

企業は well-being とどのように向き合っていくべきか

細川 吉明

(1) はじめに

世界保健機関 (WHO) 憲章において、「健康とは、単に疾病や病弱な状態ではないということではなく、身体的、精神的、そして社会的に完全に良好ですべてが満たされた状態である」とされており、ここでいう「満たされた状態」が well-being (以下「WB」) である。

「地球の限界 (プラネタリー・バウンダリー)」が問題提起され、物質的な豊かさだけではない真の豊かさが模索されるなか、2030年に向けて各種取り組みが進められている SDGs の次に目指すべきゴールは WB Goals (以下「WGs」) ではないかとの見方もあるなど、WB への関心が内外で高まっている。

今回、このように耳目を集める WB について、企業との関係に着目し、企業が WB と向き合っていくうえでの着眼点、留意点等を考えてみたい。

(2) “企業×WB” を考える

WB の測定は、バイタルデータの活用等も含めてさまざまな方法が研究されているが、アンケート調査を用いる方法が代表的である。その調査対象を特定個人の回答のみとすれば当然ながら当該個人の WB を表し、また、複数の個人の回答を統計的に処理しその平均値を算出等すれば個人の集合体 (集団) の WB を表すこととなる。

集団の WB について、国単位 (例: OECD 「Better Life Index」、国連・米国ギャラップ社 「World Happiness Report」等)、地域 (自治体等) 単位の測定等が知られているが、企業単位でも、職場の幸福度を測り (例: はたらく人の幸せ・不幸せを、自己成長、自己裁量・リフレッシュ、チームワーク、他者貢献・承認 等から診断) 経営への活用を図る動きもみられる。

なお、WB は人的資本 (経営) の脈絡でも議論されており、たとえば経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ~人材版伊藤レポート 2.0~」(令4/5) において「Well-being の視点の取り込み: Well-being は、多義的であり、社員一人一人の価値観や働く目的が異なる中で、その意味するところも人それぞれである。そのため、経営陣は、中長期的な企業価値の向上につなげる観点から Well-being を捉え、それを高めるために、個々の企業の状況に応じて、多様な人材が能力発揮できる環境の整備や、自律的なキャリア

形成の促進等の試行錯誤を重ねる。」と言及されている。

① 企業の WB の構成要素

一口に企業と言っても、その態様・組織構造等は千差万別であるが、ここではシンプルな例として、図1のとおり A 部、B 部、C 支店の3つの部署により構成される企業 Z を採り上げてみる。企業・部署は社員の集合体であるから、「A 部の WB は3点」といった場合、A 部に所属する複数の社員の WB の平均値が3点であることを意味し、また、「企業 Z の WB は2点」といった場合、企業 Z を構成する3つの部署の WB の平均値が (A 部 [3点] + B 部 [1点] + C 支店 [2点]) ÷ 3 = 2点 であることを意味する。

【図1】 集団(ここでは企業)の WB の構成要素イメージ



② 企業の WB を高めるために

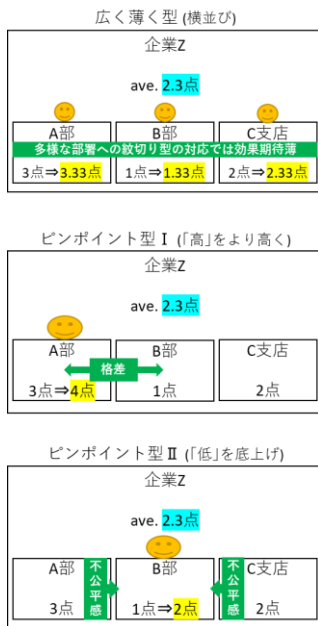
幸福感の高い社員は、そうでない社員と比較して、創造性が3倍あり、生産性が31%高く、欠勤率は41%低いことなどが知られており、そうだとすれば、企業経営における重要施策のひとつとして WB の向上が図られることは自然であり、現に様々な企業での積極的な取り組みが拡がりを見せつつある。

企業 Z の WB の向上を図る方法は、「広く薄く型」(3つの部署全体の WB を横並びで引き上げるための施策を実施 [例: パーパスの全社的浸透活動等を通じた業務の“やりがい”等の涵養。健康経営の全社的推進])、
「ピンポイント型」(特定の部署の WB をピンポイントで引き上げるための施策を実施 [WB の低い B 部のみを底上げするもの<例: 日の当たりにくい管理系業務を担当し“やりがい”等を得られにくい B 部の働き方見直し>等])、それらの「中間型」の3つの類型が考えられる。

図2のとおり、「ピンポイント型」は、施策のターゲ

ット部署を絞り込んでおり重点的なアプローチが図られやすいと考えられる一方、他の部署から「不公平ではないか」といった不平不満が高まり（当該他部署のWBが低下する）リスク等が想定される。一方、「広く薄く型」は、そうした不公平感等の懸念は小さく、また実際にWBの向上に取り組んでいる企業の多くはこの型に属するのではないかと推測されるが、紋切り型ではなく、部署毎の業務内容、人材構成（組織カルチャー…）等の多様性を踏まえた肌理細かな施策推進態勢が必要とされる等のハードルが考えられる。

【図2】「広く薄く型」と「ピンポイント型」



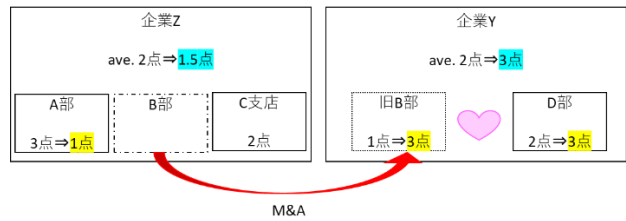
WBを高めるための要素として、地位財（カネ、地位等）と非地位財（安全、身体的健康、やりがい等）に言及したい。各企業において、地位財は無尽蔵ではなく、地位財のみに依存したWBの向上施策は持続的でない可能性がある。したがって、「広く薄く型」にせよ「ピンポイント型」にせよ、地位財に偏重せず非地位財とのベストミックスを追求する姿勢や粘り強いPDCA等が求められよう。

③ 企業のM&AによるWBへの影響

WBと企業のM&A（合併・買収）の関係を考察すべく、図3のとおり、企業Zのノンコア部門たるB部（IT系）が企業Yに買収される場面を想定する。企業ZのA部のWBは元々3点であるが、実はこの評点水準が“縁の下の力持ち”たるB部の後方サポート等があったからこそ発現していたものだとすれば、B部が切り出されそのサポート等が得られなくなって以降もなお従前のA部のWBが維持されるか（ひいては企業Z全体のWBが維持されるか）は不確かである。一方、企業Yでは、旧B部の取り込みによって、元々脆弱だったIT業務推進体制が強化されることで、全社的業務効率化の恩恵を受けるD部、その役割・貢献にスポットライトが当たる旧B部のいずれもWBが高まり、ひいては企

業Y全体のWBが高まる展開もありうる。

【図3】企業のM&AによるWBへの影響(例)



企業の業務は各部署相互の連携協調・補完等の結びつきのもとで遂行されており、その関係性が崩れれば経営パフォーマンスの低下等を招きうる。企業のM&Aにあたっては、財務・税務・法務等の一般的なデューデリジェンス（以下「DD」）に加えて、WBに関するDDも取り入れ、売り手・買い手双方においてWBも加味した中長期的なメリデメ等を総合的に見極めたうえでその是非を判断することが、個々のM&A取引成功確度の向上、産業の新陳代謝・競争力強化等につながる効果的な手立てのひとつとなりうるのではないかと。

(3) おわりに

企業は各ステークホルダーの多様なニーズ等を踏まえながらサステナブルな価値創出等に取り組んでいるが、WGs（ポストSDGs）への大きな潮流のなかで、企業経営におけるWBの重要性は高まっている。

ひとの内面における「よい状態」は、これまでの企業経営においても陰に陽に考慮・配慮されてきたと考えられるが、いわゆる「経験と勘」に頼ることも少なくなかったのではないかと。WBを評点というかたちで見える化し、その評価・分析等を踏まえて企業における社員、部署、それらの関係性等の客観的な実態把握・戦略的な課題改善などに取り組むことは、「経験や勘（暗黙知）に頼る経営」から（暗黙知を大切にしながらも）「エビデンス（形式知）を踏まえた経営」への進化の推進力のひとつとなりえよう。

WB経営の普及・浸透等に向けて、産官学金連携協働した理論的・実証的なWB研究の進展等に期待するとともに、「経済価値と社会価値の両立」に向けて「金融力で未来をデザイン」するDBJグループとしてどのような貢献を果たせるか考えていきたい。