

連載 “Well-being” ことはじめ 第 60 回 一体感を醸成する風

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー
三村 和子

先月号のメルマガで、職場のメンタルヘルスシンポジウムで紹介された丸井グループの「手挙げ文化」やウェルビーイング推進部のレジリエンス研修について取り上げました。今月号では丸井グループの経営そしてマネジメント全体に視野を広げて検討します。

丸井グループのホームページのトップにアクセスすると、“CO-Creation お客様の「しあわせ」を共に創る”、そして“丸井グループの応援投資 お客様と共に社会課題の解決をめざします”、“OUR IMPACT 将来世代と共にインパクトを起こそう”などのバナーが表示されます。

“CO-Creation”とは、丸井グループの経営の中核を成す「共創」という考え方を指します。この考え方は創業者の言葉「信用は私たちがお客様に与えるものではなく、お客様と共に創っていくもの」に由来しているそうです。青井社長は「お客様」をすべてのステークホルダーに広げて企業価値を「すべてのステークホルダーの利益の重なり合う部分」と定義しました。ステークホルダーとは、「お客様」「お取引先様」「社員」「地域社会」「株主・投資家様」の5つです。そして、この重なり合う利益に「しあわせ」があるとし、この重なり合う利益を拡大させること＝企業価値の向上であるとしました。企業価値について検討するプロセスには1年かけて全社員で話し合いを重ねたそうです。

丸井グループの歴史は、以下の3つの期に分けられます。

第1期) ～戦前

：丸二商会設立、家具の月賦販売

第2期) 戦後～バブル期

：高度成長期に若者向けのファッションを中心とした店舗販売、「赤いカード」

2005年青井浩社長就任、その後リーマンショックに襲われる。

第3期) 現在

：インクルージョン、小売×フィンテックに「共創投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを創出

第1期の1931年（昭和6年）、現在の青井浩社長の祖父が興した会社は家具の月賦販売を行っていました。当時、家具はかなり高額なものだったことから、この販売方法をとっていたそうです。この月賦販売を現在の経営の3つの柱の1つであるフィンテックに発展させたといえます。「共に創る」という考え方が90年経った今も組織に息づいているということに感銘を受けます。

「信用の共創」こそが、企業価値を拡大させる丸井グループのコアバリューであると青井社長は強調しています。コアバリューについて、青井社長は「玉ねぎの芯のようなもの」と表現し、「企業価値も同様に、外から見えやすい価値と、その内側にあって見えにくい価値が幾重にも折り重なるようにしてできています」と説明されています。丸井グループのコアバリューとは、獲得したカード会員や社員といった外形的にすぐに見てわかる価値ではない、自社を自社たらしめている独自の価値、つまり「信用の共創」であるといえます。

一般的に 20 世紀の企業社会において、「共創」ではなく「競争」、つまり効率性やスピードの速さに力点が置かれることが多かったと思われます。丸井グループでは、一目見ただけでは分かりにくいコアバリューについて、時間をかけて組織に浸透させ、関わる人々が自分の仕事との関係、つまり「自分ごと」として捉え、意味・価値を確認することを積み重ねることにより、コアバリューについて理解を深めてきたことが想定されます。

「信用の共創」丸井グループの実践では、例えばクレジットカード業界では常識である「与信」を丸井グループは行っていません。年齢や職業、年収などの外形的な基準によって信用を判断するのではなく、同じ金額の限度額からスタートして、利用実績に応じて限度額が上がるという仕組みです。在日外国人、留学生向けに初めてクレジットカードを発行しました。クレジットカードに限らず、「ラクチンきれいシューズ」という商品開発では、年に 60 回お客様座談会を開催して業界で異例のベストセラー商品となったほか、博多マルイの店舗開発では、導入階がすべて飲食で構成されるという型破りな店舗展開を行い、歴代の開店の最高記録となったとあります。

コロナ禍でも「信用の共創」は実践されています。2 か月間の営業自粛を強いられましたが、その際経営判断としてテナント料は免除したそうです。社員との共創としては、残業の削減に 10 年間取り組み、2017 年には年間 42 時間の残業（※メルマガ著者注 月間ではなく年間です）、そして退職率は 6.8%から 2.3%へと改善したそうです。

青井社長が講演で話されたことやインタビュー内容からいくつか引用します。

「ESG（※メルマガ著者注、Environmental, social and corporate governance）は、世のため、人のため、地球のために配慮すべきことを考えるわけですから、だれも反対する人はいない訳です。」

「お客様にとっての『豊かな体験』、取引先にとっての『助け合える関係』、社員にとっての『働きがい』といったように、非金銭的価値の大切さに気付いたのです。それを『しあわせ』と定義し、目指す価値に加えました。」

「これまでの私の半分以上の職業人生は、指示、命令、徹底という世界でした。（中略）自分もそれをやっていたのですが、職業人生の後半においては、まったく考え方ややり方を変えました。とにかく強制しないことです。」

「社長になり、管理職が一同に会する経営方針発表会で登壇すると、必ず居眠りする社員がいる。止めさせられないかと考え、はっと気づいたんです。この人たちは責任のある偉い人たちだけど、上から言われ、いやいや出るから寝てしまう。だとしたら、役職や年齢に関係なく、希望者だけに出席してもらえばいい」

誰もが共感、納得できるものばかりです。後半の「強制しない」「希望者だけ出席」という発想が「手挙げ文化」となりました。会合やプロジェクト、勉強会は手挙げ制で運営され、希望者多数の場合はレポートを提出し、事務局の担当者数名がレポートを読んで出席者を決めるといいます。結果として、出席者の年代や性別が分散して、活気が生まれているそうです。

現在丸井グループが取り組むのは、「未来投資」「小売り」「フィンテック」の3つを一体化して推進する三位一体のビジネスモデルです。一見すると各事業は別々のようにも思えますが、これを一体化させることで「知識創造型」の企業へと進化できるという仮説の元で推進されています。

丸井グループの三位一体とは異なりますが、キリスト教に三位一体という考え方があります。これは、「神」（父）、「イエス」（子）、「精霊」の3つが同じものを指すという意味合いです。私はクリスチャンではなく、キリスト教を何年か学校で教科として学んで親しんだ程度です。誤解を恐れず解釈すると、「神」は上から下への縦の関係、「イエス」は隣、一緒に居るといった横の関係、精霊は自由に動き回るというイメージです。丸井グループに息づく「共創」という考え方は、精霊のようなものではないかと思えます。ヘブライ語で「精霊」とは *roah* ですが、*roah* は英語では、*ghost* 以外に *spirit*、*wind* の2つを意味します。人間の身体では、まるで「息」つまり呼吸のように自ら働きかけて、それを感じ、経験しながら循環する（「息づく」という表現で用いられます）、そして集団や組織の中では、風のように（「風通しをよくする」という表現で用いられます）周回しながら、その場にいる人にイキイキとしたエネルギーを生じさせるものではないかと考えます。心理的資本の *spirituality* にも通じます。

これまで企業組織においては、経営者から従業員、上司から部下といった上下関係、同期などの横の関係が重視されてきました。こういった関係は外形的にみてわかりやすいもので、効果も認められます。働き方が変化する今、丸井グループの「信用の共創」のように組織の一体感を醸成する風を起こし、関わる人が影響を受け続けるような仕組みが必要であると考えます。

丸井グループは全社戦略としてウェルビーイング経営を推進しています。世界的にも珍しいことだと思いますが、CWO（Chief Wellness Officer）役員に産業医である小島玲子氏を起用し、中心的な役割を果たされています。次号で「ウェルビーイング経営」について検討します。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

*1) 丸井グループ ホームページ

<https://www.0101maruigroup.co.jp/>

*2) 青井浩, 丸井グループの価値創造経営, 経営者はいかにして, 企業価値を高めているのか, 川北英隆ほか (編著), ダイヤモンド社, 第三章. 2019.

*3) 野中郁次郎の経営の本質 丸井グループ 代表取締役社長 CEO 青井 浩氏

<https://www.works-i.com/works/series/management/detail003.html>

*4) 人事変革のバディ丸井グループ 人と組織の活性化を目指すウェルビーイング経営

<https://www.works-i.com/works/series/buddy/detail008.html>