

従業員のウェルビーイングを考える

MUFG資産形成研究所

所長 日下部 朋久

2025年2月25日

「安心・豊かな社会」を創り出す信託銀行 *Create a Better Tomorrow*

三菱UFJ信託銀行

世界が進むチカラになる。



はじめに

世の中にウェルビーイングという言葉が広がりつつあります。日本語で言えばいいのに、幸福とかしあわせとはニュアンスが違うという人もいて、あえてカタカナで表現することで特別の意味を持たせようとしているのかもしれませんが。ですからウェルビーイングと言っても人により、使い方によりさまざまな意味合いが込められます。ここでは、企業経営における従業員のウェルビーイングについて考えていきたいと思います。

1. ウェルビーイングの定義と構成要素

数ある定義から企業経営にとってわかりやすい表現として、ここでは厚生労働省「雇用政策研究会報告書」^{注)}における定義を紹介します。当報告書によれば、「就業面からのウェルビーイングの向上」とは、「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」を指すとしています。当定義については、オーソドックスであり大きな異論はないと思います。

注) 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（2019年7月雇用政策研究会 厚生労働省）<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000532355.pdf>

もう少し具体的に企業が従業員のウェルビーイングを考えるにあたり、アプローチしやすいよう、ウェルビーイングを構成する要素を5つに分解してみます。ウェルビーイングは捉え方や表現の仕方によって、さまざまな要素に分解できると思いますが、ここではよく引用されるギャロップ社の分類を参考にしつつ、従業員のウェルビーイングという視点で再整理されたものを示します。

〔図表1〕従業員のウェルビーイング構成要素

①	健康	Health
②	仕事環境	Work environment
③	キャリア	Career
④	人間関係	Relationship
⑤	お金	Financial

出所：人的資本経営と Wellbeing の向上について（三菱UFJ 年金情報 2022 年 8 月号）

まず、健康（Health）については身体的（フィジカル）にはもちろんのこと、精神的（メンタル）な健康も含まれます。企業での健康への取り組みは、定期健康診断など法定事項を中心に古くから行われ、最近では健康優良法人認定制度により、目標の明確化が進み、企業の能動的な取り組みとして浸透してきています。次に仕事環境（Work environment）は自身の状況に応じた柔軟な働き方（時間・場所）が選択できることなどが具体的な内容になります。コロナ禍によって図らずも環境整備が進んだ感があります。

キャリア（Career）については、現在のキャリアにおける充実感、成長実感、貢献感などがあげられ、加えて将来のキャリアアップにつながると思えることが重要になります。人間関係（Relationship）については、仕事の関係者や周囲と互いに学び合ったり、相互貢献により、他者とつ

ながっていると感じられることが重要になります。そして、お金（Financial）は現在および将来・老後に向けて資金・資産面で不安な状態にないこと、会社からの資産形成にかかるサポートがあり、満足していることなどが考えられます。

2. どの要素がより重要か

ウェルビーイングの各構成要素は、その重要性は一樣なのか、という疑問についてヒントが得られる調査結果があります。内閣府が最近毎年行っている「満足度・生活の質に関する調査」です。この調査では、主観的ウェルビーイングの代表的な指標として「現在の生活にどの程度満足しているかを0～10点で自己評価する総合的な生活満足度」と、これを「客観的指標と紐づける分野別満足度」（図表2の各項目）を調査しています。この調査は一般の生活満足度を対象としており、従業員のウェルビーイングの視点（前述5項目）と異なりますが参考になると思います。

図表2は、総合的な満足度を説明するのに分野別満足度がどの程度影響するのか重回帰分析をしており、数値（係数）が大きいほどその項目が総合的な満足度に影響を与えていると捉えることができます。

〔図表2〕分野別満足度と生活満足度の関係

	全体	男性	女性
家計と資産	0.234 ***	0.223 ***	0.241 ***
雇用環境と賃金	0.030 **	0.076 ***	-0.005
住宅	0.082 ***	0.073 ***	0.089 ***
仕事と生活（ワークライフバランス）	0.081 ***	0.103 ***	0.063 ***
健康状態	0.128 ***	0.127 ***	0.130 ***
教育水準・教育環境	0.044 ***	0.045 ***	0.046 ***
交友関係やコミュニティなど社会とのつながり	0.061 ***	0.092 ***	0.023
政治・行政・裁判所への信頼性	-0.015	-0.008	-0.025 *
生活を取り巻く空気や水などの自然環境	-0.027 **	-0.024	-0.031 *
身の周りの安全	0.013	-0.002	0.035 *
子育てのしやすさ	0.035 ***	0.055 ***	0.016
介護のしやすさ・されやすさ	-0.085 ***	-0.106 ***	-0.065 ***
生活の楽しさ・面白さ	0.394 ***	0.350 ***	0.427 ***
定数項	0.488 ***	0.297 ***	0.686 ***
修正済み決定係数	0.637	0.654	0.624
サンプルサイズ	10633	5296	5337

（備考）***、**、*はそれぞれ0.5%、2.5%、5%で有意

出所：満足度・生活の質に関する調査報告書 2024（令和6年8月 内閣府）

一番影響が大きい項目は「生活の楽しさ・面白さ（0.394）」です。続いては「家計と資産（0.234）」で、この項目は先ほどの従業員のウェルビーイングのお金（Financial）に結びつくと思います。次は「健康状態（0.128）」でこれも上述の健康（Health）と結びつきます。あとは「住宅（0.082）」、「仕事と生活（ワークライフバランス）（0.081）」と続きます。「仕事と生活」は上述のキャリア・仕事環境に近いかと思います。興味深いところでは、「雇用環境と賃金（0.030）」と相

対的に低位となっている点です。賃金の多寡はそれほどウェルビーイングに影響しないということでしょうか。

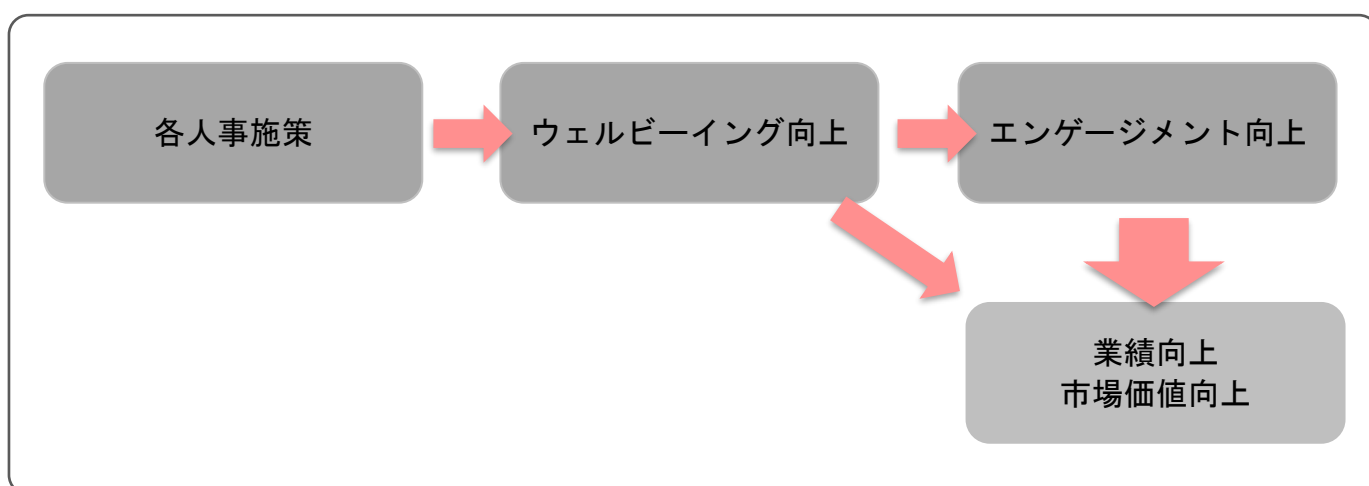
以上のように、一口にウェルビーイングと言っても、さまざまな要素が絡み合っており、それを向上させるには多様な施策が必要になることが想像できます。そうすると、それらの多様な施策を企業が従業員のためにどこまで実施するべきなのかという悩みが生じます。従業員のウェルビーイングが高ければそれに越したことはない、企業経営上も肯定されると思いますがどの程度まで関与すべきなのか、以降考察していきます。

3. 従業員エンゲージメント向上につながるウェルビーイング

人的資本経営が企業業績に連動する仕組みとして指摘されるものの一つとして、従業員エンゲージメント向上というルートがあります。従業員エンゲージメントは、従業員が企業のビジョンや目標に共感し、積極的に貢献しようとする意欲を示している、単なる満足度や一時的なモチベーションとは一線を画し、より深いレベルでの企業との結びつきや共感を表すとされています。

何らかの人事施策によってウェルビーイング水準が高まると、前向きな気持ちとなったり、心配事が減ったりすることで仕事への集中力が高まり、その結果、生産性が上昇して企業業績も向上するという連関が考えられます。もうワンクッション置いて考えると、ウェルビーイングの高まりが従業員エンゲージメントに好影響を与えることで、業績につながることも考えられます。さらに言えば、ウェルビーイングを高める施策（働きかけ）自体がエンゲージメント向上に寄与することも考えられます。一方で、施策によってはコストがかかる割には、従業員に伝わらず、エンゲージメント向上につながらないこともありうるわけで、実際そういうケースを感じることもあろうかと思います。その意味では何か施策を打てば必ず良い影響が生ずるわけではなく、施策次第、伝え方次第と言えるでしょう。人的資本経営の一環として、どのようなウェルビーイング向上施策が、従業員エンゲージメントの向上や企業業績への好影響に結びつくのか、悩みどころかと思っています。

〔図表 3〕 人的資本経営における期待施策効果



4. 健康経営について

健康経営はウェルビーイング向上施策と言えますが、その結果として企業業績が上向いたかどうか数値として捉えている企業は少ないと思われます。法定の健康診断の実施は最低限の施策ですが、その結果、必要とされた2次検診の受診はなかなか進まないという例は多く聞きます。放っておくとアブゼンティーイズム（欠勤）やプレゼンティーイズム（疾病状態による出勤）に陥る可能性があります。このような健康に対する対応については、心身共に良好な状態ゆえに生産性が向上するなど業績向上に直結するものもあれば、施策自体を従業員が好意的に捉えたり、自身の健康が増進したことなどにより、会社とのつながりに対して肯定的な感情を抱くようになることでエンゲージメントが高まり業績向上につながっていくなど、複数のルートが考えられます。

一方で、健康経営優良法人認定制度により、健康経営を標榜しなければ、たとえば就職・転職市場で人材を獲得できなくなるといった、企業競争上不利となる可能性もあり、取り組まざるを得ないという少し消極的な構図も考えられます。ただ、同じやるならしっかり良い影響がでるような取り組みをすべきでしょう。ポイントとしては、より従業員が各施策を前向きに捉えてチャレンジしやすくなるよう工夫が必要です。従業員側から見ると、情報の着信のしやすさや充実した内容、取り組みに対するインセンティブの付与などが考えられますし、企業側からは施策の進捗状況の把握や従業員の動向などを一元的に管理できると良いと思います。いずれにしても、従業員の健康のピースは外せないでしょう。

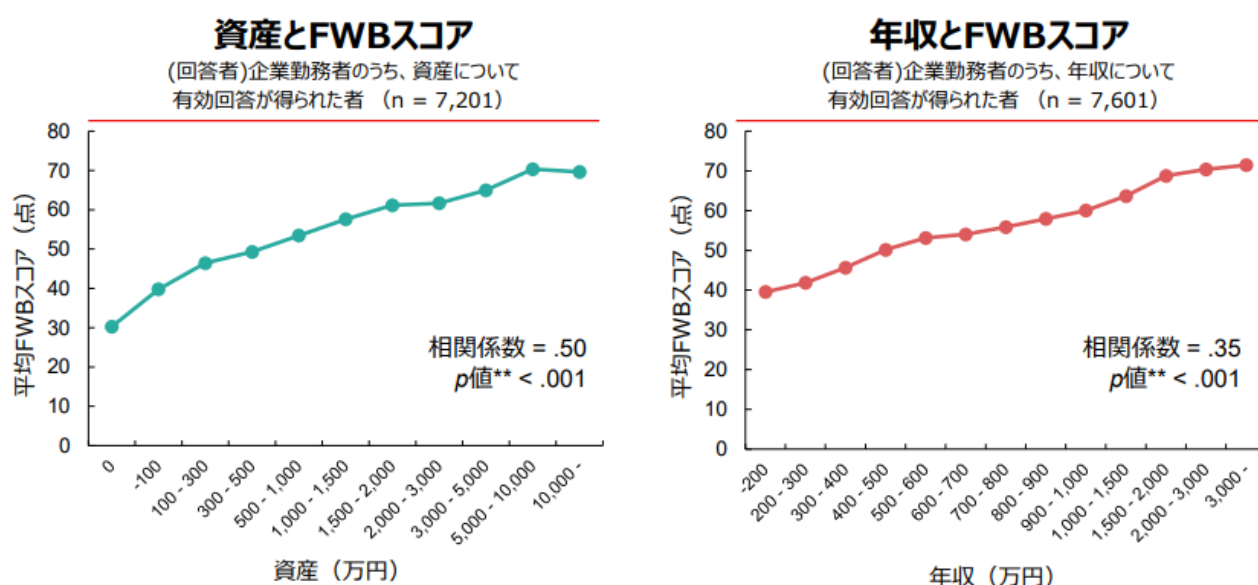
5. キャリア支援について

キャリア（Career）については、ウェルビーイングの議論というより、そもそも企業経営において従業員のキャリアが良い方向に積み上がり、競争力の源泉とするべくさまざまな施策が打たれてきたと思います。主に業務知識やスキルの向上、業務領域の拡大、専門性向上など、企業目線の施策が多かったように感じます。これらの施策に加え、キャリア形成が従業員のウェルビーイングにつながるという視点にも着目していくべきでしょう。特に重視すべきは自律的なキャリア形成です。キャリア形成は企業のお仕着せではなく、自らの特性を活かした、自律的な行動によるものが望ましいです。こういった自律的な行動をサポートする仕組みとして、自分の特性を把握するための自己分析ツールであったり、キャリアを振り返る機会、期待されるキャリアパスの開示、キャリア開発支援プログラムの提供などが考えられます。昨今では、成長意欲が高い若年層ではホワイトすぎる（緩い）職場は敬遠される報道が目につきますが、成長（＝キャリア形成）への企業側の想いやそのための仕組みの存在が十分に伝わっていないことにも原因があるかもしれません。キャリア支援に関する企業のさまざまな施策を効果的に伝える努力がウェルビーイング向上には必要と思います。

6. 資産形成支援について

従業員に対する資産形成支援については、かねてから企業としてどこまで関与すべきなのか、戸惑う声をよく聞きます。この点に関して、研究所の調査で面白い傾向を捉えました。お金のウェルビーイング、つまりファイナンシャル・ウェルビーイング（FWB）について、保有金融資産と年収とでどちらがより関係が強いかわかりました（FWB の測定方法等は図表 4 の出所を参照ください）。

〔図表 4〕 ファイナンシャル・ウェルビーイング（FWB）と資産・年収の関係

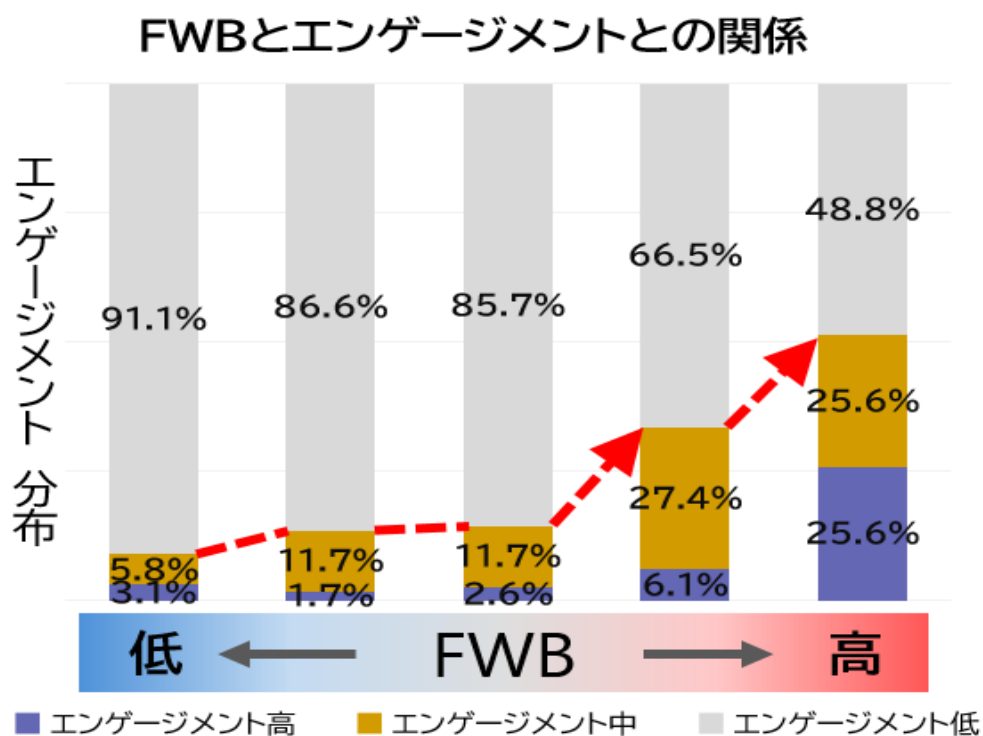


出所：データで読み解くファイナンシャル・ウェルビーイング（MUFG 資産形成研究所）より

図表 4 の両グラフでは、資産や年収が多ければ、FWB スコアが高くなる相関関係が見てとれます。どちらの方がより相関が高いか数値で確認すると、資産との相関が 0.50、収入との相関が 0.35 であり、資産の方に軍配があがります。資産形成の支援策で実際、従業員の保有資産が増えれば、収入増以上に FWB を高める効果が期待できそうだとことです。一方で、従業員の賃金を上げてそれを保有資産につなげてもらえないと、FWB はあまり向上しないかもしれません。FWB 向上策として、資産形成支援を検討する価値があるのではないのでしょうか。

加えて、研究所では上記調査とは別に FWB と従業員エンゲージメントの関係についても調査を行っています。この調査では FWB として現在置かれている経済状況について満足しているかどうか尋ねており、満足度を 5 段階に分類しています。これを横軸として縦軸は、従業員エンゲージメント（職場の推奨度（家族や友人に薦められるか）を 11 段階で尋ね、職場推奨度別に低中高に 3 分類したものの構成比率をとったものです（図表 5）。

〔図表 5〕 ファイナンシャル・ウェルビーイング（FWB）とエンゲージメントとの関係



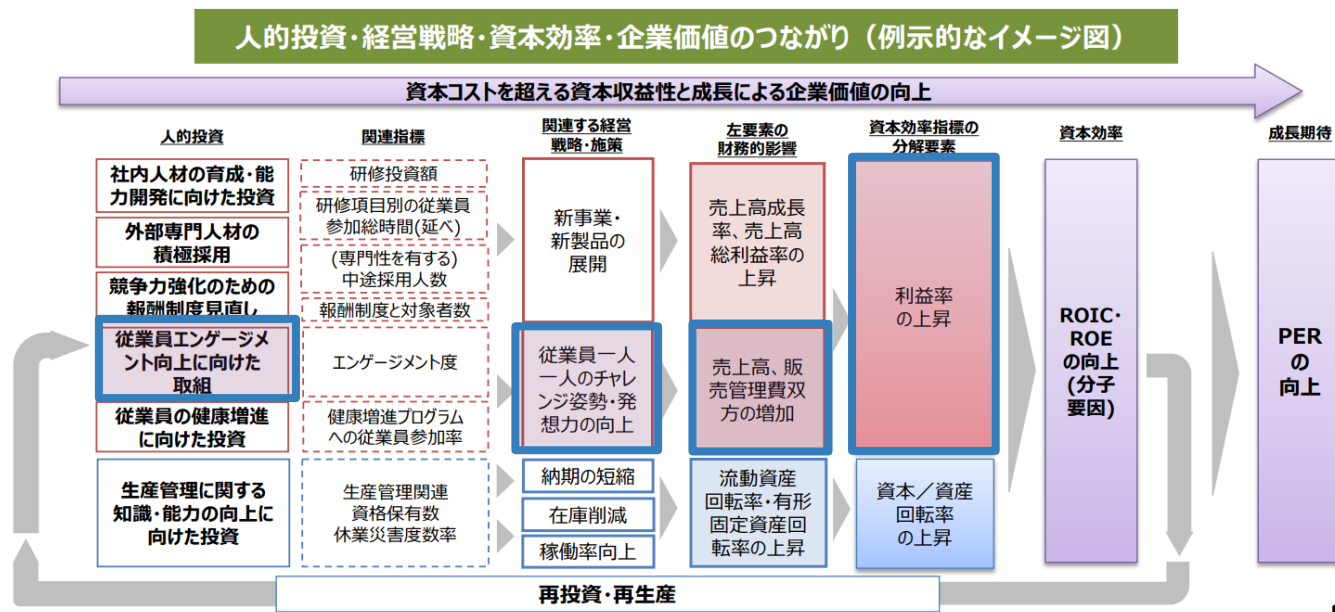
出所： [ファイナンシャル・ウェルビーイングと金融リテラシーとの関係](#)（MUFG 資産形成研究所）より

その結果、FWBが高くなるに連れ、エンゲージメントを中・高とする人の割合が増えることが観察できました。結果は因果関係を示すものではありませんが、経済的に安定することで仕事に対しても前向きとなることができ、エンゲージメントが高まるのではないのでしょうか。そうであれば、資産形成支援を通じたFWB向上を企図することは、合理的と考えることができます。

7. 人的投資から企業価値向上までの考え方

ここまで、エンゲージメントが向上すれば企業業績に好影響を与えるとしてきましたが、その定性的な因果の説明として、参考となるものをまずは紹介しましょう。内閣官房の非財務情報可視化研究会が示した「人的資本可視化指針」において、人的投資の成果により生産性等が向上し、結果、資本効率が上がり企業価値向上につながるイメージ図を作成しています。全体図は以下のとおりです。

〔図表 6〕 人的投資・経営戦略・資本効率・企業価値のつながり



出所： [人的資本可視化指針](#)（非財務情報可視化研究 内閣官房）より

この中で、エンゲージメントに関するところ（図表 6 水色の枠）に着目すると、まず人的投資として、①「従業員エンゲージメント向上に向けた取組」をします。この取組の関連指標として「エンゲージメント度」をあげています。そしてこの施策が、②「従業員一人一人のチャレンジ姿勢・発想力の向上」につながるとしています。その財務的影響は③「売上高・販売管理費双方の増加」で確認することになります。この結果、「売上高増＞販売管理費増」、すなわち生産性があがってれば④「利益率の上昇」という形で表れることになります。これらは1つの施策とその効果の流れであり、当然ながら施策と結果が一对一で結びついているわけではないことに留意が必要です。施策の効果確認には、関連指標であるエンゲージメント度を定期的に計測することが考えられます。

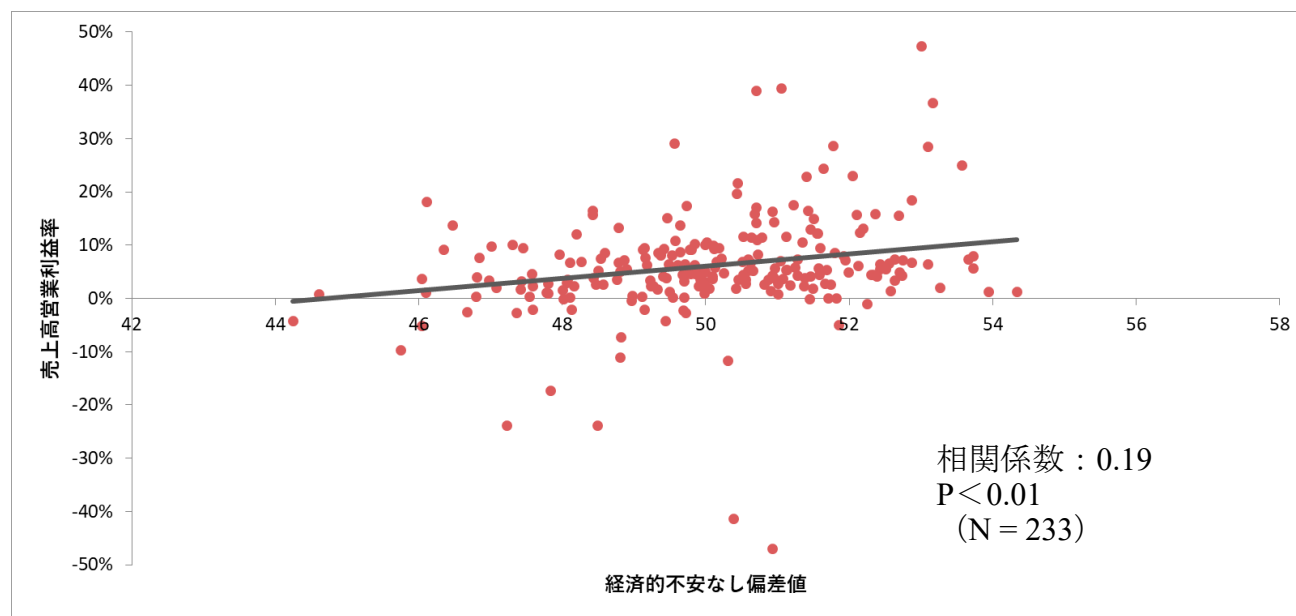
8. ウェルビーイングと財務指標の関係

ここで、エンゲージメントとウェルビーイングに連関があるのであれば、ウェルビーイング向上が企業業績に好影響を与えているのではないかと仮説のもと調査を行いました。

調査は、アドバンテッジリスクマネジメント社が2021年12月～2022年11月の間に提供したストレスチェックサービス「アドバンテッジ タフネス」の中で、ウェルビーイングに関連したアンケート回答によるウェルビーイング点数と、当該会社の財務データを突き合わせ相関関係があるか調べました。ウェルビーイングについては、ファイナンシャル・ウェルビーイングと考えられる「経済的な不安がない」の質問項目の点数としました。財務データについては、売上高・販売管理費双方の増加の結果が表れると考えられる売上高営業利益率としました。仮説として、「ファイナンシャル・ウェルビーイングが高い企業の方が、売上高営業利益率が高い」のではないかとことです。

分析の結果はグラフのとおり、相関係数は0.19と弱いながらも正の相関が観察されました。p値つまり結果の統計的意味を持つかの確からしさを示す指標は0.01未満であり十分統計的に意味を持っていると言えます。

〔図表 7〕 FWB と売上高営業利益率変化率の関係



データの出典元

経済的不安なし偏差値：アドバンテッジ リスク マネジメント社が提供するストレスチェックサービス「アドバンテッジ タフネス」より、現在の経済的不安についての回答より。回答期間は 2021/12～22/11

売上高営業利益率： 日本経済新聞社「日経 NEEDS」より、調査年に対応する財務データを利用

当結果の評価としては、そもそも営業利益率が一つの因子によってのみ上下するとは考えられませんが、233 社のデータによる相関関係があることについては、その関係性を否定することはできないと考えられます。営業利益率に作用するルートとしては図表 6 で示したルートを経由したとも考えられます。

9. FWB を引き上げるためには

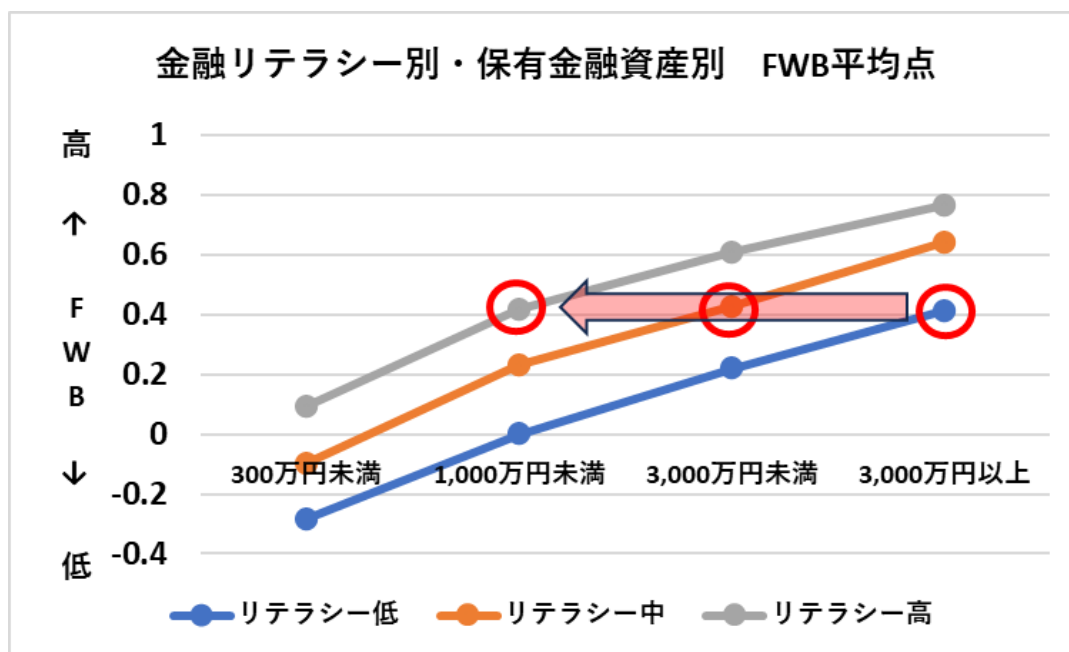
ここまで、FWB と保有資産の関係について、強い相関があることをお示しし、資産形成支援策が従業員の FWB 向上施策の 1 つの候補であることを論じましたが、実際は、資産形成支援策を実施してもにわかに保有資産が増えるわけではありません。一定の時間がかかります。それでは資産形成支援策は即効性なく、もの足りないということでしょうか。ところが、当研究所の調査で金融リテラシーの高さと保有資産額と FWB の関係性で興味深い結果が得られました。

「金融リテラシー」を、当研究所においては「金融商品や自身の金融資産・ライフプランについて、能動的に情報を収集し、自律的な(周りの情報に流されない)判断によって行動する能力」と定義づけし、この能力を判定するアンケートを実施し、独自の判定基準により個々のデータをリテラシー高中低に分類しています。一方で FWB については現在置かれている経済状況について満足しているかどうか 5 段階で尋ね、低い方から -2 ～ +2 点として点数化しています。前述のとおり保有資産残高が増加するに応じて FWB は高くなる傾向がありますが、この関係を金融リテラシーのレベルごとに示したのが図表 8 になります。

どの金融リテラシーレベルも保有資産額が高くなると満足度は高い数値を示します。ここで、注目すべきは金融リテラシーレベルが低い層で、金融資産が 3,000 万円以上ある層の FWB は赤丸で囲って

ある 0.4 を示していますが、リテラシーレベルが中のグラフでは、1,000 万円～3,000 万円未満の層の値と同程度になります。さらにリテラシーレベルが高めのグラフでは、300 万円～1,000 万円未満と同程度になります。

〔図表 8〕 金融リテラシー別・保有金融資産別 FWB 平均点



出所： [フィナンシャル・ウェルビーイングと金融リテラシーとの関係](#) (MUFG 資産形成研究所) より作成

つまり、保有金融資産が同程度の場合、金融リテラシーが高いほど FWB が高い関係性があると言えます。推測するに、金融リテラシーが高いということは、金融経済に関する知識が深かったり、ライフプランニングがしっかりできていたりして、自分自身の経済状況をしっかり把握できると考えられます。そして、そういった認識ができることで、漠然とした不満や不安が減少することになり、FWB の上昇につながっているのではないかと思います。

すなわち、FWB 向上施策として、金融経済教育などを実施し、従業員の金融リテラシーの引き上げを行えばもっと短期間で、エンゲージメントに対する効果がでてくるのではないかと思います。

10. 金融経済教育を受講してもらうためには

では金融リテラシーを引き上げるための具体的施策は何かということですが、一番取り組みやすいのが確定拠出年金（DC）の継続教育の枠組みを利用した金融経済教育です。当枠組みはすでに活用実績があると思われるので、比較的取り組みやすいと思われます。ただ、DCの継続教育は、投資教育が中心となりますので、家計全般のリテラシーを引き上げようとするれば、もう少し広範囲に提供されるサービスの利用が必要になると思います。運営管理機関に相談してみると良いかもしれません。

もう一つの課題は、そういった研修等になかなか参加いただけない方が多くいるという現実です。こうした方に参加いただくための工夫がやはり必要となってきます。ポイントは研修や情報へのアクセスのしやすさと、受け手のリテラシーレベルやニーズ・希望に応じたコンテンツの提供になると思います。以下、工夫のアイデアを紹介します。

① 研修開催方式

研修開催方式は企業や職場の特性にあわせて、選択することになります。研修自体は開催実績があると思いますので、その時の参加率も勘案の上、新しい方式の導入も検討すべきかと思えます。コロナ禍以降はWEB開催やオンデマンド配信ニーズが高まっている傾向にあります。

② 情報提供方式

提供すべき金融経済に関する情報は投資教育に限らず、ライフプランや家計のやりくり、消費者教育（ローンの組み方や詐欺被害予防など）まで多岐にわたりますので、こまめな提供が必要になってくると思われます。これまでの社内での情報伝達手段に加え、スマホアプリを活用した手軽な手段が利用される傾向にあります。従業員により着信しやすい方法の検討が大切でしょう。

③ 個別相談の提供

上記の研修や情報提供は総じて一般論となってしまいましたが、真剣に取り組めば取り組むほど、個別相談に乗ってもらいたいニーズが生じてきます。そこから先は個人にお任せという考えもありますが、個別相談への導線の提供もできれば欲しいところです。費用のかからない導線としては、金融機関の無料相談窓口を利用する方法や、中立的な立場でアドバイスがもらえる金融経済教育推進機構（J-FLEC）の無料相談が考えられます。J-FLECの場合は、中立機関のため個別商品の相談には乗ってもらえないという点には留意が必要です。個人が有償で相談を受けるならJ-FLECに登録されている認定アドバイザーの利用というのも考えられます。もう一つは会社が独立系ファイナンシャルプランナー（IFA）の会社と契約をし、包括的に費用を負担することで社員が有償の相談サービスを無償で受けられるという仕組みの構築が可能かと思えます。

④ リテラシーレベルやニーズの把握

①、②の仕組みを提供する際に、その前段階としてリテラシーレベルやニーズの把握を行うという方法もあります。個人の状況に応じたサービスの提供はより効果的であるため、これを会社がサポートするという事です。一方で、リテラシーレベルやニーズの把握はアンケート調査などが必要となり、自前で実施するのは作業負荷が大きくなりがちです。加えて従業員としては資産形成等の中身を会社に伝えたくないということも自然ですので、第三者のサービスを利用することも検討したいところです。

⑤ 社内制度の周知・活用促進

社内制度の周知・活用促進は金融経済教育というよりは、いまある仕組みを従業員に理解・活用してもらうということです。自社の退職金・企業年金のレベル感を知らなければ資産形成の目標は立てられませんし、健康保険の給付内容について知らなければ無用な医療保険に加入してしまうかもしれません。会社としても多大なコストをかけて運営している制度が理解されていないと

したならば大きな損失です。こういった情報を的確に伝達するサービスもあるようですので、費用対効果を検証しつつ、アウトソーシングもありうると思います。

〔図表 9〕金融経済教育実施における検討事項

検討項目	考えられるバリエーション
① 研修開催方式	・ 集合対面開催 ・ WEB 開催（対面ハイブリッド含む） ・ オンデマンド配信
② 情報提供方式	・ 紙媒体による配布 ・ 社内イントラネットによる配信、メール ・ スマホアプリの利用
③ 個別相談の提供	・ 無償相談の提供（金融機関を利用） ・ 中立無償相談の紹介（J-FLEC の利用） ・ 中立有償相談の紹介（認定アドバイザーの利用） ・ 中立有償相談の提供（企業が IFA と包括契約）
④ リテラシーレベル・ニーズの把握	・ （プライベートな情報ゆえに）外部調査機能の活用（アンケート調査）→①・②で活用可能
⑤ 社内制度の周知・活用促進	・ 退職金、企業年金制度等の紹介 ・ 持株会、財形、健保制度等の紹介

出所：筆者作成

以上、従業員のウェルビーイングを考えてまいりました。ご参考になれば幸いです。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

MUFG資産形成研究所について

わが国では人口減少や高齢化の進展、低金利の継続等、さまざまな環境変化が起こっています。これらの環境変化に伴い、国民の自助努力による資産形成がますます求められる時代となりました。

このような状況下、当研究所は資産形成のための手段としての投資を身近でなじみやすいものにし、長寿化に伴う資金枯渇を防ぐためにはどうすれば良いのか等、実践的かつ効果的な情報提供を中立的な立場で行うことを目的に活動しております。

MUFG資産形成研究所：www.tr.mufg.jp/shisan-ken/



MUFG資産形成研究所

現役時代から退職後の時代までを対象に、資産形成・資産運用に関する調査・研究、レポート作成など、実践的かつ効果的な情報提供を中立的な立場で行うことを目的に活動しております。



MU F G 資産形成研究所

〒100-8212

東京都千代田区丸の内 1-4-5

www.tr.mufg.jp/shisan-ken/

MU F G 資産形成研究所は、三菱UFJ 信託銀行が資産形成・資産運用に関する調査・研究等の活動を対外的に行う際の呼称です。