

提 言

悩みや課題にウェルビーイング研究者が回答します！ 幸せな職場をつくるために



前野隆司

武蔵野大学ウェルビーイング学部長 慶應義塾大学名誉教授

まえの・たかし／1962年生まれ。博士（工学）。武蔵野大学ウェルビーイング学部長、慶應義塾大学名誉教授。長年にわたり、幸福学、幸福経営学、イノベーション教育などの研究に従事する。『脳はなぜ「心」を作ったのか』（筑摩書房）、『幸せのメカニズム』（講談社現代新書）、『ディストピア禍の新・幸福論』（プレジデント社）、『幸せに働くための30の習慣』（ぱる出版）など著書多数。

※8月に開催される「家の光文化賞」JAトップフォーラム2025」では、「幸せな職場の経営学」と題して記念講演をする。

ウェルビーイングとは、個人の権利や自己実現が保証され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念です。いま、多くの企業では従業員一人ひとりのウェルビーイングを実現して、働きがいのある職場をどうつくっていくかが、重要なテーマとなっています。長年、ウェルビーイングを研究してきた前野隆司さんに、今どきの職場の悩みや課題に回答してもらい、幸せな職場づくりのヒントを語ってもらいました。

■ 相談1 仕事にやりがいが見つからない（従業員から）

私のふだんの仕事は資料作成や経費精算などの単純作業やルーティンワークが多く、仕事にあまり楽しみや成長実感が見いだせません。幸福感やワクワク感を得るためには、どのような心がけが必要でしょうか？



回 答 すべての仕事に「意味」と「楽しさ」がある

職業に貴賤なしといいますが、どんな仕事も意味があって、楽しさも見いだすことができます。経費を精算する仕事も、それによって

ビジネスが成り立って、社会が回っていくわけです。視野を広くして、社会を動かす重要なプロセスの一部であると捉えて、どのように世の中に役に立っているかということを真剣に考えれば、すべての仕事は価値があると思えるのです。ですから自分の仕事は単純作業やルーティンワークと決めつけずに、企業理念や自身の目標、自分たちがどんな貢献をしているかという大きな視点に立って考えると、働きがいにつながっていくと思います。

また「ゲーミフィケーション」の導入も有効な手段です。たとえば、経費精算の時間を短縮することによって自分にごほうびを与えるなど、ゲーム感覚を取り入れることで、日々の業務に楽しさやモチベーションが生まれます。

さらに言うと、もっと主体的に働くことです。成長実感を見いだせないなら、単純作業を効率化するにはどうすればいいか、ルーティンワークを非ルーティンワークにするにはどうすればいいかということを自身で考えれば、いろいろなソリューションがあると思います。全体の仕事を俯瞰的に見て、そのなかで自分がどういう役割があるかといったこともしっかり意味付けして、楽しみを見いだすことができるのではないかと思います。

■ 相談2 長時間労働の職場風土を変えたい(課長職から)

私は新任の課長ですが、職場には昔から長時間労働が美德とされる風土があります。さらに、それぞれの業務でメンバーが忙しいため、同僚らの助けを求めにくい雰囲気があります。管理職として、どのような方策を講じたらよいでしょうか？



回答 仕事の仕方改革とチームプレーを促そう

幸せの研究によると、幸せな従業員は、不幸せな従業員よりも創造性が3倍、生産性が30パーセント高いという結果があります。長時間労働で忙しいというのは言い訳に過ぎないのかもしれませんが。もっと工夫をして楽しく働くと、30パーセントは効率がアップするはずなんです。「忙しいから仕方ない」という考えを打破する必要がありますね。

そして、課長には「助けを求めやすい雰囲気」をつくるだけでなく、具体的に「仕事の仕方」そのものを変える義務があります。個人に仕事を割り当てるのではなく、協力しないと成り立たないような仕事の進め方を導入することで、自然と助け合いが生まれます。ある企業の営業部門では、個人の成績表彰をグループ表彰に変えたところ、成績のよい社員が悪い社員にノウハウを教え、全体として売上が向上したという事例もあるそうです。

個人間の競争ではなく「チームプレー」を促すことがポイントです。チームで力を合わせれば、たがいの知恵やスキルが共有され、結果として効率が上がり、

長時間労働からも脱却。幸福度も高まるという好循環が生まれます。

課長には、組織を改革する権限があります。創造性を発揮して、まさに力を合わせて働く風土にすることです。「仕事の仕方改革」を断行することこそが、課長に求められる役割なのです。

■ 相談3 つねに組織の理念を意識してほしい（トップ層から）

常勤役員として、みんなで組織の理念や存在意義、事業目的などを共有して、一人ひとりが目の前の目標に向かって仕事にあたってもらいたいと考えています。そのためにトップとして、どのようにメッセージを発信する必要がありますか？



回答 理念浸透のカギは双方向コミュニケーション

トップがメッセージを発信するだけでは不十分です。重要なのは、発信されたメッセージを各社員が「自分ごと」として考え、自身の仕事全体が大きな目標にどうつながるのかを、ボトムアップで考え、発表し合うような場を設けることです。

たとえば、ある企業では毎日1時間の朝礼を行い、理念の浸透に努めています。トップからの一方的な説明だけでは、とくに若手社員には伝わりにくいものです。「ここが分らないです」とか「そもそもそんなきれいごとって意味があるんですか」ぐらい言えるほどの雰囲気をつくるのがポイントです。大切なのは、社員からの質問を受け付け、フラットな職場で意見を吸い上げること。理解されなければ「なるほど、伝え方が悪かったな」とトップが反省し、その人の目線に立ってていねいに伝えていく、双方向のコミュニケーションが不可欠なのです。時間をかけてゆっくり双方向でやっていくということです。

この双方向のコミュニケーションを通じて、従業員一人ひとりが「今日、何をやるのか」「その大きな目的は何なのか」を理解し、チーム一丸となって目標に向かうことができます。強いスポーツチームのように、パスがスムーズに回るようになるには、事前のチームづくりに時間をかける必要があるということでしょう。

■ 協同組合と深く関連する「ありがとう因子」

これまで私は多くの幸せな企業や組織の経営者に会ってきましたが、かれらの共通点を挙げるとすれば、人間味にあふれていることです。もうけや利益よりも、従業員こそが宝だと考えて、かれらの幸せを一番に考える愛情深い人柄といってもよいでしょう。志も高く、倫理観も備わっています。お会いして、この人ともっと話したいなと思うくらい人間味のある経営者だからこそ、幸せな経営ができるのでしょう。経営者は、ご自身の人間性を磨いて、より利他的で、従業員思いで、愛にあふれた人になる努力をすることが幸せな経営につながると考えてい

ます。

ウェルビーイングには、4つの因子「やってみよう」「ありがとう」「なんとかなる」「ありのままに」があります。一言でいうと、「やってみよう」と気軽に考えて、「ありがとう」と感謝して、「なんとかなる」と挑戦して、「ありのままに」表現することです。これらの4因子が、バランスよく備わっていることが重要です。

協同組合の原点である助け合いや相互扶助の精神は、まさに「ありがとう因子」である「つながりと感謝」に深く関連します。しかし、時代の変化とともに新しいチャレンジを阻害することがあってはなりません。「やってみよう」「なんとかなる」「ありのままに」の精神で、個性ある組合員がチャレンジすることを応援していきましょう。

協同組合のよさを生かしつつ、外の世界との新しい関係性を模索し、J A自体も進化していくこと。視野をさらに広げていくことで、組合員だけでなく、社会全体の幸せに貢献できると期待しています。