

こころとからだの ウェルビーイング研究部会



野間 操 (部会長)

株式会社清和ビジネス
働き方デザイン本部
デジタル・イノベーション
コンサルティンググループ グループ長
認定ファシリティマネジャー

統合的アプローチによるウェルビーイング向上

—非財務情報開示時代のFM戦略—

●keywords

ウェルビーイング / 企業価値向上 / 非財務情報開示 / 人的資本経営 /
組織のウェルビーイング / 個人のウェルビーイング / ワークエンゲージメント / ESG / SDGs

サマリー ウェルビーイングを通じた企業価値向上の研究の途中経過を報告する。ウェルビーイングへの投資は、生産性向上と人材確保をもたらす戦略的取り組みである。ウェルビーイングを個人と組織の両面から捉え、「基盤構築」「価値向上」「革新創出」の段階的アプローチを提案する。ファシリティマネジメントが従業員の健康や働きがいに果たす役割と、非財務情報開示時代における企業価値向上への貢献について論じ、今後、評価の指標と手法の開発に向けて論を進める。

活動内容 人的資本経営の視点から、FM 施策と事業成果の関連を説明できる枠組みの構築を目指している。その目標は、客観データに基づく施策評価、ウェルビーイング変化の測定・把握と定性評価との関係性の明確化である。具体的には、FM 施策の立案、快適な環境整備、共創スペースの設置、行動変容を促進するための仕掛け作り、そして既存の知見を活用したファシリティマネジメント実践方法の体系化について議論を行っている。さらに、企業見学や他の研究部会との連携などを通じて、活動の場を広げている。

成 果 企業が取り組むウェルビーイングを個人から組織へと拡張し、それに伴う研究テーマの整理を行った。施策（投資）評価の指標としては、アブセンティズムとプレゼンティズムの解消、エンゲージメントの向上、アクティビティの変容などを挙げている。そして、ステークホルダーが事業成果の最大化と、FM 施策の関係を理解し実践するための枠組みを構築した。

メンバー 部会長：野間 操 清和ビジネス

部会員 (50 音順)：石崎 真弓 サイマックス総研 石本 研 ユニティ 遠藤 淳子 大成建設

梶野 晴香・山下 勝・西本 匠 朝日ビルディング 吉瀬 茂 FRS/フォーバル・リアルストレート 齋藤 敦子 コクヨ

渋谷 高陽 サンケイビル 菅野 文恵 ゼロイン 高橋 靖 東海美装興業 高原 良 TATAMI 徳間 瑠以 オービック

渡辺 亮 ユニバーサル園芸社

事務局：佐々木 信 JFMA

1. はじめに

現代の企業経営は、グローバル競争や技術革新、価値観の多様化など、複雑な環境変化に直面している。こうした環境下で持続的な成長を実現するためには、効率性や生産性の追求だけでなく、組織の根幹をなす「人」に着目し、その潜在能力を最大限に引き出すことが重要となっている。特に近年は、「人的資本経営」や「ウェルビーイング経営」といった、人を中心とした経営手法が注目されている。

ウェルビーイングは、従業員の健康や幸福度の向上を通じて、エンゲージメント、創造性、生産性、組織のレジリエンスを高める経営戦略の中核として注目されている。しかし、ウェルビーイングは多面的かつ主観的な概念であるため、その効果を具体的に評価し、経営成果と明確に関連づけることには多くの企業が困難を感じ、施策の選定や効果測定において試行錯誤を続けているのが現状である。ファシリティマネジメント(以下、FM)の領域においても、同様の課題が存在する。

当研究部会は、こうしたウェルビーイングの評価と経営成果への結びつけという喫緊の課題意識を背景に、FMの専門的知見を活かして、人々が心身、そして社会的に良好な状態を実現するための研究を進めてきた。2018年の発足以来、働き方に関するヒアリング調査、

在宅勤務と健康リスクの分析、組織公正や健康支援におけるFMの役割検討など、多岐にわたる活動を行っている。

本稿では、当研究部会が議論してきた知見を集約し、個人と組織の両面からウェルビーイングを捉え、前述の評価と経営成果への関連づけの困難を克服するための解決策として、その実現に向けた目標設定、具体的施策、効果測定を統合的に行うための実践的な枠組み（フレームワーク）を提案するものである。特に、主観的なウェルビーイングを客観的かつ科学的に評価し、経営への貢献を明確にするという課題に対し、定量的・定性的指標を統合したモデルの構築を通じて、その関係性を明らかにするアプローチを示すものである。

2. 活動の目的と領域

(1) 背景

一般に、ウェルビーイングとは、人に着目した「個人のウェルビーイング」であり、身体的、精神的、社会的に良好で、個人が幸福と充実を感じている包括的な状態である。

近年、労働環境の変化や多様化するストレス要因により、職場におけるメンタルヘルス問題が顕在化するなど、人々のウェルビーイングを取り巻く状況は厳し



図表1 活動の目標と領域

さを増している。厚生労働省の令和5年度「過労死等の労災補償状況」によれば、精神障害に関する労災請求件数は増加傾向にあり、2023年度には過去最高を記録した。また、プレゼンティズム（出勤はしているが心身の不調により生産性が低下している状態）による経済損失は、アブセンティズム（病気による欠勤）の2～3倍にも達するとの報告もある。

ウェルビーイングとは、単なる健康状態や幸福感を超えた、心身ともに充実した状態を指す。WHO（世界保健機関）の憲章前文では、「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること（WHO 憲章前文の趣旨を踏まえた意識）」としており、この考え方はウェルビーイングの基盤となっている。

(2) 研究活動の枠組み

当研究部会は、ウェルビーイングを個人にとどめず、個の集合体である組織へと拡張し、個人および組織の両観点から活動領域を3つの柱として図表1に示すとおり整理した。

(3) 個人のウェルビーイング

人が心身ともに健康で、安心して働ける状態を指し、「アブセンティズムとプレゼンティズムの解消」が具体的な課題である。

(4) 個人がいきいきと働く

個人のウェルビーイングが実現された上で、仕事に前向きに取り組み、能力を最大限に発揮できている状態を指す。「ワークエンゲージメントの向上」や、自律的に考え行動する「アクティビティの変容」が含まれる。

(5) 組織のウェルビーイング

個々のウェルビーイングが集まることで達成される、組織全体の良好な状態を指す。「誰もが働きやすい組織」「成長する組織」「生産性の高い組織」を目指すことである。

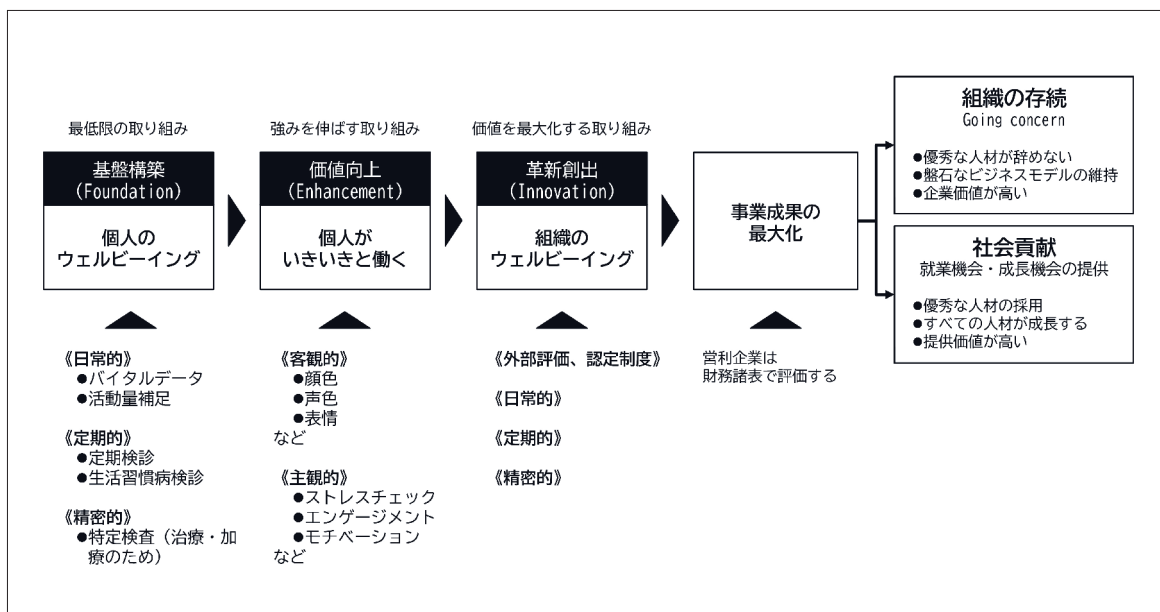
(6) マネジメントモデル確立にむけて

これらの柱は、ウェルビーイングに関する施策推進の計画立案、実行、効果測定という一連のマネジメントモデル確立の基礎となる考え方である。次章では、これらの活動領域をどのように実現していくのか、そのアプローチについて論じる。

3. 段階的アプローチと効果測定

(1) 概要

- アプローチは、3段階で整理した。すなわち、
 「基盤構築 (Foundation)」
 「価値向上 (Enhancement)」
 「革新創出 (Innovation)」



図表2 議論の概観

これらが相互に影響し合いながら最終的な事業成果へとつながる。この枠組みは、図表2に示す通り、ウェルビーイングを単なる福利厚生の一環ではなく、組織の存続と社会貢献という2つの価値を生み出す戦略的要素として位置づけている点の特徴である。

また、これらの段階は、前章で述べた3つの活動領域と深く関連している。

(2) 基盤構築

最低限実施すべき取り組みである。ここでの中心課題は、前章で触れた「個人のウェルビーイング」、特にアブセンティズムとプレゼンティズムの解消である。主な取り組みは、従業員が安全かつ健康的に働ける物理的環境の整備と、心身の不調を未然に防ぐ予防策である。健康診断の実施、長時間労働の是正、メンタルヘルスケアの提供といった取り組みが挙げられる。これは、個人の健康という基盤を固める活動である。

(3) 価値向上

基盤構築ができた上で、組織の強みを伸ばす取り組みである。この段階では、前章で述べた「個人がいきいきと働く」状態の実現を目指すことになる。ワークエンゲージメントの向上や、アクティビティの変容を促す施策が中心となる。従業員の自律性を尊重し、仕事の裁量を与えること、キャリア形成を支援すること、適切な評価とフィードバックなどが挙げられる。これは、個人の内発的な動機や能力を引き出し、仕事を通じて価値を生み出す活動である。

(4) 革新創出

価値向上を通じて得られた成果をさらに発展させる取り組みである。この段階では、前章で述べた「組織のウェルビーイング」、すなわち「誰もが働きやすい」「成長する」「生産性の高い」組織の実現を追求する。多様な人材が活躍できるインクルーシブな文化の醸成、新しいアイデアが生まれやすい組織風土づくり、テクノロジーを活用した生産性向上などが含まれる。これは、個人個人の活力が組織全体に波及し、新たな価値や変革を生み出す活動である。

(5) マネジメントの協同

これらのアプローチは、各段階において組織の状況に応じて進めることが重要である。ウェルビーイングの実現には、FMに加え、人事制度やICT環境の整備など包括的な取り組みが不可欠である。従業員の意欲と安心感を高めることが、生産性と創造性を引き出す環境の実現につながる。

4. 非財務情報開示と企業価値向上への貢献

(1) 評価の基盤となる規格など

近年、企業の価値を測る尺度が変化している。これまでは財務情報が重視されたが、環境問題や社会課題の深刻化に伴い、企業の環境配慮、社会貢献、ステークホルダーとの関係性といった非財務情報が、企業の持続可能性や将来性を評価する上で重要になってきた。

当研究部会は、FMに関連する非財務情報開示に、さまざまな国際的な枠組みの関係性を図表3に示す通り整理した。ISO規格では、JIS Q 41001(FM)、ISO 25554(ウェルビーイング)、ISO 30414(人的資本情報開示要件)などに注目している。これら以外にも、組織の管理体制や情報開示の基準を示すSASB、GRI、WEFといった機関も独自の開示基準を設けている。

さらに、国際連合が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)も、企業の非財務情報開示に大きな影響を与えている。企業は、自社の事業活動がSDGsの目標達成にどのように貢献しているかを示すことが求められている。

(2) 企業価値の判断基準

従来、企業の評価は主に売上や利益などの財務指標に基づいて行われてきた。しかし近年、世界的にESG(環境・社会・ガバナンス)に基づく非財務情報が重視されるようになってきている。投資家は、企業の短期的な収益性だけでなく、持続可能性や社会的責任の遂行状況を含めて企業価値を判断するようになっており、その象徴がESG投資の拡大である。このような非財務情報の中でも、特に注目されているのが「人的資本」への投資、すなわち従業員の健康や働きがい、職場環境への取り組みである。

(3) ウェルビーイングとファシリティマネジメントの関係

ファシリティマネジャーは、従業員が日常的に利用する物理的な環境の設計・維持管理を担う立場にある。快適な温熱環境、適切な照明、十分な換気、身体への負担を軽減する家具の選定、安全で清潔な職場の維持など、これらすべてが従業員の集中力や健康、満足度に直接的な影響を与える。また、多様な働き方に対応したレイアウトやコミュニケーションを促す空間づくりは、エンゲージメントや創造性の向上に寄与する。

(4) 働きやすい環境がもたらす組織の強化

健康で快適な職場環境は、従業員のパフォーマンス向上だけでなく、離職率の低下や優秀な人材の定着にもつながる。

これは、企業にとって「知識」や「経験」といった無形資産を社内に蓄積できるという利点もある。

また、ISO 25554 では、FM 領域といえる、災害やストレス要因への備えを有し、レジリエンス（回復力）の高い職場を実現することの重要性が指摘されている。

(5) 社会に貢献する企業は信頼される

従業員が安心して働ける環境を整備することは、企業の社会的責任である。

こうした取り組みは、財務諸表には直接現れないものの、企業ブランドやレピュテーション、顧客との信頼関係といっ

た無形資産の強化につながる。これは、企業が「社会の一員」としての責任を果たしている証左であり、長期的な成長の鍵となる。ウェルビーイングへの包括的な取り組みは、従業員一人ひとりの健康と働きがいを支えるだけでなく、企業の長期的な収益性、組織の持続可能性、さらには社会的責任の達成という多面的な価値創出に貢献する。

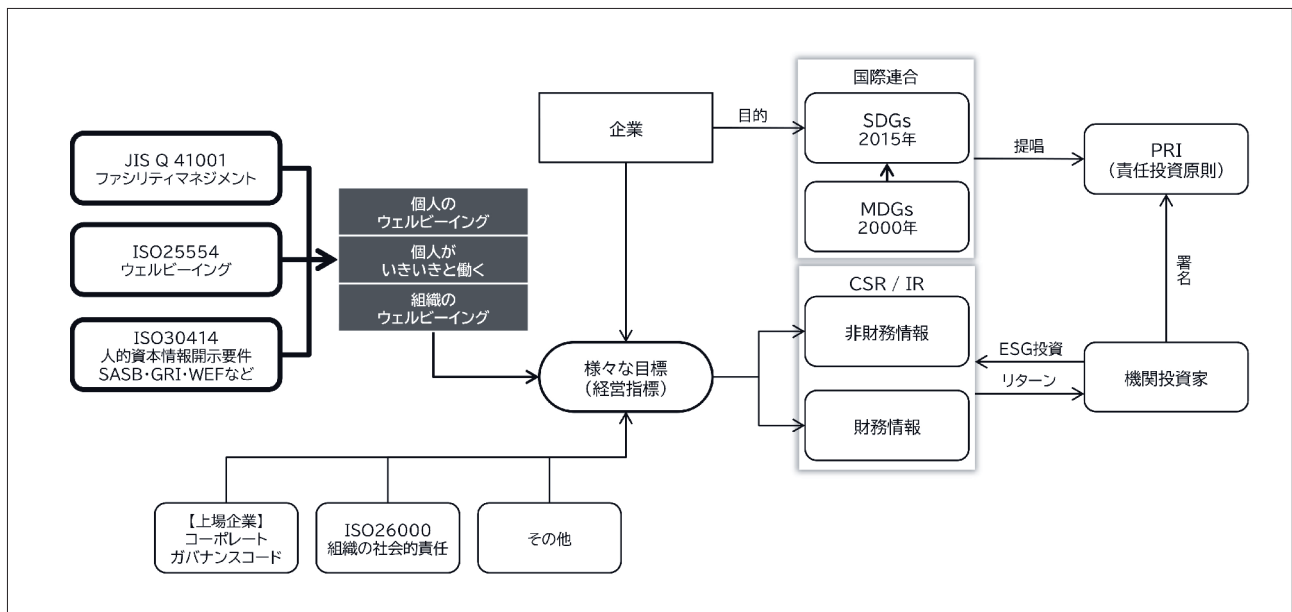
5. FMの新たな役割と取り組み例

(1) FM の変化

ウェルビーイングの重要性が高まる現代において、FM が果たすべき役割はますます大きくなっている。FM は、企業活動に必要な施設や環境を総合的に管理・最適化する機能であり、従来はコスト削減や運用効率の向上が主な目的とされてきた。しかし、近年の非財務情報開示の潮流においては、従業員の心身の健康や働きがいといったウェルビーイングの実現も、企業価値向上に資する重要な要素として位置づけられている。

(2) 職場環境の質が従業員に与える影響

職場環境の質は、従業員の心身の健康に留まらず、日々の業務における行動や知的生産性にも多岐にわたる影響があると考えられる。例えば、不適切な照明、良好でない空気環境、あるいは過度な騒音は、従業員の集中力を削ぎ、ストレスを誘発することで、入社していても心身の



図表3 人的資本経営視点での整理

不調から本来の能力を発揮できない「プレゼンティズム」の要因となり得る。

逆に、利用者の快適性や機能性を考慮して設計された環境は、従業員の満足度を高めるだけでなく、従業員同士の活発なコミュニケーションやコラボレーションによって新たな発想を促すといった、前向きな「アクティビティの変容」を支援する。このように、職場環境は単なる「場」ではなく、従業員のエンゲージメントや組織全体の生産性を左右する重要な経営資源であり、その質的向上はファシリティマネジメントの役割として重要性が大きくなっている。

(3) 健康とモチベーションを支える設備導入

健康増進やリフレッシュを支援する施設の導入も FM の重要な領域である。社内ジム、仮眠スペース、栄養に配慮したカフェテリア、緑や自然光を取り入れた設計などは、ストレス軽減やモチベーション維持に効果を発揮する。また、リモートワークを支える IT インフラの整備や、柔軟な働き方を可能とする制度設計にも FM は関与すべきである。

(4) 非財務情報開示における FM の貢献

非財務情報の開示においても、FM は環境・社会面双方の貢献を示す手段となる。エネルギー効率化や再生可能エネルギーの導入は環境情報として、従業員の健康・

安全施策は社会情報として、企業の持続可能性を支える重要な証左となる。今後、ファシリティマネジャーには、これらの取り組みに関する定量・定性データを整理・活用し、企業価値を可視化する役割が一層求められるであろう。

6. 今後の活動

本稿では、ウェルビーイングを個人と組織の両面から捉え、企業価値向上との関連性と FM の役割を論じた。非財務情報開示の重要性が高まる中、ウェルビーイングへの投資は戦略的な企業価値向上策と位置づけるべきである。

ウェルビーイングへの投資は、人道的意義のみならず、生産性の向上や人材確保といった経営的成果にも直結する極めて戦略的な取り組みである。本研究部会では、今後も実践的なマネジメントモデルの探求を続け、実践的手法の開発と社会への普及に努め、より良い職場環境づくりにつながることに貢献したい。

さらに、本枠組みを活用して、ウェルビーイングの多面的効果を科学的に評価し、その経営成果への寄与を明確化する実践指針へと昇華させることで、ファシリティマネジャーおよび FM サービス提供事業者にとって、ウェルビーイングを基盤とした組織活性化の一助となることを期待する。◀