

社員の多様性に向き合う経営と ウェルビーイング

内田 由紀子
(京都大学)
人と社会の未来研究院教授
京都信用金庫社外理事



ウェルビーイングというキーワードがあちこちで聞かれるようになってきている。ウェルビーイングとは、広く言えば「良く生きている状態」であり、日本語では「幸せ」という言葉がもっとも近い。しかしながら「幸せ」が単なる日々の快樂のように受け取られる場合があるのに対し、「ウェルビーイング」は人との協力や共生を目指しながら、長期的な生きがいを実現することを含んだ広い概念である。会社経営を考える上では、社員一人一人の幸せもさることながら、事業の持続性や社会的価値の提供まで視野にいれる必要がある。そう考えると、ウェルビーイングは経営の重要な目標となるだろう。

職場でウェルビーイングを実現・向上させようという会社も増えてきた。社員のウェルビーイングや幸せは、活力をもって働くことや企業活動を通じて社会に貢献するという意識を醸成することにつながる。したがって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ている会社においては、課題にも適切な対応ができるようになり、チームワークも良くなり、生産性が向上するなどの良い効果が得られる。こうしたことは経営学や心理学のデータからもエビデンスが示されるようになってきた。

ウェルビーイングは個人の中で完結するものではない。働く人たちが長い時間を過ごす職場の環境（「物理的」「精神的」「关系的」「制度的」なものが含まれる）を良い状態に保つことについて真剣に考える必要がある。現在筆者はJST（科学技術振興機構）の未来社会創造事業というプロジェクトの中で「個人と場のウェルビーイングの共創」の場づくりへの展開に取り組んでいるが、このプロジェクトで試みているのは、一人一人の幸せ、あるいはやりがいが、他の社員にも伝播し、職場の状態がよくなるという循環関係を生み出す「場のしくみ」をどのように作り出すのかということである。

自分の状態は他者の状態に影響し、さらには場の空気感をつくりだす。そうして出来上がった場の空気感は翻って自分にも影響する。循環関係とはこのサイクルのことを指している。人は自分が他者や周囲に影響を及ぼされることには敏感な一方、自分から他者への影響には鈍感だ。だからこそ循環関係について意識することで、他者の幸せを作り出すこと、自分が場に貢

献しようとする事などの、向社会的な意識を持つことにつながる。

良い循環関係とはどのようなものなのか、いまひとつピンとこないという場合には逆のことを考えてみればよい。誰かが成功していることを妬む空気感が出てくるような職場。所属先以外の部署との対話ができず、バラバラな職場。誰かが疲れていたならそれがどんどん伝播して愚痴ばかりになる職場。上司が部下を搾取的に管理・叱責し、上司だけが幸せで部下は疲弊している職場。自分の意見が周りの空気を悪くするのではということをおそれる空気が蔓延し、意見を言えない職場。こういう職場はポジティブな循環関係がない状態といえる。

良い循環関係を生み出す仕掛けには様々なことが考えられるが、社員の多様性に向き合うこともその一つである。日本の経営は長らく新卒採用と社内での人材トレーニングに特化してきたこともあり、結果的に多様性を活かすことよりも社内の理念や方向性の共有に重きが置かれてきた。実際それ自体には長所も多くある。周囲の状況や働く方向性が不変であるときには、チームプレーを通じて力を発揮することができるだろう。また、日本の働き方においては人事評価も一定の基準に基づくシステムとなっていることが多く、多様な働き方・志向性をもった人々に対応するようにはできていない。そうすると少なくとも現状においては、多様性を重視しないことが人事にかかるコスト面から言えば適正であるということになってしまっている。

しかしながら、果たしてそのままでもいいのだろうか？ AI等の技術により様々な形で人の労働のあり方が変化し、また、人々のワークライフバランスに関する意識の高まりにより、仕事と仕事以外の生活の両面での充実が求められるようになってきている。経済成長だけではなく人々の働く意義や意味そのものに価値が置かれるようになるため、自ら課題を見つけて志向する柔軟性を高めることも必要になった。マーケットの価値そのものも多様になっている中で、これまでの同調志向性では変化に対応できなくなっていくだろう。同調性が高いところではそこから逸脱する人だけをチェックすればよいということになり、互いの能力や志向性などの本質から目をそらすことが出来るようになってしまう。ところが多様性があることにより、減点法的な人に対する見方が通用しなくなる。そして、人々は自ずと「自分と違う他者」に向き合わざるを得なくなる。向き合うことによって自分が他者にどのような影響を与えるのかを知り、先に示した「循環関係」について意識することになる。また、自分の持っている無意識のバイアス（たとえば「自分と違って〇〇な人は、仕事ができないのではないか」という思い込み）の間違いに気が付くこともできるようになる。

つまり多様性に向き合うことは、実は各人が自分に向き合うことそのものを生み出し、それにより職場のウェルビーイング、ひいては社員一人一人のウェルビーイングを支えるものになる。そうすれば自ずと、多様性は生産性の向上ならびに良い経営にもつながっていくのではないだろうか。