

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.888 2024.9.17

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年9月6日号

**急速に進む円安修正**  
~今後のシナリオを展望する

経済・金融フラッシュ  
2024年9月9日号

**米雇用統計(24年8月)**  
~非農業部門雇用者数が市場予想を下回った  
ほか、過去2ヵ月分が大幅に下方修正

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**景気動向指数**  
令和6(2024)年7月分速報)

## 経営情報レポート

多様化の時代に対応する  
中堅・中小企業の  
ダイバーシティ推進と取組み事例

## 経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:ウェルビーイング経営  
**ウェルビーイング経営とは**  
**ウェルビーイングへの事前準備**

発行:税理士法人日下事務所

# 急速に進む円安修正 ～今後のシナリオを展望する

ニッセイ基礎研究所

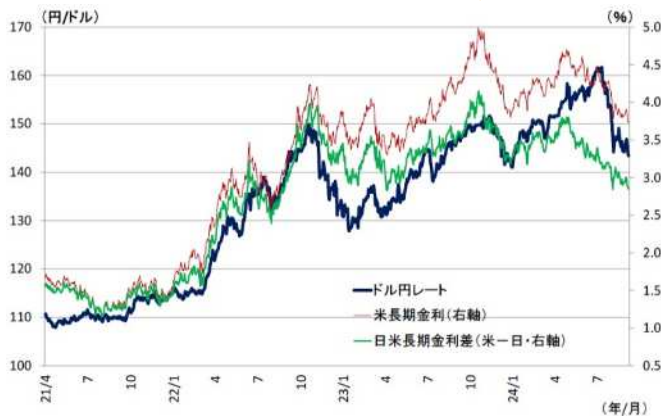
本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

**1** 7月上旬に1ドル161円台と歴史的な円安水準に達していたドル円は、以降急速に円安の修正が進み、足元では142円台とピーク比で約20円も円高の水準にある。

この間に政府による円買い介入、日銀の利上げとタカ派色の打ち出し、FRBの早期利下げ示唆に加え、米景気後退懸念が台頭したためだ。

日米金利差が縮小したうえ、投資環境の悪化を受けて投機筋の円売りが大規模に巻き戻され、強い円高圧力が発生した。

ドル円レートと日米金利差



(資料) Bloomberg よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 今後のドル円について、最大のカギになるのは米経済の動向となる。

メインシナリオとしては、米経済の緩やかな減速が想定され、FRBは今月から政策金利を徐々に引き下げていくことになるだろう。

一方で日銀が利上げ路線を継続する結果、日米金利差が縮小に向かうことを主因として、ドル円は円高基調になると見

ている。投機筋の円売りは既に大方解消されていること、市場は既にやや前のめり的に米利下げを織り込んでいること、実需の円売りは健在であることから、急速な円高は回避される可能性が高い。

ドル円は円安方向への一時的な動きを挟みつつ、緩やかな円高トレンドを辿り、今年の年末時点で1ドル143円、来年の年末時点で136円を付けると予想している。

**3** なお、上記見通しに織り込みづらい論点として自民党総裁選と米大統領選がある。選挙の結果やその影響については未だ極めて流動的であるため、上記のメインシナリオをベースとして、必要に応じて、選挙を受けた情勢変化を織り込んでいくことになる。

**4** 現時点ではリスクシナリオだが、仮に今後米国経済が大幅な悪化や景気後退に陥る場合には、FRBは大幅な利下げに踏み切る可能性が高い。

この場合、日米金利差の大幅な縮小を通じてドル円には大きな円高圧力が加かることになる。

FRBが再びゼロ金利政策を採るような事態となれば、ドル円は120円を大きく割り込んでも不思議ではない。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 米雇用統計(24年8月)

## ～非農業部門雇用者数が市場予想を下回ったほか、過去2ヵ月分が大幅に下方修正

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

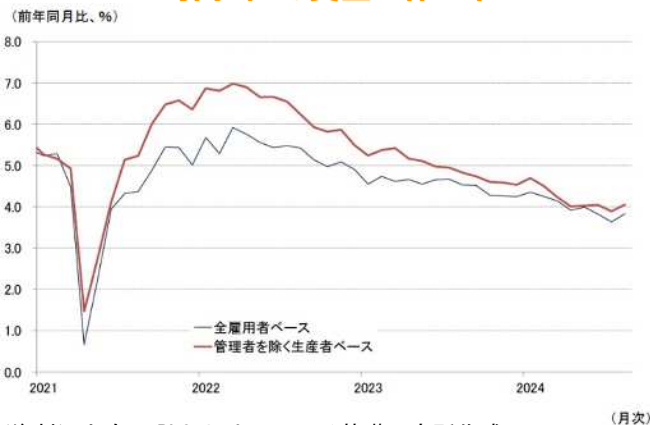
**1 結果の概要：雇用者数が市場予想を下回った一方、失業率は市場予想を下回る**  
9月6日、米国労働統計局（BLS）は8月の雇用統計を発表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+14.2万人の増加<sup>(注1)</sup>（前月改定値：+8.9万人）と+11.4万人から下方修正された前月を上回った一方、市場予想の+16.5万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）は下回った。

**(注1)** 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

**2 結果の評価：雇用増加ペースが鈍化する一方、賃金上昇率は加速**  
事業所調査の非農業部門雇用者数（前月比）は8月が前月を上回った一方、後述するように過去2ヵ月分が合計▲8.6万人の大幅下方修正された結果、過去3ヵ月の月間平均増加ペースは+11.6万人となり、24年上期の+20.7万人、23年通年の+25.1万人から大幅に伸びが鈍化した。

家計調査は失業率が8月は4.2%と5ヵ月ぶりに低下した。

### 時間当たり賃金の伸び率



**3 事業所調査の詳細：娯楽・宿泊、建設業が増加**  
事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+10.8万人（前月：+5.4万人）と前月から伸びが加速した。

民間サービス部門の中では、小売業が前月比▲1.1万人（前月：▲0.3万人）と前月からマイナス幅が拡大したほか、情報サービスが▲0.7万人（前月：▲1.5万人）と前月からマイナス幅は縮小したものの、2ヵ月連続でマイナスとなった。

### 非農業部門雇用者数の増減(業種別)



**4 家計調査の詳細：プライムエイジの労働参加率は5ヵ月ぶりに低下**  
家計調査のうち、8月の労働力人口は前月対比で+12.0万人（前月：+42.0万人）と前月から大幅に伸びが鈍化した。  
内訳を見ると、就業者数は+16.8万人（前月：+6.7万人）と前月から伸びが加速した一方、失業者数が▲4.8万人（前月：+35.2万人）と前月からマイナスに転じて労働力人口を押し下げた。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。



# 景気動向指数 (令和6(2024)年7月分速報)

内閣府 2024年9月6日公表

## 結果の概要

### 1 7月のCI(速報値・令和2(2020)年=100)は、先行指数:109.5、

一致指数:117.1、遅行指数:107.9となった(注)。

先行指数は、前月と比較して0.4ポイント上昇し、5か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.50ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.10ポイント下降し、12か月ぶりの下降となった。一致指数は、前月と比較して3.0ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.56ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。7か月後方移動平均は0.18ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.5ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.60ポイント上昇し、4か月連続の上昇となった。7か月後方移動平均は0.14ポイント上昇し、6か月連続の上昇となった。

(注) 公表日の3営業日前(令和6(2024)年9月3日(火))までに公表された値を用いて算出した。

以下の理由により、CIは全期間遡及改訂されている。

- 「L4実質機械受注(製造業)」は、実質化に用いる国内品資本財物価指数の遡及改訂に伴い、令和6(2024)年4月分以降が遡及改訂された。
- 「法人企業統計調査」令和6(2024)年4~6月期公表及び季節調整替えに伴い、「L10投資環境指数(製造業)」「C8営業利益(全産業)」「Lg3実質法人企業設備投資(全産業)」が全期間で遡及改訂された。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、下げ止まりを示している。

### 3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2024/4	5	6	7	
CI一致指数	2020年=100	115.4	117.5	114.1	117.1	
(前月差)	(ポイント)	(1.0)	(2.1)	(▲3.4)	(3.0)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(0.80)	(1.70)	(▲0.10)	(0.56)	
(7か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(▲0.01)	(0.27)	(▲0.10)	(0.18)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2020年=100	100.8	104.4	100.0	102.8	[ 0.50]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2020年=100	97.3	101.3	97.7	101.3	[ 0.66]
C3 耐久消費財出荷指数	2020年=100	100.2	111.3	104.6	104.7	[ 0.01]
C4 労働投入量指数(調査産業計)	2020年=100	102.7	108.0	102.0	-	[▲0.01]
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	2020年=100	106.3	106.5	97.1	103.7	[ 0.84]
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	%	2.0	2.8	3.8	2.6	[▲0.16]
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	%	5.4	7.1	1.7	9.9	[ 0.80]
C8 営業利益(全産業)	億円	211,235	215,585	219,934	-	[ 0.07]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.26	1.24	1.23	1.24	[ 0.23]
C10 輸出数量指数	2020年=100	103.8	99.5	101.6	102.8	[ 0.15]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

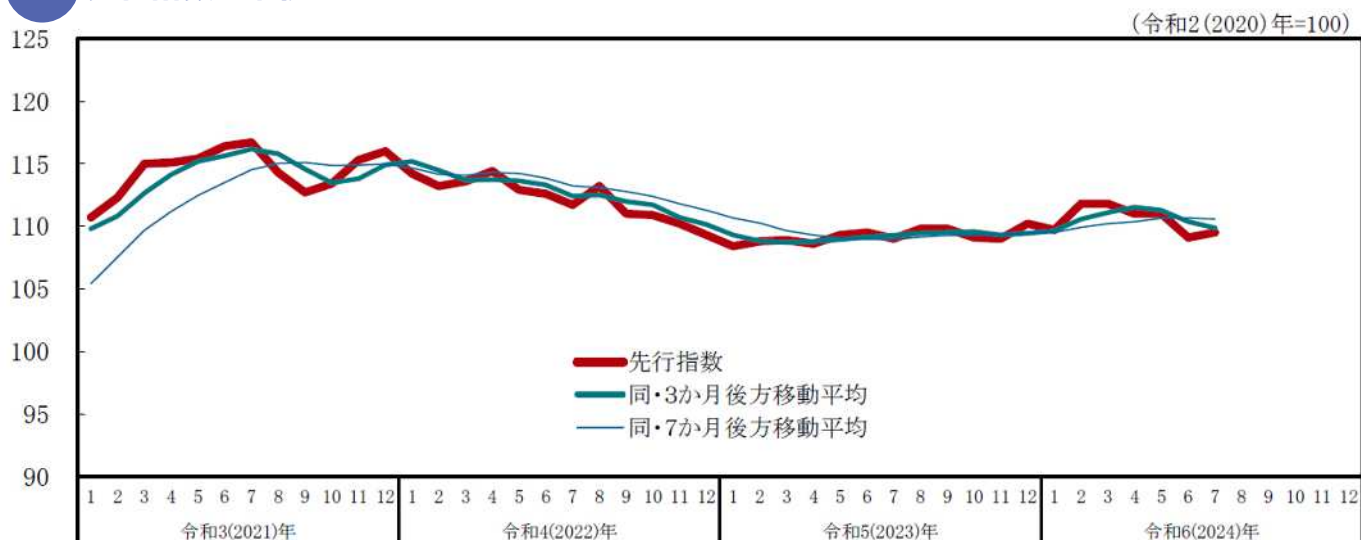
当該系列の寄与度がプラスは □  
当該系列の寄与度がマイナスは □

- 「C4 労働投入量指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

## 資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



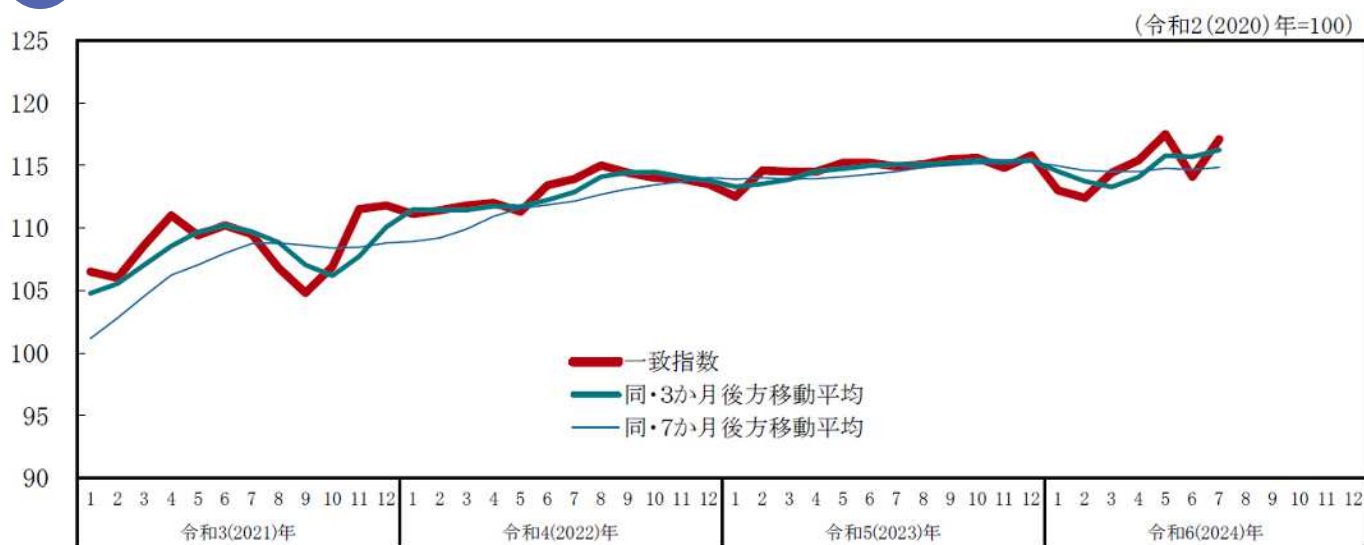
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

		令和6(2024)年					
		2月	3月	4月	5月	6月	7月
C I 先行指数	前月差(ポイント)	111.8	111.8	111.0	111.0	109.1	109.5
	寄与度	2.1	0.0	-0.8	0.0	-1.9	0.4
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-3.9	6.6	2.3	-4.2	2.7	-1.8
	寄与度(逆サイクル)	0.55	-0.48	-0.26	0.59	-0.32	0.33
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	-4.8	7.9	-2.0	-2.5	3.6	-5.1
	寄与度(逆サイクル)	0.86	-0.53	0.37	0.46	-0.59	0.85
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	1.6	-0.7	-4.1	0.8	-0.2	-1.3
	寄与度	0.17	-0.11	-0.55	0.09	-0.04	-0.23
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	9.4	19.4	-12.2	1.0	-0.4	
	寄与度	0.31	0.60	-0.44	0.04	-0.01	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-2.1	-2.6	13.4	-5.2	-6.5	0.4
	寄与度	-0.10	-0.13	0.62	-0.31	-0.39	0.07
L6 消費者態度指数	前月差	0.9	0.5	-1.2	-2.1	0.2	0.3
	寄与度	0.30	0.15	-0.45	-0.71	0.05	0.09
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.2	1.6	2.0	1.4	-0.1	-2.1
	寄与度	-0.08	0.21	0.28	0.14	-0.15	-0.68
L8 マネースtock(M2)(前年同月比)	前月差	-0.1	0.1	-0.3	-0.4	-0.3	-0.1
	寄与度	-0.07	0.09	-0.24	-0.31	-0.23	-0.07
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	4.5	4.7	-0.8	1.2	0.6	3.1
	寄与度	0.22	0.23	-0.10	0.02	-0.02	0.15
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.00	-0.04	-0.08	-0.14	0.09	
	寄与度	-0.01	-0.06	-0.10	-0.17	0.08	
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-0.2	1.3	2.3	2.8	-4.5	-2.1
	寄与度	-0.02	0.07	0.13	0.15	-0.29	-0.17
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.07	-0.04	-0.00	0.02	0.01	0.04
3か月後方移動平均		110.6	111.1	111.5	111.3	110.4	109.9
	前月差(ポイント)	0.94	0.53	0.43	-0.26	-0.90	-0.50
7か月後方移動平均		109.9	110.2	110.4	110.6	110.7	110.6
	前月差(ポイント)	0.40	0.29	0.17	0.27	0.02	-0.10

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		令和6(2024)年					
		2月	3月	4月	5月	6月	7月
C I 一致指数		112.4	114.4	115.4	117.5	114.1	117.1
	前月差(ポイント)	-0.6	2.0	1.0	2.1	-3.4	3.0
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-0.6	4.4	-0.9	3.6	-4.2	2.8
	寄与度	-0.08	0.61	-0.12	0.47	-0.61	0.50
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-0.9	1.9	-0.5	4.1	-3.6	3.7
	寄与度	-0.13	0.27	-0.07	0.49	-0.52	0.66
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-5.7	4.8	2.3	11.1	-6.0	0.1
	寄与度	-0.41	0.32	0.16	0.62	-0.44	0.01
C4 労働投入量指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	2.3	-3.3	1.7	5.2	-5.6	
	寄与度	0.30	-0.11	0.23	0.59	-0.79	-0.01
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-2.8	5.2	1.3	0.2	-8.8	6.8
	寄与度	-0.29	0.51	0.13	0.02	-0.92	0.84
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	2.6	-3.6	0.9	0.8	1.0	-1.2
	寄与度	0.27	-0.23	0.10	0.09	0.11	-0.16
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	2.3	-4.7	7.1	1.7	-5.4	8.2
	寄与度	0.18	-0.18	0.55	0.14	-0.42	0.80
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.2	1.2	2.1	2.1	2.0	
	寄与度	0.13	0.13	0.22	0.22	0.19	0.07
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	-0.01	0.02	-0.02	-0.02	-0.01	0.01
	寄与度	-0.08	0.32	-0.22	-0.22	-0.08	0.23
C10 輸出数量指数	前月比伸び率(%)	-4.3	3.3	0.8	-4.1	2.1	1.2
	寄与度	-0.44	0.32	0.08	-0.37	0.08	0.15
3か月後方移動平均		113.7	113.3	114.1	115.8	115.7	116.2
	前月差(ポイント)	-0.80	-0.46	0.80	1.70	-0.10	0.56
7か月後方移動平均		114.6	114.5	114.5	114.8	114.7	114.8
	前月差(ポイント)	-0.36	-0.10	-0.01	0.27	-0.10	0.18

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数 令和6(2024)年7月分速報の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。





## 人 事

多様化の時代に対応する

# 中堅・中小企業の ダイバーシティ 推進と取組み事例

1. 注目度が高まっているダイバーシティ推進とは
2. ダイバーシティ推進における現状と課題
3. ダイバーシティ推進の実践方法
4. ダイバーシティ推進の取組み事例



### ■参考文献

『実践ダイバーシティマネジメント』（鈴木桂子、パトリック・ティッシ・ロビンソン 著）  
『令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選』（経済産業省） 他

## 1

## 企業経営情報レポート

## 注目度が高まっているダイバーシティ推進とは

近年、いろいろな場面で『ダイバーシティ』という言葉を目にする機会があります。

これは単にダイバーシティが企業経営論にとどまらず、日常生活においても意識すべきものとしての認識が広がっていることの表れともいえます。中でも企業経営においては、長引く労働力不足を解消するための手段として、注目度が年々高まりつつあります。

そこで本レポートでは、中堅・中小企業を対象としたダイバーシティ推進の考え方や具体的な取り組み方法、取り組み事例を紹介します。

## ■ ダイバーシティの定義

## (1)ダイバーシティとは

そもそも、ダイバーシティ (diversity) とは『多様性』や『多様なこと』という意味を持つ英単語です。日本においては、特に企業や教育機関などで重視される機会が増えており、異なるバックグラウンドを持つ人々が共に働いたり、共存する環境を作り出すことを指す場合にこの「ダイバーシティ」というカタカナ表記がよく使われます。

そしてこのダイバーシティには、表層的、深層的といった2つのフェーズが存在します。

## ■ 表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティ

## ● 表層的ダイバーシティ

- 人種や民族 : 見た目や文化的背景に基づく違い
- 性別 : 男性、女性、その他のジェンダーアイデンティティ
- 年齢 : 若者から高齢者までの幅広い年齢層
- 身体的特徴 : 身体的な障がいの有無、身長、体重など

## ● 深層的ダイバーシティ

- 価値観や信念 : 宗教、政治的信条、倫理観など
- 性格 : 内向性や外向性、協調性、責任感など
- 教育背景や経験 : 学歴や職業経験の違い
- スキルや知識 : 特定の職務に関連する技術や専門知識の違い

ダイバーシティといっても、上記のようにその種類や内容が様々あるため、これらを推進する上で、まずはダイバーシティそのものの考え方から理解し、打つべき手を検討する必要があります。



# 2

## 企業経営情報レポート

# ダイバーシティ推進における現状と課題

日本は長らく『ダイバーシティ後進国』といわれています。そこにはいくつかの要因がありますが、以下その代表的なものを紹介します。

### ■ ダイバーシティ推進の現状

#### (1) 性格差について

世界経済フォーラム発表の「ジェンダーギャップ指数 2024」によると、調査対象 146 カ国のうち男女平等が最も進んでいたのは、達成率 93.5%のアイスランドで、15 回連続の首位でした。

以下 87.5%のノルウェー、同フィンランド、83.5%のニュージーランドと続き、北欧の国々が上位を占めています。

その中で日本は、66.3%の 118 位で、過去最低だった前年 64.7%の 125 位からわずかにスコアは上がりましたが、東アジアでも、フィリピン (25 位)、シンガポール (48 位)、韓国 (94 位)、インドネシア (100 位) に遅れをとっており、主要先進国の中では最下位となっています。

この結果に至った要因は、「政治参画」と「経済参画」の低さにあります。

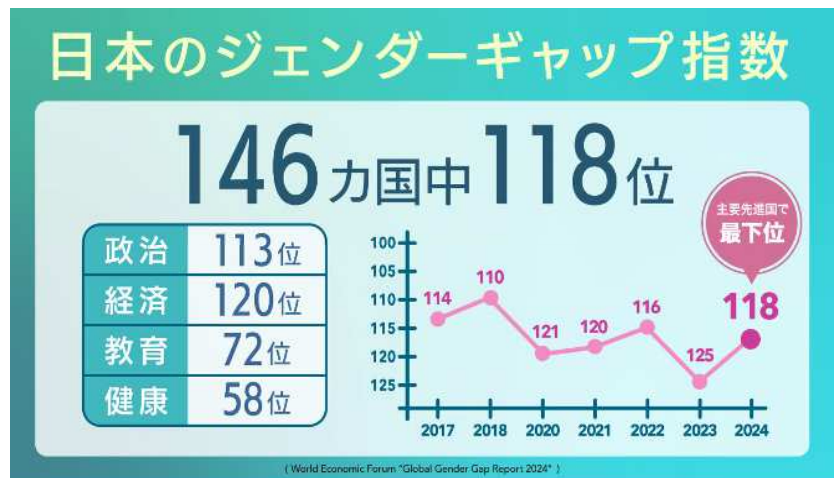
政治参画については、例えば、2021 年 10 月の衆議院議員総選挙では候補者に占める女性の割合は 17.7%、当選者に占める女性の割合は 9.7%でした (男女共同参画局『男女共同参画白書 令和 4 年版』より)。平成以降は候補者・当選者ともに女性比率が上昇傾向にあるものの、依然として低水準にあるのが実情です。

そもそも制度を作る側・決める側に女性の参画が少なければ、考え方の多様化が担保されず、結果的に女性の働きやすい環境の構築が遅れる要因となります。

経済参画の面でも、女性は出産や育児などのライフイベントにより一時的に仕事を離れる傾向にあります。その中で、仕事と家庭を両立しながら活躍できる環境が十分に整っていないことが、女性の管理職登用の遅れにつながっています。

さらに、コロナ禍で女性の労働参加が減ったことも、経済参画の指数を下げる要因となっています。

#### ■ 日本のジェンダーギャップ指数



立憲民主党：日本の「ジェンダーギャップ指数」は 146 カ国中 118 位

# 3

## 企業経営情報レポート

# ダイバーシティ推進の実践方法

数あるダイバーシティ推進の中で、特に中堅・中小企業が実行に移しやすく、一定程度の効果が見込める取組み項目や実践方法を紹介します。

### ■ ダイバーシティ推進のステップ

ダイバーシティ推進にあたっては、下記のようなステップを踏むことで、より効果的な取組みとすることが可能となります。

#### ■ 中堅・中小企業にお勧めするダイバーシティ推進のステップ

	項目	対応
STEP-1	ダイバーシティ推進の現状分析	実際に現在自社が取組んでいる活動の状況や結果を分析・把握する
STEP-2	計画の策定と取組みの選定	分析結果をもとに、実現性も考慮しながら計画を策定し、取組みを制定する
STEP-3	ダイバーシティ研修	推進の必要性や世間の潮流を教育し、意識改革を行う
STEP-4	制度・施策の導入	解消すべき事象に対する、具体的な制度や施策を導入
STEP-5	評価と改善	進捗や結果を定期的に測定し、状況に応じて計画の見直しや取組みの改善を行う

実際に取組む場合、基本的にはSTEP-1から始めることが基本となりますが、まずは実現性を考慮しつつ、現時点で特に不足している要素を解消することが効果的といえます。

そして、最初は明確ではなくとも、結果的にどのような方向性を目指していきたいのかという、目的意識を持ってダイバーシティ推進に取り組むことが肝要です。

### ■ 代表的なダイバーシティ推進の項目と導入方法

ここからは、前述したステップの中から、すぐにでも取り掛かり易い、STEP-3『ダイバーシティ研修』とSTEP-4『制度・施策の導入』の代表的な項目を紹介します。

#### (1)STEP-3 『ダイバーシティ研修』

まずは意識改革から行わない限り、ダイバーシティ推進自体がマイナスの印象を与えかねません。そのため、社内教育を通してダイバーシティに関する認識合わせから始めることがポイントとなります。

## 4

## 企業経営情報レポート

## ダイバーシティ推進の取組み事例

以下は、実際にダイバーシティを推進した企業の成功事例です。

## ■ ダイバーシティ推進を通じて業績が向上したA社の事例

企業概要			
社員数	正社員約2,200名	業種	建設業
	うち女性約400名	資本金	約30,000百万円
所在地	東京都	売上高	約350,000百万円

1930年代に設立され、建築分野で実績を重ねているA社は、近年の人口減少や少子化が叫ばれる中で、建設業という業種が特に男性の仕事であるという印象が根付く残っているが故に、人材確保難や労働力不足が懸念されていました。

また、長時間労働などが敬遠され、建設業を志す学生の減少もみられていたなかで、いかにして女性やシニア層、外国籍の人などの多様な働き手がそれぞれの能力を発揮し、業績向上に繋げていくかを考え、実行する必要性が高まってきたことが本取組みの背景にありました。

### (1) A社のダイバーシティ推進

中期経営計画において、経営インフラ強化の戦略の一環でダイバーシティ推進を位置づけ、多様な社員の活躍の場の創出と労働環境改善を掲げ、ダイバーシティ経営への本格的な取組みを開始しました。まずは本社にダイバーシティ推進室を設け、全支店に推進担当者を置き、組織的に取組む体制を構築しました。

また、経営トップによるメッセージや経営者インタビューを社内ホームページに掲載し、現在でもダイバーシティ経営の重要性について発信し続けています。

取組みとしては、「どうすれば多様性を受け入れられる環境になるのか」を議論し、「意識改革」、「職場環境整備」などの課題に対し、ヒアリングや全社アンケートを実施してきました。また、長時間労働の削減や休暇取得の促進を目標とした働き方改革にも着手しています。具体的にはキーパーソンの教育を進めた上で、ペーパーレス化や業務効率化に向けた施策を導入、男性の育休取得も推進しています。

さらに、女性活躍の推進や多様な属性の人物を受け入れる風土作りにも注力し、無意識の偏見を解消するための研修や制度を導入しました。結果として職場の風土改善や意識改革が進み、社員がより働きやすい環境が構築されています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。



ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:ウェルビーイング経営

# ウェルビーイング経営とは

昨今、注目度が高まっている  
ウェルビーイング経営について教えてください。

「ウェルビーイング経営に取り組んだことで自社の生産性が高まった。」こんな記事を目にした方も多いのではないのでしょうか。昨今、注目度が高まっているウェルビーイング経営ですが、いつたいどのような経営なのでしょう。

なお、ウェルビーイングには SDGs「すべての人に健康と福祉を（good health and well-being）」に代表されるように「福祉」の概念も含まれていますが、ここでは「経済」や「経営」に関わる内容に焦点を絞って解説します。

## (1)ウェルビーイングという言葉の意味

ウェルビーイングという言葉は、1964年設立のWHO（世界保健機構）設立者の一人であるスーミン・スー博士が「健康」を定義づけした際に使用された「well-being」が最初とされています。現代日本においては「幸福・安寧」もしくは「肉体的・精神的・社会的に良好な状態」と訳され、大辞泉にも記載されています。

### ■WHOによるウェルビーイングの定義

#### ●WHO憲章における健康の定義

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.

#### ●日本WHO協会訳

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

## (2)ウェルビーイングの定義(構成要素)

ウェルビーイングの定義は様々ありますが、ここではPERMA（パーマ）モデルを「精神的・社会的に良好な状態」として定めます。PERMAモデルとは、米国ペンシルベニア大学マーティン・セリグマン博士による幸福や充実に関する要素を表現するモデルで、5つの構成要素が全て満たされた時、人間は心理的な繁栄を持続できるとされています。

そこでここでは、ウェルビーイングを『健全な身体と良好な精神により、社会的もしくは組織的に安心感と充足感を維持でき、幸福を実感している状態』として定義します。

### ■幸福・充実の要素「PERMAモデル」



ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:ウェルビーイング経営

# ウェルビーイングへの事前準備

## ウェルビーイングに向けた事前準備とは？

### (1)経営戦略の柱を立てる

ウェルビーイング経営を持続して実行するためには、社員に対して常に明るい未来を発信し続ける必要があります。

まずは、未来の社員にどうなって欲しいかを明確に表す指針「人事コンセプト（人事理念）」を経営戦略の柱として定めます。参考として、今までの経営戦略との違いをイメージするために「健康経営」と比較します。

	ウェルビーイング経営	健康経営
計画内容の主観	社員	経営層・ステークホルダー
取り組むきっかけ	社員からのボトムアップ	経営層からのトップダウン
ゴールイメージ	肉体的・精神的・社会的に良好な状態	肉体的・精神的に健康な状態

### (2)リーダーの理解と目標設定

PERMA モデルによる構成要素の主語は全て「自分」であり、特に精神的、社会的に良好な状態になるためには「強制」ではなく「自発的」でなければ意味がありません。そこで、社員の実態を一番把握するリーダーの役割が重要になります。

そのため、経営戦略の目的をリーダーに十分理解してもらう必要があります。そして、リーダーを交えて調査結果をもとに、自社において効果が期待できる改善対象を絞り込み、具体的目標を設定します。適正なモニタリングのために、目標は定量的であることが重要です。

#### ■ウェルビーイング経営の目標事例

- 業務評価の公平性、納得度 80%以上
- リーダーによるフォローの満足度 90 点以上 など

### (3)労働環境の整備

ウェルビーイング向上を実現するために、社員個々の心身の健康を通して、職場の安心感と仕事の充足感を維持できる労働環境が必要です。

#### ■労働環境整備の事例

- 安心させる環境：コミュニケーションツール（Zoom、Chatwork 等）の導入  
メンター制度の導入、部活動費用負担や懇親会の補助
- 充足させる環境：評価制度や昇格制度の整備、表彰制度の導入、資格費用負担