

## [令和5年度納涼セミナー&パーティー結果]

# 激変の環境下、経営手法を先取りした「『幸福経営学』～働き方改革に必要な Well-Being～」を研鑽しました!!

## 慶応大学教授 前野隆司先生をゲストに開催しました

令和5年度「納涼セミナー&忘年会は、猛暑が続く8月3日(木)18時より、ホテル・ノットにおいて、55名の出席で開催いたしました。

江口敦事業部員(川本工業(株))(写真右)の司会で始まり、早速、講演に入り司会より「働き方改革の推進は大手、中小企業を問わず喫緊の課題となっております。昨年12月の経営者セミナーにおいて、昭和女子大学総長 坂東眞理子先生をゲストに「経営者のWell-being」を学びました。これを受け、慶応大学教授 前野隆司先生をお招きし「『幸福経営学』～働き方改革に必要な Well-Being～」と題して講演いただきます」と紹介、講演にはいりました。(以下、講演の要旨です)



**今、VUCA(ブーカ)の時代、先の読めない激変の時代で、これから AI など大変な時代になってきますし Chat gpt も凄いことになります。農耕革命、産業革命に匹敵するような激変がやってきます!**



本日は、「『幸福経営学』～働き方改革に必要な Well-Being～」と題してお話させていただきます。幸福経営学というのは幸せな経営学ということです。

幸せな経営を行う、幸せに気をつけるためには、一つは、視野を広くしてください。判断するとき、部下が何かやった時に細かいことを言いたくなる時と大きな判断をしたくなる時と両方あると思います。どちらも大事なのですが、幸せなのは視野が広い方です。細かいことを言うよりも、細かいことは任せて高所大所から考える。視野を広くもつと幸せになります。

例を挙げますと、原子力賛成派と反対派が対立しています。視野を広くするともっと上手く解決すると思います。原子力賛成派というのは、原子力を使わず火力発電を使うと CO<sub>2</sub> が出てしまうしエネルギーコストが大変だから安価に発電できる原子力と言っているのです。

反対派は、原子力が壊れたら放射線が漏れるかもしれない。放射線を出さないために反対と言っている訳です。もう少し視野を広くしてみると、どちらも地球環境を良くしたいからです。CO<sub>2</sub>が問題なのか、放射線が問題なのかの違いであってどちらもより良い地球をつくりたい。一緒な訳です。視野を広くすると根本についての合意ができるのです。

仕事も夫婦関係もそうです。貴方は子供を放ったらかしてばっかりだ。お前は細かいことばかり言ってどうすんだ。と喧嘩したりしますが、夫は放ったらかすことによって伸び伸びと自分の判断を出来る子になって欲しい。奥さんは細かいことをきちんと出来る子になって欲しい。二人とも良い人間に育てて欲しいという点では一緒ですよ。ただ、着眼点が違うので、話し合って役割分担をして、俺はともかく大きくみて細かいことは任すからとすれば解決します。

仕事もそうです。仕事が上手くいかない時、大きな視点に立つというのも解決策です。チャレンジ精神のある人は幸せで、チャレンジ精神のない人は不幸せです。皆さんは、チャレンジ精神があ



るでしょうか、それともチャレンジが苦手なので、じーっと黙って待っているタイプでしょうか。

今、VUCA（ブーカ）の時代、先の読めない激変の時代です。これからAIなど大変高度になってきますし、超高齢化社会。また、人類が見たこともない日本に突入する訳ですから、これは大変とって、じーっとしているのか、それとも新しいアイデアを考えて新規事業に打って出るか。チャレンジする人は実は幸せで、チャレンジしないと不幸せということです。

今は、激動期です。Chat GPT などのAIも凄いことになります。農耕革命、産業革命に匹敵するような激変がやってきます。そこで Chat GPT なんか分からないから止めとくと思うのか、一寸使ってみようかと新しい事に好奇心をもってやっていくのか。分かれ目です。好奇心のある人は幸せで、好奇心のない人は不幸せという研究結果もあります。

Well-Being も色々なところで流行っていて、「日経 Well-Being シンポジウム」を一昨年から行っています。皆さんどうですか。皆さんの会社は人を幸せにできますか。お客様も社員もです。

幸せの研究というのは、1980 年位から心理学者がいろいろと明らかにしています。例えば、大きな声で挨拶する人は幸福度が高い。当たり前ですが、皆さん大きな声で挨拶をしていますか。人間は「人の間」と書きますが、人と話すと幸せになるんですよ。いやいや私は一人が良いですという人もいますが、よっぽど何かに打ち込んでいて寂しくないなら良いのですが、本当は人と話したいけど話すのが苦手な人は本当に一人が良い訳ではないので、少しずつでも話ことが大切です。人と話して思いやりを磨いていく方が幸せになります。

ハピネスとは、楽しい、嬉しい、ニコニコしている。ですが、Well-being というのはもっと多様です。嬉しく、楽しく、ニコニコしているのがありますが、視野が広く、チャレンジ精神があり、協調性、やる気があって思いやりもある。どうですか、仕事もできそうですね。

幸福経営学というのは社員を幸せにする経営学です。いやいや仕事は歯を食いしばって苦しくてもやるもんだという反論が聞こえてきそうですが、幸せに働くと良いということを誤解しないでください。幸せに働くというのは楽をするという意味ではないんです。

ちゃんと歯を食いしばる時は歯を食いしばって、でも、歯を食いしばりすぎるとストレスになります。適切に頑張るって難しい仕事を成し遂げた。これが一番幸せなんです。ですから、幸せは決して楽ではなくて、やりがいのある仕事を努力して皆と一緒に力を合わせる Well-Being、良い状態です。誤解のないようお願いいたします。

働き方改革も重要ですが、人的資本経営も叫ばれています。社員は人的資本である。会社は人的資本を生かしましょう。投資家も人的資本を生かしているところに投資をしましょう。そんな流れをつくっていきましょうと経産省が言っています。

一橋大学の伊藤邦雄先生の人的資本経営の好循環、人的資本投資をして情報開示をして可視化して、内の会社はこれだけ人的資本に投資しています。工業会もそうです。人的資本が高まることを学ぶことが人的投資なのです。

働き方改革もそうです。何故、人的資本投資が Well-Being なるのか、何故、Well-Being が働き方改革になるのか。以下のような研究結果があります。

幸福感とかパフォーマンスの関係です。アンケートで幸せですか、不幸せですかと聞いて幸せと言った社員は不幸せと言った社員よりも、何と創造性が3倍高いのです。創造性が高いということは新しい事を思いつく力が3倍です。逆に、皆さんの所の社員が不幸せですと創造性が1/3で、アイデアを思いつかない。如何して良いか分かりませんとなります。

社員が幸せですと、生産性が31%上がります。生産性が3割アップするということは、例えば1日10時間働いていた人が3割アップすれば7掛けで7時間になりますから、1日3時間の時短効果になり生産性が上がります。

日本は生産性が低いと



言われています。真面目に一生懸命働いている割には、国別比較でも生産性が高いほど幸福度が高く、生産性の低い国は幸福度も低く、日本は残念ながら下の方にいるのが現状です。

幸福度を高めてやりがいがあり、視野が広くてチャレンジ精神があると生産性が高まります。幸せが高まると生産性が高まるのはお気付きですか。幸せですと視野が広いし創造性が高い訳ですから、そういう人が仕事をすると視野は広いし創造性もあるし判断力もありますからミスも少なく良い仕事をします。

休むのは心の病も関係しています、幸福度と心の病は反比例します。幸福度が高い人は心の病にもなりにくく自殺願望も低いです。非常に健全で辞めたり休んだりせずに働いてくれる訳ですから、幸福経営をすると辞めたり休んだりする人が少なくなるのは確実だと思います。

西精工(株)という 6 画ナットを造っている会社がありますが、其処は月曜日に会社に行きたいですかというアンケートをしますと、95%が行きたくてたまらない、早くみんなと一緒に働きたいと答える会社です。欠勤率ももの凄く低い、心の病にもなりにくいし辞めたいとも思わない、皆と会いたくてたまらない位の人間関係になっています。実は、支え合っているのですね。皆さんのところはどうでしょう。

西精工が何をやっているかと言いますと、挨拶と掃除とコミュニケーションです。西社長はラグビー部出身で、徳島の会社に戻ったら暗い会社で誰も挨拶もしないので、「おはようございます!」と笑顔で元気に挨拶をしていたそうです。挨拶をするとき目を見ているので相手の様子が分かります。その時一言かけることで心も良い状態になりますし見守りにもなります。皆の仲が良いということは仕事も捗ります。

挨拶と掃除、掃除をして綺麗にしています。工場は滅茶苦茶綺麗です。ある食品メーカーの人と一緒に見学をしましたが、帰りに社長がうなだれている。なぜかと聞きましたら「私食品メーカーだから絶対工場は綺麗だと思っていたが西精工よりうちの方が汚かった、やり直さなければ」としょぼくしていました。

西精工では、社員が生き生きしており、仕事が楽しくてしょうがないというのが、体から満ち溢れています。売り上げも伸びて、親がやっている会社に戻った時、ナットは価格競争になっていたため、まわりから、中国に行かなければ生き残れない、西さんのところも中国に出た方が良いんじゃないのと言われた。しかし、「いや、そうじゃない。幸せ経営をやる」と、挨拶と掃除とコミュニケーションを行った。結局、今は自動車用の小さく非常に性能の高いナットを造っており、西精工のナットがないと自動車は造れないということになった。結局、高性能で価格も高いので日本でやっていける訳です。

幸せ経営をやる創造性を発揮して生産性も上がるので、コスト、価格競争に巻き込まれず上手くいっている訳です。

経営者が社員の幸せが大事で社員の創造性を大事にすると、社員の創造性、生産性の高まり、休まない、辞めない、ミスをしない、競争力がでて会社が反映するという訳です。アメリカではとにかく Well-Being 経営が進んでいます。日本は遅れています。

先週、ネットトヨタ南国に行きました。ここは顧客満足度がずっと一番です。幸せ経営をしているとサービスが良いです。サービスが良いと顧客も満足してくれて、あまり値引きしない。値引きしない代わりに試乗車が沢山揃えている。オプションもそろえていて、3日ぐらい乗らないと分からないからじっくり見てください、となる。コストがかかっても値引きをしないと、サービスは素晴らしいといわれる経営になる。すると顧客も満足して企業も繁栄します。



利益じゃなくて幸せというと皆さん勇気がいるかもしれませんが、社員の幸せが大事で社員の創造性を大事にすると、社員の創造性、生産性高まり、休まない、辞めない、ミスをしない、競争力がでて会社が繁栄するという訳です。

オックスフォード大学とハーバード大学が一緒に行った研究結果によると、横軸がカンパニー Well-Being、縦軸が企業価値、株価、収

益のグラフをとった結果、比例しています。

社員を幸せにすると企業価値も株価も利益も高いということです。アメリカではとにかく Well-Being 経営が進んでいます。日本は遅れています。仕事は歯を食いしばってやるもんだ、幸せとか甘いことを言っているもんじゃない、苦しくてもやるんだ。そんな、儒教の真面目な文化が日本には残っています。人様の為に苦しくても働こうというのは良い面でもありますが、人様の為にやりすぎて疲れ果てて心の状態が悪くなって生産性も下がったのでは元の子もないじゃないですか。

西精工は、朝 1 時間朝礼を行っています。何をやっているかと言いますと、理念の浸透です。いっぱいある理念を暗唱して朝礼で読み上げます。

朝礼で社訓を読み上げるのは古臭いと思っていましたが、社員が純粋な心で「私たちは物心両面の幸福を目指し・・・」と本気で読みあげます。また、読み上げた後で長い社訓についてみんなで勉強会をします。

会社のビジョンを毎日 1 時間話し合っています。コロナの時に行わなかったら、社員のコミュニケーションが減って、効率が下がったがとのことです。

1 時間の朝礼では、今日やる仕事等仕事の内容を全員でチェックしてから仕事に就きます。今日全員が何を行うか把握してから仕事に就くので気持ちよく働けるそうです。

西精工さんは、朝礼を 1 時間行って、良いサッカーチームみたいに阿吽の呼吸で働ける状態を 1 時間かけて作っている訳です。そうすると仕事をしていても気持ち良いですね。社員同士、非常にコミュニケーションが取れている。信頼関係、疑いみだいの無い状態働くことの素晴らしさは、本当に素晴らしいと思いました。

幸せだと働き方改革に繋がる。何故なら生産性が高い。仕事ができる。幸せだと健康長寿になります。先進国などで調査をしています。幸せな人は 7 年から 10 年長寿です。何故かと言いますと、ニコッと笑っただけで幸福度が高まり免疫力が高まるからだという医学研究結果があります。

幸せだと口角が上がり脳からセロトニンとかオキシトシンとか幸せホルモンが出ちゃうんです。脳は意外と簡単に騙せるのです。笑顔になるだけで脳が騙されて、俺は今日調子良いと思えば免疫力が高まり、免疫力が高まると病気に罹りにくいので健康長寿になる訳です。

笑顔だけでなく、姿勢が良いと幸福度が高まって倫理観も高まるという研究結果があります。姿勢が悪いと「ときどき不正は許します」と答えてしまう人が、姿勢を良くすると「不正は許せません」と答えるんです。人間とはそんなもので、姿勢を正すと倫理観も高く、笑顔になると幸せになります。

体を開いたポーズになると幸せになるし、自信の無いポーズをすると自信の無い気分になります。ですから、仕事で困ったときも困ったような恰好をしないで体を開いて考えるとアイデアもできます。フロリダの研究では、大股で上を向いて歩くと幸福度が高く下を向いて歩くと幸福度が低いという研究結果が出ています。

また、見た目も馬鹿にできません。掃除をすると心が綺麗になります。科学的にそういうことが分かっているのです。

そうは言っても幸せは金だろうと言う経営者もいます。金がないと経営も成り立たないし、社員も給料がないと暮らしていけないので金で幸せになれる、大金持ちになると幸せになるんじゃないか。これは間違いです。貧しくなると幸福度は下がりますので、ある程度給料は得たほうが良いです。

ノーベル賞をとったカーネマン先生によると、年収 75000 ドルを超えると、何と、感情的幸福、ハピネスと年収に相関関係があり、そこから先は横ばいとの研究結果があります。色々国によって



変わります。例えば、ブータンは平均年収 20 万円です。ブータンは 20 万円あればそれ以上持っても使い道ないしとなり、マンハッタンに住んでいる人は 10 億位ないと生きていけないそうです。金額も気になりますが、お金によっては

幸せにはなれないということを理解してください。

「地位財」型の幸せ、金銭欲、物欲、名誉欲というのは人間なら多かれ少なかれあるだろうと思います。戦って勝った時の喜び、金、物、地位は、比べられます。他人と比べて勝った喜びは、実は長続きしないのです。

社会的地位を得た、一番出世だ。その喜びはあまり続かないんです。金、モノ、地位によって幸せは長続きしないのです。

昔、勝ち組負け組という言い方がありましたけれど、勝組は長続きしないのです。負け組も良くないです。負けると悔しい、妬ましい、羨ましい。幸福度は低いです。

どうすれば良いか。勝ち組負け組ではなくて「非地位財」型、他人との比較ではないことによる幸せのほうが長続きします。昔流行った勝ち組負け組は間違いです。勝ち組は長続きしない幸せ、負け組も不幸せ。どうするかと言いますと、勝ち組負け組でなく「非地位財」型の幸せを得ると社員も皆さんも家族も幸せになります。

安全、健康、心です。安全と健康は、日本は得意です。安全な国家、長寿な国民。しかし、心の幸せは、日本は苦手です。例えば、ワールドハピネスレポートを見ますと、先進国で最下位です。安全面も健康面も世界一なのに、心の幸せは先進国最下位。閉塞感もあり、自己肯定感が低く、仕事へのやりがいを感じている人が少なく、幸福度が低い。日本は元気がないというデータが沢山あります。

私は、それは伸びしろだと思うんですね。こんなに低いなら、これから上がれば、創造性が3倍になり生産性も3割上がるし色々な良いことが起きる訳です。日本は確かに大変な面もありますが、振り子だと思うんです。バブルで大きくなりすぎて、ここ30年ほど苦しかった、でも、日本人は「ピサ」という学力テストでは世界一の分野があります。創造性等苦手なところはありますが、統計データをみまると30年前と変わっていません。利他的な心は最近の若い人は少ないと人々は感じているという研究がありますが、実は70年前と比べて今の方が利他的な人は増えています。

少子高齢化だから日本は駄目だと言う人がいます。子供をたくさん産む人が幸せかという研究結果もあります。結婚している人は未婚より幸せです。子供は2~3人もっている人が幸せです。

幸せになっていけば子供も増えて創造性を発揮する。皆さんの会社も新しいビジネスで成長する。そうすると閉塞感も抜け出せる。勿論、産業構造の変化と言うものもありますから、工業のシェアは下がっています。ですから、異業種と連携したり、新規事業は創造性を発揮してやる必要があります。そうすれば、新しい時代を創っていけると思うんです。

幸せの条件ですが、利他的で思いやりがあって、やり甲斐があって、チャレンジ精神があって、視野の広いひとが幸せとか、笑顔が幸せ、姿勢が良いと幸せ、掃除をすると幸せ、挨拶など色々ありますが、幸せの要件を因子分析で纏めると、四つになります。この四つの因子を覚えていただければと思います。

## 1.自己実現と成長(やってみよう因子)、強み、主体性

自分で何か実現したい。夢や目標を持って、会社の理念を理解し自分も成長して技術力を高めたり、人として成長するみたいな人は幸せです。新しい事をやってみようと思っている人は幸せです。

如何に、社員全員がよしやってみようと、仕事を楽しみながら働くか。挨拶とか、コミュニケーション、朝礼を確り行う、権限の委譲。権限を委譲すると移譲された人はやりがいを感じます。能力を超えた仕事を委譲すると重荷になりますので、そこは注意が必要ですが。経営者はなるべく権限を委譲して細かいことは考えずに、自分は未来のことを考える。すると経営者も視野が広まるし、部下の人も大きな仕事ができて幸せです。

## 2.つながりと感謝(ありがとう因子)、利他、多様性

やっぱり繋がりは大事です。社員同士が分かり合っていて、信頼しあって感謝する。アンガーマネジメントというのがありますが、怒鳴られると幸福度が下がりストレスが上がり、生産性も下がり寿命も下がりますので、怒鳴ってはいけません。

座禅をやって怒りっぽかった人が起こらなくなったという例もあります。「何やってんだー」と怒鳴るとアドレナリンが出て、もっと怒りたくなります。我慢して6秒待って、感謝、ありがとうと言えると、脳からセロトニン・オキシトシンという愛情ホルモンが出ます。社員にも感謝される

と思います。

### 3.前向きと楽観(なんとかなる因子)、チャレンジ精神

日本の将来は明るいと思うのか、後ろ向きで悲観的で何とならないチャレンジもしない、と考えるのか。今、分岐点だと思います。日本の将来がないと思ったら創造性 1/3 ですから、やっぱり何も思いつかない、先がないという話になる。いやいや、高齢化市場に打って出るとか AI を使ってみようとか、アジア市場、アフリカ市場進出しようとか、異業種交流とか、新しいことを行い、前向きでいると思うと幸せになり、創造性が3倍になります。社員が100人いて皆創造性が3倍になったら凄いことになります。

西精工はこの会社で働きたいという人が多いため、良い人が採れます。幸せな会社は良い事が続きます。

### 4.独立と自分らしさ(ありのままに因子)、自分軸

人の目を気にすることなくありのままに、自分は自分らしく個性を発揮して働くと幸せになります。皆さん、如何でしょうか、四つを満たしているでしょうか。皆さんのところの社員は幸せでしょうか、幸せと言うのは決して生温い状態ではありません。非常に力強く生き生き働くというのが幸せに働く状態です。

こんな体制になったら、勿論、働き方改革になりますし、辞めていくとか休んじゃうという心配も減りますし、新しい良い人も入ってきますし、会社経営は上手くいきます。

アメリカでは、Well-Being 経営、幸せ経営が流行り始めています。日本は遅れていますが、是非、皆さんが Well-Being 経営を始められるのを楽しみにしています。出来る所から始めていただければと思います。

最後に、幸せは移るという研究結果があります。社員を幸せにしたい、顧客を幸せにしたいと思ったら、まず、自分が幸せになることです。不幸せだと不幸せが移ってしまいます。利己的ではなく皆を幸せにするには、まず、皆さん自身が幸せになってください。そして、幸せな世界を創ろうではありませんか。

以上のように聴講者に語り掛けるように話されましたが、企業を取り巻く環境が激変する中で、ともすれば、どう経営を行っていくべきか悩まれている状況の中で指針となる講演をいただき、聴講者からは、大変に分かりやすく良く理解でき大変に参考になりました。これから会社をどの様にしていこうかと考えていましたが進め方が分かったような気がします。との意見をいただくなど、一同に大変参考になったとの感想を述べられ大変有意義なセミナーでした。

## セミナーの余韻の中で納涼パーティーを楽しみました!

納涼パーティーは、黒川事業委員(朝日生命相互会社)の司会で開会。加藤卓郎会長より、猛暑の中参加いただいた会員と講師へのお礼の挨拶をいただき、8月に入会いただいた(株)ボルテック岡崎一正代表取締役社長より挨拶をいただきました。

乾杯の音頭を、山口喜久雄事業委員長の音頭で乾杯が行われ、当日は猛暑日とあって、まさに、納涼パーティーに相応しいひと時をホテルのコース料理を堪能しながら席も替わりつつ歓談いただき、予定の20時45分、新山雅芳副会長の中締めにてお開きとなりました。





(会長の黒川事業委員)



(挨拶する加藤会長)



(新会員 岡崎社長)



(中締め挨拶新山副会長)

