

「第 83 回 イノベーション交流分科会」議事録

【実施概要】

日時：2021 年 12 月 20 日 月曜日 18:00~20:00

場所：zoom によるリモート開催 参加人数：21 名

講演者：矢野 和男 氏：株式会社 日立製作所フェロー

株式会社 ハピネスプラネット(2020年7月設立)代表取締役 CEO

講演テーマ「予測不能の時代：データが明かす新たな生き方、企業、そして幸せ」

【講演内容】

1. 矢野氏の紹介と事業化の背景

- ・日立製作所に入社後、研究者として 20 年半導体事業に従事し、活躍していたが、日立製作所が当該事業から撤退したため、専門分野を失うことを余儀なくされた。大変な喪失感があったが、ピンチはチャンスと捉えなおし、過去の経験・知識を土台にして新分野に挑戦した。
- ・データ利用の重要性が高まっていくと想定した。目的に紐づいたデータの収集が重要との認識から、データでヒト・社会を幸せにすることを目指した。ポジティブ心理学の勃興、幸せと生産性の関係が着目されはじめた時期でもあった。生産性も向上させることを目指し社内ベンチャーとして事業化を開始したが、事業としてはうまくいかなかった。
- ・2020 年 7 月に日立製作所の外に、社外の投資も入れた出島会社として株式会社ハピネスプラネットを設立し代表取締役に就任した。

2. 予測不能な未来と変化への対応

- ・ドラッカー曰く、「未来は知りえないし、今日予測するものとは違う」
- ・現在は、既知の事だけでは解決できない現実に直面している。
- ・であれば、未来の変化に対応できる仕組みの重要性が高まっている。
そのためには、以下の 4 点が重要である。

実験と学習	目的のために手段の柔軟な見直し	自己完結的機動力	前向きで自律的な人作りに投資する
-------	-----------------	----------	------------------

- ・衛生要因と価値要因は両立可能である。

衛生要因：既知を活用する仕組み	価値要因：変化に対応する仕組み
(1) 計画に従い PDCA を回す	(1) 実験と学習を繰り返す
(2) 仕事を標準化し横展開	(2) 目的のため手段を柔軟に見直す
(3) 人の誤った判断は内部統制で防止	(3) 自己完結的機動力を持たせる
(4) 従順な人づくりや設備に投資する	(4) 前向きで自律的な人づくりに投資

3. 「幸せ」とは

- ・ 幸せは環境変化に応じて全身に感じる生化学的現象で内臓を中心に起こる。
- ・ 幸せがまずありきではなく、前向きな姿勢が幸せへの最大の武器である。
- ・ 幸せは生産性を高め、創造性を高め、健康・離職を防ぎ、株価を高める。
- ・ 「楽であること」が幸せではなく、前向きな状態のことと捉える。
- ・ 幸せは訓練で身に付けられるスキルである。
- ・ テクノロジーは役割を変え、幸せを計測するツールとなる。計測により幸せを改善することになる。

4. Happiness と Wellbeing の違いとワード利用の傾向

- ・ 日本語で言えば「しあわせ」と「幸福」の違い。Wellbeing は前向きな状態を指し、様々な省庁の報告書にも散見されるようになってきている。
- ・ 英語における使用頻度を見ると、Happiness も Wellbeing も 2000 年代から増加傾向にあり、一方経済成長 Economic Growth は減少傾向である。。

5. 幸不幸はどこから来るのかと幸せになる方法

- ・ ある論文によると、幸不幸は遺伝的要素が 50%、一時的幸で継続しない不幸が 10%、継続的な幸不幸が 40%である。
- ・ ホープフルネス：予測不能な変化に常に立ち向かう 4つの力が HERO である。

① Hope:道は見つかりと信じる力
② Efficacy：現実を受け止め踏み出す力
③ Resilience：困難に立ち向かう力
④ Optimism：どんな状況でも前向きに楽しむ力

- ・ 訓練や体験により持続的な幸せを体系化している。

6. 様々なデータによる幸不幸の計測

- ・ 大量のスマホデータを解析した結果、低い幸福感を感じるグループは、気晴らしの活動を行う。一方よい幸福感を感じるグループは、困難や面倒であっても重要な活動に取り組む姿勢を見せた。
- ・ ホープフルネスは、寿命に 10 年の差を生じさせるという研究もあり、医療政策への反映も期待される。

7. 人間関係の重要性

- ・ 1,000 万日行動計測の結果を用いて組織の普遍的な法則を解析した。その結果、幸せには二つの種類があることを発見した。
 - ① 幸せと感じる人の周りに不幸な人が多い幸せ→不幸せで生産性の低い集団

② 幸せと感じる人の周りにも幸せな人が多い幸せ→幸せで生産性の高い集団

- ・不幸 = Δ 幸福；周りとの幸不幸の差。係数は、1.0 である。
- ・組織は人の周りの関係性が重要である。個人の幸不幸だけでは組織の実態は把握できない。組織の実態は周りの人との関係性に見いだされる。
- ・組織には「信頼できる関係」が重要となる。

	幸な集団・組織	不幸な集団・組織
Flat：つながり	均等	格差
Improvised：5分間会話	多い	少ない
Non-verbal：体が動く	良く動く	動かない
Equal：発言権	均等	格差



FINE thanks = 幸せ・生産性・創造性・心身の健康・離職防止

- ・横やナナメのネットワークが必要で、リモートワークではこれが失われやすい。
- ・幸せな組織は、心理的安全性やコレクティブ知能などの言葉で特徴づけられている。

8. 前向きな一日をつくる ということ

- ・前向きな一日の構成要素を4象限で示すと以下のようになる。

Hopefulness Map：仕事を通じた前向きな一日を創る

	私	私たち
行動	成長していく	共鳴しあう
心の動き	目覚めていく	尊敬し合う

- ・更に16象限にまで細分化できる。これらはデータに基づく各種の知見、或いは禅や論語、聖書などの一般的知見とも重なり合う。

9. 新時代の組織とマネジメントについて

従来		限界		今後
管理型	⇒	変化に不応 自律性の低下 やらされ感 個人商店化	⇒	挑戦型：wellbeing 思考
成果型				① 目的の追求 ② 行動指針の共有 ③ 学びの継続 ④ 決意の共有

- ・「学びの継続」：退屈と不安の間のちょうどよい難しさに熱中する。成果に惑わされず毎週2%ずつ成長すれば1年後2年後に300%、900%という大きな差になる。人生の複利

計算を実現する。

10.様々な実証結果の紹介

- ・前向きな宣言で一日を始める効用→ストーリーを作る力を育てるガイドを利用する。
- ・営業の活性化：商社、保険、小売コールセンター事例
- ・スマホ使った 16 象限の行動指針の選択と周りの応援
- ・幸福度の低い日本では、熱意ある社員が少ないという現状

【質疑応答】

- 幸せの構成要素の個人差
- 幸せをビジネスにする難しさ
- 国家政策への影響力
- マインドフルネスとの違い、効果について
- 教育改革と人材育成
- 幸せの尺度について

以上。

文責：清水 克彦