

人的資本経営推進のための、ウェルビーイング経営の実践 ～社員の自己実現を応援し、企業価値向上を目指すには～

株式会社グロービス

内田 圭亮



■ 株式会社 グロービス

グロービス・コーポレート・エデュケーション マネジング・ディレクター

■ 学校法人 グロービス経営大学院 教授

■ 顧彼思 (上海) 企業管理諮詢有限公司 董事

- 法人向け人材育成・組織開発コンサルティング事業 責任者
- 法人向け企業研修講師、経営会議／役員合宿ファシリテーター
- 経営大学院専任教員 (科目: オペレーション戦略) & 教員選考委員会委員
- 講師調達／育成 (大学院教員選考委員会委員)
- 研究／教材開発
- 書籍執筆 (単著『経営を教える会社の経営 理想的な企業システムの実現』
共著『MBAマネジメントブック2』)



1. 各社のウェルビーイング向上に関するアンケート調査結果
2. ウェルビーイング（幸福）経営とは
3. 幸福経営にて押さえるべき要素と実践施策
4. ウェルビーイング経営の取り組み支援事例

1. 各社のウェルビーイング向上に関するアンケート調査結果
2. ウェルビーイング（幸福）経営とは
3. 幸福経営にて押さえるべき要素と実践施策
4. ウェルビーイング経営の取り組み支援事例

ウェルビーイング向上に向けた取り組みの状況

ウェルビーイング向上に取り組んでいる組織は約半数

従業員・職員のウェルビーイング向上に向けた取り組みの状況を教えてください

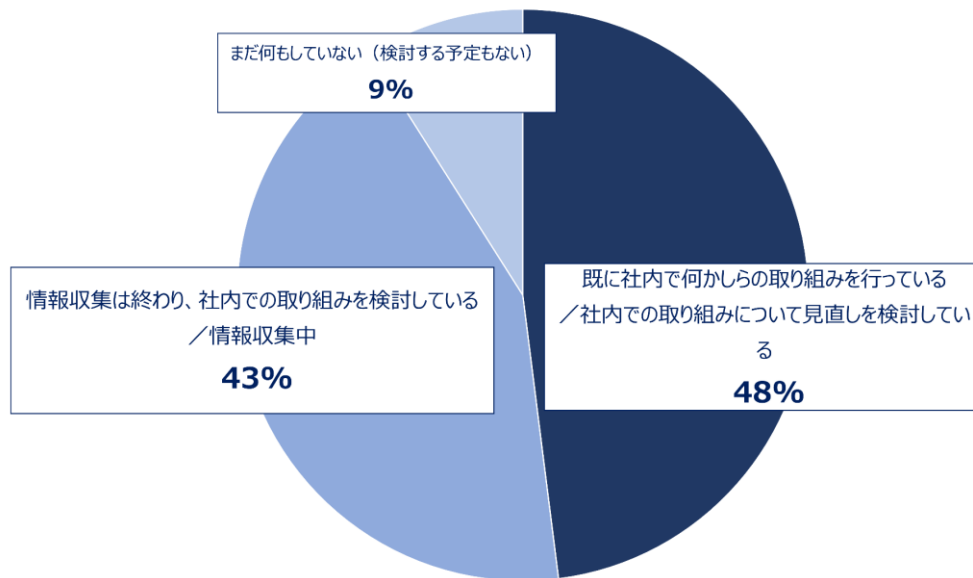
■ 調査概要

調査期間：2023年11月22日～2023年12月8日

調査対象：人事、経営管理の担当者

回答人数：202名

調査方法：インターネットによるアンケート



- 既に社内で何かしらの取り組みを行っている／社内での取り組みについて見直しを検討している
- 情報収集は終わり、社内での取り組みを検討している／情報収集中
- まだ何もしていない（検討する予定もない）

経営層のウェルビーイング重視度

回答者の6割以上が、所属する組織の経営層はウェルビーイングを重視していると回答

所属している組織の経営層は、従業員・職員のウェルビーイングを重視していますか？

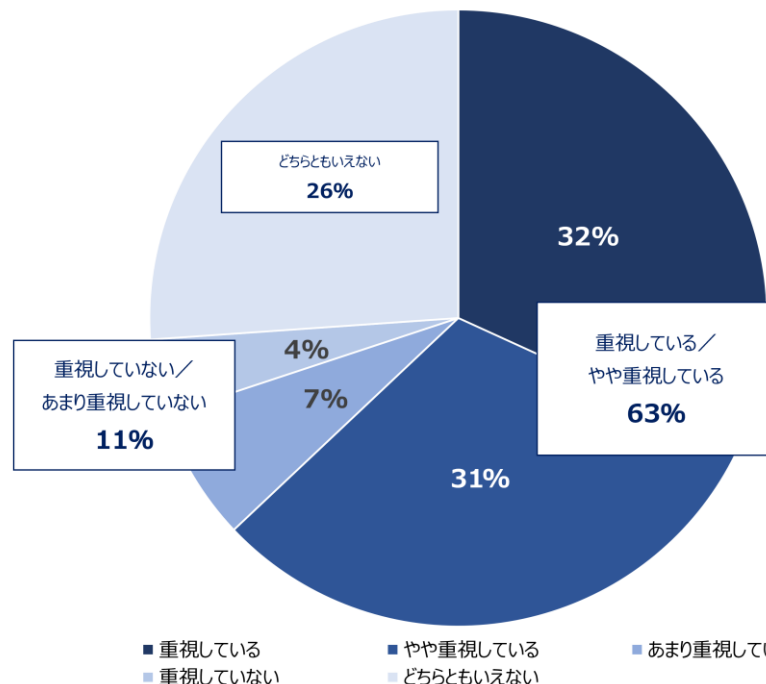
■ 調査概要

調査期間：2023年11月22日～2023年12月8日

調査対象：人事、経営管理の担当者

回答人数：202名

調査方法：インターネットによるアンケート



ウェルビーイング推進において重視していること

「従業員・職員のエンゲージメント向上」が1位

ウェルビーイングに関する取り組みにおいて意識していることは何ですか？（複数回答）

組織規模	5001人以上	1001人～5000人	501人～1000人	101人～500人	100人以下
1位	従業員・職員のエンゲージメント向上	従業員・職員のエンゲージメント向上	従業員・職員のエンゲージメント向上	従業員・職員のエンゲージメント向上	従業員・職員のエンゲージメント向上
2位	社内のコミュニケーション活性化	社内のコミュニケーション活性化	従業員・職員のヘルスケアサポート	社内のコミュニケーション活性化	社内のコミュニケーション活性化
3位	従業員・職員のヘルスケアサポート	会社全体の生産性向上	労働環境の改善	従業員・職員のヘルスケアサポート	労働環境の改善
4位	労働環境の改善	従業員・職員のヘルスケアサポート	従業員・職員のモチベーション向上	従業員・職員のモチベーション向上	従業員・職員のモチベーション向上
5位	従業員・職員のモチベーション向上	従業員・職員のモチベーション向上	人材の定着化、離職防止	人材の定着化、離職防止	優秀な人材の確保

ウェルビーイングの検討・実施・見直しに関するお悩み

「ウェルビーイングの検討・実施・見直しに向けてお悩みのことがあれば教えてください」という質問に対して、1001人以上の従業員・職員を抱える大企業、自治体などの担当者の自由記述の回答からは、「ウェルビーイング経営」の実現に向けて多くの課題があることが伺えた

【調査回答者によるコメント（自由記述回答・抜粋）】

- ウェルビーイングの**定義や解釈が人によってバラバラ**であるため、他の人事施策と何を差別化して取り組むかが**ぼんやり**としている。
- ウェルビーイング実現に向けた**施策は模索・検討中**。
- 何を可視化し、どのように善策を打っていくか、**前例がないためトライ・アンド・エラーを重ねている**状態。
- ウェルビーイング改善に向けた施策の**実行が進まない**。
- 「従業員のエンゲージメント」がどのように向上しているのかの**可視化が難しい**。

1. 各社のウェルビーイング向上に関するアンケート調査結果
2. ウェルビーイング（幸福）経営とは
3. 幸福経営にて押さえるべき要素と実践施策
4. ウェルビーイング経営の取り組み支援事例

【ウェルビーイング】

身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること

【ウェルビーイング経営】

社員を身体的・精神的・社会的に良好な状態にする経営

健康？

幸福？

働きやすさ？

働きがい？

“幸福”経営がウェルビーイング経営の中核

ウェルビーイング経営

= 健康経営 + **幸福経営** + 理念経営
(身体的) (精神的) (社会的)

∴ 人にとって、幸福こそが追求すべき人生の最上位目的

幸福を感じている社員は、そうでない人と比べて、

創造性 : 3倍高い

生産性 : 1.3倍高い

転職(離職)率 : 低い

欠勤率 : 低い

人的資本経営とウェルビーイング経営：共通点と違い

人的資本経営とウェルビーイング経営とでは、人に焦点を当てている点は共通しているが、最上位に掲げる目的が異なる

人的資本経営

ウェルビーイング経営

✓ 焦点

人

人

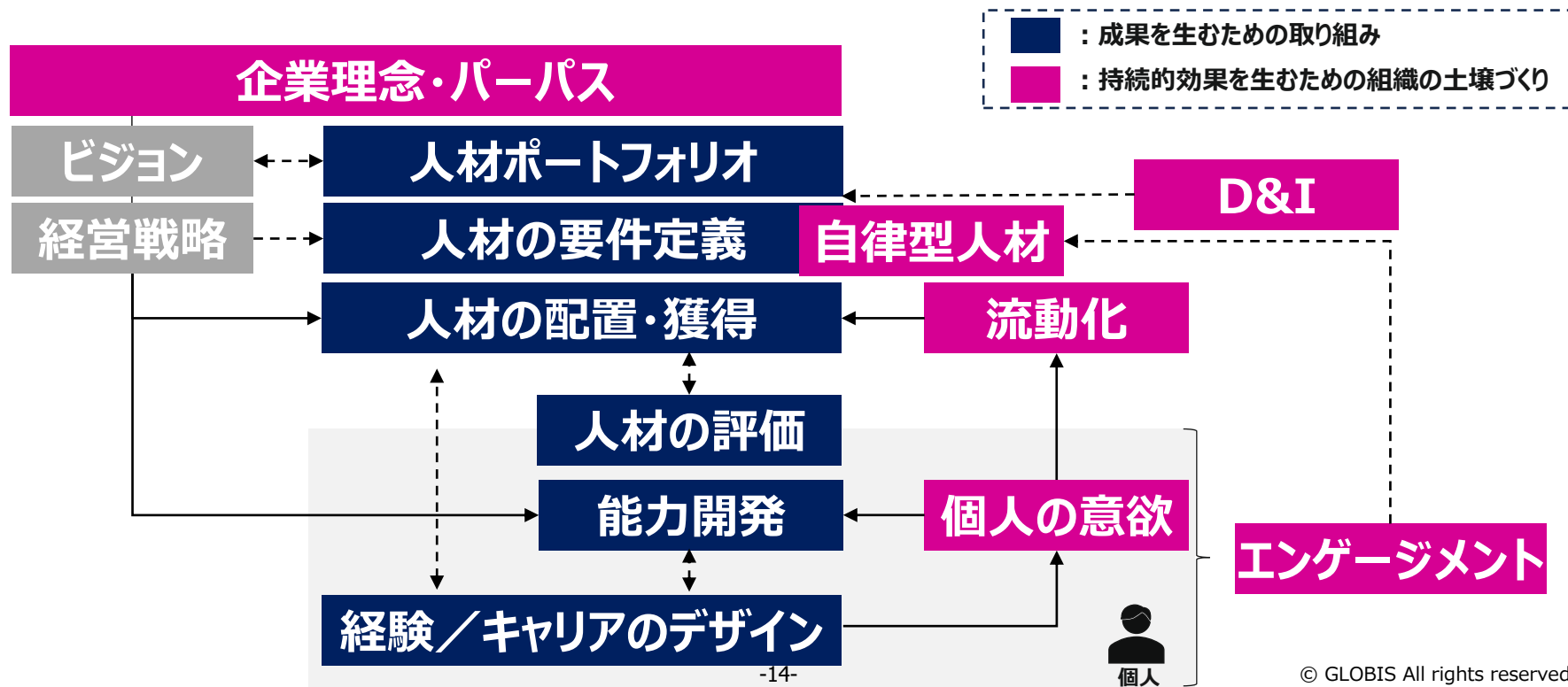
✓ 最上位目的

中長期的な
企業価値向上

人々にとっての
最良な状態
(幸福の実現)

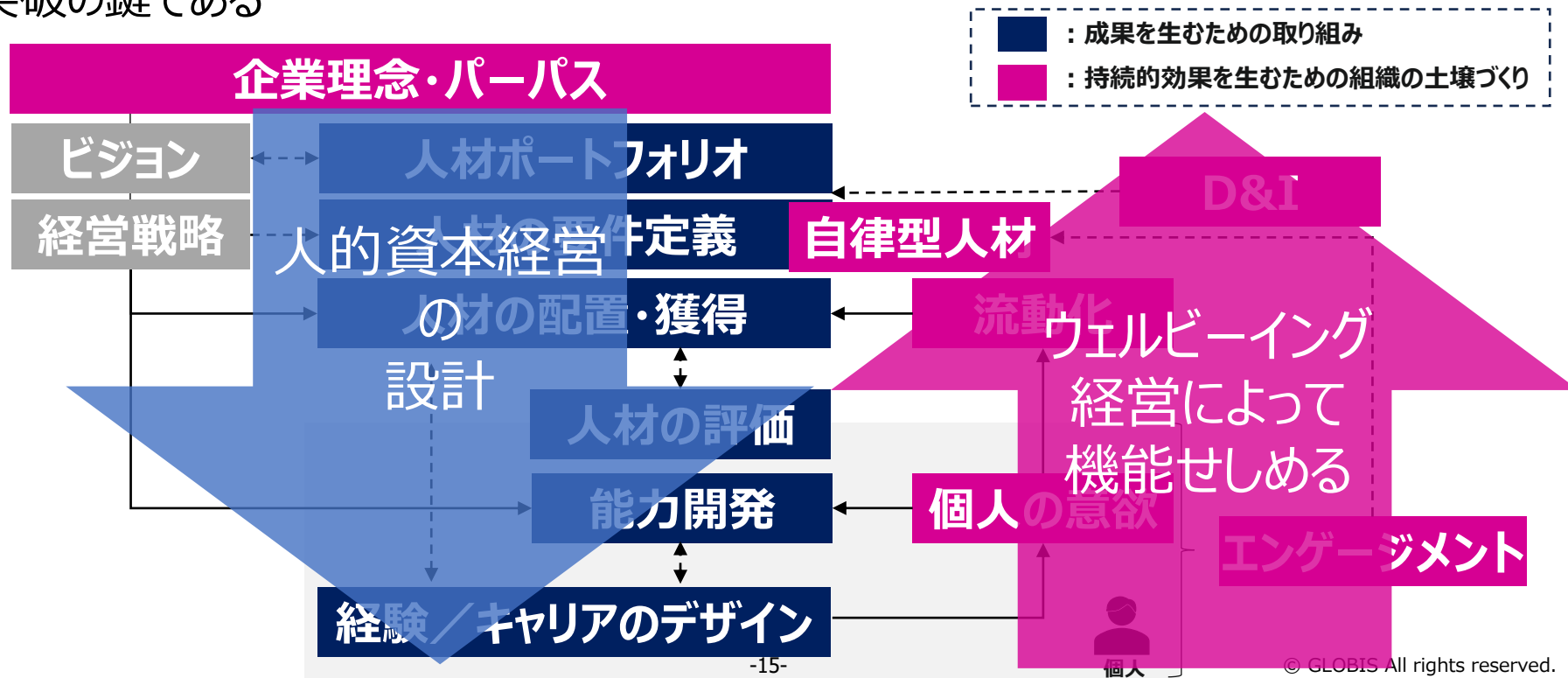
(参考) 人的資本経営における価値向上モデル

企業価値向上へ繋がる各人事施策の全体構造を整理したモデル (2023年策定)



人的資本経営とウェルビーイング経営：相互の関係性

ウェルビーイング経営は、人的資本経営の難所（＝意図した通りに人を動かすこと）突破の鍵である



「働きやすさ」と「働きがい」

「働きやすさ」と「働きがい」は異なるため、衛生要因である「働きやすさ」ばかり改善しても、動機づけ（モチベーション向上）には繋がらない

働きやすさ

働きがい

✓ 焦点

働く

働く人の

時間/場所/環境/条件

モチベーション/エンゲージメント

✓ 向上策(例)

- フレックスタイム制度
- リモートワーク制度
- 福利厚生充実

- マイ・パーパス尊重
- エンパワメント
- キャリア自律

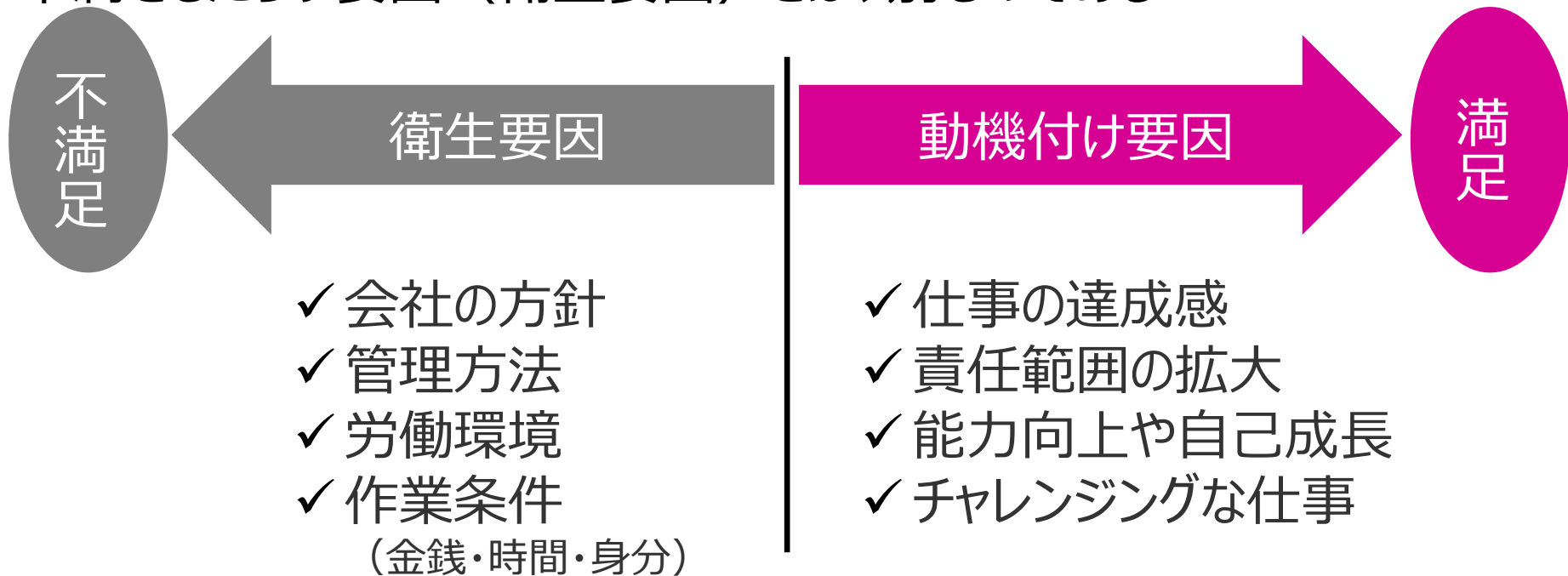
✓ 二要因理論 の位置づけ

衛生要因

動機づけ要因

ご参考：ハーズバーグの二要因理論（動機づけ・衛生理論）

人の仕事における満足度をもたらす要因（動機づけ要因）と、不満をもたらす要因（衛生要因）とは、別ものである



「働きがい」を構成する要素

「働きがい」は、“情熱”と“成長”と“貢献”の3要素を実感から構成される

成長実感

新たな挑戦によって、自分のスキルや
知識・知見が拡大している実感

貢献実感

自分の仕事が他者や社会に
良い影響を与え貢献できている実感

情熱実感

夢中になって情熱を傾けられる程に
好きな仕事に打ち込んでいる実感

1. 各社のウェルビーイング向上に関するアンケート調査結果
2. ウェルビーイング（幸福）経営とは
3. 幸福経営にて押さえるべき要素と実践施策
4. ウェルビーイング経営の取り組み支援事例

幸福経営にて押さえるべき要素

自己成長
(能力開発)

人生の目的

人生目的を
成就できる
コミュニティ

可能性への信頼

周囲との繋がり

強みの認識

自分らしさ

自然体
でいられる
コミュニティ

幸福経営の4つのメインファクター実践施策

自己成長
(能力開発)

- パーパス・ワークショップ
(使命・志の発見)
- 斜めメンター制度

人生目的を
成就できる
コミュニティ

- 周囲からの前向きな声掛け
- 成功体験業務アサイン

- 社員同士の交流活性化
- 雑談MTGの推奨

強みの認識

- 価値観の棚卸
- 心理的安全性の担保

自然体
でいられる
コミュニティ

幸福経営の4つのサブファクター実践施策

- 自己研鑽支援
- リスキング／研修
- ジョブ・ポスティング

人生の目的

- 勉強会
- 読書会
- 所属会社自体

可能性への信頼

周囲との繋がり

- ストレngthス・ファインダー
- 360度フィードバック
- 表彰

自分らしさ

- クラブ活動
- 自主活動イベント
- 懇親会

幸福経営にて押さえるべき9つの要素



【ウェルビーイング（幸福）経営実践の難所】

- ① 「ウェルビーイング（幸福）で飯が食えるのか？」という認識
- ② 「幸福」というビッグワードを要素分解できずに思考停止
- ③ 染み付いた管理統制型マネジメント

【ウェルビーイング（幸福）経営実践の難所】

- ① 「ウェルビーイング（幸福）で飯が食えるのか？」という認識
⇒「幸福→創造性・生産性向上ひいては業績UP」の因果認識
- ② 「幸福」というビッグワードを要素分解できずに思考停止
⇒幸福経営に必要な9要素理解
- ③ 染み付いた管理統制型マネジメント
⇒人の可能性を信じ切ること

1. 各社のウェルビーイング向上に関するアンケート調査結果
2. ウェルビーイング（幸福）経営とは
3. 幸福経営にて押さえるべき要素と実践施策
4. ウェルビーイング経営の取り組み支援事例

支援事例：住友ゴム様【わくわくイキイキプロジェクト】

事業を変革する人・組織を、創る。

社員が生き生きと働き、持続的に成長する組織づくり
～エンゲージメント向上へのチャレンジ～

JUL 27 2023



<https://gce.globis.co.jp/create-the-future-and-the-organization/transformation-business/project/interview-srigroup/>

ウェルビーイング経営支援事例：概要

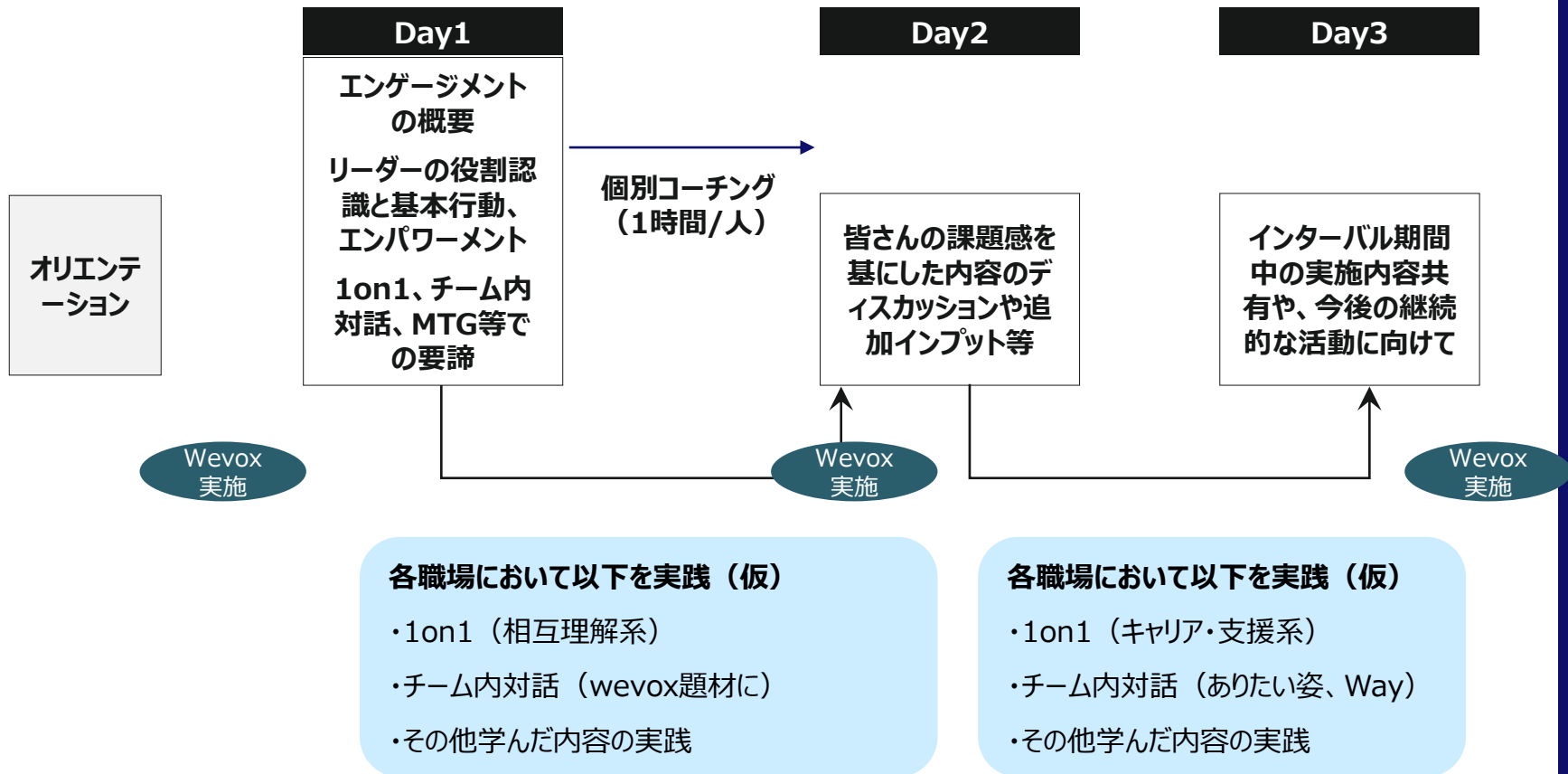
- 「従業員満足度」以上に社員の自律的な行動・活躍、その先にある業績への結びつきが強い「エンゲージメント」という指標を計測・見える化し、それを高めるための施策を打つことで、より“社員の皆様が生き活きと自律的に働く、強くて良い組織”をつくっていける。
※エンゲージメント＝組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態
- 組織全体の**エンゲージメントを高めるための鍵は、「チームリーダー（拠点長層）のリーダーシップ」**。ここへの働きかけを通じて、組織全体へ波及させる。
- 具体的には、手軽に実施できるサーベイ「wevox」を活用した**組織のコンディション（エンゲージメント）の見える化と、チームリーダー層の皆様への研修を組み合わせたプログラム**を実施。
- いきなり全社導入するのではなく、**まずは特定の部署にて実施し、実例を作りつつ運営も改善しながら展開**。

ウェルビーイング経営支援事例：プログラム全体像

研修

(学び・気づきを得る)

実践



ウェルビーイング経営支援事例： 実施に至るプロセスの要点

① 目的感やありたい状態（To be）／現状（As is）の認識合わせ

ex. エンゲージメントが高いと、企業と社員それぞれにとって何が良いのか？

ex. エンゲージメントが高まった際の社員の具体的な行動や状態をイメージできているか？

② 研修単体の打ち手に留まらず、浸透施策の全体像のイメージを持つこと

（エンゲージメント向上を方針に掲げる、トップからのメッセージ、サーベイ導入等）

③ 初めから綿密な計画に力を入れ過ぎたりすることなく、出来ることから実行し進めること

（やりながら見えてくることも多い）

④ 事務局から参加者の上長・関係者へ施策の意図・概要を丁寧に共有すること

- ◆すべては人に始まり、人に終わる
- ◆幸福は全人類にとっての最上位の人生の目的
- ◆幸福経営の実践にあたっては、まず自らを幸せにできることが大前提
※自分すら幸せに出来ない人に、人様を幸せにすることなどできない

自らを幸福感に満ち溢れる状態を確立した上で、
ウェルビーイング（幸福）経営を実践し、
社員のエンゲージメント・幸福感を高めることで、
企業価値の更なる向上を図っていきましょう！

Appendix

皆さんは、どのくらい幸福度を感じられていますか？

【“幸福学の父”エド・ディーナーによる「人生満足尺度」】

下記①～⑤の質問に、7段階（1点～7点）で自己採点してみてください。

①ほとんどの面で、私の人生は理想に近い ☐点

②私の人生は、とても素晴らしい状態だ ☐点

③私は自分の人生に満足している ☐点

④私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた ☐点

⑤もう一度人生をやり直せるとしても、ほとんど何も変えないだろう ☐点

合計点 : ☐点

全く当てはまらない（1点）
ほとんど当てはまらない（2点）
あまり当てはまらない（3点）
どちらともいえない（4点）
少し当てはまる（5点）
だいたい当てはまる（6点）
非常によく当てはまる（7点）

皆さんは、どのくらい幸福度を感じられていますか？

15～79歳までの日本人1500人の平均 : 18.9点

cf.	フランス系カナダ人男性	: 27.9点
	フランス系カナダ人女性	: 26.2点
	アメリカの大学生	: 24.5点
	日本の大学生	: 20.2点
	韓国の大学生	: 19.8点
	中国の大学生	: 16.1点