

やるからにはやる長期戦

「担当役員」CHO 利益反映まで導く

Next Step
ウェルビーイング
経営に幸せを

③

を丁寧に説明している最中に、目を落として電卓をたたき続ける投資家の姿を見てきた。

様々な講師を招いて一般公開する講演会「神戸学校」は1997年から月1回ペースで開催。社会貢献性が高く、社員の励みとアイデア創出につながる事業だが、目先の収益に直結するものではない。

株主から疑問も

カタログ通販市場の縮小もあり、売上高でみれば株式市場前の90年代後半がピークだ。「従業員の輝き、顧客との関係性などからいって今が一番いい状態」（矢崎）とはいえ、短期のリターンを求める株主から「本業をもっと伸ばして配当を増やしてほしい」というような声を今でも耳にし、がっかりするという。

慶応大大学院教授の前野隆司は、幸福度診断とワークシヨップだけしてやめてしまう企業があると明かす。「すぐに大きな成果は出ないのに」と残念がる。

「経営理念に「しあわせ社会学の確立と実践」を掲げる。株主には同社ファンの顧客も目立つが、社長の矢崎和彦はこれまで、経営理念など

「経営層の関わりや覚悟がないと、継続的に取り組むことはできない」と話す。幸福経営は、売上高や利益を上げるための「魔法の杖（つえ）」ではない。

上から引く張る

毎週月曜日の全社ミーティングに、丹羽の呼びかけで自分の体調や気分を記入し、「ムードボード」と呼ぶ掲示シートに貼っていく儀式がある。コミュニケーションのきっかけや相互理解につながる目的。それを経営層が引く張る。「欧米企業で進むCHOなどの設置が日本でもきつと増えてくる」と丹羽は話す。

楽天グループ常務執行役員の小林正忠は2019年から、CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）を務める。「セイイチユウ（小林の愛称）、おまえやってくれ」。会長兼社長の三木谷浩史は腹心を選んだ。

個人、組織、社会のウェルビーイング向上のすべてを統括し、組織の中で重要な位置づけのコーポレートカルチャー（企業文化）部門も率いる。心身の健康づくりを支援するも、社内では「ウェルビーイングを最も体現する人」と呼ばれる小林が引く張る。

システム開発を手掛ける日立ソリューションズ・クリエイト（東京・品川）は19年度から事業部ごとにCHOやその補佐を20人、部や課などの単位に「しあわせ係」を100人以上置いた。CHOを務める宮田信治は「色々な活動を通して社員がより近くなった感じがする」と話す。

敬称略



社員の今の気持ちをムードボードに貼る丹羽氏（東京都千代田区）

許諾番号30082400 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。
2021年5月28日 日本経済新聞朝刊 012ページ (C) 日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。