

YOU'S

人材を資本と捉え価値を最大化する
人的資本経営への取り組みが加速している。
企業の持続的成長には、社員に選ばれ、彼らが心身ともに健康で、
意欲的に仕事に取り組むことが不可欠だ。

ウェルビーイング(Well-being)経営について考えた——

前野隆司 × 小室淑恵

武蔵野大学ウェルビーイング学部
学部長

ワーク・ライフバランス
代表取締役社長



YOU'S

[ユーズ] March 2026 | No.15

CONTENTS

特集

ウェルビーイング

- 02 [対談] 前野隆司×小室淑恵
働きがいと企業成長を実現する
ウェルビーイング経営
- 09 DATA BOX 飛田章宏
都道府県幸福度ランキング総合1位
福井県のヒミツ
- 11 ACTIVE JAPAN
最高のパフォーマンスを発揮する
ウェルビーイングの実現へ
大林組 | キリンホールディングス
パナソニックグループ | 澤 芳樹(中之島クロス)
- 18 余話一話 岡本宗史
見た目の若々しさは健康のパロメータ
- 19 かんてんUpdate
一人ひとりと会社が
そして社会がともに豊かになる

Web サイトにも
ぜひアクセスください。



アンケートに
ご協力ください。



働きがいと企業成長を実現する ウェルビーイング経営

関西電力 ユーズ 検索

人口オーナス期

少子高齢化により生産年齢人口(15~64歳)が減少し、支える人より支えられる人の比率が高い(onus)人口構造の状態。

エンゲージメント(Engagement)

仕事にやりがい・誇りを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得ている状態。

● 人口オーナス期、企業革新の必要性和 ● 学術研究の進展からウェルビーイングに注目

小室 本日のテーマは「働きがいと企業成長を実現するウェルビーイング経営」です。ウェルビーイングについては、年々関心が高まっていますが、なぜこれほど高まってきたのか、というところから。

前野 関心が高まった理由は2つ。1つは学問の進歩です。ウェルビーイング、特に心の幸せな状態に関する研究は心理学や経営学で進み、幸せな人は創造性や生産性が高いとか、社員が幸せだと会社の業績が良いなど、皆が気になるデータが数多く現れた。ですから、社員を幸せにし、エンゲージメントの高い状態にすることが必須だという気運が、ここ20年、米英を中心に急速に拡がり、その波が日本にも来たのが学術的背景です。

もう1つは社会的背景で、働きがいを感じながらワクワクして働いている人の割合が、残念ながら日本は先進国の中で最下位に近い。失われた30年と言われ、経済も諸外国に抜かれて苦境にあるなか、もっと幸せに働いて企業革新するニーズは、日本固有の理由としても高まっています。

小室 前野さんはロボットの研究から心や組織の研究に移られたそうですが、そこに着目されたきっかけは何ですか？

前野 私自身はもともとエンジニアでした。人々に幸せになってほしくてカメラやロボットをつくっているのに、シャッタースピード0.3秒とか重さ1kg以内とか、スペックを満たしても、使う人が幸せになる保障はない。そういった背景もあり、使うと幸せになるロボットや家庭・職場のあり方の研究を始め、その後社会人大学院に移り、幸せの研究を増やしたところ、働く幸せを考えたいと社会人学生がどっと増えた。それが2008年です。

小室 日本の人口構造が少子高齢化の人口オーナス期に入ったことで、経営者たちの目が若者に向いてきたという、皮肉な背景もありますね。

前野 それもあります。今、若い人に聞くと、昇格や昇給よりも、幸せで成長できる職場で働きたいと。若者に来てもらうには、ウェルビーイング経営をしなければいけない時代が来たということですね。

前野隆司 まえの たかし

武蔵野大学ウェルビーイング学部 学部長

東京工業大学(現東京科学大学)工学部機械工学科卒。同大学院理工学研究科機械工学専攻修士課程修了。キャンノン勤務後、慶應義塾大学理工学部教授、同大学ウェルビーイングリサーチセンター長を経て、2024年より現職。慶應義塾大学名誉教授。著書『幸せに働くための30の習慣』『ディストピア禍の新・幸福論』『幸せのメカニズム—実践・幸福学入門』など。

<https://takashimaeno.com/message/>

https://www.musashino-u.ac.jp/research/interview/51_maeno/

● 個人が幸せだと創造性・生産性高く業績もup ● 心理的安全性が高まると残業は減る

小室 そこで、気になるデータについて、ウェルビーイングが業績にプラスであるというエビデンスをいくつか教えていただけますか。

前野 ハーバードビジネスレビュー掲載の有名な調査結果で、幸せな社員は不幸な社員より創造性は3倍、生産性は31%高い。離職率は59%低く、業務上のミスは70%少ない等々。会社レベルでは、オックスフォード大学が行った米国上場企業1,500社を対象とした調査で、社員が幸せであれば企業価値が高まり高業績だと。だから、米国企業など社員のウェルビーイングに大きく舵を切っている。

小室 業績との関係について、まさに私たちの働き方改革コンサルティングで、残業時間を半減させた企業の業績が上がっていきんです。私たちのアプローチは残業削減ではなく、実は心理的安全性を上げることを徹底的に行う。ある金融系企業で、長年人事部から言われても全く残業が減らなかった部署があった。ところが私たちと心理的安全性を高めるワークショップを毎月やって、8カ月後に各部署の心理的安全性がいかに上がったか成果を発表し合った。するとその部署が説明し終わった後、ひと言、「それで、残業が半分になったんです」と。

前野 素晴らしい。(笑)

小室 報告を聞いて驚いた役員が、20年ほどその部署にいる元事務職の女性に「何が変わったの?」と証言を求めると、「ミスをしたとき、今までは報告メールを50分ほどかけてつくり、やっとのことで送信ボタンを押していたのが、今2分ほどで『やってしまいました。ヘルプ』と、すぐに送信ボタンを押せるようになった」と。

前野 内部の摩擦にすごいエネルギーをかけていたわけですね。

● ①やってみよう ②ありがとう ③なんとかなる ● ④ありのままに、4つの因子を持つ幸せ企業

小室 企業経営にウェルビーイングは重要な概念ですが、改めてウェルビーイングの定義——それは幸せとはどう違いますか。

前野 ウェルビーイングは、1946年WHO世界保健機関の健康の定義で使われてメジャーになりました。健康とは身体的、精神的、社会的に「良好な状態」と訳されたのがウェルビーイング。医療系では身体の良い状態、心理学系では主観的幸福、福祉系で福祉と捉えられていて、健康、幸せ、福祉を包含した概念です。それがここ10年は、心理学的エビデンスが注目されたため、幸せに



幸福感とパフォーマンスの関係

創造性・生産性

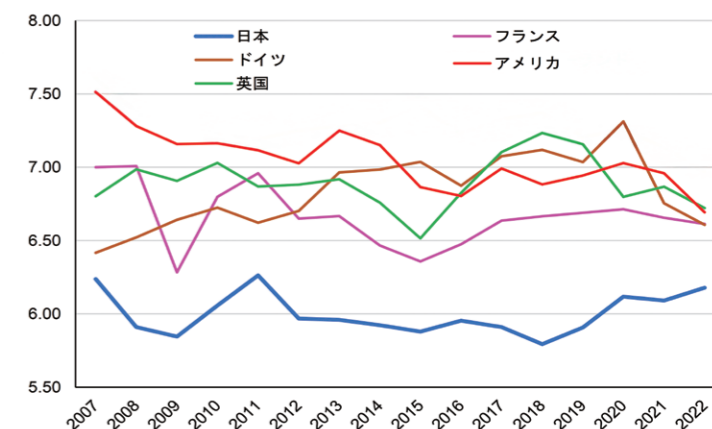
幸福感の高い社員の創造性は3倍、生産性は31%、売上は37%高い

欠勤率・離職率

幸福度が高い従業員は欠勤率が41%低く、離職率が59%低く、業務上の事故が70%少ない

ハーバードビジネスレビュー2012年5月号の資料をもとに前野氏作成

国連 World Happiness Reportにおける各国の幸福度の推移



内閣府の資料をもとに作成



近い意味で使われるようになった。

小室 それを实践できている企業の特徴、望ましい姿を描くと？

前野 幸せの条件を因子分析すると4つあり、これを満たしている会社が幸せな会社。1つ目は「やってみよう因子」。夢や目標、パーパスを持ち、やる気、主体性がある。2つ目は「ありがとう因子」。感謝や利他、繋がり、人と人との関係性が良い。3つ目は「なんとかなる因子」。楽観的で前向きに新しいことに挑戦。4つ目は「ありのままに因子」。人と自分を比べ過ぎるのではなく、自分は自分という個性を發揮できる会社です。

そういう幸せな会社は、中小企業に多い。理念が浸透していて、家族主義的経営で仲がいい。欧米のウェルビーイング経営は、家族というよりラグビーチーム。仲はいいけど金曜日に「さようなら」と別れる。日本は、ライフとワークをミックスしたような形です。

● 朝礼1時間、長時間の会議、頻繁な1on1、 ● 決してムダでなく、生産性は爆上がり

小室 ウェルビーイング経営をどうやって実現するのか。理念の浸透が大事だとすると、現場では難しい面もあります。

前野 某250人規模の会社は、朝礼を毎日1時間やっているんです。理念の唱和に始まり、理念を自分たちの現場でどう実践しているか、発表や改善提案をすごく楽しそうに行う。朝礼で互いの理解が深まり、幸福度が上がり生産性が上がるから、朝礼時間は帳消しになり残業は増えない。しかし、新型コロナウイルスの感染防止対策として対面での打合せなどに制限がかかり、2年間朝礼をしない時期があった。朝礼を実施していた時は朝礼1時間に否定的だった社員も、朝礼を止めたことで、社員の連携が取れず、手戻りが増え、効率が悪化し、朝礼1時間をやらないなんてあり得ませんと。

会議を減らすのが時短ではない。良い会議をたっぷりやることで、理念が浸透し、心理的安全性が高くやる気の溢れる場づくりに繋がり、時短も実現できる。

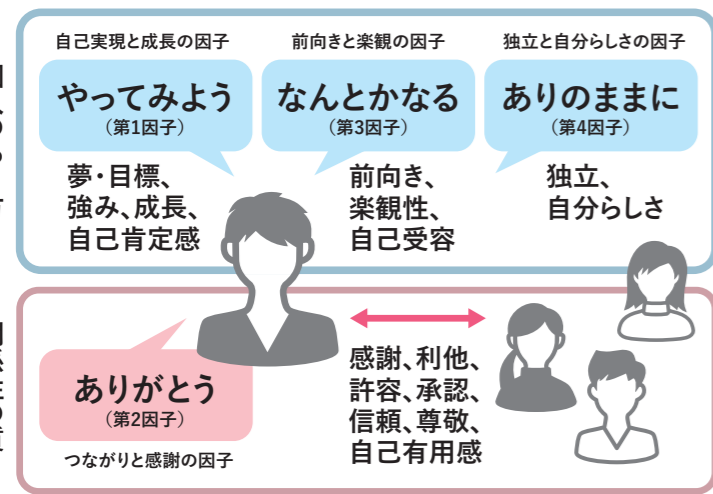
小室 1on1も同じですね。1on1の時間が増えたとしても、理解し合えた分、その後の仕事の手戻りが減って生産性が爆上がりする。

管理職に余裕がない職場では若手のエンゲージメントが下がる。若手の離職が多い職場に共通しているのが、「今の職場では成長できない」と。実際は随分成長していたのに、誰からもフィードバックされず実感できなかった。理念を浸透させようとする、本人がわかるまで繰り返し伝えようとするが、むしろ、あなたは今、理念に則った行動ができている、成長できているよと

パーパス(Purpose)

目的、意図、意義。企業の社会的存在意義。

幸せの4つの因子



前野氏の資料をもとに作成

承認すると、もっと理念を深く理解して行動しようと意欲が湧く。成長実感を与えられるのは観察と差分のフィードバックです。

前野 先ほどの1時間朝礼では「成長」「貢献」という言葉が頻繁に出てくる。「君はここが成長したね」と皆が言い合うから、社員に「どんなときが幸せか」を聞くと、「成長や貢献ができたときです」と。幸せでない会社は「金曜日の午後が幸せ」と、土日が待ち遠しいようだが、幸せな会社は、成長と貢献を実感させることができている。

小室 毎日1時間かけて成長フィードバックをもらえる会社って最高です。私は切に思うのが、管理職にそのスキルと余裕を持ってもらいたい。

コンサル先の会社で管理職の評価基準に生産性評価を加えたんです。かけた時間も加味して時間あたりの生産性で順位をつけたところ、短い時間で高い成果を上げた人が1位になる。管理職は残業代をカウントされないから、時間外に働いても誰にも迷惑かけてないと思いがちですが、睡眠不足の上司は部下に不機嫌に対応するので、多大な迷惑をかけているんですね。だから、やっぱり管理職こそ休息をとることが大事です。

● 「勤務間インターバル」で ● 高業績への集中力と倫理観を担保する

小室 私たち、「なぜ、労働時間の短縮が必要なのか」とよく聞かれますが、昔と今では仕事の質は激変。昔はとにかく売上を上げることに邁進。今はSDGsやエコ、コンプライアンスなど全部クリアして、かつ売上を上げるという、集中力と倫理観を併せ持つことが不可欠。上司にすれば、目に見えない部下の集中力と倫理観を、どうやって担保するか。これはシンプルで、睡眠がそれを担保するんです。集中力は13時間しか保たないので、朝6時前後に起きた人は19時には判断力・集中力が著しく低下する傾向にある。脳の真ん中の扁桃核、これは怒りの発生源となる部分で、睡眠不足になると肥大化し怒りやすい状態になる。また、集中力が落ちた状態で倍以上の時間をかけてミスを頻発し、その修正にさらに時間をかけるより、適切な睡眠で集中力と倫理観を担保するほうがいい。

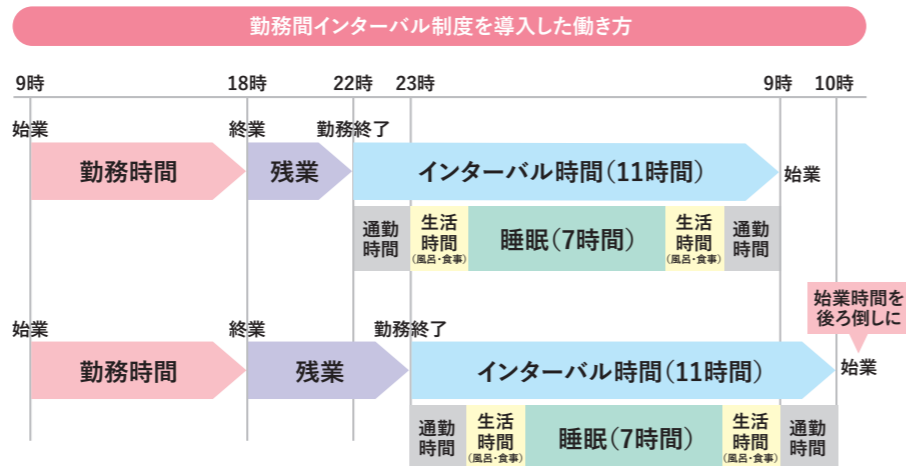
小室淑恵 こむろ よしえ

ワーク・ライフバランス代表取締役社長

3600社以上へのコンサルティング実績を持ち、残業を減らして業績を上げる「働き方改革コンサルティング」の手法に定評がある。安倍内閣 産業競争力会議民間議員、経済産業省 産業構造審議会、文部科学省 中央教育審議会、こども家庭庁 こども家庭審議会委員など歴任。著書『プレイングマネジャー「残業ゼロ」の仕事術』『働き方改革』など。私生活では2児の母。

<https://work-life-b.co.jp/topmessage>





ワーク・ライフバランス社の資料をもとに作成

解決策は勤務間インターバル。勤務と勤務の間を11時間空ける。7時間の睡眠と前後1時間ずつの食事や入浴等の生活、1時間ずつの通勤。11時間休息は最低限の時間ですが、11時間空いてない方って結構いらっしゃる。

前野 どきっ(笑)。いや、僕は仕事が趣味みたいなものなので。

小室 やってみよう因子の主体的業務ですからね。(笑)

あるアパレル企業は、もともと管理職は男性ばかりの会社でしたが、女性登用や勤務間インターバルを実践し、残業を65%削減、新入社員の離職が4年連続ゼロになった。

女性活躍など、多様性とウェルビーイングはどう結びつきますか？

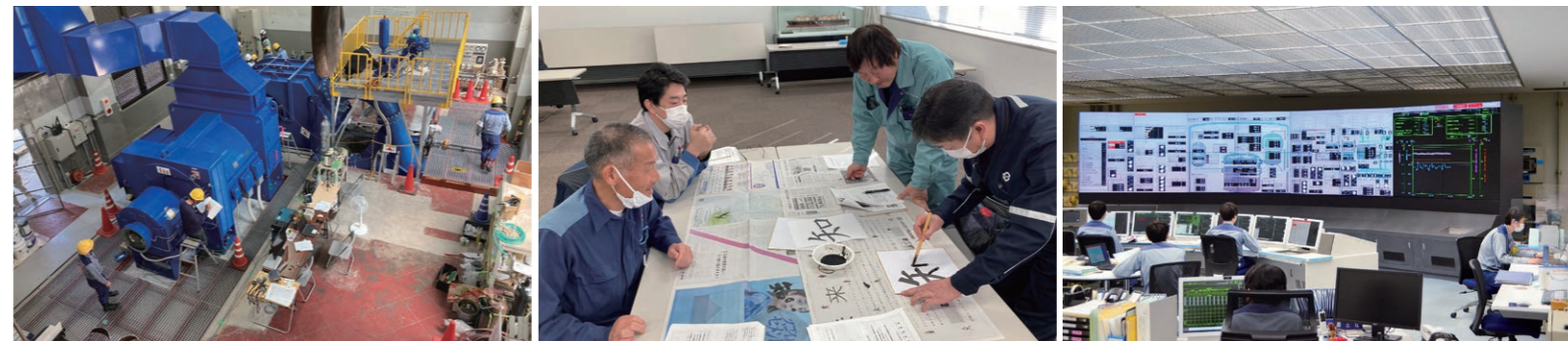
前野 多様性と幸福度の関係、友達は多いより多様なほうが幸福度が高い。多様な人がいると、多様な意見に触発され新しい気づきにも繋がる。だから、多様性もウェルビーイング経営です。

● マニュアル依存が解決力を喪失させる。 ● エネルギー安全管理はポジティブ志向で

小室 多様性の最大の良さって、違う考えがぶつかり合ってイノベーションが起きること。とすれば、特にエネルギー事業者は、多様性を実現していただきたい。エネルギー事業者は今、毎日の安定供給をしながら、地球の未来に向け新しいソリューションの創出を迫られている。それには、意思決定層に多様な人が入り、フラットに議論できる組織風土と働き方が不可欠。エネルギー事業者への提言を伺いたい。

前野 エネルギー事業者は、事業の特性上、リスクを未然に防ぐ風土が強く、これが安定供給・安全第一を守っている。だからこそ、安全管理の実行にあたってポジティブに考える社風が大事です。

私、技術者倫理教育もやっていて、ミスを防ぎ不正など倫理問題を起こさないようにする「予防倫理」と、より良い社会をつくらうという志の倫理「志向倫理」がある。危機管理が重要なエネルギーや医療の業界ほど、ネガティ



ブなものもなくそうとする「予防倫理」寄り。ウェルビーイングの観点からは、病気の予防だけでなく、幸せに健康に働く方向に舵を切ることが必要です。

心理的安全性を高め、理念浸透や権限委譲でやる気を醸成し、マニュアル、ルール潰けにしない。マニュアルだらけになると、視野が狭くなる。安全管理のためマニュアルのリスト100個チェックしろという、それだけに目が行って、101個目の問題が起きたとき対処できない。

エネルギー業界など安全管理が大事な業界は、まず理念に戻る。人々の幸せな生活を支えるという大事な役割を担っていることを、魂のこもった理念として個々の社員が受け止め、自ら考えて動く会社づくりが必要です。

小室 そうですね。ミスが起きると、それをカバーするため安全手順書が増ページになり、チェックの重複も増えるが、多過ぎるなんて言うところ「安全を軽視しているのか」と怒られる。私たちのコンサル先の企業で、安全チェック項目が多過ぎると若手が指摘し、自分たちで重複事項を洗い出し減らした結果、マニュアルの厚みが3分の1になり、むしろ1つ1つを丁寧に確認できるようになって、危険箇所の未然発見が3倍増えた。主体性をインプットする仕組みをつくれれば、ウェルビーイングを実現しながら安全をしっかり守れます。

今日は実にエキサイティングでした。ありがとうございました。Y



福井県は2014年以降
1位をキープ!

全47都道府県
幸福度ランキング
2024年版(85指標)

1位 福井県

2位 東京都

3位 富山県

2022年版 (80指標)	2020年版 (75指標)	2018年版 (70指標)	2016年版 (65指標)	2014年版 (60指標)
1位 福井県	1位 福井県	1位 福井県	1位 福井県	1位 福井県
2位 石川県	2位 富山県	2位 東京都	2位 東京都	2位 東京都
3位 東京都	3位 東京都	3位 長野県	3位 富山県	3位 長野県

出典：日本総合研究所「全国47都道府県幸福度ランキング2024年版」

都道府県幸福度ランキング総合1位 福井県のヒミツ

「全47都道府県幸福度ランキング」で、2014年以降、6回連続で総合1位を獲得する福井県。ランキングでは、教育・仕事・生活・健康・文化の5分野の内、特に教育、仕事分野が高く評価されている。教育については、三世同居や祖父母が近居する割合が高く、家族や地域の支えにより、子供たちが安心して勉強や運動に打ち込めることが背景にある。仕事では、人口1,000人あたりの事業所数が全国トップで、繊維や眼鏡、電子部品な

ど高付加価値なものづくりが盛ん。地元産業基盤があることで、女性や高齢者の有業率の高さ、若者の失業率低下をもたらしている。福井県は社長輩出率日本一*でもある。地元で育った優れた人材が地域経済を支える好循環が、幸福度の高さ、ウェルビーイングの強さに繋がっているのではないかと。

ただし、幸福度ランキングは、所得や進学率など客観的データによるもので、個人の幸福実感とは異なるという指摘もある。福井県では、県民の主観的な幸

分野別・指標別順位(2024年版)



幸せのプーケツ動画



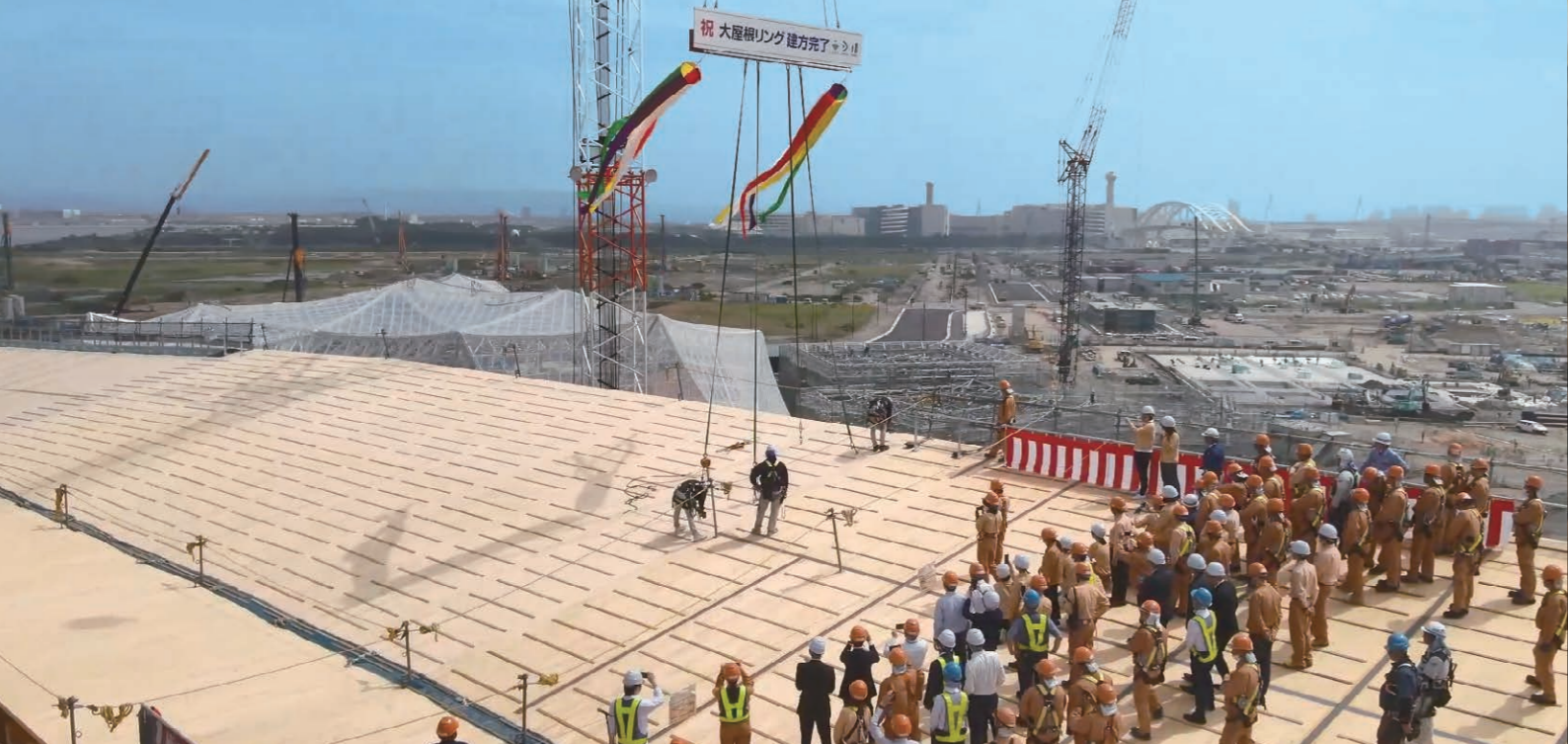
福度を高めるべく、23年にウェルビーイング政策推進チームを設置し、官民共創でプロジェクトを推進している。大切にしているのは研究やエビデンスに基づくこと。福井県立大学地域経済研究所と共同で行ったアンケート調査で、ありのままの自分でいられる居場所が幸福度に関連するとわかり、小学校で短所を長所に捉えなおすリフレーミングを伝えるヒーロー劇を実施。家族でお互いのいいところ探しをするワークショップも行い、ありのままの自分の良さを認識してもらった。また、幸せについて対話している人は幸福度が高いというエビデンスをもとに、県民が「私の幸せ」を言葉にしながら次々にプーケを投げ渡す動画を制作するなどユニークな取り組みが次々と生まれている。

幸福度との関連はまだ検証されていないものの、福井県や県内市町が支援するU-Iターン者数は増え続

けている。人々の幸福実感を高める取り組みは、地域の人口減少に歯止めをかけることにも繋がるかもしれない。福井県でのさまざまな取り組み事例が全国に広がり、多くの人にとって多様な幸福実現のモデルになれば嬉しい。Y *帝国データバンク調査



飛田章宏 ひだ あきひろ
福井県 幸福実感ディレクター
2003年福井県入庁。産業や観光行政、部局横断的な政策づくりを担当後、人事チャレンジ制度に手を挙げ、23年5月から現職。大学・企業などと連携し、県民の幸福実感を高めるプロジェクトを進めている。



画像提供:大林組

最高のパフォーマンスを発揮 する ウェルビーイングの実現へ

社員の心身の健康や働きがいなどの視点からウェルビーイングへの注目が高まっている。
多様性の実現、働き方改革、心理的安全性の高い組織づくり、健康社会の実現——
ウェルビーイング実現に向けた取り組みを追った。

ACTIVE JAPAN

大阪・関西万博で、女性のエンパワーメントをテーマにさまざまな発信を行った「ウーマンズパビリオン in collaboration with Cartier」。その建設を支えたのも女性たちだ。施工を担当した大林組



ウーマンズパビリオン in collaboration with Cartier ©VICTOR PICON © Cartier

では、女性中心の施工管理チームを組織。「女性が少数の建設業界で、総合建設会社である当社が、ウーマンズパビリオンをきっかけに女性活躍を牽引したいという思いがあった」と、パビリオンに関わった大林組の赤松真弥さんは振り返る。現場所長以外の技術者4人全員が女性で組織された施工管理チームは、優れたリーダーシップを発揮して仕事を推進。男性が主導することが多い建築現場で女性が指揮を執ることに対する、社内外の漠然とした不安を払拭する事例になった。

どんなキャリアを望むかは人それぞれだが、「女性が現場で経験を積んでステップアップできる環境を整えるのは会社側の役割が大きい」と赤松さんは話す。

建設業界のダイバーシティ実現へ

女性施工管理チームが未来をつくる——大林組



ウーマンズパビリオンの施工管理チーム



全国の女性リーダーが集まる「AtoW」を組織



女性のエンパワーメントをテーマとしたイベントを実施

	女性社員比率		
	施工管理	生産設計	建築職(計)
ウーマンズパビリオン工事事務所	80% (4名/5名)	100% (1名/1名)	83% (5名/6名)
大阪本店管轄建築現場	3% (18名/617名)	26% (8名/31名)	4% (26名/648名)

2024年4月時点

自身は周囲のサポートを得ながら仕事と家庭を両立してきたものの、建設業界で女性が働き続ける難しさに問題意識を抱いてきた。特に気になったのは、社内での縦横のつながりの薄さだ。現場事務所では、女性が1人ということも少なくない。身近に相談できる相手がおらず、悩みを抱えて現場勤務を離れる人も。そこで赤松さんは社内の同志とともに、2020年に同社大阪本店の全女性社員が参加する社内ネットワーク「NOON(Neo Obayashi Open Network)」を組織。仕事やキャリアをはじめ、さまざまな相談や情報共有ができる環境を皆で整えてきた。万博での女性施工

管理チームの成功も、次世代のモデルの1つになるだろう。また赤松さんは、万博での出会いを機に、組織を超え全国のリーダーが集まるA to W (Action to W) を立ち上げた。Wは、Wellbeing、Will、Wellness、Workを指し、全ての働く人が納得して充実したキャリアを築ける社会をめざし活動している。

社会全体で女性活躍が進んできているなかで、「女性活躍のその先にあるダイバーシティのあり方をめざしていきたい」と赤松さん。長く男性が主導する職場と見られてきた建設業界で、万博での成果も踏まえ、さらに多様性を実現していくことが期待される。

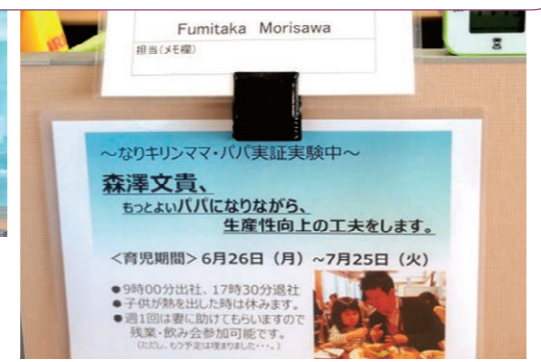


赤松真弥 あかまつまや
大林組 理事・大阪企画部長



「なり麒麟研修」で根づく

多様な働き方と支え合う意識



研修中は周囲に「なり麒麟宣言」を実施

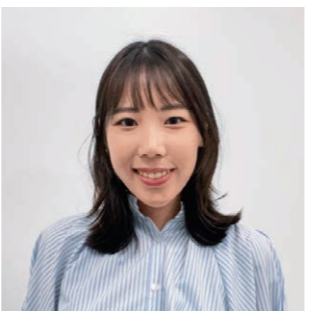
キリンホールディングスが実施する「なり麒麟研修」が働き方改革の好事例として注目されている。育児、親の介護などが必要になった時、どのように仕事と両立させるかを疑似体験し、当事者の立場を理解しようとする取り組みだ。

「なり麒麟研修は、将来ママになった時に働き続けられるのかという若手営業女性の不安から生まれた。背景には営業職において、女性の両立モデルが少ないという問題意識があった」と話すのは人財戦略部 Well-Beingチームの瀧本真優さん。5人の女性社員が企画し、育児や介護など幅広いライフイベントとの両立を支援する研修として2017年にトライアル実施、19年から本格的に社内展開している。

参加者は1カ月間育児中や介護中という想定で時間制約のあるなかで働く。子供の発熱など保育園からの急な呼び出しも想定。事務局から月に1~2回ランダムに電話があり、電話を受けたらすぐに業務を終えて帰宅するルールだ。研修内容と麒麟という社名を掛けたネーミングの面白さが「なり麒麟研修」の浸透に一

役買っている。「多様な立場や働き方を理解し、支え合う意識づくりが社内に根づいてきた」と瀧本さん。自分がやっていないことを経験してみることで大変さを理解し、サポートやマネジメントのヒントを得られる。研修時はノー残業が基本なので、仕事の効率化にも繋がっており、「働き方は変えられると実感した」という参加者の声もある。「研修終了後、意識や働き方がリバウンドしてしまわないように、継続的な意識改革を行っていきたい」

瀧本真優 たきもと まゆ
麒麟ホールディングス
人財戦略部 企画・組織開発担当
Well-Beingチーム



月曜日が楽しみになる職場をつくりたい

パナソニックグループで広げる心理的安全性の輪

誰もが率直な意見を気兼ねなく発言できる「心理的安全性」の高い職場を実現したい。パナソニックグループの社員が自発的に集まり立ち上げたのが、有志コミュニティ「ここからはじめる心理的安全性の輪」だ。2024年に生まれたコミュニティには、これまで4,000人以上の社員が参加。「社内でのコミュニケーションに課題を感じていたことがきっかけ」と立ち上げに携わったパナソニック インダストリーの高山将一さん。

活動は、イベントを通じて関心のある人を集める「種まき」、業務外の研修で参加者の行動変容を促す「水やり」、部門トップを招いたイベントなどで経営層も巻き込んでいく「発芽」の3ステップで進め、全て自主的な活動として実施。研修では、座学に加え、それぞれの職場を変えるために何をするかを設定し、グループ

ZENTechが開催する
心理的安全性AWARDを受賞



日めくりカレンダーで
心理的安全性の高い職場風土を醸成

で取り組み、行動変容に繋げていく。イベントは社内外の人を招き、心理的安全性をテーマにした講演を実施。「経営層に声をかけ社外有識者との対談を行うことも。ボトムアップで組織を変えたい」と高山さん。

コミュニティ活動の結果、参加者のエンゲージメント指数が約10ポイント上昇したが、高山さんは、「客観的な指数よりも、気持ちが落ち込み気味だった人が、心理的安全性について学び実践することで、前向きになれたという声をもらったことが一番嬉しい」と話す。

心理的安全性を基盤に、次にめざすのは「挑戦文化」の醸成だ。ゴールが明確でなくても今ある手段でできることから始め、実践を重ねるなかで目的を具体化していくエフェクチュエーションという考え方がある。「この考え方を学んだ宇宙に興味がある参加者が、JAXAベンチャーを招き挑戦をテーマにしたイベントを実施し活況だった。小さなことでも成功体験があれば、本業でも挑戦しやすくなる」と高山さん。「月曜日が楽しみになるような職場にしたい」という共通の思いで繋がった有志コミュニティの挑戦は続く。

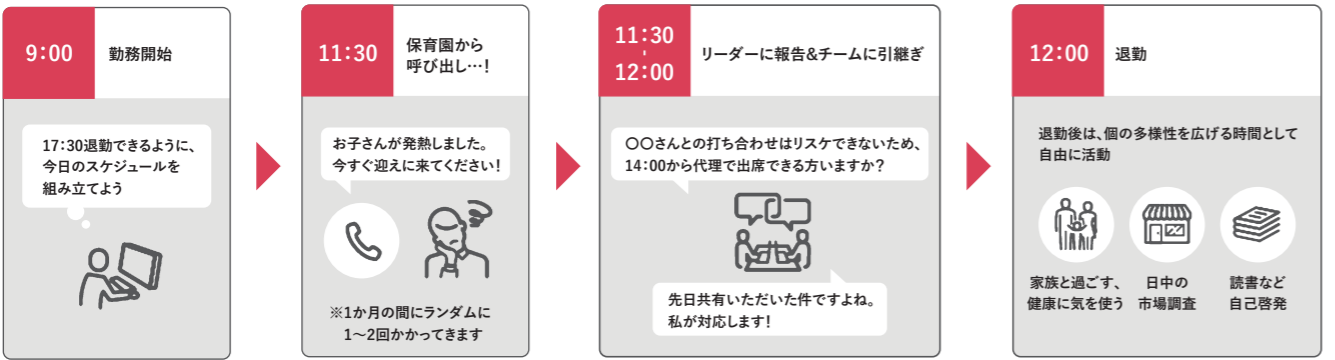


社内外の人を招きセミナーを実施

高山将一 たかやま まさかず
パナソニック インダストリー
デバイスソリューション事業部
DEI推進室



なり麒麟研修実施中の過ごし方(育児パターン)



見た目の若々しさは健康のバロメータ



「若々しい」とはどんな状態だろう。1つの指標は、細胞や身体機能から老化程度を算出する「生物学的年齢」だ。これが実年齢より低ければ、健康で若々しいと言える。見た目の若々しさは、生物学的年齢と関連するとされており、若く見える人は健康で長生きする傾向がある。

健康で若々しくいるために必要なことは、睡眠・食事・運動、それにストレス・社交性を加えた5要素。ポイントは「しすぎない」こと。睡眠は7～8時間が望ましく、寝すぎは肥満や心臓病のリスクを高める。食事では食べすぎに注意。腹八分目は細胞の若返りに効果的だ。運動も頑張りすぎないように。ウォーキングでは12,000歩以上歩いても健康効果は頭打ちで、8,000歩程度歩けば十分という研究結果もある。通勤などで6,000歩程度歩くので、プラス2,000歩、20分ほどと考えると気軽にできるのでは。

ストレスは溜めすぎないように、自分なりの発散方法を知っておくことが大切。笑うことやワクワクする気持ちは、ストレス解消や免疫力アップに繋がる。人との関わりも、若々しさを保つポイント。孤独を愛しすぎないように。友人と集まり笑い合う、そんな時間が若々しさをつくってくれる。

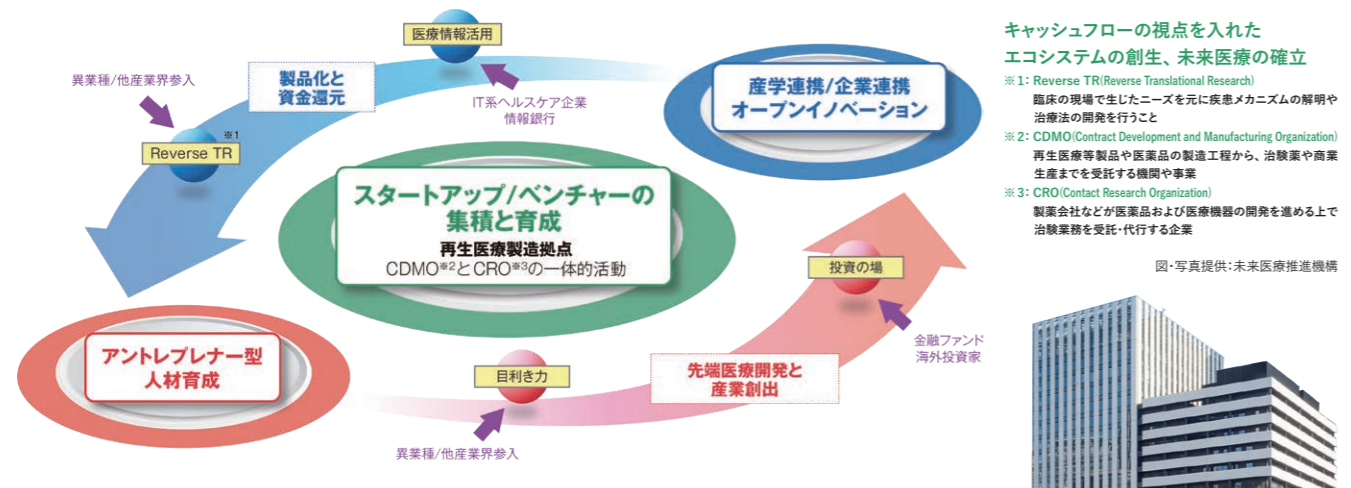
私自身は夜11時には眠り、朝クリニックに出勤してから運動する。食事では、精白度の高い米やパン、加工肉などは避け、豆腐などの植物性タンパク質やナッツを摂るよう心がけている。またファッションを楽しんだり、好きなアーティストのライブに出かけたりと、ワクワクすることを日常に取り入れている。

生活改善によって生物学的年齢は若返る。歳をとってからでも、ある程度のリカバリーは可能なのだ。見た目も身体的にも健康で若々しくいるために、今日からできることから始めてみては。▼



岡本宗史 おかもと そうし 医師 1981年大阪府生まれ。東京大学大学院卒。東大附属病院勤務を経て「埼玉みらいクリニック」を開業。フジテレビ「ホンマでっかTV」などに出演。

未来医療イノベーションエコシステムの確立



キャッシュフローの視点を入れたエコシステムの創生、未来医療の確立 ※1: Reverse TR(Reverse Translational Research) 臨床の現場で生じたニーズを元に疾患メカニズムの解明や治療法の開発を行うこと ※2: CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization) 再生医療等製品や医薬品の製造工程から、治験薬や商業生産までを受託する機関や事業 ※3: CRO(Contact Research Organization) 製薬会社などが医薬品および医療機器の開発を進める上で治験業務を受託・代行する企業 図・写真提供: 未来医療推進機構



世界レベルの再生医療ビジネスを育成し 世界のウェルビーイングに貢献する——中之島クロス

患者のQOL (Quality of Life) を向上させ、ウェルビーイングに貢献する再生医療が、実用化の段階に入っている。再生医療とは、培養した細胞や組織を移植し、病気やけがで失った機能を回復させるもの。「これまでは治らなかった病気やけがの治療の可能性が広がるのが再生医療の最大のメリット」と話すのは、未来医療推進機構理事長の澤 芳樹教授。大阪大学で再生医療研究を進め、京都大学の山中伸弥教授との共同研究でiPS細胞由来の心筋シートを開発。心筋再生治療のファーストインヒューマン(人に初めて投与する段階の治験)を成功させたパイオニアだ。2019年には産学医連携の未来医療国際拠点「中之島クロス」を設置し、心筋細胞シートなどの開発・製造を行うスタートアップ「クオリプス」を設立した。

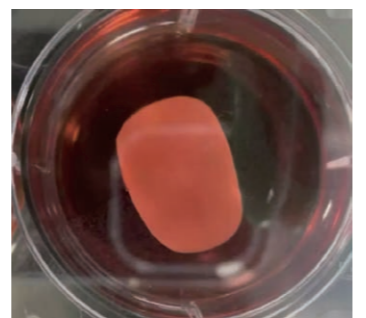
心不全の治療向けの心筋細胞シートとパーキンソン病を治療する細胞製品が承認され、iPS細胞を活用した日本の再生医療は世界をリードしている。近年はアメリカ、中国の追い上げが激しく、「iPS細胞は日本の科学技術で育ち、社会実装する段階にあるが、ビジネス化するしくみができていない。人の命を救う行為がビジネスに繋がることが医療産業の特徴であり、再生医療のビジネス化を担うのが中之島クロス」と澤教授。

中之島クロスはスタートアップを育て、人材育成を図っていく場だ。そのために、スタートアップを経営戦略等で支援する海外のインキュベーターを集めている。サイエンスに資金を提供してビジネスに変え、世界に貢献するエコシステムを、大阪モデルとして普及させていくのが目標だ。

「正しい再生医療の発展のためには、エビデンスと安全性・有効性の検証、法律の順守が必要。再生医療を日本の産業に育て、世界の人々のウェルビーイングに貢献していきたい」▼



澤 芳樹 さわ よしき 未来医療推進機構 理事長・大阪大学名誉教授 大阪大学医学部卒。大阪大学大学院医学系研究科主任教授などを経て現職。世界初のiPS細胞を利用した心不全治療用再生医療等製品「リハート」を開発し厚生労働省から承認取得。産学官連携功労者表彰厚生労働大臣賞を受賞。



iPS細胞から作った心筋シート 提供:クオリプス

一人ひとりと会社が、 そして社会がともに豊かになる

企業の持続的な成長を実現するのは社員一人ひとり。皆が心身ともに健康で、働きやすさを実感しながら、個々の多様性を活かして活躍できる環境づくりを進める、関西電力グループの取り組みを追った。



人財戦略の鍵を握る ウェルビーイング

生産年齢人口の減少やAI・DXの実装進展により、仕事の進め方や人に求められる力が大きく変化しつつある。

「変化する環境下においても、一人ひとりが心身ともに健康で、熱い思いを持って生き活きと働き、最大限のパフォーマンスを発揮することが企業の持続的な成長に繋がる。その鍵を握るのが社員のウェルビーイングだ」。人財・安全推進室長の坂田道哉はこう切り出した。

関西電力では、2000年以降採用数を一時的に抑えていた影響で社員の年齢構成に占める中間層の人財

人財・安全推進室長
坂田道哉



が相対的に少ない。「目の前の業務に忙殺されると、本来発揮できる力や熱量を損なう恐れがある。採用を強化するとともに、業務の高度化・効率化により、付加価値の高い仕事に注力できる環境を整え、働く魅力を高めていくことが必要」

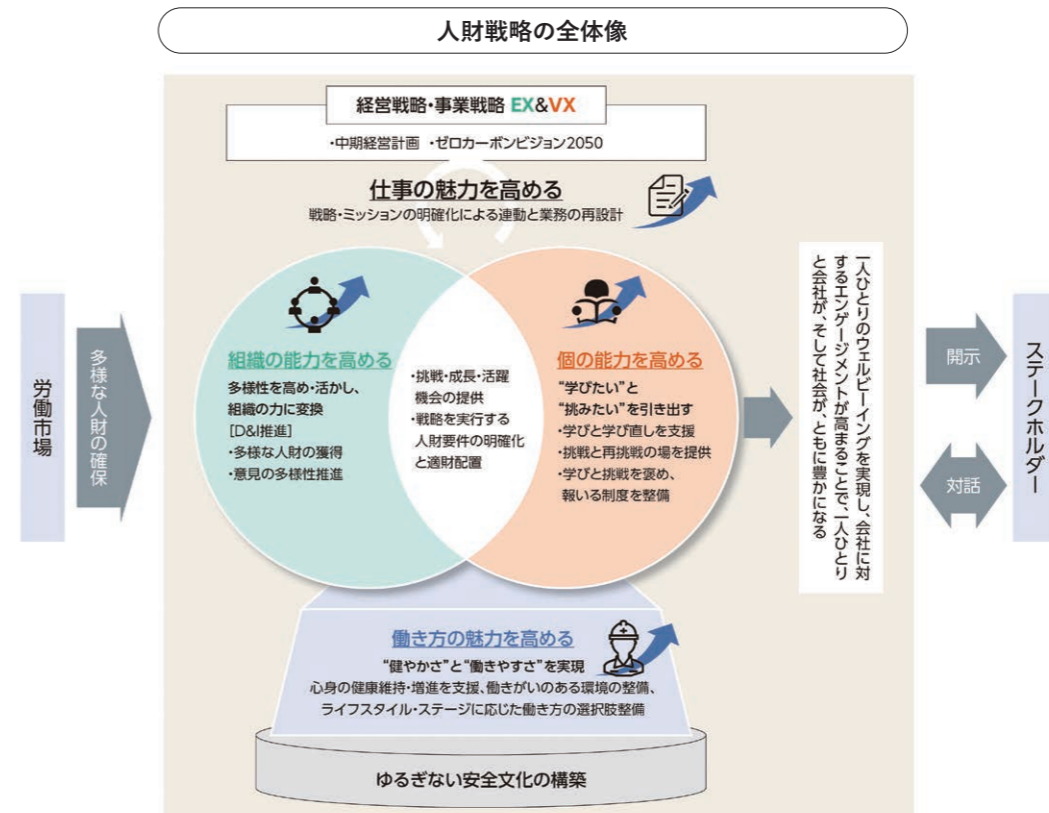
4つの「高める」の総括

関西電力グループは2021-2025年度の中期経営計画のもと「強靱な企業体質への改革」を進め、経営基盤の強化を図ってきた。特にここ2年は、4つの“高める”「個の能力を高める」「組織の能力を高める」「仕事の魅力を高める」「働き方の魅力を高める」を掲げ、社員の成長意欲やエンゲージメントを高める取り組みを進めてきた。

「個の能力を高める」では、副業支援や多様なキャリアに自発的にチャレンジできる社内公募制度を拡充し、自律的なキャリア形成を支援。2024年度には自己啓発費用の補助や、社内外の端末でいつでも受講可能な学習プラットフォーム導入により、社員の成長意欲を高めてきた。2025年度は、キャリアや貢献、成長

に関するコミュニケーションを集中的に勧める「コミュニケーションweeks」を開始し、上司が部下の成長に真剣に寄り添い、成長を後押しする機会を充実させた。加えて、経営課題や新分野の事業開発に取り組むプロジェクト責任者を公募するプロジェクトリーダーチャレンジを導入。ほか、評価制度の見直しや段階的な定年延長などを行ってきた。

「組織の能力を高める」では、キャリア採用の拡大や副業人財受入れ等により人財の多様性を高め、多様な価値観や発想を組織の力へと変えて





コミュニケーションが職場業務の改善にも繋がる



女性活躍や男性育休取得にも力を注いでいる

きた。また仕事とプライベートの両立支援制度も充実させ、2024年度には不妊治療休職、孫の看護休暇を導入している。

「働き方の魅力を高める」では、スーパーフレックスタイムや、事由・回数制限なく活用可能なテレワーク等の制度を整備しており、働き方の柔軟性を高めている。心身ともに健やかに働けるための健康経営の取り組みにも注力している。

2025年度で中期経営計画を締めくくり、関西電力グループは次のフェーズへと歩みを進めていく。「激しく変動する事業環境のなか、変わらずに大切にしていきたいのは、社員にとって、会社に来るのが楽しいと思えること」だと強調する。

「価値観の多様化や生産年齢人口の減少、AIの急激な社会実装により、関西電力グループの力の源泉である人財に求められる役割や能力も、大きく変わっていくだろう。状況変化に素早く対応しながら人財戦略・施策を進化させ、社員が健康第一で、挑戦を楽しめる関西電力グループを築いていきたい」と坂田室長は締めくくった。

じっくり話し合っ、部下の成長を促す

仕事に対するフィードバックは意欲に繋がり、成長を加速させる原動力だ。関西電力グループでは2025年度から上司と部下がキャリア形成や成長について集中的に話し合う機会を「コミュニケーションweeks」として実施。キャリアを考えるにあたり「もっとフィード

バックが欲しい」「挑戦に対する評価をしっかりしてほしい」という社員の声を受けて始まった取り組みだ。

「個の能力を高めるには、上司からのフィードバックが不可欠」と人財・安全推進室 人財戦略グループの奥村穰里は説明する。24年に食品メーカーから転職し、前職でも経験してきた人事業務を担当。コミュニケーションweeksの旗振り役として取り組みやすい仕組みづくりに力を注いだ。

実施時期は、3～4月と9～10月の年2回、上司と部下がじっくり話し合う機会をつくる。その時のサポートツールとして、部下が自身の強みや課題を記載する自己評価シートや、フィードバック時の注意点やポイントをまとめた上司向けサポートブックを用意した。

フィードバックが挑戦への意欲とやりがい

発電所などの第一線職場では、安全・安定運転の継続が重要。だからこそ「コミュニケーションweeks」を設定し、定型業務の改善など挑戦を評価する機会が大切だ。「コミュニケーションweeks」は部下からの気づきを聞き、職場をより良くするきっかけにもなる、という上司からの声もあった。

人財・安全推進室
人財戦略グループ
奥村穰里



奥村自身もこれまで以上に上司からフィードバックを受ける機会が増えたと言う。「自分の強みを言葉にしてもらえることが自信になり、こうすればもっと伸びるといった成長ポイントを伝えてもらうことで、仕事のやりがいや挑戦への意欲に繋がっている」と奥村は話す。

プライベートも含めたキャリア相談がしやすくなり、相互理解が深まり、心理的安全性が高まるという効果もある。

「コミュニケーションを価値あるものにするには、上司だけでなく部下の姿勢も重要。自分自身がキャリアをどう描くかを持っていないければサポートも難しいのでは。人事担当としての視点に加え、社員としての視点を大切にしながら取り組みを進めていきたい」。2年目の「コミュニケーションweeks」に向けて挑み続ける。

ライフスタイルに合わせて仕事と家庭を両立

ワークとライフの充実へ——両立支援制度を活用し、キャリアを築いてきたのが、関西電力送配電 工務部 系統計画グループでマネジャーを務める松木ゆりえだ。

関西電力および関西電力送配電の両立支援制度

区分	制度	内容
働き方の柔軟性を高める制度	スーパーフレックスタイム	コアタイム指定のないフレックス制度
	テレワーク	事由・回数制限なく自宅やサテライトオフィスでの勤務が可能
	時間単位休暇	1時間単位で休暇取得が可能(上限5日/年)
仕事と育児の両立支援制度	産前産後休暇	産前6週間 産後8週間(有給)
	出産前後休暇	配偶者の妊娠が判明した時点から出産後2週間以内の時点において5日間(有給)
	育児休暇	子が満3歳になる年度末まで(期間中に2回まで取得可能) 無給(いずれか1回、育児休暇取得開始から最大7日間有給)
	出生時育児休暇	出産(予定)日～8週間以内に合計4週間まで取得可能(2回まで分割取得可能)
	早期復職支援メニュー	子が満12ヶ月未満で復職した場合に、保育等にかかる費用を支援
	短時間勤務(育児)	1日2時間を限度に10分単位で取得可能(子が小学校1年生の9月末まで)
仕事と介護の両立支援制度	子の看護等休暇	小学校3年生の年度末に達するまでの子の看護や、予防接種や健康診断を受けさせる場合もしくは、感染症に伴う学級閉鎖、入園(入学)式および卒園式に出席する場合、1年度につき5日間(子が2人以上の場合は10日間)取得可能
	ファミリーサポート積立休暇	年次有給休暇の中から積み立てた休暇を、子の学校行事等、不妊治療、配偶者及び親族の看護・介護、人間ドックの受診等のために日・半日・時間単位で取得可能
	介護休暇	配偶者、父母、子または親族の介護を行う場合、1年度につき5日間(対象となる者が2人以上の場合は10日間)取得可能
	介護休職	原則3年以内または通算93日まで取得可能
仕事と治療の両立支援制度	短時間勤務(介護)	1日2時間を限度に10分単位で取得可能(要介護状態にある間で本人が申請した期間)
	短時間勤務(治療)	1日2時間を限度に10分単位で取得可能(本人の「がん、脳卒中、肝疾患、心疾患、糖尿病、難病」「不妊治療」)
再雇用制度	f-スタッフ制度	妊娠・出産・育児・介護・配偶者の転勤・不妊治療を理由に退職した方の再雇用制度

2026年3月時点

技術系人財として2011年に入社し、関西電力京都電力所で変電設備の巡視点検や変圧器等の取替工事設計に携わった。13年に結婚し、第1子出産後、約1年の育児休職を経て復職。「時短勤務で時間に制約があるため、効率的な働き方を工夫するとともに、自分の業務をチームの共有フォルダで管理して、仕事内容



家族で楽しく過ごす時間を大切にしている

や進捗が誰にでもわかるようにした。子供の発熱などで急に休む時は上司や同僚のサポートに助けられた」と松木は振り返る。

第2子出産時は、同じく関西電力送配電に勤める夫も育児休職を取得。松木自身は、約1年半後に時短勤務で復職し、その後、リーダーの役職に就いた。コアタイム指定のないスーパーフレックスタイムやテレワークを活用して、フルタイム勤務に変更。現在は3人の部下を持ち、関西エリアの電力システムの将来計画策定、国内電力システムの構築や利用等に関するルールの検討が主な業務で出張もあるという。

皆で議論して検討を進める打合せには出社して参加し、1人でできる仕事はテレワークというように、業務によって勤務形態を使い分けている。時間単位休暇やスーパーフレックスタイムとテレワークを組み合わせることで「子供の参観日やPTA活動など、昼間に数時間だけある学校関係の予定に対応しやすくなっている」と言う。不在時間帯を予定表でグループの皆に共有することで、テレワークの日もオンライン会議などの予定を入れやすいよう工夫している。

両立支援制度の活用で誰もが働きやすい職場に

近年は出産後も働き続ける選択肢が広がっているが、それを後押ししたのが、両立支援制度の充実とトップコミットメントによる働き方改革や、健康経営の積極

関西電力送配電
工務部 系統計画グループ
松木ゆりえ



的な推進だ。「時間や場所にとらわれない働き方が浸透。育児や介護といった理由がある人だけでなく、誰もがスーパーフレックスタイムやテレワークを活用して働くようになったため、心情的にも仕事と家庭を両立しやすくなった。柔軟な勤務制度を活用して、お互いさまの考え方で助け合う風土が生まれている」と松木は見る。

入社時から変わらない目標は、エネルギーを未来世代までずっと使い続けられる持続可能な社会を実現すること。

「鉄塔や変圧器は数十年以上使い続ける長寿命な設備。子供たちの未来に繋がる仕事をしていることは嬉しい。頑張る姿だけでなく、仕事や人生を楽しみ成長を続ける姿を、子供はもちろん会社の仲間にも見てもらいたい」と明るい声で抱負を語ってくれた。

本業と副業の両方に軸足を置く働き方

情熱を持って生き活きと活躍できる環境づくり、その一環で導入したのが、副業支援制度だ。

『「本業と副業』『大手企業とスタートアップ』両方の生き方を実現するために今の働き方を選んだ。こう話すのは2021年新卒入社の岸本龍。大学時代に、たまたま見つけた海外インターンシップに参加。そこでお世話になった人が転職したスタートアップの仕事を手伝い始めたことをきっかけに、さまざまな業務を通じて採用業務への知見、マーケティング・PRなどのスキルを身につけた。

関西電力入社後、1年目から新規事業創出を担う新卒者を採用する「新ビジネス創造コース」の立ち上げに従事。採用戦略設計、インターンシップコンテンツの制作などを担当した。現在はソリューション本部 開発部門のゼロカーボンソリューショングループに所属し、新ビジネス「CQ BANK（シーキューバンク）」の顧客獲得に向けたPR・マーケティングや財務管理を担っている。CQ BANKはお客さまからお預かりした預金をゼロカーボン社会の実現に資する分野のプロジェクト等へ投資し、「預けるだけで、サステナブル。」を実現するサービス。「副業で培った推進力を活かしてマー

ソリューション本部 開発部門
ゼロカーボンソリューショングループ
岸本 龍



ケティング上の課題を整理し、プロジェクトを前に進める役割を果たしている」と胸を張る。

副業では、個人事業主としてさまざまな企業の採用支援をはじめ、大手企業とスタートアップとの協業による新事業創出などを支援。スーパーフレックスタイムやテレワークの制度をフル活用するとともに、上司やチームメンバーなど周りの人からの応援もあり、「本業と両立しやすい環境」とのことだ。

副業で得た知識やスキルを会社に還元する

関西電力が社外副業推進の一環として実施する企業間の相互副業にも参加。相互副業とは、連携した企業間で互いに副業社員を受け入れ合うもの。岸本は時間をやりくりして、大手飲料メーカーの新規事業チームで3カ月間働き、新規事業を生み出すための社内風土醸成に向けた戦略提案や社員向けのイベントなどを行った。相互副業終了後も関西エリアでのイベントに関する相談を受けるなど関係が続いている。

「相手のニーズにどう応えるか考え、実行するなかで自分に足りないものを認識できる。学びへのモチ

柔軟な勤務制度を活用し本業と副業を両立



預けるだけでサステナブル

関西電力が始める
グリーンバンクサービス

CQ BANK
関西電力株式会社



預金は全てサステナブルな活動に運用

収益の一部を社会課題解決に還元

CQ BANKはウェルビーイングアワード2026(朝日新聞主催)FINALISTに選出

バージョンに繋がるのが副業のメリット」と岸本は話す。両立の大前提は「本業でしっかり成果を出すこと」だという。

スーパーフレックスタイムやテレワークなどの制度の充実により、若手社員を中心に副業制度を利用する社員が増えている。「彼らと一緒に副業での人脈や経験を生かし、新規事業を立ち上げるなど、関西電力のイノベーションを加速させる仕組みや仕掛けをつくっていきたい」と岸本は力を込めた。

働きやすさ、社会的信頼に繋がる組織風土改革

従業員一人ひとりが誇りを持ち、生き活きと働ける組織風土づくりに取り組むのが組織風土改革室だ。「自由闊達で風通しの良い組織風土の醸成は、従業員の働きやすさや生産性・創造性の向上に寄与し、お客さまや社会の信頼にも繋がる」。組織風土改革グループの川戸洞英次はその意義を強調する。

「ええやん!関電/ええやん!送配電」をスローガンに設定し、従業員がさまざまな課題を自分事として捉え、“気づく、言える、行動する”が実践できる組織をつくる。



組織風土改革室 組織風土改革グループ 川戸洞英次 宮口友佳子



価値観を知り相互理解に繋がるコミュニケーションツールを導入



ええやん!の合言葉が各職場で広がっている

実践を促す「とりあえず、やってみる」、業務過多の解消を呼び掛ける「それ、やめてみよう」などキャッチフレーズを掲げたポスターを全社に掲示。認め・褒める風土の醸成に向け、役職者対象の「認め・褒めるコミュニケーション講座」や従業員同士で良い取り組みを認め合う「ええやん!ギフト」を展開。改革の土台となる心理的安全性の確保に繋がる取り組みを次々と打ち出してきた。

「ええやん!」を合言葉に 改革を加速

「組織風土における課題解消だけではなく、自分たちの良いところを伸ばし、より良い組織をめざす前向きな取り組みでもあることを認識してもらうことに苦心した」と話すのは、組織風土改革を初期から担当してきた宮口友佳子。意識したのは「これまでの関電らしくない」「変わっていきそう」と感じてもらえる取り組みを展開すること。そのうちの1つとして企画したのが、職場での「ええやん!」な取り組みを募集し、表彰する「ええやん!

DAY」だ。2024年度から始め、25年度は関西電力・関西電力送配電で合同開催し、1,023件の応募があった。関西電力では「金属3Dプリンターでつくる水力発電用インコネル製水車ランナの実用化」「水力事業が学べるマイクラフトの制作」「社内公募で集めたメンバーが活躍した大阪・関西万博のアテンダントの取り組み」の3つが大賞に選ばれた。

従業員アンケートでは74%が「会社が良い方向に変わってきた」と回答。ZENTech が主催する「心理的安全性 AWARD 2025」において『ゴールドリング賞』を受賞するなど、成果は着実に上がっている。

「現時点での成果は、各職場で、特に部門長や役職者が率先して組織風土改革に取り組んだことが大きい。この流れをより持続的なものとしていくために、“一部の人間が無理をして”ではなく、“誰もが自然に”組織変革に取り組むことができるよう、今後は、各職場の取り組み支援により一層力を入れていきたい」と川戸洞は抱負を語ってくれた。▼

取材/山田美穂 編集/田窪由美子 (2026年2月6日までに取材実施)

編集後記

春爛漫。新年度にあたり、“生き活きと働く”を考えたい。今号のテーマはウェルビーイングです。[対談]では、前野隆司さん、小室淑恵さんに、ウェルビーイング経営の意義や望ましい姿、実現方策をお話しいただくとともに、社会を支えるエネルギー事業者への提言をいただきました。[ACTIVE JAPAN]では、人財の多様性や働きやすさ、健康社会の実現などウェルビーイングを推進する企業・団体を取材。[かんでんUpdate]では個々の力を組織の力に繋げるため、副業支援や上司部下のコミュニケーション充実などさまざまな取り組みを進める関西電力グループの姿を追いました。日々を充実させるには幸福度を上げていくことこそ大事。[DATABOX]では、幸福度ランキング総合1位の福井県を取り上げ、[余話一話]では、健康で若々しくいるための視点をメディアでも活躍中の医師に聞きました。華やぐ季節を楽しみながら、新しい『YOU'S』をお届けします。(M)

Web サイトにも
ぜひアクセスください。



アンケートに
ご協力ください。



関西電力 ユーズ 検索

本誌「YOU'S」は、当社グループ全体の取り組みや、トレンドとなっている情報をお伝えする広報誌です。

YOU'S

発行 ● 関西電力株式会社 広報室
発行人/松永 聡 編集人/川畑 公人
〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号
kanden-yous@kepcoco.jp
企画/編集 ● 株式会社エム・シー・アンド・ピー