

個人と職場の Well-being 構成要因の 共通要素に関する研究

専修大学名誉教授 上田和勇

Research on Common Factors that Build Well-being for Individuals and Workplaces
Professor Emeritus, Senshu University Kazuo Ueda

人が肉体的、心理的に健康で社会的に良好な関係であれば、その人は Well-being な状態であり、幸せな生活そして幸せな会社生活を送れるであろう。しかしビジネスの現場では多様なリスクと競争上のプレッシャーなどの影響により、経営者や社員の肉体的、心理的そして社会的健康の面で理想的な状態を維持できる人はほとんどいない。幸福感や Well-being な状態に関する人の捉え方、感じ方は人により異なるが、個人レベルで、そして人生の大半を過ごす職場レベルで Well-being な状態の維持を可能としてくれる最低限の要素がわかり、それを経営者が重要な目標にすることができれば、その企業はリスクや逆境にも強く、生産性そして企業評価も高まっていくであろう。

本稿は個人と企業（職場）のウェルビーイング構成要因の関係性について検討し、両者の共通要因を最終的に抽出し、企業レベルでの Well-being 経営を進める際の有益な示唆を企業家に提供することを目的としている。

キーワード：社会的健康、幸福、Well-being、PERMA モデル、個人の Well-being、職場の Well-being、フロー理論、信頼感、利害関係者とのつながり、Well-being 経営

If people are physically and psychologically healthy and have good social relationships, they will be in a state of well-being and will be able to lead a happy life and a happy work life. However, in the business world, due to the influence of various risks and competitive pressures, very few employees or managers are able to maintain ideal physical, psychological, and social health. The way people perceive and feel about happiness and the state of well-being differs from person to person, but it is important to understand the minimum elements that can maintain a state of well-being both on an individual basis and in the workplace where you spend most of your life. If management can make this as an important goal, the company will be resilient to risks and adversity, and its productivity and corporate reputation will increase.

This paper examines the relationship between factors that build well-being in individuals and companies (workplaces), extracts common factors for both of them, and provides entrepreneurs with useful suggestions for promoting well-being management at the company level.

Keywords : social health, happiness, well-being, PERMA model, personal well-being, workplace well-being, flow theory, trust, connections with stakeholders, well-being management

はじめに

Well-being に関する次の説明は、特にその定義について適切に説明されており、誰もが理解できるものであるため、ここで再掲してみたい。

「Well-being (ウェルビーイング) とは、Well (よい) と Being (状態) が組み合わさった言葉で、「よく在る」「よく居る」状態、心身ともに満たされた状態を表す概念です。元々は「健康的な・幸せな」を意味する、16 世紀のイタリア語「benessere (ベネッセレ)」を始源としています。

Well-being という言葉自体は、1946 年の WHO (世界保健機関) 設立に際して、設立者の 1 人であるスーミン・スー博士が定義づけした「健康」にはじめて登場しています。

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity (健康は完全な肉体的、精神的及び社会的福祉の状態であり、単に疾病又は病弱が存在しないことではない。出典：厚生労働省、昭和 26 年官報掲載の訳)。

従来の健康が身体的に良好な状態を表す狭義の

概念であるのに対し、Well-being は身体的・精神的・社会的にも良好な状態というようにより広い概念を表している、また「状態」としていることから一時的・瞬間的に良好かどうかではなく、持続的に良好であるとしていることがその特徴です。一方で、幸せと訳されることの多い「Happiness」は一時的・瞬間的な、精神的な面での幸せを表します。Well-being はこの Happiness を包み込むような一段大きな概念です」(以上は注 1 から引用)。

筆者はこの定義の中で特に社会的に良好な状態あるいは社会的健康、すなわち個人と社会、あるいは個人とその利害関係者間との間の良好な状態、満たされた状態に注目している。いいかえれば肉体的、心理的にとりたてて問題はなくても、社会からあるいは利害関係者との間において問題がある場合は Well-being な状態にあるとはいえない。そういう意味で社会的健康レベルでの Well-being 問題が重要である。

また、社会的健康の問題を企業レベルで Well-being 問題として検討する際には、例えば経営者視点から見ると対社員、顧客、株主、地域、業界、金融機関、行政など多様で多層な利害関係者の存在の認識とともに、各利害関係者からの「期待」などの要因を考慮した Well-being 問題を検討する必要がある(図表 1)。

ただ、本稿は個人と社員(職場)の 2 つの要因に限定し、下記の視点からの Well-being 問題を検討し、最終的には両者の Well-being 構成要因

の共通要素を抽出していくことを目的としている。

1. 個人の Well-being の構成要因
2. 職場の Well-being の構成要因
3. 個人の Well-being と職場の Well-being を構成する共通要因

1. 個人の Well-being の構成要因

近年、Well-being に関する研究が盛んであるが、ここでは比較的最近の 4 人の研究者に焦点をあて、彼らの個人レベルでの Well-being 観についてみてみよう。

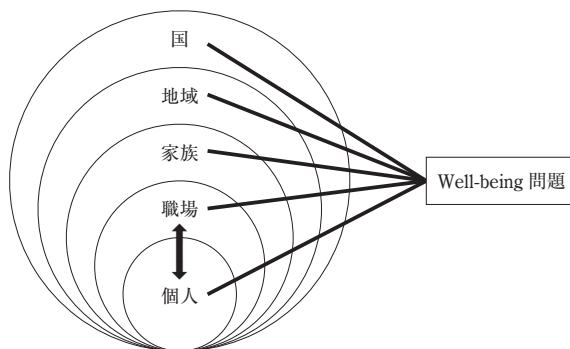
(1) Tom Morris の見解

元ノートルダム大学哲学教授の Morris の見解については既に拙稿でも検討したが²、彼は Well-being という言葉は使用せず、幸福感という言葉で次のような見解を示している³。

Morris 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⁴。またモリスは何が達成感を与えるのかについて、「活動や取り組み、関係や参加、何らかのかたちの労働や娯楽が、それに参加する人に真の達成感を与えるのは、それが人間経験の四つの基本的次元を目指す目標(真理・真実、美、倫理、つながり)を尊重し育むものである場合だけだ」という⁵。

さらにモリスは幸福について次のようにいう。「幸福は平安とも快楽とも関連がある。最上の幸

図表 1 多様で多層的な利害関係者間での Well-being 問題



出典：筆者作成

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、すなわち労働のなか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」⁶（一部筆者要約）。

ここにおいて、Morris 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）が含まれることがわかる。労働なくして生活はできず、かつ意義ある労働が究極的には幸福への道であると Morris はいつている。ただ次章で検討している職場での幸福感あるいは Well-being の醸成に関する要因については明確には言及していない。

(2) Martin Seligman の見解

アメリカ心理学会元会長、ポジティブ心理学創始者の Martin Seligman は彼の著書において、ポジティブ心理学のテーマは「幸せ」だと考えていたが、今やポジティブ心理学のテーマは「Well-being」だと考えているという⁷。

幸福理論から Well-being 理論への変更について、彼は幸福理論の不備を概略次のように示している。①「幸せ」という言葉は「明るい気持ち」と表裏一体の言葉であり、ポジティブ感情の一つであるが、最低限の意味しか付与していない②幸福理論においては人生の満足度がその尺度の中心であり、特別扱いされすぎている。人生の満足度尺度では人々が仕事にどれくらい意義を見出し、全力で打ち込んでいるかあるいは自分が大切に思

う人々とどれくらい深く関わっているかといった側面を考慮しないという欠陥が判明している⁸。

そして、Seligman は幸福理論と Well-being 理論の違いを、そのテーマ、尺度、目標の側面から次のように示している。

Seligman は2011年発行の書籍 *Flourish* において、図表2の尺度にある次の5つの要因を PERMA モデルとして、Well-being の構成要素としている⁹。

- ①ポジティブ感情 (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。
- ②エンゲージメント (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。
- ③関係性 (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こと。人間が生きていく上で、他者とつながっていることは、よりポジティブに生き生きと生きるためには欠かせないもの。
- ④意味・意義 (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。

図表2 「幸福理論」と「Well-being 理論」

	幸福理論	Well-being 理論
テーマ	幸福	Well-being
尺度	・人生の満足度	・ポジティブ感情 ・エンゲージメント ・ポジティブな関係性 ・意味・意義 ・達成感
目標	人生の満足度の増大	(上記要素の増大による) 持続的幸福度の増大

出典：Martin E.P.Seligman (2011) *Flourish* (マーティン・セリグマン、宇野カオリ監訳 (2014) 『ポジティブ心理学の挑戦—「幸福」から「持続的幸福」へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2014年 p.29。

⑤達成感 (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 9 に示した前野による指摘であるが、Well-being の 5 要素とビジネスとの関連を筆者がさらに追記すると次のようになろう。

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で、仕事に前向きになり (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 (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 (Meaning, Achievement)。

Seligman は上記 5 つの要素を Well-being を構成する概念として示し、ポジティブ感情 (Positive Emotion) とエンゲージメント (Engagement) の 2 要素が自己申告の主観的要素によってのみ測定され (注 7 の P.34)、残りの 3 要素は主観と客観の双方の要素により測定されるという。

ただ、Seligman のこのモデルには次のような指摘もある。「基本的 5 項目は分析的手法により抽出されたものではなく、先行研究のレビューから要素を抽出してまとめられたものである。PERMA モデルは定量的な検証が十分とは言えない面がある」¹⁰。しかし、本稿ではこれら 5 要素を Well-being の構成要素としてとりあげることとどめ、測定方法の問題は取り上げない。

(3) 前野隆司の見解

前野は Seligman の見解が統計学により求められたものではないとして、因子分析を用いて Well-being¹¹ の因子を求めている。幸せに影響する要因 29 項目 87 の質問¹² について、それぞれ 3 つずつの質問を行い、幸福因子である次の 4 因子を抽出している。①自己実現と成長、②つながりと感謝、③前向きと楽観、④独立と自分らしさ。前野は幸福に影響がある要因のうち、身体的要因 (健康など) や環境要因 (治安など) などの、自分ではコントロールできない要因を除外し、心的要因のみに限定し分析している。

(4) 菊澤育代の見解¹³

菊澤は注 13 の論稿において、Well-being の定義を整理した上で、次のように Well-being の構成要素を指摘している。「ウェルビーイングの定義を整理すると、身体、精神、社会、生活における良好な状態と捉えることができる。精神的ウェルビーイングは、ポジティブな感情と不快な状態の回避からなる快楽的要素 (Hedonism) と、人生の意味や自己実現など人が機能している程度で幸福を定義するユーダイモニズム (Eudaimonism) の 2 つに分けられる。さらに、身体・精神・生活は、個人に付随するのに対し、社会・場は、自分と他者との関係の中に存在すると捉えられる」 (図表 3)。具体的には①健康状態、②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素、③人生の意義や意味につながる要素、④生活要因 (経済状況、住環境、仕事など)、⑤社会・場に関する要因 (社会的つながりなど) である。

図表 3 Well-being の構成要素

対象	要素	
個人	身体	・健康状態
	精神	・ポジティブな感情の多さと不快な状態の回避 (Hedonism)
		・人生の意味や意義につながる持続的な幸福 (Eudaimonism)
	生活	・経済状況、住環境、仕事など
社会・場	・社会的つながりなど、自分と周囲の相互依存的な幸せ	

出典：菊澤育代 (2023) 「ウェルビーイングの政策的構造に関する考察」『都市政策研究』第 24 号、p.48。

(5) 内田由紀子の見解¹⁴

内田は2020年発行の『これからの幸福について—文化的幸福のすすめ』新曜社の特に第4章において、Well-beingという言葉は使用していないが、主観的な幸福感 = subjective well-being としているので、本稿では内田が幸福感の個人内要因として指摘している要因を Well-being の構成要因として取り上げる。内田は既存研究を参考に概略、次の諸要因を指摘している¹⁵。

①健康、②社会経済的地位、③ソーシャル・サポート（周囲からの情緒的サポート）、④他者への支援、⑤家族、友人関係、⑥社会的要因（一定までのGDPなど）、⑦良い政治、⑧個人の選択の自由度（職業選択の自由度など）。

以上の5人の個人レベルにおける Well-being 要因の研究結果をまとめたのが図表4である。

2. 個人の Well-being 構成要因の共通要素

第一章では5名の研究者の Well-being 構成要因を検討してきた。哲学が専門のノリス、心理学が専門のセリグマン、菊澤、内田、そして工学で博士学位を取得した前野というように、各研究者の専門そして Well-being 問題についてのアプローチおよびその構成要因に関する指摘には差異がある。

ここで各研究者が指摘した構成要因について、筆者がその共通要因について次に指摘してみよう。5名の研究者の指摘要因のうち最も指摘された要因として4名が指摘した要因を示すと次のようになる。

図表4 個人の Well-being の構成要因

①トム・モリス	②マーティン・セリグマン	③前野隆司	④菊澤育代	⑤内田由紀子
何か達成感をもたらすことへの参加	前向きな感情や良いフィーリングのこと、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
平安	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素	社会経済的地位
快樂	周りの人々と本質的につながっていること	・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）
労働（意義ある仕事への参加）	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、実線による四角（□）と点線による四角（□□）は互いに類似の要因を示す。

- ①「何か達成感をもたらすことへの参加」(モリス)
- ②「何かを成し遂げ成功した感覚があること」(セリグマン)
- ③「自己実現と成長」(前野)
- ④「人生の意義や意味につながる要素」(菊澤)

「達成感、自己実現」

これら①～④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。

- ⑤「周りの人々と本質的につながっていること」(セリグマン)
- ⑥「つながりと感謝」(前野)
- ⑦「社会・場に関する要因(社会的つながりなど)」(菊澤)
- ⑧「ソーシャル・サポート(周囲からの情緒的サポート)」(内田)
- ⑨「他者への支援」(内田)

「他者・周囲とのつながり」

これら⑤～⑨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。

本章の個人レベルでの Well-being 構成要因の共通要素としては、結論として「達成感、自己実現」そして「他者・周囲とのつながり」の2要因ということになる。

3. 職場のウェルビーイングの構築要因

当然のことであるが、人は一人では生きていけない。人は何らかの労働をし、金銭を得なければ生きていけない。言い換えれば何らかの組織に所属し、労働をしながらでなければ生きていけない。そういう意味で、前章ではいわば個人のレベルでの Well-being を検討してきたが、ここでは何らかの組織、企業などの集合的 Well-being を検討する必要がある。この点に関し、文化心理学、社会心理学が専門の内田は次のようにいう。

「伝統的な心理学の研究では、主に個人の状態がどのように個人の幸福に寄与するのかについて検討してきた。—(一部略、筆者)—一方で、いまだ明らかではないのは地域や組織など集合レベルに存在する何らかの「資本」あるいは「価値」が、個人の幸福のみならず全体の幸福をどのように予測するのかという問いへの回答である」¹⁶。

「これまでの個人の幸福モデル(一人ひとりの幸福の実現を目指す社会)だけではなく、—(一

部略、筆者)—集合での持続可能な幸福モデルを考えることも必要だということになる。つまり、組織や地域全体における「個人の幸福」と「集合的幸福」の良きバランスを考えることが重要になる」¹⁷。

内田の視点に筆者も同感であり、本章では企業レベルでの Well-being 構成要素を検討する。ただ、ここで指摘しておかなければならないのは、企業レベルでの Well-being 醸成には経営者、職場の上司、仲間など多くのステークホルダーの協力が必要であるが、最も重要なのは経営者の Well-being 要因の理解と醸成への協力であり、その上に立った経営システムへの統合である、という点である。

(1) 心理学者チクセントミハイのフロー(flow)理論¹⁸からの見解

人生の最重要な事柄に仕事、ビジネスがあり、その職場での幸福感や満足度は、その人の、あるいはその企業の成長や発展に大きな影響を与える。理想は職場で社員一人ひとりが幸福感、モチベーションなどが高く、会社としての生産性も高い状態が維持されていることである。こうした問題を長年研究してきた学者にチクセントミハイがおり、彼のフロー(flow)理論がある。

「フロー」とは「無我夢中で何かに取り組んでいるときの意識状態で、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、楽しむこととも関係している」といっている¹⁹。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²⁰。

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²¹。

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²²。

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である。企業ビジョンや理念、使命の共有・共感を通じて、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重要である。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。

この点に関してチクセントミハイは次のようにいう。「もし企業の目標が理解されず、いや、より悪いことに誤解されてしまったら、ワーカースがその目標の達成に全力をあげることは困難である。うまく運営されている組織の特徴は信頼に基づくコミュニケーションであるとは、おそらく最もよくいわれることである。もし部下が企業のビジョンや価値に対する上司の責任感を信用できないなら、またもし上司が部下を誠実だと信じられないなら、その組織はまもなく自然崩壊するだろう」²³。

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あるが、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。

③挑戦（目標）とスキルのバランス、この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。

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により、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。

⑤「顔の見える仲間」の存在

フィードバックの要素と関連するが、筆者は特に仲間からのフィードバックが大切と考えており、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」の存在を強調したい。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。

このチクセントミハイの「明確なフィードバック」の指摘は重要であり、京セラでも、アメーバ経営による成果を報酬に直接は連動させず、仲間からの賞賛と感謝にあてている。

⑥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。したがって、会社（組織）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、社員の満足感や彼・彼女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。

⑦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る。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である。

(2) ギャラップ社による職場のウェルビーイング調査結果からの見解²⁴

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重要要素として下記の5つの要素がわかったとしている²⁵。

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。

また、2022年刊行のジム・クリフトン、ジム・ハーターによるギャラップ調査では、「幸福」という言葉は使用せず、「Well-being」という言葉により、同様の調査を160か国に広げ、職場のWell-beingを高める要素を前述と同様に5要素示している²⁶。そしてこの五つのうち最も重要で、かつ他の四つの要素の基盤となるのが「キャリア・ウェルビーイング」としている。

さらに各要素のアクション項目として、次のようなリーダーのための項目も示しており²⁷、それをここではWell-being醸成の要因として取り上げ、次にその主な項目を示してみたい。

- ①キャリア・ウェルビーイング (日々のことに生き生きと取り組む)
 - ・組織の全員が自分の強みを知っているようにする
 - ・従業員の心身に悪影響を及ぼすマネジャーを排除する
 - ・マネジャーをスキルアップし一緒に従業員の目標設定を行い意味のあるフィードバックを提供

するスキルを磨く

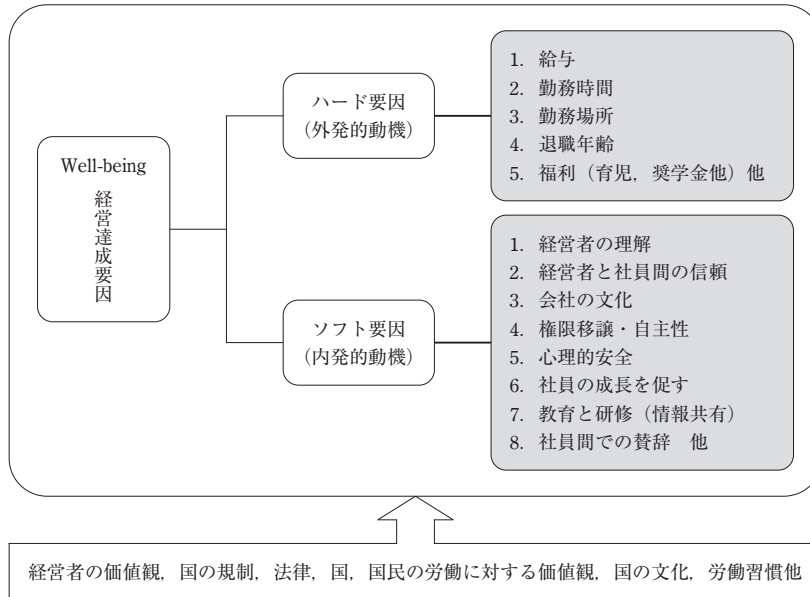
- ②人間関係ウェルビーイング (豊かな人間関係)
 - ・新規人材の定着のため他の人との交流を取り入れる
 - ・従業員と話をし、よく相手を理解する
 - ・他のウェルビーイングとの目標を組み合わせて統合をする機会を作る
- ③経済的ウェルビーイング (安定した経済生活)
 - ・ファイナンシャル・プランニングのためのリソースやツールを提供する
 - ・長期的な貯蓄や退職後に向けた投資の奨励
 - ・従業員と給与に関する会話を円滑にするための研修を実施する
 - ・チームのインセンティブを利用する
 - ・他社より魅力のある福利厚生の用意
 - ・地域社会への寄付の奨励
- ④身体的ウェルビーイング (健康)
 - ・長期的に見て体のために良い行動を意識的にとることを進める
 - ・身体的 Well-being の重要性を部下に伝える
 - ・健康に関する信頼性のある情報を入手する
- ⑤コミュニティ・ウェルビーイング (コミュニティへの参加)。
 - ・社員にとって一番大切なコミュニティの問題は何かを知る
 - ・社員には自分にとって意味のあるコミュニティ活動を選ぶよう奨励する
 - ・社員が地域社会で行っている活動について共有する機会を設け、その参加を称える

(3) 上田による事例研究からの見解

筆者はこれまで企業における Well-being 醸成のための要因 (Well-being を構成する要因と同じ研究アプローチである) について、事例研究をベースに検討してきた²⁸。そこでは企業が Well-being 経営を実施する際の要因を次のように2つに大別し、事例での検証を試みている。

Well-being 経営達成の施策要因には経済的、物理的、時間的要因などに関わるハード要因と社員の心理、モチベーション、経営者との信頼、教育・研修、成長などに関わるソフト要因とがある

図表 5 Well-being 経営の構成要因の体系化



出典：筆者作成

ことを指摘した（図表 5）。各社の事例分析の詳細は本稿では割愛するが、その分析でわかった事項を以下に示す。

①外発的動機にかかわる主なハード要因

- ・テレワーク制度、勤務時間、定年制廃止、育児、奨学金他（三谷産業）
- ・WAA（Work from Anywhere and Anytime）による勤務時間・場所の自由、福利厚生（育児への協力）（ユニリーバ・ジャパン）
- ・すべての社員を正社員化し同一労働同一賃金（IKEA）
- ・社員による労務委員会、フリーエリア、育児ルームの設置（ムーンファクトリー）

②内発的動機にかかわる主なソフト要因

- ・経営者の理解・率先（三谷産業、ユニリーバ・ジャパン、ムーンファクトリー）
- ・企業理念、人事理念での Well-being の重要性の確認（IKEA）
- ・権限移譲・自主性（ユニリーバ・ジャパン）
- ・人生の目標、人生で成し遂げたいことの明確化（ユニリーバ・ジャパン）

- ・個人の成長と会社の成長についての話し合い（IKEA）
- ・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（IKEA）
- ・自発的な行動と限界に挑戦し、アイデアを提案することが重視される（IKEA）
- ・長期的な信頼関係構築（IKEA）
- ・社員のスキルと目標の設定によるキャリア制度（ムーンファクトリー）

以上の検討結果のポイントをまとめたものが次の図表 6 である。

4. 職場の Well-being 要因の共通要因

本稿第 3 章では 2 名の研究者とギャラップ社の調査結果とを参考に、職場の Well-being 構成要因をまとめてきたが、第 4 章では可能な範囲でそれらの共通要因あるいは類似要因を指摘したい。ここでは各要因の類似性を重視し、基本的に類似の特性を有した要因を共通要因として指摘している。

図表 6 職場における Well-being 要因の指摘

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
<p>・組織の目標の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) <p>・「顔の見える仲間」の存在</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>・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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>・従業員の目標設定と意味のあるフィードバックを提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>・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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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>◎本稿図表 5 で示した各種ハード要因 (表では表記を省略)</p> <p>◎以下の各種ソフト要因</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 <p>・人生の目標, 人生で成し遂げたいことの明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人の成長と会社の成長について話し合い <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, アイディ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：①表中, ギャラップ社による調査結果については, ジム・クリフトン, ジム・ハーター, 古谷博子訳 (2022) 『職場のウェルビーイングを高める』 pp.203-206 を参照し, 特にソフト要因に関する 2 項目 (キャリア・ウェルビーイング, 人間関係ウェルビーイング) のみを表示。

②表中, 実線による四角 (□) と点線による四角 (□) は互いに類似の要因を示す。

- ・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い (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)

企業目標・理念レベルでの Well-being への理解と, 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)
- ・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)

社員間の交流などを通じ信頼感を向上し, 顔の見える仲間とともに活動する職場

これらの要因は組織目標や企業理念のなかに Well-being 関連事項を重視することの共通の理解があること, そして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として, くくれるのではないだろうか。

これらの要因は公私を含め, 社員間の交流などを通じ信頼感を向上し, 顔の見える仲間とともに活動する職場という共通要因が浮かび上がる。

おわりに

これまでの個人レベルでの Well-being 構成要因の共通要素そして職場レベルでの Well-being 構成要因の共通要素を検討した結果をまとめると、次のようになろう（図表 7）。

職場レベルでの Well-being の共通要素として、「企業目標・理念レベルでの Well-being への理解」があるが、これを推進するのは企業経営者である。経営者の価値観やこれまでの生き方の中に、「社員や利害関係者の Well-being が最重要であり、それが会社の成長とともに社員や利害関係者の個人レベルでの成長にもつながる」という確信が必要である。また「社員間の交流による信頼感の向上と顔の見える仲間の存在」という要因は、経営者と社員そして社員間における信頼感の存在の中で、互いを励ましながらか職務をこなしていくということが重要であるということを知っている。

個人レベルでの Well-being では、何らかの事柄や活動を通じての達成感や自己実現が求められている。このことを経営者レベルで考えると、仕事を通じて達成感や自己実現が感じられる施策が必要になる。職場レベルで「顔の見える仲間の存在」という要因があるように、個人レベルでも他者や仲間とのつながりが重視されている。

結論的にいえば、個人レベルでの Well-being の共通要素と職場レベルでの Well-being の共通要素の双方に共通する要因として最終的に次の要

因が抽出できた。

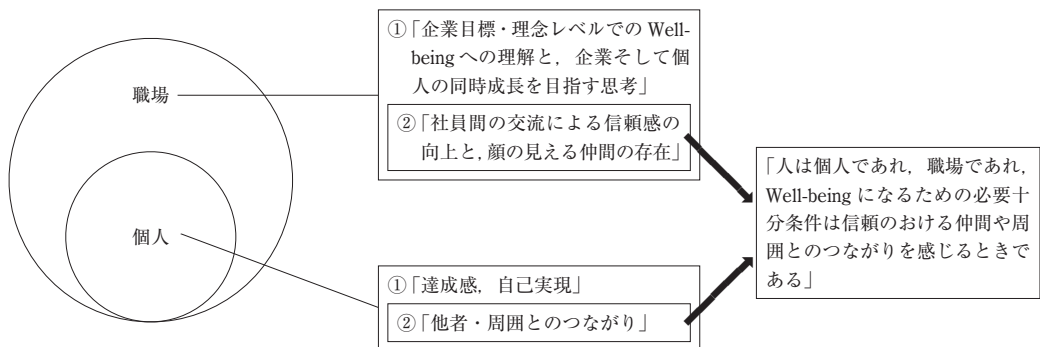
「人は個人であれ、職場であれ、Well-being になるための必要十分条件は、信頼のおける仲間や周囲とのつながりを感じるときである」。

今後の研究上の課題としては、こうした要素を経営者が自社内（あるいは業界内）で、どういう施策により実行していくかというアクション・レベルでの検討である。

注

- 1 Message | はたらく Well-being (はたらくウェルビーイング) ってなんだろう? | PERSOL (パーソル) グループ (persol-group.co.jp) 2023 年 10 月 19 日閲覧。
- 2 上田和勇 (2022 年) 「幸福経営に関する理論と調査結果に関する研究」『専修大学商学研究所報』第 53 巻第 6 号, pp.1-16。
- 3 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, pp.14-24 参照。
- 4 前掲トム・モリス, p.20 参照。
- 5 前掲トム・モリス, p.24 を中心に、一部筆者が要約して参照している。
- 6 前掲トム・モリス, p.23 参照。
- 7 Martin E.P. Seligman (2011) *Flourish* (マーティン・セリグマン, 宇野カオリ監訳『ポジティブ心理学の挑戦—「幸福」から「持続的幸福」へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2014 年 p.27。
- 8 注 7 の pp.28-30 参照, 但し筆者一部要約。
- 9 5 つの要因の説明は前野隆司 (2017) 『実践ポジティブ心理学—幸せのサイエンス—』PHP 新書, pp.60-61, 前野隆司・前野マドカ (2022) 『ウェルビーイング』日経文庫, pp.65-68 を参考にしている。
- 10 豊島久雄, 赤瀬朋秀 (2022) 「日本人における well-being に関する変遷の研究—最適なスコアにおける幸福度の構成因子と情動の関連に関する成果を中心に」,

図表 7 個人レベルと職場レベルでの Well-being 構成要因の共通要素



出典：筆者作成

- 日本国際情報学会誌『Kokusai-Joho』7巻1号, p.43。
- 11 前野は注9の2017年の書籍では、Well-beingという言葉ではなく、「幸せ」あるいは「幸福」という言葉を用いている。
 - 12 例えば「親切さ」については、「質問1：誰に対しても優しくふるまうようにしている」に対して、「非常に当てはまる」から「まったく当てはまらない」までの7段階尺度で1500人の日本人に回答を求め、その結果を因子分析で得ている。調査手法の詳細は前掲、前野隆司(2017)第4章を参照。
 - 13 菊澤育代(2023)「ウェルビーイングの政策的構造に関する考察」『都市政策研究』第24号, pp.47-56。
 - 14 内田由紀子(2020)『これからの幸福について—文化的幸福のすすめ』新曜社
 - 15 前掲内田(2020)のpp.42-57を参考にしている。
 - 16 前掲注14)内田(2020)p.103。
 - 17 前掲注14)内田(2020)p.106。
 - 18 職場でのフロー理論の検討は主に、拙著(2016)『ビジネスレジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長—』同文館出版, pp.120-125参照。
 - 19 スーザン・A・ジャクソン, ミハイ・チクセントミハイ(2005)今村・川端・張本訳『スポーツを楽しむ：フロー理論からのアプローチ』*Flow in Sports: The Keys to optimal experiences and performances*, 1999, 世界思想社, p.6-7参照。
 - 20 辻秀一(2008)『フロー・カンパニー』ビジネス社, p.3。
 - 21 ミハイ・チクセントミハイ(2008), 大森弘監訳『フロー体験とグッドビジネス』*Good Business: Leadership, Flow and the making of Meaning*, 2003, 世界思想社, p.iii。
 - 22 前掲ミハイ・チクセントミハイ(2008)第6章, および潜同文子(2003)「知識労働者の時代における企業の経営戦略としてのフローの意義」, 今村浩明, 浅川希洋志編『フロー理論の展開』第5章参照。
 - 23 前掲注21, チクセントミハイ著, 大森監訳(2008), p.145。
 - 24 上田和勇(2022)「幸福経営に関する理論と調査結果に関する研究」『商学研究所報』第53巻第6号, 専修大学商学研究所およびジム・クリフトン, ジム・ハーター, 古谷博子訳(2022)『職場のウェルビーイングを高める』*Well-being at Work*, 日本経済新聞出版参照。
 - 25 前掲注24の上田和勇(2022)『商学研究所報』pp.7-8。
 - 26 前掲注24のジム・クリフトン, ジム・ハーター, 古谷博子訳(2022)『職場のウェルビーイングを高める』p.36。
 - 27 前掲注26の著書, p.49-81参照。
 - 28 上田和勇編著(2023)『リスクマネジメント視点のグローバル経営—日本とアジアの関係から—』同文館出版, 特に終章, 上田和勇(2023)「Well-being経営の構成要因と事例分析」『専修ビジネス・レビュー』専修大学商学研究所 Vol.18, No.1, pp.15-31。

<参考文献>

- 上田和勇(2016)『ビジネスレジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長—』同文館出版
- 上田和勇(2022年)「幸福経営に関する理論と調査結果に関する研究」『商学研究所報』専修大学商学研究所, 第53巻第6号
- 上田和勇編著(2023)『リスクマネジメント視点のグローバル経営—日本とアジアの関係から—』同文館出版
- 上田和勇(2023)「Well-being経営の構成要因と事例分析」『専修ビジネス・レビュー』専修大学商学研究所 Vol.18, No.1
- 内田由紀子(2020)『これからの幸福について—文化的幸福のすすめ』新曜社
- 菊澤育代(2023)「ウェルビーイングの政策的構造に関する考察」『都市政策研究』第24号
- ジム・クリフトン, ジム・ハーター, 古谷博子訳(2022)『職場のウェルビーイングを高める』*Well-being at Work*, 日本経済新聞出版
- スーザン・A・ジャクソン, ミハイ・チクセントミハイ(2005)今村・川端・張本訳『スポーツを楽しむ：フロー理論からのアプローチ』*Flow in Sports: The Keys to optimal experiences and performances*, 1999, 世界思想社。
- 潜同文子(2003)「知識労働者の時代における企業の経営戦略としてのフローの意義」, 今村浩明, 浅川希洋志編『フロー理論の展開』。
- 辻秀一(2008)『フロー・カンパニー』ビジネス社
- 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
- 豊島久雄, 赤瀬朋秀(2022)「日本人における well-beingに関する変遷の研究—最適スコアにおける幸福度の構成因子と情動の関連に関する成果を中心に」, 日本国際情報学会誌『Kokusai-Joho』7巻1号
- 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・前野マドカ(2022)『ウェルビーイング』日経文庫
- Martin E.P. Seligman(2011) *Flourish* (マーティン・セリグマン, 宇野カオリ監訳(2014)『ポジティブ心理学の挑戦—“幸福”から“持続的幸福”へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ミハイ・チクセントミハイ(2008), 大森弘監訳『フロー体験とグッドビジネス』*Good Business: Leadership, Flow and the making of Meaning*, 2003, 世界思想社

<資料>

Message | はたらく Well-being (はたらくウェルビーイング) ってなんだろう? | PERSOL (パーソル) グループ (persol-group.co.jp) 2023年10月19日閲覧