

共感力と革新力を磨く グループ会社間人事異動「職種変更」

職種変更とは、グループ共通の人事制度のもとで(株)丸井グループを含む13社のグループ会社間を異動する独自の制度です。その異動はまるで別会社に転職するかのように、例えば小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたります。2013年4月から本格的に推進し、2020年4月までの累計で、全グループ社員の約61%にあたる2,626人が職種変更を経験しています。2016年11月に実施した職種変更に関するアンケートでは、約86%の社員が「異動後に成長を実感した」と回答しており、レジリエンス力のある社員が多く育っています。

一つの職種での経験が長くなると、その職種ならではの「当たり前」とらわれてしまいがちです。職種変更によって、新たな業務に就くことで、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側にも良い変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。

今後は職種変更に加え、共創投資先を中心とした企業への出向も強化し、より変化に強い人材の育成と、イノベーションを起こしやすい対話型の企業文化を醸成します。

グループ会社間異動者数

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
グループ会社間異動者数(累計)	1,418人	1,833人	2,210人	2,541人	2,626人
グループ会社間異動率(累計)	25%	34%	43%	52%	61%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

共創投資先を中心とした企業への出向経験者数

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
出向経験者数(累計)	0人	1人	9人	19人	35人
出向先企業数(累計)	0社	1社	6社	12社	17社

社員コメント

新たな三位一体のビジネスモデルにおける人事施策では、「共創人材」を育成していくことが求められます。当社のコアバリューを理解し、新たなビジネスを創出できる人材を生み出す、そのための仕組みづくりを行っていく必要があります。一人の共創人材が周囲に影響を与えることで、次の共創人材が育成され、それが次々と波及していくような企業文化を醸成したいと考えています。2018年からスタートしたD2C企業などへの戦略的な出向者数は3年間で約40人となりました。各々が出向先での学びを、事業の視点と企業文化の視点両方において積極的に社内に還元しています。協業をメインに出向をしていた社員は引き続き社内でも関連のある部署に配置し、社内側からの共創に携わることでスピード感を持って共創ビジネスを推進しています。また、組織運営の点からもベンチャー企業の視点を持ち帰り、現在新しいワークコミュニケーション文化の共創に取り組んでいます。



遠藤 真見
(株)丸井グループ
人事部 人事課長

CO-CREATION

共創のエコシステム

企業文化編

イノベーションを創出し続ける 自律的な組織をつくる

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向などにかかわらず互いを認め合い、「しあわせ」を共に創るビジネスモデルを担う人材を育てています。2007年からは独自の純粋持株会社制を採用しており、約5,000人の社員すべてにグループ共通の人事制度を適用しています。これにより、当社独自のグループ会社間人事異動「職種変更」や、自ら手を挙げる公募制の「グループ横断プロジェクト」などが実現しました。今後は、共創投資を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを加速するにあたり、スタートアップ企業との共創など、イノベーションを創出し続ける自律的な人材、対話型の企業文化をつくるために、3つのポイントから企業文化の変革を進めていきます。

OPEN INNOVATION

HAPPINESS

企業文化の変革が、新たな事業戦略の実行を可能にする

現代の企業が継続的に発展していくためには、非連続な環境変化に対応して、陳腐化したビジネスモデルや事業構造を常に変えていく必要があります。しかし、新しい事業戦略ができて、その受け皿となる企業文化が旧態依然のままだと、戦略はいわゆる「絵に描いた餅」になってしまい実行できません。企業文化は、トップのコミットメントだけでなく、社員による自

律的なボトムアップが重要です。それは長い時間をかけて自然発生的に、創発的に培われるもので、それを促すのは指示や命令ではありません。このように、企業文化は時間をかけて基盤を整え、事業戦略と表裏一体となって変革を起こすものだとは私たちは考えています。

「企業文化」と「事業戦略」は分母と分子の関係

新しい事業戦略

新しい企業文化



企業価値の向上

POINT | 2

自ら手を挙げる社員がつくる
「自律的」な組織

2007年の経営危機から現在にいたるまで、10年以上にわたって続けている取り組みの一つが、社員が自ら手を挙げる「手挙げの文化」づくりです。新たなことに挑戦する時、これまでになかったものを生み出す時、社員には大きな負荷がかかります。そのためトップダウンではなく、社員が自らの意思で挑戦することこそが、イノベーションを起こすための原動力になります。丸井グループでは主体性のある社員が年齢や

役職にかかわらず、経営にとって重要なテーマを議論する場として、「グループ横断プロジェクト」と「中期経営推進会議」を設定しています。毎回定員を大きく上回る応募があり、論文審査で参加メンバーを選抜しています。どちらも全グループ社員が対象となり、選抜者は勤務時間内に全国から参加しています。これもグループ共通人事制度ならではの取り組みです。

自ら考え自ら行動する「グループ横断プロジェクト」

選拔されたプロジェクトメンバーは1年間、仲間とともにテーマディスカッションやアイデア立案を行い、プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰ります。そして、自身の職場のビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを自ら考え実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出され、ビジネス革新を起こしやすい企業風土が構築されていきます。2021年3月期は、オンラインとオフラインを活用しながら活動を行っています。



詳しくは下記よりご覧いただけます。
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development_01.html



ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクト

2011年にスタート。すべてのステークホルダーの多様性を受容することで、一人ひとりが尊重され、すべての人がしあわせを感じられる活動を推進。



ウェルネス経営推進プロジェクト

2016年にスタート。「病気になること(基盤)」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を社内外へ推進。



木元 正輝

(株)ムービングソリューション事業本部
丸井フルフィルメント事業部
ウェルネス経営推進プロジェクトメンバー

社員コメント

私がウェルネス経営推進プロジェクトに応募したのは、現在勤務している三郷Web通販総合物流センターが、2019年に実施したストレスチェックの結果で、丸井グループの中でワースト10に入ってしまったことがきっかけでした。プロジェクト活動を通じて、組織改革のヒントが得られるのではない、手を挙げました。プロジェクトでは、ウェルネス経営推進部長 兼 産業医の小島先生から「肉体」「精神」「情動」「頭脳」という4つのエネルギー管理術について講話があります。わかりやすく、かつおもしろく説明してくださるので、非常に勉強になります。この講話をウェルネス経営推進プロジェクト1期からしてくださっているからこそ、社員にウェルネスの考え方が浸透しているのだと実感しています。私自身も、仕事や家庭で常にフルエンゲージメントな状態をめざすことを心がけるようになり、何事もポジティブにとらえられるようになりました。私は現在、「将来世代」に向けた取り組みに注力しています。子どもたちに働く楽しさややりがいなどを知ってもらい、体感してもらうことで、将来への夢を持ってもらいたいと考えています。



毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」

丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考え議論する場と位置づけ、社内での議論にとどまらず、外部の有識者を招いての特別講演も開催しています。さまざまな部署や役職の社員から毎回1,000～1,500人前後の応募があり、選抜された約300人のメンバーで活発な対話をリアルとオンラインを活用して行っています。



Future View by この指とーまれ!

「中期経営推進会議」での外部講師による講演の模様を公開中! 私たちが進むべき未来への針路を、時代をリードする有識者たちの金言至言の数々から学び取ることができます。



Future View by この指とーまれ!は下記よりご覧いただけます。
www.to-mare.com/fv/

2019年会議のテーマ

2月	しあわせ×AI (株)日立製作所 フェロー、理事 兼 未来投資本部ハビネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏
3月	VCから見たベンチャーと新規事業 (株)ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 田島 聡一氏
6月	保険を通じたファイナンシャル・インクルージョンについて オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏
7月	D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と小売のサービス化 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
10月	「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう! ～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセントの向こうの身近なSDGs」～ みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏
11月	金融アクセスを通じて機会の平等を実現する 五常・アンド・カンパニー(株) 代表取締役 槌 泰俊氏
12月	超長期研究会活動共有会 人工物工学研究センター・技術経営戦略学専攻 教授 松尾 豊氏 (株)Campas for H 共同創業者 石川 善樹氏
12月	理想と現実のギャップを埋める気持ちのいい社会の実現と挑戦 (株)Nature Innovation Group アイカサ 代表取締役 丸川 照司氏
12月	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション

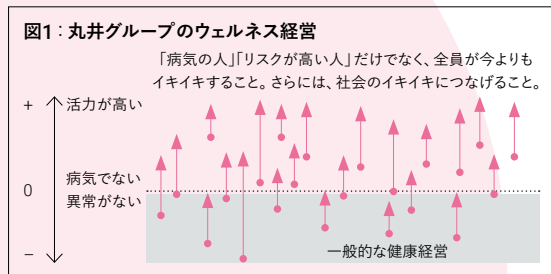
2020年会議のテーマ

2月	持続可能社会に寄与するビジネスとは (株)ユーグレナ 取締役副社長 兼 ヘルスケアカンパニー長 永田 曉彦氏
3月	ウェルネス経営推進プロジェクト 社内共有会
6月	アフターコロナのこれからの生活について ～未来を構想し、しあわせな人生を実現するために～ 公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 石川 善樹氏
7月	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション×お仕事フォーラム
8月	D2Cが切り開く未来 (株)Takram ディレクター 佐々木 康裕氏 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
9月	これからの時代をつくる将来世代との共創について ライフズテック(株) 代表取締役 CEO 水野 雄介氏 IR共有会

POINT | 3

今よりもっと活力高く、 「しあわせ」をめざす「ウェルネス経営」

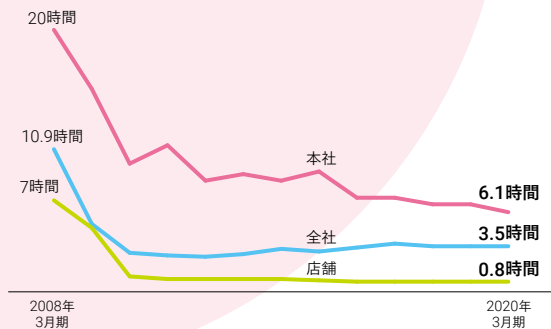
丸井グループがめざす「ウェルネス経営」は、いわゆる社員の「健康」がゴールではありません。ウェルネス・Well-beingの視点を通じて新たな価値を創り、社会全体を「しあわせ」があふれる場所にしていくことです。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、ウェルネス推進部と健康保険組合が連携しながら、グループ全体でウェルネス経営を進めています(図1)。



働き方改革で社員一人ひとりが活躍できる場に

健康経営を働き方改革の一環ととらえ、2008年より労働時間管理・勤務体系の多様化に取り組んでいます。その結果2020年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間、月間3.5時間まで減少し、生産性の向上につながっています(図2)。

図2：1人当たり月間平均残業時間



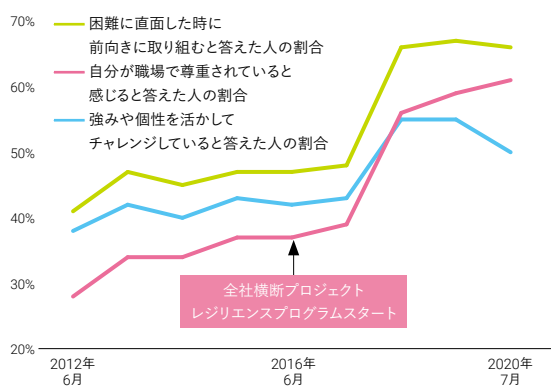
ウェルネス経営推進プロジェクトとレジリエンスプログラム

グループ横断の公認プロジェクトとして2016年に発足した「ウェルネス経営推進プロジェクト」も、今期で4年目となりました。1期、2期で社内の理解浸透を図り、共感の輪を広げる活動を行ってきましたが、3期からは社内だけではなく社外に向けても取り組みを波及させています。特にコロナ禍の中スタートした4期のメンバーは「こんな時だからこそ、ウェルネス・Well-beingの視点でお役に立ちたい!」と、さまざまなステークホルダーとともに試行錯誤の活動を続けています。

そんなプロジェクトメンバーの大きな支えとなっているのが役員・管理職を対象に行われる「レジリエンスプログラム」を受講したトップ層です。プロジェクトメンバーの主体的な活動を深く理解し、積極的にサポートしています。2020年9月現在、約100人の役員・管理職がプログラムを受講しており、社内のウェルネス・Well-being活動を支えています。

そのような活動の結果、全社調査において「職場で尊重されていると感じる」や「強みや個性を活かしてチャレンジしている」「困難に直面した時に前向きに取り組む」など、自己効力感などの「しあわせ」につながる指標が大きく伸長しています(図3)。

図3：「しあわせ」につながる指標の推移



第4期ウェルネス経営推進プロジェクトメンバー

セルフケア研修

「人には考え方のクセがあり、それを知り別の角度から考えられることが予防に有効」など、さまざまなセルフケアに関する研修を実施しています。職場で上長が中心となって社員同士で教え学び合う点が特徴的で、全社員(常時雇用社員)の80%を超える、5,400人が参加しました(図4)。

ストレスチェックを活用して、 組織のエンゲージメントを高めていく

ストレスチェックでは、組織分析の結果を活用し、事業所ごとに重点項目(ワークエンゲージメントを向上させる項目)に絞って施策を実施しています。事業所ごとに結果検討会を行い、職場の主体的なアクションにつなげています。その結果、4年連続でストレス度、ワークエンゲージメント指数の偏差値がともに改善しています(図5)。

また任意で選出した24カ所の事業所において、年度内に2度目のストレスチェックを行って効果を検証したところ、対象の事業所のほぼすべてでストレス度が軽減し、ワークエンゲージメントの指数が向上しました(図6)。成功事例を全社に共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいます。

「心の資本」を企業価値に

社員の活力を引き出し、企業価値の向上にどうつなげるか。そのうちの一つの試みが、社員の幸福度の「見える化」です。(株)日立製作所さまの協力で、

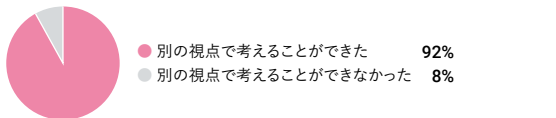


スマートフォンに内蔵したセンサーで身体運動のデータを採取し、「しあわせ」と感じる度合いを測定。社員はどんな働き方をすれば数値が上がるかを確認しながら行動を変えていきます。チーム単位でも「しあわせ」の度合いを高める実験を3週間続けた後、社員アンケートで「心の資本^{*2}」と呼ばれる指標を調べました。その結果、「心の資本」は0.27ポイント上昇。膨大なデータをもとにした換算式で、営業利益を5.3%(約21億円)増やす効果があるとの結果が出ました。

こうしたウェルネス経営の取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で定める「健康経営銘柄」に3年連続で選出されています。また、(株)日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランク「Aランク」の格付を取得しました。

^{*2} 米国の経営学者ルーサンス氏が提唱した概念で、自信を持ち行動する力や物事の明るい面を見る力などで構成され、収益と相関があるとされています。

図4：自身の考え方のクセに対して別の視点で考えられるようになったか？



セルフケアに対する理解は深まったか？

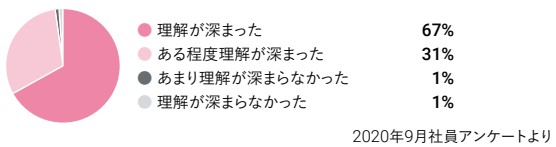
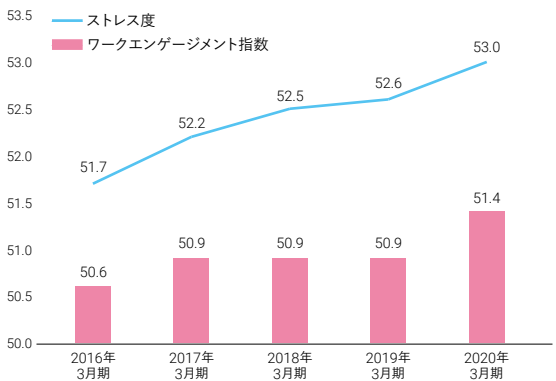
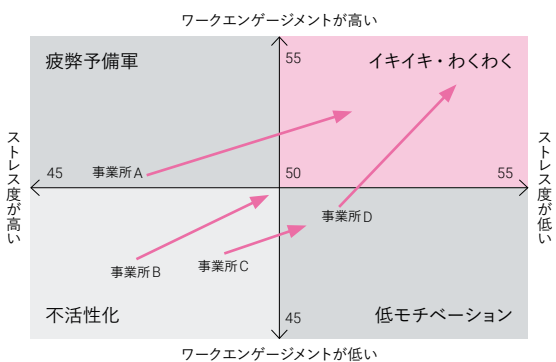


図5：ストレス度・ワークエンゲージメント指標の偏差値の推移^{*1}



^{*1} 偏差値は50.0が全国平均。数値が大きい方が良好。

図6：2度目のストレスチェックを実施した事業所の変化



共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

丸井グループには、グループ社員一人ひとりの個の力である人的資本を、グループの組織資本に転換するための仕組みがあります。それが、純粋持株会社に移行したことで実現した、グループ共通の人事制度によるグループ一体経営です。一人ひとりの力は暗黙知ではありますが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

独自の純粋持株会社制

すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点が大きな特徴です。グループ会社間人事異動「職種変更」による個人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加、ステークホルダーとの対話やスタートアップ企業への出向など、互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換することが可能になります。



EMPATHY

共感する力

相手の立場に立ち、想いを共有し理解できる人
人が好きで、人に喜んでもらうことに喜びを感じられる人
一人ひとりの想いや痛みと向き合うことができる人
世のため人のために、お役に立ちたいという想いを持つ人

INNOVATION

革新する力

「自分の頭」で考え、自ら行動する習慣のある人
目標を持ち、さまざまな学びを通じて、成長し続けることに意欲的な人
人がやっていないことに挑戦できる人
「変化や違い」を楽しむことのできる人
世の中や環境の変化に気づき、自らが変わることに向きあえる人
多様な立場や意見の違いを受容られる人



REIKO
KOJIMA



YOSHIKI
ISHIKAWA

HIROSHI
AOI



Withコロナの時代こそ Well-beingが「しあわせ」をつくる

「心身ともに健康な状態であること=しあわせ」を意味するWell-being。

コロナ禍により、私たちが従来の価値観の見直しを迫られる中、重要なキーワードとして注目されています。

2020年7月、当社のアドバイザーに就任した、Well-being研究の第一人者である
石川 善樹氏と当社の青井、小島が、新たな時代の「しあわせ」のつくり方を語り合います。

ミレニアル世代に浸透する価値観とは

青井：2019年くらいから「ステークホルダー資本主義」ということがいわれるようになってきて、従来は株主への貢献を優先していたのが、関連するすべてのステークホルダーに貢献すべきという価値観に変わってきました。それでは、すべてのステークホルダーの利益とは何なのかと考えた時、「金銭的利益だけで満足する人はどのくらいいるのだろうか?」と思ったのです。もちろん、金銭的利益で応えることも必要なのですが、お金で測れないものも期待されています。それは、ミレニアル世代の6割が企業に利益の追求よりも、社会課題の解決を望んでいるという点にも表れています。株主資本主義の時とは明らかに異なる価値観が、ここ数年で急速に広がってきています。その辺が、Well-beingが注目され始めた背景なのかなと思っています。

石川：僕がWell-beingを日本で言い始めたのは、せいぜいこの2年くらいです。最初のころは「はあ?」という反応だったのですが、一気に広がりました。おそらく世代交代が一気に進んだということでしょう。いわゆるミレニアル世代が株主やベンチャーキャピタルにも入り始めています。日本でも2025年くらいには、ミレニアル世代が社会の中心を占めるようになります。彼らが小さいころから馴染んできた価値観は、「サステナビリティ」とか「ダイバーシティ」、さらには「Well-being」なのです。

青井：今まで名づけられていなかった、もう一つの価値観がWell-beingですね。

石川：今までは「良い人生=良い会社=良い学校」だった。僕はそういう価値観のぎりぎり最後の世代で、僕の下世代は、自分なりの良い人生を見つけることに重きを置いている人が多いです。「何としてでも金持ちになってやる」みたいな人はたぶんほとんどいないと思います。金持ちにならないと手に入らないものが今はあまりないのです。

青井：お金で買える物質的なものには満たされていても、逆にお金で買えないものへの飢餓感がすごくある気がします。僕は何となく「息苦しさ」と呼んでいるのですが、息苦しさから解放されて自由に空気を吸いたいという気持ち、飢餓感みたいなものとしてあると思っています。そうした世代の欲求と関係があるのかもしれないですね、「ダイバーシティ」とか「サステナビリティ」とか「Well-being」というものは。

石川：これまでは、資本主義は絶対的な正義だったのですが、今の子どもたちにとっては、たぶんそうではないんでしょうね。では、何が正義なのか。昔はより高価なものが求められたのですが、今はより適正なものが求められていますよね。例えば、僕が今注目している企業に、台湾のオーライトという会社があります。

青井：有楽町マルイに出店していただいていますよ。

石川：オーライトの歯磨き粉は、1本約3,200円。初めは「高い!」と思ったのですが、100%循環型で環境にも健康にもめ

Well-beingは、社会的混乱の先行指標といわれています。

中長期的に安定して経営していくためには

Well-beingを下げないことが極めて重要です。

石川 善樹氏



医学博士
公益財団法人Well-being for Planet Earth 代表理事
株式会社丸井グループ アドバイザー

1981年、広島県生まれ。予防医学研究者、博士(医学)。東京大学医学部健康科学科卒業後、ハーバード大学公衆衛生大学院修了後、自治医科大学で博士(医学)取得。公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事。「人がよく生きる(Good Life)とは何か」をテーマとして、企業や大学と学際的研究を行う。専門分野は、予防医学、行動科学、計算創造学、概念工学など。著書に『フルライフ』(NewsPicsパブリッシング刊)ほか。

ちゃくちゃ優しい。すべて食べ物からつくられているのです。そういう話を聞いていくうちに3,200円が普通で、僕が知っていた今までの歯磨き粉は、逆に安すぎるんだと視点ががらりと変わりました。これから人は、よりサステナブルで、より正義に近いものにどんどん流れていくと思います。

青井：そこはすごく重要かもしれない。サステナビリティ経営におけるトピックにおいて、最近の一番大きな事件はフランスのダノン社が「Entreprise à Mission(使命を果たす会社)」と定款を書き換えたことです。フランスでは会社法自体が株主利益の追求だけではだめだというふうに変わり、その法律変更を受けてダノン社は、定款を変えたのです。取締役会とほぼ同じ位置づけでミッション委員会を設け、株主利益に反することをやりたい場合には、その委員会で決議しなければいけないという建てつけに変更したのです。

社会も企業も Well-being を下げないことが重要

小島：先ほどの世代交代という話はなるほどと思いました。この2年で3人の新入社員に、「ウェルネス経営推進プロジェクトに入りたくて入社しました」と言われたのです。

石川：すごいですね。この間もある会社で、一時在宅勤務になって、これからどうするかという話をしている時に、ある若い社員が「妥当な理由があれば出社しますけど、いかがですか」と社長に聞いたらしいのです。会社ではなく「自分たちが働き方を選ぶんだ」という気持ちですよね。会社より個人が強い時代なんだなと思いました。

小島：2020年のウェルネス経営推進プロジェクトメンバーは、コロナ禍で文化祭ができなくなってしまった当社の本社近くに位置する高校のオンライン文化祭を企画しました。立案の根本にあるのは社内・社外に限らず、ほかの人に喜んでもらうことが自分のしあわせという発想なのです。つまり、彼らが渴望しているのは、高級な車がほしいとかではなくて、多くの人に喜んでほしいということなんですね。しかし、社外の講演などで丸井グループのウェルネス経営、Well-being経営の話をする、「それが企業の利益にどうつながるのですか」といまだに聞かれます。



**コロナ禍で丸井グループの社員も、
仕事への熱意などが下がるのではないかと
思っていたら逆に上がりました。**

小島 玲子

株式会社丸井グループ 執行役員
ウェルネス推進部長 兼 専属産業医

石川：採用コストやブランディングコストが下がるので、コスト削減という意味でも大きなインパクトがあると思いますね。それに、しあわせ度が下がると、数年後に政治的、社会的な大混乱が起こるといわれています。旧ソ連の崩壊がそうだし、最近ではブレグジットもそう。したがって Well-being は、社会的混乱の先行指標といわれています。混乱が起きてしあわせ度が下がるわけではありません。しあわせ度が下がった結果、混乱が起こるのです。会社でもそうだと思います。部署単位で見た時に、Well-being やしあわせ度が下がり続けている部署では、その後に何か絶対が起こるのです。だから、中長期的に安定して経営していくためには Well-being を下げないことが極めて重要だと考えられます。

コロナ禍が変えた時間とお金の使い方への意識

石川：人々が何に時間を使っているのか、何にお金を使っているのかという両面を見ることが Well-being ではすごく大事です。お金の使い方、数十年単位で見ると大きく変わってきていると思います。

青井：確かに時間とお金の使い方は変わってきていますね。それもたぶん時間のほうが変化は大きくて、その中に新しいお金の使い方みたいなものも入ってきていると感じます。

石川：自分が使う時間に合わせて、お金を配分すればいいと言っている人がいます。

青井：在宅時間が長くなれば、家のほうにお金を注ぎ込むようになりますよね。

石川：そうそう。例えば、起きている時間の10分の1を移動に使うのなら、10分の1のお金を移動に使っていいよねと。なるほどと思いました。いい時間を過ごしているか、いいお金の使い方をしているかは、その人の主観的なものでしかないので、それがたぶん今の時代のしあわせなのだと思います。

小島：より「良くある」(Well-being)ということですね。

石川：今回のコロナによってけっこう価値観が変わった気がします。限られた環境の中でどう時間とお金を使うのか。例えば、イギリスでは毎週、Well-being の調査が行われているのですが、最近の調査結果が興味深いです。毎週ランダムに



**株主資本主義の時とは
明らかに異なる価値観が、
ここ数年で急速に広がってきています。
その辺が、Well-being が注目され始めた
背景なのかなと思っています。**

青井 浩

株式会社丸井グループ 代表取締役社長 代表執行役員 CEO

選ばれた2,000人に幸福度や満足度を聞いているのです。ここ10年間ずっと下がり続けているのですが、ロックダウンが始まったら、幸福度も満足度もぐっと上がったのです。もちろん苦しんだ方たちもたくさんいらっしゃると思いますが、国民全体として見ると幸福度も満足度も上がっている。その理由はわかっていないのですが、おそらく、これまでは資本主義の中でもっとお金があれば、もっと自由な時間を手に入れられるに違いないと思い込んできました。でも、与えられた限定的な空間の中で、何とかするしかないという状況になった時に、自分にとって大切なものは何かということを見直したのだと思います。

小島：丸井グループの社員も、仕事への熱意などが下がるのではないかと思っていたら逆に上がりました。ほぼ全員が受験するストレスチェックでワークエンゲージメント指数、ストレス指数ともに昨年より向上したのです。

石川：これは推測ですが、今この瞬間というものに、より集中できるようになったのだと思います。今までは思考が未来に飛んで、「もっともっと」となっていた、「More is Better」だったのが「Less is More」に変わってきたのかなと。

青井：そういうことの抽象度を上げていくと、「調和」みたいなことになるでしょうか。「もっともっと」の中に調和はないですからね。

石川：「しあわせ」というとすごく抽象的に思えますが、要は日常的にくり返す所作をいかに「いい感じ」にできるかということだと思っています。例えば洗い物。洗い物は手も荒れるし、つまらないと私は思っていたのですが、それではいかんと思ってキッチンにポータブルスピーカーを持ってきたのです。音楽を聴きながら洗い物をして初めて、なぜ当たり前に聞いていた音楽をキッチンには置いていなかったのだろうと、不思議に思いました。

小島：「心が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば人生が変わる。」という言葉があります。この変わり目が、今の時代なのかもしれませんね。