

《卒業研究報告》

これからの日本社会における労働とウェルビーイング

内田 朱音 (鵜沢ゼミ)

序章 問題意識と本論文の目的

現代の社会状況の特徴として、DX化やグローバル化、人生100年時代への到達などが挙げられる。これらは近年急速に拡大しており、社会の変化のスピードが加速し続けていることが分かる。加えて、2019年12月初旬に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が中国の武漢市で報告され、世界的な流行となり世界が一変した。それに伴ってテレワークが普及し、働き方についての見直しも行われてきている。

社会は常に進化しており、社会に求められるものも複雑、高度化していつている。働き方は多様化し、SDGsなどの利益以外にも考慮した働き方が求められている。特に日本社会においては、組織、個人、社会の三方ともよい状況が求められている。人口減少が問題となり、ダイバーシティ推進や女性活躍推進が進められ、社会的意義が競争資源となり、CSRやSDGsに対する取り組みが競うように実施されている。

そのような中、地球規模でよい社会を作るという規範を設けなければならない時代が来ている。拡大ではなく調和を目指す動きが到来、経済成長から心の成長へとシフトチェンジが行われつつある。英国では2010年にウェルビーイングに取り組むと宣言し、統計局がウェルビーイングを計測するようになった。ニュージーランドでは国民の幸せは国の義務と考え2019年より幸せをコンセプトに入れた予算「ウェルビーイング・バジェット」を取り入れ、ブータンでは国民総幸福量(GNH)の

増大を目指すと言っている。そして、ウェルビーイングの研究が盛んにおこなわれるようになり、幸せな人は創造性が3倍高いこと、生産性が1.3倍高いこと、寿命が7年から10年長くしかも健康であることなど、多くのことが分かってきた。

激動の現代社会において「心身の健康だけでなく、心の豊かな状態である幸福と、社会の良好な状態をつくる福祉を合わせた、心と体と社会の良い状態」(前野隆司・前野マドカ 2022:17)であるウェルビーイングが求められ、必要とされているのである。本論文では、「労働」という観点から、どうすればこれからの社会の中でウェルビーイングに働くことができるのかを考察することを目的とする。

第1章 ウェルビーイングと現代社会

本章では、本論文において重要な概念となるウェルビーイングについて説明した後に、ウェルビーイングを構成する要素の1つである幸福について論じていく。そして、より詳しく現代社会の変化とともにその重要性について考察する。ウェルビーイングについては多くの先駆者たちが研究を重ね、その要素・要因を明らかにしようとしている。それらに触れながら、ウェルビーイングというものについての理解を深めていく。

第1節 幸福を包括するウェルビーイング

本節では、ウェルビーイングについて説明した後にウェルビーイングを構成する要素の1つであ

る幸福について論じていく。また、本稿において一律に「幸福」という言葉を扱うが、引用元の表記についてはその範囲外である。文中「幸せ」という言葉が出るが多々あるが、意味合いとしては「幸福」と同様のものであるということを念頭に置いていただきたい。

第1項 ウェルビーイングとは

ウェルビーイングという言葉が初めて登場したのは、1946年に設立された世界保健機構（WHO）の憲章である。訳語としては、「健康」「幸福」「福祉」「良い在り方」などがあてられており、WHO憲章における「(広い意味での)健康の定義」の中で使われている単語だ。以下はWHO憲章と日本WHO協会による日本語訳の抜粋である。

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.

健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます。

つまり、『健康とは、単に疾患や病弱な状態ではなく、身体的、精神的、そして社会的に完全に良好ですべてが満たされている状態である』と定義づけられた中での『満たされた状態』がwell-beingという単語」(前野 2022:16)ということだ。狭い意味での心身の健康だけでなく、心の豊かな状態である幸福と、社会との良好な状態である福祉を合わせた、心と体と社会のすべてにおいて良い状態がウェルビーイングだということになる。

そのため、日本の学問分野において、ウェルビーイングという言葉は様々な訳し方をされてきている。医療系の場では「健康」と訳され、心理学者には「幸福」と訳されている。また、福祉関係者

には「福祉」と訳されてもいる。ここからも、ウェルビーイングという言葉が、いかに多くのものを包括することのできる概念であるのかということが分かるだろう。

本稿では、前野(2022)と同様に、ウェルビーイングを、「健康」「幸福」「福祉」のすべてを包む概念として捉え、特に「幸福」に焦点を当てて考察をしていく。

第2項 幸福とは

本稿では、幸福については簡単に「精神的に満たされた状態」(WHO憲章)、「心の豊かな状態」(前野 2022)とだけ定義し議論を進める。

なお、幸福に関する研究は幸福度研究と言われる、現在に至るまでに多くの研究がされてきている。内閣府によれば、一般に言われる幸福度研究とは、主観的幸福感と呼ばれる人々の主観的な生活の評価や幸福感を中心に研究する複合分野のことを指し、哲学に始まり、医学、公衆衛生、心理学、社会学、経済学などの分野の研究者が取り組んでいる研究のことだ(内閣府経済社会総合研究所「Q1幸福度とは何か?」2023年10月10日アクセス)。実際、主観的幸福感を用いた分析により、様々なことが分かってきている。所得の上昇が人々の幸福度を改善することには限度があること、失業が個人にもたらす負の影響は所得の減少以上に大きいことなどが、その例として挙げられる。そのため、主観的幸福を正確に測定することが、重要であると考えられるようになった。

また、幸福度研究の必要性として、内閣府経済社会総合研究所は、次の3つを挙げている(内閣府経済社会総合研究所「Q2幸福度を測ってどうするのか?」2023年6月27日アクセス)。1つ目は、社会がどのような目標に向かうべきかという議論に、市民を巻き込むこと。2つ目は、人々の生活が良い方向に向かっているのかどうか、より正確に描き出す様々な指標を見つけ出すこと。3つ目

は、幸福度・社会進歩測定指標がどのように公共政策に情報提供するのかを検討することによって、幸福をもたらす要因を理解し、幸福を改善するために必要な一連の政策を見つけ出すことである。「幸せ」に光をあてることによって、これまで政策などにおいて焦点化されてこなかった「個々人がどういう気持ちで暮らしているのか」に着目することができるのだ。そこに、幸福度研究を行う意義があるとされている。

浦川（2011）によれば、多くの学問の究極の目的は、「人間が生きていく上での不安を和らげ福祉を向上させること」にあると言われている（浦川 2011:5）。そして、それには「人間を幸福にするメカニズム」と「人間を不幸にさせてしまうメカニズム」について検証、活用しながら、状況の改善に向けた適切な方策の検討がなされる必要がある。幸福度に関する研究はまさにこのような問題意識から出発したと言われている（浦川 2011:5）。

本稿において取り扱うウェルビーイングは、第1項でも記述した通り、上記の「幸福」に加えて、健康や福祉といった面にも考慮したそれらを包括した概念である。

以下では、そのことを念頭に置いた上でウェルビーイングを労働と絡めて論じていく。

第2節 なぜウェルビーイングに注目が集まるのか

本節では、ウェルビーイングに注目が集まる要因について考察していく。それには、現代社会の変化が深く関係しており、その変化に伴って労働環境や労働に対する意識にも変化がみられているのだ。

第1項 現代社会の現状・変化

序章でも述べたが、これからの日本企業の経営・組織形態には、組織、個人、社会の三方への利益

提供が求められるということが言える。なぜなら、人口減少や終身雇用制の崩壊、副業の解禁などにより、「企業が導き、個人が従う」モデルから「個人が選び、企業が成長を支援する」モデルへのシフトチェンジが行われているためだ（パースル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書」2023年10月13日アクセス）。それに加えて、ダイバーシティ推進や女性・シニアの活躍推進、外国人雇用など、働く従業員の属性・価値観が多様化したことで、それらに対応できるようにしなくてはいけなくなった。また、CSRの浸透やSDGsに対する取り組みを強いる社会によって、企業経営における「社会的意義」が競争的資源となり、周囲も取り組んでいるから取り組まなければ、となることで、社会にとっても良い状況が求められるのだ。

そのような変化の中で、人の価値観も、地位財から非地位財へと移ってきている（前野2022:26）。地位財とは、カネ、モノ、地位のように他人と比べることのできる財だ。それに対して、非地位財とは、幸せや健康など、他人と比べるものではなく自分の中で昇華させる財のことである。高度経済成長が終わりをつけ少子高齢化が進む中で、成長の限界を感じると共に重要視する価値観にも変化が訪れているのである。

それに加えて、学術的にも幸福（主観的ウェルビーイング）についての研究が盛んに行われるようになったことで、理解が深まってきているという現状がある。詳しくは次項で述べるが、1980年代以降、心理学者を中心に多くの研究が行われており、論文の数も近年急激に増えている。その結果、多くの面において幸福がもたらすメリットが大きいということが分かってきたのだ。その中には、労働に関する研究も多く存在する。

以上のように、現在社会の変化によって、近年ウェルビーイングへの関心が高まっているのである。

第2項 現代社会の変化に伴う働き方・考え方の変容

社会の変化に伴って価値観にも変化が現れていると同時に、働き方や、労働に対する意識にも変化が現れている。職場のウェルビーイングに注目が集まった結果、柔軟な働き方やプライベートを考慮した働き方が押し進められつつある。2020年ごろに新型コロナウイルスの発症が確認され、不要不急の外出の制限がされたことも、その後押しとなった。

それに加え、日本では、健康経営と働き方改革が進められた結果として、よりウェルビーイングな働き方に注目が集まっていると言える。健康経営とは、日本再興戦略、未来投資戦略に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」に関する取り組みの一つであり、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することである(経済産業省「健康経営とは」2023年11月22日アクセス)。2016(平成28)年からは「健康経営優良法人認定制度」を創設しており、優良な健康経営に取り組む法人を可視化することで、取り組みを増進させた。2021(令和3)年時点でその数は約1万500社にのぼる。働き方改革とは、「働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすること」(厚生労働省「『働き方改革』の実現に向けて」2023年11月22日アクセス)を目的とした改革であり、2019年から順次施行されている。具体的な内容としては、長時間労働の削減や同一労働同一賃金、柔軟な働き方がしやすい環境整備、ダイバーシティ推進、賃金の引き上げ、再就職支援、人材育成、ハラスメント防止対策などだ。国としてもウェルビーイングな働き方を推進しようとする動きとともに変化しつつあるのである。

それに合わせて、従業員側の働くことに対する

意識にも変化がみられる。LINE株式会社が、スマートフォン専用のプラットフォーム「LINEリサーチ」において、2022年7月19日から21日に日本全国の18歳から59歳の男女454,712人を対象に働き方の変化に関するアンケート調査を行った。その結果、若年層ほど「プライベートの方が大切」と思っている人の割合が高くなる傾向にあることがわかった。また、自分が働く会社/組織を選ぶ時の重視点は、10代から30代では「休日が多いこと」「土日が休みであること」「福利厚生/社員へのサポート体制が充実していること」といった仕事の条件面に関する項目が多く見られた。反対に年次が上がるほど「仕事内容が、自分の能力や適性に合っていること」「仕事内容が、働きがい/やりがいがあること」「仕事内容が、自分のやりたい/得意なことであること」などの仕事内容に関する項目が多く見られた。

以上のことから、働くということに対する考えも変化してきていることが分かる。健康経営や働き方改革にも、ウェルビーイングという観点を積極的に取り入れ、より現代に合った働き方を模索する必要があるのではないかと考えられる。

第3節 ウェルビーイングの要素・因子

ウェルビーイングとは、「健康」「幸福」「福祉」のすべてを包む概念であり、「満たされた状態」のことを言うこれまで述べてきた。では、もう少し具体的に、それはどのような状態なのだろうか。本節では、ウェルビーイングという目には見えず数値化もしづらいものについて論じる上での指針として、多くの先駆者たちが研究を重ね明らかにしたその要素・因子について述べていく。

第1項 ギャラップによるウェルビーイングの5つの要素

米国の世論調査会社ギャラップは、個人の意識調査に通底するウェルビーイングに関する調査を

行っている。そしてそこでは、調査手法として、次の5つの要素が使われている。

1つ目は「キャリアの安全性(Career Well-being)」だ。「自分でこのキャリアと仕事を選んでいる」という自己選択と納得感があるかどうかを見る。ここでいうキャリアとは、仕事におけるものだけでなく、人生そのもののキャリアという意味合いも含まれており、その中には育児やボランティア、趣味なども含まれている。即ち、自分の人生を自分の意志で選択をし、そこに納得感を得ているのかどうかということだ。

2つ目は、「関係性の質(Social Well-being)」である。これは、家族、職場、友人など、生活の中で他者との深い関わり合いを持つことができているかが問われている。自分を取り巻く他者に対して信頼や愛情といった深い関わりを持ち、広い友好関係を結ぶことができているならば、達成しているということになる。

3つ目は、「財務の管理(Financial Well-being)」だ。支出や収入をきちんと管理・運用することによって、経済的に満足できているかどうかである。経済的な不安がないことは勿論だが、ただ収入や資産が多ければいいというものではなく、自分自身でその現状を十分であると感じているかどうか重要な指標となってくる。

4つ目は、「心¹の健康(Physical Well-being)」である。身体的、精神的に健康な状況であるかどうかだ。「Easterlin (2003) は、GSS (General Social Survey) のデータを用いる事により、あらゆる年代で自身の主観的な健康度と幸福感に密接な正の相関が見られる点を指摘している。」(浦川 2011:7) にもある通り、健康と幸福には相関関係がみられるためだ。

5つ目は、「地域社会とのつながり(Community

Well-being)」である。地域社会と関わりを持ち、住んでいる地域に根差していると感じられているかだ。2019年秋季の国土交通省による国土交通政策研究所報によれば、個人の地域活動への参加と幸福度との間には相関があり、地域活動に参加することで個人の幸福度は高まる可能性が高いということが明らかになっている。

以上が、ギャラップの定義するウェルビーイングを測る上での5つの要素である。

第2項 前野隆司のウェルビーイング（幸せ）の4つの因子

慶應義塾大学ウェルビーイングリサーチセンター長や、一般社団法人ウェルビーイングデザイン代表理事、ウェルビーイング学会会長を務める前野隆司は、幸せを4つの因子に分類し、そこからウェルビーイングについての考察を行った(前野 2022:73)。

1つ目は「やってみよう」因子と命名された自己実現と成長を意味するものだ。やりがいや強みを持ち、主体性の高い人は幸せということを表す。

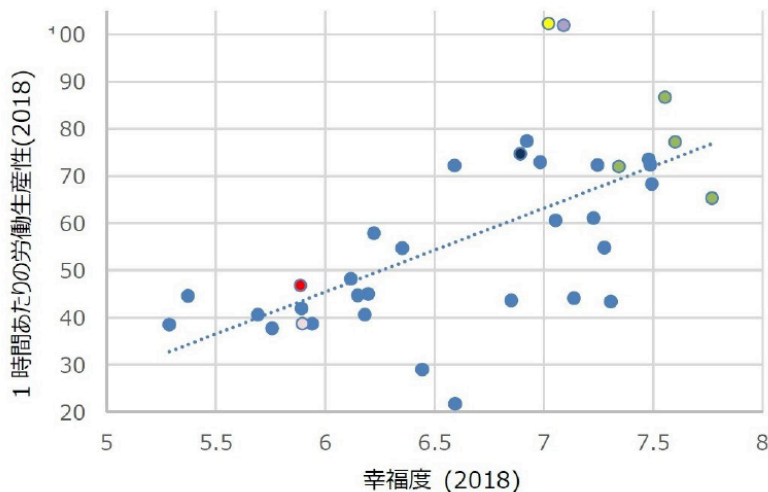
2つ目の因子は「ありがとう」因子と言われるものだ。繋がりが感謝、利他性や思いやりを持つことが幸せであることを表す。

3つ目は「なんとかなる」因子だ。前向きかつ楽観的で、何事も何とかなると思えるポジティブな人は幸せだということだ。

4つ目は「ありのまま」因子である。独立性と自分らしさを保つことで幸せを得ることができる。

前野隆司の因子は、日本人の性質によりあったものになっているという点が特徴的だ。前野(2022)によれば、「ありのまま」因子は米国では当たり前すぎて、米国の研究者はわざわざ選ばな

1.「Physical」を、本稿では前野(2022)に則り「心」と訳す。



図表 1 OECD 諸国の幸福度と生産性
 (公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2019」; Helliwell J.F.et.al World Happiness Report.)
 注)赤は日本、緑は北欧4か国。黄色はアイルランド、紫はルクセンブルク、黒は米国、ピンクは韓国。

かったほどだという。日本人の労働を見ていく上で、この研究は欠かせないものであると考えられる。

第2章 ウェルビーイングと労働の関係

ウェルビーイングという言葉が認知され注目を集めつつある中、学術的成果も多数出てきている。これらを踏まえると、ウェルビーイングをビジネスにも取り入れようという考えが出てくることは自然なことではないかと考えられる。本章では、第1章で述べてきたウェルビーイングについて、さらに詳しく「労働」という観点から考察していく。

第1節 幸福と労働に関する研究

本節では、幸福と労働には相関性があるという考察の根拠を明らかにした後に、過去に遡って日本のウェルビーイング経営を築いてきた人物について軽く触れることにより、ウェルビーイングに働くための糸口を探る。なお、本節において「幸

福」という言葉を使っているのは、ウェルビーイングが比較的近年になって使われ始めた言葉であるためである。それ以前は幸福研究が主流であった。そのため、それに則り本節では「幸福」という言葉を使用しているが、本質的なところではウェルビーイングと同様の意味合いを持っている。

第1項 幸福と労働の相関性

労働と幸福の関係性についての研究は行われており、その2つには相関関係がみられるということが分かっている。『ハーバード・ビジネス・レビュー』（ダイヤモンド社）の2012年5月号では、幸福度の高い社員の創造性はそうでない社員の3倍高く、生産性は31%高く、売り上げも37%高い、という結果が掲載されている(『ハーバード・ビジネス・レビュー』2012年5月号「幸福の戦略」:62-63)。また、幸福度の高い社員は、そうでない社員よりも欠勤率が41%低く、離職率が59%低く、業務上の事故が70%少ないという研究結果

もある。即ち、幸せであることで創造性や生産性が高くなり、休んだり辞めたりすることもせず、ミスも少なくなるということが明らかになっているのである。

また、公益財団法人日本生産性本部が作成したOECD諸国の幸福度と労働生産性の関係を示した資料（図表1参照）を見ても、相関係数0.64と中程度の相関がみられ、幸せな国は生産性が高い傾向にあることが分かる。幸福度は、「個人主義的な傾向のある国では高めに、集団主義的な傾向のある国では低めに出る」（前野 2022:186）という傾向があるため、日本を含め韓国などのアジア圏の国の順位については吟味する必要があるが、いずれにしても幸福度と労働生産性には相関関係がみられるということだ。

幸福であることが生産性にも繋がるということが明らかになったことに加えて、1章2節2項で記述した通り現代社会の労働に対する意識も変化してきている。従業員の幸福を大切にするウェルビーイング経営に注目が集まりつつあることにも必然性があると言えるだろう。

第2項 ウェルビーイング経営の歴史

日本にはもともと「近江商人の三方よし」という経営の視点が存在しており、それが日本におけるウェルビーイング経営の思想のスタートだと考えられている（前野 2022:115）。これは、自分、お客さま、そして社会の三方すべてによい状態という総合的な視点のことだ。

日本におけるウェルビーイング経営の先駆者ともいえる人物の一人は渋沢栄一氏である。その後を受け継ぐ人物として、本項では京セラの創業者である稲盛和夫氏、ソニーの元常務である土井利忠氏（ペンネームは天外伺朗氏）の二人を取り上げ紹介する。

渋沢氏は会社のあるべき姿として「合本主義」を提唱した。合本主義とは、「出資者が会社を支

配するのではなく、多くのものが出資者として企業の設立に参加して、事業から生じる利益を分け合うという考え方」（前野 2022:116）とされる。利益のみではなく社会の発展を実現するため必要な人材と資本を合わせて事業を推進するべきであるという、ウェルビーイング経営の根本ともいえる考えだ。しかし、この後経済成長を急いだ日本は高度経済成長期を経てバブル期を迎え、バブルの崩壊やリーマンショックを経たことにより、渋沢氏の理想に沿った形での発展はなかったといえるだろう。

京セラの創設者である稲盛氏は、時代に先駆けて「従業員の物心両面の幸福」を第一に掲げ会社を経営したことで有名だ。京セラ、KDDI、JALなど稲盛氏が経営に参加した企業では常にウェルビーイング経営が実施されてきたのである。また、1983年から2020年まで経営塾「盛和塾」を開講しており、そこで「物心両面の幸福」を目指した経営理念を中小企業経営者に伝えてきた。そのため、現在のウェルビーイング経営者にその考えが引き継がれていると考えられる。

ソニーの元常務である土井氏は、ソニー退社後に天外伺朗というペンネームで著作活動を行っており、その活動の一つとして2005年から「天外塾」という経営塾を2023年現在まで開講している。加えて、2014年からは「ホワイト企業大賞」という元々あった「ブラック企業大賞」の向こうをはって新たな賞を始めるなど行っている。これらはすべて社会への貢献度が高く、かつ従業員も幸せに働く会社を増やしたいという思いから始めたものであり、今もお受け継がれている。

こうした先駆者たちの活動も、近年ウェルビーイングに注目が集まっていることの後押しとなっているのではないかと考えられる。

第2節 ウェルビーイングとワークライフバランス

本節では、ウェルビーイング経営を考えるにあ

たって外すことのできないワークライフバランスについて考察していく。ワークライフバランスが整っているということが、ウェルビーイング経営を行う上で重要な要素の1つになってくると考えられているのである。

第1項 ワークライフバランスとは

ワークライフバランスとは、和訳すると「仕事と生活の調和」であり、そのままの意味である。2007年に策定された「仕事と生活の調和（ワークライフバランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」では、仕事と生活の調和が実現した社会とは「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域社会などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」であると定義されている。具体的には「就労による経済的自立が可能な社会」、「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」、「多様な働き方・生き方が選択できる社会」とされている。

ワークライフバランスを充実させることは、ウェルビーイング経営を行う上で外せない条件となっているのである。

第2項 仕事と生活の両立がウェルビーイングに及ぼす影響

実際に、ワークライフバランスへの政府や企業による支援が充実した国では、育児に伴う幸福感の低下が見られず、全ての人々の幸福感が他国より高い傾向にあるとする調査もある（『日本経済新聞』2023年1月23日「幸せに生きるために(7)」）。ワークライフバランスと幸福度には相関性があり、ワークライフバランスの充実が幸福度に影響

を与える。そして、ウェルビーイングは幸福度を包括するものであるため、ワークライフバランスはウェルビーイングにも良い影響を与えるということが言える。本項では、前述したギャラップによるウェルビーイングの5つの要素を用いて、ワークライフバランスがウェルビーイングに与える影響について具体的に考察していく。

ギャラップによるウェルビーイングの要素は、「キャリアの安全性(Career Well-being)」、「関係性の質(Social Well-being)」、「財務の管理(Financial Well-being)」、「心の健康(Physical Well-being)」、「地域社会とのつながり(Community Well-being)」の5つである。自らが満足したバランスで「仕事」と「生活」を送るということは、自分の人生を自分の意思で選択し、そこに納得感を得ることの一端を担っているため「キャリアの安全性」に含まれる。加えて、2021年、2022年と2年に亘り私たち（日野市・明星大学鶴沢教員とゼミ生・実践女子大学須賀教員とゼミ生）が協働して実施した、日野市内の企業、団体など6社へのワークライフバランスを中心としたインタビュー調査から、ワークライフバランスが実現している企業の共通点として、個人のライフイベントなどを考慮して多様な働き方の可能性を広げているということが挙げられるということが分かった²。ここからも、ワークライフバランスはウェルビーイングの要素の1つ「キャリアの安全性」に大きな影響を与えているということが分かる。また、内閣府が仕事と生活の調和が実現した社会の姿として述べている「就労による経済的自立が可能な社会」は、そのまま「財務の管理」を指しており、ウェルビーイングにも必要な要素である。「関係性の質」や「地域社会とのつながり」はしっかりと自分の時間を確保できなければ実現が難しく、「心の健康」も

2. 2021年度・2022年度明星大学人間社会学科『社会学研究報告』【鶴沢ゼミ活動報告】参照

同様に心身共に健康であるためにはワークライフバランスが必要不可欠だ。

このように、ウェルビーイングの中には少しずつワークライフバランスが担っているものがある。そのため、ウェルビーイング経営を行う上で、ワークライフバランスの実現は欠かせないものである。

第3節 「はたらく人の幸せに関する大規模調査」

本節では、実際に行われたはたらく人の幸せに関する大規模調査を用いて、その結果からウェルビーイングに働くために重要な事や、共通点を模索していく。

第1項 調査の概要

パーソナル総合研究所と慶應義塾大学前野隆司教授の共同研究プロジェクトである「はたらく人の幸福学プロジェクト」は、これからの幸せなはたらき方を探求するためのプロジェクトだ。本論文では、このプロジェクトの一環として行われた「はたらく人の幸せに関する調査」を用いて、その中でも「はたらく人を幸せ・不幸せにする組織マネジメント要素」に焦点を当てることで、ウェ

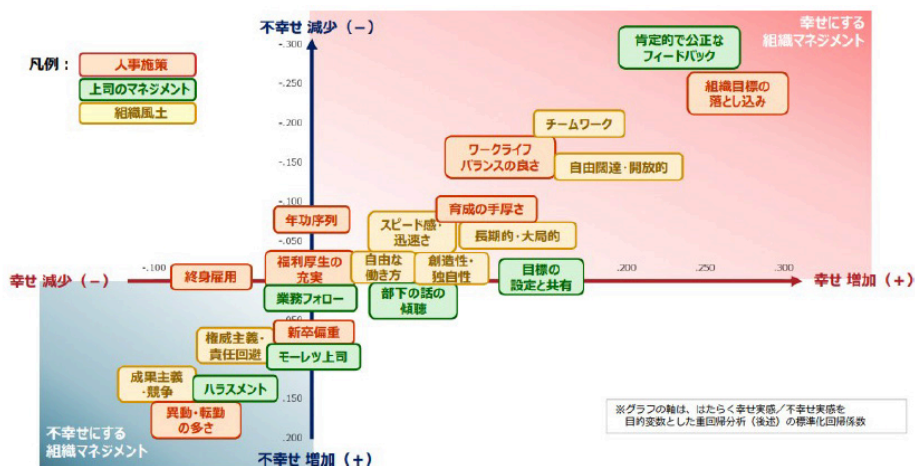
ルビーイング経営を行うために重要なことのヒントを模索していく。

パーソナル総合研究所と慶應義塾大学前野隆司研究室が実施した「はたらく人の幸せに関する調査」は、調査会社モニターを用いたインターネット定量調査であり、全国の就業者600人を対象に2019年7月20日-21日に行われた予備調査「はたらく人が幸せ・不幸せを感じる場面」、全国の就業者5000人を対象に2019年11月6日-11月8日に行われた第1回調査「はたらく人の幸せ・不幸せの状態」、全国の就業者5000人を対象に2020年2月21日-2月25日に行われた第2回調査「はたらく人の幸せ・不幸せの状態と就業実態」の全3つの調査からなる。

次項では、はたらく人の幸せ・不幸せに影響を与えるマネジメント要因として、「人事施策」「上司のマネジメント」「組織風土」の3つの観点から分析をしていく。

第2項 調査の結果・考察

「はたらく人の幸せに関する調査」を実施した結果、図表2のような傾向にあることが分かった。個人差は当然あるが、全体の傾向としては、人



図表2 はたらく人を幸せ・不幸せにする組織マネジメント要素

(パーソナル総合研究所・慶應義塾大学前野隆司研究室 「はたらく人の幸せに関する調査」)

実施策が、「組織目標の落とし込み」、「ワークライフバランスの良さ」、「育成の手厚さ」、「福利厚生充実」、「年功序列」、「終身雇用」、「新卒偏重」、「移動転勤の多さ」の順で、幸せから不幸せになっていく。「目標の落とし込み」は特にチームワークを高め、評価不満を低下させる。「移動・転勤の多さ」は特に役割認識を低下させ、理不尽さを高める傾向にある。

組織風土においては、「自由闊達・開放的」、「チームワーク」、「長期的・大局的志向」、「柔軟性・創造性・独自性」、「スピード感・迅速さ」、「自由な働き方」、「権威主義・責任回避」、「成果主義・競争」の順で、幸せから不幸せになっていっている。「自由闊達・開放的」は特にチームワークを高め、「自由な働き方」は特に自己裁量を高める傾向にあった。また、「自由闊達・開放的」は特に疎外感を減少させ、「成果主義・競争」は特に理不尽さを高めるものとなっている。

「上司のマネジメント」においては、ポジティブな行動とネガティブな行動を分けて分析をしている。ポジティブなマネジメント行動としては、「肯定的で公正なフィードバック」、「目標と設定の共有」、「部下の話の傾聴」、「業務フォロー」の4つで、ネガティブなマネジメント行動は、「ハラスメント」、「モーレツ上司」の2つである。「肯定的で公正なフィードバック」は特に他者承認を高め評価不満を低下させ、「目標の設定と共有」は特に他者貢献を高める傾向にある。そして、「ハラスメント」は特に協働不全を高めるものとなっている。

ここから、各企業、職種、職業、年齢、性別、個人の価値観などによって偏りはあるものの、幸せに働くためのマネジメント行動には一貫性があるということが分かった。臨機応変にこれらを活用することが、ウェルビーイング経営を行う上で重要なこととなってくるとは思えないかと考えられる。

第3章 ワークライフバランスに関するインタビュー調査

本章では、ゼミの活動において行ったワークライフバランスの取れた企業へのインタビューと、そこで働く職員へのインタビューを用いて、より具体的にどのような働き方がウェルビーイングに影響を与えるのかを考察する。

第1節 ワークライフバランスの取れた企業への調査

本節では、ワークライフバランスに力を入れている会社の人事部の方からお聞きした内容を基に、ウェルビーイングに働くとはどういったことなのか、何が重要なのかを会社という立場から考察していく。

第1項 調査の概要

今回の調査では、ワークライフバランスの拡充に積極的に力を入れて取り組んでいる企業を対象に、具体的な取り組みや、その成果、その政策に至った理由などをお聞きするため、半構造化インタビューを実施した。調査対象は、A社の人事部の方々である。

インタビューの目的は、人事部として社員のウェルビーイングを考えながら実際にワークライフバランスの取れた企業経営をしている方からの生の声を聞くことにより、ウェルビーイング経営を進める上で重要なことや手がかりを模索することである。

以下に、調査対象企業の概要を記したのちに、インタビュー内容を逐語的に文字起こししたものの一部を抜粋、特に注視していきたい内容に下線を引き、考察のデータとする。

第2項 調査の内容・考察

A社

A社への調査は、2022年8月26日(金)にZOOMを用いて行った。A社は、1933年12月26日に設立、2006年に3社の合併により現在のA社となった。東京都内に本店を構え、多摩地域の各地に支店がある金融機関である。

「そもそも働いている職員自身が幸せでなければお客さまの幸せづくりは実現できない」との考えのもと、職員のワークライフバランスの実現にも積極的に取り組んでいる企業だ。「我々がサポートする職員の先にお客様がいらっしゃるという意識で仕事をするようにはしています。ですので、その中で職員がどうしたら働きやすいかですとか、お客様対応に問題なくやってもらえるかというのを、『その先に職員の先のお客さんがいるんだ』って考えを常に持ちながら仕事をしています」A①とのことであった。

A社の2021年度の有給休暇の平均取得日数は12.6日、育児休業及び育児目的休暇は男性の取得率が54.7%、女性は取得率復帰率共に100%と高い。この結果は、A社がワークライフバランス実現のために多くの施策を設けたことが功をなした結果だ。その施策というのが、有給休暇の取得日数を各事業所の評価項目に加えること、金融機関は土曜日、日曜日が休みということを利用したウィークエンドプラス休暇という有給休暇の取得を推進する制度の実施等だ。加えて独自の特別休暇も多く、その中には、配偶者出産休暇という、主には男性職員に、配偶者の出産予定日の1カ月前から出産後6カ月までの間に通常の有給休暇とは別に10日間特別休暇が付与される制度もあり、これは他社と比べても期間や日数が多く手厚いものとなっている。

仕事と育児の両立への支援策にも工夫をこらしており、保育園との提携と、妊娠・出産や転居等のやむを得ない事情で退職した職員を対象に、ライフプランに合わせた職場復帰を可能とする制度である「ジョブリターン制度」の導入をしている。

これは、実際に退職した職員の方の声を参考に導入A②がされたそうだ。

また、若手女性職員を対象にさらなる能力発揮を目的とした「ポジティブアクション研修」や、多様な価値観を知り、視野を広げることを目的に他企業の職員との異業種交流を促す「ルックアップたちかわ女性会」などを実施し、女性活躍推進にも取り組んでいる。「『ポジティブアクション研修』から、女性は比較的昇進昇格について慎重派の方が多いなと思いました。男性職員は周りにロールモデルと言いますか、目標となる人がたくさんいてそれが当たり前になっているので自分もできるだろうと思うところがあるのに対して、女性はそれが無い。今後やっぱりそういった方をどんどん増やして行って、それが当たり前という環境を作っていかなくはいけなかなと思っております。」A③と実際に新たな発見がありそれを基に今後進めていくべきだと思うことを見出し、施策が上手く活用されているなという印象を抱いた。

そしてワークライフバランスを充実させる上で重要なことについて伺ったところ、「柔軟な働き方ができる環境を整備するというのが非常に大切なのかなと思っております。ワークライフバランスっていうのも人によって違うんだと。なので、その時々、その人のその職員の状況に合わせて多様な働き方ができる環境をしっかりと整備するということが非常に大切になって。」A④と語った。これは、A社の「真新しい取り組みが好きで、積極的に取り組んでいる」A⑤という社風があるためにできることではないかと考えられる。

そして、その取り組みの1つでもある健康経営優良法人の認定の取得を行った理由については、「外部から評価してもらうことで、いい意味で職員のエンゲージメントを高めていくってところにもつながるかなと言う部分もありまして。」A⑥とおっしゃっていた。ここからも、常に職員

のことを考え続けて施策を設けていることが窺える。

【考察】

A①より、A社はただ世間の流行にのっとなってワークライフバランスを進めているわけではないということが分かる。元々存在する理念の延長線上にワークライフバランスの充実があるのであり、それはワークライフバランスを充実させると同時に「組織目標の落とし込み」を社内全体で共有することにも一役買っているのではないかと考える。

加えて、A②、A⑤、A⑥から分かる共通点として、課題や、効果がみられそうな取り組みを見つけた際に躊躇うことなく実践していることが挙げられる。ここから、前野隆司の「やってみよう」因子や「ありがとう」因子が備わっており、独自の休暇制度を設けている点も加味すると「柔軟性・創造性・独自性」が非常にあるということが言えるのではないかと考えた。

またA③からは実施した施策から新たな発見をし、それを改善するための策を再び練っていることが分かる。前述してきた通り、ワークライフバランスの充実はゴールではなくあくまでも企業理念を目指すための通過点に過ぎないため、そこで満足することなく精進し続けているのだ。すなわち、「長期的・大局的志向」のもと企業経営をしているのだと考えられる。

そしてA④の、「ワークライフバランスは人によって違うため柔軟な働き方ができる環境を整備するというのが非常に大切」という言葉は本論文において刮目すべき発言である。これは、2章3節の2項で行った「各企業、職種、職業、年齢、性別、個々人の価値観などによって偏りはあるものの、幸せに働くためのマネジメント行動には一貫があるということが分かった。臨機応変にこれらを活用することが、ウェルビーイング経営を行う上で

重要なこととなってくるのではないかと考えられる。」という考察と通底する考えであるためだ。加えて、本論文を執筆している中での最大のひっかかりであり、着目すべき点でもあったのが「ウェルビーイングの捉え方には個人差がある」という点であった。これは、質的調査を行ったためにみえたことであり、この発見こそが質的調査の意義であり強みでもある。しかし、これを避けては通れない。だが、その人その人のその時々状況にしっかりと柔軟に対応していくことがワークライフバランスなのではないかというこの考えは、ウェルビーイングにも通ずるものがあり、「個人差」にも対応することができるのではないかと考えた。

第2節 ワークライフバランスの取れた企業で働く人への調査

本節では、ワークライフバランスの拡充に積極的に力を入れて取り組んでいるA社で現在働いている方からお聞きした内容を基に、ウェルビーイングに働くとはどういったことなのか、何が重要なのかを考察していく。

第1項 調査の概要

今回の調査では、現在働いている方に、今の職場を選んだ経緯から職場環境、労働に関する意識、私生活との兼ね合いなど労働に関することを幅広くお聞きするため、半構造化インタビューを実施した。調査対象は、A社に勤めているBさん(男性)である。

インタビューの目的は、実際に働いている方からの生の声を聞くことにより、はたらく上での幸せ/不幸せの要因やウェルビーイングの要素の理論を実証することである。加えて、そこから共通項を考察し、ウェルビーイングに働くための手がかりを模索していく。

以下に、調査対象者の概要を記したのち、イン

タビュー内容の逐語的に文字起こししたものの一部を抜粋、特に注視していきたい内容に下線を引いてそこから考察をしていく。

第2項 調査の内容・考察

Bさん(A社社員、男性)

Bさんへの調査は、2022年6月25日(土)に都内ファミリーレストランで行った。Bさんは、大学を卒業し2016年4月に総合職でA社に入社、2022年時で入社7年目になる。

まずはBさんが現在の職に就くまでを概観する。Bさんは前年(2021年)までは三鷹在住で両親が自営業という生活基盤があった。加えて、「慣れてない人とゴリゴリに会いたいほうだったから。てことは、知らない人とか会ったことない分野の人に対しては、そんなに壁がない。だから、取引先がAからZまであって、その中だけでやる仕事じゃなくて、知らない人とどんどん会いに行くような仕事でもいいかなって思って。」B①とおっしゃるほどに人と話すことが好きだそう。インタビューを通して会話慣れをしているところからもそれを実感した。また、学生時代のピザハットでのアルバイト経験から、セールストークが嫌いではないと気づき営業職を志す。そこから、色んな人と会えるかつ「やりたい仕事がないんだったら、就職した後に何かこれやりたいって3年後でも5年後でも10年後思ったときに、動きやすい仕事」B②に就きたいと考え、お金という商材を扱う現在の職場に決めたそう。

次に、仕事環境について伺った。支店によってガラリと変わるものの、全体を通して年功序列で終身雇用、転居を伴う異動はなし。ワークライフバランスは時間的にも(きっかり8時5時と8時間就労が守られている)金銭的にもとても良いと感じているそう。『育休産休とかも取れるし有休もちゃんとすごい取れるようになってる。支店によって違うんだけど、夏休みはちゃんと五日間

取れるの、だから9連休。で、半年に2回は絶対に
有給とんなきゃいけないっていうルールがあっ
て。でも、今俺のいる支店は月に1回有給いつとっ
てもいいよって言われてるの。だから夏休みの5
日以外に12回有給取っていいの。』B③との発言からも、ワークライフバランスが非常に整っていることが窺える。休みの日はご友人と会ったり映画やアニメなどを見て過ごしているそう。また、一概にプラスともマイナスともいえないが、「土日は職業柄地域のお祭りに参加をすることもあ
る。』B④という。

加えて、コミュニケーションに関しては「それぞれの課内はみんな普通にもう毎日相当な数やり取り会話してるし、仕事終わったらじゃあ飲みに行こうかとかなるし、すごいとってる。普通にタメ口で会話することもあるし、土日にも遊びに行ったりもする。』B⑤とおっしゃっていた。そんなAさんも前の支店では少しパワハラチックな人が多く、仕事中に雑談などの会話はほぼなく全くコミュニケーションの取れていない環境だったそう。今の支店と前の支店を比べてどちらが働きやすいか聞いたところ、「断然今の方がいい。』B⑥と力強く頷いたのが印象に残っている。

その後、はたらくことに対する意識についてお話をいただいた。すると間髪入れずに「リアルに何も考えてない。多分大学に通っているのと同じ感覚。』B⑦との返答を頂けた。続けて「バイトやって新しく知ることいっぱいあるじゃん。大学も授業めんどくさいけど、へーって思うことあるじゃん。授業の中に1,2個しかない日もあるけど、多分そんな感覚に近い。』B⑧とおっしゃった。これは、この後伺ったAさんの仕事へのモチベーションが顕著に表れている言葉であったと考えられる。

というのも、モチベーションについて尋ねた際、「仕事してれば何か新しい情報が知識としてつくじゃん。それを教えたくなくなっちゃって、お客さん

に。あーこれあの人に話さないってその人のところにはばばって行って。そしたら、そうなのってそれでじゃあこれどうですかって言って提案したりとか。」B⑨との言葉を頂いたためだ。

ここまでの話のみだと比較的順風満帆とも言えなくもないが、Bさんも「入社して初めは大学の普通と社会人の普通が噛み合わなくてつらくて不満しかなかった。辞めてやるって思った。」B⑩とこぼした。具体的に伺ってみると、「勉強多いし、給料についての不満もあったし、自由な他社が羨ましかった。」B⑪そうだ。しかし、勉強は後々自分の身になったことで逆にメリットだったと感じ、年功序列のため給料も年々上がっていているということで、現在は気にしていないそうだ。

【考察】

B①の発言からしっかりと自分の好きな事、得意な事を客観的に分析しそれに合った職業、職種を選んでいることが分かる。加えて、B②からは未来の事を見据えて選択をしていることが分かり、長期的な視野を持つ人物であるということも窺える。そしてこの2点より、前述したギャラップの5つの要素のうちの1つ「キャリアの安全性」を満たしていると考えられる。

B③からはワークライフバランスが充実していることが分かる。A社へのインタビューにおいて「2021年度の有給休暇の平均取得日数は126日」であることをお聞きしたが、社員であるBさんからもその事実を伺うことができた。Bさんは、仕事は仕事、私生活は私生活と割り切っている印象を受けたが、互いがあまり干渉しないことでBさんにとっての良いバランスが保たれているのではないかと考えた。また、年取に対しても「普通のその辺の会社の平均よりかはいい。」とおっしゃっており、「財務の管理」を満たされていることが分かった。ここから、A社へのインタビューで伺っ

たワークライフバランス拡充のための施策がしっかりと職員に反映されていることが窺える。B④に関しては、「地域社会との繋がり」に当てはまるが、Bさん自身は休みがなくなるというマイナスの面から語っていた。しかし、地元根差した仕事を希望しての就職でもあったことを鑑みると、「地域社会との繋がり」にはプラス面とマイナス面の両方が混在していると考えられるのではないだろうか。この点さらなる考察の余地がある。

続いてB⑤、B⑥の発言より「関係性の質」は確かにウェルビーイングに与える影響があると言える。特に人と話すことを好き好むBさんにとってコミュニケーションの有無はウェルビーイングに大きな影響を与えるのではないかと考えた。

B⑦、B⑧、B⑨からは、Bさんの仕事への意識やモチベーションを垣間見ることができた。これらは前野隆司による4つの因子から考察をし、「やってみよう」因子と「ありがとう」因子が特に当てはまるのではないかと考えた。新しい知識を身につけるということは、端的に表せば成長ともいえ、「やってみよう」因子に当てはまる。そして、それをお客様にすぐにでも伝えたくなる思いは、利他性や思いやりからきていると考えたと「ありがとう」因子に当てはまると考えたためだ。

反対に、B⑩、B⑪からは負の面についての意見を聞くことができた。B⑩より、会社に馴染むためには一定の期間が必要であり、その間は不満も多いということが分かった。これは、「関係性の質」が構築できていないことが原因の1つとして挙げられるのではないだろうか。加えてB⑪より、「財務の管理」や自身の満足するワークライフバランスが満たされていない状態だと不満を感じやすいと言えることが分かった。

全体を通して、BさんのA社へ対する不満は大きくなく、とりわけワークライフバランスに関しては満足していることが分かった。A社の施策は

職員に対してしっかりと反映しているのだ。

以上、Bさんへのインタビューから、ギャラップと前野隆司のウェルビーイングの要素はある程度現在の社会人に当てはめて考察することができるということが示唆された。ここから、ウェルビーイングな働き方にはある程度の共通項を見出すことができるのではないかと考える。

第4章 ウェルビーイングに働くためのアプローチ方法の検討と具体例

ここまでウェルビーイングについての理解を深めながらインタビューを用いて考察をしてきた。本章では、そこからさらに一歩進み、どうやったらウェルビーイングに働くことができるのかについて、ウェルビーイングを構成する「健康」「幸福」「福祉」のそれぞれの観点よりより具体的に考察していく。

第1節 「健康」を満たすために

本節にて取り扱う「健康」は、狭い意味での身体の健康、即ちただ病気でないとか弱っていないという肉体的に満たされた状態（WHO憲章）のことと定義する。その上で、どうしたらウェルビーイングに働くために「健康」を満たすことができるのかについて考察する。

第1項 アイスランド「週休3日制」トライアル

樺沢(2021)は、幸福を得るためにはまずは心身の健康がそのベースに不可欠と述べている。また、近年は働き方改革の影響もあり、残業時間の規制などが進んできている。そこで本項ではさらに未来を見据えての健康のための施策として、仕事における拘束時間を、日数を削減することで短くするという側面から述べる。

脳・心臓疾患については、長時間労働が発症リスクを増加させることを指摘する研究が蓄積されてきており、両者の因果関係はある程度のコンセ

ンサスが形成されつつあるといえる(黒田2017:19)。また、川人(2014)は、昨今の日本の過労死は「過労自殺」と読み替えたほうが良いほどに精神疾患が関係しているとも指摘している。ここから、健康と労働時間には相関性があり、長時間労働は健康を害するということと言える。

しかし、ならばただ労働時間を減らせばいいというわけにはいかないだろう。労働時間の短縮が賃金や生産性を低下させるのではないかと懸念点が浮かび上がるためだ。加えて、短縮するにしてもどの程度までが許容範囲となるのか、影響との兼ね合いが取れるのかなど未知数なところが多い。

ここで一例として挙げたいのが、労働時間の短縮が賃金や生産性を低下させるのではないかと懸念点を払拭する結果となった、2015年から2019年にかけてアイスランドで実施された「週休3日制」トライアルである。

このトライアルでは、アイスランドの労働人口の1パーセント以上が参加をし、賃金を減らさずに週の労働時間を35・36時間に短縮をしたのである。アイスランドと英国のシンクタンクによる共同分析により、2015年から2019年にかけて2,500人以上が参加したこの試験が生産性と幸福度を向上させ、すでに永続的な変化につながりつつあることが判明したのだ(『INDEPENDENT』2021年7月4日「World's largest ever four day week trial in Iceland "overwhelming success"」)。加えて研究者らは、治験終了後の2019年から2021年にかけて締結された新たな協定の結果、アイスランド全労働人口の86%が労働時間を短縮するか、契約内で時間短縮のための柔軟性を得ることができるようになったと推定している。スペインもコロナウイルスの課題を理由に試験的に導入。また、消費財大手ユニリーバはニュージーランドの従業員に対し、試験的に給与を損なうことなく労働時間を20%削減する機会を与えるなど、各国での導

入が進んでいる（『BBC』2021年7月6日「Four-day week 'an overwhelming success' in Iceland」）。

日本でもみずほフィナンシャルグループが希望すれば週休3日や4日で働ける制度を2020年12月より導入している。ただ、アイスランドとは異なり給与が週休3日で従来の8割、週休4日で6割まで減る制度となっている。それでも、Business Insider Japanが2020年10月7日から19日に252人に対してインターネット上で実施した「週休3・4日制」に関するアンケート調査によれば、「基本給が減っても利用したい」は50%と半数を占めた。次いで「基本給が維持されれば利用したい」が41%、「利用したくない」は6%だけという結果となった。

週休3日制というのは極端な例の気もするが、ほんの数十年前は週休1日が当たり前の時代であったことを考慮すると、あながち遠い未来の話や一過性の話題でもないのではないだろうか。あとは、各企業や個人間でどの程度の短縮を行うのか、その分の業務をどう回していくのかといったことを、試行錯誤を重ねながら適した形を模索していくことが求められるのではないかと考えられる。

第2項 幸福度6年連続1位フィンランドの働き方

第1項で述べたように、労働時間の短縮が賃金や生産性を必ずしも低下させるわけではない。しかしそれでも、現在の日本では労働日数を減らすということは同時に給与も減らすことと結びついているのが現状である。そこで本項では、2023年現在まで6年連続で「World Happiness Report（世界幸福度報告書）」において幸福度ランキング1位を受賞し続けている且つ、2023年の一人当たりのGDPは51,030 \$ (IMF)と世界18位で33,854\$(IMF)の日本と比べて約1.5倍も高いフィンランドを参考に、決して長くない労働時間の中、どうやって生産性と給与を維持しているのかについて考察して

いく。

なお、フィンランドと日本の働き方を比較した際、就職活動の様子や年功序列、公的支援、労働組合から給与体系等まで異なる点は多くある。どちらかがより良いということではなく、前提として多くの相違点があり、そっくりそのまま模倣すればいいということではないということを念頭に置いて論じていく。加えて双方の国のバックグラウンドも大きく異なるため、取り入れることのできる部分をもっと適した形で導入することが求められるのではないだろうか。

フィンランドの働き方の特徴として、長時間の残業をほとんどせず、午後4時には帰宅しはじめるということが挙げられるのだ。フィンランドでは8時から働き始める人が多く、16時を過ぎるころから一人、また一人と帰っていき、16時半を過ぎるともうほとんど人はいなくなる(堀内2020:46)。そこでできた時間を何に使っているのかというと、家事をするのは勿論だが、趣味を楽しんだり、スポーツに励んだり、友人に会ったり、生涯学習に通って勉強したりと、人それぞれに好きな事や自分の時間に充てているようだ。中でも、スポーツをする人の割合は高く、統計によるとフィンランド人が平日にスポーツをしている時間は世界でもトップクラスだという(堀内2020:112)。加えて、多くの企業には福利厚生の一環としてスポーツ・文化チケットというものがあり、ジムの会費や語学講座、映画やコンサートのチケット購入にあてることができる。

この働き方を可能としているのが、効率を重視する価値観だと考えられる(堀内2020:79)。ITを積極的に取り入れ、無駄な書類やプロセスを省いて、単刀直入に進めていく。これまでのやり方やしがらみはドライに切り捨て、より効率的にも費用的にも良いと思ったことを導入するのである。堀内(2020)は、「ウェルビーイングは効率の鍵」と述べており、ウェルビーイングと効率に関係性

がみられることが示唆されている。

DX化が積極的に推し進められている現在、日本でもテレワークやペーパーレスなどの促進が謳われている。日照時間の違いなどもあるため、16時に仕事を終えるべきとは言えない。しかし、フィンランドの、仕事での効率を重視し削減できたその分を私生活に充てるという働き方は、参考にしてもいいのではないだろうか。

第2節 「幸福」を満たすために

第2節では「幸福」について検討するが、本節で取り扱う「幸福」とは、1章の1節2項での記述と同様に、「精神的に満たされた状態」(WHO憲章)、「心の豊かな状態」(前野 2022)と定義する。その上で、どうしたらウェルビーイングに働くために「幸福」を満たすことができるのかについて考察する。

第1項 仕事観と「幸福」の関係性

本項では、「幸福」を満たすための施策として、仕事観、即ち仕事への意義や価値付け、目的などが「幸福」に影響を与えるという興味深い考察について論じていく。

2章3節で取り上げたパーソナル総合研究所と慶應義塾大学前野隆司研究室による「はたらく人の幸せに関する調査」では、「はたらくことを通して幸せを感じることは大事だ」と思っている人は、働くことを通して幸せを感じており、不幸せを感じていない傾向があるという結果が出ている。働くということは、多くの人にとって人生の多くの時間を割くことであり、対価を得て生活するために必要不可欠なことである。つまり、働くことを重要視する人にとっても、生きるために仕方なく、といった価値観の人にとっても、賃労働の時間と人生に占める比率は等しく大きいのである。そのため、人生の多くを占める労働に対して幸福を見出すということは重要なのではないだろうか。

加えて、前田悟志(2021)によれば、2021年度に首都圏及び名古屋圏での合計4,500件の無作為標本を対象に行った郵送調査から得られたデータより、「興味関心を満足させる機会がない人よりも、ある人の方が、また機会がある人の中では、それが職場外で得られているよりも、職場で機会を得ている方が所得やその他の属性をコントロールしてもなお、幸福感が高めである。」という結果が出ているのである。即ち、興味関心のある事柄を仕事にしたり、逆に現在の仕事に興味関心を見出すということは、「幸福」の向上に影響を与えることができるというのだ。

ここで注意したいのは、あくまでも仕事で興味関心を満足させることが幸福に繋がるのであり、好きを仕事にするべきとは言っていない点ではないだろうか。「やってみたいこと」と「好きなこと」は異なる。「好き」や「憧れ」にこだわることももちろん悪いことではないし、それこそ何を選択するのかは個人の自由である。ただ、「好き」や「憧れ」にこだわりすぎた結果として、「好きな仕事をするため」という理由のみで転職を繰り返したり、現在の仕事が「好きではない」という理由のみで意欲を失ったりすれば、「キャリアの迷子」になりかねない(『東洋経済ONLINE』2023年1月9日『“好き”を仕事にしたい人』が知らない4つの真実)。また、興味関心を持つ、即ちやってみようと思うことは、本稿1章3節2項で取り上げた前野隆司によるウェルビーイングの分類の中でも「やってみよう」因子として登場している。仕事に興味関心を持ちそれに取り組むという行為は、自己実現と成長を見出し、確かに幸福感を高める因子となるのである。

第2項 「やってみよう」因子を高める方法

さて、ここまで働く上で幸福を重視することや、仕事の中に興味関心を見出すことが「幸福」を満たすうえで重要になってくると述べてきた。本項

では、前野隆司考案の、ウェルビーイングを4つの因子に分類したもののうち、上記の価値観と非常に近い感覚にある「やってみよう」因子に着目し、それを高める方法について考察していく。

本稿においてすでに何度も登場している「やってみよう」因子だが、ここでもう一度短くその詳細についておさらいする。慶應義塾大学ウェルビーイングリサーチセンター長や、一般社団法人ウェルビーイングデザイン代表理事、ウェルビーイング学会会長でもある前野隆司が、ウェルビーイングを4つの因子に分類したもののうち、自己実現と成長の意味を持つ因子が「やってみよう」因子であり、やりがいや主体性の高い人は幸せということを表す因子である。

前野（2022）によれば、夢や目標を持つことは幸せに通じるため、夢や目標について語り合うワークショップに参加しただけでも幸福感は高まるそうだ。検索エンジンで「ワークショップ 夢」や「ワークショップ 目標」と検索してみると、数多くヒットした。最近では実際に会場に赴かなくてもインターネット環境さえあればどこからでも参加可能なオンライン上で行う形式のものあり、比較的容易に試してみることができるのではないだろうか。

また、ワクワクするときめき体験は幸福度を高める効果が抜群であり、ワクワクしない、ときめかない仕事は幸福度に繋がりにくいため、仕事の中にワクワク感やときめきを見出すことが大切とも述べている。続いて、同じ仕事でもつまらないと思うか、やりがいを感じるかは視野の広さの問題であり、視野の広い人は幸せで視野の狭い人は不幸せという研究結果もあると提示されている（前野2022:89）。ときめくためには視野を広く持ち、夢や人生の目標を明確にしておく必要があるのである。視野を広げて自分がやっていることは何に繋がっているのかを今一度立ち返って考えてみるだけでも、仕事に「幸福」を見出すことができる

のではないだろうか。

第3節 「福祉」を満たすために

本節で取り扱う「福祉」は、「社会的に良好で満たされた状態」（前野 2022）と定義する。加えて、そこで取り扱う「社会」は、「人間と人間の関わり」（森下2000）のことを指し、「人間と人間が何らかのかたちで関わり、そうした人間相互の関わりが寄り集まって成り立つ」（森下 2000）ものとする。即ち、本節に置いて「福祉」が満たされた状態というのは、言い換えれば「人との関わりが良好な状態」ということである。

その上で、どうしたらウェルビーイングに働くために「福祉」を満たすことができるのかについて考察する。

第1項 人間関係を良好に保つためのルール—株式会社ポーラを参考に

本項では、働く上で「福祉」を満たすために重要な、会社という組織全体として良好な関係を築くために必要なことについて考察していく。「福祉」を満たすには「人との関わりが良好な状態」を保つ必要があり、労働においての人との関わりの中で多くを占めるのは共に働く人々との関わりであると考えられる。実際、厚生労働省による「平成30年度若年者雇用実態調査」では、初めて勤務した会社を辞めた理由として、「労働時間・休日・休暇の条件が良くなかった」（30.3%）に次いで「人間関係が良くなかった」が26.9%と2位に上っている。それほど、労働において人間関係は重要となってくるのだ。そこで、ここに考察の対象として取り上げるのが、ポーラ株式会社のポーラ幸せ研究所である。2021年4月より社内に立ち上げられた、従業員やビジネスパートナー、生活者の幸福度の意識調査や、オリジナルの「幸せ」を構成する因子の特定、幸せ研究に基づくソリューション開発などの活動を通して、「美と健康を願う人々およ

び社会の永続的幸福”を追求している研究所である。

ポーラ幸せ研究所は、自身の幸福度が高く成果も出しているポーラショップのオーナーたちのインタビューを徹底的に分析したうえで、チームビルディングとマネジメントのルール、「幸せなチームづくり7か条」をまとめた。7か条は「メンバーとの向き合い方」4つ、「リーダー自身の在り方」3つに大きく分かれているが、本項では「メンバーとの向き合い方」の4つを紹介する。また、「幸せなチームづくり」という文言からも、本節においての「福祉」が「幸福」と深い関係にあることが窺えるだろう。

ポーラ幸せ研究所による「幸せなチームづくり7か条—メンバーとの向き合い方編」の1か条目は「対話する・目をつむらない」だ。具体的には、「相手の思っていることや考えをまず聴く」「相手を理解するために時にはプライベートや価値観についても会話する」「気になる行動があったときには先延ばしにせず2人で話す時間を作る」などである。2か条目は「ジャッジしない・正解を求めない」。具体的には「自分の物差しだけで善し悪しを判断しない」「個々の考えの違いを楽しむ」「過去の前例にとらわれず新しい意見を尊重する」が挙げられる。3か条目は「執着しない・リセットする」である。具体的には「ありがとうと言われることを目的にしたり見返りを求めたりしない」「気持ちを切り替える自分なりのルールを作る」「ぶつかったり注意したりしても翌日にはいつも通り接する」だ。4か条目は「任せる・委ねる・頼る」。具体的には「自分が苦手なことは正直に伝えて進んで相手を頼る」「メンバーそれぞれの個性や良いところを探す、見出す」「一度頼んだことは介入しすぎず信じて任せる」が当てはまる。

こうしてみると何ら特別なものではないような気がしてくるが、実際に自分ではできているのだろうか振り返った際、一体何割の人が胸を張って全

てできていると言うことができるだろうか。また、「福祉」を満たす上で難しいのが、1人では決してできない点である。しかし、及川・前野（2023）によれば、幸福も不幸も人から人へうつっていくものであるようだ。1人が「幸福」ならば、その周りの人にも「幸福」は生まれやすく、やがて小さな単位の「社会」全体が「幸福」になれば、それは「福祉」が満たされているといえるだろう。そしてそれはさらに大きな「社会」へ伝染し続けていく可能性を持っているのである。

終章 結論と今後の課題

本論文における問いは、序章で述べた通り、「労働」という観点から、どうすればこれからの社会の中でウェルビーイングに働くことができるのか、ということである。そのためにここまで4章にわたってその手掛かりを模索してきた。

第1章では、本論文において重要な概念となるウェルビーイングについての理解を深めた。ウェルビーイングは、「健康」「幸福」「福祉」のすべてを包含する概念であり、企業に三方よしが求められはじめたことや、人の価値観が非地位財へ移ってきていること、学術的にウェルビーイングについての理解が深まってきたことなどにより、近年注目が集まりつつあるのだ。そして、ギャラップによっては「キャリアの安全性」「関係性の質」「財務の管理」「心の健康」「地域社会とのつながり」の5つの要素から、前野隆司によっては「やってみよう」因子、「ありがとう」因子、「なんとかなる」因子、「ありのまま」因子の4つの因子から考察を行うことができることが分かった。

第2章では、第1章で理解を深めたウェルビーイングに、労働という観点から結びつけるという形で考察を行った。幸福度は生産性を高めること、日本におけるウェルビーイング経営の先駆者は渋沢栄一であることなどを述べてきた。加えて、ウェルビーイングにはワークライフバランスが重要で

あるという点について述べた後に、実際に行われた量的調査結果を用いて、臨機応変に対応することが、ウェルビーイング経営を行う上で重要なこととなってくるのではないかと論じた。

第3章では、第2章で分かった「ウェルビーイングにはワークライフバランスが重要である」ということから、実際にワークライフバランスの取れた企業、そしてそこで働いている方にインタビューを行い、考察を深めた。その結果、ワークライフバランスを高める施策は、労働者のウェルビーイングの向上に影響を与えるということが分かった。加えて、ワークライフバランスは一人一人異なり、ライフステージによっても変わってくるという新たなことが見出された。

第4章では、よりウェルビーイングに働くためのアプローチ方法を、ウェルビーイングを構成する「健康」「幸福」「福祉」のそれぞれの観点から具体的に検討した。「健康」に対しては、アイスランドとフィンランドの試みを参照しつつ週休3日制という具体例を挙げ労働日数や時間の削減の重要性を取り上げ、それには仕事の効率化が重要になってくることを示した。「幸福」に対しては、仕事への意義や価値付け、目的が強く関与しており、そのためには前野隆司考案の「やってみよう」因子を高めることが効果的であると示された。「福祉」に対しては、ポーラ幸せ研究所を参考に、人との繋がりが重要であり、チームで幸せを目指すことが大切であると示された。

これらのことから、これからの社会の中でウェルビーイングに働くためには、「幸福」「健康」「福祉」のどれかが欠けてもならず、すべてを同時並行的に推し進める必要があるのではないかと考えられる。3つすべてがそれぞれに関連性を持っており、循環的に関わり合っているためだ。それと

同時に重視すべきなのが、選択肢の多さと、選択する上での障害の少なさではないだろうか。柔軟性と言うこともできるだろう。各個人、ライフステージの局面で変化し続けるウェルビーイングに対応できるだけの柔軟性が社会にも会社にも必要なのだと考えられる。

そして、この点がウェルビーイングな働き方を目指す上での今後の課題でもある。近年「ゆるい職場」³が問題視されていることから分かることだが、ただ職場環境が良いだけではウェルビーイングとは言えないのである。働き方改革の影響もあり、日本の働き方は近年大きく変わってきている。それは、残業時間の短縮やパワハラ抑制といった働き手にとってプラスとなる変化だ。しかし、古谷（2022）によれば、職場は好きだが、不安から転職を考える若者が増加しているという。その不安というのが、「自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではないか」「このまま所属する会社の仕事をしていても成長できないのではないか」といったキャリアへの焦燥感であることが指摘されている。これは、「健康」と「福祉」は整っているにもかかわらず「幸福」すなわち、「精神的に満たされた状態」（WHO憲章）、「心の豊かな状態」（前野 2022）という点においての整備が遅れているが故に起こった現象なのではないだろうか。

仕事において「幸福」を満たすということは、生産性や売り上げが上がることをはじめとして多くのメリットがある。これは、労働人口、GDP共に減少傾向にある日本において、今一度立ち返って取り組むべき課題なのではないだろうか。前述した通り日本は現在「健康」と「福祉」に対する改革は進んできている。ここで更にもう一段フェーズをあげ、「幸福」（「精神的に満たされ

3. 「若者の期待や能力に対して、著しく仕事の質的な負荷や成長機会が乏しい職場」のこと。（リクルート研究所「ゆるい職場と若手研究まとめ」2023年1月20日投稿）

た状態」(WHO憲章)、「心の豊かな状態」(前野2022)の整備に踏み出すことが、今後の日本社会においてウェルビーイングに働くために、今必要なことなのではないだろうか。近年の改善してきた働き方が基盤にあれば、そうしり込みし躊躇う課題でもないように考えられる。

引用・参考文献

- ・ INDEPENDENT、2021、「World’ s largest ever four day week trial in Iceland “overwhelming success”」(<https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/four-day-week-pilot-iceland-b1877171.html>、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 浦川邦夫、2011、「幸福度研究の現状—将来不安への処方箋」『日本労働研究雑誌』621:4-15。
- ・ 及川美紀・前野マドカ、2023、『幸せなチームが結果を出す ウェルビーイング・マネジメント7か条』日経BP。
- ・ 樺沢紫苑、2021、『精神科医が見つけた3つの幸福 最新科学最高の人生をつくる方法』飛鳥新社。
- ・ 川人博、2014、『過労自殺』岩波新書。
- ・ 黒田祥子、2017、「長時間労働と健康、労働生産性との関係」『日本労働研究雑誌』679:18-28。
- ・ グレッチェン・スプレイツァー、2012、「幸福の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』5月号:62-63、ダイヤモンド社。
- ・ 経済産業省、「健康経営とは」(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 公益財団法人日本生産性本部、2019、『労働生産性の国際比較』(<https://www.jpc-net.jp/research/detail/002731.html>、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 公益社団法人日本WHO協会、「世界保健機関(WHO)とは」(<https://japan-who.or.jp/about/who-what/charter/>、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 厚生労働省、「『働き方改革』の実現に向けて」(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 厚生労働省、『平成30年度若年者雇用実態調査』(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/4-21c-jyakunenkyou-h30.html>、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 国土交通省国土交通政策研究所、2019、「地域活動に参加する人は幸せになれる？」『国土交通政策研究所報 第74号』(https://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri_review_74.pdf、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 持続可能な開発ソリューション・ネットワーク(SDSN)、『World Happiness Report 2023』(<https://worldhappiness.report/ed/2023/>、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 高橋俊介、2023、「『“好き”を仕事にしたい人』が知らない4つの真実」、東洋経済ONLINE (<https://toyokeizai.net/articles/-/636605>、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 内閣府、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」(https://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html、2023年11月22日アクセス)。
- ・ 内閣府経済社会総合研究所、「幸福度とは何か？」(https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/prj/current_research/shakai_shihyo/about/about.html、2023年10月10日アクセス)。
- ・ 内閣府経済社会総合研究所、「幸福度を測ってどうするのか？」(https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/prj/current_research/shakai_shihyo/about/about.html、2023年6月27日アクセス)。
- ・ 日本経済新聞夕刊、2023、「幸せに生きるために」。
- ・ パーソル総合研究所—慶應義塾大学 前野隆司研究室、「はたらく人の幸せに関する調査」、はたらく人の幸福学プロジェクト (https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/img/Well-Being_AtWork_ver1.pdf、2023年10月13日アクセス)。
- ・ BBC、2021、「Four-day week ‘an overwhelming success’ in Iceland」(<https://www.bbc.com/news/business-57724779>、2023年11月22日アクセス)。

- ・古谷星斗、2023、『ゆるい職場 若者の不安の知られざる理由』中央新書ラクレ。
- ・堀内都喜子、2020、『フィンランド人はなぜ午後4時に仕事が終わるのか』ポプラ新書。
- ・前野悟志、2021、「消費志向的な生産活動,あるいは生産志向的な消費活動—余暇活動と仕事」『第94回日本社会学会大会』。
- ・前野隆司・前野マドカ、2022、『ウェルビーイング』日本経済新聞出版。
- ・森下伸也、2000、『社会学がわかる辞典』日本実業出版社。
- ・横山耕太郎、2020、「みずほ『週休3日制はコストカットではない』“週5日働けなくなるのではないか…”収入減への不安も」、Business Insider Japan (<https://www.businessinsider.jp/post-222518>, 2023年11月22日アクセス)。
- ・LINE株式会社、2022、「企業を選ぶときの重視点は？今後したい働き方『週休3日制』『在宅勤務』がTOP2」、LINEリサーチ調査レポート (<https://linersearch-platform.blog.jp/archives/40725140.html>, 2022年11月22日アクセス)。
- ・LINE株式会社、2022、「コロナ禍での働き方への意識10代で6割越が『変わった』」、LINEリサーチ調査レポート (<https://linersearch-platform.blog.jp/archives/40724721.html>, 2023年11月22日アクセス)。
- ・リクルートワークス研究所、2023、「ゆるい職場と若手研究まとめ」 (<https://www.works-i.com/project/youth/environment/detail004.html>, 2023年11月22日アクセス)。