

ウェルビーイング(心の幸せ)中心の プロジェクト・マネジメント: 創造性、業績及び働きがいの同時追求のセオリー

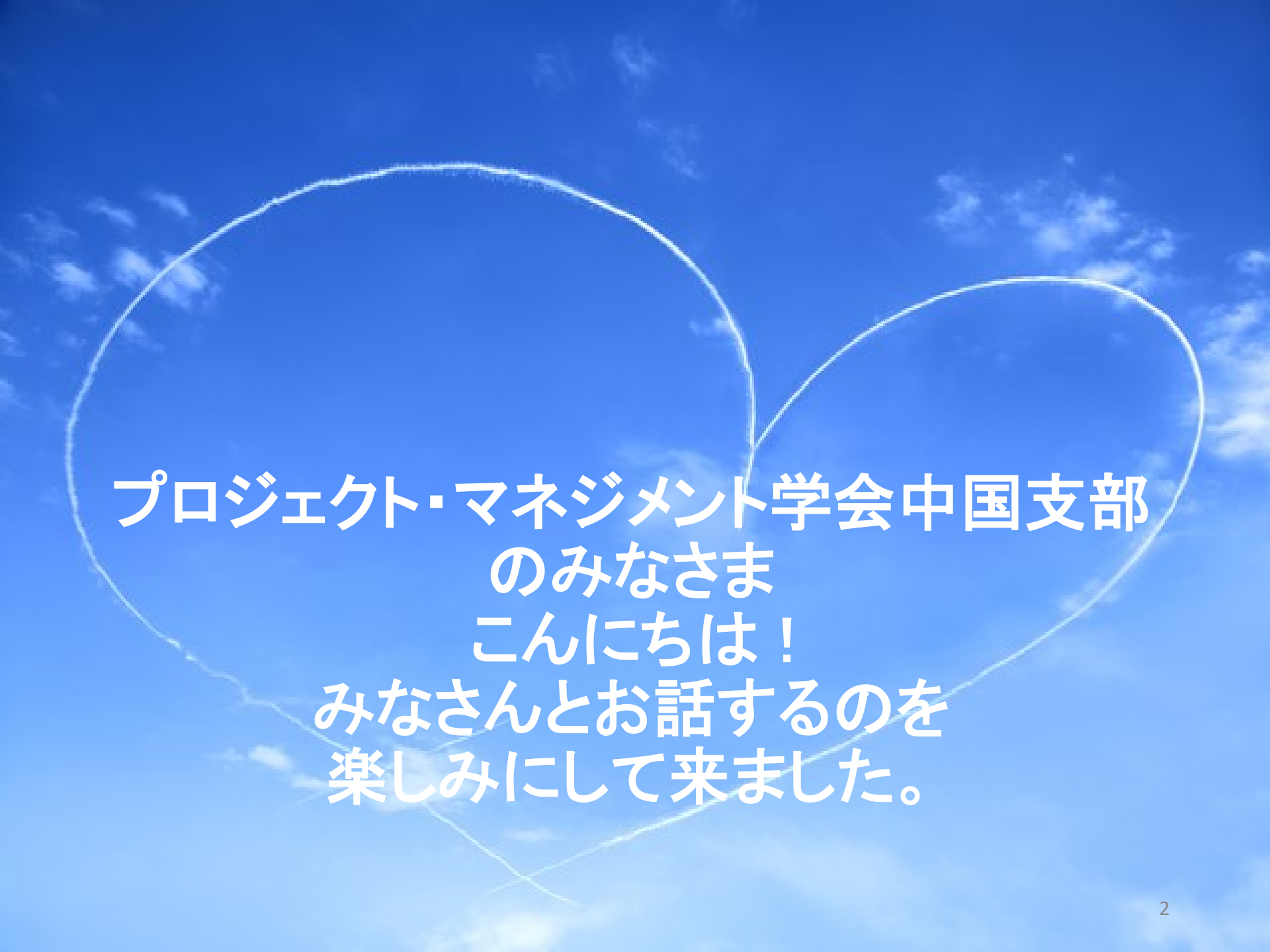
保井俊之

広島県立 観啓大学 ソーシャルシステムデザイン学部 学部長・教授

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附属SDM研究所上席研究員

2022年5月

(注) 本稿の意見にわたる部分は筆者の属した、または属する組織の見解を表すものではなく、私見である。



プロジェクト・マネジメント学会中国支部
のみなさま
こんにちは！
みなさんとお話するのを
楽しみにして来ました。



世界銀行のラ米カリブ版、米州開発銀行(IDB)の日本ほか5か国代表理事時代のスナップ

(写真出所) ワシントンDC IDBにて、2019年12月筆者撮影

わたくしを「としちゃん」と呼んでください。
2021年に開学した叡啓大学の学生からも
そう呼んでもらっています。

いま熱中していること: 社会システムデザインを学ぶ日本初の大学立上げ



社会を前向きに変える人財(チェンジメーカー)を育てる
「22世紀型大学」:

全科目能動学習、同一科目日英両語開講、広島から
グローバルに開けた広島県立の大学(2021年4月開学)



社会を
変える

実践力

- 実社会のリアルな課題に挑む
日本最大規模の課題解決演習
- 体験・実践プログラム

社会を
生き抜く

国際教養力

- リベラルアーツ
- デジタルスキル
- システム思考
デザイン思考
- 実践英語

社会を
つなぐ

グローバル

- 広島の街全体が
キャンパス
- 徒歩0分の
国際学生寮
- 国際学生と集う
キャンパス



ちょっとだけ、
自己紹介させてください。

実践: 2010年から5年間でのべ4千人超と 社会を前向きに変えるためのワークショップ(チーム演習)



2014年6月 岡山県総社市にて



2013年10月信州大学にて



2014年2月 大阪市立デザイン研究所にて



2013年8月 福島県立福島高校・安積高校の学生たちと

ワークショップを通じて、会社横断的・地域での作新(イノベーション)の方法論を共有

逆風の中「二枚の名刺」を持ち続けて 平日昼間:国家公務員(35年) 夜間と週末: 研究者(13年)

保井:「人は1枚目の名刺のポジションで主張することに慣れているので、自由に話のできるフラットな場であっても、肩書きを背負ったような発言をしてしまうものです。でもそれでは全く問題解決になりません。肩書きや立場といった枷が外れた途端に1+1=3になるような、集合知の新しい世界が出現します」(保井2017)

国家公務員x慶応SDM研究者

保井俊之さんが
2枚目の名刺を持つ理由

(前編)



「二度目の人生」への転機： わたしの人生は2001年9月11日に一度終わった



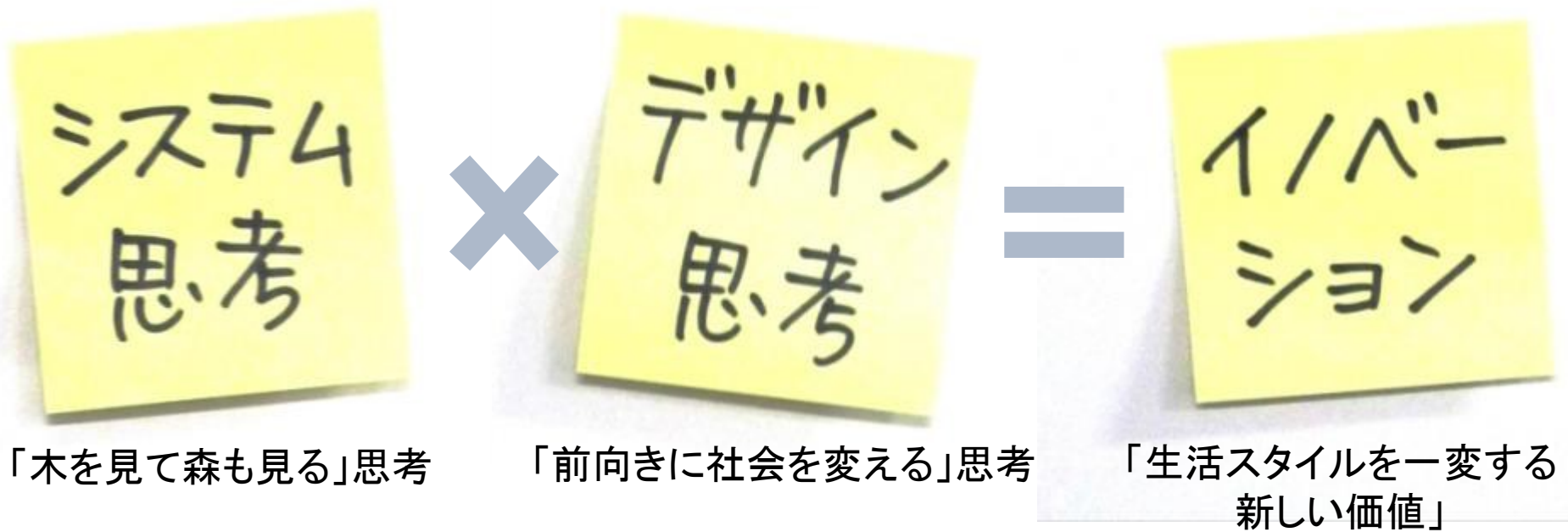
崩壊したニューヨークのワールドトレードセンターで増援を求めるニューヨーク消防局の消防士

(写真出所)ウィキペディアhttp://commons.wikimedia.org/wiki/File:WTC-Fireman_requests_10_more_colleagesa.jpg

せっかくいただいた「ギフトの二度目の人生」なのだから、出世やおカネにならなくとも、社会を前向きに変えるための対話を進めて、みんなが幸せになる研究と実践をしたいと心から思った。

わたくしの研究テーマ

ソーシャルシステムデザイン
=社会で問いを設定し、
解答を自ら探求するための方法論



ソーシャルシステムデザイン:
社会 × つながり × 夢の実行図
= 行動する科学



モチベーションを上げて
プロジェクトを進めたいですか？

モチベーションを上げる12の理論

(鹿毛雅治 2012)

- 「好きこそものの上手なれ」(内発的動機づけ)
- 「夢や目標をもって生きる」(自己決定理論)
- 「快刺激を求め、不快刺激を避ける」(接近・回避動機づけ)
- 「努力は自分のためならず」(他者志向的動機)
- 「無意識に動機づける」(自動動機)
- 「集中し没入する」(フロー理論)
- 「課題達成に向けて努力する」(達成目標理論)
- 「有能感を持ち楽観主義で行く」(自己認知)
- 「自分の学習に積極的に関与する」(自己制御学習)
- 「無気力に慣れない」(学習性無力感)
- 「自分や周囲の人のやる気に働きかける」(パーソナルセオリー)

ひとつでも実現できれば、プロジェクトでモチベーションなんて簡単に上がる。しかし実際は...



実際
プロジェクトは「ブルシットシット・ジョブ」
だらけで、モチベーションを
上げるなんてできない。

ブルシット・ジョブ

(Graeber 2018)

- ブルシット・ジョブ: 仕事にあたる本人が、無意味で有害でもあると考える業務から構成された仕事。就業している本人が存在しないほうがましと感じている仕事(Graeber 邦訳書2020:23)
- ブルシット・ジョブの5類型(Graeber 邦訳書2020:50-59)
 - 取り巻き(flunkies):だれかを偉そうにみせたり、偉そうな気分を味わわせたりするためだけに存在している仕事
 - 脅し屋(goons):雇用主のために他人を脅したり欺いたりする要素を持ち、そのことに意味が感じられない仕事
 - 尻ぬぐい(duct tapers):組織のなかの存在してはならない欠陥を取り繕うためだけに存在している仕事
 - 書類穴埋め人(box tickers):組織が実際にはやっていないことを、やっていると主張するために存在している仕事
 - タスクマスター(taskmasters):他人に仕事を割り当てるためだけに存在し、ブルシット・ジョブを作り出す仕事

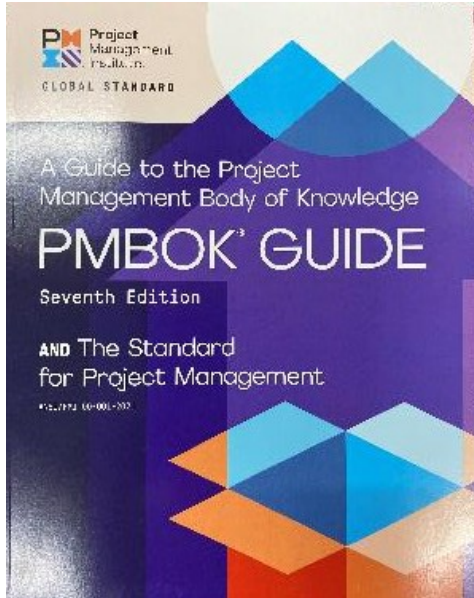
関与するプロジェクトがこんな仕事ばかりだったら、モチベーションは上がりますか？ でも、実際は...





バーモア・デスマーチ!

ヒント: PMBOK®ガイド第7版はサーバントリーダーシップを強調 (Project Management Institute 2021)



(写真出所)2021年10月13日筆者が書影撮影

- 2021年7月に改訂、第7版に
- 大幅に内容改訂
 - アウトプットのデリバリーから価値のデリバリー重視へ
 - 細かいプロセスベース(e.g. ウォーターフォールモデル)から、プリンシプル(原則)ベースへ
 - アジャイルにデリバリーする価値を探求
- 12の「プロジェクトマネジメントの原則」を巻頭に

スチュワードシップ、チーム、ステークホルダー、価値、システム思考、リーダーシップ、テーラリング、品質、複雑性、リスク、順応性と柔軟性(レジリエンシー)、変化(チェンジ)

PMBOK®ガイド第7版の注目点

(Project Management Institute 2021)

12の「プロジェクトマネジメントの原則」

スチュワードシップ、チーム、ステークホルダー、価値、システム思考、リーダーシップ、テーラリング、品質、複雑性、リスク、順応性と柔軟性(レジリエンシー)、変化(チェンジ)

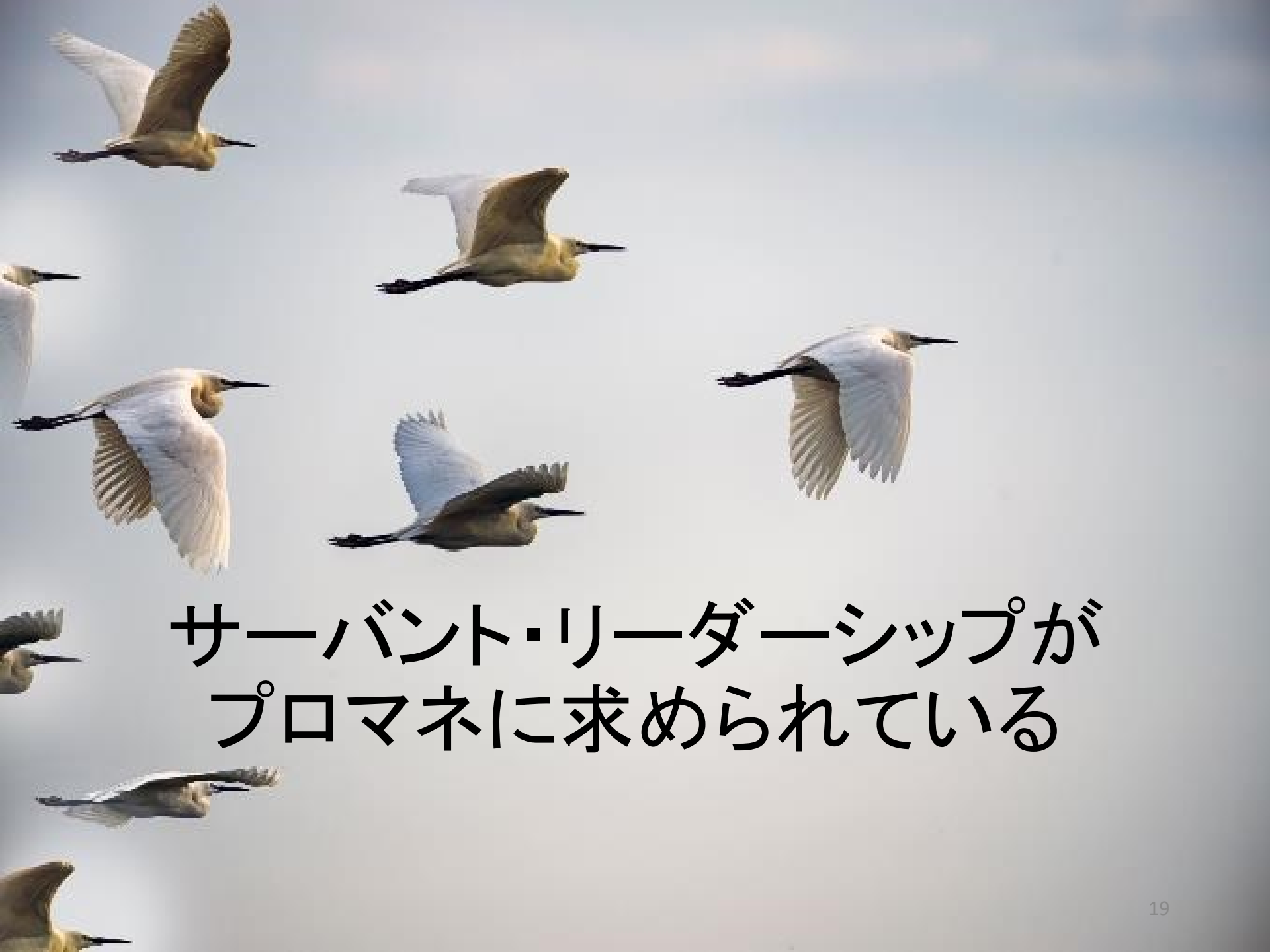
サーバント・リーダーシップの
強調

(Project Management Institute 2021:17)

プロジェクトチーム独自の文化を打ち立てる。

(Project Management Institute 2021:28-29)

高いパフォーマンスのプロジェクトチームの要素
オープンなコミュニケーション、共通理解、共有責任、信頼、協力、
適応性、レジリエンス、エンパワメント、認めること
(Project Management Institute 2021:22)



サーバント・リーダーシップが
プロマネに求められている

サーバント・リーダーシップ



奉仕するリーダーシップ(Servant Leadership)

(Greenleaf 2002):

チームのみなをカづけ(エンパワメント)、やる気と仕事満足度(エンゲージメント)向上をやり抜くリーダーシップ

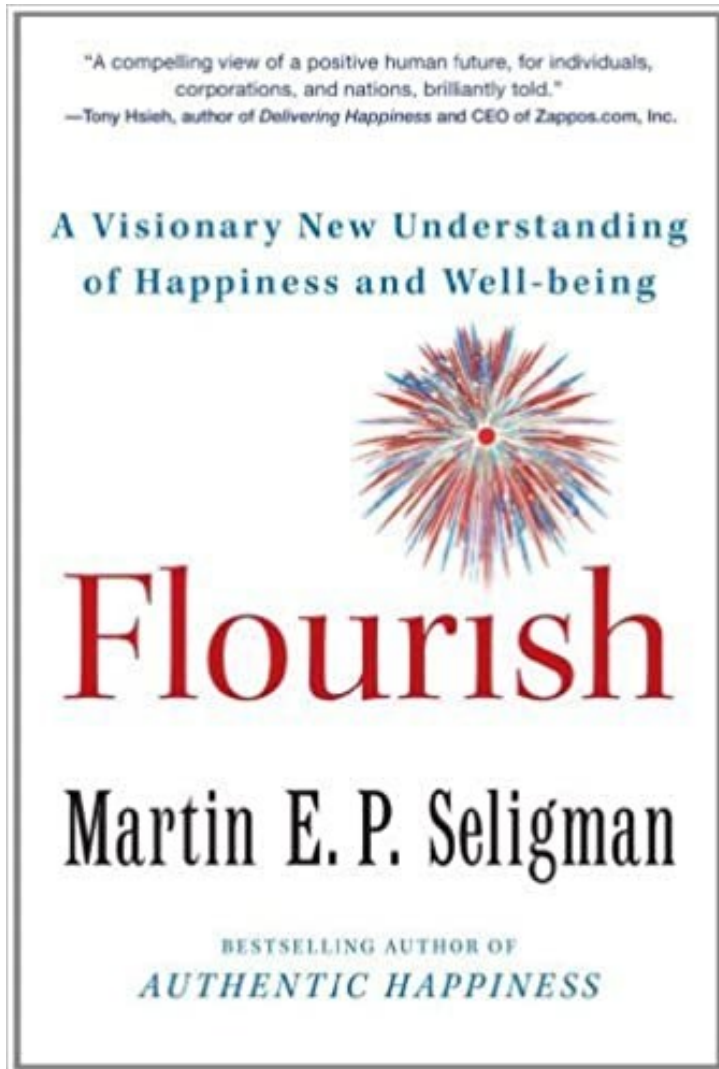


すべてのプロジェクトに
働き甲斐と幸せを！

プロジェクトのモチベーションに関する 最近の潮流

- 部下のやる気と仕事満足度向上の実現
 - 仕事における幸せの実現と、部下個人の自己実現・成長が強い関係性を持つことに
関心
- 三つのキーワード
 - 主観的ウェルビーイング(subjective well-being)
 - 心のレジリエンス(resilience)
 - ワーク・エンゲージメント(work engagement)

ポジティブ心理学の台頭: 「普通の人により幸せになる」追求の心理学



- ペンシルバニア大学のマーチン・セリグマン教授(元・全米心理学会会長)らが始祖
 - 心の病理への対応がこれまで主だった心理学の伝統を、普通の人により幸せになるための心理学へと進化
 - 行動科学の研究成果も大きくとり入れる
 - 積極的ににより幸せになるための日常生活での実践を志向
- ポジティブ心理学の主要テーマ (Seligman and Csikszentmihalyi 2000, Masten 2001)
 - 主観的ウェルビーイングの向上
 - 心のレジリエンスの獲得

主観的ウェルビーイング ≡ 個人の心の幸せ

- 人々の自分の人生についての認知的及び心理的な評価(Diener 2000)
- 人々が自らの人生及び経験に対する心理的反応について行う, 肯定的または否定的な評価すべてを含む, 良好な心の状態(OECD 2013)

<世界保健機関(WHO)憲章 前文(1946)>
「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態(well-being)にあることをいいます。」

心のレジリエンス ≡ 心のストレス耐性

(American Psychological Association 2015)

- 家族や友人関係、重い健康問題、職場の問題、金銭的問題のような、逆境、トラウマ、悲劇、脅威またはストレスの大きな原因に直面したときに、それらによく適応するプロセス。
- 困難な経験から跳ね返る(bouncing back)ことを意味。
- レジリエンスは人の生まれ持った特性ではなく、誰でも後から学びそして開発できる、ふるまい、思考及び行動。

ポジティブ心理学が世に出るきっかけ

- 主観的ウェルビーイングとレジリエンスが職場での成功や人生の満足度を決める鍵となる(Revich et al. 2002)
 - ポジティブ心理学が有名になるきっかけ: 米国でイラク・アフガニスタン帰還将兵と家族のメンタル問題へ対応
 - 2008年11月から、Positive Psychology Center (PPC) at the University of Pennsylvaniaが米陸軍と協働
 - 帰還将兵とその家族等対象のComprehensive Soldier Fitness (CSF)と呼ばれる 110万人のレジリエンスプログラムを開始 (Cornum, Matthews, and Seligman, 2011:4)

主観的ウェルビーイングの向上へ： 国家を挙げて取り組む時代

- オーストラリア政府: The National Safe Schools Frameworkの下で子供たちのウェルビーイング向上を推進
 - 例: 児童・学生を対象とする”MindMatters” Program (2000-) 及び”Bounce Back!” Program (2003-)
- ニュージーランド政府: 2019年に世界で初めて、国民のウェルビーイングを体系立てて勘案し予算を組む「ウェルビーイング予算」を編成
- スコットランド政府: 2007年に開始した「国家パフォーマンス枠組み」を2018年に大幅に拡充し、多くの主観的ウェルビーイング関連指標を枠組みに盛り込む
- OECD: 2018年に公表した「2030年に向けた学習枠組み」で、教育の価値をウェルビーイングに置き、この枠組みの達成のための教育制度改革を加盟各国に求める(OECD 2018)
- 日本政府: 政府の各種の基本計画等について、Well-being に関するKPIを設定する(内閣府 2021)

SDGs「人間らしい仕事」(decent work): 職場におけるウェルビーイングの向上を目標に

- 国連の持続可能な開発目標(SDGs): 2015年の国連総会で合意
 - 目標3「すべての人に健康と福祉(well-being)を」: すべての人の健康的な生活を確保し、福祉(ウェルビーイング)を推進
 - 目標8「経済成長も働きがいも」: 働きがいのある人間らしい仕事(ディーセント・ワーク)の推進



働きがいに対する関心の大きな高まり

- われわれの社会的生活の多くの部分は職場でなされる。
- 仕事にやりがいを感じ、職場に満足しており、職場のストレスに対してレジリエントであり、職場での主観的ウェルビーイングが高いければ、
- 人生における幸福をかなりの程度、決定づけられる。

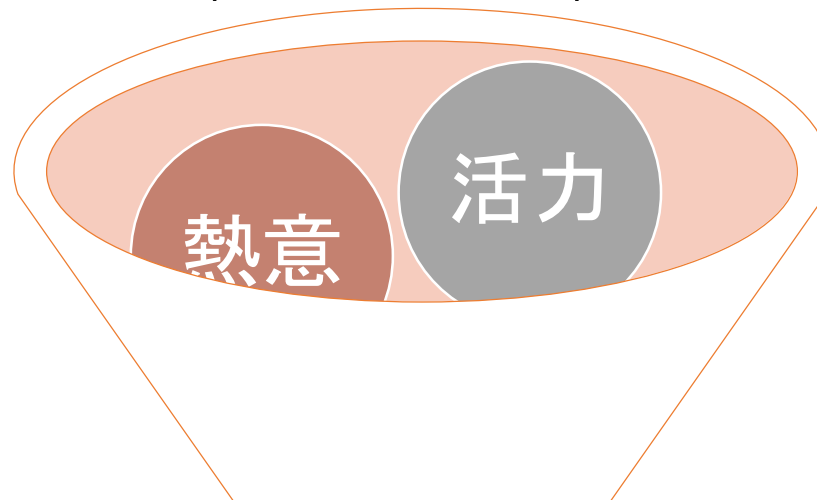
個人の心の幸せ、測れます

- 主観的ウェルビーイングを測る主な定量指標
 - 人生満足尺度(Satisfaction With Life Scale: SWLS; Diener et al. 1985)
 - 主観的幸福尺度 (Subjective Happiness Scale: SHS; 日本版: 島井ら 2004)
 - 前野幸福四因子 (前野 2013)
 - ポジティブ・ネガティブ感情尺度(Positive and Negative Affect Schedule: PANAS; 日本版: 佐藤・安田 2001)

いずれもリッカート尺度等によるアンケート調査を用いた
国際的に確立した定量指標

「働き甲斐」の国際的定量指標 「ワーク・エンゲージメント」

(Schaufeli 2002)



[ワーク・エンゲージメントの定義] 仕事に対するポジティブで充実した心理状態。活力、熱意及び没頭から構成される、仕事に対する職場での持続的かつ全般的な感情及び認知。

職場における主観的ウェルビーイングは、ワーク・エンゲージメントを向上し、燃え尽き(burn-out)を防ぐ

日本は諸外国に比べて数値が低く、先進諸国では韓国、フランスに次いで低い (OECD 2009)

心理的安全性と仕事の業績の相関

(Psychological Safety)

- チームが、対人間でリスクをとっても安全であるとの信念の共有 (Edmondson 1999)
 - 心理的安全性は、チームの学習志向と相関する。
 - チームの心理的安全性とチームの業績を学習志向がつなげる。

グーグルのプロジェクト・アリストテレス (Google 2016, クジバチ2018)

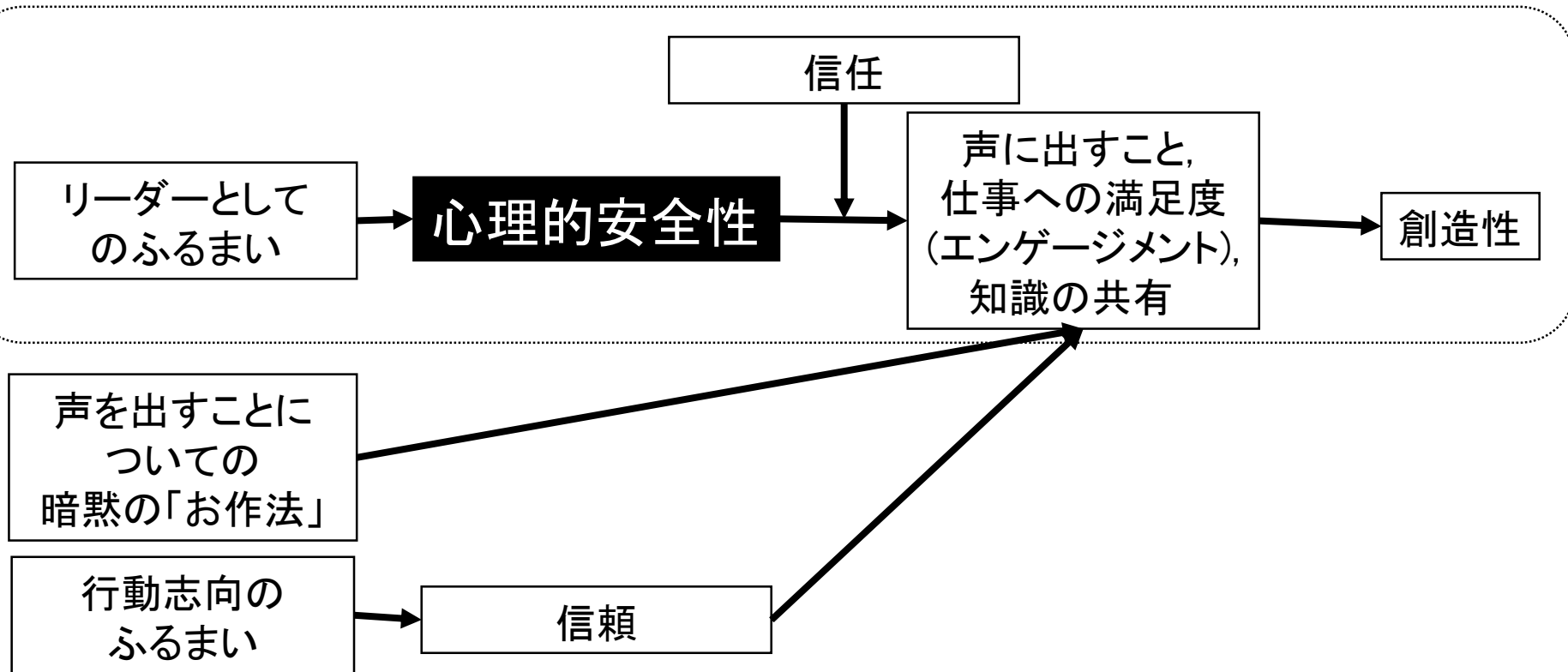
・有効なチームの特性

1. チームの心理的安全性が高い
2. チームへの信頼性が高い
3. チームの構造が明瞭
4. 仕事に意味がある
5. 仕事にインパクトがある

チームのメンバーがリスクをとり、他のメンバーの前で弱みを見せても、安全と感ずること
(Google 2016)

勤労者個人の心理的安全性

(Edmondson and Lei 2014)



(図出所) Edmondson and Lei 2014:26, Figure 1を筆者が一部加筆

心理的に安全な勤労者は仕事に満足している(engaged)
勤労者である(Edmondson 2019: 41-42)

優れた上司は、部下に 心理的安全性を感じさせる

- 優れた上司は部下のことを知る集中的な努力をし、
部下に何を話しても安心と感じさせる(Gallup 2019)
 - どんな質問でも上司に聞ける:「強く同意する」(a)
部下は、ただ「同意する」(d)部下に比べて、二倍
仕事に満足(engagement; a:54%>b:24%)
 - 仕事以外の話題も上司に話せる:「強く同意す
る」(a)部下は、ただ「同意する」(b)部下に比べて、
二倍仕事に満足(engagement; a:55%>b:28%)

幸せと働き甲斐と業績は三位一体

- 職場における幸せは質の高い従業員が辞めていくのを防ぎ、モチベーションを上げる。(Fisher 2010)
- 幸せな従業員はそうでない従業員に比べて27%働きぶりが良く、53%出世の機会が多い。(Spreitzer and Porath 2012)
- 幸せな従業員はそうでない従業員に比べて、16%仕事のパフォーマンスが良く、燃え尽き症候群に陥ることが125%少なく、32%組織によりコミットしており、46%仕事に満足している。(Spreitzer and Porath 2016)
- 幸せな人は創造的であり、そうでない人に比べて12%より生産的である。(Seppälä 2017)

幸せな従業員は創造的で生産的で、企業の成長と好業績をもたらす

- 主観的ウェルビーイング
- ワーク・エンゲージメント
- 仕事のパフォーマンス

この三者には、強い相関関係がある(Matthews et al. 2014, Joo & Lee 2016)

しかし日本の職場の幸せは…

- 労働と幸福度に関する日米比較パネル調査(佐野・大竹 2007)
 - 就業形態及び職業別ともに、米国の労働者の幸福度に対して、日本の労働者の幸福度は押しなべて低い。
 - とりわけ日本の中小・中堅企業の従業員の幸福度は、米国の同規模の企業の従業員の幸福度に比べて際立って低い。
 - 日本では男性がより不幸であり、年齢と幸福度はU字型の推移をたどる。高学歴者、管理職及び専門職の幸福度がより高い。

日本人の心の不調による経済損失は 2兆円を超える

(金子能宏・佐藤格 2010)

自殺うつによる社会損失のマクロ推計(2009): 2兆6,782億円

試算項目	金額
自殺がゼロになることによる稼働所得の増加	1兆9028億円
うつ病による自殺と休業がなくなることによる労災補償給付(労災年金を含む)の減少	456億円
うつ病による休業がなくなることによる賃金所得の増加	1094億円
うつ病がきっかけとなって失業することがなくなることによる求職者給付の減少	187億円
うつ病がきっかけとなって生活保護を受給することがなくなることによる給付の減少	3046億円
うつ病がなくなることによる医療費の減少(国民医療費ベース)	2971億円
合計	2兆6,782億円

この5年間: 日本企業は雪崩を打って メンタルヘルス対策づくりへ



従業員の
こころの負担が
積み重なる前に。



事業者ならびに産業保健スタッフの皆様へ

2015年12月から
ストレスチェックの実施が
義務[※]になります。

※従業員50人未満の事業場については当分の間、努力義務です。
職場のメンタルヘルス対策として積極的に推進しましょう。

働く人のメンタルヘルス不調を防いで、
イキイキした職場環境を実現しましょう。

事業者の方々は、ストレスチェックの実施には以下の点に注意してください。

- ☑ ストレスチェックは、医師・保健師などが実施します。
- ☑ ストレスチェックの結果は、従業員の同意がなければ事業者には提供することは禁止されています。
- ☑ ストレスの高い従業員から申し出があった場合、医師による面接指導を行います。
- ☑ 面接指導の結果、医師の意見を聞き、必要に応じて働き方への配慮をしましょう。

ウェルビーイング中心デザインのすゝめ

(前野隆司ら 2021)

Well-being
Design
Lab

ウェルビーイング
デザイン
研究会

幸せをデザインしよう
人々を幸せにする製品・
サービス開発のコミュニティー

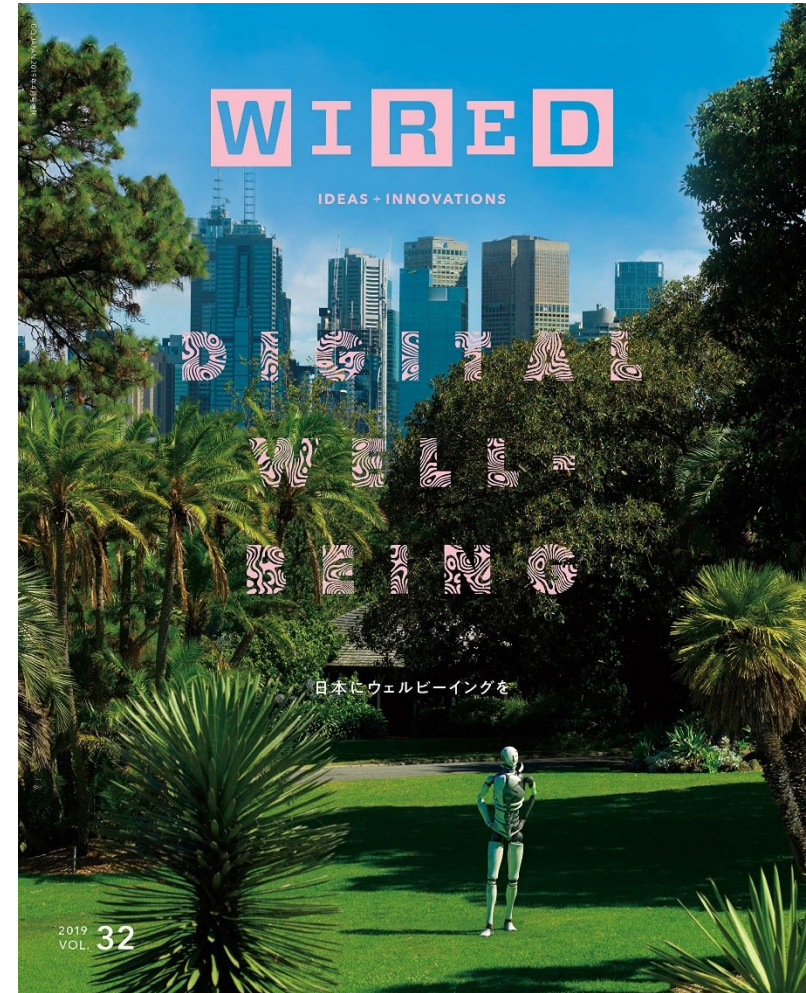
中国地方をそのハブの有力拠点に



ウェルビーイング中心デザインの実現に
テクノロジーの力を

ウェルビーイング実現のためにテクノロジーを使う

- ヒューマン・コンピュータ・インタラクション(HCI, Dix et al. 2004): コンピュータ・テクノロジーが人間の仕事と活動に影響する方法の研究
- 近年HCIからポジティブ・コンピューティングが派生(Calvo & Peters 2014, 渡邊淳司ら2020)
 - 主観的ウェルビーイングをコンピュータの利用者に感じさせるインタラクション
 - 拡張現実(AR)・仮想現実(VR)技術が主観的ウェルビーイング向上のために使われるデザインとして台頭(Wired 2019)



(書影出所)雑誌『ワイアード』Vol.34「デジタル・ウェルビーイング」2019年3月14日

ウェルビーイングを感知する インターフェイスを設計する

インターフェイス: システムにおける接続面のこと

ウェルビーイング中心デザイン
の社会システム
(ウェルビーイングを高める
モノ・コト・マチ・チーム)



ウェルビーイング中心デザイン
のための社会装置(Social Device)

ウェルビーイング中心デザインの 社会装置の定義

- 社会装置(social device)(Väänänen-Vainio-Mattila et al. 2013, Aaltonen et al, 2013): 人と人との間または人とテクノロジーとの間で場を共有したインタラクション(co-located interactions)を促進する, 能動型のコンテキスト感知装置(proactive context-sensing devices)。
- ウェルビーイング中心デザインにおける社会システム設計の社会装置: システムの利用者によるウェルビーイング感知を促進する能動型のコンテキスト感知装置。

ウェルビーイング中心デザインの 社会装置の概要

- ① システム使用者が装置を使用することで、ウェルビーイングを向上させる。
- ② その向上をウェルビーイング尺度またはその代理変数を使い検知する。
- ③ 検知結果を使用者に認識させることで、使用者自身がウェルビーイング向上効果を検証・妥当性確認できる。

ウェルビーイング中心デザイン
による社会装置のプロトタイプの例:
笑顔認識サイネージ「エミタメ」(株式会社電通国際情報サービス,
クウジツ株式会社 2012)



「エミタメ for チャリティ」 イベント(2012/12/10-12/13)

(写真出所: you tube動画「エミタメforチャリティ」 <https://www.youtube.com/watch?v=HAZxQIMxckU> を筆者らが引用)

笑いと主観的ウェルビーイングの間に相関がある(Hasan &
Hasan 2009, Papousek 2018)ことに注目した
笑顔認識サイネージ「エミタメ」の社会実装実験

幸せで創造性あふれるプロジェクト の四つの習慣

1. 毎日の終わりに、その日起こって良かったことを認知する。
2. 心折れそうなときに、自分ができることを思い出す。
3. つながり志向でいる。
4. 頻繁に自然と触れ合う機会を作る。

幸せへの鍵: PERMAと前野幸福四因子

PERMA (Seligman2011)

- P:** ポジティブ感情
(positive emotion)
- E:** ワーク・エンゲージメント
(engagement)
- R:** ポジティブな関係
(positive relations)
- M:** 生きる意義や目的
(meaning)
- A:** 自己実現
(accomplishment/achievement)

前野幸福四因子 (前野 2013)

- 1.** 自己実現と成長
(「やってみよう」因子)
- 2.** つながりと感謝
(「ありがとう」因子)
- 3.** 前向きと楽観
(「なんとかなる」因子)
- 4.** 独立とマイペース
(「あなたらしく」因子)

主観的ウェルビーイング向上のワーク例: 「三つの良いこと(Three Good Things: TGT)」 (Seligman et al., 2005)

- 毎晩寝る前に、今日起きた良いことを3つ挙げるとともに、それがなぜ起きたかを書く。
- 日記に書くようにして、1週間続ける。
- ウェルビーイングの向上効果が認められた。

レジリエンス向上のワーク例: レジリエンス筋肉

(Grotberg 2001, Boniwell 2013, 秋山美紀 2015)

I have (私には～がいる)

- 例: わたしには、かけがいのない家族がいる。

I am (私は～だ)

- 例: わたしは、健康で明るい。

I can (私は～ができる)

- 例: わたしは、嫌なことは忘れることができる。

I like (私は～が好きだ)

- 例: わたしは、笑い声が好きだ。

従業員の幸せを重視する 企業顕彰の動きが近年活発に

- 「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞

- 法政大学大学院元教授で現・千葉商科大学大学院
中小企業人本経営プログラム長の坂本光司教授ら
が、人を大切にする経営学会及びその前身団体時
代も含め、「人を幸せにする経営」を行っている企業
に2010年から顕彰活動ことを行っている。

- ホワイト企業大賞

- エンジニア出身で幸福学研究家の天外伺朗氏らが、
社員の幸せと働き甲斐及び社会への貢献を大切に
する企業をホワイト企業と定義し、2014年から顕彰
を行っている。

従業員の幸せと 中小企業の売上げの伸びの相関

- 商工中金未来デザイン室の分析: 同室が提供する「会社の幸せ」サーベイに基づく幸せ指数が上位の中小企業群は下位群と比べ、売上高の3年平均が有意に高くなる傾向(商工中金2020)
- 中小企業の売上高の2年平均と従業員の主観的ウェルビーイングは、国際的な幸福度尺度のいずれとも強い正の相関を示す(Yasui et al. 2021)
 - 日本の中小企業の80社従業員2千名超を対象とする調査

中小企業の売上高の2年平均と従業員の主観的ウェルビーイングは強い正の相関を示す

(2019年; Yasui et al. 2021の図を筆者が和訳)

2019年データ		経常利益率	売上高伸び率2年平均
人生満足尺度(SWLS)	ピアソンの相関係数 有意水準(両側検定)	-.351*** 0.001	.280** 0.012
前野幸福4因子第一因子 (「やってみよう」因子)	ピアソンの相関係数 有意水準(両側検定)	-.368*** 0.001	.326*** 0.003
前野幸福4因子第二因子 (「ありがとう」因子)	ピアソンの相関係数 有意水準(両側検定)	-.345*** 0.002	.272** 0.015
前野幸福4因子第三因子 (「何とかなる」因子)	ピアソンの相関係数 有意水準(両側検定)	-.452*** 0.000	.449*** 0.000
前野幸福4因子第四因子 (「あなたらしく」因子)	ピアソンの相関係数 有意水準(両側検定)	-.264*** 0.018	0.198* 0.081
主観的幸福尺度(SHS)	ピアソンの相関係数 有意水準(両側検定)	-.220** 0.049	.238** 0.034

注: ***1% 有意, **5% 有意, *10% 有意, N=2,206

寿命: 幸せな人はそうでない人より
(Diener and Chan 2011)

7.5年～10年長生き

- 日本企業の多くの課題: 経営者と従業員の高齢化に伴い、事業承継及び従業員の確保の課題
- 経営者と従業員がより幸せになれば、企業の寿命も延びる

職場の幸せの7因子, 不幸の7因子

(パーソル総研・慶應義塾大学 前野隆司研究室 2021)

幸せの7因子

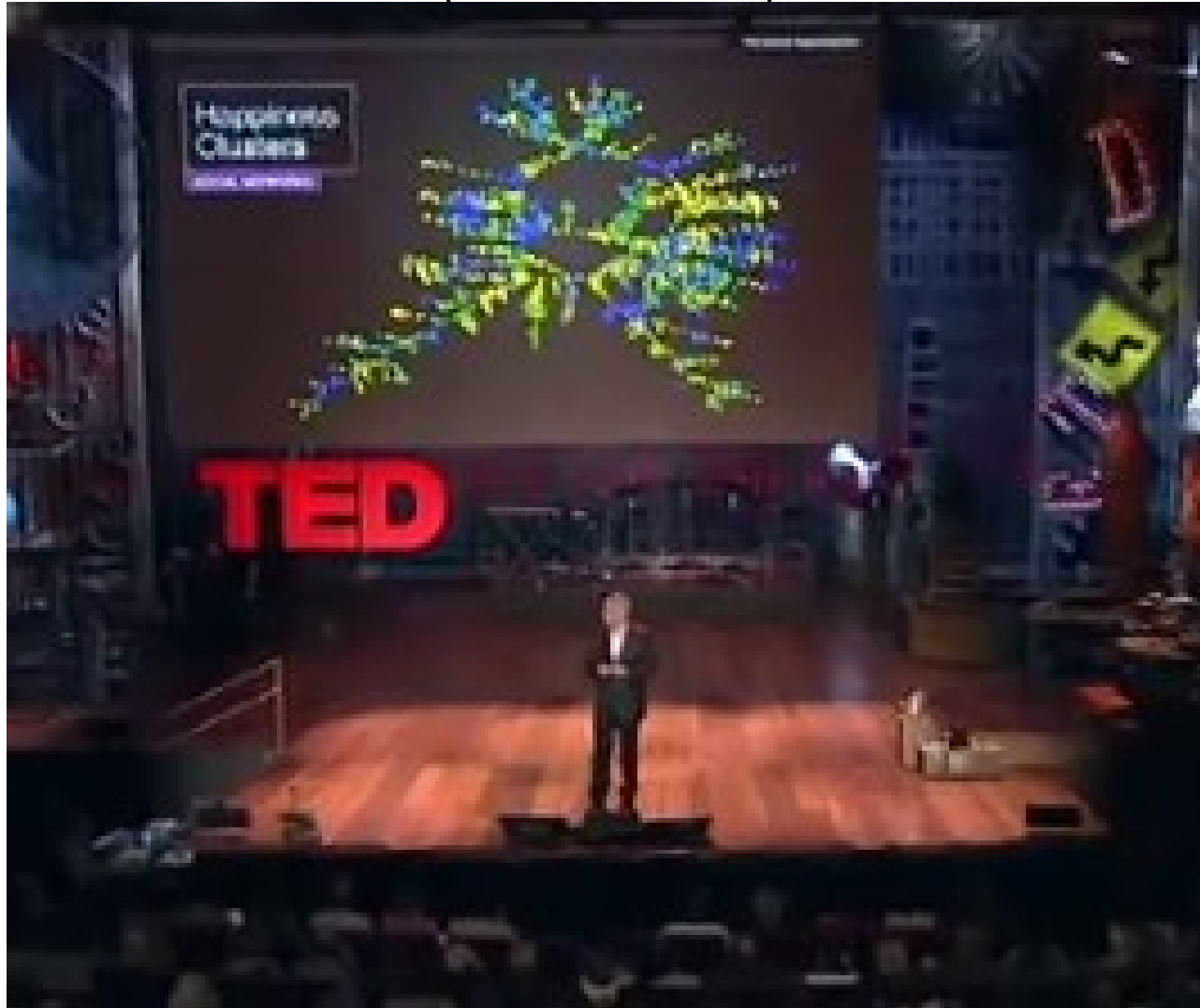
- 自己成長
- リフレッシュ
- チームワーク
- 他者承認
- 他者貢献
- 自己裁量
- 役割認識

不幸の7因子

- 自己抑圧
- 理不尽
- 協働不全
- 不快空間
- 評価不満
- 疎外感
- オーバーワーク

つながり=社会ネットワークは 主観的ウェルビーイングに相関

(Christakis 2010)



Nicholas Christakis: The hidden influence of social networks TED X Presentation, May 10, 2010
<http://www.youtube.com/watch?v=2U-tOghblfE>

先行研究: 人々がつながることが 主観的ウェルビーイングを向上させる

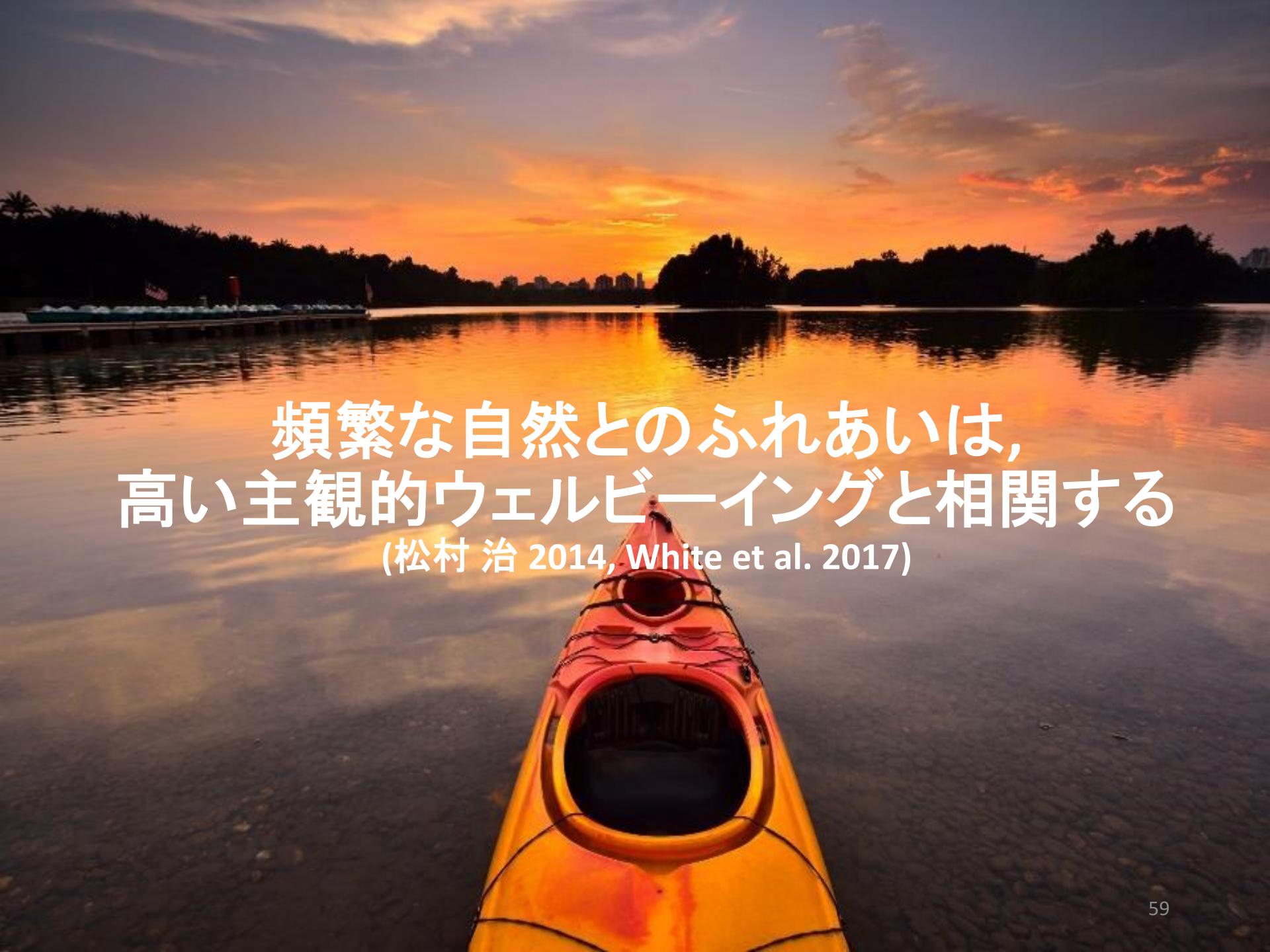
- 前野の幸福四因子(前野ら2013: 第二因子「つながりと感謝」)
- 生き心地のよい街/自殺予防因子(岡壇2013): 第五因子「ゆるやかにつながる」=主体的に地域にかかわること(岡壇 2013:61-66)
- 社会関係資本(Patnum et al. 1993): ネットワーク、社会的信頼、互酬性の規範
- 弱い絆 (Granovetter 1973, 玄田有志 2010): 「無縁社会」(橘木2010)に落ちない命綱

「つながる」ことの意味

(Christakis and Fowler 2009:305)

- つながることは幸せを呼ぶこと
 - 「つながっているということは」「人ひとりが」「大きな影響を他人に与えているということ」
 - 「善行をひとつ積む」「私たちを支えているネットワークそのものを支えるのに手を貸すこと」

クリスタキス教授「幸せとは伝染するもの」「幸せになりたかったら、幸せな人の隣に座りなさい」



頻繁な自然とのふれあいは、 高い主観的ウェルビーイングと関連する

(松村 治 2014, White et al. 2017)

ウェルビーイングが高い
中国地方のプロジェクトに
豊かな価値創造の可能性がある
自然, 地域愛着, 人のつながりの街と、しま・うみ・やま

幸

多島海: ~~瀬戸内海~~, 日本海

まとめ:
「ウェルビーイング(心の幸せ)中心の
プロジェクトマネジメント」のすゝめ

プロジェクトのメンバー全員が主観的ウェルビーイングを高め、チームメンバーみなとの人間関係のつながりを強めていくことが、創造性、業績と働き甲斐を同時追求していくために重要。

自利利他圓滿

参考文献①

- Aaltonen, T., Myllärniemi, V., Mäkitalo, N., Männistö, T., Pääkkö, J., Raatikainen, M. :The Social Devices Platform: An Infrastructure for Social Devices in a Mobile Cloud, in Porres, I, Mikkonen, T., Ashraf, A. (eds.) *Developing Cloud Software: Algorithms, Applications, and Tools*, TUCS General Publication 2013, p,43-68
- American Psychological Association (2015) ‘What is resilience ?’, *The Road to Resilience*, APA Website, <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>, last access on July 15, 2015.
- Boniwell, Iona (2013) *SPARK Resilience*, Presentation Material, http://www.psychologie-positive.com/wp-content/uploads/2013/congres/06_iona_boniwell.pdf, last access on July 18, 2015
- Calvo, R.A., Peters, D. (2014) *2017/1/24Positive Computing: Technology for Wellbeing and Human Potential*, Boston: MIT Press (邦訳: ラファエル A. カルヴォ & ドリアン・ピーターズ著, 渡邊淳司・ドミニク・チェン監修, 木村千里, 北川智利, 河邊隆寛, 横坂拓巳, 藤野正寛, 村田藍子訳(2017)『ウェルビーイングの設計論: 人がよりよく生きるための情報技術』ピー・エヌ・エヌ新社)
- Cornum, R., Matthews, M. D., and Seligman, M. E. P. (2011) ‘Comprehensive Soldier Fitness: Building resilience in a challenging institutional context’, *American Psychologist*, 66, pp4-9. doi:10.1037/a0021420
- Christakis, N.A. and Fowler, J.H. (2009) *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives: How Your Friends’ Friends Affect Everything You Feel, Think, and Do*, New York: Back Bay Books. (邦訳: ニコラス・A・クリスタキス, ジェイムズ・H・ファウラー著, 鬼澤隆訳(2010)『つながり: 社会的ネットワークの驚くべき力』講談社).
- Christakis, N. (2010) “The hidden influence of social networks”, *TED X Presentation*, May 10, 2010, <http://www.youtube.com/watch?v=2U-tOghblfE>, last access, December 2, 2020.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., Griffin, S. (1985) “The Satisfaction with Life Scale”, *Journal of Personality Assessment*, vol. 49, No. 1, pp,71-75.
- Diener, E.(2000) “Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index”, *American Psychologist*, Vol. 55, No.1, pp,34-43, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>, 2000, p,34
- Diener E., and Chan, M.Y. (2011) ‘Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity’, *Applied Psychology: Health and Wellbeing*
- Dix, A., Finlay, J., Abowe, G.D., Beale, R. (2004) *Human-Computer Interaction, Third Edition*, Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Edmondson, A. (1999) “Psychological safety and learning behavior in work teams”, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp.350–383, <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A.C. and Lei Z. (2014) “Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014. 1:23-43.
- Edmondson, A.C. (2019) *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Fisher, C.D.(2010) ‘Happiness at Work’, *International Journal of Management Review*, Vol.12, 384-412.

参考文献②

- Gallup (2019) *State of the American Managers: Analytics and Advice for Leaders*, Gallup.
- Google re:Work (2016) *Guide: Understand Team Effectiveness*, <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/> (最終閲覧: 2020年11月11日)
- Graeber, D. (2018) *Bullshit Job: A Theory*, New York: Simon & Schuster (邦訳: デヴィッド・グレーバー著, 酒井隆史, 芳賀達彦, 森田和樹訳(2020)『ブルシット・ジョブ: クソどうでもいい仕事の理論』岩波書店)
- Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Ties", *The American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Greenleaf, R.K., Larry C. Spears (ed.) (2002) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mauwah, NJ: Paulist Press
Saacs, W. (1999) *Dialogue: The Art of Thinking Together*, New York: Crown Business
- Grotberg, E.H. (2001) *Tapping Your Inner Strength: How to Find the Resilience to Do with Anything*, New Delhi: India: New Age Books.
- Hasan, H. & Hasan, T.F. : Laugh Yourself into a Healthier Person: A Cross Cultural Analysis of the Effects of Varying Levels of Laughter on Health. *International Journal of Medical Science*, 6(4), 2009, p,200-211
- Joo, Baek-Kyoo & Lee, Insuk. (2016) "Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being", *Evidence-based HRM*. 5. 206-221. 10.1108/EBHRM-04-2015-0011.
- Masten, A.S. (2001) 'Ordinary Magic: Resilience Processes in Development', *American Psychologist*, March 2001, Vol.56, No.3, pp.227-238.
- Matthews, R.A., Mills, M.J., Trout, R.C., English, L. (2014) "Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: a contextually dependent mediated process", *Journal of Occupational Health Psychology* 2014 Vol.19, No.2, pp.168-181.
- OECD (2009) "Society at a Glance 2009: OECD Social Indicators", *OECD Publishing*, Paris, https://doi.org/10.1787/soc_glance-2008-en.
- OECD (2013) "OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being", *OECD Publishing*, <https://doi.org/10.1787/9789264191655-en>, 2013, p,10
- OECD (2018) "OECD Future of Education and Skills 2030 Conceptual learning framework Concept note: OECD Learning Compass 2030", *OECD Publishing*, https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/OECD_Learning_Compass_2030_concept_note.pdf
- Papousek, I. : Humor and well-being: A little less is quite enough, *HUMOR - International Journal of Humor Research*, 31(2), 2018, p,311-327
- Project Management Institute (2021) *The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Seventh Edition*, Newton Squire, PA: Project Management Institute
- Putnam, R.D., Leonardi, R., Nanetti, R. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, New Jersey: Princeton University Press. (邦訳: ロバート・D・パットナム著, 河田潤一訳(2001)『哲学する民主主義: 伝統と改革の市民的構造』NTT出版).
- Reivich, K. and Shatté A. (2002) *The Resilience Factor*, New York: Arthur Pine Associates, (邦訳: カレン・ライビッチ, アンドリュー・シャッター著, 宇野カオリ訳(2015)『レジリエンスの教科書: 逆境をはね返す世界最強トレーニング』草思社)
- Seppälä, E. (2017) *The Happiness Track: How to Apply the Science of Happiness to Accelerate Your Success*, New York: HarperOne

参考文献③

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. (2002) "The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Study* 3:71-92.
- Seligman, M.E.P. and Csikszentmihalyi, M. (eds.) (2000) *Positive Psychology* [Special Issue], *American Psychologist*, 55(1).
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005) "Positive psychology progress: Empirical validation of interventions", *American Psychologist*, 60, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>, pp.410-421.
- Spreitzer, G. and Porath, C. (2012) "Creating Sustainable Performance", January-February 2012 Issue, *Harvard Business Review Magazine*, <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>.
- Spreitzer, G. and Porath, C. (2016) "Chapter 5. Creating Sustainable Performance", in Harvard Business Review Press (ed.) *Emotional Intelligence: Happiness*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Väänänen-Vainio-Mattila, K., Olsson, T., Palviainen, J., Jarusriboonchai, P.(2013) "Social Devices as a New Type of Social System: Enjoyable or Embarrassing Experiences?", *Workshop on Experiencing Interactivity in Public Spaces (EIPS), in conjunction with CHI'13*.
- White, M.P, Pahl, S., Wheeler, B.W., Depledge, M.H., Fleming, L.E. (2017) "Natural environments and subjective wellbeing: Different types of exposure are associated with different aspects of wellbeing", *Health & Place*, 45(2017) , 77-84.
- Yasui, T., Yamakawa, T., Kinugawa, Y., Kakinuma, Y., Arao, Y. (2021) "More positive correlations inferred between high performer corporations and collective subjective well-being of their employees in the pandemic era: grounded and quantitative research for Japanese SMEs and their employees", *International Positive Psychology Association 7th IPPA World Congress 2021*, Virtual Meeting, July 15-17, 2021, Gallery Presentation

参考文献④

- ・ 秋山美紀(2015)「スタッフの「立ち直る力」を育てる! レジリエンス講座」『看護主任業務』2015年1月30日, Vol.24, No.3, pp.38-43.
- ・ 岡壇(2013)『生き心地の良い町: この自殺率の低さには理由がある』講談社.
- ・ 鹿毛雅治(2012)『モチベーションを学ぶ12の理論: ゼロからわかる「やる気の心理学」入門』金剛出版
- ・ 金子能宏・佐藤格(2010)『自殺・うつ対策の経済的便益(自殺・うつによる社会的損失)の推計』国立社会保障・人口問題研究所「社会保障計量分析モデル開発事業(平成21~23年度)」平成22年度報告書, <http://www.mhlw.go.jp/stf2/shingi2/2r9852000000sh9m-att/2r9852000000shd1.pdf>, 最終アクセス 2015年7月15日
- ・ 株式会社電通国際情報サービス, クウジット株式会社「プレスリリース ISIDとクウジット, 東京都市大学と共同でミラーサインージュと笑顔認識技術を用いたチャリティイベントを開催~笑顔を寄付に変える「エミタメ for チャリティ」を, 広く地域に公開~」2012年12月10日, <https://www.koozyt.com/press/2012/pr121210-3.html>
- ・ 玄田有史(2010)『希望のつくり方』岩波新書.
- ・ ピョートル・フェリクス・クジバチ(2018)『世界最高のチーム: グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法』朝日新聞出版
- ・ 佐藤徳, 安田朝子(2001)「日本語版PANASの作成」『性格心理学研究』Vol. 9, p.139, 2001
- ・ 佐野晋平, 大竹文雄(2007)「労働と幸福度」『日本労働研究雑誌』No.588, pp.4-18
- ・ 島井哲志, 大竹恵子, 宇津木成介, 池見陽, Lymbomirsky, S.(2004)「日本版主観的幸福感尺度(Subjective Happiness Scale: SHS)の信頼性と妥当性の検討」『日本公衆衛生雑誌』Vol.51, No.10, pp.845-853.
- ・ 商工中金未来デザイン室(2021)「幸せサーベイ」ウェブページ, <https://www.happydesignsurvey.com/happiness>, 最終閲覧 2021年8月1日
- ・ 橘木俊詔(2010)『無縁社会の正体: 血縁・地縁・社縁はいかに崩壊したか』PHP研究所.
- ・ 内閣府(2021)「経済財政運営と改革の基本方針2021 日本の未来を拓く4つの原動力~グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策~」(骨太方針2021), 2021年6月8日閣議決定, https://www5.cao.go.jp/keizaishimon/kaigi/cabinet/2021/2021_basicpolicies_ja.pdf, 最終アクセス2021年9月13日
- ・ パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室(2020)『はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書』(2020年7月15日), <https://rc.persol-group.co.jp/news/202007150001.html>, 最終閲覧2021年8月1日
- ・ 前野隆司(2013)『幸せのメカニズム: 実践・幸福学入門』講談社現代新書
- ・ 前野隆司, 前野マドカ, 保井俊之(2021)「ウェルビーイングを陽に考慮したシステムデザイン方法論: 第1報 設計論の基本概念とその適用領域」『日本システムデザイン学会誌』Vol.2, No.1, pp.13-20.
- ・ 松村 治(2014)「自然とのふれあいが多面的な主観的well-beingに与える影響について: 地域社会に対するポジティブな認知を含めて」『健康心理学研究』Vol.27, No.2, 113-123
- ・ 渡邊淳司監修, ドミニク・チェン, 安藤英由樹, 坂倉杏介, 村田藍子著(2020)『わたしたちのウェルビーイングをつくりあうために: その思想、実践、技術』ピー・エヌ・エヌ新社
- ・ WIRED(2019)『VOL.32「DIGITAL WELL-BEING」デジタルウェルビーイング特集(3月14日発売)』Wired Magazine日本版、プレジデント社