



ビーイングを高める理由を以下の2点を提示した。

- 1) 組織から好ましい扱いを受けることと比例して、個人は組織にとって好ましい態度・行動を示す。
- 2) 企業は、社員が企業に貢献したい時にその思考法やアプローチを提供する事によって、社員はポジティブな態度・行動が発露する。

次に、現場レベルからみると、Inceoglu et al.(2018)が文献レビューすることによって、リーダーシップが従業員のウェルビーイングにおける快楽的な側面、安寧的な側面、ネガティブな側面及び身体的な側面と関係していると論述した。また、彼らが上司のリーダーシップ行動がメンバーのウェルビーイングに影響するメカニズムには、5つの経路があると主張した。

他に、Kerr and Jermier (1978)は、リーダーシップの代替物になる部下特性、タスク特性、組織特性についての議論をあげていた。

#### ○日本における主観的幸福感に関する実証研究の成果

アリストテレスは幸福感と幸福の弁別について問題を提起した。COVID-19 流行下の2020年4月と7月に実施された調査では、コロナ禍において人々の幸福感が低くなっているという予想に反し、多くの就労者が幸福を感じている、という結果が出た。結論として、幸福を高く感じている人の個人の主観的幸福感には、「自身を取り巻く生活成果を統制できないという空虚な幸福感」と「中身のある幸福感」の二つのカテゴリーに分けられることが分かった。年齢や性格、職場の支援等の要因があると考えられる。

#### ○クロージング

最後に、三つの議論点をあげていく。1) Well-being という概念の本来の深みを考えた時、ただ、リーダーや同僚との良好関係ゆえに、それらへの信頼が高まったり、心理的に彼らと同一化したりすることで、仕事への満足度などが高まることを、本当に「well-being の向上」とみなして良いか？ 研究レベルや実践レベルでも、それぞれ関心のあるウェルビーイングを切り取り、測定する過程は、well-being のカジュアルダウンが起こっているのではないか。2) 私たち自身が暗黙のうちに持ち込んだ幸福な労働者仮説は正しいのか。「幸福な労働者は生産性が高く、会社に大きな貢献を成す」という考え方だけではなく、「他者の幸福→ある人の不幸」という社会的比較、リーダーシップの不の影響などが Well-being についても影響している可能性を検討すべきではないか。3) これまでの研究の多くが、Well-being と業績の間の媒介関係を支持している。他方で、HRM の充実は確かに個人・組織の業績につながるが、それは必ずしも、Well-being を高めることを通じたものではないのではないか。

ウェルビーイングが高い企業の業績が良いという論点に基づいた研究の多くが、社員と会社のビジョンが同じ方向に向かっていくことを前提に置いている。しかし、この共同体主義の考え方にはそもそも限界があると考えられる。個人のビジョンは必ず会社のビジョンと一致しているわけではない。個人のビジョンを追求するために会社で働くことは手段

なのである。個人と企業の最終的な目標は異なっているが、しかしそれを達成するためには、いまこの会社で働く・協働するということが重要である、という考えも取り込まなければならないと考えられる。

## ☆企業事例：「誰のための Well-Being か」

ロート製薬株式会社

### <講演要旨>

当社は目薬の会社だというイメージが強かったが、近年スキンケアなどの多分野にわたってグローバルに事業を展開している。我々は、「Never Say Never」をスローガンとしており、「世の中を健康にするために自分の進むべき道を見据えどんな困難にもめげず常識の枠を超えてチャレンジし続けること」と主張している。「枠」が大嫌いな企業である。例を挙げると、1985年「男女雇用機会均等法」が制定された直後に、当社は職種問わず女性の積極採用を導入した。「営業は男性しかできない職種」という常識から脱出した。海外の例で言うと1990年代に中国で人件費が安くて工場を設立したが、それは工場だけではなく、今後の市場成長を予測し、早い段階から中国マーケットを重視したからであり、現在の中国市場は会社全体の売上を支える市場になっている。働き方の例で言うと、副業解禁についても、「なぜ、一つの会社に縛り付けるのがデフォルトなのか」という常識に挑戦した。その当時の非常識に挑戦し、未来の常識を作るのがロートの考え方だ。

様々なステークホルダーの中で、誰のための Well-Being を考えるべきかについて、もちろん株主や環境も重要視するが、本日は社員家族に集中して話したい。当社は、個人の Well-Being を数字で可視化工夫した。従業員に対して、ウェルビーイングサーベイを年に2回を実施している。また、サーベイの結果について、経営層と人事幹部で定量結果だけではなく、定性コメントをすべて見ている。少数コメントを見逃さず気になる人をケアする。数字に分かりやすく現れるものは過去もしくは現在完了ものであり、未来は、マイノリティの中にあると確信しているからだ。

サーベイで定量化している5つの質問に絡む施策を順に紹介する。

### 項目1：私は仕事を通じて社会に役立ち、貢献することができている

創業記念日など、全社員が集まるタイミングで趣向を変え職種を超えてディスカッションを行っている。社会貢献を直接は感じにくい生産やスタッフ部門などは、特に自分の仕事との関連を考えることが大事だと考える。多様な得意技をボランティアで社会に役立ってもいいが報酬を払ってでもしてほしいと言われるプロフェッショナル리티の育成が理想である。社会に貢献する「自立した人」を輩出する社内起業の仕組みも設けられた。健康社会通貨「ARUCO」を活用した社内ラウドファンディングにより出資額を決定するという仕組みもある。

### 項目2：私は楽しく仕事に取り組む、生活を豊かにすることができている

残業ゼロを目指すために、残業休出時間の見える化に取り組んだ。家族会、誕生会も毎年行っている。

### 項目3：私は、仕事を通じて成長した実感が持てている

頻度高いジョブローテを通じて、素人と玄人の混合部隊を構成することで、社員一人ひ

とりのノンリニアな成長と、多様化が既存の常識を破り新機軸のビジネス創出を狙っている。また、人に対する複数の短期配属の導入で、社内人脈の早期形成、自己が認識している適性の枠を壊し、アクティブラーニングの達成を通じて、従業員の成長感向上に貢献できると考えている。

項目4. 私は将来目指す目標があり、今後のキャリア形成に期待を持っている

従業員にキャリア形成に期待を持たせるために、外部スタッフによるキャリア相談室を設けて、目標設定から身近な悩みまで、仕事中にオンラインで面談できる仕組みを導入した。社内では系統だった教育体系はなかったもので、部署や年代関係なく学べる機会を望む声が次第に増えてきたことに応える形で、「ROHTO アカデミー」を開校し、デザイン思考やDXなどについて、外部講師による講演を受ける機会を作った。

項目5: 私はチームの一員として、チームワークに貢献できている

運動会、周年旅行など、社内の全社イベントを開催したり、肩書で呼ばなく、「ロートネーム」と「さん付け」を徹底することで、従属意識や行き過ぎた上下関係を抑制し、AM（アクティブメンバー）とAL（アクティブリーダー）の関係を構築したり、チームワークの効率向上に貢献すると考える。Well-Beingは“ing”が付くため、動的なものとして捉えて、鳥の目・虫の目で追いかけることは必要だと考えている。