

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 経営

企業の持続的な発展につなげる

## ウェルビーイング 経営の実践法

- 1 ウェルビーイング経営の必要性
- 2 ウェルビーイングが会社にもたらす3つのメリット
- 3 ウェルビーイング経営の実践方法
- 4 ウェルビーイング経営の取り組み事例

伊藤誠一税理士事務所

2023  
7  
JUL

# 1 | ウェルビーイング経営の必要性

「ウェルビーイング経営に取り組んだことで自社の生産性が高まった。」こんな記事を目にした方も多いのではないのでしょうか。本レポートでは、昨今注目度が高まっているウェルビーイング経営にスポットをあて、その導入効果や実践方法について解説します。

なお、ウェルビーイングにはSDGs「すべての人に健康と福祉を（good health and well-being）」に代表されるように「福祉」の概念も含まれていますが、本レポートでは「経済」や「経営」に関わる内容に焦点を絞って解説しています。

## 1 | ウェルビーイングとは

### （１）ウェルビーイングという言葉の意味

ウェルビーイングという言葉は、1964年設立のWHO（世界保健機構）設立者の一人であるスーミン・スー博士が「健康」を定義づけした際に使用された「well-being」が最初とされています。

現代日本においては「幸福・安寧」もしくは「肉体的・精神的・社会的に良好な状態」と訳され、大辞泉にも記載されています。

#### ■WHOによるウェルビーイングの定義

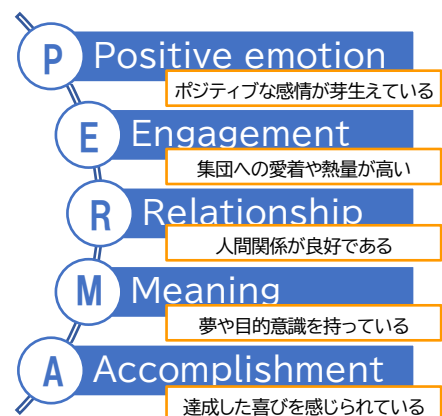
WHO憲章における健康の定義	Health is a state of complete physical, mental and social <b>well-being</b> and not merely the absence of disease or infirmity.
日本WHO協会訳	健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態

### （２）ウェルビーイングの定義（構成要素）

ウェルビーイングの定義は様々ありますが、本レポートではPERMA（パーマ）モデルを「精神的・社会的に良好な状態」として定めます。

PERMAモデルとは、米国ペンシルベニア大学マーティン・セリグマン博士による幸福や充実に関する要素を表現するモデルで、5つの構成要素が全て満たされた時、人間は心理的な繁栄を持続できるとされています。そこで本レポートは、ウェルビーイングを『健全な身体と良好な精神により、社会的もしくは組織的に安心感と充足感を維持でき、幸福を実感している状態』として定義します。

#### ■幸福・充実の要素「PERMAモデル」



## 2 | ウェルビーイングが注目される背景

### (1) 世界中で注目されるウェルビーイング

2021年の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で、クラウス・シュワブ会長は「第2次世界大戦後から続くシステムは環境破壊を引き起こし、持続性に乏しい。人々の幸福を中心とした経済に考え直すべきだ」と述べています。この時、「幸福」を訳した英語は「Happiness」ではなく「Well-being」でした。

日本でも、自民党によりウェルビーイング経営の後押しを明記しており、政治の世界でも注目されています。また、京セラの創業者である稲森和夫氏は経営理念に「全従業員日本Well-being計画推進特命委員会委員の物心両面の幸福を追求」と掲げており、トヨタ自動車の豊田章男会長は2021年株主総会で「トヨタの使命は幸せを量産すること」と表明しているなど、経済活動において社員のウェルビーイングに対する関心が高まっていることがうかがえます。

#### ■『日本Well-being計画推進特命委員会』第六次提言の概要



出典：自民党ホームページ

### (2) ウェルビーイングが注目される日本固有の理由

ウェルビーイングが注目される日本固有の理由としては、大きく三つあります。

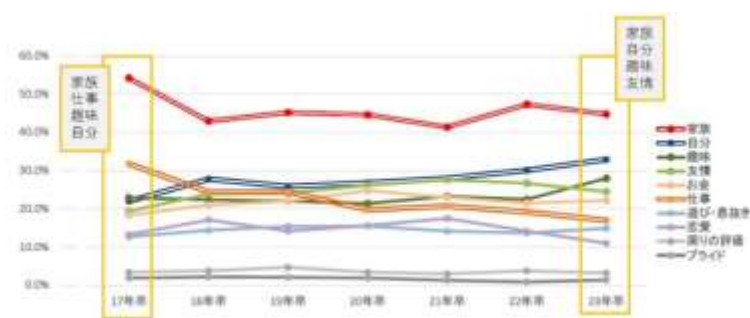
一つ目は、日本の幸福度の低下が問題視されるようになった点です。英米の研究者チームによる「世界幸福度調査（World Happiness Report）2020」では、日本は156か国中62位（2017年：51位、2018年：54位、2019年：58位）となっており、4年連続順位を下げています。日本が金銭やモノの豊かさのわりに、ウェルビーイングを実感しにくい状況が続いていることが明らかになっています。

二つ目は、2020年以降のコロナ禍で働き方や生活に急激な変化が起きたことにより、メンタルヘルスの悪化が指摘されるようになってきた点です。日本医療・健康情報研究所『保険リソース指導ガイド』による調査では、コロナ禍により、心の健康に悪化を実感した人は、昨年より22.3%増加した結果となっています。

三つ目は、若者を中心とした価値観の変化です。マイナビによる人生の優先度に関する調査では、2017年卒対比で2023年卒の世代は「仕事」は減少し、「自分」「趣味」が増加しています。

つまり、若者の関心がPERMAモデルにおいて「Engagement」が低下し、「Meaning」という個人の価値観

#### ■調査結果「人生において優先度の高いもの」



出典：マイナビ『Z世代・働き方と仕事の価値観とは？  
【2022年最新調査で考察】』



を優先するようになっていることがうかがえます。

### 3 | 日本の企業こそ取り組むべきウェルビーイング改善

日本企業の職場が抱えるウェルビーイングの課題は、以下の3つが挙げられます。

#### ■日本企業が抱えるウェルビーイングの課題

- ① 社員の不満は職場の人間関係が大きく影響する
- ② 社員の人間関係に難しさを感じる対象は、先輩＞同僚＞直属の上司 の順に高い
- ③ 社員の会社に対するエンゲージメントは諸外国対比で低い

#### (1) 日本企業における職場の課題

上記を裏付けるデータとして、転職サイトを運営するエン・ジャパンと、世界30余の国に拠点を設けて世論調査を行っているギャラップ社のデータを引用します。

まず、退職経験者を対象にした『退職をする際の本当の理由』では「職場の人間関係が悪い」が最も高くなっており、PERMAモデルの「Relationship」に課題がうかがえます。

なお、『人間関係の難しさ』に関する調査では「先輩」「同僚」「直属の上司」の順に高くなっており、その理由は「威圧的に感じる」「不平不満が多い」「自分の意見や考えに固執する」などが上がっています。

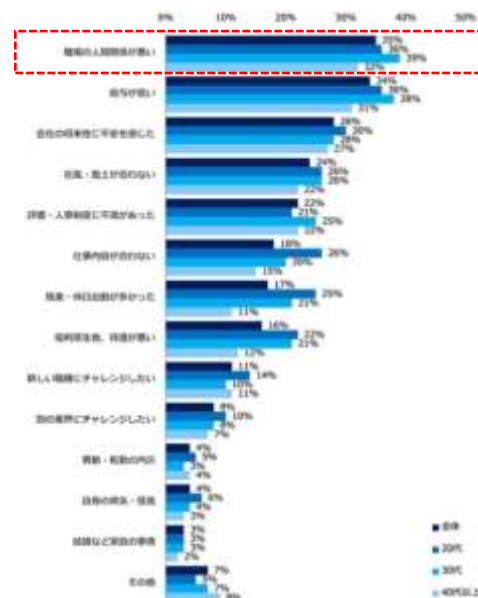
次に、仕事への情熱や会社の愛着を表す『エンゲージメント指数』では、日本は5%となっており世界平均20%と比べ圧倒的に低い結果となっています。この5%という数値は、20人の内19人はPERMAモデルの「Positive emotion」や「Engagement」が低い状態ということを意味しています。

#### (2) 日本においてウェルビーイング改善効果は大きい

上記課題を前向きに表現すると、日本がウェルビーイングに取り組むことによる効果は大きいといえます。

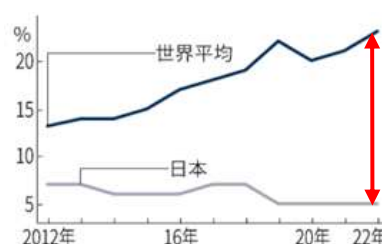
日本こそウェルビーイング改善に取り組むべきであり、PERMAモデルでは特に「Positive emotion」「Engagement」「Relationship」が日本の職場における優先課題となります。いずれも社員が個々に解決できる課題ではないため、会社全体での職場環境整備が求められています。

#### ■調査結果「本当の退職理由」



出典：エン・ジャパン ホームページ

#### ■日本と世界のエンゲージメント係数



出典：日経新聞2023年6月14日朝刊

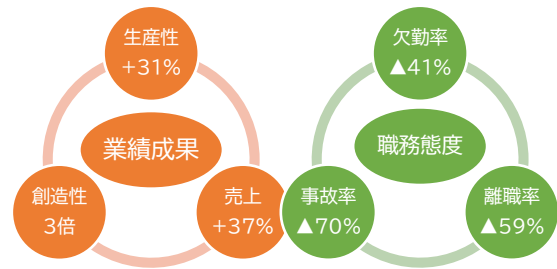
## 2 | ウェルビーイングが会社にもたらす3つのメリット

### 1 | 社員による思考の変化とパフォーマンスの向上

#### (1) 幸福度とパフォーマンスの関係性

カリフォルニア大学教授ソーニャ・リュボミルスキーらの225件の学術研究によると、幸福感の高い社員の生産性は平均で31%、売上は37%、創造性は3倍高く、さらに職務態度にも良い影響が出るとされています。つまり、ウェルビーイングを高めることは、企業にも大きな成果を生むことが明らかとなっています。

#### ■幸福度が高い社員のパフォーマンス

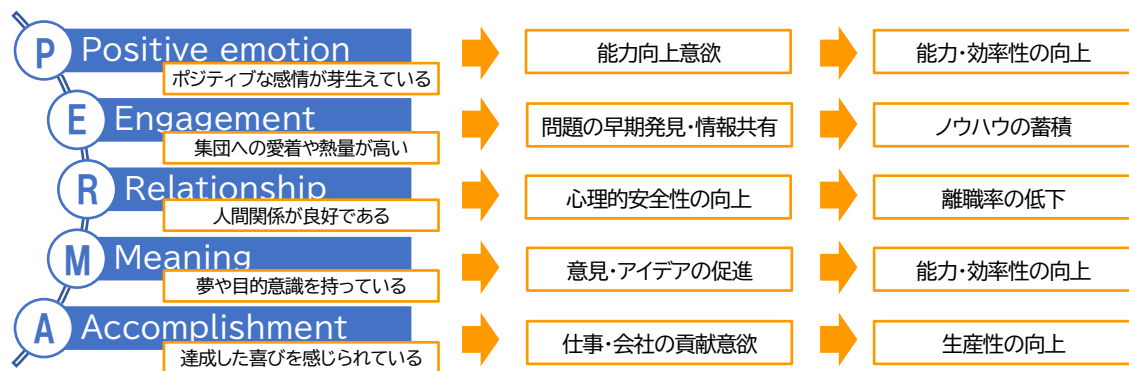


出典：DIAMONDハーバード・ビジネス・レビューから著者作

#### (2) 社員の思考・行動の変化

ウェルビーイングとパフォーマンスの関係性として、具体的な社員の思考や行動をPERMAモデルにあてはめると、以下のように良い影響を及ぼすと考えられます。

#### ■ウェルビーイングによる思考・行動の変化と会社の成果



Positive emotion（ポジティブな感情）が高いと、社員自らがやりたいことを実行に移す原動力を得ている状態であり、能力や効率向上意欲を持つことができます。

Engagement（集団への愛着）が高いと、組織に対して積極的に係わるため報・連・相や情報発信をするようになり、会社としては様々なノウハウを蓄積することができます。

Relationship（人との関係）が高いと、心理的安全性（人間関係の中でも不安を感じない状態）が高まり、対人関係のストレスを軽減することができます。

Meaning（夢や目的意識）が高いと、長期的な目線で仕事に取り組むため、的を射た意見やアイデアを創出することができ、イノベーションにつながる可能性を高めます。

Accomplishment（達成感）は、タスクや目標を前向きに捉え、仕事を通して会社への貢献意欲にもつながり、継続的な生産性の向上が期待できます。

## 2 | 対外的イメージの向上とステークホルダーとの良好な関係性

ウェルビーイングは、社内に成果をもたらすとともに、対外的にも良い影響を及ぼします。

### ■ウェルビーイング向上にともなう対外的影響

- ①企業価値の上昇 → 取引先・顧客との良好な関係性
- ②求職者のイメージ向上 → 優秀な人材確保

### （１）企業価値を図る指標の変化

元来、企業価値は修正簿価純資産やディスカウントキャッシュフローなど、企業が保有する資産が将来的に生み出す利益やキャッシュをもとに定量化されてきました。しかし、昨今では人的資本（人が持つ能力を資本として捉える経済学用語）に始まる非財務情報にも注目が集まっています。

内閣府は、上場企業などを対象に、2023年3月期決算から人的資本の情報開示を義務化しました。開示が必須となるのは19項目あり、そのうちウェルビーイングと関係の強い項目も含まれています。「人・組織・経営」研究の第一人者である一橋大学の伊藤邦雄氏は「人的資本経営が目指すのは、中長期的視点に立った持続的な企業価値の向上であり、その先の最高善としての幸福（ウェルビーイング）である」と常々語っています。

それだけ、ウェルビーイングの企業価値への影響度が高まってきているといえます。企業価値の向上は、会社の信頼性にも直結しており、株主や投資家のみならず、取引先や顧客との良好な関係性にも大きく影響します。

### ■人的資本の開示を促す開示例

人・組織	リーダーシップ/育成/スキル/エンゲージメント/採用/人材維持/後継者計画
多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>自発的、非自発的離職率</li> <li>研究者の確保、定着への議論状況</li> <li>後継者の育成プロセス</li> </ul>
多様性/非差別/育児休業	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別、人種、民族の割合</li> <li>期間中の差別事例の総件数</li> </ul>
安全	安全/身体的健康/精神的健康
労働	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害発生割合</li> <li>従業員欠勤率</li> </ul>
労働慣行	労働慣行/男尊・女卑/賃金の公正性/福利厚生/組合との関係/コンプラ
労働慣行	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体交渉協定対象の割合</li> <li>基本給と報酬総額の男女比</li> <li>福利厚生の種類や対象</li> </ul>

出典：日経新聞2022年5月14日朝刊

### （２）求職者の会社選び

深刻な少子高齢化などによる人材不足が問題視されている中、求職者が働きたいと考えるのはどのような職場でしょうか。

一例としてエン・ジャパンによる2023年度卒の内定者アンケートを参考にさせて頂くと、内定を承諾した決め手は「事業内容」「給料」に次いで「社員が魅力的」と答えており、3人に1人は社員が働いている姿を重要視しているという結果になっています。

ウェルビーイングが高い社員が、生き生きと働いている姿は、採用においても極めて大きな成果につながるといえます。

### ■調査結果「内定を承諾した決め手」



出典：エン・ジャパン『23卒学生に聞く「就活状況」調査2022』

### 3 | 企業の持続的な発展

#### (1) ウェルビーイングを基盤にした企業収益の向上

内外にウェルビーイングが効果を発揮した時、業績に対してどのような恩恵をもたらすのでしょうか。

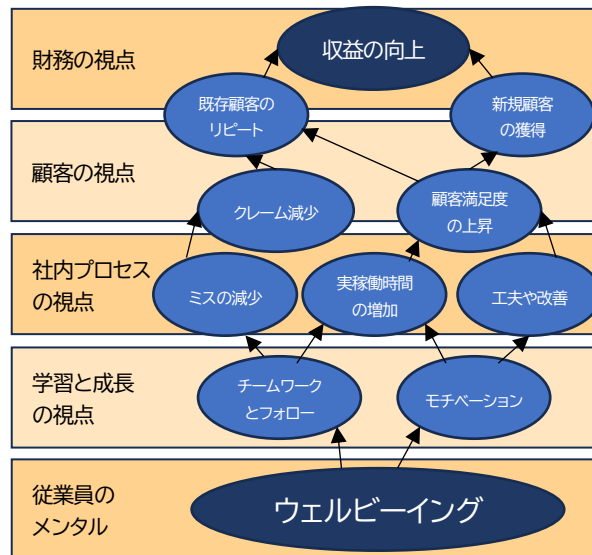
企業業績を多面的に定義し、それらをバランスよくマネジメントしようとする経営管理手法を通して、バランススコアカードというフレームがあります。

この図から、ウェルビーイングと収益の関係が繋がっており、ウェルビーイングは経営目標の基盤になっていることが分かります。

ウェルビーイング向上に取り組むことで社員のモチベーションやチームワークが高まり、社内の効率性が上がり、顧客満足度を通して収益の向上につながると考えられます。

#### ■ウェルビーイングと収益の関係性

(バランススコアカード)



出典：川上憲人『ここからはじめる 働く人のポジティブメンタルヘルス』から著者修正

#### (2) ウェルビーイング経営とは

ここまでウェルビーイングとはどのようなものか、取り組むことによる期待効果を解説してきました。総じて、ウェルビーイング経営とは、社員が肉体的・精神的・社会的に良好な状態になるよう労働環境を整え、人的資本の活用を通して労働生産性を高め、企業の継続的な成長を実現するための『経営戦略』として据えるべき取り組みです。

#### ■企業が行うウェルビーイング向上の具体例

- **肉体的良好**: 健康診断の適時開催、労働時間管理等を通して肉体的健康を維持させる
- **精神的良好**: ストレスチェック、メンタルヘルス支援等により精神的健康を維持させる
- **社会的良好**: ワークライフバランスを重視した雇用形態や労働環境を整備し、キャリアプランやチームビルディング強化により社会的安心感や充足感を与える

#### ■ウェルビーイング経営による企業の成長イメージ



## 3 | ウェルビーイング経営の実践方法

ウェルビーイング経営を『経営戦略』と据えて全社一丸となって進めていくには、自社の実態を把握し、しっかり事前準備をすることが重要です。

### 1 | ウェルビーイングの調査方法

社員のウェルビーイングを把握する様々な調査方法から、ここでは以下の3つを紹介します。

#### ■ウェルビーイングの調査方法

- ① 健康診断、ストレスチェック、労務調査
- ② 意識調査（エンゲージメントサーベイ）
- ③ 1on1面談

#### ①健康診断、ストレスチェック、労務調査

専門医による定期的な健康診断とストレスチェックを実施し、肉体的、精神的な状態を調査します。また、心身ともに大きな影響を与える労働時間の実態を的確に把握するため、リーダーにより直接、部下の勤務状況を調査することも重要です。

#### ②意識調査（エンゲージメントサーベイ）

社員の会社に対する愛着や仕事の熱量を可視化するため、エンゲージメントサーベイという紙面または面談での質問形式による調査で、精神的、社会的な状態を把握します。実施する際は社員に目的を理解してもらい、結果は一部の上層部のみで管理することを伝え、本音を出せる環境で回答してもらいます。

#### ■エンゲージメントサーベイの質問事例

- 「会社のビジョンや目標に共感していますか？」
- 「個人の目標設定や評価制度は透明で公平ですか？」
- 「仕事の内容は興味深く、満足していますか？」 など

#### ③ 1 on 1 面談

社員が本音を話せるよう1対1の面談の場を設け、ストレスや仕事の価値観、さらに将来のキャリアプランなどのヒアリングで社員の精神的、社会的な状態を調査します。面談者は組織の直属上司に限定せず、人事部など客観的な立場で傾聴できる人物が担当します。

#### ■面談者が意識する留意点

- 社員に面談の目的をしっかりと伝え、必要とする回答を促す
- 結果は匿名性を優先することを約束し、面談者が味方であることを理解してもらう



## 2 | 実践に向けた事前準備

調査結果を受け、実践に向けた事前準備に移ります。

### ■実践に向けた事前準備

- ① 経営戦略の柱を立てる
- ② リーダーの理解と目標設定
- ③ 労働環境の整備

#### ①経営戦略の柱を立てる

ウェルビーイング経営を持続して実行するためには、社員に対して常に明るい未来を発信し続ける必要があります。まずは、未来の社員にどうなって欲しいかを明確に表す指針「人事コンセプト（人事理念）」を経営戦略の柱として定めます。参考として、今までの経営戦略との違いをイメージするために「健康経営」との比較を記載します。

	ウェルビーイング経営	健康経営
計画内容の主観	社員	経営層・ステークホルダー
取り組むきっかけ	社員からのボトムアップ	経営層からのトップダウン
ゴールイメージ	肉体的・精神的・社会的に良好な状態	肉体的・精神的に健康な状態

#### ②リーダーの理解と目標設定

PERMAモデルによる構成要素の主語は全て「自分」であり、特に精神的、社会的に良好な状態になるためには「強制」ではなく「自発的」でなければ意味がありません。そこで、社員の実態を一番把握するリーダーの役割が重要になります。そのため、経営戦略の目的をリーダーに十分理解してもらう必要があります。

そして、リーダーを交えて調査結果をもとに、自社において効果が期待できる改善対象を絞り込み、具体的目標を設定します。適正なモニタリングのために、目標は定量的であることが重要です。

### ■ウェルビーイング経営の目標事例

- 業務評価の公平性、納得度80%以上
- リーダーによるフォローの満足度90点以上 など

#### ③労働環境の整備

ウェルビーイング向上を実現するために、社員個々の心身の健康を通して、職場の安心感と仕事の充足感を維持できる労働環境が必要です。

### ■労働環境整備の事例

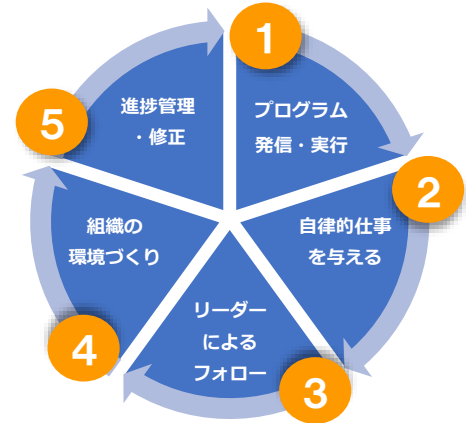
- 安心させる環境：コミュニケーションツール（Zoom、Chatwork等）の導入  
メンター制度の導入、部活動費用負担や懇親会の補助
- 充足させる環境：評価制度や昇格制度の整備、表彰制度の導入、資格費用負担

### 3 | ウェルビーイング経営実践の5ステップ

ここまででウェルビーイング経営の目標と、実現するための労働環境が整いました。

次に実践事例を5ステップで紹介します。常に意識すべきは、社員が安心して仕事に取り組み、充足感を持てる職場づくりです。

#### ■ウェルビーイング経営実践の5ステップ



#### ステップ1：目標の発信と、個人目標の設定

ウェルビーイング経営の目標を、経営トップから直接説明し、全社的な取り組みであることを理解してもらえよう働きかけます。その直後にリーダーを中心に小グループで集まり、目的や目標に関して意見交換できる場を設けることも非常に重要です。

#### ステップ2：安心して仕事に取り組める職場

リーダーは部下の業務状況を把握し、自ら率先して関与を高め、部下が安心して仕事に取り組めるよう働きかけます。定期的に1 on 1面談を実施し、相談ができる環境を維持します。部下からの発言には常に感謝を伝え、意見を受け入れる姿勢を見せます。

#### ステップ3：仕事に充足感を与える

社員に一定の裁量権を与え、ゴールやスケジュールを社員自身に管理させることで、充足感を与える仕事を与えます。その際、闇雲に任せきりにするのではなく、社員が責任感と達成感を得られるよう、仕事の与え方を工夫します。

#### ■仕事の与え方事例

- プロジェクトやタスクを細かく分解し、社員の能力に沿った仕事を一任する
- 後回しにしていた仕事の中で、特に成果が期待できる仕事を任せる

#### ステップ4：組織通しての職場づくりを推進する

昨今、テレワークが普及し、社員が孤独になる時間が多くなっています。そこで、コミュニケーションツールによる会議を通して、メンバー間の情報交換を行い、意思疎通や帰属意識の向上を図ります。その際、自発的発言を促すため一定のルールが必要です。

#### ■会議や打ち合わせにおけるルールの事例

- 終了時間を意識する
- 相手の発言を否定しない
- 仲間の失敗談を歓迎する など

#### ステップ5：定期的な調査と進捗管理、プログラムの修正

前頁で紹介した調査を定期的実施します。『ウェルビーイング会議』を開催し、リーダーを中心として進捗管理と課題の共有を行い、プログラムの修正を行います。

## 4 | ウェルビーイング経営の取り組み事例

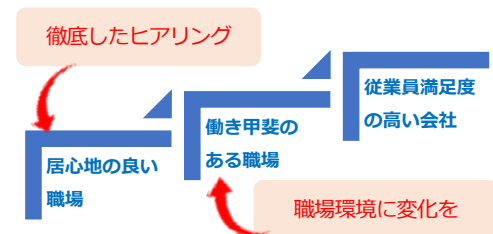
### 1 | 居心地の良い職場から、働き甲斐のある職場へ

社名	〇社	社員数	54名
本社	群馬県	業種	宿泊業

〇社は、日本屈指の温泉地において、創業70年を超える老舗旅館を営んでいます。特に料理と社員の接客には口コミ評判が高く、顧客満足度の高い旅館でしたが、社員の定着率が低く、厳しい運営が続きました。

そこで社長は、社員の声を徹底的にヒアリングし、社員の意識改革を促進しました。

#### ■従業員満足の高い会社へ向けた取り組み



#### (1) 居心地の良い職場

10年程前まで、顧客満足度に力を入れるあまり、厳しい接客指導や欠勤を認めない勤務体制など、社員にとっては不満が募る職場環境となっていました。その様な中で社員10名が一度に退職する事態となり、旅館は休館に追い込まれました。この経験から、社員の主体性に委ねる運営にシフトし、外部機関のモラルサーベイでは高い結果となりましたが、依然退職率は毎年高く、サービスレベルを維持するのがギリギリの状態が続きました。

そこで社長と女将は、毎日社員一人ひとりと15分の面談を始め、数か月続けるうちに「給料が高く、怒られない」から続けているという声が多数あがる一方で、仕事や旅館に対する愛着の声は極めて少なく、高いモラルサーベイ結果は、居心地の良いだけの職場によるものと気づきました。

#### (2) 働き甲斐のある職場へ

そこで勤続年数に関わらず、日替わりで接客リーダーを定め、朝礼時にメンバーへ本日の目標を共有する取り組みを始めました。目標は「丁寧なお辞儀を心がける」など簡単なものから始まり、1年後には社員自ら「お客様からありがとうを10回言ってもらおう」など定量的で高い目標を掲げるようになりました。その結果、社員同士でお互いの接客を評価しあい、先輩社員は率先して後輩のフォローをするようになりました。

#### (3) 社員満足度と顧客満足度No.1の旅館へ

毎日の面談は実施し続けており、業務効率やお客様に喜んでもらうアイデアも活発になりました。

仕事に対するモチベーションだけではなく、なんでも話せる職場として組織風土が定着してきたと実感できるようになりました。特に新入社員の定着率は地域No.1と誇れるほど改善し、サービスレベルも高まって、他社との差別化が図られています。

## 2 | 社員の提案が、組織風土の大きな変化に

社名	T社	社員数	141人
本社	関東	業種	小売業

T社は関東で中規模スーパーを複数店経営しており、「お客様と社会を幸せに」（一部抜粋）を企業理念に据え、毎日の朝礼で社員浸透を図っている小売業です。しかし、接客を中心としたクレームが多く、客離れの理由となっていることは明らかでした。

### （１）本音運動

クレーム改善を決意した社長は、絶対に否定しない、叱らないことを宣言し、『本音運動』を取り入れる号令を発信し、課題の抽出を図りました。しかし、誰の言動にも変化が現れない期間が続いたため、社長自らが店舗を回り『本音運動』を普及し続けました。

### （２）大きな変化をもたらしたひとつのアイデア

変化をもたらしたきっかけは、店舗勤務の女性社員からの提案「今日の気分アンケート」でした。

毎日出勤時にGoogle「アンケートフォーム」を使い、匿名で今日の仕事に対する気分を10段階で記録を残すことにしたところ、オフィス勤務社員の大半が、月曜日の結果が極めて悪く、仕事や職場に対してストレスを感じていることが明らかになりました。そこで各部署の部長を集めてその原因を探ると、月曜日の朝イチに開催している営業会議向けのパワーポイント資料を、マネージャー達が日曜日に作っている実態が浮き彫りになりました。

そこで営業会議は火曜日開催とし、会議資料は管理部が一元管理することで資料づくりは一切廃止しました。

### （３）アイデアがアイデアをつくる

営業会議の変更をきっかけに、次々に意見やアイデアが出てくるようになりました。そのひとつである「となりの部署が何の仕事をしているのか分からない」という意見から、キャビネットで仕切られていた配置を変更すると、オフィス内でお互いの仕事ぶりが見られ、社員同士で声をかけやすい環境に変わりました。さらに、休みの日に自社店舗に足を運び、ユーザー目線で商品の品ぞろえやレシピを紹介する販促物を提案する社員が現れるようになりました。また、店舗からは「いつも要望を聞いてくれる販促部に感謝を伝えたい」という意見から、『サンクスカード』が導入されました。

お互いの仕事を称え、本音を話せる組織風土ができてきたことで、上司と部下の関係性も改善され、さらに、店舗社員のお客様への接客態度にも変化が現れ、クレームも半減しています。

#### ■サンクスカードのイメージ



出典：グーネット自動車流通サイト



### 3 | 経営理念を共通目標に

社名	S 社	社員数	33人
本社	秋田県	業種	製造業

S 社は、産廃物の裁断機など特殊な機器の溶接加工に強みを持つ製造業で、創業以来、経営者は「技術こそ会社の財産」と誇っている職人集団の企業です。数年前に前社長の長男が社長に就任しましたが、新社長は社員の高齢化に危機感を覚え、企業イメージを改善して若手社員の採用力強化に取り組みました。

#### （１）職場環境改善の取り組み

特にアーク加工に高い技術力を誇る S 社ですが、有害な溶接ヒューム（粉塵）などへの健康対策が疎かになっており、床には仕掛品が無造作に放置されている職場環境でした。そのような中では、初任給を上げてでも新入社員がすぐに退職してしまうことが大きな課題でした。そのため、職場環境改善を目標に、専門家を招いて 5 S 活動を繰り返し指導して来ましたが、効果は一時的で思うように改善は進みません。そこで新社長は、社員の意識改革から始めるべきと決断しました。

#### （２）経営理念の浸透による意識改革

これまで、納期を優先することが当たり前になっていたため、効率を求めて、工場長をはじめ社員は防塵マスクなどを付けずにより、健康被害も顕在化していました。

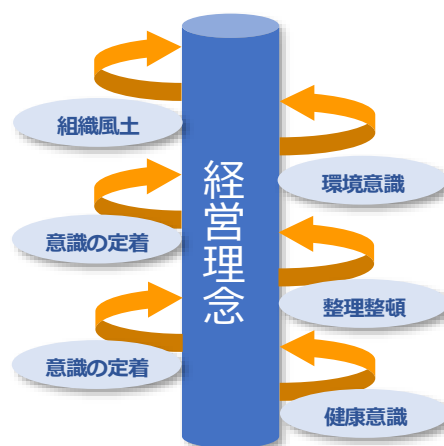
新社長は新たに「技術以上に人材こそ財産」として経営理念を刷新し、毎日の朝礼で繰り返し浸透を図り、装備品や保管場所の確保なども行いました。すると徐々に社員は健康への意識が高まり、適切な装備で仕事をするようになったのと同時に、整理整頓も率先して行うようになりました。もともと健康被害に悩んでいた社員達は、率先して環境整備に取り組むようになったのです。

その結果、明らかに職場環境改善が進み、取引先や求職者の企業イメージが高まり、採用や新規顧客獲得に少なからず良い影響をもたらすことになりました。

これまで解説してきたように、ウェルビーイング経営は、リーダーを含めて社員の意識改革を自発的に促し、結果として良好な組織風土を醸成する経営戦略です。そのため、机上の空論にならないよう、自社ならではの労働環境の課題を調査し、実態に沿った目標を設定し、モニタリングを繰り返し粘り強く実行することで実現されます。

本レポートが貴社におけるウェルビーイング経営に役立てることができれば幸いです。

■経営理念を柱にした意識改革



## ■参考資料

厚生労働省：平成26年度 厚生労働白書

公益社団法人日本WHO協会：健康の定義

内閣官房 非財務情報可視化研究会：人的資本可視化指針

金沢工業大学 心理学研究所：PERMA-Profilerの説明

「ウェルビーイング」（前野隆司、前野マドカ 著 日経文庫）

「60分でわかる！ 心理的安全性 超入門」（伊達 洋駆 著 技術評論社）

「ここからはじめる 働く人のポジティブメンタルヘルス」（川上 憲人 著 大修館書店）

自民党：日本Well-being計画推進特命委員会 第六次提言

日本医療・健康情報研究所：保険リソース指導ガイド

産業精神保健研究機構：世界幸福度調査2020の概要と関連質問紙提供について

マイナビ：Z世代・働き方と仕事の価値観とは？【2022年最新調査で考察】

エン・ジャパン：『1万人に聞く「職場の人間関係」意識調査』、『「本当の退職理由」実態調査』、  
『23卒学生に聞く「就活状況」調査2022』

PESOL：エンゲージメントサーベイ実施の7ステップ

日経新聞：2020年10月29日『幸せ中心社会への転換(1)「ウェルビーイング」の重要性』

2022年5月14日『「人的資本」の情報開示へ 政府指針』

2023年6月14日『日本の「熱意ある社員」5% 世界は最高、広がる差』

日経転職版：ジョブ型VS. 無限定型（メンバーシップ型）

株式会社Well-being経営研究所：ウェルビーイング経営オンラインセミナー