働くことにおける幸せの再定義に向けた探索

アフリカを含む複数国勤務経験者 12 名および

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例から

山平　泰子

目次

第１章　本研究の目的・背景 1

1.1　本研究の目的 1

1.2　本研究の背景 2

1.3　リサーチクエスチョン 6

1.4　本研究の貢献 6

1.5　本研究の構成 8

第２章　先行研究 11

2.1　用語の定義 11

2.2　人生の幸せ 20

2.3　働くことにおける幸せ 36

第３章　アフリカ文脈の働くことにおける幸せシステマティックレビュー 58

3.1　背景 58

3.2　研究目的とリサーチクエスチョン 63

3.3　研究方法 64

3.4　データ選定とデータコーディング 64

3.5　記述的分析の結果 65

3.6　テーマ分析の結果 70

3.7　結論 94

3.8　本研究の限界と今後の研究 95

第４章　実証研究援用理論と概念 97

4.1　感情と感情イベント理論（AFFECTIVE EVENT THEORY） 98

4.2.　現象学的議論 104

4.3 ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生 110

4.4　AFRICAPITALISM 118

第５章　事例研究：アフリカを含む複数国勤務経験者 12 名 126

5.1　研究目的 126
5.2　リサーチクエスチョン 126
5.3　研究方法：事例研究（ケーススタディ） 126
5.4　調査概要 127
5.5　調査協力者の属性 131
5.6　発見事項 138
5.6.1 事例１　A 氏（国籍：エジプト，勤務国：エジプト・日本） 138
5.6.2 事例 2　B 氏（国籍：モザンビーク，勤務国・居住国：エジプト，モザンビーク・日本） 151
5.6.3 事例 3　C 氏（国籍：ケニア，勤務国・居住国：ケニア・タンザニア・日本） 168
5.6.4 事例 4　D 氏（国籍：オーストラリア，勤務国・居住国：韓国・オーストラリア・モロッコ） 189
5.6.5 事例 5　E 氏（国籍：韓国，勤務国・居住国：韓国，アメリカ，アラブ首長国連邦（UAE），南アフリカ，モロッコ，エジプト，日本） 202
5.6.6 事例 6　F 氏（国籍：韓国，勤務国・居住国：韓国，アメリカ，南アフリカ） 217
5.6.7 事例 7　G 氏（国籍：中国，勤務国・居住国：中国，リベリア，イギリス，タイ，日本） 229
5.6.8 事例 8　H 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，アフリカ A 国） 244
5.6.9 事例 9　I 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，アラブ首長国連邦（UAE），ガーナ） 255
5.6.10 事例 10　J 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，アメリカ，ケニア） 268
5.6.11 事例 11　K 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，イラン，南アフリカ，ナイジェリア） 284
5.6.12 事例 12　L 氏（国籍：インド，勤務国・居住国：インド，サウジアラビア，イギリス，イタリア，ナイジェリア，アラブ首長国連邦（UAE）） 297
5.7　考察 315
5.8　結論 336

第６章　事例研究：ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア 340

6.1　研究目的 340
6.2　リサーチクエスチョン 340

6.3　研究方法：事例研究（ケーススタディ）.....340
6.4　研究対象組織と研究対象とする理由.....340
6.5　調査方法と倫理的配慮.....345
6.6　分析の単位.....346
6.7　事例研究.....347
6.8　考察.....405
6.9　結論.....407
第 7 章　結論..... 410
7.1　総合考察と結論..... 410
7.2　本研究の貢献と課題および今後に向けて.....416
参考文献..... 419

図表写真リスト

表 2-1　理論に導かれたウェルビーイングの側面の定義 21
表 2-2　ウェルビーイングの先行要因と帰結 27
表 2-3　人生の幸せの予測要因と最終到達社会 30
表 2-4　ウェルビーイングの先行要因と帰結要因，予測レベル 31
表 2-5　HAPPINESS の先行要因や批判的議論 44
表 2-6　職場のハピネス関連概念 49
表 2-7　CAUSES OF HAPPINESS IN ORGANIZATIONS 50
表 3-1　掲載ジャーナルと研究分野 66
表 3-2　調査対象国 68
表 3-3　調査セクター 69
表 3-4　研究に用いられている理論 70
表 3-5　ポジション・分析単位・定義・論文数 71
表 3-6　ハピネスの先行要因の特徴 73
表 3-7　期待される究極のアウトカム 74
表 3-8　先行要因・媒介要因・帰結要因と主な発見 76
表 4-1　PEAQ 個人的表出感覚（ユーダイモニア・ヘドニア）の尺度項目 111
表 4-2　仕事に従事する時の個人的表出感覚（ユーダイモニアとヘドニア） 112
表 4-3　良い人生のタイプ別キーワード 113
表 4-4　ハッピーな人生・意義のある人生・心理的豊かな人生の経験的特徴 113
表 4-5　ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生を求める各個人の特徴
..... 114
表 4-6　国別の人々が望む人生のタイプ 115
表 4-7　THE 17-ITEM PSYCHOLOGICALLY RICH LIFE QUESTIONNAIRE 117
表 4-8　AGENDA 2063: THE AFRICA WE WANT (AFRICAN UNION) 122
表 4-9　アフリカのマネジメント教育カリキュラム 11 の提案 123
表 5-1　調査協力者インタビュー日程 128
表 5-2　インタビュー質問事項 128
表 5-3　調査協力者の属性 1 132
表 5-4　企業業種・本店国・アフリカ勤務国・グループ売上高 134

表 5-5　調査参加者の属性 2 136
表 5-6　A 氏勤務ヒストリー 138
表 5-7　A 氏の働くことにおける幸せ 139
表 5-8　B 氏勤務ヒストリー 152
表 5-9　B 氏の働くことにおける幸せ 152
表 5-10　C 氏勤務ヒストリー 168
表 5-11　C 氏の働くことにおける幸せ 169
表 5-12　日本人・タンザニア人・ケニア人の仕事への向き合い方 186
表 5-13　D 氏勤務ヒストリー 190
表 5-14　D 氏の働くことにおける幸せ 190
表 5-15　E 氏勤務ヒストリー 203
表 5-16　E 氏の働くことにおける幸せ 203
表 5-17　F 氏勤務ヒストリー 217
表 5-18　F 氏の働くことにおける幸せ 218
表 5-19　G 氏勤務ヒストリー 230
表 5-20　G 氏の働くことにおける幸せ 230
表 5-21　H 氏勤務ヒストリー 245
表 5-22　H 氏の働くことにおける幸せ 245
表 5-23　I 氏勤務ヒストリー 255
表 5-24　I 氏の働くことにおける幸せ 255
表 5-25　J 氏勤務ヒストリー 269
表 5-26　J 氏の働くことにおける幸せ 269
表 5-27　K 氏勤務ヒストリー 284
表 5-28　K 氏の働くことにおける幸せ 285
表 5-29　L 氏勤務ヒストリー 297
表 5-30　L 氏の働くことにおける幸せ 298
表 5-31　働くことにおける幸せの源泉 318
表 5-32　12 名が望むそれぞれの人生タイプ 334
表 6-1　室岡氏海外勤務詳細 359
表 6-2　ナイジェリアの企業とホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの違い 367

表 6-3　1998 年～2023 年　米ドル，ナイジェリアナイラ　為替レート 378

図 1　アメリカ合衆国の自主的な退職者数の推移（2001 年～2022 年） 3
図 2　GLOBAL HAPPINESS RANKING と EMPLOYEE ENGAGEMENT RANKING 散布図 5
図 3　一人当たり GDP と人生に意義があると答えた住民割合散布図 29
図 4　PSYCHOLOGICAL PROCESSES RELATED TO EMOTION IN WORKPLACE..... 101
図 5　AFFECTIVE EVENT THEORY （感情イベント理論） 103
図 6　調査協力者アフリカ勤務国..... 133

写真 1　HONDA PHILOSOPHY AT HMN 371
写真 2　HMN 工場内　13TH MD 室岡氏..... 407
写真 3　HMN 工場内掲示歴代メンバー 407

第１章　本研究の目的・背景

1.1 本研究の目的

本研究の目的は，働くことにおける幸せの再定義に向けた探索である。先進国よりもアフリカで働く方が幸せであるという仮説をもとに，働くことにおける幸せをアフリカを含む複数国勤務経験者の実感と視点から捉える。具体的にはアフリカを含む複数国勤務経験者 12 名（アジア出身者 9 名，アフリカ出身者 3 名）の事例研究およびナイジェリアで 40 年以上稼働するホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例研究を行う。

働くことにおける幸せの定義は多様だが，大きくは職務満足，従業員エンゲージメント，感情的コミットメントに分類される(Fisher, 2010)。これらは認知的態度であり実感ではない。またほとんどの研究は企業や組織の利益や生産性の向上を目的に議論されており，働く当事者の視点は置き去りにされていると考える。

フランスの哲学者 André Comte-Sponville(2023)は，仕事は天職でも喜びでもなく，ただ仕方なくしているため，働く者が他の会社で働くよりもこの会社で働く方が幸せだと確信を覚え，自分の仕事を楽しみ，愛し，それゆえに幸せに仕事に取り組むことがマネジメント成功の試金石と述べている。しかし André Comte-Sponville の前提は，Hardt & Negri(2000)や Ekman（2013）が議論するソーシャルファクトリー化された社会における働く幸せである。Antonio Negri と Michael Hardt は，著書「Empire（日本語版『帝国―グローバル化の世界秩序とマルチチュードの可能性』)」で，市場のグローバル化は資本主義的企業家精神がもたらしたものではなく，世界を横切って規律化されたテーラー主義的およびフォード主義的労働力が表明するさまざまな欲望と欲求の結果にほかならず，グローバリゼーションは，新しい政治秩序，新しい主権形態の構成と述べている。「Empire」とは，国民国家の主権とは異なる領土をもたない『非－場』で脱中心化されたネットワーク状の支配装置を意味し，ソーシャルファクトリー化された社会とは，人間性（ヒューマニティ）のあらゆる力が，労働・社会・生のグローバルな再生産に求められる枠組みの中にあり，人間の個人的かつ実存的側面までもが生産性の源泉として常時利用可能な社会である。背景には近代化と工業化で社会面のすべての要素が変革，再定義され，社会全体がゆっくりと工業化され，人間関係や人間性を変革するところまで至り，公的領域と私的領域の区分が消失したことがある（Hardt & Negri, 2000）。Hardt

& Negri （2000)は，巨大多国籍企業の差異の取り込みによる文化的多様性，流動性，職場における創造性，自由な戯れ，多様性最大化の効果によって日々の日常業務が予想外の変化や楽しみの雰囲気で生き生きとしていることを奨励し，人々のエネルギーや差異を利益という関心に組織することが経営者の責務となっていると指摘している。働く者の幸せに力を入れることやマネジメントが搾取手法の一つとなっている側面を表すものだが，先行研究の働くことにおける幸せの定義もこのような枠組みの中での議論である限り，本質的な幸せを捉えることには限界があると考えるものである。

本研究は，企業や組織で働く人々を操作，管理するために，また逆に働く人々が企業や組織を操作，管理するための一見美しく壮大なビジョン，目標，オーセンティシー，称賛などによりあたかもここで働いていて幸せという幻想の創出による組織あるいは自らに利益を収斂させることに資する研究ではなく，働く時間は生きる時間，人生の時間という観点から，働くことにおける本質的な幸せの議論を深めることを試みるものである。

1.2　本研究の背景

多くの人々が人生の大部分を働くことに費やしており (De Neve & Ward,2017)，フルタイムワーカーが生涯で働く時間は平均 81,396 時間，約 41 年と試算され(Gallup, 2022)，人生の時間と多くの時間が重なっている。De Neve and Ward (2017)は，雇用や職場が人間の幸せをどのように形成するか，その役割について理解を得ることは個人にとってもコミュニティにとっても重要と述べている。

働くことにおける幸せは，職場における心地良い判断，心地良い経験，あるいはポジティブな感情経験を反映する要因とされるが(Fisher, 2010)，組織における従業員の経験において学術研究ではハピネス（幸せ）という言葉はあまり使われず，ハピネスという広義の概念と重複すると考えられる職務満足など多くの構成要素が，これまで個別に研究されてきた(Fisher, 2010)。働くことにおける幸せ（Happiness at Work）に関する既存の論文を分析した Fisher(2010)は，その定義を職務満足，従業員エンゲージメント，感情的コミットメントの三つで大きく分類している。その中の一つ，従業員エンゲージメントに関する Gallup による 129 ヶ国の調査結果は，世界の従業員エンゲージメント率平均約 21％である(Gallup,2022)。De Neve & Ward(2017)は，従業員エンゲージメントレベルの世界的な低さは，多くの人々が働いている時ハッピーと報告しないことの裏付けで

あると述べている。

アメリカでは労働者の少なくとも 50%が最低限求められる仕事だけを行う静かな退職者（Quiet Quitters）と呼ばれ，静かな退職者と仕事に積極的に関与しない従業員による生産性の損失は, 世界 GDP11%相当の 7 兆 8000 億ドルとも見積もられる(Gallup,2022)。また自発的に仕事を辞める Great Resignation（大量離職現象）もアメリカで拡大中のトレンドで（Curtis ,2021), アメリカ合衆国労働省労働統計局（U.S. Bureau of Labor Statistics）のデータを確認すると，2009 年以降自主退職した人々の数は右肩上がりで 2021 年はコロナの影響もあり過去最高の 4,700 万人を記録し，翌 2022 年は 5,063 万人が職場を去っている（図 1)。

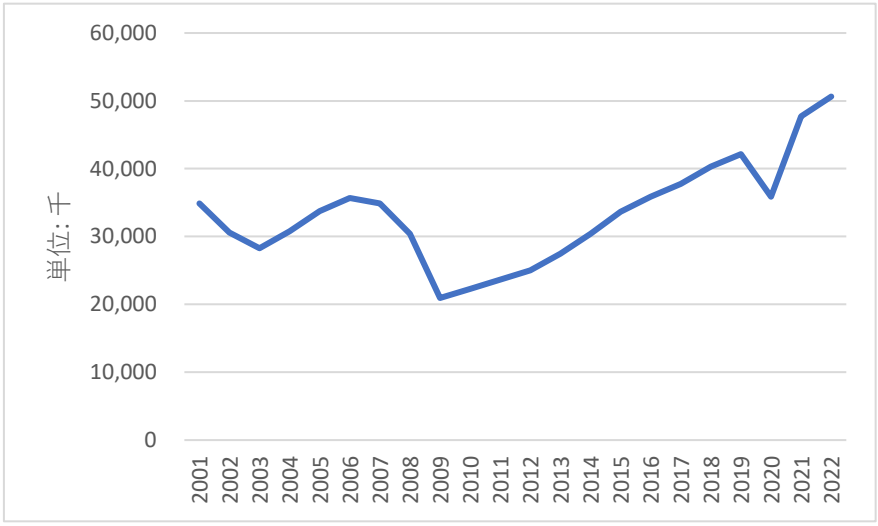


図 1　アメリカ合衆国の自主的な退職者数の推移（2001 年～2022 年）

U.S. Bureau of Labor Statistics データより筆者作成

Gelles, D(2022)は New York Times で，不十分な給与，劣悪な労働環境，バーンアウトの蔓延, 他で働く機会があること等を理由にサービス業に従事する低賃金労働者の離職が多くを占める一方，CEO や CFO など C レベル幹部も職を離れていると述べている。

働くことから多くの人々の心が離れているとしか思えない状況の一方で, 学術研究の蓄積は膨大だが未だ解決に至っていないのはなぜなのだろう。Henrich et al. (2010)は，主要科学雑誌や大学の教科書始め多くの研究には，WEIRD（Western 西洋の, Educated 教育を受けた, Industrialized 工業化された, Rich 裕福な, Democratic 民主主義的な）社会の人々のサンプルに偏って一般化された研究結果が繰り返し現れ，WEIRD 集団に頼ると

研究者は重要な多様性の側面を見逃したり，世界的文脈では異常な行動傾向に過度の注意を払う可能性があると述べており，これまで見落とされていた知見や新たな視座の獲得には，サンプルや視点の転換が必要と考える。

従業員エンゲージメント率世界平均21%という中，最下位はイタリア3%，最下位から2番目が日本5%，最下位3番目に中国（香港）とフランス6%が続く。他方129ヶ国中１位はアフリカのマリ43%で世界平均２倍以上となっている。２位バングラデシュ40%，３位モンゴル37%，４位アメリカ35%，同じく４位セネガル35%で，上位30位以内にアフリカから６カ国（１位マリ，４位セネガル，19位ギニア，22位モザンビーク，23位シエラレオネ，27位コンゴ）が入る（Gallup, 2022）。しかしこれらアフリカの国々は，国連関連機関が毎年発表するWorld Happiness Reportでは146ヶ国と地域中，毎年最下位グループである。52 位のモーリシャスがアフリカの中では最高位で（日本は54位），86位リビア，88位コートジボワール，91位南アフリカ，93位ガンビア，96位アルジェリア，97位リベリア，99位コンゴ共和国，100位モロッコで，101位以下にアフリカ30カ国が入る（World Happiness Report, 2022）。これら結果は，主観的幸福度に６つの指標―１．人口あたりのGDP，２．社会的支援，３．健康寿命，４．人生の選択の自由度，５．寛容さ（寄付行為など），６．腐敗，の認識を加え評価した定量調査が基盤にあり，例年北欧やヨーロッパの国々は首位グループである。2022 年度の国別幸福度は，１位フィンランド，２位デンマーク，３位アイスランド，４位スイス，５位オランダだが，これら最上位グループの国々を従業員エンゲージメント率で確認すると，それぞれ102位，52位，37位，110位，105位（Gallup,2022）とアフリカの国々を大きく下回る。図2 は，World Happiness Report 2022の国別幸福度ランクとGallup State of the Global Workplace: 2022 Report 従業員エンゲージメントの国別ランクデータを用いて，欧米とアフリカの国々の国別幸福度と従業員エンゲージメントの相関を散布図で示したものである。

ヨーロッパや北欧など国別幸福度が高い国々は従業員エンゲージメントが低い左上部に集中し，国別幸福度は低いが従業員エンゲージメントは北欧の国々よりも高いアフリカの一部の国々が右下部に分布している。デンマーク，スウェーデン，ノルウェー，カナダよりも，アフリカのマリ，セネガル，ギニア，モザンビーク，コンゴ，シエラレオネ，ザンビア，南アフリカの方が従業員エンゲージメント率は高く，日本，イタリア，フランス，スペイン，イギリスよりも，アフリカのモーリタニア，ウガンダ，ナミビア，タンザニア，ガーナ，カメルーン，ケニア，ナイジェリア等の方が従業員エンゲージメ

ントが高いことから，幸せとされる国では働くことにおいては幸せではないことが示唆される。

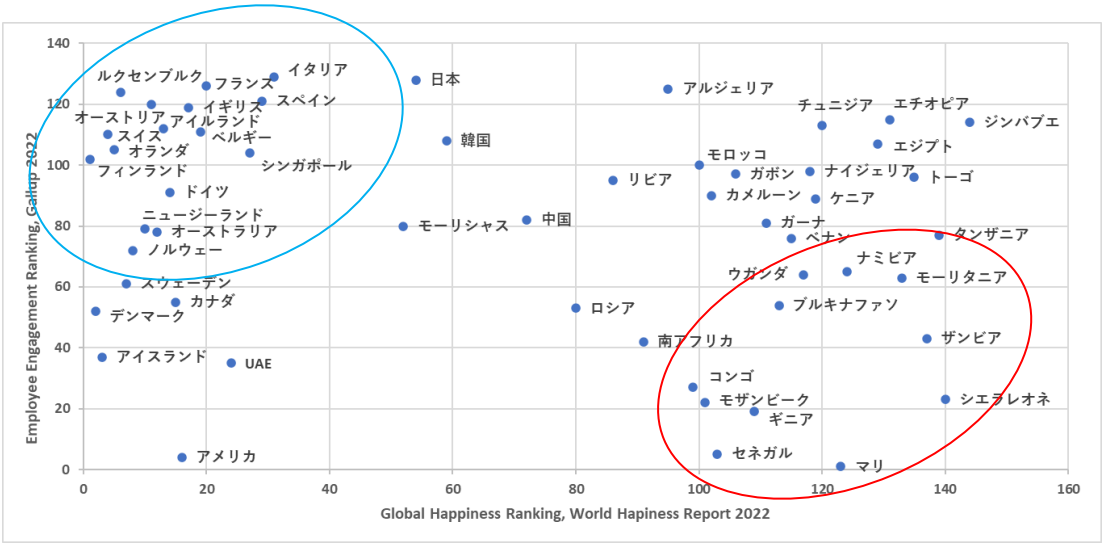


図 2 Global Happiness Ranking と Employee Engagement Ranking 散布図

筆者作成

政治学者 Yascha Mounk は 2025 年 3 月 20 日，国連が定めた International Day of Happiness に，国連持続可能な開発ソリューション・ネットワークとオックスフォード大学ウェルビーイング研究センターが毎年発表する World Happiness Report は，各国の比較的小規模なサンプルへの単一の質問への回答をまとめているだけで誤情報と方法論含め嫌疑を呈している（Mounk,2025）。Mounk は，一番下が 0 で一番上が 10 の梯子があり，梯子の一番上があなたにとって最高の人生 10，一番下が最悪の人生 0 とすれば，今，梯子のどの段にいると感じるか？という Cantril ladder として知られる質問は実際にはハピネスについて全く問われていないと批判している。

> *But perhaps the biggest problem with the World Happiness Report is that metrics of self-reported life satisfaction don't seem to correlate particularly well with other kinds of things we clearly care about when we talk about happiness.*
>
> (Mounk, 2025)

しかしおそらく World Happiness Report 最大の問題点は，自己報告による人

生満足という尺度が，私たちがハピネスについて語る時，明らかに気にする他の種類の事柄と特にうまく相関しているようには思えない点だろう。

（Mounk,2025 を筆者訳）

Mounk が疑問を覚えた発端は，Mounk 自身が毎年首位グループに入りマスコミが称賛するスカンジナビア諸国で多くの時間を過ごした際，社会的な繋がりは希薄で，歩いていても笑顔を見せる人をほとんど目にすることはなく，ここが本当に世界で最も幸せな場所なのだろうか？と感じたことにあると述べている。Mounk がその後行った調査結果は，スカンジナビア諸国住民は抗うつ薬服用や自殺傾向が特に高く，決して幸せとは言えない状況を指摘している。

筆者は，北米，アジア，ヨーロッパ，アフリカを仕事などで訪れ，アメリカとフランスで大学生時代の数年間を過ごした。東アフリカで３年間仕事をした時は，日本で働いていた時には感じなかったような幸せな気持ちや充足感を覚えたものである。アフリカでは日常的に溢れるような人々の笑顔を目にした。人間の基本的な６つの感情である怒り，恐怖，驚き，悲しみ，嫌悪，幸せは，非常に認識されやすい異文化間においても共通とされる６つの顔の表情で認識され(Ekman & Friesen,1986)，人がハッピーな時の表情が笑顔である (Ekman & Friesen,1982)。Mounk が北欧諸国が幸福最高位国であることに疑問を覚えたように，筆者もアフリカの国々が幸福最低位国であることに疑問を覚えたのである。

1.3 リサーチクエスチョン

上述の目的や背景より，本研究のリサーチクエスチョンは，「アフリカで働くことの幸せとは何か？」で，サブ・リサーチクエスチョン「先進国で働くことにおける幸せの障壁となっているものは何か？」が捕捉する。アフリカの国々の方が先進国よりも働くことにおいて幸せであるという仮説が成立するとするならば，先行研究とは異なる源泉の知見や新たな視座が期待される。働くことにおける幸せを実感と人生や生きる時間，アフリカという視点から捉え，本質的な働くことにおける幸せの議論を行う。

1.4 本研究の貢献

本研究はアフリカに視点を置き，アフリカを含む複数国勤務経験者 12 名の事例研究およびナイジェリアで 40 年以上稼働するホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例研究から成る。働く当事者の視点や実感に着目し，幸せを感じた時，なぜ，どのように幸せを感じたのか，また幸せを感じなかった時，なぜ，どのように幸せを感じなかったのかを分析し，働くことにおける幸せを多面的かつ包括的に捉えるものである。

日本の従業員エンゲージメント率，すなわち働くことにおける幸せは世界の中で最下位から二番目である。日本は電気，水道，道路などのインフラはほぼ整っており，治安も良く，物質的繁栄も享受している社会と言えるが，本研究においては働くことにおいて幸せを実感出来ない源泉の一つとして同質的圧力からの息苦しさが考察されている。山岸（1999b）は，これまで日本社会は，終身雇用制と年功序列を軸に安定した雇用関係があり，企業間でも系列取引，人の関係でも低い離婚率など比較的安定した集団主義の温もりの中で暮らしていたが，グローバルスタンダードの競争にさらされ始め，安定した中で安心して暮らしてはいけなくなるだろうと述べている。世界に目を転じると，2020 年に起きたコロナ感染症のパンデミックによって世界中が混乱に陥り，2022 年ウクライナへのロシア侵攻，2023 年イスラエルによるガザ侵攻，2025 年トランプ政権の再登場，昨日まで平和だった場所が今日は戦場と化す等，世界はこれまでにない程，不安定さと不確実性の中にある。アフリカでは 2020 年以降 8 ヶ国でクーデターが起きており，背景には金融資本市場からの資金調達の困難，金利上昇，自国通貨下落，インフレや債務増大に苦しむ地域や大国が絡む天然資源の争奪も絡んでいる（Reuter,2023）。数十年に渡るグローバリゼーションの結果，前例のない世界的な成長と強固な中産階級の出現がもたらされた一方，世界 80 億人の大半の生活は，教育水準，平均寿命，経済面，安全・安心面で，向上どころか悪化している（Eurasia Group, 2023）。不確実性が非常に高いアフリカの国々に主軸を置いた本研究の意義は，今後予測される不安定な未来で，どう生きるべきか，企業や組織，マネジメント，働く人々に有益な視座を提供していることである。

日本人駐在員やインド人駐在員が極めて不確実性の高いナイジェリアやガーナ，ケニアで実感した働くことにおける幸せは，一体感や心が通じ合う感覚，生きている感覚，ゆったりとした時間の流れである。先行研究ではほとんど議論されてこなかったもので，特に一体感や心が通じ合う感覚，生きている感覚の根底には，これまで普遍的な人生の幸せとしてはるか昔から議論されてきた人と人との質の高い繋がりがある。働くことに

おける幸せの議論においては，人間の普遍的な幸せである人と人の質の高い繋がりが中核として捉えられていないという構造的問題が見られ，再定義の必要性が示された。また日本人やインド人駐在員がアフリカで働いている時に覚えた幸せの深い実感が，時間と距離も超えその後の本人の人生や次の勤務地における強いエネルギー，さらには組織のエネルギーとして波及するモデルも示したことは学術的貢献である。

実務的貢献は，世界的な不確実性が高まっていく中，企業や組織，マネジメントの在り方について，働く者の人生を中心に据えることが結果として企業の持続性に繋がる示唆や，企業や組織がソーシャルファクトリー社会の助長の場ではなく，経済活動や社会交流に加え，働く者の心のインフラとなり得る潜在性を秘めた場であることも示した点である。これはアフリカで稼働する企業やアフリカのリーダーらによる，「短期的」，「利潤追求」，「近視眼的」，「搾取的」，「投機的」行動で，アフリカの国々で暮らす多くの人々やコミュニティが貧困から脱却出来ないこととは対義にある，「長期的」，「公益追求」，「大局的」，「分配的」，「堅実」に通じるもので，働く者の幸せと合わさって働く者の人生，企業の持続性を起点に，未来の社会をより良い方向に導く潜在性と言えるものである。

1.5 本研究の構成

本研究の構成は次の通りである。第１章で，世界の働く人々が幸せを感じていない現状や働くことにおける幸せの視点の転換による再定義の可能性と意義を示す。第２章では，人生の幸せ，働くことにおける幸せ，それぞれの議論や先行研究を批判的議論含め確認，整理し，現在の学術研究における幸せの捉え方の現状や課題を示す。第３章では，アフリカ的特徴や論理の働くことにおける幸せについての現在の議論を確認するため，アフリカ文脈の働くことにおける幸せに関する先行研究のシステマティックレビューを行った。その結果，ほぼ全ての研究が西洋の研究やモデルの再現の場としてアフリカで研究が行われており，定義，理論，尺度などほぼ全て西洋の研究に準じていることが明らかになった。その一方で，間接的ではあるもののアフリカ的特徴の示唆として，他者への奉仕や仕事への尊厳，アフリカの人々の感情的強さ，仲間との繋がりを拠り所に厳しい労働環境や雇用条件の中を働く姿が確認された。第４章では，第２章や第３章の議論や課題も踏まえ，アフリカで働いていて幸せである，あるいは幸せではない，という実感の分析や考察にあたり援用する，組織での感情経験を説明する感情イベント理論

（Affective Event Theory），フッサールや木村敏の現象学的議論，良い人生をハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生の三面から捉える Oishi et. al (2020)の概念枠組み，アフリカの中から内発的に現れた経済的富と社会的富の実現を目指す経済哲学 Africapitalism を概観し，実証研究の分析の指針とした。第５章では，本研究の目的を明らかにするために，アフリカを含む複数国企業勤務経験者 12 名の個人事例をケーススタディとして分析した。その結果アフリカの国々出身者の働くことにおける幸せの源泉として，１．他者からの力付け，２．強さと誠実さを併せ持つリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，３．貢献に対する報酬，４．意義のある仕事，５．リスペクト，６．仕事の達成感，7. 第二の家のような職場，が明らかになった。また日本人やインド人駐在員が実感したアフリカで働くことにおける幸せの源泉として，1 . 現地との一体感，2. 他者からの力付け，3. 良い人間関係，4. 心理的安全を感じさせるリーダー，5. リスペクト，6. アフリカの人々の陽の気質，7. 現地への貢献の実感，8. 好きなサッカーのような仕事，9. 生きている感，10. ゆったりとした時間の流れ，が確認された。先行研究の議論と重なる概念もあるが，一体感や心が通じ合う感覚，生きている感覚，ゆったりとした時間の流れは，本研究で新たに確認されたものと考えられる。特に一体感というのは心が通じ合う感覚で，日本の精神病理学者・哲学者である木村敏が提唱する私的間主観性と重なっており，個人の生存と集団の生存の両方に関係し根底には人と人との質の高い繋がりがある。第６章ではナイジェリアで 40 年近く稼働するホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例をケーススタディとして分析した。ビジネス環境も社会も経済的にも非常に不安定で不確実性の高いナイジェリアで，ナイジェリア人メンバーも日本人駐在員も働くことにおける幸せを実感しており，それが組織の結束，組織戦略推進のエネルギーとなり，インドや中国の二輪車が席巻するナイジェリアで，Honda のバイクが競合に肉薄する成果を上げていることが確認された。

ナイジェリア人メンバーの幸せの源泉は，1 . 誰かが自分の仕事を喜んでくれること，２． 仕事に喜びや創造性があること，３． 社長が自分の意見を聞き受け入れてくれること，４．仕事を通じて成長できること，５．自由に意見が言えること，６．オープンなコミュニケーションが出来ること，７．世界中の顧客に最高品質の製品を適正価格で提供できていること，８．働く者を平等に扱う組織であること，が確認され，根底には人間尊重と公平を基本とする Honda フィロソフィーへの強い共感が見られた。日本人駐在員の働くことにおける幸せの源泉は，１．家族のように慕ってくるナイジェリア人メンバーの存在，２．エネルギー溢れ裏表のないナイジェリア人メンバーの気質，３．

心が通じ合う感覚，４．生きている感覚，５．ナイジェリア人から託された希望，６．現場感，７．自分のやりたい仕事が出来ていること，８．スリリングな日々，９．幸せそうなナイジェリア人メンバーの姿が確認された。日本人駐在員の傾聴に徹する姿勢やナイジェリア人メンバーが喜ぶことの徹底的な実践，フットワークの軽さが，ナイジェリア人メンバーのノリの良さと合わさり，日本人，ナイジェリア人双方の働くことの楽しさや幸せとなっていた。

第７章では総合考察と結論を述べる。アフリカ的特徴の働くことにおける幸せとして，日本人駐在員やインド人駐在員の，現地との一体感，生きている感覚，心が通じ合う感覚，現地への貢献が明らかになった。アフリカの国々出身者からは，笑い溢れる職場や同僚，上司からの力付け，適切な報酬，第二の家のような職場，自分の仕事が誰かに喜ばれること，仕事に喜びや創造性があること，社長が自分の意見を聞き受け入れてくれること，仕事を通じた成長，自由に意見が言えること，オープンなコミュニケーション，世界中の顧客への最高品質の製品の適正価格での提供，働く者を平等に扱う組織，が見られた。韓国人駐在員は３名全員がアフリカでの勤務では幸せを感じていなかったことが確認され，根底には，人と人の質の高い繋がりの構築や醸成に至っていないことが見られ，アフリカで働くことの方が幸せであるという仮説が支持されない要因の一つとして確認された。またケニア人駐在員がアフリカ勤務でより精神的疲労を感じた理由として，緊急時のコンタクトポイントというポジションにあり，四六時中緊張にさらされ心身ともに休まらなかった状況も確認され，日本勤務の方が，終業時間以降は完全に解放され休息が出来ることを挙げていた。韓国人駐在員はジュニアレベルのポジションによる精神的疲労を挙げており、アフリカで働くことの方が幸せであるという仮説は，アフリカという場所的要因ではなく働く者のポジションや業務によっても支持されないことが示唆された。

他方，特にナイジェリア勤務において日本人駐在員やインド人駐在員は，現地で深い幸せを実感しており，その実感が次の任地においても当事者の人生や仕事におけるエネルギーとなり、時間も距離も超え本人の人生だけではなく組織の力としても波及するパワーとなっていたことから，アフリカで働く方が幸せであるという仮説が支持されたことに加え，働くことにおける幸せの新たな波及モデルも提案された。最後に本研究の意義と限界，今後の課題を提示する。

第２章　先行研究

本章では，関連用語の定義や解釈を整理し，続いて人生の幸せ，働くことにおける幸せ，それぞれの先行研究や議論を確認，整理する。

2.1 用語の定義

働くことにおける幸せに関連する用語として，幸せ（happy），ウェルビーイング（well-being），会社（company），企業（corporation），マネジメント（management），仕事（work），職場（workplace），の定義や解釈を，語源や主な議論から確認，整理する。

2.1.1 Happy，幸せ

アングロサクソン語 hap（偶然，運）は，happen （出来事などが起こる）や happy （幸福な）の語源で，happy の原義は「幸福な」であり，運が良ければ幸せになるというものである（Shipley,1945）。日本語の幸せ・仕合せ Shiawase は，文語シアワセの口語で，良い運に恵まれていること，幸運，幸福のことを言う。文語シ（為）アハス（合）から出て，シアワセル（為る＋合わせる）の名詞形を語源として室町時代に生まれ，「めぐりあわせ」の意味で使われ，「しあわせがよい（わるい）」などと，良い場合にも悪い場合にも使われ，江戸時代以降「幸福」の意味となった（吉田,2000）。日本語の「幸せ」も英語の「happy」も幸福を意味しておりほぼ同義と考えられる。

古代ギリシャ時代からのハピネスの変遷を辿ったアメリカの歴史学者 Darrin M. McMahon は，現代のハピネスの概念が生まれたのは比較的新しい 17 世紀啓蒙思想（Philosophy of the Enlightenment）からであることを明らかにした。McMahon(2008)は，啓蒙思想において人類史上初めて比較的多くの男女が，万物不滅の法則として苦しむ必要はないかもしれない，生きる権利として good feeling（良い気持ち）や pleasure（喜び）といったハピネスを期待できる，また期待すべきという斬新な展望に触れた，と述べている。

In the Enlightenment, for the first time in human history, comparatively large numbers of men and women were exposed to the novel prospect that they might not have to suffer as an unfailing law of the universe, that they could—and should—expect happiness in the form of good feeling and pleasure as a right of life.

(MacMahon, 2008, p.86)

啓蒙思想（英語 Enlightenment，フランス語 Lumières）は，光ないし光によって明るくすることを意味し，17，18 世紀西欧の近代市民階層台頭に伴い，市民社会形成の推進力となった思想運動の総称で，自然の光としての人間の理性により各人が自らの力を行使し，理性的自立的な人格の共同体の実現を目指すものである (世界百科事典,2007)。

アメリカでは近代になって初めて Cheerfulness（陽気さ，快活さ，明るさ）が経験においても表示においても，もっとも好まれる 20 世紀アメリカの主要感情規範となり，人間の幸せの一番直接的なシンボルの笑顔が，大衆がアクセス可能な消費者ハピネスを表すものとして（例，笑顔のモデルやスマイルマーク），消費経済と結びついて利用されるようになった (Kotchemidova,2005)。それ以前はアメリカもヨーロッパのように悲しみやメランコリーが主な感情規範で，現代のハピネスの認識は，近代化，宗教的変容，資本主義，消費社会への移行により個人が能動的に追求するものとなったと Kotchemidova(2005)は述べている。

2-1-2 ウェルビーイング

心理学者ら多くの研究者がハピネスとウェルビーイングを交換的に用いており(Diener,1984)，カリフォルニア大学リバーサイド校心理学教授 Sonja Lyubomirsky は，次のように定義している。

I use the term 'happiness' to refer to the experience of joy, contentment or positive well-being, combined with a sense that one's life is good,

meaningful and worthwhile. However, most of us don't need a definition of happiness, as we instinctively know whether we are happy to or not. Academic researchers prefer the term 'subjective well-being' (or simply 'well-being') as it sounds more scientific and does not carry the weight of centuries of historical, literary and philosophical subtexts. I will use the term of happiness and well-being interchangeably.

Lyubomirsky(2007/2010, p.32)

私は「ハピネス」という言葉を，喜び，満足感，あるいはポジティブウェルビーイングの経験と，自分の人生が良いもので，意味があり，価値があるという感覚と組み合わさったものを言及するのに用いている。しかしながら私たちのほとんどはハピネスの定義を必要としない。ハッピーかハッピーではないかが本能的に分かるからだ。研究者は「主観的ウェルビーイング」（あるいは単に「ウェルビーイング」）という言葉を好む。より科学的な響きがあり，何世紀にもわたる歴史，文学，哲学的な文脈の重みを感じさせないからだ。私はハピネスとウェルビーイングの用語を互換的に用いる。

Lyubomirsky(2007/2010, p.32)を筆者翻訳

Stanford Encyclopedia には，Well-being is most commonly used in philosophy to describe what is non-instrumentally or ultimately good for a person.（ウェルビーイングは哲学でもっとも一般的に，人が本質的にあるいは究極的に良い状態であることを説明するために使われる：筆者訳）と書かれている。

日本では well-being は主に幸福感と邦訳されてきた（西田,2000;中原,2008）。しかし理論に導かれたポジティブな心理的機能として Ryff(1989)が提唱した心理的 well-being の概念と従来幸福感と訳されてきた well-being を明確に区別するために，西田は well-being は英語のまま well-being と用いている(西田,2000)。江口(2015)は，幸福や福利についての倫理学者の議論を整理し，ポジティブ心理学との関りを考察する上で幸福を，１．幸せな感じがする，ハッピーであるという心理的状態，および，２．生活が自分にとりよいものであること，自己利益の観点から人生がうまくいっているという「福利」（well-

being, welfare）の二通りに分けた。用語の使用において,「福利」は日本語ではあまり見慣れず，well-being には「幸福」，happiness には「幸福感」や「幸せ」あるいは「シアワセ」としたかったそうだが，混乱を避け well-being にはウェルビーイング，happiness にはハピネスとカタカナで用語を規定している(江口, 2015)。

本稿では，江口(2015)に準じ，well-being はウェルビーイング，happiness はハピネスと表記する。また日本語の幸せはハピネスと訳さず，そのまま幸せと表記する。

2.1.3 Company と Corporation

Merriam-webster dictionary には，company は認可された商業組織，商業または産業事業を行う人々の団体，corporation は基本的な産業の雇用者と従業員の団体と記載されている。Company の語源は，同席する，付き合う，同行するという意味で，ラテン語 com（一緒に）と panis（パン）からなる言葉で原義は「パンを分け合う人」である(Shipley,1945 梅田他訳,2009)。

Ehrenreich(2009)は, corporation の共同体的源流を次のように述べている。

> *もともと企業が生まれたのは 19 世紀で, 政府の認可の元, 運河, 線路などの鉄道計画を遂行する目的で設立され,『企業（Corporate）』という言葉には，共同作業にあたる集団の意味がある。*
>
> Ehrenreich(2009 中島訳 2010, p133)

アメリカの政治学者フランシス・フクヤマは，法人形態の組織が現れたのは 19 世紀半ばのアメリカで 20 世紀初頭にはアメリカの経済組織の主な形態となったが，元々は 16 世紀初めイギリスとオランダで家族や親族ではない人々が協力してビジネスを創造する仕組みとして, 契約に義務と罰がある共同所有の会社や株式会社, 有限会社など大規模集団に所有権を認める法的装置を作り，株式会社であれば投資家から資金を集め，単一の家族による資力では考えられない規模に企業が成長する道を開いたと述べている(Fukuyama,1996)。

Fukuyama(1996)は，ビジネス組織が急速に家族の枠を超え，親族関係に基づかない新しい自発的社会集団をつくり出すことを可能にしたのは，親族関係のない個人間に高度の信頼という社会資本の堅固な土台があったことを指摘している。信頼とは，「コミュニティーの成員たちが共有された規範に基づいて規則を守り，誠実に，そして協力的に振る舞うということについて，コミュニティー内部に生じる期待(Fukuyama1996/加藤訳 1996, p.5)」で，信頼が社会にある程度行き渡っていることから生じる諸能力を「社会資本」と定義している(Fukuyama, 1996)。豊かな社会資本を備えた高信頼社会と大きな民間企業組織をつくり出す能力には繋がりがあり，ドイツ，日本，アメリカは，専門経営者によって経営されるヒエラルキーのはっきりとした近代的巨大企業を発展させた一方で，台湾，香港，フランス，イタリアなど伝統的にファミリービジネスが支配的で，親族関係以外の者を信頼したがらない社会では，専門経営者が経営する近代的企業の出現の遅れや阻止に繋がった(Fukuyama, 1996)。

日本の社会学者山岸俊男は，日本社会が高信頼社会であるというFukuyama の議論について，確かに日本は集団の凝縮性を高め，内部で安心していられる集団協力体制の確立により，社会や経済の効率的な運営を達成してきたが，仲間うちでかたまって協力しあっていくやり方で外部に対しては関係を閉ざすことは，これからの社会や経済的な効率の達成には足枷となり，「集団主義社会は安心を生み出すが信頼を破壊する（山岸 1998a, p.1)」と述べている。

> *集団主義が信頼を破壊するという点の理解が重要なのは，閉鎖的な集団主義社会からより開かれた社会への転換に際して，一般的信頼がきわめて重要な役割を果たすと考えられるからである。*
>
> 山岸（1998a, p.4）

山岸（1998a）は，これまで主に関係強化に目が向けられていた信頼の研究に，同時に人々を固定した関係から解き放ち，新しい相手との間の自発的な関係の形成に向かわせる関係拡張の視点の重要さも強調している。

信頼は社会的不確実性の存在を前提としており相手の能力に対する期待

としての信頼と意図に対する期待としての信頼に唯一共通するのは，相手の行動を安心して受け入れられる点で，原因にも結果にも共通するものはないため区別の必要が指摘されている（山岸,1998b)。

> *相手の人間性や行動特性の評価にもとづく相手の意図に対する期待としての信頼と，相手にとっての損得勘定にもとづく相手の行動に対する期待としての信頼とを，同じ信頼という言葉を使って記述している限り，我々の議論は無用の混乱に陥ってしまう。*
>
> 山岸(1998a, p. 39)

山岸はこの二つの側面の区別に「安心（assurance)」の概念を用い，「相手が自分を搾取する意図をもっていないという期待の中で，相手の自己利益の評価に根差した部分(山岸 1999a, p. 39)」と定義し，信頼は意図に対する信頼と次のように定義している。

> *社会的不確実性の存在する状況，すなわち，相手が利己的にふるまえば自分がひどい目にあってしまう状況で，相手が利己的にふるまうことはないだろうと期待することが，その相手を信頼することと言える。*
>
> 山岸(1999a, p. 38)

> *相手が自分を騙そうと思っているのではないか，あるいは相手に身を委ねた場合に利用されてひどい目にあわされてしまうのではないかという，相手が自己利益のために搾取的な行動をとる意図をもっているかどうかについての信念ないし期待を意味しています。*
>
> 山岸(1999b, p.16)

信頼が意味を持つのは社会的不確実性が存在する場合のみで，安心は社会的不確実性が存在しない状況についての認知であり，相手を信頼して行動するというのは，そうしない場合よりも自分の「身」を危険にさらすことを意味する（山岸,1998b)。相手の行動によっては自分の「身」が危険にさらされ

る状態が社会的不確実性が存在する状態で，危険にさらされる「自己利益」が大きければ大きいほど，また危険の程度が大きければ大きいほど，社会的不確実性が大きく相手の行動いかんによって自分がひどい目に遭う状況において，相手がひどいことをしないだろうと期待することが，相手を信頼することである（山岸,1999b)。

山岸(1999b)は，日本社会で人々が集団のために自己の利益を犠牲にするような行動をとるのは，自分の利益よりも集団の利益を優先する心の性質をもっているからというよりは，人々が集団の利益に反するのを妨げるような社会のしくみ，とくに相互監視と相互規制のしくみが存在するという観点に立っている。

> *これまでの日本社会を特徴づけていた集団主義的な社会関係のもとでは，安定した集団や関係の内部で社会的不確実性を小さくすることよって，お互いに安心していられる場所が提供されていました。そこで人々が安心していられたのは，社会的不確実性が存在しているにもかかわらず相手の人間性を信頼できたからではなく，集団や関係の安定性がその内部での行動をコントロールする作用をもっていたからです。*
>
> 山岸(1999b, p22-23）

社会的不確実性が大きくなると特定の相手とのコミットメント関係の形成が促進されることはかなり一般的に成立する関係と山岸は肯定的に捉えている（山岸, 1999b)。日本におけるビジネス関係が集団主義的関係というのは，日本人の心の性質ではなく，ビジネスの関係そのものの性質で，「内部集団ひいき」の程度がとくに強い社会を集団主義的社会と呼び，集団主義社会では，集団内部にとどまっている限り安心して暮らせるが，集団の枠を超えて人々を広く結びつけるのに必要な一般的な信頼を育成するための土壌を破壊する可能性があると指摘している（山岸, 1999b)。

2.1.4 Management

Management は管理する行為または技術で，ビジネスなどを遂行または監督することと Merriam-webster dictionary には書かれている。Manage は経営する，うまく処理する，どうにかして成し遂げることを意味し，menagerie（見世物用動物，動物園）の原義は，「家畜の管理（management)」である(Shipley, 1945/梅田他訳,2009)。ラテン語 manus（手）が語源の manage は，「扱う」を意味していたが，menage（後期ラテン語：家庭，家事）の影響を受け，「管理する」も意味するようになった(Shipley, 1945/梅田他訳, 2009) 。

2.1.5 Work

Work は古英語の名詞 weorc，動詞 wyrcan はゲルマン語起源でオランダ語 werk やドイツ語 werk「仕事」と同系で，ギリシア語 ergon と共通のインド＝ヨーロッパ語の語源に由来する「車輪製造人」を意味する wheelwright などの複合語で見られ，wright（名詞，製作者）（古英語では wryhta，wyrhta）は，西ゲルマン語起源で work と同系である（オックスフォード英単語由来辞典,2002 澤田訳, 2015, p.1026)。

Work は仕事を意味するもっとも一般的な語で収入や報酬などとは直接関係はなく，類義語 job は収入を伴う定期的な仕事，task は人に課せられた任務としての仕事，labor は辛い肉体的仕事，toil は長く続く非常に辛く疲れる仕事である（英語語義語源辞典 2004, p.1319)。Merriam-webster dictionary では，to perform work or fulfill duties regularly for wages or salary（賃金や給料のために定期的に仕事や職務を行うこと一筆者訳）と書かれている。Stanford Encyclopedia of Philosophy には，次のように書かれている。

> *Arguably then, no phenomenon exerts a greater influence on the quality and conditions of human life than work. Work thus deserves the same level of philosophical scrutiny as other phenomena central to economic activity (for example, markets or property) or collective life (the family, for instance).*
>
> Stanford Encyclopedia of Philosophy

人間の生活の質や状況に仕事ほど大きな影響を与える現象は他になく，仕事も市場や財産といった経済活動，あるいは家族といった共同生活などの現象と同じように，哲学的に深く考察されるべきである（筆者訳）。

Stanford Encyclopedia of Philosophy では，Work を生活と生計を立てるために行う活動とする場合，次の複数の側面からも work の価値を捉えている。１．もっとも狭い概念は交換価値で，金銭的対価や物質的成果物という外在的価値のみで測られ，仕事は単なるコストあるいは負担で労働自体に価値はない。２．失業など仕事から切り離されることが個人のウェルビーイングにとって非常に有害という事実は，仕事がお金以上の意味を持つことを示している。３．仕事は常に社会的な活動で，“the workplace is the single most important site of cooperative interaction and sociability among adult citizens outside the family.”（Estlund1999, p.4），職場は家族外の成人市民の協力的な交流と社交性の最も重要な唯一の場である（筆者訳）。Estlund(1999)は，職場を政治的利点からの社会化に焦点を当て職場における多様性の重要性や法の面から議論する一方，フランシス・フクヤマは，社交性と協調性の中心，社会的美徳の場と見ていると指摘している。経済活動の場が，「人間の社交性の最も基本的でダイナミックな舞台の一つで(Fukuyama,1996/加藤訳,1996, p.34)」，「人々は自分の個人的な必要を満たすために組織の中で働く。だがそれだけではない。職場に入ることによって，人々は私的な生活から抜け出し，広い社会的世界とつながりを持つようになる(Fukuyama,1996/加藤訳 1996, p. 34)」。また認知されたいという人間の基本的な欲求が，職場で他者と結びつくことで充足感を覚える（Fukuyama, 1996）。４．仕事は賃金に加え，社会的役割を果たしたり，共同体意識獲得の主要手段で，他者と働くことで帰属意識を高め，独特の職場文化に貢献できる絆を築くことができる。５．仕事には人間を成長させる力があり，仕事を通じて理性的な能力を磨き，自己を完成させることができる。６．主観的（自分の仕事），客観的（仕事の質や成果物の質など），または両要素の組み合わせによる仕事の意義がある。意義のある仕事は，自己尊重の社会的基盤であり，公正で安定した社会を築くためにも必要である。７．仕事と人権の観点から，個人が持つ特定の貴重な能

力に基づいて尊重され配慮をもって扱われる地位としての尊厳と，個人が尊重や配慮など尊厳ある規範に沿って扱われる状態としての尊厳がある。

以上，Stanford Encyclopedia of Philosophy の概要からは，働くことは生きていくための経済活動に加え，社会善に向けた活動でもあり，職場は外部世界，協調，社交性，共同体意識や帰属意識にも繋がる場となっている。

2.2 人生の幸せ

2.2.1 ハピネス研究の二大潮流

学術界におけるハピネスの研究は心理学が中心で，心理学者が関心を寄せる感情の中でもここ 20 年ほど集中的に研究されてきており，そこへ人が何に価値を置くかに関心を寄せる経済学者，人の頭脳がどのように報酬に対応するかに関心を寄せる神経科学者らが加わり，心理学者や経済学者は，「幸せなのは誰か，裕福な人か，貧しい人か，若者か，高齢者か」と問いかけている（Gilbert, 2012）。

心理学者ら多くの研究者がハピネスとウェルビーイングを交換的に用いており(Diener,1984；Lyubomirsky2007)，Lyubomirsky は，「ハピネス」は，喜び，満足感，あるいはポジティブウェルビーイングの経験と，自分の人生が良いもので，意味があり，価値があるという感覚と組み合わさったものと定義している (Lyubomirsky,2007)。

アメリカの心理学者 Richard Ryan と Edward Deci は，「ウェルビーイングの概念は，最適な心理的機能と経験を指す（Ryan & Deci 2001: 142）」と述べている。

ウェルビーイング研究は伝統的に人間の本性としてのヘドニズムと，良い社会を構成するものというユーダイモニズムの二つの哲学的潮流がある。ヘドニズムは，ハピネス（happiness）や喜び（pleasure）から構成され，ユーダイモニズムはハピネス以上のもの，人間の潜在性の実現に基盤があり（Ryan & Deci 2001），どちらの用語も古代ギリシャに遡る（Ryff,2013）。ヘドニック・ウェルビーイングは，人生満足（Life Satisfaction），ハピネス（happiness），ポジティブ感情（positive affect）で良い人生を概念化し，ユーダイモニック・

ウェルビーイングは，人生の意味 （meaning of life），人生の目標（purpose of life）で良い人生を概念化してきた（Oishi et al. 2019）。

2.2.2 心理的ウェルビーイングの本質的な特徴

アメリカの心理学者 Carol Ryff は，1980 年代のウェルビーイング研究はハピネスや人生満足，ポジティブ感情に集中して実証研究が行われていたが，何がウェルビーイングの本質的な特徴を構成しているのか，より深い疑問に関心が向けられていないことに疑問を呈した（Ryff 2013）。それまでの先行研究はそもそも心理的ウェルビーイングとは何か？という問いは不問で，主観的ウェルビーイング（subjective well-being）と心理的ウェルビーイング（psychological well-being）という概念は共に心理的アウトカム全てに適応されるかのごとく使用されていた（中原,2008）。

心理的ウェルビーイングの本質的特徴が先行研究では定義されておらず，ポジティブな心理的機能の重要な側面が無視されていると，Ryff(1989)はそれまで心理的ウェルビーイング研究を導いてきたポジティブやネガティブ感情，人生満足等とは異なるメンタルヘルス，臨床，生涯発達分野の知見や理論を統合し心理的ウェルビーイングを，「人生全般にわたるポジティブな心理機能」と定義した。また理論に導かれたウェルビーイングの側面として，１．自己受容（Self-acceptance），２．積極的な他者関係（Positive relations with others），３．自律性（Autonomy），４．環境制御力（Environmental mastery），５．人生における目的（Purpose in life），６．人格的成長（Personal growth）の６つを定義した。日本では，西田（2000）が Ryff(1989)の各定義と特徴を日本語で作成している（表 2-1）。

表 2-1 理論に導かれたウェルビーイングの側面の定義

ウェルビーイングの側面	定義
感覚を強く有するものの特徴	
自己受容 Self-acceptance	**自己に対する積極的な感覚**
自己に対する積極的な態度を有している；良い面，悪い面を含む自己の多側面を認めて受け入れている；自己の過去に対して積極的な感情を持っている	
積極的な他者関係 Positive relations	**暖かく，信頼できる他者関係を築いていると**

with others	**いう感覚**
暖かく，満足でき，信頼できる他者関係を築いている；他者の幸せに関心がある。他者に対する愛情，親密さを感じており，共感できる；持ちつ持たれつの人間関係を理解している。	
自律性 Autonomy	**自己決定し，独立，内的に行動を調整できるという感覚**
自己決定力があり，自立している；ある一定の考えや行動を求める社会的抑圧に抵抗することができる；自分自身で行動を統制している；自分自身の基準で自己を評価している。	
環境制御力 Environmental mastery	**複雑な周囲の環境を統制できる有能さの感覚**
環境を制御する際の統制力や能力を有している；外的な活動における複雑な状況をコントロールしている；自分の周囲にある機会を効果的に使っている；自分の必要性や価値にあった文脈を選んだり創造できたりすることができる。	
人生における目的 Purpose in life	**人生における目的と方向性の感覚**
人生における目的と方向性の感覚を持つ；現在と過去の人生に意味を見出している；人生の目的につながる信念を持つ；人生に目標や目的がある	
人格的成長（Personal growth）	**発達と可能性の連続上にいて，新しい経験に向けて開かれている感覚**
連続して発達する自分を感じている；自己を成長し発達し続けるものとして見ている；新しい経験に開かれている；潜在能力を有しているという感覚がある；自分自身がいつも進歩していると感じる	

Ryff(1989) ・西田(2000)より筆者作成

2.2.3 人間にとっての本質的な幸せ

Ryff＆Singer(1998)は，社会科学ではハピネスは主観的ウェルビーイングの観察が中心だが，哲学的領域ではハピネスは充実した人生の副産物で，ラッセルの議論などを挙げ本質的な幸せについて議論している。1872 年生まれのイギリスの哲学者バートランド・ラッセルは，著書「The Conquest of Happiness（邦題：幸福論）」で，高遠な哲学や深遠な学識ではなく，常識や自らの観察と経験から確証した幸福になりうる処方箋の一つとして，「根本的な幸福というものは，他のなによりも，人や物に対する好意的な興味ともいうべきものにささえられている（Russell,1930/1958 片桐訳 1959,p.124）」と述べている。人に対する好意的興味とは愛情の一つの形で，所有や義務ではなく，人それぞれの特徴に楽しみを見出す関心で，力や称賛を得ることは望まず，人の興味や楽しみの枠を広げようと願うもので，多くの人を自然に好くことが最大の幸福の源なのは，大らかで寛大な態度が他者を幸せにするだけではなく，他者からも好かれるからである（Russell,1930/1958）。

最もよいタイプの愛情は，相互に生気をあたえる，おのおのがよろこんで愛をうけ，そして努力なしに愛をあたえる，そしておのおのが，この相互の愛の存在の故に，全世界をいっそうたのしいと思う。

(Russell,1930/1958 片桐訳 1959, p.148)

ラッセルは相互の自然な形の愛情が，親子，結婚，友情，国と国の政治的関係など，あらゆる人間関係において双方共に満足することは難しいかもしれないが，自然な相互愛情の力を次のようにも述べている。

専制にむかいたがるあらゆる傾向がやさしさによって一掃された愛は，このつかみどころのない世界において，いまだに自分の支配権を獲得するために闘いあがいている人間にとっては不可能な感情，もっとデリケートな，もっとやさしい，日常生活の卑金属を神秘的な恍惚の純金に変えることのできる，そういうよろこびをあたえることができる。

Russell(1930/1958 片桐訳 1959, p.167)

人生における最高の善を達成する手段が他者との繋がりであることは，哲学の広範な議論や充実した人生の特徴として繰り返し登場するテーマでもある（Ryff & Singer,1998）。

It is our connections to others that become the means for achieving the highest goods in life.

Ryff & Singer (1998, p.4)

他者との豊かで充実した絆を持つことは動的なプロセスであり，達成や完結するものではなく，質の高い人間関係は継続的な努力と投資によって日々作られ再構築される（Ryff& Singer, 1998）。

情熱と関心を内側ではなく外側に向けること，不可能ではない目的を持っていることが（Russell,1958），ハピネスに繋がるというラッセルの議論は，

1806 年生まれのイギリスの哲学者ジョン・スチュアート・ミルの議論とも重なると Ryff & Singer (1998)は次のように引用している。

> *Those only are happy, I thought, who have their minds fixed on some object other than their own happiness, on the happiness of others, on the improvement of mankind, even on some art or pursuit, followed not as a means, but as itself an ideal end. Aiming thus at something else, they find happiness by the way. (Mill, 1893/1989, p.117.)*
>
> Ryff & Singer (1998, p.5)

> *他者のハピネスや人類の進歩，あるいはそれ自体が究極の目的である芸術や探求など，自分自身のハピネス以外の何かに心を向けている人たちが真にハッピーであると私は思った。何かを目指すことで，その道のりでハピネスを見つける。*
>
> 筆者訳

ハピネスは能動的に目指すものという考えは，ラッセルの著書タイトル「Conquest of Happiness」にも現れている。

> *幸福は，非常にまれな場合をのぞいては，幸福な環境の作用によって，口のなかへおっこってくる，熟した果物のようなものではない。そういうわけで，わたしはこの本を「幸福の征服」とよんだ。*
>
> Russell(1930/1958 片桐訳 1959, p. 189）

2.2.4 社会が異なっても普遍的なハピネス

心理学は西洋の研究者が中心で非西洋の伝統は無視されがちだが（江口,2014），Ryff& Singer(1998)はユーダイモニックハピネスの検討においてサブサハラアフリカ伝統社会の規範も文書資料から考察している。導き出した定式が，西洋の個人主義的良い人生のモデルに過ぎないのか，社会構造の力学，地域的ニュアンス，価値観が大きく異なる中でも普遍的なのかを確認す

るためで，サブサハラアフリカの共同体主義あるいはアメリカなど西洋の個人主義のいずれかが理想と示したい訳ではないことも付言している。

Ryff & Singer (1998)は，伝統的なアフリカ文化の人間関係には，調和，階層，相互義務があり，人生の究極のゴールはコミュニティの維持と促進で，コミュニティの持続性と発展のための個人という位置付けで，アフリカ伝統社会の規範の特徴を次の６つに分類している。１．善行（個人の気質はコミュニティという究極のゴールで形成され，他者のウェルビーイングを手助けすることに満足感を見出す。善行の反対は卑劣で，狭量，自己中心，利己主義と同義である）２．寛容，３．実践的知恵（良い行動を導く思考の卓越），４．即興（音楽や演説，儀式のパフォーマンスで頂点に達し，アフリカの創造性の最重要領域の 1 つで，ことわざを話し理解する能力がある。）５．許し（習慣的な親切の実践を通じ許しの美徳を涵養し憎しみ回避し，コミュニティの継続的生活のために構造的に必須。）６．正義（前者全ての総和で正義のゴールはコミュニティの利益）。Ryff & Singer (1998)は，自制心や自己愛という形の善はアフリカでは明確には示されていないが，社会善は内向きよりも外向きの関心で，西洋の議論と明確な類似点があると考察している。また目的ある人生として西洋人は仕事に打ち込んだり日常に興味を抱くが，アフリカは社会秩序の調和維持のために年長者が責任ある導きを行っており，現れ方は大きく異なるもののどちらも良い人生には意味のある目標，目的，追求があることや，他者との質の高いつながりも，恋愛，責任ある子育て，あるいは明確に定義されたヒエラルキーの中での他者への義務の適切な遂行など異なる形ではあるが人生の顕著な「善」として表れていると指摘している。文化的には大きく異なるアメリカとサブサハラアフリカ社会でも，良い人生は外向きの関心，人生の目的，特に他者との質の高い関係は不変の要素と結論付けている（Ryff& Singer,1998）。

Ryff & Singer (1998)は，哲学的議論からアフリカ社会の伝統的規範に渡って調べ，感情が心と体を繋げ，人生の目的，他者との質の高い関係，自尊心，熟達が，生物学的機能との相互作用で人の健康にまで影響を及ぼす重要な要素であることを明らかにした。

2.2.5　ハピネスの捉え方による先行要因と帰結の違い

Diener et al. (2010)は，収入とウェルビーイングの先行研究は，ウェルビーイングを人生評価（global evaluations of life），いわゆる人生満足と捉えた研究がほとんどのため，新たに 3 つの異なるウェルビーイングと収入の関係，媒介要因としての関係性（relation）を 2005 年から 2006 年 132 ヶ国 136,839 人（15 才以上・各国の平均サンプルサイズ 1061 人）の Gallup 調査データを用いて調べている。主観的ウェルビーイングを，１．人生評価（The global life evaluation)（現在の人生を 0（最悪）から 10（最高）の Cantril's (1965) Self-Anchoring Striving Scale で回答），２．感情：昨日のポジティブフィーリング（楽しさ enjoyment や笑顔 smiling，または笑い laughing），３．昨日のネガティブフィーリング(悩み worry, 悲しみ sadness, 落ち込み depression, 怒り anger）→２つのポジティブフィーリングでポジティブ，４つのネガティブフィーリングでネガティブとカウント。昨日の感情を尋ねるのは記憶バイアスを減らし長期間や全般的情動よりもより実際の経験への近さが期待されるため，４．経済予測要因としての世帯収入，現代の便利品として家でのテレビ，コンピューター，インターネットの有無，５．国の富として 2005 年から 2007 年の各国一人あたり GDP（World Bank,2010），６．社会心理的予測要因として，前日リスペクトを持って接されたか（はい/いいえ）のリスペクト指標，７．緊急時に頼れる家族あるいは友達の有無，８．心理的ニーズの達成要因として昨日何か新しいことを学んだか，ベストを尽くしたか，９．どのように時間を過ごすか選択ができたか，10．前日に働いた時間（０から 24 で回答，長時間勤務が収入とウェルビーイングの関係を減じているか確認）の尺度で調査した。

その結果，人生の評価を顕著に強く予測したのは生活のスタンダードで，一方心理的ニーズ（学び，自律性，自分のスキルの使用など）の達成は，ポジティブ感情を顕著に強く予測した。物質的欲求が満たされないことがネガティブ感情を予測し，物質的欲求が満たされるとベストな人生評価に繋がり，人生満足は自分の社会全般の環境に強く影響されることが示唆された（Diener et al. ,2010)。お金はハピネスとは関係ない，あるいはお金はハピネスにとって非常に重要という議論があるが，これら 132 ヶ国の調査では収入は人生満足に非常に影響がある一方，ポジティブ感情やネガティブ感情との関係は緩やかで，望む幸せが人生満足であれば経済的に発展した国に住むこ

とが望ましいと Diener et al. (2010)は述べている。他方，北ヨーロッパやアングロ社会は経済面でもっとも成功しており，ラテンアメリカ社会は社会心理的ウェルビーイングが高く，デンマークはどの測定でも高スコアではあるが全てが一番という国はなかったことも次のように報告している。中央アメリカやいくつかのアフリカの国々は経済的繁栄よりも社会心理的繁栄が高い。ロシアや韓国は収入は高いが社会心理的繁栄やポジティブフィーリングは極めて低く，コスタリカは収入は低いが社会心理的繁栄やポジティブフィーリングは非常に高い。経済的に成功しているが社会心理的繁栄は低い国，経済発展は中程度だが社会心理的繁栄は最高に高い国が見られた。高い収入，贅沢で便利品の所有など高い生活水準は人生満足の強い予測要因で，富が人生満足を予測する一方，感情（フィーリング）は，学び，自律性，自分のスキル活用などの心理的ニーズや，尊敬，緊急時に他人を頼れる能力といった社会心理的豊かさともっとも関連しており，豊かな社会的関係や新しいことを学ぶことがポジティブフィーリングを予測している。他者からのリスペクトや緊急時に頼れる家族や友達の存在で表される社会心理的繁栄は，ポジティブフィーリング（楽しさ enjoyment や笑顔 smiling あるいは笑い laughing）と相関する。社会心理的ウェルビーイングは全世界で感情と重要な相関を示す一方，所得増加と感情ウェルビーイングにはほとんど関連がない。

以上のことから Diner et al. (2010)は理論レベルでは，異なるウェルビーイングが異なる予測要因に影響を受け，人生の質にはお金以上のものが必要で，政策レベルでも単に経済拡大だけではなく，社会的心理的ウェルビーイングの充実とそれらを予測するそれぞれの変数を区別したアプローチの重要性を提起しており，Diener et al.(2010) のウェルビーイング先行要因と帰結を表 2-2 に示す。

表 2-2　ウェルビーイングの先行要因と帰結

先行要因	帰結
・社会心理的繁栄：他者からのリスペクト，緊急時に頼れる家族や友達など豊かな人間関係 ・心理的ニーズ：学び，自律性，自分のスキルの活用	ポジティブ感情：楽しさ enjoyment，笑顔 smiling，笑うこと laughing
・高い収入，贅沢で便利なものの所有など高	高い人生評価

い生活水準 ・物質的欲求が満たされる	
・物質的欲求が満たされない	ネガティブ感情：悩み worry, 悲しみ sadness, 落ち込み depression, 怒り anger

Diener et al. (2010)をもとに筆者作成

2.2.6 人生の意義と人生満足

Oishi&Diener (2014)は，経済的状況が厳しい国々で暮らす人々は，経済的に豊かな国の人々よりも人生の目的や意義を圧倒的に持っていることを明らかにした。人生の幸せを，人生の意義と人生満足に区別し，宗教心が媒介要因となっているかどうか，Gallup の 2007 年 132 ヶ国 141,738 人のデータ（人生満足度を 10 段階で回答，人生の意義について,「あなたの人生には重要な目的や意義があると思うか，はい/いいえで回答)」，宗教心について，「宗教は日常生活の重要な部分か？（はい/いいえで回答)」)，WHO の 84 ヶ国の自殺率，World Bank の 131 ヶ国の一人当たりの GDP，UNDP の 127 ヶ国の最終学歴データと 128 ヶ国の一戸当たりの子供平均数, Gallup World Poll による 131 ヶ国のソーシャルサポートについての質問（「もしもトラブルになった時，助けを求めることができる親戚あるいは友達がいるか？はい/いいえで回答)」)，Hofstede Centre の 75 ヶ国の個人主義スコアデータを使って調査し，次の結果を示した。

1. 経済的に厳しい国に住む人々は経済的に豊かな国で暮らす人々よりも人生の意義をより感じており，宗教心が強いほどその傾向が強い。
2. 社会が豊かになるにつれ宗教が生活の中心から離れ人生の意義を失う人が増える。
3. 経済的に豊かな国はより教育が高く，より教育の高い国は人生の意義がより低い。
4. より豊かな国はより子供が少なく，より少ない子供の数はより人生の意義が低位で，より豊かな国はより個人主義で，個人主義の国はより人生の意義が低い。
5. 経済的に豊かな国 100,000 人ごとの自殺率は貧しい国よりも高い。

6．宗教心は教育，子供の数，個人主義の変数を超え人生の意義の強い予測要因である。

Oishi & Diener(2014)の 2007 年一人当たり GDP と人生の意義の相関図（図３）は，経済状況が厳しいアフリカのシエラレオネ，トーゴ，チャド，セネガル，エチオピア，ルワンダ，エジプトの人々の方が，スペイン，フランス，日本，ベルギーなど経済的に豊かな国々の人々よりも人生の意味を圧倒的に感じていることが示されている。

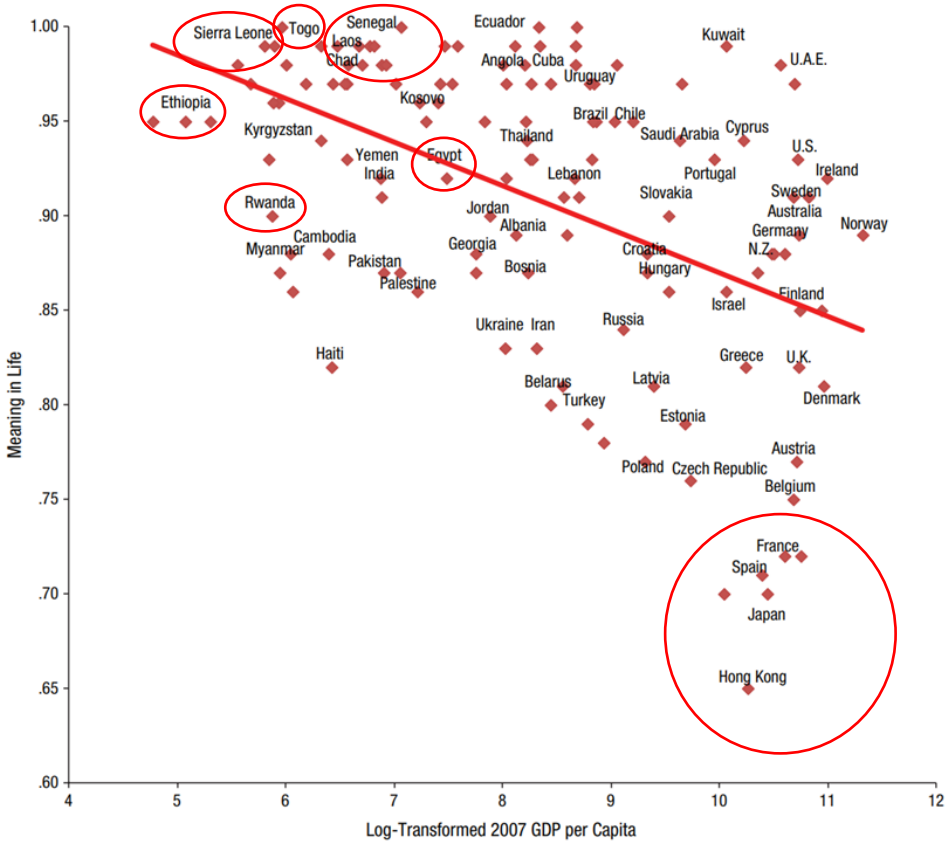


図 3 一人当たり GDP と人生に意義があると答えた住民割合散布図

Oishi & Diener (2014,p.424)を筆者改変

経済状況が厳しいハイチ，イエメン，セネガルの中でも，宗教心がより低いハイチ人はイエメン人やセネガル人よりも人生の意義が低く，経済的に豊かで宗教心が強い UAE，クウェート，アメリカ，アイルランドは，日本，香

港，フランスよりもはるかに高い意義を報告している（Oishi et al. 2014）。経済的に裕福な社会の人々は今や宗教に頼らず，アイデンティティと自己認識を通じ自分自身で人生に意義を生み出そうとする傾向も見られる（Oishi & Diener, 2014）。

Oishi & Diener(2014)は，ウェルビーイングの向上は経済政策議論に集中しがちだが，自殺率は人生の意義と関連しており，自殺を防ぎたい場合は経済を向上させる政策よりも，生きる目的や意義を高める政策の方が有効で，幸せを経済的繁栄と関連する人生満足と捉えるか，社会心理的繁栄と関連する生きる意義や目的と捉えるか区別したアプローチが必要と述べている。

Oishi & Diener (2014)の研究結果は，経済的繁栄社会に繋がる人生満足としての幸せの予測要因は物資的快適さで，社会心理的繁栄社会に繋がる人生の意義や目的としての人生の幸せの予測要因は，宗教心やソーシャルサポートであることを示している（表 2-3）。

表 2-3 人生の幸せの予測要因と最終到達社会

人生の幸せ	予測要因	最終到達社会
人生満足	物質的快適さ	経済的繁栄
人生の意義や目的	宗教心，ソーシャルサポート	社会心理的繁栄

Oishi & Diener(2014)をもとに筆者作成

2.2.7. ウェルビーイングと感情の関係

Oishi & Schimmack(2010)は，ウェルビーイングと感情の関係を前日のさまざまな感情―楽しさ（enjoyment），愛（love），退屈（boredom），怒り（anger）（Gallup World Poll データ）と物質的富かさ（material wealth）やソーシャルサポートとの相関を調べ，一人当たりの GDP とソーシャルサポートは，楽しさ（enjoyment）と正の相関があり，退屈（boredom），抑うつ（depression），身体的痛み（physical pain）と逆相関していることを次のように明らかにした。ソーシャルサポートの国の中間レベルは，楽しさ（enjoyment）や愛（love）を一人あたりの GDP よりも予測し，一人当たりの GDP は，楽しさ（enjoyment）

あるいは愛（love）をソーシャルサポートを超えては予測せず，国のソーシャルサポート中間レベルが高いほど退屈や怒りは低くなり，一人当たりのGDP は退屈や怒りを予測しなかった。一人当たりの GDP は，国における身体的痛み（physical pain）の中間を予測し，前日の身体的痛みの中間値は，貧しい国よりも豊かな国の方が低い。Oishi & Schimmack(2010)は，楽しさや愛という日々の感情経験や退屈や怒りの欠如は，国の物質的豊かさよりも人間関係の豊かさと強い相関が見られ，物質的豊かさは生活のスタンダードを上げ，結果生活満足度を増やすが，物質的豊かさと生活のスタンダードの高さだけでは，日々の楽しさは保証されておらず，社会の目標が人々の日々の楽しさの向上であれば，人間関係の豊かさを向上させることが重要と述べている。Oishi & Schimmack(2010)の議論を表 2-4 に示す。

表 2-4 ウェルビーイングの先行要因と帰結要因，予測レベル

先行要因	帰結予測	予測
一人当たりの GDP とソーシャルサポート	楽しさ	正の相関
一人当たりの GDP とソーシャルサポート	退屈，抑うつ，身体的痛み	逆相関
ソーシャルサポートの国の中間レベルは（一人あたりの GDP よりも）	楽しさ，愛	予測する
一人あたりの GDP は（ソーシャルサポートを超えては）	楽しさ，愛	予測しない
国のソーシャルサポートレベル（サポートが多いほど）	退屈や怒り（は低い）	予測する
一人あたりの GDP（経済的に豊かな国の方が）	身体的痛み（前日の中間値が低い）	予測する
楽しさや愛という日々の感情経験，退屈や怒りの欠如は，国の物質的豊かさ（material wealth of nations）よりも	人間関係の豊かさ（relational wealth）	より強い相関
物質的豊かさ（Material wealth）	生活のスタンダード，生活満足度	相関する
物質的豊かさ（material wealth） と生活のスタンダードの高さ	日々の楽しさ	相関しない

Oishi & Schimmack (2010)をもとに筆者作成

Oishi & Schimmack(2010)は，1950 年代から現在まで GDP や GNP は国レベルの物質的ウェルビーイングを示すもっとも人気ある指標だが，良い社会

というのは経済的に繁栄し, かつ強いソーシャルサポートを有す社会であることは明らかで, 個人のウェルビーイングから社会のウェルビーイングを考える時に来ていると提起している。また客観的指標は必ずしも日々の市民の経験を反映しているとは限らず, 主観的指標による捕捉がより望ましいことも指摘している(Oishi & Schimmack,2010)。

良い社会というのは，ソーシャルサポートや物質的富に加え，自由の感覚（A sense of freedom） (Inglehart et al., 2008)や信頼（trust）（Fukuyama,1996)も重要という議論もある。経済状況が最低水準の社会では，ハピネスはグループの結束，信心深さと緊密に結びついており，経済的に強い国々では，結束よりも自由な選択の方が好まれる (Inglehart et al., 2008)。

これまでの議論から社会が経済的に繁栄し結束ではなく個人の自由な選択に向かうと社会心理的豊かさは弱くなっていくことが考察される。

2.2.8　物質的にシンプルな生活を送る人々のハピネス

非工業化社会，いわゆる物質的にシンブルな生活を送る人々（ケニアのマサイ, アメリカのアーミッシュ, グリーンランドのイヌイット合計 358 名）に「ハピネス」を気分だけではなく，主観的ウェルビーイングの認知（人生満足)，感情（心地良い，不快な情動）両方を含むものとしてウェルビーイングの全体像を捉えた調査では, ほとんどの人が感情バランスと生活満足は圧倒的にハッピーではないがニュートラル以上にハッピーという結果が示されている（Biswas-Diener, Vittersø, and Diener, 2005)。マサイとイヌイットは物質領域の満足度は低かったが, 全３グループが頻繁なポジティブ感情を報告しており, 特にマサイは物質的資源の領域では満足度がもっとも低かったが，ほとんどの指標でもっとも高いスコアを示し，アーミッシュやイヌイットには見られなかった頻繁なプライドという感情も報告しており, 文化領域の違いの影響が示唆されている(Biswas-Diener, Vittersø, and Diener, 2005)。

2.2.9 犯罪や汚職率と相関する貧困

アフリカやラテンアメリカの国々は経済的豊かさは途上ではあるものの

社会心理的繁栄は先進国よりも高い国々が多いことが，これまでの議論で確認された。頼れる人や助けを求めることが出来る人がいるなど，互いが助け合う豊かな人間関係が日々の楽しさや愛などのポジティブな感情に繋がっている（Oishi, S., & Schimmack, U., 2010）。

では感情的な楽しさが乏しい傾向の経済的に豊かな国よりも社会心理的に繁栄している国々に住む方が良いという議論に直結するかというと，注意が必要で，経済的貧困と犯罪の観点からも考察する。

海外進出企業の安全対策に警鐘を鳴らす菅原・ビルト(2014)は，ブラジルでの犯罪多発の最大原因として，高い税金や非効率な経済活動によって市場経済が機能不全に陥り，経済活動の停滞による失業者や経済的弱者の増加が犯罪を助長していることや，ベネズエラでの交通・輸送インフラの劣化が，輸送コストの増加，物資不足を引き起こすなど，経済状況の厳しさが犯罪や物価高騰に繋がる危険性を指摘している。

2006 年から 2019 年の 166 ヶ国（ヨーロッパ 40 カ国，北米２カ国，ラテンアメリカおよびカリブ諸国 26 カ国，アフリカ 49 カ国，アジア 47 カ国，オセアニア２カ国）の Gallup 世論調査データを使った分析からは，アフリカは 2006 年以降犯罪が上昇した唯一の地域（平均 11.6%）で，特にサブサハラアフリカの国々は顕著である（Van Dijk et al.,2022）。Van Dijk et al. (2022)は，組織犯罪である汚職への暴露率がもっとも高いのがアフリカとラテンアメリカ（０～100 のスケールで 68）で，アメリカも比較的高く（49），もっとも低いのは西ヨーロッパ，北ヨーロッパ，オセアニアと報告している。組織犯罪は，アフリカ，ラテンアメリカ，アジアに最も集中しており，西側諸国では東欧，南欧，アメリカが，組織犯罪および汚職のスコアが比較的高い。一般犯罪の発生率が最も高いのはアフリカで，特にサブサハラアフリカとラテンアメリカは顕著で，殺人事件発生率はラテンアメリカ，特に中米とカリブ海地域でもっとも高く，次いで南アフリカである（Van Dijk et al., 2022）。

貧困，不平等，若年層人口と犯罪の発生には高い相関があり，ガバナンスと組織犯罪の相関が示されている。破綻国家，脆弱国家は，よりガバナンスが効いた国家に比べ犯罪率が著しく高く，横断的研究結果は，貧困が犯罪発生率の増加と関連しており，国家および民主主義制度が脆弱であるほど，あらゆる種類の犯罪の発生率が有意に高い（Van Dijk et al., 2022）。

Van Dijk et al.(2022)は，世界の一部地域における組織犯罪や汚職の増加は，国家機関の機能低下，経済成長の鈍化，貧困の増加と並行して進行しており，21 世紀初頭の現代で，南北間の安全保障格差が深刻化しているのは，過去 15 年間アフリカと南アジアで一般犯罪や中米での殺人事件の増加が続く一方で，他のほぼ全ての地域ではこれらが減少しているためと指摘している。

社会心理的に繁栄している国であっても，経済状況が厳しく貧困の中にある国家，ガバナンスが機能していない国家は，犯罪や汚職などによってそこで暮らす人々の社会心理的繁栄までも減じる可能性が大きく，まず国家の正常なガバナンス機能が求められる。その上で社会心理的繁栄面を維持しながら，経済的繁栄も向上させていくことで貧困や犯罪が着実に撲滅されていくことが求められるものである。

2.2.10 ハピネス研究への批判

ハピネス研究の批判的議論についても確認をしていく。欧米の幸福学では自分自身にネガティブな面が無いか自ら監視したり，ポジティブさを養うために自己への働きかけに過剰に没頭させるが（Kingfisher,2013），内面を調べ思考と感情を改めれば幸せが見つかるというわけでもない（Ehrenreich,2009）。

Diener ら作成の広く用いられているポジティブ心理学の幸福度を調べる「人生満足度テスト」は，自分の人生はだいたい理想に近い，今のところ人生に求める重要なものは手に入れているなど現状についての質問が中心で，現状の個人的満足感が重視されているが，現状への固執や自身の内面への没頭は，身の回りで起きている状況を見誤ったり，コレクティブ・エンゲージメントすなわち共同体への参加から自分を外してしまったり（Kingfisher,2013），目の前にある不平等や権力の乱用の見過ごしにも繋がる危険性がある（Ehrenreich,2009）。

幸福は自ら進んで管理し育み手にすべきものという規範は，消費社会で求めるべき対象，欲望の対象とも言える（Kingfisher,2013）。ハピネスの学術的研究テーマとしての問題は，歴史上何度も現れている「幸福とは何か」という中核的議論が，現代の重要な関心事としてなぜ再び現れているのかという

背景に疑問を持つこともなく，特にガバナンスと関わる今日のアプローチが，欧米特有の文化的構築物の一つに過ぎないという認識もないことで，歴史的・文化的に特殊な思考の無批判な普遍化の結果の一つが，社会的なものを蝕む力の作用を強くしてしまうことである（Kingfisher,2013）。

感情や空想，自己陶酔に捉われることはハピネスではなく，目の前にある現実や物事をありのままに見つめて世の中の危険もチャンスも理解した上で，現実の世界で行動を起こすことにこそ幸せな充実した時間を過ごせる可能性がある（Ehrenreich,2009）。

「幸福論」の著者バートランド・ラッセルは，「世界はテンヤワンヤの場所であり，たのしい事と不快なこととを，でたらめに含み持っている。(Russell,1930/1958 片桐訳 1959, p.144)」と世界の様相にも言及しており，幸福の獲得に向けた行動の一つとして，「ほんとうに満足できるような幸福は，われわれの諸能力をフルに発揮することと，われわれが住んでいる世界を完全によく把握することからきりはなせない(Russell,1930/1958 片桐訳 1959, p.90)」と Kingfisher や Ehrenreich 同様現実をありのまま直視する重要性を示唆している。

Ehrenreich は自然な発露のハピネスの実現の第一歩として，集団妄想としてのポジティブ・シンキングからの脱却を次のように提起している。

> *私が，こういうことを書くのはただ，笑顔，抱擁，幸福，それに喜びが，世の中にもっと増えて欲しいと思っている。私の描くユートピアは，誰もがもっと快適に，安全に暮らせる――それに，よい仕事に就いたり，医療保険に入ったりでき――ばかりではなく，パーティーやお祭りや，街中でうきうきと踊りたくなるような機会がもっとある世界である。だが単に願望を持つだけで，こういう素晴らしい世の中がふいに出現する訳ではない。われわれは勇気を奮い起こし，恐ろしい障害物――自分たちで作り出したにせよ，自然界からもたらされたにせよ――に立ち向かう必要がある。その第一歩は，集団妄想「ポジティブ・シンキング」からどうにかして抜け出すことなのだ。*
>
> Ehrenreich(2009 中島訳 2010,p. 20)

人類学者キャサリン・キングフィッシャーは，人生においてもっとも大切なものを巡る考え方やふるまいについての多様な人間集団それぞれの歩み方を，真摯に詳細にそして裏表なく明らかにするべく微細な差異に関心を払うことで幸福について何かを学べるだろうと述べている（Kingfisher,2013）。

2.2.11 まとめ

以上の議論より，人生の幸せは，質の高い人間関係（ただし動的なプロセスとして関係性の構築・維持・再構築も必要），目的を持つこと，自尊心を覚えること，自己実現の感覚があること，成長しているという感覚，熟達を覚える感覚で，文化的には大きく異なる社会においても，外向きの関心，人生の目的，特に他者との質の高い関係は不変の要素であることが確認された。

また人生の幸せを，経済的繁栄と相関する人生満足で捉えるか，社会心理的繁栄と相関する人生の意義や豊かな人間関係で捉えるかによって帰結が異なることも確認された。

社会心理的繁栄は感情と相関しており，楽しさ enjoyment や愛 love という日々のポジティブな感情経験や，退屈 boredom や怒り anger というネガティブな感情の欠如は，国の物質的豊かさ（material wealth of nations）よりも人間関係の豊かさ（relational wealth）と強く相関することが報告されている。物質的豊かさ（Material wealth）によって生活のスタンダードが上がり，生活満足は高くなるが，物質的豊かさは日々の楽しさとは相関しない。楽しさ enjoyment の向上には人間関係の豊かさ relational wealth が鍵で，良い社会というのは経済的に繁栄し，かつ豊かな人間関係や人生の意義など社会心理的繁栄の面も持つ社会であることも提起されている。

ハピネスについての批判的議論は，人工構造物的ハピネスを批判しており，ハピネスが都合の悪い議論から目を逸らさせるために利用されることへの警鐘とも言え，本来目を向けるべき現実を冷静に据え，自然な発露としてのハピネスについてより議論を深めていくことが重要であると言えるだろう。

2.3 働くことにおける幸せ

本節では働くことにおける幸せに関するこれまでの議論や先行研究を確認し，整理する。

ラッセルは，幸福の源泉の一つが仕事であり，退屈の予防になるだけではなく，仕事が面白い場合は深い喜びを得られると述べている（Russell, 1930/1958）。

> *目的の連続は長い目でみれば，幸福の最も本質的な要素の一つである，そしてたいていの人々にとって，これは主として，彼らの仕事を通じてくる。*
>
> Russell(1930/1958 片桐訳 1959, p. 172）

> *最も満足できる目的とは，けっして終点に達することなく，ひとつの成功からもうひとつの成功へと無限にみちびきつづけるところのものである。*
>
> Russell(1930/1958 片桐訳 1959, p. 175）

ロシアの作家ゴーリキーは 1903 年出版の戯曲「どん底」で登場人物に，仕事が楽しければ人生は薔薇色だが，仕事が義務になってしまえば，奴隷の人生と言わせている。ラッセルやゴーリキーが生きたのは 100 年以上も前で現代は社会状況も産業構造も大きく変容しているが，ラッセルは当時の産業状況から，多くの人々が協力して仕事をする工業の方が一人で働く農業よりも人間的で信頼できる雰囲気の中で仲間付き合いや協力を得られやすく，人間の幸福に必須の要素を満たすと述べている。また，たとえ高給で自尊心を覚えない仕事よりも，自尊心を覚える仕事，興味の持てる仕事の方が幸福感に繋がりやすいことも指摘している（Russell,1930/1958）。

Ryff & Singer (1998)は，人生の目的，他者との質の高い関係，自尊心，熟達が，生物学的機能との相互作用において良好な健康に通じることを明らかにしたが，どのように仕事が人生の目的，意義，自己実現，独自の能力の発揮を促進し，それにより健康を増進するかに関する文献はほとんど存在せず，仕事のこのような側面と健康増進の関連性はほとんど取り上げられていないと指摘している（Ryff & Singer,1998）。働くことにおける幸せの研究は，

心身と共鳴し健康という生物的機能にまで影響を及ぼす重要な領域と考えられるだろう。

2.3.1 フランスの哲学者 André Comte-Sponville の議論

フランスの哲学者 André Comte-Sponville は企業トップらに,「従業員が宝くじで 6000 万ユーロ（約 100 億円）を当てたとしたら何%の人がその後も御社で働き続けますか？」と質問すると言う。仕事は天職でも喜びでもなく,ただ仕方なくしているものなので答えはほぼゼロで,結局必要なのは,他の会社で働くよりもこの会社で働く方が幸せだという確信と次のように述べている(Comte-Sponville,2023)。

> *Enfin, et pour résumer, la conviction qu'on est plus heureux en travaillant dans cette entreprise-là qu'on ne le serait en travaillant dans une autre, au point, dans le meilleur des cas, qu'on se réjouit de faire ce métier-là, dans cette entreprise-là, avec ces gens-là. C'est la pierre de touche du management réussi : quand des gens prennent plaisir au travail qu'ils font et quand ils aiment le travail qu'ils font, donc sont heureux de le faire.*
>
> André Comte-Sponville(2023)

> *最後にまとめると,必要なのは他の会社で働くよりもこの会社で働く方が幸せだという確信,つまり最良のシナリオでは,この会社で,この人たちと,この仕事をしていることに喜びを感じるという確信だ。これこそが,成功するマネジメントの試金石で,人々が自分の仕事を楽しみ,愛し,そしてそれゆえに幸せに仕事に取り組んでいるときこそが,成功の秘訣なのです。*
>
> （筆者訳）

働いていて幸せであるという感覚は,より良い労働条件,より良い雰囲気,よりリラックスした職場,自分が社会の役に立っている感覚,皆とわくわく

するような冒険に参加している感覚，自身の道徳的価値観と矛盾なく働いている感覚，経営陣からのリスペクトや承認，自らが進歩，才能が開花している，良い方向に向かっている感覚を Comte-Sponville(2023)は挙げている。

Comte-Sponville(2020) は，マネジメントを，「従業員という他人の欲望をプロフェッショナルとして扱うこと」と定義し，プラトンの理論では欲望は欠乏で自分が持っていないもの，なれないもの，足りないものを求めるが，欲望が満たされると「退屈」に陥るため，マネジメントに求められるのは，プラトン理論の退屈からスピノザ理論の欲望は楽しむ力，喜ぶ力，愛する力という活動能力へのスイングと述べている。

2.3.2 職業生活におけるハピネス追求賛否の議論，「Happiness」（邦訳：「幸福学」，ハーバード・ビジネス・レビューより）

職業生活の中でハピネスを追求する価値があるのか，様々な議論を特集した「Happiness」（邦訳：幸福学，ハーバード・ビジネス・レビュー出版）の８つの論考をタイトルとともに確認する。

(1) 「職場での幸福は重要である（Being Happy at Work Matters）」

EQ，EI 研究第一人者で，ペンシルバニア大学教育大学院シニアフェロー Annie McKee は，数年にわたる数十の組織の研究で，何千人ものインタビューから，脳科学と組織研究は，仕事において感情が重要で，人々が完全に仕事にエンゲージしハッピーになるには，1. 有意義なビジョン（組織の将来に向けた有意義な展望が個人的な展望と結びついていること），2. 意義のある目的（自分とその組織が他の人々にとって重要な何か大きなことを行っている），3. 共鳴する人間関係（緊密で信頼でき，協力的な関係）の３つが必要と明らかにしている（McKee, 2014)。

(2) 「笑顔の裏の科学（The Science Behind the Smile）」

ハーバード大学の社会心理学者ダニエル・ギルバートは，ハピネスについてのこれまでの発見は，一般的に良好な恋愛関係にある人，健康な人，教会に祈りに行く人，裕福な人はそうではない人よりも幸せではあるが，どれも

長続きせず，良い出来事も悪い出来事も３カ月以上影響を与える経験はほとんどないと指摘し，もっとも幸せになるのは，困難ではあるが手が届かない訳ではない目標を達成しようとしている時で，挑戦が人を幸せにすると述べている。ハピネスの源泉に関するすべての科学文献を一言で要約すると「社会性」で，友達や家族との絆の強さとなる。滅多にしかない強烈な出来事よりも日々のささやかな良い出来事や経験の総和が幸せとなる。幸福を高めるためにできる小さなことには，瞑想，運動，十分な睡眠，利他主義などがあり，自分でできるもっとも利己的なことの一つが他者を助けることで，ほぼ確実に自分自身を助ける（Gilbert, 2012）。

(3) 「否定的な感情がないことがハピネスではない（Happiness Isn't the Absence of Negative Feelings）」

Workplace エキスパート，国際パブリックスピーカー，ジャーナリストの Jennifer Moss は夫の闘病中，心理学者 Martin Seligman や Sonja Lyubomirsky らの幸福関連の論文を読み，繰り返し現れた「感謝」を実践しその効果を実感している。元アメリカ心理学会会長 Seligman が提唱するポジティブ心理学研究の基礎とされる持続的満足に必要な５つの要素 PERMA （P：ポジティブな感情 Positive Emotion：安らぎ，感謝，満足，喜び，インスピレーション，希望，好奇心，愛，E：エンゲージメント Engagement：時間を忘れるほどタスクやプロジェクトに我を忘れて没頭すること，R：関係 Relationships：他者との有意義でポジティブな関係，M：意味 Meaning：自分のためよりもより大きな目的への奉仕，A: 達成／業績 Accomplishment/Achievement：重要な人生満足感を感じるためにより良い自分になるための何らかの努力）を生活に取り入れると，共感，感謝，意味が生まれ，それまで悩まされていた悲しい気分が無くなったと述べている。

幸せになれるのは幸せになりたいという思いを忘れている時で，やりがいのある仕事に没頭している時，その瞬間を楽しんでいる時，高い目標を目指し努力している時，助けを必要としている人のために働いている時にこそ最高の幸せを感じることが出来，幸せの追求はそのプロセスにある。ハピネスは苦しみがないことではなく，そこから立ち直る能力でもあり，喜びや恍惚感と同じものではなく，満足，ウェルビーイング，あらゆる感情を経験する

感情的柔軟性も含む（Moss,2015）。

(4) 「小さな勝利のパワー（進捗の法則）（The Power of Small Wins）」

組織の創造性や組織人のモチベーション，組織革新に関するマネジメントの在り方を社会心理学面から研究してきたハーバード・ビジネススクール教授 Teresa Amabile と夫 Steven Kramer は，知識労働者の何千もの労働日誌を分析し，勤務中の感情，モチベーション，認識を高めることができるものの中でもっとも重要なのは，有意義な仕事を進捗させることであることを発見した。よりポジティブな認識，達成感，満足感，ハピネス，高揚感よりも進捗の方が重要だが，それはあくまでも仕事が自分にとって有意義な場合に限られる。モチベーションを高める鍵は有意義な仕事を進捗させることで，有意義な仕事とは，社会にとってはさほど重要ではなくても，働く者にとって，あるいは誰かに重要な価値をもたらす仕事で，目標が崇高でもささやかでも，それが働く者にとって意味があり，努力が目標にどのように貢献するかが明らかである限り，目標に向けての進歩がワークライフの内面を活性化すると述べている。意義ある仕事の 1 日 1 日の進捗を促すマネジメントが必要である（Amabile & Kramer,2011）。

(5) 「サステイナブルなパフォーマンスを作ること（Creating Sustainable Performance）

ミシガン大学ビジネスアドミニストレーション教授 Gretchen Spreitzer とジョージタウン大学マネジメント教授 Christine Porath は，コンスタントに高いパフォーマンスを発揮する従業員を調査し，ハッピーな従業員はハッピーではない従業員よりも長期的に高いパフォーマンスを挙げることを明らかにした。定期的に出勤し，仕事を辞める可能性は低く，求められた以上の仕事をし，自らと同じく仕事にエンゲージしている人々を惹きつける様はまるで長距離マラソンランナーのようであると述べている。Spreitzer, Porath & Gibson (2012)は，個人や組織が持続的なパフォーマンスを行う要因について調査した結果，仕事でハッピーであるとはいうのは，現状への満足（contentment）ではなく，「スライビング（繁栄）thriving」であると新たな概念を次にように提唱している。スライビングな従業員はエネルギーがあり，

バーンアウトしない方法を知っており，満足し生産性が高く，会社と自分の未来の創造に関与している。その源泉はバイタリティと学習で，生きているという感覚，情熱とエキサイトというバイタリティを経験した従業員は，自分と他者にエネルギーをもたらす。日々の行いが変化をもたらすという感覚を企業が従業員に与えることで，バイタリティを生み出すことが出来，バイタリティと新しい知識やスキルを学ぶ学習の組み合わせが結果や成長に繋がり，どちらかが欠けても実現は出来ない。スライビングなメンバーが仕事にやりがいを抱くのは，期待に対してパフォーマンスという結果を出すだけではなく，自分と組織がどこに向かっているかの感覚も持ち合わせているためで，スライビングから生み出されるエネルギーは拡散する。従業員をスライビングさせ，成功の企業文化を構築するためには，1．意思決定の裁量を与える，2.情報を共有する，3．ぞんざいな扱いを極力なくす，4．パフォーマンスのフィードバックをする，の全てが必要である。また成功のための個人戦略は，1．休憩する，2．自分の仕事をより意義あるものに作り変える，3．イノベーションと学習の機会を探す，4．自分にエネルギーを与える人間関係に投資する，5．スライビングはオフィスの外にも波及することを認識する，である。

(6) 「職場での幸福について見落とされていること（The Research We've Ignored About Happiness at Work）」

ロンドン大学シティ校ビジネススクール教授 André Spicer とストックホルム大学ビジネススクール准教授 Carl Cederström は，職場での幸福の批判的研究を支持している。1920 年代半ば，アメリカのホーソーン工場で照明の調整と労働者のパフォーマンスの関係の調査が行われて以来，学者も経営者も従業員の生産性向上を重視してきた。生産性を高める方法としてのハピネスに企業は注目し，ハピネスコーチ，チームビルディングエクササイズ，ゲーム，ファンサルタント，チーフハピネスオーサーなどを導入しているがハピネスは必ずしも生産性の向上とは繋がっておらず，従業員満足度と生産性の相関は強くないという研究もある。

117 人のオーストラリアの大学生を対象に真実と嘘を見分ける際，幸せ，中立，悲しい，という三つの感情の影響を調べた調査では，幸せな気分の時

は，より不正行為を見抜く能力が低く，ネガティブな感情である程，欺瞞を見破る感度が高いという結果が出ており，幸せな人は，より創造的で，柔軟性があり，モチベーションが高いとされるが，仕事によっては幸せな気分が必ずしも望ましいとは限らない（Forgas& East, 2008）。

職場を幸福を見つける場と考えていると，上司を配偶者や親のように勘違いする可能性があり，上司から期待通りの感情反応が得られない場合，感情的に脆くなる。幸福が職場をよりよい場所にするという考え方は，幸福は見栄えがする便利なテーマ（美意識）であると同時に，対立や職場政治（イデオロギー）などの深刻な問題を避けて通るのに利用し易く，幸せなワーカーほど有能という前提にしておけば，望ましくない人物や性格など，厄介な問題に対処する上で便利で，ハピネスに関するポジティブなメッセージは，危機や大量解雇の時期により一層支持される（Ehrenreich,2009）。経営者も従員も，仕事にハピネスを求め過ぎなければ，自然発生的で心地良い喜びをもっと感じやすくなり，重要なのは仕事と冷静に向き合う姿勢が強まり，仕事をありのままに冷静に見つめることができるようになることである。

(7) 「ハピネス・バックラッシュ（The Happiness Backlash）」

フィナンシャルタイムズのレポーターや編集者の経験を持つハーバード・ビジネスレビュー，エクゼクティブ・エディターAlison Beard は，溢れかえるハッピーやポジティブ思考に辟易とし，これらは現代的強迫観念と批判する議論を支持している。心配や不満，失望，嫉妬，後悔などネガティブな満たされない思いは，極めて生産的な現実主義の結果で，幸福になろうと説く専門家たちのほとんどが間違っているのは，外部からの働きかけでポジティブになったり，自己啓発本を読んだり，日々の暮らしで幸福を感じていれば長期的な達成に繋がるという主張で，自分なりのやり方で長期的な達成を目指すことこそが幸せになれると提起している。

(8)「ハピネスの歴史（The History of Happiness）」

歴史が専門のジョージ・メイソン大学教授 Peter Stearns は，18 世紀に啓蒙主義によって幸福とは価値ある人生を達成することという概念が導入され，以来幸福の追求が宗教，政治，仕事，子育てなど，あらゆる面に広がっ

たと述べている。幸福を不可欠なものとして考えることのきわめて顕著な否定的側面は，幸福を重視することで生じる現実とのギャップで，不満が生じることで楽しそうに振舞おうとするプレッシャーで不満の原因を突き止められなくなったり，職場環境などの現状改善が可能でも，そのチャンスを見落とす可能性がある。また何か問題が生じても個人に責任を転嫁し，より客観的な原因を考えなかったり，幸福に満たされた文化によって自分や他者の悲しみに対応できなくなると指摘している。

以上の論考を表 2-5 に Happiness の先行要因とハピネスの批判的議論としてまとめた。

表 2-5 Happiness の先行要因や批判的議論

Happiness の先行要因	著者
1. 有意義な展望　2. 意義のある目的　3. 共鳴する人間関係	McKee 2014
1. 困難ではあるが手が届かない訳ではない目標を達成しようとしている時　2.「社会性」，友達や家族との絆 3. 日々のささやかな良い出来事や経験	Gilbert 2012
・幸せになりたいという思いを忘れている時。 1. やりがいのある仕事への没頭 2. 瞬間を楽しんでいる 3. 高い目標に向けた努力をしている　4. 助けを必要な人のために働いている	Moss 2017
有意義な仕事を進捗させること	Amabile&Kramer2011
スライビング（thriving）：生きているという感覚，情熱とエキサイトというバイタリティと学習が源泉。	Spreitzer, Porath & Gibson 2012
Happiness の批判的議論	著者
1.幸せな気分の時は不正行為を見抜く能力がより低くなる。 2.上司への感情的過度な依存が，感情的脆さに繋がる。 3.ハピネスの職場問題解決への都合の良い利用。 4.作られた抑圧的な喜びではなく，仕事で自然発生的で心地良い喜びをもっと感じやすくなることが大切で，仕事をありのままに冷静に見つめることができるようになる。	Spicer & Cederström, 2015
1.溢れるハッピーやポジティブ思考は現代的強迫観念 2.心配や不満，失望，嫉妬，後悔など満たされない思いは，生産的な現実主義の結果 3. 外部からの働きかけでポジティブになる，自己啓発本を読む，日々の暮らしで幸福を感じていれば長期的な達成に繋がる，というのは間違い。 4. 自分なりのやり方での長期的な達成を目指すことこそが幸せになれる。	Beard 2015

1.幸福を不可欠なものとして考えることの顕著な否定的側面は幸福を重視することで生じる現実とのギャップ 2.不満が生じることで楽しそうに振舞おうとするプレッシャーから不満の原因を突き止められなくなり,職場環境など現状の改善が可能でもチャンスを見落とす可能性。 3. 問題が生じると個人に責任を転嫁し，より客観的な原因があるとは考えず，幸福により満たされた文化で人々が自分や他者の悲しみにうまく対応できなくなる。	Stearns 2012

Gilbert, D. McKee, A. Spreitzer, G. Amabile T.A et al.(2017)をもとに筆者作成

2.3.3 Happiness at Work の議論（オクスフォード大学 Saïd Business School Research Papers より）

De Neve & Ward(2017)は世界 150 カ国以上を対象とした 2006 年以降の Gallup World Poll のデータ，European Social Survey，German Socio-Economic Panel を使い，雇用状況と仕事のタイプ，ウェルビーイングの関係，職場の特性とハピネスの関係,時間の経過に伴う失業とハピネスを取り巻く動向を調査した。尺度は Cantril ladder of life による人生評価，ポジティブ感情とネガティブ感情を用いたポジティブ，ネガティブウェルビーイング，仕事満足度と従業員エンゲージメントを用いている。その結果を 2017 年版 World Happiness Report（世界幸福度報告書）の Happiness at Work のセクションでも報告している。世界のすべての地域でハピネスのためには仕事を持つことが圧倒的に重要であると述べており，De Neve & Ward(2017)で次の結論を述べている。就労している人は失業している人よりも自分の生活の質をはるかに高く評価しており，ハピネスにとって雇用は重要である。仕事を持つ人は失業している人よりも生活の質をはるかに高く評価し,仕事を持つことの重要性は，それに付随する給与をはるかに超え，社会的地位，社会関係，日々の生活構造,目標といった雇用の非金銭的側面はすべて人々のハピネスに強い影響を与えている。自営業は全体的な人生評価の高さと関連しているが，ストレスや心配などネガティブな感情経験の増加とも関連している。高収入の仕事に就いている人はより幸せで人生に満足しているが,収入が全てという訳ではなく，ハピネスには仕事以外の要素の影響も見られる。ワークライフバランスは，人々のハピネスの強い予測要因である。仕事の多様性や新し

いことを学ぶニーズ，従業員が享受する個人の自律性のレベル，雇用の安定や社会資本（同僚からのサポート）もハピネスと正の相関がある。健康や安全にリスクを伴う仕事は，全体的に主観的ウェルビーイングが低く，オフィス勤務か生産ライン勤務かでも主観的ウェルビーイングに差が生じている。ブルーカラー労働とハピネスレベルの低さに相関があり，建設業，採掘業（鉱業），製造業，運輸業，農業，漁業，林業などの労働集約型産業全てに該当が見られる。マネージャー，役員，専門職ワーカー，事務職員，オフィスワーカーは生活満足度が高く，ポジティブ感情が高く，ネガティブ感情は低く，職務満足度が高く，従業員エンゲージメントが高い。一方，建設や採掘ワーカー，サービスワーカー，セールスワーカーはネガティブ感情が高い。上司や監督者が誰であるかも重要で，主観的ウェルビーイングを決定する上で上司の能力は重要である。同僚から受けるサポートも主観的ウェルビーイングに影響している。仕事の内容が多様性が高く，新しく学ぶニーズが高い人は人生に満足し，仕事にやりがいを感じ，日々ポジティブな感情を経験している。最近の研究では，ワーカーのウェルビーイングレベルが高いと生産性や企業パフォーマンス向上に繋がる可能性も示唆されており，従業員ウェルビーイングに繋がる「high-road」雇用戦略採用のメリットを示す知見となっている。以上が De Neve & Ward(2017)による報告で，働くことにおける質と量の側面より，働く者のハピネスの傾向を明らかにしている。De Neve & Ward(2017)は，全ての一般的尺度と職場ウェルビーイングのもっとも強い関係として，自分の仕事に積極的に非関与になる気持ちは，低い仕事満足と関連していると言えるだろうと総括している。

2.3.4 働くことにおける幸せの学術的議論

従業員ハピネスの研究は，組織学においてハピネスの定義があまりにも過剰で，長い間何がハピネスを正確に構成するのか明確になっておらず，ハピネスの定義だけでも Happiness（ハピネス），Flourishing（フローリッシング），Eudaimonia（ユーダイモニア），Subjective Well-being（主観的ウェルビーイング），Hedonic Well-being（ヘドニックウェルビーイング）などがあり，より狭義の下位概念に Autonomy（自律性），Efficacy（エフィカシー），Flow（フ

ロー），Hope（希望），Personal Growth（個人的成長），Job Satisfaction（仕事満足），Psychological Well-being（心理的ウェルビーイング），Positive and Negative Affect（ポジティブおよびネガティブ感情）などがある（Wright,2014）。

その知見は心理学分野からのものが圧倒的で（Fisher,2010），Self Actualization（自己実現），Self Efficacy（自己効力感），Self Determination（自己決定）などの能動的な追求，自己が起点となっている（Wright,2014）。

従業員ウェルビーイングのポジティブな指標として，職務満足，エンゲージメント，インボルブメント，ポジティブ感情など異なる概念が多く存在する（Fisher, 2010）。

もっとも頻繁に研究されている職務満足度は態度であり，一般的に用いられているミネソタ職務満足尺度（Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967)などは，勤務中の仕事や情動経験についての気持ではなく，仕事の特徴の説明と評価を質問しており，これら一般的に使用される言語的尺度は，感情をあまりよく捉えていないことが実証されている(Fisher, 2010)。複数項目の職務満足度尺度は信念志向で，感情と全般的な仕事満足の典型的な測定値との関係は完全とは言い難く，顔尺度のような非言語的満足度尺度との関係の方がより強い（Fisher, 2000）という議論もある。

長年に渡り，組織行動学や産業心理学研究者は，職務満足度を独立変数や従属変数の両方として研究してきたが，ほとんどの尺度は仕事を実際に経験するレベルであるホットな感情ではなく，「コールドな認知」の評価である（Fisher,2000）。職務満足とは別に職務感情を評価する利点は，仕事中の気分や感情は真のワークライフの質を表すためで，それ自体研究する価値がある（Fisher,2000）

フローニンゲン大学教授 Carsten Karel Willem de Dreu らは，「emotions can be conceived as both the origins and outcomes of social interactions that occur in teams）（de Dreu et al.,1999, p.3），感情はチーム内で生じる社会相互作用の起源と結果の両方と考えられる（筆者訳）」と，感情の重要性をグループプロセスとの相互作用の観点から論じている（De Dreu et al.,1999/2001）。

組織メンバーによって経験され表現される感情の研究では，ウェルビーイングやハピネスの指標として感情が強調されている（Rafaeli & Sutton, 1987）。感情は心と体を繋ぎ，人生の目的，他者との質の高い関係，自尊心，

熟達が，生物学的機能との相互作用で人の健康にも影響を及ぼす重要な要素とされながら，どのように仕事が人間の目的，意義，自己実現，独自の能力の発揮を促進し，それにより健康を増進するかに関する文献はほとんど存在せず，仕事のこのような側面と健康増進の関連性はほとんど取り上げられていない（Ryff & Singer, 1998）。

Grant et al. (2007)は，企業のマネージャーはウェルビーイングを職務満足と考えがちもしれないが，より広範なヘルスケアー，哲学，心理学，社会学を基盤に「従業員の経験や仕事における機能の全般的な質」と定義し， 分野横断的で中核となるアプローチ別ウェルビーイングとして，1. 心理的アプローチ：主観的経験と機能，2. 身体的アプローチ：身体の健康と機能，3. 社会的アプローチ：関係的の経験と機能，を挙げている。

Sender et al. (2021)は，ハッピー・プロダクティブ・ワーカーという定説の 20 年の研究を体系的に分析した結果，用いる構成要素や基準，尺度が異なることや客観的尺度よりも主観的尺度を多く用いることで固有の潜在的バイアスや結果の差異が生じており，「ハッピーワーカーほど生産性が高いという決定的な結果は得られていない」と結論付けることさえも正しくないだろうと，その判断の難しさを述べている。ハッピーワーカーが本当に生産性が高いかどうかは，ハピネスと生産性の測定方法で異なり，ハピネスをウェルビーイングとして測定した場合生産性は 82%，職務満足として測定した場合は 33%に過ぎず，ハッピーな人は生産性が高いが，仕事においてハッピーな人は（仕事に満足している），必ずしも生産性は高くないとなることを指摘している（Sender et al.,2021）。職務満足とパフォーマンスの相関は緩やかで，個人や部門のパフォーマンスの他に，従業員定着率，安全性，顧客満足，組織市民行動とも相関があると考えられる（Fisher,2010）。

ハピネスと楽観主義(optimism)がパフォーマンスに影響があるのではないか？という仮説の元，100 万人の米軍陸軍兵士を 5 年間に渡り調べた研究結果は，もっともハッピーな兵士と（上位 4 分の 1），もっともアンハッピーな兵士（下位 4 分の 1）には，仕事のパフォーマンスによって受ける賞の受賞に 4 倍の差があり，ハピネスを組織の客観的なアウトカムとして，またリーダーシップの成功の先行指標として扱うことを提起している（Lester, Diener & Seligman,2022）。

仕事や働くことにおける幸せ（ハピネスやウェルビーイング）の既存の学術論文を分析した Fisher(2010)は,働くことにおけるハピネスを,職務満足,従業員エンゲージメント，感情コミットメントと大きく 3 つに分類した。

組織研究における幸せに関連する概念は，1.存在のレベル，2. 持続時間または時間的安定性，3. 具体的な内容で研究されており，Fisher(2010)は,「一過性レベル」「個人レベル」「ユニットレベル」で次のように分類している（表 2-6）。

表 2-6 職場のハピネス関連概念

一過性レベル	個人レベル	ユニットレベル
仕事に満足している状態 State job satisfaction	職務満足 Job satisfaction	士気/集団的職務満足 Morale/collective job satisfaction
瞬間的感情 Momentary affect	帰属感情 Dispositional affect	グループ感情トーン Group affective tone
フロー（没頭）状態 Flow state	感情的組織コミットメント Affective organizational commitment	グループムード Group mood
仕事での瞬間的なムード Momentary mood at work	ジョブインボルブメント Job involvement	ユニットレベルエンゲージメント Unit-level engagement
エンゲージ状態 State engagement	仕事での典型的ムード Typical mood at work	グループタスク満足 Group task satisfaction
タスクの楽しさ Task enjoyment	エンゲージメント Engagement	
仕事での感情 Emotion at work	スライビング（エネルギーと充実感）Thriving	
内発的モチベーション状態 State intrinsic motivation	活力　Vigor	
	フローリッシング（活性感） Flourishing	
	仕事での感情的ウェルビーイング Affective well- being at work	

Fisher(2010)をもとに著者作成

組織におけるハピネスの先行要因は，組織，仕事，イベント，個人の各レベルから次の表 2-7 のように分類される（Fisher, 2010）。

表 2-7　Causes of happiness in organizations

レベル	特性	
組織レベル	組織文化	1. 公平性（尊敬と尊厳ある扱い，公平性，安全） 2. 達成（誇り，エンパワーメント，フィードバック，挑戦） 3. チームメイトとの仲間意識 4. 組織風土の個人による知覚 ・感情面（affective）：職場での感情的なつながりや居心地の良さ。 ・認知面（cognitive）：仕事や組織に対する理解のしやすさ，納得感。 ・道具的使用面（instrumental）：業務に必要な情報やツール，リソースへのアクセスしやすさ。 ・役割（仕事の明確さ），職務（仕事内容への関心），リーダー（上司からのサポート），ワークグループ（チームメンバーとの関係性），組織（会社全体の雰囲気）
	人事手法	5. ハイパフォーマンスワークプラクティス（従業員の能力を最大限に引き出し，組織全体のパフォーマンス向上を目指す高関与，高コミットメントアプローチの人事戦略。自律的なチーム，厳選された採用，雇用の安定，研修，情報共有と権限委譲，フラットな組織，業績に基づいた報酬で自己決定理論の 3 つの欲求―有能感（Competence），自律性（Autonomy），関係性（Relatedness）を頻繁に満たすことで部分的なハピネスの向上に寄与。
ジョブレベル	職務特性	【タスク特性】 1. 自律性（スケジュール設定，意思決定，仕事のやり方） 2. タスクの多様性 3. タスクの重要性（他者の身体的，精神的幸福に重大な影響を与える仕事） 4. タスクアイデンティティ（同一性：仕事にどの程度関与しているか） 5. 仕事からのフィードバック 【知識特性】 1. タスクの複雑さ 2. 情報処理 3. 問題解決 4. スキルの多様性 5. 専門性 【社会的特性】 1. ソーシャルサポート 2. 仕事のつながり（1. 開始相互依存：一つの仕事から他の仕事への程度，2.受け取り相互依存：他の仕事から影響を受ける程度） 3. 組織外との交流 4. （組織内の）他者からのフィードバック 【文脈的特徴】 1. 人間工学（仕事での適切な姿勢，動作など） 2. 物理的要求（仕事の体力，持久力，努力，活動）(-) 3. 労働条件 4. 機器の使用（テクノロジーと機器の多様性，複雑さ） （Morgeson & Humphrey(2006)より筆者訳）
	他の職務	【リーダーの行動】

	レベル特性	1. カリスマ的リーダーシップ 2. リーダーとメンバーの交換 3. リーダーへの信頼 4. リーダーによる自律的な支援 【他者との心地良い関係】 5. 他者との質の高い繋がり 6. 親友がいる
イベントレベル	出来事	1. 目標達成 2. 承認 3. やりがいのある面白い仕事 4. 他者との楽しい交流
	知覚されたパフォーマンス	1.目標達成 2.肯定的なフィードバック 3.目標に向けた進歩の速度
個人レベル	個人の瞬間的感情	1. 感情伝染を通じ交流する他者から影響 例）リーダーからフォロワーへの伝染がチームメイト間で起きる
	個人の気質	1. 自己内にローカス・オブ・コントロール（自分で切り拓ける） 2. 自尊心が高い 3. 自己効力感が高い 4. 感情の安定感が高い 5. 自己評価が高い
	人と状況の適合	1. 仕事環境が従業員の要件を満たしている 2. 個人と組織の適合 3. 個人と仕事の適合 4. 個人（のニーズ）と組織（からの供給）の一致 5. 要求（仕事に必要なもの）と能力（スキル）の一致 6. ニーズ（や好み）と供給（職場環境）の一致

Fisher(2010)をもとに著者作成

Fisher（2010）は，既存文献や理論を分析の結果，次の理想的な職場を提案している。

1. 健全で，敬意があり，協力的な組織文化を築く
2. すべてのレベルで有能なリーダーシップを提供する
3. 公平な扱い，セキュリティー，認識を提供する
4. 仕事を興味があり，チャレンジング，自律的，フィードバッ豊かなものに設計する
5. 能力向上と成長を促すためにスキル開発を促進する
6. 人と環境，人と仕事がフィットする選択を行う
7. 現実的な仕事の事前照合と社会化の実践を通じて適合を促進する
8. 小言は減らし，毎日元気づかせることを増やす
9. 今の理想以下の労働環境が受け入れるようにその再構築を従業員に説得する
10. ハイパフォーマンスワークプラクティス（従業員の能力及び

生産性を高めるための，人事部門における取組や特徴）を採用する。

企業の持続性の観点からも働く者の幸せは重要と思われるが，Pfeffer(2010)は，企業がサステナビリティに関心を持つのは，自然環境の破壊や気候変動に集中することでコストが削減できる場合で，ワークプラクティスが作り出す社会的外部性にはほとんど焦点がてられていないことを批判している。企業コストの削減が中核ではない３つの事例研究より，会社だけではなく地域社会人として人々が互いを好きで，尊敬し，信頼し合っている経営実践を示し，従業員のウェルビーイングよりも経済的効率性重視の企業姿勢に反対し，実際レイオフを敢行した会社の生産性は上がっていないが，サウスウエスト･エアラインなど愛や信頼を経営実践の中核に掲げる企業は企業業績も上がっていることを明らかにしている（Pfeffer, 2010）。

2.3.5 働くことにおけるハピネスやウェルビーイングへの批判的議論

働くことにおける幸せに関する批判的議論もさらに確認していく。

ポジティブ心理学は，幸福感のもたらす最終的な利益として労働者の意欲が高まり成果が上がることを挙げるが，前向きな思考，楽観主義などのポジティブ志向は，裏を返せば事業に失敗したり，職を失った時，自分の努力や成功の確信が不十分だったと個人の責任を強調し，構造的な問題から目を逸らし，ハピネスに関するポジティブなメッセージは危機や大量解雇の時に一層支持される（Ehrenreich,2009）。

Ehrenreich は著書「Bright-sided: How positive thinking is undermined America（邦訳：ポジティブ病の国アメリカ）」で，元々アメリカ人はポジティブ思考の持ち主ではなかったが，消費文化の物欲とポジティブ志向が結びつき，自分はもっと多く得られる，がんばれば達成できるという思い込みが強化され，イデオロギーとして浸透しているポジティブ志向に警鐘を鳴らしている。

ビジネス界では人々の欲しがるモノを製造する企業，消費者の購入資金が給料となる企業は，成長し利益を増やし続けなければ競争に負ける，やればできるとポジティブ志向も加わり拡大の一途を目指しているが，経済も企業

も際限のない成長などあり得ない（Ehrenreich, 2009）。

> *もともと企業が生まれたのは 19 世紀で，政府の認可の元，運河，線路などの鉄道計画を遂行する目的で設立され，『企業（Corporate）』という言葉には，共同作業にあたる集団の意味がある。第二次世界大戦後になっても自社製品と社会貢献を自らの存在意義とし，企業はリスク志向の組織だった。しかし 1980 年代に『金融資本主義』が誕生すると，株主利益がその他のあらゆるものに優先され，自社製品の誇りまでもが二の次にされるようになった。*
>
> Ehrenreich(2009,中島 2010, p. 133)

デンマークのコペンハーゲンビジネススクール准教授 Susanne Ekman は，従来の研究では，マネジメントや人事慣行が従業員エンゲージメントを高めるファンタジー的効果を利用していると議論されてきたが，組織側からだけではなく，従業員側から組織をコントロールする働きも示し，企業による一方的な搾取だけではなく，搾取の境界が曖昧になっていることを議論している（Ekman,2013）。Ekman(2013)は，創造性と個人の独自性という企業文化を持つメディア２社の知識労働者をフィールド調査し，マネージャーと従業員双方が具体的な責任や任務ではなく，親密などの承認に基づく関係によって仕事をファンタジーとして組み立て，仕事に対して健全で現実的なアプローチを難しくしていることを明らかにした。

マネージャーと従業員の双方が，「あなたは特別な存在で，私たちは一緒に何か特別なことを達成できる」という論理の元，職業生活を自分の可能性を 100％発揮する，自己実現する，刺激される，個人的に成長出来る場と捉え，互いを本物と賛美し合い，感謝し合うことで不健全な相互コミットメントの関係が継続される一方で，仕事の役割や期待，責任が意図的に曖昧になり，結果，職場では具体的かつリソースを意識した責任を定義することがますます困難になっていると過度なハピネスの依存に警鐘を鳴らす（Ekman,2013）。背景には後期現代社会が，かつてなかった変化，スピード，断絶を経験する中，個人はこれまでにない程自分は有能で変革者と考えることを強いられることで不安が増大し，不安に駆られることへの対処メカニズ

ムの一つが誇大妄想のファンタジーと Ekman(2013)は指摘する。生産性とイノベーションの継続的な向上を重視する市場ロジックが，企業に無限の潜在性を追求させ，組織が壮大なビジョンや目標を掲げ，オーセンティシー（本物感）を無限の可能性と結びつけ壮大なクリエイティビティーが奨励され，企業による従業員の心を植民地化する新たな形態がハピネスなどのポジティブさである（Ekman,2013)。Ekman(2013)は，人間が成熟していく過程にも負の影響を及ぼしていると次のように述べている。西側ナレッジワーク業界では，日常業務，失望，個人の限界の受け入れを厭わないとことが大きく欠如し，人間の成熟課程に大切な失望の受け入れが拒まれている。本来失望の経験は，自分自身の否定的肯定的両面を受け入れることで人間的成熟を促し，周囲の限界を受け入れ，変えられないものがあるという事実と調和する能力を育むが，日々の平凡あるいは骨の折れるルーチンワークに失望すると転職したり，転職しなくても新しく素晴らしいスキルの開発や，マネージャーとの相互ミラーリングの強化で可能性を空想する別の方法を見つける。自己イメージや物理的文脈で常に動くことで，失望に伴う不快な統合プロセスから逃れられるためだが，これらは組織の脆弱性の増大とモチベーションの向上の混在を招く。本来仕事に求められるのは節度と具体的な責任だが，株主が支配するグローバル資本主義の文脈で節度を保つことには限界がある。しかし経営者も従業員も自分自身への固執や短期的成長ではなく，企業の健全性と持続性に重点を置き，無限の可能性を求めるファンタジーを最小限に抑える相互コミットメントの形を模索してこそ，健全で持続性ある組織に向かえる可能性がある（Ekman,2013)。

Ekman(2013)は，Hardt & Negri (2000)の議論も踏まえ，現在の社会を資本主義の最新版の一形態である「ソーシャルファクトリー」と指摘している。Hardt &Negri(2000)は，ソーシャルファクトリー化された社会とは，近代化と工業化で社会面のすべての要素が変革，再定義され，社会全体がゆっくりと工業化され，人間関係や人間性を変革するところまで至り，公的領域と私的領域の区分が消え，人間の個人的かつ実存的側面までもが生産性の源泉として常時利用可能となっている社会と述べている。無限の経済拡大という自由市場の理想と無限の自己実現という個人の存在的理想が融合し，働く者をオーセンティシー（本物感)，自己実現，高いコミットメント，仕事での高い

集中力というポジティブな響きで，無限のコミットメントに引き込むのは生産性の強化に繋がる一方，ストレスや不安定な労働条件などの解決策を構造改革ではなく個人の主体に求め，結果自己搾取に繋がる（Ekman,2013）。高度な独立性と専門知識が求められる一方，人生でもっとも心を砕く子育て，病，高齢などへの対応は社会制度にアウトソースされており（Ekman,2013），ポスト近代性においては，「人間性（ヒューマニティ）のあらゆる力が，労働・社会・生のグローバルな再生産に貢献することを求められる（Hardt &Negri2000，水嶋他訳 2003，p.94）」。

Antonio Negri はイタリアの哲学者，政治活動家で，Michael Hardt はアメリカの哲学者，比較文学者，デューク大学文学部准教授である。二人の共著 Empire（日本語訳「帝国―グローバル化の世界秩序とマルチチュードの可能性」）の中で，経済的現象とみなされるグローバリゼーションは，新しい政治秩序，新しい主権形態の構成と説明されている。書籍タイトル「Empire（帝国）」は，国民国家の主権とは異なる領土をもたない『非－場』で，脱中心化されたネットワーク状の支配装置である。市場のグローバル化は，「世界を横切って規律化されたテーラー主義的およびフォード主義的な労働力が表明する，さまざまな欲望と欲求の結果にほかならない（Hardt&Negri2000，水嶋他訳 2003，p.333）」。

マルチチュードは，国民国家の枠内で単一かつ均質な同一性として措定されてきた「人民」や「国民」という概念とは区別された，「群集」「多数性」「多性」の意を持つ多数多様性で，「たんに集合体としての人間の多元的性格の指摘にとどまるものではなく，能動的な社会的行為体，つまり特異的かつ集合的な主体性をも意味していると考える（Hardt &Negri2000，水嶋他訳 2003,p. 516）」と日本語訳者はマルチチュードにあえてカタカナ訳を当てた理由を述べている。

非常に興味深いのは Hardt &Negri(2000)が述べている，企業による戦略的な多様性や包括性の取り込みによる従業員ハピネスの担保である。

> *国境をまたいで，グローバルなシステムに連結している巨大多国籍企業は，それ自体内部的には，かつての偏狭な近代企業よりも，文化的にはるかに多様であり流動的である。*

Hardt &Negri (2000, 水嶋他訳 2003,p. 201)

職場においては創造性，自由な戯れ，そして多様性を最大化することを狙っている。

Hardt &Negri (2000, 水嶋他訳 2003,p. 202)

職場の日々の日常業務は，予想外の変化や楽しみの雰囲気によって生き生きしているべきである。

(Hardt &Negri 2000, 水嶋他訳 2003,p. 202)

フランスの哲学者 Comte-Sponville (2023)は，働いていて幸せであるという感覚の中に，より良い労働条件，より良い雰囲気，よりリラックスした職場，自分が社会の役に立っている感覚，皆とわくわくするような冒険に参加している感覚，自身の道徳的価値観と矛盾なく働いている感覚，経営陣からのリスペクトや承認，自らが進歩，才能が開花している，良い方向に向かっているという感覚を挙げ，Comte-Sponville(2020) は，マネジメントを，「従業員という他人の欲望をプロフェッショナルとして扱うこと」と定義し，マネジメントに求められるのは，プラトン理論の退屈からスピノザ理論の欲望は楽しむ力，喜ぶ力，愛する力という活動能力へのスイングと述べていたが，Comte-Sponville の議論の前提は，Hardt &Negri (2000)が次のように述べている利益への収束である。

企業のボスの責務は，したがって，これらのエネルギーや差異を利益という関心へと組織することである。

Hardt &Negri (2000, 水嶋他訳 2003,p. 202)

Hardt &Negri (2000)の議論は，働く者の幸せやマネジメントも組織的搾取の手法の一つであることを浮かび上がらせており，企業による支配の形態も認識する必要があると言えるだろう。このような構造的なシステムの中で，Hardt &Negri (2000)は，拒否を超えて，あるいは拒否の一部をなすものとして進んでいくための新しい社会体（社会的身体）の創造，新しい生の様式，

とりわけ新しい共同体の構築が,「集団的知性と共同体への愛によって豊かにされた，二乗された人間性へと通じている（Hardt &Negri 2000, 水嶋他訳 2003,P267)」と，能動的な社会的行為体としてのマルチチュードの可能性を提起している。

> *今日における闘争は，能動的，構築的，創造的な活動である。これが，私たちおよび資本の支配に叛逆するすべての人々が闘士として自己規定する際の形式である。*
>
> Hardt &Negri (2000, 水嶋他訳 2003,p. 511)

働くことにおける幸せが働く者にもたらす恩恵や良さと同時に，その幸せが，働く者を管理するためのファンタジーを創り上げる装置となっている危うさ，また逆に働く者が組織をファンタジーによって管理，搾取している可能性など，批判的議論も認識した上で，働く者と組織，社会にとって健全な未来は何か？ という視座を持ち，働くことにおける幸せの議論を深めていく必要があると考えるものである。

第３章　アフリカ文脈の働くことにおける幸せシステマティックレビュー

3.1　背景

本研究のリサーチクエスチョンは,「アフリカで働くことの幸せとは何か？」で，サブ・リサーチクエスチョン「先進国で働くことにおける幸せの障壁となっているものは何か？」である。

アフリカ視点から検討したウェルビーイングやハピネス,それに影響を与える要因の概念化に関する研究はほとんどなく（Ohajunwa et al.,2021; Botha & Snowball ,2015），Ratele&Rustin(2023)は，ウェルビーイングやハピネスの研究は欧米中心の世界観，価値観，認識論，理論，定義がベースとなっており，アフリカ文脈の研究は遅れていると述べている。ハピネス研究そのものが,長い間西側観点で推進され（Botha & Snowball, 2015; Wissing et al., 2022），文化や文脈の変数は無視されてきた（Wissing et al., 2022）。Idemudia & Adedeji(2023)は，アフリカ視点のウェルビーイング概念は，集団規範，価値観，親族関係，文化的枠組みの中で定義されると述べている。アフリカの文化は高度に集団主義で,社会的な繋がりが重視され,他者との関係における自己という定義は，集団主義的なアフリカ文化の中心的側面で，人々は，多重性，接続性，相互性があり，組み合わされたタペストリーのごとく集団的かつ協力的に，問題に対処する（Wissing et al., 2022）。個人やグループ間の相互作用に根ざした関係という網の中ですべてが相互接続されているという基本的信念があり，役に立つこと，集団的責任，協力，相互依存，相互義務が非常に大切にされる価値観を持つ（Appiah, 2022）。アフリカのことわざ,「他人のために行う善いことは,自分自身のためにも行われる」を例にすれば,ポジティブな人間関係,親切さと共感,チームワークコラボレーション,感謝，正直さと誠実さ，忍耐と謙虚さなどアフリカ的価値観や規範は，ポジティブ心理学のテーマや属性とも多くの一致が見られる（Appiah, 2024）。アフリカの人々は交わり,安らぎ,将来の希望を得るため宗教に頼る傾向があると World Happiness Report 2017 で報告されており（Helliwell, 2017），ほとんどのナイジェリア人は，家族，仕事，宗教など，ポジティブな感情とは

直接関係のない価値観を支持し，友情や余暇よりも重要視する（Agbo, 2012）。ナイジェリア人は非常に厳しい経済，社会条件の中で暮らしており，人生満足としてではなく，厳しい条件に適応するメカニズムとしてハピネスという感情を発達させているという議論もある（Agbo,2012）。

Nkomo(2011)は，アフリカのリーダーシップやマネジメントの先行研究について調べるために 2008 年までに経営や組織学のジャーナルに掲載された論文や書籍を「Africa and leadership」，「Africa and management」のキーワードで調査した結果，組織研究におけるアフリカに関する文献，資料，参考文献は極めて乏しいことを明らかにした。その乏しい中の研究に見られた‘African’ リーダーシップとマネジメントの研究は，典型的な植民地主義的イメージと行き過ぎた文化相対主義という相反するイメージの間で緊張と矛盾を生じさせていることを発見している。Nkomo(2011)は，組織学や経営学におけるアフリカ関係の文献の乏しさの根底には，リーダーシップ理論は主にアメリカ人リーダーの研究に基づきアメリカ合衆国から発信されたものだが，学者らがその普遍的な概念が実は特徴的なものであることにあまり気付いておらず，一般的にアフリカ人や他の非西洋的視点という人種的他者の声が無視されてきたことを指摘している。

> *The prefix ‘American’ is suppressed when we speak of leadership theory or management theory in organization studies. In contrast, the ‘Other’ who speaks or writes about leadership must always attach the prefix ‘African’ to any discussions of leadership and management.*
>
> Nkomo(2011, p371)

> *組織研究でリーダーシップ理論やマネジメント理論を語る時，「アメリカ人」という接頭辞は省略される。対照的にリーダーシップについて語ったりあるいは書く「他者」は，どのようなリーダーシップやマネジメントの議論にも「アフリカ人」という接頭辞を付けなくてはいけない。*
>
> （筆者訳）

Nkomo(2011)は，アフリカ関連の文献が非常にマイナーであることを前置きした上で分析結果詳細を次のように報告している。アフリカのリーダーとして，ネルソン・マンデラが変革型リーダーシップやサーバントリーダーシップの典型として引用されており，南アフリカの元大統領 Thabo Mbeki が厳格で融通が利かない rigid leadership の例として挙げられ，1800 年代初頭南アフリカのズール王国初代国王 Shaka Zulu が専制的リーダーシップを示すのに用いられていた。研究領域は，1. African management development（アフリカのマネジメント開発），2．National culture（国民文化）からのリーダーシップやマネジメント研究，3. 経営学の教科書における言及，4. African management philosophy（アフリカの経営哲学）の四領域に分類し次のように考察している。

一つ目の African management development（アフリカのマネジメント開発）領域では，アフリカのリーダーシップとマネジメントは欠乏，無能と描かれ，有能なリーダーシップとマネジメントの必要性として経営への西洋的思考やアプローチが求められている。しかし経営学や組織学における‘African’ management への注目というのは，開発マネジメント研究の登場と時期が一致しており，開発マネジメント研究と開発途上国におけるマネジメント研究の共通点は，アフリカ（および第三世界）の未開発を西洋による介入の正当化していることで，‘African’リーダーシップとマネジメントの失敗は，西洋の経営手法をアフリカ大陸の混沌とした状態に取り入れることができなかったという示唆は，問題の解決が外部からしか考えられないという覇権的で致命的な欠陥を露呈している。

二つ目は，Hofstede や GLOBE の枠組みに代表される national culture（国民文化）視点からのリーダーシップやマネジメントの研究で，根底にはアメリカ合衆国のリーダーシップとマネジメント理論は，アメリカ以外では適用できない可能性の議論があり，一つ目のアフリカのマネジメント開発領域同様，アフリカは永続的に低開発から抜け出せず，現代性に加わることができないという考えを強めるものである。誤りは研究者らが国民文化の特殊性や独自性を主張する一方で，大まかな一般化が蔓延し，単一国あるいは少数の国の文化的アイデンティティがアフリカ全体を表しているように捉えていることである。

三つ目は，一般的な経営学の教科書における言及で，経営学の歴史とその起源を論じる章でもっとも見られるのがエジプトのピラミッド建造における古代エジプトの経営力と組織力で，Timbuktu，Songhai，マリ帝国，Mapungubwe など他の素晴らしいアフリカの古代文明の言及は一つもない。

四つ目は，少数だが増えつつある主にアフリカの学者による‘African’management philosophy（アフリカの経営哲学）で，アフリカの真の発展の実現にはアフリカの内発的マネジメントとリーダーシップが求められるというものである。アフリカ人の美学やアイデンティを取り戻そうという議論で，主な問いは，「もしアフリカが過去に適切に管理されていたとすれば，何が間違っていたのか，どのように取り戻すことができるのか？」であり，今日多くのアフリカの国々で組織のリーダーシップやマネジメントが腐敗し，非効率な原因は植民地主義というものである。生来の‘African’リーダーシップとマネジメントを回復し再制度化できれば，アフリカ大陸が直面する重大な問題の解決にプラスの影響を与えるという信念が根底にある。その理由は，アフリカのリーダーシップと経営課題は，非常に異なる文化的，政治的，経済的，社会的文脈に根ざしており，西洋の経営思想がヨーロッパ中心主義，個人主義，近代性と言われるのに対し，アフリカの経営思想は，伝統主義，共同体主義，協働的チームワーク，神話の重視，個人と自然や超自然的存在，祖先との繋がりに特徴づけられるとも言われるためである。ガーナ，マリ，ソンガイ，オヨなどアフリカの古代帝国における効果的な管理システムとリーダーシップの存在を示す歴史的証拠には，中央集権化のもとリーダー（家族，クラン，王国の長など）の成功は，周りに耳を傾け，共同体の利益を最優先する能力にかかっていたことや，典型的なのが規模の小さな行政システムで，構成員の均質な構成，現地の技術と固有の知識体系の活用で環境と調和して共存していたことなどが挙げられている。またリーダーシップやマネジメントと結び付けられるアフリカ文化の特徴の一つとして，哲学的思考体系の Ubuntu が挙げられている。

Mangaliso (2001) は Ubuntu を次のように定義している。

humaneness—a pervasive spirit of caring and community, harmony and hospitality, respect and responsiveness—that individuals and groups

display for one another. Ubuntu is the foundation for the basic values that manifest themselves in the ways African people think and behave towards each other and everyone else they encounter.

Mangaliso (2001: 24)

Ubuntu の定義は，ヒューマンネス，すなわち個人や集団が互いに示す思いやり，コミュニティ，ハーモニー，ホスピタリティ，敬意，応答の広く行き渡った精神で，アフリカの人々が互いに，また出会うすべての人々に向ける考え方や行動の基本的価値観で，Mangaliso(2001)はもっとも重要な特徴は調和と継続性の高さと述べている。

Incorporating ubuntu principles in management holds the promise of superior approaches to managing organizations. Organizations infused with humaneness, a pervasive spirit of caring and community, harmony and hospitality, respect, and resposiveness will enjoy more sustainable competitive advantages.

Mangaliso(2001),p.32

Mangaliso(2001)は，Ubuntu の原則を経営に取り入れることで，組織経営におけるより優れたアプローチが期待でき，人間性，思いやりと共同体精神，調和とホスピタリティ，敬意，迅速な応対が浸透した組織は，より持続可能な競争優位性を謳歌できるだろうという提起に対し，Nkomo(2011)は提言の経営的前提が全く疑問視されていないことに疑問を呈し，矛盾と緊張が生じていると述べている。Ubuntu に関する文献は，Ubuntu をアフリカの組織にとって競争優位性の鍵となり得る変革的経営概念として位置付ける傾向が見られるが，いくつかの実証的証拠では Ubuntu が組織に実際に存在するかどうか，アフリカ特有の概念であると言えるかどうかが示唆されており，また Ubuntu は南アフリカ特有のものだがアフリカ全体に関連があるとされていることにも疑問を呈している(Nkomo, 2011)。

西洋文献に見られる‘African’リーダーシップやマネジメントの代替となるアフリカ経営哲学の表現が，‘African’文化を本質化する傾向や経営学文

献におけるアフリカの国民文化の記述，主にアフリカの学者による‘African’文化の代替概念も，「アフリカ文化」は均質な概念として描かれているが，いずれもごくわずかな観察に基づいて全てのアフリカ人が共有する特定の信念と価値観であるかのように提示しており，国民文化視点の研究では，少数の国を基準にアフリカの国民文化について大まかな一般化を学者らが行っていると，その矛盾を指摘している(Nkomo,2011)。

しかしNkomo(2011)がもっとも厄介な矛盾として明らかにしたのは，学者らが現在のアフリカがヨーロッパの発明であることを忘れている点と指摘している。アフリカは，ヨーロッパやアラブ・イスラームなど外部世界からの影響と衝突や接合を繰り返す中で，融合，共存，受容，拒絶しながら変革・生成されており（松田 2023），松田（2022）は，内部に夥しい異質性を包摂する巨大複合社会アフリカは，生態・環境，言語・文化，生業・政治等あらゆる領域において多様で，アフリカの特質は，「包摂性」と「流動性」，「複雑性」と「多重性」，「混淆（こんこう）性」と「ブリゴラージュ」，「不完全性」と「コンヴィヴィアリティ」に分類している。Nkomo(2011)は，‘African’リーダーシップやマネジメントを探したり想像するよりも，アフリカの組織のリーダーやマネージャーが，グローバル化と地域のニーズという二重の圧力にどのように対応しているかを調査するより記述的な研究に取り組む方が価値があると示唆している。また西洋によるリーダーシップとマネジメント支配に抵抗するにあたってアフリカ文化と西洋文化を並置したり，過去の偉大さと現在の後進性という単純な二項対立を避けるべきであるとも指摘している。アフリカは広大な大陸で文化的多様性に富み，リーダーシップとマネジメントの包括的な概念の提示は困難であり，収束ではなくアフリカ大陸に存在の可能性があるリーダーシップとマネジメントの現象の多様性と複雑性を捉えることの重要さを提起している。Nkomo(2011)は，均質的な‘African’リーダーシップやマネジメントという概念こそが，既存のリーダーシップやマネジメント理論が普遍という危険な捉え方と通底すると警鐘を鳴らしている。

3.2　研究目的とリサーチクエスチョン

アフリカのマネジメントやリーダーシップ研究は乏しい中，矛盾や緊張も生じていることが確認出来たが，アフリカ文脈の働くことにおける幸せの先行研究の現状の議論はどのようなものか確認することを目的に次のリサーチクエスチョンを設定した。

1．先行要因，媒介要因，帰結要因のどの位置で，働くことにおける幸せについて議論されているか？
2．個人，チーム，組織，国など，どの分析単位で議論されているか？
3．用いられている働くことにおける幸せの定義は何か？
4．ハピネスが帰結の場合，先行要因は，マネジメント実践，組織的特徴，社会的特徴，仕事的特徴，個人的特徴，物理的環境，国や市場の特徴のどれに該当するか？
5．究極の期待されるアウトカムは何か？
6．先行要因，媒介要因，帰結要因と主たる発見は何か？

3.3　研究方法

先行研究の確認において，包括的かつバイアスが少ないアプローチであるシステマティックレビューレビューが，本研究の目的であるアフリカ文脈の働くことにおける幸せの先行研究の現状把握にもっとも適していると判断した。手順は，Tranfield et al. (2003) やさまざまな学術領域で実施されたシステマティックレビュー研究のガイドライン(Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018; Christofi, Vrontis & Cadogan, 2019; Vrontis, Makrides, Christofi & Thrassou, 2021; Sender et al., 2021)に準じる。

3.4　データ選定とデータコーディング

バイアスを最小限に留めるために，Scopus, Web of Science, EBSCOhost Business Ultimate の３つの主要データベースを使い，タイトル，キーワード，アブストラクトを，発行年月日を制限せず，次のワードで検索を行った。検索ワード：　"organizational happiness" OR "organizational well-being" OR "workplace happiness" OR "workplace well-being "OR "happiness at work" OR "well-being at work" OR "employee happiness" OR "employee well-being" OR

"happiness in organization" OR "well-being in organization" OR "happy worker" 。

システマティックレビューの手順に従い，査読付学術ジャーナル以外の文献，書籍，コンファレンスペーパー，コンファレンスプロシーディングは除き，英語で書かれた査読付き学術ジャーナルに限定した(Christofi et al, 2019; Vrontis et al, 2021)。その結果，Scopus3,054 件，Web of Science2,199 件，EBSCOhost Business Ultimate で 1,964 件がヒットした。ここからアフリカ文脈の論文をピックアップするために，上記検索結果に全てのアフリカ国名およびアフリカ関連キーワード の“Africa” や “Sub Sahara” も入れ再度検索を行った。その結果 Scopus 39 本, Web of Science 21 本， EBSCOhost Business Ultimate 16 本が 2021 年 12 月 4 日に抽出された。重複文献を除いて 49 本に絞り，取り下げられていた 2 本を除いて全て読み，最終的に 40 本を該当論文と判断し分析を行った。2021 年 10 月 16 日に同様の手順で実施したパイロットリサーチの際は， Scopus2.979 本，Web of Science2,148 本, EBSCOhost Business Ultimate1,001 本が該当したが，アフリカ文脈の論文は，2 カ月後の 12 月 4 日に実施した時と同じ 49 本で，グローバルレベルでは 2 カ月で約 1,000 本増えている一方アフリカ文脈の論文は増えていなかった。

分析手順は，次の 9 つの項目に沿ってコーディングを行った。 (1)発行年と発行数, (2)論文タイプと研究方法， (3) 掲載ジャーナルと研究分野， (4)被引用数， (5)調査国， (6) 調査セクター, (7) 参加者の属性， (8) 用いられている理論， (9)先行要因，媒介要因，帰結要因と主な発見。次章で(1)～(8)の記述的分析と(9) のテーマ分析のそれぞれの結果を報告する。

3.5 記述的分析の結果

(1) 発行年と発行数

一番最初に発表された論文は 1992 年，黒人従業員らの黒人同僚や白人上司からのサポートの知覚とウェルビーイングについての研究である（Orpen 1992)。 1992 年から 2013 年までは年 1 本の論文が発表され，2016 年から徐々に増え始めているものの論文は一桁台に留まっている。グローバルな働くことにおける幸せの論文数が 2021 年は 2 カ月で 1000 本以上増加する中，アフリカ文脈の研究は一桁と非常に少なく，関心も示されていないと言えるものである。

(2) 論文のタイプと研究方法

40 本すべての論文が実証研究で理論研究は見られなかった。33 本が定量研究，4 本が定性研究，３本がドキュメントや情報の分析となっていた。アフリカ文脈の働くことにおけるハピネスやウェルビーイング研究には，現状新しいアイディアや理論，枠組みを提供する概念的貢献が不足していると言え，今後の研究ではより理論面での拡張も期待される。

(3) 掲載ジャーナルと研究分野

ジャーナルの研究分野は，emerald insight および Vrontis et al.(2021)のシステマティックレビューに従い， 国際標準ジャーナルのベンチマークとなっているデータベースの一つ，The Chartered Association of Business Schools (CABS) journal guide (academic journal guide 2021：以下 AGJ) のランキングに従い，1 （低い） から 4（高い）で分類した（表 3-1)。

40 本中 22 本（55%）が AGJ 掲載論文であった。もっとも多かった研究分野は，ヒューマンリソース（HR)，組織行動，職場，経済，ストラテジー，ビジネスエシックス，コーポレートガバナンス，CSR を含むマネジメントやビジネス関連領域の 15 本（37.5%）であった。 次が，精神医学等を含む心理学 13 本（32.5%）であった。公共政策と行政，情報とナレッジ・マネジメントが各２本，熱帯医学とグローバルヘルス， 麻酔科学，情報科学，アジア・アフリカ研究，人間工学，環境科学，採取産業がそれぞれ 1 本だった。

表 3-1 掲載ジャーナルと研究分野

研究分野	ジャーナル名	本数	AJG Rank
心理学	SA Journal of Industrial Psychology	4	1
	Journal of Psychology in Africa	3	N/A
	Journal of Happiness Studies	1	1
社会心理学	Journal of Social Psychology	1	N/A
応用心理学	Romanian Journal of Applied Psychology	1	N/A
精神医学とメンタルヘルス	Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health	1	N/A
精神神経学	Journal of nervous and mental disease	1	N/A
健康とウェルビーイング	International journal of qualitative studies on health and well-being	1	N/A

HR & 組織行動	Employee Relations	2	2
	Journal of Managerial Psychology	1	3
	Journal of Management Development	1	1
	Personnel Review	1	2
職場	Journal of Workplace Behavioral Health	1	N/A
マネジメント(経済)	South African Journal of Economic & Management Sciences	2	N/A
ビジネスとマネジメント	Cogent Business and Management	1	1
マネジメント	Journal of Applied Business Research	1	N/A
	Management Dynamics	1	N/A
戦略	International Journal of Productivity and Performance Management	1	1
ビジネスエシックス	Journal of Business Ethics	1	3
コーポレートガバナンス(マネジメント)	Scholedge International Journal of Business Policy & Governance	1	N/A
CSR	Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa	1	N/A
公共政策・行政	Public Organization Review	2	2
熱帯医学・グローバルヘルス	American Journal of Tropical Medicine and Hygiene	1	N/A
麻酔科学	Anesthesiology Research and Practice	1	N/A
情報科学	Global Knowledge, Memory and communication	1	N/A
情報・知識マネジメント	Information Technology and People	1	3
	Journal of Intellectual Capital	1	2
アジア・アフリカ研究	Journal of Asian and African Studies	1	N/A
安全衛生	Safety Science	1	N/A
人間工学	Ergonomics in Design	1	N/A
環境科学	WIT Transactions on Ecology and the Environment	1	N/A
採取産業	Extractive Industries and Society	1	N/A

筆者作成

(4) 被引用数

40本の合計被引用数合計は196回で,上位10本の被引用数が151回(77%)となっていた。もっとも引用されたのは，ガーナ採掘産業での物理的，心理社会的ハザードに関する研究で，ガーナの巨大採掘企業従業員の生活の質（物質的ウェルビーイング，健康，生産性，親密さ，安全性，コミュニティと感情的ウェルビーイング）や一般的ウェルビーイング（健康不安）が報告されており（Amponsah-Tawiah et al., 2014），33回引用されていた。次に多かったのは引用数20回の論文で，モーリシャスで自分自身のデバイスを持っ

てくることと従業員のウェルビーイングの関係に関する論文であった（Doargajudhur & Dell, 2019）。３番目は国際的に著名なジャーナル Employee Relations 掲載の南アフリカにおけるジョブ・エンベッドネスと従業員の生活満足度に関する論文で(Ampofo et al., 2017) 16 回引用されていた。４番目も Employee Relations 掲載論文で，13 回引用されており，エジプトにおけるジェンダー，ダイバーシティマネジメントの知覚，ワークプレイスハピネス，組織市民行動に関する論文であった（Mousa et al., 2020) 。アフリカの国々では多くの多国籍企業が採掘産業（鉱業）で稼働しており，危険も多く安全担保の面からも，そこで働く現地の人々のウェルビーイングにもっとも関心が高いことが示唆される。

(5) 調査国

調査対象国としてもっとも多かったのが南アフリカで 15 本（37.5%），次がエジプト５本（12.5%），同じくナイジェリア５本（12.5%），ボツワナ，ガーナ，ケニア，その他の国々であった（表 3-2)。南アフリカが多いのは，かつてのアパルトヘイト国であったことや，上位３カ国はアフリカの中でも GDP トップ３の国々で，多くの外国企業も進出している背景が考えられる。他方アフリカ大陸には 52 ヶ国もあるが，ほとんどの国では働くことにおける幸せの研究や調査が行われていないとも言えるものである。

表 3-2　調査対象国

調査対処国	論文数
南アフリカ	15
ナイジェリア	5
エジプト	5
ケニア，ガーナ，ボツワナ	2
チュニジア，シエラレオネ，モーリシャス，リベリア，ガボン（合計５カ国）	1
ドイツ・インドネシア・ルーマニア・南アフリカ（合計４カ国）	1
チュニジア・マケドニア・イタリア（合計３カ国）	1
ナイジェリア・南アフリカ・ザンビア	1

（合計３カ国）	

筆者作成

(6) 調査セクター

表 3-3 で調査セクターを示す。さまざまなセクターを混合した研究が 7 本（17%),病院 6 本（15%),大学 4 本(10%),銀行と採掘が各 3 本 (7.5 %), 公的セクター，グリーン・ビルディング（ビジネスパーク)，教育（高等教育または専門学校）が各 2 本 (5%)，大学・労働組合，サービス，採掘・通信・銀行・製造・農業・宗教，ミリタリー，製造，地方政府，ICT，銀行・教育，農業，食肉が各 1 本が確認され，1 本は言及はなかった。

表 3-3 調査セクター

調査セクター	論文数
さまざまなセクター	7
病院	6
大学	4
銀行	3
採掘 (および石油)	3
公的セクター	2
グリーン・ビルディング (ビジネスパーク)	2
教育(高等教育または 専門学校)	2
大学と労働組合/サービス/採掘・通信・銀行・製造・農業・宗教/ミリタリー/製造/地方政府/ICT/ 銀行と教育/農業/食肉	各 1

筆者作成

(7) 参加者の属性

幅広いカテゴリーで捉えると全ての参加者は従業員となるが,より詳しい分類を行い，もっとも多いのは「従業員」16 本 （39%)，公務員と看護師が各 2 本，大学職員，大学研究者・教員，現役アメリカ兵，黒人店員，医者と銀行のミドルマネージャ，女性サポート従業員，ヘルスワーカ，個人，ジュニアマネージャー，マネジメントにおける主要人員，図書館員，ミドルマネージャー，鉱山労働者，麻酔看護師，医師，屠殺場従業員，サポートスタッ

フ,ホワイトカラーワーカー各 1 本と多岐に渡っている。他２本は言及がなかった。今後の研究では，特定の職業属性に着目した一貫した研究で，特定の職業分野の知見が深まっていく可能性があるだろう。

(8)　用いられている理論

各論文で用いられていた理論は 24 本の論文中 21 の理論が確認された（表 3-4)。最も多かったのは，社会交換理論（social exchange theory）４本で，ジョブディマンド・リソースモデル（JD-R），エクイティ理論（公平理論）（equity theory)，自己決定理論（self determination theory)，拡張形成理論（broaden and build theory）各 2 本が続いている。感情イベント理論，創造的リーダーシップ理論他理論が各 1 本見られた。また 40 本中 16 本の論文では理論の言及は見られなかった。

表 3-4 研究に用いられている理論

理論	論文数
社会交換理論 Social exchange theory	4
ジョブデマンド・リソースモデル Job Demands-Resource	3
エクイティ理論（公平理論）Equity theory	2
自己決定理論 Self Determination Theory	2
拡張形成理論 Broaden and build theory	2
感情イベント理論，創造的リーダーシップ理論，運命論と資源保存理論，正当性理論とステイクホルダー理論，モースの贈与論，動機づけ衛生理論，職業リハビリテーション理論，期待理論，知覚された組織的支援理論（POS）個人環境適合理論（P-E fit)，フロー理論，互酬理論，資源ベース理論，社会的アイデンティティ理論/タスク・テクノロジー適合理論（Task-technology fit）	各 1

筆者作成

3.6　テーマ分析の結果

本節では,テーマ分析の結果を次の６つのリサーチクエスチョンに沿って確認する。

１．先行要因，媒介要因，帰結要因のどの位置で，働くことにおける幸せ

について議論されているか？

2．個人，チーム，組織，国など，どの分析単位か？

3．用いられている働くことにおける幸せの定義は何か？

4．ハピネスが帰結の場合，先行要因は，マネジメント実践，組織的特徴，社会的特徴，仕事的特徴，個人的特徴，物理的環境，国や市場の特徴のどれに該当するか？

5．究極の期待されるアウトカムは何か？

6． 先行要因，媒介要因，帰結要因と主たる発見は何か？

リサーチクエスチョン１～３に呼応する結果を表 3-5 に示す。

表 3-5　ポジション・分析単位・定義・論文数

議論	分析単位	ハピネスの定義	論文数
先行要因	個人	エンゲージメント，職業満足，感情的組織コミットメント，人生満足	4
媒介要因	個人	フローリッシュ，従業員ウェルビーイング	2
帰結要因	個人（23） チーム・グループ（1）	ヘドニック・ハピネス（15），感情ウェルビーイング（6），社会心理的ウェルビーイング，感情的組織コミットメント，感情ウェルビーイングとしての仕事満足，従業員バイタリティ，意義，充足感	24
不明		間接的な影響としてのハピネス	10

筆者作成

働くことにおける幸せが先行要因として議論されていたのは 4 本で，分析単位は全て個人であった。幸せの定義は職務満足とワークエンゲージメントである。媒介要因として論じられていたのは 2 本で，個人単位の分析であった。ハピネスを帰結要因として議論されていることが圧倒的に多く 24 本であった。チームまたはグループ単位の分析の 1 件を除き全て個人単位の分であったことから，ほとんどの研究が個人単位かつ帰結要因として研究されていると考えられる。1 本のみグループ単位による分析となっており組織ウ

ェルビーイングについて論じられていた。Sancassiani et al.(2015)は，組織ウェルビーイングを，共同のワーキングライフを活性化し職場コミュニティの身体的，心理的，社会的ウェルビーイングを促進，維持，向上する，文化プロセスと組織慣行の全てと定義している。組織ウェルビーイングに焦点を当てることはそこで働く人々全員に関係してくることから今後のさらなる知見や洞察が期待される。残り 10 本はハピネスの間接的な影響について議論されており，特に先行要因，媒介要因，帰結要因と明確な分類には該当しなかった。

(1) 帰結要因の特徴

40 本中 24 本の論文が，働くことにおける幸せを帰結要因として研究しており，４つ目のリサーチクエスチョンのハピネスが帰結の場合，先行要因は，Stephan, U. (2018)が，企業家のメンタルヘルスとウェルビーイングの論文を体系的に分析した時に用いた枠組みでマネジメント実践，組織的特徴，社会的特徴，仕事的特徴，個人的特徴，物理的環境，国や市場の特徴別で分類した（表 3-6)。

もっとも多かったのはマネジメント実践（５本）で，組織的特徴（４本），社会的特徴，仕事的特徴がそれぞれ３本であった。性格的特徴が２本，物理的環境 （２ 本)，国や市場の特徴が１本であった。また二つ以上の特性を含むものもあった。

もっとも多かったマネジメント実践の特徴を示す研究には，ケニア農村部の病院でコロナ感染症が流行する中，強いプレッシャーの中働く病院スタッフへのマネジメント実践として，迅速なフィードバックループとデ・ブリーフィングセッションが行われており，従業員のウェルビーイングにリアルタイムでの影響が見られ，従業員が抱える課題に対処するマネジメントの意思決定と優先順位設定が提案されていた（Adam M.B. et al., 2021)。エジプトの職場における創造的リーダーシップは，フローリッシュ，ジェンダー多様性，ダイバーシティ・マネジメント，組織インクルージョン，組織人事管理の社会的責任を知覚する予測因子となっており，ワークプレイスハピネスは，エンゲージメント，仕事満足度，感情的組織コミットメントで定義されていた（Mousa et al. ,2020)。マネジメント実践や組織的特徴が，働く者の幸せに繋

がる重要な要素として議論が行われているものである。

表 3-6　ハピネスの先行要因の特徴

ハピネスの先行要因の特徴	本数
マネジメント実践	5
組織的特徴	4
社会的特徴、仕事的特徴	3
性格的特徴	2
物理的環境	2
国や市場の特徴	1
性格＋組織＋社会的特徴	1
性格的＋仕事的特徴	1
物理的環境＋組織的＋仕事的特徴	1
社会的＋仕事的＋組織的特性＋物理的環境	1
人間関係＋仕事的＋組織的特性	1
仕事的＋組織的特性	1
仕事的特性＋物理的環境	1

筆者作成

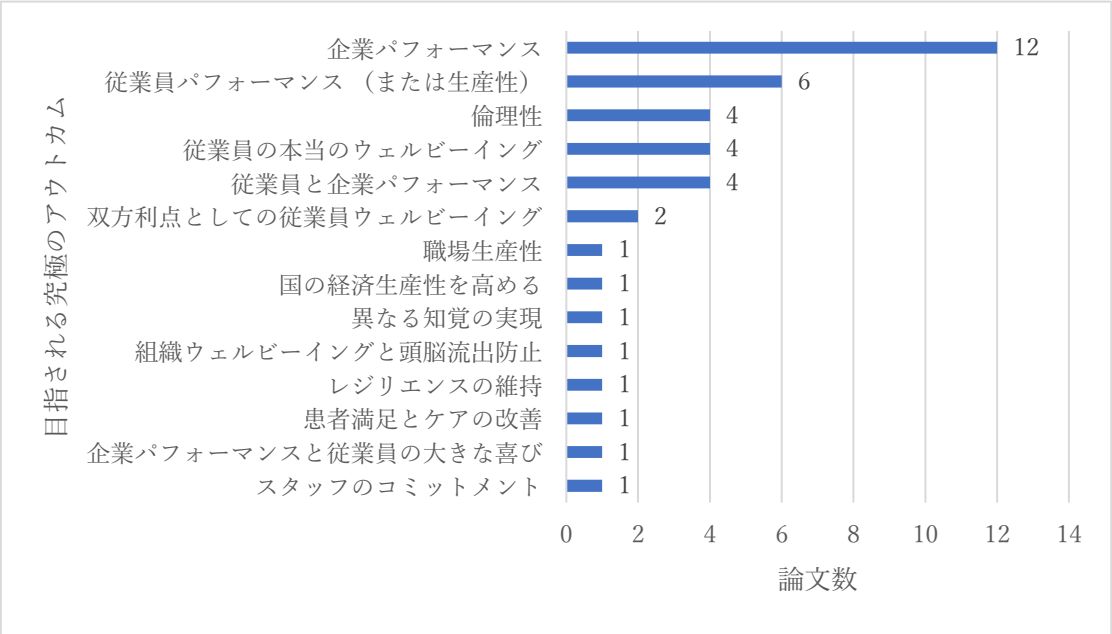
(2)　究極の期待されるアウトカム

５つ目のリサーチクエスチョンである究極の期待されるアウトカムは何か？の結果を表 3-7 に示す。もっとも顕著な究極に期待される成果は企業パフォーマンスで 12 本（30% ），次が従業員パフォーマンスまたは生産性で 6 本（15 % ），倫理性，従業員のリアルなウェルビーイング， 従業員と企業両方のパフォーマンスがそれぞれ４本であった。また２本は，従業員ウェルビーイングにもっとも重要性を置く理由として従業員と組織の両方に利点があることを挙げていた。従業員ウェルビーイングの促進は，究極的には国の経済生産性をより高めることに繋がるという研究が 1 本見られた。また国からの頭脳流出を防ぐために組織ウェルビーイングを強化する研究も 1 本あった。最終的に期待される成果として，患者満足と病院ケアの向上，レジリエンスの維持，企業パフォーマンスと同時に従業員の大きな喜び，スタッフのコミットメントに関するものがそれぞれ 1 本ずつ見られた。

南アフリカの事例研究で，アパルトヘイト後の労働者の政治的主体性を明

らかにし，ストライキを通じた従業員と経営陣の異なる認識を確認した上で，仕事における幸せは存在せず，「ハッピー」または「ハッピーであること」という言葉が，労使それぞれが権利や欲求を主張するために都合よく使っている問題含みの言葉であると論じた研究も見られた（Hyem,2012）。

表 3-7 期待される究極のアウトカム



筆者作成

(3) 主な発見

6つめのリサーチクエスチョンの先行要因，媒介要因，帰結要因と主たる発見は何か？の概要を表 3-8 にまとめた。 ほとんどの研究が既存の西洋モデルをアフリカで再現を試みたもので，働くことにおける幸せの定義も先行研究の定義に準じており，アフリカ的特徴を持つアイディアや論理は確認できなかった。

Farid & Lazarus (2008)は，ウェルビーイングの概念は，経済学，心理学，社会学の文献で注目されつつあるがマネジメント文献ではほとんど議論されておらず，GDP や一人当たり所得による国の進歩や国民ウェルビーイングの経済的測定の議論は十分に包括的ではなく，個人の主観的満足度や主観的ウェルビーイングに人生の質に関するより包括的な枠組の追加が考えら

れるが,途上国では主観的ウェルビーイングの限定的な研究しか行われていないと述べている。中東およびアフリカ最大の新興市場エジプトを例に，絶対所得，相対所得と経済的正義，自由，人権，ソーシャルキャピタル，人口密度が,豊かな国と貧しい国の主観的ウェルビーイングの違いに役立つことを提起し，発展途上国や自由市場国に移行中のマネージャーが，ワーカーのウェルビーイングとハピネスを高める価値観を採用し,適切な条件とワークデザインを整備してウェルビーイング指標を理解した上でモニターを行い，職場で適切に構造化されれば，ウェルビーイングが増し，利益も増え，より大きな経済生産性に繋がることも提案している（Farid & Lazarus, 2008）。

アフリカに限られているという訳ではないが,アフリカが直面する問題の一つに頭脳流出があり,頭脳流出を防ぐために従業員のウェルビーイングに着目する研究が見られた。チュニジアでは深刻な経済状況と金融危機による医療専門家の頭脳流出が起きているが,ユーザー権利尊重の満足度とヘルスケア提供者の組織ウェルビーイングに強い相関が見られた(Husky M.et al., 2020)。優秀な従業員の流出やスキル不足に直面するチュニジアの知識集約企業では，知識共有と従業員のウェルビーイングを高める手段として，ソーシャルキャピタルが媒介要因となっていることが明らかにされている(Berraies S. et al., 2020)。発展途上国では，自由市場移行成功に必要な政治的,経済的,社会的,政府の制度が欠如しており,社会的支援や満足に加え，親族，知人，絆のネットワークとしてのソーシャル・キャピタルは，個人の目標にとって重要な資産となっている(Farid & Lazarus, 2008)。

社会的文化的要因のナイジェリア人銀行ワーカーのウェルビーイング（全体的なワーカーの人生経験の質と仕事における機能）への影響を調査した研究では，地域社会との関係，セキュリティー（強盗など），家族関係，社会的信頼が精神状態に深刻な影響を及ぼしており,社会文化的要因はナイジェリア銀行員のハピネスとウェルビーイングの重要な源泉であり,社会文化的ウェルビーイングが組織のウェルビーイング（身体的，心理的）と強く相関することが Adegbite. W.M. et al. (2020)により示されている。

表 3-8　先行要因・媒介要因・帰結要因と主な発見

	著者	研究方法	国・サンプル・分析	分析単位	先行要因	媒介要因	帰結要因	主な発見
1	Haley L.M., Mostert K., & Els C. (2013)	定量研究	南アフリカ・金融サービス。ジュニアマネージャー582 人。MANOVA，階層的重回帰分析	個人	ジョブデマンドとリソース	首尾一貫の感覚 (Sense of Coherence)	ウェルビーイング	年齢，ジョブデマンド・リソース，個人リソースがどのようにウェルビーイングを予測するか調査し，どの年代も首尾一貫の感覚（Sense of Coherence)（把握感：分かる感，処理可能感：できる感，有意味感：やるぞ感）が，バーアウトやワークエンゲージメントの重要な予測因子となっていた。
2	Adam M.B. et al. (2021)	定性研究	ケニア・農村の病院スタッ 122 人。アンケート・グループディスカッション	個人	ラピッド・サイクル・マネジメント		従業員ウェルビーイング	新型コロナ感染症発生の重圧の中で働くスタッフに参加型デ・ブリーフィングやフィードバックの実践をマネジメントが取り入れたことで従業員ウェルビーイング向上に繋がった。感情ウェルビーイングは，個人による祈り，聖書読書，音楽鑑賞，映画鑑賞，家族との交流や共有が効果があった。
3	Amponsah-Tawiah, K. et al. (2016)	定性研究	ガーナ・さまざまな産業の多国籍企業の CSR 活動のドキュメント分析，ウェブ，新聞分析	個人	CSR 活動	内部問題の無視	ヘドニックおよびユーダイモニックウェルビーイングの低下	従業員の健康と安全への十分な配慮は CSR 問題ではないと企業による CSR は外部問題という姿勢から生じる内部問題の無視が，従業員のヘドニックウェルビーイング（ハピネス，満足感）とユーダイモニックウェルビーイング（最適な機能）両方の低下を招いていた。
4	Heyns M.M., et al. (2021)	定量研究	南アフリカ・農業組織のマネージャー253 人。SPSS	個人	クリエイティブ・リーダーシップ	知覚されたスーパーバイザーのサポート	バーンアウトの低下	クリエイティブ・リーダーシップは，スーパーバイザーのサポートの認識を通じ従業員バーンアウトを減らしており従業員ウェルビーイングに不可欠な一方，従業員の成長に関係するフローリッシングには影響はなく，南ア

								フリカ製造業とは異なる結果が示された。クリエイティブ・リーダーシップのみでは，従業員バーンアウト軽減に十分ではなくスーパーバイザーのサポートの必要も示唆された。
5	Mousa,M. (2021)	定量研究	エジプト・西側諸国で修士，博士修了者360 人を含む大学関係者へのアンケート。T 検定，階層的回帰	個人	ジェンダー・ダイバーシティー・マネジメント		エンゲージメント，職務満足，感情的組織コミットメント	ジェンダーダイバーシティーと組織インクルージョンの間に関連はなかった。女性アカデミアは男性同僚よりも大学のダイバーシティポリシーを認識し，感謝，尊重していた。組織インクルージョンの認識レベルに男女で違いはなく，ジェンダーだけではワークプレイスハピネス（エンゲージメント，職務満足，感情的組織コミットメント）を大きく予測しなかったがダイバーシティマネジメントと組織インクルージョンには正の関係があった。
6	Jackson, L. T., & Fransman, E. I. (2018)	定量研究	南アフリカノースウエスト郡高等教育機関女性サポート員252 人にアンケート。 SPSS	個人	フレキシブルワーク，フィナンシャル・ウェルビーイング，ワークライフバランス	生産性	全体的な仕事満足	フィナンシャル・ウェルビーイングとワークライフバランスは，生産性の主観的経験を媒介し，職務満足（より高い仕事への定着，より低い非生産的行動と辞職）を予測した。
7	Mousa,M., Massoud,H.K., & Ayoubi R.M. (2020)	定量研究	エジプト・複数の公的病院医師 260 人（男性 200 人，女性 60 人）にアンケート。 SPSS， t 検定，構造方程式モデリング	個人	ワークプレイスハピネス	ダイバーシティマネジメントの実践	医師の組織市民行動	ワークプレイスハピネス（エンゲージメント，職務満足，感情的組織コミットメント）は医師の組織市民行動と正の相関。積極的な行動は雇用する病院からの積極的な態度によって形られ，従業員は経済的・社会心理的感謝を経験して初めて組織を気にかける。医師の病院に対するエンゲージメント，職務満足

								度，感情アタッチメントは，病院が向上するための情熱，積極性，粘り強さ，帰属などの行動に変換されることが多く，ダイバーシティマネジメントがワークプレイスハピネスと組織市民行動を媒介する結果を示した理由も説明する。医師は，リーダー，職場雰囲気，職務に満足するだけではなく，基本的に尊敬され，公正に扱われ，受け入れられていると感じていた。
8	Atwa, S.M., et al. (2020)	定性研究	エジプト・ビジネスパークのチェックリストによる調査	建物→個人	グリーン・ビジネスパーク		従業員の健康とウェルビーイング	広大で緑豊かな景観エリア内に建築配置されたオフィスビル集合体のビジネスパークは，リラクゼーションを提供し，時間と労力を節約し，騒音公害を最小に抑え，仕事に安全な場所を確保し，従業員の健康とウェルビーイングにプラスの効果をもたらしている。
9	Thatcher, A., & Milner, K. (2014)	定量研究	南アフリカ・グリーン認証済コマーシャルバンク三棟の勤務者 325 人にアンケート。t 検定	建物→個人	内部環境のクオリティ		心理的ウェルビーイング	室内環境の質（換気と空気）が心理的ウェルビーイング（欠勤，出勤，生産性）に影響があることが示された。南アフリカはアフリカの中でもっとも温室効果ガス排出量が多く，建物が居住者により健康的で生産性の高い作業空間を提供できることが提案される。
10	Field, L.K., & Buitendach, J.H. (2011)	定量研究	南アフリカ・専門職教育学校 123 名にアンケート。探索的因子分析	個人	1. ワークエンゲージメント，2.ワークエンゲージメントとウェルビーイング，3. 人生満足		1. 組織コミットメント，2.感情的組織コミットメント，3. 感情的組織コミットメントなし，4. ワー	感情的組織コミットメントとワークエンゲージメント，感情的組織コミットメントとハピネス（主観的ウェルビーイングとしての人生満足，肯定的で感情的な心理的特徴ウェルビーイング）の間に顕著な正の関係。ハピネスとワークエンゲージメントが感情的組織コミットメントを予測。人生満足度と感情的組織コミットメントの間に相関はない。ハピネス

					4.ハピネス（人生満足としての主観的ウェルビーイング）		クエンゲージメントの強い予測は示さず	は，ワークエンゲージメントを強く予測しなかったが，ウェルビーイングは組織コミットメントを予測した。
11	Booth L.C., Schwalb M.E., Kim P.Y., Adler A.B. (2021)	定量研究	リベリア・2014 年エボラ危機時に配置された現役米軍兵士 173 名アンケート。探索的因子分析	個人	知覚されたヘルスプロモーション・リーダーシップ		ストレス軽減，感情ウェルビーイングの増加，ポジティブな兵士の行動的健康，ウェルビーイング，モラル	1. 心理的健康に重点を置いたヘルスプロモーション・リーダーシップは，PTSD，感情ウェルビーイング（うつ病，不安，バーンアウト）の低下，高い士気，必要のないリスク回避と関連。2. 予防医学に焦点を当てたヘルスプロモーション・リーダーシップ行動は，感情ウェルビーイング（うつ病や不安症の低下），高い士気，病気によるリスクレベルの理解，展開，予防実践に対する前向きな態度，必要のないリスクの回避と関連していた。
12	Doargajudhur, M.S., & Dell, P. (2019)	定量研究	モーリシャス・従業員 200 人にアンケート。構造方程式モデリング， 確証的因子分析（CFA），AMOS	個人	自身のデバイス持ち込み	・ジョブデマンド ・ジョブリソース ・タスクテクノロジーフィット（TTF）	職務満足，職務パフォーマンス，組織コミットメント	自身のデバイス持ち込みが，ジョブデマンド（負荷），ジョブリソース （仕事の自律性），タスクテクノロジーフィット(TTF)を介して，仕事満足度，パフォーマンス，組織コミットメントに間接的に影響。TTF はパフォーマンスを予測した一方ジョブリソースはジョブデマンドに影響した。仕事満足と仕事パフォーマンスの自己評価は，組織コミットメントの重要な決定要因で，デバイスの持ち込みが，従業員ウェルビーイング（仕事満足度）を通じ，パフォーマンス，組織コミットメントに影響を与えており，適切なレベルの自主性，仕事量，TTF を備えた従業員がより高いパフ

								ォーマンス，満足，コミットメントを享受できることを示した点で，JD-R モデルと TTF の先行研究や実証研究結果と合致している。
13	Usman, M. (2018)	定性研究	ナイジェリア・大学 4 つの労働組合メンバー20 名にインタビュー，直接観察，文献調査	組織→個人	労働組合	メンバーの利益の保護	従業員ウェルビーイング	4 つの労働組合は，従業員ウェルビーイングに繋がる組合員の利益を保護する上で重要な役割を果たしていることが確認された。従業員ウェルフェアとウェルビーイングのために労働組合結成の必要性が提起された。
14	Kassa,M.W.,& Bedada,A.G. (2021)	定量研究	ボツワナ・公的/民間病院麻酔看護師 66 名にアンケート。 SPSS	個人	ポジティブな職務満足		より長い滞在，患者の満足とケア	男性の方が女性よりも職務満足が高く，既婚麻酔看護師の方がより職務満足が高い。麻酔看護師は，独立性，多様性，スーパービジョン，技術，道徳的価値，セキュリティー，社会サービス，権限，能力活用，責任，創造性，達成面で 50%以上が満足の一方， 7 割以上が報酬や昇進，労働条件には満足していない。公立病院勤務看護師で報酬に満足した者はゼロだが。職に留まる理由は社会への奉仕 68.2%が圧倒的だった。満足していない看護師と満足している看護師の離職反応は 74.4% ：36.8%と有意に高い。
15	Eweje, G. (2009)	定性研究	ナイジェリア，南アフリカ，ザンビア・石油や鉱物セクターの 1950～2000 年の倫理問題と労働者の関係をクリティカルインシデント分析，インタビュー，フィールドワーク	組織	多国籍企業の従業員ポリシー		従業員ウェルビーイング	採掘産業多国籍企業は，現地労働者と海外駐在員の問題に永続的解決策を積極的に見つけようとしているが依然として，賃金は国際基準ではなく現地労働市場状況を反映すべきとの見解を持つ。他方，労働組合は企業が団体交渉を認めれば交渉に応じる意向だが，下請け問題が障害となり，本問題をグローバリゼーションの結果と認識するようになってきている。

16	Adegbite. W.M., et al. (2020)	定量・定性研究	ナイジェリア・15のコマーシャル銀行従業員 420 名にアンケートと in depth インタビュー	個人	・社会文化的要因 ・心理的要因 ・物理的要因		人生の経験や仕事での機能全般のクオリティとしての従業員ウェルビーイング	77% 以上が地域社会との関係，セキュリティー（強盗），家族関係，社会的信頼が精神状態に深刻な影響を与えると回答。社会文化的要因は銀行員のハピネスとウェルビーイングの重要な源泉で，社会文化的ウェルビーイングが組織ウェルビーイング（身体的，心理的）と強く相関していた。ナイジェリアの銀行ワーカーの社会問題への直面が仕事の不満や低いウェルビーイングに繋がっているにもかかわらず，業界ウェルビーイング関連研究トピックは，社会的文化的問題の側面をほとんど考慮しておらず，ワーカーのウェルビーイング測定には心理的，身体的ウェルビーイングに加え，社会文化的ウェルビーイングを組み込む必要があることを提起している。
17	Görgens-Ekermans, G. & Steyn, R (2016)	定量研究	南アフリカ・さまざまな中小企業，組織 202 人分のクロスセクショナルデータ	個人	楽観主義	ワークライフと組織コミットメント （意義）	仕事における主観的ウェルビーイング（心理的健康とワークライフの満足）	楽観主義は心理的健康に直接影響を与え，楽観主義と主観的ウェルビーイング（ワークライフと心理的健康）の関係は，ワークライフと組織コミットメント（有意義さ）の組み合わせで媒介される間接的効果で強調される。経験された主観的ウェルビーイングには，楽観主義が重要な役割を果たしており，従業員の楽観主義を高める介入が正当化されることが示唆された。組織コミットメントとエンゲージメントがワークライフ満足を予測し，楽観主義が組織コミットメントに直接的な影響を与え，組織コミットメントは心理的健康には影響がないことが明らかになった。
18	Anasi,	定量研究	ナイジェリア・公	個人	仕事の関係		職務満足	報酬よりも職業としての図書館員に満足して

	S.N.(2020)		立大学図書館員 102 人にアンケート。構造方程式モデリング， 確証的因子分析（CFA）		性と仕事環境			いる人が多いことが明らかになった。図書館員の半数以上が，給与と福利厚生に不満で，報酬の低さから，利用者に効果的なサービスの提供を思い留まっている可能性がある。
19	Medzo-’engone, J. (2021)	定量研究	ガボン・3 つの公的セクター：デジタルエコノミー，コミュニケーション，郵便局従業員にアンケート。階層的重回帰分析	個人	ICT デマンドの知覚	組織的 ICT の支援，より高いソーシャルサポートの知覚	心理的ウェルビーイング	多くのアフリカ諸国同様ガボンも ICT を活用した働き方を急速に導入しており，より経営効率の向上が期待されている。しかし結果は予想に反して同僚や上層からのソーシャルサポートは，ICT デマンドと心理的ウェルビーイング間の負の関係を緩和せずむしろ心理的ウェルビーイングにプラスの関係を示した。
20	Ogungbamila, B., & Ojogo B.F. (2020)	定量研究	ナイジェリア・公的セクター従業員 285 人にアンケート。3 段階階層的重回帰分析	個人	1. 組織正義の知覚 2. 人生満足		1. 腐敗傾向の増加 2. 不正減少への関与傾向	組織的不正に対する従業員の認識レベルが高まるにつれ従業員の腐敗傾向も増加した。生活満足度が高まるにつれ，汚職に手を染める傾向は減少した。組織的不正の認識が高まっているにもかかわらず，生活満足度は従業員の汚職に関与する傾向の低さに強く関係した。生活に満足している従業員は，生活満足度が低い従業員に比べ汚職を犯す可能性が低かった。従業員が不公平を認識すると不当な扱いに抗議して正義の均衡を回復するために汚職に手を染める動機となることが示唆された。結果は一般的に従業員は汚職の経済的利益とは別の他の動機により動かされる可能性を示唆し，腐敗傾向を減らすには従業員間で認識される不正行為への効率的な対処，従業員ハピネスとウェルビーイングを促進するプログラムの導入を提起している。

21	Meyers, M.C., et al. (2019)	定量研究	ドイツ，インドネシア，オランダ，ルーマニア，南アフリカ 5 カ国・高めの学歴者 1894 人へのアンケート。AMOS					仕事で大きな喜びとパフォーマンス両方を達成する個人の強みに向け，組織からの積極的な支援の知覚と従業員ウェルビーイング（人生満足，ワークエンゲージメント，バーンアウト）の関係は，強みを活かすための支持が認められると仕事への取り組みや人生満足度と有意にプラスの関係，バーンアウトとは有意にマイナスの関係が見られた。5 カ国で結果に差はなく，仕事における個人の強みに焦点を当てることの普遍的利点と示された。
22	Van Rensburg C.J., et al. (2017)	定量研究	南アフリカ・大学教員 339 人にクロスセクショナルサーベイ。確証的因子分析（CFA）					個人と環境のフィットは，フローリッシング（感情的，心理的，社会的ウェルビーイング）を経由して，直接的，間接的に退職意向に繋がる。学者の約 4 分の 1 は組織を離れる意向で，自分が組織にフィットしていると感じている学者は，ポジティブ感情を経験し，仕事に満足し，仕事の意味，目的，感情的関与を経験し，社会的ウェルビーイングが高い個人であることが示された。
23	Husky, M., et al. (2020)	定量研究	チュニジア，マケドニア，イタリア・メンタルヘルス医療施設従業員 426 人にアンケート。SPSS					人権（利用者とワーカー）尊重の認識が組織ウェルビーイング（精神身体症状のイライラ，落ち着きのなさ，苦悩，頭痛，集中の難しさ，抑うつ感覚など仕事関連ストレスが高いという報告がない）の要素であることが裏付けられた。チュニジアの各項目満足度の低さは，国の深刻な経済財政危機が背景にある。全般的には権利の尊重への満足とヘルスケアプロバイダーの組織ウェルビーイングには強い相関があった。

24	Kawalya, C., et al.(2019)	定量研究	ウガンダ・公立病院看護師 800 人にクロスセクショナル・アンケート。構造方程式モデリング (SEM)，ピアソン相関分，SEM ブーストラップ AMOS					看護師のフロー経験が増えるにつれ，より積極的，よりハッピーになり，従業員ハピネスだけではなく心理的資本とフロー経験を高める重要性が示された。看護師は劣悪な環境で働いているにもかかわらず，仕事中頻繁に喜びを感じ明瞭で仕事に十分にエンゲージし，満足しており，感情的強さが高い。ワークプレイスハピネスのレベルが高い。このような自然な感情状態をウガンダ始めすべてのプロフェッショナルが育むことで，組織の生産性を高め，社会経済的変革につなげることができる。
25	Masale, R., et al. (2021)	定量研究	ボツワナ・地方政府勤務者 405 人にアンケート。クロスセクショナル，SPSS					仕事満足が組織コミットメントに大きな影響を与えた。従業員の希望レベル，人生の意味，仕事のコントロールの強化が，仕事満足度と組織コミットメントとの関係における潜在的触媒となり得る。
26	Ampofo,E.T., et al. (2017)	定量研究	南アフリカ・４つの主要ビジネスセンターのさまざまなセクターの従業員 549 人にアンケート。AMOS，構造方程式モデリング					組織埋め込みと人生満足，コミュニティ埋め込みと人生満足，組織埋め込み，コミュニティ埋め込み，人生満足（主観的ウェルビーイング）の三つの副側面としての繋がり，適合，組織の犠牲の関係を調査。組織フィットと組織による犠牲のみで人生満足と正の関係，コミュニティフィットのみで人生満足と正の関係，組織フィットと組織からの犠牲は，組織とのつながりではなく，人生満足と有意かつ正の関連があった。
27	Victor,K.,& Barnard,	定性研究	南アフリカ・屠殺場従業員（従業員 13					屠殺場従業員の健康に焦点を当てた研究はほとんどなく，屠殺環境におけるワークライフ

	A.(2016)		人とマネージャー2人）へのインタビュー					経験とそれが従業員ウェルビーイングに及ぼす影響についての理解が不足している。屠殺場勤務の影響は，本人，家族，コミュニティにも及んでおり，家庭内暴力，その他の暴力，対人関係悪化への繋がりが示唆された。社会の下位出身で他で仕事を得ることが厳しく，屠殺の仕事が家族を養う唯一の手段と考え，逃げられないとの告白が聞かれ，心理的健康を維持する能力に特に負担がかかっている。従業員リソースは限られ，代替手段は最小限の認識であることが明らかにされた。
28	Berraies，S.，et al. (2020)	定量研究	チュニジア・ICT 企業ミドルマネージャー168 名にアンケート。 SPSS ，探索的因子分析，確証的因子分析（CFA）					チュニジアでは経済的厳しさから，頭脳流出が起きており，それを防ぎ，組織から国の強化に向けた調査。知識共有を促進する手段としてソーシャルキャピタルの重要性や従業員ウェルビーイングが従業員間の関係において媒介的役割を果たしていることが明らかになった。企業のソーシャルネットワーク利用は，従業員ウェルビーイングと知識共有との関係を緩和するものではないが，知識共有にはプラスの大きな効果があり，信頼醸成，ソーシャルキャピタルによるナレッジシェアリングの重要性が示された。
29	Orpen,C.(1992)	定量研究	南アフリカ・６つのさまざまな産業の黒人事務員 138 人にアンケート。調整分析					白人上司よりも黒人同僚から多くのサポートを受けていると感じている。仕事のストレスと緊張の関係は同僚のサポートにより緩和され，より多くのサポートを受けている従業員は緊張が少ないが，上司からのサポートからは緩和されなかった。白人上司は頻繁に部下

								を非難し，黒人同僚からのサポートの方がストレスや緊張を和らげていることが明らかになった。
30	Abdelmotaleb, M., & Saha, S.K. (2020)	定量研究	エジプト・公立の大きな病院看護師 349 人にアンケート。 構造方程式モデリング(SEM) AMOS，確証的因子分析（CFA）					従業員が組織の人事マネジメントに社会的責任を認識すると，組織のモラル評価に対しプラスの影響を与え，仕事における肯定的な情動や感情に繋がり，究極的には仕事における従業員のバイタリティー（従業員ウェルビーイングとして）を増加させる。
31	Farid, M., & Lazarus, H. (2008)	定量研究・定性研究	エジプト・新興市場として。既存データや先行研究の分析。	国	適切な条件と仕事のデザイン	従業員ウェルビーイング	国の主観的ウェルビーイング	途上国の個人が経験するウェルビーイングを説明する主観的ウェルビーイング（SWB）の重要な予測因子として，絶対所得，相対所得と経済的正義，自由，人権，ソーシャルキャピタル，人口密度が，豊かな国と貧しい国の SWB の違いを示す。ウェルビーイングはワーカーの生産性を高める。途上国および自由市場国に移行中のマネージャーは，ワーカーのウェルビーイングとハピネスを高める価値観を用い，適切な条件とワークデザインを作り，ウェルビーイング指標を理解，モニターすべきである。職場で適切に構造化されれば，ウェルビーイングが増し，利益も増え，より大きな経済的生産性に繋がるだろう。
32	Mafini, C. (2016)	定量研究	南アフリカ・サービス産業従業員 164 人にアンケート。 SPSS 中心化傾向と回帰分析	組織→個人	組織クライメイト（マネージャーと従業員の関係性， 労		従業員ウェルビーイング	4 つの組織クライメイト（マネージャーと従業員の関係，勤務状況，待遇，ワークアロケーション）が，従業員ウェルビーイング（個人の知覚と仕事の評価で，知覚はニーズ，価値，期待など個人のユニークな環境に影響さ

					働条件， 報酬，仕事の割り当て）			れる。４つの独立変数を戦略的に改善することで，組織内の従業員ウェルビーイングを高める可能性がある。
33	Conteh, S.B., Yuan, Y. (2021)	定量研究	シエラレオネ・商業銀行 10 行の従業員 467 人にアンケート。 SPSS，階層的回帰アプローチ	組織→個人	ハイパフォーマンスワークシステム （従業員ウェルビーイング）	組織のサポートと 組織アイデンティフィケーション	従業員（サービス）パフォーマンス	銀行業界の苛烈な競争が今後予想され，シエラレオネの銀行は従業員が今後直面する問題に準備の必要があるという文脈がある。ハイパフォーマンスワークシステム（HPWS）と従業員サービスパフォーマンスの間には相関があり，同時に組織サポートと組織アイデンティフィケーションが関係を部分的に媒介していた。組織が従業員ウェルビーイングを気にかけ，従業員の貢献を評価していることを示す HPWS の導入で，組織が従業員に高レベルのサポートを提供していると認識される可能性がある。
34	Amponsah-Tawiah, K., et al. (2014)	定量研究	ガーナ・三つの異なる鉱物資源（金，マグネシウム，ボーキサイト）を生産する巨大採掘企業 5 社従業員 307 人にアンケート。 SPSS，探索的因子分析と階層的回帰分析	個人	採掘設備，周囲の状況，作業要求と管理		人生の質と一般的なウェルビーイング	ガーナ採掘産業での物理的，心理社会的危険の生活の質（物質ウェルビーイング，健康，生産性，親密さ，安全性，コミュニティ，感情的ウェルビーイング）や従業員の一般的なウェルビーイング（健康不安）への影響を調査。採掘設備，周囲の条件，ワークデマンドとコントロールは，生活の質と一般的ウェルビーイングの重要な予測因子で，高齢労働者はより良いウェルビーイングと生活の質を経験している。ガーナ採掘産業の一般的ウェルビーイングは，高いワークデマンドと職場コントロールの低さが従業員の健康とウェルビーイング経験に悪影響を及ぼしている。鉱山の一般的状況（ガス，火災，不適切な換気な

								ど）が人々のウェルビーイングに悪影響を及ぼしており，ガーナ鉱業における身体的および心理的社会的危険および従業員ウェルビーイングと生活の質の両方に取り組む数少ない研究の 1 つである。
35	Bernstein, C., Volpe, S. (2016)	定量研究	南アフリカ・18 才以上のホワイトカラーワーカー478 人にアンケート。SPSS, AMOS。	個人	性別役割の認識		心理的資本	性的役割アイデンティティ（SRI）と心理的資本の肯定的心理要素について先行研究は，より中性的または男性的な人は，より柔軟な対処スタイル，自尊心，達成動機，主観的ウェルビーイング，レジリエンス，自己概念の改善，仕事パフォーマンスとワークエンゲージメントが高い。両性具有者は，より創造性や心の知能指数 EI と大きく相関し，女性的または中性的な人は，ソーシャルサポート利用能力が優れており，プライベートと職場の両方で，協力的な他者の強いネットワークに組み込まれている。本調査結果では，他の国際研究と比較して，ネガティブな男らしさは心理的資本のあらゆる側面で予想外に良好で，SRI がポジティブの人（特に中性性と男性性がポジティブ）は，SRI がネガティブの人よりも心理的資本レベルが高い。具体的には，心理的資本と各構成要素がポジティブな両性具有とポジティブな男性性は，ネガティブな両性具有やネガティブな女性性よりも一貫して高い健康成果を示した。特にエージェント的（主体的）ポジティブな男性性の特徴は，仕事の分野で高く評価されることが多く，ネガティブな女性性やネガティブな両性具有の特徴と

								比較し，より成功した結果に繋がっている。ネガティブな男らしさの特徴として，より大きな言葉や身体的過激さ，対人関係問題，不安，うつ，怒り，社会的対立問題のエスカレートなど，幅広い有害な結果と関連しているという国際研究の報告とは対照的な結果で，南アフリカの文化が「覇権的な男らしさ」を受け入れ賞賛していることに起因している可能性がある。
36	Nel, P., & Kotzé, M. (2017)	定量研究	南アフリカ・鉱山ワーカー238 人にアンケート	個人	希望とマインドフルネス		低いレベルのバーンアウト	鉱山労働者がストレスの多い職場で多くの困難に遭遇しているにもかかわらず，マインドフルネスと心理的資本という心理的要因によって仕事の目標を見失わず，バーンアウトを防止している。バーンアウトを軽減し，心理的ウェルビーイングを改善する上で，心理的資本 （PsyCap：将来に希望を持ち，自ら目標を設定して物事に挑戦し，自律的に前に進んでいくことができる心の状態）とマインドフルネスの 2 つの心理的リソースの役割についての調査結果は，鉱山ワーカーはバーンアウトレベルがかなり低く，心理的資本とマインドフルネス両方のレベルが高かった。統計的有意な負の関係が，バーンアウトと心理的資本すべての要素 （自己効力感，楽観主義，希望，レジリエンス） との間，およびバーンアウトとマインドフルネスの間に見られ，高いレベルの希望とマインドフルネスが，低いレベルのバーンアウトの統計的有意な予測因子になっている。このような個人リソースをよ

								り効果的に使うことで従業員ウェルビーイングが向上し，個人と組織の両方に利益をもたらす可能性が高い。リソースとしてのマインドフルネスと心理的資本が鉱山環境におけるバーンアウトを防止できる可能性がある。
37	Grobler, A., & Joubert, Y.T. (2020)	定量研究	南アフリカ・さまざまなセクター従業員1663 人にアンケート。 SPSS，探索的因子分析	個人	エシカルリーダーシップ	人と組織の適合	希望と楽観主義	従業員が認識するエシカルリーダーシップと従業員個人と組織のフィット，希望，楽観主義との関係を調査し，エシカルリーダーシップと希望や楽観主義の間に強い正の関係があり個人と組織フィットが媒介していた。組織（HR 含む）とリーダーシップで希望と楽観主義を高めることが提唱される。リーダーには従業員が意思決定や目標設定に参加できるようにすること，内省を促すこと，希望的思考を涵養すること，代替方法構造化への理解力と能力の構築を確実にすることが望まれる。
38	Hayem, J. (2012)	定性研究，ケース・スタディ	南アフリカ・車部品工場労働者 30 人にインタビュー。	個人・組織	問題含みの言葉としてのハッピー		要求	1998 年南アフリカ車部品工場でストライキ中に現れた労働者の思考形成と主観に関する人類学的ケース・スタディ。問題含みの言葉「ハッピー」と特定の主観的シークエンス（相次ぎ起きること）の意味に焦点を当て，ハッピーと言う言葉が問題視されたのは，「ハッピーワーカーは質の高い労働者」，「ワーカーはマネジメントと同じ位ハッピーであるべき」というインタビュー対象者の処方箋が，アパルトヘイト後，間もない時期にマネジメントと労働者の関係から，工場で何が可能かワーカー自身の論理とビジョンの表示であることが示された。資本と労働の「階級主義

								的」ビジョンでは，ストライキ時の南アフリカ産業全体における問題を理解することはできないと著者は主張し，工場がエンゲージメントの場，コミュニケーションの場として連続的に存在していたことを示した。「人々をずっとハッピーにする」は，ワーカーが熱望する表現で危険なものであり，戦略的に言えば，「従業員はハッピーでなければならず，経営陣もハッピーでなければならない」と規定した時の経営者の偏屈な考えを従業員が過小評価していた可能性がある。ハッピーになりたいという欲求は，おそらく今日ほとんど成功見込みのない弱い処方箋で，それが属する主観的シークエンスを超えては拡張できず，ハピネスを問題含みの言葉と論じている。
39	Akanji, B., et al. (2020)	定性研究	ナイジェリア・独身（子供がいない）24 人の銀行ミドルマネージャー，20 人の医師への in depth インタビュー。	個人	時間のバイアス	公平性の知覚	組織有効性における反発行動	子供がいない独身者のネグレクト研究は，西側先進国やアジアでは行われているが，ナイジェリアなどアフリカ文脈ではほとんど聞かない。独身労働者は分配的正義の観点から，既婚者よりも長く働き，より多くの責任を負い，非社会的な時間で働くことが日常的に求められており，多くの場合個人的な約束や親密な関係を築く機会が犠牲となっている。西洋ベースの文献では，機会均等と公平性の慣行が整備されているため，仕事と非仕事のインターフェースを自分のニーズに合わせ管理するのは，責任ある主体の個人の責任と想定する傾向があるが，非労働時間に関する雇用主側の差別的評価（えこひいき）の重要性

								と，報酬の分配における優遇の役割を見落としている。調査結果は，雇用主が独身の子供のいない専門家や管理者の労働時間と非労働時間を評価する際，独身者のワークライフバランスのニーズと状況的，文化的感受性の重要性を理解する必要があることを示した。
40	Sungu，L.J.，et al. (2019)	定量研究	ケニア・大学の総務担当者，経理担当者，図書館員など大学職員 269 人にアンケート。 確認的因子分析(CFA), AMOS	個人	知覚された組織サポート	感情的組織コミットメント	ジョブパフォーマンス	知覚された組織サポート （POS） は，ジョブパフォーマンスと比較して感情的組織コミットメント（AOC） の強力な予測因子となっていた 。従業員ウェルフェアを支援する HRM 実践が，業績だけではなく従業員ウェルビーイングも向上させるように作用することが示唆される。AOC は POS と職務遂行能力の関係を媒介するため，企業は従業員の組織への感情的愛着を高めることを目標とした HRM 実践を設計すべきである。業績能力が POS と職務遂行能力の関連を正に調整するという本知見は，従業員の能力が高い場合，従業員への投資が組織にとってより高いリターンとなる可能性を示唆している。組織が役割アサインメントという HRM プラクティスを通じて従業員ウェルビーイングに影響を及ぼしていることが示唆され，自分が能力を発揮できると感じられる職務に就いている個人は，高い職務満足度感を得ていた。企業はパーソンフィットのような HRM 実践を通じ従業員のウェルビーイングを促進すべきである。

筆者作成

ナイジェリア文脈に限らず，アジアや中東の研究でも労働者のウェルビーイングにおける文化的および社会的要因の重要性は強調されているが，Adegbite. W.M. et al.(2020)は，ナイジェリア銀行業界のワーカーが社会問題に直面することが仕事への不満や低いウェルビーイングに繋がっているにもかかわらず，業界のウェルビーイング関連研究は，社会的文化的問題の側面をほとんど考慮していないことを指摘している。このためワーカーのウェルビーイング測定に心理的，身体的ウェルビーイングに加え，社会文化的ウェルビーイングも組み込む必要性を述べている(Adegbite. W.M. et al., 2020)。

ボツワナの研究では，従業員の仕事に対する知覚や態度が組織コミットメントに大きく影響することが示唆されており，従業員の仕事に対する不満は個人レベル（例：人生の意味）や組織レベル（組織コミットメントなど）の両方に大きく影響を与える傾向があり，経営層は従業員の仕事の不満関連の側面に気付くべきと提案している (Masale R et al., 2021)。

ナイジェリアの公務員が組織的不正を知覚すると，腐敗傾向レベルが上昇したが，生活満足度が上昇すると従業員の腐敗行為への関与傾向は減少した(Ogungbamila & Ojogo, 2020)。

エジプトの職場環境における道徳的・倫理的文化の知覚は，従業員の感情的経験を高めることで，従業員ウェルビーイングの向上に繋がっている(Abdelmotaleb & Saha, 2020). 南アフリカでは，エシカルリーダーシップと希望，楽観主義の間に強い正の関係性が見られた (Grobler & Joubert, 2020).

多くの外国企業がアフリカで稼働しており，採掘産業労働者のウェルビーイングを調査した研究も見られた。ナイジェリア，南アフリカ，ザンビアの石油・鉱物産業における多国籍企業の雇用戦略が直面している倫理問題の議論や(Eweje G, 2009)，ガーナ採掘産業における身体的，精神社会的危険と従業員ウェルビーイングの研究は，採掘設備，周囲の状況，ワークデマンドとコントロールが，従業員のウェルビーイングに負の影響を及ぼしており，人生の質や一般的ウェルビーイングの重要な予測因子となっていることや一般的な採掘状況（例：ガス，火，不十分な換気）は，労働者の間でウェルビーイング経験に負の影響があったことを示している (Amponsah-Tawiah K, et al., 2014).別のガーナの採掘現場の研究では，採掘労働者の低いバーンアウトレベルと高い心理的資本（自己効力感，楽観主義，希望，レジリエンス）

とマインドフルネスレベルが見られ, 希望とマインドフルネスのレベルの高さが, 低いバーンアウトと統計的に有意な予測因子であることが明らかにされている(Nel & Kotzé, 2017)。厳しい環境にもかかわらず，感情面の強さが強力なリソースとなっていることを示唆していると考えられる。人々の感情面の強さを示す同様のケースは, 採掘産業だけではなくウガンダの看護師らの調査でも見られた。劣悪な環境の中で働きながらも頻繁に仕事を楽しみ，おしゃべりや発言をし, 仕事に完全にエンゲージし満足している看護師たちは，高い感情的強さを持ち，本質的に自分の仕事に関わっており，職場でのハピネスレベルが高かった(Kawalya C., et al., 2019)。このようなアフリカの人々の感情的強さは, 仕事におけるアフリカ的ハピネスの特徴の一つとも考えられる可能性がある。

さらにもう 1 つ興味深いアフリカ的特徴と考えられるのが，仕事に対する尊厳である。ボツワナの麻酔看護師が職場に留まる主な理由は，公共への奉仕と 68.2% が回答している。麻酔看護師らは，報酬，昇進，労働条件に70%以上の人々が満足しておらず, 公立病院に限れば誰一人報酬に満足をしていない。その一方で，仕事の独立性，多様さ，技術，道徳的価値，セキュリティー，社会サービス，権限，能力の活用，責任，創造性，達成を含む指示には満足していた（Kassa M.W., Bedada A.G., 2021)。ナイジェリア南部地域の図書館員は, 報酬よりも図書館員という職業に満足している人がほとんどであった （Anasi S.N.,2020)。

アフリカでは失業率が高く, 一度仕事を辞めたり失えば次の仕事を見つけるのは容易ではない現実もあるが，これらの研究からは，報酬や労働条件などは満足できるものではない状況が多い中, 他者への奉仕や仕事そのものに対する尊厳, 感情的強さや仲間との繋がりを拠り所に人々が働いている可能性が示唆され，アフリカ的特徴と考えられる可能性がある。

3.7 結論

本研究目的は, アフリカ文脈の働くことにおける幸せの先行研究の現状の確認で, アフリカ的特徴や論理の仕事におけるハピネスがあるかを調べることである。結論は，ほぼ全ての研究が既存の西洋研究やモデルの再現の場と

してアフリカで研究が行われ，用いられている定義も先行研究の定義に準じていることが明らかになった。

その一方で間接的ではあるが，アフリカ的特徴として考えられる，他者への奉仕や仕事そのものに対するプライド，感情的強さや仲間との繋がりを拠り所に，厳しい雇用条件や就労環境を跳ね返すアフリカの人々の生き方が見られた。

3.8 本研究の限界と今後の研究

本研究は，アフリカ文脈の仕事におけるハピネスとウェルビーイングの研究において，アフリカ的特徴に注目した研究は未だ途上であることを明らかにしたことで研究の現状についての理解を深めた一方，次の限界も存在する。

一つ目は先行研究のシステマティックレビュー手順に従い，英語で書かれた査読付き学術ジャーナル（CABS ジャーナルガイド掲載も含む）掲載の論文のみを対象としたことである。このため書籍のチャプターやコンファレンスプロシーディング，博士論文，英語以外で書かれた論文に関連研究が掲載されていた場合，見逃されていたかもしれない。二つ目は，３つの主要電子データベース，Scopus, Web of Science, EBSCOhost Business Ultimate を用い，もっともよく知られもっとも完全な科学的データベースとはされているものの関連トピックを逃していたかもしれない。三つ目は検索にあたり用いたキーワードや手順において全ての潜在的な関連文献を補足できていなかった可能性もないとは言えず，今後の研究では別のデータベースで別の関連キーワードも組み合わせ行うことも視野に入れると良いだろう。

このような限界はあるもののバイアスを最小に留めるように配慮されたシステマティックレビュー全体の詳細な手順で，概ね現状については確認できたと言える。本システマティックレビューを行ったことで今後に向けた研究の方向性も確認された。先行研究では西側のモデルのアフリカでの再現が主となっており，アフリカ的特徴への注目がほとんどないという結論は，逆に未知な部分が多く潜在性が考えられる。多くの外国企業がアフリカで稼働する中で，事業の成功のためにはアフリカ的文脈に配慮したマネジメントは必須である。現時点は西洋の論理や理論をアフリカにそのまま投入している

状態のため，今後はアフリカの文脈に配慮した理論の修正や拡張などが期待されると言えるだろう。

アフリカに出自を持つ欧米の大学の研究者たちは，リーダーシップ研究を例に挙げ，ほとんどの研究が従業員すなわちフォロワー視点から調査されておりリーダーとフォロワー両方を調査することで，アフリカがベースかつ中心となっているモデルを特定し，アフリカのマネジメントに独自のアイデンティティを提供することができるかもしれないと(Acquaah, Zoogah & Kwesiga,2013)，双方の視点の重要性を述べている。

本分析で確認した論文は全て，アフリカ現地国の人々の視点からの研究となっており，多くの外国企業ではアフリカの人々と外国出身者がアフリカで一緒に働く中，アフリカで働く非現地国の人々の視点からの議論は見られなかった。働くことにおいて先進国で多くの人々が幸せを感じていない現状を鑑みれば，先進国とアフリカ両方の勤務経験者の視点が，新たな知見やアフリカ的論理と働くことにおける幸せに新たな視座を提供することが期待されるものである。

第４章　実証研究援用理論と概念

アフリカの国々で働くことの方が先進国で働くよりも幸せであるという仮説が成立するとするならば，西洋とは異なるアフリカ的特徴が存在する可能性がある。しかしながら第３章のアフリカ文脈の働くことにおける幸せの先行研究についてのシステマティックレビューの結果は，ほぼ全ての研究が西洋研究の再現の場としてアフリカで研究が行われていたもので，アフリカ文脈を考慮した既存理論の修正や拡張，またアフリカ文脈の理論の開発は見られなかった。その一方で数本の論文ではあったが，アフリカ的特徴として，厳しい雇用条件や仕事環境を跳ね返すようなアフリカの人々の感情的強さや仕事に対する尊厳，他者への奉仕などが間接的に示唆された。現状アフリカ的特徴に着目した働くことにおける幸せの研究は途上である。

第２章の働くことにおける幸せの先行研究や議論では，従業員の幸せを職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントで捉えおり，もっとも頻繁に研究されている職務満足度は，長年に渡り，組織行動学や産業心理学研究者によって，独立変数や従属変数の両方として研究されてきたが，ほとんどの尺度は仕事で実際に経験するホットな感情ではなく，「コールドな認知」の評価である（Fisher,2000）。職務満足とは別に職務感情を評価する利点は，仕事中の気分や感情は真のワークライフの質を表すためで，それ自体研究する価値があると Fisher(2000）は述べている。感情はチーム内で生じる社会相互作用の起源と結果の両方と考えられると De Dreu et al.(1999/2001)は，感情の重要性をグループプロセスとの相互作用の観点から議論している。感情は心と体を繋ぎ，人生の目的，他者との質の高い関係，自尊心，熟達が，生物学的機能との相互作用で人の健康にも影響を及ぼす重要な要素とされながら，どのように仕事が人間の目的，意義，自己実現，独自の能力の発揮を促進し，それにより健康を増進するかに関する文献はほとんど存在せず，仕事のこのような側面と健康増進の関連性はほとんど取り上げられていない（Ryff & Singer, 1998）。働く時に感じる感情は非常に重要でありながら，これまでの研究では重点が置かれておらず，本研究では，幸せであるという実感すなわち感情への着目によって，既存研究とのギャップを埋め，働くことにおける幸せの議論を深めることを試みる。

また第 1 章で提示した本研究のリサーチクエスチョン,「アフリカで働くことの幸せとは何か？」, サブ・リサーチクエスチョン「先進国で働くことにおける幸せの障壁となっているものは何か？」を明らかにするためには, 単一の視点ではなく, アフリカや先進国を含む複数国勤務経験者の視点が有効と考える。複数国勤務経験者への着目は, 日本人人類学者川田順造による「文化の三角測量」（主観的でしかない文化の認識を, 他の主観 B との照合によって主観 A を相対化し, 更に主観 C の参照で, 主観 A の相対化と位置を定める）（川田,2006）にも通じる。第２章, 第３章で確認した人生の幸せや働くことにおける幸せのこれまでの研究は全てがそれぞれの国で生きる, あるいは働く人々への大規模定量調査が基盤となっており, その国で生きる人々の単一視点からの議論であった。本研究は働くことにおける幸せについてより多角的に確認する必要があり, 先進国とアフリカ両方で働いた経験者の視点に着目する。

アフリカで働いていて幸せである, あるいは幸せではない, という実感の分析や考察にあたり, 組織での感情経験を説明する感情イベント理論（Affective Event Theory: AET）を援用する。また働くことにおける幸せについて本質的な議論を深めるために, フッサールや木村敏の現象学的議論を参考にする。人がどのような人生を望んでいるか, これまで心理学や哲学では, 人が望む幸福な人生を, ハッピーな人生と意義のある人生の二つの人生から議論してきたが, Oishi et al. (2020)は, 心理的に豊かな人生という三つの目の人生を実証し, Oishi et al. (2020)のフレームワークも用いる。

第 1 章で述べたように本研究は, 企業や組織で働く人々を操作, 管理する, あるいは逆に組織で働く人々が企業や組織を操作, 管理し, 組織や自らに利益を収斂させることに資する研究ではなく, 働く時間は生きる時間, 人生の時間という観点から, 働くことにおける本質的な幸せの議論を深めるものである。アフリカで働くことにおける幸せを主義論とする本研究においては, アフリカを経済的富と社会的富の両輪で浮上させ, アフリカ社会の幸せを目指すアフリカで内発的に生まれた経済哲学 Africapitalism の議論も確認する。

4.1　感情と感情イベント理論（Affective Event Theory）

4.1.1 感情

「幸せ」は人間の 6 つの基本感情の一つで，人間の感情を研究したオランダの心理学者 Nico Frijda(1986)は，著書 The Emotions で，「私は悲しいと感じる」,「私は幸せを感じる」という表現で言及される主観的経験が感情を言葉で表す際の源泉で，良い，悪い，弱い，強いという異なる評価的意味合いと，私は～を感じている，私は～の状態にあるという主観的言及という二つの特徴で経験が認識される，と述べている。

感情は本質的に一時的で特異な性質を持ち，一人一人の中で広範囲かつ予測不能に変化する概念をどのように体系化できるのかという問題があり，組織科学の分野では感情の研究は遅れている（Ashkanasy,2003）。De Drue et al. (2001)は，組織行動の研究は，従業員の行動やパフォーマンスの合理的選択という観点に過度に関心を置くあまり，意識，意図，即時制御の外側で機能する強力なプロセスの一つである感情をおろそかにしており，組織のチーム感情に関する現在の議論の多くには確固たる経験的根拠が欠け，さらなる理論開発や実証研究には大きなニーズがあると述べている。

幅広い研究が，仕事関連の出来事は，感情状態を媒介して結果をもたらすことを示しており，メカニズムとして感情が存在する（Elfenbein, 2023）。Elfenbein(2023)は感情の媒介について次のように説明している。例えば，思いやりを与えたり受け取ることは，ポジティブな感情によって媒介され，より大きな組織への関与を予測する。効果的なリーダーシップ行動は，フォロワーのポジティブな感情によって媒介され，フォロワーの創造性の向上を予測する。不公平な出来事は，不安や怒りによって媒介され，非生産的行動を予測する。逸脱行動の標的にされると，ネガティブな感情の媒介により，仕事のパフォーマンスと満足度の低下が予測される。

Collins et al. (2013)は，affect（感情）には，mood（気分―持続し，拡散する，強度の低い感情 feeling）と discrete emotion（離散的情動―持続時間が短く，強度が高く離散的で，怒り anger や悲しみ sadness など）の両方が含まれると述べている。感情は，ポジティブな感情とネガティブな感情という 2 つの独立した側面からも構成され，ポジティブな感情は，熱意，活動的，警戒心を感じる度合いを反映し，ネガティブな感情は，怒り，軽蔑，嫌悪感，

恐怖，緊張を感じる程度を反映している(Collins et al.,2013)。 感情には状態と特性があり，特性感情（trait affect）は，特定の感情を経験する人の一般的傾向で,通常否定的感情(NA) と 肯定的感情(PA)として分類される(Collins et al.,2013)

日本語で「感情」は，emotion，feeling，affect の訳出として使われているが，各定義について武藤・白井(2024)は，最も広義の affect に相当する感情を「A 感情」，emotion に相当する感情を「E 感情」，feeling に相当する感情を「F 感情」として次のように説明している。

A 感情（affect）は,「もっとも包括的で，自然にとられた表現」としての感情で，感情現象の包括的用語（最も広義の affect）である，という以上に単一的な定義は難しい（武藤・白井, 2024)。

F 感情（feeling）は，例えば 「良い感じ」などの漠然とした快・不快や，「悲しい気持ち」などの個別感情など，さまざまな主観的な感じや気持ちのことで，主観的経験を示す。感情，感じ,（主観的）情感，あるいはフィーリングなどさまざまな訳語があり,気持ちという言葉が学術的に用いられることは少ない（武藤・白井, 2024)。

E 感情（emotion） は，いわゆる喜怒哀楽など個別の emotion に相当する現象を指し，情動という用語の使用よりも，多義的な「感情」の一側面（部分集合）という立場を取る（武藤・白井, 2024)。

本研究で言及する感情は，feeling や emotion ではなく，affect というもっとも包括的で自然な感情という武藤・白井（2024）の定義に準じる。

これまでの感情研究の知見から Elfenbein（2023）は職場における感情に関する一連の心理プロセスを作成した（図 4)。

Elfenbein（2023）は，各プロセスを次のように説明している。

A: Stimulus and emotional registration（刺激と情動登録）

情動登録は，感情が思考に先行するのか，社会的環境分析結果の評価プロセスである。

B: Emotional Experience（情動経験）

従業員は複雑な環境から主観的な意味を創造し,センスメイキングプロセスとして情動登録し，それが主観的感情の状態に繋がる。

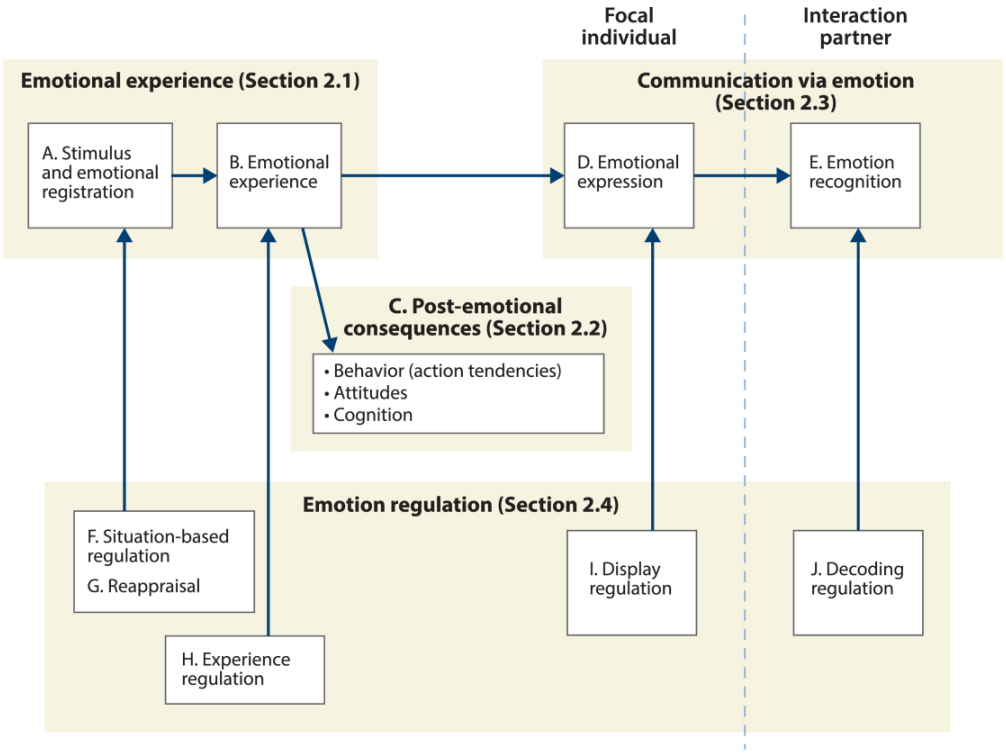


図 4　Psychological processes related to emotion in workplace

Elfenbein（2023, p.491）より抜粋

C:Post-Emotional Consequences（情動経験の結果）

情動経験は個人の態度，認知，行動に影響を与える。態度の例は職務満足で，認知として情動が妥当性の検知器となり意図的に認知を妨害して差し迫った懸念事項や情報に注意を向け，デジジョン・メイキングや創造性に影響する。行動の例として，思いやりによるサポートの提供やプライドによる自分の成果の他者への共有，恐怖による脅威排除のための逃げやリソースの動員などがある。

D. Emotional expression 情動的表現

言葉に加え，顔の表情，声のトーン，体の動き，タッチ，物理的距離などの非言語的手がかりがあり，これらの合図が多くの機能を果たしている。態度を表明し，他者の反応に対してアピールする例として，共感する，許す，援助を引き出すなどがある。

E. Emotion recognition 情動認識

情動認識には，他者の状態を推測するために，主に非言語的表現を手がか

りとした分析が含まれる。知覚者はこれらの手がかりを使ってバックトラックする。ターゲットの環境 （刺激） を覗き込み，その解釈 （登録） を推測する試みで，図 4 の D から B， A に流れ，知覚者は B から C に追跡し，ターゲットの情動後の態度，思考，および次のステップを予測する (Elfenbein, 2007)。

4.1.2 感情イベント理論

職場では人々に何かが起こり，その結果，感情的に反応することが頻繁にあり (Weiss & Cropanzano, 1996)，出来事（イベント）が感情の根本的な原因である（Cropanzano et al., 2017)。職場での感情経験を説明するモデルの感情イベント理論（Affective Event Theory: AET）は，図 5 のように仕事の出来事がきっかけとなって感情反応が生じ，その結果，仕事に対する態度が変化し，判断あるいは感情に駆動される行動が生じるというモデルである (Weiss &Cropanzano,1996)。

今城(2022)は，感情は従業員の経験にとって重要で，上記のプロセスに影響を与える要因に仕事の環境と個人特性があり，仕事の環境は，仕事で経験する出来事や態度に影響を与え，個人特性は，出来事に対する感情反応に作用し，感情反応は仕事への態度を通して理性的判断を伴う行動を促進するだけではなく直接行動を駆動する，と述べている。

Fisher(2000)は，リアルタイムの感情経験は，ジョブデザインあるいはスーパーバイザーのリーダーシップスタイルなどワークコンテキスト的特徴や否定的な感情など個人の違いも踏まえ，最終的に仕事についての認知やその後の判断に基づく行動（例，退職）に影響を与えるメカニズムの一つで，職務上の行動のいくつかは感情に直接駆動されるという Weiss and Cropanzano (1996)の示唆を支持し，これらには特定の瞬間に努力する，特定の日に欠勤することを選ぶ，組織市民行動を行うかどうか決めるなどの衝動的「完結的」行動が含まれる可能性も指摘している。

Cropanzano et al. (2017)は，AET が発表される前は，職務満足（job satisfaction）は，自分の仕事に対する態度と感情的反応の両方として定義されており，ほとんどの研究者は態度としての満足と感情としての満足の定義

の間にぶつかり合いはなく，態度と感情は同等の構成要素と信じていた一方，AET は感情は人が経験する感情状態で，満足は人が行う評価判断 （態度）と見なしていると述べている。

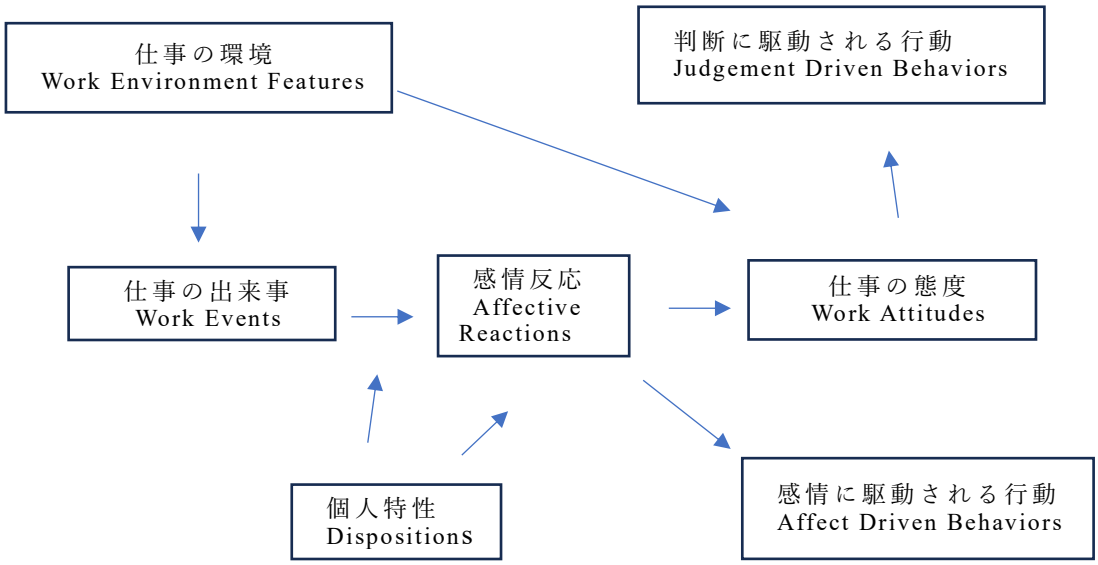


図 5　Affective Event Theory （感情イベント理論）

Weiss &Cropanzano（1996），今城(2022)を筆者改変・作成

感情的な経験が態度に影響を与える可能性を AET は認識しているが，本質的な示唆は，感情主導行動（その時の感情状態に直接的に影響され，その結果，個人内での大きな変動性を起こす行動）と，判断主導型行動（仕事態度によって直接影響される行動）との区別である（Cropanzano et al., 2017）。

AET 発表当時，仕事関連の感情に関するほとんどの研究は気分（mood）（ポジティブまたはネガティブな感情の状態）に焦点を当てていた（Cropanzano et al., 2017）が，これらの感情は異なる構造を持ち，特定のターゲットを持ち，異なるイベントの結果であり，異なる結果を生み出すため，個別情動の原因と結果についてさらなる研究が呼びかけられた（Weiss and Cropanzano, 1996）。

働いている時の感情が行動や判断の重要な源泉となっており，職務関連のさまざまな行動や態度，判断の引き金となっていることを示す感情イベント理論のモデルからは，働いていて幸せであるという実感がどのような出来事

から生じるのか分析は,源泉を捉えるにおいて理論的整合があると言えるだろう。AET のモデルは職場の出来事が中心だが,第 3 章のアフリカ文脈のシステマティックレビューで, ナイジェリアで社会文化的要因が働く者の幸福感の源泉にも関係している可能性が高いことが,ナイジェリア 15 の銀行 420 名の従業員への調査で明らかになっており,従業員の 7 割以上が,強盗,家族,社会的信頼が精神状態に深刻な影響を与えると,社会的文化的要因がハピネスやウェルビーイングの重要な源であると議論しており(Adegbite et al., 2020),職場に限定せず職場の外の要因にも注目して実証研究では,分析,考察を進めていく。

4.2. 現象学的議論

4.2.1 フッサールの議論

Husserl(1954)は,世界というものは,日常的,感性的な経験において人それぞれが主観的に捉え,誰でもが自分にとっての現れを持っており,各自にとって現実的に存在するもので,たとえ同じものでも各自の主観の捉え方によって異なる,と述べている。

> *われわれは,この世界を,既知であると未知であるとを問わず,すべて実在的なものの世界と見ている。現実に経験する直感の世界であるこの世界には,空間時間的諸形式と,そこに組み込まれるべき物体的諸形態が帰属し,われわれ自身もまた,われわれの肉体をもった個人というあり方に従ってその世界の中で生きているのである。だがそこでは,われわれは幾何学的に理念的な何ものも見いだすことはない。つまり,さまざまな形態をもった幾何学的空間とか数学的時間とかを見いだすことはないのだ。*
>
> Husserl(1954, 細谷&木田訳 1999, p.71)

世界を現実に知覚するものと捉え,生とは確信とその遂行の中にいると,次のように述べている。

生とは，たえず＜世界確信の中に生きる＞ということである。＜目ざめて生きている＞とは世界に対してめざめているということであり，たえず現実的に，世界とその世界の中に生きている自分自身とを「意識している」ということであり，世界の存在確実性を真に体験し，現に遂行しているということである。

Husserl(1954, 細谷&木田訳 1999, p.200)

その中で私たちは働きかけたり，働きを受けて生きていると Husserl（1954）は，指摘している。

生活世界の対象のうちに，われわれは人間，すなわち人間的な行動や営みをしたり，はたらきかけたり，はたらきを受けたり，またその時どきの社会的結合において共同して世界地平の中に生きたり，その中でみずからを知ったりしている人間も見出す。

Husserl（1954, 細谷&木田訳 1999,p.205）

世界の知覚において，人は孤立しているのではなく，同時にほかの人々とも連携しているという視点に Husserl（1954）は立っている。

われわれの連続的に流れる世界知覚において，われわれは孤立しているのではなく，この世界知覚において，同時にほかの人間と連係している，という点である。各人は，それぞれ自分の知覚や自分の現前化作用，自分の調和性をもち，また自分の確信がその価値を失って，単なる可能性とか，疑わしさとか，問いとか，仮象とかへと変わってゆくことを経験する。しかし他人とともに生きる（Miteinanderleben）ことによって，だれでもが他人の生にあずかることができる。こうして一般に世界は，個別化された人間にとってのみ存在するのではなく，人間共同体にとって存在するのであり，しかも端的に知覚可能なものを共同化することによって存在するのである。

Husserl(1954, 細谷&木田訳 1999,p.231)

西(2025)は,フッサールの現象学は個々の主観的体験から,共通すること・共通しうることを探るもので,社会的に共有すべき価値を作り出すことにも繋がっていく，と述べており，Husserl(1954)は，相互主観的調和から相互主観的統一の成立を次のように指摘している。

> *すべての人にとって相互主観的に同一である生活世界は,現われの多様性に対する志向的「指標」として役だち，この現われの多様性は，相互主観的総合の中で結合され，それを通してすべての自我主観が(各主観が単に自分だけに固有な個体的な多様性を通してではなく)共通の世界とその事物へと向かい，それが一般的な「われわれ」の中で結合されるあらゆる活動の領域となるのである。*
>
> Husserl(1954, 細谷&木田訳 1999, p.246)

西(2025)は,「意識から独立した世界が確かにあるという信念を,フッサールは『世界信念』と呼び，他者と語り合ったり，他者の語ることを受け入れたりしながら,世界信念は絶えず再生産されたり拡張されていることを,『超越論的間主観性』と呼び，世界がどのようなものかについて，私たちは絶えず間主観的に語り合い,そうすることで世界についての理解を深めたり更新したりしている(西 2025:91)」と述べている。

客観世界についての自分自身のさまざまな知覚は,他者ではなく自分の主観的知覚で，あらゆる認識はすべて確信・信念で他者と共有でき，客観世界について合致していると確信できるものを客観的認識と呼ぶ（西,2025)。客観的認識であるという確信の鍵は，いま現に見ている・聞いている・触っているなどの「知覚」で，知覚した内容は自他の間でほぼ齟齬なく共有することができ，自他の知覚が合致，調和するからこそ，同じ現実があると考え，現象学に限らず,「知覚されたことは間主観的に共有できる」ことに，すべての実証科学は支えられていると西(2025)は説明している。

日本の経営学者，野中郁次郎はフッサールの「ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学」から，本来，情感に満ちた私たちの日常世界に起源を持つはずの諸学問が,出自を忘れ去って最初から自立した数字で表せる客観世界で

あるかのような幻想を振りまき，人々はそれに呪縛され，経営学や経営手法も同じ毒に侵されているのではないかと ROE（株主資本利益率）偏重の経営などを批判している（野中, 2017）。

4.2.2 木村敏の生命現象学的議論

精神医学者，木村敏(1995)は，著書「自己と他者」で，人間を含むあらゆる生物は，絶えず環境とのあいだに必要な関係を維持することが必要で，生物側の内部事情も環境側の外部事情も変化する中で常に断絶の危機にさらされており，都度危機を乗り越えて新たな関係を再建し関係を維持しなければ，種の保存と個体の生存は出来ないと述べている。

> *生物が種全体としても個体ごとにも生きつづけているということは，要するに環境との関係が保たれているということ，関係が存続しているということである。生物の存在の意味が生存ということに集約される以上，生物の行動を支配する究極の意志は，環境との境界面における関係の維持に向けられている。*
>
> 木村(1995, p.244)

生物の有機体が環境との境界面において維持している関係を木村(1995)は，「主体」あるいは「主体性」と呼び，ダニによる吸血，タンポポが実を風で飛ばして繁殖することも主体的行動で，「主体的」というのは，環境との境界面における生物の行動が，個体あるいは種のレベルで生命維持の目的に沿っていることを意味すると述べている。

主体的行動は本能と近く，生物個々の個体だけではなく，鳥や魚の群れ，アリやミツバチの全体としての合目的集団行動，ラグビーやサッカーなどの集団的スポーツにおける行動も該当し，一つの目的でまとまった政治団体や宗教団体，国家などが全体として統一された主体的行動をとりやすい（木村, 1995）。

木村（1995）は，人類の祖先である霊長類や哺乳類の多くが集団的群居を営み，種の保存のために集団的主体性を優先する一方で，人類が進化の過程で巨大な脳の発達によって言語機能を獲得したことで，人間の本来の集団的

主体性が個別的自己意識に覆い隠されていると指摘する。人間は，自己の個別的生存に大きな関心を抱く個別的自己意識を持つようになり，言語以前の集団的主体性を失った訳ではないものの，新しく獲得した個別的自己意識（言語的に構造化されている）によって，集団的主体性が通常はほとんど完全に隠蔽されており，自分の個体に内在する主体性のみによって，また自らの個としての生存を第一義的に求めながら行動していると思い込むようになった（木村 1995）。

生物にとっての個の保存，多くの群居生物にとっての個の保存と種の保存は切り離して考えられず，人間で例えると，音楽演奏者にとっての「生存」は，その遂行する演奏が一貫して持続的な音楽形態を保持することで，各自がそれぞれ演奏する音楽だけではなく，全員の合奏が音楽全体で，各演奏者の演奏行為は個別的な音楽環境との関係を維持する主体性よりも全体的な音楽環境との関係を維持する集団的主体性によるものである（木村 1995）。木村(1995)は，このような個別的主体性と集団的主体性の重複，二重主体の構造は，人間の複数個体が集団行動を遂行するあらゆる場面に認められ，二人の人間の対話，スポーツや政治・宗教などの団体，国家や国家連合，人類全体などの単位で認められる，と述べている。

> *人類の各個体はそのつど環境との接触面で，いわば「本能的」に，*
> *各自の個別的主体性とそれがそのときどきに所属する集団全体の*
> *主体性との二重の意味で「主体的」に行動する必要がある。*
>
> 木村(1995, p.248)

木村の議論に従えば，私たちはそれぞれが所属する集団，家族であったり，会社であったり，居住地域であったり，国であったり，個別的主体人生と集団全体の主体性の中で生きており，いずれも個別の生存と集団の生存を確保するために生きている，すなわち生を遂行しているということになる。その時に一番近い集団が家族であれば家族との二重生活と言えるが，人は仕事や友人関係，趣味，町内会など二重どころか何重もの主体性の中を生きているとも考えるものである。

木村敏（2015）は，行為的直観あるいは身体的感覚で捉える世界の姿すな

わちアクチュアリティが,対象から一定の距離をとって見る理性的認識よりも確実なのは,科学が理想としながらも到達できない,それによってのみわたしたちの生命が保証され,生存が安全になりうる実践的な確実さを持ち,「生」そのものに直結しているからにほかならないと,述べている。「『非理性的』ではあるけれど,ある意味ではもっと確実な――『体感的』と呼んでもよいような――感知のしかた(木村 2015,p. 61)」,すなわち身体感覚を私たちは持っていると木村(2015)は述べている。

> *目の見えない人が全身で周囲の情勢を感じとり,それによって確実に世界を捉えているように,この身体感覚はわたしたちの実践的な行為や行動と切り離しがたく一体となって,通常の認識が対象化しえない世界の『肌理(きめ)』世界のアクチュアリティをわれわれに教えてくれます。*
>
> 木村(2015, p.61)

野中(2017)は,木村(1994)の現実を表す二つの概念であるアクチュアリティとリアリティについて,アクチュアリティ(actuality)は,「いま・ここ」の時点で進行している物事の関係性や生きた文脈のなかで,本人が身を以て経験している「本当の現実」で,リアリティは,主体(自分)と客体を分離したうえで,客体を傍観者的に対象化し,観察して得た「本当らしい現実」で,観察による現実認識がリアリティ,行為を通じた現実認識がアクチュアリティであり,英語が,「現場に行くこと(the actual place)」,「現物・現状を知ること(the actual thing or situation)」,「現実的であること(being realistic)」と“正しく”訳されていることに,感心した,と述べている。

木村(1994)は,著書「心の病理を考える」の中で,アクチュアリティは,生の各自的で直接的な営みである「生きる」ための実践的行為 actio に全面的に属しており,動詞の時制で例えると,リアリティが「過去形」あるいは「完了形」で表現されるのに対し,アクチュアリティは「現在形」,より適切には「現在進行形」でしか展開せず,リアリティが存在者の指標であるとするならば,アクチュアリティは生成そのものの特性で,いかなる形でも存在の標識にはならない,と述べている。

以上，フッサールや木村の現象学的議論も踏まえ，本研究では，アフリカを含む複数国勤務経験者の，現場を実際に見て，感じ，経験した現実すなわちアクチュアリティに着目することで，定量データや尺度で積み重ねられてきたリアリティとは異なる視座や知見の探索を試みる。

4.3 ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生

人がどのような人生を望んでいるか，心理学では伝統的にウェルビーイングをヘドニック，すなわち人生満足（life Satisfaction），ハピネス（happiness），ポジティブ感情（positive affect））と，ユーダイモニックの人生の意味（meaning of life），人生の目標（purpose of life)）の二つで概念化してきた（Oishi et al., 2019）。

自己実現と自分自身の真実の中で生きること，例えば，本当に生きているというフィーリングを与える活動への従事など，意義ある人生はユーダイモニック・ウェルビーイングの一側面とされる（Oishi et al., 2019）。

Waterman(2008)は，望むものをあらゆる源から得ることでヘドニック・ウェルビーイングが生じるのに対し，ユーダイモニック・ウェルビーイングは，自己実現や美徳に関連する活動など限られた特定の源に関連してのみ経験され，二つのウェルビーイングの間には非対称な関係がある，と述べている。

良い人生を，幸せか（happy），意義があるか（meaningful）で概念化すると，幸せな人生（happy life）の特徴は，安定，安心，楽しさで，高いレベルの生活満足やハピネスが報告され，パートナー，友人あるいは家族と安定した長期的関係を持つ傾向がある（Oishi et al., 2019）。

意義のある人生には目的，調和，意味があるとされ，個人は大切な目標や願望を持つ傾向があるとされる（Oishi et al.,2019）。

個人的表出活動質問票 (Personally Expressive Activities Questionnaire 以下 PEAQ) (Waterman, 2008) では，ユーダイモニアとヘドニアの感覚が次の質問から評価されている（表 4-1）。

表 4-1 PEAQ 個人的表出感覚（ユーダイモニア・ヘドニア）の尺度項目

個人的表出感覚（ユーダイモニア）項目 **Feelings of personal expressiveness (eudaimonia) items**
1. この活動は本当に生きているという最大のフィーリングを私に与える。 This activity gives me my greatest feeling of really being alive.
2. この活動に従事する時，他のほとんどの活動に従事する時よりも懸命に関わっていると感じる。 When I engage in this activity I feel more intensely involved than I do when engaged in most other activities.
3. この活動はこれが本当の私であるというもっとも大きなフィーリングを与える。 This activity gives me my strongest feeling that this is who I really am.
4. この活動に携わる時，これが私がやるべきことと感じる。 When I engage in this activity I feel that this is what I was meant to do.
5. 他のほとんどの活動に従事している時よりも，この活動に従事している時により充実感や満たされるのを感じる。 I feel more complete or fulfilled when engaging in this activity than I do when engaged in most other activities.
6. この活動に従事している時，特別なフィットあるいは噛み合っていると感じる。 I feel a special fit or meshing when engaging in this activity
ヘドニック的楽しさ（ヘドニア）の項目 **Hedonic enjoyment (hedonia) items**
1. この活動に従事する時，他のほとんどの活動に従事する時よりも満足感を感じる。 When I engage in this activity I feel more satisfied than I do when engaged in most other activities.
2. この活動はもっとも強い楽しさの感覚を私に与える。 This activity gives me my strongest sense of enjoyment.
3. この活動に従事する時，気分が良いと感じる。 When I engage in this activity I feel good.
4. この活動は，もっとも大きな喜びを私に与える。 This activity gives me my greatest pleasure.
5. この活動に従事する時，心が温かくなることを感じる When I engage in this activity I feel a warm grow.
6. この活動に従事する時，他のほとんどの活動に従事する時よりもハッピーに感じる。 When I engage in this activity I feel happier than I do when engaged in most other activities

Waterman(2008)をもとに筆者作成

上記の「活動」を「仕事」に置き換えると，仕事におけるユーダイモニック的ウェルビーイングとヘドニア的ウェルビーイングは次のように考えられる（表 4-2)。

表 4-2　仕事に従事する時の個人的表出感覚（ユーダイモニアとヘドニア）

この仕事に従事する時に感じるフィーリング		
	ユーダイモニア的感覚	ヘドニア的感覚
1.	本当に生きている	より満足感
2.	より懸命に関わっている	もっとも強い楽しさ
3.	本当の私である	気分が良い
4.	私のやるべきこと	もっとも大きな喜び
5.	より充実感や満たされる	心が温かくなる。
6.	特別なフィットまたは噛み合っている	よりハッピー

筆者作成

Oishi et al. (2020)は，人がどのような人生を望むのか，人が望む幸福な人生を，ハッピーな人生と意義のある人生の二つではなく，心理的に豊かな人生という三つの側面で捉えている。心理的に豊かな人生とは，精神的な没頭と高揚感を生み出す経験に満ちた人生と定義される (Besser & Oishi, 2020)。様々な興味深い出来事の直接体験や小説，映画，スポーツ観戦など間接体験を通じ，深い感情を感じたり理解したり，これらの経験が認知と感情を活性化し心理的覚醒状態を生み出す(Besser & Oishi, 2020)。

Oishi et al. (2019)は，ハピネスあるいは意義のある人生と異なるのは，心理的な豊かさの概念には，快適ではないことや不快な感情の時も含まれ，良い人生が常に楽しい，あるいは献身（犠牲）を伴うとは限らず，真実，知識，周囲の世界との深い出会いを探求する人生を送ることが個人にとって価値があると理解するのは，時折自分の快適さや安全を犠牲にしてもそのような経験を求めることの理解に役立つかもしれないと述べている。実際，心理的に豊かな人生を送っている人は，ポジティブな感情もネガティブな感情もより強く経験するが，幸せな生活や有意義な生活を送っている人は，ポジティブな感情をより強く経験し，ネガティブな感情はそれほど強く経験しない（Oishi，Westgate，Heintzelman et al., 2020）。

Oishi, S., Choi, H., Liu, A., & Kurtz, J. (2021)は，それぞれの人生を次のキーワードで分類している（表 4-3）。

表 4-3 良い人生のタイプ別キーワード

人生のタイプ	特徴的キーワード
幸せな人生	「快適な」「ハッピー」「楽しい」
意義のある人生	「意味のある」「充実した」「目的意識」
心理的に豊かな人生	「出来事に富んだ」「興味深い」「驚き」

Oishi, S., Choi, H., Liu, A., & Kurtz, J. (2021)をもとに筆者作成

Besser & Oishi, 2020 は，それぞれの人生の経験的特徴を論じており，表 4-4 に示す。

表 4-4 ハッピーな人生・意義のある人生・心理的豊かな人生の経験的特徴

The Happy Life **ハッピーな人生**	**The Life of Meaning** **意義のある人生**	**The Psychologically Rich Life** **心理的に豊かな人生**
Experiences that are: ・Pleasant （心地良い） ・Secure （守られている） ・Comfortable （快適） ・Safe （安全） ・ Satisfy one's desires（欲望を満たす）	Experiences that: ・Contribute （貢献） ・ Are purpose-driven and so structured（目的志向で構造化されている） ・Invoke virtue（美徳を喚起） ・Exercise one's capacities（能力の発揮）	Experiences that are: ・Unplanned （未計画） ・ Challenging and involve struggle （挑戦的で奮闘を伴う） ・Out of one's element （自分の領域外） ・Mentally stimulating （精神的に刺激される） ・Adventurous（冒険的）

Besser & Oishi (2020)を筆者翻訳・改変

Besser & Oishi(2020)による，ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生を求める個人の特徴を表 4-5 に要約して示す。

Besser & Oishi(2020)は，心理的に豊かな人生は精神的に刺激され，関与し，覚醒するような経験に満ちた人生で，時には心地よくも有意義でもない経験やネガティブな経験も含むことを指摘する。また Besser & Oishi (2020)は，心理的に豊かな人生は，多くの時間と資源を必要としない場合も多く，精神的関与と覚醒の重要性と人生で容易に見つけられる両方を表し，あらゆる文化に見られる傾向の一例として，水田で働く日本人が仕事の日常性を破るために歌や儀式を生み出したことも挙げている。

表 4-5 ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生を求める各個人の特徴

ハッピーな人生を追求する人	・喜びあるいは欲求を満たす経験を積極的に探す。 ・安心感と快適さがポジティブ感情の促進要素で，人生の大部分が安定した収入と十分な金銭を提供する仕事を確保するなどの追求が中心となる。 ・過去の経験から何が自分をハッピーにするのか学び，ある程度確実にポジティブ感情をもたらす経験を探し求め，自分の欲求をもっとも満たす道を探求する。
意義のある人生を追求する人	・経験と自分の目標の合致から，どの目標が価値があるか，また/あるいは自分の能力を最大限に活かせるかを考え，それに応じて人生を構築する。 ・目標を達成するためのルーチーンを構築し，人生に意味と目的をもたらすキャリアパスを選択する可能性が高い。
心理的に豊かな人生を追求する人	・安定，快適さ，あるいは目的を気にせず，好奇心に従う。 ・意図的に（現実あるいは間接的でも）自分を試す新奇な状況に身を置く。 ・自分の要素から抜け出し，自分に挑戦してくる人との交わりを求める。 ・精神的な刺激とそれが生み出すさまざまな感情を渇望する。 ・運が良ければ，冒険心あるいは柔軟性が備わったキャリアを追求するかもしれないが，そうでなければ日々の生活の中で没頭と刺激を求める。

Besser & Oishi (2020)をもとに筆者作成

心を開き，人生の複雑さを探し，自分の感情の幅を受け入れ，興味深いものを見つけ大切にすることで良い人生を得るのかもしれないと（Besser & Oishi, 2020），心理的に豊かな人生がハッピーな人生や意義のある人生同様重要であると述べている。

Oishi et al. (2020)は，実際に人々が幸せな人生 （快適さ，楽しさ，安定性を特徴とする） や有意義な人生 （充実感と目的を特徴とする） よりも，心理的に豊かな人生 （興味深く，視点を変えるようなさまざまな経験が特徴）を望んでいるかどうか，９カ国 （アメリカ，日本，韓国，インド，ノルウェー，シンガポール，ポルトガル，ドイツ，アンゴラ） 3,728 人に望む人生，積極的にアプローチする人生についての調査を行い，全ての国でもっとも望まれたのがハッピーな人生で，次が意義のある人生，３番目が心理的に豊かな人生であったことを明らかにした（表 4-6）。

表 4-6 国別の人々が望む人生のタイプ

国　名	ハッピーな人生(%)	意義のある人生(%)	心理的に豊かな人生(%)
アメリカ	62.2	24.7	13.2
ドイツ	49.7	33.5	16.8
ノルウェー	50.8	33.9	15.3
ポルトガル	51.2	33.7	15.1
日本	65.5	19.0	15.5
韓国	69.9	14.4	15.8
シンガポール	54.8	38.5	6.7
インド	55.5	28.4	16.1
アンゴラ	54.3	36.4	9.3

Oishi et al. (2020)をもとに筆者作成

日本と韓国の人々は圧倒的にハッピーな人生を望む傾向が高い一方，意義のある人生と心理的に豊かな人生を望む割合の差は他国に比べて非常に小さく，韓国においては心理的に豊かな人生が意義のある人生を上回る（Oishi et al., 2020）。

Oishi et al. (2020)はさらに今の人生をどのように変えたいと思っているか，間接的に推測するために，アメリカ人 1611 人に人生で最も後悔していることをまず尋ね，次にこの後悔する出来事を元に戻したり逆転させたりすることで人生がより幸せで，より意味深く，または心理的に豊かになるかを尋ねる調査を行った。結果は，後悔している出来事を覆すことで人生がよりハッピーになっただろうと 35.7% （575 人）が回答，36.7% （592 人）が人生がより有意義になっただろうと回答，残り 27.6% （444 人）は，人生がより心理的に豊かになっただろうと答えている。Oishi et al. (2020)は，後悔している出来事を取り消せば人生がもっとハッピーになったと答えた人の平均年齢は 44.34 才（標準偏差 11.71），もっと有意義になったと答えた人の平均年齢は 45.50 才（標準偏差 11.17），心理的に豊かになったと答えた人の平均年齢は 46.10 才（標準偏差 10.80）と，わずかだが有意な年齢差が見られ，年配の参加者はより心理的に豊かになると回答し，若い参加者は人生がよりハッピーになると回答する傾向があると述べている。

後悔している出来事を取り消すことが出来る場合，アメリカ人成人の約

28% ，約三分の一が心理的に豊かな人生を望んでおり，これが他国でも再現されるかどうか 680 人の韓国人（男性 338 名，女性 342 名，年齢 19 才から 69 才,平均 44.26 才，標準偏差 13.08）に行った調査では，後悔している出来事を取り消せば， 27.6% （188 人） が人生がよりハッピーになっただろうと回答，37.4% （254 人）が人生がより有意義になっただろうと回答，35% （238 人） が人生がより心理的に豊かになっただろうと回答し，アメリカと類似した結果が明らかになった（Oishi et al.,2020）。

９カ国での自分が望む人生，アプローチする未来の人生の調査では，心理的に豊かな人生を望んだのは,アメリカ人 13.2% 韓国人 15.8% であったが，過去の後悔を取り消し，過去に戻ることが出来るのであれば，アメリカ人 27.6%，韓国人 35%が，より心理的に豊かな人生になっただろうと回答している。

ヘドニック・ウェルビーイングとユーダイモニック・ウェルビーイングのメリットを研究者たちは長い間議論し，多くの人がそうであると信じていることであっても，少数ではあるが文化を超え一貫してそうではない人生を良い人生とみなす人々が実際にいて，心理的に豊かな人生を真剣に受け止めることでウェルビーイングの理解がより深まり，広がり，豊かになる可能性があるのである（Besser & Oishi, 2020; Oishi et al., 2020）。

Oishi et al. (2019)による心理的に豊かな人生を尋ねるアンケートは反証質問含め表 4-7 の内容である。

Oishi et al. (2020)の未来の望む人生に関する 9 カ国の調査では多様な異文化サンプルが含まれているものの，アメリカと韓国以外は全て College サンプルで，アメリカの平均年齢 18.30 才からノルウェーの平均年齢 28.53(標準偏差 10.99)に至っており，アメリカと韓国のみ社会人サンプル（アメリカ社会人・平均 38.59 才(標準偏差 12.46)，韓国社会人・39.22 才(11.11)）を含んでいる。後悔を取り消すことができればどんな人生を送りたいかという調査は米国と韓国に限定されており，今後の研究では，他の非西洋，非民主的，比較的貧しい社会で心理的に豊かな生活を送るとはどういうことなのか（そして，そうすることが望ましいのか）を調査することが重要と Oishi et al. (2020)は提起している。

表 4-7 The 17-item Psychologically rich life questionnaire

1. 私の人生は心理的に豊かだ My life has been psychologically rich
2. 私の人生は経験的に豊かだ My life has been experientially rich
3. 私の人生は感情的に豊かだ My life has been emotionally rich
4. 多くの興味深い経験をしてきた I have had a lot of interesting experiences
5. 多くの見たことのないような経験をしてきた I have had a lot of novel experiences
6. 私の人生はユニークで珍しい経験に満ちている My life has been full of unique, unusual experiences
7. 私の人生は豊かで激しい時間で構成されている My life consists of rich, intense moments
8. 私の人生はドラマチックだ My life has been dramatic
9. 旅やコンサートに参加するなどの直接体験を通じて感情の全てを経験している。 I experience a full range of emotions via first-hand experiences such as travel and attending concerts
10. 他の人に伝えたい個人的な話がたくさんある I have a lot of personal stories to tell others
11. 死の床で,「興味深い人生だった」というであろう On my death bed, I am likely to say ‘‘I had an interesting life”
12. 死の床で,「多くを見て学んだ」というであろう On my death bed, I am likely to say ‘‘I have seen and learned a lot”
13. 私の人生は良い小説あるいは映画になるであろう My life would make a good novel or movie
14. 私の人生は単調だった。(反証) My life has been monotonous (r)
15. よく自分の人生に飽きたと感じる。(反証) I often feel bored with my life (r)
16. 私の人生は平穏だった。(反証) My life has been uneventful (r)
17. 最後に何をしたかまたは何か新しい経験をしたか思い出せない。(反) I can’t remember the last time I’ve done or experienced something new (r)

Oishi et al.(2019)をもとに筆者作成

Oishi et al. (2019)は，心理的に豊かな人生が，感情体験の他の重要な側面とどのように関連しているかを探ることは有益であると述べており，ハッピ

ーな人生，有意義な人生，心理的に豊かな人生の側面と働くことにおける幸せの実感との関係に焦点を当てた考察は，働く者だけではなく，企業や組織，マネジメントにおいても新たな視座を提供できる可能性がある。このため本研究では，アフリカを含む複数国勤務経験者が望む人生を，「ハッピーな人生」，「意義ある人生」，「心理的に豊かな人生」からも分析し，考察を行う。

4.4 Africapitalism

Amaeshi and Idemudia (2015)は，Africapitalism は，ナイジェリア人の元銀行家で，起業家，エコノミストの Tony Elumelu（2025 年現在 United Bank of Africa，Chairman）による造語で，経済的繁栄と社会的富の両方を生み出す投資を通じたアフリカの経済変革へのプライベートセクターのコミットメントを具現化する経済哲学，と述べている。

> *Africapitalism, a term coined by Mr Tony O. Elumelu CON– a Nigerian banker and economist– is an economic philosophy that embodies the private sector's commitment to the economic transformation of Africa through investments that generate both economic prosperity and social wealth.*
>
> Amaeshi & Idemudia(2015, p.210)

Nkomo(2018)は，Africapitalism は定式化されておらず具体的な構成概念というよりも，あるべき姿への強い願望のイデオロギー，と指摘している。Africapitalism が登場した背景には，アフリカの発展へのかつての植民地支配の影響，現在のひどいガバナンス，貧困，脆弱な制度，脆弱な市民社会など内外の課題にどう対処すべきかという問題がほとんど未解決という状況があり，アフリカが歴史的に依存してきた立場から脱却し，アフリカ大陸の「アフリカらしさ」を取り戻すこと，あるいはアフリカの価値観とニーズをその中心に置く新しい形の資本主義である（Mamman, A., Kamoche, K., & Zakaria, H. B.,2018)。

Elumelu(2013)は，アフリカは過去 10 年で力強く成長したが，資源輸出に

大きく依存し,アフリカ内で購入される消費財の大部分は国外からの輸入か多国籍企業がアフリカで製造したもので,いずれもアフリカの真の経済的自立の原動力となっていないと指摘し,自分たちが購入する製品を製造する企業をアフリカに作り,原材料輸出ではなく付加価値を付け輸出するなど,アフリカに利益を生み出す雇用と富の創造のために Africapitalism が必要であると訴えている。

「短期的」,「利潤追求」,「近視眼的」,「搾取的」,「投機的」な活動が,アフリカのコミュニティの社会経済状況を悪化させたと Elumelu(2013)は,アフリカのプライベートセクターすなわち多国籍企業とアフリカのビジネスリーダーの両方が,搾取と富の搾取(つまりレントシーキング)から脱却し,富の創造を通じて利益を生み出すことに集中しなくてはいけないと呼びかけている。

> *The private sector in Africa — both foreign multinationals as well as African business leaders — must break free from the historical tendencies of exploitation and extraction of wealth (i.e., rent seeking), and instead focus on generating profit through wealth creation.*
>
> Elumelu(2013, p.7)

資本家や企業は利他主義からではなく市場を求めて競争し,リスクに見合ったリターンを求めて投資するが,Africapitalism が多国籍企業,ベンチャーキャピタリスト,アフリカの投資家や企業に求めるのは,地元経済に利益をもたらさない利潤追求行動や輸入主導の経済成長ではなく,コミュニティを築き,極度の貧困から抜け出す機会を作り,問題を解決しアフリカを持続的に良い方向へ成長させ,人々のウェルビーイングと地域レベルでの価値と社会的富を生み出す生産的起業家的投資である（Mamman, A., Kamoche, K., & Zakaria, H. B.,2018)。その意義を Mamman, A., Kamoche, K., & Zakaria, H. B. (2018)は,長期的視点での社会に影響を及ぼす投資が結局はリターンとなり,革新的に問題解決を促し,雇用,富,社会の安定を生み出す,と述べている。

Africapitalism の基本的意図は,アフリカのビジネスがどのようにアフリカ大陸に経済的および社会的富という二重の目的を達成する資本主義の新

しい形を作ることができるかで,その核心はアフリカ文脈に呼応する資本主義の変革モデルで，経済的，社会的ウェルビーイングは互いに相容れないということではなく，同時達成を目標とするものである（Nkomo, 2018）。

先行研究では,経済的繁栄と社会心理的繁栄のいずれかが実現出来ている国はあっても両方ともが一番の国は見られず，Africapitalism が目指す方向性は，多くの研究者らが議論し期待する方向性に近いとも考えられる。

Amaeshi and Idemudia(2015)は，Africapitalism は，資本主義をアフリカの道徳的ルーツと再統合する試みで，Ubuntu の世界観に根差し，1. 進歩と繁栄の感覚 sense of progress and prosperity，2. 平等の感覚 sense of parity，3. 平和と調和の感覚 sense of peace and harmony，4. 居場所と帰属意識 sense of place and belongingness という 4 つの柱から成ると次のように説明している。

(1)　進歩と繁栄の感覚 Sense of progress and prosperity

Africapitalism は経済的収益の追求に加え,社会的富の創出を前提とする。社会的富と経済的収益性の両方を包含するのが進歩と繁栄の感覚で,物質的蓄積に留まらず，人間の心理社会的ウェルビーイングも含む。進歩と繁栄とは，貧困が存在しないということだけではなく，生活をより充実させる条件（質の高い教育，健康，社会資本，民主的制度へのアクセスなど）が存在することである。

(2) 平等の感覚 Sense of parity

進歩と繁栄の利益は公平に共有される必要がある。富の蓄積の偏りは非常に起こりやすく，自由主義経済の多くは大きな不平等をもたらし （Piketty（2014）を Amaeshi and Idemudia(2015)は引用），不平等は成功と貧困の新たな災難や重荷となる。アフリカの不平等は必ずしも自由主義によって生み出されているのではなく，自由主義の欠如，縁故資本主義，腐敗の定着から生み出されている。Africapitalism は，成長が包括的なことを認識する進歩主義によって推進される。株主だけではなくすべての利害関係者のために経済的,社会的富を創出しようとする起業家精神を促進する。

(3)　平和と調和の感覚 Sense of peace and harmony

資本主義は革新的で,現代の資本主義の中心はシュンペーターの創造的破壊の追求であり，既存勢力と新興勢力，旧体制と新体制，場所と空間の間での絶え間のない闘争の場である。創造的破壊の追求は，多くの場合アダム・スミスの利己主義の論理で支えられている。

Africapitalism の核心である経済的繁栄と社会的富の両方を生み出す投資の追求は，バランス，調和，平和の追求で，自由主義市場資本主義が人類にとって危険な,何らかの形の社会環境的不均衡をもたらす傾向を認識しており，経済的繁栄と社会的富のバランスと表現されるバランス感覚は，消費と生産が生態系，環境，社会，経済に与える影響のバランスの必要性にまで拡張できる。

(4) 場所と帰属意識 Sense of place and belongingness

コスト優先の場所の決定でアウトソーシングが容易になり,グローバル化は場所を矮小化し，非場所を促進し，場所の経済的価値が枠組みを決めてしまうほど，場所が単なるリソースに歪曲化され，消費され，流動化し，空間に縮小されてしまう。

単にアフリカを市場とみなすのは,アフリカ人が真の人間的ニーズと課題を抱える人々であるという事実を覆い隠してしまう。コストに焦点を当て場所には焦点を当てないのではなく,コストの優先が当然とみなされるグローバル資本主義への対抗として,Africapitalism は一方では場所と経済,他方では場所と自己アイデンティティの繋がりの回復を目指す。場所と帰属意識の感覚はアフリカに対する経済的愛国心,企業的愛国心も意味するものである。

以上は Amaeshi and Idemudia(2015)による柱で，Africapitalism について，アフリカに出自を持つ多くの学者が参加し論じている書籍「Africapitalism: rethinking the role of business in Africa」では，この柱のレンズを用いて，アフリカにおけるコーポレート・ガバナンス，人的資本開発モデル，中国のアフリカへの FDI，企業ブランディング，アフリカのマネジメント教育が目指すべきカリキュラム提案などが，考察，議論されている(Amaeshi, Okupe & Idemudia, Eds., 2018)。

中でも Africapitalism 実現に向け，マネジメントやビジネスを学ぶ学生の

ためのカリキュラムの方向性を Nkomo(2018)は提案している。アフリカは植民地期を経て，西洋マネジメント理論や実践が教育に取り入れられており（Amaeshi et al., 2018），Nkomo(2018)は，アフリカ大陸のビジネスやマネジメント教育プログラムで学ぶ多くのアフリカ人, 特にグローバルな認知と認定を目指すアフリカの大学で学んでいる学生は, 主にアメリカで発展した理論と概念を教えられていることについて，Africapitalism の実現に向けたマネジメント教育を考えるにあたって認識する必要があると主張している。

Africapitalism は，アフリカ大陸の「アフリカらしさ」を取り戻すこと，あるいはアフリカの価値観とニーズをその中心とする新しい形の資本主義の示唆である一方, かつてに回帰することではなく, 実利的に大陸とグローバリゼーションが直面する現代の課題を認識し, アフリカの包括的な浮上を目指すものである(Nkomo, 2018)。このため Nkomo(2018)は，ローカル，大陸，グローバル文脈の 3 つの相互関係を反映した African Union による Agenda 2063(Africa Union2015)（表 4-8）を出発点に，Africapitalism を推進するために不可欠なカリキュラムの変更の提案をすることで, どのようにマネジメント教育の脱植民化を始めることができるか，大学生，大学院生，エクゼクティブマネジメント教育におけるアフリカマネジメント教育カリキュラムに 11 項目の方向性を提案している（表 4-9）。

表 4-8 Agenda 2063: The Africa We Want (African Union)

Agenda 2063: The Africa We Want.	
Aspiration 1	A prosperous Africa based on inclusive growth and sustainable development 包括的成長と持続可能な開発に基づく繁栄のアフリカ
Aspiration 2	An integrated continent, politically united and based on the ideals of Pan Africanism and vision of Africa's Renaissance 政治的に統一され，汎アフリカ主義とアフリカのルネッサンスビジョンに基づく統合された大陸,
Aspiration 3	An Africa of good governance, democracy, respect for human rights, justice and the rule of law グッドガバナンス，民主主義，人権尊重，正義，法の支配のアフリカ
Aspiration 4	A peaceful and secure Africa　平和で安全なアフリカ
Aspiration 5	Africa with a strong cultural identity, common heritage, values and ethics 強い文化アイデンティティ，共通遺産，共通価値と倫理を持つアフリカ
Aspiration 6	An Africa whose development is people driven, relying on the potential of the African People, particularly its Women and Youth and caring for children

	アフリカの発展は人々主導で，アフリカの人々，特に女性や若者の潜在力に依り，子供たちを大切にする
Aspiration 7	Africa as a strong, united, resilient and influential global partner and player アフリカは，強く，団結し，回復力があり，影響力のあるグローバルパートナーでありプレーヤーである

AGENDA 2063 (Africa Union 2015)をもとに筆者作成

表 4-9 アフリカのマネジメント教育カリキュラム 11 の提案

Africapitalism 実現に向けたカリキュラム方向性	
提案 1	アフリカ大陸が直面している主要課題だけではなく，どのように対処すべきかも提案する Agenda 2063：The Africa We Want (African Union Commission, 2015)が，カリキュラム設計の出発点となるべきである。
提案 2	会計や財務のような技術的スキルは重要な一方，伝統的に他の影響とは切り離して教えられてきた。アフリカ大陸が直面する課題は，伝統的な経営学やビジネス教育の枠に留まらず，政治，心理学，哲学，社会や歴史も含み，カリキュラムは学際的であるべきである。
提案 3	経営やビジネスを学ぶ学生が，自らの地域文脈だけではなくアフリカ大陸全体の複雑さを十分な知識に基づいて理解を深めることができるよう植民地時代以前，植民地時代，植民地時代後の歴史，国や地域の様々な現象をカリキュラムは網羅する必要がある。
提案 4	カリキュラムは，現在のローカルや外部政治，経済，社会，技術などビジネスやマネジメントに及ぼす影響の概観を提供すべきだが，より広範な地政学的視点や主にラテンアメリカの脱植民地化研究者らが研究してきた「権力の植民地性（the coloniality of power）」に基づき行うべきである。（The coloniality of power は，ペルーの社会学者 Aníbal Quijano が提唱する，植民地支配の歴史から生じた歴史的アイデンティの収奪とその後の社会秩序に統合された特定の民族や社会の価値観の押し付けで，植民地時代後も継続する差別的な人種的，政治的，社会的階層的秩序を作り上げている（Quijano, 2000)。）
提案 5	カリキュラムには，アフリカの哲学に根ざしたアフリカ文化とアイデンティティの十分な知識に基づいた議論が含まれるべきである。現在のアフリカ文化に関する議論は，単純化されロマンチックになりがちで，大陸を均質化し，多様性や崇高ではない理由で呼び起こされた文化のやり方を軽視する傾向がある。紛争やジェノサイドに深く関わってきたナショナリズムの負の影響や民族の負の側面（自民族中心主義）も含むべきである。文化の混交性と流動性の注視も重要である。文化とアイデンティティは，異なる社会のジェンダーやその他の支配的カテゴリーと切り離して議論できず，アイデンティティに関する交差性の理解も育むべきである。交差性とは，人種，ジェンダー，階級，民族，セクシュアリティ，国家などの社会的差異カテゴリーとの不可分さで，社会的差異の複数の側面が，個人，制度，文化，社会の影響が領域を越え相互作用し構造的な権力のダイナミクスが生じるものである。
提案 6	カリキュラムは，個人の業績追求ではなく，公共の善への奉仕を動機とする異なるタイプのリーダーシップの実践のために，学生が自らのアイデンティティと潜在能力に反射的に取り組む機会を含める必要がある。人々を抱きし

	め人々に価値を置くリーダーシップにアプローチするために,アイデンティティワークの十分な機会を提供すべきである。Africapitalism に重要とされる価値観は，Amaeshi and Idemudia(2015)が論じた，(1) 進歩と繁栄の感覚，(2) 平等の感覚，(3) 平和と調和の感覚，(4) 場所と帰属意識である。学生に，人と社会を大切にする人間に優しいビジネスを率いるには何が必要か，じっくりと考える時間を十分に与えるべきである。
提案 7	社会起業家精神は,学部生と大学院生両方の必修モジュールであるべきである。伝統的な起業家精神の理論と実践は，情熱と才能を持った個人が給与払いの雇用を求めるのではなく,起業というベンチャーに乗り出す個人主義を前提としている。
提案 8	カリキュラムは，学生（または学生グループ）が経済と社会善の二つの目標を達成するプロジェクトを立案，計画，実行する能力を示すためにコミュニティ介入の必修科目を含めるべきである。これは学生にローカルコミュニティと階層的な関係ではなく,敬意と責任を持って緊密に働くことが求められる。介入は一回限りではなく，卒業後もコミュニティサービスとしてプロジェクトの継続が求められる。
提案 9	現状アフリカ中心のマネジメント知識は限られており,教育的アプローチは「知識の蓄え」アプローチを採用すべきである。これは学生の生きた経験が貴重な知識の源泉となり得ることを認識するもので，例えば MBA や学部課程に在籍する現役マネージャーを招き,組織を経営する経験を共有してもらい，カリキュラムや教材に知識を与える。
提案 10	カリキュラムには，異なる組織的形態や運営，人々を率いる代替理論や事例を含めるべきである。学生を批判するだけでは不十分で，ビジネスの実践やマネジメントの異なる可能性の探求も重要である。組織のガバナンス，組織の構造,組織内の人々をマネージするにおいて当然と考えられてきたベストの方法を，再ビジョン化し，変革することを Africapitalism は明確に求めている。また組織の新たな資本主義的形態にも触れるべきである。
提案 11	カリキュラムの再設計において，会計，財務，経営，マーケティング，戦略的経営など，しばしば無関係で中立的と想定され，当然視されている中核機能のすべてを批判的に検証し，Africapitalism の価値観や原則に反する内容を明らかにすべきである。

Nkomo (2018)をもとに筆者改変・作成

Africapitalism は，支持者らによって現代化と発展に対する西洋的アプローチの代替案として位置付けられており，現時点イデオロギーで，上記提案は，アフリカでの Africapitalism 実現の可能性を刺激する想像上のもので，マネージャーがアフリカの課題をどのように捉え，どのように感じ，究極的には組織や機関を経営する時の課題解決のための行動を変えるために,マネジメント教育にどうアプローチできるかを規定したものである（Nkomo, 2018）。Nkomo(2018)は，現状は文脈固有のマネジメントとビジネスに関する知識の創出がアフリカでは不足しており，Africapitalism の実現に向けたマ

ネジメント教育アプローチを行うためにも，アフリカのマネジメントと組織に関する文脈固有の理論と実証研究の創出を加速させる必要があると述べている。

Amaeshi & Idemudia(2015)は，Africapitalism が機能するためには課題も多く，資本主義が社会に良い結果をもたらすためには，効果的な政府，市場，市民社会が１つでも欠けると社会病理に繋がる傾向が大きく，前提として強力な政府，市民社会，効果的または効率的な規制とガバナンスが必要だが，アフリカは国民も国家も政府も弱く，国家と政府は，アフリカ内での生命と財産の保護，社会福祉の確保，インフラ開発，商品やサービスの生産と消費を可能とする制度を整える役割を効果的に果たせていないことも指摘している。Elumelu(2013)は，アフリカの政府に求められる役割として，適切な投資環境と民間セクター創出に向けた透明性ある環境整備の支援，経済界のあらゆるセグメントの監督者や中核的管理者としてではなく，促進役やサポート役として，規制，行政，法改正を投資成功に向け整備し，投資の加速と経済的繁栄に繋げていくことを挙げている。

アフリカが経済的繁栄と社会心理面繁栄を目指す Africapitalism の実現に向けた課題は山積ではあるものの，経済的富と社会的富があまりにも厳しい現実がアフリカにあるからこそ，アフリカの内側から現れた内発的経済哲学であり，アフリカで稼働する企業，働く者，アフリカに投資する者は，真摯に向き合う必要がある。多くの学者らもアフリカでのビジネスの成長と持続性を導く正しい方向に向かうマネジメント知識や実践の重要性を呼びかけており（Acquaah, Zoogah, & Kwesiga,2013; Barnard, Cuervo-Cazurra, & Manning 2017; George, Corbishley, Khayesi, Haas, & Tihanyi,2016; Kolk & Rivera-Santos, 2018; Zoogah, Peng, & Woldu, 2015），本研究は，Africapitalism の方向性も尊重しつつ，次章で実証研究の分析・考察を進める。

第５章　事例研究：アフリカを含む複数国勤務経験者 12 名

5.1 研究目的

本研究の目的は，働くことにおける幸せの再定義に向けた探索である。先進国よりもアフリカで働く方が幸せであるという仮説をもとに，働くことにおける幸せをアフリカを含む複数国勤務経験者の実感と視点から捉える。

5.2 リサーチクエスチョン

第 1 章で提示したリサーチクエスチョン，「アフリカで働くことの幸せとは何か？」で，サブ・リサーチクエスチョン「先進国で働くことにおける幸せの障壁となっているものは何か？」が捕捉する。アフリカの国々の方が先進国よりも働くことにおいて幸せであるという仮説が成立するとするならば，先行研究とは異なる源泉の知見や新たな視座が期待される。働くことにおける幸せを実感と人生や生きる時間，アフリカという視点から捉え，本質的な働くことにおける幸せの議論を行う。

5.3 研究方法：事例研究（ケーススタディ）

ケーススタディという用語は，特定の事例・現象にかかわる調査に焦点をあてた一連の研究手法を包括するものとして用いられ，背後にある哲学は，現実の事例を注意深く観察することによってのみ，実際の変数間の相互作用に関する全体像が明らかになるという考え方である（Remenyi et al., 1998）。

事例研究選択の理由は，本論文のリサーチクエスチョンが，「アフリカで働くことにおける幸せとは何か？」で，なぜ，どのように，幸せを実感しているのかを明らかにするものであり，「なぜ，どのように」という設問に対し，現実の文脈における現在の現象に焦点がある場合，事例研究（ケーススタディ）が望ましいリサーチ戦略とされている（Yin, 1994）。

Ryff＆Singer(1998)は，サブサハラアフリカ社会の伝統的規範も踏まえ，文化を超えた人生の幸せの普遍性を考察した一方で，研究方法が既存文献の調査に留まっていたことを限界として述べており，本研究ではアフリカでの勤

務経験がある者に直接話を聞く定性調査で，生きた状況の捕捉を試みるものである。

昨日の感情とウェルビーイングを調査した Diener et al.(2010)は，今後の研究ではより長い期間の感情評価が重要と述べており，本研究においては，昨日，今日の一時的感情ではなく，勤務期間を通じた実感を重要視する。得られたインタビューデータは，定性的研究の特性を十分に活かすために，特定スタイルに沿ったコーディングではなく，探索的視点に基づいて（小野，2004），文脈からの意味付けや当事者本人の視点を考慮し，分析，議論する。

5.4 調査概要

本調査概要は次の通りである。

- 調査時期：2022 年 12 月～2023 年 2 月（表 5-1）
- 参加者国籍：日本 4 名，韓国 2 名，ケニア，エジプト，モザンビーク，オーストラリア，インド，中国，各 1 名で，合計 12 名。
- 調査方式：筆者居住の日本で，アフリカを含む複数国の営利企業勤務経験者を探すに当たり，まず自分自身の周りに声を掛けた。そこからスノーボール形式で協力者を集めた結果，アフリカの国々出身者 4 名，アフリカ以外の国出身者 9 名（全てアジア圏）の合計 13 名から協力が得られた。その後，アフリカ出身者 1 名とは連絡が取れず，最終的に 12 名の事例研究となった。
- 研究方法：定性調査・半構造化インタビュー（40～90 分）。質問事項（表 5-2）に沿いつつ状況に応じ，自由に語ってもらい，参加者本人の語りを尊重し，本人の視点やコンテキストに考慮し，事例を分析する。

  もっとも重要なケーススタディの情報源の一つは面接で(Yin, 1994)，一般的なケーススタディの面接は自由回答形式だが，ある程度焦点を絞るため，本研究では半構造化インタビューを実施した。半構造化インタビューとは，研究者が研究協力者から生活や自身の経験の一側面について話を聞くというもので，事前の仮説に基づいて質問をあらかじめ決めておくところまでは構造化インタビューと同じプロセスで，その後，会話の流れに応じて質問の変更や追加を行い，回答者の自由

な反応を引き出すデータ収集方法である（佐藤他,2015）半構造化されたインタビューは，比較的少数の情報提供者からインタビューを通じて詳細な深層部分の証拠を得ようとするもので，研究者が関心をもっていることについて，情報提供者が自由に語るという形を取り，議論をまとめ,適切な発見事実を引き出すものである（Remenyi et al., 1998）。

・インタビュー実施言語：日本語（日本人），英語（日本人以外）

・方法：コロナ感染流行時期であったため感染等のリスクに配慮し全てZoom によるオンライン実施とした。Zoom 録画後，Transcribe を書き起こし，本人による内容確認後，分析を行った。

・インフォームド・コンセント：全調査協力者から署名による同意取得済み。

・妥当性の確保：インタビュー協力者に調査内容を確認してもらうことで，内容の妥当性を高めた。

・倫理的配慮：本研究は，京都大学大学院経営管理研究部研究倫理委員会により確認され，承認を得ている。

表 5-1 調査協力者インタビュー日程

2022 年 12 月 15 日	A 氏	2022 年 12 月 26 日	I 氏
2022 年 12 月 16 日	K 氏	2022 年 12 月 29 日	D 氏
2022 年 12 月 17 日	J 氏	2023 年 1 月 19 日	F 氏
2022 年 12 月 17 日	G 氏	2023 年 1 月 22 日	C 氏
2022 年 12 月 24 日	E 氏	2023 年 1 月 22 日	H 氏
2022 年 12 月 25 日	B 氏	2023 年 2 月 5 日	L 氏

表 5-2　インタビュー質問事項

	質問事項
1	なぜアフリカでお仕事を始めることになったのでしょうか？ Why you started working in Africa?
2	アフリカでの会社メンバーの国籍を教えてください。 What are the nationalities of your company members in Africa?
3	メンバーの平均的な学歴や平均年齢はいかがでしょう？ How about average education background? Average age of the members?
4	（現地メンバーの）離職率は高かったですか，低かったですか？ Was the turnover rate high or low?
5	職場の人間関係は如何でしたか？　（例.部下との関係，同僚との関係，リーダーとの関係，トップマネージメントとの関係など

	How was your working relationship? Relationship with your subordinate? Colleague? Leader? Top management? Could you evaluate in 5-point scale such as 1 very bad 2 bad 3 undecided 4 good 5 very good? Did you feel nervous when talking to your direct supervisor or top management? Why?
6	それぞれの職場を一言で例えるとどのような雰囲気でしたか？（例：フレンドリー，温かい，助け合うなど）How would you describe the atmosphere at each workplace in one word? (e.g. Friendly, warm, always helping each other)
7	アフリカおよび日本の会社で仕事をしていた時，あなた自身ではなく，それぞれの会社が直面していた問題や困難はありましたか？ While working for companies in （Country Name A）and （Country Name B）, were there any problems or difficulties that each company, but not yourself, faced?
8	あなた自身が直面していた問題や困難はありましたか？ Were there any problems or difficulties you yourself faced?
9	それぞれの国の会社が，もっとも重視するのは何でしたか？ What was the most important thing for the company in each country?
10	それぞれの会社で，この点が改善されれば，もっと良くなるだろうなと思ったことは何かありますか？ In each company, is there anything that you felt if this was solved or improved, the things or situation could have been better?
11	それぞれの会社で，助けになった会社の方針や制度などはありましたか？ In each company, were there any company policies or systems that helped you?
12	それぞれの会社において，あなた自身がもっとも重視することは何でしたか？ In each company, what did you personally value the most?
13	国によってリーダーのタイプは異なりましたか？ Let me ask about your leader in each company. What type of leader were they? (e.g. charismatic, transformative, oppressive, bossy, dedicated, ethical, sincere, friendly)
14	これまでの上司でどのようなリーダーが良かったですか？ どのようなリーダーが良くなかったですか？ What type of leader was good? What type of leader was bad?
15	リーダーから学んだことは何かありますか？ Any lesson that you learned from the leader?
16	それぞれの職場でのあなたのリーダーは誠実でしたか？どのような時にそう感じましたか？ In each company, your leader was humble (humility, sincere?) When did you feel so?
17	リーダーの誠実性により，あなた自身の考え方，態度，行動は変わりましたか？ Has anything changed in your way of thinking, attitude, or behavior by the leader humility?
18	それぞれの職場のチームメンバーは誠実でしたか？　（同僚・部下フォロワー） どのような時にそう感じましたか？ In each company, were your members (followers, colleague, subordinate) humble(humility, sincere?) When did you feel so?
19	フォロワーの誠実性により，あなた自身の考え方，態度，行動は変わりましたか？ Has anything changed in your way of thinking, attitude, or behavior by employee humility?
20	リーダー やフォロワーの誠実さとして，どれが当てはまりますか？ As type of humility of the above leader and follower, which ones will apply? 1 この人物は，批判的な内容であっても，フィードバックを積極的に求める。 This leader actively seeks feedback, even if it is critical. 2 この人物は，何かのやり方がわからないとき，そのことを認める。 This leader admits it when he or she doesn't know how to do something 3 この人物は，自分よりも他人のほうが多くの知識やスキルを持っているとき，そのことを認める。 (1～3 Willingness) This leader acknowledges when others have more knowledge and skills than himself or herself. (1～3 Willingness) 4 この人物は，他人の長所に注意が向く。 This leader takes notice of others' strengths. 5 この人物は，他人の長所をよく褒める。 This leader often compliments others on their strengths. 6 この人物は，他人の特異な貢献に対して感謝を示す。(4～6 Appreciation)

	This leader shows appreciation for the unique contributions of other. (4 ～ 6 Appreciation) 7この人物は，他人から意欲的に学ぼうとする。 This leader shows a willingness to learn from others. 8　この人物は，他人のアイディアに耳を傾ける。 This leader shows he or she is open to the advice of others. 9　この人物は，他人の助言に耳を傾ける　(7～9 Teachability) This leader shows he or she is open to the ideas of others. (7～9 Teachability)
21	チームメンバーの雰囲気は，国によって異なりましたか？ 具体的にどのようなことでしたか？ The atmosphere of your team members was different from by country? What was the difference?
22	アフリカは多くの外国企業が将来の巨大市場と捉え進出しています。実際にアフリカで仕事をして，現実と予測の乖離は感じましたか？それに対し何かアクションを起こしましたか？ どのように対処しましたか？ Many foreign companies see Africa as a huge future market and are expanding into the region. Having actually worked in Africa, did you feel anything like a discrepancy between reality and prediction? For the discrepancy, did you take any action? How did you cope with?
23	アフリカ政府からの支援やガバナンス，法律についてどう思いましたか？ What did you think of the support from African government. How did you feel about the governance and laws?
24	アフリカ政府高官らと会う機会がありましたか（頻度:年１回）？ 彼らはどのようなタイプのリーダーでしたか？　（例：誠実，助けてくれる，フレンドリー，怖い，高圧的，言ったことは実行する） Did you have the opportunity to meet with high African government officials? Frequency to meet? (Once a year?) What type of leaders were they?　(e.g. sincere, helpful, friendly, scare, oppressive, he/she implements what he/she says)
25	アフリカでビジネスを進めて行く上で何か困難を感じたことはありますか？ Have you experienced any difficulties in doing business in Africa in particular?
26	ビジネスを進めて行く上でやり易かったこと，助かったことはありましたか？ Was there anything that made it easier or helped you in doing business in Africa?
27	アフリカならではのユニークな商習慣や職場での慣行などはありましたか？ Were there any unique business practices or workplace practices unique to Africa?
28	あなたにとっての仕事の意義や価値は何ですか？ 例）A. 私がしている仕事は私にとって大きな意味がある　（意味１） B. 私がする仕事は私にとって重要である　（意味２） C. 私の仕事上の活動は私にとって個人的に意味がある（意味３） なぜそのように感じたのでしょう？ Let me ask how you felt about meaning in each company.　Please rate by 5 steps scale such as 1 Did not feel at all 2 Did not feel much 3 Don't know either 4 Felt fairly well 5 Felt very well A. The work I do is very important to me (meaning 1). B. My job activities are personally meaningful to me (meaning 2). C. The work I do is meaningful to me (meaning 3). Why did you feel so?
29	それぞれの職場での疲労は，メンタル，体の疲れどちらでしたか？ How about recovery speed from fatigue in each workplace. Please rate by 5 steps scale: 1 very slow 2 slow 3 neither 4 fast 5 very fast,　Do the following apply to you? 1. I find it difficult to relax at the end of a working day. 2. By the end of the working day, I feel really worn out. 3. Because of my job, at the end of the working day I feel rather exhausted. Why?
	(Relational Energy) Was there any person who energized you in your workplace or outside of your workplace? Who was it? (Leader, colleague, subordinate) I feel invigorated when I interact with this person. 2 After interacting with this person I feel more energy to do my work. 3 I feel increased vitality when I interact with this person.

	4 I would go to this person when I need to be “pepped up”. 5 After an exchange with this person I feel more stamina to do my work
30	それぞれの職場で働いていた時，ご家族との関係性についてお聞きします。家族と過ごす時間の長さや，関係性は何か違いがありましたか？ I would like to ask about your relationship with your family while you were working at each company. Did you spend much time with your family or did your relationship differ in any way?
31	それぞれの職場で仕事をしていた時，職場での出来事をどの位頻繁に家族と話しましたか？ While you worked at each company, how often did you talk with your family about what happened at work? - Every day / Once a week - I always reported what made me happy. - I always report what I didn't like. - Do you remember any memorable reactions from your family?
32	アフリカで働いていた時，友達との関係性はいかがでしたか？ How about relationship with your friends in each country. Are these friends related to the same workplace, or made through work such as member at another company, or not related to work such as childhood friends? Do you communicate mainly in person, by email, or social networking? How often do you meet?
33	アフリカで働いていた時，仕事以外での社会との繋がり，例えば，コミュニティ活動やスポーツなど何か活動や付き合いなどはありましたか？ アフリカ以外ではいかがでしょう？ In each country, did you have any social connections outside of work such as community activities, sports, or any other activities or associations?
34	それぞれの職場で仕事をしていた時幸せだなと感じたことはありますか？ それはどのような時でしたか？ What made you most happy when you were working at each company? Did feeling happy change you in any way? (attitude, behavior, mindset)
35	アフリカとアフリカ以外の職場では，どちらにより幸福感を感じましたか？ それはなぜですか？ Having experienced both the African and non-African workplace, which workplace made you feel happier? Why?
36	アフリカとアフリカ以外で働いてみて，それぞれの社会の違いなど，どのような事でもいいので，感じた違いがあれば教えてください。 Having worked in both African and non-African country, please tell me about any differences you have felt.
37	仕事以外の要素で，アフリカで仕事をすることの魅力は何でしょう？ Other than workplace factors, what are attractive points/things to work in Africa?
38	それぞれの職場を去る最後の日についてお伺いします。最後の日，どのような気持ちがしましたか？ Do you remember the last day of each workplace? How did you feel?
39	またアフリカで仕事したいと思いますか？それはなぜですか？ Would you like to work in Africa again? Why?
40	あなたにとっての仕事における幸せは何でしょう？ What is your workplace happiness?
41	あなたの人生における幸せは何でしょう？ What is your life happiness?

筆者作成

5.5 調査協力者の属性

アフリカを含む複数国での営利企業勤務経験を持つ協力者 12 名の属性（表 5-3）は，国籍が日本 4 名（33.3%），韓国 2 名（16.6%），中国，オース

トラリア，インド，エジプト，モザンビーク，ケニア各 1 名（各 8.3%）である。性別および年代は，女性 3 名（25%），男性 9 名（75%）で，女性は 20 代 2 名（16.6%），30 代 1 名（8.3%），男性は 20 代 1 名（8.3%），30 代 1 名（8.3%），40 代 3 名（25%），50 代 4 名（33.3%）であった。現在の雇用形態等は，正社員 8 名（66.6%），学生（MBA） 1 名（8.3%），学生（PhD） 2 名（16.6%），家事手伝い 1 名（8.3%）で，勤務経験ポジションの最高位は，マネージングディレクター5 名（41.6%），CFO 1 名（8.3%），ゼネラルマネージャー1 名（8.3%），マネージャー1 名（8.3%），スーパーバイザー2 名（16.6%），アシスタント 2 名（16.6%）である。最終学歴は学士 7 名，修士 5 名，婚姻状況は既婚 10 名，未婚 2 名との回答を得ている。

表 5-3　調査協力者の属性 1

属性	区分		n	%	属性	区分	n	%
国籍	日本		4	33.3	現在の雇用形態等	正社員	8	66.6
	韓国		2	16.6		学生（MBA 課程）	1	8.3
	中国		1	8.3		学生（PhD 課程）	2	16.6
	オーストラリア		1	8.3		家事手伝い	1	8.3
	インド		1	8.3	経験ポジション最高位	マネージングディレクター	5	41.6
	エジプト		1	8.3		CFO	1	8.3
	モザンビーク		1	8.3		GM	1	8.3
	ケニア		1	8.3		マネージャー	1	8.3
性別	女性		3	25		スーパーバイザー	2	8.3
	男性		9	75		アシスタント	2	16.6
性別と年代	女性	20 代	2	16.6	学歴	学士	7	58.3
		30 代	1	8.3		修士	5	41.6
	男性	20 代	1	8.3	婚姻	未婚	2	16.6
		30 代	1	8.3		既婚	10	83.3
		40 代	3	25				
		50 代	4	33				

筆者作成

アフリカ勤務国は，ケニア，ナイジェリア，ガーナ，リベリア，南アフリカ，タンザニア，エジプト，モザンビーク，モロッコ，A 国の合計 10 ヶ国で（図６），サブサハラ 7 カ国となり，サブサハラ以外はエジプトとモロッコで公用語にアラビア語が入る。尚，A 国は協力者の希望により匿名化した。

これまでのアフリカ以外の勤務国は，日本，韓国，アラブ首長国連邦（UAE），イラン，サウジアラビア，アメリカ，オーストラリア，インド，イギリス，イタリアである。



図 6 調査協力者アフリカ勤務国

Africa. Encyclopedia Britannica ：https://www.britannica.com/place/Africa をもとに，筆者改変

これまでの勤務企業業種，本店国，アフリカ勤務国を表 5-4 に示す。数社など転職経験者もいるため延べ人数を記載した。また本国企業の連結売上高 4,000 億円（2023 年度）以上が，アフリカ勤務企業 12 社中 10 社が該当し，大半が大企業のアフリカ支店や子会社，現地法人勤務者である。

表 5-4　企業業種・本店国・アフリカ勤務国・グループ売上高

	企業業種	本店国	アフリカ勤務国	述べ人数	本国売上高 4,000 億円以上 2023 年度連結
1	総合商社 A	日本	南アフリカ・ナイジェリア	1	6 兆円以上
2	総合商社 B	日本	ガーナ	1	6 兆円以上
3	日系加工食品	日本	ケニア	1	5,000 億円以上
4	日系エレクトロニクスメーカーA	日本	ナイジェリア	1	6 兆円以上
5	日系エレクトロニクスメーカーB	日本		1	4 兆円以上
6	韓国系エレクトロニクスメーカーA	韓国	南アフリカ	2	20 兆円以上
7	韓国系エレクトロニクスメーカーB	韓国	モロッコ モロッコ・エジプト・ 南ア	1 1	4 兆円以上
8	米系エレクトロニクスメーカー	アメリカ		1	2.5 兆円以上
9	日系自動車メーカー	日本		1	12 兆円以上
10	多国籍コンサルティングファーム	イギリス		1	5 兆円以上
11	コンサルティングファーム	N/A	A 国	1	N/A
12	コンサルティングファーム	サウジアラビア		1	
13	米系 IT テクノロジー	アメリカ	エジプト	2	9 兆円以上
14	米系コンピューターテクノロジー	アメリカ	エジプト	1	9 兆円以上
15	日系ゼネコン	日本	タンザニア	1	4,500 億円以上
16	多国籍銀行	ナイジェリア	リベリア	1	1 兆円以上
17	多国籍銀行	スイス		1	5 兆円以上
18	米系製造メーカー	アメリカ		1	3 兆円以上
19	米系小売 A	アメリカ		1	83 兆円以上
20	韓国系小売 A	韓国		1	
21	韓国系スタートアップ A	韓国		1	
22	韓国系スタートアップ B	韓国		1	
23	モザンビーク系スタートアップ	モザンビーク	モザンビーク	1	
24	米系コスメティクス	アメリカ		1	
25	大学院	イギリス		1	
26	大学院	日本		1	
27	レストラン	日本		1	
28	スーパーマーケット	日本		1	7,500 億円以上

筆者作成

アフリカ勤務時にマネージングディレクターあるいはゼネラルマネージャーの役職にあった 5 名のうち 4 名は次の日系企業勤務者で，1 名はモザンビーク系スタートアップのマネージングディレクターであった。

1. 総合商社 A ・ 1 名・ナイジェリア・マネージングディレクター
2. 総合商社 A ・ 1 名・ガーナ・マネージングディレクター
3. 日系加工食品・1 名・ケニア・マネージングディレクター
4. 日系エレクトロニクスメーカー・1 名・ゼネラルマネージャー・ナイジェリア
5. モザンビーク系輸送会社・1 名・マネージングディレクター

調査参加者のさらなる詳細属性は表 5-5 の通りである。

表 5-5　調査参加者の属性２

	国籍	性別 年代	アフリカ 勤務国	アフリカ 勤務期間	業種	アフリカ従業員数	・従業員 平均年齢 最終学歴	アフリカでの 役職または 担当	本社国	本社または 全世界の従業員数	アフリカ以外の勤務国	・業種 ・勤務年数
A 氏	エジプト	女性 30 代	エジプト	11 年	米系 IT テクノロジー	約 500 名	20～30 代 大卒	スーパーバイザー	アメリカ	約 300,000 人 （全世界）	日本	・スーパーマーケット ・レストラン（1 年）
B 氏	モザンビーク	男性 30 代	エジプト	5 年	米系コンピューターテクノロジー	約 500～600 名	20～30 代 大卒	カスタマーサービス	アメリカ	約 200,000 人 （全世界）		
				3 年	米系 IT テクノロジー	約 500 名	20～30 代 大卒	カスタマーサービス	アメリカ	約 300,000 人 （全世界）	日本	日本居住 1 年
			モザンビーク	3 年	運輸サービス	5 名	中・高卒	マネージングディレクター	モザンビーク			
C 氏	ケニア	男性 20 代	タンザニア	2.5 年	日系ゼネコン	11 名	中・高・大卒	エンジニア	日本	約 1,000 人	日本	日本本社 2.5 年
D 氏	オーストラリア	男性 40 代	モロッコ	2.5 年	韓国系エレクトロニクスメーカーA	15 名	25～50 才 大卒	ファイナンススペシャリスト	韓国	約 75,000 人 （全世界）	韓国	韓国本社 3 年
											オーストラリア	・日系エレクトロニクス･消費財メーカー（財務・10 年）
E 氏	韓国	男性 40 代	南アフリカ	2 週間～1 カ月	韓国系エレクトロニクスメーカーA	約 50 名	大卒ほか	ファイナンススーパーバイザー	韓国 (UAE 拠点よりアフリカ出張)	約 75,000 人 （全世界）	韓国	・韓国系エレクトロニクス B･コンサル（合計 7 年）
			モロッコ（支店）	10 日	韓国系エレクトロニクスメーカーA	約 35 名	大卒ほか	ファイナンススーパーバイザー			米	多国籍銀行インターン 8 カ月
			エジプト（支店）	1 週間	韓国系エレクトロニクスメーカーA	30～35 名	大卒ほか	ファイナンススーパーバイザー			UAE	韓国系エレクトロニクス A 中東拠点 3 年
											日本	大学院 2 年 （日本 5 年）
F 氏	韓国	男性 50 代	南アフリカ	1 年 1 カ月	韓国系エレクトロニクスメーカーB の広告代理店	50 名	大卒，高卒	フィナンシャルコントローラー	韓国	約 115,000 人 （全世界）	韓国	・米コンサル ・米系小売 ・韓国系小売 （財務 12 年）
											米	米系化粧品 CFO　3 年

											韓国	スタートアップ CFO 1 年
G 氏	中国	女性 20 代	リベリア	3 カ月	ナイジェリア系銀行	20 名（チーム 2 名）	高卒, カレッジ卒	インターン	ナイジェリア	約 20,000 人（全世界）	タイ	NGO 3 カ月
											英	大学院 RA2 年
											日本	大学院 2 年
H 氏	日本	女性 20 代	A 国	1 年	コンサルティング	50 名	大卒		多国籍	N/A	日本	2 年
I 氏	日本	男性 40 代	ガーナ	4 年	総合商社	13 名	大卒他	事務所長	日本	約 4,000 人（本社）	日本	本社約 20 年
											UAE	3 年
J 氏	日本	男性 40 代	ケニア	4 年 7 カ月	日系小売	250 名	大卒他	現地法人社長	日本	約 300 人（本社）	日本	・本社・日系メーカー2 社（合計 9.5 年）
											米	日系メーカー2 年
											米	米子会社社長 5 年
K 氏	日本	男性 50 代	南アフリカ ナイジェリア	2.5 年 4 年	総合商社	33 名 15 名	大卒ほか 大卒ほか	現地法人 GM 現地法人社長	日本	約 4,000 人（本社）	日本	本社・約 17 年
											イラン	6.5 年
L 氏	インド	男性 50 代	ナイジェリア	16 年	日系エレクトロニクス	6 名	大卒ほか	支店 GM	日本	約 90,000 人（全世界）	サウジアラビア	コンサル 2 年
											英・伊	米系家電 2 年
											インド	日系エレクトロニクス 9 年
											UAE	日系エレクトロニクス 2 年

5.6 発見事項

5.6.1 事例１　A 氏（国籍：エジプト，勤務国：エジプト・日本）

A 氏はエジプトと日本で，エジプト人，日本人，インド人と働いた経験を持つ。エジプトでは世界的な米系 IT テクノロジー企業でカスタマーサービス部門および e ラーニング部門のスーパーバイザーとして勤務した。現在は日本の大学院に在籍しながら，日本のスーパーマーケットとインド料理レストランでパートタイム勤務をしている。A 氏はこれまで勤務した中で，エジプトで働いていた時がもっとも幸せであったと述べている。

本事例では，エジプトで働くことにおける幸せの源泉として，1. 笑いや行動による相互の力づけ，２. 強さと誠実さを合わせ持つエジプト人リーダー，3. 貢献に対する手厚い報酬，が明らかになった。

表 5-6 A 氏勤務ヒストリー

	年齢：30 代，女性，学士（エジプト），現在 MBA 在籍中（日本）
勤務国	エジプト（11 年）
勤務企業	米系 IT テクノロジー（従業員約 500 名）
役職	カスタマーサービス部（73 名）スーパーバイザー（3 年） e ラーニング部（16 名）スーパーバイザー（8 年）
業務内容	24 時間 365 日シフトで全世界からの問い合わせに対応
従業員属性	大多数はエジプト人大卒，20～30 才がもっとも多い
勤務国	日本（1 年）
勤務企業	スーパーマーケットでパートタイム勤務
業務内容	開店前の早朝品出し業務に従事（1 年）
従業員属性	チーム約 15 名，40～60 代の日本人女性
勤務国	日本（1 年）
勤務企業	インド料理レストラン
業務内容	ウェートレスとしてパートタイム勤務
従業員属性	A 氏以外経営者も含め全員インド人（4 名）
現在の居住国	日本

筆者作成

表 5-7　A 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	エジプトで働くことにおける幸せの源泉
人と人との質の高いつながり	笑いや行動による相互の力づけ
リーダー	強さと誠実さを合わせ持つエジプト人リーダー
報酬	貢献に対する手厚い報酬
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 人との質の高い繋がり：笑いや行動による力づけ

A 氏は，エジプトで働く方が幸せな理由として笑い溢れる職場を挙げている。

エジプトでエジプト人と働くのは楽しいです。もちろん彼らが敬意を持っており，教育を受けているという前提です。エジプト人でもとても失礼な人もいます。ミドルクラス，大卒の人たちと働いていれば常に笑っているでしょう。彼らはジョークを言うのが好きで，それがエジプト人の仕事の様子です。でも日本はノーラブ，ノージョーク，とてもシリアスです。そうですよね？

エジプト人は，他者を笑顔にすることで自らの心も充足することを指摘している。問題や悪いニュースにジョークで反応するのは，困った状況に陥った人の気持を回復させたり，他者の気分を良くさせたいという考えが根底にあり，相手を笑わせることで楽しい気持ちにさせるのはイスラム教徒にとっても素晴らしい行為とされているそうである。

エジプト人はたとえ死に際でもジョークを言えます。自殺が罪であるのは，心から助けを求めれば問題を解決してくれるアッラー（神）を諦めることを意味するからです。不平を言ったり泣いたりしても解決にはならず気分が悪くなるだけです。辛い状況を面白おかしくするのは，間接的にその人にまだ力が残っていると思わせることに繋がります。エジプト人は他者が自分のジョークに笑うのを

見るのが好きです。それがその人のモチベーションになるのです。

勤務していたエジプト企業を funny workplace と評し，面白おかしく笑っている状況が許容されるのは，仕事もきちんと行っているためと述べている。

フロアに入り誰かを見ると，すぐにジョークを開始します。食べ物を注文し，一緒に食べたり，仕事をしながら食べます。その後，皆にとって面白い話を全員が始めます。

A 氏は，エジプト人は職場で感情が豊かであり，逆に日本人は職場で感情を見せないと指摘している。

ビジネスには本当に感情が入り混じります。ビジネスの場で多くの感情があるため，自分が言うこと，自分が行っていることにとても注意する必要があります。エジプトでは，人々はすぐに感情的になり理性的ではないです。女性はすぐ泣いたり，男性はケンカをするかもしれません。批判がネガティブさを喚起し，難しい感情を生じさせます。（・・・）日本人は感情的になりません。エジプトでは人は感情的になり最近の離職率はとても高いです。どのように言えばいいでしょう。上司と従業員の間で衝突すれば仕事を失うかもしれません。（・・・）時には話し合いの余地がない時もあります。ええ，でもヒューマニティのレベルが高く，親切で互いに多く助け合います。もし同僚の一人が本当にトラブルに陥ったらお金を集めて渡します。これはエジプトでは知られていることです。例えば私たちの同僚の一人が実際に仕事を失いそうになりました。結局は失わなかったのですが，皆でお金を集め，彼が新しい仕事を見つけるまで渡そうと計画していました。

トラブルに陥った同僚を助ける計画にはリーダーも賛同していたそうである。

このためエジプトでは感情には二つの面があり，感情ゆえに仕事を失ったり，同時に時には多くの支援を得るのです。

助け合いが従業員の間で強く，感情が行動の契機や後押しとなっている。

現在日本の大学院に通いながら，スーパーマーケットとインド料理レストランでパートタイム勤務をしている A 氏は，日本の職場は非常に生産性が高く，全てが迅速で給与も期日通り払われるという素晴らしさがあるものの，働いていてあまり面白くはないと評している。

インドレストランの人たちは面白かったですが（忙し過ぎて）時間がありませんでした。このため（エジプトの職場との）一番の大きな違いは雰囲気がどんなに funny（面白い）かです。日本の仕事環境は面白くなく，エジプトの仕事環境は本当に面白いです。ジョークを言い，互いを面白くさせ，面白い話を共有していました。他のメンバーがすぐに追随します。ええ，30 分かそれ以上です。でも仕事をしながらで，楽しみながらメールに回答したり，あるいは別のシステムを調べていました。ジョークを言うことで遅れは出ません。生産性について言えば，日本の職場は非常に生産性が高いです。エジプトの職場はそれほどではないかもしれません。その時によります。

またエジプトの職場の良さは，面白さでストレスをコントロールできるという副次効果も A 氏は語っている。

ずっと笑っていることがストレス対処となります。だから私はよりストレスに対処できました

筆者：笑いはハピネスの源泉だと思いますか？

はい，たとえそれが一時的だとしても，ハピネスの強い源泉です。

エジプトでハピネスとは,頭も心も快適でワクワクしている状態が揃う時とA氏は語っている。

エジプトでハピネスとは,アラビア語で二つのことが同時に快適であることを意味します。あなたの頭が快適で悩みがないこと。あなたの心も快適なこと。悩みがないことに加え,その瞬間に起きていることにワクワクしていることです。もし頭で悩みがあれば幸せとは言えず,その時ワクワクしていなければ幸せとは言えません。

一つ目の発見の笑いや行動による他者の力づけは,他者を笑せることで相手を面白おかしく力づけることで,他者への積極的な関与とも言える。この行動は,エジプト人の気質や文化に加え,信仰心の影響も見られた。エジプトで,ハピネスはアラビア語でSaada سَعادة と表現し,頭も心も快適で楽しくてワクワクしている状態を表す。A氏がエジプトで働いている時は,職場でSaadaの状態にあったことが考察される。

落ち込んでいるメンバーがいれば側に行き,力づけ,笑わせることで嫌な気分から回復させようとする行動が取られている。笑いと行動による力づけが,笑わせる方,笑わされる方,双方の幸せの源泉となっており,根底には人との質の高い繋がりがあると言えるものである。

(2)　リーダー:パワフルさと誠実さを合わせもったエジプト人リーダー

A氏はエジプト人リーダーの存在も職場で幸せを実感した理由に挙げている。

Y社のエジプト人リーダーたちから多くのことを学びました。知識を学びました。技術も学びました。けれども私が彼らから(もっとも)学んだのは,どのようにチームを率いるかです。どのようにあなたの感情をコントロールするか,どのようにあなたの怒りをコントロールするかです。一人一人が問題を抱えており,それはビジネスの問題よりも重要と理解し人として向き合う必要があります。これがY社のエジプト人リーダーたちから学んだことです。私がY

社を好きだとすれば，そこにエジプト人リーダーたちがいたからY社が好きと言わざるを得ません。アメリカの会社だからではなく，結局はエジプトでエジプト人と会社を動かしていた人たちということになります。

エジプト人リーダーは謙虚さとパワフルさを併せ持っていたとA氏は，次のように語っている。

私が助けを求めたり，あるいは問題を抱えていた時，本当に（彼らは）対処出来ます。OK，彼らはこういう状況でパワフルと言えます。誰かに気分を害されたと私が伝えると，私を擁護し私のために戦うでしょう。あるいはどのように言えるかと言えば，大きなミスが出ている時，No というかもしれないです。No。あなたはミスをすべきではないと。それは強く時にパワフルです。だから彼らは謙虚さとパワフルさを併せ持っています。それでも彼らを信じます。Y社ではそういう人々と働きました。Y社の外では，本当に職場を嫌にさせる正反対のエジプト人リーダーらがいると聞きました。このため（エジプト人）全員がそうであるとの判断は出来ないです。

問題に対し解決に向けて動き，仕事に対しても力強い姿勢で臨むリーダーがパワフルさと謙虚さを持つとされる。日本ではリーダーがあまりにもパワフルであれば周りは敬遠しそうで，謙虚なリーダーが好まれるかもしれないが，エジプトで謙虚なリーダーというのはどうだろうと質問したところ，A氏はパワフルさがなければエジプトでは他者に付け込まれると，答えている。

一部の従業員が，親切で謙虚なリーダーに付け込んでいました。もしもあなたが謙虚で親切であれば，私は何でも出来ます。あなたが私を罰することがないと分かっているからです。たとえ失礼だとしても私は自分が好きなようにあなたに話せます。最終的にあなたは良い人で行動を起こさないと分かっているからです。そういうことが本当に嫌でしたが実際目にしました。確かに何人かの人が良い

リーダーになるのは彼らのリーダーが良かったからです。ええ，だから二通り言えます。けれどもエジプト人となると，私の経験からは謙虚さはそんなに強力ではありません。どのように言えるかと言えば，私からあなたへ，あなたから私へと（謙虚さが）循環するようなものではないのです。エジプトではあなたが親切で謙虚であれば率いることは出来ません。付け込まれます。アラビア語で『あなたは食べられるでしょう』と私たちは言うのです。

パワフルさが無ければ「あなたは食べられるでしょう」というアラビア語がある程，他者に利用される危険が指摘され，リーダーにパワフルさは必須であることが示唆される。

パワフルで謙虚なエジプト人リーダーらも同僚同様，誰かに何か悪いことが起きた時，必ず帰る前に笑顔にさせ，リーダーも相手を笑わせることでフォロワーを力づける行動を取っている。

エジプト人リーダーからは，もしも状況が本当に悪くても他者を必ず笑顔にさせるということを学びました。悪いニュースあるいは自分の低いパフォーマンスに悲しんでいた時，いつも誰かが話しに来て，過去の成功を思い出させてくれたり，飲み物を用意してくれたり，食事に招待してくれました。帰る前に笑顔にさせる，笑わせるのです。顔に浮かぶこの笑顔がストレスを軽減し，問題にインパクトを与えます。これがエジプト人から学んだことです。あなたは一人ではないということを思い出させることは，神は見ており起きていることを完全に分かっており，（神が）自分に助けを求めることを待っていて解決するからです。私たちはいつもこう言います。「出来ることをやり，そして全て神に任せましょう」。個人の信仰心を再び活性化することが大きな違いを生みます。またハッピーな結末の似たような話をすることもです。

二つ目の発見のパワフルさと誠実さを併せ持ったエジプト人リーダーも，仕事であろうと個人的な問題であろうと解決のために力を尽くし，職場で誰

かに悪いことや悲しいことが起きても，必ず帰る前に笑顔にさせ，辛い気持ちのまま帰らせないよう相手を力づけている。

(3) 報酬：貢献に対する手厚い報酬

A 氏はエジプトの勤務先から十分な報酬を得ており，金銭面からもエジプトで働いていた Y 社を高く評価している。

> *エジプトで働いていた時の方が幸せです。Y 社においてであり，もし別のエジプトの職場，政府機関あるいは純粋なエジプトの民間の職場についてはハッピーか否か分かりません。けれどもアメリカのルールとエジプトの人々が最高の組み合わせかもしれません。（・・・）プラス Y 社の（従業員が）行ったことに対する金銭的報酬というポリシーです。（・・・）アメリカ人はあなたがハッピーか，ハッピーではないか，まず尋ねないでしょう。けれどもエジプト人は感情についてよく尋ねます。Y 社は貢献に対し金銭的な報酬を与え，エジプト人は互いがハッピーか，満足しているか，満足していないか，落ち込んでいないかなど尋ねます。自分の仕事を守るためにアメリカのルールが必要で，良さを感じるためにエジプト人の性格が必要だったのです。*

また日本での期日通りの給与支払いが，エジプトでは特異なことも語られている。

> *もう一つの（日本とエジプトの）違いは日本人のために働くという意味は，遅滞なくお金を得るということでしょう。同意した通り正確に期日通り（給与が）支払われます。もちろん（エジプトの）Y 社はアメリカの会社でしたので，期日通り給与を受け取っていましたが，もしエジプト人と直接働いていれば，あるいはインド人と働いていれば，（彼らが）銀行振込する時間がなければ支払いは実際に遅れるかもしれません。それはフラストレーションですよね。*

貢献が認められ適切に報酬に反映されることや期日通り給与が払われることがA氏の経済的充足感に繋がっている。日本やA氏が勤務の米系企業では普通のことであっても，エジプトのローカル企業では，貢献が報酬に適切に反映されなかったり，遅配が発生しているからこその実感とも言えるものである。

(4) 望むのはハッピーな人生

人生における幸せは，A氏はもっとも大切なのは家族との時間を挙げた。

私にとっての人生のハピネスは夫との十分な時間，子供との十分な時間です。

Oishi et al. (2020)のハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生の分類の，ハッピーな人生を望んでいると言えるだろう。

(5) 考察

本事例では，笑い溢れるfunnyな職場が働くことにおける幸せの実感に繋がっており，ストレスへの耐性も高めていることも見られた。根本には人と人の質の高い繋があると言えるものである。また貢献に対し適切な報酬を与える米系企業の報酬体系や会社ルールやポリシーが働く者の経済的安定を担保し，仕事に対する満足にも繋がっていることも確認された。感情面の充足と金銭面の充足の両方が重要であることが考察される。

笑顔やジョークが溢れる面白く楽しいエジプトの職場では，働く者同士のやり取りから生じる自然な発露としての心からの笑顔が生じている。A氏の同僚やリーダーは他者の感情に敏感で，落ち込んでいるメンバーがいれば側に行って話しかけたり，飲み物を運んだり，笑わせるなど，手を差し伸べるなどの行動を取っており，行動することで状況を良い方向に導こうとしていた。

エジプトでは，リーダーにはパワフルさも求められる一方，A氏は日本で一緒に働くリーダーや同僚らについて次のようにも語っている。

私が一緒に働いたほとんどの人（日本人）が私に話す時，私はあなたのボスであなたは部下，という扱いをしません。（・・・）スーパーマーケットの店長はパワフルで，一つの短いセンテンスで回答して終わりです。議論は出来ません。でも威張ってはいません。けれども店長の下のリーダーたちは本当に謙虚です。私がミスをしたり，またはミスをしている時，助けを出したり，本当にリスペクトを持ってお願いしてきます。それを出来ますか？これを手伝うことが出来ますか？と。命令はしません。本当に素晴らしいです。

一方日本のインド料理レストランのオーナーは誰にでも命令系の指示を出すディレクティブリーダーシップスタイルと A 氏は評している。

インドレストランでは，オーナーが誰にでも簡単にこんな風に命令します。あれをしなさい，あれはするな，あれをしなさい，あれをするな。とても指示的です。（オーナーは）謙虚ではありませんが傲慢でもなく，シェフや私，誰にでも命令するように断定的で指示的です。あれをしなさい，あれはするなと。

A 氏は，威張る（being proud）とは，ネガティブな意味で鼻が高いことを意味すると次のように説明している。

私はボスで私の言うことは全て正しい。だから他の人は皆愚か。私ただ一人が賢く全てを分かっている。あなたは何も分かっていない。だからあなたは私に従う必要がある。これが威張る（being proud）です。日本の人々や日本人リーダーは全くそんなことがありません。

日本人で威張っている人は見たことがないと文化的背景の違いを A 氏は指摘している。

エジプトは性格によるのですが，日本は文化だと思います。日本の文化はとても強力で，どこにも威張っている同僚はいません。文

化が個人の性格よりも強いです。エジプトは個人の性格の方が文化よりも強いです。それが世界であり，日本の人々にとってアフリカ人と働くのはある意味大変です。完全に違います。文化的距離があまりにもあります。例えばエジプトでは個人主義が基本で，日本は集団主義が基本です。エジプト人は素早く考え，すぐに決断します。日本の人々は判断に時間をかけます。日本の人々は時間の価値にとても敏感で，エジプト人は時間を費やすことを気にしません。日本人は仕事を第一に考え，エジプト人は家族第一です。日本のペーパーワークはとても複雑ですが腐敗していません。エジプトのペーパーワークは複雑ではないものの，時々環境が腐敗しています。

日本人やインド人と働いた経験から学んだことについて次のように語った。

日本の人々から学んだことは謙虚であること，親切であること，許すこと，全てが完璧である必要はないということです。このため今私が誰かと取引をしていて相手が間違っても私は一切責めません。日本の人々は責めないからです。他者を非難しないこの文化を私は愛しています。インド人の人から学んだことも二つあります。彼らが命令するので（自分は）命令しないこと。命令はしません。彼らの好きであった面は，いつも助けをオファーすることです。食べ物が必要ですか？お金が必要ですか？食べ物が必要ですか？日本の人々はそのようなことはしません。けれども，もしも私が頼めば日本人は行ってくれるでしょう。インド人の人々から学んだのは，お金が必要ですか，何か必要ですかというリーダーシップです。

日本人は助けを求めれば助けてくれるものの，自分からは積極的に関与してこないことにA氏は孤立感を感じていた。

一般的にエジプトでは職場の外では友達や家族とより過ごします。（・・・）エジプトでは家族関係や友達関係がとても強いで

す。このためもし悪い日であったとしても，夕方には回復します。日本ではもし何か私に悪いことが起きても頼れるのは夫と子供だけで，他の人はおそらく誰も私を助けようとしないでしょう。

また決められた仕事の遂行を優先し，一緒に働くメンバーの内面や才能にまでは気に留めない日本人リーダーの姿もAさんは指摘している。

日本で1カ所以上で（働いて）気付いたリーダーについて，彼らはよくやっていますが一つ大事なことが欠けています。従業員の内面の才能をほとんど見ません。日本人同僚と仕事をしていると，チームメンバーの多くのスキルが分かります。しかしチームリーダーは従業員のスキルを本当に気にしません。日本人リーダーは従業員の見えないスキルや才能を見つけようとしないのです。けれどもエジプト人は違います。見つけようとします。

エジプト人リーダーは，この人にはこういう面がありこのような仕事はどうだろう，よりフィットするかもしれないと，フォロワーの内面にも関心を寄せると言う。しかし日本人のリーダーは全くそういう面がないとA氏は残念に思っていた。

日本は，エジプトの職場では見られないような生産性の高さ，スピードの速さ，仕事への真摯な向き合い，働く人々の謙虚さ，腐敗のない環境が明らかになった一方，他者の内面や才能に積極的に関心を示さない日本人リーダーや，求められれば助けるものの自分からは積極的に手を差し伸べようとしない日本人の姿も確認された。

A氏は日本の職場は，「ノーラブ，ノージョーク，ソーシリアス」と表現しており，職場における感情的豊かさが全くないことを実感している。

これらから，給与は遅滞なく払われ，生産性は高く，時間にも的確な日本の職場は経済的充足は大きいが，エジプトの職場のような感情的豊かさから生じる楽しさやメンバー同士の力づけ合い，インド人の職場のような他者への積極的な関与や配慮等の社会心理的充足は乏しいことが考察される。

質の高い人と人との繋がりが先行要因となり，笑顔や笑い溢れる職場が具

現化されていることは，Diener et al. (2010)が示した人生のウェルビーイングモデルとも重なるが，本事例では，人生の幸せだけではなく，働くことにおける幸せにも人と人との質の高い繋がりが先行要因となっていることが考察される。

物質的快適さの予測要因である人生満足という幸せが予測する社会は経済的繁栄社会で，人生の意味や目的の予測要因である宗教心やソーシャルサポートが予測する社会は社会心理的繁栄社会である（Oishi & Diener, 2014）。A 氏が勤務していたエジプトの米系大手 IT テクノロジー企業では，経済的繁栄と社会心理的繁栄の両方が少なくとも実現していた可能性がある。

(6) 結論

本事例では，エジプトで働くことにおける幸せの源泉として，1. 笑いや行動による相互の力づけ，2 . 強さと誠実さを合わせ持つエジプト人リーダー，3. 貢献に対する手厚い報酬，が明らかになった。またエジプト国籍の A 氏が望む人生はハッピーな人生であった。先行研究の働くことにおける幸せの定義である，職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントは，組織に対する態度という視点で捉えられており，幸せの実感から捉えると異なることが示された。

働く中で，笑うこと，笑顔になること，他者に関心を持つこと，支援の行動を実際に取ることが，相手の気持ちを動かしている。

幸せな職場というのは，生きていくための収入を得たり組織のために働く場であるだけではなく，働く者同士が互いを力付ける場になっていることも考察されたことから，職場が仕事をする以上の社会的機能の役割を担う潜在性を秘めた場に成り得ることも本事例は示している。

また人と人が心を通い合わせ，問題に面した同僚に手を差し伸べる行動は，木村敏（1994）による生命現象学的議論にも通じており，集団的主体性と個人主体性の二重の主体性による組織と個人両方の生存に向けた本能的行動が取られているようにも見える。

報酬などの金銭的満足は人生満足や経済的繁栄と相関し，豊かで質の高い人と人との繋がりは社会的繁栄と相関する。経済的繁栄と社会的繁栄のいずれかではなく両方の実現が，働くことにおいて幸せを実感する鍵ではないだ

ろうか。本事例ではＡ氏は日本で働くことは面白くないと語っていたことから，経済的充足が担保されている日本の企業に，社会心理的充足も加われば状況が変わる可能性はあるだろう。

5.6.2 事例 2　B 氏（国籍：モザンビーク，勤務国・居住国：エジプト，モザンビーク・日本）

モザンビーク国籍の B 氏はエジプトの大学卒業後，世界的な米系 IT コンピューターテクノロジーX 社エジプト支社のグローバルカスタマーセクションで 5 年間勤務した。母国モザンビークの第一言語はポルトガル語で，ポルトガル語に加えアラビア語，英語を話し，チームメンバー12 名のポルトガル語チームに所属していた。グローバルカスタマーセクションには，ポルトガル語，スペイン語，フランス語，イタリア語，アラビア語，英語，ヘブライ語，ギリシャ語の各チームがあり，アプリケーション関連部署等も含めればエジプト支社全体で 500～600 名が勤務していた。

その後米系 IT テクノロジーY 社に転職し，全世界からの問い合わせに多言語対応するカスタマーサービス部門で３年勤務している。Y 社では，主にポルトガル語圏やアラビア語圏からの問い合わせに対応し，カスタマーサービス業務に加え，グループスケジュールの策定，顧客満足度分析，メンバーの面接なども担当し，チームリーダー的な役割を果たしている。

X 社，Y 社勤務後，母国モザンビークに戻り輸送関連の会社を起業し３年間経営した。現在は，妻と子の三人で日本で暮らしている。

本事例で明らかになったエジプトで働くことにおける幸せの源泉は 1．貢献に対する適切な報酬，2．感謝されること。評価されること。互いに助け合える良いメンバーがいること。3．本当に楽しめる仕事，学びがある仕事，で，どれか一つの要素が突出していたり欠けていたりするのではなく，全てが実現出来て初めて幸せを感じるというものである。

表 5-8　B 氏勤務ヒストリー

	年齢：30 代，男性，学士（エジプト）
勤務国	エジプト（5 年）
勤務企業	米系コンピューターテクノロジーX 社（従業員数約 500～600 名）
従事業務	グローバルカスタマーサービス（5 年）チームメンバー12 名
業務内容	24 時間 365 日シフトで全世界からの問い合わせに対応
従業員属性	大多数はエジプト人大卒
勤務国	エジプト（3 年）
勤務企業	米系 IT テクノロジーY 社（従業員約 500 名），カスタマーサービス部（73 名）（3 年）
業務内容	24 時間 365 日シフトで全世界からの問い合わせに多言語で対応
勤務国	モザンビーク（3 年）
勤務企業	顧客送迎等を行う輸送会社を起業・経営。マネージングディレクター
従業員属性	全員モザンビーク人（数名）
現在の居住国	日本（1 年）

筆者作成

表 5-9　B 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	エジプトで働くことにおける幸せの源泉
報酬	貢献に対する適切な報酬
人と人との質の高いつながり	感謝されること。評価されること。互いに助け合える良いメンバーがいること
意義のある仕事	本当に楽しめることのために働くこと，学びがあること
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 貢献に対する適切な報酬

モザンビークからエジプトの大学に進学した B 氏は卒業後，世界的米系コンピューターテクノロジー企業 X 社エジプト支社で働き始めた。初めて十分な給料を得て人生の第一歩を歩み始め，仕事がとても楽しかったと，語っている。

とても楽しかったです。私の初めての働くことで，自分のお金を持ち，良い給料でした。自分の口座を持ち，毎月支払われます。楽しく働く環境を持ち，私にとってはこれがまさに仕事ですね。スト

レスが無かったからです。私は若くフレッシュでした。（・・・）新しい友達も出来て楽しかったです。本当に楽しいです。その経験は男としてキャリアを築く上でとても助けになりました。

X 社で勤務したことによって，それまであまり気にしていなかったローカル企業の顧客に対するサービスを考えるきっかけになったと述べている。

X 社であのような経験を持てたこと，働けたことを嬉しく思います。あの時から人生について，ビジネスについて，顧客満足について，どのようにビジネスを動かすかについて異なるビジョンを持ち始めたからです。顧客のために私たちは働いていることを理解しました。つまり顧客が私たちの給料を払っています。このため私たちは本当に彼ら（顧客）に全ての注意を傾け，受けるに値する良いサービスを提供します。故郷（モザンビーク）に戻って，銀行や通信会社などに行くと，私たちはサービスにお金を払っているのですが，そこで働いている人々は，まるで私たちのお願いに対応しているようです。それが違いでした。と言うのは，以前銀行に行き，そこの人々がまるであなたは私たちにとって重要ではない，という風に私を扱いました。このため自分に対する対応を，OK こういうものだろうとただ受け入れていました。その後 X 社で働き始めると，メンタリティーが完全に異なっていました。世界でもっともリッチな会社の一つであなたは働いているのです。

モザンビークでは日常的な銀行や通信会社社員の顧客に対するぞんざいな扱いが世界標準ではないことを X 社での勤務をきっかけに B 氏は認識している。X 社で働く人々は，顧客が従業員の給与を払っているようなもので，顧客満足度が極めて重要なことを理解しており，X 社の製品を購入すると，より良い顧客サービスが受けられるという循環を実践していた。他方モザンビークでは，企業や銀行はそのような考えを持つことも，そのようなサービスも提供しておらず，やって来た客にお願いされるため渋々やっているという態度であった。このため担当者や従業員は，顧客がいなければ仕事が成立

しないことを分かっておらず，顧客満足ゼロの企業もあったそうである。

B 氏は，X 社 Y 社といずれも世界的な米系 IT テクノロジー企業で勤務しており，その際得ていた貢献に対する適切な報酬も働くことにおける幸せの一つとして挙げている。

（X 社や Y 社の）チームリーダーは，（残業代が）支払われなければ例え 1 分でも残業をさせません。支払いを受ける必要があると，残業が必要な場合は必ず払われるようにしてくれます。私のリーダー，またはマネージャーと言いましょうか。彼らが私を後ろから支援してくれていると分かったので，例え残業代が払われなくても仕事にさらに力を尽くします。そこにいる人々があなたの努力に価値を置いているからです。彼らは仕事を評価し，全てを評価します。それは素晴らしいことでした。私は幸せを感じました。

全く満足出来ない会社で働いていた時，毎日が苦痛だったことも語った。

どれだけ働いても給与を払っているから当たり前という会社に勤めたことがあります。仕事を終えることが出来なければ残る必要があり，４，５時間残っても一切払わない会社でした。ただお金のために働き，会社に全く満足していませんでした。週のうち土日が休みで，月曜日に朝起きて仕事に行く時，あぁ，どうしてあの会社に行かなくてはならないのかと思いました。

働くことに幸せを感じなかった会社では，仕事中沈んだ声になり客に指摘されたと述べている。

お金が必要だったので働いていただけなんです。責任があったので毎日行きましたが，ワクワクした日なんて一度もありませんでした。顧客が私の声から，電話の向こうにいる人がハッピーではないと感じ，全てのサービスを提供した後，「大丈夫ですか？」とよく

聞かれました。「大丈夫ですか？ 具合が悪いんですか？ 」と。「はい，大丈夫です」。環境が良くなければ，電話の向こうの相手さえ，何か悲しそうな声だと気づくのです。

会社からリスペクトされず，残業代も払われない会社で，仕事に対するネガティブな気持ちが声にまで表れ，顧客から指摘されたことは，幸せを感じない会社での勤務は，表情や声，態度に自然に現れ，仕事の質にまで影響が出ることが示唆される。

B 氏は，エジプトの X 社と Y 社で勤務後，母国モザンビークに戻り，顧客の送迎等を行う輸送関係の会社を立ち上げ三年間経営した。その時ビジネスの厳しさも経験している。立ち上げた時人は集まって来たが，会社の状況が悪くなると去って行き，友達は言葉では励ましてくれても実際の助けとなる金銭的支援はなく，厳しい状況を身をもって体験している。エジプトでの仕事を一言では，「楽しい，本当に楽しかった」と評したが，モザンビークでの仕事は「厳しい」であった。

給与を得る側ではなく，経営者として払う側も経験していることや残業に対する支払いが無い等の経験から，貢献に対する適切な報酬を得られることが，B 氏の働くことにおける幸せの一つにもなっている。

(2) 感謝されること，評価されること，互いに助け合える良いメンバーがいること

5 年間勤務した X 社の勤務で幸せを感じたのは，チームリーダーや上司，周りの同僚が B 氏の仕事を評価し，感謝し，気遣いがあったからと語っている。

そこにいる人々があなたの努力に価値を認めます。彼らはあなたの仕事，あなたの全てを評価します。それは素晴らしかったです。私はハピネスを感じました。時には毎日 18 時間働き 4 時間だけ眠りました。なぜでしょう？私はそんなに長く働かせる環境は嫌いなんです。エネルギーですよね。X 社は機能しました。彼らは素晴ら

しかったです。私のリーダー，マネージャーは皆素晴らしかったです。残業していると確実に食事が運ばれるようにしてくれました。休憩出来なかったのではなく，1 時間休憩はあったのですが，やるべきことが多くあると感じました。全ての報告を時間通りに提出したい，何も間違わないようにしたいと思いました。チームリーダーや上司が，私が時間をコントロールしていることに気付き，「おぉ，あなたが一生懸命働いているのをずっと見ていました。お茶をお持ちしましょうか？コーヒーをお持ちしましょうか？」と。私のチームリーダー，スーパーバイザー，あるいは私のマネージャーが私にお茶を持って来てくれる！？と言いましょうか。私はありがとう。ありがとうと伝えます。私にそんなことしたくないでしょうと。けれども彼はお茶を持って来ると主張します。なぜならあなたはとても一生懸命働いているからですと。私はその環境を楽しみました。その環境がハッピーでした。

自分の働きを周りが見ており，評価し，感謝の気持を言葉や行動で示している。人と人の質の高い繋がりのある環境で B 氏は幸せを感じていると言えないだろうか。評価され，感謝されていたことで実感した幸せな気持ちは，その時だけで消失するのではなく，長時間勤務も厭わないさらなるエネルギーにもなっている。

また一緒に働く人々が良い人たちであることも働くことにおける幸せとして挙げている。

そして周りの人々が本当に素敵で，easy going なことです。Easy going とは，もし私が自分のタスクを出来なければ，誰かが私のタスクをやって手伝えることを意味します。X 社で働いていた時がそうでした。環境が Wow でした。Y 社にはそのようなことは期待していませんでした。Y 社は X 社よりも良いとは期待していなかったという意味です。しかし X 社よりもさらに良い環境でした。皆が毎日助け合うかのようで，エゴがなかったのです。

転職したY社もX社同様世界的な米系ITテクノロジー企業だが予想に反してさらに良かったことをB氏は述べており，Y社の雰囲気を一言で例えると，楽しい（fun）と表現している。

本当に楽しかった，ええ楽しかったです，はい楽しかったです。

楽しかった理由は，多国籍メンバーが働くコールセンターでは，ポルトガル語，アラビア語，フランス語，中国語，ロシア語などさまざまな言語が飛び交う刺激的な環境と様々な国籍の同僚らとの休憩や食事の時間を挙げた。

誰かが話している横で，その人の隣で別の誰かがロシア語を話しています。その隣で誰かがフランス語を話しています。互いを知っており時々一緒に休憩を取ります。休憩は30分に分かれており，30分と15分としましょう，もちろん全員同時に取る訳にはいかないです。それでポルトガルチームから2人，フランスチームから2人，スペインチームから2人と皆で一緒に休憩を取り，朝食や昼食を食べます。それについて言うと本当に楽しかったです。

さまざまな言語が飛び交う刺激的な職場環境や休憩時間に同僚と食事を共にすることが，楽しさの源泉となっている。

(3)　本当に楽しいことのために働いていること，学びがあること

B氏にとってワークプレイスハピネスの一つは，自分が本当に楽しめる仕事に就いていること，と語っている。

ワークプレイスハピネスについて私の見方は，何か本当に楽しいことのために働いていることです。仕事で毎日学びがあるような仕事です。

(4)　望む人生は，ハッピーな人生

B 氏の人生の幸せは，家族に必要な全てを与えられ家族が幸せなことである。

家族がハッピーなのを見る時，そして全てを与えることが出来れば，OK 私はハッピーです。彼らがハッピーだからです。私のハピネスは家族のハピネスです。家族が望む生活を送る余裕があり，家族が笑顔になる。妻を笑顔にする，子供を笑顔にする，祖母を笑顔にする，母を笑顔にするのを見ることです。それが私の望みで，OK，自分はこの人生で何かを行っていると感じるのです。

家族の幸せが自分の幸せという B 氏望む人生は，Oishi et al. (2020)の，１．ハッピーな人生，２．意義のある人生，3．心理的に豊かな人生の分類の中の，ハッピーな人生と言える。モザンビーク，エジプト，日本とさまざまな国で多くの経験をしている B 氏は，家族というもっとも近い人々を大切にしたいという思いは，周りの環境が厳しく流動的であるからこそ，もっとも大切な家族を守り，幸せにしたい，という思いの表れのようにも思われる。

(5) 考察

働くことにおける幸せの一つとして，良い人たちと働いていることが挙げられたが，B 氏は一緒に働くメンバー全員が必ずしも良い人とは限らないことも指摘している。

私にとってハッピーになれる環境とは，好きなことのために働き，感謝されることです。必ずしもお金とは限らないです。お金はたくさん稼げるかもしれないですが，感情を込めて感謝されなければインパクトはありません。もちろんお金は重要です。けれどもパッケージが完全であるべきです。それはマネージャーが良い，同僚が良いなどです。全員とは言いません。全員が良い会社を見つけることは出来ません。けれども 70%か 60%の人々が良ければそれでいいです。ベターだと感じます。OK，今私はハッピーだと。

好きなことのために働いていること，感謝されること，一緒に働くメンバーの６～７割が良い人々など，包括的に実現された環境が幸せであると言及しており，良いメンバーと働いていても，自分が好きなことのために働いているのではなかったり，好きなことのために働いていても周りのメンバーの多くが良くなかったり，感謝されなければ幸せではないことが考察される。

B 氏は，現在家族と日本で 1 年以上暮らしており，日本人，エジプト人，モザンビーク人の異なる面をつぶさに目にしている。B 氏の視点からの見解は，日本人にとって非常に示唆に富み，日本人が普段気付かない面が多く考察していく。

日本はこれまで訪れた中でもっとも安全で他者に対するリスペクトが溢れる国と B 氏は評している。

> *ここはこれまで行った中でもっとも安全でリスペクト溢れる国です。アフリカ人もこれを日本から学んで欲しいです。それは空港から始まりました。まず大使館から始めましょう。私が大使館（エジプトの日本大使館）に行った時，そこでの私に対する対応は全てにおいて大変なリスペクトが払われ，必要なこと全てを支援してくれました。妻に電話し，あの人たちは天使で人間じゃないみたいだと伝えたほどです。*

初めて日本に入国した時，手続きは全てにおいて時間通りで必要な支援も全て受けることが出来，日本は異次元のライフスタイルの国ではないかと，非常に驚いたことを次のように語っている。

> *ここは異なるライフスタイルで，人々のレベルが異なっており，他者をリスペクトしています。日本の人々はこれが私たちの仕事であり，仕事によって対価を得ていると心得ています。そのため最大限のものを提供する必要があると（相手が）必要なこと全てを提供し，支援します。あなたが X と X と X が必要であれば，彼らは必要なもの全てを提供するでしょう。そこにエゴは決して見えません。*

アフリカで一部の人々はお金を持っています。アフリカだけではなくほとんどの国でお金と権力を持つ人々はエゴがあります。あるいは相手よりも自分の方が優れていると感じているかもしれません。こういうことが日本の人々には決して見られないのです。あなたが日本にいる限り日本人と同じ権利があります。あなたはルールの１，２，３，４，５に従うだけで日本人と同じ権利があると彼らは言います。それは感動的なことでした。

B氏が驚いたのは，日本人は仕事によって対価を得ていることを心得ており，他者に対する驕りやエゴが全く見られないことである。おそらくモザンビークやエジプトで逆の状況を経験した可能性がある。

また同じアフリカ大陸でもエジプト人とモザンビーク人は全くことなることもB氏は指摘している。エジプトはアフリカ大陸北東部に位置し，人口の大多数がイスラム教徒で公用語はアラビア語で，かつての宗主国はイギリスである。モザンビークは大陸南東部に位置し，かつての宗主国はポルトガルで，公用語はポルトガル語でキリスト教徒が多い。

エジプト人はフレンドリーだがリスペクトを示す必要があり一線を越えてはならないとB氏は指摘している。例えばビジネスにおいて，こちらが最高のサービスを提供出来なければ，競争が激しい市場でエジプト人はすぐに他の人に切り替えると言う。

またモザンビーク人の自国民よりも外国人を優先する傾向も指摘した。

アフリカの人々は自国民よりも外国人に価値を置いていると思います。それは問題です。言ってみれば，もし私が店をここで持っていて，あなたは日本人女性としてここに店を持っています。私たちは全く同じ商品を売っています。同じ時間に開店し全てが同じです。あなたの方が私よりもお客さんが多いでしょう。例え私たちのやっていることが完全に同じでもです。同じサービスを提供し，同じ満足，全てが同じでもモザンビークの人々は私よりもあなたを選びます。

モザンビークの人々が外国人に価値を置くのはメディアや教育の影響とも語っている。

そうですね，正直になりましょう。これはメディアが，外国人の方が現地の人々よりもパワーがあると理解させていると思います。それから教育の欠如，理解の欠如，多くが欠如しており，私たちは自分自身の重要性を向上させる必要があります。悲しいのはこの状況を改善させるためと言いましょうか，政府が自分たちの仕事をしていないと私は信じます。もし日本人とモザンビーク人が政府のオフィスに行き，ビジネスを始めるライセンスを求めれば，私は 1 年かかるところ，あなたはたった 1 週間で手に入れるでしょう。

モザンビークに限らず，サブサハラの国々の他の事例でも，現地政府機関が優先的に外国企業に配慮していることは確認されている。背景には，より大きな経済的恩恵が外国人によるビジネスからもたらされる期待が指摘されている。

しかしながら伝統的なアフリカの規範は，外国人だけではなく同じ民族同士でも互いに助け合うことではないか B 氏に質問すると，全てのアフリカの国々がそうではないという見解が聞かれた。

おそらくアフリカの一部の国であり全てではありません。全てではないですよね。私はそのように理解しています。

モザンビークの互いを助け合う文化や伝統は変容していると指摘している。

私たちの文化に立ち返れば人々はフレンドリーでしょう。互いに本当によく面倒を見ます。私が子供だった頃，人々が食べ物を分け与えていたことを覚えています。今日料理するので食べますか？と互いに尋ねます。隣人が食べる物がないと分かれば料理を持って行きます。まさに文化でまさに伝統です。しかしそれらは変化してい

ます。私たちはより良い方向に変化していると思っていますが，より良い方向には変化していません。なぜなら学校のシステムが子供のメンタリティーを変えるように作られているからです。

B 氏は，アフリカが貧困から抜け出すことが出来ない理由として，資源の海外流出と機能不全の現地政府について次のように語っている。

アフリカは貧しい大陸です。アフリカに資源がないから貧しいのではないと思います。これは私が信じるアフリカではありません。人々が貧しいのは国を発展させるのに一緒になっていないからです。アフリカには多くの資源がありながら，アフリカのためには使われずアフリカの外に行っているからです。これが私の信じるところです。私は見てきました。いくつかのものは本当に，何と言えるでしょう，アフリカ人として誇りに思えるものではありません。アフリカ人を誇りに思えないです。アフリカ人を誇りに思えない。と言うのは，アフリカには川，水があり，ガス，石油，（アフリカ）大陸をヨーロッパよりも豊かにするために必要な全てがあるのに，全ての資源がアフリカの人々のためには使われていません。アフリカの外のために使っているのです。もしもアフリカの人々がヨーロッパにXとXとXの建設を助けてくださいと頼みます。彼らは助けないでしょう。これは私の考えです。彼らはそうしないでしょう。理由はありません。貧しいままにしておきたいのです。もしも貧しいままであれば全てを得ることが出来るでしょう。貧しい限り依然としてコントロール出来ます。けれども，もし裕福になれば，多くの国を必要なだけコントロール出来ないでしょう。アフリカの人々は私たちが理解出来ないようなやり方で多くの点で分断されています。非常に高い教育を受けたり，世界を旅して戻って来た人ではない限り，分断されていることを分かりません。より高い教育を受け，世界を旅しない限り方法がないのです。小さな町に住んでいれば，人々は綺麗な水や良い食べ物を得ることに苦労しています。コミュニケーションが良いことは私は分かっています。彼らは家族が

好きです。けれども人々が理解していないことがたくさんあります。生活をより良くより楽に出来るはずなのですが，アフリカのいくつかの政府はそうするのを助けていないのです。

B 氏の語った状況は，Africapitalism を提唱する Elumelu(2013)の議論とも合致している。Elumelu(2013)は，アフリカの資源輸出への依存は地元経済に利益をもたらしておらず，求められているのはコミュニティを築き，極度の貧困から抜け出す機会を作ることが出来る投資と述べている。

アフリカ大陸は，国民の約 70%が 30 歳未満と非常に若い一方，アフリカ各国の大統領の平均年齢は約 70 才で(Helliwell et al 2017) ，ジンバブエのムカベ元大統領は 2017 年 91 才の時にクーデターで辞任するまで 37 年間権力の座にあった。現在 90 才を超えているカメルーンのポール・ビヤ大統領を含むアフリカ国家元首の 5 人は 30 年以上に渡って権力の座にあり，ほぼ全員が自分の子供を後継者として育てている(Walsh,D.,2023)。国の富へのアクセスが権力者とその周りの人間に制限され，圧倒的大多数の国民への公正な配分がなされていないのが現実なのである。

アフリカの繁栄を阻む搾取の構造や変容する伝統規範は，植民地化された影響が大きいことも指摘されており，アフリカでのビジネスやマネジメント教育を再考するにおいて，このような背景の理解は絶対に必要であると Nkomo(2018)は述べている。

良い国づくりをしたいという真の思いを持つアフリカ人リーダーもモザンビークには少数いるそうだが，権力を持つまでには至らないために国の改革が進まないと B 氏は指摘している。

私たちには何人かの良いリーダーがいます。実際に自国民のために国を築きたいと心から願う本当に良いリーダー，人々です。それは少数で多数派ではありません。少数派では結局それほど大きな力は持てないまま終わります。多数派がそうしてはいけないと言っているからです。時々良いリーダーが私たちを導いてくれますが，政府が望まないことをしているため，そのリーダーはいなくなります。例えばあるリーダーは，自国民のために本当に良いことをしていま

す。街や国を発展させるための権力を持つようになりました。すると政府の中に彼を見ている人々がいて，OK この男はいつか大統領になるかもしれない。そして問題になるだろうと。このため彼が進む前に排除するでしょう。OK 良いリーダーだ。ああ，人々は確かに彼を愛している。それは私たちのシステムとは合わない。だから彼を排除する，という感じです。

モザンビークには南アフリカのネルソン・マンデラのような Samora Moisés Machel（サモラ モイゼス・マシェル）というモザンビークの人々から敬愛されていたモザンビーク人リーダーがいたと言う。

Samora Moisés Machel。Samora Machel は飛行機事故で亡くなりました。彼は本当に本当に素晴らしいリーダーでした。（・・・）人々は彼のことが好きで，もし今日まで生きていたら状況は違っていたでしょう。

権力の掌握に向け都合の悪い人間を排除する結果，アフリカでは格差が拡大し，大多数の国民が厳しい現実の中に置かれているものである。

本事例では働くことにおける幸せの源泉が，人と人との質の高い繋がりにあることが考察されているが，エジプト，モザンビーク，日本の居住経験を持つ B 氏は，日本人の外国人に対するコミュニケーションを取ろうとしない姿に違和感を覚えている。

（日本の）人々は外国人とそんなにコミュニケーションを取りません。外国人である私は日本語を学ぼうにも日本人の友達がいなければ学ぶことが出来ません。日本で２，３年住んでいるのに日本語が話せない人がいるのはこれが理由です。友達がいないからです。もし日本人と交友関係を築こうとしても言葉を話せなければ難しいでしょう。だから彼は気付くでしょう。OK，自分には日本人の友達がいない。さあどうするべきか？誰と遊びに行くか？誰か日本人が関わって本当に言葉を学ばない限り外国人は道で言葉を学ぶこ

とは出来ません。スーパーマーケットに行き，（日本の）人々が助けが必要ですか？と聞いてきたり，寄って来るのを私はまだ見ていません。日本でそういう部分をまだ目にしません。人々はとても保守的なので，たぶん，分からないですが，外国人に話しかけることを怖がっているのかもしれないです。これがどういうことなのか分かりません。

B 氏は日本人とは逆のアフリカの人々の対応について次のように語っている。

日本の人々と外国人の間にコミュニケーションがあります。エジプト，アフリカ，モザンビークなどにもしあなたが旅すれば，普通，人々はあなたを初めて見た時，関与してくるでしょう。何か欲しいものはありますか？と話しかけてくるでしょう。大丈夫ですか？ええ，例え言葉が分からなくても私たちはコミュニケーションします。人々があなたに話しかけるので，あなたは言葉をキャッチアップし始め，話し返せるようになります。学校に行かなくてもより速く言語を学び始めるでしょう。日本は違います。

日本人が外国人に声を掛けない，近付こうとしないことは，見知らぬ日本人に対しても同じ態度を取るとも言えるが，B 氏の目には非常に異質に映っており困惑さえ覚えている。これまで暮らしたモザンビークやエジプトの人々の外国人に対する接し方とは全く異なるからである。日本で日本人として暮らしていると気付かないことでも，外国人にとっては違和感として映るのは，文化や慣習，規範の違いによる影響が考察される。

普通言ってみれば，アフリカやエジプトでは見られないことです。例えばもし今日行けば，例え彼らが英語を話せなくてもあなたは人々を見つけるでしょう。彼らはあなたに英語で話しかけようとします。アラビア語を混ぜたり，あなたを理解させるために何でもするでしょう。次にX と言いたい場合，これがその単語と教えてくれ

るでしょう。このため学校に行かなくても道だけで学ぶことが出来ます。人々が話しかけてくるでしょう。あなたに話そうとするのです。だからあなたは人々はフレンドリーで，他者とのコミュニケーションで人生を形作ろうとしているのが分かり，それがとても助けになります。その人が言葉を話せないという恐怖を克服させ，彼ら自身の言葉で話すので，あなたは理解出来るようになります。これは良いことです。日本ではほとんどの人が，英語で一言言っても理解せず，例え日本語であっても関わろうとしません。そうですよね？アフリカは英語は話せなくても何か言葉を言ってみようとします。友情を育もうとします。日本人は保守的で，その壁を破るのは簡単ではないと思います。

アフリカの人々は外国人に積極的に話しかけ，相手への興味や関心を友好的な言葉や態度，行動で示している。日本人は，仕事であればB氏が在エジプト日本大使館や日本の空港で経験したように，外国人に対しても日本人に対してもプロフェッショナルでリスペクト溢れるサービスを提供している。しかし普段の生活においては，そうではないことがB氏の語りに現れている。

日本の職場で人と人の関係性が深まらないことは，他事例でも次のような言葉で聞かれている。

「日本人は職場では仕事だけ」
「プライベートもとてもオフィシャル」
「本音や感情を見せない」
「職場でノーラブ，ノージョーク，ソーシリアス」
「本音と建て前がある」

働くことにおいても普段の生活でも周りの人々に積極的に関与しない日本人の姿からは，人と人との質の高い繋がりを構築することが障壁となっている可能性が大きいと言えるものである。

(6) 結論

本事例で明らかになった働くことにおける幸せの源泉は，1. 貢献に対する適切な報酬，2. 感謝されること。評価されること。互いに助け合える良いメンバーがいること，3. 本当に楽しめることのために働くこと，学びがあることで全ての要素が揃ってこそ働くことにおける幸せが感じられることである。

先行研究の働くことにおける幸せの定義である，職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントとは異なるものである。

B 氏が働く中で幸せをとても実感したのは，自分の働き振りを上司や同僚が評価して労いの言葉を掛けたり，飲み物を運んで感謝を言葉と行動で示した時であった。その時の幸せを実感した副次効果として，長時間勤務も厭わないエネルギーが湧いていたことも確認された。感謝や労いの気持をストレートに行動や態度で表すことが人の心を動かすことに通じている。

その一方で幸せを感じない職場では，顧客が気付くような悲しい声になっており，感情が声や表情，態度に表れることによって，仕事の質にも影響を及ぼしている。

日本人とは異なる視点から日本人の他者に対する非関与的態度も明らかになった。Ryff&Singer(1989)は，ラッセルを引用して次のように言及している。

> *Fundamental happiness, according to Russell (1930/1958), depends "more than anything else upon what may be called a friendly interest in persons and things".*
>
> Ryff and Singer (1989,p.4)

> *根本的なハピネスはラッセルによれば，何よりも人々や物事に対するフレンドリーな関心に依るものである。*
>
> *(Ryff&Singer,1989) 筆者訳*

他者との質の高い人間関係は充実した人生の決定的な特徴として繰り返し登場し、人と人との質の高い繋がりが人間の幸せの本質であることは人生

の幸せにおける議論で確認されているが，働くことにおける幸せの先行研究においては，中核とはなっていない。

働くことにおける幸せの定義の一つである従業エンゲージメントが日本は世界の中で二番目に低く（Gallup, 2022），幸せとは言えない状況にある中で，日本だけで仕事をしていると意識しにくいが，日本人の他者への非関与的態度は，人生の幸せの本質である人と人との質の高い繋がりを構築しにくくしていると考えられるものである。

5.6.3 事例 3　C 氏（国籍：ケニア，勤務国・居住国：ケニア・タンザニア・日本）

ケニア国籍の C 氏は，日本の大学を卒業後，日本のゼネコン国際部で海外現場との調整を行うアシスタントやサイト・エンジニアとして 2 年半働き，その後同社のタンザニアでのプロジェクトで 2 年半エンジニアとして勤務した。現在は日本本社勤務で，次の駐在国への出発準備を行っている。大学時代も含めると日本での生活は 7 年以上に及ぶ。

本事例で明らかになった働くことにおける幸せの源泉は，必ずしもアフリカでの実感とは限らず日本での実感も含め，1. 目標を達成した時の達成感，2.仕事に感情を持ち込まないリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，3. 第二の家のような職場，である。

表 5-10　C 氏勤務ヒストリー

	年齢 20 代，男性，学士（日本）
勤務国	日本（2.5 年）
勤務企業	日系ゼネコン Y 社（従業員約 1,000 人）
従事業務	国際部，チームメンバー15 名
業務内容	エンジニア，海外現場との調整支援
従業員属性	大多数が日本人
勤務国	タンザニア（2.5 年）
勤務企業	同日系企業タンザニア事務所，チームメンバー11 名
業務内容	現場エンジニアとして各種調整
現在の居住国	日本

筆者作成

表 5-11　C 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	働くことにおける幸せの源泉
達成感	目標を達成した時の達成感
リーダー	仕事に感情を持ち込まないリーダー，仕事を丸投げしないリーダー
職場環境	第二の家のような職場
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1)　目標を達成した時の達成感

C 氏は大手ゼネコンの国際部（従業員数約 1,000 人）で 2 年半勤務後，同社タンザニアでの建設プロジェクトで，現場エンジニアとしてタンザニアに 2 年半赴任した。タンザニアでは 11 名のチームで，タンザニア人大卒測量士，CAD オペレーター，現場エンジニアの C 氏，8 名のタンザニア人ワーカーと働いていた。日本人プロジェクトマネージャ兼総務責任者も 1 名いた。

C 氏が仕事でもっともハッピーに感じたのは目標を達成した時と述べている。

タンザニアでは，プロジェクトを終えたことが本当にハッピーでした。プロジェクトを終えてパーティーをしました。振り返って良かった時も悪かった時も全てをその時思い出しました。それがタンザニアでの最高にハッピーな瞬間でした。事故もなく無事にプロジェクトを終えることが出来たのは最高でした。最近日本で次の A 国のプロジェクト資料を全部日本語で作成していました。とても難しかったのですが，計画を全て日本語で作成し終えた時ハッピーでした。その作業は初めてのタスクで，とても厳しい上司と一緒に作っており何度も行ったり戻ったりして修正を重ねました。でも最終的に私たちは完成させました。それが私をよりハッピーにしました。

C 氏は完成品を目にして達成感を覚える時が一番好きと述べている。

仕事に達成感を覚えます。例えばタンザニアで建設していた橋が

完成した時です。6 カ月の予定でしたがコロナ感染症が起き，その後ローカル・ガバメントと問題が起きました。結局完成まで 2 年半かかりました。けれども最後に建設した橋を見た時，自分の行ったことに誇りの感覚を覚えます。とても多くのことがありとても多くの人々がオフィスと現場の両方でゴールに向かって働くからです。完成品を見る時達成の感覚を覚えます。私にとって個人的にそれがこの建設業界で一番好きなことです。

(2)仕事に感情を持ち込まないリーダー，仕事を丸投げしないリーダー

C 氏はリーダーの存在はワークプレイスハピネスにおけるもっとも重要な要素との見解を示している。

職場ハピネスでもっとも重要な要素はリーダーと私は言うでしょう。

感情的に振舞ったり,仕事を全て押し付けるリーダーは問題であると C 氏は語っている。

（良いリーダーは）仕事に感情を持ち込まないリーダーです。特に現場で起きているのですが,家庭の問題とともに仕事に来るようなリーダーが時々います。分かりますか？たぶん配偶者と喧嘩したとか，週末に何かあったのかもしれません。（・・・）突然朝からあなたが何をしても，何の問題もないのに怒鳴られたり，あるいは緊張感を全開で生じさせます。それは良いリーダーではありません。はい。あるいは 1 日の早いうちにタスクを平等に与えない人です。例えばいくつかの仕事をするはずなのに全部を下の人に回します。このようなことを見てきました。とても良くない問題です。

また謙虚過ぎるリーダーはアフリカでは通用しない可能性があり,アグレッシブさや厳格さも時には必要という見解も述べた。

アフリカではアグレッシブさが必要です。あまりにも謙虚だとワーカーがあなたを踏みつけることを意味します。彼らはあなたの望みを決して真剣に取らないでしょう。はい。特に締め切りとなれば，あなたは時々とても厳格になる必要があります。

アフリカでリーダーに必要なのは，アグレッシブさと親切さであることもC氏は指摘している。

アフリカである人がとてもアグレッシブに接し，仕事を辞めたワーカーたちを見てきました。日本は違います。日本では仕事を辞めることに多くの時間をかけると思いますが，アフリカはそうではありません。ほとんどの人があまりお金のことを気にしておらず，いつでも辞めることが出来ます。このためもしあなたが朝多くの問題を抱えてやって来て理由もなく誰かを怒鳴れば，彼らはすぐに仕事から離れ二度と戻ってきません。それが時々起きていました。それでアグレッシブさと親切のバランスをどのように取るか理解する必要があるのです。

上司に不条理に怒鳴られるとその場を去り，二度と戻らないタンザニア人ワーカーの行動は，不条理にはノーという行動を突発的に取っているとも言える。背景にはあまり金銭に固執しないタンザニア人の気質も指摘されたが，タンザニア含めアフリカは失業率が非常に高く，一度職を失えば新たな仕事に就くのはそう簡単ではないはずで，自分にはプライドがあるという行動の表明にも考えられる。

日本本社の日本人リーダーは非常にパワフルでヒエラルキーがあり，部下との間には明らかに距離があったと述べている。

日本の私の会社では，リーダーは謙虚ではなくとてもパワフルと言えます。通常リーダーとワーカーの間には距離があり，リーダーの下の人達はそれを分かっています。（・・・）ヒエラルキーがあります。

その一方でタンザニア人リーダーとフォロワーの関係性はフラットであったことを指摘した。

日本では，もしボスがあなたを呼べば，すぐに行かなくてはいけません。そしてボスに特定のやり方で話す必要があります。ですから常に距離があり，あなたは彼らの優位性を常に認識します。タンザニアはそういうことはあまりなかったです。リーダーたちは仕事以外の所でもワーカーや現地スタッフと普通に話します。ジョークを言い合ったりするでしょう。ローカルスタッフが大きなミスをした時など，かなり真剣な事の時のみ時折助けるでしょう。リーダーはとても真剣になるか，あるいはヒエラルキーを示したりするでしょう。けれども通常は全員ある意味ほぼ同じレベルでした。このため感覚としては，建設現場ではそういうことが助けとなって，現地ワーカーがリーダーに親近感を感じ，より一生懸命働くモチベーションになると思います。それが違いであると私は言うでしょう。

日本本社の日本人リーダーとタンザニアの現場のタンザニア人リーダーの違いは，日本は上下関係が厳しく，敬語という相手に対して使う言葉でもリーダーとフォロワーの関係性が明確であったことである。一方タンザニアは重要な局面以外はリーダーとメンバーの関係は極めてフラットで，そのフラットな関係性によってタンザニア人メンバーはリーダーに親近感を覚え，働くモチベーションとなっていることが指摘された。

ただし建設業界以外では，ケニアでもタンザニアでもリーダーはより自分をリーダーらしく見せたがることも語られている。

建設業以外ですが，おそらくリーダーは異なります。見ただけですが，リーダーらは常にリーダーシップを見せたいと思っています。大きなオフィスを持ち，たぶん大きな車を運転し，どこに行くにも自分はリーダー，あるいはそのような感じで自己紹介します。それはタンザニアとケニア両方に当てはまると思います。日本は違うと思います。日本の政治家は，確信はありませんが謙虚だろうという

イメージを持っています。けれどもケニアでは，建設以外では会社の副社長あるいは CEO のようなシニアリーダーは，ほとんどが CEO のような服装をしています。彼らはまるで CEO のように話します。つまり彼らはパワーを見せたいのです。

タンザニアの建設現場ではローカルワーカーが親近感を抱くようなフラットな関係性のリーダーが好まれるが，他業界ではタンザニアもケニアも見た目も振る舞いもパワフルなリーダーが典型的なリーダーであることが語られた。国によって，業界によってもリーダーのタイプが異なる可能性が示唆されるものである。

(3)第二の家のような職場

C 氏は第二の家のような職場で働くことが幸せであると考えている。

ワークプレイスハピネスは，プレッシャーを感じない環境で働いていること，ハラスメントがないこと，自分がやっていることに満足を感じていること，周りの人々とうまく交流していることを意味します。はい，それがワークプレイスハピネスと私は言います。それは第二の家と私は思います。

第二の家のような職場というのは，プレッシャーを感じず，ハラスメントがなく，自分の仕事に満足を覚え，周りのメンバーとの交流が良好なことを含んでおり，さらに詳細を確認していく。

a. プレッシャーを感じない職場：ポジションによる精神的疲労

C 氏は日本とタンザニアを比較し，身体的疲労，精神的疲労が大きかったのはタンザニアと評した。勤務国によって疲労感が異なるのではなく，自らのポジションによって異なることを指摘している。

（身体的疲労，精神的疲労が大きかったのは）面白いことに私にとってはタンザニアです。というのは，建設現場でマネージャーの

ようなもので精神的に大変でした。日本からのメンバーも一人いました。1 日 24 時間仕事でした。夜にもしも何か起きたら私が連絡を受けました。何か問題があると私が連絡を受けます。常にスタンバイで完全にリラックスすることが出来ませんでした。週末でも常にスタンバイしていなくてはいけません。例えばコンクリートのコストなどの計画に問題があったり精神的に大変でした。けれども日本では他の人はどうか分かりませんが，私の経験では，仕事が終わりオフィスを出れば，次の日来るまで（何も）考える必要がありません。翌日までリラックスするのは自由で，日本では精神的にリフレッシュ出来ました。現場にいるために，現場の外であっても外とはならないのです。仕事のオフになりません。次のステップを取るべきであったり，スタンバイすべきであったり，何が起きてもおかしくないから，と言いましょうか。真夜中に電話を受けます。問題があります。何かが盗まれた，あるいは何かが落ちたと。それはいつものことでした。たとえリラックスしている時でも常に何かが起きると予想しています。このため精神的，身体的に現場では消耗しました。

タンザニアの現場で C 氏はコンタクトポイントというポジションにあり，何か起きた場合常に連絡を受け，次のステップを講じる必要があり，常時プレッシャーにさらされていた。他方日本勤務の時は少なくともオフィスを出れば，翌日までは仕事から完全に解放され心身ともにリラックス出来ている。このような両方の経験をしたからこそ，タンザニアでの現場勤務の辛さを実感しており，C 氏はプレッシャーを感じない職場が幸せと述べている。

b. ハラスメントのない職場

仕事をしていて，リーダーの不条理な振る舞いや態度を目にしたと言う C 氏は，上司からのハラスメントがないことが重要であることも指摘している。

また自分自身が目立たず，自然に溶け込める環境が最適とも考えており，機会があればアフリカに戻りたいと考えている。

もしもチャンスがあるのであればもちろん（アフリカに）戻りたいです。（・・・）私にとって働くのにもっとも楽な環境だったと言えるのは，自分が（アフリカでは）目立たないからです。現地の人々とも上手く交流出来ます。自分の希望をとてもうまく説明出来るでしょう。環境が私にはとても良いのです。それは第二ホームカミングのようでした。私にはパーフェクトな現場でした。

ケニア出身のC氏は日本の大学卒業後日本で働き始め，日本での居住は7年以上に及ぶ。その間，外国人であるために不快な思いや緊張感を覚えたこともあったのかもしれない。日本で暮らしている日本人には実感しにくいかもしれないが，自分自身が目立たず自然に溶け込めるアフリカ社会を第二の家のように捉えていることが示唆される。

c. 自分の仕事に満足を覚えている

C氏はプロジェクトの目標や仕事の目標が達成できた時，とても仕事に満足を覚えており，例えプロセスは大変でも最後に目標を達成出来た時に大きな充足感感じている。

d.周りの人々との良好な交流

ワークプレイスハピネスの一つとして周りの人々とうまく交流していること，すなわち良好な人間関係もC氏は挙げている。

(4) 望む人生

C氏の人生のハピネスは，バランスが取れ，自分がやっていることに満足している人生でそれは仕事にも通じると語っている。

人生のハピネスは，あなたがやっていることに満足していることと言えるでしょう。仕事でも，あなたの個人的な生活もと言いましょう。あなたは大きなアンバランスを感じていません。それが人生のハピネスと私は言います。あなたの目標をあなたは持っており，けれども今いる所であなたは大丈夫と感じています。仕事に関して

精神的にも身体的にもあなたは大きなバランスの崩れを感じていない。それが私は人生のハピネスと言うでしょう。

バランスの取れた安定した人生は，Oishi et al.2020 の，１．ハッピーな人生，２．意義のある人生，3．心理的に豊かな人生の分類において，ハッピーな人生と言えるものである。

(5) 考察

本事例では働くことにおける幸せの源泉として，1．目標が達成出来た時の達成感，２．仕事に感情を持ち込まないリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，3．第二の家のような職場，が確認された。

第二の家のような職場とは，プレッシャーを感じず，ハラスメントがなく，自分の仕事に満足を覚え，周りの人々と安心して良好な交流が出来ている職場である。

仕事に対する向き合い方や職場における人間関係が大きく異なる日本，タンザニア，ケニアそれぞれの職場での勤務を経験した上での C 氏の実感である。

日本本社では約 1,000 人が勤務し，C 氏は国際部で 15 名のチームで仕事をしていた。所属チームの外国人は C 氏一人だけであった。その後会社から辞令を受けてタンザニアに赴任し，タンザニア事務所では大卒タンザニア人測量士，CAD オペレーター，現場エンジニアである C 氏，日本人プロジェクトマネージャー1 名，中卒から高卒位の学歴を持つ主に肉体労働に従事する 8 名のタンザニア人ワーカー合計 11 名のチームで働いている。C 氏の国籍はケニアで，日本人，タンザニア人やケニア人の違いを次のように認識している。

a.仕事だけの日本人

日本人は仕事に対し真摯な一方，人間関係は希薄である。

日本は速く，効率的です，フレンドリーとは言いません。冷たくはないですがとてもフレンドリーということはないです。仕事関連

だけです。仕事関係のことだけ議論出来ます。（・・・）ノージョークで，趣味などについても話さず，ただ仕事です。

b.人との距離が近いタンザニア人

タンザニア人は職場でリラックスしており，人との距離が近い。

タンザニア人はよりリラックスしています。けれどももちろん日本よりも働くスピードは遅いです。タンザニアのチームメンバーは，より（距離が）近かったです。互いの家族やバックグラウンドを皆よく知っていたからです。仕事だけではなく仕事以外のこともです。それがある種チームをより近くすることに役立っていました。

関係性が仕事だけに留まらず，家族の事なども互いに知っていることで，距離感が縮まっていたことが考察される。

c.信頼出来るとは限らないタンザニア人

タンザニア人は，人と人との距離が近くフレンドリーだが，人の信頼性という問題に直面したことを C 氏は指摘している。日本では共に働くメンバーを普通に信用出来，仕事で頼ることが出来たが，タンザニアでは信頼性に問題があり，仕事に影響が出ていたと言う。

タンザニアの難しさは信頼性です。人々はフレンドリーかもしれませんが，仕事となると能率的ではなく選り好みしがちです。それが問題です。信頼性，必ずしも信用出来るとは限りません。現場では盗難に関する問題が何度かありました。

信頼性が担保出来ない中，C 氏は問題を最小限抑えるため戦略的に対応する必要があったと語っている。

タンザニアに初めて行った時は，日本のように全員信頼出来，信用出来ると思いました。けれどもすぐに異なる人々に気付きました。

信用出来ない人々，信用出来る人々がおり，欠点をすぐに見極める必要があるのです。全員が同じではないのです。このため信じることが出来る人が分かると，シリアスなあるいは細かさが必要な仕事を任せます。けれども細かさが多く求められない仕事は，信頼出来ないその他の人に任せます。彼らには事前に多めに渡します。例え失敗しても後で別の人に任せることが出来ます。ですから戦略的に行う必要があるのです。

信頼し安心して仕事が任せられないことは，本来スムーズに心配なく進むはずの業務に余分な時間や手間が取られてしまい，働く者，業務，組織に疲弊や負荷，損失となって戻ってくることが考察される。山岸（1998a;1998b）は，信頼が意味を持つのは社会的不確実性が存在する場合のみで，安心は社会的不確実性が存在しない状況についての認知と述べており，C 氏がタンザニアで直面した問題が信頼で，日本で勤務していた時には意識していなかった安心が認識されたと言えるだろう。

d. 実利的なケニア人

タンザニアとケニアは国境を隔てて陸地で繋がる隣国同士であるが，ケニア人はタンザニア人よりも働いて金銭を得ることに執着が高く，実利的な傾向があることをケニア生まれの C 氏は指摘している。

ケニア人は（タンザニア人とは）少し違っており日本人のような傾向があります。最近仕事を真剣に受け止めています。はい，ビジネスにとても真剣です。ケニア人はお金を愛している感じと言いましょう。このため，もし私たちが稼ぐに当たってあなたを失望させれば，人々は出て行ってしまうでしょう。ビジネスを改善する方法を見つけ，より戦略的になり，より多くの顧客を獲得し，より多くのクライアントを獲得することに彼らは集中します。それが個人的な時間を減らすことを意味しても，ビジネスで結果を出すためにそうするのでしょう。けれどもタンザニアは少し違います。十分に得ればもう OK です。あまり多くを望みません。なぜなのかは分かり

ませんが，彼らはとても満足します。それはある種，良いことだと私は想像します。

多くを望まないタンザニア人の姿が C 氏には，ある意味良いことと映っているのは，日本の職場では稼ぎが少なくても適度なところで満足し，リラックスし，周りの人々と良い人間関係を築いている状況を目にしておらず，人々は皆時間に追われ忙しく働き，人間関係も希薄な中で高給を得る人生が良いものだろうかという疑問を覚えている可能性が考察される。

ケニア人とタンザニア人の違いが生じる背景の一つに学歴を C 氏は指摘している。

タンザニア人スタッフはのんびりしてリラックスしています。けれどもケニア人はよりハードワーキングと言いましょう。平均的なケニア人とタンザニア人を比べると，学歴のバックグラウンドもかなり異なる感覚があります。ええ，だから違いがあります。

仕事や人生の向き合い方に学歴が関係しているとするならば，ハードに働くことを私達は教えられていると言うことにもなる。

さらに植民地支配独立後のそれぞれの国で取られた政策の違いも C 氏は挙げた。

主な違いはケニアはより資本主義的で，さっき話したようにタンザニアは独立後，共同体的政策を取ったと私は言います。共同体的経済で，あなたが聞いたことがあるか分かりませんが，ウジャマーです（Ujamaa:スワヒリ語で家族の連帯）。（・・・）全員が全員の利益のために働く場です。これは人々が団結することを助けるはずでしたが別の影響をもたらしました。もしも私が 8 時間働き，あなたは 2 時間働きます。でも最終的にあなたは平等にもらえるからです。なぜ私があなたよりも働くべきなのでしょう？それが結果でした。しかしケニアは資本主義です。あなたは働いた分だけ得るに値するのです。もしもあなたが一生懸命働かなければ何も得ません。

もしも一生懸命働けばあなたは多く得ます。誰をも，もっとも動機付けしたのはそのような働き方だったのです。

植民地から独立後，タンザニアでは，ウジャマーという連帯し助け合うという政策が取られ，多く働いても少なく働いても皆で利益を分かち合うことが基本にあった。他方ケニアでは働いた者，努力した者がそれに見合った利を得るという資本主義的考え方がより広まり，現在のタンザニア人とケニア人のビジネスや仕事に対する向き合い方の違いに繋がっていることが考察される。

e. 仕事を趣味のように捉えるタンザニア人，真摯に捉える日本人

働くという観点から，日本人とタンザニア人の違いは，日本人は仕事を真剣に捉え，タンザニア人は趣味のように捉えていると C 氏は語っている。

日本人は仕事をとても真剣に捉え，続ける傾向があります。スケジュールを守り，何か変更がある場合すぐに知らせることはとても良いことです。しかしタンザニアはそうではありません。人々は仕事をまるで趣味のように捉えるでしょう。日本はもしも仕事が終わらなければ，個人の生活よりも仕事を優先します。その時，週末に用事があればキャンセルして仕事に行き，スケジュール通り終わらせます。けれどもタンザニアでは，帰る時間になるやいなや全てを放り出し，例え仕事が終わっていなくても気にしません。あなたが彼らに会うのは次の月曜日でしょう。このため彼らはタスクを終わらせるプレッシャーを感じず，日本と比べそういうものはないです。これは私の責任という責任の感覚を感じません。私は間に合わなかった。どのようにスケジュールに戻れるよう確実に行えるか。いや，それはリーダーたちの問題だ，と。時間が来れば彼らに会うのは次の週なのです。それが仕事に関する違いです。

日本人は仕事に真摯に向き合い，時にはプライベートを犠牲にしてでも仕事に取り組む傾向が高く，タンザニア人にとっては仕事は全く人生の中心で

はなく，勤務時間内のみ，リラックスしつつ取り組むという位置付けで，プライベートは決して犠牲にしない傾向が考察される。

f. 個人主義的な日本人，相互に助け合うタンザニア人，ケニア人

ケニアで生まれ育ち，日本の大学を卒業し，日本とタンザニアで働き，日本で 7 年以上暮らす C 氏の目に日本人は個人主義的，タンザニア人とケニア人は相互扶助的に映っている。

> *日本は誰もがより個人主義的です。あなたはあまり気づかないかもしれず説明が難しいです。タンザニアに比べて人々はそんなに頻繁に自由に互いに助け合わないように見えます。タンザニア人はとても親切です。見知らぬ人に助けを申し出たいと思っています。それが大きな違いです。*

> *タンザニア人はケニア人のようで，とても親切で共同体的考え方を持っています。例えば現場でメンバーの一人が亡くなった場合，家族の一人が亡くなったら，現場全体が団結してその人を助けるためにいくらかお金を寄付します。彼らはとても共同体的なのです。互いに多く助け合うことが好きでとても親切です。*

Appiah, R.(2022)は，役に立つこと，集団的責任，協力，相互依存，相互義務が非常に大切にされるのがアフリカの価値観と述べており，Wissing et al.(2022)もアフリカの文化は高度に集団主義で，社会的な繋がりが重視され，集団的かつ協力的に問題に対処すると指摘している。タンザニア人やケニア人の互いを助け合う共同体的考え方は，アフリカ的特徴の一つと合致していると言えるだろう。

g. 家族の関係もオフィシャルな日本人

職場だけではなく，友達や家族との関係も日本はオフィシャルと C 氏は評している。

日本人の友達と話し，ある人が東京に住んでいて，家族は例えば福岡としましょう。でも彼らは家に年に 1 回しか帰らないのです。お正月あるいはそういう感じです。けれども例えば私は年に 1 回か２回はケニアに帰ります。それがとても違うと聞いて興味深いです。家族が（距離的に）近ければ月に一度は行きたいと思うでしょうから。それが日本と異なるところです。家族関係がとてもオフィシャルで特定の日程のみ会うことが出来る。そのような点がアフリカとは異なっていると私は思います。

東京や大阪などの都市圏から盆や年末年始に地方の実家に帰省する交通機関が混み合う様子がニュースでも季節ごとに報道される。日本の国内移動は，日本からケニアに戻るよりも遥かに近い距離だが，なぜ日本人は年に数回しか家族の側に戻らないのだろうと C 氏は，職場同様，日本人は家族の関係までオフィシャルと映っていたのである。

もし解決出来るのであれば毎週（家族の元に）行くでしょう。それらの国々では問題はお金だけなのです。もしもお金と時間があれば，絶対に家に帰るでしょう。

ケニアやタンザニアの人々にとって頻繁に家族に連絡したり，一緒に過ごす時間を持つことは普通のことで，家族に対する気持ちや愛情を行動で直接表しているが，日本人は異なっていると C 氏の目には違和感として映っていることが考察される。

h. 緊張した空気感の日本，リラックスした空気感のアフリカ

アフリカの魅力の一つとして，自然環境やリラックスした空気感を C 氏は挙げている。

第一にあなたが自然と言ったように，空気さえも（魅力）ですね。羽田空港や成田空港に外から入っていくと空港に着いた途端，少し緊張感を，緊張を感じます。でもアフリカに着陸し飛行機を降りる

やいなやリラックスした自然を感じることができます。とてもリラックスしているのです。それが一つ目です。

C 氏は日本の空港に到着すると緊張した空気感を感じると語っている。他方アフリカは，飛行機から降りた瞬間からリラックスした空気に包まれていると言う。日本で暮らしているとほとんど意識せず普通であると思われることが，日本とアフリカの両方を知る C 氏にとっては，明らかにリラックスした空気感のケニアやタンザニアの方が心地良いと感じている。

i 他者を歓迎し，人懐こいアフリカの人々

アフリカの魅力の二つ目として，他者を歓迎し友達となろうとする人々の人懐こさが挙げられた。

それから人々もです。人々はとても歓迎します。日本よりもと言えるでしょう。ケニアでは，あなたが言葉を話せようと話せなくても人々は友達になろうとするでしょう。日本ではもっと友達や繋がりを作りたければ，日本語を学ぶことがとても大きく重要なステップです。でもアフリカではあなたが言葉を話せるかどうかに関係なく人々はあなたとコミュニケーションしようとします。私たちの現場に日系 A 社の（日本人の）人たちが建設支援で来ていました。彼らは英語を話せませんでしたが，（タンザニアの）現場メンバーは彼らのことが本当に好きで，とても興味を持ってコミュニケーションしていました。現場のローカルスタッフは，コミュニケーションを取るために何でもやって，とても（両者の関係性が）近くなりました。ですから人々も非常に大きな要因だと私は言います。

タンザニアの現場に来た日本人メンバーが言葉が出来なくてもタンザニア人メンバーが積極的にコミュニケーションを取り互いの距離が近くなっている。タンザニア人の他者に対する関心の大きさや人懐こさが考察されると同時に，そのような人々に接した日本人も言葉が通じなくても心を通い合わせ，互いの距離が近くなって行くことに繋がっていることが考察される。

アフリカの人々と日本人の気質の違いに地理的歴史的背景を C 氏は挙げている。

たぶん日本の長い歴史かもしれません。ええ，歴史で日本は日本として存在しました。世界の他の異なる人々と交流せず，それが世代から世代に受け継がれてさえいます。今でさえ労働力不足に直面しているのに日本にとって外国人を受け入れることが難しいのかもしれません。未だに外部からの新たな労働力との交流に葛藤しています。興味深いのはワーカーが必要なのに，まるで社会は受け入れに少し消極的なことです。それが今日本が直面している問題です。このため，たぶん歴史と私は言うでしょう。

アフリカの人々のフレンドリーな気質は植民地の影響があるのか尋ねてみたところ，植民地化以前の遥か昔からのものと C 氏は語っている。

いいえ，植民地化は経済により影響を及ぼしており，社会的側面からはたぶん以前から人々は見知らぬ人々にフレンドリーにするよう常に育てられています。植民地化よりも前です。あの友情はいつもそこにあったのです。

他者に親切にして互いに助け合うことはアフリカの伝統的規範であると同時に生き残るための戦略とも C 氏は指摘している。

昔，アフリカでは一人だけで存在することは出来なかったからです。単一国家日本は，他者から借りたりしなくても生き残っていくことが出来ました。けれどもアフリカでは異なるコミュニティ同士でそれを行います。異なるパートナーから借りたり，交換したり，交易をしていました。つまりフレンドリーであることは生き残るためにとても重要でした。多分それが今も引き継がれているのだと思います。

植民地以前の太古からのアフリカの歴史から考察した松田(2018)は，アフリカには単一の人種的集団，単一の言葉，共通文化があるわけではなく，「実に多様で雑多な人々の集合体」と表現し，「アフリカの社会と文化は，驚くほど異質な集団が寄り集まって形成されていた」と述べている。また，アフリカは言語数が 2000 を超えるが，同じ言語集団内でも相互コミュニケーションが出来ない方言のグループが隣接していたり，遠く離れていながら類似している言語が存在するのは，一族を中心に土地や牧草を求めて行われてきた不断の移住の結果で，「相互に異なる言語集団が，交流する過程で再び言語を変化させつつ，全体としての地域ネットワークをつくりあげていった」とも松田(2018)は，述べている。

ネオコスモス(2022)は，アフリカの人々には移動する人を親族として迎えてもてなすという女性たちによって担われてきたホスピタリティの伝統があり，時間や空間の自由な移動は，予測不能性と危険性を伴い，旅行者や他者を気遣うホスピタリティは親族関係に基盤を持ち，他者を保護することは義務で，ホスピタリティは贈与と捉えている。ホストとゲストが経済的利益を追求するホスピタリティ産業のホスピタリティとは異なり，根底に人間的紐帯があり，すべの人間は平等であるという信念がある実践と述べている。

さらにネオコスモス(2022)は，他者を世話するという人間の義務としてのホスピタリティの提供は，ubuntu など連帯のイデオロギー「あなたが存在するから，わたしも存在する（I am because you are）」の核心で，経済発展や人びとの移動の実現，戦争抑止に資する「アフリカ潜在力」であり，移動の自由と平等に基づき，植民地時代以前のアフリカ人が実践していたもので，植民地期にアフリカ人と出会ったヨーロッパ入植者が経験したことでもあると指摘している。

外国人にも友好的に接することが，ケニアやタンザニアの人々で脈々と現在にまで受け継がれていることが考察される。

j. 安全な日本，危険なアフリカ

アフリカは日本に比べ遥かに危ないことも指摘されている。

セキュリティーは日本が遥かに良いです。アフリカは強盗の問題

があるので,とてもとてもとてもとてもあなたは注意しなくてはいけません。

ええ，このため会社から常にアドバイスされます。たとえとても一生懸命働いて，たとえ多くのお金を得ても，見せるなと。派手な服は着るな。派手な車を運転するな。それは同時に注目を集めるからです。多くのお金を手に入れても普通のライフスタイルで暮らせば，誰も狙おうとはしないでしょう。

以上の日本人，タンザニア人，ケニア人の仕事への向き合い方の違いを表5-12に示す。

表 5-12　日本人・タンザニア人・ケニア人の仕事への向き合い方

	日本人	タンザニア人	ケニア人
1. 仕事に対する志向	仕事優先，真剣	趣味，家族優先	実利
2. 仕事に対する態度	仕事のみ	リラックス，ジョーク，おしゃべり	よりハード,戦略的
3. 仕事のスピード	速い，効率的	遅い	普通
4. 仕事のスケジュール	守る（個人よりも仕事を優先）	気にしない（仕事よりも個人を優先）	普通
5. 仕事から望むもの	適切な対価	多くは望まない	金銭
6. 仕事から望むものの背景	資本主義，規律や勤勉の浸透	ウジャマー政策：家族的連帯	資本主義の浸透，金銭への執着
7. 人と人の距離	遠い	近い	近い
8. 社会的規範	個人主義的	共同体的	共同体的
9. 家族との関係	オフィシャル	親密	親密
10. ソーシャルキャピタル	弱い	強い	強い
11. 他者への関与	非関与	積極的関与	積極的関与
12. 他者への態度	冷たくはないがフレンドリーでもない	親切，フレンドリー，人懐こい	親切,フレンドリー，人懐こい
13. 歴史的・地理的背景	単一国家，あまり外部との交流なし	異なるコミュニティ間での活発な交流	異なるコミュニティ間での活発な交流
14. セキュリティー	安全	危険（貧富の格差）	危険（貧富の格差）
15. 自然	都市部はゼロ	豊かな自然	豊かな自然
16. 空港に降り立った時の	緊張感	リラックス感	リラックス感

空気感			

筆者作成

仕事への向き合い方や人間関係,社会的な規範が,日本人,タンザニア人,ケニア人では異なることが確認された。

アフリカ出身の C 氏にとってはタンザニアで働くことの方が日本で働くよりも幸せではないかと当初予測していたが,日本の方が幸せを実感していたことは意外であった。タンザニアで事故や問題が起きた時に真っ先に連絡を受けるコンタクトポイントというポジションにあり,四六時中緊張を覚え,休日も気持ちが休まらなかったことが大きな理由で,働いていて幸せを実感するには,外部環境よりも仕事のポジションの影響も大きいことが考察される。

また日本で働いていた時は,一緒に働く日本人メンバーは皆普通に信頼が出来，仕事を任せることが出来たがタンザニアではそうでなかったことは，Fukuyama(1986)が述べるように，日本は信頼がある程度行き渡っている社会と言えると同時に山岸（1998a;1998b）が議論するように，タンザニアに社会的不確実性が存在するために，信頼が意味を持っていることが考察される。実際に C 氏は，信頼し安心して仕事が任せられないことで，日本であれば本来スムーズに心配なく進むはずの業務に余分な時間や手間が取られ,結果組織や働く者への負荷や損失となって戻ってくることが考察される。C 氏はタンザニアで働いたことによって,初めて職場で信頼出来ない人が存在する状況に遭遇し，仕事への影響を覚えており，信頼の欠如は，働くことにおける幸せの阻害要因の一つとも考えられるものである。

日本は家族関係もオフィシャルと C 氏は指摘しており，タンザニアやケニアでは親や家族から離れて仕事をしていても,頻繁に帰省して交流することが普通だが,移動距離が近い日本国内で日本人の家族が年に数度しか会わないことが奇異に C 氏の目には映っていた。

人と人の関係性において,タンザニア人もケニア人も見知らぬ人を何の前提もなく歓迎し，人懐こく側に行く一方で，日本人は職場でも冷たくはないがフレンドリーでもないと,他者に対する非関与的傾向の強さが考察される。背景には,地理的にも歴史的にも他国の人々と交流しなくても生きて来るこ

とが出来た日本人と,アフリカ大陸内で移動し出会う人々やコミュニティとの交流，交換，交易を通じて生きてきたアフリカの人々との違いがある。Fukuyama(1996)は，ドイツや日本など人種的に均質な国家では，明らかに少数民族と分かる人々は文化の中心にはなれず，日本人は，中国人や韓国人同様，同胞以外の人々に冷淡であると述べている。また山岸（1998b）は，日本におけるビジネス関係が集団主義的関係というのは,日本人の心の性質ではなく，ビジネスの関係そのものの性質で,「内部集団ひいき」の程度がとくに強い集団主義的社会で,集団内部にとどまっている限り安心して暮らせるが,集団の枠を超えて人々を広く結びつけるのに必要な一般的な信頼を育成するための土壌を破壊する可能性があると指摘しており，C 氏は例え同じ集団の中にいても，結び付こうとしない日本人の姿に違和感を覚えている。

アフリカの人々にとって他者にフレンドリーに接することは生存戦略であると同時に人間的紐帯でもある。日本でも社会や経済状況の不確実性が増しており，今の人間的紐帯が非常に弱い状況では，これからの生存戦略にも影響が出てくる可能性が考察されるものである。

(6) 結論

本事例では働くことにおける幸せの源泉として,タンザニアやケニアとは限らないものの，1．目標が達成できた時の達成感，2．仕事に感情を持ち込まないリーダー,仕事を丸投げしないリーダー,3．第二の家のような職場，が明らかになった。第二の家のような職場とは，プレッシャーを感じず，ハラスメントがなく，自分の仕事に満足を覚えており，周りの人と良好に交流出来ている職場である。日本やタンザニアで，これら全てを網羅した職場が確認されたという訳ではなく，二カ国以上の勤務経験からの C 氏の理想も入っている。

特に共に働くメンバーが信頼出来ること，人と人との質の高い繋がりは，幸せの実感において重要で，第二の家のような職場は，先行研究の働くことにおける幸せの定義である職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメント(Fisher 2010)とは異なっている。

人間の根本的なハピネスについて Russell(1958)は,何よりも人々や物事に対するフレンドリーな関心と述べており，Ryff&Singer(1989)は，他者との質

の高い人間関係は充実した人生の決定的な特徴として繰り返し登場することを指摘しており，本事例においても働くことにおける幸せと人生における幸せが通底していることが示されたと言える。

タンザニア人やケニア人は，人と人との関係が心理的に近く，日本よりも社会心理的繁栄の側面が見られたが，経済的状況は厳しい。アフリカにおける人口増，失業率の高さ，広がる貧富の格差などは，窃盗や強盗などの治安の悪さにも繋がっている。他方日本は人間関係は互いに関与しない傾向が高く，社会心理的繁栄面はアフリカほどではないが経済的繁栄は謳歌出来ており治安も極めて良い。どちらの社会が良いと一概に言えるものではないが，それぞれの社会の良い面は維持しつつ，足りない面を克服していくことが包括的な経済的社会心理的繁栄社会に繋がり，そこで暮らす人々，働く人々が幸せを実感しやすくなる可能性があるだろう。

5.6.4 事例 4　D 氏（国籍：オーストラリア，勤務国・居住国：韓国・オーストラリア・モロッコ）

D 氏は韓国の大学卒業後，韓国系エレクトロニクスメーカーの財務部で 3 年間勤務後，同社モロッコ支店で 2 年半 FP&A スペシャリストとして財務報告業務に従事した。その後オーストラリア支社でも財務業務に従事後，世界的な日系エレクトロニクスメーカーオーストラリア法人に転職し，現在は米系タイヤメーカーオーストラリア法人（従業員 10,000 人規模）で， FP&A マネージャーとして財務報告に従事している。韓国国籍であった D 氏は 2019 年にオーストラリア国籍を取得してオーストラリアに移住した。オーストラリアでの勤務経験は 10 年となる。

本事例ではモロッコでの働くことにおける幸せは確認できなかったが，オーストラリアでの働くことにおける幸せとして，1．オフィスに来て快適に感じること，２．全てのバランスが取れていること，３．同僚とのスモールトーク，が明らかになった。モロッコや韓国ではなぜ幸せを感じることが出来なかったか含め，議論する。

表 5-13　D 氏勤務ヒストリー

	年齢：40 代，男性，学士（韓国）
勤務国	韓国（3 年）
勤務企業	韓国系エレクトロニクスメーカー（全世界の従業員約 75,000 人）
従事業務	財務部で財務関連業務に従事
従業員属性	韓国人大卒
勤務国	モロッコ（2.5 年）
勤務企業	韓国系エレクトロニクスメーカーモロッコ支店（チーム 15 名）
業務内容	FP&A スペシャリストとして 財務報告
勤務国	オーストラリア（10 年）
勤務企業	韓国系エレクトロニクスメーカーオーストラリア支店，日系エレクトロニクス・オーストラリア，米系大手タイヤ―メーカー（従業員：10,000 人以上）
業務内容	FP&A マネージャー，　財務報告
現在の居住国	オーストラリア

筆者作成

表 5-14　D 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	オーストラリアで働くことにおける幸せの源泉
心地良さ	オフィスに来て心地良い，幸せだと感じる
バランス	妥当な給与，良好な人間関係などすべてのバランスが取れている
スモールトーク	同僚とのちょっとした雑談
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) オフィスに来て快適に感じること

D 氏は，オーストラリアで働くことが一番ハッピーと評している。

オーストラリアで働くことがよりハッピーであると言うことができます。

ワークプレイスハピネスは私の方からは，オフィスに来て快適に感じるかどうかです。それらが働くハピネスだと思います。オフィスに来てもしも快適に感じなければ，もしも何のハピネスも感じな

ければ，働くハピネスはないと私は言うことが出来ます。

快適さの一つとして共に働くメンバーの存在は大きく，リーダーもメンバーも国によって異なるのではなく性格により異なるとD氏は語っている。

ある従業員たち，ある同僚たちはとてもアグレッシブで，あるメンバーはとても謙虚です。ある従業員はとても親切で，ユーモアのある人もいます。とても冷たい人もいるでしょう。さまざまな特徴があり，けれどもそれは韓国もオーストラリアも同じなのです。

韓国，モロッコ，オーストラリアの三カ国で勤務し，働くメンバーの態度や言動や行動は国によって異なるのではなく，性格によって異なるとの見解が語られた。

仕事における精神的疲労も国によって異なるものの，その時のポジションも影響することをD氏は自らの経験から指摘している。

（精神的疲労感の）違いを言うことが出来ます。国によって異なりますが，モロッコでは私のポジションはジュニアレベルです。もちろん仕事を終えるのにより多くの時間を費やします。このため身体的にも心理的にもジュニアレベルは疲れます。けれどもミドルポジションはより良くなります。実際オーストラリアあるいは韓国など働く場所ではなく，働いているポジションによると思います。

モロッコでジュニアレベルのポジションにあったD氏は日々業務が忙しかったと言う。異国での緊張に加え，自分のポジションから来る仕事の忙しさも重なり，疲労感が大きかったことが示唆される。

現在勤務しているオーストラリアでD氏はリーダーのポジションにあり，周りに対して謙虚に接することを努めていると語った。

私はカリスマティックではありません。同僚の意見や同僚に耳を傾けます。謙虚になろうとします。いつも謙虚であろうと努めてい

るのです，ええ。

謙虚なリーダーに関する Owens & Hekman (2016) の尺度を元に，D 氏にネガティブな意見であってもフィードバックを積極的に求めるか，チームメンバーに耳を傾けるか，他のメンバーの才能や良い点に注目するか質問すると，全てがイエスの回答であった。また他者からのアドバイスや意見にもオープンとのことである。ただし業務が財務という専門職であり業務に対する提案等を受けたくはないとも述べた。

> *私の仕事はある種保守的なファイナンスですので，オープンなアイディアをもらいたくはありません。私たちは保守的であるべきで，実際クリエイティブな意見のようなものは聞く必要がないのです。（・・・）私たちはクリエイティブさを好みません。正確にやるのが好きです。完璧であることが好きで，それから修正が好きです。*

謙虚に他者と接することで良い人間関係や心地良い職場の雰囲気が醸成される可能性がある一方，D 氏が携わる財務などの業務によっては決められた手順に厳密に従うことが求められる。業務に関する他者からの考え，創造性，イノベーションは必要ないと言うことから，本人の謙虚な性格は，業務によっては影響しないことが示唆される。

(2) 全てのバランスが取れていること

D 氏は働くことにおける幸せの実感には，さまざまな面のバランスが取れていることが必要なことも挙げた。

> *すべての要素のバランスが互いに取れていることだと思います。ある要素が非常に低く，ある部分が非常に高いのは，これは良い働く場所とは思いません。妥当な給与を得て，妥当な給与が基本にあって良い人間関係を持ちたいという風にバランスが取れているべきです。自分のボスから関係性のストレスを一切受けたくありません。ですからすべての要因のバランスが取れていることです。*

給与は高額だが人間関係は良くない，人間関係は良いが給与は低いなど，偏った状況ではその組織で働くことが幸せであるという実感には繋がらず，バランスが取れた適度で快適なレベルが求められることが示唆される。

(3) 同僚らとのスモールトーク

働いていてもっともハッピーになるのは同僚とのスモールトークと D 氏は語っている。

> *一番ハッピーなこと，そうですね，同僚らとのある種スモールトークを私はハッピーと感じます。心地良く感じます。例えば，元気ですか？昨日はどうだった？週末は何をした？今週末の計画は？それはある種スモールトークです。私はとてもハッピーに感じます。とても心地良く感じます。*

スモールトークはモロッコやオーストラリアの職場では出来たが韓国の職場は状況が違っていたと語った。

> *モロッコとオーストラリアはある種同じです。似ています。他の人に何かを言うのも尋ねるのもとても簡単です。同僚に日々のことを尋ねます。でも韓国では，そうですね，ストレートに言ってもいいですか？とても冷たいです。オフィスは冷たい雰囲気なんです。*

D 氏が，同僚との挨拶や何気ない会話などのスモールトークに幸せを感じるのは，自分の業務の特性から仕事中は集中が求められほとんど周りとは交流が無く，韓国ではスモールトークもなかった冷たい雰囲気という職場経験が根底にある可能性があると言えるだろう。

(4) 人生のハピネスは家族との幸せな人生

> *人生のハピネスは家族と一緒に過ごす時ハッピーだと感じ，良い感情を覚えることです。その場合，私は人生のハピネスを感じると*

言うことが出来ます。

家族との一緒に過ごす幸せな時間は，Oishi et al. (2020)の，１．ハッピーな人生，２．意義のある人生，3．心理的に豊かな人生の中で，ハッピーな人生と言える。また D 氏は仕事にも意義を見出し，仕事を人生の一部として自分の力を注いでおり，意義のある人生とも言えるものである。

(5) 考察

本事例ではモロッコで働くことにおける幸せは確認が出来なかったが，オーストラリアで働くことにおける幸せとして，1．オフィスに来て快適に感じること，２．全てのバランスが取れていること，３．同僚とのスモールトーク，が明らかになった。モロッコや韓国の職場で幸せを感じられなかった状況を考察していく。

a. 競争が激しい韓国や日本企業

D 氏は世界的な日系エレクトロニクス企業オーストラリア A 社での勤務経験があり，D 氏の弟は現在東京の日本企業で働いていることから，日本のこともよく分かり，日本も韓国も同じで変わらないとの見解が聞かれた。

A 社での経験と比較すると日本の人々と（韓国の人々は）とても似ていて，日本人も競争はとても激しいです。二つの国や企業文化にあまり違いは感じません。

日本人はとても親切と指摘した上で韓国人との共通点として本心を見せたがらずクールに振舞うことも指摘した。

日本企業に雇われている日本人は，ええ，とても親切です。けれども彼らは韓国の人々と同じだと思います。

筆者「それはクールみたいな？コールド？」

ええ，とてもクールです。とてもクール。と言うのは自分の正直な感情を表に出したくないからです。あるいは自分を出したくないからです。（韓国人も日本人も）両方ともクールな振りはしていると思いますが実は違います。

b. 個人や家族に価値を置くオーストラリア

オーストラリアは個人や家族に価値を置きリラックスしていると語っている。

オーストラリアはもっとずっとリラックスした文化です。オーストラリアは他の西側諸国のように，グループや会社よりも個人の生活に集中するためです。ですからすべての人が自分の意見をはっきりと言い，ええ，他の人々と自由にコミュニケーションします。オーストラリアはまさに西洋文化のように，会社やグループよりも個人や家族により集中しています。

本心を見せたがらずクールに振舞う韓国人や日本人とは対照的に，フレンドリーで自由に話し振舞うオーストラリア人についても語っている。

（オーストラリア人は）気にしないです。本当に彼らは気にしません。本当にフレンドリーでした。何か言いたいことがあれば言い，全てを話します。本当に気にしていないのです。そうですね，韓国や日本よりむしろフレンドリーな文化です。けれども対照的に悪い点は，オーストラリア人は個人自身に集中するため，あまりきちんとしていません。企業目標やグループ目標などを気にしません。だから，ええ，それが大きな違いですね。

韓国やモロッコは，個人よりも仕事に集中することを指摘している。

オーストラリア，モロッコ，韓国では実際かなり違います。オーストラリアは先程言ったように個人や家族に集中します。このため

働くことよりも家族と過ごす時間の方がずっとあります。けれども韓国やモロッコは仕事に集中しています。

D 氏はオーストラリアの方が家族と過ごす時間も社会活動の時間も多いと述べている。

モロッコと韓国では時間があまりなかったのですが，オーストラリアでは，ええ，自由な時間がありました。仕事の後にテニスをしたり，週末はサッカーをします。

社会心理的豊かさがオーストラリアはあることが考察される一方で，D 氏は日々マイノリティであることを痛感させられるとも述べている。

オーストラリアは移民の国ですが，もちろん社会のほとんどは西側の人々に支配されています。オーストラリアは 10～20％がアジア人でアジア移民は大きな割合でありながらでもです。このためマイノリティです。私は公式にはオーストラリア人ですが，どんな時も毎日あの国では私はある種マイノリティのように感じます。

どんなに社会心理的に繁栄している社会であっても真の意味での多様性や包摂性はオーストラリアでは実現されていないことが示唆される。

では母国で自らがマジョリティーである韓国の方が過ごしやすいのではないかとも考えられるが，D 氏はこの点について，母国の文化や社会が分かり過ぎるがためにストレスを感じることを指摘した。

韓国は，文化，歴史，人々について全て分かっています。けれども全てを理解し知っていることが必ずしも良い訳ではありません。時折その部分で私たちはストレスがあります。私たちは人々のことをよく知っており，社会や宗教についても全て知っているからこそ，私はストレスが時々あります。私が知る必要以上を知っているから

です。お分かりですか？それが韓国での難しいことでした。

c.意思疎通の難しさと文化的距離があるモロッコ

D 氏はモロッコで勤務していた時，CFO と D 氏の 2 名が韓国人，13 名がモロッコ人の合計 15 人のチームで働いていた。モロッコ人メンバーは，英語，フランス語，アラビア語の３ヶ国語を話し全員大卒である。ジュニアレベルは 25 ～ 26 才，ミドルポジションは 30 ～ 40 才，シニアランクは 40 ～ 50 才と年齢層は幅広い。

モロッコで働くことにおいて幸せを実感出来なかった理由の一つとして，現地メンバーとの言葉による意思疎通の難しさや文化的な距離を D 氏は挙げた。

モロッコで私はアラビア語を話せません。フランス語も話せません。このため言葉が一番難しいことでした。現地従業員は英語を話せますが，英語は私の母国語ではなく彼らにとっても母国語ではありません。もちろんコミュニケーションに問題はないものの，全ての自分の気持や考えをはっきりと表現するのはかなり難しいです。それが一つです。それから東アジアとアフリカの人々には本当に大きな文化の違いがあります。宗教がかなり異なります。東アジアの国にイスラム教はありませんが，モロッコはイスラム教が第一宗教です。私は彼らの文化，宗教，歴史についてあまり知らず，その点からすごく彼らと一緒に仕事をする上で，支障はないもののいくらかギャップを感じます。私とモロッコの国や人々との間には距離があるのです。

モロッコでは職場に祈るための部屋や祈る時間も設けられていたと述べている。

彼らが 1 日 2，3 回祈っていたことを覚えています。人々が祈るためのスペースの部屋がありました。（・・・）年に一度ラマダン期間があります。1 カ月彼らは断食します。1 日中飲まず何も食べ

ませんが，働かなければならないです。このため食べず飲まずで 8 時間から 9 時間働くのです。

D 氏は韓国では馴染みがなかったイスラム教やその実践に触れ，自国の文化との違いから，文化的社会的距離を感じていたことが示唆される。

d. 現地従業員間の隔たり

モロッコの職場は一言で評するとフレンドリーだが，現地従業員の間には隔たりがあったと語っている。

モロッコはフレンドリーな職場です。フレンドリーと言えます。けれどもモロッコは実際先進国ではなく発展途上国です。そのため裕福な人々と貧しい人々のグループの間には大きな隔たりがあります。

高学歴の人のほとんどは裕福な家族出身です。貧しい家族出身者で良い学歴パフォーマンスの人もいました。けれども彼ら全員が一つの会社で一緒に働いています。ですから外国人の目には裕福な家族の人と貧しい家族の人，二つのグループの間に隔たりがあるように見えました。

隔りを表すものの一つが言語であったと言う。

一つ大きなことは，モロッコはかなり長い間フランスに占領されていたので，裕福な人々はフランス語で話そうとすることです。裕福な人々はフランスの教育を受け，フランス文化を見ようとします。けれども貧しい人々の基本はアラビア語です。アラビア文化なので，たとえフランス語を話せるとしても話したがりません。フランス語を知っており，理解出来，話すことが出来るのにアラビア語で話し続けます。それが彼らの文化と考えていました。

同じ国で暮らすモロッコ人が職場において裕福なグループと貧しいグループに分かれており，話す言語も異なるのは植民地時代に端を発している。かつての分断が，今でも同じ国の人々を分断しており，植民地化されたことが時間も超えて影響し続けていることが考察されるものである。

e. 韓国人と現地人の隔たり

またモロッコのオフィスで働く韓国人とモロッコ人の間にも隔たりがあり，韓国人，日本人，モロッコ人，オーストラリア人それぞれの人と人との関係性は国によって大きく異なることも踏まえ D 氏は次のように語った。

> *本当に違います。まず最初に韓国を見ると非常にヒエラルキーです。トップダウンで，日本の文化のように年長者を尊敬し，すべての人々を敬います。しかしモロッコはとても，何というか一種水平的です。彼らは全員が平等と思っています。けれども韓国の会社ですので，ほとんどの高い役職は韓国から来た韓国人でした。そのため韓国人グループと現地グループの間にはある種の隔たりがあります。グループの間にはもちろん文化の違い，言語の違いがあります。*

モロッコは水平的な組織文化ではあるものの CEO や CFO など高い役職は本国から来た韓国人メンバーであることによるモロッコ人メンバーとの隔たりがあり，隔たりがある中で働くことに幸せが感じられなかったことが考察される。

f. 少数派による支配と格差社会

またモロッコ社会における少数派による支配構造からアフリカは今後も格差が広がるだろうとの見解も語られた。

> *アフリカの他の国で私自身経験はないのですが良さを目にすることが出来ませんでした。アフリカはある種，発展途上です。多くの途上国があります。なぜ未だ途上国のままなのかが分かりました。*

少数グループだけ，少数の人々が大きな権力を持ち，経済的に支配していました。軍も文化もです。少数の人々は富あるいは権力を大多数の人々と共有したくないようなものです。

筆者「それはモロッコの政府高官たちという意味ですか？」

ええそうです。もしそのような社会構造が変わらなければ彼ら（モロッコの人々）からの消費は期待出来ないです。中流クラスや低所得層の人たちはおそらく貧しくなり続け，高いランクの社会的グループはより金銭的に豊かになり，より多くの権力を得ます。それが現実です。他の国や地域の皆全ての人々が，アフリカはある意味有望な市場と考えていますが，私はそうは思わないです。

Elumelu(2013)は，多国籍企業とアフリカのビジネスリーダー両方による富の搾取が，アフリカの社会やコミュニティ状況を悪化させたことを指摘している。Amaeshi & Idemudia(2015)は，アフリカの現在の不平等は，自由主義の欠如，縁故資本主義，腐敗の定着から生じていると指摘し，アフリカは国民も国家も政府も弱く，国家と政府はアフリカ内での生命と財産の保護，社会福祉の確保，インフラ開発，商品やサービスの生産と消費を可能とする制度を整える役割を効果的に果たせておらず，ガバナンスも機能していないと述べている。アフリカは巨大市場という議論や報道が数多くある一方，モロッコで勤務したD氏の現実を直視した実感は示唆に富むと言えるだろう。

D氏は，アフリカには仕事ではなくバケーションであればまた行きたいと述べた。

（アフリカに）また戻って仕事をしたいと言う人たちがどの位の期間いたのか分かりませんが，私は2年半とかなり長い時間そこにいました。（・・・）十分です。たぶん彼らは4～6カ月働いただけかもしれないですね。もしも2年以上滞在すれば仕事で戻りたいとは言わないでしょう。けれどもちろんバケーションでは戻りたいと

は思います，もちろん仕事ではないです。

バケーション先としてのアフリカの魅力は，ユニークな文化と自然を挙げた。

> *アフリカはとてもユニークです。非常にユニークと言うことが出来ます。とてもユニークな文化があり，ヨーロッパ大陸，アジア，アメリカなど他の大陸から来た外国人にはある意味非常にエキゾチックです。アフリカはとてもユニークなのです。文化がユニークで，自然も木さえもユニークです。*

本事例では，いくら文化や自然が魅力的でも，人と人の間に隔たりがあったり，不平等で明るい展望が見出せない社会では，長く暮らしたり働いたりする気持ちになれないことが示されている。

韓国の職場は，冷たく，激しい競争があり，モロッコは働くメンバー間での隔たりや文化的な遠さ，社会の格差を目にした D 氏は，韓国でもモロッコでも働くことにおける幸せを感じていなかった。しかし現在移住したオーストラリアで，自分はマイノリティーであることを日々の暮らしの中で痛感しつつも，大らかでリラックスしたオーストラリアの人々や考え方や振る舞いに触れて，オーストラリアで働くことにおける幸せを覚えている。根底には，温かさ，リラックス感，人と人の良好な交流が源泉にあると言えるだろう。

(6) 結論

本事例では，韓国，モロッコ，オーストラリアでの勤務経験を通じ，オーストラリアで実感した働くことにおける幸せとして，1．オフィスに来て快適に感じること，２．全てのバランスが取れていること，３．同僚とのスモールトーク，が明らかになった。温かい雰囲気，心地良い人間関係，上司や同僚との隔たりのなさ，リラックスした雰囲気が根底にあることが考察された。

D 氏にとって働くことはとても意義があり，人生でもあると言う。

とても意義があります。そうですね，働くことはお金のためだけではありません。この仕事に自分の時間を費やし，自分の努力を注ぎます。ああ，これはちょっと表現や説明がかなり難しいですが，それは一種私の人生です。時々，自分の立場が他者に自分自身を示すことになります。このため毎日，ある場所で８時間，９時間過ごすことで，私は感じ，他の人を目にし，コミュニケーションし，良いことも悪いことも感じることが出来ました。ええ，仕事は私の人生のかなりの部分だと思います。

人生の多くの時間を費やす仕事の時間をD氏は人生の一部と捉えており，仕事と人生が同じ道の上にある。働くことにおける幸せは人生の幸せとも言え，働いていて幸せでなければ人生も幸せではないと言えることをD氏の事例は語っていると言えるだろう。

5.6.5 事例5　E氏（国籍：韓国，勤務国・居住国：韓国，アメリカ，アラブ首長国連邦（UAE），南アフリカ，モロッコ，エジプト，日本）

E氏は韓国の大学卒業後，韓国系大手エレクトロニクスメーカーA社（全世界の従業員数約115,000人）のマーケット部で3年間勤務した。その後アメリカで修士課程を修了し，サンフランシスコの金融企業でのインターンを経て，アフリカと中東を管轄する韓国系大手エレクトロニクスメーカーB社（全世界の従業員数75,000人）アラブ首長国連邦（UAE）支社で3年間勤務した。UAEのドバイを拠点に，南アフリカ，モロッコ，エジプトの各子会社に短期ベースで出張し，財務監査に従事している。アフリカ各国への渡航期間は2週間～1ヶ月で，三年の間にエジプト1回（約10日間），モロッコ1回（約10日間），南アフリカに４，５回出張している。その後，韓国のコンサルティング会社での6年間の勤務を経て，日本の大学で二つ目の修士号を取得し，現在は日本の大学で博士後期課程に在籍している。日本での居住は6年以上に及ぶ。

本事例では，アフリカにおける働くことにおける幸せは確認出来なかった

もののこれまでさまざまな国や企業での勤務経験を持つ E 氏が望む働くことにおける幸せは，1.本当に好きなことをすること，２．ストレスがあまりない仕事，であることが確認された。アフリカでは幸せを感じなかった背景含め議論する。

表 5-15　E 氏勤務ヒストリー

	年齢：40 代，男性，学士（韓国），修士（米・日本）
勤務国	韓国（3 年）
勤務企業	韓国エレクトロニクスメーカーA 社　マーケット部
従事業務	マーケティング
従業員属性	韓国人大卒
勤務国	アメリカ（6 カ月）
勤務企業	金融系企業
従事業務	インターン
勤務国	UAE（南ア・モロッコ・エジプト出張）（3 年）
勤務企業	韓国系エレクトロニクスメーカーB 社 UAE 支社
従事業務	ドバイを拠点に，アフリカの子会社に財務監査で短期出張
従業員属性	UAE は多国籍，アフリカは韓国人と現地国籍メンバーの構成
勤務国	韓国（6 年）
勤務企業	コンサルティングファーム
従事業務	コンサルタント
勤務国	日本（6 カ月）大学院ティーチングアシスタント
居住国	日本（博士課程在籍）

筆者作成

表 5-16　E 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	働くことにおける幸せの源泉
仕事の意義	本当にやりたいことをすること
仕事の内容	ストレスがあまりない仕事
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 本当にやりたいことをすること，ストレスがあまりない仕事

E 氏はワークプレイスハピネスについて次のように述べている。

ワークプレイスハピネス，仕事ハピネスのようなものは，私が仕事をする時，よりストレスがなく，本当にやりたいと思えることをしていることです。

(2) 人生の幸せ

E 氏は人生の幸せについて，家族の幸せを願う幸せな人生とこれまで世界中でさまざまな遺跡や風景を目にし，子供にも同じように世界中を見せたいという希望を持っている。

（人生の幸せは）家族，妻，息子と一緒にハッピーで，世界を見るチャンスを与えることです。特に息子にです。（・・・）私は，エジプト，ギリシャ，トルコ，ヨルダン，フランス，オランダに行きました。時々ピラミッドのような巨大建造物があります。アブ・シンベル神殿は人間がこれを建てたとは信じられないです。高校の世界史の授業で習った物語が今理解できるのです。自分で見るのと聞くのとでは全く違うので，息子にはギリシャ，エジプト，イタリアの素晴らしい記念碑や建築物を見てもらいたいと思っています。旅行することで多くのことを学ぶことが出来るからです。

家族の幸せを願うハッピーな人生と，さまざまな国を訪れ，歴史的な建造物などを我が子にも見せたいと自分自身が経験した心理的な豊かさを息子や家族にも経験して欲しいと願っており，心理的に豊かな幸せの二つの側面が見られた。E 氏の望むタイプの人生は，Oishi et al. (2020)分類の，ハッピーな人生と心理的に豊かな人生の二つの側面があると言えるものである。

(3) 考察

E 氏の働くことにおける幸せは，本当にやりたいと思えることをすること，ストレスがあまりない仕事で，これまでの勤務経験でほぼ経験していないが故の心情であることが示唆される。アフリカを含め働いていて幸せを感じられなかった状況を働くことにおける幸せの反証的発見として，国ごとに考察していく。

a. 一人で従事する監査業務とあまりにも暑いエジプト

E 氏は韓国系エレクトロニクスメーカーB 社ドバイ支社で勤務しており，同社の管轄が中東およびアフリカであった。約 10 日間エジプトの子会社に出張し財務監査を行った時は，韓国人 10 名，エジプト人 30～35 名がエジプト子会社で勤務していた。韓国人 CEO と CFO がおり，エジプト人メンバーの学歴は大卒または高卒であった。E 氏の業務が財務監査という一人で行う専門的業務であったため，現地メンバーとの交流はほとんどなく，気温があまりにも暑く，働いていて楽しいと感じられることはほとんどなかったと語っている。

エジプトは，モロッコや南アフリカと比べ非常に厳しいです。というのはおそらく私の決められていた任務によるもので，特定の短い時間で多くの場所に行き内部監査を行わなければならかったからです。倉庫を訪問し全てをチェックしなくてはいけません。財務諸表と残高を確認する必要があり，とても忙しいです。モロッコや南アフリカに比べとても暑かったです。このためたぶん楽しい時間はほとんどなかったです。

b. 現地メンバーとの接点が乏しかったモロッコ

B 社モロッコ子会社にも約 10 日間出張し財務監査を行っている。モロッコの市場規模は南アフリカよりも遥かに小さく，韓国人 CEO と CFO，韓国人メンバー10 名，モロッコ人メンバー約 25 名が働いていた。エジプト同様，モロッコでも現地メンバーとの交流は挨拶程度であったと言う。

そうですね，実際何人かの人々は知っていますが，技術的には彼ら（モロッコ人メンバー）と一緒には働いていません。私の役割とは関係がなかったからです。特に彼らはマーケティングあるいはセールス分野で複数言語を話すメンバーとして雇われていました。それは私の専門ではなく，ほぼ関与しておらず長い会話のようなものはありません。私たちは Hi や韓国語の Hi などは言いますが，共通

点は何もなく自分たちの仕事に忙しいです。このため関係性が良い，あるいは悪いとは言うことが出来ません。けれども現地人同士は韓国人とよりは関係が良かったと聞きました。

モロッコで楽しかったことは，ランチタイムにレストランに皆で行き，楽しく話しをし，のんびり過ごせたことであったとE氏は語っている。

モロッコは，韓国と南アフリカの中間のような感じです。基本的にとても暑い国です。南アフリカと違ってたくさんリラックス出来ました。ランチで1時間も過ごしました。多くの話が飛び交いました。彼らはフランス語も話すのでレストランに行くと全てのメニューがアラビア語とフランス語で書かれていました。私たちはランチで1時間も滞在しとても楽しかったです。

エジプトやモロッコは約10日の短期出張であったことや，E氏の財務監査という従事業務を一人で行うという特性から，現地メンバーとの接点や交流が乏しかったことが考察される。しかしながら皆と一緒に行った昼食では，リラックスして楽しいひと時が過ごせたことも指摘しており，人と人との質の高い繋がりや周りとリラックス出来る時間が，働くことにおける幸せの源泉となる可能性があることが示唆される。

c. のんびりな南アフリカ人メンバー

B社南アフリカ子会社はモロッコやエジプトの子会社よりも規模が大きく，韓国人CEOとCFOと韓国人メンバー12名，南アフリカ人メンバーは大学で財務を専攻した財務マネージャー，その他マネージャーなど約50名が働いていた。E氏は三年の間で南アフリカには4から5回出張している。

モロッコやエジプトはアラビア語が公用語でイスラム教徒が多く，ローカルメンバーの学歴は皆大卒であった。他方南アフリカは，公用語が英語でキリスト教徒が多く，英語が流暢な大卒南アフリカ人財務マネージャーとE氏は仕事をしていた。韓国人メンバーと現地メンバーは英語でコミュニケーションを取っていたものの仕事に対する考え方の違いや言葉の問題があり人

間関係は良くなかったことを指摘している。

互いに良い関係とは思いません。韓国人は時間管理を重視し英語を上手に話しません。常にコミュニケーションの問題があったのです。

E氏は韓国で勤務していた大手エレクトロニクスメーカーA社の雰囲気を非常に激しく競争的，南アフリカの職場の雰囲気をルーズ，イージーゴーイングと評している。

韓国のA社はとても激しく，厳しくて競争がありました。南アフリカはとてもルーズでした。（・・・）そしてイージーゴーイングです。オフィスにビールもありました。

南アフリカの子会社では，勤務後皆でピザを注文し，ビールも飲むなどリラックスした時間もあったと語っている。

まるで休日です。オフィスアワー後，私たちはピザを注文し，ルーズでイージーゴーイングで，リラックスしていました。時折とてもユニークな物も食べました。鹿ジャーキーを食べたことがありますか？

勤務後皆で楽しくリラックス出来る時間が過ごせた一方，問題だったのは，仕事が忙しい時に南アフリカ人メンバーが仕事を手伝わず定時で帰ってしまうことであったと指摘している。

南アフリカでは，終業時間午後6時に全員が帰りました。誰もおらず残っているのは私やCFOのような高い責任のある少数の人だけでラップトップを使って仕事をしています。誰もそこにおらず，彼ら（南アフリカ人メンバー）は家に帰ります。何と言えるものでしょうか。

筆者「韓国のA社であれば午後6時に帰社するというのは決してなかったのでしょうか？」

ない，ない，ない。エンドレスの仕事です。月曜日から日曜日まで1週間ずっと休みがなくそういう中で仕事をしなくてはいけません。南アフリカは忙しく，時折徹夜でオフィスで過ごしました。それは最悪の場合です。（南アフリカ人スタッフは）全員帰ってしまい，いなかったです。

韓国人メンバーには，仕事が忙しければ時間に関係なく取り組むことは普通という考えが前提にあることが見られるが，南アフリカ人メンバーはどんなに忙しくても定時が来れば帰ることに徹底しており，前提が異なっていることが考察される。仕事に対する根本的な考え方の違いから良い人間関係が構築出来なかったことが示唆される。

これまでの勤務で仕事の大変さをランク付けると，1番韓国，2番ドバイ，3番南アフリカで，韓国やドバイでは，仕事に集中し成果を出すことを誰もが当然とする競争が激しく厳しい組織文化であったと言う。このため南アフリカで直面した厳しさは，同じ韓国系企業の子会社でも，本部ドバイや本国韓国のメンバーのようには南アフリカのメンバーが働かないことであった。このような状況が普通である経験をしたことがないE氏の目に，南アフリカのメンバーがルーズと映ったと考えられる。

d. 競争が激しく，厳しい企業文化の韓国系大手エレクトロニクスメーカーA社

E氏は大学卒業後韓国の大手エレクトロニクスメーカーA社に新卒で入社し，何百人もが所属する韓国マーケット部門下にある５～６の部署の一つの25名のチームで働いていた。競争が激しく雰囲気も厳しく，働くことにおける幸せは全く感じなかったそうである。A社では，毎日怒鳴り散らすリーダー，あまりにも忙しい毎日で，早朝から深夜に至る長時間勤務が通常であり人と人との繋がりは希薄であった。

またドバイで勤務した企業もA社と同じ業種の韓国系大手エレクトロニ

クスメーカーB 社であり, A 社も B 社もトップリーダーが非常に専横的であったことを述べている。

韓国のボスの典型的なスタイルは専横的です。特に B 社の私のボスは, 副社長というトップマネジメント層でトップレベルの幹部メンバーでした。けれども毎日怒鳴っていました。

怒鳴るリーダーに対し誰も言い返さず, 周りはただ傾聴しているだけであったと言う。

彼に向かって誰も何かを言うことは出来ません。

例え丁寧に提案という形で話をすることさえ許されなかったそうである。

性格によって多様性はあります。批判を受け入れたり，忍耐強いリーダーは何人かいます。そのようなタイプのリーダーは，自分の間違いあるいは勧告なども受け入れることが出来ます。けれども以前のボスが耳を傾けたり，自分のミスを認めるとは思いません。何か言えば，もっと怒鳴られるのです。

このような専横的リーダーはこの業界特有のもので, 他の業界は異なるとの見解も聞かれた。

業界によると思います。A 社や B 社はボスは常にこういう感じです。けれども金融セクターなど他の産業のリーダーは違うと思います。

A 社の企業文化はかなり厳しいと思います。ボスが命令すれば完璧にやらなくてはいけません。B 社も同じであるものの厳しさはそれほどではなく，より穏やかでした。私が覚えているのは，より議論が出来たと思います。このため A 社ほど深刻な衝突は従業員同

士ではなかったです。B 社でもありましたが A 社ほどではなかったです。

同じ業界の A 社と B 社は企業文化が似ているものの状況が少し異なる背景には従業員採用方法の違いを E 氏は指摘した。

日本の友人や日本の実践のように，A 社は大学新卒のみをリクルートしていました。いわゆる同期です。

A 社は新卒のみを採用し年度ごとのヒエラルキーがあり，同期以外のメンバーには，相談や話が出来なかったと言う。

同期とは友達になれ，自分の意見を共有出来ます。けれども上のレベルには出来ないと思います。

しかし同じ業種の B 社ドバイ支社は経験者採用で，より柔軟な人間関係であったと語っている。

B 社はより高い経験者が求められ，同期のようなのは当時なかったと思います。多国籍チームで，私のチームにはフィリピン人，インドネシア人，韓国人がいて，もちろん同僚に私の意見を話すことが出来ます。

新卒のみを採用していた A 社は，入社年度によるヒエラルキーがあり，同じ年に入った同期メンバーとのみ意見交換が出来たが，期が異なるとメンバー間には上下関係が形成されている。他方経験者採用の B 社はメンバーの国籍は多様で，採用年次に関係なくフラットに意見が言え，より心地よい人間関係であったことが考察される。

A 社も B 社も製品が世界中で販売され，世界規模で拡大している企業である。

しかし働く者が自由に意見を言えず，厳しいヒエラルキー，高圧的なリー

ダーの下で長時間勤務，激しい社内競争という状況の中にあり，離職率も高かったと言う。企業規模や業績と働くことにおける幸せが相関しない典型的な例と言えないだろうか。

E 氏は韓国，アメリカ，UAE，日本での勤務や居住経験があり，各国社会の雰囲気や特色を一言で表すと，韓国はアメリカ的，UAE は多様性，日本はフォーマル，アメリカは自由と評し，各国の社会的特色からも考察を進める。

e.多様性がありゴージャスな UAE

UAE はイスラム教の国で，ドバイで E 氏は朝 6 時に祈りの音で目が覚めたと言う。ドバイはゴージャスな人工都市でキリスト教会もあり，外国人はアルコールも飲め，クラブもあり文化的にオープンで多様性に富んでいたと E 氏は語っている。

> *いくつか興味深いことをお話ししたいです。イスラムの国に行かれたことがありますよね。6 時に祈りの音で起きます。覚えていますか？私の同僚はあなたは暇でしょうと言いました。ドバイでは毎日祈りだと。それからドバイは人工の都市です。とてもオーブンです。文化的にとてもオープンで，UAE にクリスチャンの教会があります。外国人には多くのアルコールも販売していました。ポップスもクラブもあります。（人は）たくさん楽しむためにドバイに来るのです。なんでも飲めます。文化的にとてもオープンで多様性に富んでいるのです。*

f. フォーマルで本音を見せない日本

日本はとてもフォーマルな社会で，日本人は自分の気持ちを表に出さず，本音と建て前があると評している。

> *とてもフォーマルです。*
>
> *ジョークはありますが，何と言えるでしょうか。日本人の人々はある種，自分自身の感情を説明しないと思います。*
>
> *何か言うのですが，心の中の本当のことを反映しているとは思え*

ないのです。

E 氏は，あくまでも自分の感じたことと前置きした上で，日本人のコミュニケーションは表面的であることを指摘している。

そうですね，何と言うことが出来るでしょうか。（日本人は）本音？本音と建て前が基本的な構造です。

またさまざまな手続きが多く，システムが複雑に入り組んでおり変えるのは簡単なことではないことや，非常に多くのルールやプロトコルがあり，ドレスコードも気にし過ぎる面も指摘した。

総じて日本の人々には多くのルールがあります。手にハンコを持っている必要があります。毎日息子を保育園に連れて行き，従わなくてはいけないガイダンスがあります。ゴミを包むプラスチックの袋，たくさんのルールがあります。それからプロトコル。従わなくてはいけないサイド・プロトコルがあります。もしも知らなければ私はとても失礼な人になります。このためとても注意する必要があるのです。

多くのペーパーワークがあります。印鑑がいつもどこにあるか確認しなくてはいけません。とてもたくさんの書類があるんです。

韓国，アメリカ，UAE，エジプト，モロッコ，南アフリカ，日本での生活を経験し，特に異なる日本の点として E 氏は絡み合ったシステムを挙げている。

そうですね，どう言えるでしょう。日本人はとても絡まったシステムで，とてもとても密接に絡まっており変えるのは本当に難しいです。

アメリカと日本の大学院両方で修士課程を修了した E 氏は日本の大学について次のように指摘している。

> *システムをアメリカと比較すれば，あなたが快適ではない，あるいは改善の必要があるとクレームを言った時，アメリカの大学は学生の意見をリスペクトし耳を傾けるので変化が分かります。彼らは聞くことが好きで，また率先して聞きます。でも日本の大学はそうではないと思います。例えば旧帝国大学のようなトップ大学は，学生の声を聞くとは思いません。*

他の国々と比べて，日本は従う必要のある様々なルールがあり構造的に変えにくいこと，組織の保守的な面をE氏は感じていることが考察される。

g.アメリカ的な韓国

韓国も日本もアメリカ文化の影響は強いが，韓国はよりアメリカ的で，教育，産業，ビジネスもアメリカ的西洋スタイルで，伝統が消えしつつ発展しているとE氏は述べている。

> *私たちの社会は多くのアメリカ的システムを採用しました。教育，産業，ビジネスなど多くのことをです。アメリカ的な西側スタイルを日本人よりも取り入れることで伝統が廃止され私たちは発展しました。もしもあなたがヨーロッパに行けば，アジアとヨーロッパの文化の違いを感じると思います。私が意味することをあなたはお分かりだと思います。けれど，もしアメリカに行っても韓国とアメリカの文化の違いがあるとは思わないです。私たちはビルボードチャートが好きでいつもアメリカの音楽を聴きます。アメリカの映画を観て，アメリカのドラマも好きで。こんな感じなんです。ただ限界はありますが，日本と比べれば韓国はよりアメリカナイズされているのです。*

伝統的な価値観は残っているものの，特に若い世代で価値観は変容してい

ると指摘している。

けれどそのような価値観もまだあります。けれどもどう言うことができるでしょう。特徴としてはそのような価値観は少なくなっています。ほとんどの人々は自分自身の生活を一番気にかけます。（・・・）最近は，私ではありませんが特に若い世代の韓国の人々は，自分自身を一番にケアします。その次が家族だと思います。

h. 全てが自由なサンフランシスコ

サンフランシスコでは，皆が自由の中で快適に過ごしていたと E 氏は述べている。

1 年間サンフランシスコで過ごしました。カリフォルニアは自由な精神が溢れています。自由な空間，多くの自由です。白人であろうと黒人であろうと皆一緒に過ごします。とても驚いたのは，サンフランシスコの中心で友人らと昼食を取っていた時，人々が裸で歩いているのを目にしました。それを見て，当時法科大学院生だった友人に聞きました。あれ大丈夫なんですか？裸で歩くのは法律で大丈夫なんですか？彼が何と言ったか分かります？「もちろん！ようそこサンフランシスコへ。ノープロブレム。彼らの後ろに警察のパトカーがいるのが見えるでしょう？だから問題ありません。あなたも出来ます。」

E 氏はアフリカの自由な空気が気に入っていることが伝わってくるものである。

i. アフリカでは働きたくないがアメリカでは働きたい

アフリカでまた働きたいかという質問に対し，E 氏はそうは思わないと答えた。理由の一つが南アフリカに滞在した時の治安の悪さを挙げている。

たぶんアメリカですね。子供の教育目的で。ええ。（・・・）南ア

フリカのヨハネスブルクに滞在しましたがセキュリティーがよくありません。(・・・)はい，実際とても悪いです。全ての家に侵入者に備え電気の壁があります。それに触れば死ぬかもしれません。本当にどの家にも電気の防御壁が作られていました。セキュリティーがとても悪いので，そう思わないのです。

生活する上での安心安全が担保されなければ，働くことにおける幸せを感じる余裕すらないことが考察される。

j. 働くこと以外のアフリカの良さ：自然と野生動物

アフリカ勤務時の働くことにおける幸せは確認されなかったが，仕事以外のアフリカの良さとして，E 氏は自然環境や野性動物との触れ合いを挙げている。

もし南アフリカに行けば，朝，鳥を見て目を覚ますでしょう。これは本当です。私はホテルにいました。でも窓に巨大な鳥が来て，クワ，クワ，クワ，クワとたくさん騒音を，いや，歌っていたのかな。(・・・)それからとても印象深かったのはチーターのような野生動物を育てることが出来ることです。巨大なフィールドがあり，チーターのためのルールがあります。とても大きなフィールドだったかは分かりません。チーターを育てることが出来るのです。それから野生動物を見ることが出来ます。もし触りたければ触ることが出来ます。ライオンの子供に触りました。とにかくそれはある種自然は贈り物です。自然がとても美しいのです。

南アフリカは空気が新鮮で，ヨーロッパの富裕層が別荘を持つことが納得出来たと述べている。

(ドバイは)たくさんの砂嵐がありましたが，南アフリカのヨハネスブルグは毎日がとてもフレッシュで，それをなんと言うことが出来るでしょう。フレッシュな空気，おそらく夜，山で過ごしたよ

うな，富士山かもしれませんね。どんなにアルコールを飲んだとしても起きることが出来ます。自然の見えない力です。いつも感動します。職場に行く途中でたくさんの猿がいました。とても感動しました。ヨーロッパのビリオネアのような富裕層の人々が南アフリカに良い家を買う理由が今理解出来ました。冬に南アフリカに来てバケーションを過ごします。自然がとても良いことが私は今分かりましたね。ええ，それは心動かされるものです。

自然の素晴らしさという人間の本能に訴える心地良さが南アフリカにはあることが考察される。もしも南アフリカでの仕事に充足感を覚え，治安も良ければ，既に自然環境が素晴らしい南アフリカは，働くにおいてとても心地の良い場所になり得ることが示唆される。

(4)　結論

本事例では，アフリカで働くことにおける幸せは見出せなかったものの，韓国，アメリカ，ドバイ，南アフリカ，モロッコ，エジプト，日本での勤務経験を経てＥ氏が望む働くことにおける幸せは，1.本当に好きなことをすること，２．ストレスがあまりない仕事，である。先行研究の働くことにおける幸せの定義である職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントとは異なっている。

Ｅ氏が韓国やドバイで勤務した世界的な韓国系エレクトロニクスメーカーは，激しい企業内競争，怒鳴り散らす専横なリーダー，早朝から深夜に至る長時間勤務など心休まることはほとんどなく，人と人との繋がりの希薄さも見られた。

またアフリカで働くことにおける幸せが感じられなかった理由として，監査という一人で行う業務の特性や短期出張のため現地メンバーとの交流が限られていたことや，韓国人メンバーと現地メンバーの仕事に対する考え方が異なることも確認された。

韓国やアフリカ勤務，日本での居住において，いずれも人と人との質の高い繋がりの構築が難しい状況に遭遇していることも考察される。

韓国，アメリカ，ドバイ，エジプト，モロッコ，南アフリカ，日本各国で

の勤務や居住経験を持つE氏が働きたいと考えるのは，自由でオープンでリラックスした雰囲気のアメリカである。

仕事においても生活においてもストレスが多く，リラックスが出来ない環境，人と人の質の低い人間関係は，働くことにおける幸せ，人生の幸せを遠ざける要因となっていると考えられるものである。

5.6.6 事例 6　F 氏（国籍：韓国，勤務国・居住国：韓国，アメリカ，南アフリカ）

F 氏は韓国の大学卒業後，韓国で米系コンサルティングファーム，米系小売企業，韓国系大手小売企業勤務を経て，2012 年～2013 年に 13 カ月間，韓国エレクトロニクスメーカーA 社の南アフリカ子会社である広告会社で財務コントローラーとして勤務した。その後アメリカの化粧品メーカーで CFO を務め，現在は韓国で韓国系バイオスタートアップ CFO として働いている。

韓国，南アフリカ，アメリカ三ヵ国での実務経験を持つ F 氏の事例から，南アフリカで働くことにおける幸せは確認できなかったが，F 氏自身の勤務経験を通じた働くことにおける幸せは，1.仕事を通じた自分自身の成長，2.同僚が働いていてハッピーであること，3．事業資金が得られること，が明らかになった。

南アフリカで働いていて幸せを感じられなかったのは，現地メンバーからの助けが得られなかったことにあり，根底には韓国人と南アフリカ人メンバーの仕事に対する考え方の違いが見られた。働くことにおける幸せを実感することが出来ない発見として，周りからの助けの無さや非協力，すなわち質の低い人と人の繋がりが明らかになった。

表 5-17　F 氏勤務ヒストリー

	年齢: 40 代，男性，学士（韓国）
勤務国	韓国（12 年）
勤務企業	米系コンサルティングファーム，米系小売り，韓国系小売チェーン
従業員属性	韓国人大卒
勤務国	南アメリカ（13 カ月）2012～2013 年

勤務企業	韓国系エレクトロニクスメーカーA社（従業員世界中で約 115,000 人）の子会社の広告会社
従事業務	財務コントローラー
勤務国	アメリカ（3 年）
勤務企業	米系研究所化粧品メーカー
従事業務	CFO
勤務国	韓国（2 年）2021 年に韓国に帰国
勤務企業	韓国系バイオスタートアップ
従事業務	CFO
現在の居住国	韓国

筆者作成

表 5-18　F 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	働くことにおける幸せの源泉（アフリカ以外）
自分の成長	仕事を通じた自分自身の成長
同僚がハッピー	同僚がハッピーに働いていること
事業資金獲得	売り上げを得ること（スタートアップの場合）
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 仕事を通じた自分自身の成長

F 氏は,働くことにおける幸せは働く場所で成長することと語っている。

働く場所で私は成長したいです。私自身が成長することはとても価値があるという意味です。

働くことを通じ成長が出来ることに F 氏は大きな意義を見出している。

それは私にとってとても意義があることです。個人的に私は生活のためにも働いています。けれども，ええ，だから私はお金は重要と言いました。お金は大事です。しかし私が重要と考える他のことは，この仕事をしているために成長出来るということです。その経験のお蔭で，私は自分を成長させることが出来ました。積み重ねてここに CFO として来ました。私の目を広げ，知識を広げ，経験を広げることが出来たのです。これは私に，より価値があると感じさ

せるものです。時々リスペクトされていると感じます。それは働くことを通じて得ることが出来たと思うのです。このため働くことはとても重要と感じます。

(2) 同僚たちがハッピーに働いていること

また一緒に働くメンバーがハッピーに働いているのを目にすることが自分をハッピーにすることも述べている。

同僚たちがハッピーに働いているのを見ることが出来ることも，私にハッピーな実感を与え続けます。

(3) 資金を得ること

現在韓国系スタートアップの CFO を務める F 氏は，資金が枯渇すれば倒産してしまうため，スタートアップという文脈では，お金を得ることこそが皆にとってのハピネスとも述べている。

ワークプレイスハピネスは，会社によって異なるでしょう。お伝えしたように今，小さなスタートアップで働いています。このため売上，資金が必要という切迫感があります。もしお金が得られれば，売上げがあれば私たちはとてもハッピーになれます。私たちはいつもとても切迫，とても切迫していると感じます。そうですよね？資金が尽きたら会社は倒産するでしょう。お金を得られる，セールスがあることが良いことなのです。

極端に言えば，どんなに自分が成長出来，周りのメンバーが幸せに働いている会社でも倒産すれば全て終わりとなる。逆にどんなに資金が潤沢で財務的に好調な会社でも，自分自身の成長が感じられず，周りのメンバーが幸せでなければ，働いていて幸せとは感じないとも言える。

(4) 人生の幸せ

人生のハピネスは家族と一緒にということ。そうですよね？私が

妻にとても近いことを意味し，それが良いです。それがベストで最高の人生のハピネスです。

F 氏は妻と子供がハッピーであれば,F 氏もとてもハッピーと語っており，Oishi et al. (2020)の，１．ハッピーな人生，２．意義のある人生，3．心理的に豊かな人生の中で，ハッピーな幸せな人生と言える。また働くことが自らを成長させるものと意義を見出しているという観点からは,意義のある人生とも言え,望む人生には二つの要素があると言えるものである。

(5) 考察

働くことにおける幸せとして F 氏は，1.仕事を通じた自分自身の成長，2．同僚が働いていてハッピーであること，3．事業資金が得られること，を挙げたが，南アフリカでは幸せを全く感じなかったことに明確な理由が見られた。

南アフリカでは, 2012 年から 2013 年に 13 カ月間韓国系エレクトロニクスメーカーA 社の子会社に当たる広告会社で，財務コントローラーとして勤務している。メンバー構成は，50 代の韓国人 3 名と 20 名の平均年齢 30 才の南アフリカ人で，韓国エレクトロニクスメーカーA 社の製品を南アフリカでマーケティングする会社であった。本社 A 社から配分された予算は潤沢で，南アフリカでのマーケティングに投入していた。南アフリカで売上を得るというビジネスモデルではないため，アフリカ市場の予測と現実の乖離という面での財務的困難に見舞われることは全くなかったと語っている。

その会社は韓国エレクトロニクス企業が唯一の顧客で兄弟会社のようなものでした。A 社（韓国系エレクトロニクス）は非常に巨大な企業で，マーケティングに予算を割り当てていました。そのマーケティング予算から資金を得ます。A 社は世界でも有数の会社で，常に会社を宣伝しようとしています。どんな国でもいつも多くの固定額を使い自分たちの企業を宣伝します。このため A 社と南アフリカのような子会社はどの国にもありました。スペイン，キューバ

にもです。A 社と共に市場に入り，時間の経過と共に何らかの収益がもたらされます。そのため私たちの現実というのは，ほぼ予測通りでした。

潤沢な予算があり財務的に問題のない会社であったが，現地メンバーの働くことに対する向き合い方が F 氏ら韓国人とは異なるという難しさに直面していたことが語られている。

実際良い会社ですので（会社の困難は）ありません。南アフリカで働いていて多くの難しさがあったのは，南アフリカ人の性格，働き方，働く伝統，そのような働く習慣にもあります。お伝えしたように彼らは常にリラックスしているようでした。けれども私たちは韓国からビジネスをかなり急いで進めるよう指示を受けていました。このため私が何かを急いでやろうとすると，他の人，南アフリカ人，何社かのベンダー，何社かの南アフリカベンダーからの助けも必要なのですが，彼らはいつも時間がかかります。彼らは遅くまで働きたがらなかったのです。週末も働くようなことはしたくなかったのです。私が言っていることをあなたが理解されるか分かりませんが。

南アフリカ人，韓国人，アメリカ人の特徴について，南アフリカ人は家族志向，韓国人は仕事志向，アメリカ人はその中間と F 氏は語る。

南アフリカの人々は家族志向と感じました。彼らはフレンドリーでいつもリラックスしていて忙しいと感じることはないように思いました。ある種アイドルであることを楽しんでいました。けれども韓国はおそらくご存知と信じますが，私たちはいつも急いでいます。人々もです。どの場所でも皆が急いでいることを私たちは目にすることが出来ます。そのため人々や従業員はハードに働くよう求められます。そして，うーん，ある人々は家族や家よりも仕事を優先にすべきと考えるかもしれません。これが韓国の雰囲気です。ア

メリカはその間に位置します。(アメリカの企業は)ほとんどの人々はアメリカ人でした。とてもフレンドリーでとてもナイスで，仕事にパッションを示してハードに働いていました。けれどもこれはケースバイケースです。このためアメリカの雰囲気は，韓国と南アフリカの中間にあると述べることが出来ます。

F 氏は各国メンバーの特徴について，社会でも仕事でも速いスピードの中にいて仕事優先が求められる韓国人，とてもフレンドリーでナイスで時々仕事にパッションも見せハードに働くアメリカ人，フレンドリーでいつもリラックスしている南アフリカ人と評している。

南アフリカの職場の雰囲気はカジュアルで，時々現地メンバーがドレスで出社してきたことに驚かされたそうである。

広告会社なので雰囲気はとてもカジュアルでした。仕事に行くと時々，何と言うか，彼らはドレスを着ていて驚きました。おぉ，会社は働くための所でパーティーではないのにと。けれども彼らは気にしません。はい，それはユニークなことかもしれませんが，そういうことは多かったです。

南アフリカ，韓国，アメリカで一緒に働いたチームメンバーや部下らは皆謙虚であったとも語った。しかし謙虚であっても，いくら説得を試みても家族を理由に仕事を手伝わない南アフリカ人メンバーの対応に F 氏は何度も困惑を覚えている。

特に南アフリカで，韓国の本社から多くのことを要求されましたが，進めるには南アフリカ人からの助けがもっと必要でした。けれども彼らは家族に価値観を置いているとお伝えしたように，例えば，韓国の会社つまり韓国本社から監査を受けており，監査でおそらく 6 ， 7 人が南アフリカに来ました。でも私のマネージャーは南アフリカ人でした。彼は白人でした。残って通常よりもハードに働くよう伝えました。もちろん多くのゲストが来ていました。しかし彼

は，明日弟が来るから移動しなくてはいけない，早く帰らなくてはいけないと言ったのです。私には理解出来ませんでした。緊急事態と彼に伝えました。辞めさせることが出来たかもしれません，しかし彼は気にしませんでした。これはほんの一例です。このようなことがいつも起こるのです。

F 氏は会社には仕事に来ているという考えで，忙しければ時間に関係なく働くが，南アフリカ人メンバーの終業時間が来れば一切協力しないという対応は徹底していることが考察される。いくら頼んでも仕事のサポートが周りから得られず，F 氏は疲労困憊に陥ったと語っている。

南アフリカでは疲労困憊であったと言うことが出来ます。韓国の本社から多くの要求があったからです。南アフリカ人から助けを得ることにとても苦労していました。あの時私は孤立しているように感じました。本社はいつも多くのことを要求してきました。けれども本社の要求に応えるために使えるリソースが全くありませんでした。私はとても・・・，ええ，ええ。

南アフリカ人メンバーの非協力的態度に加え，韓国人上司にも問題があった。F 氏は，リーダーのタイプは国によって異なり，韓国人リーダーはトップダウンで非常に命令調と述べている。

私は国によって違うと思います。基本的に私の考えでは韓国以外の国は，非常によく聞く，つまり多く聞きます。けれども韓国人ボスの特徴は，ただ命令するだけのようなものです。それほど真剣に命令するのではないのですが，何か言うことを楽しんでいて，他の部下たちはただ聞いているのです。

筆者「本当ですか？南アフリカの韓国人ボスも同じようなタイプのボスでしたか？」

はい，彼は頑固でした。彼はとても・・・しつこいです，ええ。

南アフリカのオフィスで，頑固で執拗な韓国人上司と助けがどうしても必要な時に協力が得られない南アフリカ人メンバーの間で，F 氏はどれだけ苦しい状況にあったことだろう。

F 氏にこれまで謙虚で静かなリーダーを見たことがあるか質問してみると，「それは私のことを言っているのですか？」と答えた。F 氏は自分は完璧ではなく，常に他者に耳を傾けようと努めていると述べた。

いつも My people を聴こうとします。私は完璧ではないからです。またもっと経験を積もうとしています。それで多くの会社に行きました。それがとても新しく，奇妙な環境を与えます。私は学んでいるのです。

このような謙虚で穏やかな性格の F 氏が，頑固な上司と非協力的な南アフリカ人メンバー，厳しい要求をしてくる本社の間で板挟みとなり，孤立無援で進めていくしかなかった厳しい状況に陥っていたことが考察される。

いくら理解を求めても協力が得られなかったことから南アフリカで自分は外国人であることを痛感したとも指摘している。

（南アフリカの）関係性はとても素晴らしく，とても良かったです。しかしそれとは関係なく，彼らの性格は仕事に価値を置いていませんでした。けれども私はそこにいました，彼らにとって私は外国人ということを理解しなければいけません。そうですよね？

F 氏は仕事においてもっとも価値を置くのは人間関係と語った。

お金は重要です。けれども最も重要なのは働く環境，つまり人々の関係です。

韓国人メンバーと南アフリカ人メンバーの仕事の関係性は良かったと強

調している。

韓国の人々と現地アフリカの人々の間の仕事の関係は良かったです。彼らはとても親切でとてもナイスです。

人の関係性は良く，南アフリカ人メンバーも親切であったと言うが，仕事に対する価値観の違いから重要な局面で協力が得られなかったというのは，双方が互いに歩み寄ることもなかったとも言え，本質的には人と人の繋がりは，質の低いものであったと言えないだろうか。

F 氏は，もっとも幸せであった職場はアフリカ以外と答えている。

ええ，アフリカ以外。アフリカ以外です。南アフリカの人々はとても親近感があり，とてもフレンドリーで，とてもナイスと私は言いました。しかし私は働きに行っており，生活のほとんどの時間を働くことに費やしました。けれどもいくつか助けを得ることが出来ませんでした。このため厳しい状況に直面しました。

忙しく緊急の依頼に対し，家族が優先と頑として応じない南アフリカ人メンバーの姿勢と，仕事優先が当然という前提の韓国企業で働いてきた F 氏の間には隔たりが考察される。会社の緊急事態レベルの忙しさでどうしても助けが必要との再三の頼みに対し，弟が来るから断るという南アフリカ人の対応が示しているのは，会社に対して必要以上には関わりたくないという非関与的姿勢の表明とも取れないだろうか。会社に対するリスペクトや愛情は一切感じられず，重要時の非協力的対応は，南アフリカ人自身がこの会社で働いていて幸せを感じていないことの証左とも考えられる。

これまで仕事をしていてハッピーだったのはアフリカ以外と答えた F 氏にとって，具体的に働いていてもっとも幸せだったことを尋ねると，もっともハッピーだったことについては，分からないと F 氏は答えている。

うーん，分かりません。私はとても退屈な人間だと思うので･･･。

働いていてもっとも幸せであると感じたことがないとすれば，働くこと自体に幸せを求めるという考え方ではないとも考えられる。あるいはこれまで働いていて記憶や心に残るほどの幸せを実感する機会がなかったのかもしれない。

仕事以外でのアフリカの魅力について質問すると，あまりにも忙しく楽しむ時間は少なかったが，車越しに動物を見た動物園での経験を挙げた。

南アフリカに来たのは仕事のためだったので，そこでの生活を楽しむ時間が取れなかったのが残念です。あまりにも忙しかったのですが，とても大きな都市ヨハネスブルグを回りました。マンデラ・スクエアに行きました。いくつかの小さな動物園に行きました。そこに自分の車で入ることができます。側にライオンやトラがいて，車の隣に動物を見ることができます。窓を開ければ餌を与えることができます。それはとてもナイスな経験でした。

南アフリカの治安の悪さは他事例でも指摘されているが，F 氏にとっては，南アフリカよりもアメリカの方が危険を感じると語っている。

南アフリカは治安が良かったです。南アフリカに行く前はとても危険と多くの人々から聞き新聞記事でも読みました。けれども現実はそれほど深刻ではなかったです。国の中にとても危険な場所がありましたが，　私たちは外国人として非常に限られた場所に行っていました。2010 年に南アフリカでサッカーワールドカップが開催されました。多くの警官が雇われました。警官は一晩中，人々からお金集めを行っていました。そうですよね？どこに行っても警官に会い，彼らは側にやって来てあなたの車を見回して，「酒を飲んだか？」あるいは，「麻薬を持っているか？」ということをいつも言いました。けれども私は「いいえ，飲んでいません。遅くまで仕事をしていて，ちょうど家に帰るところです」と答えました。すると彼らは路上で私のネクタイを盗んだので，OK これお金です，どうぞ去ってくださいというやり取りです。それでたくさんの警察官が

見えるので，それほど危険を感じることはありませんでした。けれども私が聞いたのは，ただ申告するだけで銃が持てることで，銃を持って来れたり，銃が買えることです。けれども良いことは，彼らがお金を盗もうとしたり，お金を強奪しようとしてもそれは彼らがお金がとても必要だからです。しかしアメリカでは，精神的に病んで狂った人々が引き金を引きます。そうですよね。有無を言わせずにです。けれども南アフリカは人々の目的は金を得ることです。だから強盗にお金を渡せば，あなたは大丈夫でしょう。あなたは安全でしょう。お金だけが彼らは欲しいのです。

南アフリカもアメリカも治安が悪いが，治安の悪さの質や背景が異なることが語られている。

F 氏にまたアフリカで働きたいかと質問すると，喜んで働くと答えた。

もしも機会が与えられるのであれば OK です。そこで喜んで働きます。

南アフリカではとても忙しく，仕事で助けがもっとも必要な時に現地メンバーの協力が得られず，働くことにおける幸せを感じることもなかったが，機会が与えられるのであれば喜んでまた行くという F 氏の仕事に対する真摯さや大変な環境に対しもオープンで前向きな性格が考察されるものである。

F 氏は，仕事以外の活動や外部との社会的な繋がりは，現在の韓国にいる方が他の国よりも多いと語った。

ビリヤードやゴルフをします。友達とゴルフをしたりお酒を飲みます。ここ韓国には友達がたくさんいます。けれども海外で働く時は，とても親しく感じられる人々はかなり少なかったです。

他の国々ではあまりにも忙しく，親しく感じられる人も限られていたが，

現在韓国で友人や家族の中でとても豊かな時間が過ごしていることが示唆される。家族との関係性は国によって異なるのではなく時間によって変化するとF氏は指摘している。

これは国の問題ではないと言えます。時間とともに私の性格が変わったことを意味しますね。昔は家族に仕事人生について話したくありませんでした。そのため自分の仕事や業務について一切言いませんでした。けれども最近，ここ韓国で働いている時，自分の仕事について妻と話し始めました。

妻と週に2，3回，仕事について話すようになったF氏は，以前は全く仕事について家族と話すことはなかったが，時間と共に考え方が変化したことを実感している。そして今の家族との暮らし，距離の近さを人生の幸せとしても実感している。

人生のハピネスは家族と一緒にということ，そうですよね？私が妻にとても近いことを意味しそれが良いです。それがベストで最高の人生のハピネスです。

現在韓国で仕事をする中で，F氏は友人や家族との豊かな時間も育めており，特に妻や家族との関係性が非常に良く，今，人生が最高に幸せと語った。そこには人と人との質の高い繋がり源泉にあることが考察される。

(6)結論

本事例では，働くことにおける幸せの源泉として，1．仕事を通じた自分自身の成長，2．同僚が働いていてハッピーであること，3．事業資金が得られること，が明らかになった。

南アフリカで働いていた時幸せを感じなかったのは，現地メンバーからの助けが全く得られなかったことがあり，根本には韓国人と南アフリカ人の仕事に対する考え方の違いが見られた。

現在家族と暮らし仕事をしている韓国では，友人や家族との豊かで温かい

時間の中でF氏は暮らしており,特に家族との充実した関係性の中で今が最高に人生で幸せと実感している。働くことにおいても人生においても，質の高い人と人との繋がりが非常に重要であると言える。先行研究の働くことにおける幸せの定義である職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントとは異なっている。

また本事例では，人と人の質の低い繋がりが，働くことにおいて幸せを感じさせない源泉となっていたことも見られた。人と人の繋がりの質が如何に生きていく上で，また働く上で重要かが示されたと言えるだろう。

5.6.7 事例 7　G 氏（国籍：中国，勤務国・居住国：中国，リベリア，イギリス，タイ，日本）

中国国籍の G 氏は中国で大学生の時リベリアの銀行で 3 カ月間インターンとして働いた。その後イギリスの大学院に入学し，リサーチアシスタントとして勤務している。タイの孤児院で 2 カ月ボランティアをし，現在日本の大学院で博士後期課程に在籍している。中国，イギリス，タイ，リベリア，日本で暮らした G 氏の本事例で明らかになった働くことにおける幸せの源泉は，１．非常に価値があり達成の喜びがある仕事，２．リベリア人の陽気でフレンドリーな気質，３．リベリアのゆったりとした時間の流れ，４．相互尊重，調和である。

リベリアでの実感の源泉は,陽気でフレンドリーなリベリア人の気質と豊かな時間の流れで,非常に価値があり達成の喜びがある仕事はタイで経験しており,これから社会で本格的に働く上で働くことにおける幸せの源泉として G 氏が重視するものである。また相互尊重や調和は，尊重や調和がない職場をイギリスで経験したことから，挙げられており，議論する。

表 5-19　G 氏勤務ヒストリー

	年齢：20 代，女性，学士（中国），修士（イギリス）
勤務国	リベリア（3 カ月）
勤務企業	銀行
従事業務	インターン。支店人数 20 名，チームはマネージャーと 2 名
業務内容	口座開設やカスタマーリレーション業務
従業員属性	リベリア人カレッジ卒または高卒，平均年齢約 35 才
勤務国	イギリス（1.5 年）
勤務企業	大学院
業務内容	リサーチアシスタントとして教員 3 名を支援
勤務国	タイ（2 カ月）
勤務企業	孤児院
業務内容	ボランティア
現在の居住国	日本（博士後期課程在籍）

筆者作成

表 5-20　G 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	働くことにおける幸せの源泉
価値ある仕事	非常に価値があり達成の喜びがある仕事
気質	陽気でフレンドリーなリベリア人の気質
社会のスピード	リベリアのゆったりとした時間の流れ
人間関係	相互尊重，調和
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 非常に価値があり達成の喜びがある仕事

G 氏がこれまでもっとも幸せを感じたのはタイの小さな村の孤児院で 2 カ月間ボランティアをした時である。屋根を修繕し，木を植え，子供たちに英語や中国語の歌を教え，別れ際には G 氏が見えなくなるまで見送ってくれた光景は忘れられないと語っている。その後孤児院運営資金を集めて寄付し，数年後に再訪すると，より自立的な運営が行われており，以前修繕した屋根も成長した木も目にし，自分の活動が役に立ち，他者のために何かを本当に行うことが出来た，本当に助けることが出来たと大きな達成の喜びを覚えたと言う。G 氏にとっての働くことにおける幸せは，非常に価値のある仕事，達成の喜びがある仕事をすることである。根底には仕事を通じて助けが必要

な人々の役に本当に立ちたいという強い思いが見られた。

(2) 陽気でフレンドリーなリベリア人

リベリアはアフリカの中でもより経済状況が厳しく，日本や中国よりもインフラは脆弱で，人々は生きるのに必死であったと G 氏は語っている。

> *リベリアはケニアやモロッコのようなアフリカの国ではないです。実際リベリアでは多くの人々が貧困の中で暮らしているのを目にします。社会的観点では，多くの軍隊がいて，イギリス，中国，日本に比べ安全でないことは明らかです。警察サポートも多いです。中国，イギリス，日本はインフラが整っていますが，リベリアでは多くの人々が生きるのに必死です。これが私の知っていることです。私が働いていた銀行の職場でアフリカ人顧客にも対応していましたが，率直に言うとすれば，中国人顧客ほど裕福ではなかったと言えます。*

大学在学中 G 氏は，リベリアの銀行で 3 カ月間インターンとして働いている。首都モンロビアでは多くの建設プロジェクトが進行中で，たくさんの中国人が働いていており，中国から来た人々の口座開設やリベリアの新規中国企業への営業訪問，クレジットカード促進等のカスタマーリレーション業務に従事していた。勤務していたモンロビア支店では，リベリア人 20 名が働いており平均年齢 35 才位で，外国人は G 氏のみであった。G 氏は基本的にリベリア人マネージャーと二人のチームで仕事をしていた。同僚は G 氏をとても歓迎し助けてくれたと語っている。

> *（リベリアの）彼らとコミュニケーションする前は，率直にお話しすると，もしかするとそんなに（性格が）明るくないかもしれない，とてもストレートに言えば，時には厳しい言葉も受けるかもしれないと一種先入観を持っていました。けれども実際はとても歓迎されました。とても助けてくれました。私の給料はそこで生活するのに十分ではなく宿泊費も補助してくれました。ええ，そこで働く*

人々の追加の配慮が本当に素晴らしく，助かりました。

リベリアの人々のフレンドリーさや陽気さをG氏は語っている。

アフリカ，リベリアの人々はより仲良くなりやすいと思います。彼らはとても楽しくて，仕事から離れると歌えます。踊れます。多くの人々がバンドと踊ったり歌っています。けれども中国，特に日本では人々はなぜかとても退屈しており，仕事以外はとても退屈な人々です。面倒を見ている家族はいるのですが，彼ら自身の才能は持っていません。彼ら自身の趣味を持っていません。何もすることを持っていないのです。休日や週末の時間を全部ただ眠りたいのは，平日の仕事から回復するためです。それはとても悲しいです。十分なエネルギーと仕事から回復する時間がないと思うのです。

リベリアの人々の仕事が終われば歌ったり踊ったり，楽しそうに生きている姿とは対照的に，日本の人々は疲労しエネルギーが消失してしまったようにG氏は感じていることが考察される。

(3)リベリアのゆったりとした時間の流れ

リベリアの経済状況は厳しいものの日本や中国，イギリスよりもリラックス出来る時間が多かったことをG氏は指摘している。

金融インフラからはGDP総量は他の三カ国に比べて小さいでしょう。けれども生活や仕事環境は，リベリアのモンロビアでは海岸沿いに仕事に向かい，自分の時間をより多く持つことが出来ます。通常，勤務時間は午前10時から午後5時までなので，仕事の後は同僚と気楽に過ごせます。でもイギリス，日本，中国は必ずしもそうではありません。特に日本と中国の人々は1日10時間以上働くことに慣れていると思います。どちらが悪いか良いかは分かりませんが，私は自分の時間を持ちたいです。少しのんびりしたり，趣味を伸ばしたり，ピアノを弾いたり，レストランに行ったり，映画を

見たり，友達と展覧会に行けるということです。でも中国や日本に住むとそういう時間はあまり取れないかもしれません。けれどもリベリアでは仕事の他に多くの時間がありました。

夕方仕事が終わればリラックスして同僚らと心地良い時間を過ごし，自分の時間を十分に持ちたいという思いは，現在日本で暮らすG氏の周りの人々の長時間勤務で疲弊した姿を目にしていることから来ていることが示唆される。ゆったりとした時間の中ではなく，速い時間の流れとプレッシャーの中で生きる日本人の姿に，この生き方が本当に幸せなのだろうかという疑問を覚えていることが考察される。

(4)相互尊重，調和

G氏にとってのワークプレイスハピネスは，職場における相互尊重，調和，仕事の達成感と語っている。

私は仕事と生活を切り離して考えます。このため私にとってワークプレイスハピネスとは人々が互いを尊重し，私が出来る，達成出来るとても妥当な仕事や物事があることです。同僚とタスクを終える度，あるいは一人で終える度に達成感を得るでしょう。これは給料とは別のものです。もちろん自分の生活を支えるお金，あるいは将来自分の家族を養うためにもお金は必要です。でもお金以外に達成の感覚が重要だと思います。中国には面白い話があります。私たちは皆，親や友人から，職場で友達を作るのは本当に難しいと言われます。そうですよね？あなたは職場の同僚には本当の気持ちは話すことが出来ない。だから職場で友達を作るべきではないし，友達を作ることも出来ない。職場の人たちは利益を追求し最終的には何らかの形であなたを裏切り，自分の利益を追求するからだと。でも私はそうあって欲しくありません。皆が調和して働いて欲しいと思います。たとえリーダーがいても，チーム内にコーディネーターがいても，私が本当に求めていたのは，経験，能力，確固たる信念を持った人々，そうですね，そういうリーダーで，官僚的であっては

欲しくないのです。それがワークプレイスハピネスです。

(5)人生の幸せ

G氏の人生のハピネスは,世界に変化をもたらし少しでも良い方向に向けることである。

> *人生のハピネスは，コロナから３，４年，私たちは今とても混沌とした世界に生きているため,本当にこの世界に変化をもたらしたいと思っています。例えば貧しい場所で海外で学びたい子供たちのために何かしたり，基盤を作りたいです。最終的にはどの子供も助けることは出来ないとしても少なくとも試みます。この世界に少しでも違いを,と自分が楽しみ,自分自身が満足することが出来ます。だから，ええ，私が考えたのはそういうことです。*

困っている他者に手を差し伸べ,少しでも今の世界を良い方向に変えることに意義を感じており，Oishi et al. (2020)の分類の中の，意義のある人生を望んでいると言えるものである。

(6)考察

G氏はリベリアでの勤務を経験した時,リベリア人の陽気でフレンドリーな気質やリベリアのゆったりとした時間の流れに触れ,幸せを実感している。またタイの孤児院でボランティアを行った時に,自分の活動が本当に他者の助けになったと実感したことから,働くことにおける幸せの一つとして,価値のある仕事,すなわち非常に価値があり達成の喜びがある仕事を挙げている。相互尊重，調和ある人間関係も挙げた背景には母国中国やイギリス，日本で反対の状況を経験したことも関係しており,何が働くことにおける幸せや人生の幸せを毀損する可能性があるのかについても考察する。

a. プレッシャーがある日本や中国

G氏は，中国，イギリス，日本，リベリア，タイなどで暮らしたことで，特に日本や中国の社会におけるプレッシャーを感じていることを述べてい

る。

日本や中国，イギリスにはエリートがたくさんいると思います。人々は普通十分に教育を受け，お金を稼ぎ，社会ヒエラルキーのより高いポジションを求めます。一生の目標はあるのでしょうか？リベリアはおそらくより発展していないため，多くの目標達成は難しいかもしれず，固執する代わりに彼らの目標はハッピーに生きることです。でもそれはシンプルでよりハッピーです。私はそう思います。本当にそう思います。毎日プレッシャーのような，多くのプレッシャーが（日本の）環境と雰囲気の両方からあると本当に感じます。私自身，他の人達がハードに働いているのを見ると，なぜ他の人のようにハードに働かないのか？と自分に問いかけるタイプです。でもリベリアでは人々はとても陽気でハッピーです。それで自分もその環境や雰囲気に合わせ，少しのんびりするべきと思うのです。それはまるで全ての人生は異なる選択で，成功はある意味主観的なものです。人々やあなた自身がどう定義するかによるのです。

日本や中国は軌道に乗っており，軌道から外れると負の影響が出てくるため，スピードを落とせないのではないかと G 氏は語った。

日本や中国はすでに軌道（track）に乗っていると思います。このため一度ペースを落とせば軌道から外れるでしょう。マイナスの影響として最初に起きることは経済悪化かもしれません。同僚間での職場いじめもあるでしょう。他の人はハードに働いているのに私はハードに働かないからです。同僚であっても差別も受けるでしょう。いじめもあるでしょう。日本ではいくつかの会社では終業時間後も働くよう求められ，一部のコンサルティングファームのように残業代は支払われません。実際そうです。自発的でも強制的でもないのに人々は依然働くのです。

自発的でも強制的でもなく働く人々の姿に G 氏は疑問を覚え，それが正

しいことなのか判断も難しく，自らの価値が会社や社会に搾取される不安を覚えている。

ある種私の個人的価値のほとんどが，会社や社会に取られてしまいます。でもそれが必要なのか，あるいはそうするようただ他の人を真似て自分自身を職場や社会全体により慣れさせ適用させるべきなのか。でもそれが必要なのかどうかが分かりません。

G 氏は博士課程修了後は，本格的に社会で働くことを考えているものの，高いプレッシャーの中で働き疲弊している人々の姿を目にして，戸惑いや不安を覚えていることが考察される。

Ekman(2013)は，社会の中での極度のプレッシャーや，大切なものから距離を置くという社会的構造が，自分自身の能力の過信，あるいは無力感に繋がっていると，現代社会が抱える矛盾を指摘しており次のように述べている。

We are expected to master very different fields with a high degree of independence and expertise. However, at the same time some of life's most poignant sources of humility, such as child rearing, sickness, or old age, are largely outsourced to social institutions. This combined experience of extreme pressure and protection against confrontations with genuine existential limitations creates an environment which polarizes the Self into states of grandiosity and anxious powerlessness.

Ekman2013: 1176-1176

私たちは非常に異なる分野を高い独立性と専門性を持って習得することが期待されているが，同時に育児，病気，老いといった人生の深く心に訴えかける謙虚さの源となる経験は社会制度に大きく外部委託している。この極度のプレッシャーと真の存在論的限界との対峙からの保護という両方の経験が合わさり，自己が誇大性と不安な無力感に二極化する環境を生んでいる。

筆者訳

Ekman(2013)が議論する現代社会の矛盾や不安をG氏は覚えていることが考えられる。リベリアは経済状況は厳しいがG氏が中国や日本で感じるような社会的プレッシャーはなく，人々はゆったりとした時間の中で陽気に楽しそうに暮らしており，日本や中国，イギリスよりも人々は幸せなのではないかとG氏は述べている。

ただ言いたいのは，人々は本当に貧困の中で暮らしているのか，貧困がアンハピネス（不幸）に通じるのかと言うことです。でもそれらはなぜか相関しないと思います。人々が貧困の中で暮らしていることは必ずしも彼らがハッピーではないことを意味しません。たぶん時には私たちよりもハッピーかもしれないのです。

b. ハラスメントの横行と黙認のイギリスの職場

G氏は日本の大学院博士後期課程入学前に，イギリスの大学院修士課程に在籍してリサーチアシスタントとしても働いていた。ノーベル賞受賞者も輩出しているイギリスの名門校で修士課程修了後は博士後期課程に進みたいと考えていたそうである。しかしリサーチアシスタントとして働いていた職場での経験が，イギリスを去る決断をさせている。G氏はその職場を一言で述べるとcruel（冷酷）と評している。

イギリス（の職場）はcruel（冷酷）と私は述べるでしょう。ある種洗練されておりフォーマルで，フォーマルな社会的ヒエラルキーです。私にはフォーマルなリーダーがいて，教員や教授のために働きます。彼らは私をアシスタントとして扱いそれが私です。けれどもリベリアでは，部署のリーダーとのみ働き彼が私のリーダーでした。彼は毎回私をとても平等に扱いました。何かを依頼する時，命令あるいは他のやり方ではありませんでした。でもイギリスは全く異なります。毎回決められた業務のみ行います。創造性あるいはイノベーションを持つことは出来ません。自分のやり方で何かを行うことも出来ません。第一として全てに厳密なルーチーンがあるからです。それがとても違います。

厳密なルーチーンが求められたイギリスの職場では，ヒエラルキーの一番下のアシスタントとして扱われたが，リベリアではリーダーが常に公平にG氏に接し，何かを依頼する時も命令的ではなかったと指摘している。

イギリスの職場には，さまざまな国籍のメンバーがいたと言う。

> *私の学校で周りの講師やスタッフの国籍はとても多様でした。ほとんどがヨーロッパ人で，イギリス人，ギリシャ人，ドイツ人，イラン人，中国人や韓国人もいました。*

しかし国籍の多様性は仕事や職場の雰囲気の多様性に全く繋がっておらず，そこで働く人々は，ただ職場の雰囲気に同化していたと指摘している。

> *国籍の上に彼らは自分自身を合わせてイギリスの雰囲気に自分を適応させています。それはとてもストレートなので，彼らの性格がどのようであろうと，なぜかそこの雰囲気や環境に適応しています。*

イギリスでは組織の雰囲気や組織文化の見えない圧力が存在し，働くメンバー自身が圧力の中で同化していたことが考察される。G氏がリベリアやイギリスで問題に直面した時の周りのメンバーの反応や行動の違いが表れている。

> *イギリスで直面した問題は，同僚同士の繋がりがあまり強くないことのように感じます。人々は互いにかなり距離があり，自分の仕事を行うだけで，それはスーパーバイザーやリーダーから割り当てられた仕事です。実際私たちは自分自身の仕事をします。リベリアのモンロビアの支店では全員がチームとして働き，互いにコミュニケーションするでしょう。何か問題に遭遇すると互いにコミュニケーションすることが出来ます。けれどもイギリスは，もし何か問題があり自分で解決出来ない場合，あなたの弱点のように見なされます。議論に価値があると見なされず，どういう訳かイギリスの従業*

員は，自分で対処出来ないと何か言うと，全員があなたを見下すように思います。しかしその点でリベリアはより柔軟で，例え自分で対処出来ないことがあっても，実際に私のリーダーが介入してきて，あぁこれは私が手伝いますと言います。でもイギリスは完全に異なります。少なくとも私はそう感じます。

問題に直面した時G氏が助けを求めるとイギリスではメンバーから見下され，リベリアでは支援が得られたことから，イギリスでは人と人との繋がりが希薄であり，質の低い繋がりとも言え，リベリアは人と人との繋がりの質が高いことが考察される。

イギリスのメンバーの態度は何の責任も負いたくなく，言われた仕事を行うのみというスタンスがあることをG氏は指摘している。

ルーチーンだから？イギリスの働く雰囲気は全体的に一貫しています！人々は自分で責任を負いたくはなく，そのために言われたことを何でもやるだけなのです。

G氏が先に述べた通りイギリスの大学院の職場では，創造性もイノベーションも必要とされず，自分が提案することも出来ない全くのびやかさのない職場であることが考察される。当時のリーダーはアイルランド人で，非常に物言いがストレートで人種差別的扱いも受けたと述べている。

イギリスは人種差別が本当に顕著です。何度もリーダーから差別されました。差別と見なすかどうかよく分かりませんが，一度報告書を提出した時，おお，中国人の学生，修士レベルの中国人学生でさえ，たぶん 1 週間か 2 週間以内にこの報告書を書くことができる。なぜあなたたちを雇うべきなのでしょう？

象徴的なのは人種差別的な日常に対して周りのメンバーは反応することもなく，沈黙のまま仕事を継続していることである。

リーダーや周りのメンバーらのひどい振る舞いに G 氏は泣いてしまった

ことを語った。

イギリスでは 3 人のリーダーがおり，私は彼ら全員の仕事を担当していました。毎週ミーティングがあり，学校トップの男性リーダーが 1 名，他 2 名のリーダーとは半分位の関係でした。一人は彼の博士後期課程の学生で，卒業後私たちの学校で教えるポジションを得ていました。もう一人は夫が物理学部の教授で隣の学部の物理学部長でした。皆ある種リーダーと関係がある人たちです。彼（リーダー）は，他の考えがある時以外は毎回私を批判しました。他の 2 名のリーダーがさらに私を批判して全員が彼の意見に従います。一度私は泣いてしまいました。わざと泣くことは好きではありません。その時は自分を抑えることが出来ず泣いてしまいました。なぜか全員黙っていました。10 分後やっと泣き止むと，学校長であるリーダーが，「ああ泣き終えた。(ミーティングを)続けることが出来る？」と言いました。そしてミーティングの最後になぜ泣いたのかと私に尋ねました。あなたが私を傷つけた，あなたがどのように私を傷つけたのかを言わせたい？あなたは私の心の辛い感情をまた露わにさせたいの？と答えるのは本当に難しいことです。ええ，だからそれは本当に私にとって難しいです。最初はイギリスのその大学で PhD を修了したかったのですが不平等に扱われました。大学に差別もあると感じました。彼らのために働くことは出来ません。働けば自分がダメになるでしょう。私は鬱病になるでしょう。それで日本に自分の勉強と研究を続けるために来ました。

リーダーは部下が涙を流すほど追い詰め，周りは助けようともせずリーダーに追随している。ハラスメントの横行と黙認がイギリスの名門大学の職場で公然と起きていることが考察される。ハラスメントや差別を受けた当事者は，日本に希望を求めてイギリスを去るという行動を取っており，不幸を実感した場所からは完全に離れるという行動が考察される。

c．他者への関与を避ける日本人，中国人，イギリス人，

G 氏は他者への関与を避ける日本人，中国人，イギリス人，他者に関与することで手を差し伸べるリベリア人という違いも指摘している。

イギリス（社会）は実際（日本と）同じと感じます。（道端に）酔っ払いの人がたくさんいて，アルコール依存症か何かかもしれません。多くの人々が路上で横たわっています。特にロンドン，リーズ，マンチェスターのような大都市では毎日です。人々はただ通り過ぎ，一言も言わず当たり前のように彼らの横を通ります。多分慣れているのでしょう。でも日本や中国もあまり変わらないです。人々は他人のことを気にしないからです。それはかなり疑問ですが，それが真実です。けれどもアフリカ，例えばリベリアは，人々が何か問題を抱えていて，たとえ解決方法が分からない人でも，話せば少なくともあなたを助けようという態度は見せるでしょう。ええ，でも中国，イギリス，日本ではそうではないのです。

G 氏が語るイギリスの大学やイギリスの社会，日本の社会が，その国全体の傾向を表すものではないとしても直接遭遇した現実である。経済指標や腐敗指標などによって評価された国別幸福度ランキングのワールドハピネスレポート（2022）では，146 ヶ国中イギリスは 17 位，リベリアは 97 位で，イギリスは幸せな国に分類されている。しかし G 氏の話からはまるで逆とも言え，指標だけでは実感や現実が捉え切れないと言えるものである。

d. 利害優先の中国

人々が変貌してしまった中国について G 氏は見解を述べている。

昔（30 年位前の中国）の人々は，アフリカの人々のようだったと思います。 その頃は，富や社会的ヒエラルキーに大きな違いはありませんでした。全員労働者です。たぶん報酬は平等で，より多くのことをすれば，より多くの報酬を得ます。けれども今の中国は収入にばらつきがあるなど，ある種のねじれがありとてもシビアです。少数の人が良い収入を得ているようなものです。けれども未だ多く

の人が飢餓に苦しんでいたり，電気を使うことが出来なかったり，とても寒い冬にお湯を使うことすら出来ません。ええ，でもホスピタリティについては，たぶん日本人や中国人の私たちは見知らぬ人に会って親切にしたり，礼儀正しくするある種の礼儀正しさを持っていると思います。ただ最近は必ずしもそうではないと思います。たぶん人々が親切にするように私は親切さを見せるでしょう。しかしそこに利害のぶつかりがあれば，彼らは自分自身のみを気にかけ，誰も他者のことを気にしないでしょう。アフリカがそうかどうかは分かりませんが，アフリカはずっとましだろうと私は信じます。

自己優先的状況の背景には，中国に宗教がないことをG氏は指摘した。

私たち（中国人）は宗教を持っていません。このため私達にとって有益なことを他者の利益を損なうかどうかに関係なく気にせず行います。それは本当に悲しいです。

本事例で明らかになった働くことにおける幸せは，１．非常に価値があり達成の喜びがある仕事，２．リベリア人の陽気でフレンドリーな気質，３．リベリアの豊かな時間の流れ，４．相互尊重，調和，である。

これらに対し，働いていて，あるいは生きていて幸せを毀損する可能性がある各国の源泉として，1. プレッシャーがある日本や中国，２．ハラスメントの横行と黙認のイギリスの職場，３．他者への関与を避ける日本人，中国人，イギリス人，４．利害優先の中国，がG氏の実感から考察される。

イギリスの職場ではC氏がcruel（冷酷）と評す状況があり，人と人との間には距離があり，ハラスメントや人種差別があった。周りはリーダーに忖度し，他者への関心や共感に欠けており，働くことにおける幸せを毀損する構造的な質の悪さが見られた。根底には人間的な質の低さ，人と人との質の低い繋がりが考察される。短期間でこのような組織文化が醸成されたとは考えにくく，長年このような状況である可能性が高い。イギリスの三大名門に数えられる大学で，ノーベル賞受賞者も輩出するなど対外的には極めて高い名声と伝統を誇る大学の内部の醜悪な実態に直面したG氏は，最終的には

イギリスを去る決断をしている。その一方で根本原因である人々も組織も公然と継続していることに，氷山の一角ではあるがイギリス社会の病巣があるようにも考察される。山岸(1998a)は，仲間うちでかたまって協力しあっていくやり方で外部に対しては関係を閉ざすことは，これからの社会や経済的な効率の達成には足枷となり，「集団主義社会は安心を生み出すが信頼を破壊する（山岸 1998a, p.1)」と述べていたが，イギリスの G 氏が働いていた職場で見られたのは，確かに内部では固まっているのだが，内部者同士でも親密さや温かさ，安心が見られず利害関係でのみ繋がる無機質さのようなもので成立しているように考察される。あるいは，常にリーダーの言動に追随するフォロワーの態度からは，Ekman(2013)が論じるリーダーとフォロワー双方のミラーリングによる不健全なファンタジーにも通じるかもしれない。いずれにしても信頼や安心の理論とはメカニズムがさらに異なっているように思われるものである。

本事例では，働くことにおける幸せを毀損する要因も考察することで，期せずしてリベリアで働くことにおける幸せがより一層鮮やかに浮かび上がったとも言える。

経済的繁栄の中にあるイギリスや日本，中国で見られたのは，社会や組織からのプレッシャー，ハラスメントの横行と黙認，他者へ非関与，共感のなさ，利害の優先である。経済的繁栄の乏しいリベリアでは，他者への関心や共感が高く，陽気でフレンドリーな気質，ゆったりとした時間の流れがあり，人々は今という人生の時間を自分なり楽しんでいる様子が考察された。

かつて中国の人々はアフリカの人々のようであったが変貌したと G 氏は指摘しており，根底には拡大する格差も見られた。リベリアは長期的視点に立てば，今後経済的繁栄を遂げていくことが予想される。現在の社会心理的繁栄を保持しつつ経済的繁栄も遂行出来れば包括的な繁栄に繋がる可能性があり，現在の西側諸国の世界とは異なる未来に向かう潜在性がある。

G 氏は精神的にも肉体的にも疲弊している日本人の姿に，これから社会に出るにあたり漠然とした不安を覚えており，これはソーシャルファクトリー化した社会で，人間のやる気やポジティブさまでもが搾取されているという Hardt & Negri (2001)や Ekman(2013)らの議論にも通底していると考えられる。

本事例で明らかになった働くことにおける幸せは，1 非常に価値があり達

成の喜びがある仕事，２．リベリア人の陽気でフレンドリーな気質，３．リベリアの豊かな時間の流れ，４．相互尊重，調和である。既存の働くことにおける幸せの定義である職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントとは合致していない。搾取が前提となっている中での定義ではないかとさえ疑問を覚えるものである。働くことにおける幸せについて，本質から考える時に来ていると言えないだろうか。

(7) 結論

本事例で明らかになった働くことにおける幸せは，1 非常に価値があり達成の喜びがある仕事，２．リベリア人の陽気でフレンドリーな気質，３．リベリアの豊かな時間の流れ，４．相互尊重，調和，である。いずれも人と人との質の高い繋がりが根底にあり，先行研究の働くことにおける幸せの定義である職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントとは異なるものである。

5.6.8 事例 8　H 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，アフリカ A 国）

H 氏は日本の大学を卒業し，ヨーロッパの大学院に進学した。大学院の時，アジアやアフリカの複数国でインターンシップを経験し，卒業後コンサルティングファーム日本支社で 2 年間勤務している。その後同アフリカ A 国（以下 A 国）支社に異動し現在 1 年目である。

日本のオフィスでは約 300 名が勤務し 7 ～ 8 割が日本人で，A 国は約 50 ～60 名が勤務し，半分が A 国出身者で残り半分は 15 ヶ国の国籍メンバーから成る。

本事例では，働くことにおける幸せの源泉に，１．フラットでのびのびした人間関係（A 国），２．心理的安全を感じさせる上司（A 国・日本），３．仕事以外での人の繋がりの充実（主に A 国）や上司や同僚との食事などの楽しい時間（日本・A 国），４．上司や顧客に自分の仕事を褒められた時（日本・A 国），５．一人一人がリスペクトされていること，が明らかになった。

表 5-21　H 氏勤務ヒストリー

	年齢：20 代，女性，学士（日本），修士（ヨーロッパ）
勤務国	日本（2 年）
勤務企業	コンサルティングファーム日本支社
勤務国	アフリカ A 国（1 年）
勤務企業	コンサルティングファーム A 国支社
現在の居住国	アフリカ A 国

筆者作成

表 5-22　H 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	働くことにおける幸せの源泉
人間関係	フラットでのびのびした人間関係（アフリカ A 国）
リーダー	心理的安全を感じさせる上司（アフリカ A 国・日本）
人と人との質の高いつながり	・仕事以外での人の繋がりの充実（アフリカ A 国） ・同僚や上司との楽しい食事の時間(日本・アフリカ A 国)
仕事の評価	上司や顧客に自分の仕事を褒められた時（日本）
リスペクト	一人一人がリスペクトされていること
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) フラットでのびのびした人間関係

H 氏は日本よりも A 国の方が人間関係がフラットと指摘している。

日本はオフィスに 300 人位いるので，しかも毎月新しい人が入って来る，出るっていう形でそこまで。あとリモートワークが完全リモートワークが大丈夫なので，そこまですごい仲がいいかと言われると，仕事止まりの関係っていうのが日本は多いかなと思うんですけど，A 国は週のうち 3 日，4 日位は必ずオフィスに来なきゃいけないっていうポリシーと，全員でオフィス合わせて 50，60 人の小さい組織なのでみんなが知り合いで，たぶん日本オフィスよりも，あと語学の，日本だとこう敬語使うというか，やっぱり距離を取るっていうのが，言葉の面からもあるかなと思うんですけど，こっちは英語で，結構パートナー陣に対してもフラットに話せるっていう

感じなので，人間関係で言うと，私はA国の方がよりフラットで，みんな仲が良くて，なんか悩みとかも相談しやすいような環境なんじゃないかなと思いますね。

300名が働く日本のオフィスは，日々退職者，新規入職者がおり人材の流動性が高い職場である。

人間関係の距離を作る要因の一つとしてH氏は言語を挙げている。日本語には敬語や謙遜語があり，話し方によって確かに上下関係が自然と規定され，まずは人と人の間に距離を作っているとも言える。他方A国では英語によるコミュニケーションのため上下関係が話す言葉で明確に規定されることはあまりないところにフラット感を覚えている。

日本とA国のオフィスをそれぞれ一言で表すと日本は堅実，A国はプロアクティブとH氏は評している。

（A国は）プロアクティブなんですよねいろいろと。なんかアクティビティをするとか，パートナーに話に行くとか，同僚と話すとか，何かすごい日本よりもアクティブな感じがして。私もがんばんなきゃなって思ってます。

A国では働くメンバーが上司にも同僚に対しても皆積極的である一方，日本では上司への話し方等，A国とは異なる気の遣い方が指摘されている。

日本オフィスだと，こう如何にパートナーだったりとか，上司のなんて言うんですかね，機嫌を壊さずというか，如何に日本的に，でも，かつ，ちゃんと自分も意見を持ってるよっていう意見をパートナーたちにちゃんと意見をするっていうバランスが，なんかすごく取るのが難しかったんですけど，A国はどっちかと言うと，その意見の正しさとか，筋の良さっていうよりも，もう如何に自分の意見を持ってどんどん発信していくかというところが大事で，こっちの方が分かり易いので，なんか価値とか，プレゼンスの出し方がっていう所が。まだ私はそのA国オフィスの基準と比べるとまだま

だ，プロアクティブに発言出来てる方ではないので，なんかこうA国オフィスの方がヘルシーな環境，日本オフィスの方があんまり，なんかこうグローバルで働く分には要らないっていうか。日本でちゃんと働くって意味での難しさみたいなのがすごいあるかなと思います。

日本では上司への話し方，意見の言い方への配慮が見られ，組織的に良いとされる「日本でちゃんと働く」ことの難しさをH氏は実感している。他方A国はそのような気遣いは必要なく，皆が自分の意見をのびのび自由に自然に言える環境であることが考察される。

A国と日本のそれぞれの勤務を経験し，より幸福感を感じたのはA国と語っている。

でも正直A国ですね。なんか人がいいっていうか，まずどっちもいいと思うんですけど，コミュニケーションの仕方がよりフラットだったりとか，まぁ分かり易いっていう意味でってのもありますし。後はなんか日本にいる時ってすごい，こう着てる服とか，なんかこうスッピンで歩かないとか，結構社会的にこうあるべきみたいなことがすごく強くて，なんかこういちいち今日何の服着て行こうとか，じゃ，なんか上司と飲みに行くなら，どの店に行こうとか，こうなんか仕事外で選択しなければいけない日が凄く多かった気がするんですけども，A国って結構服もすごいラフな感じでいて大丈夫ですし，何も考えないで行っても大丈夫ですし，まぁメイクもすごい簡単で大丈夫ですし，行くお店とかも，ま，大体ここだよねって限られて来るので，そういう何か無駄なって言っちゃあれなんですけど，自分の悩む時間っていうのが減って，その時間を結構フルに仕事だったり，他の大事な事に使えたりするのが，すごく楽ですね。

コミュニケーションも人間関係もA国ではフラットでのびのびしている一方で，日本は，服装，メイク，会食店の選択にまで気を遣う必要があり，見えない圧力や圧迫感の存在が示唆される。

(2)心理的安全を感じさせる上司（A 国・日本）

尊敬できる上司，尊敬できない上司について質問すると，上下関係を作るか作らないかが鍵となっていると H 氏は述べている。

> *今いろんなタイプの人がいるんですけど，尊敬出来るタイプの人は，すごくメンバーを信頼して，こう余計な，何て言うんですかね，壁って言うんですかね，余計な上下関係を作らない。だけどまぁ，しっかりと仕事する時は上司，部下として。まぁ上司部下というよりは，チームメイトとして見てくれる上司はすごい働きやすかったですし，こうなんか Safe Space みたいなのを，彼，彼女との間で感じられたので，こんなこと言っても受け入れてもらえないんじゃないか，みたいなこととかはあんまり感じずに働けた。でも一方でそうじゃない人もいて，例えば H さんのキャパシティが空いているから使えるよねとか，なんかこう人をモノみたいに扱うだったりとか，でも本人は全然悪気なく言っていると思うんですけど，「使えるよ」とか言ったりだとか，まぁ後はこう変に上司感を出す，なんか，私がやってる仕事に結構マイクロマネージメントしないと落ち着かないだったりとか，結構仕事やりにくいなと思った人は，そんな感じでしたね。*

部下にはチームメイトとして接し，心理的安全を覚える上司には，自分の考えや意見も言いやすく働きやすい一方，部下をまるでモノのように，自由に動かせるというような言動や細かいことに口出しをする上司は働きにくいことが示唆される。

A 国のオフィスは全メンバーと働きやすいと感じるが日本は半分位と指摘している。

> *A 国は基本全員そんな感じで，日本はホントに，今まで一緒に働いた人の中で，例えば 10 人いたとしたら，まぁ 5 割，半分位ですかね。まぁ，4 人，5 人位。*

A 国の上司や同僚は信頼して自由に仕事を任せる一方，日本の上司は半分ほどであったと言う。日本オフィスは 7 ～ 8 割が日本人であることから，働きやすくはない雰囲気を醸成していたのは，勤務していた日本人の性格や組織文化の同質的圧力の影響が示唆される。

(3)仕事以外での人との繋がりの充実

日本では朝から晩までの長時間勤務がほとんどで，仕事以外での人間関係は作りにくいが，A 国ではゆとりもあり人との繋がりは充実していると語っている。

> *日本の方が仕事が時間も長くて忙しかったっていうのもあって，もう平日は朝から夜まで働き，で休日は一人休んだり，家族と会ったり，友達と会ったり位な感じだったんですけど，A 国は結構余裕があるというか，日本と比べるとで，夜は A 国で同じ駐在してる人と会ったりだとか，飲んだりだとか，で休日もなんか一緒にこうサファリだったりとか，旅行に行くとか，イベントがあったりして。結構，実はなんかソーシャルコネクションで言うと，A 国の方が充実してるなと思います。なんか，こっちだと駐在している日本人っていうカテゴリーでいろんな業種の人と関りが持てるんですよね，あと，A 国に生活している日本人みたいなくくりで。でも日本だと別にそういう何か他業種の人との繋がりって自分で変な話，プログラムとか，何かそういう，他の extra activity に参加しないと無いじゃないですか，結構なんかこうハードルが高いなという中で思ってるのと，時間的に余裕が無いなっていう所で，あんまりそういうのに参加出来てなかったので日本では。A 国の方がなんかそういう他者との繋がり，っていうのは結構感じやすいというか，充実してるなとは思います。*

日本では午前 9 時から早い時でも午後 9 時頃まで働き，忙しい時は午前 2 時位まで仕事をしていたと言う。あまりの忙さから人間関係も社内だけに留まりがちだが，A 国では時間的なゆとりが他日系企業駐在員らとの休日も含

めた交流など豊かな人間関係の交流や形成に繋がっている。

仕事をしていてもっとも幸せだと思ったこと，楽しかったことの一つとして日本でも A 国でも変わらない共通な事は，上司や同僚との楽しい食事の時間を H 氏は挙げている。

仕事外でもやっぱり同僚たちと飲んだりとか，上司，先輩と一緒にご飯食べてワイワイするみたいな時が楽しかったですね。

食事など同僚や上司との楽しくリラックス出来る時間を過ごすことが，直接的には仕事には関連していなくても，働くことにおける幸せの一つに繋がっていることが考察される。

(4)上司や顧客に自分の仕事を褒められた時

日本，A 国それぞれの職場で仕事をしている時，もっとも幸せで嬉しかったこととして，日本では仕事が評価された時と H 氏は語っている。

日本の仕事内の話しだとやっぱり自分がやった分析とかがプロジェクトリーダーに褒められたりとか，お客さんにいいと言ってもらえた時っていうのが一番嬉しくて。

自分の仕事が他者から褒められ評価された時が，大きな喜びに繋がっていると言えるものである。

(5)一人一人がリスペクトされている職場

ワークプレイスハピネスは，私はそうですね，社員の一人一人，私も含め，しっかりこうリスペクトされている環境かっていうのは，すごく大事だと思いますね。結構，何々さんの，私も絶対部下では敬語使って話したりだとか，絶対否定しない。まず否定から入らないだとか，そういうとこ凄い気をつけてて，やっぱり私は全然そうじゃないんですけど，うちの組織にいる人とかは特にうちの組織じ

やなくても，せっかくなんか人それぞれ強みはあるし，成長スピードは違えどその強みを如何に最大限に活かせるかっていうことを考え続けていられる組織っていうのが一番強い組織だと思いますし，いい組織だと思うので，なんか個人がそのしっかりとリスペクトされてるか，で，その個人に合った，まあ評価システムだったりとか，成長プランっていうのが，考えられてるかっていうのが，すごく大事かなと思います。

一人一人が意見や考え方も異なることを前提に，否定から入らず，一人一人が尊重されることの重要性を H 氏は指摘している。組織は社員を一律に評価したり，育成するのではなく，それぞれの強みを見てその強みが活かされる評価システムや成長計画がある程，強い組織，良い組織ではないかという見解も示している。働く組織での心地良い未来に向けた H 氏の希望的提案と言えるものである。

(6)人生における幸せ

H 氏は人生における幸せとして，後悔のない生き方を挙げた。

人生における幸せっていう意味だと，そうですね，うーん，なんか，どうなんですかね，難しいですけど，私は結構なんか，自分がちゃんと，自分が後悔ない感じの所はすごく大事にしてて，この選択よりも自分が取った A っていう選択肢よりも B の方が良かったかなって思う時とかも実際あるんですけど，なんかその A っていうチョイスが結局正しかったなと 5 年後に言えるためには，結局自分のがんばり次第の所もなんかあるかなと思うので，私，A 国に来て結構会社からは，普通ニューヨークとかロンドンとか，出世コースに行くはずなのに何で A 国なんだみたいなプレッシャーとかたまに受けるんですけど，それはでも別に自分が後悔する訳でもないですし，別に今の企業だけが全てではないので，なんかまあいいかなと思い，何か自分がこうちゃんと納得出来るところは，自分の幸せに結構ダイレクトに関係してるなと思います。はい。

Oishi et al.(2020)の良い人生のカテゴリーで，ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生の中において，後悔のない生き方やアフリカでの不自由さを楽しむという人生は冒険的とも言え，心理的に豊かな人生と言えるものである。

(7)考察

本事例では，１．フラットでのびのびした人間関係（A 国），２．心理的安全を感じさせる上司（A 国・日本），３．仕事以外での人の繋がりの充実（主に A 国）や上司や同僚との食事などの楽しい時間（日本・A 国），４．上司や顧客に自分の仕事を褒められた時（日本・A 国），５．一人一人がリスペクトされていることが働くことにおける幸せの源泉として確認された。

A 国支社は日本支社に比べると六分の一程度の人数で，50～60 名と少ないことが，全員顔見知りとなり，仲が良くなり，相談しやすい環境となっており，従業員数が少ない環境の方が，フラットな人間関係の醸成に繋がっていることが考察される。

加えて，フラットでのびのびした人間関係の根底には，A 国では上下関係なく自由に発言が出来，物事を積極的に進めていけることや，上司への気遣いや忖度が暗黙の強制となっていないことにも見られた。日本勤務では上司への意見の言い方や服装やメイク，会食で選ぶ店にまで気遣う必要があるなど，見えない圧力があることが考察される。A 国はそのような圧力が全く無く，上司に配慮していた時間が消え，自己に集中するなど，より良い時間の使い方が出来ている。

A 国の上司や同僚は全員が相手を信頼し自由に仕事を任せることから働きやすいことも挙げられているが，日本でそのような対応を取る上司は半分ほどに限られており，日本人の気質や日本オフィスの組織文化の影響も考察される。

日本勤務はあまりにも忙しく長時間勤務が基本だが，A 国では時間的なゆとりから，他の日系企業駐在員らとの交流にも繋がっている。時間のゆとりが，他者との交流や人生を楽しむエネルギーに変換されており，人と人との質の高い繋がりを構築しやすいことに繋がっていることが考察される。

職場以外の要素でアフリカで仕事をする魅力は，仕事自体の面白さとアフ

リカの特徴に根差していることが，次の語りで示されている。

最先端のテクノロジーをゼロベースの所に持ってけるとかじゃないですかね。例えば，今 EV とか車だったり，小型バス，バスって言われている小型バスが，A 国で主流な移動手段なんですけど，もうすごい車体が古くて日本でもうなんか昭和初期みたいなものを使ってるんですね。でも今日本に EV のそのバスとか電車とかを，導入しましょうって言っても導入コストが高いですし，そこまで別に，あの一移動に関して，こう issue をなんか東京で抱えている訳ではないので，結構そのままでいいじゃないかっていう，そのなんか次のテクノロジーに，こうリープする時間がすごいかかると思うんですけど，アフリカもう，そもそもガラッとあの車体だったりとか，インフラ全部をこれから変えてく，構築していかなければいけないとなった時に，そこに一番最先端のテクノロジーをソリューションとしてすぐ持って来られるっていうのはなんか，一気に何というかスマートシティ化するというか，世界のこう，先進モデルを導入できる面白さみたいなのはなんかありますね。

アフリカはインフラ未整備の地域も多く，何もないからこそ最新テクノロジーを一気に投入出来る可能性があり，日本よりも快適な環境に変貌出来る可能性に H 氏は面白さを感じている。

A 国で仕事をして 1 年となり，引き続きアフリカで働きたいかという質問には，地域へのこだわりよりも，自分がやりたい，この人と働きたい，余裕を持った経済的生活が出来るという希望条件が揃えばと，特に特定の地域へのこだわりはないことが確認された。

日本とアフリカ A 国で働き，ヨーロッパで大学院生時代を送り，アフリカや東南アジアの国々でのインターンシップ経験も持つ H 氏は，アフリカとアフリカ以外の国で大きく違う点として不自由さを面白さとして挙げている。

アフリカも B 国と A 国しか行ったことがないのであれですけど，

一番違うなっていうのが，特にアフリカはチョイスが少ないんですよ。例えば日本だとオフィスまで行くとなった時に，電車，バス，車とかいろんな交通手段の中でどれがいいかって考えて組み合わせたりとかすると思うんですけど，A 国は基本バイクタクシーか車の Uber の移動しかないのでチョイスが限定的になる。それを何か不自由だと捉えるか，自分がその毎回考えなくて済むから楽だと捉えるかみたいなところ。なんか不自由さを楽しめるか，楽しめないかみたいな所のなんか，人の合う，合わないっていうのは結構アフリカと，私あの東南アジアとかで，C 国とか，D 国とかでもちょっとインターンして住んでたことがあるんですけど，やっぱりそことも比べても大きくアフリカはまだ進んでない分，これからの変化が面白くて，かつその変化だったり，不自由さを楽しめるか否かみたいなところが合う，合わない，併せてなんかすごい違いを感じます。

アフリカは圧倒的に交通手段も限られてくるが，その不自由さを H 氏は楽しんでいることが考察される。

(8)結論

本事例で明らかになった働くことにおける幸せは，１．フラットでのびのびした人間関係（A 国），２．心理的安全を感じさせる上司（A 国・日本），３．仕事以外での人の繋がりの充実（主に A 国）や上司や同僚との食事などの楽しい時間（日本・A 国），４．上司や顧客に自分の仕事を褒められた時（日本・A 国），５．一人一人がリスペクトされていることである。カテゴリー的には，人間関係，リーダー，人と人との質の高い繋がり，仕事の評価，リスペクトに分類される。先行研究の働くことにおける幸せの定義である職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメント（Fisher 2010）と異なるのは，全ての源泉に人と人との質の高い繋がりがあることが示唆される。

特に日本では敬語などで上下関係が自然に規定されたり，暗黙のうちに求められる同調や忖度などの圧力が生じており，働くことにおける息苦しさに繋がっていることが見られた。A 国でののびのびとフラットに働ける環境や人間関係が幸せの実感に大きく影響していると言えるものである。

5.6.9 事例 9　I 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，アラブ首長国連邦（UAE），ガーナ）

総合商社勤務の I 氏は日本，アラブ首長国連邦（UAE)，ガーナ，勤務経験を持ち，現在日本の本社に勤務している。

UAE 事務所では部長を務め，ガーナでは事務所長として農産物を現地で集め日本に輸出していた。

本事例で明らかになったガーナで働くことにおける幸せの源泉は，1．現地コミュニティへの貢献の実感，2．チームメンバー全員との人間関係の良さ，3. 底抜けに陽気なガーナ人，4．ゆったりとした時間の流れ，である。

表 5-23　I 氏勤務ヒストリー

	年齢: 40 代，男性，学士（日本）
勤務国	日本（12 年）
勤務企業	総合商社　（従業員 4,000 人以上）
従業員属性	日本人大卒
勤務国	UAE（４年）
勤務企業	同社 UAE 事務所
従事業務	部長・建設機械の取引
勤務国	ガーナ（４年）
勤務企業	同社ガーナ事務所　（従業員 11 名）
従事業務	事務所長・農産物の取引
現在の居住国	日本

筆者作成

表 5-24　I 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	ガーナで働くことにおける幸せの源泉
仕事	現地コミュニティへの貢献の実感
人と人との質の高いつながり	チームメンバー全員との人間関係の良さ
気質	ガーナ人の底抜けの陽気さ
時間の流れ	ゆったりとした時間の流れ
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 現地コミュニティへの貢献の実感

I 氏はガーナで働いていた時がもっとも幸せであったと述べている。

やっぱりアフリカの仕事が一番楽しかったので。直近ですしね。よく覚えているというのもあるのでそこが一番幸福感を感じたかもしれないですね。

日本では働くことにおける幸せを感じることはなく，UAE もあまり感じなかったと言う。

日本は無いにしときましょう（笑）。UAE もなんかそこまではなかったかなぁ。

日本で働いていて幸せを感じられない理由は，考える余裕が持てないほど業務が忙しいことを挙げている。

日本はもう忙し過ぎて，ゆっくり考える暇もないような位バタバタしてるんで，そういう所でやっぱりちょっと比べてみると，そういう事を感じられないんじゃないかなという気がしますね。

仕事のやりがいでは UAE や日本よりもガーナが突出していると I 氏は語った。

UAE もまぁまぁ面白かったですけれども，日本はもう（笑），日本はどうですかね（笑），そこまで感じてないかもしれないですけどね。

ガーナは非常に面白かったですね。

ガーナで仕事に非常にやりがいを感じた理由について，I 氏は仕事を通じて現地農村コミュニティの人々の生活が改善していくことを語っている。

農作物をね，輸出することによって農家の人たちの生活が改善していきますので，それは非常に意義のあることでしたし，やりがいのあることでしたね。

現地コミュニティの状況が着実に良くなっていくことが仕事をしていて，もっとも幸せや楽しいと感じたことでもあったと述べている。

農産物のね，仕事をしていて我々が寄付とかをしてですね，井戸を掘ってあげたりとか，そういうことをしてたんですけど，やっぱりそういうことをすると，そこの村が発展していったりとか，人が集まって来たりとか，そんなのがあったりしたんで，そういうのを見るとやっぱり非常に面白かったですよね。（・・・）豊かさの基準て違うんだなぁというのは感じましたね。水，綺麗な水が出るだけで豊かに感じる人と，そんなの当たり前に感じてる人では全然違うだろうなぁという。

日本では綺麗な水は空気同様存在する感覚だが，ガーナの農村では清潔な水へのアクセスはまだまだ厳しい状況にある。I 氏はガーナで仕事を通じて日本とは全く異なる社会状況や価値観に触れ，現地コミュニティがもっとも必要とするものの一つである綺麗な水を提供したことで，コミュニティの状況が良くなり，実際に貢献出来たという大きなやりがいを覚えていることが考察される。

(2) チームメンバー全員との人間関係の良さ

ガーナで仕事をしていて楽しかったこととして強く印象に残っているのは人間関係の良さで，皆でいろいろな話をしたり食事をしたりコミュニケーションがとても良かったことを I 氏は挙げている。

チーム，事務所内の関係が非常に良くて，みんな楽しくずーっと仕事をしてました。まあ，ね，10 人位の小さい所ですから，そういった意味では職場関係が非常に良かったからでしょうね。

一緒に働くメンバー全員で楽しく仕事が出来る根底には，人と人との質の高い繋がりがあることが示唆される。ガーナ事務所メンバーの国籍構成は，日本人２名，ガーナ人 9 名の合計 11 名で，ガーナ人 5 名は大卒オフィスワーカー，その他のメンバーはドライバーや掃除担当者であった。ガーナ人メンバーの年齢は 20 代から 50 代前半と幅広く，離職者は一人もいなかったそうである。

ガーナでも UAE でも I 氏はリーダーポジションで，どの国でも一緒に働いたメンバーは皆真面目に一生懸命やっていたと評し，自分自身もメンバーには誠実に接することを重視していたと述べている。

誠実性が無いとね，文化の違う人たちと接する時はやっぱり信用してもらえませんので，そこは重視してました。

ガーナ人メンバーにとって I 氏は事務所長という存在であり，皆が I 氏の言うことに耳を傾けていたことも指摘している。

（ガーナ人メンバーは）僕が言うことはやっぱりまぁそれなりに正しいというか，正しいらしいみたいな形で聞いてますので，まぁそう言った意味では皆さんちゃんと聞いてましたね。

I 氏がこれまで一緒に仕事をしたリーダーで良かったリーダーは，仕事をどんどん任せてくれ，裁量も持たせてくれるリーダーであったと言う。このためガーナでは，周りのフォロワーが心地良いと思える接し方や実践を心掛けていた可能性がある。UAE で一緒に仕事をしていたインド人メンバーは，ガーナ人とは異なり，より自分の強い考えを持っており，彼らの話にも耳を傾け議論，対話したと言う。

またガーナでは，毎週金曜日はガーナの人々が民族服で出社し仕事をするため，日本人メンバーもガーナの民族服を着て仕事をしていたそうである。

毎週金曜日は現地の民族服？をみんな着て来るので僕らもそういうのを買って，毎週金曜日は着て行ってましたね。

日本人メンバーがガーナの民族服を着て一緒に働くことは，ガーナ文化に対する敬意がガーナ人メンバーに伝わり，より良い人間関係の醸成に繋がっていた可能性も考えられる。

(3) 底抜けに陽気なガーナ人

ガーナ，UAE，日本それぞれの職場を一言で表すと，ガーナは皆陽気で助け合い，UAE はクールまでは行かないがクール，日本は超忙しい，想像を絶する忙しさとＩ氏は評し，アフリカと日本の圧倒的な違いとして人々の気質を挙げた。

> *アフリカの人はやっぱり陽気ですよね。もう底抜けに陽気ですよね。そういう部分で僕らも何かこう救われるというか。そういうのはありましたね。*

ガーナの人々の陽気さに心が動かされ，救われる気持ちまで覚えたというのは，明るさや陽気さは，周りの者の心も照らし，動かすことが示唆される。

(4) ゆったりとした時間の流れ

日本では期日に追われ，やらなくてはいけない仕事が多く，あまりの忙しさに，UAE やガーナでは全く感じなかった精神的疲労を覚えたこともあったが，海外勤務では全く疲れを感じないと指摘している。

> *（疲労）そんなのを感じるのは日本だけですよね。ガーナも UAE も全然。そんな疲労なんてものは。*

働くことが楽しかったり，充実していたり，幸せであると実感すると，精神的疲労感も身体的疲労感も感じない程のエネルギーが心身に溢れてくるとすれば，エネルギーが沸き上がって来ない日本の勤務は非常に対照的な状況にある可能性がある。

日本，UAE，ガーナで，もっとも異なる点は，ガーナの時間の流れとＩ氏は語っている。

（ガーナは）もーのすごい，ゆっくりでしたね。

全てが速い流れの日本で仕事をしていたからこその実感とも思われるものだが，ガーナのゆったりとした時間の流れの中で，I 氏はじっくり考えることが出来たり，好きなことも出来る豊かな時間を実感している。また仕事だけではなく，家族と過ごす時間にもその違いが表われている。

（家族との時間は）日本は圧倒的に短くて海外は長いですよね，一緒にいる時間は。（・・・）。アフリカだと，まぁ毎日話は出来る時間はありますけど日本だとホント週末だけですよね。

また時間の豊かさの影響は，友人らとの時間にも表れている。

日本だと（友達に）そんなに会ってないかもしれないですね。仕事ばっかりで。週末は家族なんで。あまり会ってなくて。でも海外だとそうですね，週末必ずみんなとゴルフ行ったりしてましたので。家族はいましたけど。

ガーナは文化遺産が少なく，ケニアのように動物がたくさんいるサファリがある訳でもなく観光地としての魅力，仕事以外での魅力は乏しかったそうだが，セキュリティーや安全面では大きな問題もなく，外を歩くことが出来たと言う。

他企業の駐在員らとのゴルフや日本人会や商工会に参加したり，UAE では子供のサッカーの延長で親同士の付き合いで交流し，ガーナでも UAE でも時間のゆとりが，関係者や家族，友人らとの人間関係の広がりや深まることに繋がっている。

(5)人生の幸せ

人生の幸せは家族が幸せであれば自分も幸せという考えを I 氏は持っている。

それはやっぱり家族の幸せなんじゃないですかね。

Oishi et al. (2020)の１．ハッピーな人生，2．意義のある人生，3．心理的に豊かな人生の中で，家族の幸せを自らの幸せと考えるのは「ハッピーな人生」と言える。またI氏は，アフリカ勤務の辞令が来ればすぐに受けて行くと話しており，ガーナやアフリカに限らず，ヨーロッパや北米，南米でも行けるのであればどこでも行くという気持ちも持っていた。世界のどこでも働く，働きたいという興味や刺激，新しいことへの積極的な興味は，心理的に豊かな人生にも通じている。加えてI氏は特にガーナでの仕事を通じて，自分の仕事がガーナのコミュニティの状況に貢献していたことに大きな意義を感じていたことから，意義のある人生であるとも言える。I氏の望む人生は，一つだけの側面ではなく，１．ハッピーな人生，2．意義のある人生，3．心理的に豊かな人生の3つの要素を持っていると言えるものである。

(6) 考察

本事例で明らかになったガーナで働くことにおける幸せの源泉は，1．現地コミュニティへの貢献が実感出来るやりがいのある仕事，２．チームメンバー全員との人間関係の良さ，３．底抜けに陽気なガーナ人，４．ゆったりとした時間の流れ，である。

仕事を通じて現地コミュニティの状況が良くなっていくことを直接目にし、実感したことが働くことにおける幸せの実感に繋がっている。Gilbert(2012)は，他者の役に立つという利他の感覚によって，人は非常に幸せな気持ちを覚えることを指摘しており，合致していると考えられる。

日本で働いていると，自分の仕事が例えどこかのコミュニティや誰かの役に立っているとしてもなかなか見えにくく，分かりにくく，利他の感覚を実感しにくいことが多いかもしれない。ガーナなどアフリカでの勤務は，現地で起きていることや現地の状況，自分の仕事がどのように誰の役に立っているのかを日々目の当たりにするため，何がどのように誰の役立っているかは見えやすい環境と言えるだろう。日本でも自分の仕事の貢献がより実感出来れば，働くことにおける幸せの実感に繋がっていく可能性がある。

またチームメンバー全員との良い関係も挙げられており，全員との良い関

係性，すなわち人と人の質の高い繋がりがガーナで構築出来ていたのは，I 氏が周りのメンバーに接する際，誠実に接していたことや，皆で食事に行き，いろいろな話をして楽しい時間を共に過ごすなど親睦も深めていることも影響していることが考察される。I 氏が UAE で共に働いていたインド人メンバーは，積極的に自分の意見を述べ活発な議論を行う気質が考察される一方で，ガーナ人メンバーは，リーダーである I 氏の話を素直に受け止め，積極的に議論してくるようなことはなかった可能性も考察される。

毎週金曜日はガーナの人々は民族服で働く日としており，I 氏始め日本人メンバーもガーナの民族服を着用して勤務することで，ガーナ文化を尊重し溶け込もうとしていることがガーナ人メンバーに伝わり，好意的に受け止められ，人間関係の醸成に繋がっていた可能性もある。

ガーナの人々の素直な性格に加え，I 氏の人間関係を円滑にする取り組みでガーナ人，日本人メンバー全員の良い人間関係の醸成に繋がっていたことが考察される。

その一方で日本人とガーナ人の時間に対する認識や感覚の違いは，ビジネスを進めていく上ではマイナスに働くこともあり，ガーナでビジネスを進める上でもっとも重視することを I 氏に質問すると，時間を守ることを挙げている。

やっぱりまぁ，時間を守ることですかね。基本的なことですけど（笑）。

日本であればビジネスにおいて時間を守るというのは誰もが当然と受け止めており余程のことがない限り強調されることもない。しかしガーナでは強調せざるを得ない程，時間に対する考え方の違いがあり，ビジネスの予測と現実の乖離にも表れていたことを述べている。

（現実と予測は）乖離だらけですね。（・・・）思ったように行かないですからね全てが。僕らの考えてた通りには。しょうもないことから言えば，アポイント取ったのに会社にいなかったとか。打ち合わせに行ったけど，その部屋の前で 1 時間位待たされるとか。

そんなのがいくらでもありましたよね。でもそんなので怒ってても意味ないんで，耐えて。

期待や予測と現実の乖離は，農家の人々の農産物の収量にも見られたと言う。

皆さん楽観的な予測を出してきますんで，まぁそれを鵜呑みにすると痛い目を見るというのは，はい，ありますね。

先方の予測と実際が異なっていた時，次に備えてきちんと話もしたと語っている。

話はしましたよね。元々100 だったのが 60 しか出て来なかったら，100 って約束しましたよね，という話から始まって，ちゃんと 60 しか出していないという認識をしてもらった上で，じゃあ今年はこれでしょうがないから，来年は言った通りやってねというような事はしてましたね。その代わりその足りない分は他から調達したりしてましたので。

筆者：そのようなお話をされて実際次の年は改善されていましたか？

してないですね（笑）。してない（笑）。また同じ話をもう 1 回っていう。昨年もしたよね，こういう話っていうのを。

傍から聞いているだけであれば笑ましいというか，コメディーのようなどこか楽しそうなやり取りである。けれども日本で契約通り，期日通り納品を待っている顧客に対し，足りませんでしたと，笑って済ませる訳にも許されるはずもない。約束が守れなければ企業の信用問題にも関わるのが日本の社会だからである。

ガーナと日本では，時間やビジネスに対する感覚が異なることを把握，認

識したI氏は，相手を非難するのではなく，淡々と話をして相手の理解を促しつつ，生じた不足分は自ら動いて確保することで損失は出していない。ガーナの人々の大らかさに理解を示しつつも，日本側の要望にも応えることで，国境を越えたビジネスの信頼を落とすことなくビジネスを遂行している。

予定収量を相手が確保出来ていない場合，自ら確保に動く必要があるというのは，時間も手間も掛かりI氏に負荷が掛かるようにも思われるが，ビジネスの上でも自分自身においてもほとんど直面した問題はなかったとI氏は語っている。能動的に動くことで大変さを克服，解決しており，軽やかな印象さえ考察される。

何事に対しても大らかなガーナでは，ガバナンスやルールにも大らかさが表われていたと言う。

> *法律なんてあってないようなものでしてね（笑），イザとなったら法律を向こうが盾にしてくるんですけど，日常業務においてはもう約束も約束じゃないような感じですから，あんまりそんなに重視されているような感じじゃないですよね。*

日本では倫理的に大きな問題となる賄賂も慣習のように存在していたそうである。

> *（賄賂は）根強く残っているというかまぁ文化みたいなもので，習慣みたいなもんですね。もうね。*

ガバナンスやコンプライアンスが求められる日本企業にとって，賄賂に躊躇しない外国企業との競争にはかなりの大変さがあるというのは，他事例でも聞かれた。

> *賄賂だなんだって，そういう要求がやっぱり多いんですよね。それをせずにどうやって商売をするかっていうのが非常に難しかったですよね。片や中国の方の方とかはそんなのバンバンやっちゃいますんで。そういう人たちとどうやってね，我々が競争していくか*

っていうのは非常に難しい部分はありましたよね。

賄賂が文化や慣習のようなガーナで，日本企業はガバナンスやコンプライアンス面においても倫理観は通常非常に高い。しかしながら現地の慣習に従い賄賂を躊躇なく使いビジネスを推進していく他国企業との競争の中で，相手には粘り強く理解を求めたと言う。

やっぱり我々は長い目で見てやってますし，その場その場のスポットの取引ではないですし，長期間大量のものをずっと安定的にやることを説明して理解してもらうってところですよね。分かってくれる人がほとんどでしたね。ただまぁ一部の人はやっぱり私腹を肥やす事に専念する人もいるんで（笑）。そういう人は全く聞いてもくれないですけどね。

他事例においてもアフリカの国での執拗な賄賂要求によるビジネスの停滞や，賄賂に躊躇しない外国企業の優遇が確認されている。日本のビジネス環境は倫理的でクリーンさが担保されている傾向が高いが，クリーンな日本で仕事をしてきたからこそ，ガーナでの賄賂要求や躊躇なく賄賂を使い，競合企業の先を行く他国企業や賄賂が許容される環境への違和感は大きいと言えるかもしれない。

しかしながら総じてガーナ政府から支援は得られ，外国人や外国企業に対して親切で協力的なガーナの人々のお蔭で，現地でのビジネスはやり易かったとI氏は述べている。

基本的に外国企業の人に対しては，皆さん優しく接してましたよね。（・・・）。農作物を輸出してたので，ガーナにとって結構外貨を獲得する重要なものなので，輸出がちょっと遅れそうだとか，そういう時はサポートしてくれたりとか，そういうのはありましたね。

外国人に対して比較的優しくて，オープンな所があるので，外国人であれば何だろうな，現地のガーナ人よりはいろいろ優先して，

いろいろ見てくれる部分があるので，そういった点ではやり易かったです。

ガーナ政府やガーナの人々が外国人や外国企業に対してオープンで親切であることの背景には，協力することがガーナ経済を押し上げるという期待も見られる一方で，農園で働くガーナの人々との直接の交流からは，外国人に対して純粋に友好的なガーナ人の気質が見られたことをI氏は語っている。

一緒に仕事をするような人はやっぱり仕事があるからという所だと思いますけど，農産物をやっていると農園とかにも行くんですよね。そういう所って実際もう仕事とか関係ないですから，そこはもうその人たちの気質なんじゃないですかね。非常に友好的だと思う。ガーナの人は。

I氏にとって職場の幸せは，やりがいのある仕事であると次のように語っている。

やりがいのある仕事じゃないですかね。（・・・）。職場環境というか，チームの環境というか，そういうのがやり易いところが，いいんじゃないですかね。

その一方で，本質問に対しては，難しい，なんだろうと少し考え込んだ後に回答したことも印象的で，これまで働くことにおける幸せについてほとんど意識することなく仕事をしているようにも感じられた。これは別事例の総合商社勤務の方も同じ反応を示しており，総合商社での働き方が影響している可能性もあるかもしれない。

日本，UAE，ガーナ，それぞれの職場を去る最後の日についての心境をI氏は次のように述べている。

日本出る時はもう次の所が待ち遠しい時ですよね。

UAE もガーナも後ろ髪を引かれるような思いで帰りました。両方とももうちょっといたいと思っていましたので。(・・・)。4年もいれば皆仲良くなりますので,職場の人たちともうちょっと働きたかったなぁというのはありますよね。

またアフリカで働きたいかという質問に,アフリカ勤務の辞令が来ればすぐに受けて行くとI氏は話した。ガーナの印象が良かったことや,ガーナに行った時各国の事務所の人とも会い皆が非常に気さくな人達であったことが理由だと言う。もちろんガーナやアフリカに限らず,ヨーロッパや北米,南米でも行けるのであればどこでも行くという気持ちも持っているとのことである。

現地では日本では想像しないようなさまざまなことが起きる。どのような状況でも前向きに能動的に機動的に乗り越えていくI氏のタフさも本事例からは考察され,I氏自身の性格が,日本とは異なる環境のガーナで,働くことにおいて幸せを感じたことに影響している可能性も考察されるものである。

(7) 結論

本事例で明らかになったガーナで働くことにおける幸せの源泉は,1.現地コミュニティへの貢献の実感,2.チームメンバー全員との人間関係の良さ,3.底抜けに陽気なガーナ人,4.ゆったりとした時間の流れである。

先行研究の働くことにおける幸せの定義である,職務満足,従業員エンゲージメント,感情コミットメントは全てが対組織で,対仕事だが,本事例では視点がコミュニティであったり,社内の人間関係であったり,現地の人の気質であったり,社会の時間の流れなど全く異なる視点が明らかになっている。

チームメンバー全員との人間関係の良さは,根底に人と人との質の高い繋がりがあり,これは遥か昔より哲学者らが議論してきた人の幸せとして挙げる最大の要素である。働く時間は人生の時間でもあり,普遍的な人の幸せの要素である人と人との繋がりや他者への貢献が,働くことにおける幸せとしても大きな要素であることが本事例では示された。

日本での勤務ではあまりの忙しさと速い時間の流れの中で，仕事でも仕事以外においても人間関係が深まる機会は少なく，友人や家族との時間も少ない。ゆっくりとした流れの時間は，他者との交流や自分の好きなことに時間を使うことを可能にしており，海外での仕事と日本での仕事の大きな違いと言えるものである。

日本はインフラも整っておりビジネスの倫理観も浸透し，クリーンで安心安全が担保された社会である。倫理観が高く経済的繁栄の中にいる日本に比べると，経済的繁栄やビジネスにおける倫理観はガーナは途上の状況とも言える。しかしそのガーナで働くことにおいて，日本で働くよりも幸せを感じるというのは，日本にはない時間の豊かさ，人々の心の豊かさ，人と人との質の高い繋がりという社会心理的繁栄が根底に見られ，日本は社会心理的繁栄が弱いことが浮かび上がっている。中国やインド，アジアの国々が経済的発展を遂げつつあるように，いずれガーナも経済的繁栄を謳歌する日が来ると思われる。その時，今ある社会心理的繁栄も維持しつつ，経済的繁栄も実現出来れば，これまで先進国が辿ってきた経済的繁栄が突出し，社会心理的繁栄は脆弱という状況とは異なる未来となる可能性がある。逆に言えば，既に経済的繁栄を遂げている日本などの国々は，社会的心理的繁栄面も充実してくれば包括的に魅力が増す可能性があるのである。

5.6.10 事例 10　J 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，アメリカ，ケニア）

J 氏は日本で学士号および修士号（経済学）を取得し，スイスの大学院で MBA 取得している。日系エレクトロニクスメーカー，日系自動車メーカーなど 3 社の財務部で 9 年半勤務した。エレクトロニクスメーカー勤務時にはアメリカに 2 年駐在している。日系食品加工メーカーが 2013 年頃海外進出にあたり世界各国に拠点を作っており声が掛かり入社し，数カ月でケニアに現地法人社長として行くことになった。J 氏にとってアフリカは初めてで，日本のプロダクトをケニア市場に投入し浸透させていくことをゼロから行う仕事であった。ケニア勤務を終えた現在は同社アメリカ法人社長を務めている。

本事例では，ケニアで働く幸せの源泉として，1. 相互に信頼し合う感覚，2. 一体感となったチーム，3.一生懸命で純粋，楽しそうに仕事をしているケニア人，4. 社員の成長を感じる時，5. 日本のモノを広め世界中の人が喜んでくれる時，6. 仕事はサッカー，7. 困難な時の従業員からのリスペクトや愛情が明らかになった。

表 5-25　J 氏勤務ヒストリー

	年齢 40 代，男性，学士（日本），修士（経済学）（日本），MBA（スイス）
勤務国	日本（9.5 年）
勤務企業	日系エレクトロニクスメーカー，日系自動車メーカー等
従業業務	財務部など
勤務国	アメリカ（2 年）
勤務企業	日系エレクトロニクスメーカーアメリカ支社
従事業務	財務部
勤務国	ケニア（4 年 8 カ月）
勤務企業	日系食品加工メーカー入社後ケニア現地法人へ（従業員約 250 名）
従事業務	社長
勤務国	アメリカ（5 年）
勤務企業	日系食品加工メーカーアメリカ法人（従業員約 100 名）
従事業務	社長として，マネジメント，意思決定を行う
現在の居住国	アメリカ

筆者作成

表 5-26　J 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	ケニアで働くことにおける幸せの源泉
信頼	相互に信頼し合う感覚
一体感	一体となったチーム
気質	一生懸命で純粋，楽しそうに仕事をしているケニア人
社員の成長	社員の成長を感じる時
仕事の意義	日本のモノを広め世界中の人が喜んでくれる時
仕事	仕事はサッカー
愛情とリスペクト	困難な時の従業員からのリスペクト
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 相互に信頼し合う感覚

現在 J 氏が社長を務めるアメリカ法人は約 100 名が在籍し，オフィス勤務と工場勤務の割合は３：７で，工場従業員の７，８割がメキシコ人で，アメリカ人，フィリピン人，タイ人，インドネシア人も働いている。オフィス勤務者や工場の幹部的メンバーの学歴は大卒で日系アメリカ人が多い。平均年齢は 30 代で，勤務者の年齢層は 20 代から 70 代と幅広い。

ケニア法人では約 200 名が勤務しており，ケニア新規市場開拓に向け，自前による営業を行っていた。

ケニアの 200 人は一番多いのは営業。自前組織で営業するっていう風に途中から決めましたので，自前組織じゃない営業っていうのは卸し，ディストリビューターさんに任せてやる営業とかで，自前の営業社員は少なくするんですけど，僕たちはディストリビューションするのも自分たちで運ぶというのでやってたので，ほとんど説明して，売って，運んでっていうのを歩いてやるみたいな人たちがケニア中にいたって感じですね。

アフリカにおける仕事の幸せは，現地メンバーとの信頼構築が出来た時，また日本の商品が受け入れられる実感を得た時と J 氏は語っている。

（職場の幸せは）日系企業でしたら日本人と現地の社員との間の信頼関係をどうやって作るかってとこじゃないですかね。それが出来たらすごいハッピーなんじゃないですかね。

またアフリカならではの実感として日本のモノを広める楽しさも挙げている。

日本のこととか商品のこととか知らないので，それを広めて行くとか，日本の商品を美味しいって思ってくれる，なんか新しい食文化が出来そう，っていうその実感を得るっていう所が一番楽しんじゃないですかね。

ケニア人メンバーとの関係性は非常に良く，話さなくてもJ氏が何を考えているかケニア人メンバーが理解していたことが多くあったとJ氏は語っている。

ケニアのローカル社員との関係はすごい良かったですよ。しゃべらなくても僕の考えること分かるって言われましたもの。うーんなんか，心を読む力が結構あるらしいですねケニア人。本当にそう思っています。発言してないのに読まれたなと思うこと多々ありました。

ケニア人メンバーと一緒に働き始めて1年以内には，J氏の考えていることを彼らが分かるようになっていたそうで，J氏の話すこと，行動，態度などをケニア人メンバーたちが常に関心を持って見ていたことが示唆される。

日本人と外国人なので，基本的にこの人ホントのこと言ってんのかなってのはたぶんお互いに思うと思うんですけど，疑うっていうかですね。そういうのが無くて，基本的に思ったことをそのまま言ってるだけなんで。たぶんケニア人もこの人は嘘をついてない，日本人にしてはみたいな感じで思ってたんだろうなってのは思いましたね。（・・・）僕も彼らを信用というか，信頼してたんで。

J氏に対するケニア人メンバーの信頼の背景には，多くの日系企業がケニアに進出したもののすぐに撤退となったり，駐在員は数年で日本に帰国する，赴任してくる日本人はあまりリスクを負ってチャレンジしない，もしくは責任逃れをするなどとケニア人社員が思っていることが考えられるそうである。J氏と直接接し，ケニア人メンバーはJ氏を信頼していた可能性がある。

J氏もケニア人メンバーを信頼していたが，全ての従業員と信頼関係があったかと言えば，そうではなく，辞めたケニア人から訴えらたこともあると述べている。

ケニアの時も200人以上いたので，全員と全ての信頼関係が出来てたかどうかはちょっと分からないところはあるって言うか，辞め

た社員でもちゃんと送別会までしてお互いに笑顔で握手して別れたのにすぐ訴えられたとか全然あるんですけど。その瞬間はまぁ，クソって思ったりするんですけれども，まぁまぁ気にしてないっていうか，自分が。まぁ，そういうこともあるよねっていう感じで思ってるんで。でもそれってたぶんケニア人同士もお互いそう思ってるんですよ，たぶん。だからあんまりそこはズレてないのかなって。

訴えられても司法そのものがあまり機能しておらず，結局自然消滅してしまうこともあると言う。

裁判になってもなんかケニアとかって裁判もちゃんと機能していないこともあって，めちゃめちゃ時間かかったりして，いつの間にか無くなってたりすることもあるんで，まぁホント・・・。

訴えられると言う響きは厳しいイメージを覚えるが，ケニアでの司法の機能不全で立ち消えとなることは，互いを追い詰め過ぎないことにも繋がっていることも考えられ，厳密さの無さがプラスに働く側面とも言えるかもしれない。

(2) 一体となったチーム

J 氏は同じ日本企業の日本の本社，ケニア法人，アメリカ法人での仕事経験から，それぞれの職場の異なる特徴を認識している。各国の職場の雰囲気を一言で表すと，ケニアは一体となったチーム，アメリカは結果だけを求めるチーム，日本は会社そのものと評している。

ケニアのチームは一体となったようなチームで，アメリカは単にその結果，結果だけを求めてるチームじゃないですか。要は仕事ですね。日本は A 社て言う，会社っていうそのものって感じ，そこに属してるっていうだけだと思うんですけれども。

ケニアでは自分が言わなくてもケニア人メンバーは J 氏の考えているこ

とを理解しており，J 氏もケニア人メンバーを信頼しており，一体感の根底には互いの信頼があると考えられる。

(3) 一生懸命で純粋，楽しそうに仕事をしているケニア人

会社にロイヤリティを持ち一生懸命取り組むケニア人メンバーの姿について， J 氏は語っている。

> *ケニアの他の職場がどうであったか分からないので説明が難しいですが,別の例だとケニア人はチームビルディング研修とかとても好きだと思います。僕も意外だなと思いましたが，以前そういう研修をやった時，全員かなり一生懸命やっていました。組織や会社にロイヤリティを結構感じる人達だと思います。そういう純粋な社員を僕はとても好きでした。*

またケニアのユニークな職場習慣として，朝 10 時になると皆，紅茶を飲みリラックスしていたことも述べられている。

> *毎朝みんな飲んでました。僕は飲まなかったですけど，飲んでましたよ。（・・・）そういうの，常にリラックスしてるんですけどね，彼ら。*

ケニアの植民地時代の宗主国はイギリスであることも現在の紅茶を飲む習慣に影響しているのかもしれない。ケニア人メンバーの楽しそうな雰囲気は外部日系企業訪問者の目にも映っていたと語っている。

> *他の日系企業が訪問に来た時によく楽しそうと言われました。うちの会社だけかもしれませんし，ケニア人は元々リラックスしてる人が多いと思います。*

ケニア人メンバーにとっても自由でのびのびと働ける職場環境が醸成されていたことも示唆される。J 氏は職場で素の姿を見せるケニア人メンバー

たちに好感を覚えていた。日本とアフリカは価値観が全く異なっており，アフリカの方が楽しそうに見えたのは，日本の職場では多くの人々が感情を見せず，黙ってPCに向かい雑談もしにくい雰囲気である等ケニアの職場が対照的であったためである。

現在アメリカ法人で社長を務めるJ氏は，アメリカ人に比べケニア人には仕事を頼みやすいが，アメリカ人にはケニア人とは異なる対応を取る必要があることも指摘している。

> *ケニア人とアメリカ人では接し方は違う部分が多いです。もちろんこちらがオープンに接するのは変わりませんが，アメリカ人は，ケニア人ほど会社，商品にロイヤリティを持ってくれません。アメリカ人は給与や条件で簡単に仕事を辞めます。Job descriptionの内容でいくらの給料と思っているので，簡単に他の仕事を頼むことも出来ません。その点ケニア人はそういうのが少ないので，お願いしたらなんでもやってくれます。またアメリカ人はハラスメントで訴えてくることが多いのでコミュニケーションはとても気を付けています。性別，人種などの差別にも気を使っています。アメリカは基本契約社会なので，従業員との間の契約に基づいて仕事してもらっています。*

アメリカでは契約内容通りの業務を行うことにより対価を得るという前提があり，契約内容から外れないよう雇用者側にも厳密さが求められる。他方ケニアは状況に応じ柔軟に従業員も協力する姿勢が見られ，契約内容の厳密さにあまりこだわらないことが考察される。ビジネス状況が不安定な場合は，状況に応じた指示の方が有益な可能性があるかもしれない。ただし何でも自由に従業員に契約以外の業務まで頼めるとなると，リーダーの場当たり的な指示や私的乱用に繋がるリスクも考えられるため，アメリカ的やり方が正しい，ケニア的やり方が正しいとどちらかに決めるのではない。アフリカのようなビジネスの流動性が極めて高い環境では，リーダーが状況に応じて指示や判断を変え，より適切な結果を目指すことが求められる可能性があり，従業員からの柔軟な対応を引き出すためにも，日頃よりリーダーとフォロワ

一の間での信頼醸成は重要と言えるだろう。

J氏はこれまで一緒に仕事をしたケニア人メンバーもアメリカ人メンバーも基本的に皆誠実であると評している。J氏自身が誠実なリーダーである可能性が高く，謙虚なリーダーに関するOwens & Hekman （2016）作成の尺度である，「何かのやり方が分からない時はそのことを認める」，「自分よりも他人のほうが多くの知識やスキルを持っている時は，そのことを認める」，「他人の長所に注意が向く」，「他人の特異な貢献に対して感謝を示す」，「他人の長所をよく褒める」，「他人のアイディアに耳を傾ける」という質問に対し，J氏からはほぼ肯定的な回答を得た。J氏の謙虚なリーダーシップが，ケニア人メンバーに受け入れられていた可能性がある。

(4) 社員の成長を感じる時

仕事をしていた時にもっとも幸せ，嬉しかったと感じたことは，社員がやる気が出た感じになった時とJ氏は語っている。

> *やっぱりそこは，社員の子たちがちょっとやる気が出た感じになるとか。うちのケニア人社員は基本的に成長したい，もっと学びたい，ビジネスに貢献したいと思っていました。会社がそういう場になると思っていなくて働き始めた社員もいたと思うので，責任を与えたり，勉強させたりすると，彼ら自身能力が増して，より会社に貢献出来ていると思ってる感じを見て，やる気になってるなと思いました。アメリカや日本と比べて職場やビジネスが未熟なところが多いので，そういう，日本人からすると普通なことでも新鮮に感じてくれるのかもしれません。そういうのが一番嬉しいですよね。あとその，やっぱり組織マネジメントするので，この子はこういう仕事が向いてるとか，一応考えながら見るんですけど，本人たちもこの仕事が向いてるとかって思ってるんですけど，ま，この子はこの仕事よりもこっちの仕事の方が別の仕事の方がいいんじゃないかと思って，それをやってみて，それが上手く，ここで凄い力を発揮してる時とか凄い嬉しいですよね。*

J氏が働く中でもっとも幸せを感じたのは，社員が成長しているのを実感した時や，一人一人の長所に着目した仕事の実践により，本人が力を大きく発揮した時である。ケニア人メンバーも研修を通じて自分が成長することで会社に貢献出来ることに喜びを感じている。

ケニアに限らずアフリカは失業者が非常に多く，J氏はケニアで仕事が無く道に座って仕事を探していた女性に，段ボールを数える手伝いを頼んでいる。その女性は仕事を引き受け，きちんと仕事に取組み，徐々に責任あるポジションにも上がっていき，とても仕事を楽しそうに行っていたと語っている。

仕事が無くて道に座って仕事を探してたのを僕が拾った。段ボールを数える人がいなかったので，それを数えるのを手伝ってって言ったらなんかすごいちゃんとやってたんで。管理責任者みたいな感じでどんどん責任を増やして，喜んでやってましたけどね。（・・・）生活もまぁ多少は良くなったんじゃないですかね，まあ，すごい仕事を楽しそうにしてたなぁっていう位で。

楽しそうに仕事をしていた理由は，責任が増え信頼されている感じがして嬉しかったのではないかとJ氏は推測している。アメリカの社員からはそのような純粋さはあまり感じられず，仕事はあくまで仕事という雰囲気であるそうだ。

J氏にとっては女性に仕事のチャンスを与えたのではなく，逆に自分が助けられたと感じているとも語っている。

与えてあげたというか，まぁ，助けられたのは僕なんで。あんまりそういう感じで見てないんですよ。（・・・）社長っていうポジションですけど，僕が仕事をさせてるんじゃなくて，彼らに助けてもらってるって感じでしか僕は思わないんですよね。そういう考え方って言うんですか。そういう向き合い方が僕には向いていたかもしれないですね。

J氏のケニア人メンバーに助けてもらっているという社員に対する感謝や謙虚な向き合い方が，社員との信頼感の醸成に繋がっている可能性があるかもしれない。

(5) 日本のモノを広め世界中の人が喜んでくれる時

日本，アメリカ，ケニアで勤務し，スイスのビジネススクールでMBAを修得したJ氏は，南米や（日本以外の）アジアの勤務経験はなく客観的な比較は難しいとしつつも，アフリカで働く面白さはゼロから市場を作っていくことと語っている。

> *私が一番アフリカで働いていた理由としては，世界で食文化を創ることが面白い。特に世界で A 社の商品が弱い市場はアフリカだったので，実際行ってみて，ゼロから市場を作ることを（一つ競合はあったが），ケニア人社員と共に面白いと感じてました。日本の食をケニアの人が美味しいと感じ，またケニア人社員も A 社のブランドをゼロから作ることに誇り持って取り組んでいたことが素晴らしいと感じており，また彼らに感謝していました。*

未開拓の市場で現地メンバーと共に市場を創っていく面白さは，他事例でも報告されている。本事例ではケニア人メンバーが市場でゼロからのブランド構築の仕事に非常に誇りを持って取り組んでいる姿に J 氏は社長として感謝の念を抱いている。社員の仕事に対する誇りやJ氏の社員に対する感謝も一体感の醸成に繋がっていた可能性もある。

離職率は現在のアメリカの法人よりもケニアの方が低く，ケニア人メンバーは，会社のプロダクトを売ることに対するモチベーションや思い入れが大きいと語っている。

> *（ケニアで）辞める人はいるんですけど，どうですかね。私が今働いているアメリカよりは離職率は低いって感じ。かなり会社の商品を売ることに対するモチベーションというか，その商品に対する思い入れみたいなものを持って働く人が多いです。でもケニア人の*

特性なのか年末とかクリスマス休みになると休みが明けると戻って来ない人が結構いるとかですね。そういうのも結構多いですけど，主要の社員たちは全然辞めないです。ほぼ辞めないです。

J氏は，ケニアにおいてもアメリカにおいても社長として常にやることとして次の３つを挙げている。

基本的に社長としてやるので，主に３つのことをちゃんとやらないといけないっていうのがあって，ちゃんと方向性を決める，で，伝えるっていう事と，後まぁ，全ての事に対してちゃんと責任を負わないといけない。別に僕に直接関係なくても，責任は全部負わないといけないっていうこと。後はまぁ，ステークホルダーとの関係をうまくやる。ステークホルダーっていうのは従業員であったり，株主。株主っていうのは本社であったり，アメリカの会社だと，ディストリビューターも少し株主になっているので，ディストリビューターとの関係も上手くやらなくてはいけない。だいたいこの３つを社長としては，常にちゃんとやんないといけないかなと。

社長というのは非常に重責のように思えるが，J氏は仕事に大変さを感じていないと言う。仕事の意義とされる，「仕事は非常に大きな意味がある」，「仕事は自分にとって重要である」，「仕事上の活動は，自分にとって個人的に意味がある」の全てを感じているという答えが返ってきた。

まぁまぁ全部そう。僕はお金のために働いてないですよね。給料いくら貰いたいとか，生活のために働いているという感覚はちょっと全然無くてですね。自分の興味とか，与えられた責任を果たしたいとか，後は組織の成長とか，そういうのを見てるのが楽しいとか，というので働いてる。後は日本の会社で働いているんで，日本のモノを世界に広めて現地の人に喜んでもらいたい，そういう感じで働いているんですよ。

世界で日本のプロダクトを広め現地の人に喜んでもらえることが喜びで，J 氏は非常に仕事に意義を感じている。

(6) 仕事はサッカー

仕事は興味があることをやっているという考えが J 氏の根本にあり，身体的疲労，精神的疲労はほとんど感じないと述べている。

> *仕事で疲れるってあまりない感じなので分からない。疲れるってあんまり分からないけど仕事の事をずっと考えています。リラックスとか気にしないです。ずっと仕事の事考えています。仕事っていうか，興味があることをやってる，まぁそういう感じなんで，あまり休みとかリラックスとか，あまり分からないんですけど。*

逆につまらない仕事をしている方が大変さを感じると指摘している。

> *つまらない仕事してる方が大変ですけどね。狭い範囲の仕事を毎日淡々とする方が，個人としての成長もなく経験値も増えないので，マネジメントの仕事を望んでいるのであれば目標に近付かないから，ストレスが溜まって大変という意味です。*

実際日本勤務時は仕事の権限と範囲が狭く，仕事がつまらなく感じることもあったが，海外子会社は仕事の範囲が広く面白いと感じるそうである。

> *日本で働くと本社勤務が多く，大きな会社はそれぞれの部門とか組織に属するから，一人の権限と仕事の範囲が狭いですが，海外子会社だと権限も多く仕事の範囲が広くて面白いです。責任が増えるので大変なので，個々人の好みによりますが。*

意義を感じる仕事，興味のある仕事，自分自身が成長出来，経験値も増え，目標に近づける仕事というのが J 氏が，疲れさえも感じない仕事である。このエネルギーの源泉には，J 氏が仕事を自分自身が一番好きなスポーツであ

るサッカーと考えていることも語られている。

僕サッカーしかやらないんです。人生で。それ以外は。(・・・)ケニアの時も日本人サッカーチームっていうのを作ってて,それでよくケニア人と対抗試合とか大会に出たりしてて,今でもやってて世界中でサッカーばっかりやってるんです。(・・・)。アメリカでも,まぁずーっと昔からサッカーしかやってないんですけど。(・・・)。サッカーが出来れば僕どこでも生活出来るなって思ってます。

J氏にとって社長というのはサッカーの監督と同じと述べている。

サッカーというかですね,社長の仕事って僕サッカーの監督と同じと思ってずっとやってるんです。(・・・)だからサッカーの監督の世界中の有名な監督のやり方とかをずっと見て,仕事でもマネジメントに活かそうとしてるんです。

さまざまなサッカー監督を研究しており,ビジネスも上手くいくかどうかは監督同様社長次第との考えをJ氏は持っており,どのサッカー監督を参考にしているか尋ねると,いろいろな監督を参考にしているそうである。

(いろんな監督のやり方を)混ぜてるって感じじゃないですかね。コミュニケーションも多く取るタイプとか,あまり取らないタイプとかどっちでも上手くいく場合もあるんですけど,結局サッカーとかビジネスも結果を出すかどうかが全てなんで,それって個々の選手とか関係なくて,監督が全てだと僕は思ってるんで。

仕事に疲れを全く感じず,休日でも四六時中仕事の事を考えているというエネルギーの源泉は,J氏が大好きなサッカーと仕事が同じと捉えていることにあった。好きなことに夢中になっていることが,疲労さえも感じず,エネルギーの源泉となっていたことが考察される。

(7) 困難な時の従業員からのリスペクトと愛情

アフリカで直面した困難や問題についての質問には，現地社員が問題を起こし会社に損失が出るような人材管理系の問題は全くなかったものの，ケニアでビジネスとして成立させる難しさには直面したとJ氏は述べている。

普通の日系企業が思ってるほど簡単じゃないよっていうとこじゃないですかね。

現在社長を務めるアメリカ法人は，30 年以上も前にアメリカ市場に参入し，現在市場規模は大きくかなり売れる状況である一方，ケニアでは参入以来売り上げが徐々に 2 倍，3 倍と伸びてはいたものの，日本本社の期待は 5 倍，6 倍と高く，日本本社の期待とケニア市場の現実に乖離があり，最終的にケニアから撤退することとなった。

アメリカ人にももう簡単に，簡単って言うとあれですけど，市場が大きくて普通に売れますよね。市場の大きさとかの方が個人の努力とかよりも大きいとは思います。

J氏は，ケニア，日本，アメリカの勤務を経験して，もっとも幸福感を感じたのはケニアと語っている。

ケニアの職場が一番楽しいんじゃないですかね。（・・・）人が辞めないって言うか，最後会社が撤退したんで全部整理していかないといけないんですね。オフィスとか，倉庫とかを。で，その仕事がもう何ヶ月後とかに無くなるじゃないですか，だから普通アメリカとかでも会社が無くなるっていう時点でバンバン人が辞めると思うんですけれども，日本でもまぁ辞めると思うんですけど，ケニアで誰も辞めなかったんで，最後の１日まで。（・・・）なんか，あなたのために頑張りますって。ずっと仕事してたんで，それがすごいですね，驚きっていうか，まぁ，すごい感謝ですよね。掃除したりして，仕事無くなるのにやってましたね，彼ら。

会社の撤退に伴い仕事が無くなるにも関わらず,最後の日まで頑張って働いていたケニア人の姿に，J 氏は大きな感謝を感じている。ケニアを去る最後の日，ケニア人従業員皆が空港に見送りに来たと述べている。

最後，なんかみんなが車で空港に送ってくれたんですけど，また戻って来いって。またやってくださいって。（・・・）そう，だから僕もその子たちが仕事無くなるから，出来るだけ仕事を見つけてあげようと思って，日系企業が何十社かケニアにあるんで，その子たちを連れて訪問して周ってましたよね。うちの子どうですかって。何人かは仕事が決まって今でも働いているかもしれないですよね。

J 氏とケニア人メンバーの間に絆が醸成されており，J 氏がケニアを去るその日まで，ケニア人メンバーからの愛情とリスペクトを受けている。質の高い人と人の繋がりが築かれており，J 氏がケニアで働いていて幸せを実感する源泉の一つとなっていたと考えられるものである。

(8) 人生の幸せ

J 氏は人生の幸せは，ずっと興味を追求し学んでいくことと述べている。

人生における幸せは，なんかずっと新しい興味を追求して，勉強していくことが楽しいんじゃないかと思いますね。

J 氏は仕事に大きな意義を感じており，また常に新しい興味を追求し，勉強していることから， J 氏が望む人生は， Oishi et al. (2020)によるハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生の分類の中でも，意義のある人生，心理的に豊かな人生の二つの側面が大きいと言えるものである。

(9)　考察

本事例では，働くメンバーの目線がケニアは対ヒト，アメリカは対結果，日本は対会社であることが考察される。J 氏は日本本社の日本人メンバーに言葉は通じても本音が分からなかったとも感じており,別の複数事例でも日

本の職場勤務を経験した特に外国人の目に日本の職場は，仕事のみ，また日本社会そのものに本音と建前があり，日本人は感情や本心を表さないと映っている。共に働くメンバーと心が通じ合うような一体感を得る難しさが日本の職場に見られるのは，本音で互いに付き合おうとしない影響も大きいことが考察される。

Ｊ氏はケニアで，ケニア人メンバーがリラックスして，のびのび働ける環境を作っていた。また研修やトレーニングも提供しており，ケニア人社員の仕事に対する誇りも大きくなっている。

思ったことを偽りなく皆に話し，自分が支えてもらっているという謙虚な気持ちや感謝がケニア人メンバーの心に響き，一体感の醸成に繋がっていた可能性もある。

エリン・メイヤーは，認知的信頼（頭から来るもの）は，感情的信頼（心から来るもの）と対比出来，タスクベース文化では，信頼は仕事を通して認知的に構築され，うまく協力し，信頼できることを証明し，互いの貢献を尊重すれば，相互信頼を感じるようになると指摘している（Mayer,2014）。J 氏が現在勤務するアメリカの会社は認知的信頼に近いと考えられる。他方関係性に基づく社会では，信頼は強い感情的繋がりを築き，一緒に笑い，リラックスする時間を過ごし，個人的なレベルで互いを知り，互いに好意を感じれば，信頼が築かれるというエリン・メイヤーの議論は（Mayer,2014），ケニアの職場での状況と合致していると考えられる。ただし J 氏のケニアの職場では社員の能力を強化するトレーニングも提供しており，自らのスキルが向上することにケニア人メンバーは喜んで取り組んでおり，能力向上の機会の提供なども信頼の醸成に繋がっている可能性がある。

J 氏はケニア人メンバーたちと頭ではなく，心からくる感情的信頼を築き，互いの強い感情的繋がりが一体感の醸成へと繋がり，一体感を覚えたからこそ，ケニアで働いていた時に他の国々で働いていた時よりももっとも幸せを実感したことが考察されるものである。

(10)結論

本事例では，ケニアで働くことにおける幸せとして，1．相互に信頼し合う感覚，2．一体感となったチーム，3.一生懸命で純粋，楽しそうに仕事をし

ているケニア人，4. 社員の成長を感じる時，5. 日本のモノを広め世界中の人が喜んでくれる時，6. 仕事はサッカーと捉えており疲労感ゼロ，7. 困難な時における従業員からのリスペクトや愛情，が確認された。

特に 1. 相互に信頼し合う感覚や，2. 一体感となったチーム，6. 困難な時における従業員からのリスペクトと愛情の根本には，人と人の質の高いつながりが影響していると言える。

先行研究の働くことにおける幸せの定義である，職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントとは大きく異なっている。

本事例で明らかになった人と人との質の高い繋がりは，人生の幸せとして挙げられている最大の要素でもある。人生の幸せと働くことにおける幸せが同じ道の上にあることが本事例では示されていると言えるものである。

5.6.11 事例 11　K 氏（国籍：日本，勤務国・居住国：日本，イラン，南アフリカ，ナイジェリア）

総合商社で石油化学分野に従事する K 氏は約 16 年間の日本勤務後，イラン，南アフリカ駐在を経て，ナイジェリア現地法人社長を務めた。南アフリカ勤務時はサブサハラ地域 48 ヶ国中 15 から 16 ヶ国に出張し，アフリカの多くの国の状況を直接確認している。

本事例では，日本，イラン，南アフリカ，ナイジェリア勤務経験を持つ K 氏の働くことにおける幸せとして，1 現地国との一体感，2. 生きている感覚の熱い気持ち，3. 仲間との時間，4. 現地社会と所属企業双方への貢献，が明らかになった。いずれも海外勤務時における実感である。

表 5-27　K 氏勤務ヒストリー

	年齢：50 代，男性，学士（日本）
勤務国	日本（約 16 年）
勤務企業	総合商社　（従業員：4,000 人以上）
従業業務	石油化学分野
勤務国	イラン（6.5 年）
勤務企業	同社現地法人　（従業員:約 40 名）
従事業務	石油化学分野

勤務国	南アフリカ（2.5 年）
勤務企業	同社子会社　（従業員：約 30 名）
従事業務	ゼネラルマネージャー
勤務国	ナイジェリア（4 年）
勤務企業	同社現地法人　（従業員:約 15 名）
従事業務	社長
現在の居住国	日本

筆者作成

表 5-28　K 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	働くことにおける幸せの源泉
一体感	現地国との一体感
生命力	生きている感覚の熱い気持ち
人と人との質の高い繋がり	社内外の仲間との時間，仲間と一緒にいる時間
やりがいのある仕事	現地社会と所属企業双方への貢献
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 現地国との一体感

K 氏の海外勤務時の各国チームメンバーの国籍構成は，イラン法人は日本人 7 名，イラン人 35 名，南アフリカ法人は，日本人 13 名，南アフリカ人 20 名，ナイジェリア法人は，日本人 1 名，ナイジェリア人 14 名である。

社内の人間関係は，どの勤務地でも皆楽しく仕事をしていたと述べている。

スタッフ，文化というか，会社の中で社員と何か困ったことっていうのはないです。みんな楽しく仕事をして。

イラン，南アフリカ，ナイジェリアの職場の雰囲気を一言で表すと，イランはフレンドリー，南アフリカもフレンドリー，ナイジェリアはフレンドリーに加えサバイバルと評し，各国の人々の特徴について語っている。

イランはペルシャ商人ですからずば抜けて頭がいい。センスは抜群。ビジネスのセンス。あと物事を考える力，勤勉，非常に日本に

似てると思いますね。ペルシャ商人って言われるだけあって商売が上手であるというところは皆凄いなとは思いますね。だからもう制裁さえなければ順調に売上は絶好調だったんだろうな，という風には見ています。

またイランの人々の仲間意識の強さも指摘している。

結局仲間意識。民族というか一度関係を持った者は切るつもりはないという所もあるのかな。ちゃんとギブアンドテイクっていう形ですよね。

イランはプライドが重視されることへの配慮が必要な点も挙げた。

イランは日本とほぼ同じ。ほぼ同じだと見ていいと思います。言葉だけが違うだけであってプライドが重要視される。プライドの社会ですね。だからプライドを傷つけてはいけない。（・・・）プライドであってトップであるっていうこと。それぞれトップであるっていうことをリスペクトして接した方がいいんだろうなということですね。

南アフリカ法人は，日本人が南アフリカからアフリカ各国に出張するスタイルで，社内は日本の会社のような雰囲気であったと言う。南アフリカ人メンバーとの交流は必要最低限に留まっていたものの K 氏が所属していた化学品セクションの南アフリカ人メンバーとは緊密に仕事をしており，日々彼らの優秀さに感心させられていたと述べている。

自分のポジションの化学品というセクションに抱えてる専門のトレーダー秘書というか一緒のパートナーは優秀ですよね。優秀過ぎて見習いたいなと。例えば当たり前のことかもしれないけど，今から 30 分後に入ってくる面談先あるな。15 分後だとぎりぎりかなと思ったら，すかさず来てはもうそろそろ出ないと面談に間に合い

ませんので行きましょうと言ってくれて。車の手配から運転手も全て駐車場で待ってくれている状態。全部用意されている，こういう状態ですよね。

南アフリカでは犯罪が非常に多く，外部を車で移動する際も気を付ける必要があり，南アフリカ人運転手とあうんの呼吸で仕事をしていたと言う。

（仕事の）やりにくさとかはないですけど，やっぱり犯罪が非常に多くてね。とにかく赤信号でも車が止まった瞬間に狙われるっていうことで，信号無視しないといけないというかね。いろんなレベルがありましたけど，あうんの呼吸というか。

運転手でさえもすごい優秀だなと。なんで運転手が優秀かってやっと分かったのが，車運転するじゃないですか。急に子供が飛び出してくるかもしれないとか，犯罪者に追われるかもしれないとか。もう目配り，気配り，予測。そういうのを同時並行に使いますから，あ，だから能力が高いのかなとか。社員と話しているビジネスの会話もよく聞き取っていて，これはこうであああだよと。大丈夫だよとか。いろんな話が出来る。そう言った意味では優秀だなとは思いますね。だから職種がどうだからって訳じゃなく，まぁ徐々にどんどんさらにスキルアップ，もう十分いいんでしょうけどね。犯罪さえなければいいのになっていう。でも会社の中では安全性さえあれば問題ないなっていうのはありますね。

総じてどの国のメンバーも誠実に仕事をしていたと評しつつも，南アフリカは断トツであったと言う。

アフリカの中で言うと南アフリカは断トツじゃないですかね。やっぱり給料がそこそこ高いですからドライバーでも。辞めさせられたらもう職，無くなりますからね。

ナイジェリアの人々については，オフィスメンバー，政府高官，ビジネス相手，それぞれ異なる面を K 氏は語っている。

（オフィスメンバーについて）ナイジェリアは自分の家族，身内第一主義なのでそのためにはこれ位いいだろうみたいなことも考えてしまうのかなっていうのはちょっと。パソコンなどのスキルを備えた人材が非常に少ないです。生きるのに大変で，通勤に片道 3，4 時間，往復 8 時間かかるので，体力的疲労は大きいと思います。

また重犯罪が多い南アフリカと比べナイジェリアは軽犯罪が多いことから問題意識や危機管理が南アフリカのメンバーとは異なっていたことも挙げている。

自己主張が多い。嘘が多い。問題意識が低い。危機管理がなってない。ただやっちゃいけない事はやらない。もちろんですけどね。相手を傷つけるまではしない。という言う点では平和主義ですよ，ある意味。平和主義の中で犯罪も南アフリカみたいに激しくはないですから，銃を持って車ごとどっか持って行くっていうことまではしない。ナイジェリアはどちらかって言ったらちょっと小遣い稼ぎで，ずっと食べてない子供に飯を与えたいんだけどっていうレベルの話しだから，それを言われるといくらかお金あげようかなってなっちゃうし。だからそういう諸事情がちょっと違うかなという。

月 1 回面談を実施していたナイジェリア政府高官らは，国を良くしたいという思いを持っており，腐敗も無かったと指摘している。

みんながみんな考えてることはその国を良くして行こう，じゃ何が出来るだろうかっていう目的がはっきりしてること。それに向かってやる訳だから，そこにぶつかり合いなんかは生じないですよね。そういう意味では常に建設的な会話っていうのはみんな出来たんじゃないのかなと思います。もちろん民間企業もそうですよ。

またナイジェリア人やイラン人，日本人のビジネスに対する姿勢の違いも挙げている。

（ナイジェリアの政府高官らは）基本みんなビジネスの何をしようか，どうしようかっていう目的意識が一つ。ベクトルが同じだったからやり易かったです。みんなウェットな関係で付き合ってくれるんですよね，ビジネスも。日本とか先進国はもうドライに，これいくらなの，あ，そうなの，以上。というのに対して，いやいやいや，せっかくだからもっともっとお互いを知ってもっとウェットな関係でビジネスをしていこうというような。そうすることによってそこからもっといろんなビジネスに広がる。あ，そのテストプロジェクトだったら俺，友人がやってるよ，今度紹介するよとかね。そういう人脈が形成されるビジネス。いわゆるペルシャ商人てそうだね。ナイジェリアだってそうだけど，どこの国だってそうなの。だけどちょっと日本はね，こうってことがあり過ぎるかなと。それ僕知らないみたいなところも多いです。ドライ。たぶんこれね，逆に日本だったら難しいですよね。例えば不動産会社やいろんな会社がアプローチしてくる。サプリメント要りませんかみたいないろんな電話がね。もう今ちょっと忙しいんだけど，ってこう切るじゃないですか。それと同じように日本て用事があるんだったらメールしといてって形であって。だけどアフリカって，まずは会ってくれませんかって言ったら会ってくれるんですよね。イランもそうですよ。世界中はみんな会ってくれる。会わなきゃ分からないから。メールで伝わるものないから。日本の方がドライだと思いますよ。ホントに会えないでしょう。会おうって言ったって，メリットがないと。

K 氏は海外で仕事をする中で，直接会って話をすることで関係性や議論が深まる手応えを実感する一方で，メールで完結しがちな日本人は関係が深まらず，会って話をする事が重要と捉えている。

ナイジェリア人のビジネスに対する姿勢を隣国のガーナ人と比較して K

氏は次のように語っている。

ガーナはデフォルトで IMF からお金を借りる予定ですし，資金ショートという流れの中で，あと人口も少ない。ガーナ人の気質自体がちょっと日本人に近く，無くてもいいや系なんですよね。生きるために一攫千金でなんか狙ってやろう，金持ちになろうという，なんかみんなドリームを持たない。やっぱりドリームが強いと思うんですよねナイジェリア人。（・・・）ナイジェリア人自身が会社を，ビジネスをやるんだっていう強い意志も結構多いし，やっぱり人が溢れてるからこそ，働こうと言う意欲のある連中だけが集まれるという。（・・・）ガーナは大人しくて，うん，いいよ，うん，いいよって。だから契約はとても早いんですよね。いいよ，この契約書でここサインすればいいのって。その後は長いんですよ。ナイジェリア人はみんな，いや，これ何でサインしなくちゃいけないの。何これ，もっといい条件ないのって。さんざんさんざん言って，契約までがすごい時間かかるけど，その後すごい速いんだよね。やると決めた以上やるぞーみたいなね。この違い。

納得行くまではなかなか妥協しないが，いったん決まればスピーディーに実践していくナイジェリア人の姿勢に加え，市場潜在性にも K 氏は注目している。

今自分がどこの国行きたいって行ったらやっぱりナイジェリアが好きかな。イランも好きだし。南アフリカも好きだし。どの国も全部好きなんですよね。もう一度行きたいし，もう一度働きたいなと。やっぱりあの時はちょっと若かったから，あの時は出来なかったこと，これから出来ること，可能性。もう一歩こういう風にやりたいなとか，そういう気持ちはありますよね。特にアフリカはどこも可能性が多いんですよね。ビジネスの可能性？例えば日本だとコンビニで何でも手に入る。アマゾンもそうですけど，何だって手に入るじゃないですか。コーヒーでも飲みたいものはあらゆるものが

飲めるしね。美味しいもの食べようと思えばなんだって食べれるし，っていうのが日本だと思うんですけれども，これ先進国皆共通だと思うんですよね。ナイジェリアもアフリカっていうのは，まぁそういうことがない。だけどみんなの欲求はものすごく強い。その中にあれがあったらいいな，これがあったらいいな，こういうものがあったらいいな，そこに一杯のビジネスのチャンスがある。眠ってるんですよね。それをみんな知ってるから。2 億人の人口がさらに増え，ビジネスも活性化していくのかなという形です。あと 20 年後にはナイジェリア 3 億 4 千万人，アメリカの人口になりますのでね。そういった意味も考えると，平均年齢が 18 才って考えると，ナイジェリアの可能性ってあるなと。

K 氏は，サブサハラアフリカ地域 48 ヶ国中，14，15 ヶ国に出張し，同じアフリカでも国によって雰囲気も異なることを指摘している。

出張で結構行きましたけどいろんな国。時間の流れが遅過ぎるなという国も。例えばナイジェリアの近くのガーナが全然雰囲気違うなと。だからガーナで凄いビジネスの匂いがするという気持ちにはならないんですよね。人口が少ないというのもそうかもしれないですし。ただ長時間そこの場所にいないから自分のパッとした感覚でしか言えないのかもしれないけれども。結局人間皆どこもそうでしょうけど住めば都というか，その国で一体感となれば，あぁもっともっとやりたいな，あぁしたいなこぅしたいな，もう 1 回行きたいなって，なるもんだとは思うんですよ。

K 氏はナイジェリア現地法人で社長を務めていた時に，自分が必要とされていた実感を述べている。

日本は自分が今日，明日，仕事をしなくても会社に影響がないんですよ。あなたがいないとみんな困るっていうのがないんですよね。でも他の国ではあって。それが一番大きかったのがナイジェリアだ

ったのかな。社長で行ってたし，僕がいなかったらというのもありますし。

一体感というのは，周りから必要とされ自分も応え共に同じ感覚の中で，目標に向かって働くことが示唆される。根底には人と人の質の高い繋がりがあるとも言える。

また K 氏は仕事の意義を経験が増えていく事に見出しており，会社はチームワークとも語っている。

意味，意義っていうのは，要は経験が増えていくんですよね，で経験っていうのは当然新しい経験であって常にそれに意味もあるし，意義もあるし，問題解決，いろんな事の側面がある訳で。自分の中の価値観というのは新しいもの，どの国でもどの職場でもどのチームでも，新しいものの発見，それは毎日変化がある。いろんなお客さんであったり，いろんな課題があったり，そういったものを一緒になってチームとなって解決する。基本会社というのはチームワークだと思うんでね。そういうことが出来るかどうかなってとこかとは思います。

ナイジェリアはナイジェリア人経営者ではなく，インド人やレバノン人が経営するヒエラルキーの強い企業が多く，日系企業はチームワークを重要視するため，ナイジェリア人にとっては働きやすいのではないかと指摘している。

ナイジェリア人がトップになるよりも，みんなインド人とレバノン人なんですよね。ケニアもそうですけど。ケニアなんかインド人ですよね。経営者が皆インド人が多くて。皆働かせてる感があるんですよ。それと比べて，皆なんで日本企業で働きたいかと言うと，そういうピラミッド構造じゃなく，チームワークでやるのが日本人の会社の仕組みなので，そう言った意味では自由に言えたし，オープンだったんじゃないのかなと思います。働きやすい環境だったん

じゃないのかなという感じですね。

(2) 生きている感覚の熱い気持ち

ナイジェリア勤務時 K 氏は，ナイジェリア人に強い生命力を感じ，生きている感じの熱い気持ちを覚えたと語っている。

> *俺は今を生きてるんだっていうナイジェリア人に強い生命力を感じます。日本は 1 日 1 日を意識することなくのんびり過ごす感覚だと思いますが，なんて言うのかな，（ナイジェリアは）人が大勢いて，毎日その日を生きるための生活をしている人たちがゴロゴロいて。日本だとネット見ながらテレビずっとつけっ放しで，美味しいもん食べて酒飲んで寝るっていう日々の生活になっちゃうかもしれないですけど，そうじゃないなって言う。毎日毎日一日一日がすごい大切で，生きてる感じの熱い気持ちになれるのがアフリカだと思います。*

日本人は目の前のことを心配しなくても良い状況にある場合が多いが，ナイジェリアは今日明日の食べ物をどうするか，という厳しい現実の中にあることが多く，ナイジェリア人の生きていくための動物的本能のような強い生命力に K 氏は影響を受けたと言う。

(3) 社内外の仲間との時間

仕事をしていて幸せや嬉しさをもっとも感じた時として仲間との時間を挙げている。

> *えっ幸せを感じる？何だろ，幸せ？・・・幸せを感じるのはやっぱりあれじゃないですか，仲間との一緒にいる時間なんじゃないですか。それは会社であったら会社の連中と飯を食ったりね。時々ランチパーティーしますけれどもそういう。アフリカは美味しい食べ物がある訳じゃないでしょうけれども，何を食べたかよりも誰と食べたかを重要視するようになったかなぁという。*

K 氏はアフリカでの社内外の仲間との時間についても言及している。

結局アフリカの方がコミュニティが小さいんでね。村社会みたいな形でやっぱりしょっちゅう会うと仲間になりますよね。メーカーさんと他の競合他社も含めて一緒になってテニスをやったりとか，そういうコミュニティで非常にいい友達関係は出来たのかなと。一方で，日本はさんざん働かされた挙句，帰って，寝て，また明日の朝来てっていう，まあ不健康ですよね。

仕事をしていて幸せを感じる時はどのような時か？という質問に，他の質問とは違い少し K 氏が考え込んだことから，もしかすると働いていて幸せであるという感覚を覚えたり，直接考えることはあまりなかったのではないかと思われた。別の事例でも総合商社勤務の方が同様の反応があり，背景には総合商社の独特の働き方が関係しているのかもしれない。

(4)　現地社会と所属企業双方への貢献

ナイジェリア勤務を通じ，ナイジェリア社会と企業双方に貢献出来るチャンスに K 氏は深いやりがいを覚え，非常に貴重な体験であったと述べている。

いろんな道端でね，いろんなキオスクというか，販売店もあったり。いろんな生き方，いろんな人たちがいて。結局ね，どんな夜中になろうが，裏道行っても人が誰かしらいるみたいな。人口が多い。だからその中で自分は，あ，一人じゃないなって。みんな一杯いると。で，自分は今この国にもっと変えられるチャンスを与えられる。それは win-win の関係だ。だから必要だという風な気持ちにさせられたかなって言う。そういう意味では非常に貴重な体験が出来たなと。

(5) 人生の幸せ

人生の幸せは，周りとの活発な交流を K 氏は挙げた。

人生の価値観としては，さっき言ったのと同じになるかもしれないですけれども，一人じゃないっていうか，一人以外の例えば過酷な場所に一緒に住んで，生きている，というまぁ，価値観の共通ですよね。というのが生まれて，それが自分の価値感とか生きがいになるんじゃないですかね。一方で日本はさっき言ったのとは逆転になりますけれども，誰と食べるかじゃなくて，何を食べるかなんですよね。美味しいもんが一杯あるから。今は帰って来たばかりというのもあると思いますけれど，美味しい寿司食べたいな今日はとかね，いや今度豚カツ食いたいなとか，今度あそこの店行って美味しいもん食べたいなとかね，今日はおでんかなとかね。この何を食べるかで先行し，誰とよりも何。（・・・）常にいる身内っていうのが日本であって，海外は異業種文化。他の交流とのネットワーク，新しいものの仲間の集まりですね。そこにまた生き方，価値観があるのかなと思います。

Oishi et al. (2020)のハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生の分類の中で，仕事で経験を積み重ね成長していくことに意義を見出している K 氏は意義のある人生を望んでいると言える。また新しい事や危険にもオープンで，活発な周りとの交流やチームワークを実践している K 氏は，心理的に豊かな人生の側面も持っていると言えるだろう。

(6)考察

本事例では，日本，イラン，南アフリカ，ナイジェリアでの勤務経験を持つ K 氏の働くことにおける幸せとして，1 現地国との一体感，2．生きている感覚の熱い気持ち，3．仲間との時間，4．現地社会と所属企業双方への貢献，が明らかになった。いずれも海外勤務における実感である。

K 氏が海外勤務で楽しさや幸せを覚えていた根底には，チームワークが機能し，一体感が出ていたこと，人と人の質の高い繋がりがあることが考察される。

2000 年前半から海外赴任が連続しており，現在久しぶりの日本勤務に社

会含め随分変わったという感覚を覚えている。

あらゆることがものすごく，ひと昔だったらこんな感じじゃなかったよな，というのが，今はそうなのか，という難しさってありますよね。

その一つとして人間関係が育まれにくくなっていることが挙げられた。

人ってコミュニティで，人と人とが会話をしながら，チームというか協調性が生まれると思うんですよね。（・・・）アフリカも中東も相手の話を聞いて，自分の意見も話していく。その感覚とはちょっと違うんだよな。日本独特かもしれないけど，話さないチームは話さないですしね。例えば日本特有だと思いますが，家を出て関係ない人でも周りの道端でグッド・モーニングとか，お疲れとか，今日いい天気ですねとか，声を掛けた時代があったと思うんだけど，そんなもん今ないよな。（・・・）要はそれぞれが必要以上の会話をしなかったり，必要以上にモノを申したり，まぁそれら全体を世知辛いなって思って。

海外勤務では，人と人が互いに関心を持って交流し，交流は異業種メンバーにまで広がり仲間の輪が広がり，質の高い繋がりが構築されていたが，日本では人と人の距離が離れ人間関係の希薄さも幸せを感じない一因となっている可能性が考察される。

(7)結論

本事例では，日本，イラン，南アフリカ，ナイジェリア勤務を経験し，海外での働くことにおける幸せとして，1 現地国との一体感，2．生きている感覚の熱い気持ち，3．仲間との時間，4．現地社会と所属企業双方への貢献，が明らかになった。いずれも根底には人と人との質の高い繋がりや活発な交流が見られる。人と人の質の高い繋がりは，普遍的な人生の幸せとして哲学者らによって遥か昔から挙げられており（Ryff & Singer,1998），心理学者の

Gilbert(2012)は，ハピネスの源泉に関するすべての科学文献を一言で要約すれば「社会性」で，友達や家族との絆の強さになると述べており，合致が見られる。人生の幸せでもっとも重要な要素が働くことにおける幸せとも共通しているものだが，先行研究の働くことにおける幸せの定義は，職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメントであり，異なっている。

5.6.12 事例 12　L 氏（国籍：インド，勤務国・居住国：インド，サウジアラビア，イギリス，イタリア，ナイジェリア，アラブ首長国連邦（UAE））

インド国籍の L 氏は日系エレクトロニクスメーカーナイジェリア支店でゼネラルマネージャーを 16 年間務めた。5 名のナイジェリア人オフィススタッフ，セキュリティーガード，ドライバーに加え，パートナー企業のオフィススタッフやディーラーも含めると 100～150 名のナイジェリア人メンバーと働いていた。

サウジアラビア，イギリス，イタリア，インド，ナイジェリアでの勤務経験を持つ L 氏は，ナイジェリアで働いていた時がもっとも幸せであったと語り，ナイジェリアで働くことにおける幸せの源泉として，1．互いの心の壁が無くなること，2．信頼して物事を一緒にすること，3．自らの経験を伝え，組織の未来に繋がる次世代マネージャーを育成出来ることが，明らかになった。

表 5-29　L 氏勤務ヒストリー

	年齢：50 代，男性，修士（インド）
勤務国	サウジアラビア（約 2 年）
勤務企業	コンサルティングファーム
勤務国	イギリス・イタリア（2 年）
勤務企業	米系家庭電化製品メーカー
勤務国	インド（9 年）
勤務企業	日系エレクトロニクスメーカー
勤務国	ナイジェリア（16 年）
勤務企業	日系エレクトロニクスメーカー
従事業務	ゼネラルマネージャー
勤務国	UAE(2 年)

勤務企業	日系エレクトロニクスメーカー
従事業務	ゼネラルマネージャー
現在の居住国	UAE

筆者作成

表 5-30　L 氏の働くことにおける幸せ

カテゴリー	ナイジェリアで働くことにおける幸せの源泉
人と人との質の高いつながり	互いの心の壁が無くなる
信頼と協調	信頼して物事を一緒にすること
次世代の育成	自らの経験を伝え，組織の未来に繋がる次世代マネージャーを育成出来ること
望む人生	ハッピーな人生，意義ある人生，心理的に豊かな人生

筆者作成

(1) 互いの心の壁が無くなる

これまで L 氏が働いた各職場の雰囲気を一言で表すとサウジアラビアはフレンドリー，インドもフレンドリー，ナイジェリアはとても温かく，常に歓迎であり，一番良かったのはナイジェリアと評している。

サウジアラビアはフレンドリー，フレンドリー，インドもフレンドリー。けれどもナイジェリアについて言えば，とても温かいです。あなたは常に歓迎されます。そのため私のキャリアの中ではナイジェリアがベストでした。

ナイジェリアが一番良かった理由は一緒に働いていたメンバーの存在であると述べている。

My people が絶対に良かったです。それによってリーダーとして違いが出ると思います。駐在員として彼らの文化の中にあなたが溶け込もうとする時，現地の文化を知ることはとても重要ですよね。もし現地の人々と一緒に仕事がしたければ，その国を知る必要があります。現地の文化を知る必要があります。現地の食べ物，宗教，

全てを見る必要があります。そのため私は少し学ぶことが出来ました。それが自分の助けとなりナイジェリアで自分自身をとても上手くプラン出来，とてもハッピーです。

ナイジェリアで働いていた時もっともハッピーだったのは，一緒に働いていたメンバーが L 氏の家に来て，L 氏の妻が作ったインド料理を一緒に食べ，双方の心に壁が無くなった時と語っている。

もっともハッピーだったことは，もちろん，ナイジェリアで働いていた時に my people が私の家に来たことです。私と一緒にインド料理を食べたいと彼らが言いました。あれは私と私の妻にとって最高の事でした。彼らは私と私の妻を今では家族のように思っています。

たくさん（他にも）例があります。ビジネスが難しい時期だった時，私たちは週末も働いていました。時折土曜日，日曜日もです。そういう日は，オフィスビルは閉まっているのでオフィスには行かず，スタッフ全員が私の家に来て，私の妻が彼らのために料理をしました。全員でいっしょに食事をし，働き，ジョークを言って，もちろん仕事をします。それがもっともハッピーな時だったと思います。ナイジェリ人のマインドセットとインド人のマインドセットの間にある壁が無くなったことを実感出来ました。それが私をとても，とてもハッピーにしました。

(2) 信頼して物事を一緒にすること

L 氏にとってワークプレイスハピネスは，物事を信頼して一緒に行うことであると語っている。

私にとってワークプレイスハピネスは，物事を一緒にすることです。信用が 100％で，100％メンバーを，100％信じます。ジャック・マーの言葉を強く信じているからです。

共に仕事を進めることの基盤に信頼があり，信頼の中で共に仕事が出来ることにL氏は幸せを感じている。

(3) 次世代のマネージャーを育成できること

加えて組織の未来に向け，次世代マネージャーの育成が出来ることについても語っている。

> *この年令になれば，私は人々を訓練し，将来のための新しいマネージャーを育成するべきでしょう。このため私自身が全部の仕事をやるべきではないでしょう。この 25 年から 30 年で学んできたことや経験で，組織の新たな柱を作る新しいマネージャーを訓練すべきでしょう。８から 10 年後に私のポジションを引き継ぐ新しいマネージャーを育成することが出来る限り，私は非常に満足でハッピーです。それが私をハッピーにさせます。*

L氏にまたアフリカで働きたいか尋ねると，現在勤務しているドバイでもアフリカのために働いていると答えた。

> *そうですね，今やっていることを正直に言えば，今でもアフリカのために働いています。私の会社がアフリカのナイジェリアからドバイに私を異動させたのは，会社がナイジェリアと同様の成功を他のアフリカ全ての国で，主なアフリカの国のいくつかでも作りたいからです。またアフリカに行くことは可能です。構いません。けれどもそうすると範囲がかなり限られます。もし私がドバイにいれば，アフリカの５，６ヶ国に今，集中することが出来ます。ナイジェリアと同じサクセスストーリーをこれらの国々に再現しようとしています。それで，ええ，私が意味するのは，お分かりでしょう，もう 52 才です。このため（アフリカに）行って，私自身がサクセスストーリーを作るよりも，若い人々をそれらの国々に送り，どのようにやるか伝えたり，どのように行うか助ける方が私にとってはより良いです。このため残りのキャリアはドバイに滞在し，アフリカ*

を俯瞰的な視点で発展させていく方がいいですね。

一つの国に行って集中することは次の世代に任せ，現在のドバイから複数のアフリカの国々のオペレーションに力を入れつつ，これまでの経験や知識を次世代マネージャーの育成に注ぐことが L 氏の幸せであり，希望と言えるだろう。

(4) 人生の幸せ

L 氏の人生の幸せはささやかながら家族の成長を喜び，助けが必要な人を助けることと語っている。

> *（人生の幸せは）正直に申し上げて，私と私の妻は与える事に生きています。このため小さな生計で私たちはとてもハッピーです。正直に申し上げて，車や家，お金は必要ありません。息子を良い人間にすることが出来，それが最大の達成だと思います。息子はアメリカで世界でもっとも素晴らしい大学の一つを卒業しました。私と妻はハッピーで健康的と信じます。そして常に助けが必要な人々を助けます。ええ，とてもシンプルな生活なんですよ。*

L 氏の望む人生は Oishi et al. (2020)のハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生の中で，家族の成長を願い，家族でささやかに健康に生きていくことを望むハッピーな人生な人生と言える。加えて他者を助け，子供を良い人間に育てた意義のある人生とも言え，二つの側面の望む人生を実践しながら歩んでいると言えるだろう。

(5) 考察

L 氏がナイジェリアで働くことにおける幸せを実感するまでには戸惑いや試行錯誤があった。なぜナイジェリアでもっとも幸せを感じたのか，各国での状況や背景も含め詳しく考察する。

a. 既存のマネジメントの機能不全と他者のマネジメントスタイルへの疑問

働く者同士で双方の心の壁が無くなり，L 氏がナイジェリアで働くことにおける幸せを非常に感じていたが，この実感に至るまでには，ナイジェリア人の中に溶け込もうとするなどさまざまな試行錯誤があった。

私がアフリカに行った時，アフリカは初めてでした。学校やアトラスの情景を別にすればアフリカについて何も知りませんでした。けれども行って，アフリカの歴史がどのようなものであるか理解し始めました。肌の色が未だ大きな区別要因となっているアフリカには，多くのリスペクトがあることを一番最初に理解しました。お分かりですか？アフリカのブラックの人々は依然白い肌をリスペクトしています。さてここで，私は白人ではないです。私は茶色の肌の人間ですが，彼らは私に白人のように接しました。その時なぜこのような特権を私が得るのかと考え始めました。究極的には，A 社（日系エレクトロニクスメーカー）インドで働いていた時，ヒューマニティー（人間性）が主であると考え始めたからです。それで，同時に友達や他の会社のビジネススタイル，彼らが行っていることを観察していましたが，私は全くハッピーではありませんでした。そこで私は何をしたか？マーケット（市場）に行き始め，たくさんの地元の人々と会い始めました。アフリカやナイジェリアの奥深くまで旅を始めました。小さな村々に行き交流しました。これが私が最後にやったことで，最初の２，３，４年で気付きました。Hey，この人たちはとても背が高く，浅黒い肌でハンサムで，アグレッシブに見える。でも彼らは全くアグレッシブではない。６フィート，７フィートの背の高い体の裏にとても親切な心を持っている。その時「Oh, Wow！」と言いました。もしその柔らかい部分に触れることが出来れば，より簡単に物事が出来ると思います。それでそれを採用すると素晴らしい結果を発見しました。それをお伝え出来てとても嬉しいです。現在のスタッフを ７，８ 年前に採用し，全員が今でもナイジェリアで働いていてとてもハッピーです。ええ，彼らのために何か出来たこともハッピーです。ええ，それは学びのステップの一部分でした。もちろんナイジェリアに来た時は友人や他の

人たちと同じやり方で始めました。けれどもそれが正しくなかったことに気付きました。それで正直にお話すると，私は多くのことを学びました。アフリカでの私のマネジメントスタイルがたくさん変化し，それが現在私を助けていると思います。今いる中東でさえそうです。私は中東でも同じことをしようとしているからです。実際に助けとなっているのです。

ナイジェリアには経営者がインド人やレバノン人の企業が多く，インド人である L 氏は当初インド系企業の同胞のマネジメントスタイルを参考にしていた。しかし上手く行かず違和感も覚えたと言う。そこでナイジェリアの人々をもっとよく知る必要があると考え，彼らの中に入って行った。彼らの人間性を深く認識し，これまでのやり方を変えたところ全てが上手く行くようになったと述べている。L 氏がどのようなマネジメントを実践したのか，後半で詳述する。

b.国によって異なる人間関係

人間関係は国によって異なると N 氏は語っている。

（人間関係は）ええ，国によって違います。A 社で働いていた頃のインドとナイジェリアの違いをお話し出来ます。まずインドは大きな国です。多くの人と交流する必要があります。このため人々は異なった理解の仕方をする気質です。もちろんそれが悪いとは言いませんが，上手く対処する必要があります。ナイジェリアに関しては，仕事関係は素晴らしかったです。私にとって素晴らしく，アフリカ人や地元ナイジェリアの人々に自分自身が本当に溶け込め，自分の道を切り開き，やり遂げることが出来ました。このためナイジェリアでの仕事の関係は今も続いています。もうナイジェリアに住んではいませんが，今でも毎日彼らのことを思い出します。

自分とナイジェリアメンバー双方の心の壁が無くなるに至るには，ナイジェリアの人々に溶け込めた事が大きいと L 氏は指摘している。またナイジ

ェリアを離任し，ドバイ勤務となった今でも，ナイジェリア人メンバーのことを毎日のように思い出していることから，幸せの実感は時間や距離を超えて持続することが考察される。

対照的にヨーロッパで勤務したイタリアやイギリスは，人は人というスタンスの社会であったと指摘している。

> *（イタリアやイギリスは）とてもプロフェッショナルな国々です。誰も他人のことを気にしませんよね？だから，あなたは働きます。OK，誠にありがとうございます。あなたは働きません。OK，どうぞ出て行ってください，という感じですよね。ご想像通りでヨーロッパはヨーロッパで，あまり良い点は挙げないです。*

他者があまり眼中にないイタリアやイギリス社会は，個人主義的で，洗練されプロフェッショナルかもしれないが，他者に関心を示さない社会でL氏は楽しさや幸せは感じていない。

ナイジェリアでは，日系エレクトロニクスメーカーナイジェリア支店のゼネラルマネージャーであったL氏の周りのメンバーは全員ナイジェリア人であった。互いの心の壁が無くなった時もっとも幸せを感じたというのは，本来私的な主観的意識が個人の壁を超え他者にまで及ぶ経験の私的間主観性に近い感覚であることが考察される。フッサール以来，現象学は人間個人の意識に内在する主観性から，複数の個人の主観性を共通の志向対象とする「間主観性」という概念を生み出したが，木村（1995）は私的間主観性は異なると指摘している。子供が母親の前で怪我をしたとき母親が自分のことのように感じる子の痛みや，恋人たちが互いの目を見つめる時，親しい友人同士のおしゃべり，音楽の合奏やグループスポーツなどを例に挙げ，木村（1995）は，これらの議論は，一種の生物学的，生気論的，あるいは生命現象学的立場に基づいていると述べている。

心の壁が無くなるというのは心が通じ合うことで，その感覚は生命の生存にも関わってくるものであることが考察されるが，心が通じ合わない社会や組織では，生存面がすり減っていくとも考えられるものである。

c.セキュリティーが大変でビジネスのアップダウンが大きいナイジェリア

サウジアラビア，インドと比較して，ナイジェリアの環境面の大変さをＬ氏は語っている。

国が異なれば勤務状況も異なります。サウジで働いた時は仕事状況がタフでした。当時多くの制限があったことや気候変動が激しく，気温が 55 度になることもありました。ええ，いくつかの困難がありました。しかしインドはもちろん勤務状況はずっと良いです。インドでは仕事をすることを本当に楽しみました。ナイジェリアは仕事状況はもちろんタフです。とても不安定な環境だからです。セキュリティーは常に厳戒態勢で，いつも気を付けなくてはいけません。自分の家からオフィスまでたった５分の距離でもです。誰かが私の後について来ていないか，ナイジェリアで国内出張に行く時や，顧客と会うための拠点のラゴスでも，とてもとても気を付けなくてはいけません。このためセキュリティーという点においては大変でした。特にナイジェリアです。インドはセキュリティーの問題はありません。インドはロジスティクスの問題が最悪の国で，あの頃一つの場所から空路移動するにもいくつかの問題がありました。

各国で遭遇した大変さは，サウジアラビアは暑過ぎる気候，インドは移動の問題，ナイジェリアはセキュリティーの大変さである。加えてナイジェリアはビジネス面の不安定も大きいことをＬ氏は述べている。

もっとも大きな困難は先程も言ったように不安定さです。もちろんナイジェリアは通貨の変動，通貨の下落という点で常に変化を経験しています。それから，うーん，どう説明出来るものでしょう。年が違えば問題も異なります。いくつかの例を挙げれば，もしも覚えていれば 2014 年はエボラ危機でした。エボラは西アフリカから始まりましたよね。それで経済が落ち込み私たちはしばらく国を離れる必要があり，ビジネスに影響が出ましたね。その後，石油危機が始まりました。石油価格が下落し，ナイジェリアはアフリカ最大

の石油輸出国なので,収入が減り十分な資金を得られませんでした。外貨が減価しました。それから新型コロナウイルスが襲いました。もちろんあれはナイジェリアに限ったことではなく世界中が苦しみナイジェリアも苦しんだと思います。ですから説明するとすれば,ラクダに乗っているような感じです。アップ,ダウン,アップ,ダウン,アップ,ダウン。それがナイジェリアなのです。

ナイジェリアは特に予測と現実には大きな乖離があったことを L 氏は指摘し,非常に不安定なビジネス環境であったことが考察される。

d.ナイジェリアの潜在性

非常に不安定な環境のナイジェリアでの勤務がもっとも自分を成長させ,学びが多かったと L 氏は述べている。

けれども本当に多くを学び,会社の発展においてナイジェリアは私にとって素晴らしい経験でした。

セキュリティーが厳しくビジネスも乱高下するナイジェリアの勤務を L 氏は生まれ育ったインドが発展していく状況と重ね合わせ,ナイジェリアの潜在性を語っている。

私が子供の頃,インドには電気がありませんでした。今のナイジェリアと同じです。けれどもナイジェリアは良い方向に変化しています。ええ,なのでナイジェリアとインドの差は 25 年から 30 年位でしょう。もしナイジェリアが良いリーダーを得ればと言う意味で,それが今日の主な問題でもありますが,ナイジェリアはヨーロッパのいくつかの国々よりも良くなると思います。非常に大きな潜在性があります。

インドよりもナイジェリアは良い方向に変化しており,国のリーダーが良ければ,ヨーロッパの国々よりも良い方向進む可能性を L 氏は 16 年間の勤

務を経て感じている。

e. コンフォートゾーンを好む日本人

L 氏が勤務する日系 A 社本社は日本で，L 氏は日本に頻繁に出張しており日本の職場や日本社会も目にしている。その上で日本とナイジェリアの一番の大きな違いは，日本がコンフォートゾーンであり過ぎることを指摘している。

地理的にアフリカと日本はもっとも遠いですよね。時差がほぼ８時間あります。ええほぼ９時間の時差です。８または９時間で，日本は未だアフリカを知らないと思います。とても正直にお伝えします。日本の大使と交流した時，日本政府など公的機関については，たぶん彼ら（アフリカ側）は知っていますが，例えばパナソニック，シャープ，Honda，トヨタなどの民間企業を彼らは知らないと，はっきりと述べていました。アフリカでの私の経験から，ほとんどの大・中規模の日本企業は，アフリカのビジネスを理解していません。私が意味するのは，アフリカでのビジネスのやり方が分かっていないということです。味の素，Honda，トヨタ等がアフリカのいくつの国である程度成功しているのは，ローカルマーケットに耳を傾けたからです，けれども彼らはアフリカ全土では成功していません。アフリカでビジネスを行うには，通貨の不安定さやセキュリティー，ロジスティクスなど多くのリスクがあり，日本企業はこれらに対する準備が出来ていません。もっとも重要なのは，日本企業は判断がとても遅くその影響が出ています。日本企業が全ての場所で負けているのは，不幸にも彼らが，ビジネスや働くことの自分達自身の伝統を変えたくないからです。現在ナイジェリアやアフリカでは，中国企業の製品が市場を席巻しています。これらの企業は非常にアグレッシブで，どこに行こうとローカルに合わせてきます。日本政府はアフリカの主要国に大使館を置いているため状況を把握していますが，マーケットレポートを日本企業はフォローしていないと推測します。これが，シャープが今日アフリカから姿を消した理由で

す。そして残念なことに，パナソニックも消滅の危機に瀕しており，事業規模も非常に小さくなっています。トヨタや Honda はまだ奮闘していますが，近いうちに中国メーカーが彼らの市場シェアを奪うと確信しています。結論として，日本企業は依然，中国，ASEAN，ヨーロッパ，アメリカ市場でビジネスを展開することにハッピーであると強く感じます。日本企業はアフリカへの進出を望んでいますが，そのほとんどはアフリカでのビジネス展開方法やビジネスの運営方法を知りません。日本は未だアジアやヨーロッパ，アメリカに集中していると思いますが，ここで私たちは視点を変えアフリカに行く必要があると思います。アフリカは次の 30 年，40 年，50 年の成長の場となる場所だからです。アジアあるいはヨーロッパあるいはアメリカではないんですよね。A 社で私たちはこれをとても理解しており，変えようと試みています。けれども日本に住んでいる人々は，まだアフリカのことを知らないように感じます。このため日本人はアフリカにもっと行く必要があります。現地の人々を抱きしめる必要があります。知るべき文化に溶け込む必要があります。比べるとすれば，中国人は素晴らしい仕事をしていると思います。それが私の悩みです。彼らは物事を私たち日本企業が行うよりもずっと速く征服しているのをご存知ですか。正直に言えば脅威ですよね。だからいつも A 社や日本の同僚にどうぞ来てくださいと言っています。ええ，アフリカは日本社会にとってはたぶんまだ危ない？そしてたぶん日本社会はあまりにもコンフォートゾーンで，若い人々は日本を離れたくないのではないかと思いますね。

筆者:コンフォートゾーンから出る必要があるということですね？

そうです。アフリカはコンフォートゾーンではないです。アフリカは日本，あるいは日本のようではないですよね。多くの大変さがあります。けれどもその大変さ全ての裏にマーケットがあります。強い需要があります。アフリカは 54 ヶ国あり，人口ではすぐに世

界でナンバーワンになるでしょう。それであなたは正しく，アフリカの社会は楽しいと信じます。一側面ですね。しかしアフリカ社会はとてもとても強い絆があります。彼らはとても強い家族の絆を持っています。彼らは人々を愛するという意味です。仕事の後，座って飲みたがります。楽しみたいのです。それは日本社会が信じるような感じではないのです。日本社会はとても個人主義ですよね。仕事，仕事，仕事のみです。けれどもノーです。私がお伝えしたようにアフリカはインドのようで，ナイジェリア人のように彼らも誕生日パーティーや結婚パーティーに行くことを愛しています。とても積極的に参加します。音楽や現地音楽の強いカルチャーを持っています。 映画の強いカルチャーがあります。ええ，だから私たちはもっと彼らのことを知る必要があるのです。

コンフォートゾーンではないアフリカにはビジネスの潜在性があるとされるが，今の日本企業のやり方では，圧倒的なスピードと柔軟性を持つ中国企業には太刀打ち出来ない現実を L 氏は語っている。L 氏の目には，日本は非常にコンフォートゾーンで人々もそこから出たがらないように映っている。ナイジェリアはセキュリティー面に不安があり，経済や社会状況も非常に不安定だが，その裏に大きな市場がある。人々は深い絆を持っており多くの交流を楽しんでいることも考察される。文化，社会，人々の中に入って行き，実際に経験し理解した上での実践が求められていると言えるものである。

f. 価値を置くのはヒューマニティ（人間性）

なぜナイジェリアで働いた時がもっとも幸せと L 氏は感じたのか。働くことにおいてもっとも価値を置くのは人間関係とヒューマニティ（人間性）と語っている。

私は人間関係に，より価値を置きます。人間関係無しには，あなたと仲間や同僚との強い絆無しには組織を動かせないと思うからです。そうですよね？お金はたぶん仕事の一部で全ての会社が給料として払います。けれどもお金が本当の違いを生むとは思いません。

私にとってはヒューマニティ（人間性）です。チームビルディングを尊重し，人々を信じることがもっとも重要なことです。

ヒューマニティに重要性を置き，チーム作りを尊重し，チームメンバーを信頼することが大切であると L 氏が実感するのは，人と人との関係を大切にする実践によって大きな恩恵を経験したからである。

g. ナイジェリアでのリーダーシップスタイル

ナイジェリアでゼネラルマネージャーを務めた L 氏は，リーダーシップスタイルはインドとナイジェリアは異なると指摘している。

インドでは participative（参加型・全員参加）のリーダーシップである必要がありますよね。ナイジェリアは幸か不幸か，少し directive（指示的）である必要があります。というのはナイジェリアでは，あまりにも参加型にすると，物事が異なった方向に進む可能性を意味します。そのため時々指示する必要があります。中東は，ドバイにはあらゆる国籍の人がいますから，とてもとても参加型である必要があります。簡単に説明すれば参加型の参加者たちです。けれどもアフリカは指示型と参加型が混在します。60 あるいは 70％が指示型で 30％が参加型と言えるでしょう。

ナイジェリアでは 7 割が指示型で 3 割が参加型ということから，明確な指示を行いつつも時折参加型を心掛けることで上手くチームが機能することが考えられる。

h. 謙虚なリーダーが他者を動かす

L 氏は謙虚なリーダーであることが他者を動かすことに繋がることを強調している。

もしもあなたが謙虚でなければ，もしあなたの考えやビジョン，ビジョンに沿って人々を動かせなければ，究極的にはあなたは勝つ

ことが出来ないでしょう。アフリカにはさまざまな問題があります。人々はとても親切です。本当に親切です。けれども彼らは世界の全ての国からずっと搾取されてきました。そうですよね？このためその点についてとても正直に言いましょう。まず第一に，彼らはつまりこの言葉を使うべきではないのですが，彼らは自分たちをブラックと感じています。彼らはブラックだからです。常にあなたは彼らを抱擁する必要がありますね。私の場合，いかなる宗教，いかなる肌の色，いかなるコスト，いかなる信条も信じておらず，ヒューマニティー（人間性）がより重要です。あなたが彼らを愛していることを一度示せば，彼らはあなたのために何でもすることが出来ます。正直に話せば，私とアフリカの関係は大変素晴らしいことを意味します。特にナイジェリアです。良いことや悪いこと全てと関係があります。このためもしあなたが謙虚で，親切で，彼らの問題を自分の問題のように捉え，兄弟や姉妹と思うことが，アフリカでは価値があると私は強く信じます。そしてそれは素晴らしいことなのです。

オフィスメンバーだけではなく，パートナーオフィスのメンバーやセキュリティーガード，ドライバーなど全員に謙虚に同じように接すると，皆がL氏の面倒をさらに見るようになったと語っている。一緒に働くメンバーを家族のように思い，愛情を持って接することで，相手からも同じような反応が返って来るとするならば，愛情を持って接さなければ相手からの愛情も返って来ないとも言え，他者への接し方は非常に重要であることが考察される。

i. ボスではなくリーダーであること

一方他事例ではアフリカの典型的なリーダーは強いボススタイルで，誠実なだけでは相手に利用されるということも指摘されている。L氏に，時折メンバーに強い態度を取ったか，あるいは常に誠実さを心掛けていたのか質問すると，リーダーとボスの違いを次のように語っている。

物事は変化しているため，私たちがとても強くあろうとすれば，究極的にはあなたの仕事を達成することは出来ませんよね。それで，

ええ，私の指示はとてもストレートでした。これが私が期待することですと。しかし同時に，あなたはまるでボスのように働くことは出来ません。あなたはリーダーのように働かなくてはいけません，そうですよね？彼らがもし停滞していればどうやってやるかを見せるのです。あなたがそうすれば彼らは従います。それが私のマネジメントスタイルでした。このため私は決してボスのようには仕事をしませんでした。けれどもあなたが言ったように，アフリカの他の会社のほとんどが本当にボスとスタッフのように働く関係です。お伝えしたように彼らは未だ搾取されているのです。

筆者が 2020 年にナイジェリアに現地調査で渡航した際，インド人やレバノン人，南アフリカ人，フランス人らがトップの企業を訪問し，直接彼らから話を聞いた。その時，一つ気になったのが他メンバーが同席している場合，同席者（特に現地ナイジェリア人）が何か意見を口にするようなことが一切なかったことであった。またある企業のオフィスを訪問した時，事務所の階段で掃除をしていた女性に経営者が明るく挨拶し，隣にいた私も挨拶すると，女性は俯き加減に弱々しい笑顔を浮かべただけで経営者や私の方を見ることはなく，なぜこのような表情を浮かべるのだろうと疑問を覚えたことがあった。それがインド人経営の会社であったという訳ではないが，L 氏に次の質問を投げかけてみた。

筆者：アフリカの会社で何人かのインド人リーダーにお会いしました。インド人リーダーはあなたのようではなく，とても強い態度であると思いますか？

はい，とても異なると思います。ナイジェリアで彼らはとてもとても大きなインド系企業を運営していることを私は知っているという意味ですが，スタッフに対する彼らの態度はとてもとても悪く，それについて私はまったく感謝していません。

これ以上の詳細は聞かなかったものの，L 氏はナイジェリアの大手インド

系企業リーダーらのフォロワーに対する態度を非常に否定しているということである。

j. 問題を取り除くことで人を動かす

複数の別事例で，アフリカの人々は非常にリラックスしており，時間が来ればどんなに会社が忙しく，助けが必要な時でも帰ってしまうなど現地メンバーの協力が得られない難しさに遭遇していた。誠実なリーダーシップは，タイムマネジメント等においても問題なかったか質問したところ，L 氏はそれが一般的とは決して限らず，相手に動いてもらうためにはどうすべきかが重要と語っている。

ええ，そうですね，基本的にアフリカの人々は少しレイジーです。ええ，彼らはレイジーです。しかしここで一般的な意見を形成するべきではないですね。もし彼らを本当に働かすことが出来れば，いいですか？彼らは本当に本当に良いのです。信じてください。私のオフィスでは，メンバーをリクルートした時，彼らが週末も私と働くことに気付きました。それはお話ししましたね。ビジネスで難しい時があり，時々午前 1 時半まで彼らも私と一緒に働きました。違う，そうではない，いや朝 5 時です。それからオフィスを出ます。何人かのアフリカの人々はレイジーです。しかしそれはあなたが彼らをあなたのためにどのように動機付けるかによります。そうですよね？ だから違いと言うのは，アフリカでは人々が動機付けされていないことだと思います。アフリカでは人々はいつも搾取されていますよね。だから私たちは，なぜ彼らが働かないのか，あるいはレイジーなのか，あるいは早く帰るのかと言うのであれば，何が背景にあるのかを知る必要がありますよね。ナイジェリアの全ての人々の背景には，オフィスの近くに住むことが出来ない事情があります。オフィスからかなり遠いところに住んでいます。ですよね。午前 4 時に家を出て午前 9 時にオフィスにいます。どのナイジェリアの人々も，オフィスまで 4，5 時間通勤します。そして早くオフィスを出たい理由は，セキュリティーがとても悪いからです。愛す

る家族の側に，暗くなる前に戻りたいのです。そのため私たちが行う必要な事は，ええ，9時から5時まで働いて下さいと言うことは出来ません。彼らに伝える必要があるのは，OK，その場合，朝7時30 分に始めましょう。 5時までに終えましょう。あるいはオフィスへの車両をあなた方のために手配します。オフィスバスを手配し，セキュリティーと安全を確保します。そうすれば，あなたは絶対に（彼らから）気遣われます。いくつかの小さな小さなモチベーションのステップで，彼らに本当に仕事をしてもらうことが出来ると思います。このためナイジェリア人はとてもとても一生懸命に働くと私は言うでしょう。16 年間ナイジェリアに住み，ナイジェリア人はとてもとてもハードワーキングです。彼らは非常にインテリジェントです。彼らのインテリジェンスをあなたがどう取り出し，どのようにあなたのために仕事をしてもらうかがむしろより重要なのです。彼らを非難したり，あなたは働かないと彼らに言うのは，いいえ，そうではない，と私は思います。

L 氏は相手が動かないと嘆くのではなく，動かすためにはどうすれば良いか，障壁を取り除くことで，実際に周りのメンバーがとてもよく働いてくれたL 氏自身の経験から語っている。問題が生じた場合その背景も検討し，根本原因を取り除く実践が，状況を良い方向に導くことが示されている。

本事例では，ナイジェリアにおける働くことにおける幸せとして，1．互いの心の壁が無くなる，2．信頼して物事を一緒にすること，3．自らの経験を伝え，組織の未来に繋がる次世代マネージャーを育成出来ることが，明らかになった。

ナイジェリアは，セキュリティー状況が厳しく，常に用心するなど緊張感の中での暮らす必要がある。ビジネス環境も不安定で環境的にはコンフォートゾーンではない。けれどもL 氏が，ナイジェリアで働くことにおいてもっとも幸せを感じた源泉には，一緒に働く者同士の心が通じ合い，共にお互いと組織のために働いたことが見られた。根底には人と人との質の高い繋がりがあったと言える。心が通じ合うことを私的間主観性の観点から捉えれば，

生物学的な保存に通じる部分に幸せを覚えたとも言え，幸せの実感と生存が関係している可能性がある。

ナイジェリアで働くことが幸せだという実感に至るまでは，L 氏のさまざまな試行錯誤があった。ナイジェリアの文化を知り，国を知り，食べ物，宗教，全てを見て，ナイジェリアの人々の中に入って行き，非常に親切で温かい人間性に触れている。ナイジェリアの人々は同胞に家族のように接する。L 氏も彼らに家族のように接したことで同じような接し方が返ってきている。

業務に支障が出る場合は，問題の背景も検討した上で解決をしている。障壁を排除していくことで L 氏とナイジェリア人メンバーの信頼は深まり，共に仕事の目標に向かっている。L 氏が自分自身の五感で状況を感じ，把握し，考え，実践していった結果，心が通じ合ったと言える。

(6) 結論

本事例では，ナイジェリアで働くことにおける幸せとして，1. 互いの心の壁が無くなる，2. 信頼して物事を一緒にすること，3. 自らの経験を伝え，組織の未来に繋がる次世代マネージャーを育成出来ることが，明らかになった。これらの実現においてもっとも重要なのはヒューマニティであることも示された。ナイジェリア勤務が本当に幸せであったという実感は，現在の中東ドバイ勤務においても日々ナイジェリアメンバーを思っており，ドバイで仕事をする上で L 氏の考え方や実践の助けや活力，指針にまでなっている。換言すれば，働いていて本当に幸せを感じると，その感覚は短時間で消失するものではなく，その後の人生においても本人を力付け続け，生きる活力の源泉となっており，時間と距離を超えてエネルギーを湧き上がらせる可能性が示唆される。

先行研究の働くことにおける幸せの定義である職務満足，従業員エンゲージメント，感情コミットメント(Fisher 2010)とは大きく異なっており，再定義の必要性が提起されたと言えるだろう。

5.7 考察

本考察では，感情イベント理論（Affective Event Theory: AET）を援用し，

幸せという感情の契機，すなわち源泉を各カテゴリーに分類し，また Oishi et al.(2020)の幸せな人生の分類に沿い，各メンバーの人生も分析，考察する。

12 名の事例より，アフリカおよびアフリカ以外の国の勤務を通じて働いていて幸せを感じる源泉は，大きな区分（カテゴリーA）として，1．人，２．金銭，３．仕事内容，４．組織，５．個人，６．社会，の６つとなり，さらに細分化した 11 の B のカテゴリーに分類された。

A-1 人　　B-1　人と人の質の高い繋がり
　　B-1´（反証）人と人の質の低い繋がり
　　B-2　気質
　　B-3　リーダー
A-2 金銭　B-4　報酬
　　B-5　資金
A-3 仕事　B-6　意義
　　B-7　ストレスがない
A-4 組織　B-8　組織文化
　　B-9　仕事環境
A-5 個人　B-10　個人起点の実感
A-6 社会　B-11　スピード

さらに B カテゴリーは，19 の C カテゴリー詳細となり，アフリカでの実感に限定すると 14 のカテゴリーとなった。

C-１．一体感　（アフリカ１）
C-2．他者からの力付け（アフリカ２）
C-3．良い人間関係（アフリカ３）
C-4．陽の気質（アフリカ４）
C-5．リーダー（アフリカ５）
C-6．報酬（アフリカ６）
C-7．　資金獲得
C-8．　自己にとっての意義（アフリカ７）
C-9．　現地への貢献（アフリカ８）
C-10．ストレスを感じない
C-11．リスペクト（アフリカ９）

C-12. 安心感（アフリカ 10）

C-13. バランス

C-14. 達成感（アフリカ 11）

C-15. 評価

C-16. 成長

C-17. 好きなサッカーの感覚（アフリカ 12）

C-18. 生きている感覚（アフリカ 13）

C-19. ゆったりとした時間の流れ（アフリカ 14）

上記区分と詳細を表 5-31 に示す。アフリカで働くことにおける実感としての 14 カテゴリーについて考察する。

表 5-31　働くことにおける幸せの源泉

A カテゴリー	B カテゴリー	C カテゴリー	D カテゴリー	E: 幸せの実感の源泉としての出来事，状況，契機
1．人	1. 人と人の質の高い繋がり	1.　一体感	1.　一体感	・一体感のあるチーム（ケニア） ・現地国との一体感（ナイジェリア） ・互いの心の壁が無くなる（ナイジェリア）
		2.　他者からの力付け	2. 他者からの力付け	・笑いや行動による相互の力付け（エジプト） ・周りから評価される，感謝される，リスペクトされる。互いに助け合える良いメンバーがいる。（エジプト）
			3.　楽しい時間	・同僚や上司との楽しい食事の時間(日本・アフリカ A 国) ・社内外の仲間との時間，仲間と一緒にいる時間（ナイジェリア）
			4.　同僚がハッピー	・同僚がハッピーに働いている（アフリカに限らずどこでも）
			5.　スモールトーク	・同僚との雑談（オーストラリア）
			6.　心地良さ	・オフィスに来て言葉を交わし，心地良い，幸せだと感じる（オーストラリア）
			7.　社員の成長・育成	・社員の成長を感じる時（ケニア） ・自らの経験を伝え，組織の未来に繋がる次世代マネージャーを育成出来ること（ナイジェリア）
			8.　愛情と励まし	・困難時における従業員からの愛情と励まし（ケニア）
		3.　良い人間関係	9.　仕事以外の充実	・仕事以外での人の繋がりの充実（アフリカ A 国）
			10. チーム全員	・チームメンバー全員との人間関係の良さ（ガーナ）
			11. 相互尊重・調和	・相互尊重，調和（リベリア）
			12. フラットでのびやか	・フラットでのびのびした人間関係（アフリカ・A 国） ・相互に信頼感がある（ケニア）
			13. 相互信頼	・信頼して物事を一緒にする（ナイジェリア）
	（反証） 人と人の質の低	（反証） 非協力・非関与・無関	（反証） 1.　非協力，無視	・重要な時に周りからの助けや協力が得られない（南アフリカ） ・従業員同士で隔たりがある（モロッコ）

	い繋がり	心	2. 隔たり 3. 差別 4. 仕事のみ 5. ノージョーク，ノーラブ 6. 本心を見せない ヒエラルキー 7. 冷たい	・冷酷な雰囲気，非関与，無視，差別（イギリス） ・仕事のみ，ノージョーク，ノーラブ，本心を見せない（日本） ・厳しいヒエラルキー，冷たい（韓国）
	2. 気質	4.陽の気質	14. 陽気 15. フレンドリー 16. 一生懸命 17. 純粋	・リベリア人の陽気でフレンドリーな気質（リベリア） ・底抜けの陽気さ（ガーナ） ・一生懸命で純粋，楽しそうに仕事をしているケニア人（ケニア）
	3. リーダー	5. リーダー	18. 強さと誠実さ 19. 私的感情を持ち込まない 20. 仕事を丸投げしない 21. 心理的安全	・強さと誠実さを合わせ持つリーダー（エジプト） ・仕事に感情を持ち込まないリーダー，仕事を丸投げしないリーダー（タンザニア） ・心理的安全を感じさせる上司（アフリカ・A 国）
2．金銭	4. 報酬	6. 報酬	22. 貢献に対する適切な報酬	・貢献に対する手厚い報酬（エジプト） ・貢献に対する適切な報酬（エジプト）
	5. 資金	7. 事資金獲得	23. 売上	・売り上げを得ること（スタートアップ文脈）（韓国）
3．仕事	6. 意義のある仕事	8. 自己にとっての意義	24. 楽しめる仕事 25. やりたい仕事 26. 学びがある仕事 27. 価値のある仕事	・本当に楽しめる仕事（エジプト） ・本当にやりたいことをすること（アフリカではなく，願い） ・学びがある仕事（エジプト） ・非常に価値があり達成の喜びがある仕事（タイ）
		9. 他者への貢献	28. 現地への貢献の実感	・現地コミュニティへの貢献の実感（ガーナ） ・現地社会と所属企業双方への貢献（ナイジェリア） ・日本のモノを広め世界中の人が喜んでくれる（ケニア）
	7. ストレスの	10. ストレスを感じ	29.ノーストレス	・ストレスを感じない仕事（アフリカではなく，願い）

	ない仕事	ない仕事		
４．組織	8. 組織文化	11. リスペクト	30.リスペクト	・一人一人がリスペクトされていること（アフリカ・A 国）
	9.仕事環境	12. 安心感	31.第二の家	・第二の家のような職場（タンザニア）
		13. バランス	32.全てのバランスが取れている	・妥当な給与，良好な人間関係などすべてのバランスが取れている（オーストラリア）
５．個人	10. 個人起点の実感	14. 達成感	33.目標達成	・目標が達成できた時の達成感（タンザニア）
		15. 評価	34.評価される	・自分の仕事が評価された時（日本）
		16. 成長	35.自分の成長	・仕事を通じた自分自身の成長（アフリカに限らずどこでも）
		17. 好きなサッカーの感覚	36.仕事はサッカー	・仕事を好きなサッカーと捉え，リーダーは監督であり，好きなことをやっているため疲労感ゼロ（ケニア）
		18. 生きている感覚	37.熱い気持ち	・生きている感じの熱い気持ち（ナイジェリア）
６．社会	11. スピード	19. ゆったりとした時間の流れ	38.ゆったりとした時間の流れ	・リベリアの豊かな時間の流れ（リベリア） ・ゆったりとした時間の流れ（ガーナ）

B-1　人と人の質の高い繋がり

1.　　一体感

現地で働いていて一緒に働くメンバーと「互いの心の壁が無くなる感覚」（事例 12・ナイジェリア）」,「現地との一体感」（事例 11・ナイジェリア）,「一体感となったチーム」（事例 10・ケニア），が確認された。全てリーダーポジションのメンバーの実感で，マネージングディレクターとゼネラルマネージャー合計 5 名のうち日本人マネージングディレクター２名とインド人ゼネラルマネージャー1 名が一体感を覚えている。

日本，中東，アフリカの国々での駐在経験を持つ総合商社勤務の K 氏は，その国で一体感が出ればどこでも住めば都になるのではないかと述べている（事例 11・イラン，南アフリカ，ナイジェリア）。一体感というのは，リーダーとフォロワーの関係が非常に良く，共に協力し合って組織の目標や困難に向かう中で見られ，根底にあるのは人と人の質の高い関係性である。

ケニアでチームの一体感を感じた日系食品メーカー現地法人日本人社長 J 氏は，事業を実施していた時はもちろんだが，会社が撤退することとなった時，ケニア人メンバー全員が最後の日まで仕事を辞めず，J 氏が空港から出発するその時まで，感謝や応援の言葉を J 氏に伝えており，強い人間的結び付きがあったことが考察される。J 氏は現在アメリカの子会社で社長を務めているが，今でもずっとまたアフリカで働きたいという気持ちを持っていた（事例 10・ケニア）。

ナイジェリアの日系メーカーにゼネラルマネージャーとして 16 年間駐在したインド人のＬ氏は，ナイジェリア人のマインドセットとインド人のマインドセットを超え双方の心の壁がなくなり，その経験がナイジェリアで働いていてもっとも幸せであったと述べている。非常に深く幸せを実感しており，現在の中東勤務においてもナイジェリアメンバーを日々思い出し，働く中でのエネルギーとなり自分自身を力付けていることが考察された（事例 12・ナイジェリア）。

心が通じ合う感覚，一体感というのは，本来私的な主観的意識が個人の壁を超え他者にまで及ぶ経験の私的間主観性とも言え，子供が母親の前で怪我をした時母親が自分のことのように感じる子の痛み，恋人たちが互いの目を見つめる時，親しい友人同士のおしゃべり，音楽の合奏やグループスポーツなどが挙げられている（木村,1994）。

木村は，「私的間主観性こそ，コンピューターによるシュミレーションのおそらく永遠に不可能な，『こころ』の本態にほかならないのではないか（木村 1994:253）」と述べている。

あらゆる生物は，種の保存と個体の生存のために，絶えず環境とのあいだで必要な関係を維持しており，生物の有機体が環境との境界面において維持するこの関係を，「主体」あるいは「主体性」と木村は定義している（木村, 1994)。常に環境が変化する中，「主体的行動」というのは，環境との境界面における生物の行動が，個体あるいは種の生命維持の目的に沿っているという意味で, 鳥や魚の群れ, アリやミツバチの集団行動, 実を風で飛ばすタンポポの繁殖，ラグビーやサッカーなど集団スポーツ,一つの目的でまとまった団体, 一つの国家など全体として統一された行動を主体的行動と見なし,「これらの議論を, 一種の生物学的, 生気論的, あるいは生命現象学的立場に基づいている」と木村は説明している。

同じ組織で，共に仕事をしていて心が通じ合う感覚を覚えることで，幸せであるという感情が喚起され，心が通じ合った状態で共に働き組織の目標に向かうことは，木村の生命現象学的議論を援用すれば，一つの組織が生き残っていくことと，そこで働く者個人が生存していくことの両方に繋がっていると言える可能性がある。

本事例では幸せの実感が短期間で消失せず，アフリカを離れた次の任地においても，仕事や生きるエネルギーとなっていることも考察されている（事例 10・ケニア，事例 11・ナイジェリア，事例 12・ナイジェリア)。これは，心からの幸せの実感が，エネルギーとなり時間や距離を超えていると言える。一緒に働く者同士の心が通じ合い，幸せを実感し，働くことや生きる上でのエネルギーにまでなることが今後理論化されれば，働くことにおける幸せが如何に企業や組織の生き残りや個人の生存に関わる重要トピックであるか，さらに理解が深まる可能性がある。

心が通じ合う感覚の根底には，人と人の質の高い繋がりがあることが際立つのは，反証事例としてアフリカで働いていて幸せを全く感じなかった原因に, 人と人との質の低い繋がり, すなわち周りのメンバーから重要な時や緊急時に協力が全く得られないことや（事例６・南アフリカ)，裕福か裕福ではない家族出身かによって同じ国籍メンバーの社内での隔たりや，現地メンバーと駐在メンバーの隔たりが見られたことにある（事例４・モロッコ)。

働くメンバー間の分断や重要な局面で協力が得られないことには, 背景や理由があるはずで，究極的には双方が折り合えない部分が，重要な局面で立ち現れてくるとも言える。それまでは普通に振舞っていたメンバーが大変な状況に接した時に協力を拒むのは，双方の信頼の無さの表れと，同時に雇用契約内容以外のことは行いたくない，契約通りに働くため, 会社側も契約以外のことは求めて欲しくはないという表明とも考えられな

いだろうか。信頼関係が乏しい社会では組織の機能を担保するのが契約であり（Fukuyama, 1996），そこに利害関係はあっても働くことにおける幸せは生じにくいことが考察される。

その一方でナイジェリアの日系エレクトロニクスメーカーで 16 年間駐在したインド人ゼネラルマネージャーのＬ氏は，問題の背景を検討した上で障壁を取り除き，メンバーとの信頼を構築し，協力を引き出すことに成功していた。障壁を率先して取り除いたことで双方の信頼関係が深まり，結束や働くことにおける幸せにまで繋がっていることも考察されたのである（事例 12・ナイジェリア）。L 氏がもっとも重視していたことがヒューマニティーである。L 氏はさまざまな試行錯誤を経て，共に働くメンバーを家族のように思い，愛情を持って接し，ナイジェリア人メンバーたちからも家族のように思われていた。愛情を示し，実践することで相手からも同じように愛情が返ってきており，愛情を持って接さなければ相手からの愛情も返って来ないと言え，Grant, A. (2014)が，著書 Give and take: Why helping others drives our success.（日本語版『GIVE & TAKE「与える人」こそ成功する時代』）で，惜しみなく与えることでさまざまなものが自分に返ってき，結果成功するという議論と重なると言えるものである。

2.　他者からの力付け

エジプトと日本での勤務経験，居住経験を持つエジプト人 A 氏は，世界的な IT テクノロジー企業エジプト支社でカスタマーサービス部スーパーバイザーを務め，現在日本の大学院で学びながらスーパーマーケットとインド料理レストランでパートタイム勤務をしている。A 氏がエジプトがもっとも幸せであったと挙げた理由は，ジョークや面白い話で笑い溢れる職場で問題や困難に面した時には必ず上司や同僚から力付けられていたことにあった。面白い話で笑うことでストレスをコントロールすることが出来，笑うことは明らかにハピネスの源泉と A 氏は述べている。また公私問わず，問題があれば必ず解決に動いている強く誠実なリーダーの存在も大きい（事例１・エジプト）。

エジプト人が問題や悪いニュースにジョークで反応するのは，困った状況に陥った人の気持を回復させたり，笑わせることで相手を楽しい気持ちに向けようとする事はイスラム教徒にとって素晴らしい行為とされていることも根底にある。加えて他者を笑顔にし，相手の笑顔を見ることで自分の心も充足しモチベーションも上がっている。落ち込んでいるメンバーがいれば側に行って力付ける行動を取り，笑わせることで嫌な気分から回復させるという笑いと行動による力付けが，笑わせる方，笑わされる方，双方の働

くことにおける幸せの源泉となっていることが考察された。

エジプト人は職場で感情豊だが日本人は職場で感情を表さず,「日本はノーラブ，ノージョーク，とてもシリアス」と A 氏は評している。日本は生産性が高く，仕事も迅速で給与も期日通り払われ素晴らしいと賞賛する一方, 働いていてあまり面白くはないと人と人との楽しく豊かな心の交流が欠けていることを指摘している。

ケニアの日系企業現地法人社長を務めた J 氏は, 会社が撤退することになっても最後の日までケニア人メンバーが誰も辞めず仕事をして助けられたことや, ケニアの空港を出発する時，ケニア人メンバーがまたケニアに来て仕事をして欲しい等，J 氏に最後まで応援や感謝の気持ちを伝えており, 彼らの言葉や行動による愛情と励ましに力付けられていたことが考察された（事例 10・ケニア)。現在アメリカ法人社長を務める J 氏は今でもずっとまたアフリカで働きたいと思っていると述べている。

また間接的な他者からの力付けの例として, 日本とアフリカA国のコンサルティングファームで勤務する日本人 H 氏は，同僚や上司との楽しい食事の時間（事例８・アフリカ A 国・日本）を挙げた。総合商社の K 氏は，社内外の仲間との時間，仲間と一緒にいる時間（事例 11・ナイジェリア，南アフリカ）を挙げている。オーストラリア人財務マネージャーの D 氏は，韓国，オーストラリア，モロッコで財務業務に携わり，財務業務は保守的で正確さや厳密さが求められ，イノベーションや創造性，他者からの提案等は必要ないと述べつつ, 業務上ではないもののオフィスでの同僚とのちょっとした雑談や挨拶のスモールトークにもっとも幸せを感じ，オフィスに来て心地良い，幸せだと感じるかどうかが, 働くことにおける幸せを決定付けると語っている（事例４・モロッコ)。これはこれまで勤務した韓国以外の国で確認されている。また南アフリカの韓国系エレクトロニクスメーカー関連会社で財務業務に従事していた韓国人駐在員の F 氏は, アフリカに限らず同僚がハッピーに働いていると自分もハッピーに感じると語っており（事例６・南アフリカ)，他者が幸せなことが自らを幸せにしており，間接的な他者からの力付けの例と言えるものである。ケニアで日系メーカー現地法人社長を務めた J 氏は, 社員の成長を感じる時幸せを実感している（事例 10・ケニア)。ナイジェリアの日系メーカーでゼネラルマネージャーを務めたL氏は，自分の経験を伝え，組織の未来に繋がる次世代マネージャーを育成出来ることが幸せと述べており（事例12・ナイジェリア)，いずれも他者からの力付けが幸せを感じていることの根底にあることが考察されるものである。

人と人の質の高い繋がりが非常に重要であることが考察される一方で, 日本人以外の

メンバーからは，日本の人々の他者への非関与的態度が指摘された。エジプト人のA氏は，エジプトでは職場の外でも友達や家族と過ごすことは一般的だが，日本では何か困難に直面しても一緒に暮らす家族以外は，誰も助けてくれないのではないかと現在日本で暮らす中で不安や困惑を覚えている（事例１・エジプト）。モザンビーク人のB氏は，日本に初めて入国した時の手続きのスムーズさや日本のプロフェッショナルなサービスに遭遇して日本は異次元のレベルのライフスタイルの国と評し，モザンビークやエジプトでは日本のような素晴らしいサービスは見られないと絶賛する。その一方で日本での普段の生活においては，片言の日本語や英語で日本人に話かけても避けられ，困惑を覚えている。アフリカでは現地の言葉が話せる話せないに限らず，周りの人がすぐに側に寄ってきて，助けが必要か，大丈夫かと，他者への関心や興味は大きく親切だが，日本人にはそのような姿がほとんど見られず異質に映っている（事例２・エジプト・モザンビーク）。

ケニアで生まれ育ち日本の大学で学び，日本企業で勤務するケニア人のC氏は，日本人は仕事に対して真摯で，仕事は速く，効率的だが，人間関係は冷たくはないがフレンドリーでもなく，ジョークもなく趣味などについても話さず，ただ仕事だけと評している（事例３・タンザニア）。また日本人は家族との関係もオフィシャルと表現しており，日本からケニアに年に数回帰省するが，もしもこれが同じ国内であれば毎週家族に会いに戻るが日本人は同じ国の中でも，家族の側に戻るのは年末年始やお盆など年の数回であることに驚きを覚えている。ケニア人のC氏もモザンビーク人のB氏同様，日本語が話せなければ日本社会で暮らしていくのは難しいという見解を持っていた。アフリカの人々は活発に他者と交流するが，日本人は他者に関与したがらない傾向を指摘している。背景には，アフリカでは古来より人々は異なるコミュニティやパートナーとモノを交換したり交流して暮らしており，小さな頃から周りにはフレンドリーに親切にするよう育てられると言う。他者に親切にし，互いに助け合うことはアフリカの伝統的な規範であると同時に生き残るための戦略でもある。他方，周りを海に囲まれた日本は，他国と積極的に交流しなくても生きてこれたことが背景ではないかと述べている（事例３・タンザニア）。日本人の他者への非関与的態度は，アフリカの国々出身者全員が違和感として指摘している。

中国で育ち，イギリスや日本，タイ，リベリアで暮らした経験を持つ中国人のG氏も，日本人やイギリス人，中国人の他者への非関与的態度を認識している。昔の中国では他者を気遣い，助け合っていた時代もあったが，社会の変化で変容していることも挙

げている（事例７・リベリア)。

イギリスの哲学者バートランド･ラッセルは, 1930 年の著書「The Conquest of Happiness（邦題：幸福論)」で，根本的な幸福は，人や物に対する好意的な興味ともいうべきものに支えられており, 人に対する好意的興味は愛情の一つの形で多くの人を自然に好くことが最大の幸福の源となると述べており, 大らかで寛大な態度が他者を幸せにするだけではなく，他者からも好かれるためであると指摘している。日本人が他者に好意的な興味や関心を示さない傾向や，職業上の義務的関心しか示さないことは，人間の根本的な幸せから遠ざかっているようにも考察されると同時に，山岸（1994a;1994b）が日本は内部集団の中では安定して安心した関係性を築いているが, 外側との関係構築は無視しており，信頼を壊すことに繋がっていると，これからの社会や経済の効率には足枷になることを指摘している。

また先行研究で見られた職場における幸せの実感として, 多くが自分の成長や達成感など自己起点のものが見られたが, 本事例では直接的でも間接的でも他者からの力付けが幸せの実感の源泉となっていることも考察される。

3. 良い人間関係

良い人間関係も働くことにおける幸せの源泉であることが考察された。アフリカＡ国のコンサルティングファームで働く日本人の H 氏は，日本ではあまり感じられなかったフラットでのびのびした人間関係の中で A 国では仕事が出来ており，仕事以外での人の繋がりの充実も実感している（事例８・アフリカ A 国)。ガーナに駐在していた総合商社のＩ氏は, チームメンバーと一緒に食事に行ったり, いろいろなことを話したり, 全員との人間関係の良さがガーナにあったと述べている（事例９・ガーナ)。南アフリカやイランに駐在していた総合商社のＫ氏は，社内外の仲間と過ごした仕事や食事，スポーツ，話をした時間に幸せを覚えていた（事例 11・南アフリカ・ナイジェリア)。イギリスの大学院でリサーチアシスタント業務に従事していた中国人のＧ氏は, イギリスの職場での人間関係の質の低さに幸せを全く感じられなかったことも, 働くことにおける幸せとして相互尊重や調和を挙げたことが考察される（事例７・リベリア)。

ケニアの日系現地法人社長 J 氏は，ケニア人従業員との間にあった信頼感が日本ではあまり感じなかったと述べている（事例 10・ケニア)。ナイジェリアで 16 年駐在した日系企業のインド人ゼネラルマネージャーL 氏は，職場の幸せというのは，信用して物事を一緒にすることと述べている（事例 11・ナイジェリア)。良い人間関係は，幸せを

実感するための基本であることが考察される。

B. 気質

4. アフリカメンバーの陽の気質

四つ目の源泉として，現地メンバーの陽の気質が確認された。いずれもアフリカ人メンバーからの挙げられたものではなく，アフリカの国以外の出身者である日本人駐在員や中国人メンバーからの実感である。陽気でフレンドリーな気質のリベリア人（事例７・リベリア），底抜けに明るく陽気なガーナ人（事例９・ガーナ），一生懸命で純粋，楽しそうに仕事をしているケニア人（事例 10・ケニア）など，通底するのは陽の気質である。

ガーナの人々の「底抜けの明るさに救われる」（事例９・ガーナ）と，総合商社ガーナ事務所長であったＩ氏は述べており，アフリカの人々の陽の気質が他者の心まで明るく照らす潜在性があることが考察される。

他方，アフリカの人々の楽天的でのんびりした気質が悪いという訳ではないが，協力が得られなかったり危機管理が低い等の意見も聞かれた（事例３・タンザニア，事例６・南アフリカ，事例 11・ナイジェリア）。仕事に遅れが出ればプライベートの時間を犠牲にしてでも期日に間に合わせる日本人（事例３・タンザニア）や韓国人（事例６・南アフリカ）のように，アフリカのメンバーは決して行動せず，重要な仕事が残っていても終業時間が来れば，次の勤務日まで会社に現れない彼らの行動に，韓国人駐在員やケニア人駐在員は困惑を覚えていた。しかし戸惑いを覚えつつも，肯定的に捉えようと葛藤する様子も見られた。韓国系エレクトロニクスメーカーのアフリカ子会社で勤務していた韓国人駐在員Ｆ氏は，韓国社会とアフリカ社会は基本的な考え方が異なっており，アフリカで働くのであればアフリカのやり方に従う必要があると感じていた（事例６・南アフリカ）。タンザニアに駐在した日系企業のケニア人駐在員は，タンザニア人メンバーののんびりし，適度な所で満足しガツガツしていないことは良いこととも言えると見解を述べている（事例３・タンザニア）。

ガーナで農作物を集め日本へ輸出していた総合商社のＩ氏が，ビジネスにおいてもっとも重要視していたのは，期日や時間を守ることであったのは，ガーナの取引先等が期日や約束の時間，決めた収量を守れない状況に何度も遭遇していたためであった。そこで怒ったり，非難するのではなく，事前に決めていた内容について確認し，次回に向けて根気よく話しをしている。不足分は自らが動くことでカバーし日本との取引には一切

損失を出していない。ガーナ側メンバーと話をした結果，翌年は改善されたかという質問に，また同じことが起きたと笑いに昇華しており，期日を必ず守るという日本人の規範とガーナ人の規範が全く異なることが考察される。

アフリカの人々がのんびりし過ぎており業務に支障が出るという見解に対し，日系エレクトロニクスメーカーのナイジェリア支店で 16 年間駐在したインド人ゼネラルマネージャーのＬ氏は，確かにアフリカの人々はのんびりしているが，それを一般的と見なすのは違うと否定し，これまで６カ国の勤務経験の中でナイジェリアで働いていた時こそがもっとも幸せであったと述べ，ナイジェリア人メンバーが非常に柔らかい心の持ち主で素晴らしかったと語っている。終業時間が来れば彼らがすぐに帰りたがるのは，帰路に数時間もかかることや，遅くなることでセキュリティー上の問題があるという背景を挙げ，障壁を取り除くことが協力を得る上で重要と指摘している。実際にＬ氏は障壁を取り除いたことで，仕事が非常に忙しい時でも協力が得られ，ナイジェリア人メンバーと土日朝晩関係なく共に働いている。Ｌ氏は，相手の心を動かし，仕事の成功に導いていくことこそがリーダーであり，そのためには彼らが何を食べ，どのような宗教を信じ，何が好きで，嫌いなのかなど，ナイジェリア人の文化，社会のあらゆる面を理解して，ナイジェリアの人々に溶け込み彼らを抱擁すれば，彼らも必ずこちらを抱きしめ返すと語っている。Ｌ氏は，インド人とナイジェリア人のマインドセットを超え双方の心の壁が無くなったと言及するほど，ナイジェリアでの勤務が幸せであったと述べており（事例 12・ナイジェリア），フォロワーの行動はリーダーの行動や実践により異なる可能性が大きいと言えるだろう。

C.リーダー

5. リーダー

リーダーの存在は働くことにおける幸せにおいてフォロワーにとって非常に重要であることも本事例では示されている。強さと誠実さを併せ持つリーダー（事例１・エジプト，エジプト人），心理的安全を感じさせる上司（事例８・アフリカＡ国，日本人駐在員），仕事に感情を持ち込まないリーダー，仕事を丸投げしないリーダー（事例３・タンザニア，ケニア人駐在員）が，幸せの源泉として挙げられている。

エジプトと日本両方での勤務経験を持つエジプト人 Ａ 氏は，日本はリーダーも働く人々も誠実で，他者に対する敬意が溢れ，仕事をしていて嫌な思いを一度もしたことがないと日本社会や日本の職場を絶賛した。その一方で，アフリカでは誠実だけのリーダ

ーは逆に利用される危険性や，本人の誠実さが他者に伝播することはないと断言もしている。エジプトでは親切で謙虚であれば人を率いることは出来ず，アラビア語で，「あなたは食べられるでしょう」と表現される通り他者から付け込まれるため，アフリカではリーダーには強さも必須であることが指摘されている（事例１・エジプト）。

また日本のリーダーは，他者を傾聴しリスペクトするが，業務の進行等を最重視するあまり，個人個人が持つ得意分野や才能に関心を全く払わないとも述べ，エジプト人リーダーは個人の才能にも注目し，深耕するという違いを語っている（事例１・エジプト）。

ケニアの日系現地法人で社長を務めた日本人 J 氏は，仕事をしていた時にもっとも幸せ，嬉しかったと感じたことは社員がやる気が出た感じになった時と語り，ケニア人メンバーが成長したい，もっと学びたい，ビジネスに貢献したいと思っていることや，会社が学びや成長の場になると思わずに働き始めたケニア人社員でも責任や勉強の機会を与えると能力が増し，より本人がやる気になることを実感していた。現在アメリカの子会社で社長を務める J 氏は，アメリカや日本と比べ職場やビジネスが未熟な部分が多く，日本人にとっては普通のことでもケニア人にとっては新鮮で，一生懸命取り組む純粋な彼らのことが大好きであったと述べている。また本人に自覚は無くても，この仕事は向いているのではないかと実践すると上手く行って本人が力を発揮していた時が本当に嬉しいと語っている。J 氏がメンバーの良い部分に注目し，伸ばそうとするリーダーであることが考察される。J 氏はケニアでチームとの一体感も実感しており，ケニア人メンバーと自らのスキルが上がるトレーニングの機会を提供する J 氏との間で信頼感が醸成されていた可能性がある（事例 10・ケニア）。

アフリカ A 国のコンサルティングファームで働く H 氏は，日本での勤務では，心理的安全を感じさせない上司がいたり（事例８・A 国），タンザニアの日系ゼネコンの建設プロジェクトに従事していた C 氏は，仕事を丸投げしないリーダー，プライベートを持ち込まないリーダーが幸せの源泉として挙げており，仕事を丸投げしたり，プライベートの負の感情を仕事に持ち込んだ上司がいたからこその実感であることが考察される（事例３・タンザニア）。

D. 金銭

6. 報酬

エジプトの米系 IT テクノロジー企業で勤務していたエジプト人の A 氏（事例１・エジプト）や同じ米系 IT テクノロジー企業勤務のモザンビーク人の B 氏（事例２・エジ

プト，モザンビーク）は，貢献に対する手厚い報酬を仕事における幸せの一つとして挙げている。アフリカの国々では給与の遅配や未払い，低賃金労働なども多く，地元エジプト企業の給与水準と A 氏や B 氏が勤務していた米系企業とでは，給与水準や福利厚生の充実度も大きく異なっていたことが推察される。米系企業であったため待遇が良かったとも言え，エジプトにおける一般的ではない経験から，報酬という金銭的観点からの働くことにおける幸せが確認されたと言えるものである。その一方でアフリカで勤務していた日系企業勤務メンバーからは国籍を問わず，給与や待遇面に関する発言は聞かれず，当然充実しているという前提が推察され，経済状況が厳しいからこそ，アフリカの国々出身者が報酬という金銭面も重要視していることが考察される。

E. 仕事内容

7. 意義のある仕事

意義のある仕事が出来るどうかが幸せの源泉であることも確認された。エジプトの米系 IT 企業で勤務していたモザンビーク人の B 氏は，本当に楽しめる仕事，学びのある仕事が出来ることが働くことにおける幸せと語っている（事例２・エジプト・モザンビーク）。

中国，イギリス，タイ，リベリアで生活した経験を持つ中国人の G 氏は，現在大学院生で，今後本格的に社会に出て働くことにおいて，非常に価値があり達成の喜びがある仕事が出来れば幸せと述べている。タイの孤児院での支援に携わり，本当に困っている人々に役立つことが出来たという実感と深い感慨が根底に見られた（事例 7・リベリア）。

8. 現地への貢献

8 つ目のアフリカ的特徴として明らかになったのが，特に日本人リーダーの視点からの現地への貢献である。総合商社ガーナ事務所長の I 氏は，ガーナの現地コミュニティの状況が良くなっていくことに仕事に非常にやりがいを実感していた（事例 9・ガーナ），総合商社ナイジェリア現地法人社長の K 氏も，自分の仕事が現地社会と会社双方にとって良い状況に導くことが出来ると，深いやりがいを覚えている（事例 11・ナイジェリア）。ケニアの日系メーカー現地法人社長の J 氏は，日本のモノを広め世界中の人が喜んでくれるのが見たい（事例８・ケニア）と述べている。いずれも現地コミュニティや社会の状況が携わるビジネスを通じて良くなっていくことが，働くことにおける幸せの実感に繋がっていることが考察される。

アフリカの現地法人トップという立場は，周りへの指示はもちろん，現地政府関係者や現地企業，ステークホルダーらとの交渉，情報交換，問題が起きた時の対応など自らが仕事を推進していくことが求められる。常にあらゆる状況を想定，把握し，事業を推し進めていく過程において，現地コミュニティにも足を運び，自分の仕事がどのように現地の役立っているか直接目にしたり，確認できる機会も多く，現地への貢献をより実感しやすいことが考察される。またポジション的にも最終判断を下す立場にあり，自分の判断次第で現地社会やコミュニティに影響を及ぼすことも可能とも言える。

日本で働いていると，例えどこかのコミュニティや他者に役立っているとしても，分かりにくかったり見えにくく，貢献の実感が得にくいかもしれない。加えて日本では大多数の人々が貧困ラインぎりぎりで暮らしているという状況ではない。アフリカでは多くの人々が貧困ラインで暮らすことを余儀なくされている現実があり，自分が働く企業がアフリカで稼働し，自らがトップに立って指揮することで，現地の人々が仕事や収入を得て，本人や家族，周りの人々の生活が良くなっていけば波及的な貧困脱出に繋がる可能性があり，インパクトの振れ幅が日本に比べて大きいことも現地への貢献を実感しやすい側面と考えられる。

いずれにしても自らの貢献が可視化され，他者や現地コミュニティが幸せになっている実感が，働くことにおける幸せの源泉であることが考察される。

F. 仕事環境

9.リスペクト

日本とアフリカの勤務経験を持つ日本人 H 氏は，一人一人がリスペクトされていることが働くことにおける幸せにおいて重要と指摘している（事例８・アフリカ A 国)。モザンビーク人 B 氏も同様にリスペクトされることを挙げた。B 氏は実際に周りや上司からリスペクトされていた時，大きな幸せを実感していた。B 氏の働きを周りが見ており，評価し，感謝の気持を言葉や行動で示しており，それによって B 氏は自分が評価され，感謝されたと幸せな気持ちを実感していた。幸せの実感は，その時だけで消失するのではなく，B 氏が長時間勤務も厭わないエネルギーになっていたことにも繋がっていた（事例２・エジプト・モザンビーク)。反対に働く者がリスペクトされず給与を払っているから働いて当然という企業で働く経験もしており，リスペクトされないことは幸せの阻害になっていたことも示唆される（事例２・エジプト，モザンビーク)。

10. 安心感

タンザニアに駐在していたケニア人駐在員 J 氏は，日本は空港に降り立つ瞬間から空気に緊張感を感じるが，アフリカでは飛行機を降機した瞬間からリラックスした空気感に包まれると語り，日本とケニア社会のスピード，緊張感の違いが考察される。またアフリカでは自分自身が目立つこともなく，自然と人の中に入っていける安心感があると述べており，第二の家のような職場（プレッシャーを感じず，ハラスメントがなく，自分の仕事に満足を覚え，周りのメンバーとの交流が良好な職場）が，ワークプレイスハピネス（事例３・タンザニア）であることが示唆された。

G. 個人

11.達成感

日系企業に勤務しタンザニアで事業に従事していたケニア人駐在員 C 氏は，プロジェクトを終えた時大きな達成感とともに，完成品を目にして達成感を覚える時が仕事で一番好きと述べており，タンザニアプロジェクトの完成品ほどの規模ではなくても，日本で次の国の準備に向けたプロジェクト資料を厳しい上司と二人で完成させた時もとてもハッピーであったと述べていた。大小に関わらず目標の達成感が働くことにおける幸せの源泉であることが考察される。

12. 仕事は好きなサッカーの感覚

ケニアで日系現地法人の社長を務め，現在アメリカ子会社社長を務める J 氏は，意義を感じる仕事，興味のある仕事，自分自身が成長出来，経験値も増え，目標に近付ける仕事というのが疲れさえも感じない仕事であり，仕事を自分自身が一番好きなスポーツであるサッカーと捉えている。

Ｊ氏にとって社長はサッカーの監督と同じで，世界中の有名な監督のやり方を研究し，仕事のマネジメントに活かそうとしているそうで，上手くいくかどうかはサッカーもビジネスも監督同様社長次第であり，いずれも結果を出すかどうかが全てで，個々の選手よりも監督が全てと語った。

J 氏は休日平日問わず仕事のことを考えており，仕事で疲れたという感覚を全く覚えないのは，仕事は大好きなサッカーをしているのと同じ感覚で好きなものと仕事が同化するほど夢中になると，疲れを覚えないほどのエネルギーとなることが考察される。

13. 生きている感覚

総合商社のナイジェリア現地法人社長を務めたK氏は,「俺は今を生きてるんだっていうナイジェリア人に強い生命力を感じます」と述べている。厳しい社会状況の中で懸命に生きるナイジェリアの人々の姿に，日本人にはないエネルギーを感じ，毎日毎日一日一日がとても大切で, 生きている感じの熱い気持ちになれるのがアフリカではないかと，影響されたことを語っている（事例11・ナイジェリア)。日系エレクトロニクスメーカーのナイジェリア支社で16年間ゼネラルマネージャーを務めたL氏はナイジェリアやアフリカはコンフォートゾーンではないと指摘し（事例12・ナイジェリア)，コンフォートゾーンでは感じにくい, 生きているという感覚が厳しい環境では本能的に表面に現れ, それが働く上でも生きる上でも自分自身のエネルギーとなっていることが考察される。

H. 社会

14. ゆったりとした時間の流れ

アフリカの社会のゆったりとした時間の流れを日本人駐在員や中国人メンバーは認識している。

総合商社のガーナ事務所長のI氏は，日本では期日に追われ，やらなくてはいけない仕事があまりにも多く，海外勤務時には全く覚えない精神疲労を感じていたが，海外では精神的疲労も肉体的疲労も感じないと語っている。ガーナの時間の流れが非常にゆっくりしており，いろいろなことについてじっくり考えることが出来たことや，家族や友人，知り合いらと過ごしたり交流する豊かな時間も取れたことも述べている（事例９・ガーナ)。

コンサルティングファーム勤務の H 氏は，日本では朝から晩まで仕事で，休日は一人で休息したり，家族や友達と会う程度であったが，アフリカ A 国では時間に余裕があり，A国に駐在の別企業駐在らとも交流出来たり，さまざまな活動に参加も出来ると述べている。日本であれば時間がない，ハードルが高い，お金を払って申し込まないと参加できない等の違いがあることを語っており（事例８・アフリカA国)，ゆったりとした時間の中での社会的交流の充実が考察される。

リベリアでの勤務経験を持ち，日本，イギリス，中国で暮らした現在博士後期課程在籍中の中国人G氏は，リベリアでは，朝は海岸沿いに歩いて通勤し，午後5時に仕事が終われば, 同僚と食事に行ってリラックスしたり, 自由に自分の時間も持てたことから,

これから仕事をするにおいては，ゆったりと個人的な時間も持ちたいと望んでいた（事例７・リベリア)。

特に本国での勤務で忙殺されるような経験をしているメンバーほど，アフリカでのゆったりとした時間の流れを実感している。

その一方で，ケニア国籍で日系企業勤務の C 氏は，日本よりもタンザニア勤務の方が精神疲労と緊張感が大きく，環境よりもポジションの影響を指摘した。C 氏はタンザニアの建設プロジェクトに従事した時，問題が起きた時に連絡を受けるコンタクトポイントの立場にあり，例え休日でも何か起きるのではないかと 24 時間気持ちが休まらなかったことを語っている。しかし日本での勤務は，夕方仕事が終わってオフィスを出さえすれば，翌日まで完全に自由で日本の方がアフリカよりもはるかにリラックス出来たと語っている（事例３・タンザニア)。モロッコに駐在していた韓国系エレクトロニクスメーカーの D 氏も，忙しさは国によって異なるかもしれないが，ポジションによる影響も指摘し，モロッコでジュニアレベルのポジションであった時の忙しさを語っている（事例４・モロッコ)。

これらのことから，アフリカでは確かに時間がゆっくりと流れてはいるものの，ポジションや役割によっては時間の流れの恩恵を享受出来ないことが考察される。企業側は，C 氏が常時緊張にさらされている状況に配慮し，完全交代制にするなど，働く者への配慮が必要であることも考察される。ガーナやリベリアのゆったりとした時間の流れを働くことにおける幸せの一つとして享受するためには，企業側の配慮も求められると言えるだろう。

I.　望む人生のタイプ

本事例ではアフリカ勤務において幸せを実感するメンバーが望む人生にも焦点を当てている。　表 5-32 に Oishi et al. (2020)のハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生から 12 名の協力者の望む人生のタイプの分類を示した。

表 5-32　12 名が望むそれぞれの人生タイプ

		国籍	勤務国・居住国	Oishi et al.2020 による分類
1	A 氏	エジプト	エジプト・日本	ハッピーな人生
2	B 氏	モザンビーク	エジプト・モザンビーク・日本	ハッピーな人生
3	C 氏	ケニア	ケニア・日本・タンザ	ハッピーな人生

			ニア	
4	D 氏	オーストラリア	韓国，モロッコ，オーストラリア	ハッピーな人生，意義のある人生
5	E 氏	韓国	韓国，米，UAE，南アフリカ，モロッコ，エジプト	ハッピーな人生，心理的に豊かな人生
6	F 氏	韓国	韓国，南アフリカ，米	ハッピーな人生，意義のある人生
7	G 氏	中国	中国，英，モロッコ，タイ，日本	意義のある人生
8	H 氏	日本	日本，欧州，アフリカ A 国	心理的に豊かな人生
9	I 氏	日本	日本，UAE,ガーナ，トルコ	ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生
10	J 氏	日本	日本，米，ケニア	意義のある人生，心理的に豊かな人生
11	K 氏	日本	日本，イラン，南アフリカ，ナイジェリア	意義のある人生，心理的に豊かな人生
12	L 氏	インド	インド，イギリス，イタリア，サウジアラビア，ナイジェリア，UAE	ハッピーな人生，意義のある人生

筆者作成

アフリカの国々出身者は，母国以外で働いたり，暮らす経験があっても全員，家族との幸せな人生を願うハッピーな人生を望んでいる。

韓国籍メンバー3 名（内 1 名は現在オーストラリア国籍）は全員，家族との幸せを願うハッピーな人生に加え，意義のある人生，または心理的に豊かな人生を望んでいた。

インド，イギリス，サウジアラビア，ナイジェリア，UAE での勤務経験を持つインド人メンバーも，家族との幸せを願うハッピーな人生に加え意義のある人生を望んでいた。

中国，イギリス，タイ，リベリア，日本等，20 代でさまざまな国での居住経験を持つ中国人メンバー1 名は，意義のある人生を望んでいた。

日本人駐在員 4 名のうち 1 名は，家族の幸せを願うハッピーな人生に加え，意義のある人生と心理的に豊かな人生の側面も見られた。1 名は心理的に豊かな人生，2 名は心理的に豊かな人生と意義のある人生を望んでいた。

日本人以外で心理的に豊かな人生を望んでいたのは，韓国籍メンバー1 名であったが，日本人は 4 名全員が心理的に豊かな人生の側面も望んでいた。Oishi et al. (2020)の 9 カ国の人々の望む人生の調査では，日本人は 65.5%がハッピーな人生，19%が意義のある人生，15.5%が心理的に豊かな人生を望む結果が出ていたが，本研究では日本人全員が

心理的な豊かな人生の側面も望んでおり，先行研究と異なる結果が示されている。

ハッピーな人生（快適さ，楽しさ，安定性が特徴），有意義な人生 （充実感と目的が特徴），心理的に豊かな人生（興味深く，視点を変えるようなさまざまな経験が特徴）（Oishi et al. , 2020）の各特徴を考慮し，企業で働く社員が望むのはどのような人生なのか，本人の希望に近い職業人生を歩むことが可能となれば，より幸せを感じる可能性が示唆される。

5.8 結論

12 名の事例から明らかになったアフリカで働くことの幸せは，１．一体感，2．他者からの力付け，3．良い人間関係，4．陽の気質，5．リーダー強さと誠実さを併せ持つリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，心理的安全を感じさせるリーダー，6．報酬，7．意義のある仕事，8．現地への貢献，9.リスペクト，10．安心感，11.達成感，12．好きなサッカーのような仕事，13．生きている感覚，14．ゆったりとした時間の流れ，である。

先行研究では仕事における幸せは，職務満足，感情コミットメント，従業員エンゲージメントで定義されているが，アフリカを含む複数国勤務経験者の実感からは，先行研究の定義とは異なる様相が浮かび上がった。

一体感や心が通じ合う感覚は，私的間主観性であり，個人と集団の生存の両方に関わるものでもあり，人と人との質の高い繋がりが根底にある。

他者の心も照らすアフリカの人々の陽の気質や，アフリカの人々がエネルギッシュに生き抜いていることに，日本人駐在員らは生きている感覚を覚えており，他者から陽のエネルギーが日本人メンバーにも波及していた。

アフリカの国々出身者全員が指摘したことは，日本人は生産性が高く仕事にも真摯に取り組むが，仕事のみで家族の関係性までオフィシャルなど，他者に非関与な傾向が指摘されている。これは他者への関心が高く，フレンドリーですぐに助けの手を差し伸べようとするアフリカの人々とは異なり非常に対照的なことである。

Fukuyama(1996）は，日本人の会社優先という態度の背景には，労働者と経営者の間に存在する互恵的義務の絆と道徳的圧力があると述べている。封建時代より，家族は小さく脆弱だが，家元をヒエラルキートップに家族や親族ではない集団が形成され，温情主義の中にまるで親子関係のような師と弟子がおり，一度参加すると簡単にはやめられない道徳的義務を負うと述べ，伝統芸能に限らず，政党，宗教組織，ビジネス組織を含

む日本のほとんどすべての組織構造を形づくっていると指摘している（Fukuyama1996）

日本，アメリカ，ドイツは，歴史的に家族や氏族に基づかない中間コミュニティが発達し，日本の家元制度や大名に忠誠を誓う武士，ドイツのギルド制度，軍隊における下士官への権限委譲による小部隊の強固な結束力，アメリカのボーイ・スカウトや慈善団体，協会など社会的な組織が自発的に形成され，企業にも持ち込まれて高信頼社会が生じたことで同族経営にとどまらない今日の大企業群を創出した（Fukuyama, 1996）。

日本は社会的絆が同輩（同門の弟子同士）との横の繋がりではなく，先輩と後輩の縦のつながりが強く，家族においても兄弟の関係より親子間の関係の方が強い（Fukuyama,1996）。一方山岸（1999b）は，集団主義的な社会への適応に有利な行動形態として，自分の生活や家族を犠牲にしてでも猛烈に働くのは，会社の利益の方が重要と思っているのではなく，そのように働くことが自分の将来にとって役に立つと思っているからであったり，会社への忠誠心を示すことではなく，自分の市場価値を高めることで出世と高収入を達成しようとするなど，有利な行動形態や戦略が社会によって異なると述べている。

韓国出身メンバー3 名全員が，韓国系エレクトロニクスメーカーコングロマリットでの勤務経験を持っており，同期メンバー以外とは気軽に話も出来ない冷たく厳しい競争やヒエラルキーのある上下関係，強権的なリーダーを経験し，働くことにおける幸せを全く実感していなかった。特に韓国人メンバーはアフリカでの勤務において，現地メンバーから非常に忙しい時に協力を得られなかったことや，韓国人メンバーと現地メンバーの隔たりを感じており，またその関係性を好転出来なかったことも，アフリカで働いていて幸せを感じることが出来なかったことに繋がっていることが考察される。日本人やインド人駐在員は，アフリカの現地メンバーと心が通じ合うような感覚を覚えており，協力関係や信頼関係を醸成出来た根底には，本人の能力やスキルを強化するトレーニングの機会を与えたり，問題があれば障壁を取り除く実践をしていた。また自分は助けられている，支えられているという感謝の気持ちも現地メンバーに対して持っていた。文化が異なるとそこで諦めてしまうと，おそらくずっと心が通い合うことはなく，どうすれば良いか，問題の細部まで降りて行き，解決に向けた実践が鍵であると言えるものである。

個々の主観的体験から，共通すること・共通しうることを探り，社会的に共有すべき価値を作り出すことにも繋がっていくというフッサールの現象学を援用した考察からは（西 2025），特に 1．一体感，2．他者からの力付け，3．良い人間関係の根底にある，

人と人の質の高い繋がりが顕著と言えるものである。

先行研究で，幸せな人生は動的なプロセスとしての質の高い人間関係の構築・維持・再構築，目的を持つこと，自尊心を覚えること，自己実現の感覚があること，成長しているという感覚，熟達を覚える感覚で，文化的には大きく異なる社会においても，外向きの関心，人生の目的，特に他者との質の高い関係は不変の要素とされており（Ryff & Singer 1998），本事例研究でもこれらが示されている。

人と人の質の高い繋がりが人生の普遍的な幸せの一つでありながら，働くことにおける幸せの先行研究の議論では中心として捉えられていない。

またアフリカで働くことにおける幸せの源泉である，１．一体感，2．他者からの力付け，3．良い人間関係，4．陽の気質，5．リーダー強さと誠実さを併せ持つリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，心理的安全を感じさせるリーダー，6．報酬，7．意義のある仕事，8．現地への貢献，9.リスペクト，10．安心感，11.達成感，12．好きなサッカーのような仕事，13．生きている感覚，14．ゆったりとした時間の流れ，のうち，１．一体感，2．他者からの力付け，3．良い人間関係，4．陽の気質，5．リーダー強さと誠実さを併せ持つリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，心理的安全を感じさせるリーダー，8．現地への貢献，9.リスペクト，10．安心感，13．生きている感覚，14．ゆったりとした時間の流れの，14 項目中 10 項目は，社会心理的豊かさに資するものであり，先進国での勤務経験者が社会心理的豊かさにアフリカで触れて幸せを実感しているとも言える。

本事例は，現在経済的繁栄の途上にあるアフリカの国々は，人と人の絆が強く社会心理的繁栄面においては，日本や欧米よりも遥かに大きいと考察され，社会心理的繁栄を保持しつつ経済的繁栄にも向かって行くことが出来れば，これまで先進国が辿って来た道とは異なる未来の地平がアフリカの国々にはある可能性がある。これはナイジェリア人実業家 Tony Elumelu が提唱し，アフリカに出自を持つ学者らも実現を願い議論するアフリカから内発的に生まれた，経済的繁栄と社会的富という両方の幸せの実現によるアフリカの浮上という経済哲学 Africapitalism にも通じるものである（Elumelu,2013）。

ラッセルは，幸福の源泉の一つが仕事であり，退屈の予防になるだけではなく，仕事が面白い場合は深い喜びを得られると述べている（Russel, 1930/1958）。人々が集い，共に働くことが，人生の幸福にも繋がる潜在性を秘めているとすれば，そのような場を提供する企業や組織は，いわば，人，社会，心のインフラを提供することが出来るポテンシャルを持っているとも言える。

幸せの実感が，時間と場所を超えるほどのエネルギーを持って波及していることが本事例では示されており，このモデルは人の生存，集団の生存，組織の生存，社会の生存に重要な示唆を与えるものである。

第６章　事例研究 : ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア

6.1 研究目的

本研究の目的は，働くことにおける幸せの再定義に向けた探索である。先進国よりもアフリカで働く方が幸せであるという仮説をもとに，アフリカで稼働する企業ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアを事例に考察，議論する。

6.2 リサーチクエスチョン

第 1 章で提示したリサーチクエスチョン，「アフリカで働くことにおける幸せとは何か？」の探究と同時に，サブ・リサーチクエスチョンとして，「先進国では何が働くことにおける幸せの障壁となっているのか？」も同時に明らかにすることを試みる。

6.3 研究方法：事例研究（ケーススタディ）

事例研究を選択する理由は，本論文のリサーチクエスチョンが，「アフリカで働くことにおける幸せは何か？」で，なぜ，どのように，幸せを実感しているのか？を明らかにするものであり，「なぜ，どのように」という設問に対し，現実の文脈における現在の現象に焦点がある場合，事例研究（ケーススタディ）が望ましいリサーチ戦略だからである（Yin, 1994,）。

ケーススタディ（事例研究）は現在の事象の検討に望ましく，その強みは文書，人工物，面接，観察といった多様な証拠を扱えることにある（Yin, 1994）。

対象組織内の分析に留まらず，業界や社会環境，政府による制度的影響などの関連データも含めることで，データの多角的視点も確保ができ(data triangulation)　(Yin,2009)，企業の事例研究に最適であると判断した。

6.4　研究対象組織と研究対象とする理由

本論文ではホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアを研究対象とする。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアを研究対象とするのは，次の 4 つの理由か

らである。

6.4.1 働くメンバーの幸せそうな表情

働くメンバーが幸せそうな顔をしている会社や組織をどれだけ目にしたことがあるだろうか？人間の基本的な６つの感情とされる，怒り，恐怖，驚き，悲しみ，嫌悪，幸せには，非常に認識されやすい異文化間においても共通とされる６つの顔の表情がある（Ekman & Friesen, 1986)。感情を表す指標として声のイントネーションや体の動き，ジェスチャーなどがあり，人の笑顔はそのもっとも顕著な例である（Ashkanasy,2003)。笑顔にも，感情を爆発させたような笑顔，はにかむような微笑み，愛想笑い，作り笑い，冷笑などさまざまあるが，心からの嬉しさを感じている笑顔は，唇の角が頬骨に向かって上がり，目の下の膨らみや目じりのシワが発生し，作り笑いは口角が上がるだけで目の周りの筋肉は動かない（Ekman & Friesen,1982)。2020 年にホンダ・マニュファクチャリング･ナイジェリアを訪問した際，ナイジェリア従業員人々の顔に浮かんでいたのが，この本物の笑顔であった。

これまで訪れた日本や北米，アフリカなど他企業では，ほとんど目にしたことのない笑顔から稀有な事例と判断したことが一つ目の理由である。

6.4.2 市場潜在性と不確実性が混在するアンビバレンスへの注目

ナイジェリアはアフリカの中で人口が最も多い 2 億 1850 万人（Wordbank,2022a）で，2050 年には，1 位インド（16.68 億），2 位中国（13.17 億）に次ぎ，3 位アメリカ（3.75 億）と並びナイジェリア（3.75 億）と予想されている（UN,2022)。GDP はアフリカトップで，世界の中では 29 位 4804 億ドル（約 51 兆円）（IMF,2021）である。

次の巨大市場と目され，多くの外国企業も進出しているが，貧困率は 41.1％と 5 人に 1 人，約 8,980 万人が貧困ラインの生活にある（World Bank,2023b)。貧困から抜け出すのにもっとも適した賃金労働が，ナイジェリアでは希少で偏在だが（World Bank,2023a)，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは 40 年以上も前からナイジェリアで稼働し，多くのナイジェリア人従業員を雇用し，貧困削減のボトムアップ始め，ナイジェリアへの経済的貢献は計り知れない。

アフリカ最大の産油国であるナイジェリアは，人口の多さから市場潜在性が高いとさ

れながらも，トランスペアレンシー・インターナショナルの腐敗認識指数は長年最下位で，ナイジェリアの人々は，何十億もの資金が使途不明になったり，政治権力を持つ人物に渡ったという話に，ショックを受けることは今やほとんどなく（Reuters,2015），独立以来汚職によって 4,000 億ドル以上の石油収入を失っており（Daily Post,2012），政治経済ビジネス環境が極めて混沌とした状況にあると言える。なぜ汚職が起きるのか，理論と実証で検証した Ijewereme (2015)の論文では，1960 年代の農業依存から 1970 年代以降の石油と石油収入への完全依存への移行が，ナイジェリアという国家の創意工夫と創造力を低下させ，原油から得られる資金（自然からの無償の贈り物）が勤勉さを失わせ，革新を遅らせ，腐敗を生み，国民が政府に対して説明責任を求める傾向を弱めた（資源の呪い理論）と論じている。ナイジェリアの公共サービスにも腐敗が蔓延しているのは，公務員に対する社会的圧力，倒錯した道徳秩序，強欲，弱い反腐敗運動，賄賂，横領，民族主義，縁故主義など，腐敗行為に伴うリスクとベネフィットを比較検討し，利益がリスクを上回ると判断した時，汚職を実行に移すことも指摘されている（ローリスク・ハイベネフィット理論）（Ijewereme, 2015）。

Tire Review の記事によると，ビジネスで求められる倫理観の脆弱さが企業の撤退に繋がった例として，世界的なタイヤメーカーのダンロップは，2008 年にナイジェリアから撤退しウガンダに移転している。ナイジェリアで 45 年稼働したナイジェリアに工場を持つ最後のタイヤメーカーであった。自動車とトラック用タイヤを製造し，ナイジェリア消費量の 15%を占めていたが，停電，不安定なガス供給，製造コストの上昇，政府の一貫性のない関税政策等でナイジェリアに流入した低品質輸入タイヤにシェアを奪われてしまった。国内タイヤ需要の 85%は輸入業者によるもので，法外な関税構造を変えるようナイジェリア政府に説得も試みたが，現地生産では市場の需要を満たすことが出来ないという政府判断や関税に加え，エネルギーコストと信頼性の低さが生産能力の向上を不可能にしていると工場を閉鎖し 1,000 人の雇用が失われている（Tire Review, 2008）。

現在の世界情勢が不確実性と不透明さを増す中，不確実性と流動性が極めて高い中で，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働いている人々が幸せを実感しているとすれば，企業マネジメントの研究において，意義があると判断したことが二つ目の理由である。

6.4.3　本田技研工業とホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの親会社本田技研工業株式会社（以下 Honda）は，全世界で累計 4 億台以上のバイクが売れ（2023 年），世界の二輪市場シェアナンバーワンの企業である。本田宗一郎氏が 1946 年に本田技術研究所を浜松市に設立し，旧陸軍の六号無線機発電用エンジンを自転車に付けた自転車用補助エンジンの販売を開始し，1948 年に法人化，資本金 100 万円で本田技研工業株式会社を設立した（野中,2017)。1958 年に Honda 最大のヒット商品スーパーカブが発売され同年 9 万台が売れ，2016 年 12 月末時点での世界生産累計台数約 9757 万台を記録しており（野中,2017)，アメリカの T 型フォード，ドイツのフォルクスワーゲン・ビートルも上回る数字で，自動車も含めたエンジンつき輸送機器の中で空前絶後の数字であると野中(2017)は述べている。1959 年アメリカに進出し，ロサンゼルスに初の海外現地法人アメリカン・ホンダ・モーターを設立しゼロからアメリカ市場に参入し，当時ハーレーダビッドソンやイギリスやイタリアのバイクがシェアを占める中, 売上を 1960 年の 500, 000 ドルから 5 年で 154 倍の 7,700 万ドルに伸ばし, 1966 年にはアメリカ二輪市場シェアの 63%を獲得している。イギリスメーカーのシェアは 1959 年の 49%から 1973 年 9%に急落し（BCG,1975)，脅威を感じたイギリス政府はボストン・コンサルティング・グループに調査を依頼し，BCG はホンダの戦略として，日本市場での支配的な地位を活用した米国市場への強行参入，レジャー層セグメントの再定義による市場拡大，他メーカーよりも多額で積極的な広告費の投入，低価格メーカーへの専念（Pascale, 1984）等を報告した。しかし実は Honda に明確な戦略はなかったことが,「Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success（戦略においての視点： Honda の成功の裏の本当のストーリー)」論じられている（Pascale,1984)。Pascale は 1982 年 9 月 10 日 Honda 東京本社で，1959 年のアメリカ二輪車市場参入責任者 6 人の日本人幹部から直接話を聞き，戦略があったのではなく，現場で数多くの失敗，誤算，偶然，組織的な学習の末に辿り着いたことを明らかにしている。Mintzberg (1987)は，後から見れば素晴らしい戦略があったように見えたかもしれないが，市場に受け入れられるまで「身をもって学んだ」と述べており，急激な成長のベースに，失敗や葛藤の末辿りついた勝利であったことは非常にユニークである。

Honda のホームページを確認すると，2024 年現在，資本金 860 億円，全世界従業員数（連結）194,173 人，（単独）32,088 人，Honda グループ会社 357 社（連結子会社 284 社，持分法適用会社 73 社)，売上収益 21 兆 6,887 億円，営業利益 1 兆 2,134 億円（2024 年度連結業績）で，2024 年度事業別売上収益は，二輪事業 16.7%，四輪事業 65.3%，金融

サービス事業 16.2%，パワープロダクツ事業及びその他の事業 1.8%，仕向地別売上収益構成は，日本 11.4%，北米 59%，欧州 4.3%，アジア 18.9%，その他 6.4%，2024 年世界販売実績は，四輪 371.6 万台，二輪 2057.2 万台，パワープロダクツ 370.0 万台の合計 2,800 万台となっている。

全世界に研究・開発 19 拠点，完成機生産 75 拠点，営業・その他 108 拠点で，北米・中南米，欧州，アフリカ・中東，アジア・大洋州地域に広がっている。

Honda が 1959 年にアメリカ市場で大成功を収めた時から，世界情勢やビジネス状況は大きく変わっており，ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアの事例研究は，アフリカでの Honda という日本企業の今後の試金石という点においても研究の意義があると考えるのが 3 つ目の理由である。

6.4.4 Honda のアフリカ最初の拠点

Honda のアフリカ拠点はアフリカ４ヶ国にある。2000 年設立の南アフリカの連結子会社 Honda Motor Southern Africa (Pty.) Ltd.，2013 年設立のケニアの連結子会社 Honda Motorcycle Kenya Limited，2022 年ガーナに設立された Honda Manufacturing Ghana Ltd.，アフリカ拠点として最も古く，ナイジェリアに 1979 年設立された二輪生産拠点の連結子会社 Honda Manufacturing Nigeria Ltd.，2013 年設立の四輪車の製造と販売を行う連結子会社 Honda Automobile Western Africa Ltd.である。

アフリカ拠点としてもっとも歴史が古く 40 年以上稼働する Honda Manufacturing Nigeria（ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア）は，長い時間の中で育まれてきた組織と日本人駐在員，現地メンバーの関係性がより考察出来ることが 4 つ目の理由である。

以上に述べた理由から，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアがもっとも企業事例研究に適していると判断した。2020 年に起きたコロナ感染症のパンデミックによって世界中が混乱に陥り，2022 年ウクライナへのロシアの侵攻，2023 年イスラエルのガザ侵攻，2025 年のトランプ政権の再登場などで，世界はこれまでにない程，不安定さと不確実性の中にある。アフリカでは 2020 年以降 8 ヶ国でクーデターが起きており，背景には金融資本市場からの資金調達の困難，金利上昇，自国通貨下落，インフレや債務増大に苦しむ地域や大国が絡む天然資源の争奪も絡んでいる(Reuter,2023)。

数十年に渡るグローバリゼーションの結果, 前例のない世界的な成長と強固な中産階級の出現がもたらされた一方で，世界 80 億人の大半の生活は，教育水準，平均寿命，経済面，安全・安心面で，向上どころか悪化している（Eurasia Group, 2023）。

不確実性が高くビジネスの倫理観も脆弱なナイジェリアで稼働するホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアで働くメンバーがもしも幸せを実感しているとするならば，その知見は組織経営だけではなく，今の世界を生き抜くための企業や人々の指針としても意義があると考えるものである。

6.5 調査方法と倫理的配慮

ケーススタディの証拠は，文書，資料記録，面接，直接観察，参与観察および物理的人工物（文化的特徴の示唆に富む, 掲示パネル）の 6 つの源泉から収集される（Yin,1994）。

Honda やホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアについては，企業ホームページの企業情報，日本語および英語新聞，業界紙記事，現地での観察により調査した。またインタビュー協力者を取材した日本の新聞やメディアも調べ, ナイジェリアの社会情報も各種メディアや資料から調査を行った。

最も重要なケーススタディの情報源の一つは面接で(Yin,1994)，一般的なケーススタディの面接は自由回答形式だが，ある程度焦点を絞るため，本研究では半構造化インタビューを行った。半構造化インタビューとは，研究者が研究協力者から生活や自身の経験の一側面について話を聞くというもので, 事前の仮説に基づいて質問をあらかじめ決めておくところまでは構造化インタビューと同じプロセスで，その後，会話の流れに応じて質問の変更や追加を行い，回答者の自由な反応を引き出すデータ収集方法である（佐藤,2015）。半構造化されたインタビューは，比較的少数の情報提供者から，インタビューを通じて詳細な深層部分の証拠を得ようとするもので, 研究者が関心をもっていることについて，情報提供者が自由に語るという形を取り，議論をまとめ，適切な発見事実を引き出すものである（Remenyi et al., 1998[邦訳]:33）。

さまざまな角度から事実あるいは現象を立証していくこと（三角測量的手法）（Remenyi et al., 1998[邦訳]:74）を試み，研究の妥当性と信頼性の確保，バイアス排除のために，複数の証拠源から情報を収集した。

実施状況は次の通りである。

・企業訪問日：2020 年 1 月 16 日

・インタビュー日程：2020 年 1 月 16 日，2023 年 3 月 30 日，4 月 4 日，4 月 7 日，6 月 1 日

・インタビュー協力者：・第 13 代ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア社長　室岡克博氏
・日本人駐在員　萬條貴昭氏
・ナイジェリア人人事シニアスーパーバイザーA 氏
・ナイジェリア人セールスオフィサーB 氏
・ナイジェリア人 Division マネージャーC 氏

2020 年 1 月 16 日，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアを訪問し観察や関係者へのインタビューを行った。インタビュー協力者は，2016 年から 2020 年まで四年間，第 13 代ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア社長（マネージングディレクター）を務めた室岡克博氏（現ホンダモーターサイクルジャパン代表取締役）（インタビュー実施日：2020 年 1 月 16 日，2023 年 4 月 4 日，4 月 7 日，6 月 1 日），室岡氏と同時期ナイジェリアに駐在していた日本人駐在員, 萬條貴昭氏（インタビュー実施日：2023 年 3 月 30 日），ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで勤務するナイジェリア人人事シニアスーパーバイザーA 氏, ナイジェリア人セールスオフィサーB 氏, ナイジェリア人 Division マネージャーC 氏ナイジェリア人（インタビュー実施日：2020 年 1 月 16 日）の合計 5 名である。2020 年のインタビューは全て対面で行ったが，2023 年のインタビューはコロナ感染防止の観点から Zoom で実施した。

オンラインインタビュー実施前に，インフォームド・コンセント（調査協力者より署名による同意）を取得し，録画後，Transcribe を書き起こし，本人による内容確認後，分析を行った。インタビュー参加者に調査内容を確認してもらうことで，内容の妥当性を高めることを確保している。

本調査は京都大学大学院経営管理研究部研究倫理委員会により確認され承認を得ている。

6.6　分析の単位

本事例の分析は，「組織」および「人」を単位に行う。具体的には，ホンダ・マニュフ

ァクチャリング・ナイジェリアを取り巻く社会状況やこれまでの歩み，日本人マネージングディレクター，日本人駐在員，ナイジェリア人従業員らの視点など，多角的な視点からの分析と考察を行う。

リサーチクエスチョンを明らかにするため, 第 5 章同様, 感情イベント理論を援用し，仕事をしていてどのような出来事をきっかけに, 働いていて幸せであると実感するかを源泉として確認する。また異なるメンバーの間で合致する認識を，客観的認識と捉え，個々の主観的体験から，共通すること・共通しうることを探り，社会的に共有すべき価値を作り出すことに繋がるというフッサールの方法論も援用する。

フッサールの現象論について野中(2017)は，フッサールの「ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学」を読み，本来，情感に満ちた私たちの日常世界に起源を持つはずの諸学問が, 出自を忘れ去って最初から自立した数字で表せる客観世界であるかのような幻想を振りまいており，人々はそれに呪縛され，経営学や経営手法も同じ毒に侵されているのではないかと ROE（株主資本利益率）偏重の経営を批判しており，問題の本質についての議論という点からも本研究には意義があると考えるものである。

6.7 事例研究

6.7.1 ナイジェリアの社会情勢

ナイジェリアの人口は 2 億 1850 万人（Worl Bank,2022b）でアフリカでもっとも多い。2022 年世界の総人口は約 79 億人，一番多い地域が東と南東アジアで約 24 億人，次が中央と南アジアの約 20 億人，サブサハラアフリカの約 11 億人が続く。2050 年には地球の総人口は 97 億人以上となり，1 位インド（16.68 億），2 位中国（13.17 億），3 位アメリカ（3.75 億）同 3 位ナイジェリア（3.75 億），5 位パキスタン（3.66 億），6 位インドネシア（3.17 億），7 位ブラジル（2.31 億），8 位コンゴ民主共和国（2.15 億），9 位エチオピア（2.13 億），10 位バングラデシュ（2.04 億）と，アフリカから 3 カ国が入る予想となっている。サブサハラアフリカ地域は 2060 年代後半には，人口が東・南東アジアと中央・南アジアを抜き今世紀末には最も多い 34 億 4000 万人に達する見込みである（UN,2022)。

2021 年世界の名目 GDP は，1 位アメリカ 22 兆 9395 億ドル，2 位中国 16 兆 8629 億ドル，3 位日本 5 兆 1031 億ドル，4 位ドイツ約 4 兆 2301 億ドル，5 位イギリス約 3 兆 1084 億ドルで，アフリカトップのナイジェリアは 28 位のオーストリア 4810 億ドルに

次ぐ 29 位 4804 億ドルで，30 位のイスラエル 4675 億ドルを少し上回る規模である（IMF,2021）。

その一方でナイジェリアの貧困率は 41.1％と 5 人に 1 人，約 8980 万人が貧困ラインにある(World Bank ,2023b)。GDP　Per Capita は 約 2184 ドル（World Bank,2023b）。所得や資産の格差を測るジニ係数（購買力平価 GDP，貧困率，失業率，一人当たり GDP，社会支出などから導出），０は完全均等,100 は完全な不均等で，世界 163 ヶ国中もっとも格差が大きいのは南アフリカ 60（World Bank, 2022b）で，ナイジェリアは 35.1 の 10 位である(Dataphyte,2022) 。

多くのナイジェリア人（特にナイジェリア北部）は教育の機会が乏しく，電気，安全な飲料水，衛生設備などの基本的なインフラを利用出来ておらず，ほとんどの労働者は小規模家族農業に従事し，貧困から抜け出すのに最も適しているとされる非農業企業の仕事に就いているのはナイジェリア労働者の 17%で，ナイジェリア人の勤勉さを貧困からの脱出に繋げられていない現状である（World Bank, 2022b）。

貧困脱却に向け多額の援助が国際社会から投入されてもボトムアップとはなっておらず，国の経済成長がドナー頼みであることはサブサハラアフリカの国々では珍しいことではない。過去 50 年間に２兆米ドルを超える援助資金が富める国から貧しい国へと供与され，一番の受け手がアフリカであったが，ドナーの政治的・倫理的な動機にもかかわらず，援助は持続可能な経済成長や貧困削減をもたらすことが出来なかった（Moyo,2010）。

「『貧困から抜け出すのにもっとも適した賃金労働』が，ナイジェリアでは希少で全体的に偏在で（World Bank,2023a:49）」，2021 年以降原油価格の高騰がこれまでのようにはナイジェリア経済を押し上げておらず，石油総収入の大部分を高額なガソリン補助金で消費し，為替レートの歪みや財政赤字のマネタイズ，高インフレの中で，マクロ経済の安定は弱まっている（World Bank, 2022a）。

2023 年から 2025 年にかけての経済成長率予測は年平均 2.9%，推定人口成長率 2.4%をわずかに上回る。サービス，貿易，製造業が成長を牽引すると見られているものの成長見通しに対する下振れリスクは強まっており，その多くが国内政策，石油生産の低水準の継続（最近は上昇），外国為替と自国通貨不足に起因する（World Bank, 2022a）。

近年，社会経済面で一定の成果は上げてはいるものの，世界銀行発表の「2020 年人的資本指数」（１．一人あたり GDP（購買力平価），2．就学率と識字率，3．平均寿命）は 157 カ国中 150 位と極めて低い。輸出と収入の石油への依存度を下げ，外貨獲得源の多

様化，インフラ格差の是正，強力で効果的な制度構築，ガバナンス問題への取り組みや公的財政管理システムの強化の必要性など多くの課題がある（World Bank, 2022a）。

所得や機会の面での不平等も依然として高いことが貧困削減に悪影響を及ぼしており，雇用機会不足は，高い貧困水準，地域的不平等，社会的・政治的不安の中核を成し，高インフレが家計に打撃を与え 2020 から 2022 年の物価上昇で多くのナイジェリア人が貧困に追い込まれている（World Bank, 2022a）。

6.7.2 ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア 40 年の歩み

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに関する日本語記事の収集は，検索データベースとして日経テレコンを用いた。また英語記事収集は，”Honda Nigeria”をキーワードに Google で検索を行った。

収集情報や関係者からの話より，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのこれまでの歩みを概観する。

1970 年代ナイジェリアはアフリカ最大の二輪市場であったが，外貨事情の悪化で 1978 年 4 月，ナイジェリア政府は二輪車完成品の輸入許可制を導入し，実質的に輸入禁止とした。ナイジェリアに進出していた二輪車メーカーは現地組み立てへの切り替えを迫られ，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア（本社 Ogun 州 Ota）が 1979 年, 資本金約 18 億円で設立され, 翌年より量産化を開始した（日経産業新聞 1981/02/04）。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは, 1981 年 1 月から排気量 70～195cc 四車種の現地組み立て生産を開始した。当時のナイジェリア二輪車需要は年間約 30～35 万台でホンダ，スズキ，ヤマハの三社が独占していた。旺盛な需要にホンダは同年 8 月から生産水準を一万台に引き上げた。しかしナイジェリア政府は石油収入の急減で資金繰りが悪化し，1982 年 3 月末，1. 金融機関による輸入業者への信用状発給禁止，2. 同国通貨の外貨への転換制限を柱とする実質的な輸入禁止措置を出した。日本から部品の輸出が出来なくなり，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは二輪車生産を約二割減産の月産ベース 7000 から 8000 台に落とした（日経産業新聞 1982/4/14）。

1982 年のナイジェリア進出日本企業は 38 社（日本経済新聞 1982/4/16）で（2021 年進出日本企業は 47 社（外務省, 2021），日本企業が市場を独占していた。ホンダのバイクは年間 10 万台近く売れ，当時 15～16 人の日本人が駐在していた（2020 年 1 月時点日本人駐在員 3 名）。1970 年代末から 80 年代にかけてナイジェリアの在留邦人数は 1000 人を超えていた（島田 2019）（現在の在留邦人 158 人・外務省, 2024）。

ナイジェリア政府には豊富なオイルマネーで100億ドル近くの外貨があったが，累積債務で10億ドル程になると超緊縮政策を実施している。1983年末クーデターで誕生したブハリ軍事政権は，物資の輸入規制を強め，オランダ・ハイネケンの合弁企業などナイジェリア国内26社のビール会社は，ホップやビール瓶の栓が手に入らなくなり，海外から原材料輸入が止まり，企業は生産拡大が出来なくなる（日本経済新聞1984/6/21）。

その後もクーデターが続き，1980年代後半にはほとんどの日系企業がナイジェリアから撤退し，ホンダも撤退の話が出たが，ナイジェリアにはポテンシャルがあり，また出て来るとなるとコストもかかるため踏み留まったと室岡氏は述べている。1991年ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア二輪車販売台数は年間約5,000台であった（日経産業新聞1991/9/4）。

ナイジェリアの状況とは対照的に，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアが稼働を始めて3年目に当たる1982年の世界の二輪車需要は約1100万台で，うち本田技研工業の生産台数は364万台を占め，世界で売れたオートバイ，スクーターの三台に一台がホンダ製であった（日経産業新聞1983/7/27）。アフリカ市場以外ではホンダは絶好調であったと言えるだろう。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア設立20年目の1999年，ナイジェリアは世界第６位の産油国でありながら，外貨収入の大半がどこかへ消えるような状態で（西側外交筋），貧富の差も拡大していた（日本経済新聞1999/3/29）。

1999年オバサンジョ大統領による文民政権が誕生し，2000年に入り原油価格上昇による好景気になると二輪市場が好転し，2003年ナイジェリアの二輪市場は100万台を超え最大となる。しかしこの時中国の安価なバイクも流入し，2007年にはインドのバジャージ社のバイクも進出してきた。2008年原油価格が最高潮の1バレル100ドルとなり，二輪販売総数は150万台に達したが，この年のホンダの二輪販売台数は5万台で，かつてナイジェリアの二輪市場を独占していた時に比べ，シェアは３％にまで落ちていた。既に中国とインドのバイクがナイジェリア市場を席巻していたのである。焦りを覚えたホンダ本社は，「ナイジェリア工場の拡張を急げ」，「アフリカ仕様の二輪車を開発せよ」と，活況に沸く二輪車部門を背景に，ナイジェリアでの生産能力を年2万台から10万台に増強し，中国製に対抗できるアフリカ仕様車の検討に入った。豊富な天然資源を持ち，二輪需要拡大期に入ったナイジェリアでの販売数を伸ばすために，エンジン構造の簡素化など「引き算の開発」と発想転換を行った（日本経済新聞2009/02/26）。

しかしナイジェリア経済は再び暗転する。原油価格と生産量の減少で，経済成長率予

測が下落し，海外の投機資金は急速に引き上げられた。中央銀行は外貨準備高の減少を防ぐために市中へドルを十分に供給せず，ドル不足が深刻化し，対ドル，ナイラ安も進み，2008 年末より約 20%下がった。2009 年ナイジェリアの日本企業数は 12 社で，商社や建設プラントのほか，メーカーは味の素とホンダで各社ともコスト高で厳しい中，安価な中国製品との競合で苦戦を強いられていた（日経産業新聞 2009/4/10）。

2010 年以降はテロも活性化し始める。ナイジェリア経済は原油に依存しており，原油の価格により景気が左右され，頻繁にリセッションに見舞われていた。しかしアフリカマーケット潜在性への期待もあり，ホンダは 2013 年全額出資して資本金約 12 億円で，四輪車を販売する現地法人ホンダ・オートモービル・ウエスタン・アフリカ（HAWA）をラゴスに設立した。日本の完成車メーカーがナイジェリアで現地法人を設けるのは初めてで，タイから小型車「シティ」，米国からセダンの「シビック」「アコード」や多目的スポーツ車「CR-V」の輸入販売を開始する。2012 年の四輪車販売台数は 2500 台で，2014 年には 12 年比 6 割増 4000 台という目標を掲げた（日経産業新聞 2013/9/19）。

しかしナイジェリア政府が自動車産業強化として 2014 年 1 月から新関税適用の自動車産業政策を発表する。輸入新車は関税と賦課金を合わせ価格の 70%（従来は 22%），商用車は関税 10%から 35%に引き上げ，中古車の最低関税額は新車相当額の 30%，タイヤ輸入は 20%の輸入関税を課し，逆に現地の自動車工場は，組み立て用完全ノックダウン（CKD）車は無税で輸入可能，セミノックダウン（SKD）車は関税 5%というものであった（Global Trade Alert, 2013）。

ホンダの試算では，2010 年頃の二輪車の世界潜在需要は年間 7 億 7500 万台で，アジアや南米が成長を続け，アフリカ需要も今後伸びれば 15 倍拡大の可能性があった。しかしヤマハ発動機のアフリカ地域担当者は，アジアとアフリカ市場の違いを次のように述べている。これまでは国民一人当たり GDP が 1000 ドルを超えると二輪車需要は爆発的に増えたことから，日本のメーカーは「1000 ドルルール」と呼んで東南アジアの事業拡大に繋げたが，低価格品が広く普及するアフリカではこれが通用しない。ナイジェリア市場の二輪車の 8 割は 500～700 ドルの廉価な中国メーカー製で 1 年ほどで壊れ，乗り捨てられていた。日本メーカーはバイクを資産として数年間乗り続けてもらうことを前提に，価格帯は 1000～2000 ドルで販売していたが，ナイジェリア人にとって高品質な日本のバイクは買いたくても高くて買えない。価格，品質ともに日本と中国メーカーの中間に位置するインドメーカがシェアを伸ばし，日本メーカーは苦戦を強いられていた。（日経産業新聞 2010/03/31）。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは 2014 年に新型「CG110」を投入し，価格は約 10 万ナイラ（約 6 万 5 千円）で，ホンダの世界部品調達網を生かしてコストを下げ，インド製品と競える価格にした。ナイジェリアの工場で生産し，ホンダブランドを浸透させることが目標で，ナイジェリアで最も市場規模が大きい排気量 110cc バイクで，燃費と耐久性にこだわり開発された。この時点で日本のホンダ本社は，2016 年度の世界全体の二輪販売を 2012 年度比 6 割強の 2500 万台に引き上げる計画で，東南アジアやインドで生産能力を強化していた。経済発展を背景にアフリカ市場は 2020 年度に 500 万台を超えると予測し，アフリカでの二輪普及に備え，2014 年秋にはアフリカで 2 カ所目となる二輪工場をケニアで開始した。2020 年を目処にアフリカ市場の二輪車販売を現在の 10 倍以上の 150 万台に増やすことを目標に，2014 年時点で販売店はナイジェリア約 100 店，ケニア 24 店と，インドメーカーが先行するものの 2016 年度末までにアフリカ最大市場ナイジェリアとケニアの販売店の合計数を 45%増の 180 店にする計画を立てた。ナイジェリアでは 2016 年度末までに南西部や東部を中心に 3 割増やす計画である。ホンダが現地で販売する小型二輪車（排気量 125cc）の主力車種は約 7 万円で，現地の購買層の月収が 5 万円程度のため，購入時の初期負担軽減を図る，小口融資（マイクロファイナンス）を手掛ける金融機関や商社と組み，ローンによる二輪車購入の検討など巻き返しを狙った（日本経済新聞 2014/7/1）。

2013 年にケニアに進出したホンダの 2015 年販売台数は月 100 台でシェアは全体の２％であった。2015 年ケニア全体の二輪車販売台数が 12 万台で，インドや中国メーカーが 9 割を占める。ベトナムなどアジアの一部の国では二輪車を「ホンダ」と呼ぶほどホンダの知名度は高く，ホンダ関係者はアフリカをアジアの成功と同じように工場が出来たら右から左に売れると予想していたが，ケニアではホンダの名前さえ聞いたことのない投資家がほとんどであった。アフリカは，インド，インドネシアに続く次の成長市場と目され，インド最大の二輪車メーカー，ヒーロー・モトコープも販売を開始し，競争激化は必至であった。ホンダのこれまでの必勝法は誰よりも早く市場に参入し，販売網と修理網，部品供給網を築き上げることで，どこでもホンダのバイク部品が手に入り，修理できる状況を作ることでブランドが浸透し，圧倒的なシェアを獲得していた。東南アジアには 1960 年代に進出し，タイで 8 割，インドネシアで 7 割のシェアを誇り，アフリカでも店舗網の整備と，ブランド認知度を高めることを急いでいた（日経産業新聞 2016/01/07）。

しかし競合他社も過去の経験から当然学んでくる。東南アジア市場で 2000 年前後に

中国メーカーが低価格二輪車を相次いで投入し，一時はホンダやヤマハ発動機のシェアを大きく奪ったが，品質やアフターサービスが不十分で，わずか 1 年ほどで撤収を余儀なくされた。中国メーカーはこの経験から日本の部品メーカーからホンダやヤマハ発動機が採用する部品を購入し，自社製品の向上を図っている（日経産業新聞 2010/03/31）。

・小括

ナイジェリアの社会や経済状況とホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのこれまでの歩みを確認した。石油産油国でありながら富が一部に集中し平等な分配とは程遠く，国民の多くが貧困状況にあることが考察される。

1970 年代に日本企業の製品が市場を独占していたナイジェリアは，ナイジェリア政府の財政状況が悪化する度に輸入禁止策が取られる等，進出した外国企業は厳しい影響を受け，撤退した企業も多い。産業政策や関税政策，通貨や石油価格の変動による経済リセッション，安価な製品の流入，公正ではない競争など，極めて不安定で乱高下するビジネス環境であることに加え，中国やインドの安価な製品が市場を席巻するなど，これまでの日本企業の他地域でのやり方も通用しなくなっていることも考察された。

6.7.3　ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア第 13 代社長 室岡克博氏のキャリアヒストリー

2016 年よりホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア 13 代目社長を務めた室岡克博氏のキャリアヒストリーを確認する。人物のプロフィールを調べる方法の 1 つが，伝記的情報を通じた調査で（Wright & Quick , 2011），これまで室岡氏を取材した日本の業界新聞やメディアを調査した。以下は日本で発行された二輪車新聞，BDS リポート記事，および本人へのインタビューから構成している。

室岡氏は，1987 年に大学卒業と同時に本田技研工業に入社した。

> *大学では法学部でした。父が司法書士事務所を池袋に開業しており，当時，長男の私が継がなくてはならないのかと思っていました。ただ仕事柄，継いだ場合，一生地元を出ることなく一人で仕事をすることになり，逆に，より広い世界でより多くの人と働きたい，親父とは違ったことをやりたいとも思ってい*

ました。大学の先輩がたまたま本田技研工業（以下ホンダ）の汎用機部門に在籍しており，彼のホンダなら海外で働けるぞの言葉に誘われ，1987 年にホンダに入社しました。

二輪車新聞(2020)

入社後すぐに青山の本社配属とばかり思っていたが，熊本製作所の総務部配属となり，予想もしなかった部署で将来も見えず働いていた（BDS レポート,2020）。室岡氏は，若気の至りもあり決して勤務態度の良い新入社員とは言えなかったと述懐している。

熊本製作所（工場），それも総務部が始まりで，希望とは程遠く当初の目論見が外れました。配属希望とは違うことからモチベーションは下がりました。そうした姿勢を見事に見抜かれ，２年半が経過したある日，課長に君には総務としての適性がないと判断したと告げられました。

二輪車新聞(2020)

その後，工場管理課へ異動になり，当初は部品を生産ラインに供給する業務，次に部品を海外へ発送する業務の担当となりました。ただ当時係長だった方が辛抱強く私を指導してくれて，どんな仕事にも改善の余地がある。単純作業にするかしないかは自分次第だと事象のデータ化，要因分析，源流改善のプロセスを教えてくれました。私は自分でまとめた改善レポートを毎月発信するようになりました。

二輪車新聞(2020)

室岡氏のレポートを読んでいた人の推挙で，1991 年 26 才の時，海外事業課に異動となり，中国担当プロジェクトメンバーに任命される。タイで生産販売しているスーパーカブタイプの二輪車の図面と部品を，中国洛陽の企業に供給し，製造組立てを支援するプロジェクトで，初めての海外出張がタイとなった（二輪新聞, 2020）。

日本から持ち込んだ図面と現地の部品を一点一点確認したところいくつかの相違点が見つかりました。現地で調達しやすい部品に変更されていたのですね。私はタイの社長に結果を報告し，このままでは中国へは部品を送れないた

め，図面どおりに再度作ってもらうお願いをしました。私は当然のことと思っていましたが，タイの社長に「作り直してコストアップしたら，お前に事業責任が取れるのか」と言われ，返す言葉もなかったことを覚えています。結果的には図面と部品を一致させて中国に供給することができましたが，現実のビジネスは形どおりの話だけではないこと現場主義の大切さを思い知らされました。

二輪車新聞(2020)

日本では予想もしない状況に海外の現場で遭遇すると同時に人間の機微にも触れている。

中国での製造のために溶接冶具を導入するべく，熊本製作所の溶接技術者と洛陽の工場へ行った時のことです。導入も無事終わり，最後の晩餐会で中国人スタッフたちは乾杯の攻勢を仕掛けてきました。私はしたたかに酔っぱらってしまいましたが，酒の強いその技術者は逆に中国人スタッフ全員を潰してしまったのです。以後，中国人スタッフたちはその技術者を大先生と呼び，その後の支援業務は驚くほど順調に進みました。

二輪車新聞(2020)

1994 年 29 才の時，埼玉の朝霞研究所の二輪車営業や開発が集結するディベロップメント・オペレーショングループで，国内需要創出検討チームの事務局を担当し，全国の二輪車普及率の高い県を回り市場調査をするチームの予算管理に携わる（二輪新聞, 2020）。

若気の至りで，人の気持ちも顧みず正論ばかり主張し，時の上司にも無理難題ばかり言っていました。しかし，私が朝霞の研究所へ異動が決まった時に，その上司の方が家族ぐるみで送別会を開いてくれ自分を信じて頑張れよと言ってくれました。非常に人間味があり，思えば多くの人たちから慕われていた方でした。組織は様々な個性を持つ人が集まって成り立っており，正論だけで仕事は回らないということを教えられました。

二輪車新聞(2020)

2 年後の 1996 年 31 才の時転機が訪れ，入社 9 年目に海外勤務の念願が叶い，ホンダＲ＆Ｄサウスイーストエイジア・シンガポール事務所への赴任が決まる（BDS レポート, 2020）。総務・会計を担当し，ホンダに入社して初めて配属された熊本での総務経験や，朝霞での予算管理の経験が活きることになる（二輪新聞, 2020）。

シンガポールでは，ある意味日本人よりも優秀な現地従業員たちが，ホンダへのロイヤリティを高く持ち，一生懸命働いていたことに非常に驚きました。ホンダはもはや日本人だけの会社ではない。私は今まで多くの先輩たちに助けられ，教えられ，ホンダで働く喜びを感じていました。その喜びを是非この海外の従業員たちにも感じてもらいたい。それが今に至る私のモチベーションの源泉になっています。

二輪車新聞(2020)

1999 年 34 才の時，シンガポールからタイに異動し，タイの研究所を現地法人化し，現地開発の立ち上げに携わった。市場に近いところで開発し，現地ニーズを反映した商品を素早く提供するという考えの下，ホンダは開発プロセスの現地化を進めており，タイでの法人化後はインドネシアでも事務所を開設し，現地従業員採用の仕事をした（二輪新聞,2020）。

ジャカルタに事務所を開設した時のことは今でも忘れられません。オープニングの式典開催の当日，運悪くジャカルタ市内で暴動が勃発し，我々のいる式典開催予定のホテルが暴徒に取り囲まれてしまいました。

翌日の午前 3 時頃に，雇ったばかりのスタッフがドライバーと共にホテルに来て今なら暴徒が寝静まっている，空港まで行けるチャンスだと教えてくれて，まず私が一人で脱出することになりました。料金所が破壊され，あちこちで火の手が上がる高速道路を走り抜けて空港に着き，なんとかシンガポールに渡り，残った同僚らの航空券の手配などを行い，その後皆シンガポールに脱出させることができました。日本で仕事をしている限り，命に関わるほどの危険にはめったに遭遇しませんが，海外での仕事はこんなリスクもあるのだと身に染みました。

二輪車新聞(2020)

海外で現地スタッフを育成し，確実に業務を遂行してもらうために，さまざまな整備を行っていった（二輪新聞,2020）。

日本とは違う人事・給与体系，業務の与え方をしなければなりません。日本では曖昧にされている様々な条件を明確に提示しなければ彼らは納得しない。ジョブディスクリプション，評価の基準，キャリアステップなどです。それらを整備し従業員の信頼を得ていきました。

二輪新聞(2020)

しかし大事なことがもう一つあります。意思決定の在り方です。例えば海外においても日本人は日本人同士で全てを決めてしまう。これをされると現地従業員は蚊帳の外に置かれ疎外感を感じるものです。当時の私の上司である現地法人の社長は特に保守的な方で，それがホンダの在り方であるという認識をされていました。実際，当時何人かの優秀な現地従業員が辞めていきました。

ある時，業務監査があり，日本からベテランの社内監査人がいらっしゃいました。私はその方にこの実態について相談をしました。監査人は否定することも肯定することもなく室岡君，私はこの年になるまで多くの人を見てきた。『この人は優秀だ，人柄も良い，将来絶対に偉くなる』と思われている人が残念ながら偉くならない。逆に『この人が？』と思われている人が偉くなったりする。でもそれが会社なんだよと語られました。

決して悲観しているのではなく，それが当然の摂理のように。私はここでも組織，会社というものの在り方を考えさせられました。

二輪新聞(2020)

しかし多くの現地従業員が会社を辞めていった。

海外では多くの従業員が辞めていきました。ある従業員に言われたことがあります。私は私たちの事を親身になって考えてくれている室岡さんを信頼している。しかし会社は信頼できない。

私だけが良くても駄目なんだ。それで従業員を引き留めることはできない。会社自体が信頼されるようにならなければならない，と教えられました。会社

を代表するトップの在り方が重要なことが，身にしみてわかりました。

二輪新聞(2020)

2001 年 36 才の時，埼玉県の朝霞研究所の開発管理部門に異動し，２年後の 2003 年インドの海外研究所へ赴任する。法人化したばかりの組織で人事・給与制度の整備，人の採用，インド現地開発の仕組み作りに携わり，タイ同様，インドで 3 年間組織作りを行った（二輪新聞, 2020）。

帰国が迫り，当時のインド法人の社長に，日本の営業部門に戻りたいと頼み込みました。やはり営業職に就きたかったのです。その社長に言われたことは，選択肢は 2 つ。一つは研究所に戻れば，室岡さんのことを知っている人も多く，すぐに責務のある役職に就けるだろう。2 つ目は営業に行ったら，室岡さんのことを知る人は誰もいないし，一から会社人生のやり直しになると指摘されました。しかし，それでもいいので覚悟して営業職を希望しました。

二輪新聞(2020)

41 歳の時，営業職としての二輪事業企画室で待っていたのは，開発モデルの機種コードを端末で打ち込む単純作業の仕事であったが，どんな仕事も問題意識を持ち一生懸命懸命やればチャンスが巡ってくることを確信し取り組んだ。しばらくして当時の上司が，室岡氏を中・長期戦略立案担当に任命した。二輪事業企画室は，商品戦略と全世界の事業戦略を整合し，二輪事業の中・長期戦略として経営に報告する部門で，2008 年 43 才の時に管理職となり，ホンダの経営の中枢で中核となる業務に従事する（二輪新聞,2020）。ここで経験を積み 2010 年 45 才の時，ホンダモーターサイクルジャパンに経営企画室長として出向し約３年間，営業を学んだ（BDS レポート,2020）。

その後，本社の二輪営業部に戻り，海外営業人材育成の仕組み作りをした後，新設のアフリカ中東統括部二輪企画課に異動。そして（2016 年）51 歳でホンダのナイジェリア現地法人に 13 代目の社長として赴任しました。アフリカ随一の人口と市場規模を持つナイジェリアには，約 40 年前より多くの日本企業が進出していました。その後，クーデターや経済破綻によりほとんどの日本企業が撤退する中，ホンダは撤退せず踏みとどまりました。

しかし 2000 年代に入り原油価格上昇による好景気で大量流入してきたのは廉価な中国・インドブランドの二輪車でした。ホンダも手をこまねいてはいられません。アジアの次のネクストポテンシャル市場を開拓するというのが私のミッションでした。

二輪新聞(2020)

以上の室岡氏の海外勤務詳細を表 6-1 で示す。

表 6-1　室岡氏海外勤務詳細

日本	総務等さまざまな部署に勤務，約 20 年
シンガポール	現地法人　2 年半
タイ	現地法人　2 年半
インド	現地法人　3 年
ナイジェリア	ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア　社長　4 年
日本	ホンダモーターサイクルジャパン　代表取締役　現在

6.7.4 ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア着任時のヒストリー

室岡氏のナイジェリアでのミッションは，市場の開拓であった。

世界におけるホンダの二輪販売シェアはナンバー 1 です。地域ではアジアが最大で，国別ではインドが最も大きなマーケットです。ただ，徐々にサチュレート（飽和）に近づいてきているのが現状で，では次はどこかというとアフリカです。人口も拡大し続けており，ネクストポテンシャル市場と言われている。インドはバジャージやかつては生産・販売の合弁パートナーだったヒーローなどの地元企業が強い。けれども今ホンダは互角に戦っており，シェアはヒーローに次ぐ 2 位です。多くの人口を擁しながら，そのほとんどが低所得者なので，彼らの生活を支える移動手段としていかにバイクを安く提供できるかが勝負となります。その際たるものがアフリカです。

BDS レポート(2020)

アジアでの勤務経験はあったがアフリカは初めてで，従業員とどのように接すれば良いのか戦々恐々だったが，一人一人の面談を行った（二輪新聞,2020）。

> *そこで意を決し全従業員ひとり一人と面談をしてみました。仕事のこと，将来の夢のこと，家族のこと。それは日本やアジアで聞いたものと全く同じものでした。皆，仕事を愛し，成長し評価されたいと思い，家族の幸せを願っている。日本人もアジア人もアフリカ人も『人』としては何も変わりません。ただ文化や歴史的背景が異なるだけです。私はこれまで培ってきた自分自身の信ずる方法で従業員の育成を図り，会社経営をすることにしました。*
>
> 二輪新聞(2020)

> *結果，赴任から 4 年後には現地従業員の人材層も厚くなり，今では，ナイジェリアの従業員がアフリカの他の各地域に派遣される重要な存在になっています。*
>
> 二輪新聞(2020)

・小括

より広い世界でより多くの人々と働きたいと Honda に入社した室岡氏は，入社以来あらゆる部署，国で経験を積み，人間の機微にも触れていることがこれまでのキャリアから考察される。

アジア各国で勤務していたが，アフリカは初めてであり不安も大きかったが，ナイジェリア着任後すぐに一人一人と面談して話を聞き，日本人もアジア人もアフリカ人も皆同じであると確信をしている。

6.7.5 ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア訪問

2020 年 1 月 6 日，筆者はナイジェリアの都市ラゴスに到着した。到着以来この国の大きな格差のようなものを目の当たりにしていた。ラゴス国際空港で外国人入国者を呼び止め金銭を要求をする空港職員，何車線もある大きな幹線道路が大渋滞する中，車の側に来てモノを売ったり，車を拭いて小銭を手に入れようとする幼い子供たち。ラゴスには富裕層向けの 5 つ星ホテルや，大型ショッピングモール，南アフリカ資本の巨大ス

ーパーマーケットチェーン SHOPRITE もある一方で，ラグーンに架かる大きな橋から見える対岸には，バラックがひしめく巨大スラムが見えた。それまで訪れた東アフリカの国々よりもナイジェリアは貧富の差がはるかに大きく感じられた。

1 月 13 日 JETRO（日本貿易振興機構）ラゴスオフィスで日系企業の定例会に出席する機会がいただけ，ナイジェリアの日系企業経営者の方々やホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア社長の室岡氏に初めてお目にかかった。室岡氏はその日の朝，日本での年末年始休暇からナイジェリアに戻ったばかりで，本来もっと早く戻る予定であったが，ドバイ国際空港の大雨による冠水の混乱に巻き込まれ，遅延や予約便変更の末，大幅に遅れて 13 日朝到着していた。

定例会後室岡氏が，「Honda の室岡です，初めまして。明日予定通り午前８時にホテルの玄関にお迎えに行きますので，よろしくお願いいたします」と丁寧にご挨拶くださった。

ラゴスから数時間かかるホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアまで関係者は銃を携帯した警察官が同乗する車で向かっていると事前に情報を得ていたことから，筆者は単身で向かうことは危険に思い，Honda 関係者の方々の車に同乗して訪問出来ないか，日本出発前よりお願いをしていたのである。

室岡氏の穏やかな人柄と明日確実にホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアを訪問出来ることが決まり，安堵した。定例会後企業関係者の皆様との夕食会では，室岡氏は終始和やかに周りと歓談しており，今朝ドバイから到着したばかりで日本出発からは，おそらく 30 時間以上経過していると思われるが，疲れた表情が無く，穏やかだがタフな印象も覚えた。

1 月 14 日午前 8 時，宿泊ホテルの車寄せに Honda の大型車パイロットが入ってきた。ナイジェリア人ドライバーが運転し，助手席にはライフルを携行したナイジェリア人警察官が乗っている。後部座席に室岡氏が座っており，銃携行者が同行しなくてはいけないセキュリティーの厳しさを改めて実感し，ラゴスから北西 60km，車で約 1 時間 40 分ほどの Ogun 州 Ota に向けて出発した。Honda の日本人駐在員は毎日ラゴスから片道２時間弱通勤しており，通常午前８時始業に合わせ午前６時過ぎにはラゴスの宿舎を出発するが，この日は筆者の訪問に出発時間を合わせてくれていた。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアについての話をお聞きしながら 1 時間 30 分ほど走った頃，Honda のバイクの大きな看板が頭上に現れた。ここは Ota という町で，1981 年からホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの工場が稼働する

町である。「あれね，Honda の看板」と室岡氏が嬉しそうに指さした。ナイジェリアには，憲法上の権限を持つ政治家とは異なる王様，King と呼ばれる伝統的な指導者が各地におり，それぞれのコミュニティで大きな影響力を持っている。Ota 一帯は別名アオリ王国と呼ばれ，Honda が Ota にもたらした雇用への貢献が認められ，室岡氏はアオリ王国名誉市民の称号を授与されているとのことだった。前大統領オルシェグン・オバサンジョも Ota 出身で，王様とオバサンジョ前大統領が 2018 年ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに訪問もしている。

Idiroko Road から左折してゲートを入った広大な敷地がホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアである。玄関に到着すると，日本人駐在員の萬條貴昭氏が現れた。萬條氏は 2018 年に 31 才でナイジェリアに赴任し今年で２年目となる。事前にメールで萬條氏と訪問調整のやり取りをしていたが，この日初めて直接お目にかかった。萬條氏も室岡氏同様穏やかで温かい印象がした。

オフィス棟の玄関にはバイクやパネルが展示されており，さらに内部に入るに当たって，室岡氏と萬條氏が着用している赤い Honda のロゴ入り白い作業服を着用することになった。

玄関にナイジェリア人スタッフが，満面の笑顔で「How are you?」と室岡氏の側にやって来た。日本から戻って来たばかりの室岡氏に会えたのが嬉しくてたまらないという表情で，室岡氏も笑顔で挨拶をしている。

萬條氏と室岡氏の後に続いてオフィスの内部に入ると，80 名程のナイジェリア人メンバーが，全員お揃いの白い Honda の作業服を着て机に向かって仕事をしていた。フロア前方の自分の席に向かって歩く室岡氏の姿の方を見て，皆が嬉しそうな笑顔を浮かべている。

これまでいろいろな職場を目にし，仕事もしてきたが，こんなにも働いている社員が嬉しそうな顔をしている会社があっただろうかと興味を引かれた。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは 1979 年 Ogun 州 Ota に設立された。2020 年 1 月時点で正規社員 136 名（マネージャー11 名，シニアスタッフ 50 名，レギュラースタッフ 72 名，日本人駐在員 3 名），契約社員 110 名の合計 246 人が働いていた。ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアの敷地内には，アドミオフィス棟，工場，厚生棟（社員食堂および研修室），バイク安全運転コース，駐車場，グラウンドがある。

工場では年間 15 万台（1 日 500 ユニット）の二輪生産と 600 台（1 日 3 ユニット）の

四輪生産が可能で，車とバイクの組み立てをそれぞれ行う縦 132m×横 48m の二つのラインがある。海外から到着した部品梱包スペースと CKD（Complete Knock Down 完全現地組立て生産方式）部品ストックヤード，最終検査エリアも備えている。

二輪車は中国からナイジェリアに輸入した部品を組み立て，CGL125，ACE125，ACE110，Dream を生産している。ジェネレーター，ウォーターポンプ，ボート用エンジン，草刈り機等の汎用機は完成品を中国やタイから輸入して販売している。

四輪車の製造，販売を行う Honda Automobile Western Africa Ltd.（以下 HAWA）はホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの工場を間借りして，City，Civic，CR-V，Pilot，HR-V（日本名ヴェゼル），Accord をナイジェリア国内向けに販売している。HR-V だけは部品をタイから輸入して組み立て，他車種はアメリカやタイから完成車を輸入している。

工場の中に入って行くと，Honda のキャップを被りロゴ入り白い作業着を着た 10 代後半から 30 代のナイジェリア人男性ワーカー80 名ほどが，ベルトコンベヤーから流れてくる部品を手際よくバイクに組み立てていた。別のエリアでは完成したバイクの試運転が行われている。Honda の Wing マークが付いた青と赤の出来たばかりの新品バイクが何十台も並んでおり，向こうではバイクを取りに来た販売店関係者らが，トラックにバイクの積み込みを行っている。

出荷を手伝っていたスタッフの 1 人に室岡氏が声を掛けると，「How are you?日本から帰って来た！」とここでも満面の笑顔が室岡氏に向けられた。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは，工場，事務所など各自が担当の場所で整然と働いていた。室岡氏が来るとナイジェリア人メンバーが笑顔で声を掛けてくる。日本での年末年始休暇からナイジェリアに戻ってきた室岡氏に会えて嬉しい気持ちが窺えたが，こんなにも皆から室岡氏が好かれているのはなぜだろうとも思わされた。

ナイジェリア人メンバー，日本人メンバー，室岡氏本人へのインタビューよりさらに確認していく。

6.7.6　ナイジェリア人メンバーへのインタビュー

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで 3 名のナイジェリア人メンバーから話を聞くことが出来た。

(1) 人事シニアスーパーバイザーA 氏（39 才）

A 氏は，妻と二人の息子，娘一人の五人家族で，以前は保険会社や家具製造会社で働いていた。Honda で勤務して５年になる。月曜日から金曜日の朝８時から午後５時まで働いており，Honda で働いていると周りから Wow と言われ，ナイジェリアにいながらグローバルカンパニーで働けることが嬉しいと語っている。

Ota にある会社でグローバルスタンダードな仕事が出来ることを目指しており，自分の仕事が誰かに喜んでもらえるのがとても嬉しいです。室岡さんのリーダシップスタイルは働く者を鼓舞します。働く喜びと，取り組む仕事は何でも自分自身を成長させることを教えてくれました。萬條さんのいつでも私たちを助ようとする姿勢にも感謝しています。今のビジネス状況を考えると Honda はバイク以外でももっとナイジェリアマーケットに入るべきと感じます。

A 氏の働くことにおける幸せは，誰かが自分の仕事を喜んでくれることで，仕事に喜びや創造性があると語った。働く喜びや仕事が自分を成長させることを室岡氏に教えてもらい，実践している。Welfare も現在良くなっていると待遇への満足も聞かれた。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでの仕事に満足を覚えている一方で，景気状況を心配しており主製品のバイク以外の販売の検討も提案している。

(2) セールスオフィサーB 氏（45 才）

2007 年から勤務している B 氏は，以前は NGO でアドミニストレーションを担当していた。妻，娘，二人の息子の五人家族で，妻は小学校を経営していると述べている。仕事で重視するのは，１番はボスとの明確なコミュニケーション，２番は給与，3 番は仕事環境で，物理的に良いオフィスであることを重視すると語っている。

ボスに意見を言うことが出来，ボスが受け入れ聞いてくれることが大きな喜びに繋がっています。ここではオープンなコミュニケーションが奨励されています。良くないボスは，Honda フィロソフィーとは対極にいるボスで，人の話を聞かず，自分の考えのみを言うような人です。入社５年までは転職をよく考えていました。２年前に LinkedIn 経由でオファーが届きインタビューに行きましたが，同じセールスオフィサーでもそちらは待遇が安かったです。家族がい

て，妻の出産時に手術でお金がかかりましたが，Honda のメディカル保険が良くなったばかりでとても助かりました。通勤のためのスタッフバスなど総合的に考え，今はここがいいと思えるようになりました。オープンなコミュニケーションや職場環境，福利厚生の良さに家族が助けられていることも魅力に感じています。

B 氏は入社 5 年までは転職したいと考えていたが，今では例え他社からより高額な給与で転職の誘いがあったとしても，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働くと語った。背景には上司に自分の意見を言うことが出来，意見が受け入れられることに大きな喜びを感じていることや Honda フィロソフィーの元，組織の風通しの良さやオープンさが実現されていることが魅力となり，長く働く中で他の企業と比べ，家族が受けられる医療の充実など福利厚生面等の恩恵も含めホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアが今では良いと思えるようになっていることが考察される。

(3) Division マネージャーC 氏（37 才）

C 氏は５年前の 2015 年にホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに入社した。夫と息子，娘，3 才の双子の六人家族である。入社前は外資系企業で監査を行っていた。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは，ビジネスアドミニストレーションを担当し自由に意見が言えると職場環境について語っている。

職場でモチベーションを上げるためにもっとも重要な要素は，自由に意見が言え，自分が成長できることです。次が welfare，給与，allowance と感じます。二人目の子どもが生まれた時，以前勤めていた監査会社の長時間勤務がストレスになりました。Honda は通勤時間が短いところがいいです。自分のキャリアアップも支援してくれるところに魅力を感じます。イギリスやトルコ工場の閉鎖ニュースで，何人かはホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアもクローズになるかもしれないと感じています。今のビジネスはバイクだけですが，何か他のものも考えると良いと思います。（・・・）日本に出張に行き，とてもモチベーションが上がりました。他のメンバーも日本に行かせ，外の世界に触れさせて欲しいです。個人を尊重するという Honda フィロソフィーが，アフリカでも基盤にあり，売る，買う，作るという３つの喜び，Honda のカンパニ

ープリンシプルが，グローバルな視点でマネジメントを行う上で良いと思います。私たちは世界の顧客の満足のために，最高品質でありながら，リーズナブルな価格のプロダクトを供給することに貢献しています。

C 氏がホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでモチベーション高く働いているのは，自由に意見が言え，自分が成長出来ることを挙げている。Honda フィロソフィーが浸透しており，世界の顧客に品質と価格で貢献出来ているとグローバルな視点で仕事を捉えていた。日本に出張したことでさらにモチベーションが上がったと，まだ日本出張したことがないメンバーも日本に行かせてあげて欲しいと語っていた。

(4) 勤続 37 年のレジェンド Adewuyi 氏

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは過去何度もリストラを行っておりこれまで何百人も会社を去っている。工場稼働を月 1 回にして給料を減額するなど，働くメンバーは厳しい状況に遭遇してきたが，会社に対して非常に忠誠心高く働いている姿に，室岡氏は 1982 年から 37 年間ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに勤務したレジェンドと呼ばれるナイジェリア人シニアマネージャーの Adewuyi 氏（現在は定年退職し販売店経営）にその理由を問いかけたと語っている。Adewuyi 氏から返って来た答えが，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの経営の軸にある Honda フィロソフィーであったそうである。

筆者訪問時 Adewuyi 氏は既に退職しており，会うことは出来なかったが，室岡氏の話や提供資料より Adewuyi 氏のホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでの歩みについて確認することが出来た。

Adewuyi 氏はホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアが設立された 1979 年の 3 年後となる 1982 年に月給 125 ナイラの掃除夫としてホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働き始めた。1985 年に事務アシスタントになり，1990 年営業に異動した。1991 年工場で部品管理に携わり，1992 年に人事部ゼネラルアシスタント，1994 年シニアスタッフとなる。2004 年にアシスタントマネージャー，2014 年に人事マネージャーとなり，定年間近の 2019 年に日本本社に出張し，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの 37 年についてプレゼンテーションを行った。ナイジェリアで稼働する他の企業とホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの違いを 37 年の経験から Adewuyi 氏がまとめたのが次のチャートである。

表 6-2　ナイジェリアの企業とホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの違い

	ナイジェリアの企業	ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア
マネジメントスタイル	自社の目的やビジョンに合ったマネジメントスタイル。	創業者のビジョン「Honda フィロソフィー」を常にマネジメントの軸に据えている。
従業員に対する姿勢	従業員は肩書きや学歴を前提に扱われる。	従業員を公平に扱い Honda フィロソフィーのコンセプトに沿った機会を平等に与える。
財務危機が起きた時の対応	企業の経営や業績に影響を与える経済危機が起きた時，まず企業利益を最大化するために人件費削減，間接費削減を検討する。	人件費以外の固定間接費コスト削減を常に検討する。人件費削減は常に最後の選択肢として検討されてきた。
リストラ時のプロセス	人員整理検討の際，ほとんどの会社は労働法や有効な協定を厳格に適用する。協定や規制を避けるために，他の方法を取る企業もある。	常に協定の完全実施に努め，影響を受けたアソシエイトに他緩和策を提供することもある。人員整理が実施されると，ほとんどの場合，該当者は会社の扱いに常に満足している。
オフィスの形態	大きな完全クローズドオフィスや半クローズドオフィスで運営している。クローズドオフィスシステムによって醸成される恐怖的権威の結果，ワーカーは会社の主要役員にアクセスすることができない。	どのオフィサーにもオープンオフィス制を採用しており，これにより社員同士の良いファミリー感が増し，情報の流れが良くなる。

S. Adewuyi 氏作成，室岡氏提供データを筆者和訳・改変

Adewuyi 氏のチャートからは，オープンなオフィスで，社員同士のコミュニケーション，情報の流れが促進されファミリー感の醸成に繋がっている。Honda フィロソフィーに基づき働くメンバーへの平等な機会の提供，公正な扱いが，組織に対する信頼や忠誠心にまで高まっていることが考察される。Adewuyi 氏はホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで定年まで働いているが，その過程でリストラとなったメンバーもおり，リストラの際も十分な退職パッケージを用意した組織の姿を目にし，他の企業とは異なることを認識している。掃除係として入社し，最後は人事マネージャーまで昇りつめた Adewuyi 氏の人生は，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアとともに歩んできたとも言える。退職後も Honda と関わっていたいと現在は Honda の販売店を経営しているそうである。ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアでずっと働き，

家族を養い，働くことの幸せと人生の幸せが重なっていたことも考えられる。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアという組織だけの努力ではなく，Adewuyi 氏もホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのために懸命にがんばってきたことが考察されるものである。

・小括

ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアで働くナイジェリア人メンバーは皆，働く喜びと自信を持ち仕事をしていた。ナイジェリア人メンバーに見られた働くことにおける幸せの源泉として，1. 誰かが自分の仕事を喜んでくれること，2. 仕事に喜びや創造性があること，3. 社長が自分の意見を聞き，受け入れてくれること，4. 仕事を通じて成長できること，5. 自由に意見が言えること，6. オープンなコミュニケーションが出来ること，7. 世界中の顧客に最高品質の製品を適正価格で提供できていること，8. 働く者を平等に扱う組織であること，9. リストラ時の退職パッケージや緩和策への満足，などが考察された。また働く喜びやどんな仕事でも自分を成長させることを室岡氏に教えてもらえたことや常に支援の手を差し伸べる萬條氏など，室岡氏や萬條氏に対する感謝の言葉も聞かれている。

筆者訪問時，日本の Honda はイギリスのスウィンドンの工場とトルコの工場を 2 年後の 2021 年に閉鎖することを発表しており，イギリスでは 3500 人，トルコでは 1100 人が失職する見通しというニュースを，ナイジェリア人従業員は皆 CNN などの報道から知っていた。インタビューに応じたナイジェリア人メンバー全員が状況を心配していることは，バイクだけではなく他のプロダクト等の販売を検討する提案からも感じられた。

インタビューメンバーや Adewuyi 氏全員に共通していたのは，Honda フィロソフィーへの深い寄与と共感である。ナイジェリアのメンバーが口々話した Honda フィロソフィーについて，次節で詳述する。

6.7.7 Honda フィロソフィー

Honda フィロソフィーについて Honda のホームページで確認した情報に基づいて詳述する。以下は指定がない限り，本田技研工業株式会社ホームページからの抜粋である。

Honda には，Honda グループで働く従業員一人ひとりの価値観として共有される

Honda フィロソフィーがある。

Honda フィロソフィーは，「人間尊重」「三つの喜び」から成る基本理念と社是，運営方針で構成されており，行動や判断の基準，企業活動の基礎となっている。基本理念の「人間尊重」は「自立」「平等」「信頼」から成る。

「自立」は，既成概念にとらわれず自由に発想し，自らの信念にもとづき主体性を持って行動し，その結果について責任を持つ。「平等」は，お互いに個人の違いを認めあい尊重すること，また意欲のある者には個人の属性（国籍，性別，学歴など）にかかわりなく，等しく機会が与えられる。「信頼」は，一人ひとりがお互いを認めあい，足らざるところを補いあい，誠意を尽くして自らの役割を果たすことから生まれるとされ，ともに働く一人ひとりが常にお互いを信頼しあえる関係であることが目指されている。

三つの喜びは，1. 買う喜び，2. 売る喜び，3. 創る喜びである。「買う喜び」は Honda の商品やサービスを通じて，お客様の満足にとどまらない，共鳴や感動を覚えていただくこと。「売る喜び」は，価値ある商品と心のこもった応対・サービスで得られたお客様との信頼関係により，販売やサービスに携わる人が，誇りと喜びを持つことができること。「創る喜び」は，お客様や販売店様に喜んでいただくために，その期待を上回る価値の高い商品やサービスをつくり出すことである。

企業経営を行っていく上での基本方針，社是は，「わたしたちは，地球的視野に立ち，世界中の顧客の満足のために，質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」。運営方針（マネージメントポリシー）は，１．常に夢と若さを保つこと，２．理論とアイディアと時間を尊重すること，３．仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること，４．調和のとれた仕事の流れをつくり上げること，５．不断の研究と努力を忘れないことの 5 つが掲げられている。

これらは創業者本田宗一郎が，1954 年発行の Honda 月報に掲載した次の「我社在立の目的と運営の基本方針」，「吾が社の人事方針」が基盤となっている（野中, 2017）。

（存立の目的）

「吾が社はオートバイ並びにエンジンの生産を以て社会に奉仕することを目的とする。そこには作るものの喜びと，売る人の喜びがなければならない。しかしより重要なことは吾が社の製品を買って下さる観客に喜んでもらえるようにしなければならない。作って喜び，売って喜び，買って喜ぶ三点主義こそ，吾が社存立の目的であり，社是でなければならない（後略）」

（運営の基本方針）

一，　人間感性のための場たらしめること

二，　視野を世界に広げること

三，　理論尊重の上に立つこと

四，　完全な調和と律動の中で生産すること

五，　仕事と生産を優先すること

六，　常に正義を味方とすること

（吾が社の人事方針）

一，　常に適正な給与が支払われるよう努力すること

二，　適正な作業条件と安全な作業環境を維持すること

三，　雇用を常に規制すること

四，　適材を適所に配置すること

五，　各従業員には勉強しさえすれば，昇進の道はいくらでも開かれていることを知らせておくこと

六，　監督者は従業員の私的な相談にも応じてやること

七，　倹約を奨め無駄を排除すること

八，　社会的，体育的，厚生的な活動に努力すること

九，　幹部と自由に論議する権利を与えること

十，　日常の業務に信頼と友愛の精神をみなぎらせること

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのオフィスや工場の壁には，英語版 Honda フィロソフィーが掲示されており（写真１），英語で次のように書かれている。

Our Fundamental Belief

Respect for the individual, The joy of buying, The joy of selling，The joy of creating.

（要約）私たちの基本理念：個人と買う喜び，売る喜び，作る喜びを尊重する）

The Honda Company Principle

Maintaining a global viewpoint, we are dedicated to supplying products of the highest quality

at a reasonable price for world wide customer satisfaction.

（要約）Honda 企業理念：グローバルな視点を維持し，世界中の顧客満足のために最高品質の製品を適正な価格で提供することに貢献する。）

Honda Management Policies

・Proceed always with ambition and youthfulness.

・Respect sound theory, develop fresh ideas, and make the most effective use of time.

・ Enjoy your work, and encourage open communications.

・Strive constantly for a harmonious flow of work.

・Be ever mindful of the value of research and endeavor.

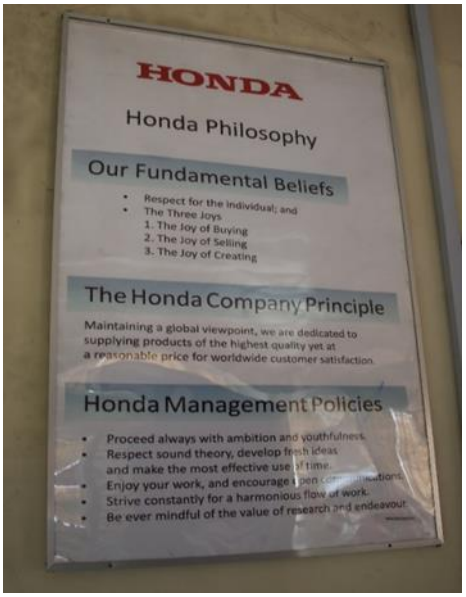


写真 1　Honda Philosophy at HMN

（2020 年 1 月ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで筆者撮影）

（要約）Honda 経営方針：

・常に向上心と若々しさで進む。

・健全な理論を尊重し，新鮮な発想を育み，時間をもっとも有効に使う。

・仕事を楽しみ，オープンなコミュニケーションを促進する。

・調和ある仕事の流れをいつも作る。

・研究と努力の価値を常に心がける。

室岡氏は全世界の Honda が Honda フィロソフィーに基づいて運営されていると語っている。

Honda は，Honda フィロソフィーを日本含めて世界中でじっくり経営の軸にしています。人間尊重や３つの喜び，作って，売って，買ってみたいな。これはぶれずにやってるんですね。これがね，やっぱりね，ちょっと違う所です。

・小括

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働くメンバーは人間尊重を基本と

する Honda フィロソフィーに非常に共感して働いていることが考察された。1954 年に本田宗一郎氏が明文化した経営の基本方針が，現在の Honda フィロソフィーの基礎となりナイジェリアでも実践されている。

Ashkansky(2003)は，組織ポリシーは，最終的には個人，二者間，グループの認識，理解，行動に依存するため，組織全体に拡張できる可能性があり，従業員に広範囲に影響を与えると述べており合致が見られる。その一方で，本事例では，働くメンバーがポリシーに共感しているからこそ実践や組織全体への浸透に繋がっていることも考察され，ポリシーが存在しても共感が得られなければ，これ程浸透しないのではないかとも考えられるものである。

6.7.8. 室岡氏へのインタビュー

(1) メンバーは家族

2023 年 4 月室岡氏に日本でインタビューを行った時，2020 年 1 月ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア訪問時，室岡氏がちょうど日本の年末年始休暇からナイジェリアに戻って出社した初日で，どこでもナイジェリア人メンバーが側に来て，How are you？How was Japan?と，嬉しそうに話しかけていた時のことを筆者が指摘すると，室岡氏は嬉しいと語っている。

> *なんかもう嬉しいですよね。ホントですよね。あぁいうこと日本じゃなかなか無いですからね。*

筆者訪問時，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは，オフィス，工場，どこに行っても室岡氏が来ると皆が嬉しそうな笑顔になっていた。室岡氏の方をチラチラ見たり，側に来たり，まるで子供が親を慕うような雰囲気であったことも伝えると，室岡氏も彼らのことを家族と思っており，HMN ファミリーとよく言っていたことを述べている。

室岡氏はナイジェリア赴任当初，アジアの国々の人とは多く仕事をしてきたものの，さすがに遠いアフリカの人々はどうなのだろうと不安を覚えたが，一人一人と面談してみて皆同じであることが分かったと語っている。

同じでした。基本的には同じ。みんなやっぱり家族がいて生活があって，自分の子どもの将来を心配する。日本人というか世界中それたぶん同じ。まず同じ人間ですよねっていうのが分かりました。

室岡氏にとって職場における幸せは，共に働くメンバーは家族であり絶対に見捨てないことと述べている。

僕が目指しているというか，いつもそうであって欲しいと思うのは，さっきも言った通り，家族ですよね。だから絶対見捨てない。まぁ家族と同じですよ。で，成長を願う。一人一人のね。それに尽きますよね。やっぱり働いている人たちは，絶対に守られてるなという中で，自分の成長を感じることが出来る。それは幸せだと思うんですけどね。

一緒に働くメンバーが安心して成長していけるようにする，絶対見捨てないという室岡氏の言葉の背景には，キャリアヒストリーで確認された，入社以来さまざまな部門，国であらゆる経験を積み，人の機微にも触れ，いつも誰かが室岡氏のことを見て，直接的または間接的に手を差し伸べ，次の道に繋がり，室岡氏自身が周りの人々に助けられてきたことが背景にあることが考察される。

室岡氏は Honda 入社後，Honda は日本企業と思っていたが，海外勤務になって初めてあらゆる国籍の人々が働くグローバル企業であると痛感したと述べている。

99 年ですね，シンガポールに，98 年かな，行ったんですね。びっくりしたのがその時やっぱりいやグローバル企業ですよ Honda は。だから入ったんですけど，でもやっぱりずーっとそこまで日本で育てられてきて，やっぱり日本の会社だろうなと思ってたんですHonda は。ところがシンガポール行ったら，びっくりしたのはですね，シンガポールってシンガポール人もいるしマレーシア人もいるしインドネシア人もいるし多国籍軍団だったんです。ホントに Honda の名前の下で一生懸命働いていてそれこそ日本人よりも会社に対するロイヤリティみたいなのは高くて。でもやっぱり最後は日本人。会社のマネジメントはですね。意思決定みたいなのは最後日本人でやっちゃうというのがあったんですよ。あと駐在員が結局マネージャーになって現地の人をマネージす

る立場になるんですけど，必ずしもそれが上手な人たちばかりではない訳ですね。だからせっかくみんな Honda の下で一生懸命働いている人なのに，何だろな，がっかりして会社を辞めていく人たちがまぁまぁいた訳です。それを見てこれは彼らのために何とかしなくちゃ，私はやっぱり日本で拾われてきたように，仕事を教えてもらって来たように，それを彼らにもフィードバックして。正直僕は Honda っていい会社だなあって思ってました。思ってます今も。やっぱり彼らにもそう思って欲しいという思いでやってきましてね。で，何をやってきたかというと，よくありましたよ。あなたはこっち側の人間だって。要は外国人の人たちと同じ立場に立って目線に立って，一緒になっていわゆるガラスの天井を破るような事をしてきました。だから彼らがどんどん評価されて，キャリアアップして，どんどんプロモーションされて行くような仕組みを作ってきましたね。それはタイに移っても同じ。インドでも同じ。ナイジェリアでもそれは同じです。

どうすれば海外で Honda のために頑張っている現地メンバーが辞めずに心地良く働けるか，自分自身が Honda という会社を良い会社と実感しているように，海外メンバーにも同じように思ってもらうためにはどうすれば良いかと，取り組んでいることが考察される。

(2) 人事制度の明確化と人材育成の開始

ナイジェリアに着任し，ナイジェリア人メンバーの一人一人と面談して分かったことが，プロモーションの仕組が明確ではないことであった。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは，かつてヨーロッパ本部の下にぶら下がっており，ヨーロッパ本部の制度をそのまま入れただけで，従業員格付けはあるものの，何をしたらこの格付けになれるという基準が曖昧であった。また長年ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに勤め，非常に優秀でグレードが高いメンバーが定年間近（定年 55 才，再雇用なし）になっていたが，次世代が育っていないことにも気が付いた。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアには 40 年の歴史があり，従業員のロイヤリティーも定着率も高く，Honda フィロソフィーも受け入れられているが，都市部ラゴスから離れた Ota の田舎の工場で，マネジメント即戦力となるようはハイレベルな人材は雇っていなかった。ナイジェリア人は勢いや突破力はあるものの感情的でロジ

カルシンキングが苦手で, データでモノが語れない傾向があると感じたと室岡氏は述べている。弱点を克服しグローバル人材に育成する目標を皆に語ったことが，二輪新聞（2020）にも掲載されている。

> *就任当初，私は全従業員にビジョンを語りました。『我々は世界に通用するグローバルな競争力を身に着け，西アフリカの戦略拠点になろう』と。現実は浮き沈みの激しい経済状況の中，ナイジェリア国内の事業をやり繰りするので精いっぱいの日々です。しかしそれを耐えしのぶだけでは成長がありません。グローバルな事業環境の中で，成長のない企業は淘汰されます。*
>
> *私は生き残りをかけてあえて一段高い目標と自分たちの存在意義を掲げたのです。*
>
> 二輪新聞(2020)

工場周辺企業に比べ，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの給与は月額300,000 ナイラで中の下に位置していた。RemotoPeople 掲載情報によると，ナイジェリアの平均月給は 339,000 ナイラ（または約 220 米ドルで中央値も同じ）で，給与範囲は低い場合 80,000 ナイラ(52 米ドル) , 高い場合 115,000,000 (7,845 米ドル) と幅があり，定められた最低月額賃金は，2019 年時点では月額約 30,000 ナイラで，2024 年 7 月より 70,000 ナイラ（45 米ドル）に改正されている 。

ナイジェリアのバイクタクシー運転手の方が銀行員よりも良い仕事であるともナイジェリアのメディアは次のように報じている。平均的なバイクライダーは 1 日に 3,000～5,000 ナイラ，1 ヶ月で 150,000 ナイラ近く稼ぐが，ナイジェリアの平均的銀行員の月収は 55,000 から 85,000 ナイラで，銀行員は月末まで給料は貰えないが，バイクライダーはバイク所者かレンタルのため，その日の目標を達成するために努力が出来，心配ない。一方銀行員はその日のうちに解雇されるか分からないまま出社し，国内で多くの銀行が経費削減のために行員をクビにするというパンデミックが起きている(Opera News,2021) 。

室岡氏によると, Honda 周辺企業の中でも一番高いネスレは月収 900,000 ナイラで(おそらく工場勤務者給与は含まれない)，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの給与水準は高い方ではないことを認識した上で，人事制度の整備，人材育成を進めて行った。

30 年，40 年やってたものですから，優秀な人が実は何人かいて，ナイジェリア人てものすごい，すごく，なんだろ，積極的っていうか，アグレッシブだから。優秀な人は，ホントに優秀なんですよ。だからこういう人たちを使わない手はないですよね。だから僕はナイジェリアを西アフリカの戦略拠点にすると。アフリカの戦略拠点にし，そこから人がケニアとかガーナに出て行き，ナイジェリア人がケニア人を指導する，ガーナ人を指導する，ガーナのオフィスを立ち上げるみたいな，助けるみたいなことをやったんですね。そういう価値を作った。で実際そうなりました。

大手監査法人でホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの監査を担当していたナイジェリア人女性監査人が 2015 年に Honda に入社し，彼女を始めとした 4 人のマネージャーによるステアリングコミッティー（執行コミッティ）を作り，日常のマネジメントオペレーションは彼らで出来るようにした。ただしこの４名の後任人材がいないため，「グローバル競争力を持ち西アフリカの戦略拠点になる」というビジョンを掲げて，次世代マネジメントをグローバルスタンダードに向けて育成していくための領域毎の OJT マップを 2016 年一人一人に策定した。翌 2017 年，OJT マップに基づき，このレベルに達するにはどのような職務執行における能力が必要かを明確にし，支援するための OFFJT 研修プログラムも作り，トレーニングセンターで研修を実施した。ナイジェリア人メンバーも自分自身のレベルアップ，スキルアップのためのトレーニングに喜んで懸命に取り組んだと言う。

室岡氏が赴任して来るまでは，ナイジェリアのオペレーションにのみ集中しており，西アフリカの拠点を目指すことやグローバルオペレーションは意識されていなかったそうである。2019 年に大きな組織変更を行い４名のマネージャーを Division Manager，日本でいう部長クラスに格上げし，その下にいたアシスタントマネージャーは，Department （課）を作り課長に抜擢した。それまでアシスタントマネージャーはマネジメントは行っていなかったが，自分たちでマネジメントをしようと責任を持たせたところ，モチベーションが飛躍的に高くなり，機能したと述べている。

Division マネージャー４名，Department マネージャー７名の管理職 11 名全員を日本に出張させたことで，Honda に対するナイジェリア人メンバーの理解がより深まった手ごたえも得ている。

1 人は言ってましたね。今までHonda フィロソフィーだとかマネジメントでHonda Way とか言っていたんだけど，日本に行って理解しました。ある意味日本社会の縮図ですよね。だから，こうなんですねって。分かったっていう。ことを言った人がいますね。

7 人の Department マネージャーのモチベーションと伸びは大きく，シニアマネージャーに支えられてマネジメントが出来るようになり，次世代マネージャーとして期待できるまでになった。

Division マネージャー4 名は，ステアリングコミッティとしていろんな重要案件を判断，決済し，日本人駐在員と同じように自分たちで悩み考え判断が出来るようになっていた。人の評価も恣意的にならず，公平に行うことが出来ており，着実に人材の幅が広がってきた。室岡氏がナイジェリアでのさらなる高みを目指した取り組みの成果が少しずつ現れ始めたのである。

日本の本田技研でもグローバル人材を使おうという機運になってきており，トップ人材を日本で研修させ，ナイジェリアだけではなく，他の拠点でも活躍してもらおうという取り組みも始まっていた。世界中から 90 人が集まる研修に，女性 Division マネージャーを推薦し研修参加が決定した。彼女はこれまでローカル人材が出来なかった戦略チャート作成やプレゼンテーションも難なくこなし，同僚たちとのコミュニケーション，リストラ時の組合との交渉やとりまとめも先頭に立って行っていた。

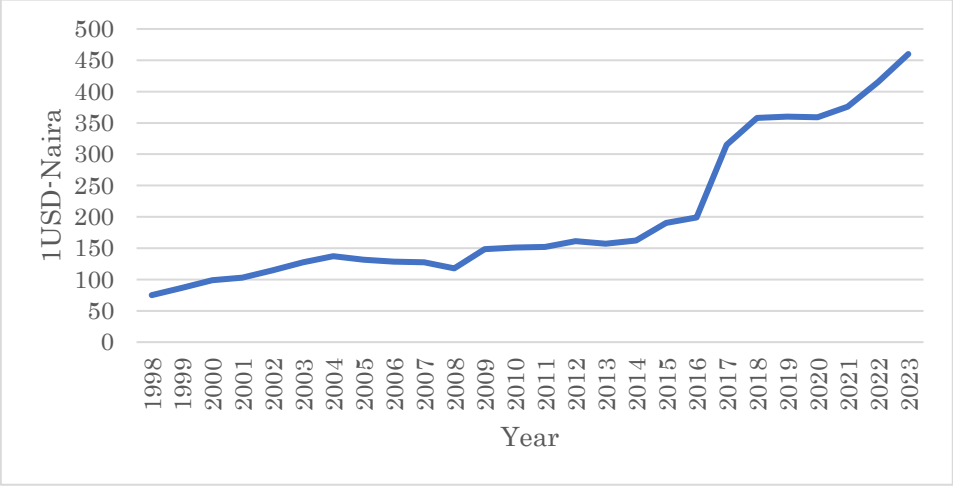
日本の Honda も室岡氏も，彼女のような人材をナイジェリアから，南アフリカ，ケニアなど組織マネジメントで苦労している拠点に送り込み，グローバルスタンダードオペレーションによって引き上げていけるのではと期待を持ち始め，たとえ彼女がナイジェリアから抜けたとしても，次の人材が続けるよう育成の手はずも整えていった。

タイ，インド，ナイジェリアも，ナイジェリアでいろんな景気がものすごい変動で，その度にクビ切ったりいろんなことをやってきたんですけど，ナイジェリアで，でもそうじゃない価値？すなわちどんな景気になろうとも，やっぱりナイジェリアが必要と思わせる価値を持たせる。それをちゃんと東京本社にも理解してもらうことをやっていました。

(3) もっとも幸せを感じたこと

しかし室岡氏は着任後早々に現地通貨ナイラの下落の影響で（表 6-3），2016 年の経済リセッションで組織が厳しい状況に直面していた。

表 6-3　1998 年～2023 年　米ドル，ナイジェリアナイラ　為替レート



https://markets.businessinsider.com/currencies/usd-ngn　2007-2023 close rate　より筆者作成

室岡氏はリストラを避けるため，一人当たりの給与を一律下げさせて欲しいと組合と交渉したが，逆に組合側からリストラの実施を求められたと言う。

どうしても解雇しなくちゃいけない時があったんですよね。日本だとやっぱり人の解雇は一番最後にどうしようもなくするものじゃないですか。まずは給料を下げさせてもらって。ナイジェリアで人を切りたくないからそれやろうとしたら，逆に向こうの組合がダメです，やるんだったら，先にクビを切ってくださいって言うんですよ。とは言うものの，ああいう厳しい場所で職を失うのは本当に大変なはずで。Honda フィロソフィーも浸透して喜んで働いてくれている人たちのクビを切るというのは，私も本当に悲しかった。だから一人一人とちゃんと最後２Way って呼んでるんですけど，面接をして，説明をして，感謝をして，お別れをした訳です。その中で誰も恨み言を言わなかった。明日からどうしてくれるんだっていう人が誰もいなかった。言われるどころか逆に感謝されちゃってね。今までありがとうございましたって。である人から，私は

今日これで Honda を去るけれども，Honda は絶対ナイジェリアから去らないでくれと。なぜなら，私の子どもが Honda で働けなくなるからって。とまで言ってくれる人がいてね。あの時はね，嬉しいというか，感動というか，今までやってきたことは間違ってなかったのかなって，思いましたね。

この時のことは，二輪車新聞(2020)でも語っている。

赴任間もないころ，すぐに石油価格が暴落し，外貨不足，通貨危機，経済リセッションの状況になりました。我々は債務超過を回避するために，経費を抑えるべく駐在員を帰国させ，さらに現地従業員約 120 人のリストラをせざるを得ませんでした。我々は従業員と一対一で話し合い，可能な限り退職条件を手厚くし，理解して退職して頂くよう努力しました。

最後に退職者全員を集めて集会した時は，非難轟々になるかと覚悟していましたが，意に反し文句は一言も出ず，一人の退社する従業員が声をかけてくれたことを鮮明に覚えています。俺たちはホンダを去るが，ホンダは絶対にナイジェリアを去らないでくれ。なぜなら将来俺たちの子供たちがホンダで働けなくなるからと。

絶望的な不況の中，明日から職を失う彼らからこんな言葉が出てくるとは。我々ホンダには，自立，平等，信頼を基本理念とした『人間尊重』という哲学があります。なんだかんだ言いながら前任の社長も含めて過去 12 代の社長が，この哲学と共に従業員と接し，会社を経営してきてくれた証だと感謝しました。この会社を私の代で終わらせてはいけない，未来につなげなければならないと再認識しました。

二輪車新聞(2020)

リストラで去っていくメンバーから，Honda は絶対にナイジェリアを去らないで欲しいという言葉を聞いた時が，逆説的ではあるが室岡氏にとってこれまで働いていてもっとも幸せを覚えた時であったと言う。辞めていくメンバーは誰一人会社を訴えることもなく，希望を託して身を引いて行っている。

(4) 倫理観高い企業姿勢

トランスペアレンシー・インターナショナルの腐敗認識指数が長年最下位のナイジェリアでは，倫理観を重んじる企業にとってはビジネスがやりにくい環境でもある。しかしホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働くナイジェリア人メンバーは，賄賂なく倫理観高い職場で働いていると室岡氏は述べている。

セールスマネージャーの彼は，家族，兄弟，みんな公務員なんですね，それでお姉さんがいて如何に賄賂を取るかしか考えてないって。たまたまHondaに入ってこうなったけど，でも僕がもし公務員だったら，それに抗える自信はないって言ってました。みんながそうだから一人だけ嫌ということでもないんですね。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは，Hondaフィロソフィーの元で倫理観高い企業姿勢を内外で貫いており，それにより不正を気にしない競合他社の製品の方が先行することも経験している。けれども働くメンバーにとっては一歩ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの敷地に入れば，そこはサンクチュアリなのではないかと室岡氏は語っている。

僕の実感でね，ナイジェリアてこんなひどい国でしょ，自分が自分がっていう中で，Honda フィロソフィーがユニークなんだと思いますよ。だから新鮮なんですよ。こういうマネジメントが。（・・・）ちゃんと見てるところは見てるしね。賄賂渡さなくたって，ちゃんと実力を出せば評価してもらえるし，たぶんユニークなんじゃないのかな。

ナイジェリア人メンバーらは日本に出張して目にした道路のインフラが国民の税金によって整備されていることに驚いていたと言う。ナイジェリアとは異なる日本社会を目にしたり，日本の本社を訪問してそこで働く日本の人々や組織の様子を見て，改めてHondaフィロソフィーへの共感も深めていることを指摘している。

180度日本と違うでしょ。日本を見せると，中でもフィロソフィーをですね，理解してくれるし，日本を見せるとものすごく理解してくれる。

倫理観に則った適正な取引をホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのナイジェリア人メンバーらが大切にしていることを，室岡氏は販売店などでも間接的に見聞きしていると述べている。

> *販売店さん 190 店舗あるんですけどね，周るんですけど，結局，併売店が多くて。さっきのインドのバジャージーとか，インド人も来ます。するとなぜか Honda を信用してくれてますよね。何でと聞いた時 Honda だから，日本だからっていうのではないんですね。うちのセールススタッフ，あいつらがやっぱり信用できるからって。この brother のために俺はそうしてるみたいなこと言って。*

ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアで働くことや日本に出張したことで，ナイジェリア人メンバーの中で倫理観高くビジネスに取り組むことが涵養され，周りからの信頼も得ていることにも繋がっていると考えられる。ナイジェリア人メンバー自身もそのような実践に心地良さや共感を覚えているからこそ，実践を継続していることも示唆される。

倫理観が崩壊している社会や組織において，従業員が汚職による経済的利益とは別の動機から不正を実行することを Ogungbamila & Ojogo (2020)は，ナイジェリア公的セクターの従業員への定量調査で明らかにしている。組織的不正に対する従業員の認識レベルが高まるにつれ従業員の腐敗傾向が増加すること，生活満足度が高まるにつれ汚職に手を染める傾向は減少すること，組織的不正の認識が高まっているにもかかわらず，生活満足度は従業員の汚職に関与の傾向の低さと関係していること，生活に満足している従業員は，生活満足度が低い従業員に比べて汚職を犯す可能性が低く，従業員が不公平を認識すると不当な扱いに抗議して正義の均衡を回復するために汚職に手を染める動機となることなどが指摘されている（Ogungbamila & Ojogo,2020）。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで勤務することによって，満足が得られる給与を得て，組織そのものも不正は行わないという一貫した企業姿勢を示しており，このような組織姿勢や実践が，ナイジェリア人メンバーの共感を呼び，自らの倫理観高い実践に繋がっていることも考察される。これは組織の姿勢やあり方が不正行為の防波堤となるとも考えられ，逆に言えば，あまりにも不正が多い組織や社会というのは，組織や社会の姿勢やあり方を疑った方が良いとも言えるかもしれない。

(5) 一緒に働くメンバーの喜び

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは仕事の内外でイベントが実施されており，共に楽しい時間を共有することが，組織の結束やホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働いていて幸せであるという実感に繋がっている可能性があり，定期開催イベントや突発的開催のイベントについて確認する。

a. FIFA ワールドカップの応援

2018 年に FIFA ワールドカップが開催され，ナイジェリアチームが出場する試合の日，室岡氏は工場を止めて全員でのサッカー観戦に切り替え，非常に感謝されたと語っている。

> *ワールドカップがありましてね。みんなサッカーが好きなんですよ。だからもう分かったと。工場止めて，みんな食堂に集めて，大画面でみんなで応援すると。で，さらにはビールまで振舞っちゃうと。みんな肩組んでワーッと応援してですね，まぁホントに盛り上がって，めちゃめちゃ感謝されましたね。*

サッカーが大好きなナイジェリア人メンバーにとってワールドカップの試合は非常に見たい試合である。しかも同胞のナイジェリア人選手が参加する試合となれば特別である。室岡氏は皆の気持ちを汲み取って仕事から観戦に切り替えており，室岡氏のメンバーに対する思いやりや気前の良さに周りはどれだけ喜んだかことか考察される。日本人駐在員メンバーとナイジェリア人メンバーが一体となってナイジェリアチームを応援したことで，一体感の醸成にも繋がっている。

b. 子供サッカートーナメントへのグラウンド提供

ナイジェリア人の子供たちのサッカーチームセレクションがあることを聞いた室岡氏はホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのグラウンドを開放し，セレクションには従業員や近所の子どもたちが 100 人以上も集まっている。

> *みんなナイジェリア人はサッカーが大好きなんでね。そういうのをうちのところでやるっていうのもやっぱり従業員にとってもね，気持ちいいことですよね。*

例え仕事には直接関係が無いとしても，従業員の子供やホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアがある ota のコミュニティの子供たちも参加出来る場の提供というのは，従業員もコミュニティの人々も喜ぶことに貢献していると言えるものである。

c. Year End Party

Year End Party もホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは昔から必ず開催している。これはナイジェリアの多くの企業が行っているそうで，ナイジェリア的伝統とも言えると室岡氏は述べている。

> *Year End には，必ず従業員一人一人に米 50 キロ，サラダ油 3L 缶，生きたニワトリ一羽をあげます。ニワトリ 100 羽位をバーッと放して，さぁ好きなの捕まえろ！て。ワーってみんなで取って。そして 50 キロの米を担いで帰る訳ですよ。ニワトリ持って。そうすると家族がね，お父さんがんばったね！いい会社だね！って。*

一年の仕事への労いと感謝を込め，たくさんの生活必需品や食料が贈られている。従業員と家族の皆を大切に思っていることのホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの意思表示とも言える。このような働くメンバーに対して感謝を込めたイベントが，働くメンバーと家族からの共感に繋がり，組織に対するさらなる忠誠や貢献に繋がっている可能性が示唆される。

Year End Party はちょうど室岡氏の誕生日とも重なり毎年従業員が皆で祝ってくれたと語っている。

> *パーティーも従業員がみんなでいろいろと出し物を企画して，ゴスペルを歌ったり，ホントに上手なんですよね，勝てないですよね。で，最後はもうダンス・ダンスパーティーで，踊り狂うっていうのを毎年やっていましたね。*

従業員の皆が思い思いにおしゃれに着飾り，バースデーケーキも用意されたパーティーの様子を筆者は写真で，室岡氏もナイジェリア人メンバーの表情にもこぼれるような喜びの笑顔が溢れていたことを確認しており，皆でのパーティーが非常に幸せを喚起するイベントであったことが考察される。

d. 定年退職のお祝い

1979 年からナイジェリアで稼働するホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは，定年退職の年齢に達するメンバーも出てきており，退職のお祝いの会も開催されている。

> *定年退職する人もちらほら出て来てて。定年退職者のお祝いをそこでまた全員でやって飲み食いして，最後はダンスになっちゃうんですけど（笑）。定年退職者はその家族も呼んで皆でやる訳です。それは家族も嬉しいですよね。子供も一杯来て。*

日本と同じで，定年するナイジェリア人メンバーは退職パーティーの最後に職員が手と手で作ったアーチをくぐって，涙を流すと言う。

> *日本もナイジェリアも同じです。皆最後は涙を流して。*

一緒に参加している家族も父親は退職するけれど，大きくなったら Honda で働きたいという思いを抱くそうである。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは 55 才が定年退職だが，その後もかなりの割合で Honda と繋がっていたいと Honda のバイク販売店を経営する人が多いそうである。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの良さは，家族が親の働く姿を見て，その子供もここで働きたいと希望することかもしれない。働く会社の良さが，親の姿から次世代の子供にまで伝わっており，その家族だけではなく，組織の持続性に繋がっていく一つの姿とも考えられる。

以上確認したようにホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは働くメンバーが喜ぶさまざまなイベントが開催されていた。全員参加で皆で全力で楽しんでいることが考察される。皆が喜ぶ姿に，室岡自身も大きな喜びを感じており，ナイジェリア人メンバーも室岡氏の嬉しそうな姿に喜びを感じている。一緒に働くメンバーの喜びが，働くことにおける幸せの源泉の一つであることが考察される。

e. エネルギー溢れるナイジェリア人

室岡氏はナイジェリア人メンバーについて，アグレッシブで元気があると評し，彼

らの溢れるエネルギーに触発されている。

基本的にナイジェリア人ってやる気あるからなぁ。トレーニングも大好きで，もう伸びる伸びる。やる気ありますからね。ホントにアグレッシブですよね。本当あの活力で。だからもうちょっと国とか行政がうまくしてくれると，ものすごい伸びるはずなんですけどね。

ナイジェリア行政によって，ナイジェリア人の勤労で，国の経済が確実に良くなるような仕組みの整備が進めば，潜在性の高いナイジェリア人の活躍が期待される。その一方で，社会の不安定さこそがナイジェリア人のタフさの源泉にもなっていることも語られている。

特にナイジェリアは，めちゃめちゃ乱高下する所なので基本厳しい国ですよね。だから厳しいがゆえに，やっぱり自分が元気でパワーがないと死んでしまう訳ですよ。その辺のベースが違いますよね。あのアグレッシブさと言うか，元気の良さがね。僕は四輪の方の社長もやってたので，四輪のあるナイジェリア人従業員に言われましたけど，その人はある程度日本のことも知っていて，室岡さん，日本に比べたら，ナイジェリアってカオスでしょうと。何も整然としていない。でもたぶん，僕たちが日本に行ったら死んじゃいますって言うんですよ。あまりにも整然とし過ぎていて，息も出来なくなるからたぶん窒息して死にますって。こういうカオスが楽しんですって。その中でやっぱりビジネスチャンス，自分がプロモーションするチャンスは，逆に言うとやる気のある人には合うというね。非常にタフなんですよね。

ナイジェリア人のタフさや元気の良さは，不安定な中で生き残っていくためのエネルギーの放出であるとも考えられるかもしれない。

f.　心が通じ合う感覚

ナイジェリア人メンバーやバイク販売店の人々，バイクタクシー運転手の Okada ライダーや町の人は皆，誠実だったと室岡氏は語っている。これまでアジアを含めたさまざまな国で働き，ナイジェリアに限らずどの国でも皆誠実であったが，ナイジェリア人

はより誠実と感じたそうである。

シンプルで，ストレートで。エモーショナルで。だからもう1回通じ合っちゃうと，もうホントに心からみたいな感じになっちゃいますよね。ナイジェリアの人ってそうでしたよ。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア訪問時，ナイジェリア人メンバーが室岡氏の側に本当に嬉しそうな笑顔で側に来て，声を掛けていたのは，心が通じ合っていたことが考察される。

室岡氏の目には，ナイジェリアの人々が純粋で，シンプルでストレート，感情表現が豊かに映っていた。

他方，日本人は，あまり本音や感情を見せないことは他事例からも多く報告されており，室岡氏も日本人の方が難しいと述べている。

日本人の方が難しいな。まず一つはね，全くやっぱり反応がね。さっきも言った通りナイジェリアの人たちって本当になんか，やたらストレートにパンて返してくれるんだよね。良くも悪くもね。分かり易いんだけど，日本の人ってなかなかその心の中では，あ，いいなと思っても，やっぱり言わない。ですよね。表情とか，考えが表に出ない。ストレートには出してくれないので，なんだこれ伝わってんのかなっていうのがたまにありますけれども。

自分の言っていることが相手に伝わっているのか分からない時もあると感情と反応が豊かなナイジェリア人との違いを述べており，心が通じ合うことが，働くことにおける幸せの源泉であることが考察される。

g. 生きている感

室岡氏が2020年に日本にナイジェリアから帰国して2023年のインタビュー時点で3年が経とうとしていた。日本勤務も多く経験している室岡氏は，ナイジェリア勤務の方が自分自身も元気であったと語っている。

私自身もナイジェリアにいた方が元気でしたよ。やっぱり（笑）。毎日何か

トラブルが起きる訳ですよ。日本の感覚で言うと，えっていうトラブルが毎日起こるんですが，ナイジェリアにとってはもうそれが当たり前なので。その辺のいわゆるトラブル対応力，めげない所はホント見習うべきですよね。だからホントね，日本は失われた 10 年で元気なくなってるけど，みんなナイジェリアに 1 回行った方がいいと思いますよ（笑）。生きるってこういうことだなってなんとなくね，再認識するんじゃないかと思いますよ。

室岡氏はさまざまな状況に遭遇する中で，ナイジェリア人メンバーがめげずに，果敢にトラブルに対応しているところに生きる強さを感じていた。自分自身も不安定なビジネス状況の中で，力強いナイジェリア人メンバーたちと働くことで生きているという感覚を味わい，ナイジェリアで働くことが本当に楽しかったと語っている。

いや，楽しいですよ，ホント楽しい。私は楽しかったですよね。生きてるって感じがしましたもん。

(6)　人生の幸せ

人生の幸せも職場における幸せも同じであり職場でも家族でも変わりはないとも指摘している。

同じですよね，職場だろうが家族だろうが。そこで使い分けたりは出来ないですね。

またアフリカで仕事をしたいかという質問に対しては，肯定しつつも，まだ行っていない国々の人々とも触れ合いたいとの希望が聞けた。

室岡氏の望む人生は，Oishi et al.(2020)の家族や一緒に働くメンバーの幸せを願う，幸せな人生と，まだ行っていない国々にも行きたいという，心理的に豊かな人生とも言えるものである。

・小括

室岡氏は 2016 年にホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに着任して，人事制度の明確化と人材育成，倫理観高い企業姿勢の維持，新機種のナイジェリア市場へ

の投入（後半詳述），社員が喜ぶイベントなどを開催し，相手が喜ぶことを徹底的に実践していたことが考察された。

ナイジェリア勤務が本当に楽しかったと評しており，背景には，室岡氏のことを家族のように慕うナイジェリア人従業員らの存在，ナイジェリア人メンバーのエネルギー溢れシンプルでストレートな気質，問題にめげずに立ち向かっていく力強さ，ナイジェリア人メンバーらと心が通じ合う感覚，生きている感覚，リストラで去っていくメンバーから Honda は絶対にナイジェリアを去らないで欲しいと逆説的だが希望を託されたことに，働く中で幸せを感じている。

6.7.9 日本人駐在員萬條氏へのインタビュー

日本人駐在員萬條氏の視点からもホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働くことについて考察していく。室岡氏が 2016 年ナイジェリア赴任後，リセッションの影響で日本人駐在員全員を帰国させ，一人で指揮を執っていた時，萬條氏は四半期に 1 度ナイジェリアに出張し室岡氏をサポートしていた。原油価格が再び上がり始め，2017 年に投入した ACE110 も売れ始め，2018 年４月萬條氏はナイジェリア駐在員として着任する。ナイジェリア事業に携わったのは駐在前の２年，ナイジェリア駐在中２年，そして帰国後の１年で合計５年となる。

ナイジェリア赴任当時，萬條氏はマネージャーレベルのメンバーがきちんと仕事を理解し日々の業務が出来ており，人材育成がかなり進んでいることを実感したと言う。室岡氏の人材強化の成果が出ていたのである。萬條氏自身は着任後，室岡氏からほぼ全ての仕事を任され，アドバイザーとして，工場，セールス，部品，販売計画作りなど，多岐に渡るサポートを行っていたことを述べている。

> *当時，室岡さんが四輪 HAWA の社長も兼務しており，HMN の Ota には週に 2 日位しか来れなかったので，日本人は僕だけしかいないんですね。それでお金に関わる承認の所だけは絶対僕に言ってねと言われて，はい，分かりましたと。*

部門により仕事のルーチーンは異なり，例えば今週は荷繰りと言うオーダーを決め，販売計画も全部行わなくてはいけない，そしてセールスの方も見るという動きになると

仕事の状況について述べている。

日々のルーチーンは基本的にローカルアソシエイツが出来るまでレベルがもう上がっていたので，どちらかと言うとその方法よりいい方法あるよとか，コミュニケーションするのを俯瞰で見ながら，こっちの方がいいんじゃないかなとか，そういうアドバイスをしていくという感じですね。工場に行ってそこら辺が散らかっていないかそういうのもあるのですが，販売計画を少し上げたい時に，生産計画も上げなくてはいけないので，先に日本の工場系の方に相談して，今，ラインがこんな感じになってるんですけど，どこかに効率を上げられる部分が無いですかねと動画を撮りながら相談したり。ここととここの仕事をしているのを一人でやっているけど，二人に分けたらもうちょっと効率良くなるよとか，そういうのを結構やってましたね。

(1) まずはナイジェリア人メンバーの考えや意見を聞く

萬條氏は大学卒業と同時に Honda に入社し研究棟でマーケティングを担当後，途中からセールスとなり，現在のアフリカ中東を管轄する部署で海外営業を担当した。

Honda は日本の本社も風通しが良く，上下関係が無く，意見が言える職場と萬條氏は語っている。入社した時から意見が言いやすい雰囲気がある一方で，意見を自分で言い実行したのであれば，現場できちんと確認して来るよう責任も持たされるそうである。

ナイジェリア着任後もホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの風通しが良いことを感じたという。ローカル・アソシエイツが来れば話は必ず聞き，1 回どう考えているか，現地スタッフに聞いてみようというのが基本スタンスと言う。最初はこちらの方が正しい，そんな意見があるの？と感じることもあったそうだが，まずは相手の意見を聞くようになった。ローカルスタッフだからこそ知っていることがあるかもしれないことや，室岡氏のまずはローカルの考え等，意見を否定するのではなく，聞くことが大事という考え方，現場はどうなっているのかという姿勢に萬條氏は共感を覚え，実践していることを語っている。

ローカルも最初から自分の意見を頭ごなしに否定されたら，次から自分の言いたいことも言えなくなるんじゃないかなっていうのも思いつつ聞いてあげようと。そして自分が思っていたことに対して，その考えをちょっと付加する

ことも出来るかもしれないと。そういう所は日本に帰って来てからも，後輩やいろんな人たち，下の人と働く時に活かしている事ではありますね。これこうだからやっておいて，ではなく，これはこう言われてるけど，どう思うみたいな。

(2) 尊敬できるリーダーの存在

萬條氏は，室岡氏と同時期ナイジェリアに駐在しており，室岡氏との仕事は非常にやり易いと語っている。

室岡さんは，かなり意見を聞いてくれるし，凄くやり易いです。いろいろ話を聞いてくれ，柔軟性があるというか，自分のために（自分自身を指さし）戦ってくれる部分は戦ってくれるんですよ，ちゃんと。僕は室岡さんみたいになれたらいいなと思ってるんで。いや本当にそうですね。だから具体的にこういう人になりたい，っていう人が近くにいた。ホントにいいですよね。ちょっと迷った時とか，室岡さんだったらどうするかなと考えたりしますからね。

萬條氏は，室岡氏の良さがナイジェリア人マネージャーたちにも伝わり，その下のメンバーらにも伝わっていたのではないかと感じている。同じアフリカでもケニアに２，３カ月出張した時はオフィスの雰囲気がまるで異なったと言う。

（ケニアは）どうしても規模がすごいちっちゃい，1 日 1 台売れるかどうか位から出来て来た会社なので。で，日本人がやっぱりこの重要な部分を握って，日本人だけでこうしてきたみたいな感じがあるんで，そのローカルスタッフたちがちゃんと日々の仕事をちゃんと理解して，ちゃんと自分の責任でやれるレベルになってるかっていうと，そうじゃないんで。なんかどうしても駐在員に対して意見も言えないし。

ケニアではマネージャークラスが指示をする形になっており，ナイジェリアのようにローカルスタッフが上司や日本人駐在員に自分の意見を言うことはなく，双方向のコミュニケーションが見られなかったことを指摘している。また Honda フィロソフィーがまだ浸透しておらず，Honda らしくないという印象を受けたが，変化もしてきていると

語っている。

ケニアの今の社長は室岡さんと凄く似ており，ローカルの意見を聞き，販売店とも面と向かってコミュニケーションを取っている。だから少しずつ変わって来ているというのは感じています。

同じ Honda でも，リーダーによって組織の雰囲気が異なることが考察される。ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは他者の意見に耳を傾ける室岡氏というリーダーがおり，室岡氏の姿勢に共鳴する萬條氏もいて，ナイジェリア人メンバーも自由にのびのびと意見を述べていた可能性がある。リーダーだけではなく共に働く駐在員もどれだけローカルメンバーの話を聞くことが出来るかが大切な要素ではないかと萬條氏は感じており，リーダーや駐在員は職場の状況を左右する重要な要因であることが示唆される。

(3) 失敗しても諦めない

ナイジェリアで仕事をしたことで，諦めないことと失敗しても挽回すれば良いという考えを萬條氏は持つようになったと語っている。

ナイジェリアには，新しいモデルをもうこれで起死回生だ，Honda として頑張るぞーって発売するタイミングで行ったんですけど，やっぱり計画していた台数になかなか到達せず，いろんなとこでなぜこれは思ったように売れないのかとか，そういうのがあって，最初の半年ぐらい，かなり苦しんだんですけど，なんだかんだ言ってちゃんと，それが何で起きてるかと言うのを考えて 1 個 1 個やったら，時間は思っていたよりも遅くなるけれど，ゴールには辿り着けるような感じになるんで，「諦めない」と言うのと，失敗してもそれを挽回すればいいんだと思うようになりましたね。

日本人は 100%成功させなくてはいけないと自分で自分のハードルを上げる傾向や，失敗に寛容で再チャレンジに導いてくれる室岡氏の存在も指摘している。

失敗してスピードが落ちてもそれが現場であれば，まずはとりあえず早くや

ってみて，そこから PDCA を回しながらブラッシュアップしていけばいいと思うようになった。そういうのを許してくれる人が室岡さんだっていうのもある。ナイジェリア人も計画を練って練ってというよりは，とりあえずちょっとチャレンジしてみたいな感じがあるかな。

(4) 自分のやりたい仕事が出来ている

ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアで直面した問題について質問すると，萬條氏は問題だらけのため，問題を既に問題と思わないレベルで全く辛さを感じなかったと語っている。Honda で働いて辛いと思ったことはあまりなく，バイクが大好きで，バイクを通して世界中の人を笑顔にしたいという夢があり，仕事でも言いたいことも言え，福利厚生等も良いので全然悪いところはないと語った。そんな萬條氏について，室岡氏は人間性が良く，日本人がナイジェリアメンバーとうまくやれるかどうかは最後は人間性で，萬條氏が皆の中に入って仲良くするので皆が彼を好きになるとも評している。

(5) 現場感

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働くことの魅力として，現場感と成功した時を萬條氏は挙げた。

あー幸せに感じること。まぁいろいろ自分たちで，企画したことがこう実行して，成功した時ですかね。（・・・）施策（販売施策）とか，どういう売り方したらもっと売れるかねーっていう時に，周りの仲間とか，ナイジェリアの時だったらローカルアソシエイツとかと，こう考えて，考えて，じゃあやってみよーってやって，まぁそれがうまく行った時とかが，すごい嬉しい時，瞬間ですとかかね。（・・・）ナイジェリアの時は本当にもう現場で行きかう人たちの，こう乗り方とか，どういう買い方してんのとか，もうこう現場で見ながら，ああいう人たちに売るのはやっぱこう，ああでもない，こうでもないって，やっぱローカルの人たちと議論して，お互いみんなが納得したもんを，さあやってみよーってなるから，やっぱりすごいやりがいを感じましたし，失敗してもじゃあどこ直そうかというのを，またすぐに議論し始めれるから。やっぱ現場にいる時の方が，そのやりがい。その自分たちがやって，成功しても失敗してもその結果が見えて，じゃあ次どうするっていうのが，すごい出来て。まぁ出

来るんで，すーごいそれはやりがい感じて。

萬條氏は人と直接コミュニケーションし，前に進め，自分の足を使っていることが実感出来る現場が絶対に良いと語っている。

人と直接接しながら，コミュニケーション取りながら，いろんなことを前にガンガン進めて行くし，わかんないことがあったらすぐ，こう飛び出て行って，聞いたり，やったりって言うのが出来るから，やっぱりホントに自分たちが足を使って，やってるっていう感じがしますね。

ナイジェリアで現場に出ることが多いのは，日本と異なりデータが少ない状況も挙げている。

後はやっぱり先進国と比べたらデータとかが全然ないんで，自分たちでホントに聞きに行って，現場で確認することが必要だから，そういう所はすごい，なんか楽しかったなぁって思いますね。（・・・）結構先進国だったら，いろんなとこから買ってきたり，いろんなとこ登録されてるデータとかを使ってこう市場を分析とか，ユーザー調査結果で何%，何%，とか，そんなんですけど，もうナイジェリアの時はほんとにお客さんに，これどうやって使ってんの，とか，何がいいのとか自分で聞いて，それを100 枚位の紙からこうエクセルにこう打って行ったりして，調査をやって調査結果を出してっていう，のとかホントに，現場感があって。

データが無い事で逆にナイジェリアでは現場で直接確認し，判断していくことに楽しさを覚えており，日本とは異なる不便さが逆に楽しいという感覚に繋がっていることが考察される。

まぁ日本，日本にいたらその企業で考えたりすることとか，会議にしても多くなったりとかで，なんか気持ち的には，あー今日も疲れたなーみたいな。

ナイジェリアで現場に行ってスタッフたちと一緒に，じゃあちょっと現場

に確認しに行くかとか，じゃあこれ企画してとか，そういう仕事はすごく楽しかったですね。ちょっと販売店に聞きに行こうか。Honda のユーザーあそこら辺を走ってる奴，捕まえて，ちょっとこれ聞いてみようよとか。楽しいですよ。次をどうするか考える時に，じゃあちょっと 100 人位ユーザーインタビューするかとか。人と直接，接しながらコミュニケーション取りながら，いろんなことを前にガンガン進めて行くし，分からないことがあったらすぐ飛び出して行って聞いたり，やったりって言うのが出来るから，やっぱりホントに自分たちが足を使ってやっているという感じがしますね。

(6) 仲間との試行錯誤

現場で人と直接接し交流しながらビジネスを前に進めていく楽しさ，自らの足を使う実践に萬條氏は働くことにおける楽しさを感じていることが考察される。

ナイジェリアの時は本当にもう現場で行き交う人たちの，バイクの乗り方とか，どういう買い方をしてるのかとか，現場で見ながら，ああいう人たちに売るのはやっぱりああでもない，こうでもないとローカルの人たちと議論して，お互いみんなが納得したものを，さあやってみよう！てなるから，やっぱりすごいやりがいを感じましたし，失敗してもじゃあどこ直そうかというのを，またすぐに議論して始められるから，やっぱり現場にいる時の方がやりがい，自分たちがやって，成功しても失敗してもその結果が見えて，じゃあ次どうするっていうのがすごい出来て。まぁ出来るんで，すっごいそれはやりがい感じて。

萬條氏は一人ではなく仲間と一緒に試行錯誤しながら仕事を進め，成功しても失敗しても結果が確認出来，目標に向かえることに幸せな気持ちを覚えている。一人ではなく，仲間と共に取り組むことが働くことにおける幸せの先行要因であることが示唆される

(7) ファミリー感がより強いナイジェリア人メンバー

室岡氏はナイジェリア人メンバーのことを家族と話したが，萬條氏も同じように感じていた。日本もナイジェリアの職場も雰囲気はファミリーや仲間という雰囲気だが，ナイジェリアがさらに強かったことを挙げた。

どっちかっていうと，ナイジェリアの方がよりファミリー感が強かったんですけどねー。

困った時，すぐ聞きにくれたりするし，こっちも聞いたりするし，プライベートでも結婚式呼んでくれたりとか，もうなんか一緒の家族じゃないけど，そんな感覚でしたね。日本に比べてプライベートで一緒にサッカーしたりとか飲んだりそういう時間が取りやすいっていうのはナイジェリアの方はあったかな。でもあの通勤の時間考えたらそうでもない。時間が取りやすいって言うよりは，何かそういう所に呼んでくれるっていうか，普段からコミュニケーションよく取ってて，なんか，そういうなんか，まぁ誘ったりするの彼らが好きなのかどうか，結構，そうですね，なんて言えばいいんだろ，日本とかだったら仕事中はこう意見言い合ったり，コミュニケーション取るけど，プライベートはプライベートって言って，なんかこう分かれている感じですけど，ナイジェリアは仕事もプライベートもグッと仲間みたいな。

Honda の組織文化としてファミリー感が見られるが，ナイジェリアでは仕事でもプライベートでも交流があることで，さらにファミリー感が強くなっていることが考察される。

100 人位が集まるナイジェリア人同僚のおばあちゃんの誕生日会に招待されて行ったり，週末は室岡さんが他の会社の日本人駐在員皆を自宅に招待して，日本食を作っていて，食事や飲み会，テニスもやっていてそれも楽しかった。

日本で会社の同僚の家族の誕生日会に呼ばれることはあまりないのではないかと思われるが，ナイジェリア人メンバーの家族の誕生日パーティーに招待されて参加したり，他企業の日本人駐在員とも交流を深め，仕事もプライベートも多くの人々と時間を共有し，楽しさや心地良さも感じていたことも考察される。

(8) Honda フィロソフィーが好きなナイジェリア人メンバー

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働くメンバーは Honda フィロソフィーや Honda という組織の考え方が好きだからこそずっと働いているのではないかと萬條氏は語っている。

やっぱり 40 年やってきて，どんな社長になっても Honda のことが好きで皆残っているから，Honda の考え方とかフィロソフィーみたいな所が好きなんじゃないかなと思ってて。結局そういう考え方がある会社が他にあまりナイジェリアにはないから Honda だけちょっと特殊かもしれない。働いていて思うのが，Honda には人間尊重というような所が結構あって，どんな部族でもどんな人間でも国が違っても一人の人間として認めているというところがあるので，会社でも本社の中でも上下関係もあまりない。上の人の意見がこうであれば，私はこう思うんですけどと結構普通の感じで言える。そういう社風みたいなところが，ナイジェリアの中でもそのまま成り立ってたなという感じがするんです。

日本の Honda 同様，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでも現地のナイジェリア人メンバーが自由に意見を言える等風通しの良さがあることが考察される。その根底には働く者一人一人を尊重する Honda フィロソフィーがあり，皆が共感して実践しており，特にナイジェリア人メンバーにとっては，Honda フィロソフィーが働くことにおける幸せの源泉の一つになっている可能性も考察されるものである。

(9) 明るくてノリの良いナイジェリア人

ナイジェリアで働いていて楽しかった理由の一つに一緒に働いていて表裏がなくノリの良いナイジェリア人メンバーの存在も挙げている。

なんか，よっしゃやるぞって一緒になってくれるって感じですね。

ノリが良いというのは，こちらの提案にまずはやってみようとすぐに共感，協力してくれることでもある。

よっしゃー，じゃあ聞きに行くかーマンジョーサーン！

アフリカのケニアにも短期出張しケニア人とも働いた経験がある萬條氏は，ナイジェリア人とケニア人は異なることを指摘し，ナイジェリア人は気質が非常に明るく，言いたいことを言い，表裏がない一方，ケニア人は反対の気質と感じている。

ナイジェリア人とケニア人ホント真反対だと思うんですけど。ナイジェリア人ホント明るくって言いたいことをちゃんと言うし，意見をこうやるんですけど，ケニア人はちょっと寡黙なタイプが多くて，Yes って言ってるけど実は裏で何考えてるかわかんない感じ？

萬條氏の目にはケニア人が静かで消極的に見えてしまうほどナイジェリ人が明るくざっくばらんに映っている。

（ナイジェリア人は表裏が）ない。結構ナイジェリア人は萬條さんそれは違う，なんとかかんとか言って。結構そこら辺で立ったまま昨日のサッカーの試合のあいつのプレーは何とかだとか言うのも。結構いろんな奴バチバチ，ディスカッションではないけれど言ってる。ケニア人はそういう意見のぶつけ合いみたいなのがあんまり無くて。

ナイジェリア人同士は関係性がフラットな一方，ケニア人同士ではヒエラルキー的傾向も見られたと言う。

ナイジェリア人も意外と下っ端の奴がマネージャーに対して普通に意見言ったりするんですよ。ケニアは絶対にないですね。

とは言いつつも萬條氏が接していたのは同じ会社のナイジェリア人メンバーがほとんどで，もしかすると他の会社のナイジェリア人は異なるかもしれないとも話している。

会社のナイジェリア人たちとばっかり僕は接してるからかもしれないですね。

ナイジェリア人の明るく前向きなメンタリティは国の状況に関係する可能性も指摘した。

ナイジェリア人て定期的に国が厳しい状況になるけど，その都度這い上がって前向きに来た人間。そういうメンタリティというか，そういうのがあるのか

もしれないですね。

経済のアップダウンが激しいナイジェリアに比べれば日本は穏やかな環境と言える。しかしながらナイジェリアはアップダウンが激しいからこそ, そこで生きる人々は生きるために必死になり, 逆境に強いメンタリティの涵養に通じている可能性が示唆される。

表裏が無く遠慮なく自由に意見を言い合い, 提案に対し一緒にやろうと即座に反応し実践するノリの良さがナイジェリア人メンバーに見られ, 萬條氏が非常に心地良く感じていたことが考察される。

またナイジェリア人メンバーは皆サッカーが好きで, 昼休みになると外に飛び出して行き，身体能力の高さも萬條氏は絶賛している。

みんな，飯もほとんど食わずにバーッって外に出て行って，もう裸に，上半身裸になって，裸足でサッカーして。

すごいですよ，ジャンプしたら（頭の遥か上を示し）もうこんなとこまでジャンプ。え, お前どこまで飛ぶの！？みたいな。身体能力が全然違うんですよ。

明るい，言いたいことを言う，表裏が無い，ノリが良い，やる気がある，身体能力が高い，など元気溢れるナイジェリア人メンバー自身が，萬條氏へのエネルギーとなって波及していたと考えられるかもしれない。

(10)　スリリングな日々

アフリカとアフリカ以外で働いてみてどちらの職場がより幸福感を感じたかという質問に対しては，ナイジェリアを挙げている。

僕はナイジェリアですね，明らかに。

なんか日々がスリリングっていうか。

日々がスリリングというのは, 非常事態が当たり前という日常を萬條氏は指摘している。

そう，なんか，非常事態が当たり前っていうか，何か，もう想定してないこ

とが起きるのが当たり前っていうか。

後はそう，だからなんだろな。ホントにそう，思ってないようなことを，いろいろみんなやって，かましてくれたりするんで。

日本ではある程度想定通りに仕事も物事も進むところ，ナイジェリアでは想定外なことが次から次へと起きることが考察される。

萬條氏はオフィスからラゴスの宿舎に戻る途中，移動車両が別の車と接触し，日本であればすぐに警察が来ることになるところだが，ナイジェリアは警察事情も異なり，止まった車があっという間に大勢のナイジェリア人に囲まれ，前を走っていた車両に乗っていた室岡氏に間一髪助けられた経験もしている。

だからなんか，危機察知能力とかが非常に高くなってきますよね。

仕事でも仕事以外でも日本では考えられないような状況に遭遇することが多く，日本で働いている時にはあまり意識することがなかった危険を察知する感覚や能力が，ナイジェリアでは研ぎ澄まされていくことも示唆されるものである。

(11)幸せそうな周りのメンバー

また職場で周りのメンバーが幸せそうな楽しそうな姿を見て，萬條氏は頑張れるなと思えたと語っている。

そうじゃないと多分あんな過酷な環境でやっていけなかったです。

周りが幸せであることが，自分の幸せの実感に繋がっていることが考察される。

(12)やりがいを持って働ける環境で仕事が出来ている時

職場における幸せは，やりがいを持って働ける環境がそこにあり，自分がそこで仕事が出来ている時である。

自分がやりがいを持って働けるような環境がそこにあって，自分がそこで仕事をやれてる時。（やりがいは）バイクで，楽しいとか，なんかそういう夢に繋がるようなことを実現出来てる，感じられる職場がやっぱり幸せだと思う。

アフリカでまた仕事がしたいかという質問に, アフリカで仕事がしたいと萬條氏は答えている。

断然アフリカとかの方が未だ見ぬ世界がこう広がってるし，やっぱり，バイクの市場も開拓するぞっていうフェーズに入っていて, いろんなことを自分で考えていてやれるっていう楽しさが, やっぱ仕事的にはありますよね。(・・・) それがしかも自分のやりたい夢を二輪で世界中の人を一人でも多くの人を笑顔にするっていうのにも繋がっていくから。(・・・) 結構アジアとかヨーロッパとか，アメリカとか行ったら，もう先人たちが作り上げたディーラーのネットワークとか，やっぱりその Honda のシェアとか，台数とか既にあるとこに行って，なんか駐在員多いし，ホントに歯車の一つとしてこうやってくみたいな感じにどうしてもなっちゃうけど, アフリカは駐在員の数もすごい少なくて少数精鋭。ローカルと一緒にもうやっていくみたいな感じじゃないとやっぱり全然開拓出来ないんで。そういう所はやっぱりアフリカならではのやりがいっていうのがあるかなぁと思いますね。

新たな市場を現地メンバーと一緒に開拓していきたいと，一人ではなく，皆と一緒に働くことに楽しさを見出していることが考察される。やりたいことと仕事が一致しているというのは, 人生の多くの時間をやりたいことに費やすことが出来ているとも言える。自分のやりたいことが仕事として行えていることがやりがいの源泉となっていることが考察される。

(13)人生における幸せ

萬條氏の人生における幸せは家族の成長を見ることで，Oishi et al. (2020)の幸せな人生の分類の中での幸せな人生であることが考察される。

プライベートでは家族も増えたし, 家族の成長をなんか見れることとかが幸せだなーって思います。ケニア行って, 1 ヶ月 2 か月いなくて帰って来ただけで，もう息子が自分でパンツはいて自分で服着れるようになってたり，え，服はけるようになったのみたいな。ほんと短い期間でも成長すごいするし，すごいなーと思って。

ナイジェリアでは仕事以外でも自分の知らない文化も楽しみ，面白さも感じている。

楽しいですね。日本人の当たり前っていうのが当たり前じゃないってこと多いんだーみたいな。

萬條氏の新奇なものへのオープンさは，心理的に豊かな人生の側面とも言える。また自らが携わる仕事のプロダクトで世界の人々を笑顔にしたいと，仕事に意義も感じており，意義のある人生とも言える。萬條氏の人生は，幸せな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生の三つの要素を持つ人生と言えるものである。

・小括

萬條氏はホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに赴任して，仕事の中で実践していたことは，まずはナイジェリア人メンバーの考えや意見を聞くことであった。失敗しても諦めないことも実践している。萬條氏の目には，ナイジェリア人メンバーがHondaフィロソフィーが好きであったと映っている。ナイジェリアで働く中で幸せを実感した源泉としては，１．室岡氏という尊敬できるリーダーの存在，２．自分のやりたい仕事が出来ていること，３．現場感，４．仲間との試行錯誤，５．ファミリー感がより強いナイジェリア人メンバー，６．明るくてノリの良いナイジェリア人，７．スリリングな日々，８．幸せそうな周りのメンバー，9. やりがいを持って働ける環境で仕事が出来ている時が見られた。

特にナイジェリア的特徴と言えることが，現場感や，想像しないようなことが起きるスリリングな日々，明るくてノリの良いナイジェリア人メンバー，幸せそうな周りのメンバー，やりがいを持って働ける環境で仕事が出来ていることが見られた。萬條氏自身のフットワークの軽さや周りの人や起きていることへの関心の高さが，明るくノリの良いナイジェリア人らと合わさり，働くことの楽しさを倍増させているようにも考察される。ナイジェリア人メンバーも家族の誕生日会に萬條氏を招待したり，互いの関心の高さがさらに質の高い繋がりを高めていることも考察されるものである。

また周りのナイジェリア人メンバーが幸せそうな様子を見て，萬條氏自身も幸せを感じている。ナイジェリア社会では格差があまりにも大きく多くの人々が厳しい経済状況の中で暮らしているが，少なくともホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで一緒に働いているメンバーの幸せな様子が嬉しかったのかもしれない。

6.7.10 シェア奪還に向けた取り組み

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアでは日本人もナイジェリア人も楽しく幸せを実感して働いていることが考察された。このような幸せの実感がホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのビジネスにも影響していたか，室岡氏と萬條氏が勤務していた時のホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのビジネス状況を確認する。

アフリカ全体の年間二輪市場規模は約 400 万台でその四分の一がナイジェリア一国に集中する。インドおよび中国からアフリカ・中東への輸出実績は，2014 年 467 万台のうちナイジェリアが約 150 万台で，原油安と外貨不足の影響で 2016 年は総数 357 万台（ナイジェリアは 50 万台）に落ち込むが，景気が回復してきた 2018 年は 427 万台（ナイジェリア 91.5 万台）と再び増加している。

ナイジェリアの二輪市場は，地域によって売れ筋と使用目的が異なる。ラゴス州を含む南西地域はタクシーユースが中心で二輪車タクシー（Okada）用バイクがほとんどで，インド二輪メーカーバジャージが圧倒的に売れている。東部地域は，個人ユースが中心で農場や市場への足として使われており女性ユーザーも多く，中国の超低価格二輪車がほとんどを占める。北東部及び北部はイスラム過激組織ボコ・ハラムの拠点で，バイク商売が困難な地域となっている。

Honda 販売店は 2020 年時点で 198 店，うち Honda 二輪専売店は 12 店舗で，競合のインド，バジャージ販売店は 440 店舗と店舗数はインドメーカーが圧倒している。

二輪車の関税は完成品 20%に対し，完全現地組立て生産方式（CKD：Complete Knock Down）で製造されたものは 5%となる。Honda はこのスキームを使って関税 5%でパーツをナイジェリアに輸入し，現地工場で組み立て生産を行っている。完成検査まで行った上で出荷しているのは，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアとヤマハの日系企業２社だけである。Honda は安全性や性能の検査を経て，アフターサービスにも力を入れ，顧客をケアする 3S ディーラー（セールス(Sales)，サービス（Service），スペアパーツ（Spare parts））で販売しており，世界中の Honda が同じことをやっている。

他方インドや中国ブランドは，工場を持たないにも関わらず 5%関税が適用され，段ボール箱 1 台分のパーツを輸入して，ディーラーの店頭で組み立てそのまま販売をしており，時折部品が残っていることもあるそうである。Honda やヤマハ以外の 90%のメーカーが現地工場を設立しない抜け道を使っているのが現実である。

2016 年にケニアで開催された TICAD アフリカ開発会議で，ナイジェリアの経済産業

大臣と面会する機会があった室岡氏は，このような状況ではナイジェリアに産業は育たず，技術移転も出来ず，投資にもならないと直接話をしたそうだが，状況は変わらないと言う。

しかしどのような状況であろうとシェアを奪還する必要があり，室岡氏はまずは南西部のインドバイク市場に食い込もうと 2017 年 11 月に新機種の Honda ACE110 を投入した。二輪車バイクタクシーの okada ライダーのニーズにマッチした前機種をより頑強にしたモデルで，価格はインドバジャージバイク 235,000 ナイラ($651)よりも抑え，中国の TVS200,000($554)よりも少し高い 220,000($609)で売り出した。日本の技術で，パフォーマンス，耐久性，バリューを実現した高品質バイクである。

ナイジェリアでの新機種発売は次のように日本の新聞などでも報じられている。

> *Honda はナイジェリアで新型小型二輪車「Ace110」を投入したと発表。価格を 22 万ナイラ（約 7 万円）に抑え，配達などの業務用途の需要を見込む。東南アジアを中心に高いシェアを持つ Honda だが，アフリカ市場は中国やインド製の安価なバイクが先行している。安価で高品質なビジネスバイクを現地生産してシェアを伸ばす。Ace110 は従来車種 CG110 で実績のある排気量 110 cc エンジンを採用し，容量を 45%増やした燃料タンクと，新シートや耐久性の高いサスペンションを搭載。使用環境の厳しいナイジェリアでの業務用途のユーザーを開拓する。1 年目に 8 万台，2 年目に 11 万台の販売を計画している。*
>
> 日経産業新聞 2017 年 11 月 30 日

ナイジェリア国内でも The Nation や The Guardian Nigeria 等ナイジェリアの主要英語メディアが，Honda Ace110 のラウンチを一斉に報じている。

> *世界標準と日本の高い技術に基づいて製造された Ace 110 モーターサイクルは，ナイジェリアの 6 つの地域でテストされ，Ogun 州 Ota の製造工場で大量生産予定。ナイジェリアの顧客のニーズを満たすために 3 年間かけて丹念に研究開発された成果，手頃な価格，快適な乗り心地，燃料効率，低いメンテナンスコスト，スペアパーツの入手など，Ace 110 の特徴を生かし，ナイジェリア市場で Honda の競争力を取り戻すことを唯一の目的に設計された。*
>
> The Guardian Nigeria(2017)

Honda のグローバルモーターサイクル事業担当最高執行責任者，安倍典明氏は，Honda が 2017 年全世界で 1,900 万台のモーターサイクル販売を予定していることを明らかにした。

THE NATION(2017)

二輪車トップブランドの Honda は，3 年間の研究開発期間を経て，現地市場ユーザーのニーズや好みを反映させた新製品を発表。HMN は 46 都市で販売店や約 1 万人の okada ライダーの協力を得て，4 カ月間にわたり 160 台以上の Ace110 をロードテストに投入し，市場からのフィードバックは，非常に率直な意見で励みになった。

THE SUN voice of nation(2017)

ACE110 販売開始直後，2017 年 11 月時点で，インドバジャージのバイク販売台数は 7200 台, TVS1900 台, Honda Ace110 が 1200 台であり , シェアはインドバジャージ 68%, TVS17%，Honda15%である。Ace110 の販売開始に対してインドバジャージが値下げを行った。バイク販売店は Honda だけではなく他ブランドも扱う併売店が多く（Honda のみの直営店は 12 店舗），Honda を仕入れた場合取引はしないと競合他社は販売店に圧力もかけた。

Ace110 販売直後にバイクのシート，リアハブの不具合が見つかり対応に追われた。加えてアパパ港の混雑による部品到着の遅延や大統領選による製造者証明発行遅延などにも見舞われた。けれども 2019 年 12 月にはインドバジャージ 17,600 台に対し , Honda Ace110 は 12,700 台まで迫った。インドシェア 46％に対し Honda シェア 33%でその差 1.4 倍にまで縮まった。エンジンの性能・耐久性が評価され，インドメーカーバジャージの価格攻勢に対し Honda はリベート付与で対抗し，合計販売台数が 90,000 台まで拡大したのである。

室岡氏はこの時の新型バイクの投入について次のように語っている。

ナイジェリア人は Honda など日本製品はすごく品質が良くていいものだと知ってるんですね。地方でアンケート調査をしていた時に，いきなりナイジェリア人が，「良い品，良い考え」って，日本語をしゃべったんですよ。「良い品，

良い考え」というコマーシャルが 40 年前に流れていたそうで，どこの日系企業の CM かは分からないけれど覚えていて，日本製品は良いものだと実は皆知っていた。ただ高くて買えないものになってしまっていた，というのを Ace110 という新しいモデルで，ナイジェリアの人が買える値段にしてあげたと。すると売れますよね。

ビジネス環境が極めて不透明で乱高下するナイジェリアで，さまざまな困難に見舞われながらも，ナイジェリア人ユーザーの希望に性能も価格も限りなく近付けた新機種のバイクで，市場を独占していたインドや中国のバイクシェアに肉薄するまでに迫っている。これは親会社の本田技研工業が世界各地で，粘り強く取り組む姿と重なると同時に，室岡氏や萬條氏ら日本人駐在員とナイジェリア人メンバーが一丸となって取り組んだ結果とも言えるものである。

6.8 考察

ナイジェリアの社会や経済状況とホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのこれまでの歩みからは，ナイジェリアは石油産油国でありながら富が一部に集中し，国民の多くが貧困状況にある国であることが考察された。

1959 年にナイジェリアに進出したホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは，産業政策や関税政策，通貨や石油価格の変動による経済リセッション，安価な製品の流入，公正ではない競争など，極めて不安定で乱高下するビジネス環境の中で稼働していた。

第 13 代ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリア社長の室岡氏は，より広い世界でより多くの人々と働きたいと Honda に入社し，以来あらゆる部署，国で経験を積み，人間の機微にも触れ，ナイジェリアに赴任している。

ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアで働くナイジェリア人メンバーは皆，働く喜びと自信を持って仕事をしていた。ナイジェリア人メンバーに見られた働くことにおける幸せの源泉として，1. 誰かが自分の仕事を喜んでくれること，2. 仕事に喜びや創造性があること，3. 社長が自分の意見を聞き，受け入れてくれること，4. 仕事を通じて成長できること，5. 自由に意見が言えること，6. オープンなコミュニケーションが出来ること，7. 世界中の顧客に最高品質の製品を適正価格で提供できていること，8. 働く者を平等に扱う組織であること，9. リストラ時の退職パッケージや緩和策への

満足，が考察された。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで働くメンバーは人間尊重を基本とする Honda フィロソフィーに非常に共感して働いていることが考察された。1954 年に本田宗一郎氏が明文化した経営の基本方針が，現在の Honda フィロソフィーの基礎となりナイジェリアでも実践されている。

本事例では，働くメンバーがポリシーに共感しているからこそ実践や組織全体への浸透に繋がっていることも考察された。

室岡氏は 2016 年にホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに着任して，人事制度の明確化と人材育成，倫理観高い企業姿勢の維持，新機種のナイジェリア市場への投入（後半詳述），社員が喜ぶイベントなどを開催し，相手が喜ぶことを徹底的に実践していた。

室岡氏は，ナイジェリア勤務に幸せを実感しておりその源泉には，室岡氏のことを家族のように慕うナイジェリア人従業員らの存在，ナイジェリア人メンバーのエネルギー溢れシンプルでストレートな気質，問題にめげずに立ち向かっていく力強さ，ナイジェリア人メンバーらと心が通じ合う感覚，生きている感覚，リストラで去っていくメンバーから Honda は絶対にナイジェリアを去らないで欲しいと逆説的だが希望を託されたことが，見られた。

日本人駐在員の萬條氏はホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで，まずはナイジェリア人メンバーの考えや意見を聞くことを実践していた。萬條氏がナイジェリアで働く中で幸せを実感した源泉は，1．室岡氏という尊敬できるリーダーの存在，2．自分のやりたい仕事が出来ていること，３．現場感，４．仲間との試行錯誤，5．明るくてノリの良いナイジェリア人，６．スリリングな日々，７．幸せそうな周りのメンバー，８．やりがいを持って働ける環境で仕事が出来ている時が見られた。

特にナイジェリア的特徴と言えるのは，現場感や，想像しないようなことが起きるスリリングな日々，明るくてノリの良いナイジェリア人メンバー，幸せそうな周りのメンバー，やりがいを持って働ける環境で仕事が出来ていることである。萬條氏自身の周りのことへの関心の高さが，明るくノリの良いナイジェリア人らと合わさって，働くことの楽しさを倍増させているようにも考察される。ナイジェリア人メンバーも家族の誕生日会に萬條氏を招待したり，根底には人と人の質の高い繋がりがあることも見られる。萬條氏は，周りのナイジェリア人メンバーが幸せそうな様子を見て，自分自身も幸せを感じている。ナイジェリア社会では格差があまりにも大きく多くの人々が厳しい経済状

況の中で暮らしているが，少なくともホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで一緒に働いているメンバーの幸せな様子が嬉しかった可能性がある。

先行研究における働くことにおける幸せの定義である，職務満足や従業員エンゲージメント，感情コミットメントとは明らかに異なる。本事例で確認された，生きているという感覚や心が通じ合う感覚は先行研究では見られなかったものである。

本事例で確認された働くことにおける幸せの背景には，ナイジェリアの不安定な環境の影響をプラスのエネルギー変えていった室岡氏や萬條氏のタフさが考察されると同時に，幸せという実感は，安定した環境よりも，結束して乗り越える必要があるような不安定な環境で得られやすい可能性も示唆されるものである。

6.9　結論

日本人メンバーとナイジェリア人メンバーが一つとなって働く組織がホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアであることはナイジェリア人メンバーが制作し工場に飾っていた写真にも表れている。

筆者がホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに訪問した時，工場にはナイジェリア人メンバーが手作りした室岡氏や萬條氏，歴代日本人駐在員の写真コーナーがあり，そこにはナイジェリア人メンバーによる言葉も書かれていた。



写真 2　HMN 工場内　13th MD 室岡氏

（2020 年 1 月筆者撮影）



写真 3　HMN 工場内掲示歴代メンバー

（2020 年 1 月筆者撮影）

室岡氏については次のように書かかれている（写真２）。

13thMD　Murooka-san 2016～till date

Murooka san, Launched ACE110. He believes in the growth, Development and

welfare of associates. Murooka san improved Associate quality to Job operation. Murooka san, developed good working relationship with Dealers and Okada riders. In his gesture to encourage dealers performance, Murooka san sponsored some dealers to visit Honda Japan.

第13代MD室岡さん　2016年～現在

室岡さんはACE110を立ち上げた。アソシエイトの成長，発展，ウェルフェアを信条とする。室岡さんは，仕事のオペレーションでのアソシエイトの質を向上させた。販売店やokadaライダーと良い関係を築いた。販売店のパフォーマンスを応援するため，日本のHondaを訪問するための何社かの販売店のスポンサーとなった。

（筆者訳）

歴代日本人駐在員らが映った写真の中には，Honda is “One”という言葉が見え，ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアのナイジェリア人従業員と日本人メンバーが映っている（写真３）。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアは40年近くも前よりナイジェリアで稼働しており，ナイジェリア人メンバーが歴代の日本人駐在員を歓迎し，受け入れ，共に働きがんばってきたことが写真からは考察される。ナイジェリア人メンバーが工場内にこの歴代メンバーやこれまでのイベントや出来事の写真パネルを創り飾っていることも非常に印象的である。

ACE110の販売台数も増え希望が見え始めた時，2020年3月コロナ感染症の世界的流行で日本人は全員日本へ避難となる。室岡氏は2020年3月末の日本帰任と重なり，社長のバトンを次の14代目に託した。萬條氏は2018年4月から2020年3月までの2年間ナイジェリアに駐在した。本当は三年の予定だったが，コロナの影響で2020年3月に緊急一時帰国し，その後コロナが収束せず，そのまま日本に帰任となった。

2020年1月，筆者がホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアを訪問した時，働く皆の顔に笑顔が浮かんでいた。これはビジネスも上手くいっているに違いないと思ったが，実際は極めて不確実な状況の中を進んでいる状況にあった。けれどもナイジェリア人メンバーや日本人駐在員らの働くことにおける幸せの実感が，不安定な環境の中を進むエネルギーとなっていたことが本事例では示された。

Honda の日本語と英語ウェブサイトには本田宗一郎氏の言葉が掲載されている。

その人の喜んでくれた姿を見ることが自分の喜びなんですね　本田 宗一郎
"Seeing that person happy is what gives me happiness."　Soichiro Honda

本田宗一郎氏は，Honda のナイジェリア拠点で働くナイジェリア人メンバーや日本人メンバーまでもが働いて幸せを実感している未来を想像していただろうか。Honda フィロソフィーの三つの喜びである，1. 買う喜び，2. 売る喜び，3. 創る喜び，に加え，ホンダ･マニュファクチャリング･ナイジェリアでは仲間の喜びも加わっていたと言える。

現在，萬條氏はドバイに駐在しアフリカ・中東地域戦略に携わっている。2025 年 12 月現在，アフリカ・中東地域二輪事業は各国駐在員と現地アソシエーツの奮闘により，20 ヶ月連続前年実績超えで販売計画を達成している。2024 年度はアフリカ・中東二輪事業開始後，初となる収益黒字化を達成し，将来を見据えた種まきの原資となっている。これまでの歴代駐在員と歴代現地アソシエーツの積み重ねの結果であることには間違いない。

本事例が示唆するのは，働くことにおける幸せというのは，時に当事者のエネルギーとなって時間と距離も超え，本人の人生だけではなく組織にも波及する力となることである。

第 7 章　結論

7.1 総合考察と結論

本研究は，働くことにおける幸せの再定義の探索を目的に，先進国よりもアフリカで働く方が幸せであるという仮説をもとに，働くことにおける幸せを 12 名のアフリカを含む複数国勤務経験者の視点と実感およびホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例研究から，リサーチクエスチョン「アフリカで働くことの幸せとは何か？」と，サブ・リサーチクエスチョン「先進国で働くことにおける幸せの障壁となっているものは何か？」を明らかにすることを試みた。

第 1 章では本研究の目的と背景を示した。働くことにおける幸せの定義は，大きくは職務満足，従業員エンゲージメント，感情的コミットメントという実感ではなく認知的態度で捉えられている。またほとんどの研究が企業や組織の利益や生産性の向上を目的に議論されており，働く当事者の視点は置き去りにされている。Hardt & Negri(2000) や Ekman（2013）が議論する人間性（ヒューマニティ）のあらゆる力が，労働・社会・生のグローバルな再生産に求められる枠組みの中にあり，人間の個人的かつ実存的側面までもが生産性の源泉として常時利用可能なソーシャルファクトリー化された社会が前提となっている限り，真の働くことにおける幸せの議論には限界があるという問題意識を提示した。

第 2 章では，働くことにおける幸せの重要性やその価値を，人生の幸せ，働くことにおける幸せの先行研究や議論，批判的研究を整理することで確認し，働くことにおける幸せが働く者にもたらす恩恵や良さと同時に，その幸せが，働く者を管理するためのファンタジーを創り上げる装置となっている危うさ，また逆に働く者が組織をファンタジーによって管理，搾取している可能性など，批判的議論も確認し，働く者と組織，社会にとって健全な未来は何か？ という視座を持ち，働くことにおける幸せの議論を深める必要性を確認した。

第 3 章ではアフリカ文脈の働くことにおける幸せの現在の状況を確認するために，システマティックレビューを行った。結果は，ほぼ全ての研究が既存の西洋研究やモデルの再現の場としてアフリカで研究が行われており，用いられている定義も先行研究に準じていることが明らかになった。その一方で間接的ではあるもののアフリカ的特徴として，仕事そのものに対する尊厳や他者への貢献，厳しい雇用条件中で仕事を前向きに遂

行していく感情的強さ見られた。

第 4 章では，アフリカで働くことにおける幸せを実感から捉え，分析や考察にあたり援用する理論や概念を概観した。感情のメカニズムや感情経験を説明する感情イベント理論（Affective Event Theory: AET），フッサールや木村敏の現象学的議論，Oishi et al. (2020)の良い人生を，ハッピーな人生，意義のある人生，心理的に豊かな人生で捉えるフレームワークを確認した。またアフリカから内発的に現れたアフリカでの経済的富と社会的富の両方の実現を目指す経済哲学 Africapitalism の議論も確認した。

第 5 章では，本研究の目的を明らかにするために，アフリカを含む複数国企業勤務経験者 12 名の個人事例をケーススタディとして分析した。その結果アフリカの国々出身者の働くことにおける幸せの源泉として，１．他者からの力付け，２．強さと誠実さを併せ持つリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，３．貢献に対する報酬，４．意義のある仕事，５．リスペクト 6. 仕事の達成感，7. 第二の家のような職場，が明らかになった。また日本人やインド人駐在員が実感したアフリカで働くことにおける幸せの源泉として，１．現地との一体感，2. 他者からの力付け，3. 良い人間関係，4. 心理的安全を感じさせるリーダー，5. リスペクト，6. アフリカの人々の陽の気質，7. 現地への貢献の実感，8. 好きなサッカーのような仕事，9. 生きている感，10. ゆったりとした時間の流れ，が確認された。先行研究の議論と重なる概念もあるが，一体感や心が通じ合う感覚，生きている感覚，現地への貢献の実感、ゆったりとした時間の流れは，本研究で新たに確認されたものと考えられる。特に一体感というのは心が通じ合う感覚で，日本の精神病理学者・哲学者である木村敏が提唱する私的間主観性と重なっており，個人の生存と集団の生存の両方に関係し根底には人と人との質の高い繋がりがある。

ナイジェリアやケニアで働くことを通じて，日本人駐在員らは生きているという感覚を覚えており，これが日本勤務では感じにくいものとなっていた。

アフリカの国々出身者全員が日本での勤務や居住を経験しており，日本人は生産性が高く仕事にも真摯に取り組むが，仕事のみで家族の関係性までオフィシャルなど，他者との間の距離があることや，他者に非関与なことが指摘された。これは他者への関心が高く，フレンドリーですぐに助けの手を差し伸べようとするアフリカの人々とは対照的で，アフリカメンバーの困惑にさえ繋がっていた。

逆にアフリカで働く日本人駐在員らは，アフリカメンバーの圧倒的な陽の気質や，エネルギッシュさからエネルギーをもらっていることも確認された。

事例研究で確認された 14 項目のうち，１．一体感，2. 他者からの力付け，3. 良い

人間関係，4. 陽の気質，5. リーダー強さと誠実さを併せ持つリーダー，仕事を丸投げしないリーダー，心理的安全を感じさせるリーダー，8. 現地への貢献，9.リスペクト，11. 安心感，13. 生きている感覚，14. ゆったりとした時間の流れの 10 項目は，社会心理的豊かさに資するものであり，先進国勤務経験者が社会心理的豊かさの側面に幸せを実感していることが示された。

経済的繁栄の途上にあるアフリカの国々は，人と人の絆が強く社会心理的繁栄面においては，日本や欧米よりも遥かに充実しており，社会心理的繁栄を保持しつつ経済的繁栄にも向かって行くことが出来れば，これまで先進国が辿って来た道とは異なる未来の地平が見えてくる可能性が示唆され，これは経済的繁栄と社会的富の両方の実現でアフリカを浮上させる経済哲学 Africapitalism にも通じている。また逆に既に経済的繁栄を謳歌している日本や韓国などの国々は，社会心理的繁栄面が充足してくれば包括的に幸せが向上していく可能性があることが示された。

第 6 章ではナイジェリアで 40 年近く稼働するホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例をケーススタディとして分析した。ビジネス環境も社会も経済的にも非常に不安定で不確実性の高いナイジェリアで，ナイジェリア人メンバーも日本人駐在員も働くことにおける幸せを実感しており，それが組織の結束，組織戦略推進のエネルギーとなり，インドや中国の二輪車が席巻するナイジェリアで，Honda のバイクが競合に肉薄する成果を上げていることが確認された。

ナイジェリア人メンバーの幸せの源泉は，1．誰かが自分の仕事を喜んでくれること，２． 仕事に喜びや創造性があること，３． 社長が自分の意見を聞き受け入れてくれること，４．仕事を通じて成長できること，５．自由に意見が言えること，６．オープンなコミュニケーションが出来ること，７．世界中の顧客に最高品質の製品を適正価格で提供できていること，８．働く者を平等に扱う組織であること，が確認され，根底には人間尊重と公平を基本とする Honda フィロソフィーへの強い共感が見られた。

日本人駐在員の働くことにおける幸せの源泉は，１．家族のように慕ってくるナイジェリア人メンバーの存在，２．エネルギー溢れ裏表のないナイジェリア人メンバーの気質，３．心が通じ合う感覚，４．生きている感覚，５．ナイジェリア人から託された希望，６．現場感，７．自分のやりたい仕事が出来ていること，８．スリリングな日々，９．幸せそうなナイジェリア人メンバーの姿が確認された。日本人駐在員の傾聴に徹する姿勢やナイジェリア人メンバーが喜ぶことの徹底的な実践，フットワークの軽さが，ナイジェリア人メンバーのノリの良さと合わさり，日本人，ナイジェリア人双方の働く

ことの楽しさや幸せとなっていた。

第７章では総合考察と結論を述べる。アフリカ的特徴の働くことにおける幸せとして，日本人駐在員やインド人駐在員の，現地との一体感，生きている感覚，心が通じ合う感覚，現地への貢献が明らかになった。アフリカの国々出身者からは，笑い溢れる職場や同僚，上司からの力付け，適切な報酬，第二の家のような職場，自分の仕事が誰かに喜ばれること，仕事に喜びや創造性があること，社長が自分の意見を聞き受け入れてくれること，仕事を通じた成長，自由に意見が言えること，オープンなコミュニケーション，世界中の顧客への最高品質の製品の適正価格での提供，働く者を平等に扱う組織，が見られた。

韓国人駐在員は３名全員がアフリカでの勤務では幸せを感じていなかったことが確認され，根底には，人と人の質の高い繋がりの構築や醸成に至っていないことが見られ，アフリカで働くことの方が幸せであるという仮説が支持されない要因の一つとして確認された。またケニア人駐在員がアフリカで幸せを感じなかった理由として，緊急時のコンタクトポイントというポジションにあり，四六時中緊張にさらされ心身ともに休まらなかった状況も確認され，日本勤務の方が，終業時間以降は完全に解放され休息が出来るため，アフリカよりも日本で働く方で幸せを感じていた。このことからアフリカで働くことの方が幸せであるという仮説は，アフリカという場所的要因ではなく働く者のポジションや業務によっても支持されないことが確認された。

他方、本研究では，これまでの働くことにおける幸せの先行研究では議論されてこなかった，生きている感覚と一体感，現地への貢献、ゆったりとした時間の流れが，アフリカで働く幸せとして見出された。

本研究が明らかにした生きている感覚とは，スライビング（thriving）とは異なるものである。Spreitzer, Porath & Gibson(2012)は，スライビングな従業員はエネルギーがあり，バーンアウトしない方法を知っており，満足し生産性が高く，会社と自分の未来の創造にエンゲージしており，その源泉はバイタリティと学習と述べている。そして生きているという感覚，情熱とエキサイトというバイタリティを経験した従業員は，自分と他者にエネルギーをもたらすと述べている。従業員のバイタリティを生む出す方策として，日々の行いが変化をもたらすという感覚を企業が従業員に与えることや，バイタリティと新しい知識やスキルを学ぶ学習の組み合わせが結果を出すことや成長に繋がり，どちらかが欠けても実現は出来ず，スライビングなメンバーが仕事にやりがいを抱くのは，パフォーマンスという結果だけではなく，自分と組織がどこに向かっているか

の感覚も持ち合わせているからであると指摘している。またスライビングから生み出されるエネルギーは拡散するとも述べている。従業員をスライビングさせ，成功の企業文化を構築するためには，1. 意思決定の裁量を与える，2.情報を共有する，3. ぞんざいな扱いを極力なくす，4. パフォーマンスのフィードバックをする，の全てが必要であり，成功のための個人戦略は，１．休憩する，2. 自分の仕事をより意義あるものに作り変える，3. イノベーションと学習の機会を探す，4. 自分にエネルギーを与える人間関係に投資する，5. スライビングはオフィスの外にも波及すると Spreitzer, Porath & Gibson(2012)は提起しているが，本研究で確認された生きている感覚は全く異なるものである。不安定な環境の中で生き残っていくために自らの五感を使い，さまざまな外部環境と交流し，刺激を受けることで現れるこれまでは隠れていた野性的な本能のようなものである。Spreitzer, Porath & Gibson(2012)は，情熱とエキサイトを感じることを生きている感覚とし，従業員をスライビングさせ，成功の企業文化を構築するためには，1. 意思決定の裁量を与える，2.情報を共有する，3. ぞんざいな扱いを極力なくす，4. パフォーマンスのフィードバックをする，の全てが必要であると述べているが，本研究で発見された働くメンバーが生きている感覚を感じたのは，不安定な環境の中で五感を駆使することや共に働くアフリカ人メンバーの明るさやノリの良さなど圧倒的な陽の気質が醸し出すエネルギー，共に不安定な状況の中を心を通じ合わせて進んでいくこと，人と人の質の高い繋がりから得られており，全く異なっている。生きている感覚や心が通じ合う感覚，一体感を覚えたメンバーは，働くことにおいて幸せを実感しており，その幸せの実感が当事者のエネルギーに変わり，時間も物理的な距離も超えて本人の人生だけではなく，組織にまで波及している。これが本研究で発見された幸せの実感から波及する圧倒的なエネルギーのモデルである。

また本研究で明らかになった心が通じ合う感覚，一体感は，本来私的な主観的意識が個人の壁を超え他者にまで及ぶ経験の私的間主観性とも言え，子供が母親の前で怪我をした時母親が自分のことのように感じる子の痛み，恋人たちが互いの目を見つめる時，親しい友人同士のおしゃべり，音楽の合奏やグループスポーツなど（木村,1994），木村は，「私的間主観性こそ，コンピューターによるシュミレーションのおそらく永遠に不可能な，『こころ』の本態にほかならないのではないか（木村 1994:253）」と述べている。個人の生存に加え，集団の生存にも通じており，「これらの議論は，一種の生物学的，生気論的，あるいは生命現象学的立場に基づいている」と木村は説明している。

同じ組織で，共に仕事をしていて心が通じ合う感覚を覚えることで，幸せであるとい

う感情が喚起され，心が通じ合った状態で組織の目標に向かうことは，木村の生命現象学的議論を援用すれば，一つの組織が生き残っていくことと，そこで働く者個人が生存していくことの両方に繋がっていることが示唆される。

本研究では，第 5 章の 12 名の事例や第 6 章のホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例から，特にナイジェリア勤務において日本人駐在員やインド人駐在員は，現地で深い幸せを実感しており，その実感が次の任地においても当事者の人生や仕事におけるエネルギーとなり、時間も距離も超え本人の人生だけではなく組織の力としても波及するパワーとなっていたことから，アフリカで働く方が幸せであるという仮説が支持されたことに加え，働くことにおける幸せの新たな波及モデルも提案された。

また個人の事例と企業事例を通じて，Oishi et al. (2020)のハッピーな人生（快適さ，楽しさ，安定性が特徴），有意義な人生 （充実感と目的が特徴） ，心理的に豊かな人生（興味深く，視点を変えるようなさまざまな経験が特徴）のうち，アフリカの国出身者は全員，家族との安定したハッピーな人生を望んでいたが，個人事例の日本人駐在員 4 名全員およびホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例の日本人駐在員 2 名全員が，心理的に豊かな人生の側面も望んでいた。日本人以外で心理的に豊かな人生を望んでいたのは，韓国籍メンバー1 名のみである。Oishi et al. (2020)の 9 カ国の人々の望む人生の調査では，日本人は 65.5%がハッピーな人生，19%が意義のある人生，15.5%が心理的に豊かな人生を望んでいた中，本研究では 100%のメンバーが心理的な豊かな人生の側面も望んでおり，先行研究と異なる結果が示されたことから，今後理論の修正が期待される。特に日本の企業は，働く社員が望むのはどのような人生なのか，本人の希望に近い職業人生が歩めることに協力が出来れば，働く者が幸せを実感し，いつかそのエネルギーが組織にも波及する可能性がある。

Happiness at work の先行研究を分析した Fisher(2010)は，リーダーシップやソーシャルコネクションの研究を除けば，働くことにおける幸せの研究では，他者との心地良い関係が無視されてきたと指摘している。しかし人生の幸せに関する議論においては，質の高い人と人との繋がりはもっとも重要とされている。

人と人との質の高い繋がりは，遥か昔より哲学者らが議論してきた人の幸せとして挙げる最大の要素であり，普遍的な人の幸せの要素である人と人との繋がりや他者への貢献が，働くことにおける幸せとしても大きな要素であることが本事例では示されている。

既存の定義である職務満足や従業員エンゲージメント，感情コミットメントという定義では，人生で重要とされる幸せが捉えられておらず，働くことにおける幸せの学術研

究や議論は，生きる幸せにまで拡張して議論されるべきで，同時に再定義は必須であることも示されたと言える。

ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例研究では，経済，社会，ビジネス環境が不安定な中，生き延びていくためのタフさをナイジェリア人メンバーらが持っており，逆に持っていなければ生き残っていけない厳しい環境が確認された。しかしナイジェリア人メンバーのエネルギーやタフさが，日本人駐在に伝播しており，仕事をする上でのエネルギーとなっていた。日本はインフラもビジネス環境も整っており，倫理観も高く，世界の中でもっとも安全な国の一つだが，社会そのものが穏やかでクリーンであまりにも安定感がある心地良い環境は，生きているという感覚を弱めている可能性がある。ナイジェリアで勤務することで，生きているという人間本来の本能的な感覚が喚起されている。現代社会で進む個人化やバーチャル化，AI 活用の加速は便利な一方で，他者との直接の触れ合いや交流を遠ざけ，人が生きていく力を弱めているようにも考えられる。エネルギー溢れるナイジェリア人メンバーと互いの心が通じ合う中で，非常に不安定な困難を乗り越えていくことが働くことにおける幸せの源泉となっており，これは働くことにおいても生きることにおいても人間の本質的な幸せの実感であることが示唆される。

7.2 本研究の貢献と課題および今後に向けて

本研究は，働くことにおける幸せの再定義の探索を目的に，先進国よりもアフリカで働く方が幸せであるという仮説をもとに，働くことにおける幸せを 12 名のアフリカを含む複数国勤務経験者の視点と実感およびホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアの事例研究から，リサーチクエスチョン「アフリカで働くことの幸せとは何か？」と，サブ・リサーチクエスチョン「先進国で働くことにおける幸せの障壁となっているものは何か？」を明らかにした。

働くことにおける幸せをアフリカ視点と幸せであるという実感から捉えたことは，本研究のオリジナリティであり新奇性である。

本研究の学術的貢献は，一つ目は，働くことにおける幸せの源泉として，「生きている感覚」，「一体感」，「心が通じ合う感覚」，「ゆったりとした時間の流れ」，「現地への貢献の感覚」というこれまで注目されてこなかった概念が見出されたことで，働くことにおける幸せの定義の再定義の必要性を示したことである。左記から得られる働いていて

幸せであるという深い実感は，決して一人だけでもたらされるものではなく，根底には人生の幸せとしてもっとも重要と遥か昔から議論されてきた人と人との質の高い繋がりがあることを示したことも，再定義に向けて指標を示したと言える。

二つ目は，感情イベント理論は，ある出来事によって生じた感情がどのくらいの期間持続するのか，そしてそれが次の出来事や行動にどう影響するのかを正確に追跡するのは難しかったが，感情の持続性という点において理論の拡張の可能性を示したことである。三つ目は，働くことにおいて得られた幸せであるという深い実感は，短期間で消失するものではなく，不安定なビジネス状況の中を進んでいくエネルギーやその後の当事者の人生，また組織への波及の力となる新たなモデルの可能性を示したことである。

実務的貢献は，不安定な中でビジネスを行っていく上で，働くことにおける幸せの実感が，困難の中を進んでいくための組織の力の源泉となり得ることや働く組織が，人生の幸せを感じることが出来る場でもある可能性を示したことで，そこで働く時間が幸せであれば人生も幸せであり，職場は人にとって心のインフラと成り得る場という新たな視座を提供したことである。

企業や組織が，生産性や利益が向上することを目的に働く者の幸せに力を入れるのではなく，豊かな心のインフラという非常に潜在性のある強みを認識した組織経営が，引いては組織の力となって，働く者の幸せを介して戻って来る可能性がある。これは個人の生存だけではなく組織や企業の生存にも繋がっており，個人と組織の持続性に繋がる新たな視座を提供したことが実務的貢献である。

世界中で社会情勢もビジネスも状況も刻々と変化しており，昨日まで平和だった国が戦場となり，自国の利益や経済的繁栄を最優先で追求し他国との協力など利害関係無しには見向きもしない政権や指導者たちが世界中を混乱に陥れている。混沌と不透明さの中で私たちはどのように生きるかが問われており，人と人が対峙や無関心ではなく，関心を持ち，心が通い合った時のプラスのパワーは今の混乱の中を生きる上で一つの力となるであろう。

本研究ではさまざまな可能性を示した一方で課題も残している。一体感や心が通じ合う感覚が働くことにおける幸せの新たな源泉として示されたが，そのメカニズムの解明までには至っていないことは研究の限界であり，今後に向けた課題でもある。またアフリカには 52 ヶ国あり，国や地域ごとに言葉も民族も異なり非常に多様性に富むアフリカ全体の一般化は難しい。このため今後は各国や地域での調査を通じて，ナイジェリアやケニアなど国や地域の文脈という研究の進め方が望ましいと考えられる。

また企業事例の現地調査では，日本人駐在員やナイジェリア人従業員らに直接インタビューや直接観察，文献調査など，多角的に考察した。その一方で，全従業員への細かい聞き取りや長期間滞在して観察するエスノグラフィ調査は，時間的予算的制約および本調査開始直後の 2020 年 3 月に発生した世界的なコロナ感染症の流行により叶わなかった。今後さらなる定性調査や定量調査，フィールドでの長期に渡る観察が期待される。

参考文献

Abdelmotaleb M., & Saha S.K. (2020). Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being. *Public Organization Review*, 20(2): 385-399.

Acquaah, M., Zoogah, D. B., & Kwesiga, E. N. (2013). Advancing Africa through management knowledge and practice: The way forward. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(2), 164–176.

Adam M.B., Makobu N.W., Kamiru W.K., Mbugua S., & Mailu F. (2021). Coping with COVID: Developing a rapid-cycle frontline quality-improvement process to support employee well-being and drive institutional responsiveness in a tertiary care faith-based hospital in rural Kenya. *American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 105(2): 372-374

Adegbite W.M., Bawalla O.G., & Adedeji O. (2020). Measuring employees' well-being among Nigerian bankers: Exploring the socio-cultural indicators. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(4): 279-304.

Africa Union. (2015). The Africa Union Commission. *AGENDA 2063 The Africa We Want A Shared Strategic Framework for Inclusive Growth and Sustainable Development* https://climhealthafrica.org/wp-content/uploads/2020/05/2015-AU-Commission-Africa-Agenda-2063-And-Its-Ten-Year-Implementation-Plan.pdf （参照 2025-11-15）

Agbo, A. A., Nzeadibe, T. C., & Ajaero, C. K. (2012). Happiness in Nigeria: A socio-cultural analysis. In H. Selin & G. Davey (Eds.), *Happiness across cultures: Views of happiness and quality of life in non-Western cultures* (pp. 293–310). Springer Science + Business Media.

Akanji B., Mordi C., Simpson R., Adisa T.A., & Oruh E.S. (2020). Time biases: exploring the work–life balance of single Nigerian managers and professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2): 57-70.

Al-Taie, M. (2023) Antecedents of happiness at work: The moderating role of gender. *Cogent Business & Management*.10:3, 2283927

Amabile, T, M., and Kramer, S. J. (2011). *The Power of Small Wins.* Harvard Business Review, May 2011. https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins （参照 2023-8-2）

Amaeshi, K., & Idemudia, U. (2015). Africapitalism: A management idea for business in Africa. *Africa Journal of Management*, *1*(2), 210-223.

Amaeshi, K., Okupe, A., & Idemudia, U. (Eds.). (2018). *Africapitalism: Rethinking the role of business in Africa*. Cambridge University Press.

Ampofo E.T., Coetzer A., Poisat P. (2017). Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction. *Employee Relations*, 39(7): 951-966.

Amponsah-Tawiah K., Leka S., Jain A., Hollis D., & Cox T. (2014). The impact of physical and psychosocial risks on employee well-being and quality of life: The case of the mining industry in Ghana. *Safety Science*, 65: 28-35.

Amponsah-Tawiah, K & Dartey-Baah, K. (2016). Corporate Social Responsibility in Ghana: A Sectoral Analysis. In: Vertigans S., Idowu S., Schmidpeter R. (eds) *Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. 189-216. Springer, Cham.

Anasi, S.N. (2020). Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(6/7): 377-398.

Appiah, R. (2022). Context matters: Sociocultural considerations in the design and implementation of community-based positive psychology interventions in sub-Saharan Africa. *Culture & Psychology*, 28(4), 613-639

Appiah, R. (2024). Proverbial positive psychology: can we leverage African ancient wisdom to promote flourishing?. *The Journal of Positive Psychology*, *19*(6), 995-1010.

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In: Dansereau, F. and Yammarino, F.J. (Eds.), *Multilevel issues in organizational behavior and strategy* (pp. 9-54). Emerald Group Publishing Limited.

Atwa S.M., Ibrahim M.G., Saleh A.M. (2017). Green business parks towards sustainable cities. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 214: 9-19.

Barnard, H., Cuervo-Cazurra, A., & Manning, S. (2017). Africa business research as a laboratory for theory-building: extreme conditions, new phenomena, and alternative paradigms of social relationships. *Management and Organization Review*, 13(3), 467–495.

Beard, A. (2015). *The Happiness Backlash*. Harvard Business Review. Jul/Aug2015, Vol. 93 Issue 7/8, p130-131. https://hbr.org/2015/07/the-happiness-backlash (参照 2023-8-1)

Bernstein, C., & Volpe, S. (2016). The implications of sex role identity and psychological capital for organisations: A South African study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1): a1311.

Berraies S., Lajili R., & Chtioui R. (2020). Social capital, employees' well-being and knowledge sharing: does enterprise social networks use matter? Case of Tunisian knowledge-intensive firms. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6): 1153-1183.

Besser, L. L., & Oishi, S. (2020). The psychologically rich life. *Philosophical Psychology*, *33*(8), 1053-1071.）

Biswas-Diener, R., Vittersø, J., & Diener, E. (2005). Most people are pretty happy, but there is cultural variation: The Inughuit, the Amish, and the Maasai. *Journal of happiness studies*, 6(3), 205-226.

Booth, L.C., Schwalb M.E., Kim P.Y., Adler A.B. (2021). Health-Promoting Leadership During an Infectious Disease Outbreak: A Cross-Sectional Study of US Soldiers Deployed to Liberia. *The Journal of nervous and mental disease*, 209(5): 362-369.

Boston Consulting Group. (1975). *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*. Her Majesty's Stationary Office, London, 30 July 1975, p. XIV.

Botha, F., & Snowball, J. (2015). Subjective well-being in Africa. *African Review of Economics and Finance*, *7*(1), 1-5.

Business Insider. (2023) United States Dollar - Nigerian Naira (USD - NGN). https://markets.businessinsider.com/currencies/usd-ngn 2007-2023 close rate (参照 2025-10/1)

Chantrell, G. (2002). The Oxford dictionary of word histories. （澤田治美監訳（2015）. 『オックスフォード英単語由来大辞典』.柊風舎）.

Cholbi, M. (2023). Philosophical Approaches to Work and Labor., In E. Zalta & U. Nodelman (eds.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2023 ed.).* https://plato.stanford.edu/archives/sum2023/entries/work-labor/ (参照 2025-2-19)

Christofi, M., Vrontis, D., & Cadogan, J.W. (2019). Micro-foundational ambidexterity and multinational enterprises: A systematic review and a conceptual framework, *International Business Review*, 30(1): 1-17.

Collins, A. L., Lawrence, S. A., Troth, A. C., & Jordan, P. J. (2013). Group affective tone: A review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S43-S62.

Comte-Sponville, A.（2020）. *Le manager est un professionnel du désir de l'autre, couurier cadres. Par Quentin Donval*. Le 15 décembre 2020. https://courriercadres.com/andre-comte-sponville-le-manager-est-un-professionnel-du-desir-

de-lautre-2/ （日本語版：アンドレ・コント=スポンヴィルが哲学で紐解くマネジメント「欲望」をマネジメントに生かす──追うべきは「プラトン発スピノザ行の道」，クーリエ・カードル（フランス），Text by Quentin Donval, *Courrier Japon* 2021.5.14）https://courrier.jp/news/archives/242759/#paywall_anchor_242759 （参照 2024-5-17）

Comte-Sponville, A.（2023）. *Tous les salariés désirent un salaire, mais l'argent n'a jamais suffi à motiver quiconque*. Fabienne Broucaret. Le 16 octobre 2023. https://courriercadres.com/andre-comte-sponville-tous-les-salaries-desirent-un-salaire-mais-largent-na-jamais-suffi-a-motiver-quiconque/（日本語版：アンドレ・コント=スポンヴィル，「お金だけで充分だということは決してない」仏哲学者が語る，モチベーションを上げるための「お金以外のもの」の正体，クーリエ・カードル（フランス），Text by Fabienne Broucaret, Courrier Japon, https://courrier.jp/news/archives/364685/（参照 2024-5-17）

Conteh, S.B., & Yuan Y. (2021). The impact of high performance work system on employee service performance: the role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Crisp, R. (2017). Well-Being., In E. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2017 ed.)*, https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/well-being/ （参照 2025-2-19）

Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of management review*, 42(2), 233-258.

Curtis, L. (2021). *Why The Big Quit Is Happening And Why Every Boss Should Embrace It.* Forbes. https://www.forbes.com/sites/lisacurtis/2021/06/30/why-the-big-quit-is-happening-and-why-every-boss-should-embrace-it/?sh=79e16b80601c. （参照 2024-2-9）

Daily Post. (2012). *Nigeria has lost $400bn oil revenue to corruption since Independence* Ezekwesili (2012/08/31) https://dailypost.ng/2012/08/31/nigeria-lost-400bn-oil-revenue-corruption-since-independence-ezekwesili/ （参照 2023-5-1）

Dataphyte. (2022). *Nigeria's Wealth Inequality Score is 35.1 and its 11th in West Africa* (2022/08/25) https://www.dataphyte.com/latest-reports/nigerias-wealth-inequality-score-is-35-1-and-its-11th-in-west-africa/ （参照 2023-5-8）

De Dreu, C., West, M., Fischer, A., & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In R. L. Payne and C. L. Cooper (eds.) *Emotions at Work:*

theory, research and applications for management. Chichester: John Wiley & Sons, LTD., 199-219. =De Dreu, C., West, M., Fischer, A., & MacCurtain, S.（1999）

De Neve, J. E., & Ward, G. (2017). Happiness at Work. *Saïd Business School Working Paper* 2017-07

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.

Diener, E., Ng, W., Harter, J., & Arora, R. (2010). Wealth and happiness across the world: material prosperity predicts life evaluation, whereas psychosocial prosperity predicts positive feeling. *Journal of personality and social psychology*, *99*(1), 52.

Dickson, K.B., Smedley, A., Gardiner, R.K., Clarke, J.I., Nicol, D.S., McMaster, D.N., Middleton, J.F., Steel, R.W., Mabogunje, A.L., Kröner, A. (2025, November 22). *Africa*. Encyclopedia Britannica. https://www.britannica.com/place/Africa （参照 2025-11-22）

Doargajudhur, M.S., & Dell P. (2019). Impact of BYOD on organizational commitment: an empirical investigation Information. *Technology and People*, 32(2): 246-268.

Ehrenreich, B. (2009). *Bright-sided: How positive thinking is undermined America*. Metropolitan Books. （中島由華訳（2010）.『ポジティブ病の国アメリカ』. 河出書房新社）

Ekman, S. (2013). Fantasies about work as limitless potential – how managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition. *Human Relations*, *66*(9), 1159–1181.

Ekman, P., Friesen, W.V. (1982). Felt, false, and miserable smiles. *Journal of Nonverbal Behavior* 6(4), Summer, 238–252.

Ekman, P., Friesen, W.V. (1986). A new pan-cultural facial expression of emotion. *Motivation and Emotion* volume 10, pages 159–168.

Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *Academy of management annals*, 1(1), 315-386.

Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in organizations: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 74, 489-517.

Elumelu, T. O.(2013). *The Path to Economic Prosperity and Social Wealth*. https://www.tonyelumelufoundation.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2022/07/Africapitalism_The-Path-To-Economic-Prosperity-and-Social-Wealth.pdf （参照 2024-11-09）

Estlund, C. L. (1999). Working together: the workplace in civil society. *Columbia Law School, Public Law and Legal Theory Working Paper*, (3).

Eurasia Group. (2023). *EURASIA GROUP'S TOP RISKS FOR 2023*. https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2023（日本語版：ユーラシアグループ(2023)『ユーラシア・グループ　2023 年 10 大リスク』. https://www.eurasiagroup.net/services/japan.（参照 2023-8-26）

Eweje, G. (2009). Labour relations and ethical dilemmas of extractive MNEs in Nigeria South Africa and Zambia: 1950-2000. *Journal of Business Ethics*, 86: 207-223.

Farid, M., & Lazarus, H. (2008). Subjective well-being in rich and poor countries. *Journal of Management Development*, 27(10): 1053-1065.

Field, L.K., & Buitendach, J.H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1): a946,

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21: 185-202.

Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12: 384-412.

Forgas, J. P., & East, R. (2008). On being happy and gullible: Mood effects on skepticism and the detection of deception. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(5), 1362–1367.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions.* Cambridge University Press.

Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster.（加藤寛訳(1996).『信無くば立たず』.三笠書房.）

Gallup.(2022). Gallup State of the Global Workplace: 2022 Report. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx （参照 2022-10-6）

Gelles, D. (2022). Great Resignation Spills Into the C-Suite. *New York Times*. 21 February 2022.

George, G., Corbishley, C., Khayesi, J. N. O., Haas, M. R., & Tihanyi, L. (2016). Bringing Africa in: Promising directions for management research. *Academy of Management Journal*, 59(2), 377–393.

Gilbert, D.T. (2012). The Science Behind the Smile, *Harvard Business Review*, January-February2020 https://hbr.org/2012/01/the-science-behind-the-smile （参照 2023-8-2）

Gilbert, D. McKee, A. Spreitzer, G. Amabile T.A et al. (2017), *Happiness (HBR Emotional Intelligence Series)*, Harvard Business Review. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2018). 『幸福学』. ダイヤモンド社）

Global Trade Alert (2013). *Nigeria: Import tariffs on vehicles and tyres increased*. November 25, 2013. https://www.globaltradealert.org/intervention/17802/import-tariff/nigeria-import-tariffs-on-vehicles-and-tyres-increased（参照 2023-5-25）

Görgens-Ekermans, G., & Steyn, R. (2016). Optimism, self-efficacy and meaningfulness: A structural model of subjective well-being at work. *Management Dynamics*, 25(4): 34-51.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, *21*(3), 51-63.

Grant, A. (2014). Give and take: Why helping others drives our success. Penguin. （楠木健監訳(2014) 『GIVE & TAKE「与える人」こそ成功する時代』. 三笠書房）

Grobler, A. & Joubert, Y.T. (2020). The relationship between hope and optimism, ethical leadership and person-organisation fit. *South African Journal of Economic & Management Sciences*, 23(1): 1-11.

Haley L.-M., Mostert K., & Els C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23 (2): 283-295.

Hardt, M., & Negri, A. (2000). Empire. Harvard University Press. （水嶋一憲, 酒井隆史, 浜邦彦, 吉田俊実訳（2003）.『帝国 グローバル化の世界秩序とマルチチュード』. 以文社）

Hayem J. (2012). The 'Voucher Strike': Workers' Political Subjectivities in Post-Apartheid South Africa. *Journal of Asian and African Studies*, 47(5): 516-529.

Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2017). *World Happiness Report 2017*, New York: Sustainable Development Solutions Network. https://worldhappiness.report/ed/2017/（参照 2024-1-30）

Helliwell, J.F., Layard, R. Sachs, J.D. De Neve, J-E, Ak-nin, L. B.,& Wang, S, (Eds.). (2022) *World Happiness Report 2022*. New York: Sustainable Development Solutions Network. https://worldhappiness.report/ed/2022/（参照 2022-10-6）

Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world?. *Behavioral and brain sciences*, 33(2-3), 61-83.

Heyns M.M., McCallaghan S., & Roos C.E. (2021). Creative leadership and employee work

wellness: Supervisor support as a mediator. *Journal of Psychology in Africa*, 31(1): 12-18.

Husky M., Zgueb Y., Ouali U., Gonzalez C.I.A., Piras M., Testa G., Maleci A., Mulas A., Montisci A., Nujedat S., Kalcev G., Teodorov I., Preti A., Angermeyer M., & Carta M.G. (2020). Principal component analysis of the well-being at work and respect for human rights questionnaire (WWRRR) in the mediterranean region. *Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health*, 16(Suppl-1, M7): 115-124.

Husserl, E. (1954). *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendentale Phänomenologie*. Martinus Nijhoff, Haag. （細谷恒夫,木田元訳 (1999). 『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』. 中央公論社）

Idemudia, E. S., & Adedeji, A. (2023). Perspective Chapter: Well-Being and Culture–An African Perspective. In *Well-Being Across the Globe-New Perspectives, Concepts, Correlates and Geography*. IntechOpen.

Ijewereme, O. B. (2015). Anatomy of Corruption in the Nigerian Public Sector: Theoretical Perspectives and Some Empirical Explanations. *SAGE Open*, 5(2).

International Monetary Fund. (2021). *World Economic Outlook* (October - 2021). https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021（参照 2023-5-8）

Inglehart, R., Foa, R., Peterson, C., & Welzel, C. (2008). Development, Freedom, and Rising Happiness: A Global Perspective (1981–2007). *Perspectives on psychological Science*, 3(4), 264–285.

Jackson, L. T., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *21*(1), 1-13.

Kassa M.W., & Bedada A.G. (2021). Job Satisfaction and Its Determinants among Nurse Anesthetists in Clinical Practice: The Botswana Experience. *Anesthesiology Research and Practice*, vol. 2021: Article ID 5739584, 7 pages, 2021.

Kawalya C., Munene J.C., Ntayi J., Kagaari J., Mafabi S., & Kasekende F. (2019). Psychological capital and happiness at the workplace: The mediating role of flow experience. *Cogent Business and Management*, 6:1, 1685060.

Kingfisher, C. (2013). Happiness: Notes on History, Culture and Governance. Health, Culture and

Society. 5.（(浅井彩, 国広伽奈子訳 (2017). 「幸福とは何か: 歴史・文化・ガバナンスをめぐる人類学的考察」『東京都立大学東京人文科学研究科研究科紀要人文学報』(513-2), 83-105.）

Kolk, A., & Rivera-Santos, M. (2018). The state of research on Africa in business and management: Insights from a systematic review of key *international journals. Business & Society*, 57(3), 415–436.

Kotchemidova, C. (2005). From Good Cheer to "Drive-By Smiling": A Social History of Cheerfulness. *Journal of Social History* 39(1), 5-37.

Lester,P.B. Diener, E. & Seligman, M. (2022), Top Performers Have a Superpower: Happiness, *MIT Sloan Management Review*, Spring 2022 Issue, Vol. 63, No. 3, P57-61

Lyubomirsky, S. (2010). *The How Of Happiness: A Practical Guide to Getting the Life You Want.* Piatkus. Original work published 2007.

Mafini C. (2016). The contribution of organisational climate to employee well-being. *Journal of Applied Business Research*, 32(4): 1157-1168.

Mamman, A., Kamoche, K., & Zakaria, H. B. (2018). Rethinking human capital development in Africa. *Africapitalism: Rethinking the role of business in Africa*. Cambridge University Press.

Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, *15*(3), 23-33.

Masale, R., Barkhuizen, E.N., Schutte, N.E., & Van der Sluis, L. (2021). Relating job satisfaction and organisational commitment: The moderating and mediating roles of positive individual strengths. *SA Journal of Industrial Psychology, SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde,* 47(0).

McKee, A. (2014). Being Happy at Work Matters, *Harvard Business Review*, November 14, 2014 https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters（参照 2023-7-31）

McMahon, D. M. (2008). The pursuit of happiness in history. In Eid, M., & Larsen, R. J. (Eds.), *The science of subjective well-being*, pp. 80-93. Guilford Press.

Medzo-M'engone, J. (2021). Perceived information communication and technology (ICT) demands and psychological well-being among Gabon civil servants: The moderating role of social support and organisational support. *Journal of Psychology in Africa*, 31(3): 272-278.

Merriam-Webster. (2025). company. 2025. In *Merriam-Webster.com*. https://www.merriam-webster.com/dictionary/company （参照 2025-7-9）

Merriam-Webster. (2025). corporation. 2025. In *Merriam-Webster.com*.

https://www.merriam-webster.com/dictionary/corporation （参照 2025-7-9）

Merriam-Webster. (2025). management 2025. In *Merriam-Webster.com.* https://www.merriam-webster.com/dictionary/management （参照 2025-7-9）

Merriam-Webster. (2025). work 2025. In *Merriam-Webster.com.* https://www.merriam-webster.com/dictionary/work （参照 2025-7-9）

Meyer, E (2014). Navigating the Cultural Minefield, *Harvard Business Review.* May 2014 https://hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield （参照 2023-9-17）

Meyers, M.C., Adams, B.G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A.-M., Gotea M., Stefenel, D., & van Woerkom M. (2019). Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20(6): 1825-1841.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy, *Harvard Business Review,* July-August 1987. https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy （参照日 2023-8-2）

Morgeson, F.P. and Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1321– 1339.

Moss, J.(2015), Happiness Isn't the Absence of Negative Feelings, *Harvard Business Review*, August 20, 2015. https://hbr.org/2015/08/happiness-isnt-the-absence-of-negative-feelings （参照 2023-8-2）

Mousa M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21(1): 119-135.

Mousa M., Massoud H.K., & Ayoubi R.M.(2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations*, 42(6): 1249-1269.

Mounk. Y., (2025, Mar 20)., *The World Happiness Report Is a Sham A case study in elite misinformation*. Yascha Mounk, https://yaschamounk.substack.com/p/the-world-happiness-report-is-a-sham （参照 2025-5-8）

Moyo, D. (2009). *DEAD AID Why Aid is Not Working and How There is Another Way for Africa*, Farrar Straus & Giroux; Reprint（小浜裕久監訳(2010).『援助じゃアフリカは発展しない』東洋経済新報社. 36p.）

Nel P., & Kotzé M. (2017). The influence of psychological resources on mineworkers' levels of burnout in a remote and isolated mining town in South Africa. *Extractive Industries and Society*, 4(4): 885-892.

Nkomo, S. M. (2011). A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies: Tensions, contradictions and possibilities. *Organization*, 18(3), 365-386.

Nkomo, S. M. (2018). Reflections on Africapitalism and Management Education in Africa. *Africapitalism: rethinking the role of business in Africa*, 261. Cambridge University Press.

Ogungbamila, B., & Ojogo B.F. (2020). Perceived organizational injustice and corrupt tendencies in public sector employees: Mediating role of life satisfaction. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 22(2): 42-50.

Ohajunwa, C., Mji, G., & Chimbala-Kalenga, R. (2021). Framing wellbeing through spirituality, space, history, and context: Lessons from an indigenous African community. *Wellbeing, Space and Society*, *2*, 100042.

Oishi, S., & Schimmack, U. (2010). Culture and well-being: A new inquiry into the psychological wealth of nations. *Perspectives on Psychological Science*, *5*(4), 463-471.

Oishi, S., & Diener, E. (2014). Residents of poor nations have a greater sense of meaning in life than residents of wealthy nations. *Psychological science*, *25*(2), 422-430.

Oishi, S., Choi, H., Buttrick, N., Heintzelman, S. J., Kushlev, K., Westgate, E. C., ... & Besser, L. L. (2019). The psychologically rich life questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 81, 257-270.

Oishi, S., Choi, H., Koo, M., Galinha, I., Ishii, K., Komiya, A., ... & Besser, L. L. (2020). Happiness, meaning, and psychological richness. *Affective Science*, *1*(2), 107-115.

Oishi, S., Choi, H., Liu, A., & Kurtz, J. (2021). Experiences associated with psychological richness. *European Journal of Personality*, *35*(5), 754-770.

Opera News. (2021). *An Okada Rider is Better than a Banker, Check Out Possible Reasons* https://ng.opera.news/ng/en/business/b264caab15cfc86a6213010817aede29（参照 2022-11-15）

Orpen, C. (1992). Social Support as a Moderator of the Effect of Work Stress on Personal Strain Among Black Employees in South Africa. *Journal of Social Psychology*, 132(2): 269-270.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How Does Leader Humility Influence Team Performance?

Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111

Pascale, R. T. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, *26*(3), 47-72.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives* 24(1), pp. 34-45.

Quijano, A. (2000). Coloniality of power and Eurocentrism in Latin America. *International sociology*, 15(2), 215-232.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, *12*(1), 23–37.

Rafaeli, A. & Sutton, R. I.(1989）. The expression of emotion in organizational life. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11: 1-42. Greenwich, CT: JAI Press.

Ratele, K., & Rustin, C. (2023). African-Centered Psychological Perspective on Happiness. *The Qualitative Report*, 28(10), 2936-2952.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. and Swartz, E. (1998) *Doing research in business and management: an introduction to process and method.* Sage Publications. （小樽商科大学ビジネス創造センター訳(2002).『社会科学系大学院生のための研究の進め方』.同文舘出版 54p）

Remote People (2025). *Average Salary in Nigeria*. https://remotepeople.com/countries/nigeria/average-salary/ （参照 2025-10-1）

Reuters. (2015). *Special Report-Anatomy of Nigeria's $20 billion 'leak'* (2015/02/06) https://www.reuters.com/article/uk-nigeria-election-banker-specialreport-idINKBN0LA0X62 0150206 （参照 2023-5-1）

Reuter. (2023). *Pierre Brianco コラム：クーデター頻発するアフリカ，外国の資源争奪助長も* https://jp.reuters.com/article/gabon-election-breakingviews-idJPKBN30607B （参照 2023-8-31）

Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238–257

Russell, B. (1958). The conquest of happiness. New York: Liveright. (Original work published 1930)（片桐ユズル訳(1959).『バートランド・ラッセル著作集６幸福論』.みすず書房）

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.

Ryff, C. D. (2013). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and psychosomatics*, 83(1), 10-28.

Sancassiani F, Campagna M, Tuligi F, Machado S, Cantone E, Carta MG. (2015). Organizational Wellbeing among Workers in Mental Health Services: A Pilot Study. *Clin Pract Epidemiol Ment Health*. 2015 Feb 27;11:4-11.

Sender, G., Nobre, G.C., Armagan, S. & Fleck, D. (2021). In search of the Holy Grail: a 20-year systematic review of the happy-productive worker thesis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5): 1199-1224.

Shipley, J.T(1945). *Dictionary of Word Origins*, Philosophical Library Inc.（梅田 修, 眞方忠道, 穴吹章子訳 (2009). 『シップリー英語語源辞』. 大修館書店）

Spicer, A. & Cederström, C. (2015) The Research We've Ignored About Happiness at Work, *Harvard Business Review Digital Articles*. July 21, 2015,p2-6. https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work（参照 2023-8-2）

Spreitzer, G & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance, *Harvard Business Review*, January–February 2012 https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance （参照 2023-8-2）

Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics, 41*(2), 155–162.

Stearns, P. N. (2012). The History of Happiness, Harvard Business Review, January–February 2012. https://hbr.org/2012/01/the-history-of-happiness （参照 2023-8-6）

Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, *32*(3), 290-322.

Sungu L.J., Weng Q., & Kitule J.A. (2019). When organizational support yields both performance

and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48(6): 1410-1428.

Thatcher, A., & Milner, K. (2014). Green ergonomics and green buildings. *Ergonomics in Design*, *22*(2), 5-12.

The Guardian Nigeria. (2017). Honda unveils Ace 110 motorcycle for Nigerian market. 2017/12/01. （参照 2022-11-15） https://guardian.ng/features/executive-motoring/honda-unveils-ace-110-motorcycle-for-nigerian-market/ （参照日 2022-11-15)

The Nation. (2017). *Why we introduced Ace110 motorbike.* 2017/11/28 https://thenationonlineng.net/introduced-ace110-motorbike-2/ （参照 2022-11-15）

The Sun Voice of Nation. (2017). *Honda rolls out new Ace110 motorcycle built for Nigeria*. 2017/11/27. https://www.sunnewsonline.com/honda-rolls-out-new-ace110-motorcycle-built-for-nigeria/ （参照 2022-11-15）

Tire Review. (2008). *Dunlop Sweeps Out of Nigeria* (2008/07/15) https://www.tirereview.com/dunlop-sweeps-out-of-nigeria/（参照 2023-4-16)

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3): 207–222.

United Nations. (2022). United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results. UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023). *Job Openings and Labor Turnover Survey.* https://data．bls．gov/cgi-bin/surveymost （参照 2023-7-21）

Usman, M. (2018). Impact of Employee Involvement in Trade Unions on Employee Well Being in Federal University Kashere Gombe State, Nigeria. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 5(9): 83-91.

Van Dijk, J., Nieuwbeerta, P., & Joudo Larsen, J. (2022). Global crime patterns: An analysis of survey data from 166 countries around the world, 2006–2019. *Journal of quantitative criminology*, *38*(4), 793-827.）

Van Rensburg, C.J, Rothmann, S.I., & Diedericks, E. (2017). Person-environment fit, flourishing

and intention to leave in universities of technology in South Africa. S*A Journal of Industrial Psychology*, 43.

Victor K., & Barnard, A. (2016). Slaughtering for a living: A hermeneutic phenomenological perspective on the well-being of slaughterhouse employees. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 11:1.

Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M., Thrassou, A. (2021). Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*. 00:1–28.

Walsh, D. (2023) The world is becoming more african. New York Times, October 28, 2023. https://www.proquest.com/newspapers/world-is-becoming-more-african/docview/2882988726/se-2 （参照 2024-1-31）

Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: a eudaimonist's perspective. *The Journal of Positive Psychology*, *3*(4), 234–252.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, *18*(1), 1-74.

Wissing, M. P., Schutte, L., & Liversage, C. (2022). Embracing well-being in diverse contexts: The third wave of positive psychology and African imprint. In *Embracing well-being in diverse African contexts: Research perspectives* (pp. 3-30). Cham: Springer International Publishing.

World Bank. (2022a). The World Bank in Nigeria 2023 https://www.worldbank.org/en/country/nigeria/overview （参照 2023-5-1)

World Bank(2022b) *Deep Structural Reforms Guided by Evidence Are Urgently Needed to Lift Millions of Nigerians Out of Poverty, says New World Bank Report*.2022/03/22 https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/03/21/afw-deep-structural-reforms-guided-by-evidence-are-urgently-needed-to-lift-millions-of-nigerians-out-of-poverty.（参照 2023-5-1）

World Bank (2023a). *Nigeria Poverty Assessment 2022: A Better Future for All Nigerians*. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099730003152232753/pdf/P1763010747663 0fa09c990da780535511c.pdf （参照 2023-5-1）

World Bank (2023b). *Macro Poverty Outlook for Nigeria : April 2023 (English). Macro Poverty*

Outlook (MPO) Washington,D.C. : World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/099501404132315331/IDU08940d9ab02ff10476e0bde30902ced1fb59f （参照 2023-5-1）

Wright, T. A. (2014). Putting your best “face” forward: The role of emotion-based well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(8), 1153-1168.

Wright, T. A., & Quick, J. C. (2011). The role of character in ethical leadership research. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 975-978.

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publications. （近藤公彦訳(2011).『ケーススタディの方法』千倉書房, 2011 年新装版）

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Zoogah, D. B., Peng, M. W., & Woldu, H. (2015). Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 7–31.

今城志保（2022）.「先行研究から見る仕事と感情」『*RMS Message* 』65, pp 1-47 リクルートマネジメントソリューションズ. https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/0000000065/ （参照 2023-11-1）

江口聡 (2014).「幸福の心理学研究に対して倫理学者はどう反応するべきか」『現代社会研究科論集』京都女子大学大学院現代社会研究科博士後期課程研究紀要 8 75-89,

江口聡 (2015).「幸福についての主観説と客観説, そして幸福の心理学」『哲学の探求』*2015*(42), 24-42.

小島義郎・岸曉・増田秀夫・高野嘉明・岸暁編（2004）.『英語語義語源辞典 A dictionary of English word meanings & etymologies.』三省堂.

小野善生 (2004).「リーダーシップの役割分担とチーム活動活性化の関係についての考察 エーザイ株式会社アルツハイマー型痴呆症治療薬 「アリセプト」 探索研究チームの事例より」『経営行動科学』*17*(3), 185-196.

外務省(2023)ナイジェリア連邦共和国（Federal Republic of Nigeria）基礎データ https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/nigeria/data.html （参照 2023-5-3）

川田順造(2006).「文化人類学とは何か （学会賞受賞記念論文）」『文化人類学』, 71(3) 311-346.

木村敏 (1994).『心の病理を考える』岩波新書.

木村敏 (1995).「自己と他者」木村敏（著）『臨床哲学論文集 木村敏著作集 7』2001 年 10 月 30 日出版. 弘文堂.

木村敏 (2015). 『からだ・こころ・生命』講談社学術文庫. （原本：木村敏(1997). 『からだ・こころ・生命』河合文化教育研究所.）
ゴーリキー（1903）.『どん底』（安達紀子訳(2019) 群像社.）
佐藤善信, 高橋広行, 徳山美津恵, 吉田満梨 (2015). 『ケースで学ぶケーススタディ』同文舘出版
島田周平（2019）『物語ナイジェリアの歴史「アフリカの巨人」の実像』中央公論新社.
下中直人編(2007). 世界大百科事典 (8.改訂新版). 平凡社.
菅原出・ニルスビルト（2014）. 『海外進出企業の安全対策ガイド』並木書房.
中原純. (2008). 「人生における目的 尺度作成とその規定因の検討」『生老病死の行動科学』*13*, 45-52.
西研（2025）.「100 分 de 名著 フッサール　ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学」『NHK テキスト』2025 年 7 月 NHK 出版.
西田裕紀子(2000). 「成人女性の多様なライフスタイルと心理的 well-being に関する研究」 『教育心理学研究』 *48*(4), 433-443.
日経産業新聞(1981).「本田の二輪合弁工場，ナイジェリアで稼働」P8. 1981/02/04.
日経産業新聞(1982).「本田，ナイジェリア禁輸に対応，二輪車の現地生産を 2 割減―最悪で 6 カ月の公算」P10. 1982/04/14.
日経産業新聞(1983).「自動車メーカー海外展開急ピッチ（２）ホンダ技研（下）「二輪の巨人」技術が支え」P12. 1983/07/27.
日経産業新聞(1991).「本田，インドから輸出―ナイジェリアへ二輪車」P11. 1991/09/04
日経産業新聞(2009).「ナイジェリア―ジェロト，ラゴス事務所長志釜研作氏（新興国 Biz トレンド」P10. 2009/4/10.
日経産業新聞(2010).「二輪復活へ駆ける（下）中･印巻き込み争奪戦―潜在需要 7 億 5000 万台」P13. 2010/03/31.
日経産業新聞(2013).「ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアに四輪現法，小型車など輸入販売」P14. 2013/9/19
日経産業新聞(2016).「アフリカ開拓，村巡り挽回，ホンダ，二輪車でインド勢に挑む（ケーススタディ）」P19. 2016/01/07.
日経産業新聞(2017).「ホンダ・マニュファクチャリング・ナイジェリアで新型二輪車」P13. 2017/11/30.
日本経済新聞(1982).「ナイジェリア産業開発銀行会長チーフ・アジェイベ氏（ワール

ビジネスマン)」P9. 1982/04/16.
日本経済新聞(1984).「隠れた巨大市場ルポアフリカ（２）明日にかける―原材料手入らず」P7. 1984/06/21.
日本経済新聞(1993).「不安定化するアフリカ――内戦や民族対立，貧富の差広がる（深断層）」P47. 1999/3/29.
日本経済新聞(2009).「第４部再生への鼓動（中）目覚める４０億人（価値を創る停滞を越えて）」P13. 2009/02/26.
日本経済新聞(2014).「アフリカ，二輪販売 10 倍，20 年めど。ホンダ，店舗網を拡大」P6. 2014/7/1.
二輪車新聞(2020).「ホンダモーターサイクルジャパン 室岡克博社長インタビュー①「ホンダで働く喜びを海外にも」2020/09/25. https://www.nirin.co.jp/_ct/17395401（参照 2022-10-19）
二輪車新聞(2020).「ホンダモーターサイクルジャパン　室岡克博社長インタビュー②「西アフリカの戦略拠点」目指す」2020/10/07　https://www.nirin.co.jp/_ct/17396013（参照 2022-10-19）
二輪車新聞(2020).「ホンダモーターサイクルジャパン室岡克博社長インタビュー③「日本市場の責任」我々が」2020/10/26　https://www.autoby.jp/_ct/17402786 （参照 2022-10-19）
ネオコスモス・マイケル (2022). 「第 2 章潜在的な文化的ポテンシャルを活性化し社会的問題の解決にとり組む―アフリカの大衆文化がもつ開放的な政治思想の可能性」. 松田素二・フランシス・B・ニャムンジョ・太田至. 『アフリカ潜在力が世界を変えるオルタナティブな地球社会のために』京都大学学術出版会, 2022. P30 -123.
野中郁次郎 (2017). 『本田宗一郎: 夢を追い続けた知的バーバリアン』PHP 研究所.
BDS REPORT(2020)「トップインタビュー ホンダモーターサイクルジャパン 室岡克博社長」2020/11/16 https://www.bds.co.jp/bdsreport/detail150.html （参照 2022-10-19）
平凡社(2007).「啓蒙」『改訂新版　世界大百科事典』平凡社 https://kotobank.jp/word/%E5%95%93%E8%92%99%E6%80%9D%E6%83%B3-59166#E4.B8.96.E7.95.8C.E5.A4.A7.E7.99.BE.E7.A7.91.E4.BA.8B.E5.85.B8.20.E7.AC.AC.EF.BC.92.E7.89.88（参照 2023-5-1）
本田技研工業株式会社
https://global.honda/jp/guide/corporate-rofile.html?from=navi_header_dra　er_global_jp
https://global.honda/en/about/hondaism （参照 2025-10-13）

松田素二(2018).「第一章アフリカ史の舞台」宮本正興・松田素二編. 『新書アフリカ史改訂新版』pp32-45, 講談社現代新書.
松田素二編(2023). 『アフリカを学ぶ人のために』世界思想社.
松田素二・フランシス・B・ニャムンジョ・太田至編(2022).『アフリカ潜在力が世界を変える オルタナティブな地球社会のために』京都大学学術出版会.
武藤世良&白井真理子(2024). 「感情とは何か―日本における定義をめぐる 4 つの困難と挑戦―」『エモーション・スタディーズ』 *9*(1), 6-32.
山岸俊男(1998a). 『信頼の構造: こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会
山岸俊男(1999b). 『安心社会から信頼社会へ日本型システムの行方』中央公論