

# ウェルビーイング

## 戦略と責任

仕事と生活の境界線があいまいになるにつれ、身体・精神・金銭・根源的な価値観等の面でウェルビーイング・プログラム（健康で幸福な生活を送るための仕組み）のラインアップを豊富に取り揃えることは、企業責任の一部でもあり、また従業員の生産性、エンゲージメント、リテンションを高めるための戦略にもなりつつあります。多数の企業がこの分野へ多くの投資を行っている一方、私たちの調査によると、企業が提供しているものと、従業員が重視し期待するもの間にはしばしばギャップが存在することが判明しています。

**多**くの大企業が、ウェルビーイング・プログラムを含め、報酬プログラムや人材開発プログラムを見直そうとしています。今やそれは社会の一員である企業としての責任でもあり、人材戦略のキーとなる要素でもあります。このような投資は、従業員、企業、経営者のニーズに応えるものであり、ウェルビーイングのリソースやツールとしてますます活用されつつあります。

「疲弊する従業員」について私たちが初めて書いたのは2014年のことでした。今や従業員のストレス問題は目新しいものではありませんが、今日のビジネスにおける容赦ないペースの速さは、問題をますます深刻なものにしています<sup>1</sup>。ビジネスのデジタル化や24時間年中無休のワークスタイルによって常にオンでいる状態が当然のものとなっており、従業員全体の40%以上が、業務において多大なストレスに晒されており、生産性・健康・家族関係に悪影響が及ぼされていることは、数々の研究により明らかになっています<sup>2</sup>。時給労働者は、融通の利かない勤務時間に不満を抱いており、ホワイトカラー層の不満の矛先は、常に仕事とつながっていないくはならない状況を作り出している際限のない

メールやメッセージのやりとりに向けられているでしょう。

いくつかの国では、個々人の労働時間が史上最長となり、休暇の期間が史上最短となっています<sup>3</sup>。加えて、デロイトによるミレニアル世代に関する調査によると、30カ国中19カ国のミレニアル世代の過半数が、自分たちが親世代よりも「幸福」になることはないだろう、と答えています<sup>4</sup>。

その反面、デジタル・ウェルビーイングの市場は爆発的に伸びています。この2年間で、20億ドル以上もの資金がこの分野のベンチャーキャピタルに投資されており、健康のあらゆる面を評価し、モニターし、改善するために、大量のオンライン動画、アプリケーション、ツールが作成されています<sup>5</sup>。

## ウェルビーイングは、戦略的優先事項になりつつある

もう何十年も前から、企業を対象にした従業員のウェルネス（健康）に関する市場自体は存在していましたが、従業員の身体的健康と安全に特化していませんでした。しかしながら、現在「ウェルネス」の

定義は、従業員の健康に関することだけではなく、より幅広いプログラムを包括するものとなっており、社会的・感情的なウェルビーイングを向上させるのと同時に、パフォーマンスを積極的に改善していくことに焦点が当てられています。すなわち、経済的安定、メンタルヘルス、健康的な食生活に運動、マインドフルネス思考、睡眠、ストレス・マネジメントなどに加え、企業風土改革、リーダーシップ開発なども含まれます。

これらのイノベーションに触発されて、ヘルスケア・プログラム、スクリーニング、アセスメント、研修、アプリケーションなどを含むコーポレート・ウェルネスのマーケットは、アメリカ合衆国単独で80億ドル規模にまで成長し、2021年までには113億ドルまで伸びることが見込まれています<sup>6</sup>。そして、マーケットの成長に従い、これらのプログラム

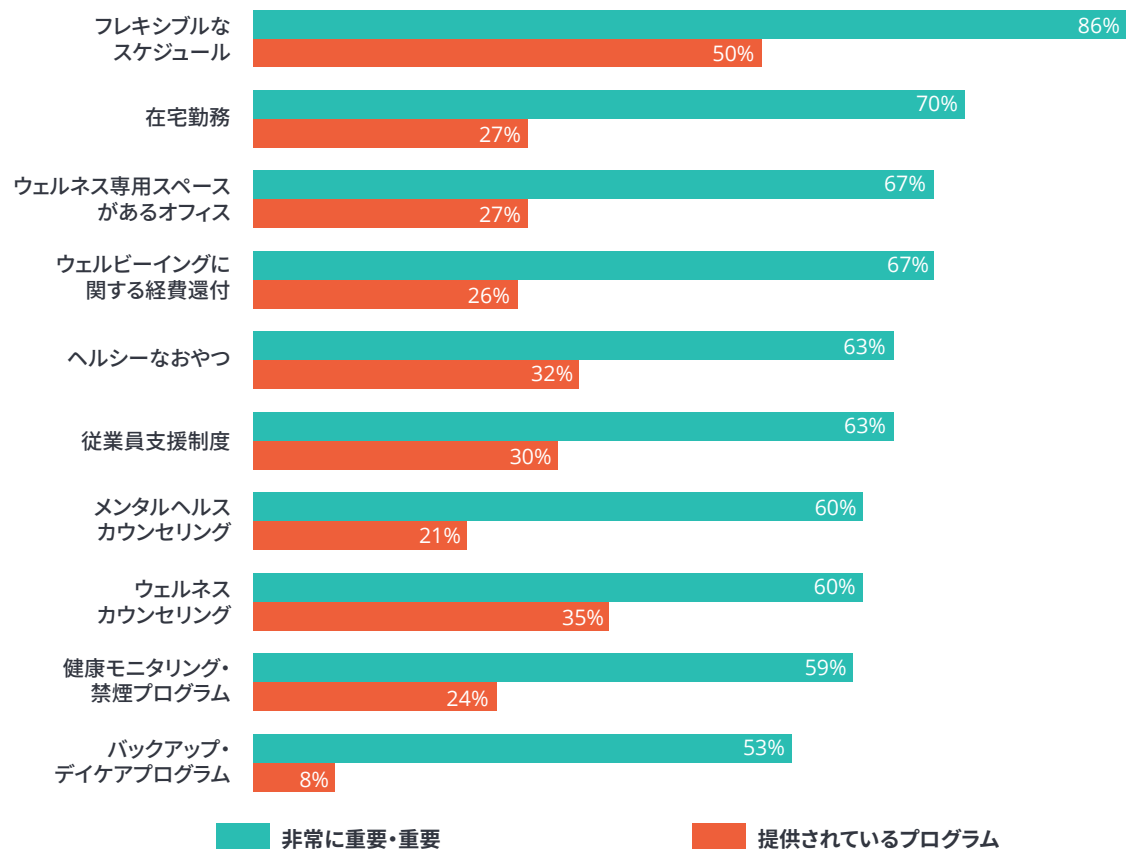
が企業を特徴付ける要素として非常に重要な役割を担っていることに関して、企業幹部の理解も進んできています。

例えば、今や3分の2もの企業が、ウェルビーイング・プログラムは自社の採用ブランドやカルチャーの核となる重要な要素だと回答しています<sup>7</sup>。

企業からウェルビーイングへの注目や投資が強化される一方、私たちの調査によると、ウェルビーイング・プログラムと従業員からの期待をうまく連携させるために、もう一工夫凝らすことが必要な企業はまだ多くあるようです。下記のグラフが示すように、多くの分野で従業員が重視するものと、企業が提供するもの間に大きなギャップがあるのです。

従業員が望むものと重視するものを包含するように、ウェルビーイング・プログラムを拡充してい

図1. ウェルビーイング:従業員が望むもの vs 企業が提供するもの



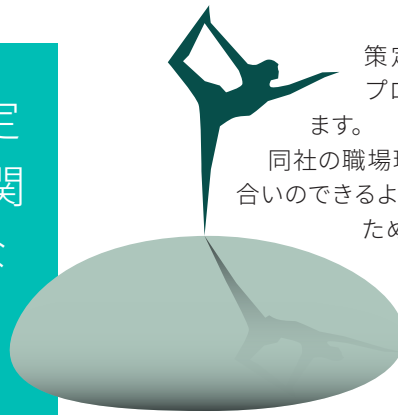
n = 11,070

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ (英語) でさらに詳しいデータをご参照ください。

現在、「ウェルネス」の定義は、従業員の健康に関することだけではなく、より幅広いプログラムを包括するものとなっており、社会的・感情的なウェルビーイングを向上させるのと同時に、パフォーマンスを積極的に改善していくことに焦点が当てられています。



策定やリーダーシップ・アプローチの開発も行っています。

同社の職場環境では、チームで話し合いのできるようなテーブル、作業するための壁、集中して作業ができるようなスペース、個室ブース、休憩エリアなどが配置され、協働や交流を促進するような仕組みになっています<sup>11</sup>。

本社の2階分を占めるLendlease's Wellness Hubという予防医療専用の施設には、「医療相談室」「瞑想ルーム」「介護士ルーム」「ファーストエイドルーム」など、それぞれ専用の部屋が設けられています。それに加え、体を動かすアクティビティやトレーニングを行うことのできるエリアもあります<sup>12</sup>。

このWellness Hubの目玉は、6メートルの高さを誇るグリーンカーテンで、5,000もの植物が大気汚染物質を除去し、壁内の空間を冷やすのと同時に、エネルギー効率の向上と空調コストの削減を実現しています。また、同社の休暇制度には、従業員が自由にチャリティ活動に参加するために使える2日間の休暇も含まれています。Lendleaseは、地域を問わず世界中でウェルビーイング・イニシアティブを発揮し、ウェルビーイング・デーを年3日設けたり、食生活や運動に関してかなり力を入れて取り組むなど、包括的に従業員のヘルス・アセスメントを支援しています<sup>13</sup>。

ウェルビーイングに関する福利厚生は、特に若年層の従業員にとって重要です。今や多くの国の労働人口の過半数を占めるミレニアル世代が「セルフケア」にかけられる金額は、ベビーブーマー世代と比べ2倍になっているとのことです<sup>14</sup>。これにより、マインドフルネス思考、認知行動療法、オンラインのパーソナル・コーチングや、プロフェッショナル・コーチングに関するアプリケーションが急成長を遂げており<sup>15</sup>、同様のことを会社のプログラムとして提供することも可能なのです。

## 健康からウェルビーイング、そしてパフォーマンスへ

ウェルビーイングの定義が広がるにつれ、企業にとってウェルビーイングは、もはや単なる従業員への福利厚生や責務ではなく、ビジネスのパフォーマ

くことは、今や企業にとって必要不可欠であると考えられます。それにより、従業員に対し責任を果たし、企業のソーシャル・キャピタル（社会資本）を活性化させることや、魅力的な採用ブランドを打ち出すことが可能となるのです。

調査によると、学生ローンサポートと並び、ボランティア活動や、地域活動への参加が一番重視されているウェルビーイング・ベネフィットとなっています<sup>8</sup>。例えばSalesforceは、毎年7日のボランティア休暇を従業員に付与し、業務においても目的意識を持つことに役立てています<sup>9</sup>。

国際的な食品会社であるDanoneにとって、ウェルビーイングは、経済的・社会的な成長を軸にしている同社のビジネス戦略の要です。同社のDan'Caresプログラムでは、主だった重要疾病リスクをカバーする医療保険を提供していますし、育児休暇をグローバルに設定しています。狙いは、従業員のウェルビーイングを促進することだけではなく、同社の従業員をヘルス・アンバサダーとして位置付けることでもあります<sup>10</sup>。

国際的な建設不動産・インフラ提供会社であるLendleaseは、ウェルビーイングを促進するために、物理的な職場環境からのアプローチと同時に、ウェルネスを企業文化に埋め込むようなポリシーの

ンス戦略とみなされています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、ウェルビーイング・プログラムの設計の目的が、保険コストの削減であると回答したのは全体のわずか23%でした。対照的に、43%がウェルビーイングは企業のミッションとビジョンの強化に資すると回答し、60%が従業員のリテンションの改善につながると回答し、61%が従業員の生産性と業績の向上につながると回答しています。

ウェルビーイングはパフォーマンス向上に資するという点を裏付けるエビデンスは増えつつあります。生産性の低下によってもたらされるコストは、医療・医薬コストの2.3倍に相当するという研究結果もあります<sup>16</sup>。そしてこれらのコストは、従業員が欠勤していることによるコストではなく、出勤し実際に働いているときに発生するものなのです。このことが、企業の取るべき対応・措置を複雑にしています。Dow Chemical Companyの研究によると、プレゼンティズム(疾病就業)による従業員1人あたりの年間コストは6,721ドルにまで達することが判明しています<sup>17</sup>。ウェルビーイングの焦点が、欠勤を防ぐための措置という観点だけでなく、従業員のパフォーマンス向上という観点にまで広がっているのも当然なわけです。

## 新しいソリューション、インデックス、ツール

非常に大きな需要、およびベンチャーキャピタル

の流入により、数多くの新しいウェルビーイング・ソリューションが次々とマーケットに登場しています。Castlight Health、Limeade、VirginPulseといったベンダーが、従業員にさまざまなウェルビーイング・サービスを提供できる、オールインワンのアプリケーションを使用したプラットフォームを企業に提供しています<sup>18</sup>。

例えば、VirginPulseは、Facebookと同じくらい頻繁に使われるアプリケーションを提供しており、アクティブ・ユーザーの従業員は、そうでない従業員と比較して会社へのエンゲージメント率が65%高く、離職率は32%低く、9%高い生産性を示しています<sup>19</sup>。デロイトでは、“Vitality”アプリケーションという独自のアプリケーションを開発し、従業員がより効率よくエネルギーを使って働ける仕組みを提供しており、“Well-being Index”を発表しています。他のベンダーでも類似のインデックスが開発され、自社のウェルビーイング・プログラムを評価できるようになっています。

CEOやCHROは、分かっているのです。生産性、シチズンシップ、インクルージョンと同じくらいウェルビーイングも重要アジェンダになってきているということ。AetnaのCEO・Mark Bertoliniは、ウェルビーイング・プログラムの重要性と影響について、次のように語っています。「家庭での食費や医療費、そして健康管理費において赤字になってしまったら、どうやってエンゲージメント高く、知的労働者として働くことができるのだろうか?」<sup>20</sup>

### まとめ

ウェルビーイングは、社会の一員としての企業の責任の中核をなすものであり、従業員のエンゲージメント、組織の活力、生産性を向上させるために不可欠なパフォーマンス戦略でもある。そして、企業が採用し、自社内に留めておきたいような人材が求めている要素でもある。もはや、報酬メニューのオプションや、スポット的な要素ではなく、高業績のリーディング・カンパニーにとっては、最前列のセンターに位置付けるような必須のビジネス要素なのである。



表1. ウェルビーイング促進のための経営陣の役割とは？ 各従業員はどのように取り組むべきか？

CHRO	ウェルビーイングは個人に関する事なので、個人のニーズが進化するにつれ、ウェルビーイングも進化する必要がある。従業員のニーズを常に把握できるような投資を行い、また、この分野で将来的にどのようなニーズが出てくるのか、トレンドを予測できるようにしておく。
CIO	持続可能なウェルビーイング戦略の礎となるのは、テクノロジーをうまく活用して、ウェルビーイング・プログラムを促進、維持、管理することだ。バラバラなアプリをたくさん導入してしまうと、通知がたくさん来るようになるだけだ。オールインワンのプラットフォームは、ウェルビーイングに関する投資の価値を高める。
CFO	ウェルビーイングと生産性の相関性は明らかだ。他の幹部と協業し、ウェルビーイング・プログラムへの継続的な投資に関する金銭的なコストや利益を定量化し、収益向上を目指す。
CRO	個人情報関連のリスクへの関心が高まっているため、その管理に努める。ウェルビーイング関連のテクノロジーやアプリケーションがますます活用される現在、早い段階から関わっておくことにより、適切な管理を実施し、将来的な悪影響に備えることができる。
CMO	企業ブランドや報酬戦略の重要な構成要素としてウェルビーイングを位置付け、かつ企業のパフォーマンスと生産性戦略に取り込む。
各従業員	企業から提供されるウェルビーイング・プログラムを活用する。また、その会社に入社すべきか、残るべきか、あるいは去るべきかの判断の際に、会社の提供するウェルビーイング・プログラムを指針の1つとする。

Source: Deloitte analysis.

## ENDNOTES

1. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014.
2. EKV Online, "Work-related stress on employees health," accessed March 2, 2018.
3. US Travel Association and GfK Public Affairs and Corporate Communications, *Overwhelmed America: Why don't we use our earned leave?*, August 2014.
4. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 2017.
5. Global Wellness Institute, "Global Wellness Institute releases report and survey on 'the future of wellness at work,'" press release, February 17, 2016.
6. IBISWorld, *Corporate Wellness Services in the US*, February 2016, p. 5.
7. Proprietary research by Limeaid.
8. Proprietary research by BugInsights, acquired by Deloitte in January 2018.
9. Salesforce, "Employee volunteering & giving," accessed February 28, 2018.
10. Danone, "Rewards & recognition," accessed February 28, 2018.
11. Duncan Young (head of workplace health and wellbeing, Lendlease), interview with the authors, February 28, 2018.
12. Lendlease, "Lendlease taking employee health and well-being to the next level at new global headquarters," press release, September 26, 2016.
13. Young interview.
14. Christianna Silva, "The millennial obsession with self-care," NPR, June 4, 2015.
15. Amy Fleming, "Can apps improve your mental well-being?," *Guardian*, September 12, 2016.
16. Leonard Berry, Ann Mirabito, and William Baun, "What's the hard return on employee wellness programs?," *Harvard Business Review*, December 2010.
17. Ibid.
18. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
19. Proprietary research by VirginPulse.
20. Making Sen\$e editor, "Good pay, good worker, good company? Aetna CEO thinks so," PBS, May 28, 2015.