

# ウェルビーイング経営の現在と未来

Present and Future of Well-Being Management

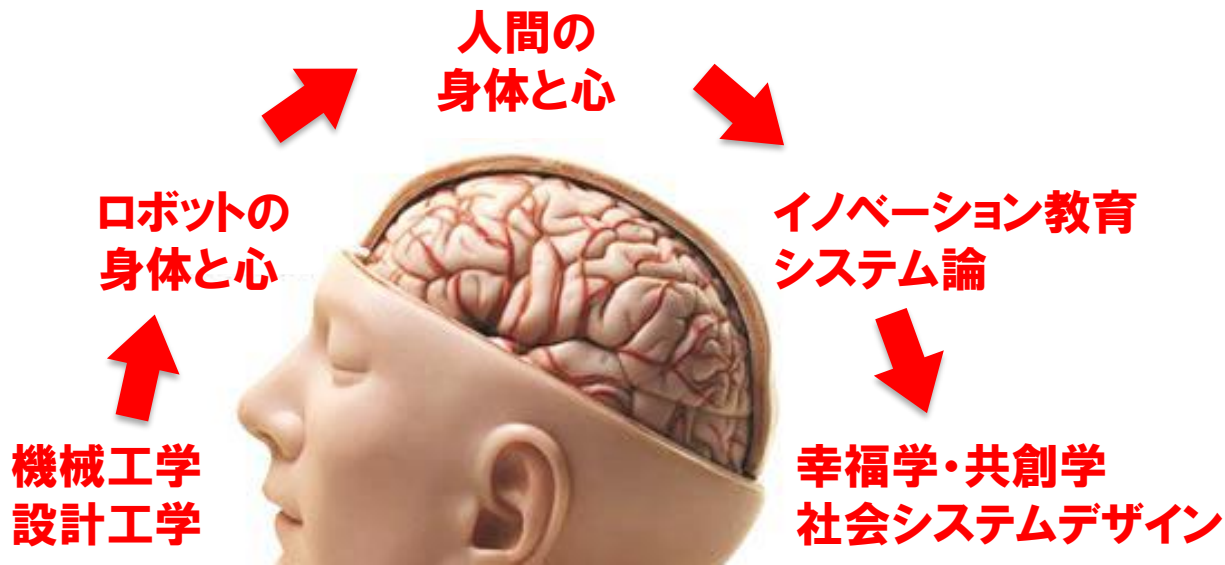
慶應義塾大学大学院

システムデザイン・マネジメント研究科 教授

前野 隆司



# 前野 隆司 TAKASHI MAENO



(広義の健康)

# Well-being

良好な 状態



(狭義の)

## 健康



## 幸せ 幸福

happi-  
ness

感情としての  
幸せ



## 福祉

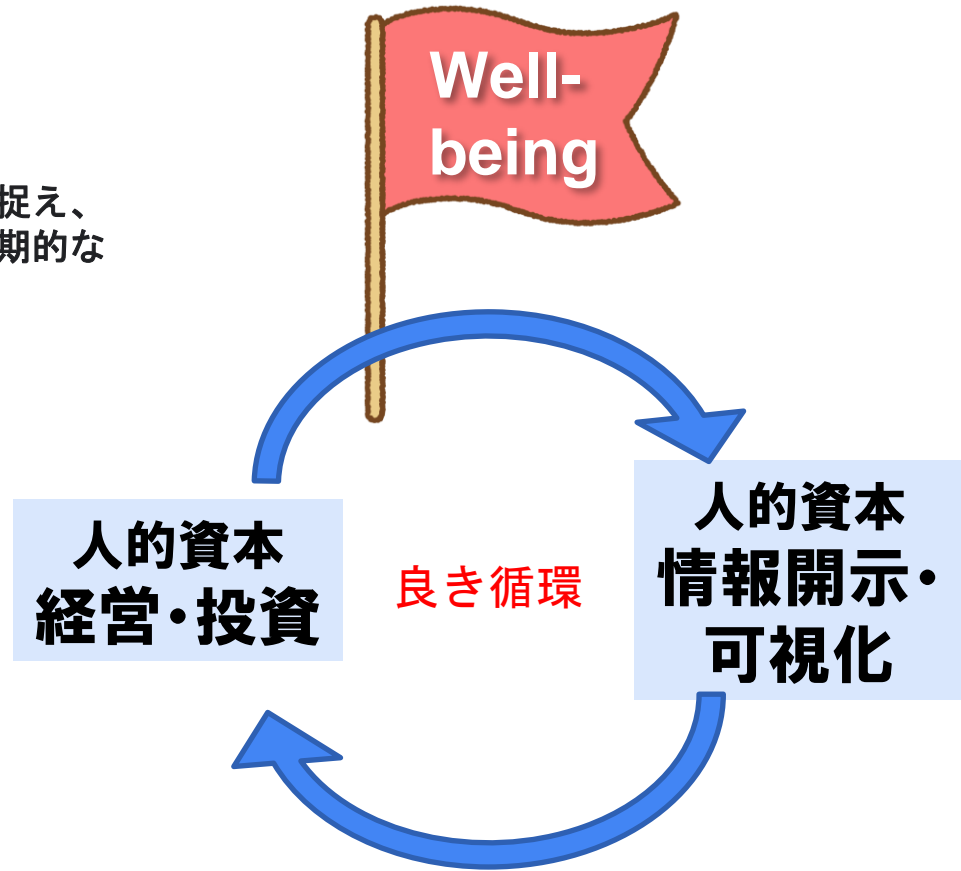


# 人的資本経営と ウェルビーイングの関係

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方

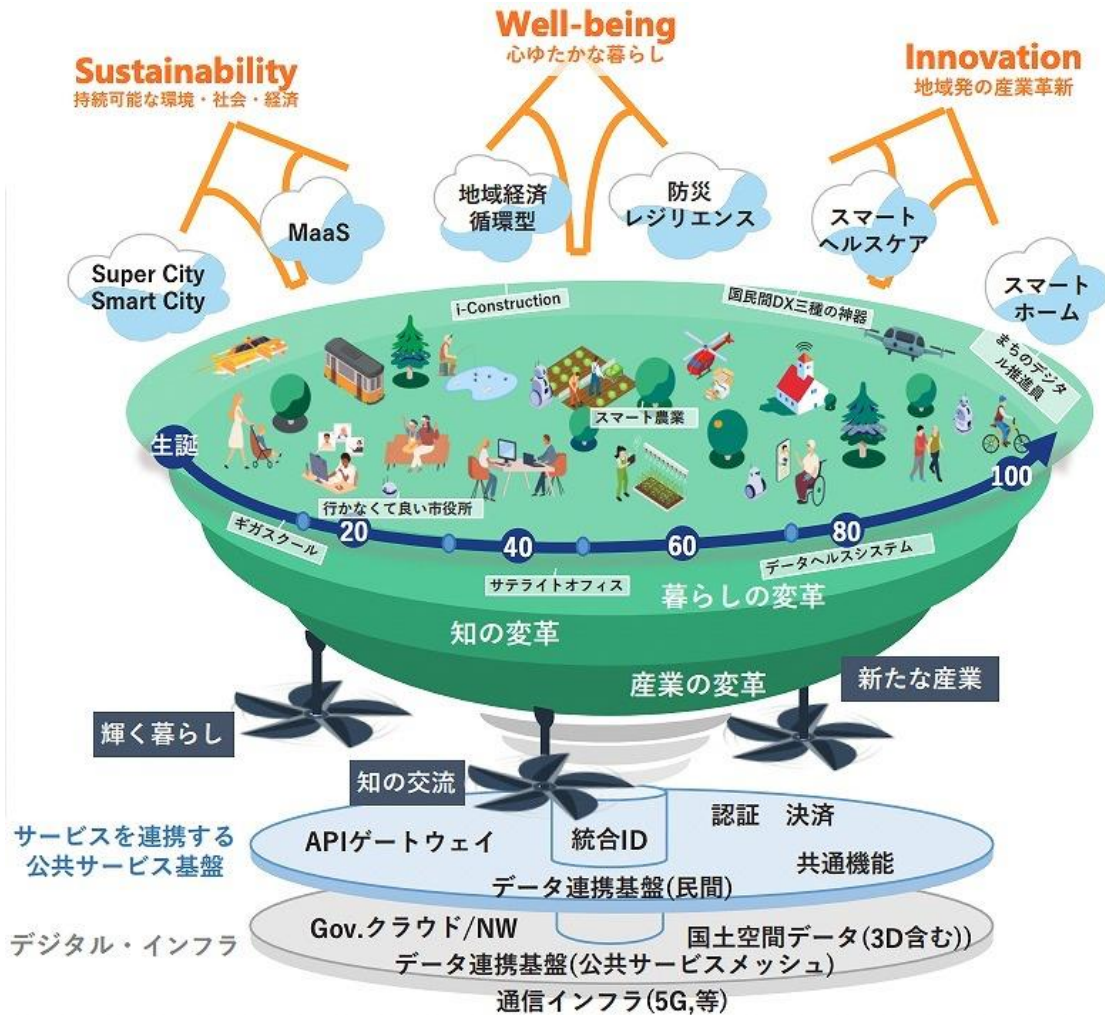


伊藤邦男  
一橋大学名誉教授



# 政府

## ウェルビーイングが デジタル田園都市 国家構想の指標に！



# ウェルビーイング学会 2021年12月発足



慶應義塾大学  
前野隆司



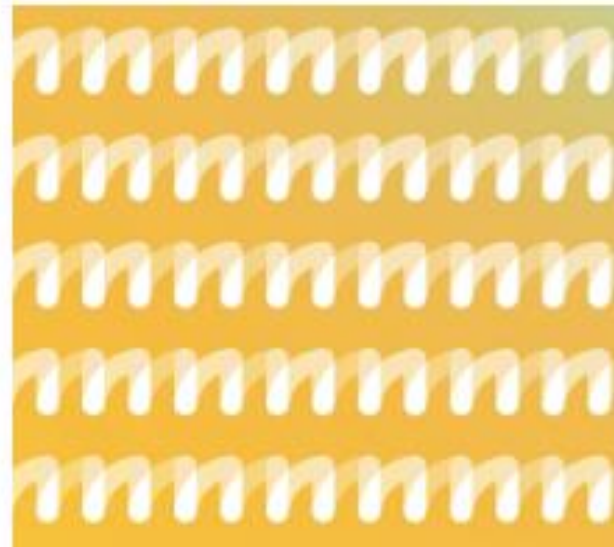
東大・慶大  
鈴木寛



慶應義塾大学  
宮田裕章



京大  
内田由紀子



埼玉県立大  
秋山美紀



福井県立大  
高野翔

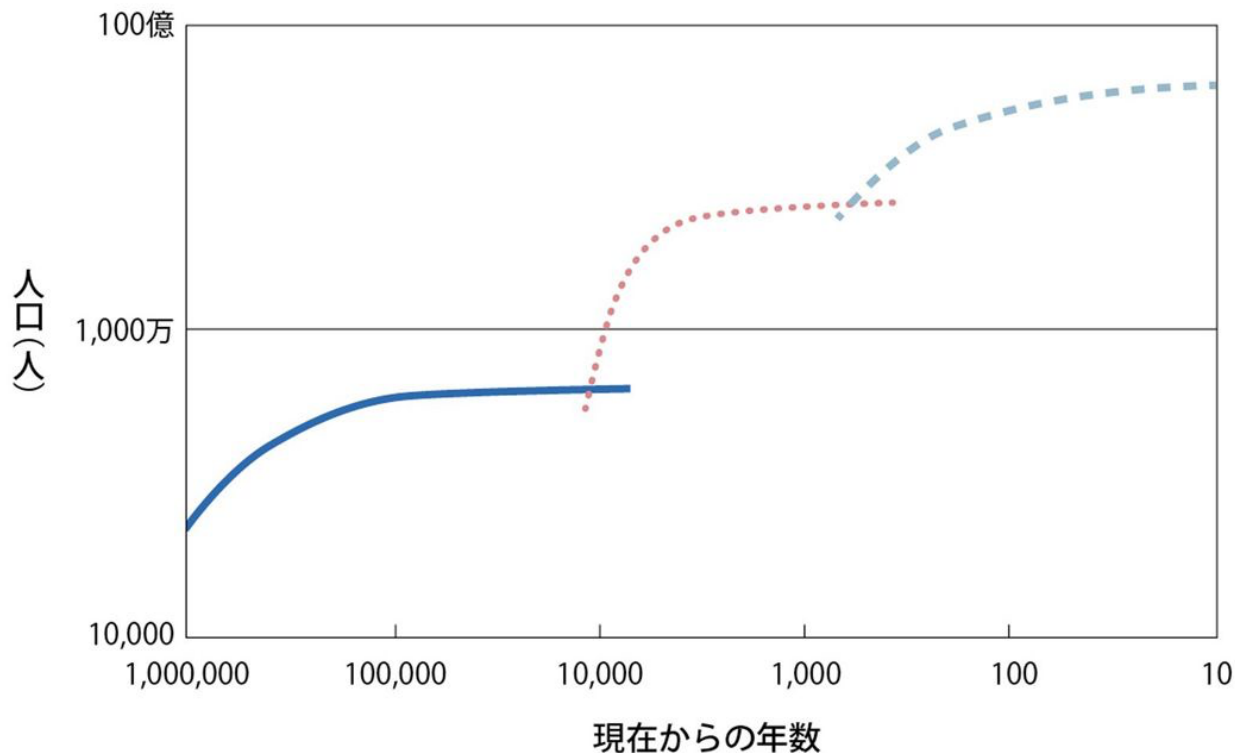


WBfPE財団  
石川善樹



叡啓大  
保井俊之

## ■ 世界人口の超長期推移 (ディーヴェイの仮説的図式)



東洋経済オンライン  
2020.1.27

「グretaさん」は現代の  
「イエスカブツダ」なのか

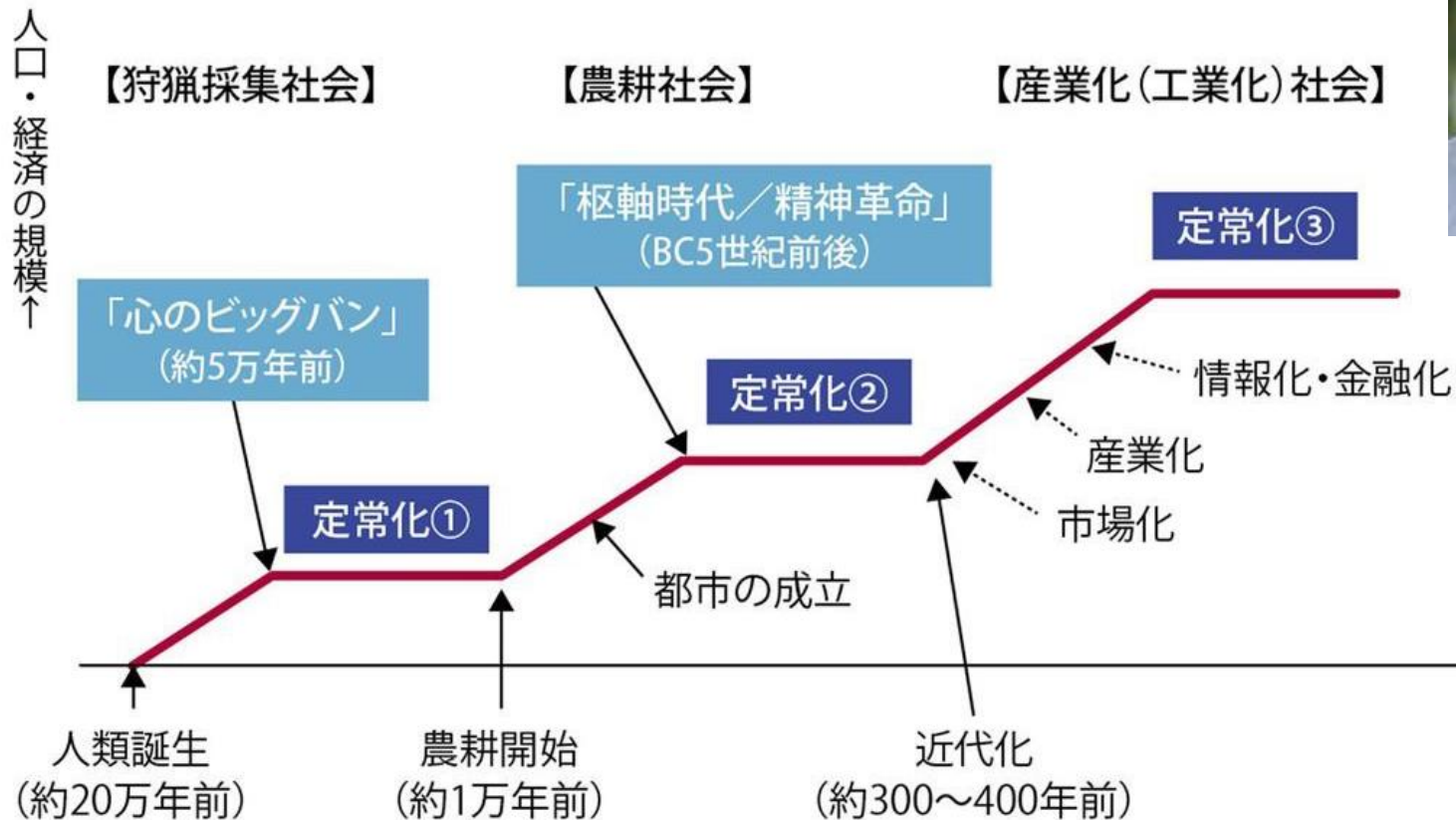
「人類史の移行期」に  
生まれる価値観と倫理

広井良典

(出所) Cohen, Joel E. (1995), How Many People can the Earth Support?, W.W.Norton&Company

© Takashi Maeno

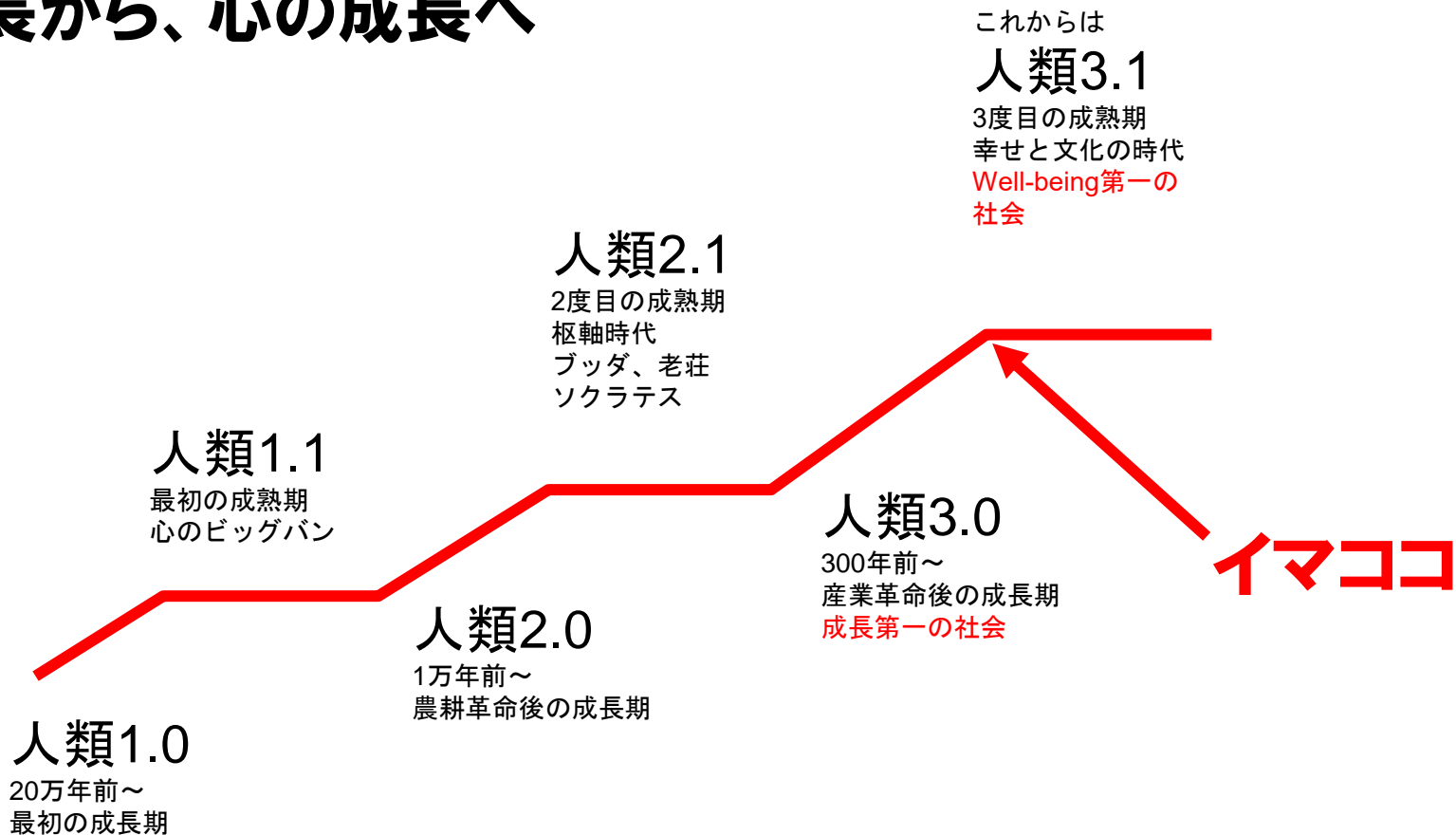
# ■人類史における拡大・成長と定常化のサイクル



広井良典



# 経済成長から、心の成長へ



# 経済成長から、心の成長へ

- **ウェルビーイング産業の進展(健康産業のように幸せ産業が進展)**
- **経済成長から心の成長(文化・芸術・感性・創造性・〇〇道)に価値シフト**
- **美しい心、美しい社会の時代へ**
- **ルネサンスのように、1.1、2.1に学ぶ動きも**

これからは

**人類3.1**

3度目の成熟期  
幸せと文化の時代  
Well-being第一の  
社会

MDGs  
SDGs

WGs?

**イマココ**

# 幸福感とパフォーマンスの関係

創造性  
生産性

幸福感の高い社員の  
創造性は3倍、生産性は31%、  
売上は37%高い

[Lyubomirsky, King, Diener]

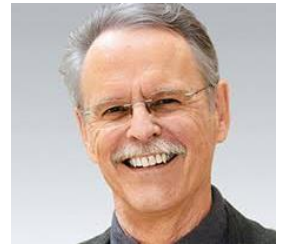
欠勤率  
離職率

幸福度の高い社員は  
欠勤率が41%低く [George, 1989]、  
離職率が59%低く [Donovan, 2000]、  
業務上の事故が70%少ない [ギャラップ]

ハーバードビジネスレビュー2012年5月号「幸福の戦略」P62～63

# 幸せな人は長寿(幸せは予防医学)

・先進国に住む多くの人で比較したところ、  
幸せを感じている人は、そうでない人に比べ、  
**7.5～10年**寿命が長い



・修道院の尼僧180人への研究。修道院に入所したとき幸せと感じていた尼僧の寿命は94歳。あまり幸せと感じていなかった尼僧の寿命は87歳。**約7年の差**

Bruno S. Frey (University of Zurich), **Happy People Live Longer**, (幸せな人は長生きする)、2011年2月、Science, 331, 542-3

**期待寿命の1%の増加は、年間GDPの5%以上の増加と同等 (Thomas Hillsら、2016)**

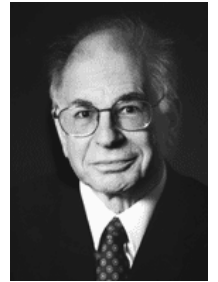
# 幸せと健康

- 幸せと健康の相関は高い
- 幸せと「健康だと思ふこと」の相関はさらに高い
- ポジティブ感情は中枢神経系、自律神経系、免疫系に影響
- 幸せとうつ、大腸がん、ドライアイなど、多くの疾病との相関(反比例)関係が確認されている
- 幸せと自殺願望も反比例
- 「**老年的超越**」:90~100歳の高齢者の幸福度は極めて高い傾向

- 自己中心性の減少
- 寛容性の高まり
- 死の恐怖の減少
- 空間・時間を超越する傾向
- 高い幸福感

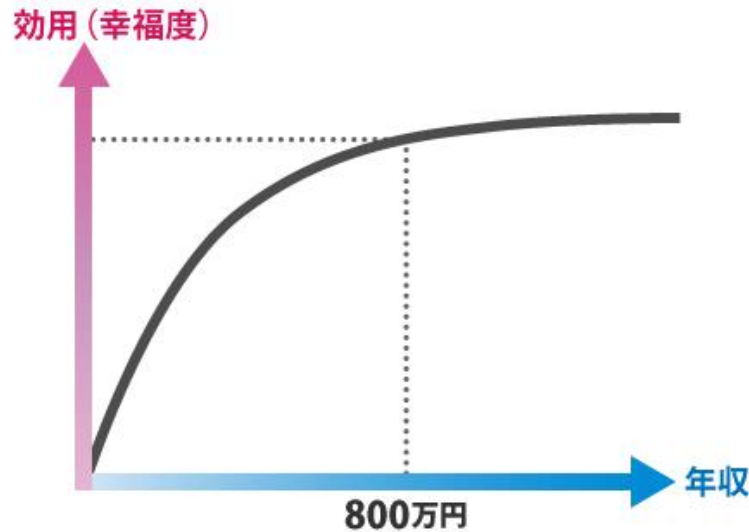


ノーベル経済学賞を受賞したカーネマンが行なったアメリカでの研究によると、年収が\$ 75,000になるまでは感情的幸福は**年収と比例**するが、それを超えると感情的幸福と**年収に相関はない**。



Kahneman

感情的幸福：短期的幸福の指標、ポジティブ感情＋ネガティブ感情



# 「幸福学(well-being study)」の基礎

- 「地位財」型の幸せ＝長続きしない！
  - 地位財＝他人と比べられる財
  - 金、モノ、社会的地位 ……金銭欲、物欲、名誉欲の充足
- 「非地位財」型の幸せ＝長続きする！
  - 安全など、環境に基づくもの ……社会的に良好な状態
  - 健康など、身体に基づくもの ……身体的に良好な状態
  - 心的要因(幸せの4つの因子) ……精神的に良好な状態
    1. 自己実現と成長(やってみよう因子)、強み、主体性
    2. つながりと感謝(ありがとう因子)、利他、多様性
    3. 前向きと楽観(なんとかなる因子)、チャレンジ精神
    4. 独立と自分らしさ(ありのままに因子)、自分軸



A large heart shape is drawn in the sky, formed by a series of small, bright points or stars. The heart is centered in the upper half of the frame. In the upper right corner, there is a bright sun or star with a lens flare effect. The background is a clear blue sky with some faint clouds.

幸せの輪を  
広げよう！



**参考資料**  
**幸せの測り方**



# 幸福度診断 Well-Being Circle

1	幸福度の	人生満足尺度SWLS	18		外向性・積極性(エネルギー)
2	総合指標	ポジティブ感情	19	性格特性 ビッグファイブ	協調性(利他性・優しさ)
3		ビジョンを描く力	20		勤勉性・誠実性(粘り強さ)
4		強み力	21		情緒安定性(↔神経質傾向)
5		没入力	22		知性・開放性(知的好奇心)
6	やってみよう因子	満喫力	23		健康・ストレス
7		成長意欲	24	ストレスの低さ	
8		創造力	25	社会の幸せ	
9		自己肯定力	26		信頼関係のある地域
10		感謝力	27		安心・安全な風土
11	ありがとう因子	利他力	28	職場の幸せ	信頼関係のある職場の雰囲気
12		許容力	29		チャレンジを推奨する雰囲気
13		信頼関係構築力	30		NPS (Net Promotor Score)
14		コミュニケーション能力	31		地位財
15	なんとかなる因子	挑戦力	32	財産力	
16		楽観力	33	社会的地位	
17	ありのままに因子	マイペース力	34	実績	

いずれも幸福度と関連する項目



幸福度診断

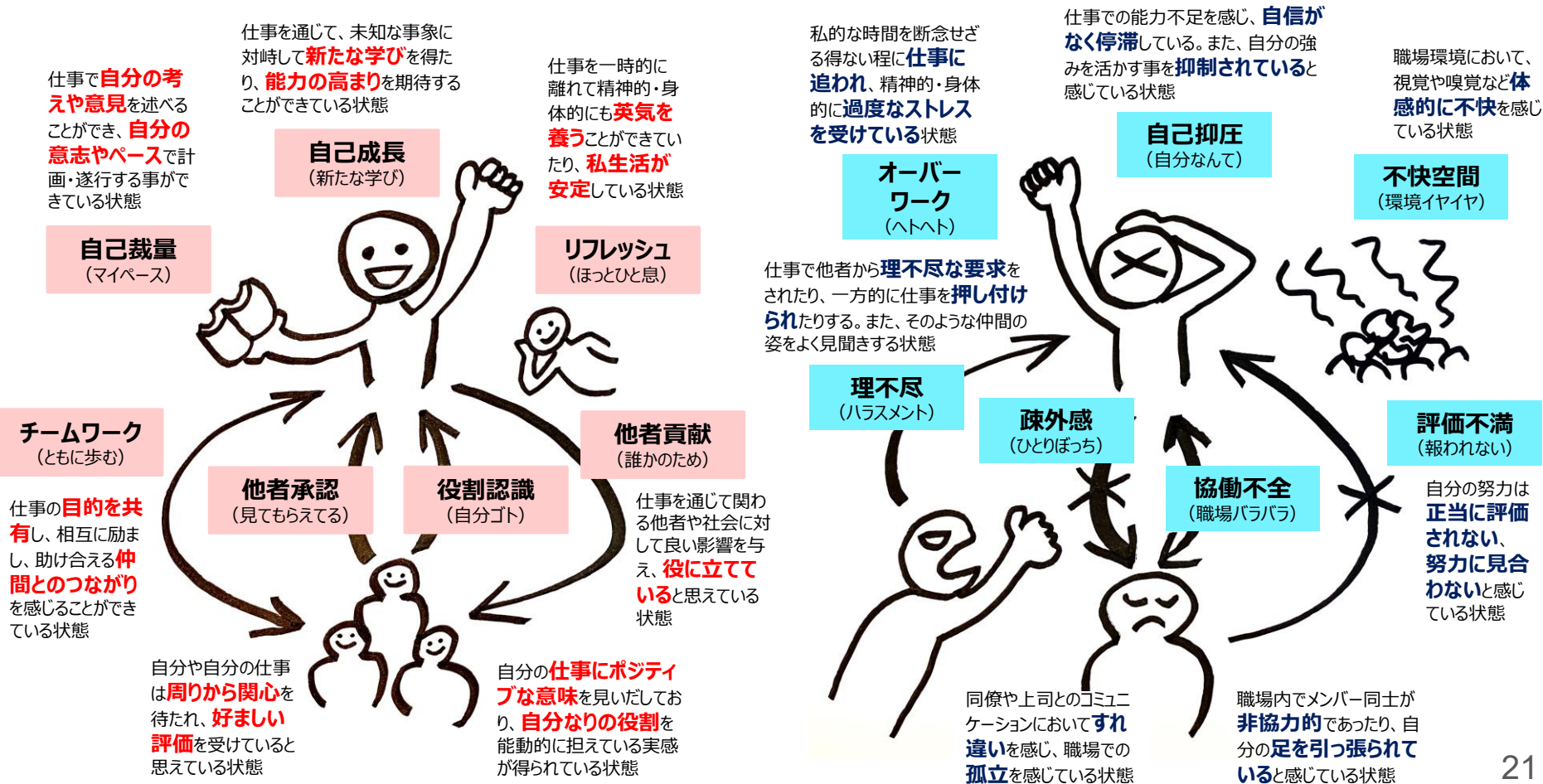
Well-Being Circle

幸せのかたち

はぴテック 

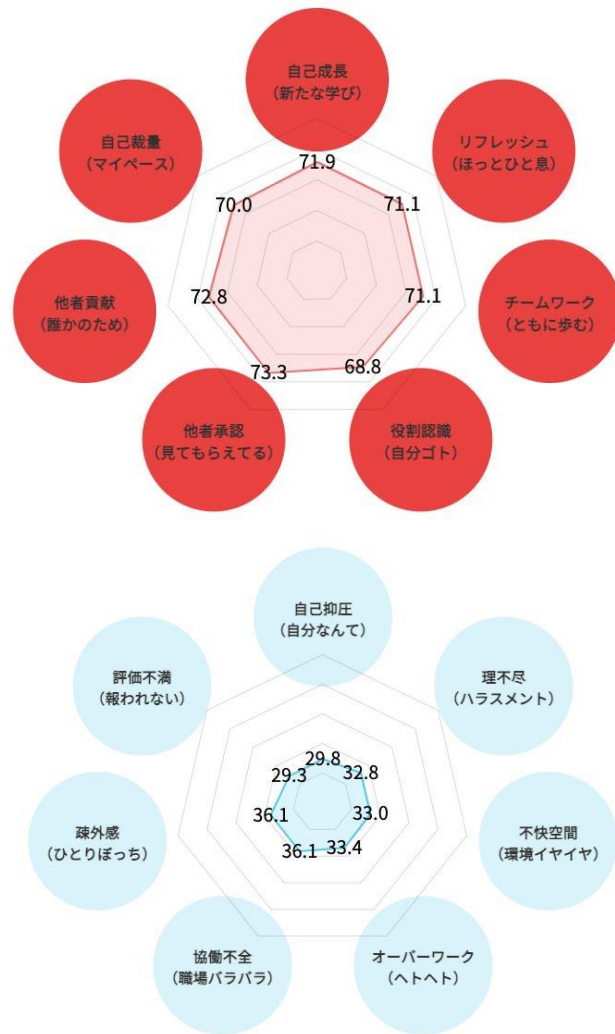
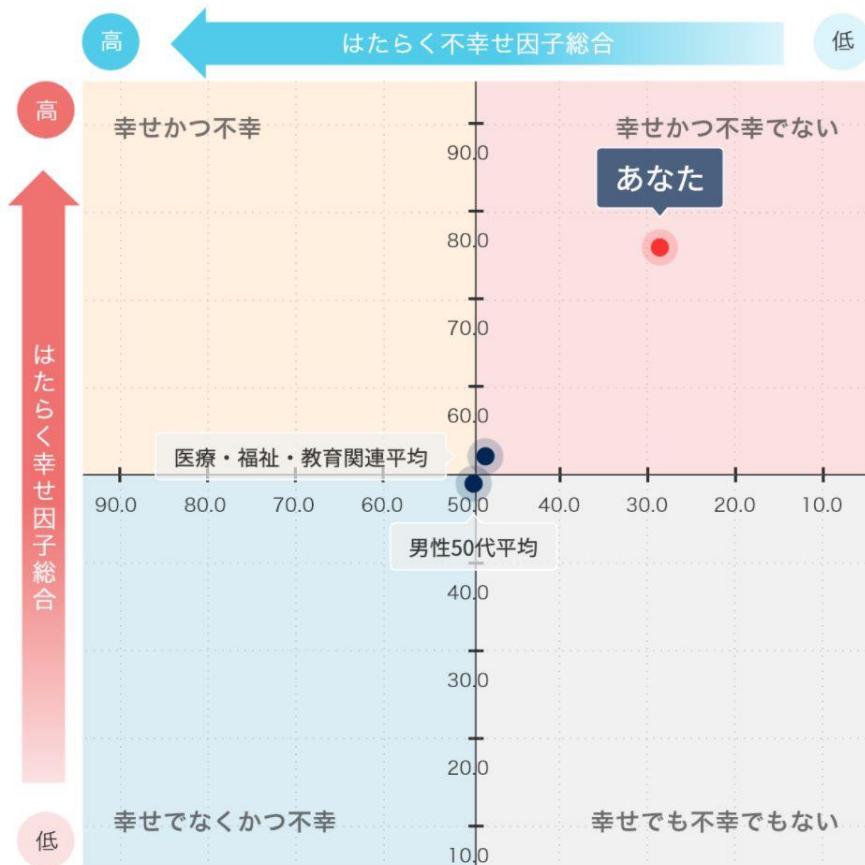


# はたらく人の幸せの7因子・不幸せの7因子(慶應前野研究室×パーソル総研)



# パーソル総研の自己診断サイトも開設

<https://rc.persol-group.co.jp/well-being-survey/>

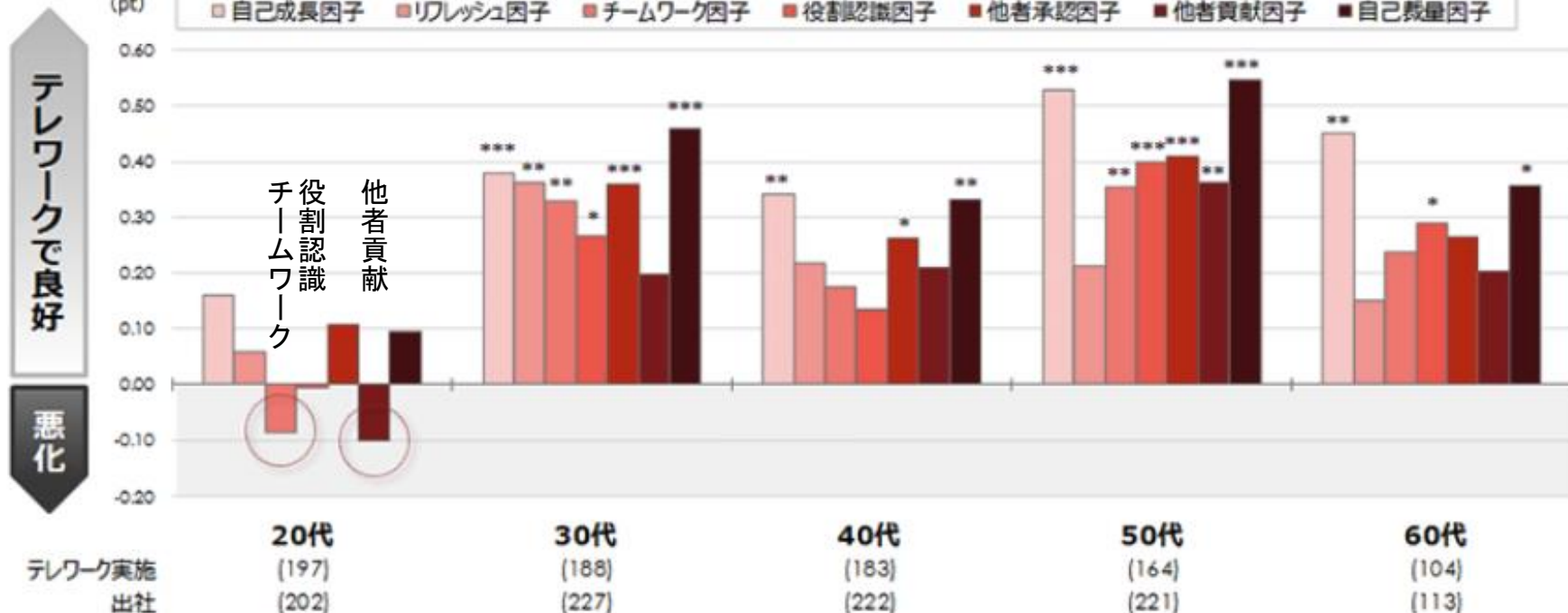


# 年代別 テレワーク実施有無×はたらく幸せ因子

<数値>

テレワーク実施群のはたらく幸せ因子得点から出社群の同得点を引いた差分

正社員



テレワーク実施群と出社群の有意差:\*\*\*:0.1%水準で有意、 \*\*:1%水準で有意、 \*:5%水準で有意

# 年代別 テレワーク実施有無×はたらく不幸せ因子

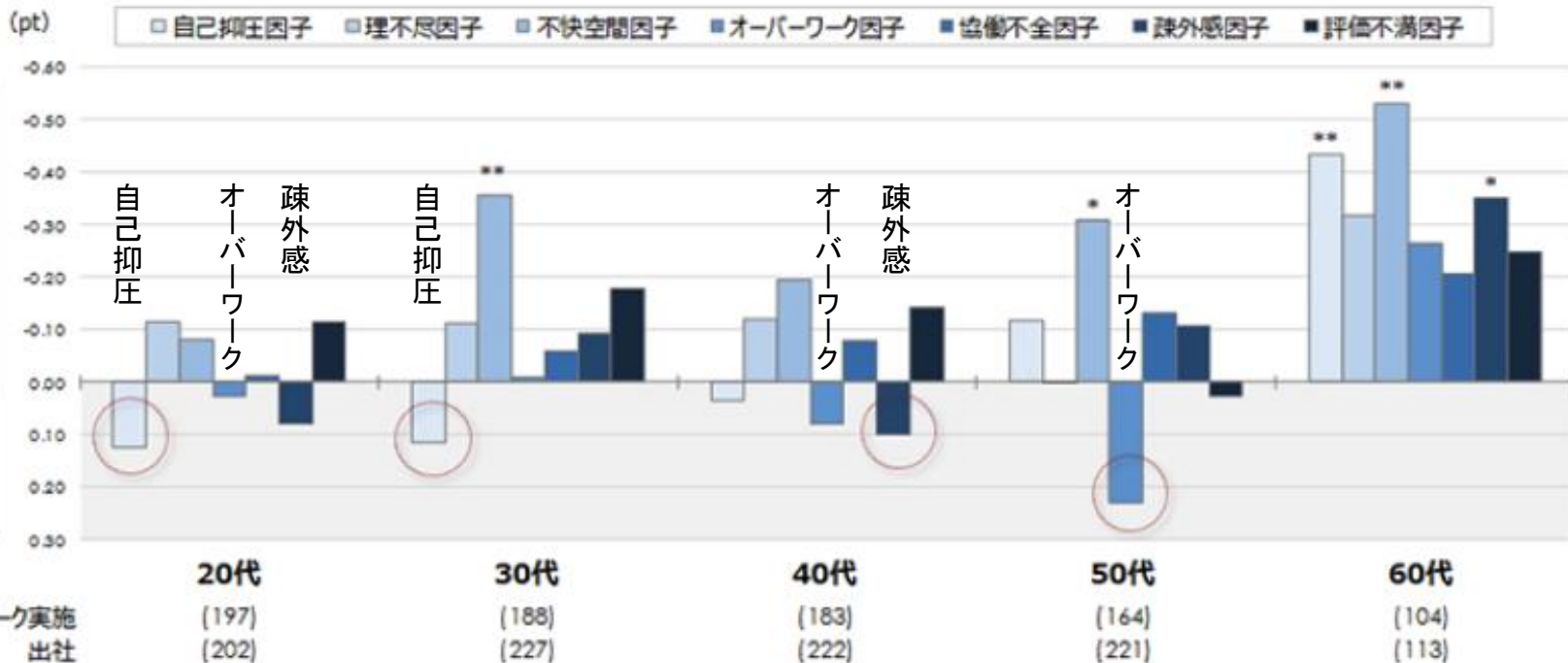
<数値>

テレワーク実施群のはたらく不幸せ因子得点から出社群の同得点を引いた差分

正社員

テレワークで良好

悪化

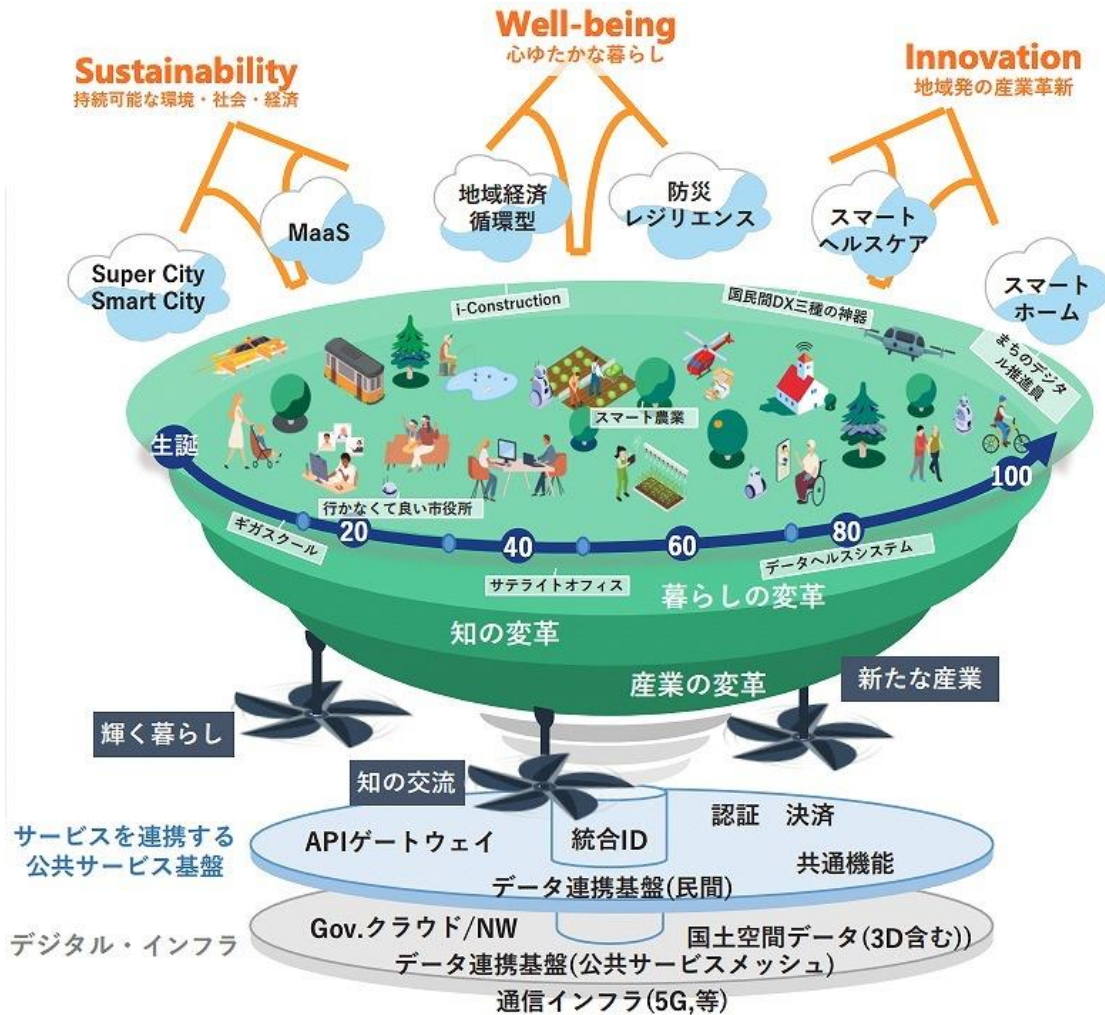


テレワーク実施群と出社群の有意差:\*\*:1%水準で有意、\*:5%水準で有意



# 政府

## ウェルビーイングが デジタル田園都市 国家構想の指標 に！



# 地域生活のWell-being指標

健康長寿産業連合会と三菱地所の援助を受け、スマートシティインスティテュートの協力のもと、慶應義塾大学前野隆司研究室らが開発

Q.以下の各項目はあなた自身にどの程度あてはまりますか。

「0.全くあてはまらない」「1.あまりあてはまらない」「2.どちらとも言えない」「3.ある程度あてはまる」「4.非常にあてはまる」

因子No.	因子名称	設問	
F1	ダイナミズムと誇り	暮らしている地域は、文化・芸術・芸能が盛んで誇らしい 暮らしている地域では、新たな発見や刺激が得られる 暮らしている地域には、新たな事に挑戦・成長するための機会がある	
F2	生活の利便性	暮らしている地域は、日常の買い物にまったく不便がない 暮らしている地域は、医療機関が充実している 暮らしている地域の公共施設は使い勝手がよく便利である	
F3	生活ルールの秩序	暮らしている地域は、路上にゴミを捨てる人が多い 暮らしている地域は、ゴミ出しや生活ルールを守らない人が多い 自宅の近辺は、騒音に悩まされている	(逆転項目)
F4	自然の体感	暮らしている地域では、身近に自然を感じることができる 暮らしている地域には、自然と向き合う喜びがある 暮らしている地域の空気や水は澄んでいてきれいだと感じる	
F5	居住空間の快適さ	自宅の間取りは、使い勝手がよく快適である 自宅の外観(庭等を含む)には満足している 自宅には、心地のいい居場所がある	
F6	つながりと感謝	暮らしている地域には、気の合う仲間や知り合いがいる 暮らしている地域には、困ったときに相談できる人が身近にいる 私は、近所の方に感謝することが多い	
F7	健康状態	私は、精神的に健康な状態である 私は、身体的に健康な状態である 私は、日々の生活において、笑うことが多い	
F8	過干渉と不寛容(のなさ)	暮らしている地域では、住民同士が過干渉でしがらみが多い 暮らしている地域では、少しでも変わった事をすると周りからとやかく言われる 暮らしている地域の住民は、地域外から来た人には疑いの目を向ける	(逆転項目)
F9	地域との相性	自宅近辺の街並みは、私の好みに合っている 暮らしている地域の雰囲気は、自分にとって心地よい 暮らしている地域の時間の流れ方は、自分にあっている気がする	
F10	地域行政への信頼	暮らしている地域の政策には、賛同できる 暮らしている地域行政は、地域のことを真剣に考えていると思う 暮らしている地域の自治体窓口(役場など)は、親切で好感が持てる	

**参考資料**  
**幸せな会社の事例**

# 伊那食品工業(長野)

- 目先の効率を求めない。
- 売り上げや利益の目標は立てない（前年よりも成長だけは目指す）
- 業績の評価はしない。
- 会議には資料はない。
- 会議では報告もない。
- 給料は60年間毎年全員上げてきた。
- 表彰はしない。
- 給料にほとんど差をつけない。
- 朝はみんなで東京ドーム2個分のガーデンを掃除。掃除は各自の気づきの力の訓練のため。
- 社員駐車場ではいつのまにか社員が車の後ろを揃えるようになった。
- お客様のための傘の向きも揃っている。



# 西精工株式会社(徳島)

- ナット製造
- 従業員250名
- チームごとに朝礼1時間  
(ミッション、私の一週間、  
今日の改善など)
- 企業内大学(講演など)
- **90%の社員が「月曜に会社に行きたくてたまらない**
- **やったことは、挨拶、掃除、コミュニケーション**
- 個人の成果よりもチームの成果を重視
- 従業員・顧客のプライベートもフォロー



西 泰宏 社長

# ネットヨタ南国(高知)

## 会社の目的は 利益じゃない

誰もやらない  
「いちばん大切なことを大切に経営」とは

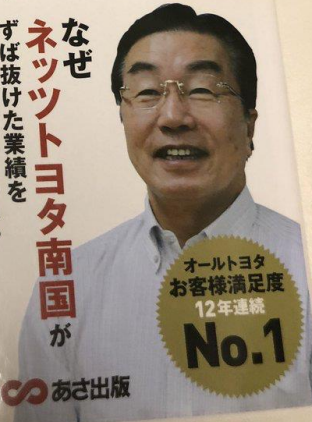
ネットヨタ南国株式会社 相談役

横田英毅

YOKOTA HIDEKI

なぜ  
ネットヨタ南国が  
ずば抜けた業績を  
上げ続けているのか!?

日本一非常識な  
カーディーラー  
初創業者  
の著書!



オールヨタ  
お客様満足度  
12年連続

No.1

あさ出版

組織図を作らない  
社長室を作らない  
壁を作らない  
上意下達をしない  
多数決をしない  
真似をしない  
プロに頼らない  
マニュアルを作らない  
失敗をとがめない  
できない理由を考えない  
教えない  
教えると成長しない  
教えると知識が増えるだけ  
見守る、信頼する、考えさせる

自分の強みは良い価値観を持つことができること

(良い価値観＝社員の幸せ、  
お客様の幸せ)  
幸せ＝働きがい

理想を語り、ボロい車に乗  
り、採用以外何もしなかった

