〉

「働き方改革」に求められる「働きがい」の視点と その意義

潜道文子

要 旨

日本では、2018年に働き方改革関連法が成立したが、この「働き方の改革」は、労働時間の減少や賃金の上昇を目指す、いわば仕事の量的な部分を中心とした改革である。この改革は、「働きやすさ」の視点から見ると大きな価値を創造する可能性があるが、「働きがい」の視点からは不十分な面もあると考えられる。働く人々は、成長感、達成感、責任ある仕事しているという満足感、誇りなどの内発的報酬を得たいと考えており、仕事自体の楽しさを享受したいと望んでいる。しかし、「働きやすさ」を目指す改革では、仕事を通じてこれらの内発的報酬の獲得や労働の質的向上は促進されにくい。

また、この「働きがい」は、近年、注目されている、社会における組織の存在価値を示す「パーパス」の設定や、深い楽しさを感じる活動を行っている時に得られる「フロー体験」を獲得できる仕事の設計、そして、ワーク・エンゲイジメントや well-being を獲得できる仕事や働き方の検討などを行うことによって、従業員の仕事における活力や熱意を創出する可能性があり、そのことによって組織側への価値創造にもつながることが考えられる。

キーワード：働き方改革、働きがい、働きやすさ、パーパス、ワーク・エンゲイジメント、well-being、フロー体験

1. 研究の背景と研究目的

日本における労働法の歴史は、1911年制定の工場法から始まる（1916年、施行）。その後、1945年に旧労働組合法が制定され、戦後、1946年に労働関係調整法、1947年に労働基準法など、数年の間に主要な労働関係法が誕生した。また、1940年代後半には失業対策のための法律も制定され、1950年後半には炭鉱離職者対策のための政策がとられたが、炭鉱閉山による炭鉱離職者数は増加し、1966年には雇用対策法が制定された。1970年代になると高年齢者の雇用確保の観点から定年延長政策が進められ、1973年には雇用対策法が改正され、定年延長の促進が明記された。また、1973年の第1次オイルショックによる不況対策として雇用保険法が1974年に制定され、1985年に男女雇用機会均等法が制定された。さらに、1970年代には欧米諸国において労働市場の自由化と雇用の流動化が進んだこともあり、日本でも1999年には労働者派遣事業は原則自由化された。そ

の後、1990年前半のバブル経済崩壊後、失業率が高くなり、政府は緊急雇用対策を行った。そして、2003年には若年者（15～24歳）の完全失業率が10.1%（全体では、5.3%）にまで悪化したことから、就職支援サービスを展開した（Oka, 2019, pp.1-4）。

2010年代に入ると、2016年9月に、当時の安倍政権の主導で「一億総活躍社会」の実現を目的とした「働き方改革実現会議」が発足し、翌2017年3月には「働き方改革実行計画」が発表された（孫, 2021）。そして、2018年6月29日、参議院本会議において「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（略称：働き方改革関連法）が可決・成立し、2019年4月1日より順次施行されることとなった。内容的には、大企業・中小企業がともに必ず対応すべきこととして、「年次有給休暇の年5日付与義務」、「労働時間の客観的把握」、「時間外労働の上限規制」、「同一労働同一賃金の施行」等が義務付けられた。

この改革の背景には、労働力の中核といわれる生産年齢（15歳以上65歳未満）人口が1995年を境に減少傾向に転じており、今後、日本では人手不足が深刻化する見通しとなっていること、また、長時間労働や過労死の問題、労働生産性の低さ、正規・非正規の不合理格差などの課題が存在し、それらの課題に対する対応が求められていることがある。さらには、女性の能力活用の必要性や男性の育児や介護への参加などを背景として、テレワークや時短勤務など、出産や育児、介護等のライフステージに応じた働き方を求める人々が増加し、加えて、自分自身のキャリアを特定の組織内だけで考えるのではなく、やりがいのある仕事を自分で選んでいきたいという、就社型ではなく専門領域を持つプロフェッショナル（professional）を目指す人々が増加することによって、副業・兼業の制度の導入などが求められていることがある。

日本政府は「働き方改革」を実施し、この課題の解決のため、働く人の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しているという（厚生労働省HP）。つまり、働き方改革の目的は、一人ひとりの意思や能力、個々の事情に応じた、多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求していくことであり、「労働者にとっての働きやすさ」を実現していくことにあるといえる。

孫（2021）は、リクルートワークス研究所が、2016年に、日本における個人の働き方を可視化したうえで状態を評価するために開発した「Works Index」という指標を使って、2016年から2020年までの働き方がどう変わったのかを調査している。Works Indexは「就業の安定」、「生計の自立」、「ワークライフバランス」、「学習・訓練」、「ディーセントワーク」という5つのIndexから構成されており、Indicatorと呼ばれる構成要素をもとに得点を算出している。結果としては、「勤務時間の自由度が低下し、業務負担は高まる」（Index：「ワークライフバランス」、「ディーセントワーク」）というマイナス面も明らかになったものの、「労働時間の短縮化が進む」（Index：「ワークライフバランス」）と「非正規の処遇改善が進む」および「女性とシニアの就業の安定化が進む」（Index：共に「就業の安定」）については、ポイントが上昇していることが明らかとなった。このことから、働き方改革の導入によって働き方が変わり、「労働者にとっての働きやすさ」の向上に良い影響を与えていることが推測される。

働く人々にとって、一般的に、長時間労働は肉体的、精神的に大きな負担となることから、ワークライフバランスが確保されることは重要である。しかし、働き方改革に関する法律では、人々の仕事に対するモチベーションや「働きがい」の向上には、ほとんどふれられていない。また、実

際、『令和元年度版 労働経済白書』によると、企業の働き方改革の取り組みは、規模に関わらず「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」、「残業削減の推進」、「休暇取得の促進」が多いという。

では、組織側は働き方改革の成果をどのように捉え、どのように実感しているのでしょうか。デロイト トーマツ グループは2013年より日本企業を対象にして「働き方改革の実態調査」を実施しており、調査報告は、2013年、2015年、2017年、2020年に出されている。本調査の『働き方改革の実態調査2020』では、働き方改革を単なる長時間労働是正に留めず、「生産性の向上と、従業員の働きがい向上の両面を実現すること」と定義し、企業の取り組み状況・組織風土を調査・分析している。

本調査報告¹⁾によると、「働き方改革を推進中」もしくは「実施した」と回答した企業の割合は約9割に達し、調査開始時の2013年から大幅に増加しており、2017年と比較しても16ポイント増加している。また、2割が働き方改革を「実施した」と回答しており、働き方改革を終えたとみられる企業も2017年から倍増した。一方で、働き方改革の各目的に対して「効果が感じられた」および「部分的にはあるが効果が感じられた」は53%と、全体に対する割合は半数程度に留まる結果となっている。

目的別の効果実感割合からみると、「残業時間に制限を設ける」などの「コンプライアンス対応」は80%と最も高い割合を示し、それに、「デジタルトランスフォーメーション推進」(64%)、「セキュリティリスク低減」(61%)が続く。そして、もうひとつ61%となっているのが、企業の働き方改革の目的として最も多くあげられた(回答企業277社中、238社)、「従業員満足度の向上・リテンション²⁾」である。つまり、企業が働き方改革に求めるものは、労働時間の短縮や生産性の向上という、改革効果の実感が大きい「ルール作り」や「デジタルトランスフォーメーションの推進」といった新たな仕組みの導入より、組織の構成員である「従業員における変化」であるが、その変化を生み出すことは仕組みの導入より困難であることがわかる。

また、本調査では、「本質的な働き方改革の推進」に向けては、法令で定められた最低限のラインを遵守するための社内ルールの設定や運用の徹底、労働時間の見える化等の取り組みへの着手という「コンプライアンスの徹底」をステップ1として、その後、ステップ2として「既存業務の効率化」につながる取り組みへの着手、そして、最終的には、事業の更なる発展を目指すための「イノベーションの誘発」の取り組みへの着手へ進むという3つのステップが必要であるとしている。

本稿では、以上のような組織における事業の発展につながるイノベーションを創出する働き方改革を目指すという主張に依拠し、また、そのための取り組みを通じて働く人々の満足度の向上や働きがいの醸成が実現され、さらに、そのことによる組織の価値をも生み出すことが可能となるのではないかという想定のもと、そのような従業員の労働における満足度の向上を図ることの意義、そしてそれを実現するための条件や要因について明らかにする。

2. 働く人々の意識

2-1 日本型人事管理モデルの課題

中村(2017)は、日本においては、成長人口と高度経済成長(1955~1973年)という条件の下、

企業・雇用者の双方に利点のあるものとして、戦後の日本企業に広く普及した、「終身雇用・年功序列賃金制度・企業別労働組合」を主軸とする「日本的雇用慣行」に基づく日本型人事管理モデル³⁾が、これまで主流であったと述べている。しかし、その雇用慣行と従来型の組織風土や価値観は大企業の日本人男性という限られた基幹社員への人的資本投資を集中させることとなり、結果として、少子化に伴う労働人口の減少、サステナビリティ（sustainability）やインクルージョン（inclusion：包摂）、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）やSDGs（Sustainable Development Goals）などにみられる大きな潮流となっている社会的ムーブメント、さらには働く側の意識や価値観の変化への対応への遅れが生じる原因となっているといえよう。

また、中村（2017）は、働く側の意識や価値観の変化について、ワークライフバランス重視の考え方、肩書きや報酬よりも「やりがいのある仕事重視」の考え方など、就業観の多様化を軽視できなくなってきたこと、今後ますます多様な労働者（性別、年齢、人種、国籍、価値観など）の採用および活用、マネジャーとしてのキャリアを積むだけでなく、例えば、技術者としてのキャリアを積んでいけるというような「キャリアパス（career path）の複線化」などの新しい時代の要請に応じた、多様で革新的な日本型人事管理モデルともいうべきものが必要となってくることを指摘している。

このように、人事管理制度や価値観などが働く人々のモチベーションの向上や満足に影響を及ぼしていることが考えられる。では、世代間での価値観や労働観や仕事へ求める価値の違いはあるのであろうか。

2-2 若者の価値観と労働観

日本総合研究所（2020）では、2020年に、全国の中学生、高校生、大学生を対象として、ESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）やSDGsへの関心、そしてキャリアに対する考えなどについてのアンケート調査を実施したが、その結果からは次のようなことが明らかとなった。

「国内や海外の環境問題や社会課題への関心を持つ」（「とても関心がある」、「やや関心がある」）若者は、全体の46.8%である。また、「現在、環境問題や社会課題の解決意欲を持つ」（「非常にそう思う」、「やや思う」）若者は、約半数である。大学生（61.3%）が最も意欲をもっており、次に高校生（58.3%）、中学生（26.0%）と続く。さらに、「将来、環境問題や社会課題の解決意欲を持つ」（「非常にそう思う」、「やや思う」）若者は、約6割である。高校生（73.0%）が最も多く、大学生（67.3%）、中学生（38.7%）と続く。

「SDGsのことを知っている」（「よく知っている」、「多少は知っている」）と回答した若者は全体の44.2%である。そのうち、大学生（59.8%）が最も多く、高校生（51.4%）、中学生（16.3%）と続く。また、「SDGsの17の目標のなかで、最も関心のある目標」は、中学生、高校生、大学生ともに「貧困をなくそう」である。

大学生のうち、金融や経済についての授業を受けたことがない学生は35.3%であるが、金融や経済についての授業を受けたことがある若者のうち、ESG投資やSRI投資（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）という言葉を学んだことがある若者は全体で21.6%であり、学生別では、大学生が25.1%と最も高く、中学生（19.2%）、高校生（18.2%）と続く。

そして、労働観に関する調査結果からは、働くことによって得られる給与所得や会社における安定的な地位の確保といった「外的報酬に対する欲求」に関しては、より高い報酬を得たいという欲求は強い傾向にあるが、一方、仕事を通じて得られる自己成長や仕事そのものの面白さ・楽しさといった「内的報酬に対する欲求」は、外的報酬に対する欲求と比べて総じて強いと結論づけている。例えば、大学生、高校生、中学生の全体の結果を「とてもそう思う」および「ややそう思う」の総計からみると、最も割合が大きいのは、「興味・好奇心を追求して働くことが重要だ」(70.3%)であり、次に、「自分の能力やスキルを活かすために働くことが重要だ」(68.2%)、「自己成長のために働くことが重要だ」(62.3%)という「内的報酬に対する欲求」項目が続き、その次に、「より高い報酬を得るために働くことが重要だ(給与の他諸手当、福利厚生含む)」(57.9%)という「外的報酬に対する欲求」項目となっている。

このように、今後、益々、社会的課題への関心や内発的報酬へのより強い欲求を有する若い世代の価値観や仕事への意識の変化が進んでいくことが考えられるが、組織側がそれらの変化を理解し、それに応じた人事管理モデルを構築しない場合、従業員の離職率の上昇やモチベーションの下落、さらには、業績の向上を期待することはできないといえよう。

2-3 幸せな未来を獲得するための働き方

リンダ・グラットン (Gratton, Lynda) は、『ワーク・シフト』(2012)において、現在の働き方を変えないと、未来は孤独で貧困な未来が待っていると警告している。では、どう変えればよいかということについては、まず、「コ・クリエーション」をあげている。つまり、多様な人々のアイデアを取り入れてイノベーションを起こしていくという方法で仕事をするということである。これは、前述の従来のな日本的雇用慣行とは異なる方向性である。

次に、働く人々が積極的に社会と関り、仕事だけでなく、共感に従ってボランティアなどの社会活動を通じて社交性と仲間意識、愛情を保有するバランスが取れた人間となっていくことが、生きがいと幸福を感じられる職業生活を築くために重要であることを指摘している。この点も、自身の所属する組織での仕事だけに多くの時間を費やさなければならないような仕事慣行を有してきた日本企業にとっては、急速な変化が難しい分野といえよう。

さらに、今後、個人事業家として働くミニ起業家たちの生態系が市場の方向性を大きく左右することについても言及している。このミニ起業家たちは、多くの場合、自分が夢中になれる対象を仕事にしているという。また、仕事に情熱を抱く人の割合は、企業などに雇われて働く人々に比べて、自営業やフリーランスなどのミニ起業家の方が約2倍も高いと述べている。

Hamel and Euchner (2021) で、Hamelは組織で働く人々の能力を十分に引き出すために、一人ひとりの働き手を、従業員でなく「起業家」にする必要があると主張している。働く人々が、自分自身が「目的」であるという考えに基づき、ビジネスの決定権が与えられることによって仕事を「自分ごと」と考えられるようになり、モチベーションを向上させることができるという⁴⁾。

加えて、グラットン (2012) では、社会に価値を生み出し利益を創造していくためには、ゼネラリスト的なキャリアパスではなく、継続的に自身の知識やスキルを深め、スペシャリストとして仕事をする必要があるという。また、自分あるいは自社だけでなく、協力してイノベーションを起こすために他者や他社との信頼関係を築いていくことが大事であるという。

まさに、幸せな未来を獲得するためのこれからの我々の働き方は、組織に雇用されているという状況から意識の上で脱し、起業家的発想で自らの成長に時間を使い、ネットワークを構築していくということが必要とされている。

3. 「働きがい」と「働きやすさ」

3-1 「働きがい」と「働きやすさ」の比較

では、「働き方改革」によって、前章に示したような働き手と組織側の双方に価値を創造し、幸福のスパイラルを生み出すようにするにはどうしたらよいのであろうか。本章では、「働きがい」と「働きやすさ」に注目して考察を行う。

グラットン（2012）は、「なぜ、働くのか。どうゆう理由で、今の仕事を選んだのか」という質問への典型的な回答として、次のような例をあげている。「一緒にいて楽しく、いろいろなことを学べる同僚たちと過ごしたいから」、「この仕事の好きな点は、手ごわい課題に取り組めることであり、難しい課題、本気で努力しないとやり遂げられそうにない課題、そして、アドレナリンがわき出すような課題に挑むことが楽しい」、「柔軟なスケジュールで働ける」、「仕事を通じて学ぶことができる」、「自分が進歩していると感じられる場に身を置くことにより、強い刺激を受けている。自分を厳しい環境に追い込み、自分の技能を向上させていると感じられるのは、素晴らしい経験」。これらの回答は、消費のためにより多くの収入を獲得することに価値を置くのではなく、仕事を通じて様々な充実した経験を味わうことに価値を置く働き方を好む人々が存在していることを示している。つまり、簡単ではないかもしれない仕事でも、むしろ働きがいを求めて挑戦するという選択をしている人々がいるということである。

前述のように、働き方改革関連法は、働く時間の短縮など、「働きやすさ」の面での改善をしていこうという改革であると考えられる。では、「働きがい」を求めめる方策と「働きやすさ」を求めめる方策の共通点や相違点はどのような点にあるのであろうか。

厚生労働省職業安定局は、中小企業における雇用管理制度等の実施状況と「働きやすさ」と「働きがい」について、中小企業の人事担当者や従業員に対するアンケート調査を実施した。厚生労働省職業安定局（2014）「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」は、その調査結果をまとめた報告書であり、そこでは以下のようなことが示されている。

「働きがい」と「働きやすさ」の両方が高いレベルにある場合は、従業員の仕事に対する意欲や、職場での前向きな行動の頻度が高い傾向がみられるとともに、従業員の離転職が少なく、勤務継続の意向も強い傾向がみられる。このことから、「働きがい」および「働きやすさ」が仕事に対する意欲や定着を高める効果があるものと考えられる。さらに、「働きがい」と「働きやすさ」が共に高い会社では業績が向上している傾向がみられ、「働きがい」および「働きやすさ」の促進は会社の業績向上に一定の効果があるものと考えられる。また、特にこれらの傾向は、「働きやすさ」よりも「働きがい」が高い場合にみられる。例えば、「熱心に仕事に取り組むこと」をはじめとした職場での前向きな行動の頻度を高め、「今の会社や職場に愛着を感じているから」、「今の会社での仕事が面白いから」という能動的な理由で、「今の会社でずっと働き続けたい」という職場定着への意向を持たせるなど、仕事に対する意欲や定着に対して高い効果が見受けられる。

図表1 「働きがい」の向上に効果がある雇用管理制度等

| |
|--|
| <p>【評価処遇・配置】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本人の希望ができるだけ尊重される配置 |
| <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修 |
| <p>【業務管理・組織管理、人間関係管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明 ・従業員の意見の会社の経営計画への反映 ・提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ ・経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える |
| <p>【福利厚生・安全管理・精神衛生】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場の安全管理に関する研修 |

(出所) 厚生労働省職業安定局 (2014) pp. 171-172。

つまり、企業にとっても、従業員が「働きがい」を感じることによって仕事に熱心な従業員のリテンションを確保することが可能となり、さらに業績の向上という価値も得ることができるということである。

また、従業員の「働きがい」の向上に効果がある雇用管理制度等を図表1に示し、「働きやすさ」の向上に効果がある雇用管理制度等を図表2に示している。これらを比較すると、まず、両方に共通する項目は、【評価処遇・配置】における「本人の希望ができるだけ尊重される配置」、【人材育成】における「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」、【業務管理・組織管理、人間関係管理】における「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」、「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」である。

一方、図表1の「働きがい」の方のみに示されているのは、【業務管理・組織管理、人間関係管理】における「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」と、【福利厚生・安全管理・精神衛生】の「職場の安全管理に関する研修」である。

「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」については、経験が浅い社員にとっては、場合によってはかなり大きな挑戦になるかもしれないが、成功すれば大きな達成感や成長感を感じることができるという価値を生み出す要因であり、また、組織から信頼され任せられていると感じられる機会でもある。さらに、「職場の安全管理に関する研修」については職場の倫理性や信頼性を示すことになり、また、従業員が安心して仕事にエネルギーを注げる環境を作るという意味でも重要である。

他方、「働きやすさ」のみに示されている項目は、図表2に示すように、【人材育成】における「上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談」、【福利厚生・安全管理・精神衛生】の「保養施設の利用補助など余暇活動の支援」、および「フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援」である。これらの項目は、仕事そのもの以外の労働環境に関する項目といえる。

したがって、両者を比較すると、「働きがい」の方がより仕事自体に関わる項目があげられており、「働きやすさ」は、職場の心地よさや問題を回避する方策の項目があげられているといえる。

次に、どのような職場環境や仕事に対する意識が「働きがい」あるいは「働きやすさ」を高めるのかという調査については、「働きがい」については図表3に示すような項目が強い関係性を示し

図表2 「働きやすさ」の向上に効果がある雇用管理制度等

| |
|--|
| <p>【評価処遇・配置】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本人の希望ができるだけ尊重される配置 |
| <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修 ・上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談 |
| <p>【業務管理・組織管理、人間関係管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明 ・従業員の意見の会社の経営計画への反映 ・提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ |
| <p>【福利厚生・安全管理・精神衛生】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保養施設の利用補助など余暇活動の支援 ・フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援 |

(出所) 厚生労働省職業安定局 (2014) p.172。

図表3 「働きがい」の向上に特に効果がある「職場の人間関係」「会社や上司に対する認識」「現在の仕事に関して感じていること」

| |
|---|
| <p>【職場の人間関係】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チームワークを発揮すること ・上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること |
| <p>【会社や上司に対する認識】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員であることに誇りがある ・会社に将来性がある ・会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している ・会社のための仕事をしたという気持ちがある ・会社の示すビジョンを共感ができる ・会社は、会社の経営に対する社員の立場からの意見も尊重しようとしている ・今後、会社の中で自分の処遇があがるだろうと思う ・経営トップに魅力がある ・仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる ・今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う ・職場の人間関係について大きなストレスがない |
| <p>【現在の仕事に関して感じていること】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事を通じて自分が成長している実感がある ・仕事の内容自体が面白いと思う ・やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である ・責任と裁量性のある仕事を任されている |

(出所) 厚生労働省職業安定局 (2014) p.175。

ている。ここでは、「社員であることに誇りがある」、「会社に将来性がある」をはじめとして、会社への信頼感やコミットメントを表す項目、そして、仕事を通じての「成長感」、仕事の内容自体の「面白さ」、「達成感」、責任のある仕事をしているという「有能感」があげられ、仕事への満足感やモチベーションの高さが表されている。

一方、「働きやすさ」においてその向上に特に効果がある職場環境や仕事に対する意識については、図表4に示すように、「職場の人間関係について大きなストレスがない」のみである。

図表4 「働きやすさ」の向上に特に効果がある「職場の人間関係」「会社や上司に対する認識」「現在の仕事に関して感じていること」

| |
|---|
| 【職場の人間関係】 (該当なし) |
| 【会社や上司に対する認識】 ・職場の人間関係について大きなストレスがない |
| 【現在の仕事に関して感じていること】 (該当なし) |

(出所) 厚生労働省職業安定局 (2014) pp.175-176。

このように、職場環境や仕事に対する意識については、「働きやすさ」の項目は「働きがい」の項目に比べて強い関係性を示す項目が圧倒的に少ない。このことから、組織が熱意のある従業員を増加させ、育成するためには、図表1に示されるような「働きがい」の向上へ効果がある項目への対応が有効である可能性が高いといえよう。

3-2 「働きがい」の意義 — ワーク・エンゲイジメントと組織における成果

以上のことから、前述の働き方改革にみられる、「働きやすさ」の重視のみでは、働く人々の満足感や成長感の創造にはつながらず、モチベーションの高い熱意ある従業員を育成することが難しい。また、結果的に、その熱意をもった従業員がもたらすであろう企業業績の向上機会を失うことになるといえよう。つまり、組織は、従業員の「労働の量」だけではなく、「労働の質」に着目することにより、働き方における、顕在化した不満のような問題の解決を中心とする「表層的改革」から働く人々の仕事への満足感や熱意の向上を促進し、ひいては組織の業績向上に寄与するような「深層的改革」へ向かうことができると考える。

また、「働きがい」については、SDGsにおける17のゴールのうち「8. 働きがいも経済成長も」が掲げられたことにより、注目が集まっているという側面がある。

さらに、日本経済団体連合会も「働きがい」の向上に取り組んでいるが⁵⁾、その背景には次のような調査結果が起因している。世論調査や人材コンサルティングを行う米国のギャラップ (Gallup) 社が世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲイジメント (仕事への熱意度) 調査 (2017年発表) によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合が6%しかないことが分かったという。米国の32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位クラスだった。また、企業内に諸問題を生む「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合は24%、「やる気のない社員」は70%に達した。同社のジム・クリフトン会長兼最高経営責任者 (CEO) によると、日本は1960~80年代、コマンド & コントロール (指令と管理) という手法で成功していたが、1980~2000年ごろに生まれたミレニアル世代が求めていることが、それまでの世代とは全く違い自分の成長に重きを置いているが、上司や組織がその変化に対応していないことが大きな問題になっているという (『日本経済新聞』, 2017)。前述の日本総合研究所 (2020) の調査は、さらに若い世代を対象としているが、より若い世代が内発的報酬を重視する結果が示されている。組織の人材マネジメントにおける意識改革が喫緊の課題と言えよう。

厚生労働省 (2019) 『令和元年度版 労働経済白書』の第3章は、「『働きがい』をもって働くこと

のできる環境の実現に向けて」というテーマであり、その中で、「働きがい」といった言葉は、一見すると抽象的な概念であるという印象を受けるといふことで、「ワーク・エンゲイジメント」(work engagement) という概念を活用しながら、「働きがい」を客観的に捉え分析を進めている。

本白書では、「ワーク・エンゲイジメント」を、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」と定義し、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態」と説明し(厚生労働省, 2019, p.171), ワーク・エンゲイジメントによるこうした状態が、働く方にとって「働きがい」のある状態であるとしている。また、ワーク・エンゲイジメントは「一時的な状態」ではなく、仕事に向けられた「持続的かつ全般的な感情と認知」によって特徴づけられるとしている。

また、ここで「活力」とは、仕事をしている時の高いエネルギーと精神的な回復力、自分の仕事に努力を惜しまないこと、そして困難に直面しても粘り強く取り組むことを特徴とする。「熱意」とは、意義、インスピレーション、誇り、チャレンジ精神などを特徴とする。「没頭」は自分の仕事に集中し、楽しく、夢中になることで、時間があっという間に過ぎてしまい、仕事から離れることが困難になることである(Schaufeli and Bakker, 2004, p.295)。

したがって、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事に誇り(やりがい)を感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得て生き活きとしている状態にあると言える(島津, 2010, p.2)。つまり、ワーク・エンゲイジメントが高い状態は、自分の仕事に「働きがい」を感じている人の状態と共通する特徴をもつといえよう。

上述の白書では、ワーク・エンゲイジメントと組織における成果との関係としては、ワーク・エンゲイジメントが高い組織では、「従業員の組織コミットメント」, 「新入社員の定着率(入社3年後)」, 「従業員の離職率の低下」, 「労働生産性」, 「仕事に対する自発性」, 「他の従業員に対する積極的な支援」, 「顧客満足度」と、正の相関があることが推測できると結論づけている。また、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に伴う過度なストレスや疲労を低下させる可能性があるとしているが、その一方で、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には正の相関が確認されるとし、労働者の健康に関わる課題も指摘している。

さらに、「仕事を通じて、成長できている」, 「自己効力感(仕事への自信)が高い」, 「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている」等の認識を持つ頻度の高さやワーク・エンゲイジメント高さには、正の相関がある可能性があるとしている。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントを高めることが労働者の労働の質を高める可能性があり、特に、前述のミレニアル世代以降の若い世代における仕事を通じた成長を求める働き手に対してはワーク・エンゲイジメントの向上を意識したマネジメントが必要であることが推測される。

3-3 well-being とエンゲイジメントとの関係

心理学は、従来、自殺やうつ病、統合失調症のような人間の心理的な大きな障害についての研究が主流だったが、ここ20年間くらいは、人生のポジティブな側面についての研究もなされている。その「ポジティブ心理学」の発案者である Martin Seligman は、「ポジティブ心理学とは well-being (満足できる状態、幸福)、あるいは flourishing (活躍している状態、豊かな状態) の概念に関するものである」としている。また、well-being の構成要素は、① positive emotion (ポジティ

ブな感情), ②engagement (エンゲイジメント), ③relationships (豊かな人間関係), ④meaning (意義や意味), ⑤accomplishment (達成, やり遂げること) の5つであるとし, これらの頭文字をとって, これら構成要素を“PERMA”と呼んでいる (Seligman, 2010, pp. 231-236)。

このように, PERMA では, エンゲイジメントは well-being の構成要素としてあげられている。また, meaning も同様に構成要素のひとつとしているが, Seligman はこの meaning について, 「人は自分自身よりも大きな存在だと思ふものに属し, それに仕える時に, 人生の意義や意味を感じることができ, 結果として well-being を獲得する」と主張している (Seligman, 2010, p. 234)。

この主張に基づく, 近年, 注目されている「組織の存在意義 (purpose : パーパス)」は, 構成員の well-being と関係がある可能性がある。また, この PERMA は, 上述の厚生労働省の定義するワーク・エンゲイジメントとも共通部分が多いと考えられる。

そこで, 次節では, ワーク・エンゲイジメントと「パーパス」との関係論じる。

3-4 ワーク・エンゲイジメントとパーパス

近年, 企業のパーパスを明確に示すことが重要であるという主張がある⁶⁾。その背景のひとつに, 2019年8月に, 米国最大規模の経営者団体「ビジネス・ラウンドテーブル」(Business Roundtable) が“Purpose of a Corporation” (企業のパーパス) という名称の声明文を提出したことがある⁷⁾。組織のステークホルダーとして顧客と従業員がより重視され, 株主は5番目という位置づけとするという, 従来の「株主第一主義」を根本から見直すことを宣言したのである (野中・勝見, 2020, p. 18)。

社訓やミッションは, 創業者など企業側が決定し掲げているものであるのに対し, このパーパスは, その組織で働く人々の中から湧き出てくるようなものといわれる (『日本経済新聞』, 2021)。また, パーパスは, 働く人々が共感し, 夢を持って働ける意義を有する必要がある。つまり, このパーパスの存在, および適切な要件を満たしているかどうか, 働く人々の「働きがい」に影響を及ぼす可能性がある。

『パーパス経営』の著者である名和高司は, このパーパスを「人間としての『志』」にとらえている。そして, 志を基軸とした「志本経営」を実践している企業は, 「ワクワク」, 「ならでは」, 「できる!」という3つの共感要件を満たしているという (名和, 2021, ii-v)。つまり, 適切な志 (パーパス) とは, 崇高な目標が働く人々に高揚感を提供するようなものであり, その組織固有の目標であり, 高いレベルの目標であっても, 試行錯誤を繰り返しながら自分たちで到達できるのではないかと思えるものという特徴をもつ。

組織の明確なパーパスが従業員の働く現場から生まれ, 十分に理解されれば, 従業員一人ひとりの仕事も, パーパスを有する活動となるであろう。そして結果として, パーパスは, 働く人に前述の内発的報酬を提供するツールのひとつとなるということもできる。また, 組織における適切なパーパスの導入は, 活力, 熱意, 没頭というワーク・エンゲイジメントの要素を, 従業員から引き出すことにもつながると考える。

4. 「働きがい」の源泉としてのフロー体験

4-1 フロー体験の特徴

Schaufeli and Bakker (2004) は、「ワーク・エンゲイジメントの特徴である、仕事に夢中になり、没頭することは、「フロー (flow)」と呼ばれる状態に近い」と指摘している。ただし、一般的にフローは、「ワーク・エンゲイジメントの没頭の場合のような、より広範で持続的な心理状態ではなく、短期的な『至高体験 (peak experience)』である」と主張している (Schaufeli and Bakker, 2004, p.295)。

このフローという体験を理論化し提唱したのは、ポジティブ心理学分野の研究者であるミハイ・チクセントミハイ (Csikszentmihalyi, Mihaly)⁸⁾である。チクセントミハイは、自己目的 (autotelic) 活動を、「その活動自体のために行う価値のある活動」として、その活動は内発的報酬を得られる活動であると主張する (チクセントミハイ, 2008)。そして、内発的報酬を創造する自己目的的活動がもたらす最適体験を、「フロー体験」(flow experience) と呼ぶ。「フロー」とは、困難だが価値ある目的を達成しようとする人が経験する身体や心が限界まで伸びきった没入状態を指す。この「フロー」という言葉は、実際に、人々がフロー状態にある時に感じる感覚を「自分が一つの流れ (フロー)」となっているという表現で表していることから用いられるようになった。

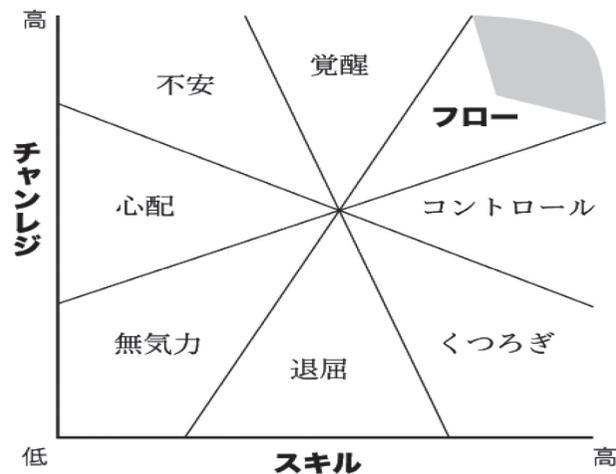
このフローを体験している時、人は、行為自体を「楽しい」と感じている。また、「達成感」や「成長感」、「有能感」なども感じられる。このようなフローを、しばしば生活のなかで経験することができれば、人は質の高い幸せな人生を送ることができるといえよう。

では、どのような条件が存在する時、人はフローを体験できるのだろうか。また、フロー体験をしている時、人はどのような感覚を得ているのだろうか。チクセントミハイは、次の8つの条件や特徴を示している (チクセントミハイ, 2008, pp.52-71)。

- ①目標が明確
- ②迅速なフィードバック
- ③挑戦の機会と能力とのバランス
- ④集中の進化
- ⑤重要なのは現在
- ⑥コントロールには問題がない
- ⑦時間感覚の変化
- ⑧自我の喪失

この中で、最も重要なのは③である。図表5に示されるように、フローを体験するためには、立ち向かっている「挑戦」と自分の「能力」が共に高く、かつつりあっていることが必要である。挑戦レベルが自身のスキルに比べて高すぎる場合、人は不安を感じる。他方、スキルが挑戦レベルに比べて高いレベルにある時、人は退屈を感じる。また、チクセントミハイ (2008) によると、図表5の中心点は、チャレンジとスキルの高さの平均レベルを表しており、中心点に近づけば近づくほ

図表5 フロー体験の領域



(出所) チクセントミハイ (2010) p. 43。

ど、気分は平均レベルに向かっていることを示す。

そして、これらの中で前向きな領域は、「覚醒」と「コントロール」であり、「覚醒」の領域はチャレンジがわずかに高くなっているため、人は精神集中しているであろうが、すっかりくつろいでいるとはいえ、この状態でフローに入りたいと思えば、スキルのレベルを向上させる必要があるという。「コントロール」領域は、スキルがわずかにチャレンジより高くなっており、居心地がよく幸福を感じる人もいる。しかし、ここでは高度な精神集中が必要でないため、100パーセント能力を働かせることはなく、フローの領域にいる場合より楽しさのレベルは低い。しかし、若干高めなチャレンジを選ぶことによって、フローに移ることができる。「くつろぎ」は、まずまず前向きであるが、「退屈」と「無気力」は魅力あるものにはなりえず、悲哀と無関心の感覚に陥ってしまう。

しかし、チクセントミハイは、これらすべての状態の中で、「不安」はどこへも進めず、ますます状況が手に負えなくなる可能性を含むため、人はこの状態を避けようとするものであると指摘している。例えば、チャレンジのレベルを下げる、心配か無気力の領域に落ちるなどすることでその状態から逃避しようとするのを指摘している（チクセントミハイ，2008，pp. 89-92）。

このような人の感情の構造から考えると、前述のギャラップ社の調査における70%が「やる気のない社員」という状況は、この「不安」が原因のひとつである可能性もあろう。チャレンジに立ち向かえるよう、組織がスキルレベルの向上を支援する方策が必要であると考えられる。

上述のフローを体験するための、その他の条件や特徴については、まず、①の「目標が明確」は、成功という成果ではなく、最終目標に至るためのプロセスにおける体験こそが真に楽しいことであることを意味している。

②は、フロー体験に没頭するためには、人は自分自身がしていることに重要な意義あることを認識する必要があるということを示している。そしてそのためには、自分で何らかの評価が下せたり、同僚や上司からの適切なフィードバックもらえたりすることが必要である。

④は、フロー活動では、集中が進化することにより、自己と行為との区別が消失すること

を意味している。行為者は、その活動の中に深くはまり込むことによってすべきことを考えたり、無理に一生懸命その行為をしたりする必要がなく、自然に、ほとんど自動的に行為を行うことができる。

⑤は、フロー状態にある時、人は日常生活や心配事などの問題が心に浮かばず、今、行っていることに集中することができるということである。

⑥は、フロー体験をしている時、人は、その状況をコントロールしているという強い感覚があるということの意味している。

⑦は、フロー活動を行っている時は、時間がさっと飛んでいくように感じられることを示している。また、ある時は逆に、時間が引きのばされたように感じられることもある。つまり、楽しさを感じている時、時間の感覚が加速したり、逆に極度の神経集中によって減速したりすることがあるということである。

⑧は、何かに集中している時、人は自我の意識が一時的に停止したかのように、自分自身を忘れてちだんということである。他方、フロー体験後には、自尊心がより強い形で再現されるという。

4-2 仕事におけるフロー体験

このような特徴をもつフローという概念を提唱したチクセントミハイの問題意識は、現代文明社会に住む人々が「仕事」と「遊び」の二分法に従い、物質的報酬獲得に強く動機づけられていることが、やがては人間性と資源とを共に枯渇させてしまうことではないか、という危惧である。また、遊びが常に楽しいとは限らず、逆に多くの人々が楽しいものとは考えていないと思われる仕事も、楽しいものでありえろと考えた。そして、フロー体験は人々に幸福をもたらすものであり、内発的報酬獲得による「楽しさ」の開発の必要性を主張している。

前述の図表1で、「働きがい」の向上に効果がある雇用管理制度等として「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」が示されていたが、仕事の場合、挑戦の機会が十分に存在しないケースも少なくないであろう。また、フローには、フィードバックや集中が必要であり、自分の行為や仕事環境を支配しているという感覚が重要であるが、仕事においてフィードバックが不明瞭であることも多く、邪魔になる刺激も多く集中することは難しい。さらに、管理された環境の中で仕事をすることも多く、自分の行為や仕事環境を支配しているという感覚をもつことはまれである。

そこで、人々は自分の存在を確かめるための何らかの有形なフィードバックを獲得する手段として外発的報酬を求めようになる。また、仕事への不満、他人への無関心、陰湿ないじめ、メンタルヘルス等の問題が生み出される。このような生活環境においては外発的報酬の欠如だけでなく内発的報酬の欠如を検討する必要がある。

さらに、前述のように、Schaufeli and Bakker (2004) は、ワーク・エンゲイジメントとフローは近い概念であるが、ワーク・エンゲイジメントが、より広範で持続的な心理状態であり、フローは短期的な体験であると指摘している。確かに、チクセントミハイも「フロー体験は、高度な集中力とエネルギーを必要とするため、次第に疲労感を感じ、長くは続かない」と指摘している⁹⁾。しかし、ワーク・エンゲイジメントの状態を示す、「活力」、「熱意」、「没頭」という状態も長時間連続して続くのではなく、ある仕事においてはそのような状態にしばしば陥ることから、その仕事を

した後、その仕事に対して高いエンゲイジメントを認知する、ということであると考える。

また、フロー体験を得られるのは、自己目的的活動を行っている時ということで、つまり、外発的な報酬などを期待してある活動を行うというのではなく、その活動を行うこと自体が楽しいと感じる活動であり、その仕事から成長感や達成感というような内発的報酬を得ることができるという特徴をもつ。この特徴は、厚生労働省職業安定局（2014）における調査で指摘されている、「働きがい」のある仕事をしている時の認識や感じていることとして図表3にあげられている、「仕事を通じての成長を実感」、「仕事自体の面白さ」、「やり遂げた時の達成感を得ることができる仕事」、「責任と裁量性のある仕事」と共通する。したがって、「働きがい」を創造するためには、「仕事を、フロー体験を得られる活動にする」という視点をもつことが重要であると考ええる。

5. フロー体験と社会的企業

5-1 ソーシャル・イノベーションが創出するフロー

日本では、近年、20～30代の人々を中心として、社会的課題を、ビジネス手法を用いて解決する活動を行う、ソーシャル・イノベーションの担い手である社会起業家（social entrepreneur）や社会起業家が率いる社会的企業（social enterprise: SE）の活動に関心をもつ人々が増加している。

バブル経済の崩壊時期の1993年に、起業家を目指す若者が集まる学生団体としてスタートしたNPO法人ETIC（エティック）は、社会起業家を目指す若者向け人材育成や支援を行ってきた。現在では、長期実践型インターンシップなどのプログラムをはじめ、次世代リーダー育成、東北の復興リーダー支援、ソーシャル・ビジネス向けの資金調達と経営支援、地域プロデューサーたちの協働・相互支援プラットフォームづくりなど、数多くの実践的なプログラムや事業を開発し、「場をつくる」、「個をつなぐ」活動を行っている。

これらETICのプログラムへの参加者は年々増加し、1997年には76人であったが、2012年には468人、2020年には1,584人となっている。また、2020年までの輩出起業家数は1,805人であり、このような支援プログラム参加起業家の中から、メンターや寄付者などのような次世代の育成に貢献する立場になるという循環も生まれているという（ETIC, 2020）。

社会的企業の定義については、先進的な取り組みを推進する英国の政府 Department for Business, Innovation and Skills（2011）によれば、社会的企業は社会的目的の達成を第一義とし、基本的に、株主やオーナーの利益最大化を目指すのではなく、余剰金は事業目的あるいはコミュニティの目的に再投資されるという特徴を有するとしている。また、谷本（2007）は、社会的企業の要件として、「社会性」（ソーシャル・ミッション）、事業性（ソーシャル・ビジネス）、革新性（ソーシャル・イノベーション）をあげている。つまり、社会的企業は、社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとし、社会的ミッションをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めて行くなかで利益を創出する。しかし、社会性と事業性は容易に結びつくわけではないため、そこにはイノベーションが必要である。したがって、社会的企業は社会的課題の解決に資する新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発し、その活動が社会に広がることを通して新しい社会的価値を創出している組織ということになる。

ウエストリー他（2008）によると、社会起業家たちは、様々な人々と社会を変えるストーリーを

介してつながり、そのような仕事に携わる人々の間での相互作用により、世界を変えようとする「共有」感覚を持っているという。また、その共有感覚が仕事への勢いをもたらすエネルギーをもたらし、コントロールが及ばない流れ（フロー）に沿って流されていると感じる瞬間を体験するとしている。この流れがフローであり、共に仕事をする人々にチームワーク以上の成果を生み出す。それは、何か生き生きとしたもの、ユニークなもの、完全に夢中になれるものであり、それに関わるコミュニティの人々は皆、新しい世界へ導かれていく感覚を得るといふ。このことは、前述の、Seligman が well-being の構成要素のひとつとしてあげている “meaning”，つまり、自分自身よりも大きな存在だと思ふものに属し、それに仕える時に、人生の意義や意味を感じることができるといふことに関係すると考えるが、well-being も、ワーク・エンゲイジメントも、一緒に活動する仲間の存在が重要な役割を果たす可能性がある。さらに、前述のグラットン（2012）における「どうゆう理由で、今の仕事を選んだのか」という質問への「一緒にいて楽しく、いろいろなことを学べる同僚たちと過ごしたいから」という回答は、このフロー体験を生み出す環境として共に仕事をする同僚の存在の重要性を示唆しているとも考えられる。

加えて、前述の ETIC の活動にみられるように、若者たちがこのソーシャル・イノベーション活動に興味を持ち、活動を始めるケースが世界的に増加しているが、彼らを惹きつけているのは、この夢中になれる活動、つまり、フロー体験を可能にする条件をもつ社会的ビジネスであり、営利企業が今後、学ぶべき点が存在すると考えられる。

また、福嶋（2021）は、社会的目的と営利目的の二面性を追求するソーシャルビジネス¹⁰⁾は、特別な企業のカテゴリーではなくなりつつあるが、それは営利企業に対しても、多かれ少なかれ社会性を要求する動きが強まっており、社会性と営利性の境界があいまいになってきているからであると指摘している。また、その背景として、SDGs の影響があり、企業が SDGs にコミットし、それを実現するために行動する以上、企業は程度の差はあれソーシャルでなければならないという合意が、ここ数年の間に全世界的に浸透しつつあると述べている（福嶋，2021，p.56）。その意味では、SDGs への対応として企業が社会的課題解決型の事業や活動を行うことが増加することにより、従業員が社会ビジネスに関わる機会も増え、結果として仕事を通じてフローを体験することも増加するのではないかと考えられる。

さらに、チクセントミハイも、自分より大きなものへの貢献を行う活動において、フロー体験が起きやすいことを指摘している¹¹⁾。つまり、「自分のため、自社のため」というだけでなく、「コミュニティのため、社会のため」という公共への貢献、社会的課題解決につながる活動は、フロー体験となる可能性がより高いと考えられる。前述のパーパスも、従業員や顧客、コミュニティの人々などの共感を得られるような、ひとつの組織の利益を超えた社会性を包含しているケースが多くみられる。その意味では、このパーパスは、社会的企業において、共に働く人々が一緒に目指す目標に近い存在であり、仕事においてフロー体験を創出するための重要な要素であるといえよう。

5-2 社会的企業におけるフロー体験と働きがい

そこで、フロー体験をしている時に感じる特徴のうち、図表3で示された、「働きがい」の向上に特に効果があるとされている、【職場の人間関係】、【会社上司に対する認識】、【現在の仕事に関して感じていること】における項目と共通する、「仕事自体の楽しさ」、「成長感」、「達成感」、「責

任の重さ」,「誇り」,「共に働く人々との絆」,「成果に対する正当なフィードバック」という内発的報酬項目を取り上げ,これらが,社会的企業(SE)における仕事と,SE以外の仕事(前職)を通じて得られていた量の増減を調査した結果を示す。「働きがい」のある仕事には,このフロー体験が生じることにより,仕事が楽しい活動になり,離職率の低下や業績の向上につながっている可能性がある。

データは,2011年に実施したSEへの調査結果を活用する。本調査は,官公庁等からSEとして選出されたり,受賞経験があったりする日本全国の先進的なSE(岩手県,宮城県,福島県,茨城県除く)を553の組織を選出し,質問紙を郵送で送付して,アンケート調査を行ったものである。調査期間は,2011年3~5月である。有効回答数は170,回収率は30.7%であった。

前職のある社会起業家に対する,「前職と比較して,現在の仕事において各内発的報酬がどの程度増加,あるいは減少したか」という質問への回答は,図表6~12に示す通りである。

「仕事自体の楽しさ」については,図表6に示されるように「大きく増加」と「やや増加」を加えた割合は84.5%,「成長感」については図表7に示されるように,同85.8%,「達成感」は図表8に示されるように,同84.5%,「責任の重さ」は図表9に示されるように,同72.6%,「誇り」については図表10に示されるように,同82.3%,「共に働く人々との絆」は,図表11に示されるように,同79.4%,「成果に対する正当なフィードバック」は,図表12に示されるように,同53.9%と

図表6 SEの仕事と前職との比較
— 仕事自体の楽しさ

| 「仕事自体の楽しさ」の比較 | 全 体 | |
|---------------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 大きく増加 | 90 | 66.2 |
| やや増加 | 31 | 22.8 |
| 変化なし | 11 | 8.1 |
| やや減少 | 3 | 2.2 |
| 大きく減少 | 1 | 0.7 |
| 合 計 | 136 | 100.0 |

図表7 SEの仕事と前職との比較
— 成長感

| 「成長感」の比較 | 全 体 | |
|----------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 大きく増加 | 86 | 64.7 |
| やや増加 | 28 | 21.1 |
| 変化なし | 14 | 10.5 |
| やや減少 | 4 | 3.0 |
| 大きく減少 | 1 | 0.8 |
| 合 計 | 133 | 100.0 |

図表8 SEの仕事と前職との比較
— 達成感

| 「達成感」の比較 | 全 体 | |
|----------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 大きく増加 | 80 | 58.8 |
| やや増加 | 35 | 25.7 |
| 変化なし | 14 | 10.3 |
| やや減少 | 6 | 4.4 |
| 大きく減少 | 1 | 0.7 |
| 合 計 | 136 | 100.0 |

図表9 SEの仕事と前職との比較
— 責任の重さ

| 「責任の重さ」の比較 | 全 体 | |
|------------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 大きく増加 | 71 | 52.6 |
| やや増加 | 27 | 20.0 |
| 変化なし | 17 | 12.6 |
| やや減少 | 17 | 12.6 |
| 大きく減少 | 3 | 2.2 |
| 合 計 | 135 | 100.0 |

図表 10 SE の仕事と前職との比較
— 誇り

| 「仕事に対する誇り」 の比較 | 全 体 | |
|-------------------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 大きく増加 | 86 | 63.2 |
| やや増加 | 26 | 19.1 |
| 変化なし | 2 | 15.4 |
| やや減少 | 1 | 1.5 |
| 大きく減少 | 1 | 0.7 |
| 合 計 | 136 | 100.0 |

図表 11 SE の仕事と前職との比較
— 共に働く人々との絆

| 「共に働く人々との絆」 の比較 | 全 体 | |
|--------------------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 大きく増加 | 75 | 55.1 |
| やや増加 | 33 | 24.3 |
| 変化なし | 23 | 16.9 |
| やや減少 | 4 | 2.9 |
| 大きく減少 | 1 | 0.7 |
| 合 計 | 136 | 100.0 |

図表 12 SE の仕事と前職との比較
— 成果に対する正当なフィードバック

| 「成果に対する正当なフィードバック」 の比較 | 全 体 | |
|---------------------------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 大きく増加 | 40 | 30.8 |
| やや増加 | 30 | 23.1 |
| 変化なし | 27 | 20.8 |
| やや減少 | 18 | 13.8 |
| 大きく減少 | 15 | 11.5 |
| 合 計 | 130 | 100.0 |

なっている。

したがって、SE での仕事では、前職と比べて、取り上げたすべての内発的報酬項目が「増加」していることが示されている。この結果から、SE で働く人々は、前職の仕事と比較してより多くの内発的報酬を獲得していることが推測される。つまり、仕事を通じてより多くのフロー体験をし、また、より多くの働きがいを感じていることが推測される。

5-3 フロー体験および働きがいと組織の業績との関係

ここで、フロー体験や働きがいを構成すると考えられる要因である「内発的報酬」が「増加」していれば、「業績も向上する」のであろうか。先行研究では、フロー体験が成果の最高点と大きな関連があるという主張がある (Huffman, Vernoy and Williams, 1987)。また、チクセントミハイも、フロー体験が伴う活動は、伴わない活動と比べて、仕事であっても遊びであってもより生産性が高いものとなると指摘している。

このことを検証するため、前述のアンケート調査において、各内発的報酬と売上高との関連性検証 (カイ 2 乗検定) を行った。売上高の調査結果は図表 13 の通りである。結果は、「成長感」が 1%水準で有意 (カイ 2 乗値=28.284, 自由度=12), 「責任の重さ」が 0.1%水準で有意 (カイ 2 乗値=32.654, 自由度=12), 「仕事の成果に対する正当なフィードバック」が 1%水準で有意 (カイ 2

図表 13 売上高（最新決算期）

| 最新決算期の売上高について、当てはまるものを選択してください | 全 体 | |
|--------------------------------|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 50万円未満 | 9 | 5.6 |
| 100万円未満 | 6 | 3.7 |
| 100～300万円未満 | 11 | 6.8 |
| 300～500万円未満 | 12 | 7.4 |
| 500～800万円未満 | 7 | 4.3 |
| 800～1,000万円未満 | 12 | 7.4 |
| 1,000～3,000万円未満 | 31 | 19.1 |
| 3,000～5,000万円未満 | 13 | 8.0 |
| 5,000～8,000万円未満 | 14 | 8.6 |
| 8,000万円～1億円未満 | 7 | 4.3 |
| 1億円以上 | 40 | 24.7 |
| 合 計 | 162 | 100.0 |

図表 14 活動によるイノベーション（革新）創造についての考え

| 貴組織及びその活動において、なんらかのイノベーション（革新）が創造されていると考えですか、当てはまるものを選択してください | 全 体 | |
|---|-----|-------|
| | 回答数 | % |
| 創造されている | 137 | 83.5 |
| 創造されていない | 12 | 7.3 |
| わからない | 15 | 9.1 |
| 合 計 | 164 | 100.0 |

乗値=26.589, 自由度=12) という結果であった。

このことから、フロー体験や働きがいを構成するいくつかの内発的報酬と売上高との間には、何らかの相関関係があることが推測できる。つまり、従業員が成長感を感じられたり、責任ある仕事を任されたり、自身の仕事の成果に対して、組織から正当なフィードバックを得られたと感じられる時には、それらの従業員が売上に対して貢献する可能性がある。

このように、社会的企業という、社会的課題解決を目指すビジネスを行う組織で働く人々は、仕事を通じてより大きな公共の利益に貢献しているという誇りや、正しいことをしているという自己肯定感を得ることができる。また、顧客が社会的弱者という特徴から、事業を通じて利益を生み出すことは、通常の営利事業と比べても高いレベルの挑戦といえよう。そのような挑戦に果敢に挑むことから得られる深いフロー経験が、多くの優れた若者たちを惹きつけている可能性がある。

チクセントミハイは、「公共の領域への参加は、フロー生成の条件に沿って構造化すれば、すべて楽しいものであるはずである。……重要なことは目標を設定し、心理的エネルギーを集中し、フィードバックに注意を払い、その挑戦が自分の能力に適合しているかを確認することである。遅かれ早かれ相互作用は快調になり始め、フローが生じてくる」（チクセントミハイ、1996）と述べている。公共の利益の実現は、社会的弱者や事前環境など、サービスに対して対価を支払ってもらおうというモデルが成り立たないケースが多く、その意味では、高度な挑戦であり、活動する人々にとって真の楽しさを経験する機会ともいえる。

したがって、近年のSDGsやCSRに関わる仕事の増加、そして、パーパス経営にみられるような「社会のための存在」になろうというという企業の基本姿勢の転換は、働く人々にフロー体験や働きがいを提供する機会となる可能性がある。

なお、本社会的企業に関する調査では、「革新性」、つまりイノベーションが起こっているかどうか

かについての質問を行っている。「革新性」に関する質問は、図表 14 に示すように、「活動を通じて何らかのイノベーション（革新）が創造されていると考えているか」とし、回答は「創造されている」、「創造されていない」、「わからない」という選択肢から選ぶこととした。この質問への回答結果（図表 14）と、前述の「仕事の楽しさ」の増加、減少の程度（図表 6）との関連性をカイ 2 乗検定によって検証したところ、5%水準で有意であった（カイ 2 乗値=18.850, 自由度=8）。この結果から、「イノベーション（革新）創造に対する意識」と「仕事の楽しさ」との間には、何らかの相関関係があると推測される。

したがって、図表 3 で示されている、働きがいに関する「仕事の内容自体が面白いと思う」の要因として、イノベーションに関わる仕事をしているという可能性もあるであろう。

6. 労働生産性とフロー体験

6-1 日本における労働生産性の実態

働き方改革が必要とされる背景には、日本の労働生産性が主要先進国と比べると低いという問題がある。労働生産性とは、労働者 1 人当たりが 1 時間で生み出す成果であり、つまり、いかに少ない時間で大きな成果を上げられているかを示す指標である。

日本生産性本部（2021）「労働生産性の国際比較 2021」によると、2020 年の日本の 1 人当たり労働生産性（就業者 1 人当たり付加価値¹²⁾は、78,655 ドル（809 万円）であり、OECD 加盟 38 カ国中 28 位である。ポーランド（79,418 ドル／817 万円）やエストニア（76,882 ドル／791 万円）といった東欧諸国と同水準となっており、西欧諸国と比較すると、労働生産性水準が比較的低い英国（94,763 ドル／974 万円）やスペイン（94,552 ドル／972 万円）と比べても低い。

さらに、図表 15 に示されるように、1970 年以降の日本の順位の推移をみた時、2020 年の順位が最も低くなっている。また、主要先進 7 カ国（フランス、米国、英国、ドイツ、日本、イタリア、

図表 15 就業者 1 人当たり労働生産性 上位 10 か国と日本の変遷

| | 1970 年 | 1980 年 | 1990 年 | 2000 年 | 2010 年 | 2020 年 |
|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 米国 | オランダ | ルクセンブルク | ルクセンブルク | ルクセンブルク | アイルランド |
| 2 | ルクセンブルク | 米国 | 米国 | 米国 | ノルウェー | ルクセンブルク |
| 3 | カナダ | ルクセンブルク | ベルギー | ノルウェー | 米国 | 米国 |
| 4 | オーストラリア | ベルギー | イタリア | イタリア | アイルランド | スイス |
| 5 | ドイツ | イタリア | ドイツ | イスラエル | スイス | ベルギー |
| 6 | ベルギー | アイスランド | オランダ | ベルギー | ベルギー | ノルウェー |
| 7 | ニュージーランド | ドイツ | フランス | スイス | イタリア | デンマーク |
| 8 | スウェーデン | カナダ | アイスランド | アイルランド | フランス | フランス |
| 9 | イタリア | オーストリア | オーストリア | フランス | オランダ | オーストリア |
| 10 | アイスランド | フランス | カナダ | オランダ | デンマーク | オランダ |
| - | 日本 (20 位) | 日本 (20 位) | 日本 (16 位) | 日本 (20 位) | 日本 (21 位) | 日本 (28 位) |

（出所）日本生産性本部（2021）p.5。

カナダ：G7) の中で最下位という状態が続いている¹³⁾。

生産性の向上には、成果主義による人事評価を進めたり、雇用を、職務を限定しない「メンバーシップ型」からジョブディスクリプション（職務記述書）で示される職務に必要なスキルを有する人材を採用する「ジョブ型」に変更したり、また、デジタル技術の活用によって仕事の仕方を変革したりといったことが考えられるが、仕事をすることにフロー体験を得られるような仕事設計を進めることも重要であると考えられる。ただし、すべての人が楽しめるものになるということではなく、外的条件が最も好ましいと考えられる場合であっても、人がフローに入ることを保証することはできない。なぜならば、フロー体験は、挑戦の機会や自分自身の能力についての主観的な評価にかかっており（チクセントミハイ、1996、p.193）、すべての人が同じ仕事を通じてフロー体験を獲得できるということではないからである。

6-2 生産性とフロー体験との関係

チクセントミハイは、仕事の性質を左右する権能をもつ人々の、仕事を楽しいかどうかについての関心はきわめて低いという批判を行い、マネジメントにおいては、まず生産性を最優先に考えるが、短期的にはこの優先事項はフローを生み出す条件との著しい不一致を生むであろうと述べている（チクセントミハイ、1996、pp.192-193）。つまり、従業員が仕事をする時に楽しさを感じられるかどうか、フローが創造されるかどうかという視点での仕事設計は、短期的に生産性の向上を考えた時、相応しい選択肢とは思われないかもしれないが、長期的には生産性の向上にも寄与する源泉であるということである。チクセントミハイは、フロー体験を生み出す仕事は、働く人々にとっての便益であるだけでなく、組織にとっても、「現在予定されている以上の目標をも達成することは、ほぼ確実である」と述べている（チクセントミハイ、1996、p.193）。

さらに、チクセントミハイは、自分が最も楽しむことのできる活動をしている時にどう感じているのかについてダンサー、ロッククライマー、作曲家といった人々から回答を得る調査をしたところ、「何か新しいものをデザインしている、あるいは発見している」という記述が多いと言及している（チクセントミハイ、2016、p.122）。つまり、このことは発見や創造という活動が人に楽しさをもたらすことを示している。また、なぜ多くの時間を、その活動に費やしているかと言えば、「楽しさを感じる」、つまり素晴らしい体験の質を確保できることによって、彼らのやる気を継続させていることが明らかとなった（チクセントミハイ、2016、p.125）。チクセントミハイは、この最適な経験を「フロー」と呼んでいるのであるが、すべてのフロー活動に共通する特徴として、発見の感覚、人を新しい現実へと移行させる創造的感情をあげている。それは人の能力を高い水準へと押し上げる。この自己の成長がフロー活動の基本であると述べている（チクセントミハイ、1996、p.94）。まさに、集中力をもって何か困難な新しいことに挑戦し、それが成功することによって成長感や楽しさを感じるのであるが、そこには、創造性が存在している。創造に挑戦する過程が楽しく、質の高い経験となる。

つまり、仕事においても前述のようなフロー体験の条件が整うことによって、人は創造性を発揮し、イノベーションを起こすことが可能となると推測される。したがって、短期的には、従業員一人ひとりにとって、フロー体験を獲得できるような楽しい仕事を設計することは組織の利益に貢献しない可能性もあるが、長期的にはイノベーションという組織の利益につながる可能性も考えられる。

7. 結 論

「働きがい」と「働きやすさ」、それぞれの向上に効果のある施策の間には、相違点も多い。また、熱意をもった従業員のモチベーションを向上させ、組織の業績を向上させるためには、「働きがい」を向上させる施策を実行する必要がある。例えば、ひとつには適切なパーパスを設定することであろう。「自社が社会に存在する意義がある」と感じられることは、従業員にとって自分たちが心的エネルギーを注ぐ活動を肯定されていることを意味し、仕事に対する誇りを得られる。また、組織において従業員自身が共感できるパーパスを有することは、働きがいを向上させると考えられる。

また、「働きがい」を感じている従業員は、仕事自体の楽しさや成長感、達成感等、チクセントミハイの提唱するフロー体験の構成要素とも共通する項目がいくつかあり、その意味でも労働をフロー活動とする努力は、組織と従業員の双方にとって大きな価値を創造すると考える。

さらに、フロー体験をする時感じる没入感に近い要素を有するワーク・エンゲイジメントが生み出されることによって、従業員は仕事への高いレベルの努力や粘り強さを発揮し、また、チャレンジ精神なども発揮される可能性がある。つまり、そのような状況が実現する場合は、従業員への内発的報酬が創造されると同時に組織への報酬も大きいと言える。

以上のことから、従業員の仕事や働き方を改善しようとする時、現在、日本で進行中の働き方改革にみられるような、仕事の量的な部分のみに偏った方策を講じた場合、不満や不平等などの問題解決は成功するかもしれないが、仕事の楽しさを享受したい、主体的に働きたい、自分の価値観に沿った仕事をしたいといった、働く人々の深層的な欲求を満たすことはできない。さらに、それらの欲求に応えることができなければ、企業は業績向上などの機会を喪失するリスクも存在しているといえよう。

また、本研究では、活用した社会的企業のアンケート調査が2011年に実施したものであり、その後、社会的企業の状況も変化していることが推測される。現在の状況を反映した研究については、今後の課題としたい。

謝 辞

本稿は、JSPS 科学研究費基盤研究 C (17K03894) の助成を受けた研究成果の一部です。

【注】

- 1) デトロイト トーマツ グループ (2020a, および 2020b) を参照した。
- 2) 「リテンション」(retention) とは、従業員を組織内に確保することを意味する。そして、リテンションを促進するための人的資源管理を「リテンション・マネジメント」という (山本, 2007, p.139)。
- 3) 中村 (2017) では、日本型人事管理モデルは相互に補完関係のある次の7つの人事政策から構成されるとしている。①注意深い人選による新規学卒者の定期一括採用, ②体系的な企業内教育訓練, ③査定付き定期昇給・昇格, ④柔軟な職務配置と小集団活動, ⑤定年までの雇用保障, ⑥企業別組合と労使協議制, ⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の「正社員」としての一元管理。
- 4) 潜道 (2021) pp.83-84 参照。
- 5) 例えば、『月刊 経団連』2018年11月号では、「働きがい、生産性向上を実現する働き方改革」という

- テーマで座談会を掲載している。また、同2019年3月号では、「働きがい向上とイノベーション創出 by Society 5.0」という特集を組んで、「働きがい」を取り上げている。
- 6) 消費者の評価を基にした企業のパーパスの点数と、収益との関係を分析した調査では、パーパスが明確な企業ほど市場評価も高いことも示されている（『日本経済新聞』、2021）。
 - 7) 欧州では、2000年3月に開催されたリスボン会議で、EU諸国が世界で最も包括的で競争力のある社会を、CSRを通じて実現することを宣言したことを発端として、2004年6月には、欧州委員会が実業界、労働組合、市民団体等々ステークホルダーとなりうるすべての人々を対象としてCSRの積極的展開とソーシャルダイアログの実現を目指す、「マルチステークホルダーフォーラム」が開催され、CSR勧告が採択された。しかし、米国では、エンロンやワールドコム企業の不祥事などを背景とし、長年、企業倫理やコンプライアンス、内部統制などがCSRの中心であった（労働政策研究・研修機構、2006）。しかし、このビジネス・ラウンドテーブルの宣言を通じて、米国の産業界からマルチステークホルダー重視の方針が明確に示されたといえよう。
 - 8) 2021年10月、カリフォルニア州クレアモント大学院大学教授であるミハイ・チクセントミハイ氏の訃報がフロー研究者の間で駆け巡った。チクセントミハイ教授は、フロー研究の提唱者であると共にポジティブ心理学の父の一人であり、前世紀最高の思想家の一人といわれる。その偉大な功績に敬意を表する。
 - 9) 2014年11月25日に開催された（梅田スカイビル）、チクセントミハイ教授の講演「あなたも仕事でランナーズハイになれる！ビジネスにフローを取り入れ、楽しみと成長を同時に手に入れる方法」より。
 - 10) 経済産業省（2008）では、「ソーシャルビジネス」を、「社会的課題を、市民自らが当事者意識を持ち、ビジネスとして積極的に事業性を確保しつつ解決しようとする活動」と定義している。また、①社会性、②事業性、③革新性の要件を満たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉えるとしている。
 - 11) チクセントミハイ（2008）によると、西洋の文化は、個性や自主・独立性を強調し、社会基盤から自己を分離するが、西洋の人々は、人間として社会に属し、自分より大きな存在に属しているという感覚を必要とし続けていると指摘し、フローが可能にする個の超越が自己よりも大きな何かへ積極的に巻き込まれていくめったにない機会を与えると主張している（チクセントミハイ、2008、p.71）。
 - 12) 日本生産性本部（2021）では、労働生産性を、

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{GDP（付加価値）}}{\text{就業者数（または就業者数 × 労働時間）}}$$

として、計測している。

- 13) 2020年の10位までにランクインしていないG7の国のうち、イタリアは14位、ドイツは15位、カナダは17位、英国は19位である。アジアでは、韓国が24位となっている。

【参考文献】

- 稲垣久和（2019）『「働くこと」の哲学——ディーセント・ワークとは何か』明石書店。
- 入倉由理子（2017）「進む『働き方改革』その現状と課題に迫る」『Works』No.145, Dec 2017-Jan 2018, pp.6-13。
- ETIC.（エティック）（2021）『2021年度アニュアルレポート』（<https://www.etic.or.jp/data/pdf/etic-annual-2021.pdf>, 2021年12月30日）。
- Oka, Keiko Kayla 著, 村田弘美監修（2019）「日本における戦後の労働政策史」『労働政策講義2019』Work University, リクルートワークス研究所（https://www.works-i.com/research/university/item/wu-2019_01.pdf, 2021年12月30日）
- 経済産業省（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」（https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf, 2022年2月10日）。
- 厚生労働省 HP 「『働き方改革』の実現に向けて」（<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>, 2019年9月18日）。
- 厚生労働省職業安定局（2014）「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」（https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report.pdf#search=%27%E5%8E%9A%E7%94%9F%E5%8A%B4%E5%83%8D%E7%9C%81+%E5%83%8D%E3%81%8D%E3%81%8C%E3%81%84%27, 2019年9月18日）。

- 厚生労働省 (2019)「令和元年度版 労働経済の分析」『令和元年度版 労働経済白書——人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について——』(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1.pdf>, 2021年12月29日)。
- 島津明人 (2010)「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント」『ストレス科学研究』Vol. 25, pp. 1-6。
- 潜道文子 (2003)「知識労働者の時代における企業の経営戦略としてのフローの意義」今村浩明, 浅川希洋志編『フロー理論の展開』世界思想社。
- 潜道文子 (2013)「日本のソーシャル・エンタープライズ——その成功要因とフロー体験——」『拓殖大学経営管理研究』第97号, pp. 39-77。
- 潜道文子 (2021)「マネジメントの目的におけるパラダイムシフト——オルタナティブなビジネスにみる人間中心の価値観の競争力——」『拓殖大学経営管理研究』120号, pp. 79-93。
- 孫 亜文 (2021)「日本人の「働き方」は本当に変わったのか? 5年の成果と課題を徹底検証」『ダイヤモンド・オンライン』(<https://diamond.jp/articles/-/284842>, 2021年12月30日) (<https://www.kasseiken.jp/kassecms/wp-content/uploads/2021/04/02fy-01-01.pdf>, 2021年12月30日)。
- デロイト トーマツ グループ (2020a)「働き方改革の実態調査2020~デジタル時代のワークスタイル」(<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/workstyle-survey.html>, 2021年12月27日)。
- デロイト トーマツ グループ (2020b)「『働き方改革の実態調査2020』の結果を発表——企業の働き方改革の取り組み状況と効果実感を調査」(<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20200205.html>, 2021年12月27日)。
- 塚田智香 (2017)「ワーク・エンゲイジメントの国内での研究動向および浸透について——国内文献レビューとネット検索結果から——」『経営論集』第6号, pp. 43-53。
- 内閣府政策統括官 (共生社会政策担当) (2007)「社会的企業の概要」『英国の青少年育成施策の推進体制等に関する調査報告書』(<https://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/ukyouth/2-512.html>, 2021年12月28日)。
- 中村 豊 (2017)「ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史の変遷および意義」『高千穂論叢』第52巻, 第1号, pp. 53-84。
- 名和高司 (2021)『パーパス経営: 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社。
「『熱意ある社員』6%のみ 日本132位, 米ギャラップ調査」『日本経済新聞』2017年5月26日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXLZO16873820W7A520C1TJ1000/>, 2021年12月29日)。
「御社の存在意義は何ですか」『日本経済新聞』2021年11月29日, 朝刊。
- 日本経済団体連合会 (2018)「座談会 働きがい, 生産性向上を実現する働き方改革」『月間 経団連』2018年11月号 (https://www.keidanren.or.jp/journal/monthly/201811_zadankai.pdf, 2021年12月27日)。
- 日本経済団体連合会 (2019)「座談会 イノベーション創出による生産性向上と人材育成」『月間 経団連』2019年3月号 (https://www.keidanren.or.jp/journal/monthly/2019/03_zadankai.pdf, 2021年12月27日)。
- 日本生産性本部 (2021)「労働生産性の国際比較2021」(https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2021.pdf, 2021年12月28日)。
- 日本総合研究所 (2020)「若者の意識調査 (報告)——ESG およびSDGs, キャリア等に対する意識——」(https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/column/opinion/detail/200813report2_kojima.pdf, 2021年12月28日)。
- 根岸修史 (2019)「『明るい未来のある日本』に向けた働き方改革」『月間 経団連』2019年3月号 (https://www.keidanren.or.jp/journal/monthly/2019/03_kantougen.html, 2021年12月27日)。
- 野中郁次郎, 勝見 明 (2020)『共感経営「物語り戦略」で輝く現場』日本経済新聞出版。
- 福嶋 路 (2021)「震災後のソーシャル・ビジネスとそれらを取り巻く環境の変化」『2020年度 東北圏社会経済白書』東北活性化研究センター, pp. 56-59。
- 山本 寛 (2007)「戦略的人的資源管理における従業員のリテンション・マネジメント——文献展望と仮説の構築——」『青山経営論集』第42巻, 1号, pp. 137-155 (<http://www.agulin.aoyama.ac.jp/mmd/library/01/BD81119547/Body/ab40119547.html>, 2021年12月27日)。
- 労働政策研究・研修機構 (2006)「企業の社会的責任 (CSR): 概要 1 ヨーロッパとアメリカのCSR展開の背景」(https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2006_2/europe_and_america_01.html, 2011年11月28日)。
- Csikszentmihalyi, M. (1975) *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey Bass (今村浩明訳 (1991)『楽しむとい

- うこと』思索社).
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harpercollins Publisher (今村浩明訳 (1996) 『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社).
- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harpercollins (ミハイ・チクセントミハイ著, 浅川希洋志監訳, 須藤祐二訳, 石村郁夫訳 (2016) 『クリエイティヴィティ — フロー体験と創造性の心理学』世界思想社).
- Csikszentmihalyi, M. (2003) *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*, Viking Adult (大森 弘監訳 (2008) 『フロー体験とグッドビジネス — 仕事と生きがい』世界思想社).
- Csikszentmihalyi, M. (1997) *Finding Flow*, Basic Books (大森 弘監訳 (2010) 『フロー体験入門 — 楽しみと創造の心理学』世界思想社).
- Department for Business, Innovation and Skills, Government of United Kingdom (2011) *A Guide to Legal Forms for Social Enterprise* ([Gratton, Lynda \(2011\) *The Shift*, HarperCollins UK \(リンダ・グラットン著, 池村千秋訳 \(2012\) 『ワーク・シフト』プレジデント社\).

Hamel, Gary and Euchner, Jim \(2020\) "Creating Human-Centered Organizations: An Interview with Gary Hamel," *Research Technology Management*, January-February 2021, Vol. 64 Issue 1, pp. 13-19.

Huffman, K., Vernoy, M., and Williams, B. \(1987\) *Psychology in Action*, John Wiley & Sons.

Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. \(2004\) "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study," *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.

Seligman, Martin \(2010\) "Flourish: Positive Psychology and Positive Interventions," *The Tanner Lectures on Human Values*, University of Michigan, October 7, 2010, pp. 231-243 \(\[Westley, F., Zimmerman, B., and Patton, M.Q. \\(2006\\) *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Random House Canada \\(東出顕子訳 \\(2008\\) 『誰が世界を変えるのか — ソーシャル・イノベーションはここから始まる』英治出版\\).\]\(https://tannerlectures.utah.edu/_resources/documents/a-to-z/s/Seligman_10.pdf\)](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf#:~:text=The%20term%20%22Social%20Enterprise%22describes%20the%20purpose%20of,need%20to%20maximise%20profit%20for%20shareholders%20and%20owners%20)

(原稿受付 2021年12月1日)

