

## 【研究ノート】

# ウェルビーイングに関する一考察

中 根 雅 夫

### 目 次

1. はじめに
2. ウェルビーイングを巡る諸相
3. ウェルビーイングのマネジメント
4. おわりに

**キーワード：**ウェルビーイング，テレワーク，ワーク・エンゲイジメント，エンパワーメント，人間力

## 1. はじめに

近年、ウェルビーイング（well-being. 以下、WB）への関心が高まりつつある。例えば、株式会社チームスピリットは、「ビジネスパーソンのウェルビーイングに関する実態調査」を実施している<sup>(1)</sup>。

2022年6月に政府が閣議決定した経済財政運営と改革の基本方針「骨太の方針」では重点投資分野の一つに「人への投資」が掲げられ、これを受けて、企業における人的資本投資や従業員のWBの向上に注目が集まる中で、ビジネスパーソンの「働き方」における志向性や上司との理想の関係性に関する調査をおこなっている。

それによると、WBを知っているか否かについて、「知っている・意味が分かる」（18.6%）、「意味は正確ではないが耳にしたことがある」（27.0%）の回答を合わせると45.6%と半数近くの人がWBを認知していることが判明している。

世代別にみると、Z世代（1990年半ばから2010年代生まれの世代）では54.8%、Y世代（概ね1980年代初めから1990年代半ばまでに生まれた世代）では47.9%、X世代（概ね1960年代半ばから1970年代末（もしくは1980年代初め）に生まれた世代）では40.5%が「知っている・意味が分かる」「意味は正確ではないが耳にしたことがある」と回答している。

同様の回答を企業規模別にみると、大企業では52.1%、中堅企業では47.2%、中小企業では38.3%という結果になっており、企業規模が大きいほどWBを認知している傾向にあることが明らかとなっている。

詳細は後述するが、ここでいうWBは、従業員の健康に係わる身体的、精神的、情動的側面であり、それらは相乗的に作用し、個人に影響をもたらすとされる<sup>(2)</sup>。

WBが注目されつつある背景には、経済産業省が推奨する「健康経営」によって企業の健康への関心が高まったという事情がある。当初は心身の健康増進にとどまっていたが、健康管理を経営的な視点でとらえて、従業員への健康投資が生産力の向上、ひいては企業の業績向上につながるものが期待されるようになってきたのである。

ここで重要な点は、WBへの取り組みが従来と比較して明らかにさらに従業員を基点としていることである。それは次の指摘にもあるとおり、従業員間のつながりの効用を促すことにもなる<sup>(3)</sup>。

WB度が生産性向上や創造性の発揮に寄与すること、またオフィス環境が働く人間に影響を与えて生産性を左右しうる可能性、さらにWB度の向上効果が他者への感謝や親切などの行動によって顕著に表れていること等が先行研究で指摘されている。

また、斎藤らは実態調査をとおして、働く場所の柔軟な選択と他者に対して感謝する行為がWB度の高さに関係することも明らかにしている。

こうした状況にあって、リーダーの果たす役割はますます大きくなることが考えられる。

今日の世界的規模で蔓延しているコロナ禍で、その活用が拡大しているテレワークによる業務形態などの大きな労働環境の変化の中で、リーダーは従業員のWBを高めることが一層強く求められる。一方で、それは従業員によるリーダーへの受け入れや支持にもつながる。

そして、そのことがリーダー自身のWBが高められる方向に働いていくことにもなる。

ちなみに、リーダーが従業員に信頼され尊敬されていると感じる時に、あるいは、従業員からの配慮を経験する時に、リーダーも従業員もWBが高められる可能性があるとする<sup>(4)</sup>。

しかし、周知のとおり諸般の事情からテレワークの活用が促進されているが、日本企業の多くが集団主義的なアプローチでマネジメントをおこなってきたために、仕事をみんなで一緒にすることで安心感や承認欲求を得られるという職場環境だったこともあり、突然にしかも半ば強引にリモートワークの取り組みを余儀なくされ、それに順応できない従業員が孤立感や疎外感などによってメンタル・ヘルスを低下させる事態を生んでいるという事情等も認識しなければならない。

リモートワークを推進し、定着していくには、リモートワークに適合するように、権限と責任の明確化や決裁基準の確立等、制度や管理、さらには組織文化を改変していく必要があり、WBへの取り組みにもこれらの対応が前提となる。

また、IT化の進展も影響をもたらしており、社内イントラネットの整備や電子メールの普及により、表層的な情報伝達・コミュニケーションは格段にしやすくなったが、一方で、効率的な仕事の推進と相まって、フェイス・トゥ・フェイスのやりとりが減少したことで、管理職と部下とのコミュニケーションの質が低下している面があることにも留意する必要がある<sup>(5)</sup>。

実際、テレワーク未経験の管理職層の70%近くは、「必要な時に業務指示を出したり、指導をしたりしづらい」「チームビルディングができない」ことに不安を感じている。一方で、経験がある管理職層でも約60%が同じ不安を感じていることから、これらの不安はテレワークを経験することによってさらに

深刻化することが明らかになっている<sup>(6)</sup>。

次節で詳述するが、テレワークを効果的に運営するためには従業員のあいだで相互信頼の形成が前提となり、また、上司への信頼がテレワーカーの満足度を高めるための重要なポイントとなることを認識しなければならない<sup>(7)</sup>。

特にテレワークでは、バーチャルな「つながり」によって様々な業務がおこなわれるという特異性から、信頼を形成することはより増して容易ではない。

本稿は、以上に概観してきたことを踏まえて、現在、企業はどのように WB に対応しつつあるのか、そして企業経営上においてその取り組みにはどのような意義があるのか、さらに、それに取り組む中でどのような課題が生じているのか等を明らかにすることが主な目的である。

## 2. ウェルビーイングを巡る諸相

まず、WB の定義づけに関して改めて先行研究をレビューしてみたい。

金井は次のように言及している<sup>(8)</sup>。

WB という学術用語には、社会哲学や社会科学の様々な先行研究において、善き生、福祉、厚生、幸福など、文脈に応じた様々な訳語が充てられてきた。他方で、上記の訳語のうちいくつかは、welfare（厚生、福祉）、happiness（幸福）など、他の学術用語の訳語としても使われてきたものである。翻訳をめぐるこの状況は、これらの用語が学術上互いに密接な関連をもつ概念群を表すものであることを反映したものである。その中でも well-being という用語は welfare や happiness の概念を含むもっとも包括的な概念であるとみることがもできる。

また、安藤他は次のように指摘する<sup>(9)</sup>。

WB とは、そのまま訳すと「being well」（心身が良い状態）を意味するが、

主に三つの定義について述べられることが多い。一つ目は「医学的 WB」で、心身の機能が不全でないか、病気でないかを問うもので、医学の領域の定義といえる。(中略) 二つ目は「快楽的 WB」で、その瞬間の気分の良し悪しや快・不快を WB とする定義である。三つ目は「持続的 WB」で、人間が心身の潜在能力を発揮し、意義を感じ、周囲の人との関係の中で、いきいきと活動している状態を WB とする定義である。(中略) 例えば、課題達成の過程における一時的なつらさは、快楽的 WB としては不幸と見なされるが、それを自分の能力で乗り越えられるという有能感や、自身でやり遂げたという達成感をもたらすのであれば、持続的 WB としては許容できるということである。

さらに、大崎は「主観的 WB」としての定義づけをおこなっている<sup>(10)</sup>。

「主観的 WB」は、広義には、幸福感や生活満足感といった総合的な厚生に加え、個別領域の厚生（個別の満足感や感情など）を含むとされる。一方、狭義の定義として、幸福感や生活満足感を指して「主観的 WB」をもちいる立場もある。

ここで改めて注意すべきことは、既述したように WB が従業員個々を基点とするものではあるが、そのためには企業が、従業員が自らの存在価値や役割を認識し、彼らにとっての働くことの意義は何かを考えさせる機会を提供することが重要であり、これらは彼らが自信をもって生き活きと働くためだけでなく、将来的に組織の一員としての貢献心や後輩や部下の育成といった望ましい組織行動へとつながるものである<sup>(11)</sup>。

ともかく、以上にみてきたことから明らかなように、WB は本来的には多義的な概念ではあるが、企業経営の領域に限定して考えてみると、従業員個々におけるトータルの意味合いでの「健康」に係わるものであり、激変する経営環境にあって従業員各自は従来以上に自律化が求められる中で、企業は WB

度を高めるマネジメント対応が必要不可欠となるのである。この場合、後述するように、とりわけ島井他が言及している「持続的 WB」への配慮が重要となってくる<sup>(12)</sup>。

この点との関連で言えば、次の指摘にもあるとおり、ポジティブ心理学が示唆することが注目される<sup>(13)</sup>。

これまでの職場の心理学では、仕事をするということに含まれるポジティブな側面を軽視してきたといえる。仕事の満足感や、仕事への熱意、組織へのコミットメントなどにもっと注目し、それらを育成することが、その属している組織の業績を促進する要因であるだけでなく、ひとりひとりの人間の WB や人生の充実につながっていることか検証されるべきだと考えられるのである。

これらのポジティブな要因が WB に重要であることが考慮されれば、現在、進行している制度改革のなかで、成果主義を中心に据え、終身雇用制度を捨て去り、パートタイムや派遣労働などの雇用形態の割合が増加することは、そのままでは働く人たちの WB にとって大きな問題となることがわかる。

さらに島井他は、次のような見解を述べている<sup>(14)</sup>。

（仕事の再設計のためのモデルとして：筆者注）デマンド・コントロールモデルがある。そこでは、仕事からの要求の度合いと仕事についてのコントロールの2つの要因から、仕事の内容が評価されるとする。そして、適度な仕事の要求と、適度な意思決定が与えられている職場が、仕事をする人間に WB をもたらすと考えられているのである。

高い要求と低いコントロールは、最も厳しいストレス状況とされ、仕事の充実感は失われ、仕事をすることに絶望的になり、自分のスキルを向上させようとしなくなる。一方、低要求で低コントロールの状態は、期待されていないと感じさせて、やはり仕事へのやる気を失わせる。また、

低い要求と高コントロールであるリラックス状態では、自分から仕事をしようという内的動機づけは生まれにくい。

このデマンド・コントロールモデルでは、社会的サポートの重要性が強調されている。高要求で高コントロールのアクティブな状態にあり、そこに、高い社会的サポートがあり同僚との信頼関係があることが、職場のアイデンティティを増加させ、グループの団結と個人のよいWBをもたらすとされるのである。それが、グループで取り組んでいる仕事のへのモチベーションと、その所属する組織へのコミットをさらに増加させていくとされる。これは、(中略) 職場のリーダーが果たすべき方向性を示しているものである。

ここで、従業員同士のコミュニケーションを円滑化するうえで、「信頼」をもたらすインパクトが大きいことに改めて留意する必要がある。

相互信頼の醸成において前提となるのは後述する利他的行動である。これに関連して、近年強い関心が寄せられている向社会的モチベーション (prosocial motivation) に注目してみたい。実際、向社会的モチベーションが経営組織の有効性に寄与することが指摘されている。

ここで、向社会的モチベーションは、他者に利益・恩恵をもたらす行為や他者に恩恵をもたらすために努力しようとする欲求を意味する。

集団における向社会的モチベーションは協働につながり、集団の有効性が高まるだけでなく、従業員の組織へのロイヤルティにも正の関係をもたらすことが明らかになっている<sup>(15)</sup>。

例えばシン・ハヨンは先行研究の検証結果を援用して、向社会的モチベーションの値が高いときに内発的動機づけと創造性の正の関係を強めることに言及している<sup>(16)</sup>。

さらに注目されるのが、ソーシャル・キャピタル (social capital: 社会関係資本。以下、SC) の概念とその取り組みである。パットナムによると、SCは、人々の協調行動を活発にすることで、社会の効率性を高めることができる「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会的な仕組みの特徴とされる<sup>(17)</sup>。

豊かな SC の存在は、企業にとっても様々な便益につながる。相互理解や共通の価値観にもとづく規範や信頼が社内に醸成されていれば、コミュニケーションや協力が生まれやすく、従業員の仕事への意欲や満足度も高い。

SC をとおして社内外の様々な資源にアクセスし活用することで、知識や技術、イノベーションが促進され、それが生産性や競争力、企業価値の向上にも寄与することが期待される。

しかし、SC の構成要素の一つである信頼は、言うまでもなく、ほかの SC の構成要素と同様、一朝一夕に形成されるものではない。

また、信頼は一部の限られた人たちのあいだで培われるだけでは組織的には大した意味を持たない。次の指摘から窺えるように、あくまで組織全体による取り組みが求められるのである<sup>(18)</sup>。

信頼や規範、社交ネットワークといった SC の蓄積は、自然に強化され蓄積されていく傾向を持っている。ある取り組みにおける協力が成功すると、それによって人脈と信頼が構築される。これがさらに、将来、別の無関係な取り組みにおける協働を促す社会資本となる。従来の資本と同じように、SC を持つ人々は、ますますそれを蓄積していく傾向を示す。

さらに、WB への取り組みに際してワーク・エンゲイジメントの考え方が参考となる。ここでワーク・エンゲイジメントは、仕事に対する熱意、没頭・活力の度合いを表わすものであり、ポジティブなメンタルヘルスの指標となるものである。

最近の国際比較調査では、日本人従業員のワーク・エンゲイジメントが最低水準にあることが明らかになっている<sup>(19)</sup>。このことはまさに WB への取り組みが依然として十分とは言えないことの反映でもある。

既にもてきたように、これは短兵急にはなし得ないものであり、これらの試みを強く促す組織文化の醸成が求められるのである。

ちなみにシャウフェリは、次のように指摘している<sup>(20)</sup>。



エンゲイジ (engage) している従業員は、上司や同僚のために自発的に仕事をするのをいとわない。彼らは「もう一頑張りする」のが好きなのである。彼らはその利他的な姿勢の結果として、他の人たちより楽しく、やりがいのある仕事を手にすることが多い。

さらにシャウフェリは、エンゲイジしているというのはどのような状態かということについて以下を挙げている<sup>(21)</sup>。

- ① ポジティブな感情
- ② 良い健康状態
- ③ 自分自身の仕事の資源を築く (より挑戦的な任務を引き受ける)
- ④ 内発的動機づけ (仕事そのものが報酬なのである。自分の仕事それ自体で価値があるものと考えている)

以上にみたように、ワーク・エンゲイジメントはWBに深く係わることが理解されるが、特に注目すべき点としてシャウフェリによる次の指摘がある<sup>(22)</sup>。

内発的に動機づけられている従業員というのは、他者を助けることが好きなのであり、見返りを期待しないということである。(中略) この効果は他者への多大な善意を生み出し、(中略) それを通して、エンゲイジしている従業員はしばしば、より楽しく、やりがいのある仕事を任せられる。そしてこれにより、彼らはますます内発的に動機づけられ、よりいっそうエンゲイジするようになる。

この見解は既述のSCに通底している。結局、WBの構築には、従業員の高い自律性を前提とする他者との関係性強化が求められるのである。

実際、WBを高める要因として先行研究が挙げているのは、「感謝の気持ち」である。その他にも、「他者への優しさ」、「認知された自律性」、「身体的活動」

などが WB を高める要因として挙げられている。

高い WB がもたらす利点として先行研究が挙げているのは、「創造性」、「生産性」、「健康」などである。ポジティブな感情が創造性を向上させることを見出している。例えば、若い頃に幸福だった人間はその後の人生での収入が多いことを発見している。また、妹尾他は若い頃にポジティブな自伝を書いた尼僧が長生きしていることを紹介している<sup>(23)</sup>。

しかし、WB に係わる課題も少なくない。例えば次のような指摘がある<sup>(24)</sup>。

金銭的に豊かな労働者ほど、柔軟な働き方を定着させ、仕事に対する熱意といった WB にも格差が生じていることを指摘した。ポストコロナの労働市場において、こうした WB 格差が、レジリエンス格差によってもたらされている可能性について、今後、慎重に検討する必要がある。

これまでの考察からも明らかなとおり、従業員への WB を高めるには、もとより自助努力が求められるが、やはり組織的なサポートが不可欠であり、繰り返しになるが、その実行可能性を高める組織文化の形成が求められる。端的に言えば、それは組織的なレベルでの利他的行動を促す価値観の形成である。

さらに、組織集団は利他的なメンバーが多いほど、生存適正が高くなるといったことや、森下によると、従業員の相互作用の豊かさが、長寿企業の長寿性の一因であることが明らかにされている<sup>(25)</sup>。

このように、利他的行動の取り組みは、組織内の相互信頼を高め、従業員個々の人間力を発揚するために必要な組織的なサポートを促す組織文化を醸成するのである。

但し、利他的行動はあくまでも主体的な行為であり、従来の指示・命令型の対応では十分な効果が期待できないことに改めて留意しなければならない。

### 3. ウェルビーイングのマネジメント

前節までの考察を踏まえて、以降では既存の実態調査結果に依拠してWBの現状に検討を加えてみたい<sup>(26)</sup>。

まず、WBの取り組みが重要と思うかということについては、肯定的回答（「かなりそう思う」「ややそう思う」の合計値）は70.9%、否定的回答（「まったくそう思わない」「あまりそう思わない」の合計値）は5.9%で、明らかにWBが重視されていることが分かる。

そこで、肯定的回答者にその理由を尋ねた結果は**図表1**にみるようである。

**図表1** 肯定的回答者のWBを重視する理由(%)

従業員が働きやすい環境を作るのは当然だから	69.9
テレワークなど多様な働き方に対する取り組みとして重要だから	64.4
売上や従業員定着率を上げるために必要だから	54.8
異なる価値観やバックグラウンドを持つ人材が増えているから	52.1
コロナ禍で従業員エンゲージメントが下がっているから	42.5
その他	0.0
わからない・答えられない	0.0

(出所：<https://minnaair.com/news2/1649/>)

これらの結果から、就労環境の変化に関する問題意識が窺える。そこで、WBの取り組みの実施状況を見ると、肯定的回答比率（「積極的に取り組んでいる」「やや取り組んでいる」の合計値）は63.1%、否定的回答比率（「まったく取り組んでいない」「あまり取り組んでいない」の合計値）は36.9%となっている。

前項の調査結果を踏まえてみると、現実的にはWBの取り組みには至っていない企業が少なくないことが改めて分かる。

より具体的には、肯定的回答者のWBの取り組み内容としては**図表2**のとおりであり、当然のことながら従業員のメンタル・ヘルスへの配慮が主たるものとなっている。

図表 2 WB の取り組み内容 (%)

勤務体制の柔軟化（フレックスタイム制など）	67.8
メンタルヘルス向上の施策	64.7
社内コミュニケーション向上の施策	53.9
健康管理の実施	53.9
社内環境の整備	29.2
従業員幸福度調査	9.2
WB を可視化するプロジェクトの導入	3.1
その他	1.5

（出所： <https://minnaair.com/news2/1649/>）

一方で、先の WB の取り組みの実施状況の調査で否定的回答者のその理由としては図表 3 にみるとおりである。回答にバラツキがあるが、全体的には WB を現実的に施策として展開していくための方途が分からないという事情が WB への対応を阻害していることが明らかである。

図表 3 WB への取り組みができていない理由 (%)

自社に合う取り組みがわからない	39.5
WB を実現する具体的なサービスがわからない	28.9
現場への落とし込み方がわからない	15.8
効果検証するのが難しい	13.2
HR の施策しかなく人事部に任せっきりにになっている	7.9
その他	0.0
答えられない	31.6

（出所： <https://minnaair.com/news2/1649/>）

次に、既にみたように WB への取り組みは従業員の幸福感をもたらすことが示唆されているが、肯定的回答者に WB への取り組みによって幸福度は目にみえるように変化しているか否かについて訊いているがその調査結果は図表 4 のようになっている。

図表4 WBと幸福度(%)

かなりそう思う	29.2
ややそう思う	46.2
あまりそう思わない	15.4
まったくそう思わない	1.5
わからない/答えられない	7.7

(出所：<https://minnaair.com/news2/1649/>)

肯定的回答(「かなりそう思う」「ややそう思う」の合計値：75.4%)が否定的回答(「まったくそう思わない」「あまりそう思わない」の合計値：16.9%)を大きく上回っており、WBが従業員の幸福感に間違いなく寄与していることが改めて分かる。

ここで、WBへの取り組みに際して肝要な点は、WBの感じ方が、人によって異なり、この差異を認識した上で介入をすることが職場のWB度を向上するには有効だということである<sup>(27)</sup>。

さらに妹尾他は、働く場所の選択肢を与えるだけではWB度は高まらないこと、働く場所の柔軟な選択がWB度を高めること、そして、感謝する行為もWB度を高めることに言及している<sup>(28)</sup>。

また妹尾他は、他者との関係性に関連する幸福経験の増加がWB度の増加と正の相関を持つとも指摘している<sup>(29)</sup>。

既にみたようにWBへの取り組みには結局、従業員自身がWBを正しく認識し、同時にWBの実効性を示さなければならない。それには人間力の発揮が求められることになる<sup>(30)</sup>。

なぜならば、既述したようにこれまでに経験したことのない事態に直面するケースが今後頻発することが考えられ(現在直面しているコロナ禍やロシアのウクライナ侵攻はその典型である)、従来のアプローチでは対処しきれない場合が多くなるからである。

こうした状況下では、従業員の意識を変えて、企業活動への直接参加など、より積極的なコミットメントを促す取り組みが活発になされなければならない

（ちなみにわれわれの実態調査では、現場の従業員の主体的な判断を認めている企業の80%強が組織活性化につながっているという結果が得られている）<sup>(31)</sup>。

この場合、従業員の潜在能力を引き出し、自律性を促すエンパワーメントへの取り組みが不可欠である。

ここで、エンパワーメントへの取り組みを有効にするには、従来とは異質の組織対応が求められることを改めて認識しなければならない。例えば**図表5**はこの間の事情を明らかにしたものである<sup>(32)</sup>。

これらからも理解されるように、エンパワーメントへの取り組みは従業員の潜在的な能力を引き出すことであり、実際の行動に際して彼らの主体性を尊重し、そうした彼らの姿勢を実現することに十分な配慮が必要となる。

**図表5** 先導・管理型組織とエンパワーメント型組織

先導・管理型組織	エンパワーメント型組織
・管理者の命令と統制による組織	・社員の主体的な取り組みによる組織
・社員の能力を把握する	・社員の関心や期待を把握する
・不足している点、欠けている点を発見し、能力開発を行う	・強みややりがいを発見し、それが活かされ伸びるように支援を行う
・管理者が目標と施策を社員に提示する	・管理者と社員がやりたい姿や目標を共有する
・社員は、指示・命令されたことを確実に実行する	・社員が目標実現に向けて、施策を考え、自ら実行する
・報告と進捗管理を重視	・情報、状況の共有を重視
・管理者による社員への叱咤激励・指導	・社員の主体的な振り返りによる仮設検証

（出所：http://www.esri.go.jp/archive）

結局、人間力の重要性を正しく認識し、具体的なアクションに結実させるには、それを受容する企業文化の醸成が必要であり、そのためにも、その人間力を引き出すために、個々の従業員の行動を促す「価値体系」(value system)への働きかけがなされねばならないのである。

いずれにせよ、人間力を喚起するためには従業員の自律化が前提となるため、その動機づけは簡単ではないが、それでも組織的な働きかけが不可欠である。

これまでも繰り返し述べてきたように、そうした事態に対応できる組織文化の醸成が求められるのである。ちなみに直近の実態調査によると、上司を信頼しているほど、また職場に心理的安全性があると感じているほど、総じて上司とのコミュニケーションは十分かつ重要と認識されており、部下の職務の自律性についても、自分の判断で仕事を進められるほど、上司とのコミュニケーションも十分かつ重要であると回答している<sup>(33)</sup>。

#### 4. おわりに

以上にわたって、WBに関する考察をおこなってきた。稿を了えるに当たり、WBをどのようにして浸透させて、持続的なWBを実現させればよいのかについて検討してみたい。

この点に関して渡邊他は先行研究等から、何かを自分の興味や意図によっておこなうこと、それを成し遂げる能力が自分にあると感じること、他者に受け入れられていると感じることを挙げている<sup>(34)</sup>。

同様に白肌他は、次のように自己効力感という観点から、組織的な支援を前提とするも従業員の自律性の重要性を指摘している<sup>(35)</sup>。

資源統合を促進する要素としての自己効力感と、それを育む場の視点である。知識やスキルといえども、それを発揮する動機や能力に対する信念がなければ良質な資源の統合がなされにくい。したがって、価値共創を検討する上でも自己効力感に注目することは意義のあることである。またこれは、人間の潜在能力の発揮という観点から見れば、自己効力感に支えられた資源統合そのものが当人にとってウェルビーイングになりうる。

特にコロナ禍を契機として普及しつつあるテレワークでも、**図表6**にみるように一定のWBの効果が窺える<sup>(36)</sup>。

しかし、バーチャルな「つながり」によって様々な業務がおこなわれるとい

図表6 テレワークを実施することで得られた効果（%：複数回答）

プライベートの充実（テレワークにより創出された時間の活用）	60
集中度アップ等による生産性の向上	55
隙間時間の活用等による生産性の向上	50
充実感・幸福感の向上	33
創造性の向上（新たな気づき、アイデアの創出等）	16
社内メンバーとのコミュニケーション促進	7
顧客訪問件数・時間の増加	5
社外メンバーとのコミュニケーション促進	3
その他	15

（出所：渋谷他，2019年）

う特異性から、既に言及した信頼を形成することはより増して容易ではなく、その意味で組織と個人との相互関係性を前提とするWBへの取り組みに難しい対応を迫られている。

実際、リクルートによれば、58.4%が「テレワークで、職場での信頼関係を構築するのが大変なときがある」と回答しており、また79.3%が「職場での信頼を獲得するには、自分からの働きかけが重要だと思う」と回答している<sup>(37)</sup>。

これらの回答結果から、テレワークの実効性を高めるためには、信頼関係の構築が強く求められることが再確認されるが、加えて、その取り組みには経営者、管理職者も含めた従業員個々の積極性が不可欠となることが改めて分かる。

## 注

- (1) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000123.000021273.html>
- (2) 松田与理子他「組織内自尊感情と従業員 Well-Being との関連」（財）パブリックヘルスセンター『ストレス科学研究』27巻，2012年，41ページ。
- (3) 齋藤敦子他「働く場所の柔軟な選択とウェルビーイング度の関係性の研究」経営情報学会『全国研究発表大会要旨集』2017年，248ページ。
- (4) 島井哲志他「ポジティブ心理学におけるリーダーシップ」経営行動科学学会『経営行動科学』第21巻第1号，2008年，8ページ。



- (5) 中根雅夫『『つながり』のマネジメント：テレワークを中心に』国士舘大学経営研究所『国士舘大学経営研究所紀要』52巻，2022年，121ページ。
- (6) (社)日本経済団体連合会『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』2012年，11ページ。
- (7) リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所「テレワーク緊急実態調査」2020年。
- (8) 金井雅之「ソーシャル・ウェルビーイング研究の課題」専修大学ソーシャル・ウェルビーイング研究センター『ソーシャル・ウェルビーイング研究論集』第1号，2015年，8ページ。
- (9) 安藤英由樹他「ウェルビーイングを促進する情報技術」日本バーチャルリアリティ学会『日本バーチャルリアリティ学会誌』23巻1号，2018年，8ページ。
- (10) 大崎裕子「ソーシャル・キャピタルは主観的ウェル・ビーイングにおける経済的豊かさの限界を補完するか：満足と信頼の分析」数理社会学会『理論と方法』32巻1号，2017年，36ページ。
- (11) 正木澄江他「企業従業員の働くことの意味醸成プロセスに関する探索的検討」産業・組織心理学会『産業・組織心理学会研究』28巻1号，2014年，56ページ。
- (12) 島井他，前掲書，5ページ。
- (13) 島井他，前掲書，5ページ。
- (14) 島井他，前掲書，5ページ。
- (15) 中根雅夫『マネジメントと「人間力」』スラヴァ書房，2022年。
- (16) R. パットナム (Robert David Putnam) (河田潤一訳)『哲学する民主主義：伝統と改革の市民的構造』NTT出版，2001年 (Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, (Princeton University Press, 1993))。
- (18) D. コーエン (Don Cohen) 他 (沢崎冬日訳)『人と人の「つながり」に投資する企業：ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社 (In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Harvard Business School Press, 2001)，2003年，16ページ。
- (19) 松田，前掲書，41ページ。
- (20) W. シャウフェリ他 (島津明人他訳)『ワーク・エンゲイジメント入門』星和書店，2012年，11ページ。
- (21) W. シャウフェリ他，前掲書，50ページ。
- (22) W. シャウフェリ他，前掲書，54ページ。
- (23) 妹尾大他「関係性幸福経験とウェルビーイング度」経営情報学会『全国研究発表大会要旨集』2019年，158ページ。
- (24) 山本勲「コロナ禍における経済と働き方の変化：テレワークの急速な普及と新たな格差の可能性」(財)日本学術財団『学術の動向』26巻12号，2021年。
- (25) シン・ハヨン「向社会的モチベーション研究レビュー：概念定義と組織行動研究への適用を中心に」日本労務学会『日本労務学会誌』21巻2号，2021年，50ページ。

ウェルビーイングに関する一考察（中根）

- (26) 森下あや子「拡大成長から持続可能な経営へ：長寿企業と生物組織の共通点の視点から」経営情報学会『春季全国研究発表会要旨集』2013年。
- (27) 以下の実態調査結果は、株式会社 UPDATER によるに依拠している。<https://minnaair.com/news2/1649/>
- (28) 妹尾他，前掲書。
- (29) 妹尾他，前掲書。
- (30) 妹尾他，前掲書。
- (31) この点については，中根，前掲書を参照。
- (32) 中根雅夫「エンパワーメントに関する実証研究」国士舘大学経営研究所『経営研究所紀要』第45号，2015年，40ページ。
- (33) [http://www.esri.go.jp/jp/archive/e\\_dis/e\\_dis213/e\\_dis213b.pdf](http://www.esri.go.jp/jp/archive/e_dis/e_dis213/e_dis213b.pdf)
- (34) 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「上司・部下間コミュニケーションに関する実態調査」2021年。  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000095.000029286.html>
- (35) 渡邊淳司他「持続的ウェルビーイングを実現する心理要因」日本バーチャルリアリティ学会『日本バーチャルリアリティ学会誌』23巻1号，2018年，11ページ。
- (36) 白肌邦生他「ウェルビーイング志向の価値共創とその分析視点」サービス学会『サービソロジー論文誌』1巻1号，2018年，7ページ。
- (37) 渋谷恵他「テレワーク導入による Well-being の向上：個人と組織の Well-being」情報処理学会『情報処理学会デジタルプラクティス』Vol.10No.4，2019年，700ページ。
- (38) リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所「テレワーク環境下における会社・上司への信頼に関する実態調査」2020年。