ワークライフバランス最前線！

企業と個人の成長戦略

第18回

株式会社ワーク・ライフバランス 上級シニアコンサルタント
風間正彦

働きがいを、組織に実装する

―「働きやすさ」と「やりがい」の両輪で、成果が出続ける組織へ―

「働き方改革は一巡した。次は働きがいだ」――最近、経営者や人事の方からこうしたご依頼を頂く機会が増えました。残業は減った、休暇も取りやすくなった。それなのに社員の目が輝いていない、という悩みです。私自身、前職の外食業界で長時間労働の当事者でした。誰よりも長く働いていた頃の私に働きがいがあったかというと、答えはノーです。働きがいは、頑張りの量では決まりません。組織の前提と、人との関わり方によって決まります。本稿では働きがいを精神論から切り離し、組織に実装できる仕組みとして捉え直します。

「不満は少ないのに、熱意も低い」日本の職場

毎年ニュースになるのでご存じの方も多いと思いますが、米GALLUP社が2026年に公表した調査で、日本の従業員エンゲージメント（仕事への熱意や献身の度合い）は8％でした。東アジア平均の18％、世界平均の20％を大きく下回る、世界最低水準です。

ただし、これだけで「日本人は不幸だ」と結論付けるのは早計です。同じ調査で、前日に強いストレスを感じた日本の就業者は39％と、世界平均の40％を下回ります。怒りは13％（世界22％）、悲しみは9％（同23％）と、いずれも世界平均を大きく下回ります。この数字をご存じだったでしょうか。

つまり日本の職場は、「つらくはない。けれど、冷めている」のです。不満は少ないのに、熱意が極端に低い。このちぐはぐな状態こそ、働きがいを考える出発点だと私は考えています。

働きがいを分解すると二つの要素がある

なぜこうしたことが起きるのか。当社は働きがいを二つの要素に分解しています（図表1）。

一つは「働きやすさ（衛生要因）」――安心・制度・心理的安全性など、土台となる環境です。もう一つは「やりがい（動機付け要因）」――成長実感・貢献感・仕事の意味など、前向きな原動力です。

この区別は、米国の心理学者フレデリック・ハーズバーグの「動機付け・衛生理論」に由来します。仕事の満足と不満足は同じ物差しの両端ではなく、別の要因から生まれます。衛生要因が劣悪なら強い不満を抱きますが、いくら改善しても不満がゼロに近付くだけで、満足には転じません。満足を生むのは動機付け要因です。この両方を整えることで、働きがいは組織に根付き、成果が出続けます。

Googleの5因子も同じ構造を示していた

この見方は理論上の整理にとどまりません。米Google社が社内を約2年かけて調査した「プロジェクト・アリストテレス」は、チームの成果を左右する要素を五つに絞り込みました。心理的安全性、相互の信頼性、構造と明確さ、仕事の意味、インパクトです。

この五つも当社が提示する二つの要素に重なります。心理的安全性と相互の信頼性は「働きやすさ」、仕事の意味とインパクトは「やりがい」。「構造と明確さ」が両者をつなぎます。

そしてプロジェクトによると、成果を分けたのは「誰がチームにいるか」ではなく、「どう関わり合うか」でした。働きがいは個人の意識ではなく、組織の設計と関わり方の問題なのです。

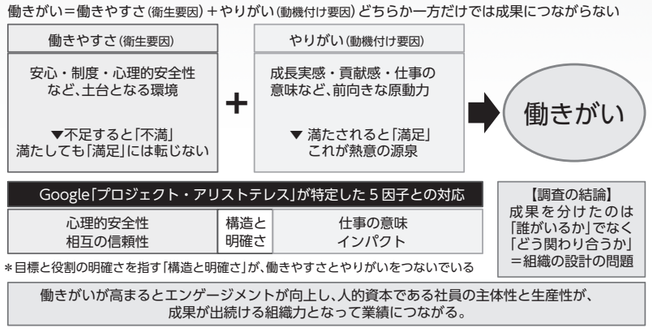
「やりがいの源泉は「自分で決めた」という感覚」

では、やりがいはどうすれば高まるのか。鍵は「自己決定」にあります。

神戸大学の西村和雄特命教授と同志社大学の八木匡教授が国内約2万人を対象に行った研究では、主観的幸福感への影響力は健康、人間関係に次いで「自己決定」が大きく、所得や学歴よりも強いと示されました。自分で選び、自分の判断で努力した経験が、達成感と自尊心を生むのです。

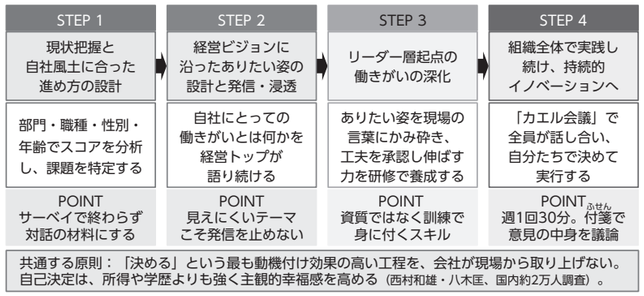
ここに、多くの組織が陥る落とし穴があります。よかれと思って会社が施策を決め、完成品として現場に配る。制度は整うのに、当事者意識は育たない。最も動機付け効果の高い「決める」工程を、会社が現場から取り上げてしまっているのです。

図表1　働きがいの構造と、プロジェクト・アリストテレス5因子の対応



（出所）フレデリック・ハーズバーグ「動機付け・衛生理論」、Google re:Work、Gallup（2026）等を基に当社作成

図表2　働きがいを組織に実装する四つのステップ



（出所）株式会社ワーク・ライフバランス（働き方改革支援実績3,600社以上）による概念図

働きがいを組織に実装する四つのステップ

では、どう設計するか。当社が3600社以上の支援で培った進め方を四つのステップに整理します（図表2）。

第一に、現状把握と自社風土に合った進め方のプランニングです。部門・職種・性別・年齢によるスコアの違いを分析し、課題を特定します。大切なのは、サーベイで終わらせないことです。結果を放置すれば、答えたのに何も変わらないという徒労感を生みます。サーベイの結果は答えではなく、対話の材料です。

第二に、経営ビジョンに沿った「ありたい姿」の設計と発信・浸透です。目に見えにくいテーマだからこそ、トップが発信を繰り返します。

第三に、リーダー層を起点とした働きがいの深化です。ありたい姿を現場の言葉にかみ砕く力と、工夫を承認し伸ばす力を研修で養成します。

第四に、組織全体での実践と持続的イノベーションです。「カエル会議」でより良い職場について全員で話し合い、自分たちで決めて実行します。週1回30分で十分です。

働きやすさは「土台」やりがいは「家」

この10年、日本企業が取り組んできた残業削減、休暇取得の促進、テレワーク、ハラスメント対策は、そのほとんどが衛生要因の改善でした。不可欠な取り組みです。私たちはよく、「働きやすさという土台があって初めて、やりがいという家が建つ」と説明しています。土台のない家は崩れ、家のない土台は更地です。

逆に、土台を整えないままやりがいだけを説けば、それは「やりがい搾取」になります。働きがいがあれば働き方がハードでも人は定着する――それは今や幻想です。

私自身、まさにその論理の中にいました：タコスチェーンの取締役だった2年間、朝6時に家を出て店舗に立ち、事務所に戻れば資金繰りに追われ、終電で帰る毎日。不満がなかったわけではありません、半ば諦めていたのです。目が覚めたのは、自分自身ではなく部下の様子からでした。アルバイトの学生から「うちの店長、元気がないんです」と相談を受け、実際に体調を崩したり離婚する社員も出ました。私たちは何のために働いているのか…そこから自社の改革を始めました。

当社代表の小室淑恵は「残業削減はゴールではなく、社員が本来の力を発揮するためのスタートラインだ」と述べています。両輪が回って初めて、働きがいが生まれます。

おわりに――人的資本としての中堅・ベテラン層

働きがいは社員向けのサービスではなく、投資家や社会が注目する人的資本です。

本誌の読者の皆様は、ライフプランセミナーなど社員のキャリアと向き合う機会が多いと思います。私が気に掛けているのは中堅・ベテラン層です。役職定年、親の介護、健康の変化、キャリアの踊り場。40代前後の「ミドルクライシス」は働きやすさと同時にやりがいの問題であり、かつての私と同じ「言っても無駄だ」という諦めが最も起こりやすい層でもあります。

私が長時間労働から抜け出せたのは、労働時間を削ったからではありません。自分は何を大切にして働くのかを、自分で決め直したからでした。働きがいをつくるとは、その決め直しを一人ひとりが安心してできる組織をつくることだと考えています。

風間正彦（かざま・まさひこ）
株式会社ワーク・ライフバランス　上級シニアコンサルタント
日産系販売会社、大手外食フランチャイズ本部を経て、タコスチェーン運営会社の取締役に就任。自身の長時間労働の経験から、2009年より現職。病院・小売・建設など「働き方改革が難しい」とされる業種の支援に定評がある。（財）生涯学習開発財団認定コーチ。