

ソーシャル・リスクマネジメント学会

11月 関東部会

人的資本経営時代におけるWell-beingの取組み －働きやすさ・働きがいとの関係性に着目して－

2025年11月29日 (於：専修大学)

尚美学園大学 芸術情報学部 音楽応用学科 井上昌美

本日の内容

1. 研究の背景と目的
2. 人的資本経営が注目される背景と関連用語の概念整理
3. 関連するガイドライン・報告書・調査等
4. Well-beingと働きやすさ・働きがいの関係と取組み事例
5. 中小企業のWell-beingの現状と取組み事例
6. 本日のまとめと今後の課題

〈参考文献〉

1. 研究の背景と目的

【背景】

- ・近年、企業経営者・投資家・労働市場では「**人的資本経営**」が注目されている
- ・企業の**持続的成長と企業価値の向上**の為には、戦略を実現するための**優れた人材の獲得**に加え、獲得した人材がその**能力を最大限に発揮できる職場環境づくり**が不可欠である
- ・その為には、**働きやすさ、働きがいの両立**が重要であり、これらにより従業員の**Well-being**が高まり、組織全体の活力・生産性が向上し、**企業価値の向上**が実現すると考えられる。

【目的】

- ・「**人的資本経営**」における従業員の**Well-being**、**働きやすさ、働きがい**の相互関係を検討し、**Well-being**が企業の持続的な価値向上に与える影響について考察する。
- ・中小企業における**Well-being**の現状や取組み事例について検討する。

2.1 人的資本経営が注目される背景①

- ・「人的資本経営」（経済産業省による）の定義：『人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方』（OECDの「人的資本」の定義：「人的資本は、個人のスキル、能力（教育及び暗黙知を含む）、健康状態を指す」）
 - (1) 生産年齢人口の減少による深刻な人材不足
 - (2) DXの進展に伴うデジタル化の加速的発展と共に、経済の持続的な成長とイノベーションの促進に不可欠な人的スキルの重要性の高まり
 - (3) ESG経営の推進（健康経営は「S」）、人的資本情報開示の基準等
例：「ISO 30414 人的資本情報開示のガイドライン」、「人的資本可視化指針」
 - (4) SDGsの発行：特に、目標3（「すべての人に健康と福祉を」）目標8（「働きがいも経済成長も」）が該当

2.1 人的資本経営が注目される背景②

【政府及び関係機関による取組み】

- ・**経済産業省**：「人材版伊藤レポート:2020」（人材戦略は企業の競争力の源泉）,「人材版伊藤レポート2.0：2022」（人的資本経営実践の促進/人的資本経営の実践ガイド）,「人的資本経営コンソーシアム」の設立（2022年）
- ・**内閣官房**：「人的資本可視化指針（ガイドライン）」の策定・公表（2022年）（企業価値向上、人的資本情報提供促進、人的資本への意識改革・促進等）
- ・**内閣府令**：（内閣府の長が発出する命令）令和5年1月31日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の一部改正により、有価証券報告書を発行する約4,000社の企業を対象に3月期決算から人的資本に関する情報開示の義務化
- ・**金融庁**：金融商品取引法に基づく有価証券報告書の開示制度の見直し（2023年）（上場企業に対し人的資本の情報開示の義務付け）

【参考】「人的資本可視化指針（ガイドライン）」

「有価証券を発行している企業」（大手企業約4,000社）が、2023年3月期以後に終了する事業年度から、**有価証券報告書**（金融商品取引法第24条）において**人的資本に関する情報開示が義務化された項目、開示が望ましいとされた項目**

【開示が**義務化された項目**]共通指標（11項目）

○**人的資本の実態や企業としての取り組み状況を数値や方針として示す**

- ・女性管理職比率
- ・男女別の育児休業取得率
- ・男女間賃金格差（賃金の差異）
- ・人的資本関連の基本の方針（人材育成方針・**社内環境整備方針**）等

【開示が**望ましい**とされる項目（7分野19項目）】

- ・人材育成／エンゲージメント／流動性（労働移動）／ダイバーシティ（多様性）／**健康・安全**／**労働慣行***／ガバナンス（コンプライアンス・倫理を含む）等

* 労働慣行：企業の働き方や雇用の制度、待遇、働く環境に関する仕組みや運用

2.2 関連用語の概念整理①【Well-being】

（「雇用政策研究会報告書 人口減少・社会構造の変化の中で、ウェル・ビーイングの向上と生産性向上の好循環、多様な活躍に向けて」 雇用政策研究会 2019年）

【Well-being】(p1注記1)

「個人の権利や自己実現が保証され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること」

【就業面からのWell-beingの向上】(p1注記1)

・「働き方を労働者が主体的に選択できる環境整備の推進・雇用条件の改善等を通じて、労働者が自ら望む生き方に沿った豊かで健康的な職業人生を送れるようになることにより、自らの権利や自己実現が保障され、働きがいを持ち、身体的、精神的、社会的に良好な状態になることを指す。」

2.2 関連用語の概念整理②【健康経営】1/3

【健康経営】（「これからの健康経営について」**経済産業省** 2025年）

- ・「従業員の健康保持・増進の取組が、**将来的に収益性等を高める投資経営的視点**から考え、**戦略的に実践すること**」(p11)
- ・「所属企業の**健康投資レベルが高い**と感じている人の方が、**健康状態や仕事のパフォーマンスが良好**である。」(p46)
（「健康経営ガイドブック」健康経営優良法人認定事務局*編 2025年）
- ・「企業が従業員の健康に配慮した取組みを推進し、法令以上のサポート体制を整備することは、従業員が**安心してモチベーション高く働く**ことができるだけでなく、従業員の健康に対するリテラシーを高め、**Well-being の実現**にもつながる。」(p6)
- ・「**健康経営は、人的資本と社会関係資本**という2つの資本に**投資**し続けることで、**企業価値向上**を目指す経営手法である。」(p8)

*「健康経営優良法人認定事務局」：経済産業省が主管している制度の事務局で、運営は官民連携の組織

2.2 関連用語の概念整理③【健康経営】2/3

＜健康経営の今後の展開＞（「これからの健康経営について」経済産業省 2025年）

○「図：健康経営の波及効果と目指すべき姿（2.0）」（p62）

- ・健康経営：「**人的資本経営の土台**」「**人的資本の価値を高める**」
- ・『自ら価値を高められる資本である「人」のパフォーマンスを引き上げる**健康経営**の浸透は、様々な側面で価値向上をもたらす』

＜Well-beingとの関係＞（HR総研 2024年）

- ・「**ウェルビーイング**（個人の心身と社会が共によい状態であること）」の**浸透度**と**健康経営の実践率**について、**強い相関**がある
(ウェルビーイング浸透企業での健康経営実践率は84%、非浸透企業では41%)

2.2 関連用語の概念整理④【健康経営】3/3

(「これからの健康経営について」経済産業省 2025年p62)

健康経営の波及効果と目指すべき姿（2.0）



日本経済社会を支える基盤へ

2.2 関連用語の概念整理⑤【働きやすさ】

【働きやすさ】「物理的・制度的側面」

○従業員が安心して働ける環境の整備（労働環境の快適さ）

<令和元年版 労働経済の分析－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－ 厚生労働省2019年>

- ・働く人が安心して快適に働ける職場環境を示す概念であり、現在の職場における公正さや、将来的なライフイベントに応じた働き方の選択の可能性につながつてきもの (p122)
- ・働きやすさはそれを疎外する要因（プル要因）を取り除くもの (p122)
- ・働きやすさを毀損する要因は、同時に働きがいを消失する要因となる可能性がある (p121)

働きやすさは働くうえでの土台であり、働きがいの前提条件

2.2 関連用語の概念整理⑥【働きがい】 1/2

【働きがい】「心理的・関係的側面」

○仕事の**価値・意義を感じ、自分の成長と貢献を実感できる環境**

<令和元年版 労働経済の分析－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－ 厚生労働省2019年>
(以下、すべてp122より)

- ・**働く人が生き生きと誇りをもって熱心に働ける職場環境を示す概念**であり、現在の職場における達成感や将来的な仕事の上での成長可能性につながっていくもの
- ・**働く人の仕事への積極的な関わりを促す要因**（**プッシュ要因**）
- ・**働きやすさを前提として成り立つもの**
- ・**職場の働きやすさなくして、持続的な働きがいは実現しないもの**

2.2 関連用語の概念整理⑦【働きがい】2/2

- ・働きがいのある職場では、働く人はより積極的に仕事にコミットするため、**働く意欲やモチベーションが高まる可能性が高い**
- ・働く人にとっては**自己充足感や達成感**が得られる
- ・企業から見れば、企業の**人的資本**が効率的に活用されている状態ともいえるので、**生産性やパフォーマンス**にもポジティブな影響が出ることが想定される

- ・働きがいは、**働きやすさを前提**として成り立つ
- ・働きがいは、従業員の**働く意欲の源泉**
- ・働きがいを実感できる**職務機会**の創出が不可欠
- ・働きやすさと働きがいは、企業の**持続的成長**や従業員の**Well-being**の実現の「両輪」となる

3. 関連するガイドライン・報告書・調査等について①

◇「国際規格ISO 25554:2024」(2024年11月発行、以下、産総研HPから引用)

- ・「高齢化社会—地域や企業等でウェルビーイングを推進するためのガイドライン」
- ・日本主導で開発し、高齢化が進む社会で地域社会や企業がウェルビーイング（心身の健康や生活の質の向上）を促進するための具体的な枠組みや指針
- ・高齢社会の課題に対応し、健康経営や社会的健康の推進と深く結びついた実践的な国際規格
- ・多くの組織でウェルビーイング重視社会への転換を促す重要な役割を持つ。
- ・当規格では「ウェルビーイングとは何か」という定義をせず組織単位で検討することを推奨
- ・多様な組織で活用できる（汎用性） ウェルビーイング推進方法を体系化
- ・WHOのヘルシーエイジング（元気でいきいきと健康的に年齢を重ねること）やSDGsの理念に基づいた設計

*引用のため、「ウェルビーイング」と明記

3. 関連するガイドライン・報告書・調査等について②

- ◇「人材版伊藤レポート2.0」(2022年) におけるWell-being
 - ・「健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み」を提示
(Well-beingの向上という観点を組み込んだ健康経営の実践)
→「CEO・CHRO (最高人事責任者) は、社員の健康状況を把握し、継続的に改善する取組を、個人と組織のパフォーマンスの向上に向けた重要な投資と捉え、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む。その際、社員のWell-beingを高めるという視点も取り込んでいく。」

・「社員のWell-beingを高めるという視点も取り込んでいく」の意味 (私見)
社員の健康状態を色々な側面から総合的に捉えると
→単なる身体の健康だけでなく、心の健康や社会的な満足度・幸福感を含む「心身ともに満たされ、社会的にも良好な状態」を検討し取組む事

3. 関連するガイドライン・報告書・調査等について③

◇「第2回日経統合ウェルビーイング調査」（日本経済新聞社2024年実施）

・**ウェルビーイング実感への寄与度の変化**（Well-beingの向上という観点を組み込んだ健康経営の実践）

・上位10項目内4項目：「健康安全」(概ね「働きやすさ」に該当)（前回同様）

・今回**寄与度が上昇**：「キャリア自律」に関する項目

例：「日々の**仕事に喜びや楽しみ**を感じている」（3位→1位）、「仕事を通じて**成長**を実感している」（13位→7位）、「仕事に**主体的に取り組めている**」（38位→11位）

・従業員は**自らが主体的に仕事に向き合っているかどうかを重視**する傾向

・従業員の**やりがいや働きがい**を高めるための**施策導入**が重要

（キャリア自律に関する項目は『やりがい』とも解釈できる）

3. 関連するガイドライン・報告書・調査等について④

◇「日本人の生活に関するアンケート調査」(野村総合研究所2023年実施)

(働く人の実態や意向等を分析しWell-being経営を推進する際のポイントについて検討。以下、回答者のうち、プライムエイジ層と呼ばれる25～54歳の就労者（N=1,296）の回答結果)

- ・今の**仕事の満足度が高いほど**、ふだんの**生活の幸福度が高い傾向**
- ・仕事で**働きがいを重視**する人において、今の**仕事の満足度が高い人が多い**
- ・**働きやすさを重視**する人において、今の**仕事の満足度が高い人が少ない**

- ・「Well-being経営」を進めるためには、働く人の**仕事の満足度を高めることが重要**
- ・**仕事の満足度を高めるためには、働きやすさの実感よりも、やりがいや成長を感じるといった働きがいが重要**

3. 関連するガイドライン・報告書・調査等について⑤まとめ

◇「国際規格ISO 25554:2024」(2024年)

地域や企業等がウェルビーイングを促進するための具体的な枠組みや指針

◇「人材版伊藤レポート2.0」(2022年)

健康経営への投資、その際にWell-beingの視点の取り込みが重要

◇「第2回日経統合ウェルビーイング調査」(2024年)

ウェルビーイング実感には、健康安全(概ね「働きやすさ」)、従業員のやりがいや働きがいを高めるための施策が重要

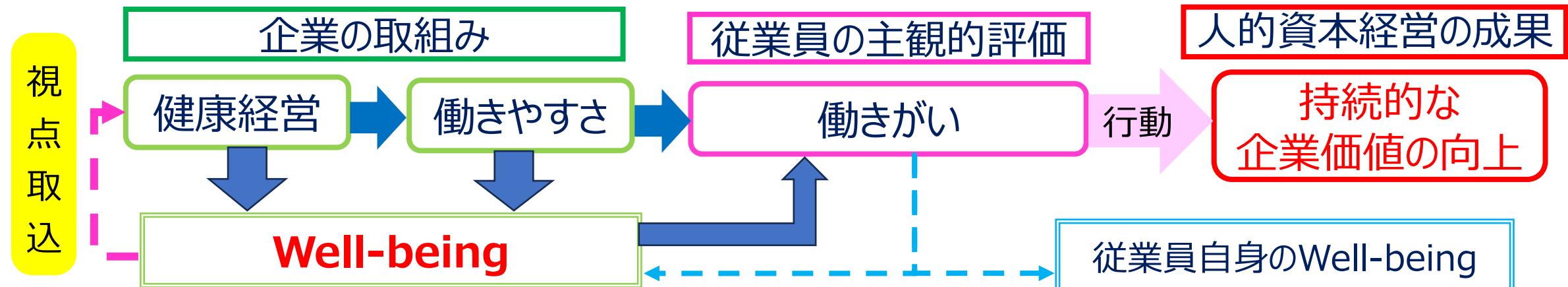
◇「日本人の生活に関するアンケート調査」(2023年)

Well-being経営を進めるためには、働く人の仕事の満足度を高めることが重要
→仕事の満足度を高める：働きやすさの実感よりも、働きがいが重要

Well-beingは（健康経営→）働きやすさ・働きがいと関係している

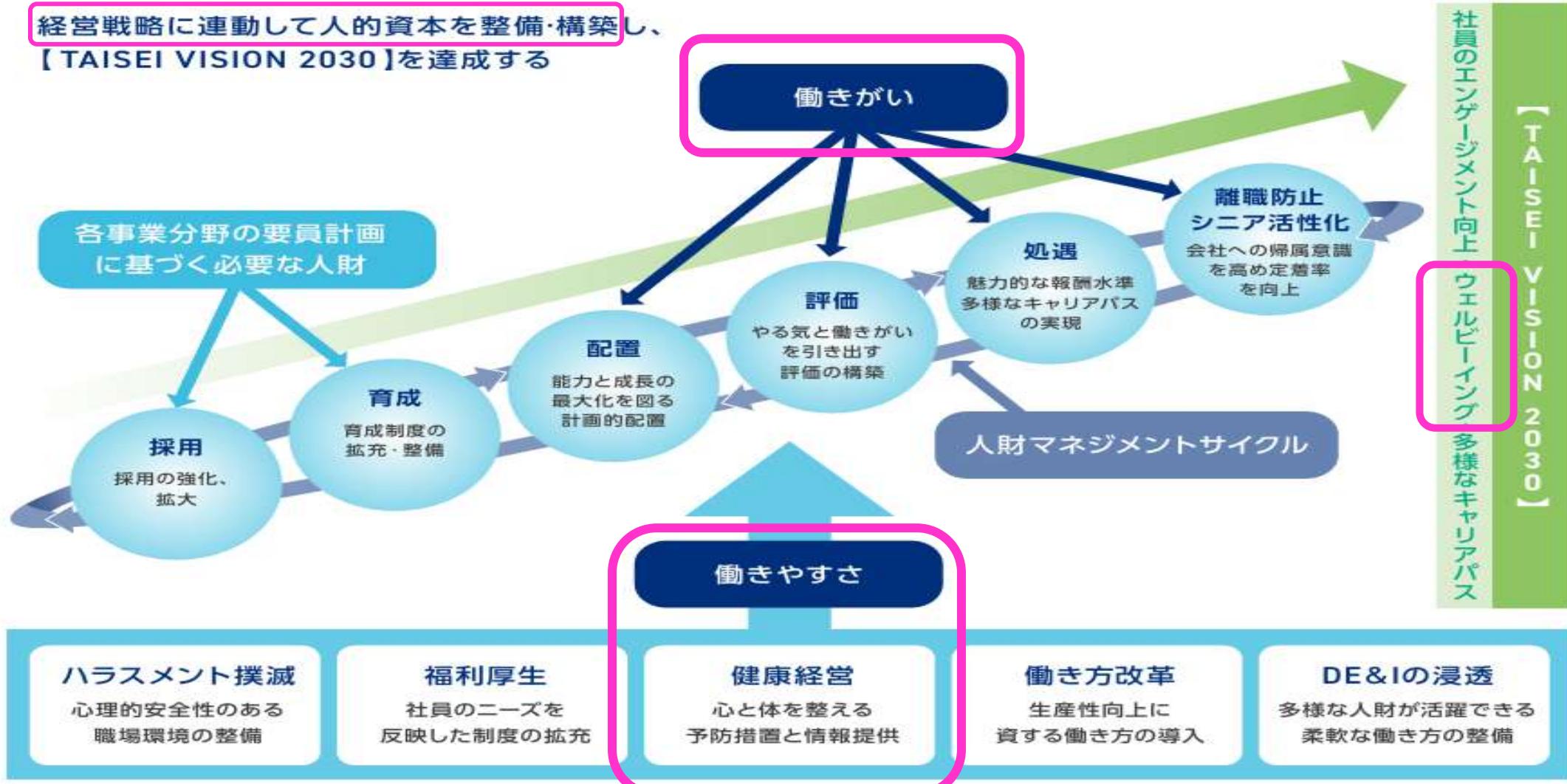
4.1 Well-beingと働きやすき・働きがいの関係

- ・(Well-beingの視点取入)健康経営：Well-beingの基盤構築、働きやすさの向上に寄与
 - ・働きやすさ：健康経営によりWell-beingと働きがいの基盤構築・向上に寄与
 - ・働きがい：Well-being、働きやすさにより「持続的な企業価値向上」に資する行動の実践
- 健康経営・働きやすさ→Well-beingを介し働きがいに間接的影響を与える
- 働きやすさのみ：人的資本経営が目指す「人財価値最大化」による企業価値向上寄与困難
- ・Well-being：（直接・間接）働きがいの向上、働きがいを介し「自身」・企業価値向上寄与
<人的資本経営における戦略的要素としての「Well-being」>



4.2 Well-beingと働きやすさ・働きがいの取組み事例

◇大成建設（株）TAISEI VISION 2030達成のための取組み（統合R2024p91）



5.1 中小企業のWell-beingの現状

◇ 健康経営の実践 (HR総研 2024年)

- ・300名以下の中小企業では32% (大手: 61%, 中堅: 44%)

◇ 働きがいの実践 (連合総研 2022年)

- ・中小企業を全体として捉えると大企業より働きがいの水準が高いとは言えない

◇ Well-being施策の実施状況 (パーソルホールディングス 2022年)

- ・中小企業は24.3% (大手・中堅: 35.1%, 超大手: 46.8%)

- ・中小企業は、健康経営 / 働きやすさ、働きがい・Well-beingの取組みが遅れている
- ・「人的資本経営」におけるこれらの相互関係を理解した上で、総合的に取組みを進めることが必要である

5.2 中小企業のWell-beingの取組み事例①

◇地方の中小企業A社（商社（機械）、機械設計・メンテナンスその他製造）の事例
(2025年8月に担当役員へのインタビュー調査、施設見学を実施)

<本社1F(津波対策で事務所は2F) 新規リフレッシュスペースの設置 2025年>

- ・プロジェクトメンバーによる、設備ニーズ調査を実施し反映（4月より順次稼働）
→ニーズ調査結果を反映した設備、レイアウト等

<リフレッシュスペースの利用者へのアンケート調査の実施>

- ・6月にアンケートを実施
- ・本社勤務従業員約100名のうち、利用者81名からの回答

5.2 中小企業のWell-beingの取組み事例②

◇新規リフレッシュスペースの概要

- ・ 従業員のWell-being向上を目指す（社会貢献活動にも活用予定）

具体的目標：「人とのつながり」・コミュニケーションの促進、健康促進、業務促進

1)社内コミュニケーション促進（「人とのつながり」強化）

フロア中心に広場、カフェテラス風の机やテーブル、パブリックビューイング用の大型プロジェクター
ミニステージと音響・照明等機材、オープンキッチン、ロボット等の展示、見学できるラボ
防音スタジオ（動画撮影・配信、楽器の演奏等）等

2)健康促進：仮眠室、瞑想室、トレーニング機材、シャワー室 等

3)働く環境整備：「1on1ミーティング」室、一人用作業ブース、会議室、イノベーションラボ

* 見学時：機材種類の偏り、追加整備予定等も含め、整備進行中

5.2 中小企業のWell-beingの取組み事例③

<アンケート調査結果：施設による成果（評価）>

1. 従業員全般にとっての効果：身体6割・メンタル5割・コミュニケーション5.8割
2. 自社にとっての効果：生産性4割・業績2割・人材定着4割・外部評価7.5割
3. 総合評価、その他の評価：総合評価7.7割、外部に誇れる8.3割、担当チームへの評価7割、自社に対する信頼性6.5割

<Well-beingの取組みによる外部へのアピール（活用）>

- ・外部の関係者、学生等来訪者に対し積極的に見学案内：高評価を得ている

- ・従業員、全社にとって一定の効果が得られている
- ・自社に対するロイヤルティ醸成の機会となっている
- ・Well-being実践企業としての外部からの評価向上に寄与している

5.2 中小企業のWell-beingの取組み事例④

<A社における新施設とWell-beingに関する課題>

1.施設のWell-beingとの関係についての理解と周知、意識改革

・施設の意義・目的の周知、施設の利用促進（改善要望への対応）

2.Well-being文化の浸透・定着の促進

・Well-beingに関する自社の価値観を共有し理解・共感を深め行動へつなげる

3.外部への積極的な発信、採用活動等に活用

4.第2回目のアンケートの実施による確認

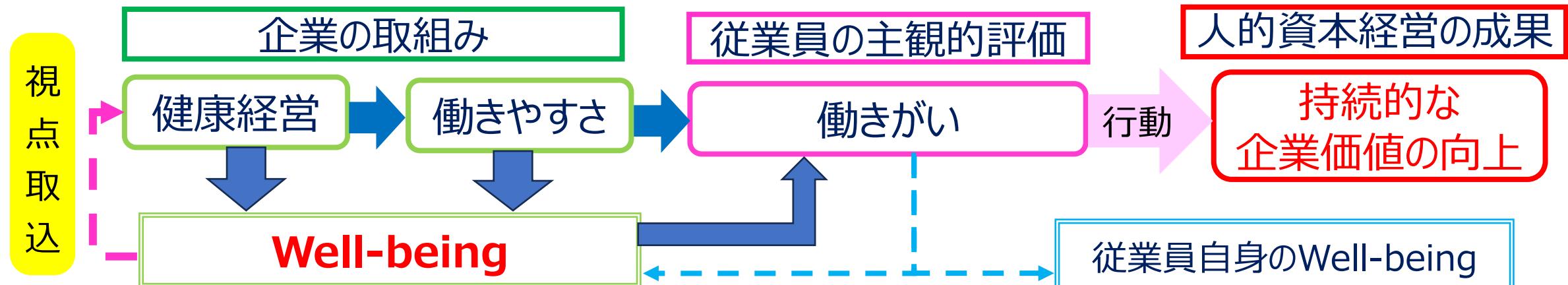
・施設の利用度、効果、改善点、Well-beingとの関係についての理解度を確認

5.人的資本経営における戦略的要素としてのWell-beingの理解と取組み

*特に、中小企業にとって人材（従業員）は、「資本」としての重要度が高い

6.本日のまとめと今後の課題①【再掲】

- ・(Well-beingの視点取入)健康経営：Well-beingの基盤構築、働きやすさの向上に寄与
 - ・働きやすさ：健康経営によりWell-beingと働きがいの基盤構築・向上に寄与
 - ・働きがい：Well-being、働きやすさにより「持続的な企業価値向上」に資する行動の実践
- 健康経営・働きやすさ→Well-beingを介し働きがいに間接的影響を与える
- 働きやすさのみ：人的資本経営が目指す「人財価値最大化」による企業価値向上寄与困難
- ・Well-being：(直接・間接) 働きがいの向上、働きがいを介し「自身」・企業価値向上寄与
<人的資本経営における戦略的要素としての「Well-being」>



6. 本日のまとめと今後の課題②

【企業が「人的資本経営」とWell-beingについて検討すべき事項】

- ◇ 「人的資本経営」の中でWell-beingを、どのように位置づけるのか
- ◇ 組織の戦略としてWell-being施策を、どのように設計・推進するのか

- ・人的資本経営における戦略的要素としてのWell-beingの理解が必要
- ・ Well-beingの推進には、働きやすさの整備と働きがいの実感が得られる仕組と実践が必要
- ・特に、働きやすさよりも働きがいの実感が得られることが不可欠

○ 今後の課題

- ・人的資本経営にWell-beingを取り入れた取組み事例を確認する
- ・A社の取組み事例を継続して確認する

参考文献（1部のみ）

- ・経済産業省「人材版伊藤レポート」（2020年）
- ・経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」（2022年）
- ・経済産業省「これからの健康経営について」（2025年）
- ・内閣官房「人的資本可視化指針（ガイドライン）」（2022年）
- ・金融庁「金融商品取引法に基づく有価証券報告書の開示制度の見直し」（2023年）
- ・「健康経営ガイドブック」健康経営優良法人認定事務局編（2025年）
- ・日本経済新聞社「第2回日経統合ウェルビーイング調査」（2024年）
- ・大成建設 「大成建設グループ TAISEI 統合レポート2024」（2024年）