

「組織のウェルビーイング指標」開発・公開 概要

- 職場(チーム)レベルのウェルビーイングを3つの観点から測定する指標を開発

職場レベルのウェルビーイング

- 職場のウェルビーイングの概念を検討するにあたり、その拠り所となる枠組みやモデルを意識する必要がある
- 本分科会では、WBを代表するPERMAモデルとGrantのモデルを拠り所に、職場レベルのWBの概念を考案した

PERMAモデル	職場(チーム)レベル	Grantモデル
• P :positive emotion	• 職場におけるポジティブ感情	心理的WB
• E :engagement	• チームワーク・エンゲージメント	心理的WB
• R :relationship	• 職場信頼(信頼・被信頼)	社会的WB
• M :meaning	• 職場における目的・目標の共有	心理的WB
• A :achievement	• 職場における達成感の共有	心理的WB

【健康いきいき職場づくりFが考える】職場におけるウェルビーイング(状態)とは

- M** • 職場(チーム)において、課題に取り組む目的や、それに関わる目標が共有されている。
- P·R** • 職場でポジティブな感情(ムード)が共有され、信頼関係が醸成されている。
- E** • さらに職場のメンバーがイキイキと課題に取り組み、
- A** • その結果として、職場(チーム)全体で達成感を共有している。

職場(チーム)におけるウェルビーイングは、そこで働く人々の感情や協力関係、チームとしての方向性など、組織の活力を左右する重要な要素である。従来、こうした「職場の状態」は抽象的な概念として語られがちで、組織ごとの違いを客観的に把握することが難しかった。今回開発した指標では、産業・組織心理学やグループダイナミックスの分野の先行研究を踏まえ、職場におけるウェルビーイングとなる要素を抽出して、最終的にこの職場ウェルビーイングを「ポジティブ感情」「信頼」「目標・達成感の共有」という3つの観点から構成し、簡便に測定できるように設計されている。

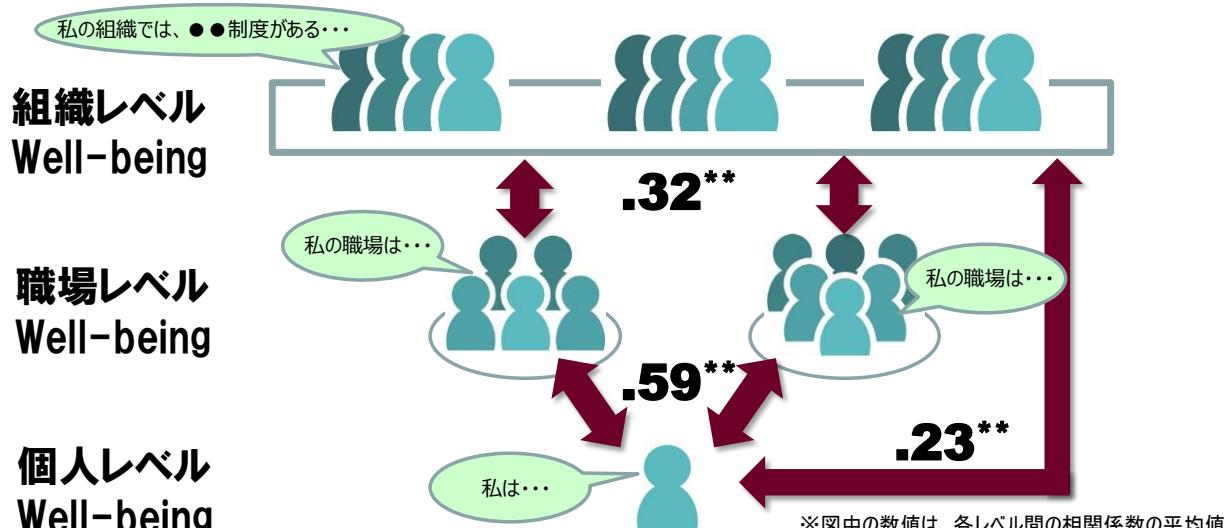
「ポジティブ感情」は職場で前向きに取り組める心理的な余裕や活気を示し、「信頼」はメンバー同士が安心して意見を交わせる土台を表す。「目標・達成感の共有」は、チームとしての方向性が一致しているか、成果を共に実感できているかを示す指標である。これらが高い職場では協働が生まれやすく、働きがいが高まり、成果にもつながりやすいことが国内外の研究で示されている。

本指標により、これまで把握しづらかった「職場ごとの差」を数値として比較できるようになった。複数の企業や組織で検証した結果、職場間の違いを適切に捉えられることが確認されており、人事担当者や管理職が職場状態を評価し、改善に向けた施策や対話を進める際の有効な基盤となる。簡便な調査なため短時間で実施でき、さまざまな組織で活用しやすい実用的な指標である。

- ウェルビーイングを個人・職場・組織施策の多層構造で捉え、その相互作用を確認

個人-職場-組織間のウェルビーイング関係

- 個人と職場のウェルビーイングは、高い相関を示している
 - 個人ウェルビーイングの総和が職場レベルのウェルビーイングを醸成する「トリクル・アップ効果」（個人→職場）と、逆の「トリクル・ダウン効果」（職場→個人）の可能性を示唆
- 組織のウェルビーイングは、個人よりも職場レベルのウェルビーイングと関連



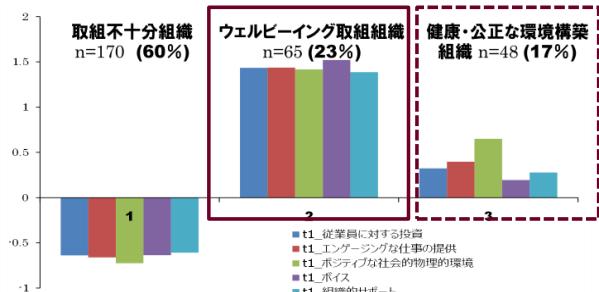
本指標では、個人・職場・組織の3つのレベルにおけるウェルビーイングの関係性を分析し、特に「個人」と「職場（チーム）」の間で強い相互作用が存在することを確認した。上図に示す通り、個人の心理的・社会的・身体的ウェルビーイングは、職場のポジティブ感情や信頼、目的・達成感の共有といった職場レベルのウェルビーイングと高い相関を示している。この関連は一方向ではなく、個人のウェルビーイングが職場全体に広がる「トリクル・アップ効果」と、組織におけるウェルビーイング制度や施策が職場、そして個人のウェルビーイングへと波及する「トリクル・ダウン効果」の両面を持つことが明らかとなった。

個人のウェルビーイングが高い場合、その前向きな感情や協力的な行動が周囲に広がり、職場全体の雰囲気や信頼関係の向上につながると考えられる。一方で、組織で実施・運用されるウェルビーイングの施策や制度は、直接的に個人のウェルビーイングを高めるよりも、職場のウェルビーイングを醸成して、それが個々人の心理的・社会的・身体的ウェルビーイングにつながることを示唆するものである。この循環構造により、組織の施策と職場の状態との相互作用も相まって、職場の状態と個人の状態が互いに影響し合い、組織全体の活力や生産性の向上へとつながる可能性が示唆された。

こうした結果は、企業がウェルビーイング向上に取り組む際、個人向け施策と職場・組織向け施策をバランスよく整える重要性を示すものであり、働く人の状態を支える基盤として、職場の心理的環境づくりが欠かせないことを裏付けている。

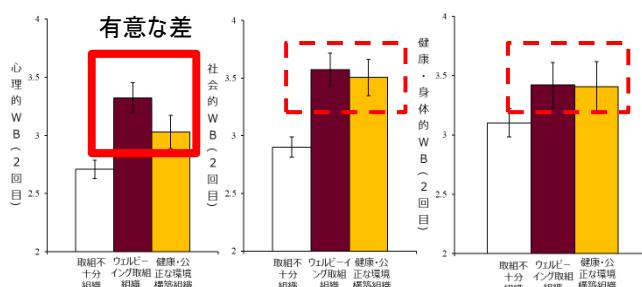
● 組織の施策の違いにより従業員ウェルビーイングに差が生じることを確認

WB制度・施策組織ごとに見た効果



ウェルビーイング取組組織

- ・WBに関わる多様な施策・制度をバランスよく、かつしっかりと導入している組織
- ・その結果、健康・身体WBや社会的WBはもちろんのこと、**心理的WBを促進する効果**を示している



健康・公正な環境構築組織

- ・健康やメンタルヘルス、報酬に関わる公正な制度など
 - これらはWBを支える基盤
 - これだけでも健康・身体WBや社会的WBを生み出す効果を確認
- ・しかし、心理的WBまで高めるためには、一層のWB施策・制度の導入や展開が必要であることを示唆

本指標では、組織がどのようなウェルビーイング施策を実施しているかに注目し、施策の水準によって企業を3つのタイプに分類した。分類に用いた施策は、「従業員への投資」「エンゲージングな仕事の提供」「ポジティブな社会的・物理的環境」「ボイス（意見表明）」「組織的サポート」など、従業員が安心して働き、力を発揮するための基盤となるものである。

上図に示すとおり、これらの施策の充実度は、従業員のウェルビーイングに明確な違いを生むことが確認された。施策が不足している組織では、心理的・社会的・身体的いずれの側面も低い傾向にある。一方、健康や公正な環境整備に力を入れている組織では、身体的・社会的ウェルビーイングが高まり、より働きやすい環境が形成されている。さらに、施策をバランスよく導入している組織では、心理的ウェルビーイングも高い水準を示し、働きやすいだけではなく、従業員がより前向きに働く状態が整っていることがわかった。

この結果は、ウェルビーイング施策が単なる制度ではなく、従業員の状態そのものを左右する重要な要因であることを示している。自社がどの類型に近いのかを把握することで、改善すべき領域が明確になり、効果的な組織づくりに向けた実践的な示唆を得ることができる。

- 職場(チーム)レベル・ウェルビーイングが生産性や業績目標の達成に影響することを確認

ウェルビーイングと職場業績との関連

- ・職場レベルのウェルビーイングの「チームにおけるポジティブ感情」が「職場の生産性」に及ぼす効果は、取組不十分組織では低く、ウェルビーイング取組組織では高い値
- ・「職場の生産性」の説明率も、ウェルビーイング取組組織において顕著に高い値

第1回目(2023年12月) ウェルビーイングによる半年後の業績予測 → 第2回目(2024年5月)



※R²(決定係数)は「ある要因が結果をどれだけ説明できるか」を示す指標

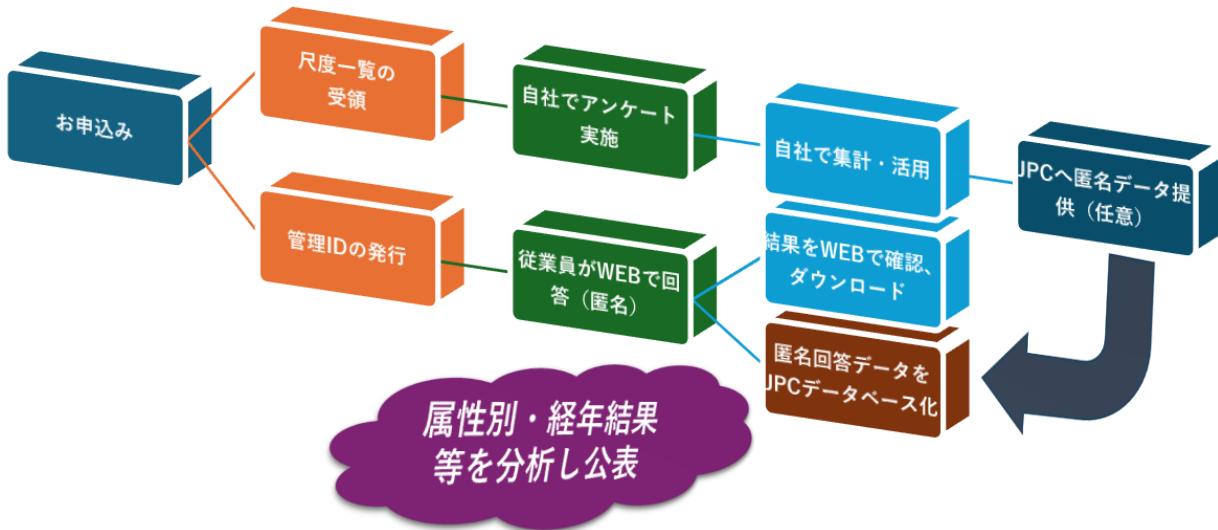
今回の分析では、職場(チーム)レベルのウェルビーイング、とりわけ「ポジティブ感情の保有」が、半年後の職場生産性や組織の業績目標の達成度と関連することが明確になった。職場の雰囲気が前向きで、互いを信頼し合える状態にあるほど、チームとして成果を上げやすい構造がデータから読み取れる。これにより、ウェルビーイングが単なる「働きやすさ」ではなく、実際の業績に結びつく重要な要素であることが示された。

さらに、組織がウェルビーイング施策をどの程度導入しているかによって、職場ウェルビーイングが成果へ及ぼす効果の大きさが異なることも確認された。ウェルビーイング施策が十分に整っている組織では、職場レベル・ウェルビーイングが生産性に及ぼす影響がより強く表れ、「チームの状態が成果を左右する」という傾向が一層明確になる。逆に施策が不十分な組織では、この効果は小さくなる傾向が見られた。

今回の結果は、職場ウェルビーイングを改善することが経営上の成果向上に直結する可能性を示すものであり、人事・経営層に対して、職場(チーム)の心理的環境を整える重要性を示唆している。

- 指標を無料公開するとともに、社内のオンラインアンケート環境を提供し、経年・属性別データを蓄積するデータベースを構築

ウェルビーイング指標利用フロー



今回開発したウェルビーイング指標は、企業や団体が無料で自由に利用できる形で公開するものであり、組織内の職場・組織レベルの状態を手軽に把握できる仕組みを整えている。また、自社でアンケートを運用する体制がない企業に向けては、日本生産性本部よりオンラインで利用できるアンケート環境を提供する。アンケートは、企業ごとに付与される管理IDを用いて、従業員の匿名による回答を集約する方式とすることで、安心して利用できる環境を整備する。

さらに、利用企業には任意で匿名データの提供を依頼し、そのデータを蓄積することで、業種別・職種別・企業規模別、さらには経年での変化を把握できるウェルビーイング・データベースの構築を進める。これにより、産業界全体の傾向を継続的に把握するとともに、情報開示が求められる人的資本経営の実践において、企業が自社の状況を客観的に位置づけるための基盤として活用できるようになる。

この取り組みは、ウェルビーイング経営の実践を支援する社会的インフラとして機能し、企業の取り組みを後押しするとともに、研究・政策立案に資するデータ蓄積にもつながるものである。