

自治体職員のワクワクした働き方についての考察

～ワクワクの喚起による真の働き方改革～

東京都日野市 伊藤 拓哉



1 はじめに

地域活性化のためには何が必要なのだろうか。私は地域で働く自治体職員がワクワクしながら仕事に取り組むことが不可欠であると考えている。全国地域リーダー養成塾の講義の中で何度も人材の確保、育成の重要性の話があった。全ては人から始まる。地方公共団体には地域のため、住民のために働く優秀な人材が揃っている。それにもかかわらず、職員は疲弊しルーティンワークをこなすだけで精一杯になっている。入庁時に抱いていた大志もいつの間にか失われていく。そのような状態で果たして地域活性化ができるであろうか。日野市では、市を盛り上げていくためには、まずは日野市職員が「ワクワク」していなければならないという想いのもと、自治体としては前例のない「絶対に人に見せてはいけない職員手帳」という本を出版し、全職員に配布した。中には職員の日野市や仕事に対する本音が面白おかしく並んでいる。後に一般販売され、職員手帳を見て、日野市への入庁を希望する学生も増えた。ワクワクするところに人は集まり、そして活性化されていく。

本レポートでは、全国の自治体職員へのアンケート調査及びインタビュー調査を基に、地域活性化の要である自治体職員がワクワクしながら、地域のために働くためには何が必要なのかを、分析し、ワクワクするための施策を提案したい。本レポートが自治体職員のワクワクを喚起し、各地の地域活性化に貢献できれば幸いである。

2 公務員の働き方の現状と課題

近年、公務員の働きづらさが顕在化してきている。国家公務員一般職の離職者数は年々増加しており、平成30年度は前年度比252人増の8,893人ⁱであった。また、令和元年度の国家一般職の採用試験受験者は初めて3万人を割り、倍率も過去最低を記録ⁱⁱしている。最近では、河野行政改革担当大臣が、令和元年度における20代の国家公務員総合職の自己都合退職者数が87人であり、平成25年度と比べて4倍以上増えていると明らかにし、話題となったⁱⁱⁱ。

また、厚生労働省の若手改革チームが令和元年に行った緊急提言^{iv}によれば、多くの職員のモチベーションが低下しており、このままでは国民への十分な奉仕ができない恐れがあるという。20～30代の若手職員約2,000人を対象にしたアンケート調査によると、半数近くの職員がやりがいをもてる職場であると回答しているにもかかわらず、それと同等かそれ以上の職員が心身の健康を損ね、自分は大切にされていない、やめたいと思うことがある職場であると答えている。また、個別のヒアリングでは、「生きながら人生の墓場に入った」「家族を犠牲にすれば、仕事はできる」「毎日いつ辞めようかと考えている」という痛ましい意見もあった。心身の健康が損ねられ、職員を大切にしていない職場では職員のモチベーションは低下の一途をたどり、業務効率の低下、人材流出などが起こり、ひいては行政機能の機能不全に陥ってしまう可能性すらある。

こうした公務員の働き方を見直すために、本レポートでは「ワクワク」に注目したい。ワクワクと辞書で引くと、「期待や喜びなどで、心が落ち着かず胸が騒ぐさま^v」となっている。先が見

えない混迷の時代の中で、新たなアイデアを考え、ワクワクしながら、前向きに働く姿こそがこれからの時代に必要な公務員像である。職員の満足度が向上すれば、生産性や定着率が高まり、ひいては顧客満足度が向上する^{vi}。地域や住民を満足させるためには、まず足元の自治体職員を満足させることが必要である。

3 先行研究

ワクワクした働き方についての先行研究として、一般社団法人情報サービス産業協会が行った「ITエンジニアのワクワクする働き方に関する調査^{vii}」が挙げられる。この研究において「ワクワク」の定義は「『現在及び将来よりよい価値を生むと考える』仕事やプロジェクトに『積極的に従事する』行為から得られる『幸福な感情』」である。この研究では、ワクワクに大きな影響を与えた因子は、上位から順に経営理念への共感、能力発揮、プロジェクトの新規性、プロジェクトマネジメント、評価であった。また、同様にワクワクした働き方について研究した井上ら^{viii}によると、人はワクワクを得るために主体的な行動を行う。そして自らの行動により、仕事に対してポジティブな感情が高まり、さらなる行動を起こす。つまり、ワクワクを求めて主体的行動を起こすほどワクワクが高まり、ワクワクが高まるほど積極的に行動するという好循環が生まれる。

上記二つの研究では、どちらもワクワクは受動的にもたらされるわけではなく、主体的な行動がなければワクワクを感じることができないと述べている点が興味深い。ダニエル・M・ケイブルは主体的な行動が起こる理由を「探求脳」の刺激という脳科学の見地から分析した^{ix}。探求脳とは、新しいことを試し、周囲の環境についてできるだけ多くを学びたいと強い衝動を感じる時に活動する脳の領域であり、刺激をすることでドーパミンが放出され、人は「ワクワク」を感じる。探求脳の活性化には三つの要因がある。それは、自己表現、実験、目的意識である。先行研究ではこれらをオンラインゲームに例えて説明している。果たすべき役割や任務を解釈し、自分の能力を発揮することで自己の存在意義を認識する（自己表現）。クエストが成功するまで、挑戦と失敗、改善を繰り返す（実験）。クエストの中で自分の行動や役割がチームに役立っていることを実感し、クリアすることで達成感を得る（目的意識）。これらがうまくかみ合うことで、探求脳が刺激され、主体的な行動として時間も忘れゲームに没頭する。以上、ITエンジニアのワクワクする働き方と主体的な行動を起こす探求脳についての先行研究をまとめると図1のようになる。

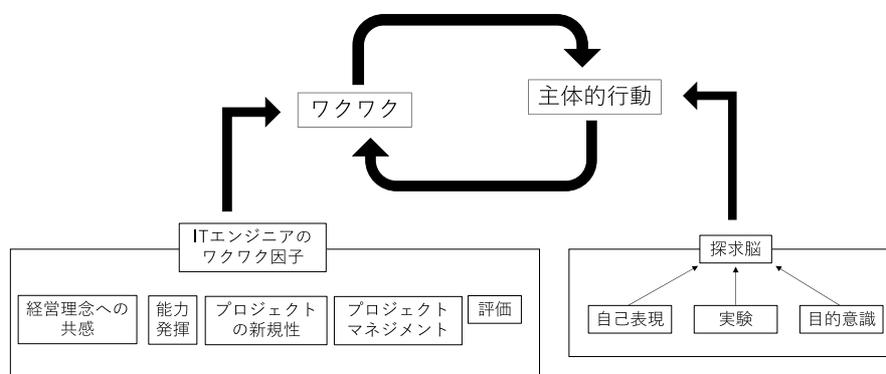


図1 先行研究によるワクワクの喚起概念図

以上の先行研究より、自治体職員のワクワク向上モデルを作成したい。ITエンジニアのワクワク因子と探求脳の活性化因子は、重なる部分も多いため表1のようにまとめ、「自治体職員のワクワク6因子（以下「ワクワク6因子」という。）」として定義した。

因子名	因子の内容	元になった因子
① ミッションへの共感	経営理念や自己の役割（与えられたミッション）を理解し、共感している。	「経営理念への共感」（ITエンジニア） 「自己表現」（探求脳）
② 新規性	新規性があるものに携わる。	「プロジェクトの新規性」（ITエンジニア）
③ 主体的行動	自ら行動を起こす。	「主体的な行動」（探求脳）
④ 能力発揮	自分の能力を発揮している。	「能力発揮」（ITエンジニア）
⑤ トライ&エラー推奨環境	アイデアや挑戦などが否定されず、試行錯誤することが受け入れられる環境がある。	「実験」（探求脳）
⑥ 価値の実感	自分が役に立っていると実感できる。	「評価」（ITエンジニア） 「目的意識」（探求脳）

表1 自治体職員のワクワク6因子

「経営理念への共感」は経営者や組織の方針、理念について理解し、共感することであり、「自己表現」はチームでの自分の役割を認識することであった。どちらも組織やチームなどから与えられたミッションを自分なりに理解し、受け入れ、共感するという共通点があるため、「①ミッションへの共感」因子とした。「②新規性」については、自治体では業務に対してプロジェクトという呼称が一般的ではなく、より広い意味で用いるため新規性と定義した。「③主体的行動」は、探求脳が刺激された結果として起こるものであり、ワクワクと相乗効果をもたらす重要な因子であるため、因子の一つとして分析対象とする。「④能力発揮」はITエンジニアにおいても、自治体職員においても変わらず重要な要素であるので、そのまま用いることとした。探求脳を刺激する要素の一つとして、先行研究では「実験」が重要であると述べていた。実験とは成功するまで、様々な要素を試行錯誤し、チームに提案し、失敗したとしても非難されない環境を指す。業務と実験という言葉の親和性があまり良くないため、「⑤トライ&エラー推奨環境（TE推奨環境）」と呼称する。実際の仕事では失敗できない場面も多いため、職員のアイデアや意見、挑戦しようという意欲が受け入れられる環境があるかという要素を検証する。「⑥価値の実感」は、ITエンジニアの研究における「評価」と探求脳における「目的意識」を合わせて定義し直した。「評価」は自分の業務に正当な評価がなされているかどうかを示す因子であり、「目的意識」はチームの目的に対して、自分の貢献を実感し存在意義を認識することであった。自治体職員は、民間企業と違い業務の評価が定量的でないことが多く、評価という言葉をもそのまま用いることがあまり適切ではないと考えた。そのため「目的意識」因子と合わせ、業務を通して、自分が誰かの役に立っていること、感謝の言葉などを通じた評価を受け取ることで自分の業務の価値を実感

することであると定義し、「⑥価値の実感」因子とした。また、プロジェクトマネジメントについては、IT企業に比べ自治体ではプロジェクトベースの業務が少ないため、因子からは除外した。

以上の「ワクワク6因子」による自治体職員のワクワク喚起モデルを図2のように作成した。①首長の方針や自身の役割を理解し、共感をもって、②新規性のある業務に、③主体的に行動を起こし、④能力を十分に発揮して、⑤主体的行動や能力発揮から生まれたアイデアや意見が否定されずに受け入れられる環境があり、⑥業務が誰かの役に立ったという価値を実感する。これらの①から⑥までの因子が良い方向へ高まるほど、職員のワクワクが喚起されると考えられる。

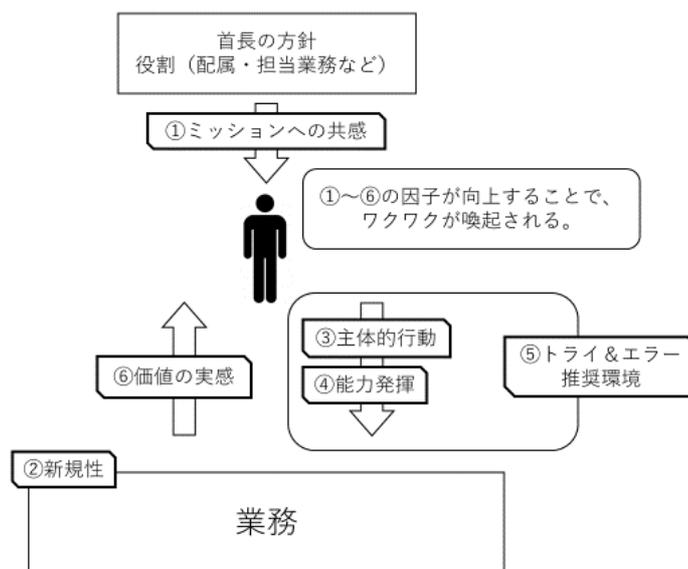


図2 自治体職員のワクワク喚起モデル

4 ワクワクとワクワク6因子の関連性についての調査

前項で定義した自治体職員のワクワク喚起モデルを基に、実際にワクワク6因子が自治体職員のワクワクにどのような影響を与えているのか確認するため、インタビュー調査及びアンケート調査を実施した。

(1) インタビュー調査

令和2年10月に、全国地域リーダー養成塾参加者に対して、WEB会議システムを利用しインタビュー調査を実施した。調査の対象者は表2のとおりである。

氏名	所属	人口規模	性別	年齢	業務内容
Aさん	市役所職員	30万人程度	女性	30代	秘書
Bさん	市役所職員	5万人程度	男性	30代	教育
Cさん	市役所職員	8万人程度	男性	20代	道路管理
Dさん	県庁職員	130万人程度	男性	20代	地域振興
Eさん	市役所職員	18万人程度	女性	20代	総務

表2 インタビュー調査対象者

インタビュー調査では、主に以下の2点について質問し、発言をワクワク6因子に分類した。結果は表3のとおりである。

- ・「今の仕事にワクワクを感じるか。感じるとすればどのようなときか」
- ・「ワクワクが下がってしまうのはどんなときか」

因子名	どんなときにワクワクを感じるか	どんなときにワクワクが下がるか
①ミッションへの共感	【Aさん】「市全体が何に力を入れて、どういう方向に進もうとしているのかがわかってきたことが楽しい。今まで点だったものが、もうちょっと広がってきた」	【Dさん】「議会の答弁書作ったりとか、予算要求したり、レクのための資料作ったりとか、もうなんかそんな仕事ばかりで（自分に）合っていない」
②新規性	【Cさん】「いろんな事業があって、新しいものやでっかい話に関われるのは、前の部署より楽しい」	【Cさん】「計画ができてて、それに従って淡々と作って、お金もないのでこっちがいいんじゃないかみたいなこととか新しいことも難しくて」
③主体的行動	発言なし	発言なし
④能力発揮	【Eさん】「スケジュールをしっかり立てて、リスク管理を行って、ちゃんと予定どおりに仕事が進んだら、よし！って思う」	【Aさん】「能力高くて責任感ある人が多いのに、自分のことをないがしろにし過ぎる人が多くてもったいない。サービス残業や仕事を引き受ける人が偉いっていう雰囲気あって、余力がないなって思う」 【Bさん】「自分の関係ないところの人間関係が悪くて、余計な手間がかかってしまう」
⑤TE推奨環境	【Aさん】（民間企業と比べて）「長期間一緒に過ごす前提だから、お互い様みたいな、多少ミスがあったとしてもしょうがないなみたいな雰囲気は良かった」 【Eさん】「感情に波のある人が周りにいないのが心地良い」	【Aさん】「若い人たちが挑戦して失敗できるような土俵がいっぱいあったら」
⑥価値の実感	【Aさん】「前職はお客さんの役に立っている実感はなかったけど、地元の人と触れ合って、目の前の人の役に立っている姿が見れるのは、私としては嬉しかった」 【Bさん】「ものを一つ買うにしても、学校っていう現場に反映されることにやりがいを感じる。雑務みたいなものもあるが、検品とか行くときに現場に行って、実際入っているかどうかとかそのときに先生からの一言とか、子供が使っている様子を見たりとかして初めてやっぱり実感するのかな」 【Cさん】「草刈りしたら、市民から『きれいになった、ありがとう』って感謝の電話かかってきて、やってよかったなって」 【Dさん】「今は現場が近くて、県民が見えるって意味では、ワクワクしますね」 【Eさん】「上司とか周りの人の役に立ったとき。資料とかがわかりやすいって言われるのが嬉しい」	【Bさん】「ちゃんと評価されないと、モチベーションも下がります。やっぱりちゃんと評価されると、うん、やっぱり頑張ろうとか、やってよかったんだとか思うのかなって」 【Dさん】「県民が見えなくて、誰のために仕事をしているのかわかるところが見えにくくて。」 【Eさん】（内部事務のため）「市民からのありがとうはあきらめてる」

表3 インタビュー調査結果の分類

今回の調査からは、「⑥価値の実感」をしたときにワクワクが高まるという発言が最も多く、ワクワクを下げってしまう要因として、「④能力発揮」ができないことが多く言及されていた。一方で、「③主体的行動」についての発言はなかった。

業務内容によってワクワクが変動することが見て取れ、主に市民と直接関わる業務では、「⑥価値の実感」をしやすく、秘書業務など首長に近い立場では「①ミッションへの共感」をしやすかった。また、業務の自由度が少なく、計画に基づき淡々と行う業務についてはワクワクを感じにくかった。また、業務が自分に合っていないと感じ、役割に共感できないこともワクワクを下げる要因につながる事が分かった。

自治体には様々な業務があるほか、個々によってもワクワクの強弱があるため、職員がどのワクワク6因子の影響を受けやすいのかを見極め、適材適所の配置を行い、職員のワクワクを最大限に高めることが重要である。

(2) アンケート調査

次に、アンケート調査の結果を分析する。調査の概要は以下のとおりである。

調査日：令和2年10月28日～11月30日

調査方法：全国地域リーダー養成塾参加者及び全国の地方自治体職員を対象に調査を実施。調査の周知と回答には、Googleフォームと株式会社トラストバンクの「LoGoチャット」（自治体向けチャットツール）を使用した。

回答数：193

※質問項目及び各質問への回答数は、別紙付録に記載した。

「現在の業務について「ワクワク」しながら働いていると感じますか？」という質問に対しての回答は図3のとおりであった。「大いに感じる」と「感じる」を合わせると40.5%の職員が業務にワクワクを感じていると回答しており、「あまり感じない」と「全く感じない」を合わせた35.7%よりも高い数値となった。

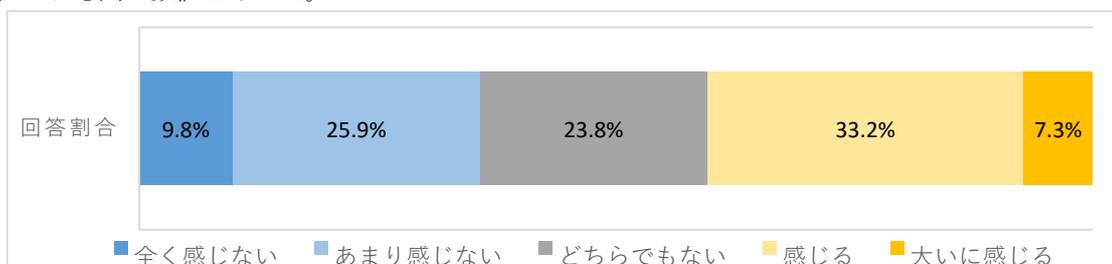


図3 質問についての回答割合

次に「どんなときにワクワクを感じますか」という質問に対して、回答を自由記述で求め、その内容をワクワク6因子に分類した。また、自由記述の回答を因子別に分類した際の回答数を集計した。結果は、表4・5のとおりである。

因子名	主な回答
①ミッションへの共感	<ul style="list-style-type: none"> ・全庁的な仕事を把握できるため、前衛的な業務の始まりを知ることができる。 ・考えていること、想像していることと、市の方向性が一致し、企画や資料としてうまくまとめられたとき。
②新規性	<ul style="list-style-type: none"> ・新しいことにチャレンジしているとき ・民間事業者と連携して従来行政だけではできなかったような事業をするとき
③主体的行動	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら主体となり考えた事業や制度が進捗するとき。または、逆に不要だと思われる事業の統廃合や改善ができたとき。 ・自分の計画した事業が実現したとき
④能力発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の資格が活かされる仕事 ・難しい業務を完了したとき
⑤TE推奨環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ポジティブかつ前向きな組織
⑥価値の実感	<ul style="list-style-type: none"> ・市民、他の職員から感謝されたとき ・自分の仕事が社会に影響を与えたと感じるとき

表4 質問についての回答結果の分類

分類項目	ワクワク					総計
	全く感じない	あまり感じない	どちらでもない	感じる	大いに感じる	
①ミッションへの共感			1	6		7
②新規性	1	8	16	33	7	65
③主体的行動		1		3		4
④能力発揮		5	2	8	1	16
⑤TE推奨環境	2	2		1	1	6
⑥価値の実感	1	8	6	9	2	26
感じるときはない	5	2	2			9
その他		8	4	3	1	16
無回答	10	16	15	1	2	44
総計	19	50	46	64	14	193

表5 質問についての回答結果の分類別集計

ワクワクを「感じる」「大いに感じる」と回答した者のうち、およそ半分が「新しいことに挑戦するとき」「新しい経験ができているとき」など「②新規性」を挙げていた。ルーティンワークの業務が多い自治体にとって、新しいことに取り組む機会は少なく、職員にとっては新規性が重要な因子になっていることがわかる。次に多かったものが「⑥価値の実感」である。やはり、

自分の業務について他者から感謝を伝えられたり、自ら役に立ったと実感したりすることがワクワクの向上に大きな影響を与えている。

次に、ワクワクとワクワク6因子の関連性について、クロス集計を行った結果を表6に示す。結果の分析にはクラメールの連関係数を用いた。クラメールの連関係数とは、クロス集計表における行要素と列要素の関連の強さを示す指標である。0～1の値を取り、1に近いほど2要素間の関連が強いと言える。また、クラメールの連関係数が、0.1以上であれば2要素間の関係性は「小さい」0.3以上で「中程度」0.5以上で「大きい」とされている⁸⁾。なお、クロス分析の詳細な結果は付録に記載した。

因子名	質問	クラメールの連関係数
① ミッションへの共感	現在の首長の方針に共感できますか	0.164
② 新規性	あなたにとって「安定」と「多少リスクのあるワクワク」であればどちらの方が重要ですか	0.266
③ 主体的行動	業務に対して、自分自身で主体的な行動をどの程度していると思いますか	0.340
④ 能力発揮	現在の業務で自分の能力はどの程度発揮できていると感じますか	0.450
⑤ TE推奨環境	上司はあなたが業務に対する相談をしたり、意見を言ったときに、どの程度聞き入れてくれると思いますか	0.232
⑥ 価値の実感	自分の業務は誰かの役に立っているという実感はどの程度感じますか	0.340

表6 ワクワクとワクワク6因子のクロス集計による分析結果

ワクワクと最も大きな関係性を示したものは、「④能力発揮」であった。次に、「③主体的行動」と「⑥価値の実感」が同程度の関連性があり、「②新規性」「⑤TE推奨環境」「①ミッションへの共感」の順番となった。クラメールの連関係数が0.3を超えた「③主体的行動」「④能力発揮」「⑥価値の実感」はワクワクと一定程度の関係性があるため、これらの因子をより高めるような施策が求められる。一方、ITエンジニアにとっては最もワクワクへの影響度が大きかった

「①ミッションへの共感」が自治体職員では最も影響度が小さいという結果となった。これは、自治体の組織体制や業務内容が影響していると思われる。自治体は基本的には法令に基づいている業務が多く、首長の方針が業務に与える影響は民間企業ほど大きくない。また、首長も選挙で多くの有権者に支持されなければならないため、あまり特徴的な方針よりも万人受けする耳障りのいい言葉を選ぶ傾向にある。民間企業の経営者ほど首長ごとの特色も出しにくく、職員のワクワクにあまり影響を与えていないと考えられる。しかし、首長には首長なりの想いやワクワクがあるはずであり、自治体においても首長のミッションをしっかりと伝え、共感を促すことで職員のワクワクは向上すると思われる。

以上、インタビュー調査とアンケート調査を通して、ワクワク6因子が自治体職員のワクワクの源泉になっていることがわかった。この分析結果を基に、次項では自治体職員のワクワクを喚起するための提案を行いたい。

5 自治体職員のワクワクを喚起するための提案

前項までを踏まえて、自治体職員がワクワクするために「首長のワクワク、叶えたらかチーム制度」を提案する。

この制度は、首長が考える「地域が、自治体が、自分がこうなったらもっとワクワクするのに」という想いに基づいて、そのワクワクに共感する職員を公募し、プロジェクトチームを結成する。職員は自分の本来の業務とは別にプロジェクトへ複業的に参加する。首長から参加メンバーにワクワクを共有してもらい、メンバーは首長のワクワクを実現するために活動する。メンバー同士、ときには首長も交えて議論を行い、最終的な成果を首長に報告、首長からはフィードバックを受ける。

この制度のポイントとなるのは、首長自らがワクワクを職員に伝えること、職員がトライ&エラーできる環境を確保すること、そして、プロジェクトの成功、失敗を問わないことである。

まず、首長のワクワクを職員に伝え、その共感を得ることで、ITエンジニアに比べワクワクへの影響度が低かった「①ミッションへの共感」を高めることができる。職員の意見やアイデアを聞くために、職員提案制度や目安箱制度などを導入している自治体も多くあるが、首長が職員のアイデアや本音を聞きたいことと同様に職員も首長のアイデアや本音を聞きたいのである。

次に、参加職員の意見を否定したり、辱めたりせず、トライ&エラーを積極的にできる環境を確保する。首長と関わる際には、職員はただでさえ畏まり、緊張してしまうので、参加してくれてありがとう、意見を伝えてくれてありがとうという姿勢で首長は職員と接しなければならない。そのため、首長は命令するのではなく、「ワクワクを叶えてください」という気持ちをもつ必要がある。首長は上司ではなく、ワクワクを叶えてほしいチームメンバーである。そのため制度の名前も業務とは切り離され、首長とチームが対等な立場であることを強調するものとした。

最後に、プロジェクトの成否は参加した職員と首長がどれだけワクワクしたかを基準に考える。この制度の目的は、何か成果物を作ったり、政策を提案したりすることではなく、職員と首長がワクワクすることである。そのため、プロジェクトでの失敗などは通常の人事評価には影響させない。一方で、プロジェクトを通して十分な能力を発揮した職員については、その業務を本業として担当させることは十分にあり得る。自治体は業務の幅が広く、定期的な異動があり、自分の希望した業務に携わることが難しい。そのためこの制度を活用し、通常業務とは違ったフィールドで能力を発揮できる場をつくることで、職員のワクワクも更に高まる。

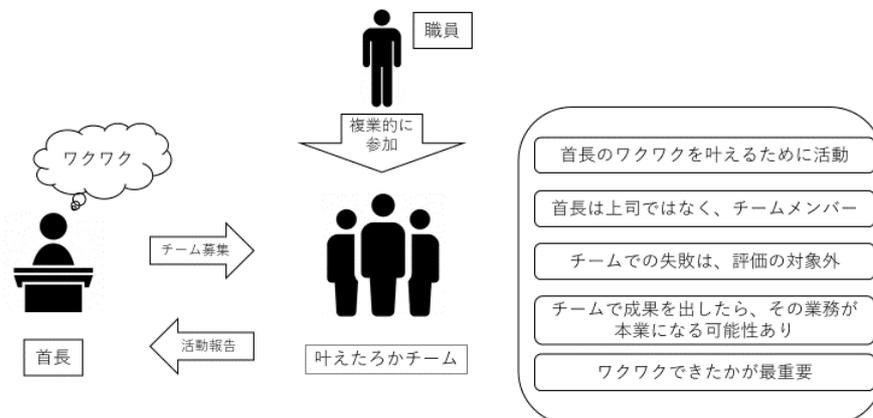


図4 首長のワクワク、叶えたらかチーム

日野市の職員手帳プロジェクトは副市長が「日野をPRする何か面白いことをやりたい」と広報部署に伝えたことがきっかけで始まった。その後、担当職員以外にも有志を募り、プロジェクトチームとして、職員手帳という成果に至った。副市長のワクワクが職員に伝わったことで、プロジェクトメンバーはもちろん職員手帳を手にとった職員にもワクワクした気持ちが伝播したことを思い出す。ぜひこの制度が全国の自治体に広まり、至るところで首長のワクワクが実現した、ワクワクした地域が生まれることを願う。

6 おわりに

少子高齢化社会、頻発する災害、そして新型コロナウイルスの流行など日本はかつてない問題に直面している。社会問題の解決には行政職員の力が欠かせない。しかし、行政の内情を見てみると、職員が無駄な慣習や前例に縛られ、ボロボロになりながら働いている姿があらこちらで見られる。自分のことも満足に幸せにできないのにどうして住民や社会のために働けようか。その疑問が本レポートを書いたきっかけである。自分も幸せになり、住民も幸せにするのが公務員のあるべき姿だ。

先駆的地域づくり現地調査で、「地方創生の聖地」とも呼ばれる徳島県神山町を訪れた際、その立て役者の一人である認定NPO法人グリーンバレーの大南信也さんに話を伺った。大南さんにモチベーションは何かと尋ねたら、その答えは「ワクワクの向こうの変化を覗いてみたいから」であった。「安全な道とワクワクする道があったら迷いなくワクワクを選ぶ。」そうした大南さんの選択の先に聖地が生まれた。未来を予測することは誰にもできない。そうであれば、少しでもワクワクする選択肢を選ぶべきだ。全国全ての公務員がワクワクする道を選ぶことができれば、どんなに素晴らしい地域が生まれるのだろうか。考えただけでもワクワクが止まらない。

参考文献

- ⁱ 人事院総務課広報室「平成三〇年度における 一般職の国家公務員の任用状況調査の概要」(『人事行政報告』令和2年2月号 No. 846、p. 23)
- ⁱⁱ 人事院 報道発表「2019年度国家公務員採用一般職試験(大卒程度試験)の合格者発表」(令和元年)
- ⁱⁱⁱ 衆議院議員河野太郎公式サイト「危機に直面する霞ヶ関」(令和2年11月18日) <https://www.taro.org/2020/11/危機に直面する霞ヶ関.php>
- ^{iv} 厚生労働省改革若手チーム「厚生労働省の業務・組織改革のための緊急提言」(令和元年)
- ^v 「デジタル大辞泉」(小学館)
- ^{vi} マイケル・C・ブッシュ「世界でいちばん働きがいのある会社」(平成30年、日経BP、笹山裕子訳)
- ^{vii} 一般社団法人情報サービス産業協会「ITエンジニアの働き方改革 情報サービス産業白書2019」(インプレス、令和元年)
- ^{viii} 井上亮太郎、保井俊之、前野隆司「仕事におけるワクワク感に関する研究—因子分析及び共分散構造分析を用いた要因の導出と構造化—」『日本感性工学会論文誌Vol. 19No. 2』(令和2年)
- ^{ix} ダニエル M. ケイブル「脳科学に基づく働き方革命 Alive at Work」(令和元年、日経BP)
- ^x Cohen、J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.