



ウェルビーイング経営 モデル事業 事例集

神奈川県

Kanagawa Prefectural Government

1. ウェルビーイング経営の意義

1.1. ウェルビーイングとはなにか

ウェルビーイング経営は、従業員の幸福、健康、そして満足度を経営の中心に置き、企業の持続可能な成長を追求する経営戦略です。このアプローチは、従業員のウェルビーイングが企業の生産性、創造性、および組織全体のパフォーマンス向上に直結するという信条と研究結果に裏打ちされています。心身共に健全な従業員は、作業の質の向上と効率の増加に貢献し、同時に企業文化の強化にも寄与します。この経営スタイルは、従業員だけではなく、顧客や社会全般との関係性にも目を向け、企業が担う社会的な役割の重要性を認識しています。従業員、企業、そして社会の幸せを目指し、新しい価値を生み出すことで、企業の長期的な成功を図ります。

ウェルビーイング経営は、「体(経営力および経営基盤)」「心(人と組織の幸福)」「社会(存在意義)」の3つの核心要素を総合的に捉え、それらをバランス良く充実させ、持続可能な状態を目指す経営戦略です。財務の健全性や収益性の確保(体)、従業員の幸福感やモチベーションの向上(心)、そして社会への責任及び社会貢献(社会)に焦点を置きます。この考え方は、単に経済的利益を追求するのではなく、企業が社会の一部として持続可能な成長を促進し、より豊かな社会の構築に寄与する責務があるという認識に立脚しています。健康で幸せな従業員は生産性を向上させ、企業のパフォーマンスを高める一方で、社会に対して肯定的な影響を与える企業は、ブランド価値の向上や顧客の信頼を容易に獲得でき、これが結果的に経済的成功をもたらしやすくなると考えられています。



1.2. ウェルビーイング経営に取り組む意義

ウェルビーイング経営に取り組む意義は多岐にわたります。まず、従業員の幸福は、その生産性や創造性の向上に直結します。幸福な従業員は、仕事への満足度が高く、エンゲージメントも強く、企業の成長やイノベーションを促進します。さらに、従業員のウェルビーイングを重視する企業は、優秀な人材を惹きつけやすく、また保持することもできます。これは、競争が激しい市場において大きなアドバンテージとなり得ます。

次に、社会に対する責任を果たし、社会貢献を行うことで、企業は社会からの信頼と支持を獲得します。これは、長期的な視点で見れば、企業のブランド価値を高め、顧客ロイヤルティの向上にも繋がります。社会的な課題への取り組みは、企業が新たなビジネスチャンスを見出す機会でもあります。

また、ウェルビーイング経営は、企業が直面する様々なリスクを軽減する効果もあります。従業員の健康や幸福をサポートすることは、職場での事故や病気のリスクを減らし、長期的には保険料の削減や生産性の向上に貢献します。同様に、社会的責任を果たすことで、法規制の遵守や倫理的な問題から生じるリスクを避けることができます。

ウェルビーイング経営に取り組むことで、企業は経済的な成功だけでなく、社会的な価値を創造し、持続可能な成長を実現することができます。これは、現代のビジネス環境において、企業が直面する複雑で多様な課題に対応するための重要な戦略であると言えます。

2. 取組事例

2.1. ウェルビーイング経営モデル事業の概要

ウェルビーイング経営モデル事業は、企業のウェルビーイング経営に対する取り組みを支援し、その効果を検証するために実施された事業です。この事業は、2023年8月から2024年3月までの期間に実施されました。参加するモデル事業者はウェルビーイング指標の設定とヒアリング調査を通じて、経営上の現在の課題と理想の状態を顕在化していきます。そしてこのプロセスを踏まえ、実現可能なウェルビーイング経営の計画を策定し、具体的な施策の実行支援を受けながら取組を進め効果を測定するというものでした。

目的とプロセス

このモデル事業の主な目的は、企業がウェルビーイング経営を実践する上で直面する課題を明らかにし、それに対処するための戦略を検討することです。さらに、施策の実施を通じて、ウェルビーイングの向上にどのような影響があるかを評価することで、今後ウェルビーイング経営戦略に活かすための貴重なデータと洞察を得ることを目指しています。

施策の実行と評価

実際の施策実行期間は約3ヶ月と限られており、この短期間での事業の実施にあたり、指標の変化が大きく見られない可能性に対する理解が必要となります。ただ、この事業は企業にとってウェルビーイング経営を推進するための重要な契機となり得ます。施策実施後、再度ウェルビーイング指標を用いて効果の検討が行われ、短期間での変化が見られない場合でも、その結果を基に長期的な戦略や改善策を考察することが重要となります。

全体の大まかな流れ

ウェルビーイング経営の導入の流れは、まず経営の現状と課題を理解するためのヒアリング調査から始まります。次に、組織全体を俯瞰するための測定を実施し、得られた情報を基に具体的なアクションプランを策定します。このプランを実行した後、再度測定を行い、実行した施策の効果を評価します。評価結果を踏まえてアクションプランを再策定し、継続的な改善を図ります。



図 1 ウェルビーイング経営導入の流れ

2.2. 取組事例 1 社目:株式会社ビット

企業概要

会社名	株式会社ビット
本店所在地	〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい 4-4-2 横浜ブルーアベニュー5F
事業内容	各種業務系ソフトウェア開発、運用、製品開発
従業員数	74 名(2023 年 7 月 1 日現在)
資本金	3,000 万円

これまでの取組内容

ビット社は 2021 年から健康経営へ取り組んでいます。それは代表交代と中期経営計画の発表を機に始まりました。人員計画における大幅な人材拡大ニーズに直面し、限られた予算内での採用と既存社員の定着の両立が求められた中で、健康経営がその戦略の核となりました。オンラインでの代表からのメッセージ発信により、家族を含めた社員の大切さと健康経営への取り組みが社内に浸透。健康習慣アンケートの実施やフィードバックセミナーなどを実施しました。また健康経営プロジェクトチームを立ち上げ、このチームから具体的な健康促進プロジェクトの立案がなされました。具体的には時間単位の年休制度の導入、ワークライフバランスの改善、メモリアル休暇の導入、ウォーキングイベントなど、多くのイニシアティブが実現しています。意識の向上などが実現し、社員満足度が著しく向上。その結果、健康経営優良法人ブライト 500 の認証を受けるなど、社外からの評価も高まりました。

ウェルビーイング経営に係る課題

ウェルビーイング経営を推進するにあたっての課題は、経営理念やミッション・ビジョン・バリューの社内外への認知不足、仕事のやりがいや成長意欲の不足、そして従業員のロイヤリティや組織内の絆の弱さが挙げられていました。

まず、企業の核となる理念やビジョンが社内外に十分に理解されていないことは、従業員や外部ステークホルダーが企業の目指す方向性や価値観を共有できない大きな要因となります。これは、組織の一体感の欠如や外部からの支持を得られないリスクを高めることにもつながっていました。

次に、健康経営の取り組みにより働き方や環境は改善されたものの、従業員が仕事において真のやりがいや成長を感じられていない点です。これは、単に物理的な環境の改善を超え、従業員一人ひとりのキャリアパスや個人的な成長機会に対する注目と支援が必要であることを示していました。

最後に、企業と従業員間のロイヤリティや組織内の絆の不足です。もともと客先に常駐する性質の仕事が多く社員が一同に会する性格が弱いことに加えて、新型コロナにより顔を合わせる機会が減ったことも影響し、コミュニケーションが減ったことも要因となっていました。

取組内容

ビット社のウェルビーイング経営における初回測定と測定結果フィードバック会議は、企業が直面する課題を明らかにし、その改善に向けた具体的な施策を立案するための重要なプロセスでした。

01) 初回測定の概要と結果

実施内容

- 使用した指標「はたらく人の幸せ/不幸せ診断」
- 調査実施期間:2023 年 10 月 10 日~10 月 31 日(オンラインにより実施)
- 対象者:全社員(74 名)
- 回答数:36 名(回答率:48.6%)

測定結果

● 幸せ要因の結果

「はたらく人の幸せ/不幸せ診断」の初回測定結果からは、全体的に幸せ要因が高い傾向にあることが明らかになりました。全国の平均に比べても高く良好な状態ということがわかりました。この中で、特に「役割認識」に関する設問では、多くの従業員が高い評価となっていました。これは、従業員が自身の職務に対して責任感を持ち、それを正しく理解していることを示しており、企業としては非常に好ましい結果であることが明らかになりました。

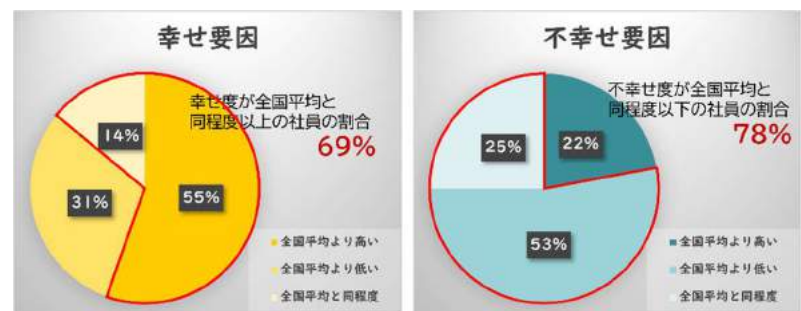


図 2 ビット社の幸せ因子・不幸せ因子の得点(全国平均比較)

また、年代や職位によっても差が見られ、特に 30 代と 50 代の従業員、管理職にある従業員の幸せ要因の得点が低い傾向にありました。このことは、異なる世代や職位において従業員が抱える課題や期待が異なることを示唆しており、これらのグループに対して特別な注意を払い、個別のニーズに応えるような施策が必要であることが見て取れました。

● 不幸せ要因の結果

全体としては不幸せ要因も顕著に高いわけではないことが明らかになりました。しかし、仕事のプレッシャーによって心身にストレスを感じ、自己の努力が適切に報われていないと感じている従業員が一定数存在する状況が確認されました。このような感覚は、特に職場の環境面で大きな不快感を抱いていない従業員が多い中で、仕事の質や量に関連したストレスの影響を示している可能性を示唆しています。また逆の意味で職場環境が不幸せを抑制する役割を果たしている可能性も考えられました。

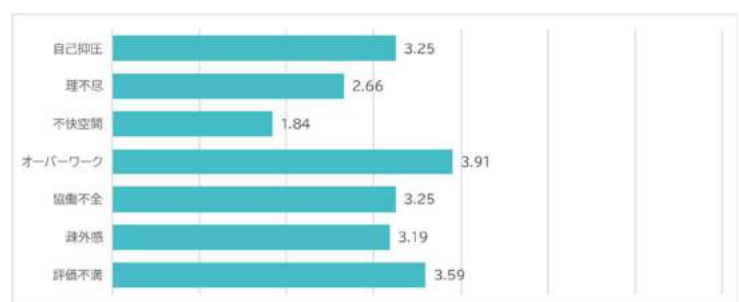


図 3 ビット社の不幸せ要因全社平均

年代別の分析では、30 代と 50 代の従業員が他の年齢層と比較して不幸せ要因が高い傾向にあることがわかりました。また職位に関しては、管理職の職位にある従業員は、不幸せ要因が比較的高いことが確認さ

れました。これは、管理職が直面する特有のプレッシャーや責任の重さが影響していると考えられる結果でした。

02) 測定結果フィードバック会議の開催

その後、測定結果フィードバック会議を実施しました。この会議の目的は、得られたデータを基に深いディスカッションを行い、具体的な改善策を議論することでした。

この会議を通じて、以下の具体的な施策が立案されました。



図 4 ビジョン再構築会議の様子

ビジョンの再構築会議の実施

経営陣を中心に、企業の根幹をなすビジョンを再検討し、現代のビジネス環境や従業員の期待に適応したものへと更新することとしました。またその際、プロセスを従業員に共有することも確認されました。

管理職向けビジョン浸透ワークショップの開催

管理職が企業理念、ミッション・ビジョン・バリューを深く理解し、それを自部署に適用する方法を学ぶためのワークショップを設けることとしました。

次回測定での目標設定

指標の上では管理職に対するアンケートの回収数を増やし、彼らの「役割認識」「他者承認」「自己成長」に関する評価を向上させることを目標に設定しました。

短期間での実施のため、数値的な改善を狙うのではなく、これらの施策を実施するプロセスで、長らく一堂に会してなかった管理職の関係性を向上させていくということを狙った目標設定となりました。

03) ビジョン再構築会議の開催

取組としてビジョンの再構築会議を実施しました。この会議は、2回にわたり役員たちが集まり、企業として何を大切にしているのか、そしてこれからどのような方向性へ進みたいのかについて深く掘り下げる場となりました。この過程では、会社の過去の歴史や、ミッション・ビジョン・バリューに込められた意義を振り返ることで、新たなビジョンを策定する上での重要な洞察が得られました。

この会議は、参加者にとっても、それまで知らなかった自社の過去に起きた重要な出来事や、時間をかけて築き上げてきた関係性について新たな知識を得る機会となりました。参加者からは、改めて自社に対する愛着や誇りを強く感じるようになったという声が多く聞かれました。

このプロセスを経て、2023 年の終わりに新しいビジョンが策定されました。このビジョン「我々は、人として技術者として常に成長し、従業員一人ひとりが高い専門性を持つ技術者集団を目指します。」(Aiming for Growth in Technology and Humanity)には、技術者として常に成長を追求して専門家としての価値をあげてほしいという想いと同時に人としての成長を大切にしたいという想いが込められています。

このビジョンは、2024 年の新年講和において、社長から社員へ向けて発表されました。

04) 管理職向けビジョン浸透ワークショップの開催

次の取組として管理職向けのビジョン浸透ワークショップが開催されました。このワークショップには、管理職 16 名が参加し、一堂に会して企業の理念、ミッション・ビジョン・バリューについての理解を深めるとともに、これらを自分の言葉でどう解釈するかについて考える機会となりました。

新型コロナウイルスの流行以降、リアルな集まりが少なくなっていた中、管理職がほぼ全員集まることのできたこのワークショップは、その点でも非常に意義深いものでした。参加者たちは、久しぶりに直接顔を合わせ、企業の将来に向けた共通の理解と目標を共有することの重要性を再認識しました。

ワークショップでは、会社の在り方やその背景事情について詳細に知ることで、管理職たちは自分たちが担う役割と、それが従業員や組織全体に及ぼす影響について深く考える機会を得ました。また、学んだことを自分の部下やチームに共有し、モチベーションの向上やビジョン達成に向けた行動を促す意欲が高まったと報告されています。



図 5 ミッション・ビジョン・バリュー(HP より引用)

05) 2 回目の測定とその結果

実施内容

- 調査実施期間:2024 年 2 月 26 日～3 月 5 日
- 対象者:全社員(74 名)
- 回答数:44 名(回答率:59.5%)

測定結果

組織全体でみると、前回同様得点は高く、組織としては全体的に良好を維持していることがわかりました。「チームワーク」「役割認識」といった幸せ要因では前回は上回る形で評価されており、関係性が良好であることや、従業員が自分の仕事に対する責任感や価値を高く評価していることが窺えました。一方で、「他者承認」「自己裁量」といった領域では前回の測定値から低下しており、これらの要因については今後特に注意を払い、改善策を講じる必要があることが示されました。

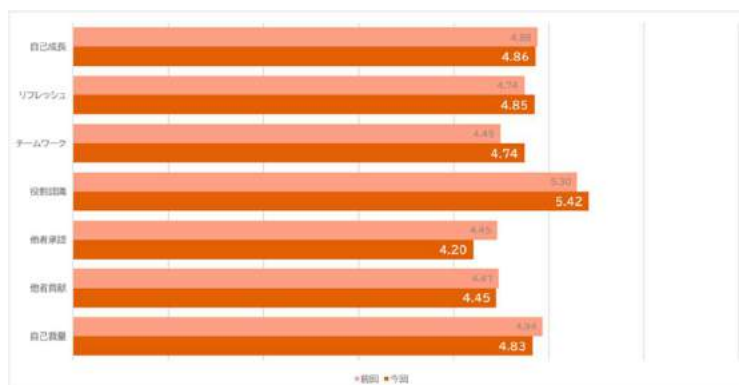


図 6 ビット社 幸せ要因全社平均の前回比較

組織全体の不幸せ要因をみると、前回と比べ大きな変化(1 割以上の増減)はなく、概ね横ばいという結果になりました。不幸せ要因は全体的に高くない傾向と言えますが、「自己抑圧」「オーバーワーク」「評価不満」については注意が必要と言えます。

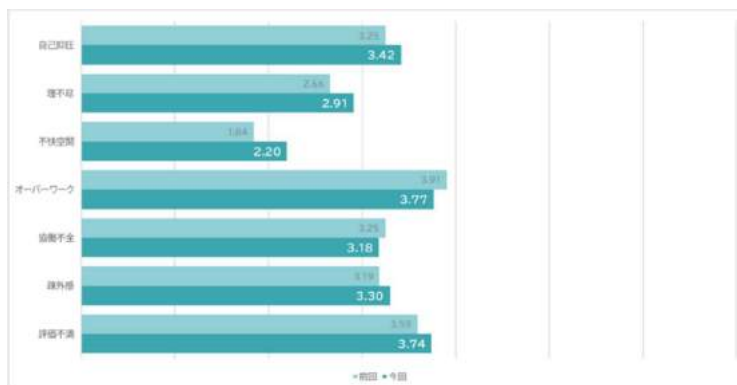


図 7 ビット社 不幸せ要因全社平均の前回比較

特に、仕事での能力不足を感じている、あるいは自信が持てない、強みを生かせてないと感じているといった「自己抑圧」要因、努力を正に評価されていない、努力に見合わないと感じるといった「評価不満」要因については前回値より高くなっているため注意が必要という結果になりました。

特に今回管理職層に焦点を当てた改善策の効果を評価するため、管理職を抽出した幸せ要因と不幸せ要因に関するデータに注目しました。管理職の回答数は、前回 10 件に対し今回 12 件と増加が見られました。

また、幸せ要因について、「他者貢献」でややポイントを下げているものの、管理職においては全体的に前回よりもポイントが上がっています。

得点そのものもポジティブであると言えます。

特に「役割認識」の得点は管理職において顕著に向上しています。管理職が自分の職務に対する理解を深め、自身の役割により大きな価値と意味を見いだしている可能性を示唆していると言えます。

また「自己裁量」の得点も高く、自分の意志で計画や実行を行う機会が増えているという実感を持っていることが期待できます。

管理職におけるこれらの変化は、管理職が効果的なリーダーシップを行い、組織内でポジティブな影響を及ぼすために必要なスキルとマインドセットを発展させつつある傾向と捉えることができる結果となりました。

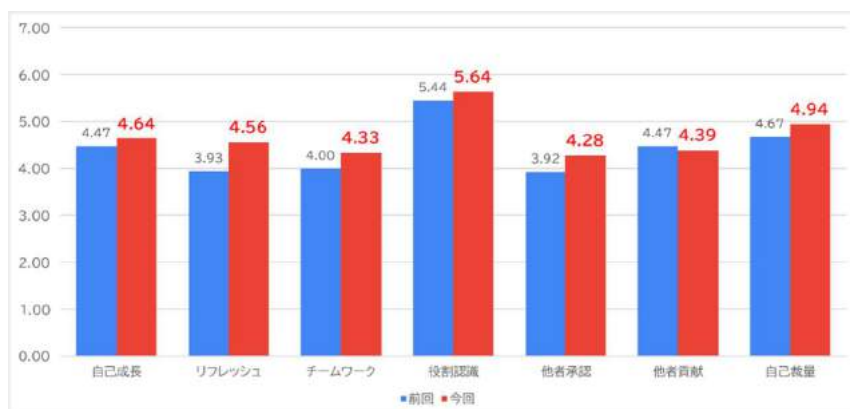


図 8 ビット社 管理職の幸せ要因前回比較

同じく不幸せ要因についても、横ばいか改善という結果になりました。

特に「協働不全」要因については比較的大きく改善が見られ、管理職が職場内での協働やチームワークの改善を図りつつある可能性があります。管理職同士での研修や勉強会などの活動が功を奏した可能性も示唆されます。

また「オーバーワーク」要因は改善がみられるものの依然として得点が高いため注意が必要と言える結果でした。

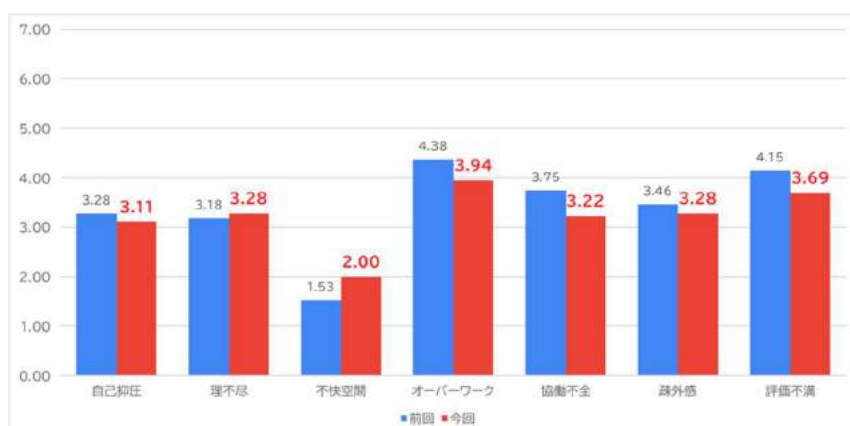


図 9 ビット社 管理職の不幸せ要因前回比較

「評価不満」に関しても改善が見られ、幸せ要因の「役割認識」の高まりと合わせて考えると、やるべきことの認識がはっきりし、目標とすべきところが定まってきたことが窺えました。

2.3. 取組事例 2 社目:株式会社ヨコソー

企業概要

会社名	株式会社ヨコソー
本店所在地	〒238-0023 神奈川県横須賀市森崎 1-17-18
事業内容	建築物補修改修工事 / 建築物内外塗装工事 / 建築物防水工事 / 建築物内装工事 / 鋼構造物防触工事 / 看板製作工事
従業員数	199 名(2023 年 9 月 30 日現在)
資本金	1 億円

これまでの取組内容

ヨコソー社は、明治 41 年の創業以来、一貫してお客様と真摯に向き合い、安心と満足を追求し続ける企業精神を大切にしています。この長い歴史を通じて形成された「ヨコソーイズム」は、企業活動の核となる価値観であり、社会に貢献するための強い意志を象徴しています。近年、健康経営にも積極的に取り組んでいます。経済産業省の下、日本健康会議によって認定される「健康経営優良法人認定制度」において、ヨコソー社は 2022 年・2023 年と 2 年連続で「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」の認定を受けました。また、地域社会への貢献として、横須賀商工会議所主催の健康経営セミナーや神奈川県主催の SDGs パートナーミーティングにて、取り組みが紹介される機会も得ています。

ウェルビーイング経営に係る課題

ヨコソー社のウェルビーイング経営に関する主要な課題としては、経営理念の浸透、社員のモチベーション、キャリアパスの明確化、マネジメント層の課題、そして行動規範の見直しなどが挙げられました。経営理念を社員が自身の言葉で表現できるようになること、モチベーションの高くない社員への適切な対応策の検討、そして社員のキャリアパスを明確にすることが、社内のコミュニケーションと働きがいをも高める上で重要と認識していました。特に若年層が将来マネージャーとしての役割を担うことに対する抵抗感を克服し、より積極的な人材育成とチームマネジメントを行うことが望まれていました。

取組内容

ヨコソー社ではすでに理念浸透のための取組を始めるところでした。測定は現在の状況を客観的に把握するための第一歩となりました。

01) 初回測定の概要と結果

実施内容

- 使用した指標「幸せ創造企業診断」
- 調査実施期間:2023 年 11 月 8 日~11 月 18 日(オンラインにより実施)
- 対象者:全社員(199 名)
- 有効回答数:158 件(回答率:79.4%)

測定結果

全体的に、得点は中間より少し上(3 点以上)であり、ポジティブな傾向が見られますが、改善の余地もありました。

「心通い合う会話」と「人の喜びに尽くす」は比較的高いスコアを得ています。

これは、社員間のコミュニケーションが良好であることを示している可能性を示唆しています。

一方「理念に共感」は相対的に最低の得点にとどまっていた。

これは、社員が会社の理念やビジョンと十分に一致していないか、理念が十分に浸透していないことを示唆しているかもしれません。

「やりがいのある仕事」もやや低いスコアであり、仕事の内容やその意義に関して改善の余地があることを示唆しています。

年代別にみると、人数的にボリュームゾーンである、20 代、30 代、40 代において、他世代に比べて、「やりがいのある仕事」「理念に共感」が低いという点が明らかになりました。これは以前より課題として認識していた部分と一致する点でもあり、仕事の意義や企業理念への共感に若年者が課題を持っている可能性が見られた点でした。

02) 測定結果フィードバック会議(オンライン)の開催

「幸せ創造企業診断」の測定結果を受け、組織全体の理解と課題意識を深めるためのフィードバックとディスカッションミーティングを実施しました。このミーティングの主な目的は、今後の実施施策の方向性や目標に対する共通の理解を持つことになりました。

この会議を通じて、以下の具体的な施策が立案されました。

理念の浸透

組織内での経営理念の浸透を促進するため、部門ごとに具体的なアクションプランを立てることが決定されました。この取り組みには、以下のような具体的な方法が含まれます。



図 10 ヨコソー社 幸せ創造企業診断全社平均



図 11 測定結果フィードバック会議(オンライン)の様様

クレドの作成と配布

社員が日々の業務の中で理念を念頭に置けるよう、クレド(信条)を作成し、社員に配布することで理念の浸透を図ります。

理念共有会議の定期開催

企業理念を社員に定期的に共有し、理念が具体的な業務や行動にどのように反映されるべきかを説明する会議を実施します。これにより、社員一人ひとりが理念に基づいた行動をとることを奨励する習慣を作ることを目的としています。

次回測定での目標設定

「理念に共感」「人の喜びに尽くす」「社会から愛される」という3つの指標について、数値の改善を目指すことが決定されました。理念の浸透度合い、社員間の協力関係、および社会への貢献度を測ることで、実際の改善効果を評価することとしました。

03) クレド集の作成

理念共有会議のほかに、企業文化と倫理規範を社員に深く根付かせるための重要な一歩として、今回クレド集を作成しました。クレド集とは、企業の行動規範や倫理綱領をまとめた冊子であり、従業員が会社の基本的な方針や理念をいつでも参照できるようにするためのものです。ヨコソー社では、このタイミングで約10-15年前に作成された倫理綱領について、現在のビジネス環境や社会的要請に合わせて見直しと改定を行うこととしていました。そうした背景もあり、クレド集を作成することになりました。

クレド集の意義は、社員が企業理念や倫理規範を常に身近に感じられるようにすることで、意識的にそれらを業務に反映させる文化を醸成することにあります。

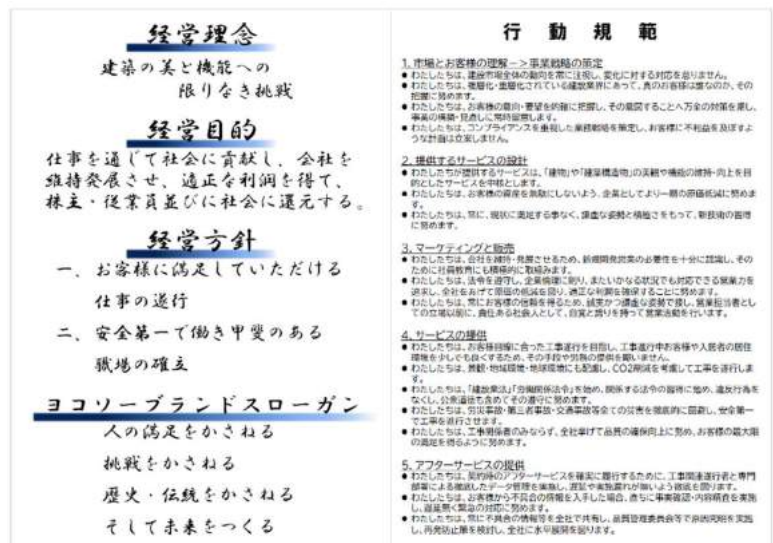


図 12 ヨコソー社クレド冊子

04) 2 回目の測定とその結果

実施内容

- 調査実施期間:2024 年 2 月 19 日~3 月 2 日
- 対象者:全社員(199 名)
- 有効回答数:152 件(回答率:76.3%)

測定結果

「幸せ創造企業診断」2 回目の測定結果は、全体的に前回と比較して若干の改善が見られ、特に経営理念の浸透に関連する指標では進展が確認できました。

改善目標の指標であった「理念に共感」「人の喜びに尽くす」「社会から愛される」の指標が、他のカテゴリーと比較して大きな改善を見せました。これは、企業理念の浸透を目的とした施策が効果を発揮していることを示していると言えます。

特に 30 代の社員は、上記のすべての指標で前回よりも得点が改善されています。

特に「人の喜びに尽くす」のスコアが特に大きく伸びたことから、他者への貢献や職場での人間関係が向上していることが伺えます。



図 14 ヨコソー社 全社平均の前回比較

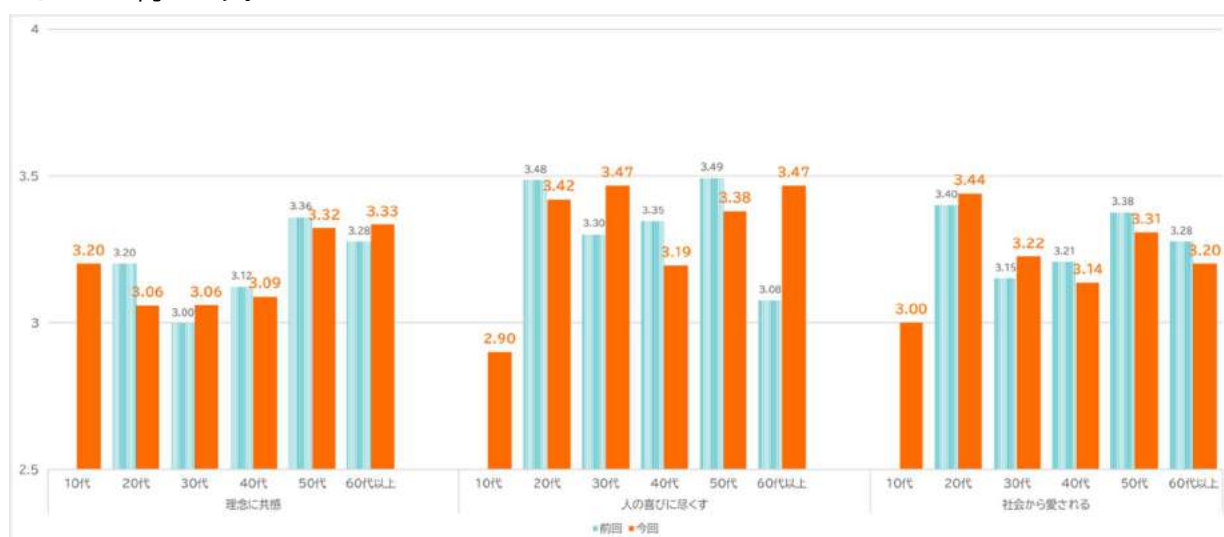


図 13 ヨコソー社 社会軸の項目の年代別比較

部門別で見た場合では、理念の浸透に関する部門間に温度差があることがわかりました。特定の部門において顕著に得点が低いことから、部門によって理念への理解度に差がある可能性が指摘されました。これに対し、部門長や管理職の間での意見の調整や共有、さらには社員の当事者意識や自己肯定感を高めるための追加的な取り組みが検討されています。

ヨコソー社の 2 回目の測定結果は、企業理念の浸透に関する施策が一定の成果を上げつつあることを示していますが、特定のカテゴリーや世代、部門における改善の必要性を浮き彫りにしています。これらの結果を踏まえ、ヨコソー社では組織全体としてさらに一層の改善に取り組むとしています。

コラム「ウェルビーイングの指標について」

近年、企業における「ウェルビーイング(well-being)」の取り組みが注目されています。ウェルビーイングとは、従業員の幸福感や満足度を意味し、これが高いほど従業員の生産性や企業のパフォーマンスが向上することが多くの研究で示されています。その重要性が認識される中、どのようにしてウェルビーイングを測定し、向上させていくかが企業にとっての大きな課題となっています。今回の事業では、その一助となる診断ツールを二つ使用しています。

はたらく人の幸せ/不幸せ診断

この診断ツールは、パーソル総研と慶応義塾大学前野隆司研究室によって共同開発されました。主に、従業員が「幸せ」に感じる要素と「不幸せ」に感じる要素を特定し、それぞれの要因(因子)を7つずつ挙げています。幸せをもたらす因子としては、「自己成長」「リフレッシュ」「チームワーク」など、不幸せをもたらす因子としては、「自己抑圧」「理不尽」「不快空間」などがあります。診断は、これらの因子に関連する設問への回答を得点化し、従業員のウェルビーイングの度合いを測るものです。結果は、組織や個人が取り組むべき改善点を示し、より良いワークライフバランスやキャリア開発への道を開くものとなります。

幸せ創造企業診断

一方、「幸せ創造企業診断」は、日本経営理念研究所と株式会社 B-nO Consulting が共同で開発したツールです。この診断は、哲学的、倫理的、科学的視点を融合し、個人の成長、組織の協働、企業の社会的貢献といった複数の軸で構成されています。具体的には、「成長の実感」や「やりがいのある仕事」といった[個人の軸]、「心通い合う会話」「全員参画型」といった[組織の軸]、「理念に共感」「人の喜びに尽くす」「社会から愛される」といった[社会の軸]です。測定に重きを置くのではなく、回答を通じて組織全体での行動変容を促すことを目的としています。この診断により、職場における実際の状況を正確に把握し、それを改善するための手段として利用することができます。



利活用するために

これらの指標を用いることで、組織内のウェルビーイングに関する課題が顕在化し、それに対する議論が活性化します。ただし、指標を得たからといって満足するのではなく、そこから真の課題を明らかにし、改善に向けたPDCAサイクルを回していくことが重要です。結果的に、これらの診断ツールは、組織や個人がより良い方向に向かうための羅針盤となり得るのです。

ウェルビーイング経営の推進には、従業員一人ひとりの幸福が不可欠です。これらの診断ツールを活用して、企業はより健全な職場環境を構築し、組織全体の生産性の向上につなげることが期待できます。

2.4. 取組事例 3 社目:日興テクノス株式会社

企業概要

会社名	日興テクノス株式会社
本店所在地	〒235-0023 横浜市磯子区森三丁目 3 番 5 号
事業内容	ネットワーク・ソリューション・ヘルスケア・スマートオフィスの 4 つの分野を柱として、南関東を中心に企画・販売・構築・工事・導入・運用・保守までの ICT を中心としたオフィスに関わる製品・サービスをワンストップでご提供。
従業員数	79 名(2024 年 4 月現在)
資本金	2,000 万円(授權資本金 8,000 万円)

これまでの取組内容

日興テクノス社は、健康経営への取り組みに注力しており、経済産業省が認定している、健康経営優良法人 2024 ブライト 500 の認定を 3 年連続で受けています。具体的には、従業員の健康維持を促進するために、定期的な健康に関するセミナーの開催、最近では歯科検診も実施しています。これらの活動では、健康的な生活習慣や予防医学に関する情報を提供し、従業員が自身の健康に積極的に関与する機会を作っています。また、社員が仕事や私生活で直面する悩みを相談できる窓口を設置することで、メンタルヘルスのケアにも力を入れています。

健康経営の推進は、従業員の満足度の向上だけでなく、企業全体の生産性向上にも貢献しており、持続可能な成長を支える重要な要素となっています。

ウェルビーイング経営に係る課題

ウェルビーイング経営における主要な課題は、従業員の主体性の促進、世代間の意識のギャップの解消、そしてオープンで本音を言える職場環境の構築です。特に、20 代から 30 代の若年層の従業員の価値観やニーズを深く理解し、彼らが直面する特有の課題に対応することが必要と考えています。日興テクノス社では多様性を尊重し、異なる世代間での理解と認識の共有を進めることを目指していますが、世代間のギャップを感じており、これを乗り越えるための取り組みを検討しているところでした。

取組内容

日興テクノス社では健康経営を進める中で、従業員への負担を増やさずに取り組みを進める方針を採りたいという要望がありました。まずは組織の現状把握から始め、次年度以降の施策について社内でディスカッションする場を設ける方向で進めていくことになりました。そのための題材として「はたらく人の幸せ/不幸せ診断」を活用することになりました。

01) 初回測定の概要と結果

実施内容

- 調査実施期間:2023 年 11 月 8 日~11 月 27 日
- 対象者:全社員(79 名)

- 有効回答数:77 件(回答率:97.5%)

測定結果

初めの測定では、有効回答数 77 件(回答率 97.5%)という高い参加率を達成しました。かねてより様々な取組を実施している日興テクノス社の従業員の参画意欲が窺えました。

測定結果は、従業員の幸せ度が全体的に高く、不幸せ度が低いことを示しており、これまでの健康経営への取り組みが効果を発揮していることが窺えます。全国平均と比較した場合にも、幸せ度は全国平均よりも高い人が全体の 75%を占めており、不幸せ度も全国平均よりも低い人が全体の 78%を占める結果となりました。



図 15 日興テクノス社の幸せ因子・不幸せ因子の得点(全国平均比較)

しかし、詳細に分析すると、「他者承認」や「リフレッシュ」の項目でやや低い傾向が見られ、これらの領域では改善の余地があると判断されました。また、「オーバーワーク」「協働不全」「評価不満」といった不幸せを感じる要因に関しても、他の項目と比較して高いスコアを記録し、ここに注目し改善を図る必要があることが示されました。

02) 測定結果フィードバック会議の開催

1 回目の「はたらく人の幸せ/不幸せ診断」測定結果を受け、フィードバック会議を開催しました。この会議では、得られたデータに基づいて、従業員のウェルビーイング向上に資する具体的な施策の実施が議論されました。

オーバーワークの改善

オーバーワークを解消するため、残業削減に焦点を当て、通常業務時間内での仕事の完了を目指す方針を確認しました。具体的には、すでに予定されている増員を行い、仕事量を平準化することで、従業員がリフレッシュ休暇を取りやすい環境を作ることに取り組んでみたらどうかという話し合いになりました。

協働不全と評価不満の解消

協働不全の問題に対処し、評価に関する不満を減少させるため、社長からのメッセージ発信を強化することが計画されました。仕事納めや仕事始めに、組織全体としての目標や価値を共有することで、チームスピリットとモチベーションの向上を目指します。また、新型コロナウイルスの影響で中止されていた社内イベントの復活を検討することで、社内コミュニケーションの活性化と社員間の結束を促進する方向での議論が行われました。

またこれらの議論の中で、上司から評価のフィードバックをする際の仕方や 1on1 のトレーニングを検討してはどうかとの議論もされましたが、すでに健康経営の取組で様々な計画がある中で管理職が個別の時間をとることが難しいことや、繁忙期に突入することを考慮して今回は議論のみにとどめることにしました。

次回測定での目標設定

幸せ要因が十分に高いことを確認した上で、不幸せ要因の低下に注力することが決まりました。具体的には、社員の増員と社内コミュニケーションの促進を通じて、「オーバーワーク」「協働不全」「評価不満」という指標の改善を目指します。これらの施策を通じて、従業員がより幸せを感じ、生産的に働ける環境の実現を目指していくこととしました。

03) 2 回目の測定概要と結果

実施内容

- 調査実施期間:2024 年 2 月 15 日~3 月 5 日
- 対象者:全社員(79 名)
- 有効回答数:71 件(回答率:89.9%)

測定結果

2 回目の測定においても、有効回答数 71 件(回答率 89.9%)と高い回答率であり、繁忙期にも関わらず従業員の参画意欲が窺える回答状況となりました。全体の傾向としては、全国平均と比較しても相変わらず良い状況であることが窺えましたが、不幸せ要因については、全国平均よりも低い人が、前回 78%だったのが 2 回目で 69%に減少しているのが見られました。

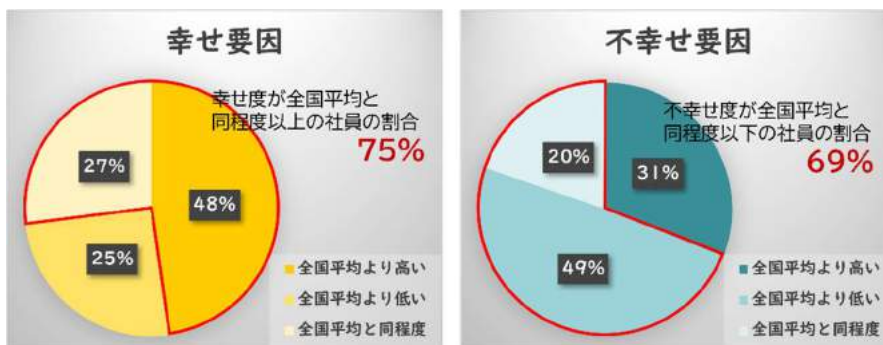
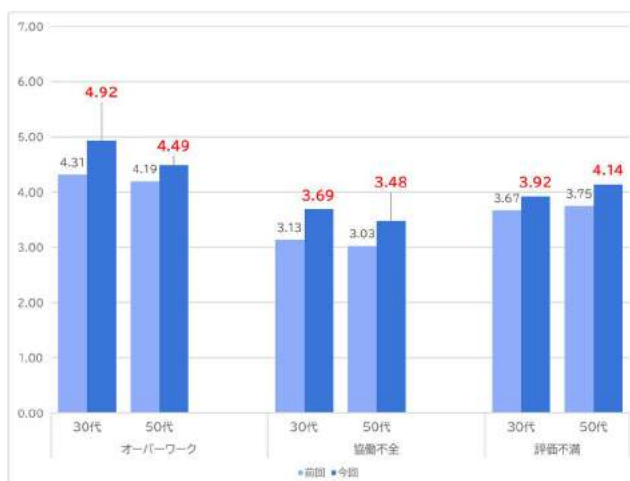


図 16 日興テクノス社の幸せ因子・不幸せ因子の得点(全国平均比較) 2 回目

幸せ要因については、従業員が自分の役割を理解し、成長感を持ち、チームワークを発揮している良好な状態が維持されていきました。しかし、「他者承認」や「リフレッシュ」の項目では改善の余地が指摘され、これらの領域に注力することで職場の満足度と生産性をさらに高めることが可能ではないかと考えられました。

一方、不幸せ要因として前回課題として認識した、「オーバーワーク」「協働不全」「評価不満」の領域が前回よりも悪化しており、これらの問題に対する具体的な改善策が必要であることが示されました。



特に年代別にみると、30代と50代で状態が悪化しているのが確認されました。

図 17 日興テクノス社の年齢別不幸せ要因の前回比較(抜粋)

また、職位別にみると、中間管理職層で、悪化している状況が多く確認されました。一部で若干改善されている項目もあったものの、得点自体の高さも注意してみる必要があると考えられました。

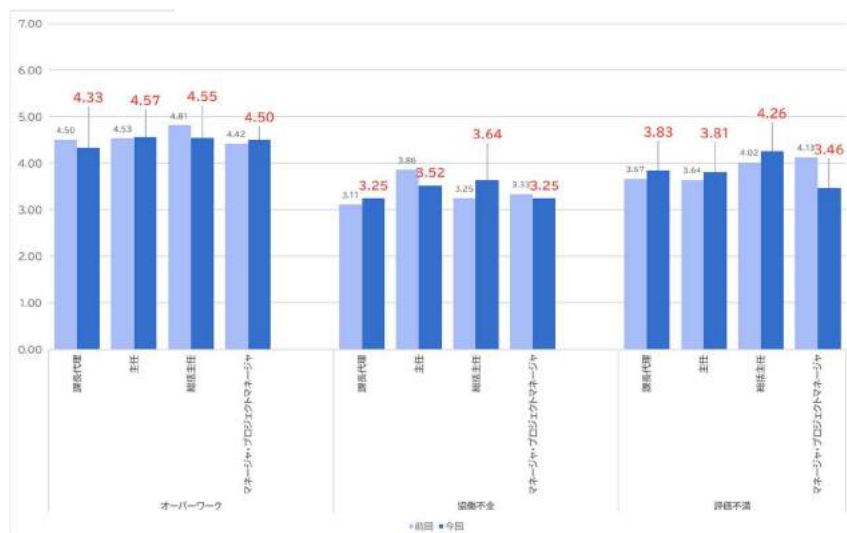


図 18 日興テクノス社の職位別不幸せ要因の前回比較(抜粋)

04) 2 回目の測定結果フィードバック会議

会議では、測定結果に基づき、幸せ要因と不幸せ要因の両方について詳細な分析が行われました。特に注目されたのは、前回と比べて幸せ度が維持されている一方で、特定の不幸せ要因が悪化していることでした。これらの結果から、従業員が職場での役割やチームワークに対して肯定的な認識を持っているものの、「オーバーワーク」「協働不全」「評価不満」といった領域でのストレスや不満が増加していることが示されました。今年度の取組は、従業員負荷を考慮し負担の少ないもののみを実行しており、今後は取組を強化していく必要があることが確認されました。

会議での議論と提案

① 繁忙期の影響

例年忙しい時期であることに加え、今年はいつにもまして案件が多かったことが、ストレスや幸福度に一時的な影響を与えた可能性が議論されました。この時期に幸福度が若干低下し、不幸せ度が上昇するのは予測された範囲内であったものの、その影響が限定的であったことを、ポジティブな側面として捉える意見が出されました。

② 増員による影響

既実施された増員策がオーバーワークの問題に一定の効果をもたらした一方で、管理職には新たな育成の負担が生じていることが指摘されました。この点に関しては、1on1 の対応のばらつきを解消するための専門的なトレーニングの検討や、外部の専門家によるキャリア面談やコー

チングの導入が提案されました。これらの施策は、従業員個々の能力開発と自己実現を支援することを目的としており、個人の成長を通じて組織全体のウェルビーイングの向上を図ります。

③ コミュニケーションと多様性の重視

すべての従業員が関係性を悪化させることなく、かつ自己表現を抑えることなく働ける職場環境の実現に向けて、コミュニケーションスキルの向上や自己理解・他者理解が必要であるとの共通認識が得られました。日興テクノス社は多様性を尊重し、異なる背景を持つ従業員がお互いを理解し支え合うことが、健全な職場文化の構築に不可欠であると考えており、多様性を尊重し、異なる世代間での理解と認識の共有を進めていく上においても重要であることが確認されました。

このフィードバック会議を通じて、日興テクノス社は従業員のウェルビーイングに対する取り組みを再評価し、具体的な改善策を講じていくことでさらなる職場環境の向上を目指していくとしています。

3. 本事業に参画したモデル企業の声

ウェルビーイング経営への取り組みは、多くの企業にとって新たな挑戦となっています。その背後には、従業員の幸福と組織の生産性を両立させるという共通の目標がありますが、その過程で直面する課題や得られる洞察は各社によって異なります。具体的な取り組みに踏み出した企業が経験した困難と発見、そしてウェルビーイング経営に対する期待について実際の企業の声を通じてまとめました。

なぜウェルビーイング経営に取り組もうと思ったのか

企業がウェルビーイング経営に取り組む決意をした背景には、従業員の働きがいや生産性の向上を目指す深い思いがあります。「人材不足」や「毎年の高い離職率に対する危機感」など、各企業が直面している課題への対処として、ウェルビーイング経営を選択する企業もありました。また、「働きやすさから、働き甲斐への意識の転換が必要」という意見は、単に快適な労働環境を提供するだけでなく、従業員が自己実現を感じられる職場を目指すウェルビーイング経営の本質を突いています。

企業がウェルビーイング経営に取り組む動機は多岐にわたりますが、共通するのは「働き甲斐への意識の転換が必要」という認識です。「社員自身が会社を成長させたいと感じるような会社になるため」という目標も見受けられました。これらの声は、単に業務の効率化や生産性の向上だけでなく、従業員の満足度やエンゲージメントを重視する現代の経営戦略の変化を反映していると言えます。

実際にウェルビーイング経営に取り組んでみた気づいたこと、得たこと

実践を通じて、多くの企業が「社員間のコミュニケーション活性化」や「経営層の意識変化」など、組織文化に肯定的な変化を感じています。「まだ取組んだ効果が結果に表れたと実感できるレベルには到達していない」とする声もありますが、これはウェルビーイング経営が長期的な視点で捉えるべき取り組みであることを示唆しています。一方で、「社員が幸せになることによって生産性が向上する」という期待感もあり、ウェルビーイング経営のポテンシャルに対する前向きな見方が確認できました。また、ウェルビーイング経営によって従業員一人ひとりのモチベーション創出や生産性の向上が期待されることから、人的資源の有効活用と組織の持続可能な成長への寄与が見込まれます。

ウェルビーイング経営を進めていく上での今後の課題

企業からは、「半年では効果に直結しない」という現実的な課題が挙げられており、短期間での成果を期待するのではなく、長期的な視点で取り組む必要性が浮かび上がります。また、組織内のコミュニケーション不足や、従業員の多様なニーズに対応するための具体的な施策の模索も今後の課題として挙げられます。ウェルビーイング経営を継続的に、かつ戦略的に推進していくための課題であり、定期的な測定や従業員からのフィードバックの活用が重要であることを示しています。

ウェルビーイング経営に今後期待すること

ウェルビーイング経営に対する期待は大きく、企業は「社員が生き生きと仕事に向き合い、笑顔が増える取り組み」や「ワークエンゲージメントの上昇」など、従業員の幸福度と企業の生産性の双方が向上することを望んでいます。また、「社員が直接・本業務において、また会社としての取り組みへの積極参加や企画施策のアウトプットや発言も多くなってきている」という声からは、ウェルビーイング経営が従業員の能動的な参加を促す効果があることが窺えます。

「会社全体として、働きやすさに対する意識だけでなく、働き甲斐という一段高いレベルの意識への転換」という声に示されている通り、社員が自己実現を果たし、笑顔で働ける職場の実現、社員と組織の成長が同時に促される環境の構築への期待感があり、これらは、ウェルビーイング経営が単に労働環境の改善に留まらず、組織文化の変革や経営戦略の一部として組み込まれるべきであるということを示唆していると言えます。

4. さいごに

近年、健康経営の概念は、主に従業員の健康や職場環境の整備といった外発的動機付けに焦点を当てたものから、より包括的なものへと進化しています。これまでの健康経営は、病気の予防や健康の増進といった具体的な利益を通じて、従業員の生産性向上を目指すものでした。しかし、単に心身の健康に留まらず、働きがい、生きがい、そして幸福感へとその範疇を広げようとする動きがあります。

ウェルビーイング経営では、内発的動機の充足に重点を置き、従業員や経営者一人ひとりが自己理解を深め、他者との良好な関係を築くことにより、自身の仕事においても、人生においても豊かさを感じられるような経営を目指しています。また、企業として存在意義も深く追求し、働く個人と企業の在り方の良い関係性を構築することも重要なテーマとしています。これは、内面から湧き上がるやりがいや充実感を大切にするアプローチであり、企業文化全体の充実を促進することで、結果として組織の生産性やイノベーションを高めると考えられています。

しかし、従来のウェルビーイング経営が健康経営の一部であると捉えるのは単純化しすぎた見解かもしれません。また、ウェルビーイング経営が健康経営の進化形と位置づけるには異論も存在します。それぞれが持つ独自の価値と目的があり、互いに補完し合いながら、この難しい時代の新しい経営スタイルを形成していくことが重要だと考えます。

健康経営を実践してきた企業は、その経験を活かしてウェルビーイング経営の考え方を自然に取り入れることができるでしょう。従業員一人ひとりの身体的な健康に留まらず、精神的な満足感や社会的な充実感をもたらす環境を整えることで、内発的動機をさらに促進します。これは、従業員が自身のポテンシャルを最大限に発揮し、働く喜びを実感できることにつながります。

一方で、今まで健康経営にあまり経験が深くない企業も、ウェルビーイング経営という新たな概念を通じて、従業員の幸せと企業の成長を両立させる方法を見出すことが可能です。ウェルビーイング経営は、個々の価値観やライフスタイルを尊重し、多様性と包摂性を促進することに重点を置きます。これは、社員の満足度を高めるだけでなく、企業のイノベーションや持続可能な発展を促す原動力となることが期待できます。

どちらかの、あるいは両方のアプローチから始めるに関わらず、大切なのは、経営陣と従業員が共に目指すビジョンを明確にし、持続可能な未来に向けて歩を進めることです。人という大切な資源を最大限に生かすための試みをし続けることが、これからの時代の経営において重要だと考えます。

この事例集によって、あらゆる企業が従業員や経営陣のウェルビーイング、企業としての存在意義を重視し、そのための具体的なステップを踏み出すきっかけになれば幸いです。みなさまの取り組みが、社員一人ひとりの幸福を創造する役割を果たし、企業の幸せ、社会の幸せを築いていくことを心から願っています。