



人件費そのままですべての利益アップ！

社員を幸せにし ながら会社の利益を ぐんぐん上げる方法

寿心理オフィス

目次

はじめに

1

幸せとは

2

社員を幸せにすると会社がよくなる

3

社員の幸せへの投資の費用対効果

4

自分たちで実践する方法

5

まとめ

さいごに

引用文献

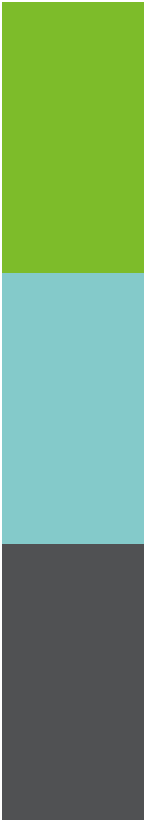
はじめに

この Ebook をダウンロードしたということは、あなたはきっと、本気で社員の幸せと企業業績を両立させたいと考えていることだろう。

そんな意識の高いあなたのことなので、きっとより本質的で根拠のある情報を求めていると思う。そのような人ために、社員の幸せと企業業績の関係性についてまとめたのがこの Ebook だ。

最初に、答えを単刀直入に言うと、あなたの会社の社員の幸せ度を高めるだけで、あなたの会社の利益は確実に増える。しかも新しい人材を雇うことなく。

そうは言っても、にわかには信じがたいだろう。そこで、今から私の発言が正しいことを証拠を交えてお話していく。とその前に、まず最初に「幸せとは何か？」という疑問から明らかにしていこう。



1

幸せとは

「幸せ」という概念は、とてもあいまいだ。人によって幸せの感覚もバラバラのように思える。ちなみに、アメリカ心理学会の辞典では、幸せを次のように定義している。

道徳の一つの基準であり、人間はそれを目指して行動を起こす。情動のうち、喜び、うれしさ、満足、心身の良好な状態を指す。

アメリカ心理学会

ただ、この定義では、漠然としていてよく分からないだろう。でも安心して欲しい。別の視点から見ると、幸せとは何かははっきり見えてくる。

というのは、幸せとは、“何かがある状態”ではない。だから、幸せという何かが存在する前提で、それを探してもなかなか見つからないわけだ。

では、「何がない状態のか？」ということだが、答えを言うと“悩み（ストレス）がない状態”ということになる。これは体の健康のイメージとよく似ている。

例えば、風邪とか感染症とか病気を診断することはできるだろう。でも、“健康というもの”を診断することはできるだろうか？

きっと無理だ。というのは、健康とは“病気がない状態”だからだ。ないものを診断することはできない。これと同じように、幸せとは“悩みがない状態”を指す。

本来ないものを測ることはできない。それでも心理学者たちは、あえて悩みがない状態＝幸せを測定しようと努力してきたわけだ。その結果、次のような色々な概念が登場した。

- 幸福感
- 人生満足度
- 社員満足度

- ポジティブ感情
- ウェルビーイング

これらは、厳密にはそれぞれ違う概念だ。ただ、実社会においては、これらにほとんど違いはない。というのも、私たちは普段「あ、この感覚はウェルビーイングだ」「今は人生満足度を感じている」などといちいち分類しないからだ。

そんなわけで、細かい違いはあるにせよ、この Ebook では、これらの概念をまとめて「幸せ」として取り扱うことにする。

さて、これで「幸せ」とはどんなものかが、ある程度定義できた。それでは、これをふまえて、社員を幸せにすることが、あなたの会社にとってどれほどインパクトがあるのかを見ていこう。



2

**社員を幸せにする
と会社がよくなる**

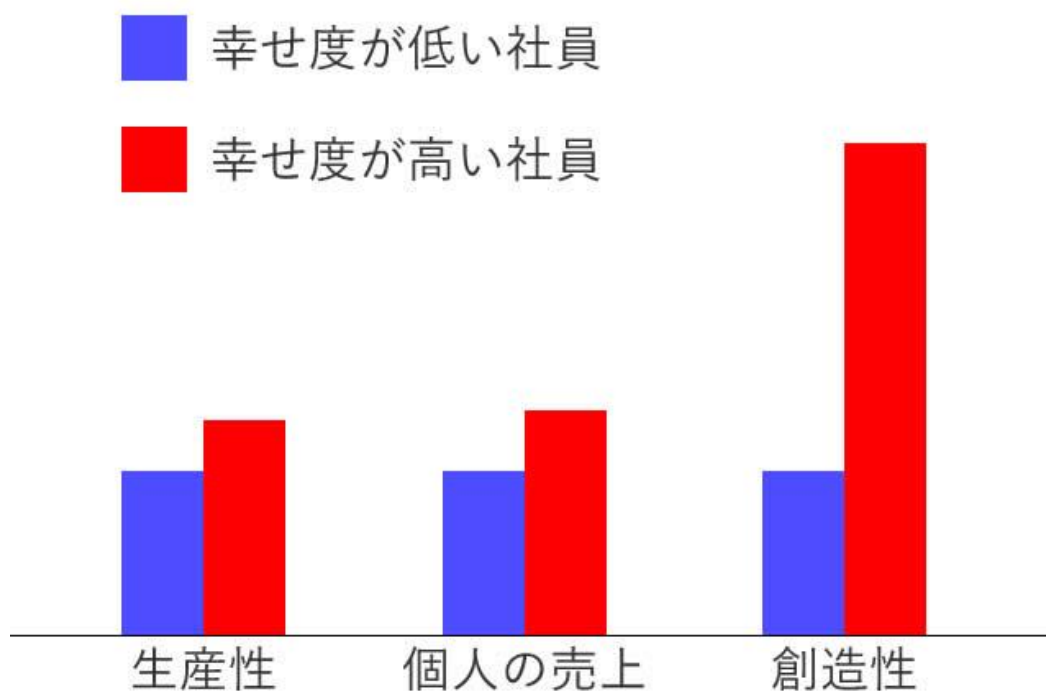
これまでの研究から、社員を幸せにすることで、会社にとってかなり多くの恩恵があることが分かっている。

代表的なものに、225 の幸せに関する論文をメタ分析したアメリカの研究がある。メタ分析というのは、いくつもの研究結果を突き合わせて、全体として何が言えるかを突き止める分析のことだ。

この分析から、幸せ度が高い社員は、低い社員より、生産性が平均 31%、個人の売上が平均 37%、創造性が 3 倍高いという結果が報告されている⁽¹⁾。

また別の研究でも、幸せ度の高い社員は、効果的学習、生産性、創造性、人間関係、社会貢献活動、健康やと平均寿命など、あらゆる面において幸せ度の低い社員より望ましいという結果も報告されている⁽²⁾。

このように、社員の幸せは会社には色々なメリットをもたらしてくれることが分かっている。この他にも、個別に見ると、他にも色々な研究結果が報告されているので、それらを順番に見ていこう。



2-1.社員の生産性が上がる

社員の生産性については、339の別々の研究調査をメタ分析して、社員の幸せ度と社員の生産性の関係性を調べたアメリカの研究がある。この研究は、合計230企業、社員1,882,131名分の膨大なデータを用いて行われた⁽³⁾。

その結果、社員の幸せ度は、社員の生産性や顧客ロイヤリティと強い関係があることが分かった。

フィンランドの製造工場でも社員の幸せ度と社員の生産性の関係性を調べる研究が行われた。この研究では、1996年から2001年まで社員の幸せ度と労働生産性の関係性を調査した。その結果、幸せ度は、社員の労働生産性にポジティブな影響を与えていることが分かった。

ちなみに、この研究では社員の幸せ度を6点満点で評価しており、「社員の幸せ度」の平均が5点の企業は、4点の企業より、労働生産性が約20%高いという結果だった⁽³⁾。

他にも台湾の企業50社で行った調査研究がある。この研究では、社員451人からデータを抽出し、分析を行った。その結果、幸せ度が高い社員ほどワークエンゲージメントが高いことが分かった⁽⁴⁾。

ワークエンゲージメントというのは、新版のストレスチェック（新職業性ストレス簡易調査票）でも測定される概念で、「仕事のモチベーション」みたいな意味だと理解して欲しい。

このワークエンゲージメントも、実はとても大事な概念で、最近注目されている。というのも、ワークエンゲージメントが高い社員ほど、生み出す利益が高くなり、その結果企業業績もよくなることが分かっているからだ⁽³⁾⁽⁵⁾。

つまり、幸せな社員ほど、ワークエンゲージメントが高く、生み出す利益が多い傾向があり、結果的に企業業績への貢献度も大きくなるということだ。

2-2.社員が健康になる

心身が関係しあっていることを考えれば、これは何となく理解できるだろう。実際に、研究からも、幸せな社員ほど健康度も高いことが分かっている。

例えば、これまでの様々な幸せに関する論文をレビューしたアメリカの研究では、次のことが報告されている⁽⁶⁾。

- 幸せは、身体的健康や寿命を改善する
- 幸せな人ほど、病気の予防対策をきちんとしている傾向が強い

日本の幸せに関するレビュー研究でも、次のようなことが報告されている⁽⁷⁾。

- 年代に関係なく幸せ度が高くなるほど健康度も高くなる
- 喫煙習慣と幸せ度は負の関係にある（片方が上がると、片方が下がる）

2-3.社員のストレスが減る

ストレスと幸せは基本的に反対の関係にあるので、これも当然と言えば当然だ。

これに関して、日本で行われた県庁職員 2,223 名へのアンケート調査を行った研究がある。この調査の結果、幸せ度が高い人ほど、抑うつやストレス反応が低いことが分かった⁽⁸⁾。

さらに、幸せ度が高い人ほど、ワークエンゲージメントが高く、考え方がポジティブで、コミュニケーションスキルが高いことも明らかになっている。

ここでも、幸せ度とワークエンゲージメントの関係性が報告されていることが分かる。

2-4.社員の人間関係がよくなる

先ほど紹介した、幸せに関するアメリカのレビュー論文では、幸せと人間関係についてもレビューしている⁽⁶⁾。その結果、次のように結論付けられている。

- 幸せな人ほど、一般的に、友人関係に満足しており、ポジティブで、結婚生活が安定している
- 幸せな人ほど、他者を助ける可能性が高い
- 幸せな親ほど、ポジティブで、支持的な子育てを行う傾向がある

また、幸せ度とソーシャルサポートの間に強い相関関係があるという報告もある⁽¹⁾。ソーシャルサポートとは、自分を支援してくれる人のつながりのことだ。それは、親かもしれないし、友人かもしれないし、上司かも知れないし、同僚かも知れない。いずれにしても、何からの支援してくれる人のつながりが多い人ほど幸せ度も高いということだ。

ちなみに、ソーシャルサポートが多いほど、規則正しい運動と同じくらいの確率で寿命が延び、少ないと、高血圧と同じくらい有害であることも分かっている⁽¹⁾。

さらには、人をたくさん支援する人は、あまり支援しない人より、翌年昇進する確率が40%高く、幸せ度も高く、仕事への集中力は10倍高いことも報告されている⁽¹⁾。

2-5.離職率が下がる

前に話した339の別々の研究結果をメタ分析した研究では、幸せと離職率の関係性も報告している⁽³⁾。

つまり、メタ分析の結果、幸せ度が高い社員ほど離職しにくいことが統計的に実証された。

2-6.会社が儲かる

イギリスで、2004年と2011年に、ほぼ全産業領域を網羅した2000以上の職場のデータを元にした研究が行われた⁽³⁾。

この研究で、社員の平均幸せ度が高いほど、社員の生産性が高く、製品やサービスの品質が良く、統計的に有意に企業業績がよいことが分かった。さらに、組織、産業、地域差による影響を取り除いた場合でも、この結果は変わらなかった。

他の事例もある。ギャラップ世論調査で世界的に有名なギャラップ社では、社員の幸せ度が高い企業を表彰する制度がある。この表彰制度において、ギャラップ社は、表彰された17社と表彰されていない会社において、一株あたりの収益を比較した⁽³⁾。その結果、表彰された会社は、同業界の平均的な企業と比べて成長率が4.3倍であることが分かった。

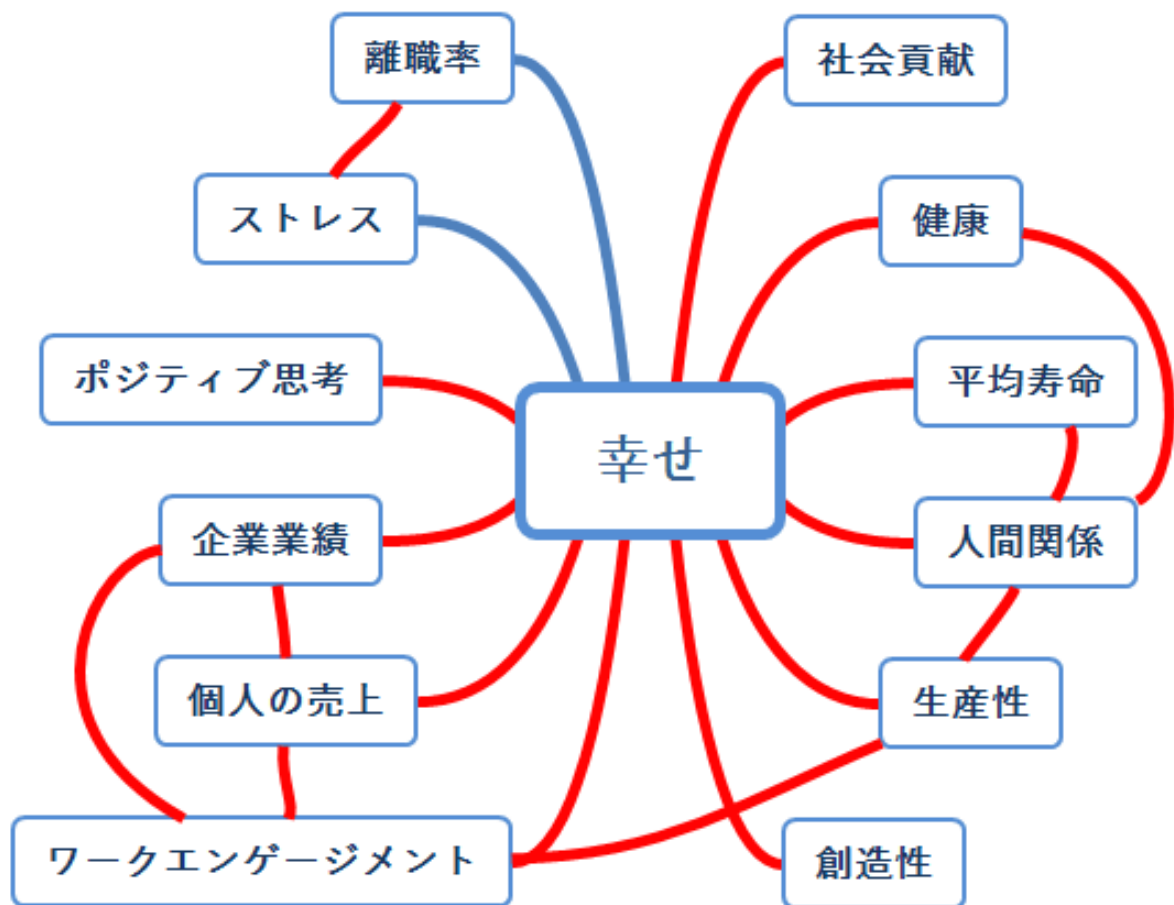
他にも、企業が負担する社員一人当たりの保険料を健康投資とみなしたとき、保険料の投資額と企業業績とにどのような関係があるかを調べた研究もある⁽⁵⁾。

この研究は、アメリカ企業4200社を対象に行われた。結果として、保険料の企業負担（健康投資）が大きくなるほど企業全体の生産性が高まる傾向が明らかになった。

2-7.社員を幸せにするメリットまとめ

これまでお話した社員を幸せにするメリットをまとめると、次のページのような感じになる。ちなみに、線の色はこういう意味だ。

- 赤線：正の関係（片方が上がれば、もう片方も上がる）
- 青線：負の関係（片方が上がれば、もう片方は下がる）



もちろん、これが全てではない。あくまで今回ご紹介した研究結果だけをまとめただけだ。ただ、これだけでも、幸せがいかに社員や会社の重要な部分と関係しているかが分かっていただけると思う。

でも、まだ納得いかない点はあるはずだ。それは、ズバリ「社員の幸せに投資すると、どれだけの金銭的なリターンがあるか？」だろう。企業を経営するなら、当然こういう視点は必要だ。

そこで、今から社員の幸せに投資することへの費用対効果をお話していく。ちなみに、厳密には“費用”と“投資”は違う意味だ。また“費用対効果”“投資対効果”“投資収益率”など色々と似た言葉があり、これらは厳密には意味が違う。しかし、ここでは「リターン÷社員の幸せのために使ったお金＝費用対効果」と定義してお話を進める。



3

社員の幸せへの投資の費用対効果

3-1.職場環境改善の費用対効果

3-1-1.研究概要

職場環境改善がメンタルヘルスに効果的であることはよく知られている。しかし職場環境改善の費用対効果の研究はあまりない。

ここでは、数少ない研究の一つとして東京大学の研究者の吉村らの研究を紹介する⁽⁹⁾。この研究は、大まかに次のような2段階の流れで行われている。

1. 過去に日本で行われた職場環境改善の効果を実証した研究を抽出する（以下、先行研究）
2. 抽出した先行研究の結果に費用やリターンを当てはめて計算する

まず先行研究で行われた職場環境改善の概要は次の通りだ。

1. 各職場の一般社員からファシリテーター（率先して職場環境改善を進める人）を選抜し教育する
2. 各職場の管理職に職場環境改善の意義を説明
3. 各職場の参加者に職場環境改善のワークショップを実施

3-1-2.費用の試算

これをふまえ、かかった費用が次のように仮定された。費用の算出根拠は原著論文⁽⁹⁾を参考にして欲しい。

- ファシリテーター教育（社員人件費＋講師謝金）：118,000円
- 管理職教育（管理職人件費＋講師謝金）：54,000円
- 職場環境改善ワークショップ（社員人件費）：188,000円

3-1-3.リターンの試算

さらにリターンは次のような計算式で算出された。

$$\text{リターン} = \Delta \text{HPQ} \times \text{介入人数} \times \text{年間賞与} (80 \text{ 万円})$$

HPQ とは、WHO が出している世界的に使われている労働生産性の指標で、0～10 で自分の生産性を評価するものだ。社員の生産性を金額に換算するときによく使われる指標でもある。

また ΔHPQ は、職場環境改善の前後で、社員の生産性がどう変化したかを意味するものだ。計算式は複雑なので割愛するが、 ΔHPQ の値は大まかに言うと次のような数字になる。

職場環境改善の前後で社員の生産性平均が、

- 1 倍になる（変化なし） $\rightarrow \Delta \text{HPQ} \doteq 0$
- 1.5 倍になる $\rightarrow \Delta \text{HPQ} \doteq 0.5$
- 2 倍になる $\rightarrow \Delta \text{HPQ} \doteq 1$

リターンの計算式に年間賞与が登場しているのは、便宜的に「年間賞与 \doteq 企業業績」とみなしたためだ。年間賞与は、企業業績と相関が強いと考えられるため、企業業績を適切に表す数字として採用された。

つまり、職場環境改善によって社員の生産性に変化がなければ $\Delta \text{HPQ} \doteq 0$ なので、リターン $\doteq 0$ になる。職場環境改善によって生産性が2倍になれば、 $\Delta \text{HPQ} \doteq 1$ なので、リターン \doteq 介入人数 \times 年間賞与（80万円）という計算になる。

3-1-4.費用対効果の試算

これらの数字を元に費用対効果を計算したところ、費用対効果は、1.98～2.98 という結果になった。これは職場環境改善に、10万円投資したら、20万～30万円のリターンがあることを示している。

3-2.管理職研修の費用対効果

3-2-1.研究概要

同じく吉村らの研究からの引用だ⁽⁹⁾。先行研究で報告された管理職研修の概要は次の通りだ。

- 専門家による 135 分の研修を 5 回行った
- 267 名の管理職が 5 回のうち、いずれかの研修に参加した

3-2-2.費用の試算

この内容をもとに、管理職研修でかかる費用がこのように試算された。

- 参加者（管理職）の人件費：2,088,000 円
- 講師謝金：250,000 円

3-2-3.費用対効果の試算

同じように費用対効果を計算したところ、0.83~1.24 という結果になった。これは管理職研修に、10 万円投資したら、8 万~12 万円のリターンがあることを示している。ほぼトントンといった印象だ。これは研修に参加する管理職の人件費が高いことが一つの要因と考えられる。

3-3.ストレス対策研修の費用対効果

3-2-1.研究概要

同じく吉村らの研究からの引用だ⁽⁹⁾。先行研究で報告されたストレスマネジメント研修の概要は次の通りだ。

1. 参加者 96 名に対し、月 1 回×6 回、1 回 30 分のストレスマネジメント教育研修を実施
2. 44 名が、6 回すべての講習を完遂した
3. 研修の延べ参加者数は 482 名だった

3-3-2.費用の試算

これを元に試算された費用が次の通りだ。

- 参加者（一般社員）の人件費：482,000 円
- 講師謝金：450,000 円

3-3-3.費用対効果の試算

同じように費用対効果を計算したところ、1.57~2.36 という結果になった。これは社員のストレスマネジメント研修に、10 万円投資したら、約 16 万~24 万円のリターンがあることを示している。

3-4.ストレス対策研修の費用対効果 2

3-4-1.研究概要

オーストラリアで行われた研究もある⁽¹⁰⁾。この研究は、次のような流れで実施された。

1. 中小企業を 50 名、大企業を 1000 名の組織と仮定する
2. その中からメンタルヘルスのリスクがある人の数を割り出し、研修の参加者とする（中小企業で 10.2 名、大企業で 198 名）
3. 過去の研究データを元に、研修の効果、研修にかかる費用を定義する
4. 費用対効果を試算する

研修は、参加者が半日セッション×2回セットの研修に参加すると仮定された。データは、オーストラリア全土にわたる家計、所得、労働力の調査である HILDA (Household, Income, and Labour Dynamics of Australia) 調査から抽出された。

3-4-2.費用の試算

まず講師に対しては、参加者1人あたり講師に100ドル(約7,500円)支払うという形式で費用試算された。また HILDA データから従業員の平均日給は約300ドル(約22,500円)と試算された。

これらの数字を元に試算された費用が次の通りだ。

- 中小企業(参加者人件費+講師謝金) : 4,083ドル(約31万円)
- 大企業(参加者人件費+講師謝金) : 74,385ドル(約558万円)

3-4-3.リターンの試算

また HILDA 調査から得られた、労働者の欠勤状況や生産性のデータから、リターンを計算したところ、次のようになった。

- 中小企業(欠勤日減少+生産性向上) : 6,379ドル(約48万円)
- 大企業(欠勤日減少+生産性向上) : 177,515ドル(約1,331万円)

3-4-4.費用対効果の試算

これらの数字を元に費用対効果を計算したところ、次のような結果になった。

- 中小企業 : 1.56
- 大企業 : 2.39

企業規模によって費用対効果に差はあるが、だいたい吉村らの研究と似たような数字になっている。

3-5.マインドフルネスの費用対効果

マインドフルネスというのは、現実に行き起きている事象にあるがまま気づくことを言う。人は感情的になると、その感情に取りつかれたようになって、コントロールを失ってしまう。そうならず、感じたことや考えたことを客体化して観察することがマインドフルネスだ。

マインドフルネスは、グーグル、ゼネラル・ミルズ、ゴールドマン・サックス、アップル、メドトロニック、エトナなど様々な世界的企業で取り入れられており、企業の成功に寄与している⁽¹¹⁾。



3-5-1.研究概要

アメリカのダウ・ケミカル社でマインドフルネスの効果を実証する研究がなされた⁽¹²⁾。この研究の参加者は、ダウ・ケミカル社の社員 89 人だった。彼らのうち半分に、7 週間のマインドフルネスプログラムをやらしてもらった。

マインドフルネスプログラムは、1 時間のオンライン授業とマインドフルネスの訓練がセットになったもので、それが週 1 回、7 週にわたって実施された。

3-5-2.リターンの試算

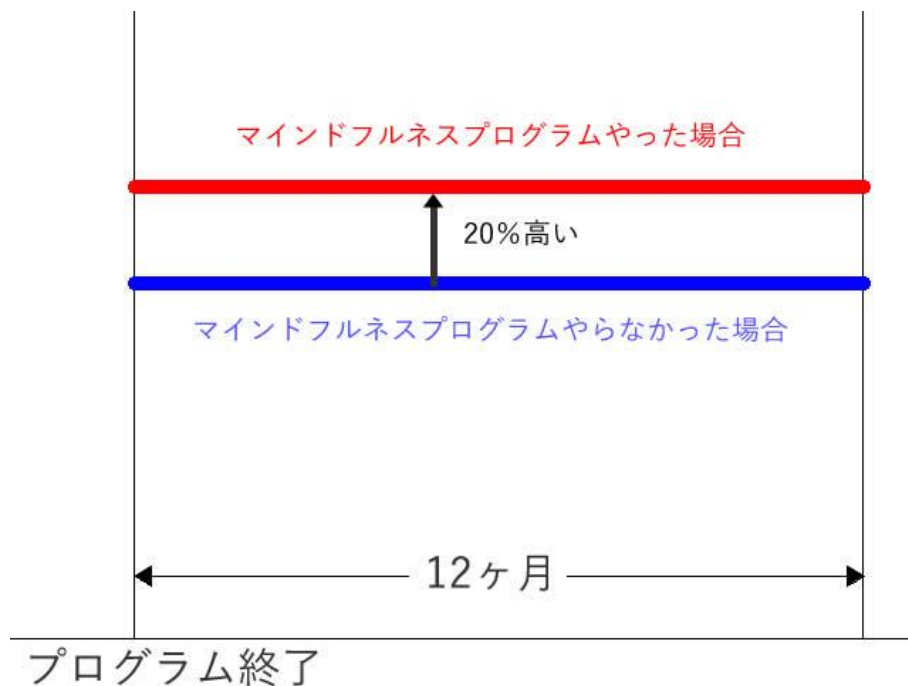
プログラムに参加した人たちでは、ストレスが減少し、ストレス耐性、活力が高まる

など、色々な効果が見られた。中でも特に、プログラムによって燃えつき症候群（無気力な状態）の値が大幅に改善した。これは生産性に換算すると 20%の向上に相当すると試算された。

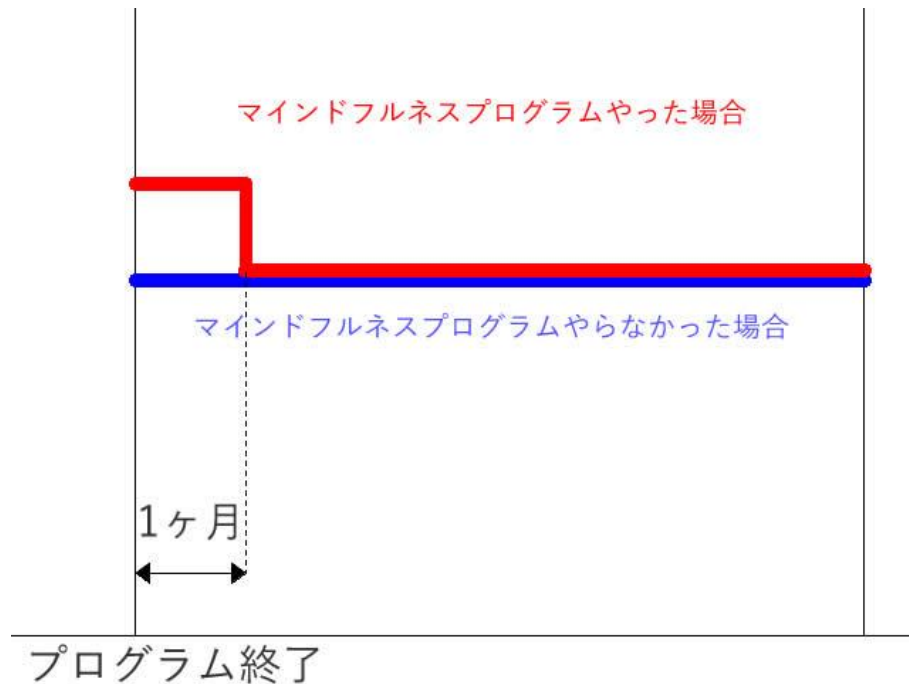
さらに、この研究時点でのダウ社の平均年収は 112,900 ドル（約 1200 万円）であり、生産性の 20%向上は、1 従業員あたり年間で 22,580（約 240 万円）ドルの削減に相当すると結論付けられている。

この論文の報告はここで終わっているが、これを元に考えると、プログラムに参加した社員は 44 名だったので、 $22,580 \text{ ドル} \times 44 \text{ 名} = \text{年間約 } 100 \text{ 万ドル}$ （約 1 億円）の人件費が削減されたのと同じインパクトということになる。

ただし、このリターンの試算は、次の図のようにプログラムによって参加者の生産性が 1 年間ずっと通常より 20%高い状態を維持した場合の話だ。



ここであえて悲観的に考えてみよう。次の図のように プログラム実施後 1 ヶ月（4 週間）だけ参加者の生産性が 20%上がったとする。



実際は、プログラム中にも徐々に生産性が高まっていくので、こういうことはあり得ないが、あえて悲観的に見積もってみる。

そうすると、リターンは年間 100 万ドル ÷ 12 ヶ月 = 8.3 万ドルということになる。

3-5-3.費用の試算

この研究では、マインドフルネスプログラムの効果とリターンを報告しているだけなので、費用の試算はされていない。そこで、今回独自に試算してみる。

まず 44 名のプログラム参加者が、合計 7 時間の時間をプログラムに使った（訓練は自宅なので考慮しない）。つまり、このプログラムに参加するのに丸 1 日分の人件費がかかっているとみなす。

ダウ社の平均年収から考えて、ざっくりと社員の平均日給を 420 ドルとする。すると、プログラムに参加するにあたり $420 \text{ ドル} \times 44 \text{ 名} = 1.8 \text{ 万ドル}$ （約 180 万円）の人件費がかかっていることになる。

さらに専門家に謝金として 1 万ドル（約 100 万円）支払ったとしよう。すると、費用は、 $1.8 \text{ 万ドル} + 1 \text{ 万ドル} = 2.8 \text{ 万ドル}$ となる。

3-5-4.費用対効果の試算

リターンをかなり悲観的に見積もった場合で、費用対効果を試算してみよう。すると費用対効果は、8.3万ドル／2.8万ドル \div 3となる。つまりリターンをかなり悲観的に見積もっても、マインドフルネスプログラムは投資に対して3倍のリターンがあることになる。

3-6.EAP 機関の費用対効果

EAP 機関とは、メンタルヘルス支援機関（業者）のことだ。EAP 機関は、アメリカではとてもメジャーで、日本でも東京を中心にいくつもの EAP 機関がある。EAP 機関と提携すると、カウンセリング、メンタルヘルス研修などのサービスが利用できる。たいていは従業員数に応じた価格設定がなされている。

過去にアメリカで行われた EAP 機関の調査では、EAP 機関に支払う費用は、1 従業員あたり年間で 12 ドル～40 ドルで比較的安定していることが報告されている⁽¹³⁾。

一般的に EAP のサービスを利用するのは全従業員の約 5%がと言われている。つまり、実質的に EAP を利用する従業員一人あたりに年間で 240 ドル（約 2.4 万円）～800 ドル（約 8 万）支払っている計算になる。

これをベースに試算すると、EAP 機関を利用することによる費用対効果は、1 ドルの投資につき 3 ドル～10 ドル、つまり 3 倍から 10 倍のリターンがあると結論付けられている。

また別の論文でも、健康増進プログラムへ 1 ドル投資するにつき、医療費が 3.27 ドル、従業員が欠勤することによる損失が 2.73 ドルの削減されるという報告もある⁽⁵⁾。

3-7.費用対効果まとめ

メンタルヘルス支援の費用対効果を出すのはとても難しいプロセスになるので、これまで研究もあまり多くない。ただ、メンタルヘルス（心の健康、幸せ）がいかに、会社の業績を押し上げるかが分かって頂けたと思う。

大事なポイントは、専門家にそれなりに高額な謝金を支払うことを想定しても、費用対効果がプラスになっているということだ。むしろ、専門家への謝金よりメンタルヘルス支援を受けることによる参加者の人件費の方が、費用の比重として大きい傾向があることも分かった。

もちろん、費用対効果には、商品、業態、社長の考え方、職場環境、組織文化、専門家のスキル・人間性など色々な要因が関係してくるので、費用対効果の数字は絶対的なものではない。ただ、実際の数値を元に試算しているので参考にはなるはずだ。

それでは最後に、「どうやって社員を幸せにすればいいのか？」という疑問にお答えしたい。今お話してきたように、専門家にメンタルヘルス支援をお願いするのも一つだ。おそらく、それでも投資額より大きなリターンが得られるだろう。

そうだとすると、やっぱりあんまりお金はかけたくないのが本音だろう。そこで、自分たちでできる社員を幸せにする具体的なやり方を今からいくつかお伝えする。



4

お金をかけずに 自分たちで実践 する方法

4-1.3 つのよいこと

ワークをダウンロードする

ワークの解説動画を見る

4-1-1.ワークのやり方

これは一番一般的なワークだ。やり方は簡単で、その日あったよいことを3つ書き出すだけだ。

4-1-2.職場への応用

これを職場に応用する場合、次の流れで進めよう。

1. 社員が一斉に集まれる時間を確保
2. 3分間でワークを実施
3. 3分間でワークの内容をお互いにシェア

まず職場のみなさんが集まれる時間帯を10分ほど確保する。例えば、朝礼の時間、昼休み前の時間など、できるだけ全員が集まれる時間帯が望ましい。その上で、このワークを渡し、3分間でみなさんにやってもらう。

ワークをやってもらったら、近くの人とペアになり、ワークの内容をお互いに話し合ってもらおう。これも3分くらいでいいだろう。

これだけでも、このような効果が期待できる。

- 社員の意識がポジティブな方向に向く
- 職場のコミュニケーションが活性化する
- お互いにプライベートなことを話し合うので、社員同士の理解が深まる

また、このワークは簡単にできるので、できれば毎日習慣的に行って欲しい。そうすれば、効果も大きくなるはずだ。

4-2. ポジティブ探し

ワークをダウンロードする

ワークの解説動画を見る

4-2-1. ワークのやり方

これは、次の5項目について書き出していくワークだ。書き方のコツはワークの解説動画を参考にしてほしい。

- 自分のいい所
- これまでの成功
- 他者に親切にする方法
- これまでのラッキー
- 他者に助けられたこと

4-2-2. 職場への応用

基本的には、3つのよいことのワークと同じだ。時間をとってみなさんにやってもらうことが基本となる。また5つの項目に加えて、これらの項目を付け加えて、相手に書いてもらってもいいだろう。

- あなたのいい所
- あなたの成功

人から自分のポジティブな側面を指摘してもらうのは、インパクトも大きく、自信にもつながる。さらに、お互いの人間関係もより強化されるのでお勧めだ。

4-3.楽観を増やす

ワークをダウンロードする

ワークの解説動画を見る

4-3-1.ワークのやり方

これは物事の見方を楽観的にする訓練だ。例えば、良いことが起こったとしよう。その理由を考える場合、「自分という存在全体が優秀だから」のような意味付けを考えるわけだ。要するに、その理由が「不変的」「全体的」「自分の力で」起こったような意味付けを考える。

逆に、悪いことが起こったとしよう。その場合、「その悪いことはたまたまであって、自分の価値とは何ら関係ない」というニュアンスの意味付けを考える。要するに、その理由が一時的」「限定的」「自分以外の力で」起こったような意味付けを考えるわけだ。より詳しくは、ワークの解説動画を見て欲しい。

4-3-2.職場への応用

このワークは、上の2つと違って、ちょっと時間がかかるだろう。そこで、社内研修という形で、60分とか90分とか時間をとってやってもらうのがいいかもしれない。その場合、社内研修は次のように進めるといいだろう。

1. 議題として、悪いできごと、よいできごとを3つぐらいずつ用意
2. それらのできごとに対し楽観的な意味付けを一斉にやってもらう
3. 書き出された楽観的な意味付けを各々に発表してもらう
4. 次に各々に自分に関する悪いできごと、よいできごとを3つずつ書き出してもらう
5. それに対して、楽観的な意味付けを一斉にやってもらう

4-4.感謝リスト

ワークをダウンロードする

ワークの解説動画を見る

4-4-1.ワークのやり方

このワークは単純で、感謝できることを 20 個書き出すというものだ。5 つ程度ならだれでも書き出せるかもしれない。

でも 20 個となると、じっくり考える必要がある。その中で、普段感謝していないけれど、実は感謝できることを色々見出していくわけだ。そのため時間も 10 分か 15 分ほど取った方がいいだろう。

4-4-2.職場への応用

これまでと同じように、ペアかグループになって、一人ずつ内容を発表してもらおう。相手の発表を聞くことで、自分が見えなかった感謝の視点に気づきやすくなる。

4-5.セルフコンパッション

ワークをダウンロードする

4-5-1.ワークのやり方

セルフコンパッションとは「自分に対し、存在を肯定するエネルギー（思いやり）を向ける訓練」だ。「ただそれだけ？」と思うかもしれない。でも、そうすることで、次のような多くのメリットがあることが分かっている。

- 考え方がポジティブになる
- 行動がポジティブになる
- 感情がポジティブになる
- 体が健康になる
- 自分をごまかさなくなる（本心で生きられる）
- 人間関係がよくなる
- 会社が儲かる

セルフコンパッションはマインドフルネスと二大巨頭と言ってもいいくらい、幸福度を高めることが分かっている。セルフコンパッションの具体的なやり方としては、次のような言葉を自分に向けてることが基本となる。

- 私が幸せでありますように
- 私の悩み苦しみが無くなりますように
- 私の願い事が叶えられますように
- 私にあらゆる問題を解決できる知恵が備わりますように

こういった言葉を自分に、ゆっくりじっくり時間をかけて向けるわけだ。筋トレと同じで、やればやるほど効果が増していくことが、これまでの研究で実証されている。

4-5-2.職場への応用

セルフコンパッションは何も準備するものがない。ただ自分のイメージだけを使って自分の思いやりを高めていく。

職場へ応用する方法としては、「[セルフコンパッションの全て！意味、効果、やり方まで徹底解説](#)」を参考にしてほしい。



5

全部のまとめ

幸せ度に関する研究は、最近ますます盛んになってきている。今分かっているだけでも、幸せ度は次のことと関係性があることが研究から明らかになっている。

- 社員のパフォーマンス（生産性）が上がる
- 社員が健康になる
- 社員のストレスが減る
- 社員同士の人間関係がよくなる
- 離職率が減る
- 会社が儲かる

さらに、社員の幸せ度を高めるために、メンタルヘルス支援を業者に依頼した場合の費用対効果もいくつか紹介した。以下に列挙する。

- 職場環境改善：2～3
- 管理職研修：0.8～1.2
- ストレスマネジメント研修：1.6～2.4
- マインドフルネスプログラム：3～

いずれの費用対効果も、専門家にそれなりに高額な謝金を支払うこと、支援を受ける参加者の人件費などが考慮された数字だった。ただし社員の幸せ度を高めるために、必ずしも外部に依頼せずとも、社内のできる対策も色々ある。例えば一例を挙げると・・・

- 3つの良いことを書き出す
- 自分のポジティブな側面を書き出す
- 楽観的なものの見方を鍛える
- 感謝できる事を書き出す
- セルフコンパッション

などがある。いずれも、幸せ度を高めるのに効果的な方法ばかりなので、まずはこういったものを社内に取り込んでみる所から始めるのもいいだろう。

さいごに

社員の幸せ度を高めるワークをやる際に、絶対に気を付けて欲しいことがある。それは、「作業にならないようにすること」だ。ワークは、やることそのものが目的ではない。幸せ度を高めることが目的だ。

ともすれば、ワークは「ただ毎日やってさえいればいい」という雰囲気になりがちだ。でも、形式的にやるだけだと全く意味がない。心を変化させることが目的であり、ワーク自体は手段だ。

つまり、そのワークをやることが会社のためだけでなく、社員のみなさん一人一人のためであることを、しっかり理解してもらう必要がある。そして実際にワークは社員のみなさん一人一人のためになるものなのだ。

そうやって個々の社員が自分の幸せに責任を持って取り組み始めたとき、必ず組織全体が明るく、思いやりがあり、モチベーションが高く、収益性の高い集団に変化していくはずだ。

引用文献

1. ショーン・エイカー (2012) . PQ ポジティブ思考の知能指数 ハーバード・ビジネス・レビュー, 37(5), 58-65.
2. Huppert, F. A., So, T. T. C. (2013) . Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110, 837-861.
3. Krekel, C., Ward, G., Neve, J.-E. D. (2019) . Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *Saïd Business School WP*.
4. Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y., Hsieh, M.-J. (2016) . High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
5. 黒田 祥子 (2018) . 健康資本投資と生産性 日本労働研究雑誌, 695, 30-48.
6. Howell, K. H., Coffey, J. K., Fosco, G. M., Kracke, K., Nelson, S. K., Rothman, E. F., Grych, J. H. (2016) . Seven Reasons to Invest in Well-Being. *Psychology of Violence*, 6(1), 8-14.
7. 浦川 邦夫 (2011) . 幸福度研究の現状——将来不安への処方箋 日本労働研究雑誌, 612, 4-15.
8. 佐藤 秀樹・伊藤 理紗・小野 はるか・竹下 若那・畑 琴音・小川 祐子・鈴木 伸一 (2018) . 仕事の要求度・組織要因・個人要因が心理的ストレス反応やワークエンゲイジメントに及ぼす影響. 日本心理学会第 82 回大会発表論文集.
9. 吉村 健祐・川上 憲人・堤 明純・井上 彰臣・小林 由佳・竹内 文乃・福田 敬 (2013) . 日本における職場でのメンタルヘルスの第一次予防対策に関する費用便益分析 産業衛生学雑誌, 55 (1) , 11-24.

10. Yu, S., Clozier, N. (2017) . Mentally healthy workplaces A return on investment study. Research Commissioned by SafeWork NSW.
11. ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2019) . マインドフルネス ダイアモンド社
12. Aikens, K. A., Astin, J., Pelletier, K. R., Baase, C.(2014). Mindfulness goes to work: impact of an online workplace intervention. Journal of occupational and environmental medicine, 56(7), 721-731.
13. Attridge, M.,et.al.(2009). EAP Effectiveness and ROI. EASNA RESEARCH NOTES, 1(3).



もっと本格的に従業員の幸せや
メンタルヘルス向上に取り組み
たいと思っている方へ



[詳細はこちら](#)