

## 第2回CHRO Summit開催報告 ～日本企業における今後のWell-beingの発展を考える～

### サマリ～日本企業における「Well-being」の重要性～

健康経営、ワークライフバランスなどという言葉に代表されるように、昨今従業員の「Well-being」についての関心がますます高まっています。実際のデータでも企業におけるWell-beingの重要性は示されており、Well-beingが社員の幸福度だけでなく、生産性や創造性\*1、離職率\*2や欠勤率\*3、ひいては企業の時価総額まで影響することが分かってきています\*4。また、人的資本情報開示の国際規格であるISO30414にもWell-being関連の指標が組み込まれ、市場や投資家の目線からもWell-beingの可視化・充足が求められています。

しかし日本市場においては、労働者の幸福度、つまりWell-beingがグローバルと比較して低い状態です。従業員のWell-beingと生産性は相関関係にあるとする研究論文も多数発表されており、実際に日本においては労働生産性が低く\*5、従業員の“熱意”もグローバルと比較して低い水準に留まっています\*6。

日本企業の経営者や人事担当者はWell-beingの重要性を認識してはいるものの、数多ある経営アジェンダの中では短期的な事業の拡大・成長に関する施策に比べて優先度が低くなりがちで、十分に施策を実施できていない状況です\*7。

デロイト トーマツ グループでは、このWell-beingの重要性をまずは個社の中で十分浸透させ、更にそこから日本市場全体に意識を広げていくことで、日本企業におけるWell-beingを実現し、また、日本企業の持続的な成長が可能になるのではないかと考えています。そこで、第2回CHRO Summitでは、このWell-beingの状況について企業横断で情報共有を行うとともに、今後、企業横断でどのようなイノベーションを起こせる可能性があるか？について議論を行いました。

### CHRO Summitでのご参加者のご意見



各社での現在の取り組み状況に関して、「支援的な労働環境」を整えるための健康経営・DEI促進・働きやすさ向上といった狭義のWell-being施策は、多かれ少なかれほぼ全ての参加企業で行われているものの、働きがい向上や自立促進といった広義の施策については、その実施状況にばらつきがありました。

ただし、企業の成長に必要なイノベーションの創造や自立的な人材の育成の為に、今後広義の施策を打ち出していくことも重要だという認識はほぼすべて参加者間で共有されました。そしてその推進においては、誰に・どのように語り掛けるかという“ストーリー”が重要であり、例えば、現状目の前の経済的な成長のための課題が手一杯ある状態でも、企業の社会的

使命や人材の成長、健康・安全のためのWell-beingというストーリーで語ることができれば、経営側からも従業員側からも、もっと受け入れられやすくなるのでは？という意見も挙がりました。

では、実際に企業間ではどのような連携が可能か？に対しては、第1回CHRO Summitで言及された人材エコシステムの構築や相互協力での効果的なWell-being施策の策定の2つの案が挙げられました。前者では従業員のキャリアの選択肢を広げつつ、地域・社会のWell-beingを高めることができる、また、後者では各企業がこれまでに積み上げてきているノウハウを共有・比較しあうことで更なる進化の可能性があると示唆されました。

## 《参考文献》

- \*1 Sonja Lyubomirsky, Laura King, Ed Diener “The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?”
- \*2 Donovan, 2000 “Personality and job performance: the Big Five revisited.”(personality\_and\_job\_performance-with-cover-page-v2.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net))
- \*3 George, 1989 “Social support and the outcome of major depression” (1989-Social-support-and-the-outcome-of-major-depression-George-et-al.pdf (grupoact.com.ar))
- \*4 経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課 “企業の「健康経営」ガイドブック ～連携・協働による健康づくりのススメ～ (改訂第1版)”
- \*5 岩崎敬子 (2020) 「幸福度が高まると労働者の生産性は上がるのか？ 大規模実験を用いた因果関係の検証：プログ्रेसレポート」(2021\_basicpolicies\_ja.pdf (cao.go.jp))
- \*6 Gallup “State of the Global Workplace 2017”
- \*7 デロイト グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド (2020, 2021)

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイトアジア パシフィックリミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイトトーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィックリミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィックリミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



**IS 669126 / ISO 27001**



**BCMS 764479 / ISO 22301**