

Well-being

《ウェルビーイング入門》

10の質問から解き明かす
「働く人のウェルビーイング」

はじめに

近年、企業経営の文脈において「ウェルビーイング」への関心は急速に高まっています。生産性やエンゲージメントの向上、人材の採用や定着など、持続可能な組織づくりを考える上で、働く人のウェルビーイングをどう捉え、どう高めていくかは、もはや避けて通れない経営上の主要なテーマとも言えるでしょう。

一方で現場からは、「ウェルビーイングとは結局、何を指すのか」「自社では何から手をつければよいのか」「既存の施策とどう整理すればよいのか」といった戸惑いの声も多く聞かれます。ウェルビーイングは本質的には極めて個人的な関心事であり、同時に多義的で射程の広い概念でもあります。そのため、単なる福利厚生や健康管理に限定されるものではなく、時に言葉だけが先行し、組織的な取り組みとの間にギャップが生じやすいのも事実です。

こうした状況を踏まえ、パーソル総合研究所では企業を対象に実態調査を実施しました。本レポートでは、実態調査の結果に加え、これまで蓄積してきた各種調査研究の見解および学術的知見を手がかりに、ウェルビーイング経営に踏み出す企業の皆様から寄せられた疑問に答える形で、ウェルビーイングの基本的な考え方と実務に落とし込むための視点を10の質問に整理しました。理論やデータの解説にとどまらず、「組織としてどのように位置づけ、どのように取り組むか」という観点を重視しています。

〈10の質問〉

- 質問 1. 企業は、「従業員のウェルビーイング」をどのように捉えているか？
- 質問 2. 働く個人は、「仕事におけるウェルビーイング」をどう捉えているか？
- 質問 3. 「働く人のウェルビーイング」は、いつから、なぜ注目され始めたか？
- 質問 4. ウェルビーイング経営に取り組む上で、企業が感じる課題は何か？
- 質問 5. ウェルビーイング経営は、健康経営や人的資本経営と何が違うのか？
- 質問 6. ウェルビーイング経営で、企業と個人にどんな良いことがあるか？
- 質問 7. 何に着目すれば「働くことを通じたウェルビーイング」は高まるか？
- 質問 8. 個人の重視点を促進すれば「ウェルビーイング」は高まるか？
- 質問 9. 個人にとっての「ウェルビーイングを高める要因」は不変か？
- 質問 10. 企業はウェルビーイングにどこからどう着手すればよいか？

ウェルビーイングを一過性の流行語として消費するのではなく、組織と働く人の関係を見直すための共通言語として捉え直し、各社における具体的な実践や意思決定につなげる一助として、本レポートをお役立ていただければ幸いです。

パーソル総合研究所 シンクタンク本部

企業は、「従業員のウェルビーイング」をどのように捉えているか？

今回、本レポートに際し行った調査では、企業における「ウェルビーイング」という言葉の認知度は50.7%であった※。「人的資本経営(58.5%)」や「エンゲージメント(60.8%)」に比べるとやや低いものの企業の半数が認知しており、主要ワードのひとつとして定着が進んでいる(①)。大手企業に着目すると、31.1%が「ウェルビーイング経営」を、59.8%が「健康経営」、49.7%が「サステナビリティ経営」、41.8%が「人的資本経営」を標榜していると回答した(②)。「〇〇経営」と称する経営コンセプトが多様化するなか、大手企業を中心に、複数の概念を企業経営に取り入れている様子が見えてくる。またウェルビーイング経営を実践する企業では、その目的を「パフォーマンスの向上」とする企業が7割近くと最も多い*。

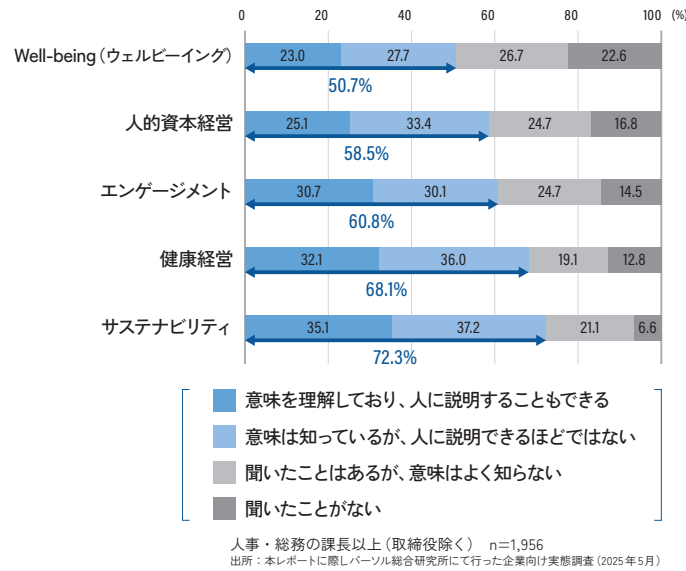
大手企業ほど、また上場企業であるほど、ウェルビーイング経営を人材投資として捉え、優秀な人材を確保しつつ、一人ひとりがより良い状態で働ける環境を整えることで、生産性向上や事業成果への貢献を期待していると推察される。

ウェルビーイング経営の具体的施策は、「長時間労働の是正」や「育児・介護などとの両立支援」などワークライフバランス施策が最も多いが、「身体的／精神的健康」面の施策や「キャリア開発・成長支援」など他施策でも6割を超えるものがあり、ウェルビーイングの名の下に多様な取り組みがなされている(③)。ただし、従来の福利厚生との違いが明確に意図されているか、各施策にウェルビーイングにひもづくストーリーがあるかという点では疑問が残る。

※ 2025年5月時点の結果 * 15ページ質問1-図表④「ウェルビーイング経営の目的」参照

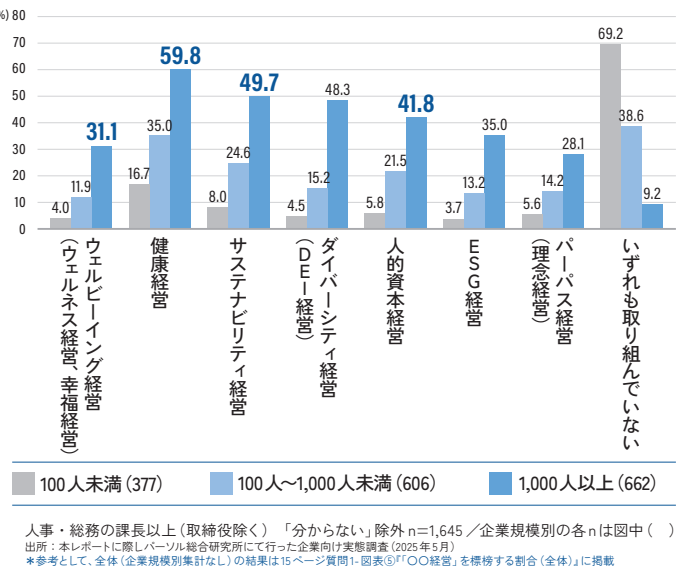
① 企業の「ウェルビーイング」ほか関連用語の認知度

POINT 企業のウェルビーイングの認知度は50.7%



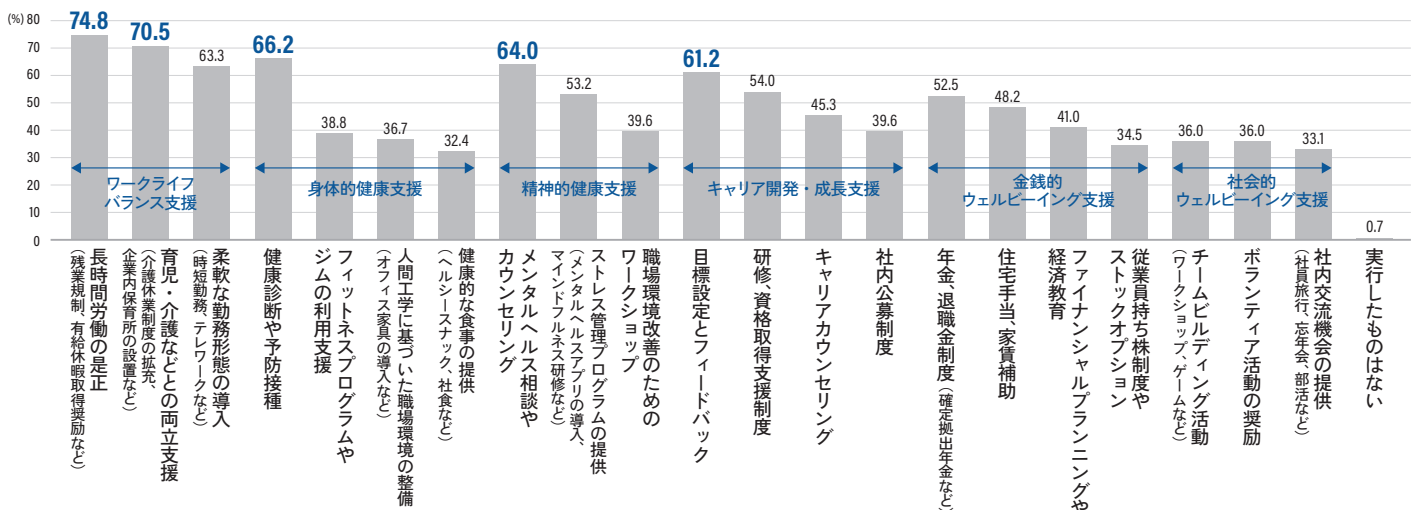
② 企業規模別に見た「〇〇経営」を標榜する割合

POINT 大手企業の3割が、ウェルビーイング経営を標榜



③ ウェルビーイング経営の取り組みの中で行った施策

POINT 取り組みは、多様で雑然としている状況



10の質問から解き明かす「働く人のウェルビーイング」

働く個人は、「仕事におけるウェルビーイング」をどう捉えているか？

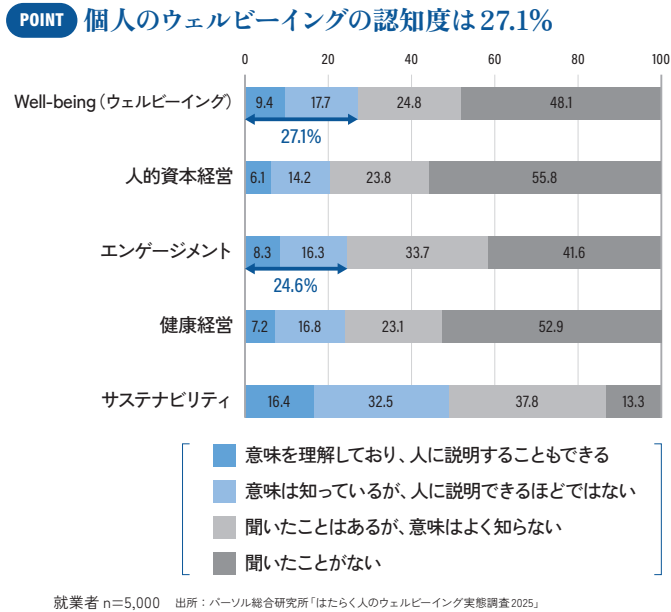
働く個人（就業者）における「ウェルビーイング」という言葉の認知度は27.1%だった①。ニュアンスの近い概念と比較すると、先行して普及している「エンゲージメント（24.6%）」をやや上回る結果となった。

「エンゲージメント」とは、従業員が企業活動に積極的に参与・参画している度合いを指す。一方、「仕事におけるウェルビーイング」は、働くことを通してその人自身が感じる幸せや満足感を含み、ニュアンスは似ているが意味は異なる。それぞれの言葉から想起されるイメージを見ると、両者とも「意欲的」「継続的」「真面目」といった共通点がある②。その一方で、エンゲージメントは「ガツガツした」「仕事中心」「厳しい」「忙しい」印象がやや強く、ウェルビーイングは「ほ

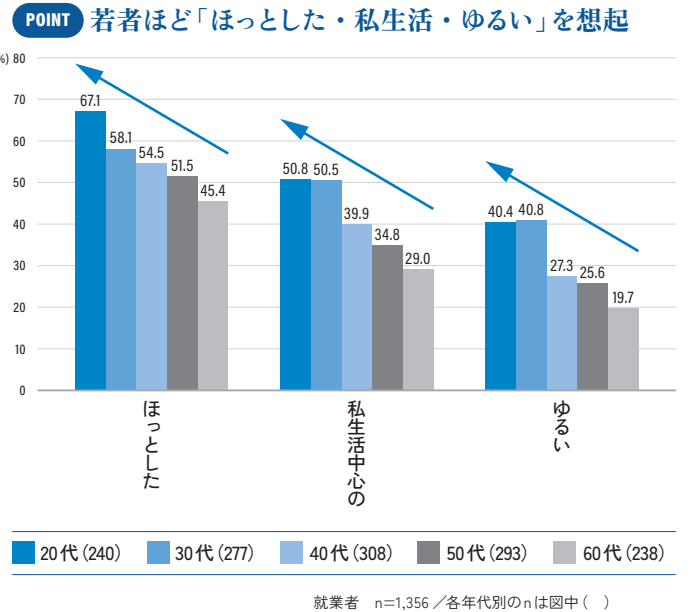
とした」「私生活中心」「ゆるい」「余裕がある」などの印象がやや強い。エンゲージメントが組織目線のイメージが強いのに対し、ウェルビーイングはより従業員目線に近く、共感を得やすい概念と言えるだろう。

ウェルビーイングに対する「ほっとした」「私生活中心」「ゆるい」イメージは、若い層ほど想起しやすい傾向が見られた③。しかし、「仕事におけるウェルビーイング」のイメージ全体を見ると、「健康的で明るく、楽しみながらも意欲的な状態」や「ゆったりと構え、余裕が保てている状態」と整理できる②。つまり、多くの人にとってウェルビーイングとは、楽を好む《ゆるさ》や仕事への意欲低下を意味するのではなく、過度な力みのない《自然体》が想起されていると言える。

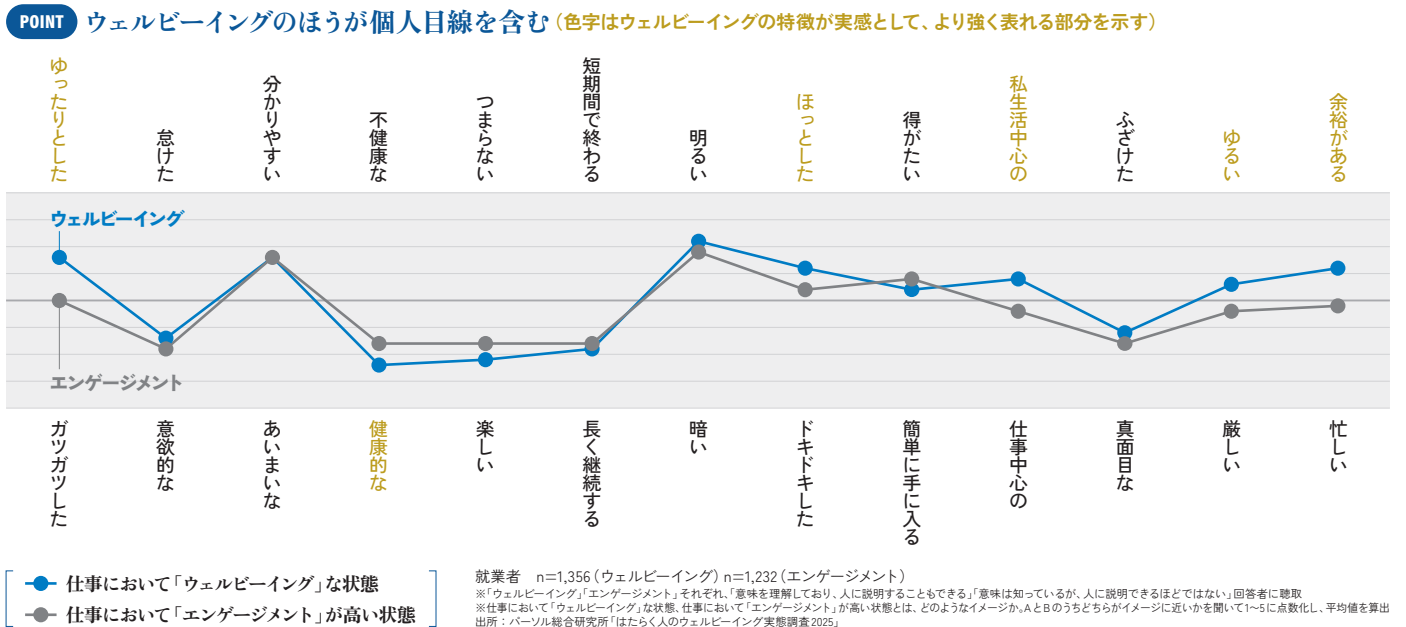
① 個人の「ウェルビーイング」、ほか関連用語の認知度



③ 年代別「エンゲージメント」との差が大きい「ウェルビーイング」イメージ



② 仕事における「ウェルビーイング」と「エンゲージメント」のイメージ比較



10の質問から解き明かす「働く人のウェルビーイング」

「働く人のウェルビーイング」は、いつから、なぜ注目され始めたか？

日本の産業組織では、次の4つの転機を経て「働く人のウェルビーイング」が注目されるようになった(①)。

1つ目は2011年である。経済協力開発機構(OECD)が「Better Life Index(より良い暮らし指標)」を公表し、GDPなどの経済指標に加え、生活の質(QOL)といった非財務価値の定量的な測定が始まった。その後、SDGsで「8.働きがいも経済成長も」というゴールが掲げられた。

日本においても、Better Life Indexの公表以降、経済産業省が創設した「健康経営銘柄」や「健康経営優良法人認定制度」などを通じ、企業における従業員の健康やウェルビーイング向上の取り組みが進んだ。これが2つ目の転機に当たる。

3つ目の転機は、働き方改革と、2020年からの新型コロナ

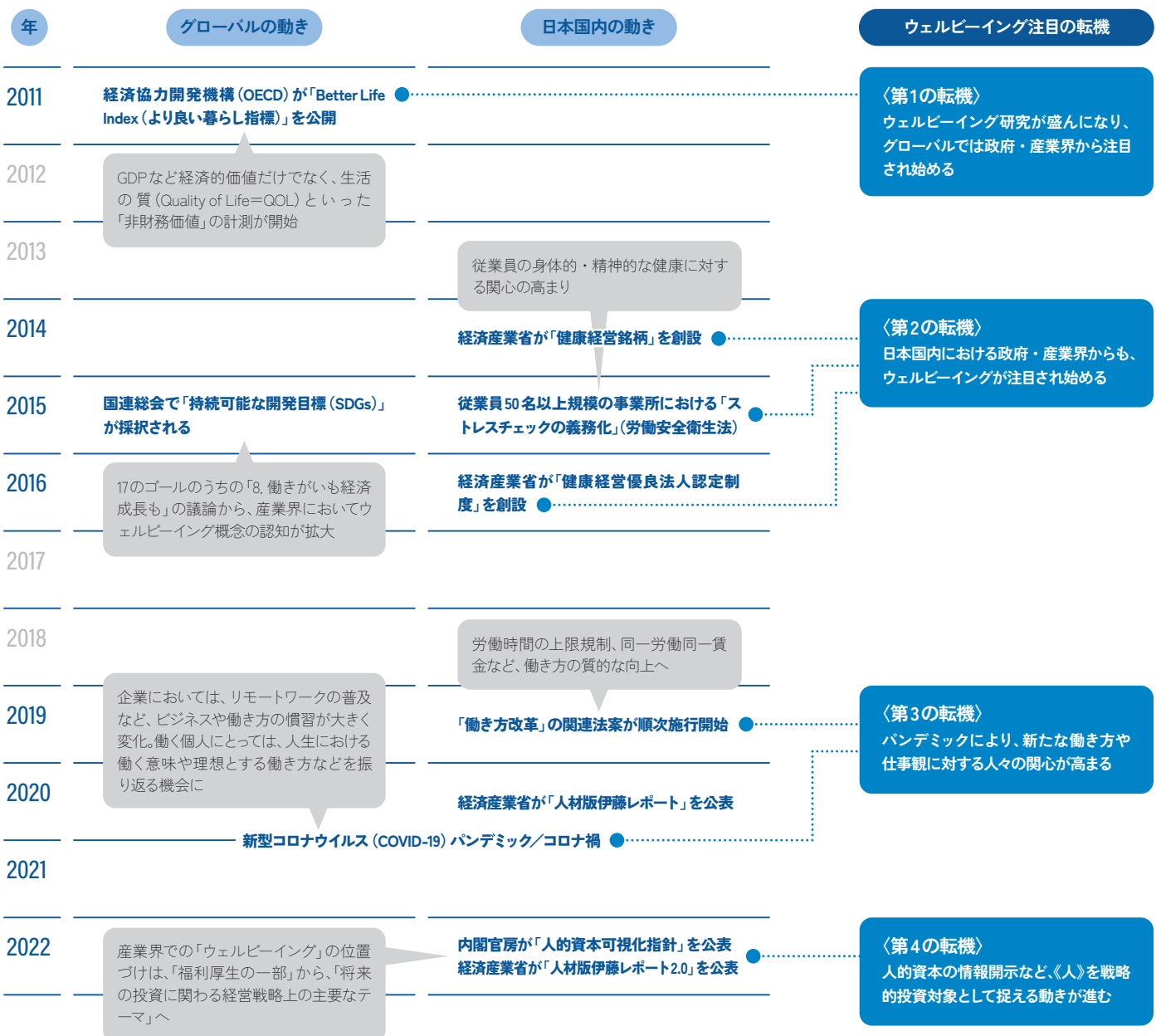
ウイルス感染症の拡大である。生活様式の変化を通じて多くの人が働く意味や理想の働き方を見つめ直し、個人にとってもウェルビーイングへの関心は一段と高まった。

4つ目の転機は2020年の「人材版伊藤レポート」(経済産業省)、2022年の「人材版伊藤レポート2.0」(経済産業省)と「人的資本可視化指針」(内閣官房)の公表である。人への投資を経営戦略と結びつける考え方が示され、上場企業を中心に人的資本情報の開示が求められるなか、ウェルビーイングは福利厚生を超え、企業価値向上に資する経営課題と位置づけられるようになった。

以上のような流れのなかで、2022年は、日本の産業組織において「ウェルビーイング元年」と称されることがある。

① 産業界で「ウェルビーイング」への注目度が高まってきた経緯

POINT 4つの大きな転機で注目度が向上



ウェルビーイング経営に取り組む上で、企業が感じる課題は何か？

ウェルビーイング経営の実践企業が、ウェルビーイング経営に取り組む上で感じている課題は、当社調査によると「従業員に『自分ごと』として取り組んでもらうことが難しい(43.5%)」「従業員の状態を測定(指標化)することが難しい(40.6%)」が多く、ともに40%を超えている①。

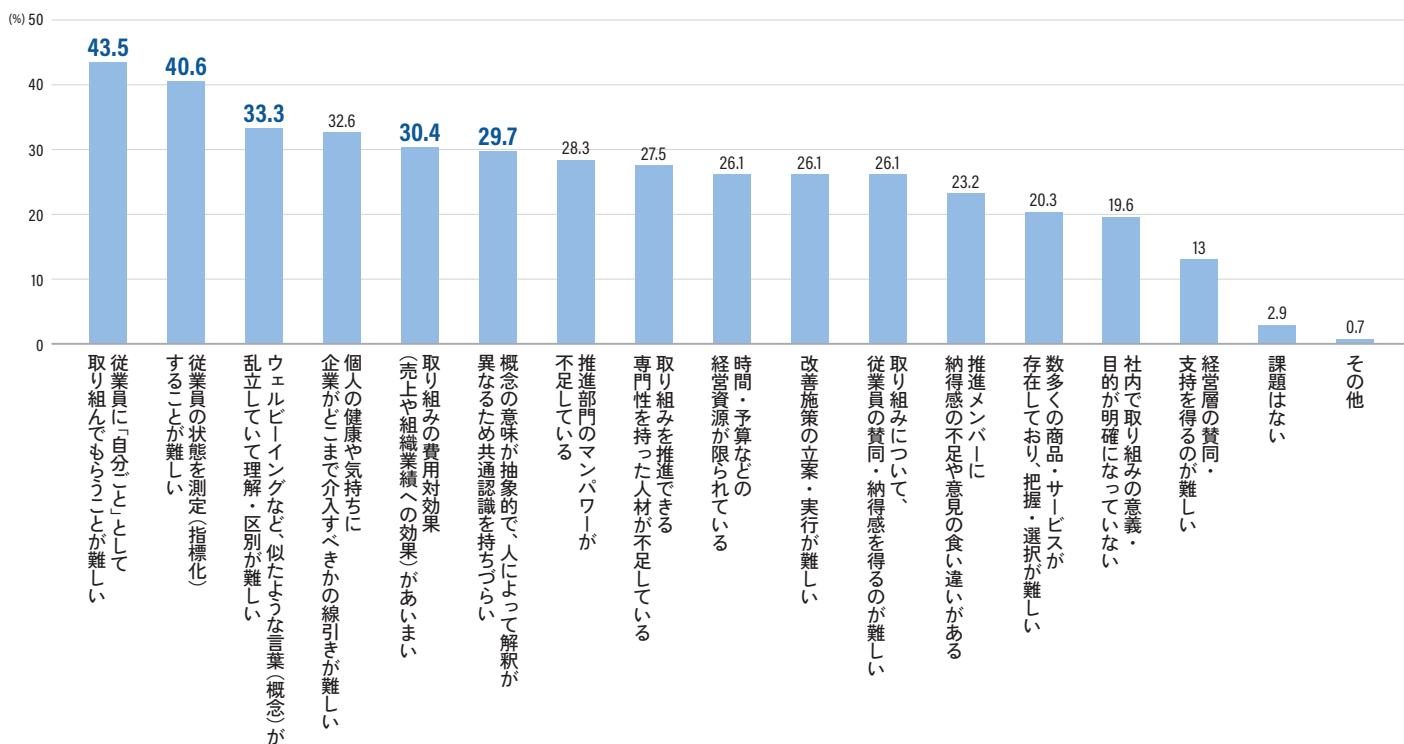
経営の指針として取り入れるからには、取り組みの具体化となんらかの指標による効果検証が求められる。「取り組みの費用対効果(売上や組織業績への効果)があいまい(30.4%)」という回答にも、ウェルビーイング経営を推進する上での難しさが示されている。

従業員に「自分ごと」と捉えてもらうのが難しいのも、指標や効果測定があいまいなもの、「ウェルビーイング」という

言葉が指すものに対して共通認識を確立できていないことが背景にある。「ウェルビーイングなど、似たような言葉(概念)が乱立していて理解・区別が難しい(33.3%)」や「概念の意味が抽象的で、人によって解釈が異なるため共通認識を持ちづらい(29.7%)」といった回答も30%前後と多い。ウェルビーイングは包括的な概念で多義的であるため、さまざまな文脈で用いられるものの、それが示す内容や意味合いが明確に捉えにくいとの声も多い。さらに「エンゲージメント」や「健康経営」など、「ウェルビーイング/ウェルビーイング経営」と類似もしくは関連した概念が多く、「何がどう違うか」といった疑問もよく聞かれる。こうした現場の混乱が、調査結果にも表れていると言えるだろう。

① ウェルビーイング経営実施企業の感じる課題

POINT 測定が難しく、概念理解や社内浸透が進みにくい



ウェルビーイング経営標榜企業 n=138 / 複数回答
出所: 本レポートに際し、パーソル総合研究所にて行った企業向け実態調査(2025年5月)

PICK UP ウェルビーイング経営に関する現場の“よくある課題”

- 「働き方改革」で残業規制や長時間労働は正は進んできた。次の施策としてウェルビーイングに着目したが、具体的に何をすればよいか分からない。
- 健康経営を行ってきたが、最近は「ウェルビーイング経営」のほうがトレンドになってきているため、移行したほうがよいかと考えている。
- ウェルビーイングの取り組みとしてサンクスカードを取り入れたが、何のために実施しているかがあいまいなせいか、活性化していない印象を受ける。上層部からも効果を問われている。

ウェルビーイング経営は、健康経営や人的資本経営と何が違うのか？

ウェルビーイング経営のほか健康経営や人的資本経営など、働く人に焦点を当てた経営コンセプトは、いずれも従業員への投資を通じて企業価値の向上を目指す点は共通しており、施策内容も重なりが多い。その違いが分かりにくいと指摘されることも多く、ここで整理しておきたい。

まず健康経営は、従業員の健康維持・増進を通じて活方や生産性を向上し、組織の活性化を図る考え方である。一方、人的資本経営は、人材育成や意欲向上への投資を通じて、事業戦略と連動した中長期的な企業価値向上を実現する。

これらに対し、ウェルビーイング経営は、健康経営が重視する心身の健康、人的資本経営が重視する成長や意欲といった要素を包含し、従業員一人ひとりが仕事を通じて身体的・

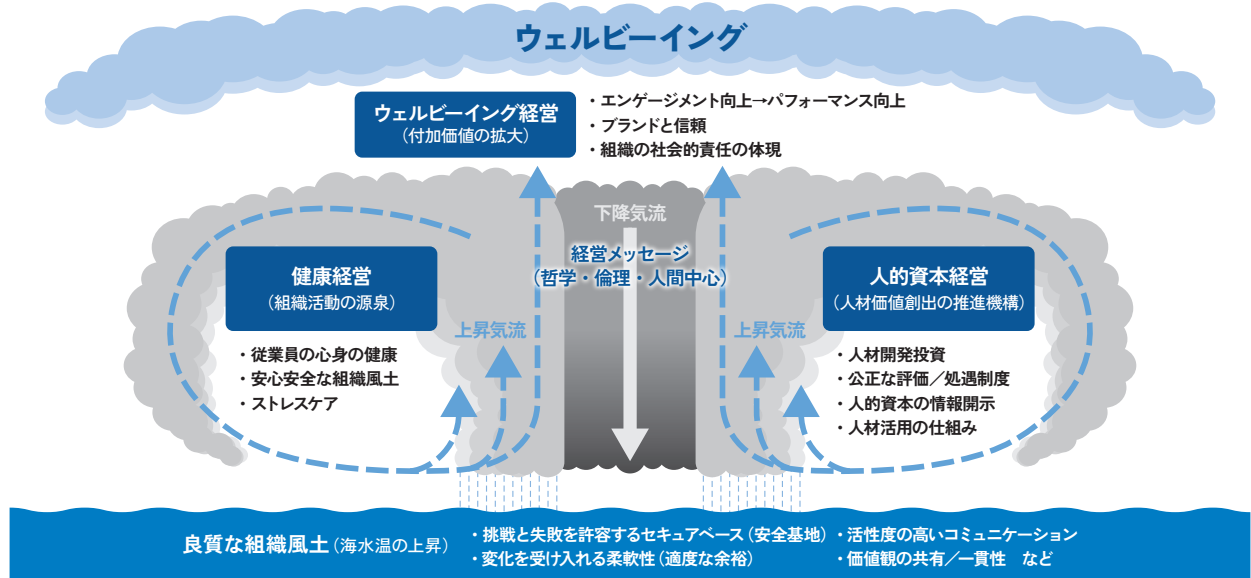
精神的・社会的に満たされ、「はたらく幸せ」を実感できる状態を目指す、より高次の経営コンセプトと位置づけられる。

この関係性は、台風の発生メカニズムに例えると理解しやすい①。温かい海水温に相当する良好な組織風土を土台に、健康への取り組みと人材への投資が相互に作用することで、より大きく、複合的なエネルギーへと転換され、ウェルビーイングが実現する。その循環は、従業員にとどまらず、家族や顧客、取引先、社会全体へと広がり、企業が果たすべき社会的責任の体現や、持続価値の創出へとつながる。

健康経営や人的資本経営をすでに実践している企業は、それらを基盤としつつ、視座を一段引き上げ自社なりのウェルビーイング経営の在り方を明確にすることが求められる。

① ウェルビーイング経営の概念図

POINT 個人の熱量を組織の渦(エネルギー)に変え、中長期的な企業価値へと昇華する包摂プロセス



作図：パーソル総合研究所

COLUMN ウェルビーイングとエンゲージメントの違いは？

ウェルビーイングと並んで語られる言葉に「エンゲージメント」がある。従業員エンゲージメントや組織エンゲージメントといった表現は、調査会社やコンサルタントなど実務の現場で広く使われている。一見すると似た概念のようだが、両者には役割の違いがある。

エンゲージメントの中には「ワーク・エンゲイジメント」という学術的概念がある。これは、仕事に対して熱意を持ち、強い集中状態で取り組み、活力を感じながら前向きに働いている心理状態を指す。組織への忠誠心や人間関係の良し悪しを含むものではなく、「仕事への向き合い方」に焦点を当てた比較的限定的な概念であり、

個人のパフォーマンス行動を予測する実用的な指標として用いられている。

一方、職業生活におけるウェルビーイングは、働くことを通じた幸福感や情緒の安定だけでなく、仕事の意味や役割意識、評価や収入への納得感、心身の健康、成長機会の有無などを含む、より包括的な概念である。

両者の関係を整理すると、ワーク・エンゲイジメントはウェルビーイングという土台の上に現れる「状態のひとつの表出」と捉えられる。そのため、持続的な成果を目指す組織は、従業員のウェルビーイングを基盤として整える視点を持つことが重要となる。

ウェルビーイング経営で、企業と個人にどんな良いことがあるか？

ウェルビーイングは、個人や組織のパフォーマンス、さらには企業業績にプラスの影響を与えることが分かっている。

この結果を示したのは、ウェルビーイング研究の日本の第一人者である慶應義塾大学・前野隆司※研究室とパーソル総合研究所の共同研究『はたらく人の幸福学プロジェクト』である。この研究では、従業員のウェルビーイングの中でも特に、職業生活場面において従業員本人が仕事上の自身の心の状態を評価する「主観的なウェルビーイング」に注目している（下記COLUMN参照）。そのプラスの面を「はたらく幸せ実感」、マイナスの面を「はたらく不幸せ実感」と称し、その影響などを分析・検証した。その結果、「はたらく幸せ実感」が高い人ほど、自組織における継続就業意向が強く、転職意

向は低い傾向が見られた(①)。また、従業員の「はたらく幸せ実感」が「個人パフォーマンス」「組織パフォーマンス」、さらには「企業業績」にもプラスの影響を与えることも明らかになった(②)。

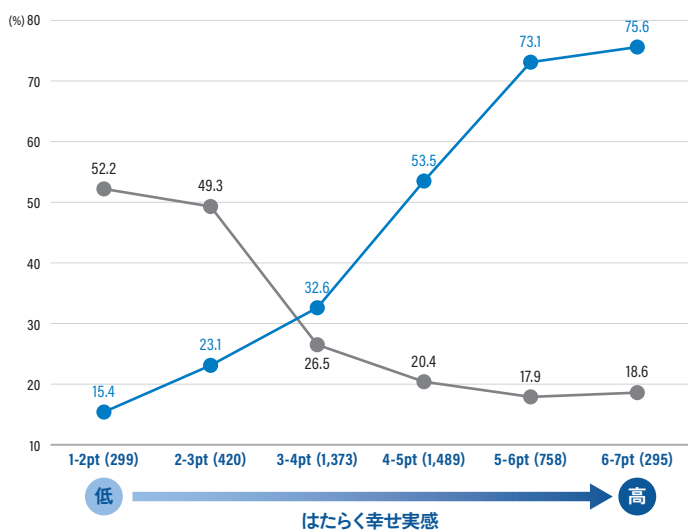
ただし、これらの結果は従業員のウェルビーイングが業績に直接的に影響することを意味するのではなく、従業員が生き生きと働ける状態をつくり、維持することが、経営の土台を整えることにつながることを意味する。つまり、ウェルビーイングへの取り組みは経営の基礎であり、従業員が働く上でのワーク・エンゲイジメント(活力・熱意・没頭)の高まりやパフォーマンスの向上を生み出す前提となる要素だと言えるだろう*。

※ 現・慶應義塾大学名誉教授、武蔵野大学ウェルビーイング学部長

* 16、17ページ質問6-図表③④「はたらく幸せ実感」と既存概念との関係」、質問6-図表⑤「働くことを通じたウェルビーイング」が人生満足度にもたらす影響」参照

① 継続就業意向／転職意向への影響

POINT ウェルビーイングは継続就業の可能性を高める

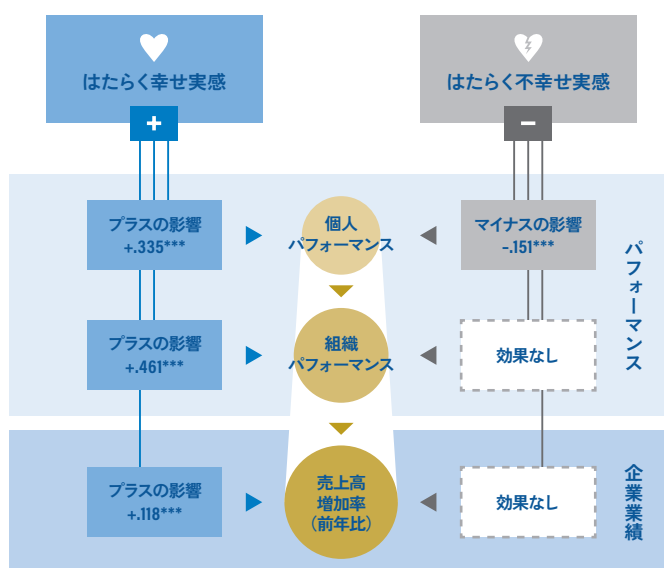


● 継続就業意向 ● 転職意向

就業者 n=4,634 / 「継続就業意向」「転職意向」のpt別のnは図中()
 ※今後の勤務に関する意向「現在の勤務先で継続して働きたい」「他の会社に転職したいを」とてもそう思うから「全くそう思わない」の5段階で回答
 出所：パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査」(2020)
 *参考として、「はたらく不幸せ実感」と継続就業意向／転職意向の関係は、17ページ質問6-図表⑥「ウェルビーイングが継続就業意向や転職意向に与える影響」に掲載

② 個人・組織のパフォーマンスへの影響(仮説検証)

POINT 個人・組織のパフォーマンスを高め、業績にも影響



分析対象の就業者のうち、売上高増加率の有効回答者 n=3,073
 共分散構造分析により分析
 適合度：GFI=.999 AGFI=.997 RMSEA=.006 / 図中の係数は、標準化係数を記載(一部抜粋) / ***: 0.1%水準で有意
 出所：パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査」(2020)

COLUMN 主観的なウェルビーイングとは？

「仕事におけるウェルビーイング」には、報酬額や昇進、休暇といった物質的な指標で測ることができる「客観的なウェルビーイング」と、本人の実感を指標とする「主観的なウェルビーイング」の2つの側面がある。後者を測るために用いる尺度が「幸せ」「不幸せ」の2軸である。計測する際のポイントは「幸せ(ポジティブ)」と「不幸せ(ネガティブ)」を両極にした1本の線上で目盛りを設けるのではなく、それぞれの度合いを別々に測ることだ。

「幸せ」だと感じる出来事が少なかったとしても、それは必ずしも「不幸せ」であるとは言えない。逆もまた然りだ。また幸せを感じる出来事と不幸せを感じる出来事が同時に起きることもあり得る。例えば直近1週間の主観的なウェルビーイングを測る場合は、幸せと不幸せ、両方の実感を抽出し、それらを複合的に見て評価していく。数値で表しにくいものだからこそ、ロジックに基づいた評価設計が重要なのである。

何に着目すれば「働くことを通じたウェルビーイング」は高まるか？

「働くことを通じたウェルビーイング」を高めるには、まず働く中で人とのつながりや貢献、喜びや楽しみなどを実感する経験が鍵となる①。それにより、その人の中で「働くことを通じて幸せを感じることは自分にとって大事だ」という価値観が強化される*。そして、自分にとっての働く幸せの源泉がどんなところにあるのかを考え、理解が深まれば、「ウェルビーイングにとって大事なポイント(要因)は何か」が明確になっていく。このポイントを意識して働く中で行動を工夫できるようになると、さらに仕事における幸せの実感が高まっていくという好循環が生まれる※。

この循環からも分かるように、ウェルビーイングを高めるには、経験を基に自分なりの理解を深め、それを行動に反映

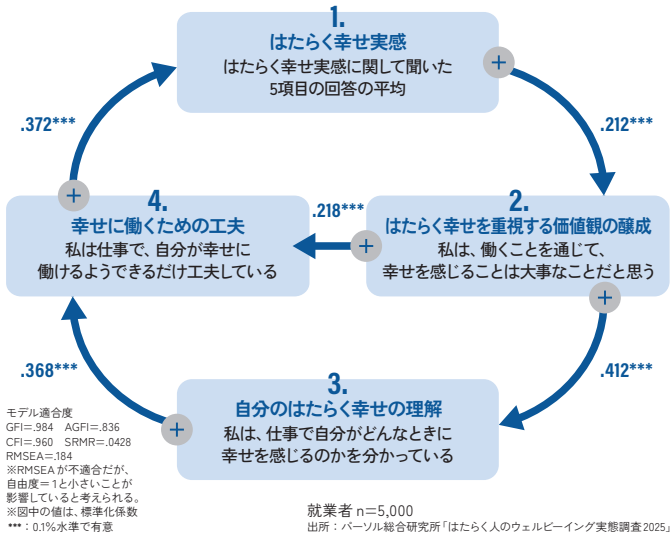
していき積み重ねが大切である。「誰かに幸せにしてもらおう」という他者依存的な考えでは、たとえ一時的に高まったとしても持続性は期待しがたい。また、普遍的なウェルビーイングの要因についての知見は蓄積されてきているものの、人によって価値観や状況は異なるため、「こうすれば必ず幸せになる」という絶対的な解を明示できるものでもない。

なお、『はたらく人の幸福学プロジェクト』※2の結果からは、②に示すように概ね幸せの要因は7つ、不幸せの要因も7つで説明できることが確認されている※3。この因子を基にした指標もあり、質問に答えることで定量的な計測も可能だ。各自が仕事におけるウェルビーイングに大事なポイントを探す上で参考になるだろう。

※このようにウェルビーイングであることを求め能動的に行動することを、パーソル総合研究所では「ウェルビーイング・クラフティング」と名付けた。
 ※2『はたらく人の幸福学プロジェクト』とは、慶應義塾大学・前野隆司氏(現・慶應義塾大学名誉教授、武蔵野大学ウェルビーイング学部長)の研究室とパーソル総合研究所の共同研究
 ※3『はたらく人の幸せの7因子・不幸せの7因子』は、職業生活における主観的ウェルビーイング(より良くある状態)の基準指標である「はたらく幸せ実感/不幸せ実感」を規定する予測因子。それぞれの因子には質問項目が設定されており、定量的に計測できる。各因子の定義・設問項目や、無料の診断サイト情報は本レポート14ページに掲載している。
 *18ページ質問7-図表③「『はたらく幸せ/不幸せ実感』が価値観に与える影響」参照

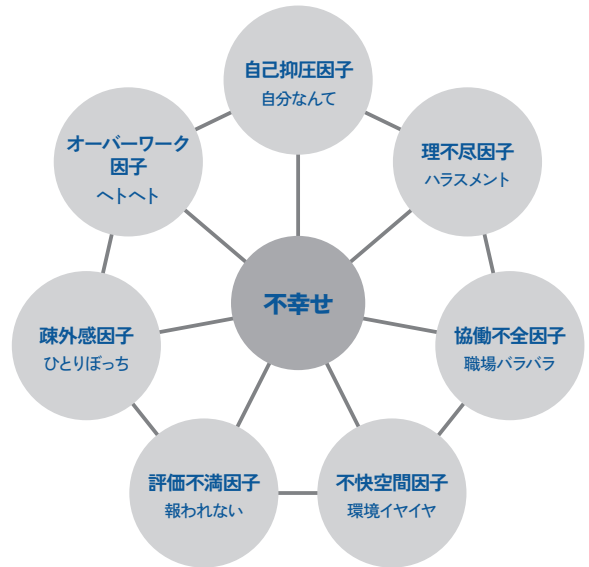
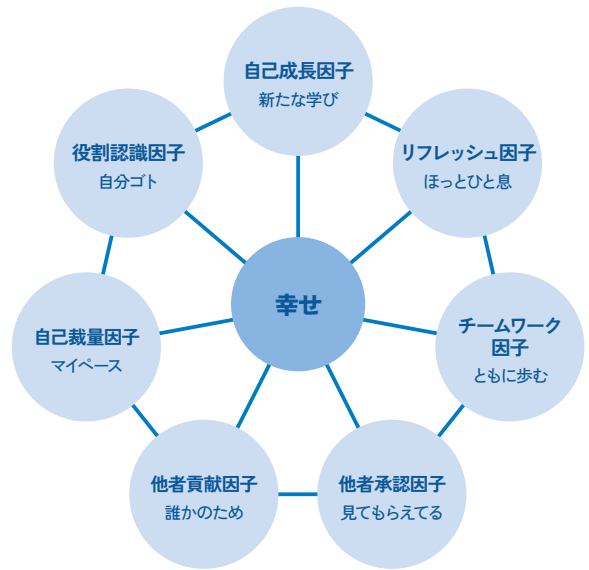
① ウェルビーイング・クラフティングの循環モデル

POINT より良い状態を自分でつくるメカニズム



② 「はたらく人の幸せの7因子・不幸せの7因子」

POINT 働く人に幸せ/不幸せをもたらす14の要因



COLUMN ウェルビーイングの今後の展開

ウェルビーイングの今後を考えるには、「健康意識の高まり」の経緯を振り返るのも参考になるだろう。

ひと昔前は、食や生活習慣に対する意識は今ほど高いものではなかった。しかし、高齢化や生活習慣病の増加を背景に、「自分の健康は自分で守る」という国の健康づくり対策が進み、2002年には健康増進法が制定された。企業に対して、健康診断の義務化や健康経営の助成も進んだ。その結果、いまや「食べ過ぎに注意」「少し運動しよう」などと、自己管理することは当たり前の時代になった。同様に、ウェルビーイングも今後時間をかけて、個人が自己管理することが《普通》になっていくのではないだろうか。

出所: 井上亮太郎・金本麻里・保井俊之・前野隆司(2022). 職業生活における主観的幸福因子尺度/不幸感因子尺度の開発エモーション・スタディーズ, 8, 91-104.
 *14ページ「はたらく人に幸せ/不幸せをもたらす7つの因子」参照

個人の重視点を促進すれば「ウェルビーイング」は高まるか？

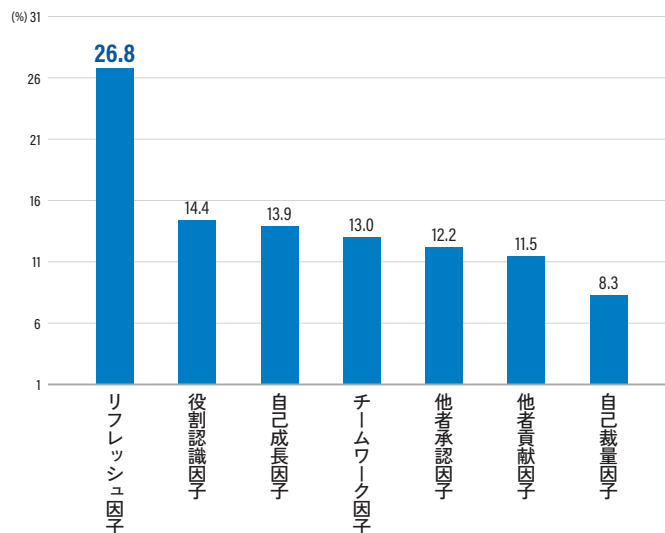
ウェルビーイングは、個人の重視点の促進だけでは高まらない場合もある。5,000人の就業者を対象に行った調査で、「はたらく幸せ実感」に影響を及ぼす「幸せ／不幸せ各7因子」(9ページ質問7参照)を提示し、幸せに働くために最も大事な因子(要素)はどれかを質問したところ、最も多い回答は「リフレッシュ因子(仕事の精神的な消耗から回復することができる)」で、26.8%の人が選択した(①)。しかし、この人々は、「はたらく幸せ実感」との関連が相対的に強い「自己成長(仕事で好奇心がくすぐられることがある)」や「他者貢献(仕事を通じて、社会へ貢献している実感がある)」といった因子の価値を低く見積もる傾向が見られた(②)。

これは、心理学でいうところの「フォーカシング・イリュ

ージョン(焦点化幻想)」、つまり自分が注目する要因の影響力を過大評価する傾向が、働く場面においても生じていると推察される。「仕事はつらくやりがいいもないが、好きなときに有給休暇がとれさえすればいい」など、リフレッシュ因子に過度に焦点を当てていると、全体の幸福度の引き上げに影響力の強い他の因子に目が向きにくくなる。その結果、ウェルビーイングが思うように高まらないことにもつながりかねない。もちろん、忙しすぎるが故に「リフレッシュ因子」を渴望しているケースも多々あると思われるが、いずれにしても、こうした思考の癖には注意が必要である。組織も個人も、単一要因への過度な焦点化を避け、複数因子の影響を統合的に見ていくことが求められる。

① 幸せに働くために最も重視している因子

POINT 「リフレッシュ」重視が26.8%と最も多い



就業者 n=5,000
出所：パーソル総合研究所「はたらく人のウェルビーイング実態調査2025」

② リフレッシュ最重視の人に見られる視野の偏り

POINT ウェルビーイングへの影響力が強い「自己成長」や「他者貢献」を低く見積もりがち



「リフレッシュ」を1位に挙げる就業者 n=1,342
出所：パーソル総合研究所「はたらく人のウェルビーイング実態調査2025」

個人にとっての「ウェルビーイングを高める要因」は不変か？

現時点の自分にとってウェルビーイングを高める上で大切な要因が明確になったからといって、それがこの先も変わらないとは限らない。状況や時の流れとともに変化することもあると、心得ておきたい。

2025年のパーソル総合研究所の調査を基に解説しよう。就業者5,000人に、「これまでの職業生活において幸せに感じる事柄(要因)が変化したことがあるか」を尋ねたところ、「大きく変わったことはない」と回答した人は56.3%と約半数を占めるが、一方で24.4%、約4人に1人は「大きく変わったことがある」と回答した(①)。その割合は30代以上に多い傾向が見られる*。さらに要因が大きく変わったきっかけを尋ねると、「体調悪化・病気(19.8%)」や「転職・独立

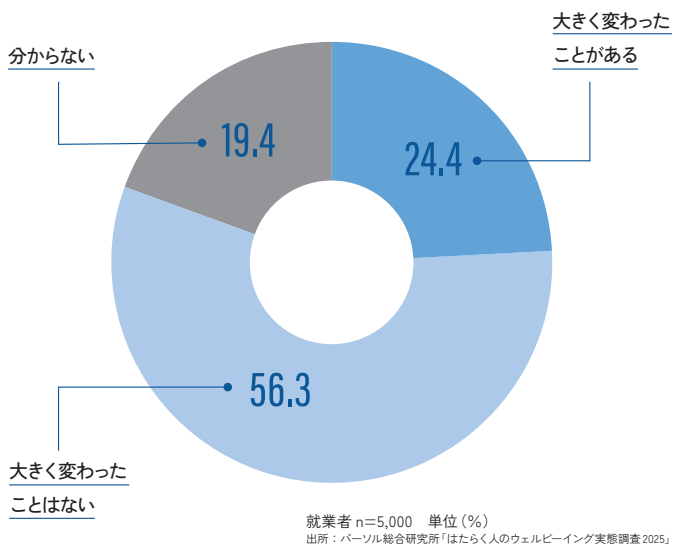
(18.6%)」「ハラスメントや不遇によるストレス(18.1%)」「結婚・出産・育児(14.8%)」「仕事上の成功体験(14.7%)」／失敗や行き詰まり(14.2%)」などが上位にあがった(②)。しかし、それらを超えて最も多かったのが、「年齢・経験を重ねることで自然と変わった(31.2%)」である。

人生や仕事における大きな出来事がウェルビーイングの重視ポイントに影響を及ぼすのは理解しやすい。しかし特定の体験に限らず、年を重ねライフステージが移行することを含め体験の蓄積が複合的に影響し、自覚はなくとも幸せを実感する価値観は移り変わっていく可能性がある*。そのため、自分のウェルビーイングにとって大事なものが何かは、一度きりではなく定期的に振り返って考えることも必要である。

※これをパーソル総合研究所では、「ウェルビーイング・トランジション」と名付けた
*18ページ質問9-図表③「ウェルビーイングの要因の変化の有無(性・年代別)」参照

① ウェルビーイングの要因の変化の有無

POINT 24.4%がウェルビーイングの要因に変化あり

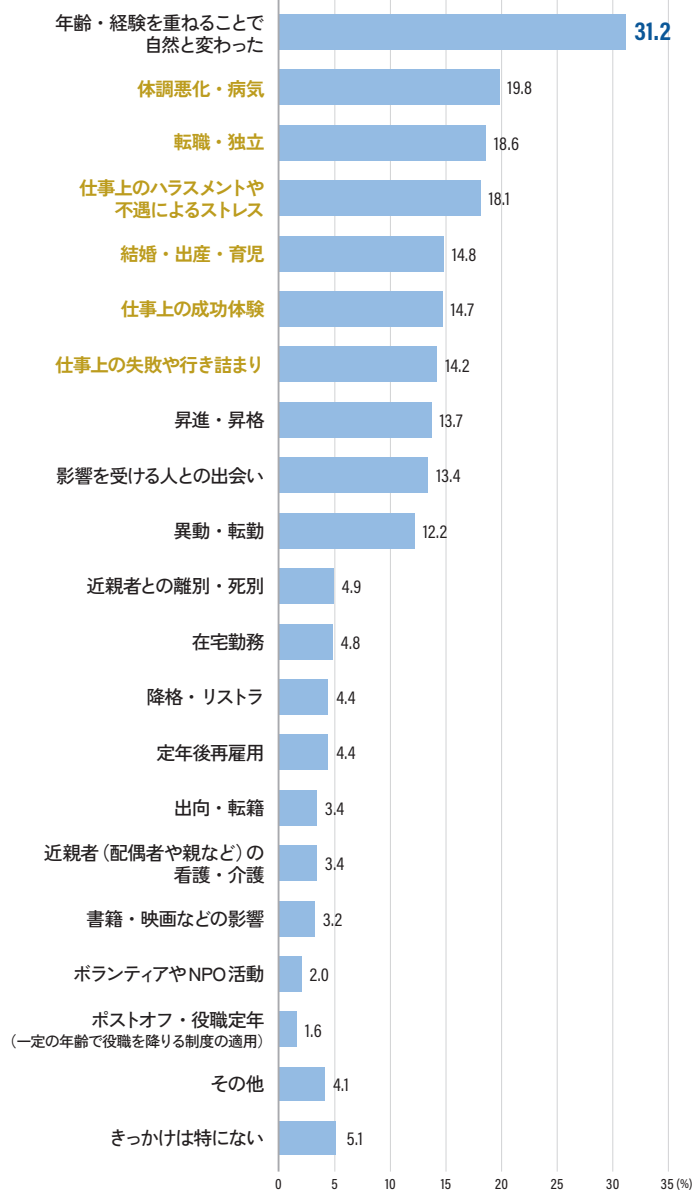


COLUMN ウェルビーイングと味覚の共通点

ウェルビーイングは、味覚に似ているとも言える。食べたことのないものは、おいしいのかまずいのかも分からず、初めて食べるときには勇気がいる。しかし好みの味だったときには感動を感じることもある。食わず嫌いはよくないと言われるように、まず食べてみてほしい。一方で、どんなにおいしいものも、何度も食べているうちに味に慣れ、飽きることもある。あるいは、子どものころにはおいしいと感じず食べられなかったものが大人になると急においしく感じることも。このように時を経て変化していくところも、ウェルビーイングに似てはいないだろうか。

② ウェルビーイングの要因が変化したきっかけ

POINT 3割が特定の体験に限らず、自然に変化



企業はウェルビーイングにどこからどう着手すればよいか？

まずは、「対象」「視座」に注意しつつ、「自社独自のウェルビーイング概念の策定」を行うことをお勧めしたい①。

「対象」とは、誰、もしくはどんなコミュニティに対してのウェルビーイングかを明確にすることである。対象があいまいなままだと、議論や施策がぶれやすくなる。

「視座」については、個人の立場で論じるのか、組織であればどの集団単位、つまり企業全体、一部署、チームなのかなどを明確にすることだ。

そして、これら対象と視座を整理した上で、どのような状態がウェルビーイングであるのかといった「自社独自の概念」を明確にし、策定していただきたい。

自社なりのウェルビーイングを言語化するには、外部の定

義をそのまま流用するだけでなく、自社のこれまでの歩みと現状、文化、倫理、ビジョンや経営戦略などと整合していくことが求められる。本レポートに際し企業向けに行った調査では、ウェルビーイング経営を標榜している企業のうち、自社なりのウェルビーイング概念の策定を独自で行っている企業は18.4%にとどまった②。最も多かったのは、「世界保健機関(WHO)の定義を使っている(41.8%)」である。しかし、WHOの定義はあくまで「健康」の定義であり※、そのまま組織のウェルビーイングに当てはめるには少々抽象度が高い。この概念策定のあいまいさが、質問4で紹介したような取り組み上での課題を招きがちだ。もう一段、組織の状態を形容する言葉を紡ぎ、自組織なりの明文化が必要になるだろう。

※ 世界保健機関 (WHO) の健康の定義：「Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity. (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をいいます。 (日本WHO協会訳)」。和訳の「満たされた状態」の部分に当たる「Well-being」がWHOの定義で用いられたことをきっかけに、「ウェルビーイング」の概念が広まったとされる。

① 企業がウェルビーイングに取り組む際の考え方の枠組み

POINT 対象と視座をあいまいにしないこと

- 1 **対象**

対象は誰か(どのコミュニティか)

企業の場合、従業員であることが多いが、家族や顧客、取引先、株主、地域社会などを含める場合もある
- 2 **視座**

どの立場から見るのか

個人の立場から見るのか、組織であれば企業全体で見るのか、ある部署、あるチームで見るのか、など
- 3 **自社独自の概念の策定**

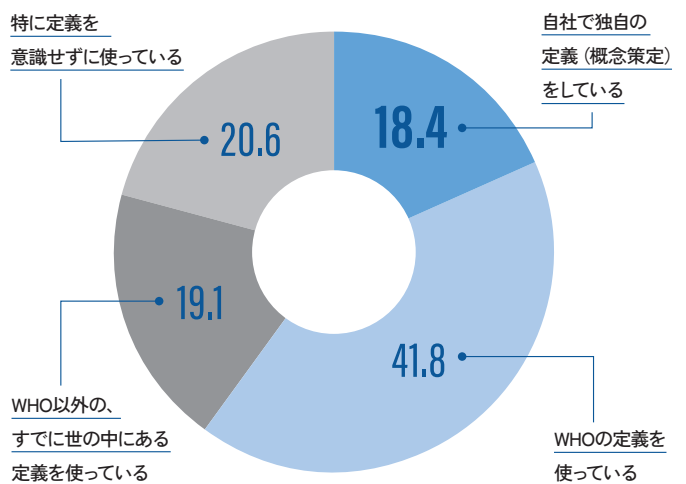
どのような状態がウェルビーイングなのか

組織として「何を重視するか」と「どの程度強く求めるか」のベクトルを方向づけ、共通認識が持てるよう、望ましい状態を言語化する

作図：パーソル総合研究所

② 自社独自のウェルビーイング概念の策定をしているか？

POINT 「WHOの定義を使用」が41.8%で最多



ウェルビーイング経営標榜企業 n=141 単位 (%)
出所：本レポートに際しパーソル総合研究所にて行った企業向け実態調査(2025年5月)

COLUMN ウェルビーイングに関する国際規格ISO 25554 発行(2024年)

2024年11月、さまざまな組織でウェルビーイングの推進を実践するために推奨される枠組みを示す国際規格、ISO 25554:2024「高齢社会—地域や企業等におけるウェルビーイングを推進するためのガイドライン」が発行された。ガイドラインの中では、自社のウェルビーイング概念を策定する際のポイントが指南されている。ここでもウェルビーイングについて単一の定義が示されているわけではなく、それぞれの組織の目的や使命に合わ

せて「私たちが目指すべきウェルビーイングの状態」を設定し、取り組みによってどんな状態を実現したいのか、期待する成果を明確化する必要性が説かれている。その上で独自のウェルビーイング概念に合った評価値と測定方法を定め、取り組むべき施策を設計していく。

このガイドラインで示されているフレームワークは、これからウェルビーイングに取り組もうと検討している企業にとって大いに役立つだろう。



詳細は、ISO が提供する原資料を参照されたい

■ ISO 25554:2024 高齢社会—地域や企業等におけるウェルビーイングを推進するためのガイドライン
https://webdesk.jsa.or.jp/books/W11M0090/index/?bunsyo_id=ISO+25554%3A2024

おわりに

本レポートでは、「企業は、『従業員のウェルビーイング』をどのように捉えているか？」をはじめとした10の問いに対し、データやエビデンスを用いて整理してきました。

ウェルビーイングを「本質を踏まえて」捉える

改めて強調したいことのひとつは、ウェルビーイングは「多義的な概念」であり、文脈によって意味が揺れやすく、経営や現場での解釈にズレが生じやすい点です。そのため、時に「ゆるい」と受け止められたり、概念だけが先行して現場の実態と乖離したりするリスクも否めません。特に「働く」という文脈では、あいまいな捉え方のまま導入すれば制度設計や運用に混乱を招きかねないため、組織として丁寧な熟議とコンセプトの明確化が求められます。本レポートは、データとファクトに基づき、ウェルビーイングを扱うための理解の前提を整えることを目指しました。

「理念」にとどめず、「マネジメントの対象」とする

職業生活の文脈でウェルビーイングを扱うということは、単なるスローガンや価値観の共有にとどめず、マネジメントの対象として考えるということの意味します。現状を把握し、目指す姿を描き、そのギャップを埋めるためにどのような施策や仕組みが必要なのかを考える。これは、他の経営テーマと何ら変わりません。ウェルビーイングの概念を組織として明確にして扱うことに加え、現状を把握し、マネジメントに落とし込むためのステップを理解した上で活用する（ISO 25554：2024のフレームを参照するなど）。この一連のプロセスを経て初めて、ウェルビーイングは企業活動の中で実装可能なテーマとなるのです。

利害を整合する軸としてのウェルビーイング

いまや経営を取り巻く関係者は、従業員をはじめ、その家族、顧客、取引先、株主や地域社会など、広く重層的になっています。そのようななか、経営側にはコスト低減や業務効率の向上を志向する意図があり、働く側には収入増加や負担軽減、やりがいへの希求があり、顧客側にも望ましいサービス像があります。こうした複数の思惑が併存する環境では、組織の効率のみを優先すると、仕事も、提供されるサービスも味気ないものになりかねません。しかし、ウェルビーイングという軸を持つことで、これら各論に陥りがちな利害や視点を、より高い次元で整合させることができる

のです。さらに、組織のベクトルをそろえることも可能になります。ウェルビーイング経営とは、どこを目指すのか（方向性）と、どれだけの熱量でそこに向かうのか（熱量）をそろえ、人々のエネルギーを組織のエネルギーへと変換し、それを中長期的な企業価値へと昇華させていくための、包摂的なマネジメントの枠組みとも言えるでしょう。

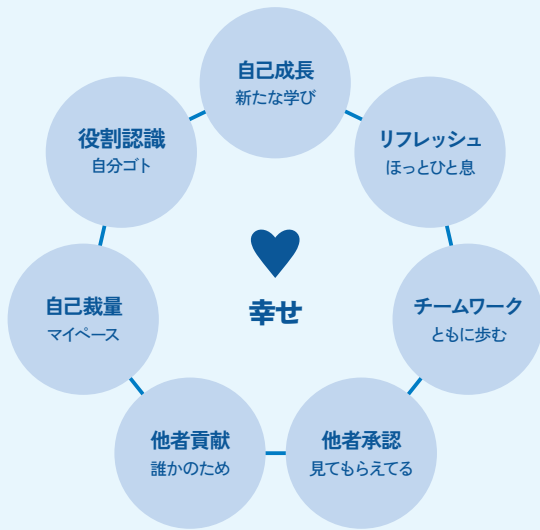
「働くこと」の再定義と仕組みのデザインが競争力の源泉に

生成AIをはじめとするテクノロジーの進展によって、仕事の在り方は大きく変わろうとしています。「こんな仕事はAIに任せればいい」「自分が大切にしてきた仕事がAIに奪われるのではないか」——そうした期待と不安がせめぎ合う時代です。ただ、そのような状況においても、ビジネスの中心にあるのは、やはり人だと考えます。だからこそ、働くことは単なる苦役や生活の糧としての側面にとどまらず、人が関わることで生まれる意義や充実を伴う営みとしての側面が、これからはより明確に評価されていくでしょう。テクノロジーが進めば、人が嫌がる仕事、面倒な仕事が機械化され、効率的に運用されていくことが想定されます。しかし、何もかもすべてを機械に置き換えることが最適解とは限りません。負担の大きい業務はテクノロジーに委ねつつも、人が関わることで価値が生まれる部分を意図的に残し、磨いていく。その設計の在り方こそがこれからの企業の競争力につながり、その判断軸としてウェルビーイングという視点が不可欠になると考えます。

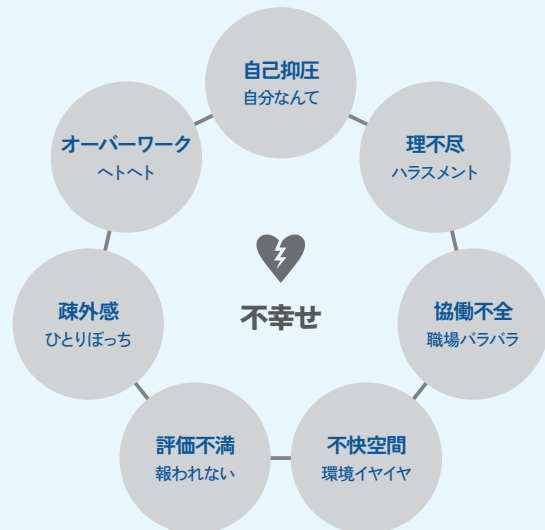
本レポートの10の回答は、ウェルビーイングについて唯一の「正解」を示すものではありません。むしろ、経営として、これから何を問い続けるべきなのか、その視座を提供するものです。AI時代においても、人が働くという営みが持つ社会的・関係的な価値が失われるわけではありません。だからこそ、働く文脈におけるウェルビーイングを、抽象的な理想論ではなく、意図をもって扱い、マネジメントしていくことが、これからの経営に強く求められているのではないのでしょうか。まずは、本レポートでウェルビーイングの本質を捉え直した上で、HR部門が中核となって、「対象」や「コンセプトの策定」「評価指標」などの要点を押さえつつ、「働くこと」のデザインを経営課題として考えてみていただきたいと思います。

はたらく人に幸せ／不幸せをもたらす7つの因子

[はたらく人の幸せの7因子]



[はたらく人の不幸せの7因子]



因子名称 (通称)	概念定義
自己成長 (新たな学び)	仕事を通じて、未知な事象に対峙して新たな学びを得たり、能力の高まりを期待することができている状態
リフレッシュ (ほっとひと息)	仕事を一時的に離れて精神的・身体的にも英気を養うことができたり、私生活が安定している状態
チームワーク (ともに歩む)	仕事の目的を共有し、相互に励まし、助け合える仲間とのつながりを感じることができている状態
他者承認 (見てもらえる)	自分や自分の仕事は周りから関心を持たれ、好ましい評価を受けていると思えている状態
他者貢献 (誰かのため)	仕事を通じて関わる他者や社会にとって、良い影響を与え、役に立っていると思えている状態
自己裁量 (マイペース)	仕事で自分の考えや意見を述べることができ、自分の意志やペースで計画・遂行することができている状態
役割認識 (自分ゴト)	自分の仕事にポジティブな意味を見いだしており、自分なりの役割を能動的に担えている実感が得られている状態

因子名称 (通称)	概念定義
自己抑圧 (自分なんて)	仕事での能力不足を感じ、自信がなく停滞している。また、自分の強みを活かすことを抑制されていると感じている状態
理不尽 (ハラスメント)	仕事で他者から理不尽な要求をされたり、一方的に仕事を押し付けられたりする。また、そのような仲間の姿をよく見聞きする状態
協働不全 (職場バラバラ)	職場内でメンバー同士が非協力的であったり、自分の足を引っ張られていると感じている状態
不快空間 (環境イヤイヤ)	職場環境において、視覚や嗅覚など体感的に不快を感じている状態
評価不満 (報われない)	自分の努力は正当に評価されない、努力に見合わないと感じている状態
疎外感 (ひとりぼっち)	同僚や上司とのコミュニケーションにおいてすれ違いを感じ、職場での孤立を感じている状態
オーバーワーク (へトヘト)	私的な時間を断念せざるを得ないほどに仕事に追われ、精神的・身体的に過度なストレスを受けている状態

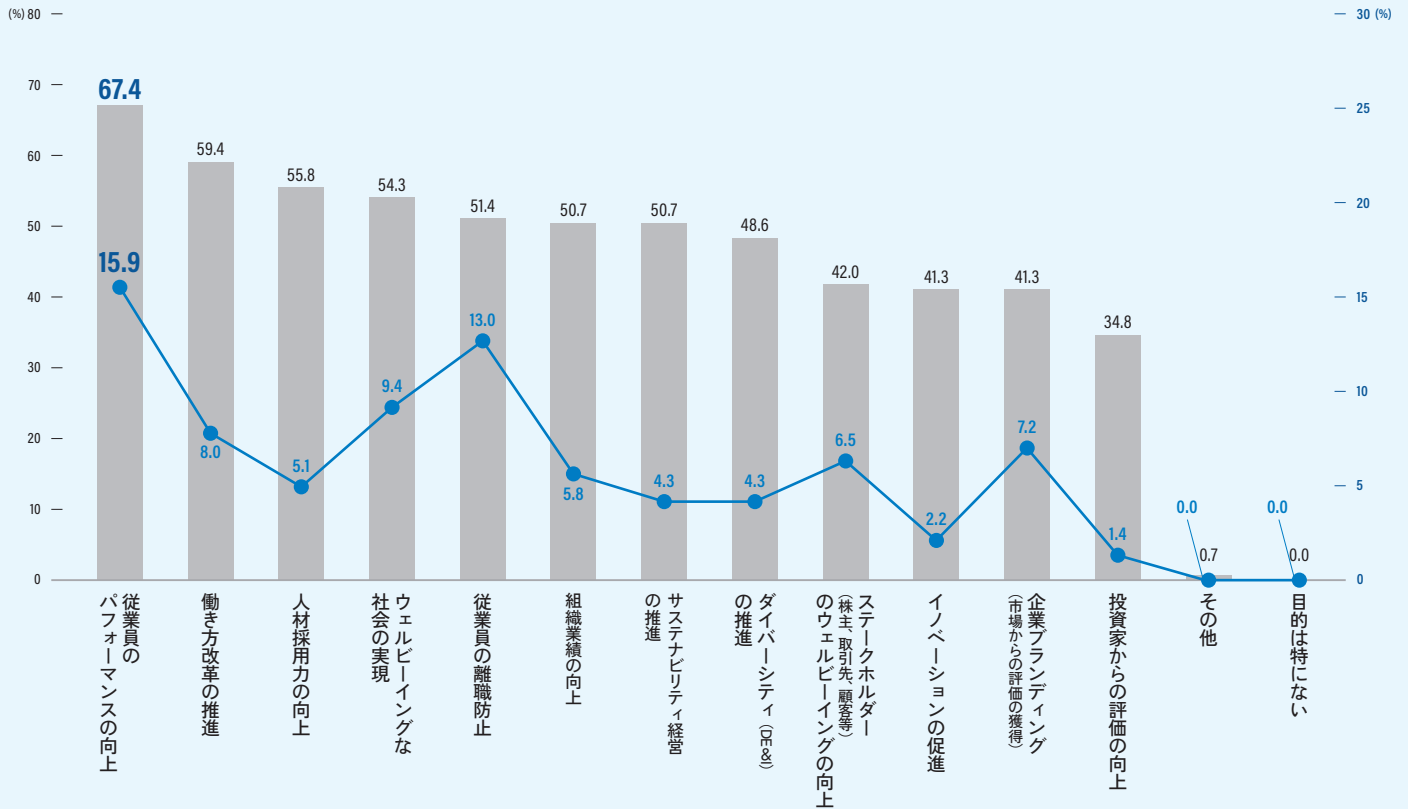
[はたらく人の幸せ／不幸せ診断 (無料)]

現在のあなたの「はたらく幸せ／不幸せの状態」を診断します。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being-survey/>

●質問1-図表④ ウェルビーイング経営の目的

POINT 目的は「従業員のパフォーマンスの向上」が最も多い

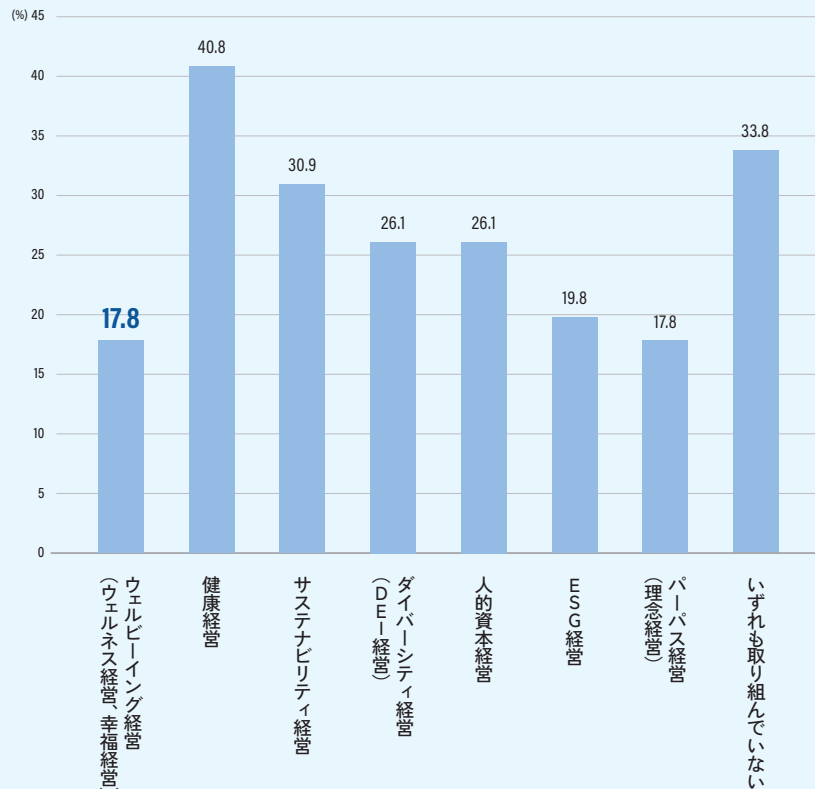


[■ あてはまるものすべて (複数回答) : 左軸 ● 最も重視しているもの (単一回答) : 右軸]

ウェルビーイング経営標榜企業 n=138
出所: 本レポートに際しパーソル総合研究所にて行った企業向け実態調査 (2025年5月)

●質問1-図表⑤ 「〇〇経営」を標榜する割合 (全体)

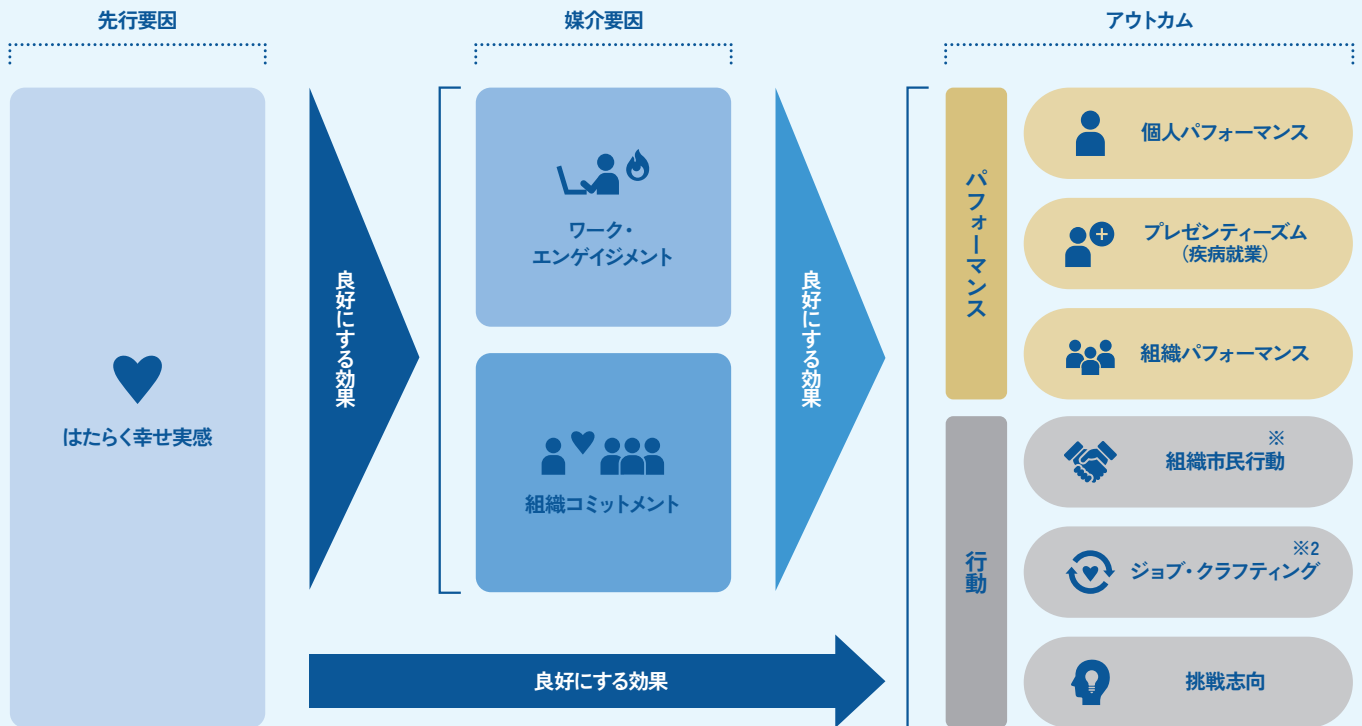
POINT 17.8%の企業がウェルビーイング経営を標榜



人事・総務の課長以上 (取締役除く) / 「分からない」除外 n=1,645 / 複数回答
出所: 本レポートに際しパーソル総合研究所にて行った企業向け実態調査 (2025年5月)

●質問6-図表③ 「はたらく幸せ実感」と既存概念との関係①

POINT ウェルビーイングは、ワーク・エンゲージメントやパフォーマンス向上の先行要因



調査対象企業(6社)に勤める従業員のうちの分析対象者 n=948
出所: パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する実証研究」(2021)

※「組織市民行動」とは、正式な役割・職務の範囲外で、個人が自発的に行う組織貢献につながるような行動を指す。
※2「ジョブ・クラフティング」とは、個人が仕事の意味や働きやすさを高めるべく、「業務」「仕事に関わる周囲との関係性」「仕事の意味や目的の捉え方」を主体的に再構築する行動を指す。

●質問6-図表④ 「はたらく幸せ実感」と既存概念との関係②

POINT 「はたらく幸せ実感」は、「パフォーマンス」や「行動」を予測する上で最も有力な指標

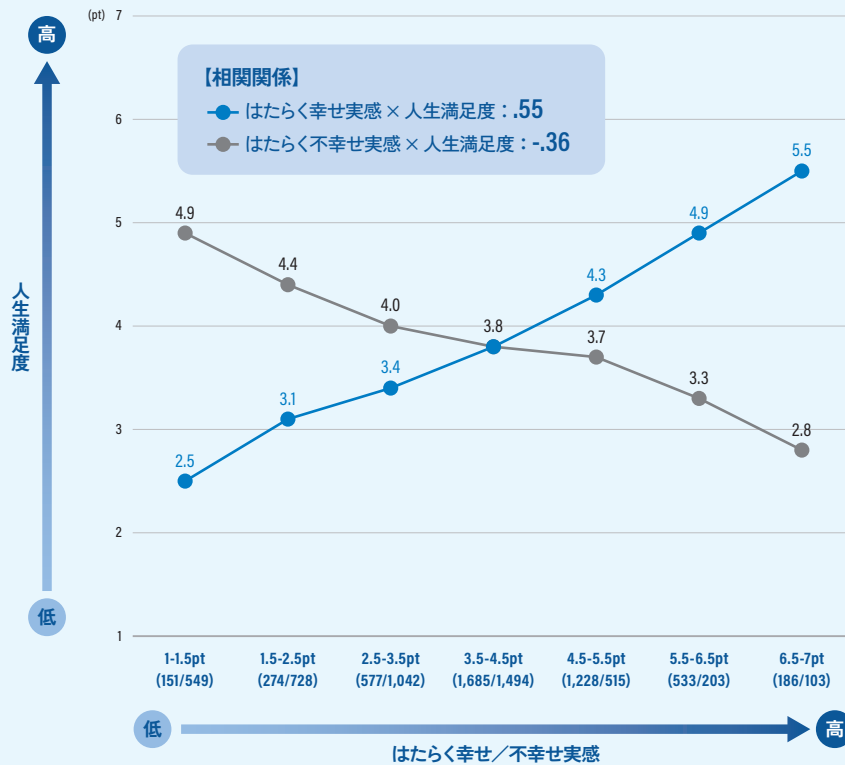
		先行要因	はたらく幸せ実感	ワーク・エンゲージメント	組織コミットメント
アウトカム					
パフォーマンス	個人パフォーマンス		+.077**	+.067*	効果なし
	プレゼンティーズム (疾病就業)		+.105***	+.086**	+.094**
	組織パフォーマンス		+.154***	+.113***	+.058*
行動	組織市民行動		+.083**	+.080**	効果なし
	ジョブ・クラフティング		+.185***	+.164***	+.082**
	挑戦志向		+.151***	+.146***	+.086**

*: 5%水準、**: 1%水準、***: 0.1%水準で有意
※先行要因とアウトカムを1組ずつ交差遅れ効果モデルで分析した結果から影響度を抜粋

調査対象企業(6社)に勤める従業員のうちの分析対象者 n=948
出所: パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する実証研究」(2021)

●質問6-図表⑤ 「働くことを通じたウェルビーイング」が人生満足度にもたらす影響

POINT はたらく幸せ実感が高く、はたらく不幸せ実感が低いほど、人生満足度が高い

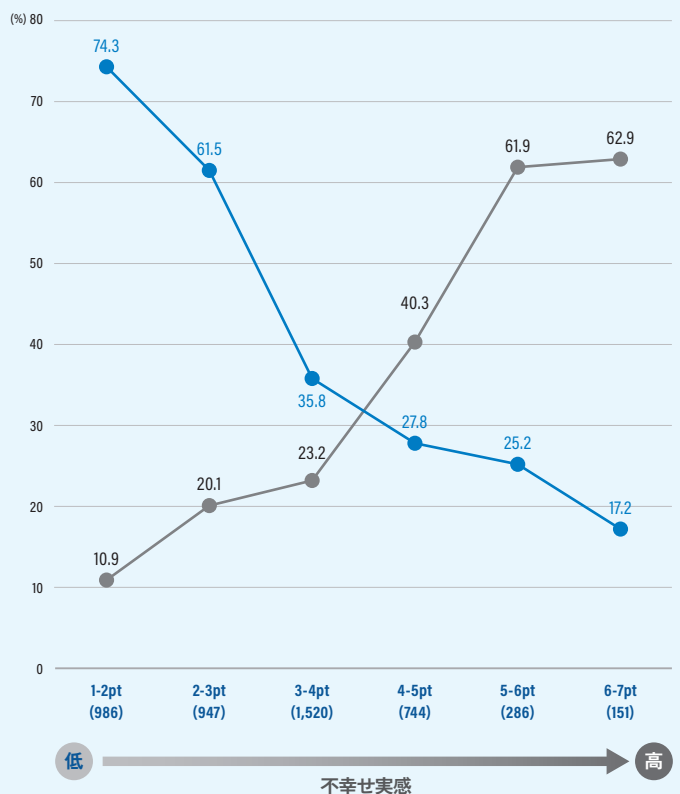
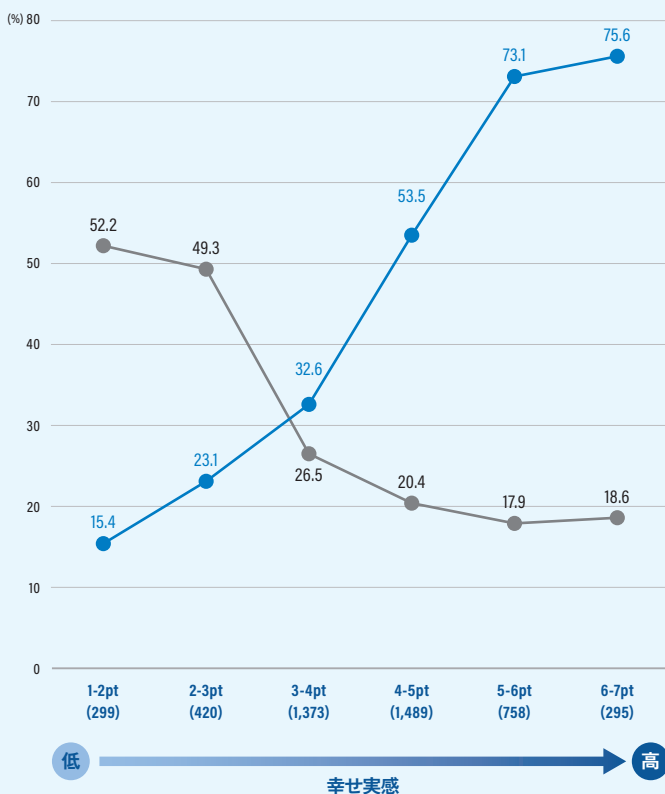


● はたらく幸せ実感 ● はたらく不幸せ実感

就業者 n=4,634 / pt別のnは図中()、pt別のnは図中()、左：はたらく幸せ実感/右：はたらく不幸せ実感
人生満足度 (SWLS; Dienerら (1985)) は、7件法で聴取し、1~7で得点化
出所：パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査」(2020)

●質問6-図表⑥ ウェルビーイングが継続就業意向や転職意向に与える影響

POINT はたらく幸せ実感が高いほど、継続就業意向が高く転職意向が低い。不幸せ実感は逆の傾向

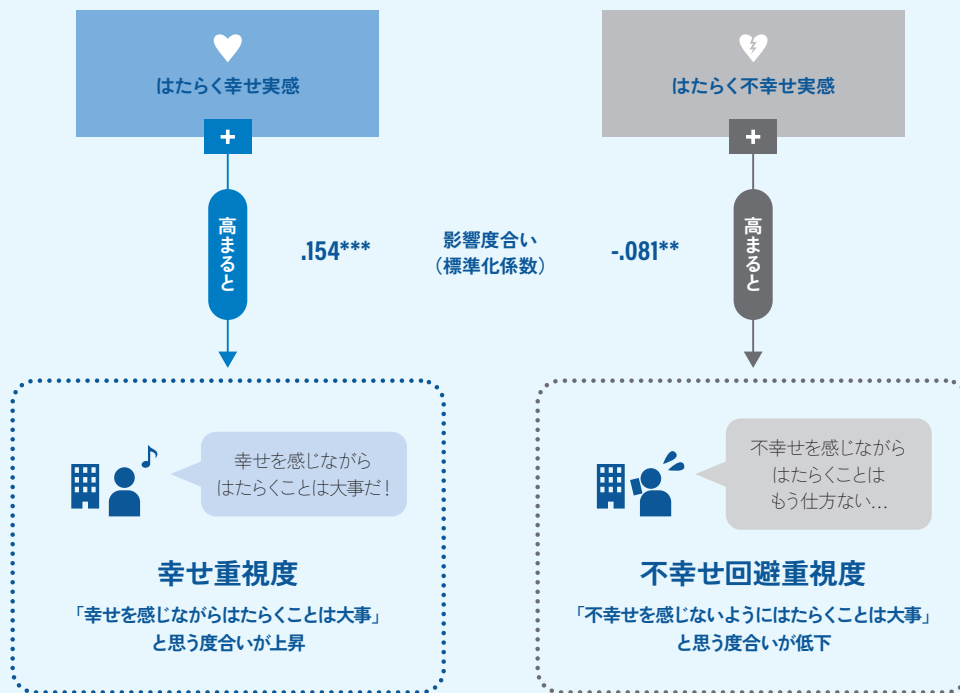


● 継続就業意向 ● 転職意向

就業者 n=4,634、「継続就業意向」「転職意向」のpt別のnは図中()
出所：パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査」(2020)

●質問7-図表③ 「はたらく幸せ／不幸せ実感」が価値観に与える影響

POINT 「はたらく幸せ／不幸せ」を感じる事が、価値観を醸成する

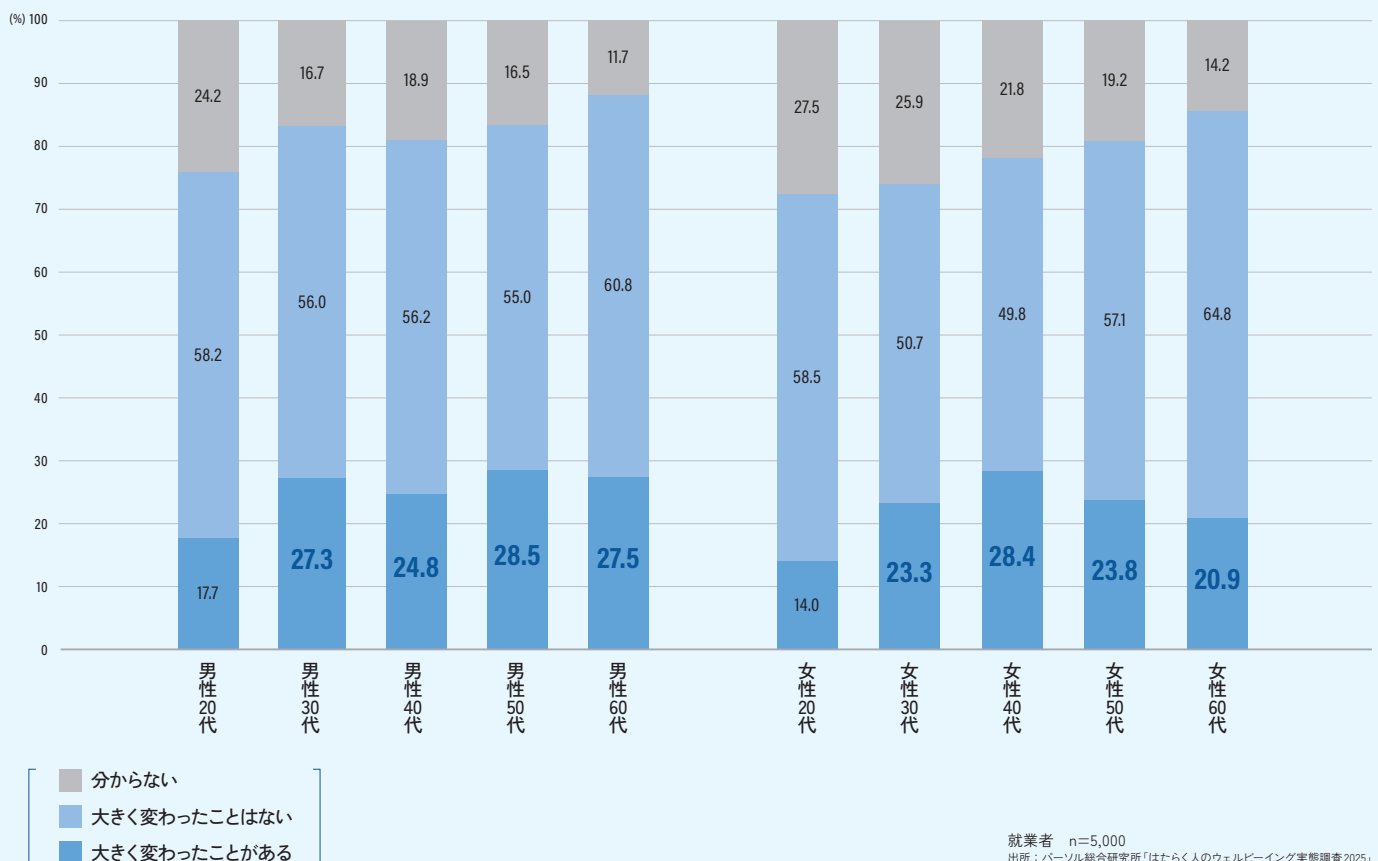


***: 0.1%水準で有意 **: 1%水準で有意
はたらく幸せ実感→幸せ重視度: 適合度: GFI=.999, AGFI=.991, RMSEA=.014
はたらく不幸せ実感→不幸せ回避重視度: 適合度: GFI=.998, AGFI=.991, RMSEA=.017
※第1回調査から第2回調査(3~5カ月後)にかけての、同一変数間および、幸せ実感と不幸せ実感の間の影響度合いは省略
※共分散構造分析の結果をデフォルメして記載

調査対象企業(6社)に勤める従業員のうちの分析対象者 n=948
出所: パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する実証研究」(2021)

●質問9-図表③ ウェルビーイングの要因の変化の有無(性・年代別)

POINT 仕事において幸せを感じる事柄(要因)の変化は、30代以上で増加



■ 本レポート内に使用した調査の概要

調査	内容	対象	調査方法	調査時期
<p>パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司教授 共同研究「はたらく人の幸福学プロジェクト」</p> <p>パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室 「はたらく人の幸せに関する調査」</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/Well-Being_AtWork_ver1.pdf</p>	<p>【予備調査】 はたらく人が幸せ・不幸せを感じる場面を定性的に聴取した。</p> <p>【第1回調査】 はたらく人の幸せ・不幸せの実態を定量的に聴取した。</p> <p>【第2回調査】 はたらく人の幸せ・不幸せの実態と就業実態を定量的に聴取した。</p>	<p>【予備調査】 全国の就業者 n=600 ※性別・年代別に労働統計比率に基づき割付</p> <p>【第1回調査】 全国の就業者 n=5,000 ※性・年代均等割付。企業・団体の代表者を除く</p> <p>【第2回調査】 全国の就業者 n=5,000 ※性・年代均等割付。企業・団体の代表者を除く ※本報告書の分析結果は、第2回調査の有効回答者 n=4,634 を分析対象とした。</p>	<p>調査会社モニターを用いたインターネット定量調査</p>	<p>【予備調査】 2019年7月20日 - 7月21日</p> <p>【第1回調査】 2019年11月6日 - 11月8日</p> <p>【第2回調査】 2020年2月21日 - 2月25日</p>
<p>パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司教授 共同研究「はたらく人の幸福学プロジェクト」</p> <p>パーソル総合研究所×慶應義塾大学前野隆司研究室 「はたらく人の幸せに関する実証研究」</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/Well-Being_empirical_research.pdf</p>	<p>6社の企業に対して、はたらくことを通じた幸せ／不幸せの状態や、パフォーマンス、就業意識・行動等を尋ねる2回のアンケート調査を実施した。なお、第1回調査と第2回調査は、3カ月～5カ月（調査開始日の差で計算）の期間を空けて実施した。</p>	<p>【第1回調査】 n=1,266 【第2回調査】 n=1,046 うち、分析対象者 n=948（第1回調査、第2回調査の両方に回答した従業員） 〈分析対象者内訳〉 A社（製造業）n=28、B社（サービス業）n=218、C社（情報通信業）n=109、D社（コンサルティング業）n=210、E社（物流業）n=21、F社（福祉業）n=362</p>	<p>6社の企業の従業員を対象としたWebアンケート調査 ※各社の全従業員に対して調査協力依頼を行い、個人情報の取り扱いに同意する従業員のみ任意で回答を求めた。</p>	<p>【第1回調査】 2020年6月1日 - 9月19日</p> <p>【第2回調査】 2020年10月23日 - 2021年2月1日</p>
<p>パーソル総合研究所「はたらく人のウェルビーイング実態調査2025」</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/worker-well-being.pdf</p>	<p>就業者の《職業生活ウェルビーイング》の認識と実態を経年比較した。就業者の多様な《職業生活ウェルビーイング》の要因を確認し、継続的に維持・向上を図るポイントを明示した。</p>	<p>【スクリーニング調査】 全国 n=12,176 うち、学生（中学生を除く15～25歳男女／就業の有無は問わない） n=1,041</p> <p>【本調査】 全国の就業者 n=5,000 ・20～69歳男女 ・企業・団体の代表者を除く ・「労働力調査（基本集計）2023年（令和5年）年平均の就業者人口の性別・年齢階級別構成比にもとづいて割付 ※ライスケール1問正答者、回答の早い上位5%の回答者を除外</p>	<p>調査会社モニターを用いたインターネット定量調査</p>	<p>2025年5月29日 - 6月3日</p>
<p>本レポートに際しパーソル総合研究所にて行った企業向け実態調査</p>	<p>企業におけるウェルビーイングの認識や推進状況の実態について聴取した。</p>	<p>【スクリーニング調査】 全国 n=9,902 うち、取締役・社長相当を除く正社員かつ総務、または人事職かつ課長相当以上 n=1,956</p> <p>【本調査】 下記条件を満たす者 n=527 ・全国の20～69歳男女 ・取締役・社長相当を除く正社員かつ総務、または人事職かつ課長相当以上 ・自社で実施している従業員の健康／心的状態の向上／福利厚生を取り組みいづれかについて把握している人 ※ライスケール1問正答者、回答の早い上位5%の回答者を除外</p>	<p>調査会社モニターを用いたインターネット定量調査</p>	<p>2025年5月9日 - 5月14日</p>

※ 本レポート内に示した構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。



PERSOL

パーソル 総合研究所

《ウェルビーイング入門》

10の質問から解き明かす 「働く人のウェルビーイング」

2026年3月23日公開

発行：株式会社パーソル総合研究所©
〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階
<https://rc.persol-group.co.jp/>

本レポートの内容の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き禁じられています

Well-being