

ウェルビーイング実現に向けた 仕事のデザイン：

仕事も人生も健やかに

社員の心身の健康と幸福度と意味する「ウェルビーイング」という概念が近年、ビジネスを飛躍させる力のある組織運営上の重要な要素として認知されるようになりました。しかし、多くの組織では、ウェルビーイングの概念を仕事の「あり方」と融合させることができず、パフォーマンス活性化のチャンスうまく活用できていません。ウェルビーイングを機能させるためには、社員一人一人のみならず、チーム、そして組織全体を生き生きとさせることに取り組むことが求められます。そうすることで、社員が生き生きと感じるだけでなく、生き生きと仕事に取り組めるような「働き方」を構築することができ、それがひいては社員の帰属意識を高め、組織にとって良い方向に作用するのです。

今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答者の80%が、ウェルビーイングを組織の成長にとって重要、あるいは非常に重要な優先事項と回答しており、今年度調査された項目の中でも最重要トレンドとなったことから、世界中の組織がウェルビーイングに注目していることは明らかです。2019年に米国の大企業がウェルビーイングのプログラムにかけた費用は平均360万ドルで、そのコストは従業員一人当たり762ドルとなっています¹。グローバル企業向けのウェルビーイング市場は、年平均7%という勢いで成長しており、2018年の536億ドルからさらに成長を続け、2026年には907億ドルにも達すると予想されています²。

組織運営の重要課題としてウェルビーイングが認知され、経営者がウェルビーイング戦略への投資を惜しまない背景にはそれなりの理由があります。人事担当者の95%は、燃え尽き症候群が従業員のリテンション率に大きな影響をもたらすと考えており³、Limeade and Quantum Workplaceが最近行った調査によると、ウェルビーイングが高いほど、社員は仕事にやりがいを感じ、自分が働く企業を人に勧める傾向が高いことがわかりました⁴。今年度のトレ

レディネスギャップ

今年度のトレンド調査対象となった項目の内、「ウェルビーイング」は重要性の認知度とレディネスの間にもっとも大きな差が見られた項目でした。80%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために社員のウェルビーイングは重要、または非常に重要だと答えていますが、準備が十分に整っていると答えた組織はわずか12%でした。

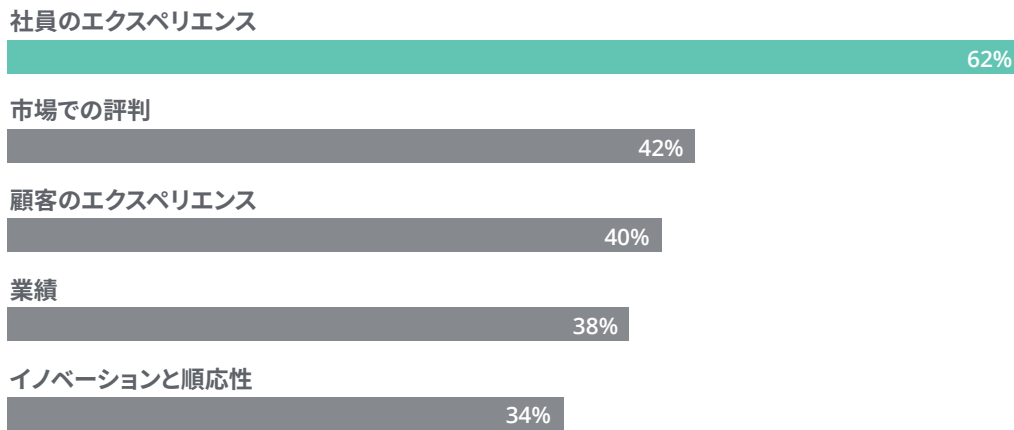
ンド調査においても、回答者の94%が、ウェルビーイングは組織のパフォーマンスを向上させる力があると回答しています。

しかし、私たちの調査結果をより詳細に分析してみると、社員のウェルビーイングの投資収益率 (ROI) は、本来到達できるはずの水準に達していない可能性があることがわかりました。回答者の61%が、自身が勤める企業においてウェルビーイングが組織パフォーマンスへ与える影響は全く測定されていないと答え、自身が勤める企業がウェルビーイングと組織パフォーマンス向上の関係性を図っていると答えた回答者も、ウェルビーイングの取り組みは社員のエク

図1

ウェルビーイングは、社員のエクスペリエンスを他のどのビジネス上の成果よりも向上させる

次のどの項目がもっともあなたの会社のウェルビーイング戦略に好影響を及ぼしますか？
 あてはまるものをすべて選んでください



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

ペリエンス向上に活用されるにとどまっていると回答しました（図1）。自身が勤める企業のウェルビーイング戦略が、顧客満足度や業績、評判、イノベーション力、変化への適応能力など、他のビジネス成果に好影響を与えていると思うと答えた人は回答者の半数未満でした。

なぜROIにこのような差があるのか—それを分析するために、まず、ウェルビーイングを効果的に取り入れることは安易ではないという点から始めましょう。ウェルビーイング戦略は、19世紀に労働者の安全確保のために導入された労働衛生プログラムがルーツとなっており、近年、社員の身体的健康を保証するだけでなく、経済的、さらには精神的健康も実現し、「健康を文化とする」包括的なプログラムにまで進化してきました。回答者の大半がこの進化を認識しており、自身が勤める企業のウェルビーイング戦略は、少なくとも、従業員の身体的、精神的、経済的健康の実現に焦点を当てていると回答しています（図2）。

しかし、近年職場でのストレスが高まっていることなどを受けて、企業はさらに踏み込んだウェルビーイング戦略を導入することが期待されます。米国と英国を対象とした調査では、回答した社員の94%が職場でストレスを感じており、その3分の1はストレスレベルが高い、または勤務の継続が難しくなるほど高いと答えていることが明らかになりました⁵。社員の54%が、少なくとも週に1回は家庭生活に支障がでていると回答し、50%以上が睡眠不足を訴えています⁶。職場でのストレスは、身体の状態にも悪影響をもたらしており、世界保健機関は、「適切に対処されなかった慢性的な職場ストレスから生じる」燃え尽き症候群を正式な疾患として承認しています⁷。

これまでウェルビーイングに対して行われてきた投資の規模と、回答者の96%がウェルビーイングは組織の責任であると答えていることを考えると、ウェルビーイングはこれからも注力が必要な領域であることは明らかです。今多くの企業が「ウェルビーイングを今後どのように進化させるか」という問いに直面しているのです。

図2

ウェルビーイングは幅広い領域のサポートをカバーする

あなたの組織のウェルビーイング戦略に含まれるものは？

仕事にやりがいを持たせ、社員のエクスペリエンス向上を目的とした
包括的なウェルビーイング戦略となっている

21%

社員の身体的、精神的、および経済的な健康を保証することに焦点を当てている

34%

社員の身体的な健康を保証することに焦点を当てている

13%

職場での安全衛生に焦点を当てている

15%

ウェルビーイング戦略はない

17%

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

2020年の展望

1つのトレンドがトップに浮上していた過去のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドとは異なり、今年は「ウェルビーイング」と「帰属意識」の2つのトレンドがほぼ同じスコアでトップに浮上しまし

た。この2つのトピックがトップに上がったのは、これらが「一人一人の経験をいかに社会全体にインパクトを残すものにしていくか」という、ソーシャルエンタープライズ時代において多くの企業が直面している課題に向き合うための切り口だからであると私たちは確信しています。

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおけるウェルビーイングの歴史

10年前、「働きすぎ」を懸念する声をきっかけに注目され始めたウェルビーイングは今や、ウェルビーイングを促進する企業の役割だけでなく、ウェルビーイングをどのような形で仕事のあり方に取り組み、ビジネスを活性化するかという問いに変わり、複雑な議論を生み出しています。2014年のレポートの「[The overwhelmed employee](#)（労働環境：現代のワークスタイルに適応した労働環境を構築する）」という章では、常に稼働し続ける世界において、業務を簡素化することで、社員の満足度やチームワーク、生産性を向上させる方法を探求しました。2018年には、デジタルを活用したウェルビーイング戦略の市場が爆発的に拡大し、2016年から2018年の間に、20億ドル以上のベンチャー投資が行われました⁸。「[Well-being: A strategy and a responsibility](#)（ウェルビーイング：戦略と責任）」においては、ウェルビーイングが組織パフォーマンスのドライバーとしてより多くの人に認識されつつある中で、ウェルビーイングという概念が、従業員の健康、社会的なウェルビーイング、そして精神的なウェルビーイングを保証するためにデザインされた多様なプログラムへと拡大していることを取り上げました。同年、「[The hyper-connected workplace](#)（ハイパーコネクテッドな職場：生産性へのインパクトは?）」では、初めて仕事とウェルビーイングの関連性に着目し、特定のデジタルツールがその組織の文化やコミュニケーションに与える影響を考慮したうえでそのツールの導入を見送る判断をした経営者層の話も取り上げました。今年も、ウェルビーイングを仕事に融合させることで、生産性と組織パフォーマンスを向上させるだけでなく、やりがいも創出（昨年の「[From employee experience to human experience](#)（エンプロイー・エクスペリエンスからヒューマン・エクスペリエンスへ：仕事の意義の回復）」章に対するアクションの提示）し、個人と組織の関係を強化するということを強調しています。

帰属意識の章では、職場における帰属意識を高めるには、3つの要素—公平に扱われ同僚から尊敬されていると感じる「安心感」、一緒に仕事をしている人たちや自分が所属しているチームとの「一体感」、そして自分たちのユニークな強みがチームや組織の共通目標や理念を達成するためにどのように役立っているか理解して有意義な仕事の成果につながっていると実感する「貢献」が重要であると説明しました。ウェルビーイングも帰属意識の章で取り上げた同様の視点から取り組むことができます。3つの要素をウェルビーイングのフレームワークに置き換えると、「安心感」は職場における労働衛生管理によって守られており、生活の一部としての仕事のあり方に焦点をおくことで「一体感」は醸成されますが、「貢献」についてはこれまで取り上げられることがありませんでした。これは、これまでのウェルビーイングプログラムの多くが、「安全で働きやすい環境作り」のみにフォーカスし、「働きがい」が重視されてこなかったからです。組織パフォーマンスの向上につながる貢献度の実感を生み出すためには、「働きやすさ」に加



えて、「働きがい」にも焦点をおいたウェルビーイング戦略を導入することが企業に求められています。

社員のウェルビーイングにフォーカスを置き、仕事のあり方を再構築することでさまざまな成果を生み出すことができます。Microsoft Japanは、早い段階からウェルビーイングを組織デザインに取り入れ、週労働時間を5日から4日に短縮し、その結果、ウェルビーイングと生産性は相反するというこれまでの考え方に一石を投じました。Microsoft Japanでは、勤務時間の短縮に加えて、電子メールの代わりにチャットツールの使用を推奨したり、ミーティングは30分以下、参加者は5人以下に制限したりするなど、働き方の変革にも乗り出しています⁹。

Microsoft Japanでの取り組みは企業が職場におけるウェルビーイングを活性化させる方法の一例にすぎません。本調査の結果、どこで、いつ、誰によって、そしてどのような形で仕事が行われるかを緻密に調整し、仕事のあり方を見直すことによってウェルビーイングを高めることが可能であることが分かっています。一人の社員に仕事が集中しないようにすることで全社員が有意義な休暇を満喫できるような職場環境にしたり、いつ、どこで働くかを社員が自由に決められるようにしたりするのも一つの方法です。さらに、身体的、精神的なストレスによって個人やチームのパフォーマンスが低下するような状況下において、社員が必要とするリソースへのアクセスを整えることもウェルビーイングを高めるための取り組みの一例です。

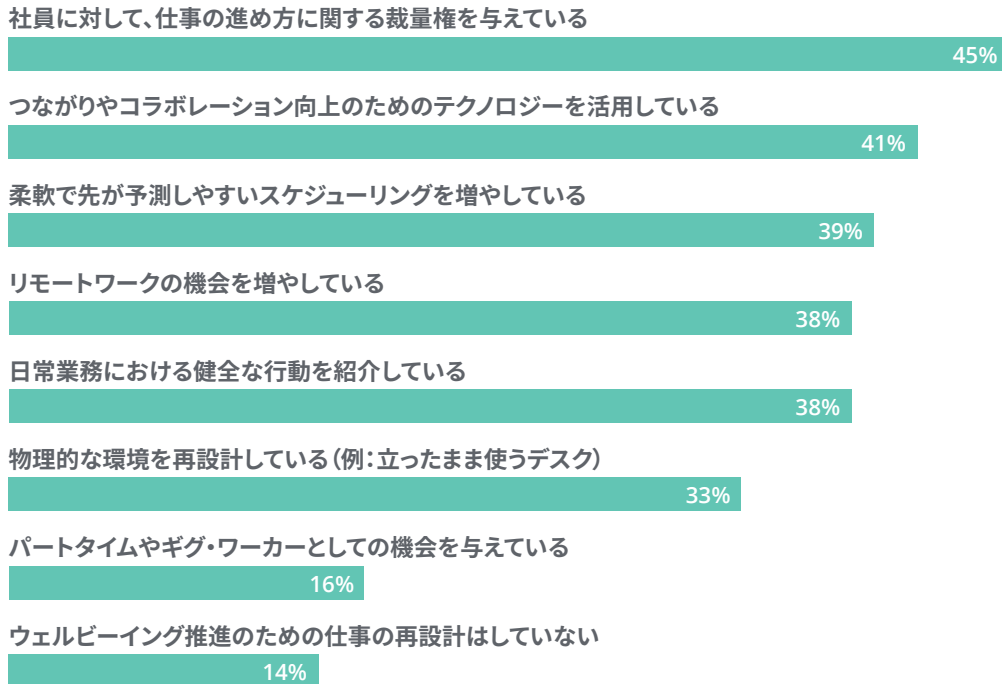
本調査の結果、ここ数年、組織がウェルビーイングを促進するために導入している数々の取り組みが見えてきました(図3)。しかし、多数の事例があるにもかかわらず、成長戦略の一部としてウェルビーイングを融合させることができている組織は多くありません。今年の実験者の79%が、自身が勤める組織の事業戦略は明確にウェルビーイングを仕事のあり方に取り組んでいないと答えており、大きな機会損失となっています。

ウェルビーイングを仕事のあり方に組み込むプロセスには3つのステップがあると考えています。まず、仕事のあり方を決める裁量権を持つ責任者やグループを特定し、次に、時間をかけて社員が求めているウェルビーイングのニーズを把握する必要があります。

図3

ウェルビーイング向上に向けて導入されている取り組み

ウェルビーイング向上のためにどのように仕事のあり方を見直してきましたか？あてはまるものをすべて選んでください



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

そのためには、組織、もしくは人事データの分析から始めると効果的です。そして第3ステップとして、より社員にウェルビーイングを自分事化してもらい、ポジティブな変革を生み出すために、社員を仕事のあり方を設計する過程に参加させるべきです。

ウェルビーイングは誰によって推進されるべきかという問いにはさまざまな意見が見られました (図4)。一番多かったのは「HR」でしたが、中には管理職や各部門のリーダー、または経営者層がウェルビーイングの推進者であるべきだと回答した企業もありました。誰がウェルビーイングの推進者であるべきかという問いの答えは一つではありませんが、本調査の結果はHRをウェルビーイングの責任者とするのが堅実な戦略であることを示しています。ウェルビーイング戦略が浸透している企業とそうでない企業を比較してみると、HRがウェルビーイング戦略を管理している組織ほど、ウェルビーイング戦略が明確であることが分かりました¹⁰。ただ、大切なのは責任者が誰であろうと、その責任者が仕事のあり方に影響を与えられるだけの裁量権を持っていることです。最終

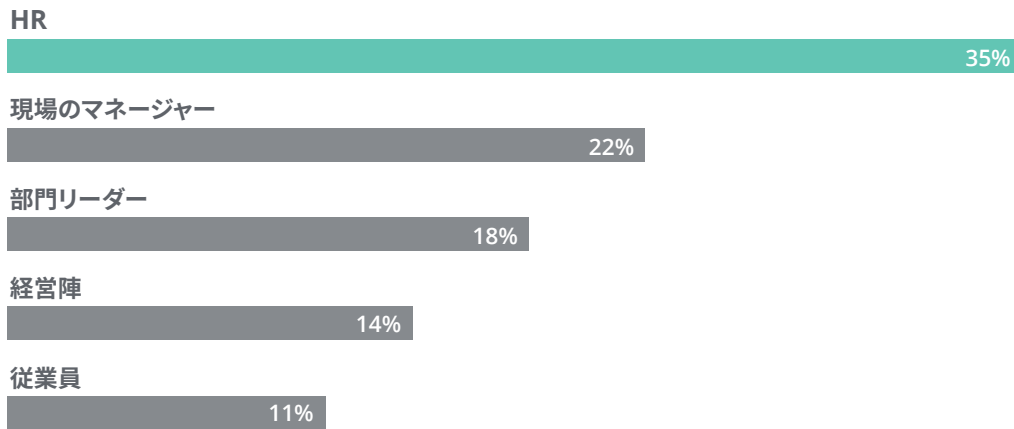
章の「HRへのメッセージ：焦点を広げ影響力を高める」にもあるように、オーナーシップを持って自身の仕事に取り組むことで、人事はその影響力を拡大し、今いる人材のポテンシャルを開発することに加え、「明日の仕事を考える」ことにもフォーカスできるようになります。

最近ではHRや組織、そして従業員に関するあらゆるデータにアクセスできることから、従業員のウェルビーイングに対するニーズを特定し、そのニーズを仕事のあり方の設計に組み込んで行くことができます。ある世界的なアパレル企業では、全世界の従業員を対象に実施したエンゲージメント・サーベイの結果を分析した結果、休息が足りていないことが判明し、従業員がより主体的に自分の働き方を選択できる「フレキシブル・タイムオフ」プログラムを導入しました。その結果、休暇や休息を含めたより柔軟なワークスケジュールのもと、従業員は働けるようになり、結果的に企業文化に好影響を与え、組織全体のコラボレーションやチームワークを向上させました¹¹。

図4

ウェルビーイングの推進者として認知度が高いのはHR

あなたの組織におけるウェルビーイングの推進者は誰ですか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

従業員のウェルビーイングを向上させる取り組みを実践している企業がある一方で、ウェルビーイングに関するデータを収集するための新しいツールを開発している企業もあります。Mayo Clinicの研究者らは、医師、看護師、医学生、その他の医療従事者のウェルビーイングの状態を表す指標、「ウェルビーイング・インデックス」を開発しました¹²。燃え尽き症候群の可能性や仕事のやりがい、ワークライフバランスなど、ウェルビーイングに関連する状態を測ることができるこのツールは、現在ユーザー数が12万人を超えており、「推測ではなくデータ」に基づいて職場環境の改善することを可能としています¹³。

制度やツールに加えて、ウェルビーイングを向上させるうえでもっとも重要な変革を特定するためには、その組織で働く社員の意見が大切です。ドイツでは、労働組合が日常業務における健康上のリスクやストレスを軽減する方法を話し合うワークショップを実施する「健康サークル」を推進しています。この「健康サークル」は、ドイツ政府をはじめとし、メーカー企業や公共機関にて導入されており、社員が自身の仕事や働き方を見直し、ウェルビーイングとパフォーマンス双方の活性化を促進するきっかけとなっています¹⁴。あるドイツの病院では、社員のフィードバックがきっかけとなり、多くの社員にとって共通のストレス要因であったスケジュールやコミュニケーション方法、社員の意思決定権および人手不足からくる業務負荷を改善するための業務変革が行われました¹⁵。

実例から学ぶ

ウェルビーイングを仕事のあり方に組み込むことに成功した組織の例が、幼児教育事業を展開しているLearning Care Groupです。教職員のストレスの要因となっていた子供たちの行動の95%が子供の発育上大切な行動であると教職員自身が自覚していたことから、Learning Care Groupはジレンマを抱えており、ストレスが溜まりやすい教育現場で働く教職員のウェルビーイングを支援することの重要性を認識していました¹⁶。教職員のウェルビーイングを向



上させるべく、Learning Care Groupは、教師と生徒の交流を促進するための教室のデザイン変更やカリキュラムの見直し、新しいツールやリソースの提供などを含む、職場環境をよりポジティブにする業務変革を実施しました。Learning Care Groupはさらに、殴る、噛むなど対応が難しい行動を生徒が取った際に教師が参考にできる対処方法などを提供するアプリ「myPath」など、新しいテクノロジーも積極的に教室に導入しました。こうした業務変革によって、教師たちはストレスが多い状況化でも冷静に対応できるレジリエンスを身に着けることができただけでなく、生徒の退学率および教職員の離職率も低下しました¹⁷。

未来を見据えて

近年、組織運営における重要な要素の一つとしてウェルビーイングが注目される中、多くの企業がウェルビーイングの推進に取り組むようになってきています。しかし、これまでのウェルビーイング戦略の大半が組織全体のウェルビーイングというより、従業員一人一人の健康や幸福度にフォーカスしたものでした。仕事のあり方にウェルビーイングを組み込むことができている組織は、これまで職場で見られてきたネガティブ要因を軽減するために使っていたリソースや時間を他の取り組みに使うことができ、それが個人やチーム、そして組織全体のパフォーマンスを向上させることにつながっています。ウェルビーイングを組織文化として包括的に仕事と融合させることで、短期間でも生産性向上が期待できるだけでなく、仕事のやりがいと社員のレジリエンスも高め、組織全体を活性化させることで、ビジネスの長期的な飛躍につなげることが期待されます。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Hebe Boonzaaijer, Pete DeBellis, Jen Fisher, Jill Korsh, and Sophia Savvides** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Jessica Kent, "Large employers to average \$3.6M on wellness programs in 2019," *HealthPayerIntelligence*, April 23, 2019.
2. Grand View Research, *Corporate wellness market size, share & trends analysis report by service (health risk assessment, fitness, smoking cessation), by end use, by category, by type, by delivery model, by region, and segment forecasts, 2020-2027*, February 2020.
3. Kronos, "The employee burnout crisis," survey brief, 2017.
4. Limeade and Quantum Workplace, *2016 well-being & engagement report*, 2016.
5. Brianna Hansen, "Crash and burnout: Is workplace stress the new normal?," *Wrike*, September 6, 2018.
6. Ibid.
7. World Health Organization, "Burn-out an 'occupational phenomenon': International classification of diseases," May 28, 2019.
8. Global Wellness Institute, "Global Wellness Institute releases report and survey on 'the future of wellness at work,'" press release, February 17, 2016.
9. Kazuaki Nagata, "Four-day workweek boosted productivity by 40%, Microsoft Japan experiment shows," *Japan Times*, November 5, 2019.
10. Mature organizations were defined as those whose respondents said that their well-being strategy was comprehensive and integrated into the way the organization designs work and develops its workforce experience to provide purpose and meaning.
11. Work performed at global footwear and apparel company by Deloitte.
12. Mayo Clinic, "Go beyond burnout: Well-being index," accessed March 10, 2020.
13. Ibid.
14. Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB), *Gesundheitszirkel*, April 2015; Ulrich J. Wilken and Gregor Breucker, *Mental health in the workplace*, International Labour Office Geneva, 2000.
15. Lumity, Inc., "Job design: The missing link for employee well-being," February 11, 2019.
16. Lydia Cisaruk, "Positive behavior support app tackles the tantrum, puts help in quick reach," press release, Learning Care Group, November 20, 2019.
17. Judy Fimiani (CHRO, Learning Care Group), interview with the authors, February 6, 2020.