



経営学はウェルビーイングについて何を語ってきたか？

服部, 泰宏
江夏, 幾多郎
庭本, 佳子

(Citation)

国民経済雑誌, 227(5):155-177

(Issue Date)

2023-09-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100483212>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100483212>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

経営学はウェルビーイングについて
何を語ってきたか？

服 部 泰 宏
江 夏 幾 多 郎
庭 本 佳 子

国民経済雑誌 第227巻 第5号 抜刷

2023年9月

神戸大学経済経営学会

講演記録

経営学はウェルビーイングについて 何を語ってきたか？^{*}

服部 泰宏^a
江夏 幾多郎^b
庭本 佳子^c

講演紹介

2022年9月28日、「Well-living 研究会：人の心の豊かさ・幸福を求めて（第2回シンポジウム）」と題するシンポジウムが、神戸大学産官学連携本部共同研究・オープンイノベーション推進部門主催により開催された。シンポジウムは、神戸大学で研究・教育活動に従事している3人の研究者、および Well-being を鍵概念としてコンサルテーションなどを行っている社団法人代表によるプレゼンテーションからなる講演と、上記4名によるパネルディスカッションから構成された。本講演録は、前半の講演パートのうち、神戸大学に所属する3名の研究者によるプレゼンテーション部分を抜粋したものとなる。Well-being をめぐる、経営学とりわけ組織行動論や人的資源管理論で行われてきた主要な議論が、整理・紹介された。

講演要旨

Well-being とは、世界保健機関（WHO）の定義によると「身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること」を指し、一般的には幸福感とほぼ同義のものとして理解されている。幸福感の高い労働者は、創造性、生産性、売り上げが高く、欠勤率、離職率、業務上の事故数が低い、という調査結果もある。翻って近年の日本では、他の先進諸国と異なり、賃金水準が停滞しており、働きがいを感じる労働者の割合も極めて低くなっている。本稿は、組織の中の個人のワークエンゲージメント（仕事への熱意・活力）を上げて Well-being を実現することの意義について経営学の観点から紹介したシンポジウムの内容に基づいている。

キーワード Well-being, 組織行動, 人事管理, 組織, 実証研究

a 神戸大学大学院経営学研究科, y-hattori@people.kobe-u.ac.jp

b 神戸大学経済経営研究所, enatsu@rieb.kobe-u.ac.jp

c 神戸大学大学院経営学研究科, niwamoto@opal.kobe-u.ac.jp

1 経営学，組織行動論における Well-being（話題提供者：服部泰宏）

服部 神戸大学の六甲台キャンパスで経営学の研究を行っている研究者である，服部，江夏，庭本の3人が，バトンリレーをしながら，それぞれの専門性の観点から Well-being の問題についてお話しします。経営学は Well-being をどのように捉えるのかという理論的なところ，Well-being について何がわかっているのかというデータのなところを，それぞれお話ししたいと思います。

1.1 経営学における Well-being

経営学において Well-being という言葉が使われたのはごく最近かもしれませんが，古くは1920年ぐらい，つまり戦前から，Well-being に関係する議論がありました。経営学に詳しい方であれば，「ホーソン工場実験」や「人間関係論」という言葉をお聞きになったことがあるかもしれません。

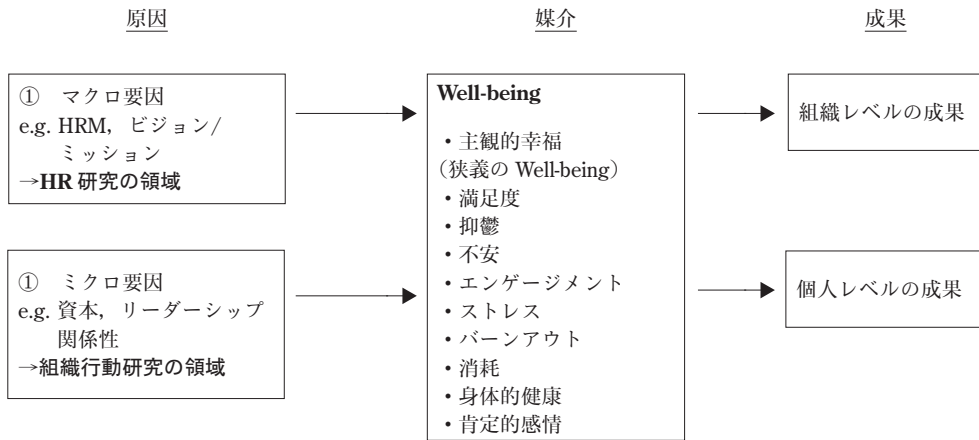
組織における個人の生産性が何によって規定されるかを調べた結果，実は人間を取り巻く様々な関係性，家庭なども含め私たちが背負っている全体状況（個人的要因に加えて，生活環境や人間関係などの総体）が，まず私たちの心理状態に影響し，最終的には生産性にまで影響する，というようなことがわかったのです。「ホーソン工場実験」は科学的な厳密性に欠けるとか，研究者の先見の仮説が多分に持ち込まれているなど，問題がないことはないのですが，とにかく Well-being 的な問題は既に，この時代から指摘されていたということです。

その後，良くも悪くも，組織行動論の中で実証主義的な研究が主流になっていく中で，研究者たちの関心がもう少し限定されたところ，具体的には，仕事成果に直結しそうなモチベーションやエンゲージメントへとシフトしていきます。「ホーソン工場実験」の頃に見られたような広い問題，個人を取り巻く全体状況や Well-being の問題については，無視されたというほどではないにしても，少し後退したと言えます。そのような中で，組織行動論そして後で紹介する人的資源管理論を含めた経営学において2000年ぐらいから，この言葉が俄かに再注目され，議論が再燃しているのです。

2000年以降の経営学における Well-being の捉え方（分析モデル）を，私たちにラフにスケッチすると，図1のようになります。まず真ん中に Well-being があります。ここで注目していただきたいのは，Well-being を彩る変数の多様性です。「私はいま幸福だ」という時の主観的幸福，これをここでは狭義の Well-being と呼びたいですが，それ以外にも，「満足している」「抑うつ状態が解消されている」「不安がない」「エンゲージメントが高い」など，Well-being という傘のような概念の下に，実に様々な心理変数が想定されているので

す。我々が「Well-being」と呼ぶものを、経営学の研究者たちは、様々な要素から構成される多元的なものとして捉えている、ということがまず重要です。このような状態を「Well-being」という言葉の豊かさやリッチさ」と評価することもできるし、「統一性のなさ」と評価することもできると思います。

図1. 経営学における Well-being の分析モデル



筆者作成

次にご覧いただきたいのは、図1の左側です。様々な Well-being が何によって規定されているか、という点に関わっています。これについては、大きく分けて、マクロ要因とマイクロ要因が想定されています。経営学でいうマクロ要因には、例えば社会環境のような大きなものも含まれるのですが、Well-being の文脈では、このような意味でのマクロ要因はあまり想定されません。ここで想定されるマクロ要因としては、個人を取り巻く要因、例えば人事管理、会社や人事のビジョン、ミッションが想定されています。この辺りは江夏さんがご専門なので、後でお話させていただきます。もう1つは、私の専門である組織行動研究が注目するものであり、職場のリーダーシップや人間関係、あるいは個人が保有するキャピタル（資本）といったマイクロ要因です。このようなものが Well-being を高める/低める要因として想定されています。

最後に、図1の右側をご覧ください。Well-being そのものが多元的なので、想定される成果もまた多様です。例えば、人々の Well-being と組織レベルのパフォーマンスの関係を検討する研究が、絶対数は多くないようですが、あります。もっと多いのは、個人レベルの業務成果や、Well-being のさらに後に来るような種々の行動との統計的な関係性を特定するタイプの研究です。ここまでの、経営学全体における Well-being のお話です。

1.2 組織行動論における Well-being

ここからは、組織行動論や人的資源管理論といった、各分野における Well-being の話です。まず私から、組織行動論的な Well-being の議論についてお話します。簡単にいいますと、組織行動論とは、組織の中で人々が示す行動や、その行動の背後にあたり、行動に先立って生起する態度であったりについての体系的な学問です。

組織行動論の領域で行われてきたシステムティック・レビュー¹⁾、あるいは一般的なレビューに基づいて、これまでの研究で何がどのように明らかにされてきたのか、ということを紹介します。例えば Nielsen et al. (2017) によるシステムティック・レビューは、先ほど申し上げた狭義の幸福と業務成果に注目して、過去の研究を紹介しています。

彼らのレビューから得られた面白い発見は、Well-being とその原因として想定される要因との関係の強さが、組織レベル>リーダーレベル>グループレベル>個人レベルの順になっているということです。個人の心の豊かさ・柔軟さ・しなやかさ（個人レベル）よりも職場で支援・ソーシャルサポート（グループレベル）や上司との関係性など（リーダーレベル）の方が、さらにはマクロレベルの人事施策（組織レベル）の方が、個人の Well-being に対して強いインパクトを持つ、ということです。

実は、江夏さんをリーダーとして私たちが行った『コロナショックと就労』調査でも、似たような調査結果が得られています。組織レベルにおける施策の充実が、コロナショック下での実に様々な要因に影響を与えていたのです。組織としてしっかりとした施策を提示することの重要性が、全く異なる2つのデータで共に確認されたということになります。

もう一つの実証研究は、Inceoglu et al. (2018) です。上司のリーダーシップ行動が個人（部下）の Well-being にどのように影響するかという点をめぐる、71個の研究成果をまとめたものです。主な発見が3つぐらいありました。特に1点目と3点目は、ぜひ皆さんと議論してみたいことです。

1点目は、先ほど Well-being の概念が多面的だと申し上げましたが、それらを丁寧に分類していくと、①快楽的な側面、②安寧的な側面、③ネガティブな側面、④身体的側面の4つでくれるよね、ということです。①は職務満足のような快/不快でいう快の状況、②は、快というほどではないが、心が安定しており問題がない状態をそれぞれ指します。③は、ネガティブでない、例えばバーンアウトや消耗のようなものがない状況です。②と③の弁別性についてはやや疑問も残りますが、ひとまず、このように分けられています。④は睡眠の質のような身体面に注目したものです。経営学の中ではあまり注目されてこなかったのですが、冒頭で申し上げた「ホーソン工場実験」の時代には、実はこういう問題が取り上げられていました。

2点目は、その Well-being に関連するリーダーシップ行動には、変革志向、タスク志向、

関係性志向、自由放任型といったものがある、ということです。組織行動論の領域には百花繚乱といえるほどたくさんのリーダーシップ概念がありますが、その全てが Well-being に関連するわけではない、ということです。

3点目は、なぜそれらのリーダーシップが Well-being に繋がるのか、そのメカニズムを5つ特定している、ということです。「何が Well-being を高めるか」だけでなく、「なぜそれらが高めるのか」が分かれば、リーダーシップ以外を含めて、現場でどのように人々の Well-being を高めれば良いか、その方針を得る契機になるはずです。具体的に、特定されたメカニズムは、以下の5つです（表1）。

表1. リーダーシップと Well-being の間にある（とされる）5つのメカニズム

メカニズム	説明
社会的/認知的メカニズム	個人の職務上の充実や欲求充足を得て「私はやれる」という健全な自信が形成されることを通じて
動機付けメカニズム	仕事が面白かったり充実していたりといったことが実感できることを通じて
情緒的メカニズム	「今、正しいことをしている」「社会に役立つ良いこと」という道徳的な感覚を通じて
関係性のメカニズム	「良い人とやっている」「この人なら信頼できる」というように、人との関係の良好さを実感することを通じて
同一化メカニズム	「この人のため」「この人に褒められるためなら」というように、心理的に一体化できる他者がいることによって

Inceoglu et al. (2018) をもとに筆者作成

1.3 組織行動的な Well-being 研究の課題

最後に紹介した、メカニズムの解明は、これからもっともとなされていくべきかもしれません。パッと考えただけでも、他のメカニズムを思いつきそうな気がします。そういう意味でも、決して、完成された議論とは言えません。

実証研究における1つの重要な問題として、Well-being のカジュアルダウンという問題があると思います。繰り返し申し上げているように、Well-being とはとても多面的な概念なのですが、実際の実証研究では、満足度やエンゲージメントなど、研究者がそれぞれに関心のあるパーツが切り取られ、それに「Well-being」というラベルが貼られてしまっています。Well-being という言葉の広がりや深みから考えると、「満足度を高める要因を特定した」ことをもって「Well-being が高まる要因を特定した」と読み替えてしまうのは、少し飛躍が過ぎるように思います。実証研究には多少のカジュアルダウンがつきものなのですが、とは言えやはり、概念の豊かさを最低限担保するような調査設計が必要だと思います。

もう1つ、研究者の頭の中にある「happy workers 仮説」の存在を指摘して終わります。私たちの分野で昔からいわれていることであり、端的に言えば、「良いことがあった人は、

良い帰結をもたらす」という前提を研究者自身が持っているよね、ということです。「良い関係があると幸せになる」とか「良い人と働くと幸せになる」「自分に自信を持つことができると幸せになる」といったメカニズムが想定されている背後には、組織行動論の研究者が想定する「happy workers 仮説」が見え隠れしているような気がします。もちろん、実際にそうした側面もあるでしょうが、逆の因果、例えば「いいことがあったから幸せになっているだけだ」ということもありますし、「人の不幸は蜜の味」ということも、日常感覚からすれば十分にあり得ます。こうした議論は、現時点ではほぼ皆無だと思います。そういう意味でも、古くて新しい、発展途上の領域なのです。

ここからは経済経営研究所の江夏さんにパスします。

2 人的資源管理論における Well-being (話題提供者：江夏幾多郎)

2.1 人事管理とは何か

江夏 服部さんのイントロ、聞いていて勉強になりました。

私は組織の中の人々の行動というより、その前提条件になる組織の仕組みや制度に着目している人間です。組織としては人々にある行動をとってほしくて制度を作るわけですが、うまくいかなかったときには制度を修正しますし、一部の人々がすでにとっている魅力的な行動を幅広い人々にとってもらうために制度を作ることもあります。いずれにせよ、分析対象としては人々を取り巻く組織レベルでの制度、報酬体系や職務定義などに関心を持っています。ただ、先ほど服部さんからも紹介がありましたが、「コロナ禍初期の状況に労働者はどう対応したのか」など、個人に焦点を当てた分析も行っています。

今回は3人のコラボということなので、私からは会社の中の制度についての議論をしたいと思います。端的に言うと、組織における人的資源管理のさまざまな取り組みがメンバーの Well-being やパフォーマンス、さらには一人一人のパフォーマンスの積み重ねかもしれない、この「かもしれない」というところが大事なのですが、組織のパフォーマンスにどう影響するのかに関して、少し振り返ります。

先ほど happy workers 仮説の話が出てきましたが、それは近年の HRM (人的資源管理) 論にもかなり共有されています。しかし歴史的に、この学問は組織の不条理にかなり向き合ってきました。

組織も個人も固有の目標を追求し、それらは時に矛盾します。賃金の交渉や配置転換、組織再編のときには、その矛盾がホットになります。また、組織も個人も単体として様々な目標を同時に追求し、それらの間での矛盾もあります。経営とは、さまざまな目標がなるべく両立、あるいは統合されるための工夫だと言えます。例えば、個人の働きやすさと組織全体としての創造性の発露をいかに両立させるか、あるいはシナジーを起こすかといったような

ことです。今回話題になる「組織のより良い状態のための個人の Well-being」のようなものも、両立に関する一つの考え方でしょう。

しかし、「あれとこれは個別的、同時に追求できる」「あれが前提となってこれが実現する」というのは、ある意味で単純・簡単です。時間や知恵などの制約によって両立が難しい複数の目標を達成するため、どう工夫するか。もちろん両立を目指すのは大いに結構なことです。両立しない可能性、両立に伴う苦難も直視しなくてはなりません。

ただし、できる工夫をなんでもしていいというわけでもありません。個人の Well-being というのは、基本的には本人が形成し、自覚するものです。それに組織として介入することがどこまで可能なのか、あるいは許されるのか。個人がどこに喜びを見いだすか、幸福を感じるかというところまで、固有の目的のために組織側がつくり込んでいいのか、ということです。経営者が自身の目的達成をある程度諦める、個人の自然な Well-being に沿った目的にシフトする、といったことも必要かもしれません。人事管理というのは、どこまで個人をドライブするのか、放任するのか、個人側に合わせるのか、といった組織のアクションである。そういう視点に立って、人事管理、とりわけ HRM 研究における Well-being の扱いについて振り返っていきたいと思います。

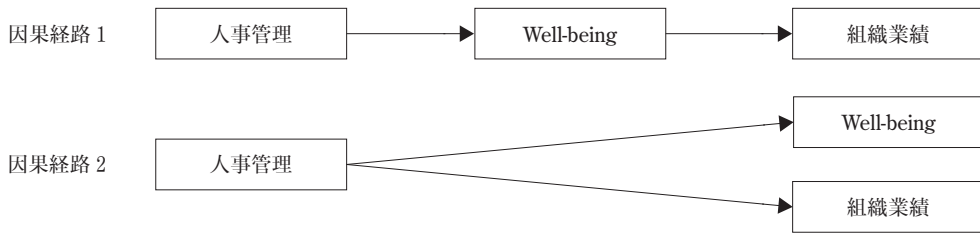
2.2 Well-being と人事管理、組織業績の関係

人事管理領域の研究自体は100年ほどあるのですが、Well-being への着目がされたのは、この20年ぐらいです。当時の HRM 研究で、企業業績への人事管理の貢献について理論的または実証的に明らかにすることを目指してきました。そこで議論になったのが、人事管理と業績の間に何が起きているのかということ、とりわけ個人の人的資源という側面です。「風が吹けば桶屋がもうかる」という言葉がありますが、原因と結果の間にはいろいろな要因があり、複雑でよく分かりません。原因と結果を媒介する要因として、人的資源、とりわけ個人が有する人的資本、心理的資本、社会関係資本などに関心が集まりました。その流れの一環として Well-being に注目が集まったということで、その脈絡は先の図1に現れています。

ただ、別の見方からすると、組織は組織で目標を達成し、個人は個人で生きがいがあり、それがある部分はオーバーラップしているかもしれませんが、基本的には別物だという可能性もあります。人事管理が業績に貢献することと Well-being に貢献することは別のメカニズムに支えられて独立的に存在している。ひょっとしたら業績につながる人事管理と Well-being につながる人事管理は違うかもしれない。そういう観点も存在します。そんなところがさまざまな議論の一部として登場してきました（図2）。

様々な先行研究が様々な指摘をしてきましたが、では総じてどのような因果関係が現れる傾向があるのかということで、先ほどご紹介したシステムティック・レビューという手法を

図2：Well-being と人事管理，組織業績の関係



筆者作成

用いて46の先行研究の内容を確認した、Peccei & Van De Voorde (2019) があります。そこでは、人事管理と業績の関係を Well-being が媒介しているかどうかが確認されました。ひょっとしたら別々かもしれない、あるいは人事管理が Well-being を低めてそれが業績向上につながるという、ある意味幸福なシナリオとは違う因果があるかもしれない、そのあたりが彼らの問題意識でした。

Well-being とは何かというのは服部さんから詳しく説明がりましたが、この研究では大きく見て心理的なもの（肯定的感情、職務満足、感情的コミットメントなど）と健康関連のもの（職務ストレス、バーンアウト、不安など）に分けて定義されています。先行研究によって様々な定義や測定がなされているため、あえておおまかな定義にすることで、先行研究を比較・統合しようとしたわけです。その上で著者は、Well-being と組織業績の間のさまざまな関係について、「相互利益」「相互相克」「相互損失」という3つのモデルに纏め、それぞれについて検討しました。

「相互利益」はイメージしやすいでしょう。優しい人事をすると個人が幸せになり業績が上がるということです。組織からいろいろやってもらったので、個人の側も意気を感じて組織にお返しをするという、マイクロ社会学の社会的交換理論と近い考えです。組織行動論で頻繁に見られる、組織側がいいことをやると個人が幸せになり組織も栄えるという、割と楽天的な観点にも通底します。

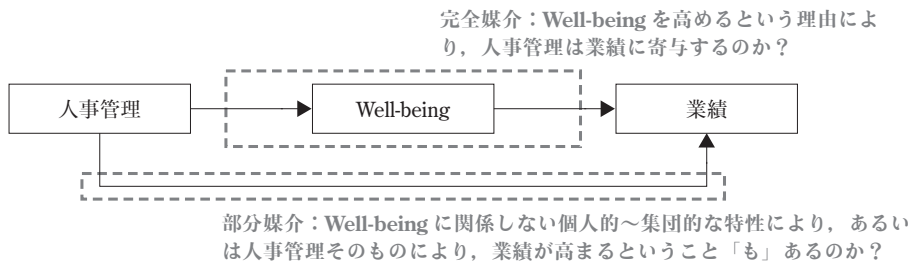
ただ、労使関係論で主張されがちですが、「そんなにうまくいかない」という議論もあります。ブラック企業のように、個人の犠牲の上に組織（企業）の収益は成り立つという観点も、少なくとも短期的にはありえます。別の観点として、組織が個人を幸せにするというのは、実は管理統制なのだから、そこでの搾取や抑圧にいずれ個人も気付くだろう、という、2つの利益を対立的なものとする「相互相克」という観点もあります。

それを延長させることで、個人の犠牲の上に成り立つ組織（企業）収益というのは短期的なものなのだから、結局のところ個人を抑圧し、見せかけの幸福を与えるような人事管理、見せかけの Well-being は最終的には組織全体の業績を圧迫する、という「相互損失」の観

点が成立します。個人は自分の Well-being を組織に過度に埋め込まれずに探求するしかない、という結論に至ります。

人事管理、Well-being、業績の関係を改めて整理したのが図3です。基本的には人事管理→Well-being→業績の3段階が想定されていますが、もし Well-being のインパクトが強い場合、完全媒介という現象が起きます。業績は Well-being によってのみ規定され、その Well-being を人事管理は規定する、という考え方です。

図3：Well-being の媒介効果についての様々な考え



筆者作成

しかし、そんなに単純なものでもないかもしれません。つまり、個人は幸せやモチベーションだけで会社に貢献するわけではなく、能力を高めたり発揮したりして組織に貢献することもあり得ます。人事管理によって育まれた個人の能力が業績につながるのだとすると、Well-being 以外の媒介変数が個人レベルで存在するわけで、Well-being の効果は部分媒介にとどまる、との効果は部分的だという考え方（部分媒介）もあります。

また、業績というものを組織レベルのものとして想定した場合、多くの人が幸せやモチベーションを知覚したとしても、その足し合わせが組織力につながるとは限りません。また、人々の間の力学や文化や風土、さらには人事管理を含む複雑な経営管理システムが業績を左右する、ということは十分に考えられます。

こうした前置きを踏まえて、Peccei & Van De Voorde (2019) のシステマティック・レビューの結果を読み解いていきます。46の先行研究が134の因果モデルを検証してきましたが、それらを比較検討すると、相互利益、相互相克、相互損失のうち、相互利益モデルが一番支持されています（表2）。つまり、人事管理をきちんとやることは、個人と組織の両方を利するという結論が出ています。

ただし、分析結果から見ると、完全媒介と部分媒介、さらには Well-being は人事管理と業績の関係を媒介しないという結果が、数としては拮抗しています。つまり、人事管理が個人の Well-being の向上を経由して高い業績に至るといった経路はありつつも、Well-being 以外の要素によって媒介されることもあるらしいということです。あるいは人事管理という組織

表2：業績と両立する Well-being

	相互利益	相互相克	相互損失
完全媒介	34	0	2
部分媒介	26	1	5
Well-being と業績の独立性	29	8	×

Peccei & Van De Voorde (2019) をもとに筆者作成

の複雑な管理システムが、その模倣のしにくさもあって、個人に関する要素を介さず、直接的に組織の業績につながるという経路も考えられます。つまり、人事管理と業績の関係において Well-being が果たす役割は、ある程度は分かっているもののまだ分かっていない。ただ、個人と組織の Win-Win の一翼を担う可能性はそれなりに高い。そのあたりが、今までの研究からうかがえることです。

2.3 さらに研究・実践に向けた留意点

では、個人も組織もハッピーなんだね、よかったねと言ってしまっているのかについては、留意が必要です。産学連携がうまくいくことで解決するかもしれませんが、われわれが取れるデータにはかなり制約があり、誤った結論が生まれている可能性があります。

例えば、多くの先行研究が、クロスセクションデータといって、個人の Well-being と組織業績を同じタイミングで測定しています。しかも、シングルソースということで、両変数について同じ対象に尋ねています。例えば会社の人事部に「おたくの社員の Well-being はどうですか」「おたくの会社の業績はどうですか」と聞く、しかも同じタイミングでということが結構あるのです。そうなる何が起こるかという、例えば、たまたま業績がいいからボーナスが増えるなどで社員が幸せを感じる、という逆の因果が出る。あるいは、組織の事業戦略が社内的にも社外的にも魅力的だから、社員も幸せを感じるし、社会に支持されて収益も出る、という疑似相関が出る。さらには、自社の状況をよいものだと思いたい、よく見せたいという回答者のバイアスも入りうる。また、受けがいい因果関係を出したいという研究者のバイアスすら入りうる。つまり、データの取り方に起因して実態をきちんと測れず、個人が幸せだから業績が上がるという「発見」が、なんとなく「発明」される可能性があるわけです。

最後の点について少し補足しておく、研究者というのは、先ほど述べられた happy workers 仮説、幸せな人は生産性が高く業績に貢献するという、願望と言ってもいいような想定に引きずられて研究しがちだということです。当然、実務もそうです。われわれは見たいようにものを見るので、本当のところはどうかという議論が徹底されなくなる可能性があります。批判的に、あるいは注意しながら研究をする、産学連携をする必要があると

いうことが、将来に向けた課題として指摘されます。私からの話題提供は以上です。

3 経営学的な Well-being についてのサマリ（話題提供者：庭本佳子）

庭本 経営学研究科の庭本です。私は、個人レベルというより、マネジメントや制度の学説的な検討や、経営組織論・組織のケイパビリティなどを専門にしているので、人事のところは江夏さん、服部さんと重なるところもあるのですが、加えて人事に関わらない組織的要因などの研究もしています。そうした観点から、これまでの議論をまとめてみます。

組織行動論、人的資源管理研究の特徴としては、職場のリーダーシップや社会関係などに細分化して注目するものであれば、経営学においては総じて Well-being を巡ってかなりの研究が蓄積されてきたと思います。

ただ、組織行動論・人的資源管理領域ともに、先ほどから何回も出てきた「幸福な労働者観」を暗黙裡の前提に、その正しさを検証してきた実証研究が蓄積されてきたといえるかもしれません。研究者自身が持つそういった願望、もっと究極な言い方をすると妄信には気を付けていかなければいけないということです。

服部さんがおっしゃっていましたが、Well-being に関してはカジュアルダウンが起こっており、とりわけ組織行動論においては、測定可能な変数に置き換えて操作化していく過程で、Well-being という本来は多義的な概念が、実証可能なシンプルな概念に置き換えられてきた経緯があるということです。

そもそも経営学のロジックには組織のロジックと個人のロジックがあり、それら両方が問題になるはずなのに、細分化の過程でそこが欠落していくところがあります。組織のロジックでいうと、市場との関係性、合理性、効率性、創造性、短期視点、長期視点と、いろいろな可能性があると思いますが、そこと両立できるかどうかも含めて考えていく必要があるでしょう。そこはまだまだ経営学では研究が途中段階だといえるということが、われわれの出している結論の一つです。

今後、経営学で個人の Well-being について議論していく場合には、経済学・心理学でそれぞれ非常に進んでいる Well-being 研究をただ取り入れるというより、今申し上げた個人の視点と組織の視点・組織のパフォーマンスとの両立のフレームワークを構築していくことが、課題となります。これは、もしかすると細分化の流れに逆らうような話になってくるかもしれませんが、そういった視点を忘れてはいけないということです。

服部 江夏さん、庭本さん、ありがとうございます。ここからまた同じように3人でバトンパスをしながら、大きくわけて二つの実証研究から、三つの研究報告をいたします。私と江夏さんからは、コロナ流行下での日本の就労者について検討した『コロナショックと就労』

という学術書に掲載された結果を、それぞれ1つずつ紹介します。その後、我々が一緒に研究しているある企業のデータに基づき、庭本さんからお話しいたします。

4 『コロナショックと就労』より 日本における実証研究の成果報告（話題提供者：服部泰宏，江夏幾多郎）

服部 私たちは2021年に『コロナショックと就労』（ミネルヴァ書房）という本を出しました。江夏さんをリーダーに、私を含めた6人のメンバーが関わった大規模なものであり、コロナ流行初期の日本の就労者に対して、2時点（2020年4月と2020年7月）で測定を行っています。「第一波」「第二波」なるものが押し寄せるなか、日本の就労者たちは何にどのように反応したのかということ、15章立てで論じています。その中から今日は、本日の問題に直接繋がるであろう、第9章、第10章をピックアップします。まず私の方からは、狭い意味での幸福について検討した第10章の中身をお届けします。

4.1 幸福を巡る研究のラフなスケッチ

幸福の問題は、経済学や哲学など、いろいろな分野で議論されてきました。代表的なところでいえば、アリストテレスの『ニコマコス倫理学』やEasterlin (1974) などがあります。

アリストテレスが『ニコマコス倫理学』でいっているのは、「幸福こそが私たちの人生における最高の善であるが、幸福とは、単に「私は幸福だ」と人々が主観的に感じている状態である幸福感と、同義ではない。主観的に幸福を感じていることに加えて、それを支えるさまざまな客観的な基盤、例えば経済的な豊かさや社会的な豊かさなどを伴っていることこそが幸福である」ということです。自分が主観的に幸福だと思いうわゆる幸福感と幸福であることを、明確に区別している点が重要です。幸福の問題は実に奥深く、慎重に議論する必要があるということ、かなり前に指摘していたのです。

経済学では、「Easterlinのパラドクス」が有名であり、こちらは幸福「感」に注目した議論です。端的に言えば、さまざまな国の国民の幸福感を、所得水準やGDPなどの高さ順でソーティングしていったときに、幸福感の順位と所得や経済的豊かさの順とが必ずしも一致しない、ということです。さらには、特定の国において時系列的に経済が豊かになっていく、つまり一つの国の中で所得水準・経済水準が変わっていくときに、そこに引っ張られるように幸福感が上がってくるかということ、そういうわけでもないということも明らかにしています。

これらから言えるのは、「幸福感」と「幸福」とは違う、つまり「幸福に感じている」ということをもって「望ましい状態」と考えるのは、早計かもしれないということです。

われわれの調査は、このような問題意識に基づいたものになります。先に申し上げたとお

り、この調査では、2020年の4月と7月の2時点で測定をしています。4月の調査は、COVID-19の感染者が最初に急増していたタイミング、7月の調査は、その後の小康状態を挟んで、次の感染者急増フェーズに入ったタイミングで行われました。このいずれにおいても、幸福感を、「全般的にみて、私は自分のことを（ ）と考えている」という文章を就労者に提示し、（ ）内に当てはまるものを、「非常に不幸である」「どちらかといえば不幸である」「不幸でも幸福でもない」「どちらかといえば幸福である」「非常に幸福である」の5つの中から選択してもらう、というかたちで測定しました。

興味深いことに、どちらの時点においても、相当数の人が「どちらかといえば幸福である」「非常に幸福である」を選択しました。「へえ、そうなんだ」とまずは純粹に驚いたというのが正直なところですが、Easterlinらの議論を踏まえてよくよく考えてみると、「本人は幸福だと思っはいるが、実際にはいろいろなものが複雑に絡み合っており、モヤモヤとしている」という複雑な心理が、もしかしたら伏在しているかもしれないと思うようになりました。江夏さんや他の研究者仲間と議論をする中で、この問題をもうちょっと掘り下げてみよう、ということになりました。

4.2 研究課題と分析

そこで私たちが立てた研究課題は、「現実への理解と統制の感覚を伴った中身のある幸福感と、それを伴わない、いわば空虚な幸福感とは、それらを規定する要因がどのように異なるのか？」です。

みなさん、時計の針を2年くらい戻してみてください。コロナなるものの流行が広がる中で、「何が起きているんだ」「マスクが足りないではないか」「ティッシュも足りなくなるのではないか」という状況の中で、家庭があって、収入もあって、何とか幸せにやれてはいるけれど、自分が今起りつつある現実を理解し、コントロールできているかという、どうも心許ない……そういった感情を経験した方が少なくないのではないのでしょうか。私たちは、このような複雑な心理状態を、「空虚な幸福感」と名付けることにしました。

この「空虚な幸福感」を捉えるために私たちがやったのは、先ほど紹介した主観的幸福感とは別に、守備一貫感覚 (sense of coherence: SOC) というものを測定し、それらを組み合わせ合わせた合成変数を作る、ということでした。SOCは、「今、あなたは目の前で起っていることについて生活世界を理解し、それを自分でコントロールできているという実感を持っていますか」という文言に対して、主観的幸福感と同様の複数段階で回答してもらっています。幸福感のスコアとSOCのスコアを重ねてみて、前者は高いが後者は低い人がいた時、その人たちは「空虚な幸福感」を抱えている、と考えることにしたのです。

クラスタ分析を行った結果から、全部で3000人強の回答者のうち745名が、この「空虚な

幸福感」を抱えていると判定するに至りました。その上で、この745名はどのような特徴を持った人たちなのか、ということを検討しました。分析の結果見えてきたのは、「年齢が低い人」「職場の上司から支援を受けていない人」「レジリエンスが低い人」が空虚な幸福感を抱えた人になりやすい、ということでした。そのほかにも、「所得が多くなる見込みがある」と答えた人の中にも「空虚な幸福感」を抱えている人が少なくないこと、エッセンシャルな業務を担う医療・福祉業は当てはまりにくいということも分かりました。所得が安定していて、家計的には大丈夫、それどころかむしろコロナ禍を契機に世帯所得が上がる見込みのある人々、客観的には幸福そうな人々の中に、空虚な幸福感を抱えた人が少なくないという結果から、私たちは、Easterlinのパラドクスを思い出さずにはいられませんでした。

4.3 暫定的な結論

第10章のエッセンスの紹介は、ひとまず以上になります。暫定的かつ断片的なものであることは自覚していますが、幾つか重要なものを含んでいるのではないかと私たちは考えています。

まずいえるのは、幸福感を単次元で捉えると「非常に幸福」となる人々の中に、SOCというもう一つの次元をかませた瞬間、「そうともいえない」人々が出現するということです。アリストテレスが問題提起し、Easterlinが実証的に裏付けた「幸福の複雑さ」の一端に、私たちが迫ることができた気がしています。

ここから導かれる1つの結論は、幸福感の単純な分布から、「日本の就労者は総じて幸福を維持しており、問題はなくコロナ禍に対応している」と言い切ることはできない、ということです。「幸福か否か」と問われれば「幸福だ」と答える人々の中の多様性に注目し、表面的な測定の奥に潜む機微に踏み込んでいくことが、経営学者として重要だということ自分たちのデータから感じた次第です。

それでは同じ本の第9章について、今度は江夏さんから紹介をお願いします。

4.4 感情的相反性について

江夏 本当にいろいろな側面でデータを取ったので、1冊の本として議論できないくらい分析の枠組み・モデルとしてはいろいろあります。新型コロナだけが共通項になったような調査であり、本です。その中でも今回は、「感情的相反性」という、耳なじみのない、しかし少し考えたら「そういうの、あるね」というような感情に関する話をしたいと思っています。

人が創造的であるとはどういうことかについて考えるに、自分や状況の否定から入る人もいれば、肯定から入る人もいると思います。伸び伸びとした環境で新しいことをやる人もいれば、現状に対する怒りや自分に対するふがいなさ、失恋したなどいろいろあるかもしれま

せんが、そのようなものが爆発力になって新しいものを生み出すようなこともあります。

しかも、否定的な感情だけの人や肯定的な感情だけ的人是にそれほど存在せず、否定的なものや肯定的なものがない交ぜになっている状態は結構あるかと思います。例えば、今私は月末が締め切りの論文を書いています。面白いテーマなのでやっていて楽しい部分はもちろんありますが、納期との戦いということになってくると「発想に任せていたら書き終わらない」「外圧はしんどいな」というように、肯定と否定がない交ぜになっています。皆さんの中にも似たような感情を日々経験しておられるかと思いますが、そうした両すくみの状況でうまくやっていくことが創造性だとも言えるでしょう。

Larsen & Diener (1992) は感情マップのようなものを描いたのですが、そこでは肯定的感情と否定的感情が対立的なものとして捉えられず、両方が強い状態を、人が活性化している状態と定義しています。肯定的感情しかないただ快樂なだけでは創造的である必要性がそもそも生まれませんし、否定的感情しかないただ不快なだけなら人はつぶれてしまいます。肯定的感情も否定的感情も低い不活性状態では、人は「三年寝太郎」のようにずっとごろごろしている。著者らは別に創造性の話はしませんし、活性化した状態を Well-being と言っているとは断定できませんが、生きていることを実感しやすい状態だとすると Well-being と少なからず重複しているようにも思えます。否定的感情の中でも、ただ否定だけではない、ある意味でスリリングな状態のようなものも Well-being に入れてもいいかもしれません。

データ分析を行っていた2020年度後半、私自身にも感情的相反性があったのかもかもしれません。「世の中が重たいな」としんどさを抱えながら、だからこそその実態や背景を理解したいという、否定的感情と肯定的感情が両方ありました。「今しかできないことをやろう」ということで、前職で持っていたゼミに所属する学生とも、コロナ時代の就職活動・採用活動に関する本を書いていた。それが江夏 (2021) です。結局は自分の内面を文章に落としているだけなのかもしれませんが、だからこそ個人的にはそこそこに思い入れのある分析になりました。

ポジティブな感情とネガティブな感情がない交ぜになっている状態だと新しいアイデアが生まれやすいのは、そういうときにこそ多くの刺激を人が知覚するからです。刺激がある状態なので情報がどんどん入ってきたり、情報を処理したりする中で新しいことに気が付いたり、判断の正確性が高まったり、今まで想定していなかったことについて「なるほど」と思ったり、そのようなものがあるかもしれないということです。

感情的相反性が高い状況での創造性の発揮については議論らしい議論がないのですが、つらい中でもうまくやっていくという意味でのレジリエンスと、近いものがあると考えています。この研究をするときも、感情的相反性に影響する要因はレジリエンスに影響する要因と近いのではないかという想定を持ち、レジリエンスの勉強も少ししてみました。Hartmann

et al (2020) のレビュー論文によると、レジリエンスのさまざまな規定要因は五つのカテゴリーに分けられます。

一つ目は人格的特徴や文化的価値観です。二つ目は個人が物事をうまくやっていくための資源、これはお金というより、むしろ人的資本や心理的資本のようなところです。三つ目は状況への態度や思考図式です。四つ目は自分や周りがどのような感情状態にあるかです。五つ目は仕事環境の中にどのような資源があるかです。このようなものが感情的相反性にも影響している可能性があります。

そこで、「いかなる個人特性や職務状況が就労者の感情的相反性を形成するか」「感情的相反性が就労者の創造的行動にどう影響するか」という二つのクエスチョンを解明しようと、3000人余りのデータを元に分析してみました。

尺度化については、調査のために設けられた200以上の質問項目のうち、ポジティブな心理状態とネガティブな心理状態のそれぞれに関するものをピックアップし、平均値を取る形でまとめました。まとめたポジティブ感情とネガティブ感情を掛け合わせ、その数字が高いほどポジティブ感情もネガティブ感情も強いということで、感情的相反性を定量的に測れるようにしました。

4.5 主な発見事実

慎重な分析手順を極力踏んだ結果として分かったこととしては、感情的相反性を促す要因は、個人が抱く自己効力感と、個人を取り巻く環境としての職務プロセスにおける他者依存性、すなわち、仕事プロセスが他人次第という二つの要因に尽きるということが出てきました。

自己効力感が高い人がポジティブな感情を持ちやすいというのは分かりやすいですが、ネガティブな感情も引き起こすのはやや意外でした。世の中が激変してしまったので、今までの勝ちパターンが崩れてしまうような経験によって、元々「俺、やるじゃん」という人ほど、そのような感覚を持ちやすいのではないかと考えられました。新しい状況で「ちょっとまずいな」と思いつつも、今まで自分に自信を持ってやってきたのでポジティブな部分もあって、「しんどいけど、やってやろうじゃないか」という感覚を、自己効力感が高い人は持ちやすいのかもしれない。

仕事プロセスの他者依存性は、例えば急にリモートワークに入ったり、自分はリモートワークをしていないのにお客さんがそうだったり、飲食店では急に売り上げが下がったり、そうした中で思うように仕事ができない、ということの意味します。お客さん次第・同僚次第で自分の仕事のありようが変ってしまう人は、コロナの状況ではしんどくなりやすく否定的感情が促されやすいのですが、他の人と一緒に関わっていることへの安心感や責任感から

「難局をなんとか乗り切るしかない」という思いが生じやすいのかもしれませんが。

また、感情的相反性が高い人は創造的なのかということ、まあイエスということでした。今回の分析では、創造的行動として、学習棄却・関係構築・変化の創出の三つに着目したのですが、感情的相反性がこれらを全て促したという結果が出ました。

ここで大事になるのが、先ほど自己効力感と職務プロセスの他者依存性の話をしましたが、これらが創造的な行動を引き起こすとして、それが感情的相反性に媒介されるのか、あるいは媒介されずに直接引き起こすのかということです。本を出版する段階では検討せず、今回の発表のためにデータを再分析したのですが、自己効力感や他者依存性が感情的相反性を高めて、学習棄却を促したということが分かりました。元々、自己効力感と他者依存性は学習棄却、すなわち「コロナという新しい状況で、今までのやり方はいったん棚上げよう」ということを促しやすい。そしてなぜそうした促進が生まれやすいかということ、それは自己効力感や他者依存性が人々の感情的相反性を促すからだという、「自己効力感／他者依存性→感情的相反性→学習棄却」という3段階のモデルが確認されました。

4.6 インプリケーション

単純に言うと、2年前は結構ピンチだったと思います。人によっては生命や生活のリスクも感じたでしょうし、そこまでなくても、今まで通じていた話がオンラインになって急に通じなくなった、そのようなことを経験した人たちは多いと思います。

しかし、別の見方からするとチャンスだった可能性もあります。家のことをしながら仕事ができる、都会から離れて暮らせる、私の仕事は今の時代だからこそ求められるようになった、というものです。今までととにかく違うからわくわくするという人も、ひょっとしたらいたかもしれません。ピンチでもありチャンスでもあると物事を捉えられる人はどういう人だったのかということ、一つは内面としての自己効力感、もう一つは環境要因としての仕事環境における周りの人と持ちつ持たれつ状態。そのようなことが確認されました。

この発見は、経営管理や人事管理に対してどのような示唆があるのでしょうか。「社員の感情的相反性は経営成果につながるから、感情的相反性を促す要因をどんどん実現していこう」ということで、例えば採用で自己効力感の高い人を探る、あるいは仕事のデザインを見直してメンバー同士の依存性を高める。そういうことをついやりがちですが、相反性というのは個人のネガティブな要素・ネガティブな感情も含めるので、そのようなものを経営管理や人事管理が意図的に作り出していいのかということ、そうとも言えません。Well-beingと同様に、個人の生き方やあり方に期することについて、雇用契約を結んでいるからといってどこまで外部が介入していいかどうかというのは、大事な論点だと思います。これで話題提供を終わります。

服部 『コロナショックと就労』から2つの章をピックアップし、紹介しました。この調査を通じて、先に私や江夏さんが指摘した問題、例えば Well-being の多義性の問題に、多少なりとも迫ることができたように思います。とはいえ、様々な組織に所属する3000人強の就労者を対象とした大規模な調査ということで、そこで見出されたのは良くも悪くもジェネラルな発見事実だと言えます。

ここからは、国内を代表するある企業内で測定されたデータの分析に基づき、特定の組織の中で Well-being がどのように観察されるのか、ということを考えてみたいと思います。具体的には、従業員の Well-being と関連する職場生活、仕事要因の関係性について、ご紹介したいと思います。ここまでの2つの報告のように、本や論文として発表したものではなく、試しにいろいろ分析しているというフェーズのものだということをご理解下さい。それでは、庭本さんよろしく申し上げます。

5 日本の大企業 X 社における個人の Well-being (話題提供者：庭本佳子)

庭本 先ほどもありましたように、ここからは、ある日本企業1社の社員を対象に測定したデータからの話になります。Well-being の性質からして、もちろん一義的な共通要因を特定できるわけではありません。したがって本報告では、ある日本企業 X 社の個人に関するデータを見ながら、組織のマネジメントの可能性のある範囲での、職場生活と個人の Well-being との関連を探索的に見ていくこととなります。

5.1 本報告の目的と背景

これまで何度も強調されてきたように、Well-being を経営学の視点で捉えることの難しさ、幸福の多義性、ある種の曖昧さがもたらしている Well-being の捉えにくさ、その中でマネジメントが関わっていける範囲はどこまでなのか、個人の Well-being を向上させることと組織のマネジメントの視点のインターフェースはあるのかなのか、あるとすればどのように取っていけばよいかということが根底の問題意識の中にあります。同時に、現実世界の中で特に若年層の就労意識が多様化し、私生活重視の傾向が高まっている中で、Well-being におけるマネジメントの役割を考えること自体の意義を問い直す必要があります。それが根底の問いとしてはあり、『コロナショックと就労』とは異なり、ある1つの組織内における個人の Well-being の実態がどうなっているかということを探索的に把握しておこうというのが、ここでの目的です。

5.2 方法・分析結果

どこに注目するかということ、2点あると思います。1点目は主観的な幸福感を個人がどの

ように捉えているのかということです。これは狭義の Well-being ともいわれるものです。Ryan, Huta & Deci (2008) などの先行研究では、仕事へのエンゲージメント・やりがい感・モチベーションなどは自己決定理論のメカニズムを通して、幸福感の寄与要因の一つになっているといわれています。こういったところを、実態をみて確認していきます。

2点目は心理的資本 (psychological capitals) です。これは幸福感を高めていくプロセスに注目しているものです。本当に幸福かどうかは別にして、そこに向かおうとする心理的な状態のことです。心理的資本というのは個人のポジティブな心理状態を指していて、Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio (2015) などの先行研究では (1) 自己効力感, (2) いい意味での楽観思考や (3) 希望感, 先ほども出てきていた (4) レジリエンス, そういったものが構成要素になっています。心理的資本というのは、理論的には出来事を肯定的に評価していくことを積み重ね、仕事や人間関係に関する満足感を高め、それを蓄積していくというもので、こうした蓄積を通して心理的資本と Well-being とが深く関連していることが示されてきています。

その2点から日本企業 X 社社員個人の Well-being を見ていきたいのですが、使用するデータは2020年6月に日本を代表する大企業 X 社の社員を対象に行ったアセスメント調査により収集したものです。このアセスメント調査の開発自体は、X 社と神戸大学が、2018年の調査項目の設計から始まって、ずっと続けている共同の研究調査プロジェクトです。毎年拡大しながら行われています。

今回用いているのは2020年時点のもので分析対象は6,341名 (男性4,981名, 女性1,423名) です。一応男性と女性の人数に言及しましたが、今回の私の分析では性別による幸福感や心理的資本の差は特に出でこなかったもので、もう一段、役職・年齢によるサブグループに分けて見えています。

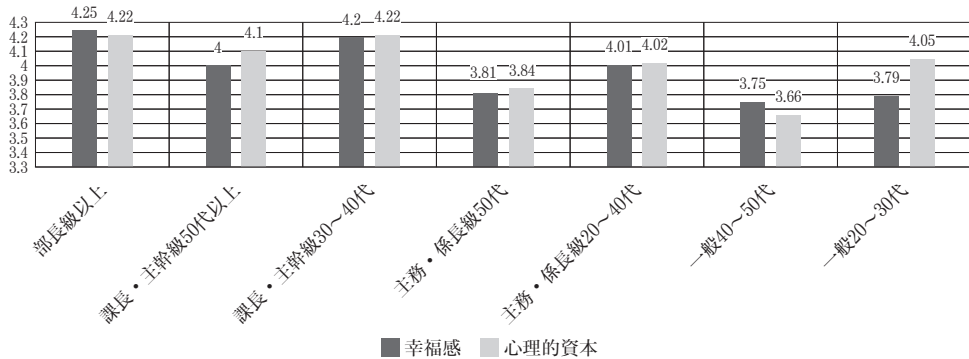
測定に用いた尺度は、X 社との共同で行われた調査ということで、学術的な厳密性を多少犠牲としつつ、回答者にとっての分かりやすさを優先したものになっているということをご承知おきください。仕事のやりがい、モチベーション、職場生活の質、ワークライフバランスに関わるようなところ、あるいはネガティブなところとして過度な仕事負担、このようなものが幸福感にどのように関連しているかを見えています。

心理的資本に関しては個人特性がかなり影響するだろうと思い、個人の性格特性である Big-Five の中の開放性あるいは情緒安定性に注目するとともに、多様性の受容にも注目してみました。

最初に役職・年代グループ別で、幸福感を見ていきます (図4)。最大値5のところ回答者の平均値は3.93と、低くもなく高くもなくというところですが、役職・年代によってかなりばらつきがありました。4を超えている (幸福度が高い) のは、部長級以上、課長・主幹

級50代以上など、ある程度の役職に就いている方です。幸福と言えるかどうか分からない、どちらとも言えない、あまり当てはまらないという人たちは、若年層や役職を持たない中堅・ベテラン層の方ということが見て取れるかと思えます。

図4：役職・年代グループ別の幸福感，心理的資本



心理的資本に関しては、一般の20~30代が比較的高く、以降は年齢とともに落ちる傾向があることがわかりました。仕事のやり方や役職の就き方で見た場合、同じ年齢層で見たときには、役職が高い方・ポジションが付いている方は心理的資本も高い傾向にあるという傾向も確認されています。

先行研究でも示されてきたような仕事のやりがい、モチベーション、過度の仕事負担感のようなネガティブな感情といった変数と幸福感との相関についても、簡単に確認しておきます(表3)。予想通り、現在の生活の質についての実感、仕事のやりがい、モチベーション、心理的資本などが、幸福感と一定の相関を示しています。ネガティブなところで言うと、職務不満につながりやすい過度の仕事負担に関しては、幸福感との間にほとんど相関は見られませんでした。

他方で、役職・年代グループごとに相関の強さを比較したのですが、大きな違いが出ることはありませんでした。ただ、若年層は他のグループに比べて幸福感とモチベーション間に高い相関が確認されています。さらに、部長級クラスでは心理的資本・モチベーション関係ともに、幸福感との間にあまり強い相関がないのも面白い結果と言えます。彼らの幸福感は一体どこから来ているのかというのが、今回の分析ではよく分からない状態になってしまいました。

もう一步だけ分析を進めて、幸福感に対して、(1)モチベーション、(2)仕事のやりがい、(3)職場生活の質がどのように影響しているか、ということを回帰分析によって確認しています。いずれも幸福感との間に統計的に有意な関係があるのですが、係数を比較すると、モチベーションが最も強い関係を持っているという結果でした。

表3：幸福と種々の要因の間の相関分析

	1	2	3	4	5	6
1. 幸福	-					
2. 生活の質	.338**	-				
3. 過度の仕事負担	.081**	-.066**	-			
4. 仕事のやりがい	.500**	.443**	.280**	-		
5. モチベーション	.553**	.363**	.206**	.752**	-	
6. 心理的資本	.381**	.277**	.135**	.476**	.477**	-

** p<.01

5.3 結果・示唆

先の相関分析，そして回帰分析から見てきたのは，少なくともX社において，幸福感に対して特に強い影響を与えていたのは，仕事におけるモチベーション，特に仕事そのものが面白いというような内的なモチベーションだ，ということでした。先に紹介したように，役職・ポジションによって人の幸福感にある程度の差が出てきます。役職自体は外発的な動機付けだと思いますが，これが変わることで，金銭以外の様々な要因，例えばアクセス可能な資源が変わったり，周囲からの見られ方が変わったり，ということは容易に想像できます。これらは，モチベーションと幸福感の連関に社会的資本という要因を加えた考察の必要性を示唆しているとも言えそうです。あわせて，役職が上がることで，仕事の価値と自分の価値の同一視傾向が高くなり，組織と自己との一体感が高まったり，仕事における自己決定の程度が強くなったりするということも考えられます。そのような経路を介して，役職と幸福は結びついているのかもしれない。

モチベーションと幸福の間に相関があるだけでなく，モチベーション→幸福という影響関係がありそうだという発見にも，注目しておきたいと思います。モチベーションはある意味不安定で，短期的に上下し，日常的にも上がったり下がったりするものですが，その蓄積が長期的な全体の幸福感という，ある程度長期スパンの安定したものに影響している可能性があります。「モチベーションのような変化スパンの短い現象が蓄積されることで，幸福という変化スパンの長い安定的な現象がどのように形成されていくか」という問いとして，経営学的にも興味深いものが提起されたといえるでしょう。不安定だからといってマネジメントにおいて無視していいことにはならないだろうということです。

先の分析とは別に，自己効力感や，それに関わるようなプロアクティブな個人特性，上司からのリーダーシップの良し悪し，職務特性，多様性の受容や情緒安定性，開放性といった個人特性，それに年齢などが，心理的資本を高めるのか低めるのか，ということについても分析をしています。

回帰分析を実施した結果，まず，心理的資本の程度には，年齢が大きく影響していました。

個人特性として想定したのはいわゆる Big-Five の中の、開放性と情緒安定性です。これらはいずれも、心理的資本に影響を与えているようです。とりわけ開放性に関しては、組織にとって、重要な政策変数になりうると思います。仕事経験の積ませ方・経路、他者との協働学習機会の付与によって、時間はかかるかもしれませんが、開放性を伸ばしていくことができるからです。今後のマネジメントの課題であることが示唆されるかと思えます。

今回の分析では直接触れていませんが、いろいろとデータを見た中で、海外勤務経験の回数や有無といった仕事経験の経路によって、心理的資本の蓄積の程度が異なってくることも観察されているので、そういったところも併せて、より良い分析をこれから進めていきたいと考えているところです。

6 おわりに²⁾

日本の就業者の Well-being についての研究が多くなされ出しているが、神戸大学でも、すでに説明があった X 社との共同研究には、本シンポジウムの登壇者全員が関与している。また、その他にも、Well-being の実態解明を直接に意図したものではないが、登壇者のうち服部、江夏は、コロナ流行初期の日本の就業者に対して、2 時点（2020年4月と2020年7月）で測定を行ない、その成果を『コロナショックと就労』（江夏ほか、2021）という書籍にまとめた。経営学的な観点から日本をフィールドに大規模調査を行ったという点で、先例のないものであったが、その中でも、(1) 肯定的感情と否定的感情が入り混じった「感情的相反性」の生まれる背景や創造性に及ぼす影響、(2) 幸福感の先行要因、といった、Well-being に関わる検討も行われている。

神戸大学における今後の産学連携の候補テーマの一つとして、組織の Well-being におけるダイバーシティやインクルージョンが挙げられる。その実態解明をイノベーションの創発という観点から行うことには一定の意義がある。また、経営学的視点からはやや逸れるが、社会の Well-being のためのスマートシティ構想も、候補テーマの一つである。市民視点のまちづくりを進めることによる地域コミュニティの活性化は、社会課題の解決につながる。

注

* 本稿は、神戸大学産官学連携本部主催により実施されたシンポジウム「Well-living 研究会～人のこころの豊かさ・幸福を求めて～ 第2回シンポジウム」（2022年9月28日）の記録より、服部・江夏・庭本の報告パートを抜粋し、一部修正したものである。本シンポジウムを企画・運営された神戸大学産官学連携本部のメンバー、とりわけ富田克彦特命教授に、この場を借りて感謝申し上げたい。

1) あるテーマに関して過去に行われた諸研究を、一定の基準に従って収集し、学術的な研究の到達点や課題を整理した研究。

2) 本節の第2段落は、富田克彦特命教授による発言を著者らで要約したものである。

参 考 文 献

- Easterlin, R. A. (1974). "Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence." In *Nations and Households in Economic Growth* (pp. 89-125). Academic Press.
- Hartmann, S., Matthias, W., Newman, A., & Hogel, M. (2020). "Resilience in the workplace: A multi-level review and synthesis." *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). "Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda." *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1992). "Promises and problems with the circumplex model of emotion." In M. S. Clark (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology: Emotion* (pp. 25-59). SAGE.
- Luthans F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*, Oxford University Press. (開本浩矢・加納郁也・井川浩輔・高階利徳・厨子直之訳 (2020)『こころの資本』中央経済社.)
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogonnaya, C., K ns l , M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis." *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). "Human resource management-well-being-performance research revisited: Past, present, and future." *Human Resource Management*, 29(4), 539-563.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). "Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia." *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170.
- 江夏幾多郎 (編著) (2021). 『感染症時代の採用と就職活動—コロナ禍に企業と就活生はどう適応したのか』千倉書房.
- 江夏幾多郎・服部泰宏・神吉直人・麓仁美・高尾義明・矢寺顕行 (2021). 『コロナショックと就労—流行初期の心理と行動についての実証分析』ミネルヴァ書房.