

オピニオンリーダーが丸井グループのウェルネス経営を紐解く

私が投資をするときに注目するのは、社員がイキイキと楽しそうに仕事をしているかどうかです。

「健康経営」という言葉を初めて聞いたときの印象は、「うさん臭い言葉だなあ」でした。しかしその意義を聞くと、これはとても大事な概念だと感じたので、健康経営を評価するフレームワークを策定する基準検討委員会に加わりました。重要視したのは、トップのコミットメントです。当初は、健康経営がトップの重要な仕事だという認識は上場企業の5%未満と低かったのですが、今では50%以上が認識するまでになりました。これは劇的な変化です。健康経営が大きな社会的目標になったということは、すばらしいことだと思います。昨今活発化している働き方改革の方向性と一致し、今の社会背景に健康経営推進の機運がフィットしたことも、普及の大きな要因でしょう。健康経営の普及に関われたことは、これまでの私の経験の中でも特に良かったと思える仕事の一つです。

健康経営を語るときによく出てくる議論に、健康経営にかかる支出は「コスト」か「投資」か、というものがあります。人への投資は基本的に「コスト」となり、資産計上されません。しかし、社員をイキイキさせることによって、欠勤や退職などの社会的損失、もしくは経済活動の停滞というリスクが少なくなると思います。ですから、「投資」的な側面が非常に強い。このことを経営者が深く理解していることが必要です。

日本では、仕事は辛くて苦しいもの、それを乗り越えることに価値がある、という仕事観が大半を占めています。仕事とは、上司から指示された膨大なタスクをこなすことだと。自分の意思でやりたいかどうかではないので、とても疲弊します。私が投資をするときに注目するのは、社員がイキイキと楽しそうに仕事をしているかどうかです。

丸井グループには「手挙げ制度」に見られるように自主性が根付いています。イキイキとして楽しそうにしている自発的な社員は、仕事を自分ごととして捉え、人生の主役は自分であり自主的に生きたいと願っています。



藤野 英人氏
レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長

国内・外資大手投資運用会社でファンドマネージャーを歴任後、2003年レオス・キャピタルワークス創業。中小型・成長株の運用経験が長く、ファンドマネージャーとして豊富なキャリアを持つ。主に日本の成長企業に投資する株式投資信託「ひふみ」シリーズを運用。投資教育にも注力しており、明治大学商学部兼任講師、JPXアカデミーフェローを長年務める。一般社団法人投資信託協会理事。

す。そういう人が集まる会社はたいてい業績も株価も良いのです。病気でない人を育てることではなく、より活力あふれる人を育てるということを、青井さん自らがコミットし、彼の強いリーダーシップで独自の健康経営を展開していることは、ほかにはない丸井グループの特長であると思います。

個人的には、もし今後丸井グループの業績が悪化したとしても、健康経営は貫き通してほしいと思います。それほど健康経営は人と密接な関係にあり、会社の基盤を支えるものなのです。ですから、青井さんにはこれからもバットを振り続けてほしいと思います。バットを振れば、三振するかもしれないけれどホームランの可能性だってあります。青井さんには、長期にわたって健康経営を含め、革新的で挑戦的なことにどんどん取り組んでほしいと思っています。

一方で、経営は奪取するものです。「意地でもどかんぞ」と頑固に張り付いている岩ガキみたいな社長を、ノミとトンカチでガンガン剥がしちゃうくらいの強い経営者じゃないと次代は担えません。青井さんにはあと30年は社長を続けてほしいですが、今の健康経営によってイノベーションを起こす人材が育ったら、彼を剥ぎ取ってください。青井さんもそれを期待し、望んでいると思います。

「働くことが、そのまま健康になり、しあわせにつながる」企業活動の実現こそ、産業医の喜びです。

初めて世の中に「産業医」という名称が使われた1972年施行の労働安全衛生法に、産業医の定義を垣間見ることができます。そこには、「事業者は医師のうちから産業医を選任し、その者に労働者の健康管理等のことを行わせなければならない(労働安全衛生法第13条)」とあります。つまり産業医というのは、「事業者から委託を受けて、法律に書かれている事項」を実行する医師である、という解釈になります。実行する内容は、職場を巡視する、健診結果を診る、過重労働面接をする、衛生委員会に出席する、ストレスチェックをする、という具合です。要は、アウトプット型(法的要求を実施する)で良かったわけです。現在もこの定義は続いているのですが、ここには、プランを立てるという行為も、ゴールやチームの概念もありません。これからの産業医も、このままでいいのでしょうか。

そもそも産業医学には、「劣悪な作業環境や過重労働から労働者の健康を守る」という使命があると同時に、発展と変貌を続ける産業界の労働健康問題に対峙することで、医学知見や解決技能を発達させてきました。そして現代は、デジタル技術によって労働の情報化が進み、労働者人口の7割以上がすでに第三次産業で働くようになり、働き方や労働条件も大きく変わりました。それに伴い、事業者や労働者が産業医に求める内容も、作業環境の問題から、高齢労働者問題、働き方や職場の制度、両立支援、人材育成、人間関係の改善などへ徐々に移行しています。産業医学は本来の「有害要因からの予防医学」を骨格に持ちながらも、「快適職場の実現と働く意欲向上」にまで意見を求められるようになったのです。この変化は産業医活動の目的を、さらに経営視点へと近づけた「快適労働のための健康活用」へと変容させる大きなパラダイムシフトを示しています。

企業活動が、本来、人のため、社会のための公器であるのなら、それを直に支えている労働者とその家族たちは、働くことがそのまま自分たちの人生最適化を進める過程そのものであることを自覚しているはずです。「働くことが、そのまま健康になり、しあわせにつながる」こ

とを実感する企業活動の実現こそ、産業医の望外の喜びです。その意味で、産業医は専門家ではなく戦略家である必要があります。法律に規定された専門的な医師ではなく、働く現実を分析し、改善し、問題を解決していく、結果にこだわるプロこそが産業医です。事業者・労働者の皆さんと共有するゴールに導くこそ産業医学のプロなのです。

丸井グループのウェルネス経営のエンジンは、青井社長が「実言」される共創メッセージと実際の社内人材づくりにあります。社員自発性の啓発、研修の実施、経営陣への産業医登用(小島玲子先生)などを見ると、社長の本気度がよく伝わります。経営層に加えた産業医を活用して、丸井グループがどのように経営を変貌させていくのか大変興味があります。小島先生には全国から注目も集まっています。

丸井グループのウェルネス経営を特殊な例だという人もいますが、決してそうではありません。グループ社員5,300人以上の人間が一斉に動くということに、そこに普遍性を持った何かが共有されていると感じとるべきです。ぜひ私も人を動かす普遍性について今後の丸井グループを通して学びたいと思っています。



浜口 伝博氏
ファームアンドブレイン有限公司 取締役
産業医科大学 産業衛生教授 医師/医学博士

産業医科大学医学部卒業。病院勤務後、東芝および日本アイ・ビー・エムにて、専属産業医として勤務。同時に、日本産業衛生学会理事、日本産業精神保健学会理事、日本橋医師会理事、厚労省委員会委員、東京都医師会産業保健委員、東京産業保健推進センター相談員等を担当。2010年にファームアンドブレイン有限公司を設立し、産業医、労働衛生コンサルタント、産業保健コンサルタントとして活躍。