

組織における参加型幸福度指標づくりに関する試論

A Pilot Study on Creating Participatory Happiness Index in Organizations

出山実（宮崎産業経営大学）

目次

はじめに

1. 先行事例としての GNH と GNH of Business
2. 参加型幸福度指標づくり：「何を測るのか」
3. 参加型幸福度指標づくり：「どのように行動を促すのか」
4. 参加型幸福度指標づくり：チェックリストの活用

おわりに

はじめに

持続可能性が求められる時代において、既存の経済的指標や経営指標をそのまま活用していくことは多くの問題をはらんでいる。現に、ROE 重視の企業経営は、経済性や効率性を向上することには役立つ一方で、社会性や環境性、人間性などに負の影響を与えてきた。組織において、「何を測るのか」は重要な問題となる。指標は、望ましい形を表すイメージとして機能し、実際の企業行動や人間関係にも影響を与えるからである。経済学者のマックス＝ニーフ（1987）は、既存の経済指標を念頭に、「その指標が不適切であれば、われわれの理解がゆがんだものになるばかりでなく、それに基づく政策や行動も反生産的になってしまう（p.65）」と指摘する。また、新しいパラダイムの発展（もう一つの発展）をしていくために「必要とされる指標は、市場取引や貨幣の流れに関係のない人間活動を評価したり、価値づけたりしなければならない。われわれは、オーソドックスな指標から排除されているために『見えなくなっている』部門での活動を伝えるような指標が必要なのである（p.65）」と提案する。

スティグリッツら（2012）がまとめたレポートでは、GDP に関する批判的検討を行うとともに、既存の指標に代わる新しい計測手段を模索している。同レポートは、全体を統一するメッセージとして「計測システムの重点を経済的生産額の計測から人々の幸福度の計測に移すべきであり、その時期が熟している。そして、幸福度の測定は、幸福度の持続可能度と関連させて行うべきである（p.12）」とする。また、「われわれはよりよい計算基準にだけに興味があったのではなく、計算基準の討論を通じて社会の価値観と諸目的について、幅広い対話を始めたい（序文 p.28）」と言及している。

幸福度指標に関しては、「何を測るのか」の次の問いとして、「どのように行動を促すのか」を問うことが求められている。指標を作成し、それを測っていくこと自体もパワフルなことではあるが、その数値を活用して行動することで組織に好影響を与えることになる。ロバート・ウッド・ジョンソン財団の報告書（Robert Wood Johnson Foundation, 2018）は、「測定から行動へ」と強調し、「幸福の測定は価値があるが、真の機会は、幸福のデータと概念を行動の推進力として適用（p.4）」することを提案している。また、同報告書の中では、財団が実施した会議の参加者の言

葉として「完璧な測定があっても、どこにも行けない。そこそこの測定値で、人々に感動を与える行動を起こすこともできる(p.5)」と紹介している。同報告書を踏まえると、幸福度指標に関して「測定」「指標」に特化した議論をするだけでなく、幸福に向けた「行動」を同様に扱い、両者のつながりをより意識することが求められる。

そこで、本稿は、組織において幸福度を高めていくための行動を生み出すことにつながる指標づくりを検討する。行動を引き出す指標づくりに欠かせないのが、可能な限りのメンバーが関わることができる「参加型」であり、メンバーの意見が可能な限り聞かれる場を持つ「対話型」で実施することである<sup>(1)</sup>。本稿では、「参加型」かつ「対話型」の幸福度指標づくりを実施していく土台として、既に体系的に取り組みが進んでいるブータンのGNHおよびGNH of Businessを参考する。後述するが、GNH of Businessはいわゆる主観的な幸福度だけでなく、組織のあり方としてガバナンスやコミュニティとの関わりなどの複数の視点を持つことに特徴がある。この点から、「何を測るのか」という問いに対して、広い視野を提供してくれることになる。具体的な指標づくりをしていく上では、GNHおよびGNH of Businessの知恵を参考にしつつ、マックス＝ニーフの理論を援用して、参加型の対話の場を設けて1つ1つ手作りの指標を作成する。1つ1つ手作りした指標は、組織のメンバーにとって、新たな関係性を生みだすきっかけにもなり、自立的かつ創発的な行動を期待することができる。また、本稿では、これまで筆者が実践してきた社会福祉法人における参加型幸福度指標づくりの取り組みを一部紹介する。

## 1. 先行事例としてのGNHとGNH of Business

冒頭に紹介したスティグリッツら(2012)のレポートでは、「幸福度は多くの次元からなる(p.17)」として、少なくとも次の諸次元は考慮すべきであるとしている。①物質的な生活水準(所得、消費および財産)、②健康、③教育、④仕事を含む個人的な諸活動、⑤政治への発言と統治、⑥社会的なつながり、⑦環境(現在および将来の諸条件)、⑧経済的および物理的な安全度。これらの全ての要素が、人々の幸福を形作っているとしている。また、同レポートでは、持続可能性の問題として、「少なくともいまの水準の幸福度を将来の世代が維持可能かどうかを決めるという課題を突き付けている(p.21)」とする。そして、「持続可能性に関する評価は、よく考えてつくった諸指標がいくつか入った計器盤 dashboard であることが必要だ(p.21)」と警告している。組織における幸福度指標に関しては、組織レベル、職場レベル、個人レベルなどの様々なレイヤーでの議論が行われている。幸福度指標が計器盤としての機能を持つためには、バランスよくそれぞれのレイヤーの指標が組み込まれていることが望ましい。ここでは、「何を測るのか」という問いを探究していく土台として、既に先駆的な指標づくりを実施しているブータンのGNHおよびGNH of Businessを参考にしていきたい。

ブータンは、統治当初からGNH(Gross National Happiness: 国民総幸福量)を広めて、人々の幸福<sup>(2)</sup>こそがブータンの発展の目指すべきゴールと位置付けてきた。同国の首相を務めたジグミ・ティンレイ(2011)は、「幸福とは、すべての人間が自然に目標とすべきものであり、GNHは幸福の度合いがどれくらい進んだかにより、進歩を計ります(p.22)」という。「GNH指数の解説(日本語訳: 賀戸ほか 2016)」は、GNHの指標のあり方に関して次のように説明している。GNH指数の目的は、GNHの価値を反映するための基準を設定して、国の政策の立案と、政策が実行されているかどうかを追跡することにある。GNHでは、「指標が政策を決定する」、「指標が

社会的な価値を具体化する」、「指標は想像力をかき立て国が目指す方向について国民を納得させるのに役立つ」として政策の中に指標を意図的に取り込んでいる。また、GNH 指標の作成に当たっては、「客観的な生活の質」と「主観的な生活の質」の両方を含み、人間社会の機能的な側面と人間の感情に関する側面を両方等しく重視する。そして、幸福に向かって努力する手段として何を選択するかが、国民が経験する幸福の中身に影響を与えるとする。具体的な作成方法としては、予備的なアンケートや国民への面接を経て質問項目を設定している。

GNH は、国が国民の幸福を追求する環境を整えるために、4つの柱を定めている。

- ①環境の保存
- ②文化の保護と振興
- ③持続可能で公正な社会経済開発
- ④良い統治

この4つの柱にみられるように、単純な経済的な成長だけを求めるものではなく、持続可能な開発を前提として、環境や文化の保護など一度手放してしまえばなくなってしまう有形無形のモノ・コトを重視する姿勢を打ち出している。そして、4つの柱をもとに9つの分野にわたるGNHの項目が設定されている。①心理的な幸福、②健康、③時間の使い方、④教育、⑤文化の多様性、⑥ガバナンスの質、⑦地域コミュニティの活力、⑧環境の多様性、⑨生活水準である。GNHはこの9つの領域に分かれるが、仏教的な宗教観のもとで全ての物事は他の全ての物事と相互依存関係であるという見方を推奨している。そして、共通の幸福を得るためには、全ての人が相互依存の原理を受け入れる必要があるとする。GNHを形作る4つの柱と9つの項目は、ブータンにおける幸福度をともに測る指標の土台となっている。ジグミ・ティンレイ(2011)は、「物質と精神、それから『あくまでも用心深い』成長と持続可能性のバランスを取ってきました。これは、GNHの価値が人々の中に内部化されているという性質によります(p.23)」と言及している。

ブータンではGNHに続いて、ビジネス版「GNH of Business (2017)」を公表している。ビジネスにGNHの価値を取り込んでいくというアイデアは2015年にGNHの国際会議で提案されたものである。そこでは、環境とコミュニティを犠牲にした利益の最大化、株主価値の最大化を図るビジネスモデルは持続不可能であるとし、これらのコストとリスクを認識して、GNHの価値を事業運営に統合するように求めている。GNH of Businessは、現在のビジネスモデルはあまりにも財務指標に頼っており、企業にとってそれは多くの役割の1つにしかすぎないと理解すること、環境や地域社会の健康などを配慮していくためにはビジネス指標の見直しが必要であるとする。そして、GNH of Businessへの移行の際は、仕事の満足、地域社会への貢献、環境などの側面を含む非経済的な指標を取り入れることを求めている。企業がGNHをその主要な目的の1つとして含み、既存の指標をGNHに基づいた指標に統合すれば、活気に満ちた持続可能な社会経済的状况を作り出すことになる。GNH of Businessの項目は、大きく2つに分かれる。

1つは、「労働者の幸福」である。「労働者の幸福」は、幅広い人生の領域にわたる労働者の満足度と幸福のレベルを評価する。「労働者の幸福」は、次の5つが含まれる。

- ①心理的な幸福

労働者の認知的判断と感情的判断の両方を捉えることを試みる。

- ②健康

職場での健康に影響を与える仕事内容と環境要因に焦点を合わせ、労働者の肉体的および精神

的狀態の両方をレビューする。

③時間の使い方

仕事と仕事以外の側面の両方のニーズを満たすために労働者の経験を評価する。

④教育

職場でのスキル開発やトレーニングプログラムなどの人的資源の指標が組み込まれる。

⑤生活水準

事業所によって労働者に提供される物質的な快適さ、様々な利益に関する労働者の満足の主観的な評価を組み入れる。

もう1つは、「幸福のための組織的条件」である。「幸福のための組織的条件」は、労働者の福祉、環境、そして社会全体を促進するために企業が実施した内部との取り決めや約束を評価する項目となる。「幸福のための組織的条件」は、次の4つが含まれる。

⑥グッドガバナンス

事業運営における中核的な価値観、責任、コミットメントを評価する。

⑦文化の多様性と回復力

有形・無形な文化の維持向上におけるビジネスの関与を評価する。

⑧コミュニティ活力

コミュニティの構築におけるビジネスの関与を評価する。

⑨生態学的多様性と回復力

環境に関する持続可能な商習慣を評価する。

また、「GNH CERTIFICATION(2018)」は、GNH 認証の仕組みを設計している。GNH 認証は、組織が幸せな職場で環境に優しい手順を使用して商品やサービスを作成しながら、意識的にコミュニティに貢献するためのアプローチと説明される。ここでは、企業は、従来の利益だけでなく、社会的利益を受け入れることが求められる。社会的利益とは、コミュニティに好影響を与える事業運営、アウトプット、成果を通じて社会的幸福を高めることを指す。GNH 評価ツールは、GNH 指標を使用して業務の監視および評価をするためのコンプライアンスまたは CSR イニシアチブを超えたものを目指している。具体的な認証のプロセスは、指標の選択、充足度の閾値の設定と適用、重みづけの決定、集計と採点、報告を経て、5つのグレードのうち当てはまる1つに評価する。認証は、評価対象の企業にGNHの尺度で判断してどこに立っているのかを知らせることを重視している。

## 2.参加型幸福度指標づくり：「何を測るのか」

GNH of Business の心理的な幸福では、「全体として、あなたは職場にどの程度満足していますか」という問いに対して5段階での回答、「全体として、あなたは仕事にどの程度満足していますか」という問いに対して5段階での回答をするように、日本でも適応できる質問項目もある。一方で、肉体労働の多いブータンの事情を反映した「あなたは仕事が原因で、次の深刻な状態、または障害に苦しんでいますか」という問いに対する回答として「視覚（盲目、またはほとんど盲目）、聴覚（聴覚障害、またはほとんど聴覚障害）、腕または足を使用するのが難しい、身体の一部が動かない等」の選択肢があげられている。幸福な組織的条件に関する問いでは、「組織は、以下の伝統的および文化的表現のいずれかを直接作成することに従事していますか」という設問が

ある。この設問に対する回答としては、「口頭表現（物語、叙事詩、伝説など）、伝統的な音楽表現、具体的な表現（建築形態、芸術、工芸、ダンスなど）」があり、ビジネスとして文化を重視しているかを評価する。このような設問を踏まえると、幸福度に関する指標としてGNH of Businessをそのまま日本企業に導入することは難しい。それは設問を作成するプロセスとして、社会の成熟度や文化、歴史、自然環境、組織のあり方などが大きく異なるからである。

この点は、指標の作成時に発生する操作性（使いやすさ）及び設定主体の問題ということができる。経済学の分野では、古くから議論されている問題であり、進歩の測定や幸福度の測定の際は常に検討しなければならない問題である。ここでは、ニーズ論<sup>(3)</sup>をベースにこの問題と向き合ってきたアマルティア・センとマックス＝ニーフを扱う。センは、ニーズ論を活用して、成長優先の開発モデルを根本から批判し、成長だけの偏らない代替的な理論を作り上げるのに貢献した一人である。斎藤（1996）によれば、「生活の質をいかにして測るのかという問題意識を基本にするセンは、人々がどれだけの財を必要とするかは、その人の生活条件や環境に応じて違うことに注目している（p.57）」とする。また、「その人がその環境と能力において、その財を用いてどれだけの達成が実現できるのかに注目すべき（p.57）」であるとする。センの理論は、「財」を増大させるのではなく、「潜在能力（ケイパビリティ）」を高めるものとした。それは「潜在能力－効用－財」という枠組みで表すことができ、開発における目線を「財」から「潜在能力」に変更することにつながった。開発の現場の声を反映する形で、センが「潜在能力」の理論をもう一段進めたHDI（Human Development Index：人間開発目標）は、進歩の指標として多くの可能性を持ち、操作性の問題を解決するものである。しかしながら、人々の暮らしの満足や、生活の質を他人に決められたくはないという設計主体の問題は残ったといえる。

そこで、マックス＝ニーフ（2014）は、センのニーズ論を発展させながら、独自の理論を展開している。マックス＝ニーフの理論は、「ニーズ－充足手段（サティスファイア）－経済財」という枠組みで提示される。開発の視点で重要なのは、経済財でなく、ニーズを満たす充足手段であり、質の高い充足手段を豊かに持っていることであるとする。マックス＝ニーフは、基本的ニーズを9つに整理する。その9つとは、「生存」「保護」「愛情」「理解」「参加」「怠惰」「創造」「アイデンティティ」「自由」である。これらのニーズは、マズローの理論のように階層的なものではなく、どれも同じレベルで存在する。そして、この基本的ニーズの1つでも欠乏している状態を貧困と定義する。これらのニーズを満たしているものが充足手段と呼ばれる。ニーズを満たすための手段や方法のことである。一般に1つのニーズに対して複数の充足手段が存在することになる。ニーズは時代や文化を超えても普遍的なものなのに対して、あるニーズを満たす充足手段は文化や時代の影響を受けて変化するとされる。マックス＝ニーフは、生活の質（クオリティ・オブ・ライフ）を高めていくためには充足手段がどれだけ豊かなものであるかに注目すべきとしている。

マックス＝ニーフは、開発の場面における充足手段にあり方について、コミュニティのメンバーで検討することを重視する。例えば、AとBという開発に関する選択肢があったときに、どちらの選択肢の方が自分たちのニーズをより満たしてくれることになるのか、充足手段を豊かにしてくれるのかをマトリックスに表して見える化をしていく。それにより、今、コミュニティにとって必要なモノ・コトが整理され、必要な発展をしていくための意思決定をコミュニティで行うことが可能となる。現にマックス＝ニーフは、市民参加型のニーズワークショップ（ニーズと充

足手段から自分たちの可能性を知るワークショップ)を開いて、自分たちの生活の質を高めてくれる発展(充足手段)とは何か、自分たちが作り出すことができる充足手段とは何かを対話する場を設けている。ワークショップの参加者が望ましい充足手段を話し合うことによって、自分たちが必要な充足手段の形を示すことができる。参加型によるワークショップの開催は、トップダウン式の開発とは異なる納得感を生むことにつながる。この点は、指標づくりにおける「誰か設定者なのか」という点を解決する可能性を含んでいる。

参加型指標づくりにおける幸福度指標は、マックス=ニーフが市民参加型のワークショップを実施したように、組織の中で幸福度指標に関する対話の場を設けることを提案する。まず幸福度指標の作成する場では、「組織の中で残していきたい幸せ」「変えていかなければならないこと」「新たに手にしていきたい幸せ」などを対話しながら、ニーズと照らし合わせた質の高い充足手段を考える。ここで話し合う充足手段は、GNH of Businessの9つの領域を網羅し、個人の働き方と幸せな組織条件の視点から対話を行う。次に、充足手段がどのようなニーズを満たすことにつながっているか、相乗的で内発的な内容になっているかをマトリックスにして見える化する。ここで、相乗的とは、1つの充足手段で2つ以上のニーズを満たすことができるものである。また、内発的とは、誰かの手によって満たされるのではなく、自分たちの手によってニーズを満たしていくことができることを意味する。組織において、ニーズの満たし方が、管理されすぎたり、疑似的な充足手段であったりすると、組織の幸福度が劣化する可能性がある。ここであげられた個々人と組織のニーズを満たす充足手段を指標の形に整える。このように作成された参加型指標は、組織のゴールであり、ビジョンとして位置付けられる。

事例：社会福祉法人における幸福度指標づくり①

筆者が関わっている社会福祉法人の幸福度指標づくりは、法人の中核を担う人材を各事業所から集めたコアメンバーとともに2019年11月より実施している。最初に取り組んだのは、現在の幸せの見える化である。ここでは、全職員向けのアンケートを行い、その結果をテキストマイニングで分析した。それを踏まえて、2020年からは、コアメンバーとの対話をベースに、指標づくりを始めて、「労働者の幸福」に関する項目が25個、「幸福のための組織的条件」に関する項目が36項目、合わせて51項目を作成した。指標の作成は、2章で示した通りの方法通りである。指標づくりの話し合いでは、GNHの指標を参考にしつつ、自らのニーズを満たすような充足手段を話し合った。例えば、心理的幸福の項目では、「私の仕事は、利用者（もしくは園児）を幸せにしている」「私は、この1か月、「ありがとう」を言葉で伝えている」「私は、仕事の中でやりがいを感じている」などの指標を作成した。実際に、マックス=ニーフの表にすると次のようになる。

・私の仕事は、利用者（もしくは園児）を幸せにしている。

生存	保護	愛情	理解	怠惰	参加	創造	アイデンティティ	自由
○	○	◎	○		○			

(◎はとても満たしている、○は満たしている、△は満たしていない、×は全く満たしていない)

充足手段としてのアイデアは全て、ニーズのマトリックスに入れて評価した。その上でできる限り、多くのニーズを満たす相乗的な充足手段を指標に採用した。

※当該社会福祉法人は、高齢者福祉、子育て支援、障がい者福祉など多岐に渡る事業を展開している。

3.参加型幸福度指標づくり：「どのように行動を促すのか」

参加型指標づくりで作成された幸福度の指標群は、組織のビジョンであり、ゴールとなる。次の課題は、指標の実現に向かって組織のメンバーがいかにして行動を伴っていくのかである。ここでは、行動を促すための戦略としてナチュラル・ステップが活用しているABCD分析を採用する<sup>(4)</sup>。高見(2003)によると、「ABCD分析とは、あるべき姿を描いて、つまり成功した状態から現在を振り返り、では今から成功した状態までどのようにしていくかを考えプランを立てるもので『バックキャストिंग』という方法(p.41)」である。このABCD分析の各プロセスにおいて、組織のメンバーを行動に促す「納得感」を引き出し、チームとして行動するような質の高い対話が重要となる。メンバー間における質の高い対話は、個々人の幸福度に関する理解を深めるとともに、組織内において自分たちの考えたアイデアを自己組織化して実現していくための原動力になると考えられる<sup>(5)</sup>。

① ステップA：幸福度指標の構築

ステップAは、参加型による幸福度指標の作成である(ステップAは、前章の内容に該当する)。幸福度指標は、GNHを参考にして9つの領域に渡り、それぞれにおける基本的なニーズ

を意識した質の高い充足手段を検討する。作成方法としては、「現在満たされている充足手段」「これから満たしていきたい充足手段」とニーズの関連を比較しながら、どの充足手段を幸福度指標に組み込んでいくかを対話する。幸福度指標は、それぞれの組織におけるビジネス慣行や組織文化、組織の歴史などを反映しつつ、組織の将来の在りたい姿を描き出す。策定された幸福度指標は、組織のメンバーがアンケートとして回答する際に、「このような取り組みが幸せにつながるのか」というメッセージを与えることにもなる。

ここでの対話は、安全でオープンな場であることが重要となる。組織メンバーの多くは、幸福度に関することを対話したことがないこと、また幸福という主観的な価値が話されることに注意が必要である。場の設計としては、できる限り多くのメンバーが参加できるようにするとともに、作成された指標が自分事となるような丁寧なプロセスで進めていくことが求められる。

## ②ステップB：現状評価

ステップBは、アンケートの結果を踏まえた現状評価と分析を実施する。算出されたデータを見ながら、参加者とともに対話をしながら数値に価値づけや解釈付けをしていく。もし、ステップAにおいて、組織の閾値を設けていれば、算出されたデータとの差にも注目する。また、必要に応じて、事業所別、年齢、役職、介護・育児等の有無などの属性によるデータの集計が必要となる。中原（2020）によると、データだけでは組織を変えるのは難しく、データは対話による意味づけをして初めて変革につながるとしている。結果をいかに現場に落とし込むのかはアンケート調査のフィードバックにも影響があるため組織の特性に応じて検討が求められる。2回目以降のアンケートでは、時系列的な比較もできるようになり、時間軸の中での数値の変化にも着目する。

ここでの対話は、組織のメンバーでアンケートのデータを眺めながら実施する。計器盤として多くの数値を提示することが可能となる一方で、あまりに数値が多いと的を絞った対話が難しくなる。また、数値が多い場合（統計的な数値を含む）は、参加しているメンバーに混乱をもたらす可能性があることも注意する。データの解釈については、事業所ごと、チームごとに、幅のあるものになる。解釈に正解があるわけではないので、次のアクションプランにつながるような対話を意識する。

## ③ステップC：アクションプランを作成する

ステップCは、アンケート項目の望ましい状態と現状の数値を比較しながら、どのギャップを埋めていけばいいのか、どのような施策や行動が必要なのかを参加者とともにアイデア出しの対話をしていく。アクションプランを検討するにあたって、充足度の不足している部分に特に注目する必要がある。アンケート項目に応じて、個人ができること、職場（チーム）としてできること、組織ができることを明確に分けて、手に届くボトムアップ型のアクションプランを作成することが求められる。また、組織に関することはトップダウン型で行うことも検討する。

ここでの対話は、まずはブレインストーミングなどで多くのアイデアを生み出していく拡散段階の対話である。そして、実際に組織内で行動することを念頭に、どのアイデアがどのような効果を生み出すのかを検討していく創発段階の対話を実施する。ステップCの時点から、



対話の目的はいかに組織内で行動が生まれるのか、いかに自己組織化を促進するのかを意識する。

④ステップ D:優先順位を決めて、アクションプランを実施する

ステップ D は、ステップ C で作成したアクションプランに優先順位をつけて、それぞれの現場で具体的にアクションを行っていく。参加型幸福度指標づくりのプロセスは、ステップ D を随時実行しながら、定期的にアンケートを実施して、数値の改善を図る。2 回目以降のアンケート項目については、随時ステップ A の手順で更新する。

ここでの対話は、組織にとって重要な取り組みを決める収束の対話となる。アクションプランを公表する共に、具体的な動き出すチームが自然とできていることが望ましい。そして、アクションプランを実施しながら、定期的に各チーム、各事業所レベルにおける取り組みを学んだり、実践しているメンバー同士のストーリーを聞き合うサークルの時間などを設けたりすることで、組織全体として継続的な取り組みへの促進力になるのではないかと考えられる。

実際に、ABCD 分析の各ステップを踏んでいく際は、直線的ではなく、反復的なプロセスであることを認識しておくことも重要である。この幸福度を高めていくための反復的なプロセスは、組織においてメンバー個々人の姿勢やリーダーシップを育てるのに役立ち、また組織内の関係性をより良くしていくことにつながる。Sebastian (2018) は、GNH ではすべての生命体と個人がお互いに関係し、影響を及ぼし合う、世界の表裏一体の複雑な性格を認識している。このため、GNH を導入する組織のリーダーおよび各メンバーは、相互依存的な世界観を持って進化していかなければならないとする。また、Tideman (2016) は、GNH のためのリーダーシップが相互関連性の原則に明確に根差しているため、複雑な相互関連の課題に対処しなければならないあらゆるタイプのリーダーシップのモデルになるとする。このことは、GNH (幸福度) の取り組みに関わらず、複雑化していく社会において個々人のリーダーシップおよび組織そのものをバージョンアップしていくことにも寄与すると考えられる。

### 事例：社会福祉法人における幸福度指標づくり②

社会福祉法人の幸福度指標づくりでは、ステップ B における現状分析を行うために、コアメンバーが所属する事業所を中心としたアンケート調査を実施した。そのアンケート結果を集計後、コアメンバーとともにステップ B である現状分析、ステップ C であるアクションプランの作成、ステップ D であるアクションプランの実施を行っている。

ステップ B では、アンケートの結果を受けて、指標 1 つ 1 つの精査、事業所別、勤務年数、役職、職種、介護・育児の有無などの視点から考察を加えた（必要に応じて、統計的な処理を実施した）。それを踏まえて、ステップ C・D では、アクションプランを 10 個まで絞り、「10 のやってみよう」というグラフィックを作成して、現場への落とし込みをしている。この 10 個のアクションプランを落とし込むにあたっては、コアメンバーの所属する事業所の特性に合わせてメンバーそれぞれが工夫を凝らして実践している。また、社会福祉法人という性質も手伝って、利用者を巻き込む形でアクションを行われている。教育施設においても、子どもたちが楽しみながら先生と一緒にアクションを取り組み始めている（教育施設では、子ども用のグラフィックを作成した）。このように、それぞれの現場において、アクションプランを浸透させるような自己組織化が生まれている。

今後は、年に一度の幸福度アンケートと、4 か月一回のアクションプラン（パルスサーベイのイメージ）に関するアンケートを予定している。

#### 4. 参加型幸福度指標づくり：チェックリストの活用

幸福度の指標は、基本的ニーズをベースに充足手段をもって指標群とする。参加型で作成していくため、仮に指標を実践していくことが、組織のあり方や持続可能性に関してネガティブなインパクトを与えることになるかもしれない。GNH では、「あくまでも用心深い成長と持続可能性のバランス」を求めていくことが重要であった。そこで、参加型幸福度指標づくりでは、マックス＝ニーフのニーズ論も取り入れているナチュラル・ステップが提唱する持続可能性原則<sup>(6)</sup>をチェックリストとして採用する。

ナチュラル・ステップは、国連のブルントラント委員会の持続可能性に関する定義をより具体的に、実践できる形のを求めて様々な科学者を集めて原則を作成している。ナチュラル・ステップは、持続可能性を「人間社会が自然の循環の中で永久に持続し続ける能力」と定義している。この定義を受けて、自然環境に関する原則 3 つと社会に関する原則 1 つに分類している。Missimer et al. (2016) によれば、持続可能性原則は「人間が生態系を体系的に破壊している基本的なメカニズムを理解することが重要である (p.4)」とし、「生態学的に持続可能であるために人類が活動しなければならない制約として働き、したがって再設計のための制約として使用する (p.4)」こととしている。ナチュラル・ステップの自然原則は、次の 3 つとなる。1 つ目は「自然の中で地殻から掘り出した物質が増え続けることに加担しない」、2 つ目は「自然の中で人間社会が作り出した物質の濃度が増え続けることに加担しない」、3 つ目は「自然が物理的な方法で劣化することに加担しない」である。

一方で、持続可能性原則の社会原則は、「持続可能な社会では、人が自らの基本的ニーズを満たそうとする行動を妨げる障壁が存在し続ける状態に加担しない」と定義される。Missimer et al.

(2016)は、「ほとんどの人間は、自分のニーズを自分で満たそうとする生来の能力を持っており、自分が依存している社会システムの部分(組織)によって、そうすることが妨げられなければこの能力を使う。同時に、参加、愛情など、多くのニーズは他者との共同体の中でしか満たされない(p.9)」と言及する。加えて、「個々の人間は、自分のニーズを満たすことはできるが、そのためには生態系システムや社会システムに依存している(p.9)」とする。この点を踏まえて、社会原則は社会システムや組織が劣化しないように次の5つの原則を掲げる。既存の組織や制度が構造的に、「健康であること」「意義・意味を求めること」「影響力を発揮すること」「公平であること」「能力を発揮すること」を妨げることに加担しないということである<sup>(7)</sup>。

ナチュラル・ステップの原則は、科学者たちが合意した内容として科学性と信頼性が担保されているとともに、組織の特性や地理的な条件などを問わない適用可能性を持っている。この持続可能性原則を用いて、参加型で作成した幸福度指標の内容をチェックすることで、その充足手段が理に適った内容になっているかを確認できる。

## おわりに

ここまで幸福度に関する参加型指標づくりのあり方を検討してきた。「何を測るのか」という視点からは、先行事例としてGNHとGNH of Businessを取り上げた。GNHとGNH of Businessは、幸福度の向上を目指していくという前提のもと、「見えなくなっている部門」であり、「測定不可能なもの」を測定しながら組織活動を改善していく試みであった。日本においては、思想的に近いこともあり、組織における幸福について話し合うためのヒントとして活用することができる。まず、組織の中に、「一体何が組織またはメンバーの幸せにつながるのか」を9つの項目から対話するスペースを設ける。ここでは、日ごろ話し合うことが少ないお互いの幸福のストーリーを聞き合うことができる。続いて本稿は、マックス＝ニューフの理論を援用した参加型による幸福度指標づくりを提示した。指標づくりの対話では、自分たちの組織では何が幸せなのか、どのような充足手段が必要なのかを話し合いながら決めていくことの重要性を示した。このように作成された参加型指標は、組織のゴールであり、ビジョンとして位置付けられる。参加型指標の強みは、指標に関わったメンバーが、この指標は自分たちのものであるという「納得感」があることから「設定主体」の問題を乗り越える点にある。

「どのように行動を促すのか」という視点からは、ナチュラル・ステップのABCD分析を活用した枠組みを提示した。ABCD分析では、アンケート終了後、集計されたデータと理想の数値の間に何があるのか、どのようにそのギャップを埋めていくのかは組織内で対話の場をつくって考えていくことになる。そして、ギャップを埋めるための自立的かつ創発的な行動を生み出すようなアイデア出し、仕組み(幸せな労働条件)の再検討のプロセスを経て、アイデアに優先順位をつけながら行動をしていくことが求められる。その際に、対話のプロセスを1つ1つ丁寧に組み込むことが重要となる。このようなプロセスを実施しながら、幸福度に関する指標は、組織内の共通言語として、メンバーの意思決定や行動にインパクトを与えられるようになる。

参加型幸福度指標づくりは、個々人の働き方、組織のあり方などを自分たちで指標化し、自分たちで作っていくという点において、組織の中で参加型のリーダーシップを促す1つのきっかけにもなる。参加型指標の阻害要因としては、既存の指標等との整合性があげられる。参加型で作成した指標は組織メンバーが望む形のものであるが、組織としては公式な指標として認めること

が難しいことかもしれない。参加型指標づくりを行う際は、参加するメンバーや指標の活用方法などの事前調整の上で実施すること、既存の指標との兼ね合いを視野に入れておくことなどが課題となってくる。また、参加型指標づくりにどれだけのコストやリソースをかけられるのかという課題もある。このような実務的な問題点を認識しつつ、今後も、幸福度に関する参加型指標づくりに関して、理論的に、実践的に検討していきたい。

注

- (1) この点に関しては、既に実践が進んでいる「参加型評価」に通じるものがある。源 (2016) によると、「参加型評価とは多様な関係者を巻き込むことにより、関係者間の『納得性』を引出し、それら関係者の合意形成のプロセスをとおして、彼ら自身がより積極的に評価結果を活用していくことを狙いとしている (p. i)」としている。参加型評価は、評価プロセスに重きを置くものであるが、対話やワークショップ等の参加手法を効果的に活用している。
- (2) 内田 (2020) によれば、ブータンでは、人々は「足るを知る」の精神が重視されており、Happiness という言葉を用いているが「幸せ」というよりも「充足」という意味に近いとしている。
- (3) ニーズの議論は、GDP に対する代替的な指標づくりの際に活用されてきた。カンブールほか (2020) によれば、進歩の測定におけるニーズ論の活用は 1970 年代まで遡る。そこでは、基本的ニーズの指標と物質的な生活の質が検討されている。こうした議論は、1980 年代にアマルティア・センの潜在的能力の議論に結びつく。また、本稿で取り上げるマックス・ニーフの理論は、ナチュラル・ステップの持続可能性原則や、トランジション・デザインの枠組み (Kossoff et al.2015) に援用されている。
- (4) ABCD 分析は、ナチュラル・ステップが提示している FSSD (戦略的持続可能な開発のためのフレームワーク) に含まれる手法である。詳しくは、Broman & Robèrt (2015) を参照のこと。
- (5) ここでの対話のあり方は、対話手法を活用することが目的でなく、実践や自己組織化を促していく Art of Hosting のような知恵を踏まえていく必要がある。Art of Hosting とその実践方法については、Mosse & Muirhead (2020) が詳しい。
- (6) ナチュラル・ステップの持続可能性原則には、カール＝ヘンリク・ローベル (2010) などいくつかの日本語訳のパターンが存在する。ここでは牧原ゆりえがウェブサイト「Good Business Good People」(2016) で示したものを引用した ([https://goodbusiness.jp/sustainability-checklist\\_1/](https://goodbusiness.jp/sustainability-checklist_1/), 最終確認 2022 年 2 月 21 日)。
- (7) Missimer et al. (2017) によると、組織が非持続可能性に対する現状を理解するための質問として次のような例をあげている。
  - ①どのような慣行が人々の健康に対する構造的な障害になっていますか。
  - ②人々の影響を構造的に妨げているのかはどのような慣行ですか。
  - ③人々の能力を妨げる構造的な要因となっているのはどのような慣行ですか。
  - ④人々の公平な扱いを妨げる構造的な障害となる慣習は何ですか。
  - ⑤人々の意味付けを構造的に妨げているのはどのような慣習ですか。

参考文献

- Isabel C. Sebastian (2018) *GNH in Business: A Business Approach that Goes Beyond Corporate Social Responsibility*, GNH of Business Proceedings of the Seventh International Conference on Gross National Happiness, The Centre for Bhutan Studies & GNH pp.259-299.
- ジグミ・ティンレイ, 日本 GNH 学会編 (2011) 『国民総幸福度 (GNH) による新しい世界へ ブータン国王ティンレイ 首相講演録』芙蓉書房出版.
- ジョセフ・E・スティグリッツ, アマルティア・セン, ジャンポール・フィトゥシ, 福島清彦訳 (2012) 『暮らしの質を測る－経済成長率を超える幸福度指標の提案－』一般社団法人金融財政事情研究会.
- カール＝ヘンリック・ロベール, 市川俊男訳 (2010) 『新装版 ナチュラル・ステップスウェーデンにおける人と企業の環境教育－』新評論.
- 賀戸一郎, 田中一彦「ブータン GNH 指数の解説ならびに GNH 調査結果一覧」『西南学院大学人間科学論集第 11 巻第 2 号』 pp.117-140.
- Gideon Kossoff, Cameron Tonkinwise, Terry Irwin(2015) *Transition Design: The Importance of Everyday Life and Lifestyles as a Leverage Point for Sustainability Transitions*, The 6th International Sustainability Transitions (IST) Conference.
- Merlina Missimer, Karl-Henrik Robèr, Göran Broman(2016) *A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 1: Exploring the Social System*, Journal of Cleaner Production April 2016.
- Merlina Missimer, Karl-Henrik Robèr, Göran Broman(2017) *A strategic approach to social sustainability - Part 2: a principle-based definition*, Journal of Cleaner Production January 2017.
- マンフレッド・マックス＝ニーフ, 牧原ゆりえ監訳 (2014) 『“ていねいな発展のために私たちが今できること”－Human Scale Development「発展と人間のニーズについて」－』一般社団法人サステナビリティダイアログ (本書は、Manfred A. Max-Neef (1989) *HUMAN SCALE DEVELOPMENT - CONCEPTION, APPLICATION AND FURTHER REFLECTIONS-*, The Apex Press. New York and London. の第 2 章部分に該当する) .
- マンフレッド・マックス＝ニーフ (1987) 「身の丈の経済－来るべき挑戦－」ポール・エバンズ編, 石見尚, 中村尚司, 丸山茂樹, 森田邦彦訳『生命系の経済学』お茶の水書房 pp.54-66.
- 源由里子 (2016) 『参加型評価 改善と変革のための評価の実践』晃洋書房.
- 中原淳 (2020) 『サーベイ・フィードバック入門「データと対話」で職場を変える技術』PHP.
- Robert Wood Johnson Foundation(2018) *Advancing Well-Being in an Inequitable World: Moving from Measurement to Action - Summary of Insights from the Robert Wood Johnson Foundation's Global Conference on Well-Being-*.
- Rosamund Mosse, Lewis Muirhead(2020) *The Art of Hosting Participatory Practices in Social Labs: Moving Beyond Participation to Deep Engagement A case study of the Economic Immigration Lab in New Brunswick, Canada*, Form ADEMISK Vol13, No4.
- ラヴィ・カンブール, エブラヒム・バテル, ジョセフ・E・スティグリッツ (2020) 「持続可能な開発目標と経済と社会の進歩の測定」ジョセフ・E・スティグリッツ, ジャン＝ポール・フィトゥシ, マルティーン・デュラン『GDP を超える幸福の経済学－社会の進歩を測る－』明石書店 pp.43-67.

Sander G. Tideman (2016) *Gross National Happiness: lessons for sustainability leadership*, South Asian Journal of Global Business Research Vol. 5 Iss 2 pp.190-213.

斎藤千宏(1996)「人間のニーズ・貧困概念の変遷」『重点領域研究総合的地域研究成果報告書シリーズ : 総合的地域研究の手法確立 : 世界と地域の共存のパラダイムを求めて』京都大学 pp.47-70.

Tshoki Zangmo, Karma Wangdi and Jigme Phuntsho (2017) *Proposed GNH of Business*, Centre for Bhutan Studies & GNH.

Tshoki Zangmo, Karma Wangdi and Jigme Phuntsho (2018) *GNH CERTIFICATION*, Centre for Bhutan Studies & GNH.

高見幸子 (2003)『日本再生のルール・ブックーナチュラル・ステップと持続可能な社会ー』海象ブックレット.

内田由紀子 (2020)『これからの幸福についてー文化的幸福感のすすめー』新曜社.