

組織のモチベーションの維持・向上 ～あなたの職場を幸せな職場にするために～

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント学科 特任助教 岡本 直子

1 ウェルビーイング（幸せ）とは？

あなたは今、幸せですか？

幸せに働いていますか？

あなたの職場は幸せですか？

と、問われたら、どのように答えますか？

ウェルビーイングは、WHO（世界保健機関）の定義では「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態（well-being）にあること」とされています。狭い意味での心身の健康だけではなく、心の豊かな状態である幸福と、社会の良好な状態をつくる福祉を合わせた、心と身体と社会のよい状態がウェルビーイングです。

「楽しい」「うれしい」など幸せの感情の一部を示すハピネス（Happiness）とは少しニュアンスが異なります。そうした感情の他に、例えば「やる気」「思いやり」「チャレンジ精神」あるいは、理念や夢に賛同する心など、やりがいやつながり、利他性などにも関係する状態をウェルビーイング、よい心の状態といいます。

この場では、ウェルビーイングを「健康」「幸せ」「福祉」のすべての概念として捉えながらも、その中で「幸せ」という視点から「モチベーションが向上する職場づくり」について述べていきます。

私は幸福学・幸福経営学を研究しながら、多くの企業に講演やワークショップ・研修などを通じて「幸せな働き方・幸せな職場づくり・幸福経営（健康経営）」実現のサポートを行っています。

様々な企業や行政・自治体・学校・地域コミュニティなどから相談をいただくのですが、その一例を挙げますと、

「働き方改革はどのようにすればよいのか」

「社員の離職率や休職率を下げるために必要なことはなにか」

「一人ひとりがモチベーションを持って、イキイキと働く職場をつくるにはどうすればよいのか」

「健康でやる気に満ち溢れた社員でいてほしいが何が必要か」

「組織やチームが助け合い、切磋琢磨しながらパフォーマンスを上げていくにはどうすればよいのか」・・・

など、経営・マネジメント・チームリーダー、それぞれの立場から、また、人事や人材育成、総務（健康経営）、それぞれの分野での悩みは様々です。

それらの悩みや課題は、ウェルビーイング＝幸福度を向上させることで解決するということが、様々な研究結果から立証されています。

特に、幸福感とパフォーマンスの関係という点では、以下のような研究結果が明らかにされています。

- ・ 幸福感の高い社員の創造性は3倍、生産性は31%、売上は37%高い
（リュボミルスキー、キング、ディーナーによる）
- ・ 幸福度が高い社員は欠勤率が低く、離職率が低い
（ジョージ、ドノバンによる）

社員のウェルビーイングを高めていくことは組織・チームとしてのパフォーマンス向上にもつながります。



岡本 直子（おかもと なおこ）

- ・オフィス・ルスリール代表
- ・慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント学科特任助教（前野研究室）
- ・一般社団法人養生セルフケア協会理事

外資系広告代理店にてゼネラルマネジャーとしてチームマネジメント経験を経て、組織開発・人材育成コンサルタントとして「幸福学」「幸福経営学」の考え方を基にマネジャー支援や女性活躍促進に注力。ダイアログパートナー、コーチングも行っている。

ひとりでも多くのはたらく人の心と身体が整い、笑顔あふれる、幸せを感じてもらえる社会の実現に向けて活動中。

2 ウェルビーイングを高めるポイント

では、どのようにウェルビーイングを向上させていけばよいのでしょうか。

イギリスの心理学者ダニエル・ネトルが「地位財」と「非地位財」という視点を提示しています。

この言葉自体は、経済学者のロバート・フランクがつくったものです。「地位財」の「地位」とは、自分が他人と比べて、どのようなポジションにいるかという意味での「地位」です。「地位財」とは、所得・社会的地位・物的財のように周囲と比較できるものです。一方、「非地位財」とは、健康や自主性、帰属意識、自由や愛情など他人がどれだけ持っているかとは関係なく喜びが得られるものを指します。そして「地位財」による幸福は長続きしないのに対し、「非地位財」は長続きするという重要な特徴があります。

さらに「地位財」の追求には際限がありません。人は昇進して収入が上がり、一時的に幸福感が高まったとしても、その状況にすぐに慣れてしまい、時間が経つと昇進前と同じ幸福レベルに落ち着きます。つまり、「幸福になりたい」と幸福に向かっていくら走り続けても、「地位財」だけを追い求めているといつまでも本当の幸福には到達できないということなのです。

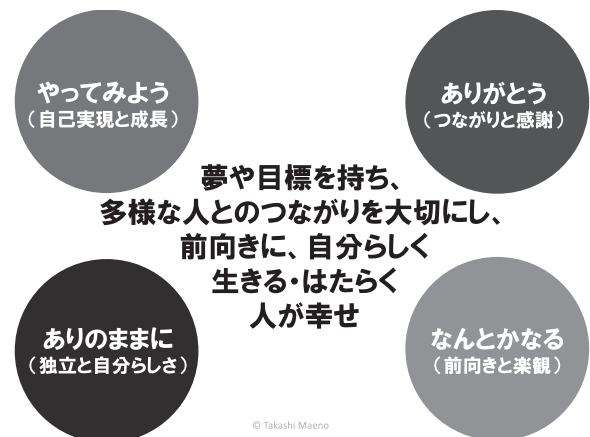
幸せな職場づくりをしていくうえで、経営層・マネジメント・リーダーは、「地位財」と「非地位財」のバランスを考慮しつつ、職場の一人ひとりが「非地位財」を得る喜びを感じられるような取り組みが必要です。

3 「非地位財」を高めるためのポイント「幸せの四つの因子」とは？

社員一人ひとりが幸せであり、職場のウェルビーイングが向上するための取り組みを考える際に、参考にしてほしいのが「幸せの四つの因子」です。

慶應義塾大学大学院前野研究室では日本人1,500人に対し、幸せの心理的要因に関連するアンケートを行い、その結果を因子分析して求めたのが「幸せの四つの因子」（図1）です。

図1 幸せの四つの因子



第1因子は「やってみよう」因子（自己実現と成長の因子）。この因子と関連が深い項目は「コンピテンス」「社会への要請」「個人的成長」「自己実現」の4つです。つまり、この因子が高い人は「大きな目標を持っており、その目標と現在の目標が一致していて、その実現のために学習して成長しようとする」特徴があるといえます。

次に第2因子は「ありがとう」因子（つながり

と感謝の因子)です。この因子と関連が深い項目は「人を喜ばせる」「愛情」「感謝」「親切」です。第2因子が強い人は「自分を大切に思っている人たちに感謝しつつ、その人たちを手助けして、喜ぶ顔を見ようとする」特徴があります。

第3因子の「なんとかなる」因子(前向きと楽観の因子)は「楽観性」「気持ちの切り替え」「積極的な他者関係」「自己受容」が関連の深い項目として挙げられます。この因子は、前述した第1因子と第2因子と少し趣を異にしています。つまり、この因子の高い人は、「多少、自己実現や成長、つながり、感謝などが不足していても、まあいいかと幸せを感じられる」という特徴があるといえます。

最後の第4因子は「ありのままに」因子(独立と自分らしさの因子)です。「社会的比較志向のなさ」や「制約の知覚のなさ」「自己概念の明確傾向」「最大効果の追求」などが関連の深い項目として挙げられます。この第4因子が強い人は「自分を他者とは比較せず、確固たる自己を持っている」という特徴があり、他人との比較で幸せを測る「地位財」へ目を向けずに済む人です。

4 幸せの測り方

近年では様々な方法で幸せを測ることが実証されてきています。ここではいくつかの計測の方法をお伝えします。みなさんもぜひやってみてください。

・「幸福度診断」(簡易版16問) 慶應義塾大学大学院前野隆司研究室 (図2)

「幸せの四つの因子」が16問の問いに答えることで明らかになります。私達は「心の健康診断」と呼んでいます。全体の数字の高低そのものに注目することではなく、人と比べるものでもありません。今の自分の心の状態を診断(チェック)するものです。

また、さらにウェルビーイングを高めるためには、自分が高い因子をさらに高めていくことをおすすめします。得意なところを伸ばしていくと、苦手なところもあがっていくという研究結果があります。もちろん、苦手を克服することが自分にとってやりがいになる、という方はぜひチャレンジしてみてください。大切なのは、イヤイヤやる、ということではなく、進んで自分からやってみよう

図2 幸福度診断

幸福の形チェック 16問の質問に、いずれも以下の7段階で答えてください。

1	2	3	4	5	6	7
全くそう 思わない	ほとんどそう 思わない	あまりそう 思わない	どちらとも いえない	少しそう 思う	かなりそう 思う	とてもそう 思う

1. 私は有能である	}	「やってみよう」因子 4つの合計	☐
2. 私は社会・組織の要請に応えている			☐
3. 私のこれまでの人生は、変化、学習、成長に満ちていた			☐
4. 私の自分は「本当になりたかった自分」である			☐
5. 人の喜ぶ顔が見たい	}	「ありがとう」因子 4つの合計	☐
6. 私を大切に思ってくれる人たちがいる			☐
7. 私は、人生において感謝することがたくさんある			☐
8. 私は日々の生活において他者に親切にし手助けしたいと思っている			☐
9. 私はものが思い通りにいくと思う	}	「なんとかなる」因子 4つの合計	☐
10. 私は学校や仕事での失敗や不安な感情をあまり引きずらない			☐
11. 私は他者との近しい関係を維持することができる			☐
12. 自分は人生で多くのことを達成してきた			☐
13. 私は自分と他者がすることをあまり比較しない	}	「ありのままに」因子 4つの合計	☐
14. 私に何ができて何ができないかは外部の制約のせいではない			☐
15. 自分自身についての信念はあまり変化しない			☐
16. 仕事上の判断を頻繁に切り替え過ぎない			☐

© Takashi Maeno

と思えることです。

- ・「幸福度診断」(ウェルビーイングサークル72問)
慶應義塾大学大学院前野隆司・「はぴテック」共同研究

こちらは16問の幸福度チェックをさらに細かい視点、いずれも幸福度を相関する項目からアンケート形式で作成したものです。オンラインで簡単にできます(個人は無料です。有料となりますが、職場の幸福度を測ることも可能です)。

あなたの「幸せのかたち」が可視化されますのでぜひやってみてください。

<https://www.lp.well-being-circle.com/>

- ・「はたらく人の幸せの7因子」「はたらく人の不幸せの7因子」(42問)(図3)

慶應義塾大学大学院前野隆司研究室・パーソル総合研究所共同開発

こちらは職場の幸福度を測るアンケートです。一般に幸せの反意語は不幸せですが、実際に働く現場では幸せと不幸せは完全二律背反ではないのではないかという仮説に基づいて調査したものです。その仮説を基に分析した結果、まとまったのが「はたらく人の幸せの7因子」と「はたらく人の不幸せの7因子」です。この自己診断サイトを

利用すると、全体として自分の職場の課題はなにか、どこが良くて何が悪いのかを把握することができます。

パーソル総研のホームページで診断ができます。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being-survey/>

無料ですので興味のある方はやってみてください。

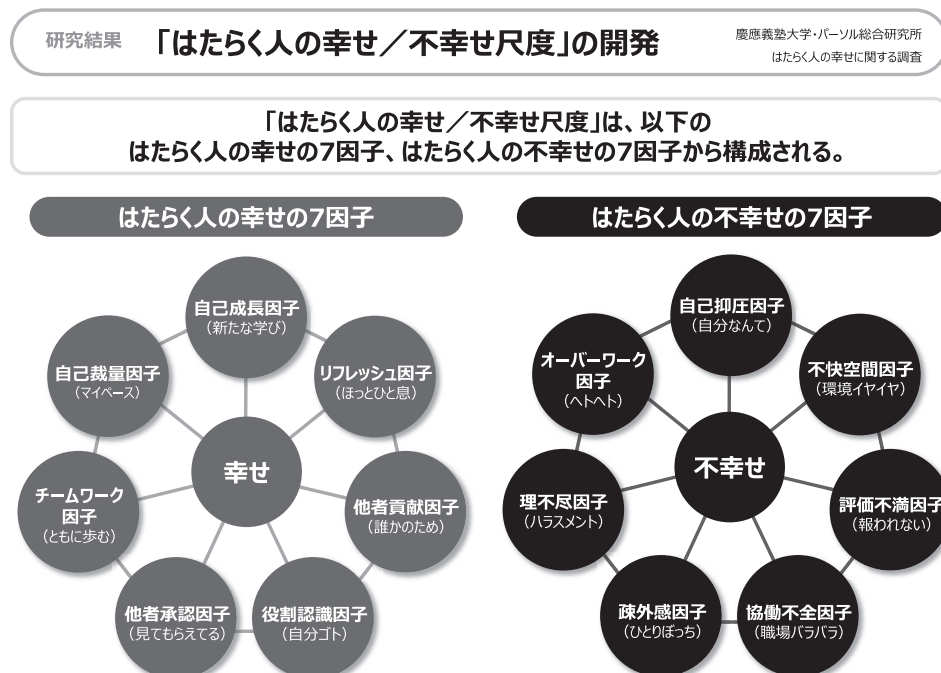
上記3つの診断の結果を見る際の注意点は、楽観的な人は幸せ度が高めに出て、慎重な人は低く出るという点です。前述したように、全体の数字の高低よりも、どこが高くどこが低いかに注目しましょう。健康診断と同様です。日頃から幸福度診断結果に気をつけて生活すると、必ず幸福度は向上します。

5 「幸せの四つの因子」から見る「幸せな職場」とは？

ここからは、幸せな職場を実現するために「四因子」を見てみましょう(図4)。

四つの因子は大きく2つに分けられます。「個人の在り方」という視点で「やってみよう」「なんとかなる」「ありのままに」の3因子と、「関係性の

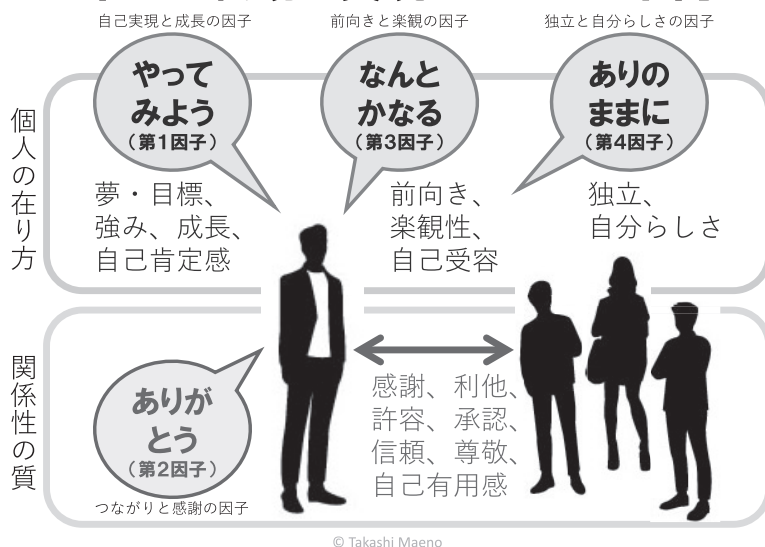
図3 「はたらく人の幸せの7因子」「はたらく人の不幸せの7因子」



© Takashi Maeno

図4 「幸せの四つの因子」から見る「幸せな職場」とは？

幸せな職場を実現する四つの因子



質」という視点から「ありがとう」因子です。

一人ひとりが目標を持ち、成長しながら、前向きに自分らしさを発揮して働いている。一個人の在り方として必要な要素です。一方、職場の仲間同士が感謝の気持ちを持ち、お互いに認め合い、尊敬し合い、助け合いながら信頼している、「関係性の質」という視点です。

幸せな職場づくりには、どちらも必要な要素です。

特に「働きがい」について考える時には「やってみよう」因子が重要です。

この因子が強い人は、仕事に対して「熱意」（誇りややりがいを感じている）、「没頭」（夢中になり、集中して取り組んでいる）、「活力」（積極的に取り組んでいる）の3つがそろって充実している「ワークエンゲージメント」が高い心理状態になっていることが多いのです。

「ワークエンゲージメント」の高い状態にある人は、通常より高いパフォーマンスを発揮することがある研究で明らかになっています。これは直接的な「働きがい」であり、仕事そのものに幸せを感じている状態です。

ですが、「働きがい」を実現するには人間関係も重要な要素です。人はひとりでは仕事はできません。必ず職場の人との関わりを持ちながら仕事に取り組めます。先程の四つの因子でいうと「ありがとう」因子（つながりと感謝の因子）です。社

員同士の仲がよく、「あの上司のために働きたい」「あの部下を一人前に育てたい」というような濃い人間関係です。

例え、やりがいのある創造的な仕事をしていても、周囲からの信頼や協力がなければそこに「働きがい」を見出すことは難しいでしょう。反対に、仕事自体が単調であったとしてもそこで働く社員同士が「信頼」「尊敬」「愛」のある関係を築けていたら、皆で協力することから「働きがい」が生まれます。

ここで気をつけなくてはいけないことがあります。社員同士が仲がよい、ということで大切なのは「ぬるま湯」のような「なあなあ」の関係ではないということです。濃い人間関係とは「信頼」「尊敬」「愛」でしっかりと結ばれている関係を指します。

それでは、どのようにすれば「信頼」「尊敬」「愛」でしっかりと結ばれる職場ができるのでしょうか。

6 「感謝」の習慣が関係性を変えていく

ここでは「ありがとう」因子（つながりと感謝）に注目してみます。

みなさんの職場では日々「ありがとう」という言葉がどれくらい行き交っているのでしょうか？

感謝の習慣はつながりを育みます。感謝の気持ちを伝えること、感謝の気持ちを受け取ること、この

感情の交流はつながりをつくりだし育んでいきます。

感謝を伝えるということは、その人が大切にしている「価値観」を伝える、ということでもあります。職場において、お互いが大切にしていることを理解し合うこと、尊重すること。そうすることによって、自分を尊重してもらえているという実感が湧いてくるのです。

一方で、感謝の言葉は、誰でも身につけられるもの、言えるものではありませんが、気をつけていないとおざなりになってしまいがちでもあります。

「ありがとう」の気持ちを日々育て、実践していくことが大切です。

職場で「ありがとう」の気持ちを育てるにはどのようにすればよいでしょうか。素晴らしいことが起きたとしたら、誰があるいは何がそれをもたらしてくれたのか、にしっかりと目を向けてみましょう。「ありがとう」の気持ちは周囲に対して、温かい見方を感じて育むことで育っていきます。

「ありがとう」の気持ちを育むための3つの行動ポイントは以下のとおりです。

- ・周囲の助けに気づく・日常から観察する
- ・そのしてくれたことの価値を理解する・自分にとっての意味を考える
- ・感謝の気持ちを言葉と態度で伝える・感じたことを自分の言葉でしっかりと伝える

今、「関係性の質」を高めるために「1 on 1 ミーティング」を導入する企業が増えています。これは上司と部下が1対1で互いに対話をする、特に上司が部下の話に耳を傾ける、というものです。仕事以外の話、普段から抱えている悩みなど、部下が上司の前でどれだけオープンに自分の考えていることが言えるか。もちろん上司も同じです。お互いにひとりの人として互いに大切にしている価値観の交流をしていくことで信頼関係が深まっていくのです。

7 「幸せの四つの因子」を活用した職場でのワークショップのすすめ (図5)

今の職場がどのような状態であるか、実際に組織やチームのみなさんで対話をしてみましょう。「幸せの四つの因子」ができているか、できていな

いか、を洗い出します。正方形の付箋を活用し、一枚にひとつ、なるべくたくさん枚数になるように出してみます。まずはできているところに着目し、お互いに認め合い、称賛し、そこをさらに伸ばしていきましょう。そのうえで、さらによくなるためにどうするのがよいか、改善のアイデアを出し合い、付箋で貼っていきます。

図5 「幸せの四つの因子」を活用した職場でのワークショップのすすめ

**あなたの職場は幸福経営学から見て
どのような現状ですか？**

	やってみよう ワクワク、主体性 夢、強み、創造性	ありがとう 感謝、利他 人間関係	なんとかなる 前向き、楽観、 自信、チャレンジ	ありのままに 個性、多様性 自分らしさ
できている				
できていない				

© Takashi Maeno

8 おわりに

この記事を読んでくださったあなたが、まずはウェルビーイング＝よりよい状態になりましょう。幸せは伝染するのです。研究結果で検証されています。幸せな経営者・マネジャー、リーダーがいれば、幸せは伝染し、職場がより良い状態になっていきます。

さらに職場のパフォーマンスを上げていくために、幸福度診断を活用し、結果をもとに自分たちの職場について対話をして「幸せの四つの因子」の改善活動を行っていきましょう。

(参考文献)

「幸せのメカニズム 実践幸福学入門」2013年講談社
前野隆司

「ウェルビーイング」2022年日経BP社 前野隆司・前野マドカ

「感謝と幸福感」論文 ～近年のポジティブ心理学の研究から～ 望月文明

「感謝の心理学」2021年産業能率大学出版部 ロバートA.エモンズ