

## 講演録

### ウエルビーイング経営の本質 データが明かす新たな生き方、組織、そして幸せ

(株)日立製作所 フェロー

(株)ハピネスプラネット 代表取締役 CEO

矢野 和男

皆さん、こんにちは。この場の議論がどんなテーマなのか分からずに来ておりますので、ちょっと頓珍漢なことを言うかもしれません。皆さんの方で、私のやっていることに関連づけて理解していただければ幸いです。今日は「ウエルビーイング」ということに関してお話しさせていただきます。私の自己紹介をさせていただきます。39年前に日立製作所に入りまして、国分寺に中央研究所がありますが、そこに入社しました。その研究所では、皆さんのパソコンや携帯電話の中にも使われている半導体、特にメモリ、記憶装置の原理は、今も私の先輩たちが発明されたものが今でも皆さんに使われています。そういった世界最先端の研究所に入りました。日本の半導体は、世界シェアの50%を持つほど非常に強い勢いがありました。私も先輩たちの肩の上に立って、20年間ほど割と楽しく仕事をしていました。しかし、今から19年前に日立が半導体の事業を止めることになりました。20年で培ってきた人脈や学会でのポジションなど、いろいろなものを一度リセットして新しく何かを始めなければいけないというピンチになりました。「困った」「なぜ、会社はこんな決断をしたのか」という思いもありました。私たちは腕にまだまだ自信がありました。そんな中、バタバタと日本の企業が半導体事業を辞めていきました。今考えると、その判断が良かったのだと思いますが、日立はその先頭を切って辞めたのです。「世界トップの技術力を持っているのに、なぜ辞めたのか」。しかし、そんなことを言っても仕方ないので、一方ではルネサスなどの会社の人に人を送り出す仕事もしました。一方で、自分を含め、半導体しかしたことのない人たちを集めて、何か新しい仕事を始めなければいけないということで、いろいろな議論をしていました。コンピュータというものには、まだ道があります。コンピュータは単に計算する機械から、進歩するにつれて役割も変わってきました。おそらく、ますます小さくなって、コンピュータの役割もどんどん変わっていくだろう。こういうことは容易に想像できました。たまたま半導体をしていた最後の頃に、i

モードが出てきました。いわゆる、携帯が「もしもし、はいはい」の電話機からコンピュータになって、ゲームができ、コンピュータグラフィックが動くようなチップを開発していました。そのように、小さいコンピュータを動かすのが得意だったわけです。このトレンドから見ると、おそらくデータを取ってくるデバイスになるのではないかと。そんなふうに、19年前の私たちは妄想しておりました。そうだとすればコンピュータ自体よりも、コンピュータから出てくるデータの方が大事な時代がいつかやって来るのではないかと。日立の中にはコンピュータに関しての巨大な開発チームがありましたが、このお手伝いに入るといよりは、将来大きく化ける何かに賭けてみたいという思いがありました。ならば、データに賭けてみようということで、データをいかにビジネスに活用するかということ、19年前に始めました。「データ」なんていうことを言い始めて10年近く、全く本流から違う世界を歩まざるを得ませんでした。データがビジネスになるなんてことは、19年前は誰も想像していませんでした。また、誰も理解してくれなかったのが事実です。今から考えると、信じられませんね。そして、やっているうちに、データの活用についてはエキスパートになっていました。ちょうどその頃、ようやく「ビッグデータ」という言葉が出てきており、単にデータを扱うというよりは、日立のいろんなビジネスと合わせてやればいいのか。そのときには我々の経験から言うと人工知能、中でもデータ駆動の人工知能には新しいものが必要になると我々は確信を持ちました。たまたま、私は日立の中で、研究開発戦略の企画をしておりました。これから日立がインフラをやるにしても、金融システムをやるにしても、自動車を作るにも、鉄道を作るにも、発電所を作るにも、すべてデータを中心に考えていく。その背後にはデータを基にした人工知能がやって来るという話をし、そこに私が持っている予算全体を投資する提案を行いました。我々のような研究開発チームには、事業で儲けたお金で次につなげる役割がありますから、いろんな事業体への発表会でこの構想を提案したところ、大ブーイングでした。人工知能は役に立たない技術という認識が一般的な中で当然の反応でした。それから2、3年経つと、本当に人工知能ブームがやってきました。我々はその時点で準備ができていました。日立では、データ関連ビジネスは、現在では約2兆円を超えるようなビジネスに成長しました。この貢献も評価されてフェローとなりました。

今日は、「ウエルビーイング」の話を中心にしたいと思います。我々は、とにかくデータを取ってみようということで、オフィスや工場、配管などのさまざまなデータを取りました。そして、これをなんとか役に立てようと思ったのですが、まず気づいたのはデータというのはゴミです。いくら集めても、ゴミはゴミでしかありません。大量に集めても、直接は役に立ちません。では、どうやったら役立つのか。そこで、いろいろ考えたり、

MIT やハーバードといった海外の研究者たちと共同研究をしたりして、とにかく目的となるデータとセットでないといけないということになりました。ビジネスにとっての大きな目的とは利益ですが、それは企業体というかなり大きなものについていますから、一人ひとりの良さに結びつきません。今日の仕事と一人ひとりを結びつけて、その良さを表すデータをなんとかできないものか、と考えました。それが大きな課題となり、いろいろ調べていたところの数年前、アメリカの心理学界を中心に「ポジティブ心理学」が始まっていたという情報をキャッチしました。それまでアメリカの心理学界では、ノイローゼやうつ病を研究している人が多かったのですが、人の前向きさや幸せを研究していた人も確かにいました。しかし、それはごく一部のひとたちで、バランス的におかしいのではないかと。人を前向きに幸せにするということをもっと研究しなければいけないのではないかと。たまたま我々が始めたころ、人の生産性と幸せがいろいろ関係しているという論文も出てきました。では、それを専攻している先生たちに、一緒に何かできないかとアプローチもしました。私は若いころからピータードラッカーを読むのが好きでして、「20世紀最大の偉業は肉体労働における生産性を50倍上げたことだ」、「21世紀に期待される最大の偉業は知識労働における生産性を同様に上げることだ」という言葉がありました。生産性を上げるということに関しては、20世紀も21世紀も変わらず極めて中心的なテーマです。ところが、その上げ方は20世紀と21世紀で全く違うと、ドラッカーが断言しているのです。私は研究所で知識労働を20年もやっていたので、生産性をよくするように鍛えられていたつもりでした。しかし、ドラッカーは「そうではない」と言っていました。21世紀の生産性の上げ方があるのです。我々は、意外に人に関するデータはないと実感していました。一見すると、直接接して理解しているつもりになっていますが、データを使い、物理学的な対象を理解するような精度や解像度で、人や組織を理解できるのであれば大きな可能性があると思いました。それ以来19年くらい、試行錯誤を繰り返した結果、割といろんなパーツが揃ってきたように感じ、全体感も分かってきました。ということで、2年前に「ハピネスプラネット」という会社を作りました。私が代表となり、日立と他の2社の支援を得て、データを世の中に活用していくことをやっております。今日はそのお話をさせていただきます。19年前にそういったことを始めて、いろんな人と共同研究をして仕事はわりと前進していましたが、周りはだれもビジネスになるとは思っていませんでした。すると、いろんなところで陰口や揶揄する声が聞こえてくるようになりました。「矢野さんって、昔はいい技術者だったのに、今は新興宗教みたいなことをやっている」というふうな。「幸せイコール新興宗教」という連想ゲームが、皆さんの中に染み込んでいることを改めて認識しました。これはいいぞ、と思いました。といたしますのも、半導体につ

いては後にも残っている仕事はいくつかありますが、始めたときはだいたい陰口や揶揄する言葉が言われたものほど、のちに良い仕事になってます。ですから、これは良い仕事かもしれないと思い、ますます意を強くして19年間この仕事をしてきました。

このウェルビーイングを語る上で、避けて通れないのが「変化」ということだと思います。ドラッカーが50年以上も前に、「我々は未来について知っていることは二つしかない。未来はそもそも知り得ないし、今日存在するものとも違う。予測するものとも違う。」と言っています。こういうことは、意外と実務の経営の中では真正面から受け止められていません。すでに知っていることを適用したり活用したりすることは、当然できなければいけません。しかし、毎日、一人ひとりの中でもそれを超えることが起きています。それを正面から受け止めることができているですか。私は、日立というきちんとした会社に39年間もいます。「計画を作ってPDCAを回しなさい」とか、「業務は標準化して横展開しなさい」、「うまくいかなかったことがあればチェックリストを作ったりレビューしたりして、繰り返さないようにしましょう」、「そういったことが一人ひとりできるように、また属人的にならないように仕組みでできるようになりましょう」。そういったことを私も教えられてきましたし、部下にも言ってきました。しかし、よく見てみてください。これは全て、すでに知っていることを活用していく仕組みなのです。でも、これを超えることもますます起きています。そして、変化はますます加速しています。テクノロジーというのは単に便利なものを生み出すのではなく、テクノロジーは、技術の進歩のスピードを上げています。この結果が今経験している変化なのです。皆さんの周りでは、すでに知っていることを超えることがどんどん起こっています。昨日の仕組み通りにやっても、それに気づかずに昨日のままに仕事をした気になってはいないだろうか。所詮、未来は予測不能なので、データや情報をいくら集めても分かりません。しかし、状況は常に予測不能に変化するので、状況に合わせて柔軟に機動力をもって変えていける組織にしなければいけません。既知を活用する仕組みだけをやっていたら、変化を無視する甘い組織になります。変化に適応する仕組みだけをやっていたら、行き当たりばったりになります。これは、「両方が必要である」という解以外にありません。これは、決して楽ではありませんが、この決して楽ではないことに真正面から向き合っていく、という自律的で前向きな人でなければいけません。そして、こういう人がいなければDXやAIといってもデータをいくら集めても本当に解きたい問題に向き合っていけません。これは人が成長するということを求めています。人は大人になっても死ぬまでいくらでも成長できます。30年くらい前までは、身長伸びが止まるのと同じように、人間の成長はあるところで止まって、あとはできたものを活用するだけであるという見方がされてきました。この30～40年の間に見方がガラッ

と変わり、人間は死ぬまで成長しうると言われるようになりました。職場に入って新しいことを始めると、周りに合わせて仕事ができるようになることからスタートします。しかし、経験を積むと、自分の見方というものができています。自分の持っている優先順位や良いものと悪いものの判断、取るべきものと捨てるべきものの判断が、自分の見方やレンズで決められるようになります。しかし、その人が経験で培ってきたレンズは、世の中にある無限に多様性があるレンズの一つです。自分が持っているレンズ自身を疑っていく、あるいは自分のレンズを自ら変えることができる。そういうメタ認知力を持っている人へと発達しなければいけません。またそういう人間を作らなければいけません。私は、日本の現場主義や現物を大事にするところは、良いところだと思っています。実証研究で、人間としての成長は仕事のパフォーマンスにも直結するということが分かっています。こういう物事を多角的に柔軟に、自分のレンズすら疑い自己革新できる人を、日本は増やしていかなければいけません。これと、今日のテーマである「ウエルビーイング」とは非常に関係しています。

「幸せ」は、いろんな意味で使われている言葉です。幸せになる手段というのは、人それぞれで無限に多様性があります。多様な文化、時代によっても違います。社会のあらゆる仕事は、幸せのための手段というふうにつまみ寄せられます。しかし、その結果、我々の体内に生じることは、血液や血管、ホルモン、呼吸数といったさまざまところに、我々の意思とは関係なく反応が起こります。これは物理的な実態であり、我々が進化の過程で身につけてきたことです。ウクライナ人もロシア人も、日本人も全く同じ反応経路を持っています。Stingの曲に、“We share the same biology, regardless of ideology.”という歌詞の、有名な『Russians』があります。生物学的には人類は皆共通です。何が言いたいのかというと、「幸せ」という言葉を、曖昧で人それぞれと考え、そこで思考停止している人が多いのですが、そうではなく、これは物理的な実在であるということです。この講演を聞いている間も、皆さんの体内で起きているバイオケミカルな現象です。これは当然、仕事や人生に大変重要な役割を果たしています。ポジティブサイコロジーが始まって、いろんな知見が分かってきました。我々の素朴な常識が、実は違っていたということがいくつか起こっています。「仕事をしたら幸せになれる」、「健康だったら幸せになれる」と思っている人は多いです。実はそういう因果関係はとても弱かったのです。むしろ逆の因果関係が強かったのです。「幸せなら仕事がうまくいく」「幸せなら病気にならないし、なっても早く治る」ということなのです。幸せな人たちは営業の受注率が平均で30%ほど高く、創造性は3倍くらい高く、離職率は半分に下がります。幸せな人が多い会社とそうでない会社では、一株当たりの利益が18%も違います。この20年の間に、こういったエビデンスベー

スの報告が大量にされてきました。しかし、多くのビジネスパーソンから言うと、「幸せ」という言葉と、日々の競争やノルマ、予算などの間には相当のギャップを感じているわけです。どうしてでしょうか。「幸せ」を楽で緩い状態だと思っはいませんか？それは違っています。幸せというのは、前向きな状態です。前向きな精神エネルギーを持っている状態です。不幸せというのは、後ろ向きの状態です。同じ人がでも前向きな精神状態を持っているか、後ろ向きの精神状態を持っているかによって、営業の受注率や離職率が違うというのは、何の不思議もありません。不思議なのは、「幸せ」を楽で緩い状態だと決めつけていたということなのです。そうは言っても、前向きか後ろ向きかは、性格のように変えられないのではないかと考えている人は多いです。それも違います。これもエビデンスベースで出てきておりまして、車の運転が誰でも練習すれば身につけられるように、「幸せ」は誰でも身につけて高められる一種のスキルです。ですから、後ろ向きの人は「練習していない人」または「練習不足な人」なのです。車の運転もピアノを弾くのも、練習せずにできる人はどこにもいません。「前向きさ」も練習をしなければ身につかないものですし、練習すれば誰にでも身につくものです。ただ、社会や会社を動かすために使ってきた命令や指示と、この「前向きさ」という意味での幸せとは相性が悪いのです。「前向きになれ」とか「幸せになれ」とか言われてなるような状態は、幸せではないということです。自ら生み出さなければいけません。さらにテクノロジーですが、21世紀に多くの場合、オートメーションしたり機械化したりして人を楽にするという方向に大いに活用されてきました。それはそれで意味はあったのですが、これまで人を前向きにするという発想で使われてきませんでした。しかし、我々の身近に24時間常にスマホがあり、アップルウォッチがあるというのは、むしろ人を前向きにするところにインパクトがあります。

「ハピネス」とか「ウエルビーイング」とか、いろいろ言葉はあります。これはリチャード・レイヤード先生の有名な著書ですが、「ハピネス」と「ウエルビーイング」はほとんど同じように区別なく使われています。ただ、日本人が「幸せ」と「幸福」という言葉を、少し馴染みやすい文脈やちょっと堅い文脈で使い分けるのと同じように、英米人もちょっと堅い文脈では「ウエルビーイング」と言うなど、「ウエルビーイング」は、公式文書や論文などで使う堅い言葉です。従来であれば、「幸せ」という言葉を使わない役所や会社のディスクロージャーなどの公式の場では使う時には堅めウエルビーイングという言葉の方が似合っているからです。昨年、政府の骨太の方針の中にウエルビーイングという言葉が入りました。最近では、グーグルのいろんなツールを使うと、世の中の書籍にどんな言葉が使われているのか手軽に調べることができます。1960年より前には、「経済成長」はあまり使われていませんでした。それが、1960年ごろから出てきて、そこから2000年当

りまで伸びていました。ところが、2000年からは下がってきています。しかし、世の中の潮目が変わったように、まさに「ハピネス」あるいは「ウエルビーイング」という言葉がよく使われるようになっていきます。20世紀から21世紀にかけて、ドラッカーが言う肉体労働から知識労働へ変わったのと同じようなタイミングで、世の中自体がかなり変わってきています。日本人は、まだ20世紀や昭和のころの頭のままでいるのではありませんか？

私は半導体の技術者だったので、人や心に関する心理学などは全くわからなかったのですが、だからこそいろんな先生に教わってやってきました。この先生も(Sonia Lyubomirsky)有名な方です。我々はデータが取れるということもあり、一緒にやりましょうという提案に気さくに応じてくれました。体重も身長も、病気のなりやすさも遺伝の影響を受けますね。同じように、幸せになりやすさや幸せのスキルを身につけやすさも、遺伝の影響を受けます。でも、我々は全員そういう遺伝の制約を持っています。持っていないものを数えても仕方がなく、持てるものを最大限に発揮すれば無限の可能性があるということは、まさにパラリンピックの選手が我々の目の前で見せてくれました。遺伝という制約を持っていても、無限に高めていけるのです。しかし、我々の直感に合わないのは、「上司に褒められる」とか「ボーナスが上がる」といった外から与えられるものです。その瞬間は嬉しくなって上がるのですが、あっという間に元に戻ってちっとも持続しません。これに対して、持続して、身につけることができ、無限に高めていけるという一種の能力やスキルとしての「幸せ」があります。大谷翔平と草野球の選手に無限の差があるように、幸せに生むスキルも無限に高めていくことができます。

フレッド・ルーサンス先生とは一緒に論文も書かせていただきましたが、我々が身につけられる「幸せ」とは、4つの要因で成り立っていることを明らかにしました。1つ目は、未来は所詮予測不能なので「どうせ、この先道なんて見つからない」と思うのも、「きっとこの先に道が見つかるに違いない」と信じるのも、結局どちらにも根拠はないのです。でも、道は見つかると信じて進んだ方が良いのです。これはデータにも示されていますし、このスキルは訓練で高められます。そして2つ目に、信じるだけではなく、行動を起こすのです。もちろん、無謀な行動をしるとは言いません。現実を受け止めて行動を起こし、踏み出していくのです。3つ目に、どんな方にも、人生や仕事の上では雨の日も風の日もあります。試練も困難も必ずやって来ます。その時にどうするかが、大事なのです。逃げるのか立ち向かうのか。常に立ち向かった方がいいのです。どんなに試練の中にあっても、実は、前向きなストーリーは作れるのです。そして、ストーリー作りのスキルは練習で高めることができます。これが4つ目です。「Hope」「Efficacy」「Resilience」「Optimism」

の頭文字をとって、内なる「HERO」「Psychological capital（心の資本）」と呼んでいます。どこにも楽で緩い状態はありません。むしろ、それとは真逆のことばかりです。これこそが「幸せ」なのです。

実は、いろんなデータが示しています。「PNAS」はアメリカでも権威ある学術誌ですが、「今、何をしていますか？」とか「今、どんな気分ですか？」とアプリで聞いたときに、「今の気分はイマイチです」と答えた人が、その後、数時間にわたりどういう行動をしているのか。それは、散歩や気晴らしです。これは分かりますよね。一方、「今は良いムードです」と答えた人が、数時間後、増えている行動は、面倒でも大事なことをやっているのです。大事なことは、ちょっと工夫したり挑戦したり、あえて人に頭を下げて新しいやり方を取り入れたり、やるかやらないかで、結果がこんなにも違うから、大事なことなのです。あえて、工夫して挑戦する精神的エネルギーを持っている状態こそが、「幸せ」なのです。ですから、そういう精神的エネルギーを持っているかどうかによって、受注率や離職率が違うのは当たり前前の話です。実はそれが皆さんの寿命にも直結しているという、素晴らしい論文が3年前に出ました。これは、またPNASですが、なんと同じ7万人の男女を30年にわたって継続的にトレースしたものです。最初のアンケートに前向きな回答をしていた人と、そうでない人では平均寿命が10歳も違ったのです。メタボでも10年まで短くなりませんし、喫煙についても相当のヘビースモーカーでないと10年も違いは出ません。そのくらい大変重要なことが、医療の要素でも社会の要素でも、世の中で全く取り上げられていません。

この前向きさが大変重要なのですが、我々人間は社会的な動物ですから人間関係も大事です。ただ、その人の主観的な評価というのは、アンケートで質問をしてデータを取って、心理学でも社会学でもいろんな角度から研究がされていますが、人間関係はなかなか取りにくいのです。でも、ここでは逆にテクノロジーの出番があるだろうということで、我々はこういうデバイスを作りました。誰と誰がいつ、どんなコミュニケーションをとっていたのか、その時に体がどんなふうに動いていたのか。また、今週、幸せだった日や悲しかった日、楽しかった日どのくらいあったのか。こういった質問に対するデータを、企業や病院、学校、介護施設などさまざまな場所で1,000万日を超えて収集しました。これを解析してみると、これまでよりもっと解像度が良く「幸せ」というものの姿が見えてきました。そのアンケートで「幸せです」と答えている人の中に、全然違う2種類の人がいることが、いろんなデータから明らかになりました。データでは、その人がコミュニケーションをとっている相手にも質問をしており、その人が「幸せです」と言っているのに、周りの人たちが「不幸です」と言っていることが多いのです。残念ながら、そんな人がたくさんいるのです。もちろん、その人も「幸せです」と言い、周りの人たちも「幸せです」と

言っていることもあります。この2種類の幸せな人たちは、体の動きも違えば、コミュニケーションの取り方も違います。要するに、いろんな事情はあるとおもいますが、自分は「前向きで幸せ」だけど、周りのことは気にしないという関係は良くありません。

そして、それはコミュニケーションにもはっきり現れております。幸せな組織とそうでない組織には、コミュニケーションに明確な4つの違いがあるのです。1番目の違いは、同じ集団の中に人との繋がりが多い人もいれば、少ない人もいます。不幸な組織では、その格差が大きいのです。特定の人が、いろんな人と繋がっている組織です。これは良くありません。均等に近い方がいいです。2番目ですが、悪い例から言いますね。毎週の定例会議の時にコミュニケーションを取っている相手なのに、会議以外の場では一切コミュニケーションがない。これは典型的に悪いパターンです。良いパターンは、5分、10分という短い会話が、頻度よく必要に応じて行われています。仕事を真面目にやっていたら、ちょっと聞きたいこと、ちょっと確かめたいこと、ちょっと耳に入れた方がいいことなどいろいろ起こってきますよね。そこで素直に率直に行動できるかということが問われています。質問できればいいのですが、そこで質問したら、「分かってないな」という評価を受けるのではないかと心配して仕事をしている人が多いのが、不幸な組織の特徴です。「質問するくらいだったら、次の会議で話題になるのを待たせよう。」となってしまいます。そんなことだと、生産性は上がらないし、下手すれば不正や事故につながることになります。3番目です。我々はコミュニケーションを言葉で取っていますね。実は、「Non-verbal」といって声のトーンや間、ジェスチャー、頷きという要素の影響が9割以上だと言われております。特に、我々は共感や信頼を持つと、体をシンクロさせて動かす本能を持っています。幸せな組織には、そういった同調行動がありますが、そうでない組織には少ないのです。そして、4番目です。会議で上司や特定の人だけがしゃべって他の人は黙って聞いているのは、典型的な悪い例です。新人にも新人なりに発言の機会がある運営や駆動になっているということ。この「Flat」「Improvised」「Non-verbal」「Equal」の頭文字をとって、「FINE」というふうの名付けています。先ほども言いましたが、「前向きさ」は大事です。ただ、自分だけ前向きで、他はどうでもいいというのは困ります。自分も周りも前向きに「HERO」にするためには、まさにこの「FINE」な風通しよくフラットで、非言語の表現の豊かな人たちの集まりである必要があります。こういったことが、非常に多様なデータから共通の要因として出てきました。

ただ、我々は社会的な動物ですから、常に序列や上下関係があります。そして、人間の社会には必ず組織図というものがあります。この左のように、組織図通りにコミュニケーションを取っていたら、上司が繋がりを独占するというデータが証明した不幸な組織その

ものになります。ですから、右のように横や斜めにコミュニケーションがないとダメなのです。これはデータが示していることです。我々は現代の社会において、常に無駄を省いて効率を上げようというプレッシャーの中で仕事をしています。すると、要件に必要な指示や報告、依頼、回答など以外は無駄であり、むしろ効率を下げてしまうことだと理解する人が出てきて、結局つながりができなくなってしまいます。では、どうすればいいのか。それは後で、我々の回答をいたします。我々はいろいろな形で研究をしてきましたし、いろんな人たちと共同研究もしてきました。コミュニケーションを図るような、あるいは発言権の平等性やテクノロジーは、MITなどいろんなところで研究に使われ、あるところでは「心理的安全性」と言われたり、またあるところでは「コレクティブ・インテリジェンス(集団としての知的能力)」と言われたりしました。結局のところ、結論は同じです。「幸せ」という言葉は誤解を与えやすいこともあるので、その言葉を使わずにもっと共通認識を持てるような表現がないものだろうか。そこで、私が使っているのが「前向きな一日」という言葉です。自分だけが「前向き」なのは困るので、「前向きな一日」を周りと応援しあって作っていくことです。一見非常に複雑に見える「幸せ」という概念を、もっとギュッとまとめました。いろんな先生と20年近く研究をしておりますが、表現や強調するところは人により違ってきます。しかし、この「前向きさ」との良いつながりが大事ではないと言っている人は全くしません。いろいろバリエーションはありますが、ここが本当の中核です。

分かりやすいように具体的に整理すると、縦に「行動」と「心の動き」、横に「私」と「私たち」の視点があります。「私」の心が前向きであると、「目覚めていく」し「気づいていく」。それが行動に出ると、「踏み出していく」し「越えていく」。これを、「私たち」という一段高い視点から見ると、「つながっていく」し「尊敬しあう」。さらに、「共につくっていく」という行動に出ます。また、どんな人も着実に進んでいくときもあれば、積極果敢にならなければいけないときもあるので、さらに縦を半分に分けます。そして、どんな人も今やっている仕事を深める必要がある場面もありますし、広げることが必要な場面もありますので、さらに横を2分割します。すると、「前向きな一日」というのは16個の言葉で表現でき、このように体系化しました。例えば、「置かれている状況を受け止めて、やるべきことを素直にやる」といった「前向きさ」は誰にでも必要なのです。検討はある程度やったが、完璧にならなくとも踏み出して行動していくことが必要な場面も必ずあります。あるいは、まさに今日のように新しい人たちをご縁ができた時のように心を開いて、どんな可能性があるのか探していくという「前向きさ」が必要な場面もあれば、試練や困難の見通しは誰にもできないが、でも成長や学びの機会にするという意味で「立ち向かう」ことが

必要な場面もあります。仲間の大事さを認識して、一緒に笑おうとする「前向きさ」が必要な場面もあります。ということで、この16個はどんな人にも必要なことなのです。そして、ここで「HERO」「FINE」とマッピングするとどの部分に対応するかがわかります。「前向きさ」に関係した言葉として、世の中ではよく「エンゲージメント」が使われます。この中では、ある部分を強調した言葉になっています。いろんなところで一緒に活動している慶應義塾大学の前野先生は、因子分析という手法を使っておられます。「やってみよう」「ありがとう」「ありのままに」「なんとかなる」を因子化して、幸せの4因子として提案しておられます。また、時代を超えて禅の「一期一会」や論語の「和して同ぜず（協調しても迎合しない）」、また聖書からチャーチル、宮沢賢治に至るまでさまざまな言葉をマッピングすることができます。私が大好きなのは、宮沢賢治の「永久の未完成、これ完成である」という言葉です。常に止まらず前に進めということですね。うまくいかない時には、この上杉謙信「為せばなる」の言葉が励ましてくれます。禅では十牛図という人の成長のサイクルを10個の牛の絵で表しています。キャンベルは「ヒーローズジャーニー」といって、神話に入っているさまざまな人の成長を物語にしています。そういうことも、この中に見出すことができます。

これを「ザ・マトリクス」と呼んでいます。学問の知見も、宗教、伝統的なものも統一的に見ていきます。どうしても物事を分野ごとに分解して見ていくというやり方が盛んだったので、統合していく時にこのザ・マトリクスのような考え方が威力を発揮します。

まず我々が活用すべきが、まさに社会を動かす主体となっている組織やマネジメントだと思います。従来、ルールや手続きで管理するというやり方と、結果を数値化してインセンティブを与えるということのハイブリッドで、どこの組織でも運営されてきました。この管理型は、変化から目を背けるといふ人たちが必ず出てきます。成果型は一見モチベーションを上げるように見えますが、実は内発的動機を下げるという知見がたくさんあります。この20年、人間に関する知見がこんなにも溜まっているので、しっかり実務の中に入れていこうということです。私が大事だと思う4つのポイントを挙げていきます。1つ目は、こんなに変化が激しい時に、正しい手段なんかどこにもないということです。状況や目的に合っている手段と、合っていない手段があるだけです。私も入社した時に上司に言われたことは、絶対的に正しいことだと刷り込まれているところがあります。意外と、皆さんにもそういったことはあるのではないかと思います。実は、状況が変われば全部が変わります。ですから、新人であろうとベテランであろうと、目的と状況、手段を全部セットで、現場の持ち場での状況を自分が一番知っているからこそ、手段を作れたし選ぶこともできたということで付加価値を増やしていく。それをすることによって、やりがい

を増やしていく。そのために、その近くに上司がいて、その状況に合わせた手段の選択や作戦を支援してくれる。そのために、階層的な組織があるのだということを全員がわかっているか。日立は、総合職だけで10階層もあります。その上に役員が何階層もありますし、その下にもいろいろあります。なぜ、あのような状態にならないといけないのか。それをちゃんと説明できる人はあまりいないと思います。そこをきちんとしなければいけません。ただ、状況に合わせて工夫して付加価値をつけると言っても、一つひとつは小さいと思います。しかし、それが大事だということは意外に知られていません。

たとえば、先週、いろんなことを100個やったとして、今週も同じ100個をやるのなら、ちょっと一工夫して考え直さなければいけないということがありますよね。2%でいいので、そういった要素入れるか入れないか。はたから見れば、2%ですから入れても入れなくてもほとんど見えないと思います。でも、それを1年やってみる。1年というと52週あります。1週間に2%だけです。それが52週です。なんと、1.02の52乗は300%なのです。2年で900%です。いかに我々が複利計算を直観する能力がないか、もっと謙虚にならなければいけません。継続をバカにしてはいけないということです。こんなことは会社や事業、業績には関係ないと思っただけではいけないということです。ものすごく関係があります。借金なんか複利計算すると大変なことになりますが、仕事にも人生にもこんな強い味方はありません。ただ、続けるためには条件があります。この分野のパイオニアとしてチクセントミハイ先生がいらっしゃいますが、残念ながら昨年お亡くなりになりました。仕事は難しすぎると不安になります。簡単すぎると退屈になって、どちらもストレスフルな状況なのです。最近は、職場のことをブラック企業だとかホワイト企業だとか言いますが、とんでもありません。難しいと不幸で簡単で楽だと幸せという世界観がその背後にあるわけですが、我々は、背伸びしてジャンプしてようやく届くような仕事があると熱が入ってきます。仕事が楽しくなってくるのです。ただ、仕事はちょうどいい難しさではやって来ません。難しいときは段階を踏んで一歩ずつ進みましょう、とコミュニケーションをしなければいけませんし、簡単すぎるときはもう一工夫入れて付加価値を増やしましょう、というコミュニケーションを周りと取らなければいけません。それが仕事の基本だということを、新人からベテランまでが分かっている状態で組織が動いているかどうか。これが極めて大事ですし、きちんとできているところは案外ないと思います。一方、計画通りやりなさいと言われることは、きちんとやっているところは多いですが、本当でしょうか。私も「計画通り進捗しています」と報告を受けることがありますが、その計画を作ったのはもう1ヶ月も前だった。ひと月もあつたら、新しい知見や新しいつながり、新しい情報があったかもしれない。計画通りであることがいいことなのではなく、最初から複利計算

することを諦めていなかったか。そういう人たちが日本には大量にいると思います。これを変えなければいけません。それは決して楽ではありません。その楽ではないことに、日々、16個の要素を人生や仕事の中に入れて進んでいくということが「幸せな」人生なのです。

また、人間は機械ではありません。我々は思いだとか熱意だとか、人を人たらしめていることを無視してはいけません。そこで、我々は実験をしました。アプリに前向きな要素を入れておいて、ユーザーが朝一つ選んでみんなに「これをやります」と宣言します。こういう毎日1、2分のインタベーションを83社、4,300人に3週間にわたってやっていただいたところ、先ほどの「HERO」前向きな数字がどれもこれも上がりました。朝、たったの1分間だけ前向きなことに注意を向けるということが、いかに大事か。全体の変動を100とすると33%も上がっていました。これにはルーサンズ先生の生産性との換算式がありまして、それによると10%の生産性向上に相当します。ものすごい数ですね。昨日100個経験するとして、99個が良いことだが、1個くらいネガティブなことが起きます。すると、我々の状況を見るフィルターはとても狭いので、「今日是最悪な日だった」とか「最悪な上司だった」とか、簡単にそういう状況認識になってしまいます。この自分のレンズをメタ認知して、それを変えていくという練習をしないとそういう能力はつきません。練習すれば誰でも身につけられます。99個も良いことがあったのに、なぜ忘れてしまうのか。日立の法人営業600人26部署で、4ヶ月間前向きなことに注意を向けるということをやりました。やっていない部署に比べると27%の受注率に違いが出ました。また、我々はいろんなアプリを使って実験をしたり、3年ほどデータを大量に集めたりしてきました。すると、もっと解像度高く見えてきました。前向きなことに注意を向けるという行動は、朝昼晩でいうと、圧倒的に朝の方が効果が高いのです。迂闊に今日の仕事を始めてはいけないということです。まず、今日はどんなふうに前向きに過ごすのかということに注意を向けなければいけないのです。昨日の流れで、そのまま今日の仕事を始めてはいけないのです。さらに、文字を書くのも有効です。20文字以上書いている人たちと、20文字以下の人とではさらに差が出ます。20文字以下の人たちは、「今日も頑張ろう」というふうに抽象的で具体背のないことを書いています。「今日の異文化の学会の方たちの前でお話しするから、20年やってきたことをしっかりお伝えしよう」というふうに具体性を持って書くと、だいたい20文字以上になります。

ちょっと皆さんに体験していただこうと思います。先ほどの16個の指針が場所を変えて隠れています。心の中で数字を選んでいただきます。選びましたか？では、開けますよ。ご自分が選んだ数字が、今日のご自分に向けられたものです。今日の予定や締め切り、責任を頭に置いてもらって、どんなふうに読むことができますか？15秒くらい差し上げま

すので、少し考えてみてください。

(馬越先生、差し支えない範囲で、どのようなことをお考えになりましたか？馬越氏：私は「12」を選びました。「始める」です。異文化経営学会を楽しく過ごす、と考えました。矢野氏：そのようにお考えになったのですね。ありがとうございます。)

何か漠然と前向きなことを考えて言って、と言っても敷居が高いのですが、体系的なフレームワークがあると、その人が持っているものが浮かんできます。もともと潜在的に持っているものはあるのです。ヒトをヒトたらしめている最も基本的な能力が、ストーリーを作る能力と言われています。これを使わない手はありません。今まさに、日本のストーリー作りの能力が下がっています。10年くらい前から国連がやっている世界幸福度調査によると、日本はG7中ずっと突出した最低位です。同じくギャラップ社がやっている調査による「熱意あふれる社員」は、たったの6%しかいません。それで、この変化の時代に、変化を前向きに能動的に受け入れられるでしょうか？こういった講演をする機会が結構あるのですが、「良い話を聞いた」と思っておられる方もいらっしゃると思います。しかし、日常に戻って何も変わらなかったら残念です。なんとか日々の中に実践していただく方法はないかと思いました。テクノロジーで皆さんの日々を支援できたらいいと考えました。でも、ちゃんとやるには10億円くらい必要だということで、「世の中の幸せを向上するために10億円を出してくれる会社はありませんか？」と日立を含めていろんなところに3年前に掛け合ったところ、3社が出してくれると言っていただきました。そこで、この会社(株式会社ハピネスプラネット)を作りました。

テクノロジーで何ができるでしょうか。まさに、リモートワークによってますます熱意やつながりがなくなっています。従来のエンゲージメントのサーベイや研修が一時的で、技術的な効果を生んでいません。データの方は、どうすればいいのかが明確に見えています。こういった横や斜めのつながりがある状態にしないと、人間は前向きになれません。しかし、用件のみを効率的にやろうと思うと、絶対にこうなりません。では、どうすればいいの？繋がりや前向きさを高めようとすると、まず飲み会などの業務外のつながりを作ろうとします。そんなことはしょっちゅうできません。一時的で持続しません。もっと日々の中で継続的にできる方法はないか。ということで我々の16年のデータや知見、心理学などさまざまなメソッドとテクノロジーを掛け合わせて、こんな発想を持ちました。「スポーツにあって、ビジネスにないものはなんでしょう？」。両方で競争は激しいですね。勝者はもの誉められますよね。お金ももらえるし、地位も高まります。日々の準備や練習がとても大事です。ここら辺は変わりありませんよね。一つあるのです。スポーツではすごく盛んにされているのに、ビジネスでは全くゼロなものが。それが、「応援」です。ビ

ビジネスの世界で、応援している姿を見たことがありますか？結果を出した人を褒めてやるということはいくらでもあると思いますが、どこも応援はしませんよね。これはおかしいのではないですか？実は、これがキーです。

先ほどの16個の体系的な提案を、その人が持てるストーリー作りのトリガーとします。「今日は先のことを考えずに、今に集中しよう」というアドバイスが出ると、たとえば、この田中さんが「今日はやることがいろいろあるけど、特に新バージョンのテスト項目を検討しなければいけない…困ったなあ」という状況でも、「まず、いろんなことは忘れてそれに集中しよう」と20文字くらいで思いを書きます。すると、上司の鈴木さんや山本さんが、「サービスが提供できるのは、地道なテストのおかげです」とか「地味な仕事で大変だと思うけど、頑張ってるね」と書いてくれます。そのアプリが、こういった体系化された提案と、単なる To Do を超えた思いがこもる誘導をしています。実は、この上司の鈴木さんも山本さんも、今日は田中さんに用件は何もなかったのです。でも、応援くらいできます。また、別の日には「立場の違いを超えて話をしよう」とハピアドバイザーのリタちゃん（アプリ）が言ってくれます。すると、田中さんは「今日はちゃんとデータ分析をやりたい」と思っていたが、「データ分析を集中してやるだけではなく、受け取る人のことも考えなければいけない」と書きます。すると、上司が「分析しながら、受け取る人のことまで考えるのは素晴らしいですね」と応援してくれます。このように、毎日、迂闊に昨日からダラダラと今日を始めず、リタちゃんというハピアドバイザーシステムが前向きなお題を出すので、20文字くらい書くと、周りが応援してくれます。そうは言っても、皆さんは忙しいので、なかなか難しいこともあります。そこで、このシステムです。月曜日にお互いに応援し合う3人組の応援団を自動で作ります。私がこの1人だとして、私が20文字書くとあとの2人が応援してくれます。他の人が書いたものを、私が応援します。このように、1週間お互いに応援し合います。そして、システムがいろんな履歴を考慮して、次の月曜日には違う三角形ができます。横や斜めの関係を、飲み会やオフラインのプライベートなイベントでやるのではなく、仕事の本業のど真ん中で作っていきます。これが、私のやりたかったことです。実は、もう今年の3月から、かなり大々的に始めています。これは年会費30,000円で有料なのですが、100社ほどの方々に入っていただいております。これは、ユーザーから来ているコメントです。「今まで同僚を要件と仕事の能力でしか見ていませんでした。」「毎日、どんなことを考えていることや、人柄も含めて初めて気づきました」。しかも、仕事本業そのもので「自発的に助け合えるようになった」というコメントをいただけるようになりました。非常に幅広く、ほとんどどの業種、どの業務でも団体や企業で活用が始まっています。まだ2ヶ月前に始めたばかりですが、いろんな

ところで使われています。

それから、「Wellbeing Cup」ということを始めました。このアプリでの三角形づくりをスポーツのようにとらえ、3週間にわたって組織を越えて競い合いあう大会です。第1回はすでに終わっていて、第2回が来週から始まります。もちろん、人に勝つのが目的ではありません。しかし、スポーツでも自分のチームだけでやってもメリハリがなく、対外試合や大会に出て刺激をもらうことができるように、こういうことも前向きな組織づくりに活かせるのではないかと思い始めました。

私たちが始めた頃は、こういったことをやっている人は皆無でした。私がこの19年にやってきたことが、ハーバードビジネススクールにおいてケースとしてMBAの学生の教育に使われています。また、世界最大の学会であるIEEEから賞もいただいております。「ウェルビーイング」の科学的知見が確立され、生産性との関係、デジタルでいかに高めるかということもわかってきました。この「前向きなつながり」を良い会社かどうかの物差しに、良いサービスかどうかの物差しに、住むには良い地域かマンションかの物差しに活用します。あらゆるものを見直し、人を組織や社会の歯車のように見るのはやめ、組織にしろ社会にしろ、人の心でできており、心が前向きかどうかによって、また良いつながりを持っているかどうかによって全く違うものになります。ぜひ、そういう当たり前のことに真正面から向き合ってください。今日からできることは、誰にでもあります。「私なんかにはできないことはない」なんていうことはありません。それぞれが持っている制約や権限の範囲でできることはあると思っていますし、そこに今日の私の話が背中を押す働きを果たせたら幸いです。先ほどの「熱意ある人が6%しかいない」という社会を次世代に渡すわけにはいかないと固く思っております。そして、もっと前向きな社会を残そうと決意を固めて、こんな本も出しております。

ちょっと時間が押しましたが、ご清聴ありがとうございました。

(2022年5月22日 異文化経営学会研究大会にて)