



第19期サステナビリティ経営研究会 第4回研究会プログラム報告

《テーマ》『幸福のためのマネジメント』



☆ワークショップ:

対話を通じた「人材育成」「組織開発」「事業開発」「対話とイノベーションの関係」

株式会社Project Design Office 代表取締役 中村一浩氏

株式会社ダッドウェイ 代表取締役 白鳥公彦氏

※今回の研究会はワークショップの形式で開催され、一方的に講演からインプットされるのではなく、「対話」を通じて幸福のためのマネジメントを体験するためグループワーク形式で行われた。

<講演要旨>

(1) チェックイン

チェックインとはこれからの話し合いに「参加」することを認識しあう儀式であり、自分の状態を見たり話したりすることで、心理的安全性を高める導入として行う。その次に、今日の研究会に何を期待しているかについて、グループで話し合いを行う。

(2) 幸福の定義

幸福学の研究では、主観的に感じられる幸せに影響するいくつかの因子が検討されている。その分類として「地位財」「非地位財」があり、「地位財」は幸福につながるが、それに依拠した幸福は長続きせず、環境（安全など）や身体の状態（健康）、心の状態である「非地位財」は幸せが長続きする。

心の状態は1)自己実現と成長（やってみよう）、2)つながりと感謝（ありがとう）、3)前向きと楽観（なんとかなる）、4)独立と自分らしさ（ありのままに）と幸せの4つの因子から成る。

その中で、第1,3,4は個人の話で（個人がどう思うか）、第2因子（つながりと感謝）だけは他者との関係性に関わるものである。日本人の多くは第2因子が高いといわれているが、それは集団主義など、内向的組織の悪さもあるが、「つながり」がきっかけで幸福度が高まりやすいと言える。しかしながら、幸福度に影響する要因の中では、第1因子の自己実現が大きい。幸せと諸要因の相関関係からみると、人生満足度（幸せに関する総合指標）には、第1因子「やってみよう」が相対的に寄与する。第1因子に影響するのは能力

やりがいであり、これは日常の生活や仕事の経験からも感じられるものだと考える。実は第2因子（ありがとう）はモチベーションとの相関が薄く、むしろ他の因子のベースになるものである。第3因子（なんとかなる）は楽観性であり、まじめで悲観的に考えやすい日本人はこの第3因子が低いといわれている。したがって、「なんとかしなきゃ」という悲観からくる行動より「感謝」に結び付くように「やってみよう」から進めたほうが幸福に近づく早道であるといえる。また、この4因子の中で、どれかだけが低いというより、4つが満遍なく高くなると、人生満足度が高くなるという。おすすめのやり方としては、第2因子を上げながら、第1, 3, 4因子を向上することが良いのではないかと。

（3）Happy と Wellbeing

それと関連するが、「幸福」は、英語で「Happy」と「Wellbeing」と2種類のパターンがある。どちらも状態であるが、「Happy」は瞬間的に高まる幸福度であり、語源からいうと「Hap」からきているので、幸せなことが起こる「Happen」という意味である。それに対して、「Wellbeing」は「being」（あり方）の状態、徐々にじわじわと来る感じだ。どちらかがよいか悪いかではなく、より継続的に向上するのは「Wellbeing」だということ。「Happiness」と「Wellbeing」から幸福学の研究となり、どちらも重要である。今回のテーマである幸せの要因は、「Wellbeing」が中心である。また、幸せは人に伝わりやすいので、誰かを「Wellbeing」にしようとするのではなく、まず自分が「Wellbeing」であることが重要だ。「Wellbeing」は身近な人に伝染する。何かをする/してあげるのではなく、ただ幸せな人の傍に居るだけでその状態(幸せ)になりやすい。一番早い道は、今日の参加者が「Wellbeing」を保つと、知らないうちに家族も職場も徐々に「Wellbeing」になっていくということだ。

企業はどうしても時間が短く、より多くの人を幸せにしようとしていて、「Happy」に焦点を当てやすい。一時的に「Happy」になっても、継続しにくい。たとえば、給料を高めたり、ものを支給したり、地位を上げたりすれば（地位財）、もちろん「Happy」になるが、すぐ収まってしまう。そうではなく、この4因子にもっと注目すべきである。

このワークショップは自分の経験を思い出しながら、自分の言葉で「Happy や Wellbeing」な体験を話していき、曖昧だった「幸福」というものの正体がかけてくる体験ができていく。最終的に本日のワークショップについての振り返り、感想や気づきを共有し、株式会社ダッドウェイの白鳥社長から自社の事例を紹介して締めくくりとなった。

（4）WS の進め方

WSの進行として、グループ内で話した内容を参加者全員で共有したが、グループごとの発表ではなく、すべての人と対話していることを意識した上での進行である。「ちゃんと話そう」とすることで過度に周囲の評価や態度を気にしてしまうので、自分の主観で印象に残っていることを自分の言葉で話すよう促された。

(5) 幸福のマネジメント

幸福度はだれかが決めてそうなるものではなく、自分がどう思うか、本人次第である。本人の主観であるから、企業における「させるマネジメント」と相性が悪い。「させるマネジメント」(こちらからあなたに何かをさせる)から「するマネジメント」(あなたが自分です)に転換する必要がある。これは一番大きな意識の転換であるが、ピラミッド型の組織では上からの指揮命令系統が機能しており、なかなか難しい。幸福度の向上を考える際に、本人の主観が組織と紐づけるように、本人の主観性をいかに引き出すかという場、環境やシステムを作ることが組織の仕事なのだ。モチベーションはあげられるものではなく、あがるものであるから、「あがる環境」を作ることが肝要である。

させるマネジメントを使って幸福度を考えると、幸福度の強要になる。経営陣と対等の立場で、組織内で対話し議論することが必要であり、経営陣が定義する強要された幸福のマネジメントは本末転倒となる。それぞれの組織の良さがある中で、この組織の向かい方と幸福度の使い方を自分なりに考えないと、幸福学をいうだけで何も変わらない。資料に載せている事例も良い事例だけではなく、この組織はこの方法が持っているということだけだ。他のエビデンスや情報も資料に載せあるので参照にされたい。