

# Well-being 経営とソシオ・カンパニーの進化 —影響要因と事例分析—

上田 和勇

## はじめに：リスクマネジメント目的の進化

最近 Well-being 経営、いいかえれば幸福経営という考え方が出てきている。端的に言えば社員の幸福感の醸成を優先させる経営思考である。ビジネス・リスクマネジメントの分野においても、そうした考え方と同調したリスクマネジメント思考や目的が必要となる。

ビジネスにおけるリスクマネジメント（以下、必要に応じ RM と表記）の目的はどのようなリスクを対象とするかにより異なる。損失のみを生じさせる純粋リスク（例：火災、事故、不正他）を対象とする場合は、リスクマネジメント活動の目標はリスクによる損失の予防、最小化そして転嫁（但し、不正や倫理リスクの転嫁はあり得ない）である。

一方、損失と同時に利得をも含む投機的リスク（例：金融リスク、戦略リスク、人材採用リスク他）の場合は、損失に対しては純粋リスクと同様その予防、最小化を図るとともに、利得に関しては投機的リスク負担によるリターンの最大化を目標とする。このリターンのなかには売り上げ、収益、市場占有率などの経済的リターンを目標とすることがこれまでの典型的な目標であった。

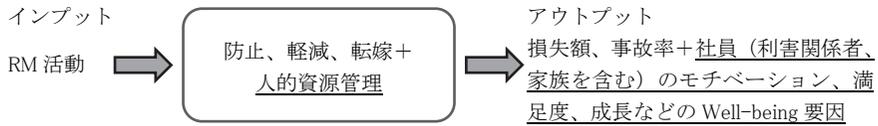
RM 活動の対象が純粋リスクであれ、また投機的リスクであれ、アウトプットされる RM 活動成果に注目すると、それは前述の損失額、事故率、売上、市場占有率などの経済的指標が中心的指標であった。そこでは活動の担い手の社員のモチベーションや成長などの非経済的な要素についてのマネジメントがブラックボックスとなっており、そのマネジメントが軽視されてきた（図表1参照）。

これからの RM 活動においては、投機的リスクの場合は勿論、純粋リスクにおいてさえも、リターンの中に経済的指標に限定するのではなく、さらにはそこで働く社員（利害関係者、家族などを含め）のモチベーション、職場での満足度、離職率、社員の成長など質的でソフトな指標にも注目し、改善を図るリスクマネジメントが重要である。なぜならば企業を動かすのは社員やその関係者であり、リスクの直接的あるいは間接的原因が特に内部にある場合にはなおさらこうした人々を対象にした RM 活動が RM 効果のみならず企業経営全体の価値向上に結び付くからである。

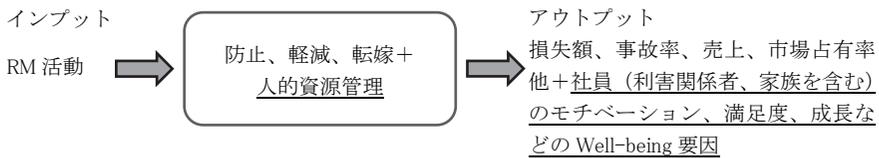
こうした考え方に同調するのが近年いわれている社員の心や満足、幸福感にも焦点を合わせ

図表1 リスクマネジメントの役割と目的の変化

<企業の純粋リスクを対象>



<企業の投機的リスクを対象>



注：+の意味はこれからの RM 目標に人的マネジメントを付加する必要があることを示している。

る Well-being 経営である。企業における Well-being 問題については近年何人かの論者が検討しているが<sup>1</sup>、筆者の Well-being 経営の定義やコンセプトは次のものである。

「Well-being 経営とは、社員の身体的、精神的、社会的健康などの増進を通じた幸福感の醸成を企業の重要な経営課題と捉え、社員他の満足度やモチベーション向上を図ると同時に、結果として企業価値向上にも結び付け、統合的に捉えようとする経営手法である。そのためには、会社および社員が関わるリスクを最適化し、社員の持つ潜在的な能力を最大化させ、幸福感を醸成する企業文化やマネジメント・プロセスが必要である」。

本稿ではこうした well-being 経営問題につき、主に下記の諸点から検討する

- ① 日本の Well-being 経営のルーツと進化
- ② 塚本 寛の年輪経営以降のソシオ・コンパニーの概念と事例の検討
- ③ ソシオ・コンパニーの考え方に近い最近の事例—三谷産業のケース
- ④ Well-being 構成要因からのアプローチ—Well-being 経営達成要因の体系化と事例

## 1. 日本の Well-being 経営のルーツと進化

幸福や Well-being の根底には歴史的にも徳や倫理の概念が存在しており、善い行いが人を心

<sup>1</sup> 前野隆司、小森谷浩志、天外伺朗（2018）『幸福学×経営学』内外出版社、前野隆司（2019）『幸せな職場の経営学』小学館、近藤宣之（2020）『中小企業の新幸福経営』日本経営合理化協会出版局、本田幸大（2021）『幸せな会社の作り方』扶桑社、上田和勇編著（2021）『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館

地よい心の状態にする。言い換えれば倫理観、美德に基づく経営が幸福経営に結び付くといえる。この点の詳細については2022年の拙著「Well-being 経営のルーツと近年の事例に関する研究—角倉素庵から塚本 寛までの検討を中心に—」『商学研究所報』第54巻、第1号で詳細に検討しているため、本稿では割愛するが、このことを端的に表現すれば、Well-being 経営を目指す企業家は、まず企業行動面において（生産、流通、価格、販売、広告、販売促進、投資、競争など）、自社の行動を律するという、言い換えれば上記の各面において企業の倫理観を整えることが Well-being 経営のスタートになるということを考えるべきである。こうした考えおよび近年の日本の Well-being 経営にかかわる経営の進化をまとめたのが次の図表2である。

図表2の横軸には Well-being 経営の日本のルーツから理念型（ここでは日本の著名な経営者2人の理念型を示している）、さらにはソシオ・コンパニーの概念（1992年頃の思考）、そしてソシオ・コンパニーの現代版の例（2022年）を示している。

図表2 Well-being 経営の進化：ルーツから具現化へ

	ルーツ	Well-being の進化（理念型）	ソシオ・コンパニー（SC）の思考の登場	現代的な SC の典型
理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>・角倉素庵（舟中規約）（1603年、利他の思想）</li> <li>・渋沢栄一（論語と算盤、1916年、倫理と利益の両立他）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稲盛和夫（京セラ、全従業員の物心両面の幸福の追求と社会への貢献）</li> <li>・塚本 寛（伊奈食品、1937～、社員の幸福感の向上が会社の成長、幸福第一）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前川製作所（産業用冷凍機の製造販売）</li> <li>・「子供がプラモデルを作るように楽しく働こう」、初めに人ありき</li> <li>・SC とは「事業価値、社会価値、人間価値（社員の自己実現への貢献度）の3つの価値のバランス化を志向している会社」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三谷産業（化学品や樹脂製品を扱う老舗商社）</li> <li>・「顧客の最適の追求、あるいは、社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること」。</li> </ul>
1) 社員への貢献		<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員経営</li> <li>・仲間からの賞賛と感謝</li> <li>・職場環境の自主的改善</li> <li>・会社の成長は社員 1 人 1 人の成長の総和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仲間目標設定</li> <li>・生涯現役の経営スタイル（定年制実質なし）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働時間削減</li> <li>・育児手当</li> <li>・定年制実質廃止</li> <li>・育児・奨学手当</li> </ul>
2) 企業価値への貢献		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アメーバ経営</li> <li>・年輪経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニッチ戦略（無競争社会への挑戦）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業のニュース・リリースを通じた商品開発の促進</li> </ul>
3) 社会への貢献			1992年、北矢行男『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』同書では不明瞭	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災地支援（額開示）</li> <li>・ベトナムへの貢献（額開示）</li> </ul>
4) 情報開示			<ul style="list-style-type: none"> <li>・3つの側面（社員価値、企業価値、社会価値）からの開示不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3つの側面（社員、企業価値、社会価値）を Company well-being index として自主開示（2021年6月から）</li> </ul>

注：筆者作成

図表2の縦軸には4つの要因が示されている。これはWell-being経営の指標軸を示すもので、ここで検討する北矢のソシオ・コンパニーの概念を参考にするとともに、それに情報開示の概念を筆者が追加したものである。

ところで、近年のWell-being経営の進化とくにその理念型においては、既に『商学研究所報』第54巻第1号において、次の課題を指摘した。

- ① 有能な先見の明のある経営者の強力なリーダーシップにより、Well-being経営に関する理念、ビジョンが設けられ、その経営哲学に関わる経営が志向されている。

この点について付言すると、ビジョンや理念は素晴らしく、それは経営者自身の過去の経験や苦勞から見出されたもので、単なる思い付きや世間受けを狙ったものとは思えない。しかし、理念の具現化と継承という点については不明瞭さと不安定さが残るのではないだろうか。

- ② ①の課題とも関連するが、Well-being経営の理念に関する具体的指標、評価軸が不明瞭であり、したがってWell-being経営が経営全般のパフォーマンスに与える効果、そしてその情報開示という側面では課題を残している。

この点について付言すると、社員の幸福感ファーストの効果が経営全般の問題、たとえば売り上げ、収益、評判、社員満足度、顧客満足度、労災事故、商品の品質管理、イノベーション、退職率などの側面への影響を評価し、それを社会に情報開示するところまでいくことが望ましい。またそのことで後継者たちも具体的にWell-being経営の持続化が可能となる。

## 2. Well-being経営を志向するソシオ・コンパニーの考え方の登場

社員を最も重視する経営を志向するWell-being経営の考え方は1990年代以降、いくつかの文献でその兆候が見られる。その一つが北矢行男（1992）『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』かんき出版にみられるソシオ・コンパニーである。ソシオ・コンパニーとは同書第1章によれば「志の高い会社」、すなわち「事業価値（収益への貢献度）、社会価値（社会への貢献度）、人間価値（社員の自己実現への貢献度）の3つの価値をバランスさせる会社活動を展開している会社」である。

北矢の3つの価値のバランス化に関して、筆者は特に人間価値への貢献（社員の自己実現への貢献度）にある。北矢は当時の超一流会社に就職した学生が3割ほど退職するという事実をみて、「働く場、つまり会社が、社員の自己実現の場として機能するかどうかに会社の未来がか

かっているといっても過言ではない」といっている<sup>2</sup>。最近の筆者の事例分析からも分かったことであるが、Well-being 経営を実現するには多様な要因が関係しており、社員の自己実現への会社の支援がある。

こうした北矢の考え方に、ソーシャル・リスクマネジメント学会創立者の亀井利明関西大学名誉教授は北矢の著書を参考にしつつ、2009年『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』ソーシャル・リスクマネジメント学会、pp.36-38において、「企業は大規模化、国際化した段階で、社会と共生する企業、ソシオ・カンパニーへの道を歩まねばならない」と指摘している。北矢の提言後、17年後の指摘であるが、Well-being 経営への道を見据えた提言ともいえる。

ところで、北矢はソシオ・カンパニーを具現化している企業として前川製作所を上げている（同書、pp.142-159）。今から30年前に刊行された同書を参考に、前川製作所のソシオ・カンパニーの特徴のポイントを示すと図表3のようになる。

図表3 前川製作所のソシオ・カンパニーの思考

前川製作所 (産業用冷凍機の製造販売)	ソシオ・カンパニー (SC) の思考 (1992年頃)
理念	・「子供がプラモデルを作るように楽しく働こう」 「初めに人ありき」の思想
1) 社員への貢献 (大切に)	・仲間で目標設定 ・生涯現役の経営スタイル (定年制実質なし)
2) 企業価値への貢献	・ニッチ戦略 (無競争社会への挑戦)
3) 社会への貢献	・同書では不明瞭
4) 情報開示	・3つの側面 (社員、企業価値、社会価値) からの開示が不十分

注：筆者作成

同書で示されている3つの価値 (社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献) への貢献は上記表の通りであるが、社会への貢献を主に環境への貢献と捉えれば、その当時の社会からの企業への環境配慮の要請が弱い状況のためか、同社のその面での実態が事例としても明示されていない。また、それらの情報開示の面でも充分ではない。

企業行動は時代が求める規範、文化、価値観などに左右されるので、この時代ではソシオ・カンパニーの理念はすばらしいものであるが、その実態面となると理論通りには反映されない。優れた企業家とは競争環境だけではなく、時代が求める規範、文化、価値観などの企業の外部環境変化に柔軟に適応しつつ、時代をリードする行動を起こす人をいうのであろう。

<sup>2</sup> 北矢、前掲書、p.40。

### 3. ソシオ・コンパニーの考え方に近い最近の事例—三谷産業のケース

2022年5月23日の朝日新聞(夕刊)に、三谷産業の記事が次の見出しで掲載された。「SDGsは呪文じゃない」、「活動を独自指標で評し、公表」。前掲で3つの価値(社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献)を推進し、それを情報開示していくことが重要という指摘をしたが、三谷産業はこの面でソシオ・コンパニーの思考とその情報開示を実行している企業である。

三谷産業(株)は創業1928年(昭和3年)の化学品や樹脂製品を扱う老舗商社で、首都圏、北陸地区、ベトナムを主要拠点に6つの事業を展開する老舗総合商社である。社員数は(連結)3,540名、(単体)564名(2021年3月末時点)であり、同社の理念は下記の通りである。

・理念:「お客様にとっての最適を追求すること。あるいは、社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること」で、これらはすべて、三谷産業が創業以来、目指し続けてきたものということである。

筆者が同社に注目している理由の一つは、2021年6月から「Company Well-being Index」を策定し、実行している点である。その理由として同社HPでは「長期的な視野で“良い会社”であり続けるために、企業活動の財務的側面と両輪をなす非財務的側面における経営指標として新たに「Company Well-being Index」を策定したという。この「Company Well-being Index」がまさにWe-beingすなわち幸福経営の指標である。

三谷産業は公式Webサイト上にページを開設し、さまざまな企業活動を「事業基盤の部」、「事業変革の部」、「公益事業の部」の3つの観点で捉えて指標を設定し、各指標についての年度ごとの実績と目標を公表している。その概要を示したのが、次の図表4である。

同社のプレスリリース資料によれば、SDGsを標榜するよりも、自社の考え方をまとめた「Company Well-being Index」を公開することを選択。それは、長年にわたり育まれてきた自社の価値観や理念に基づき社会貢献する姿勢を引き継いでいくことにより、企業グループとしての継続性や一貫性、あるいは社会的な経済合理性といった観点から、今後も永続的に有意義な活動を推進していくことができると考えているからということである。

3つの価値(社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献)の側面および情報開示の側面から三谷産業の行動を整理すれば図表5のようになる。

図表 4 三谷産業の Company Well-being Index の概要

	2020 年度実績	21 年度目標
I. 事業基盤の部（事業価値への貢献と社員への貢献）		
・社員エンゲージメント・スコア		準備中
<ホワイト企業度> 所定時間外労働時間（月間 1 人あたり平均、管理職）	71 時間	62 時間未満
所定時間外労働時間（月間 1 人あたり平均、非管理職）	37 時間	45 時間未満
育児休業取得率	男性 100%、女性 100%	男性 29%、女性 100%
入社後 3 年間の定着率（新卒採用）	90%以上	86%
入社後 3 年間の定着率（キャリア採用）	80%以上	96%
奨学手当、社員子女育児資金および海外駐在員子女向けの教育費の支給総額と対象社員数	—	支給総額：約 53 百万円 対象社員数：70 人
<品質マネジメント> 品質目標達成割合、[達成目標項目数/目標項目総数]	80%以上	89%
不具合の再発率【各部門】、[当該部門での再発件数/当該部門での再発防止策適用数]	0%	0%
不具合の再発率【全組織】 [共有案件と同一モードでの不具合件数/共有案件数]	0%	0%
<安心安全> 労働災害の発生件数	0 件	0 件
II. 事業変革の部 新規ビジネスの創出に向けた新たな取り組みに関するニュースリリース件数	12 件以上	11 件
III. 公益事業の部 公益事業に投じた金額	—	約 1 億 4500 万円
公益事業活動	—	フェイスシールドの寄贈、マスクフックの製作およびベトナム医療機関等への寄贈、被災地支援活動、公益事業を目的とした財団への寄付他

出典：同社ホームページ参照（2022 年 6 月 20 日）

図表 5 3 つの価値と情報開示の視点からみた三谷産業の Well-being 経営

会社 三谷産業	化学品や樹脂製品を扱う老舗商社、創業 90 年
前提：理念	顧客の最適の追求、あるいは、社員との信頼関係を大切にし、安心と働きがいのある職場環境をつくること。 Company well-being index 実施（2021 年 6 月から）
1) 社員への貢献（大切に）	・労働時間削減 ・育児手当 ・定年制実質廃止 ・育児・奨学手当
2) 企業価値への貢献	・新規事業のニュース・リリース
3) 社会への貢献	・被災地支援（額開示） ・ベトナムへの貢献（額開示）
4) 情報開示	3 つの側面（社員貢献、企業価値、社会価値）を Company well-being index として自主開示

注：筆者作成

- ① 社員への貢献
  - ・労働時間削減
  - ・育児手当
  - ・定年制実質廃止
  - ・育児・奨学手当
- ② 企業価値への貢献
  - ・新規事業のニュース・リリース：この指標はイノベーションへの取り組み度合いを見るもので、社員からのアイデアなどをベースにその取り上げ度合いを見ている。自由で闊達なムードの中から多くのイノベーションが生まれる点を考えれば、この指標は幸福感の醸成そしてその商品化との関連を示す指標である。その結果、同企業価値に貢献したかどうかは中長期的結果を今後見る必要がある。
- ③ 社会への貢献
  - ・被災地支援（額開示）
  - ・ベトナムへの貢献（額開示）
- ④ 情報開示
  - ・3つの側面（社員、企業価値、社会価値）を Company well-being index として自主開示

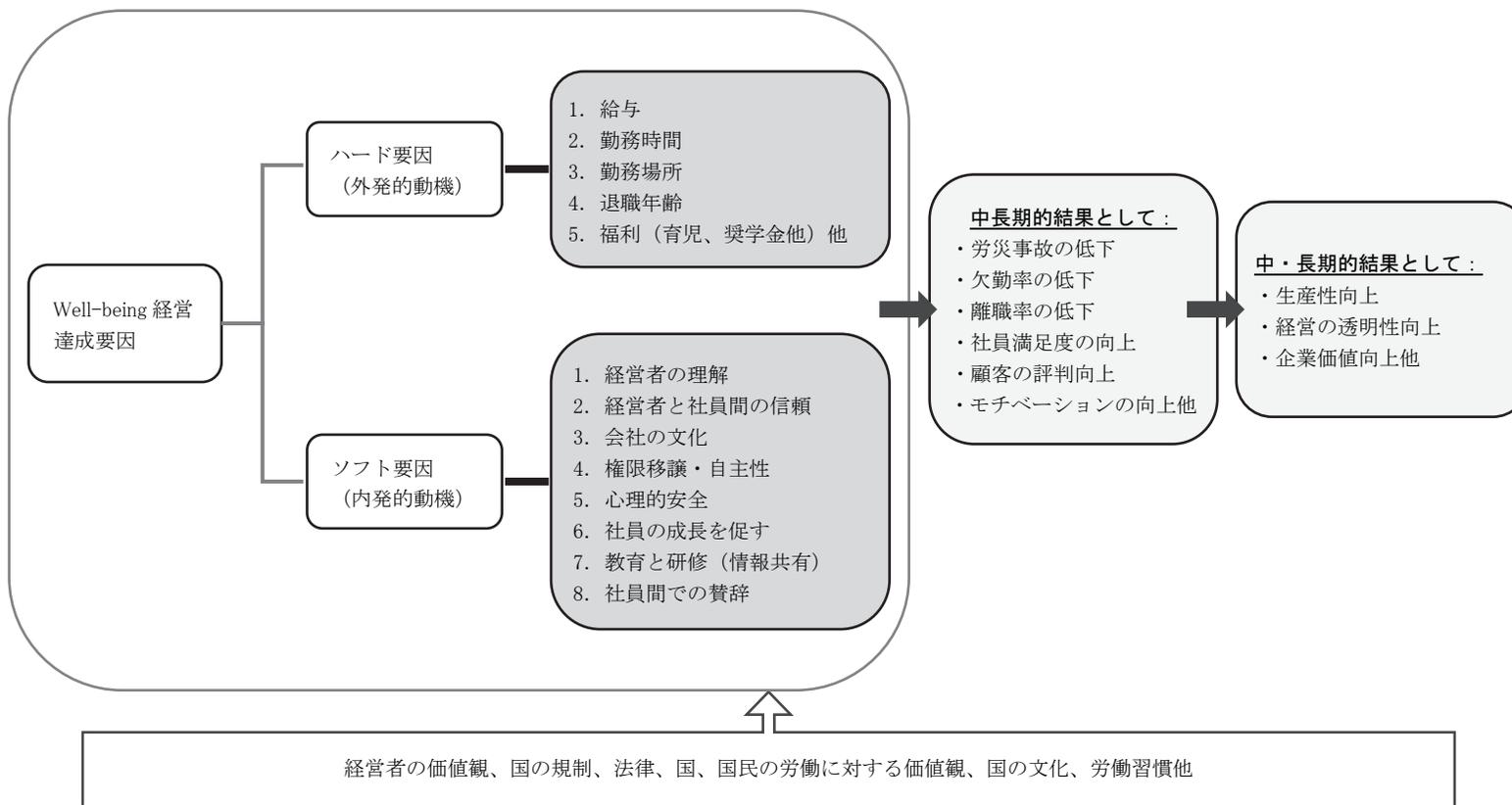
このように三谷産業は「ソシオ・カンパニー」の考え方に似ている指標軸（Company Well-being Index）を策定し、その実績を自主開示している点、多くの企業が大いに参考にすべき事例である。Company Well-being Index を開始したのは2021年6月からということで、今後、同社の実績と社員の満足度、会社の事業価値との関連などを注目していきたい。

## 4. Well-being 構成要因からのアプローチ—Well-being 経営達成要因の体系化

### （1）Well-being 経営達成要因の体系化

社員の幸福感を向上させるには、何らかの施策が必要であり、この視点からいくつかの企業の事例をみていくと、筆者は Well-being 経営達成の施策要因は経済的、物理的、時間的要因などに関わるハード要因と社員の心理、モチベーション、経営者との信頼、教育・研修、成長などに関わるソフト要因とがあると考えている。それを体系的に示したのが次の図表6である。

図表6 Well-being 経営達成要因の体系化

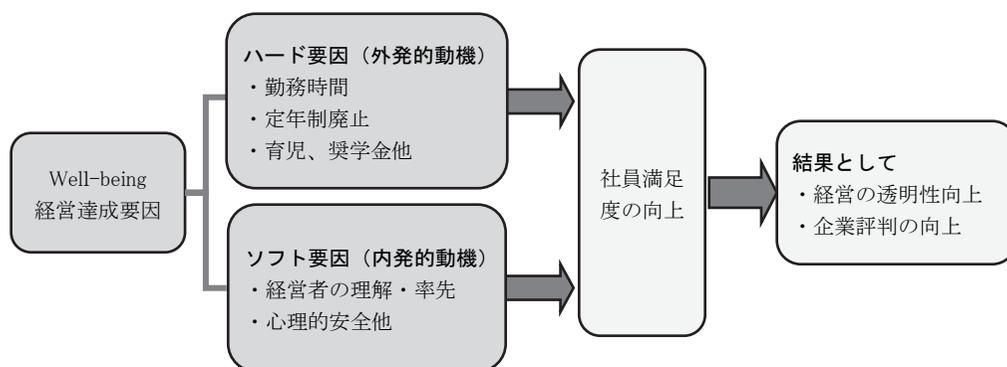


注：筆者作成

図表6のWell-being経営達成の施策要因はその一例である。今後、事例研究を進めていけば新たな施策要因が出てくるかもしれない。またハード要因、ソフト要因いずれも経営者の価値観、その国の規制や法律、国や国民の労働に対する価値観、国の文化、労働習慣他に影響を受ける。従って日本企業のWell-being経営を進めるには、我が国の規制や法律、国や国民の労働に対する価値観、国の文化、労働習慣他にも影響を受けるであろうが、最も重要なのはそうした環境下で、いかにして社員の幸福ファーストの理念を具現化していくかという経営者の実行力である。この点、前述した1928年創業の総合商社三谷産業の代表三谷忠照は現在37歳で4代目の若手社長ではあるが、その実行力は高く評価できる。

三谷産業のWell-being醸成の施策をWell-being経営達成要因に関する図表6に沿って、以下、分析してみよう（図表7参照）。

図表7 三谷産業のWell-being醸成施策の体系化



注：筆者作成

## （2）三谷産業のハード要因によるWell-being達成

1）三谷産業の勤務時間については、多様な働き方をするため下記のような施策をしている<sup>3</sup>。

・テレワーク制度（2019年2月に正式導入）

・時差出勤制度（育児、介護、病気治療）：未就学児・要介護状態の家族を持つ社員、3大疾病または指定難病に罹患中の社員は、通常の始業/終業時間8:30/17:00の前後1時間30分の間で30分間隔での時差出勤ができる。

・短時間勤務制度（育児、介護、病気治療）：未就学児・要介護状態の家族を持つ社員、3大疾病または指定難病に罹患中の社員は、9:00～17:00内で始業時間を30分間隔で選択可能な6時間勤務が出来る。

<sup>3</sup> 働き方、休み方改善ポータルサイト参照

・各種休暇制度（子の看護、介護休暇、通院休暇）：未就学児・要介護状態の家族を持つ社員は看護または介護の際に利用できる無給の休暇を1時間単位で1年あたり5日まで利用可能（対象家族が2名以上の場合10日まで利用可能）。

・3大疾病または指定難病に罹患中の社員は、通院に利用できる無給の休暇を1時間単位で1年あたり5日まで利用可能。

## 2) 定年制廃止<sup>4</sup>

年齢制限をなくして長く働けるようにし、継続雇用を終える時に2度目の退職金を支給するのが柱。定年退職を事実上廃止する制度と位置付けており、上場企業では極めてユニークな人事制度となる。

この制度は、65歳まで嘱託社員として継続雇用する現行制度を改め、健康面や体力などに問題がなければ、原則として無期限で働けるようにする。60歳の定年を迎えるか、60～65歳で継続雇用中の国内のグループ社員のうち希望者全員が対象。

現行制度では、60歳の定年後に子会社に転籍し、子会社から本体などに出向する形で継続雇用している。新制度でも60歳でいったん退職し、子会社に転籍する仕組みは変えないが、60～65歳は正社員として個別に雇用契約を結び、65歳以降は1年ごとに契約を更新する嘱託社員として雇う形に改める。

従来通り60歳の定年時に退職金を出すのに加え、継続雇用を終える時点で2度目の退職金を支給する。2度目の退職金は定年後の働きに対するもので、定年時の退職金と原資を分ける。こちらも上場企業では極めて異例の制度となる。

同社の三谷社長はユニークな継続雇用制度について、記者会見で「超高齢社会を迎える日本で、企業風土を築いてきたシニアを大切に、社員一人ひとりがそれぞれの事情に合わせて「ちょうどよい働き方を」デザインできる「新たな終身雇用」を目指すと言っている<sup>5</sup>。

## 3) 奨学金

平成29年3月27日の同社のプレス・リリースによれば、奨学金制度について、下記の内容が公表されている。

「社員が安心して働き、子育てできる環境づくりの一環として、社員の子が大学進学に際してかかる授業料の一部、もしくは全額を給付する“給付型奨学金制度”の導入を平成10年4月より進めてきましたが、本年4月1日をもって当社子会社である三谷産業コンストラクションズ株式会社（本社：石川県野々市市／社長：干場 克英）、およびディサークル株式会社（東京

<sup>4</sup> 金沢の商社、定年退職を事実上廃止へ 2度目の退職金も：朝日新聞デジタル (asahi.com) 参照。

<sup>5</sup> 朝日新聞夕刊、2022年5月23日参照。

都千代田区／社長：西岡 毅)に導入されることにより、当社および国内連結子会社すべてにおいて本制度が完備されることとなります。

社員の年収は、会社の業績や個人の成果によって毎年変動しますが、本制度は、子育てにかかる経済的負担の大きい大学の学費の一部もしくは全部を4年間支給することで家計負担を軽減すること、経済的理由により子女の学習機会が制限されないことを目的とし、社員が安心して働け、目標達成に向けて自己成長が実現できるよう、また次代の社会を担う子ども一人ひとりの育ちを応援するため、制定しました。

平成10年4月より、当社、および当社子会社に順次制度導入を開始し、支給額や支給対象者などの見直しを繰り返しながら、このたび、当社および国内連結子会社すべての企業(全11社)において、最大で90万円／年の給付型奨学金制度が完備されることとなりました<sup>6</sup>。対象は当社および国内連結子会社の正社員および準社員である。

### (3) 三谷産業のソフト要因による Well-being 達成

#### 1) 経営者の理解・率先

前述したように継続雇用制度は三谷忠照社長の肝いりで導入された点、また社員一人ひとりがそれぞれの事情に合わせて「ちょうどよい働き方」をデザインしようとしている点、既述した非財務的経営指標である「Company Well-being Index」を独自に作成し、自主的に情報開示した点などは三谷氏のそして同社の Well-being 経営を引っ張っていつている大きな力となっている。

#### 2) 社員の心理的安全

社員が幸福感をもちつつ、仕事に打ち込めるには経営者と社員との信頼が大切であるが、これまで述べた三谷産業のハードおよびソフト要因による well-being 醸成策はそれに値する施策であろう。それが社員の心理的安全を向上させているであろうが、その検証には現段階では次の方法がある。

一つは図表4にある Company Well-being 指標の「社員エンゲージメント・スコア」の確認である。ただ現段階では図表4からも分かるように準備中であり、今後の開示を待つほかない。もう一つの確認方法は「社員エンゲージメント・スコア」とも関連する「ホワイト企業度」の指標であり、それは図表4に開示されている。これらについて、三谷氏はインタビューにおいて、次のような発言をしている<sup>6</sup>。「Company Well-being 指標は、「事業基盤の部」「事業変革の部」「公益事業の部」の3つの観点から構成している。事業基盤の部では、社員が職場環境に満足し、いきいきと仕事に取り組んでいるかをアンケートにより定点観測する「社員エンゲージ

<sup>6</sup> SDGs・ESGではない独自指標を掲げる、北陸の良い会社 - coki

メント・スコア」を公開していく。また、所定時間外労働時間、育児休業取得率、入社後3年間の定着率などを客観的データに基づく形で開示する「ホワイト企業度」という項目もある。

「奨学手当」の支給実績という項目もある。明記されている数値を見ると、約53百万円が支給され、社員70人の世帯に対してこうした支援を行っている。当社は、成果主義的な報酬体系をとっているが、それにより生じる社員同士の給与差によって社員の子どもたちが教育に関わる機会が著しく損なわれることがあってはならないという思いから、子どものいる社員に対し、給与とは別に様々な手当を支給している。奨学金の返済は求めている。

事業変革の部では、新規事業を生み出す活動のうちプレス・リリースに至った件数を開示している。

公益事業の部では、ベトナムでの社会貢献活動や被災地支援などの実績や投じた額を公表している。

筆者は、こうした指標の今後の成果を注目している。

## おわりに

本稿では主に、次の項目について検討してきた。①日本の Well-being 経営のルーツと進化、②塚本 寛の年輪経営以降のソシオ・コンパニーの概念と事例の検討、③ソシオ・コンパニーの考え方に近い最近の事例—三谷産業のケース、④Well-being 構成要因からのアプローチ—Well-being 経営達成要因の体系化と事例。

その結果、以下の諸点が指摘できる。

- ① 日本の Well-being 経営の根底は企業や経営者の倫理観が極めて重要であること、したがって、そのルーツの一つには17世紀初めの国際倫理規約を上げることができる。
- ② それ以降、Well-being 経営に近い経営哲学を持った経営者が現れた。
- ③ また研究者では Well-being 経営に近いソシオ・コンパニーの提唱も見られたが、これらは当時の前川製作所の事例で検討したように、理念の具現化と継承という点については不明瞭さと不安定さが残った。
- ④ Well-being 経営の理念に関する具体的指標、評価軸が不明瞭であり、したがって Well-being 経営が経営全般のパフォーマンスに与える効果、そしてその情報開示という側面では課題を残していた点などである。
- ⑤ 三谷産業はソシオ・コンパニーの思考の中心である3つの価値（社員への貢献、事業価値への貢献、社会への貢献）を推進し、それを情報開示していくことに関して、2021年からソシオ・コンパニーの思考とその情報開示を実行しており、まさに現代の Well-being 経営を

推進している代表的企業といえる。

今後、より多くの企業が Well-being 経営を推進していく必要がある。そのためには各社の理念と自社にあった Well-being 経営指標を策定し、それを時系列的に管理して社員の Well-being と会社の生産性とを同時にあげていくことが重要となろう。その際に、本稿で示した Well-being 経営達成要因と本稿では割愛したが Well-being 経営のマネジメント・プロセスが参考になろう。

Well-being 経営の特に効果の側面を事例的に検討していく点については、個別企業の関連データや資料がどれだけ入手できるかによるが、今後の重要な検討課題である。

## 主要参考文献

- ・前野隆司、小森谷浩志、天外伺朗（2018）『幸福学×経営学』内外出版社
- ・前野隆司（2019）『幸せな職場の経営学』小学館
- ・近藤宣之（2020）『中小企業の新幸福経営』日本経営合理化協会出版局
- ・本田幸大（2021）『幸せな会社の作り方』扶桑社
- ・上田和勇編著（2021）『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館
- ・北矢行男（1992）『10年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』かんき出版
- ・亀井利明（2009）『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』ソーシャル・リスクマネジメント学会
- ・やつづかえり（2019）『本気で社員を幸せにする会社』日本実業出版社
- ・加護野忠雄、山田幸三、長本英杜（2015）『スウェーデン流グローバル戦略』中央経済社
- ・小野 浩（2019）「働く質を高めるための基礎条件—事例研究からの示唆」『日本労働 研究雑誌』No.706、May、pp.28-41.
- ・ジェローム・シュシャン（2016）『ターゲット：ゴディバはなぜ売上2倍を5年間で達成したのか』高橋書店
- ・ジェローム・シュシャン（2019）『働くことを楽しもう』徳間書店
- ・朝日新聞、2022年5月23日夕刊記事、Another Note