

# ウェルビーイング経営と心の資本のリスクマネジメント

専修大学名誉教授

日本リスクマネジメント学会会長

上田和勇

2026年3月14日、関西大学高槻ミュージックキャンパス

# はじめに

## ウェルビーイング経営と心の資本のリスクマネジメント

一般に人のウェルビーイング (WB)の問題は「心の問題であり、人により受け取り方は異なり、測定も困難であり、コントロールできないのではないか」と言われる。

しかし、その共通要素を探るべく、ウェルビーイングの理論、調査、日本での進化の過程、事例などを検討した結果、職場におけるウェルビーイングの本質(共通要素)は、「人とのつながり」であることが分かった。またウェルビーイングの高い組織の生産性も同時に高いと言う事も分かった。

個人、組織のウェルビーイングの最重要要素＝人との(心の)つながり

心の資本＝(目標達成への希望、効力感、レジリエンス、楽観性)

### ◎報告項目

#### 1. 理論的領域

- ウェルビーイング経営(WBM)が必要なマクロ的背景
- WBMの効果(パフォーマンス)
- WBMの日本での進化
- WBMの共通要素一人との(心の)つながり

#### 2. 感性の領域、そのマネジメント

- 人の心をどうやって測るかーウェアラブル技術によるWBの高い職場とそうでない職場との判別
- WB＝人との(心の)つながりを高める施策

# ウェルビーイング経営 (WBM) が求められるマクロ的背景

- 中堅企業の成長への阻害要因につき、最も不足しているのは、「人材の採用・育成と管理」の面における問題が1位で(25.8%)、その中身としては「人材不足・不適切な人材配置」(26.2%)、「リーダーシップの不足」(18.2%)(デロイトトーマツ(2024)中堅企業群の成長への意識や阻害要因に関する調査)
- 上場企業が、優先的に着手が必要と思われるリスクとして、国内は人材不足、原材料等の高騰、サイバー攻撃が、海外は地政学リスク、人材不足、グループガバナンスの不全が重大リスクとされている(デロイトトーマツ(2023)「企業のリスクマネジメントおよびクライシスマネジメント実態調査」)
- すなわち、人材流出、人材獲得の困難に関する問題が、国内では1位、海外では2位。
- 国際比較において日本の職場での幸せ実感は最低レベルだという事実。日本の場合、働くことを通じて幸せを感じている就業者は49.1%で、18カ国・地域中、最下位(パーソル総合研究所(2022)「グローバル就業実態・成長意識調査ーはたらくWell-beingの国際比較」)。
- ストレスなどを感じる日本の社員が53%以上いることを示しています。社員の2人に1人以上が仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じている(厚労省2021年調査)
- 日本人対象調査、20~30代の正社員の47%が「深刻な孤独にある、または深刻ではない孤独」を感じている(野村総研、2023年調査、NRI *Public Management Review*, Vol.244, November)。
- 「ほとんどいつも仕事で孤独を感じている」人は8.3%(12人に1人)、労働時間が週61時間以上の人は15.8%(6人におよそ1人の割合)(国内企業の20歳以上の社員約24000人を対象にした2024年調査、朝日新聞、2025年4月8日)。
- 新規大卒就職者の34.9%が就職後3年以内に離職。大卒者に関してはここ15年間で最も高い数字(厚労省2021年調査)。
- 人材の流出、人材不足の問題のなか、職場での幸せ感低く、ストレス多く、孤独で離職者が多いという現実→人材が集まってくる会社、モチベーションと成長が実感できる会社、去りたくない会社、人に推薦できる会社になるための思考と方策が必要

# ウェルビーイング経営の効果

- ①「**幸福感**の高い社員の生産性は営業成績37%アップ、創造性3倍、生産性は平均で31%アップ」  
（「Diamond Harvard Business review」,2012年5月号「幸福の戦略」）
- ②**人生満足度**が高い社員は顧客から高い評価を得る可能性が高い。人生満足度が高い従業員が働いている小売店の店舗面積利益は他店のそれよりも21ドル高く、小売チェーン全体では利益が3200万ドル増えている（Diamond Harvard Business Review(2012),May）。
- ③ソーシャル・サポート（**周囲の人たちを助けること**）を提供する頻度が極めて高い社員は、その値が低い人たちと比較して、昇進する可能性が40%高く、仕事への満足度も優位に高く、また仕事への集中力も10倍高い（前掲、シヨン・エイカー）。
- ④職場で**親友**がいると回答した人の職場での幸福度、生産性は他よりも高く、転職願いやも低い。親友がいると答えた女性たちは、意欲的に仕事に取り組む人の割合が2倍になっていた。
- ⑤「**雰囲気の良い職場**はストレスが少ないため、健康的に働くことができ生産性も上がり幸福度が高まる」（ロバート・ウォールディング『The Good Life』2023、辰巳出版、pp.303-304、朝日新聞(夕刊)2024、6、29。
- ⑥**企業不正の抑止力**に（自動車メーカーの不正原因の分析から）

# WBMの効果の一つ:倫理リスクの抑制力

ー2023年のトヨタによる不正リスクの本質は、職場のWBに問題があるのではないかー

- 日本の自動車メーカーは過去10年、不正が繰り返された。トヨタ自動車とホンダに注目:2016年から2023年までは不正が報告されていない、なぜか。→ 理念・ビジョンである3現主義の機能維持
- しかし、2024年にはトヨタ本体とホンダにも不正発生、なぜ、トヨタが不正か。

## クレッシーのトライアングル分析

(動機・プレッシャー)

- 部署間での仕事の進捗状況がわからない→部署間での**コミュニケーション**のなさ
- ・認証に係る仕事が非常に曖昧で属人的な技能に頼っているケースが多く、仕事内容・方法などに関する**仲間間での情報共有**ができていない。→ 特定個人への依存であり、関係者間での**コミュニケーション**不足
- 豊田氏が偉すぎたがゆえに、部下たちは発言しにくい空気が蔓延→関係者間での**コミュニケーション**不足、心理的安全性に問題

(正当化)

- 現場の声を吸い上げる仕組みはあるが、今回の不正について報告はなかった→都合の悪いことや本音での**情報共有**に問題
- ・不正の撲滅は無理、トヨタは完璧な会社じゃない→この発言はトヨタ会長のものであり、企業トップの不正最小化の意思がみえない

(機会)

- ・開発部署と認証業務を遂行する部署が同一部署内にあり、けん制力が効かずに不正→ガバナンスの問題(ハード・コントロールの問題)

不正原因の共通要素→信頼欠如による**コミュニケーション問題**

職場内の信頼関係に問題⇒情報共有の欠如、心理的安全性に問題=**ウェルビーイング問題**




1. 管理者と現場、現場間での**コミュニケーション**問題

2. 経営者の倫理観や好ましい企業体質づくりの問題

**不正**

WBの向上は不正リスクの抑止に貢献するだろう  
(経営者の倫理観の問題はなお残るがー)

# Well-being経営の日本での進化

	ルーツ	Well-beingの進化(理念型)	ソシオ・コンパニー(SC)の登場	現代的なSCの典型
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Well-being経営の進化</div> 			
理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>角倉素案</u>(舟中規約)(1603年、利他の思想)</li> <li>・<u>渋沢栄一</u>(論語と算盤、1916年、倫理と利益の両立他)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>稲盛和夫</u>(京セラ、全従業員の物心両面の幸福の追求と社会への貢献)</li> <li>・<u>塚越寛</u>(伊奈食品、1937 ~、社員の幸福感の向上が会社の成長、幸福第一)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>前川製作所</u>(産業用冷凍機の製造販売)</li> <li>・「子供がプラモデルを作るように楽しく働こう」、初めに人ありき</li> <li>・SCとは「事業価値、社会価値、人間価値(社員の自己実現への貢献度)の3つの価値のバランス化を志向する会社」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>三谷産業</u>(化学品他を扱う老舗商社)</li> <li>・「顧客の最適の追求、あるいは、社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること」。</li> </ul>
1) 社員への貢献		<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員経営</li> <li>・仲間からの賞賛と感謝</li> <li>・職場環境の自主的改善</li> <li>・会社の成長は社員1人1人の成長の総和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仲間で目標設定</li> <li>・生涯現役の経営スタイル(定年制実質なし)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働時間削減</li> <li>・育児手当</li> <li>・定年制実質廃止</li> <li>・育児・奨学手当</li> </ul>
2) 企業価値への貢献		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アメーバ経営</li> <li>・年輪経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニッチ戦略(無競争社会への挑戦)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業のニュース・リリースを通じた商品開発の促進</li> </ul>
3) 社会への貢献			1992年、北矢行男『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』同書では不明瞭	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災地支援(額開示)</li> <li>・ベトナムへの貢献(額開示)</li> </ul>
4) 情報開示			<ul style="list-style-type: none"> <li>・3つの側面(社員、企業価値、社会価値)からの開示不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3つの側面(社員、企業価値、社会価値)をCompany well-being indexとして自主開示(2021年6月から)</li> </ul>

# 個人と職場のWBの共通要素

職場のWBのポイントは人とのつながり

Well-being (個人)

- ・達成感、自己実現
- ・他者とのつながり

Well-being (職場)

- ・目標・理念として設定
- ・仲間とのつながり

つながり

- ・トム・モリス
- ・マーティン・セリグマン
- ・前野隆司
- ・菊澤育代
- ・内田由紀子

- ・チクセント・ミハイ
- ・ギャラップ社調査
- ・上田研究

# 職場での人とのつながり(幸福感の中心要素)をどうやって測るかーITによるWBの高い職場とそうでない職場との判別

## 3つの方法:ウェアラブル端末による人間関係の可視化

### ①リストバンド形式のウェアラブル端末

(会話中の身体の動きをセンサーで客観的に24時間、月単位、年単位で計測)

### ②名刺型の端末

(赤外線を送受信装置が組み込まれていて、端末を装着している人同士で、いつ 誰と誰が対面でコミュニケーションを、どのぐらいの時間とったかが10秒ごとに記録)

### ③主観的幸福度を調べるための質問紙による調査

(20問の質問で、1週間程度の中期的な時間スケールでの主観的な幸不幸を調査。質問例:「今週、楽しかった日何日ぐらいありましたか」、「今週、孤独だった日何日ぐらいありましたか」など)



矢野さんが腕に付けているのは、腕の動きをデータで記録するウェアラブル端末



職場での行動データを取得できる、加速度センサー

468人、10組織の被験者を対象に腕の動きと人と人とのつながりに関する ネットワーク状況を把握すると同時に、社員の主観的幸福度を調べるための質問紙による調査を2006年以降、10年以上実施

矢野和男(2021)『予測不能の時代ーデータが明かす新たな生き方、企業、そして幸せ』草思社

注: 下記から写真引用

人工知能やビッグデータは、働き方改革にどのように貢献できるか～日立製作所が解明した、センサーを使った幸福感の測定と生産性向上の方法とは～(後編) | 『日本の人事部 HRテクノロジー』

ウェアラブル技術によるWBの高い職場とそうでない職場との判別から、  
ポジティブで幸せな組織に普遍的に見られる特徴、⇒幸せで生産性の高い組織を作るための4条件

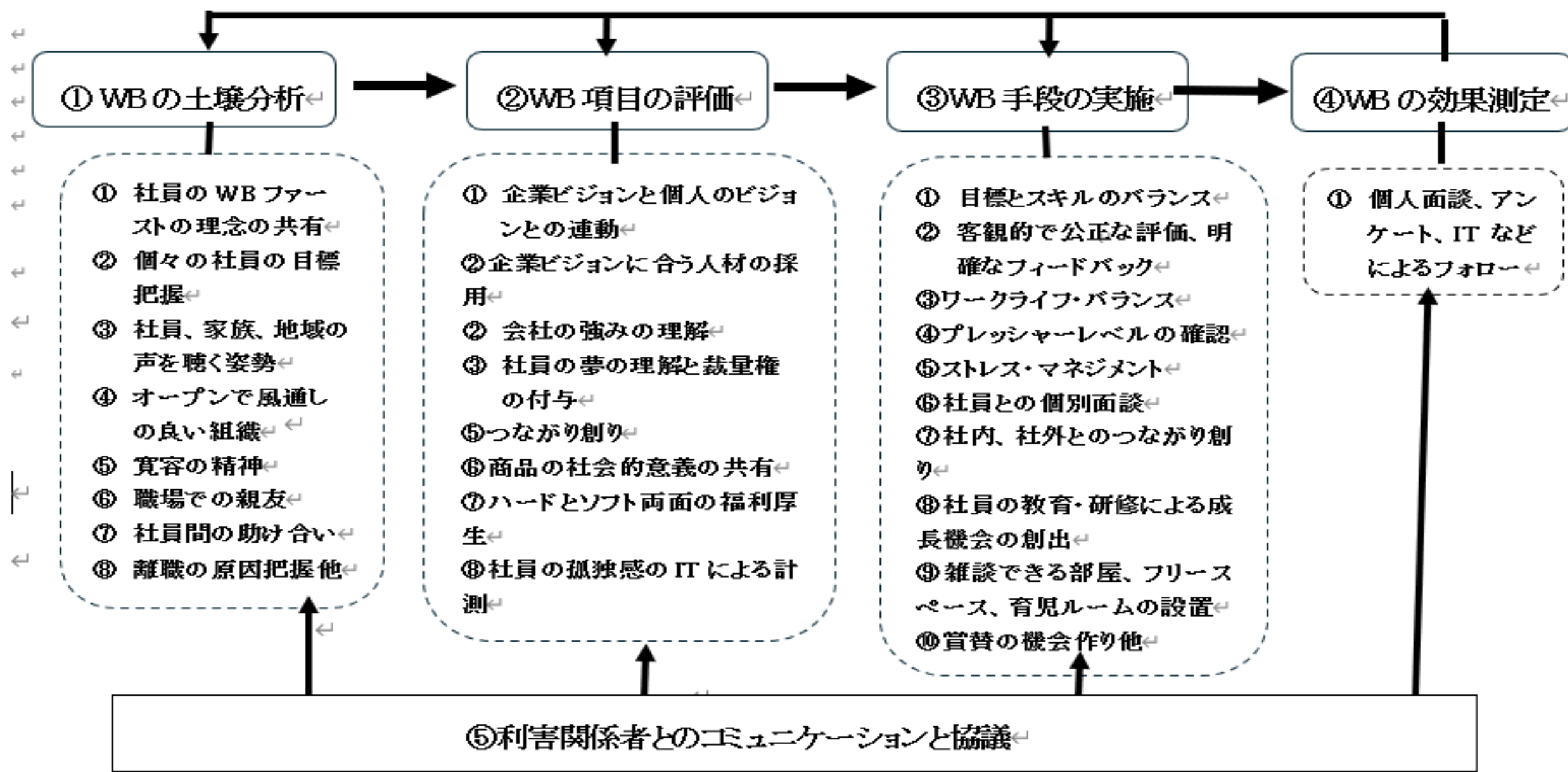
- (1) 人と人のつながりが特定の人に偏らず、均等である。⇒組織図にとらわれずにつながり合う。
- (2) 5分から10分の短い会話が高頻度で行われている。⇒予定表にとらわれないタイミングで会話し合う。
- (3) 会話中に身体が同調してよく動く。⇒立場の違いにとらわれず、会話を身体で盛り上げる（相手の話にならず、同じ姿勢を取ったり、身振り手振りを交えて話す、など）
- (4) 発言権が平等である。⇒役職や権限にとらわれずに発言し合う。

計測結果による矢野の結論

- ・「幸せな組織では会話中に身体が互いによく動く。幸せは会話中の身体運動から生まれるから」
- ・「組織の幸せはメンバーが周囲を元気に明るくしているかで決まる」
- ・「あなたの幸せは自分ひとりでは生み出せない、あなたの幸せは自分が関わる周囲の人たちから与えられるものだ」
- ・「周囲を幸せにする行動は、直接対面した相手への影響を越えてその先、つまり面会相手や、さらにその先にまで、間接的に連鎖して行くことも我々の研究により示されている」

科学的な結論から、企業の経営管理者はウェルビーイングを阻害する社員の孤立問題などについても、ITとデータの活用で、孤立している人を早期に発見しその人への声かけを優先的にすることで、孤立がもたらす組織への悪影響を最小化することが可能となる。

# ウェルビーイング経営の人材リスクマネジメント・プロセス



注: WBはウェルビーイングを表す。

出典: 筆者作成。

## 主要参考文献

- ・上田和勇(2024)「個人と職場のWell-being構成要因の共通要素に関する研究」  
専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.19,No.1.pp.17-28。
- ・上田和勇(2024)「Well-being 経営の本質的要因と「つながり」重視の人財リスク マネジメント」  
専修大学商学研究所『商学研究所報』第56巻第2号、pp.1-23。
- ・内田由紀子監修(2024)「同調から個をひらく社会へー文化比較から紐解く日本の働く幸せー」  
コクヨ×京都大学 共同研究レポート、コクヨ×京都大学レポート『同 調から個をひらく社会へ』。  
pdfで閲覧(2025年12月25日)。
- ・内田由紀子(2025)『日本人の幸せーウェルビーイングの国際比較』中公新書。
- ・加藤守和(2022)『ウェル・ビーイング・マネジメント』日本経済出版。
- ・野村総研(2023)、NRI Public Management Review, Vol.244, November.
- ・藤澤理恵(2023)「つながり」はデザインできるかー社内外・接点の多寡から見る4種類の人的つながりの実態』『RMS Message』Vol.69。
- ・ロバート・ウォールディング(2023)『The Good Life』辰巳出版。
- ・朝日新聞(夕刊)2024年6月29日。
- ・矢野和男(2021)『予測不能の時代ーデータが明かす新たな生き方、企業、そして幸せ』草思社。