

幸福経営に関する理論と調査結果に関する研究

上 田 和 勇

A Study of Theory and Some Research Findings of
Well-being Management

Kazuo Ueda

幸福経営に関する理論と調査結果に関する研究

はじめに

最近、幸福経営に関する提言や調査結果が散見される。筆者も企業あるいは組織レベルでの関係者の幸福感の醸成が企業の持続可能性やリスクそしてクライシス（危機）への復元力の一つの源泉である旨の主張をしてきた。

たとえばチクセントミハイの「フロー理論」により、ビジネスにおけるフロー状態が企業の生産性向上や社員の動機付け強化そして幸福感に満ちた状態になることを強調し、同理論を参考にフロー状態になるための7条件を指摘してきた（この点の詳細は本稿第4章参照）¹。

そしてフローな状態の醸成を目指す会社は、経営リスクに強く、たとえ逆境に陥っても復元力が強いこと、また海外に進出する日系企業あるいは国内で外国人労働者を雇用する企業においても、フロー状態の醸成が国を超越した社員への配慮につながり、それが business cultural risk management の本質にもつながる点を指摘してきた²。

筆者の幸福研究に関する既存研究のポイントは以上のとおりであるが、近年、幸福経営に関する研究や調査では、研究者レベルでは前野隆司、小森谷浩志、実務家では天外伺朗などによる著作³、外国では幸福そのものの研究も含め Ed Diener、Martin Seligman などがいる。

本稿の目的は主にビジネスにおける特に社員の幸福感との観点から、幸福に関する定義、測定法、ビジネスのパフォーマンスと幸福度との関係などに有用な結論とそれに関わる見解と理論、そして若干の事例などをレビューすることである。

¹ 上田和勇（2016）『ビジネス・レジリエンス思考法』同文館、第5章参照、詳細は本稿の後節参照。

² 上田和勇（2020）「リスクのグローバル化とリスクマネジメントービジネス文化の国際比較とリスクマネジメントの方向性ー」『危険と管理』第51号、日本リスクマネジメント学会、pp.1-20。

³ 前野隆司、小森谷浩志、天外伺朗（2018）『幸福学×経営学一次世代日本型組織が世界を変える』内外出版社。

1. 「幸福」に関する主な定義、測定等

(1) 幸福に関する定義

この点での筆者の関心は幸福に関する一般的定義というよりも、business における幸福の問題であるが、ここでは最初に幸福に関する一般的定義や見解について管見する。

① 辞書による幸福の定義

a. 広辞苑

心が満ち足りていること、また、そのさま。幸福主義「幸福の実現が人生の究極の目的であり善であるとする倫理説。快楽主義が感覚的な快楽を求めるのに対し、持続的な精神的な喜びを求める」。

広辞苑の幸福の定義はシンプルではあるが、要を得ている。心と精神に注目していること、つまり幸福の源泉が所得や名声などのいわば外部的要因ではないこと、そして幸福の概念は持続的であることの2点である。

一方、この定義の中には快楽という幸福についても言及している。カネ、名声、権力、地位などによりもたらされる快楽こそ幸福の本質という快楽主義の考えに対し、古代ギリシャの哲学者アリストテレスは「こうした幸福感は放牧される家畜にはふさわしいが、人間にはあてはまらない」と喝破している。20世紀においてもアインシュタインは同じ考えを示し、「私は安楽や幸福を目的そのものと考えたことはない。ブタの群れなら、そのような倫理的基盤もふさわしかろうが」と言っている⁴。要するに「幸福」イコール快楽ではないという点を見逃してはいけない。

② エド・ディーナー (Ed Diener、イリノイ大学名誉教授)、ボック (Bok Derek) の幸福に関する定義と見解

幸福とは何かについては、古代ギリシャ以来、多くの哲学者や思想家の個人的経験と思索に基づく、さまざまな見解の蓄積がある(吉森 護 (1992)「ハッピネスに関する心理学的研究」広島大学教育学部紀要第1部心理学 (41) pp.25-34)。

ボック(2011)も、幸福が意味するものすべてを完全に表すような 唯一の定義はないとし、心理学における幸福研究の第一人者であるエド・ディーナーが提示した定

⁴ トム・モリス、沢崎冬日訳 (1998)『アリストテレスが GM を経営したらー新しいビジネス・マインドの探求ー』ダイヤモンド社、pp.14~24 参照。

義を次のように紹介している。「生活に満足し、喜びを感じる事が多く、悲しみや怒りといった嫌な感情をあまり感じないならば、その人の幸福度は高い。反対に、生活に不満があり、喜びや愛情をほとんど感じず、怒りや不安のような嫌な感情を抱くことが多いならば、その人の幸福度は低い」(ボック 2011: 12)⁵。

こうした考えに似た幸福の考え方は「幸福は個人的な平安」というものである。静穏、平静、沈着などが幸福な生活を可能とするものであるが、ここでも「はたして平安と幸福はイコールか」という疑問が投げかけられる⁶。モリス (Tom Morris) はアリストテレス (紀元前 384~322 年) の考え(幸福とは一種の行動である)などを参考に次のように主張している。「今日のビジネス社会には、課題が迫ってくるのを嫌がり、平穏な状態を望む声があまにも多い。一筆者一部省略一だが、完全な平穏のもとでは人間は成長しない。私たちには行動が、問題が必要なのだ。人生には、健全なレベルの緊張が必要である。人間の幸福を昼寝のごとき感情の平安と同一視してはならない。完全な静けさをもたらすのは死だけである。ビジネスとは生きる者の活動なのである。

モリスは「幸福とは何か達成感をもたらすことへの参加」であるという⁷。さらにモリスは幸福について次のように言う (一部筆者要約)。「幸福は平安とも快樂とも関連がある。最上の幸福には、快樂も内的な平安もかなりの程度備わっている。だが究極的には。それは能動性のなかに、すなわち労働の中に見出されるべきものである。最も高次の平安とは、意義ある仕事に参加することで生じるといってよからう」⁸。

ここにおいてモリスがいうように「幸福」の3構成要素が発見でき、その中で最も重要で高次の幸福には労働(意義ある仕事への参加)が含まれることが分かる。それを簡単に図示すれば図表1のようになろう。この指摘は次節で検討している人生の幸福を決定する最重要要素と仕事面での幸福の関係で分かったギャラップ調査結果による指摘、すなわち「仕事への情熱(仕事面での幸福)」が人生の幸福を決定する重要要素である」という指摘と一致している。

仕事あるいはビジネスにおいて快樂とは何か、心の平安とは何か、意義ある仕事

⁵ 51b675f2011.pdf (city.kusatsu.shiga.jp) 10月12日閲覧

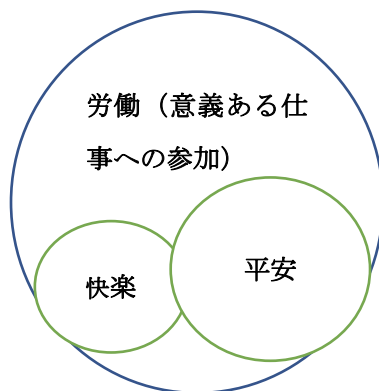
⁶ 前掲トム・モリス、pp.19~20 参照。

⁷ 前掲トム・モリス、p.20 参照。

⁸ 前掲トム・モリス、p.23 参照。

への参加とは何を意味するのか、これらへの回答が幸福経営への重要なヒントになる。

図表 1 幸福の 3 要素



出典：モリスの見解を筆者が図示したもの

③ 幸福の 2 つの概念

多くの研究者が幸福には主観的幸福と客観的幸福とがあるとして、いくつかの見解を示している。

a. 主観的幸福

主観的幸福は、アンケートなどにより把握するもので、包括的に自己評価し、個人が人生の満足度や幸福度をどのように評価しているかを判断する。この判断にはその人の他の人との関係や過去の経験、将来に対する期待と比較して自己評価を行う認知プロセスがある⁹。

エド・ディーナーは主観的幸福について次のようにいう。

主観的な幸福(SWB=subjective well-being)は、人々が自分の人生を、現時点および過去何年間のように長期間評価する方法で、これらの評価には出来事に対する人々の感情的な反応、気分、そして彼らの人生の満足度、充実感、結婚や仕事などの領域に対する満足度について形成される判断が含まれる¹⁰。」

⁹ ブルーノ S.フライ、アロイス・スタートツァ、沢崎冬日、佐和隆光 (2005) 『幸福の政治経済学—人々の幸せを促進するものは何か』ダイヤモンド社参照

¹⁰ Diener, Ed; Oishi (2003). "Personality, culture and subjective well being: Emotional and cognitive evaluations of life". *Annual Review of Psychology*. **54**: 403-425.)

この定義で筆者が注目するのはアンダーラインの個所、すなわち「仕事などの領域に対する満足度」に関する評価も主観的幸福の評価に含まれるという点である。

b. 客観的幸福

一方、客観的幸福について、ブルーノ S. フライ (Bruno S. Frey)、アロイス・スツーツァ (Alois Stutzer) は下記のようにいう。

客観的幸福は、脳波などの生理学的指標を用いて幸福度をとらえるものである。これを客観的とするのは、幸福か否かの判断が外部的に定められた基準に基づくからである¹¹。

(2) 幸福感の測定方法

① エド・ディーナー

エド・ディーナーは次の5つの質問に答えることにより、人生の幸福度を測れる人生満足尺度を開発している¹²。

- a.ほとんどの面で、私の人生は私の理想に近い。
- b.私の人生は、とてもすばらしい状態だ。
- c.私は自分の人生に満足している。
- d.私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた。
- e.もう一度人生をやり直せるとしても、ほとんど何も変えないだろう。

これらの項目について、該当するものに以下の7点のどれかをつけ、合計点を出す方法で、幸福度を測るものである。

- まったく当てはまらない (1点)
- ほとんど当てはまらない (2点)
- あまり当てはまらない (3点)
- どちらとも言えない (4点)
- 少し当てはまる (5点)
- だいたい当てはまる (6点)
- 非常によく当てはまる (7点)

¹¹ 注9参照

¹² 前野隆司 (2017) 『実践ポジティブ心理学—幸せのサイエンス—』PHP 新書、pp.70-74。

【診断結果】

30 点以上：人生満足度が非常に高い

25～29 点：満足（人生が順調）

20～24 点：平均的な満足度

15～19 点：やや満足度が低い

10～14 点：不満

5～9 点：不満がとても強い

幸福度の測定には3つの次元、すなわち認知的（意識的）評価、情動的评价、高次な利他的次元があるといわれている¹³。認知的（意識的）評価は「人生全般への満足度」に関する質問が主であり、情動的评价では「昨日どれくらい幸せでしたか」「昨日ストレスを感じましたか」などの質問が行われ、高次な利他的次元では「回答者がどれくらい自分の人生に意義を見出しているか、目的意識を持っているか」が問われる¹⁴。

こうした3次元からみたディーナーの幸福度測定は主に認知的および高次の利他的次元からの評価といえよう。

② セリグマン（Martin Seligman）

ポジティブ心理学の権威であるセリグマンは幸せのための5つの条件「PERMA」を2011年に発表している¹⁵。これらの条件の中身を見ると、何らかの測定可能な指標を提供してくれる。

P (Positive Emotion)：前向きな感情や良いフィーリングのことで、人生において多くのポジティブな感情を持つと人生をより良いものにできるということ。

E (Engagement)：今の活動に没入すること、何かに没頭して、ほかのことをすべて忘れて集中している状態のこと。フローの概念を提唱したチクセントミハイはエンゲージメントとは後の章で検討するフロー(flow)のことだという。フローをより多く体験することが幸せにつながっていることだという。

R (Relationships)：周りの人々と本質的につながっていることが幸せに関与するという。人間が生きていく上で、他者とつながっていることは、よりポ

¹³ マイク・ヴァイキング、枇谷玲子訳（2018）『デンマーク幸福研究所が教える「幸せ」の定義』晶文社、p.84。

¹⁴ 前掲、マイク・ヴァイキング、pp.84-86。

¹⁵ PERMAの説明は、前掲、前野隆司、pp.60-61を参照にしている。

ジティブに生き生きと生きるためには欠かせないもの。

M (Meaning) : 何のため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て「この仕事がおもしろくてたまらない」という人は、やはり幸せなのだと思う。

A (Achievement) : 何かを成し遂げ成功した感覚がある人は幸せな人であるという意味。

以上は注 12 の前野による指摘であるが、ビジネスとの関連を筆者がさらに追記すると以下のようなろう。

今、実施している仕事あるいは本業（商品やサービスの開発）が社会のどこに役立っているのかということを知ること、仕事に前向きになり（P (Positive Emotion)、その分、仕事への没頭に結び付き、他の社員や関係者との協力心も高まる（R (Relationships)）。

そうした状況の中で自分のスキルや経験が生かされていると感じられれば、仕事を自分の天職と認識できよう。また成果に目を向けると、これまで何らかの成果を出した社員、そして周りの人々もそれを認め、祝福してあげることで感情を共有できることで幸福感は高まる（M (Meaning)、A (Achievement)）。

幸福感は目には見えないが、こうした日々の体験は社員のみならず会社全体の好ましい mood 醸成に結び付く。会社の好ましい mood や雰囲気は人々が感じ取ることのできる重要な無形資産である。こうした無形資産をつくる重要なリーダーは一般には経営者や企業幹部である。

2. 一般生活における幸福感とビジネスにおける幸福感の関係

一般生活における幸福感とビジネスにおける幸福感の関係については、常識的に考えて、家庭生活や社会生活が幸福感の高い状態にあれば、そのことで仕事にも身が入るといえるものであろうが、ここではもう少し関係する調査結果から、この点を検討してみたい。

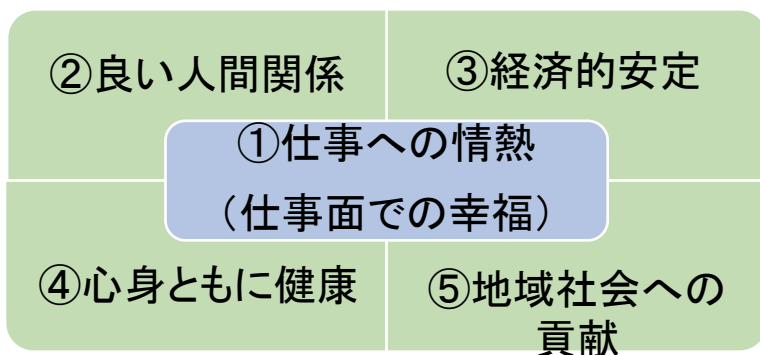
（1）人生の幸福を決定する最重要要素と仕事面での幸福の関係

1950 年代から行われているギャラップ調査では、「人生の幸福を左右する最も大きな要因は何か」について、150 か国を対象にした人の幸福に関する調査を 60 年以上前から探求し続け、世界人口の 98%以上のデータを得た。その結果、人生の幸福を決定する最重要要素

として下記の5つの要素が分かったとしている。①仕事への情熱（仕事面での幸福）、②良い人間関係、③経済的安定、④心身ともに健康、⑤地域社会への貢献（図表 参照）。この調査結果で分かったことを列挙すると次のようになる。

- ・人生の幸福を決定する重要要素5つの中で最重要で根幹をなすものとして「仕事への情熱（仕事面での幸福）」がある。
- ・仕事面での幸福度が低いと、それがストレスとなって、結果的に健康を損ない、やがては他の4つの要素も（②良い人間関係、③経済的安定、④心身ともに健康、⑤地域社会への貢献）悪化させてしまう。

図表2 人生の幸福を決定する最重要要素：仕事への情熱（仕事面での幸福）



出典：トム・ラス、ジム・ハーター（2011）、森川里美訳『幸福の習慣』
Well Being, 2010、ディスカバー・トゥエンティワン参照に筆者
が作成。

上記の調査結果が示すことは、仕事面での幸福が人生の幸福を規定する最重要要素であるということである。極端な表現をすれば心身面での健康にやや問題があっても、職場での充実、やりがい等での幸福感が人の幸福度を決める重要な要因になりうるということである。したがって、職場での社員の働きがいやモチベーションをいかに高めるかにより、幸福経営の効果が左右されるといえる。

経営者から見れば社員にとり働きがいのある職場にすることと同時に、生産性も高めたいという願いがある。では、どうすれば社員の幸福感に結びつくビジネスでの働きがいと生産性を同時に向上させることができるのか。最初に幸福感とビジネスパフォーマンスの関係に関する知見を示し、次に両者を共に向上させる理論と方法について検討する。

3. 幸福経営と企業パフォーマンスに関する主な知見

幸福に関する研究のなかで、幸福感と企業パフォーマンスに関する知見の主なものを列挙してみると次のようになる。

- ① 「主観的幸福度（幸福感）の高い人はそうでない人に比べて創造性は 3 倍、生産性は 31%、売り上げは 37%高い傾向にある」（米イリノイ大学心理学部名誉教授、エド・ディーナー達の研究成果、Diamond Harvard Business Review (2012) ,May「幸福の戦略」、p.63。）
- ② 「人生満足度が高い社員は顧客から高い評価を得る可能性が高い」、「人生満足度が高い従業員が働いている小売店の店舗面積利益は他店のそれよりも 21 ドル高く、小売チェーン全体では利益が 3200 万ドル増えている」（前掲、Diamond Harvard Business Review (2012) ,May、p.62。）
- ③ 「非地位財（愛情、自由、健康など）の方が地位財（お金、地位、モノなど）に比べ、満足が長続きする」（英国の心理学者：ダニエル・ニトル）
- ④ 「感情的幸福は年収約 825 万円までは収入に比例して増大する」（プリンストン大学のカーネマン）
- ⑤ 「幸せの共通 4 因子」①自己実現意欲（夢、目標）②感謝の心③前向きと楽観④自分らしさ
 - ・（29 項目、87 個の質問、前野による因子分析）

上の③、④、⑤は主に <https://note.com/startupm/n/n7f595318c8c7>（2021 年 8 月 19 日閲覧）および前野隆司氏の見解を参照にしているが、上記の 4 因子について、さらに前野は下記のような検討も行っている。

「幸せには、「主観的幸福」と「客観的幸福」がある。前者はアンケート調査で測るもので、長期的な幸せである「人生満足尺度」と、短期的幸せである「感情的幸福」に分けられる。

後者は収入、安全、健康、脳波、笑顔などのデータを統合して幸せの指標にする。また、幸せには長続きするものとしめないものがある。長続きしないのは金、物、地位などの他人と比べる「地位財」による幸せ。それに対して、安心、健康、心などの「非地位財」による幸せは長続きすることがわかっている。

そこで前野は「心の幸せ」のアンケートを作って 1,500 人に実施、その結果を因子分析

して「幸せの四つの因子」を導き出した。

第1は「自己実現と成長の因子（やっ てみよう因子）」である。夢や目標を持つ人、かなえた人は幸せを感じる。逆に「やらされ感」で仕事をしている人は幸福度が低い。

第2は「つながりと感謝の因子（ありがとう因子）」。いろいろなことに感謝する人、利他的な人は幸せだ。第3に「前向きと楽観の因子（何とかなる因子）」。前向きで楽観的な人、細かいことを気にし過ぎない人は幸福度が高い。

第4が「独立と自分らしさの因子（ありのままに因子）」。人の目を気にし過ぎず、自分らしくイキイキする方が幸せだ。さらに、この四つの因子がそろった人が幸せな人だという分析結果も出た。

⑥ 「経済的あるいは健康面で恵まれている人ほど主観的幸福感が高いが、経済的に苦しい人や、健康状態が良好ではない人でも、家族や友人など人と食事をする機会がある場合や、話し相手がいたりする場合には、経済的に余裕がある人や健康状態が良好な人よりも主観的幸福感が高くなる。岡元真希子（2019）「主観的幸福感と交流に着目した高齢者の介護予防の方向性」（JRIレビュー、Vol.7, No.68、日本総合研究所）

⑦ 「従業員の勤務中の幸福感が従業員の労働生産性を高める」

広島大学大学院社会科学研究科 角谷快彦（かどやよしひこ）教授らの研究グループは、ラオス人民民主共和国の単純作業を行う工場での実験により、従業員の勤務中の幸福感が従業員の労働生産性を高めることを明らかにしている。

（発表論文、Emotional Status and Productivity: Evidence from the Special Economic Zone in Laos 著者 角谷 快彦、カン ムスタファ、ワタナポンヴァニッチ ソンティップ、ビンナガン パンチャポン 掲載雑誌 *Sustainability*）

4. ビジネスにおける幸福感と生産性の同時向上に関する理論

（1）フロー理論¹⁶

「フロー」(Flow)の研究者の第1人者であるM.チクセントミハイ(Mihaly Csikszentmihalyi, 元シカゴ大学心理学者)によれば、「フロー」とは「無我夢中で何かに取り組んでいるとき

¹⁶ この検討は拙著（2016）『ビジネス・レジリエンス思考法』同文館、第5章を参考にしている。

の意識状態で、単なる集中以上に、それを体験した人に何か特別なことが起こったと感じさせる、心と体が自然に作用しあう調和のとれた経験、最適経験、楽しむことも関係している」といっている。わかりやすくいえば、「フロー」とは「人間にとって最も生産性の高い幸福感に満ちた精神状態」のことである。

チクセントミハイは「フロー」体験をビジネスの分野にも適応し、「仕事もできるだけ楽しくする方法、成功とともに、仲間や従業員また顧客にも信用されたいと思っているビジネス・リーダーの責任とは何か」について検討している。

チクセントミハイは、「フロー」な状態になるための条件として、概略、次のものを挙げている。

① 組織の目標を明確にすること

社員と経営者間の企業ビジョンや理念、使命の共有・共感を通じ、組織の目標を明確にすること。これにより両者間に信頼感が生まれ、会社、社員の存在意義を確認することができ、こうしたことが会社での一体感を生み、目標達成の動機を強めることにつながる。

② 社員に自由と責任を付与していること（信頼と自立性を軸としている）

社員には目標を達成するのに必要なスキルが必要ですが、さらに、「フロー」を生むには社員に権限を委譲することが重要である。仕事の仕方において、それが拘束的に社員をコントロールするものではなく、仕事の遂行方法に選択の幅があり、最善の方法を見つけられるチャンスを社員に提供することが信用と新たなアイデアを生み出すといっている。

新しい技術が導入され、仕事の仕方に変化が生じる場合も（たとえばコロナ禍でのリモート・ワークの導入など）、この新技術や新しい仕事の進め方は仕事の楽しみにどのように影響するのかという視点を、経営者、上司が持つことが「フロー」につながる一要因である。

③ 挑戦（目標）とスキルのバランス、これら2つがその人にとり比較的レベルの高いものであること

スキルとは技術的なスキルのみではなく、例えば価値観、感情、ユーモア、思いやりなどを含む能力全体を意味する。人材雇用の面で「求職者は組織の目標と価値観にふさわしい人かどうか」を問うことも重要である。

挑戦目標とスキルのバランスがとれない状況が生じることもある。たとえば、私生

活面での変化（家の購買、結婚ほか）により、精神エネルギーが当該仕事に向けられない状況が生まれることなどがその例である。賢明な上司は、そうした状況が一時的か基本的なものかを普段のコミュニケーションから推察し、適切な配置転換をすることが「フロー」への道を作る。

④ 客観的で公正な評価の存在つまり明確なフィードバック

社員が仕事の成果を迅速で具体的なフィードバックにより知ること、学習と成長の機会が生まれる。他者からのフィードバックを担う人の一人に上司がいるが、過剰管理につながるような事細かいフィードバックになると、社員のモチベーション、学習意欲が阻害され、ここに倫理リスクの発生源の一つであるプレッシャー、社員による正当化理由が生まれる要素となり、不正やごまかしなどの好ましくない結果に至ることがある。

フィードバックには仕事自体からのフィードバックもある。仕事固有の成果の尺度を示すことにより、組織全体の中での社員の仕事の進捗状況がわかれば、多くの場合、組織全体にとり魅力的なフィードバックとなる。そのためには、各社員の仕事が組織全体の目標達成にどのように役立っているのかを示して理解を得ておく必要がある。

また、フィードバックは仲間からのそれも大切であり、社員が能力や独自性を発揮したときに、それを理解してくれる「顔の見える仲間」の存在も重要である。個々人の力が想像以上に発揮されたとき、仲間を含む組織全体の「賞賛」がない場合、社員のモチベーションは下がり、転職などの組織にとり好ましくない状況を生む一因になることがある。

⑤ 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していること

社員の協力により生み出される商品やサービスが、公共の利益や社会的価値の創造に寄与していると社員が確信するとき、社員は安心して自分の心理的エネルギーを仕事に投入することができる。いわゆる心理的安全性が高まる状況になる。したがって、会社は倫理的な態度をもって、利害関係者に接することができるし、社員の満足感や利害関係者からの協力が得られる。社会的諸問題の解決に寄与する商品やサービスの提供（ソーシャル・ビジネス）は、こうした面で優位性をもっている。

この要因は「世のため、社会のために働く」という内発的動機、言い換えれば、何かに参加したり、何かを行うのはそれ自体が好きだからであり、将来得られる報酬や利益を期待して行うのではないということとも関連している。

- ⑥ 金銭などの外発的報酬だけではなく、教育、訓練、キャリアプランニングなど内発的な報酬の獲得に結びつく用意があること

外発的報酬の典型は成果主義であるが、近年では成果主義の見直しがいくつかの企業で行われています。内発的報酬を整えることが従業員満足度（ES）を高め、それがひいては顧客満足（CS）に結びつくという思考が重要である。

上記、チクセントミハイの生産性と幸福感の双方を向上させるフロー理論に関して、最近、Angela Duckworth は「やり抜く力=Grit」という視点から、Grit がフローと関係がある点、そして Grit が強いほど幸福感も強いことを発見している (Angela Duckworth、神崎朗子訳 (2016) 『Grit やり抜く力』ダイヤモンド社、p.185、p.357)。興味あるこの点については、今後、より詳細に検討してみたい。

5. 幸福経営に関する事例

ビジネスにおける幸福感醸成のどういう考え方で実行するかはひとえに経営者の考え次第である。経営者の経営理念やビジョンの中に、関係者の幸福感醸成が重要であるとの経営哲学がなければ幸福感の醸成は出来ない。

本稿の最後に、幸福経営を実践しかつ生産性も挙げている企業を取り上げてみよう。

(1) 伊那食品工業

伊奈食品は長野県伊那市にある 1958 年創業の寒天の製造販売を中心とする会社で、従業員は 475 名 (2020 年)、年商 197 億円 (2019 年) の会社である。現在、同社の最高顧問である、塚越 寛 (つかこし ひろし) 氏が作ってきた会社といってもいい。

伊奈食品は、「会社の存在意義は人々の幸せの追求にある」との経営理念に基づいた経営を実践し、48 期連続増収増益という超長期成長を実現させた。

同社の経営哲学を示すと次のようになる (下線は筆者による)。

- ・企業の目的は経営者の虚栄心を満たすことではなく、いい会社にして皆で幸せになることこそが目的。
- ・急速な成長は危険 (リスクマネジメント視点からも重要な視点である)
- ・会社の成長は社員の成長と連動していること
- ・自社にとっての最適成長率を見きわめること

- ・敵をつくらない経営（同社の R&D への積極的な投資により他社のまねができない商品開発作りがこうした考えに結び付く）

幸福経営を実践し、かつ生産性もあげている同社には日本の大手企業の経営者も教えを受けに来ているとのことである。

ところで、経営者の塚越氏は、1937 年、長野県生まれ。終戦の年の父の死により貧窮した家庭環境のなかで幼少期を過ごす。高校時代に結核を患い、長期療養のため東大受験を断念。3 年間におよぶ闘病の後、1957 年に地元の木材会社に入社。1958 年に関連会社で毎月赤字だった伊那食品工業株式会社に入社し、社長代行として立て直しに奔走。再建を果たしている。それ以降、48 期連続の増収増益決算を達成している。

こうした経営者の若い頃の苦労が彼の経営哲学を形成していくのを、次の記述で確認することができる。それは日産自動車の元経営者で、現在、同社から金融商品取引法および特別背任の罪で起訴され、国外逃亡をしたカルロス・ゴーンについて次のように述べていることから分かる。

「いま世界ではお金があれば、幸せという単純な拝金主義がまかり通っています。庶民感覚では理解できない高額な報酬を受け取っていた日産のゴーン氏は、その典型ではないでしょうか。ブラジル、レバノン、フランスで幼青年期を過ごす複雑な生い立ちで苦労するなかで、悲しいかな、こうした価値観を身につけたのかもしれない。

工場の閉鎖や社員のリストラで業績を V 字回復させたゴーン氏を、マスコミは「名経営者」と持ち上げました。しかし、そこにあるのは表面上の数字だけ。すべての働く人々の幸せという観点がすっぱり抜け落ちていました。

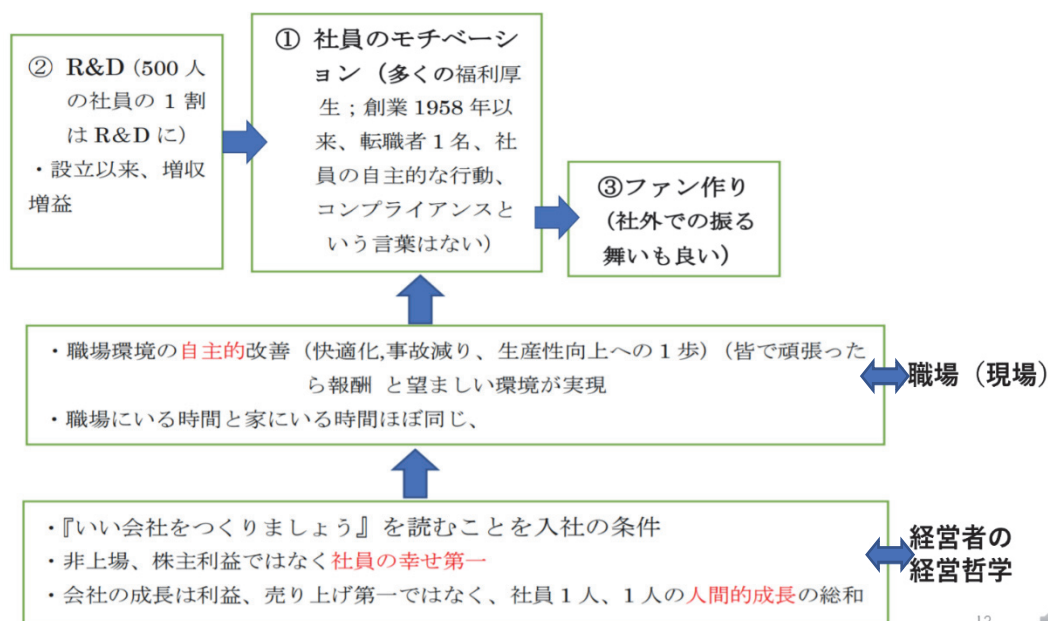
我が社は長野県伊那市に本社がある寒天メーカーで、「社員みんなが幸せになるような会社をつくり、社会に貢献する」という理念を持っています。私は高校在学中に肺結核で 3 年間の療養生活を送りました。その時、多くの本を読み、人生をいかに生きるべきかを考えました。悩み抜いた末に生まれたのが、この考え方でした」（朝日新聞、2018 年 12 月 5 日）。

ところで、伊那食品の社員のモチベーションと生産性に関する諸要因を筆者なりに分析すると次のようになる。

ベースには塚越氏の幸福経営第一の哲学がある。家にいる時間と職場にいる時間はほぼ同じということ（こうした視点が同社の経営哲学を生んだといえよう）から、職場での安全性はもとより、社員の自主的な環境改善がみられる。一方、調査・開発への人的資源投

資も怠らない。人員の1割は常に調査・開発に従事し、新商品開発活動にあたる。また、1958年以来、転職者が1名しかいないというのも驚きである。さらにコンプライアンスという言葉をよく聞くが、同社にはそういう言葉はなく、社員側からの自主的行動により、対応がなされている（図表3参照）。

図表3 伊那食品の社員のモチベーションと生産性に関する諸要因



(注) 筆者作成

おわりに

経営哲学者のP.ドラッカーはかつて「企業とは本業を通じて関係者を幸せにする組織体である」という旨の主張をしている。私はこの関係者のうち、「社員」が最も重要な利害関係者だと考えている。商品やサービスを作るのは社員であり、会社の実体を構成している社員が幸福感を日々感じられないのはいい成果どころか、心理的にも変調をきたすであろう。

日本の経営の神様、松下幸之助も他界する1か月半前、側近に「社員は幸せに働いているか」という言葉を残している。つまり一流の学者も経営者も「社員の幸福」ということを念頭に置いてきている。SDGsも大切であるが、肝心の社員の主観的および客観的幸福

を考慮した経営が最優先ではないだろうか。いいかえれば Sustainable and Happiness Development Goals (SDHGs) の思考が重要であろう。

目には見えない幸福感という要因をいかにしてマネジメントするかは、経営者がどういう考え方で利害関係者、特に社員をみているかということとつながる。幸福感が社員のモチベーションや生産性につながるとすれば、人も含めたあらゆる面でコスト・カットする方式よりも、はるかに賢明で多くの人の幸福感を向上させることができよう。

グローバル化が進み、今後も日本企業は国内でそして海外で多くの活発な展開がなされなければならないが、経営者にとり日本人および外国人労働者の多様な幸福感を踏まえた経営がますます重要な課題となろう。

主要参考文献

- ・トム・モリス、沢崎冬日訳 (1998) 『アリストテレスが GM を経営したら—新しいビジネス・マインドの探求—』ダイヤモンド社。
- ・ブルーノ S.フライ、アロイス・スターツア、沢崎冬日、佐和隆光 (2005) 『幸福の政治経済学—人々の幸せを促進するものは何か』ダイヤモンド社。
- ・前野隆司 (2017) 『実践ポジティブ心理学—幸せのサイエンス—』PHP 新書。
- ・前野隆司、小森谷浩志、天外伺朗 (2018) 『幸福学×経営学—次世代日本型組織が世界を変える』内外出版社。
- ・マイク・ヴァイキング、枇谷玲子訳 (2018) 『デンマーク幸福研究所が教える「幸せ」の定義』晶文社。
- ・トム・ラス、ジム・ハーター (2011)、森川里美訳『幸福の習慣』 *Well Being*, 2010、デイスカバー・トゥエンティワン。
- ・Diamond Harvard Business Review (2012, May)、 「幸福の戦略」ダイヤモンド社。
- ・岡元真希子 (2019) 「主観的幸福感と交流に着目した高齢者の介護予防の方向性」 JRI レビュー、Vol.7, No.68、61。
- ・上田和勇 (2016) 『ビジネス・レジリエンス思考法』同文館。
- ・Diener, Ed; Oishi (2003). "Personality, culture and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life". *Annual Review of Psychology*. **54**: 403-425.)