

The logo consists of the lowercase letters 'rh' in white, set against a dark red square background.A close-up photograph of two hands holding a strip of yellow paper. The paper has two simple red smiley faces drawn on it. The background is a blurred office environment with people in the distance.

楽しく働こう。™

最も幸せな企業と従業員の秘密

The logo consists of the lowercase letters 'rh' in white, set against a dark red square background.

Robert Half®



# 目次

- 3 幸せな従業員は良い従業員
- 10 幸福の定義
- 13 幸せな従業員を持つメリット



- 16 従業員の幸福度に影響する6つの要因
- 29 結論
- 31 謝辞

- 32 ロバートハーフについて
- 33 Happiness Works について
- 34 調査について







## 幸せな従業員は 良い従業員

### はじめに

現代において、職場の幸福を、抽象的、感傷的なもの、従業員にとって「あればうれしい」ものと見なすことはできません。むしろ、従業員の幸福を企業の最優先事項に加えるべきであるという明確な根拠があります。

ロバートハーフでは、かなり前からこれを理解していました。プロフェッショナルが力を発揮できる職場を見つけ、企業がより幸福で生産的なチームを育てるお手伝いをするのが、当社の使命です。70年以上前から、職場の満足度と生産性を高める人材紹介に取り組む中で、従業員のエンゲージメントと企業の成功が緊密に結び付いていることを常に認識してきました。

ロバートハーフ・アジア太平洋地域担当シニアマネージングディレクターであるデイビッド・ジョーンズは、次のように語っています。「ほとんどのビジネスリーダーは、職場の幸福が生産性と収益性に明確な影響を与えることを認めています。幸せな従業員は、そうでない従業員に比べ、熱心かつ忠実で、創造性も生産性も優れている傾向にあります。従業員の意欲と満足度を高める前向きな企業文化は、競争力を維持し、業績にも直接的な影響を与えます。」

お客様に幸せなチームを育て、満足度の高い従業員のメリットを引き出していただけるよう、ロバートハーフは [Happiness Works](#) と協力して調査を実施しました。



ロバートハーフとHappiness Worksは、職場の満足度について語ってくれることに同意した8カ国24,000人以上の現職プロフェッショナルの幸福度を評価しました。回答者は、あらゆる年齢層、経験レベル、業界にわたります。職場の幸福に関するトップエキスパートであるニック・マークス氏、ダニエル・ピンク氏、クリスティン・カーター博士、トッド・ヘンリー氏、エイミー・コジェット博士にも、最も幸せな従業員を持つ企業の共通点について尋ねました。

この結果と分析は、何が従業員にとって重要なのか、幸福と業績の関係、そして従業員の満足度を高めるために雇用主が実行できる具体的な手順を詳細に示しています。

幸いにも、従業員はおおむね楽しく働いています。幸福度を100点満点で評価すると70点です。

しかし、もちろん改善の余地はあります。今回の調査で、平均に満たない従業員のグループもありました。中小企業で働くプロフェッショナルが70点以上なのに比べ、従業員数が10,000を超える企業では66点しかありません。これは憂慮すべきことです。

従業員の幸福度を高めるために、雇用主は何かができるでしょうか？ このレポートでは、幸福と積極性を高める職場環境を整える手順を概説します。



1. 各氏については[33ページ](#)をご覧ください。





## どの従業員が 最も 幸福でしょうか？

**最も  
幸福な分野：**  
マーケティングと  
クリエイティブ

**最も  
幸福な時期：**  
入社1年未満と  
6～10年

**最も  
幸福な役職：**  
上級幹部

**最も  
幸福な企業規模：**  
従業員  
1～9人

**最も  
幸福な年齢：**  
18～34歳



本調査に含まれる一部の業界/職業はこの図に含まれません。  
出典：オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の23,000人の従業員を対象とした調査。





## 幸福の要因は何でしょう？

人によって職場の幸福が意味するものは異なります。調査したさまざまなグループにとって最も重要な3つの要因をご紹介します。

### 順位

#### # 1

#### # 2

#### # 3

国				
世界*		自社に対する誇り	待遇における公正さと敬意	自分の仕事が評価されていると感じる

性別				
男性		自社に対する誇り	待遇における公正さと敬意	自分の仕事が評価されていると感じる
女性		待遇における公正さと敬意	自社に対する誇り	自分の仕事が評価されていると感じる

年齢				
18～34歳		自社に対する誇り	待遇における公正さと敬意	自分の仕事が評価されていると感じる
35～54歳		自社に対する誇り	待遇における公正さと敬意	自分の仕事が評価されていると感じる
55歳以上		自社に対する誇り	待遇における公正さと敬意	自分の仕事が評価されていると感じる

出典：オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の23,000人の従業員を対象とした調査。





## 幸福の要因は何でしょう？

職務別ランキング

### 順位

### # 1

### # 2

### # 3

職務	# 1	# 2	# 3
会計	待遇における <b>公正さと敬意</b>	自社に対する <b>誇り</b>	自分の仕事が <b>評価されていると感じる</b>
財務	自分の仕事が <b>評価されていると感じる</b>	仕事による <b>達成感</b>	待遇における <b>公正さと敬意</b>
金融サービス	自社に対する <b>誇り</b>	自分の仕事が <b>評価されていると感じる</b>	待遇における <b>公正さと敬意</b>
事務	待遇における <b>公正さと敬意</b>	自社に対する <b>誇り</b>	自分の仕事が <b>評価されていると感じる</b>
テクノロジー	自社に対する <b>誇り</b>	自分の仕事が <b>評価されていると感じる</b>	仕事による <b>達成感</b>
法務	自分の仕事が <b>評価されていると感じる</b>	待遇における <b>公正さと敬意</b>	自社に対する <b>誇り</b>
マーケティングとクリエイティブ	自分の仕事が <b>評価されていると感じる</b>	待遇における <b>公正さと敬意</b>	自社に対する <b>誇り</b>

本調査に含まれる一部の業界/職業はこの図に含まれません。

出典：オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の23,000人の従業員を対象とした調査。





## 上級幹部が先頭に立つ

上級幹部は最も幸福度が高く、仕事に関心を持っています。営業とカスタマーサービスは最もストレスの低い部門です。

順位	幸福度	仕事への関心度	ストレスの低さ
1	上級幹部	上級幹部	営業/カスタマーサービス担当者
2	マネージャー	マネージャー	事務/秘書
3	スタッフレベルのプロフェッショナル	スタッフレベルのプロフェッショナル	上級幹部
4	営業/カスタマーサービス担当者	事務/秘書	マネージャー
5	事務/秘書	営業/カスタマーサービス担当者	スタッフレベルのプロフェッショナル

出典：オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の23,000人の従業員を対象とした調査。





## 職務別に 把握する

調査した分野のうち、マーケティング/クリエイティブプロフェッショナルは職場での幸福度と仕事に対する関心が最も高く、テクノロジー分野のプロフェッショナルは仕事関連のストレスを最も感じていません。

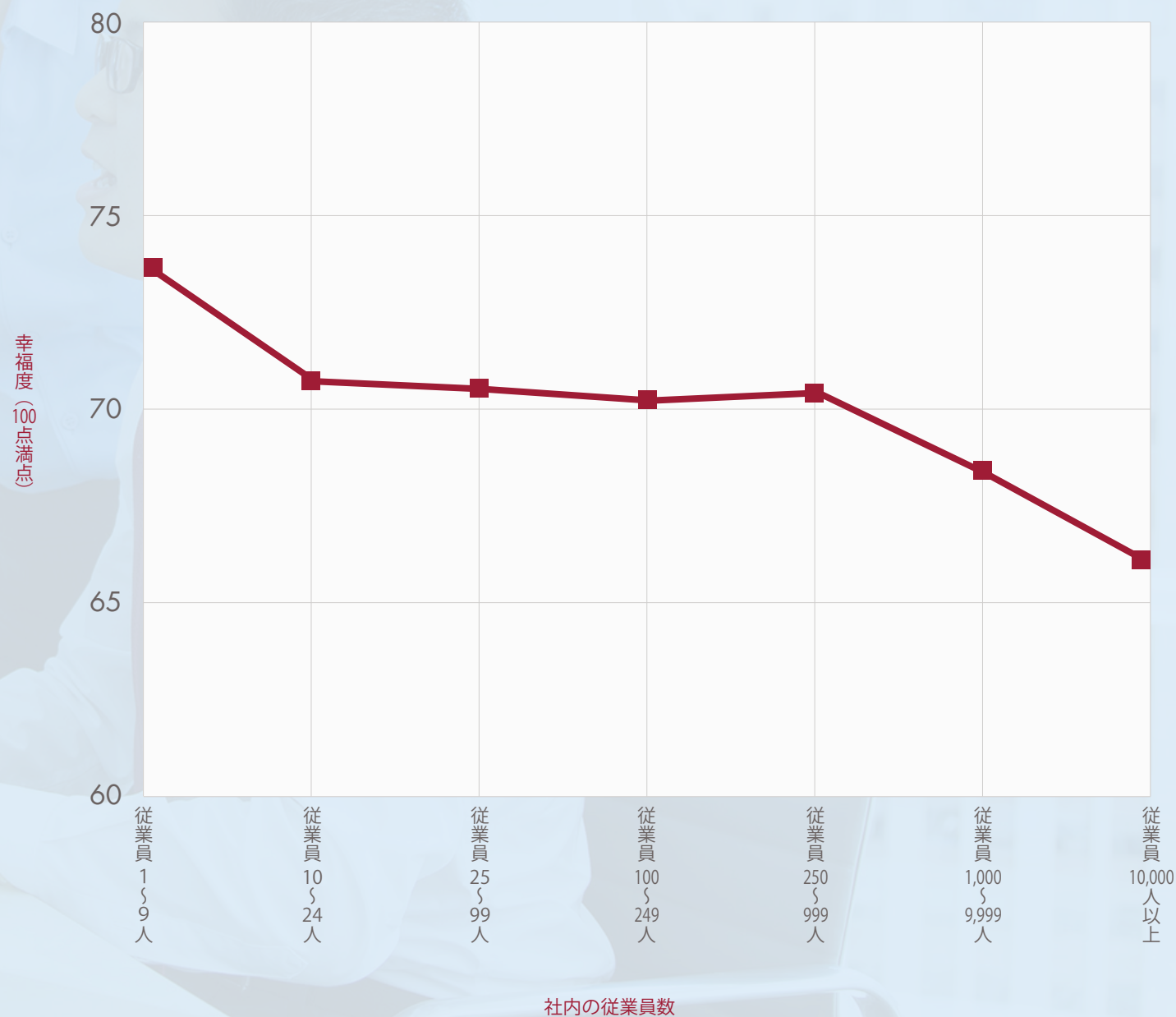
順位	幸福度	仕事への関心度	ストレスの低さ
1	マーケティングと クリエイティブ	マーケティングと クリエイティブ	テクノロジー
2	テクノロジー	法務	財務
3	事務	テクノロジー	マーケティングと クリエイティブ
4	法務	事務	会計
5	会計	金融サービス	事務
6	財務	財務	金融サービス
7	金融サービス	会計	法務

本調査に含まれる一部の業界/職業はこの図に含まれません。  
出典：オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の23,000人の従業員を対象とした調査。



## 小さいことは 素晴らしい

従業員数1～9人の企業で働く従業員は最も幸福度が高く、100点満点で73.7点にのびります。最も低いのは従業員10,000人以上の企業の従業員で、65.9点しかありません。



出典：オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の23,000人の従業員を対象とした調査。



---

# 幸福の定義

---







## 幸福の定義

幸福とは何かという根本を理解することは、従業員の幸福度を高めるために欠かせません。しかし、具体的には何が幸福なのでしょう？

世界トップクラスの幸福専門家であるHappiness WorksのCEO（最高経営責任者）であるニック・マークス氏は、次のように語っています。「幸福とは、素晴らしい体験を簡潔に表現するものです。日常的な仕事における体験の質をまとめた感情的な言葉であり、基本的に、楽しく、うまくいっているかどうかを意味します。」

さらに『The sweet spot: how to find your groove at home and work』の著者であるクリスティン・カーター博士は、幸福と、楽しいけれど束の間の満足感を混同する人が多いと語っています。しかし、職場の幸福には、それよりはるかに多くの要素が含まれます。

カリフォルニア大学バークレー校グレーターグッド科学センターの上級研究員であるカーター博士は、次のように説明します。「幸福について、そして従業員が幸せだと生産性、エンゲージメント、業績が向上する理由について語るとき、私たちは、もっと大きなものを意味する包括的な言葉として幸福を使用しています。職場にふさ

わしい種類の幸福には、幅広いポジティブな感情を得られることが含まれます。」博士は、このような感情として、希望、楽観、自信、感謝、刺激、畏敬などを挙げています。

マークス氏は、職場の幸福が3つのポジティブな感情に集約されると語っています。

- **熱意** — 熱意は、人が何かを創造したり、チャンスをつかんだりするのを助ける集中力の高い状態です。自分だけでなく他人を動かす方法でもあります。
- **関心** — 関心とは、エネルギーを集中させることと理解できます。これは、短期的には困難でも、中期的、長期的に利点のあるタスクに取り組むのを助けます。
- **満足** — 満足とは、過去を振り返る、エネルギーの低い感情です。何かを達成したときの満足感を考えてください。満足は、何がうまくいったのか、同様の成功をどうすれば反復できるのかを振り返るのを助けます。



幸福とは、1日中、常に楽しい気分であることを意味しません。誰でも、1日あるいは1週間の仕事に気分の浮き沈みがあることを認識しています。担当のプロジェクトがなかなか進まずに苛立つことがあっても、その不満が比較的短期間であれば、やはり非常に幸福だと感じる場合があります。

つまり、幸福は単なる気分ではありません。深い満足感であり、良い仕事をした、同僚を助けた、仕事で認められたなどの日常的な出来事で生じるものです。

## チームでの 取り組み

従業員は、職場で満足することが共同責任であると認識しています。職場の幸福が自分だけの責任だと感じている従業員は19%しかいません。すべて上司にかかっていると考えているのは6%です。





---

幸せな  
従業員を持つ  
メリット

---







## 幸せな従業員を持つ メリット

企業は、従業員の幸福や満足と、企業収益のいずれかを選択する必要はありません。実は両立できるからです。幸せな従業員は、事業の成功の必須要素です。

従業員の幸福に力を注ぐことが、なぜ企業の役に立つのでしょうか？

### 幸せな従業員は、回復が早く、忠実

幸せな従業員は同じ企業に長くとどまります。離職者が少なければ組織的な知識が蓄えられ、採用と研修にかかる時間とお金が少なくて済みます。マークス氏いわく、「今の仕事を楽しんでいるのに、他の仕事を探すでしょうか？」

また、幸せな従業員は、最も雄弁で説得力のある企業のアドボケートです。



幸せな従業員が企業の業績を向上させることをご説明します。





従業員の幸福と健康がつながることをご説明します。

幸せな従業員は、社内に楽観主義と善意を広げるだけでなく、外部にも良い印象を与え、一般に良い顧客サービスを提供します。自社に対する強い支持が評判を高め、採用を促進することもあります。

#### 幸せな従業員は良い仕事をする

幸福が、個人レベルでもチームレベルでも仕事の質と量にプラスの影響を与えることは、多くの研究で実証されています。

以下はその例です。

- Horizons Workforce Consultingの調査によれば、幸せな従業員の3分の2は、常に仕事に手間を惜しみません<sup>1</sup>。
- 『Journal of Applied Psychology』に発表された研究は、職場での満足度の高い従業員は、低い従業員に比べ、運営業務に志願したり、他人を助けたりすることが多く、協力的であることを示しています<sup>2</sup>。
- Gallupは、仕事に積極的な従業員は、そうでない従業員より、生産性が21%高いことを明らかにしました<sup>3</sup>。

マークス氏は次のように語っています。「幸せな人は、仕事によく関心を持ち、注ぐ労力も大きくなります。また、うまくいっていないことにも早く気がつき、マイナスの結果を防ぐ行動を取ります。

幸せな従業員は革新性や創造性も優れています。熱意や関心といったポジティブな感情が、彼らの思考や意識を広げ、新しい経路や方法を模索する傾向を強めるためです。

#### 幸せな従業員は健康

ストレスは、免疫系だけでなく企業も弱らせます。燃え尽き症候群や慢性的な不満を抱えている従業員は、病気や欠勤も多くなります。

1. Horizons Workforce Consulting, 「Employees' Personal Lives Are Critical to Business Success (事業の成功には従業員の私生活が重要)」, 2012年6月27日、<http://www.brighthorizons.com/about-us/press-releases/employees-personal-lives-are-critical-to-business-success/>

2. Seth Kaplan, Jill C. Bradley-Geist, Joseph Nicholas Luchman, Douglas Haynes, 「On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation (職務能力に与える正と負の感情の役割: メタ分析調査)」, Journal of Applied Psychology, Vol 94(1), 2009年9月

3. Gallup, 「State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide (世界の職場の状態: 世界のビジネスリーダーのための従業員のエンゲージメントに関する見解)」, 2013年



## ポジティブな感情の科学

ストレスや燃え尽き症候群は職場での業績を下げ、逆に幸福は高めます。

しかし、なぜでしょう？

クリスティン・カーター博士は、ポジティブな感情を多く体験する従業員には、幸せでない従業員にはない重要なリソースがあると言います。「革新性、創造性、共感に必要な脳の部分にアクセスしやすいからです。それに社会的知性が非常に高まるため、チーム環境で高い力を発揮します。」

博士はさらに続けます。「直属の部下に能力を振るってほしいマネージャーは、部下にストレスをかけてはいけないことを認識する必要があります。ストレス反応を打ち消すには、ポジティブな感情を誘導することです。」



## 長期的な幸福

18～34歳のプロフェッショナルは、職場で最も幸福であり、最もストレスを感じていません。35～54歳のプロフェッショナルは最も幸福でなく、最もストレスを感じています。また、18～34歳と同様、仕事に最も関心を抱いていません。年齢とともに事態は好転するらしく、55歳以上の従業員は最も仕事への関心が高く、幸福度も2番目に高くなります。55歳以上は35～54歳よりストレスも下がっています。





---

# 従業員の幸福度に 影響する6つの要因

---

幸福が個人的な体験であることは明らかです。ニーズ、目標、好み、個性が同じ従業員は2人といません。しかし、従業員の幸福に直接影響を与える普遍的な要因はあります。そのような要因を理解し、それに応じた方法で統率することは、従業員のエンゲージメントを高めるだけでなく、チームの仕事の質を高め、人材の採用と定着を大幅に容易にします。

**仕事に対する満足度を高める6つの主な要因をご覧ください。**







## 職務と企業に適した人材を採用する

従業員を幸せにする環境づくりは、採用の前から始まります。職場の雰囲気合った人材を雇用すれば、短期間で馴染み、早く成果を上げるようになるでしょう。

逆に相性が悪ければ、チーム全体の士気を下げてしまいます。代わりの人材を探し、その人材も合わなければ、同じ問題を繰り返すこととなります。

### 何のために雇用されているのかを伝える

良い相性とは、スキルと性格の両方について言えます。ロバートハーフとHappiness Worksの調査で、ウェルネス/ヘルスケアおよびマーケティング/クリエイティブのプロフェッショナルが、最も自分のスキルと経験が職務ニーズに合っていると回答しました。逆に、財務とホスピタリティのプロフェッショナルが、最も自分が職務に合わないと感じています。

採用時に役割と企業文化を詳細に説明することは、スキル不一致の問題を防ぐ上で役立ちます。空いているのはどのようなポストなのか、有望な候補に明確に伝え、期待を設定すれば、彼らが仕事を始めてから驚いたり、手応えがないと感じたり、失望したりするリスクは大きく減ります。

デイビッド・ジョーンズは次のように語っています。「詳細な求人広告の作成から、面接、スキルテスト、紹介状の裏取り、社内のさまざまな人に会う機会づくりまで、各段階でディリジェンスを実行するプロセスが、従業員と雇用主の両方の幸せの基盤となります。」

### 採用のソフト面

新入社員が熱心に仕事をし、長く留まるようにするには、仕事に心から関心を持っているかどうかを判断することが重要です。ロバートハーフとHappiness Worksの調査によれば、55歳以上の従業員が最も仕事に関心を持っています。理由の1つとして、若い従業員は、自分がどんな仕事が好きなのかまだ模索しているからかもしれません。本当に楽しいと思う仕事を見つけるには、長年かかって、さまざまな役職を経験する必要があります。

## 適性

そもそも職場に合った人材を採用することが重要ですが、適合した状態を維持することも同様に重要です。従業員の「再採用」と考えてください。

ジョーンズは次のように語っています。「キャリア目標は永久不変ではありません。定期的に従業員と話し合い、目標に変化がないか確認するとともに、目標達成を助ける方法を検討してください。建設的な意見を述べ、関心を示すことで、従業員は幸せを感じ、より生産的になり、高く評価されるようになります。」

ときどきは、一歩下がって、チーム全体の適性を考えましょう。直属の部下に、彼らと企業との関係について尋ねてみてください。今の役職にまだやりがいを感じていますか？仕事の何が一番楽しいと思っていますか？自分のスキルが十分に活用されていると感じていますか？

従業員の「再採用」を1人で抱える必要はありません。年配のスタッフにも手伝ってもらいましょう。勤続年数の長いプロフェッショナルは、学習能力は衰えるものの、自分のスキルが役職のニーズにぴったり合っていると感じています。

## 離職のリスク

1年以内に辞める可能性が最も高いのは、自分と雇用主の相性が悪く感じた従業員です。その次は、勤めている企業に誇りを持たない従業員です。

## 1人が全員に悪影響を与える

チームに新メンバーが必要なら、採用プロセスに深く関与することをお勧めします。新入りの仕事や同僚を一番よく理解しているのはあなただからです。

相性を判断するため、面接では特に対人能力に注意を払ってください。

応募書類では完璧でも、ソフトスキルに欠ける人材は、職場に幸福をもたらしてくれません。気持ちは伝染します。腐ったリンゴが1個あれば周囲のリンゴも悪くなります。

マークス氏は次のように語っています。「誰でも、頭が良くてイヤな奴と接した経験があるでしょう。有能でも周囲の人間を苛立たせる人材は、チームにプラスよりマイナスになる可能性が高いと言えます。」





## 2.



## エンパワーメントの感覚

従業員に意思決定の権限を与えたり、上司からの指示を最小限にとどめたりすることは、多くの意味で従業員の幸福度を高めます。

- エンパワーメントにより、従業員はキャリアアップしたり、企業にさらに有意義な貢献をしたりするための重要なスキルを磨きます。
- また、自分で意思決定を下すため、仕事に対する関心も強まります。
- 上司の手綱が緩むことで、部下は自分たちでも正しい決断ができることを悟り、自信を深めます。
- 権限を与えられた従業員は、現状に疑問を提示し、新しいアイデアを出すことに積極的になります。リストラなど、大規模な組織改革や現状を覆す変化があっても、このような従業員はくじけません。

残念なことに、多くの企業はこのような利点を見逃しています。

今回の調査によれば、かなりの従業員が、自分の仕事に関する重要な決定を左右できないと感じています。調査参加者の23%は自分の仕事にほとんど、またはまったく影響力がない、27%は創造性を発揮する機会がほとんど、またはまったくないと回答しています。

新規採用者や若手スタッフがやる気と関心を失わないようにするには、彼らの意見やアイデアを定期的に聞くことです。そのように努力すれ

ば、従業員が大切にされていると感じるだけでなく、新しい見解や新鮮なソリューションが見つかる可能性も高くなります。

### マイクロマネジメントよりサポートを

上司の中には、自分の責任の重さを考え、プロジェクトの大小を問わず、自分の手で管理しないではられない人がいます。しかし、これにはマイナス面があります。従業員は成長のチャンスを奪われ、上司は大局的な事業目標に集中できません。

ジョーンズは、エンパワーメントにバランスが必要だと語ります。「従業員が賢く戦略的なリスクを負うことで問題解決スキルを高めるよう奨励し、新しい創造的なアイデアを出す機会を与える企業文化を作ってください。しかし、彼らが独りで苦悩しないよう、いつでもサポートと指導を与えることも伝える必要があります。」

マークス氏は、自主性と自由が人間の基本的ニーズだと指摘しています。「自分で決断を下せるという感覚は人間にとって非常に重要です。従業員が自分なりの方法で仕事をするのを尊重し、斬新なアイデアを提案したときは称賛してください。」

## 影響力の問題

影響力は、多くの部門の従業員が満足していない分野です。以下を考えてください。

- 仕事に対して影響力を持っていると感じる男性が53%に対し、女性はわずか45%です。
- 55歳以上の従業員もこの分野では振るわず、重要な決定に影響力があると回答したのは45%でした。
- 重要な決定に口を出せると感じている営業/カスタマーサービス担当者は35%です。

大企業のほうが声が聞かれにくいのも、おそらく不思議ではないでしょう。従業員10,000人以上の企業で影響力があると回答したのは、わずか36%でした。

### 賢いリスクに報いることで、賢いリスクを負う

複数の著書があり、生産性、創造性、仕事への情熱、リーダーシップについての講演も多いトッド・ヘンリー氏は、次のように語っています。「創造的なリスクに口では賛成しているのに、従業員が思い切ったことをしようとするにあわてて引き戻す上司もいます。言葉と行動の食い違いは、不協和と不満を生みます。自分が望むと言ったことには報酬を与えてください。誰かが戦略的に何かを試してうまくいかない場合は、失敗を通じて得た教訓を明確にし、リスクを称えましょう。」

上司の間違いの1つは、チーム全員に創造力を発揮する機会を与えないことです。調査したマーケティング/クリエイティブのプロフェッショナルの71%は、仕事で頻繁に創造性を発揮していると回答しています。しかし彼らは例外的です。会計スタッフでは37%、事務スタッフでは36%にとどまります。

新しいアイデアやアプローチを出し合うときは、創造力を使う部門だけでなく全従業員を参加させることをお勧めします。革新的なアイデアは、どんな部門の誰からでも生まれます。







3.

## 評価されていると感じる

忠実に働いてもらうために大金をはたく必要はありません。ポジティブな職場環境をつくれれば、一般に従業員は幸せになります。彼らの熱心な働きに感謝しているという気持ちを示せば良いのです。仕事がうまくいったときに心から「ありがとう」と言うことは、多くの人が考えるより、従業員のやる気を高めます。実は、最も評価されていると感じているのは、マーケティングとテクノロジー分野のプロフェッショナルです。

カーター氏は次のように語っています。「感謝することでポジティブな感情を与えるのは簡単ですが、非常に強力です。このことは科学的に明らかです。人が部下や上司に評価されていると感じたときに、どれだけ高い能力を発揮するかは、多くの研究論文で実証されています。」

### 有効な誉め言葉の要素

感謝を表現する際には、誠実さ、具体性、タイミングが極めて重要です。従業員への誉め言葉が曖昧（「君はよく働くね」）だったり、タイミングが遅かったり（「先日はよくやったね」）すると、逆効果にもなりかねません。

カーター氏は次のように語っています。「上司にとって重要なことは、感謝を表現すること、そして従業員の特定の働きに対して具体的に褒めることです。それによって従業員は自分が見られている、あるいは評価されていると感じます。」

ただし、行き過ぎには注意してください。小さな成果をいちいち褒めていると、効果はすぐに薄れてしまいます。また、チーム全員が頻繁にあなたの評価を聞きたがっていることを忘れてはなりません。フィードバックは、仕事と職場に慣れつつある経験の浅い従業員に向きがちです。18～34歳の53%が建設的なフィードバックを受け取っていると回答したのに対し、55歳以上では42%でした。

### 上司のムードが伝染する

Happiness Worksのマークス氏は、リーダーが常に自分が従業員の感情に影響を与えていることを意識する必要があると語っています。「上司に1つ嫌なことを言われれば、数日、あるいは数週間もやる気を失うことがあります。上司が何か良いことを言えば、ポジティブな感情が高まり、かなりの間、自信を持つことができます。」

マークス氏は続けます。「私たちは悪い点はすぐ指摘しますが、順調なときも伝える必要があります。上司は、部下の間違った行動ではなく良い行動に注目するよう心がけるべきです。このようなポジティブな瞬間は非常に重要であり、心に残ります。信じられないかもしれませんが、優しい言葉は従業員にとってボーナスより効果があります。」

## ダニエル・ピンク氏が幸福について語る

文筆家のダニエル・ピンク氏は、自分、あるいは他人の長所を引き出す方法を心得ています。彼に、幸せな従業員の共通点、マイクロマネジメントの危険性、チームの幸福度を高めるために上司に今すぐできることを尋ねました。

職場で極めて幸せな人に共通点はありますか？

ダニエル・ピンク氏：人によって異なりますが、以下の点が挙げられます。

- いつ、どのように、誰とやるかなど、仕事に何らかの決定権を持っている。
- 気が合って信頼できる同僚がいる。
- 自分のやっていることが世界の役に立つと感じている。
- 意義ある仕事を先へ進めることができる。

多くの人について、自主性と自己主導性が幸福や仕事に対する満足度と密接に関連している理由は何ですか？

ピンク氏：たとえば、その逆を考えてみましょう。自己主導性の逆は支配です。支配に対する人間の反応は2つしかありません。服従か反抗です。いずれも満足にはつながりません。人間が意欲を持つ唯一の方法は、仕事に対して、たとえ全面的でなくても、いくらかの主権を持つことです。

従業員を幸せにするために、上司に簡単にできることは何ですか？



ピンク氏：1つだけ挙げることはできません。人、状況、目標によって方法は異なるからです。ですから3つ、ご紹介しましょう。

- 週に1回、各チームメンバーと1対1で短いミーティング（5分程度）を行い、仕事が進んでいるか、進んでいないなら何か手伝うことはあるかと尋ねる。
- 週に1回、全従業員に共同作業を呼びかける。通常の業務に邪魔されず、1時間、組織にできる新しいこと、止めるべき馬鹿げたこと、改善が必要なプロセス、より良い運営の方法などを考えてもらう。
- 今週は、特定の仕事をする方法についてチームへの指示を2つ減らし、そもそもその仕事をする理由を2つ伝える。



職場の幸福を重視する企業文化を育む方法をご紹介します。

## 心からの感謝は大きな影響力を持つ

評価されていると感じることは、3番目に大きい幸福の要因です。財務、法務、マーケティング、クリエイティブ分野のプロフェッショナルではトップに挙げられています。



## 4.



## 興味深く、意義ある仕事

大半の人にとって、仕事は単に賃金のためではありません。「汝の愛するものを仕事に選べ、そうすれば生涯一日たりとも働かなくて済むであろう」という孔子の言葉もあります。

自分の仕事に価値があると考えている従業員は、「単なる仕事」と考えている人より2.6倍も幸せに感じる可能性が高くなります。

ジョーンズは次のように語っています。「弊社は人間主導型のビジネスなので、従業員には常に、私たちが良い就職先を見つけることで人々の生活を好転させるのだと話しています。このビジョンを通じて、従業員に目的感を持たせ、誰もが何らかの形で貢献できるようにしています。」

### ビジョンの共有

文筆家のトッド・ヘンリー氏は次のように語っています。「幸せな従業員は、自分の仕事がなぜ重要であり、全体的な目標にどう関連しているのかを理解しています。この関連がないと、仕事を辞めたり、やる気を失ったりすることが増えます。仕事が強い1本の線につながっている従業員は、困難な時期でも、幸福、満足、意欲を感じる傾向にあります。」

世界どこでも、幸福の4番目の要因は達成感、そして誇り、公正かつ敬意を持って待遇されること、評価されることです。

最も達成感の低いのは、10,000人以上の大企業の従業員です。これは意外ではありません。企業のビジョン、そしてその達成に向けた各従業員の役割を、大企業の一人ひとりに伝えるのは難しい場合があります。そのようなことを従業員が理解しているだろうと、上司が仮定するのは不可能だと思ってください。複数の経路を通じたコミュニケーションが重要です。

## 幸せのフロー

「フロー」とは、何かに完全にのめり込んでいるときの高い集中力と幸福感を意味します。フローの名付け親である心理学者のミハイ・チクセントミハイ氏によれば、この状態では、自分のスキルを使ってプロジェクトを遂行したり問題を解決したりすることに完全に没頭し、時間を忘れます。つまり「ゾーン」に入るのです。

グレーターグッド科学センターのクリスティン・カーター博士は、邪魔されずに集中して仕事をする機会を従業員に与えるよう、上司が協力すべきだと語っています。「プロジェクトにのめり込み、最大限の力を発揮すれば、本当に大きな充実感が得られ、有意義な体験ができます。しかし、今のほとんどの職場ではそれが困難です。従業員は、電話、メール、インスタントメッセージでいつでも連絡が取れ、誰かがデスクに寄れば対応することが求められます。ほとんどの人の脳は、集中することが許されると思っていません。従業員が仕事に没頭できるようにするには、上司の期待をリセットする必要があります。」



## 誇りが重要

組織に対する誇りは、世界中の従業員にとって強い幸福感の源です。男性および年齢層別の集計では、誇りがトップに挙げられています。簡単に言えば、従業員にとって自分が働く企業が良いと感じることは非常に重要なのです。

その上、自社に誇りを感じる従業員は、感じない従業員より2.8倍も仕事を楽しく感じます。





## 5.

# 公正の感覚

公正は従業員にとって非常に重要です。事実だろうと思ひ込みだろうと、不公正な待遇が1回あっただけで、幸せで満足した従業員が、自社に対して皮肉で懐疑的になることすら少なくありません。

公正と敬意は、男性にとっては2番目ですが、女性にとっては最大の幸福決定要因です。しかし、ロバートハーフとHappiness Worksの調査によれば、賃金が公正だと感じている男性が54%なのに対し、女性はわずか49%です。

職務別に見ると、仕事で最も公正かつ敬意ある待遇を受けていると感じているのは、マーケティング/クリエイティブ担当者です。また、テクノロジープロフェッショナルは、自分の仕事に対して正当な賃金を受け取っていると感じています。

### 公正の意味とは？

職場をより公正にするために、上司は何をすれば良いのでしょうか？ 複数のシンプルな対策が有意義な影響を与えます。

- まず、意思決定をなるべく透明にすることです。給与、昇進、プロジェクトに関する方針は明確にしましょう。チーム全員が、新しい肩書や昇給を得るために何をすれば良いか知っているべきです。
- 従業員が不公平だと感じたときには、上司に言う機会を与えてください。話を聞いてもらい、自分の懸念が考慮されているとわかっているれば安心する場合も少なくありません。

公正さに関して言えば、ちょっとした不公正でもえこひいきの兆候と見られる恐れがあります。話を途中で遮られた従業員は、なぜ他の人の意見なら中断せずに聞くのだろうと思うかもしれません。上司のミスで重要な会議に呼ばれなかったチームメンバーは、自分のアイデアが他のメンバーのアイデアより軽視されていると感じるでしょう。

### 公正が最も重要な状況

報酬に関して、公正感には特に重要です。どの従業員も、同じ仕事をしている他の人に比べて、自分の賃金が公正だと感じるのが重要です。

雇用者が、同じ地域または業種の他の企業と同等または上回る報酬を提供する必要があるのはこのためです。ジョーンズは次のように語っています。「実務技能とソフトスキルの両方をバランス良く兼ね備えたプロフェッショナルに対する需要は上がり続け、供給は不足しています。雇用主は、常に給与を基準と比較し、競争力のある報酬を提示しているかどうかを確認する必要があります。相場を知ることは、優秀な人材を採用し、つなぎ留める上で非常に重要です。特に、魅力的な報酬や待遇が従業員の幸福度と仕事への関心を高める売り手市場ではなおさらです。

どうすれば給与が相場に見合っていることがわかるでしょうか？ [ロバートハーフの給与ガイド](#)など業界資料に目を通し、業界に特化した人材紹介コンサルタントと連絡を取り、従業員が給与や待遇に満足しているかどうかのコミュニケーションを取ることです。

## ワークライフバランスの メリット



仕事と私生活のバランスを取ることは、一般的な課題です。多くの従業員は、膨大な仕事をこなしながら、差し迫った個人的な問題もやりくりしています。これは、スタッフにストレスをかけ、消耗させる難しい技です。

今回の調査で、テクノロジープロフェッショナルはワークライフバランスのレベルが最も高く、71%がこの面で仕事に満足しています。法務、財務、金融サービス、会計分野のプロフェッショナルは非常に低く、各分野でワークライフバランスに満足しているのは回答者のわずか65%です。おそらく彼らの不満の1つの原因は、これ

らの分野の作業に伝統的に長い時間がかかることでしょう。上司は、可能なときに、特に忙しくない時期にワークライフバランスのオプションを活用するよう、従業員に呼びかける必要があります。

共感を示し、サポートすることも非常に効果的です。マークス氏は次のように語っています。「従業員に仕事以外の生活があることを尊重すれば、彼らもあなたをさらに尊敬し、忠実になるでしょう。ワークライフバランスが悪くても、従業員が仕事を愛することはありえます。しかし、家庭で問題が生じれば、やがて荒み、疲弊し、会社を去ることになるでしょう。ワークライフバランスをサポートすることは、組織にとってのリスク管理であると同時に、とにかく正しいことです。」

手本を示すことも重要です。従業員はリーダーからのサインに従います。ですから、健全なワークライフバランスを維持して良いということを示してください。まともな時間にオフィスを後にし、夜遅くまでメールに返信したい気持ちを抑えます。

年次休暇を取り、休暇中はコンピューター類から離れましょう。病気のときは仕事を休んでください。適切な境界を設定し、自分のオフタイムを守れば、従業員も做うことは間違いありません。

## 尊重されていると 感じる必要性を 尊重

職場で公正に扱われ、尊重されていると感じることは、世界的に2番目に重要な幸福の要素です。

自分がほとんど、またはまったく尊重されていないと感じている従業員の22%は、おそらく1年以内に仕事を辞めます。公正に扱われ、尊重されていると感じている従業員なら、わずか7%です。





## 6.

# ポジティブな職場の人間関係

職場の仲間意識は、従業員同士のコミュニケーション、協力、協調を促進します。団結は大きな革新にもつながります。

従業員は全般的に、職場に良い人間関係があると回答しています。この分野で強い不満を訴えた回答者はいません。

これは雇用主にとって朗報です。職場の人間関係が良い従業員は、同僚と仲の悪い従業員より2.6倍も職場で幸福を感じる可能性が高いからです。

### 組織の接着剤

健全で協力的な職場関係を維持することは、従業員にとって幸福の重要な源です。仕事のストレスと負荷を管理する上でも役立ちます。

マークス氏は次のように語っています。「良い人間関係は組織の接着剤です。上司にとって、人間関係を促進することには単なるビジネスニーズ以上の理由があります。従業員が職場に友達を持てば、幅広く幸福度を高めるからです。」

上司は、従業員が同僚との絆を作り、強化する機会を作ることで、ポジティブな職場文化を促進すると良いでしょう。他のチームも考慮に入れてください。

現代の職場では、他の部門と協力しなければならないこともよくあります。今回の調査では、チーム間の関係について、55歳以上の従業員の幸福度が最高でした。若い従業員が組織全体の中で人間関係を構築できるよう、ベテランのサポートを活用しましょう。

### 上司の影響を過小評価しない

Happiness for HumanKINDの設立者であるエイミー・コジェット博士は、リーダーの立場にある人が、単に他人に促進するだけでなく、自身で本格的にポジティブな状態を体現すべきだと語っています。研究では、幸福は3段階離れた人にまで影響を与えることが実証されています。コジェット博士は次のような例を挙げています。「上司がポジティブな状態を体現すれば、その影響はチーム、取引先、さらには取引先の顧客にまで伝わります。」

博士は、思いやりのある、人間中心の管理方針を採用する必要性についても指摘しています。「幸福を企業文化にしたいのであれば、リーダーがその理念を体現することが必須です。」

「人間関係は仕事を良くも悪くもします。企業にとどまる、または辞めるナンバーワンの理由は、同僚との関係です。」





職場の良好な人間関係が高い満足度、革新、協力につながることを解説します。

## 元気なチーム!

ロバートハーフとHappiness Worksの調査結果:

86%: 自分のチーム内の人間関係が良い

70%: 組織内のチームが全般的によく協力している

62%: 職場に良い友達がいる



---

# 結論

---





## 結論

従業員の幸せは企業の成功にとって重要ですか？ はい。

どこの職場でも幸福度を高められる方法がありますか？ いいえ。人の幸福に影響を与える要素は非常に多いため、どこでも通用することは保証できません。

しかし、満足度とエンゲージメントが企業の成功に重要な役割を果たすことを理解し、それらをもつよう方針を変えようとするのは、すばらしい第一歩です。努力は必ず報われます。生産性、採用、定着など、おそらく複数の面で効果が現れるでしょう。

結論として、職場の幸福は、従業員と組織の長期的な健全性を大幅に左右します。そして最も重要なのは、あなたにそれを決める力があるということです。

幸運をお祈りします。



---

# 謝辞

ロバートハーフは、本レポートにご尽力くださった以下の方々に感謝申し上げます。  
貴重な専門知識、理解、意見をありがとうございました。

特に、Happiness Worksのニック・マークス氏、サアマー・アブダラー氏、チーム全員に感謝申し上げます。マークス氏は、職場の幸福に関して世界の専門家であり、この分野におけるロバートハーフの調査を導いてくださいました。キャリアと企業の繁栄にとって、満足度とエンゲージメントが重要であることは以前からわかっていました。マークス氏とアブダラー氏は、その影響を定量化し、さまざまな従業員のグループの幸福を左右する独特の要因を掘り下げる取り組みを助けてくださいました

## クリスティン・カーター博士

社会学者、カリフォルニア大学バークレー校  
グレートグッド科学センター上級研究員  
[christinecarter.com](http://christinecarter.com)

## エイミー・コジェット博士

Happiness for HumanKIND 設立者  
[happinessforhumanKIND.com](http://happinessforhumanKIND.com)

## トッド・ヘンリー氏

文筆家  
[accidentalcreative.com](http://accidentalcreative.com)  
[toddhendry.com](http://toddhendry.com)

## ニック・マークス氏

Happiness Works 設立者兼最高経営責任者 (CEO)  
[happinessworks.com](http://happinessworks.com)  
[nicmarks.org](http://nicmarks.org)

## デイビッド・ジョーンズ

ロバートハーフ・アジア太平洋地域担当  
シニアマネージングディレクター  
[roberthalf.jp](http://roberthalf.jp)

## ダニエル・ピンク氏

文筆家  
[danpink.com](http://danpink.com)



## ロバートハーフについて

1948年に設立されたロバートハーフは、専門職に特化した世界初、世界最大の人材紹介会社です。私たちは、楽しく働くことが、唯一の働き方だと考えています。人々が満足できる仕事を見つけ、企業が幸福で生産的なチームを育てるお手伝いをすることが、当社の使命です。

ロバートハーフの人材ネットワークは世界に325以上の拠点をもち、お客様のビジネスに直ちにプラスとなる優秀なプロフェッショナルを何百万人も登録しています。お客様の職場や求人を少し楽しくする方法を [roberthalf.jp](http://roberthalf.jp) でご覧ください。





# Happiness Works について

## Happiness Worksについて

Happiness Worksは、パフォーマンス主導型の組織が従業員の幸福を明確化、評価、管理するための強力な測定ツールを提供します。Happiness Worksの熱意あふれるチームは、企業の有効な意思決定には従業員の経験データが必須であると考えています。

従業員の幸福を基本的な業績目標と考える組織は、常に大きな革新と長期的に優れた財務業績を実現します。設立者のニック・マークス氏は、持続可能な幸福度を測定する世界初の指標として地球幸福度指数（Happy Planet Index）の考案者として知られています。Happiness Worksは、ロンドンに本社を置き、世界中に進歩的な顧客を増やしています。



## 本調査について

本レポートに引用されるデータは、オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の23,000人以上の従業員を対象としたオンライン調査結果に基づいています。調査は、2016年第3四半期に独立した調査会社が実施しました。参加者は、職場でどれだけ幸福を感じるか、その感情の原因は何かについて30の質問に回答しています。各職務分野を比較するため、参加者は専門的な部門に雇用されている従業員を中心に抽出しました。

調査の対象となった一部の業界/役職はこのレポートに含まれません。

データの分析においては、サンプル抽出後の重み付けにより、各年齢層、性別、教育レベル、職業/役職、職務分野の回答者のバランスを取りました。また、国による重み付けにより、オーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、英国、米国の重み付け後の割合を、8カ国の実際の人口の違いと一致させました。





楽しく働こう。™

roberthalf.jp



© 2017 Robert Half International Inc. An Equal Opportunity Employer.

**rh** Robert Half®

