



生産性も向上する

---

# 社員の幸福度を高める ワークプレイスをどう作るか？



# 生産性も向上する 社員の幸福度を高めるワークプレイス

## Contents

■ ニューノーマル時代の経営課題となった社員の幸福度 ..... 3	3
～幸せな社員は不幸せな社員より創造性が3倍高い!?～	
■ 「幸せ」と相関が高い自己肯定感、日本は世界最下位 ..... 4	4
～「不幸」の原因を探り、組織形成やワークプレイスで改善を～	
■ リモートワーク時代の幸せをどう作る? ～個人の希望、特性に応じた環境づくりを～ ..... 5	5
■ ニューノーマル時代のマネジメント ～信頼関係をベースに幸福度を高めるワークプレイスを～ ..... 6	6
■ ワークプレイスに求められるウェルネス環境 ..... 7	7
■ パナソニックが提供するワークプレイス向けソリューション ..... 8	8



### 前野 隆司氏

慶應義塾大学  
大学院システムデザイン・マネジメント研究科 教授  
ウェルビーイングリサーチセンター長

1962年山口生まれ。東京工業大卒。キヤノン株式会社、カリフォルニア大学バークレー校訪問研究員、ハーバード大学訪問教授等を経て現職。工学博士。研究領域は、ヒューマンロボットインタラクション、認知心理学・脳科学、イノベーション教育学、創造学、幸福学。著書は「幸せな職場の経営学」(小学館)、「幸せのメカニズム 実践・幸福学入門」(講談社現代新書)など多数。



### モデレータ 中見 真也氏

神奈川大学経営学部  
国際経営学科准教授

専門は、マーケティング戦略論、流通論。一般社団法人社会的健康戦略研究所特別研究員、一般社団法人日本オムニチャネル協会学術統括アドバイザー、横浜市広報報道連携担当会議アドバイザー。主な著書は、日本マーケティング学会主催日本マーケティング本大賞2020受賞作『オムニチャネルと顧客戦略の現在 (共同代表編者、千倉書房刊)』、『ケースで学ぶ価値共創マーケティングの展開-新たなビジネス領域への挑戦-(分担執筆、同文館出版刊)』。

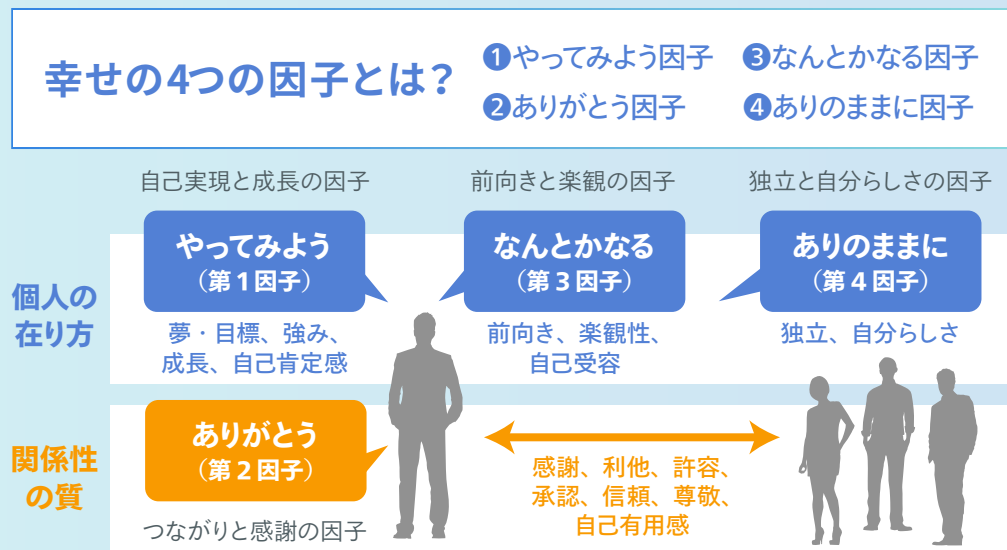
※このeBOOKは、パナソニック株式会社の動画コンテンツ  
「WORK PLACE SESSION 第3回」から、エッセンスを分かりやすくまとめたものです。



# ニューノーマル時代の経営課題となった社員の幸福度

～幸せな社員は不幸せな社員より創造性が3倍高い!??～

## ウェルビーイングを左右する「幸せ」の4つの因子



「ウェルビーイング」は幸せや健康、福祉を含む概念であり、大事なものは健康や「心の状態」。4つの因子に分けられ、これを意識して働けば幸福度が上がる。「幸せ」と「健康」は相関が高く、「幸せ」になれば「健康」にもなる。

## 社員の「幸せ」は、経営にプラスの効果をもたらす

### 幸福感とパフォーマンスの関係

創造性  
生産性

幸福感の高い社員の  
創造性は3倍、生産性は31%、  
売上は37%高い  
(Lyubomirsky, King, Diener)

欠勤率  
離職率

幸福度が高い従業員は  
欠勤率が低く(George, 1989)、  
離職率が低い(Donovan, 2000)



### このページのまとめ

- 企業は今、ウェルビーイングに注目し始めている
- 幸せは4つの因子で成り立っている
- 「幸せ」は経営にプラスの効果をもたらす

### ワンポイント解説

今注目を集めるウェルビーイング (well-being)



WHO (世界保健機関) の憲章案 (1946年) に「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態」とあり、その概念は新しいものではありません。最近は働き方やワークプレイスの環境を考えると、欠かせない観点の一つになっています。

# 「幸せ」と相関が高い自己肯定感、日本は世界最下位

～「不幸」の原因を探り、組織形成やワークプレイスで改善を～

## 日本は「幸福度」が低い。中でも自己肯定感是世界最下位

### 下がり続ける日本の幸福度

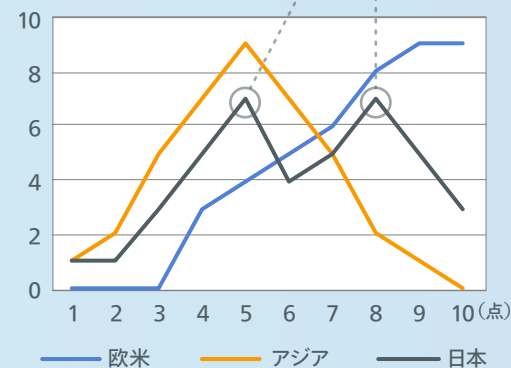
世界の 156 カ国を対象に 2012 年から発表されている調査。日本は年々順位を下げ、2020 年版では 60 番台に。

調査年	順位	点数
2012	44	—
2013	43	6.064
2015	46	5.987
2016	53	5.921
2017	51	5.920
2018	54	5.915
2019	58	5.886
2020	62	5.871

出典：World Happiness Report。2012年版は点数の記載なし。また、2014年版は作られていない。

### 日本人の幸福度は 2 極化

日本人は 5 点と 8 点がピーク



- 欧米人は自己が確立し自分に自信があるため 9 点や 10 点が多いが、集団主義的な東アジア人は、自分だけ幸せはおこがましいと考え、5 点が多い
- 日本人は東洋の集団主義的な人と、西洋の教育を受けた個人主義的な人がおり、5 点と 8 点にピークがある。

## 「不幸」となる原因を探り「幸福度」のあがる環境づくりを

日本を含むアジア圏は、控えめな性格、自己肯定感の低さゆえ「幸福度」が低い。

学校などの教育の場だけでなく  
企業にも、他者を承認し、喜びを分かち合える文化や仕組みが求められている。



### このページのまとめ

- 日本の幸福度は 156 カ国中 62 位と過去最低
- 幸福度と関係の深い「自己肯定感」は世界最下位
- 幸福度のあがる組織形成やワークプレイスで改善が必要

### ワンポイント解説

日本人の 8 割は心配性で素直に喜べない気質？



幸福度ランキングで順位が振るわない日本ですが、中でも大きな要因となっている自己肯定感は世界最低。幸福を感じやすい脳内物質の分泌が遺伝的に少ないのが原因ともいわれています。一説には日本人の 8 割が「心配性」で、良いことがあっても素直に喜べない国民性とされています。

# リモートワーク時代の幸せをどう作る？

～個人の希望、特性に応じた環境づくりを～

## 5月からじわっと下がる日本の幸福度

リモートワークにより孤独・孤立が顕在化し、幸福度が少しずつ下がっている。

これ以上幸福度を低下させないために、孤立化を防ぐ必要がある。

そのためには、**オン/オフのワークプレイスを使い分け、  
様々な形でコミュニケーションを取ることがカギ**となる。

## ジョブ型雇用が進む中での幸福の作り方

職種によって求める働き方は全然違う！



経理



営業



技術



アナリスト・リサーチャー

やりがいを感じられる人は生き生きと幸せになっていく。

幸福を生み出すには、社員の特性や希望に応じた環境作りが必要。

**幸福度を高めつつ、ジョブ型雇用を進めるポイント**  
没頭して仕事をする職人型の人は、あまり他者と接しなくても幸せ？

成功しているときは幸せ。しかしスランプ時に孤独になって不幸になる人もいる。  
大切なのは、困ったときに自分のタイプ以外の多様な人と交流できること。

**ジョブ型雇用を取り入れる場合は、オープンイノベーションなど  
新たな仕組みとのセットにし、孤独のリスクを低減させることが重要である。**



## このページのまとめ

- リモートワークにより幸福度が下がっている
- 社員を幸せにするためには環境づくりが大切
- ジョブ型雇用では孤独や孤立を減らす工夫が必要

## ワンポイント解説

今、話題の働き方「ジョブ型雇用」とは？



欧米で主流の雇用形態であるジョブ型雇用では、会社が求める特定の職務（ジョブ）に対して、それをこなすことのできるスキルを持った人材を雇用します。いわゆる「日本型の雇用」であるメンバーシップ型雇用では会社に就職するのに対し、ジョブ型では、スペシャリストが、求められた職務に就きます。

# ニューノーマル時代のマネジメント

## ～信頼関係をベースに幸福度を高めるワークプレイスを～

### 管理職は社員をエンカレッジするリーダーへ

リモートワークが増すニューノーマル時代では、マネジメントは「管理職」ではなく、会社の理念を理解した上で、社員が個性を生かしてのびのびと働き、パフォーマンスを発揮できる環境を整備、結果を賞賛するリーダーであるべき。

#### 従来のマインドセット

個々の進捗を上司にレポート提出

リモート中寝ているのでは

就業規則を守り、例外は認めない

#### ニューノーマルのマインドセット

離れて働きながらも結果を見る！

成果のためには仮眠もOK！

権限委譲しチャレンジを奨励！

離れていても周囲とコミュニケーションを撮れる、  
のびのびチャレンジできることが幸せの4因子を高めていく。

### 「幸せ」は漠然としたものではなく設計可能な変数の一つ

企業成長の変数の一つに、社員一人ひとりの幸福度があることを念頭に置いて事業を設計し、ワークプレイスや働き方を最適化する時代が来ている。

#### やってみよう因子

例：権限移譲・チャレンジ促進

#### なんとかなる因子

例：失敗を称える文化づくり

#### ありのままに因子

例：個性、専門性の承認

#### ありがとう因子

例：多様な社員の交流・共創

ニューノーマル時代の幸せなワークプレイスは作れる！

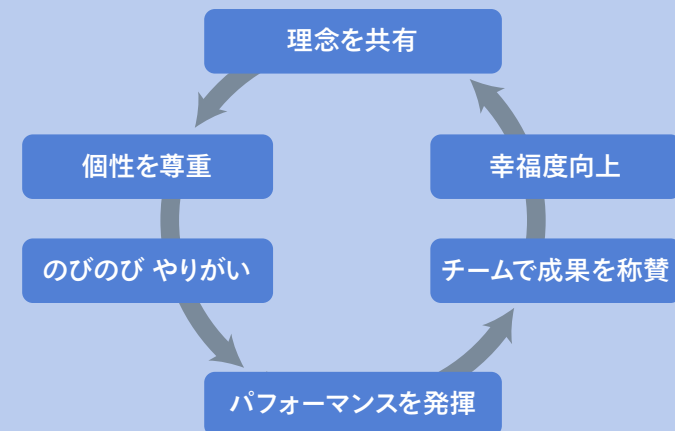


### このページのまとめ

- 性悪説に基づくマネジメントはもう古い
- 個性を尊重し、のびのびと働いてもらうことが成果に
- “リモート負け”しないサイクルで幸福度向上

#### ワンポイント解説

“リモート負け”しない企業の理想のサイクル



一気に進んだりリモートワークは、試行錯誤の連続です。リモートワークではメンバーの遠心力が高まり、求心力が希薄になりがちです。そのため、ニューノーマルならではの企業文化の醸成と、デジタルツールの積極活用が欠かせません。



# ワークプレイスに求められるウェルネス環境

## 健やかにオフィスワーカーが働ける ウェルネス環境

働き方の変化に伴うストレスの増加やコミュニケーションの不足といった、働く人に対するケアの必要性も増していると言われています。そこで、空間のデザイン・構築・運用に「人間の心と身体の健康」という視点を加えることが一層求められています。そうした、より良い環境の創造=ウェルネスの実現のためのグローバル基準である「WELL認証\*」が注目されています。

\* WELL認証とは、ビルや施設を人間の健康視点で評価する世界的認証制度です。



## 光・空気・音・香り・映像などテクノロジーを駆使して 多様化する働き方をサポート

予期せぬ外的要因により、働き方を見直す必要に迫られる中、コミュニケーション不足やストレスなど、働く人々に負荷がかかっています。パナソニックでは多様化する働き方に寄り添い、光・音・空気で心地よい空間を作りながら、ワークプレイスが抱える課題をテクノロジーで解決していきます。



## これからのワークプレイスに求められる 3つの視点

ニューノーマル時代に求められるワークプレイス空間の環境づくりを、  
3つの視点からお手伝いします。

### 安心・安全への配慮と新しい働き方、 生産性向上をデータ活用で実現

パナソニックは、次の3つの視点でワークプレイスをアップデートするソリューションを提供します。1つ目は、ニューノーマル時代に備える「安全・安心に配慮した空間」。2つ目は、大きく変化する「新しい働き方への対応」。3つ目は、ヒト・環境・設備から取得した「データ活用による空間アップデート」。これらの視点を基に、テクノロジーを駆使して、社員が生き生きと健やかに働くことができる環境を提供します。



詳しいソリューションの内容は是非、お問い合わせください ▶

(お問い合わせ先)

パナソニックの空間ソリューションWEBサイト

<https://www2.panasonic.biz/ls/solution/office/index.html>

