



論題：幸福経営とソシオ・カンパニーの進化
ー影響要因と事例分析ー

ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会
専修大学名誉教授
上田和勇

令和4(2022)年7月23日(土)



はじめに

1. ソーシャル・リスク(SR)発生源としての企業
2. 企業のSRのマネジメント(これまでの主張)
 - ①ソフト・コントロールによる対応
 - ②経営者の公的資格制度の導入
 - ③レジリエンス力の向上とレジリエンス教育の重要性
 - ④幸福経営の導入
3. 幸福経営の思考と実践の進化
4. 幸福経営達成の主な影響要因
5. 最近の事例にみる幸福経営の分析

1. ソーシャル・リスク (SR)発生源としての企業

1) 多様な社会化したリスク

すなわちソーシャル・リスク (SR)

大規模災害、企業不正、倒産、労災
(特に精神疾患)、感染リスク、孤独
(立)化、食の安全、気候変動リスク、
ハラスメントなど

• 上記リスクの発生場所あるいはSRのハ
ザードに注目すると、特に企業の内部
がその発生源として考えられる

• **働く場所としての企業がソーシャル・
リスク発生の温床か？** (災害リスクは企
業がその温床ではなく、発生後に企業がいか
に社員の保護に貢献できるかが問われる)

3) 企業での安全な商品の提供、経営の安定性、社員の心理的安心な
どを向上させるのがSRMのポイント

2) SR発生源としての 企業内部の諸問題

企業不正、倒産、労災
(特に精神疾患)、感染
リスク、食の安全、ハ
ラスメント、気候変動

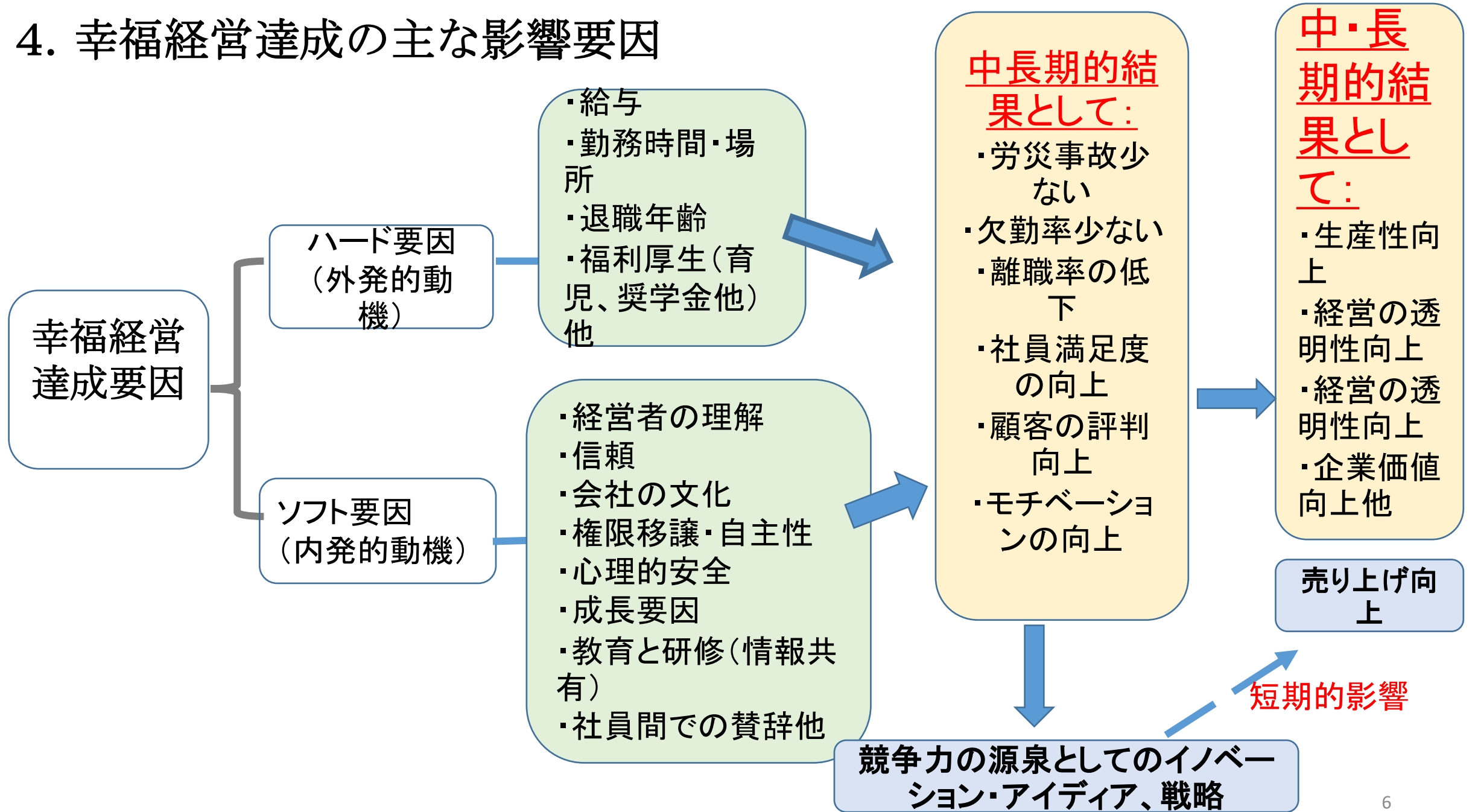
2. ソーシャル・リスクのマネジメントに関する主な主張、考え方のポイント

<p style="text-align: center; color: red;">これまでの主な理論、主張、考え方のポイント</p>	<p style="text-align: center; color: red;">関連論文、著書</p>
<p>1) RMにおけるソフト・コントロール（「人々の信頼、助け合いや、情報共有、リスク教育、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチにより損失の低下と組織や企業の成長を狙う諸活動」の重要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然災害リスク対応時の問題：『危険と管理』43号、2012年 ・ RMにおけるソフト・コントロール概念の重要性『危険と管理』42号、2011年
<p>2) 企業倫理リスク（ソーシャル・リスク）のマネジメントをソフト・コントロール視点から提唱・分析 3) 経営者の経営モラル向上のための公的資格制度の導入の提案（英国の後任取締役制度を参照に）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『企業倫理リスクのマネジメント—ソフトコントロールによる倫理力と持続力の向上』同文館、2014年 ・ 『危険と管理』40号、2009年
<p>4) 企業のリスクマネジメントを逆境からの復元力（レジリエンス）という視点から、レジリエンス経営の源泉他を分析するとともに、ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロセスの提唱</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『事例で学ぶリスクマネジメント入門—復元力を生み出すリスクマネジメント思考』同文館、2012年 ・ 『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長』同文館、2015年
<p>5) 現代的リスクマネジメント教育の在り方—復元力の視点—</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然災害リスクを対象：『危険と管理』44号、2014年 ・ 『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長』同文館、2015年
<p>6) 企業の健康経営や幸福感の醸成に関する分析と健康経営リスクマネジメント・プロセスの提唱</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『危険と管理』50号、2019年 ・ 人的資源管理の視点
<p>7) 異文化リスクのマネジメントと幸福経営リスクマネジメント・プロセスの提唱</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『危険と管理』51号、2020年 ・ 上田編著『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館、2022年 ・ 上田他編著『わかり合える経営力=異文化マネジメントを学ぶ』同文館、2022年、国際的人的資源管理

3. 幸福経営の進化: ルーツから具現化へ

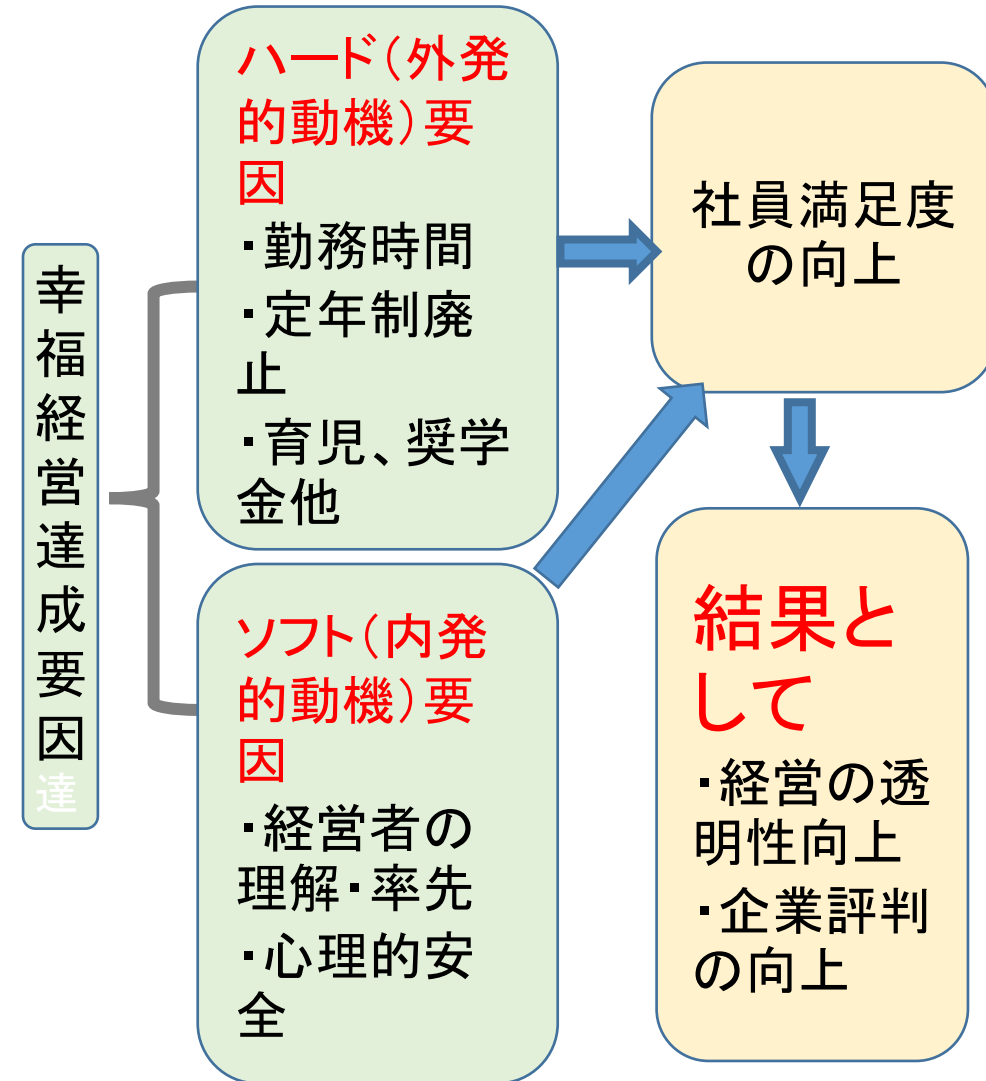
	ルーツ（原型）は倫理観の重要性と関係	幸福経営の進化（理念型） <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; color: red;">幸福経営の進化</div>	ソシオ・コンパニー（SC）の思考
前提：理念	<ul style="list-style-type: none"> ・角倉素案（集中規約、1603年、利他の思想） ・渋沢栄一（論語と算盤、1916年、倫理と利益の両立）他 	<ul style="list-style-type: none"> ・稲盛和夫（京セラ、1932～、全従業員の物心両面の幸福の追求と社会への貢献） ・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） 	<ul style="list-style-type: none"> ・前川製作所 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 SCとは＝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（北矢行男（1992）『10年後一流の会社』）
1) 社員への貢献（大切に）		<ul style="list-style-type: none"> ・全員経営 ・成果を報酬に連動させず、仲間からの賞賛と感謝 ・職場環境の自主的改善 ・会社の成長は利益、売り上げではなく、社員1人1人の成長の総和 	○理論上 <ul style="list-style-type: none"> ・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		<ul style="list-style-type: none"> ・アメーバ経営 ・年輪経営 	○理論上 <ul style="list-style-type: none"> ・ニッチ戦略（無競争社会への挑戦）
3) 社会への貢献			○理論上
4) 情報開示			<ul style="list-style-type: none"> ・3つの側面（社員、企業価値、社会価値）からの開示不十分

4. 幸福経営達成の主な影響要因



5-1. 近年の幸福経営具現化の事例と影響要因（事例1、三谷産業）

会社	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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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） Company well-being indexとして自主開示



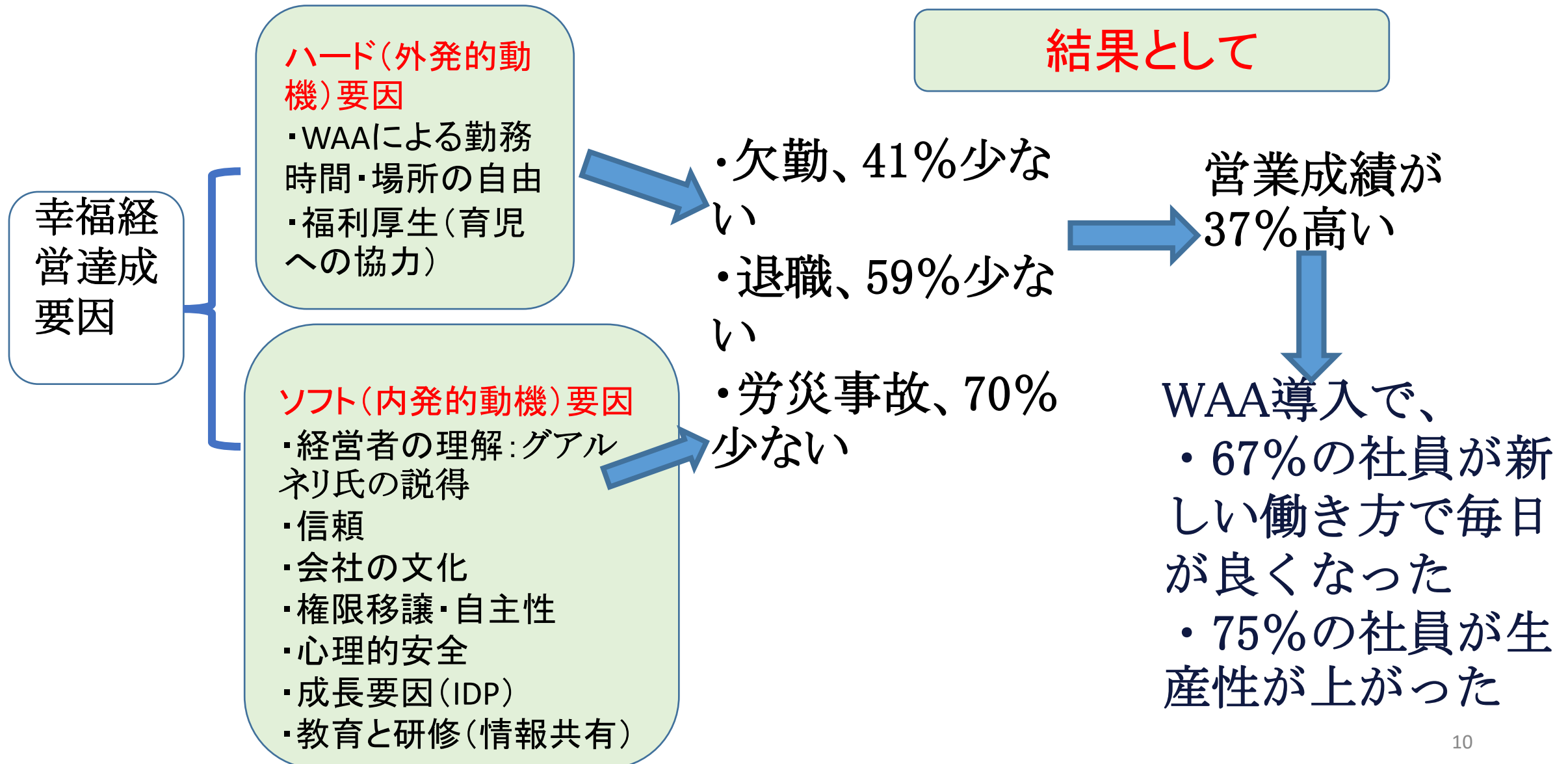
Company Well-being Index① (三谷産業)

Company Well-being Index	2020年度 実績	2021年度 目標
事業基盤の部		
社員エンゲージメントスコア (会社、上司、給与賞与、人事制度、業務内容、福利厚生等)	—	準備中
ホワイト企業度：		
所定時間外労働時間※1 【管理職】 (月間一人当たり平均)	71時間	62時間未満
所定時間外労働時間※1 【非管理職】 (月間一人当たり平均)	37時間	45時間未満
育児休業取得率	男性17% 女性100%	男性100% 女性100%
入社後3年間の定着率 (新卒採用)	91%	90%以上
入社後3年間の定着率 (キャリア採用)	75%	80%以上
奨学手当、社員子女育英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※2	支給総額： 約54百万円 対象社員数：70人	—
品質マネジメント：		
品質マネジメントシステムの構築割合 [構築完了部門数/部門総数]	52%	100%
品質目標の達成割合※3 [達成目標項目数/目標項目総数]	—	80%以上
同一モード※4での不具合の再発率 【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%
同一モード※4での不具合の再発率 【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%
安心安全：		
同一モード※4での労働災害の発生件数	—	0件

5-2. 近年の幸福経営具現化の事例2 (ユニリーバ・ジャパン)

会社	ラックス、ダブなどのパーソナルケアなどを扱う世界最大級の消費財メーカー 日本法人は1964年創業
前提:理念	『社員がよりいきいきと働き、健康で、それぞれのライフスタイルを継続して楽しみ、豊かな人生を送る』
1) 社員への貢献 (大切に)	<ul style="list-style-type: none">・2016年から導入「ワー、WAA (Work from Anywhere and Anytime)」・社員による働く場所と時間の自由選択 (1か月の所定労働時間があり、2か月間で調整、92%の社員が採用)、残業時間の制限も設ける・社員への信頼(性善説)と権限移譲、社員の自主性・何でもいえる、聞いてくれる、誰でもいえる⇒<u>心理的安全、風通しの良い組織</u>・2015年からの「<u>インディビジュアル・ディベロップメント・プラン (IDP)</u>」、・「<u>多様性を尊重する文化</u>」、パフォーマンスとアウトプットを出していれば、本人が一番心地よいと思える場所、時間帯で働くことを尊重。・スタートからわずか6か月で定着。92%の社員が活用する成功例
2) 企業価値への貢献	・幸福度と仕事のパフォーマンスの関係:幸福度の高い人の方が 営業成績が37%高い、欠勤が41%少ない、退職が59%少ない、労災事故が70%少ない、 変化への適応度が45%高い
3) 社会への貢献	こうした企業努力は一企業のみでの成長だけではなく、社会全体の貢献を示す、ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン、ユニリーバ・コンパスによる貢献
4) 情報開示	アニュアルレポート他での公表

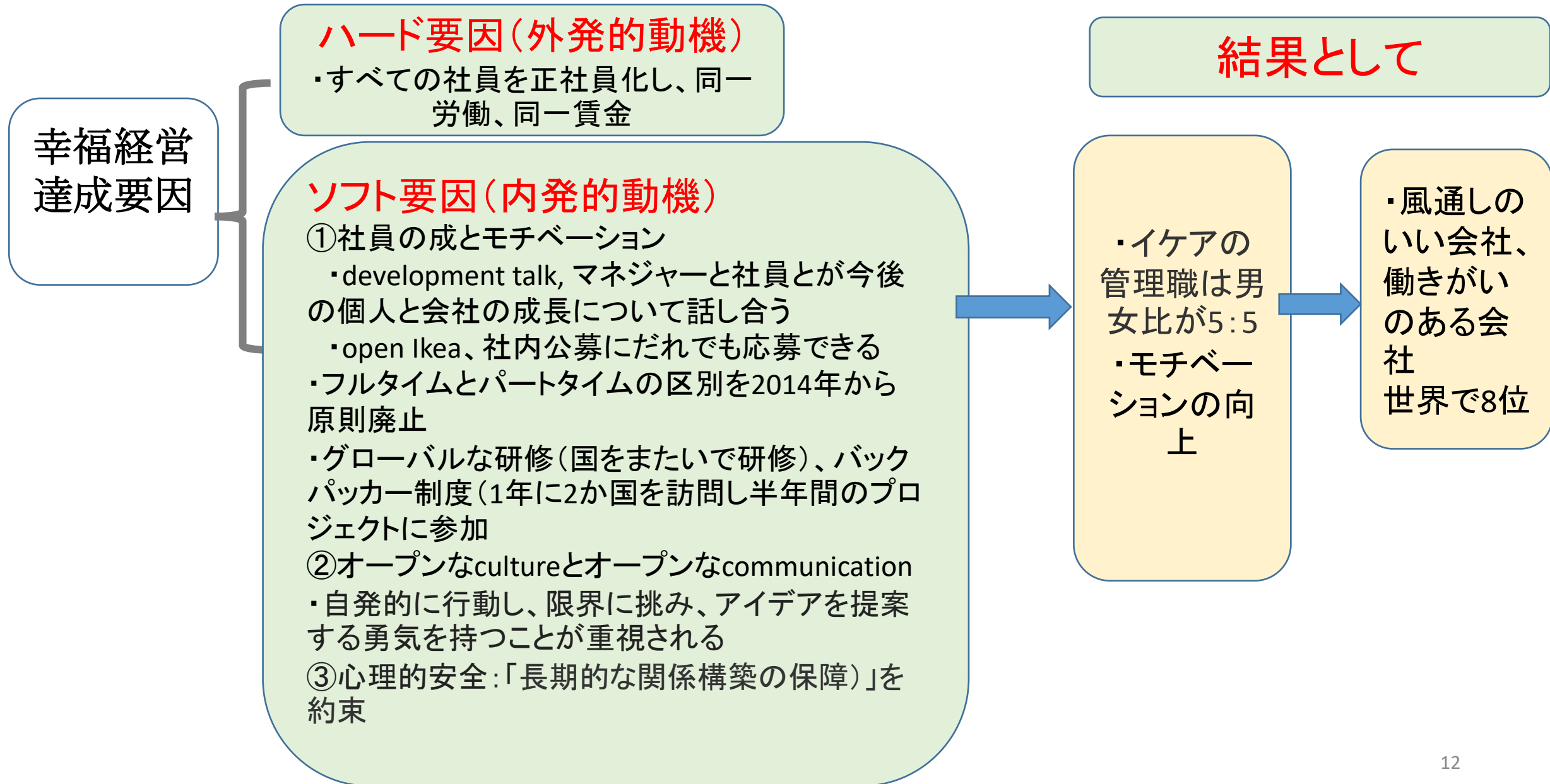
5-2. 幸福経営達成の主な影響要因、事例2(ユニリーバ・ジャパン)



5-3. 近年の幸福経営の具現化の事例3 (イケア、IKEA)

会社	世界最大の家具小売り業 1943年創業、日本法人は2002年
前提：理念	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス理念「より快適な毎日をより多くの方々に」 ・人事理念「真摯で前向きな方のプロフェッショナルとして人間として成長する機会を提供すること、そして社員全員が協力してお客様は勿論自分たちのためにもより快適な毎日を作り出すこと」
1) 社員への貢献 (大切に)	<p>①development talk,年に最低2回、マネジャーと社員とが1, 2時間、今後の個人と会社の成長について話し合う、②パートタイマーとフルタイマーに拘わらず自店舗の運営会議に積極的に参加することが求められる。③open Ikeaと呼ばれる社内公募にだれでも応募できる④フルタイムとパートタイムの区別を2014年から原則廃止⑤グローバルな研修(国をまたいで研修、バックパッカー制度(1年に2か国を訪問し半年間のプロジェクトに参加⑤有望な若手の早い段階からの採用</p>
2) 企業価値への貢献	<p>サプライヤーとの関係構築が成長戦略の根幹：イケアの価値観を理解する優良なサプライヤーとのIWAYと呼ばれる指針での関係構築、IWAYには法令順守、環境保護基準、基本的人権の尊重、労働環境の整備などサプライヤーに特別な努力を強いるものはない、また逆にサプライヤーがイケアに期待する項目もある。各サプライヤーと個人的な関係を構築し、その関係に基づいてサプライヤーの成長をサポートする役割も担う。</p>
3) 社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・KEA Foundationは、貧困の中で暮らす家族がよりよい生活を送り、気候変動に立ち向かうことを支援する助成金プログラムの提供。 ・貧困の中で暮らす家族に必要なのは、経済的な安定と健全な環境が必要という考えで、家族の所得状況を改善するための支援を提供し、互いに協力して地球を守るための取り組みを行っている。
4) 情報開示	アニュアルレポート他での公表

5-3. 幸福経営達成に影響する主な要因 (事例3:IKEA)



まとめ：幸福経営の具現化に際して重要な事項

1. 企業内部のほとんどのリスクはソーシャル・リスク
2. 幸福経営は社員、利害関係者と経営者、そして社会にいい影響を与える
3. 幸福経営の原点は経営者の倫理観や美徳
4. 経営者の幸福ファーストの理念と考え方が重要
5. 社員の私的要因も含む様々な問題や悩み、目標にも相談に乗る対応
6. なんでも言い合える環境の構築
7. 社員との信頼感を上げる工夫
8. 勤務時間、場所、休暇、給与などハード要因との柔軟な組み合わせも重要
9. 仕事の現場での作業工程などを踏まえた対応
10. 社員のいいところを伸ばす工夫

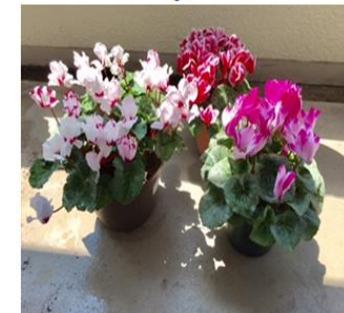
主要参考文献

- ・北矢行男(1992)『10年後一流の会社』かんき出版
- ・亀井利明(2010)『ソーシャル・リスクマネジメントの拡張』ソーシャル・リスク研究所
- ・上田和勇編著(2022)『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文舘
- ・やっづかえり(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.

シクラメンのレジリエンス力を見習い、ともに頑張りましょう



十余年 風雨に耐えて シクラメン



2021.1. 上田和勇