

良い組織とは何か？ ～ Well-being という視点

石川善樹氏 予防医学研究者、博士（医学）



1981年、広島県生まれ。東京大学医学部健康科学科卒業、ハーバード大学公衆衛生大学院修了後、自治医科大学で博士（医学）取得。（株）Campus for H 共同創業者

「人がよりよく生きる（Well-being）とは何か」をテーマとして、企業や大学と学際的研究を行う。専門分野は、予防医学、行動科学、計算創造学など。

[Twitter] [@ishikun3](https://twitter.com/ishikun3) / [HP] <https://yoshikiishikawa.com/>

研究者は「共通項」を見つけてモデル化する。 「良い組織」に共通した要因が「Well-being」

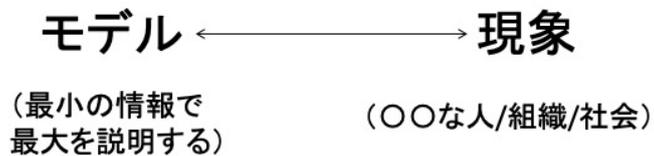
僕は研究者ですが、研究者の仕事とは、共通項を見つけることです。今日は「良い組織とは何か」について見つけた共通点の話をしたと思います。キーワードが「Well-being」です。

本論に入る前に、研究者の物事の考え方の話をさせてください。最初の一步は現象の発見です。例えば(今回の登壇者の一者である)リブ・コンサルティングさんのようにエンゲージメントの高い組織があれば、どういう特徴があるのかを探します。要は面白いものを見つけに行きます。また別の例ですが、僕がもの凄く面白いと思った研究に「VERY HAPPY PEOPLE」というものがあります。単なるHAPPYではなく「VERY」にHAPPYな人達を探し出し、その特徴を見ていきました。最初は、収入が高いとか、良い会社に勤めていることが効いてくるだろうとの仮説があったのですが、そこで分かった共通項は、彼ら/彼女らには例外なく「よい友達がいる」ということでした。

次にそうした現象を見て、モデルをつくります。モデルとは、「最小の情報で最大を説明する」ことです。人や組織はそれぞれ違うので、1つのモデルで全てを説明することはできません。だから「最小」の情報で「最大」、すなわちなるべく多くのことを説明するモデルをつくりたい。例えば、生産性の高い組織を説明するとき、1,000も要因があっては困りま

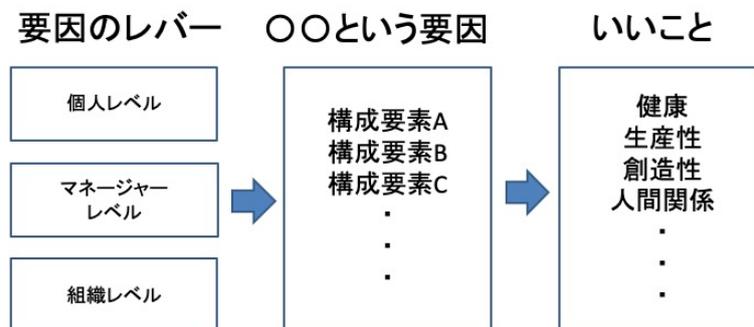
す。多くて3つ、できれば1つ、なるべく最小の情報で多くを説明するモデルをつくりま
す。そしてモデルが出来た後は、モデルに当てはまらない現象を探しにいきます。例えばよ
い友達がいなくても、HAPPYな人はいる。そうした人についても説明できるモデルを探し、
モデルと現象を行ったり来たりすることで研究を発展させてゆきます。

社会科学的研究はどう進むか？



「モデル」についてももう少し見ていきましょう。組織にとって「いいこと」はたくさんあ
ります。健康であるとか、生産性が高いとか、イノベティブであるとか。これらの「いい
こと」を何かの要因で説明したい。その要因はいくつかの構成要素から成っています。そし
てこれらの要因を変える「レバー」を個人/マネージャー/組織全体それぞれで出来ることと
して見つけることで組織をより良くしていきたい。そうした様々なモデルを、これまでも私
たち研究者は提案してきました。

モデルはいかに記述されるか？



この中でも、重要なのは真ん中に記している「要因」です。良い要因には3つの条件があ
ります。第一に「測定可能」なこと。測定できないと、改善しようがないですから。測定で

きないものは研究の対象にはなりません。二つ目は「操作可能」であること。どれだけ測定可能でも変えられなければ意味がないです。例えば人の「性格」は測定はできますが、帰ることは困難です。三つ目が「広範囲な影響力」を持つこと。例えばこのチャートに記した例だと、「健康」にだけ或いは「生産性」にだけ効いても困るのです。組織にとって「いいこと」が沢山ある中、それらを一気に動かせる要因を選びたい。古い例えですが、北斗の拳でいう秘孔を突くようなものです（笑）。

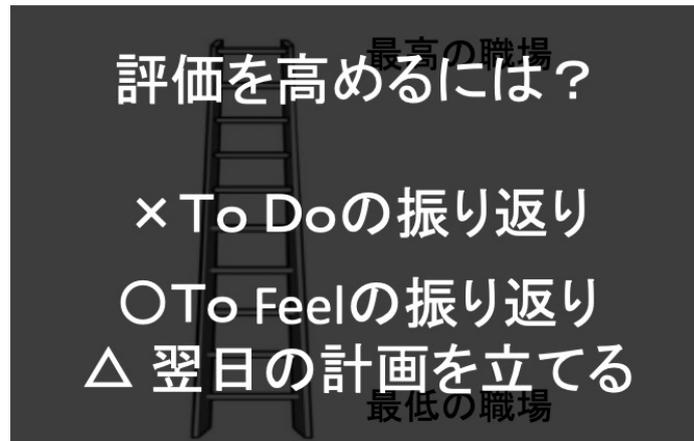
さて、「良い組織」に共通する要因は何か。これまでの研究を総括すると、キーワードは「Well-being」です。

Well-being は「評価」と「体験」から成る。「評価」を高めるには、一日の終わりに印象に残ったことを振り返ると良い。「体験」は、職場で「敬意をもって接された」「笑った」の2つが大切。

「Well-being」は、「評価」と「体験」という2つの構成要素から成ります。まず、心理学の二十世紀の大発見の1つに「評価と体験は違う」ことがあります。例えば、デートをしたとしましょう。昼からデートをして、めちゃくちゃ楽しい一日の体験をした。だけど最後の2分間で大喧嘩して別れたら、そのデートは最悪だったと評価されます。つまり人間は、全ての体験を等しく評価していない。特に、最後に何が起きたのかが凄く大事です。だから、一日の仕事をどう終えるのかが、めちゃくちゃ重要です。

そして評価は、例えば梯子のようなもので測ります。「最高の職場を10点、最低の職場を0点とすると、あなたの今の職場は何点ですか？」と聞いたりします。これは最近ではeNPS(Employee Net Promoter Score)と言われたりします。

さて、評価を高めるために、まずやってはダメな仕事の終え方とは何か。これは「To Doをちゃんとやったかどうかの振り返り」です。現代の仕事ではTo Doが無くなることはないから、どんどん嫌になります（笑）。それでは、一日の終わりに何を振り返ったらよいか？これはハーバードビジネススクールの先生たちの、画期的な研究があります。見つけたことは「To Feel」でした。つまり、今日一日の中で印象に残ったことは何か、「感情」を振り返る。PDCAを回さなくていいというのも面白いところです。何が印象に残ったかを考えるだけで、自然と良い方向へ評価が上向いていきます。これは測るだけダイエットみたいなものだと思います（笑）。単に測っているだけですが、その過程において意識・無意識レベルの様々な振り返りをしているのでしょう。だから一日を終わる時は、今日印象に残ったことを振り返る。良いことでも悪いことでも構わないと言われていました。



体験は、この10個を聞くのがグローバルスタンダードです。

ポジティブ体験

ネガティブ体験

よく眠れた

体の痛み

敬意をもって接された

心配

笑った

かなしい

学び/興味

ストレス

歓び

怒り

Source: E. Diener (ed.), Assessing Well-Being: The Collected Works of Ed Diener (2009).

「グローバルスタンダード」の考え方についてお話すると、例えば、ポジティブ体験に「幸せ」が入っていない理由は、「幸せ」とは文化によって閾値が違うからです。アメリカ人はすぐ、幸せだって言うんですよ。プレゼンターが出てきたら、まず最初に「I'm happy to be here」と言うみたいなね(笑)。でも日本人とかドイツ人は、あまり「幸せ」って言葉は使わない。僕が今日、「ここに来られて僕は幸せだなあ」と言ったら、やばい奴が来たと思うでしょう(笑)。国によって閾値が違うものは、グローバルスタンダードにならない。だから、これら10個は各国で共通するものです。

僕は10個でもまだ多いと考え、日本のホワイトカラー1万人に対して、健康で、生産性高く、イノベティブに働くために特に重要な要因が何かを電通さんと一緒に調査しました。結論としては、この10個のなかでも(職場で)「敬意をもって接された」「笑った」の2つが特に有効でした。なお、この笑うとは、会議中に笑うとかではなく、雑談中に笑うことが大事でした。

以上をまとめると、「評価が高くて、雑談などしながら良く笑っていて、且つ敬意をもって接された感覚がある」と、組織にとって色んな「いいこと」が起こると分かりました。評価を高めるためには、1日の終え方が非常に重要です。しかし僕たちは1日をどう終えたら良いかを一回も習わずに社会人をやっています。そして体験としては雑談で笑うことが大切です。しかしこれは働き方改革で雑談が減らされている傾向にあるらしいです…雑談した方が生産性が高まるとは昔から言われているのですけれど。

成果を上げる国/組織には「信頼」の文化がある。

「信頼」は、相手を一人の人として気遣う問いかけを通して育まれる。

最後にお話したいのは、「敬意をもって接された感覚」が、どのように生まれてくるかについてです。この感覚は「信頼」の概念と重なるのですが、「信頼」の研究者として、クレアモント大学のポール・ザック先生という、組織の文化と神経科学(脳科学)を研究している、非常に面白い人がいます。オキシトシンという幸せホルモンがあるのですが、それが脳内で出ているかを調べるためには、血を抜く必要があります。オキシトシンはすぐ無くなるので、その瞬間に抜かないと分からない。そこでザック先生は、色んな会社の会議に参加して、血を抜いているんです。結婚式の、特にどの時にオキシトシンが出るのかと、結婚式の各場面でも血を抜いているんです(笑)。ドラキュラ経済学者と言われてます(笑)。

この方は「成果を上げる国/組織には、『信頼』の文化がある」ことを発見しました。

まず「信用」と「信頼」は違うものです。「信用」は一方的なもので、相手に対する理性的な判断です。例えば「あなたはちゃんと仕事やったの?」と確かめるようなものです。対して「信頼」は、相手との感情的な結びつきで、例えば親と子みたいな関係が近い。上手くやろうが失敗しようが、「私はあなたを支えるよ」という感覚です。

一つ分かっていることとして、「信用」でお互い仕事を進めると、組織は崩壊していきます。

「信用」を問う「出来る出来ない」の判断を軸にすると、信頼が崩れていく関係にあります。一方で信頼が構築されてくると、信用も徐々に構築されてくるという面白い関係があるみたいです。

余談ですが、実はこれらについて一番研究されているのがスポーツチームです。スポーツチームが組織づくりの研究対象になりやすいのは、結果が一年ですぐに分かるからです。メンバーも色々入れ替わる中での組織づくりは、スポーツチームにかなり知見が溜まっています。例えば世界のあらゆるチームスポーツの中でダントツの勝率を収めているニュージーランドのラグビーチーム「オールブラックス」。あとはイギリスのサッカーチーム「マンチェスターユナイテッド」も研究対象になっています。ここのアレックス・ファーガソン監督は、信頼をつくるのがめちゃくちゃ上手い。世界のサッカー監督の中で、彼しかやらないこ

とがある。それは、ゴールを決めた後のシーンです。普通、自分のチームの選手がゴールを決めると、監督はその選手を抱き締めに行きますが、ファーガソン監督は違う。最初に隣にいる用具係のおじさんに抱きついて祝福します。これは、点を決めた選手を祝福すると、出来た奴を褒める、そうでない奴は褒めないというメッセージになる。点を決められる足元には、用具係のおじさんがユニフォームやスパイクを毎日準備してくれている働きがあります。チームがどうできているのかを考え、チームが上手くいった時ほどその足元の人を褒める。これで、この監督は勝ち続けました。信頼の文化を作ったのです。

さて、話を戻すと、どうしたら組織の中に信頼が生まれるのか。マネージャーはどういう働きかけをしたらいいのか。それは、次のような 3 つの問いかけをすると良いと分かりました。アドバイスはしなくていい。問いかけることで、一人の人間として気遣われ、敬意を払われている感覚がでるのです。

信頼を生む3つのポイント

Q1) 仕事は順調ですか？

日々の仕事で、学びや変化はありますか？

Q2) 志事は順調ですか？

あなたの人生は、前に向かっていきますか？

Q3) 私事は順調ですか？

あなたやご家族は、幸せですか？

3つの「シゴト」というのは、日本語に訳すとこういうことだと解釈してまとめたものです。1つ目の「仕事は順調ですか？」は、成果ではなく「日々の仕事で学びや変化はありますか」ということです。成果が出続けたとしても、本人の中で学びや変化がないと飽きます。2つ目の「志事は順調ですか？」は、「あなたの人生は前に向かっていきますか」と、日常とは少し離れた視点から聞くこと。3つ目の「私事は順調ですか？」は「あなたやご家族は幸せですか」と聞くことです。

どれくらいの頻度で聞くと良いかも研究されていて、1)は1週間に1回、2)は半年に1回程度、3)は毎日やっても良いようです。前に進んでいるどうかよりも、こうしたことへの気遣いが大事で、相手から気遣われているという感覚が信頼を生むのです。また聞くことと同時に、自己開示も大切です。自分がどうであるのかをチームメンバーに開示しないと、相手は話してくれません。

以上、膨大な研究を整理した結果、ここで述べたことが出来ている組織は、概ね良い方へ向かっていくのではないかというのが、社会科学の研究者としての「良い組織」への考察です。ありがとうございました。

Co-Growth では、今後も新しい発見や実りあるセミナーを開催していきます。
開催情報は随時 Facebook に掲載していきますので、ぜひ弊社ページをフォローしていただき、最新情報をチェックしてみてください。

Facebook : <https://www.facebook.com/cogrowthglobal>

●▲■ シリーズセミナー「早期戦力化の新潮流」とは

社会的なニーズが益々高まっている「新人・若手の早期戦力化」を対象領域とし、毎回「発見」のある新しい取り組みを、感度の高いプロフェッショナルと共有していくことを目的としています。1~2 ヶ月に1度、刺激を得られ、つながりが広がる楽しい場にしてゆきたいと考えています。