

## ウェルビーイングの重要性

前 野 隆 司

(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  
EVOL株式会社代表取締役)



### ウェルビーイングとは？

ウェルビーイングの重要性について、日本経済新聞で連載した「幸せ中心社会への転換」<sup>(1)</sup>を引用しながら述べる。

2020年6月、世界経済フォーラム創設者のクラウス・シュワブ会長が、2021年の年次総会（ダボス会議）のテーマは「グレート・リセット」であることを表明した。「世界の社会経済システムを考え直さねばならない。第二次世界大戦後から続くシステムは異なる立場のひとを包み込めず、環境破壊も引き起こしている。持続性に乏しく、もはや時代遅れとなった。人々の幸福を中心とした経済に考え直すべきだ」。

ここで、「幸福」と訳されている英語は「happiness」ではなく「well-being」である。Well-beingとは、読んで字のごとく「良い状態」を表す。英和辞典を引くと、健康、幸せ、福利、福祉とある。つまり、well-beingは身体的、精神的、社会的に良い状態を表し、「幸福」や「幸せ」よりも広い意味を持つ単語である。一方のhappinessは感情的に幸せな状態、すなわち、短期的な心の状態を表しており、「幸福な人生」のように長期的な心の状態も表す幸福・幸せよりも狭義の単語だというべきだろう。本稿で幸せという時にはwell-beingを意味すると捉えていただければ幸いである。

さて、日本においても、幸せやウェルビーイングの重要性が叫ばれている。京セラ、KDDI、JALなどの経営を行ってきた稲盛和夫氏はかつてより経営理念を「全社員の物心両面の幸福」としてきたし、近年では、トヨタ自動車の豊田章男社長が「トヨタの使命は幸せを量産すること」、積水ハウスの仲井嘉浩社長が「我が家を世界一幸せな場所にする」と表明するなど、従業員や顧客の幸せを口にする経営者が増えている。また、自民党内で「日本well-being推進プロジェクト」やその後継の委員会が行われるなど、政治の世界でもwell-beingが注目されている。

学術的には、もともと心理学分野で行われてきた幸福研究が、近年では、行動経済学、医学、脳神経科学、テクノロジーなど、様々な分野で行われるようになってきた。多くの研究の結果、幸せには様々な事柄が影響する事も明らかにされている。すなわち、幸福度とGDPや収入との関係、幸福度と格差の関係、幸福度と従業員の創造性・生産性・欠勤率・離職率との関係、長続きする幸せと長続きしない幸せ、幸福度と環境・健康・寿命・心的要因の関係などである。次章以降では、様々な視点から、幸せと経済、経営、社会の関係について述べる。

---

## 日本は不幸な国なのか

幸福度の国際比較は様々な形で行われている。毎年、3月20日の国際幸福デー前後に発表される国際幸福報告によると、日本の幸福度順位は4年前から51位、54位、58位、62位と順位を下げ続けている。日本は先進国中最も幸福度が低いという結果である。ただし、結果の解釈には注意が必要である。この調査は、人生満足度を0から10の11段階で答えてもらったものの平均値を国別に順位づけしたものである。このやり方で調査を行うと、欧米などの個人主義的社会に属する者は高めに、東アジアなどの集団主義的社会の者は低めに答える傾向があることが知られている。つまり、出過ぎないことを重視する謙虚な者は低めに答える傾向があるのである。このため、この順位は差し引いて考えるべきだろう。ただし、日本の順位が四年間下がり続けているという事実は謙虚に受け止める必要があるだろう。

他の結果も見てみよう。オランダのエラスムス大学が毎年結果を発表している世界幸福データベースの結果を見ると、日本の幸福度は先進国の中で中程度である。こちらの結果はジニ係数と反比例する傾向がみられる。すなわち、所得格差が大きい国ほど幸福度が低い傾向がみられる。

この理由は、行動経済学者・心理学者でノーベル経済学賞受賞者であるダニエル・カーネマン教授による研究結果から説明できる。カーネマン教授のアメリカでの研究によると、個人の所得が75,000ドルに至るまでは所得と感情的幸福（感情面で計測した幸福度）には比例関係が見られるものの、それを超えると所得と感情的幸福に有意な相関は見られなかった。すなわち、所得と幸福度の関係は、限界効用逓減の法則と同様な曲線を描く。このため、所得格差の大きい国や地域では、所得が低く不幸になる者が多く、一方、所得が高い者は特に幸福にならない結果、全体としての平均値が低めになるのである。

一人当たりGDPと幸福度の関係を国別にプロットしたグラフも似たような傾向を呈す。一人当たりGDPの小さい国では、幸福度にはばらつきがあるものの、平均すると低めになる。一人当たりGDPが増大するほど各国の幸福度は高めのところに集中する。しかし、一人当たりGDPがある程度高まると、一人当たりGDPが増えても幸福度はさほど上昇しない傾向がみられる。つまり、社会が経済成長期にあるコミュニティでは個人は経済的成長によって幸せになれるが、定常期には他の幸福要因を満たさねば幸福度は向上しないのである。

## 幸せな人は生産性・創造性が高い

働き方改革や健康経営の重要性が叫ばれる中、幸福経営に注目が集まっている。このため、今回は、働き方と幸せについて考えてみよう。

学術的には、従業員を幸せにする経営の有効性として世界中で様々なエビデンスが得られている。幸せな社員は不幸な社員よりも創造性が3倍高い、生産性が30%高い、欠勤率が低い、離職率が低いなど、多くのことが明らかにされている。また、幸せな社員は、利他的で、他人を助け、チャレンジ精神が強く、仕事への満足度が高く、エンゲージメント（会社や仕事への愛着や没頭の傾向）が高く、モチベーションが高く、レジリエンス（危機から立ち直る力）が高く、出世も早いことが知られている。

---

これらより、すでに幸福経営は科学的に考えて必須である。従来の合理的経営とは、精神論は抜きにして、資源を適切に分配し生産性が高く効率的な経営を行うことであった。しかし、合理性・生産性の価値軸が変化したのである。いまや精神論は科学になった。ワクワク生き生きと幸せに働く社員は創造性・生産性が高く離職率・欠勤率が低いことから、社員が幸せに働いているか否かというパラメータも考慮して経営を行うことが科学的・合理的な経営となったのである。もっと言うと、短期的な利益よりも従業員の幸せを重視した方が長期的な利益につながると考えられる。幸福経営は流行ではなく科学なのだから止められない。近い将来、社員の幸せを考えない経営は基本的人権の侵害ないしはハラスメントとみなされる時代が到来するだろう。怒鳴ってでも叱ってでもノルマの分だけ働かせるのが合理的という前近代的な考え方は幸福論・精神論の科学が発展する前には存在し得たが、現在および未来にはありえなくなった。経営者・管理職・人事担当者は最先端の幸福経営学を学んで新しい合理的経営を行うべきなのである。

筆者らはパーソル総合研究所と共同で、2020年7月に「はたらく人の幸せに関する調査」の結果を公表した。ここでは、幸せと不幸せは単なる反意語ではなく、幸せな働き方の条件と不幸せな働き方の条件は異なるのではないかという仮説のもとに、はたらく人の幸せの7因子、不幸せの7因子を求めた。また、これらの結果が生産性やエンゲージメント（仕事への没入、愛着）に関係することや、業種ごとの値の違いも分析した。

はたらく人の幸せの7因子は、自己裁量因子（マイペース因子）、自己成長因子（新たな学び因子）、リフレッシュ因子（ほっとひと息因子）などの7つから成る。

また、はたらく人の不幸せの7因子は、オーバーワーク因子（ヘトヘト因子）、自己抑圧因子（自分なんて因子）、不快空間因子（環境イヤイヤ因子）などの7つである。

これらの値は、各因子につき3問、14因子合計42問のアンケートに答えることによって求まる。オンラインサイトも開設しているので、アンケートに答えて全国平均との差を確認してみることが出来る。また、調査結果に基づいて話し合ったり、幸せ改善提案活動を行ったりすることによって、幸福度を向上させることができるだろう。

## 幸せの4つの因子

これまでに、幸せ中心社会への転換がいかに必要かについて、経済的、経営的視点から観てきた。では、どんな人が幸せな人なのだろうか。私たちが行った研究結果を中心に解説しよう。

経済学者ロバート・フランクは、他人と比較できる財を地位財、比較できない財を非地位財と名付けた。地位財には、金、もの、地位などがある。これらによる幸福感は長続きしない傾向があると言われている。それは、慣れの効果や、より上を目指す効果によると考えられている。一方の非地位財は、幸福感が長続きする財である。こちらは、心的、身体的、社会的に良好な状態（ウェルビーイング）が影響すると言われている。

私が行ったのは、心的幸福の因子分析である。1980年ごろから、どのような心的要因が幸せに寄与するのかについての多くの研究が行われてきた。そこで、私たちは、幸せの心的要因についての87個の質問を1500人の日本人に対して行い、その結果を因子分析した。その結果得

られたのが幸せの4つの因子である。

第一因子は、やってみよう！因子（自己実現と成長の因子）。やりがい、強み、成長などに関係する因子である。やってみようの反対は、やらされ感、やる気がない、やりたくない。そんな人は幸福度が低い傾向がある。

第二因子は、ありがとう！因子（つながりと感謝の因子）。感謝する人は幸せである。また、利他的で親切な人は幸せ。多様な友人を持つ者は幸せである。逆に、孤独感は幸福度を下げる。つながりが醸成された社会・コミュニティを作ることが重要である。

第三因子は、なんとかなる！因子（前向きと楽観の因子）。ポジティブかつ楽観的で、細かいことを気にしすぎない人は幸せである。リスクを取って不確実なことにチャレンジしイノベーションを起こそうとするマインドもこの因子に関連している。

第四因子は、ありのままに！因子（独立と自分らしさの因子）。人と自分を比べすぎる人は幸福度が低い傾向がある。自分軸を持って、人と比べすぎずに我が道を行く人は幸せである。

これら4つの因子を満たしている人は幸せである。ぜひ、皆さんも、ご家族、職場の皆さん、コミュニティの皆さんも、4つの因子を満たして幸せに生きていただきたい。

## おわりに

おわりに、皆で力を合わせて幸せな世界を作るために、日本は何をすべきかを考えてみよう。

社会心理学によると、欧米は個人主義的な傾向が強く、東アジアは集団主義的な傾向が強い国家群であることが知られている。もちろん国家により違いがあるし、国家内にも多様性があるので、平均値のみについて議論することは一面的だが、誤解を恐れず日本の立場について考えてみよう。日本は、世界の国家群の中ではやや集団主義寄りではあるものの、東アジアの中では個人主義寄りの国であることが知られている。東洋の叡智も西洋の叡智も受け入れてきた歴史を持つからだろうか。古来の思想から現代の科学技術まであらゆるものを受け入れて自分のものにしてきたのが日本の強みと言えるのではないだろうか。

日の丸は太陽を表す。日本という国家名は「太陽のようであることを本質とする国」という意味だと解釈できないだろうか。太陽は、無限とも思えるエネルギーを太陽系中に降り注ぎ続ける存在である。母ないしは利他のメタファー、すなわち幸せの根源である。日本という国家名は、これまで蓄積してきた東と西の叡智への恩返しとして、世界の人類に対して分け隔てなく愛を降り注ぎ続ける国になるという決意を込めた名称と捉えうるのではないだろうか。幸せな世界の先導者である。すべての生きとし生けるものが幸せであることを祈りつつ、本稿を閉じたい。

## 【参考文献】

- (1) やさしい経済学、幸せ中心社会への転換（2020年10月29日～11月11日、日本経済新聞）
- (2) 幸せのメカニズム、講談社現代新書、前野隆司、2013年