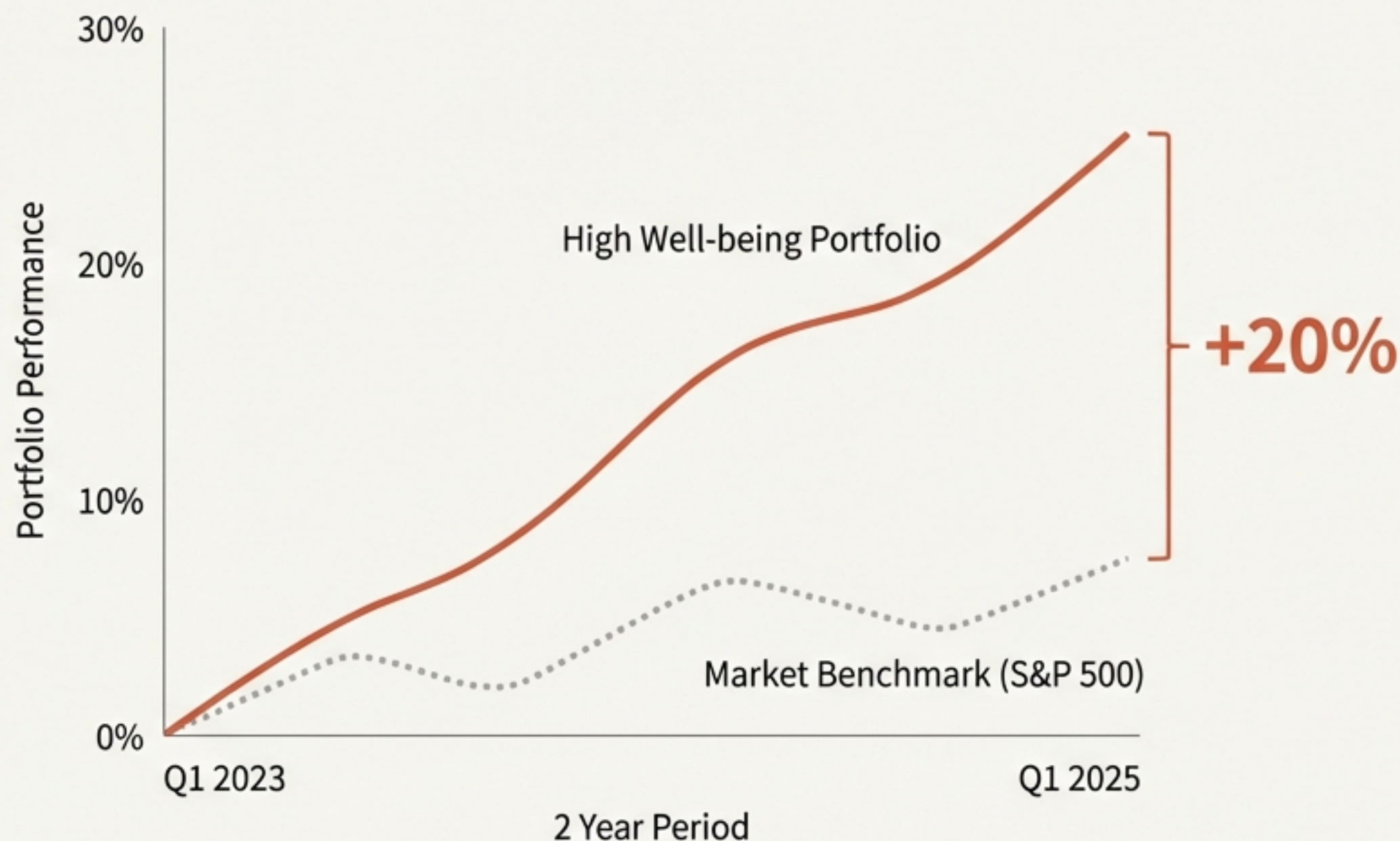


ウェルビーイング経営は、もはや福利厚生ではない。 市場をアウトパフォームする経営戦略である。



+20%

オックスフォード大学の調査によれば、従業員のウェルビーイングが高い企業ポートフォリオは、市場ベンチマーク（S&P 500等）を2年間で20%アウトパフォームした。これは、ウェルビーイングが企業の財務パフォーマンスと企業価値を予測する、強力な先行指標であることを示している。

Source: Oxford University Wellbeing Research Centre (3, 4)

パラダイムシフト：「資源」から「資本」へ。 人的サステナビリティという新常識。



「消費される資源（Resources）」

旧来のモデル（福利厚生）：従業員のウェルビーイングは、コストセンターである人事部門が管理する「特典（Perks）」やCSR活動の一環と見なされていた。

パラダイムシフト



「再生・維持すべき資本（Capital）」

新しいモデル（コア・コンピタンス）：「大離職時代」と「静かな退職」を経て、先進企業は従業員を再生・維持すべき「資本」と捉える「**Human Sustainability（人的サステナビリティ）**」へと舵を切った。これは倫理的な要請であると同時に、冷徹な経済合理性に基づく企業の**中核能力**である。

放置するコスト、投資する価値。10兆ドル規模の経営課題。



\$8.9兆ドル
の経済損失

Gallup社の報告によると、従業員のエンゲージメント低下は、世界のGDPの9%に相当する8.9兆ドルの損失を世界経済に与えている。

Source: Gallup (6)



\$11.7兆ドル
の経済価値創出

一方でマッキンゼーは、ウェルビーイングの改善が、最大11.7兆ドルの新たな経済価値を創出する可能性がある」と試算している。

Source: NotebookLM

2025年のウェルビーイング経営を定義する3つのメガトレンド



「全人的 (Holistic)」 アプローチ

身体的な健康だけでなく、精神的、財政的、社会的な側面を統合的に捉える。特にインフレ下では、金銭的ストレスが生産性を低下させる「欠乏マインドセット」を防ぐファイナンシャル・ウェルネスへの投資が不可欠となっている。(Wagestream)



「精密 (Precision)」 ウェルビーイング

Oura RingなどのウェアラブルデバイスとAI解析により、睡眠の質や心拍変動を可視化。個人の生体データに基づき、プレゼンティーズムを科学的に改善するパーソナライズされた介入が可能に。



「民主化 (Democratization)」 されるコーチング

BetterUpなどのプラットフォームが生成AIを活用し、従来は経営層限定だったコーチングを全従業員へ拡大。バーンアウトの予兆検知など、予防的アプローチをスケールさせている。

実証される投資対効果：ウェルビーイング投資が生み出す財務リターン

	
ROI 1:4	ROI 200%
• "Lamplighter" & Mental Health Champions	• "Search Inside Yourself (SIY)"
• 身体・精神・目的・環境の4柱。AIによるバージョンアウト予兆検知と、全社的な「メンタルヘルス・ファーストエイダー」育成。	• Google発のマインドフルネス・プログラムを全社展開。「Business Health Culture Index」で組織の健康度を測定。
• メンタルヘルス支援への1ポンドの投資に対し、4ポンドのリターンを実証。個人の「Purpose（生きがい）」と企業の目的を接続し、エンゲージメントを向上。	• 従業員エンゲージメント指数1ポイント上昇が、営業利益に数千万ユーロのプラス影響。マインドフルネスをビジネススキルとして再定義。

テクノロジーの戦略的活用： データが「燃え尽きない働き方」を設計する



"Viva Insights" & Perks+

自社ツールVivaで「会議過多」などを可視化し、AIが休息を推奨。従業員一人あたり年間1,500ドルのウェルネス手当を支給。

生産性40%増

（日本での週4日勤務実験）
プライバシーを保護しつつ、データドリブンで働き方を構造的に改善するアプローチ。



BetterUp Coaching at Scale

管理職だけでなく現場リーダー層までデジタルコーチングを拡大。

バーンアウト52%減少 / 心理的安全性18%向上

重厚長大産業において、コーチングの民主化が現場の安全管理と直結することを示した事例。



BetterUp for Field Leaders

店舗マネージャー層へのメンタルヘルス・コーチング導入。

昇進率1.8倍

離職率の高い小売業界で、メンタルヘルス支援がキャリアパス構築と定着率向上に直接寄与した稀有な例。

グローバルな多様性：個人の支援から、コミュニティとエコシステムの繁栄へ



日本型・データ経営（花王）
"Genki" Project & Health Big Data
健康診断データ等を統合分析し、予防介入を行う日本型「健康経営」の最高峰。グループ全体の医療費増加率を抑制。9年連続で「健康経営銘柄」に認定。



コミュニティ重視型（Tata Steel）
"Township Model"

従業員と家族が住む「企業城下町」全体の生活インフラ（病院、学校）を整備。個人のウェルビーイングを超え、コミュニティ全体の繁栄を重視する100年続くモデル。



エコシステム型（Grab）
"GrabBenefits 2.0"

正社員だけでなく、ギグワーカー（ドライバー等）にも保険や遠隔医療を提供。「従業員」の定義を拡張し、プラットフォーム全体のウェルビーイングを向上させる戦略。



投資の可視化（コニカミノルタ）
"健康投資管理会計"

健康投資が生産性や企業価値にどう結びつくかを「戦略マップ」で可視化。ROIの可視化における世界的に先進的な独自手法。

ウェルビーイング経営を加速させるテクノロジー・エコシステム

ウェアラブル / 睡眠テック

ŌURA WHOOP

生体データを計測し「回復スコア」を算出。組織の疲労度を可視化し、客観的データに基づく介入を可能にする。

AIコーチング

BetterUp  headspace™ 

AIマッチングにより、全従業員にスケーラブルなコーチングやメンタルヘルス支援を提供。レジリエンスや生産性を向上。

ファイナンシャル・ウェルネス

Wagestream

オンデマンド給与アクセスを提供し、従業員の金銭的ストレスを軽減。離職率低下と採用力強化に貢献。

家族形成・フェムテック

M MAVEN
CLINIC

© Carrot
Fertility

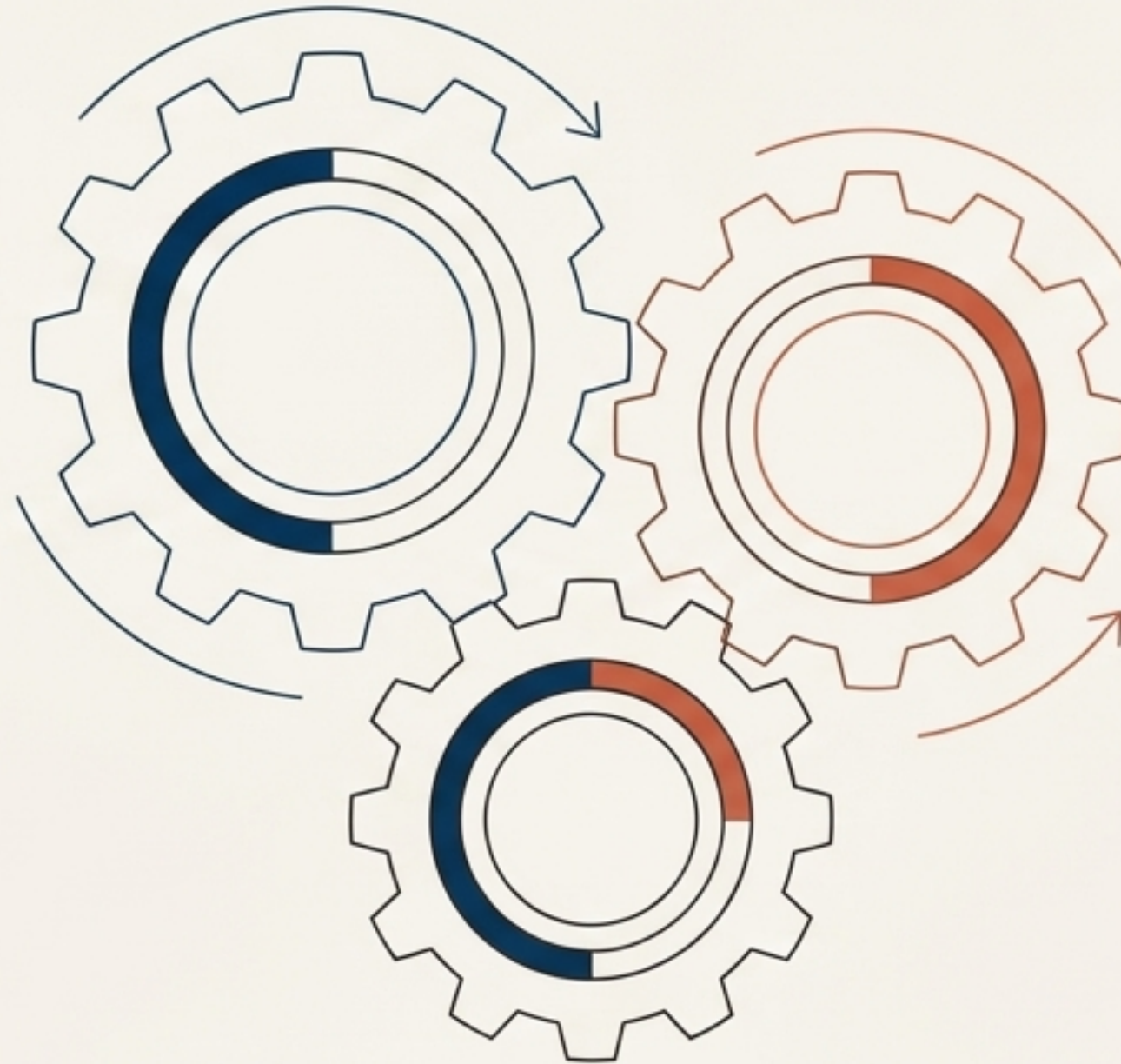
Peppy

不妊治療、卵子凍結、更年期支援など、多様なライフステージに対応。医療費削減とダイバーシティ推進に貢献。

ROIのメカニズム：ウェルビーイング投資は、いかにして財務リターンを生み出すか

直接的なコスト削減 (Direct Cost Reduction)

予防的介入（Sleepioの不眠症治療アプリ等）や専門家への早期アクセス（Maven Clinicの産後ケア等）により、高額な医療費や長期休職を回避する。Unileverの「ROI 1:4」はこの典型。



生産性とエンゲージメントの向上 (Productivity & Engagement)

従業員の集中力やレジリエンスが高まり、イノベーション創出や業務効率が向上する。SAPのマインドフルネス研修やBetterUpのコーチングによる営業成績向上がこれに該当する。

行動経済学の応用 (Behavioral Economics)

Discovery社のVitalityプログラムのように、ゲーミフィケーションや「ナッジ (Nudge)」理論を活用。健康的な食事を目立つ場所に配置する、チーム対抗の歩数競争を行うなど、強制せずに望ましい行動変容を促す。

テクノロジー活用の光と影：信頼を破壊する3つの罠



経営層への提言①：ウェルビーイング投資を「ポートフォリオ」で構築する



予防（Prevention）

AIやテクノロジーを活用し、バーンアウトや健康リスクを未然に防ぐ。

Oura, Microsoft Viva, AI予兆検知



介入（Intervention）

問題が顕在化した際に、専門的な支援へ迅速に繋ぐセーフティネット。

EAP, BetterUp (Coaching),
Lyra Health (Therapy)



補償（Compensation）

経済的安定とライフイベントを支え、生活基盤の不安を取り除く。

Wagestream (Financial Wellness),
Maven/Carrot (Femtech), 保険

これらの3層に分散投資し、KPI（欠勤コスト、医療費推移、心理的安全性スコア等）を経営ダッシュボードに統合し、ROIを可視化する。

経営層への提言②：「信頼」を設計する。データ・ガバナンスを最優先事項に。

「データは従業員の支援のためにのみ使用し、評価・監視には決して使用しない」

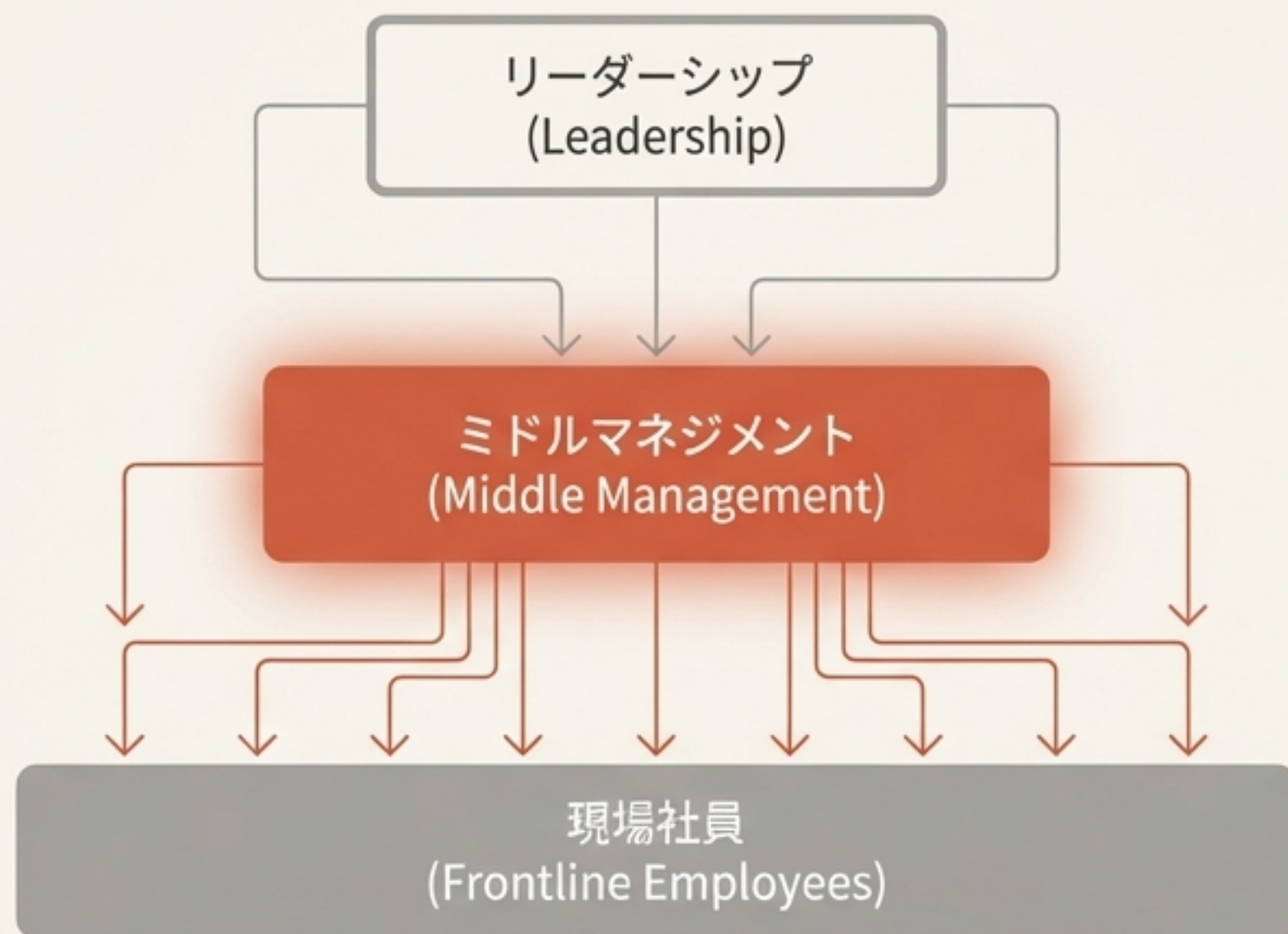


ウェアラブルデバイスやAIを導入する前に、この原則を明記した厳格な「**プライバシー憲章**」を制定・公表することが不可欠である。

-  1. **目的の明確化**：データ収集の目的を「**個人の健康支援**」と「**組織全体の傾向分析**」に限定する。
-  2. **匿名化と集計**：個人データは必ず**匿名化・集計化**し、個人が特定できる形では管理職や人事がアクセスできないようにする。
-  3. **透明性の担保**：従業員が自身のデータにアクセスし、その利用方法を完全に理解できるようにする。

テクノロジーはあくまで支援ツールであり、最終的な解決策は「**業務デザインの見直し**」にあることを明確にコミュニケーションする。

経営層への提言③：ミドルマネジメントを「武装化」する。



課題 (The Problem)

現場のウェルビーイングの鍵を握るのはミドルマネージャーだが、彼ら自身もバーンアウトの危機に瀕している。(Source: Gallup)

解決策 (The Solution)



1. スキルを提供する (Provide Skills)

部下のメンタルヘルスの兆候に気づき、適切な1on1ができるよう、**スケーラブルなコーチング** (BetterUp等) を提供し、対話のスキルを向上させる。



2. 負担を軽減する (Reduce Burden)

マネージャー自身の業務負担をテクノロジーで軽減し（会議の自動化等）、メンバーと向き合う時間を創出する。



3. 彼らをケアする (Care for the Carers)

マネージャー専門のメンタルヘルスサポートやコーチングを提供し、「ケアする側」のケアを制度化する。

武装化されたミドルマネジメントは、組織全体の健全性を保つ最も強力な防波堤となる。

ウェルビーイング経営は、もはや選択肢ではない。 未来を勝ち抜くための必須要件である。



2025年において、ウェルビーイング経営は「あると良い (Nice to have) 」から、企業の存続と成長に不可欠な「**必須要件 (Must have)** 」へと完全に移行した。

UnileverやSAP、Ping Anなどの先行企業が示すように、人を「資本」として尊重し、テクノロジーを倫理的に活用してそのポテンシャルを解放する企業こそが、次なるイノベーションを創出し、持続的な市場優位性を獲得する。

これはコストではなく、最もリターンの高い未来への投資である。