

月例会ダイジェスト【94】

これまで主に医療・保健の領域で語られてきた“Well-being”という用語が、近年では企業経営の文脈で登場するようになった。Well-being 経営を掲げている企業では、実際にどのような取組みが行われているのだろうか。7月の月例会はこのWell-being 経営をテーマに、(株)丸井グループ取締役上席執行役員CWO(Chief Well-being Officer)の小島玲子氏を講師に招き、オンラインで開催された。コーディネーターは福田洋氏(順天堂大学)が務めた。

「Well-beingとは、本来の“健康”の定義」と、Well-beingの定義の説明から開始した小島氏は、1946年に署名されたWHOの「世界保健機関憲章」では「健康とは肉体的にも、精神的にも、社会的にも満たされている状態」と定義しており、その「満たされている状態」をWell-beingと表現していることを説明した。「これまで企業で実践されてきた健康管理は、病気になった人、高リスクである人の就労や健康支援を主軸にしていた。企業組織で働く医療職としては、全ての人が健康を通じて幸せや豊かさを実感し、今より生き生きと活動できる状態を作りたい」と、Well-being 経営につながる小島氏自身の思いも語った。

次に丸井グループの中期経営計画の紹介に移った。まず同グループにおけるWell-being 経営の定義は、社員の健康だけにフォーカスせず「6ステークホルダー(顧客、取引先、株主・投資家、地域・社会、社員、将来世代)の利益と幸せの重なり合いと、その調和・拡大」であることを提示した。さらにサステナビリティとWell-beingを経営目的に据え、その目的を達成するために3つの「インパクト(社会に与える影響)」を設定していることや、全ての事業計画はそのインパクトをもとに、財務価値を高めていくよう設計されることを説明した。そしてこれまでの上意下達的な企業文化を変え、人的資本に投資して働く人の活力や、創造性を向上させる同グループの“価値創造のストーリー”を示しながら、その文脈の中でWell-being 経営が行われていることを主張した。

続いて、同グループが2016年から2本柱で進めてきた健康推進領域の取組みを紹介した。

その一つが全社員を対象に手挙げ方式でメンバーを募集し、健康経営のビジョンを構築したり、各職場に向けたアクションの企画・実行などを手がけたりする「手挙げ方式による全社横断プロジェクト」である。3期以降は活動の領域を社外にも広げ、本社がある地域の学校と協働してプロジェクトを実施したことや「性別・年齢に伴う健康課題や、ジェンダー

ギャップ解消に向けたプロジェクト」として、リアル店舗にフェムテックのテナントを誘致し、来店者に女性の健康に関する意識を高めてもらう活動を行ったことなどを紹介した。

もう一つは「トップ層向けのプログラム」。自身と組織の幸せを高め、活力あるトップ層を養成することを目的として、役員と管理職を対象に1年間行うレジリエンスプログラムである。

小島氏は、同グループで行ったストレスチェックの組織分析で、所属長がレジリエンスプログラムに参加し、社員が全社プロジェクトに参加してアクションを活発に行った事業所では、職場の一体感、個人の尊重などの指標が上がっていることを示した。また、Well-beingの活動に参加している群は参加していない群に比べ、ワークエンゲージメントやストレス度が良好な傾向であることも提示した。

最後に小島氏は「近年では、Well-being 推進プロジェクトへの参加を志望動機に挙げて入社した新入社員もいる」と、同グループの取組みが採用活動にも影響を与えていることに言及し、講演を終えた。

後半の質疑応答&ディスカッションでは「Well-being 経営では、どのような効果測定をもとに事業が評価されるのか」という質問が挙がった。小島氏は「もともと丸井グループでは職場の一体感、個人の尊重、強みを生かしたチャレンジなど、独自のKPI項目を設定している。これらは当グループのホームページや有価証券報告書にも載っているが、このようなワークエンゲージメントの向上が収益につながっていくことを、株主や投資家に伝えなくてはいけない。当グループにおいては、店舗や設備といった有形投資より、無形(人的資本)投資のほうが収益率は高いという点について、経営企画や財務部門を中心に数値化して見せるようにしている」と回答した。

また、プロジェクトを立ち上げ、進める際に苦労した点を問われると「当初は、就業時間中に全社プロジェクトに参加している社員の職場で“健康のことをやっている暇があったら、目の前の仕事を終わらせる”という空気があった」と明かし「いかにトップ層を巻き込めるかが(プロジェクトを推進するにあたっての)ポイントになる」と述べた。

最後に小島氏が「トップの(強い)意志があってこそ、全社でこれだけの施策が具体的に進められている」とコメント。心身の健康はもとより、ワークエンゲージメントを高めながら人生の幸福感や豊かさの実感を目指すWell-beingを経営目的にするのであれば、“経営トップの本気度”を示す必要があることを、あらためて強調した。

さんぽ会の詳細は下記サイトをご覧ください。

- ホームページ <http://sanpokai.umin.jp>
- FB ページ <http://www.facebook.com/sanpokai>