



●早稲田大商学部卒。1974年安田火災海上保険入社（76年退社）。82年早大大学院商学研究科博士課程満期退学、95年「保険市場と消費者英・米の実態と教訓」で博士（商学）。専門はリスクマネジメント、保険論。日本リスクマネジメント学会理事長も務める。

現代世界をとり巻く重大リスクは、新型コロナウイルスにみられるウイルスリスク、自然災害リスク、環境リスク、そして戦争・紛争のリスクであり、こうしたリスクや危機はまた企業に経営対応上の転機を求めている。たとえばコロナウイルスに対しては新たな販売方式、流通経路の模索、自然災害リスクに対してはBCP（事業継続計画）、また環境リスクに対してはSDGs（持続可能な開発目標）などを模索しチャレンジしている。

こうした中で、私はビジネス面における転機の最も重要な改革は

「人」（社員および利害関係者）に目を向けた改革と考えている。

企業活動の根源をなしているのは人であり、社員である。そこに目を向けた改革が最優先である。

「人」はどういう状況のときに最も幸福感を感じられるかに関する世界ベースでの調査結果によると、それは「経済的成功や心身の健康」ではなく「仕事面での働きがい」が最重要で根幹をなすとのこと。人生で最も多く費やされる時間は仕事であり、その仕事面での幸せが人の幸福感を決定付けるというのである。

「経営者に求められるのは『幸福経営』の実行力」

経営者は生産性の向上を重視するが、会社の生産性と社員の幸福感との関係では、近年、幸福感を上げることが生産性の向上に最も効果的ということが分かってきた。人員を減らす、コストを下げる、商品の価格を上げるなどによる一時的対処では企業経営の本質的な改革にはならない。むしろこうしたことは、社員の不満や不安を増長させ、モチベーションの減退につながる。

ではどうすれば多くの社員の幸福感を向上させることができるのか。次の諸要因を満たす職場を考えることが幸福感と生産性、モチベーションを同時にあげる要因であり、経営者はこうした面の改革による「幸福経営」を実現させなければならない。

①本業に関わる商品・サービスが社会的問題の解決に役立つているかどうかの再検討②経営者が「社員の幸福が第一」という経営理念をもち、それを社員と共有し現実化すること③経営者と社員、社員同士、社員とサ

プライチエーン、会社と地域住民顧客などとの「つながり」を大切に、「感謝の心」をもつこと④社員の心理的安全を上げる工夫と責任の持たせ方⑤会社の強みの再確認と個々の社員の良さとマツチング⑥仕事を通しての社員の自己実現と成長への導き⑦自由に意見を言い合えるムードや前向きな姿勢を尊重するムードの醸成⑧健康への配慮や社内環境の整備だ。

こうした諸要因はグローバル化時代にあつて、海外進出の日系企業として国内企業における外国人社員との対応時には勿論のこと、日本人社員への対応においても重要な要因である。幸福感に影響を与える要因は国や人により違いはあるが、経営者に求められるのは、それを踏まえた上で、多様な社員が働く現代の職場で前述の普遍的な諸要因を実践していくことである。

経営者の中には幸福経営を「理想的だとか、幸福感は目に見えない要因でコントロールできない」などと反論をする方もいるだろう。しかし、転機を促されている時代に経営者自身が幸福経営を自分事として捉え、思考の変化と同時に経営の中にそれらを組み込む実行力が必要である。