大阪公立大学
Osaka Metropolitan University
学術情報リポジトリ

「働きがい」をめぐるジレンマとアイロニー：「働きマン」たちそれぞれの事情

メタデータ	言語: Japanese
	出版者:
	公開日: 2021-07-29
	キーワード (Ja):
	キーワード (En):
	作成者: 北居, 明, 上野山, 達哉
	メールアドレス:
	所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00017470

Discussion Paper New Series

「働きがい」をめぐるジレンマとアイロニー：「働きマン」たちそれぞれの事情

北居 明・上野山達哉

Discussion Paper New Series No. 2021-3
July 2021

School of Economics

Osaka Prefecture University

Sakai, Osaka 599-8531, Japan

「働きがい」をめぐるジレンマとアイロニー：「働きマン」たちそれぞれの事情

北居　明・上野山達哉

はじめに

サラリーマンマンガに描かれるサラリーマンは、70 年代においては「しがない」サラリーマン像、80 年代以降においては「理想的な」サラリーマン像が典型的であった(呉 1995)。しかし、真実(2018)によれば、日本経済が凋落の兆しを見せ始めた 90 年代以降、マンガにおけるサラリーマンの描かれ方は一様ではなくなってきたという。真実(2018)は、2000 年代以降のサラリーマンマンガの特徴を「最小公約数化」と呼び、今や万人に支持されるような典型的サラリーマン像は描かれず、さまざまな職業で奮闘するサラリーマンが描かれるようになっていったと述べている。

サラリーマンマンガにおけるこのような変化は、経営学にとってもそこにおける前提を問い直す一つの契機を与えうると思われる。Rhodes and Westwood(2008)によれば、正統派の組織論や経営理論は、テキストを「浄化」し、そこから不一致、矛盾、疑念および不確実性を排除する傾向があるという。一方、大衆文化は経営学の教科書で説明される組織よりも、より劇的かつ強烈で、ダイナミックな組織の姿を表象する。したがって、大衆文化は組織を理解する代替的な手段を提示しうる。マンガがサラリーマンのより多様な姿を描写するようになり、彼らの葛藤や苦悩を前面に表現するようになったことで、組織や仕事に対するこれまでとは異なる理解を得るための契機が増えていると言えるかもしれない。2000 年以降のサラリーマンマンガの詳細に分析することで、日本の組織や働き方について、新たな理解が可能になるのではないだろうか(北居 2021)。本稿ではこのような問題意識をもとに議論を展開することを試みたい。

本稿で注目するのは、「働きがい」である。日本経済の凋落と共に、年功序列と終身雇用制度は、働く人々にとってもはや寄る辺とは言えない。働く目的と組織の目的が調和し、組織に一体化して働くことに意味があった時代では、徐々になくなってきている。このような状況の中、マンガにおいて「働きがい」はどのように描かれているのだろうか。

「働きがい」を求める日本企業

日本企業の国際的競争力の低下、さらには少子化や高齢化、グローバル化など、企業を取り巻く環境変化を背景として、企業と働く人々との関係も大きく変化してきている。例えば、かつての日本的雇用慣行は見直され、成果主義を導入する企業も増加し、外部労働市場への依存度も大きくなっている。これまでの従業員の「家」としての企業の位置づけは薄れ、帰属意識が低下していると言われている。これらの要因により、職場内の人間関係は希薄になり、従業員のメンタルヘルス不調、離職率の増加といった問題を抱える企業が増えていると言われている。例えば、厚生労働省による「平成 27 年度労働安全衛生調査（実態調査）」

の結果のうち、現在の仕事や職業生活に関することで強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者の割合の推移（平成 24 年～平成 27 年）は平均 58.5%で推移しており、半数以上の労働者がストレスを感じていることがわかる(厚生労働省 2015)。

そのような中、注目されているのが働きがいのある職場、あるいは働きやすい職場という考え方である。厚生労働省は、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」プロジェクト企画委員会を設置し、各種調査・提言を行っている。プロジェクトの調査によれば、働きがいを高めるためには、従業員が、職場の中で自分が期待され役立っているという意識（自己効力感）が持てるような雇用管理が重要であると結論付けられている[1]。このように、現在の日本では、働きがいを向上させることに国を挙げて取り組みがなされている。

働きがいとは何か

ところで、働きがいとはどのような意味を持つのであろうか。日常的によく使われる言葉だが、明確で共通の定義はないようである。先の厚生労働省のプロジェクトの報告書[2]によれば、「『働きやすさ』(働く苦労・障壁が小さい)、『働きがい』(働く価値がある）(15 頁)」と書かれており、「働きやすさ」に比べて人々が働く上でのより積極的な意味を含意しているように思われる。矢田部(2016)は、働きがいについて、仕事自体の満足度と所属組織への満足度を含むものとしている。また、美濃(2019)は、これまでの働きがいに関する議論を整理し、働きがいについて「働くこと、職務を遂行することにより満足感を感じている状態であり、働くこと、職務を遂行することに価値を感じている状態である。さらに、職務を遂行することに志向性に働き、働くことに関係する状況で生じる心理的状態の総称(p.214)」と定義している。

以上の議論から、本稿では、働きがいについて、仕事を通じた満足感や価値の感覚が中心であり、さらにそれに関連して組織や生活に対する満足感を感じている状態であると考える。

「働きがい」の教科書的説明：モティベーションとインセンティブ

組織や仕事を主な研究対象としてきた経営学において、「働きがい」と最も関連深い概念は、モティベーションとインセンティブであろう。モティベーションとは、一般に人の行動のエネルギー、方向性、持続性を説明する概念である(上野山 2020)。初期のモティベーション研究は、人が何によってやる気を起こすのか、あるいは何が与えられることでやる気を起こすのか、という問いを焦点として展開した。経営学の分野では、組織が個人にどのよう

---

[1] 厚生労働省 HP　https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000047324.html

[2] 厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課, 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

な誘因すなわちインセンティブを与えれば、組織に対する貢献を引き出せるかが研究されてきた。「働きがい」を直接扱った教科書はあまりないだろうが、この二つの概念は、ほとんどの経営学の教科書で触れられているのではないだろうか[3]。

たとえば、我が国の代表的な経営学の教科書の一つである伊丹・加護野(2015)は、マズローの欲求階層説(Mazlow 1987)をもとに、人々が企業で意欲的に働くために様々なものを求めていることを指摘する。例を挙げると、生理的欲求を満たすための収入、安全欲求を満たすための雇用保証、愛情欲求を満たすための連帯感、尊厳欲求を満たすための意義のある仕事や評価、そして自己実現欲求を満たすための仕事の面白さである。人々は自分の欲求を満たそうと、企業に様々なものを求める、それを配分し、人々から貢献を引き出しているのがインセンティブのシステムである。

動機づけ＝衛生理論(Hertzberg 1966)も、経営学の教科書ではポピュラーなモティベーション理論であろう。この理論によれば、組織が与えることができるインセンティブは 2 種類ある。一つ目は、それを与えても人々は特に満足を高めないが、それが与えられなければ不満を感じるというインセンティブである。たとえば、会社の方針や管理様式、監督者や同僚との人間関係、給与や物理的作業条件である。こうしたインセンティブは衛生要因と呼ばれる。二つ目は、それを与えることによって人々の満足度が高まるようなインセンティブである。例えば、職務の内容、達成感、責任感、承認などである。これらは動機づけ要因と呼ばれる（伊丹・加護野 2015)。この理論によれば、現代の人々を動機づけるためには、人々に動機づけ要因を提供することが必要であり、その具体的方法として、より専門的な仕事や、難しい仕事を与えるといった職務充実がある。

働きがいをモティベーションの近似概念とする教科書的説明には、次のような基本的前提があると思われる。まず、働きがいは個人の心理的な概念だが、組織によるインセンティブの適切な提供によって管理可能だということである。働きがいは、個人の欲求が満たされることで生まれるという、あくまで個人の心理的現象だが、同時に給与や評価、仕事のデザインといったインセンティブの提供によって、マネジメントが可能でもある。もう一つの特徴は、働きがいを追い求めることは、望ましいことであり、人々は適切な段階を経ることで大きな働きがいを得ることができる。そのため組織は、個人が働きがいを失わないために、多様なインセンティブを用意し、分配する必要がある。たとえば、人々がどの欲求段階なのかによって、与えるべき適切なインセンティブは異なる。人々の欲求はより高次になっていくため、尊厳欲求や自己実現欲求を満たすようなインセンティブを、最終的に組織は用意する必要がある。あるいは、前述の動機づけ=衛生理論の含意は、現代の人々の多くは低次の欲求はすでに満たされているため、高次の欲求を満たすような動機づけ要因の提供が必要であるということである。

---

[3] 事実、働きがい概念をレビューした美濃(2019)は、働きがいとモティベーションを近似の概念と捉えている。

このように、経営学の教科書では、モティベーション理論に基づき、低次から高次への多段階的かつ一方向性の働きがいが含意されていると思われる。しかし、近年の研究を見ると、働きがいを追い求めることは、必ずしも良い結果ばかりを生むわけではないことがわかる。そのため、すべての人々が働きがいを追い求めるわけではない。次節では、「コーリング」や「意味ある仕事」といったキーワードをもとに、働きがいの追求がジレンマを生むことを示唆した近年の研究について見ることにしよう。

「働きがい」のジレンマ：コーリング研究と「意味ある仕事」研究

コーリング（天職）とは、「自分の仕事を、自分を超えた力や、自分自身の人生の目的、あるいは社会への貢献とむすびつけて意味づけられる感覚」と定義される(上野山 2019b)。コーリング概念は、中世末期の欧州における宗教改革の活動家たちが提示した、世俗内禁欲活動としての職業観をあらわしたものであり、近現代における労働観のひとつの柱となると同時に、初期資本主義の発展の原動力と位置づけられるようになった（Weber 1920=1989)。20 世紀以降は、コーリング概念と宗教的な精神性との間に徐々に距離が生まれる（Furnham 1984）いっぽうで，主として専門職（プロフェッショナル）の職業道徳の一構成要素とみなされる傾向が強くなった（Hall 1968)。

自分の仕事に対してコーリングの感覚を持つことは、仕事を通じて人生の目的や社会に貢献している感覚を持つことであり、働きがいを感じることにつながるだろう。事実、コーリングの感覚を持つことは、さまざまな仕事上の成果（組織コミットメント、職務満足、離職意志など）におおむね好影響を与えることが検証されている（Cardador, Dane and Pratt 2011；Duffy, Dik and Steger 2011)。さらに，コーリングは生活全般における身体的・心理的・社会的な健康状態（well-being）につながることが明らかにされている（Davidson and Caddel 1994；Wrenziesniewski et al. 1997；Duffy, Allan and Bott 2012)。

しかし、コーリングが持ついくつかの好ましくない影響が、「暗黒面」として指摘されている（Duffy and Dik 2013)。たとえば、Clinton, Conway and Struges（2017）は、牧師より得られたデータをもとに，コーリングへの集中（calling intensity）が朝の活力に直接正の影響を与えるいっぽうで，それが夕刻の仕事からの心理的距離をとること（psychological detachment）を阻み，夜の睡眠の質を下げ，朝の活力に負の影響をも与えることを検証した。また、コーリングを抱くことのできるような職業がありながら、それに就くことが実現できていない状態の問題を示した研究もある。Gaza and Spector（2015）は、大学教育研究職のデータをもとに、片想いのコーリング（unanswered calling）のひとは，コーリングを抱けるような職業に就けている（両想い）ひととはもちろん、コーリングのないひとと比較しても、身体的・心理的に有意に不健康な傾向があることを見出した。コーリングはそれを抱けるような職業に就いていることが実感できないと、かえって害となってしまうのである。

組織的・管理的要因との関連でコーリングの両義的な問題を示したのは Bunderson and

Thompson （2009）である。その暗黒面は，コーリングが高く、超越的存在の影響や社会への奉仕を意識するあまり、職務に没入しすぎて，心身の健康を損なうという側面である。Bunderson and Thompson （2009）は動物園飼育員への定性的・定量的調査を通じて、新古典的なコーリングがもつ「諸刃の剣」の問題を見出した。このようなコーリングの高いひとは、職業的同一性が高く、それが仕事の有意味性や職業の重要性の知覚につながっているという側面が明らかになった。他方で，コーリングが義務感を高め，それがすすんできびしい労働条件を受けいれるような自己犠牲を払おうとしたり、組織におけるさまざまな義務を過剰に負ったりする傾向を強めていることが明らかになった。

日本においても、上野山（2019a, 2019b）は、コーリングの高い自動車販売職が、数字へのこだわりの強い上司のもとで、顧客のためよりも販売数をあげるための職務行動をより強く志向したり、コーリングの高い訪問看護師が、組織的公正（organizational justice）が知覚されない状況ではより強いワーカホリズムに陥ったりする現象を定量的に明らかにしている。これらの研究では、諸刃の剣メカニズムにマネジメント要因がかかわっていることが示唆されている。

また、Dobrow and Tosti-Kharas （2012）は「視野狭窄 （tunnel vision）」と呼ぶ問題を指摘している。これは、コーリングが高いあまり、現在の仕事が自分に向いているはずだと盲目的に信じ込み，他の仕事の可能性について極度に考えなかったり、まわりの指導や助言に耳を傾けなかったりする状態をさす。この研究では，音楽家志願のアマチュアにたいする時系列的調査から、被験者のうちコーリングの高いひとが一貫して、その職業適性などを否定するようなフィードバックを、たとえ自分が信頼するメンターからのものであっても、受けいれない傾向が強かったことを明らかにしている。

意味ある仕事(meaningful work)研究でも、同様のジレンマが指摘されている。Bailey and Madden(2016)は、人間はどんな時でも意味を求める存在であるという Frankl(1959)のテーゼに基づき、意味ある仕事の特徴について調査した。彼女らのインタビュー調査の結果、意味ある仕事の経験には組織やリーダーはほとんど関連がなく、むしろ次のような特徴が見られたという。

① 自己超越。自分を超えた他者との関わりがある。
② 厳しさ。　幸福感や楽しみだけでない、不快感や痛みを伴う。
③ 一時的。　持続的ではない。一時的な強烈な経験。
④ 回顧的。　完成した仕事を見たり、人生の意味との関連付けにより見出される。
⑤ 個人的。　仕事だけでなく、個人的な人生経験の文脈に位置付けられる。

一方で Bailey et al.(2019)は、仕事の意味が以下の 5 つのパラドックスを本質的にはらんでいると主張した。一つ目は、意味の追求が、しばしば行き過ぎをもたらすというパラドクスである。これは、前述のコーリングの暗黒面とよく似ている。二つ目は、仕事の意味が自己実現や自己充足と関連しながらも、他者に依存せざるを得ないというパラドクスである。前述のように、仕事の意味は個人を超えた他者や社会に対する貢献を認識した時に生まれ

る。さらに言えば、自己実現する「自己」もまた、他者との関係の中で構築される。三つめは、仕事の意味が主観的な性質をもちながらも、社会的な文脈や評価からは自由ではないというパラドックスである。社会的に認められないような仕事に対し、われわれは意味を見出すことができるだろうか。四つ目は、仕事の意味は経営者にとってコントロールが困難だが、規範的に統制されうるというパラドックスである。仕事に意味を与えようとする経営者側の努力が、人々自身の意味形成プロセスを失わせることは示唆されてきた(Lips-Wiersma and Morris 2009; Bailey et al. 2017)。たとえばLips-Wiersma and Morris(2009)は、仕事の意味を従業員に提供しようとする経営側の施策は、いわば経営側にとって都合のいい意味の押し付けになり、そのことが従業員にとってかえって仕事の意味の喪失を招く危険について述べている。また従業員に仕事の意味を伝えようとする「意味の管理(management of meaning)」は、それが従業員から見て真正なものに映ればポジティブな結果を生むが、経営側の操作と見られてしまえば、従業員や組織に対してネガティブな結果をもたらしうる(Bailey et al. 2017)。

最後の五つ目のパラドックスは、仕事の意味は普遍的な価値を持つが、一時的にしか経験されえないということである。Bailey et al.(2019)によれば、仕事の意味はエピソードを通じて語られることが大部分であり、ある種の条件をそろえれば感じられるというものではないと述べている。われわれは、ある特定の出来事を通じて仕事の意味を感じているのである。

コーリングの暗黒面や諸刃の剣の議論と、意味ある仕事のパラドクスの議論との共通点として、それらがしばしば好ましくないかたちでのマネジメントに利用され、かつ隠蔽される傾向があげられる。この問題は以前から、仕事におけるやりがいやいわゆる自己実現に潜む問題として指摘されてきた（沼上 2002; 榎本 2018)。経営学的な視点からすると、動物園の飼育員に過度の貢献をさせることについても、セールスパーソンに過度の数値目標を押し付けることについても、訪問看護師をワーカホリズムに陥らせることについても、その責任の一端は管理する側にある。要するに、まずいマネジメントがおこなわれている状況で、仕事にやりがいや意味、使命感を求める人材に、より好ましくない帰結がもたらされているということである。しかしながら、上述の意味の管理のプロセスによって、個人レベルの仕事の意味付けの文脈では、このようなマネジメント上の問題が見えにくくなってしまう。コーリングや意味ある仕事の研究では、この問題について、焦点を絞って検証してきたところであるが、サラリーマンマンガでは、どのように描かれうるだろうか。

因果とプロセス

これまでは、「働きがい」をとらえるために有効と考えられる経営学の概念や理論をとりあげて議論してきた。本稿ではもうひとつの視角として、経営学とマンガにおける現実の抽象化手法についても触れることにしたい。経営学に限らず、実証志向の諸科学は、現実は複雑なので、複数の要因の関係や、状態の時系列的な変化を説明するために「モデル」という

枠組みをもちいる。代表的なモデルとして、因果モデルとプロセスモデルがある。因果モデルとは、X を原因として Y という結果が生じるというモデルである。たとえば先述の、職務充実はやりがいを高める、というのは代表的な因果モデルである[4]。プロセスモデルとは、A という状態（段階）のあとに B という状態（段階）がやってくるというモデルである。愛情欲求が充足されると、尊厳欲求が喚起される（欲求階層説）というのはプロセスモデル的な説明である。

経営学の教科書や実証研究でモティベーションの理論が紹介されたり、検証されたりする場合、統計学の手法をもちいて、これらのモデルが偶然と考えられる事象（誤差）とは考えにくい確率で成立しているかがひとつの基準となっている。しかしながら現実には、これらのモデルが成立しない、誤差と呼ばれる事象も数多く存在している。仕事の自律性を高めてもやりがいを感じないひともいれば、愛情欲求が充足されても尊厳欲求を求める段階に移行しないひともいるのである。これらの事象は、明示的にモデルに組み込まない限りは、誤差として処理される。モデル化が中心の経営学のアプローチと比較して、サラリーマンマンガは現実をどのようにとりあげ、記述しているのか検討するのも興味深い取り組みである。

事例：「働きマン」にみる「働きがい」をめぐるジレンマとアイロニー

1950 年代の初頭から、サラリーマンを主役とした小説や映画が次々と登場し、大衆的な人気を獲得するようになった。その発端となったのが、源氏鶏太という小説家の活躍だった。彼は、それまでほとんど誰も書いていなかったサラリーマンの日常を描いたサラリーマン小説を、自身サラリーマンを続けながら次々と発表した。その多くは映画化され、大ヒットを呼んだ。

その内容は、基本的に楽観的で肯定的であり、勧善懲悪が描かれる。真実(2018)は、源氏作品の特徴を「人柄主義」と「家族主義」の二つに要約している。人柄主義とは、仕事をする能力よりも、人から好かれるような人柄を持つ人物が、上司や周囲からの支援を得て出世し、成功するという特徴である。家族主義とは、会社に対する帰属意識の高さと、公私を交えた濃密な人間関係が描かれているという特徴である。真実(2018)は、源氏鶏太の小説の特徴を、以下のようなストーリーにまとめ、「源氏の血」と呼んでいる。

「定年退職まで守られた＜家族主義＞の中、年功序列の枠内で繰り広げられる出世レースを＜人柄主義＞で乗り切れば、いずれ順番に出世して、最後は勧善懲悪で報われる。」

---

[4] 前述の厚生労働省の「働きやすい・働きがいのある職場づくり」プロジェクト企画委員会の調査でも、因果モデルに基づき、働きがいに影響する要因について統計的な調査が行なわれている。

島耕作のような理想的サラリーマンを描いたマンガは、こうした「源氏の血」を受け継いでいると真実(2018)は述べている。すなわち、理想的サラリーマンマンガの物語とは、社内外の濃密な人間関係において、周りから好かれ、支持されるような主人公が組織の中で成功、していく物語である。しかし、前述のように、90 年代以降のマンガにおけるサラリーマンの描かれ方は一様ではなくなっており、群像を描くようになっていった。つまり、今や万人に支持されるような典型的サラリーマン像は描かれず、さまざまな職業で奮闘するサラリーマンが描かれるようになっている(真実 2018)。

本稿で事例として取り上げるのは、真実(2018)が「未完のパッチワーク」と呼ぶ、安野モヨコの「働きマン」である。このマンガは、2004 年から「モーニング」で連載開始され、2008 年から休載中である。また、テレビドラマ化も行われ、2007 年に全 11 話が放映されている。アニメーションは、2006 年にこちらも全 11 話が放映されている。

舞台はある出版社における雑誌「JIDAI」の編集部であり、主人公はそこで働く編集者の松方弘子（29 歳）である。彼女は世界的に売れる雑誌を作ることが夢で、そのために 30 歳までに編集長になり、結婚もするという目標を立てて仕事に励んでいる。彼女が仕事モードになると、「働きマン」となり、通常の 3 倍の速さで仕事をするようになるが、その間は寝食恋愛衣飾衛生の観念は消失するという。彼女は仕事もでき、職場でも評価されているが、自分の仕事や生き方に疑問がないかといえばそうではない。時には自分の意に反した仕事をせざるを得ないこともあれば、同僚や上司と衝突することもある。特に、恋人である山城新二（28 歳）とはすれ違いの多い毎日を過ごしている。

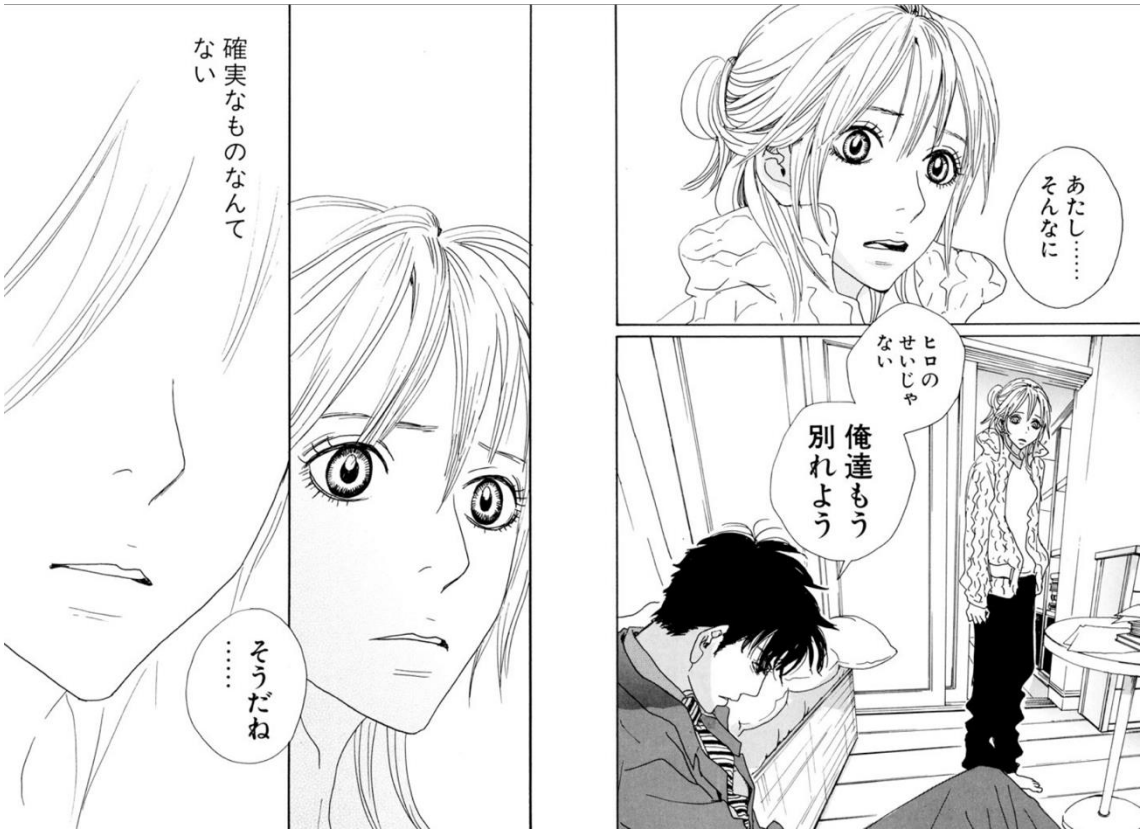
このマンガを取り上げる理由として、真実(2018)が「サラリーマン群像劇として、ここまで多岐にわたる仕事観を描いた作品は、これが初めてだろう」と述べるように、働きがいについて様々な側面を描き出している点が挙げられる。主人公はいるものの、中心人物はエピソードによって変わり、各々の仕事に対する思いが語られる。その思いは時に対立し、仕事に対する正しい唯一の答えをこのマンガは示さない。仕事観が多様化し、普遍的なサラリーマンの理想像が分からなくなってしまった時代だからこそ生み出された表現スタイルだろう。

このマンガを選んだもう一つの理由は、登場人物が働きがいを求めることが、時にジレンマやアイロニーを生み出すことを描き出している点である。ジレンマとは、2 つの選択肢それぞれに好ましくない帰結が見込まれるので、どちらを選んでもそれに向き合わざるを得ない状態として本稿では位置づける。他方で、アイロニーとは、論理的に予測できない結末がもたらされることとここでは定義しておこう。この点、前述のコーリング研究や「意味ある仕事」研究と通じる点があり、教科書的な説明あるいは因果モデルやプロセスモデルとは異なる姿を描いていると言えよう。以下、「働きマン」からうかがわれる、働きがいをめぐるジレンマとアイロニーについて議論する。

1.働きがいとプライベートのジレンマとアイロニー

「働きマン」のストーリー全体を流れているのは、主人公の弘子と恋人の新二のエピソードである。弘子は、仕事熱心で周囲からの評価も高い。しかし、あまりに仕事熱心なため、新二と会うこともままならない。彼から「今日会えない」というメールを受け取っても、むしろ「よかった、これで眠れる…」と思うほどである（エピソード 1『女の働きマン』)。彼女が書いた政治家の汚職に関する記事のせいで、彼女自身が脅しの電話を受けたり、夜誰かに後をつけられたりする恐ろしい思いを経験する。そんな場合であっても、出張を翌日に控えた恋人のことを考え、彼に甘えることはない (エピソード 2『おいしいところを持ってきマン』)。しかし、相手に気を使わせたくない、仕事の悩みをプライベートの場に持ち込んで相手に不快な思いをさせたくないという彼女の気持ちが、二人の間の溝を徐々に深めてしまう。一方、新二もまた仕事で悩んでいた。ダムやドームなどの巨大建築物を作りたくて建設会社に就職した新二だったが、自らの現場監督という仕事に対しては、「俺はなにもつくってないんじゃないか」という気持ちを持っている。そんな彼もまた、自分の仕事の悩みを弘子に打ち明けることはない（エピソード 5『あやまりマン』)。

ある日の深夜、酔って弘子の部屋に来た新二は、深夜 2 時を回っても仕事をしている弘子に対し、「どうしていつもそんなとこまでやんだよ」と言い、「俺はそこまでできないんだよ。ヒロ見てるとできない自分がダメに見えて仕方がないんだよ」と心中を吐露する。「俺達もう別れよう」と別れを切り出す新二に対し、弘子は呆然としながらも「そうだね…」と答えてしまう（エピソード 19『ずぶ濡れマン』)。



出所：安野モヨコ『働きマン』第 3 巻、88-89 頁。©Moyoco Anno / Cork

弘子と新二をめぐるこれらのエピソードは、働きがいをもとめることが、仕事への過剰なコミットメントを生み、それが私生活に悪影響を及ぼすという働きがいとプライベートのジレンマを描いている。Bailey et al.(2019)が述べるように、自分の仕事に意味を見出そうとする勤勉な人々が、長時間の不規則な労働に巻き込まれ、それが密接な関係を破壊し、それによってより広い生活における有意味性の重要な源泉が奪われるプロセスを、これらのエピソードは描き出していると思われる。さらに、弘子も新二も貴重なプライベートな時間を大切にしようとした結果、互いの仕事の悩みについて話すことはなく、それがかえって分かり合えなさを増長するというアイロニーをも含意している。

Sanchez-Burks (2005)は、米国の清教徒たちが、仕事（タスク）焦点の人間関係（顧客・ビジネスパートナー・同僚など）と、社交-情緒焦点の人間関係（家族・友人・その他の顕著なひとびと）を峻別する[5]ことで、仕事からの適度な情緒的距離を置くことのできる独自の生活様式を確立したと指摘している。このような峻別を前提として、米国社会では「健全に」コーリングや意味のある仕事を追求していくことができるというわけである。他方で、

[5] このような峻別を、Sanchez-Burks はプロテスタントの関係イデオロギー（protestant relational ideology）と呼んでいる。

家族主義的な組織観、人柄や情緒をビジネスに持ち込む日本社会では、仕事への使命感や仕事の意味の追求が本来の就業時間や職場のみの人間関係をやすやすと越えて、働くひとの生活全般に影響を与えていく。就業時間以外でも、いつでも仕事のことを考え、職場の仲間と職場以外でも、どこでも付き合うこと、仕事上の人間関係もドライなものでなく、義理や人情を含むものであることが、「働きがい」のために必要だという認識が与えられていく。犠牲になる私生活、それに伴う苦痛はまた、Bailey and Madden(2016)の指摘した「意味のある仕事はしばしば不快感や苦痛を伴う」という命題を「不快感や苦痛を伴う仕事だからこそ意味がある」と転化させ、不健全な「働きがい」を生んでいくのである。

2.働きがいと商業主義のジレンマとアイロニー

エピソード 14・15「こだわりマン」の中心人物は、弘子と彼女の行きつけのマッサージ店のセラピストである白川緑子（29 歳）である。緑子は、マッサージという仕事が好きだ。「力が入って固まった首のすじ、使い過ぎで張ってる腕、本来あるべき姿、正しい位置にもどしてあげることに喜びを感じ」ている。もちろん仕事も丁寧で、弘子は彼女のマッサージではないと満足できない。しかし、そんな緑子も自分の仕事に疑問を感じていないかと言えばそうではない。弘子を完全にほぐしたいと丁寧な仕事をするあまり、時間超過してしまった緑子は、店長に「もっと効率考えてやってくれないと、次のお客様お待たせしてるのよ」と文句を言われてしまう。

一方弘子は、以前は屋久島の世界遺産を保護するために、観光に走る企業と自治体を批判する記事を書いた自分が、旅行会社とのタイアップで屋久島への旅行を宣伝する原稿を書くことになったことにジレンマを感じている。しかも、旅行を宣伝する記事が反響を呼び、屋久島の人からお礼の手紙をもらった松方は、うれしさの反面むなしさも感じている。

緑子は、効率的に客を回転させようとするオーナーの方針と、「客を癒したい」という自分の思いの間で悩み、「回転を良くするために時間短縮して、自分たちが余裕なくしてお店の空気もキリキリして、そんな場所でお客様を本当にいやせると思えないんです」と店長に伝え、店を辞めてしまう。緑子は、健康ランドでエステをする仕事に転職しようとするが、転職先の労働条件は、元の職場よりも悪いことが暗示される。一方弘子は、「これ出さないと前に進めないんです」と言って世界遺産を守る企画を新たに提案するが、没にされてしまう。

前述のように、意味ある仕事の条件として自己超越が挙げられる(Bailey and Madden 2016)。これは、自分以外の他者との関わりを意味している。緑子の場合は店に来る顧客であり、弘子の場合は読者である。このエピソードは、こうした自己超越を通じた働きがいの追求と商業主義の間のジレンマおよびアイロニーを表現していると思われる。商業主義とは、売り上げや利益を最優先する考え方を指している。緑子は、客を完全に癒したいという自己超越と、効率性を追求し客の回転を良くしようとする店の方針との間でジレンマを感じている。一方の弘子は、以前屋久島の観光を推進する企業と地方自治体を批判する記事を

書いたにもかかわらず、今度は屋久島への旅行を促すような記事を書くことになったジレンマを感じている。また、緑子は時間がないと訴える客に丁寧な仕事をしようとして、「ねえ！！ホントに急いでるんだけど！！」と言われてしまい、逆に弘子の場合は不本意に書いた記事が反響を呼び、屋久島の青年団から感謝の手紙が届く。働きがいは、自分だけでは完結しないため、時にこのようなアイロニカルな結果をもたらすようである。

出所：安野モヨコ『働きマン』第 2 巻、209 頁。©Moyoco Anno / Cork

このように、「こだわりマン」のエピソードは、働きがいと商業主義の間のジレンマと、働きがいを求めることと顧客の満足が必ずしも一致しないというアイロニーを描くことで、働きがいと商業主義を相対化して読者に示しているように思われる。エピソードの終盤、緑子の「後悔しない仕事をしたい。たとえそれが理想で幻想であっても」というモノローグがあるが、働くことが商業主義と無縁ではない以上、働きがいは決して成就することはなく、このようなジレンマやアイロニーを経験しつつ追求せざるを得ないものなのかもしれない。

3.働きがいとパフォーマンスのアイロニー

エピソード 6「振り向きマン」の中心人物は、駆け出し編集者の渚マユ（23 歳）である。彼女は自分がファンだった作家、夏目美芳の連載小説の担当を、自ら編集長に直談判して引き受けていた。「夏目先生には出版社に入ったら一番に会いに行こうと思ってたんです」と話す彼女は、この担当の仕事をまさに自分の仕事と考えている。「先生の作品の恋愛描写は絶対、男性読者の共感も呼べると思うんです！！」と考えている彼女は、夏目に対しても「いつも通りの感じで書いてくだされば いいんです！！」と述べ、自分が好きな作家のこれまでのイメージや作風を守ろうとしてきた。

しかし、まだ駆け出しのマユに他の仕事も経験させたい編集長は、定期異動でマユを夏目の担当から外し、代わりに弘子を担当にする。担当を外されたマユは、新しい仕事に身が入らず、「あたしはどうしたらいいんだろう」と悩む日々を送ってしまう。

一方、夏目の新たな担当となった弘子は、「JIDAI」の主な読者が男性であるため、夏目に「今のまま女性向けのおとなしいものを書いていても、失礼ですが先細りですよね」ときっぱりと言い、「今までとは全く違った世界を開拓するんです」と迫る。結果、夏目は中年男性と少女の恋愛を描いた小説を「JIDAI」に連載し、読者から大きな反響を得る。夏目はマユに、「あなたもわたしも過去の仕事にとらわれすぎていたから」と伝え、マユはいつかまた夏目の担当に戻るためにも、目の前の仕事を頑張ることを決意する。

出所：安野モヨコ『働きマン』第 1 巻、178 頁。©Moyoco Anno / Cork

このエピソードは、働きがいのある仕事のパフォーマンスが必ずしも高くはならないばかりか、時にはパフォーマンスを下げてしまう可能性があることを示唆している。マユは、入社前から会いたかった作家の担当を自分の手でつかみ取り、まさに好きな仕事をしているという実感があったと推測できる。一般に、「好きこそものの上手なれ」ということわざにあるように、自分が好きで取り組んでいる課題のパフォーマンスは高くなるという常識がある。仕事そのものに興味や関心があって取り組んでいる状態を、心理学では内発的に動機づけられているという(Deci 1981)[6]。仕事に対して内発的に動機づけられている場合、その仕事に対して強い働きがいを感じていると言えるだろう。しかし、仕事に対して内発的に動機づけられていることと、その仕事のパフォーマンスの関係は、一般に考えられているほど明確ではない。それどころか、研究によってはマイナスの関係を示すこともある(黒石・

[6] 内発的動機付けも、しばしば経営学の教科書で取り上げられる概念である。しかし、一般的に教科書では、内発的動機付けのポジティブな側面（例、課題に対する学習効果など）ばかりが強調されているように思われる。

村中 2002)。

これは、前述の「視野狭窄」問題(Dobrow and Tosti-Kharas 2012）もその一因かもしれない。現在の仕事が自分に向いているはずだと盲目的に信じ込んでいる人は、他の仕事の可能性について極度に考えなかったり、まわりの指導や助言に耳を傾けなかったりすることがある。今の仕事に対し、強い「働きがい」を感じることは、本人にとって非常にポジティブな感情を抱くことにつながるだろう。しかし、その一方で、その強い「働きがい」がパフォーマンスに結びつかない、あるいはコンピテンシーが伴わない場合は特に、阻害する危険もあることを、このエピソードは描いていると考えられる。

4.働きがいと偽の自律性のアイロニー

エピソード 10「報われマン」の中心人物である千葉真（28 歳）は、書籍の営業担当である。彼は、販売を担当する書籍に感情移入せずに、ドライに淡々と仕事をこなすタイプである。千葉がそうなったのは、4 年前に好きな女性編集者の本を頑張って売ってヒットさせたとき、彼女に感謝してもらえなかったことが理由である。彼は、「少なくとも自分的には『売ったんだ』という気持ちでいた」。しかし、彼女は著者と自分の二人の力だけでヒットしたと思っており、「ライターさんと二人で頑張ったかいがあったかな」と千葉に言ってしまう。その言葉に傷ついた千葉は、それ以降傷つかないように、仕事に対して距離をとるようになった。

出所：安野モヨコ『働きマン』第 2 巻、72-73 頁。©Moyoco Anno / Cork

彼が新しく販売担当になったのは、弘子が編集する夏目美芳の人気連載小説の単行本だった。本を売りたい弘子は、千葉に「もうちょっとこの本に対して愛情持ってよ！！」と迫るが、彼は「そんなにいちいち思い入れてたら仕事になんないよ」と言い、仕事に対して深く思い入れをすることを拒否してしまう。しかし、原稿を読み、担当の本屋の店長も小説に共感していることを知った千葉は、初版 2 万部だった予定を 5 万部にしようと上司に進言する。千葉の熱弁によって、初版 4 万部に決定する。

初版が 4 万部になったことを著者の夏目に知らせに行った弘子は、「営業の千葉って人間が…会議ですごい頑張ってくれて」と夏目に理由を説明するが、夏目は「…営業の千葉さん？知らないけど…」と戸惑う。そんな夏目に、弘子は「営業の人間はほとんどが作家と会うことないんです。…でもあの人たちが売ってくれないと、本、書店さんに並びませんから」と伝える。

結果、本は大ヒットし、次々と増刷が決まった。ヒット記念パーティの会場で、弘子が夏目を千葉に紹介する。夏目から感謝された千葉は、感極まる。

「報われマン」の面白さは、サラリーマンマンガの文脈では科学的には誤差ととらえられるような事象に向き合っている点にある。真実(2018)が「源氏の血」と呼ぶ、人柄のよいビ

ジネスパーソンが成功するという人柄主義は、科学の文脈でいうと論証抜きで前提に近い「公理」として、サラリーマンマンガの基礎を形成してきた。それとは対照的に「報われマン」前半は、千葉の人柄の良さが仕事上のトラウマをもたらしてしまい、そのトラウマがその後長く千葉の仕事スタイルに影響するというプロセスが描かれている。

千葉のトラウマの原因となったのは、4 年前の出来事である。彼が好意を抱いていた編集者は、ライターと二人で頑張った結果本が売れたと思っていた。言い換えれば、彼女は、自律性の高い仕事をしていたと感じていたと考えられる。仕事の自律性とは、仕事が個人に対して許容している自由裁量の程度と定義される(Hackman and Oldham 1975; 1980)。自律性が高い仕事は、仕事の結果に対する個人的責任の自覚を促し、それが内発的動機付けを高め、成長欲求を満足させ、高い業績の質をもたらすとされている(Hackman and Oldham 1980)。つまり、高い自律性を感じることは、「働きがい」をもたらす一因と考えられる。しかし、組織において完全に自律した仕事を行っている人はごく少ないだろう。多くの場合、人は自律性を求めながらも、他者の助けがなければ仕事を達成することはできない。このことは、仕事の意味が自己実現や自己充足と関連しながらも、他者に依存せざるを得ないという前述のパラドクス(Bailey et al. 2019)にも通じる。

問題は、このエピソードの女性編集者のように、自律と依存のバランスのただ中にあることを忘れ、自分の仕事のみならずその成果も自律的であると思い込んでいる場合に発生すると思われる。このような状態を、「偽の自律性」と呼ぶことにしよう。自由裁量の大きな仕事をする人は、その成果に対しても自分の貢献が大きいと考える傾向にあると思われる。その時人は、成果に結びつくまでの他者の貢献を軽視するようになり、偽の自律性を感じるようになるのではないだろうか。偽の自律性を感じている本人は、自分の仕事に対して働きがいを感じるかもしれない。しかし、その自律性は仕事の成果が同時に他者に依存していることを認識していない故にもたらされているので、依存している相手の仕事を認めたり、感謝したりすることに結びつかない。そのため、相手の働きがいを損ねてしまう可能性を持っている。もしかしたら夏目もまた、弘子から千葉の話を聞かなければ、偽の自律性を感じ、彼の貢献には気がつかなかったかもしれない。このエピソードは、働きがいは自分一人では得られないため、偽の自律性に基づいた働きがいが、時にアイロニカルな結果をもたらすことを示唆していると考えられるのである。

おわりに

本稿では、「働きマン」を事例に、そこで描かれている働きがいを考察してきた。前述のように、働きがいの教科書的説明は、主にモティベーション理論に依拠し、そのポジティブな側面ならびに働きがいを促進する諸条件を明らかにしようとするものであったと言える。一方、「働きマン」で描かれている働きがいは、コーリング研究や意味ある仕事研究と同じように、ジレンマやアイロニーを伴うが、それにもかかわらず追及されるべきものとして表現されているように思われる。「働きマン」ではさらに、働きがいの誤った追求が他者の働

きがいを阻害する「偽の自律性」という、新たなアイロニーの存在が示唆されている。「働きマン」は、90 年代以降のサラリーマンマンガの新たな描き方の一つを示していると言える。

ただし、このことは、教科書の著者がこうしたジレンマやアイロニーに気がついていないことを意味するわけではない。教科書の著者には、限られた文字数の中で、代表的な理論や概念を、やや網羅的にわかりやすく説明しなければならないという制約がある。その中でよく用いられるのが、因果モデルやプロセスモデルに基づいた説明なのであろう。また、因果モデルやプロセスモデルは、多くの実証研究でも用いられている。一方で、ジレンマやアイロニーは、説明が複雑にならざるを得ず、研究の数も相対的に少ない。教科書的な説明で、ジレンマやアイロニーがあまり語られないのは、このような事情を反映しているのではないだろうか。

とはいえ、教科書に書かれていることが唯一とは言わないまでも、広く認められた真実であると見なされる傾向があることに対しては、やはり注意を促しておくべきだろう。野口(2019)は、ケアの現場を念頭に、患者の物語と専門家の物語について次のように述べる。専門家が患者の物語に耳を傾けることは確かに重要だが、専門家自身の物語に注意が払われることはあまりない。両者は論理的に等価であるにもかかわらず、そこに患者の物語だけが存在するかのようにふるまうことは、援助者自身の物語の存在と、それが持つ作用について無自覚にさせるという。

この主張は、経営学についても当てはまると思われる。経営学者が書く論文や教科書は、客観的な記述というよりも専門家の物語というべきである。われわれがマンガをはじめとする大衆文化の中に、教科書とは違う組織や仕事の姿を見るとき、われわれはわれわれ自身が描いてきた物語について自覚的になる契機を得ることにつながる。この契機を、経営学における新たな物語の形成につなげていくことが、われわれの大衆文化研究の目的の一つであると言えるだろう。

もちろん、専門家の物語としての経営学的記述が、われわれの視野を限定するかもしれない側面と同様に、広げる可能性を持つという側面も指摘できる。「働きマン」では、個人が仕事上直面するジレンマやアイロニーは、個人が向き合い、対処すべき問題としてもっぱら描かれているが、他方で、白河緑子にたいする店長の言葉が彼女のジレンマを顕著にしているというエピソードなどから、管理の問題を示唆している箇所もある。経営学には、人や組織の好ましくない帰結にはマネジメント上の問題があり、それへの対処策をとることで、状況をよりよくできるはずだという「物語」がある。コーリングや意味ある仕事の研究は、このための問題の明確化にまず取り組んでいるということができ、今後の展開としては、それらの問題を乗り越えるためのマネジメントのあり方が議論されていくであろうことはいうまでもない。

しかし、教科書に書かれていることは、研究者による厳密な調査や実験に基づいているため信用できるが、マンガのようなフィクションで描かれていることは信頼するに値しない

と考える人もいるのではないだろうか。この点に関連して、Oatley(1999)は、心理学が対象とすべき真実について、次のように述べている。

「科学としての近代の心理学は、ただ一種の真実、すなわち経験的対応(empirical correspondence)としての真実と手を結んでいる。この種の真実は、必要だが十分ではない。もし心理学が完全な心理学であろうとするならば、他の二種類の真実も考慮に入れなければならない。すなわち、複雑な構造における一貫性としての真実(truth as coherence)と、個人的関連性としての真実(truth as personal relevance)である。」(pp.102-103)

Oatley(1999)は、真実には表 1 のように 3 つのタイプがあり、科学的な心理学は最初のタイプの真実、すなわち現実世界と経験的に対応している真実のみを対象にしていると述べている。このようなタイプの真実は、インタビューやアンケート、観察といった科学的な調査や実験によって得ることができるだろう。一方フィクションは、現実世界との対応はないため、最初のタイプの真実の基準を満たしてはいない。しかし、第二と第三のタイプの真実については、その基準を満たしているという。

表 1　真実のタイプ、アプローチ方法および認識の基準

タイプ	方法	基準
対応	経験的	事実の妥当な発見、信頼性、実践的有用性
一貫性	シミュレーション	特別な介入のない、創発的な影響の生成
個人的	反省	認識、洞察

Oatley(1999): p.103 より筆者作成。

一貫性としての真実とは、フィクションの世界におけるプロット（筋書き）の一貫性が生み出す真実のことである。読者は、作者の立てた一貫した筋書きを追うことによって、物語の世界に引き込まれ、心の中に作中世界を作り上げ、そこで作者の世界を体験すなわちシミュレートする。その作中世界の中で、読者は登場人物が感じる喜びや悲しみ、怒りや恐怖といった感情を体験することができる。このような体験は、第一のタイプのデータからは得ることが難しい。個人的な真実とは、まさに自分にとっての真実を意味している。Oatley(1999)は、Larsen and Seilman(1988)の研究を引用し、説明的な文章よりも、フィクションの方が読者を行為者として引き込みやすく、その結果として物語のテーマと読者の人生の間に共鳴が起きやすくなると述べている。

大部分のマンガは、フィクションである。優れたフィクションは、読者の心の中に世界を作り上げ、さまざまな感情を湧きあがらせることができる。それは、リアルな世界よりも大きな影響をその人に与えるかもしれない。したがって、素晴らしいマンガを研究することは、実際に何が起きているかではなく、人々の心の中に何が起きているのか、すなわちイメージ

や感情を垣間見ることにつながると思われる。したがって、本稿で取り上げた働きがいのような主観的経験は、マンガを通じて研究するのに適したテーマと言えるかもしれない。2000年以降のサラリーマンマンガは、わが国における仕事や組織に対する新たなイメージを研究する上で、格好の材料を提供しうると考えられるのである。

参考文献

Bailey,C. and A.Madden, 2016 “What Makes Work Meaningful or Meaningless”, Sloan Management Review, Summer: pp.52-61.

Bailey,C., A.Madden, K.Alfes, A.Shantz and E.Soane, 2017 “The Mismanaged Soul: Existential Labor and The Erosion of Meaningful Work”, Human Resource Management Review, Vol.27 No.3: pp.416-430.

Bailey,C., M.Lips-Wiersma, A.Madden, R.Yeoman, M.Thompson and B.Chalofsky, 2019 “The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to The Special Issue ‘Meaningful Work: Prospects for The 21st Century”, Journal of Management Studies, Vol.56 No.3 :pp.481-499.

Bunderson, J. S. and J. A. Thompson, 2009 “The Call of the Wild: Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work,” Administrative Science Quarterly, Vol. 54 No. 1, pp. 32-57.

Cardador, M. T., E. I. Dane, and M. G. Pratt, 2011 “Linking Calling Orientations to Organizational Attachment via Organizational Instrumentality” Journal of Vocational Behavior, Vol. 79: pp. 367–378.

Clinton, M. E., N. Conway, and M. Sturges, 2017 “‘It’s Tough Hanging-up A Call’: The Relationships between Calling and Work Hours, Psychological Detachment, Sleep Quality, and Morning Vigor” Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 22 No. 1, pp. 28-39.

Davidson, J. C. and D. P. Caddell, 1994 “Religion and the Meaning of Work,” Journal for the Scientific Study of Religion, Vol. 33: pp. 135–147.

Deci,E.L., 1981 Psychology of Self-determination, Lexington Books.

Dobrow, S. R. and J. Tosti-Kharas, 2012 “Listen to Your Heart? Calling and Receptivity to Career Advice” Journal of Career Assessment, Vol. 20: pp. 264–280.

Duffy, R. D., B. A. Allan, and E. M. Bott, 2012 “Calling and Life Satisfaction among Undergraduate Students: Investigating Mediators and Moderators” Journal of Happiness Studies, Vol. 13, pp. 469–479.

Duffy, R. D., B. J. Dik, and M. S. Steger, 2011 “Calling and Work-Related Outcomes: Career Commitment as a Mediator” Journal of Vocational Behavior, Vol. 78: pp. 210–218.

Duffy, R. D. and B. J. Dik, 2013 “Research on Calling: What Have We Learned and Where

Are We Going?" Journal of Vocational Behavior, Vol. 83, 428-436.
榎本博明 2018 自己実現という罠：悪用される「内発的動機づけ」(平凡社新書 877)，平凡社。
Frankl,V.E., 1959 Man's Search for Meaning, New York: NY, Pocket Books.
Furnham, A., 1984 "The Protestant Work Ethic: A Review of the Psychological Literature" European Journal of Social Psychology, Vol 14: pp. 87-104.
Gaza, M. W. and P. E. Spector, 2015 "A Comparison of Individuals with Unanswered Callings to Tthose with No Calling at All" Journal of Vocational Behavior, Vol. 91: pp. 1-10.
Hackman,J.R. and G.R.Oldham, 1975 "Development of The Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, Vol.60: pp. 159-170.
Hackman,J.R. and G.R.Oldham, 1980 Work Redesign, Reading: Addison-Wesley.
Hall. R. H., 1968 "Professionalization and Bureaucratization" American Sociological Review, Vol. 33 No. 1: pp. 92-104.
Hertzberg,F., 1966 Work and The Nature of Man, World.（北野利信訳，『仕事と人間性』，東洋経済新報社, 1971）
伊丹敬之・加護野忠男, 2015 ゼミナール経営学入門（第 3 版），日本経済新聞出版社。
川上憲人, 2015 「ポジティブメンタルヘルスとは」，川上憲人・小林由佳編著，ポジティブメンタルヘルス―生き生き職場づくりへのアプローチ―，培風館 :1-21 頁。
北居明, 2021 「マンガ研究におけるアプローチの類型化の試み―組織や仕事を描いたマンガを中心に―」，甲南経営研究，第 61 巻第 3・4 号: 129-159 頁。
厚生労働省, 2015 平成 27 年労働安全衛生調査（実態調査）, Retrieved from https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h27-46-50.html（2020 年 9 月 16 日最終アクセス）
呉智英, 1995 「日本の漫画と日本のビジネス社会」, Silverman,L.K.(ed.) , Bringing Home The Sushi: An Inside Look at Japanese Business through Japanese Comics, Atlanta, :GA, Mangajin Inc. : pp. 8-12.
黒石憲洋・村中泰子, 2002 「内発的動機付けと課題パフォーマンスの関連について」，国際基督教大学学報，Ⅰ-A. 教育研究，第 44 号: 93-102 頁。
Larsen,S.F. and U.Seilman, 1988 "Personal Meaning while Reading Literature", Text, Vol.8 :pp.411-429.
Lips-Wiersma,M. and L.Morris, 2009 "Discriminating between 'Meaningful Work' and The 'Management of Meaning'", Journal of Business Ethics, Vol.88 No.3 :pp.491-511.
Mazlow,A., 1987 Motivation and Personality, 3rd edition, Addison-Wesley.（小口忠彦訳,『人間性の心理学』，産業能率大学出版部, 1987 年）
美濃陽介, 2019 「働きがいとワークモチベーション」，青森中央短期大学研究紀要，第 32 巻 :213-217 頁。

野口裕二, 2019 物語としてのケア：ナラティヴ・アプローチの世界へ, 医学書院。
沼上幹, 2002 「人と組織を活性化させるための戦略的課題」伊丹敬之・伊藤邦雄・沼上幹・小川英治, 一橋ビジネススクール「知的武装講座」, プレジデント社, pp. 176-269。
Oatley,K., 1999 “Why Fiction May Be Twice as True as Fact: Fiction as Cognitive and Emotional Simulation”, Review of General Psychology, Vol.3 No.2 :pp.101-117.
Rhodes,C. and R.Westwood, 2008 Critical Representations of Work and Organization in Popular Culture, London, Routledge.
Sanchez-Burks, J. 2005 “Protestant Relational Ideology: The Cognitive Underpinnings and Organizational Implications of an American Anomaly” In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol. 26 (pp. 265–305). Elsevier Science/JAI Press.
真実一郎, 2018 サラリーマンマンガの戦後史（改訂版）：昭和・平成を超えていけ, Kindle.
上野山達哉, 2019a 「コーリングの経営学的研究」大阪府立大学博士学位論文。
上野山達哉, 2019b 「コーリングによる職務行動志向への影響の両義性―自動車販売職における定量的分析をもとに」, 日本労働研究雑誌, 第 713 巻 :77-88 頁。
上野山達哉, 2020「やる気を引き出す―モティベーション」北居明・松本雄一・鈴木竜太・上野山達哉・島田喜道, 経営学ファーストステップ, 八千代出版, pp. 120-129.
Weber, M., 1920 “Die Protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus,” In Weber, M. (Ed.) Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Vol. 1. 17-206, Tübingen: Mohr.（M. ウェーバー(1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』大塚久雄訳、岩波文庫）
Wrzesniewski, A., C. McCauley, P. Rozin, and B. Schwartz, 1997 “Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work,” Journal of Research in Personality, Vol. 31: pp. 21-33.
矢田部光一, 2016 働きがいの人材マネジメント, 晃洋書房。