

女性に選ばれる企業を目指す—— 「ウェルビーイング経営講座」開催

武蔵野銀行とぶぎん地域経済研究所は、筑波大学スマートウェルネスシティ政策開発研究センターと共同で、埼玉県内の中小企業を支援するプログラム「女性に選ばれる企業を目指すウェルビーイング経営講座」を実施（実施期間は2025年12月～2026年2月）した。

女性が働きやすい職場環境の整備と、企業経営におけるウェルビーイングの重要性を体系的に学ぶことを目的とした講座で全3回構成。県内を中心に24社の経営者と実務担当者計39人が参加した。初回の12月19日は、筑波大学大学院・久野譜也教授が、「なぜ今、女性を核としたウェルビーイング経営が求められるのか」をテーマに講演した。

——なぜ、今、女性を核とした ウェルビーイング経営なのか？

「豊かになれば、幸せになる」ということが、以前から言われてきましたが、日本における一人当たりGDPと生活満足度の推移を見ると、GDPの増加に対して生活に満足する人の割合は、連動してきませんでした。

勿論、一定の生活ができる給料は必要ですが、お金だけで人は幸せになれません。ウェルビーイングな状態になるためには、経済的豊かさは絶対に必要ですが、経営の観点で見ると、「社員が本当に幸せなのか・そして健康なのか・会社内は非常に居心地の良い空間になっているか。」単に居心地が良いというだけで、生産性につながらなければ意味がないのですが、居心地が悪いことが企業の生産性を下げているというデータもあり、真の豊かさが、ウェルビーイングなのだということを、是非、理解していただきたいと思います。

運動や食事、栄養、睡眠は、もちろん健康に重要な要素ですが、人は生きがいがあり、幸せでないと健康長寿になれないことが、疫学研究からも見えてきています。健康長寿にはウェルビーイングというものが非常に大事なのです。幸せな気持ちでいる人は、長期的な目標を追求するようになります。これまでの研究により、健康で長寿であることに対して、

一番影響するのが学歴や収入であることが分かっています。何故なら、収入があると、自分の健康にお金が使えます。幸せになるためには、色々な情報を持ち、余裕を持つことができる環境で暮らしていくことが必要になります。

社員がウェルビーイング、幸せかどうか企業が業績に影響する（社員のウェルビーイングが高いと生産性や創造性が向上する。あるいは企業の業績が高まる。）ということが、様々な研究で見えてきました。一例ですが、幸福度が高い社員は、そうでない社員より生産性が31%高く、創造性は3倍高い。その社員が関わる売上は37%も高いというデータが出ています。さらに病欠日数も年間で9日、そうでない人に比べて少ないのです。

これまで、国は経産省を中心に「健康経営」を広げようとしてきましたが、我々は健康経営だけでは十分ではないと考えていて、「ウェルビーイング経営」という考え方を浸透させたいと考えています。健康経営に意味がないということではなく、健康経営では、とくに中小企業に言葉のイメージから広がっていかないと考えています。何故ならば、「なぜ企業が社員の個人の健康まで面倒を見なければならないのか」という考えが経営側にどうしても生じてしまうからです。また、健康経営では、病気に気をつける人を増やせますが、幸せに気をつける人まで増やすという視点は含まれていません。健康は、

働く & 子育てをしている女性の健康課題と社会課題



資料提供：筑波大学

最も重要な因子ですが、それだけで人は幸せになるわけではないので、改めてウェルビーイングという視点が重要となります。

ウェルビーイング経営は何かというと、経営者も社員も健康に気をつける土台があったうえで、さらに、幸せに気をつける人を増やすものであると考えます。幸せも個人の問題だから、個人に任せればいいのではないかと思われるかもしれませんが、日本の女性就業率は、直近の総務省のデータでは80%を超えています(25～44歳)。8割の女性が働いていることは、その方の人生で、多くの時間を所属企業で費やしていることとなります。

経営者にお考えいただきたいのは、最短でも5年先、10年から15年先に、皆さんの企業が存続し、さらに成長している姿を描くために、どういう企業にしておけば、それが達成できるのかということです。確実に働ける人は減ります。選ばれる会社にしておかないと、会社の存続が困難となる状況が、すぐそこまで来ています。「女性に選ばれる会社」であるかということが、ウェルビーイング経営においては、非常に重要な視点であることが、企業に対する調査研究で見えてきています。

武蔵野銀行と連携し、2年前に埼玉県内の約150社の中小企業経営者に、女性とウェルビーイング経営の関係の調査を行いました。結果、女性特有の健

康課題について理解されている経営者は2割しかおらず、8割はほとんど理解していませんでした。そのため、武蔵野銀行と筑波大学で研修会を立ち上げる必要性を感じ、今日を迎えました。

— ウェルビーイングの阻害要因

■ 孤立・孤独

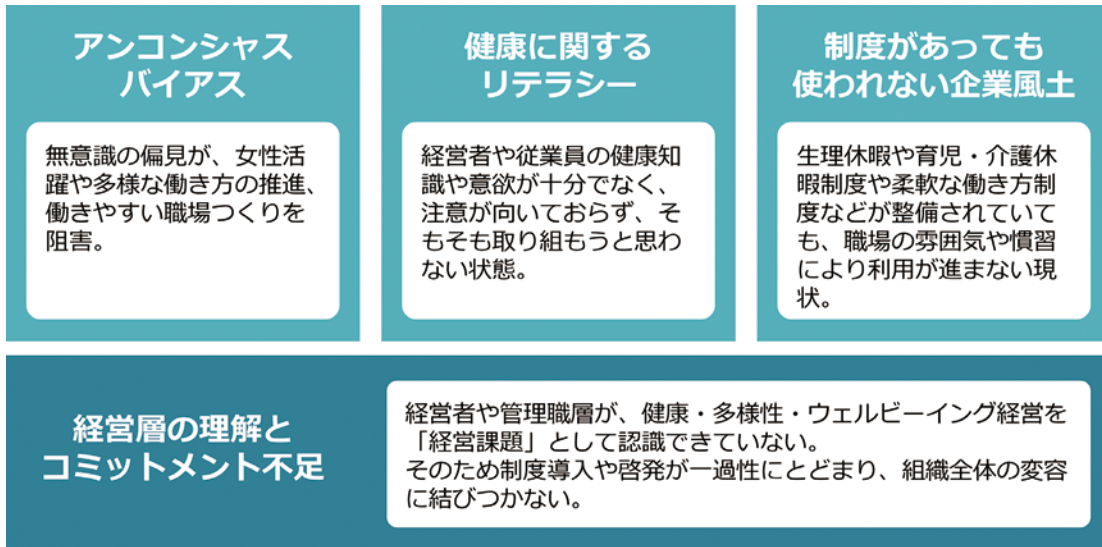
ウェルビーイングを阻害する要因の1つは孤立・孤独です。独居の高齢者がそのような状況に陥りやすいことは、皆さん理解をされますが、高齢者だけではありません。

実は、高齢でない女性にも深く関係します。女性の中で最も孤立・孤独になっている集団は、妊産婦の方です。特に出産後、育休されている方々が非常に孤立・孤独に陥りやすいです。今、大企業もそのような現実に気付きはじめ、育休時のケア不足により、優秀な人材が流出することを防ぐため、そこへの対策をすべく、様々なケアやサービスを始めています。

■ アンコンシャス・バイアス

2つ目は、アンコンシャス・バイアスです。アンコンシャス・バイアスとは、無意識の思い込みや偏見を指す心理学の用語です。過去の経験や育った環

ウェルビーイングが必要な本質的な課題



資料提供：筑波大学

境、周囲の情報などから、知らず知らずのうちに形成され、性別、年齢、学歴などに対する偏った見方として現れます。女性の労働力率^{※1}を低く抑えているアンコンシャス・バイアスの一つとして面白いデータがあります。自分の家庭の理想は夫が外で働き、妻が家を守ることだと思ふ割合と、女性労働力の関係を示したものです。

埼玉県の男女人口比率は約1対1の割合ですが、女性の労働力率は男性に比べて低いことが分かります。「子どもが小さいうちは、母親は外で働かないほうがよい」と考える人の割合と女性の労働力率の関係を見ると、埼玉県では、そのように考える人の割合が全国で最も高く、また、女性の労働力率が低い結果となっています。



「子どもが小さいうちは、母親は家庭にいて育児に専念すべきだ。そうしないと、いい子どもに育たない」という考え方がこれまで一定存在してきました。しかし、現在ではそのようにいえるものではないというのが科学的に証明されています。母親が家にいる時間が長いほど子どもが健全に育つ、とは必ずしも言えません。

また、夫が仕事、妻が家事、育児という役割分担が家庭の安定につながるということも科学的には否定されています。科学的事実として分かかってきたことが3点あり、1つ目は、働く母親のほうが専業主婦よりも心理的ストレスが30%も低く、人生の満足度も高いということです。

2つ目は、母親以外のケア（父親が子どもの世話をする、あるいは保育園などに預ける）を受けている子どもの発達や愛着形成には差がなく健全に育つということが証明されています。

そして3つ目、夫婦で家事、育児、収入を平等に分担している家庭のほうが満足度が高く、離婚リスクも50%も低くなる、ということも分かっています。

企業の職場風土や制度面の課題もあります。これまでは女性従業員が継続して働くことを前提としない社内風土、制度がありました。仮に働く場合でも女性はパートで働き、主として働くのは男性で

※1 労働力率(%) = 労働力人口 ÷ 15歳以上人口 × 100

あるという前提で国の制度や、会社の仕組みがつくられてきた側面があると考えています。

しかし、女性のなかにも家事をしっかりしたい、子どもと過ごす時間を多く持ちたいと考える方がいるのも事実です。従来の固定的な制度や働き方の枠組みのままでは、希望をかなえながら働き続けることは非常に難しい面があります。これからの多様な状況に対応できる仕組みを考えていかないと、企業として持続しない時代なのだということを繰り返し強調させていただきたいのです。

■健康リテラシー

3番目が健康に関するリテラシーの低さです。リテラシーは知識と訳しますが、健康に関しては、知識だけではなく「知識と意欲」と訳していただきたい。これは男性にとって耳の痛い話が多いのですが、実は女性にも変わっていただかないといけない面もあります。

私自身、女性に関連するプロジェクトを4、5年続けてきたなかで感じていることがあります。企業で女性活躍のプロジェクトを始める際、なぜか女性のみでプロジェクトチームを作ろうとすることが散見されます。これは、失敗の元だと思えます。つまり、男性の意見も聞いていただかないといけないのに女性だけでやる。一面しか見てないなと思えます。

さきほど申し上げた妊産婦に関連して申し上げますと、今、初めて出産する方の4人に1人が抑うつ（産後うつ）になっています。抑うつで非常につらいので、そのうち8割は2人目を希望しない状態になってしまいます。また、特定妊婦^{※2}の方はここ10年で9倍増えました。そういう状態になると、育休後、会社に復帰されても、生産性がよい状態で仕事をすることは困難です。

それから、「やせ」が多いという問題があります。BMIが25以上だと肥満で、逆にBMIが18.5より小さい数字の方は、疾病リスクの高い「やせ」と定義されます。この痩せすぎ女性の割合が、日本はOECD加盟国において世界1位です。痩せすぎによって、糖尿病になる女性が日本では増えています。糖尿病は肥満の病気と理解されていますが、実は瘦



講演：久野譜也氏

- 筑波大学大学院人間総合科学学術院 教授
- 筑波大学スマートウエルネスシティ
政策開発研究センター長
- 内閣府 SIP「包摂的コミュニティプラットフォームの構築」プログラムディレクター

せすぎの人も糖尿病になるということが、この4、5年でわかってきました。では何故「やせ」を目指すかという、痩せているほうが美しいという概念、ルッキズムが非常に日本は強く、ルッキズムに伴って痩せている女性が増えています。痩せている女性は筋肉が少なく、体力が低いので疲れやすく、精神状態も不安定になりがちです。

もう一つ、男女の大きな違いは生理、月経痛の問題があります。科学的に分かっていることは、ある程度、体力があり運動習慣のある女性の方が、月経痛を抑制することができる。それから、更年期症状を発症しやすい女性は、30代、40代で、運動習慣がない人ほど更年期症状を発症しやすく、またその症状が強いということが分かります。月経に伴う様々な不調は「月経随伴症状」と言います。月経随伴症状により、日常の仕事のパフォーマンスが半分以下になると答えた女性は45%、あるいは非常に更年期症状が強いと答えた女性のパフォーマンスも半分以下になります。そういう状況で仕事をしてもらっても、いいことはありません。

例えば、法律で生理休暇を取れることになっていますが、皆さんの会社はそれが取りやすい雰囲気でしょうか。非常に辛くなった時に鎮痛剤を飲むとします。鎮痛剤が効いてくるまで、辛い状態で仕事をする方がいいのか。それとも社内に休憩室を用意し

※2 出産後の養育について、出産前において支援を行うことが特に必要と認められる妊婦

女性特有の健康課題

- 20代～40代の体力低下傾向、30代・40代は過去25年間で最低水準（スポーツ庁, 2024）
- 20・30代女性の5人に1人が痩せて栄養不良 国民健康・栄養調査（2018）
- 若年のやせ型女性は耐糖能異常（糖尿病予備軍）の割合が約7倍多い 佐藤ら（2021）
- 20・30代女性の5割弱が若年性更年期障害の可能性 厚生労働省（2022）



女性特有の健康課題が女性のパフォーマンス低下やキャリア形成阻害を生んでいる = **企業の損失**

資料提供：筑波大学

てください。

生産性に影響を与えるのは、国のデータを見ても、実は更年期症状の方です。月経痛は1カ月に1回1週間ぐらいですが、更年期症状になると影響は大きく、40、50代の女性社員が多い会社は、この対応も非常に大事になります。そういう中で、運動が非常に更年期症状を抑えることが分かってきました。

スポーツ庁との会議で出た話題として、中小企業を含めて、企業が就業時間内に運動をする会社が少しずつ増えている事例が報告されました。ラジオ体操をみんなでやっている会社があるかもしれませんが、そういう症状を起こしにくいようにするには、ラジオ体操だけでは十分ではありません。就業時間にやるのであれば、より効果的な運用の方法があることが科学的に分かっていますから、10分あるいは5分程度、取り入れるだけで、女性特有の健康課題、男性も生活習慣病に関して対応できます。

——最後に

ウェルビーイング経営による改革の方向性として、ウェルビーイングに一番効いてくるのは健康です。健康と言うと、健康診断を全員やればいんじゃないかと

ないかと思っておられる経営者の方は、古い考えの方です。もちろん健診は必要ですが、健診だけでは健康づくりは進みません。

2つ目は所得と富で、やはり一定の給料はウェルビーイングに効いてきます。そして3つ目、社会とのつながりです。ウェルビーイング経営をしていく時に、健康や、そういう風土をどう作っていくかということが大事だということをご理解いただければと思います。従業員の幸福度が高いほど粗利益が高い。収益性も高い。企業価値も高くなります。それが健康経営との違いです。健康に気をつけるだけだと経営指標に影響しづらいと考えます。経営指標と健康経営は関係性が出ないのです。

一方で、従業員の幸せ度と経営指標の関係が、ここまで出てくるということは、経営者の皆さまは着目すべき視点であると思います。「アンコンシャス・バイアス」、「健康に関するリテラシー」、そして「制度があっても、なかなか使われにくい企業風土」。こうした点を改革していくことによって、女性に選ばれる会社に、是非転換していただければと思っています。