

ウェルビーイング経営

～ウェルビーイングの向上で持続可能なビジネスにつなげる～

はじめに

2021年の世界経済フォーラムの年次総会（ダボス会議）では、「グレート・リセット」がテーマに据えられた。その意味として、創設者であるシュワブ会長は「第二次世界大戦から続く世界の社会経済システムでは環境破壊を引き起こし、持続性に乏しい。人々のWell-being(以下、ウェルビーイング)を中心とした経済に考え直すべきだ」と述べている。

わが国においては、京セラ(株)を創業した稲盛和夫氏が「全社員の物心両面の幸福」を経営理念としている。

本レポートでは、ポストSDGsとしても取り上げられている持続可能な経営、従業員のモチベーションを高めて生産性向上につながるウェルビーイング経営を取り上げる。

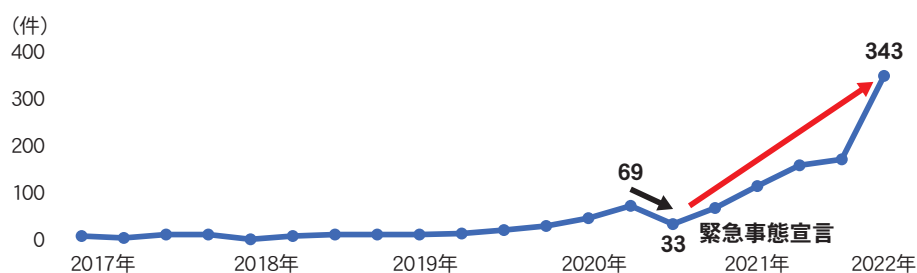
1 ウェルビーイングの動向

- ウェルビーイングの新聞記事掲載数が増加。
- 豊かさを測る指標GDWの国際的な展開を目指す。

(1) 増加する「ウェルビーイング」掲載数

新聞記事による「ウェルビーイング」の掲載件数は、新型コロナウイルス緊急事態宣言を機に上昇している（図表1）。人材不足が深刻化し、働き方改革を推進する日本企業において、このウェルビーイング経営は今後取組まなければならない課題となりつつある。裏を返せば、ウェルビーイングの視点で経営変革を行う機会とも捉えることができる。

図表1 「ウェルビーイング」の新聞記事掲載件数推移



資料：日経テレコンより当研究所作成

(2) 豊かさを測る指標「GDW」

(株)日本経済新聞社は、よりよい社会をデザインしていくために、ウェルビーイングの概念と新指標を提唱している。2020年11月に有志の企業や有識者・団体等と連携して「Well-being Initiative」を発足し、GDW（Gross Domestic Well-being）を次代の社会アジェンダ化を目指している（図表2）。

図表2 GDP（国民総生産）とGDW（国民総充実）



資料：日本経済新聞社「GDWについて」

2 ウェルビーイングとは

- SDGs目標3「すべての人に健康と福祉を」はGood Health and Well-Being.
- 人間はウェルビーイングに向かって絶えず成長する。

(1)ウェルビーイングとは

1947年に採択されたWHO（世界保健機関）憲章前文における「健康」で「ウェルビーイング」が定義された（図表3）。1980年代以後、心理学者エド・ディーナーらによって主観的*ウェルビーイング（幸福度）測定の研究が盛んに行われるようになった。ポジティブ心理学では、幸福を一時的な「ハピネス」というより身体的、精神的、社会的に良好で満たされ、健やかな状態の持続である「ウェルビーイング」と捉えている。

※ 幸福度判断は、その時々状況が影響を与える。その結果、幸福度は客観的に測れるものではないということから、測定は「主観的幸福度」という呼び方をする。

図表3 憲章前文の日本WHO協会仮訳

世界保健機関憲章前文（日本WHO協会仮訳）

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.

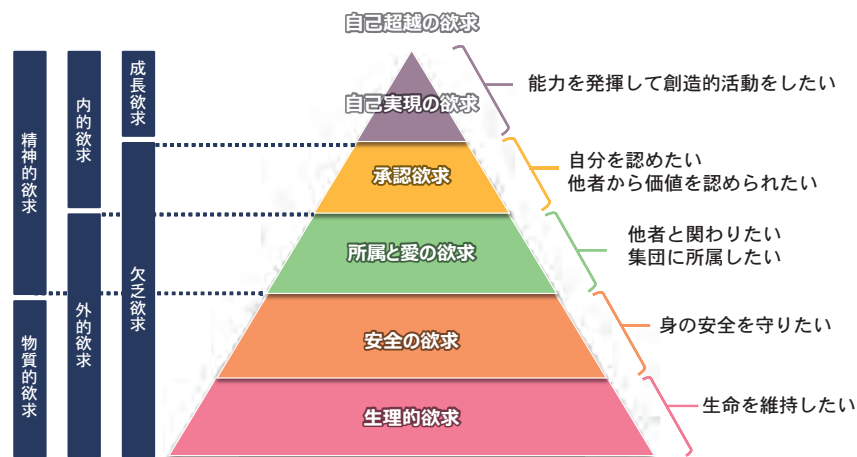
健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます。

資料：日本WHO協会「世界保健機関（WHO）憲章とは」

(2)5つの欲求とウェルビーイング

心理学者マズローは人間の欲求段階説を唱えて、「人間は自己実現に向かって絶えず成長する生きものである」と述べている（図表4）。言い換えれば、人間はウェルビーイングに向かって絶えず成長する、ともとらえることができる。人間は自己実現のために、周囲（顧客、社会等）から見た自分（自社）を重要視する。つまり、パーパス（存在意義=社会から見た自社）の考え方と同義である。

図表4 マズローの欲求段階説



資料：当研究所作成

(3)ウェルビーイング経営の定義

2021年9月に「第1回日経Well-beingシンポジウム」が開催された。シンポジウムでは、ウェルビーイング経営について「事業を通じてすべてのステークホルダーの充実や幸せの実感をバランスよく向上させることにより自社の成長と持続可能な社会の実現を目指す経営」と定義した。

現在、ビジネスシーンにおいても、ウェルビーイングが重要な項目として認識されている。

3 ウェルビーイングと事業活動

➤ ウェルビーイングの高い人は、そうでない人に比べて創造性は3倍、生産性は31%、売上は37%高い。

(1) ウェルビーイングが重要視される理由

ウェルビーイングは、事業活動を左右する様々な要素に対して相関関係が指摘されている。欧米では積極的な推進活動が行われるようになっており、企業がウェルビーイングに取り組むメリットとして、「①優秀な人材の確保」「②生産性の向上」「③人的資本情報開示とSDGs」が考えられる。

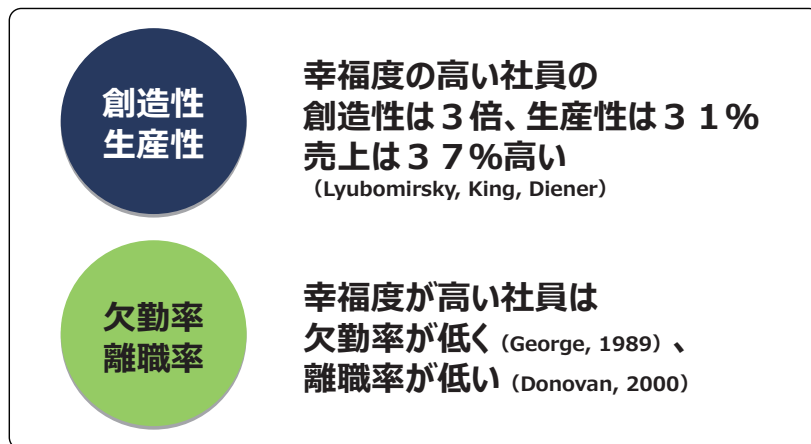
① 優秀な人材の確保

今後も少子化・労働人口の減少が続く状況下、離職は大きな損失になる。2020年における入社3年以内の離職者は、約30%（厚生労働省・学歴別就職後3年以内離職率の推移）である。それに対して、従業員のウェルビーイング向上は自己肯定感や周囲とのつながりにも好影響を与え、離職率低下につながる。さらに企業はウェルビーイングに取り組むことで、働きやすい環境づくりに寄与し、結果として優秀な人材の確保につながると考えられる。

② 生産性の向上

ウェルビーイングは、経営を左右する重要指標との強い相関がある。ウェルビーイングの高い人は、そうでない人に比べて創造性は3倍、生産性は31%、売上は37%も高い傾向にある（図表5）と示された。

図表5 ウェルビーイングの相関



資料：ハーバードビジネスレビュー「幸福の戦略」（2012年5月）を基に当研究所作成

③ 人的資本情報開示とSDGs

SDGsの目標8では「包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」という観点がある（図表6）。特にターゲット8.5「2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する」においては、従業員の働きがいとウェルビーイングが関係している。

つまり、従業員のウェルビーイングは、持続可能な経営や企業価値向上を鑑みて、今後ますます重要になる。

図表6 関連するSDGs



(2) 先進企業の動向

近年、幸福やウェルビーイングを経営理念やビジョンに掲げる企業が増加している（図表7）。2020年11月に開かれたトヨタ自動車㈱の中間決算時に豊田章男社長は「私たちの使命は世界中の人たちが幸せになるモノやサービスを提供すること、幸せを量産することだと思っている」と説明した。

また2021年5月、(一社)関西経済同友会は「『子育て支援』を企業の成長戦略に～Well-being向上型戦略への大転換～」を提言している（図表8）。

図表8 ウェルビーイング向上の提言



資料：(一社) 関西経済同友会

図表7 各社のウェルビーイング関連ビジョン

社名	経営理念やビジョンなど
ロート製薬	Connect for Well-being
積水ハウス	「わが家」を世界一幸せな場所にする
トヨタ自動車	幸せを量産する
ポーラ	美と健康を願う人々および社会の永続的幸福を実現する
丸井グループ	すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会をともに創る
京セラ	全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること

資料：日本経済新聞社資料を基に当研究所作成

(3) ウェルビーイング経営を行う県内企業

宇城市にある(有)宮川洋蘭は半世紀にわたり地域に根ざした農業を続けている。家族のようなチームワークと、独自の商品開発力を有し、かつ変化を恐れず挑戦を続ける会社風土を持つ。2019年には第9回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を受賞している。

宮川社長はウェルビーイング経営について、「花を育むのは人。自然の力を活かしながら花のように根を張り、花を、葉を広げ、咲かせる人材育成を目指しています」と述べている。



資料：宮川洋蘭提供



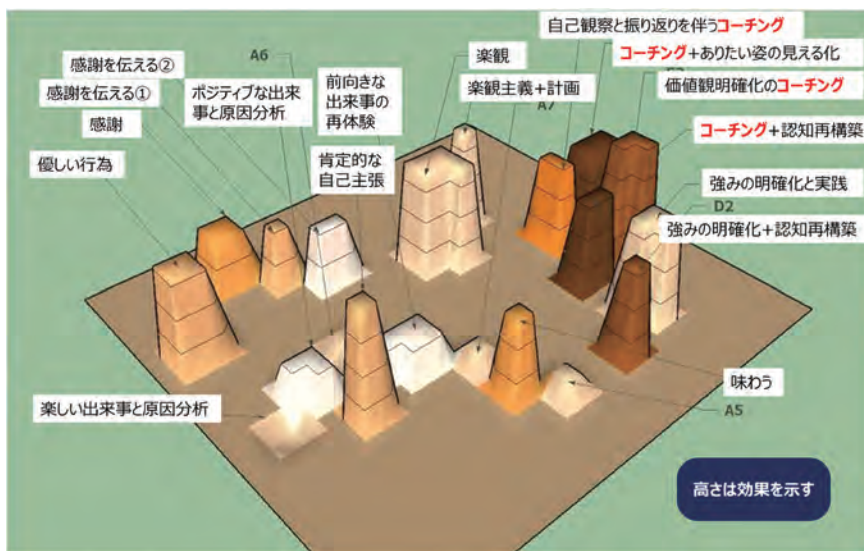
4 ウェルビーイング経営のいろはの「い」

- ウェルビーイング向上のためにコーチングが有効。
- 当研究所は県内唯一、プロフェッショナル・コーチによるコーチングとNLPを活用した経営支援を行う。

(1) ウェルビーイング向上のためのビジネススキル

ウェルビーイング向上のためには、ポジティブ心理学の有効性・関係性マップ (Eugenia Gorlin) より、コーチングが4つの項目で重要視される。「コーチングは手間はかかるがウェルビーイング向上に効果的である」ことが論述されている。つまり、ポジティブな状態になるには、コーチングを通じた視野の拡大、軌道修正、ありたい姿・価値の明確化などが効果的であることがわかる (図表9)。

図表9 ポジティブ心理学の有効性・関係性マップ



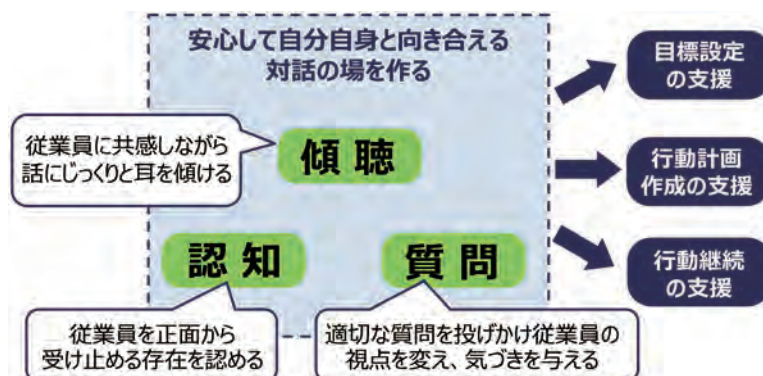
資料：Eugenia Gorlin, "high-resolution" topographical map 2017年を基に当研究所作成

(2) 成果を高めるコーチング

コーチングは、具体的なスキルや知識などを教える「ティーチング」とは異なる。コーチングの重要な考え方として、「すべての答えはクライアント（以下、社内では従業員）の中にあり、コーチングで従業員との対話を通じて答えを引き出す、目標達成に導いていく」という点がある。

コーチングの重要な要素として、傾聴、認知、質問がある。コーチは、従業員に気づきを与えることで、従業員自身が新たな気づきを得て、主体的に行動することにつながる (図表10)。

図表10 成果を高めるコーチング



資料：当研究所作成

(3)当研究所で実践するウェルビーイング経営支援

当研究所は、定期的に社内外研修を実施している（図表11）。一つは、NLP（神経言語プログラミング）。NLPは各分野で成功している人たちのスキルや思考を卓越性の研究により構築された心理学である。所内研修は、国内で最初のNLP女性トレーナーである講師を招き実施している（写真は研究員の特性をVAKモデル[※]で感覚優位を理解するトレーニング）。

もう一つは、国際コーチ連盟認定のトレーニングを積んだプロフェッショナルコーチを研究所内で育成し、所内で1 on 1 ミーティングを定期的実施している。1 on 1 ミーティングを継続することにより、業務内外の気づきもあり、結果的に事業機会の創出にもつながっている。

熊本県内でNLPとコーチングのプロ資格・スキルを両方持つ人材はいない。当研究所は、県内で唯一両スキルを有す研究員が在す。現在、研究所内外で構築・実証された経営支援スキームを基に、クライアント（法人・個人）に合わせたウェルビーイング向上のための伴走支援を行っている。

※ VAKモデルとは、五感で感じるものを3つの代表的なモデルに分類したものの。視覚・聴覚・身体感覚の3つに分類。

図表11 当研究所内で実施するウェルビーイングを高めるための支援プログラム

お問い合わせ
sdgs@dik.or.jp

Co-Active CoachのTraining証明書

全米NLP協会公認
マスタープラクティショナー証明書

資料：当研究所作成

おわりに

当研究所は、ウェルビーイングを経営の中心に取り入れるための伴走支援を行っている（図表12）。本レポートでは、ポストSDGsとも捉えられる持続可能な経営、すなわちウェルビーイング経営を取り上げた。

2022年夏期、政府は企業の「人的資本」に関する情報開示指針をつくる。米国では2020年8月、企業に情報開示を義務付け、離職率や性別・人種別の賃金にまで踏み込んで開示する例もある。

従業員自身のウェルビーイングが向上すれば、エンゲージメント（従業員が組織に抱く「愛着心」）は高まる。企業内でウェルビーイングが広がれば、地域全体に拡がる。

つまり、ウェルビーイングの向上が持続可能なビジネス、そして持続可能な社会の構築につながる。不確実な世の中において、経営者にはウェルビーイングを軸とした事業経営が求められている。

図表12 当研究所が行うウェルビーイング経営支援

