

職場における Well-being の醸成法

— Well-being 経営の核となる要因と「つながり」重視のマネジメント・プロセス —

専修大学名誉教授

上田和勇

はじめに

①私が考える理想の会社像：

「社員のWell-beingが最高度に発揮できる、自由闊達で、危機に強く、夢があり、つながりを感じることでできる雰囲気の良い会社」

- 1946年井深 大、ソニーの設立趣意書との関係
- Well-being経営の本質
- Resilience力とWell-being力

②講演の順番

- ①我が国におけるWell-being経営のルーツと進化
- ②Well-being経営を効果的に実施するための要件
- ③既存研究からの個人と職場レベルでのWell-beingの構成要素
- ④職場におけるResilienceとWell-beingの構成要因の共通項
- ⑤抽出した共通項である「つながり」重視のマネジメント・プロセス

1. 日本におけるWell-being経営のルーツと進化

	ルーツ	Well-beingの進化(理念型)	ソシオ・カンパニー(SC)の思考の登場	現代的なSCの典型
理念	<ul style="list-style-type: none"> 角倉素案(舟中規約)(1603年、利他の思想) 渋沢栄一(論語と算盤、1916年、倫理と利益の両立他) 	<ul style="list-style-type: none"> 稲盛和夫(京セラ、全従業員の物心両面の幸福の追求と社会への貢献) 塚越寛(伊奈食品、1937～、社員の幸福感の向上が会社の成長、幸福第一) 	<ul style="list-style-type: none"> 前川製作所(産業用冷凍機の製造販売) 「子供がプラモデルを作るように楽しく働こう」、初めに人ありき SCとは「事業価値、社会価値、人間価値(社員の自己実現への貢献度)の3つの価値のバランス化を志向している会社」 	<ul style="list-style-type: none"> 三谷産業(化学品や樹脂製品を扱う老舗商社) 「顧客の最適の追求、あるいは社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること」。
1) 社員への貢献		<ul style="list-style-type: none"> 全員経営 仲間からの賞賛と感謝 職場環境の自主的改善 会社の成長は社員1人1人の成長の総和 	<ul style="list-style-type: none"> 仲間で目標設定 生涯現役の経営スタイル(定年制実質なし) 	<ul style="list-style-type: none"> 労働時間削減 育児手当 定年制実質廃止 育児・奨学手当
2) 企業価値への貢献		<ul style="list-style-type: none"> アメーバ経営 年輪経営 	<ul style="list-style-type: none"> ニッチ戦略(無競争社会への挑戦) 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業のニュース・リリースを通じた商品開発の促進
3) 社会への貢献			<ul style="list-style-type: none"> 1992年、北矢行男『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』同書では不明瞭 	<ul style="list-style-type: none"> 被災地支援(額開示) ベトナムへの貢献(額開示)
4) 情報開示			<ul style="list-style-type: none"> 3つの側面(社員、企業価値、社会価値)からの開示不十分 	<ul style="list-style-type: none"> 3つの側面(社員、企業価値、社会価値)をCompany well-being indexとして自主開示(2021年6月から)

2. Well-being経営を効果的に実施するための要件

前提: 経営者がWell-being経営の良さを認め、企業導入の意思決定をするかどうか
企業文化の転換が図れるかどうか

(経営者の過去の経験、価値観、そしてビジネスに対する取り組み姿勢などがWell-being経営を推進するかどうかの意思決定に関係しているのではないかと)

そのためには

- ①Well-being経営が企業価値向上に貢献するのか否か
- ②どういう方法で職場における社員のWell-being状態を測定するのか
- ③Well-being経営を構成する要因が何で、その核(本質)となる要因は何か
- ④どういう方法で核(本質)となる要因を社内に作り上げるか、などが重要

3. Well-being経営が企業価値向上に貢献するのか

<3人の研究者(ソーニャ・リュボミルスキー、ローラ・キングおよびエド・ディーナー)の詳細なメタ分析(過去に行われた同じテーマを持つ複数の研究結果を統計的に統合し、大きな視点でとらえる分析)を試みた結果>

①「**幸福感の高い社員の生産性は平均で31%、売上は37%、創造性は3倍**」(ショーン・エイカー「Diamond Harvard Business review」,2012年5月号「PQポジティブ思考の知能指数」p.63)

<ショーンエイカーの研究では>

②「**ソーシャル・サポート(周囲の人たちを助けること)を提供する頻度が極めて高い社員は、その値が低い人たちと比較して、昇進する可能性が40%高く、仕事への満足度も優位に高く、また仕事への集中力は10倍高い**」(前掲、ショーン・エイカー、p.63)

<ロバート・ウオールディング(ハーバード大学教授、精神医学)による調査。85年以上にわたる約2,600人の人生の追跡調査(成人発達研究、2年ごとの質問票送付、5年ごとの健診データ回収、10年ごとの対面調査など3世代に調査を広げたもの)で幸福度を探る研究の結果>

③「**職場で親友がいると回答した人の職場での幸福度、生産性は他よりも高く、転職願いが低い**」

④「**親友がいると答えた女性たちは、意欲的に仕事に取り組む人の割合が2倍になっていた**」

⑤「**雰囲気の良い職場はストレスが少ないため、健康的に働くことができ生産性も上がり幸福度が高まる**」

(上記③④⑤はロバート・ウオールディング『The Good Life』2023、辰巳出版、pp.303-304、朝日新聞(夕刊)2024、6、29から)。

以上の研究調査結果は

◎社員の幸福感とビジネス上のパフォーマンス(生産性他の指標)との間には相関関係があることを示している。

4. どういう指標をWell-being経営の柱にするかー効果測定

①セルフレポート・アンケート: 心理的幸福感や生活満足度などの主観的なウェルビーイングを測定するための質問(ソフトアプローチ)

例: ギャラップ社が実施している社員への質問

社員に「何が期待されているか」、「自分に仕事遂行のためのリソースや設備があるか否か」、「最も得意なことをする機会があるか否か」、「この1週間に良い仕事をしているとほめられたことがあるかどうか」、「気遣いをしてくれたと感じたか」、「成長を後押ししてくれる人がいるか」、「仕事上で最高の友人と呼べる人がいるか」など計12の質問(この記述は一部、次のventure.jpウェブサイト「[働き方と生き方～生まれつつある未来の話 | ウェルビーイング「持続的な幸福」から事業と生き方をつくる - ベンチャー.jp \(2024年7月7日閲覧\)](#)」、石川善樹「Diamond Harvard Business review」、2016年6月号「職場の孤独への対処法」pp.63～64)を参考にしてている。

②統計データ分析: 経済成長率や雇用率、教育水準、健康指数などの客観的な指標を用いて、国や地域のウェルビーイングを測定。例えば、OECDが発表している「幸福の指標」がこれに該当する。いうまでもなくマクロ的でハードな指標であるが、こうした基礎的な指標からも国民、市民そして社員は影響を受けている。

③バイオメトリクス: 心拍数や血圧、筋電図などの生体情報を活用して、ストレスやリラクゼーションの状態を把握することができる。これにより、Well-beingと身体的健康の関係性を詳しく分析することが可能になる。

5-1. 職場でのWell-being要因の既存研究

チクセントミハイの見解	ギャラップ社による調査結果	上田の事例研究
<ul style="list-style-type: none"> ・組織の目標の明確化 ・社員への自由と責任の付与 ・社員の目標とスキルのバランス ・客観的で公正な評価の存在 (明確なフィードバック) ・「顔の見える仲間」の存在 ・公共の利益や社会的価値の創造に寄与しているという誇りや満足感が存在 ・教育、訓練、キャリアプランニングなど内発的な報酬 	<p>◎キャリア・ウェルビーイング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織の全員が自分の強みを知る ・自分の役割の中で、最も充実している部分を特定し、それをより頻繁に行う ・「仕事上で一緒に居ると楽しい人達と過ごす時間を増やす」 ・「目的が満たされた時、それを祝う」 ・「誰があなたとミッションを共有していて成長を後押ししてくれるか把握し、その人と過ごす時間を増やす」 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員目標設定と意味のあるフィードバックを提供 ・信頼構築と人生の目的などについての話し合い <p>◎人間関係ウェルビーイング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の人との交流を取り入れる ・従業員と話をし、よく相手を理解 ・「お互いの仕事や生活についてわかり合える機会を設ける」 ・「お互いのプライベートの趣味や関心事を知る」 ・「個人的に成功したことや仕事上で成功したことを祝う」 <p>・個人的な目標を共有し、それによりチームメンバーがサポートや励ましを与える</p>	<p>◎各種ハード要因 (給与、勤務時間・場所、退職年齢、福利厚生関係など)</p> <p>◎各種ソフト要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「経営者の理解・率先」 ・「企業理念、人事理念」 ・「権限移譲・自主性」 ・「人生の目標、人生で成し遂げたいことの明確化」 ・「個人の成長と会社の成長についての話し合い」 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・「オープンなカルチャーとオープンなコミュニケーション」 ・「自発的な行動と限界に挑戦し、アイデアを提案することの重視」 ・「長期的な信頼関係構築」 ・「社員のスキルと目標の設定によるキャリア制度」

出典: 筆者作成、注: 同じ線と色で囲まれた事項は類似性を示している。

5-2. 職場レベルでのWell-being要因の共通項

- ・組織の目標の明確化(チクセントミハイ)
- ・経営者の理解・率先(事例)
- ・企業理念、人事理念(事例)
- ・人生の目標、人生で成し遂げたいことの明確化(事例)
- ・従業員の目標設定と意味のあるフィードバックを提供(ギャラップ社)
- ・信頼構築と人生の目的などについての話し合う(ギャラップ社)
- ・個人的な目標を共有し、それによりチームメンバーがサポートや励ましを与える(ギャラップ社)
- ・個人の成長と会社の成長についての話し合い(事例)

共通特徴

- ・組織目標や企業理念のなかにWell-being関連事項を重視している
- ・個人レベルでの社員の目標や成長の確認を組織目標の中に同一の目線で導入していること

- ・企業目標・理念レベルでのWell-beingへの理解
- ・企業、個人の同時成長の思考

- ・「顔の見える仲間」の存在(チクセントミハイ)
- ・仕事上で一緒に居ると楽しい人達と過ごす時間を増やす(ギャラップ社)
- ・他の人との交流を取り入れる
- ・従業員と話をし、よく理解
- ・目的が満たされた時、それを祝う(ギャラップ社)
- ・誰があなたとミッションを共有していて成長を後押ししてくれるか把握し、その人と過ごす時間を増やす(ギャラップ社)
- ・お互いの仕事や生活についてわかり合える機会を設ける(ギャラップ社)
- ・お互いのプライベートの趣味や関心事を知る(ギャラップ社)
- ・個人的に成功したことや仕事上で成功したことを祝う(ギャラップ社)
- ・オープンなカルチャーとオープンなコミュニケーション

共通特徴

- ・公私を含め、社員間の交流などを通じ信頼感を向上しようとする
- ・顔の見える仲間とともに活動する職場

- ・社員間の交流などを通じ信頼感を向上
- ・顔の見える仲間とともに活動する職場

6-1. 個人レベルでのWell-being要因の共通項

マーティン・セリグマン	前野隆司	菊澤育代	内田由紀子
前向きな感情や良いフィードバックのことで、ポジティブな感情を持つこと	自己実現と成長	健康状態	健康
今の活動に没入没頭すること	つながりと感謝	ポジティブな感情の多さと不快な感情の回避につながる要	社会経済的地位
周りの人々と本質的に繋がっていること	前向きと楽観	人生の意義や意味につながる要素	ソーシャル・サポート(周囲からの情緒的サポート)
何の為に生きているのかということ、自分の本当にやりたいことや天職を見つけること	独立と自分らしさ	生活要因(経済状況、住環境、仕事など)	他者への支援
何かを成し遂げ成功した感覚があること		社会・場に関する要因(社会的つながりなど)	家族、友人関係
			社会的要因(一定までのGDPなど)
			良い政治、
			個人の選択の自由度(職業選択の自由度など)

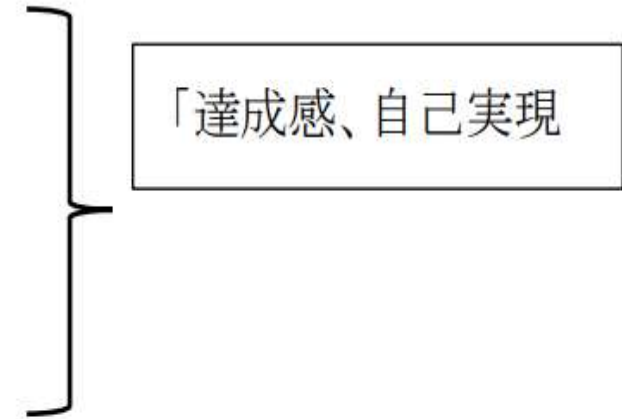
出典：筆者作成

注：表中、同じタイプの実線と点線で囲まれた項目は類似性を示している。

6-2. 個人レベルでのWell-beingの共通項

- ①「何かを成し遂げ成功した感覚があること」(セリグマン)
- ②「自己実現と成長」(前野)
- ③「人生の意義や意味につながる要素」(菊澤)

これら①～③の要因は「達成感、自己実現」の要因で一くくりになるだろう。

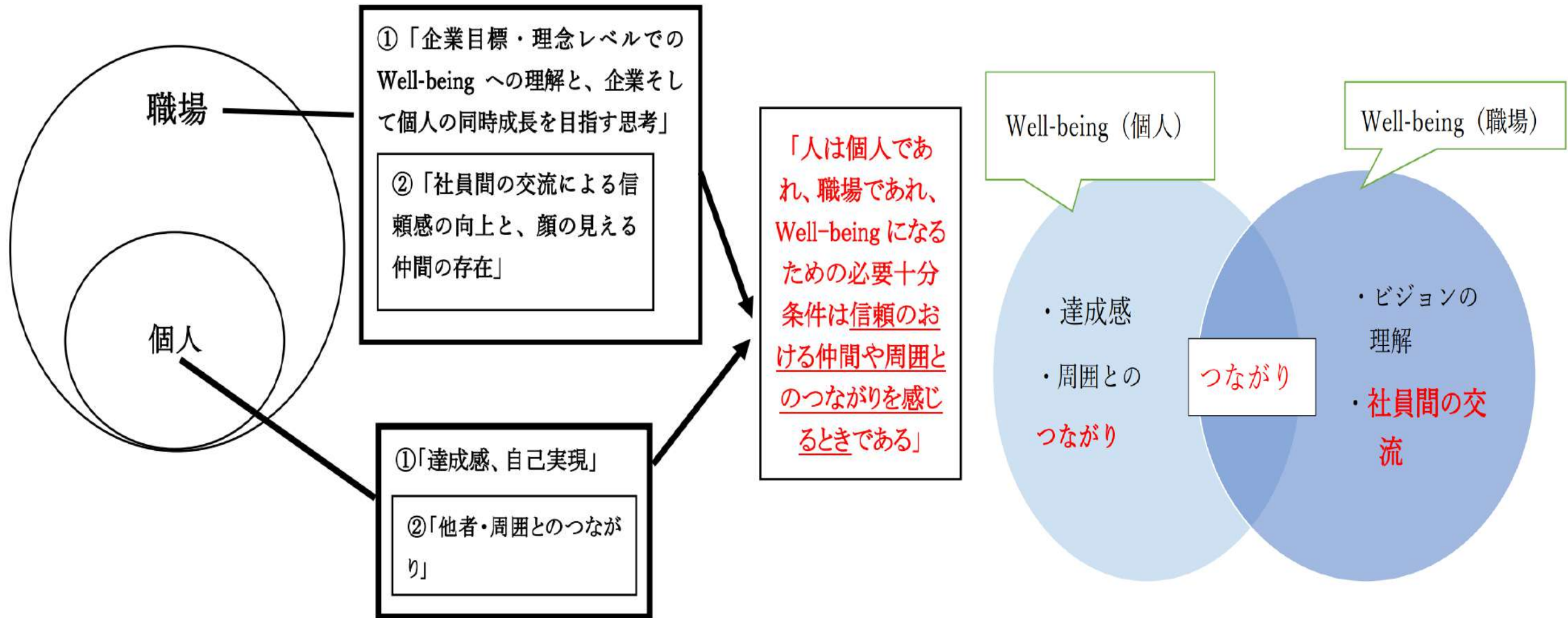


- ④「周りの人々と本質的に繋がっていること」(セリグマン)
- ⑤「つながりと感謝」(前野)
- ⑥「社会・場に関する要因(社会的つながりなど)」(菊澤)
- ⑦「ソーシャル・サポート(周囲からの情緒的サポート)」(内田)
- ⑧「他者への支援」(内田)

これら④～⑧の要因は「他者・周囲とのつながり」の要因で一くくりになるだろう。



7.個人と職場レベルでのWell-beingに必要な共通要因



出典:筆者作成

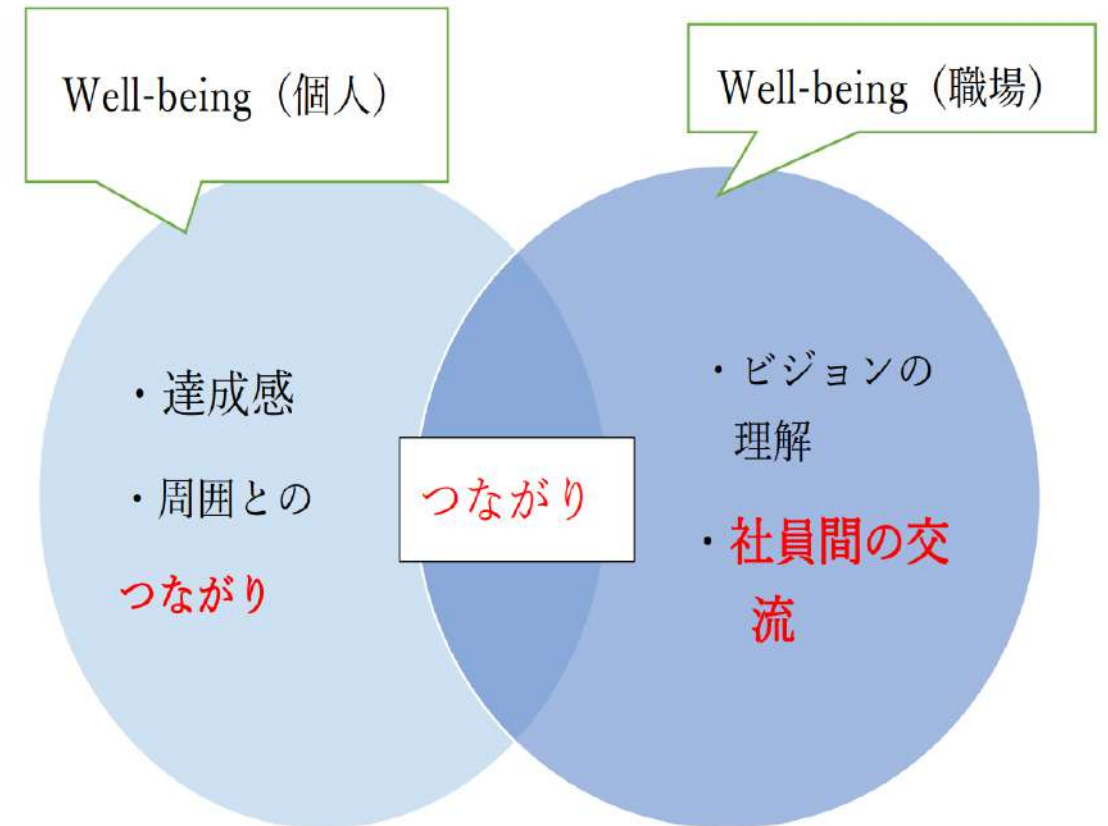
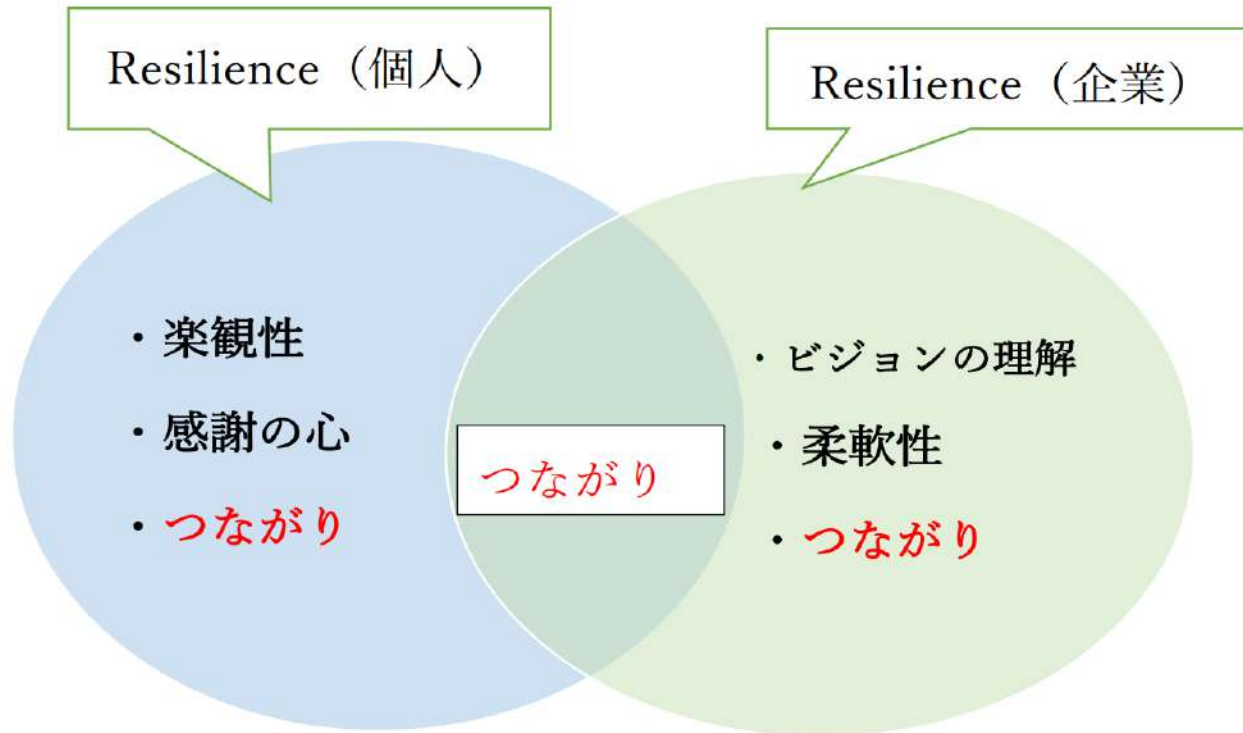
8. Resilienceに必要な要因とWell-being構成要因には共通性はあるのでは？

個人や企業（職場）のResilienceの共通要因は？ Well-being要因との関係は？

- ここでは個人と企業のResilience共通要因の詳細説明は割愛
(拙稿「企業と個人のレジリエンス構築要因の共通要素に関する研究」専修大学社会科学研究所『社会科学年報』2024年3月、第58号参照)
- 上記による分析の結果、下記の通り

個人、企業のWell-being要因の共通要因は？

個人、企業のResilienceの共通要因は



9. 小括

Well-beingとResilienceの核となる共通要因は「人とのつながり」
いいかえれば個人の集合体である組織や企業においてもマルチ・リレーションの多い会社がレジリエンス力
やWell-being力を向上させる可能性が高いことを示している。

「つながり」重視の経営がWell-being向上になる
ではどうすれば「つながり」力を向上させることができるか

「つながり」重視の人的リスクマネジメントを3つのレベル(経営者、中間管理職、
社員)で、次の視点から検討

- 1 「つながり」の現状と評価
- 2 「つながり」づくりの施策
- 3 「つながり」の情報と体験の共有

10. つながり重視の人的リスクマネジメント

	「つながり」の現状、評価	「つながり」づくりの施策	「つながり」の情報・体験共有
経営者	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営者のWell-being重視という理念の浸透 ② 社会的つながりの強化が優先事項である点の賛同 ③ 社員への心理的安全性の付与（気さくで話しやすい雰囲気、発言しやすい配慮など） ④ 社員を1人の人間としてみて、職場以外の活動（趣味、生きがいなど）への投資 ⑤ オープンで明るい雰囲気 ⑥ 社員への積極的な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ① 褒めあう文化をつくる（感謝状を送りあう、ゲーグル） ② 雑談ができる部屋をつくる 	<ul style="list-style-type: none"> ① 社員の性格特性による配置転換で上下間の良い関係を作る ② 電子情報の動きによる人間関係の可視化（リレーショナル・アナリティクス） ③ 「ぶっちゃけトーク」（アシミレーション）による、よい体験と悪い体験の共有
中間管理職		<ul style="list-style-type: none"> ① 社員への期待の共有と成果の称賛 ② 社員に選択の自由、社員の意見の取り入れ ③ 社員自身による仕事の管理 ④ 得意とする機会が毎日あるか ⑤ 褒める文化づくり ⑥ 良い点と改善点についての周囲の社員からのフィードバックの実行 ⑦ 社員への気遣いと成長の後押し ⑧ 会社の目標と自分の仕事との関係性を伝える 	
社員		<ul style="list-style-type: none"> ① 生きがい、家族を大切に ② 他の社員の手助けとともに支援も求める ③ 職場の居心地の良さ（同僚同士の交流、思いやり、助け合い、親切の実践） ④ 職場での最高の友人をつくる（顔の見える仲間の存在） 	

結論と課題

①Well-being重視か、売上や収益重視か、意思決定は経営者の過去の経験や価値観によるところ大、中長期的に強いのは社員への貢献であろう。どういう特性を有した経営者が何を重視する経営を行うのか、今後の研究課題。

時代は次第に社員への貢献→企業価値への貢献→社会への貢献そして積極的情報開示重視へとシフト

②Well-being経営の企業価値への貢献度の測定は非常に困難、そこにはマーケティング力や競争力がからんでいるから。ただし社員のWell-being度は間違いなく上がる、それが中長期的には企業価値に向上に結び付く。今後、職場のWell-being充実度が大きな競争力の源泉になるのでは？

③企業のWell-beingは個人のWell-beingとも共通するものがある。Well-beingは個人としての社員、企業そして地域、国というように多層的なフレームワークの中にある。

④Well-beingはResilienceとも関連している。

⑤Well-beingとResilienceに共通の核となる要因は「人とのつながり」という結論。あっけない結論であるがその確認ができた。

⑥職場のWell-being問題の核は「人とのつながり」をいかに強化するかという、「つながり重視のマネジメント」いいかえれば「つながり重視の人材リスクマネジメント」につき、その施策はスライド⑩に示した通り。

主要参考文献

- 石川善樹(2018)「Diamond Harvard Business review」,2018年6月号「職場の孤独への対処法:Well-beingを追求する」pp.56～65)
- ポール・J・ザック、白川部訳(2017)『トラスト・ファクター——最強の組織を作る新しいマネジメント——』キノブックス
- グレッチェン・スプレイツァー、クリスティーン・ポラス、有賀訳(2012)『Diamond Harvard Business Review』2012年5月号「社員のパフォーマンスを高める幸福のマネジメント」pp.46～57)
- ロバート・ウオールディング(2024)『The Good Life』2023、辰巳出版、pp.303-304、朝日新聞(夕刊)2024, 6, 29。
- ショーン・エイカー(2012)「Diamond Harvard Business review」,2012年5月号「PQポジティブ思考の知能指数」p.63)
- 加藤守和(2022)『ウェル・ビーイング・マネジメント』日本経済出版主に第3章参照
- 上田和勇(2022)「Well-being経営とソシオ・コンパニーの進化—影響要因と事例分析」『専修大学社会科学研究所月報』No.712、2022, 10.20。
- 上田和勇(2022)「Well-being経営のルーツと近年の事例に関する研究」—角倉素案から塚越 寛までの検討を中心に—
- 専修大学商学研究所『商学研究所報』2022年8月号、第54巻第1号、pp.1～18。
- 上田和勇他編著『わかりあえる経営力』第1章、「異文化の幸福経営」、pp.17-18。
- 上田和勇(2023)「Well-being経営の構成要因と事例分析」専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.18,No.1,pp.15-31。
- 上田和勇(2024)「企業と個人のレジリエンス構築要因の共通要素に関する研究」、専修大学社会科学研究所『社会科学年報』第58号、pp.75～90。
- 上田和勇(2024)「個人と職場のウェルビーイング構成要因の共通要素に関する研究」、専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.19,No.1,pp.17～28。