

# 日本経済活性化の施策～ Well-Being

宮本 勝 浩

## I. はじめに

企業における「理念」とは、企業が活動する上で大切にしている考え・価値観のことで、就業者だけでなく、取引関係者、顧客、株主、社会などのステークホルダーに対して、自社の在り方や目的を示すものである。他方、「ビジョン」とは、その企業の経営陣や就業者各自が長期的に目指す具体的な目標のことである。そして、企業の「理念」のもとに、企業や各就業者がそれぞれの「ビジョン」を明確にして、経営に邁進しているのが日本経済の現状である。

本報告書では、就業者が自己の「ビジョン」を明確にすることにより、各自の幸福度が増し、さらに生産性が向上した結果、日本経済がどの程度活性化するかについて金額で表示することを目的としている。

分析結果は以下の通りである。

1. オックスフォード大学とイギリスの多国籍通信会社ブリティッシュ・テレコム (BT) が共同で行った調査研究の結果を用いるケース

このケースでは、就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、幸福度が増すと、生産性は約1,656億4,743万ドル向上する。直近の為替レート（1ドル＝約135円：2022年7月6日）で考えると、約22兆3,624億円の生産性向上に繋がることになる。

2. 『World Happiness Report 2013』に掲載された論文の結果を用いるケース

このケースでは、就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、幸福度が増すと、生産性は約3,950億541万ドル向上する。直近の為替レート（1ドル＝約135円）で考えると、約53兆3,257億円の生産性向上に繋がることになる。

3. G7の労働生産性との比較を用いるケース

このケースでは、就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、幸福度が増し

て、G7の他の6ヶ国並に日本の生産性を引き上げることができれば、生産性は約5,378億2,380万ドル向上することになる。直近の為替レート（1ドル＝約135円）で考えると、約72兆6,062億円の生産性向上に繋がることになる。

## II. Well-being

最近、欧米の経済学、経営学では「Well-being」という言葉が非常に重要な意味を持って使用されるようになってきた。「Well-being」とは、「幸福で、肉体的、精神的、社会的すべての状態において満たされた状態のこと」である。Well-beingを実現すると、幸福度が高まり、充実した生活ができて、生き生きと働くようになるのである。そして、充実した人生、円満な家庭、生活の向上、会社の成長、安定した収入、出世、将来の夢の実現などが可能になると思うようになり、仕事におけるモチベーションが高まるのである。その結果、生産効率および生産性が向上すると言われている。

## III. Well-being とモチベーションの関係

モチベーションとは、「人が目標やビジョンに向かって行動し、それを維持する働き」を意味する。そして、Well-beingを実現すると、人は自分の持っている目標に向かってより一層努力すると考えられている。つまり、組織や個人の明確な目標やビジョンを持っている人は、Well-beingを実現するとモチベーションが高まると考えられている。そうすると、組織の責任者は組織構成員のWell-beingを実現することにより、組織構成員のモチベーションを高めて、多くの人を組織の目標に向かって邁進させることができるようになる。企業であれば、企業の責任者は就業者のWell-beingを実現することにより、就業者のやる気・モチベーションを高めて、生産効率・生産性が向上するように努力することになる。

他方、就業者は自分や企業のWell-beingが実現するビジョンを描いて、それに向かって邁進することが幸福感を高めることに繋がり、生き生きと生活、仕事が出来ると感じるようになる。

## IV. 就業者の「ビジョンの明確度」と「生き生きと働いているかどうか」の関係

The ADECCO GROUPの「ビジョンマッチング市場調査分析報告書」（2021年2月）では、「生き生き働くためには『ビジョンの明確化』が非常に重要である」という定量分析を行っている。正規・契約・派遣という3つの雇用形態で就業者3,262人を対象にアンケート調査を行って、非常に精度の高い興味ある分析である。そして、「生き生きと働いている人」は「企業や

自分の将来に対するビジョンが明確である」というプラスの相関があることを証明している。分析の結果は以下の通りである。

就業者のうちビジョンが明確な人は全体の約35%であり、その中の約40%が生き生きと働いている。他方、ビジョンが明確でない人は全体の約65%であり、しかしその中でも生き生きと働いている人の割合は約10%である。また、「組織の理念やビジョンに共感できている時に生き生きと働いていると感じる割合」は約28.7%であり、「まあそう感じる」を入れると約75%という非常に高い割合を示している。

前述の分析結果から、組織や企業は就業者に組織・企業そして各自の将来について「明確なビジョン」を持ってもらうことが、組織・企業の運営を円滑にし、生産効率を高めることに繋がると考えられる。

## V. 主観的幸福度と生産性の関係についての定量的研究論文

### 1. オックスフォード大学とブリティッシュ・テレコム (BT) が共同で行った調査研究

イギリスのオックスフォード大学のジャン＝エマヌエル・デ・ネーヴ氏、オランダのエラスムス大学・ロッテルダム校のクレメント・S・ベレット氏、そして、アメリカのマサチューセッツ工科大学 (MIT) のジョージ・ウォード氏の3名によって、オックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールとイギリスの多国籍通信会社ブリティッシュ・テレコム (BT) が共同で調査研究を行った「幸福と生産性」についての論文が2020年11月9日に発表された。論文名は“Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity”で、この論文では「労働者が幸福な時には生産性が13%向上する」と結論付けている。

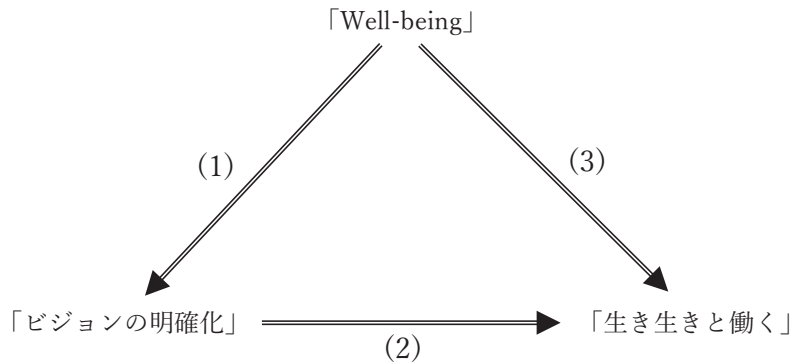
### 2. 『World Happiness Report 2013』に掲載された論文

アメリカのイリノイ大学のアーバナ・シャンペーン校のエド・ディナー氏、イギリスのユニバーシティ・カレッジ・ロンドンとエコノミック・パフォーマンスセンター (LSE) のジャン＝エマヌエル・デ・ネーヴ氏、アメリカのパデュー大学のルイス・タイ氏、イギリスのエコノミック・パフォーマンスセンター (LSE) のコーディ・シュエレブ氏の4名が、論文集『World Happiness Report 2013』において2013年8月6日に発表した論文“The Objective Benefits of Subjective Well-Being”では、「主観的幸福度の高い人は、そうでない人と比べて創造性は3倍、生産性は31%、売上高は37%高い」と結論付けている。

## VI. 「Well-being」、「生き生きと働く」、「ビジョンの明確化」の関係

第1図は、「Well-being」、「生き生きと働く」、「ビジョンの明確化」の関係を示している。

第1図 「Well-being」、「生き生きと働く」、「ビジョンの明確化」の関係



それぞれは相互に影響しあっているが、強い影響を与える方向に矢印が示されていて、矢印は次の関係を示している。

- (1) 「Well-being」つまり幸福ですべて満たされた状態であると、個人や組織の将来の目的、理想像、「ビジョンをより明確」に持って、より良い人生、生活を送ろうとすることに繋がる。
- (2) 前述の The ADECCO GROUP の「ビジョンマッチング市場調査分析報告書」によると、「ビジョンが明確になる」と、「生き生きと働く」ようになる。
- (3) 第V章で述べたように、専門の研究者による調査では、「Well-being」な人は「生き生きと働く」ことで、生産効率や生産性を向上させる。

## Ⅶ. 日本の労働力人口

### 1. 労働力人口の定義と日本の労働力人口

「労働力人口」とは、15歳人口のうち就業者と完全失業者を合わせた人口のことである。総務省統計局の2022年7月1日公表の最新データ「労働力調査（基本集計）2022年（令和4年）5月分結果」によると、就業者数は約6,730万人で前年同月に比べて約17万人の増加、また完全失業者は約191万人で前年同月に比べて約22万人の減少でしたので、労働人口の定義から2022年5月の労働力人口は約6,921万人となる。

約6,730万人 + 約191万人 = 約6,921万人

第1表 日本の労働人口の分類

全就業者 (約6,921万人)	ビジョンが明確な人 約35% (約2,422万人)	生き生きと働く人 約40% (約969万人)
		生き生きと働かない人 約60% (約1,453万人)
	ビジョンが明確でない人 約65% (約4,499万人)	生き生きと働く人 約10% (約450万人)
		生き生きと働かない人 約90% (約4,049万人)

日本の全就業者数は約6,921万人であるので、前述のThe ADECCO GROUPの「ビジョンマッチング市場調査分析報告書」(2021年2月)によると、ビジョンが明確な人は約35%の約2,422万人、ビジョンが明確でない人は約65%の約4,499万人である。そして、ビジョンが明確な人のうち生き生きと働く人は約40%の約969万人、生き生きと働かない人は約1,453万人である。また、ビジョンが明確でない人の中でも生き生きと働く人は約10%の約450万人いるが、生き生きと働かない人の割合は非常に高く約90%の約4,049万人である。

## 2. 日本の就業者が今以上にビジョンを持つようになると、どれだけの人が生き生きと働くようになるか。

第1表から、日本の全就業者のうちビジョンが明確な人の割合は約35%の約2,422万人で、そのうち生き生きと働く人の割合は約40%の約969万人であった。本報告書では、ビジョンが明確でない人（全就業者の約65%：約4,499万人）がビジョンを明確に持つようになるとどれだけの人か生き生きと働くようになるのかを推計する。

ビジョンが明確でない人の数（約4,499万人）のうち、生き生きと働いていない人の割合は約90%なので、約4,049万人はビジョンが明確ではなく、かつ生き生きと働いていない人となる。

$$\text{約6,921万人} \times 0.65 = \text{約4,499万人}$$

$$\text{約4,499万人} \times 0.9 = \text{約4,049万人}$$

この約4,049万人のうち、ビジョンを持つことによって生き生きと働くようになる人の割合は第1表から約40%であるので、合計約1,620万人と推定される。

$$\text{約4,049万人} \times 0.4 = \text{約1,620万人}$$

## Ⅷ. 日本の就業者が生き生きと働くようになった時の経済効率はどれだけ向上するか

第Ⅶ章のとおり、ビジョンが明確ではなく生き生きと働いていない就業者約4,049万人のうち、何らかの動機でビジョンが明確になった時に生き生きと働くようになる人数は約1,620万人と推定されたので、本章ではその時の経済効率の上昇額を第Ⅴ章の研究論文の数値を用いて推計する。

### 1. オックスフォード大学とブリティッシュ・テレコム (BT) が共同で行った調査研究の結果を用いるケース

オックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールとイギリスの多国籍通信会社ブリティッシュ・テレコム (BT) が共同で調査研究を行った「幸福と生産性」についての論文 (2020年11月9日)、“Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity” において、「労働者が幸福な時には生産性が13%向上する」と結論付けている。つまり、この論文の結論を引用すると、ビジョンが明確でなく生き生きと働いてきていない人のうち、ビジョンが明確になり生き生きと働くようになる人の生産性は13%向上する。したがって、第Ⅶ章より、約1,620万人の生産効率、生産性が13%向上する。

公益財団法人日本生産性本部が2021年12月17日に発表した『労働生産性の国際比較』によると、一人当たり年間労働生産性が最も高いのはアイルランドで207,353ドルである。アメリカは第3位の141,370ドルで、日本はOECD加盟国38ヶ国中第23位の78,655ドル (当時のレートで約809万円) である。この生産性が13%向上すると、向上額は約1,656億4,743万ドルとなる。直近の為替レート (1ドル=約135円) で考えると、約22兆3,624億円の生産性向上に繋がることになる。

$$\begin{aligned} \text{約1,620万人} \times (78,655\text{ドル} \times 0.13) &= \text{約1,656億4,743万ドル} \\ \text{約1,656億4,743万ドル} \times \text{約135円} &= \text{約22兆3,624億円} \end{aligned}$$

### 2. 『World Happiness Report 2013』に掲載された論文を用いるケース

論文集『World Happiness Report 2013』(2013年8月6日)において発表された論文“The Objective Benefits of Subjective Well-Being”では、「主観的幸福度の高い人は、そうでない人と比べて創造性は3倍、生産性は31%、売上高は37%高い」と結論付けている。この数値を用いて生産性の向上額を推計する。

就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、幸福度が増すと生産性は31%増

加するので、前述の公益財団法人日本生産性本部の『労働生産性の国際比較』を用いて推計すると、生産性は年間約3,950億541万ドル向上する。直近の為替レート（1ドル＝約135円）で考えると、約53兆3,257億円の生産性向上に繋がることになる。

$$\begin{aligned} & \text{約1,620万人} \times (78,655\text{ドル} \times 0.31) = \text{約3,950億541万ドル} \\ & \text{約3,950億541万ドル} \times \text{約135円} = \text{約53兆3,257億円} \end{aligned}$$

### 3. G7の労働生産性との比較を用いるケース

前述の公益財団法人日本生産性本部の『労働生産性の国際比較』によると、日本における一人当たり年間労働生産性は78,655ドルである。そして、OECDの平均値は100,799ドルである。日本の就業者がビジョンを明確にして生き生きと仕事をすると、労働生産性はどれだけ向上することになるのか。筆者は少なくとも日本を除くG7（アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、カナダ）の平均値並には向上して欲しいと希望している。日本を除くG7の労働生産性は以下の通りである。

第2表 G7の一人当たり年間労働生産性（日本を除く：単位ドル）

アメリカ	141,370
イギリス	94,763
フランス	116,613
ドイツ	107,908
イタリア	108,925
カナダ	101,544
平均値	111,854

第2表より、日本を除くG7の平均の一人当たり年間労働生産性は111,854ドルである。他方、日本は78,655ドルであるので、約33,199ドルの格差がある。

$$111,854\text{ドル} - 78,655\text{ドル} = 33,199\text{ドル}$$

本報告書では日本の就業者が明確なビジョンを持って生き生きと働くことによって、G7の他の6ヶ国の平均値並に生産性を引き上げることができれば、日本全体では年間5,378億2,380万ドルの生産性向上をもたらすことになる。直近の為替レート（1ドル＝約135円）で考えると、約72兆6,062億円の生産性向上に繋がることになる。

$$\begin{aligned} & \text{約1,620万人} \times 33,199\text{ドル} = \text{約5,378億2,380万ドル} \\ & \text{約5,378億2,380万ドル} \times \text{約135円} = \text{約72兆6,062億円} \end{aligned}$$

## IX. 生き生きと働き Well-being を実現するためには

人々が生き生きと働き Well-being を実現するために、多くの研究者や専門家が提言を行っている。それらを次に要約してみた。

1. 組織のトップが、組織全体の目標・ビジョンを明確に示し、組織の構成員にそれらを周知徹底させること。
2. 各人が物事に対して悲観的ではなく常に前向きで楽観的になること。
3. 社内のコミュニケーションを活性化し、風通しのよい職場環境を作ること。
4. 仕事に自信を持ってもらうために、組織の構成員に成功体験や達成感を感じるようにすること。
5. 職場の課やグループ内での仕事の目標を明確にして、同じ職場内のスタッフと目標を共有すること。
6. 各人の能力やモチベーションを高めるためにそれぞれが努力して、職場もそれをサポートすること。
7. 仕事の成果を正しく評価し、さらに成果に見合う待遇、給与、昇進を与えること。
8. ストレスや疲れがたまらないようにするために、労働条件や労働環境を改善すること。
9. 各人の家庭や自由時間を大切にするように、組織がきちんとしたルールを作り、有言実行すること。
10. 組織の従業員の不平・不満・悩みなどに対してきちんと対応するシステムを作り、就業者の不平・不満・悩みなどをなくすように努めること。

## X. 結論

これまでの分析から次のような結論が得られた。

1. オックスフォード大学とイギリスの多国籍通信会社ブリティッシュ・テレコム (BT) が共同で行った調査研究の結果を用いるケース  
このケースでは、就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、幸福度が増すと、生産性は約1,656億4,743万ドル向上する。直近の為替レート (1ドル=約135円) で考えると、約22兆3,624億円の生産性向上に繋がることになる。
2. 『World Happiness Report 2013』に掲載された論文の結果を用いるケース



このケースでは、就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、幸福度が増すと、生産性は約3,950億541万ドル向上する。直近の為替レート（1ドル＝約135円）で考えると、約53兆3,257億円の生産性向上に繋がることになる。

### 3. G7の労働生産性との比較を用いるケース

このケースでは、就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、幸福度が増して、G7の他の6ヶ国並に日本の生産性を引き上げることができれば、生産性が5,378億2,380万ドル向上することになる。直近の為替レート（1ドル＝約135円）で考えると、約72兆6,062億円の生産性向上に繋がることになる。

このようにいずれのケースにおいても、就業者がビジョンを明確にして生き生きと働くようになり、Well-being（幸福度）が増すと、生産性は急速に向上することになる。したがって、日本経済における生産性を向上させるためには、一人でも多くの就業者が明確なビジョンを持って生き生きと働くようになり、Well-beingを実現することが必要である。これからの日本はそのような方向に向かっていくべきである。

### 参考文献

1. The ADECCO GROUPの報告書「ビジョンマッチング市場調査分析報告書」、2021年2月。
2. Clement S. Bellet, Jan-Emmanuel De Neve and Ward George, “Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity,” CEP Discussion Paper No. 1655, November 9<sup>th</sup>, 2020.
3. Jan-Emmanuel De Neve, Ed Diener, Louis Tay and Xuereb Cody, “The Objective Benefits of Subjective Well-Being,” in Helliwell, J., Layard, R., and Sachs, J., eds. “World Happiness Report 2013”, New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
4. 公益財団法人日本生産性本部、『労働生産性の国際比較』、2021年12月17日。
5. 宮本 勝浩、「『経済効果』ってなんだろう?」、中央経済社、2012年。
6. 宮本 勝浩、王 秀芳、「百舌鳥・古市古墳群世界文化遺産登録による経済波及効果」、第6号、33-42ページ、2012年3月。
7. 宮本 勝浩、韓 池、「経済波及効果の理論分析」、『現代社会と会計』、第7号、145-154ページ、2013年3月。

※本報告書作成あたり、株式会社イニシャルはじめ関係各位から参考資料をいただきました。ここに感謝する次第です。

