

中小企業の ウェルビーイング経営

～ウェルビーイング経営とは何か？中小企業経営に役立つか？～

一般財団法人商工総合研究所 常務理事 浅黄 久隆

去る9月6日、商工総合研究所は「中小企業のウェルビーイング経営」と題し、第6回商工総研セミナーをオンラインにて開催しました。近年、注目が高まりつつあるウェルビーイング経営ですが、中小企業での取り組みに焦点を当てたセミナーとしました。実際にウェルビーイング経営に取り組んでいる中小企業経営者を講師に招いて、具体的な取り組み内容やこれまでの苦勞・成果から得られた知見などについて講演いただくとともに、経営者としての考え方等についてディスカッションを行いました。本稿にてセミナーの概要について報告いたします。

プログラム

- 14:00 ● 主催者挨拶・ウェルビーイング経営とは
- 14:10 ● 第一部講演 太宰 榮一氏
- 14:40 ● 第二部講演 佐藤 宗樹氏
- 15:20 ● シンポジウム「なぜ社員に選ばれる会社を目指すのか」

モデレーター：浅黄 久隆

創業の理念を目指して ～徳義を本として、経営す～

株式会社白石倉庫 代表取締役社長 太宰 榮一 氏

〈企業概要〉

所在地 宮城県白石市

業 種 各種倉庫業、流通加工、運送、物流不動産

設 立 明治33年6月

資本金 30百万円

社員数 62名



〈講演要旨〉

- 当社は東北初の株式会社形態の倉庫会社として設立され、以来宮城県内にて15の物流拠点を構築。ローカル物流の強みとグローバル企業との連携によるグローバル物流サービスの提供に取り組んでいる。
- 当社がウェルビーイングに取り組むきっかけになったのは、商工中金でのPIF融資（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）第1号案件となり、社員自身にも自分の会社が働きやすい、良い会社と思ってもらえるようにしたいという思いからであった。
- 慢性的な人手不足に加え、屋外での倉庫作業など業務環境の厳しさの中、特にコロナ禍以降は定着率の悪化など課題が浮き彫りになっている。そうした中でも社員に良い会社と思ってもらうための取り組みを考えていたところ、「日本的経営の理想は、創業の理念にあり」という懇意にしている神社の宮司からのアドバイスを受け、当社の経営理念を再度見つめ直すことにした。
- 当社の経営理念である綱領には「心身の修養に努め職務に勤労し」という記載が、従業員心得には「上下力を協せよ（あわせよ）」との一文があり、「綱領」と「従業員心得」を実践することによって人事評価につながる評価制度を策定した。これらは社員に対する評価であるが、逆に会社も社員からどう評価されているのか知ることの必要性を感じ、そのツールとして「幸せデザインサーベイ」を導入することにした。
- 幸せデザインサーベイの初回の評点は全体平均を下回り、2回目はさらに低下するなど、取り組みの難しさをあらためて感じている。ただ、サーベイの結果には、改善のための処方箋が示されるため、弱点を炙り出すための有効なツールと感じている。
- 主に人員不足に起因する様々な課題を認識しているが、社員と一緒に考え、課題解決に向かうことで、創業の理念を実践し、結果的に社員のみならず地域社会にも貢献するウェルビーイングへの取り組みを継続していく。

出社したくなる会社づくり

株式会社ホクシンエレクトロニクス 代表取締役社長 佐藤 宗樹 氏

〈企業概要〉

所在地 秋田県秋田市

業 種 電子機器製造、新規製品開発、倉庫管理

設 立 平成3年11月

資本金 26百万円

社員数 280名



〈講演要旨〉

- 当社は主に半導体製造装置向けの部品をはじめとする電子機器の製造を行うほか、倉庫管理などの物流業務も手掛けている。
- 当社がウェルビーイングに取り組むきっかけとなったのは、コロナ禍の最中、とある映画を鑑賞し、お金だけが幸せではないというメッセージを、当社の経営につながると感じたことにあった。給与などの待遇改善だけでは他社との競合に限界がある一方、会社の理念にある「従業員を大切にします」の実践を考えたとき、ウェルビーイングの考えが当てはまると感じた。そうした中、「幸せデザインサーベイ」の存在を知り、直ちに実施することを決めた。
- ウェルビーイングに取り組む際の大きなテーマは、「会社に行くのが楽しくなる」取り組みであった。遊び心を持たせつつ、コミュニケーションの活性化などによる働きやすさの追求、性別を問わない登用の平等や社員の国籍を超えた一体感の醸成といった

施策を実施した。

- 取り組みの結果、幸せデザインサーベイにより、効果が数値で可視化できたことに加え、「楽しく仕事をする」ことの必要性や「みんなのために」といった意識、社員との会話が増えるといった目に見える変化が感じられるようになった。
- 一方、サーベイの評点がほぼ横ばいで推移していることが示すように取り組みの効果が直ぐに表れるわけではなく、会社としての業績につながっているわけでもない。社員の間に取り組みへの温度差があるのも事実。全ての社員が変わりたいと思っているわけではないことにも気付かされた。
- ウェルビーイングの効果には時間がかかることを前提に、諦めずに進めることが必要だと考えている。これまでの取り組みを踏まえたコツとして、自ら宣言し、率先垂範し、自分自身が楽しむこと。また、「2：6：2」の法則が示すようにまずは少数の理解者を得ることで次第に協力者が増え、進めやすくなるよ

うに思う。

- 今後は、ウェルビーイングと業績などの数値面とのバランスをとりながら、家族に誇れる、地元との帰属意識が高まるような企業であるようにしたい。

〈第一部・第二部講演所感〉

- ウェルビーイング経営に取り組んでいる企業についての関心事項として二つ挙げる。一つ目は、なぜこれに取り組むようになったのか、その背景やきっかけは何か。二つ目は、取り組んでみて実際の効果はあったのか。
- 前者については、二人に共通して、人手不足が深刻化する中、中小企業の人材確保の難しさや待遇改善の限界などが背景にあったことがわかる。そうした中、奇しくも両社とも経

営理念の中に「社員を大切に」という考えがあり、処遇の改善だけではなく、経営の原点に立ち返ることが、その延長線上にあるウェルビーイング経営へとつながっていくといえよう。

- 後者については、両社ともこれまでは少なくとも会社業績という数値で目に見える効果は表れていないという。ウェルビーイング経営に本気で取り組むことは会社の風土や文化を変えることに等しく、時間を要することは明白である。したがって、その効果が顕在化するにはさらに長期間を要するかもしれない。トップにはそうしたことを踏まえ、取り組みへの固い決意が必要で、持続的に取り組む覚悟が求められるといえるだろう。

第三部シンポジウム

「なぜ社員に選ばれる会社を目指すのか」

〈パネラー〉 太宰 榮一氏 / 佐藤 宗樹氏
〈モデレーター〉 浅黄 久隆

〈視聴者から講演への質問〉

Q. 幸せデザインサーベイでのワークショップ開催にあたっての留意点は何か

太宰 ワークショップのメンバー選定において、役員が入らずに話しやすい場を提供することを前提に、階層別で行うのではなく、管理者と社員を同じグループで実施することや、実際の業務が拠点別に分かれている場

合でも可能な限り、一堂に会して実施するとおよかったと思っている。

〈事前質問〉

Q. 従業員満足度と顧客満足度との関係はあるか

佐藤 これまでの実績で分析したことはないが、取り組みの中で、自分の幸せだけではなく、周囲の幸せも考えるという視点を取り入

れており、それが顧客満足度につながることを期待している。

太宰 実績を分析したわけではないが、ウェルビーイングの取り組みにより社員のモチベーションが上がり、業務の質が向上することで顧客の満足度が高まる効果を期待している。

〈ディスカッション〉

Q1. 社員の幸福を目指すとき、収益拡大を目標にその結果として考えるのか、社員の幸福そのものを目標に考えるのか

太宰 収益拡大だけを目標にすると失敗することも多いのではないかと。いま人材確保が困難な倉庫業で収益を最大化しようとするれば、いわゆる貸倉庫に専念するという選択肢もあるが、それでは雇用は生まないし、地域への貢献もできない。収益優先よりは地域の物流を支える、社員にとっても意義のある事業として取り組むことがあるべき姿だと考える。

佐藤 社員の幸せを第一に結果として収益もついてくることを目指している。会社を継続させるには収益は必要だが、そのために社員を犠牲にすることはできない。会社の理念の中に利益という言葉は入れておらず、収益と社員の幸せのバランスを取りながら舵取りをしている。

Q2. 社長が考える社員の幸せと社員自身が考える幸せにギャップはないか

太宰 世代の違いによるところもあるが、仕事に対する認識の違い、自分の時間を重視することの違いをあらためて認識させられた。給与等の待遇改善に取り組んだが、それ以上

に完全週休二日制の実現に対するニーズが強く、取り組み始めたところ。顧客があることなので社内だけで決められるわけではなく、将来の課題として業界全体が完全週休二日制に基づく物流体制になるよう働きかけを行っていきたい。

佐藤 私と社員との意識のギャップは小さなことまで含めれば毎日のように感じている。すべての社員が何か新しいことにチャレンジしたいと思うわけではないので、そのときには自ら何度も伝え、趣旨を理解してもらうように努めている。

Q3. 経営目標の達成、社員の幸福を追求するには、社員の自主性を引き出すことも必要だが、そのためにどのようなリーダーシップを発揮しているか

太宰 例えばアクシデントが起こった際の対応や新たな事業の立ち上げといった際にはトップのリーダーシップが不可欠だが、日常業務においては現場を担う社員の判断に委ね、自主性を重視することが必要だと思う。

佐藤 自主性を発揮してもらうために必要なことは二つあると考えている。一つは自分の考えを言葉で周囲に伝えてもらい、話を聞き出す姿勢を持つこと。二つ目は自分からも考えを伝えるだけでなく、行動で示し、自主性の発揮とはこういうものだ、と見える化することを心掛けている。

Q4. これまでウェルビーイングへの取り組みの課題の中で一番気になったことは何か

太宰 幸せデザインサーベイの中で、「褒めら

れたことが少ない」という回答にハッとさせられた。日頃、感謝の言葉をかけることはあっても、よくやったね、といった褒める機会がなかったことに気付かされた。

Q5. これまでの取り組みの中で進め方として効果的だったと感じるものは何か

佐藤 二つあると思う。一つはウェルビーイングへの取り組みについて宣言し、趣旨目的を社員にきちんと繰り返し説明したことで、徐々に浸透していったと思う。二つ目は社員の声に耳を傾け、経営者として行動で示すことで、社員の思いが経営に伝わったとの安心感につながり、自主的な行動にもつながっていったと思う。また、まず2割の社員に理解してもらえれば、あとは多数がついてくるとの思いで取り組んだのもよかった。

Q6. ウェルビーイングへの取り組みによって会社、経営者、社員にとってどのような変化があったか

佐藤 会社として業績面ではっきりとした成果が出ているわけではないが、作業効率の向上

など組織の変化も感じており、今後もこうした変化は必要で業績面にもつながるよう継続して取り組んでいきたい。また業績以外の面では会社のイメージが徐々に変わってきていることを実感しており、付加価値の土台作りをしているものと考えている。

太宰 会社の業績面では職場環境改善や待遇改善などに取り組んだ結果、短期的な収支をみればむしろマイナスになっていると思う。しかし、顧客から選ばれ、社員から選ばれるための取り組みは会社の価値を引き上げると考えている。したがって、短期的な収支をみるのではなく、長期的な視点で効果が表れることを期待して今後も取り組んでいきたいと考えている。

〈視聴者からの質問〉

Q1. 社内外でウェルビーイングに同じように取り組んでいる仲間はいるか

太宰 社内では常務と総務課長との3人体制で取り組んでおり、社外では商工中金や同じ思いを抱く経営者仲間がいるので、非常に助けられている。



佐藤 地元の経営者団体で社員を大切にする、というテーマで相談することがよくある。また、幸せデザインサーベイで知り合った経営者仲間と意見交換することがヒントを得る良い機会となっている。

Q2. ウェルビーイングの語源にもなっている社員の福祉、健康、安寧という視点で示唆するものはあるか

太宰 いま取り組んでいる社員を大切にするという視点をご指摘の視点と自然に重なっていると思う。ただ、もともと日本の会社経営の風土にはSDGsの視点や社員を大切にという意識が根付いていたはずで、これまでの収益優先主義への反省からウェルビーイングが注目されてきているのではないかと思う。

佐藤 社員の健康、安全が何よりも大切であるということをさまざまな場面で発信しており、もし自分がそれから逸脱するような言動があれば、指摘してもらうように努めることで、実現性を高めるようにしている。

〈メッセージ〉

ウェルビーイング経営に関心をもつ視聴者宛てにメッセージをお願いしたい

太宰 自社がしっかりとウェルビーイングに取り組んでいるかは自信がないが、その意識をもってキックオフしたことは事実で社員もついてきている。自分がやると言ったことをしっかりできているか確認していくことが大切だと思う。幸せデザインサーベイは社員の幸せの視点で自社の課題を炙り出してくれる有効なツールであり、PIF融資をきっかけにし

たサステイナブル経営への取り組みとの両輪により自社の経営の方向性を確固たるものにできると考えている。

佐藤 これまでの取り組みが必ずしも上手くいっていることばかりではないが、自分が取り組みを宣言することで社員には本気度が伝わったと思う。幸せデザインサーベイの結果は社員の会社への評価であり、経営者としてはみるのが怖かった。反面、社員は私が勇気をもって真剣に変わろうとしていることを感じ取ってくれたと思う。まず、一步踏み出すことが大事だと思う。

〈全体所感〉

講演およびパネルディスカッションを通じ、中小企業がウェルビーイング経営に取り組む意義や効果についてまとめてみたい。ウェルビーイングへの取り組みは業績改善のための直接のツールではないことである。試行錯誤の連続であり、社員の幸福度を高められたとしても、業績面での効果が表れるには相当の時間を要するかもしれない。しかし、この取り組みを通じて経営者と社員との対話が否応なく増えていくことになり、社内の一体感が醸成される効果が期待できるのではないか。むしろ小さな組織である中小企業だからこそ進めやすいともいえるかもしれない。人手不足に伴う人材確保がより困難になっていく中、中小企業経営者には、辛抱強く長期的な視点で取り組んでいくことを期待したい。そうすれば、変化や困難を迎えたとき、社内一体となってそれを乗り越えられる強い組織づくりにつながっていくものと考えている。