

自己実現を基軸とした ウェルビーイング経営

——日本の20～40代の現状を踏まえて

2023年3月

苅田 修、櫻井 佑介、土井 愛子、仁科 美恵子



BCG

**BCG
HENDERSON
INSTITUTE**

自己実現を基軸とした ウェルビーイング経営

——日本の20～40代の現状を踏まえて

2023年3月

荻田 修、櫻井 佑介、土井 愛子、仁科 美恵子

はじめに

コロナ禍を経て生じた価値観の変化や、働き方の多様化、今後の世界の主役を担うZ世代の志向などから、ウェルビーイングへの注目が高まっている。近年認知が広まったSDGs(持続可能な開発目標)では、17ある目標のうちのひとつに「すべての人に健康と福祉を(Good Health and Well-Being)」が掲げられている。また、従業員の心身の健康のみにとどまらず、やりがいの向上や私生活の充実へのサポートに取り組む企業も増えている。サステナビリティに続く経営の差別化要因としても、ウェルビーイングは重要な観点だ。

ウェルビーイングの度合いは国単位で測られることが多い。代表的な指標である国連「世界幸福度指数(World Happiness Index)」では、日本の順位は長く低迷し2020年は62位、2021年は56位、2022年は54位だった。コロナ禍において順位を上げてはいるものの、先進諸国の中では最低順位であり、「最も不幸せな先進国」のひとつと言わざるを得ない状況である。

要因はさまざまな角度から議論されている。ただし、国際機関の幸福度指数では、主に新興国における国民のウェルビーイングと関連の深い、衛生条件や政治的安定などが大きな要素として扱われることが多く、日本の現状に照らしたときに課題解決の糸口とならないことが多い。私たちは今回、その点を考慮した独自の消費者調査を設計・実施し、日本に住む私たちにとって、特に未来を担う若年層にとってのウェルビーイングとは何か、ウェルビーイングを向上させるにはどのような手を打つ必要があるのかを探った。

本稿では、調査を通じて明らかになった日本におけるウェルビーイングの実態とその背景について、さらに、ウェルビーイング向上に関わるさまざまなステークホルダーのなかで特に大きな役割を果たす企業に焦点を合わせ、これからの企業が目指すべき「ウェルビーイング経営」について考察していく。

目次

04 | ウェルビーイングの定義と日本が目指すべき方向性

- ・ 経済成長との両立の可能性
- ・ 6つの構成要素

08 | 日本の20～40代のウェルビーイングの現状

- ・ ウェルビーイングの全体評価と現在／未来志向の分析
- ・ 自己実現に関する考察

15 | 企業が実践すべきウェルビーイング活動

- ・ 従業員のエンゲージメントとパフォーマンス
- ・ 「ウェルビーイング経営モデル」の構築

25 | おわりに



ウェルビーイングの 定義と日本が 目指すべき方向性

経済成長との両立の可能性

ウェルビーイングと経済成長の間には一種のトレードオフが存在するという見方がある。ブータンの独自指標 GNH (Gross National Happiness: 国民総幸福量) は、経済成長を重視せずとも幸福は実現できるという考え方に基づいており、先進国では経済が成熟していくなかで、目標を経済成長からウェルビーイングへという流れも選択肢のひとつとして議論されることが多い。

しかし私たちは、経済成長の停滞という課題も抱える日本にとっては、ウェルビーイングの向上を経済成長と両立させながら実現させることが重要だと考える。人口減少・少子高齢化、経済の成熟が進む日本が成長を軽視すれば、長期的には経済的ゆとりが損なわれ、ウェルビーイングに悪影響を与えることが予想され

るからだ。

ではその両立のためには何が必要なのだろうか。実質GDP(国内総生産)を生産性の観点で分解すると「生産年齢人口×就業率×1人当たり労働時間×労働生産性」という計算が成り立つ¹。単純化した計算ではあるが、これをもとに、経済成長を実現させる道筋について考えてみよう。

まず生産年齢人口は周知の通り減少が予想される。国立社会保障・人口問題研究所は2021年時点で約7,500万人の生産年齢人口が、2040年には約6,000万人、2060年には約4,800万人まで減少すると予測している。

次に、就業率は女性や高齢者の社会参画が進むなかで近年上昇傾向にある。2005年から2021年にかけて、15～64歳男性の就業率は3.5%(80.4%→83.9%)、15～64歳女性の就業率は13.2%(58.1%→71.3%)上昇している。しかし、生産年齢人口の大幅な減少を踏まえると、就業率の上昇のみでは人口減少分を吸収できず²全体としては長期的な就業者数の減少を避けられない。

1人当たりの労働時間については、日本は長らく国際的に高水準にあったが、過去30年間で25%短くなり、現在では経済協力開発機構(OECD)加盟国平均よりも短い水準になっている(OECD統計)³。これを逆行させることは時間的なゆとりなどを損ない、ウェルビーイングの悪化につながるため、得策ではない。

最後に、労働生産性について、現状日本はOECD加盟国の中でも極めて低い水準にある(38カ国中27位、2021年、日本生産性本部の発表)。しかし、労働生産性の向上は可能であり、あわせて就業率をさらに上げられれば、より大きなGDP成長も実現可能だ

と私たちは考えている。これまでの論考でも検討してきたように、AIやロボティクスの積極的な利活用による自動化に加え、新しい時代における効果的な働き方を確立することで、ウェルビーイングを損なうことなく生産性を向上できる可能性があるためだ。

実は、労働生産性とウェルビーイングの水準には相関性が見られる。OECD諸国について生産性と幸福度指数の相関を分析したところ、相関係数0.83と強い正の相関があることが分かった(図表1)。その背景として、ひとつには、ウェルビーイング向上により働き手の意欲が向上し、生産性が向上する可能性が考えられる。自動化などを通じた業務量の低減により生産性が向上すれば、余暇が生み出されたり、より高付加価値の活動に注力できたりすることを通じてウェルビーイングに好影響を与える可能性もある。これが実現できれば、生産年齢人口と1人当たりの労働時間を増やせない日本の経済活性化にとって切り札となりうる。経済成長とウェルビーイングを両立しながら実現するという目標に向けた大きな一歩といえるのではないか。

検討を進める前提として、まずは日本に住む人々のウェルビーイングをどのように定義できるのか、次項で見ていきたい。

6つの構成要素

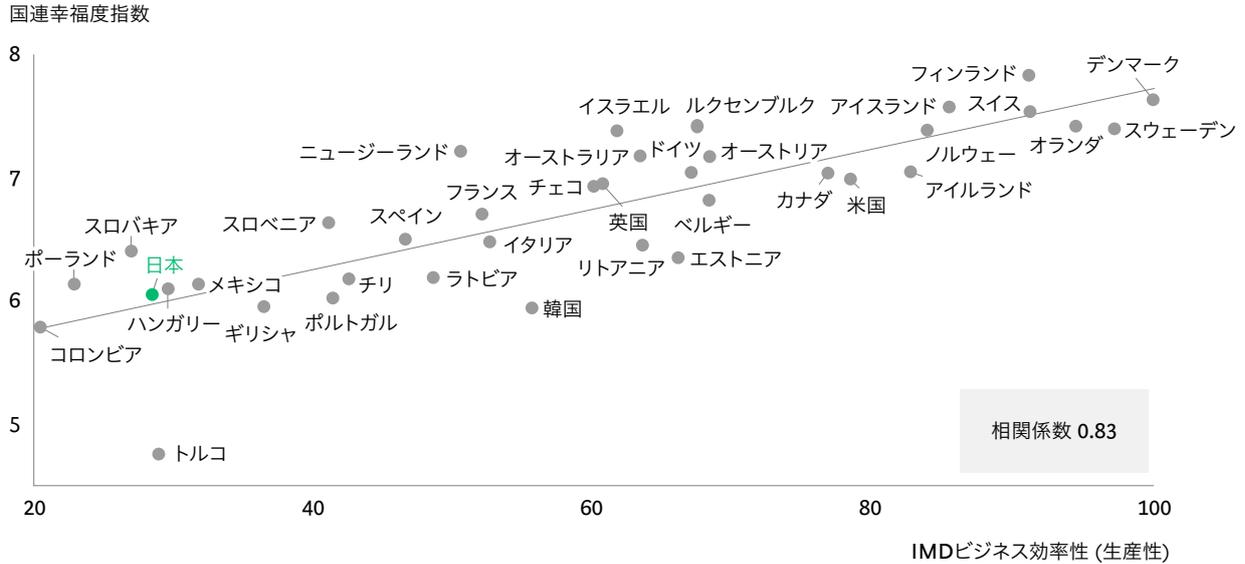
日本に住む若年～壮年層にとってのウェルビーイングとは何か、その構成要素を探るべく、20～40代までの男女に対し、「どんなときに幸福を感じるか」を詳しく問うインタビュー調査を実施した。ウェルビーイング全般、および関連する要素それぞれについての充足度を自己評価でスコア化してもらったうえで、それぞれの項目の充足度、それが充足している／していない理由について詳しくお話を伺った。

1. 経済産業省「一人当実質GDP成長率の分解について」<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2013/2013honbun/i5200000.html>

2. 就業率上昇の可能性とその打ち手については別稿で論じたい。

3. 詳しくは付表1を参照。

図表1 国単位での生産性と幸福度指数の相関



出所：IMD国際競争力ランキング2022 ビジネス効率性、国連「World Happiness Index 2022」、BHI Japan分析

調査の中で分かってきたのは、当然のことながら、幸福を感じられる状況とは、まずは現時点で生活の基本的な要素が満たされているということだ。それをベースに、未来についての展望を持てることが次の段階の幸福度につながる。

私たちは、インタビューの中で頻りに語られたキーワードや得られた要素間の関連の強さの分析に、複数の幸福度の指標や先行研究⁴を加味し、ウェルビーイングの6つの構成要素と10の詳細項目を定義した(図表2)。

ここではまず、「経済的ゆとり」「時間的ゆとり」「心身の健康」という3つの項目を、ウェルビーイング実現に向けた「①基本的資源」と位置づけたい。それ自体が構成要素であると同時に、他の要素を充足させるための基盤になる。

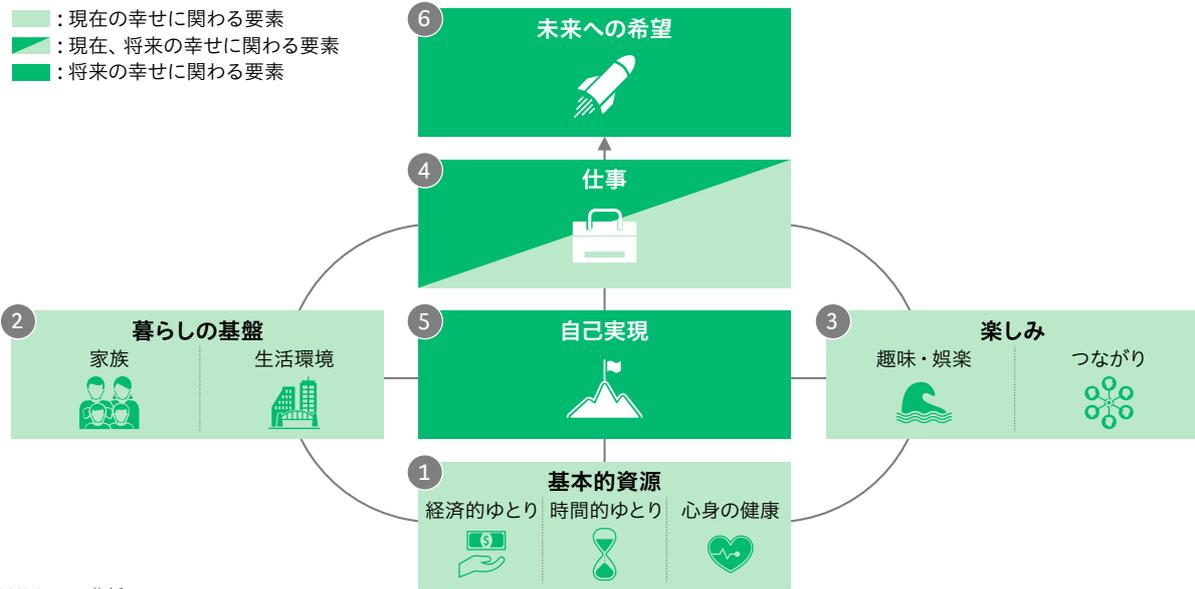
次に、現時点の幸せの享受に関連する要素を2つ特定した。ひとつが「②暮らしの基盤」だ。これは家族環境や生活環境など日々の生活の充足に関連する要素であるといえる。もうひとつが「③楽しみ」である。趣味・余暇における充足、人とのつながりがもたらす充足などがこれには含まれる。

「④仕事」は現在、将来の幸せの両方につながる。経済的ゆとりとの関わりも深い、社会的地位や日々の生活におけるリズム形成にもつながる。また自己実現との関連も強い。

⑤⑥は将来の幸せに関わる要素である。「⑤自己実現」はここでは「やりたいことがあり、それに取り組むことができる状況」と定義した⁵。社会への貢献、仕事でのやりがい、あらゆる能動的な活動のエンジンとなる要素だ。最後に、これらの各項目の将来見通しを

4. ウェルビーイングの構成要素の定義にあたり、既存の幸福度指標として、国連の世界幸福度報告、OECDのより良い暮らし指標、プータンの国民総幸福度指標、荒川区民総幸福度指標を参照した。また、先行研究として、マズローの欲求階層説と慶応義塾大学前野隆司教授の幸せの4因子を参照した。
5. 自己実現は、マズローの「自分の能力や可能性を最大限に活かして達成し、本来あるべき自分になること」などさまざまな定義があるが、私たちは今回の研究の出発点である、日本の社会課題解決という観点から、より未来志向の表現を使用した。

図表2 ウェルビーイングの6つの構成要素



出所: BHI Japan 分析

「⑥未来への希望」と定義した。未来の自分や、自分を取り巻く世界がより良いものになるだろうという楽観的な考えを持っているかどうかを示す。

インタビュー調査の結果、基本的資源や暮らしの基盤が充足し、一定のウェルビーイングを実現している人の中では、「やりたいことができているか」「ありたい姿を描けているか」に対し肯定的に回答するなど、自己実現の要素の充足度が、幸福を感じる度合いと強い関連があることが分かった。また、例えば望んだ仕事に就き、やりがいを持って取り組むことは、生産性・パフォーマンスとも関わりが深いと考えられ、自己実現の充足度はウェルビーイングと経済成長をつなぐ重要な架け橋になりうる。このことから、私たちはこの項目を最も重視している。



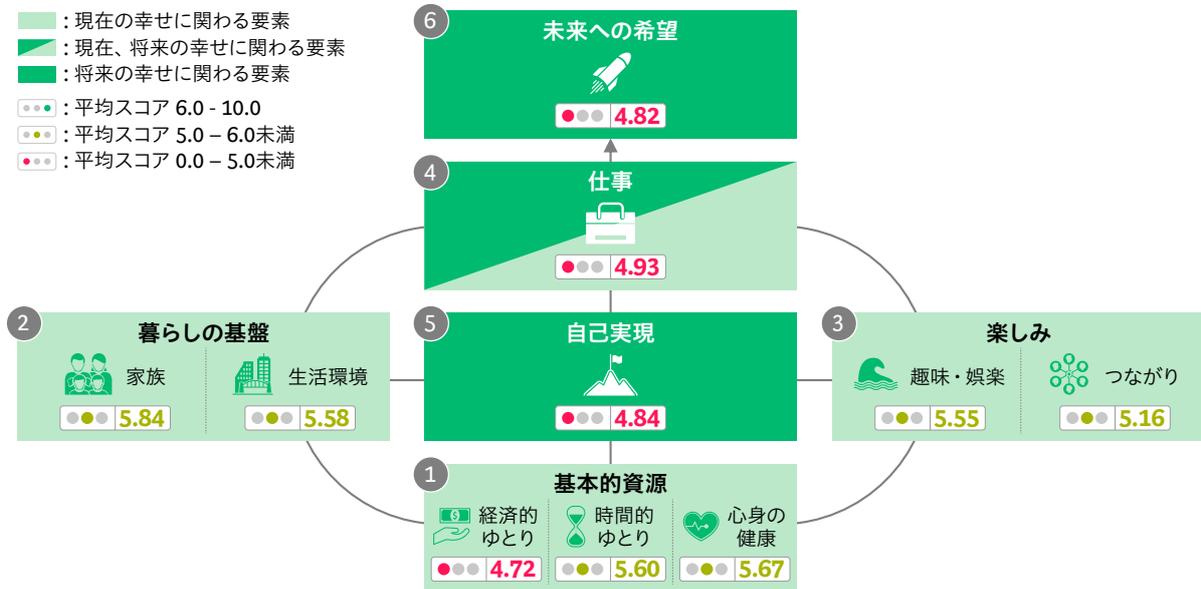
日本の20～40代の ウェルビーイングの 現状

BHI Japanでは、前述のインタビュー調査の結果を踏まえ、20～40代までの男女2,200名に対してアンケート調査を実施し、ウェルビーイングの全体評価やその構成要素それぞれの充足度を幅広く調べた。

全体的なウェルビーイングの度合いについては、国連の幸福度指数の調査と同じく、「現状、あなたはどの程度幸せですか。『とても幸せ』を10、『とても不幸』を0としたときに、最も近い値を選択してください」という質問により、計測した。平均スコアは5.73となり、単純比較は難しいものの、国連幸福度報告におけるOECD加盟国の平均より1ポイント以上低いという結果が出た。

さらに、前述した各構成要素についても同様に、10段階で充足度を測った。相対的に充足度が高い項目は、「①基本的資源」のうち「経済的ゆとり」を除く

図表3 日本のウェルビーイングの現状



注: 以下の質問に対する回答を平均して算出

質問: あなたは以下の項目について、ご自身の現状を踏まえてどの程度満足していますか。「非常に満足している」を10、「全く満足していない」を0としたときに、最も近い値を選んでください

出所: BHI Japan分析

「時間的ゆとり」と「心身の健康」、「②暮らしの基盤」「③楽しみ」だった。調査対象者全体としては、健康と一定の時間的余裕をベースに、家族や生活環境、趣味やつながりといった要素は一定程度充足していることが見て取れる。

一方で、「経済的ゆとり」および「④仕事」「⑤自己実現」の充足度は低く、「⑥未来への希望」は6つの構成要素のなかで最もスコアが低い。つまり未来のウェルビーイング向上に資する要素については相対的に低位であることが明らかになった(図表3)。

「④仕事」「⑤自己実現」「⑥未来への希望」の領域が低スコアである背景について、今回の調査で浮き彫りになった傾向を見てみよう。

まず「④仕事」に関する各項目について、重要だと

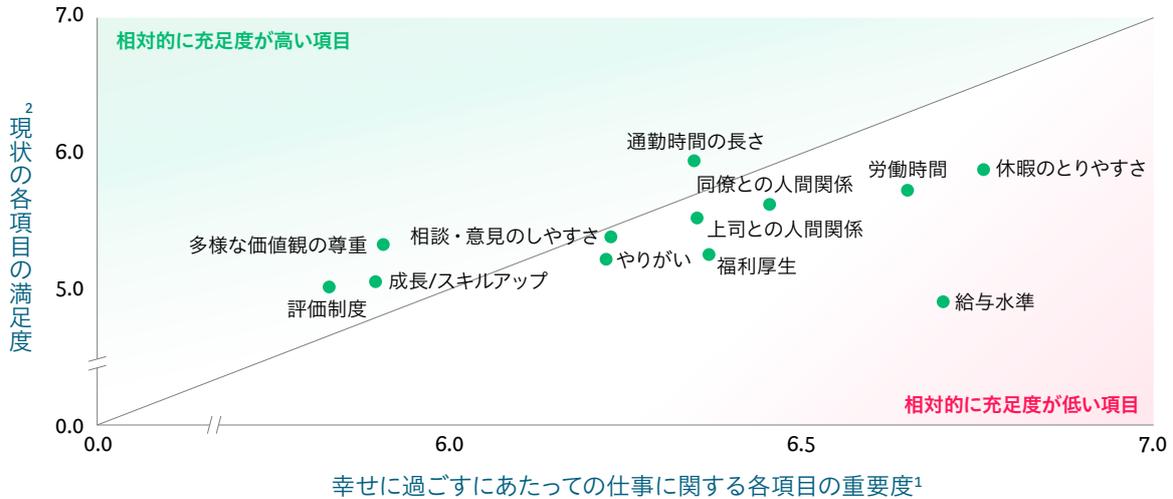
思う度合いと満足度に関する回答結果を分析したところ、給与水準・休暇の取りやすさ・労働時間の満足度が、重要度に比して低いことが分かった(図表4)。上がらない賃金や、休暇の取りにくさ、長い労働時間が従業員を疲弊させていると考えられる。次いで、やりがいや上司との関係性なども挙げられ、日々の仕事への充足度を高める職場環境が十分に提供されていない現状も明らかになった。

次に「⑤自己実現」にあたっての障壁について聞いたところ(複数回答)、53%が経済的余裕のなさ、43%が時間的余裕のなさ、27%が精神的余裕のなさ、23%が「自分にできるか分からない」、つまり自己効力感の低さを挙げた⁶。

インタビューで得たコメントからは、社会に出た後の経済的・時間的余裕のなさなどの背景に加え、学校・

6. 詳しい調査結果は付表2を参照。

図表4 幸せに過ごすにあたっての仕事に関連する各要素の重要度と満足度



- 質問: あなたが幸せに過ごすにあたって、仕事に関する以下の項目はどれほど重要ですか。「非常に重要」を10、「全く重要ではない」を0としたときに、最も近い値を選択してください
 - 質問: あなたは仕事に関する以下の項目について、ご自身の現状を踏まえてどの程度満足していますか。「非常に満足している」を10、「全く満足していない」を0としたときに、最も近い値を選んでください
- 出所: BHI Japan 分析

家庭教育において、自己実現の原動力となる自己効力感を推進する仕掛けが十分でない可能性が浮き彫りになった。

最後に、「⑥未来への希望」が低スコアである背景には、国全体のマクロ環境の悪化と、自己効力感の低下があることが見て取れた。未来への希望の充足度が低い回答者は、日本の将来について「悪くなる」「変わらない」と答えた割合が高い。その要因として経済成長の鈍化や、超高齢社会といったマクロ環境の悪化が考えられる。同様に、自分に対して「自信がない」と答えた回答者の割合が高く、自己効力感の低さが、自分の未来に対するコントロール感を失わせていることも読み取れる⁷。

また、セグメント別に分析したところ、年代・性別による差異はあまり大きくないが、働く人の中では女性のウェルビーイングが男性よりも若干高く、30代は20代・40代と比べて若干低い結果となった。職業別では、相

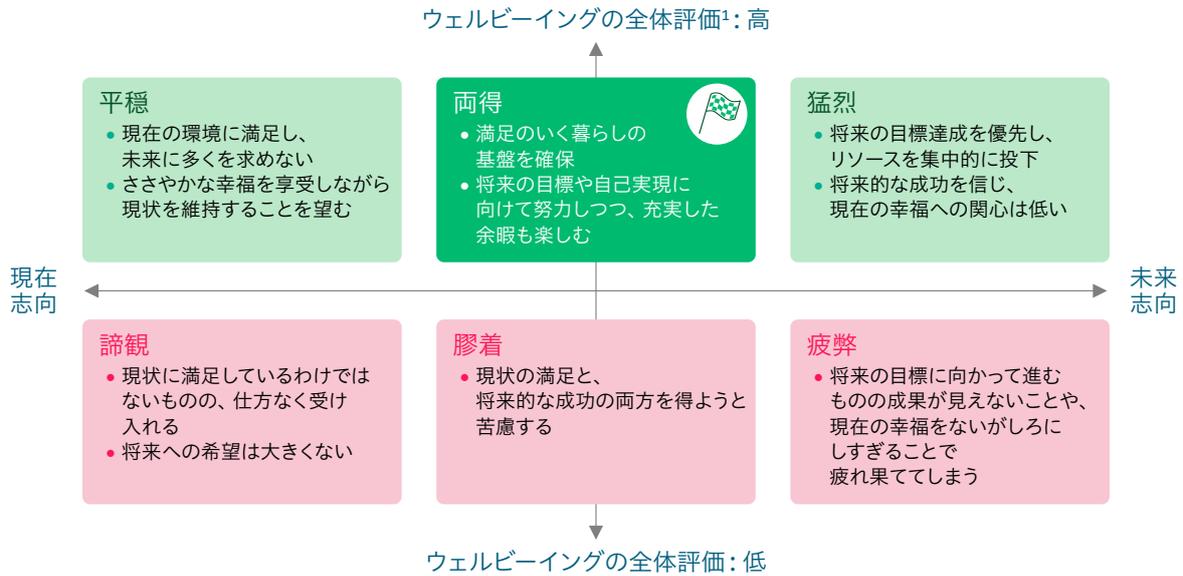
対的に高かったのは、専業主婦・主夫と、社会課題解決型企業(NPO・NGO)の従業員だった。専門職種(医療関連・士業)と公務員がそれに続き、最も人数が多い一般企業のスコアは従業員は低く、さらに非正規雇用の従業員が最も低い結果となった。専業主婦・主夫セグメントに関しては、家計に一定の余裕があるがゆえに専業主婦・主夫を選択できる層がいることも推察され、「①基本的資源」や「②暮らしの基盤」に関する満足度が引き上げる形で、ウェルビーイング全体の評価が最も高くなっている⁸。その他のセグメントは、内訳として「④自己実現」「⑤仕事」「⑥未来への希望」、ならびに①のうち経済的ゆとりでの差異が、全体の評価の違いにつながっている。

ウェルビーイングの全体評価と現在/未来志向の分析

これらの分析により、将来の幸せに関わる④仕事⑤自己実現⑥未来への希望についての評価がウェルビ

7. 詳しい調査結果は付表3、4を参照。
8. 詳しい調査結果は付表5を参照。

図表5 ウェルビーイングの全体評価と志向の分析



1. 質問: 現状、あなたはどの程度幸せですか。「とても幸せ」を10、「とても不幸」を0としたときに、最も近い値を選択してください
出所: BHI Japan分析

ーイング向上に向けたひとつのカギであることが分かった。これをもとに、私たちは日本のウェルビーイングの状態を以下のように整理することを試みた。縦軸にウェルビーイングの全体評価のスコアを取り、横軸には時間的志向性を置く。具体的には、ウェルビーイングの判断にあたって何を重視するかという質問に対し、「家庭・生活環境・趣味」よりも「自己実現」を重視する傾向があった人は未来志向、その逆を現在志向と定義している。さらに、2軸で描写される4象限のどこに位置するかにより、特性を6つに分類した(図表5)。

これに、実際の数値を当てはめたのが図表6だ。調査対象者の全体で見ると、ウェルビーイングの全体評価は前述の通り5.73と低位にとどまり、未来志向度は0.92と、現在の幸福に軸足を置く人が多いことが見て取れた(グレーの線の交点、「膠着」のカテゴリーに当てはまる)。

職業別に分析すると、NGO・NPO職員と専業主婦・主夫が「平穏」カテゴリーに位置づけられているのを除くと、おおむね「膠着」カテゴリーに入る結果とな

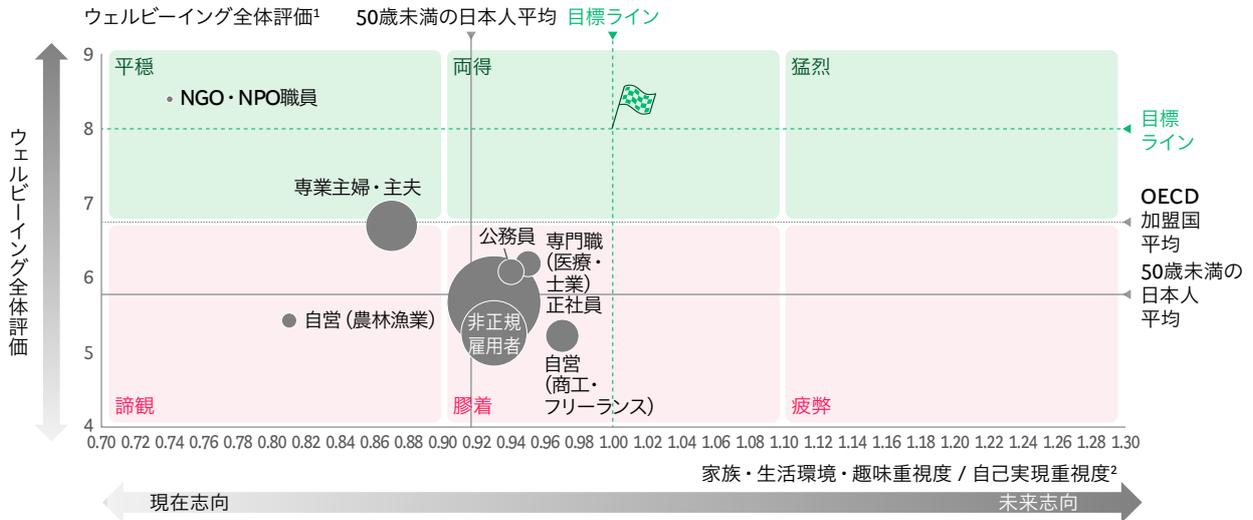
った。現在/未来志向については、自営業(商工・フリーランス)が比較的未來志向が強いものの、その他は現在のウェルビーイングを重視する傾向が見られた。

これらの結果を踏まえると、日本は全体として、現在志向と未来志向のバランスが取れたウェルビーイングの高い状態、すなわち「両得」の状態を目指して改革するのが望ましいのではないかと私たちは考えている。

なぜなら、まず、未来志向に大きく偏ったモデルは、現代の価値観にはそぐわない。1960~70年代の高度経済成長期においては、家庭や生活よりも仕事ややりたいことを重視することで、自身も高い満足度を得る「猛烈」モデルがビジネスマンの典型であったのではないかと推察される。しかし、生活が豊かになり、個人の価値観も多様になった現代の日本では、現在のウェルビーイングを犠牲にするこのようなモデルは実現可能性・持続可能性が低い。

また、現在に軸足を置く「平穏」の価値観に社会全体が傾いていけば、短期的な満足度は高くとも長期的

図表6 現在の日本におけるウェルビーイングの全体評価と志向の分布状態



1. 個人の幸福実感度 (0-10) により算出 2. 幸福感の判断にあたって家族・生活環境・趣味のそれぞれを重視した度合い (0-10) の3項目平均と、幸福感の判断にあたって自己実現を重視した度合い (0-10) を比較し、自己実現を重視する傾向があった人を未来志向と定義した
出所: BHI Japan 分析

には停滞に至る可能性が出てくる。ウェルビーイングも引き上げていくことを目指すのであれば、現在志向と未来志向のバランスを取り、国連幸福度ランキングでトップのフィンランド(7.8)と同等のラインの交点を目標とするのが望ましいのではないかと(図表6中「目標ライン」)。当然、個々の価値観はさまざまであり、現状の幸福を重視する価値観を否定するものではない。社会全体として未来志向の傾向が高まることで、全体としてのウェルビーイングも押し上げられるのではないかと、私たちは考えている。

自己実現に関する考察

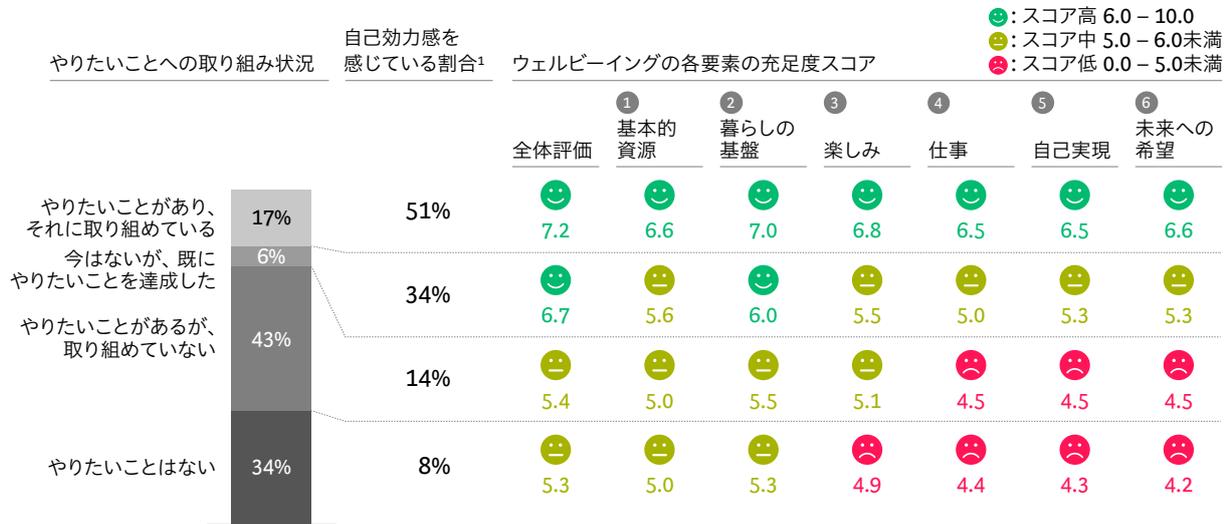
未来に目を向けられるようにするには、何が必要となるのか。「①基本的資源」が充足していない多くの人々、またその子どもたちの社会的環境を改善すること、拡大する格差を是正することは言うまでもなく大きな課題である。

基本的資源が一定程度充足している人たちにとって重要となるのが、未来への希望を持つための架け橋となりうる、「自己実現」である。インタビュー調査で自己実現とウェルビーイングの関連性が見られたことは先に述べた通りだが、先行研究でも、自己実現と幸福の関連は数多く指摘されている。慶応義塾大学の前野隆司教授は、幸福感と深い相関関係がある因子の一つ目として、「やってみよう」因子(自己実現と成長の因子)を挙げている。また、米国ネブラスカ大学のFred Luthans教授らは、ウェルビーイングに関係するポジティブな心理資本の要素として、HERO (Hope:希望・Efficacy:自己効力感・Resilience:レジリエンス・Optimism:楽観性)を提唱している⁹が、これらは自己実現にあたって重要な要素である。

今回のアンケート調査の結果では、自己実現の充足度と、ウェルビーイングの各構成要素の充足度には正の相関があることが分かった。自己実現の充足度と、未来への希望の充足度との相関係数は0.74、仕事の

9. Avey, James B.; Luthans, Fred; Smith, Ronda M.; and Palmer, Noel F., "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time" (2010)

図表7 やりたいことに対する取り組み状況と、ウェルビーイングの各要素の充足度の関係性



1. 「あなたは自分自身にどれだけ自信を持っていますか」という質問に対し、「自信がある」・「どちらかと言えば自信がある」と回答した割合を算出
 出所: BHI Japan 分析

充足度との相関係数は0.66である。「やりたいことがあり、それに取り組んでいる」と答えた人は全体の17%だったが、このように回答した人たちはウェルビーイングの全体評価が高い傾向にあることも分かった。また、約半数が高い自己効力感を持ち、6つの構成要素でスコア6.5以上の高い充足度を感じており、それ以外のグループと顕著な差があることが読み取れる(図表7)。

自己実現の充足度向上には何が必要なのだろうか。その人の置かれた環境が重要な役割を果たしていることは容易に想像がつく。今回お話を伺った方々でも、やりたいことに取り組んでいる人は、幼少期を含む成長過程での家庭環境、学校での環境がプラスに働いていることが多かった。職場環境に恵まれている人も多い。

やりたいことがあり、それに向かって努力をするためには、一定の経済的ゆとりが必要となることが多いと一般的には考えられている。しかし、必ずしも経済的には恵まれていないものの、自らの強い意志で自己実

現を志向している層も存在した。調査結果では、自己実現の充足度が上位25%(充足度7以上)でも、仕事や経済的ゆとりの満足度が全体の平均以下の層がいた。例えば、自己実現の充足度が上位25%に含まれる回答者のうち、経済的ゆとりの充足度が平均に満たない回答者が11%と一定の割合を占めている。

ただし、大部分の人たちにとっては「やりたいこと」をサポートする環境が重要だろう。前述のFred Luthans教授は自己実現のために必要な心理資本はトレーニングやコミュニケーションの工夫等で強化できると指摘する。例えば、自己効力感やトレーニングでの疑似的な成功体験や、周囲の人からの肯定的なフィードバック、他人の成功体験の観察によって強化されるという。

環境の整備には、さまざまなステークホルダーの貢献が必要である。成人に対しては企業がその代表例となる。働き方改革などにより従業員一人ひとりの経済的・時間的ゆとりに配慮することでウェルビーイングの基盤となる要素を充足させると同時に、やりがいの

ある仕事や機会を提供することで個人の自己実現力を高め、それが結果として高いパフォーマンスを誘発し、再びウェルビーイングとして従業員に還元される、「黄金の三角形」を確立できる。教育機関も、工夫次第で教育の場を自己実現力を養う場へと進化させることが可能だろう。

日本において、社会全体が未来にもバランスよく目を向け、ウェルビーイングを持続的に高めるためには、一人ひとりが自己効力感、そして自己実現力を高めることがカギとなる。それには教育を含めた社会・制度全体を変革していく必要があるだろう。ただ一方で、それぞれの企業・組織という単位でも、従業員、顧客、地域のウェルビーイングに貢献できる。次章ではその活動についてご紹介したい。



企業が実践すべき ウェルビーイング活動

この章では、ウェルビーイングの向上を図る取り組みの主体となりうるさまざまなステークホルダーのなかで企業の役割に目を向け、考察を深めることとする。企業がウェルビーイングに取り組む際には、次頁の図表8にあげた「従業員」「顧客と消費者」「コミュニティと地域社会」の3つの方向性を一体的に検討し、取り組むことが有効である。

まずは「自社の従業員(契約・派遣社員、アルバイトも含む)」のウェルビーイングを高め、自己実現と高いパフォーマンスにつなげる経営モデルを確立し、積極的に推進することだ。この方向性については次項で詳しく解説したい。

加えて、自社の「顧客と消費者」のウェルビーイングの向上に資する価値提供を行うことが望まれる。

図表8 企業が実践すべきウェルビーイング活動の全体像



出所: BHI Japan 分析

B2C 企業は消費者に対して、製品そのものの性質や購入・消費する一連の流れが提供するベネフィット(技術的価値・機能的価値)や、製品・サービスの利用やブランドとのつながりを通して提供されるポジティブな気持ちや自信(エモーショナル価値)を届けている。提供する商品やサービスによっては難しい場合もあるかもしれないが、発展形としてウェルビーイング価値(創意工夫を通じてウェルビーイングの向上に資する価値)を提供できれば、自社にとっての顧客・消費者とのつながりが強化され、持続的な競争優位性につなげることが可能だ。B2B においても、自社の商品・サービスのウェルビーイング貢献の視点からのリポジショニング、顧客企業のウェルビーイング向上に向けた提供価値の拡充や新規創出を通じて、同様の効果を得られる。例えば NEC は、顧客企業のパフォーマンス向上に寄与する「健康経営」に資するソリューションやプログラムを提供している。

3つ目の方向性として、「コミュニティと地域社会」のウェルビーイングへの貢献が考えられる。CSR 的な観点での価値提供にとどまらず、自社にとって戦略的価値の高い仕掛けで推進することが有効である(詳し

くはコラム「コミュニティと地域社会のウェルビーイングへの貢献」で紹介する)。

個々の企業がこの3つの取り組みを一体として検討し、ウェルビーイングの拡充を軸とした「新しい経営モデル」を展開していくことで、日本全体のウェルビーイングの底上げと日本の成長に貢献できると考えられる。

ここでは、3つの方向性のなかで、企業にとっての最優先課題である従業員のウェルビーイングにフォーカスして、あるべき姿を考察したい。

コミュニティと地域社会のウェルビーイングへの貢献

企業は、CSRの観点で地域に価値を提供するにとどまらず、地域社会全体のウェルビーイングに資する活動を行うことが可能である。その先進事例を紹介する。

地域産業への貢献:技術貢献や資源活用により地域経済を活性化。地産地消の推進も有効である。

ユーグレナと中部プラントサービスは、地域産業の振興・地域社会の発展を目的として、三重県多気町と共同で「もっとバイオ多気」コンソーシアムを設立した。コンソーシアムの実証実験の成果として、多気町における未利用資源と微細藻類ユーグレナを用いて開発された低魚粉「多気ブランド飼料」による「多気サステナブルサーモン」の育成に成功している。

住民への付加価値提供:コミュニティ組成や安全性の向上により住みやすい街づくりに貢献する。公共交通や防犯の改善、健康見守りへの貢献などのほか、ポイント還元といった経済的メリットの提供も考えられる。

三井不動産は、柏の葉スマートシティでオフィス・商業・住宅など複合的な街づくりを推進し、住民に新たな価値を提供している。例えば駅前周辺にAIカメラとセンサーを設置し、混雑状況や異常行動等の情報を提供することで安全・安心・快適な街づくりに貢献している。

労働力の活性化:雇用創出をはじめとした地域人材の有効活用、サステナブルな労働環境の提供も重要である。

コマツは創業地である石川県での地方創成を狙い、一部本社機能を小松市に移転し地元大学から新卒定期採用をすることで雇用を創出している。また、JR小松駅隣接地に地域交流施設を建設するなど、地域人材の有効活用に向けた活動を活発に行っている。

地域医療の拡充:地域社会全体として早期予防を支援し、適切・迅速な医療・介護体制を整える。地域包括ケアシステム(住民が重度要介護になっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを最期まで続けられるよう、さまざまな支援を一体的に提供するシステム)への貢献が考えられる。

公文教育研究会は、読み書き・計算や、コミュニケーション、他人から褒められることが高齢者の脳の活性化に資するという考えのもと、介護施設や自治体・NPOへの教材提供やボランティア人材の育成を通じ、認知症の予防・改善に向けた取り組みを行っている。

従業員のエンゲージメントとパフォーマンス

従業員のウェルビーイング向上のため、企業ができることは何か。従業員がやりがいを持ち、いきいきと働ける状況をつくるにはどのような要素が必要だろうか。

従業員が経済的・時間的ゆとりを持って生活・仕事をし、またやりがいを持って働くためには、企業視点では、従業員の働きがい、エンゲージメントの向上という観点が重要である。企業として、従業員のウェルビーイング向上は、エンゲージメントの向上を図る取り組みを通じて達成が可能とも考えられる。

具体的な取り組みを検討する前に、日本企業の従業員エンゲージメントの現状を確認しよう。現在の日本の従業員のエンゲージメントは諸外国と比べ低いことが外部調査で明らかになっている。ギャラップ社の2022年の調査では、日本企業におけるエンゲージメントは、新興国を含む129カ国中で128位だった。

高度成長期の日本は、企業の成長力に加え、終身雇用や年功序列といった雇用慣行から、従業員のエンゲージメントが自然に醸成されていたと考えられる。優秀な従業員を制度的に囲い込めたため、「求心力」がおのずから備わり、エンゲージメントの向上に明示的に取り組む必要性が低かった。しかし、日本企業の競争力が相対的に低下するとともに、個人の価値観も多様化するなかで、従業員のエンゲージメントが低下したと推察される。

一方で、従来から人材の流動性が高い欧米諸国においては、従業員の企業へのロイヤルティは所与のものではなく、ウェルビーイングや成長機会を提供することが優秀な従業員の獲得・維持に必要不可欠だった。特にこの10年で、欧米ではウェルビーイングの向上を重要な経営課題と位置づけ、経営資源を人的資本に対し重点的に投入してきた流れがある。また、新興国においては、必ずしもエンゲージメント、ウェルビーイングに積極的に取り組む企業が多いわけではないが、成

長力に沿った形で従業員のエンゲージメントが高まり、結果として、日本が取り残される構図になってしまったのだろう。

ウェルビーイングに注力することで、パフォーマンスに悪影響を与えることを危惧する向きもあろうが、実はウェルビーイング・エンゲージメントの向上とパフォーマンス向上との両立は可能だ。従業員のエンゲージメントと企業の価値創造には相関がある。BCGの分析では、各国企業の従業員のエンゲージメントとTSR (Total Shareholder Return、株主総利回り)には有意な相関があり、従業員のエンゲージメントスコアが上位25%の企業は、下位25%の企業と比べて2019年までの3年間の年平均TSRが2倍となっている(図表9)。エンゲージメント・ウェルビーイングの向上を目指すことは、業績向上や市場からの評価の改善を通じ、企業価値の向上につながる可能性がある。その両立こそが企業として目指すべき方向性だと私たちは考える。

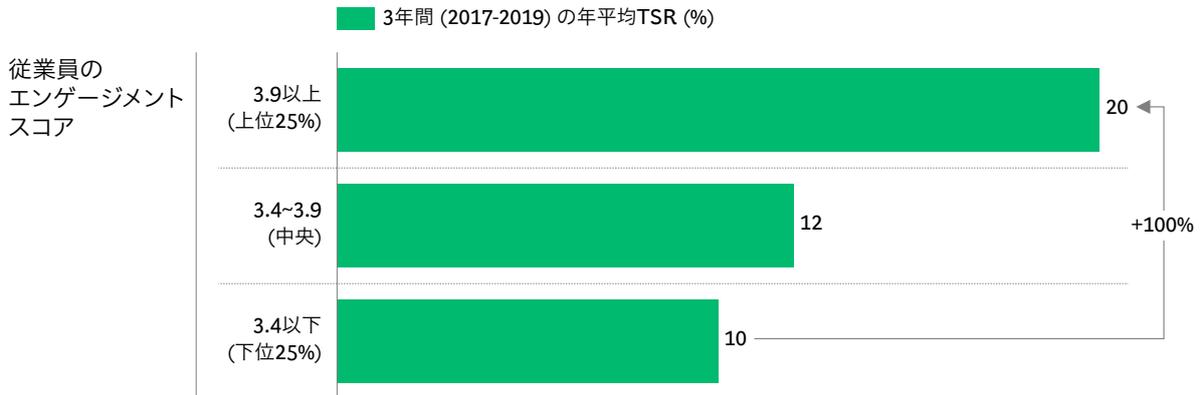
「ウェルビーイング経営モデル」の構築

こうした背景を踏まえ、私たちは、現代の日本企業にとってのあるべき「ウェルビーイング経営モデル」について考察した。前述した通り、ウェルビーイングのカギとなる「自己実現力」は習得可能なケイパビリティと考えられ、習得にあたり企業が果たす役割も大きい。では具体的に、従業員が「自己実現力」を創り出しやすい環境をどのように構築すればよいだろうか。

ベースとなる要素を整える

既に多くの企業が取り組んでいる「個人に合ったワークスタイル実現」「働き方改革」「健康経営」の推進はウェルビーイングを支えるベース、必要条件となる。「個人に合ったワークスタイル実現」については、勤務条件の見直しや、リモートワークを支援するデジタルツールの導入を通じて時間的かつ物理的制約を取り払い、多様な働き方を許容するハイブリッドモデルへ移

図表9 米国における従業員のエンゲージメントスコアと企業パフォーマンス



注: S&P500の企業のうちBCGクライアントを対象に分析
出所: ポストン コンサルティング グループ分析、Glassdoor、Company IR、Capital IQ

行することを目指す。

業務効率化や標準化により付加価値の高い業務に集中できるようにする「働き方改革」も重要であり、日本でも徐々に浸透し始めている。株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長小室淑恵氏は、「誰かが休むと成り立たない、知識やスキルが属人的な職場はエンゲージメントを低下させる。企業にとって都合の良い、休みを取らずに長時間働く従業員が評価されるからだ」とし、業務を抱え込むのではなく協力し合う人材を評価し、効率的に仕事をするチームづくりをマネジメントの重要な仕事とすることを提唱している。そのためには、「勤務間インターバル制度のような絶対に仕事に使えない時間帯を設定することで、ブラックボックス化した業務を半ば強制的に標準化することが効果的」だという。

最後に、「健康経営」については、運動促進や食事管理、禁煙プログラム、またメンタルヘルス対策等の提供が進んできた。さらなる健康経営の推進にあたっては、従業員の心身の健康が担保されているのかをデータで可視化しトラッキングすることが重要である。また、従業員だけでなくその家族へのサポートを充実させる方向性も考えられる。

これらの必要条件に加え、自己実現を支援するための取り組みとして、リーダーシップ改革と職場環境の改善、さらに従業員のキャリアパス改革が肝要となる。

自己実現を支援するリーダーシップ改革

自己実現を支援する取り組みのうち、最も重要なのがリーダーシップの在り方の再考である。第一線に立つリーダー一人ひとりが担う、チーム単位での取り組みの積み重ねが、企業全体でウェルビーイングとパフォーマンスを高いレベルで実現することにつながるからである。リーダーシップの構成要素を「頭」「心」「手」と表す考え方があるが、この枠組みに沿って今まで、そしてこれからのリーダーシップの在り方を考える必要がある(図表10)。

従来、管理職は、会社のルールや前例を踏まえタスクで指示を出し管理するマネジャー型が主流だった。しかし今後、従業員が自律的に考え自己実現をかなえる環境を整備するためには、「心」、つまり従業員のありたい姿を踏まえて成功に導くためにコーチング・サポートをすることが重要になる。そのうえで、前例にとらわれず大きな方向性や新しいアイデアを提示する「頭」、組織のビジョンを浸透させ、チームワークを高

図表10 リーダーシップのあるべき姿

リーダーシップのあるべき姿: メンバーが成長し、成功し、輝くために、インスピレーションを与え、コーチングし、サポートする	
従来のマネジャー像	あるべきリーダー像
<p> 頭 前例を踏まえた現実的な目標を掲げ、部下へタスクを指示する</p>	<p>現状にとらわれず俯瞰的に物事を捉え、組織の目的/ビジョンを描く</p>
<p> 心 部下の自己実現・キャリア形成への関心が低い</p>	<p> メンバーが自律的に考え成功するよう、コーチングにより導く</p>
<p> 手 部下のタスクの進捗状況を管理し、時には自らタスクを遂行する</p>	<p>組織のビジョンを浸透させ、チームワークとコラボレーションを高める環境をつくる</p>

メンバーがリーダーに最も期待

出所:ポストン コンサルティング グループ分析

図表11 職場において自己実現を支援するアプローチ



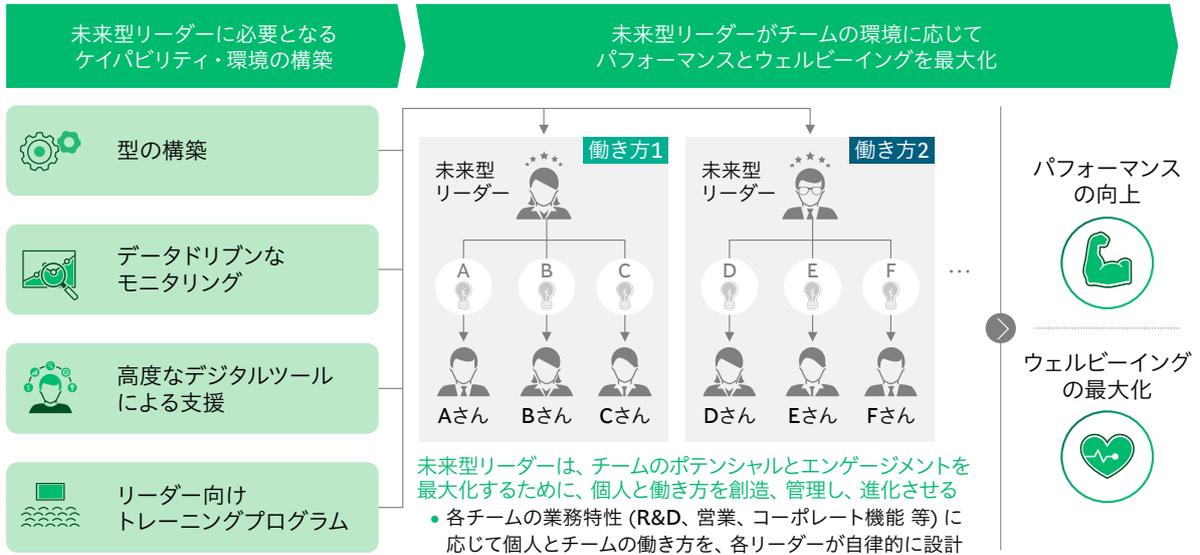
出所: BHI Japan分析

める職場環境を整えるための「手」を持つのが今後のリーダーのあるべき姿であるといえよう。

メンバーの自己実現をサポートできるようリーダーの行動を変容させ、その「心」「手」の在り方を仕組みと

して組織に取り入れるうえでは、メンバーの目標の明確化と、それを踏まえた成果の把握、コーチングをどう実現していくかが重要だ。そのために有効なアプローチをご紹介します(図表11)。

図表12 「未来型リーダー」が自己実現を支援するチームを運営するための変革



出所: BHI Japan 分析

まず組織のビジョンをチーム内に浸透させ、それに沿った個人ごとの目標を明確化する。それぞれのメンバーが目標達成に向けた具体的な行動を自律的に考えることを促し、必要に応じコーチングにより具体化や軌道修正を行う。最後に、成果を適切に評価していく。成果の可視化にあたっては、データを活用した手法、OKRの導入が効果的である。OKRは、目標(Objective)達成の進捗状況を測れる適切な定量指標を、リーダーと各従業員との対話を通じて設定し、結果(Key Results)を可視化する手法であり、グーグルやアマゾンでも導入されている¹⁰。

自己実現を支援する職場環境

第一線のリーダー一人ひとりが、新たなリーダーに求められる「頭・心・手」を高いレベルで実現し、従業員の自己実現を支援するためには、リーダーを中心に職場環境自体を変革することが求められる(図表12)。

新たな環境構築には、以下の4つの要素が必要だ。

- **型の構築:**リーダーの役割・行動規範、KSF(重要成功要因)、To beモデルを実現するためのプロトタイプ等の「型」を構築する
- **データドリブンなモニタリング:**データに基づき、チームのパフォーマンスとウェルビーイング、スキルとケイパビリティをモニタリングする
- **高度なデジタルツールによる支援:**データの解析に基づくネクストアクションの提示など、高度なデジタルツールによりリーダーのマネジメント業務を支援する
- **リーダー向けトレーニング・プログラム:**各リーダーがチームの環境に応じて自律的にリーダーシップを発揮するためのトレーニング・プログラムを提供する

リーダーがチームのウェルビーイングの充足度や生

10. OKRは、従来の手法MBO(Management by Objectives)やOGSM(Objective, Strategies, Measurements and Goals)などと比較されることも多い。しかし、目標の達成度合いが個人の評価に活用されるため現実的な目標にとどまりやすいMBOや、戦略・ゴールも設定するため階層が多くアジャイルな見直しを図りにくいOGSMと比較し、シンプルかつ、個人のやりがいや反映するストレッチした目標の設定により、個人のチャレンジを促しやすい。

産性に関する気づきを得、新たなリーダーシップを実践することを支援するためにも、デジタルツール・データは有効である。例えば、BCGが提供するBioTagというソリューションは、ビッグデータを分析し、チームとしてウェルビーイングを高める環境を構築できているか、生産性を高めるための改善余地がないかを評価し、仕事量のバランスを取り、リーダーにフィードバックすることを可能にする¹¹。

さらに、リーダーの行動変容を促すためにも、ツール・データの提供がカギとなる。これらの環境を整備することにより、チームのパフォーマンスとウェルビーイングを両立する組織の確立に向けて改革が進むと考える。

自己実現を支援するキャリアパス改革、リスキル

従業員一人ひとりのキャリア形成に向けた支援も、ウェルビーイング経営モデルの重要な観点である。従業員が企業に与えられたキャリアパスを歩むことでゼネラリストとして成長するモデルを前提とせず、従業員が目指すキャリアの理想像を自ら描き、その実現を企業が支援する形に移行すべきである。そのためには、エキスパートトラックの導入、スキル・専門性を重視したジョブ型雇用の導入、副業解禁やリスキル機会の提供という制度面での改革と、キャリアを見つめなおす機会の提供により従業員自身の行動変容を促すことが重要だ。

例えば富士通は、2022年4月にジョブ型の人材マネジメントを経営幹部から一般社員に拡大し、それに対応した人材配置・報酬・評価制度へ移行している。個人のパーパスの明確化を図るセッションを通じて従業員にキャリア形成のオーナーシップを持たせ、社内ポスティング制度により能動的なチャレンジを可能にしている。新たな領域へも挑戦できるよう、各職種に必要なスキルを定義し、各スキルの取得に向けた1万以上のトレーニングを整備している。

以上が「ウェルビーイング経営」を実現するための主要な要素となるが、そのイネーブラーとして、トップマネジメント層のコミットメントを伴うチェンジマネジメントと、データ・デジタルツールの活用が大きなカギとなる。日本企業ではウェルビーイングへの投資の必要性が経営層に認識されていないことも多いため、そのコミットメントを得るためには投資対効果の可視化が重要である。富士通では、部門別の財務指標と、ウェルビーイング経営と関連した取り組みや指標との相関を年次で分析し経営層と共有する取り組みをスタートしている。ジョブポスティング(社内公募)を活発に行う部門ほど財務指標の伸び率が高いといった結果が見え始めている。

また、従業員の自律的な成長を促し、多様なスキルを持った人材の活躍を支援する企業文化面での改革もイネーブラーとして重要である。例えば、パーパスに基づいて企業活動を行う組織であること、レジリエント(回復力がある)でアジャイルな組織であることなどである。

「ウェルビーイング経営モデル」の全体像

私たちは、これらの要素をもとに「ウェルビーイング経営モデル」の在り方を整理した(図表13)。

まず、To be(あるべき)モデルとして、従業員、消費者、地域社会をステークホルダーと想定した企業戦略を定め、その戦略と整合する形で従業員のウェルビーイングを高めるビジョンを設定する。さらに、高い生産性と、エンゲージメント・ウェルビーイングの両立を目指し、前段で解説したように、「ベースとなる要素」と、リーダーシップ改革などの「自己実現を支援する要素」を組織に埋め込む。さらに、それらを実現するイネーブラーとして、パーパスドリブンの組織・文化やデータ活用を整備するモデルである。

11. 具体的には、さまざまな相手とのコミュニケーションに係るデータ(コミュニケーション相手・頻度など)、実行するタスクの性質に係るデータ(使用するソフトウェアなど)、メンバーのパフォーマンスやスキルに係るデータ(パフォーマンスレビューやプロジェクト履歴など)を組み合わせて分析している。

図表13 従業員のウェルビーイング向上に向けた経営モデル



出所: BHI Japan 分析

このウェルビーイング経営モデルの主要要素を充足させ、先進的に取り組む企業の事例として米コカ・コーラを紹介したい。同社はハイブリッドな働き方の促進や健康サポート、そして業務自動化などの働き方改革に一貫して取り組みつつ、自己実現を支援する取り組みを進めている。

職場環境の改革として、OKRや年2回のエンゲージメント調査に基づく組織診断を行う。また、キャリアパスの魅力向上やリスキルを目的として、各従業員のキャリアプランの策定・定期的な見直しと、多様なキャリア実現のための教育機会の提供に取り組んでいる。

取り組みのなかで特に特徴的なのがリーダーシップ改革だ。コカ・コーラではリーダー層の役割を「ビジョンを定める」「従業員の能力を最大限引き出す」「ロールモデルになる」と定めている。これらは、前述した私たちが考える今後のリーダー像の「頭」「心」「手」にも通じる考え方だといえる。同社は新たな行動様式を

身に付けるための教育を行うことで、未来型リーダーシップへの変革を進める。こうしたさまざまな取り組みを通じ、身体的・精神的・経済的なウェルビーイングを担保する環境を整備しているのだ。

また、先進事例としてリクルートホールディングスについても紹介したい。同社は、どのような働き方をしたいかや何に働きがいを求めるかについての自己決定性を尊重できる環境づくりを進め、個人に合ったワークスタイルを追求している。その結果として、個々の従業員のエンゲージメントが高まり、それぞれ違ったやりがいを持って自律的に働ける、自己実現につながりやすい環境が整っている。

この環境構築には、現場のリーダー層の存在が欠かせない。彼らの役目は、チームメンバー個人のやりたいことやできること／できないことを十分に理解したうえで、個々の強みを活かして弱みを補完し合えるチームをつくり、高い質で日々のマネジメントを行うことだ。

また、これを実現するために、会社として **Bet on Passion**(個の尊重)という理念を掲げて支援するとともに、現場リーダー層のケイパビリティ構築プログラムや、従業員が自分自身の強み・弱みを分析し、やりたいことを明確にするプログラム、さらに「人材開発委員会」という個々人を対象とした人材育成議論を仕組み化している。従業員一人ひとりの強みを伸ばすことで、いきいきと働きながら、組織全体も強くなる、一挙両得のウェルビーイング経営だと言える。



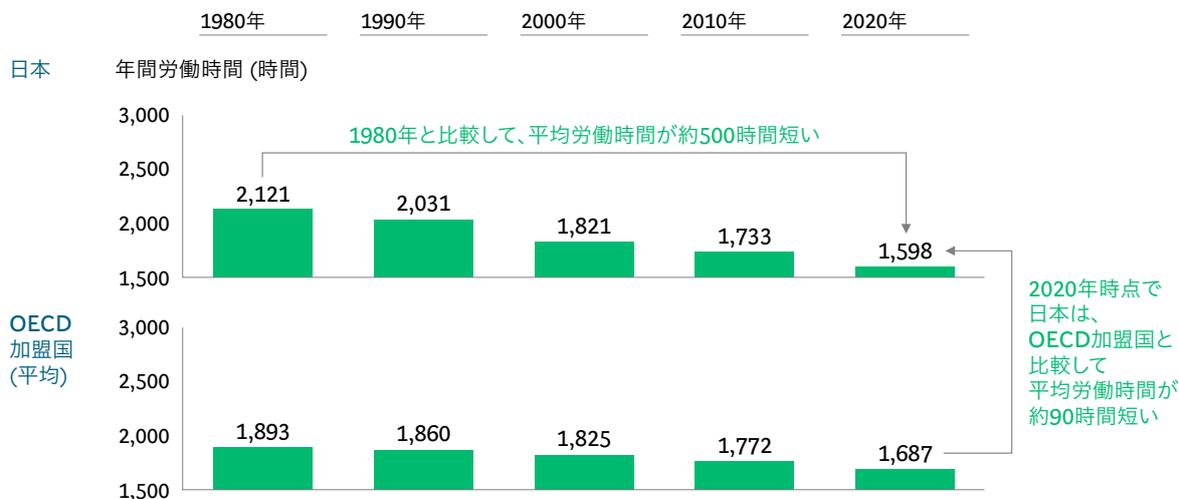
おわりに

今回の調査を通じて、日本のウェルビーイングの向上に向けては個人の自己実現の充足が大きなカギとなることが明らかになった。自己実現をテコとすることにより、ウェルビーイングの向上と経済成長の両立が見えてくる。

個人が自己実現を目指すうえで、重要な役割を担うのが企業である。ウェルビーイング経営を通じて、企業単位で従業員の自己実現をサポートする環境を整備し、自社のウェルビーイングと生産性向上を実現することが、相似的に日本のウェルビーイングと成長を実現するエンジンになりうる。ウェルビーイング経営には複数のレバーが必要であり、高いレベルで実践することは容易ではない。しかし、変革のカギとなる未来型リーダーシップを軸に推進することで、その実現に大きく近づけるのではないだろうか。

ウェルビーイング経営を、自社内という枠を超えた、社会にとって重要な取り組みと位置づけ推進していただけることを切に願っている。

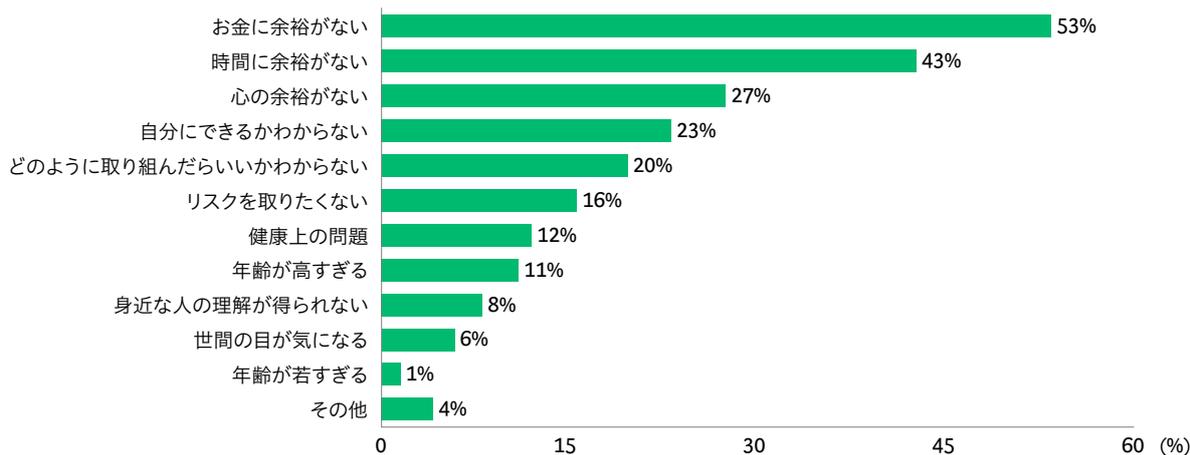
付表1 日本とOECD加盟国の年間労働時間推移



注: 年間平均労働時間は、年間総労働時間を年間平均就業者数で割って算出。就業者には、自営業・フルタイム・パートタイムの従業員を含む
出所: OECD統計、ボストン コンサルティング グループ分析

付表2 自己実現にあたっての障壁

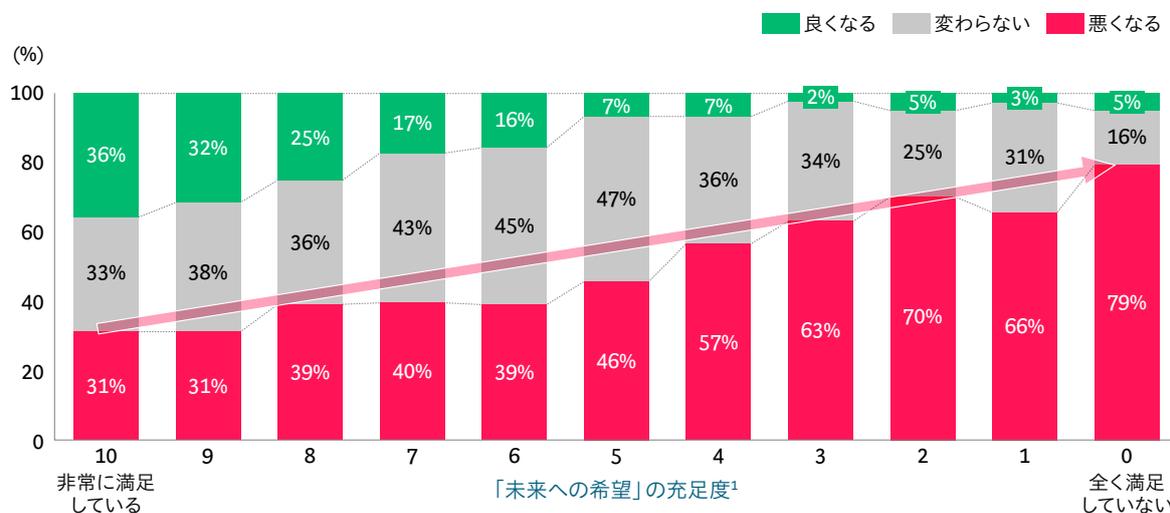
質問: あなたがやりたいことに取り組むうえで、障壁となっているものは何ですか
あてはまるものを全て選択してください



出所: BHI Japan分析

付表3 「未来への希望」の充足度と日本の将来に対する見通しの関係性

質問: あなたは日本の将来についてどのように感じていますか。考えに最も近いものを選択してください

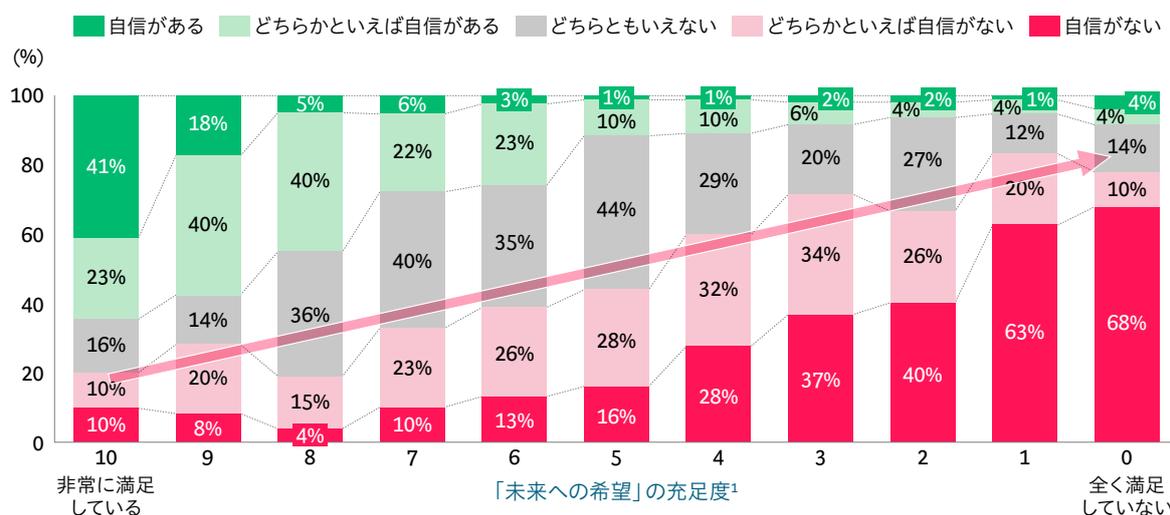


1. 質問: あなたは「未来への希望」について、ご自身の現状を踏まえてどの程度満足していますか。「非常に満足している」を10、「全く満足していない」を0としたときに、最も近い値を選んでください

出所: BHI Japan分析

付表4 「未来への希望」の充足度と自分に対する自信の有無の関係性

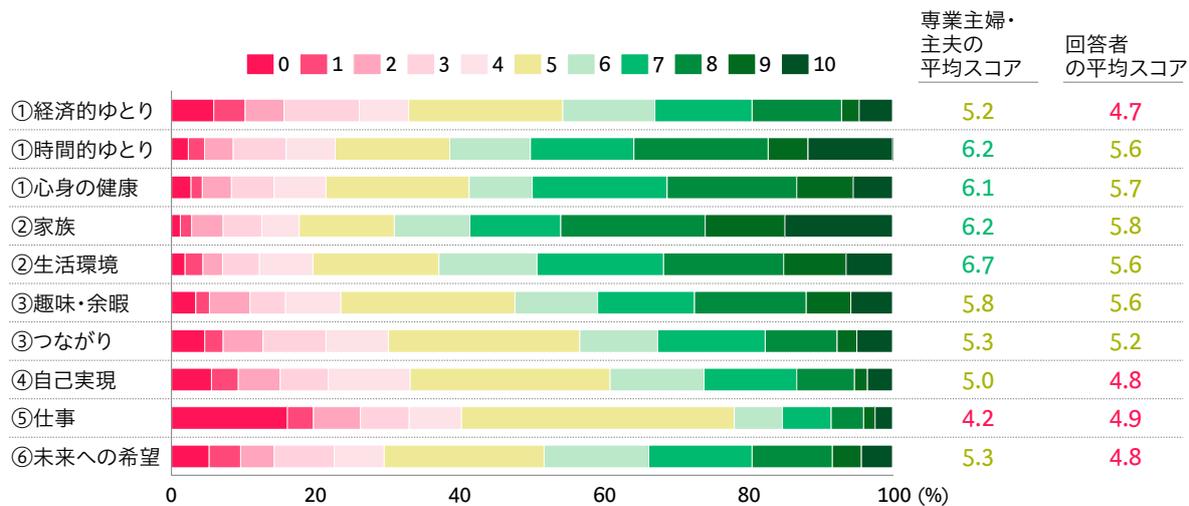
質問: あなたは自分に対してどの程度自信を持っていますか。考えに最も近いものを選択してください



1. 質問: あなたは「未来への希望」について、ご自身の現状を踏まえてどの程度満足していますか。「非常に満足している」を10、「全く満足していない」を0としたときに、最も近い値を選んでください

出所: BHI Japan分析

付表5 専業主婦・主夫のウェルビーイング満足度



注：以下の質問に対する回答を平均して算出

あなたは以下の項目について、ご自身の現状を踏まえてどの程度満足していますか。「非常に満足している」を10、「全く満足していない」を0としたときに、最も近い値を選んでください

出所：BHI Japan分析

執筆者



荻田 修

BCG 東京オフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー
BCG ヘンダーソン研究所 (BHI) フェロー
BHI Japan リーダー



櫻井 佑介

BCG 東京オフィス
プロジェクトリーダー
BHI アンバサダー

土井 愛子

BCG 東京オフィス
コンサルタント

仁科 美恵子

BCG 東京オフィス
コンサルタント

助言、議論への協力:

Deborah Lovich

BCG ポストンオフィス
マネージング・ディレクター & シニア・パートナー

2023年3月発行

BCG ヘンダーソン研究所 (BHI)

BCG の戦略シンクタンクとして、アイデア創出に有効なテクノロジーを活用し、ビジネス、テクノロジー、科学分野からの新しい価値あるインサイトを探求・開発しています。ビジネスリーダーを巻き込んで、ビジネスの理論と実践の境界線を広げ、ビジネス内外から革新的アイデアを取り入れるための刺激的なディスカッションや実験を行っています。2022年7月に日本における拠点である BHI Japan を設立しました。
<https://www.bcg.com/ja-jp/bcg-henderson-institute/ideas-of-tomorrow>

BHI Japan では、日本が経済成長とウェルビーイングを高いレベルで実現させるための優先課題についてさまざまな角度から研究しています。ご関心をお持ちの方はこちらをご覧ください。

「メタバースの可能性——日本企業の成長と社会課題の解決に向けて」
(2022年11月)

「進化するインテリジェントロボット——日本企業における展開と活用の可能性」(2023年2月)



BCG

 **BCG
HENDERSON
INSTITUTE**