

「関係性」からのウェルビーイングの設計

— 心理的安全性の先にある「頼りあい」の仕組み化 —

経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 中田 舞

1 はじめに：個人の幸せを企業が扱うことの難しさ

ウェルビーイング。よりよい生き方、幸せの実感など、さまざまな言葉が思い浮かぶが、従業員の立場であれば、誰もが実現を願う言葉だろう。一方で、組織をマネジメントする立場からすれば、関与の難しいテーマだろう。

幸せの感じ方は人それぞれであり、企業が踏み込むと個人の私的領域に及びかねない。したがって、企業としてウェルビーイングにどこまで取り組むべきかは、容易に答えの出ない問いである。それでも多くの企業が、このテーマに取り組み始めている。なぜなら、人的資本経営、健康経営、エンゲージメント向上、働き方改革など、企業が向き合うべき課題の多くは、突き詰めれば「人がどのような状態であれば、力を発揮し、生き生きと働けるのか」という問いにつながるからである。

実際、企業のウェルビーイングへの取り組みは広がっている。しかし、その多くは健康、成長、働きがいといった比較的扱いやすい領域に集中している。他方で、近年の研究や従業員の意識調査を見ると、そうした施策だけでは十分に捉えきれない側面があることも見えてきた。そこで本稿ではまず、ウェルビーイングに対する企業の取り組み状況を整理する。そして、これまで相対的に見落とされやすかった観点に着目し、人事部門や経営企画部門が自社で推進する際のポイントを提示する。

2 ウェルビーイングの定義と日本における文化的特性

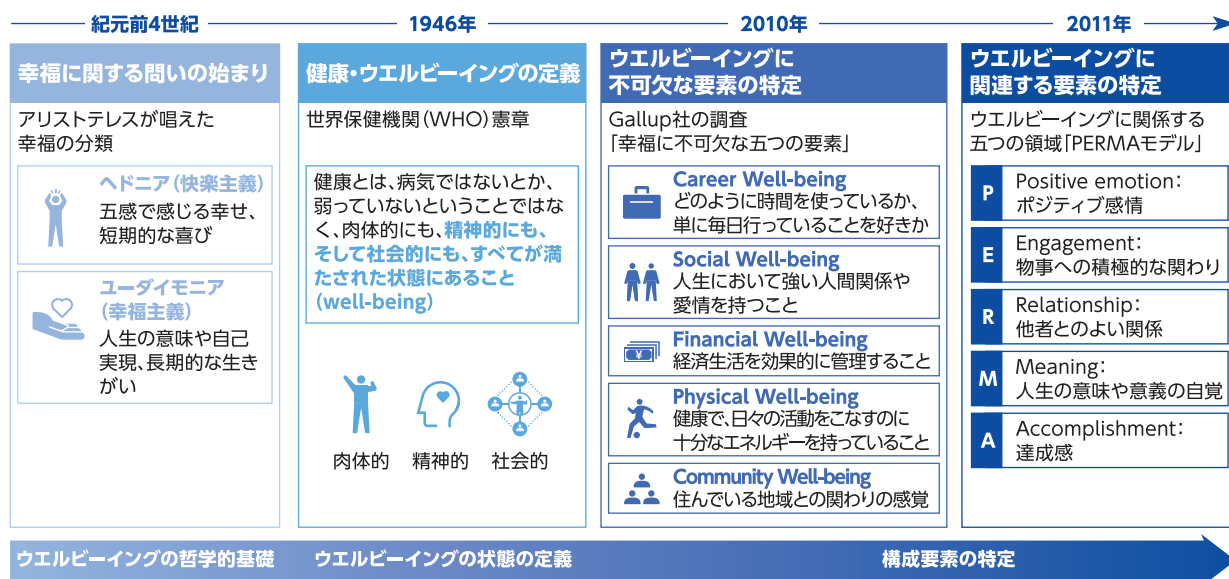
日本企業におけるウェルビーイングの取り組み状況を整理する前に、そもそも「ウェルビーイングとは何か」について、その歴史的変遷と概念を押さえておきたい。なお、ウェルビーイング研究は多岐にわたり多種多様な見解が存在するが、ここでは政府や企業のレポートなどで広く取り上げられている定義を整理する。

1) 「状態の定義」から「構成要素の定義」への変遷

幸福に関する問いのはじまりは、古代ギリシャ時代にまでさかのぼる（図表1）。哲学者アリストテレスは、幸福を二つに分類している。五感での快楽や短期的な喜びに関連する「ヘドニア」と、人生の意味や自己実現、長期的な生きがいに関連する「ユーダイモニア」である。これらは、ウェルビーイングを考える哲学的基礎として扱われることが多い。時は下り、近代における大きな節目となったのは、1946年に署名された世界保健機関（WHO）憲章である。そこでは「健康とは、病気ではないとか、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にあること（well-being）」とされ、ウェルビーイングが身体的・精神的・社会的に満たされた状態を指すものであることが示された。アリストテレスの考え方も、WHOの定義も、ウェルビーイングの状態・種類を言語化したものであるといえる。

近年、この「状態の定義」から一歩踏み込み「構

図表 1 ウェルビーイングの概念の変遷



出所) 金沢工業大学心理科学研究所「PERMA-Profilerの説明」など各種公開情報を基にNRI作成

成要素」の観点からウェルビーイングを捉える研究が進んでいる。2010年に米国のGallup社が示した幸せに関する調査においては、人生における幸福の要素として「Career (キャリア)」「Social (社会関係)」「Financial (経済状況)」「Physical (身体的健康)」「Community (地域社会)」の五つを挙げている^{※1}。また、11年には、ポジティブ心理学の創始者マーティン・セリグマン氏がウェルビーイングを構成する五つの要素として「PERMAモデル」を提唱した。これらの研究・議論を経て、ウェルビーイングは単なる抽象概念から「測定・アプローチ可能な多面的構成要素」へと解像度が上がってきたといえる。

2) 環境・文化的差異の考慮と、日本における「関係性」の重要性

ウェルビーイングの構成要素が明らかになるとともに、議論の焦点は「どの条件下で、どの要素が重視されるか」という環境的・文化的差異の研究へとシフトしている。例えば、1974年の「イースタリンパラドックス^{※2}」では、より高い所得が必ずしもより高い幸福感をもたらしていないことが示されて

いる。

さらに、京都大学の内田由紀子教授らの文化心理学研究においては、幸福の感じ方は国や文化によって異なることが示されている^{※3}。例えば、欧米では、幸福は個人の達成や自己実現と結びつけて捉えられる傾向がある。これに対し、日本を含む東アジアでは、他者との関係性や周囲との調和と結びつけて捉えられる傾向がある。これは、自分だけが成功したり満足したりすることにとどまらず「自分だけでなく、身近なまわりの人も楽しい気持ちでいると思う」「大切な人を幸せにしていると思う」「平凡だが安定した日々を過ごしている」などに価値を見いだす幸福感であり、こうした捉え方は「協調的ウェルビーイング」と呼ばれる。

こうした日本の特性は、近年の教育政策にも反映され始めている。例えば、文部科学省の教育振興基本計画に関する議論では、従来焦点が当たりやす

※1 Gallup社ウェブサイト Workplace「The Five Essential Elements of Well-Being」2010年5月4日

※2 Easterlin, R. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some Empirical Evidence In P. A. David et al..

※3 内田由紀子「日本人の幸せーウェルビーイングの国際比較」中公新書、2025年

図表 2 ウェルビーイングの構成要素と、企業の主な取り組み

ウェルビーイングの構成要素	含まれる主な概念	関連する企業の課題、取り組み（一例）
 ① 心身の健康 心身ともに健やかで、日常生活や仕事を継続できる状態	- Gallup社: Physical Well-Being - PERMA: Positive emotion (一部)	健康経営／ストレスチェック／ワークライフバランス
 ② 働きがい 自分の能力を発揮し、仕事や活動に主体的に関われている状態	- Gallup社: Physical Well-Being - PERMA: Engagement, Accomplishment (一部)	人的資本経営／キャリア自律／成長実感／モチベーション向上／エンゲージメント
 ③ 関係性・つながり 他者との信頼関係や、支え合える関係性を持っている状態	- Gallup社: Physical Well-Being, Community Well-Being (一部) - PERMA: Relationship	多様性／心理的安全性／助けあい／承認
 ④ 社会への貢献 自分の行動が誰かや社会の役に立っていると感じられる状態	PERMA: Meaning	人的資本経営／社会貢献／パーパス
 ⑤ 生活基盤の安定 経済的・生活的な不安が少なく、安心して生活できる状態	Gallup社: Financial Well-Being, Community Well-Being (一部)	経済的安定／安心感／福利厚生

出所) 各種公開情報を基に NRI 作成

かった自己肯定感や自己実現などの「獲得的ウェルビーイング」のみに偏ることなく、人とのつながりや利他性、社会貢献意識などの「協調的ウェルビーイング」とのバランスを大切にすることの重要性が示されている。このことは、先述したグローバルな「PERMA モデル」に沿うと、日本社会では、他者とのつながりを意味する「Relationship：関係性」の要素が、極めて重要な鍵となることを示唆している。

3 日本企業において焦点の当たりづらい「関係性」

前章では、ウェルビーイングを考える上で、グローバル共通の要素・指標をそのまま導入するだけではなく、地域や文化的な観点からも検討することが重要であることを確認した。次に本章では、日本企業における「ウェルビーイング経営」の現状と課題を整理したい。なお、ウェルビーイング経営の対象は「すべてのステークホルダー」と広範に定義されることもあるが、本稿では、焦点を企業管理や人事戦略の観点に絞るため、主に「従業員のウェルビーイング」を対象として議論を進める。

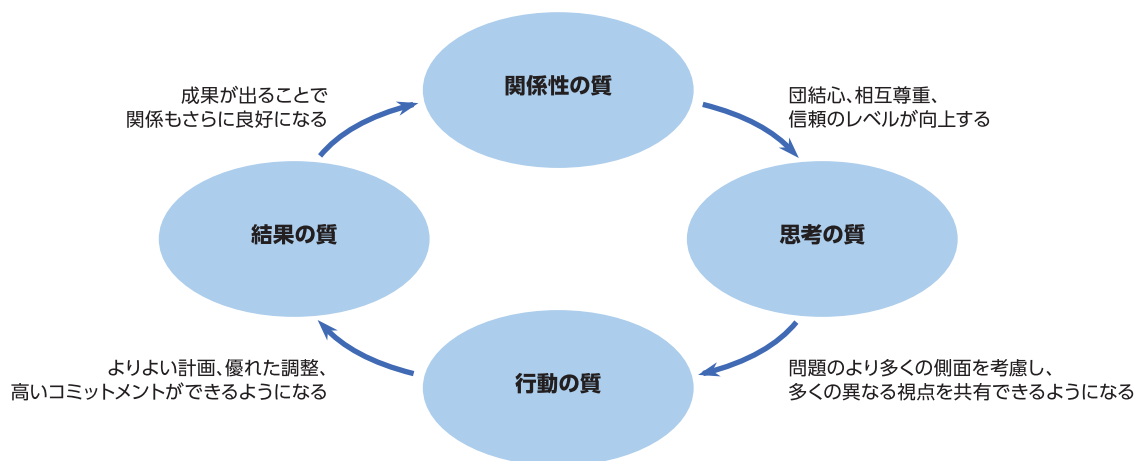
1) 日本企業が取り組みやすい「健康」と「人的資本」

日本企業がウェルビーイングに取り組む背景について、「人」に関する経営課題・取り組みとして「身体的健康」「個人のキャリア自律・成長（働きがい）」などが挙げられる。図表 2 は PERMA モデルや Gallup 社の 5 要素などを踏まえ、企業の取り組み領域に対応させて筆者が整理したものである。ここでいう「①心身の健康」「②働きがい」「④社会への貢献」に関連するものが多い。また、前提となる「人」を支える基盤として「⑤生活基盤の安定」に関連する取り組みも確認できる。企業がこれらの領域に注力する背景には、健康経営や人的資本経営の重要性が注目されている上、投資家や外部評価機関の関心が高く、企業価値との接続性を示しやすいという側面がある。また、福利厚生や研修制度など、既存の人事施策の延長線上で取り組みやすいことも、普及を後押ししている要因と考えられる。

2) 企業は本腰を入れづらいが、従業員にとって重要な「関係性」

しかし、これらの施策だけで十分なのだろうか。筆者が企業の人事部門と議論している際も「健康」や「働きがい」は頻繁にテーマに上がるものの「③

図表 3 組織の成功循環モデル



出所) SYSTEMS THINKER [What is Your Organization's Core Theory of Success?] を参考に NRI 作成

関係性・つながり」を経営課題として明確に定義している企業はほとんど見られない。また、「エンゲージメント」について話題に上がることもあるが、仕事への熱中度合いや組織への貢献意欲の意味合いが強く「関係性」が課題として出てくることは少ない。関係性が経営課題として前面に出づら背景には、人間関係が「個人のプライベートな領域」や「コミュニケーションスキルの問題」と捉えられ、組織が介入すべきではない（あるいは介入しにくい）テーマと考えられてきたことがあると推測される。

しかし、従業員の実態調査に目を向けると、働く上での「関係性」の重要性は極めて高い。リクルートマネジメントソリューションズによる「新入社員意識調査 2025」によれば「働きたい職場」の特徴として「お互いに助けあう」が最上位（69.4%）となっている。さらに、就職先を選ぶ際にも「働いている人が魅力的・職場の人間関係がよい」ことが「仕事内容が魅力的・やりがいがある」ことを上回っている。また、パーソル総合研究所が実施した「職場での対話に関する定量調査」（2024 年）においては、本音で話せる度合いが高い従業員は、そうでない層に比べて「はたらく幸せ実感」が高いことが示されている。

これらのことから、従業員にとって他者との関係性は、単なる「職場環境の一要素」ではなく「仕事

の魅力」や「幸福感」を左右する重要な基盤となっているといえる。

加えて、前章で示したように、日本では、他者との関係性の中で幸せを見いだす傾向（協調的ウェルビーイング）がある。にもかかわらず「健康経営」や、欧米型の「個人の達成・自己実現」に偏重した施策だけでは、日本人が実感する幸福感を捉えきれない可能性がある。実際に、リクルートワークス研究所の調査（2020 年）※4 によると、働く人の約 4 割が、日頃の生活や仕事の中で「豊かな関係性を持っていない」と回答している。こうした状況を踏まえると、職場における「関係性」へのアプローチの不足は、日本企業におけるウェルビーイング向上を阻む一因となっている可能性が高い。

また、組織マネジメントの観点からも、関係性の重要性は裏付けられている。マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム氏が提唱した「組織の成功循環モデル」では、業績（結果の質）を高めることを起点として、まずメンバー間の「関係性の質」を高めることが重要であり、それが「思考の質」「行動の質」を通じて「結果の質」の向上へとつながる好循環を生むとされている（図表 3）。

※4 リクルートワークス研究所「マルチリレーション社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会—」2020 年 3 月 31 日

3) 「心理的安全性」の限界と「頼りあい」の見落とし

職場における関係性を巡る議論で、近年注目を集めているのが「心理的安全性」である。心理的安全性は、1999年に米国ハーバード・ビジネス・スクールのエイミー・エドモンドソン教授により提唱されたものである。これは「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動を取っても、このチームなら大丈夫だと信じられる」状態であり、否定や拒絶を恐れず、本音を言える関係を意味する。Googleが2012年から4年間にわたり実施した「Project Aristotle」では、チームの成功に影響する因子のうち、最も重要なものが「心理的安全性」であることが明らかになった。

しかし、「心理的安全性」が高まれば、職場の関係性の課題がすべて解決するわけではない。ここに大きな見落としが存在する。心理的安全性は主に「発言・行動のしやすさ（批判されない安心感）」を保証する概念であり、それ自体が直ちに「能動的に他者を頼り、互いの強みを補完しあう行動（頼りあい）」を生み出すわけではない点に限界がある。

先述したリクルートマネジメントソリューションズによる新入社員の意識調査において、働きたい職場の特徴として「お互いに個性を尊重する」「遠慮をせずに意見を言いあえる」「アットホーム」といった心理的安全性に近い受容的な選択肢を抑えて「お互いに助けあう」が最上位となった事実は示唆的である。また、内閣府の「満足度・生活の質に関する調査報告書」（2025年）でも、社会とのつながりに関する満足度に大きく影響する要素として「困ったときに頼りになる友人・知人がいるか」との回答が最も高い（約5割）。

これらを踏まえると、従業員が真に求めているのは、単に「批判されない安心（心理的安全性）」にとどまらず、その先にある「困ったときに互いに頼りあえる関係（助け合い）」である。日本企業が関係性を通じてウェルビーイングを高めるためには、心理的安全性を基盤としつつ、その上に「頼りあい」

を成立させる具体的なアプローチが必要となるのである。

4 「心理的安全性」を基盤とした「頼りあえるシステム」の構築

前章において、日本企業のウェルビーイング向上には「関係性」へのアプローチが不可欠であり、特に心理的安全性の先にある「頼りあい」が鍵であることを論じた。しかし、公私の区別やコンプライアンスの観点から「職場の人間関係に企業がどこまで介入すべきか」という懸念を抱く人も少なくないだろう。

この懸念を解消するためには、企業が介入すべき「関係性の設計図」を明確に定義する必要がある。企業が取り組むべきは、プライベートな好悪の感情に踏み込むことなく、業務推進における相互補完という「機能的関係性」の構築である。つまり、個人の善意や現場の余力に委ねるのではなく、組織の「システム」として埋め込むことが求められる。本章では、その具体像として「関係性の2層構造モデル」と組織実装のアプローチを提示したい。

1) 「心理的安全性」の先にある「頼りあえる」関係性

職場における機能的関係性は、その役割に応じて以下の二つのレイヤーに整理できる。

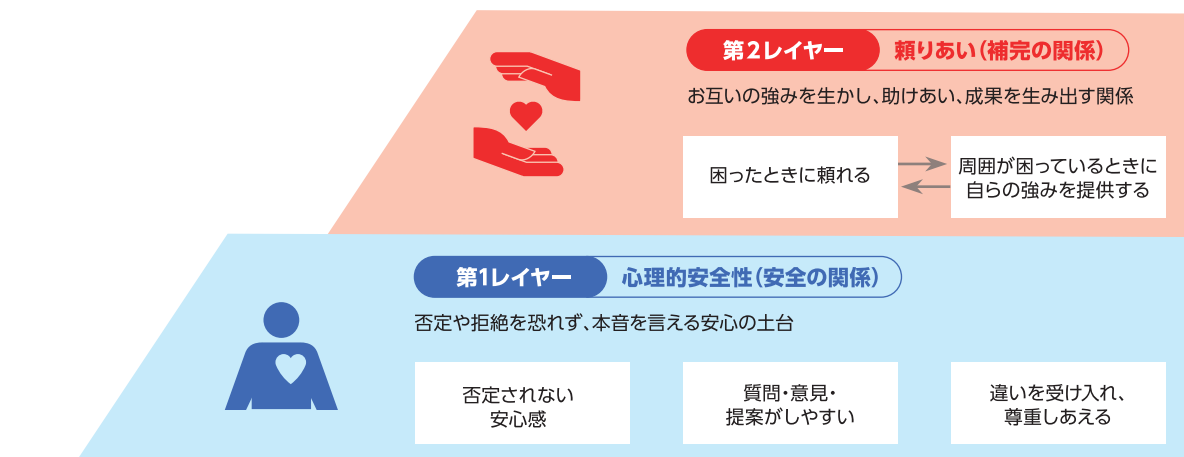
① 第1レイヤー：心理的安全性（安全の関係）

「否定や拒絶を恐れず、本音やミスを共有できる」受容的な土台。関係性の「地ならし」に当たる。

② 第2レイヤー：頼りあい（補完の関係）

安心の土台の上に築かれる、動的で機能的な相互作用。お互いの強み・弱みを理解し、自分が困ったときには周囲を頼り、周囲が困っているときは自らの強みを提供する「協調的な相互補完関係」を指す。

図表 4 職場において重視すべき「関係性」の2層構造



出所) NRI 作成

これらは二者択一ではなく「第1レイヤー（安全）」という土台があった上で「第2レイヤー（補完）」が機能するという層状の関係にある（図表4）。リクルートワークス研究所の「Works Report 2020 マルチリレーション社会」においても、受容的・安定的な関係（ベース）と、挑戦的・高め合う関係（クエスト）の双方がそろっている従業員層において、仕事における成長・喜び・安心・展望のすべてを高く実感している割合が高いことが示されている。

2) 「頼りあえる」関係性を駆動するメカニズム

業務において専門知識を持つ他者を頼る行為は、単なる時間や手間の削減にとどまらず、アウトプットの質を飛躍的に高める。しかし、現実の職場では「相手の時間を奪う罪悪感」「能力不足と思われる不安」が強力なブレーキとなる。

このブレーキを外し、健全な頼りあいを駆動させるためには、以下の三つのメカニズムを理解する必要がある。

① 頼られる側の「自己有用感」の向上

内閣府の調査が示す通り、「他者や社会の役に立っている」という実感は個人のウェルビーイングを高める強固な因子である。「頼る」という行為は、相手に負担をかけるだけでなく、相手の自己有用感を引き出すギフトにもなり得る。

② 「依存の一極集中」を防ぐ可視化

頼りあいが特定の優秀な個人への過度な負担（抱え込みやバーンアウト）になってはならない。トヨタ自動車のスキルマップのように、誰がどのような強みを持ち、誰が誰を支えているかの状態を可視化し、組織的に負荷を分散・管理する仕組みが必要である。

③ 「感謝」の循環と承認

頼ったことに対する適切な感謝やフィードバックが組織内で可視化されることで「助けを求めること・助けること」が正当な貢献として認識される。

これらが担保されて初めて、依存の偏りを防ぎつつ、健全で自発的な頼りあいが維持されるといえるだろう。

3) 善意・余力に頼るのではなく、システムとして組み込む

過度な業務効率化やサイロ化が進む現代の組織では、放置しておけば「頼りあい」の余白は失われていく。経営や人事が取り組むべきは、現場の善意に期待することではなく、頼りあいを誘発する仕組みを組織構造に組み込むことである。これを実践する先行事例として、富士通とメルカリの取り組みを紹介したい。

富士通「Assign Me（アサインミー）」

「Assign Me」は、所属部門に在籍したまま、異なる部署の業務やプロジェクトに参画できる仕組み（社内副業）である^{※5}。これは個人のキャリア形成支援にとどまらず、組織の壁を越えて「他部門の専門家に頼る、あるいは自らの強みを提供する」機会を制度として保証するものであり、先述の「頼りあえるネットワーク（第2レイヤー）」を促進する仕組みとして機能しているといえるだろう。

ここで重要なポイントは、他部門のプロジェクトを支援している時間が、上司との相談のもとで調整・確保される点である。この制度は、従業員が本業への影響を気にすることなく新たな挑戦ができる環境を提供している。その結果、従業員は安心して他部門と「頼りあう」関係性を構築することができる。

メルカリ「mertip（メルチップ）」

メルカリが2017年から導入したピアボーナス制度「mertip」も、関係性をシステムに組み込む好例である。「ピアボーナス」とは、日々の業務サポートなどに対して、従業員同士がリアルタイムに感謝や称賛のメッセージとともに、ポイントを贈りあえる仕組みである。この制度の特徴は、贈られたポイントが「1ポイント＝1円」として、実際の給与（報酬）として支払われる点である^{※6}。単なる「感謝の気持ちを伝えるボランティア」ではなく、助け合いをインセンティブ制度として定着させることで、従業員は「他者に頼ること、助けること」が組織に公認された望ましい行動であると認識する。結果として、頼ることへの心理的ハードルが下がり、相互に補完し合う組織文化がシステム的に醸成されと考えられる。

5 おわりに

日本企業におけるウェルビーイング経営は、個人に焦点を当てた成長・キャリア自律などの視点だけ

でなく、日本固有の「協調」、すなわち他者との良好な関係性の中に幸福を見いだす視点とのバランスを重視する方向性へと移行していくのではないかな。

このような中で、企業に今求められるのは「関係性」が従業員のウェルビーイングにとって極めて重要な要素であることを再認識し、業務において能動的に「頼りあえる」関係を、現場の余力や善意に依存しないシステムとして組織構造に組み込むことである。また、プライベートな好悪の感情ではなく、業務推進上の相互補完という機能的関係性に限定して取り組むことで、介入の程度の悩みが解決できるのではないかな。

「頼りあい」の関係は企業の業績・価値向上にも寄与すると考えられる。従業員の持続的な幸せと組織の成長を両立させる、真のウェルビーイング経営を実装する上で、本稿が一助となれば幸いである。

（監修：深井 恒太郎）

※5 富士通 talentbook ストーリー「『何をやりたいの?』上司の問いから行動へ。キャリアに悩むすべての人に伝えたい想い」(2022年7月13日)
<https://www.talent-book.jp/fujitsu/stories/49933>

※6 Unipos「社員の主体性を引き出すためにメルカリが行っていること」
<https://unipos.me/ja/blog/mercari>

筆者



中田 舞（なかた まい）
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、サステナビリティ経営戦略・方針策定、中長期を見据えた企業の重点領域（マテリアリティ）の策定、ウェルビーイング、人的資本開示、環境ビジネスの戦略など