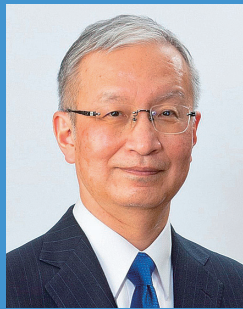


【特集】“幸せ経営”のすすめ ①

従業員の主観的ウェルビーイングとレジリエンスが企業の持続的成長の切り札に



保井俊之

叡啓大学ソーシャルシステムデザイン学部
学部長・教授
慶應義塾大学大学院システムデザイン・
マネジメント研究科特別招聘教授

通の人がより幸せになるための「ポジティブ心理学」のアプローチへと進化させていった。かつて全米心理学会の会長を務めたセリグマン教授らが創始したポジティブ心理学は、行動科学の研究成果も大きくとり入れ、積極的により幸せになるための日常生活での実践を志向している。

ポジティブ心理学の主要テーマは二つある。ひとつは個人の幸せ、すなわち主観的ウェルビーイング^①をいかに向上させるかである。主観的ウェルビーイングとは、個人の人生に関する認知的および心理的な評価のことである。自らの人生および経験に対する心理的反応に関する評価すべてを含む、良好な心の状態と定義される。

ポジティブ心理学のもう一つの主要テーマは、心的ショックやトラウマからいかに立ち直り、ストレスに打たれ強くなるか、という心のレジリエンス^②の獲得である。レジリエンスはもともとシステム工学の用語で、システムに対する予期せぬダメージに対してシステムが適応し、システムがもともと持っている機能を復元すること、または新機能を獲得することと定義される。

同じように、心のレジリエンスとは、トラウマやストレスの重大な原因となる逆境に直面した際、それらにうまく適応するプロセスである。心のレジリエンスは、ストレス耐性といってもよいだろう。それは生まれ持った性格に起因するものではない。

ワークライフバランス、働き方改革、テール型組織、テレワーク、およびワーケーションなど、日本の職場での働き方に関するキーワードはここ数年、目まぐるしく変化してきた。2020年2月以来の新型コロナウイルス感染症への職場での対応が、その変化をより加速している。

しかし、流行語の目まぐるしい変化をよそに、日本の職場に流れる一貫したテーマがある。それは仕事における幸福の実現である。従業員の職場における幸せの実現と、

企業の持続的成長が強い関係性を持つことに
関心が集まり続けている。

幸せと心のストレス耐性への 世界的な関心の高まり

職場での幸せへの関心の強まりの背景には、この30年来の幸福に関する実証的な科学研究の成果がある。ペンシルベニア大学のマーチン・セリグマン教授らは、これまで心の病理への対応を主な研究テーマとしてきた心理学の伝統的なアプローチを、普

(1) subjective well-being
(2) resilience

したがって、心のレジリエンスは誰もがトレーニングにより習得することができる。

これまでのレジリエンス研究の成果により、心のレジリエンスは職場での成功や人生の満足度を決める鍵となることが知られている。ポジティブ心理学が全米で注目を集めるようになった2000年代後半の時期は、イラクおよびアフガニスタンから帰還する米軍兵士および家族が直面するメンタルの不調問題が社会的問題として深刻化した時期に重なる。前出のセリグマン教授らは08年11月に、ペンシルベニア大学ポジティブ心理学センターとして米陸軍と協働し、対テロ戦争からの帰還将兵および家族110万人を対象に、主観的ウェルビーイング向上および心のレジリエンス強化のための大規模プログラムを開始した。このプログラムが、ポジティブ心理学が「普通の人の幸せの向上」を目指す新しいサイエンスとして世界から注目を集めるきっかけを作ることになった。

幸せな心のストレス耐性の向上へ 国家を挙げて取り組む時代に

主観的ウェルビーイングの向上および心のレジリエンスの強化に、この20年間、国家を挙げて取り組んでいる感のあるオーストラリアでも同様に、2000年代から子供たちを主な対象に、「国家学校安全枠組み(NSSF)⁽³⁾」の下、「心は大事」プロゲ

ラムおよび「跳ね返せ」プログラムと名付けられた心のレジリエンス強化事業の取り組みが進んでいる。

この動きは、米豪だけではない。ニュージーランド政府は19年に世界で初めて、国民のウェルビーイングを体系立てて勘案し予算を組む「ウェルビーイング予算」を編成した。スコットランド政府も07年に開始した「国家パフォーマンス枠組み」を18年に大幅に拡充し、多くの主観的ウェルビーイング関連指標を枠組みに盛り込んでいる。「先進国クラブ」と俗称される国際機関の経済協力開発機構(OECD)は、18年に公表した「2030年に向けた学習枠組み」で、教育の価値をウェルビーイングに置き、この枠組みの達成のための教育制度改革を加盟各国に求めている。

何よりも、15年に国連総会で合意された国連の持続可能な開発目標(SDGs)では、目標3の「すべての人に健康と福祉を」で、すべての人の健康的な生活を確保し、福祉を推進すること、そして目標8の「働きがいも経済成長も」で、働きがいのある人間らしい仕事(ディーセント・ワーク)の推進を掲げ、職場におけるウェルビーイングの向上を目標に掲げている。職場や学校における主観的ウェルビーイングの向上および心のレジリエンスの強化は、今や世界的な取り組み目標になったと言って過言ではない。

職場での従業員の働きがいに対する関心の高まり

われわれの社会的生活の多くの部分は職場でなされる。したがって、仕事にやりがいを感じ、職場に満足し、職場のストレスに対してレジリエントで、職場での主観的ウェルビーイングが高いことは、人生における幸福をかなりの程度、決定づける。従業員の職場満足度を測るのに、これまで様々な指標が使用されてきた。ここ20年来の世界的主流は、ワーク・エンゲージメント⁽⁵⁾という指標である。これは仕事に対するポジティブで充実した心理状態のことで、開発したオランダ・ユトレヒト大学のウィルマー・シャウフェリ教授らは、ワーク・エンゲージメントを「活力、熱意および没頭から構成される仕事に対する職場での持続的かつ全般的な感情および認知」だと定義している。

職場での働きがいを示すワーク・エンゲージメントは、職場で心理的安全性を確保してくれる上司の存在にも大きく左右される。心理的安全性とは、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授が1999年に提唱した概念で、職場のチーム内で、リスクのある発言や行動などをお互いにとっても安全であるとの信念がメンバー間で共有されることだ。

心理的安全性の高い職場のチームは学習

(3) National Safe Schools Framework. 2003年から取り組まれ、2018年からは「オーストラリア学生ウェルビーイング枠組み (Australian Student Wellbeing Framework)」へ発展的解消。

(4) 「心は大事 (MindMatters)」…メンタルヘルスの重要性を生徒と教師、親、学校関係者すべてが適切に認識する取り組み。「跳ね返せ (Bounce Back!)」は、ネガティブなものを跳ね返しポジティブな状態をつくる取り組み。

(5) engagement…仕事への活力・熱意・没頭の測定から得られる指標。

志向になり、チームの業績が上がる。グループが2016年にプロジェクト・アリストテレスと銘打った研究を行い、グループ内で業績を挙げているチームの特性を分析したところ、心理的安全性の高いチームほど高い業績を上げることが明らかになったことから、心理的安全性という言葉はここ数年一世を風靡している。

上司部下関係についての職場の心理的安全性と働きがいとは密接につながっている。その具体的な報告の事例を挙げよう。15年に米ギャラップ社が公表した「アメリカの管理職白書…リーダーのための分析と助言」は次のように報告をまとめています。

「どんな質問でも上司に聞けるか」との問いに「強く同意する」と答えた部下は、ただ「同意する」と答えた部下に比べて、ワーク・エンゲージメントが2倍超高い。同じく「仕事以外の話題も上司に話せるか」との問いに「強く同意する」と答えた部下は、ただ「同意する」と答えた部下に比べてワーク・エンゲージメントが2倍超高い。優れた上司は部下のことを知る集中的な努力をし、部下に何を話しても安心と感じさせ、職場での働きがいと主観的ウェルビーイングの向上をもたらすのである。

ワーク・エンゲージメントについては残念ながら、OECDが09年に行った国際的な比較研究によれば、日本は諸外国に比べて数値が低い。先進諸国では韓国、フラン

スに次いで低いという結果になっている。裏を返せば、大きな「伸びしろ」があるということだ。ワーク・エンゲージメントを向上させることで、仕事のパフォーマンスを上げる。他方で、日本企業は「幸せでない」従業員が職場に少なからずいるがゆえに、成長を阻害されてきたと言える。

職場での従業員の幸せと働きがいと業績は三位一体

直近20年間の主観的ウェルビーイングの研究の成果として、主観的ウェルビーイングとワーク・エンゲージメントと仕事のパフォーマンスの三者には、強い相関関係があることがわかってきた(表①)。すなわち、幸せな従業員は創造的で生産的で、企業の成長と好業績をもたらすのである。

では、日本における職場の幸せの現状はどうだろうか。残念ながら幸福度はさほど高いとは言えないとの先行研究がある。神戸大学大学院の佐野晋平准教授と大阪大学

表① 職場の幸せと働き甲斐と業績は三位一体

- 職場における幸せは質の高い従業員が辞めていくのを防ぎ、モチベーションを上げる。
- 幸せな従業員はそうでない従業員に比べて27%働きぶりが良く、53%出世の機会が多い。
- 幸せな従業員はそうでない従業員に比べて、16%仕事のパフォーマンスが良く、燃え尽き症候群に陥ることが125%少なく、32%組織によりコミットしており、46%仕事に満足している。
- 幸せな人は創造的であり、そうでない人に比べて12%より生産的である。

出典：Fisher 2010, Spreitzer and Porath 2012 & 2016, Seppälä 2017

大学院の大竹文雄特任教授が2005～06年に実施した、労働と幸福度に関する日米比較パネル調査によれば、就業形態および職業別ともに、日本の労働者の幸福度は米国の労働者の幸福度に対して、押しなべて低い。とりわけ日本の中小・中堅企業の従業員の幸福度は、米国の同規模の企業の従業員の幸福度に比べて際立って低いのが特徴的である。また日本では男性がより不幸であり、年齢と幸福度はU字型の推移をたどる一方で、高学歴者、管理職および専門職の幸福度がより高い。

この傾向は、職場における幸せの対向概念である職場における不幸、特に日本の職場におけるメンタル失調者の多く存在を考えると、その重大さがよくわかる。職場でメンタルの不調を訴える従業員の問題の重さは安易に経済的試算に置き換えられるものではないが、そのインパクトの日本社会全体への大きさを想起するため、敢えてひとつの推計を紹介してみよう。

国立社会保障・人口問題研究所が10年度に公表した「自殺・うつ対策の経済的便益(自殺・うつによる社会損失)の推計」によれば、自殺およびうつなどの日本人の心の不調による経済損失は約2兆6782億円に上る。誰もが幸せな環境にいてこの経済損失がなくなれば、日本のGDPはそれだけで0.5%も上がることになる。「幸

「せ経営」の実現による日本企業の従業員の主観的ウェルビーイングの向上は、マクロ経済の視点においても日本の経済成長の起爆剤になり得るのである。

14年には改正労働安全衛生法が公布され、15年12月から企業内のストレスチェックおよび面接指導が義務化された。義務化に関して言えば、従業員50人以下の事業所は努力義務にとどまったものの、中小企業をはじめ日本企業はこの5年余りの間に、メンタルヘルス対策へ雪崩を打って取り組んでいる感がある。

従業員の幸福を大事にする企業を顕彰する動きも近年活発になってきた。法政大学大学院元教授で現・千葉商科大学大学院中小企業人本経営プログラム長の坂本光司客員教授らは、人を大切にする経営学会およびその前身団体時代も含め「人を幸せにする経営」を行っている企業に10年から「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を贈っている。また、エンジニア出身で幸福学研究家の天外伺朗氏は、社員の幸せと働きがいがおよび社会への貢献を大切にする企業をホワイト企業と定義し、14年からホワイト企業大賞を該当企業に授与している。

中小企業の「幸せ経営」を実現するために

総務省統計局の2016年経済センサス活動調査によれば、日本の中小企業は日本

の全企業数の99・7%、従業員数の68・8%及び付加価値産出額の52・9%を占める。日本の職場の従業員の幸せの実現は、中小企業の「幸せ経営」の成否にかかっていると云っても過言ではない。

商工中金未来デザイン室の分析によれば、同室が提供する「会社の幸せ」サーベイに基づく幸せ指数が上位の中小企業群は下位群と比べ、売上高成長率の3年平均が有意に高くなる傾向にある。また著者らと同室のメンバーからなる研究チームによる最新の研究結果によれば、日本の中小企業の80社従業員2000名超を対象とする調査で、新型コロナウイルス感染症拡大前の時期ではあるが、売上高成長率の2年平均と従業員の主観的ウェルビーイングの数値は、国際的な幸福度の尺度のいずれとも強い相関を示すことが明らかにになっている。

この実証研究の結果は、本年7月に開催される国際的なポジティブ心理学の学会に報告される予定である。

表② 幸せへの鍵: PERMAと前野幸福4因子

PERMA	前野幸福 4 因子
P : ポジティブ感情 (positive emotion)	1. 自己実現と成長 (「やってみよう」因子)
E : ワーク・エンゲージメント (engagement)	2. つながりと感謝 (「ありがとう」因子)
R : ポジティブな関係 (positive relations)	3. 前向きと楽観 (「なんとかなる」因子)
M : 生きる意義や目的 (meaning)	4. 独立とマイペース (「あなたらしく」因子)
A : 自己実現 (accomplishment/achievement)	

日本の中小企業にはさらに、経営者と従業員の高齢化に伴い、事業承継および従業員の確保の課題が大きいのしかかる。中小企業の幸せによるサステナビリティ経営を考えるに当たり、経営者と従業員がともに幸せであることは重要である。ポジティブ心理学の大家の一人であるイリノイ大学のエド・ディーナー名誉教授らの研究によれば、幸せな人は、そうでない人に比べて10年長生きする。日本の中小企業の経営者と従業員がより幸せになれば、企業の寿命も延びるはずである。

では「幸せ経営」を実現するために、中小企業の経営者は何を心掛けたらよいのだろうか。3つのヒントがある。

1つはポジティブ心理学の大家で前出のセリグマン教授が提唱する、幸せへの5つの鍵である。それは5つの鍵の頭文字をとって、PERMAと呼ばれる。すなわちポジティブ感情 (positive emotion = P)、エンゲージメント (engagement = E)、ポジティブな関係 (positive relations = R)、生きる意義や目的 (meaning = M) および自己実現 (accomplishment/achievement = A) である (表②)。

また慶應義塾大学の前野隆司教授らは日本人1500人を対象とする実証研究により、日本人の幸福への鍵が、自己実現と成長 (「やってみよ

「因子」、つながりと感謝（「ありがたい」「因子」、前向きと樂觀（「なんとかなる」「因子）および独立とマイペース（「あなたらしく」「因子）」の4因子から成ることを明らかにしている。

さらに、パソル総合研究所と前野教授らの研究チームは、日本の就労者5000人を対象に、職場における幸せおよび不幸せに関する実証研究を行い、その結果を20年7月に公表している。その結果報告書によれば、職場における幸せおよび不幸せはそれぞれ7つの因子から成る。幸せの7因子は、自己成長、リフレッシュ、チームワーク、他者承認、他者貢献、自己裁量および役割認識である。また不幸せの7因子は、自己抑圧、理不尽、協働不全、不快空間、評価不満、疎外感およびオーバーワークである。

これらPERMAや前野4因子などに表現される心的状態を従業員に対して実現していく経営は、幸せ経営につながっていくだろう。

「自利他」の経営から「幸せ経営」

まとめとして、「幸せ経営」の実現のために最も大事なことを述べよう。それは「幸せ経営」の実現には、中小企業経営者とその家族自身の幸せの実現が最も大切だということだ。

有力な先行研究

を紹介したい。イェール大学のニコラス・クリスタキス教授らの研究チームは、米国東海岸ボストン近郊の小さな村の長年にわたる住民のつながりと幸福度に関するパネル調査を通じて、人間関係



幸せと金融に関する
筆者ら主宰のワークショップの光景

階説の最高峰である、自己実現の達成が欠かせないのである。

自分とその家族がさきほどのPERMAや前野幸福4因子を手がかりに主観的ウェルビーイングを高め、従業員との人間関係のつながりを強めていくこと。それが「幸せ経営」の第一歩である。

新型コロナウイルス感染症の世界的感染拡大により、感染症の脅威とそれに伴う職場での不安や懸念を少しでも和らげ、中小企業の持続的成長を確保するために、「幸せ経営」の追求はますますその重要性を増している。

例えば、トルコおよび英国の研究者グループ、ならびに米豪南アの研究者グループの最新の研究成果は、新型コロナウイルス感染症拡大の社会状況がもたらすストレスや不安を和らげるのに、ポジティブ感情を高める介入などポジティブ心理学にもとづくワークが効果的としている。

このことは仏教用語の「自利他円満」にも通じる。自分がまず幸福でなければ、ひとさまを幸福にすることなどできない。ひとさまを助ける「利他」の行動ばかりでは自分のありのままを受け入れる自己受容およびありのままの自分を許すセルフコンパッションは、容易には実現しないだろう。さらに主観的ウェルビーイングの向上には、米国ブランドイス大学の心理学者アブラハム・マズロー教授がかつて唱えた欲求5段

日本の中小企業は、経営者と従業員および家族の主観的ウェルビーイングの向上と心のレジリエンス強化により、新型コロナウイルス感染症による経済社会的ショックをレジリエントに乗り越える。そしてサステナビリティ経営を実現していく。日本の中小企業の「幸せ経営」はウィズコロナおよびポストコロナ時代における日本経済の持続的成長の大きなエンジンになるであろう。◆