

組織における幸福感
－前件要因と効果－

Happiness in the Organizations : The Antecedents and the
Consequences

2016年 2月

内田 智之 Tomoyuki Uchida
城戸 康彰 Yasuaki Kido

組織における幸福感
－前件要因と効果－

Happiness in the Organizations : The Antecedents and the
Consequences

内田 智之*

Tomoyuki Uchida

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

“Well-Being” or “Happiness” is a topic that attracts much attention in business organizations and societies. The reason is that happiness does not only reduce the mental illness of the workers, but also bring good performance, such as high productivity, sales, and so forth, to the firms. This study is to explore the antecedents and the consequences of happiness in the organizations. Questionnaire data were collected from 303 nurses in 4 hospitals.

The results indicate that the antecedents of happiness are a strong sense of self-efficacy and satisfaction with fair evaluation and recognitions of job performance by managers and colleagues. On the consequences, we find the resilience is heightened by happiness. It also reveals that happiness promote valuable challenges of the organization members and these challenges consequently produce desirable behavior from members. Finally, we discuss the implications of our results.

1. 背景と目的

今、時短による長時間労働の削減やメンタルヘルスの観点から「健康経営」にスポットライトが当たっている（例えば、日経ビジネス、2015a）。その背景には、欠勤や離職による組織成果の低下だけでなく、長時間労働や社員の身体的・精神的健康度の悪化が企業の社会的イメージを低下させていることがある。これらを受けて、経営者に「心の病気を出さない組

織づくり」の提案もなされている（山崎・日向寺，2012）。

企業が抱える雇用管理上の問題や、メンタル面の軽視に対する予防・対策はもちろん重要であるが、他方でこういったネガティブな側面ではなく、組織のもつポジティブな面に着目するアプローチもある。例えば、組織開発の手法としてAI（Appreciative Inquiry）がある（クーパーライダーら，2006）。AIでは、問題を解決するのではなく、組織のもつ良さや強み等をポジティブコアとみなし、組織メンバーで再確認や共有をすることで、潜在力を引き出すことが目指される。メンバー間の協働により、潜在力を具体化していくことで望ましい組織に変貌する。また、その過程で問題点も解消するとされる。

組織内のポジティブな要因に焦点をあて、それを高める要因やもたらされる成果を探るものとしてポジティブ組織行動論がある（Luthans,2002）。Luthans（2002）は、ポジティブ組織行動論を、「現代の職場パフォーマンスの向上のために測定でき、開発でき、効果的にマネジメントできるポジティブ志向の強みや心理特性の研究や応用」（p.698）と定義する。従来の組織行動論は、ワークモチベーションや職務態度等を中核概念として展開されたが、一種の閉塞状況に入っており、新たな中核概念やアプローチは登場していない。自信や希望、幸福感といったポジティブ心理学で使用される概念を用いて、それを打開しようとするものである。

本研究もこの立場にたつ。とくに「幸福感」を中核概念として用いる。「幸福感」を用いる理由として、組織の業績等の成果と強く関係していることがある。エイカー（2011）は、「幸福感や楽観主義は、実際に業績を高め優れた成果をもたらす。幸福感そのものが競争力の源泉となる」（p.6）と述べている。仕事や報酬等がもたらす満足が幸福感を高めると、「結果としての幸福感」が着目されがちである。それに対してエイカーは、メンバーの「幸福感」が高いと業績も良く、競争優位性の源泉になると「幸福感のもたらす効果」の重要性を指摘する。

経営者の中にも、「幸福感」を企業経営や企業再生の基軸に据える人たちがいる（塚越，2009；山田，2011；渡部，2013）。「6丁目農園」を経営する渡部は、「まずは社員やスタッフの幸せを考えることこそ経営者の務め。それさえできれば、売上や利益はあとから自然についてくる」（p.4）と断言する。稲盛改革により短期間で驚異的な業績回復をなし遂げた日本航空の再生は記憶に新しい。その改革では、「JALグループ全社員の物心両面の幸福を追求する」が改革の指導理念となっていた（引頭，2013）。

「幸福感」が組織の業績や成長にとって重要であることはわかるが、組織内のどの要因が「幸福感」を高め、また「幸福感」がどういった組織成果をもたらすかを実証する研究はほとんどない。著者らはこれまでその試みを行ってきたが（内田・城戸，2012；内田・城戸，2013）、それらは断片的なものであった。

本稿では、「幸福感」を中核概念として、それを規定する組織内要因と「幸福感」がもたらす組織成果とのモデルを先行研究のレビューにより構築する。そして、神奈川県4つの病院

から質問紙調査により収集されたデータを用いて相互の関係を検証し、「幸福感」をめぐる組織内の関係を探索的に把握することを目的としている。

2. 幸福感と組織行動

(1) 幸福感の概念と測定

幸福感は古くて新しい概念である。かつて古代ギリシヤの哲学者アリストテレス(1973)は、「幸福こそが究極目的」と述べ、その後多くの哲学者・神学者・経済学者・心理学者などが幸福について議論や研究を重ねてきた。しかし、幸福についての科学的な研究が本格化したのは新しい。経済学の分野では1990年代に入ってからであり(大竹ら, 2010)、心理学分野においては2000年代に入ってから(ギルバート, 2012)といわれる。

リュボミアスキー(2012)は、幸福を「喜びや満足をもたらす経験と、充実して生きがいがあり、価値のある人生だと感じることを合わせた状態」(p.47)と定義している。これは、幸福感の概念を把握する上で手助けになる。しかし、明確な幸福感の定義があるかということも必ずしもそうではない。上述のように種々の学問分野からアプローチされていることも一因である。また、幸福感を測定することにも難しさが伴う。その理由として、同じ状況であってもその人によって幸福を感じずる度合いは異なることがある。そのため、幸福感を感情と捉えて研究する心理学者は「主観的幸福感」と表すことが多い(例えば、Diener,1984)。

そこで、われわれは、幸福感の実証研究のために、Diener et al. (1985)の「人生満足尺度(Satisfaction With Life Scale)」、内閣府(2011)の調査やHitokoto & Uchida(2014)で用いられている「協調的幸福感尺度(Interdependent Happiness Scale)」、そして寺崎ら(1999)の概念や測定尺度等を検討した。その結果、「幸福感」は以下の要素から構成されると捉えた。

第一は、「人生そのもの」に対して満足しているかである。Diener et al. (1985)の尺度の1つ「だいたいのところ私の人生は理想に近い」で捉えられるように、人生や生活全般に対する満足が大きな構成要素になっている。ラッセル(1991)が言うように、人生に満足している人は幸福感を感じているというものである。なお、心理学者による幸福感の研究では、Diener et al. (1985)の「人生満足尺度」が最も頻繁に幸福感の測定に使用されている(大石, 2009)。さらに、佐伯・大石(2014)は、心理学で用いられる「主観的幸福感」の種々の尺度は、再テストに付されており、高い信頼性や妥当性が確認されているという。

第二は、周囲の人との対人関係の質を幸福感は含んでいることである。ラッセル(1991)は、「仲間とのつきあい、他人と協力することが、普通の人間の幸福における不可欠の要素である」(p.167)と、接触する人たちとの対人関係の重要性を強調している。内閣府(2011)の「協調的幸福感」の尺度は、Hitokoto et al. (2009)により開発された「協調的幸福感尺度」がベースになっている。Hitokoto & Uchida(2014)は、欧米では個人主義的な文化があり、個人の

自立性 (independence) を前提とした幸福感になる。それに対して日本やアジアの国々では、幸福感は、一般的に他者への思いやりや感謝の念など周囲の人との関係性の中で捉えられるとしている。これが、日本やアジアの国に適した9つの尺度からなる協調的幸福感尺度を開発した理由となっている。

第三に、将来への展望や期待が含まれることである。一般的に、過去や現在の経験が幸福感の形成に関係している。しかし、「希望に燃えている人の心は、健全で幸福そのものである」(p.257) とスマイルズ (2002) が言うように、将来に対する「希望」などの期待感も、現在の幸福感を構成することになる。ポジティブ心理学に含まれる「希望理論 (Hope Theory)」では、希望は、個人にとって望ましい目標の達成に向けてその道筋を乗り越える自信となり、それが強い動機づけ源になると捉える。希望がもたらす強い動機づけは、バンデュエラの「自己効力感」と一部重なる部分もあるが、自己効力感に比べてより広範なものを対象とし、かつ目標の達成に向けた明確な「意図 (intention)」があることに違いがある (Rand & Cheavens, 2010)。

以上の議論を踏まえてわれわれは、Diener et al. (1985) の「人生満足尺度」から3尺度、寺崎らの「人生に対する満足感尺度」(1999) から5尺度、内閣府の「協調的幸福感尺度」(2011) の中から2尺度の計10の尺度を選び出して幸福感を測定することにした。

(2) 幸福感と組織内要因

セリグマンと並ぶポジティブ心理学の泰斗チクセントミハイ (2008) は、幸福感が人間の潜在力を引き出すことになるが、そのためには2つのプロセスが同時に存在することが必要だという。一つは、「差異化」のプロセスであり、個人の違いや強みを理解し、それを発展させるプロセスを指す。二つ目は、「統合化」のプロセスであり、「他者や、文化的シンボルや遺物、さらに周囲の自然環境といったネットワークにしっかり組み込まれていることを理解する」(p.35) ことである。ポジティブ心理学の前提とする個性や強みの発揮・開発はもちろんその根幹として重要であるが、社会的な環境とも調和して相互作用していくことが欠かせないというのである。組織という場面を考えると、職場や他部門のメンバーと連携関係をもちながら、組織の文化的シンボルや遺物、つまりの組織の社会的使命やビジョンの実現に向けて仕事をすることが幸福感につながるといえる。

では、その幸福感と関係する組織要因にはどのようなものがあるのであろう。

Diener (1984) は、700を超える“Well-Being”に関する研究をレビューしたところ、金銭等の客観的なものに比べ主観的満足が“Well-Being”とより強い相関があるとしている。満足感が幸福感に影響することは日本のデータからも裏づけられている。伊藤ら (2003) の調査では、「仕事内容」や「地位」「賃金」「人間関係」「今後の昇進見通し」等7項目を総合した

職務満足が、主観的幸福感との間に強い関連があることを実証している。内田・城戸(2012)は、297名のビジネスパーソンの調査から、「地位と給与の満足」が幸福感の規定要因となることを明らかにしている。

組織メンバーの意識や行動も「幸福感」に影響する。Luthans (2002) は、バンデューラの「自己効力 (self-efficacy)」感は、ポジティブ組織行動論に最もフィットした概念という。自己効力感とは、「自分の人生に影響する事柄に働きかけて、与えられたパフォーマンス水準を上げる能力に対する自分の信念」(Bandura,1994,p.71) のことである。Luthans (2002) が自己効力感を重視する背景には、自己効力感と作業関連のパフォーマンスとの関係を扱った114の研究のメタ分析を行った結果、目標設定や職務満足、フィードバックといった組織行動の概念より、自己効力感がパフォーマンスとより強い関係があることを発見していることがある (Stajkovic & Luthans,1997)。後述するように、「幸福感」も組織成果と強い関係を有していることから、われわれも調査では、自己効力感をとりあげる。

Hitokoto & Uchida (2014) が述べるように、日本における幸福の概念は、周囲の人たちと調和した相互依存性を前提としている面が強い。そこで、われわれは職場での対人関係に関する質問項目を加える。また、組織内の人間行動で、動機づけの働きも見逃せない。動機づけの中でも、内発的動機づけは幸福感と関係していると仮定される。デシラ (1999) は、内発的動機づけを「人生と大いに関係する精神的な現象」(p.61) と表現し、その経験は人生をより楽しくすると主張している。その背景として、内発的動機づけは、「豊かな経験、概念の理解度の深さ、レベルの高い創造性、よりよい問題解決」(p.68) をもたらし、これらは幸福感の条件となることがある。

なお、質問紙は以上の主たる概念に関するもの以外に、ジョブインボルブメントや積極的・自発的行動、ストレスに対する行動等の質問項目も含めて作成された。質問項目の中には、われわれが作成したものもあるが、満足関係は、太田 (2011)、内発的動機づけは、Tierney, et al. (1999) といった信頼性が確認されている既存の尺度を用いた。

(3) 幸福感が生み出す効果

組織メンバーの「幸福感」が高いことは、組織内では次のようなことをもたらす。

エイカー (2011) は、およそ200にのぼる幸福感に関する心理学研究のメタ分析を行い、「幸福度の高い社員は、生産性が高く、売り上げも多く、リーダーとしても優れ、高い業績を上げるので給料も高い。また職も安定し、病欠も離職も少なく、仕事のストレスに負けることもない」(p.58) と、多岐にわたり組織に望ましい成果をもたらされることを示している。こういった発見が、冒頭で述べた「幸福優位性」の主張の根拠になっている。

シュプレイツァーら (2012) は、「幸福感を抱く社員はそうでない人と比べて長期にわたっ

て高いパフォーマンスをあげる」(p.47)と、高い成果が長く持続することを明らかにしている。彼らによると、成功が持続している組織で働く人たちは、仕事には熱意もち生き生きしており、その一方で知識や技能の習得を積極的に進めている。そのために、「燃え尽きること」がなく、組織の活力やメンバーの学習が長く維持されるのである。

なぜ高い組織成果が得られるのか、その原因を探る研究も進んでいる。

エイカー(2011)は、脳科学や心理学の研究成果を使い幸福感が脳の学習機能を高めるといふ。つまり、「ポジティブな感情により、脳はドーパミンやセロトニンといった化学物質で満たされると、(中略)脳の学習機能を司る部分の活性が高まる」(p.63)のである。その結果、視野が広がり情報感知力も高まるし、新たな情報も整理されやすく、記憶が長く保たれるとともにその再活用もよりスムーズになる。また、神経細胞の連結も良くなり、創造性も高まる。これらは、複雑な分析や問題解決を可能とし、新たなアイデアや方法の創出を促進する。

良好な対人関係を持ち、かつ幸福であることは、人間の認知力やストレス耐性にも好影響を及ぼす。佐伯・大石(2014)は、社会的援助など対人的資源が活用できると、坂の傾斜に対しても、そうでない場合に比べ傾斜が緩く認知されるといった研究結果を示している。そして、幸福感は恐れやストレスを緩和させ、痛みさえ軽減させると述べている。難しい課題であっても、こういった対人関係があると、より実現可能に思え、また困難が伴う達成過程でもストレス度は低くなるのである。

なお、この効果をみる尺度としては、生産性や財務的数値で把握される成果指標は用いず、図表-1にあるようにメンバーの行動や意識に関係する自己報告の効果指標を用いて分析を行う。

図表-1 幸福感を軸とした分析モデル



3. 調査方法と分析結果

(1) 調査方法・サンプル

データは、神奈川県にある4つの病院で働く看護師職350人に対する質問紙調査より収集された。各設問に対しては「1: そうではないと思う」から「5: その通りだと思う」までの5点スケールによる回答を求めた。実施時期は2013年1月28日から2月11日である。

データの配布・回収は、看護部長より調査目的の説明後、各人に対して調査票を手渡し、各自が記載した調査票は中が見えないように封をした状態で回収箱へ投入するという形式をとった。回収総数は309票（回収率88.29%）であり、有効回答は303票（有効回答率98.06%）であった。回答者に占める女性比率は93.02%であり、男性比率は6.98%である。

(2) 幸福感の尺度と組織内要因

幸福感に関する10の項目を因子分析にかけたところ、図表-2にあるような固有値1以上の因子が1つ抽出された。幸福感については、既述のように「人生に対する満足」、「周囲の人たちとの良質な対人関係」、「自分の将来に対する希望」の3つから構成されると考えたが、これらは一つの因子として「幸福感 ($\alpha = .922$)」を構成する、つまり同質のものということになった。

Hitokoto & Uchida (2014) は、協調的幸福感として他の人生満足尺度とは独立して扱っているが、協調的幸福感の尺度も他の幸福感の尺度と同質的であることがわれわれのサンプルからわかる。

図表-2 幸福感に関連する項目の因子分析

項目(10)	1
幸福感 ($\alpha = .922$)	—
自分の人生に満足している	.823
自分の人生は、幸運な方であると思う	.800
「人生はずばらしい」と思う	.773
大切な人を幸せにしていると思う	.746
これまでに自分の人生に求める大切なものを得てきたと思う	.739
ほとんどの面で、自分の人生は理想に近いと思う	.734
自分だけでなく、身近なまわりの人も楽しい気持ちでいると思う	.706
以前より物事がよく思えるようになった	.694
自分の今後の人生は、順調であると思う	.693
自分の将来に希望が持てる	.666

因子抽出法: 主因子法、回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

今回のサンプルを収集した4病院の「幸福感」の値を示したものが、図表-3である。低い所で、3.16、最も高い所で3.51と開きはある。しかし、4病院間の平均値には有意な差がなく、幸福感の水準は病院間であまり変わらないといえる。

また、他の年齢などのデモグラフィックな変数と幸福感の関係を見ても、年齢や経験年数、役職等と幸福感との相関はないことがわかる（図表-4）。予想されるように、健康状態とは有意な相関があった。また、独身者と家族がいる人の間でも有意差がみられた。

図表-3 4病院の幸福感の分散分析

		全体	Hospital-1	Hospital-2	Hospital-3	Hospital-4	F値
幸福感	平均値	3.34	3.36	3.51	3.39	3.16	2.129
	標準偏差	.77	.67	.89	.74	.84	

図表-4 幸福感とデータ属性との相関分析

	幸福感	性別	年齢	最終学歴	当院 在職年数	看護職 経験年数	現在の 職位	家族構成
性別	.067							
年齢	.072	.080						
最終学歴	-.005	-.061	-.203**					
当院在職年数	.078	-.048	.434**	-.209**				
看護職経験年数	-.066	.094	.700**	-.135*	.480**			
現在の職位	.042	.068	.041	.306**	.160**	.167**		
家族構成	.131*	.110	.388**	-.156**	.292**	.365**	.083	
健康状態	.218**	.024	.030	-.026	.019	-.032	-.007	.012

* p < .05

** p < .01

図表-1にあるモデルに従い幸福感を分析するために、幸福感の前件要因や効果に関する質問項目についても因子分析を行った。前件要因に関しては、回答者の意識や行動に関する27の項目を因子分析にかけたところ、4つの因子が抽出された（付表参照）。

第一因子は、「自己効力感（ $\alpha = .839$ ）」に該当するもので、自信のある分野をもつとともに、自分の能力を十分に発揮しながら仕事を進めている状態を指している。この中には、仕事に人が喜んでもらえているという感情も含まれている。

第二因子は、「組織状況への満足（ $\alpha = .758$ ）」といえるもので、努力すれば上司や組織的に認められることがわかっており、自分の仕事は周囲の人からも十分評価されているといった項目から構成されている。因子構成を見ると、この中には職場での地位や役割への満足、組織全体に対する愛着感を抱くことも含まれている。

「価値ある挑戦（ $\alpha = .752$ ）」と呼べるものが第三因子になっている。本人にとって価値あると思える目標やビジョンをもって仕事に臨んでおり、かつ努力によりそれが実現できると感じていることを示している。

第四因子は、「仕事への打込み（ $\alpha = .719$ ）」と呼べるもので、仕事のためなら多少無理してもよいと感じており、個人的な出費を伴っても勉強しようとする意欲から構成されている。自分の専門領域の知識やスキル高めたいという項目がこの因子には含まれており、看護師というサンプル特性が反映した因子になっているともいえよう。

効果に関しては、2つの因子が抽出された。

第一因子は、「レジリエンス（ $\alpha = .868$ ）」ということができ、仕事においてプレッシャー

やストレスを感じたとしても、それらを前向きにとらえ立ち向かっているもので、いわゆる「回復力」、「復元力」を指しているとみなせる（ゾッリら、2013）。

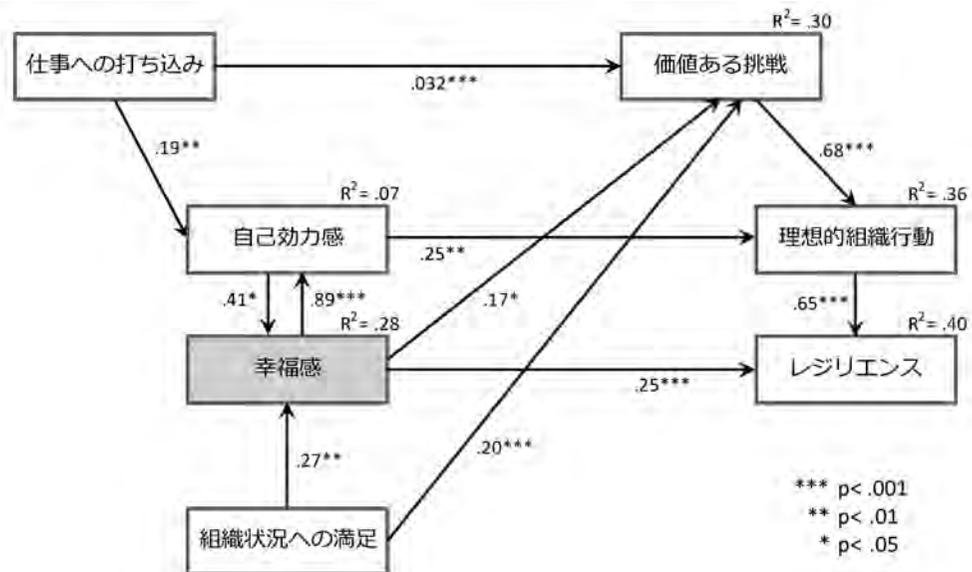
第二因子は、「理想的組織行動（ $a = .840$ ）」と名づけることができる。全体を見る俯瞰力や本質をみる力を備え、他方で無駄を省くといった改善意識も強い。自分に何が求められているかを認識して、現状に満足せず常に高い成果を目指している。つまり、理想的な組織人といえる行動スタイルをとっているのである。このことから、「理想的組織行動」とした。

各因子の信頼性係数 a は、分析に使用する水準を満たしていることから、因子を構成する項目を合成して変数を作成した。

(3) 幸福感をめぐる組織内要因の関係

われわれは、上述の因子分析から得られた7つの変数を用いて非逐次モデルによる共分散構造分析を探索的に行った。分析にはAmos18を使用し、得られた結果を図表-5に示している。なお、モデルの妥当性を示す指標は、それぞれ $CMIN = 5.104$ 、 $GFI = .995$ 、 $AGFI = .974$ 、 $CFI = 1.000$ 、 $RMSEA = .008$ を示していることから、図表-5は、妥当なモデルとみなすことができる。

図表-5 幸福感を中心としたパス解析



図表-5から以下のようなことがわかる。

まず、「幸福感」を高める働きをする要因である。これには、「自己効力感」と「組織状況への満足」が関係している。自分の強みや専門性を遺憾なく発揮して仕事ができていること、

そしてこういった経験が積み重なり自信が形成されていること、つまり「自己効力感」を感じていることが、幸福感を高める重要な要素になる。チクセントミハイ（2008）のいう「差異化」に該当することである。

また、「組織状況への満足」が示すように、本人の努力やその成果が管理者や組織によって正当に評価されることがわかっていること。そして、努力から評価に至る経路が予想通りに機能して評価されること、そのために現在の地位や役割に満足していることが「幸福感」を高める。これは単なる自己満足ではなく、仕事で関係する人から本人やその仕事ぶりが十分に評価されていることを含んでいる。「幸福感」自体、協調的側面をもっており、良質な対人関係が形成されていることは欠かせない条件ともいえよう。チクセントミハイ（2008）の「統合化」は、概念の操作化が十分になされていないが、組織的にまた関係者から評価、承認されることが「幸福感」の条件になることをわれわれのデータは語っている。

「幸福感」と効果の関係をみると、「レジリエンス」の向上に「幸福感」が関係している。この結果は、リュボミアスキー（2012）やゾッリら（2013）など多くの主張と一致するものである。リュボミアスキー（2012）は、「幸せそうな人のほうはいらだちやストレス、困難や失望などを払いのけ、何があろうともそのたびに起きあがって」（p.42）と述べている。また、ゾッリら（2013）が「仲間同士の強いきずなを尊重する文化グループの一員は、個人として強いレジリエンスを発揮する」（p.169）と言うように、組織内で緊密で協調的な人間関係が築かれていることがレジリエンスの源になるという見方もできよう。

「幸福感」とは直接関係していないが、「理想的組織行動」に影響する要因間の関係も注目される。「理想的組織行動」に「幸福感」は直接影響していない。「理想的組織行動」を直接規定するのは、「価値ある挑戦」と「自己効力感」である。「理想的組織行動」は、その内容を見ると、不連続で予測もしない変化が突然訪れる現代の組織において、組織をリードする人材に求められる行動といえる。これには、価値あるものに挑戦していること、また変化の中で正解のないような問題に立ち向かうという難局では、自分に対する自信ともいえる自己効力感が必要ということの結果は示している。

また、「理想的組織行動」の主たる規定因ともいえる「価値ある挑戦」をするには、その人が「幸福感」を持っていることと、「組織状況への満足」といった組織的要因が整っていることが条件となる。「幸福感」は、その人の「価値ある挑戦」を促進し、結果的に「理想的組織行動」を導くことになる。

さらに、「理想的組織行動」は、「レジリエンス」を高めることにもなっている。組織の置かれている状況などを理解して全体的な観点から組織の課題に取り組んでいる、そういった行動には苦境に直面してもそれを乗り越えていく力があるということの結果は示唆している。

もう一点気づくことは、「幸福感」と「自己効力感」が相互に強化し合う関係にあることで

ある。自分の得意とする専門的な能力を使いながら仕事をすることは、幸福感を高める。そこには、患者さんからの好反応も介在しているはずだが、専門能力の発揮を通して自分の人生を実りあるものに行っていることが考えられる。また、幸福であることが、エイカー（2008）のいう脳の学習機能を高めたり、他のメンバーとのチームワークにも好影響を及ぼし、それがより良い高度な医療サービスにもつながり、結果的に「自己効力感」を高めるという効果もこの両者の間には想定される。

4. 考察

われわれの本稿での試みは、心理学等で使用される「幸福感」の概念を、組織内の人間行動に適用し、組織内要因との関係を探索的に発見することであった。4つの病院のデータを使い明らかになったのは、「自己効力感」や「組織状況の満足」が高まることで「幸福感」も高まること、また「幸福感」は、直接的にはメンバーの「レジリエンス」を高める効果があることであった。さらに、「価値ある挑戦」を促進することで、組織にとって「理想的な人間行動」を導くことも発見された。

われわれの研究結果が明らかにしている点を整理してみよう。

第一に、「幸福感」は、組織内の要因に規定される面が大きいことである。「幸福感」の尺度は、人生に対する満足や将来に対する展望など、多くが組織とは直接関係のないものから構成されている。しかし、われわれのデータによると、「幸福感」の変動の約3割 ($R^2 = .28$) は、自己効力感や組織状況の満足等といった組織内要因で説明されている。

これには、日常生活の中でも仕事の占める比重が非常に大きいことが起因していよう。それも、仕事を通じての自分の強みや専門性を活かした組織や顧客への貢献、およびそこから得られる満足や自信は、幸福感の源泉になる。また、仕事で関係する人たちから認められること、つまり集団的状况で仕事をして評価されることが「幸福感」の形成に大きな作用をする。これらの働きは、まさに組織であるからこそ得られるものである。

国の「豊かさ」を測る指標が今求められているが、従来の経済的指標には批判が多く集まっている。例えばGDP(国内総生産)については、無償の家事労働等が計算に含まれていない、また経済の持続性に関するものや潜在能力といったものが含まれていないといった欠陥が指摘されている(フォックス, 2012)。そのために、国の進歩や発展の測定には別の指標が必要であり、フォックス(2012)は「幸福感」をその指標としてあげている。

このように国や経済レベルでの「幸福感」の把握や改善・向上がテーマとなっているが、われわれの結果は、働く人の「幸福感」を高める組織内マネジメントの重要性を指摘している。

第二は、「幸福感」は、組織メンバーだけでなく組織に対しても望ましい効果をもたらすことである。既に、エイカー(2011)は、「幸福優位性」という言葉でその有効性を主張していた。

われわれは、直接的には組織メンバーの「レジリエンス」を向上させること、「理想的組織行動」にも間接的ではあるが影響すること、つまり「幸福感」の対組織効果を特定した。

冒頭で述べたように、競争関係等から社員に精神的・肉体的に過剰な負荷がかかり、「健康経営」の必要性が叫ばれている。「幸福感」の高さは、こういった仕事での物理的・精神的な負荷に対して耐力を発揮する。それだけでなく、正解や目標に到達できない状況での持続力や、失敗した時に再挑戦に向かう回復力につながるのである。新たな価値創出など今までにないビジネス解を見出さねばならない状況にあるが、そこで求められるのは、「理想的組織行動」にあるような組織メンバーの行動である。そういった行動を導くには、「幸福感」をもつメンバーに価値ある挑戦の提供という組織側からの支援をすることで可能となるのである。

第三に、「幸福感」は、組織メンバーを捉える指標として使用可能であることを示した。「従業員満足調査」に代表されるように、組織メンバーの満足等の態度や動機づけなどを測定して諸施策に反映することが大手企業を中心に進んでいる。先述した「健康経営」の観点からや、社員の仕事に対するやる気等の元気度の把握、そういった態度等の把握を生産性の向上やビジネス成果に反映させるといった目的がその背景にある。実際に、身につけるセンサーでもって社員の「幸福度」を測定する試みも始まっている（日経ビジネス, 2015b）。

組織行動論の分野でいえば、職務満足や、組織コミットメントなど、個人の意識や態度を測定する概念は多く開発され使用されている。また、「ワーク・エンゲージメント」（シャウフェリら, 2012）など新たな指標も登場してきている。これらの概念と「幸福感」の違いは、一つには、既に述べたように「幸福感」がポジティブ心理学の流れから出てきたものであること。第二には、従来の概念が組織や仕事などの組織内要因を対象とした意識や態度であるのに対して、幸福感は、組織だけでなく広く個人の人生や周囲の人との関係、さらには将来展望も聞くということ、より広いものを包含している点が違っている。換言すると、組織の内と外を分けるとすると、従来のものは、主として組織内を対象としたものであるが、幸福感は組織の境界を超えて内と外とを合わせて捉えるものといえる。

組織の境界をまたぎ、組織外の生活を含めたメンバーの態度を捉える「幸福感」は、現代の組織行動を考える上で意義をもつであろう。

これまでの日本企業は、休日出勤や残業をするのは企業人として当たり前という考え方、つまり組織の要求が個人的なものに優先するという組織の論理や価値観が暗黙的に支配していたといえよう。現代はこういった価値観に疑問が呈されるだけでなく、限界の指摘や価値観の転換が求められている。例えば、ワークライフバランスの推進は、それに該当する。

石山（2015）は、「パラレル・キャリア」という概念やその有効性を提示するとともに、キャリアが特定の組織だけに限定されるシングル・キャリアのリスクを指摘している。パラレル・キャリアとは、本業以外に社会的活動等の組織外キャリアをもち、2つ以上のキャリアを同

時に実践することをいう。シングル・キャリアは、所属組織への依存性を高めてしまい変化が常態となる時代には、それはむしろリスクとなる。外部でのキャリア発達とバランスをとりながら進められるパラレル・キャリアは、本人はもとより組織にとってもプラスになるというのである。

フロリダ (2008) は、「クリエイティブ・クラス」という知識をベースに仕事をする人材の動機づけ要因を明らかにしている。現在はこういった知識ワーカーをめぐる世界中で人材獲得競争が展開されているとあっていい。このクリエイティブ・クラスが重視するものの一つとして住む場所がある。地域コミュニティなど、勤務する会社とは関係のないものが重視され、住む場所が会社を決めることもある。同様に、専門家仲間からの評価が得られることや、自分の専門性や独自性を示せる仕事を求める傾向があり、これら条件を得られることが会社よりも優先される。つまり、そこには、組織にとらわれないキャリアや仕事の捉え方があり、それに基づく動機づけや行動がある。これが、知識ワーカーといえる。

要するに、組織外におけるキャリア開発行動や家族・コミュニティとの関係を切り離してとらえることができず、これらを包含した組織行動の枠組みや人間行動の概念・尺度が求められているといえる。「幸福感」は、組織の境界を超越した人間行動の把握という特性をもつものであり、その手がかりになるといえよう。

われわれの研究は端緒を開いたばかりであり、今後の研究や追証が待たれるところである。また、今回のサンプルは病院という非営利組織からのものである。企業等の他組織からのデータによる研究も必要なことはいうまでもない。

<参考文献>

- アリストテレス, 1973, 『ニコマコス倫理学 (下)』, (高田三郎訳), 岩波書店.
- Bandura, A. 1994, Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81.
- チクセントミハイ, M. 2008, 『フロー体験とグッドビジネス—仕事と生きがい』, (大森弘監訳), 世界思想社.
- デシ, E.L., & フラスト, R., 1999, 『人を伸ばす力』, (桜井茂男監訳), 新曜社.
- Diener, E. 1984, Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. 1985, The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- エイカー, S. 2011, 『幸福優位7つの法則』, (高橋由紀子訳), 徳間書店.
- フロリダ, R. 2008, 『クリエイティブ資本論』, (井口典夫訳), ダイヤモンド社.
- フォックス, J. 2012, 『幸福の経済学』, *D・H・B. May*, 24-32.

- ギルバート, D. 2012, 『幸福の心理学』, *D・H・B. May*, 34-44.
- Hitokoto, H., Y. Uchida, V. Norasakkunkit and J. Tanaka-Matsumi, 2009. Construction of the Interdependent Happiness Scale (IHS) : Cross-cultural and cross-generational comparisons. Poster presented at the 21th Association for Psychological Science, San Francisco, USA.
- Hitokoto, H., & Uchida, Y. 2014, Interdependent happiness : Theoretical Importance and measurement validity. *Journal of Happiness Studies*, DOI 10.1007/s10902-014-9505-8.
- 石山恒貴, 2015, 『パラレルキャリアを始めよう!』, ダイヤモンド社.
- 引頭麻実, 2013, 『JAL再生』, 日本経済新聞社.
- 伊藤裕子, 相良順子, 池田政子, 川浦康至, 2003, 『主観的幸福感尺度の作成と信頼性・妥当性の検討』, 心理学研究 74 (3), 276-281.
- クーパーライダー, D.L., & ウィットニー, D. 2006, 『AI「最高の瞬間」を引きだす組織開発－未来志向の“問いかけ”が会社を救う』, (本間正人監訳), PHP エディターズグループ.
- Luthans, F. 2002, The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- リュボミアスキー, S., 2012, 『幸せがずっと続く12の行動習慣』, (金井真弓訳), 日本実業出版社.
- 内閣府, 2011, 『幸福度に関する研究会報告－幸福度指標試案－』, 内閣府 経済社会総合研究所 幸福度に関する研究会.
- 日経ビジネス編集部, 2015a, 「現代は『健康』経営」, 『日経ビジネス』, 6月15日号, 28-45.
- 日経ビジネス編集部, 2015b, 「職場の『幸福』が生産性を高める」, 『日経ビジネス』, 6月29日号, 84-86.
- 太田肇, 2011, 『承認とモチベーション』, 同文館出版.
- 大竹文雄, 白石小百合, 筒井義郎, 2010, 『日本の幸福度 格差・労働・家族』, 日本評論社.
- 大石繁宏, 2009, 『幸せを科学する』, 新曜社.
- Rand, k.L., & Cheavens, J.S. 2011, Hope theory. In Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, 323-333.
- ラッセル, B. 1991, 『ラッセル 幸福論』, (安藤貞雄訳), 岩波書店.
- 佐々木政男, 大石繁宏, 2014, 『幸福感研究の再前線』, 感情心理学研究 第21巻 第2号 92-98.
- シャウフェリ, W.B., & ダイクストラ, P., 2012, 『ワーク・エンゲージメント入門』, (島津明人・佐藤美奈子訳), 星和書店.
- スマイルズ, S. 2002, 『自助論』, (竹内均訳), 三笠書房.
- スプレイツァー, G., & ボラス, C., 2012, 『幸福のマネジメント』, *D・H・B. May*, 46-57.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. 1997. A meta-analysis of the effects of organizational behavior

- modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- 寺崎正治, 綱島啓司, 西村智代, 1999, 『主観的幸福感の構造』, 川崎医療福祉学会誌9 (1), 43-48.
- Tierney, P., M.S. Farmer, & G.B. Graen. 1999. An examination of leadership and employee creativity : The relevance of traits and relationships. *Personell Psychology*, 552, 591-620.
- 塚越寛, 2009, 『リストラなしの「年輪経営」』, 光文社.
- 内田智之, 城戸康彰, 2012, 『ポジティブ組織行動論の試み－仕事での「幸福感」と組織内要因－』, 人材育成学会年次大会：発表論文集, 217-222.
- 内田智之, 城戸康彰, 2013, 『幸福感と組織内行動－仕事から得られる幸福感とその効果－』, 人材育成学会年次大会：発表論文集, 237-242.
- 山田昭男, 2011, 『日本一社員がしあわせな会社のヘンな“きまり”』, ぱる出版.
- 山崎友丈, 日向寺治彦, 2012, 『メンタルヘルス経営学－人を活かし、企業を生かす』, 金子書房.
- 渡部哲也, 2013, 『「ずっと、ここで働きたい」と言われる会社「人ありき」の経営が利益を伸ばす』, 大和出版.
- ゾッリ, A., & ヒーリー, A.M., 2013, 『レジリエンス 復活力－あらゆるシステムの破綻と回復を分けるものは何か』, (須川綾子訳), ダイヤモンド社.
- *D・H・B：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

組織における幸福感-前件要因と効果-

<付表>

項目(27)	1	2	3	4	5
第一因子 自己効力感 ($\alpha = .839$) 6項目	—	—	—	—	—
自信を持って日々の仕事をこなしている	.948	-.111	.050	-.220	.021
自分の思い通りに仕事をすすめられている	.831	.209	-.184	-.167	.031
「これだけは人に負けない」という自信のある分野を持っている	.696	-.225	.164	-.062	-.025
自分の仕事が人に喜んでもらえると感じている	.599	.211	.110	-.031	-.163
仕事に対して新たなやり方を生み出すことを楽しんでいる	.584	-.140	.232	.070	-.082
今の仕事を通して、自分の知識や能力、資質が十分発揮されていると感じている	.519	.190	-.152	.176	.084
自分の仕事が社会的に認められていると感じている	.449	.289	.060	.148	-.389
仕事をしている時が最も充実していると感じられる	.430	-.118	.056	.195	.298
今の仕事で時間が経つのも忘れるくらい熱中することがある	.422	-.140	.126	.240	-.062
第二因子 組織状況への満足 ($\alpha = .758$) 4項目	—	—	—	—	—
まじめに努力すれば、上司や管理職に必ず認めてもらえると思っている	-.155	.737	.074	.033	.087
職場での地位や役割に満足している	-.188	.728	.323	-.165	.065
自分の仕事は周囲から十分評価されていると思う	.283	.585	-.134	.055	-.040
職を探している人にこの病院を躊躇(ちゅうちよ)なく薦められる	.064	.509	-.196	-.010	.340
自分の所属する職場のために尽くしたいと思う	-.094	.457	.184	.158	.276
この病院に愛着を感じている	-.023	.430	-.018	.195	.420
一生懸命仕事をすれば、人事の評価は変わると思っている	-.049	.419	-.110	-.118	.143
仕事において自分で判断する自由(裁量)が与えられている	.296	.392	.130	.030	-.231
第三因子 価値ある挑戦 ($\alpha = .752$) 3項目	—	—	—	—	—
自分の目標を「価値あるもの」と感じている	-.031	.245	.715	-.059	.074
努力すれば手が届きそうな目標を達成しようとしている	.050	.002	.696	-.053	-.034
実現したい自身のビジョンを持っている	.156	-.228	.539	-.093	.096
誰にでも進んで手を貸してあげられる	.226	.087	.366	.101	-.193
仕事がうまくいかない時でも根気強く続けることができる	.214	-.050	.317	.088	-.201
第四因子 仕事への打込み ($\alpha = .719$) 2項目	—	—	—	—	—
多少は個人的な出費を伴っても、仕事に関する勉強をしたい	-.249	-.097	.109	1.087	-.353
仕事のためなら、多少無理をしてもよい	.032	-.016	-.129	.808	-.065
今の仕事が好きだ	.247	.098	-.017	.405	.130
現在の給料に満足している	-.073	.134	.012	-.213	.478
今の仕事をしていると元気が湧いてくる	-.162	.110	.341	-.008	.428

因子抽出法: 主因子法、回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法