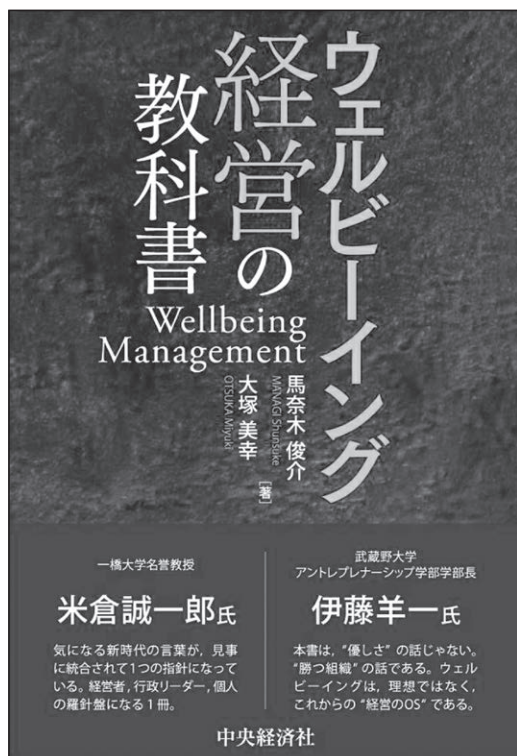


馬奈木 俊介・大塚 美幸（共著）

『ウェルビーイング経営の教科書』

（中央経済社）



神戸大学大学院経営学研究科教授 鈴木 竜太

誤解を恐れずにこの金融資本主義を一言でいえば、「金がものを言う資本主義」である。たしかに近年では人的資本や ESG、SDGs といった金以外の側面にも注目が集まっている。しかし、それらも企業価値や投資判断の文脈で捉えられるようになり、結局のところ金融資本主義の論理に回収されつつある。ウェルビーイングも例外ではなく、「ウェルビーイング経営」もまた、金を生み出すための手段として理解される向きがある。

本書『ウェルビーイングの教科書』はそのことに抗うというよりは、しなやかに金融資本主義の現在を受け止めつつ、新しい時代の経営のあり方を提示する教科書である。その点では、教科書と書いたが、手引書といった方が良く、関心のある経営者などにとってはすぐに取り組んでみようと思わせる実践的な側面も強い書籍であるとも言える。

ウェルビーイング経営というと健康経営と置き換えられがちになる向きもあるが、本書におけるウェルビーイングは福利厚生制度でもなく、心身の健康のための施策だけに止まらない。また「社員に優しい経営」「社員を大事にする経営」といった情緒的な観念や経営のあり方でもない。本書が想定するウェルビーイング経営とは、「人の幸福」と「組織の成果」の間にある科学的な因果関係を経営戦略として昇華させるという合理的な思想、である。

つまり本書においては、ウェルビーイング経営

金融資本主義と言われ始めるようになったのはいつごろだったであろうか。ものづくりによる好景気に沸いたバブル経済がはじけ、日本は不景気の時代へと入った。それと入れ替わるように IT を基盤としたベンチャー企業があつという間に世界的大企業に躍進するビジネス市場の中、将来性の高い事業へとマネーは集まり、お金がお金を生むという構造が生まれていった。それは、リーマンショックのような大きな衝撃を経ても変わることはなく、実体経済を遥かにしのぐ規模の経済がマーケットに生まれ、金融が経済の主体となっていた。

とは組織の成果とそこで働く人の幸福の両方を視野に入れ、それらを両立可能な目的として捉える思想である。多くの経営者が抱きがちな「トレードオフ（どちらかを選べば一方が犠牲になる）」という認識を捨て、両立を信じて戦略に結びつけることこそがウェルビーイング経営の要諦であり、これからの経営であると本書は説く。先に述べたように本書は手引書であるが、この点では我々を導く啓蒙的な側面も帯びている。

この組織の成果と人の幸福の相関関係について、本書はポジティブ心理学に依拠している。これは米国の M. セリグマン教授が提唱したもので、主観的な幸福感を中核概念に据える。この主観的な幸福感が「ウェルビーイング」であり、ポジティブな感情、没頭、関係、意味、達成感（PERMA）によって構成される。本書は、組織において個人のウェルビーイングを高めることが個人の成果に直結し、結果として組織の成果にもつながると論じている。

本書の後半では、このウェルビーイングを組織内で高める具体的な手法が丁寧に説明されている。評者が興味深く感じたのは、まず「測定」から始めるというアプローチである。それは、「現状を正しく把握できていない」という認識と、「測定できないものは管理できない」という原則に基づいている。自分から見た組織と他者から見た組織には乖離があることが多く、経営者自身の思い込みも避けられない。それゆえ、共通指標を用いて自社を客観視することは、変革に挑む上で極めて有意義である。また、測定のプロセスを通じて「ウェルビーイングとは何か」を可視化することは、曖昧な概念を「お題目」で終わらせず、組織を前進させるために有効なステップとなる。

一方で、測定の危うさも感じる。日本人は真面目であるゆえ、ウェルビーイングの数値が独り歩きすると「数値を高めること」自体が目的化し、

かえって不幸を招くという矛盾した事態が起こり得る。PDCA サイクルを回すとなれば、そのリスクはさらに高まるだろう。そのようなマネジメント上の過ちを犯さないためにも、実務家の方々には本書を単なる手法としてではなく、自社の課題として深く読み込んでほしい。

近年のポジティブ心理学では、不安や苦しみといったネガティブな感情の価値も再評価されている。東洋思想でも、ネガティブとポジティブな感情の調和が重視される。つまり不安や恐れといったネガティブな感情があるからこそ主観的な幸福感があると考ええる考え方である。本書が基盤とする初期のポジティブ心理学は、西洋的な個人主義が背景にある点で、本当に日本という風土や文脈に当てはまるかどうかは今一度各経営者は検討すべきであろう。それゆえ、本書が提示するすべてを実行すれば必ず幸福になれる、といった楽観的な短絡さは持ち合わせないが、金融資本主義の次に来る社会において、組織と人のあり方に一つの明解な指針を与えてくれることは間違いない。