

iTL 先端的プロジェクト奨学金
最終報告書

日本人労働者のウェルビーイング向上推進施策の検討
～幸福度ランキング1位のフィンランドから学ぶ～

中央大学 国際情報学部 国際情報学科 4年

21G1108001K 鍵分 花梨

21G1103006C 林 奈那子

指導教員：須藤修教授・小向太郎教授

目次

第一章：はじめに	2
第二章：フィンランドのウェルビーイング推進の現状	10
第三章：日本のウェルビーイング推進の現状	11
第四章：日本とフィンランドにおける働き方/ウェルビーイングの比較	20
第五章：働き方に関するアンケート調査	30
第六章：まとめと考察	43
第七章：おわりに	50
謝辞	52
参考文献	52

第一章：はじめに

1.1 研究目的

2023年3月期決算以降、約4,000社の上場企業を対象として、人的資本の情報開示が義務化¹された。これに伴い、企業は従業員の健康や働きがいなど、人的資本に関わる要素をいかに維持・向上させるかが注目され、健康経営やウェルビーイング経営への取り組みが加速している。従来の経営指標では見えづらかった「人的資本」に対する投資や配慮が、企業価値を高める重要な要素として認識され始めているのである。

その一環として、企業は「ワークライフバランスの改善」に取り組み始めているが、現状では残業の削減やフレックスタイム制度の導入といった業務効率化を中心とした施策が多く、従業員の真のウェルビーイング実現には至っていないケースが見られる²。内閣府の「ワークライフバランスに関する個人・企業調査³」でも、長時間労働者ほどワークライフバランスが取れておらず、従業員の希望と実際の働き方には依然として乖離があることが示されている。このように、労働時間削減に向けた施策の導入は進んでいるものの、実質的な効果は限定的⁴であり、従業員の総合的な幸福度を向上させるには至っていない。

さらに近年では、単なる労働時間短縮や効率化だけでなく、従業員一人ひとりの成長や幸福に焦点を当てた「ウェルビーイング経営⁵」へのシフトが求められている。従業員の健康、精神的充足感、

¹ 内閣官房 非財務情報可視化研究会, “人的資本可視化指針”, <<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>>

² Forbes Japan, “人的資本情報開示の義務化始まる！なぜ「エンゲージメント」が企業の命運を決めるのか”, <<https://forbesjapan.com/articles/detail/65592>>, 2024年7月12日閲覧.

³ 厚生労働省, 長時間労働などワークライフバランスをめぐる現状, <<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-2-2-2.pdf>>, 2024年7月12日閲覧.

⁴ 同上. 厚生労働省, 長時間労働などワークライフバランスをめぐる現状, <<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-2-2-2.pdf>>, 2024年7月6日閲覧.

⁵ 公益財団法人日本生産性本部, “ウェルビーイング経営支援サービス” <https://www.jpc-net.jp/movement/committee/mental/wellbeing_management.html>, 2024年8月4日閲覧.

仕事と生活の調和といった側面の重要性が高まり、企業の競争力向上にも寄与する要素として注目されるようになってきた。

そこで、本稿では、ワークライフバランス・ウェルビーイングの分野において先進的な取り組みを行うフィンランドを参考に、日本企業における労働者のウェルビーイング向上の課題の特定と、施策の浸透方法の検討を研究目的とする。

1.2.研究背景

1.2.1.Society5.0 の到来

人類はこれまで、狩猟採集社会から農耕社会、産業革命を経て情報化社会へと飛躍的成長を遂げてきた。生活の利便性向上や効率化が進んだ一方で、過度の効率化やデジタル化によって人間の主体性や創造性が徐々に失われつつあることが指摘されている⁶。こうした背景のもと、「経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会⁷」を目指す、Society5.0⁸という考え方が広まり、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させた新たな社会システムの構築が求められている。このSociety5.0 は、人間が中心にある「ウェルビーイング社会」の実現にもつながるとされ、内閣府や経済産業省、厚生労働省、総務省といった行政機関のほか、多くの企業もこれに呼応する形でウェルビーイング向上施策を打ち出している。

この流れの中で、『「従業員のウェルビーイング」を実現することを通して（もしくは「従業員のウェルビーイング」を実現する要因として）、コレクティブなウェルビーイング、すなわち「職場のウェルビーイング」、及び「組織（企業）のウェルビーイング」な状態を実現することにより、

⁶ 前野隆司,前野マドカ(2022),日経文庫『ウェルビーイング』 <<https://www.kinokuniya.co.jp/f/dsg-01-9784532114480>>

⁷ 内閣府,「Society 5.0 - 科学技術政策」,<https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/>,2024年9月5日閲覧.

⁸ 同上. 内閣府,「Society 5.0 - 科学技術政策」,<https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/>,2024年9月5日閲覧.

組織の存在意義（パーパス）を達成し続けていく⁹』経営手法である、ウェルビーイング経営が注目されている¹⁰。

1.2.2 ポスト SDGs

「誰一人取り残さない」を基本理念とする SDGs¹¹は、2030年に目標の達成期限を迎える。目標3「すべての人に健康と福祉を（Good Health and Well-Being）」のように、すでにウェルビーイングの考え方は組み込まれているが、SDGsの次の目標の国際議論を見据え、再度ウェルビーイングの考え方が注目されている。三菱総合研究所でウェルビーイング推進を担当する山藤(2024)は、新型コロナウイルスの脅威を経験した今、『感染症や災害、国際情勢の変化といった社会経済へのショックにしなやかに対応できること。地球環境と調和を維持しつつ人々の豊かさを持続的に高められること。転換期にある今、これらを備える「レジリエントで持続可能な社会」¹²を目指すべき』¹²だと言及しており、「これまで豊かさを測る指標となっていた一人あたり GDP といった経済的な尺度だけでなく、心身の健康や自己実現、社会貢献など、人々に豊かさをもたらす幅広い要素が含

⁹ 公益財団法人日本生産性本部, “ウェルビーイング経営支援サービス”

<https://www.jpc-net.jp/movement/committee/mental/wellbeing_management.html>, 2024年8月18日閲覧.

¹⁰ NEC ソリューションイノベータ株式会社, “ウェルビーイング経営における課題”ウェルビーイング経営の実態調査レポート（課題ブック&解決ブック）, <https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/ss/achr/wb_report2022/index.html>, 2024年9月15日閲覧.

¹¹ 国連, “Take Action for the Sustainable Development Goals”, <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>>, 2024年9月17日閲覧.

¹² 朝日新聞, ウェルビーイングという指標の可能性とは ポスト SDGs ビジネスのカタチ【7】 , <<https://www.asahi.com/sdgs/article/15337270>>, 2024年9月30日閲覧.

まれるはず¹³」との見解を示している。また、令和 6 年度版厚生労働白書¹⁴では、こころの健康がテーマとなっており、国を挙げてウェルビーイングへの取り組みが進められている。

1.2.3 幸福度と企業業績の関係

オックスフォード大学の調査「Workplace wellbeing and firm performance¹⁵」によると、従業員のウェルビーイングと企業の収益性には強い相関があることが分かっている。従業員のウェルビーイングの平均レベルが高い企業ほど、企業価値が高く、総資産利益率が高く、年間利益が高いことが判明している。さらにこの研究では、ウェルビーイングの水準が現在の企業業績を予測するだけでなく、将来の業績も予測することが示されている。具体的には、従業員のウェルビーイングのレベルが最も高い企業は、S&P500、ナスダック 100、ダウ平均などの株式市場のベンチマークを上回る傾向があり、従業員のウェルビーイングに投資することが組織にとって大きな企業利益につながる¹⁶ことを示唆している。このような研究結果を受け、企業の関心も高まっており、ウェルビーイングの推進を労働生産性の向上にどう繋げるかが重要な鍵¹⁷となっている。

¹³ 同上。朝日新聞, ウェルビーイングという指標の可能性とは ポスト SDGs ビジネスのカタチ【7】, <<https://www.asahi.com/sdgs/article/15337270>>, 2024 年 9 月 30 日閲覧。

¹⁴ 厚生労働省, “令和 6 年版厚生労働白書 (令和 5 年度厚生労働行政年次報告) —こころの健康と向き合い、健やかに暮らすことのできる社会に”, <<https://www.mhlw.go.jp/content/001294552.pdf>>

¹⁵ De Neve, J-E, Kaats, M and Ward, G, University of OXFORD(2023), “Workplace wellbeing and firm performance”, <<https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:8652ce7e-7bde-449f-a5e7-6b0d0bcc3605/files/s6d56zz16v>>

¹⁶ De Neve, J-E, Kaats, M and Ward, G, University of OXFORD(2023), “Workplace wellbeing and firm performance”, p.4 <<https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:8652ce7e-7bde-449f-a5e7-6b0d0bcc3605/files/s6d56zz16v>>

¹⁷ 藤田 敬史(2024), 明治安田総合研究所, “ウェルビーイングがもたらす生産性向上 ～企業の積極推進を労働生産性の向上につなげるのがカギ～”, <<https://www.myri.co.jp/viewpdf.php?id=aefd2fa5cf037cc3a59cbadd7d2ec5f21385328dfc7170e6b72fc62fc69ef510f6a629f981537fc5ac8ab4d3752183eb4a9327c3bc3235a8eb7087769691e84ae4ea34a097496a91f498b986762ac5f71bd66f8da92373bfe42bcd7a9198f34ca4fe2fa2c35f72dbe79de8c77e729bf510906dd5f87f6064058f1db1481b5892741fb72079a7a6762b1a0d6da69b30f61fd361b328c7e464>>

1.3.定義

本稿での、ウェルビーイング・ワークライフバランスの定義をここに示す。ウェルビーイングとは、厚生労働省の資料によれば「労働者が働き方を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¹⁸、やりがいを感じながら自身の将来像・理想像に向かって働くことができる状態」である。ワークライフバランスとは、内閣府の資料によれば「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる¹⁹状態」である。本稿では、アメリカのギャラップ社が定義する、幸福に不可欠な 5 つの要素「The Five Essential Elements of Well-Being²⁰」のうち、「キャリアウェルビーイング」を対象を絞り、日本人労働者の仕事における主観的ウェルビーイングの向上を目的とした研究を行う。なお、研究の対象は、非正規労働者は含まず、日本国内で働く正規雇用者に限定することとする。

1.4.問題提起と仮説

本研究では、日本企業におけるウェルビーイングの実現に向けた現状の取り組みが十分であるかを検証するために、次の仮説を設定した。フレックスタイム制の導入や残業の削減など、業務効率化を目的とした施策のみでは、従業員のウェルビーイングを実現することが難しいのではないかとこのものである。これまでの働き方改革では、業務時間や勤務制度の柔軟化に焦点が当てられてきたが、果たしてそれだけで従業員の心理的・社会的な充足感を十分に高められているかが疑問視される。この仮説に基づき、日本企業のウェルビーイング向上における課題を明らかにし、効果的な施策および浸透方法を提案することを目指す。

[07b816985c1e44ba741fa720789ea676241a0c55a08b30209369b46d47a6c005669e6af8757424a80e7b8f5c1daee613175e6b75d4ff194e0593338ae97e3f&tmp=1718801953](https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000532355.pdf)>,2024 年 10 月 15 日閲覧.

¹⁸ 厚生労働省, ”ウェル・ビーイングの向上と生産性向上”, <<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000532355.pdf>>

¹⁹ 内閣府, ”仕事と生活の調和が実現した社会の姿”, <<https://www.cao.go.jp/wlb/towa/pdf/figure.pdf>>

²⁰ GALLUP(2010), Tom Rath and Jim Harter, ”The Five Essential Elements of Well-Being”, <<https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>>,2024 年 10 月 8 日閲覧.

1.5 研究方法

本研究は、文献調査・アンケート調査・ヒアリング調査の 3 つの手法を軸に進める。まず、文献調査を通して、日本とフィンランドの労働者の働き方や、両国における施策設計の違いを比較・分析する。この比較により、両国のウェルビーイング施策の背景や目的の違いについて理解を深め、仮説の基盤を形成する。

次に、フィンランド人と日本人の間でウェルビーイングの感じ方や捉え方に違いがあることを実証すべく、アンケート調査とインタビュー調査を実施する。アンケート調査で、幅広いサンプルを対象にすることで、両国におけるウェルビーイング意識の特徴や傾向を把握することを目的とする。さらに、両国の労働者が実際に職場でどのようにウェルビーイングを感じているのか、個別の体験や視点を深掘りする。

1.6. フィンランド選定理由

1.6.1 そもそもフィンランドとは

フィンランドは北ヨーロッパのスカンジナビア半島東部に位置する国で、面積は約 33 万 8,000 平方キロメートル、人口は約 550 万人（2024 年現在）である。首都はヘルシンキで、公用語はフィンランド語とスウェーデン語が使用されている。政治体制は共和制で、安定した民主主義が特徴だ。フィンランドは教育や福祉の充実で国際的に高い評価を得ており、特に平等と社会的包摂を重視した政策が進んでいる。経済は、ICT 産業や製造業、再生可能エネルギー分野での成長が目立ち、1 人当たり GDP は高水準を維持している。また、世界幸福度ランキングで常に上位にランクインしており、個人の自由や選択の尊重が社会の基盤となっている。寒冷的な気候ながらも自然と調和したライフスタイルが定着しており、ウェルビーイングの模範的な国として注目されている。

本研究において、日本の比較対象としてフィンランドを選定した理由は、「ウェルビーイング施策で先進的な取り組みを行っている」「生産性を高めながら、従業員がワークライフバランスを実現している」「イノベーションと社会福祉のバランスがとれている」の 3 つである。

1.6.2 ウェルビーイング施策で先進的な取り組みを行っている

北欧各国は世界幸福度ランキングでトップクラスの常連であり、様々な指標で上位に入っている。働く人のウェルビーイング・ワークライフバランスが重視されており、残業はほとんどしない

²¹。幸福度とパフォーマンスの関係については先行研究があり、幸福度の高い社員の創造性はそうでない社員の3倍高く、生産性は31%高く、売上は37%高い²²とされている。失業率(2024年現在)においては、日本が2.6%に対して、フィンランドは6.7%²³と高いものの、職を失っても社会制度・国によるサポートが手厚いため、幸福度が高いとされている。

このようなウェルビーイング先進国になった背景には、歴史的要因がある。かつて北欧諸国は、強大な軍事力を持つソビエト連邦という社会主義国家に近接し、その影響力に対する懸念を抱いていた。しかし、社会主義路線を選択することはせず、独自の社会民主的かつ持続可能な社会発展の道を模索し続けてきた²⁴。この過程で、経営者と労働者の双方が、生産性向上と地域コミュニティの発展という、ワークライフバランスの実現に向け対話を重ねてきた。その結果として、現代の北欧社会に根付いているウェルビーイングの考え方が醸成されたのである。

1.6.3 生産性を高めながら、従業員がワークライフバランスを実現している

週49時間以上の長時間労働をしている人の割合は、日本では15%以上、男性だけでみれば3割近くになるが、フィンランドでは6.5%に過ぎず、他の欧州諸国と比較しても少ない水準にある²⁵。フィンランドでは夜遅くまで働くことや、休暇を返上して働くことが一般的ではなく、労働者は

²¹ 岩竹美加子,business leaders square wisdom,“「世界一幸福な国」と言われるフィンランド その根幹にある「ウェルビーイング」の思想を探る”,<<https://wisdom.nec.com/ja/series/finland/2023011601/index.html>>,2024年11月1日閲覧。

²² Lyubomirsky, King, Diener American Psychological Association, 2005. ‘The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?’
<<https://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf>>

²³ 独立行政法人労働政策研究・研修機構,”データブック 国際労働比較 2024”,p146,
<<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2024/documents/Databook2024.pdf>>

²⁴ Pauli Kettunen(2012),”The Nordic Welfare State in Finland”scandinavian Journal of History,37(4),<https://www.researchgate.net/publication/5995161_The_Nordic_Welfare_State_in_Finland>,2025年1月9日閲覧。

²⁵独立行政法人労働政策研究・研修機構,”データブック 国際労働比較 2024”,p202,
<<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2024/documents/Databook2024.pdf>>

日々の労働時間内で効率よく業務を終わらせ、プライベートな時間をしっかり確保している²⁶。フィンランドは生産性を維持しながらも、従業員がワークライフバランスを実現できる仕組みや文化を整えており、従業員のウェルビーイングが尊重される環境が整っている国として注目されている。この背景には、働き方に関する法的な整備や企業の取り組みが充実しているだけでなく、社会全体として「個人の幸福」を重要視する価値観が根付いている点が挙げられる。

1.6.4 少子高齢化の進行と、イノベティブな人材の確保

フィンランドでは日本と同様、少子高齢化の問題を抱えている。元から総人口が少ないため、国内外問わずより良い人材を集め、よりクリエイティブで、よりイノベティブな人を確保し、世界一のワーキングカルチャーを創ろう²⁷としている。年齢や性別による格差が少なく、子育て支援が充実しているだけでなく、ヨーロッパのシリコンバレー²⁸とも称されるほどスタートアップの活躍が目覚ましく、イノベーション大国としての一面も持つ。企業間のナレッジシェアや民官学の連携が積極的に行われており、これが革新の基盤となっている²⁹。また、フィンランドは、イノベーションと社会福祉のバランスが取れた社会として評価されており、国民の生活の質向上と経済成長が両立する体制が整っている。企業は労働者のウェルビーイングやワークライフバランスを尊重しつつも、成長分野の投資や技術開発に注力し、個々の能力を最大限に活かしながら持続的な発展を図っている点も注目に値する。こうした社会福祉と経済的な革新のバランスは、個人や組織のウェルビーイングを重要視する本研究において、フィンランドが最適なモデルケースとなる理由の一つである。

²⁶ 岩竹美加子,business leaders square wisdom,“「世界一幸福な国」と言われるフィンランド その根幹にある「ウェルビーイング」の思想を探

る”,<<https://wisdom.nec.com/ja/series/finland/2023011601/index.html>>,2024年11月1日閲覧.

²⁷ 堀内都喜子(2020),”フィンランド人はなぜ午後4時に仕事が終わるのか”,ポプラ社.

<<https://www.flierinc.com/summary/2230>>, 2024.4.30 閲覧.

²⁸ 現代ビジネス,”フィンランドはなぜ「ヨーロッパのシリコンバレー」と呼ばれるのか? 「幸福の国」の意外な一面”,<<https://gendai.media/articles/-/70833>>,2024年11月1日閲覧.

²⁹ リクルート,「小さな国家がイノベーション大国になれた理由——幸福度世界一、フィンランドの歩みから学ぶ」,<https://www.recruit.co.jp/blog/guesttalk/20200323_428.html>,2024年11月3日閲覧.

第二章：フィンランドのウェルビーイング推進の現状

2.1 フィンランドのウェルビーイングの動向

フィンランドは、1991年に深刻な経済危機に直面した。この危機は、1980年代末の金融バブル崩壊後、輸出市場の縮小や貿易構造の変化により引き起こされ、大量の失業者を生み出した。しかし、その後のフィンランド政府の積極的な改革により、経済や労働環境の改善が進んだ。近年では、2017年に「労働 2030 (Työelämä 2030)」政策を掲げ、ウェルビーイングと労働市場の競争力向上の両立を目指している。この政策は、持続可能で包括的な労働環境を築くための指針となっており、特に労働者の幸福や健康の向上を強調している。

2.2 フィンランド政府のウェルビーイング施策・現状

「労働 2030」政策では、「生涯学習の促進」「労働市場の柔軟性向上」「包容的労働市場」という3つの目標を掲げている。「生涯学習の促進」は、すべての人が新しいスキルを習得し続けることを支援し、職場での成長を促す取り組みである。これにより、変化の多い労働市場での競争力を高めることを目指している。「労働市場の柔軟性向上」では、テレワークやフレックスタイム制度の導入を推進し、ワークライフバランスを維持しやすい環境を整えている。また、非正規労働者や高齢者の働きやすさを重視した政策も実施されている。さらに、「包容的労働市場」の達成に向けては、障害者や移民を含むすべての人々が公平に労働に参加できる社会を目指し、教育や雇用支援プログラムを提供している。ウェルビーイングは、政策の根幹に据えられており、働く人々の精神的・身体的健康を守るため、医療や休暇制度の充実も行われている。

2.3 フィンランド企業のウェルビーイング施策・現状

フィンランド人の働き方は、残業なし・転勤なしが基本である。「8時から16時までの労働時間を守り、定時に帰宅する」という労働文化が根付いているため、懇親会や送別会なども業務時間内に終わらせるのが一般的だ。残業は基本的に行われず、転勤も珍しいため、家庭や趣味に時間を割きやすい環境である。どうしても残業する必要がある場合は、基本的には会社側に最初に許可をもらわないといけない。そのため、残業をしてまで仕事をやらないといけない理由が必要になってくる。フィンランド企業は「短い時間で、いかに効率良く働いていくか？」を目標にして、従業員がパフォーマンスを発揮できるよう、様々な制度・施策を整えてきた。なかでも有名な独自の施策として、カハヴィタウコとタウコユンパがある。北欧ではフィーカと呼ばれる、お菓子休憩の習慣がある。フィンランドでは「kahvitauko カハヴィタウコ」と呼ばれ、コーヒータイムを労働者が受ける権利を法律で規定している。フィンランド労働組合 PAM のサイトによると、ほとんどの労働協

約で、4 時間以上の勤務シフトの労働者、10～15 分のコーヒー休憩が取れることを雇用主は保障しなければならないと規定されている³⁰。このような短時間休憩は、仕事仲間とコミュニケーションをとる機会や新しいアイデアを生む機会としても有用とされている。また、職場でインストラクターの指導のもと、5～10 分のストレッチやヨガをするタウコユンパも有名な施策の一つである。フィンランド語でタウコは休憩、ユンパはエクササイズの意味である。長時間デスクワークでの身体的負担の軽減や疲労回復、健康増進の効果が得られる。さらに、生産性向上や、組織で取り組むことでチームの一体感が高まる効果も期待できる。

第三章：日本のウェルビーイング推進の現状

3.1.ウェルビーイングの動向

ウェルビーイングの新聞記事掲載数は年々増加傾向にある。公益財団法人地方経済総合研究所の調査³¹によると、『新聞記事による「ウェルビーイング」の掲載件数は、新型コロナウイルス緊急事態宣言を機に上昇している（図1）。人材不足が深刻化し、働き方改革を推進する日本企業において、このウェルビーイング経営は今後取組まなければならない課題となりつつある。裏を返せば、ウェルビーイングの視点で経営変革を行う機会とも捉えることができる³²』とまとめられている。

³⁰PAM”Taukojen pitäminen työpäivän aikana on tärkeää” 2023

<https://www.pam.fi/en/working-life/guide-to-working-life/employment-relationships/working-time/breaks-at-work/>

³¹ 公益財団法人 地方経済総合研究所, 「ウェルビーイング経営～ウェルビーイングの向上で持続可能なビジネスにつなげる～」, <<https://www.reri.or.jp/kanri/wp-content/uploads/2022/03/44b697d01eb629b363c75325af6786f1.pdf>>

³² 同上. 公益財団法人 地方経済総合研究所, 「ウェルビーイング経営～ウェルビーイングの向上で持続可能なビジネスにつなげる～」, <<https://www.reri.or.jp/kanri/wp-content/uploads/2022/03/44b697d01eb629b363c75325af6786f1.pdf>>

図表1 「ウェルビーイング」の新聞記事掲載件数推移

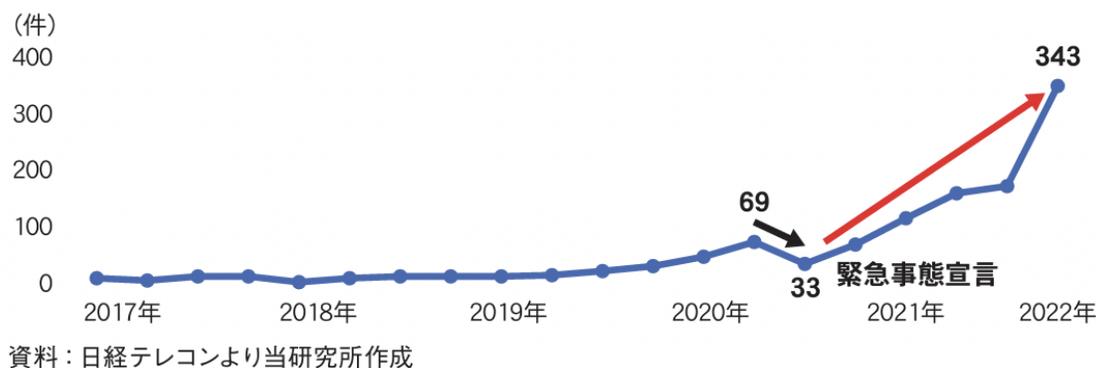


図1) 「ウェルビーイング」の新聞記事掲載件数推移

出典) 公益財団法人 地方経済総合研究所「ウェルビーイング経営～ウェルビーイングの向上で持続可能なビジネスにつなげる～」P.1 より抜粋

<https://www.reri.or.jp/kanri/wp-content/uploads/2022/03/44b697d01eb629b363c75325af6786f1.pdf>

また、最近では、国の発展と国民の豊かさを図る指標である「GDW(Gross Domestic Well-being 国民総充実)³³」の考え方が普及している。GDPは「量的拡大を目指し、物質的な豊かさを測る指標であったのに対し、GDWは質的向上をねらい、実感できる豊かさを測定する指標であるというのが大きな違い³⁴」である。経済的な側面だけで国の豊かさを図るのではなく、国民の幸福度・生活満足度を考慮することにより、先進国で起こりがちな、GDP(Gross Domestic Product 国内総生産)³⁵で測る経済成長と国民の幸福度の乖離を防ぐことができる(図2)。

³³ 日本経済新聞社, 「GDWについて」, <<https://well-being.nikkei.com/about/>>, 2024年11月1日閲覧.

³⁴ 同上. 日本経済新聞社, 「GDWについて」, <<https://well-being.nikkei.com/about/>>, 2024年11月1日閲覧.

³⁵ 内閣府, 「GDPとGNI(GNP)の違いについて」, <<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/otoiawase/faq/qa14.html>>, 2024年11月1日閲覧.



図 2)GDW について

出典) 日本経済新聞, 「ABOUT | GDW - Well-being Initiative」 ホームページより抜粋

<https://well-being.nikkei.com/about>

GDW は国内外で関心が高まっているが、2024 年現在、国際的にコンセンサスのとれた指標は存在せず、各国が自国に合うように指標を定めている。例えばイギリスの非営利組織であるカーネギー財団³⁶では、GDW の指標として GDWe(Gross Domestic Wellbeing TM)³⁷を作成し、個々の GDW を測定するための指標が公開されている。このように、主観的ウェルビーイングの向上のみならず、外部的に定められた基準に基づいて幸福度を測定する、客観的ウェルビーイングの向上を目指す動きもとられてきている。

3.2 日本人の「仕事で得られる幸福感」は低い傾向にある

2024 年の世界幸福度ランキング³⁸では、フィンランドなど北欧諸国が上位を占める一方、日本は世界 51 位と、GDP 世界 3 位の経済大国としては低くなっている。前年の 47 位から 4 ランクダウンしたほか、2024 年の幸福度スコアは 6.060 と、前年の 6.129 から 0.069 下降³⁹している。働き方改

³⁶ Carnegie United Kingdom, <<https://carnegieuktrust.org.uk/people/our-associates/>>, 2024 年 11 月 10 日閲覧.

³⁷ Gross Domestic Wellbeing (GDWe)TM, An alternative measure of social progress
Jennifer Wallace, Hannah Ormston, Ben Thurman, Mark Diffley, Mhairi McFarlane and Sanah Zubairi

³⁸ UN Sustainable Development Solutions Network, “World Happiness Report 2024”
<<https://worldhappiness.report/>>, 2024 年 11 月 1 日閲覧.

³⁹ UN Sustainable Development Solutions Network, “World Happiness Report 2023”

革が進められている中、仕事も余暇も全力で楽しめるような仕組み・環境づくりを、官民が一体となって行っていくことが急務である。また、労働における幸福度に注目すると、日本人は「仕事を通じて得られる幸福感」が低い傾向⁴⁰にあり、他国に比べ職場での心理的満足度が乏しいことが課題として挙げられる。この背景には、長時間労働や完璧主義、評価基準が曖昧な職場環境など、日本独自の企業文化や雇用慣行が影響している⁴¹と考えられている。幸福度の向上には、単に経済的豊かさだけでなく、仕事を通しての充足感や自己実現が不可欠であり、これを満たすための包括的な支援が求められている。

3.3 日本における幸福度と物質的な豊かさの乖離

日本には上述の GDWe のような国民のウェルビーイングを表す公的な指標はないが、昭和 32 年より内閣府が「国民生活に関する世論調査⁴²」を行い、国民の生活に関する全般的な満足度を継続的に収集している。第一生命経済研究所の村上(2022)は、この調査結果を用いて「日本の生活満足割合と一人当たり実質 GDP の推移⁴³」という表を作成している。

生活に関する全般的な満足度を「個人が感じる主観的な満足度」とし、比較対象として、個人の客観的な経済的豊かさを表す「一人当たり実質 GDP」を据え、その推移をまとめたのが下の表(図 3)だ。

<<https://worldhappiness.report/ed/2023/>>,2024 年 11 月 1 日閲覧.

⁴⁰ プレジデントオンライン,「日本人の「仕事で得られる幸福感」は世界最悪…若手社員の幸福度を下げる文化に管理職は満足という絶望」,<<https://president.jp/articles/-/70845?page=1>>,2024 年 10 月 10 日閲覧.

⁴¹ 谷内篤博(1998),文京学院大学,「日本的雇用システムの合理性と限界」,<https://www.bgu.ac.jp/assets/old/center/library/image/KEIEI59-82_345.pdf>

⁴² 内閣府,「国民生活に関する世論調査」,<<https://survey.gov-online.go.jp/r05/r05-life/>>,2024 年 10 月 10 日閲覧.

⁴³ 村上隆晃,第一生命経済研究所,「国民全体の幸せの指標、GDW(Gross Domestic Well-being)に注目」,<<https://www.dlri.co.jp/files/dlri/179355.pdf>>

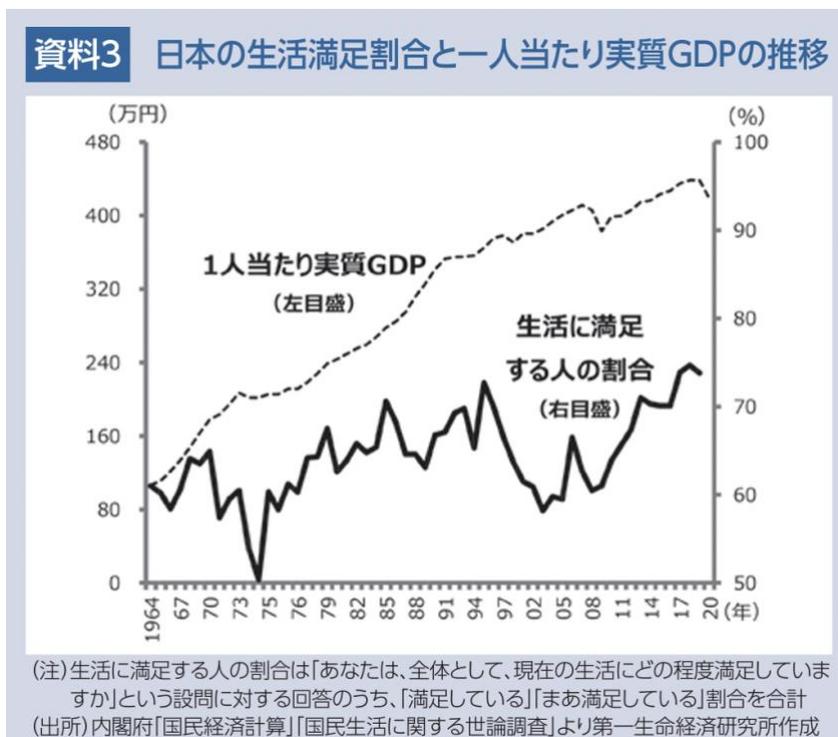


図3)日本の生活満足割合と一人当たり実質 GDP の推移

出典) 第一生命経済研究所, ”ここが知りたい『国民全体の幸せの指標、GDW (Gross Domestic Well-being) に注目』”

<https://www.dlri.co.jp/files/dlri/179355.pdf>

日本はこれまで、高度経済成長期を経て、物質的な豊かさを得てきた一方、その成長率に見合うほどの国民の幸福度・生活満足度は上昇していないことが表から見て取れる。これは日本だけではなく、経済成長を達成してきた国で多く見られる「幸福のパラドックス⁴⁴」と呼ばれる傾向である。

現在 SDGs で提起されているような「持続可能な成長」を追い求めるとき、物質的豊かさを無制限に享受することはできない。だからこそ、国民が具体性を伴って心理的に幸せを捉えることができるよう、GDW のような考え方を政策に取り入れることが重要になってくるのではないか。村上もまたレポート内で、『日本ではまだ GDW が具体的に算出されている訳ではない。ただ、イギリスの GDWe が基にしている客観的な統計やアンケート調査に当たるものを、内閣府が「満足度・生

⁴⁴ Easterlin (1974). "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence" In Paul A. David; Melvin W. Reder (eds.), Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz. New York: Academic Press,

Inc.<<https://graphics8.nytimes.com/images/2008/04/16/business/Easterlin1974.pdf>>

活の質を表す指標群（ダッシュボード）」として2019年7月から公表しており、必要な材料は揃いつつある』と述べており、GDWのような指標をGDPとともに政策立案に活かしていくことの重要性を説いている。

3.4 日本政府のウェルビーイング施策・現状

日本の幸福感に関する調査として、2019年より内閣府が「満足度・生活の質に関する調査⁴⁵⁾」を行っている。この調査では、人々の生活に関する「満足度」をウェルビーイングと定義しており、「我が国の経済社会の構造を人々の満足度（Well-being）の観点から多面的に把握し、政策運営に活かしていくこと」を目的としている。丸山(2024)は「質問項目は日本人の価値観を反映して測定しているというより、現在の日本社会に対する“不足・不満足”を把握するためのものとなっている⁴⁶⁾」との見方をしており、「一般的な人々が抱く幸福感を反映した調査項目」ではないと考えている。

また、2021年11月に開催された第一回デジタル田園都市国家構想⁴⁷⁾では、牧島かれん元デジタル大臣が、「『心ゆたかな暮らし』（ウェルビーイング）と『持続可能な環境・社会・経済』（サステナビリティ）を実現」などを目指すべきものとして挙げている⁴⁸⁾。2021年12月28日に出された資料「デジタル田園都市国家が目指す将来像について」⁴⁹⁾では、地域ごとにウェルビーイング指標を定期的に測定し、KPI（重要業績評価指標）を設けることが施策や取り組みの改善を行うこと

⁴⁵⁾ 内閣府、「満足度・生活の質に関する調査報告書 2024～我が国の Well-being の動向～」, <<https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/manzoku/pdf/report08.pdf>>

⁴⁶⁾ 丸山 佳織, NEC ソリューションイノベータ, 「ウェルビーイング意識調査を実施しました」, <https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/rd/topics/topics_46.html>, 2024年10月10日閲覧.

⁴⁷⁾ デジタル田園都市国家構想 - 内閣官房, <<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitaldenen/index.html>>, 2024年10月10日閲覧.

⁴⁸⁾ 日系クロストrend, ”日本発「ウェルビーイング指標」とは？ スマートシティの新 KPI に” <<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/casestudy/00012/00829/>>, 2024年10月11日閲覧.

⁴⁹⁾ 牧島かれん, デジタル庁, 「デジタル田園都市国家が目指す将来像について」, p13 <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_denen/dai2/siryou2-1.pdf>

が示されており、福井県の「ふくいNEW経済ビジョン⁵⁰」をはじめとして、ウェルビーイング社会の実現に向けた様々な動きが、自治体ベースでも進められている。

企業向けでは、政府が長時間労働の是正やフレックスタイム制の推進を図る「働き方改革⁵¹」など、従業員のウェルビーイング向上のための様々な施策を打ち出している。厚生労働省の資料「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～⁵²」には、『「働き過ぎ」を防ぎながら、「ワーク・ライフ・バランス」と「多様で柔軟な働き方」を実現』し、「自律的で創造的な働き方を希望する方々のための新たな制度」をつくるとの記載がある。しかし、内閣府の「ワークライフバランスに関する個人・企業調査⁵³」によれば、長時間労働者ほどワークライフバランスは取れておらず、仕事と生活の優先の希望と現実にズレが生じていることがわかる(図4)。また、『労働時間が長い人は、「上司や同僚が残業をしている人にポジティブなイメージを持っている」と感じている一方、『「残業や休日出勤をほとんどせず、時間内に仕事を終えて帰宅すること」は、人事評価では考慮されていない企業が最も多い』といった調査結果もでており、労働時間削減に向けた取り組みは行われているものの、未だ十分ではなく、実際の効果は限定的⁵⁴であるのが現状だ。そのため、政府の旗振りだけでなく、企業の理解と協調が必要⁵⁵になってくる。

⁵⁰ 福井県, “ふくいNEW経済ビジョン”, <https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/sanroubu/new-vision_d/fil/vision2.pdf>

⁵¹ 厚生労働省, “働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～”, <<https://www.mhlw.go.jp/content/000474499.pdf>>

⁵² 同上. 厚生労働省 “働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～”, <<https://www.mhlw.go.jp/content/000474499.pdf>>

⁵³ 内閣府, 男女共同参画局 仕事と生活の調和推進室 “ワークライフバランスに関する個人・企業調査” <https://www.cao.go.jp/wlb/research/wlb_h2511/9_insatsu.pdf>

⁵⁴ 厚生労働省, 長時間労働などワークライフバランスをめぐる現状, <<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-2-2-2.pdf>>

⁵⁵ 岡元真希子(2007), 日本総研, 経営コラム, 「CSR とワーク・ライフ・バランスに思うこと」, <<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=6938>>, 2024年10月10日閲覧.

<図 1-10> 一日の労働時間別 ワーク・ライフ・バランス希望と現実の合致状況

【母数:正社員】(個A Q2)¹⁾

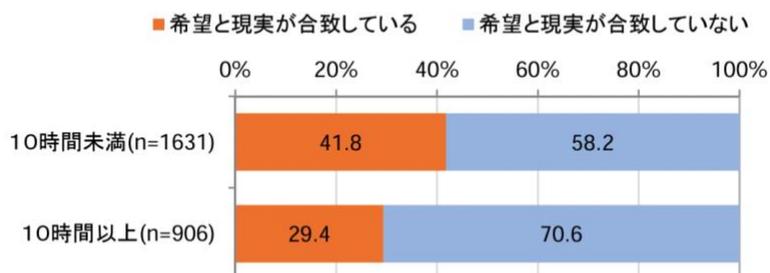


図 4)一日の労働時間別 ワーク・ライフ・バランス希望と現実の合致状況

出典) 厚生労働省,長時間労働などワークライフバランスをめぐる現状,p.14 より抜粋

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-2-2-2.pdf>

<図 1-11> 一日の労働時間別 現在の生活全般への満足度 【母数:正社員】(個A Q1)

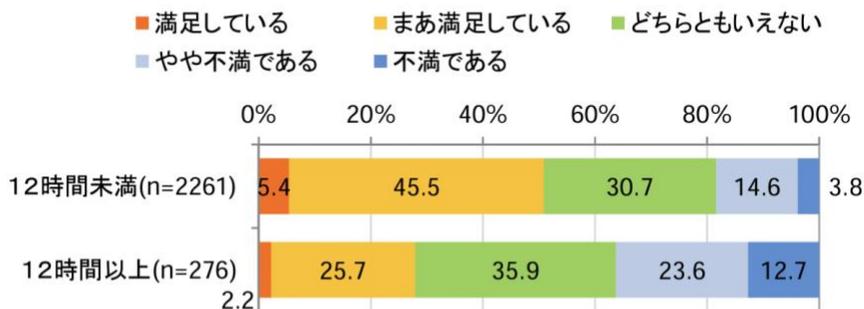


図 5)一日の労働時間別 現在の生活全般への満足度

出典) 厚生労働省,長時間労働などワークライフバランスをめぐる現状,p.14 より抜粋

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-2-2-2.pdf>

また、2024 年 8 月には「厚生労働白書⁵⁶⁾」が公表され、今年度は「こころの健康と向き合い、健やかに暮らすことのできる社会に」をテーマに、厚生労働行政の現状や今後の見通しについてまとめられている。第三章においては、こころの健康と向き合う視点が、ライフステージの全般を通じ

⁵⁶⁾ 厚生労働省(2024),「令和 6 年版厚生労働白書」を公表します”,<https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_42715.html>,2024 年 10 月 10 日閲覧.

て重要であることや、地域や職場におけるこころの健康づくり、社会の意識変容、こころの健康と向き合う一人ひとりの取組みについての方向性を示しており、「自己決定の幅を広げる」必要性についても言及されている。

3.5 日本企業のウェルビーイング施策・現状

政府の働き方改革推進や人的資本に関する情報開示の義務化の流れを受けて、企業では、従業員がいきいきと働けるための職場環境を実現し、生産性向上やエンゲージメント向上に繋げるための取り組みが行われている。具体的な施策として挙げられるのは、長時間労働の是正やフレックスタイム制の導入、育児・介護休暇の拡充等である。実現に向けて「人間関係・報酬・評価制度・ワークライフバランスの整備⁵⁷」が求められており、ウェルビーイング経営の考え方と共通点が多いことがわかる。また、人的資本投資の評価指標である「ISO30414⁵⁸（人的資本に関する情報開示のガイドライン）」には、組織の健全性・安全性・ウェルビーイングの指標が含まれていることにも注目したい。従業員エンゲージメントの向上や働き方改革といった重要な経営的人事課題を解決するうえで、この指標に準拠した情報開示は、ウェルビーイング経営の実現に寄与すると考えられる。このように、従業員の健康と満足度を向上させつつ、企業価値の向上に繋げることができるため、多くの企業が人的資本経営の一環として、積極的にウェルビーイング経営を導入している。

ウェルビーイング経営を推進するにあたって、定期的なサーベイの実施やタレントマネジメントシステム導入が増加している。2022年3月に行われた NEC ソリューションイノベータ株式会社による『「ウェルビーイング経営の調査」に関するアンケート⁵⁹』によると、過去2年間の投資と比較し、今後2年間健康経営(ウェルビーイング経営)を推進すると回答した企業は60%となっており、各社のウェルビーイング投資は今後も継続していくと予想できる。

⁵⁷ UPGRADE by corner, 『「ウェルビーイング経営」で生産性・エンゲージメントを向上させる方法とは』, <<https://www.corner-inc.co.jp/media/c0368/>>, 2024年10月10日閲覧.

⁵⁸ ISO 30414:2018 ヒューマンリソースマネジメント－内部及び外部人的資本報告の指針 Human resource management -- Guidelines for internal and external human capital reporting <https://webdesk.jsa.or.jp/books/W11M0090/index/?bunsyo_id=ISO+30414%3A2018>, 2024年10月8日閲覧.

⁵⁹ NEC ソリューションイノベータ株式会社, “ウェルビーイング経営における課題”ウェルビーイング経営の実態調査レポート（課題ブック&解決ブック）, <https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/ss/achr/wb_report2022/index.html>, 2024年10月13日閲覧.

第四章：日本とフィンランドにおける働き方/ウェルビーイングの比較

4.1.OECD Better Life Index によるウェルビーイングの比較

OECD の「How's Life?⁶⁰」は、OECD 諸国に住む人々のウェルビーイングの状態を 11 の指標で評価する報告書である。2011 年から定期的に発行されており、GDP などの経済指標に加え、より広範な視点でウェルビーイング（幸福度）を捉えることを目的として、「所得と資産」「住宅環境」「雇用と仕事の質」「健康」「教育とスキル」「環境の質」「主観的幸福感」「安全性」「ワークライフバランス」「社会的つながり」「市民参加とガバナンス」の 11 の指標でウェルビーイングを測定⁶¹している。この報告書は、OECD の「Better Life Initiative（より良い暮らしイニシアティブ）」の一環であり、政策形成に役立てられている。

この調査は、個人のウェルビーイングを包括的に測定するものであるが、本研究では、特にキャリアウェルビーイングの実現にあたって必要だと考えられる指標として、「生活全般の満足度」「市民参加」「世帯純調整可処分所得」「ワークライフバランス」の 4 つを選定し、日本の調査結果の詳細解説ページ⁶²と、フィンランドの調査結果の詳細解説ページ⁶³を参考に、比較を行った。

⁶⁰ OECD, "How's Life? 2024", <https://www.oecd.org/en/publications/how-s-life-2024_90ba854a-en.html>, 2024 年 10 月 10 日閲覧.

⁶¹ OECD, "OECD How's Life? Well-being Database, Definitions and Metadata", <<https://www.oecd.org/wise/oecd-well-being-database-definitions.pdf>>

⁶² OECD, "Better Life Index Japan", <<https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/japan/>>, 2024 年 11 月 1 日閲覧.

⁶³ OECD, "Better Life Index Finland", <<https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/finland/>>, 2024 年 11 月 1 日閲覧.

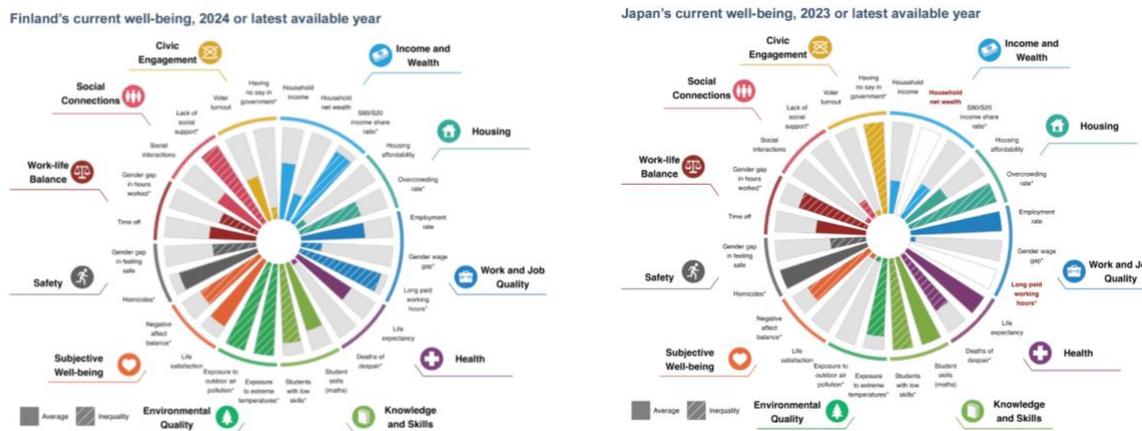


図 6)OECD,current well-being,2023 or latest available year

https://www.oecd.org/en/publications/how-s-life-2024_90ba854a-en.html

まず、生活全般の満足度の項目に注目する。生活全般の満足度を 0 から 10 の尺度で評価すると、日本人は平均 6.1 点と、OECD 平均の 6.7 点よりも低くなっている。他方フィンランド人は、平均 7.9 点となっており、OECD 平均を大きく上回っている。

次に、市民参加の項目に注目する。政府への信頼は社会の結束と幸福にとって不可欠であり、国民の政治プロセスへの参加の尺度として、投票率の高さを利用している。最新の選挙における日本の投票率は有権者の 53%で、OECD 平均の 69%よりも低くなっている。一方、フィンランドの投票率は有権者の 69%で、OECD 平均と一致している。また、意思決定プロセスへの幅広い国民の関与は、政府の責任を問うとともに公的機関への信頼を維持するためにも重要であるが、0 から 4 のスケールで測られる規制策定における利害関係者の関与レベルは、日本は 1.4 と、OECD 平均の 2.1 よりも低くなっている。他方、フィンランドにおける関与レベルは 2.2 と、平均よりも 0.1 高くなっている。

さらに、一日における余暇と個人的ケアに費やしている時間についてみると、OECD 平均では 15 時間を費やしているとされている。フィンランドが 15.2 時間と、上から 10 番目と、上位 25%に属する一方、日本は 14.1 時間と OECD 諸国の中で下から 4 番目に低く、改善の余地がある。

	日本	フィンランド
--	----	--------

労働生産性 ⁶⁴	42.6 \$/h(2019)	58.4 \$/h(2019)
男女のギャップ指数	0.860	0.650
男女の賃金格差	21.3% (2022)	17.2% (2022)
失業率	2.6% (2022)	6.8% (2022)
年間総労働時間 ⁶⁵	1611h(2023)	1499h(2023)
1日あたりの余暇とセルフケアに費やしている時間 ⁶⁶	14.1h	15.2h

図 7)フィンランドと日本の働き方に関する各種指標比較

最後に、ワークライフバランスの項目に注目すると、日本では有給労働で長時間働く従業員の割合が約 15.7%であり、これは OECD 平均の 10%を大きく上回っている。一方で、フィンランドでは約 3.6%と、OECD 平均を大幅に下回る低い水準となっている。日本では「給料のために残業したい」という人も一部いるが、フィンランドにはそのような人はほぼおらず、ウェルビーイングの意味で自分の時間が大事だと理解されている。勉強する時間もみんな必要だし、家族と過ごすことで、家族との幸せが自分の幸せにもつながってくると考えている。フィンランドでは教育への投資や、従業員の自主性を尊重した柔軟な労働環境が生産性維持に寄与しており、8 時間の労働時間内でもしっかりと成果を出せる環境が整っている。

⁶⁴ Our World in Data, "Annual working hours vs. labor productivity, 2019", <<https://ourworldindata.org/grapher/productivity-vs-annual-hours-worked?tab=table&showSelectionOnlyInTable=1&country=FIN~JPN>>, 2024 年 11 月 10 日閲覧.

⁶⁵ 世界の労働時間 国別ランキング・推移 (OECD) , <<https://www.globalnote.jp/post-14269.html>>,, 2024 年 10 月 10 日閲覧.

⁶⁶ "OECD Better Life Index" <<https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/japan/>>, 2024 年 11 月 10 日閲覧.

4.2 雇用慣行の比較

	日本	フィンランド
労働の捉え方	義務	権利
雇用形態	終身雇用	転職文化
就職活動	新卒一括採用	通年採用
採用方法	メンバーシップ型	ジョブ型
報酬	年功序列	成果報酬
人材の流動性	低い	高い
人間関係	年功序列や上下関係を重視。	フラットな関係を好む。
生活	長時間労働や残業の文化 仕事優先	ワークライフバランスを重視 効率的な働き方
労働組合	企業別労働組合	業種別労働組合
団体交渉	春闘で交渉する	ストライキが活発
雇用契約	会社と個人が雇用契約を結ぶ	会社と労働組合で雇用契約を結ぶ
教育	中学まで義務教育が無償、受験戦争	大学まで無償
社会保障	家族単位で繋がりがあがる	個人単位で自律しやすい

図 8)雇用慣行の比較

4.2.1 労働の捉え方

日本では、憲法第 27 条で「すべて国民は、勤労の権利を有し、義務を負ふ」として、労働は国民の三大義務の一つとして定められている。一方、フィンランドでは憲法労働第 18 条で、「労働に対する権利及び生業の自由 ①何人も、法律により、自ら選択した労働、職業又は生業によって生計を立てる権利を有する。公権力は、労働力の保護に配慮しなければならない。②公権力は、就業を促進し、及び労働に対する全ての人の権利の保障に努めなければならない。就業訓練に対する権利に

については、法律で定める。③何人も、法律に基づく理由がなければ解雇されてはならない。」⁶⁷とされており、労働は義務ではなく権利として、国が保障することが定められている。

4.2.2 雇用慣行

日本では大学卒業後、新卒一括採用が主流であるが⁶⁸、フィンランドでは特定の時期に一斉に就職活動することはなく通年で採用活動が行われている。採用方法としては、日本はメンバーシップ型採用が主流であるのに対して、フィンランドはジョブ型採用が主流である。日本は長時間労働で仕事を優先しがちなライフスタイルだが、フィンランドでは、夏季休暇として12勤務日以上連続した休みをとることが法律で規定されていたり、効率の良い働き方で残業をせず、ワークライフバランスを重視した働き方をしている。一般的には、6月から8月の3ヶ月の間に夏季休暇を1ヶ月とることが多く、この3ヶ月間の代理の人材として大学生や卒業したばかりの仕事経験のない人たちをインターンとして積極的に雇う。

日本の雇用慣行は長期雇用が前提で、報酬も年功序列に上がっていく。長期的な視点での人材育成を行うことで、従業員は安定した雇用を受け、企業は従業員の帰属意識や忠誠心を高めることができる。一方、フィンランドの雇用慣行は、成果報酬型で人材の流動性が高く、転職も盛んである。日本の雇用慣行は、近年の少子高齢化による労働力不足や企業の競争激化に伴い、従来の雇用慣行を維持することが難しく、変革が求められている。

4.2.3 労使関係

また、労使関係の違いも特徴的である。日本は、企業と個人の間で雇用契約を結び、企業ごとに労働組合を形成している。毎年、春に春闘と呼ばれる賃上げが行われるが、2023年時点の推定組織率16.3%⁶⁹と低く、企業との関係は対立型になりがちで、労働協約の内容も限定的であることが多い。

⁶⁷国立国会図書館調査及び立法考査局,「各国憲法集(9)フィンランド憲法」2015.3,<

https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_9203616_po_201401c.pdf?contentNo=1>

⁶⁸ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「高齢化社会における雇用政策：日本とフィンランドの比較研究」2009 <https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2009/documents/052.pdf>

⁶⁹ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「推定組織率は16.3%で前年を下回る過去最低水準に――厚生労働省が2023年「労働組合基礎調査」結果を公表」2023

<https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2024/03/kokunai_01.html>,2024年10月10日閲覧。

一方、フィンランドでは業種ごとに労働組合が形成され、労働組合と企業の間で雇用契約が結ばれる。労働組合の組織率は減少傾向にあるものの、2016年時点で64.6%⁷⁰である。労働協約は、賃金、労働時間、休暇など、労働条件のあらゆる側面を網羅しており、労働者の権利がしっかりと保障されている。企業の経営層と労働組合が対等な立場で話し合い、合意形成を目指す文化がある。業務でも上司と部下もフラットな関係で交渉ベースのコミュニケーションが好まれる。また、交渉が行き詰まった最終手段として、ストライキが実施されることもある。

日本と比較すると、フィンランドでは多くの人労働組合に加入しているため、労働者の意見が通りやすく、会社の経営陣の意思決定に大きな影響を与えることができる。他方、日本では労働組合の加入者が少ないため、労働者の要望が会社の決定に反映されにくいという現状がある。

4.2.4 教育

日本は、中学までの義務教育が無償だが、フィンランドでは高等教育までが無償である。またフィンランドの大学教育とは日本でいう、修士課程までを指す。人口当たりの大学院進学者率⁷¹は、日本では2.18%、フィンランドでは0.95%となっている。

フィンランドは、より良い就職の見通しと労働市場への適応能力の向上につながる成人のスキルを維持・開発するために、職業教育訓練（VET）に多額の投資を行っている。毎年、成人人口の60%を超える約170万人の成人が成人教育に参加しており、職業教育や職業訓練に参加する人は増加している。他のヨーロッパ諸国と比較すると、職業訓練プログラムに参加する25歳以上の成人の割合が高く、職業訓練生の約80%が25歳以上で、訓練生の多くは職業訓練を開始する時点ですでに就職している。フィンランド政府は成人教育予算の40%という比較的大きな割合を職業教育と訓練に割り当てており、プログラムのほとんどは無料で提供されている⁷²。

⁷⁰ ILOSTAT, <<https://ilostat.ilo.org/data/>>, 2025年1月9日閲覧. 原則、雇用者が対象の調査。国によってデータ収集手法、定義、計算手法が異なるため、時系列・各国間の厳密な比較はできない。

⁷¹ 公益社団法人科学技術国際交流センター, 「教育・科学技術イノベーションの現況【2023年版】」 <<https://www.jistec.or.jp/blog/publication/2024/05/6543/>>, 2024年11月10日閲覧.

⁷² 独立行政法人労働政策研究・研修機構「北欧の公共職業訓練制度と実態 第4章フィンランド」2016 https://www.jil.go.jp/institute/siryu/2016/documents/0176_04.pdf

4.2.5 社会保障

日本の社会保障は、家族単位で設定されているのに対して、フィンランドでは個人単位の社会保障で、高校卒業後の18歳から自立がしやすい環境がある⁷³。具体的には、KELA(フィンランド社会保険庁)による「学習支援」と呼ばれる制度があり、17歳以上の人に給付型奨学金、家賃手当、学習ローンを国が銀行を通じて出す⁷⁴。この中で、学習ローンだけは返済する必要があるが、ローンの保証人は国なので、親や親族が関わる必要はないのである。また、失業手当にも差がある。フィンランドでは、長期間の給付が受けられ、労働組合加入者にとって特に手厚い制度があり、社会保障制度全体が再就職を包括的にサポートしている。他方日本では、支給期間が比較的短く、自己都合退職者に対する条件が厳しいため、再就職へのプレッシャーが高い制度となっている(図9)。

	日本	フィンランド
支給金額	基礎給付(約5,500円/日) + 収入比例部分	賃金の50~80%(上限あり、約6,500~8,500円/日)
支給期間	300~500日(1~2年)	90~330日
対象者の条件	雇用履歴が一定期間あり、登録失業者 ※失業前2年間の内に12ヶ月以上の就職が必要	雇用保険加入者 ※失業状態になれば誰でももらえる
特徴	支給期間が短め、自己都合退職に厳しい条件	労働組合加入者は手厚い給付を受けられる

図9)日本とフィンランドの失業手当の比較

	日本	フィンランド

⁷³ 岩竹美加子, 南山大学ヨーロッパ研究センター報 第26号 p.9「フィンランドの教育、日本の教育」2019https://rci.nanzan-u.ac.jp/europe/ja/journal/item/01_%E5%B2%A9%E7%AB%B9%E7%BE%8E%E5%8A%A0%E5%AD%90.pdf

⁷⁴ 在フィンランド日本国大使館経済班,「フィンランドの経済関連制度」,<<https://www.fi.emb-japan.go.jp/files/100602159.pdf>>

国民負担率	46.1%(2023)	61.4%(2021)
租税負担率	27.5%(2023)	44.2%(2021)
社会保障負担率	18.6%(2023)	17.2%(2021)
国民負担率対 GDP 比	33.3%(2023)	42.0%(2023)
法人税	23.2%	20%
基本税率	10%	24%

図 10) 社会保障と税の負担率⁷⁵

4.3 ウェルビーイングの比較

4.3.1 世界幸福度調査

世界幸福度調査は、国際連合の持続可能開発ソリューションネットワークが発行する報告書である。世界の幸福度ランキングを 2012 年以降、2014 年を除いて毎年発表している。

この調査は、ギャラップ社が、各国の約 1000 人に自分の幸福度に関して、0 から 10 の 11 段階で評価してもらうことで主観的な幸福度を測定した過去 3 年間の平均をランク付けしたものである。この国際的調査は世界の 156 か国が対象となり 2012 年から毎年行われているが、WHO-HPQ 日本語版と同様にキャントリルラダー-Cantril ladder と呼ばれる 11 件法を用いて主観的な幸福度を調査するとともに、1) 一人当たり国内総生産 (GDP)、2) 社会保障制度などの社会的支援、3) 健康寿命、4) 人生の自由度、5) 他者への寛容さ、6) 国への信頼度の 6 項目を加味して順位付けし、世界ランキングを公表⁷⁶している。北欧諸国では、上記 6 つの項目での評価が比較的高くなっており、結果的に

⁷⁵実績値。日本の国民負担率・租税負担率・社会保障負担率・国民負担率対 GDP 比、フィンランドの国民負担率・租税負担率・社会保障負担率については、財務省「国民負担率（対国民所得比）の推移」2024<<https://www.mof.go.jp/policy/budget/topics/futanritsu/sy202402a.pdf>>のデータを使用。

フィンランドの国民負担率対 GDP 比、法人税、基本税率、住民税は在フィンランド日本国大使館経済班(2024), 「フィンランド経済の概要」, <<https://www.fi.emb-japan.go.jp/files/100602169.pdf>>のデータを使用。

国民負担率：租税負担率と社会保障負担率を合計したもの。

<https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/itn_comparison/j01.htm>, 2024 年 10 月 10 日閲覧。

⁷⁶産業精神保健研究機構, “世界幸福度調査 World Happiness Report2020 の概要と関連質問紙提供について”<<http://riomh.umin.jp/happy.html>>, 2024 年 11 月 10 日閲覧。

幸福度が高くなる傾向がある。1位は2018年から7年連続フィンランドであり、他の北欧5カ国も7位までに入った。

	日本	フィンランド
幸福度ランキング	51位(6.060)	1位(7.741)
一人当たりのGDP	30位(41,672)	19位(49,244)
社会的支援	46位(0.879)	2位(0.964)
健康寿命	1位(74.100)	19位(71.000)
人生の選択の自由度	74位(0.790)	2位(0.955)
社会的寛容さ(過去1ヶ月における一人当たりGDPに対する寄付金額)	125位(0.169)	43位(0.425)
社会の腐敗度(腐敗認識指数)	112位(0.635)	136位(0.189)
ポジティブ感情(笑顔、楽しさ、関心)	74位(0.662)	30位(0.736)
ネガティブ感情(不安、悲しみ、怒り)	136位(0.177)	135位(0.180)

図 11)2024 年の世界幸福度報告から著者が作成した日本とフィンランドの比較表
 “World Happiness Report2024”,WHR Editorial Board "ABOUT",
<https://worldhappiness.report/about/>

世界幸福度報告の結果から、日本とフィンランドの比較の表を作成した(図 11)。日本は、人生の選択の自由度と社会的寛容さにおける順位が低い。ただし、社会的寛容さの指標が過去 1 ヶ月における一人当たり GDP に対する寄付金額であり、寄付の文化がないことに関しては宗教的背景も起因するため、評価が難しい。そのため、人生の選択の自由度の項目のみに着目することとし、両国間で差が生まれている要因を考察する。

4.3.2 人生の選択の自由度

そもそも人生の選択の自由度とは、堀内(2020)⁷⁷によれば、「勉強、就職、結婚、出産、転職と様々な人生の場面で、何かを選ぶ必要がでてくるが、本人の事情や希望、ニーズに応える選択肢」があるが故に、「選択を限定する要素が少ない」状態のことである。たとえば、何かを学びたいと考えたときに、「お金がなかったり年齢が高かったり、結婚していたり、女性だったりすると、選択肢が狭まったり、窮屈に感じたり」しないことである。

フィンランドの場合は、リスキリングや生涯学習が積極的に推進されており、労働者が自発的に学位や新しいスキルを取得する機会が多くある。高等教育まで無償であり、やる気さえあれば、年齢性別に関係なく学位を取ることができる。また、フィンランドの社会保障が個人単位で設定されており、若いうちから自立しやすい⁷⁸ことも、人生の選択の自由度の大きさに関係しているのではないか。

また、雇用の流動性や転職率は、フィンランドと日本の労働市場における重要な指標であり、働き方の柔軟性やキャリア構築の自由度に関わる。フィンランドでは、雇用の流動性が比較的高く、スキルに応じた転職やリスキリングが促進されている。フィンランドの労働者は、生涯にわたって数回の転職を行うのが一般的で、キャリアの変化に柔軟に対応できる環境が整っている。また、転職や再雇用に対する社会的支援も充実しており、失業保険や職業訓練が手厚い。人々の考えの根底に、何度でも人生をやり直すことができるという考え方があるためだ。学び直しの機会を自分で選択し、設けることで自己成長を感じられる状況を作ることができる。

他方日本は、ジョブ型雇用に移行しつつあるが、未だに終身雇用の文化が残っており、業種ごとに差はあるが、雇用の流動性が低くなっている。それ故、転職率も低い傾向にあり、特に大手企業では長期間の雇用を望む文化が残っている⁷⁹。労働市場における流動性がフィンランドに比べて抑えられており、キャリアの多様性が制約されるケースが多い。

⁷⁷ 堀内都喜子,「フィンランド人はなぜ午後4時に仕事が終わるのか」,ポプラ新書(2020)

⁷⁸ 在フィンランド日本国大使館経済班(2024),「フィンランド経済の概要」,<<https://www.fi.emb-japan.go.jp/files/100602169.pdf>>

⁷⁹ 後藤敏夫(1988),城西大学女子短期大学部紀要 5(1), 11-27,“日本的雇用慣行の将来”,<https://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000284repository/pdf/JOS-KJ00000589181.pdf>

これらの比較を通して、フィンランドの労働市場は流動性が高く、労働者のキャリアや生活の質向上を重視する体制が整っていることがわかる。一方、日本では雇用の安定が重視され、柔軟な働き方に関する課題が見受けられる。

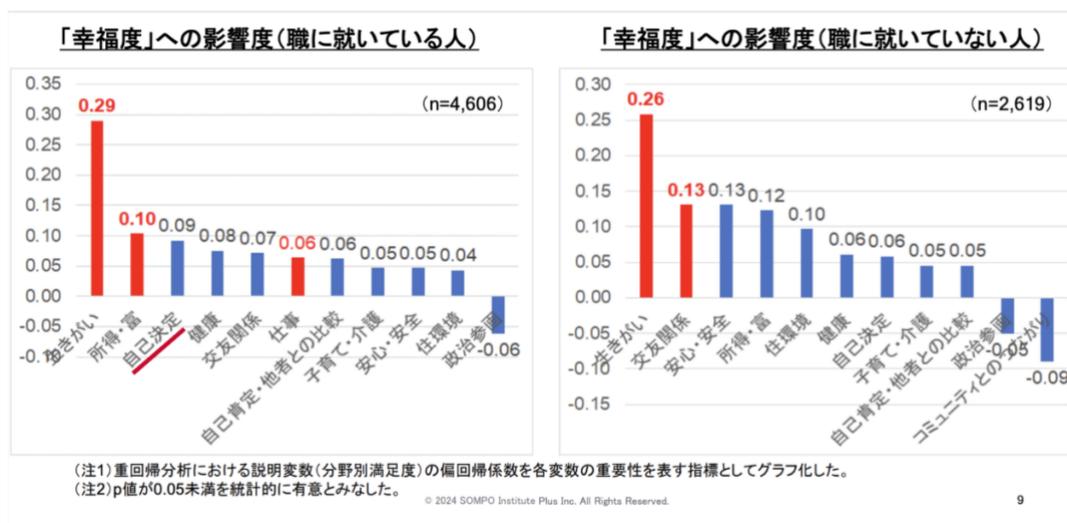


図 12)SOMPO インスティテュート・プラス株式会社 幸福度研究会事務局,
 p13 「幸福度研究会参考資料」, <https://www.sompo-ri.co.jp/wp-content/uploads/2024/11/wellbeing_report_appendix.pdf>

2024年7月に行われた、SOMPO インスティテュート・プラス株式会社の幸福度調査によると、職に就いている人は、幸福の構成要素として、「生きがい」「所得・富」に続いて、「自己決定」を挙げていることが分かる(図 12)。この結果から、「自己決定」を行う際に必要な「人生の選択の自由度」も、ウェルビーイングの向上に重要な役割を果たしているのではないかと考えた。

また、この調査とギャラップ社の幸福度調査の結果以外にも、労働者のウェルビーイングに両国間で違いがあるのかを探るべく、正規雇用者を対象にアンケート調査を行った。

第五章：働き方に関するアンケート調査

5.1 調査概要

アンケート調査の目的は、日本・フィンランドの2つの国の労働者の中でウェルビーイングの感じ方に違いがあることを確かめることである。日本・フィンランドの二カ国で同様のアンケートを行い、フィンランドにおいては英語版のアンケートを用意し、調査を行った。調査の対象者は、日本国内・フィンランド国内において正規雇用で働く労働者である。

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

日本における調査は、2024年7月8日～8月31日に、Google フォームを使用したオンラインアンケートで行った。集まった有効回答数は131件であり、回答者の基本属性は以下である。

日本

性別：男性103名、女性28名、その他1名
年齢：20-25歳(25名)、26-30歳(32名)、31-35歳(14名)、36-40歳(21名)、41-45歳(14名)、46-50歳(8名)、51-55歳(10名)、56-60歳(7名)
学位：院卒(修士23名、博士2名)、学部卒(87名)、高卒(20名)

フィンランドにおける調査は、2024年9月13日～18日に、Google フォームを使用したオンラインアンケートで行った。集まった有効回答数は37件であり、回答者の基本属性は以下である。

フィンランド

性別：男性25名、女性12名
年齢：20-25歳(0名)、26-30歳(5名)、31-35歳(11名)、36-40歳(6名)、41-45歳(6名)、46-50歳(5名)、51-55歳(1名)、56-60歳(1名)、61歳以上(2名)
学位：院卒(修士21名)、学部卒(11名)、高卒(5名)

また、具体的なアンケート調査の内容は以下の通りである。

【アンケート調査質問項目】

- 基本情報
 - 年齢
 - 性別
 - 業種
 - 職種
 - 市場区分
 - toB・toC
- 月平均残業時間
- 従業員規模
- 勤務時間

- バックオフィス or フロントオフィス or その他(研究職、技術職、クリエイティブ職、医療職、経営など)
- WLB/WB に関する質問
 - ワークライフバランスが整った生活を送れていると思いますか？
 - いいえの場合、ワークライフバランスがとれていないと考える理由を教えてください(3つ選択式)
 - あなたにとって、ウェルビーイングな状態とはどんな状態のことを指しますか(自由記述)
 - 自社のウェルビーイング向上推進施策を知っている
 - はい/いいえ
 - WLB を改善するために、どのようなことが必要だと思いますか？ (自由記述)

5.1.1.分析方法

アンケート調査の分析には、Google フォームおよび株式会社ユーザーローカルの AI テキストマイニングツールを用いて回答の集計を行った。「あなたにとって、ウェルビーイングな状態とはどんな状態のことを指すか」、また「WLB をとれていないと考える理由は？」など自由回答の質問項目においては、テキストマイニングを行い、ワードクラウドを作成した。

5.1.2 調査結果

設問ごとの調査結果を以下に示す。

月平均残業時間



図 13)月平均残業時間

日本においては、「20 時間以下」が最も高い回答率となったものの、10.6%の人が「50 時間以上」と回答している。他方、フィンランドにおいては、51.4%の人が「残業なし」、残りの 48.6%の人が「10 時間以下」と回答しており、日本と比較すると残業の文化がないことがわかった(図 13)。日

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

本では「給料のために残業したい」という人も一部いるが、フィンランドにはそのような人はほぼおらず、ウェルビーイングの意味で自分の時間が大事だと理解されている。「休む＝悪」という考えは基本的になく、休むことは人間にとって大切であり、しっかりと休息をとることによって自らの幸福度向上を図る人が多い。

ワークライフバランスをとれているか



図 14) ワークライフバランスをとれているか

「ワークライフバランスが整った生活を送れていると思いますか？」という問いに対し、69.7%の人が「はい」と回答し、18.9%の人が「いいえ」と回答した（図 14）。回答結果に基づいて、男女・職種別に結果をみると、特に女性のフロントオフィス労働者は、男性と比較してワークライフバランスを取りづらい傾向にあることが判明した。

ワークライフバランスがとれていないと考える理由 TOP3 は？

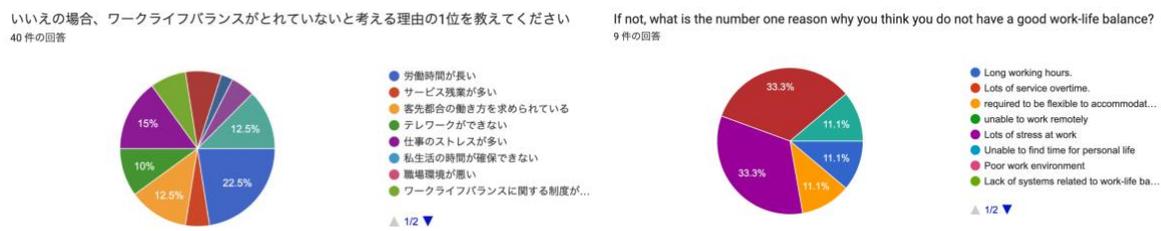


図 15) ワークライフバランスがとれていないと考える理由 top3 は？

「ワークライフバランスがとれていないと考える理由 TOP3 は？」という問いに対し、日本においては「労働時間が長い」「仕事のストレスが多い」「客先都合の働き方を求められている」といった順に回答が多かった。フィンランドにおいては「仕事でのストレスが多い/仕事とプライベートのメリハリをつけにくい」「仕事量が多い」「客先都合の働き方を求められている」といった順に

多かった(図 15)。日本では、「労働時間が長い」という回答が最も多く、長時間労働がワークライフバランスを阻害する大きな要因であることが示唆される。一方、フィンランドでは、「仕事とプライベートのメリハリをつけにくい」や「仕事量が多い」という回答が上位を占めており、時間そのものよりも仕事の質や量、またはそれがプライベートに与える影響が問題視されていると考えられる。

ワークライフバランスがとれていないと考える理由は？（自由記述）

ワークライフバランスをとれていないと考える理由について、自由記述で回答してもらった結果、以下のような回答結果が得られた(図 16,17)。回答結果は筆者がそれぞれの回答の特徴や類似性をもとに分類を行ったのち、仮説の検証に必要であると判断したものを抜粋して掲載している。

	性別	年齢	職種	回答内容
A	女性	20 代後半	カスタマーサポート	職場が遠いと帰宅時間が遅くなってしまい、かといってリモートで働くと仕事とプライベートのメリハリをつけにくいと感じる。
B	男性	30 代後半	インサイドセールス	昼休憩もミーティングを入れられ、しっかりとした休憩がない。夕方から夜に集中してミーティングがある。
C	女性	20 代後半	マーケティング	平日仕事に追われて休日の計画を立てることを忘れてしまい、いざ休日になっても家で倒れていがち。
D	女性	30 代後半	広報職	業務時間外でも緊急の対応が多く、気持ちが休まらない。

図 16)ワークライフバランスがとれていないと考える理由(日本)

	性別	年齢	職種	回答内容
A	男性	40代後半	プロジェクト マネージャー	Not standardized ways of working, processes and deliverables.
B	女性	40代前半	コンサルタント	There is a lot of new things I should be able to learn in a short time and teach those to the customers.
C	男性	20代後半	プロジェクト コーディネーター	When my work-life balance sometimes lacks, it's usually due to some temporary situation at work causing me stress.

図 17) ワークライフバランスがとれていないと考える理由(フィンランド)

日本での調査結果から、長時間労働の文化や、昼休憩や業務時間外の対応といった「時間管理」に課題があることがわかった。業務外時間を確保できず、精神的な疲労が回復しにくい状況が浮き彫りになっている。他方フィンランドにおいては、時間管理よりも業務効率化や役割の明確化に課題が集中しており、ワークライフバランスが崩れる場合も一時的なケースであり、日本のように日常的な問題ではないことがわかる。日本は、職場文化や時間外対応が、働く人のワークライフバランスを継続的に圧迫している。フィンランドは、課題が発生しても一時的であり、根本的に働きやすい環境が整備されている印象を受ける。

あなたにとってウェルビーイングな状態とは？（自由記述）

	性別	年齢	職種	回答内容
A	女性	20代前半	営業職	自分自身の身体・精神の状態、時間にゆとりがある。 人生設計と概ね相違ない自分らしい生き方ができている。
B	男性	30代後半	マーケティング職	緊急かつ重要な問題がない状態。長期的な人生の目標に向かって、進んでいる実感を得ている状態。
C	男性	30代後半	事務職	ある程度自分の采配で進捗状況を管理できる業務内容であること。
D	女性	50代後半	営業職	企業と社員の利益の一致。成長を共に

				来る関係。
E	男性	20 代後半	人事	イヤイヤ仕事に行くことなく、むしろ楽しみな気持ちが大い状態。

図 18)あなたにとってウェルビーイングな状態とは(日本)

フィンランド

	性別	年齢	職種	回答内容
A	男性	20 代後半	技術職	Having a healthy work life balance and feeling accomplishment from work in a way that it doesn't consume your private life.
B	男性	40 代後半	コンサルタ ント	It means I can embrace my life as a whole. I can enjoy my worklife as well as my personal life. And I feel that my worklife also gives me meaning to my personal life.
C	女性	30 代前半	コンサルタ ント	No overtime working, enough work load but not too much, possibility to learn new things, clear paths to get promotion or salary raise, clear expectations and goals at work.
D	男性	20 代後半	コンサルタ ント	The strength to live a meaningful life. Feeling like the life is lived on the non-working hours, rather than feeling that most of the life is lived at work.

図 19)あなたにとってウェルビーイングな状態とは(フィンランド)

同様の質問内容に対し、日本とフィンランドで回答率と自由記述の内容に違いが見られた(図 18,19)。日本では回答率が 68%にとどまったものの、フィンランドでは回答率 91%という数値を得られた。自由記述による回答内容の内訳をみると、日本の回答では比較的抽象的な表現が多く

見られ、「時間にゆとりがある」「楽しく働ける」といった感覚的な記述が多い。また、「仕事」と「私生活」を分離して考えたり、個人の内面や精神的な満足感に重点が置かれる傾向が強く、統合的な視点は少ない。一方、フィンランドでは「人生全体を受け入れ、楽しむ」「非労働時間が生活の中心である」という表現があるように、仕事と私生活の統合や生活全体を見据えた幸福感が重視されており、より広範な視点からウェルビーイングを捉えることができている。

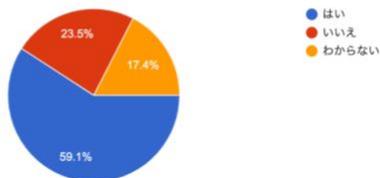


図 20)ユーザーローカル テキストマイニングツール
(<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析

現在自分はウェルビーイングな状態にある

現在自分はウェルビーイングな状態にある

ウェルビーイングとは：身体的・精神的・社会的に良好な状態のこと(内閣府)
132 件の回答



I am currently in a state of wellbeing
37 件の回答

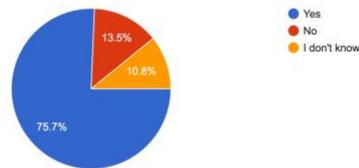


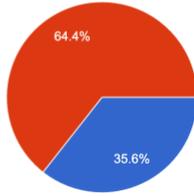
図 21)現在自分はウェルビーイングな状態にある

日本においては、59.1%の人が「はい」、23.5%の人が「いいえ」、17.4%の人が「わからない」と回答した。他方、フィンランドにおいては、75.7%の人が「はい」、13.5%の人が「いいえ」、10.8%の人が「わからない」と回答しており、母数は違うものの、フィンランドの方が自分自身をウェルビーイングな状態にあると感じる割合が高いことが明らかとなった(図 21)。

自社のウェルビーイング向上推進施策に満足しているか

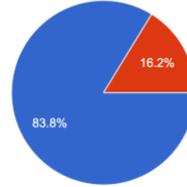
2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

自社のウェルビーイング向上推進施策に満足している
132 件の回答



● はい
● いいえ

Satisfied with your company's wellbeing improvement promotion measures
37 件の回答



● Yes
● No

図 22) 自社のウェルビーイング向上推進施策に満足しているか

	性別	年齢	職種	回答内容
A	男性	30 代前半	事業開発	残業時間を減らすという号令がかかり、営業職の人は残業代が減ってしまった。 不満の声が大きいようで、インフレと相まって生活が苦しいと言っている人もおり、ウェルビーイングを欠いていると思う。
B	女性	20 代後半	技術職	社員の評価基準が曖昧なところがあり、自身の業務量などを他社と比較した際に不公平だと感じてしまう点がある。評価基準を見直した上で社員に明確に展開して欲しい。
C	女性	20 代前半	営業職	メンタルケア担当の社員もいるが、カウンセリングを利用しやすい状況にない。
D	男性	20 代後半	技術職	施策の多くが机上の空論であり、社員の時間を奪うばかりでウェルビーイングを低下させている。現場ごとに環境が違うため、施策を統一させるのでは無く、柔軟に変化させてくれればと考える。

E	男性	20 代後半	総合職	出勤とテレワークのバランスを自身の都合で決められたり、突発的でタイトな期限の依頼が減ったりするなど、一人ひとりの働き方の柔軟性が保たればいいと思う。
---	----	--------	-----	--

図 23)自社のウェルビーイング向上推進施策に満足しているか(自由記述/日本)

	性別	年齢	職種	回答内容
A	男性	20 代後半	技術職	Resourcing allocated work force between projects could improve which would then reduce workload and stress.
B	女性	40 代後半	サービスマネージャー	We need more concrete actions.
C	男性	60 代前半	プロジェクトマネージャー	Too much work and work has waves sometimes too much sometimes too little.
D	女性	30 代前半	技術職	I feel like there is lots of talk but less action.
E	男性	20 代後半	シニアコンサルタント	I do not know exactly what they are and how wellbeing is being promoted concretely.

図 24)自社のウェルビーイング向上推進施策に満足しているか(自由記述/フィンランド)

日本では、長時間労働や生活コスト増加が、労働者のウェルビーイング実現を妨げており、特に営業職などでは、残業時間削減が直接的な収入減につながっていることが判明した。回答結果のなかには、「机上の空論」「現場に合わない施策」等の言葉が挙げられており、実行性や現場対応の柔軟性が欠けていると感じられる。また、「出勤とテレワークのバランスを決めたい」「一人ひとりの柔軟な働き方を希望」という意見から、従業員が自ら選択できる自由度が不足していることが

分かった。他方フィンランドにおいては、8割以上の人が自社のウェルビーイング向上推進施策に満足している。しかし、一部の人は「社内でウェルビーイングに関する話はするが、具体的なアクションは少ない」と答えており、ウェルビーイングの考え方自体は浸透しているものの、具体的なアクションやリソース配分の最適化が不足している場合もあることが分かった。

5.1.3. 調査結果より

調査の結果、日本とフィンランドの労働者の働き方に対する意識、および労働観に違いがみられた。フィンランドでは16時に帰るという常識が社会に広まっており、顧客優先の働き方というよりは、どのような働き方をするか交渉ベースで決めていく文化がある。このように、日本と前提条件が異なるため、単にフィンランドの制度を真似るだけでは、日本人労働者のウェルビーイング向上を達成することは難しいと考えられる。そのため、引き続き業務効率化等、残業削減に向けた施策を長期的に取り組んでいくことで、少しずつ日本社会の働くことへの常識を変えていく必要がある。業務効率化の施策は、効果が出るまで一定の時間がかかり、効果が見えづらいものであるが、根気強く長期的に施策を継続していくことが重要なのではないかと。

また、日本とフィンランドの労働者のウェルビーイングに対する意識の違いがみられた。特に、フィンランド人はウェルビーイングの「実感を伴った理解」ができているが、日本人は「抽象的な理解」ととどまっており、解像度が低い状態であることがわかった。日本では、ウェルビーイングという言葉こそ耳にするようになったものの、実感を伴っては理解されていないように感じる。一方フィンランドでは、小学校から高校まで「人生観の知識」という科目があるように、個々人がより良い人生を送るためにはどうしたらいいのかを思考する機会が豊富に設けられている。これにより、「生活水準」という言葉とウェルビーイングという概念が脳内で結びつきやすくなっており、国民にとってより身近なものとして認識されているのではないかと。

フィンランドの人々は「人生の大半は仕事ではなく、プライベートの時間に生きる」という考え方を持っており、自分の価値観に従った生き方を重視している。幸福感に関して言うと、よくフィンランドでは「自分が主人公として考えられると、幸せにつながりやすい」といわれていることもあり、年代や性別にとらわれることなく、自分の価値観に沿った選択ができ、学び直し等、様々な成長機会を自らで選択することで、生きがい・働きがいを感じられる状況を作ることができていると考えられる。他方、日本では制度は整いつつあるが、目立った成果が出ていないほか、文化的な要因がウェルビーイング向上を妨げている可能性があることも分かった。さらに、仕事におけるウェルビーイング向上のためには、仕事時間外の幸福（私生活のウェルビーイング）の向上を目指していくことが重要であることも分かった。

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

これまでの比較を通して、フィンランドから学べることはあるものの、社会制度や総人口等、前提条件が日本とは根本的に異なるため、フィンランドの施策を完全に導入することは難しい。しかし、政府の働き方改革や女性活躍等の転換期がきている今、完璧ではなくても、これまでの比較から日本に適した要素を抽出し、参考にすることで、人々がより人間らしい生活を望む（選択の自由度を広げる）ことができる権利を有している、ということを伝えることができるのではないか。

5.2 日本企業のウェルビーイング施策浸透の課題を知る

5.2.1 ヒアリング調査

近年、従業員の満足度や健康を高めるウェルビーイング施策が企業の重要課題とされており、日本企業においても徐々に導入が進んでいるものの、実際の効果や問題点については詳細な情報が少ないことが指摘されている。

文献調査・アンケート調査だけでは把握できなかった現場の課題感を知るべく、2024年8月8日に武蔵野大学で開催された、ウェルビーイング経営のシンポジウムにおいて、ウェルビーイング施策推進を担当する企業の担当者3名にヒアリングを実施した。

【ヒアリング調査質問項目】

- 基本情報
- 社内でウェルビーイング推進を担当しはじめてからの期間
- 現行の施策の概要
- 施策の浸透における課題・懸念点

5.2.2 調査概要

日程：2024年8月8日
場所：武蔵野大学 武蔵野キャンパス1号館 1103 教室
対象者：日本企業でウェルビーイング推進を行う担当者
方式：対面でのヒアリング
回答者：3名
回答者属性：
性別：男性2名、女性1名
年齢層：30代、40代、50代
勤務先：IT企業、ソフトウェア企業

5.2.3 調査結果

IT 企業に勤務する 40 代の女性は、社内でウェルビーイング推進を担当して 4 年になる。彼女が課題と感じているのは、ウェルビーイング施策が全社方針と十分に関連付けられておらず、その整合性がとれていない点だ。一方で、社員への施策の浸透を図るため、ウェルビーイングに関するセミナーを開催したり、Facebook 上のウェルビーイングコミュニティを活用したりして情報収集を行うなどの工夫をしている。

また、同じく IT 企業に勤務する 50 代の男性は、ウェルビーイング推進を担当してから 1 年半である。彼は、部署単位ではなく個人で推進を担当しているため、具体的な施策を実行する際に力不足を感じていると述べている。そのような中でも、社員への施策を浸透させるために、メールマガジンを通じた情報提供を行い、さらに社外のコミュニティや新聞等から最新の情報を収集する努力をしている。

一方、ソフトウェア企業でウェルビーイング推進を担当する 30 代の男性は、ウェルビーイング推進を担当してから 4 年になる。彼が感じている課題は、部署ごとのウェルビーイング（個別最適）と会社全体のウェルビーイング（全体最適）のバランスをとることの難しさである。その解決策として、彼は「自分の幸福」と「チームの生産性」の双方を向上させる働き方を社員が選択できるように、業務内容のマッチングにおいて幅広い選択肢を提供する仕組みを整備していると話していた。

5.2.4 調査結果より（考察）

ヒアリング調査結果から、「ウェルビーイングと全社方針の関連付けができていない」「部署ではなく、個人としてウェルビーイング推進を担当しているので、具体的な施策実施のためには力不足を感じている」「個別最適（部署ごとのウェルビーイング）と全体最適（会社全体のウェルビーイング）のバランスをとることが難しい」との課題があることが判明した。

まず、「ウェルビーイングと全社方針の関連付けができていない」点について、考察を行う。関連付けができていない場合のデメリットとして、従業員のモチベーションやエンゲージメントの低下が考えられる。全社方針に統合されていない場合、ウェルビーイング施策が個別の取り組みとしてみなされ、従業員にとってその意義が分かりにくくなってしまう。結果として、従業員の「会社は自分たちを気にかけてくれている」という信頼感やモチベーションが低下する可能性があり、離職率の増加や生産性の低下につながるリスクが考えられる。また、ウェルビーイングが表面的な取り組みで終わる場合、社外から CSR や ESG の観点で評価が下がる可能性がある。特に現代では、従業員の満足度や働きやすさがブランド力や採用力の重要な要素とされているため、これらが損なわれると、株主や顧客からの信頼を失うリスクがある。

次に、「部署ではなく、個人としてウェルビーイング推進を担当しているの、具体的な施策実施のためには力不足を感じている」点について、考察を行う。ウェルビーイング推進が個人の役割に留まる場合のデメリットとして、他の従業員や部門がその重要性を認識しにくくなり、結果として全社的な浸透が遅れてしまうことが考えられる。「ウェルビーイングは担当者だけの仕事」という認識が広がり、組織全体での協力が得られにくいほか、時間や予算等の十分なリソースが得られず、施策の実施や拡大が困難になる。また、施策の企画から実行、結果分析までを一人で対応することで、担当者自身のウェルビーイングが損なわれることが予想できる。さらに個人が主導する場合、企業規模にもよるが、ノウハウが属人化し担当者が退職や異動をした際に、施策が停滞・消滅するリスクがある。

最後に、「個別最適（部署ごとのウェルビーイング）と全体最適（会社全体のウェルビーイング）のバランスをとることが難しい」点について、考察を行う。これは特に大企業に多い課題だと思いが、サイロ化によって、効率的かつ部門の特性やニーズに合った施策の浸透が期待できる一方、部門単位での施策実行が主流になると、それぞれの部門が独自のやり方や基準でウェルビーイング施策を展開するため、部門間でのギャップが生じやすくなってしまふ。部門間での基準のばらつきが大きくなることで、部門を超えた社員間交流を行う際に不整合が生じ、従業員間の不公平感が高まるほか、社内の一体感が損なわれてしまひ、部署の中では幸せを感じていても、組織単位になった場合にエンゲージメントが低下してしまふといった事象が発生する可能性がある。特に、大企業では「組織の一体感」や「全社目標の共有感」が従業員満足度やロイヤリティを左右する重要な要素であり、これらが欠けると離職率の上昇や生産性の低下につながる恐れがある。

第六章：まとめと考察

6.1 仮説検証

残業削減やフレックスタイム制の導入といった業務効率化を中心とした施策だけでは、従業員のウェルビーイングを十分に実現できないのではないかとこの仮説に基づき、調査を行った。その結果、現行の施策だけでは不十分であり、労働者のウェルビーイングの解像度を高め、ウェルビーイングを向上させるためには、労働者の「ワークライフバランス向上」と「選択の自由度を上げること」にフォーカスした施策設計・意識改革を行っていく必要があるとの結論が得られた。業務効率化施策は、ウェルビーイング向上の一部として重要な役割を果たすため、引き続き長期的に行っていくことが重要であり、それと並行して従業員の意識改革および心理的・社会的なニーズを満たす施策の導入を行うことで、労働者の包括的なウェルビーイング向上を目指すことができるのではな

いか。また、仕事におけるウェルビーイング向上のためには、私生活のウェルビーイング（それを包含する幸福全般）も向上させることが重要であることが分かった。

6.2 調査から分かった日本の課題

アンケート調査・文献調査・ヒアリング調査から分かった、日本人労働者のウェルビーイング推進における課題を、労働者・企業・日本政府の3セクターに分けて整理する。

	ウェルビーイング推進における課題
日本人労働者	<ul style="list-style-type: none"> ・ウェルビーイングという概念を実感を伴って理解することができていない ・仕事優先の働き方によって、理想の生き方・働き方について思考し、言語化する時間を持っていない
日本企業	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の選択の自由度を上げられていない ・ウェルビーイングを経営戦略として捉えることができていない
日本政府(社会)	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働、残業の文化 ・個人を大切に社会的サポートの不足（教育・再就職・学び直し等の支援） ・国民の人生の選択の自由度が小さい（年代・性別・経済的課題：選択を限定する要素が多い）

図 25)ウェルビーイング推進における課題(筆者作成)

6.2.1 日本人労働者のウェルビーイング向上における課題

日本人労働者のウェルビーイング向上を阻害する要因として、日本人労働者自身に起因する問題に「ウェルビーイングという概念を実感を伴って理解できていない」こと、そして「仕事優先の働き方により、理想の生き方や働き方について思考し、それを言語化する時間を持っていない」ことの2つが挙げられる。

まず、「ウェルビーイングという概念を実感を伴って理解できていない」という点について考察する。文献調査やアンケート調査の結果、フィンランドではウェルビーイングが日常的かつ具体的な目標として社会全体で共有されており、制度や政策に対する国民の信頼が高いことから、施策が

スムーズに進んでいることがわかった。一方日本では、施策が導入される以前の段階で「ウェルビーイング」という言葉自体が具体性を伴って理解されておらず、その結果、導入された施策の意図が労働者に十分に伝わらず、施策が効果を発揮しにくい状況があることが明らかになった。

次に、「仕事優先の働き方により、理想の生き方や働き方について思考し、それを言語化する時間を持っていない」という点について考察する。アンケート調査では、ワークライフバランスが取れていない理由として「労働時間が長い」「仕事のストレスが多い」「客先都合の働き方を求められている」といった回答が挙げられ、多くの労働者が私生活を犠牲にせざるを得ない状況にあることが推察される。本来、仕事は生きるための手段であるべきだが、目的化している側面があると考えられる。余白のない働き方を続けることで、人生の選択肢を広げるための「理想の生き方」を思考する時間が減少し、結果としてウェルビーイングを向上させることが難しくなっている。

6.2.2 日本企業のウェルビーイング向上における課題

日本人労働者のウェルビーイング向上を阻害する日本企業の課題として、「従業員の選択の自由度を上げられていないこと」と「ウェルビーイングを経営戦略として捉えることができていないこと」の2点が考えられる。

まず、「従業員の選択の自由度を上げられていないこと」について考察する。第四章で述べたように、フィンランドが幸福度ランキングで常に上位に位置する要因の一つに、「人生の選択の自由度」が高い状態があることがわかっている。選択肢を自ら決定できる自由は、自己効力感や充実感を高め、ウェルビーイングの向上に寄与する。しかし、日本では「自由度」に対する満足度が先進国と比較して低い傾向にあり、選択の自由が限られていることがその一因と考えられる。例えば、年功序列や終身雇用制度の影響で、従業員が自身の価値観やライフステージに応じた選択を行うことが難しく、結果として自己決定感が損なわれる。また、キャリアパスにおける選択肢が限定されることも、ウェルビーイング向上を妨げる要因となっている。

次に、「ウェルビーイングを経営戦略として捉えることができていないこと」について考察する。人的資本経営の重要性の高まりにより、以前よりもウェルビーイング向上に取り組む企業は増えてはいるものの、短期的なコスト意識や利益重視の傾向により、施策導入が後回しとなっているケースも見受けられる。また、株式会社アドバンテッジリスクマネジメントが2022年に実施した、企業の人事担当者を対象にした「ウェルビーイング経営の取組状況に関するアンケート⁸⁰」調査では、300名以下の従業員規模の企業において、「社内アンケートやサーベイの導入を検討しているもの

⁸⁰ 株式会社アドバンテッジリスクマネジメント, 「ウェルビーイング経営の取組み状況」に関するアンケート, 調査期間 2022/3/1-3/3, <<https://www.armg.jp/journal/240-2/>>

の、予算の兼ね合いで優先度が低くなっている」「経営トップの意識改革・レベルアップが必要」との声が集まっており、大企業に比べ、規模の小さい企業は遅れを取っていることがわかる。しかし、オックスフォード大学の調査「Workplace wellbeing and firm performance⁸¹」によると、従業員のウェルビーイングと企業の収益性には強い相関があることが分かっている。また、幸福度とパフォーマンスの関係については先行研究があり、幸福度の高い社員の創造性はそうでない社員の3倍高く、生産性は31%高く、売上は37%高い⁸²とされている。これらの先行研究は、労働者のウェルビーイングを向上させることが、組織の短期的・長期的な利益向上につながることを示唆している。

通常、ウェルビーイング経営を始めてから効果が出るまでには相当の時間を要し、企業の短期的な利益との対立が生じる可能性があるものの、長期的な視点で効果を図る覚悟を持ち、少しずつできることから始めていくことが重要である。また、人的・金銭的リソースに制限のある中小企業への支援も拡充していくべきである。

6.2.3 日本政府のウェルビーイング向上における課題

日本人労働者のウェルビーイング向上を阻害する政府の問題として、「長時間労働および残業の文化」「個人を大切にす社会的サポートの不足（教育・再就職・学び直し等の支援）」「国民の人生の選択の自由度が小さい（年代・性別・経済的課題：選択を限定する要素が多い）」の3点が挙げられる。

まず、「長時間労働および残業の文化」について考察を行う。定時退社が文化として根付いているフィンランドでは、余暇や家族と過ごす時間を優先することができている。他方、日本では「長時間働くことが美德」「顧客第一主義」という考え方が根強く残っており、労働時間に対する選択の自由度が制限されていることが多い。渡辺ら(2017)によって行われた「職場リーダーの長時間労働が部下のワーク・ライフ・バランスに与える影響⁸³」の研究では、病院に勤務するスタッフ看護職・師長を対象にしたものではあるが、上司が長時間労働を続けると部下もそれに従わざるを得な

⁸¹ De Neve, J-E, Kaats, M and Ward, G, University of OXFORD(2023), "Workplace wellbeing and firm performance", <<https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:8652ce7e-7bde-449f-a5e7-6b0d0bcc3605/files/s6d56zz16v>>, 2024年11月13日閲覧.

⁸² Lyubomirsky, King, Diener (2005) "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" <<https://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf>>

⁸³ 「職場リーダーの長時間労働が部下のワーク・ライフ・バランスに与える影響」<https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsha/54/2/54_65/_pdf/-char/ja>

くなり、生活の質が低下するリスクがあることが示されている。この現象は、日本の職場におけるリーダーの役割が業務遂行のみならず、部下の生活にまで影響を与えやすい構造の表れであるといえるのではないか。また、長時間労働が当たり前になっていることで、従業員は自分の時間を自由に使う権利を奪われてしまい、ウェルビーイングが阻害されているのではないか。

次に、「個人を大切にする社会的サポートの不足(教育・再就職・学び直し等の支援)」について考察を行う。第四章で述べたように、高福祉高負担のフィンランドでは教育の無償化、労働市場へのリスクリング支援、個人単位の育児支援が充実しており、個人の選択を支える社会的サポートが包括的に整備されている。他方日本では、OECD の報告⁸⁴にもある通り、成人教育や継続学習への参加率が他の先進国と比較して低くなっているのに加え、職業教育や生涯学習の仕組みが十分に整備されておらず、個人が新たなスキルを学び直し、キャリアの選択肢を広げる機会が限られている。また、失業者への再教育プログラムや積極的な再就職支援が満足に行われていないが故に、再就職の選択肢が狭まり、職を失った人々が「人生の再スタート」を切る機会を逃してしまっている。

最後に、「国民の人生の選択の自由度が小さい（選択を限定する要素が多い）」点について考察を行う。第四章でも述べたように、フィンランドでは、社会制度や文化が個人の意思に基づいた選択を尊重し、年齢や性別、経済状況と問わず自由な意思決定ができる環境が整っている。他方日本では、年代・性別・経済的課題といった要因が重なり、国民に「選択の自由」を十分に提供できていない現状がある。具体的に表現すると、個人が自己決定する自由を制限し、心理的な充実感や幸福度を低下させている状態である。特に、性別による選択肢の制約は顕著である。女性は出産・育児後の再就職が困難になっており、キャリア継続が難しくなってしまう現状がある。働き方改革の一環で、育児支援制度が整備されつつあるが、女性のキャリアや生活の選択肢を広げ、男女ともに平等なキャリア選択を可能にするためには、さらなる改革が必要になってくる。

6.3 各セクターの阻害要因を踏まえた、企業における施策への示唆

日本人労働者のウェルビーイング向上に必要なだと考えることを、労働者・企業・政府の3セクターに分類し、以下の表にまとめた。

	ワークライフバランスの向上	人生の選択の自由度を上げる
日本人労働者	・ウェルビーイングの解像度を上げる	・意識改革（人間らしく生きることを望む

⁸⁴ OECD, "How's Life? 2024", <https://www.oecd.org/en/publications/how-s-life-2024_90ba854a-en.html>, 2024年11月10日閲覧.

		権利があることに気づく) ・ 思考する時間を作る ・ キャリアオーナーシップの強化(自分にとってのウェルビーイングを再定義する)
日本企業	・ 業務効率化施策 (長時間労働の是正・フレックスタイム制の導入等) ・ 生産性の高い働き方・環境の構築	・ 労働者に思考できる時間を与える ・ 選択肢を増やす柔軟な働き方の導入 ・ キャリア選択のサポート
日本（政府）	・ 働き方改革	・ 職業訓練（リスクリング） ・ 教育無償化 ・ 社会保障制度の見直し

図 26)日本人労働者のウェルビーイング向上に必要なこと

6.3.1 日本企業に必要な取り組み：ウェルビーイング向上を軸とした施策の提案

上記の表の内容を踏まえて、日本企業に必要な取り組みとして、「キャリアオーナーシップ強化の支援」「業務効率化+心理的・社会的ニーズを満たす施策の並行展開」「生産性の高い働き方の実現」「人生の選択の自由度を補完する環境整備」「従業員のウェルビーイングの解像度向上」の5つを挙げる。

まず、「キャリアオーナーシップ強化の支援」について説明する。従業員が自らのキャリアに主体的に関与できる環境を整備することは、離職率の改善やモチベーション向上につながる。具体的な施策としては、キャリア開発プログラムの提供、メンター制度の導入、個別のキャリアカウンセリングの実施などである。期待される効果としては、従業員が自分の成長を実感できることで、会社へのエンゲージメントを高め、長期的な組織の活性化が考えられる。

次に、「業務効率化+心理的・社会的ニーズを満たす施策の並行展開」について説明する。業務効率化は従業員の負担を軽減し、ウェルビーイング向上の一部として重要な役割を果たしているが、それだけでは十分ではない。心理的安全性の確保や、社会的つながりを強化する施策を組み合わせることで多軸的アプローチを行うことが必要である。定期的なチームビルディング活動、メンタルヘルスサポートの拡充、ワークショップを通じた職場のコミュニケーション強化を行うことによって、それらを実現させることができるのではないかと。

3 点目は、「生産性の高い働き方の実現」である。従業員一人ひとりの働き方に対する意識変革を促し、生産性を高める文化を醸成する必要がある。具体的には、時間ではなく成果を評価する制度、業務目標の明確化と適切なフィードバックの実施である。期待される効果として、効率的で意義ある働き方への転換により、従業員が時間の使い方に自由度を感じるとともに、会社全体の成果の向上が考えられる。

4 点目は、「人生の選択の自由度を補完する環境整備」である。具体的には、フレックスタイムや時短勤務制度を拡充し、個人のライフステージに応じた働き方を選択できる仕組みを整備したり、社内公募制度の導入やプロジェクト選択の自由度を拡大し、従業員が自身の興味・強みを活かせる場を提供することが考えられる。さらに、リモートワークの活用を進め、働く場所や時間に縛られない選択肢を提供したり、リスキリングプログラムや資格取得支援を通じて、キャリアの柔軟性と自己実現を促進させる。その際、ウェルビーイングを新たな概念として外部から導入するのではなく、既存の働き方改革や福利厚生の中にウェルビーイングの要素を加えることで、企業が元来大切にしてきた理念や価値観との関係性を再考し、新たな価値を創出していくことが重要である。

5 点目は、「従業員のウェルビーイングの解像度を向上させること」である。ウェルビーイングに対する企業全体の理解を深め、施策の幅を広げるためには、個々人がウェルビーイングを「漠然とした概念」から「自分ごと化できるもの」へ転換させることが必要である。また、社員にとって理解しやすく、実践しやすい施策を展開させる必要がある。具体的には、社内でウェルビーイング施策を活用して労働環境が改善された社員の声を紹介するなど、取り組みの効果を実感し、行動変容を促すような仕組みづくりが必須である。この際、業務効率化以外の施策も充実させ、従業員が余裕を持てる時間を確保するための仕組みを強化することも必要である。例えば、趣味活動のサポート等、プライベート充実を促す支援を通じて、労働者の仕事時間外でのウェルビーイング向上を図ることができる。これにより、心理的・社会的満足感が高まり、具体的な行動変容や生活改善を実感できることが期待される。

6.3.2 業務効率化と心理的満足度の両面からの支援

日本企業がウェルビーイングを向上させるためには、従業員一人ひとりの人生の選択肢を広げるとともに、業務効率化と心理的満足度の両面から支援を強化する必要がある。その際、既存の理念や価値観を基盤にウェルビーイングの概念を統合し、新たな付加価値を生み出すことで、個々の従業員のモチベーションとエンゲージメント向上を目指していくことが重要である。もちろん、上記すべての課題を一つの企業だけで解決することはできないため、政府や労働者自身も変革していく必要がある。

第七章：おわりに

7.1 研究結果のまとめ

本研究では、「残業の削減やフレックスタイム制の導入等、業務効率化を中心とした施策では労働者のウェルビーイングを実現しきれないのではないか」という仮説に基づいて、検証を行った。検証の結果、業務効率化施策だけではウェルビーイングを完全に実現することは難しいものの、一定の効果は見られるため、それと並行して、労働者のウェルビーイングの解像度を高め、「ワークライフバランスの向上」と「ゆとり（選択の自由度を高める）」にフォーカスした施策設計・意識改革を行う必要があるとの結論が得られた。仕事におけるウェルビーイング向上のためには、私生活におけるウェルビーイング向上も不可欠であり、双方の充実によって相互作用が生まれることで、労働者の包括的なウェルビーイング向上ができる。

これまでの比較を通して、フィンランドの取り組みから学ぶべき点は多いものの、制度基盤や人口構造、社会保障制度など、両国間の前提条件の違いにより、そのウェルビーイング観をそのまま導入することは現実的ではないことが明らかとなった。しかしながら、働き方改革や女性活躍推進など、日本社会が大きな転換期を迎えている今こそ、フィンランドとの比較から日本の社会文化的文脈に適合する要素を抽出し、段階的に取り入れていくことが重要である。これにより、人々が「より人間らしい生活を望むことができる権利」を有していることに気づききっかけを与えることができると考えられる。

7.2 今後の課題と展望

今回は、日本人労働者という、大きなものを対象に研究を行ったが、アンケート調査のなかでフロントオフィス労働者(主に営業職)のウェルビーイング向上に課題があることが判明したため、フロントオフィス労働者に対象を絞って研究を行いたい。サービス業や営業などの業界では、客先都合の働き方が求められ、顧客ニーズに極力応えることがビジネスの基本とされていることが理由として挙げられる。たとえば、顧客からの急な依頼や変更に応じるため、営業職は柔軟な対応を強いられ、結果的に長時間労働が発生しやすくなる。顧客のスケジュールに合わせた柔軟な働き方が求められる職種にとっては、残業削減やフレックスタイム制度の導入などの施策も、十分な改善にはつながりにくい指摘されている。多くの日本企業では「顧客満足度」を重視する一方、従業員の満足度や健康を重視する姿勢が不足していることが、ワークライフバランスやウェルビーイング向上の阻害要因とされている。このため、企業側にとっても、ワークライフバランスの推進によって従業員の満足度や効率を向上させることが、結果として顧客サービスの質向上につながるという理解がさらに求められている。

また、今回は正規雇用者を対象に研究を行ったが、非正規雇用者⁸⁵のウェルビーイング向上についても研究していきたい。非正規雇用といっても、不本意型自営業者、不本意型非就業者、不本意型正規雇用者⁸⁶など様々な種類の雇用者が存在するため、様々なタイプの不本意就業者を分析対象として調査していきたい。働き方の自由度が広がっているなかで、今後さらに研究していく意義があるのではないか。

さらに、日本人にあったウェルビーイング観の検討も行っていきたい。京都大学教授・内閣府「幸福度に関する研究会」委員の内田(2024)⁸⁷は、「日本でもウェルビーイングにおける調和と協調を再定義して、再評価していかなければいけない。また、あまりそこを強調しすぎると、同調圧力を強めることになってしまうので、「多様性のある、風通しの良い協調性」を常に考えながら進めていければ、日本のウェルビーイングはとてもよいものになる」との展望を述べている。また、調和の文化に基づいた施策の浸透についても言及しており、『ここ最近の日本の教育では、スキルを身に付ける、自分探しをする、個性を大事にするといった、欧米的な「獲得志向的ウェルビーイング」が重視される傾向にあったが、みんなが個性的になったわけではない。調和を好む日本社会と、やはり乖離があったということだと思う。ただ、個性を大事にしよう、自分の意見を大事にしようというのは、とても大事な考え方だと思うため、それらの対比する考え方をうまく組み合わせる「調和と協調」によって、よりよい社会が作れるのではないか』との考えを述べている。たしかに、日本人は調和を重視する傾向があるため、自由度の導入に抵抗を感じるかもしれない。そこで、「自分一人だけ良ければいい」という個別最適ではなく、「みんなで力をあわせて職場を良くしていこう」という全体最適の風潮を活かした施策の展開を行うことで、「自由を選ぶことが会社やチーム全体に貢献する」というメッセージを伝えることができるのではないか。

7.3 さいごに

これまで述べてきたように、日本人労働者のウェルビーイング実現に向けては様々な課題があり、一筋縄では解決することができない。また、本研究で比較対象に選定したフィンランドとは、社会

⁸⁵ 厚生労働省, “「非正規雇用」の現状と課題”, <<https://www.mhlw.go.jp/content/001234734.pdf>>

⁸⁶ リクルートワークス研究所, “1-1・6-4.非正規雇用者に占める不本意非正規の比率”, <<https://www.works-i.com/special/teiten/detail001.html>>, 2024年12月1日閲覧.

⁸⁷ ワタシノコト, “ウェルビーイングの捉え方の違いから日本社会が見えてくる”, 2023年6月, <<https://www.asahi.com/ads/watashinokoto/article/0020/>>, 2024年10月15日閲覧.

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

の常識や構造が根本的に異なるため、すべての施策を日本に転用することは難しい。しかし、私生活を犠牲にしながらも一生懸命働く労働者に、人間らしく生きることを望む権利があることに気づきを与え、一度立ち止まって「自由に、人間らしく生きる」とは何かを思考する機会を与えることができれば、本研究の目的は十分に達成されたと考える。

謝辞

iTL 先端的プロジェクト奨学金の奨学生として選定いただいた先生方、研究を支えてくださっている須藤先生・小向先生、そして本研究にご助言いただいた法学部の斉田先生に大きな感謝を伝えたい。また、アンケート・ヒアリング調査にご協力してくださった方々、フィンランドでインタビュー調査に協力いただいたミッラ・クンプライネン氏に深謝の意を表する。

参考文献

[1]厚生労働省(2024),「厚生労働白書」,

<https://www.mhlw.go.jp/content/001294552.pdf>

[2]三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング,会社員のウェルビーイングとエンゲージメントに関する 2 万人調査結果,

https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/05/cr_240521_01.pdf

[3]沢渡あまね(2021),「なぜ、日本の職場は世界一ギスギスしているのか」,SB 新書.

[4]柴田好則(2024),「人的資源管理の考え方」,中央経済社.

[5]鈴木智之(2023),「ワークプレイス・パーソナリティ論 人的資源管理の新視覚と実証」,東京大学出版会.

[6]名古屋大学教育學部紀要. 教育心理学科 35 1-20, 1988, “終身雇用システムのもとでのキャリア発達”

<https://cir.nii.ac.jp/crid/1390853649423129600>,2024.6.30 閲覧

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

[7]山本 勲 (ファカルティフェロー)／黒田 祥子 (早稲田大学),2016, “雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証”

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/16j062.html>,2024.5.27 閲覧

[8]奥本英宏, Works Review, 「働くの論点」 2019, ” 社員のキャリアオーナーシップを育むために、企業はなにをすべきか“

https://www.works-i.com/research/others/item/wr2019_006.pdf,2024.6.30 閲覧

[9]金井雅之, ソーシャル・ウェルビーイング研究論集巻 3, p. 53-67, 2017 “日本・韓国・ベトナムにおける幸福度の比較：ソーシャル・ウェルビーイング研究の現場から(1)”,2024.6.1 閲覧

<https://senshu-u.repo.nii.ac.jp/records/8088>

[10]松下美帆, 一橋大学経済研究所 世代間問題研究機構, 2020, “ウェルビーイング指標の政策活用：海外事例と日本への示唆“

<https://cis.ier.hit-u.ac.jp/Japanese/2023/01/dp699.pdf>,

2024.6.11 閲覧

[11]This is Finland(2023), “CEO OF FINLAND’S SUPERCELL BELIEVES IN WORK-LIFE BALANCE AND AN INTERNATIONAL WORKFORCE”

<https://finland.fi/business-innovation/ceo-of-finlands-supercell-believes-in-work-life-balance-and-an-international-workforce/>

[12]内閣府, “仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章”,

<https://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html>2024 年 4 月 30 日 閲覧.

[13]OECD(2024), “AN OECD SURVEY OF EMPLOYEE WELL-BEING: AN INSTRUMENT TO MEASURE EMPLOYEE WELL-BEING INSIDE COMPANIES”

[https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/74f48e24-](https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/74f48e24-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2F74f48e24-en&mimeType=pdf)

[en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2F74f48e24-en&mimeType=pdf](https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/74f48e24-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2F74f48e24-en&mimeType=pdf),

2024.7.4 閲覧

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

[14]IDEAS FOR GOOD, 「幸せの国」デンマークに、幸福博物館ができた理由

<https://ideasforgood.jp/2021/02/18/happiness-museum-dk/>

,2024.7.10 閲覧

[15]NRI,データでみる日本人の幸福なライフスタイル ワークライフバランス、推し活、空気感が幸福度を高める

<https://www.nri.com/->

[/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/souhatsu/2023/miraisouhatsu-report_vol4_202305.pdf?la=ja-JP&hash=4BEFA04FDFB47A6D8EF16C4A5FFBEC9A5DE8267B,](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/souhatsu/2023/miraisouhatsu-report_vol4_202305.pdf?la=ja-JP&hash=4BEFA04FDFB47A6D8EF16C4A5FFBEC9A5DE8267B)

2024.6.21 閲覧

[16]東京新聞,“日本の働く女性の幸福度は？ 働く時間が長いほど減る満足度 仕事も余暇も楽しめる「改革」を”,

<https://www.tokyo-np.co.jp/article/316208>,2024.7.10 閲覧

[17]サイボウズ チームワーク総研,“ウェルビーイング向上が組織進化に繋がった —— 離職率 28%時代のサイボウズが行ったウェルビーイング推進とは“

<https://teamwork.cybozu.co.jp/blog/wellbeing.html>, 2024.7.25 閲覧

[18]coki(2021),“なぜ、フィンランドは高い幸福度と経済を両立できるのか？”幸福の国・フィンランドからの提言“ <https://coki.jp/gevent/8128/>,2024.6.10 閲覧

[19]堀内都喜子(2020),“フィンランド人はなぜ午後 4 時に仕事が終わるのか”, ポプラ社.

<https://www.flierinc.com/summary/2230>, 2024.4.30 閲覧

[20]内田朱音(2023). “これからの日本社会における労働とウェルビーイング.” 明星大学社会学研究報告 45: 84-105.

https://scholar.google.co.jp/scholar?start=10&q=%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%80%80%E9%9B%87%E7%94%A8%E3%80%80%E3%82%A6%E3%82%A7%E3%83%AB%E3%83%93%E3%83%BC%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%B0&hl=ja&as_sdt=0,5#:~:text=%5BPDF%5D%20%E3%80%8A%20%E5%8D%92%E6%A5%AD%E7%A0%94%E7%A9%B6%E5%A0%B1%E5%91%8A%E3%80%8B%20%E3%81%93%E3%82%8C%E3%81%8B%E3%82%89%E3%81%AE%E6%97%

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

[A5%E6%9C%AC%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E5%8A%B4%E5%83%8D%E3%81%A8%E3%82%A6%E3%82%A7%E3%83%AB%E3%83%93%E3%83%BC%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%B0](https://www.nec.com/ja/series/finland/2023022201/index.html), 2024.5.29 閲覧

[21]NEC『フィンランドの働き方と「ワーク・ウェルビーイング」』2023,岩竹 美加子
<https://wisdom.nec.com/ja/series/finland/2023022201/index.html>,2024.6.20 閲覧

[22]厚生労働省, 仕事と生活の調和, 仕事と生活の調和に関する主な制度
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/index.html,
2024.6.22 閲覧

[23]日経新聞,日立が給料減らさずに週休3日、どう実現?,2022年4月12日,
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODL1189T0R10C22A4000000/>,2024.5.10 閲覧

[24]日本生産性本部,労働生産性の国際比較 2022, Tilastokeskus. 2022.8.3
https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tulorekisterin_palkat_ja_palkkiot/mediaanitammikuussa-2022/index.html,2024.7.12 閲覧

[25]Työ2030. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>,2024.6.30 閲覧

[26]Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>,2024.6.17 閲覧

[27]武石 恵美子,経済産業研究所,「ワーク・ライフ・バランス実現への課題：国際比較調査からの示唆」2010, <<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/11p004.pdf>>2024.6.30 閲覧

[28]塩崎 潤一,野村総合研究所,未来創発センター”データでみる日本人の幸福なライフスタイル-ワークライフバランス、推し活、空気感が幸福度を高める”https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/souhatsu/2023/miraisouhatsu-report_vol4_202305.pdf?la=ja-JP&hash=4BEFA04FDFB47A6D8EF16C4A5FFBEC9A5DE8267B,
2024.7.1 閲覧

[29]村上隆晃,日本の人事部,「日本のウェルビーイング向上には賃上げも重要～「世界幸福度報告」2023年版より～」, <https://jinjibu.jp/article/detl/hr-survey/3252/>,2024年7月6日閲覧.

[30]Bellet, C. S., Neve, J-E. D., and Ward, G. (2020). Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? CEP Discussion Paper, No 1655. <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1655.pdf>, 2024.7.15 閲覧.

[31]Oswald, A., Proto, E., and SgROI, D. (2015). Happiness and Productivity, Journal of Labor Economics, 33(4) 789 - 822. https://www.researchgate.net/publication/46442857_Happiness_and_Productivity , 2024.7.15 閲覧.

[32]日経「スマートワーク経営」調査説明セミナースマートワーク経営で拓く人的資本経営の未来 2. 人的資本の稼働向上—従業員のウェルビーイング向上の方策とその企業業績への影響,2023.5.12,<https://smartwork.nikkei.co.jp/survey/pdf/20230512_2.pdf>

[33]内田貴子,ビジネスオウル,“北欧一のハイテク産業都市 Oulu～世界の端にある ICT イノベーションで成長し続ける街～”, <https://www.jlgc.org.uk/jp/wp-content/uploads/2023/05/27th-2.pdf>

[34]山内直人,大阪大学,「幸福度指標の政策的意義と活用」,<https://www.jstage.jst.go.jp/article/jappm/37/2/37_11/_pdf>

[35]藤田俊弘,日経クロステック,「Vison Zero に世界 1 万 1000 社集う」,<<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/mag/nmc/18/00142/00002/>>

[36]De Neve, J.-E., Kaats, M., & Ward, G. (2023). Workplace wellbeing and firm performance. Wellbeing Research Centre. <<https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:8652ce7e-7bde-449f-a5e7-6b0d0bcc3605>>2024 年 6 月 30 日閲覧.

[37]株式会社アドバンテッジリスクマネジメント,「顧客企業 272 社、28.8 万人のメンタルデータを分析 従業員のウェルビーイングと生産性の相関が明らか」,<<https://www.armg.jp/news/newsrelease/2022/1125/>>2024 年 6 月 30 日閲覧.

[38]SOMPO インスティテュート・プラス株式会社(2024),「(幸福度研究会報告書)日本社会は幸せか?～多様な幸福感・幸せへの道しるべ～ショートサマリー」,<https://www.sompo-ri.co.jp/wp-content/uploads/2024/11/wellbeing_report_short.pdf>

[39]岩竹 美加子,南山大学ヨーロッパ研究センター報 第 26 号 pp.1-23,「フィンランドの教育、日本の教育」,<https://rci.nanzan-u.ac.jp/europe/ja/journal/item/01_岩竹美加子.pdf>

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

[40]サイボウズ式,「自律って言うほど簡単じゃない？」サイボウズ人事「社員のキャリア」の悩みを武石恵美子教授にぶつけてみた,<<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m006190.html>>2024年6月30日閲覧.

[41]Helvi Kinnunen,Sami Oinonen(2016),”Is Finland following the same path as Japan?” (フィンランド視点) ,<https://www.bofbulletin.fi/en/2016/3/is-finland-following-the-same-path-as-japan-/?print_page=1>2024年6月30日閲覧.

[42]IMF(2016),”Why Productivity Growth is Faltering in Aging Europe and Japan”,<[https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2016/12/09/why-productivity-growth-is-faltering-in-aging-europe-and-japan#:~:text=The%20decline%20in%20productivity%20in%20Japan%20and,in%20inputs%20\(such%20as%20capital%20and%20labor\).&text=In%20Latvia%2C%20Lithuania%2C%20Finland%2C%20the%20Netherlands%2C%20and,points%20off%20annual%20total%20factor%20productivity%20growth.>](https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2016/12/09/why-productivity-growth-is-faltering-in-aging-europe-and-japan#:~:text=The%20decline%20in%20productivity%20in%20Japan%20and,in%20inputs%20(such%20as%20capital%20and%20labor).&text=In%20Latvia%2C%20Lithuania%2C%20Finland%2C%20the%20Netherlands%2C%20and,points%20off%20annual%20total%20factor%20productivity%20growth.>)>2024年7月30日閲覧.

[43]Comparing Post-War Japanese and Finnish Economies and Societies: Longitudinal Perspectives <<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315746203/comparing-post-war-japanese-finnish-economies-societies-yasushi-tanaka-toshiaki-tamaki-jari-ojala-jari-eloranta>>2024年9月30日閲覧.

[44]CEIC,”Finland Labour Productivity Growth”, <<https://www.ceicdata.com/en/indicator/finland/labour-productivity-growth>>2024年6月30日閲覧.

[45]OECD Compendium of Productivity <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/74623e5b-en/1/3/2/index.html?itemId=/content/publication/74623e5b-en&_csp_=726cfd36827aced56f33312dd7c53477&itemIGO=oecd&itemContentType=book>2024年11月30日閲覧.

[46]平成24年版 厚生労働白書

2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/12/dl/1-05.pdf>

[47] 湯元健治・佐藤吉宗 (2010) 『スウェーデン・パラドックス』 日本経済新聞出版社.

[48] Esping-Andersen, G. (1990) "The Three Worlds of Welfare Capitalism" Princeton University Press.

追加資料 Appendix

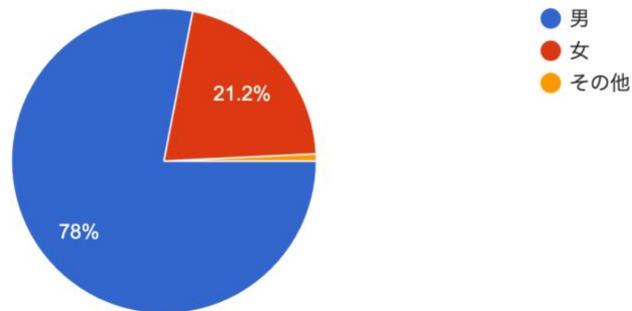
▼本研究で使用したアンケート

日本版

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd60THn7MQuPxoMrDZgnWCfJnyu-f9aS0dbVQA-SBFv18Ye7A/viewform>

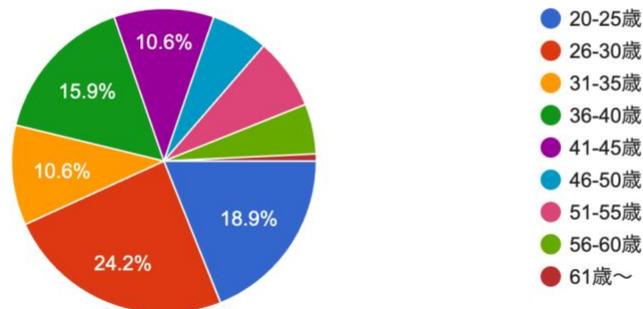
性別を教えてください

132 件の回答



年齢を教えてください

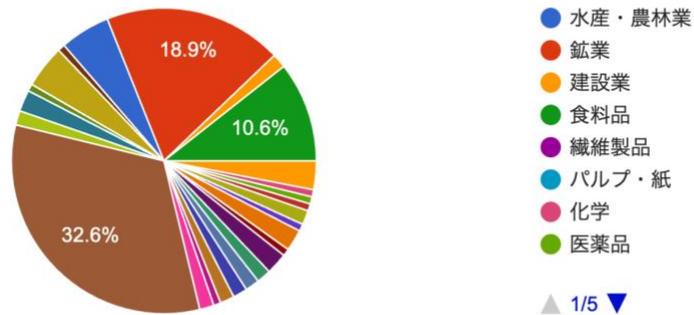
132 件の回答



2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

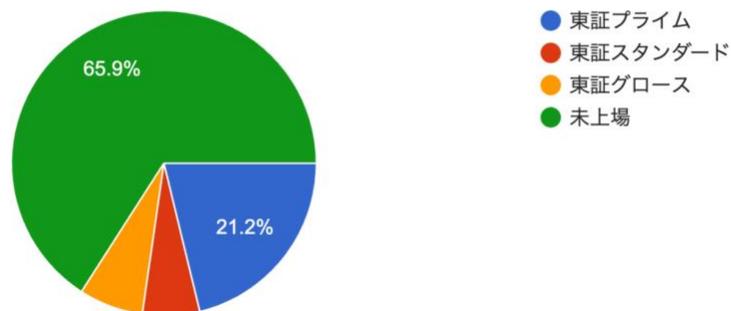
業種を教えてください

132 件の回答



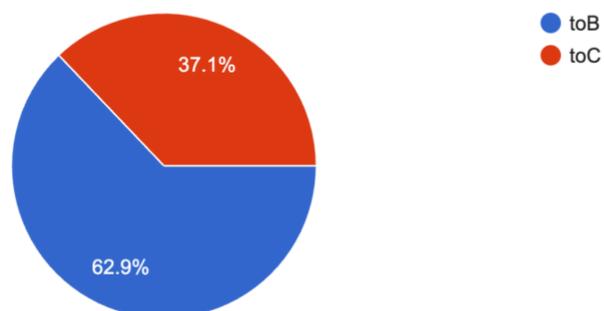
市場区分

132 件の回答



toB/toC

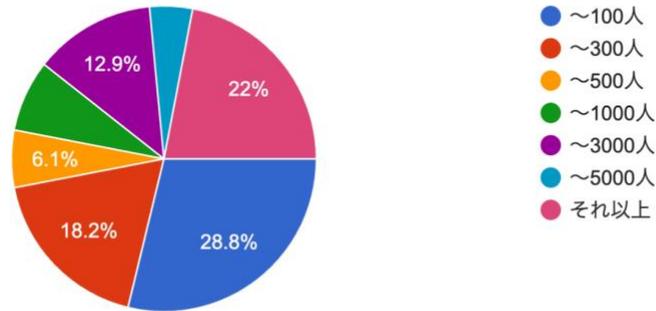
132 件の回答



2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

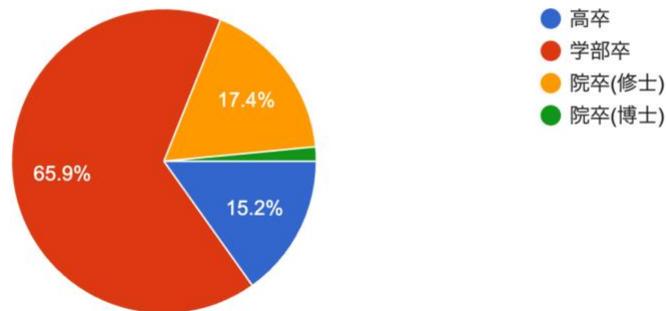
従業員規模

132 件の回答



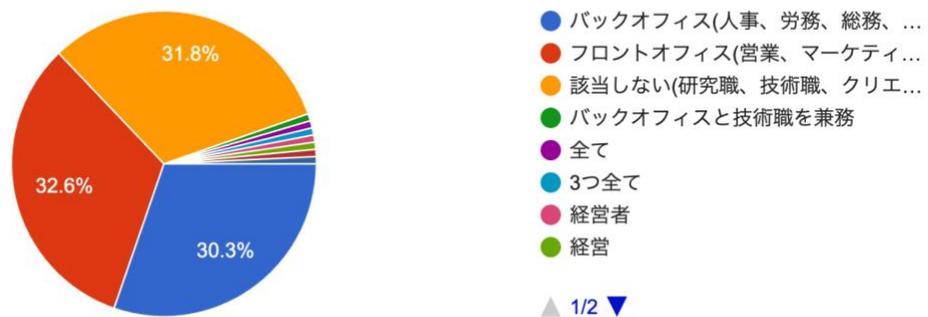
学位を教えてください

132 件の回答



バックオフィス/フロントオフィスどちらかに該当しますか？

132 件の回答

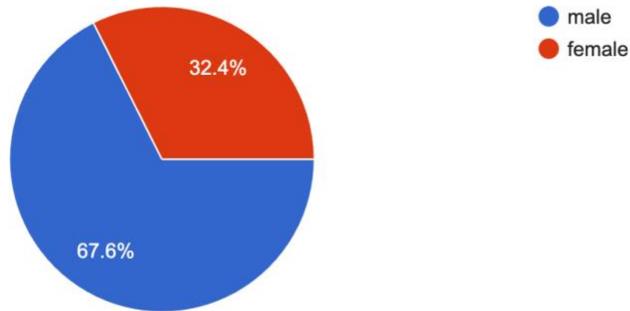


フィンランド版

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfGDnps2PesjAUPB-6uf071xDUQ3vvvfTNLa8txndjyAWyhpQ/viewform>

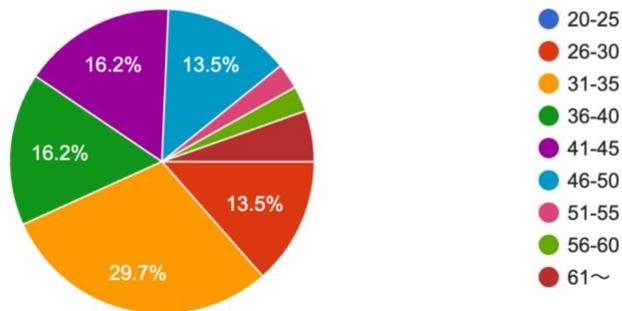
What is your gender?

37 件の回答



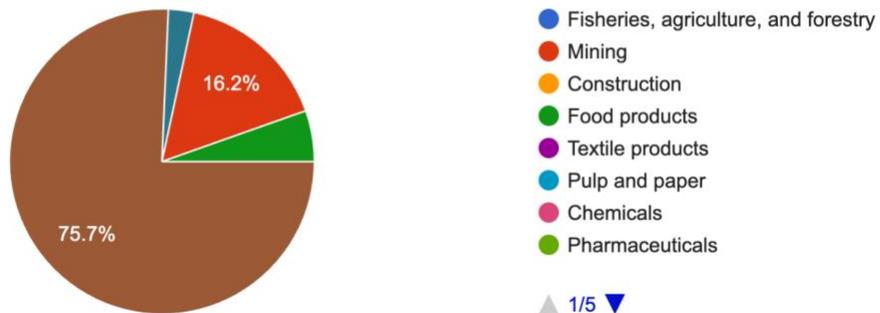
What is your age group?

37 件の回答



What is a category of your business?

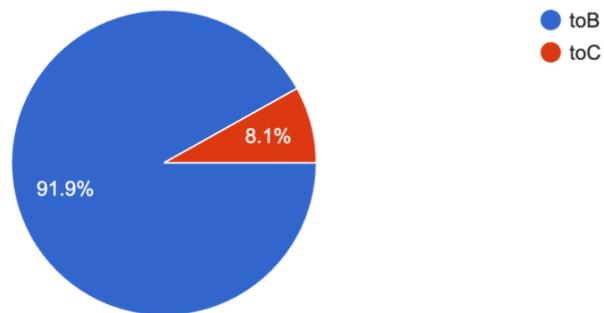
37 件の回答



2024 iTL 先端的プロジェクト奨学金 最終報告書

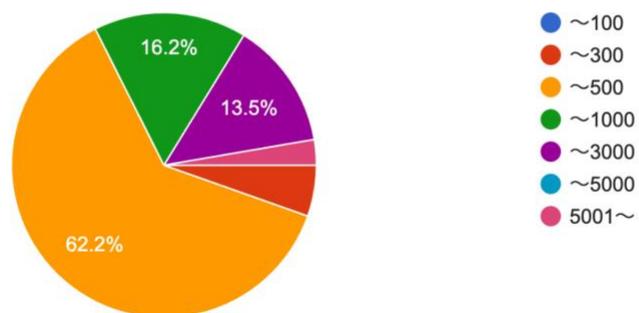
toB/toC

37 件の回答



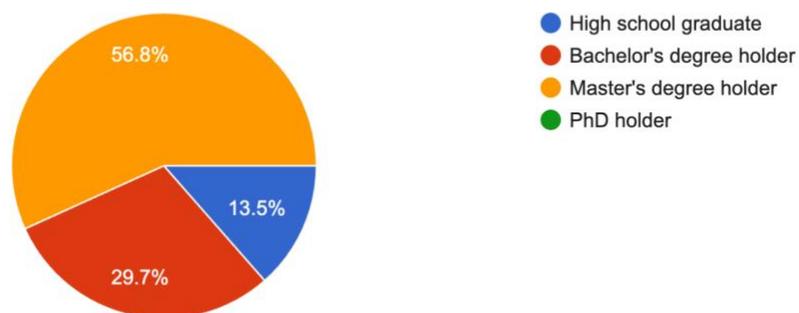
Employee Size

37 件の回答



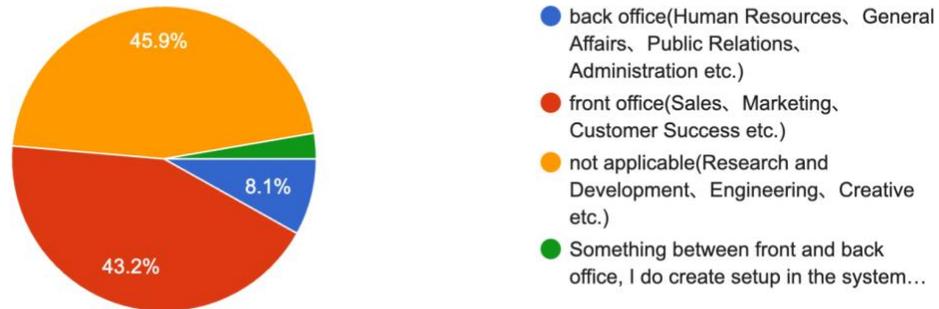
What is your degree?

37 件の回答

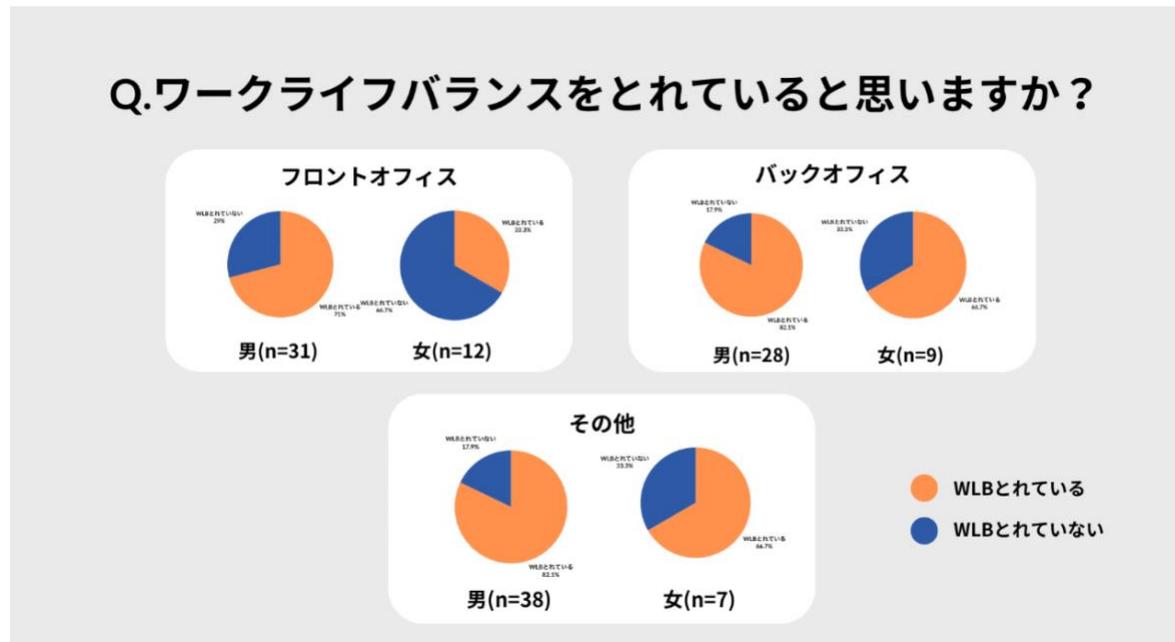


Do you fall into either the back office/front office category?

37 件の回答



▼フロントオフィス労働者とバックオフィス労働者の分布



フィンランドにおいては、男性において、フロントオフィス労働者の方がバックオフィス労働者よりもワークライフバランスがとりやすいとの結果が出た。しかし、日本と同様、女性のフロントオフィス労働者のワークライフバランスはとりづらい傾向がある。

▼調査報告(発表スライドより抜粋)

調査報告



現地調査で行ったこと

- タンペレの働き方エキスポに参加し、アンケート調査
- 労働者住宅博物館(Työväenmuseo Werstas (The Finnish Labor Museum Werstas))
- 幸福博物館 (デンマーク/コペンハーゲン)
- WB研究者ミツラさんへのインタビュー



飛行時間：13時間





marimekko



marimekko



水:2-3€(300-500円)



8



北極通過証明書

調査報告：工業と労働運動の街タンペレ



ヘルシンキから電車で2時間ほどの、フィンランド第2の都市タンペレで、
"työhyvinvointi"という、仕事でのウェルビーイング向上を目的としたエキスポに参加してきました。
エキスポでは、従業員の健康や安全、満足度を高めるための企業向けの施策やサーベイツールなどが紹介されており、
各ブースの担当者や参加者約40名にお話を伺うことができました。

タンペレは工業が発達した地域で、19世紀末に労働運動が盛んに行われ、社会主義・共産主義運動の中心地でした。
労働者住宅博物館では、労働運動の時実際に使われていた旗やポスターなどが展示されており、
労働者が権利を獲得するまでの軌跡を辿ることができました。
また、労働運動だけでなく、歯科検診の実施や食育、性教育など福祉とともに発展していった過程も展示されており、
早い段階から働くことと密接に、現代のウェルビーイングにつながる価値観が醸成されてきたことが分かりました。



9