

従業員の退屈に関する文献レビュー ：海外研究の展開と日本における研究展望

中 津 陽 介

I 問題設定

「退屈 (boredom)」は、日常的に誰もが経験したことがある心理状態である (Mikulas & Vodanovich, 1993; van Hooft & van Hooff, 2018)。とりわけ就労場面は退屈の生じやすい典型的な文脈であり、退屈は従業員の注意力や判断力を低下させ、業務過誤や非倫理的行動を引き起こす職場リスク要因の一つである (Tam et al., 2021; Spanouli & Dalal, 2023)。このような性質から、20世紀前半の経営学の黎明期においても、従業員の退屈をいかに抑制するかという問題は経営研究者・実務家から高い関心を集めていた (Fenichel, 1951; Munsterberg, 1913; Wyatt et al., 1937)。

しかし、20世紀後半の経営学において従業員の退屈は「忘れられた感情 (neglected emotion)」となった (Fisher, 1993, 2018)。1970年代以降、従業員個人の自律性や自己決定性を重視する理論群¹⁾が隆盛し、研究者や実務家の関心はそれらの理論に移行していった。この潮流の中で、従業員の退屈は企業の組織的・構造的課題としてではなく、主体性や内発的動機付けの欠如に起因する個人の問題として位置付けられるようになった。その結果、職場問題としての従業員の退屈は依然として存在していたにもかかわらず、退屈固有の問題に対する学術的関心は低下し、研究は停滞した。

ただし、この状況は2010年代以降に大きな転

機を迎え、退屈は再び経営学的関心を集める対象となる。組織行動論や産業・組織心理学分野において、従業員の退屈を中心的テーマとして扱う研究が相次いで報告されるようになったのである (Cummings et al., 2016; Mael & Jex, 2015; Schott & Fischer 2023; Sousa & Neves, 2021; Tam et al., 2021; Toscanelli et al., 2023; Westgate & Wilson, 2018)。この再注目背景には、仕事のデジタル化、企業の抱える倫理的リスク、企業目標としての従業員ウェルビーイングへの関心の高まりという三つの社会的変化がある。

第一に、近年の急速な情報技術やデジタルメディアの発展は、仕事の効率を劇的に高めた。一方で、多くの職務において機械やプログラムの動作を監視する業務の割合が増大し、仕事の単調化が進んでいる (Cummings et al., 2016)。その結果、変化の乏しい作業に意味や目的意識を失った従業員は、日常的に退屈を強く、頻繁に経験するようになった (Bhowmik, 2025; Cummings et al., 2016)。このような退屈の経験は、かつて単純作業に従事する工場労働者や事務作業員など特定の職種に限定された問題と考えられてきた。しかし、仕事のデジタル化は知識労働を含む幅広い職種に浸透し、業務の自動化・標準化はあらゆる業界で推進されている。すなわち、現代の職場において退屈の問題は、もはや特定の社会や業界、組織、職種に限られない普遍的な職場問題となった (Harju et al. 2014; van Hooft & van Hooff,

1) 職務設計理論 (Hackman & Oldham, 1975) や自己決定理論 (Deci & Ryan, 1985), X-Y 理論 (McGregor, 1960) などがそれにあたる。

2018)²⁾。

第二に、SNSや内部告発制度の発達を背景として、企業活動における従業員の安全行動や倫理的行動に対する社会的監視と説明責任への要求が高まっている (Xiao et al., 2021)。現代のビジネス環境において、従業員の不注意な行動や倫理的逸脱は SNS 等を通じて即座に拡散し、企業の評判や信頼を損なう重大なリスク要因となる。このような状況の下で、従業員の注意力や倫理的判断力を低下させ、ヒューマンエラーや安全違反を増加させる要因として退屈は再び注目を集めている (Kilic et al., 2020; Kim et al., 2023; Spanouli et al., 2023; Steinberger et al., 2017)。

第三に、従業員のウェルビーイングや精神的健康、働きがいに対する企業の責任意識の高まりも重要な変化である (ISO 45003, 2021; OECD, 2021)。近年では、ウェルビーイングや働きがいとは企業の持続可能性を評価する主要な指標とされ、経営者や投資家から強い関心が寄せられている。このような社会的潮流の中で、刺激ややりがいの乏しい仕事から生じる退屈は、従業員のモチベーションを低下させるだけでなく、抑うつや倦怠感の高まりといったメンタルヘルスの悪化にもつながることからも問題視される (Gkorezis et al., 2017; Harju et al., 2016; van

Hooff & van Hooft, 2014)。近年ではこうした退屈に起因する心理的疲弊は「ボアアウト (bore-out: Rothlin & Werder, 2007)」と呼ばれ、過剰な仕事量やストレスから生じる「バーンアウト (burn-out: 燃え尽き症候群)」と並ぶ重大な職場問題として認識されつつある³⁾⁴⁾。

ただし、こうした社会的潮流の広がりにもかかわらず、日本における従業員の仕事での退屈に関する研究は依然として乏しい (例外的に、河田, 2023; Kawada et al., 2022, 2023; 八尋, 2025)。この空白は、海外で進展する退屈研究の潮流と日本の学術的・実務的関心との間に存在するギャップを示している。本稿の目的は、このギャップがなぜ生じたのかを検討し、日本における将来研究の方向性を提示することである。この目的のために、まず海外における主要な先行研究を整理し、退屈研究の全体像を概観する。そのうえで、なぜ日本において退屈に関する職場研究が発展しなかったのか、その背景を考察し、今後の発展が見込まれる論点を提示する。

なお、本稿は文献レビューにあたって定量的なシステマティック・レビューやメタ分析ではなく、定性的なナラティブ・レビューの方法に基づく。これは、本稿の中心的な目的が日本における退屈研究の将来展望を提示することであり、この目的に最も適した方法がナラティブ・

2) 業界横断的な調査の例としては、フィンランドでの調査 (Harju et al. 2014) がある。この調査では87組織 11,468人を対象に質問票調査を実施し、幅広い業界で従業員が仕事に退屈を経験していること、特に男性、36歳未満、運輸・製造・芸術・娯楽業の従業員が退屈を経験しやすいことが確認された。

3) たとえば、ユニリーバ社は従業員が単調で固定的、学習機会の少ない仕事に埋もれて若手従業員や定年従業員がモチベーションや仕事のやりがいを喪失していることに注目し、意味のある働き方を目指した制度改革を行っている (Unilever & WIRED Consulting, 2023)。職務設計やキャリアの柔軟性を最大限高め、スキルの習得と可視化を徹底することで従業員のモチベーション向上と人材の有効活用を両立している。また、急速な自動化・デジタル化によって従業員のスキル陳腐化とモチベーションの低下が生じていた Amazon 社は、2019年に7億ドルを投じ、「Upskilling 2025」プログラムと呼ばれる教育プログラムを実行した (Thorbecke, 2019)。このプログラムでは米国の Amazon 従業員10万人に対して複数のリスキリングプログラムが無料で提供された。このプログラムを通じて、多くの従業員が開発職や高需要の資格職への転職を達成した。これらの企業の取り組みは直接的に「退屈」を減少させることを明言しているわけではないが、業務の単調化やデジタル化によって生じる従業員の停滞感に対する問題意識を読み取ることができる。

4) 興味深いことに、退屈とバーンアウトの間に正の相関があることを指摘する研究もある (Harju et al., 2022)。彼らによれば、退屈とバーンアウトは仕事の量に対しては正反対の関係をもつ一方で、仕事の官僚主義 (red-tape) に対しては同様に正の関係がある。したがって、退屈とバーンアウトは相反する状態というわけではなく、相互に強め合う関係が存在する可能性もある。また、Harju らは別の研究 (Harju et al., 2023) の中で、退屈と疲弊 (exhausted) が必ずしも相反する状態ではないことも検証している。

レビューであると判断したためである。近年、退屈研究の全体像を把握するためのシステムティック・レビューやメタ分析はすでに複数報告されており (例: Mael & Jex, 2015; Tam et al., 2021; Westgate & Wilson, 2018)、同様の作業を繰り返すことには学術的新奇性が乏しい。また、退屈研究は海外に比べ日本では未発達であり、定量的分析を行うほどの蓄積がないという現状もある。筆者は海外の主要学術誌に掲載された経営学・産業組織心理学領域の研究を広範に渉猟したものの、レビュー対象の選定や網羅性には一定の限界がある。

II 退屈とはいかなる概念か

多くの人にとって「退屈」は日常的に経験されるものである。他方、その性質は多面的であり、心理概念として捉えることは容易ではない。とはいえ、近年の代表的なレビュー (Mael & Jex, 2015; Tam et al., 2021; Westgate & Wilson, 2018) によれば、研究者の間では退屈概念をめぐる一定の共通理解が形成されつつある。本節では、その中で最も広く用いられている区分として、「状態 (state)」としての退屈と個人の「傾向 (trait/proneness)」としての退屈の2つについて、その見解を整理していく。

2-1 状態としての退屈

退屈は、一般に活動中に生じる不快な感情状態として広く認識されている (Fisher, 1993; Goetz et al., 2014; Mikulas & Vodanovich, 1993; O'Hanlon, 1981; Pekrun et al., 2010)。ただし、退屈には他の不快感情と異なり、活動を行う環境から十分な刺激が得られないことで生じるという独自の特徴がある。怒りや不安といった多くの不快感情が外的な環境からの刺激の強さとともに高まるのに対し、退屈は刺激の欠如によって強まる。

特筆すべきは、刺激が不足した状態は、しばしばネガティブな刺激を受ける場合よりも耐え

がたい場合があるという点である。実際、退屈を感じた個人は、その状況から逃れようとして自傷的行為に及ぶことさえある。複数の実験研究では、退屈な環境で一定時間を過ごした参加者は、中立的な環境に置かれた参加者よりもチョコレートを多く摂取したり、自らに電気ショックを与えようとする傾向が確認されている (Bench & Lench, 2019; Havermans et al., 2015; Nederkoorn et al., 2016; Wilson et al., 2014)。特に Nederkoorn et al. (2016) の研究では、退屈を経験した参加者が中立条件だけでなく悲しみの条件よりも多くの電気ショックを選択したことが報告されている。この結果は、退屈が悲しみ以上に人が回避したい感情状態である可能性を示唆している。

退屈がもつこれらの特徴は、退屈という感情が単なる不快体験ではなく、行動制御の機能を果たす感情であることを示唆している (Bench & Lench, 2013; Danckert & Elpidorou, 2023; Elpidorou, 2018)。すなわち、人は退屈を感じることで、自分が現在の活動に集中できていないことや、その活動に意味を見出していないことを自覚できる。実際、退屈の経験は個人に対して現状への執着を断ち切り、新たな活動探索を促すことが報告されている (Elpidorou, 2018; Geana et al. 2016; van Tilburg et al., 2017)。一方で、短期的快楽の追求やリスク志向的行動 (Kapoor et al., 2015; Mercer & Eastwood, 2010)、攻撃的・破壊的な行動 (Pfafftheicher et al., 2020; Wolff et al. 2020) を動機づけるなど、退屈は逸脱的・反社会的行動の温床にもなりうる。このような二面的反応は、いずれも退屈が現状改善を強く動機づける感情であることを示している。

このとき経営学的に見れば、退屈には単に抑制すべき感情以上の位置づけを与えることができる。退屈は、適切な変化のタイミングを知らせる指標であり、適切なマネジメントを行えば新しい活動への適応やモチベーション向上を促す資源ともなりうる。

感情状態としての退屈を測定するための主要な尺度として、近年では複数の信頼性の高い指標が開発されている。従来の研究では退屈の測定尺度が統一されていなかったが、近年、Fahlman et al. (2013) によって多面的構造をもつ *Multidimensional State Boredom Scale* (MSBS) が、また Reijseger et al. (2013) によって職場文脈に特化した *Dutch Boredom Scale* (DUBS) が開発され、現在では広く用いられている。

Multidimensional State Boredom Scale (MSBS) は、日常的な文脈における退屈状態を測定する尺度である。この尺度は、次の五つの下位因子から構成されている：①関与の低下 (disengagement)、②高覚醒 (high arousal)、③低覚醒 (low arousal)、④不注意 (inattention)、⑤時間知覚 (time perception)。Fahlman et al. (2013) によれば、MSBSの得点は傾向的退屈、抑うつ、不安、怒り、不注意、衝動性、神経症傾向などと正の相関を示し、人生満足度や目的意識とは負の相関を示すことが確認されている。

MSBSにおいて、退屈が現在の活動に対する関与の低下や低覚醒、不注意と関連するのは自然な結果といえる。注目すべきは、退屈の下位構造において「高覚醒」と「低覚醒」という相反する状態が同一尺度内で併存している点である。これは、退屈が一方で無気力・倦怠・エネルギーの低下といった低覚醒状態を特徴とし、他方で落ち着きのなさや焦燥感といった高覚醒状態も同時に含む複合的な感情であることを示している。また、「時間知覚」の因子は、退屈している人が時間の経過を実際よりも遅く感じる主観的な時間感覚の変化を反映していると考えられる。

Dutch Boredom Scale (DUBS) は、職場文脈における退屈状態を測定するために開発された尺度である。MSBSに比べて項目数は少ない(6項目)ながら、時間感覚の歪み、退屈感、落ち着きのなさ、白昼夢、仕事無関係行動といった広範な情動的・認知的・行動的反応を通じて仕事中の退屈を包括的に捉えることができる。

Reijseger et al. (2013) によれば、DUBSは高い信頼性を持ち、同尺度によって測定された退屈はバーンアウトやワーク・エンゲージメントと明確に区別されることが確認されている。さらに、DUBSの得点は低い仕事要求や低資源との正の相関を示し、職務満足・組織コミットメントとは負の相関を、離職意図とは正の相関を示すなど、職場における退屈の先行要因・後続要因との関連が実証されている。

2-2 パーソナリティ概念としての退屈

退屈を状況依存的な感情状態 (state) として理解する立場は、多くの研究者に広く受け入れられてきた。しかし、同じ状況に置かれた個人の間でも退屈経験に大きな差が生じることを、この立場だけでは十分に説明できない。この限界を克服するため、一部の研究者は退屈を一時的な感情状態にとどまらず、比較的安定した心理的傾向やパーソナリティ特性として捉える必要があると指摘している (Farmer & Sundberg, 1986; Hill & Perkins, 1985; Tam et al., 2021)。このような退屈傾向あるいは退屈特性 (boredom proneness) の高い人は、物事に意味や興味を見出したり、注意を維持したりすることが難しく、その結果として活動への満足や関与が低下しやすい。

近年のレビュー (Tam et al., 2021; Westgate & Wilson, 2018) の中では、個人の傾向としての退屈と状態としての退屈を統合的に検討する重要性がしばしば指摘される。すなわち、この現象をより精緻に理解するためには、一時的な感情状態 (state) と、個人の持続的特性 (trait/proneness) の双方を考慮した分析枠組みが必要とされている。しかし、両者を同時に取り上げた研究は依然として少なく、退屈傾向が状態的退屈の頻度や強度に与える影響、あるいは状態的退屈とそのアウトカムとの関係をどのように調整するのかについては、まだ限定的な知見しか得られていない。

退屈傾向は、主に①退屈を感じる頻度 (fre-

quency of boredom), ②退屈の強さ(intensity of boredom), ③人生全体を退屈だと感じる認知(perceived life boredom)の三つの側面から構成される(Tam et al., 2021)。特に, ③の「人生全体が退屈である」という認知は, 職場など特定の文脈を超えた包括的な人生観であり, ウェルビーイングや自己統制感(agency)との関連が強い(Dadzie et al., 2024)。Dadzie et al., (2024)によれば, 退屈傾向の高い人は, 自らの状況をコントロールできていないと感じやすく, そのことが退屈経験をさらに強化する悪循環を生むこともある。

また, 個人の退屈傾向は, 精神的健康やリスク行動に長期的な影響を及ぼすことが多くの研究で報告されている。第一に, 退屈傾向は活動に伴う心理的苦痛や生活満足度の低下を媒介して, 抑うつ, 不安, ストレス反応などのメンタルヘルスリスクを高める(Lee et al., 2019; Tam et al., 2021)。第二に, 退屈傾向の高い人は強い刺激を求めるよう動機づけられる傾向があり, その結果, ギャンブル, アルコール乱用, 過食などの衝動的・リスクテイク行動を取りやすい(Biolcati et al., 2018; Isacescu et al., 2017; Kilic et al., 2020)。

個人の退屈傾向は, 経営学的観点からも重要な含意をもつ。退屈傾向の高い従業員は, 同一の職務環境においても他の従業員より退屈を強く感じやすく, その結果, 注意力の低下や逸脱的行動に陥るリスクが高まる(Watt et al., 2010; Yakobi et al., 2021)。また, 単調な業務や形式的な会議は, こうした従業員にとってより強い不満や離脱感を喚起し, 生産性の低下や組織規範からの逸脱を引き起こす可能性がある。このように, 個人の退屈傾向を理解することは, 職務設計やタスク配分, 人材配置, さらにメンタルヘルス対策といった組織・職場における人材マネジメントにおいて有用な視点を提供する

(後述)。

個人の傾向としての退屈, すなわち日常的にどの程度退屈を感じやすいかを測定するための代表的な尺度がいくつか開発されている。そのうち最も広く用いられてきたのが, Farmer & Sundberg (1986)によって作成された *Boredom Proneness Scale* (BPS) である。BPSは28項目⁵⁾から構成され, 「内的刺激の欠如」と「外的刺激の欠如」の二つの下位因子をもつとされる(Vadanovich et al., 2005)。Farmer & Sundberg (1986)によれば, BPSは十分な信頼性および再テスト信頼性を有しており, BPSの得点は抑うつ, 絶望感, 孤独感, 無動機的志向性などと正の相関を示し, 人生満足度とは負の相関を示すことが報告されている。なお, BPS尺度の短縮版については日本語版の作成・検証がなされている(森永ほか, 2025)。

ただし, BPSについては, その構成概念や因子構造の一貫性に問題があると指摘されてもいる(Struck et al., 2017; Vodanovich et al., 1990, 2005)。そのため, 一部の研究者はBPSの限界を補う目的で, 他の尺度を使用している。たとえば, 退屈傾向には「単調さや反復的な状況に耐えられない性質」や「刺激や新奇性への欲求の強さ」という側面も含まれる。この側面を測定するために, Zuckerman (1979)によって開発された“*Sensation Seeking Scale*”の一部を抜き出し, “*Zuckerman's Boredom Susceptibility Scale* (ZBS)”として使用する研究もある(Mercer-Lynn et al., 2013a, 2013b; Vodanovich & Watt, 2016)。ZBSは10項目からなり, 新しい経験や刺激を強く求める傾向, 単調な状況への不耐性, 退屈の感じやすさといった, BPSでは測定できない性格特性を評価する。Mercer-Lynn et al. (2013a, 2013b)によれば, ZBSはBPSとは異なり, 抑うつや内的問題よりも衝動性や報酬感受性, ギャンブルやアルコール使用などの外向的・衝

5) 実用的には短縮版尺度が使用されることが多く, 12項目版や8項目版などが開発されている(Fultz et al., 2022; Gana et al., 2019; Peng et al., 2020; Struck et al., 2017; Sung et al., 2021)。

動的行動とより強い関連を示す。こうした結果は、ZBSがBPSとは異なる構成概念を測定していることを示唆している。

Ⅲ なぜ人は退屈するのか：退屈が生じるメカニズム

ここまで退屈がどのような概念であるかを整理してきたが、次に問うべきは「なぜ退屈が生じるのか」である。近年の研究は、退屈の原因を単なる外的な刺激不足ではなく、主として二つの内的メカニズム、すなわち、①活動への注意資源を維持できないこと、②活動に対する有意味感を喪失することによって生じる複合的な心理現象として説明している (Eastwood et al., 2012; Tam et al., 2021; Westgate & Wilson, 2018)。本節ではこれら二つのメカニズムを整理し、それぞれが職務設計や人材マネジメントにどのような示唆をもつのかを検討する。

3-1 活動に対する注意資源の枯渇に起因する退屈

退屈を説明する最も古典的で広く知られた理論的立場は、人が退屈を感じる主な原因を環境刺激の不足に求めるものである (Kubose, 1972; Hebb, 1966; London et al., 1972; Mikulas & Vodanovich, 1993; O'Hanlon, 1981; Perkins & Hill, 1985; Posner et al., 2005; Thackray, 1981)。一般に、遂行に思考や注意をほとんど要しない活動は退屈を誘発しやすい。たとえば、単純で反復的な作業 (Cox, 1980; Markey et al., 2014)、長時間にわたり変化の乏しい作業 (Hunter & Eastwood, 2016; Markey et al., 2014; Thackray, 1981)、あるいは挑戦を伴わない活動 (Csikszentmihalyi, 2000) がその典型である。このことから、Posner et al. (2005) や van Tilburg & Igou (2016) は、退屈を他の情動から区別する主要な特徴として、覚醒水準 (arousal level) の低さを指摘している。

しかし、単調な仕事に従事している従業員が必ず退屈を感じるとは限らないという指摘も多

い。この「単調さ＝退屈」という単純な対応関係に対しては、古くから一貫した批判が存在する (Fahlman et al., 2013; Goetz et al., 2014; Mercer-Lynn et al., 2014; Merrifield & Danckert, 2014; Munsterberg, 1913; Raffaelli et al., 2018)。たとえば、仕事の単調さと能率との関係を分析した最初期の研究として、Munsterberg (1913) は次のような興味深い事例を報告している。

私は「最も単調な仕事」の称号を与えるとすれば、何千人もの従業員を抱えるある電気製品工場で白熱電球を薄紙で包む作業をしている女性だろうという印象を受けた。(インタビューをした：筆者補足) 彼女は朝から晩まで、絶え間なく電球を包み続けているのである。彼女は年初から年末まで、つまり一年を通してこの作業を行い、すでに12年間続けている。彼女は1日に平均して13,000個の電球を包む。この12年間で、片手で次の電球を取り、もう一方の手で薄紙の小さな束に伸ばすという動作を、実に約5,000万回繰り返してきたのである。…(中略)… 彼女は明らかに自分の仕事について話すことを楽しんでいるようだった。彼女は、自分の作業を本当に「面白い」と感じていると断言し、次の休憩までにいくつの箱を詰められるかを考えながら、常に内的な緊張感を感じていると語った。何よりも、彼女の言葉によれば「そこには常に変化がある」という。ときには電球や紙のつかみ方が少し違い、ときには包む作業がうまく進まないこともある。ときには体調が良く、ときには気分が乗らない。そうした中で、いつも何か観察すべきこと、考えるべきことがあるのだという。(Munsterberg, 1913, p.195-196)

この記述からもわかるように、外部から観察された仕事の単調さそのものが退屈を決定する考えるのは早計である。すなわち、同じ単調な作業に従事していても、それを退屈と感じるかどうかは個人の主観的な状況認知や意味づけ方によって大きく異なる。Munsterberg (1913) は、その後の観察において、こうした事例が例外的

ではなく多くの職場で広く見られる現象であることを報告している。さらに彼は、社会的に価値が高いとみなされ、変化に富む仕事に就いている人々の中にも、主観的に強い単調さを感じている者が少なくないことを明らかにした。

退屈の心理的メカニズムに注目した研究の多くは、人が活動に注意を向けることが困難になるときに退屈が生じることを指摘している。特に、人がその注意の困難さを自らの能力の不足ではなく活動の側に原因があるとみなす場合、退屈をより感じやすくなるとされる(Damrad et al., 1989; Fisher, 1993, 1998; Hunter & Eastwood, 2018)。このプロセスをより明確に説明したのが Eastwood et al. (2012) である。彼らによれば、①満足のいく活動に注意を向けることができない、②活動に対して注意を向けられないことを自覚している、③その原因を活動そのものに求めるという三つの心理プロセスが同時に生じたときに退屈が生じる。すなわち、退屈とは単に刺激が乏しい状況で生じる感情ではなく、注意が向けられない自覚とその原因の外的帰属によって形成される主観的体験なのだ。

以上の議論を整理すると、退屈の心理的メカニズムは、活動に要求される注意の水準と、個人が保持する認知資源との不均衡に起因すると考えられる(Danckert & Merrifield, 2018; Eastwood et al., 2012; Fisher, 1993, 1998)。ここでいう認知資源(cognitive resources)とは、注意・ワーキングメモリ・知識・知能・経験など、活動に集中し続けるために用いられる脳内の限られた能力を指す(Fiedler, 1995; Vecchio, 1990)。この資源は有限であり、複雑で情報処理要求の高い作業を行うほど消費される(Callaway et al., 2022)。この観点に立てば、外部刺激によって生じる注意水準と、活動遂行に求められる注意水準との間に乖離が生じるとき、人は認知資源を過剰に消耗し、心理的負荷を感じ、その結果として退屈という感情状態を経験する。

「均衡」の観点から見ると、退屈は単なる刺激の欠如ではなく、活動に要求される注意の水準と、個人が使用・配分できる認知的資源との相互関係によって規定される動的な心理状態といえる(Eastwood et al., 2012; Tam et al., 2021; Westgate et al., 2018)。ここからは、要求水準と利用可能な資源との関係が過大でも過少でも、そのバランスが崩れることで認知的資源が消耗し、退屈が経験されることが示唆される(Danckert et al., 2018; Danckert & Elpidorou, 2023)。

興味深いことに、タスクの要求に対して注意の要求が不十分な場合(過小負荷)と過剰な場合(過大負荷)とでは、退屈の性質や行動的帰結が異なるとされる(Acee et al. 2010; Westgate et al., 2018)。活動に対する注意要求が個人の認知的資源を大きく下回る場合、すなわち過小負荷が生じているとき、人は余剰の認知的資源を持て余し、活動への関与が低下する。その結果、無気力や無関心の増大、有意味感の低下が生じるだけでなく、現在の活動に注意を維持することが難しくなり、パフォーマンスの低下や無関連思考(マインド・ワンダリング)の増加が見られる(Bench et al., 2013; Perone et al., 2020; Westgate et al., 2018)。一方で、活動への注意要求が認知的資源を大きく上回る場合、すなわち過大負荷が生じているとき、人は保有する認知的資源を急速に消耗し、フラストレーションやストレスを感じやすくなる。その結果、現在の活動からの離脱や他の活動への切り替え行動が促進される(van Hooft & van Hooft, 2018)。これらはいずれも活動に対する注意と認知資源の均衡を回復しようとする行動であるとみなせる。

3-2 活動に対する有意味感の喪失に起因する退屈

従業員の退屈を引き起こすメカニズムとして、注意資源の枯渇と並んで重要と考えられているのが活動に対する有意味感の喪失である。活動

の有意味感が失われることは、個人の幸福感やモチベーション、パフォーマンスに悪影響を及ぼすことが広く知られており、退屈は有意味感の喪失とパフォーマンス低下との関係を媒介する要因として機能する (Chan et al., 2018; Tze et al., 2016)。先に論じたように、退屈には「現在の活動の目的や意義が失われている」ことを個人に自覚させる機能的感情としての側面がある。このため、活動の有意味感の喪失と退屈の間には双方向的な影響関係が存在する可能性がある。すなわち、有意味感を感じられない活動に従事している個人は退屈を経験することでその活動に対する有意味感の喪失を強く自覚し、現在の活動への関与を低下させるとともに、より有意味であると認知される別の活動への移行に動機づけられる (Tilburg et al., 2011)。

先行研究は、仕事における無意味さの認識が職場の退屈を強く促進する要因であることを示している。退屈は、タスクが個人的な意味を欠いている場合や、反復的で変化に乏しい場合、さらには従業員の価値観や能力と一致していない場合に生じやすい (Chan et al., 2018; Harju, 2017)。これらの傾向は、悲しみや性格特性など他の感情的要因を統制した後でも確認されており、退屈が状況の無意味さと密接に結びついた心理状態であることを裏付けている (Chan et al., 2018)。さらに、Belanger et al. (2024) は公共部門の現場を対象とした定性的調査において、無意味な仕事が従業員に精神的苦痛をもたらし、空虚感や離脱感と結びつくことを報告している。このような知見は、退屈が単なる感情的反応ではなく、仕事の有意味さの欠如を反映する社会的・心理的現象であることを示唆している。

上記と対応して、有意義な仕事は退屈に対する緩衝要因として機能することが指摘されている (Chan et al., 2018; Harju et al., 2016; Sanchez-Cardona et al., 2020)。組織が従業員に、自身の価値観に沿ったやりがいのあるタスクや、仕事の再設計 (ジョブ・クラフティング: Wrzesniewski & Dutton, 2001) を行う機会を提供す

ることで、特に若年層の退屈を軽減し、エンゲージメントを高める効果があるとされる (Harju et al., 2016)。これは、従業員が自らの役割を再構築し、仕事の中に個人的な意味を見出すことを促すプロセスであり、モチベーションと幸福感を維持するうえで有効な組織的介入手段と位置づけられる (後述)。

研究は一貫して、無意味な仕事が職場における退屈の主要な原因であり、それが従業員の心理的健康や組織の生産性に悪影響を及ぼすことを示している。したがって、有意義でやりがいのある仕事を促進し、ジョブ・クラフティングを可能にすることは、退屈を防ぎ、より健康でエンゲージメントの高い職場を実現する有効な組織的手段となる。

3-3 活動に対する注意資源の枯渇と有意味感の喪失の相互作用

補足的な議論として、退屈の二つのメカニズム (注意資源の枯渇と有意味感の喪失) が独立して生じるのか、それとも相互に影響し合うのかについては、研究者の見解が分かれている。退屈に関する代表的な研究者のひとりである Erin C. Westgate は、認知的要求水準と利用可能な認知資源の不一致 (注意資源の枯渇) と、活動と価値ある目標との不一致 (有意味感の喪失) の関連性が比較的弱いことを指摘し、両者が独立して退屈を引き起こすと主張している (Westgate et al., 2018, 2019)。実際、いくつかの研究では、注意資源の枯渇によって生じる退屈と、有意味感の喪失によって生じる退屈が、個人にとって異なる主観的経験として認識され、異なる行動反応を導くことが示唆されている (Chan et al., 2018; van Tilburg et al., 2017)。

他方、論理的には、退屈を経験すること自体が注意資源の枯渇や活動の有意味感の喪失を引き起こす可能性も指摘されている (Tam et al., 2021)。また、注意資源が枯渇している状態で有意味感も低い場合、退屈がどのように変化するのかといった両要因の相互的調整効果を検討

する余地がある(Wolff et al., 2020)。しかし、少なくとも現時点において、注意資源の枯渇と活動の有意義性の喪失との交互作用を実証的に検討した研究は確認されていない。注意資源の枯渇は主として活動環境の要因に依存して生じやすい一方、活動の有意義性の喪失は個人の価値観や動機づけ傾向に強く影響される。このことは、退屈という現象を説明するには多層的な要因の相互作用を前提とした分析枠組みの構築が必要であることを示唆しており、今後の理論的・実証的研究の発展が期待される。

IV 従業員の退屈をどのようにマネジメントするのか

4-1 退屈マネジメントのパラダイム

退屈のマネジメントを論じるにあたって、まず確認すべきは、退屈をどのような状態として捉えることが望ましいのかという点である。かつて退屈は、生産性や道徳的判断力を低下させる、組織にとって有害な状態とみなされてきた。そのため、退屈の発生をいかに抑制・回避するかという議論が蓄積されてきた(Cummings et al., 2016; Fisher, 1993; Loukidou et al., 2009)。20世紀前半の産業心理学においても、工場労働における単調さが労働者に及ぼす悪影響が強調され、休憩の導入や作業の細分化の回避など、退屈を感じさせない工夫が模索されてきた歴史がある(Melamed et al., 1995)。しかし近年では、退屈を単に「排除すべきもの」とはみなさず、一定の機能や潜在的価値を認める立場も提案されている(Driver, 2021; Johnsen, 2016; Schott & Fischer, 2023; Noury et al., 2022)。

退屈を「現在の行動や環境に問題があることを知らせる警告」とみなし、機能的な感情の一つとして捉える立場に立つと、問題視すべきはその過剰さや慢性化だけかもしれない。実際、先行研究の中には、退屈を感じた従業員がその不快感をきっかけに、仕事の進め方や内容の課題に気づき、より興味深い業務や創造的アイデ

アに挑戦したり、自主的に新しいプロジェクトを提案したり、改善策を生み出す可能性が高まると主張するものもある(Mael & Jex, 2015; Schott & Fischer, 2023)。すなわち、従業員の退屈を単に抑制すべき状態としてではなく、主体的かつ建設的な組織貢献へと転換するマネジメントも論理的には可能である。

退屈のマネジメントとは、退屈がもつ否定的・肯定的の両側面を理解し、その影響を組織的に活用することに他ならない。確かに、従来のモデルが指摘してきたように、退屈を放置すれば注意散漫や職務怠慢、逸脱行動の温床となり得るため、組織にとって退屈は看過できないリスクである。しかし、退屈を表面的に排除するだけでは、その背後にある業務上の課題(単調さ、目的意識の欠如など)は温存されたままとなる。もし従業員の退屈を、組織へのフィードバック・シグナルとして捉えるならば、それは人材配置や育成、組織変革を次の段階に進めるべきタイミングを知らせる重要な兆候とみなすことができる。このように、退屈は単なる個人の内発的動機づけの低下ではなく、組織の課題を映し出す指標としても利用可能かもしれない。

さらに、退屈を組織論的視点から検討したユニークな研究として Johnsen (2016) がある。彼は、過剰な時間管理や効率化が仕事の意味喪失と倦怠感を深め、結果として退屈を生じさせることを指摘している。同時に、退屈は従業員が「意味を求める力」を再び呼び起こし、新たな活動や組織化を誘発する契機ともなり得ると論じる。つまり、退屈が生産性の低下や逸脱的行動をもたらす一方で、それを遊びやユーモア、非公式の活動へと転換し、創造的な活動や組織文化の刷新に結びつける可能性がある。したがって、組織は従業員の時間管理や効率化を推進するだけでなく、仕事の意味を従業員自身が再解釈・再構築できる余地を残す必要がある。

これまでの議論を踏まえると、退屈のマネジメントは多層的なアプローチによって構成されるべきであろう。本節では、退屈への介入を①

仕事環境レベル、②職務レベル、③個人レベルの三つの次元から整理し、それぞれの特徴と限界を概観する。上記を踏まえて、本節では退屈のマネジメントに関して、①仕事環境レベルのアプローチ、②職務レベルのアプローチ、③個人レベルのアプローチの三つについて概観していく。結論を先取りすれば、これら三つのアプローチは互いに代替的ではなく、補完的に機能する関係にある。複数のレベルのアプローチを組み合わせることで、退屈を単なる「リスク」ではなく組織的学習や創造性の資源へと転換するマネジメントが可能となる。

4-2 仕事環境レベルのアプローチ

退屈マネジメントに関する研究の起源は、工場労働や事務作業など、単純で予測可能性の高い作業を対象とした産業保健学的研究に見出すことができる。当時すでに、仕事の単調さが作業能率やモラル、人間関係に好ましくない影響を与えることは認識されていた(Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939)。特に Stanley Wyatt を中心とする研究グループは、数多くの観察結果を通じて、仕事の単調さの悪影響を媒介する要因の一つとして、肉体的疲労とは異なる精神的要因として退屈を位置づけた(Wyatt et al., 1937)。

これらの研究が提示した退屈マネジメントの方針は、作業の多様化、定期的な休憩の導入、作業環境の改善といった、退屈の原因となる物理的要因を取り除くことに集約される(Fisher, 1993)。当時の退屈は、生産性の阻害要因であると同時に、労働者の健康や安全にも影響する抑制すべきリスクとみなされていた。したがって、その発生をいかに減らすかが中心的なマネジメント目標となった。実際、その後の研究でも、機械化・自動化が進んだ現場において労働者が退屈を経験し、集中力の低下や事故の増加につながるものが繰り返し報告されている(Hebb, 1966; Thackray et al., 1977; Davies et al., 1983)。こうした知見は、上記の施策の有効

性を裏付けるものである。

この「仕事の単調さに起因する退屈」という問題は、現代においても異なる形で再現している。とりわけデジタル化と自動化の進展は、従業員の役割を「主体的な遂行」から「監視・入力」へと転換し、多くの仕事を反復的で均質なタスクへと変質させた(Bhowmik, 2025; Cummings et al., 2016)。デジタル化が退屈に与える影響については諸説があり、現時点で一貫した結論は得られていない。ただし、デジタルメディアの使用と退屈の関係を対象にメタ分析を行った近年の研究(Camerini et al., 2023)は、一般的なレベルでの使用には退屈との明確な関連が見られない一方で、習慣的・依存的・過度な使用は退屈の増加と強く関連することを報告している。

さらに、環境要因に起因する退屈は、人命や安全と直結する領域において特に重大なリスクを伴う(Cummings et al., 2016)。航空機運航、鉄道管制、医療手術などの分野では、自動化の進展により従業員の役割が「直接操作」から「システム監視」へと移行している。そのため、機械が正常に作動している間は人間にほとんど刺激が与えられず、注意資源が持て余されやすい。このような状態で強い退屈を経験していると、異常発生時に即座に対応できない注意の空白が生じるリスクが高まる。したがって、環境要因に起因する退屈は個人のメンタルヘルスや能率低下の問題にとどまらず、重大事故や組織的リスクを誘発し得る要因として捉える必要がある。

もっとも、退屈の原因を環境要因のみに還元するアプローチには明確な限界がある。すでに20世紀初頭に Munsterberg (1913) によって指摘されたように、客観的に最も単調に見える仕事であっても、従業員がそこに工夫や挑戦を見出し、退屈を感じない場合がある。逆に、社会的に意義があり多様性に富んだ仕事であっても、本人が意味を見いだせなければ強い退屈を経験する。このことは、退屈が環境の単調さ

だけで決まるのではなく、個人の価値づけや動機づけ傾向に大きく依存する心理現象であることを示している。したがって、仕事環境レベルの介入は退屈軽減の基盤となるものの、個人差や主観的意味づけの問題を十分に説明できないという課題を残している。

ただし、安全管理や生産性の向上を目的としたマネジメント実践の観点からすれば、作業の多様化、定期的な休憩の導入、作業環境の改善といった古典的施策の重要性は依然として失われていない。デジタル化やAI導入の際には、効率性だけでなく退屈の生じやすさを同時に評価することも有効だろう。監視業務の設計においては冗長化・交代制・シミュレーション訓練などによって注意力の低下を補完する仕組みを組み込むこともできる。すなわち、環境レベルの介入は退屈を安全リスクとしてマネジメントするうえでの中心的課題の一つであり続けている。

4-3 職務レベルのアプローチ

1970年代以降、職場における人間行動の研究では、仕事態度を環境要因と個人の内的要因の双方から説明するフレームワークが発展した。その代表例が Hackman & Oldham (1975) の職務特性モデルと、Deci & Ryan (1985) の自己決定理論である。これらの理論は退屈そのものを直接の対象としてはいないが、いずれも仕事の有意味感を高め、従業員に自律性や成長機会を与えることが、退屈の軽減とモチベーション維持の双方に寄与し得ることを示唆している。

言うまでもないが、仕事の有意味感や自律性、成長機会を欠いた職務は退屈を生じさせやすい。職務特性理論(Hackman & Oldham, 1975)の中核的構成要素である「スキル多様性」「タスク完結性」「タスク有意性」「自律性(職務裁量)」「フィードバック」の5要素はいずれも、仕事

の退屈と負の関連をもつ可能性が高い(Mael & Jex, 2015)。実際、仕事の自律性や裁量の拡大が従業員の主体的関与を高め、退屈を低減させること(Doblinger & Class, 2023; Kim & Lee, 2022)、また挑戦的なタスクやスキル習得を自ら求める従業員ほど退屈を感じにくいことも実証的に示されている(Harju et al., 2014, 2016)。

職務特性理論や自己決定理論は、従業員の退屈を軽減するためにどのようなマネジメントが有効かについて明確な指針を与える。職務の有意味感のなさが退屈を生み出しているならば、マネジャーは従業員の退屈を抑制するためにオープンなコミュニケーションに努め、従業員が生産的で有意義のある活動に従事できるよう支援を提供することが望ましい(Schott & Fischer, 2023; Martin et al., 2023)。また、能力以下の業務配置(underemployment)が慢性的な退屈の主要な要因であるとするれば、ジョブ・ローテーションやスキル開発支援を通じてこの配置を回避することで従業員の退屈を抑制できる(Sanchez-Cardona et al., 2020; Tsai, 2016)。

ただし、これらの施策は内発的動機づけの低い従業員への対応策と多くの部分を共有している点に留意する必要がある。実際、1970～1990年代にかけては、退屈という固有の現象に焦点を当てた研究は停滞していたとされる(Fisher, 1993)。その背景には、退屈が「内発的動機づけの低下」として職務設計論や自己決定理論の枠組みに吸収されていったことが関係していると考えられる。しかし近年では、自律性が高すぎるとかえって指示不足で退屈を招くという逆U字効果も指摘されており⁶⁾(van Hooft & van Hooff, 2018)、単に内発的動機づけを高めることが、従業員の退屈に対する最良のマネジメントとは限らない。こうした知見は、職務設計を通じた退屈マネジメントにも最適水準のバランスを見極める視点が求められること

6) ただし、自律性が高すぎる場合の退屈については低すぎる場合の退屈に比べて十分な実証的検証が蓄積されていない。

を示唆している。

4-4 個人レベルのアプローチ

2010年代以降、退屈の生じるメカニズムに関する理解が進展する中で、環境や職務の改善だけでは退屈を十分に抑制できないことが明らかになってきた。こうした問題意識のもと、近年では従業員の注意の向け方や認知的フレーミング、さらには仕事の意味づけ方に焦点を当てるアプローチが注目されている。

注意資源理論に基づけば、仕事に対する注意の向け方を改善し、安定した注意力を維持することは、退屈の軽減に有効である。特に近年では、「今この瞬間に起こっていることへ意識的に注意を向ける心的態度」と定義されるマインドフルネスと退屈との間に存在する負の関係に関心が向けられている。たとえば、Wihler et al. (2021) は、単調作業に従事する従業員を対象とした縦断調査により、マインドフルネス傾向の高い従業員ほど仕事中の退屈感が低いことを報告している。彼らによれば、単調な作業であってもマインドフルネスの高い従業員は、その仕事をあたかも初めて取り組むかのような新鮮さで体験でき、主観的な単調感や退屈感を和らげる。

ただし、この研究ではマインドフルネスが高い従業員ほど退屈感が低く、作業の質や仕事満足も高まる一方で、作業量や処理速度は低下する傾向も確認された。したがって、マインドフルネスへの認知的介入は退屈軽減に寄与する補助的な手法と位置づけられるが、退屈問題を根本的に解決するには業務設計そのものの改善が不可欠であることには留意が必要である。

また、メンタル・リハーサル(心的リハーサル)や認知的リフレーミングといった介入も、退屈への対処法として有望である(Ng et al., 2024; Perone et al., 2019)。たとえば、Peroneらの実験研究では、退屈な課題中の被験者の脳波を測定しつつ対処法を検討した結果、日常的に退屈への対処が上手な人ほど、退屈な最中に

積極的な思考活動を行っていることが示唆された。具体的には、単調なクリック作業を音楽のリズムに合わせて行うなど、課題に独自の意味づけを加える工夫が観察された。この結果は、計画立案や想像などの能動的な認知活動が退屈感の軽減に寄与することを示している。すなわち、どのように退屈な活動に注意を向け続けるかではなく、どうすれば退屈な活動を意味のある活動であると意識を転じられるかも重要な論点になりうる。

さらに、仕事と個人の価値を結び付ける手法も、退屈を軽減するうえで有効である。Sanches-Cardona et al. (2020) は、従業員が自分の能力を過剰に感じている場合であっても、仕事に意味を見出すことで退屈感が軽減されることを報告している。また、Belinda et al. (2024) は、退屈な作業の後に有意味感の高いタスクを行わせることで、退屈による注意力や生産性の低下が次の作業に持ち越されるのを防げることを実験的に示した。これらの結果は、仕事への「意味づけ」や「価値の再認識」が、退屈のネガティブな影響を緩和する重要な心理的メカニズムであることを示唆している。

総じて、注意力のトレーニングや認知的介入は、注意の向け先を工夫し意味を見出すことで退屈経験を緩和する実証的效果が示されている。これらのアプローチは、長期的には組織的な取り組みと併用することが望ましいが、即効性のある退屈対策となり得る。個人レベルの認知的介入は、退屈を自己成長のきっかけとして活用する可能性を示唆しており、組織はマインドフルネストレーニングや認知的リフレーミング研修などのプログラムを導入することで、従業員が仕事に新たな意味を見出せるよう支援できる。また、上司にはキャリア面談や1on1を通じて、従業員が仕事と個人の価値を結び付けるプロセスをサポートすることが期待される。これらの取り組みを通じ、退屈は単なる負の経験ではなく、意味づけの再構築を通じた学習機会としてマネジメントし得るだろう。

4-5 3つのアプローチの関係

退屈マネジメントは、環境レベル・職務レベル・個人レベルという三つのレベルでそれぞれ異なるマネジメント目標と含意をもつ。環境レベルは安全性と効率を確保するための基盤、職務レベルは内発的動機づけを支える基盤、そして個人レベルは主観的意味づけを促す介入と位置づけられる。言い換えれば、退屈をポジティブに活用するうえで、これら三つのアプローチは代替的ではなく補完的に機能する関係にある。ただし三つの水準を横断的に捉えた統合的研究は依然として限られており、今後は階層間の相互作用を視野に入れた包括的なモデル構築が求められる。

V 先行研究のリサーチギャップ：日本の文脈での検討に向けて

本稿のこれまでのレビューから明らかになったのは、心理学・産業組織心理学を中心に従業員の退屈に関する研究知見が蓄積されてきた一方、経営学的観点からは依然として重要な空白が残されているという点である。以下では、この空白を補うために、特に顕著な二つの課題を検討する。

5-1 海外研究におけるリサーチギャップ

・文化的・制度的要因の影響

従業員が工作中に退屈を経験するという現象は、現代では国や業界、組織を問わず普遍的に観察される(Harju et al. 2014; Westgate et al. 2023⁷⁾)。しかし、だからといって文化や制度に基づく差異を無視してよいわけではない。たとえば Ng et al. (2015) は、カナダの学生の方が中国の学生よりも退屈スコアが有意に高かつ

た。この理由について、彼は文化ごとの理想とされる感情の違いに起因する可能性があるのではと推測している。このような国際比較を行った研究は依然として限られているが、退屈の経験や意味づけが文化的価値観や社会的規範と密接に関連することは理論的・実証的にも十分に想定される(Westgate et al., 2018, 2023)。それにもかかわらず、組織行動論や産業組織心理学に基づく既存の退屈研究の多くは、退屈をあくまでも個人内の心理現象として捉えており、文化的・制度的要因を理論や実証に十分に組み込んでいるわけではない。

・マクロ組織要因との接続

既存研究の多くは、退屈を個人内の状態(state)あるいは個人の傾向(trait/proneness)として概念化し、心理測定や実験研究を通じてその実体や影響を解明してきた。その成果として、退屈が注意散漫、逸脱行動、メンタルヘルス悪化など、組織にとって好ましくないアウトカムと結びつくことは研究者の間で広く認められている(例：Lee et al., 2019; Biolcati et al., 2018)。一方で、制度設計・評価システム・組織文化といった組織のメゾ・マクロ次元の要因との接続は限定的である。前章で概観したように、退屈のマネジメントに関する議論の多くは個人と職場の関係にとどまり、「なぜ特定の組織では退屈が蔓延するのか」、「どのような制度的文脈が集団レベルで退屈を助長・抑制するのか」といった問いは十分に検討されていない。近年、こうした限界を克服する試みとして、退屈のポジティブ機能に注目する理論的枠組み(Schott & Fischer, 2023)が提示されており、組織スラックやアドホクラシー的文化が退屈を創造性に転換し得る可能性が指摘されている。

7) Westgate et al. (2023)はCOVID-19のパンデミック期におけるロックダウン政策と感染対策の効果の関係を退屈が媒介する可能性を検証するため実施された、116か国63,336名を対象にした大規模国際調査の分析結果を報告する論文であり、116か国の中には日本も含まれている(退屈の水準は世界的に見て中程度だった)。結果として、退屈は公衆衛生上のリスクではないことが明らかになったものの、退屈の経験が世界的に観察される現象であると同時に、国ごとにその水準に大きな違いがあることが明らかになった。

しかし、これらの議論は依然として理論段階にとどまっており、組織レベルの実証的検証が今後の課題として残されている。

5-2 退屈に関する日本的文脈：退屈に関する二重の不可視性

こうした海外研究におけるギャップを補ううえで、日本企業のもつ特殊な雇用慣行や仕事慣行は重要な研究対象となるかもしれない。日本において退屈に注目する職場研究は、長時間労働や過重労働の問題の陰に埋もれ、これまでほとんど注目されてこなかった(河田, 2024; Kawada et al. 2023)。ただし、この点は慎重に考える必要がある。確かに、日本の労務研究では長時間労働や過重労働の問題が研究者・実務家から高い関心を集めてきた。しかし、それは日本企業において退屈の問題が存在しなかったことを意味しない。日本人労働者を対象とした Kawada et al. (2023) の調査結果は回答者である日本人が一般的に仕事に退屈を経験しており、従業員の退屈が海外と同様に個人および組織にとって好ましくないアウトカムと関連していることが示されている⁸⁾。

このように見ると、日本における退屈研究の少なさは、それ自体が単なる学術的空白であるだけでなく、その少なさが自体が経営学的に重要な示唆をもちうる。すなわち、日本の職場における従業員の退屈の存在を社会的に見て見ぬふりする組織文脈自体が研究対象となりうるのではないか。本稿の第3・4節において論じたように、退屈の問題を個人の内面の問題として捉えることで、組織的課題としての退屈に関する固有の問題は顕在化しにくくなる。したがって、退屈の問題を個人の内面の問題として捉えるような認知フレームワークが組織内の規範や慣習といった制度的文脈によって強化される場合、退屈という現象が社会的に不可視化されること

は理論的にも十分に説明可能である。

以下ではこの点について掘り下げていく。結論を先取りすれば、日本企業の典型的な労働文化の中には「個人が退屈を経験してもそれが表出されにくい」個人レベルの不可視性と、「個人が退屈を表出しても組織にとってそれが問題にされにくい」組織レベルの不可視性からなる「退屈の二重の不可視性」が存在している可能性がある。

・退屈を経験した個人の感情表出を抑制する個人レベルの不可視性

日本企業の職場文化においては、従業員が仕事中に退屈を経験していることを周囲に表出すること自体が評価上のリスクを伴う行為となりやすい。多くの日本企業は、職務を明確に定義し、その職務成果に基づいて処遇を決定する「ジョブ型」の雇用制度を限定的にしか導入していない。パーソル総合研究所が2021年に従業員300人以上の日本企業740社を対象に実施した調査(パーソル総合研究所, 2021)によれば、ジョブ型雇用を導入している企業は全体のわずか18.0%にとどまる。これは、日本企業において従業員の処遇が短期的な職務成果よりも、組織全体への長期的貢献や将来の潜在能力への期待によって決定される傾向が依然として強く見られることを示している。このような文脈では、現在の業務に対する関与の低下や能力発揮の減退を暗示する「退屈」の表出は、将来的な人事評価の低下や組織内での地位低下につながる行為となる。結果として、多くの組織において、従業員は仕事の中で退屈を経験したとしてもその経験について沈黙を余儀なくされる。

多くの日本企業の職場では従業員の「頑張り」や「態度」、「意欲」といった属人的な要素までを評価対象に含めるメンバーシップ重視型の評価構造が形成されている(今野, 2013)。

8) Kawada et al. (2023) は、日本のフルタイム従業員 1,019名を対象にした質問票調査の回答を分析し、仕事に退屈が心理的苦痛(抑うつ・不安)や離職意図を有意に強めることを明らかにした。

この構造は、従業員に対して「自発的であること」への過度な期待を生み出し、いわば「強制された自発性」を要請する(熊沢, 1997)。熊沢はこの圧力が長時間労働や職場緊張を生み出すと論じたが、同様のメカニズムは退屈にも当てはまるだろう。典型的な日本企業においては、仕事の中で退屈を経験したとしても、それを表出することが自発性の欠如とみなされ、評価の低下につながりかねない。このため、従業員には退屈の表出を回避する動機がある。

仕事の退屈の表出が社会的に抑制されているという予想は、いくつかの社会調査から傍証される。人々の仕事観・労働観に関する代表的な国際調査である世界価値観調査(2017-2021)は、日本人の仕事観・労働観が国際的に見てかなり異質であることを報告している。調査結果によれば、日本人は他国に比べて仕事よりも余暇を重視する傾向が非常に強く(全77カ国中2位)、仕事そのものの重要性を低く評価する傾向がある(同71位)。また、労働政策研究・研修機構が1999年から定期的に実施している「勤労生活に関する調査」でも、終身雇用や組織との一体感、年功賃金といった日本的雇用慣行への支持率は一貫して過半数を占めている。これらの調査からは、日本人にとって仕事は生活(余暇)を支える基盤にすぎず、仕事に面白さや意義を求めることよりも、与えられた役割を黙々と果たすことが重視されやすいことが見て取れる。ただし、それによって日本人が仕事に面白さや意義を求めていると考えるのは早計である。むしろ、仕事が退屈であること自体を「仕事とは本来そういうもの」と受け入れてきたと考える方が、実態に即しているように思われる。

個人レベルで退屈経験の表出が自己抑制され

ることで、組織が従業員の退屈を職場課題として認識することは難しくなる。結果として、従業員の退屈が不満・メンタル不調・離職といったマネジメント上の問題として顕在化した海外の事例とは異なり、日本ではマネジメント上の盲点として潜在化してきたと考えられる⁹⁾。

・従業員個人の退屈の表出に対する課題認識を抑制する組織レベルの不可視性

日本企業の組織的文脈では仕事の退屈を個人が表出する行為が抑制されやすい。そうだとしたとしても、個人による退屈の表出が完全に存在しなくなるわけではない。従業員の退屈が組織課題として組上に載せられにくかった理由は、従業員の退屈をどのように認識して処理するかという組織側の枠組みからも検討する必要がある。

そもそも、日本企業において面白い・意義深い仕事は組織から従業員に与えられる雇用契約外の報酬として理解されてきた可能性がある。服部(2011)は、日本企業の従業員へのインタビュー調査を通じて、従業員が組織に対して抱く暗黙的期待のリストを作成し、その中に「会社は興味深い仕事を提供する」「会社は意味のある仕事を与える」といった構成要素を含めている。心理的契約の枠組み(Rousseau, 1995)に基づけば、組織と従業員は互いの行動に対して暗黙裡の期待を抱いており、相互に期待を充足しあう疑似的な契約関係を結んでいる。すなわち、服部(2011)で示されたリストは、日本企業において組織による従業員の退屈の解消が組織の期待に応えた従業員に対する特典としての性格をもつことを傍証している¹⁰⁾。

この構造は、組織的公正に関して過去に得られた知見とも整合する。江夏(2010)は、ある

9) ただし、海外研究の中でも、退屈がしばしば沈黙として対処されることに言及している論文もある(たとえば、Sousa & Neves, 2021)。

10) ただし、日本における「会社は興味深い仕事を提供する」「会社は意味のある仕事を与える」という従業員の組織に対する期待がどれほど国際的に見て特殊なのかを検討した先行研究は発見できなかった。したがって、これらの期待が組織の期待に応えた契約外報酬として充足されるというメカニズムは日本社会以外でも観察される可能性がある。

日本企業において、従業員の人事評価に対する納得感が直接的な処遇や評価制度自体の公正性の確保ではなく、その結果として与えられる仕事に対する充実感によって確保されていたことを報告している。組織的公正研究では、組織の公正さを組織と従業員の関係強化する非金銭的報酬として位置づける視点が広く受け入れられており (Colquitt et al. 2001, 2013; Cropanzano & Mitchell, 2005), この知見は、従業員が「退屈でない仕事」を組織からの報酬の一部として認識している可能性を裏付けている。

退屈の解消が制度的に報酬の一形態としてマネジメントされてきたとすると、組織への貢献が不十分な個人として組織から扱われている従業員ほど退屈を経験しやすく、それを表出しやすくなる (Sánchez-Cardona et al., 2020)。このような枠組みのもとでは、組織がそのような従業員の表出する退屈に対処するインセンティブは小さい。その結果、退屈は組織の視点からも課題として組上にあげられにくかったと考えられる。

5-3 先行研究への貢献可能性

最後に、海外研究のリサーチギャップと、日本的文脈における退屈の二重の不可視化構造をふまえ、日本企業における退屈研究の意義と貢献可能性を展望する。日本企業の文脈は、近年の退屈研究の空白を埋めるうえで魅力的な文化的・制度的条件を備えており、新しい理論的出発点を提供しうる。

・ 文化的視点の組み込み

従来の退屈研究は、人々の退屈に関してその経験や表出の仕方の違いに十分な注意を払ってこなかった。しかし実際には、退屈の経験や表出のあり方は、個人を取り巻く文化的規範や共有された社会的価値観に強く影響される。前節で検討したように、日本社会では退屈を公的に

表明すること自体が能力不足や意欲の欠如とみなされやすく、従業員は退屈を経験しても沈黙で対処してきた可能性がある。

この点に関して、近年の研究では、退屈を経験した従業員が退屈なタスクを乗り越えるために退屈を抑圧する行動に注目する成果も報告されている (Belinda et al., 2024)。すなわち、退屈は確かに不満やストレスを高めうるが、その後の行動は周囲の文脈によって大きく規定される。したがって、「退屈の経験」と「表出行動」の間に生じる関係性を、個人を取り巻く文化的あるいは社会的文脈と結びつけて分析することは、退屈研究の理論的發展において重要である¹¹⁾。

退屈の経験と表出の間に文化的な断絶が存在する日本企業の職場文化は、この「経験と表出のギャップ」を比較文化的に検証するうえで魅力的な対象である。退屈の経験やその表出が、海外で一般的とされるモデルの枠内でどのように変容するのかを明らかにすることは、日本企業におけるマネジメント実践の改善に資するだけでなく、社会的に構築される退屈という現象を理解するための理論的貢献をもたらすだろう。

・ 組織の視点の組み込み

退屈に関する心理学的研究は、従業員個人の立場から退屈という現象を捉えることに重点を置いてきた。そのため、従業員の退屈が組織の立場からどのように位置づけられ、管理されてきたのかについては、これまでほとんど関心が払われてこなかった。近年の海外研究の中には、退屈を単なるリスク要因ではなく、創造性や変革の契機として位置づける試みも見られる (Johnsen, 2016; Schott & Fischer, 2023)。しかし、これらの議論は依然として理論的仮説を提示する段階にとどまっている。

この点において、日本企業は退屈に関するマネジメント実践を観察するうえで魅力的な研究

11) 部分的には森永 (2025) において、欧米とは異なる感情制御スタイルや文化的背景が退屈の経験と行動を修飾し得ることが指摘されている。

対象となりうる。メンバーシップ型の雇用形態や職務範囲の曖昧さのもとで、面白い仕事や有意義な仕事はそれ自体が非金銭的報酬の一部として管理されてきた。逆にいえば、日本企業はこれまでも退屈を単なる否定的要素としてではなく、従業員の意欲や組織コミットメントを引き出す人材マネジメント上の資源として活用してきた可能性がある。この観点から、日本企業の文脈は、退屈のマネジメントを組織の視点から再考するうえで重要な理論的示唆を提供するだろう。

VI おわりに

6-1 総括

本稿の目的は、海外における退屈研究の動向を整理し、日本における退屈研究の将来展望を提示することであった。そのために、従業員の退屈に関する先行研究を概観し、概念的区分(state/trait)、生起メカニズム(注意資源の枯渇/活動の有意味感の喪失)、およびマネジメント手法(環境レベル/職務レベル/個人レベル)を整理した。さらに、海外研究における二つのリサーチギャップとして、文化的・制度的要因の影響の検討とマクロ組織要因との接続の必要性を指摘し、それらのギャップを埋めるうえで日本企業の文脈のもつリサーチサイトとしての魅力と、そこから導かれる国際研究への貢献可能性を論じた。

以上の議論を総合すると、本稿の主張は次の三点に要約される。第一に、退屈研究の近年のトレンドは、退屈を「抑制すべきもの」から「活用すべき資源」と捉える方向に転換しつつある。今後の研究では退屈を不快感情としてではなく、行動を方向づけるシグナルとして理解しなおし、どのように退屈から創造性や探索行動を促すかを検討していく必要がある。

第二に、既存のマネジメントアプローチは部分的に有効であるが、断片的である。環境レベ

ルの介入は仕事環境、職務レベルの介入は動機づけ、個人レベルの介入は認知や注意の制御にそれぞれ焦点を当ててきたが、退屈を包括的に説明する統合的モデルは確立されていない。退屈を「多元的に生じうる現象」として捉え、状況に応じた複合的な介入を検討する視点が求められる。

第三に、日本企業の文脈では従業員の退屈が「経験されても表出されにくい」「表出されても組織課題として注目されにくい」という二重の不可視性の中に置かれてきた可能性がある。これらの不可視性は、日本企業において従業員の退屈が個人の意欲の問題として矮小化されてきた要因であると同時に、退屈に関する国際的な理論に文化・制度的条件を組み込むための重要な視座を提供する。日本企業の文脈は、退屈研究を個人レベルから組織レベルへと拡張し、理論の再構築を促すうえで貴重な研究対象である。

6-2 本研究の限界

本稿では従業員の退屈研究を多角的にレビューしたが、いくつかの限界が存在する。第一に、本稿で取り上げた文献は筆者の判断に基づいて選定されたものであり、レビューの網羅性は保証されない。ただし、本稿の目的は既存研究を完全に整理することではなく、日本企業を対象とした調査・分析の意義を示すことにあった。このため、システマティック・レビューの形式は採用しなかった。第二に、本稿はナラティブな理論的レビュー論文であり、実際の日本企業や職場における従業員の退屈を直接的に観察・計量したデータを含んでいない。したがって、本稿で提示した日本の文脈における退屈の不可視性はあくまでも仮説段階にあり、今後の研究ではこの仮説を実証的に検証する必要がある。第三に、本稿は日本企業の文脈に焦点を当てたが、韓国・中国・台湾など近隣アジア諸国の文化的・制度的比較を行っていない。そのため、日本の文脈の特徴を相対化するには、国際比較研究を展開することが望まれる。

6-3 おわりに

退屈は、従業員のパフォーマンスや精神的幸福を脅かすリスク要因である一方で、新たな活動や自己成長を促す契機ともなりうる。本稿のレビューを通じて明らかになったのは、退屈を単なる「個人の内的問題」としてではなく、個人と組織の交差点に生じる複合的現象として捉える必要性である。

とりわけ日本企業の組織・職場文脈には、従業員の退屈が不可視化されやすい特徴が存在することが示唆される。このような特徴は、個人レベルの研究を中心として発展してきた海外の退屈研究において、これまで十分に考慮されてこなかった。従業員の退屈という現象を個人レベルの現象としてだけではなく、社会や組織の文脈の中で生じる現象として理解しようとするとき、日本企業のフィールドに「あえて」注目することは、文化的・組織的条件を踏まえた新しい退屈理論の構築に向けた重要な意義がある。

参考文献

英語文献

- Acree, T. W., Kim, H., Kim, J. I., Chu, H. N. R., & Wicker, F. W. (2010). Academic boredom in under- and over-challenging situations. *Contemporary Educational Psychology*, 35 (1), 17-27.
- Belinda, C., Melwani, S., & Kapadia, C. (2024). Breaking boredom: Interrupting the residual effect of state boredom on future productivity. *The Journal of Applied Psychology*, 109 (6), 829-849.
- Bench, S. W., & Lench, H. C. (2013). On the function of boredom. *Behavioral Sciences*, 3 (3), 459-472.
- Bench, S. W., & Lench, H. C. (2019). Boredom as a seeking state: Boredom prompts the pursuit of novel (even negative) experiences. *Emotion*, 19 (2), 242-254.
- Biolcati, R., Mancini, G., & Trombini, E. (2018). Proneness to Boredom and Risk Behaviors During Adolescents' Free Time. *Psychological reports*, 121 (2), 303-323.
- Bhowmik, T. (2025). Endless scrolling through social media and work boredom: a dynamic spillover of information overload. *Organization Management Journal*, 22 (1), 38-47.

- Camerini, A., Morlino, S., & Marciano, L. (2023). Boredom and digital media use: A systematic review and meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*.
- Chan, C. S., van Tilburg, W. A. P., Igou, E. R., Poon, C. Y. S., Tam, K. Y. Y., Wong, V. U. T., & Cheung, S. K. (2018). Situational meaninglessness and state boredom: Cross-sectional and experience-sampling findings. *Motivation and Emotion*, 42 (4), 555-565.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. Jossey-Bass.
- Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the Workplace: A New Look at an Old Problem. *Human factors*, 58 (2), 279-300.
- Dadzie, V. B., Drody, A., & Danckert, J. (2024). Exploring the relationship between boredom proneness and agency. *Personality and Individual Differences*, 222, 112602.
- Danckert, J., Mugon, J., Struk, A., & Eastwood, J. (2018). Boredom: What is it good for? In H. C. Lench (Ed.), *The function of emotions: When and why emotions help us* (pp. 93-119). Springer International Publishing/Springer Nature.
- Danckert, J., & Elpidorou, A. (2023). In search of boredom: beyond a functional account. *Trends in cognitive sciences*, 27 (5), 494-507.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.
- Doblinger, M., & Class, J. (2023). Does it fit? The relationships between personality, decision autonomy fit, work engagement, and emotional exhaustion in self-managing organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 31 (3), 420-442.
- Driver, M. (2021). Workplace boredom as an empowering experience: a psychoanalytic reconceptualization of boredom and identity in organizations. *Culture and Organization*, 28 (2), 115-128.
- Eastwood, J. D., et al. (2012). The unengaged mind: Defining boredom in terms of attention. *Perspectives on Psychological Science*, 7 (5), 482-495.
- Elpidorou, A. (2017). The bright side of boredom. *Frontiers in Psychology*, 8, 507.
- Fahlman, S. A., et al. (2013). Development and validation of the Multidimensional State Boredom Scale. *Assessment*, 20 (1), 68-85.
- Farmer, R., & Sundberg, N. D. (1986). Boredom proneness—The development and correlates of a new scale. *Journal of Personality Assessment*, 50 (1), 4-17.
- Fenichel, O. (1951). *The psychoanalytic theory of neurosis*. Norton.
- Fiedler, F. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology*, 44 (1), 5-28.
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected

- concept. *Human Relations*, 46 (3), 395-417.
- Fisher, C. D. (1998). Effects of external and internal interruptions on boredom at work. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (5), 503-522.
- Fisher, C. D. (2018). Boredom at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 300-318). SAGE.
- Goetz, T., Frenzel, A. C., Hall, N. C., Nett, U. E., Pekrun, R., & Lipnevich, A. A. (2014). Types of boredom: An experience sampling approach. *Motivation and Emotion*, 38 (3), 401-419.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Harju, L. K. (2017). Taming the Beast of Boredom-Exploring Boredom at Work and the Role of Job Crafting. Doctorial Dissertation, Aalto University, Finland.
- Harju, L., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56 (9), 911-918.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 11-20.
- Harju, L. K., Van Hootegeem, A., & De Witte, H. (2022). Bored or burning out? Reciprocal effects between job stressors, boredom and burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 139, Article 103807.
- Harju, L. K., Hootegeem, A. van, & De Witte, H. (2023). Bored and exhausted? Profiles of boredom and exhaustion at work and the role of job stressors. *Journal of Vocational Behavior*, 144, Article 103898.
- Havermans, R. C., Vancleef, L., Kalamatianos, A., & Nederkoorn, C. (2015). Eating and inflicting pain out of boredom. *Appetite*, 85, 52-57.
- Hebb, D. O. (1966). *A textbook of psychology*. Philadelphia: Saunders
- Hill, A. B., & Perkins, R. E. (1985). Towards a model of boredom. *British journal of psychology*, 76 (2), 235-240.
- Hunter, A., & Eastwood, J. D. (2018). Does state boredom cause failures of attention? Examining the relations between trait boredom, state boredom, and sustained attention. *Experimental brain research*, 236 (9), 2483-2492.
- Isacescu, J., Struk, A. A., & Danckert, J. (2017). Cognitive and affective predictors of boredom proneness. *Cognition & emotion*, 31 (8), 1741-1748.
- Johnsen, R. (2016). Boredom and Organization Studies. *Organization Studies*, 37 (10), 1403-1415.
- Kawada, M., Shimazu, A., Tokita, M., Miyanaka, D., & Schaufeli, W. B. (2022). Validation of the Japanese version of the Dutch Boredom Scale. *Journal of Occupational Health*, 64:e12354.
- Kawada, M., Shimazu, A., Miyanaka, D., Tokita, M., Sakakibara, K., Mori, N., Hamsyah, F., Yuheng, L., Shojima, K., & Schaufeli, W. B. (2024). Boredom and engagement at work: do they have different antecedents and consequences?. *Industrial health*, 62 (2), 110-122.
- Kapoor K., Subbian K., Srivastava J., Schrater P. (2015). Just in time recommendations: Modeling the dynamics of boredom in activity streams. In Proceedings of the eighth ACM international conference on web search and data mining (pp. 233-242). New York, NY: ACM.
- Kim, K., & Lee, J. H. (2022). The effect of feedback in virtual attention training on orienting attention in individuals with sluggish cognitive tempo. *Journal of attention disorders*, 26 (12), 1640-1652.
- Kilic, A., van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2020). Risk-taking increases under boredom. *Journal of Behavioral Decision Making*, 33 (3), 257-269.
- Kubose, S. K. (1972). Motivational effects of boredom on children's response speeds. *Developmental Psychology*, 6 (2), 302-305.
- Kurzban, R., et al. (2013). An opportunity cost model of subjective effort and task performance. *Behavioral and Brain Sciences*, 36 (6), 661-726.
- Lee, F. K. S., & Zelman, D. C. (2019). Boredom proneness as a predictor of depression, anxiety and stress: The moderating effects of dispositional mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 146, 68-75.
- London, H., Schubert, D. S., & Washburn, D. (1972). Increase of autonomic arousal by boredom. *Journal of Abnormal Psychology*, 80 (1), 29-36.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11 (4), 381-405.
- Mael, F. A., & Jex, S. M. (2015). Workplace boredom: An integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (1), 122-137.
- Markey, A., Chin, A., Vanepps, E. M., & Loevenstein, G. (2014). Identifying a reliable boredom induction. *Perceptual and motor skills*, 119 (1), 237-253.
- Martin, D. R., Winchatz, M. R., Knight, K., & Burrows, L. (2023). Managing Workplace Boredom: Employee Coping Strategies, Supervisor Communication, and Job Satisfaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30 (3), 314-326.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., & Green, M. S. (1995). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 29-42.
- Mercer, K. B., & Eastwood, J. D. (2010). Is boredom associated with problem gambling behaviour? It depends on what you mean by 'boredom'. *International Gambling Studies*, 10 (1), 91-104.
- Mercer-Lynn, K. B., Hunter, J. A., & Eastwood, J. D. (2013a). Is trait boredom redundant? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 32 (8), 897-916.
- Mercer-Lynn, K. B., Flora, D. B., Fahlman, S. A., & Eastwood, J. D. (2013b). The measurement of boredom: differences between existing self-report scales. *Assessment*, 20 (5), 585-596.
- Mercer-Lynn, K. B., Bar, R. J., & Eastwood, J. D. (2014). Causes of boredom: The person, the situation, or both? *Personality and Individual Differences*, 56, 122-126.
- Merrifield, C., & Danckert, J. (2014). Characterizing the psychophysiological signature of boredom. *Experimental Brain Research*, 232 (2), 481-491.
- Mikulas, W. L., & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43 (1), 3-12.
- Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nederkoorn, C., Vancleef, L., Wilkenhöner, A., Claes, L., & Havermans, R. C. (2016). Self-inflicted pain out of boredom. *Psychiatry research*, 237, 127-132.
- Ng, A. H., Liu, Y., Chen, J.-z., & Eastwood, J. D. (2015). Culture and state boredom: A comparison between European Canadians and Chinese. *Personality and Individual Differences*, 75, 13-18.
- Ng, H. C., Wong, W.-I. L., & Chan, C. S. (2024). The effectiveness of an online attention training program in improving attention and reducing boredom. *Motivation and Emotion*, 48, 758-775.
- Noury, L., Ahuja, S., Parker, M., Sturdy, A., & Tyler, M. (2022). In praise of boredom at work. *Organization*, 29, 791-805.
- O'Hanlon, J. F. (1981). Boredom: Practical consequences and a theory. *Acta Psychologica*, 49 (1), 53-82.
- Pekrun, R., Goetz, T., Daniels, L. M., Stupnisky, R. H., & Perry, R. P. (2010). Boredom in achievement settings: Exploring control-value antecedents and performance outcomes of a neglected emotion. *Journal of Educational Psychology*, 102, 531-549.
- Perone, S., Weybright, E. H., & Anderson, A. J. (2019). Over and over again: Changes in frontal EEG asymmetry across a boring task. *Psychophysiology*, 56 (10), e13427.
- Perkins, R. E., & Hill, A. B. (1985). Cognitive and affective aspects of boredom. *British journal of psychology*, 76 (2), 221-234.
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychology. *Development and Psychopathology*, 17, 715-734.
- Raffaelli, Q., Mills, C., & Christoff, K. (2018). The knowns and unknowns of boredom: a review of the literature. *Experimental brain research*, 236 (9), 2451-2462.
- Reijseger, G., et al. (2013). Unveiling the relation between trait and state boredom in academic contexts: The development and validation of the Dutch Boredom Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 73 (5), 861-882.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rothlin, P., & Werder, P. (2007). *Boreout! Overcoming workplace demotivation*. Kogan Page.
- Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the Job Does Not Fit: The Moderating Role of Job Crafting and Meaningful Work in the Relation Between Employees' Perceived Overqualification and Job Boredom. *Journal of Career Assessment*, 28, 257-276.
- Schott, C., & Fischer, C. (2023). How to turn workplace boredom into something positive. A theoretical framework of the 'bright sides' of boredom. *Human Resource Management Review*, 33 (2), 1-14.
- Sousa, T., & Neves, P. (2021). Two tales of rumination and burnout: Examining the effects of boredom and overload. *Applied Psychology*, 70 (3), 1018-1044.
- Spanouli, A., Hofmans, J., & Dalal, R. S. (2023). Coping with daily boredom: Exploring the relationships of job boredom, counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior, and cognitive reappraisal. *Motivation and Emotion*, 47 (5), 810-827.
- Struk, A. A., Carriere, J. S., Cheyne, J. A., & Danckert, J. (2017). A Short Boredom Proneness Scale. *Assessment*, 24 (3), 346-359.
- Tam, K. Y. Y., van Tilburg, W. A. P., & Chan, C. S. (2021). What is boredom proneness? A comparison of three characterizations. *Journal of personality*, 89 (4), 831-846.
- Thackray R. I. (1981). The stress of boredom and monotony: a consideration of the evidence. *Psychosomatic medicine*, 43 (2), 165-176.
- van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19 (3), 348-359.
- van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover

- model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (1), 133-148.
- van Hooft, E. A. J., & van Hooft, M. L. M. (2018). The state of boredom: Frustrating or depressing? *Motivation and Emotion*, 42 (6), 931-946.
- van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2011). On boredom and social identity: A pragmatic meaning-regulation approach. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (12), 1679-1691.
- van Tilburg, W.A.P., Igou, E.R. (2012). On boredom: Lack of challenge and meaning as distinct boredom experiences. *Motivation and Emotion*, 36, 181-194.
- van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2017). Can boredom help? Increased prosocial intentions in response to boredom. *Self and Identity*, 16 (1), 82-96.
- Toscanelli, C., Urbanaviciute, I., De Witte, H., & Massoudi, K. (2023). Better bored than burned-out? Cynicism as a mediator between boredom at work and exhaustion. *British Journal of Guidance and Counselling*, 52 (2), 274-285.
- Tsai, C. (2016). Boredom at Work and Job Monotony: An Exploratory Case Study within the Catering Sector. *Human Resource Development Quarterly*, 27, 207-236.
- Tze, V. M. C., Daniels, L. M., & Klassen, R. M. (2016). Evaluating the relationship between boredom and academic outcomes: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 28 (1), 119-144.
- van Hooft, E. A. J., & van Hooft, M. L. M. (2018). The state of boredom: Frustrating or depressing? *Motivation and emotion*, 42 (6), 931-946.
- van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2017). Can boredom help? Increased prosocial intentions in response to boredom. *Self and Identity*, 16 (1), 82-96.
- Vecchio, R. P. (1990). Theoretical and empirical examination of cognitive resource theory. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 141-147.
- Vodanovich, S. J., & Kass, S. J. (1990). A factor analytic study of the Boredom Proneness Scale. *Journal of Personality Assessment*, 55 (1-2), 115-123.
- Vodanovich, S. J., Wallace, J. C., & Kass, S. J. (2005). A confirmatory approach to the factor structure of the Boredom Proneness Scale: evidence for a two-factor short form. *Journal of personality assessment*, 85 (3), 295-303.
- Vodanovich, S. J., & Watt, J. D. (2016). Self-Report Measures of Boredom: An Updated Review of the Literature. *The Journal of psychology*, 150 (2), 196-228.
- Watt, J. D., & Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25 (1), 163-174.
- Westgate, E. C., & Wilson, T. D. (2018). Boring thoughts and bored minds: The MAC model of boredom and cognitive engagement. *Psychological Review*, 125 (5), 689-713.
- Wilson, T. D., et al. (2014). Just think: The challenges of the disengaged mind. *Science*, 345 (6192), 75-77.
- Wihler, A., Hülshager, U. R., Reb, J., & Menges, J. I. (2022). It's so boring—Or is it? Examining the role of mindfulness for work performance and attitudes in monotonous jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95 (1), 131-154.
- Wolff, W., Martarelli, C. S., Schüler, J., & Bieleke, M. (2020). High boredom proneness and low trait self-control impair adherence to social distancing guidelines during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (15), 5420.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.
- Wyatt, S., Fraser, R. A., & Stock, J. (1937). *Fatigue and boredom in repetitive work*. London: His Majesty's Stationery Office.
- Yakobi, O., Boylan, J., & Danckert, J. (2021). Behavioral and electroencephalographic evidence for reduced attentional control and performance monitoring in boredom. *Psychophysiology*, 58 (6), e13816.
- Zuckerman, M. (1979). *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal*. Erlbaum.
- 日本語文献
- 今野晴貴 (2013) 『日本の「労働」はなぜ違法がまかり通るのか?』星海社
- 江夏幾太郎 (2010). 「処遇への公正感の背景 不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』, 23 (1), 53-66.
- 熊沢誠 (1997) 『能力主義と企業社会』岩波新書
- 服部泰宏 (2011) 『日本企業の心理的契約：組織と従業員の見えざる約束』白桃書房
- 森永彩子, 田中圭, 佐藤洋輔, 生田目光, 沢宮容子 (2025) 「退屈が食行動に与える影響—短縮版退屈尺度の日本語版の作成を通して—」『心理学研究』, 96 (3), 176-186.
- 河田美智子 (2023). 「仕事における退屈に関する心理学的検討」未公開博士論文, 慶応義塾大学大学院社会学研究科
- 八尋風太 (2025). 「日本におけるボアアウト研究の課題」『教育医学』, 70 (3), 179-187.
- 資料・記事出所
- パーソル総合研究所 (2021) 「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」. <https://rc.persol-group.co.jp/>

- news/202106251200/
労働政策研究・研修機構(1999-2021).「勤労生活に
関する調査(個人)」
- International Organization for Standardization.
(2021). ISO 45003: 2021—Occupational health and
safety management—Psychological health and
safety at work—Guidelines for managing psy-
chosocial risks.
- Organisation for Economic Co-operation and
Development.(2021). OECD guidelines on me-
asuring the quality of the working environment.
OECD Publishing.
- Thorbecke, C.(2019, July 11). *Amazon pledges to upskill
100,000 workers by 2025*. ABC News. [https://abcnews.
go.com/Business/amazon-pledges-upskill-100000-
workers-2025/story?id=64264477](https://abcnews.go.com/Business/amazon-pledges-upskill-100000-workers-2025/story?id=64264477)
- Unilever & WIRED Consulting.(2023). *The future of
work is flexible: Three innovative ideas solving the challenges of
the new world of work*. [https://www.unilever.com/
future-of-work](https://www.unilever.com/future-of-work)
- World Values Survey Association. (2022). World
Values Survey Wave 7 (2017-2021) official data
file (Version 4.0). JD Systems Institute.

Workplace Boredom: A Literature Review of International Research and Future Directions in Japan

Yousuke Nakatsu

Workplace boredom, once a prominent topic in early management and industrial psychology, faded into obscurity during the late 20th century as managerial discourse shifted toward autonomy and intrinsic motivation. However, the 2010s marked a resurgence of scholarly interest, particularly in organizational behavior and industrial/organizational psychology, as researchers re-examined boredom's implications for well-being, engagement, and organizational performance. While prior studies had already noted its links to attentional decline, counterproductive behaviors, and mental health risks, recent scholarship reframes boredom as a complex, ambivalent state: both a risk factor and a functional signal that can stimulate creativity, exploration, and organizational change.

This article reviews international research on workplace boredom, including its conceptual foundations, underlying mechanisms, and management approaches. Rather than focusing on a single perspective, the review highlights how prior studies have examined boredom from environmental, job-level, and individual viewpoints, each offering partial but valuable insights. Taken together, this body of research suggests that boredom is not merely a negative state to be suppressed, but a complex phenomenon with the potential to inform both organizational practice and theory.

Despite this renewed global interest, research on employee boredom in Japan remains strikingly limited. This absence is itself revealing. Japanese workplaces, shaped by membership-based employment and ambiguous job boundaries, may have fostered a “dual invisibility structure” surrounding boredom: employees are discouraged from expressing it for fear of being seen as unmotivated, while organizations rarely treat it as a legitimate managerial issue. Consequently, boredom has been both experienced and silenced, hidden beneath dominant concerns with overwork and long hours. Yet survey evidence suggests that Japanese employees, like their counterparts elsewhere, frequently experience boredom at work, with comparable negative outcomes.

The Japanese context therefore represents more than a missing data point: it provides unique cultural and institutional conditions through which to interrogate and expand existing theories of workplace boredom. By examining how boredom is experienced, suppressed, or reframed within Japanese organizations, future studies can illuminate the interplay between individual emotion, organizational design, and cultural norms. Such research would not only enrich understanding of Japanese management practices but also contribute to the international discourse by incorporating cultural and institutional factors into models of boredom. Ultimately, the study of workplace boredom in Japan offers a promising pathway to rethinking the meaning of work and the role of emotions in contemporary organizations.

