

Title	社会性視点からの健康経営：小売業を対象とした「こころの健康」実証分析
Sub Title	Occupational health management from the viewpoint of CSR : empirical study of employee wellbeing in Japanese retail industry
Author	渡辺, 林治(Watanabe, Rinji)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.395- 413
JaLC DOI	
Abstract	本稿は、経営学の枠組の中で健康経営を企業の社会性の視点から捉え、理論的かつ実証的に論じることを通じて、こころの健康と健康経営についての重要性和役割を検討するものである。まず健康経営は「長期維持発展に向け、従業員の健康を維持向上させる、責任ある取り組み」と定義する。そして、精神医学におけるこころの健康とそれに関係すると考えられる経営学の先行研究を渉猟し、こころの健康と経営要因との関係について小売業を対象に実証した。その結果、(1)こころの健康が、ウェルビーイングとストレスの2軸で分類できること、(2)ウェルビーイングは、ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップ、従業員モラルとの間には正の相関関係があること、(3)ウェルビーイングは、ストレスから負の影響を受けること、(4)従業員モラルは、ストレス軽減と上司の評価から正の影響を受けること、(5)ストレスは休暇の取得日数によって差があることが分かった。健康経営はストレス軽減だけではなくウェルビーイングや従業員モラルといった人的資本の向上にも効果が期待される。経営者は健康経営に積極的に取り組むべきだと考えている。 This paper explains the importance and role of occupational health management through a theoretical and empirical discussion. First, health and productivity management is defined as “responsible efforts to maintain and improve employee wellbeing for the long-term business development”. Second, empirical research proves wellbeing is positively related to work engagement, psychological safety, transformational leadership, supportive followership, that it is negatively related to stress, and that it positively affects management factors such as employee morale. As conclusion, occupational health management should be actively pursued, not only because wellbeing considers CSR but also expects to give positive impact on business results.
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0395

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

社会性視点からの健康経営

— 小売業を対象とした「こころの健康」実証分析 —

Occupational health management from the viewpoint of CSR

— Empirical study of employee wellbeing in Japanese retail industry —

渡辺 林治(Rinji Watanabe)

本稿は、経営学の枠組の中で健康経営を企業の社会性の視点から捉え、理論的かつ実証的に論じることを通じて、こころの健康と健康経営についての重要性と役割を検討するものである。まず健康経営は「長期維持発展に向け、従業員の健康を維持向上させる、責任ある取り組み」と定義する。そして、精神医学におけるこころの健康とそれに関係すると考えられる経営学の先行研究を渉猟し、こころの健康と経営要因との関係について小売業を対象に実証した。その結果、(1)こころの健康が、ウェルビーイングとストレスの2軸で分類できること。(2)ウェルビーイングは、ワーク・エンゲイジメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップ、従業員モラルとの間には正の相関関係があること。(3)ウェルビーイングは、ストレスから負の影響を受けること。(4)従業員モラルは、ストレス軽減と上司の評価から正の影響を受けること。(5)ストレスは休暇の取得日数によって差があることが分かった。健康経営はストレス軽減だけではなくウェルビーイングや従業員モラルといった人的資本の向上にも効果が期待される。経営者は健康経営に積極的に取り組むべきだと考えている。

This paper explains the importance and role of occupational health management through a theoretical and empirical discussion. First, health and productivity management is defined as “responsible efforts to maintain and improve employee wellbeing for the long-term business development”. Second, empirical research proves wellbeing is positively related to work engagement, psychological safety, transformational leadership, supportive followership, that it is negatively related to stress, and that it positively affects management factors such as employee morale. As conclusion, occupational health management should be actively pursued, not only because wellbeing considers CSR but also expects to give positive impact on business results.

社会性視点からの健康経営

—— 小売業を対象とした「こころの健康」実証分析 ——

渡 辺 林 治

<要 約>

本稿は、経営学の枠組の中で健康経営を企業の社会性の視点から捉え、理論的かつ実証的に論じることを通じて、こころの健康と健康経営についての重要性と役割を検討するものである。まず健康経営は「長期維持発展に向け、従業員の健康を維持向上させる、責任ある取り組み」と定義する。そして、精神医学におけるこころの健康とそれに関係すると考えられる経営学の先行研究を渉猟し、こころの健康と経営要因との関係について小売業を対象に実証した。その結果、(1) こころの健康が、ウェルビーイングとストレスの2軸で分類できること、(2) ウェルビーイングは、ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップ、従業員モラルとの間には正の相関関係があること、(3) ウェルビーイングは、ストレスから負の影響を受けること、(4) 従業員モラルは、ストレス軽減と上司の評価から正の影響を受けること、(5) ストレスは休暇の取得日数によって差があることが分かった。健康経営はストレス軽減だけではなくウェルビーイングや従業員モラルといった人的資本の向上にも効果が期待される。経営者は健康経営に積極的に取り組むべきだと考えている。

<キーワード>

企業の社会性、サステナビリティ、健康経営、ウェルビーイング、人的資本、従業員モラル、ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップ

1. はじめに

経営学では人間が究極の経営要素とされ、企業の根源的な維持発展要因を人間に探る実証研究は1966年から慶應義塾で長年行われている¹⁾。近年においては、企業の維持発展を支えるステークホルダーとしての人間たる従業員とその健康は、企業の社会性を重視するサステナビリティ経営と人的資本への取り組みが上場企業に求められるなか、注目が集まっている。人間が生涯を通じ

1) 清水 (1975) pp.1-4。

て投資し蓄積する潜在能力を発揮するための知識・技能・健康が人的資本と考えられているが、²⁾ 人的資本が有価証券報告書のサステナビリティ情報開示の項目として、健康を含む人的資本の重要性に機関投資家からの認知が高まっている。³⁾ 日本では実際、機関投資家の集まりである日本生命保険協会が健康を表すウェルビーイングの実現を社会的責任の目標に掲げている。⁴⁾ 世界においても労働市場における人的資本指数の計測結果が公表され注目を集めている。⁵⁾ 近年の動きを踏まえると、従業員とその健康の研究はより必要になっていると考えられる。⁶⁾

同時に経営学では、企業の社会性が長年研究されている。岡本は社会性を、さまざまなステークホルダーに対する収益性・成長性以外のコミットメントと定義し、従来の最低限度の社会的責任と現代企業が求められる積極的な CSR (Corporate Social Responsibility) とは異なると提唱した。⁷⁾ 筆者は、社会性を重視する経営、いわゆるサステナビリティ経営を、「企業の目的である長期の維持発展を実現するため、すべてのステークホルダーとの関係を維持強化させる責任ある取り組み」と考えている。⁸⁾ 近年において社会性の研究では、CSR 活動 (Corporate Social Performance) と財務業績 (CFP: Corporate Financial Performance) との関係 (CSP-CFP 関係) の解明が図られている。⁹⁾ CSP-CFP には正の相関関係があると主張されている。¹⁰⁾ しかし、その関係はステークホルダーを通じた間接的なものであり、¹¹⁾ 海外では従業員との関係や健康との関係から論じられている。¹²⁾ したがって日本企業の社会性の研究において、ステークホルダーである従業員とその健康は重要な視点であると考えられる。

そこで本研究は、社会性の視点に立ってステークホルダーである従業員とその健康に着目する。そして健康経営を「長期維持発展に向け、従業員の健康を維持向上させる、責任ある取り組み」と定義した上で、経営として従業員の健康向上に何故そしてどう取り組むかの手がかりを獲得するため、先行研究を基に実証に取り組みたい。

2. 健康・健康経営・社会性の関係

それでは「健康」とは何か。¹³⁾ 日本における健康に対する見方は変遷を続けている。¹⁴⁾ 日本国憲法

2) 小方 (2023) p.14。

3) 金融庁 (2023)。

4) 小方 (2023) pp.20-23。

5) 日本生命保険協会 (2023)。

6) Gatti et al. (2020)。

7) 岡本 (2018) p.12。

8) 渡辺・篠原・薩佐 (2022) p.iii。

9) Orliitky et al., (2003), Margolis et al. (2009), 岡本 (2018, 2022)。

10) 渡辺・篠原・薩佐 (2022) p.27。

11) Moussu & Ohana (2016), Hajmohammad & Vachon (2014), Hillard (2013), Shen & Benson (2016)。

12) Macik-Frey et al. (2007), Follmer & Jones (2018), Zwetsloot & Pot (2004), Jurkiewicz & Giacalone (2004), Meyerson (1998)。

13) 慶應義塾広報室 (2024) によれば、日本で「健康」という言葉を医学用語として最初に使ったのは適塾の緒方洪庵とされる。鳥居 (2013) は適塾で生理学と解剖学などを学んだ福澤諭吉が健康の重要性を指摘したとし、北里柴三郎は医道論で予防の大切さを説き、近年では2023年に予防医療センターが拡充移転するな

第25条により生存権の一部に規定され、世界保健機構が1946年「健康は、単に病気でない、虚弱でないというのみならず、身体的、精神的そして社会的に完全に良好な状態」と定義した。60年代に生活習慣・環境改善・教育による増進を含む予防概念が提唱され、70年代に日本で健康づくり対策が開始され、80年代に環境整備の視点が追加され、98年に健康とは動態的な状態とされ、2000年に歯の健康が課題分野に選定された。15年には持続可能な開発目標（SDGs）に Goal 13「すべての人に健康と福祉を」¹⁵⁾として目標に内包され、経済協力開発機構は21年に心身の疾患に悩むことの無い長寿と大切に思う活動に参加できる能力を健康と定義した。¹⁶⁾超高齢化が進み年齢に関係のない社会参画が必要になっている日本では、「社会の中での幸福感」¹⁷⁾や「心の回復力」¹⁸⁾を健康として重視する見方も出ている。

従業員の健康は、労働安全衛生法に基づく一般健康診断とストレスチェックを通じて増進が図られてきた。¹⁹⁾健康経営も産業医を中心に進められている。²⁰⁾日本と外国とでは保険制度・雇用制度・組織文化が異なるため健康経営に関する外国の理論はそのままの導入が難しく、日本に合った健康経営の研究成果が産業医科大学などから発表されている。経済産業省は2014年から健康経営を推進し健康経営銘柄・健康経営優良法人を表彰している。²¹⁾矢野はそのデータを用いて健康と営業利益との間に正の相関関係を確認し、業界・企業間でも関係性が違う可能性を指摘した。²²⁾森永は、従来の健康経営を拡張的に捉えて組織の業績向上との結びつきを重視する考え方をウェルビーイング経営と定義し、健康をモチベーションに結びつけるプロセスが重要としている。²³⁾健康経営は尺度についても研究が進み、²⁴⁾健康経営を長年研究している岡田邦夫からは、ウェルビーイング向上につなげる視点の重要性が指摘された。²⁵⁾

ここまでの議論を整理すると、社会性の視点から従業員の健康は経営にとって重要であることと、ストレス予防に加えウェルビーイング向上も健康経営で注目されていることが分かる。一方、企業にヒアリングしてみると、ストレスチェックやワーク・エンゲージメント調査の結果は活用が難しいとの不満が経営者から聞かれる。従業員にも経営者からのフィードバックが不十分で職場環境の改善が進み難いとの不満があるようだ。こうした不満の背景には、健康、ストレス、ワーク・エンゲージメントの関係が経営者と従業員にとって不透明で、健康改善に向けて企業と

＼ ど、慶應義塾では社会の健康向上と予防医療に長年取り組んでいる。

14) 厚生労働統計協会（2022）p.14。

15) 厚生労働省（2023）。

16) OECD（2021）。

17) 一柳（2022）。

18) 寺島（2024）。

19) 医療情報科学研究所（2019）p194, p226。

20) 健康経営は特定非営利法人健康経営研究会の登録商標。

21) 経済産業省ヘルスケア産業課（2022）。

22) 矢野（2023）p.9。

23) 森永（2019）p 4, p.50。

24) 四方・松嶋（2021）pp.11-31。高橋ほか（2022）pp.225-237。中芝（2021）pp.155-164。

25) 健康長寿産業連合会・健康経営研究会（2023）p.1。

26) 2022年10月～2024年3月に小売と食品産業のプライム企業8社の経営者に取材した。

従業員がなぜ何をすべきかを理解していない事情が考えられる。

3. 先行研究と仮説導出

松隈によれば、こころの状態には、うつ病や不安障害といった「こころの病気」とポジティブ精神医学から考える「こころの健康」の2つがある。²⁷⁾本章では、松隈の説に基づき、こころの健康に関する精神医学と関連が考えられる経営学の先行研究を渉猟し、仮説の導出を行う。

3.1 こころの健康に関する先行研究

精神医学は伝統的に、治療目標がこころの病気（メンタル・イルネス）の症状改善と予防であった。そうした中アメリカ心理学会の会長をしていたセリグマンは、心理学がネガティブな面ばかり扱ってきたことに対して、ポジティブな面に目を向けるべきだとするポジティブサイコロジーを主張し、「心理的な健康（ウェルビーイング）」を提唱し、その尺度として Positive（楽しい嬉しいというポジティブな感情）、Engagement（時間を忘れて没頭する）、Relationship（良い人間関係）、²⁸⁾ Meaning（意味を感じていること）、Achievement（達成感）で表される PERMA モデルを主張した。²⁹⁾ウェルビーイングの尺度については人生満足度をディナーが開発している。セリグマンと親交の深かった A. ベックが、精神医学で未来志向の自分らしい生き方ができる「こころのリカバリー」を目指す認知行動療法（CT-R）を開発した。³⁰⁾こころのリカバリーは家族支援を含めた資源提供と希望に基づくもので非線形と言われる。³¹⁾ポジティブサイコロジーの流れに刺激を受けて、アメリカ精神医学会の会長を務めた精神科医のジェステは、精神医学領域において「ウェルビーイング増大と上手な加齢」などを目標とするポジティブ精神医学を提唱した。³²⁾こうした流れとはまた別に、最近のウェルビーイングへの関心の高まりを受けて、日本認知療法・認知行動療学会の初代理事長を務め日本ポジティブサイコロジー医学会理事長でもある大野などによって、日本の精神医学にもメンタル・ウェルビーイングの概念が紹介されるようになった。本研究では以降、心理学者セリグマンのウェルビーイングをベースとする精神医学におけるメンタル・ウェルビーイングをその定義である「こころの健康」として踏襲する。大野によれば、精神医学におけるストレスとメンタル・ウェルビーイングは異なる2軸であり、精神症状の有無にかかわらず、³³⁾ ストレスを和らげ、こころの力を取り戻し、さらには伸ばす手法が CT-R と位置付けられている。このような流れを俯瞰すると、こころの状態を考える上で、ウェルビーイングという視点は重要と考えられる。

27) 松隈 (2022) pp.14-16。

28) セリグマン (2014) pp.48-49。

29) Diener (1985)。

30) ベック、アロン他 (2023) p.vii。

31) ルーフェナー他 (2018) pp.113-134。

32) ジェステ他 (2018) pp.14-15。

33) 大野 (2011) pp.4-5。

一方、ストレスについては、ストレス原因はストレッサーとされ、その反応はストレインまたはストレス反応と定義され、精神疾患の多くがストレス反応を誘因として疾患を発症することから、研究が続けられている。³⁴⁾アメリカのNational Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) の職業性ストレスモデルでは職務ストレッサーに対する急性反応には、個人属性、家庭といった仕事外要因、職場内外からの支援といった緩衝要因が調整変数として関わっている。³⁵⁾フレンチらは人間・環境モデルを提唱し、個人に要求する仕事の質・量と個人が有する能力の質・量を一致させる重要性を指摘した。³⁶⁾カラセックは仕事の要求度－コントロールモデル (JD-C モデル) を提唱し、仕事の量や時間の要求度と個人がコントロールできる裁量権の2軸でストレスを分類した。³⁷⁾バックラーらによる仕事の要求度－資源モデル (JD-R モデル) によれば、労働時間や感情的負担といった仕事の要求度が健康に負の影響を与え、フィードバックや支援といった仕事の資源がワーク・エンゲージメントに正の影響を与える。³⁸⁾JD-R モデルの項目はストレスを測定する尺度に活用できる。このほかケスラーらは感情ストレスの調査票を、厚生労働省が職業性ストレス簡易調査票を、³⁹⁾東京大学が新職業性ストレス簡易調査票を、⁴⁰⁾産業医科大学もメンタルヘルス対策の調査票をそれぞれ開発している。⁴¹⁾一方、ストレスについては、定義が難しく、複雑な職場環境と時系列分析が少ないことなどの課題が指摘されている。⁴²⁾以上から仮説1を導出する。⁴³⁾

仮説1：従業員のこころの健康は、ポジティブな側面であるウェルビーイングと、ネガティブな側面であるストレスの2軸から捉えることができる。そしてストレスは、感情的な負担が大き過ぎる感情ストレスと労働時間に関係する時間ストレスとに更に分類できる。

3.2 こころの健康に関係すると考えられる要因の先行研究

ここでは、従業員のこころの健康に関係すると経営学で考えられる、ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップそして従業員モラルについての先行研究から仮説を導きたい。

ワーク・エンゲージメントについては、バックラーとシャウフェリが、ポジティブ心理学と心理的資本説に基づき、生産的に仕事を行う基盤となる状態と定義し、リーダーは熱意を持ちフォロワーに学習の方向性を示し仕事の要求度から部下を守る役割を担っていると提唱している。⁴⁴⁾

34) 松本 (2018) p.64。

35) 功刀・阿部 (2021) p.2。

36) Hurrell & McLaney (1988)。

37) French et al. (1974)。

38) Karasek (1979)。

39) Bakker et al. (2014)。

40) Kessler et al. (2002)。

41) 厚生労働省 (2004)。

42) 東京大学 (2012)。

43) Tahara et al. (2009)。

44) 丸山 (2015) p.6。

45) 西田 (2015) pp.240-270。

シャウフェリらはユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度を開発し、島津が妥当性と信頼性を検証している。同じく島津はワーク・エンゲージメントを、健康を維持しパフォーマンスを高める概念と定義した⁴⁷⁾。本研究では島津の定義に従い、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度を参考にする。

心理的安全性は、エドモンドソンにより組織全員が気兼ねなく意見を述べ自分らしくいられる文化と定義され、頑健性が明らかにされた尺度も参照できる⁴⁸⁾。心理的安全性はカーンがワーク・エンゲージメントを高めると論じていたもので、学習・イノベーション・成長ももたらすとした⁴⁹⁾。

組織構造の変革を研究したチャンドラーは組織が戦略に従うと主張し、組織変革と変革型リーダーシップの関係についてはコッターとヘスケットが着目した⁵⁰⁾。バスは、変革型リーダーシップを組織構造の変革、フォロワーの態度と価値観の質的変化の促進、潜在能力を引き出す働きかけと定義し、以下4つの尺度を提唱した⁵¹⁾。すなわちビジョンの明確化、モチベーションの鼓舞、知的刺激そして個別的配慮である。バスが変革型リーダーシップの潜在能力を引き出す点を指摘し、小方が健康は潜在能力を発揮するための人的資本の要素と主張していることから、変革型リーダーシップと健康は関係していると推察される⁵²⁾。これとは別に、ルーサンスはポジティブなこころのエネルギーを心理的資本と定義し、心理的資本が変革型リーダーシップと関係すると指摘している⁵³⁾。ルーサンスが主張するポジティブなこころのエネルギーは、セリグマンがウェルビーイングの要素と提唱するポジティブな感情と類似性が考えられる。このことから、ウェルビーイングと変革型リーダーシップは関係していると推察される⁵⁴⁾。

日本に初めてフォロワーシップの概念と尺度を紹介したのはケリーである。ケリーはフォロワーの行動から批判的思考と積極的関与の2つの特徴を抽出した⁵⁵⁾。このフォロワーシップは、上司に対する部下の姿勢であり、上司と部下との人間関係と考えられる。良い人間関係はウェルビーイング PERMA モデルの R として内包されている。チャレフはフォロワーシップを支援と批判の2軸で整理し、中でも積極的に分担以上に活動する支援的フォロワーシップは尺度として活用できる⁵⁶⁾。松山は、日本型支援的フォロワーシップ尺度を提唱し、フォロワーが組織目標だけでなく社会的価値を意識するプロアクティブな支援的フォロワーシップがウェルビーイングに正の影響を与えると実証した⁵⁷⁾。松山の指摘から、従業員がサステナビリティ経営にプロアクティブに取り組むことはウェルビーイング向上にもつながる可能性を検討できよう。

46) バッカー他 (2014) pp.vii, 281-286。Schaufeli et al. (2006) pp.701-716。

47) 島津 (2022) p.165。

48) エドモンドソン (2021) p.14, p.36, pp.261-262。

49) Kahn (1990)。

50) Chandler (1962) 〈有賀訳 [2004]〉。

51) Kotter & Heskett (1992) 〈梅津訳 [1994]〉。

52) Bass (1985)。

53) 小方 (2013)。

54) ルーサンス他 (2020) p.290。

55) Kelley (1992)。

56) Chaleff (1995) 〈野中訳 [2009]〉。

57) 松山 (2023) pp.84-87。

従業員モラルは、清水によれば、売上成長をもたらす従業員による創造性の発揮に貢献する「やる気」と「帰属意識」の総合と定義される。⁵⁸⁾清水による従業員モラルは、セリグマンが提唱したウェルビーイングを構成するPERMAモデルのPポジティブな感情とEエンゲージメントとに類似性が窺えるため、従業員モラルとウェルビーイングとの間には正の相関関係が推察される。またこの従業員モラルは、米国心理学会が提唱するウェルビーイングの尺度に、身体的健康・精神的健康・ストレス・モチベーション・コミットメント・職務満足・風土とともに含まれる。⁵⁹⁾従業員モラルと経営施策との関係についても、岡本らが、従業員モラルはビジョン浸透と正の相関関係があり、従業員モラル向上には従業員が経営目的と本質を理解し共感し、従業員が業務を自分ごととして積極的に取り組む自主性が重要であると述べている。⁶⁰⁾以上から仮説2を導出する。

仮説2：ウェルビーイングと、「ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップ、従業員モラル」との間には正の相関関係がある。

3.3 従業員モラルに影響を与えると考えられる要因の先行研究

前述のように、こころの健康は従業員モラルと関係すると推察されるので、従業員モラルに影響すると考えられる時間ストレスと上司の評価について先行研究から仮説を導きたい。

馬場は、組織と個人の関係を研究するなかでワークライフバランスに注目し、従業員のなかには組織内での出世よりも家庭を重視しワークライフバランスを大切にする人が増えており、時間を自由に使える価値が高まっていると述べている。⁶¹⁾馬場の説からは、時間ストレスが高まればワークライフバランスが低下し、従業員のやる気に負の影響を与える可能性が考えられる。島津は職場と家庭の状況が影響し合うストレスのスピルオーバーと、ストレスとワーク・エンゲージメントが伝播するクロスオーバーにより、ワークライフバランスがウェルビーイングに影響すると主張している。⁶²⁾このため、従業員モラルは時間ストレスと負の関係にあることが推測される。

岡本らは、従業員モラル向上には従業員が経営目的を理解し自主性をもって取り組む姿勢の構築が必要である、と指摘している。⁶³⁾岡本らの説からは、従業員モラル向上には上司が部下の目的理解を促し評価することが必要だと考えられる。八代は、人事評価が賃金や昇進といったモチベーションに影響を与える要因をコントロールすると述べ、モチベーションをやる気と定義している。⁶⁴⁾清水が提唱する従業員モラルはやる気と帰属意識の総合であるので、八代の説からは、上司の評価が従業員モラルに影響を与える可能性が考えられる。一方シャインは、部下育成や

58) 清水 (1975) p.99, p.115。モラルは士気を表す morale であり、道徳観を表すモラル moral ではない。

59) Grawitch & Ballard (2016)。

60) 岡本・古川・佐藤・馬場 (2012) pp.129-131, p.187。

61) 馬場 (2019) p.27, p.42。

62) 島津 (2017) pp.307-317。

63) 岡本・古川・佐藤・馬場 (2012) pp.129-131, p.187。

64) 八代 (2009) p.6, p.162。

仕事の本質を部下に伝えることの重要性を指摘している。⁶⁵⁾ 部下育成や仕事の本質の理解に時間をかけることは、従業員モラルに影響すると考えられる。以上から仮説3を導出する。

仮説3：時間ストレスは従業員モラルに負の影響を与える。上司の評価は従業員モラルに正の影響を与える。

大野によれば、精神医学におけるメンタル・ウェルビーイングを高める認知療法は感情ストレスを和らげる効果がある。⁶⁶⁾ JD-R モデルでも感情的負担が健康に負の影響を与えると指摘されている。⁶⁷⁾ 以上から仮説4を導出する。

仮説4：感情ストレスはウェルビーイングに負の影響を与える。

3. 4 時間ストレスの原因と考えられる要因の先行研究

時間ストレスの原因と考えられる要因に関する先行研究から仮説を導きたい。JD-C モデルと JD-R モデルでは労働時間に注目しているが、日本の労働基準法では法定労働時間が定められており、2019年の労働基準法改正によって有給休暇は義務化された。それにもかかわらず長時間労働は依然として社会問題となっている。脳・心臓疾患における障害は、月100時間超の時間外労働によってもたらされるリスクが高いと指摘されている。⁶⁸⁾ 小木は、残業の常態化と休暇が十分に⁶⁹⁾とれない場合にストレス反応が発生しやすいと述べている。以上から仮説5を導出する。

仮説5：時間ストレスは労働時間によって差がある。

小仮説5. 1：時間ストレスは休暇の取得日数によって差がある。

小仮説5. 2：時間ストレスは残業時間によって差がある。

仮説をまとめると、(1) 従業員のこころの健康状態はウェルビーイングとストレスの2軸から捉えることができる。そしてストレスは時間ストレスと感情ストレスに更に分類できる。(2) ウェルビーイングと、「ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップ、従業員モラル」との間には正の相関関係がある。(3) 時間ストレスは従業員モラルに負の影響を、上司の評価は従業員モラルに正の影響をそれぞれ与える。(4) 感情ストレスはウェルビーイングに負の影響を与える。(5) 時間ストレスは労働時間によって差がある。以下では仮説について探索的に実証分析を行う。

65) シャイン他 (2017) p.42。

66) 大野 (2011) p.4。

67) Bakker et al. (2014)。

68) 中央労働災害防止協会 (2022) p.157。

69) 小木 (2010) pp.33-39。

4. 小売業を対象とした実証分析

4.1 小売業における健康経営の必要性

日本には、株式会社高島屋、株式会社セブン&アイ・ホールディングスといった100年を超える超長期の維持発展を実現したサステナブル企業が存在する。同じくサステナブルな成長を遂げた食品スーパーの株式会社アークス、⁷⁰⁾ アクシアル リテイリング株式会社、株式会社ヤオコーの経営理念を見ても、地域社会と従業員の社会性を重視し発展を続けている。こうしたサステナブルな経営を実現している様子を見ると、社会性からの健康経営は、従業員の健康向上だけを目的とするのではなく、健康向上を通じた業務成果の向上、社会課題の解決による事業機会の創出、そして最終的には会社の長期の維持発展につながる可能性が推察される。一方、サステナブルな成長を実現した小売企業においても、統合報告書を見ても経営施策、健康、業務成果との関係が解明しつくされたとは言い難く、健康にフォーカスした実証研究が必要であると考えられる。

厚生労働省によると、小売業は、卸売業を含めると2021年における就業人口の16.6%を占め、製造業の16.7%と並び最も就業者が多い重要な産業である。一方で小売業の職場は、上司からパワーハラスメントを受けたと回答した人の比率が8.4%と全産業平均の8.1%を上回り、上司とのトラブルがあったと回答した人の比率も5.2%と全産業平均の4.8%を上回っている。ハラスメントとトラブルはストレスの誘導因たるストレスサーである。加えて、健康のポジティブな面が小売経営に重要ではないかと注目している。筆者は、小売業の競争力は店舗力・商品力・接客サービス力から構成されるので、⁷¹⁾ 競争力強化には従業員モラルやウェルビーイングが関係する可能性に着目している。こうしたことから、小売業における健康経営はストレス軽減とウェルビーイング向上の両面から取り組む必要があるのではないかと考えられる。

4.2 調査対象

関西地域でイズミヤと阪急オアシスといったスーパーマーケットを展開する株式会社エイチ・ツー・オー食品グループから協力を得て、⁷²⁾ 企業変革期における従業員モラル、上司と部下との関係、およびウェルビーイングに関する経営要因を検討することにした。同社は「「楽しい」、「うれしい」、「おいしい」の価値創造を通じ、お客さまの心を豊かにする暮らしの元気パートナー」というウェルビーイングを重視するビジョンの実現を目指している。

2023年3月期に同社は、事業規模はイズミヤと阪急オアシスの売上高が合計2590億円で、企業変革に取り組んでいた。⁷³⁾ 具体的には、マーチャンダイジングの再構築、仕入統合、店舗オペレーション刷新である。イズミヤと阪急オアシスの事業統合では、変革理念の浸透、変革に伴う店長

70) 株式会社アークスと株式会社ヤオコーの公式ウェブサイト。アクシアル リテイリング株式会社の統合報告書。

71) 渡辺 (2013) pp.63-72。

72) エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 (大阪府、荒木直也社長) のスーパーマーケット事業部門である株式会社エイチ・ツー・オー食品グループ (同、林克弘社長) にご協力いただきました。

のこころの健康理解に取り組んでいた。そこで同社を取り上げることにした。

4. 3 調査概要

2022年11月17日に管理職の店長以上179名（グループ長3名、エリアマネージャー19名、店長157名、回収率100%）に社内ウェブで141問のアンケートを実施した。質問には、前野が日本人を対象にした研究で正規分布を確認したディナーの人生満足度尺度⁷⁴⁾、厚生労働省の職業性ストレス簡易調査票に基づくストレス尺度⁷⁵⁾、チャレフの支援的フォロワーシップ尺度⁷⁶⁾、エドモンドソンの心理的安全性尺度⁷⁷⁾、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度⁷⁸⁾、バスの変革型リーダーシップ尺度⁷⁹⁾、社長・役員・店長インタビューで把握された店舗運営の重要項目が含まれている。

分析では、まず記述統計量と度数分布表の算出と分析によって変数をチェックした。探索的因子分析では変数を集約し、仮説1を検証した。同じく以降では探索的因子分析によって26の合成変数を作成し、これらの合成変数と単独変数を対象に相関分析によって変数間の関係を確認し、仮説2を検証した。共分散構造分析は、サンプルを欠損値がない164に絞り、仮説3と4に関わるモデルの検証を行った。一元配置分散分析は、仮説5を検証するため、休日の取得状況と残業時間数をカテゴリー化した上で多重比較を行い、等分散性の検定から Games-Howell によるカテゴリー間の平均値について差があるかを確認した。変数チェックと仮説1、2、5の検証には IBM SPSS Statistics ver.27を、仮説3、4の検証には IBM SPSS Amos ver.28を用いた。

4. 4 分析結果

4. 4. 1 因子分析による仮説1の検証

健康尺度15項目をディナーの人生満足度尺度と厚生労働省の職業性ストレス簡易調査票に基づいて作成し、平均値と標準偏差を算出し得点分布を確認したところ2項目で天井効果やフロア効果と考えられる得点分布の偏りが見られたため、集中できない変数とよく眠れない変数は以降の分析から除外した。そして残り13項目に対し主因子法（Promax 回転）による因子分析を行った。KMOは0.869と分析が妥当と考えられ、Bartlettの球面性検定は5%水準で有意であった。第1因子はウェルビーイングに関する5項目で構成されウェルビーイング因子と命名した。第2因子はストレスに関する8項目で構成されストレス因子と命名した。Cronbachの α 係数は、ストレ

73) エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 (2023) p.19。

74) 前野 (2022) p.61, Diener (1985)。

75) 厚生労働省 (2004)。

76) Challef (1995) 〈野中訳 [2009] p.59〉。

77) エドモンドソン (2021) pp.262-263。

78) バッカー他 (2014) p.33。

79) Bass (1990) p.22。

80) 2022年4月から2023年3月にかけて、株式会社エイチ・ツー・オー食品グループの本社を訪問し社長と6回、役員2名と8回、エリアマネージャー長8名と個別に各1回の総計22回の面談を行った。アンケート調査票の作成と分析合宿を共同研究者と東京と関西で計4回行った。共同研究者である関西学院大学古川靖洋教授と慶應義塾大学佐藤和教授に、この場を借りて感謝申し上げます。共同研究は筆者が代表を務めるリンジーアドバイス株式会社が事務局を務め10名の役職員が携わった。年間で約3000人時を要した。

表 1 記述統計と相関

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5
1 ウェルビーイング	3.404	0.837					
2 従業員モラル	3.900	0.758	0.222*				
3 ワーク・エンゲージメント	4.039	0.710	0.405*	0.165			
4 心理的安全性	3.636	0.706	0.385*	0.125	0.485*		
5 変革型リーダーシップ	4.067	0.676	0.330*	0.143	0.503*	0.403*	
6 支援的フォロワーシップ	3.868	0.610	0.503*	0.317*	0.538*	0.493*	0.535*

ピアソン相関係数：* $p < 0.05$

出所：筆者作成

ス因子が0.699とやや低いものの、ウェルビーイング因子が0.925と高く信頼性は一定程度確認された。

次に上記で算出したストレス因子 8 項目に対し主因子法（Promax 回転）による因子分析を行った。KMO は0.840と分析が妥当と考えられ、Bartlett の球面性検定は 5 % 水準で有意であった。第 1 因子は感情に関する 4 項目で構成され感情ストレス因子と命名した。第 2 因子は時間に関する 4 項目で構成され時間ストレス因子と命名した。Cronbach の α 係数は、感情ストレス因子が 0.630 と低く、時間ストレス因子が 0.776 と限定的であった。

仮説 1：従業員のこころの健康は、ポジティブな側面であるウェルビーイングと、ネガティブな側面であるストレスの 2 軸から捉えることができる、は検証された。これらの結果は先行研究と一致しており、日本の小売企業でも当てはまることが確認できた。一方、「ストレスは、感情ストレスと時間ストレスとに更に分類できる、については α 係数が低いため、検証されたとは言えなかった。以上から、仮説 1 は一部の支持に留まったと考えている。

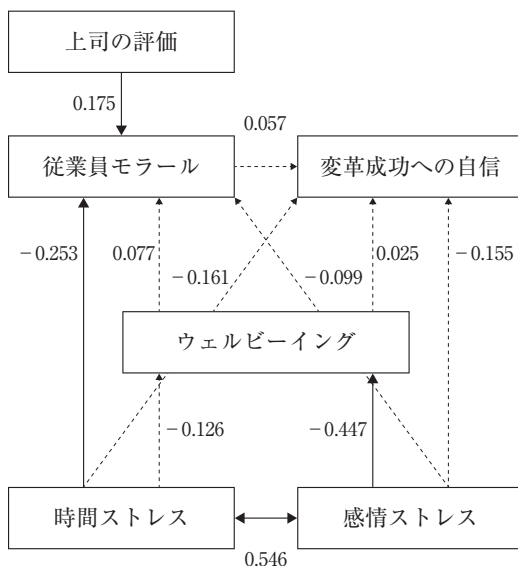
4. 4. 2 合成変数の作成

141 の質問を探索的因子分析によって作成した 26 の合成変数のうち追加分析で使用した 6 つの合成変数について記述する。①ウェルビーイング（0.925：数値は Cronbach の α 係数、尺度：ポジティブ・理想・満足・大切・不変、以下同様）、②従業員モラル（0.829：やる気・帰属意識）、③ワーク・エンゲージメント（0.764：成長・活力・没頭・熱心）、④心理的安全性（0.768：困難相談・成功挑戦・能力評価・相違承認・支援）、⑤変革型リーダーシップ（0.787：価値共有・ビジョン提示・部下教育・知的刺激）、⑥支援型フォロワーシップ（0.708：課題取り組み・分担以上・上司支援・能力発揮・インフォーマル連携）。

4. 4. 3 相関分析による仮説 2 の検証

ウェルビーイングは、表 1 に示したように、支援的フォロワーシップと強い正の相関（0.503：数値は相関係数、5 % の有意水準で統計的に有意、以下同様）が、ワーク・エンゲージメント（0.405）、心理的安全性（0.385）、変革型リーダーシップ（0.330）、従業員モラル（0.222）とそれ

図1 こころの健康モデル



(出典) 筆者作成。実線は係数が5%有意を、点線は係数が5%有意でないことを表す

ぞれ正の相関がある。このことから、仮説2：ウェルビーイングと、「ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援のフォロワーシップ、従業員モラル」との間には正の相関関係がある、は実証された。これらの結果は先行研究と一致しており、日本の小売企業でも当てはまることが確認できた。以上から、仮説2は支持されたと考えている。

4. 4. 4 共分散構造分析による仮説3および4の検証

共分散構造分析では、カイ2乗5.401、自由度4、有意確率0.249、モデルは、GFIが0.989、AGFIが0.944、NFIが0.966、RMSEAが0.046とモデルの信頼性が確認された。前述の変数以外では、先行研究で注目され当該企業も重視していた、品揃えに関する上司評価と変革成功への自信についても変数に取り入れた。

「こころの健康モデル」を図1として提示する。図1のように、(1) 時間ストレスと感情ストレスは強い正の相関(0.546)があること、(2) 感情ストレスがウェルビーイングに負の影響(-0.447：数値は標準化パス係数、5%の有意水準で統計的に有意、以下同様)を与えること、(3) 時間ストレスが従業員モラルに負の影響(-0.253)を与える(すなわち時間ストレス軽減が従業員モラルに正の影響を与える)こと、(4) 上司の評価が従業員モラルに正の影響(0.175)を与えることが検証された。これらの結果は先行研究と一致しており、日本の小売企業でも当てはまることが確認できた。以上から、仮説3、4は支持されたと考えている。

4. 4. 5 一元配置分散分析による仮説5の検証

一元配置分散分析からは、従業員が直近3か月間に取得した所定休日数と時間ストレスとの関

係は、(1) 休日数27.0日以上と26.5日～26.0日との間では休みが少ない従業員のストレスが有意に高く、(2) 休日数27.0日以上と25.0日以下との間でも休みが少ない従業員のストレスが有意に高かった。一方で、残業時間数の違いは時間ストレスとの間に有意な関係が確認されなかった。先行研究では長時間労働として残業時間が注目されていたが、本研究では休日数に有意な差が確認された。日本の小売業においては、取締役会で残業時間がコンプライアンスの観点から議論されやすく、人件費の増加にも結びつきやすい残業時間は管理されやすいため、残業時間ではストレスに有意な差が見られなかったのかもしれない。以上から、小仮説5. 1は支持され、小仮説5. 2は棄却された。

4. 4. 6 まとめ

因子分析で仮説1の一部が、相関分析で仮説2が、共分散構造分析で仮説3と4が、一元配置分散分析で仮説5の一部が実証された。すなわち、(1) 従業員のこころの健康がウェルビーイングとストレスの2軸で分類できること、(2) ウェルビーイングは、ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップ、支援的フォロワーシップ、従業員モラルとの間には正の相関関係があること、(3) ウェルビーイングは感情ストレスから負の影響を受けること、(4) 従業員モラルは時間ストレス軽減と上司の評価から正の影響を受けること、(5) 時間ストレスは休暇の取得日数によって差があること、である。

5. おわりに

筆者は、理論研究と実証研究を基に、企業の社会性視点からの健康経営を「長期維持発展に向け、従業員の健康を維持向上させる、責任ある取り組み」と考えている。ここでは、理論的貢献、実務的貢献そして限界と今後の展望について述べる。

5. 1 理論的貢献

理論的貢献は、精神医学の理論を経営学の研究において確認したこと、健康経営を社会性の視点から検討したこと、小売業を対象にウェルビーイングと支援的フォロワーシップ、ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、変革型リーダーシップそして従業員モラルとの間に正の相関関係を実証したこと、ウェルビーイングに関する「こころの健康モデル」を提唱したこと、そしてこれらを通じ、日本企業の根源的な維持発展要因を人間に探る連綿とした実証研究において「こころの健康」に着目した点にあると考えている。

5. 2 実務的貢献

実務的貢献としては、社会性からの健康経営に小売企業が主体的に取り組むべき理由と具体的施策を、経営示唆として提示した点にあると考えている。

社会性からの健康経営に積極的に取り組むべき理由は、受け身的な企業の社会的責任としてだ

けでなく、ポジティブな経営効果が見込めるからである。会社のサステナブルな発展にとって重要な従業員モラル、ワーク・エンゲージメントそしてウェルビーイングの向上に健康経営はつながりえる。

具体的な施策と経営効果としては、例えば、(1) 管理職に変革型リーダーシップと部下評価の技能をリスクリソングさせ、部下にしっかり休暇をとらせる意義を浸透させ休暇管理を強化すれば、従業員モラル向上、ワーク・エンゲージメント向上、ウェルビーイング向上、ストレス低減が期待できる。(2) チームワークが良い支援的フォローシップを浸透させれば、ウェルビーイング向上、従業員モラル向上、ワーク・エンゲージメント向上が期待できる。(3) 立場にかかわらず気兼ねなく話せる心理的安全性を組織で浸透させれば、ウェルビーイング向上とワーク・エンゲージメント向上が期待できよう。

ただし、上記の効果は研究対象の企業に当てはまることである。経営課題は企業によって異なるので、具体的な健康経営の施策も企業によって異なるはずである。したがって自社ならではの実効性を伴う健康経営の推進には、自社が望む管理職像と従業員像を明確化し、経営として従業員の健康を含む人的資本を長期的に向上させる取り組みが必要となろう。

加えてウェルビーイングは、従業員モラルに正の相関があることから、従業員の定着と新規採用にも効果が見込まれる。このことから採用が難しくなっている小売業では、成長に必要な出店を支える人材確保につながるウェルビーイング向上は、効果的な成長戦略とも言えよう。

また本研究では企業統合を進めているスーパーマーケットを対象に経営のあり方を検討した。小売業では百貨店・ホームセンター・ドラッグストアなどでも業界再編が進んでいる。各業態においても企業統合の成功確率を高める上で、こころの健康は一つの重要な視点として提示できたかもしれない。

健康経営の効果は、上場企業に開示が求められているサステナビリティ経営と人的資本の貴重な情報として、データを伴う統計的に有意性をもった企業価値向上のストーリーとして投資家に開示できる。筆者は1995年から機関投資家の立場で小売企業の評価を継続しているが、有価証券報告書・統合報告書・投資家向け説明資料で統計的有意性を伴った企業価値向上のストーリーを目にした経験はあまりない。特にプライム企業は、海外投資家の評価に耐えうる情報開示を求められていることから、統計的有意性を伴った質の高い情報開示が必要になろう。

5.3 限界と今後の展望

本研究の限界は、こころの健康モデルについて経営学的な要因のいくつかを検証したものの、他の要因の存在も考えられること、結果変数としての業績とウェルビーイングとの関係を解明していないこと、業種・業態・属性によってウェルビーイングの要因に違いがあるかを解明していないこと、時系列でウェルビーイング・従業員モラルがどう変化するかを解明していないことなどが挙げられる。こころの健康モデルの精緻化等については、今後時間をかけて研究を深めていきたい。

付記

岡本先生に20年超の長期にわたりご教導を賜ったおかげで今の小生がごぞいます。先生とご家族様のご多幸を祈念申し上げます。

参 考 文 献

- 医療情報科学研究所『職場の健康がみえる——産業保健の基礎と健康経営』メディックメディア, 2019年。
- 岩田一哲「バランス・スコアカードによる健康経営の評価に関する検討——人的資源管理の視点から」『信州大学経営論集』第11号, 2021年, pp.41-85。
- エドモンドソン, エイミー・C. / 野津智子 (訳)『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版, 2021年。
- 王英燕『組織コミットメント再考 中日米における実証研究を手がかりに』文眞堂, 2017年。
- 太田肇『日本の人事管理論——組織と個人の新しい関係』中央経済社, 2008年。
- 大野裕『はじめての認知療法』講談社, 2011年。
- 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤和, 馬場杉夫『深化する日本の経営——社会・トップ・戦略・組織』千倉書房, 2012年。
- 岡本大輔『社会的責任とCSRは違う!』千倉書房, 2018年。
- 岡本大輔「日本企業のCSP-CFP分析——人工知能を用いた25年後の超長期的関係分析」『三田商学研究』第65巻第3号, 2022年, pp.55-76。
- 小方信幸 (編著)『実践人的資本経営』中央経済社, 2023年。
- 尾崎弘之「健康経営と企業価値の向上」『国民経済雑誌』第216巻第5号, 2017年, pp.57-72。
- 功刀浩, 阿部裕二『臨床に役立つ精神疾患の栄養食事指導』講談社, 2021年。
- コッター J. P. & ヘスケット J. L. / 梅津祐良訳 [1994]『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社。(Kotter, John P. & Heskett, J. L. [1992], *Corporate Culture and Performance*, The Free Press)
- 佐藤和『新・日本の経営論——社会の変化と企業の文化』文眞堂, 2024年。
- 四方邦宗, 松嶋登「経済化する健康経営——健康経営銘柄の制度化プロセスに対する批判的検討」『国民経済雑誌』第223巻第5号 (2021年5月), pp.11-31。
- 島津明人「働く女性のポジティブメンタルヘルス——ワーク・エンゲイジメントとワーク・ライフ・バランスからの理解」丸山総一郎 (編)『働く女性のストレスとメンタルヘルスケア』創元社, 2017年。
- 島津明人『新版 ワーク・エンゲイジメント——ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』労働調査会, 2022年。
- 清水龍登『実証研究・日本の経営——経営力評価モデルによる企業行動と成長要因分析』中央経済社, 1975年。
- ジェステ, ディリップ & バルマー, パートン (編) / 大野裕, 三村将監 (訳)『ポジティブ精神医学』金剛出版, 2018年。
- シャイン他 / 松本美央, 小沼勢矢 (訳)『シャイン博士が語る組織開発と人的資源管理の進めかた——プロセス・コンサルティング技法の用い方』白桃書房, 2017年。
- セリグマン, マーティン / 宇野カオリ (監修・訳)『ポジティブ心理学の挑戦——「幸福」から「持続的幸福」へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2014年。
- 高橋由香, 津野陽子, 大森純子「健康経営における「職場における健康文化」に関する評価指標の検討」『産業衛生学雑誌』第64巻第5号, 2022年, pp.225-237。
- 田中芳幸「心の健康」松田幸弘 (編著)『経営・ビジネス心理学』ナカニシヤ出版, 2018年。
- チャレフ, アイラ / 野中香方子訳 [2009]『ザ・フォロワーシップ』ダイヤモンド社。(Chaleff, I. [1995], *The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders*, Barrett-Koehler Publishers, Inc.)
- チャンドラー, アルフレッド D. Jr. / 有賀裕子訳 [2004]『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。(Chandler, Alfred D., Jr. [1962], *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press)
- 中芝健太, 橋本英樹, 古井祐司「「健康経営」概念の多様性と既存評価尺度との整合性に関する考察」『医療と社会』31巻1号, 2021年, pp.155-164。
- 西田豊昭「組織ストレスの測定」野口裕之・渡辺直登 (編著)『組織・心理テストの科学』白桃書房,

- 2015年。
- バックル、アーノルド・B. & ライター、マイケル・P. (編) / 島津明人総監訳『ワーク・エンゲイジメント』星和書店、2014年。
- 馬場杉夫『なぜ組織は個を活かせないのか』中央経済社、2019年。
- ピーターソン、クリストファー / 宇野カオリ (訳)『ポジティブ心理学入門——「よい生き方」を科学的に考える方法』春秋社、2012年。
- 古川靖洋『テレワーク導入による生産性向上戦略』千倉書房、2015年。
- ベック、アロン他 / 大野裕、松本和紀、耕野敏樹 (監訳)『リカバリーを目指す認知行動療法』岩崎学術出版、2023年。
- ベック、ジュディス / 伊藤絵美、藤澤大介 (訳)『認知行動療法実践ガイド 基礎から応用まで 第3版』星和書店、2023年。
- 前野隆司『ディストピア禍の新・幸福論』プレジデント社、2022年。
- 松隈信一郎『人生を豊かにするウェルビーイングノート』金剛出版、2022年。
- 松本友一郎「ストレスとメンタルヘルス」松田幸弘 (編著)『経営・ビジネス心理学』ナカニシヤ出版、2018年。
- 松山一紀『フォロワーシップ行動論——「こと・ば」と「言葉」』中央経済社、2023年。
- 丸山総一郎 (編)『ストレス学ハンドブック』創元社、2015年。
- 本橋潤子『人と組織がいきる倫理マネジメント——仕事の有意味感からの探求』白桃書房、2023年。
- 森見爾、永田智久・小田上公法 (編著)『健康経営を科学する！——実践を成果につなげるためのエビデンス』大修館書店、2023年。
- 森見爾、永田智久他「職場における健康増進プログラムの効果的な実践に影響する組織要因」『産業医学レビュー』第33巻2号、2020年、pp.165-204。
- 八代充史『人的資源管理論——理論と制度 (第3版)』中央経済社、2019年。
- 安井利一他 (編)『口腔保健・予防歯科学』医歯薬出版、2017年。
- 山本勲、石井加代子、樋口英雄「新型コロナウイルス感染症流行初期の雇用者の就業・生活・ウェルビーイング——パンデミック前後のリアルタイムデータをを用いた検証」『三田商学研究』第64巻第1号、2021年、pp.67-99。
- ルーサンス、フレッド他 / 開本浩矢、加納郁也、井川浩輔、高階利徳、厨子直之 (訳)『こころの資本——心理的資本とその展開』中央経済社、2020年。
- ルーフェナー、デッペ & ガウロンサカ、サクス「精神疾患におけるリカバリー」ジェステ、ディリップ & パルマー、バートン / 大野裕、三村将監訳『ポジティブ精神医学』金剛出版、2018年。
- ロンバード、エリザベス / 大野裕監訳『頑張りすぎない生き方——失敗を味方にするプログラム』金剛出版、2017年。
- 渡辺林治「中小小売企業の成長と内外部接合要因の検討——食品スーパーマーケットの事例分析」『三田商学研究』第49巻第7号、2007年、pp.191-204。
- 渡辺林治「大規模小売企業の成長と内外部接合要因の検討——百貨店の成長における店舗力・商品力・接客サービスの実証研究」『三田商学研究』第52巻第5号、2009年、pp.43-66。
- 渡辺林治「小売企業の成長と内外部接合要因——百貨店と食品スーパーの実証研究を中心に」慶應義塾大学、2011年。
- 渡辺林治『流通企業の繁栄と戦略』千倉書房、2013年。
- 渡辺林治 (編著)、篠原欣貴、薩佐恭平『小売業の実践 SDGs 経営』慶應義塾大学出版会、2022年。
- Bakker, A.B., Demerouti, E., and Sanz-Vergel, A.I. (2014): "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach," *Annual Review of Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990): "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, No. 18, 19-31.
- Demerouti, E. and Bakker, A.B. (2011): "The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research," *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), 1-9.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., and Griffin, S. (1985): "The Satisfaction With Life Scale," *Journal of Personality Assessment* 49 (1), 71-75.
- Follmer, K.B. and Jones, K.S. (2018): "Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and

- Organizational Research Agenda," *Journal of Management*, 44(1), 325-351.
- French, J.R.P., Jr., Rodgers, W., and Cobb, S. (1974): "Adjustment as Person-Environment Fit," In G.V. Coelho, D.A. Hamburg, and J.E. Adamas (Eds.), *Coping and Adaptation*, New York: Basic Books.
- French, W.L. and C.H. Bell, Jr. (1974): *Organization Development*, New Jersey: Prentice Hall.
- Gatti, R.V., Corral Rodas, P.A., Dehnen, N.A.P., Dsouza, R., Mejalenko, J.E., and Pennings, S.M. (2020): "Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19," The World Bank, Working paper.
- Grawitch, M.J. and Ballard, D.W. (2016): *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Guthrie, D., Maffly-Kipp, J., Gause, C., Kim, J., Martela, F., and Hicks, J.A. (2024): "Interpersonal Mattering and the Experience of Meaning in Life," *The Journal of Positive Psychology*. doi.org/10.1080/17439760.2024.2314289
- Hajmohammad, S. and Vachon, S. (2014): "Safety Culture: A Catalyst for Sustainable Development," *Journal of Business Ethics*, 23, 263-281.
- Hillard, I. (2013): "Responsible Management, Incentive Systems, and Productivity," *Journal of Business Ethics*, 118(2), 365-377.
- Hurrell, J.J., Jr. and McLaney, M.A. (1988): "Exposure to Job Stress: A New Psychometric Instrument," *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 14(Supple-1), 27-28.
- Jurkiewicz, C.L. and Giacalone, R.A. (2004): "A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance," *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Kahn, W.A. (1990): "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. (1979): "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kelley, R.E. (1992): *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves*, Doubleday, New York.
- Kessler, R.C., Andrews, G., Colpe, L.J., Hiripi, E., Mroczek, D.K., Normand, S.L.T., Walters, E.E. Zaslavsky, A.M. (2002): "Short Screening Scales to Monitor Population Prevalences and Trends in Non-specific Psychological Distress," *Psychological Medicine*, 32(6), 959-976.
- Macik-Frey, M., Quick, J.C., and Nelson, D.L. (2007): "Advances in Occupational Health: From a Stressful Beginning to a Positive Future," *Journal of Management*, 33, 809-840.
- Margolis, J.D., Elfenbein, H.A., and Walsh, J.P. (2009): "Does It Pay to Be Good... and Does It Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Corporate Social Performance and Financial Performance," Working paper.
- Meier, O., Naccache, P., and Schier, G. (2021): "Exploring the Curvature of the Relationship between HMR-CSR and Corporate Financial Performance," *Journal of Business Ethics*, 170(3), 857-873.
- Meyerson, D.E. (1998): "Feeling Stressed and Burned Out: A Feminist Reading and Re-visioning of Stress-Based Emotions within Medicine and Organization Science," *Organization Science*, 9(1), 103-118.
- Moussu, C. and Ohana, S. (2016): "Do Leveraged Firms Underinvest in Corporate Social Responsibility? Evidence from Health and Safety Programs in U.S. Firms," *Journal of Business Ethics*, 135, 715-729.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003) "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis," *Organization Studies*, 24-3, pp.403-441.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., and Salanova, M. (2006): "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shen, J. and Benson, J. (2016): "When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior," *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Tahara H., Yamada, T., Nagafuchi, K., Shirakawa, C., Suzuki, K., Mafune, K., ... Nagata, S. (2009): "Development of a Work Improvement Checklist for Occupational Mental Health Focused on Requests from Workers," *Journal of Occupational Health*, 51(4), 340-348.
- Zwetsloot, G. and Pot, F. (2004): "The Business Value of Health Management," *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124.

参 考 資 料

- アクシアルリテイリング株式会社公式「統合報告書」2023年。
- 株式会社アークス公式ウェブサイト：<https://www.arcs-g.co.jp/about/index.html>（最終アクセス2024年4月11日）
- 一柳良雄『応援される人——42の言葉』日本経済新聞出版，2022年。
- エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社「有価証券報告書」2023年。
- OECD『OECD 幸福度白書5』明石書店，2021年。
- 大野裕「こころの健康学」『日本経済新聞』日本経済新聞社，2024年2月26日。
- 小木和孝「B 勤務時間と作業編成」『メンタルヘルスのための職場環境改善「職場環境改善のためのヒント集」ですめるチェックポイント30』中央労働災害防止協会，2010年。
- 金融庁「記述情報の開示の好事例集2023——有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例3.「人的資本，多様性等」の開示例」金融庁，2023年。
- 慶應義塾広報室「受け継がれ，進化する「予防医学」」『塾』慶應義塾，No.321，2024年。
- 経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について」経済産業省，2022年。
- 健康長寿産業連合会・健康経営研究会「健康経営資本の構築——経営者のための健康経営の投資と評価の在り方について（第一次提言）」2023年。
- 厚生労働省「職業性ストレス簡易調査票（57項目）」2004年。
- 厚生労働省「就業者調査」2022年。
- 厚生労働省「労働力調査」2022年。
- 厚生労働省「健康日本21（第三次）推進のための説明資料」2023年。
- 厚生労働省「職場における心の健康づくり——労働者の心の健康の保持増進のための指針」2023年。
- 厚生労働統計協会『国民衛生の動向2022/2023』第69巻第9号，2022年。
- 正田雅史・渡辺林治・東佳宏『小売セクター——セクター判断は「中立」とするが，慎重な投資スタンスは継続したい』野村証券金融研究所，第98巻第187号，1998年。
- 寺島実郎『寺島実郎の時代認識』資料集2024年春号，寺島文庫・GIN 総合研究所，2024年。
- 中央労働災害防止協会『職場の健康づくりを支援する——働く人の心とからだの健康づくりテキスト』中央労働災害防止協会，2022年。
- 東京大学「新職業性ストレス簡易調査票について」2012年。
- 鳥居泰彦『回想——慶應義塾』慶應義塾大学出版会，2013年。
- 日本小売業協会倫理教育委員会「コーポレートガバナンスと小売業」渡辺林治監修『2020年に向けた経営戦略——コーポレートガバナンス改革と小売・流通業の対応』日本小売業協会，2016年，pp.6-12。
- 日本生命保険協会「SR 報告書2023——生命保険協会の社会的責任活動について」2023年。
- 日本ポジティブサイコロジー医学会公式ウェブサイト：<https://jphp.jp/>（最終アクセス2024年3月14日）
- 日本ポジティブ心理学協会公式ウェブサイト：<https://www.jpnetwork.org/what-is-positivepsychology>（最終アクセス2024年3月14日）
- 福澤諭吉『西洋事情』慶應義塾大学出版会，2009年。
- 森永雄太『ウェルビーイング経営の考え方と進め方——健康経営の新展開』労働新聞社，2019年。
- 株式会社ヤオコー公式ウェブサイト：<https://www.yaoko-net.com/corporate/message.html>（最終アクセス2024年4月11日）
- 矢野裕一朗他「我が国における健康経営の取組みと企業収益の関連性の検証」健康長寿産業連合会，2023年。
- 渡辺林治「地方スーパーマーケットの生き残り戦略」野村総合研究所，1996年。
- 渡辺林治「イズミヤ（8266）——企業改革には時間を要すると考え，レーティング「3」を継続」『野村企業調査レポート』第98巻340号，野村証券金融研究所，1998年。
- 渡辺林治，正田雅史「（9948店頭）ラルズ——中間決算コメント」『野村企業調査レポート』第98巻3325号，野村証券金融研究所，1998年。
- 渡辺林治「この指標がわからなければ幹部になってはいけません」ダイヤモンド社，2016年。
- 渡辺林治『2026年までの経済予測——乱高下あり！バブルあり！』集英社，2018年。
- 渡辺林治「サステナビリティ視点からの健康経営の実践と評価に向けて」『健康経営資本の構築』健康長寿産業連合会，2023年，pp.39-42。
- 渡辺林治「奴雁第104回 日本株の見方——輝く2024年へ人的資本の強化を」『月間ストアーズレポート』第65巻第1号，ストアーズ社，2024年，pp.44-45。

渡辺林治「経営戦略としてのサステナビリティ」『ダイヤモンド・ホームセンター』ダイヤモンド，2024年2月15日号，pp.48-50。

[東京大学]