

# Broadening Scope of Well-Being Activities

DIALOGUE 07 — AKIRA SATO — REIKO KOJIMA

## 社内から社会へ。Well-beingで実現できること

「ワクワク」する組織であることは目に見えない資産であることから元トップ証券アナリストであり投資家の佐藤明氏。そんな佐藤氏と、Well-being経営の推進者で当社CWOである産業医・小島玲子氏がWell-beingの定義から将来の方向性までを語り合い、知的対話の中で、その意義を探ります。

### イキイキ・ワクワクをつくることで Well-beingは向上

**小島**：1946年の「WHO(世界保健機関)憲章」において「健康」の定義を、英語の原文では「Well-Being」と書かれています。「健康」は「病気ではない」ということではありません。フィジカル・メンタル面だけでなく、ソーシャルの面も含めてWell-beingの状態が健康であるということです。丸井グループは、2016年に健康に関する全社横断プロジェクトを立ち上げましたが、当時から、WHOのWell-beingの概念はプロジェクトのメンバーとは共有していました。ただ日本では数年前までは、Well-beingと言っても、「何ですか、それ?」という感じでした。最近になってようやくWell-beingという言葉が広まってきた感じがしています。

**佐藤**：企業の価値創造プロセスでいうと、最近はアウトカムを評価しようといわれてきていて、それと似ていますね。企業はアウトプットとして製品をつくるけれども、その結果として社会にどんな好影響を与えられるかといったアウトカムが重視されてきました。アウトカムも、5年くらい前までは「え?何ですか?」という感じでしたね。僕はアナリスト時代から、四半期決算と企業価値は直結していないと思っていたので、決算説明会で財務の話聞いてもワクワクしなかった。どちらかというと工場に行ってエンジニアや現場の人と会って、目がキラキラしているのを見るほうがアウトカムの可能性を感じ取れると思っていました。

**小島**：経営学者のスマントラ・ゴシャール氏も、「職場の空気が企業の競争力の源泉だ」と言っていますよね。

**佐藤**：僕だけでなく、ファンダメンタルズを見る投資家には非財務も見ろ人が多かったと思います。例えば、僕は、会社の強みや

戦略、文化、それから人材の質の違い、退職率とか、そういうところを見ていましたね。

**小島**：私は複数の企業で産業医を20年やってきましたが、社員を見ていて、体調不良が治ることイコール「しあわせ」ではないと感じました。自分の仕事や趣味に没頭している人は目がキラキラしています。イキイキ・ワクワクをつくることによって、人のWell-beingが向上するのだと思います。

### 生態系的視点でWell-beingをとらえる

**小島**：Well-beingを推進していて、工夫が必要なのが指標の策定です。「どの指標が企業価値の向上にどのようにつながっているのか」と質問を受けると、風が吹けば桶屋が儲かるみたいな説明になってしまって。Well-beingにはいろいろな要素があるので、全社プロジェクトをやったから財務がこう上がりましたと単純に説明できない。佐藤さんはWell-beingの指標について、どのようにお考えですか。

**佐藤**：二つあって、一つはテクノロジーの進化によって、以前より数値化ができるようになってきました。5年前までは2合目くらいだったのが、今は4合目くらいまで進化してきている印象です。小島さんも活用されたことがある幸福度を見える化するアプリ「ハピネスプラネット」もその一つでしょう。最近は「OpenWork」という食べログの人材版のようなサイトがあるのですが、たくさんの社員や元社員が企業のスコアをつけています。例えば、ある指標が上がると1年半後の利益や株価が上がることで分析されていたり、今後はそういったツールが増えてくると思います。もう一つは、そもそもすべてを数字で測ろうとしなくてもいいのではないかということです。一つのアクションが一つの指標に紐づ

佐藤 明 | Akira Sato  
株式会社バリュークリエイティブ 代表パートナー

1987年、野村證券グループ入社、以後1989年に同社証券アナリスト。2001年5月、日米公認会計士の三富正博氏と株式会社バリュークリエイティブを設立。東京理科大学大学院(MOT)非常勤講師、一般社団法人WICIジャパン理事、海外資産運用会社、レオス・キャピタルワークス株式会社、長期投資のコモンズ投信株式会社取締役、富士製薬工業株式会社などの社外取締役・監査役を歴任。2016年より、丸井グループ投資調査部長。

小島 玲子 | Reiko Kojima  
株式会社丸井グループ 取締役 執行役員  
CWO(Chief Well-being Officer) ウェルネス推進部長 専属産業医

医師。大手メーカー専属産業医として約10年間勤務。2006年より北里大学大学院の産業精神保健学教室に在籍し、2010年に医学博士号を取得。2011年に丸井グループ専属産業医となり、2021年より取締役執行役員CWOウェルネス推進部長。

散策するのは中野マルイのビオトープ「四季の庭・水辺の庭」

けられるような1対1の関係ではなく、例えば、生態系の中で価値が生まれてくるといった考えです。機関投資家もどんな理屈でそうなったのか、あるいはなぜこの指標を大事にしたいと思っているのか、そういった対話をしたいと言っていて、その対話があれば全体観が見えてくるのではないかと思います。100インプットしたら105出てきたとか、あるいは80だったといった機械論ではなく、生態系的な視点でとらえたほうが良いと思います。

**小島:** 今は、そういう認識が広まる過渡期かもしれませんね。  
**佐藤:** 石川善樹さんがWell-beingの定義を「なんかいい感じ」でいいのではないかと発言されています。私は、これもすごく大事なことではないかと思います。細分化しすぎないというか。わかりやすいのは明治神宮の森かな。あの森は、林学者の本多静六氏が150年後に完成することをめざして設計した森です。日本中から背の高い木、低い木、広葉樹、針葉樹を集めてきて、ばらばらに入れたのですが、彼は、それがどう育つかということを頭の中で考えて、150年で完成する森になっています。結果として100年であそこまでの森になっているのですが、それをあまりにも分解してとらえると、そんな森にならないと思います。つまり、僕は非財務を「プレ財務」と言っていますが、財務か非財務かという「or」になりますが、そうではないのです。時間軸を変えて、非財務を「将来につながる指標」ととらえると、「and」となるわけです。財務and非財務です。だから今日、「&(and)」を持ってきたんです。Well-beingやインパクトといった非財務はやがて財務となるのです。だから「プレ財務」と言っています。社会が良くなると企業価値そのものも成り立たないし、スピルオーバー、こぼれてしまうようなことも含めて将来の企業の価値につながってくると考えたほうが良いのではないかと考えています。そして、それは年度や四半期などの短期間で企業評価をしていても把握できないことだと思います。

#### 人体は組織の一番のアナロジー

**小島:** 財務か非財務かという「or」ではないというのは、本当に実感します。例えば健康というのは非財務といわれますが、コロナ禍という「健康問題」は、企業の財務面に甚大な影響を与えています。人権問題も非財務に当たることだろうけれども、ブラック・ライブズ・マターのような社会運動からもわかるように、企業の事業に影響します。最近ダイナミック・マテリアリティともいわれるように、「or」では分けられないですね。

ところで私は、組織と人体はアナロジーだと思うのです。細胞一つひとつや臓器は、実は脳からの指令を受けて動いているだ

けではなくて、自分たちで生体からフィードバックを受けて、生存という目的に向かって、自律的に調整して動いているのです。  
**佐藤:** よくわかります。1個1個の細胞は、それぞれ単体であると同時に全体でもあるみたいな。そういう個と全体の関係とか、実は腸に脳があるとか。

**小島:** 腸内フローラが体調を左右するという、脳腸相関の話ですね。

**佐藤:** それは細胞ではなく菌ですね。

**小島:** 腸内細菌叢ですね。

**佐藤:** それが影響しているみたいな。企業を考える時に、そのあたりの考えに学べるところがすごくあるなと思っています。  
**小島:** すごいですね。臓器も、同じ機能ばかり求められるのであれば、私たちはスライムみたいな人間でいいわけじゃないですか。そうではなく、肝臓には肝臓の細胞、皮膚には皮膚の細胞としての個性があるからこそ、一体の人間として機能しているわけです。細胞自体は一瞬も止まっていないというか、どんどん新陳代謝で入れ替わっていくという。人体の仕組みは、組織の一番のアナロジーだと思いますね。

**佐藤:** 福岡伸一さんの言っている「動的平衡」ということですね。それと実際の企業価値をつなげたいですね。

#### Well-beingが進むべき方向性とは

**佐藤:** それを踏まえたうえで、Well-beingには重要なことがあると思っています。最近、青井さんが「休みの日の眼鏡を会社にかけてきちゃった」と言った日があったのです。僕としては、「いやいや会社用に眼鏡を変えないでよ、普段使いの眼鏡でいいじゃないか」と思ったのです。実は、そういうこともWell-beingにすごく影響してくると思います。

**小島:** 同感です。特に日本企業では、家の玄関に自分の価値観を置いて会社に来て仮面をつけて、言われたことを忠実にやるという文化がまだまだ残っていると思います。それを丸井グループが変えることができると社会に示せば、他の企業もそれを参考にできる。それが働く人のしあわせをつくるというミッションに近づくことだと思っています。

**佐藤:** 心と体としあわせは関係する話だと思うので、自分の価値観を置いてくるのは不自然ですね。現在の丸井グループの社員はどうか。

**小島:** まだ道半ばです。丸井グループは、約10年かけて主体的な手挙げの文化をつくり、手挙げの参加率は社員全体の約8割(2021年3月期)まで高まりました。現在の課題は、一人ひとり



佐藤氏のお気に入りグッズたちと。  
「&」の秘密は対話の中に。



が自分の大切にしている価値観を言語化して、仲間と共有しながら、仕事の喜びを感じられるようになること。全社横断プロジェクトでは約200人がパーパス・ワークショップを行いました。メンバーたちは、自分が大切にしている価値観と自分の仕事との重なり合いを考える機会がなかったと言い、参加者の95%が受けて良かったと答えています。

**佐藤:** それはいいですね。

**小島:** 自分の価値観をしっかりと言語化し、自分の好きや得意を活かして仕事をする。これが丸井グループの主体的な文化をさらに後押しします。

**佐藤:** その先のステップについては、どう考えていますか。

**小島:** 丸井グループの取り組みや事業を通じて、社会のWell-beingを高めることです。例えば2020年には、全社プロジェクトの社員が、大妻中野中学校・高等学校の皆さんと、地元中野を元気にする取り組みを行いました。生徒さんと社員と一緒に、家族や友人、医療従事者の方への感謝の思いを詰め込んだ1,400件以上のメッセージカードを中野マルイに展示して、お客さまと共有するイベントもありました。こうして地域の人たちをしあわせにしようと取り組んだ社員は、結果として自分たちもイキイキしていました。

**佐藤:** 自分たちがしたこと、地域の人たちが喜んでくださって、それを見て喜ぶみたいな。

**小島:** そうです。会社という閉じた環境でWell-beingを進めるのではなく、社会に喜んでいただいて、それにより社員のエンゲージメントが高まる。結局、人をしあわせにすることが一番うれしいということがイベントを通じて発見できたのです。事業を通じて、「好き」や「得意」を活かしています。例えば、アニメやK-POPといった事業は、社員自身が好きなことを事業として取り組むことで、同じ価値観を持つお客さまが来て、社員も一緒に楽しむという形になっています。Well-beingというのは社員だけの話ではなく、将来世代を含めたすべてのステークホルダーに働きかけることを通じて皆がしあわせになる。それが私たちのWell-being経営が向かう方向性だと思います。

**佐藤:** 時間軸が大事だと思いますね。アナリストの業績予想は2期程度しかしないので、2年間だけ利益を出そうと思えば、多少Well-beingでなくても、とにかく全力で走れと言いがちです。でも、企業価値の6割以上は、10年から先のキャッシュ・フローで説明されます。だとすると今年の利益ではないし、向こう3年間の戦略でもなくて、やっぱり働いている人の心と体が健康で、社会も健康でないと、10年は続かない。丸井グループの方向性は正しいと思います。