

# 働く人の ウェルビーイング向上について

桜美林大学 リベラルアーツ学群長、教授 **種市 康太郎**

たねいち こうたろう●早稲田大学第一文学部卒業、同大学院に進学し、2001年博士(文学)。聖徳大学准教授、桜美林大学准教授を経て現職。専攻は臨床心理学、産業精神保健、産業ストレス研究。公認心理師、臨床心理士、精神保健福祉士、キャリアコンサルタント。

## 1 ウェルビーイングが注目される理由

ウェルビーイングという言葉は、1946年に採択された世界保健機構(WHO)の憲章において注目された概念である。健康とは「完全な肉体的、精神的及び社会的福祉(Well-being)の状態であり、単に疾病又は病弱の存在しないことではない」とされ、健康には精神的ウェルビーイングが含まれるとされた。つまり、病気の治療や予防だけでなく、健康を増進させ、よりよい状態にするという意味が含まれている。

国際精神保健におけるウェルビーイングを詳説した井筒・堤(2022)によれば、WHOは精神保健を「個人が、それぞれの可能性を実現し、日々の通常のストレスに対処でき、生産的かつ有意義に働くことができ、自身のコミュニティに貢献できることができるようなウェルビーイングの状態」としている。つまり、精神保健は精神障害からウェルビーイングの状態までをグラデーションのように包括的に捉えている。

国際社会においては、2008年にフランスのサルコジ大統領が設置した「経済成果と社会進歩の計測に関する委員会」において社会的発展の指標としてのGDPの限界を指摘し、GDPを補完する指標(Beyond GDP)のひとつとしてウェルビーイングが注目された(横山・有野・門野, 2024)。その後、経済協力開発機構(OECD)でも加盟国のウェルビーイングを多面的に計測する取組が行われた。さらに、2015年の国連特別総会にて「持続可能な開発目標(Sustainable Developing Goals; SDGs)」のなかに「精神保健・ウェルビーイングの促進」が含まれ、近年、多くの国際機関が取組を急速に展開している。

日本も2021年に内閣官房が「成長戦略実行計画」において、成長戦略による成長と分配の好循環の拡大などを通じて、格差是正を図りつつ、一人ひとりの国民が結果的にウェルビーイングを実感できる社会の実現を目指すとした。ただし、内閣府はウェルビーイングは幅広い概念であることを認識し、現時点では40以上もの指標群(Well-beingダッシュボード)が取り上げられている(内閣府, 2023)。

特集

# ウェルビーイングと 産業保健

ウェルビーイングとは個人や社会が望ましい状況にあることの意味であるが、この考えについて労働生産性と労働者の精神的肉体的な健康は相関性もあり、その点も踏まえ企業が労働者の健康支援に関与する意識が高まっている。そこで本特集では、労働者にとってのウェルビーイングな環境をつくるため、ウェルビーイング向上のための考え方とポイントの解説、産業保健職が取り組むウェルビーイングな環境を構築するためのアドバイス、健康管理上におけるウェルビーイングの概要などについて取り上げる。

## 2 働く人のウェルビーイング

働く人のウェルビーイングも、このような国際精神保健の流れのなかで注目されている側面はあるが、また別の流れがある。

ひとつは、ワーク・エンゲイジメントなど働く人のポジティブな心理状態に注目が集まったことである。ワーク・エンゲイジメントとは、仕事から活力を得て生き生きとした状態であり、「活力」「熱意」「没頭」の3つの要素から構成される（バッカー & ライター 島津他訳, 2014）。ワーク・エンゲイジメントは労働者の健康だけでなく、生産性向上に寄与するとして注目された。アメリカ合衆国のコンサルティング会社であるギャラップ社の2022年の調査では、従業員のエンゲイジメントで上位4分の1のチームは、下位4分の1のチームと比較して、23%以上の収益性の向上、14%以上の生産性の向上、離職率の低下がみられることを明らかにしている（Pendell, 2023）。

また、従業員の健康促進を組織内で重視し、経営戦略の一環として取り組む健康経営（Health Management）が重視されるようになったことも大きい。特に、経済産業省が実施する「健康経営優良法人認定制度」では、健康経営に取り組むことでウェルビーイングの促進を図ることを方針としている。このようなことから、健康経営優良法人を目指す企業においてウェル

ビーイング向上の取組が注目を集めている。

## 3 働く人のウェルビーイング向上のための考え方

働く人のウェルビーイング向上を考えるポイントのひとつは、まず、ウェルビーイングの概念が非常に幅広いことに注意することだと思う。次に、精神障害や疾患の状態からウェルビーイングまでが連続するものではなく、非連続的な性質であることにも気をつけなければならないと思う。ここでは後者を説明したい。

職業性ストレスとワーク・エンゲイジメントに関する代表的モデルに「職場の要求度-資源モデル」がある（図1）。このモデルでは、仕事の要求度が心理的ストレス反応を生じさせ、健康・組織アウトカムにマイナスの影響を与えるという「健康障害プロセス」と、仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを生じさせ、健康・組織アウトカムにプラスの影響を与えるという「動機づけプロセス」とを分けている。

特に、仕事の資源から心理的ストレス反応には斜めにマイナスの矢印（反応低減）があるが、仕事の要求度からワーク・エンゲイジメントには矢印がない。簡単に言えば、人は仕事の要求が減ったからといって必ずしも生き生きするわけではないということだ。成長する機会や、やりがいを感じられる仕事に取り組めることがワーク・エンゲイジメントには必要である。このように、ワーク・エンゲイ

ジメントが生じるプロセスは、健康障害プロセスとは別と考えられている。

また、仕事の活動水準と健康度の関係で分類し（図2）、ワーク・エンゲイジメントが高い状態から精神疾患に至る過程を考えたい。まず、①活動水準が高く健康な状態をワーク・エンゲイジメントの高い状態とする。ここに強いストレスが加わると、②活動水準は維持するが精神的に不安定な状態が生じる。それが続くと、③活

図1. 仕事の要求度-資源モデル（バッカー & ライター 島津他訳, 2014他）

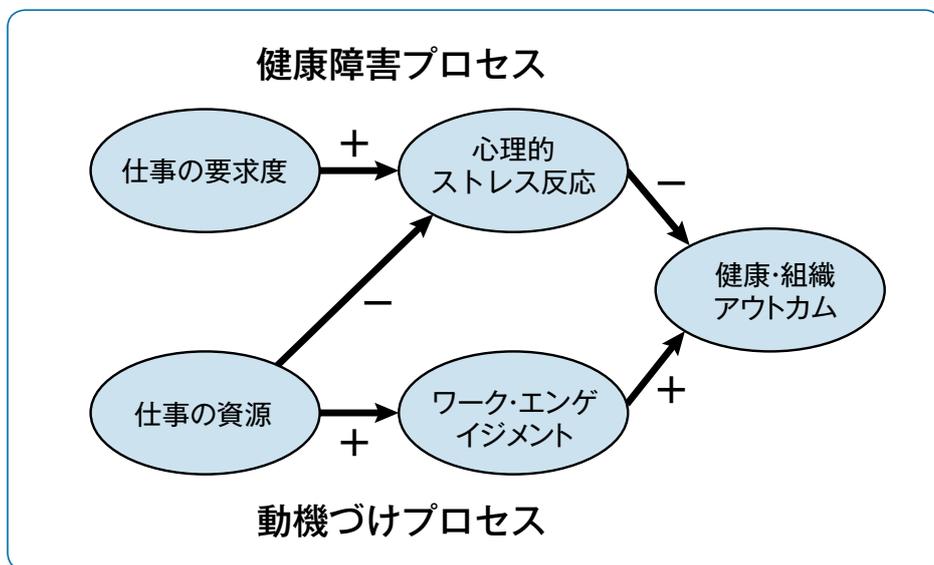
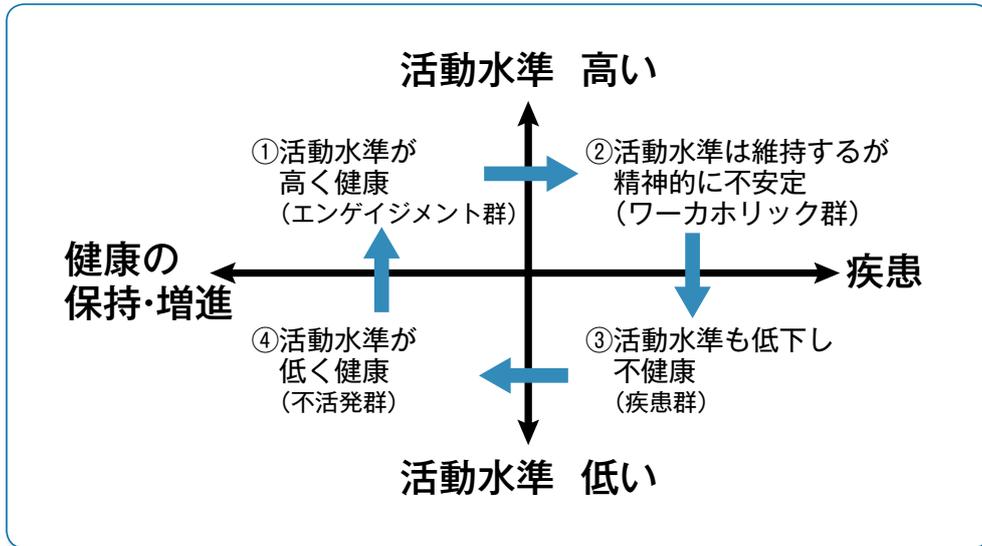


図2. 仕事の活動水準と健康度の関係 (種市,2019を改変)



保健活動（一次予防、二次予防、三次予防）が有効だろう。しかし、ウェルビーイングが意味するような、高い活動水準やポジティブな心理状態を形成するには従来の活動だけでは限界があると考えられる。これには産業保健だけでなく、組織心理学、経営学などさまざまな分野の知見を加える必要がある。

以上、私見も含めて述べた

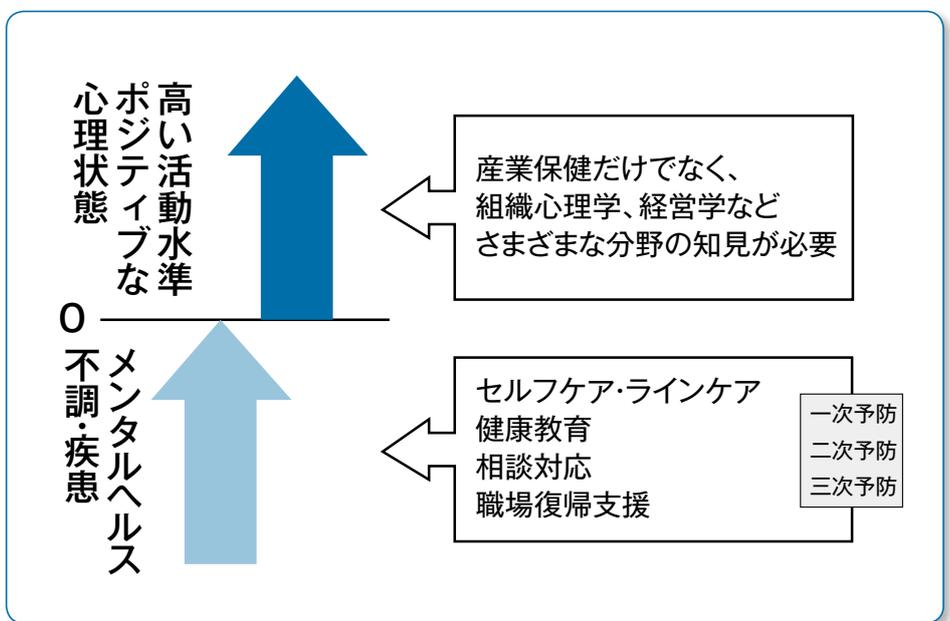
活動水準も低下して不健康な状態に至る。これがメンタルヘルス不調や疾患の状態と言える。ここで、休職して治療や職場復帰支援を受ければ、また①の状態に戻れるかという実際はそうとは限らない。復職したものの、活動水準が低い状態からなかなか回復し得ない事例（④）も多い。

つまり、③→④には至るものの①に至ることは難しい。また、健康上は問題にならないが、はじめから③の状態パフォーマンスが低下している場合もある。このように、疾患状態からの回復（③→④）と、活動水準の回復（④→①）は別の次元にあるものと考えられる。

このように考えると、メンタルヘルス不調・疾患とポジティブな心理状態は非連続的な性質を持っていると考えられる（図3）。メンタルヘルス不調・疾患の状態から、それが

が、働く人のウェルビーイング向上に取り組む際にはこのようなウェルビーイング概念の幅広さや性質の違いに留意しつつ、自分たちの取組がどのようなウェルビーイングの範囲を射程にしているかを意識しながら取組の有効性を評価、検討することが大切だと思われる。

図3. メンタルヘルス不調・疾患とポジティブな心理状態の非連続的關係 (種市,2019)



参考文献

- ・バッカー,A.B. & ライター,M.P.(編) 島津明人(総監訳)、井上彰臣・大塚泰正・島津明人・種市康太郎(監訳)(2014). ワーク・エンゲイジメントー基本理論と研究のためのハンドブック. 星和書店.
- ・井筒 節・堤敦郎(2022). 国際精神保健・ウェルビーイングガイドブック. 金剛出版.
- ・Pendell,R.(2023). Employee Engagement Strategies: Fixing the World's \$8.8 Trillion Problem. <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>.
- ・総務省(2023). 満足度・生活の質を表す指標群 (Well-beingダッシュボード) <https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/manzoku/index.html>
- ・種市康太郎(2019). 働き方の未来と産業ストレス. 産業ストレス研究, 26(4),345-350.
- ・横山直・有野芹菜・門野愛(2024). Well-being “beyond GDP” を巡る国際的な議論の動向と日本の取組. 内閣府経済社会総合研究所 ESRI Research Note No.82.

# 産業保健職の ウェルビーイングの活用について

産業医科大学 産業生態科学研究所 産業精神保健学研究室 教授 江口 尚

えぐち ひさし ● 2001年産業医科大学を卒業後、複数の企業や企業外労働衛生機関に専属産業医として勤務。その後、2013年から北里大学医学部公衆衛生学に勤務。2020年より現職。研究テーマは、障害者の産業保健、職場のメンタルヘルス、治療と仕事の両立支援。

## 1 ウェルビーイングな 職場環境とは何か

近年、わが国においては、職場におけるウェルビーイングへの関心が高まっている。本稿では、ウェルビーイングな職場環境を、労働者のウェルビーイングを高める職場環境と位置付ける。その高めるウェルビーイングとはいったい何なのだろうか。WHOの健康の定義では、「Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.」

(訳:健康とは、病気ではないとか、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)として、「健康」な状態を表す表現としてウェルビーイングが用いられている。

また、ポジティブ心理学を創始したSeligmanは、ウェルビーイングは、PERMA(「ポジティブ感情(Positive emotion)」「没頭、没入、熱中(Engagement)」「人間関係(Relationship)」「意味・意義(Meaning)」「達成(Accomplishment)」)からなる構成概念であり、日本語では「持続的幸福」ともいわれ、ある程度安定した状態と考えられている。

## 2 ウェルビーイングを高める職場環境 に関心が高まる理由

ウェルビーイングは、産業保健職が取り扱う健康との関連では、前述のWHOの定義が示す精神的、肉体的、社会的な側面のなかでも、精神的な健康(メンタルヘルス)と関連付けられることが多い。その理由としては、身体的な健康の面では、脳血管疾患による労災申請件数や労災認定件数は近年一定で推移している一方で、精神的な健康の面では、精神障害による労災申請件数、認定件数は増

加し続けているなど、なかなか改善しない労働者のメンタルヘルスの状況が背景にあり、メンタルヘルスが産業保健上の課題として認識をされやすくなっているからかもしれない。労働者のメンタルヘルスが改善しない理由は、複雑で複合的であるが、デフレ傾向にあったマクロ経済が影響している可能性がある。デフレ経済下では、売り上げの増加が見通せないなか、処遇の改善よりも雇用維持とコスト削減を中心とする「引き算の経営」が一般的となった。

一方で、この失われた30年といわれたデフレ経済下であっても、労働者の生産性は改善していたが、雇用維持が優先され、処遇の改善は進まなかった。この状況は、一人ひとりの労働者の労働負荷や今の仕事の将来性、持続可能性に対する漠然とした「不安」の高まり、エンゲイジメント(仕事への前向きさ)や職務満足感の低下等を通じて、仕事に対するモラルや職場内の人間関係への配慮を低下させ、職場内のコミュニケーションの減少をもたらした。

さらに、職場内のコミュニケーションの減少は、職場のコミュニティ機能の低下につながった。ここでいう「コミュニティ」とは所属感や帰属意識を通じた安心感、誇り、アイデンティティを提供する「場」であり、職場のコミュニティ機能とは、そういったことを提供する職場の持つ機能であり、労働者のウェルビーイングを保つ基盤である。職場のコミュニティは、仕事に関連するフォーマルなコミュニケーションよりも、職場内における仕事とは直接関係しないインフォーマルなコミュニケーションをベースに構築される。

この30年で低下した職場内のコミュニケーション機能が改善すれば、職場のコミュニティ機能が十分に発揮されるようになり、特に労働者のメンタルヘルスの改善や、悪化の予防につながるだろう。そもそも経済状況が、このように職場内のコミュニティ機能を低下させる方向に作用している状況では、何も対策をとらずに放って置くと職場

環境は悪化してしまう。多くの職場ではその状況に危機感を感じ、職場のコミュニティ機能の回復、改善に向けた（放って置かず積極的に職場環境に関心を持ち関与する）意識的な取り組みが行われるようになった。そのひとつの具体的な動きがウェルビーイングへの関心の高まりであろう。

### 3 産業保健職のウェルビーイングの活用

#### 1) 既存の産業保健活動をウェルビーイングの視点から位置付ける

最近、ウェルビーイング経営という言葉をよく耳にするようになったが、どのような意味や文脈で使われているかについて組織ごとに留意が必要である。ときに、職場内においてウェルビーイングという言葉だけが先行し、実態の活動がともなわず地に足のついていない取り組みを目にすることがある。産業保健職の活動は基本的には一人ひとりの労働者に対する産業保健サービスの提供であることから、ウェルビーイング経営と既存の産業保健活動をうまく結びつけることで、ウェルビーイング経営に実態を与えることができるのではないだろうか。そのため、職場がウェルビーイングという言葉を使うとき、それをどの様に認識をしているのか把握した上で、これまでの産業保健活動をウェルビーイング経営の文脈で位置付けることができるだろう。

ウェルビーイングという言葉には、「存在」(being) そのものをありのままに認めること、肯定的に捉えること、敬意を払うことも含まれているのではないだろうか。この敬意を払うべき「存在」には、一人ひとりが持つ経験や家族を含めた人間関係も含まれる。基本的なことであるが、前述のような厳しい経済環境の影響もあり、こういったことすらもできていない職場は少なくない（そういった職場を評価するためのチェックリストもある<sup>1)</sup>）。対人関係におい

て、相手の存在を認めることは基本であるが、ウェルビーイングをこのように位置付けると、パワーハラスメントやセクシャルハラスメント、カスタマーハラスメントといったハラスメント対策や、病気や障害のある労働者との共生や、セクシャルマイノリティの方への配慮などといったダイバーシティ&インクルージョンの文脈でも、ウェルビーイングの考え方を取り入れられるだろう。

#### 2) ウェルビーイングな職場環境の醸成

ウェルビーイングな職場環境を構築するためには、ボトムアップの手法による職場のコミュニティ機能の回復の視点が大切である。そのためには、まずは職場内でのコミュニケーションの促進を意識的に進める必要がある。これまで、一般的には、職場とは仕事をするところであり、ウェルドゥーイング (well-doing: うまく仕事をする) が求められていた。そのため、まずは、ウェルドゥーイングを向上するための職場環境を醸成するために、一人ひとりに何ができるかお互いのコミュニケーションを通じて検討するとよいだろう。

ウェルドゥーイングな職場環境を検討する際には、通常はその障害となっている要因を同定して、その障害を取り除くような対策を検討する診断型のアプローチが取られることが多い。そのときに、一人ひとりが職場環境を意識する題材として、アクションチェックリストやマニュアルが整備されているストレスチェックの集団分析の結果は比較的使いやすい。集団分析後の職場環境改善は、集団分析の結果を職場内で共有して、職場環境をよりよくするために一人ひとりに何ができるかを検討する機会になる。

既存の職場環境改善のためのマニュアルにも記載をされている通り、グループワークや職場内での話し合いをする際に、必ず心理的安全性を担保することが求められるため、一連のグループワークは心理的安全性な環境の醸成を実践する機会ともなる。心理的安全性な環境とな

図. The TOMH well-being 24 scaleの下位尺度 (筆者仮訳)

1. 役割志向の将来展望 (3項目)
2. 自律性 (3項目)
3. 役割志向の肯定的認識 (3項目)
4. 自己の成長と発展 (3項目)
5. 自己への負の信念 (3項目)
6. 職業に関する自尊感情 (3項目)
7. 関係性 (3項目)
8. 仕事の意義 (3項目)

り、ある程度、安心、安全に話し合いをする環境が整った上で、一人ひとりのウェルビーイングを向上させる職場環境の醸成について「話し合う」機会を設ける。ここでの「話し合い」とは、お互いの異なる考え方を尊重しつつ、話し合いをまとめて結論を出すことである。そのときには、単にコミュニケーションを取るのではなく、一人ひとりがより満たされた状態 (ウェルビーイング) を想定して、そこに向かって一人ひとりに何ができるかを考えることである。こういった話し合いを通じて、一人ひとりの労働者のウェルビーイングが高まり、最終的には、職場のコミュニティ機能が改善することを目指したい。産業保健職には、そのためのファシリテーターとしての役割を期待したい。

### 3) 労働者の職業生活上のウェルビーイングの測定

産業保健職がウェルビーイングを活用するためには、労働者の職業生活上のウェルビーイングを測定することが不可欠である。そのために、The Tokyo Occupational Mental Health (TOMH) well-being 24 scaleが参考になる<sup>2)</sup>。この尺度は、8つの下位尺度からなる(図)。この尺度の一つひとつの項目を参照すると、前述のような産業保健活動において、産業保健職がウェルビーイングな職場

環境の醸成のためにファシリテーターの役割を担う際に、その進むべき方向性が具体的になるだろう。

まずは、現在行っている産業保健活動のいくつかについて、その効果が、この尺度にどのように影響するかといった指針としてこの尺度の活用を勧めたい。

## 4 終わりに

本稿では、昨今関心が高まっているウェルビーイングについて、産業保健職によるその活用方法について説明をしてきた。ウェルビーイングには決まった定義はなく、その意味するところは組織や個人によって大きく異なる。一方で、製造業主体からサービス業主体になったわが国の産業構造の変化に加えて、マクロの経済状況もデフレから脱却しつつあるなかで、人的資本投資という言葉が膾炙されるようになるなど、モノへの投資以上に、ヒトへの投資への関心はますます高まるだろう。

その結果、そのヒトの根幹資源である健康を扱う産業保健職への期待も高まることが予想される。組織が目指すウェルビーイングを理解し、どのように日々の産業保健活動をウェルビーイングに関連付けていくか、本稿が、産業保健職が組織や労働者のウェルビーイングに関心をもつきっかけとなることを期待したい。

謝辞: 本稿の作成にあたっては、筆者の「健康いきいき職場づくりフォーラム」(<https://www.ikiiki-wp.jp/>)での活動がベースとなっている。産業保健活動におけるウェルビーイングの活用について考える機会をいただいた関係者の皆様に感謝申し上げたい。

#### 引用文献

- 1) 小林由佳ら. 従業員参加型職場環境改善の準備要因の検討: Basic Organizational Development for Your workplace (BODY) チェックリストの開発, 産業衛生学雑誌, 2019, 61 巻, 2 号, p. 43-58. <https://doi.org/10.1539/sangyoeisei.2018-026-B>
- 2) Watanabe K et al. Measuring eudemonic well-being at work: a validation study for the 24-item the University of Tokyo Occupational Mental Health (TOMH) well-being scale among Japanese workers. *Ind Health*. 58(2):107-131. doi: 10.2486/indhealth.2019-0074.

# ウェルビーイングによる働く人のメンタルヘルス改善のポイント

法政大学 現代福祉学部 臨床心理学科 准教授 小林 由佳

こばやし ゆか ● 岡山大学大学院医歯学総合研究科衛生学・予防医学分野修了。臨床心理士、公認心理師。博士(医学)。JFEスチール(株)、本田技研工業(株)を経て、2022年から現職。日本産業ストレス学会常任理事、産業精神保健学会編集委員。

## 1 はじめに

「令和4年 労働安全衛生調査(実態調査)」によると、現在の仕事や職業生活に強い不安、悩み、ストレスがあると推定される労働者は82.2%\*である一方、仕事への熱意や職場への愛着を持つ(engaged)労働者は5%と145カ国中最下位であった(Gallup, 2023)。熱意の低さが必ずしもメンタルヘルスの悪化につながるわけではないが、ポジティブで充実した心理状態でいることは、メンタルヘルスに良い影響をもたらすのではないだろうか。

本稿では、ウェルビーイングとメンタルヘルスとの関連を確認した上で、ウェルビーイングを通じてメンタルヘルスをよりよく保つためのポイントを考察する。

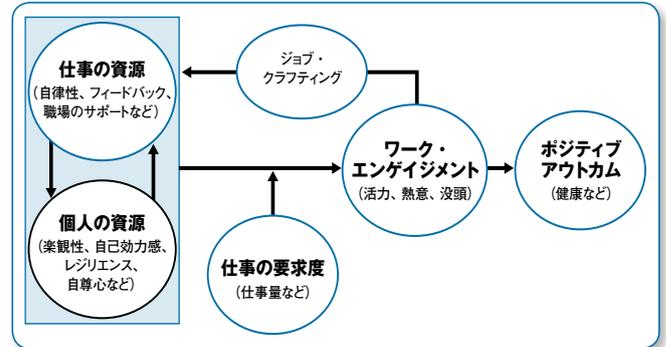
## 2 ウェルビーイングとメンタルヘルス

働く人の心理的ウェルビーイングは、ワーク・エンゲイジメント、職務満足、生活の質、幸福度、ポジティブ感情、良好なメンタルヘルスや人生の有意義感などの概念で測られる。良好なメンタルヘルスそのものがウェルビーイングの一部として捉えられることもあるが、いくつかの概念はメンタルヘルスとは異なるものとして関係が検証されており、ウェルビーイングの高いことが死亡率の低下、うつ病リスクの低下、不安やストレスの低下などの結果につながるといった研究結果が報告されている。次からは、ウェルビーイングの概念について少し詳しくみていく。

## 3 ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメントは、仕事に誇りややりがいを感じ(熱意)、熱心に取り組み(没頭)、仕事から活力を得ていきいきと働く(活力)状態を表す概念である。仕事の要求度-資源モデルによると、仕事の資源、つまり自律的に仕事に取り組むことができ、仕事への適切なフィードバック

図1. 仕事の要求度-資源モデルとワーク・エンゲイジメント



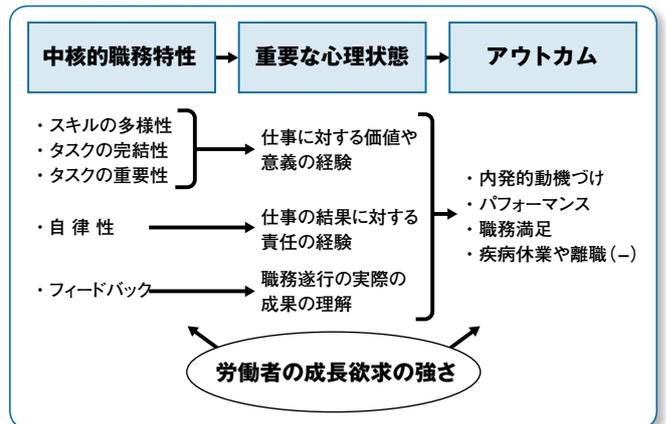
Bakker & Demerouti (2017) をもとに作成

や職場のサポートが得られる環境は、個人資源である楽観性や自己効力感、レジリエンス、自尊心などの個人的な資質と相互に関連し、ワーク・エンゲイジメントを高める。そしてワーク・エンゲイジメントは、うつ病のリスクを低め、欠勤の頻度を減らし、長期的に心理的ストレスを低めるなど、健康へのポジティブな影響のあることが報告されている(図1)<sup>1)</sup>。

## 4 職務満足

職務満足は、自身の職務遂行や経験に対する評価から生じるものであり、長年研究されているウェルビーイングの一側面である。古典的かつ代表的なモデルである職務特性モデルでは、自律性、フィードバック、スキルの多様性、タスクの完結性、およびタスクの重要性の5つの中核的特性が心理状態に作用し、職務満足を高める(図2)<sup>2)</sup>。そ

図2. 職務特性モデル



Hackman & Oldham (1975) をもとに作成

して職務満足は、バーンアウトや自尊心、不安、抑うつなどのメンタルヘルス指標と負の関連が示されている。

また、ハーズバーグの2要因理論においては、仕事の達成や承認、成長の実感などが得られると動機づけ要因が向上し、職務満足につながる。一方、働きやすさに関わる衛生要因が低いと不満が生じるが、これを高めても職務満足にはつながらないとされる。

表. PERMAのベースとなる24の強み

知恵と知識 Wisdom	勇気 Courage	人間性 Humanity	正義 Justice	節制 Temperance	超越性 Transcendence
創造性 Creativity	勇敢さ Bravery	愛情 Love	チームワーク Teamwork	寛容さ Forgiveness	審美眼 Appreciation of Beauty & Excellence
好奇心 Curiosity	忍耐力 Perseverance	親切心 Kindness	公平さ Fairness	謙虚さ Humility	感謝 Gratitude
知的柔軟性 Judgment	誠実さ Honesty	社会的知能 Social Intelligence	リーダーシップ Leadership	思慮深さ Prudence	希望 Hope
向学心 Love of Learning	熱意 Zest			自己制御 Self-Regulation	ユーモア Humor
大局観 Perspective					精神性 Spirituality

Seligman (2011) をもとに作成

## 5 PERMA

ポジティブ心理学では、ウェルビーイングをより包括的に捉えたPERMAモデルが提唱されている<sup>3)</sup>。ウェルビーイングは以下の5要素から成り、抑うつ、不安、ストレスなどと負の関連が示されている。

**Positive Emotion:** 嬉しい、面白い、楽しい、感動、感激、感謝、希望、といった幸福感や満足感を含む主観的なポジティブ感情であり、ウェルビーイングに不可欠な要素である。

**Engagement:** 何かに没頭し、時間を忘れて積極的に関わるような状態を表す。夢中になる、ワクワクするといった要素である。

**Relationship:** 人間関係によるサポートや満足度を表す。他者の存在とポジティブな関係性はウェルビーイングの重要な要素であるとともに、他の要素にも影響する。

**Meaning:** 仕事や人生の意味や意義を表す。自分のしていることが重要で価値があると感じられる要素である。

**Accomplishment:** 目標に向かって進んでいる、重要な目標を達成した、責任を処理できている、と感じられる要素である。

## 6 メンタルヘルスを向上させるために

メンタルヘルスに影響を与えるウェルビーイングの概念を振り返ると、これらを高める要素に共通点があることに気づく。職務環境の側面では、自律性や責任を持つことや、仕事の意義や価値、目標の重要性が共通している。ま

た、職務遂行に関するフィードバックや職場の人間関係によるサポートが取り上げられている点も共通している。実際に職務環境を充実させるためには、例えば、自分で判断して実行し、その結果に責任を持つ経験を意識的に増やしていく、着手している仕事が周囲に与える影響や価値を考える、仕事の成果や意味を職場の仲間と考え共有するなど、工夫できることは多いのではないだろうか。

楽観性やポジティブ感情については個人差があるが、仕事の資源を充実させることで個人の資源も高まるし、レジリエンスのように直接向上させることもできる。心理的ウェルビーイングに対して、マインドフルネスや認知行動アプローチ、レジリエンストレーニングなどの心理的な介入や運動が有効であることも確認されている<sup>4)</sup>。

さらに、自身の強みを活かすことでPERMAが高まることも指摘されている<sup>4)</sup>。自分の特徴づける強みを5個程度割り出し(表)、過去の経験で強みを活かすことができた場面を振り返りながら現在のPERMAを高めるヒントを考えることができる。研修などにも活用できる方法である。

注  
\* 令和4(2022)年調査より調査方法が変更となった  
引用文献

- 1) Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 22 (3), 273-285.
- 2) Hackman, J.R. & Oldham, G.R.(1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60 (2), 159-170.
- 3) Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Nicholas Brealey Pub. (セリグマン, M.E.P. 宇野カオリ(監訳) (2014). *ポジティブ心理学の挑戦 “幸福” から“持続的幸福”へ* ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- 4) Sakuraya A, et al. (2020). What kind of intervention is effective for improving subjective well-being among workers? A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Front. Psychol.* 11:528656. doi: 10.3389/fpsyg.2020.528656

# “ワクワクする”イベントや施策で健康に無関心な層の行動変容を促しDeNA流ウェルビーイングの実現を目指す

## 株式会社ディー・エヌ・エー

東京都渋谷区に本社のある株式会社ディー・エヌ・エーは日本を代表するインターネットサービス企業であり、モバイルゲームの他、プロ野球の横浜DeNAベイスターズに代表されるスポーツ事業、ヘルスケア・メディカル関連など幅広い事業を展開している。

社員の健康を経営課題として捉えている同社では2016年に社員の健康サポートをする専門部署としてCHO\*室を設置して健康経営に取り組んできた結果、「健康経営優良法人（ホワイト500）」に8年連続で認定、通算3度目となる「健康経営銘柄2024」に選定されるなど高い評価を得ている。

2021年には新しいミッション・ビジョンを策定し、「DeNA流ウェルビーイングの実現」を目標にさまざまな施策を打ち出している。

そこで同社の健康経営の中核を担うCHO室で企画担当の植田くるみさんにDeNA流ウェルビーイングとはなにか、そしてその実現に向けた具体的な取組などについてお話を伺った。

### 1 多面的な社内アンケートで社員の状態を的確につかみ有効な健康増進策でパフォーマンスを向上させる

「DeNA流ウェルビーイング」とは、社員が身体的・精神的・社会的に満たされ、パフォーマンスが発揮できている状態のことを指すが、CHO室発足当時からこの定義ができていたわけではないと植田さんは振り返る。

「当初は社会全体を含めて、『みんなの健康を当たり前』といった広く漠然としたメッセージだったのですが、健康でパフォーマンスを上げるためには心身はもちろん、社会的にも満たされていることが重要だとウェルビーイングの概念を取り入れました。しかも単にこの3つが満たされている状態だけでよいというのではなく、その上で

しっかりと『パフォーマンスが発揮できる』ことにこだわっているのがDeNA流です」と。

こうしたメッセージを発信できた背景には、定期的を実施してきたCHO室による健康やライフスタイルに関する社員アンケートの結果を重視してきたことがある。結果を分析することにより、ウェルビーイングを阻害する要因について健康面や生活習慣を含む課題をさまざまな角度から浮き彫りにできるからだ。さらにはこれと並行してHR部門が実施しているワークエンゲージメントに関わるアンケートなど、他の部門からの情報と連携させながら施策を考えていくことが有効だと植田さんは考えている。

例えば、コロナ禍中にリモートワークとなった際行ったアンケートで、健康に関する悩みでは運動不足・体重増加が上位となり、組織状況に関してはコミュニケーションが希薄になったという課題が浮上した。入社することで生まれていた創発的なアイデアが出にくくなり、パフォーマンスが上がらなくなっていたのだ。

その対策としてCHO室が仕掛けた策のひとつが、スマートフォンの健康アプリ『Kencom』を使った「みんなあるかつで歩活」で、チーム戦で歩数を競うなどのオンラインで参加できる社内運動会「Fit Festa Online (FFO)」だった。

### 2 オンラインとオフラインを上手く組み合わせ運動とコミュニケーションの機会を創出

「運動習慣のきっかけづくり」を目標として2021年から毎年実施しているFFOは1カ月間で行われ、前述の「みんなで歩活」を用いたウォーキングイベントの他、オンライン配信でのエクササイズなどを開催して、社員の運動不足解消を図る取組だ。

「ウォーキングやエクササイズと言ってもただ歩いたり運動すればよいというわけではなく、そこにコミュニケーショ

ンが発生するようなイベントを交えて、運動にコミュニケーションをプラスすることで社内を活性化させて組織課題を解決し、パフォーマンス向上にも結びつけられるように工夫しました」と。

こうした苦勞の甲斐あって、2021年の歩活を使ったチーム対抗歩数競争には約1,000名の従業員による登録・参加があったという。その後2022年からはオフラインイベントにも力を入れ、「歩いてスポーツ観戦」として、野球、バスケットボール、サッカーの試合を観戦。

「e-Sportsを活用した交流」を開催するなど取組はさらに活発になっている。

また、実施後のアンケートでは半数以上が「運動に対する意識改善につながった」「運動のきっかけになった」と回答し、97.5%が「楽しみながら参加できた」と回答するなど参加者から好評を得ている。さらには「チームの雑談ネタになった」「チーム内で歩活についての話題で盛り上がるがあった」などコミュニケーションについてもCHO室の目論見通りの回答を得ることができた。

### 3 ラジオのような雑談で 気軽にメンタルヘルス相談 臨床心理士が身近な存在に

もうひとつ、CHO室発信のユニークな取組として「ホットカフェ」がある。これは同社専属の臨床心理士が店長となり、カフェで話すようにオンラインで雑談できるというもの。

月に1回テーマを設け、社員からコメントを募集する。その回答の紹介や、アドバイスなど雑談を通してリフレッシュしてもらおうと臨床心理士を身近な存在と感じてもらうのが目的だ。

「臨床心理士さんに早めに相談することはとても大事なことなのですが、みなさん元気なときは関心を持ってくれませんが、その存在をあまり知りません。いざメンタル不調だというときに上長や産業医から勧められてカウンセリングを受けるのではなく、早めに顔を知ってもらい、相談しやすくなるようにこの取組を始めました」と。

ラジオのような気軽さで参加してもらうため、テーマは「お勧めの手土産」など誰でも話せるようなものがひとつ



歩いてスポーツ観戦、バスケットボールの試合

と、「組織との関わり方で悩んでいることありますか」など少しメンタルヘルスに寄ったものの2つを組み合わせるといふ。雑談中も業務時間としてカウントされるので参加しやすく、リモートワーク時におけるコミュニケーション不足を補い、メンタルヘルスへの意識も高まるという一石二鳥のコンテンツとなった。

この他にも肩こり腰痛カウンセリング、オンラインヨガ、睡眠スキルアッププロジェクトなど、心と体の健康増進策を次々と打ち出してきたCHO室だが、発足当初からの課題として「健康に対して無関心な層こそ参加して欲しい」という願いがある。どんなに誘っても無関心な層が一定数いるというのだ。これについては、最近では「あまり健康という言葉を使わない」という対応をしているという。

「『ホットカフェ』でも飲み物やおやつをパソコン前に用意して参加してくださいとお誘いすることで、健康を前面に出さず気軽に入っただけになりました。同じ健康施策であってもなにか興味を持ちそうな違うものと掛け合わせることで、ワクワクする未来を示すことができ、それが行動変容につながっていくのではないのでしょうか」と。

DeNA流ウェルビーイングの実現に向けて、これからもワクワクする施策を打ち出し続けて行くに違いない。

\* CHO：Chief Health Officerの略。最高健康責任者。

#### 会社概要

株式会社ディー・エヌ・エー

事業内容：ゲーム、ライブコミュニティ、スポーツ・まちづくり、ヘルスケア・メディカル、オートモーティブ、Eコマース

設立：1999年3月

従業員：連結：2,897名(2024年3月末時点)

本社所在地：東京都渋谷区

会社URL：<https://dena.com/jp/>