

**“無意味な仕事”は、
なぜ生まれ、
増殖してしまうのか？**



組織の現代病の蔓延を、このまま放置しておくわけにはいきません。

仕事に手応えが得られず、後ろ向きになっている人は今も増えているのでしょうか。

若年を中心とした離職が増えているという声をよく耳にします。そうした状況を改善しようと、企業側も様々な対応策を進めており、初任給の引き上げや職場の心理的安全性への配慮などが図られているようですが、その効果は上がっているのでしょうか。

もっと大切なものを見過ごしてはいないでしょうか。多くの人が担当している仕事が、実は“無意味な仕事”と化していて、とても前向きに取り組めるようなものではない、といったことが起きてはいないでしょうか……。どうやら、そんなとんでもないことが現実に起きているようなのです。それもいたるところで。

この組織に広がる現代病を、このまま放置しておくわけにはいきません。そこで、あまりに悩ましく研究の俎上に載せるのも難しそうなテーマを、あえて研究してみようと心に決め、“無意味な仕事”の実態、増殖メカニズムを解明するプロジェクトを立ち上げました。

Contents

Section 0 | Starting Point

『ブルシット・ジョブ』の衝撃と違和感 1

Section 1 | Overall View

見えてきた“無意味な仕事”の実態 4

Section 2 | Bird's Eye View

“無意味な仕事”の発生・増殖をもたらす5つの深層 15

Section 3 | Measures

“無意味な仕事”と、どう戦うか? 20

『ブルシット・ジョブ』の
衝撃と違和感

デヴィッド・グレーバーが提唱した「ブルシット・ジョブ」という概念は、世界に大きな衝撃を与えました。日本においても、働く人の3分の1以上が、自らの業務の半分以上を無意味だと感じており、その精神的被害は深刻です。本研究では、日本独自の無意味な仕事の実態とその増殖メカニズムを解明し、戦い方を提示することを目指します。



働く人の3分の1以上が抱える「仕事への無力感」

リクルートワークス研究所が実施した「無意味な仕事の実態調査」では、衝撃的な結果が明らかとなりました。自身が取り組む業務のうち、「取り組む意味が感じられない」「疑問を感じる」「前向きな気持ちで取り組めない」と感じる仕事の割合が50%以上であると回答した人が、全体の35.6%に達したのです。ある程度無意味さを感じている層を含めると、約7割のワーカーが日々の業務に何らかの不全感を抱えています。

この「3分の1以上」という数字は、イギリスで行われた世論調査における「自分の仕事は世の中に意味のある貢献をしていない」とする回答（37%）と奇しくも重なります。何のために働いているのかという根源的な問いに対し、「NO」と答えざるを得ない人々が、日本、そして世界中で一定数存在しており、彼らは強い無力感に苛まれながら日々を過ごしているのが実態です。

『ブルシット・ジョブ』が突きつけた衝撃の真実

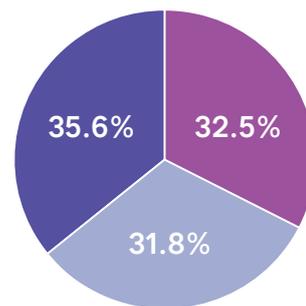
こうした状況を鮮烈に描き出したのが、人類学者デヴィッド・グレーバーの遺作『ブルシット・ジョブ クソどうでもいい仕事の理論』です。本書では、ブルシット・ジョブを「被雇用者本人でさえ、その存在を正当化しがたいほど、完璧に無意味で、不必要で、有害でもある有償の雇用の形態」と定義しています。

「ブルシット・ジョブ」とは

“被雇用者本人でさえ、その存在を正当化しがたいほど、完璧に無意味で、不必要で、有害でもある有償の雇用の形態”である。とはいえ、その雇用条件の一環として、本人は、そうではないと取り繕わなければならないように感じている。”

デヴィッド・グレーバー

“無意味な仕事”の割合
無意味な仕事の実態調査



■ 15%未満 ■ 15~50%未満 ■ 50%以上

イギリスの世論調査

あなたの仕事は世の中に
意味のある貢献をしていますか？

NO! …………… 37%



特筆すべきは、本人がその無意味さを自覚していながらも、雇用条件の一環として「意味があるかのように」取り繕わなければならないという点です。グレーバーは、特に金融や広報、人材管理といった管理・間接部門の膨張が、この無意味な仕事をでっち上げていると批判しました。この「集団的な魂を毀損する傷」は、現代社会における道徳的・精神的な深刻な被害をもたらしていますが、その事実については公然と語られることがほとんどありません。

「ブルシット・ジョブ」とは

66 膨大な数の人間が、本当は必要ないと内心考え続けている業務の遂行に、その就業時間のすべてを費やしている

まるで何者かが、私たちすべてを働かせ続けるために、無意味な仕事を世の中でっち上げているかのようなのだ

私たちが目の当たりにしてきたのは、「サービス」部門というよりは管理部門の膨張である。そのことは、金融サービス部門やテレマーケティングといった新しい産業丸ごとの創出や、企業法務や学校管理・健康管理、人材管理、広報といった諸部門の前例なき拡張によって示されている

こうした状況によってもたらされる道徳的・精神的な被害は深刻なものだ。それは、私たちの集団的な魂（コレクティブ・ソウル）を毀損している傷なのである。けれども、そのことについて語っている人間は、事実上、ひとりもいない 99

「ブルシット・ジョブ」の種類

取り巻き [flunkies]

誰かを偉そうに見せたり、偉そうな気分を味わわせたりするためだけに存在している仕事。例えば、受付係、管理アシスタント、ドアアテンダント。「管理職に昇進した以上、部下をつけなければならない」と見做されて仕事もないのに雇われた人々。権威付けと序列、メンバーシップを確認するためだけにある会議体。

脅し屋 [goons]

雇用主のために他人を脅したり欺いたりする要素を持ち、そのことに意味が感じられない仕事。ロビイスト、顧問弁護士、テレマーケティング業者、広報スペシャリストなど、雇用主に代わって他人を傷つけたり欺いたりするために行動する悪党。

尻ぬぐい [duct tapers]

組織の中の存在してはならない欠陥を取り繕うためだけに存在している仕事。例えば、粗雑なコードを修復するプログラマー、バグが到着しない乗客を落ち着かせる航空会社のデスクスタッフ。

書類穴埋め人 [box tickers]

組織が実際にはやっていないことを、やっていると主張するために存在している仕事。例えば、調査管理者、社内の雑誌ジャーナリスト、企業コンプライアンス担当者など。役に立たない時に何か便利なことが行われているように見せる。

タスクマスター [taskmasters]

他人に仕事を割り当てるためだけに存在し、ブルシット・ジョブを作り出す仕事。中間管理職や号令係、取り次ぎや仲介。

欧米型「ブルシット・ジョブ」と日本版の相違点

グレーバーは、ブルシット・ジョブを「取り巻き」「脅し屋」「尻ぬぐい」「書類穴埋め人」「タスクマスター」の5つに分類しました。この中には日本の実態と重なる分類もありますが、日本では想定しにくい実態も描かれており、違和感を覚えます。欧米の事例では「やる仕事がないのに時間を潰さなければならない」というエピソードが頻出しますが、日本においては「やるべき意味は不明だが、とにかく多忙で疲弊している」というケースが大半を占めるからです。日本ならではの雇用慣行や「すり合わせ」の文化が、欧米とは異なる形態の無意味な仕事を生み出し、増殖させている可能性が示唆されます。グレーバーの理論は強力な視座を与えてくれますが、日本における実態を解明するためには、独自の探索が必要不可欠です。

本研究プロジェクトの狙いとゴール

私たちは、現代の組織を蝕む「組織病」ともいえるこの現状を看過できないと考え、本プロジェクトを立ち上げました。人々の創造性や組織のパフォーマンスを著しく毀損している“無意味な仕事”の正体を突き止めることが急務です。

本プロジェクトでは、以下の4点をゴールに設定しました。第1に、日本ならではの無意味な仕事の実態探索。第2に、それらの体系的な整理。第3に、発生・増殖するメカニズムの解明。そして最後に、それらとどう立ち向かい、本来の意味を取り戻していくのかという「戦い方」の提案です。現場で起きている「モヤモヤ」を言語化し、日本の働く場における新しい秩序の在り方を議論する出発点とします。

研究プロジェクトのゴール

日本ならではの“無意味な仕事”の実態探索

“無意味な仕事”の体系的整理

“無意味な仕事”の発生・増殖のメカニズムの解明

“無意味な仕事”との戦い方の提案

見えてきた “無意味な仕事”の実態

本プロジェクトでは、機縁法インタビュー、グループインタビュー、5000人規模の定量調査、そして識者との対話という4つのアプローチで実態を探索しました。その結果、個人の主観を超えた「4つの無意味な仕事」の存在と、それらの発生要因、増殖プロセスの構造が明らかになりました。

多角的なアプローチによる実態探索のプロセス

私たちは、目に見えにくい“無意味な仕事”の正体を突き止めるため、定性と定量の両面から重層的な調査を実施しました。

まず着手したのは、プロジェクトメンバーの知人を対象とした「機縁法インタビュー」です。大企業のホワイトカラー、国家公務員、大学教員といった多様な属性の方々から、普段は口にしにくい「実は無意味だと感じている業務」の本音を深く聞き出しました。次に、この結果をもとに「グループインタビュー」を行い、大企業(5000名以上)と中小企業(100~299名)それぞれの部長クラス、課長クラス、メン

バークラスを対象に、6つのグループを編成し、現場に蔓延する「モヤモヤ」の正体を引き出しました。

こうしたインタビューをもとに論点を整理し、仮説を構築した上で、仮説を検証するため、首都圏・京阪神・名古屋の民間企業に勤務する正規社員5000名を対象とした「無意味な仕事の実態調査」を断行しました。企業規模300名以上の組織で働く20代から60代までを幅広く対象にし、膨大なデータから日本独自の傾向を抽出しています。加えて、組織論や経営学の研究者、実務家といった識者との対話を重ねることで、現象の背景にある構造的な知見を深めました。

現状把握・仮説構築／検証のための活動

① 機縁法インタビュー	・大企業ホワイトカラー／国家公務員／大学教員
② グループインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・6グループ(各グループ4~6名)にて実施 ・大企業(従業員数5000名以上)／中小企業(100-299名)×部長クラス／課長クラス／メンバークラス ・近年増えている仕事、モヤモヤする仕事(手応えがない、意味を感じない)についてインタビュー
③ 定量調査 「無意味な仕事の実態調査」	<ul style="list-style-type: none"> ・サンプル数 5000名 ・首都圏名京阪神・正規で働く民間企業勤務者 企業規模300名以上 ・20-60代 & 働き始めて2年以上経過している人
④ 識者との対話	<ul style="list-style-type: none"> ・中島豊氏(株式会社プロテリアル CHRO) ・吉井弘和氏(慶應義塾大学准教授) ・守島基博氏(学習院大学経済学部教授) ・舟津昌平氏(東京大学大学院経済学研究科講師) ・中原淳氏(立教大学経営学部教授) ・青木栄一氏(東北大学大学院教育学研究科教授) ・野田稔氏(明治大学専門職大学院教授)

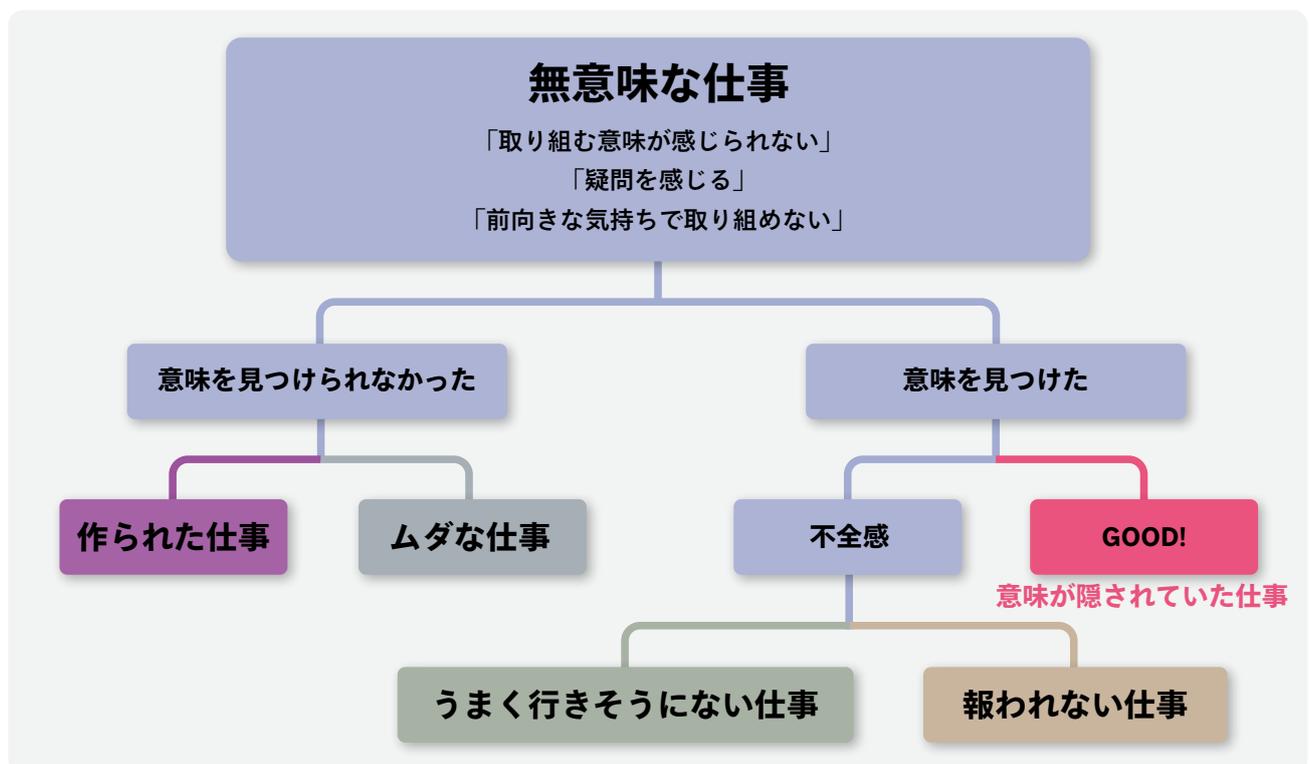
「仕事の意味」の多層構造と主観的な納得

調査を通じて見えてきたのは、仕事に対する意味付けの複雑な構造です。私たちが当初定義した「取り組む意味が感じられない」「疑問を感じる」「前向きな気持ちで取り組めない」という主観的な状態は、必ずしもその仕事自体が無価値であることを意味しません。

特筆すべきは、当初は無意味だと感じていた業務であっても、他者との対話などを通じて「実はこうした役割があったのだ」と気づくケース、すなわち「意味が隠されていた仕事」の存在です。これは有名な「レンガ職人」の例え話に近い現象といえます。単なる重労働としての「レンガ積み」が、家族を養うため、あるいは教会を建てるためという文脈に接続された時、個人の心の中で意味が生成されます。仕事の行為自体は変わらなくとも、社会的な意義や文脈が再発見されることで、個人が生き生きと取り組めるようになるパターンが確実に存在します。

しかし一方で、意味を知識として理解したとしても、なお拭いきれない不全感が残る場合や、どれほど探索してもやはり意味を見出せない仕事も多く存在することが浮き彫りとなりました。

“無意味な仕事”を解剖する



日本版「4つの無意味」という新たな分類

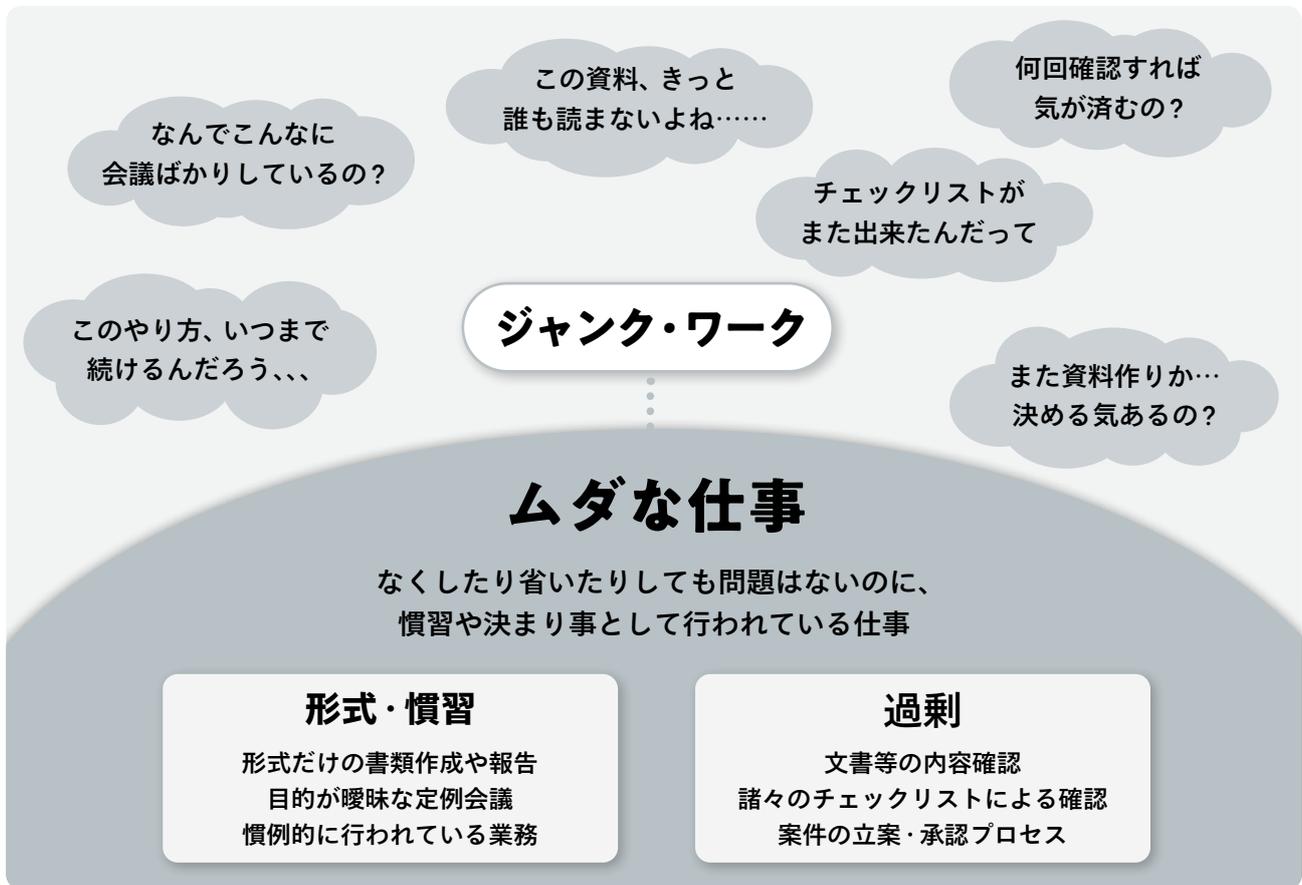
本プロジェクトでは、調査から得られた知見を整理し、日本における“無意味な仕事”を大きく4つのカテゴリーに分類しました。

第1に、なくしたり省いたりしても問題はないのに、慣習や決まり事として行われている「ムダな仕事」です。誰のため、何のためにやっているのかという問いに誰も答えられないまま継続されている業務です。第2に、仕事としての必要性は否定できないものの、かけた労力に見合う成果や手応えが得られない「報われない仕事」です。第3に、目的や意図は理解できるが、現状の体制やリソースでは達成の目処が立たず、破綻が予見される「うまく行きそうにない仕事」です。そして第4に、一見すると目的がありそうだが、実際には外部向けのアピールや「やっている感」を出すためだけに存在し、実効性の乏しい「作られた仕事」です。

これらの4つのカテゴリーは、それぞれ異なる背景や要因によって生まれています。次ページからは、それぞれの無意味さがどのような現場の声として現れているのか、その具体的な解剖を進めていきます。

4つの無意味① ムダな仕事

職場に蔓延する「ジャンク・ワーク」



「この資料、きっと誰も読まないよね」「何回確認すれば気が済むのか」。今回の調査やインタビューでは、こうした現場の悲痛な声が数多く寄せられました。これらは、なくしたり省いたりしても業務上支障がないにもかかわらず、慣習や決まり事として行われている「ムダな仕事」の典型例です。私たちは、組織の活力を削ぎ落とすこれらの業務を「ジャンク・ワーク」と名付けました。

ジャンク・ワークは、大きく分けて「形式・慣習」と「過剰」という2つの側面から組織を蝕んでいます。

第1に「形式・慣習」に縛られた業務です。提出すること自体が目的化した書類作成や報告、目的が曖昧なまま開催される定例会議などがこれにあたります。何のために行うのか誰も明確な答えを持たないにもかかわらず、「これまでずっとこうしてきたか

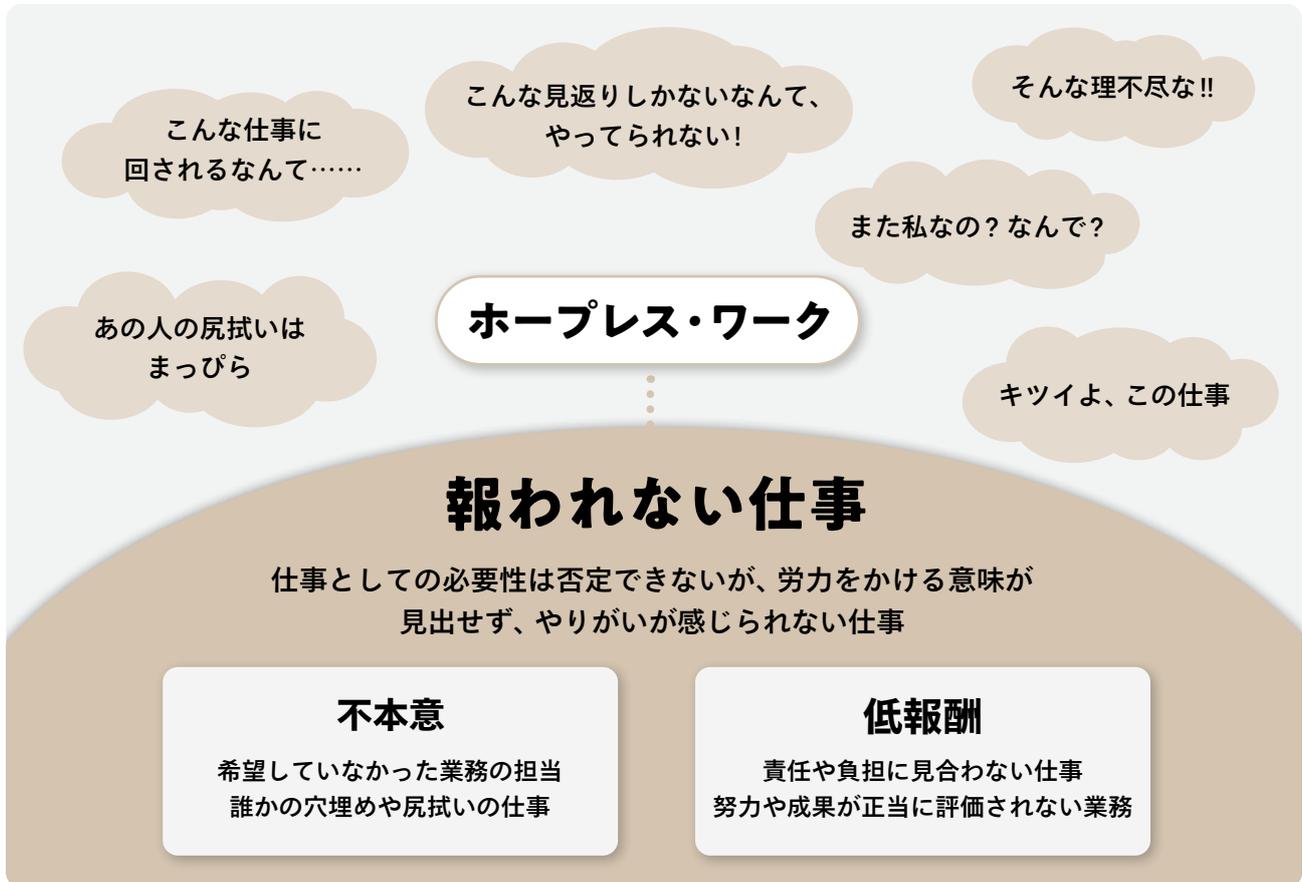
ら」「決まっていることだから」という理由だけで、やめることができずに継続されています。

第2に、本来の目的を超えて膨れ上がった「過剰」な業務です。ひとつの文書を世に出すために過度な回数の内容確認を繰り返したり、リスク回避のためにチェックリストの項目や種類が際限なく増殖したりする現象がいたるところで見られます。また、案件の立案や承認プロセスにおいて、本質的ではない調査や資料作りを何度も求められ、膨大な時間が費やされるケースも少なくありません。

「無駄をなくそう」というスローガンは、古くから多くの日本企業で叫ばれてきました。しかし、現場の誰もが無駄だと認識しているにもかかわらず、一向に解消されないのが実態です。そこには、日本企業に深く根を張る構造的な要因が潜んでいます。

4つの無意味② 報われない仕事

精神を摩耗させる「ホープレス・ワーク」



「こんな仕事に回されるなんて」「責任に見合う報酬がない」。職場のあちこちから聞こえてくるのは、自らの労力が正当に報われないことへの悲痛な叫びです。私たちは、仕事としての必要性は否定できないものの、従事する本人が労力をかける意味を見出せず、やりがいを喪失してしまう「報われない仕事」を、希望が見出せない「ホープレス・ワーク」と名付けました。

このカテゴリーには、大きく分けて「不本意」と「低報酬」という2つの側面があります。

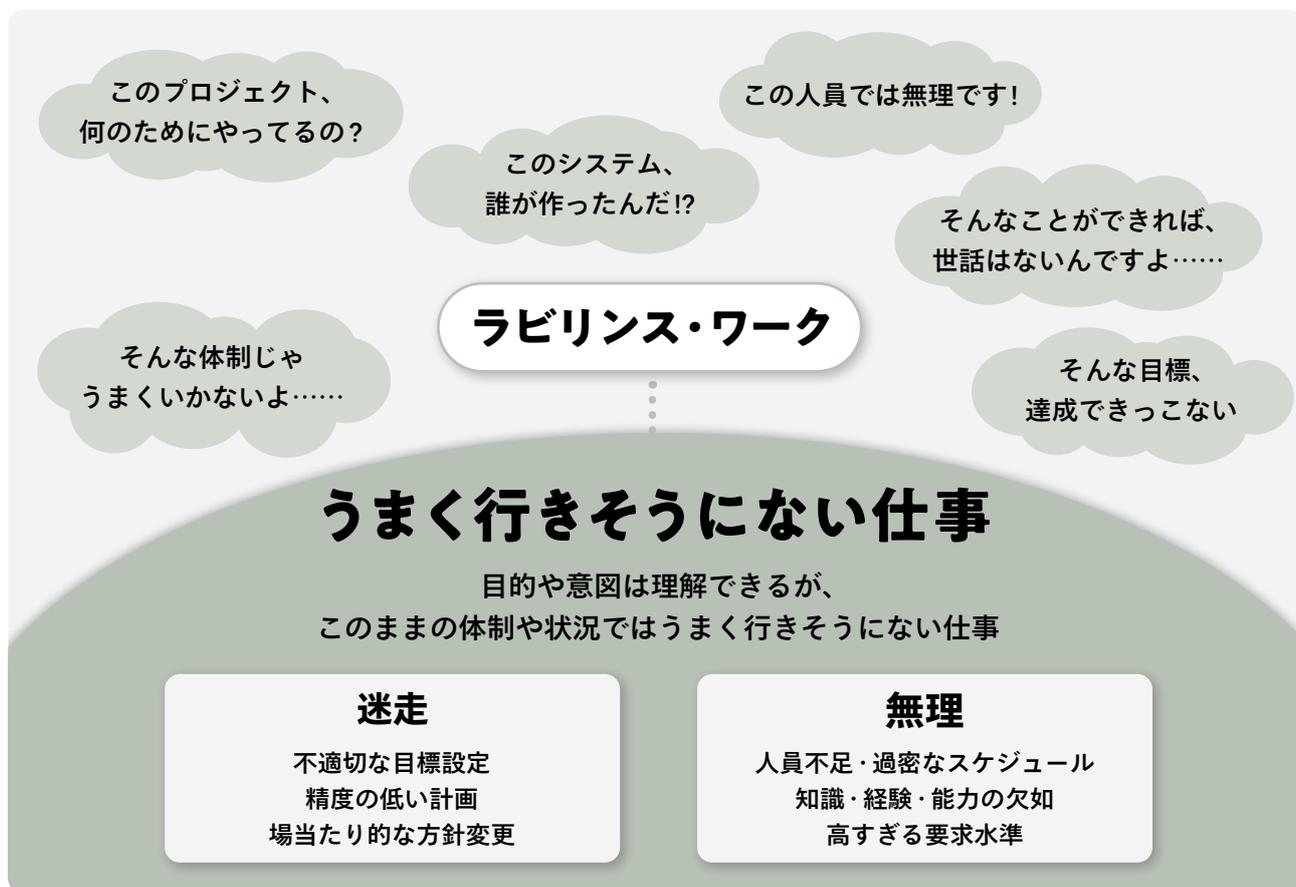
第1に、個人の意思に反した「不本意」な仕事の引き受けです。組織運営上、必ずしも希望通りの業務に就けるわけではありませんが、想定外の部署異動や、本来の役割とは異なる「誰かの穴埋め」や「尻拭い」的な業務を突発的に押し付けられるケースが散見さ

れます。当初の設計通りに事が運ばず、生じた歪みを誰かが無理やり吸収しなければならない状況が、働く人の主体性を奪い、深刻な不満を生んでいます。

第2に、労働の負担に対して対価が著しく低い「低報酬」な実態です。これは金銭的な賃金水準の低さだけを指すではありません。「ありがとう」という感謝の言葉や、社会的な貢献実感、自己成長といった「非金銭的な報酬」すら得られない状態を指します。どれほどの努力を重ね、成果を上げたとしても、組織から正当に承認・評価されない環境では、仕事に対する姿勢は必然的に後ろ向きにならざるを得ません。

こうした「報われない仕事」の放置は、働く人の精神をじわじわと摩耗させ、組織に対する信頼を根本から揺るがす深刻な「不全感」を増幅させています。

4つの無意味③ うまく行きそうにない仕事 出口なき迷走「ラビリス・ワーク」



「このプロジェクトは何のためにやっているのか」「この体制では絶対にうまくいかない」。現場から上がるこれらの声は、目的こそ理解できるものの、実現可能性が著しく低い業務に対する強い拒絶反応です。私たちは、目的の正当性とは裏腹に、出口の見えない迷宮に迷い込んだような「うまく行きそうにない仕事」を「ラビリス・ワーク」と名付けました。このカテゴリーの背景には、「迷走」と「無理」という2つの不全が存在しています。

第1に、計画や目標設定の段階から生じている「迷走」です。達成不可能な目標設定や、精度の低い計画がそれにあたります。これらは着手する前から失敗が予見できるほど脆弱なものですが、さらに現場を苦しめるのは「場当たりの方針変更」です。状況が悪化するたびに「ああしよう、こうしよう」と

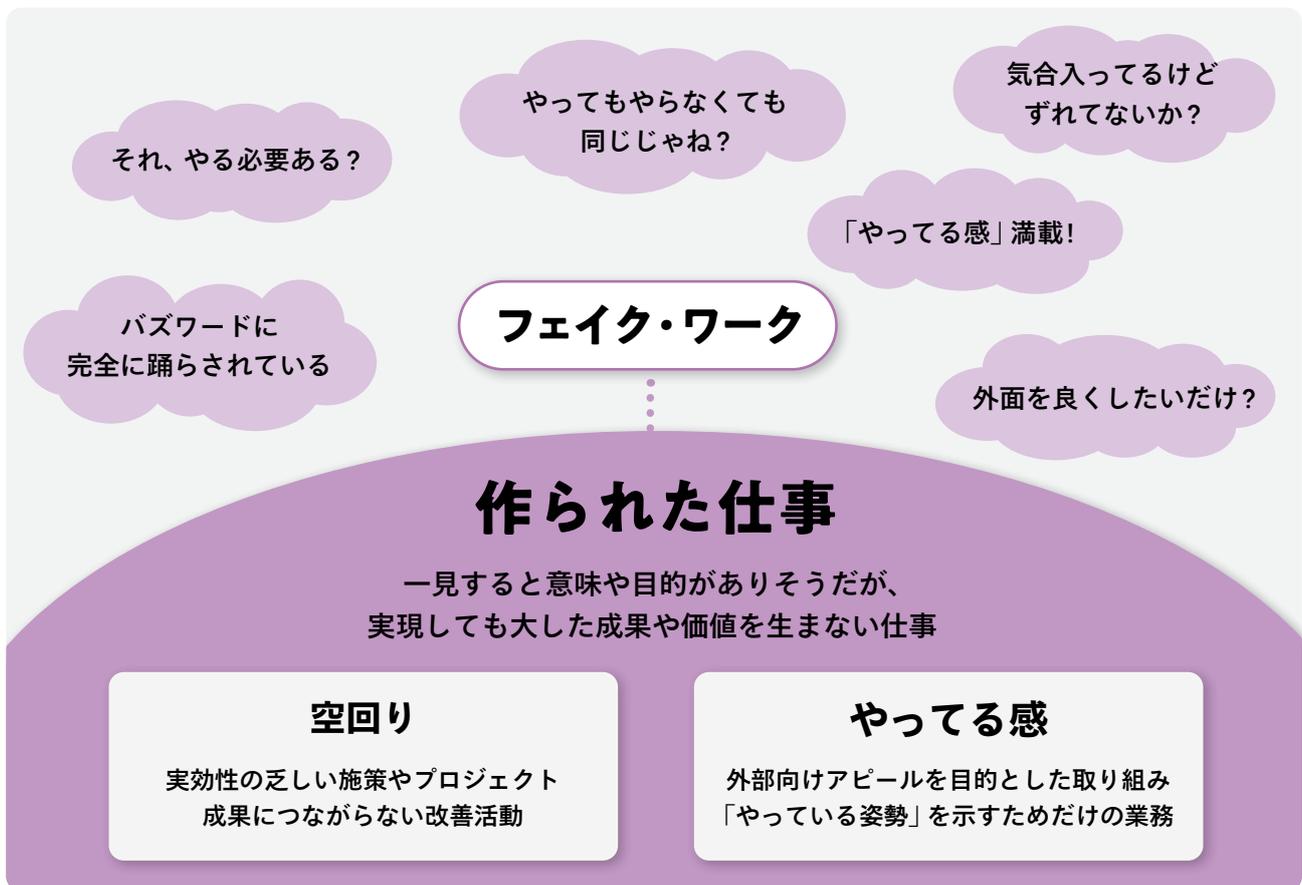
一貫性のない指示が繰り返され、現場の混乱と疲弊が加速していきます。

第2に、リソースが伴わない「無理」な状況での遂行です。深刻な人員不足、到底間に合わない過密なスケジュール、あるいは組織内に必要な知識や経験が欠如しているにもかかわらず、高すぎる要求水準を突きつけられるケースです。

「できれば素晴らしいことだ」という理想論だけで突き進むプロジェクトは、現場に「無意味な抵抗」と「虚無感」を植え付けます。実現のためのプロセスやリソースが度外視された仕事は、人々の意欲を奪うだけでなく、組織全体の実行力をも根本から毀損していくことになります。

4つの無意味④ 作られた仕事

実効性なき虚構「フェイク・ワーク」



「それ、やる必要があるのか」「外面を良くしたいだけではないか」。現場で囁かれるこうしたネガティブなコメントは、一見すると正当な目的があるように見えながら、実際には実質的な価値をほとんど生み出さない業務に向けられています。私たちは、世の中の潮流や誰かの思惑によって作為的に生み出されたこれらの「作られた仕事」を、実体のない虚構という意味で「フェイク・ワーク」と定義しました。

フェイク・ワークには、「空回り」と「やってる感」という2つの不毛な側面が存在します。

第1に、志は高いものの実効性が伴わない「空回り」の施策です。組織を良くしたいという意図で立ち上げられたプロジェクトや改善活動であっても、現場の実態から乖離し、成果に結びつかないままリソースだけを浪費するケースが後を絶ちません。

第2に、外部や社内へのアピールそのものが目的化した「やってる感」の演出です。社会的なバズワードに踊らされた取り組みや、対外的な見栄えを整えるためだけの業務がこれにあたります。昨今の組織には、株主や顧客、あるいは社内の他部署に対して「自律的に動いている」「改革を進めている」という姿勢を誇示しなければならないという強迫観念にも似た機運が満ちており、それが中身の伴わない仕事の量産に拍車をかけています。

こうした「作られた仕事」は、単に時間を奪うだけでなく、真摯に価値創造に向き合おうとする働き手の意欲を削ぎ、組織全体を「見せかけのパフォーマンス」に終始する不誠実な文化へと変質させてしまう危うさを秘めています。

“無意味な仕事”は、どこから生まれるのか？

“無意味な仕事”が組織内で発生し、増殖する背景には、日本企業特有の慣行や心理的要因が複雑に絡み合っています。本章では、調査を通じて明らかになった4つのカテゴリーに加え、「意味が隠されていた仕事」について、それぞれの発生起点と原因を深く掘り下げます。

欠落した対話と「意味の再発見」

当初「無意味」だと感じていた業務の中に価値を見出す「意味が隠されていた仕事」の背景には、共通してコミュニケーションの欠落が存在します。上司や周囲、あるいは自分自身との対話が不足しているために、業務の本来の目的や社会的なつながりが見えなくなっているのです。逆に言えば、対話を重ねることで主観的な意味付けが可能となり、手応えのある仕事へと転換できる余地が残されている領域といえます。

組織を蝕む「ジャンク・ワーク」と

「フェイク・ワーク」の正体

「ムダな仕事（ジャンク・ワーク）」の起点は、組織に蔓延する手続き主義やリスク回避思考、そして変化を嫌う保守的な姿勢にあります。あらゆるものを数値化しようとする「KPI」の席卷や、過度なエビデンス要求、完璧主義が無駄な資料作りや確認作業を増殖させています。故・野中郁次郎氏が晩年に強く懸念を示していた日本企業の「オーバーコンプライアンス・オーバープランニング・オーバーアナリシス」の状況が、まさにこの無駄を生む温床となっています。全員がおかしいと思いつつも口に出せない「多角的無知」、過去の慣習を捨てられないアンラーン不全も深刻な要因です。

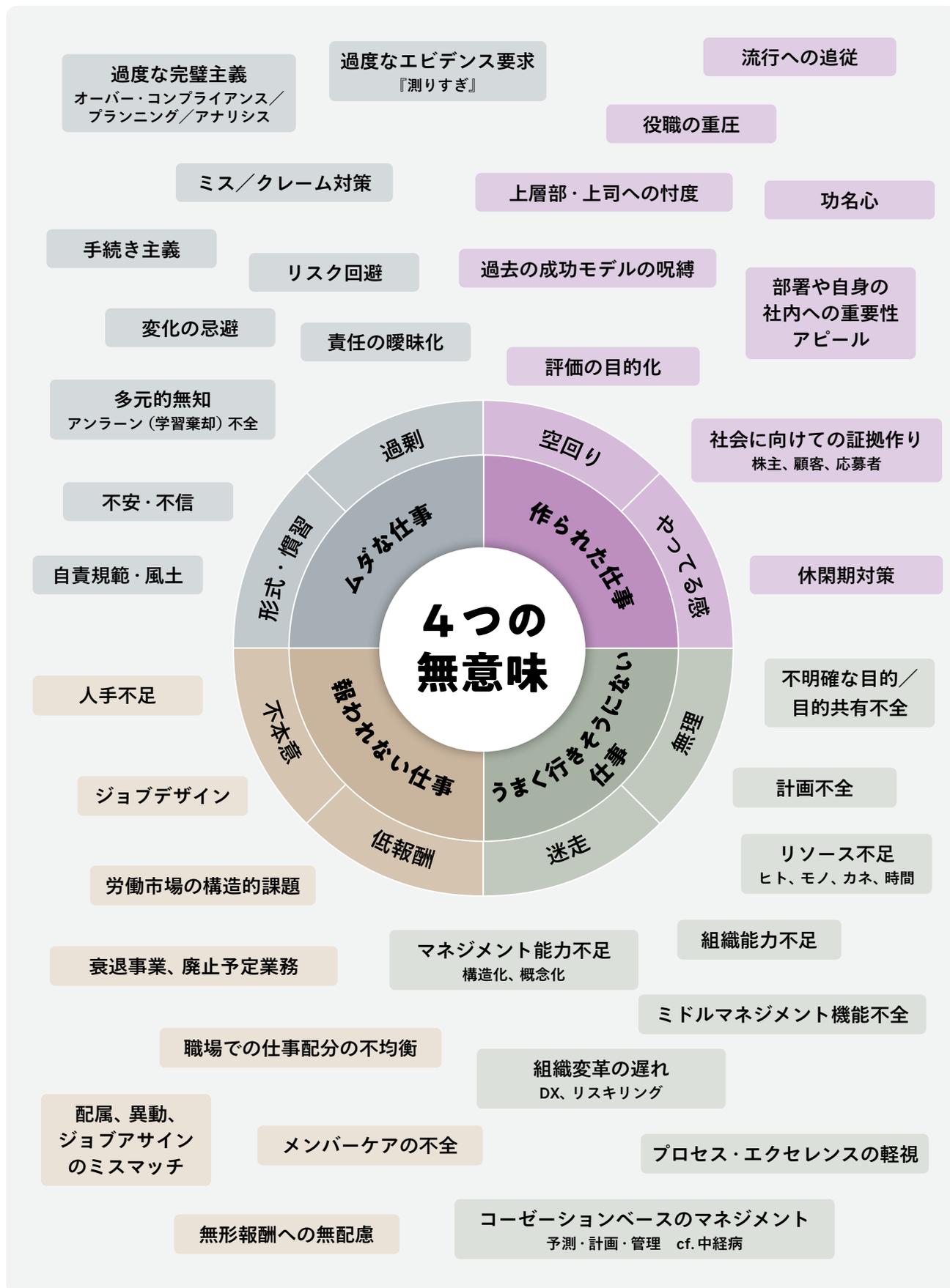
一方で「作られた仕事（フェイク・ワーク）」は、役職者の功名心や、自部署の重要性を誇示したいという「アピール文化」から生まれます。上司の何気ない独り言を指示と誤認して膨大なレポートを作成してしまう「忖度」や、社会的な流行（バズワード）への安易な追従、さらには仕事がない時期に無理やり業務を作り出す「休閑期対策」などがその典型例です。これらは株主や応募者に対する「証拠作り」としての側面も強く持っています。

現場を疲弊させる「不均衡」と「迷走」

「報われない仕事（ホープレス・ワーク）」の主な原因は、アサインメントのミスマッチや人手不足、さらには職場内での仕事配分の不均衡にあります。「なぜ私だけが」という不公平感に対し、上司によるメンバーケアや無形報酬（感謝や成長機会）の提供が著しく不足している「無配慮」な状況が、働く人の心を折る決定打となっています。

また、「うまく行きそうにない仕事（ラビリンス・ワーク）」は、目的が不明確なまま走り出すプロジェクトや、リソース（ヒト・モノ・カネ・時間）を度外視した精度の低い計画によって引き起こされます。曖昧な事象を構造化・概念化する能力の不足や、オペレーションの質を高める「プロセス・エクセレンス」の軽視が指摘されています。予測・計画・管理に縛られすぎる「コーゼーション」の考え方が、柔軟な修正を阻み、現場を迷走させています。これは最悪の場合、数値達成のためのデータ隠蔽などの組織不祥事につながるリスクもはらんでいます。

“無意味な仕事” が生まれる起点・原因



相互に連鎖・増殖するメカニズム

これらの4つの無意味な仕事は、決して独立して存在しているわけではありません。例えば、過度な完璧主義（ジャンクの要因）が無理な計画（ラビリンスの要因）を生み、その尻拭いを特定の人間に押し付ける（ホープレスの要因）といった具合に、各要因が相

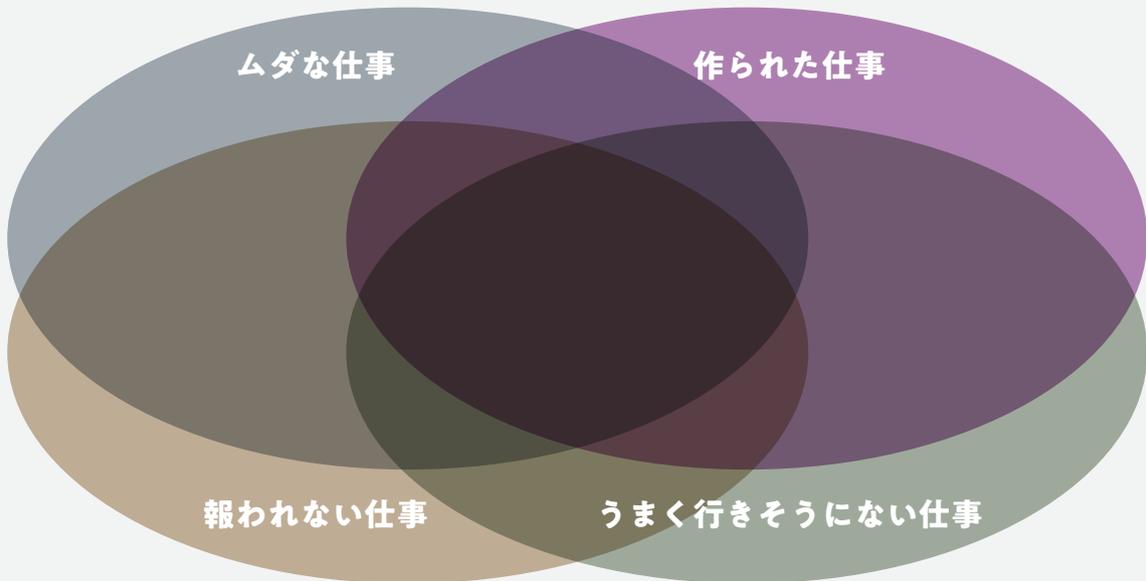
互に絡み合いながら連鎖しています。次章では、この連鎖がどのように「雪だるま式」に膨らんでいくのか、定量データの分析を通じてそのメカニズムを論証します。

“無意味な仕事”の構造

無意味な仕事

- 「取り組む意味が感じられない」
- 「疑問を感じる」
- 「前向きな気持ちで取り組めない」

意味が隠されていた仕事



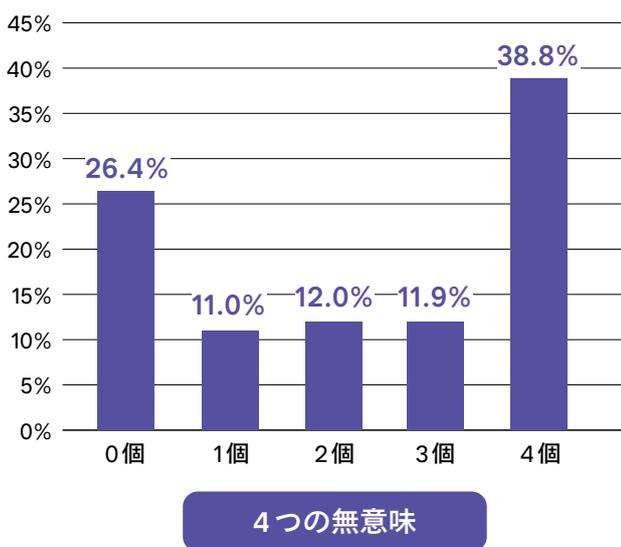
定量データが示す“無意味な仕事”の増殖メカニズム

「0個」か「4個」か。二極化する職場の実態

都市部で働く民間企業の正社員5000名を対象としたアンケート調査により、無意味な仕事を抱える状況が極端に二極化している実態が明らかになりました。前章で定義した4つの無意味な仕事タイプ（ジャンク・ワーク、ホープレス・ワーク、ラビリンス・ワーク、フェイク・ワーク）について、自身が関与している数を尋ねたところ、興味深い分布が確認されました。

「全く無意味な仕事をしていない」と回答した「0個」の層は26.4%と、約4人に1人という結果でした。そして、最も多いボリュームゾーンとなったのは、4つのタイプすべてを抱えていると回答した「4個」の層で、全体の38.8%に達しています。これに対して、1個から3個の中間層はいずれも10%台前半にとどまっています。つまり、日本の職場においては、無意味な仕事が全くない状態か、あるいはあらゆる無意味さに絡め取られた「雪だるま化」の状態のどちらかに分かれる傾向があります。

“無意味な仕事”の実態データ (1)



年齢と役割が引き金となる「立ち上がり」と「雪だるま化」

分析を進めると、無意味な仕事の抱え込みには年齢や役割に応じた特定のパターン、いわば「こぶ」のようなピークがあることが分かりました。

- **20代後半からの「立ち上がり」**：若手から中堅へとステップアップし、係長や課長などの役職を担い始める時期に、「無意味な仕事を抱えている」という感覚が芽生え始めます。
- **50代半ばの「雪だるま化」**：年齢層が上がると状況は深刻化し、50代半ばで一気に4タイプすべてを抱え込む「雪だるま化」のピークを迎えます。
- **部長以上の「脱出」**：興味深いことに、部長以上の役職に就くと、この雪だるま化から抜け出しやすくなる傾向が見られます。これについては、俯瞰的な立場から仕事を捉え直せるようになることで、現場での閉塞感が緩和されるためではないかという仮説を立てています。

なお、企業規模や職種による明確な差は見られませんでした。組織の大小にかかわらず、日本のホワイトカラー全体に共通する構造的な問題といえます。

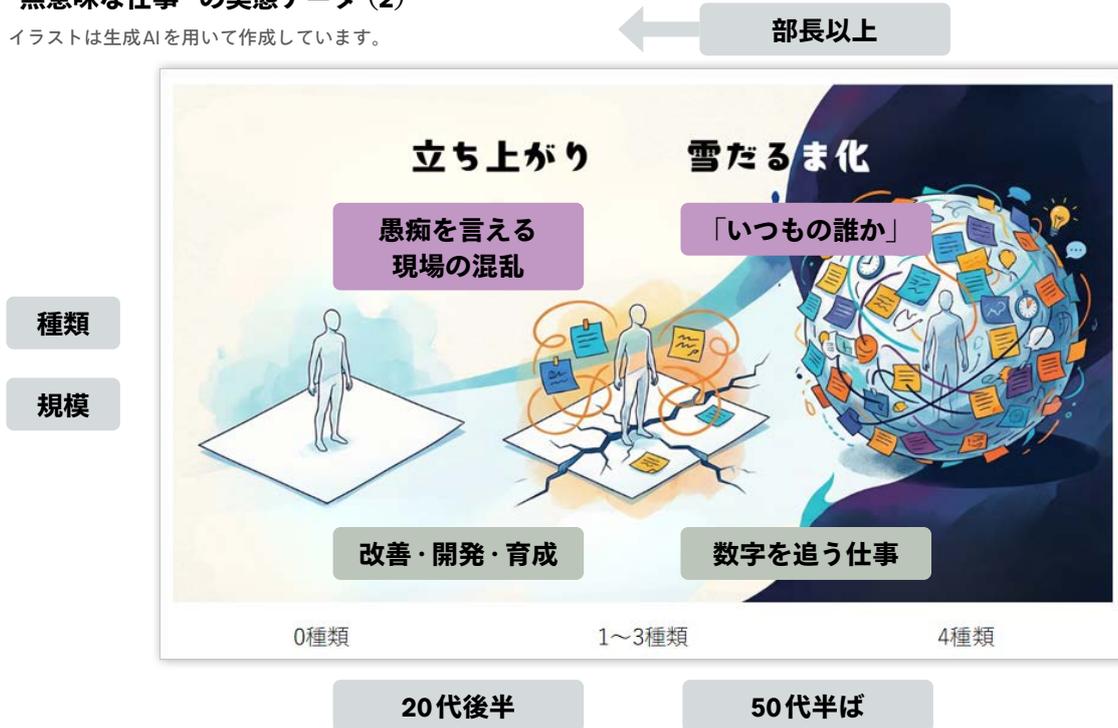
「できる人への罰」となる雪だるまメカニズム

無意味な仕事の増殖を加速させる要因は、担当している業務の性質と職場での立ち位置に求められます。

例えば、改善・開発・人材育成といった、一見前向きな案件に携わっている人ほど、何らかの無意味な仕事を抱えるようになるという傾向が確認されます。また、「数字 (KPI) を追う仕事」に携わる人の場合は、それにとどまらず、4つすべての無意味な仕事を抱える、いわば「雪だるま化」へと進みやすいことも見えてきました。

“無意味な仕事”の実態データ (2)

イラストは生成AIを用いて作成しています。



さらに深刻なのは、職場で「困った時のあの人」として頼られている「優秀な人材」の状況です。他者の穴埋め、尻拭い、トラブルの謝罪対応など、本来組織として改善すべき不備への対応が、「あの人に任せておけば安心」という状況のもとで、特定の人に集中します。その受け皿になっている人が、無意味な仕事の雪だるまの中に押し込められています。これは、組織に貢献する優秀な人ほど、皮肉にも「罰」を受けているような歪んだ構造を示唆しています。

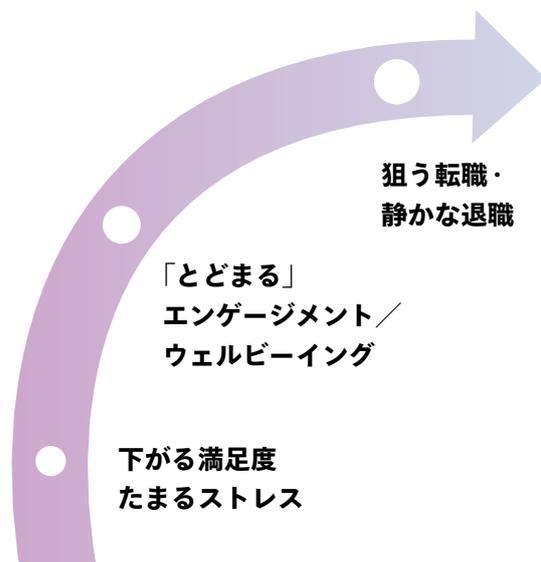
組織を静かに蝕む「見えない離職」の予兆

無意味な仕事に従事することは、働く個人の満足度を低下させ、強いストレスを蓄積させます。しかし、ここには組織にとって非常に厄介な「罨」が潜んでいます。

調査データによれば、無意味な仕事を抱えていても、エンゲージメントやウェルビーイングの指標は極端には下がらないという結果が出ています。表面上は意欲的に働き、ワークライフバランスを保ちながら「一見幸せそうに」振る舞っているのです。

しかし、その内面では「なぜこの職場にいるのか」という不安やモヤモヤを蓄積し、転職意欲を高めていました。不満は見えず、きちんと働いているように思われていた「できる誰か」が、ある日突然、静かに去っていく——組織の側から見れば、こうした事態が起こりうるのです。無意味な仕事の増殖は、こうした取り返しのつかない人材流出という代償を組織に突きつけています。

“無意味な仕事”の実態データ (3)



“無意味な仕事”発生・増殖 をもたらす5つの深層



無意味な仕事の増殖は、単なる個人のスキル不足や職場の怠慢が原因ではありません。社会の不確実性と監視の強化、経営に浸透した「マネジリアリズム」、そして日本企業特有の「すり合わせ文化」の機能不全など、マクロからミクロまでが立体的に絡み合った構造的問題です。本章では、その深層を5つの視点から解き明かします。

【深層①：社会視点】

不確実性と「衆目環視」がもたらす業務の肥大化
現代は、先行きが見えず変化のスピードが凄まじい「VUCA」の時代です。企業はこの不確実性に対応するため、絶え間ない「変革」を強いられています。

同時に、現代は「衆目環視」の時代でもあります。

株主、顧客、従業員、そして社会全般からの要請はかつてないほど強く、厳しくなっています。ガバナンスコードの強化や「物言う株主」の増加、SNSによる可視化などは、企業に高度な情報開示と対応を求めます。こうした外部環境の変化が、本来の目的を超えた仕事の増加、高度化、複雑化を招き、“無意味な仕事”が生まれる土壌を形成しています。

深層① 社会視点（グローバル）



【深層②：経営視点】

新自由主義と「エージェンシー理論」

1980年代後半以降の大きな潮流として、「新自由主義（ネオリベラリズム）」の影響があります。市場での自由競争や効率性を重視する考え方は、社会や組織の様々な領域に取り入れられていきました。

この動きを支えたのが「エージェンシー理論」です。これは「主人（株主等）」と「代理人（経営者・従業員）」の関係において、代理人はサボるという前提に立つ考え方です。この理論に基づき、サボりを防ぐための「監視」と「インセンティブ」の仕組みが、組織の隅々にまで張り巡らされることになりました。

マネジリアリズムという「監視の教義」

この潮流の中で誕生したのが「マネジリアリズム」です。本来は切り離すことのできない複雑な人間の感情や社会の文脈を無理やりに操作可能な形に細分化し、数値化・可視化することでロジカルに管理しようと試みます。

この結果、あらゆるレイヤーで「サボっていないこと」を証明するための数値目標や報告業務が設定されるようになりました。明確な基準とパフォーマンスの測定、アウトプットの重視、競争原理の導入など、監視そのための業務が膨張し、現場を圧迫するようになったのです。

主体性の喪失と「オーバーマネジメント」の罠

マネジリアリズムの浸透により、企業組織は本来持っていた「主体性」を失いつつあります。かつて企業は、独自のビジョンを実現し社会を豊かにする「主役」でした。しかし現在は、社会の要請に応えるための「道具」としての側面が強まっています。

この「道具化」した組織では、外部へのプレゼンテーションやモニタリングへの対応が至上命令となり、過剰な管理状態である「オーバーマネジメント」を自ら呼び込んでしまいます。これは野中郁次郎氏が指摘する「オーバーコンプライアンス、オーバーランニング、オーバーアナリシス」が渾然一体となった、企業を苦しめる巨大な枷となっています。

「マネジリアリズム」という虚構の普及

プリンシパル（ご主人）とエージェント（代理人）の関係

- 株主（ご主人）との契約で委託された経営者（代理人）は、サボる可能性
- 株主 > 経営者 > 管理者 > 社員と、ご主人と代理人の関係が続く
- プリンシパルから見たサボりを防止するために、個人の欲求を市場の利益に直結

「サボるかも」による監視の教義

- | | | |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. プロによる経営2. 明確な基準とパフォーマンスの測定3. アウトプットの重視4. 組織の分権化・断片化5. 競争原理の導入 など | } | <p>各レイヤーで生成される</p> <ul style="list-style-type: none">• 過剰な規則・ルール• 生産性・効率重視のKPI• ご主人向けの報告書 <p>など……</p> |
|---|---|---|

歴史的な発展

- 大量生産による組織の巨大化で、専門マネジャーが不可欠な存在に
- 各国の政治状況やエリート層（MBA取得者など）の利害と結びついて普及

深層② 経営視点（グローバル）



【深層③：組織視点】

欧米の「ブルシット・ジョブ」発生メカニズム

ここで、欧米と日本の違いを整理します。グローバル企業では「組織は戦略に従う」という原則に基づき、戦略実現のために職務（ジョブ）を設計し、人を当てはめます。

この「ジョブ型・組み合わせ型」のモデルが高度化すると、戦略に穴を開けないために、実質的な業務がほとんどなくても「ポスト」だけが維持されるケースが生じます。これが、グレーバーの提唱した「ブルシット・ジョブ（やることはないが取り繕わなければならない仕事）」が欧米で多発するメカニズムです。

日本型「メンバーシップベース」の強みと限界

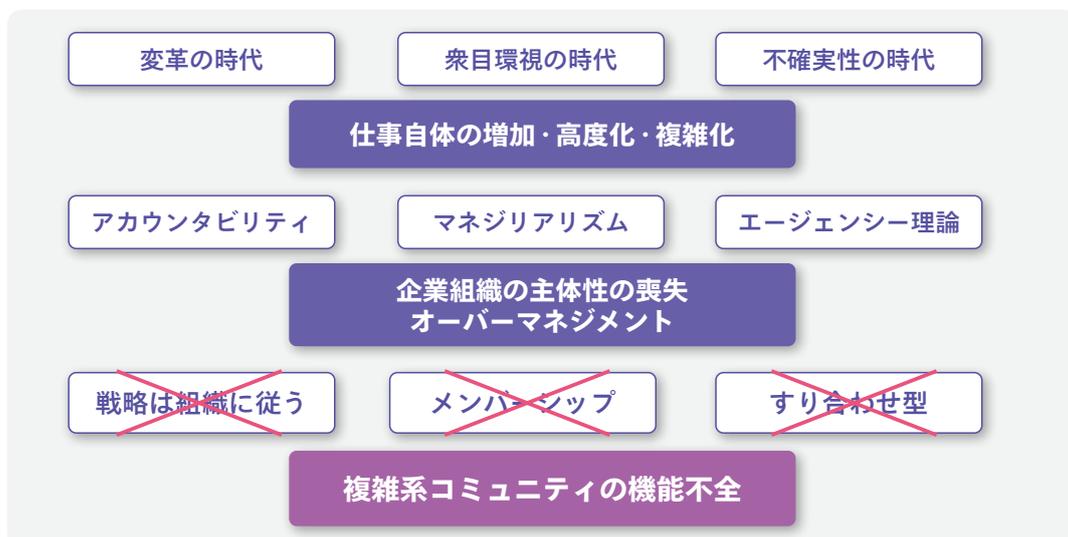
対する日本は、伝統的に「戦略が組織に従う」傾向にありました。既存のメンバーができることをベースに戦略を柔軟に調整し、職務の境界を越えて「三遊間の隙間」を埋め合う「すり合わせ型」の組織運営です。

この高度な「複雑系コミュニティ」こそが日本企業の強さの秘訣でした。しかし、欧米由来のマネジリアリズムやオーバーマネジメントの波は、この日本的な柔軟性と極めて相性が悪く、結果として日本企業の持ち味を毀損し、機能不全に陥らせています。

深層③ 組織視点（グローバル）



深層③ 組織視点（日本）



「概念化の迷走」とエセ演繹型思考の弊害

日本組織の劣化を助長しているのが、教育社会学者の苅谷剛彦氏が日本人の思考特性として指摘する「エセ演繹型思考」や「キャッチアップ型思考」です。海外から輸入された概念をあたかも自らの思想であるかのように前提に置き、借り物の言葉で思考を組

み立てるため、自ら本質的な問いを立てることができません。

この「概念化の迷走」が組織に混乱を招き、自分の言葉で語られない空虚なプロジェクトや施策を量産する原因となっています。

深層③ 組織視点 (日本)



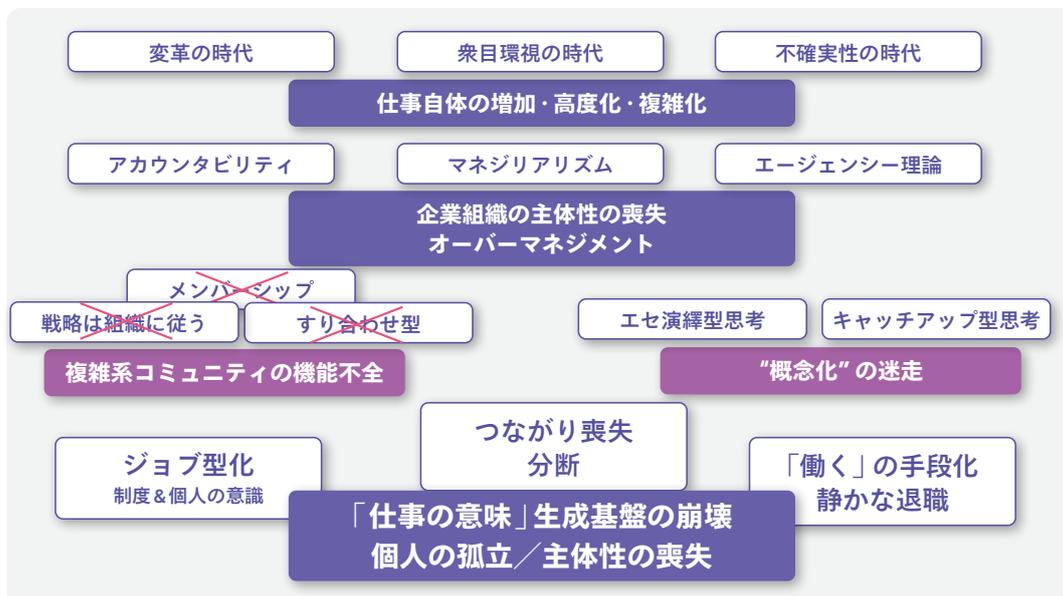
【深層④：職場視点】

つながりと意味生成基盤の崩壊

職場の劣化はさらに深刻な段階にあります。かつての「メンバーシップ型」の良さが失われる一方で、ジョブ型の考え方が中途半端に導入され、個人が「自分の範囲外」に線を引く分断が起きています。

日本企業の財産であった「つながり」が喪失したことで、働くことが自己成長や喜びといった「目的」から、単なる生計維持の「手段」へと変質しました。その結果、言われたことだけをこなす「静かな退職」が増加し、職場で仕事の意味を共有・生成する基盤が崩壊しました。個人は孤立し、主体性を失った土壌で、無意味な仕事が加速度的に増殖していくのです。

深層④ 職場視点 (日本)



【深層①：サピエンス視点】

人類が逃れられない「虚構のスパイラル」

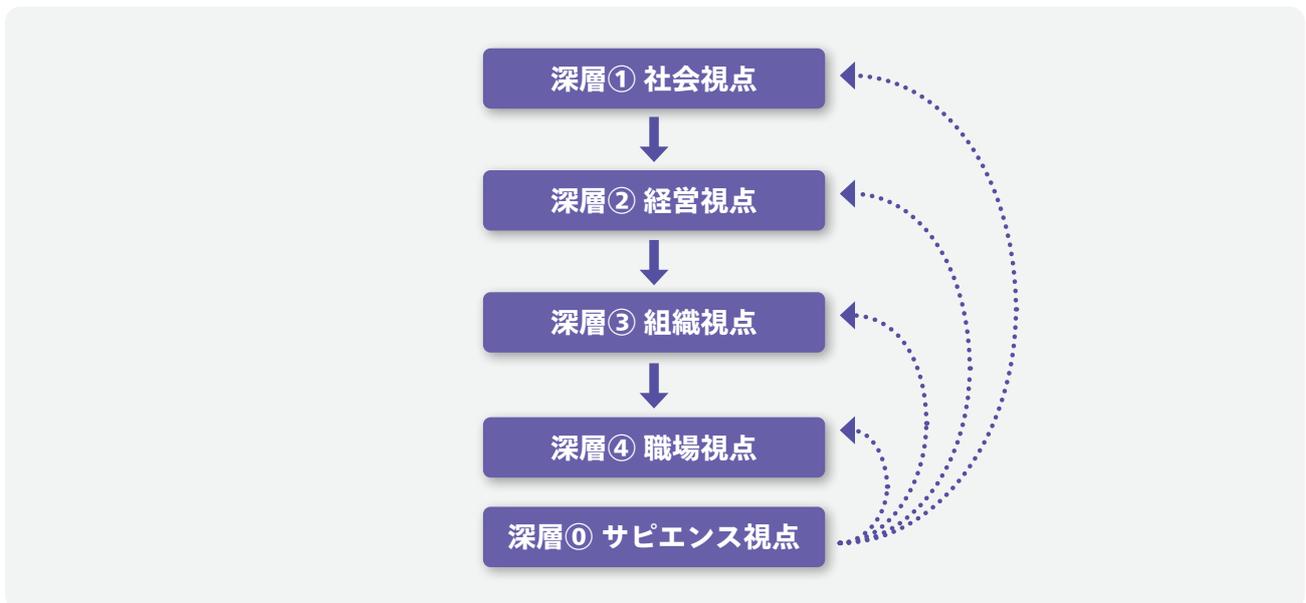
最後に、より根源的な人類学的な視点に触れます。ユヴァル・ノア・ハラリ氏が『サピエンス全史』で説いた通り、人類は「虚構を信じる力」によって発展してきました。

宗教、株式会社、株式市場。これらはすべて形のない「虚構」ですが、私たちがそれを信じることで社会を動かしています。新たな概念（虚構）が生まれるたびに、それを社会実装するための仕事もまた生まれます。私たちは、虚構を信じることで社会課題を解決しようとし、そのプロセスで新たな仕事を生み出し続けるスパイラルの中にいます。

結論：複合的な強化装置としての無意味な仕事

無意味な仕事の増殖は、社会（深層①）、経営（深層②）、組織（深層③）、職場（深層④）の各レイヤーが折り重なり、人類の根源的な特性（深層①）という底辺の上で相互に強化し合っている現象です。

特に日本においては、借り物の概念によるマネジメントの肥大化と、現場のつながり（意味生成基盤）の喪失が最悪の形で組み合わさっています。この強大なシステムに個人で抗うのは困難ですが、まずはこのメカニズムを直視することが、「戦い」の第一歩となります。



“無意味な仕事”と、 どう戦うか？

無意味な仕事は、経営層が意思決定を行う「会議室」と、個人の主観が交錯する「現場」の両面で発生しています。強大なマネジャリズムに対抗するには、既存の秩序から逸脱し、新しいゆらぎの中で意味を問い直す勇気が求められます。本章では、組織の主体性を取り戻すための理論的枠組みと実践的な視座を提示します。



会議室で生成される「構造的無意味」への着目

無意味な仕事との戦いを始めるにあたり、まずその発生源を特定する必要があります。テレビドラマ「踊る大捜査線」に「事件は会議室で起きてるんじゃない、現場で起きてるんだ！」という台詞がありました。が、無意味な仕事に関しては、会議室と現場の両方で起きていると考えるべきです。会議室で生まれる無意味な仕事は、経営上層部による意思決定や、社会・株主への説明責任を果たすための「正当なはずの活動」が、現場へ降りていく過程で形骸化し、変質したものです。企業には、変革の時代に対応すべく、組織変革や事業構造改革、イノベーション創造が求められていますが、これらの自発的あるいは外圧的な要請が、皮肉にも現場の「意味の空白」を生み出す起点となっています。

「マネジャリズム」が招く逆説

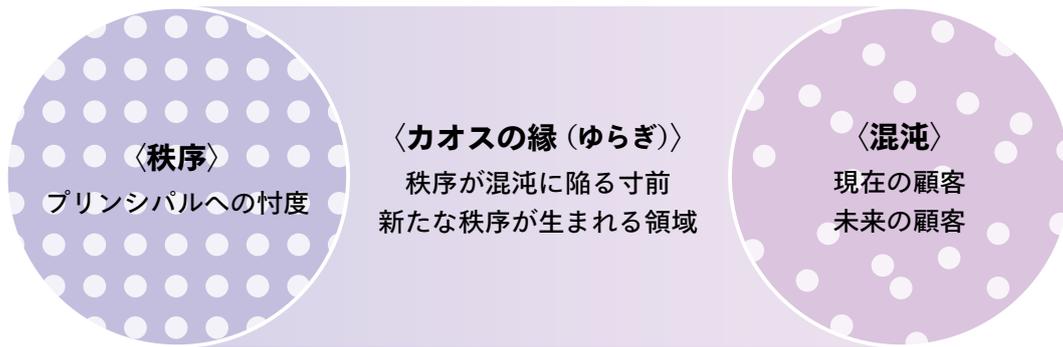
現代経営を支配しているのは、あらゆる事象を数値化・可視化し、ロジカルに制御しようとする「マネジャリズム」のドグマです。予測精度向上、DX推進、ジョブ型雇用への移行、そして人的資本情報の開示といった施策は、一見すると合理的かつ先進的なものに映ります。しかし、デヴィッド・グレーバーが指摘した通り、管理を突き詰めた結果として、被

雇用者本人が有害とすら感じる「ブルシット・ジョブ」が爆発的に増殖しました。日本企業が今直視すべきは、高生産性を目指すはずの管理システム自体が、現場の主体性を奪い、皮肉にも無意味な業務を量産しているという巨大なパラドックスです。

「カオスの縁」で意味を問い直す

この強固な監視システムに挑むためのヒントが、複雑系科学における「カオスの縁」という概念です。カオスの縁とは、明確なルールのもとで安定した動きをする「秩序」と予測不可能でランダムな動きをする「混沌」の境界に位置し、時折生じるランダムな動きによって生じるゆらぎが最適な適応を見出して、新たな秩序を生み出す領域です。組織において、プリンシパル（主人）への忖度や過剰な管理によって保たれている「会議室の秩序」は、現実から乖離した虚構にすぎません。むしろ、真のプリンシパルである顧客の目線から生まれるランダムな動きを受け入れて、既存の秩序に揺さぶりをかけることで、組織は環境に適した新しい秩序を形成できるようになります。あえて既存の秩序とは異なる方向のランダムな動きを許し、その意味を問い直すことが、無意味な仕事という停滞から抜け出す動的なプロセスとなります。

新しい秩序の源泉 —「カオスの縁」というヒント—



経営から現場の「逸脱」を促す

「カオスの縁」を組織に実装するためには、秩序からの「逸脱」が必要です。この具体的な事例として、味の素や富士通、キリンHDなどが取り組む「中期経営計画の再定義」が挙げられます。これは、固定的な数値目標を廃止し、不確実な状況に合わせて目標をその都度再設定するアプローチであり、経営計画の帳尻合わせから現場を解放する試みです。また、埼玉りそな銀行や山梨中央銀行で見られる「営業ノルマの廃止」は、数値への忖度を排し、顧客価値の提供という本質に立ち返る試みです。現場が「カオスの縁」に立ちやすくなるように、経営層自らが、過度に固定化された数値目標やノルマという秩序をあえて緩めています。

センスメイキング理論：

意味は「与えられる」ものではなく「創る」もの
現場において仕事の意味を取り戻す鍵となるのが、組織心理学者カール・ワイク氏が提唱した「センスメイキング（意味付け）」理論です。仕事の意味とは、組織から客観的に与えられるオブジェクトではなく、個々人が不確実な環境（危機的状況やアイデンティティへの脅威）を感知し、他者との対話を通じて「納得・腹落ち」することで事後的に生成されるプロ

セスです。ワイク氏によれば、センスメイキングは「アイデンティティの形成」「回顧的」「環境のイナクトメント（行動による環境構築）」「社会的」「継続的」「抽出された手がかり」「正確さよりも妥当性」という7つの特性を持ちます。このプロセスが健全であれば、個人は内的動機に基づき「共通善」を見出せますが、管理が強すぎるとセンスメイキングは停止し、外部への意思なき追従や意味の捏造が始まってしまいます。

意味生成を阻む「エージェント化」の壁と負のオーラ

多くの現場でセンスメイキングが機能不全に陥っている原因は、働く人々が自らの意志を失った「エージェント（代理人）」と化している点にあります。上司の顔色を窺い、外部からの要請に応えること自体が仕事の目的と化してしまえば、自分自身の言葉で仕事の価値を語ることはできません。本質的な問いを立てず、流行のパスワードなどの借り物の言葉に右へ倣えで追従することは、現場に「無意味だ」という批判や負のオーラを蔓延させます。このバッドスパイラルに陥ってしまうと、個人は実質的に無意味な仕事を自ら生成してしまい、周囲を巻き込んで組織全体を荒廃させていくことになります。

KX (カイシャ・トランスフォーメーション) という 思想の核心

こうした閉塞感を打破するための取り組みとして、ライフシフト・ジャパン株式会社が推進する「KX (カイシャ・トランスフォーメーション)」というコンセプトをご紹介します。KXは、昭和モデルから脱却できない既存の「カイシャ」という構造を解体し、人生100年時代にふさわしい会社を再構築する社会変革のムーブメントです。その本質は、「会社という実体は存在せず、あるのは人と人とのつながりだけである」という徹底した現実主義にあります。ユヴァル・ノア・ハラリ氏が説いた通り、会社は人間が作り上げた強力な「虚構」です。私たちが心の中に作り上げてしまった、制御不能な意思を持つ「会社という幻想」から自由になることこそが、KXの目指す解放のプロセスです。

幻想との対峙と「つながり」による主体性の回復

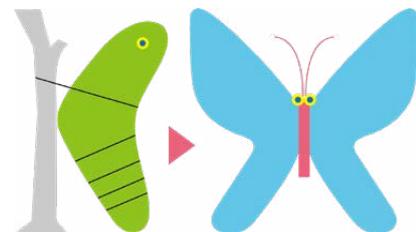
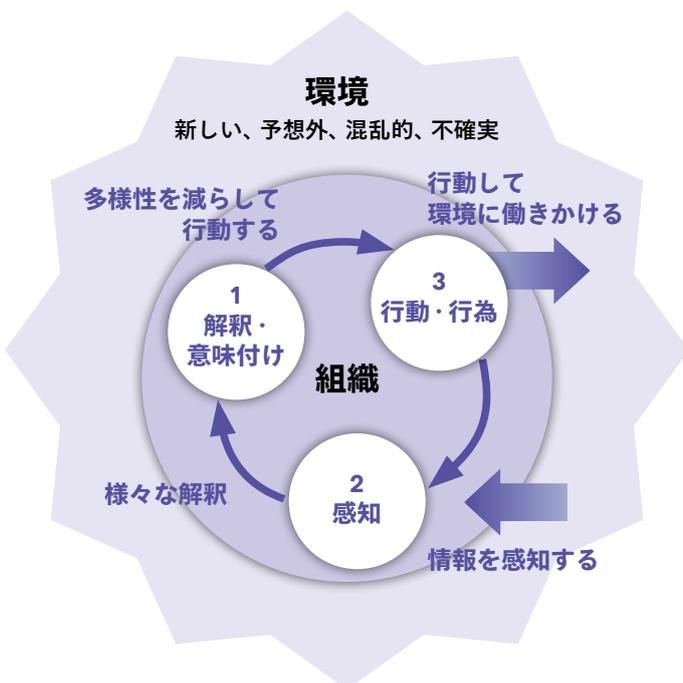
KXにおける組織進化のプロセスは、個々人が無意識に作り上げている「会社という幻想」と対峙することから始まります。社会の変容とともに職場の「つながり」が希薄化・分断された結果、個人は幻想の囚われの身となり、思考停止や指示待ちの状態に

陥っています。この囚われから脱するためには、単なるスキルの習得ではなく、新たな仲間とのつながりを獲得することが不可欠です。多様な価値観を持つ仲間との対話を通じ、主観的な「会社の像」を壊し、自分たちがあってほしい職場を共に創り上げていく。この共同的なプロセスこそが、静かな退職を食い止め、主体性を再起動させる土壌となります。

「人が主役の会社」への転換

KXが結実する姿は、一人ひとりが人生の主人公として学び続け、変わり続けることができる「人が主役の会社」です。そこでは以下の5つの視点が重要となります。①一人ひとりがそのままの自分を解放していること、②多様な仲間に溢れていること、③社内外の枠を超えたつながりから共創が生まれていること、④個人の想いや好奇心が事業創造や組織変革の起点となっていること、そして⑤学びと変化の機会に溢れていることです。一例を挙げれば、あらゆるビジョンの起点は一人ひとりの好奇心にあります。一部の経営陣が立てた計画を現場が「エージェント」として遂行するのではなく、現場の個々人の好奇心を経営のドライブ (原動力) に転換することこそが、無意味な仕事の温床を根本から絶つこととなります。

センスメイキング理論



KX = カイシャ・トランスフォーメーション

カイシャ (昭和モデルから脱却できない
日本企業) を壊し
人生100年時代にふさわしい
“会社” を創る
社会変革のムーブメント

©LIFE SHIFT JAPAN, Inc.

「クラフティング」から秩序を揺さぶる

「自省」から無意味な仕事と戦うこともできます。JR東日本テクノハート TESSEI では、いかにマニュアル通りに掃除をするかという要求から逸脱して、従業員自らが「新幹線劇場のショータイム」と再定義することで、仕事の意味を劇的に転換させました。また、かつての製造業で見られた「闇研」のように、公式には認められていない活動から新規事業を生み

出す文化も、既存の秩序に揺さぶりをかけるものです。自身の仕事を再定義する「ジョブ・クラフティング」、職場環境を整える「職場クラフティング」、そして会社そのものを変える「会社クラフティング」へと活動を広げることで、私たちは“無意味な仕事”という病を克服し、自らの手で仕事の意味を再創造できるのです。

〈KX (カイシャ・トランスフォーメーション)〉の世界観・会社観

- ① 会社という実体はない。あるのは、人と人との「つながり」だけである
- ② 社員一人ひとは、その「つながり」を通して、心の中に主観的な「会社」を作り上げている
- ③ 昭和から令和までの社会の変容とともに、「つながり」は希薄化・弱体化している
- ④ 「つながり」の希薄化・弱体化が、一人ひとりの心の中にある「会社」を、「自身では制御できない意思をもった主体者」のような「会社という幻想」に変え、多くがその「幻想」の囚われの身（主体性の欠如／思考停止、受け身、指示待ち）となっている
- ⑤ 〈KX〉とは、自身が無意識的に心の中に作り上げてしまっている「会社という幻想」と対峙し、新たな「つながり＝仲間」の獲得を通して、囚われの身から脱し、自分があってほしい「会社（職場）」を仲間とともに創り上げていく組織進化プロセスである。

©LIFE SHIFT JAPAN, Inc.

“人”が主役の会社をつくる5つの視点

- ① 一人ひとりが、そのままの自分を解放していること
- ② 多様な属性、多様な価値観を持った仲間に溢れていること
- ③ 部署、社内外の枠を超えたつながりから、共創が生まれていること
- ④ 一人ひとりの想いや好奇心が事業創造や組織変革の起点となっていること
- ⑤ 一人ひとりが学び続け、変わり続ける機会に溢れていること

©LIFE SHIFT JAPAN, Inc.

“無意味な仕事”と戦う視座

会議室から変える： 経営が手放すべき5つの執着

①「計画」を手放そう

②「管理」を手放そう

③「流行り言葉」を手放そう

④「測りすぎ」を手放そう

⑤「目標」を手放そう

無意味な仕事の源流を断つためには、まず経営の中核である「会議室」での意思決定の在り方を見直さなければなりません。私たちは、これまでの古い秩序を打破し、新たな組織の在り方を構築するための5つのスローガンを提言します。

第1に、「**計画**」を手放そうです。不確実性が極めて高い現代において、数年先の数値を精緻に予測し、固定的な中期経営計画の遂行を現場に強いることは、実態との乖離を埋めるための膨大な「帳尻合わせ」の業務を生む元凶となります。今求められているのは、ウォーターフォール型の硬直的な計画ではなく、状況に応じて柔軟に軌道修正を行う「アジャイル」な計画へのシフトです。

第2に、「**管理**」を手放そうです。無意味な仕事は放任からではなく、むしろ「オーバーマネジメント（管理過多）」から生まれます。指示命令と監視に基づく管理スタイルを脱し、ビジョンによって自律的な個人の行動を促すマネジメントへの転換が必要です。

第3に、「**流行り言葉**」を手放そうです。「人的資本経営」などのバズワードをそのまま鵜呑みにするキャッチアップ型の思考は、借り物の言葉による空虚な施策を量産します。外部の概念を一度受け止めた上で、自社の文脈に合わせた「自分たちの言葉」に再定義するプロセスが不可欠です。

第4に、「**測りすぎ**」を手放そうです。あらゆる事象にKPIを設定し、数値化・可視化すること自体が目的化していませんか。経営の安心材料にすぎない過剰なモニタリングを廃し、真に事業の成否を分ける一点（クリティカルポイント）へのフォーカスを取り戻すべきです。

第5に、「**目標**」を手放そうです。トップダウンによる実行不能な目標や、経営計画の帳尻合わせとして置かれた目標は、現場の主体性を奪います。目標の置き方そのものを問い直し、新たな秩序における「目指すべき姿」を再構築することが、経営そのものを更新することにつながります。

“無意味な仕事”と戦う視座

現場から取り戻す： 主体性を再起動する5つのスローガン

①「幻想」を振り払おう

②「一人ひとり」を解き放とう

③「やめる」から始めよう

④「実験」を試みよう

⑤「ソト」とつながろう

無意味な仕事との戦いは、会議室の決定を待つだけでは完結しません。仕事の意味が主観的に生成される「センスメイキング」のプロセスである以上、一人ひとりが働く現場において、日々の向き合い方を変えていく必要があります。私たちは、現場から主体性を取り戻すための5つのスローガンを提言します。

第1に、「**幻想**」を振り払おうです。目の前の仕事をネガティブに捉えてしまう背景には、自分自身が作り上げた「会社とはこういうものだ」という固定観念や幻想が潜んでいます。この幻想を打破するには、仲間との対話が不可欠です。「私にはこう見えるが、あなたにはどう見えるか」と問いかけ、多様な視点に触れることで、閉ざされた認識を立体的で創造的なものへと再構成できます。

第2に、「**一人ひとり**」を解き放とうです。多くの職場では、個人が思いを押し隠し、単なる「仕事をするマシン」と化しています。しかし、誰もが「こうあればいいのに」という創造的な課題感を持っています。職場内外のつながりを通じてこうした個人の思いを引き出し、モヤモヤを言語化する機会を作ることが、仕事の意味を再創造する原動力となります。

第3に、「**やめる**」から始めようです。新しい施策を積み重ねる前に、まずは「無意味なこと」を削ぎ落とす勇氣が必要です。立教大学・中原淳教授が提唱する「やめる会議」のように、公式に無駄を洗い出し、 sunk cost を恐れずに業務を停止するコミュニケーションこそが、組織が自律性を取り戻すスタート地点になります。

第4に、「**実験**」を試みようです。組織全体を一度に変えるのは困難ですが、「試しに小さな実験をさせてほしい」という提案であれば、周囲の合意も得やすくなります。失敗を許容するスモールステップの試行を通じて、無意味な仕事の代替案を探り、現場に新しい気づきを循環させていくことが大切です。

第5に、「**ソト**」とつながろうです。同一組織内のモノカルチャーな「当たり前」に浸かっているのは、無意味な慣習に気づけません。社外の人材や他部署との対話を通じて、自組織の在り方を客観視する視点を取り入れましょう。外部からの健全な違和感こそが、職場や仕事を自らの手で作り替える「クラフティング」の強力なドライブとなります。

“無意味な仕事”を探索する旅は、まだ続きます

“無意味な仕事”の探索を進める中で、いくつかの印象的なフレーズに遭遇しました。その中のひとつが「みんな外を向いている」というフレーズです。

かねてより、組織を蝕む大企業病の典型は「内向き思考」でした。組織に生成される内なる論理、規範が、いつしか社会の常識や規範と乖離し、組織を腐らせていくという状況は、“無意味な仕事”研究を進める上でも頻繁に出てくるものでした。しかし、そうではなく、外を向いている。外といっても、顧客ではなく、違うものを見ている。外なる論理に振り回されている。さらに、同じ組織内であっても、スタッフ部門や他部署はあたかも外なる存在のようであり、そうした存在に振り回されている、という状況が浮かび上がってくる中から生まれたフレーズです。

「経営者も主体的とはいえない」というフレーズも印象的でした。会社という幻想は、経営者や経営チームが独善的に創り上げているものではなく、経営ボードもまた外を向き、外に振り回されていることに気づかせてくれました。

“無意味な仕事”とは、会社の営みが主体的であるかどうかを測る重要なバロメーターなのだと思います。

人と人とのつながりでしかない、目に見えない会社という存在が、良好に機能しているとすれば、社会に多くの価値を提供することができ、それは意味のある仕事の集積としての業績に結実します。しかし、何らかの機能不全があれば、それは価値提供に支障をきたし、無意味な仕事を生み、その集積は業績へのネガティブインパクトを生んでいるのはもちろんのこと、人と人とのつながりでしかない会社のまさに根幹であるつながりを毀損していくのです。

この報告書は、研究プロジェクトの一次報告です。課題の輪郭は捉えることができました。対峙していく方向性も見えてきました。しかし、さらに深めることができそうです。今後も、様々な方との対話を重ね、知見を深め、まとまった形にして発信していきたいと思っています。皆さまからのご意見、ご希望、疑問や反論を心よりお待ちしております。

プロジェクトメンバー一同

Works Report 2026

“無意味な仕事”は、なぜ生まれ、 増殖してしまうのか？

～日本版“ブルシット・ジョブ”研究プロジェクト～

豊田義博（特任研究員／ライフシフト・ジャパン株式会社 取締役CRO）

橋本賢二（研究員）

濱中淳子（早稲田大学教育・総合科学学術院教授）

菅原良枝（アソシエイト）

編集／デザイン 山田明加

デザイン エココンテ

校正 ディクシオン

2026年3月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

