

## ハピネスの向こう側 ハピネス、ウェルビーイングとESG

### 幸福の画家

パリ市街を一望できるモンマルトルの丘にあるサクレ・クール寺院。この白亜の寺院に向かって左の道を行き、2回ほど角を曲がるとノルヴァン通りに出る。多くの画家が集い筆を振るっているテルトル広場を左に見やりながら、なおしばらく歩み、突き当たりを左に曲がると、風車が目印のレストラン「ムーラン・ド・ラ・ギャレット」に出会う。19世紀後半、ジョルジュ・オスマンのパリ大改造によって土地を追われた画家などがこの周辺に移り住んだ。このため多くの画家が、当時はダンスホールであったムーラン・ド・ラ・ギャレットを題材に絵を描いている。

ピエール＝オーギュスト・ルノワールはここにキャンパスを持ち込み、彼の代表作の一つ『ムーラン・ド・ラ・ギャレットの舞踏会』を描いた。中央に描かれた姉妹や奥で踊る男女たち、誰も彼もが楽しそうである。フランスでは余暇を楽しむのは王侯貴族の特権であったが、19世紀後半には市民たちにも余暇の習慣が広まり、週末はダンスホールで踊るのが人々の楽しみとなった。

ルノワールは、人々の生きる喜び（ジョワ・ド・ヴィヴル：Joie de Vivre）をテーマに絵を描き続けた。この絵や、やはり代表作である『舟遊びをする人たちの昼食』などルノワールの絵は、幸せそうな市民たちの姿で満

ちあふれている。彼が幸福の画家と呼ばれる由縁である[1]。

ルノワールの画集を眺めながら、今回はESG（Environment, Social, Governance：環境・社会・ガバナンス）を人々の幸福・ハピネス・ウェルビーイングの観点で捉えてみようと考えた。ESGはその特質ゆえ、さまざまな様相を呈する。

2008年、GDP（国内総生産）を唯一の社会進歩の指標とすることに疑念をもったフランスのニコラス・サルコジ大統領（当時）は、ノーベル経済学賞受賞者である、ジョセフ・スティグリッツ教授やアマルティア・セン教授らを招聘して「経済パフォーマンスと社会進歩の測定に関する委員会」を立ち上げた。この委員会がまとめたレポートは一般にスティグリッツ報告と呼ばれる。

同レポートでは、社会の進歩の測定にあたって、経済的な生産の測定からウェルビーイングの測定へと重点を移す必要があると強調しており、フランスだけでなく世界各国の政策当局者に影響を与えた。社会の進歩の指標としてウェルビーイングが取り上げられるならば、ESGのS（社会）の側面で、ウェルビーイングは重要な要素である。事実、オランダの運用会社ロベコ・ジルベール・ヴァン・ハッセルCEOは、投資は富を創造するだけでなく、ウェルビーイングにも貢献すべきと、ESGにおけるウェルビーイングの重要性を述べている。

幸福を表す英語にハピネスとウェルビーイングがある

[1] ルノワールの代表作『ムーラン・ド・ラ・ギャレットの舞踏会』（左）と『舟遊びをする人たちの昼食』（右）



が、ここで両者の違いを確認しておきたい。ハピネスはワクワクするなど短い時間の感情を表すのに対し、ウェルビーイングは学術分野などでよく使われ、文字通り良好な状態であり続けることを表している。

## ハピネス・ウェルビーイングと人間関係

アリストテレスは『ニコマコス倫理学』の中で、「人生の課題は、良い人間になることである。つまり、最も崇高なものを手に入れることである。そして、その最も崇高たるものが、幸せ（ユーダイモニア）なのである」と述べた。アリストテレスの言うユーダイモニアは、刹那的な快楽や幸せな気分を示すのではなく、理性をよく働かせ、自らの能力を十分に生かした人生を送ることを示している。彼は、人間が自分の能力を活用するにあたり、人間関係の重要性を説く。ギリシア語では友達や配偶者などの人間関係を指してフィリア（愛）という。『ニコマコス倫理学』の中では、ユーダイモニアとフィリアが同義語として扱われているとされ、アリストテレスが幸福について考えるとき、いかに人間関係を重要視していたかがうかがわれる。

第二次産業革命の時代、とりわけ1920年代になると大量生産と大量消費が可能となる。

工場ではフォードイズムが広がる中で、多くの作業工程が分業化され、労働者は単調な作業に追われるようになった。当時の経営学の世界ではフレデリック・テイラーの科学的管理法が幅を利かせていたが、そうした中で、職場の人間関係に着目する学者が現れた。オーストラリア出身の心理学者ジョージ・エルトン・メイヨーと米国の経営学者フリッツ・J・レスリスバーガーである。

メイヨーはオーストラリアで心理学を修めた後、渡米し、1923年にペンシルバニア大学ウォートンスクールに職を得る。彼はここでフィラデルフィアの紡績工場の非常に離職率の高い職場の実態調査を行った。その部門は他の部門と比べても特に労働者の待遇が悪いわけではなかったが、単調な作業の連続で、労働者は身体的な疲労とともに精神的にも悲観的な感情を持つようになっていた。彼が観察結果を基に、休憩時間の増加を取り入れた

ところ、労働意欲の増進と離職率の低減が見られた。

技術の進歩は人間を幸福にするどころか、かえって不幸にしているのではないかという問題意識を抱えていたハーバード・ビジネススクールの学部長W・B・ドナムはメイヨーを迎え入れる。メイヨーはここで、彼の助手となったレスリスバーガーと共に、後にホーソン調査と呼ばれる調査に乗り出す。電話製造会社ウェスタン・エレクトリック社のシカゴ郊外のホーソン工場では、1924年以來、生産性の向上のための各種調査や実験が行われていた。メイヨーらは1928年、ウェスタン・エレクトリック社の招きで同工場の実験・調査に参加する。ここでの調査の結果、彼らは、休憩時間などの労働条件が必ずしも良くない場合でも、労働者が組織の中で人間的・社会的存在として認知され、例えば作業方法について相談を受けるなどすると、仕事にやりがいを感じ、生産性が向上するという結論を導き出した。

人間関係に着目したメイヨーらの研究は、企業経営におけるハピネス・ウェルビーイング経営の先駆けと言っても良いだろう。

## 心の資本と心理的安全性

2000年代に入ると、エド・ディーナー教授、マーティン・セリグマン教授らの活躍により、心理学や経済学、経営学におけるハピネス・ウェルビーイング研究は急速に発展する。そうした中で近年、注目度が増している概念に、心の資本と心理的安全性がある。

心の資本は、米国の経営学者フレッド・ルーサンス教授を中心に研究された、持続的な幸せを得られる能力を表す尺度である。心の資本は次の4要素で成り立ち、それぞれの頭文字をとってHEROと呼ばれる。

「Hope」は「自ら進む道を見つける力」、「Efficacy」は「自信をもって行動する力」、「Resilience」は「困難にも立ち向かう力」、「Optimism」は「物事の明るい面を見る力」である [2]。

これら4要素は、個人としてだけでなく、チームや組織としても備えられた特性であり、それぞれの強化、あるいは開発が可能である。また各要素は加算的ではなく、

## [2] 心の資本の4要素「HERO」

| 「持続的な幸せ」＝「心の資本」<br>“HERO within (内なるヒーロー)”<br>Fred Luthans教授                                                    |            |                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|
| 訓練や体験によって変えられる持続的な要素を体系化したもの。<br>多数の学術論文で検証され、生産性とR=0.3で相関するのに加えて、幸せや<br>Well-Being、身体や精神の健康、人間関係、離職にも大きな影響がある。 |            |                                       |
|                                                                                                                 | 特徴         | 代表的な質問                                |
| Hope                                                                                                            | 自ら道を見つける   | 私が問題を抱えた場合、そこから抜け出す方法をいくつも考えることができます。 |
| Efficacy                                                                                                        | 自信をもって行動する | 私は、会合で自信を持って自分の役割を果たします。              |
| Resilience                                                                                                      | 困難には立ち向かう  | 必要ならば、私は他の人から独立して仕事をすることができます。        |
| Optimism                                                                                                        | 物事の明るい面を見る | 私は自分の役割に関して常に明るい面を見ています。              |

出典：日立製作所フェロー矢野和男 講演資料

相乗効果を発揮する。例えば、Hopeの強さは、目標達成に向けたゴールへの道筋を複数持つことと言い換えられるが、このことは逆境を乗り越える能力・意欲の高さと関係がある。つまり、高いResilienceを有することとなる。Efficacyの高い人は、Hope、Resilience、Optimismをさまざまな分野、さまざまな業務で応用することが可能である等々である。要するに心の資本の総量は、各要素の合計より大きくなる可能性がある。したがって、個々の要素を単独で強化した場合よりも、心の資本全体の強化を図った場合の方が、より大きな効果を得られる。

4要素は強化が可能であると述べたが、具体的な強化の方法は以下ようになる。

まずHopeについては、不可欠な3要素がある。(1) 一つ以上の胸を躍らせるような未来の目標、(2) 目標を達成するための力とリソース(道筋)、(3) 一人以上の自分を応援してくれる人である。

さらに、Hopeの強化に成功した要因・アプローチには主に次のようなものがある。

(1) 目標設定：目標はまさに人々を動機づける要因である。

(2) ストレッチ目標

(3) 接近目標と回避目標：接近目標は、例えば「毎日野菜を摂る」とか「週3回運動する」などの目標である。回避目標は接近目標と反対の概念であり、「禁煙する」、「肉

類を摂らない」などの目標である。Hopeの強化には回避目標よりも接近目標の設定の方が効果がある。

(4) 参加：従業員のエンパワーメント、エンゲージメントなど自律性の向上は、Hopeの強化に効果がある。

(5) リソース：リソースは達成しようとする目標への道筋のことだ。例えば、「週3回運動する」という目標に対しては、ジョギングをする、ジムに通うなど、複数の道筋が考えられる。リソース・道筋が多いほど、Hopeの強化には有効である。

次にEfficacyの強化で重要なのは成功体験である。実践や習熟に基づいた本人の成功体験が重要なのはもとより、他人の成功体験もEfficacy強化につながる。いわゆる代理学習・モデリングである。尊敬する先輩やロールモデルとなる同僚の成功例を観察することで、「自分にもできる」と自信を持つことが可能である。さらに社会的説得・ポジティブフィードバックも重要である。これらは、周囲の人の「あなたならできる」、「第一段階は極めて優れた結果を出した」など、他者からの肯定的な言葉はEfficacyの強化に効果がある。

Resilienceの強化には、資産焦点型戦略、リスク焦点型戦略、プロセス焦点型戦略の三つがある。資産焦点型戦略は、人的資本(教育、経験、知識、スキルなど)、社会関係資本(人間関係など)、さらに他の心の資本(Hope、Efficacy、Optimism)などの資産に焦点を当てて強化していくことである。リスク焦点型戦略は、失敗などのリスクを回避するのではなく、挑戦や発達の機会と捉えて前向きに立ち向かうことである。プロセス焦点型戦略は、リスク要因を適切に管理するにあたり、妥当な資産の組み合わせを特定・選択し、開発、維持するために活用される。例えば、自分らしいリーダーシップを追求するオーセンティック・リーダーシップ開発において、リーダーが各資産を正確に評価するための適切な手段である自己認識とリスク克服のために積極的に妥当な資産を採用・開発する自己規制のプロセスはResilienceの強化プロセスに不可欠である。

Optimismの強化には、過去への寛大さ、現在への感謝、将来に向けた機会探索の3要素が重要である。過去への寛大さは、ある目標が未達に終わった場合でも、自



分に責任を求めすぎないことである。現在への感謝は、困難な状況にあって、たとえ目標未達になっても、目標に向けて努力できたことへの感謝の姿勢である。そして、目標が最終的なものではなく、継続中のプロジェクトの経過であると捉えれば、将来に向けた機会探索が可能である。

以上のように、心の資本の4要素であるHEROはいずれも強化が可能である。この分野はまだ研究の進行過程にあり、HERO以外の要素の研究も進んでいる。

一方、心理的安全性は、ハーバード・ビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した概念であり、組織の全構成員が臆することなく発言・行動できる状態で、「こんなことを言ったら否定されるかも?」、「能力が低いと見られるかも?」といった不安などを感じずに、業務に取り組める状態である。

近年、心理的安全性を著名なものにした活動としてグーグル社の「プロジェクト・アリストテレス」がある。同社の研究チーム「ピープル・アナリティクス」がチームパフォーマンスを比較したところ、パフォーマンスの高いチームには、心理的安全性が確保されていたという。この研究では、明確な目標、信頼できる仲間、個人的に意味のある仕事、その仕事に影響力がある、という4要因もパフォーマンスに重要な影響を与えるとされたが、心理的安全性はそれらの重要性を上回るものであり、4要因の土台となるものとされた。

心理的安全性の重要性を説明する一つのエピソードを挙げたいと思う。日立製作所の社外取締役を務めるシンシア・キャロルが、2007年に世界有数の鉱業資源会社アングロ・アメリカン社のCEOに就任したとき、真っ先に着手したのは、同社が所有する鉱山での死亡事故を減少させることであった[3]。

当時の彼女はアングロ・アメリカン社始まって以来、初の女性CEOであり、かつ初めて南アフリカ以外の国籍のCEOという、まったくのアウトサイダーで、鉱山会社特有の因習（彼女が就任する少し前まで、南アフリカでは女性が鉱山の地下坑で働くことも立ち入ることも禁じられていた）などもあり、前途は多難であった。

最も危険な鉱山は、同時に世界一のプラチナ供給量を

[3] シンシア・キャロル（日立製作所社外取締役）



誇るラステンブルグ鉱山で、キャロルの就任前5年間で約200人が死亡していた。同社の幹部は、鉱山事業での死亡事故はやむを得ないものと考え、キャロルの指示に難色を示していたが、彼女は毅然とした態度で、1日800万ドルの収益を上げるその鉱山を安全性が確認できるまで閉鎖すると決定した。

鉱山閉鎖後、キャロルは3,000～4,000人の労働者を集めて、安全性の重要性について講義を行った。南アフリカでは部族ごとに言語が違い、また識字率も低かったため、映像や劇団による演劇形式でその重要性を伝えるなどの工夫がなされた。そして安全性講義の後、労働者たちによる安全性向上に向けたワークショップの機会を提供した。しかし、アパルトヘイトの残滓がある南アフリカの鉱山の現場には、労働者が率直に意見を述べるという文化・風土がなかった。そこで彼女は、まず心理的安全性を確保することが重要と考え、レホトラという伝統的な部族の集会方法を用いて、労働者たちの率直な意見交換を促した。レホトラは、参加者一同が円になって座り、中断されたり、否定されたりすることなく発言機会を得られる。そして、重要な議題は、参加者のコンセンサスが得られるまで話し合いが続けられる。レホトラの運営方法は、心理的安全性を確保する仕掛けと同じものであった。

再開後の鉱山は、死亡事故数が激減した。ゼロにはならなかったが、死亡した労働者の追悼式や現場監督による遺族の弔問などが実施され、心理的安全性の文化を制度化するのに役に立った。

なお、キャロルは自社鉱山の安全性を高めるだけでなく、南アフリカの鉱物・エネルギー省、全国炭鉱労働組合などに呼びかけ、2008年4月に安全性サミットを挙行了。企業・政府・労働組合の主要ステークホルダーの心理的安全性を確保し、ステークホルダー相互の協力関係を構築したのである。この結果、南アフリカ鉱業界全体に操業の安全性への認識が高まった。

心理的安全性は職場を活性化させる重要な要素である。

## Happiness Planet

前章ではハピネス・ウェルビーイング研究の中で近年注目を集めている二つの研究を紹介したが、この章では日立のハピネス・ウェルビーイング事業を紹介したい。

日立のハピネス・ウェルビーイング研究は2004年から始められ、名札型センサーなどを用いて、職場のコミュニケーションやハピネスやストレス状態などの心理指標について1万人分を超えるデータを蓄積・分析してきた。その結果、ハピネスの度合いの高い職場では、次の4点の特徴があることが分かった。

- (1) 組織の人間関係がフラットで、網目状である。
- (2) 比較的短い会話が頻繁にある。
- (3) 会議などの際に参加者が平等に発言している。
- (4) 組織の構成員間で身体の動きの同調性が高い。

このような良い関係性を持つ状態を加速度センサーによる身体運動から算出する技術を開発し、これを「ハピネス関係度」と名付けた。

こうしたPoC (Proof of Concept: 概念実証) の成果を踏まえてスマートフォン用アプリケーション「Happiness Planet」を開発し、このアプリを用いてさらなる実証実験「働き方フェス」を実施したところ、83社から延べ約4,300人が参加した[4]。

そして日立のハピネス・ウェルビーイング研究は事業へと昇華し、2020年7月には、幸せの見える化技術で新たな産業創生をめざす「出島」として、株式会社ハピネスプラネットが設立された。同社は、幸せな組織や社会の実現をサポートすることを事業目的とする。Happiness Planetを用いて働く人の幸福度・組織の活性度を定量化し、働きがいやポジティブな挑戦を引き出すマネジメントをサポートする。そして、トップダウンと

### [4] Happiness Planetアプリケーション

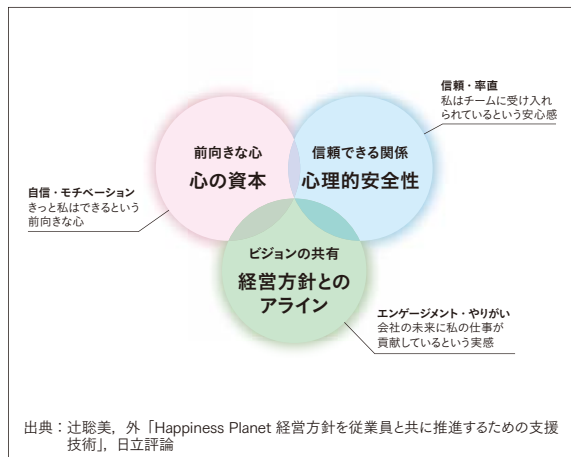
The screenshot displays the Happiness Planet application interface, which is divided into four main sections, each with a red header:

- ビジョンに向かって (Towards Vision):** Focuses on organizational themes and actions. It includes a section for "新しいチームを立ち上げよう" (Let's start a new team) with a progress bar showing 150 people and 10 teams. Below this is a "人気のチャレンジ Top 4" (Popular Challenges Top 4) section.
- 前向きに (Positively):** Encourages users to declare their actions and earn points. It shows a user profile for "Hanako" with 124 points and a "タイムライン" (Timeline) section.
- 共感を育む (Cultivate Empathy):** Allows users to select actions and share them on a timeline. It shows a list of actions with timestamps and a "計画を始める" (Start planning) button.
- ハピネス関係度計測 (Happiness Relationship Measurement):** Provides a summary of the user's happiness relationship score, showing a score of 8.9. It includes a bar chart showing the score over time and a section for "客観指標によるフィードバック" (Feedback based on objective indicators).

At the bottom of the interface, there are four labels corresponding to the sections: "経営方針とのアライン" (Alignment with business strategy), "心の資本向上" (Improvement of mental capital), "心理的安全性向上" (Improvement of psychological safety), and "客観指標によるフィードバック" (Feedback based on objective indicators).

出典：辻聡美，外「Happiness Planet 経営方針を従業員と共に推進するための支援技術」，日立評論

## [5] 働く人のハピネス



ボトムアップのハイブリッドによる経営方針の推進アプローチを「ハピネスマネジメント」と名付けた。

ハピネスマネジメントには三つの必要な要素がある。方針のブレークダウン，働く人々のポジティブな参加，リスクモニタリングである。

またハピネスマネジメントでは，前述した心の資本と心理的安全性を働きがいの指標，構成要素として重視する。この二つとともに重要なのが経営方針とのアラインである。この三つのいずれかが欠けると，人々は働きがいを感じにくくなり，生産性の低下などにつながる[5]。

Happiness Planetを活用することで，働き手は毎日の自分のハピネス関係度を把握できる。また管理職は組織のハピネス関係度を確認できる。ハピネス関係度は，個々人の主観的なハピネスではなく，周囲の人々との関係性のポジティブ度を表すものである。

ハピネスプラネット社では，今後，法人向けサービスの提供を拡大していく計画である。

## ハピネスの向こう側

株式会社丸井グループでは，「丸井グループビジョン2050」において「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る」ことをめざすとしており，80チーム598人の社員が働き方フェスに参加した。

同社の執行役員・健康推進部長兼専属産業医の小島玲子氏は，丸井グループのビジネスを通じて，世の中のハピネス度を高めることができるのではないかと期待を寄せている。小島氏の言うように，個々人のハピネスの向こう側にはさらに多様なステークホルダーのハピネスがある。ハピネスプラネット社の事業は，ESGのS，社会的価値を生み出す。早く向こう側にたどり着きたいものだ。

## 参考文献など

- 1) 大石繁宏：幸せを科学する 心理学からわかったこと，新曜社（2009.6）
- 2) 小野伸一：幸福度の測定をめぐる国際的な動向について～新たな指標策定の試み～，立法と調査，参議院調査室（2010.1）
- 3) 佐藤信夫，外：デジタル化で楽しく続ける働き方改革従業員の成長を支援するHappiness Planet，日立評論，100，4，391～395（2018.8）
- 4) 辻聡美，外：Happiness Planet 経営方針を従業員と共に推進するための支援技術，日立評論，102，5，629～634（2020.9）
- 5) ハーバードビジネスレビュー編集部 編（DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部 訳）：幸福学，ダイヤモンド社（2018.11）
- 6) 「幸せ」を起点とした組織・社会の変革をめざして 20世紀型成長シナリオへのオルタナティブを，日立評論，102，5，573～578（2020.6）
- 7) 広瀬元義：従業員のパフォーマンスを最大限に高めるエンゲージメントカンパニー，ダイヤモンド社（2020.7）
- 8) 前野隆司：幸せのメカニズム 実践・幸福学入門，講談社現代新書（2013.12）
- 9) 株式会社丸井グループ：共創経営レポート2019（2019.9）
- 10) 株式会社丸井グループ：MARUI IR DAY 2019.12（2019.12）
- 11) 猪口孝（監修），村井伸子，外（編著）：QOLと現代社会「生活の質」を高める条件を学際的に研究する，明石書店（2017.2）
- 12) 森永雄太：ウェルビーイング経営の考え方と進め方 健康経営の新展開，労働新聞社（2019.2）
- 13) 経営学史学会（監修），吉原正彦（編著）：経営学史叢書 III メイヨー＝レスリスパーガー 人間関係論，文眞堂（2013.5）
- 14) ルノワールへの招待，朝日新聞出版（2016.4）
- 15) エイミー・C・エドモンドソン（野津智子 訳）：恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす，英治出版（2021.2）
- 16) フレッド・ルーサンス，外（開本浩矢，外 訳）：こころの資本 心理的資本とその展開，中央経済社（2020.6）
- 17) ロベコプレスリリース：ロベコ，2050年までに投資における排出量ネットゼロを達成するアンビションを発表，<https://www.robeco.com/jp/insights/2020/12/robeco-announces-ambition-to-reach-net-zero-emissions-with-its-investments-by-2050.html>（2021年4月参照）