

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

パーソル 総合研究所
PERSOL

2020.12
vol.16

はたらく人の幸福学

～組織と個人の想いのベクトルを合致させる新たな概念の探求～



RESEARCH

はたらく人の幸せ／不幸せの実態

～「はたらく幸せに関する調査」報告～

TALK SESSION

企業が社員の幸せを追求すべき根拠とは？

前野 隆司氏 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教授

新連載 Researcher's Eye 01 ～研究員が行く～

島津 明人氏 慶應義塾大学 総合政策学部教授 (ゲスト)

Case Study

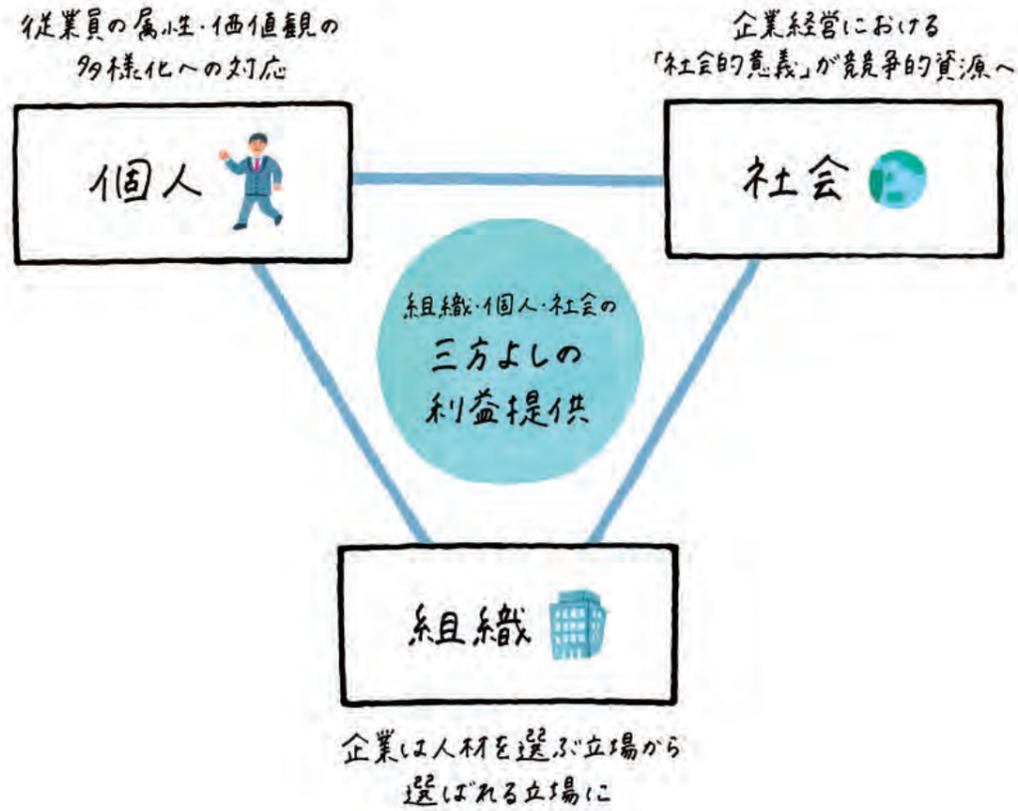
働きがい向上を中計で打ち出した清水建設の挑戦
井上 和幸氏 清水建設株式会社 代表取締役社長

社員の幸せが使命 ホッピーが目指す「人柄のよい会社」
石渡 美奈氏 ホッピービバレッジ株式会社 代表取締役社長

いきいきワクワク従業員が働くために会社がすべきこと
岩井 睦雄氏 日本たばこ産業株式会社 取締役副会長

連載 Bibliobibli 06 ～私の成長ライブラリー～

岩下 尚史氏 作家



HITO vol.16 PROLOGUE

経営における「幸せ」の意義を探る

パーソル総合研究所「HITO」編集長 木下 学

「従業員の幸せなくして、企業の成長はない」
 経営者の皆様からは、「何をいさら」と一蹴されてしまいそうな標語だ。しかし、一口に「幸せ」といっても定義そのものが曖昧であり、皆求めてはいても、人それぞれの「幸せ」は千差万別である。また企業が取り組む意義も、時代や環境の変化とともに急速に変容してきている。

変化のひとつは、日本が抱える最大の問題ともいえる人口減少だ。はたらか盛り世代をはじめとした労働力不足の深刻さは、経済状況による多少の変動はあっても今後も続くだろう。また長寿化により、はたらく期間はますます長くなる。このため、政府が掲げる「働き方改革」の下、シニアや女性、外国人材といった多様な人々の労働参加と活躍が促進されてきた。近年では、フリーランス、副業・兼業やテレワークといった多様なはたらき方も推進され、特にテレワークは新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナウイルス）の影響で一気に加速したかに見える。また、組織と個人の関係においては、終身雇用システムが現実的ではなくなり、企業が個人を選ぶ時代から個人に選ばれる時代へと価値転換が起こっている。多様な属性・価値観の従業員を抱え、企業には従来とは異なる新たなガバナンス（企業統治）の枠組みとマネジメントの在り方が必要になってきた。

世界に目を転じれば、CSR活動、ESG投資の高まりやSDGsの浸透に見られるように、企業は自社の利益創出だけでなく、社会課題の解決、ひいては地球環境を考慮した持続可能な開発の責任を持つべきとの見方が強まっている。こうした時代の潮流に適應するための企業活動は、日本でも「非財務情報」として認識され始めるなど関心が高まっている。今後、消費者や投資家といったステークホルダーからの重要な評価軸として位置付けられていけば、企業の競争優位の源泉ともなり得るだろう。

このように、多様化する個人に対応しつつ、グローバル社会の要請にも応えながら、企業は新たな価値創造や持続的な成長を志向し、事業の継続を社会に約束する義務がある。これこそが、現代の企業に求められる《三方よし》の経営だ。こうした広く複雑な《三方よし》の状態を目指す中で、多くの企業は「売上高」や「利益」といった財務指標とともにさまざまな経営指標を設けている。特に、人事領域では「従業員満足度（ES）」「ワーク・エンゲイジメント」「コミットメント」といった概念を用い始めている。しかし、これらの概念は企業と従業員、いずれかの視点に立脚しており、双方にとって合致する高次の目的とは言い難い。そこで、本研究では、企業・従業員の双方が等しく良好な状態を示し得るために、改めて「幸せ」という概念に着目した。「幸せ」など測ることができるのか。また、感覚的には分かるものの、「幸せ」は本当に経営に寄与するのか。本誌では、これからの企業経営に資するべく、その答えを探索してきた。「従業員の幸せなくして、企業の成長はない」。この1冊を読み終えたとき、きっと今よりも確信を持って、そう思っていただけではないかと思う。

井上 亮太郎
パーソル総合研究所 主任研究員



前野 隆司氏
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教授

企業が社員の幸せを 追求すべき根拠とは？

「社員を幸せにすることが大切だ」と言われると、「その通りだが、社員の幸せは私的なことで会社が介入することではない」「福利厚生を超えて取り組むことには違和感を覚える」といった考えを持つ企業や経営者が日本ではまだまだ多いかもしれない。しかし、幸せに関する研究は進み、幸せにはたらく人へのほうが創造性や生産性が高く、寿命や健康にも好影響を及ぼすことが明らかになってきている。今回、慶應義塾大学大学院の前野隆司教授とパーソル総合研究所の共同研究「はたらく人の幸福学プロジェクト」では、はたらく人の幸せが業績向上に影響することを明らかにした。また「はたらく幸せ／不幸せをもたらす各7つの因子」を特定し、測定できる尺度も開発。企業の打ち手としても期待できる。本研究の背景と意義について、前野教授とパーソル総合研究所 主任研究員の井上亮太郎が語り合った。

パーソル総合研究所
主任研究員

井上 亮太郎

大手総合建材メーカーにて営業、マーケティング、PMI(組織融合)を経験。その後、学校法人産業能率大学に移り組織・人材開発の教育コンサルティング事業に従事。2019年4月より現職。専門はHRM・HRD、システムデザイン、感性工学。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修了、2019年4月より同大学院附属SDM研究所研究員。

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教授

前野 隆司氏

1984年東京工業大学工学部機械工学科卒業。1986年東京工業大学理工学研究科機械工学専攻修士課程修了。同年キャノン株式会社入社。1993年博士(工学)学位取得(東京工業大学)。1995年慶應義塾大学理工学部専任講師、同助教授、同教授を経て2008年より現職。慶應義塾大学ウェルビーイングリサーチセンター長兼任。

PROLOGUE

02 経営における「幸せ」の意義を探る

TALK SESSION

05 企業が社員の幸せを追求すべき根拠とは？

前野 隆司氏 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教授
井上 亮太郎 パーソル総合研究所 主任研究員

RESEARCH

10 はたらく人の幸せ／不幸せの実態

～「はたらく幸せに関する調査」報告～

16 はたらく幸せ実感は売上高を増大させる
幸せ重視の経営にこそ、未来あり

Case Study

20 働きがい向上を中計で打ち出した
清水建設の挑戦

井上 和幸氏 清水建設株式会社 代表取締役社長

22 社員の幸せが使命
ホッピーが目指す「人柄のよい会社」

石渡 美奈氏 ホッピービバレッジ株式会社 代表取締役社長

24 いきいきワクワク従業員が働くために
会社がすべきこと

岩井 睦雄氏 日本たばこ産業株式会社 取締役副会長

EXPLANATION

26 幸せ／不幸せ、それぞれ7因子で構成される
はたらく人の心の状態を診断する新尺度

DISCUSSION

30 「幸せ実感」を高める組織マネジメントの在り方
～7つの因子は現場でどう生かせるか～

田中 潤氏 株式会社Jストリーム 管理本部人事部長

板谷 和代氏 株式会社タンタビーバ 共同創業者／元気の種まき担当

中根 弓佳氏 サイボウズ株式会社 執行役員 人事本部長 法務統制本部長

EPILOGUE

34 はたらく人の幸福学研究を
現場で生かしていただくために

連載 Researcher's Eye 01 ～研究員が行く～

36 仕事にプラス効果をもたらす
多様な「休み方」推進に向けて

島津 明人氏 慶應義塾大学 総合政策学部教授(ゲスト)
加藤 麻紀子 パーソル総合研究所 研究員

連載 Bibliobibuli 06 ～私の成長ライブラリー～

38 岩下 尚史氏 作家

連載 HR Consultant's View 05

42 ジョブ型人事が加速させる
キャリアアデベロップメントプラン

浦山 貴継 パーソル総合研究所
コンサルティング事業本部 シニアマネジャー

連載 Think Tank Reports 03

44 まだらテレワーク職場で発生する
評価不安とその解消法

青山 茜 パーソル総合研究所 研究員

発行人 渋谷 和久
編集長 木下 学
研究調査 井上 亮太郎、金本 麻里
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、田遊
執筆 宮内 健、外山 夏央、梅原 光彦、氏家 裕子
写真 masaco、NORI、加藤タケシ、寺島 由里佳
表紙イラスト 角 裕美
デザイン 今井 梨津子
校閲 ディクシオン株式会社

制作 アソブロック株式会社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2020年12月7日
発行 株式会社パーソル総合研究所

〒102-0082 東京都千代田区一番町8番地
住友不動産一番町ビル

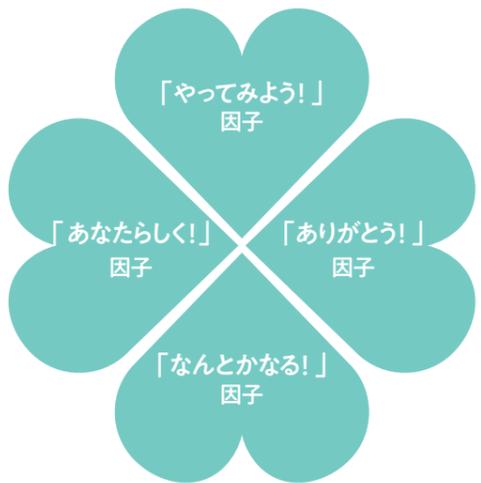
注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています



幸せにはたらく社員は
創造性も生産性も高い

前野 「幸福学」とは幸せについての学問の総称です。幸せというテーマは昔から哲学や宗教が扱ってきましたが、1980年代から心理学でアンケート調査を行い、定量的に何が幸せと相関するか、幸せが原因で何が起るかといった研究が盛んになり、発展してきました。今や幸せは科学の対象になっていると認識すべきです。私は膨大な過去研究を基に、2013年に「幸せの4因子」として、持続的な幸せの要因になる4因子をまとめました(図1)。現在は、その知見を活

図1 幸せの4因子(前野 隆司)



「あなたらしく!」因子
(独立とマイペースの因子)
・社会的比較のなさ
・制約の知覚のなさ
・自己概念の明確傾向
・最大効果の追求のなさ

「やってみよう!」因子
(自己実現と成長の因子)
・コンピテンス
・社会の要請
・個人的成長
・自己実現

「なんとかなる!」因子
(前向きと楽観の因子)
・楽観性
・気持ちの切り替え
・積極的な他者関係
・自己受容

「ありがとう!」因子
(つながりと感謝の因子)
・人を喜ばせる
・愛情
・感謝
・親切

用する応用分野、例えば人々が幸せになるような職場づくり、街づくり、製品やサービスづくりなどに取り組んでいます。**井上** 前野先生はもともと機械工学のエンジニアでした。なぜ、幸福学に取り組まれたのですか。

前野 機械工学の中に、何をパラメータ(変数)として設計すればよいかを考え、コンセプトデザインをする設計学という分野があります。このパラメータに幸せの要素を入れるべきではないかと考えたのが始まりです。私は研究職になる前、カメラメーカーではたらいっていました。製品の設計時には、シャッター速度など人間が必要とするさまざまな価値をパラメータとして組み込みます。しかし、必

要な価値を分析していくと、最後は幸せに行き着くのに、《幸せ》がものづくりのパラメータに入っていないことに気がきました。製品でもサービスでも組織でも《幸せ》というパラメータを組み込まずにつくったのでは、利用者が幸せになる保証はありません。このように人々が幸せになる製品やサービス、組織をつくるために《幸せ》というパラメータに着目した結果、現在の研究に至ります。そういうえば井上さんも、最初のキャリアは研究職ではありませんでしたよね。**井上** デザインやものづくりが好きで、建築資材メーカーに勤務しました。その会社で大きな経営統合があり、統合先に向けて融合を図る役割を担っていたのですが、まったく異なる風土を持つ組織の融合はなかなかうまく進みませんでした。その経験をきっかけに、異なる組織を融合させる理論を学びたいと思い、産業能率大学に移り組織・人材開発のコンサルティング事業に従事しました。この間に心理学やマネジメントを勉強し、その後、前野先生と出会い、研究の道に入りました。出会った当初、前野先生が「これからは企業ではたらく人を幸せにしていかなければいけない」と話され、「人は多くの時間、はたらいっているので、幸福感を感じて仕事をしていないとダメですね」と応じたのをよく覚えています。

幸せな職場は幸せの条件を満たし、かつ不幸せの条件を満たさない

前野 今回の研究の独自性は、まず着眼点にあります。幸せと不幸せを単なる表裏で捉えず、はたらく幸せと不幸せの条件をあえて別々に測定したのです。一般的に幸せの反対は不幸せだと思いますよね。しかし、バリバリ幸せにはたらいっているだけでオーバーワークで疲弊してしまうといった、幸せだけ不幸せであるとか、幸せも不幸せも感じていない状況があるのでは……という考えがディスカッションしているうちに出てきました。そこで、はたらく幸せと不幸せは対向概念ではないという仮説を立て検証したところ、やはり不幸せでないことが幸せなのではなく、幸せの条件を満たし、かつ不幸せの条件を満たさない職場が幸せな職場だということが分かりました。そして今回、はたらく幸せ7因子、はたらく不幸せ7因子の計14個の因子(9頁の図3)が導き出されました。不幸せにならないために気を付ける7つの要素をクリアして不幸せでなくなったとしても、幸せになるために気を付ける7つの要素が別にあるわけです。

井上 経営学だと衛生要因(仕事の不満足に関わる要因)と動機付け要因(仕事の



前野 今回、はたらく人にフォーカスした幸せの研究に取り組むことになったのは、世の中から求められたからです。幸せな社員は不幸せな社員よりも創造性が3倍、生産性は1.3倍高く、欠勤率も離職率も低いという研究結果を、経営者や人事の人に講演などで紹介すると、「社員を幸せにすることが働き方改革につながるのか」と高い関心が寄せられるようになりました。これまで多くの企業では働き方改革の取り組みとして、とにかく残業を減らすことに注力してきましたが、それがかえって社員を疲弊させる傾向が見られ始め、もっと研究を深めて教えてほしいとのご意見をいただくのです。働き方改革と私がやってきたことが、

満足に関わる要因、心理学ではポジティブ感情とネガティブ感情といった、一見対向概念のように見えるものを別の概念として扱う研究はいくつか存在しますが、幸せに関して適用事例は乏しいと思います。しかし、図でマトリックスにして議論している中で、「確かに幸せと不幸せで分けてみると興味深い結果が出そうだ」と気付いた瞬間があり、そこから今回の研究は一気に加速した感があります。

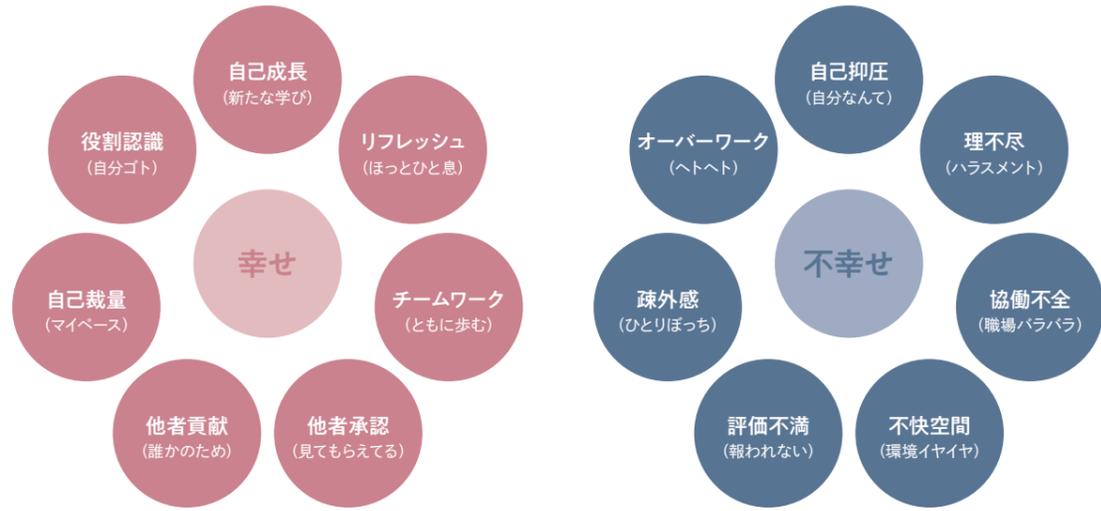
前野 研究の醍醐味ですね。

井上 また、今回の研究における私の問題意識のひとつとして、「幸福度調査を行うと諸外国に比べ日本はスコアが低く出る傾向があるが、本当に日本の幸福度はそれほど低いのか」という疑問がありました。諸外国と比較すると日本の生活は結構恵まれていて、自分の周囲を見渡しても少なからぬ人が幸せに暮らしているようにも感じていたからです。また、これまでの幸福度調査では欧米の価値観で作成された尺度が主に使用されています。そのため、京都大学の内田由紀子先生(文化心理学)が示されている、日本の文化背景を考慮した日本的な幸せについて考えてみたいと思いました。石川善樹さん(公衆衛生学)と「侘び寂び的幸福」といった話をしたこともありましたが、そこで、今回の研究では、従来研究を踏まえながら、日本ではたらいっている人がどんなこ

ちょうど交わったのですね。**井上** 私も組織・人材開発の仕事に携わる中で、「働き方改革で現場が疲弊している」という悩みに直面する経営者や人事の姿を目の当たりにしてきました。前野先生に師事した当初、私は「はたらく人のワクワク感」の研究を行っていましたが、その後、もう少し包括的にはたらく人にアプローチする新しい概念をつくれなにかと考えていました。そして今回、前野先生との共同研究として、はたらく人の《幸せ》といった抽象概念を計測可能な指標としてモデル化する研究がスタートしました。1年半ほど前のことです。**前野** はたらく人の研究が得意なパソナル総合研究所と、幸せの研究が得意な私

と一緒にできることはないかと話し合っているうちにアイデアが出来上がりました。**井上** はたらくことにおける幸せは人生全般の幸せと本来一体であり、スパッと切り分けられるものではありませんが、今回の研究では、あえて私生活の幸せとはたらく幸せを分けて捉えようと試みしました。ただ、家庭がうまくいっていないと仕事にマイナスの影響を与えるように、お互いは影響し合うものです。**前野** 強調しておきたいのは、はたらく幸せは、人生の幸せや健康に大きく影響することです。人生が幸せな人は、不幸せな人よりも寿命が7年から10年長いといわれています。「つらいことを我慢するから給料をもらえる」という仕事観が昔はありましたが、もはや現在は幸せにはたらくかいないと健康が脅かされる危険があると科学的に分かっています。はたらく幸せが人生の幸せに結びつくことを懐疑的に思っている人がいるかもしれませんが、不思議どころか非常に重要なのです。講演で聴衆に「健康に気を付けていますか?」と尋ねると皆さん「はい」と答えますが、「では幸せに気を付けていますか?」と聞くと、答えはノーです。しかしそれは間違いで、幸せに気を付けなければはたらくか、寿命や健康にまで悪影響を与えることを認識しなければなりません。

図3 はたらく幸せ／不幸せをもたらす各7つの因子



ん幸せではあるがはたらく過ぎてヘトヘトになっている状態、その対応が課題として認識されたのです。このように合計14個の因子があるので、職場の状態を詳細に把握することができず。しかも全国平均や同業種・異業種平均との比較もできるので、診断を活用すれば社員を幸せにする道筋が見えてくると思いますが、今まで掃除していかかった場所を掃除するに驚くほどきれいになるように、はたらく人の幸せを考えていなかった企業が取り組むと、見違えるように社員の幸福度は上がっていくでしょう。

井上 ほかに診断の活用方法としては、はたらく個人が診断結果を見て内省してみることはもちろん、可能であれば職場やチームで改善について話し合えるといいですね。そうすると自分として、もしくは職場やチームと

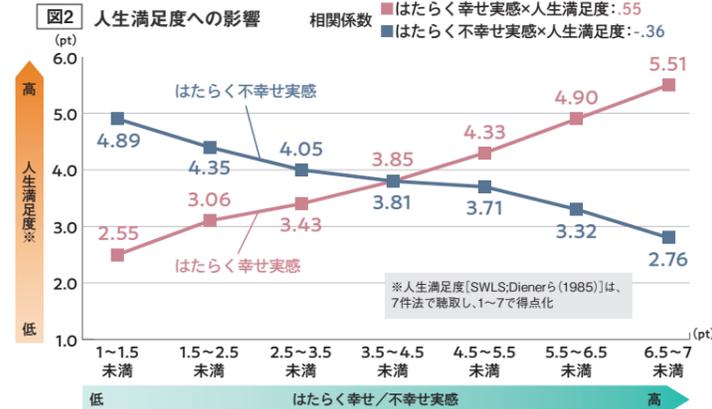
してあるべき姿と現状が見えてくるので、「この差を埋めよう」「この因子を伸ばそう」と打つべき手や優先順位がより鮮明になるでしょう。

前野 企業にはウェルビーイング・ファーストという、一番大事なことを大事にする経営をしてほしいと思います。高度経済成長を続けていた時代には、社員の幸せを考えなくても成長できた企業が、あつたかもしれませんが、経済が低迷した上にパンデミックに見舞われた状況で今後生き残れるのは、社員が皆で力を合わせて何とかしようとする企業であり、それはつまり社員が幸せな企業です。社員が幸せなら生産性や創造性が上がり、パフォーマンスも上がる。良いことばかりなのは科学的に証明されています。いわゆるブラック企業問題のような事態を防ぐ上でも、企業が社員の幸せを重視する観点は重要です。不幸せになることがさまざまな心身の問題につながるのには明らかです。苦しむ人々を新たに生み出さないという意味でも、企業には社員の幸せを真剣に考えていただきたい。

井上 私から、はたらく個人に対してお伝えしたいのは、幸せに対する考え方は人それぞれですが、はたらく中に《幸せ》を感じる力を育んでいくことは大事だということです。時にはつらいことに耐える必要があるかもしれませんが、やはり



同じ時間はたらくのなら、日々の仕事の中にも幸せを見いだそうとする姿勢は持っていたほうがよい。一方、組織に対しては、手間はかかりますが、HRテックなども上手に活用し、一人ひとりに目を向けたタレントマネジメントを行ってほしいと思います。多様な人たちが集まる組織において、何を幸せとするかは一様ではありませんが、「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」を使い定期的に測定すれば、それぞれ幸せの形は違えども、個々の心理状態や傾向を掴むことができ、組織全体のマネジメントに生かすことができます。「木を見て森も見る経営」の手掛かりとなることを期待しています。



績についても同様に、幸せ実感が高いほど高まる結果が得られました。これらのパフォーマンスや業績の高低はあくまでアンケート回答によるもので、企業の業績を動かす要因は実にさまざまです。そのため、実際の業績変動と比べるとどうなるかという検討の余地は残っています。世界中の研究者が今、この問題に取り組んでいます。どう考えても幸せにはたらいたほうが長期的なパフォーマンスは上がると思われまますから、検証結果が出されるのは時間の問題と私は見えています。

井上 最近ではSDGsやESG投資に注目が集まるようになってきました。これらは財務諸表には直接的に表れない要素を評価していくという動きです。サステナブルな経営を行っていくには、こうした今まで見えていなかったが実は重要である非財務情報をきちんと示すことがますます必要になってくると思います。そのインディケータのひとつを示したという点でも、今回の研究は意義があるという点で負っています。企業への理解という点でも、社員を幸せにしたほうがよいと直感的に理解できる経営者がいる企業はいいですが、そうではない企業では経営上のインパクトをロジカルに示さない限り、納得を得て組織を動かすことは容易なことではありません。そのファーストステップとして、この研究が役立てば嬉しいですね。

前野 企業が社員の幸せを考えていかねばならない理由をまとめると、大きく2つあります。1つ目は、当たり前前のことだから。自分の家族を幸せにすべきなのは説明するまでもないでしょう。企業も同様です。また、企業は社会に貢献する何らかのアウトプットを出すために人々が集まった集団です。世のためにはたらいている人が不幸せになるのはどう考えてもおかしい。「そんなことは精神論に過ぎない」と感じた人への答えが2つ目で、繰り返しになりますが、社員が幸せになるとパフォーマンスも創造性も上がるからです。その上、幸せな社員は利他的で周りの社員を助けたり、誠実であったりするという研究もあります。社員を幸せにすると会社は儲かるのです。

井上 幸せは極めて個人的なもので、組織として介入すべきかどうかという議論もあると思います。従来は関与しないとする企業が多かったですが、今回の研究結果からも一人ひとりの仕事における幸せが周囲の環境の影響を受けているのは明らかです。組織として取り組まない限り、個人の幸せ実感の改善は見込めないかもしれません。つまり、個人が自分

で何とかできる範囲を超えた環境を整備するためにも、組織的にはたらく幸せの向上に取り組んでいく必要があります。

前野 今回の研究報告書(※)をしっかりと読んでみていただきたいです。幸せは個人が自分で何とかするものだと思うかもしれませんが、「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」の結果、「他者承認」が低いから幸せでないとするれば周囲が承認しないことが原因であり、「協働不全」が高ければ周りの人と協働していないから不幸せになっている。はたらく幸せは「自分何とかなささい」という問題だけではないのです。

井上 「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」は、組織が社員の幸せについて取り組むべき理由と、何に取り組めばいいのかを定量データで示すものといえます。

前野 皆さん、健康に関しては、まず健康について理解し、健康診断を受けて問題を発見し、それに応じて食事制限をしたり運動を増やしたりしますよね。「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」は幸せにおける健康診断のようなもので、実施すると会社ごと、部署ごとに幸せ／不幸せ実感の現状が見えてきて、打つべき手も明らかになります。先日、ある企業で診断を実施したときは、かなり幸せを感じている一方で、オーバーワーク因子が非常に高い結果となりました。つまり、皆さ

とに幸せ／不幸せを感じているのか、事例を収集し仮説を作りました。そこから計14の因子を特定し、それを基に開発した尺度によって診断ツールまで作ることができました。この点も、本研究の大きな成果だと思っています。

前野 研究結果では、はたらく幸せ実感が高い群ほど人生満足度が高く、不幸せ実感が高い群ほど人生満足度が低くなりました(図2)。また予想した通り、個人や組織のパフォーマンス、さらに企業業

績についても同様に、幸せ実感が高いほど高まる結果が得られました。これらのパフォーマンスや業績の高低はあくまでアンケート回答によるもので、企業の業績を動かす要因は実にさまざまです。そのため、実際の業績変動と比べるとどうなるかという検討の余地は残っています。世界中の研究者が今、この問題に取り組んでいます。どう考えても幸せにはたらいたほうが長期的なパフォーマンスは上がると思われまますから、検証結果が出されるのは時間の問題と私は見えています。

「職場の現状と課題を明らかにする「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」

前野 企業が社員の幸せを考えていかねばならない理由をまとめると、大きく2つあります。1つ目は、当たり前前のことだから。自分の家族を幸せにすべきなのは説明するまでもないでしょう。企業も同様です。また、企業は社会に貢献する何らかのアウトプットを出すために人々が集まった集団です。世のためにはたらいている人が不幸せになるのはどう考えてもおかしい。「そんなことは精神論に過ぎない」と感じた人への答えが2つ目で、繰り返しになりますが、社員が幸せになるとパフォーマンスも創造性も上がるからです。その上、幸せな社員は利他的で周りの社員を助けたり、誠実であったりするという研究もあります。社員を幸せにすると会社は儲かるのです。

※「はたらく人の幸せに関する調査結果報告書」全文PDF : https://rc.persol-group.co.jp/well-being/img/Well-Being_AtWork_ver1.pdf

はたらく幸せ／不幸せ実感の実態

はたらく幸せ実感は44.0%、不幸せ実感は20.2%にとどまる

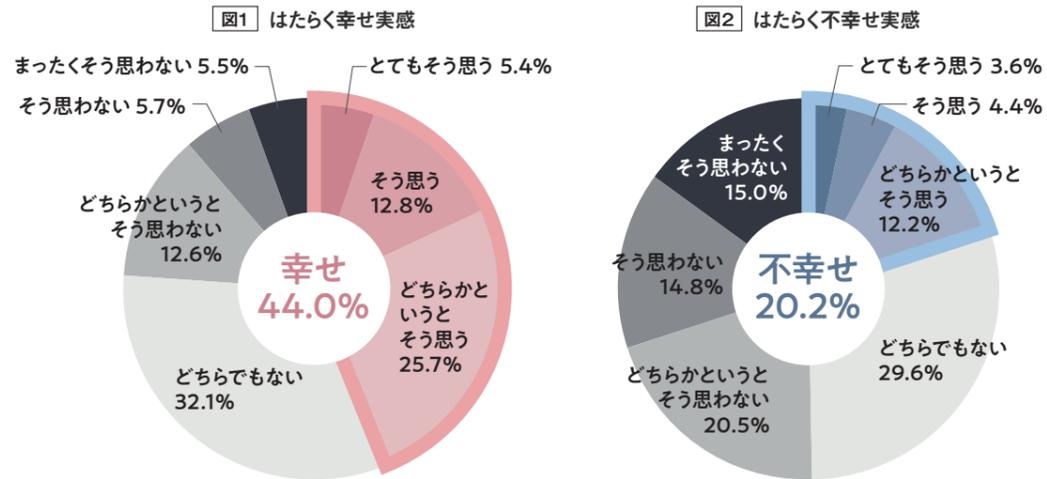
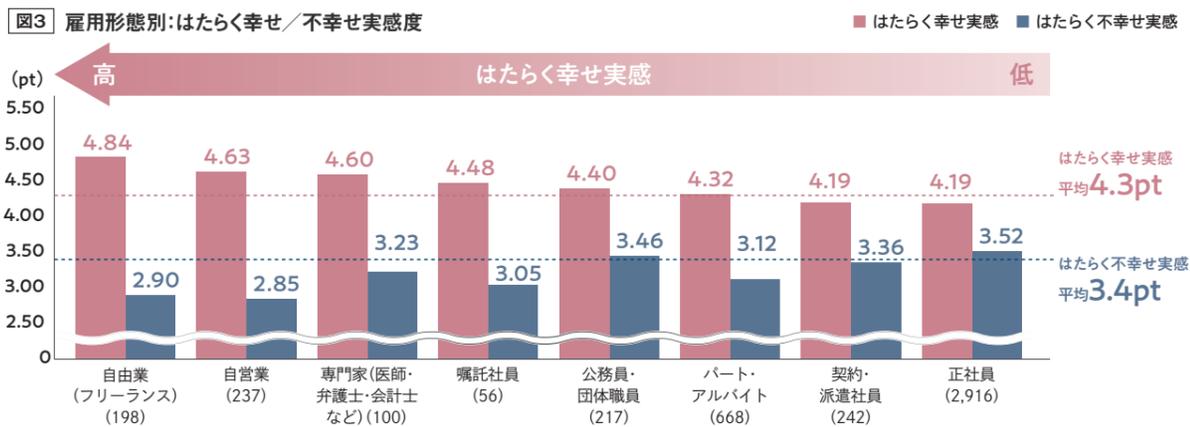


図1、2は「はたらくことを通じて、幸せ／不幸せを感じているか?」という、はたらく幸せ／不幸せに対する総合評価を聞いた設問の回答結果である。44.0%の人がはたらく幸せを、20.2%の人がはたらく不幸せを感じると回答した。内閣府などで実施されている同様の調査と比較しても、「はたらく幸せ実感は4割」という結果は、妥当な数値といえる。一方で、2割がはたらく不幸せを感じているという結果をどのように受け止めるかについては検討が必要だ。な

ぜなら「はたらく不幸せ実感」を聞いた調査は前例に乏しく、ほとんどの人が「はたらくことを通じて、不幸せを感じていますか?」という質問自体を受けた経験がないため、回答に戸惑った可能性が考えられるからだ。「不幸せ」について初めて、しかも直接的に質問されたことで、2割にとどまった可能性は否定できないため、今後の調査でも検証をしていきたい。

雇用形態別：はたらく幸せ／不幸せ実感度

はたらく幸せ実感トップは「自由業（フリーランス）」、不幸せ実感トップは「正社員」



雇用形態別で、はたらく幸せ／不幸せ実感を見てみた。はたらく幸せ実感が最も高かったのは「自由業（フリーランス）」であり、次いで「自営業」、医師や士業の「専門家」と続く。この3形態の不幸せ実感が高くなく、特に「自由業（フリーランス）」「自営業」は低い。これは「自己裁量」の高さや「成長実感」の高さに起因していると推測される。プレッシャーの高さや収入面における不安が多少あっても、「好きな仕事を自己決定している」感覚は、はたらく幸せ実感につながりやすいのであろう。

一方で「正社員」は、はたらく幸せ実感の得点が全体平均（4.3pt）よりも低く、不幸せ実感がどの雇用形態よりも高いという結果になった。さらに、「幸せの7因子」別に見ると、正社員は「他者承認」「役割認識」「リフレッシュ」が最も低い。「不幸せの7因子」は、すべての項目で最も高く、特に「自己抑圧」「オーバーワーク」「協働不全」が他雇用形態よりも高かった。収入の安定性や福利厚生充実など、一見はたらく幸せ実感が高そうな正社員だが、コミュニケーションや評価、オーバーワークといった課題のほうが浮き彫りとなった。



はたらく人の幸せ 不幸せの実態

～「はたらく幸せに関する調査」報告～

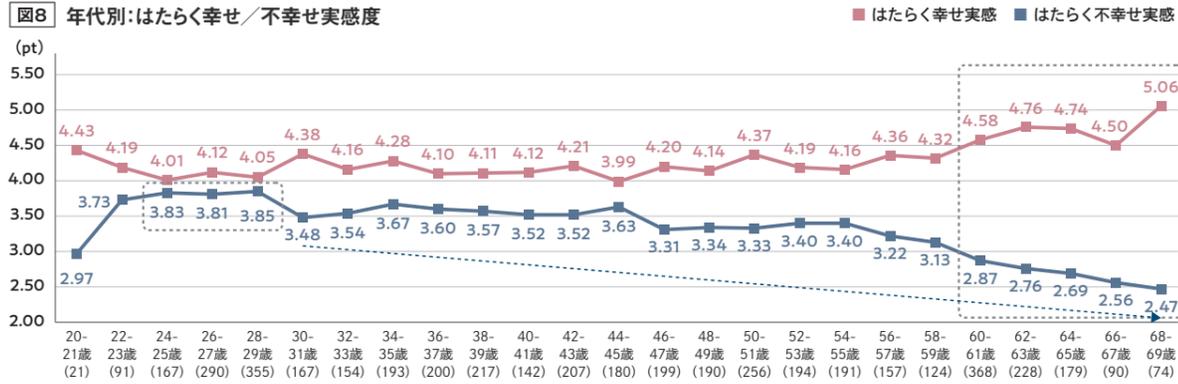
本研究では、はたらく人の幸せ／不幸せを診断する尺度開発に向けて、定性調査や定量調査などさまざまな形で段階的に調査を行った。ここでは、その中から定量調査の結果を基に、はたらく人の幸せ／不幸せの実態を概観する。調査は、20～60代の国内就業者5,000人に対して行ったインターネットによる大規模なアンケート調査である。分析には、9頁で提示した「はたらく幸せの7因子（以下、幸せの7因子）」「はたらく不幸せの7因子（以下、不幸せの7因子）」に対する回答のほか、はたらく人の幸せ／不幸せ実感について「総合評価」「頻度」「他者との比較」「世間との比較」「持続性」という5つの観点から聴取した結果を用いている。

調査名称	はたらく人の幸せに関する調査	
調査内容	【予備調査】はたらく人が幸せ／不幸せを感じる場面 【第1回調査】はたらく人の幸せ／不幸せの状態 【第2回調査】はたらく人の幸せ／不幸せの状態と就業実態	【予備調査】全国の就業者 n=600 ※性・年代別に労働統計比率に基づき割付 【第1回調査】全国の就業者 n=5,000 ※性・年代均等割付。企業・団体の代表者を除く 【第2回調査】全国の就業者 n=5,000 ※性・年代均等割付。企業・団体の代表者を除く ※分析結果は、第2回調査の有効回答者 n=4,634が分析対象。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査	調査対象者
調査時期	【予備調査】2019年7月20日-7月21日 【第1回調査】2019年11月6日-11月8日 【第2回調査】2020年2月21日-2月25日	実施主体
		株式会社パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

※各グラフのptは、はたらく幸せ実感／はたらく不幸せ実感の各5設問（1～7pt）の平均得点。カッコ書きの数値はnを表す。なお、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計や差の値に誤差が生じる場合がある。

年代別：はたらく幸せ／不幸せ実感度

はたらく幸せ実感が高い60代、不幸せ実感が高い20代



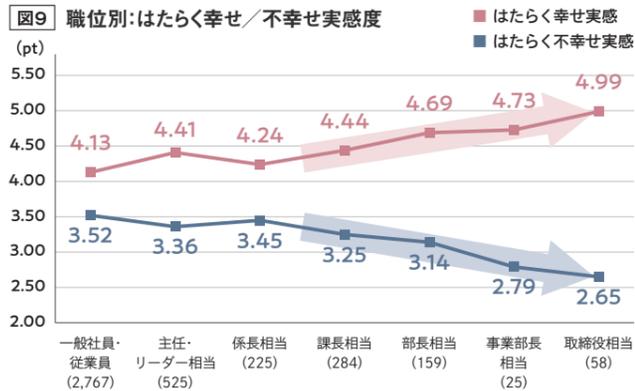
年代別に見ると、はたらく幸せ実感は20～50代まで大きな変化はなく、加齢とともに高まる。中でも、60代以降で仕事を続けている人は、はたらく幸せ実感が高く、不幸せ実感が低かった。理由を因子別に分析して探してみると、「自己抑圧」が少ないことが分かった。60歳を過ぎると程よく肩の力が抜け、気負いなく仕事に向き合っているのかもしれない。

一方、はたらく不幸せ実感は20代後半を底にその後改善する。因子別の結果分析から、20代は「仕事ぶりを周囲と比較しがちであること」が分かった。仕事内容や昇進、給料などの他者との比較は、はたらく不幸せ実感を助長する。ただし、20代はそういった競争心と折り合いをつけながら踏ん張る時期ともいえ、ある意味「必然的な」不幸せ実感なのかもしれない。

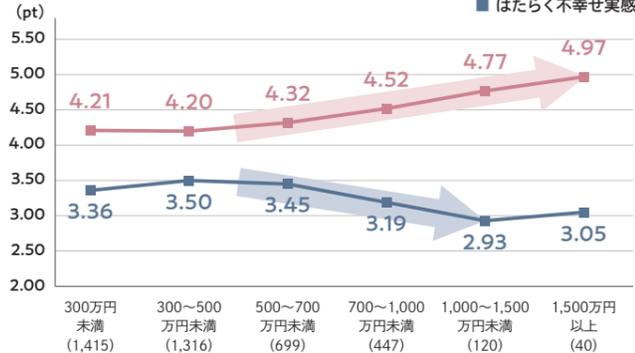
職位別：はたらく幸せ／不幸せ実感度

「課長以上」ではたらく幸せ実感が上昇要因は「自己裁量」と「他者承認」の向上

職位別では「課長以上」で職位が上がるにつれ、はたらく幸せ実感が上昇し、不幸せ実感が低下する。これだけでは因果関係はいえないが、ひとつの仮説としては、役職が上がるにつれ、幸せ因子の「自己裁量」が増え「他者承認」実感が高まるためと考えられる。年々、若い人を中心に管理職への昇進を希望しない傾向が強まっている。仕事や責任ばかりが増えると思われるからだ。もちろん管理職への昇進にはそういった一面もあるだろうが、職位上昇により得られる機会を前向きに捉えれば、はたらく幸せ実感のさらなる向上が期待できる。



年収別：はたらく幸せ／不幸せ実感度



業職種別：はたらく幸せ／不幸せ実感度

業種・職種別の大まかな傾向、適職検討の参考にも

図4 業種別：幸せの7因子の高低



図5 業種別：不幸せの7因子の高低

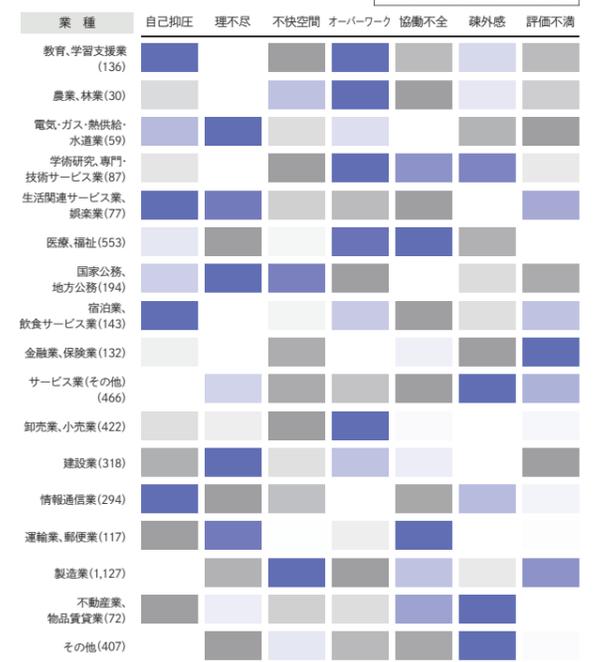


図6 職種別：幸せの7因子の高低

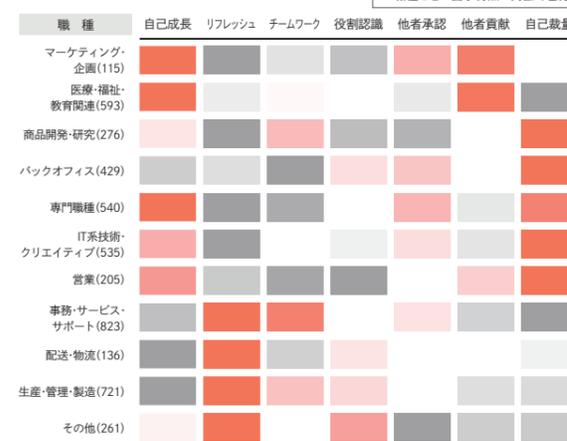
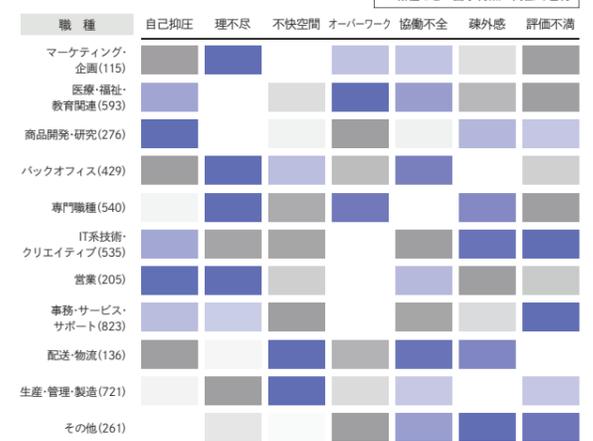


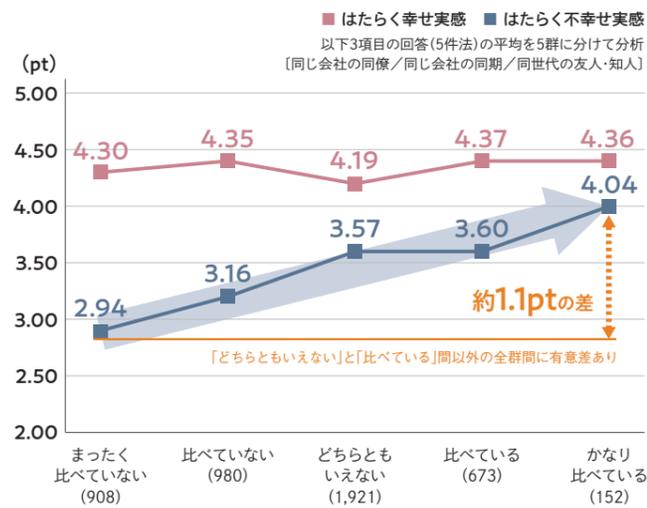
図7 職種別：不幸せの7因子の高低



次に、業種、職種とはたらく幸せ／不幸せ実感の関係について確認していきたい。因子得点を全体平均で偏差値化し、数値の高低を「業種」ごとに相対化してまとめたのが図4、図5。同様に「職種」別にまとめたのが図6、図7だ。これらの大まかな傾向と、「自組織の状況」あるいは「個人の志向」を比較することで、同業種における自組織の立ち位置や特徴、個人と業種や職種との関係など、現状を把握するための手掛かりになるだろう。例えば図4の「教育、学習支援業」を見ると、幸せの因子は「自己成長」と「他者貢献」、不幸せの因子は「自己抑圧」と「オーバーワーク」が特に高いことが分かる。仮に「教育、学習支援業」に従事するAさんがいたとしよう。Aさんが「自己成長」や「他者貢献」に喜びを感じるタイプであれば、

はたらく幸せを感じられる可能性は高そうである。しかし、「リフレッシュ」や、「オーバーワーク」にならないはたらく方を重視するならば、「教育、学習支援業」の本来の醍醐味は味わい難いかもしれない。ただし、言うまでもないことだが、結果はあくまで業種／職種のおおよその傾向を示すに過ぎない点にご注意いただきたい。「オーバーワーク」が高い「教育、学習支援業」であっても、全員が残業せずに生産性高くはたらくしている企業もある。同じ業種であっても、企業、あるいは職場ごとに違いや個性、特徴がある。因子別の高低に縛られ過ぎることなく、現状把握にうまく活用していただきたい。

図13 周囲との比較度別：はたらく幸せ／不幸せ実感度



周囲との比較度別：はたらく幸せ／不幸せ実感度

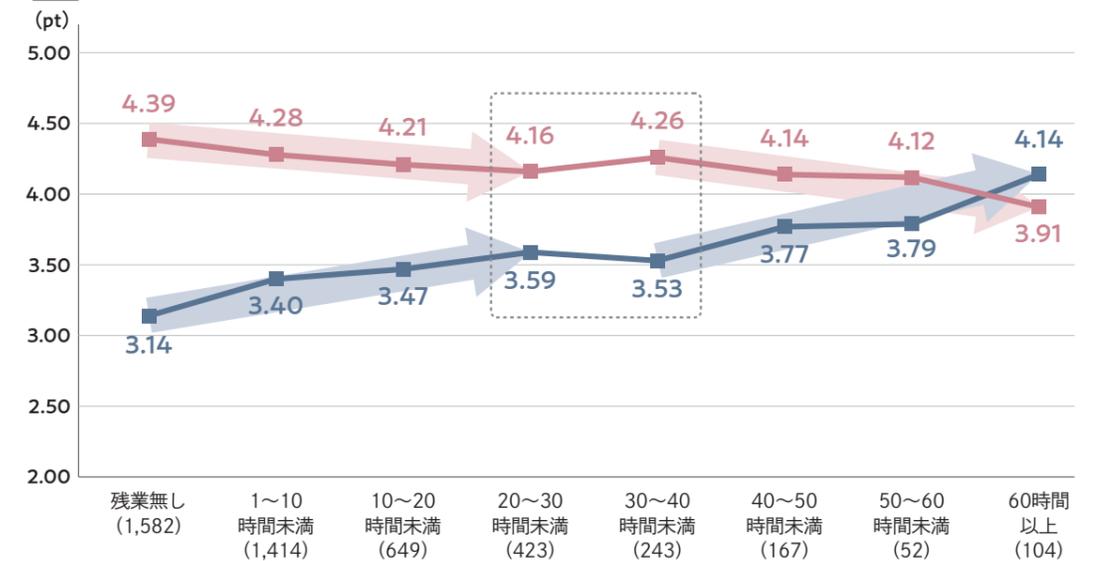
他者との比較が
はたらく不幸せ実感を高める

自らの仕事を他者と比較すること、はたらく幸せ実感の関係についても分析した。結果、はたらく幸せ実感、他者と比べようが比べまいが大きな差は出なかった。しかし、はたらく不幸せ実感、「まったく比べていない」人に対し「かなり比べている」人のほうが1.1ptの差が見られた。その要因について、不幸せの7因子の結果から詳細に探ってみると、「評価不満」「オーバーワーク」「自己抑圧」のポイントが高いことが分かった。つまり「評価」「仕事量」「能力」を他者と比較することは、はたらく不幸せ実感を高めるとも考えられる。他者との比較は、自分自身を知る上で必要不可欠ではあるが、自分よりも良い状況にある人と比べ過ぎると、自分のマイナス面ばかりが目立ち疲弊してしまう。はたらく不幸せ実感を高めないためにも、他者との比較はし過ぎないことが賢明であろう。

残業時間別：はたらく幸せ／不幸せ実感度

残業が長くなるにつれ、はたらく幸せ実感は低下。ただし20～40時間未満で揺り戻しあり

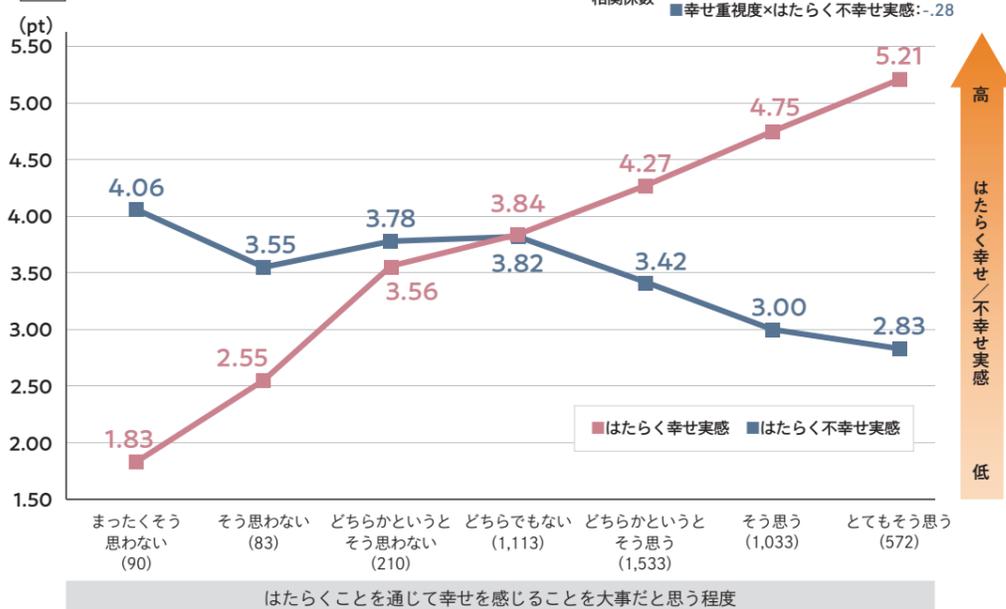
図11 残業時間別：はたらく幸せ／不幸せ実感度



幸せ重視度別：はたらく幸せ／不幸せ実感度

「はたらくことを通じて幸せを感じることは大事」。そう考えている人ほど、幸せを感じている

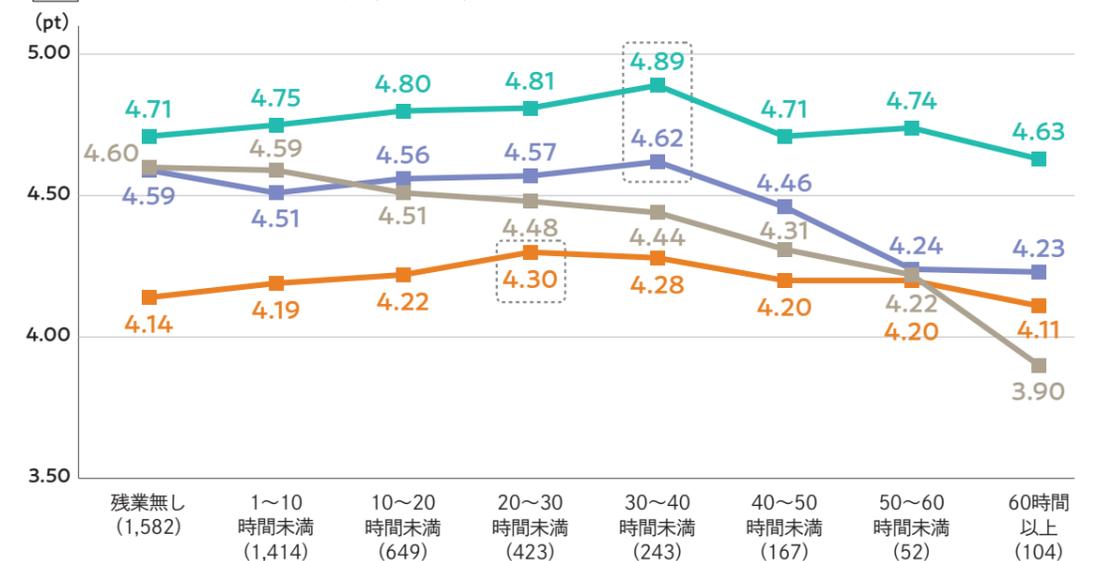
図14 幸せ重視度別：はたらく幸せ／不幸せ実感度



「はたらくことを通じて幸せを感じることは大事だ」という価値観を持つかどうか、はたらく幸せ／不幸せの実感度とどのような関係があるかを見たものが図14だ。はたらく幸せを重視している人は、実際にはたらく幸せを実感し、不幸せを感じていない傾向が確認された。はたらくことを通じて幸せを見いだそうとする姿勢は、はたらく幸せを実感するための重要なマインドセットだといえよう。もちろん仕事にはつらいこともある。「耐えた分が対価となる。それ

が仕事というものだ」と考える価値観もあるだろう。しかし、生涯就労期間が伸びていく中で、やはり仕事はつらさだけでなく、社会とのつながりや喜びが得られる機会だと捉えたい。今後、これからはたらく方を考える際には、「はたらくことを通じて幸せを感じることは大事だ」という価値意識を持つが持たないかで、はたらく幸せ実感度は変わってくるのだということをぜひ念頭に置いていただきたい。

図12 残業時間別：幸せの7因子の高低(一部抜粋)



次に、残業時間とはたらく幸せ実感の関係を見よう。まず、残業時間別に見た、はたらく幸せ実感の結果が図11だ。残業時間が長くなるほど、はたらく幸せ実感は低下する。この結果に違和感のある人はいないのではないだろうか。しかし、注目してもらいたいのは、残業時間が「20～30時間未満」「30～40時間未満」の間でわずかに揺り戻しが見られる点だ。つまり、「残業時間は長ければ長いほど、はたらく幸せ実感は下がる」という単純なものではない。そこで、幸せの7因子と残業時間の関係を詳しく調べたところ(図12)、「20～30時間未満」「30～40時間未満」の間で「役割認識」「自己裁量」「自己成長」の因子がピークに達することが分かった。こ

の3因子は、40時間程度までなら残業をしたほうが高まるのだ。一方、グレーラインの「リフレッシュ」因子は残業時間が増えるにつれ一貫して低下する。「20～40時間未満」の残業では、特定因子の上昇がはたらく幸せ実感を下げた効果を上回ったといえる。確かに、健康を思えば、残業時間は増やさないほうが賢明であり、それが時代の要請でもある。では、この結果をどう解釈すべきか。「役割認識」「自己裁量」「自己成長」といった因子を、残業という時間的な負荷によらず高める機会や施策を打ち出す必要があるといえる。それぞれの因子に影響する人事施策などについては、本研究の特設サイト(※)の報告書を参考にいただきたい。

※これからの幸せなはたらく方を探る「はたらく人の幸福学プロジェクト」(https://rc.persol-group.co.jp/well-being/)



はたらく幸せ実感は 売上高を増大させる 幸せ重視の経営にこそ、未来あり

図1 はたらく幸せ／不幸せ実感が「継続就業意向／転職意向」にもたらす影響

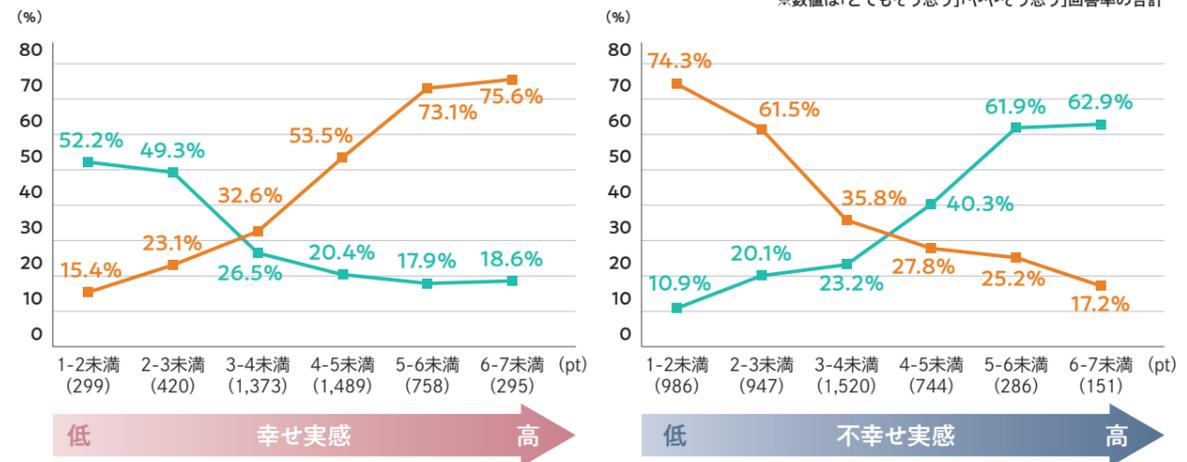


図2 はたらく幸せ／不幸せ実感が「はたらき続けたい年齢／はたらき続けなくてはいけない年齢」にもたらす影響

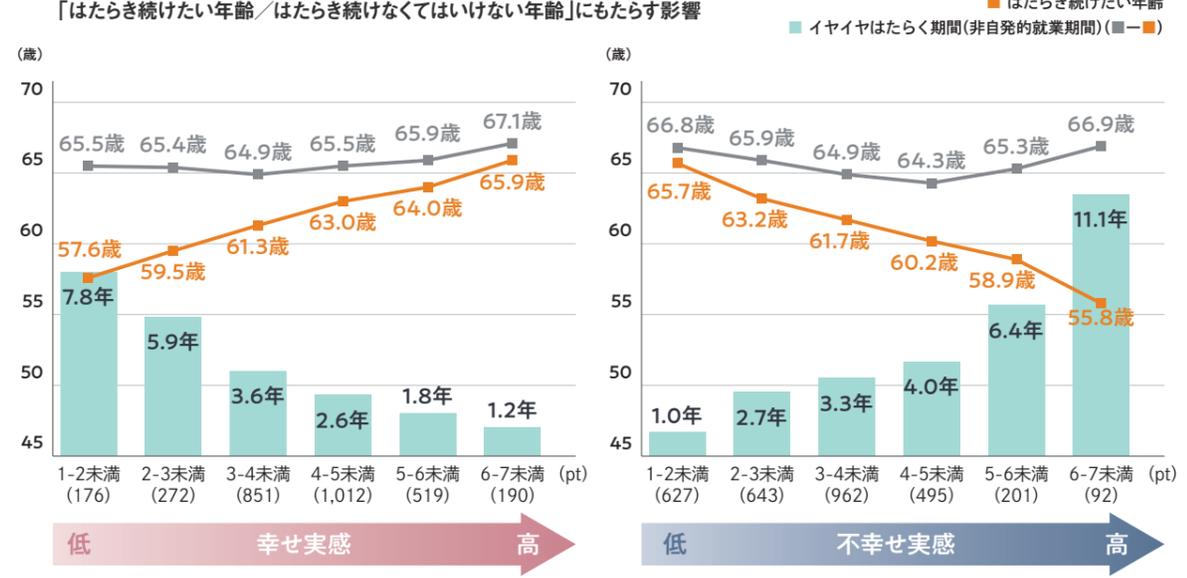
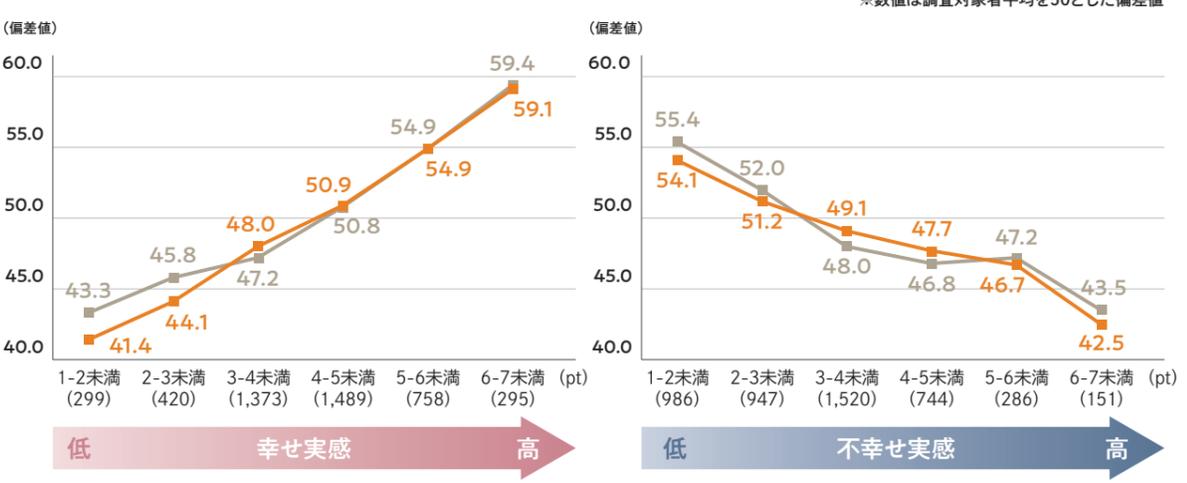


図3 はたらく幸せ／不幸せ実感が「パフォーマンス」にもたらす影響



ここまで、はたらく人の幸せ／不幸せに関する調査結果を見てきた。はたらく人の幸せ／不幸せ実感がどのような状況になっているのか、その実態が掴めたところで、ここからは「はたらく幸せ／不幸せ実感が経営にもたらす効果」について見ていく。今回の研究では、従業員のはたらく幸せ実感が、福利厚生や健康促進の観点以外にさまざまな効果があることが見てきた。中でも、企業業績をも高める効果が確認できた点は、企業にとって注目度の高い結果といえよう。これは、従業員のはたらく幸せの向上に取り組むことが経営戦略のひとつになり得ることを統計的に支持するエビデンスだといえる。では、一つひとつの結果について詳説していこう。

はたらく幸せ実感が企業にもたらす効果とは

はたらく幸せ／不幸せ実感が経営に及ぼす影響について、まず企業におけるリテンション課題のテーマとして、継続就業意向や転職意向との関係を見た。さらに、個人や組織のパフォーマンスへの影響も分析した。

図1は、はたらく幸せ／不幸せ実感と「継続就業意向」「転職意向」の関係を分析した結果である。はたらく幸せ実感が高い人ほど、現在の会社で継続してはたらくたい意向が高く、転職意向は低いことが分かる。逆に、はたらく不幸せ実感が高い人は、「継続就業意向」が低く「転職意向」が高い。従業員のリテンションを考える際、従業員の「はたらく幸せ／不幸せ実感」に着目することは極めて有効だといえる。特に「転職意向」は、はたらく不幸せ実感が高まると急激に高まる傾向が見られ、転職抑制のためには、はたらく不幸せをいかに低減させるかがカギになりそうだ。

はたらく幸せ実感が高い人はイヤイヤはたらく期間が短い

定年退職が60歳から65歳に延長され、また個人の健康寿命が延びる中で、人々のはたらく期間は今後さらに長くなることが予想される。そのような長い就労期間を「はたらくたくない」と思いながら苦役のようにはたらくよりも、やはり「はたらくたい」と思っていて楽しくはたらくほうが、個人にとっても企業や職場にとっても良いだろう。図2は、「その年齢までは、はたらく続けなくてはいけない」と考える年齢と、自発的にそこまで「はたらく続けたい」と思う年齢とのギャップを調査した結果である。はたらく幸せを感じている人はほど「イヤイヤはたらく期間」(非自発的就業期間)が短いことが分かる。

個人パフォーマンス、組織パフォーマンスとの関係

はたらく幸せ実感が個人や組織の「パフォーマンス」にもたらす効果について分析した結果が図3だ。なお、個人のパフォーマンスとは「任された役割を果たしている」「会社から求められる仕事の成果を出している」といった個人の成果を聞いた5項目から成る変数である。組織のパフォーマンスとは「私の組織は、組織目標を達成している」「私の組織は、お客様や取引先などの組織外から

図5 はたらく幸せ／不幸せ実感が「パフォーマンス」や「企業業績」にもたらす効果

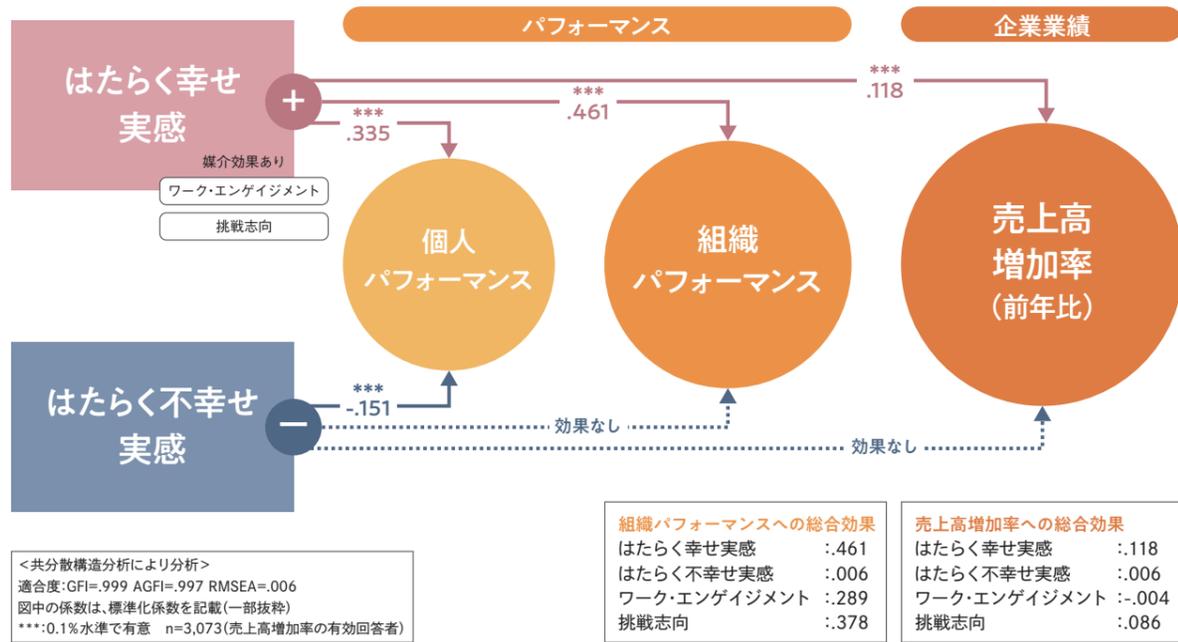
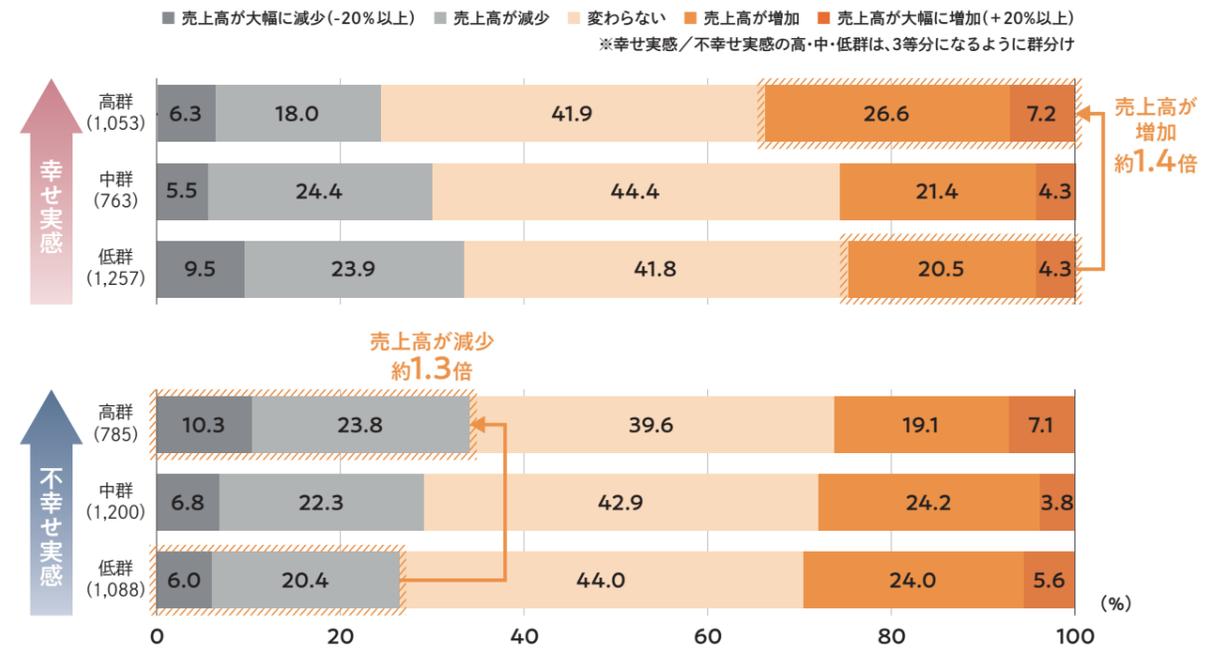


図4 はたらく幸せ／不幸せ実感が「売上高増加率(前年比)」にもたらす影響



この評判が良い」といった自身が所属する組織の成果を聞いた3項目から成る変数である。主観的評価ではあるが、複数項目により確認することで個人や組織の「パフォーマンス」を定義した。図3の通り、はたらく幸せ実感が高い従業員ほど、個人のパフォーマンス、組織パフォーマンスともに低下している。このように、はたらく幸せ実感が、個人や組織のパフォーマンスに密接に関係していることは、これまで実務家の多くが経験的に実感していたと思われる。今回そうした経験則が、主観的評価ではあるもののデータでも確認されたといえる。

はたらく幸せ実感 売上高にも好影響

従業員のはたらく幸せ実感、高いに越したことはない。ここまで提示してきた結果から、

「はたらく幸せ／不幸せ」は重要な経営指標のひとつに

さらに、組織パフォーマンスや企業業績への効果についても、その因果関係を明らかにするため、「はたらく幸せ実感が個人パフォーマンス、組織パフォーマンス、さらには企業業績にもプラスの影響を与える」という仮説の下、図5のような「因果モデル」を設計し、定量調査によって検証した。なお、因果モデルとはいわゆる「算数の

この考えに異論を唱える人はそう多くないと思われる。しかし、企業、特に経営者にとって最も気になるのは「従業員の売上高にプラスの影響があるのか」という点であろう。この問いに定量的な根拠を示して答えられるような研究結果は、実は非常に乏しい。あるとしても海外研究であり、日本の企業からすると文化や経営スタイルが異なる海外の例をそのまま参考にするのは難しい部分があった。そこで本研究では、日本人を対象とした今回の調査を基に検証した。

まず、図4をご覧いただきたい。はたらく幸せ実感／不幸せ実感と、企業の売上高増加率の関係を見たものだ。調査対象者の所属する企業が前年に比べ、売上高がどの程度増減したかを聞いた結果と、調査対象者自身のはたらく幸せ／不幸せ実感を聴取した結果を用いて分析した。すると、はたらく幸せ実感が高い群ほど所属企業の売上高増加率が高く、反対に、はたらく不幸せ実感が高い群では売上高減少の割合が高くなった。とはい

「はたらく幸せ／不幸せ」は重要な経営指標のひとつに

さらに、組織パフォーマンスや企業業績への効果についても、その因果関係を明らかにするため、「はたらく幸せ実感が個人パフォーマンス、組織パフォーマンス、さらには企業業績にもプラスの影響を与える」という仮説の下、図5のような「因果モデル」を設計し、定量調査によって検証した。なお、因果モデルとはいわゆる「算数の

この考えに異論を唱える人はそう多くないと思われる。しかし、企業、特に経営者にとって最も気になるのは「従業員の売上高にプラスの影響があるのか」という点であろう。この問いに定量的な根拠を示して答えられるような研究結果は、実は非常に乏しい。あるとしても海外研究であり、日本の企業からすると文化や経営スタイルが異なる海外の例をそのまま参考にするのは難しい部分があった。そこで本研究では、日本人を対象とした今回の調査を基に検証した。

はたらく幸せ実感 ワーク・エンゲイジメント や挑戦志向を高める

はたらく幸せ／不幸せ実感には、個人や組織のパフォーマンス、企業業績への影響がどうやうありそうであるため、さらに踏み込んで分析を進めた。すると、個人パフォーマンスへの効果については、はたらく幸せ実感によって「ワーク・エンゲイジメント」や「挑戦志向」が高まることで、個人パフォーマンスが高まるという因果関係が確認できた。はたらく不幸せ実感では、その逆の効果が見られた。「ワーク・エンゲイジメント」は仕事そのものに対する「熱意」と、いい仕事に夢中になってしまおうといった「没頭」、仕事をしていると活力がみなぎるように感じる

「はたらく幸せ／不幸せ」は重要な経営指標のひとつに

さらに、組織パフォーマンスや企業業績への効果についても、その因果関係を明らかにするため、「はたらく幸せ実感が個人パフォーマンス、組織パフォーマンス、さらには企業業績にもプラスの影響を与える」という仮説の下、図5のような「因果モデル」を設計し、定量調査によって検証した。なお、因果モデルとはいわゆる「算数の

この考えに異論を唱える人はそう多くないと思われる。しかし、企業、特に経営者にとって最も気になるのは「従業員の売上高にプラスの影響があるのか」という点であろう。この問いに定量的な根拠を示して答えられるような研究結果は、実は非常に乏しい。あるとしても海外研究であり、日本の企業からすると文化や経営スタイルが異なる海外の例をそのまま参考にするのは難しい部分があった。そこで本研究では、日本人を対象とした今回の調査を基に検証した。



01

働きがい向上を 中計で打ち出した 清水建設の挑戦



清水建設株式会社
代表取締役社長 井上 和幸氏

従業員約1.6万人を擁するゼネコン大手・清水建設グループでは、2019年からスタートした中期経営計画において『働きがい』の継続的な向上を打ち出し、非財務の主要KPIとして従業員意識調査に基づく「働きがい指標」を明記した。これは「仕事のやりがい」「職場の信頼関係」「心身の健康」の3指標で構成され、2023年度までに従業員回答の平均値を5段階評価の4.0以上にすることを目指している。

——清水建設が社員の幸せを重視する経営を進める意図について教えてください。

井上 働き方改革が叫ばれるようになって久しいですが、まだ働き方改革＝労働時間短縮活動と思っている人が少なくありません。労働基準法による労働時間の上限規制が猶予されている我々建設業も、2024年4月から適用され、もちろん長時間労働の削減は大きな課題ではあります。しかし、働き方改革の本質は「働きがい」改革。社員にも機会があるたびにそう話をしています。

仮に働く人数が変わらないとすれば、同じ時間でこれまで以上の成果を出せるよう働く中身を濃くして生産性を高めねばなりません。私の世代は「朝から晩まで働け」と言われて成果を出してきましたが、今や世の中の価値観が変わり、いかに短時間で成果を出すかが重要になっています。

そのためにデジタル化をはじめさまざまな工夫を講じる必要がありますが、中でも最も重要なのは一人ひとりが働きがいを持って働くことです。「清水建設の仕事は本当にやりがいがある」と感じて働いてもらうことが、生産性を高めるのに遠回りのようで一番の近道であり、1万人を超える全社員が心から充実感を持って働くことで、生産性は大きく向上し、その結果、労働時間の短縮も期待できます。

きると思っています。

経営としては社員にとって何が幸せなのか、何がやりがいなのかをきちんと科挙して、そこから得られる指標を社員に提示していかなければなりません。

——清水建設グループの中期経営計画（2019-2023）では、「働きがい」の継続的な向上を打ち出しています。具体的にどのような取り組みを行っていますか。

井上 2018年から「従業員意識調査」(※)によって働きがいの定量的な把握に取り組み、その指標を中期経営計画のKPIとしています。働きがい指標は「仕事のやりがい」「職場の信頼関係」「心身の健康」の3つで、中計が終了する2023年度までにすべての指標で従業員回答の平均値を5段階評価の4.0以上にすることを目標に掲げています。

また、同じく2018年から「働き方改革WEEK」を開催し、これまでの当たり前を見直したユニークな取り組みや生産性向上に向けた好事例を表彰し、社内でも水平展開しています。さらに、「イクボス」の浸透を図るために「イクボスセミナー」を毎年開催し、自身と部下のワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組む上司を表彰しているほか、少しでも育休が取得しやすくなるように、子供

の変化が表れると考えています。

——井上社長は業界の要職もお務めですね。

井上 日本建設業連合会という業界団体で週休二日推進本部の部長を務めています。ここでは建設現場の週休2日実現に向けた取り組みを展開しているのですが、建設業界はこうした面で他業界に比べ立ち遅れており、特に技能労働者を希望する若い人が年々減少しています。労働条件や処遇を改善し、建設業界全体のポトムアップを図らなければ、ますます建設業で働く人が減ってしまいます。今後とも、建設業界が、若い人が憧れるような業界であるためにも、我々の仕事の醍醐味を伝え、働きがいの向上に引き続き全力で取り組んでいく考えです。

が生まれた男性社員本人とその上司宛てに私からレターを送っています。また次年度からは、パーソル総合研究所の「はたらく人の幸せ」に関する実証研究にも参画予定です。

——社内根付いた働き方や価値観を変えていくのは難しいことです。どのように社員の理解を促していますか。

井上 やはり重要なのは地道なコミュニケーションです。毎年、全支店を回って懇話会を行い、直接社員と話をしています。今年も新型コロナウイルスのため、オンライン懇話会を営業所単位で行いました。また、「雑句ばらん」というタイトルで、最近の出来事や気付きについてのコラムを月1回、イントラネットで発信しています。昨年までは発信のみでしたが、今年からダイレクトメールを私宛てに送れるようにしたところ、多くの声が社員から寄せられるようになりました。

コラム内容への共感や感想のほか、働き方や業務についての提案なども届きます。とても喜ばしいことで、そのすべてに返信しています。こうしたやり取りをしていると、社員の考えや望んでいることがリアルタイムで分かり、経営的な手を打つときの参考になります。些細なことかもしれないですが、こうしたやり取りを地道に積み上げていくことが大事だと

思います。

労使関係の在り方も、少しずつ変わっていかばと思っています。毎年、会社と組合は春闘で賃上げ交渉をメインに時間をかけて議論しています。もちろん働く人にとって待遇は大事なことです。しかし、これからは、お互い立場は異なりませんが「どうすれば働きやすくなるか」「こういうやり方をすればもっと楽しく働けるのではないか」といった話し合いにも時間を費やし、Win-Winになれる労使関係を築いていきたいと考えています。

——井上社長ご自身は、昔から働きがいや社員の幸せについて意識されていますか。

井上 正直、昔はそれほど意識していませんでした。私自身は建築技術者として入社し、ずっと現場の施工管理に携わっていましたから、仕事の面白さや充実感という意味での《働く幸せ》は、ものづくりの節目節目にありました。中でも新入社員で初めて配属された現場でビルが出来上がり、周囲の足場を解体してパツと建物が目の前に現れたときの感動は今でもはっきりと覚えています。それは建設業で働く醍醐味ともいえるでしょう。こうした仕事の中で味わう喜びを社員一人ひとりに経験してもらえようようにしていかなければなりません。

——社員の働きがいや幸せに目が向き始めたのはいつごろからですか。

井上 社長になってからです。経営環境や労働環境が変わり、「長時間働け」から「早く帰りたい」と世の中の価値観が大きく変わっていく中で、継続的に企業が成長していくためには生産性を上げていくしかない。少なくとも今までと同じような仕事の仕方をして、継続的に成長していけるとは到底思えません。

——その意味ではやりがいや社員の幸せの追求は、イノベーションを生み出す基盤という側面もあるのでしょうか。

井上 まったくその通りです。新しい挑戦や自由な発想をするには個人の自由な気持ちが必要で、それは幸福感や健全な精神がもたらします。昨年策定した当社の長期ビジョン「SHIMZ VISION 2030」では、2030年に目指す姿として、建設事業の枠を超えた不断の自己変革と挑戦、多様なパートナーとの共創を通じて時代を先取りする価値を創造し、持続可能な未来社会の実現に貢献する「スマートイノベーションカンパニー」を打ち出しました。今はまさに社会が変わっていくタイミングで、会社も変わる必要があります。社員のやりがいや幸せという評価軸を持っていることで、会社の将来に大きなプラス



Profile
清水建設株式会社
代表取締役社長
井上 和幸氏

いのうえ かずゆき 1956年東京都生まれ。1981年早稲田大学大学院理工学研究科修了後、清水建設入社。1994年横浜支店工事長。2013年執行役員、2014年常務執行役員・名古屋支店長、2015年取締役専務執行役員などを経て、2016年4月より現職。



社員の幸せが使命 ホッピーが目指す 「人柄のよい会社」

ホッピービバレッジ株式会社

代表取締役社長 石渡 美奈氏

焼酎との割り飲料のパイオニアである「ホッピー」で知られるホッピービバレッジは創業115年の老舗企業。三代目の石渡美奈社長は慶應義塾大学大学院で「真の幸福を実現する経営とは」をテーマに研究を行うなど、社員の幸せを実現する経営の在り方を追求し続けてきた。その姿勢は創業者である祖父、先代である父から受け継ぐ。「社員の幸せ」を考え続ける石渡社長の経営とはどのようなものか。

——石渡社長は「真の幸福を実現する経営」を標榜されています。

石渡 社員とその家族を、抽象度の高い概念として幸せにすることは、経営者の使命だと考えています。会社を動かす中で一番身近な存在は社員であり、私がいくら格好いいことを言っても、社員が動いてくれないは何もできません。祖父や父の背中を見て育った私にとって、それは改めて考える必要もないことでした。さらに、私たちにはお客様とビジネスパートナー様があり、ホッピーを通じてその幸せに貢献する使命もあります。10年ほど前に大手居酒屋チェーンが台頭したところ、競争にさらされた個人店のお客様から「私たちはホッピーを看板に頑張る」と言われたことがありました。そのときに、ホッピーを扱ってくださるお店とご家族の幸せを担う責任も私たちにはあるのだと、改めて実感しました。

ただ、安易に「幸せ」という言葉を使うことには危険性も感じています。経営者である私の感じる幸せと、社員一人ひとりが感じる幸せは異なると思います。また社員の中でも年次や経験、家庭環境などによってそれぞれ視座は異なり、何を幸せとするかはさまざまです。これほど定義が難しい言葉を安易に社内を持ち込むと、理解にズレが生じ、かえって足並みを狂わせかねないと思うからです。

——社員の幸せは一人ひとり異なる。

石渡 本当の意味で私に社員の幸せは分かりません。そんな私が社員の幸せを定義するのもおかしい。ただし、ホッピーの三代目としていつも願っているのは、日本に400万社以上存在する企業の中で当社を選んでくれた社員たちに、「この会社に入ってよかった」「ホッピーを通じてお客様のお役に立てる喜びを知った」と思ってもらいたいということ。それは社員が働きがいや生きがいを知るということであり、突き詰めれば「良い人生を歩くことができた」と感じることに繋がります。この状態を実現できれば、幸せと呼んでいいのかもしれない。

——そのように社員の方々に感じてもらうための取り組みについて教えてください。

石渡 社員自身が「自分は幸せ、この会社に入ってよかった」と思える人生を、自分の力で築ける人財になってもらうための支援です。一人ひとりが生きる力を身につけ、幸せを実現できるように、人材教育に全力を注ぐ。これに尽きます。

——人を育てることも難しい課題です。

石渡 私が人材教育に力を入れるようになった経緯をたどると、先代の父から経営に携わってよいと言われた2002年ごろにさかのぼります。当時から少子高

齢化とアルコール離れは進んでいて、そのような中で我々は世界に冠たる四大ビール会社と同じ土俵で勝負することが求められています。それは、小人と巨人の戦いのようなものです。しかし、ホッピーを看板にしてくださいお客様がいらっしゃる以上、ホッピーの灯を断じて消すわけにはいかない。そのためどうすればよいかを考えた結果、大手企業に真似されないものをつくることに尽きるという考えに至りました。では、真似されないものとは何か。それは企業文化だと考えます。社長と社員がつくる企業文化がほかに真似できず、お客様から必要とされるものであれば、小さくてもキラリと光る存在でいられる。そんな仮説を立てたのです。

では、どのような企業文化が必要かといえは、「人柄のよさ」だと考えています。この考えは私が社長就任時に、ある取引先の社長からいただいた助言によるものです。その社長は私にこう言いました。「人柄のよい商品をつくりなさい。なぜなら、ホッピーがロングセラーになったのは、人柄のよい商品を提供し続けてきた結果だから。そして、人柄のよい商品をつくるには、人柄のよい社員を育てること。親を見て子が育つように、社員の人が商品に反映される。あなたのおじいさんもお父さんも他人のために本当に一生懸命になれる人だった。だから、あ

なたが社長になってやるべきことは、まず自分の人柄を磨くことと、人柄のよさという会社の貴重な文化を大切にすることですよ」と。それを聞いて、心の教育に行き着きました。

——心の教育とは、具体的にどのようなことを行うのですか。

石渡 例えば社内研修では、外部の研修会社に外注するのではなく、コーチングのプロと私で独自につくったプログラムを実施しています。健康面や心理面などさまざまなデータを解析し、社員一人ひとりを多角的に分析した結果を用いながら、チーム編成や各種トレーニングを考えています。同時に、会社で起こる日々の出来事や課題を各々の社員が持ち寄り、なぜこうした結果になったのか、自分に足りなかった必要なものは何かを皆で対話する場も設けています。お互いに自己開示をし、学び合う経験を通じて、時間をかけて成長を促しています。

——経営姿勢は初代や先代から受け継いでいるというお話がありました。お二人はどのような経営者だったのでしょうか。

石渡 共通していると思う点は、お客様やビジネスパートナー様を大切に、社員を家族のように大事にする心を持っていたところ。ホップの産地、長野県

で祖父が定宿にしていた旅館の女将さんとお話した時、「あなたのおじいさんは毎年ホップの収穫期にやってきたけれど、旅館でゆっくり食事をしたことがない。いつもホップ農家の人々を集めて労働の食事会を開いていたから」と教えてくれました。祖父が残してくれた教訓は、雨の日も風の日も身体をはってホップをつくってくれる農家の方たちのおかげで、我々はホッピーをつくれるということでした。

祖父と同様に父もまた、お客様や社員を大切にしてきました。そんな二人の姿を小さいころから見てきたので、私が社員をはじめ、ホッピーを取り巻く人を大事にする経営を引き継ぐのは必然でした。

——初代と先代から受け継いだ精神を石渡社長は人材教育を通じて実践しています。成果を感じていることはありますか。

石渡 人材教育が直接、業績にどれだけ結び付いているかの検証方法を今は持っていません。数字だけでいえば売上高はこの10年で記録を塗り替え続けていますが、人材教育は1勝999敗くらいの気分です。特に新卒採用した社員が退職するときは「育ててあげられなくてごめんなさい」という気持ちになります。一方で、2007年から始めた新卒採用の中からも、私の思いを深く理解し、仕事

に落とし込もうとしてくれるリーダー格の社員が続々と育ってきていますので、とにかく私は実行と反省・改善、そして実行の繰り返しのみです。今後、これらが社員が社員の幸福実現向上にどれくらい関係しているのかを測っていきたく考えています。

——最後に、社員の幸せを実現する経営を進める上での困難や大事にしていることがあれば、聞かせてください。

石渡 経営者の覚悟でしょう。本当にその人を、その家族も含め、一生支えていく覚悟で引き受けられるかどうか。とはいえ私も人間なので、時には成長途中の社員の言動を見て、やきもきすることもありますが、そういうときは、なぜ私がこの人を当社に受け入れようと思ったのかを思い返すようにしています。



Profile
ホッピービバレッジ株式会社
代表取締役社長
石渡 美奈氏

いしわたりに・みな 1968年東京都生まれ。1990年立教大学文学部卒業。日清製粉を経て、1997年ホッピービバレッジ入社。2003年取締役副社長、2010年代表取締役社長就任。2011年早稲田大学大学院商学研究所修士課程修了。2016年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修士課程修了。



いきいきワクワク 従業員が働くために 会社がすべきこと



日本たばこ産業株式会社

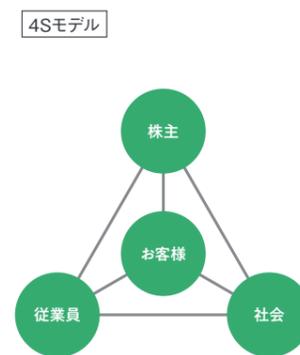
取締役副会長 岩井 睦雄氏

日本専売公社が民営化し、日本たばこ産業(JT)に生まれ変わってから35年。この間、事業多角化やM&A、グローバル展開により売上高2兆1,756億円、従業員数6万1,975人という規模に成長した。この成長の背景には従業員にいきいきワクワク働き成長しながら、会社の成長に貢献してもらうための試行錯誤があった。JTが考える従業員の幸せについて、岩井睦雄取締役副会長に話を伺った。

「JTの経営において、従業員の幸せに着目したきっかけは何でしょうか。」

岩井 我々はずっと日本専売公社という国が100%株主で、定められた目的以外の業務はできない会社でした。しかし1985年に民営化がなされ、それまでの公社という枠組みから離れ企業として事業の多角化や国際化に取り組みしていく上で、従業員のマネジメントをはじめ、経営上のさまざまな面で従来とは異なる形に変革する必要が生じました。

そして1994年に上場し、経営方針の根幹となる理念として「4Sモデル」を策定しました。これは「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」という内容です。



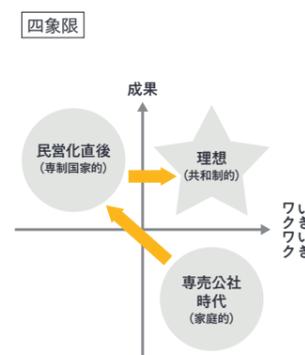
従業員は会社の重要なステークホルダーですから、どういう形で働き、会社に貢献してもらうことが従業員にとって

幸せかについて、人事施策的な観点でずつと考え、取り組んできました。

「ともすれば抽象的になりがちな「従業員の幸せ」をどう捉えていますか。」

岩井 国々の専売公社から企業風土を変え、戦える組織にする中で、私は従業員と会社の関係を四象限のマトリックスに整理しました。タテ軸は成果を出すことに対する厳しさ、ヨコ軸は従業員がいきいきワクワクと働いているか。

このマトリックスに当てはめると、専売公社時代は皆和気あいあいとしていた一方、競争がいなかったため成果を求めガツガツ競争するような風土ではありませんでした。これはこれで、働く人は幸せだったと思います。しかし、民営化以降、環境がガラリと変わり独占していた市場に参入してくる企業が出現し、かつ自分たちも新しい事業に取り組まねば



ならなくなると、従業員と会社の関係は若干、マトリックスの左上にシフトしていききました。成果に追い立てられ、いきいきワクワク感よりもやらされ感が強くなってきたのです。やはり理想的なのはマトリックス右上の、みんながいきいきワクワク働き、その結果が成果として表れてくる形です。「自分が組織を支える」という気持ちを持ち、一人ひとりが自立した個人として意見し、その合議によって物事が決められ組織が動いていく共和制のような在り方が、働く人にとって幸せな環境ではないでしょうか。

そして、もうひとつ別の重要な軸として存在するのが、会社にとってのパーパス(目的)です。「この会社はこういうことがしたい」「こういうことで社会に貢献していく」というものに対し、働く人が共感できるかが非常に大切です。パーパスに共感できない会社に入ったら、後ろめたい気持ちで仕事をすることになってしまふでしょう。

会社のパーパスに対する従業員の共感が根底にあることを前提に、一人ひとりがいきいきワクワク働き成果が出ている状態をつくるのが従業員の幸せにとって重要であり、前野先生とパーソンル総合研究所の共同研究で今回示された幸せが経営に与える影響に関するデータはそれを裏打ちするものだと思います。

「従業員の幸せに関する具体的な取り組みにはどのようなことがありますか。」

岩井 会社のパーパスを明確にするという意味では、先に触れた4Sモデルの策定も取り組みのひとつに当たるといえます。いきいきワクワクという点では、ジョブ型の給与体系を早い時期から取り入れたほか、社内ベンチャー制度などをトライ&エラーでやってきています。

従業員に対する調査も定期的に実施しており、私が重視している調査は3つあります。1つ目はグローバルで実施しているエンゲージメントサーベイで、会社のビジョンを理解して仕事をしているか、やりがいを持っているかといった質問を行いエンゲージメントの強さを測っています。2つ目はコンプライアンス調査で、これはある意味、職場に不幸せが潜んでいないかを見るものです。幸せと不幸せとはある面では密接に影響し合っています。例えばパワハラのような問題がある職場は、若い人に挑戦させず個人の創造性やチャレンジを阻んでいたりするわけです。この調査には自由記載欄があり、国内たばこ事業だけでも従業員が1万人くらいいるのですが、私は書いてくれたものは全部目を通してました。

3つ目がストレス調査です。仕事の負荷量と裁量度を測ると、負荷量が多少多くても裁量度が高く自分で工夫したり、

自分がやりたいときに仕事ができたりする人はストレス度が低いのですが、それほど負荷はなくても裁量度が低い人は比較的ストレスで精神不調をきたしやすいという傾向が見えてきたりします。事業を健全に動かすことを考えるため、これから3つの調査結果はよく見ていました。

「こうした取り組みは、JTの経営にどのような効果がありましたか。」

岩井 我々は大型のM&Aを行いながら成長してきた側面がありますが、もし専売公社のままであれば、あのような決断はできなかったでしょう。また、4Sモデルがあったからこそ過去に行ったりストラのような会社の厳しい決断も受け入れて成果に結びつけられたと思います。

個人がこの会社が最も楽しく自己実現できると思っているのが一番ですが、もしそうではなくなったなら出て行くでも構いません。いろいろな経験を積んだ上で「またここで新たな貢献ができる」と思えば戻ってきてくれればよい。昔の会社は退職したら「二度とうちの敷居をまたぐな」という風潮がありました。これからはそうではなく、出入り自由の関係性を持つことが個人の幸せであり、会社もそのほうが強くなれると思います。

「従業員と会社が互いに幸せである関係になるには、何が重要でしょうか。」

岩井 働く個人から見たときに、会社を魅力的な場にするに尽きると思っています。以前の従業員はひとつの会社に入社したら同じ水槽の中で定年まで泳ぎ続けなければならぬ魚のようでしたが、現在は会社が魅力的な場でなかったならピョンと飛び跳ねて、別の会社に移ることが出来ます。

ですから経営者に求められることは、「この会社にはあなたがハッピーになれる



Profile
日本たばこ産業株式会社
取締役副会長
岩井 睦雄氏

いらい・むつお 1960年大阪府生まれ。東京大学経済学部卒業後、1983年に日本専売公社(現日本たばこ産業)入社。2003年経営企画部長、2006年取締役常務執行役員・食品事業本部長、2011年取締役 JT International S.A. Executive Vice President、2016年代表取締役副社長などを経て、2020年3月より現職。

図1 各因子の概念定義

はたらく幸せの7因子		はたらく不幸せの7因子	
自己成長 (新たな学び)	仕事を通じて、未知な事象に対峙して新たな学びを得たり、能力の高まりを期待することができている状態	自己抑圧 (自分なんて)	仕事での能力不足を感じ、自信がなく停滞している。また、自分の強みを活かすことを抑制されていると感じている状態
リフレッシュ (ほっとひと息)	仕事を一時的に離れて精神的・身体的にも英気を養うことができたり、私生活が安定している状態	理不尽 (ハラスメント)	仕事で他者から理不尽な要求をされたり、一方的に仕事を押し付けられたりする。また、そのような仲間の姿をよく見聞きする状態
チームワーク (ともに歩む)	仕事の目的を共有し、相互に励まし、助け合える仲間とのつながりを感じることができている状態	不快空間 (環境イヤイヤ)	職場環境において、視覚や嗅覚など体感的に不快を感じている状態
役割認識 (自分ゴト)	自分の仕事にポジティブな意味を見いだしており、自分なりの役割を能動的に担えている実感が得られている状態	オーバーワーク (へトヘト)	私的な時間を断念せざるを得ない程に仕事に追われ、精神的・身体的に過度なストレスを受けている状態
他者承認 (見てもらえてる)	自分や自分の仕事は周りから関心を持たれ、好ましい評価を受けていると思えている状態	協働不全 (職場バラバラ)	職場内でメンバー同士が非協力的であったり、自分の足を引っ張られていると感じている状態
他者貢献 (誰かのため)	仕事を通じて関わる他者や社会にとって、良い影響を与え、役に立っていると思えている状態	疎外感 (ひとりぼっち)	同僚や上司とのコミュニケーションにおいてすれ違いを感じ、職場での孤立を感じている状態
自己裁量 (マイペース)	仕事で自分の考えや意見を述べることができ、自分の意志やペースで計画・遂行することができている状態	評価不満 (報われない)	自分の努力は正当に評価されない、努力に見合わないと感じている状態

幸せ／不幸せ、それぞれ7因子で構成される

はたらく人の心の状態を診断する新尺度

従業員のはたらく幸せ実感が重要であることは確認した通りだが、どのようにして把握すればよいのか——。本研究では、はたらく幸せ実感をより多面的かつ客観的に測ることができるよう心理尺度開発を試みた。はたらく人が幸せ／不幸せを感じる場面を洗い出し、定量調査・分析を行うことで、「はたらく人の幸せ／不幸せ」を構成する各7因子を導き出し、それを基にはたらく幸せ／不幸せの状態を診断できる尺度を開発。ここでは、尺度の開発プロセスや独自性、活用方法について解説していく。なお、尺度は無償で公開しているので※1）、ご自身や組織の状況把握にぜひ活用いただきたい。

はたらく幸せ／不幸せ 7つの因子とは

図1が、本研究で導き出した「はたらく幸せの7因子（以下、幸せの7因子）」「はたらく不幸せの7因子（以下、不幸せの7因子）」だ。これら各7因子は、はたらく人の幸せ／不幸せに影響を与える要因で

あり、7因子によって、はたらく人の幸せ実感／不幸せ実感の度合いが十分把握できる。今回開発した尺度を用いて7因子に紐づく《状態》を質問すれば、従業員の仕事における幸せや不幸せの状態をより的確に予測することが可能となる。

各因子が示す具体的な内容は、図1 各々の右列の説明をご覧ください。例えば、幸せの7因子の「自己裁量」で

あれば、「仕事で自分の考えや意見を述べることができ、自分の意志やペースで計画・遂行することができている状態」を指す。「自己裁量」は自己決定やセルフコントロールと捉えることもでき、自分で主体的に選択することや自分で決めるということは、はたらく幸せ実感につながりやすいといえる。

「WEBCO」時代に見逃せない因子も

他方で、不幸せの因子で一番上にある「自己抑圧」は「仕事での能力不足を感じ、自信がなく停滞している。また、自分の強みを活かすことを抑制されていると感じている状態」を指す。なお、「自己抑圧」は組織が個人を委縮させ抑圧するものでなく、自分で自分の能力を制限してしまうケースも含む。「自己抑圧」を突き破り、はたらく不幸せ実感を減じるためには、個人と組織双方の努力が求められるだろう。

新型コロナを転機にテレワークが広まる中、不幸せの因子に含まれる「疎外感」「評価不満」も見逃せない因子だ。長引く在宅勤務によって、以前に比べ、上司や同僚と十分なコミュニケーションが取れていないことが懸念され始めている（※2）。疎外感や孤立感の高まりは評価不満

や協働不全につながる可能性も高く、はたらく人の不幸せ実感をさらに高めかねない。Withコロナ、Afterコロナ時代において、特に注意深く観察する必要がある因子といえるだろう。

7因子の導出と尺度開発のプロセス

さて、これら「幸せ／不幸せの7因子」はどのように導き出されたのか。ここからは少し、因子の導出および尺度開発のプロセスについて説明しておきたい。

まず前提として、「人生における幸せ」を測る尺度は、グローバルにおいても日本においてもいくつか存在する。しかし「はたらく人」や「仕事における」といった条件で活用できる日本文化に根差した尺度はこれまで見当たらなかった。また既存の尺度は、いくつかの質問に「0…まったく幸せでない」～「10…非常に幸せである」などで回答し、「スコアが高い人は幸せ、低い人は不幸せ」といった結果を示すハシゴ型尺度が多く使用されている。この形式の尺度は、使い勝手が良く他者比較にも有用だが、一元的との指摘もなされている。

さらに、文化的な違いから「海外で開発された尺度では、日本人のはたらく幸せ実感とは正しく測れないのではないか」

という懸念もあった。例えば、日本人は《どちらでもない》といった中間的選択肢にチェックをつける傾向が強いことや、欧米人の幸せは自尊心や個人達成志向との結びつきが強いのに対し、日本人は人並み感や他者との関係志向などに結びつきが強いことが指摘されている。また、「幸せすぎて怖い」といった表現にも表れている通り、幸せという価値観にネガティブさを包摂していること（※3）などは、読者にとっても実感を伴う日本人特有の文化的特徴ではないだろうか。

そこで本研究は、次の3点の要件を掲げ、尺度の開発を進めた。

- ① 「はたらく人」の「仕事における」幸せ／不幸せ実感を測る尺度であること
- ② 日本の文化的背景を加味し、日本人が答えやすい尺度であること
- ③ 「幸せ」と「不幸せ」をそれぞれ独立の概念と仮定し、2軸から「はたらく人の心の状態」が測れる尺度であること

予備調査で挙げた1,500項目から構成概念を導出

尺度開発のために最初に行ったのは、人々がはたらく上でどのようなときに幸せ／不幸せを感じるのかを定性的に把握し、類型化するための予備調査である。

先行研究によって既存概念を洗い出したほか、20～30人の社会人大学院生や教員らとワークショップを行い、プレストを重ねることで、幸せ／不幸せを感じる事象を収集した。また、幅広い年代、業種、職種、企業規模、年収の日本人600人に向けて自由記述式でインターネット調査を実施。「はたらく上でどのようなときに幸せ／不幸せを感じるか」についての回答を収集した。予備調査から挙げた項目は約1,500に上る。これらを同質的なもの同士のグルーピングを繰り返すことで、まず幸せは9つ、不幸せは8つの構成概念としてまとめた。

さらに、これらの構成概念を検証するため、国内の就業者5,000人に対し第1回調査を実施。そこで得た結果を因子分析することで、最終的に幸せ／不幸せ各7つの因子に絞り込んだ。

続いて行った第2回調査では、尺度の確からしさを検証した（※4）。また、なるべく簡易に回答できる尺度とするため、「項目反応理論（IRT）」を用いて、どういった質問をすれば反応が出やすくするのかを追求し、質問項目を抽出・検証した。その結果、7つの因子それぞれに対して設問を代表性の高い3項目まで絞り、合計42項目で、はたらく人の幸せ／不幸せの状態を診断する尺度を設計した（29頁参照）。

※3 内田由紀子 (2020) 「これからの幸福について」 新曜社
 ※4 確認的因子分析 (共分散構造分析) により分析

※1 商用目的の場合はパーソル総合研究所へご相談ください。学術・個人・自組織内利用は無償
 ※2 パーソル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」(2020年3月)

はたらく人の心の状態を
幸せと不幸せの2軸で捉える

今回開発した尺度の独自性のひとつは、はたらく幸せだけでなく、不幸せも測ることができるところにある。先述の通り、多くの従来研究における幸福感尺度では、幸福度の高低という1軸で心の状態を測るため、「幸せでない」ことは「不幸せである」という解釈となる。しかし、はたらく上で、「幸せ」「不幸せ」を両方感じることとあれば、どちらも感じないこともある。そのため、新尺度では「幸せ」と「不幸せ」のそれぞれの状態を別々に測ることと、心の状態をより多面的に把握することを可能にした。その結果、幸せの7因子と不幸せの7因子は、それぞれを照らし合わせると「リフレッシュとオーバーワーク」「チームワークと疎外感」「役割認識と自己抑圧」のように、裏表の関係にあると解釈できる因子の存在が明らかになったほか、「不快空間」のように、独立した因子が存在することも確認できた。

幸せな職場づくりにおいて重要なことは、はたらく上で「幸せ」でないことが「不幸せ」なのではなく、「幸せ」の条件を満たしつつ「不幸せ」の条件を満たさないことだ。この尺度では、「はたらく人がどのような状況にあると幸せ／不幸せだと感じるのか」について定義付けられているほか、幸せ／不幸せの両面から心の状態を把握することができるため、尺度の活用によって、組織改善に向けたより具体的な手を打つことが可能になるだろう。

個人、組織の利用における
尺度の推奨活用法

新尺度を用いて診断する方法は、合計42項目の質問に答え、合計点数を数えるだけと実に簡単だ。全項目の合計点(※5)によって、はたらく幸せ／不幸せ実感の総合的な度合いが把握できるほか、どの項目の点数が高いか、または低いかといった傾向を見ることで、各人や各組織の優れた点や課題点も見えてくる。また、置かれた環境や向き合っている課題などにより、はたらく幸せ／不幸せ実感は常に変化するため、診断は一回きりではなく、健康診断のように定点観測することが望ましい。組織の状態を正しく把握するためにも、また個人が自身のキャリア形成にフレッシュな状態で向き合うためにも、定期的な診断をお勧めする。

なお、経営者や人事が「組織の状況把握」に尺度を活用する場合、以下の点にご注意いただきたい。まず、幸せ／不幸せのどちらかの尺度だけを偏って活用・判断しないこと。先にも述べた通り、幸せな

一人ひとりの価値観を
知るきっかけに

組織づくりには両面からの状況把握と改善が必要になるからだ。また、総合得点や平均点に強くとらわれず、むしろ各因子や尺度項目の結果の傾向に着目して組織の状況を判断することが大事である。こうした尺度を手にする時、どうしても他者と総合得点を比較し、一喜一憂しがちだ。しかし、全体よりも因子ごとの高低や傾向から組織の状態を把握し、原因を考察した上で必要な手を打っていくことのほうが幸せな組織づくりの近道になる。その際、重要なのは介入が必要な因子の見極めだ。自組織の目指す姿を踏まえ、優先的に対応すべき項目はどれか、また得点が低く出た項目への対策に走るばかりではなく、「高い点数を獲得した項目をさらに強化することで、安定させる」といった方法も踏まえ、緊急性の高い項目、実現可能性の高い項目など、自組織の課題感やリソースと相談しながら優先順位を決めて取り組むことが肝要だろう。

なお、パーソル総合研究所のサイトでは無料診断ツール(※6)も公開しているので、まずはご自身のはたらく幸せ／不幸せ実感を診断してみられるとよいだろう。

満点を求めるのではなく
多様な幸せを大切に

最後に、尺度を利用いただく上で、特に強調しておきたい点として、過度に完璧を目指さず現実を許容することの重要性について言及し、この章を終えたい。尺度は得点で結果が出るため、どうしても幸せの尺度は高得点を、不幸せの尺度は0に近い点数を目指したくなる。確か

にパーフェクトを目指すことで個人や組織全体の幸せ実感は上がるかもしれない。しかし、「幸せ」を過度に求め、「幸せ」そのものが目的化し、社員の回答を歪めるようなことが生じては本末転倒である。すべての項目でパーフェクトを目指すのではなく、自社のビジネスや部門・職務の特性といった現実を踏まえつつ、組織としてのあるべき姿を描いていたいただきたい。幸せは、他者から強要されるものではなく、「こうすれば、絶対に幸せになれる」と言い切れるものでもない。「はたらく人の幸せは多様である」ということを念頭に、組織や個人の価値観と照らしながら、企業経営や組織マネジメントに役立ててもらいたいと思う。

今後、日本企業におけるマネジメントの機能自体が、大きく変わることが予想される。例えば管理的な業務は、AIやロボットの活用により減っていくかもしれない。反対に、はたらく人々の気持ちや幸せ／不幸せに寄り添い伴走することが、マネジメント機能の多くを占め、そこに新たなマネジャーの存在意義が見いだされる可能性も考えられる。そのような近い未来において、尺度が多くの企業における経営戦略や組織マネジメントの一助になることを願っている。

はたらく人の幸せ／不幸せ診断 Well-Being At Work Scale (WaW77)

因子名称 (通称)	下位尺度項目	回答欄①	回答欄②
自己成長 (新たな学び)	私は、仕事を通じてやりたかった事を実現できそうだと思う		
	私は、仕事で好奇心がくすぐられることがある		
	私は、仕事を通じて知識・スキル面での成長を感じる		
リフレッシュ (ほっとひと息)	私は、仕事の身体的な消耗から回復することができている		
	私は、仕事の精神的な消耗から回復することができている		
	私は、プライベートなことに気を揉むことなく仕事ができている		
チームワーク (ともに歩む)	私には、相互に励まし、助け合える仕事仲間がいる		
	私は、仕事仲間との一体感を感じている		
	私は、仕事仲間と目的を共有している		
役割認識 (自分ゴト)	私は、責任感を持って仕事をしている		
	私は、職場で自分なりの役割を担っている		
	私は、主体的に仕事に取り組んでいる		
他者承認 (見てもらえて)	私は、仕事で同僚から高い評価やよい評判を得ている		
	私は、仕事で上司から高い評価やよい評判を得ている		
	私の仕事は、周囲から関心を持たれている		
他者貢献 (誰かのため)	私は、仕事で関わる他者の成長を感じることができる		
	私は、仕事を通じて、他者を喜ばせている		
	私は、仕事を通じて、社会へ貢献している実感がある		
自己裁量 (マイペース)	私は、仕事を自分の裁量で進められている		
	私は、仕事の計画を自分で立てて進めることができる		
	私は、仕事で自分自身の考えや意見を表現できている		
自己抑圧 (自分なんて)	私は、仕事で成果を出す自信がない		
	私は、仕事をどのように習熟していいかわからない		
	私は、自分の強みを仕事に活かしていない		
理不尽 (ハラスメント)	私は、上位者から理不尽な要求をされることがある		
	私は、職場で他者への暴言や叱責をよく耳にする		
	私は、上司や同僚から一方的に仕事を押しつけられる		
不快空間 (環境イヤイヤ)	私の職場は、汚れていて不衛生だと感じる		
	私の職場は、嫌なにおいがする		
	私の職場は、無機質で冷たい感じがする		
オーバーワーク (ヘトヘト)	私は、仕事で時間に追い立てられていると感じる		
	私は、仕事のために私的な時間を断念することが多い		
	私は、仕事で他者から追い立てられていると感じる		
協働不全 (職場バラバラ)	私の職場のメンバーは、協力し合って仕事を進めようとしていない		
	私の職場では、特定の人の意見が押し通される		
	私は、職場のメンバーに足を引っ張られているように感じる		
疎外感 (ひとりぼっち)	私は、職場に気の合う仲間がいない		
	私は、同僚と意思疎通できていないと感じる		
	私は、上司と意思疎通できていないと感じる		
評価不満 (報われない)	現在の収入は、私の努力に見合っていないと思う		
	私は、自分の努力が正当に評価されていないと感じる		
	私の仕事での努力は、報われないと思う		

回答方法

まず左表の「下位尺度項目」について、下の選択肢1〜7のうち、現在のあなたに最もふさわしいものを選んで回答欄①に選択肢番号を記入し、その数字を因子ごとに合計して回答欄②に記入します。各因子における合計点数の高低や全体のバランスなどを確認してみてください。

「選択肢1:まったくそう思わない 2:そう思わない 3:どちらかというところ思わない 4:どちらでもない 5:どちらかというところ思う 6:そう思う 7:とてもそう思う」

こちらのサイトからも診断いただけます「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」
https://rc.persol-group.co.jp/well-being-survey/



※5 パーソル総合研究所ホームページで公開している無料診断ツールの結果や報告書内では、素点の合計ではなく偏差値化して表示
※6 「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」 https://rc.persol-group.co.jp/well-being-survey/

田中 はたらく幸せと私生活の幸せを分けられるほど器用な人はいないでしょうね。企業側の視点からすると、幸せは状態で、《結果的にそうなるもの》なので、幸せを目的にすることは違う気がします。が、会社として幸せな状態をつくり出すためにどんな施策を打てるかという視点は大事で、経営にも有効だと思います。ただ、アプローチを間違えると、抵抗を示す経営者も少なくないのではないのでしょうか。

板谷 「はたらくこと」を誰かに何らかの貢献をして報酬をもらうことと定義するならば、それは人生の一部であり、人生の幸せには、はたらく幸せも私生活の幸せも含まれていると思います。つまり、はたらくことは自分が幸せになるためのひとつの要素だと思います。もし、はたらくことで幸せでないのなら、そんな仕事は辞めたほうがいいのでは？と考えています。

「大過なく」は本当に幸せか？ 時代で変容する価値観

——仕事において「幸せ」という言葉を使うことには、まだ抵抗感が強い人も多いとの意見もあります。皆さんは、はたらく幸せについてどうお考えでしょうか。

中根 今回の調査でも自由業と自営業の幸せ実感が高いですね。一方で正社員が低い傾向なのはとても興味深いです。

田中 バブル後あたりから意識的に仕事とプライベートを分けてきた感がありますね。そのため「アフターファイブ」などと言われるようになった。それがここに来て、副業やフリーランスに関心が高まるなど、はたらく方に変化が生じ、仕事とプライベートを分けるのは難しくなってきた、というのが今の状況かもしれません。

中根 時代によっても、幸せの捉え方が違う気がします。戦後の大企業は住宅に住んで家族ぐるみのお付き合いをして、家族を集めて大運動会をする企業もありましたよね。当時は、お父さんが一生懸命はたらき昇進し、給料が上がれば家族皆が幸せになりました。しかし一生懸命はたらくても業績も給料も上がらない時代がきて、2000年ごろには仕事と私生活を分ける風潮が生まれ、人のつながりも仕事と私生活で分ける傾向が強まりました。ただ最近では、仕事における人間関係は「この人にはすべてさらけ出せる」という安心感を持つつながりのほうがよりパフォーマンスを上げやすいなど、昔とは異なる形で再び仕事と私生活が融合してきているようです。

田中 昔の会社は戦略として、社員の幸せにコミットすることで人を抱え込んだのでしよう。ただし昔と今では幸せの概念が違っていて、昔は会社に魂を売るような在り方を幸せだと勘違いさせること

板谷 私は運動会世代ですが、あの時代の運動会は「たまには家族サービスもなければ」という意味合いも強かったと思います。仕事が絶対で、男性が子供の入学式で会社を休むなんてとんでもないという時代でした。副業などあり得ず、所属した会社に魂を売るようなはたらく方をしてきた世代の経営者などは、「仕事における幸せ」という考え方は受け入れ難いでしょう。幸せはプライベートの世界のものという感覚が大きい。私が前職で人材開発の責任者になり、「うきうき・わくわく・いきいき」という研修を始めたときに苦労したのもそこでした。しかし、私が就任した途端に会社が倒産し、経営再建のために外部から就任したトップが「全社員の物心両面の幸福の追求」を理念として打ち出したので、そこからは一気に推進できました。

中根 時代によっても、幸せの捉え方が違う気がします。戦後の大企業は住宅に住んで家族ぐるみのお付き合いをして、家族を集めて大運動会をする企業もありましたよね。当時は、お父さんが一生懸命はたらき昇進し、給料が上がれば家族皆が幸せになりました。しかし一生懸命はたらくても業績も給料も上がらない時代がきて、2000年ごろには仕事と私生活を分ける風潮が生まれ、人のつながりも仕事と私生活で分ける傾向が強まりました。ただ最近では、仕事における人間関係は「この人にはすべてさらけ出せる」という安心感を持つつながりのほうがよりパフォーマンスを上げやすいなど、昔とは異なる形で再び仕事と私生活が融合してきているようです。



自己裁量を付与した上で 個人と組織の幸せを合致させよ

中根 「はたらく幸せの7因子」の中で、人材をうまく使っていたといえます。「大過なく定年まで過ごすのが幸せ」というモデルです。以前勤務していた会社では、定年退職する人が皆さん人事部に来て、必ず「お蔭様で大過なく過ごしました」と挨拶していました。当時、若い私は「こういう人生は本当に幸せなのだろうか」と思ったものです。激動の人生を送ったほうが面白いんじゃないかな、と。



「幸せ実感」を高める 組織マネジメントの在り方

～7つの因子は現場でどう生かせるか～

本研究で導き出した「はたらく人の幸せ／不幸せの7因子」と診断するための新尺度は、具体的に現場でどのような使い方が考えられるだろうか。人事部門やその支援者として活躍する3名にお集まりいただき、はたらく幸せとはどのようなものか、また調査結果や診断の使い方をどうイメージしているかについて語り合ってもらった。10頁からの調査結果に目を通された上でお読みいただくと、より有益な示唆が得られるだろう。

実務経験者
×
研究プロジェクト
メンバー

Guest Profile

サイボウズ株式会社 執行役員
人事本部長 法務統制本部長

中根 弓佳氏

1999年慶應義塾大学法学部卒業。大阪ガスを経て2001年2月サイボウズ入社。知財財務部門にて著作権訴訟対応、契約、経営、M&A法務を行った後、人事において制度策定や採用を中心とした業務に従事。法務部長、事業支援本部副本部長を歴任し、財務経理などを含め、これら全般を担当する事業支援本部長に就任。2014年8月に執行役員事業支援本部長。2019年1月より人事と法務に注力。

株式会社タンタビーバ
共同創業者／元気の種まき担当

板谷 和代氏

東京女子大学短期大学部卒業。日本航空で接客、ホテルPR、国際線法人営業などを経験した後、2005年より会社初の女性営業支店長としてオーストリアに駐在し、中・東欧15カ国を担当。帰国後は社内の人材育成部門の責任者として、社員のモチベーション、活気と一体感をもたらす研修を開発し、2016年3月末退職。現在は、日本全国で研修や講演を通じて「元気の種まき」を実施中。

株式会社Jストリーム
管理本部人事部長

田中 潤氏

1985年一橋大学社会学部卒業。日清製粉で人事・営業の業務を経験した後、ぐるなびで約10年間人事責任者を務める。2019年7月から現職。経営学習研究所(MALL)理事、慶應義塾大学キャリアラボ登録キャリアアドバイザー、キャリアカウンセリング協会GCDF養成講座トレーナー、キャリアデザイン学会代議員。にっぽんお好み焼き協会監事。

※メイン写真：左から、サイボウズ株式会社 中根弓佳氏、株式会社タンタビーバ 板谷和代氏、株式会社Jストリーム 田中潤氏、研究プロジェクトメンバー 井上亮太郎・金本麻里

「チームワーク」がありますね。当社は「チームワークあふれる社会を創る」を理念として、情報共有をサポートするITツールを提供しているので、この結果は嬉しいですね。チームワークに大切なのは単なる情報共有ではなく目的の共有、当社の言葉で言えば理想の共有で、それには理想を言語化して伝え、意見が異なれば議論し合う人間関係をつくっていく必要があります。また、思いを人事制度として形にすることも必要。一方で理想を伝え続け、時間をかけて組織風土や企



業文化を形成していく必要もあります。

板谷 確かに、私がいた会社が経営再建した際はフィロソフィをつくり、全社員が理念やフィロソフィを共有する仲間であると認識する機会を多く設けました。すると個の成長と会社の成長が一致する感覚が生まれるようになり、若い人を中心にどんどん元気になって「皆でもう一度、会社を元気にしよう」との機運が高まりました。実はこの会社では、それまで調査をすると「仕事は好きだけど会社は嫌い」と答える社員が多かったのです。その状態から、社員が皆、会社を好きになっっていく変化を見るのは興味深くもあり嬉しかったです。

中根 倒産した当時、金銭的な報酬はどうなっていたのですか。

板谷 当然下がりました。ボーナスも出ず、リストラも行われました。他社に移ったほうが幸せだと辞めた人もたくさんいます。しかし結果として経営再建できたのは、残った社員の仕事における幸せが、人生の幸せとほぼイコールになったことが大きな要因のひとつです。目標が個々の仕事にブレイクダウンされ、例えばフィロソフィに則って行動しているかどうかで評価項目に入ったので、会社を好きに

なっただけならいいけれど、自ずと評価も上がっていくようになったのです。

田中 多くの企業ではMBO（目標管理制度）を導入していますが、実際にはブレイクダウンできていないですね。

中根 もしかするとMBOで、会社の目標から個々の仕事までつながっているように見えても、個人からすると、上から「あなたの役割はこれですよ」と与えられているだけで、自分から能動的に選択していないのかもしれない。板谷さんのいた会社で残留した人は、「私はこの仕事をやりたい」という人が多かったのではと思います。逆に、目的意識を失った人がそのままどまっても不幸ですよ。

板谷 MBOでは上司と部下が目標のすり合わせをしているはずですが、実際には仕事を割り当てているだけで、制度本来の思想である個人のセルフコントロールという概念を理解していない上司が大勢いるのではないですかね。

中根 幸せの7因子の中では、「自己裁量」がセルフコントロールにあたりそうですね。

調査 や診断は、どのように企業の現場で使えるでしょうか。また、どのような課題がありますか。

板谷 こうした定量化された調査結果は、経営者への説得材料に有効です。私が前職で「つきつき・わくわく・いきいきすれば仕事や会社は良くなる。そういう研修をしよう」と提案しても、なかなか役員に受け入れてもらえなかった。当時、この調査結果があったら……と思います。一社員の考えベースではなく、「こんな調査結果があるから私たちもやりましょう」という話の進め方ができますから。

中根 まさに当社では今、この診断を実施しているところで、組織ごとに診断結果を出していただく予定です。最も大事なのは一人ひとりが自分で気付きを得て、できるだけ幸せのほうに近づいていくことです。そこで誰かのサポートが必要であれば組織として、チームとしてサポートしていきます。しかし、必要とされるサポートを一心に行うのは難しい。この診断で、どこから着手すればよいか、観点を明確にしながらか検討できるのは非常にありがたいです。項目と言葉が明確になることで、皆で話しやすくなります。

田中 当社ではちょうど今、人事制度の

だとき、「部下に自己裁量ではたからせてあげられる上司を育成したい」と私は考えているのですが、経営層がそれを求めている企業もあります。私に研修を依頼してくれたものの、その会社が実はそういう風潮だったとしたら、研修を受けて頑張った人がかえって組織で浮いてしまったり、評価されなかったりするのではないかと心配になります。

中根 もっと経営層から研修しないといけませんね。はたらく人に自己裁量を持つてもらった上で、チームにおける目的と個人の役割を合致させていくことによつて、最終的に業績は上がるのですから。

田中 自分で止めなければいけないのに、何となくやらないほうがよさそうだからやらないだけ、ということが会社組織ではたくさんあります。この調査結果からは、幸せ実感が高まるとそうした自己裁量を自制していた《たが》が外れるようにも読み取れます。日本企業ではあまり明確に権限が決まっておらず、やればいくらかでもできてしまうことが多い。にもかかわらず自分で踏みとどまってしまっているのは、幸せ実感の違いもあるのかもしれない。

板谷 ただ、私のような自制しないタイプ
板谷 私が想定する有効な使い方は3つあります。1つ目は、この調査をはたらく個人が使うことで「自分はこうすればいきいきはたらくのか」が見えるようになること。2つ目は「どうすればこのチームを活性化できるだろうか」と悩んでいるマネジメント層が、自分のチームの傾向を知る助けになりそうなこと。3つ目は、先にも申し上げた通り、人事関係者が経営者に対し、「社員のいきいき・わくわく・いきいきが大切なんですよ」と根拠を持って伝えるようになることです。ただ、幸せ／不幸せは個人的な価値観に触れ、特に不幸せはセンシティブなので、取り扱いには配慮が必要になりますね。

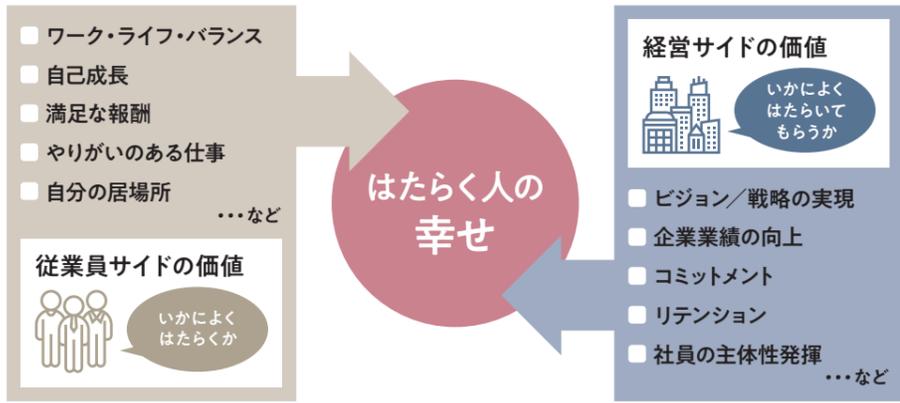


中根 ストレスチェックと似た活用課題がありそうですね。本当は個人ごとに「あなたはこの点が幸せではないのですね」と見える化をして、その結果に対しチームとして何ができるかというサポートに持っていきたいですが、中には自分の調査結果をオープンにすること自体に抵抗感を持つ人がいるかもしれません。そうした人に配慮してうまく活用することが、注意すべきポイントだと思います。

中根 今はコロナ禍でソーシャルディスタンスを取る必要が生じ、どんなにテクノロジーを使っても一人ひとりの行動が見えにくくなっているのではおさら、どうやって他者承認を得たり皆で共に歩んだりするか、工夫が必要ですね。

「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」はどのように生かせるか？

今回の「はたらく人の幸せに関する



はたらく人の幸福学研究を現場で生かしていただくために

井上 亮太郎 パーソル総合研究所 主任研究員

はたらく人の《幸せ》への関心の高まり

ここまで本誌を読み進めてみて、あなたは今、どのような意見や感想を抱いておられるだろうか。「はたらく場面における《幸せ》を追求することはやはり大事だ」「考えは分かるが、理想論である」など、意見はさまざまあるだろう。現実を見れば、残念ながらはたらく個人の目的と組織の目的は必ずしも合致しているわけではない。多くの企業では、社員の幸せとは本来の目的を遂行するプロセスで得る副次的な価値であろう。また、社員一人ひとりはたらく目的や価値観もさまざまであり、ましてや組織が強制できるものでもない。それゆえ、組織もおいそれと介入し難く、HRMの具体的な観点として関心を寄せるテーマにはなりにくかったのではないだろうか。しかし、企業を取り巻く社会環境が大きく変化し、日本においてもCHRO (Chief Human Resource Officer) とした戦略人事を経営と一体となって担う役割が徐々に浸透し始め、グーグルなど先進的な企業においてはCHO (Chief Happiness Officer) という、従業員の《幸せ》を科学的に捉えマネジメントする役割が導入されるなど注目が集まっている。時代の潮流は、社員一人ひとりを個性ある人間と捉えて向き

はたらく個人と組織による幸せの共創

本研究の成果から、まずは個人がはたらく幸せを得るための2つの観点を示す。1つは、幸せを感じ取る感度を高めることだ。調査では、「はたらく上で幸せを感じることは大事だ」と思っている人ほど、幸せ実感のスコアが高く、不幸せ実感のスコアが低いという結果が出た。このような価値観は、感度を高める上での基本姿勢であろう。幸せを大事に思う姿勢を持つことで、物事の捉え方(機微の知覚、解釈、意味づけ)を前向きに変えることが期待でき、ポジティブな感情状態が得やすくなると考えられる。2つ目は、自身のはたらく幸せスイッチを把握することだ。「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」(※)は、自分の現状を因子ごとに偏差値で確認することができる。できれば、結果は保存し、定期的な受診をお勧めしたい。併せて、自分ほどの因子を求めているのかを考えることで現状と理想のギャップを把握でき、課題も明瞭になるだろう。

続いて、組織が社員の幸せを考えるための2つの観点を示す。本調査では、役職が上位になるほど幸せ実感が高くなり、経営層が最も高いという結果が確認できた。この経営層と一般社員層とのスコア格

合うことの重要性を再認識し、個人と組織双方の目指す方向を合致させる新たなガバナンスの枠組みと組織マネジメントのコンセプトを模索している。はたらく人の幸せが目指されるのもこの表れのひとつなのだと感じている。

企業にとって社員の《幸せ》を追求する意味とは

私たちは、どうすれば仕事を通じて幸せになれるのか。予備調査やワークショップにおいて「あなたが仕事を通じて《幸せ》を感じることは？」と問うと、「売上が達成したとき」「ボーナスが振り込まれていれたとき」「お客様にありがとうと感謝されたとき」などの回答が数多く得られた。我々は、ともすれば「〇〇しさえすれば、



ワークショップで集まった「幸せを感じる場面」に関する意見

差は何を意味するのか。経営層は、自身の役割と責任を自覚し、自己決定する裁量を持ち、業績により他者からの明確な評価を受けるが、一般社員はどうか。メンバー、リーダー、マネジャー、部長……と階層のどこかに個人を幸せにしないメカニズムが潜んでいないか、幸せの階層格差は着目すべき重要な観点である。

次に、個人の「はたらく幸せ／不幸せ」は状況依存性が高く、組織風土や人事制度、上司の職場マネジメントといった周辺環境に大きく影響を受けることが分析結果でも確認できた。社員の幸せを高めるには、組織全体をシステムと捉え、職務職場マネジメント、人事諸制度などのサブシステムを見直し、相互間の整合を図る必要がある。そこで、職務設計や教育体系などの設計に際しては「はたらく幸せ／不幸せの7因子」を参照し、設計上の機能要求として各因子を高める機能を割り当てておくことを提案したい。立案した施策は「〇〇因子」を高めることにつながっているのか(妥当性)を議論し、診断を用いて効果を検証することは、個社の組織開発プロセスにおいても有効であろう。

はたらく人の幸福学プロジェクトの展望

今後、私たち一人ひとりの価値観や

幸せになれる」と考えがちである。しかし、幸せな状態にあることで、好ましい行動が起こり、目標達成や高い評価が得られるとも考えられる。そこで、この関係に因果の検証を試みたのが今回の本調査であった。結果はどうであったか。社員の幸せ実感(安定したポジティブな心的状態)は、個人や組織のパフォーマンス、売上業績を高めていた。つまり、業績が達成できたから幸せになるのではなく、社員が幸せを実感しているからこそ、パフォーマンスが上がり、業績にプラスの影響を与えていることが確認できたのである。この因果関係は、ポジティブな循環構造であると想定できるが、企業が社員の幸せを考える必然性もご理解いただけるのではないだろうか。

また、もうひとつの論点に触れておきたい。それは、社員一人ひとりの幸せとは、共通性もあるが二様ではなく、状況依存性が高いという点である。本研究では、「はたらく幸せ／不幸せの7因子」という概念を提示した。この因子は、幸せ／不幸せの要因モデルであり、人がはたらく上で幸せ／不幸せを得るための「スイッチ」である。しかし、どのスイッチに反応するかは、その個人の幸せを感じ取る感度や置かれた状況によって異なる。そこには、個人の努力で得られる要素と組織的な取り組みによる要素があった。

たつき方は、社会システムの変化に伴って多様に変化するだろう。個人と社会システムに呼応して、企業のマネジメントシステムにも変化が求められる。研究初年度である2020年度は、個人と組織双方の目指す方向を合致させる新たなコンセプトとして「はたらく幸せ／不幸せ」に着目し、抽象概念のモデル化とそのメカニズムの一部を示してきた。幸せとは、それ自体を目的化して過度に追求することには危うさもはらむが、上手に向き合うことで非常にパワフルなモチベーションの源泉ともなる。本誌が読者の方ご自身や組織において、新たなマネジメントのあり方を議論するきっかけになると嬉しい限りである。

最後に、本研究プロジェクトでは、現在、社員の幸せとパフォーマンスの関係性を明らかにすべく、企業と実証研究を行っている。また、社内コミュニケーションと幸せの関係、休み方と幸せの関係、地方移住と幸せの関係など、さまざまな派生研究にも取り組んでおり、結果は順次公開していく予定である。引き続き、多くの経営者や人事関係部門の方々にとって有用なエビデンスを示せるよう、地道に研究を続けていく所存である。

※ 「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」 <https://rc.persol-group.co.jp/well-being-survey/>

Researcher's Eye

vol.01



今回の研究員
加藤 麻紀子

仕事にプラス効果をもたらす 多様な「休み方」推進に向けて

新型コロナウイルス収束後の働き方、中でも仕事の活力につながる「休み方」はどうあるべきか、そして企業の人事はそれをどう支援できるのか――。「ワーク・エンゲイジメント」を核に健康や生産性について研究する島津明人教授に、「休み方」の調査研究に取り組む加藤麻紀子がお話を伺った。

今回のゲスト



島津 明人氏
慶應義塾大学 総合政策学部教授

1969年生まれ。早稲田大学大学院文学研究科心理学専攻博士後期課程修了。博士(文学)、臨床心理士、公認心理師。ワーク・エンゲイジメント、ストレス対策、ワーク・ライフ・バランスをテーマに企業組織における人々の活性化・メンタルヘルスを研究。著書に『ワーク・エンゲイジメント ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を』(労働調査会)など。

「休み」の満足度は オンとオフの状況で決まる

――休みに対する満足度が高いほど生産性の高さにも結びついているのではないかと私は考えているのですが、島津先生はどのような条件が揃えば人は休みに満足できるのか、休みへの満足度を上げる要素は何だとお考えですか。

2つあり、まず休みの時間を自分で主体的にコントロールできているかどうかだと思います。せっかくの休みなのに仕事のメールが飛び交う、家に仕事を持ち帰る「風呂敷残業」があるなど、そうやって

個人の好みを引き出していけばよいのかもしれませんが。また、仕事のパフォーマンスの維持・向上という観点から、オンとオフのメリハリをつける必要性があることは分かっています。その意味でも休むことの効用を伝えることが人事からのメッセージとして重要になってくると思います。

休むことは「悪」ではない 積極的休養のススメ

――最近、仕事と休暇を融合させるワーケーションなども注目されています。利用が後ろめたい、もしくは体(てい)のよい働き方ではという意見もあります。

ワーケーションも多様な働き方、休み方のひとつと捉えられるとよいですね。これまでは働き方としても休み方としても選択肢があまりに少ないことが一番の課題でした。例えば、皆が同じタイミングで一斉に休みを取らないと落ち着いて休めない。そういう社会全体の流れや人々の意識を少しずつ変えていきながら、休み方の選択肢を増やしていくことが大事だと思います。テレワークも従来は働き方改革の中で検討されてきましたが、図らずも新型コロナウイルス対策でやらざるを得なくなり、やってみたら意外と良かったという人が増えてきた。在宅勤務やテレワー

くと休みの満足度は低下します。反対に、好きな映画を観に行く、家族と過ごす、自己啓発でやりたかった勉強をするというように、休みを自分の思い通りに過ごせている実感があれば満足度は高くなります。もう1つは仕事の状況です。例えばウィークデーに職場で嫌なことがあったとしたら、その嫌な気持ちをどこかに一旦置いて休日を過ごさなければなりません。そうしないとウィークデーのつらい気持ちやストレスを休日引きずってしまうことになりま

す。逆にこの1週間とても良い仕事が出来た、となれば週末も良い気分です。つまりウィークデーと休日は連続線上にあり、そう単純にオンと

クの経験者が多数派になってくると、働き方の選択肢も広がり、柔軟な働き方がしやすくなる組織文化ができてくるでしょう。同じように休み方にもそういった変化が求められています。日本の場合、集団主義というか、「空気を読め」といった風潮が強いので、それを変えることで多様な休み方を認める考え方が多数派になれば、ワーケーション利用で後ろめたい思いをする人もいなくなるでしょう。

――いろいろな休み方があってよいと、皆が意識を変えていかなければならないということですね。そのように考えると、経営層や人事は、社員の働き方、休み方の多様化について、より真剣に考える必要がありますね。新型コロナウイルスをきっかけに考えざるを得なくなってきたかなとも感じますか……。

これまで深く考えずに走ってきたけれど、ここで一旦立ち止まって考える好機だということです。今まで当たり前のように出社してきた職場だけれど、本当に職場に行かなければいけないのだろうか。そこで同僚と集うことにどんな意味があるのだろうか。考えてみることで働き方だけではなく、休み方についての感度も上がってくると思います。

オフが切り替えられるわけではない。むしろ影響を及ぼし合う関係にあるのです。

――オンとオフでいえば、新型コロナウイルスの感染拡大でテレワークや在宅勤務が増え、境界がとても曖昧になってきています。その曖昧さが従業員の精神的苦痛を招いているという指摘もあり、人事も何らかのメッセージを発信しなくてはいけないのではと考え始めています。

確かに仕事と仕事以外の境目は今とても曖昧になりつつあります。そして、そういう状況がメリットである人とデメリットである人に分けられると思います。

――休み方に関して個人の感度が上がれば、それこそ会社としても何かしらメッセージを発する必要はありますね。現状、人事は個人の休み方に介入していませんが、今後の必要性についてどう考えればよいでしょうか。

休みの日の過ごし方にまで口を出さなければならぬということになると、それはリスクマネジメントの観点からも人事は二の足を踏むでしょう。休みの日に万一何かあると会社が責任を問われかねませんから。ただ、会社にとって何が大事かといえば、社員が幸せになってくれる、仕事のパフォーマンスが上がっていくことでしょ。それには社員が職場でどう時間を過ごすかだけではなく、仕事以外の時間をどう過ごすかといったところにも積極的にサポートしていくことが、結果的に良い仕事をしてもらうことにつながるのではないかと思います。

――そういう視点からも人事が社員の休み方をサポートする意味がありますね。ただ管理し過ぎることの危険性にも目を向ける必要があります。人事が個人の休み方に介入する場合、どのような形が望ましいでしょうか。

休日をごどのように過ごしたいかという

研究員 PROFILE

大学卒業後、アパレル企業に入社、大手繊維商社を経て株式会社クリーデンス(現パーソルキャリア株式会社クリーデンス事業部)に入社。約6年間法人営業・キャリアアドバイザーなど経験。リアルな法人・個人の課題に直面していくうち、働く「環境」「人」「組織」について科学したいと思い、2019年1月より現職。

社員の希望を支えてあげられるような後押し、支援が必要だと思います。そこで大事なことは、休むことは決して罪悪ではなく、むしろ良い仕事をするためのスパイスであり、必要なことだという意識づくりです。スポーツの世界には「アクティブ・レスト」(積極的休養)という考え方があります。上手に体を休ませて疲労を回復することで次のパフォーマンスを上げていく方法です。働く人も同じように考えて、休むことはパフォーマンスの維持・向上に欠かせない要素だという意識を持ってもらうこと。その意識改革がとても大切だと思っています。

――人事の役割としては、まず「休み方」への意識づくりからということですね。ありがとうございます。

「後進を惹きつける魅力と人格をもつて 人を育てなければ、人は成長できません」



Hisafumi Iwashita

岩下尚史氏

作家

Bibliobibuli

～私の成長ライブラリー～

vol. 06

ドラマやバラエティ番組に出演し、温和な人柄と“ハコちゃん”の愛称で親しまれる作家・岩下尚史さん。伝統芸能の世界に生きる役者たちの魅力や人格に惹かれ、夢中で会いに行った少年時代。間近で名人たちの姿を見続けた新橋演舞場での勤務を経て、40代で執筆した処女作『芸者論一神々に扮することを忘れた日本人―』が第20回和辻哲郎文化賞を受賞。作家、俳優、タレントとして活躍する今なお「一日しのぐだけで精いっぱい」と語る。半生を振り返りながら、岩下さんの考える「成長」について伺いました。

成長とは人を育てること
後進を惹きつける魅力がなければ
大人とはいえない

昭和の時代に生まれて、平成を動かし、成長してきた大人たちの顔を見ていると、成長している人というのは、少ないような気がします。もしも、人が成長していたのなら、平成の30年間で日本という国が成長していたはずですが、ではなぜ、成長というか、老成することができなかったのでしょうか。私が思うに、人を育てられなくなったからだと思います。

人を育てなければ、人は成長できません

を見ていましたね。

当時は70代、80代の名人上手が、最後の光を放っていた時期です。私が仕事で出会った名人たちは全員、言葉遣いから、衣装、髪型、身のこなし、何から何まで御立派でした。あの方たちの姿を見ながら「私も将来あのようにになりたい」と、若い私は思ったものです。でも、叶いませんでした。

あのころの老成者たちの姿を知っているからこそ、余計、自分は足りないことばかりだと思えます。だからといって、私はいつも目の前のことばかりに一生懸命でしたから、人と自分を比べるようなことはしたことがありません。ゆえに今でも、コンプレックスを持つたり、劣等感を抱いたりするような、無駄なことをせずに暮らせるのは幸運です。

新橋演舞場に18年勤めた間、岡副社長は私に、芝居や芸についてはもちろん、美術品の見方や扱い方、和洋の装い、社交のあれこれについて教えてくださいました。私が本やテレビでお話しているのは、当時の社長の口真似です。ただ唯一、社長が教えてくれないことがあります。それは、自分の足で立つ方法。社長は、よその会社の人たちにも容赦ないところがありませんが、新橋演舞場にいた18年間、私は一度も叱られたことがありません。きっと、私に見込みがないと

ん。伝統的な芸能の世界でいうと、私が若いころに近くで見てきた、梨園や花柳

界の70代、80代の名人たちは皆、人を育てた方ばかりでした。自分の子供のことであればありません。昭和15年以前の梨園は、血筋だけで続いているわけではなく、養子も多く、花柳界も他人の娘を自家に住み込ませ、芸や作法を仕込んで一人前にする風習がありました。日本舞踊や長唄、浄瑠璃の世界も外から入門して修業に打ち込み、家元の実子たちを凌いで名人となる例が多かったのです。

育てられる側も、お師匠さんのことを畏れつつも愛しており、叱られたり、褒められたりすることが嬉しいものでした。自分のお稽古が終わっても、ずっと稽古場に居続けて、人のお稽古の様子を見ていたものです。それは、技法を学んでいるようで、実はお師匠さんの人格を自分の心身にうつそうとしていたのです。今のお稽古は資格の取得やテクニクを学ぶ目的が大概で1時間でいくらかと決まっているそうですね。加えて自分の稽古時間が終わるとさっさと帰るといってから驚きます。

会社や組織でも、最近の中高年は、他人にも若い人にも随分、薄情になりました。若い人にわざわざ口を出す人なんていませんよね。薄情になったのはつまり、教養がなくなったからだと考えて

います。教養というものは、知識や知能のことをいうわけではありません。書籍紹介

(41頁)で取り上げた吉田健一が繰り返して書いていますが、「目の前に誰が来てもこの人は自分と同じ人間だと本能的に直感できる人」が教養を持っている人です。近頃の中高年の多くは、学歴や肩書や収入などのあやふやなものを抛り所として、他人に対して隔たりを持ったり、見下したりするような人が多いように感じます。そんな上司や先輩を若い人たちが本心に慕うわけがありません。後輩や後進を惹きつける魅力や人格がないのであれば、いくら年を重ねても成長しているとはいえないでしょう。

かく言う私も、自分が成長していないという自覚がハッキリとあります。自分の子供を育てていませんし、昔の方たちのように後進を育成したこともありません。成人してから40年間、1日24時間をしのぐことで精いっぱい。頭の中は自分のことばかり考えて暮らしてきたという為体(ていたい)です。

数々の作法を身に付けるも
自分の足で立つてはいなかった

初めて伝統芸能の世界に生きる役者たちに魅了されたのは幼稚園の時です。初代水谷八重子や中村歌右衛門の舞台中継

見抜いていたのだと思います。後継を育てようと思ったら、やかましくするはずです。ただ私が素直で「はいはい」となんでも聞くから、可愛いとは思ってこれていたでしょう。それでそばにおいてくれたのだと思います。

「ここにいたら、何もできなくなってしまう」と、薄々感じ始めたのは30代の終わりごろ。社長は当時70歳で、代替わりも近づいていましたので、39歳の時に、自分からお暇を願いました。その時だけ「何の不満があるんだ！」と怒られましたが、そう、なんの不満もない。それが問題だったのです。その後は本当に大変でした。生きることを教わっていないから、どう生きていけばいいのかがわからない。目と耳ばかり肥えている40歳です。一歩外に出てみたら、世の中で何の役にも立たない私がいきました。

40歳を過ぎて初めて経験した現実 振り返れば感謝しかない

43歳の時です。現在、私が所属する芸能事務所シス・カンパニーの北村明子社長から声を掛けてもらい、文芸部の社員として入社。現代演劇を製作するシス・カンパニーは新橋演舞場とは文化がまる違い、これまでと正反対の生活を送ることになりました。

んな私を見ていたシス・カンパニーの北村社長から今度は「テレビに出ない？」とお声掛けをいただき、またしても未開の地であるバラエティ番組に放り出されることになりました。

バラエティ番組はどう考えても私には向いていません。しかし番組を企画したスタッフの皆さんの期待に応えなければいけないという気持ちが強くなり、肩に力が入りすぎてすぐに疲れてしまいました。それでも、テレビに出演しなければ生活が成り立たないから仕方ない。神経をすり減らしながらテレビ出演を繰り返していたのですが、これでは心も体も持たないと、5年ほど前にとうとう「いい加減」にやろうと決めました。その結果、自分も楽になった上に評判が良くなったので



若いころから芝居を観ているだけの私に対して社長は「あなたにはリアリティがない」と言い、随分しごかれました(笑)。最初の仕事は劇場のもぎりや、楽屋に来る花の後片付けなどの雑用。事務業務の経験もなかったので失敗ばかりです。ファックスさえ扱ったことがなく、初めて送ったファックスは、相手側に真っ白で届いて怒られたりもしました。ホチキスを留める位置も知らないため、注意されたこともありませす。きつと罰が当たったのだと思います。新橋演舞場では名ばかりの企画室長という名刺をもらい、若いころからふんぞり返ってきたものだから、こんな目に合うのだと……。

入社してから2年目には、愛知県で行われた『2005年日本国際博覧会』(通称・愛知万博)の日本館の担当になりました。新橋演舞場に勤めていたころは、新幹線に乗る時はいつだってグリーン車でしたが、指定席さえも取ってもらえません。小さくなって狭い通路を移動しながら自由席に座った途端に涙が出てきたことを覚えています。こんな思いをするのが悔しいやら情けないやら。毎回、泣きながら名古屋に通い、愛知万博が終わった後、逃げ出すように会社を辞めました。もう体が動かなくなっていました。今思えば、43歳の男がそんなことで泣くなんてありえません。当時は泣

す。不思議なものです。私は、何事にも気づくのがだいぶ遅いようです。

意志さえあればどこまでも 成長できる時代になった

今の若い人に対しては期待をしています。ネット社会になり、知識や情報が平等に与えられるようになったことが大きく影響していると思います。インターネットの悪い側面がメディアで報道されることが多いですが、何に関しても副作用はつきもの。私はネット社会には賛成です。昔は、よっぽどいい人に巡り合わなければ得られなかったものが、今はインターネットがなんでも教えてくれるようになったからです。

私が生まれた熊本の下城下町では、情報がなくて選択肢も少なかった。高校を出たらどんな学校に行くのか、その後はどんな仕事をするのかさえ見当もつかなかったのです。上京してからも、よく電車に乗って国会図書館に行き、長い時間待たされて調べ物をしたものです。それに比べたら、今は論文だってなんだってスマートフォンひとつあれば調べ放題。自分が行動すればどこまでも進んでいきます。知能や知識にかかわらず、今の世の中ならば、意志さえあればどこまでも成長できる、ということではないでしょうか。

くほどつらかったのですが、振り返ればまったく違う文化の会社に巡り合ったことは、とても運が良かったと思います。

本来ならば、大学を出てすぐにやらなければならぬ仕事を、40歳を過ぎた自分にやらせたのだから、北村社長には感謝しかありません。あの時期がなければ、目と耳ばかりが肥えているだけで自分の足で立てない中年になっていました。ならば、もう一回経験してみるかと言われたら……絶対にお断りしますけど(笑)。今でも夢に見るくらいシヨックな経験だったのです。まあ、あの時期のおかげで生きてこれたという実感は持っています。

「型にはまる」という言葉があります。今は、自由であることばかりに価値を感じ、無個性とつまらない人間のような意味で使われることがあります。私にいわせれば「1回、型にはまらなければわからない」ものです。一度、型にはまってみることは大切だと思います。新橋演舞場に勤めていたころは、いざとなつて慌てるのが怖いので、銀座界隈のお年寄りたちに教わりながら、広く浅く、知らないことはなんでもお稽古しました。シス・カンパニーでの経験も同じで、それまでの私が知らなかった「現代」というものに直面し、己れを知れるもの空しくして、これを丸呑みにすることに懸命でした。なんの世界であれ、まずは型には

まって修業し、そこから抜け出した時、自在に動けるようになるのだと思います。

肩の力を抜いて「いい加減」にする プラスの方向に向かうこともある

シス・カンパニー退社後、学術専門書籍出版社の雄山閣から「江戸から現在に至るまでの東京の花柳界の本を書きませんか」というお話をいただきました。「これは書ける」と、卒業論文以来になる長文を書きました。それが「芸者論―神々に扮することを忘れた日本人―」で、和辻哲郎文化賞を受賞。この処女作を出したとき、シス・カンパニーでの経験が役に立ちました。リリース(書籍発行の案内書)を自分で作成し、各新聞社を回る広報活動をしました。シス・カンパニーでリリースを作成している人の様子をじっと見ていたからできたことです。お蔭様で新聞社に書評がたくさん掲載されました。これを機に、作家になりましたが、ここからもまた大変。賞をいただいたことは非常に幸運でしたが、これまでの私は作家としての修業もしていなければ、自分の意思で動いたこともありませぬ。1年に1冊は書く約束をしていましたがなかなか書けない。結局、2006年から現在までに5冊しか書いていません。それでは生活が成り立ちませぬ。そ

岩下さんが選ぶ POWER BOOKS



努力論

幸田露伴 / 著
岩波文庫

明治の時代に尾崎紅葉とともに紅露時代と呼ばれる文学の一時代を築いた小説家・幸田露伴による人生論。何かを成し遂げたいと思っても、なかなかうまくいかない世の中で、いたずらに苦しむに伸びやかに生きるにはどうしたらいいのか。明治から大正にかけて、西洋思想に匹敵する生き方論を示した著者が伝える。「人間誰もが努力して、いい夢を見たいけれども、そのためには人のことを考えなければならぬ。当たり前ですが人が忘れがちなことを記した作品です」

吉田健一(池澤夏樹個人編集 日本文学全集20)

吉田健一 / 著
河出書房新社

英文学者で作家の吉田健一の作品集。既成の概念にとらわれない自由な姿勢と鋭い感性で、古今東西の文学作品に親しんだ著者による評論「文学の楽しみ」ほか、小説「酒宴」、随筆、訳詩など全19篇を収録。「歳を重ねるほど、読書の味は深くなるものです。本を読んで何かの役に立てようと思うのは浅ましい。教養=知識ではありませんから。『読書は暇つぶし』と吉田健一が書いているように、本を読む喜びを体験ください」

意匠ひろひ

沼波瑠音 / 著
国書刊行会

国文学者、俳人、歌人、作家、ジャーナリストなど、さまざまな顔を持った沼波瑠音による作品集。幼いころの思い出や、漱石「草枕」評、着物や帯などのデザインについて述べた「意匠ひろひ」のほか、単行本未収録のものも多数含む。「魂を瑞々しく再生してくれるような文章。沼波先生の随筆は、人を勇気づけたいという想いに駆られていて、人に対して一生懸命であることが伝わってきます。知識だけでは表現しきれない、素晴らしいさが詰まっています」



Profile

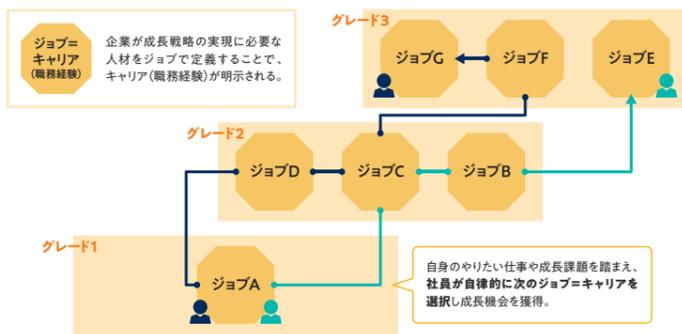
システム開発会社でPMOの経験を経て、国内コンサルティングファームで人事戦略や組織開発に従事。人事戦略の支援から人事制度の構築と運用支援、人材開発まで幅広く手掛けるほか、組織の構造改革や営業組織の生産性向上や営業力強化のコンサルティングも行う。



ジョブ型人事が加速させる キャリア開発プログラム

浦山 貴継 パーソル総合研究所 コンサルティング事業本部 シニアマネジャー

図. ジョブと連動したキャリア開発プログラム



ラムである。しかし、キャリア開発プログラムはそうではない。ここでいう「キャリア」とは職務経験のこと。つまり、キャリア開発プログラムとは、社員が将来を見据えて、次の職務経験を自律的に選択することであり、さらにいえば、社員が職務経験を選択することによる成長機会を獲得するためのプランである。キャリア開発プログラムが機能していない企業の多くでこの誤解が見られ、

ジョブ型人事と人材開発の連動は重要な人事課題

2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大により、多くの企業がさまざまな経営課題に直面し、判断・決断を迫られた1年だった。人事領域でも、この危機と共存しながら事業を継続すべく、感染拡大を防ぐための働き方の多様化から苦渋の決断たる雇用調整に至るまで、その課題は多岐にわたった。その中で、働き方や雇用の在り方、賃金管理といった視点から、ジョブ型人事についても議論が増え、今後は必要不可欠とする向きも増えたように感じる。一方で、そういった視点でジョブ型人事の必要性が問われるのは、いずれも重要ではあるものの、顕在化した問題への対症療法的な視点に偏っている。

中長期的な人事課題で最も重要なものは、やはり人材開発である。メンバーシップ型からジョブ型という人事の根幹を変える変革テーマでありながら、最重要かつ中長期的な課題である人材開発との関係性を議論しないことは、企業にとっても社員にとっても、将来大きな損失を招く。そこで今回は、多くの企業が中長期的な人材開発として取り入れている「キャリア開発プログラム」に、ジョブ型人事が与える影響について考える。

社員が目指すキャリアのゴールを明示できていないか、明示できていたとしてもそこに至るキャリア(=職務経験)を明示できていない。そして、社員のキャリア権(※)もないために自らキャリアを選択する機会もなく、会社が社員に専門教育や階層教育を施すための教育プランに留まっている。

ジョブとキャリアの連動がキャリア開発を加速させる

もしジョブ型人事を導入したら、こうしたキャリア開発プログラムはどのような影響があるだろうか。まず、これまで曖昧だったキャリアのゴールやそこに至るまでのキャリア(=職務経験)をジョブと連動させて明示することができる。そして、ジョブが労働市場と社員をつなぐプロトコルとなるため、会社は人材開発の促進と人材流出防止の観点から社員にキャリア権を与え、会社の人事権と適正にバランスを取らざるを得ない。そうすることで、形骸化していたキャリア開発プログラムも機能し始めるはずだ。

では、キャリア開発プログラムとジョブ型人事を、いかに連動させるか。その前に、ジョブ型人事に対するありがちな誤解も解消しておきたい。それは、ジョブ型=専門職ではない、ということ。ジョブ

キャリア開発プログラムが機能しない原因は不明瞭なキャリアとキャリア権の欠如

多くの企業が人材開発に力を入れており、サクセッションプランやキャリア開発プログラムを取り入れている。しかし、次期経営層の育成を担うサクセッションプランに比べ、より広い範囲の社員を対象にしたキャリア開発プログラムは、目論見通りに機能しきれていない、という話を聞くことが多い。その背景にはキャリア開発プログラムに対する2つの大きな誤解がある。

1つ目は、キャリア開発プログラムは専門職の育成プログラムという誤解。キャリア開発プログラムは特定の専門性を求めるが、それはビジネスパーソンとしての強みを持つことを意味しており、専門性の習熟だけを求めているわけではない。キャリア開発プログラムは、あくまでも成長戦略を実現する人材の開発が目的で、どのような環境であっても自身の強みを活かして、新たな価値創造や問題を解決する能力を求めている。

2つ目は、キャリア開発プログラムは会社が提供する教育プログラムという誤解。サクセッションプランは、会社の意思によって選抜された一部の優秀層が対象になり、ある意味では受け身のプログラムになる。キャリア開発プログラムは、あくまでも企業の成長戦略の実現に必要なジョブである。そして、そのジョブに必要な知識、スキルの獲得に向けて、経験すると有益であるジョブが何かを検証し明確にしていくことで、ジョブとキャリア(=職務経験)を連動することができる。つまり、ジョブ型人事は人事異動や育成目的のローテーションを阻害するものではない。キャリア開発プログラムは、ジョブ型人事を導入し、成長戦略に必要な人材を「どのようジョブが遂行できるか」で定義した上で、社員の自律的なジョブ=キャリアの選択が可能運用を実現させることで、加速的に機能することが期待できるのだ。

極論をいえば、ジョブ型人事を導入することで人材調達や総額人件費の調整といった経営課題を一時的に解決しても、中長期的な人材開発が進まなければ、企業の競争力は損なわれるだけである。決して容易い取り組みではないが、ジョブ型人事を顕在化した問題の解決策に留めることなく、企業の競争力の源泉である人材の価値向上に寄与する仕組みへと昇華させる覚悟と行動が、人事に求められている。

※ 諏訪康雄法政大学名誉教授が提唱。「働く人が自分の意欲と能力に応じて希望する仕事を選択し職業生活を通じて幸福を追求する権利」という意味合いで使用される。
※ キャリア権と人事権については、機関誌HITOvol.15 42頁「日本型雇用システム改革の指針」にてご紹介



Profile

大学卒業後、大手信販会社、自動車メーカー系金融総合サービス会社にて金融業界の営業を経験。その後、マーケティングリサーチ業界へ転職。フィールドワーク業務を経験後、データ集計・分析部にて調査結果データの集計・分析業務に従事。2017年5月より現職。

まだらテレワーク職場で発生する評価不安とその解消法

青山 茜 パーソル総合研究所 研究員

2020年、新型コロナウイルスの感染拡大により世界は一変した。人々の生活様式、働き方のいずれにも大きな変化がもたらされている。また、新型コロナウイルスの影響は長期化し、いまだに収束の兆しは見えていない。長期化するコロナ禍において、職場ではテレワーカーと出社者が混在する「まだらテレワーク職場」がニューノーマルとなりつつある。その中で、今までにない新たな課題が顕在化してきている。

本稿ではまだらテレワーク職場において発生する新たな課題のひとつ、テレワーカーの「評価不安」に着目し、その解消方法のヒントをパーソル総合研究所で実施した調査結果(※1)を基に紹介していく。

コロナ禍において 急激に拡大したテレワーク

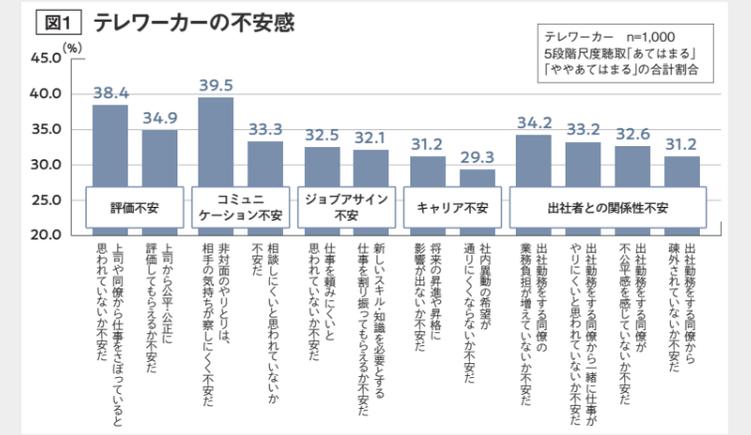
新型コロナウイルスの感染拡大は、奇しくも遅々として進まないテレワークの普及を強力に後押しした。パーソル総合研究所ではテレワーク拡大の実態を追うべく、2万人規模の新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査を3回にわたり実施。3月に実施した1回目の調査では全国平均13.2%、4月に実施した2回目の調査では27.9%と、テレワーク実施率は一気に2倍に増加。そして、5月末の緊急事態宣言解除直後に実施した3回目の調査では25.7%

と微減し、全体傾向としては減少の方向に進んだ。

しかし、一部の大手企業やIT関連企業を中心に、緊急事態宣言解除後もテレワークを継続することを発表する企業が少しずつ現れている。もともとテレワーク導入率が高かった情報通信業のみならず、導入が遅れていたそのほかの業種でも、テレワークの積極活用の方針を示す企業が増加してきている。コロナ禍でテレワークが問題なく機能すると認知されていけば、新型コロナウイルス収束後もテレワークを継続する企業が一定数見込まれるだろう。

テレワークによって生まれる新たな不安感

テレワークが常態化した職場では、テレワーカーにさまざまな不安が生じてくること調査から分かってきた。調査では「評価」「コミュニケーション」「ジョブアサイン」「キャリア」「同僚との人間関係」の5つの観点から、テレワークにおいて感じている不安について聴取(図1)。その中で、「非対面のやりとりは、相手の気持ちが察しにくく不安だ」が最も多く、約4割の人が不安に感じていた。そのほかの項目についても、おおよそ3割前後の人が不安を抱えているという実態が明らかになった。なお、こうした不安感の高さを職場におけるテレワーカー比率別に見ると、「まだらテレワークの状



最も注意すべきは「評価不安」

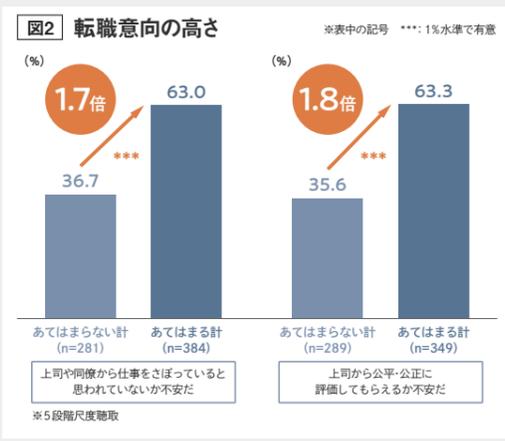
その中でも、軽視できない不安感がある。それが「評価不安」だ。5つの観点における不安がテレワーカーに及ぼす影響について詳細に分析を行ったところ、評価不安が継続就業意向や転職意向に直結していることが分かった(※2)。評価不安を抱える層と、そうでない層では、前者の方が後者と比較

して1.7~1.8倍転職意向が高いことが数値から読み取れる(図2)。さらに、評価不安は会社満足度を低下させることも詳細な分析結果から明らかになった(※2)。つまり、テレワーカーが抱える評価不安を解消しなければ、離職リスクの上昇は避けられないといえる。

評価不安を解消する2つのポイント

それでは、テレワーカーの評価不安を解消するには、上司はどのようなマネジメントを行えばよいのだろうか。2つのポイントを紹介する。

1つ目は、「観察力(部下に関する情報を把握するスキル)を高めること」だ。テレワ

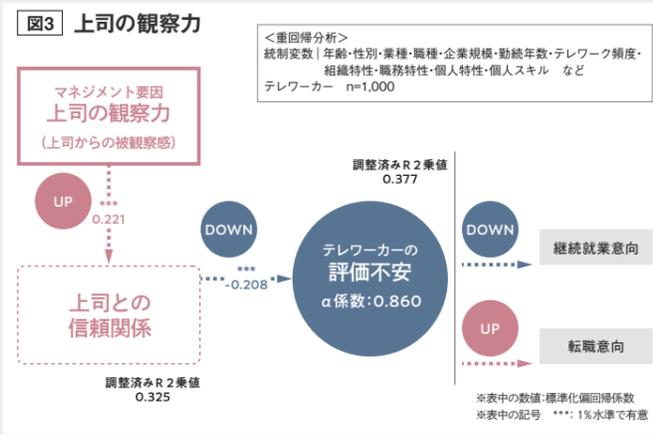


カーが評価に対し不安を抱く原因のひとつは「見られていない感」である。テレワークは職場に出社しないことで物理的に「見えない状況」が生まれる。この見えない状況の中で、部下は日常業務に取り組み姿を見ることができず、成果のみで評価されることに不安を感じる。これを解決するために重要になるのが、部下に「見てもらえている感」を与えることだ。

では、部下に「見てもらえている感」を与えるためにはどうすればよいのだろうか。それは、これまで以上に部下に関する情報を収集することである。また、それは思い込みや周囲からの情報によるバイアスのなかったものではなく、客観的に捉えられた正確な情報である必要がある。

特に把握すべき部下についての情報は「現状のスキル」「現状の業務」だ。「現状のスキル」は具体的には知識、得意業務、苦手業務、経験業務などが挙げられる。「現状の業務」には、メイン業務の範囲や仕事で抱えている課題などが含まれる。テレワーカーがこれらの情報を上司から「把握されている」と認識しているとき、評価への納得度が高まる。つまり、上司が抱える評価不安が緩和されると言い換えることができる。

繰り返しになるが、上司による情報の把握が上司自身の中だけで完結しているの



はなく、「見ていること」が部下に伝わることでポイントになる。1on1などのコミュニケーション機会を設け、情報収集しつつ丁寧にお互いの認識のすり合わせを行うことが大切だ。

しかし、注意すべき点が1点ある。それは過度な干渉にならないようにすることだ。情報を得たいからという理由で逐一報告を求めるとはマイクロマネジメントになりかねない。マイクロマネジメントを行われる部下は上司から信頼を得られていないと感じ、モチベーションの低下につながる可

※1 「テレワークにおける孤独感・不安感に関する定量調査」
 ※2 重回帰分析(企業規模、業種、職種、勤続年数などを統制して実施)

適材の発掘 適正な配置 育成・評価 人材のリテンション を実現する
パーソルのタレントマネジメントシステム

HITO Talent



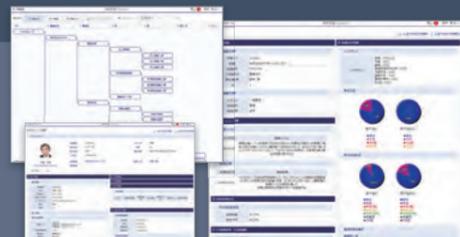
知識・経験・スキルを一元管理し、
人材活用の効率化・高度化が可能となるタレントマネジメントシステムです。
人と組織に関するプロフェッショナルが、大規模・複雑な組織を擁する企業において要求される
柔軟性・スピードを追求して開発した、実効性の高いシステムソリューションです。

データベース

情報項目・カテゴリ追加は無制限
複雑な組織階層・権限管理にも対応

HITO-Talentは、人材データベースの管理項目数に限界がなく、カテゴリから情報項目まで、各社の要件によって柔軟に設定を変更することが可能です。また、最小の情報単位において、表示や編集の権限制御ができます。

個人プロフィール 組織プロフィール 組織図

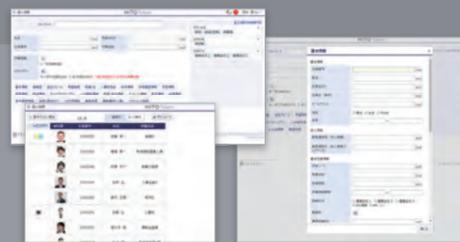


検索

数万人規模でも快適な処理スピード
付加機能の高いインターフェイス

HITO-Talentは、マニュアル要らずの直感的な操作性を備えており、誰もが使いやすいインターフェイスを実装しています。大企業における数万人規模の運用でも、ストレスのない快適な処理スピードを実現しています。

個人検索 組織検索

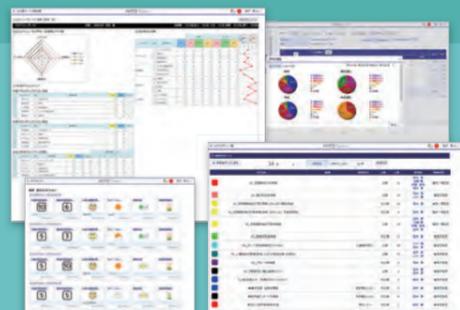


タレントマネジメント・アプリケーション

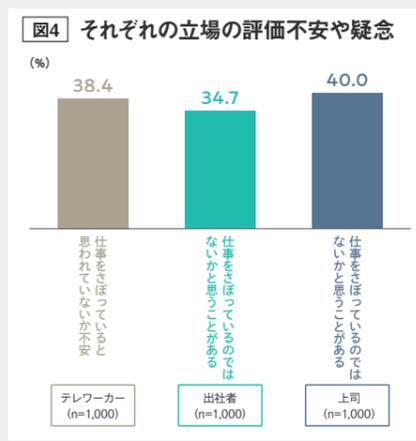
実務にあわせて誰もが使いやすい
実効性・実用性の高いアプリケーション群

HITO-Talentは、数千人、数万人規模の大企業の人材の一元管理、人材活用の効率化・高度化が可能となるシステムとして開発されています。経営層から従業員まで全ての利用を想定した、実効性の高い機能が充実しています。

目標設定・評価 キャリアデザイン 360°サーベイ アンケート
HITO-BI HITOモニター HITOタグ+ HITOメモ



性がある。一定の距離感をもって見守ることにより信頼関係を築くことができ、評価不安の解消につながるという（図3）。
2つ目は、「業務進捗・ジョブアサインの透明性を高めること」が挙げられる。調査結果によると、テレワーカーの38.4%が「仕事をさぼっていると思われていないか不安」と感じ、出社勤務の同僚（出社者）の34.7%、上司の40.0%がテレワーカーに「仕事をさぼっているのではないかと思うことがある」と疑問を抱いていることが明らかになった（図4）。また、出社勤務の同僚への質問からは、「業務負担が増えており不満（26.0%）」「雑用を振られる傾向があり不満（25.9%）」と、4人に1人以上の割合で仕事の割り振りに不満を抱えていることが明らかになっている。



が生じたり、仕事の割り振りに対して不公平感を感じたりするのは入ってくる情報が部分的であるからだ。全員が出社している職場では、自ずと同僚の働いている姿が目に入ってきたが、まだらテレワーク職場では自然と情報が入ってくるという状況は残念ながらない。出社者が急遽口頭で割り振られた仕事をテレワーカーが知るすべはなく、逆にテレワーカーがメールで割り振られた仕事を、出社者が知るのも困難だ。ではどのように解決すればよいのだろうか。ひとつの方法として、常に情報をオープンにし、全員が同じ情報を共有できる状況を作ることが挙げられる。これを実践しようとするならばICTツールの活用は避けられない。例えば、グループチャットなどを活用し、仕事のアサインは部門やチーム全員がタイムリーに把握できる仕組みを作ることはひとつの有効な方法だ。また、オンラインで利用できるタスク管理・進捗管理ツールを活用し、チームメンバーの情報を把握できるようにするのもひとつの案である。オープンな情報に、誰もがいつでもアクセスできる状況を作れば情報格差の拡大も防げる。これらの方法を導入すれば「あの人はさぼっているのではないか?」「自分ばかりが仕事を割り振られているのではないか?」といった疑問や不満の一部を防ぐことが可能になる。

「観察力を高め、部下に「見てもらえていない感」を与えること。そして、業務進捗・ジョブアサインの透明性を高めること。この2点を意識し、まだらテレワーク職場の「情報状況の見えない化」から生じる評価不安の解消に取り組んでみてはいかがだろうか。

よりよい方法の模索は一時的ではなく継続を

今まで定着が困難であったテレワークが、図らずもAfterコロナ (Withコロナ)時代の到来とともに定着の兆しを見せつつある。テレワーク導入の成功は、ICT環境やテレワーク制度の整備のみでは実現しない。長期的には人事評価制度の見直しなども必要になるだろう。また当然、組織風土やマネジメントなどのソフト面も変えていく必要がある。変革に長期間かかるものもあれば、日常のコミュニケーションや情報共有の仕方など、テレワーカー、出社者、彼らをマネジメントする上司、それぞれの立場から心掛けひとつですぐにも変えられるものもある。できることからひとつずつ新しい働き方にフィットするやり方を模索していく。この地道な努力を継続できた職場においてのみ、テレワークの成功が見えてくるであろうと考える。