

## はじめに

「企業は従業員が幸せになるように取り組むべきだ。なぜなら、従業員が幸せになれば企業にも恩恵があるからだ」

このようなフレーズがビジネス界で提唱されるようになったのは、二〇一〇年代前半のことだ。老舗<sup>しにせ</sup>ビジネス誌「ハーバード・ビジネス・レビュー」(二〇二二年一月)の「The Value of Happiness」(日本語版は「幸福の戦略」)によって大々的に特集されたことがきっかけだ。

私自身、こうした考えかたを初めて聞いたときには面白いと思った。

一日のうち勤労が占める時間の割合は大きい。だからこそ、組織も個人も双方幸せな働きかたができるのであれば理想的だ。現代人は通信技術の発達によって仕事とプライベートの垣根がなくなった。あらゆるものが効率化されたにもかかわらず、いつもスマホを片

手に仕事に追われている。技術の発展によって心が豊かになったり、余暇を楽しむ時間が増えたりすることもなく、むしろ不幸せを感じていると言える。そのような時代だからこそ、金銭的な報酬などの要素ではなく幸せに焦点を当て、私たちの働きかたを考えることは重要である。

しかし、すぐに「従業員の幸せ＝組織の幸せ」という図式に疑問を感じ始めた。たしかに、個人にとって幸せはいいことだが、私たちが幸せを目指すのは組織の業績を伸ばすためではない。このため、個人の幸せを組織への恩恵に結びつけて、シャカリキにウイン（個人）・ウイン（組織）を目指すことをしなくてもよいのではないか。

また、近年ではトキシック・ポジティブティ（有害なポジティブさ）という言葉も聞かれるようになった。これは、過剰なポジティブさによって自分自身や他人のネガティブな感情を抑圧してしまい、心身に悪影響を及ぼすという考え方だ。コロナ禍において不安感を抱く人が、それを表に出せずにポジティブでいようと無理をしてしまい、結果的にメンタルに不調をきたすことがトキシック・ポジティブティの例として挙げられ、過剰なポジティブさの弊害も表面化してきている。

本書のテーマは「個人の幸せが、本当に組織のメリットになるのか？」である。近年の幸福研究における成果を参照しながら、「幸せな組織」の有効性を科学的に検証する。

幸福研究とは聞き慣れないかもしれないが、文字どおり幸福について研究する学問で、行動経済学や心理学、神経科学など、いろいろな視点から考察されている学際的な分野だ。ここ数十年で急速に発展した分野であり、日本では幸福学という呼びかたが定着し始めた。私は大学で幸福の経済学を教えている。その講義では、①「個人」、②「組織」、③「国家」という三部構成をとる。個人が組織を構成するといった具合に、ミクロからマクロへと順に話を進めていくのである。本書は、②「組織」での議論を中心に、幸福研究の論文をまとめた講義資料を基にして執筆をした。

そこから導き出されるのは「組織の視点で考えると、幸せなことやポジティブであることは、必ずしもいいことだとは限らない」という研究結果だ。

もちろん、個人にとって幸せであることはいいいことであるし、本書ではむしろ個人の幸せを推奨している。しかしながら「組織や仕事に幸せを感じれば業績が上がる」とは限らないのである。実はこうした視点は、個人の幸せに焦点を当てている通常の幸福学の書で

はあまり語られてこなかった。組織における幸福について分析を行っている点が本書の特徴だ。

ちなみに、本書で「幸せ」と言った場合には、大まかに、ポジティブな感情・気分、人生や仕事の満足度が高い状態やマインドフルネスの状態を意味し、「不幸せ」の場合には、ネガティブな感情・気分を意味する（本文では、その都度定義する）。

組織において幸せやポジティブさが必ずしも有効とは限らないとしたら、組織作りにかかわる人やリーダーは、従業員の幸せをどう考えていけばいいのか。その疑問に答えるべく、第一章から第三章では、「幸せな従業員が業績を上げる」という言説の検証に加え、ネガティブな従業員が組織にもたらす恩恵を分析。さらには、最近重要性が唱えられている「マインドフルネス」の効果を、研究を基に考えていく。この三章を読めば、従業員を幸せにすればすべてがうまくいくというわけではないことがおわかりいただけるだろう。

また第四章では、これからの組織の在りかたを念頭に、テレワーク（在宅勤務）やリーダーシップ（e-leadership：オンライン上のリーダー論）についてページを割いている。ここでは、テレワーク時代の理想の働きかたやリーダーの在りかた、そしてオンライン上での

感情表現の重要性について見ていく。

同章はもともとワーク・ライフ・バランスを考えるうえでのヒントとして執筆をしてきた部分であるのだが、執筆中に新型コロナウイルス感染症が流行し、予期せずして多くの人々がテレワークをしている状況が生まれた。二〇二〇年以降のコロナ禍の働きかたを考えるうえで、テレワークやeリーダーシップに関連する研究の知見はその重要性が増していると言えるだろう。

本書では具体的なエビデンス（科学的な根拠）に基づいた議論を参照するため、学術研究にも触れているが、あまり堅苦しく考えず読んでほしい。

組織運営や労務管理の改善に取り組む管理職から、所属している会社の働きかたに違和感があるビジネスパーソンまで、あるいは、指導法やクラスのモチベーション維持に悩む教師・指導者からチームやサークルの運営方針に迷う学生まで、この本の内容は活かすことができる。ぜひ、ご自身の立場や状況に合わせて、効果的な組織運営やこれからの働きかた、生きかたを考える参考にしていただければ幸いである。



# 目次

## 第一章 幸せ（ポジティブ）な従業員は業績を上げるのか

幸福の労働誘因／幸せになると生産性が上がる？／

幸せな従業員が販売数を伸ばす理由／仕事の満足度と生産性の関係／

企業価値を上げるには／ワーク・ライフ・バランスと転職の関係／

幸せな先生の教育効果／自己犠牲で人生の満足度が低下／

幸せな従業員ばかりでも業績は変わらない

## 第二章 不幸せ（ネガティブ）な従業員こそ重要だ

ネガティブであることの恩恵／ネガティブな気分が創造性を向上させる／

怒りが交渉を有利にする／怒りを有効に使うには／怒りに転じる交渉術／

印象の悪い感情変化とは／怒ると一時的に創造的になる／

悲しいほうが協調的になる／不安な人はここ一番で協力的／



### 第三章

#### マインドフルな従業員

怒りでアスリートのパフォーマンスが向上／怒りは効果的に情報を伝達する／  
制御焦点理論・促進焦点と予防焦点／心配性が有利な金融業／  
ネガティブな感情は悪いものではない

マインドフルネスは自己啓発だけではない／  
マインドフルネスとは「価値判断をしない」こと／  
いろいろなマインドフルネスの訓練法／マルチタスクの弊害と集中瞑想の効果／  
業務上のストレスの軽減／情熱や熱意では業績は上がらない？／  
マインドフルネスで仕事の満足度が上昇／ストレスからすばやく回復する／  
燃え尽き症候群が改善？／ヨガとマインドフルネスで医療費を削減／  
マインドフルなリーダーがもたらす影響／  
個人のマインドフルネスが組織のためになる

## 第四章 テレワーク時代の幸福な働きかた

テレワーク時代の組織論／在宅勤務はウイン（企業）・ウイン（従業員）か／

在宅勤務で業績アップ／在宅勤務の向き・不向き／キャリア形成への悪影響／

コロナと在宅勤務／ウエルビーイングの効用とはなにか／

従業員を幸せにしようとしても意味がない？／

テレワーク時代に成果を出す上司とは／上司と部下の相性／

上司は部下にどのように接すればいいのか／

上司に求められる態度は作業内容で変わる／

なぜ上司の感情が部下のパフォーマンスを左右するのか／

認識的動機によって変わる「いいリーダー」／状況に応じた感情表現／

テレワーク時代に必要な組織とリーダーとは

## 第五章 幸福研究に基づいた幸せな働きかたのヒント

効果的な労務管理ガイド／企業は「幸せ」を押しつけないほうがよい／

瞑想で集中力が向上／マインドフルになることでストレスが軽減／

「怒り」をコントロールして交渉力を改善／

ネガティブな人が創造性を発揮しやすい環境に／

ネガティブ社員がピンチを救う／働きやすい環境はどのように作られるのか／

リーダーは「ポジティブな人」である必要はない／

「小グループ化」で効果的な組織運営／熱血指導は満足度が低下する／

感情のステレオタイプに囚われない働きかた

おわりに

226

引用文献

232