

コクヨ×京都大学 共同研究レポート

# 同調から個をひらく社会へ

—文化比較から紐解く日本の働く幸せ—

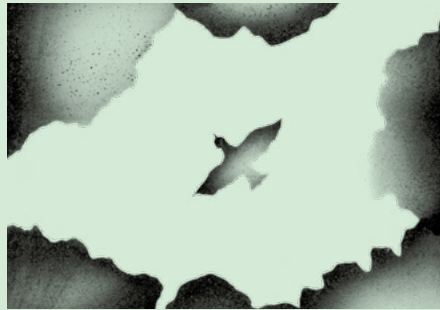


コクヨ×京都大学 共同研究レポート

## 同調から個をひらく社会へ

—文化比較から紐解く日本の働く幸せ—





幸せ、あるいはウェルビーイングは、企業・地域・教育など、様々な場における重要な目標、あるいは私たちが理解する必要のあるコンテンツとなってきた。ウェルビーイングとは広くいえば良く生きている実感があり、幸せが持続的である状態と定義することができる。経済的価値や健康寿命などに加えて、人が生きる場における重要なコンセプトとして定着しつつある。

日本における幸せ／ウェルビーイングの最初のムーブメントが起こったのは、2010年に当時の内閣府で「幸福度に関する研究会」が発足したころだったのではなかろうか。このころ、ブータンのGHN（国民総幸福）に代表されるような「経済的な豊かさだけではなく心の豊かさに目を向ける」という考え方に共感が集まっていた。日本においても「荒川区民総幸福度（GAH）」が話題となり、「幸せリーグ」が立ち上がった。上述の幸福度に関する研究会においては、日本における幸せの測定指標を策定し、経年で調査を続けていくことを目標としていた。その後東日本大震災が起こり、心の豊かさ、地域の復興やそれを支える「絆」の重要性もうたわれるようになった。

それから10年。世界ではハピネスという感情的な快適さを言葉を包摂し、より長期的で自然との共生・持続可能性（SDGs）にもつながるような、ウェルビーイングという言葉が注目されるようになり、再び日本でもウェルビーイングの時代がやってきた。ハピネスがより個人の短期的な感情ならば（＝「ヘドニック」ともいえる、快適、快楽）を表すのに対し（日本語の「しあわせ」はより広がりがあるので“well-being”の翻訳語にも使いやすく、本レポートにおいてもウェルビーイングを指すものとして「幸せ」、「幸福」という言葉を用いている）、ウェルビーイングはヘドニックな部分を包含しつつも、より長期的で、他者や自然との共生まで広げて考えることができる「ユーダイモニック」的な（＝人生の意義や生きがいにもつながる）概念である。

さて、筆者（内田）は最近ウェルビーイングにおいて、個人の最適化を目指すヘドニックな要素よりも、むしろ個人を超えた「場」の中に存在するようなウェルビーイングに関

心を持っている。例えば、職場における働きがいやウェルビーイングについて考える際に、多くの研究は「個人のエンゲージメントを上げる」ことや「会社での自己実現」といった個人的な視点に向かっている。一方で、「こうした個人の状況を支えてくれる場とはどういうものなのか？」という問いが生じている。個人がウェルビーイングを実現するためには、個人の良好な状態と共に、「職場」が持続的に良い状態であることが条件となり、そのための「場づくり」の視点が必要になる。どれだけ個人が頑張っても場の環境や制度が機能していなければ、結局個人のモチベーションも長続きできないからである。

そのように考えるなら、それぞれの職場における状況、あるいは「組織風土」といえるものを深掘りする必要があるが、本レポートではまずは俯瞰的な視点から、エリア・国レベルの文化における職場のウェルビーイングの視点を紹介する。ここから私たちはいかに「文化」がウェルビーイングのあり方に影響をもたらすのかを理解することができる。また、今回のレポートを読む人々の中には「自分や自分の会社はとても日本的だ」と感じる人もいれば、そうではないと感じる人も出てくるだろう。そうした相対化の視点から、自分自身が、あるいは自分の職場が、目指していく方向性がみえてくるかもしれない。

なお、本レポートで扱う「文化」とは、芸術などに代表される文化芸術というよりも、日常的に私たちを取り巻く価値観、制度や習慣などの、人の社会の中に存在するものの総体を指す。人類学者のクラックホーンは「文化とは人間社会ででき上がってきたものを通して人が獲得し、伝達する思考・感情・反応のパターンであり、歴史を通じて選択されてきた伝統や、さまざまな物事に付与された価値などが含まれる」としており<sup>2)</sup>、これに準ずる形で、マーカスと北山は文化について「社会の歴史を通じて築かれた慣習および公の意味・日常的現実」と述べている<sup>23)</sup>。

ハピネスやウェルビーイングにもっとも深くかかわる「文化」とは、例えば組織の中の価値観（例：「一生懸命働くことは良いことだ」「プロセスより結果を重視する」など）であり、あるい

---

は文化的に継承され、当たり前とも考えられるようになっていった習慣（例：「呼び名や言葉遣いなどで上下関係を重視する」「知らない人であっても同じ会社の社員なら挨拶する」）である（本レポートでは組織の価値観を「組織風土」と表現する）。文化はある一定レベルで、生き方や働き方の指針、人間関係のつくり方など様々な範囲で影響をもたらすものであり、これまでの文化心理学の研究からは、意思決定や動機付け、感情など、様々な心理・行動に文化が影響することが知られている<sup>2)</sup>。人生の目標ともなるようなウェルビーイングについても同様である<sup>4)</sup>。

「文化」は国レベルでも会社あるいは職場レベルでも存在するといえるわけだが、本レポートではベースとして国・エリアレベルでの文化における差異や共通点を明らかにしながら、後半部分で会社・職場レベルの文化（組織風土）も扱いたい。というのも、国・エリアというよりマクロなスケールでの比較を通して、私たちがあまりにも「当たり前」と考えてきたことが、地域が変われば異なることも明確になるからである。

日本の文化は協動的であり、ウェルビーイングは互いの協調性やバランス、あるいは「人並み感」の中で安心感を得られ、「ほどほど」がちょうどよいというような幸福観に依拠しているといわれている。これを筆者は「協動的幸福」とよんできた（詳細は拙著『これからの幸福について：文化的幸福観のすすめ』、新曜社）。しかし、そのあり方は「人と仲良くできて楽しい」といった単なる平和な類のものではない。日本で長く暮らしている人にはよくわかる感覚だと思うが、場の協調性を維持するためには結構なコスト（心理的・物理的）がかかるのが日本の協調性なのだ。それは安心できる関係性の上に成り立っているというよりは、むしろ常に気を配って維持・メンテナンスし、自分の評価・評判が下がらないように、あるいは相手の顔をつぶしたりすることがないように気を遣うことが求められる、面倒なものでもある。

日本のそれとは異なり、アメリカの文化は、主体性の高さや自尊心の高さ、ポジティブさへの疑いない希求（自分の幸せは世界をかえる！）がベースになっている。ウェルビーイング

は競争の中で自己実現し、自尊感情が感じられるような「獲得的幸福」に依拠しているといえる。つまりは個人の内的属性（能力や性格、経歴から得られる経験など）の望ましさを最大化することが求められる。

従来の研究では日米比較が多かったのに対し、今回のレポートでは日本とアメリカだけではなく、イギリスと台湾を含めている。特に台湾という、同じ東アジアの「協調型社会」との相対化を行うことにより、本研究ではさらに日本の特徴がわかりやすく浮き彫りになっている。日本も台湾も互いの協調性や人間関係を重視しているといわれているが、重視の仕方、方向性には異なるところがみえてきている。ウェルビーイングの高い個人が多い会社、あるいはウェルビーイングに向かっていく空気をうまく醸成できる職場はどのようなものか。私たちが今後目指す方向性はどのようなものでありうるのか。いろいろなヒントを見つけることができるだろう。

（文＝内田由紀子 教授）

#### 内田 由紀子

京都大学人と社会の未来研究院、院長・教授。京都大学教育学部、大学院人間・環境学研究所博士課程修了。博士（人間・環境学）。

専門は文化心理学・社会心理学。ミシガン大学、スタンフォード大学の客員研究員等を経て、2008年より京都大学の教員として研究活動に従事、2019年より教授、2023年より研究院長。国際的な研究活動とともに、内閣府における幸福度についての研究会委員(2010-2013)、文部科学省中央教育審議会委員(2021年より)などを歴任し、日本のウェルビーイング政策にも携わる。

# 序章

## 働く幸せのかたちを探る

### 目次

- 7 序章：働く幸せのかたちを探る
- 11 第1章：日本は不幸せ？ 昂る幸せと穏やかな幸せ
- 19 第2章：幸せは「お客様」とつくられる
- 25 第3章：協調的な文化に育つ幸せ
- 39 第4章：寛大さに触れて相互影響する職場で
- 51 第5章：「親密な同僚」に希望をみる
- 59 終章：日本の働く幸せのゆくえ
  
- 17 コラムA：「幸せ」の測り方
- 36 コラムB：自己と社会の結び方に関する文化差
- 56 コラムC：社会的な生物としての幸せ

## リサーチ目的

日々のニュースを眺めると、日本の「低迷」を感じさせるトピックが目立つ。イノベーションの停滞、円安の加速、ワーカーの生産性・幸福度の低さ、少子高齢化による将来不安……長年にわたってこれらの問題が日本社会を覆い、人々は将来への希望や仕事への熱意を失いつつある<sup>5)</sup>。西洋諸国が幸福度ランキングで上位を占めるなか<sup>6)</sup>、日本はどのような方法で幸せを生みだすことができるのか。西洋の方法を模倣するだけで良いのだろうか。そのような疑問に答えるため、本レポートでは、日本と文化の異なる3エリアとの比較を手がかりとして、これからの日本社会および職場における幸せのあり方や要件を紐解いていく。

また、コクヨがやりたい社会像として掲げる「自律協働社会」の解像度を高めることも本レポートの目的である。これは、既存の大きな社会的システムに依存するのではなく、一人ひとりが自由で自律的に自己表現をしながらも、孤立せずに他者と協力・協働できる社会を意味する。対立概念とも捉えられがちな「自律」と「協働」だが、これらが共存する場についても言及したい。

## リサーチクエスチョン

働く幸せは、  
地域・文化によって  
どのように  
異なるのか？

日本において、  
働く幸せは  
どのように  
高められるのか？

## リサーチ方法

調査方法：WEB アンケート調査（株式会社インテージ）

調査期間：2023年4月1日—6月12日

対象地域・サンプル数：日本（556）、イギリス（312）、アメリカ（331）、台湾（285）

対象者：民間企業正社員および公務員

属性（全エリア）：

性別：男性...53%・女性...47%

年代：20代以下...18%、30代...22%、40代...22%、50代...20%、60代以上...18%（19歳 69歳）

役職：役員・経営者クラス...13%、部長クラス...13%、課長・次長クラス...9%、係長・主任クラス...15%、役職なし...50%

業種：情報サービス...11%、製造業...17%、金融/保険...6%、建設/不動産...6%、運輸/物流...5%、卸売/小売...8%、宿泊/飲食...5%、広告/メディア/印刷...2%、教育...8%、医療/介護/福祉関連...10%、その他サービス業...8%、公社/官公庁...5%、その他...10%

「幸せ」の評価指標：

幸せの程度を測る指標として、「人生満足度」と「協調的幸福感」の2つを採用した。「人生満足度」は個人のポジティブさや成功で構成された指標であるが、日本では個人的な達成だけではなく、他者との親和や平穏さも内包した幸せも想定されるため、「協調的幸福感」も併せて測定する。なお、本レポートでは両指標をまとめる場合は「幸福度」と表現する。

指標①：人生満足度：個人の成功や豊かさに焦点を当てた指標（獲得的幸福）<sup>7)</sup>

設問例

- ・ 大体において、私の人生は理想に近い
- ・ 私の人生は、すばらしい状態である
- ・ 私は、私の人生に満足している
- ・ 私はこれまでの人生の中で、こうしたいと思った重要なことは成し遂げてきた
- ・ 人生をもう1度やり直せたとしても、変えたいことはほとんどない

指標②：協調的幸福感：他者との調和や平穏さに焦点を当てた指標（協調的幸福）<sup>8)</sup>

設問例

- ・ 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
- ・ 周りの人に認められていると感じる
- ・ 大切な人を幸せにしていると思う
- ・ 平凡だが安定した日々を過ごしている
- ・ まわりの人たちと同じくらい幸せだと思う



## リサーチマップ

本レポートは5つの章にわたって、イギリス・アメリカ・台湾と比較しながら日本における幸せのあり方や要件を探っていく。

まず第1章では、幸せの程度と幸せへの反応を比較し、幸せの感じ方にエリア差があるのか確認する。さらに、第2章では、各エリアにおいてどのような出来事を幸せと捉えているのか、具体化していく。

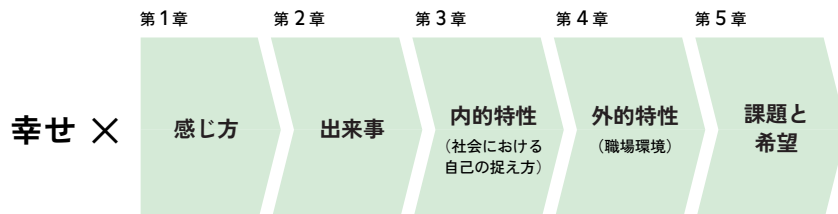
もし、エリア間で幸せの感じ方や出来事に差異があるのであれば、それはなぜなのだろうか。第3章では、その所以を文化的自己観（社会における自己の捉え方）という内面的切り口から紐解いていく。つまり、社会や他者が自分にとってどのような存在であるか、あるいは社会や他者にとって自分がどのような位置付けにあるか、という認識の違いが幸せの捉え方に相違を生んでいると仮説立てて分析を行う。ここに「自律」と「協働」に対する認識のエリア差が見出せる。

また、幸せの捉え方に違いが生まれる背景には外的な環境も起因していると考えられる。ワーカーを取り巻く職場環境や組織風土に焦点を当て、エリアや個人による幸せをもたらす環境の違いを第4章で明らかにする。そして、日本の「幸せ」における課題と将来の幸せを形づくる最大の要素を第5章で紹介したい。

そして、第1章から第5章までの分析結果を総合して、終章では日本における将来の働く幸せを押し上げるための指針と、それを醸成する場を提言していく。

日本 アメリカ イギリス 台湾 の比較を通して

### 幸せのあり方や要件を探る



## 第1章

# 日本は不幸せ？ 昂る幸せと穏やかな幸せ



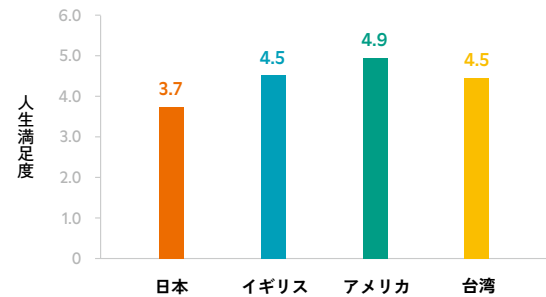
問い 幸せの感じ方は、エリア間でどのように異なるのか？

## 過度に幸せを感じない

あなたは現在どのくらい「幸せ」を感じているだろうか。まずは、各エリアの人々がその問いにどう答えたのかみてみよう。獲得的な幸福を表す「人生満足度」においても協調的な幸福を表す「協調的幸福感」においてもアメリカ、イギリス、台湾、日本の順でそのスコアが高い（図1-1、図1-2）。

このような結果は著名な幸福度調査である『World Happiness Report』でも同様で、日本の幸福度スコアの低さは様々な調査で見られる<sup>9)</sup>。その要因として、同調査によれば人生の選択の自由度や寛容さの低さが挙げられる一方で、ポジティブな感情や状態に対して中央値に近い選択肢を回答する「中心化傾向」が日本で強いことが指摘されることも多い<sup>9)</sup>。

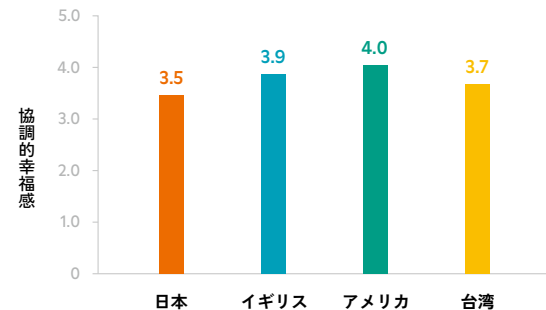
図1-1 人生満足度の平均値



※「人生満足度」は1-7の値をとる

※差の検定：日<英\*\*\*, 日<米\*\*\*, 日<台\*\*\*, 英<米\*\*, 米>台\*\*\* (\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

図1-2 協調的幸福感の平均値



※「協調的幸福感」は1-5の値をとる

※差の検定：日<英\*\*\*, 日<米\*\*\*, 日<台\*\*\*, 英<米\*, 米>台\*\*\* (\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

いずれにせよ、幸福度や寛容さなどの直線的な指標の高低をみて、上位のエリアを「先進的」として追いかけてたり、まるごと模倣したりすれば日本の幸福度は高まるのだろうか。「幸せ」でも「寛容さ」でもその高め方が世界共通であるとは考えにくい。おそらく、ありのままを輸入して日本人々に適応する施策も少なからずあるだろうが、「幸せ」の捉え方や内容が異なるならばその観点では日本式にカスタマイズが必要である。そこで、本レポートでは「幸せ」を様々な切り口から分解して、「幸せ」の背景に存在する要素と日本のそれに適する方策を探っていく。

## 活力に満ちた幸せ、歳を重ねた幸せ

例えば、「年齢」を切り口にして世代別に幸福度を比較する。すると、各エリアにおい

図1-3 人生満足度の年齢別比較

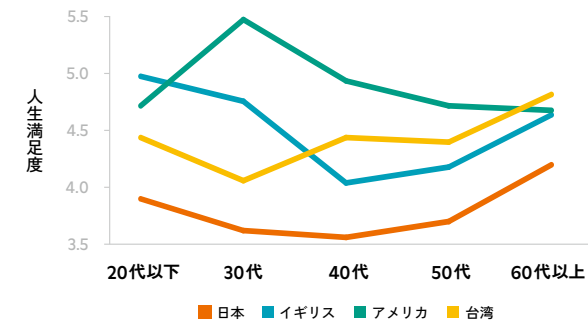
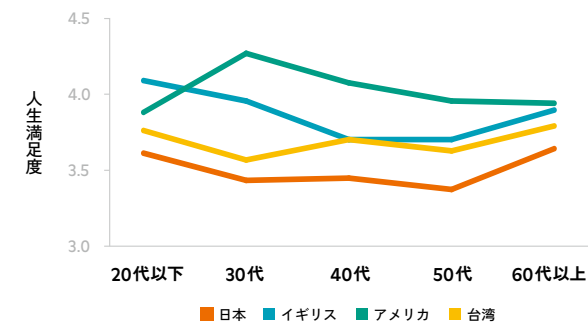


図1-4 協調的幸福感の年齢別比較





て幸せを感じやすい世代に違いがみとれる(図1-3、図1-4)。日本では20代や60代の幸福度は比較的高く、40代や50代の幸福度が低いようなU字型の傾向がみられる。多くの企業で若者の成長やシニアの活躍などが注目されがちだが、近年アメリカなどで更年期に優しい職場づくりに関する潮流があるように<sup>10)</sup>、今後は日本でも更年期の働きやすさや社会的支援がより尊重されるべきだろう。

では、他エリアはどのような傾向だろう。まず、日本と近い傾向にあるのがイギリスである。ただし、両者の違いは幸福度が最も高い世代にある。日本では60歳以上が、イギリスでは20代が、現状最も幸せを感じているといえる。また、アメリカでは30代の幸福度が顕著に高く、それ以降の世代は年配の人々ほど低い傾向にある。台湾はアメリカとほぼ真逆の特徴を持ち、30代までの若者の幸福度は低い、高齢者ほど高いようだ。

このような特徴を概観すると、アメリカやイギリスでは比較的健康で自由度が高く、成長やアイデンティティの構築など自己変容が盛んな成人期の人々が幸せを感じており、日本や台湾では人生で培ってきた経験や知恵、人脈を統合する老年期の人々が幸せを噛みしめやすい社会であるといえる(あくまでも現状の成人期・老年期の特徴であり、数十年後も同じ傾向かは不明である)。なお、高齢になると幸せを感じやすくなる理由のひとつは、人生の残り時間の少なさを意識することで自分が満足できる活動や人間関係へ選択的に注力ようになること(社会情動的選択性理論)が挙げられる<sup>11)</sup>。さて、ここでの結果は、幸せの感じ方が各エリアの社会性や世代観によって異なる可能性を示唆する。そこで、次は各エリアにおける幸せの感じ方を比較してみる。

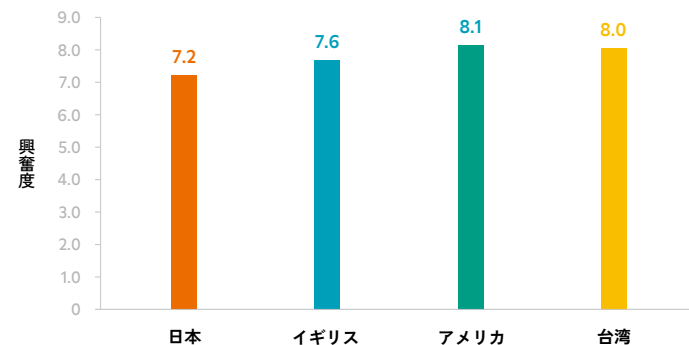
### 穏やかな心で幸せを迎える日本人

あなたは「幸せ」に遭遇したとき、どのような精神状態になっているだろうか。喜びに満ち溢れて興奮状態になる人もいれば、平和的にしみじみと落ち着いた状態になる人もいるように、幸せと連関する情緒はひとつではないはずだ<sup>12)</sup>。例えば、本人にとって幸せな出来事を体験したときの興奮度をエリア別に比較すると、アメリカや台湾で高く、日本では比較的低い傾向がみられる(図1-5)。つまり、アメリカや台湾では興奮や熱狂を伴う「昂り」を感じたときに幸せを認知し、日本では冷静や落ちつきを伴う「穏やかさ」を幸せと捉えやすいことを意味する。

また、興奮の程度が幸福度とどの程度関連するかみてみると、アメリカ・台湾と比べて日本ではその相関が小さいことから、やはり日本では心を昂らせる出来事が幸せに直結するとは限らないことがわかる(図1-6)。さらに、ある研究によれば、アメリカでは加齢に伴ってポジティブな経験ばかりを重視する一方で、日本では加齢によってネガティブな経験のなかにもポジティブさを見出しやすくなることから<sup>13)</sup>、日本のワーカー(特にベテラン)は不愉快な出来事へのしなやかさを持ち合わせ、1つの経験を多面的に冷静に咀嚼しているとも考えられる。

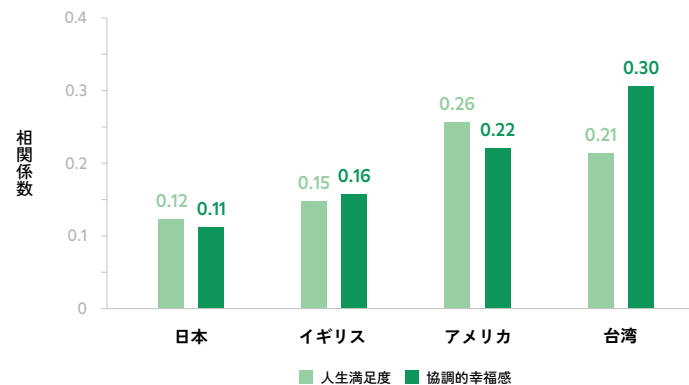
これらの結果から、アメリカや台湾では、感情を揺さぶる非日常的な経験が幸せにつながりやすく、日本(イギリスも類似傾向)では過度に感情的にならず落ち着いた心で平穏な日々

図1-5 幸せな出来事に対する興奮度



※興奮度：1-11の値をとり、大きいほど幸せな出来事に興奮・熱狂を伴うことを表す  
 ※差の検定：日<米\*\*\*, 日<台\*\*\*(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

図1-6 「興奮度」と「幸福度」の相関



※相関係数：-1+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

を送れるような日常性が幸せをもたらしやすいようだ。なお、幸せと結びつく情緒がエリア間で異なるのは、実生活における対人コミュニケーションや書籍、音楽などを含む文化的な美徳や規範が、その文化における理想的な感情に違いをもたらすことが一因とされる<sup>14)</sup>。例えば、日本では詫び寂びなる美意識や「他人に迷惑をかけないこと」を重んじる教育などが、平和的で穏やかな幸せを「理想的」と定義づけているのかもしれない。

日本では幸福度のスコアが低くなりがちだが、そもそも幸せの種類はエリアによって異なるため、幸せの程度を一意に比較すべきではない。

現在の社会においては、アメリカやイギリスでは活気に満ちて自己変容が盛んな成人期の人々が幸せを感じやすく、日本や台湾では人生で培ってきた経験や知恵、人脈を統合する老年期の人々が幸せを噛みしめやすい。

日本では、ネガティブさや平穏さも内包した「穏やかな幸せ」を感じやすい。一方で、アメリカや台湾では興奮度の高い「昂る幸せ」を得やすい。

### コラムA

#### 「幸せ」の測り方

現在国内外で幸福度指標が活用されている。「幸せ」は主観的なものであるため、測定を行い比較すること、そして「指標」として用いることについては懐疑的な意見が先行していた。国の豊かさを示す指標として用いられてきたのは、経済指標のGDP（国内総生産）であった。しかしGDPは万能ではない。GDPの大きな問題の1つは、それが実際の国民の主観的な幸福感とは結びつかないとされる点である。一方で幸福度に関する指標においては多くの研究が積み上げられてきた。

こうした指標化の取り組みにおいて重視されるのは「国際比較」と「国内での幸せの様態」の双方を捉えることである。そのためには日本文化における幸せの特徴について知る必要がある。これまでの研究から、人々の幸せの捉え方、幸せの予測因子、社会経済環境と幸せとの関連のそれぞれに、一定の文化差がみられることが明らかにされてきた<sup>15)</sup>。同一の経済水準の国と比較すると日本の主観的幸福感は低く、平均値だけをみると「日本は不幸せな国だ」といわれがちである。アメリカにおける幸せは、自分の能力や環境要因などを可能な限り最大化した状態で得られるものとして定義され、「若く健康で、高い教育を受け、収入が高く、人付き合いがうまく、良い仕事もち、自尊心の高い」人物が「幸せな人」となる。

こうしたアメリカの「増大的・獲得的幸福像」とは異なり、日本では幸せはその時々で変化する、良いこともあれば悪いことも隣り合わせになるという人生観を反映させた「バランス志向的・協調的幸福像」がみられる。例えば、日米で幸せの意味について5つまで記述してもらったところ、アメリカでは収集された記述のうち97.4%がポジティブな記述であったのに対し（幸せは何かを達成したときに感じる、幸せになると飛び上がりがたくなる、など）、日本ではポジティブな記述は全体の68%であり、残り3割近くはネガティブあるいはどちらともいえないようなものがみられた<sup>4)</sup>（人からねたまれる、成長しなくなる、かえって不安になってしまう、など）。「人からねたまれる」に代

## 第2章

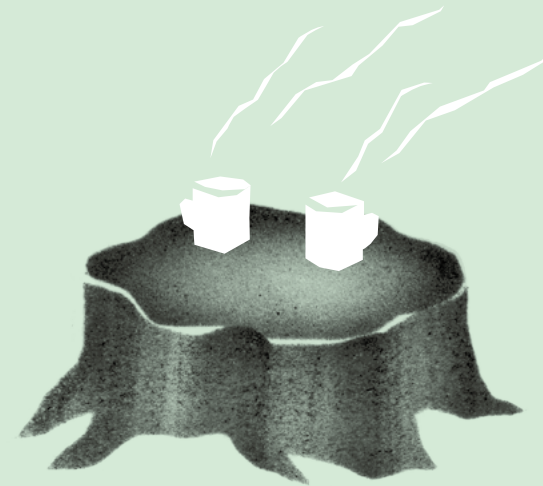
# 幸せは 「お客様」とつくられる

表されるように、日本では関係性のバランスが重視される。自分だけが飛び抜けて幸せであったり、あるいは不幸せであったりすることは好まれない。「人並み感覚」が大切であり、平穏な生活が幸福を判断する基準になっている。こうしたバランス思考を反映してか、日本では「どれぐらい幸せですか」という問い（0から10点で回答）の平均は一貫して6.5点程度である。そして理想の幸福度を尋ねると、これも7点程度なのである<sup>16)</sup>。

人との結びつきは大切であり、親しい人から情緒的サポートを得られるかどうかは、北米よりも日本で幸せとより関連することがわかっている<sup>17)</sup>。また、日本においては他者と調和した関係にあるときに得られる快感情（親しみなど）が幸福感とより結びついている。一方で、関係性は揺らぐものもあり、たとえ長く培われてきた関係性の基盤でさえも崩れてしまうことがある。

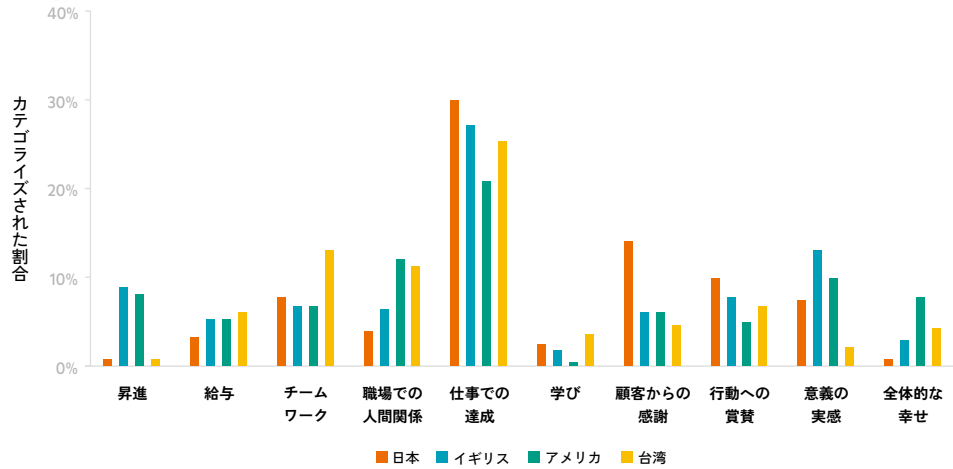
幸福感研究は、国別あるいは県別や仕事別などの「比較」が行われやすい領域である。しかし、この際に注意すべきは、集計値の比較からの結論の単純化あるいは疑似相関の過大解釈である。尺度の回答には、文化的な反応バイアス（たとえば日本では尺度の極の使用が避けられる傾向にある）が存在しうる。さらには幸せの最適値が異なる。単純に比較をして「幸福度得点の高いAは低いBよりも幸せな国だ」と結論づけるのは早急である。それぞれの国や文化における幸福感の構造や、何が幸福と結びつきやすいか、といったパターンそのものの違いを分析し、検証できるようにしておくことが重要である。

（文＝内田由紀子 教授）



問い 各エリアのワーカーはどのような出来事に幸せを感じるのか？

図2-1 幸せな出来事の種類



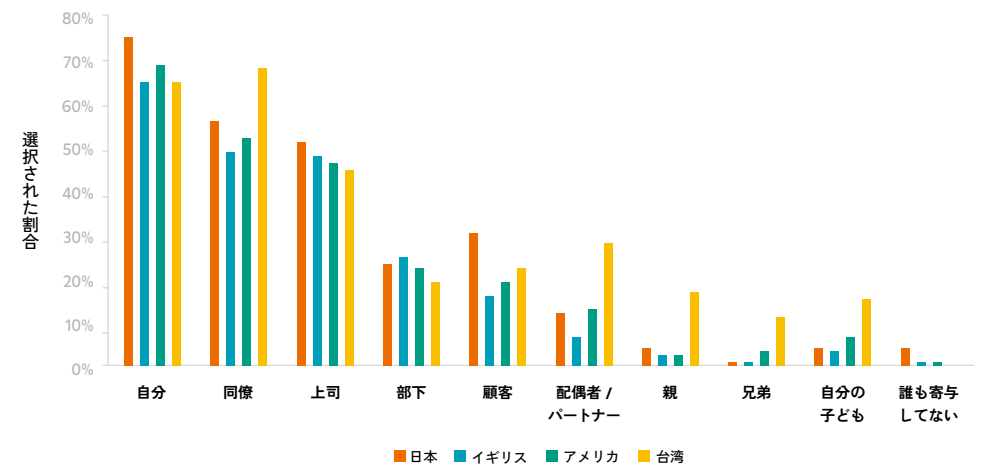
※「働くなかで幸せを感じた出来事」に関する自由記述をカテゴライズした

### 関係性の内に育む幸せ、個人の躍進が生む幸せ

前章では幸せの感じ方にエリア差をみたが、幸せを感じる対象は異なるのだろうか（本章ではその対象を働く領域に絞って分析する）。そこで、自由記述された「働くなかで幸せを感じた出来事」を10のカテゴリに分類した結果をみてみよう（図2-1）。まず、いずれのエリアでも最も多かった出来事は「仕事での達成」である。自身の職務を目標通りあるいはそれ以上の水準で達成することに幸せを見出す傾向はエリアによらず共通だ。働く幸せの幹は「達成」にあるのかもしれない。

次に「仕事での達成」に追隨するカテゴリに焦点を当てると、各エリアの特徴が浮かびあがる。日本では「顧客への感謝」を伴う出来事が多く、他の3エリアと比較しても群を抜いている。一方、アメリカとイギリスは類似傾向であり、「昇進」や「意義の実感」にまつわる出来事の多い点特徴的だ。また、台湾では「チームワーク」や「職場の人間関係」に関する出来事が幸せと結びつきやすい。つまり、日本や台湾では顧客や同僚といった他者との関係性の内に幸せを見出しやすい一方で、アメリカやイギリスでは昇進や意義のような個人の躍進が幸せに寄りやすいといえる。なお、別の研究でもアメリカでは個人的な達成と幸せの関連性が、日本では社会的調和と幸せの関連性が報告されており<sup>4)</sup>、やはり日本では対人的・社会的な関係性から幸せを導きやすいようだ。

図2-2 幸せな出来事への貢献者



※「幸せな出来事への貢献者」は複数回答可

### 幸せを共創する存在

では、幸せの出来事は誰によってもたらされたと認識しているのだろうか。自分自身が寄与したと回答するワーカーは当然多いのだが、自分以外の貢献者についてエリアを比較すると認識の違いが垣間見える（図2-2）。

まず、日本は「顧客」の貢献が他エリアより大きいことがわかる。「顧客からの感謝」に関する出来事が多かったことから自明ではあるが、やはり日本では「お客様」が働く幸せの拠り所となっているようだ。また、割合としては大きくないが、「誰も寄与していない」と回答する人が他エリアよりも多い点も注目に値する。これはある出来事が特定の人物によって引き起こされたわけではなく、自然の成り行きや運、運命がもたらした結果だと捉える傾向が日本に少なからずあるからではないだろうか<sup>18)</sup>。

続いて、顕著な特徴を持つ台湾に視点を移す。台湾では多くの他者を貢献者と認定する人の割合が大きく、自分の幸せに様々な人が関与していると認識する傾向がみてとれる。その中でも「同僚」や「家族（配偶者/パートナー、親、子どもなど）」を貢献者として挙げる比率が他エリアよりも大きい。台湾ではチームに関する出来事を幸せと認識することが多いことから「同僚」が選ばれるのは直接的だが、職場で生まれた幸せも家族の貢献があってこそと捉える点は特徴的である。なお、アメリカやイギリスは特定の人物に偏っておらず、

同じエリア内でも人によって幸せの貢献者は多様であると推察される。

### 懐かしい思い出がいまに沁みる

先ほどは幸せな出来事を「人」の観点から紐解いたが、次は「時間」の観点から分析する。

まずは、幸せな出来事が発生した時期に関して、日本では他エリアと比べると、1年以上前の少し遠い過去の出来事を挙げるワーカーが多い(図2-3)。言い換えれば、「現在の幸せは思い返せば昔の経験があったからだ」と感じやすいのだろう。また、幸せな出来事の時期はエリア間で顕著な差がみられ、台湾では比較的最近の経験を幸せと結びつけやすく、アメリカ・イギリス・日本の順でその経験は遠いものとなりやすい。同様に出来事の頻度を比較した場合に、日本より台湾の方が高頻度で幸せを感じる傾向も併せて鑑みると(図2-4)、台湾では高頻度かつ継続的に経験する出来事が幸せを形成する一方で、日本では懐かしい思い出が持続的に醸成されて現在の幸せを形成すると考えられる。

ちなみに、そんな日本と台湾の間には類似点もある。それは、出来事の頻度と幸福度に一定の相関関係がみられることだ(図2-5;日本も台湾も相関はあまり強くないが、無相関であるアメリカやイギリスと比較すれば頻度と幸福度には一応の関連性が存在する)。台湾の人々は現在も高頻度で幸せな出来事を経験しているわけだが、日本でも遠い過去の出来事に加えて高頻度で幸せを反芻できる機会があれば、仕事の豊かさが増すのではないだろうか。例えば、関係性の内に幸せをみる日本においては、仕事仲間や家族に感謝やアドバイスを伝えあうことなどが考えられる。遺伝子的にも顕著に不安を感じやすいといわれる日本人にとって<sup>49)</sup>、自分の活動や思考に対して丁寧にフィードバックを得ながら安心感を醸成できる体験はより一層重視されるべきではないだろうか。不安によって現在を「幸せ」と認識しづらく、その不安感が解消された末に過去をよい思い出として振り返りやすいともいえるが、日々是好日と感じられる状況を周囲の人々と育むことも大切だ。

図2-3 幸せな出来事が起こった時期

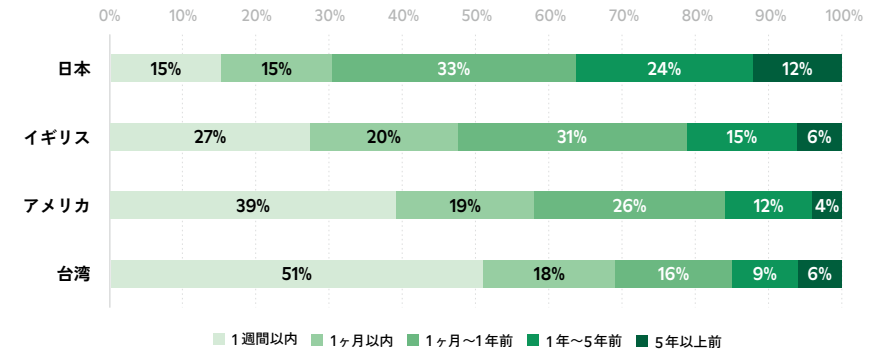


図2-4 幸せな出来事が起こる頻度

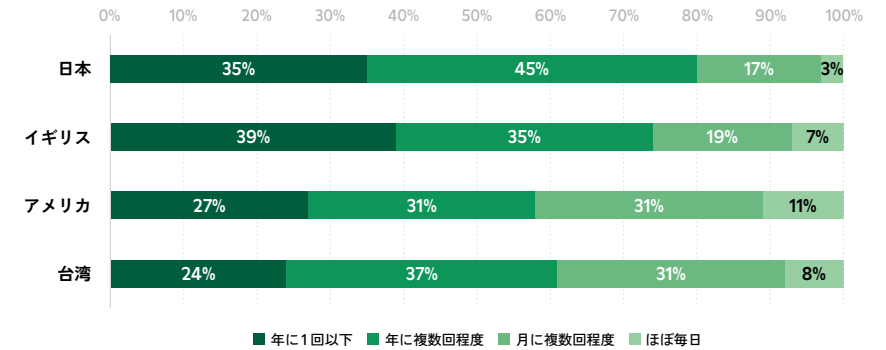
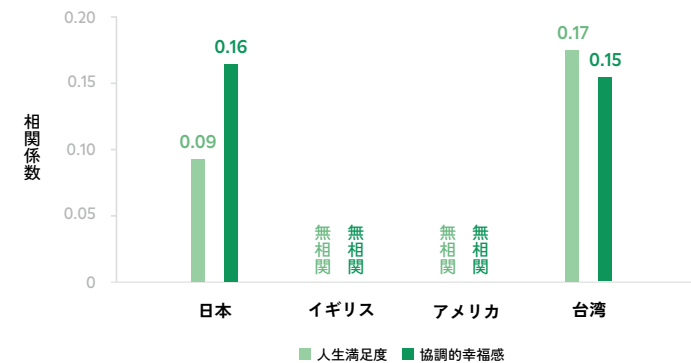


図2-5 「幸せな出来事が起こる頻度」と「幸福度」の相関



※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強くなり、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

日本や台湾では顧客や同僚・家族といった「他者との関係性」の内に幸せを見出しやすい。一方で、アメリカやイギリスでは昇進や意義のような「個人の躍進」が幸せに寄与しやすい。

日本では比較的遠い過去の出来事が現在の幸せを形づくりやすい。それゆえ経験頻度は少なくなりがちだが、仕事仲間と感謝を伝えあうなど、その頻度を高める機会が幸せの醸成に貢献するだろう。

## 協調的な文化に育つ 幸せ

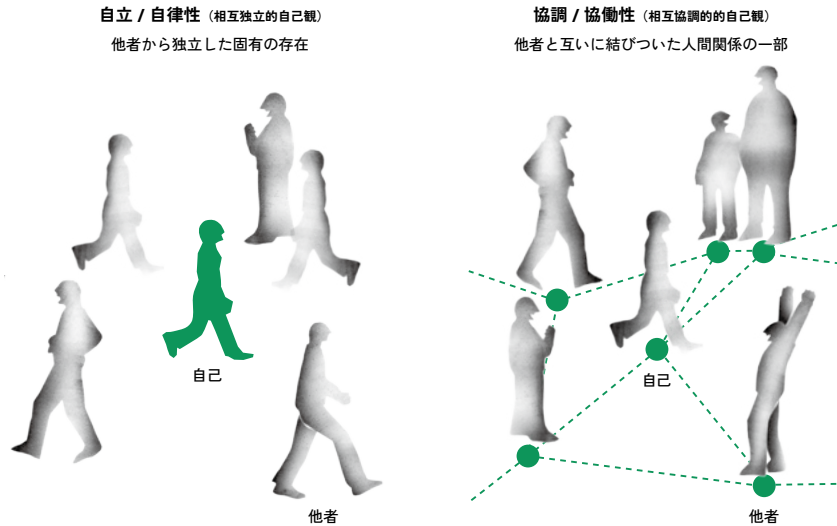


問い どのような自己認識が幸せを感じやすくするのか？

問い 「自己」と「他者・社会」の関係性はエリアによって異なるのか？



図3-1 社会における自己の捉え方（文化的自己観）の差異

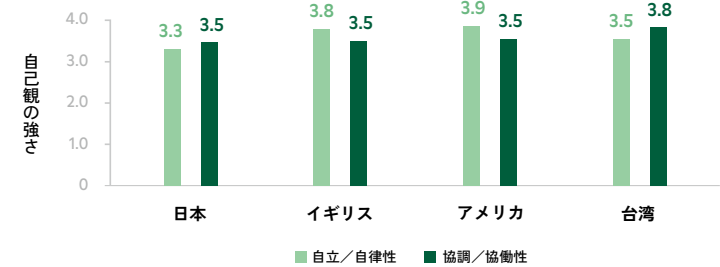


### 「自律」が基盤の西洋、「協働」が基盤の東洋

第2章では、日本や台湾は関係性から幸せを見出し、アメリカやイギリスは個人（個の躍進）から幸せを見出しやすい傾向を示したが、なぜ幸せを駆動する要素がエリアによって異なるのだろうか。序章に記したようにコクヨでは「自律協働社会」という個人や集団の「自律」と「協働」が共存する社会像を目指しているが、もしかしたら社会においてアメリカやイギリスの人々は「自律志向」が、日本や台湾の人々は「協働志向」が強く、それが「幸せ」を規定しているのかもしれない。この仮説を検証するため、社会における自己の捉え方（文化的自己観）を取りあげる。なお、本レポートにおける文化的自己観とは、「働く」に対する観念を評価している。

文化的自己観（以降、「自己観」と表記する）は大きく2種類——「相互独立的自己観」と「相互協動的自己観」——に分けられる<sup>20)</sup>（図3-1）。「相互独立的自己観」とは、個人の自律・自立・自由を重んじ、自己を他者から分離した固有の存在とする捉え方である。一方、「相互協動的自己観」とは、他者との協働・親和・順応を重んじ、自己を他者と結びついた人間関係の一部とする捉え方である。私たちはそれぞれ、そのどちらか一方のみを持つわけではなく、両者を兼ね備えるなかでその優先順位が異なるのである。なお、本レポートでは「自律協働社会」との関連性をわかりやすくするため、「相互独立的自己観」を「自立

図3-2 文化的自己観の平均値



※文化的自己観の両指標は1-5の値をとる  
※差の検定（エリア内）：〈日〉自<協\*\*\*、〈英〉自>協\*\*\*、〈米〉自>協\*\*\*、〈台〉自<協\*\*\*（\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ ）

／自律性」、「相互協動的自己観」を「協調/協働性」と言い換えることとする（図表ではそれぞれ「自律性」「協働性」と表記する場合がある）。

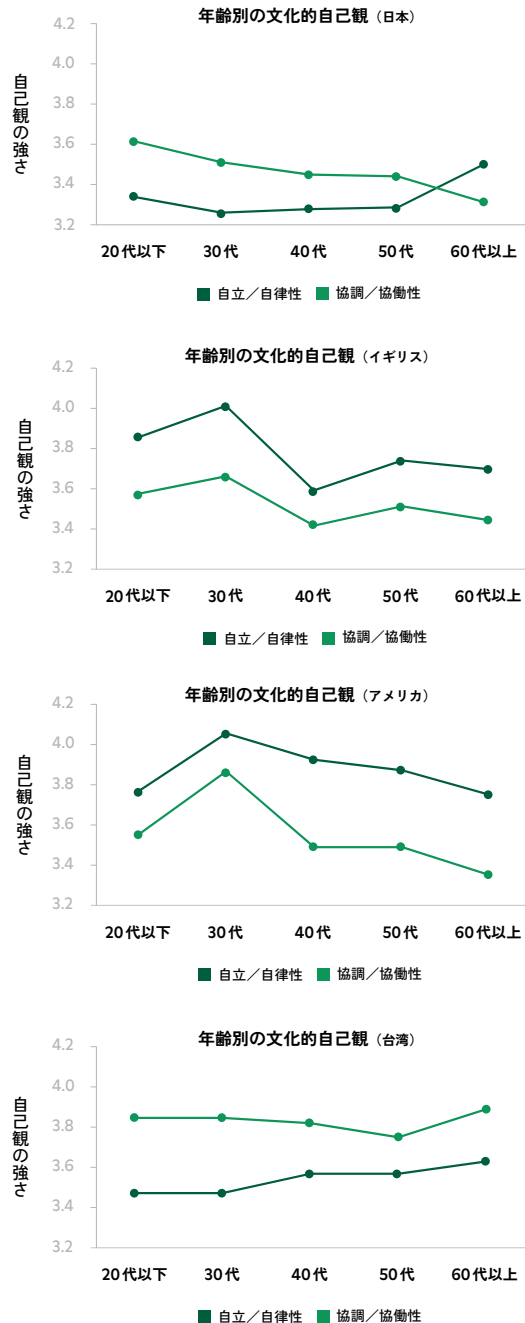
では、自己観の捉え方を4エリアで比較してみよう。すると、アメリカやイギリスは「自立/自律性」の方が強く、日本や台湾は「協調/協働性」の方が強いことがわかる（図3-2）。一般的に西洋文化圏では「自立/自律性」が、東洋文化圏では「協調/協働性」が基盤となる傾向にあるとされるが、本リサーチでもそれに準ずる結果となった。前章の結果と併せると、「協調/協働性」を重んじる文化圏では「関係性」から幸せを見出しやすく、「自立/自律性」を重んじる文化圏では「個人」から幸せを見出しやすいと考えられる。つまり、社会における自己の捉え方が幸せの見出し方に違いを生んでいるといえそうだ。

### 立場が変われば、自己の捉え方も変わる？

しかし、同じエリア内であれば自己観の捉え方はみな共通なのだろうか。その一端を探るべく、「自立/自律性」と「協調/協働性」の強さを年齢別に比較してみよう（図3-3）。

まず日本と台湾では、基本的に「協調/協働性」の方が強いが、上の世代ほど「自立/自律性」と「協調/協働性」の開きは縮まる傾向がみられる。つまり、現在の若い世代は他者との協調を基盤とした自己観を強く持ち、ベテランほど「個」としての自己認識が強

図3-3 文化的自己観の年齢別比較



いといえる。そして、日本の60代以上の人々は「自立/自律性」が優位であるようだ。この傾向には組織の年功序列制度が一因として考えられる。50～60代になると大人数を率いて自己決断を常に求められやすい。その立場が個人の自律を育むと想像される。

なお、ベテランは「協調/協働性」が弱いわけではなく、成人期に培った「協調/協働性」を基礎として「自立/自律性」を取りいれるといわれている<sup>24)</sup>。また逆に、若い世代に関しては、組織におけるリーダーや先輩社員からの依頼を受ける機会が多いことや、周囲の人々の意見を優先する「いい子症候群」が近年話題となっているように、自分が突出せず他者との調和を重んじる傾向が強まっていること<sup>22)</sup>などが、「協調/協働性」の強さに反映されているのだろう。

一方、アメリカやイギリスの場合、どの世代を切り取っても基本的に「自立/自律性」の方が優位である。「自立/自律性」と「協調/協働性」はどちらも30代で最も強い。また、アメリカにおける40代以降の世代は30代以下の若い人に比べて「自立/自律性」と「協調/協働性」の差は開いており、ベテランほど周囲との融和より個の尊重に重きをおきやすいという意味では日本や台湾と近い様相である。

これらの結果は、各エリアの文化のみならず、組織における役割や立場も自己観に影響を及ぼす可能性を示唆する。つまり、自己の捉え方は先天性や出生地によって一意に定まるわけではなく、各個人の経験や立場によって変容しうると考えられる。

しかしながら、必ずしも特定の人々が加齢とともにグラフのような変化を辿るわけではない点には注意が必要だ。例えば、現在の日本の20代は「協調/協働性」が強いが、将来マネージャーになったとしてもその傾向を維持して現在の60代と異なる自己観を形成する可能性はある。なぜなら、個人の役割や立場が自己観に影響を及ぼす可能性に加えて、各世代がアイデンティティを形成する青年期・成人期における社会的・組織的な規範の違いが世代間の自己観の違いを生む可能性も存在するからであり（例えばミレニアル世代は青年期に同時多発テロなどの国際問題やインターネットの浸透を経験したことで多様性への意識が強いなど）、今後の継続的な調査と検討が必要である。

## 自律と協働のバランス

世代や立場によって自己観の見え方が異なるということは、たとえ同じエリアに住んでいたとしても一人ひとりをみればその見え方は異なるはずだ。そこで、全エリアの各個人を対象に、自己観が類似する人々をグルーピングしたうえで、各エリアにどのような自己観を具えた個人が分布しているのか分析してみる。

まず、全エリアを対象に、自己観の程度をもとにしたクラスタ分析を行うと、4つの自己観クラスタに分類できる（図3-4）。

### クラスタ①：シナジー・パイオニア

特徴：自律性・協働性ともに高く同程度で見える。自律的な言動とともに他者メンバーの個性を尊重しながら、チームに相乗効果をもたらすことに重きをおく。

### クラスタ②：ブリッジ・ビルダー

特徴：自律性と協働性をほどよいバランスで見え（やや協働性が強い）、自分やメンバーの意見・思想を抽出しながらも、そこに生まれる歪みやギャップを埋めることに重きをおく。

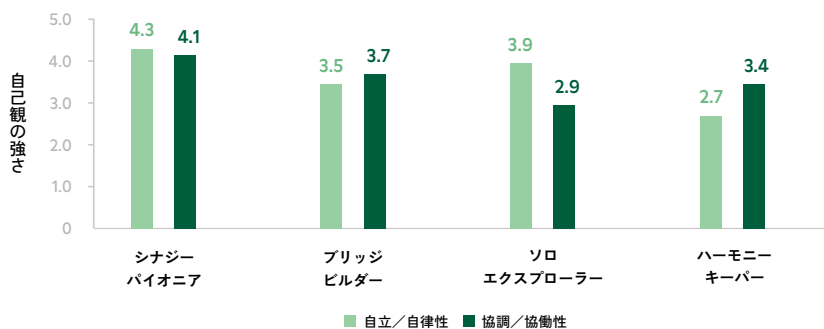
### クラスタ③：ソロ・エクスプローラー

特徴：自律性は強いが協働性は低く、独自に職務を推進したり物事を探究することに重きをおく。

### クラスタ④：ハーモニー・キーパー

特徴：協働性は強いが自律性は低く、集団の調和が維持されることに重きをおく。

図3-4 4つの自己観クラスタの特徴



これら4つのクラスタはいずれのエリアにも存在するが、その比率は大きく異なる（図3-5）。日本では、シナジー・パイオニア（クラスタ①）は極端に少ない一方で、「協調/協働性」が強いハーモニー・キーパー（クラスタ④）は3人中1人に上る点特徴だ。台湾では、「自立/自律性」が強いソロ・エクスプローラー（クラスタ③）が極端に少なく、ブリッジ・ビルダー（クラスタ②）はどのエリアよりも多い。日本と台湾はどちらも「協調型社会」といわれるが、日本は集団の調和を何よりも優先するワーカーが多く、台湾は調和を重んじつつも自律的な言動を発露するワーカーが多いといえそうだ。そして、アメリカやイギリスでは、クラスタ①～③の割合が約3割と同程度であるが、やはり「自立/自律性」が弱いハーモニー・キーパー（クラスタ④）は少ないようである。

## 自己観と幸せの関係

続いて、自己観クラスタ間で幸福度を比較すると、シナジー・パイオニア（クラスタ①）が最も幸福度が高く、ハーモニー・キーパー（クラスタ④）の幸福度が低くなる傾向が全エリアに共通してみられる（図3-6）。

これは「自立/自律性」の程度が幸福度に影響を与えやすいことが要因である。基本的にどのエリアにおいても「協調/協働性」より「自立/自律性」の方が幸福度との相関は強いことから（図3-7）、各個人の自立・自律を育むことは、いま以上の幸せを享受するためのポイントとなるだろう。しかしながら、他者との協調や親和を蔑ろにすることは、日本において得策ではない。日本では幸せを関係性から見出す傾向があり（第2章より）、「他者と共有した幸せ」や「人並み感」を内包した「幸せ」を認識しやすいからだ<sup>15)</sup>。さらに、日本における「協調的幸福感」と「協調/協働性」の間には一定の相関がみられることから（図3-7）、「自分ひとりの幸せ」ではなく「仲間・組織・社会とともに築いた幸せ」を醸

図3-5 自己観クラスタ比率（エリア別）

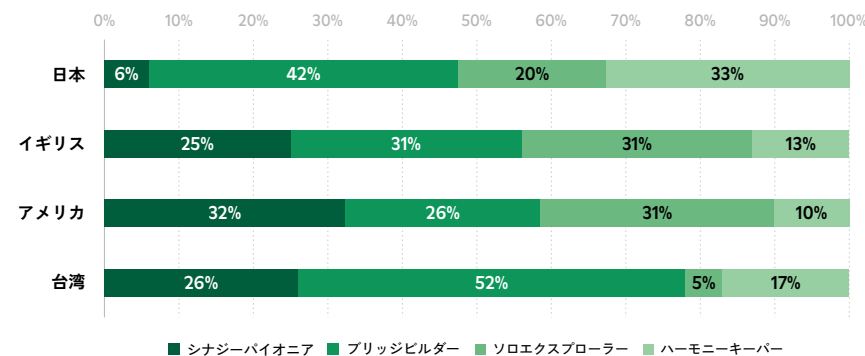
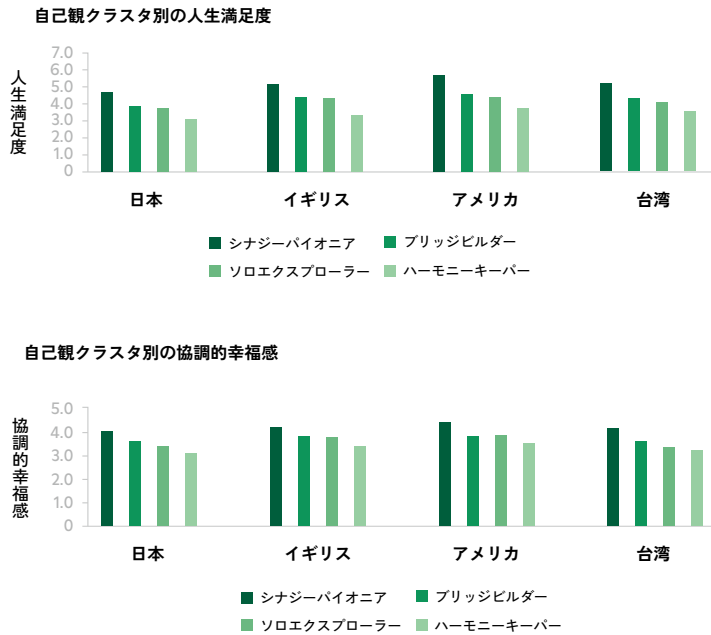


図3-6 自己観クラスタ別の幸福度



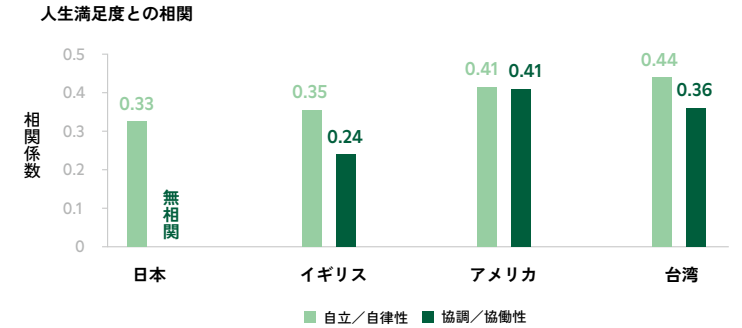
成するうえでは自律的な行動の促進に偏らず、協働的な行動や意識も同様に尊重される環境を整えなければならない。

「同調」で関係性を維持する日本の職場

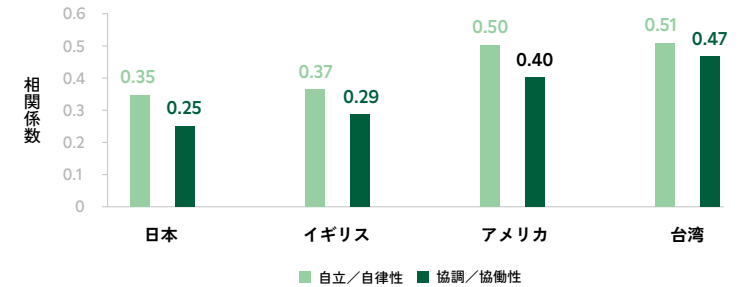
しかし、自律的な行動と協働的な行動の両立は、日本ではハードルが高いかもしれない。なぜなら、日本は他の3エリアと違って、「自立／自律性」と「協調／協働性」が相反する概念（一定の負の相関がある）として捉えられやすいからである（図3-8）。つまり、アメリカ・イギリス・台湾では自己認識の強化が「自立／自律性」と「協調／協働性」の両者を高めることにつながるが、日本では「自立／自律性」を高めようとするれば「協調／協働性」は低まりやすい（逆もしかり）。

この理由は、日本における「協調」が、概して自立・自律を放棄する「同調」を指しているからではないだろうか。ある研究では、アメリカは「自立」やそれに類する「個人主義」を「個性的」だと認識するが、日本では「利己的」や「孤独」と結びつける傾向が指

図3-7 「自己観」と「幸福度」の相関

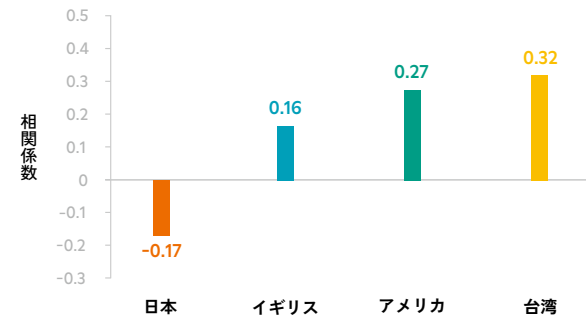


協調的幸福感との相関



※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

図3-8 「自立／自律性」と「協調／協働性」の相関



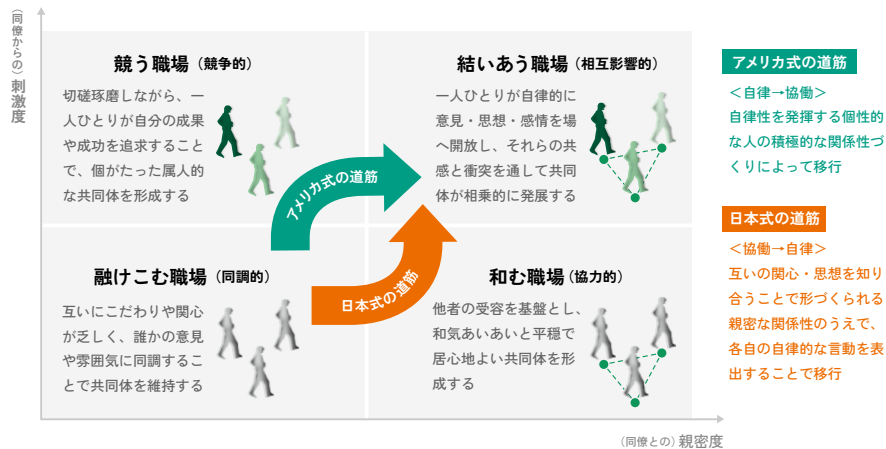
※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

摘されている<sup>23)</sup>。そして、その背景のもと、アメリカでは自立を資本として積極的に社会的関係を築こうとするが、日本では自立の実現のために相互依存の関係から距離を置いてしまうという。要するに、周囲との調和を重んじすぎた「同調」と、自己表現を重んじた結果の「孤立」の狭間でよき塩梅を見つけれられていないということだ。

だからこそ、アメリカが自律を基盤に協働を実現するのに対して、日本では協調や親和を基盤としながらも、それとコンフリクトを起こさない自立・自律のあり方が求められる。そのためには、同調によって関係性を維持するような「融けこむ職場」ではなく、各個人の意見や思想を表出してぶつけあいながら相互影響的に関係性を発展させようとする「結いあう職場」への移行が肝となるはずだ(図3-9)。そして、その道筋は自律が協働を誘うアメリカと異なり、(日本では自律が先行すると孤立を伴いやすいゆえ……)メンバーとの親密さを十分に育んだうえで自律的な言動が受け入れられる環境を導くことが適切だろう(日本における親密さの欠如については第5章で言及する)。

さらに、イノベーションの観点でも相互影響的な協働が生まれやすい「結いあう組織」への移行は欠かせない。自立・自律を欠いた協働は、概して「何か新しいことをやりましょう」から始まる枠組み、つまり具体性や熱意の対象が欠如した定型的な様式(チームやプロジェクト)だけを生成しがちである。熱意や思想といった各個人の主観性が相互にぶつかりあった末に集団の固有性や共通の目標が生まれるはずであり、それらがプロジェクトという枠組みの持続可能性を高めるのではないだろうか。そのような協働に近づく一手としてよく挙げられるのが「自己開示」である<sup>24)</sup>。とはいえ、自己開示には痛みや恐れを伴うわけだが、それを和らげながら表面的な関係に一步踏み込み、「結いあう職場」を醸成するアイデアを終章で提示することとする。

図3-9 同僚との関係性をもとにした職場の分類



社会における自己の捉え方(自己観)はエリアによって異なる。アメリカやイギリスは「自立/自律性(個人の自律・自立を尊重)」を、日本や台湾は「協調/協働性(周囲との協働・親和を尊重)」を重んじる傾向がある。

日本と台湾を比較すると、日本では何よりも集団の調和を重んじる(同調する)ワーカーが多いが、台湾では台湾は調和を重んじつつも自律的な言動を発露する(協働する)ワーカーが多い。

エリアによらず、「自立/自律性」の向上が幸せの向上にもつながりやすい。ただし、日本では単独で自律的に行動すると孤立につながる恐れがあるため、集団との調和とコンフリクトを起こさない自律性の発揮が求められる。

そのために日本では、チーム内の親密さが育まれた環境で自律的な言動を促す手順が望まれる。その道筋に沿って、組織は「同調」によって関係を維持する「融けこむ職場」から、「相互影響」を基盤とした「結いあう職場」へ転換することが、従業員の幸せや組織のイノベーションを創出することにつながるだろう。

自己と社会の結び方に関する文化差

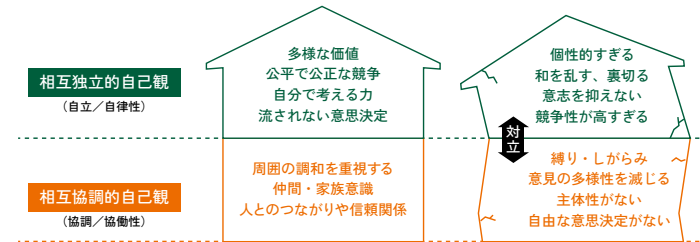
日本で優勢とされる協調性には和を乱さないことに代表される「他者との協調」、他者からの排除を恐れる「評価懸念」の双方が存在する。なぜ日本では人々が協調することを重要視し、「協調できない」「空気が読めない」ことを恐れなければならないのか。その1つの理由は社会の流動性の低さであるといわれている。日本は引っ越しや転職などの大きな移動が相対的に少ない社会である。つまり、自分が育った場所や入った会社で評価されなければそこでの自分の立場は危うくなる。そうしたときに他に行き場がないと感じてしまう可能性が高い。だからこそ周りに気を遣うが、それが確固とした血縁などに守られている台湾の社会とも異なっているようである。

土地と密接に結びついてなされる農業においては、移動がなく、付き合い相手も地域の隣人たちであることから、流動性の低い社会の代表格といえる。我々の研究チームは西日本の400ほどの集落（農業地帯、漁業地帯、その他の地域を含む）をサンプリングし、住民7000人からの調査票への回答を得て分析を実施した<sup>25)</sup>。結果、他者の目を気にする協調性は農業者だけではなく非農業者も含めて、農業地域全体の特性となっていることがわかった。より協調的な町はどういう町なのかを検討すると、「住民全体の集合活動への参加率が高い町」であった。

水田農業が盛んにおこなわれてきた日本の農業地域では、水の管理などにおける人々の協力関係や調整が重要である。結果として様々な社会的活動や交流、例えば自治会活動や寄り合いなど、様々な形での町の中での協力が必要とされてきた。集合活動への参加率の高さが、町全体の協調性の高さを予測していたということは、協調性は農業に従事する人が個別に学習し身に付けてきたものというだけではなく、地域レベルの「文化的制度」として習慣化され、日常の現実として埋め込まれてきたと考えられる。

こうした集団性は日本の会社においても適用されてきた面が少なからず

文化的自己観の2階建てモデル



※参照：内田由紀子『これからの幸福について：文化的幸福観のすすめ』、新曜社

あるのではないかと。顔を合わせて会議を行い、同じスペースを共有し互いの進捗や状態を確かめながら情報交換をする。日本企業においては、「島」あるいは「ライン」と呼ばれる単位での共同作業が行われている。

日本の心のあり方は今、二階建ての家のようになっている。一階が協調／協調性なら、二階は自立／自律性である。先ほど述べた協調性が長く根付いてきた一階の基礎部分だとすれば、グローバル競争で生じた「個人の自由」を重んじる価値体系が入ってきて、二階部分が増設された。公平で自由な競争、あるいはグローバルな価値に対応している自立／自律性は今や働く人たちのインセンティブとしても重要視されている。結果として一階部分の協調／協調性の基盤は弱体化するが、相変わらず評価に対する懸念や不安は残る仕組みになっている。

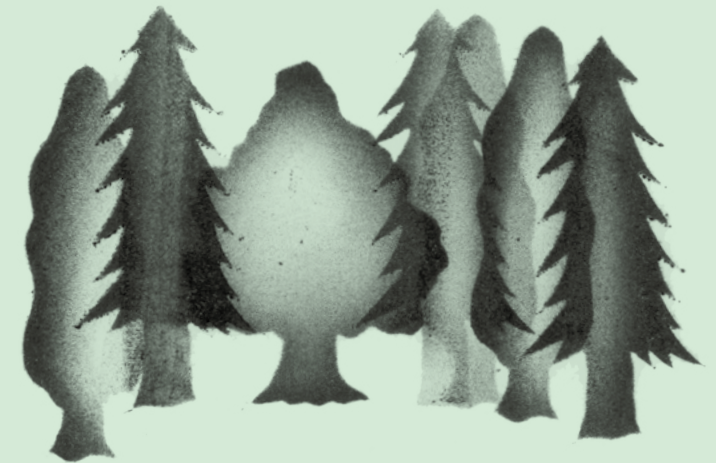
日本の協調的な幸福の地位は今や脅かされているかもしれない。日本の社会関係の弱体化により、互いの信頼関係が欠如することのひずみも存在する。今回のリサーチに限らず、企業で収集しているデータにおいても、信頼関係がリスクを恐れずに新しいことを提案する行動につながっていることがわかっている。良い形の協調性をもつためには、信頼関係が「縛り」をもたらさような、開放的で寛容なものに転換できるようにすることがいま問われているのかもしれない。

(文＝内田由紀子 教授)



## 第4章

# 寛大さに触れて相互影響する 職場で



問い どのような外部環境が幸せをもたらすのか？

## 毎日の出社・唯一の職務が「当たり前」の日本

幸せの感じ方や対象にエリア差がみられる背景を模索するにあたり、前章では内面的な自己観に焦点を当てたが、本章ではワーカーを取り巻く外部環境に焦点を当てる。どのような環境がワーカーの幸せに寄与するのか探究しよう。

まず、前提として各エリアにおける労働環境の現在地を確認する。出社頻度に関して、毎日出社するワーカーの割合は台湾（85%）と日本（73%）で特に多く、リモートワークの導入率はイギリス（48%）で最も高い（図4-1）。ただし、近年、グーグル（アルファベット）やアマゾン、ゴールドマンサックスなどの巨大グローバル企業を中心に出社要請や出社ログの追跡が広がっていることから<sup>26)27)28)</sup> (Return-To-Office)、アメリカやイギリスの出社率もいま以上に高まる可能性はある。

また、参画するプロジェクト数に関して、日本は1つのプロジェクトにだけ従事する割合が最も大きく（55%）、複数のプロジェクトを兼務する割合はアメリカで最も高い（60%）（図4-2）。日本政府も副業や兼業を推進しているが<sup>29)</sup>、グローバルにみるとまだその水準は低

図4-1 出社頻度

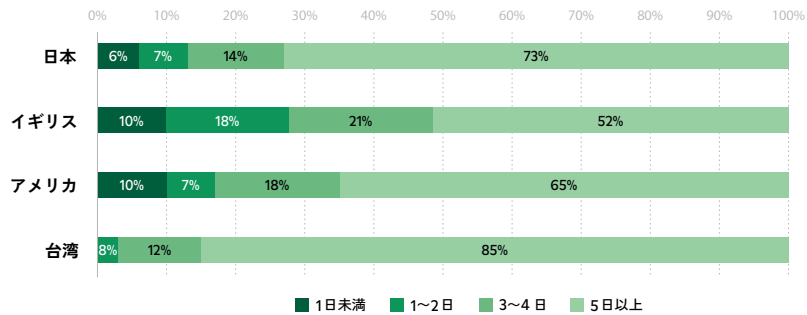
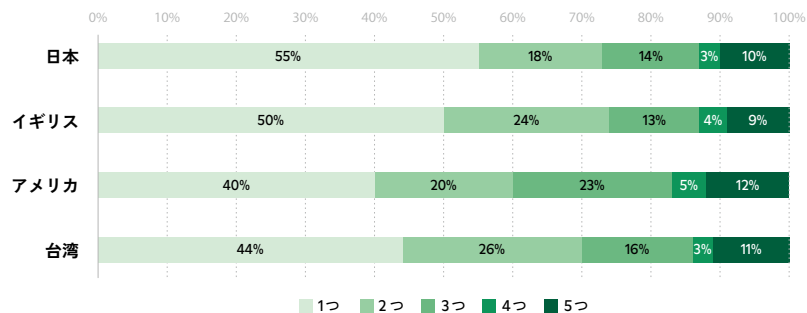


図4-2 参画するプロジェクト数



く、多くのワーカーは1つの会社で1つの職務に従事するケースが多いといえる。

## 「ワークライフバランス」とは何を意味するのか

続いて労働時間を比較すると、イギリスは若干短く、日本はやや長く働いているようだ（図4-3）。では、長時間働く日本人々は、ワークライフバランスが崩れているのだろうか。本レポートでは、ワークライフバランスを「仕事が家庭へ及ぼす阻害度」と「家庭が仕事へ及ぼす阻害度」に分けて分析する（阻害度が低いほどワークライフバランスに近い状態）。すると、いずれの指標においても日本は他エリアとほとんど差がないか、あるいはやや低く、むしろ日本が最もワークライフバランスの達成に近いように感じられる（図4-4）。

また、日本とアメリカを比較した際に浮かび上がる、ワークライフバランスの捉え方の違いは興味深い。日本では「仕事が家庭へ及ぼす阻害度」と「幸福度」に一定の負の相関がみられる（図4-5）。要するに、仕事のせいで家庭に悪影響が及ぶことに不幸せを感じやすい傾向を意味する。

図4-3 労働時間（一週間あたり）

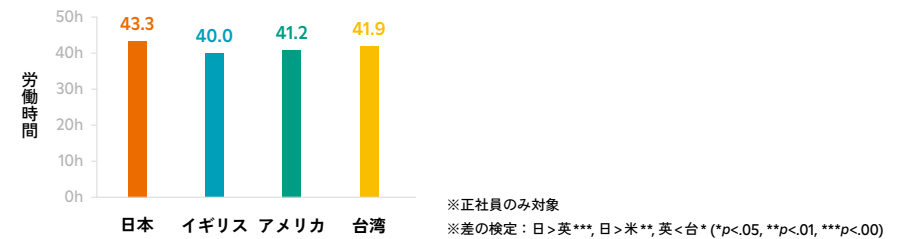
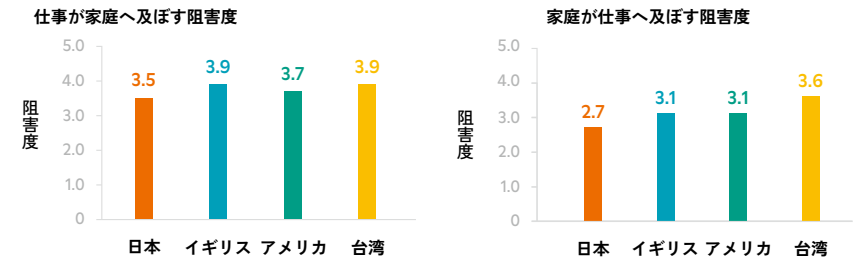


図4-4 ワークライフバランスの程度



※阻害度：1-5の値をとり、値が大きほど悪影響を及ぼしていることを意味する  
※差の検定（左図）：日<英\*, 日<台\* (\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)  
※差の検定（右図）：日<英\*\*, 日<米\*\*\*, 日<台\*\*\*, 英<台\*\*\*, 米<台\*\*\* (\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

アメリカではそのような傾向がみられない一方で、「家庭が仕事へ及ぼす阻害度」と「幸福度（人生満足度）」にわずかながら正の相関が存在する。つまり、仕事に悪影響が出るほど家庭のために尽力する行為は、むしろ個人的な幸せ（人生満足度）をもたらすと解釈できる。アメリカでは自尊心が幸福に寄与しやすいといわれるが<sup>30)</sup>、家族という大切な存在のために奮闘する自己を再認識することで自尊心が高まった結果なのかもしれない。また、アメリカでは、自分の幸せと家族の幸せのうち一方を選択するのであれば、家族の幸せを優先する人が多いことも関連しているのだろう<sup>31)</sup>。

日本とアメリカの比較から、「ワークライフバランス」と言っても文化によってその捉え方に違いがあることが示唆される。日本では家庭に悪影響なく働くこと（弱いプライベート重視）が、アメリカでは仕事も顧みず家庭の充実に尽力すること（強いプライベート重視）が、「ワークライフバランス」と捉えられている。日本人々は仕事や同僚という存在に気を

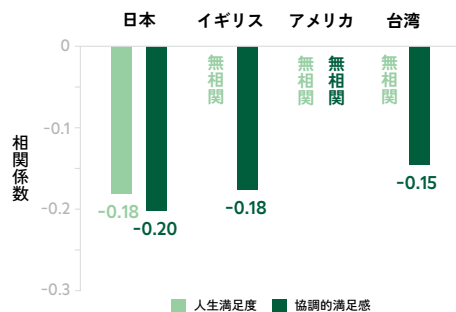
配りすぎているのかもしれない。また、ミレニアル世代やZ世代は従来のキャリアパスや野心的な成功に固執せず<sup>32)</sup>、仕事に限らず無理のない自己実現に注力できるワークライフバランスを重視するといわれており<sup>33)</sup>、世代によってもワークライフバランスのあり方は異なる可能性があるゆえ、チーム内で各個人の考え方を認識しあう必要があるだろう。

#### 権力より効力を

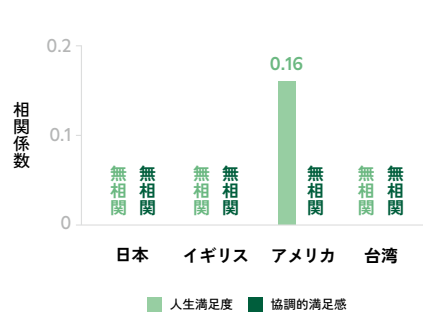
「職場での影響力」はワーカーを取りまく職場環境の中でも注目すべき要素である。これは、自分の意見や希望が尊重され、それらをもって職場を動かす影響力を表す。日本はこういった影響力を持ちづらいと思われるかもしれないが、実際はアメリカでやや強い傾向はあるものの日本は他のエリアと差がみられない（図4-6）。

図4-5 「ワークライフバランス」と「幸福度」の相関

「仕事家庭が及ぼす阻害度」と「幸福度」の相関

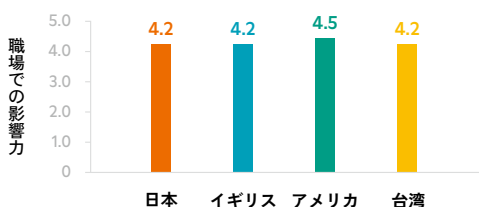


「家庭が仕事へ及ぼす阻害度」と「幸福度」の相関



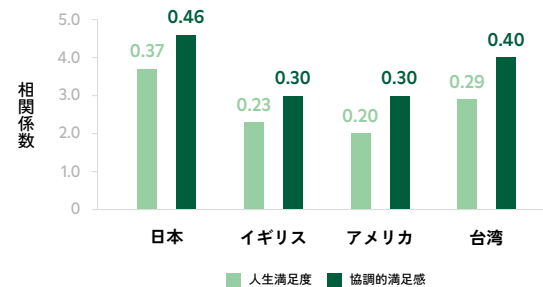
※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

図4-6 職場での影響力の強さ



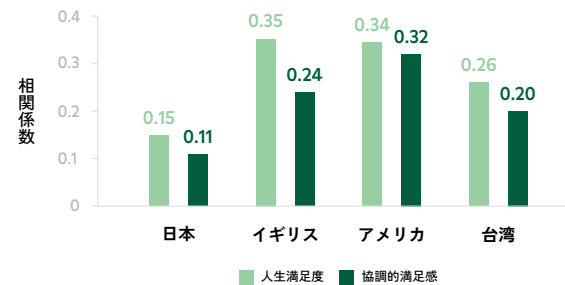
※職場での影響力：1-7の値をとり、値が大きいかほど影響力を感じていることを示す  
※差の検定：英<米\*、米>台\*  
(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

図4-7 「職場での影響力」と「幸福度」の相関



※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

図4-8 「出世（役職の高さ）」と「幸福度」の相関



※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

しかしながら、「職場での影響力」と「幸福度」の相関関係を探ると、日本は両者の関連性が比較的強いことがわかる(図4-7)。この結果は、日本では特に、自分の意見が尊重されて職場に影響を与えているほど幸せを感じやすいことを意味する。ならば職場で影響力を持ちやすい高役職のワーカーほど幸せかといえ、そう単純ではなく、日本では役職の高さは幸せとの結びつきが弱いようである(図4-8)。

これらを総合すると、ポジションに関わらず、自分の意見や行動が周囲により影響を与えられる機会が、日本の働く幸せを押し上げる。言い換えれば、職場への影響を感じられない「歯車」のような労働や、社会への影響を感じにくい行きすぎた職務の細分化は、日本の幸せを押し下げてしまうとも考えられる。

### 風土を認識しづらい日本の組織

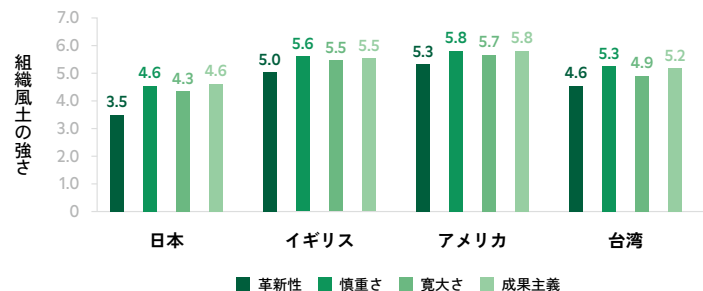
「職場での影響力」が幸せと関連する結果は、個人と職場の関係性によっても幸せが左右される可能性を示唆する。そこで次に、個人特性と組織風土(職場の雰囲気・カルチャー)

図4-9 組織風土を構成する4要素

革新性	慎重さ	寛大さ	成果主義
実験的精神が さかんである	細かなことにも 注意を払う	穏やかで落ち着いている	よい成績への期待が高い
冒険を恐れない	正確さを重視する	寛大である	結果を重視する
革新的である	注意深く慎重である	物事を否定しないで 激励するほうである	業績・成果を重んじる
積極的に野心的である	ものの考え方が大雑把でなく、 分析的である		

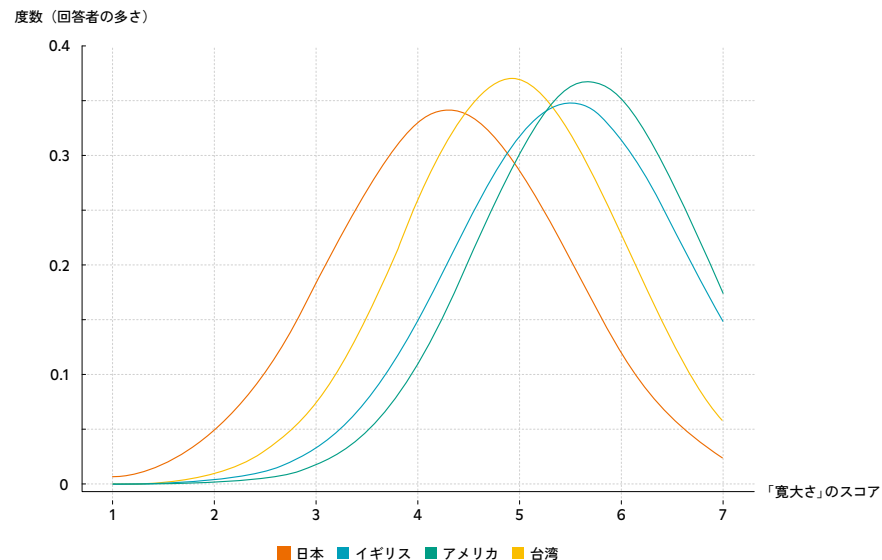
※最尤法・プロマックス回転による因子分析の結果

図4-10 組織風土の強さ



※組織風土のスコア: 1-7の値をとり、値が大きほど該当の組織風土を強く認知していることを示す

図4-11 組織風土(寛大さ)のスコアの分布曲線



\* 「寛大さ」は1-7の値をとり、数値が大きほど「寛大さ」が強い組織風土であることを示す  
\* 曲線は正規分布であり、曲線の頂点は平均値を表す

の関係性をもとに幸せの要素を探っていく。

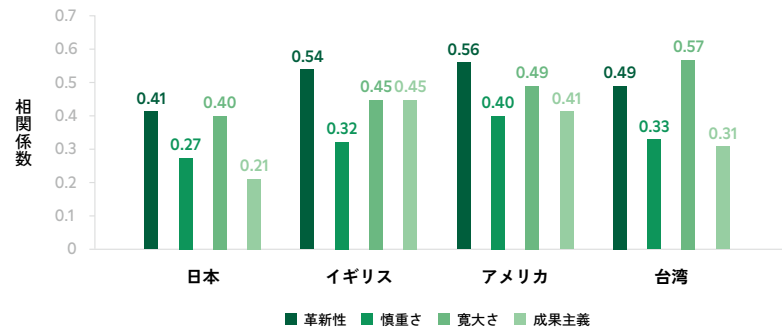
その前段階として、まずは「組織風土」を定義しよう。先行研究<sup>34)35)</sup>を参考に設計した設問をもとに因子分析を行った結果、組織風土を構成する4つの要素を抽出した。その要素とは、「革新性」「慎重さ」「寛大さ」「成果主義」である(図4-9)。この4要素の備え方はすべてのエリアで同様の傾向で、「慎重さ」「成果主義」「寛大さ」がほぼ同程度で、「革新性」がやや低いと認知されている(図4-10)。

しかしながら、ここで強調したいのは、日本の組織風土の強さがいずれも中程度である点だ。各組織風土の強さは1~7点の間をとるが、例えば「寛大さ」を評価する回答をみても日本は中間的なスコアに偏る傾向があり、これは他の組織風土の要素においても同様である(図4-11)。もちろんアンケートの中心化傾向が強いことも要因だろうが、この設問のように客観的に環境を評価する項目で中間的なスコア(「どちらともいえない」という選択肢)を付けるということは、組織風土をうまく認知できていない実態を意味する。つまり、日本のワーカーは組織風土の現在地を自覚できていない。これは昨今日本で叫ばれる組織風土改革がうまく進まない原因となりうる。例えば、組織が「革新性」を高める方針を掲げても、現状の行動から何をどのようにどの程度変えればよいか曖昧で、ワーカーは混乱する恐れがあるのだ。

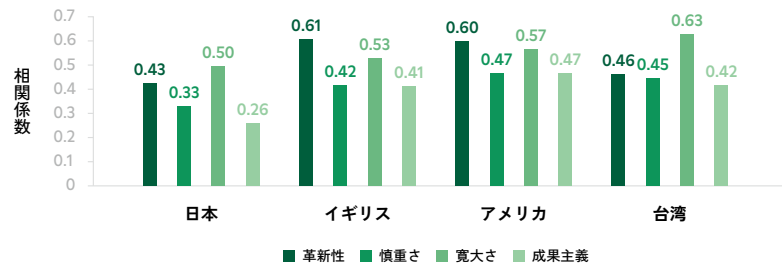
では、この状況をどのように打破すればよいのか。一例として、組織風土の実感を促す

図4-12 「組織風土」と「幸福度」の相関

人生満足度との相関



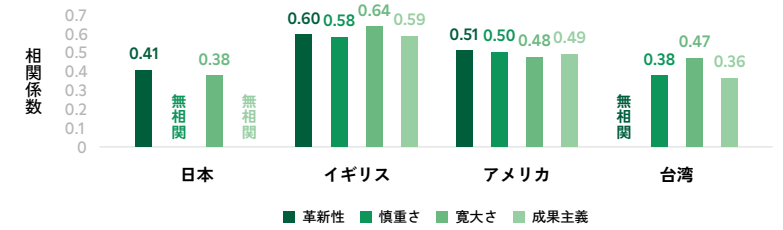
協調的幸福感との相関



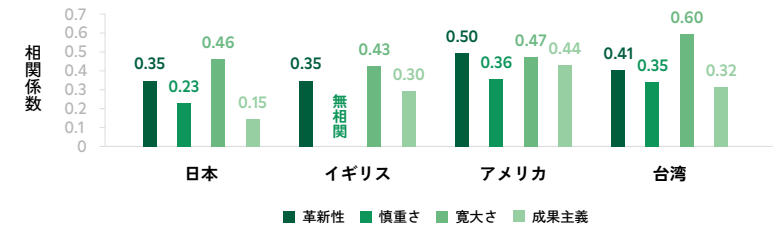
※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

図4-13 「組織風土」と「協調的幸福感の相関」(自己観クラスター別)

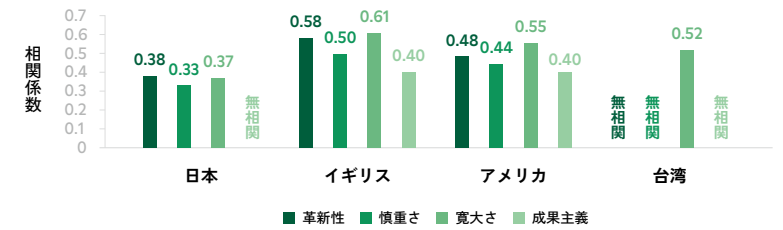
シナジー・パイオニア (クラスター①)



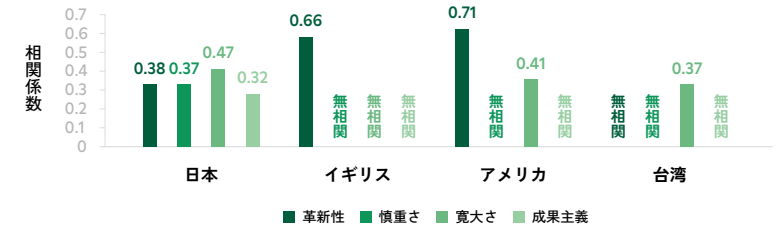
ブリッジ・ビルダー (クラスター②)



ソロ・エクスプローラー (クラスター③)



ハーモニー・キーパー (クラスター④)



※相関係数：-1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

補助線を様々な観点から提示する方法が考えられる。組織やチームがこれまで歩んできた歴史、現在大切にしている行動基準、将来的に目指す方向性。そういったヒストリーやバリュー、ビジョンのような組織風土の認識を助ける過去・現在・未来の組織のあり体を明示することが求められるだろう。例えば、マクドナルドのシカゴ本社では、世界中のハッピーセットの展示やロゴ及びポテトを揚げる網をモチーフにした空間デザインなど、「マクドナルドとは何者か」を表現するオフィスを通して組織風土の認識を支えている<sup>36)</sup>。また、ザップスは自社のコアバリューやヒストリーなどを記した「カルチャーブック」を制作し、それをもとに従業員一人ひとりが組織風土に沿った活動を表現している<sup>37)</sup>。組織のあり体を示す方法はトップの発信だけでなく、場やツールによっても実現可能だ。

### 幸せを培う組織風土

では、幸せに好影響を与える組織風土とはどのような特徴を持つのか。いずれのエリアでも「革新性」と「寛大さ」が幸福度に寄与しやすく、特に台湾や日本では「寛大さ」が、アメリカやイギリスでは「革新性」が最も影響を与えやすい(図4-12)。概ね、組織風土が「人生満足度」と「協調的幸福感」へ与える影響の傾向は類似しており、また組織風土との相関は「協調的幸福感」のほうが大きいことから、これより先は「協調的幸福感」と組織風土の関係性を深掘りする(図4-13)。

まず、日本における4つの自己観クラスタを比較してみる。興味深いのは、どのクラスタをとってみても、組織風土の1要素である「成果主義」と「協調的幸福感」の関連は小さい点である(無相関のものもある)。1990年代以降、日本ではアメリカの評価制度に倣って成果主義の導入・強化を模索し続けているが、(幸せの観点に限っては)現時点の日本組織において成果主義を整えることの優先順位はあまり高くないと考えられる。実際に、極端な成果主義は自己の成果を追求するあまりに、他者との協力や協調を阻害することが指摘されている<sup>38)</sup>。ただし、成果主義全般を批判したいわけではなく、協調・親和を大切にしている日本においては個人の成果を評価に組み込むより、チームの成果を重視した評価方法が望まれるのではないだろうか。

また、クラスタ③とクラスタ④のグラフにおいてエリア比較をすると、日本とアメリカ・イギリスでの幸せに影響しやすい組織風土に差異が現れる。自立・自律の志向が強いソロ・エクスプローラー(クラスタ③)にとって、日本では「革新性」が、アメリカやイギリスでは「寛大さ」の影響力が、わずかながら強い傾向にある。一方、他者との親和を重んじるハーモニー・キーパー(クラスタ④)にとって、日本では「寛大さ」が、アメリカやイギリスでは「革新性」が幸せを高めやすい。つまり、同じような自己観を持ち合わせていても、エリアによってカルチャーフィットのあり方が異なる可能性を見出せる。複雑性は増すが、個人的特徴(自己観)と組織的特徴(組織風土)は普遍的に対応するわけではなく、社会的・組織的背景によってその対応の仕方に微調整が必要であるといえそうだ。

「ワークライフバランス」の捉え方にはエリア差がある。日本では家庭に悪影響を及ぼさずに働くこと(弱いプライベート重視)が、アメリカでは仕事も顧みず家庭の充実に尽力すること(強いプライベート重視)が、「ワークライフバランス」と捉えられているようだ。

ポジションに関わらず、自分の意見や行動がチームや同僚に影響を与えられる機会が、日本での働く幸せを高めやすい。

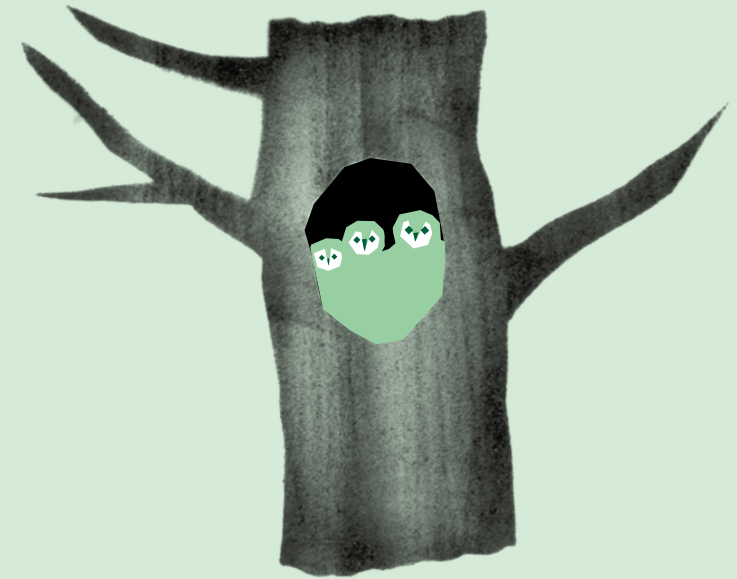
日本では組織風土が曖昧で、ワーカーが認知しづらい状況にあるため、組織風土の明確化が求められる。

台湾や日本では「寛大さ」、アメリカやイギリスでは「革新性」を伴う組織風土が幸せを高めやすい。ただし、厳密に言えば、カルチャーフィットの仕方は自己観の具え方や社会的背景によって異なる。



## 第5章

# 「親密な同僚」に 希望をみる



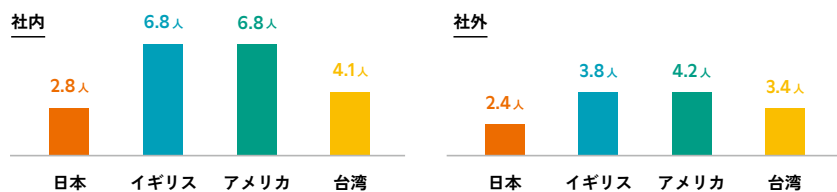
問い 協調や親和を重んじる日本において、働く幸せを高めるにはどうしたらよいのか？

## 心を通わせない日本の職場

仕事での悩みを打ち明けたり、喜びを分かちあえる仲間はどれくらいいるだろうか。悲しいかな、日本のワーカーはそのような仲間が少ないようだ。日本では社内・社外で気軽に相談できる人の数はいずれも2、3人程度と、他の3エリアと比べて圧倒的に少なく、仲間への深い相談をしづらい状況がみてとれる(図5-1)。他エリアはといえば、アメリカやイギリスは社内に約7人、社外に約4人の相談相手が存在する。台湾もアメリカやイギリスよりは少ないが、それでも日本よりは多くの相談相手を有しているようだ。

同様に、プライベートで親交のある同僚も日本では顕著に少ない(図5-2)。社会人生活が長くなると学生時代の旧友より会社の同僚との付き合いに偏重するといった話も聞か、同僚との家族的な親睦はもはや過去の話なのかもしれない。国際的にみて日本では頼れる友人が少なく、特に高齢者や男性は顕著である<sup>39)</sup>。さらに、日本は都市部を中心に地域交流も少ない<sup>40)</sup>、生涯未婚率の上昇<sup>41)</sup>は家族との交流も減少する可能性を示唆する。つまり、自己をさらけ出して相談できる親密な関係は危機的な状況といえる。日本政府もイギリスに続き「孤独・孤立対策担当大臣」を設置して社会的孤立の対策に乗り出したが<sup>42)</sup>、この深刻な状況を鑑みれば職場が従業員の社会的なつながりの創出に一役買う必要もでてくるだろう。

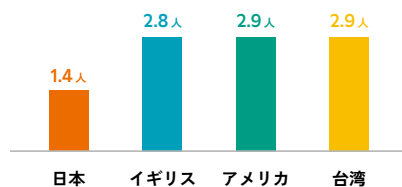
図5-1 気軽に深い相談ができる人数



※差の検定(社内): 日<英\*\*\*, 日<米\*\*\*, 英>台\*\*\* (\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

※差の検定(社外): 日<英\*\*\*, 日<米\*\*\*, 日<台\*\*\* (\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

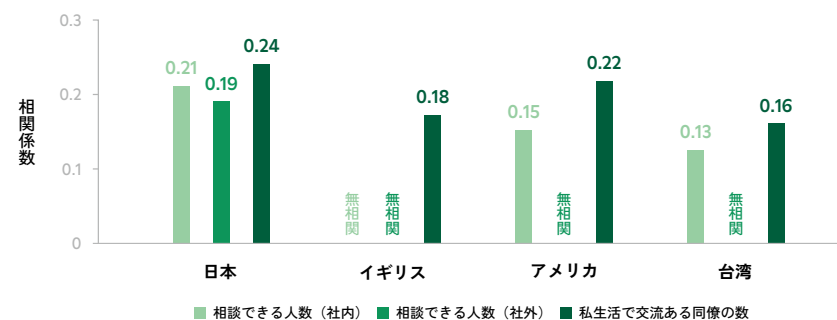
図5-2 プライベートで親交のある同僚の数



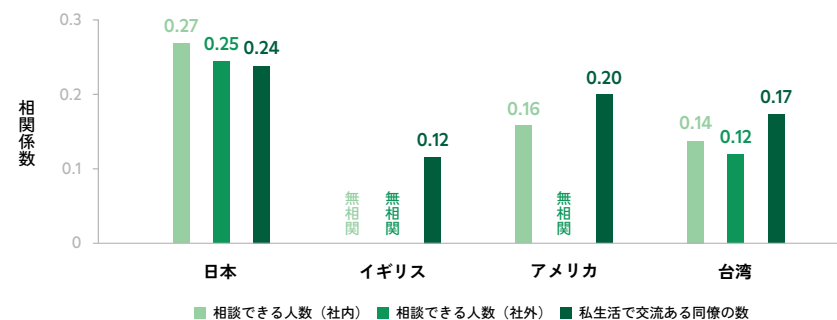
※差の検定: 日<英\*\*\*, 日<米\*\*\*, 日<台\*\*\* (\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00)

図5-3 「親密な仲間」と「幸福度」の相関

親密な仲間の数と人生満足度の相関



親密な仲間の数と協調的幸福感の相関



※相関係数: -1~+1の値をとり、+1に近づくほど正の相関が強く、-1に近づくほど負の相関が強いことを示す

しかし、日本は協調性への意識が強いはずではなかったか。周囲との調和を重んじているが身近に相談できる仲間が少ないということは、(第3章でも触れた通り)互いに配慮しすぎて深入りしようとせず、業務上の表層的な人間関係のあわいで働いていると考えられる。日本と同じく関係性を重視する台湾と比較すれば、日本は面倒を起こさないよう他者に深く踏み込まないスタンスをとる「回避型」、台湾は同僚・家族・友人と持ちつ持たれつで助けあうといった密な関係を築く「接近型」の協調スタイルが浸透しているのだろう。

## 親密な関係を築く場が日本の幸せを育む

とはいえ、このようなデータで憂いを誘いたいわけではない。日本の課題である「親密な仲間」は、一方で希望となるキーワードでもあるのだ。なぜなら、日本においては「親

密な仲間」の数が幸せに寄与しやすいからである。日本における「親密な仲間の数」と「幸福度」の相関関係は他エリアと比べてやや強い傾向にある(図5-3)。つまり、親密な仲間が少ない現状ではあるが、その輪を広げることで日本の幸せは高まる余地があるのだ。

ここまで私たちは様々な観点から幸せの要素をみてきた。日本においては、顧客との良好な関係性、仕事から家庭への影響の小ささ、職場での影響力などが幸せを高める要素として導かれたが、これらを増強するのは同僚との親密な関係だと考えられる。仕事でトラブルや難題が発生したとき、同僚との親密な関係性は助けあいを生み、独りで抱えこんで家庭に支障をきたす問題を減らせる(同時に組織全体の生産性も高まるだろう)。また、表層的な関係性の中に職場での影響力は存在せず、その意味でも同僚との親密さは欠かせない。そう考えると、日本の働く幸せを高めるための根源的な方策は、親密な同僚を増やすことなのではないだろうか。

なお、「親密な」という言葉を常に付しているのは、表面的な知り合いの数が重要なのではなく、親密さという質の高い関係性の拡張が幸せにおいて大切だからである。ハーバード大学での追跡調査が「よい人間関係」が幸せの最大の要素であると明らかにしたが<sup>43)</sup>、つまり自分の生活や仕事により影響を与えてくれる親密な関係が人生そのものを豊かにするというわけだ。そのような関係性は学生時代の友人や家族・親族と築くことのほうが多いかもしれないが、定年の廃止など人生の長い時間を労働に費やすことを想定すると、同僚と親密な関係を職場で築ければ、日本はもっと幸せになるだろう。

## 第5章——まとめ

仕事の相談ができる親密な同僚の少なさが日本で際立っている。

しかしながら、日本において親密な同僚の数は幸せに寄与しやすいことから、互いに深く入りこむ機会が将来の日本の幸せを育むだろう。

## 社会的な生物としての幸せ

個人の幸せを支えるのは社会状況あるいは家族や職場、地域などの身近なグループであり、「場」である。社会状況が個人の幸せを支えてくれる機能を持ち、幸せな個人がそうした社会を維持しようとするように、互いが互いを支えあう関係であることが大切だ。地域においてはいわゆる「住み心地」や「暮らしの快適さ」を何が予測するのかということを考える必要があり、職場においては「働きがい」が問われることになる。

いずれの領域においても大切だと考えられるのは、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）である。地域のソーシャル・キャピタルはとりわけ高齢者など、地域以外の所属先を持たない人たちにとっての重要なサポート資源となりうる。ちなみに、開放性が高く新しい人間関係を求める人たちにおいては知りあいの人数が多いことが幸福感に結び付くが、安定的な関係性を重視する人たちにとっては人間関係の心地よさが幸福感に結び付くなどの個人差もある<sup>44)</sup>。また、こうした個人差に加えて重要な視点は、ソーシャル・キャピタルが「場」に育まれるという視点である。ソーシャル・キャピタルの提唱者パットナムが一連の研究の中で示してきた通り<sup>45)</sup>、例えば犯罪が少ない町はお互いに顔見知りで声をかけあうことが多く、逆に犯罪が多い町はそうした社会関係が乏しいという。個人として知人の数が一定であると想定した際には、より互いに顔見知りで声を掛け合うようなソーシャル・キャピタルの高い町に暮らすことによって、健康や幸せにおけるメリットがあるという。

さて、ソーシャル・キャピタルが幸せにとって大事だと言っても実践するのは難しい。家族などのごく親しい他者の幸せについては、それを願う人が多いだろうから、人間関係の維持には努力もはられやすい。しかしながら、少し距離のある「誰か」については難しい。相手に対して共感できるような情報が与えられない限り、自分とは全く好みも考え方も違う誰かのことを想像し、そういう人の幸せを念頭に入れて行動するのは簡単な

はない。「場の幸せを考えよう」という話をすると、時折「人間の負の側面をどのように受けとめるべきなのか？」という質問を受けることがある。しかしながら、自分の幸せと他者の幸せが「つながっている」と感じられるような状態もあるのではないか。この点について、我々のグループでは大規模調査をもとに検討してみた<sup>46)</sup>。研究では西日本の408の小地域（平均100世帯ぐらい）で実施した質問紙調査のデータを分析した。その結果、次のようなことが分かった。自分の幸せに対する評定（0～10点の間でどれぐらい自分が幸せかを評定する）と、地域に住む他者に対する幸せの評定とは、ゆるい正の相関関係をもっていた。つまり、基本的には自分の幸せは地域内の他者の幸せと無関係ではなく、自分と近隣の他者の幸せが同レベルであると感じられているということである。そして興味深いことに、この相関関係の強さは、地域の社会関係の状態によって異なっており、住民同士のソーシャル・キャピタルが相対的に高い地域でより強く結びついていた。この場合の住民同士のソーシャル・キャピタルとは、「地域内の他者に対する信頼」「地域内の人々が互いの役に立とうとしていると感じる程度」などの地域レベルの平均であり、総じて地域内のつながりの強さを測定していた。

もちろんこうした場の効果が、常によい方向に働くというわけではない。「自分と他者の幸せがつながっていると感じられやすい」という状態にも、おそらくメリット・デメリットの双方があるだろう。メリットは、いざという時に助けあえる安心感である。しかしながら、こうした関係性が地域の内側だけに閉じてしまい、地域外との付き合いの自由度が阻まれたり、閉鎖的になってしまったりするならば、むしろ「しがらみ」や「義務感」にからめとられるというデメリットにもつながる。つまり、場の状態をよいものにするためには、開放性があるとともに、多様な他者がお互いのつながり方や暮らし方を柔軟に変えていけるような、「多様性」を担保しておくことが重要になるともいえる。

（文＝内田由紀子 教授）

## 終章

# 日本の働く幸せのゆくえ

	幸せの感じ方 [第1章]	幸せな出来事 [第2章]	社会における自己の捉え方 (自己観) [第3章]	幸せをもたらす職場環境 [第4章]
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 穏やかさを伴う幸せ</li> <li>・ 老年期 (60代以上) の幸せが高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他者との関係性 (顧客)</li> <li>・ 懐かしい思い出の持続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協調/協働性が基盤 (周囲との協働・親和を尊重)</li> <li>・ ベテランほど自立/自律性が高い傾向</li> <li>・ 協調/協働性とコンフリクトしない自立/自律性への意識向上が重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事が家庭を阻害しない意味でのワークライフバランス (弱いプライベート重視)</li> <li>・ 職場での影響力 (役職によらず誰もが影響力を持てる環境)</li> <li>・ 「寛大さ」の強い組織風土</li> </ul>
イギリス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昂りを伴う幸せ</li> <li>・ 成人期 (20代) の幸せが高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人の躍進 (仕事の意義、出世)</li> <li>※ただし、幸せな出来事はイギリス内でも多様である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自立/自律性が基盤 (個人の自律・自立を尊重)</li> <li>・ 自己観への意識は30代が最も強い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出世も含めた職場での影響力</li> <li>・ 「革新性」の強い組織風土</li> </ul>
アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昂りを伴う幸せ</li> <li>・ 成人期 (30代) の幸せが高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人の躍進 (仕事の意義、出世)</li> <li>※ただし、幸せな出来事はアメリカ内でも多様である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自立/自律性が基盤 (個人の自律・自立を尊重)</li> <li>・ 自己観への意識は30代が最も強い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事に影響がでてでも家庭へ貢献する意味でのワークライフバランス (強いプライベート重視)</li> <li>・ 出世も含めた職場での影響力</li> <li>・ 「革新性」の強い組織風土</li> </ul>
台湾	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昂りを伴う幸せ</li> <li>・ 老年期 (60代以上) の幸せが高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他者との関係性 (同僚、家族)</li> <li>・ 継続的に経験する出来事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協調/協働性が基盤 (周囲との協働・親和を尊重)</li> <li>・ ベテランほど自立/自律性が高い傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「寛大さ」の強い組織風土</li> </ul>

### 幸せの基準はひとつではない

本レポートでは、文化の異なる4エリアの比較を手がかりとして、これからの日本社会および職場における幸せのあり方や要件を紐解くことを目的に論を進めてきた。

まず何より重要なことは、「幸せ」の構造はひとつではないということだ。幸せな出来事や環境、そしてそれらに遭遇したときの幸せの感じ方などはエリアあるいは人 (自己観) によって千差万別であるのだから、誰かの「幸せ」を真似るのではなく、自分の「幸せのクセ」を探索することが大切だ。また同じ理由で、特定の「幸せ」を国・企業・他人が一個人に強いることがあってはならない。

さて、本レポートで言及したエリア特性の概略は上の表を参照いただき、ここでは働く幸せを日本で醸成するためのポイントを3つ紹介していく。

### 日々の関係性に意識を向ける

1つめのポイントは、幸せな出来事の頻度を増やすことである。日本では比較的遠い過去の出来事が現在の幸せを形成する傾向があるが、それに加えて日々高い頻度で起こる出来事に幸せを見出せると幸福度が高まりやすい (第2章より)。つまり、日常的な出来事に

さらなる意識を向けて、それを幸せと感じるハードルを下げるのが求められる。

例えば、他者との関係性の内に幸せを紡ぎやすい日本では、同僚や顧客などと相互にアドバイスや感謝を交換したり、互助の体制を組むことが有効だ。なお、感謝はストレス軽減や回復力向上など健康面に好影響を与えるとする研究は多数あり、驚くべきことに感謝を授受する人だけでなくその光景を目の当たりにした人にも同様の効果を及ぼすとされる<sup>47)</sup>。つまり、誰かの感謝がオフィスやグループウェアを通して別の人の幸せに波及するわけで、このような行為こそオープンな場で行われるべきではないだろうか。

もちろん感謝や賞賛を目的化することは他律性を極めることになり注意が必要だが、これらは生産性の向上にもつながり<sup>48)</sup>、他者が自分を気にかけてくれている感覚を育みながら親密な関係を築きやすくなるとされる<sup>49)</sup>。特にミレニアル世代やZ世代の78%は上司からの高頻度のアドバイスや賞賛を希求する傾向にあるという<sup>48)</sup>。ましてや、不安を感じやすい日本人にとってはなおのこと (第2章より)、感謝・賞賛・アドバイスが日常的に行われれば、安心感と良好な関係を通じた幸せがワーカーに訪れるだろう。

### 同調から相互影響する職場へ

2つめのポイントは、「融けこむ職場」から「結いあう職場」へと変えることだ。前者



は同僚・上司や場の雰囲気への同調によって関係性を維持する職場であり、後者は各個人の意見や思想を表出してぶつけあいながら相互影響的に関係性を発展させる職場を意味する（第3章より）。

日本は、集団や他者との間で暗黙のうちに共有された情報や文脈をコミュニケーションの前提とするハイコンテクストカルチャーを持つとされる<sup>50)</sup>。それに身を任せると職場の空気をつくる権限者や有力者への同調・忖度を生み、各個人の自立・自律は阻害されてしまう。つまり、「融けこむ職場」になりやすい。だが、幸せを高めるうえでは自立・自律が大きな影響を及ぼすことから、互いの意見や思想を臆せず表出しあえるような「結いあう職場」への転換が重要である（第3章より）。

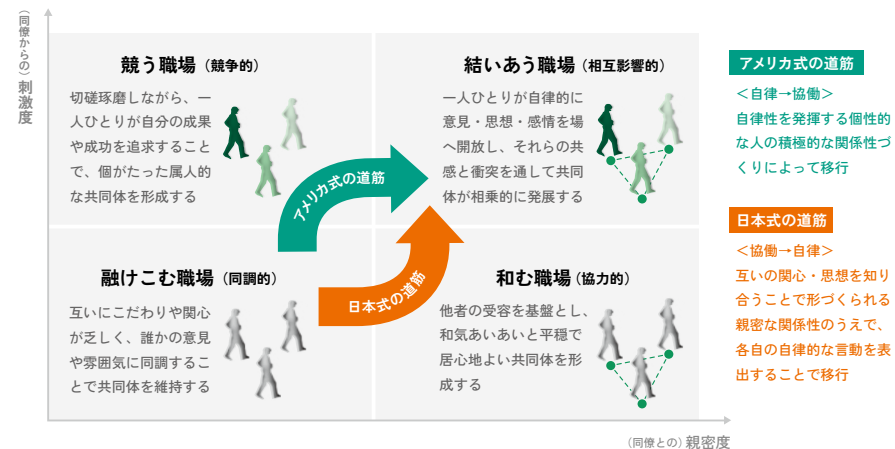
しかしながら、同調的な行動に慣れたワーカーが自律的な言動を発露することはハードルが高いだろう。さらに、アメリカでは自律的な行為を「個性的」とポジティブに評価するのに対し、日本ではそれを「利己的」と認知して排除する傾向があるというのだからなおさらである（第4章より）。それゆえ、日本ではまずチーム内の親密さを十分に育み、各個人の自律的な言動が受容されやすい環境を整える必要がある（「和む職場」を経由しながら「結いあう職場」を目指す）。換言すれば、一人ひとりが安心して発言・行動できる「心理的安全性」の高い職場環境<sup>51)</sup>をつくることもいえるかもしれない。そして、そのような環境は役職に関わらず自己の言動が尊重されチームにより影響を与えられている感覚と幸せを促すはずだ（第4章より）。

### 個をひらいて親密な関係を結う

つまり、「融けこむ職場」から「結いあう職場」へ転換するための足がかりとして、仲間との親密さを醸成することが日本では重要となる。日本は協調性に長けており同僚との親密な関係など築けていると思われるかもしれないが、気軽に深い相談をできる同僚の数は極端に少ないのが実態だ（第5章より）。要するに、私たちは周囲に配慮しすぎるあまり、他者に一歩踏み込んだり、自分の意見や思想を開示することに奥手になりがちで<sup>52)</sup>、当たり障りのない表層的な付き合いに留まっている。その状態が職場の規範を守ってきた側面はあるだろうが、深入りが許される親密な同僚を増やすことが日本の働く幸せに貢献するのだ（第5章より）。

では、親密な仲間を増やすにはどうしたらよいか。ひとつの方法は、他者の主観性（意見・思想・熱意など）を知りあうことだと考える。それが、職場での表層的かつ役割的な関係を親密な関係に発展させるはずだ（もちろんそれを知ることで対立することもあるが）。

しかし、業務のなかでいきなり意見や思想を問われても、結局メディアや上司の発言を参照するばかりで、他者の主観性に触れることは容易ではない。そこで提案したいのは、業務周縁の活動から互いの主観性を垣間見ることである。例えば、コクヨではアーティス



トと共同で、各個人のカレンダー情報をもとにAIが創作した未来の日記や、現実ではないが有りえたかもしれない人生を体験するボードゲームをプロトタイプしたのだが<sup>53)</sup>、普段は語りづらけれどAIが勝手に発露してしまった日記に対する感想から他者の理想の未来を、ボードゲームにおける選択・決断から他者の思想を知ることができた。こういったある種の「遊び」から主観性を知りあうことも可能である。また、アジアで最も働きがいのある会社のひとつに選ばれたベトナムの通信会社ビートルが実践する学生と従業員がプロジェクトのなかで学びあうプログラム<sup>54)</sup>や、アドビが実践する従業員による地域コミュニティやボランティア活動への参画<sup>55)</sup>など、「学び」や「地域交流」を仲間と行うなかで互いの深層に触れることもよいだろう。

なお、ある研究では、友人同士のグループ（親密な関係）は知人同士のグループ（表層的な関係）よりも、意思決定や努力を伴うタスク遂行が優れていると示された<sup>56)</sup>。もちろん馴れあいの関係は望ましくないが、親密な関係を築いた仲間同士でチームを組むことは組織にとっても有益である。

また、第5章で日本の孤独化を取りあげたが、孤独が早期死亡リスクの増大に寄与していること<sup>57)</sup>も鑑みると、孤独は社会的な最重要課題のひとつだろう。現在世界中で3人に1人が孤独を抱え、特にSNSに慣れ親しむ若年層の孤独率は40%に及ぶとされる<sup>58)</sup>。オンラインツールの発展や生成AIの実用化に伴って、ひとりで仕事を進められる環境はますます整いつつあるが、出社が週2日半未満になると人間関係に悪影響を及ぼすとする研究結果<sup>59)</sup>を参考にすれば、オフィスを親密な関係の構築と孤独の解消の場として運用することはより一層重要となるはずだ。

また、主観性の解放と親密な関係を両立する「結いあう職場」はイノベーションの契機にもなる。新しいプロジェクトはその過程でいくつもの障壁にぶつかるゆえ、プロジェクトの持続可能性を高めるためにはメンバーの熱意や思想が重要といわれる<sup>60)</sup>。その意味で主観性はイノベーションの必要条件となりうるわけだが、仲間や組織の目的・特性を内包した主観的言動でなければ、独りよがりの暴走したプロジェクトとなってしまうだろう。だからこそ、各個人が組織の特性（例えば組織風土）を認識し、それと照らし合わせながら主観性を育み更新することが大切だ。

しかし、日本では組織風土が一般的に曖昧で、ワーカーはそれを認知しきれていない（第4章より）。その場その場の雰囲気を感じとることは上手だが、総体的な組織のあり方への理解は乏しいようだ。そこで、組織の歴史（ヒストリー）や現在重視する価値観（バリュー）、ありたい未来（ビジョン）など、組織は各メンバーが組織風土を紐解くための補助線を明示することが求められる。これが3つめのポイントだ。組織風土が不明瞭な状態では、新たなアイデアも権限者の日に日に変化する考え方や感情に右往左往させられることもある。明確な組織風土は、それを抛り所にした主観的言動と権限者との共通認識を創出し、「結いあう職場」およびイノベーションの実現を後押しすると考えられる。

### 「自律協働社会」の構造

これら3つのポイントをまとめると、アドバイス・感謝などのサポートや業務周縁の協働を通して互いの主観性を認識しあい、各個人の自律的な言動が受容・促進されるような「結いあう職場」を創出することで働く幸せが高まるといえる。つまり、業務外の活動も含めた協働から親密な関係を醸成し、その関係によって許容された自律的な言動とそれに伴うさらなる協働が連鎖する姿が立ち現れる。

ここでコクヨが目指す「自律協働社会」と照らし合わせると、それは「(ゆるやかな)協働」を基盤として「自律」と「協働」が連鎖的に巻き起こる社会像であり、あるいは「協働→自律⇄協働社会」と記されるものだと考えられる。その意味では、「自律協働社会」に近づくことは日本の幸せを養うことにもなるだろう。

最後に、表層的な関係を親密な関係に転換して「結いあう職場」へ誘う方法を提示して締めくくる。今回は前述した働く幸せのポイントを受けとめ、協働と自律の連鎖の端緒となる4つの場——Culture、Advance、Relationship、Encounter——を紹介する。

1つめは、明確な組織風土を体感できる場である（Culture）。組織の過去・現在・未来に触れて、各個人が目指す方向性を定義づけるとともに、個人の主観性を表出・更新する抛り所を提供する。

2つめは、仲間と互いに学び、高めあう場（Advance）。業務から離れた学びあいの場は、互いの関心や思想を表出・発見する機会となり、同僚との親密な関係を築く契機となる。他者に配慮し踏み込みすぎない態度は、日本における集団の秩序を形成するのに役立ってきたかもしれないが、将来の見通しが立てづらい社会においては孤独や生産性・イノベーション能力の低下という副作用を生んでいるようにみえる。その解消には、よい意味での「他者への介入」が必要だ。その第一歩が人生やキャリアにまつわることで荷が重だろう。そこで、まずは互いに知らないこと（ある種の弱み）を前提として学びあいながら、他者の内面性・主観性を探っていくことがちょうどよいのではないだろうか。

3つめは、相互影響・互助のコミュニティの活動の場である（Relationship）。関心事が近く、主観性を表現しあえる仲間に出会えたあとは、その関係性をより親密にする場が必要だ。このような場での意見のぶつかり合いは新規プロジェクトを発展させる拠点となるし、各個人が心穏やかに社会的なつながりを得られる居場所ともなる。

ただし、単純にメンバーが集える空間があればよいわけではない。例えば、マイクロソフトがメンバーの活動や思想に合わせて設えをカスタムできるプロジェクトルームを運用したように<sup>61)</sup>、個人・チームの主観性が反映され、「与えられた場」でなく「私たちの居場所」だと感じられる工夫は必要だ。また、オランダの投資銀行ABNアムロが地域住民とサーキュラーエコノミーについて対話する施設をつくったように<sup>62)</sup>、自分たちが目指す社会を同僚や地域と体現するという「場の意義」を埋めこむ工夫も「居場所」を感じさせる。このような個人・組織・地域の思いを場に反映することがコミュニティを強固にするだろう。

4つめは、新奇な人や情報と出会う場だ（Encounter）。特定の仲間と親密な関係を築くと、同質化した情報や思想ばかりに囲まれることも危惧される。それゆえ、各個人が固有性を持ちつづけることや周縁の刺激を浴びつづけることは、コミュニティの持続性において重要だ。また、生産性やイノベーション、人材の流動性といった日本が抱える課題に対して、多方面での広く浅いつながり（弱いつながり）が有効であることから<sup>63)</sup>、親密な関係（強いつながり）に加えて、弱いつながりを形成できる場も併せて整えることが望ましい。

実際、パンデミック発生後は親しいチームメンバー以外との人脈（2次ネットワーク）が希

## Culture

明確な組織風土を体感する場

keywords：組織の歴史の表現、行動指針の提示、ありたい姿／ビジョンの明示、同僚たちの熱気の体感



## Advance

仲間と互いに学び、高めあう場

keywords：学びあい、共成長、主観性（個人の思想や意見）の表出と発見、業務とは離れた場、互いの無知をさらけ出せる状況



## Relationship

相互影響・互助のコミュニティの活動拠点

keywords：主観性がぶつかりあう場、熱量の高い議論、助けあう仲間、居場所（部室／プロジェクトルーム）、メンバーの個性を表現した場



## Encounter

新奇な人や情報と出会う場

keywords：専門や関心の異なる人との出会い、偶然的な出会い、他チームの議論の様子や過程を垣間見る、周縁情報の獲得



薄化し、個人やチームのサイロ化とイノベーションの起こりにくさが指摘されている<sup>64)</sup>。そのため、2次ネットワークや弱いつながりを支援する場はより一層重要性を増すだろう。例えば、NTT西日本は社外のビジネスパーソンやスタートアップ、専門家を呼び込んで学びや共創のプログラムを実践する施設を創設しながら、従業員が業務外・専門外の刺激に出合う機会を増やしている<sup>65)</sup>。また、直接的な交流でなくとも、従業員が感想を書き込んだ書籍をオフィスのライブラリに収納しておくことで、そこから別チームの人々の思想や考え方に触れる試みも興味深い事例である<sup>66)</sup>。

これら4つの場の頭文字を並べると“CARE”と綴れるのだが、「組織や仲間との相互影響的で親密な関係性をケアする場 (CARE place)」が「結いあう職場」を形づくり、日本の働く幸せを醸成するはずだ。

ただし、これらの場をどの施設で実現するかは組織の戦略や課題次第である。すべてをオフィスに設けるのも一手だが、関係性の範疇を社外や地域に広げるのならば、一部の機能をコワーキングスペースや公共施設に移管することもありうるし、あるいはデジタル空間という選択肢も考えられる。そして、オフィスに場を設けた場合でもそこにアクセスできる人の設定も忘れてはならない。アメリカ・シアトルにある保育園併設の老人ホーム〈Providence Mount St. Vincent〉は、高齢者と幼児が交わることで互いの人生の意義深さを育む場として少し前に話題となったが<sup>67)</sup>、「老人ホームはシニアの場」という固定観念を壊すことで、新しいつながりと幸せを生んだよい例である。翻って、「オフィスは従業員の場」という「当たり前」を壊し、例えばアルムナイを形成して組織のOB・OGもアクセスできれば、人材の流動性が高まった未来でも組織の持続性を高めやすくなるだろう<sup>68)</sup>。

## 幸せは相互作用から芽吹く

幸せあるいはウェルビーイングという言葉が働く文脈で聞かれはじめて10年ほど経つが、その間行われてきた施策は「健康経営」に代表されるような「個人」の心身の健康に焦点を当てたものが多かったように思う。例えば、長時間労働の是正や運動促進、メンタルヘルス研修、学習支援、在宅勤務、などだ。もちろん、一人ひとりの働きやすさ・生きやすさを向上するうえでは大切な取組みであることは言うまでもない。ただし、「親密な仲間」を増やすことが自律的・主観的な自己表現を促し、幸せやイノベーションといった個人・組織の持続性を高めるとする本レポートの結果を鑑みると、これからの日本の幸せを考えるうえでは「関係性」に注力した施策がより一層重要視されるべきだ。

また、「関係性」に対する施策に関しても、ハラスメントを危惧してか「まずは相手の意見を聞き入れるべき」といった規範的な受容に偏重した結果、生ぬるい職場においてやりがいや欠如したボア・アウト (退屈症候群) や若者の離職を生んでしまうケースも近年見

られている<sup>69)</sup>。「優しさ」だけでは働く幸せは訪れない (特に自分を守るための優しさでは)。「刺激」も必要なのだ。ただし、「優しさ」のない「刺激」は、競争に疲弊してバーン・アウト (燃え尽き症候群) を引き起こしかねない。だからこそ、相手を想う「優しさ (≒親密さ)」を土台として「刺激 (≒自律性の発揮や主観性の衝突)」を感じられる場が必要だと筆者 (田中) は考える。

さて、本レポートでは「幸せ」を基軸に議論してきたわけだが、幸せを科学することには批判的な意見もある<sup>70)</sup>。主な批判としては、国力や生産性の向上を目的に国民や従業員へ幸せであることを要請する一方で、個人のポジティブな心理状態と幸せにまつわる研究結果を利用しながら、あたかも幸せは個人の命題であると自己責任化する政治的・社会的な態度が挙げられる。筆者も幸せの自己責任化は望んでいないし、文化や風土といった環境によって幸せのかたちが異なることを言及したように、個人と環境の相互作用によって幸せは育まれると考える。だからこそ、組織が従業員に適した幸せのあり方を見つめて場づくりを探究する重要性を強調したい。あなたの組織はどのような場を構築すべきだろうか。



## 巻末言



本レポートからは、これまでの知見と一貫する形で、日本の協調志向性、安定的で穏やかな幸せの求め方が浮き彫りになった。それと同時に、いくつかの新たな興味深い知見もみえてきた。それは特にアメリカやイギリスとの比較とは異なり、台湾との比較を通して得られた軸である。アメリカ・イギリスとの対比でいえば日本と台湾が両方とも協調型社会であるといえる。一方、台湾と日本という比較からは、「接近型協調」と「回避型協調」とも呼べる軸が浮かんでくる。台湾はおそらくその文化的バックグラウンドからいっても、お互いが緊密な関係性の中で支え合うことが前面に出ている。それは家族・親族・友人・職場の人……といったように同心円状の輪のように広がり、遠慮をしたり相手の状態を伺うことよりも、まずは助けあう、といったことが前提になっているように感じる。「接近型協調性」は台湾に限らず他のアジア、あるいは南米などでもみられるようである。

一方で日本の協調性はやや特殊であるようだ。協調性が大事だからこそ、相手の領域に触れてはならないという意識が強い。昔の映画などを見てみると「俺とお前の仲だろう」とびっくりするような頼みごとをしている場面が出てくるが、いまの日本社会の人間関係ではこんなことは難しい。家族であっても「親しき中にも礼儀あり」だし、近所の人や友達に対してサポートをもらうことに「こんなことを頼んでいいだろうか」と考え、サポートを自分から差し出すことにも、「立ち入ってはならない」「迷惑をかけないように」と気遣いあっている<sup>52)71)</sup>。

今回のレポートを見て個人的な経験を思い出した。アメリカにいたときにインフルエンザで寝込んでいた私は、誰にも「助けて」とは言わなかった。感染させて迷惑をかけてはいけないし、皆忙しいし……と考えていたのである。寝込んでいる情報を聞きつけた台湾人の友人が、「今食べ物を買って来ておいたよ」と連絡してくれた。そして「日本人は本当に頼るのが苦手だね。台湾では助け合うのが当たり前」と。

今回のレポートでも、自分の幸せは自分事の「ささやかなこと」として完結しようとする

る日本の姿がわかる。だからといって個人主義ではないのだ。協調的だからこそ「自分事」ととどめようとする感覚。これが良い面にもつながることもある（規律や規範意識）。でも、たまには自分の幸せを自分事にするのではなく、周りに伝えてもいいのではないだろうか。「友達がいらない」日本の大人は多いという。踏み込むのは怖いし面倒だ。けれども、幸せの原点は他者との付き合いに存在するのが協調型社会である。みんなが一步踏み出すためには、安心できる関係性づくりが必要なのだろう。そのための「CARE Place」という提案がなされているが、職場はこれを真剣に考えたほうがいい。「心理的安全性」という言葉で表現されるものかもしれないが、私たちはもっと自分の経験や幸せを他者に伝え、あるいは他者の気持ちにも少し踏み込んでみることを恐れなくてもよいような場づくりをしたほうがよい。

結局、「他者に迷惑をかけられない」ということは、迷惑をかける他者に不寛容である場合も多く、結果として他者の言動に不寛容な社会をつくることにもつながる。職場では自分ひとりで成し遂げられないことも多い。お互い持ちつ持たれつで助けあって協働していかざるを得ない。「助けてください」と頼ってもらって、自分もまた誰かに頼ったらよい。そんな寛容性を社内でも育てられないだろうか。

「人並み感」も日本の規範や秩序には一定の貢献をしてきたと思う。一方で、日本の働き方をウェルビーイングに向かわせるためには一人ひとりが「自分は人と違っていいし、いろいろな人がいてもいい」という意識を持ってみてもいいのではないか。誰かに合わせるといっても「合わせる」対象なんて実はそれほど明確なわけではなく、一人ひとりが「こうあらねばダメなんじゃないか」と思う幻影を共有することで出来上がり、現実化してしまった像なのだから。

かくいう私も、自分が割り切って物事をはっきりいえる場面もあるが、なるべく波風立てたくないように他の人と同じようなメッセージを送ったりもする。結局、こうしたバラ

---

ンスの中で私たちは面倒さを飲み込んで、何も考えずに相手に合わせながら「不幸」を避けて、周囲の人と違ったことをする人を「なんであの人はちゃんとできないのでしょうね」と糾弾して溜飲を下げている。こんな意地悪な減点法ではウェルビーイングなんて成り立つわけない。

さて、職場でもすぐに実践できることがある。それは減点法ではなく加点法を表現すること。つまり、「ほめる」ことである。今回の調査でも「お客様」が大事であることがわかったが、それは「ありがとう」を明示してくれる相手だからかもしれない。社内で「ありがとう」「よく頑張ったね」「困っていることはない？」というコミュニケーションを実現できれば（たとえ最初は表面的であってもかまわない。いかに日本人はそもそもほめるのが苦手なので、きちなくなつて当然である）、少しずつ空気を変えていけるのではないだろうか。

(文=内田由紀子 教授)

## 参考文献

1. Kluchhohn, C. (1954). "Southwestern Studies of Culture and Personality."
2. Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation."
3. 北山 忍 (1998). 「自己と感情—文化心理学による問いかけ—」, 共立出版
4. Uchida, Y., & Kitayama, S. (2009). "Happiness and unhappiness in east and west: Themes and variations."
5. Gallup (2023). "State of the Global Workplace: 2023 Report."
6. Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., Aknin, L. B., De Neve, J.-E., & Wang, S. (Eds.). (2023). "World Happiness Report 2023 (11th ed.)."
7. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). "The Satisfaction With Life Scale."
8. Hitokoto, H., & Uchida, Y. (2015). "Interdependent happiness: Theoretical importance and measurement validity."
9. 増田 真也, 坂上 貴之 (2014). 「調査の回答における中間選択—原因、影響とその対策—」
10. Otterman, S. (2023). "A Movement to Make Workplaces 'Menopause Friendly'", The New York Times
11. Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). "Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity."
12. Tsai, J. L., Knutson, B., & Fung, H. H. (2006). "Cultural variation in affect valuation."
13. Grossmann, I., Karasawa, M., Kan, C., & Kitayama, S. (2014). "A cultural perspective on emotional experiences across the life span."
14. Tsai, L. J. (2007). "Ideal Affect: Cultural Causes and Behavioral Consequences."
15. 内田 由紀子, 荻原 祐二 (2012). 「文化的幸福観—文化心理学的知見と将来への展望—」
16. 内閣府経済社会総合研究所 (2011). 「幸福度に関する研究会報告—幸福度指標試案—」
17. Uchida, Y., & Kitayama, S. (2008). "Is Perceived Emotional Support Beneficial? Well-Being and Health in Independent and Interdependent Cultures."
18. Yamori, T. (2014). "The Japanese World View: Three Keys to Understanding.", nippon.com
19. Chiao, Y. J., & Bizinsky, D. K. (2009). "Culture-gene coevolution of individualism-collectivism and the serotonin transporter gene."
20. 高田 利武 (1999). 「日本文化における相互独立性・相互協調性の発達過程—比較文化的・横断的資料による実証的検討—」
21. 高田 利武 (2002). 「社会的比較による文化的自己観の内面化—横断資料に基づく発達の検討—」
22. 金間 大介 (2022). 「先生、どうか皆の前でほめないで下さい—いい子症候群の若者たち」, 東洋経済新報社
23. Ogihara, Y., & Uchida, Y. (2014). "Does individualism bring happiness? Negative effects of individualism on interpersonal relationships and happiness."
24. Schug J, Yuki M, Maddux W. (2010). "Relational mobility explains between- and within-culture differences in self-disclosure to close friends."
25. Uchida Y, Takemura K, Fukushima S, Saizen I, Kawamura Y, Hitokoto H, Koizumi N, Yoshikawa S. (2019). "Farming cultivates a community-level shared culture through collective activities: Examining contextual effects with multilevel analyses."
26. Owusu, T. (2023). "Google Has a New Return to Office Strategy -- Keep Your Employees Overnight", The Street
27. Abril, D. (2023). "Return to the office? These workers quit instead.", The



- Washington Post
28. Natarajan, S. (2023). "Goldman Sachs is frustrated by many workers failing to be in the office 5 days a week and is 'reminding' them it's required", FORTUNE
  29. 厚生労働省 (2022). 「副業・兼業の促進に関するガイドライン」
  30. Myers, D. G., & Diener, E. (1995). "Who is happy?"
  31. Gupta, S. (2023). "We prioritize family over self, and that has real-world implications.", Science News
  32. Rose, J. (2023). "More and more Gen Zers and millennials are demanding work-life balance.", INSIDER
  33. Nguyen, T. (2022). "Gen Z does not dream of labor", Vox
  34. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit.
  35. 角山 剛, 松井 資夫, 都築 幸恵 (2001). 「個人の価値観と組織の価値観の一致:職務態度の予測変数およびパーソナリティ→職務業績関係の調整変数としての効果」
  36. WORKSIGHT (2020). 「ブランドを未来に導く『ネクスト・イグジット』」, コクヨ
  37. WORKSIGHT (2017). 「ラスベガスの旧市街とともにコアバリューの実現を目指す」, コクヨ
  38. ジェイク・ローゼンフェルド (2022). 「給料はあなたの価値なのか——賃金と経済にまつわる神話を解く」, みずず書房
  39. 内閣官房 孤独・孤立対策担当室 (2022). 「孤独・孤立に関連する各種調査について」, 第5回孤独・孤立対策の重点計画に関する有識者会議
  40. 渡部 美穂子, 金児 暁嗣 (2004). 「都市は人の心と社会を疲弊させるか?」
  41. 内閣府 (2018). 「平成30年版 少子化社会対策白書」
  42. 内閣官房 孤独・孤立対策担当室. 「あなたはひとりじゃない」
  43. ロバート・ウォールディング, マーク・シュルツ (2023). 「グッド・ライフ——幸せになるのに、遅すぎることはない」, 辰巳出版
  44. 内田 由紀子, 遠藤 由美, 柴内 康文 (2012). 「人間関係のスタイルと幸福感: つきあいの数と質からの検討」
  45. ロバート・D・バットナム (2006). 「孤独なボウリング——米国コミュニティの崩壊と再生」, 柏書房
  46. Fukushima, S. Uchida, Y., Takemura, K. (2021). "Do you feel happy when other members look happy? Moderating effect of community-level social capital on interconnection of happiness."
  47. Caron, C. (2023). "Gratitude Really is Good for You. Here's What the Science Shows.", The New York Times
  48. Workhuman, Gallup (2022). "Amplifying Wellbeing at Work and Beyond Through the Power of Recognition"
  49. Sima, R. (2022). "Showing gratitude is good for all of us, so why don't we give thanks more?", The Washington Post
  50. エリン・メイヤー (2015). 「異文化理解力——相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養」, 英治出版
  51. エイミー・C・エドモンドソン (2021). 「恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」, 英治出版
  52. Zheng S, Masuda T, Matsunaga M, Noguchi Y, Ohtsubo Y, Yamasue H, Ishii K. (2021). "Cultural differences in social support seeking: The mediating role of empathic concern."
  53. ヨコク研究所. 「自律協働のエクササイズ」, コクヨ
  54. KINH TẾ. (2023). "Sinh viên đăng ký Viettel Digital Talent 2023 tăng gấp đôi", Báo Điện tử Chính phủ
  55. Adobe Comms (2023). 「アドビ、本社を置くサンノゼで新社屋の開設と地域への取り組みを強化」
  56. Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). "Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups."
  57. Holt-Lunstad J, Smith TB, Baker M, Harris T, Stephenson D. (2015). "Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: a meta-analytic review."
  58. Hammond, C. (2018). "Who feels lonely? The results of the world's largest loneliness study", BBC
  59. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences."
  60. ビジヤイ・ゴビンダラジャン (2013). 「イノベーションの実現に不可欠な、9つの成功要因」, Harvard Business Review
  61. WORKSIGHT (2016). 「チーム毎の個性を最大化 R&D系オフィスの新潮流」, コクヨ
  62. ABN AMRO. "THE MAKING OF CIRCL"
  63. MIT Sloan Office of Communications. (2022). "A team of MIT, Harvard and Stanford scientists finds "weaker ties" are more beneficial for job seekers on LinkedIn", MIT Sloan School of Management
  64. Wiseman, B. (2021). "The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?", Microsoft
  65. 西日本電信電話株式会社. "QUITBRIDGE"
  66. WORKSIGHT (2018). 「大企業のイノベーションを手助けするデザインスタジオ」, コクヨ
  67. Edge, S. (2015). "Retirement home meets day care at Providence Mount St. Vincent", The Seattle Times
  68. Adams, B. (2023). "Companies Need to Normalize Healthy Turnover", Harvard Business Review
  69. Bhaimiya, S., & Teo, K. X. (2023). "'Boreout' is the opposite of burnout – but can be just as harmful for workers", INSIDER
  70. エドガー・カバナス, エヴァ・イルーズ (2022). 「ハッピークラシー「幸せ」願望に支配される日常」, みずず書房
  71. Niiya, Y., Handron, C., & Markus, H. R. (2022). "Will This Help Be Helpful? Giving Aid to Strangers in the United States and Japan."

コクヨ×京都大学 共同研究レポート  
同調から個をひらく社会へ  
—文化比較から紐解く日本の働く幸せ—

発行日  
2024年1月12日

発行人 黒田 英邦

監修 内田 由紀子 (京都大学 人と社会の未来研究院)

編集 田中 康寛 (コクヨ ヨコク研究所)

分析 内田 由紀子、デアウメイダ・イーゴル (京都大学 人と社会の未来研究院)  
黄 冠儒 (京都大学大学院 人間・環境学研究所)  
田中 康寛

デザイン Studio Kentaro Nakamura (仲村健太郎、小林加代子、横山新)

イラスト 長谷若菜+横山新 (Studio Kentaro Nakamura)

印刷・製本 gr@phic

発行 コクヨ株式会社 | ヨコク研究所  
〒108-8710 東京都港区港南1-8-35  
TEL: 0120-201-594 | WEB: <https://yokoku.kokuyo.co.jp/>  
MAIL: [yokoku\\_info@kokuyo.com](mailto:yokoku_info@kokuyo.com)

ヨコク 研究所

コクヨ ヨコク研究所  
未来社会のオルタナティブを研究・実践する、コクヨ株式会社のリサーチ &  
デザインラボ。その他のプロジェクトについてはホームページをご覧ください。



