

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—

SPECIAL EDITION II-2

「生き生き働く」を可視化する  
—1万人調査から見てきた  
8つの要素—

SPECIAL EDITION II

## 『働く×生き生き』を 科学する

SPECIAL EDITION II-3

自分ならではの  
「やりがい」を  
見つける方法

SPECIAL EDITION II-4

企業は、個人の多様な  
「生き生き」と  
どう向き合うのか

### 自分にあった働き方を考えるということ


2020年4月以降、個人の働き方は大きく変化しました。あらためて、自分がどのように仕事と向き合うのか、ということを考えさせられる時間でもありました。

テレワークが増え、仕事の進め方や働く時間の管理は個人の手に委ねられました。

自宅でのテレワーク中心の生活では、自分や家族の生活時間に合わせたやり方を模索せざるを得ません。

この状況の中で、いったい自分にはどのようなやり方がフィットしているのか、

自分の仕事の軸が変化したり、仕事の進め方や優先順位のつけ方が変化した人も多かったのではないのでしょうか。



この数カ月の間、私たちは、健康の管理、生活時間の管理、仕事の管理、とこれまで以上にセルフマネジメントが求められる期間でもありました。

特に「働くこと」は、これまで、目の前の忙しさや生活のために働くことを重視するあまり、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考えたり、主張したりする機会はあまりありませんでした。

本当は仕事をするにあたって、それぞれ違った、多様な望みがあるにもかかわらず、私たちはそれを口にするのを避けてきていました。

- いくつかの仕事はリモートワークのほうが集中できる
- 他のキャリアの可能性を探るために別の仕事もしたい
- オンラインのほうが場の空気を読まずに意見を言いやすい
- あまり長時間、働きたくない
- 今は多様なスキルを身につけたいからもう少し働きたい
- 効率よく仕事がしたい
- 仕事の進め方は自分で決めたい
- 達成感を味わえる仕事がしたい
- 満員電車に乗りたくない
- 家族と一緒に食事ができる時間に家にいたい
- 
- 

こうした個人の希望は、単なる「わがまま」なのでしょうか？

しかし、これまでも働く個人の幸福感が高いと生産性が高くなり、病欠が減り、退職率が低下するとした数多くの調査結果が報告されています。

個人が良い状態で働けると、企業の生産性が高まるのなら、これら個人の希望は、企業としても決して無視することはできません。では、どうすれば個人は「生き生き働く」ことができるのでしょうか。このプロジェクトでは、個人が「生き生き働く」というのがどういう状態なのかを徹底的に研究しました。

## 「生き生き働く」とはどういう状態か

リクルートワークス研究所のミッションは

「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」です。

創設以来、このミッションを掲げています。

ただ、研究所ができて約20年になりますが、この「生き生きと働く」ということが





どのようなことなのか、これまで研究の対象として  
「生き生き働く」ことを捉えたことはありませんでした。

世の中にはこれまでも、モチベーションの研究やワークエンゲージメント研究、  
ウェルビーイング研究、やりがい、働く意味、目的など、  
「個人が良い状態で働くこと」に焦点をあてた研究がたくさんあります。  
しかし、いずれの研究も企業内マネジメントの問題として、  
いかに企業が求めるように個人のやる気を引き出すか、  
ということに着目されていて、個人側の視点から  
「良い状態で働く」ことを議論したものはあまり見られませんでした。

そこで私たちは、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、  
様々な議論を重ねた結果、個人が「生き生き働く」という  
概念そのものを測定することを目指しました。  
「生き生き」は日本語特有の擬態語で、明確な概念定義はありません。  
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言葉であるといえます。  
そこで、「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、  
「今、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できることが期待できると考えました。

## 客観的なデータに基づく、「生き生き働く」の研究

「生き生き働く」を研究する時に、もっとも注意を払ったのは、  
「冷静に」「既存の理論やデータに目配りをしながら」「専門家と対話をしながら」ということです。  
あくまで研究的なアプローチを重視しました。調査の対象も、  
普段からモチベーションの高い一部の集団を対象とするのではなく、  
「すべての人に『生き生き働く』瞬間がある」という前提を大切にしました。  
研究のプロセスはそのままweb上で公開されています。この原稿を執筆している5月時点では、  
研究は第6章まで公開されています。ぜひあわせてご一読いただくと幸いです。

**第1章 問題意識：生き生き働くことについての事実。**

**第2章 研究探索：「生き生き働ける」人とは？ 組織とは？**

**第3章 仮説生成：1600人の記述に現れた事実**

**第4章 論点提示：個人としてできること、企業だからできること**

**第5章 分析報告：働きがいの実態調査2020 報告書**

**第6章 総合報告：「働く×生き生き」を科学する 報告書**

<https://www.works-i.com/project/ikiiki.html>

**第1章**では、我々日本人に特徴的な「やりがいの低下」

「達成感や充実感の低さ」という問題、

働き方改革に不満を持つ個人が多いこと、高度経済成長以来、

やりがいの低下問題がずっと放置され続けてきていることについて、

データと共に紹介しています。

**第2章**では、心理学、社会学、脳科学、経営学、経済学、哲学、医学など、

多様な分野の20人の専門家に対して、

その分野における「生き生き働く」状態とはどのような状態か、

どうすれば「生き生き働けるのか」ということをインタビューしています。

専門家の方からは、「今」「ここ」に目を向ける、「あるべき」を捨てる

といった様々なご意見をいただきました。

**第3章**は、全国1600人の働く人々に対して、それぞれの個人にとっての

「生き生き働く」を自由記述で尋ねた結果を掲載しています。

本特集ではⅡ-1の辰巳の原稿で取り上げています。

**第4章**は、キャリアアドバイザーへのインタビュー、

企業インタビューを紹介しています。

個人編では、個人が自分の「生き生き働く」を実現するために、

どのようなやり方をしたのか、キャリアアドバイザーの支援についても紹介しています。

企業編では、企業インタビューから個人の「生き生き働く」を支える

組織風土や人事施策を聞いています。個人編は本特集のⅡ-3の石川の原稿で、

企業編はⅡ-4の奥本の原稿で取り上げています。

第5章は、全国1万人の働く人々に対して定量調査をおこなった結果を報告書としてまとめたものです。

分析の結果、「生き生き働く」は個人の楽観性や所得といった属性だけで説明できるものではないことが明らかになっています。

こちらは、本特集ではⅡ-2谷・辰巳の原稿で取り上げています。

第6章は総合報告です。第5章までのリサーチやインタビューを通して明らかになった事柄についてまとめています。

本書とあわせてご覧いただければ幸いです。

## 「生き生き働く」の8要素と向き合い方

プロジェクトで明らかになったことを1枚の絵にまとめると右のような感じになります。

大きな発見は、「個人が生き生き働いている状態」は私たちが思っていた以上に多様であったということです。

しかし、多様ながらも「個人の生き生き働く成分」のようなものが考えられ、絵の中にもあるように、その成分は8つの要素で成り立つことがわかりました。

人によって、「生き生き働いている状態」は異なるので、

「有意味感」の比率が高いという人もいれば、「居場所感」の比率が高いという人もいます。

同じ個人でも、職場や仕事内容、ライフスタイルが変わることによって、

8要素のバランスは変化するものと考えられます。

## 自分の「生き生き働く」を操るということ

「個人が生き生き働いている状態」はあまりにも多様で、

職場以外の要素も影響することがわかっています。

企業マネジメントの視界をはるかに大きく超えています。

つまり、自分の「生き生き働く」は、自分にしか操ることができないのです。

「有意味感」を大事にする人なら、目の前にある仕事の意味づけを考えてみたり、

「居場所感」を重視するなら、自分の役割を少しずつでも周囲の人に伝えてみるなど、

自分が生き生き働ける環境は自分で作ることができます。それが今の自分にとって

「大切かどうか」「満たされているかどうか」を検証しながら、

一つでよいので妥協せずに動いてみると、「生き生き働く状態」に近づけるのではないのでしょうか。

これまで満たされていて当然だった何かが、失われてはじめて

大切だったことに気づいた人もいます。

「自由であること」「その仕事が好きであること」「楽しんでできること」「成長があること」

いきいき  
はたらく

って

なんだらう

?



<https://www.works-i.com/project/jikiki.html>

Recruit  
Works  
Institute



多様な働き方が広まってきて、イマの日本。



「職場との関係性が良いこと」「お客さまの顔が見えること」「感謝されること」「自分の意見が反映されること」「自分にしかできない強みが発揮されること」「休みとのバランスが良いこと」など、テレワークで働いた時の感覚を覚えている今のうちにぜひ、自分が生き生き働く上で「大切なもの」のリストを作成することをお勧めしたいと思います。

とはいえ、自分が大切にしていることを、周囲の人に認めてもらえないと、あきらめてしまう人もいます。

多様な「生き生き働く」を受容できる組織が魅力的でないはずがありません。企業のリーダーは、個人の「生き生き働く」はかなり多様であることを前提に、「自分とは異なる生き生き働く」に目を向けてみる時期が来ているのかもしれない。