

職場のウェルビーイングの向上

🕒 Read 15分



先進的企業は社員のウェルビーイングを向上させることで社員が健康的になり、医療コストを減らすことができるだけでなく、より生産的でよりクリエイティブ、そしてイノベーションを起こす土台をつくることができ、それが競争上の優位性につながることを認識しています。企業がウェルビーイングに注目する中で、多くが目標に向かっての進捗状況を把握するための方法を模索したり、ヒントや評価基準を求めて他の企業の事例を参考にしようとしています。

ウェルビーイングは国の政策の成功を証明するものとして捉えられるようになったため、政府がウェルビーイングを測定し始めている国もあります。例えば、欧州社会調査は30カ国の人々の社会での態度や行動を追跡しています。最近ではメキシコやチリ、日本、ブータン、イギリスなどの国々がウェルビーイングを研究し始めており、ウェルビーイングの測定を実施している国もあります。

シンクタンクや統計学者たちもこぞってウェルビーイングを測定することでウェルビーイングの価値を明確にするように協力しあっています。その顕著なプロジェクトが10年以上に及ぶ調査に基づいて人間のウェルビーイング（幸福度、生活満足度）と環境負荷度をグローバルに測定した、ハッピープラネットインデックス＝地球幸福度指数です。「仕事場でハッピーな人々はより生産的で、集中して仕事に精を出し、クリエイティブな人が多いのです。」と言うのは Nic Marks 氏で、彼はウェルビーイングの経済的側面の研究に四半世紀以上も費やしているキーマンです。

「企業の経営陣ができる最も重要なことは社員に対して会社が社員の「個」のウェルビーイングを気にかけているという明確なメッセージを発信することです。」

企業戦略の一貫として位置づけされたウェルビーイングは特にそれを増幅させるために意図的にデザインされた仕事環境では明らかに違います。よって、まずはスタートする際に組織の中にきちんとウェルビーイングを組み込むことです。

ウェルビーイングの価値

職場のウェルビーイングとは昔の単純な人間工学という枠を超えたものです。それはチェアがフィットするか、キーボード調節が正しいかなどという問題ではないのです。働くことがモバイルに、コラボレーションベースになったことで、人々は起きている間中、仕事をするという状態に身を置き、プレッシャーを感じながら生活することを強いられています。Steelcaseの研究者はウェルビーイングとはサポートされた、ソーシャルな環境の中で、身体的、精神的に健康的な状態を持続できることと定義しています。この包括的な手法は6つの重要な側面、「仕事に完全に没頭する」、「自分にとって本物の仕事」、「楽観性」、「他の人とのつながり」、「身体的および知的活力」、「仕事での強い目的意識」を持ち合わせています。



ビジネスリーダーたちはウェルビーイングのこの包括的な手法が企業の成功にどう貢献するのかを学ぼうとしています。Gallup社のTom Rath氏とJim Harter両研究員がそれをデータとして証明しました。彼らは成功している人生（ウェルビーイングが完全に達成）と苦悩している人生との間の違いと収益への影響を測定することに成功したのです。

成功し、人生に満足している人は人生に苦悩している人より、医療コストが41%、転職率が35%も低いという結果がでています。

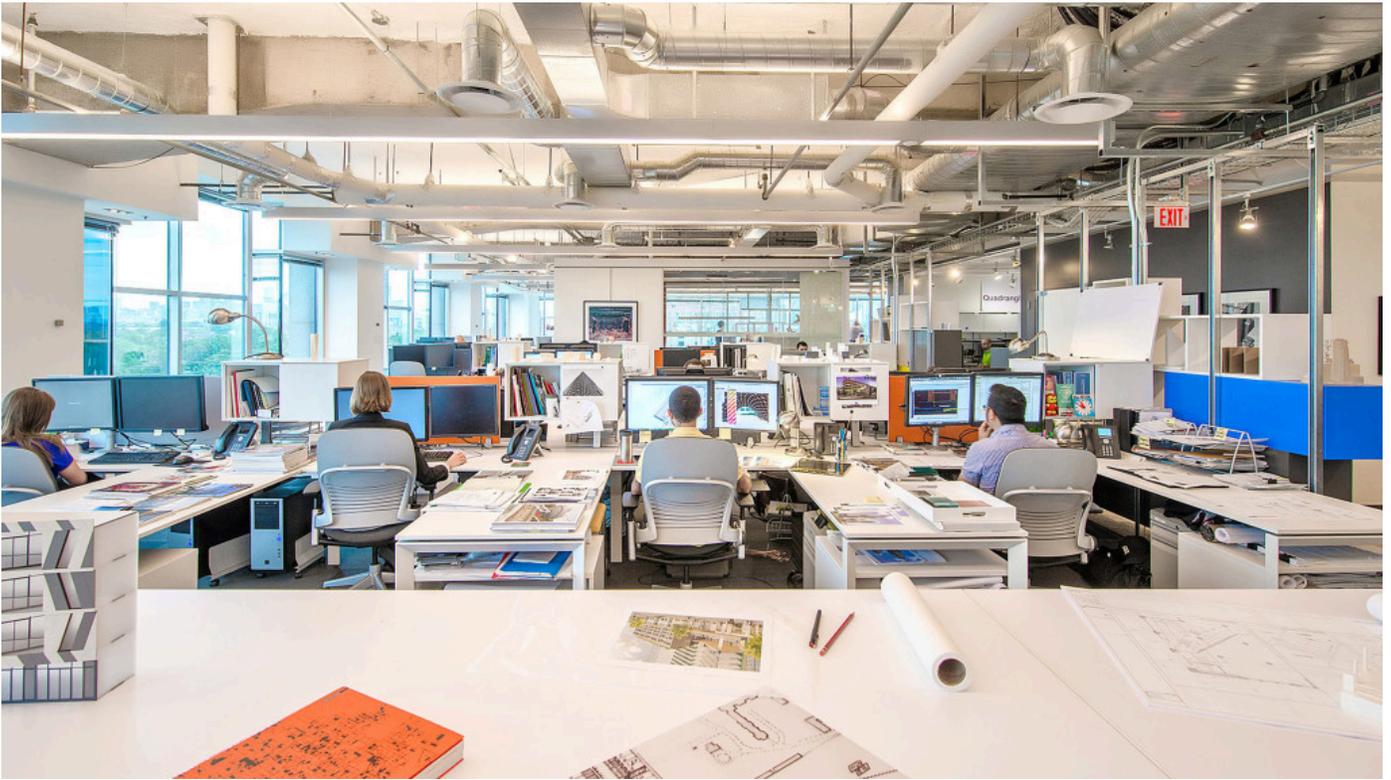
企業の収益の点から言えば、米国統計局の数字によると、平均的な病欠日は生産性が低いということで企業は348ドルの損失を被ることになります。病欠時間を働いていない日で補ったとしても、病欠にかかるコストは1日あたり200ドルもします。ウェルビーイングが高い人は病気にもなりにくく、会社にとってもコストがかからないということになります。

所謂”もがいている”社員の中で最もウェルビーイングが低い社員に関していうと、病欠による生産性の低下からくるその損失は年間28,800ドル（約3百万円）と言われています。その中間も含めれば、年間損失コストは6,618ドル（約68万円）です。それと比べ、最もウェルビーイングの高い社員の損失コストは840ドル（約8万7千円）です。

このような社員間のウェルビーイングの差にどう対処したらいいのでしょうか。SteelcaseとCoreNet Globalの最新の調査によると、業種を超えて少なくとも3分の2の回答者は会社がワークライフバランス、身体的活動、ストレス管理、栄養、人間工学などに関する情報、指導やサービスの提供を行っているというのです。多くの企業は社員にプレゼントや表彰、低い保険率、休暇などのインセンティブを与え、プログラムを活用することを推奨しています。

「企業の経営陣ができる最も重要なことは社員に対して会社が社員の「個」のウェルビーイングを気にかけているという明確なメッセージを発信することです。」とRath氏は主張しています。

ますます多くの企業リーダーたちがワークプレイスの重要性を理解し、それが社員のウェルビーイングにどのように大きな影響を及ぼしているか、また、ウェルビーイングと企業の収益両方を増幅させるにはどうしたらよいかを考え始めています。



より多くのチョイス

ウェルビーイングを考慮してデザインされたワークプレイスの明らかな差別化要因となるのが、一日のうちで異なる作業をサポートする多種多様なセッティングを提供することです。オープンとクローズ、「個人」と「チーム／グループ」の両方のスペース、自然光と同僚へのアクセスを実現することで社員は仕事に必要なスペースやツールを選択することができ、同時にストレスも軽減し、活力を増大させるという効果を生みだします。

調査結果がこれを証明しています。オハイオ州立大学では ホワイトカラーのワーカーを2つのグループに分け、2つの全く異なる環境のもとでの人々のストレスレベルを検証しました。まずは低い天井と空調エアコンの音がうるさい古いオフィス、もうひとつは天窗があるオープンレイアウトを採用した、新しく改装されたオフィスです。17ヶ月経った後での調査では古いオフィスに配置された人々の方が働いていなくてもストレスを多く感じていたということです。そして、将来的な心臓疾患につながる可能性を引き出すのに十分な違いをもたらしたことが明らかになりました。

「場」のパレットを考慮したオフィスの好例がオハイオ州トロントにあるQuadrangle Architects 設計事務所です。ダウントウンの高層ビルにある16,000平方フィートのオフィスに入った時の印象はなんといってもその採光の素晴らしさです。中央に広いアトリウムを設け、壁や柱を最小に抑え、四方を窓にしたオープンなスペース。人間の動きと日中の光のレベルを感知する照明システムを採用して省エネを実現しながら、高品質な照明を提供しています。会社の経営陣からインターン社員にいたるまで全員がオープンレイアウトで仕事をし、平等に自然光にあたり、人同士が接触しやすいようにスペースが設計され、少人数から大人数を収容する多様なスタイルの個室もオフィス中に配置されています。

プライバシーを再定義する

コネチカット州リッジフィールドの製薬会社、Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals (BIPI) 社はドイツの本社からオフィスをオープンレイアウトにし、多種多様なスペースを設置するように指示されました。「ドイツにいるCFOが訪問した際に72インチの高いパネルで覆われたキュービクルのデスクを指して、どうして社員をここに閉じ込めるようなことをするんだい。このレイアウトはよくないよ。もちろん、これは変えるんでしょう？とコメントしたので。」とBIPIのUSインフラ担当部長であるJohn Hardiman氏は述べています。

「彼は社員をあのような高く暗いパネルに閉じ込めるのではなく、社員がお互いにつながり、活力を生み出すような環境を望んでいたのです。このことがきっかけとなり、引っ越しの際の指示書の項目のひとつになったのです。」とHardimanは言います。

新たなBIPI社のオフィス環境はオープンな個人／共有スペースが配置され、社員はベンチスタイルのデスク、ラウンジ、パントリー、集中ルーム、グループスペースなどから仕事する場をチョイスできます。この戦略は企業にとって不可欠なコラボレーションを促進させるだけでなく、他の同僚とつながるという精神的ウェルビーイングを養うことをも実現します。Gallup社のグローバル調査によると1日6時間のソーシャルな交流はウェルビーイングを向上させ、ストレスを軽減させるということです。

「オフィスには光りと明るさが必要でした。それは幸福感と活力をもたらすからです。」

BIPI社の新たなワークプレイスは新規採用者からのコメントも反映されました。「その中には個人スペースを今日に相応しいようにしたほうが良いというフィードバックもありました。小さなボックスの中に閉じ込めるだけで、他のスペースが全くなかったのです。コラボレーションができるとしたらカフェテリアぐらいしかありませんでした。採用する若者たちはテーブルで何かをし、お互いに話しながら作業をする環境に慣れていました。あのボックスのような個人スペースでは閉じ込められているという感じがするのです。」



極秘の会議や静けさが要求される電話会議、また集中して一人で仕事をしたい場合など、ワークプレイスでのプライバシーの確保は引き続き重要な要素として位置づけられました。オープンまたは閉じられたスペースを両方提供することはコラボレーションと集中という両方のニーズに対応し、作業内容に応じて個々人がチョイスできることが望ましいと言えます。

ヒントは大学のキャンパス

スペインのマドリッドにある石油、ガスの複合多国籍企業である、Repsol 社の新本社オフィスは中央の中庭を取り囲むように個人、グループワーク、ダイニング、リラックスエリア、熟考のためのスペースが配置されています。

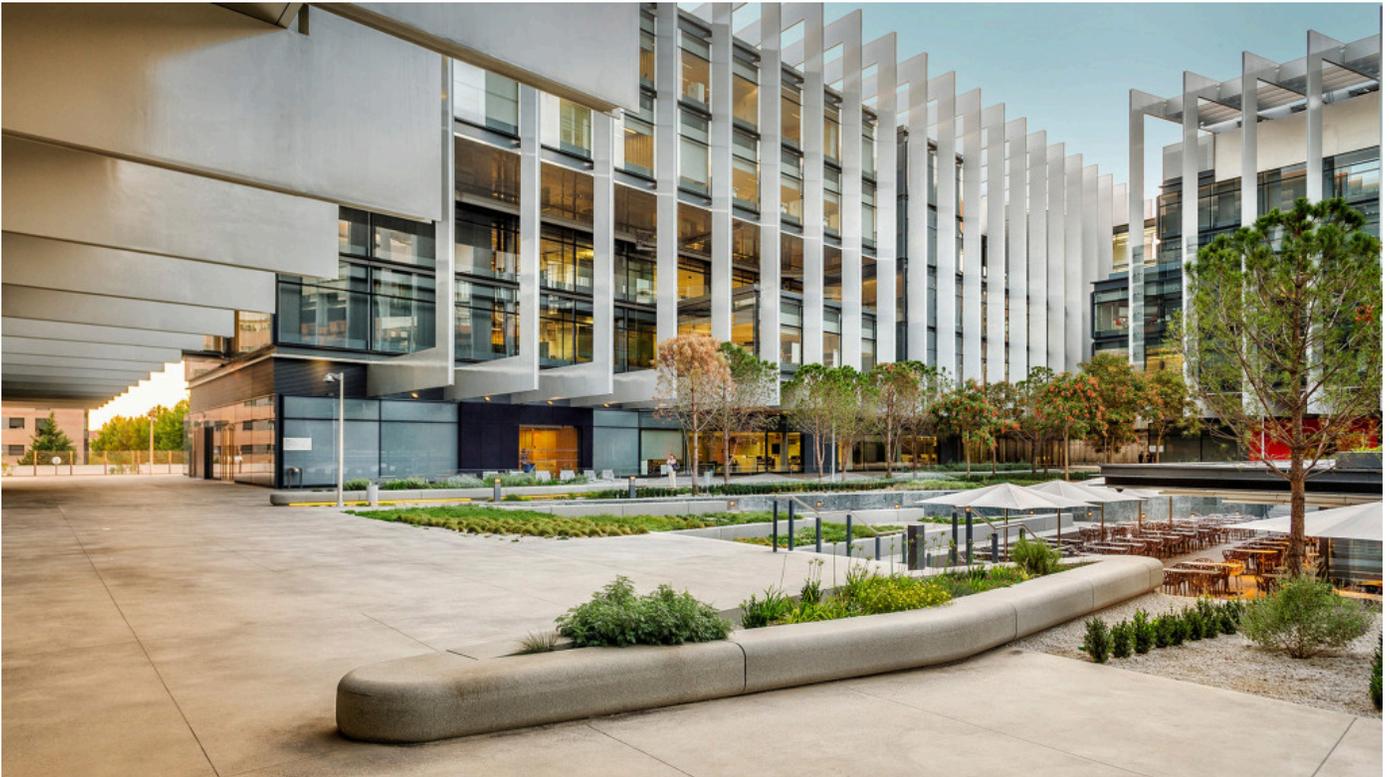
建築家、Rafael de La-Hoz 氏によって設計されたスペースは彼曰く、大学のキャンパスより古く、ローマ時代の中庭がある居間から中世の回廊へという「横わりのコンセプト」を採用しています。人々は階段を登るより、庭を歩いて散歩するように歩くことを好んでいるのです。グリーンがあるエリアは本社のトータルのスペースの3分の1を占めています

4階建てのビルの外壁の外に飛び出したメタルのフレーム構造とガラス張りのファサードが軽快でエレガントな内装のワークスペースを創りあげています。「オフィスには光りと明るさが必要でした。それは幸福感と活力をもたらすからです。」とLaHoz氏は述べています。

Repsol 社のワークスペースの約半分はオープンレイアウト（家具のパネルは1.2メートルの高さ以内に制限）で、ファサードの隣に位置しています。社員は外の景観やたっぷりの自然光を楽しむことができます。個室や会議室は各フロアの内側に配置され、2つのカフェテリア、オープンな会議室、media:scapeを装備したコラボレーションエリアなどのインフォーマルなスペースや通路がスペースの4分の1を占めています。Repsol 社はこのワイドなオープンスペース戦略をアクセスのしやすさにもつなげました。ドアを通過することなしでどこにでも行ける360°回路をビル内に設けることは簡単でした。

「このオフィス環境は人をつなげることをコンセプトにデザインされています。」

このオフィス環境は「人をつなげる」ことをコンセプトにデザインされています。作業姿勢や感覚的刺激の両方におけるバリエーションを与え、社員の身体的、認知的、心理的なウェルビーイングに貢献することを目指しています。



職場でのワークライフバランスが本格的に始動

会社の移転は社員の生活にも大きな影響を及ぼします。新しい場所への通勤、交通渋滞、通勤時間、便利さなどすべての要素が社員のワークライフバランスとウェルビーイングに変化をもたらします。

社員がバランスのある生活ができるように支援するのは企業の仕事です。「私たちはワークプレイスが人間工学的に配慮されることはもちろんですが何か新しいことにも挑戦すべきだと考えたのです。人々は多くの時間をオフィスで費やしているのですから、そのワークライフバランスにも影響を及ぼします。」と生命保険会社のING社のファシリティマネージャーであるRobert De Colmaker氏は述べています。

ING社は首都のブリュッセルからブリュッセル郊外に移転しようとして計画しましたが、社員の通勤に問題があることが分かりました。「私たちは全社員の通勤する方法（地下鉄、車、バスなど）と通勤時間を調べ上げました。その後、そのデータを使ってソリューションを考えました。例えば、駅からオフィスまで午前と午後にシャトルを提供することや社員がオフィスに収納できる折りたたみ式自転車や収納場所を確保することなどということです。」

社員がどこでどのように働くかをチョイスし、管理することができれば、自分の時間をより効率的に使って、同時にストレスも軽減できます。ING社では誰も自席を持ちません。それはCEOでさえ同様です。よって社員は毎日、仕事内容によって様々なワークスペースを選んで働いています。スペースにはオープン／個室スタイルの会議室、着席／立席タイプのミーティングスペース、フォーマル／インフォーマル、分散した社員をつなぐ、media:scapeを装備したコラボレーションスペースなどがあります。個人の集中ワーク用の多種多様なスタイルのデスクや静かに仕事ができる図書室まで設けています。社員がどこでどう働くかの選択肢があることは自分の時間、仕事や生活にも責任を持つことにもつながります。

これは企業にとっても利益をもたらします。「最終的に私たちの手法は未来の優秀な人材を確保する決定的な要因になるからです。人材市場の競争は激化しています。私たちのところで働きたいと思う人はこのワークライフバランスと企業文化に魅了されて就職するケースが結構あります。」とDe Colfmaker氏は主張します。

ウェルビーイングのプラス効果を測定する

ウェルビーイングにフォーカスしたワークプレイスはどのくらい企業の成果に貢献するのでしょうか。企業のリーダーたちは企業にとってはプラスの効果をもたらしていると確信しています。

Repsol社が入居後4ヶ月で実施した最初の調査では新しい環境に対して10点満点のうちのスコアは7.6でした。

BIPI社が入居後調査では社員の生産性は15 - 20%向上したという結果がでています。「一般的に生産性の測定は難しいともいわれています。しかし、私たちは例えば、同じ時間内で仕事がどれだけこなせたかというようなエンドユーザーの感覚を測定値としています。」とエンジニアリング部長であるMichael Carneglia氏は述べています。

「人生の多くの時間をオフィスで過ごしているという事実からすると、ワークライフバランスの点でオフィスがいかに重要かがわかります。」

「新入社員が入社する際にまずはどうやって社員が働いてかを見せるのです。そうすることで不安や緊張もとけ、安心して出社することができるようです。」と言うのはING社のDe Colfmaker氏です

Quadrangle Architects 設計事務所の入居後6ヶ月後の調査でもほとんどの社員から同様のプラス効果の回答が得られました。例えば、83%が新しいオフィスに満足しており、95%は生産性が上がり、情報に基づいた効果的な意思決定が可能になったと答えています。「移転後の生産性が大幅に向上したことは明らかです。社員のウェルビーイングが改善されたことで生産性や創造性が増幅し、その反対にストレスと医療コストは激減し、人々は同僚や会社とよりつながることが出来たのです。

残された唯一の疑問は逆に社員のウェルビーイングを改善できない企業はどのくらいのコスト負担があるかということでした。



中国：ウェルビーイングのリーダー？

まるで工場のシフト変更を知らせるブザーのように、正午になるとランチ時間を知らせるベルになります。しかし、ここは世界で最も大きなインターネット企業のひとつ、Tencent社の本社。ベルと共に席を立ち、こぞって社食に走り、時間内に仕事に戻ってくるという典型的なオフィス風景はここにはありません。中国の深圳（しんせん）本社の社員にとってのこのベルは完全休止時間の始まりで、ランチ、ブレイク、仮眠など社員は好きなようにこの2時間を使うことができます。

「社員にとっては寝ても、散歩にでも、新聞を読んでも、もちろん、デスクでそのまま仕事を続けても好きなことができる時間なのです。ある社員は簡易ベッドを持ち込んでオフィスの隅で仮眠を取る人もいます。しかし、大体の人は後になって疲れがでて生産性が上がらないため、仮眠をとりませんが。」とSteelcase WorkSpace Futuresの中国担当研究員のWenli Wang氏は言います。

これはTencent社が社員のウェルビーイングを考えて実践した一つの方法でしかありません。特に中国においては、ウェルビーイングを企業の重要戦略として位置づける企業が増えています。「中国では大気汚染や交通渋滞などの問題もあり、皆が環境やスペースの質に非常に過敏になっています。その関係でウェルビーイングも話題になっているのです。若い専門職の人間は生活の質を求めて、大都市ではなく、小都市に移動することを願う人もいます。こういう背景もあり、企業はより優秀な社員を確保するための一貫としてウェルビーイング戦略を採用しようとしています。」とWang氏は述べています。

スペインや南アメリカで知られている午後のシエスタは文化的な伝統のひとつのようなものです。「しかし、中国のオフィスの一つの風景というわけではありません。」とWang氏は付け加えます。彼女は中国の多くの企業を調査しました。例えば、中国の多国籍企業は自国でのスタイルを採用しています。テクノロジー企業であるLenovo社では3時間ごとに音楽が流れ、席から立ち上がって動くことを指示するという具合です。中小企業は全社員を外に出し、体操をしながらチームスピリットとウェルビーイングを養うという光景がよく見られます。

深圳にあるTencent社の本社では風を送って吹き抜けの広いスペースを換気したり、ファサードをガラスにして自然光を内部に取り入れたりしています。また、社員のためにバスケットコートやプールなども併設されています。

能力のある知識労働者、例えば、エンジニア、製品開発、財務スペシャリストやイノベーションの方法を熟知した経験豊富な人材がここでは不足しているのです。よって企業は彼らを魅了し、確保しつづける方法としてウェルビーイングを位置づけているのです。」とWang氏は言います。