



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」の作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。「何とん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が、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なり、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が、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。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。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、その後何か絶対起こるのです。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。なるほどと思いました。いい時間を過ごしているか、いいお金の使い方しているかは、その人の主観的なものでしかないのですが、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。