

“FLOW” CREATES WELL-BEING AND INNOVATION

ANALYSIS ——— REIKO KOJIMA

働く人が、仕事を通じて喜びを得られる社会へ

“やらされ感”ではなく、自分がやりたいと思った物事に挑戦し、思い切り力を発揮する過程で、人は深い喜びや充実を感じます。また職場は、仲間と共に物事に挑戦し、前進する喜びを得られる場です。働く人がそうした喜びを感じられる企業文化をつくるにはどうすればよいか。丸井グループは10年以上前からそれを考え、社会実験企業として実践につなげてきました。当社CWOの小島玲子が解説します。

小島 玲子 | REIKO KOJIMA

株式会社丸井グループ 取締役 上席執行役員
CWO(Chief Well-being Officer)ウェルビーイング推進部長 専属産業医

医師、医学博士。大手メーカー専属産業医を約10年務めた後、2011年より丸井グループ 専属産業医。2014年、健康推進部(現ウェルビーイング推進部)の新設にともない部長に就任、同社の健康経営の推進役となる。2019年執行役員、2021年取締役CWO(Chief Well-being Officer)、2023年より現職。日本で初めて、産業医として上場企業の取締役に就任。2020年より毎月、日経ESG誌にて「ウェルビーイング経営のススメ」を連載中。



①「フロー」とは何か

青井さん 「私は、社員がフローに入れる会社にした
いのです。」

小島 「ああ、フロー状態ですね。私もずっと研究して
きました。」

一同 「!？」

この瞬間、同席していた役員数名が「えっ!」と息を
呑んだのを覚えています。私が丸井グループの産業
医に着任した翌年、2012年3月22日のことです。こ
の日から、「フローに入れる企業文化」への挑戦の旅
路に私も加わることになりました。

「フロー状態」とは、対象に惹かれてその行為に没入
している時に感じる感覚で、深い喜びや楽しさをとも
なう状態です。世界的に著名な心理学者で、シカゴ
大学名誉教授であったチクセントミハイ氏(1934-
2021)が1975年に提唱した概念です。当時、心理学
の世界ではもっぱら、「なぜ人は心を病むのか?」が
研究されていました。しかしチクセントミハイ氏は、「人
はどういう時に幸福や喜び、充実や楽しさを感じるの
か?」という研究を先駆的に始め、その後、こうした領
域の研究が世界中に広がっていきました。

チクセントミハイ氏の代表的著書『フロー体験 喜
びの現象学』は、しあわせに関する章から始まってい
ます。「しあわせ」というと、よく「何にしあわせや喜び
を感じるかは人それぞれ」といわれます。しかし数十年
にわたる膨大なフィールド研究によると、何がしあ
わせかは人によって違っても、そこにいたるファクター
や、その時の心身の状態は共通していることがわかっ
ています。

仕事をする、山に登るなど活動はさまざまですが、
人が深い喜びや楽しみの感覚を感じる時、年齢、性
別、人種、国籍、教育に関係なく、その体験を驚くほど
よく似た言葉で表現すると、チクセントミハイ氏は言
います。その共通の体験を、彼はフローと名付けました。
「流れ」という意味の「flow」が由来です。物事に集中
して自意識が薄れ、まるで何か大きな流れに乗って
いるような感覚になることから、そう名付けられました。

フローに入ると雑念にとらわれず集中し、その人の最大の力が引き出されます。そのため、フローは別名「最適経験」とも呼ばれます。スポーツの世界では「ゾーンに入る」、武道では「無の境地」ともいいます。挑戦的な課題に没頭するので学びが大きく、成長が促進されます。熱中してあっという間に時間が過ぎた感覚になるのもフロー状態の特徴です。ロッククライミングやスポーツの試合がわかりやすい例ですが、フローの最中は全力で能力を出しているので、楽ではなく大変です。しかし体験後には達成感があり、自己信頼感が高まります。フローを多く経験している人は、目標に集中し、他人や周囲の状況に振り回されにくく、ストレスを乗り越える力が高いこともわかっています。

世の中には、「ストレスなく働くには」という言葉があふれています。私も医師になりたてのころはストレスを避けるべきものと考えていましたが、前職の大手メーカーで産業医をしていた時、極めて多忙な中「大変ですよ」と言いながら、結構イキイキ働いている人がいることに気づきました。

そのころ私は、総合病院の心療内科で毎週外来診療をしており、さまざまな職業の人が「働くのがつらい」と訪れていました。イキイキ働く人と働いて病気になる人、両極の人々と接する中で、「人がしあわせに働くとは、どういうことか？」への疑問と興味が増していきました。そこでこのテーマを研究するため、2006年に社会人大学院生となり、医師の勉強会でも学ぶ中で「フロー理論」を知ったのです。これは健康を通じた人

と組織を活性化する一つの鍵だと感じ、チクセントミハイ氏の論文を集めるなどして研究を続けてきました。

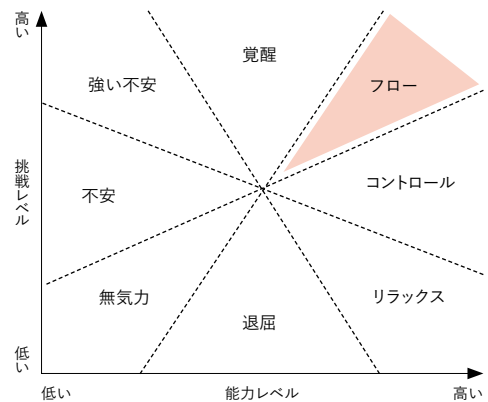
そして、冒頭の会話となりました。ともすると精神論と受け取られがちなフロー理論ですが、これは膨大なフィールド研究から科学的に導かれた理論です。そのことを、2012年7月の中期経営推進会議で全社に向けて話しました。丸井グループでWell-beingにかかわる、最初の活動でした。

② フローモデルと人の成長

図1は、フロー状態のメンタルステートモデルといわれる図です。縦軸が挑戦レベル、横軸が能力レベルです。能力があっても活動の難易度が低いと「退屈」になり、難易度が高いのに力不足だと「不安」になります。「不安」の状態が続くと心身に不調をきたし、「退屈」の状態が続くと成長が止まってしまう。その活動を行う能力があり、挑戦レベルもそれに見合っただけ高い時にフロー状態が生じやすいとわかっています。人は、簡単ではないが、自分の能力を使って全力で頑張れば何とかできる挑戦レベルの物事に主体的に取り組む時に、高いパフォーマンスを発揮し、しあわせや喜び、充実感を得ることができます。

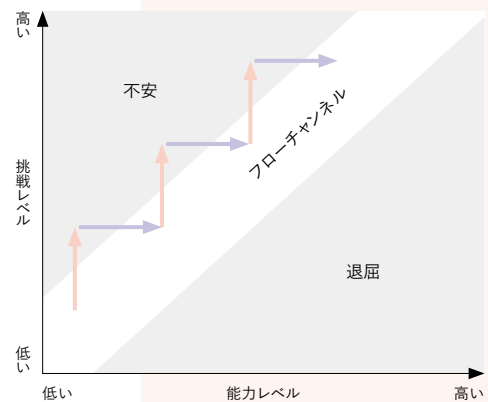
挑戦レベルが少々高くて不安でも、何とか工夫したりサポートをもらいながら能力を伸ばすと、フローの領域に入れます。階段を上るごとに不安や緊張もありますが、それを乗り越えてフローを体験するたびに、成

図1：フローモデル



出所：『フロー理論の展開』（今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社）をもとに作成

図2：フロー階梯モデル



出所：『フロー理論の展開』（今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社）をもとに作成



長の喜びを感じます。そしてまた次の挑戦に臨み、より高いレベルのフローを体験していきます。このプロセスは「フローの階梯モデル(図2)」として表されます。

これを実装したのが、当社の「グループ間職種変更」という仕組みです。2013年に導入され、これまでに職種変更をした社員は全体の85%にのびります。調査では実際、職種変更をした人の86%が成長を実感しています。当社の「人の成長=企業の成長」という経営理念に基づき、仕事を通じてフローに入れる人と組織をつくる取り組みは、実は10年前から行われていたのです。

また、当社のインパクトには「一人ひとりの『好き』を応援」というテーマがあります。これは社員にも当てはまり、好きなことなら挑戦レベルが高くてもより前向きに取り組めるため、フローに入りやすいと言えます。論語に「努力は夢中に勝てない」という意味の言葉があるように、「好き」に夢中になって取り組むことを応援する組織にしていきます。実際、ここ数年で社員の「好き」を起点にいくつかのビジネスが誕生しています。

③ 丸井グループの「フロー分析」

今回、社会課題解決企業「企業文化2.0」への進化に向けて、仕事を通じてもっとフローに入れる組織をつくるために、丸井グループの社員が現在どのくらいフローを生じやすい状態にあるか、2023年6月のデータを用いて分析を実施しました。

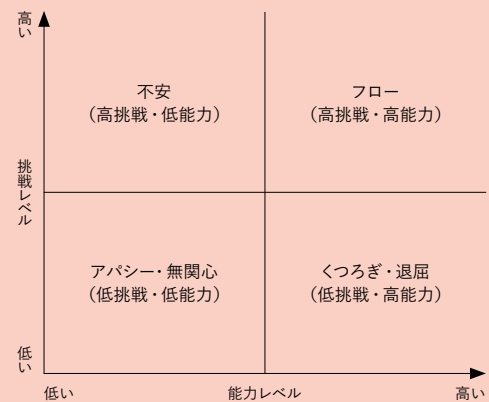
図3は、学術的に「4チャンネル フローモデル」と呼ばれる図です。チクセントミハイ氏が開発した経験抽出法(Experience Sampling Method)に適用されるもので、これをヒントに分析を試みました。

全社員に毎年実施する調査項目の中から、縦軸の挑戦レベルとして「あなたは自分の強みを活かしてチャレンジしていますか」の質問を選び、これに5点中4点以上、横軸の能力レベルとして「あなたは自分の技能や知識を仕事で使うことが多いですか」の質問を選び、これに4点中3点以上の回答をした人を「フローに入りやすい状態にある人」ととらえて、その割合を調べました。

分析の結果が、図4です。「フローを生じやすい社員」の割合は42%でした。より能力を高めて挑戦しやすい組織をつくることによって、この割合を2030年までに60%に高めていきます。

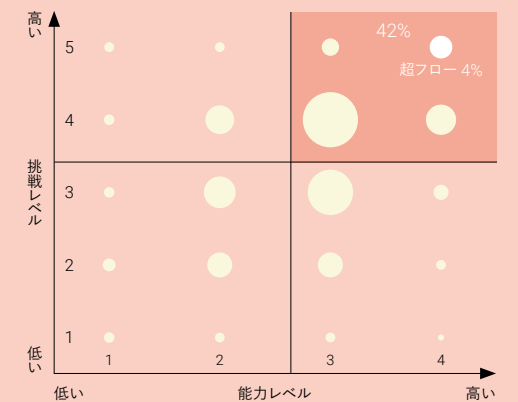
挑戦と能力の二軸に加えて、ワークエンゲージメント(仕事に対する熱意や活力)の要素を加えて行った

図3：4チャンネル フローモデル



出所：『フロー理論の展開』（今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社）をもとに作成

図4：丸井グループ フロー分析



出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数:4447名)

分析が、図5です。この分析から見てきたことは、「自分の技能や知識を使っていたとしても、挑戦度合いが低い人のワークエンゲージメントは低い傾向がある」ということです。強みを活かして挑戦する要素が大切とわかります。

また、チクセントミハイ氏によればフロー状態の構成要素で重要なのは「明確な目的意識」であり(図8)、目的意識についても分析を行いました。その結果が図6です。この分析からわかることは、「挑戦をしていても目的意識が低い人のワークエンゲージメントは

低い」という点です。目的意識を持って挑戦する人と組織をつくる重要性が、数値分析から見えてきました。

さらに分析を行ったところ、「目的意識が高く、失敗しても挽回できると思えるほど、ワークエンゲージメントが高い」という傾向も見えてきました(図7)。

④ フローに入れる人と組織へ

多くの学術研究によって、フロー状態を導く要素とわかっています(図8)。上述のようなデータ分析と、

図5：挑戦×能力×ワークエンゲージメント

縦軸：「挑戦しているかどうか」が、ワークエンゲージメントに強く影響している。

平均点(10点満点)			能力			
			自分の技能や知識を仕事で使っている度合い			
挑戦	自分の強みを活かしてチャレンジしている度合い	とてもそう思う	9.3	7.2	8.4	8.6
		そう思う	6.6	6.9	7.1	7.5
		どちらとも言えない	4.9	5.8	6.1	6.2
		あまりそう思わない	4.3	4.7	5.3	5.2
		まったく思わない	2.9	3.3	3.6	3.4

出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数：4447名)。ワークエンゲージメントは10点満点で記載

図6：挑戦×目的意識×ワークエンゲージメント

挑戦していても、目的意識が低い人のワークエンゲージメントは低い。

平均点(10点満点)			目的意識				
			自分の期待役割を意識して働いている度合い				
挑戦	強みを活かしてチャレンジしている度合い	まったく思わない	2.5	6.3	7.8	7.9	8.7
		あまりそう思わない	3.8	4.9	6.3	7.0	7.8
		どちらとも言えない	3.9	5.1	5.5	6.1	6.6
		そう思う	4.0	4.3	4.8	5.1	5.4
		とてもそう思う	2.7	2.9	3.0	3.9	4.2

出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数：4447名)。ワークエンゲージメントは10点満点で記載

図7：目的意識×失敗から学ぶ×ワークエンゲージメント

目的意識があっても、失敗の許容度が低ければ、ワークエンゲージメントは低い。

平均点(10点満点)			目的意識				
			自分の期待役割を意識して働いている度合い				
失敗を許容	失敗しても挽回するチャンスのある職場だ	まったく思わない	—	4.7	6.5	7.2	8.4
		あまりそう思わない	3.8	4.6	5.6	6.5	7.4
		そう思う	3.3	4.4	5.0	5.8	7.1
		とてもそう思う	3.1	3.8	4.4	5.2	6.4

出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数：4447名)。ワークエンゲージメントは10点満点で記載

図8：フロー状態の構成要素

1. 明確な目的意識
2. 専念と集中
3. 行為と意識の統合
4. 時間感覚のゆがみ
5. 即時のフィードバック
6. 能力と挑戦レベルのバランス
7. 状態や活動を自分で制御
8. 活動に本質的な価値がある

出所：「フロー理論の展開」(今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社)をもとに作成

フロー研究の知見を組み合わせ、組織に実装していくことによって、フローに入り創造性を全開にして能力を発揮できる人と組織をつくっていきます。

例えば、本人の目的意識を確認、能力と仕事の挑戦レベルの調整、それに集中して目的にどのくらい近づけたか、本人がより主体的に取り組める支援を行うことを目的に、上司と部下の1on1の仕組みを全社に拡充します。ただし、管理職が本人の目的意識(Will)を引き出し、それを適切に後押しできるようになるためにはトレーニングが必要です。

そこで、「ピーニング・ワークショップ」を連動して展開します。目的意識が大切と言っても、最初から自分の目的意識(Will)を言葉にできる人ばかりではありません。そこで、手挙げのWell-being推進プロジェクトチームが「自分の目的意識(Will)を言語化し、会社のインパクトと自分のWillとの重なり合いに気づき、仲間と語り合う」内容のワークショップ(以下、WS)を独自に開発しました。ピーニング・ワークショップという名称には、「誰もが自分らしく在る(being)」という意味が込められています。第1ステップとして、この2年間で約850名の社員が自発的にWSに参加。効果検証では、自分のWillを言語化できた人は99%にのぼり、参加1カ月後の調査で「自分の仕事を重要なものだと感じられる」と回答した社員は53%→70%に増加しました。数十名の社員が自ら手を挙げ、「伝道師」としてファシリテーターを務めるのも当社らしい特徴です。第2ステップとしては、「1on1実践のための管理職トレーニング」としてこのWSを展開していきます。当社グループの社員に最も合った形でWillが引き出されるプロセスを管理職が体得し、1on1の質を高めることが目的です。

丸井グループは10年以上をかけて、主体性の高い企業文化を構築してきました。自ら手を挙げた社員の割合は85%にのぼります。今後は、社会課題解決企業として進化するため、多くの挑戦をして失敗から学ぶことで成功のノウハウを蓄積し、イノベーションを創出し続ける「企業文化2.0」をめざします。挑戦マインドの高い社員は、2022年6月の調査で52%と約半数です。そこで今後は、「失敗から学び、挑戦を奨励する文化」を育むため、行動KPIとして「打席数」や「試行回数」を設けます。

「仕事は、最もフローに入りやすい活動の一つである」と、チクセントミハイ氏は言います。仕事はその目的が存在し、個人の能力を発揮できる比較的構造化された活動だからです。にもかかわらず、往々にして私たちは仕事にネガティブな感情を持ち、苦役のようにとらえています。これをチクセントミハイ氏は、「仕事の逆説」と呼びました。

実地研究では実際に仕事でフローに入っている割合が高かったにもかかわらず、人々は直接的な経験の質をほぼ無視して、代わりに「仕事とは苦役であるはず」という根強い文化的ステレオタイプに基づく前提を信じていると言います。チクセントミハイ氏はそのおもな理由として、やらされ感、変化と挑戦の欠如、職場での他者との摩擦を挙げています。

私たちは、やらされ感ではなく主体性を高め、多様な場で挑戦することができ、サポートし合える組織をつくり、働く人が仕事から本来得られるはずの喜びを得られる会社になりたいと考えています。そして、人々がフロー(最適経験)を通じて創造性を高め、成果につなげるのです。

“幸福とは、それをめざすものではなく、自分たちがベストを尽くした結果として起こるものです。それは、ときには強いストレスを伴います。しかし、能力を発揮する時に満たされる感情がモチベーションとなって、物事を発展へと導いていきます。行動の中で幸福を感じる体験は、その人に十二分に生きているという感覚をもたらすのです。”

— Mihaly Csikszentmihalyi