

ウェルビーイング経営 (1)

新型コロナウイルス禍は、企業の従業員の働き方に大きな変化をもたらした。大企業などではテレワークが一気に普及し、オンラインでの会議も当たり前になった。オフィスから遠く離れた地域に暮らしリモートで勤務するスタイルも登場している。

一気に進んだ多様な働き方について、業種・企業規模などで温度差はあるものの、経済界はおおむね推進していく方針を示している。経団連は「2022年版経営労働政策特別委員会報告」の中で、「場所・時間を柔軟に選んで働くことができる環境整備に取り組んでいく必要がある」としている。

従業員にとっても、急速な働き方の変化に戸惑いはあるとしても、個々人のニーズに合った多様な働き方と生活スタイルがあり得るとの気づきを得る機会になった。

これは、従業員の働き方を含む生活スタイル、ひいては人生設計に関する価値観の多様化をもたらす。これからは、より自分らしい働き方、暮らし方を目指す従業員が増えるだろう。働き方、暮らし方の多様化は、同時に従業員が抱える課題の多様化を引き起こすこ

コロナ禍で働き方多様化

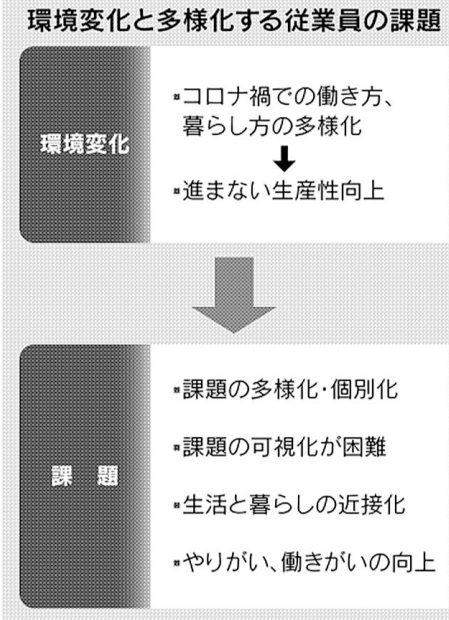
とになるだろう。課題の現れ方もこれまでとは異なってくる。例えば、テレワークが日常化し、子どもと一緒に過ごす時間が長くなったためにかえって業務に支障を来すようになったというケースは、日本に限らず世界的な課題となっている。そして、こうした課題が見えにくくなっている点にも注意が必要である。

多様な働き方は、労働生産性の向上に寄与すると期待されている。時間の使い方の効率化に伴う生産性向上に限らず、自己啓発や組織内外の人的交流の活発化による従業員の能力や創造性向上にも期待が持たれている。しかし、今のところ日本企業の労働生産性が向上したとの結果は得られていないのが実情だ。

労働生産性の向上を支える重要な要素は従業員の資質である。その中には、専門性といった能力だけでなく、やる気ややりがい、組織に対するロイヤルティ、心身の健康といった多様な要素が含まれる。プライベートで悩みや課題を抱えていれば仕事のやる気にも影響する。

プライベートでリフレッシュする時間を持つ、地域での社会活動に参加し充実感を得る、といった経験は仕事にも影響を与えるだろう。

本連載では、こうした多面的・統合的な幸福感・満足感を「ウェルビーイング」という概念で捉える。そして、従業員の価値観・課題の多様化に対応して、従業員のウェルビーイング向上を目指す企業の従業員支援のあり方を紹介していく。



くし・としふみ 損保ジャパン日本興亜ヘルスケアサービス(現SOMPOヘルスサポート)取締役サービス統括本部長を経て現職。海外の医療・介護保障、企業の健康増進対策などの調査に従事。社会福祉士。

ウェルビーイング経営 (2)

ウェルビーイングという言葉は、世界保健機関 (WHO) が健康の定義として「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 (ウェルビーイング) にあること」と用いたのが始めとされる。心身の健康にとどまらず、多面的な幸福感を表していると考えれば良いであろう。

ウェルビーイングを構成する要素については必ずしも定説はないが、例えば、米国疾病予防管理センター (CDC) は、身体、心理、経済、生活、仕事、社会といった要素を挙げる。ウェルビーイングの向上を目指す支援とは、これらの要素に働きかける複数の支援プログラムで構成される。

すでに多くの企業が従業員の支援のための様々なプログラムを運用している。身体、心理に関しては、健康経営の取り組みとして、生活習慣病予防、メンタルヘルス対策が運用されている。生活面では、育児、介護や病気の両立支援、仕事については働き方改革に加え、エンゲージメント (組織への愛着心や貢献意欲) の向上を目指す施策を行う企業も増えている。また、社会面では社会貢献活動の奨励を目的として休暇制度を導入している企業もある。

しかし、現状は多くの企業がこれらのプログラムを個別に企画・運用しているのが実態であろう。今求められているのは、従業員のウェルビーイングの向上を目的と

多面的・統合的な従業員支援

して一体的・統合的に企画・運用する体制づくりと効果検証の仕組みづくりである。

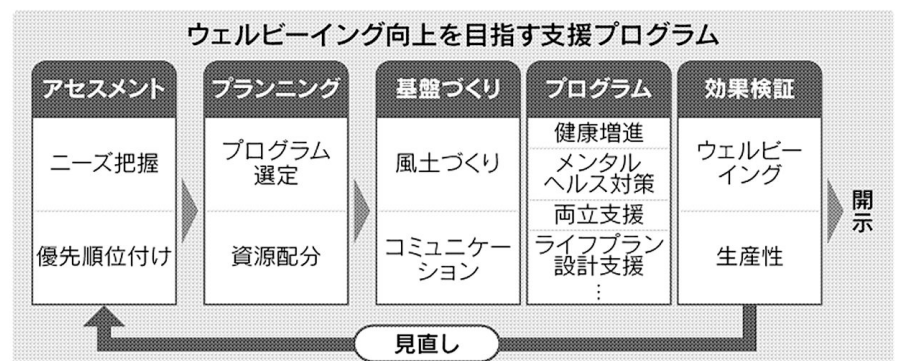
効果検証という点では、ウェルビーイングをアンケートで測るツールもある。世界的な調査会社であるギャラップ社のアンケートは、国連の「世界幸福度報告」に用いられている。そのほか、複数の企業がツールを提供している。

デバイスやセンサーによって、ウェルビーイングを測るツールも開発されている。内容に納得感があれば、ツールを導入しても良いだろう。ツールを導入しなくとも、従業員向けに現在の幸福感や、プログラムの利用状況・満足度をアンケートで確認するだけでも有用な結果が得られるだろう。

さらに、従業員の抱える課題がプログラムにより改善・解決されているかの確認も重要である。制度やプログラムを用意しただけでは効果は発揮されない。ニーズに即して利用され、課題の改善・解決に結びつかなくてはならない。

重要なのは、何らかの困難があってもウェルビーイング向上は可能という視点である。病気や障害があっても心理的な支えや仕事、社会参加に対する充実感があれば困難は補完できる。支える仕組みづくりこそが大事なのである。

従業員のウェルビーイングの向上が企業業績に寄与するとの調査結果も示されている。コンサルティング会社のエーオンによる2021年の48カ国1648社を対象にした調査では、社員のウェルビーイングが4%向上すると、企業の業績が1%上昇するとの結果が示されている。



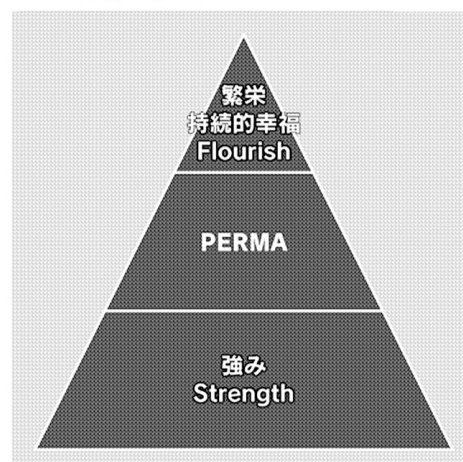
ウェルビーイング経営 (3)

職場でのメンタルヘルス対策というと、メンタルヘルス面の不調に至る従業員を減らす、そうした状況に陥った従業員の回復を支援するといった、従業員に安全で健康に働いてもらうためのリスクマネジメントの対策を思い浮かべる人が多いのではないだろうか。

これらの対策は重要ではあるが、メンタルヘルスの不調が改善すれば、直ちに心が健康で楽しい人生が過ごせているウェルビーイングな状態になるわけではない。今後はネガティブな面だけでなく、ポジティブな面を高めるメンタルヘルス対策にも目を向けていく必要がある。ポジティブな面での対策は、不安やストレスを軽減するプロセスとは異なるアプローチが求められる点にも注意が必要だ。

私たちが抱く不安や恐怖、怒りなどのネガティブな感情には意味があり、これらの感情を自覚できるからこそ、自分を守る行動に移せるという側面がある。

こうした特徴から、私たちはポジティブな面よりもネガティブな面に気づきやすい。このため、ポジティブな面を高めるには、例えば、1日の終わりにささいな出来事であったとしてもポジティブなことはなかったかを意識的に振り返るワークに取り組むなど、ポジティブな出来事への感度を高めていく必要がある。



幸福感など心理のポジティブな側面に光を当てるポジティブ心理学の創始者である米国のマーティン・セリグマン博士は、ウェルビーイングを構成するものとして5つの要素をあげる。

具体的には、①幸福感と人生の満足感を含む「ポジティブ感情 (Positive Emotions)」②時間を忘れて没頭する「フロー状態」と呼ばれる「何かへの没頭 (Engagement)」③孤独ではなくサポートや理解のある人間関係の中にある「人との関係 (Relationships)」④社会や環境など自分より大きいものとの関係を意識することで得られる「生きる意味 (Meaning)」⑤何かを達成することや達成のための努力も含む「達成 (Achievement)」——の5つだ。

これらは頭文字をとって「PERMA (パーマ)」と総称される。これらの要素が、長時間を過ごす職場や仕事に含まれていれば、従業員のウェルビーイングは高まりやすいといえるだろう。

これらの5つの要素を支えているのが、個人の持つ「強み」であるといわれている。個人の強みと仕事などで直面する課題がかみ合うようになれば、夢中になって楽しく時間を過ごせる「フロー状態」と呼ばれる状況が生まれやすくなり、従業員のウェルビーイングは高まりやすくなる。

幸福度の高い従業員は、そうでない従業員と比較すると、創造性や生産性が高く、欠勤率や離職率、業務上の事故が少ないことも指摘されている。今後の企業経営ではメンタルヘルス不調への対策だけでなく、ポジティブ面を高めるメンタルヘルス対策も、あわせて重要になってくるだろう。



たのうえ・あすか SOMPOヘルスサポートと兼職。産業界のメンタルヘルスの実務・教育・研究に従事。早稲田大学非常勤講師、博士(人間科学)、公認心理師。

従業員の幸福度にも目を

ウェルビーイング経営（4）

育児、介護や病気と仕事の両立支援は、プライベートで課題を抱えた従業員にとって仕事、生活の両面を支える重要なプログラムである。

法定の各種休暇制度も設けられているが、休暇だけでは課題は解決できない。介護はいつまで続くか分からないケースが多い。休暇を取って介護に専念せざるを得ない状況が長期化すればそのまま離職に至る可能性もある。長期の休暇を取得せずとも、従業員が働きながら介護を続けるための支援が必要である。

また、従業員が病気を抱えている場合でも、治療に支障を来さないような配慮は重要であるが、仕事とのつながりを持ち続けることが経済面だけでなく精神面でも大きな支えになり得る。

両立支援プログラムの主なプロセスは、①従業員アンケートなどによるニーズ把握②研修などによる意識の醸成、知識の習得機会の提供③支援が必要な従業員の探索（アウトリーチ）④課題の改善・解決を目指した相談支援⑤効果測定とプログラム改善——からなる。

③のアウトリーチについては、本人からの申し出のほか職場の上長や同僚が重要なソースとなる。②の研修は、アウトリーチとしても効果的である。研修講師に対する質問・相談の時間を設けておくと、悩みを抱えた従業員が相談し

家庭と仕事、両立支援を

やすくなる。両立支援プログラムの核となるのは、④の相談支援である。電話やメールによる単発の相談サービスではなく、専門的な知識・経験を有する医療・福祉・介護専門職による、要支援者に寄り添った課題解決を目指す伴走型支援が求められている。

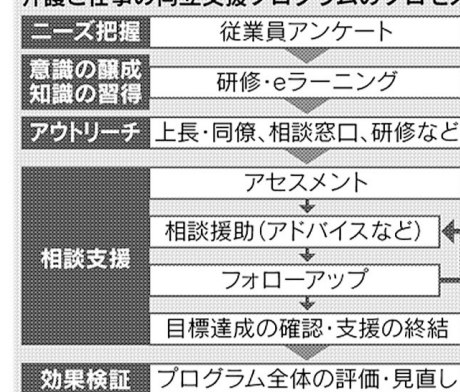
介護サービスの利用についてはケアマネジャーがプランを作成する。しかし、ケアマネジャーは、介護者である従業員が置かれている状況にまで気配りしてくれない場合もある。そうした場合に備え、相談支援に当たる専門職が従業員の介護に関する要望、要介護者の状態を聞き取り、職場の状況や仕事内容、会社の制度を踏まえたアセスメント（評価）を行い、その上で、必要な介護サービス、介護事業者の選定などの助言することが求められる。

専門職は、従業員が助言を受けてどのように行動したかフォローアップし、さらに必要な助言を行う。こうした取り組みを従業員の課題解決につながるまで繰り返す。これが課題の改善・解決を目指す相談支援のプロセスになる。

介護と仕事の両立支援の担い手となる専門職には、介護に関する知識に加え、従業員の働く環境・企業の制度の理解など幅広い視野が必要になる。ただ現実には、こうした知識・経験を有する専門職は少ないのが実情である。介護、病気の両立支援サービスを手掛けている団体や企業もあり、親族の介護や看病をする家族を支える活動に取り組むNPO法人なども各地に存在しているので、相談してみるのがよいだろう。

病気と仕事の両立支援に関しては、産業医と体制構築について相談すべきである。また、国立がん研究センターが企業向けに「がんになっても安心して働ける職場づくりガイドブック」（大企業編、中小企業編）を作成、公表している。がんに限らず病気と仕事の両立支援の体制構築に参考になるだろう。

介護と仕事の両立支援プログラムのプロセス



ウェルビーイング経営 (5)

従業員の多くが定年退職後の生活に不安を抱えている。主な不安は経済面、健康面に関するものである。

厚生労働省の「高齢社会に関する意識調査」(2016年)によると、老後の不安として「健康上の問題」を挙げた人は回答者の73.6%、「経済上の問題」は60.9%と、1、2位を占めている。一方、内閣府の「老後の生活設計と公的年金に関する世論調査」(2019年)によると、老後の生活設計について「考えたことがある」と回答した人も67.8%にのぼり、不安を抱くだけでなく解決に向けて動こうとしている人も多いことが見てとれる。

企業が将来の不安の解消に動くとする従業員を後押しする取り組みは、ウェルビーイングの向上に資することになる。

経済面の不安に対し、米国では従業員の経済的ウェルビーイング向上を図る「フィナンシャル・ウェルビーイング・プログラム」が普及している。米国企業を対象にしたコンサルティング会社PwCの調査では、同プログラムを導入している企業は2015年には全体の約半数だったが、21年には88%まで増えている。新型コロナウイルス禍を背景に導入企業が増えているようだ。

実際の支援策としては、従業員が主体的に日々の金銭管理から資産形成までできる能力を養うプロ

フィナンシャル・ウェルビーイング・プログラムの主なコンテンツ

研修・ワークショップ	
アプリ	■ 退職後の必要資金の試算機能
	■ 収支管理機能(家計簿)
	■ 資産運用の助言機能
	■ フィナンシャル・アドバイザーなどによるコンサルティング
	■ 教材(ビデオ、テキスト)
■ オンラインによる情報提供(SNS、電子メール、リンク集)	

退職後の高齢期も見据えて

グラムが有益である。米国の企業では、研修といった教育の場に加えて、金銭管理・資産形成のためのスマートフォンやパソコン(PC)のアプリを従業員に提供しているケースが多い。研修で従業員の意識づけをし、さらに実践へと進むうえでアプリが重要な役割を果たしている。

アプリは、退職後に必要となる資金、年金額の試算、不足額を補うための家計の収支の見直しプラン作りや、資産運用のアドバイスなどの機能を備えている。アプリの中にはフィナンシャル・アドバイザーの面談予約の機能を提供するものもある。人工知能(AI)などによる自動化と人が介在する個別化の組み合わせで従業員に利用を促している。

さらに、人事部門向けに匿名化したうえで、アプリの利用状況や従業員が直面している課題などを把握する機能が実装されている。こうしたアプリは米国が先行しているが、日本でも同様の機能を提供するアプリが登場し始めている。

健康面の不安に対しては、生活習慣病の予防に加えて、認知症やその予防に関する知識を習得する研修が有益だろう。認知症の約7割を占めるアルツハイマー型認知症は、発症前に生活に支障を来さない程度の軽度の認知障害が長期間続くとされる。そして、この期間であれば予防により進行を抑えられるといわれている。無償のウェブベースの簡易診断ツールもあり、研修と組み合わせれば従業員に気付きを与える機会になる。認知症に関する啓発は、従業員自身の備えというだけでなく、家族の介護不安の緩和にもつながる。また、増加する高齢顧客の対応にも寄与することになるだろう。

ウェルビーイングが高い高齢者を多く輩出する企業は、社会全体にとっても良い影響を与えていると言えるだろう。高齢期を見据えた支援は、最近注目されている「社会的インパクト」の観点からも関心の高まりが期待される。

ウェルビーイング経営 (6)

終身雇用や年功序列が崩れつつあると言われて久しい。以前は配置転換を受け入れた従業員も自身の価値観や暮らし方に合った働き方を重視するようになり、新型コロナウイルス禍で進んだりリモートワークがそれを後押ししている。企業は働く人を引き付け、選ばれることが求められる時代に入っている。引き付ける要素の1つとなるのがウェルビーイングだ。

企業は働き方改革、メンタルヘルス対策、仕事と育児の両立支援などに取り組んでいるが、ウェルビーイングに対する経営の意思や施策が従業員に理解され実践されなければ画餅となる恐れがある。

近年、経営理念の浸透・実践につながると注目されているのが、インターナルコミュニケーションだ。経営理念が従業員の判断や行動として実践されるよう働きかける組織的なコミュニケーション活動のことで、ウェルビーイング経営の実践にも有用である。

まず従業員はウェルビーイング実現に向けた経営の意思や施策に触れ理解する。次に自身のウェルビーイングを考え、その実現に向けて施策などを活用する。足りない支援策があれば、会社に提案・相談できる機会が必要となる。

米ジョンソン・エンド・ジョンソンの経営理念「我が信条 (Our Credo)」に関する取り組みは参考になるだろう。創業の精神を示すもので、会社の第一の責任は顧客にあり、続く第二の責任は社員に対してあるとして、社員のウェルビーイング実現に取り組んでいる。クレドールは1943年の起草以来、社会の変化に合わせてアップ

デートされながら社員を導く「羅針盤」、会社の意思決定のよりどころであり続けている。形骸化しないよう、経営層によるメッセージの発信や職場での議論、意識調査などを継続的に実施している。

年1回開かれるクレドール・チャレンジ・ミーティングでは、経営者と社員がクレドールをテーマに対話。誰もがクレドールに基づいて業務を遂行する組織風土が醸成されている。クレドール・サーベイと呼ばれる全社員への無記名の意識調査では、経営がクレドールにのっけているかを尋ね、組織改善活動につなげている。また小冊子「リビング・ザ・クレドール」はクレドールをいかに業務で実践するかを示し、社員の行動評価ではクレドールの価値観を実践する能力を重視する。

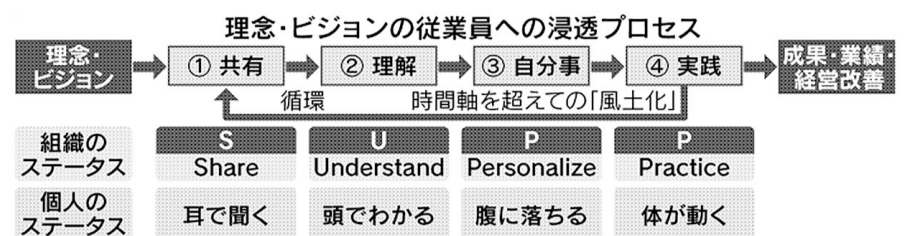
同社の一連の取り組みから、経営層によるメッセージを社員が受け止め、対話を通じて理解し自分のこととして実践し、課題があれば組織にフィードバックするという好循環が見てとれる。

ウェルビーイングの実現には、上意下達で終わらせず、従業員が自身の問題として捉えて実践すること、それを後押しする経営層のメッセージ発信、職場での対話が重要であり、インターナルコミュニケーションの実効性を高めることがカギを握ると考えられる。

従業員との対話不可欠



おおしま・ゆか
か 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命 (現SOMPOひまわり生命) で商品・健康サービス開発を担当後、海外派遣を経て現職。働き方、エンゲージメント、組織開発、CSV経営、デザイン経営などの調査に従事。



ウェルビーイング経営 (7)

従業員の仕事、生活に関わる悩みや課題は様々である。多面的・総合的な幸福感であるウェルビーイングの向上を目指すためには、多様な課題に対応できる支援の仕組みが必要である。

身体、心理、仕事、生活といったウェルビーイングを構成する要素は相互に密接に関連している。例えば家族の介護をしている人にはメンタルヘルスの不調を訴える人が多いとされ、介護うつとして知られている。経済面での課題もメンタルヘルス不調の要因になり得るし、米国では仕事の生産性に影響を与えると指摘されている。

従業員が深刻な課題を複数抱えているケースもある。社会福祉の領域で「多問題家族」とも呼ばれるものである。具体的には、老親が認知症で要介護状態、子供は引きこもり、これらの対応に追われているうちに配偶者が病気で倒れ、従業員本人がうつになり休職、といったような事例である。

このように、複数の課題を抱えてそれらが関連し合っている場合、一つの課題に対応するだけでは十分な解決は望めない。前述の事例では、従業員への復職支援だけでは不十分である。従業員の一つの要因である家族の課題解決についても働きかける必要がある。

支援体制としては2つの形がある。一つは「よろず相談」など課題を特定せずに幅広く一元的に相談できる窓口を設ける体制である。もう一つは育児、介護や病気と仕事の両立支援、メンタルヘル

スなどそれぞれの支援組織・専門職が協調する体制である。

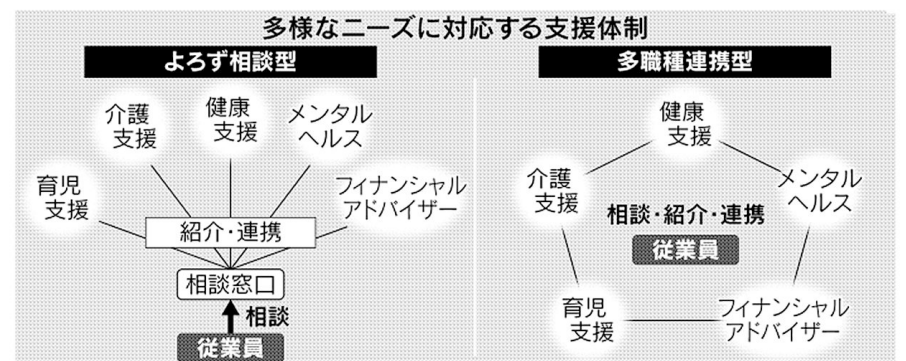
いずれの体制でも望ましいのは、課題に応じて各分野の専門職が連携し合う、医療・福祉の分野で「多職種連携」と呼ばれる枠組みである。多職種連携では、課題に応じて適切な専門職につなげる体制が求められる。複数の課題を抱える従業員に対しては、支援の優先順位、タイミングの判断も重要になる。「よろず相談」の体制では、相談を受ける担当者が従業員の課題を的確に把握・評価し、専門職などに適切につなげる能力を有している必要がある。

窓口を一本化していない場合には、支援組織・専門職が互いの特性を理解し、協力し合える体制にあることを知っておく必要がある。従業員の支援を担う自社の組織、外部事業者のミーティングを設定して顔合わせをしておくだけでも連携のきっかけになる。

支援体制の基盤になるのは、上長、同僚に「悩みや課題を安心して打ち明けられる」信頼感の醸成である。そして、メンバー相互の信頼感、組織のパフォーマンスにも良い影響を与える。筆者らが従業員向けアンケート調査などをもとに実施した分析では、メンバーが「上司・同僚が個人的な問題の相談に乗ってくれる」と考えている組織ほど売り上げ目標の達成率が高まるという結果が得られた。

職場の上長が従業員の相談にちゅうちょや不安を感じることなく対応できるようにするためにも総合的・包括的な支援体制が求められる。多くの企業が体制整備に取り組むことを期待したい。

多様なニーズに応える体制を



ウェルビーイング経営 (8)

長い人生の中で人は多くの悩みや課題に直面する。継続的にウェルビーイングを維持・向上させるには、その人自身の課題解決力の高さがカギになる。

企業にとっても従業員の支援に利用できる資源には限界がある。高い課題解決力を有する従業員の育成は、真に支援を必要とする従業員に資源を集中し、支援を効率化するためにも必要である。

課題解決力を高めるために有用な概念が「エンパワーメント」である。エンパワーメントは、ビジネスや教育など様々な領域で用いられるが、本稿では、福祉領域におけるエンパワーメントの考えに基づいて、従業員支援への活用法を示したい。

エンパワーメントは、人が潜在的な力を発揮し、自ら意思決定し、課題を解決していく姿勢や行動を意味する概念である。福祉領域では、対象者のエンパワーメントに働きかける支援が重要とされる。

介護と仕事の両立支援を例に、具体的な支援の手法を説明する。

初めて親族の介護に直面した従業員は、不安を感じ、先行きに悲観的になっている場合が多い。こうした状態では、考えが狭くなりがちで、冷静な判断も難しくなる。支援者は、従業員に対し直面している課題とともに解決していきたい旨を伝える。そして、介護保険、介護サービスなど必要な知

識を従業員に理解してもらいながら、課題解決のための選択肢と一緒に考えていく。

いくつかの選択肢について、例えば同居しながら在宅サービスを利用していくのか、その際どのようなサービスを組み合わせるのかなど、支援者はそれぞれのメリット、デメリットを説明し、従業員の選択を促していく。

従業員は、自ら選択することにより、納得感をもって行動できるようになる。何よりも課題を自ら解決したと実感でき、自分もできそうだという自己効力感が高まる。支援を受ける過程で得た知識や考え方は、将来、新たな課題に直面した際に役立つ。

従業員のエンパワーメントを高め、仕事、生活の両面で自らが望む生き方を支援するプログラムもある。

その一つが、米ジョンソン・エンド・ジョンソンが実施している「エナジー・フォー・パフォーマンス (E4P)」である。

E4Pは、活力あふれる人生を送るため、従業員自身が持つエネルギーの管理方法を学ぶ研修と位置付けられている。研修の参加者は、自分の人生にとって最も重要な目標を特定し、目標実現に向けた優先順位をつける演習をする。さらに、心身のエネルギーを高めるため、運動、食品に関する知識やトレーニング方法を学ぶ。

プログラムは、半日、1日、2日半の3種類のコースが設定されている。同社は、多様な支援プログラムを従業員に提供しており、E4Pはその一環として実施されている。

日本でも、従業員のパーパス（存在意義）設定を支援するプログラムを導入する企業が増えてきている。パーパスを追求するために、エンパワーメントは不可欠な要素であり、心身の健康も重要である。パーパスを設定する際にこうした要素と体系的に結び付けたプログラムを構築すれば、ウェルビーイング向上の効果的な施策となるだろう。

従業員の力を引き出す働きかけ

エンパワーメントの原則

目標を当事者(支援の対象者)が選択する
主導権と決定権を当事者が持つ
問題点と解決策を当事者が考える
新たな学びと、より力をつける機会として 当事者が失敗や成功を分析する
行動変容のために内的な強化因子を当事者と支援者の両方で発見し、それを増強する
問題解決の過程に当事者の参加を促し、個人の責任を高める
問題解決の過程を支えるネットワークと資源を充実させる
当事者のウェルビーイングに対する意欲を高める (出所)各種資料から筆者作成

ウェルビーイング経営 (9)

新型コロナウイルス禍で進んだテレワークの定着など働き方の変化に伴い、オフィスの様相も大きく変化した。一部の企業は、テレワークの継続を前提にオフィスの縮小、機能の見直しを進めている。本社機能を地方に移転した企業もある。コミュニケーションの維持・活性化のために一定の出勤を従業員に求めるか否かについても、企業によって方針が異なっている。オフィス、ひいては働く場を含む議論はこれからも続いていくだろう。

本稿では、ウェルビーイング向上の観点から、オフィスを含む働く場のあり方について、いくつか事例を紹介していきたい。

健康経営の広がりとともに登場したのが「働きながら健康になるオフィス」というコンセプトである。立ち上がった姿勢で仕事ができる高さの机や昇降機能付きの机を配置する、またオフィスでの移動距離が長くなるように設備を配置するなど、身体活動を促す仕組みを取り入れる。また、時間によって照明の明るさや色を変える、観葉植物などを多く置くなど心理面にも配慮する。

このように働く人々の心身の健康増進に働きかける仕掛けをオフィスに組み込むのが「働きながら健康になるオフィス」である。これには、オフィスでの活動だけでなく、健康に良い行動や環境は何かを身をもって体験してもらうことで、日常生活での健康行動を促すという意義もある。

事務機器メーカーがこうしたコンセプトに基づいた製品を提供し、ショールームを開設してい

健康志向のオフィスづくり

る。ただし、新たに備品を購入したり、オフィスをリニューアルしたりしなくても、空きスペースをストレッチができるように整備する、あるいはオフィス内の通路に歩幅を広げることを促すマークをつけるなどの小さな工夫でも効果は期待できる。

高齢の従業員に配慮したオフィスづくりもますます重要になる。大画面のディスプレイや操作が容易な機器の導入などが具体的な施策として挙げられる。前述した昇降機能付きの机は腰痛・疲労軽減に効果があり、高齢の従業員が健康的に働くのに有効であるとされる。高齢者に配慮した機器や環境は、若年層を含む全ての従業員にとっても使いやすい機器、働きやすい環境であるという視点も重要である。

働く場という観点からは、オフィス、自宅に加えて、休暇と仕事を兼ねたワーケーションにも注目が集まっている。

ワーケーションの効果としては、リゾートなど普段とは異なる環境で仕事をすることによる従業員のストレス軽減、モチベーション向上などの効果と、それに伴う生産性や創造性の向上が挙げられる。

さらに取り組みが進んでいる企業では、ワーケーションを行うサテライトオフィスが所在する地域との交流を深め、地域づくりへの貢献を行っている例もある。米セールスフォース・ドットコム日本法人は、2015年に和歌山県白浜町にサテライトオフィスを設置してワーケーションの拠点にしている。同社は、地元の学校でプログラミングなどのデジタル教育を支援するなど、地元自治体と連携して地域づくりに参画している。

	サテライトオフィス型	ワーケーション実施先にあるサテライトオフィスやシェアオフィスでの勤務を行うもの
業務型	合宿型	ワーケーション実施先での合宿等により、場所を変え、職場のメンバーと議論を交わすもの
	地域課題解決型	ワーケーション実施先の地域関係者との交流を通じて、地域課題の解決策をともに考えるもの
休暇取得型	福利厚生型	有給休暇を活用してリゾートや観光地等でテレワークを行うもの

ウェルビーイング経営 (10)

2020年に経済産業省が持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会の報告書「人材版伊藤レポート」を公表したこともあり、企業の人的資本（資産）への関心が高まっている。そうした中、人的資本を構成する従業員のウェルビーイングの測定や評価を行い、ステークホルダー（利害関係者）と共有する動きが広がっている。

多くの企業がウェルビーイングの情報開示の際に参考しているのは、国際標準化機構（ISO）の「人的資本の管理に関するガイドライン」だ。エンゲージメントや労働災害、業務上の健康・安全に関する研修への参加状況などが開示項目として挙げられている。さらに、昨今ではステークホルダーのより深い理解を得るため、こうした非財務情報を手がかりにしたインパクト加重会計という手法が、米ハーバード・ビジネス・スクールのジョージ・セラフィム教授らから提唱されている。

インパクト加重会計では、従来の財務会計では十分に捕捉できていなかった、企業が社会や環境にもたらす正負の影響、経済学でいう外部経済・不経済を「インパクト」として評価する。企業が提供する製品やサービス、従業員の雇用、環境への影響といった観点からインパクトを検討し、金銭価値に換算する試みである。

ウェルビーイングに関連の深い項目をみると、例えば、職場の安

社会的インパクトの把握を

全衛生（業務に関連するけがや疾病）や職場文化（ハラスメント）という企業が生み出すネガティブなインパクトだけでなく、従業員の生活習慣病に対する働きかけや育児支援制度などのポジティブなインパクトも評価される。また、従業員のウェルビーイングの向上には経済基盤の確立も欠かせない。その点、法律で定められた最低賃金水準だけではなく、従業員が適切な生活を維持するうえで必要となる生活賃金を受け取れているか、という視点でもインパクトを評価することが特徴的である。

インパクト加重会計は試行錯誤が続けられており完全なものではないが、海外では米インテルの雇用インパクト例が公表され、EBITDA（利払い前・税引き前・償却前利益）の約6割に相当すると試算されるなど、インパクトの可視化に対する関心は高まっている。先の雇用インパクトにはウェルビーイング以外の要素も含まれるが、日本でも製薬企業のエーザイや積水化学工業が部分的な試算結果を公開しており、インパクトの金銭評価という考え方が徐々に普及していく可能性がある。

冒頭に挙げた報告書は今年5月に続編が公表された。従業員のエンゲージメントや健康に関する記載が増え、企業の取り組み例も紹介されている。従業員のウェルビーイングには大きな価値があり、社会全体のウェルビーイング向上という好循環を回していくためにも、企業の果たすべき役割は大きい。まずは自社の状況を客観的に把握し、創出している社会的価値やインパクトをステークホルダーと共有する姿勢が求められている。 —この項おわり

インパクト要素	評価内容
職場の安全衛生	業務に関連するけがや疾病の発生
職場文化	ハラスメントの発生
生活習慣病等の管理	健康管理プログラムへの参加
家族への配慮	育児支援制度の利用
賃金の質	従業員の賃金水準



おおさわ・やすお 損害保険ジャパンの資産運用部門を経て、ESG投資や企業の社会価値などの調査に従事。CFA協会認定証券アナリスト、日本証券アナリスト協会認定アナリスト。