



新年特別対談

# 2022 New year talk

株式会社日立製作所 フェロー  
株式会社ハピネスプラネット 代表取締役CEO

EY新日本有限責任監査法人 理事長  
公認会計士

矢野和男 × 片倉正美

ウェルビーイングな社会を実現するハピネスマネジメント

2022年の新年特別対談は、これからの企業経営の重要なファクターになると考えられているハピネスマネジメントを提案・支援する、(株)ハピネスプラネットの矢野和男代表取締役CEOをお招きしました。当法人理事長の片倉正美とともに、経営者にとって大きな課題である「従業員の幸せと生産性の向上」について、語り合っていました。科学的データから導かれた、幸福度と生産性の意外な相関関係とは。

## I 変化が変化を生み、加速する 「予測不能な社会」に立ち向かう

コロナ禍が世の中に突き付けたもの

**片倉** 2021年は、新型コロナウイルス感染症に終始した感があります。人々の生活や社会・経済活動が制限され、これまで想像もできなかった事態が長く続いています。さらに、デジタル技術の急速な進化、気候変動リスクへの関心の高まりなど、社会の変化は加速しています。これに伴い、人々の働き方や企業の経営課題も、今までの延長線上では対応できないものが出てきました。こうした状況を、矢野さんはどのように捉えていらっしゃいますか。

**矢野** 大きなチャンスと捉えています。どんな人生にも雨の日や風の日はずっとあって、試練や苦難はどうしても避けられないことがあります。しかし、そこから逃げずに向き合ったとき、人は強くなります。ですから、今回のような変化は、人や企業がより強くなるチャンスなのです。とはいえ、昔に比べれば変化のスピードは全く違うし、一つの変化は別の変化を生み出して、複利的計算で加速しているのです。

**片倉** そこに、人も企業も追い付けなくなっているところがありますね。

**矢野** これまでわれわれは、知っていることを活用したり、過去の例から先を予測したりすることで変化をコントロールしてきました。例えば、PDCAや業務標準化、内部統制といったことは、そのための施策といえるでしょう。監査もその一つに挙げられるかもしれませんが。

**片倉** おっしゃる通りです。

**矢野** しかし、既存の知識では対応できない変化があ

ることを、コロナ禍はリアルに私たちに突き付けました。複利計算的に変化が加速するこれからの時代は、想定内のことに粛々と対策すると共に、予測不能な変化に立ち向かう覚悟と準備も持たなければいけません。

**片倉** 多くの企業は、災害やテロなどの危機的状況に関しては「備え」が必要なことは十分理解していて、BCP（事業継続計画）も策定しています。とはいえ、これもまたルーティンの一つになってしまっている側面があることは否めません。

**矢野** もちろん、BCPは必要です。しかし私は、「未来は予測不能であるが故に、自ら未来をつくるのが最もリスクの少ない方法である」というドラッカーの言葉が、不確かさと対峙するための本質を突いていると感じます。企業としても、個人としても、自ら目標を設定し、強い意志を持ってそこへ向かうことが、今という時代には必要なのです。もちろん、必ずしも成功するとは限りません。行動している間にも、状況は刻々と変わっていきますから。それでも、アプローチや手法を変えてみるなどして、自らどんどん動くべきです。そういう意味で、私は今という時代を大きなチャンスと捉えています。

自ら未来をつくるのに必要なのは「気づく力」

**片倉** 一昨年、昨年と、コロナ禍で社会活動が停滞し、多くの企業やビジネスが厳しい局面に立たされました。しかし、不思議なことに同じ業界や業種であっても、うまく乗り越えて利益を出しているところもあれば、深刻な事態に陥ったり、再起不能になったところもあります。このような差が生まれた理由として、状況の変化に対して主体的に動けたかどうか、「自ら未来をつくる」ことができたかということが関係しているのではないかと考えています。矢野さんの著書『予測不能の時代』（草思社）には、「予測不能な変化に立ち向かう4原則」として、「実験と学習を繰り返す」「目的にこだわり、手段にはこだわらない」「自己完結的な機動力を持つ」「前向きな人づくりに投資する」ということが述べられています。これこそが自ら未来をつくるためのコツだと感じますが、このような文化風土を持つ企業は変化に強いのでしょうか。

**矢野** そうですね。この4原則については、新規事業に取り組む際のことだと捉えてしまうケースが多いので、そこは注意が必要です。おそらく「既存事業にお

## New year talk

いては知識や情報が十分に蓄えられているので、予測不能な変化に直面することはまずないだろう」という認識を持たれているのではないかと思います。あるいは、「新規事業で予測不能な世界に飛び込んでいくからこそ、全体バランスとして、既存事業は手堅く盤石で



企業の価値を創造するのは機械ではなく人。  
だからこそ、人の幸せに投資すべきです。

あるべき」と考えているのかもしれませんが。しかし、コロナ禍でも分かるように、予測不能な変化は人や仕事を問わず降りかかってくる。変化の形や質はそれぞれで違うかもしれませんが、間違いなく影響を受けます。ですから、「予測不能な変化に立ち向かう4原則」は、すべての組織で、経営者から現場スタッフまで、それぞれの権限の範囲で実践し、継続していくことが重要です。

**片倉** 4原則を実践していくには、それぞれの立場で今何が起きているのか、それは自分たちにどんな影響を及ぼす可能性があるのかといったことに気づいていく必要があります。こうした「気づく力」を高めるには、どうしたらよいとお考えですか。

**矢野** まずは、さまざまな人から話を聞く習慣を身につけるとよいのではないのでしょうか。変化に取り残される典型的なパターンは、情報ネットワークや話題が凝り固まってしまうことです。自分は大丈夫と思っている方も、コミュニケーションする人の幅を少し広げてみると、気づくことはたくさんあると思います。そのようにして、認識のキャリブレーション（差異の修正）を意識的に行っていくとよいのではないのでしょうか。

#### 変わるもの、変わらないもの、変えるもの

**片倉** 気づく力を高めることも、予測不能な変化に立ち向かう4原則も、日常の中から育まれていくということですね。矢野さんが取り組まれているハピネスプロジェクトでも、毎日何か一つ新しいことにチャレンジしてみるという提案があったと思いますが、それはささいなことでもよいのでしょうか。例えば、「駅のホームに行くために、いつも使っているエレベーターではなく、階段を利用する」など。

**矢野** もちろんです。私は、変化は複利計算だと考えています。どういうことかといえば、先週100のタスクを実行したので、今週はそこに2%だけ新しい工夫や少しのチャレンジを加えたとします。そうすると、先週比1.02倍のタスクを実行したことになります。これを毎週続けると、1年後には複利計算で約3倍になる。2年間なら9倍です。日々の1.02倍を継続するかしらないかで、非常に大きな差が出ます。

**片倉** まさに、継続は力なりですね。そして、小さなチャレンジをひたすら続けていくためには、やはり何らかの目標や目的が必要だと思います。そこで思うのが、最近注目を集めている「パーパス経営」です。これはどんな状況にあっても自社の存在意義や使命に立ち返るといった経営モデルですが、こうした変わらない基軸があつてこそ、そこに到達するためのチャレンジを継続できます。また、先の4原則の「目的にこだわり、手段にこだわらない」につながるように感じます。

**矢野** 目的と手段と状況は、セットで考えると分かりやすいです。すなわち、目的と現在の状況を照らし合

わせることで、目的を達成するための手段を見いだすわけですが、このとき、状況が目まぐるしく変化しても目的がブレていなければ、時々状況に応じて手段を柔軟に選ぶことができます。一方、状況は変化するし目的もブレるとなると、手段はただのランダム運動になってしまいます。

**片倉** 状況と目的を結ぶものが手段ということですね。とてもよく理解できます。例えば、私どもの大きな役割の一つである監査・保証業務では、クライアント先に出向き、帳簿や領収書を確認し、財務担当者の話を聞くことが、これまで当たり前で不可欠な手段だと考えられてきました。ところが、コロナ禍でクライアント先に訪問できない状況が長く続いたことで、従来ではあり得ないと考えられてきたリモート監査が実現したのです。「適時に監査を遂行する」という使命を達成するために、さまざまな工夫をしてコロナ禍を乗り越えたことで、業界としてもより良い方向へと向かうことができたと感じています。

**矢野** 「当たり前」で「不可欠」とされてきたことを変えるのは、本当に大変だったと思います。しかしこの世界でも、必然性が失われていたり、時代に合わなくなっているのに、いまだに守られているルールは本当に多いです。企業はさまざまなルールを定めて内部統制を行いますが、ルール自体の見直しも内部統制でルーティン化すべきでしょう。

## II 誰もが幸福を享受できる ウェルビーイングな組織に近づくために

従業員が幸せになると企業価値が高まる

**片倉** このような状況下において、矢野さんの専門分野であるウェルビーイングに注目が集まっています。そもそも、ウェルビーイングとは何なのか、また、なぜ企業はウェルビーイングに取り組まなければならないのでしょうか。

**矢野** ウェルビーイングは直訳すれば「幸福」や「健康」という意味ですが、身体的、精神的、社会的に満たされた状態を意味します。企業経営においてウェルビーイングが必要とされている理由は、一つには倫理です。シンプルに言えば「あらゆる企業活動は人を不幸にするものであってはいけない」、さらには「人をよ

り幸福にすることは奨励すべきだ」という考え方です。

**片倉** 単に、法律やルールを守って世の中の規範になりましょう、ということではないと。

**矢野** もっと本質的なもので、人々が人生を前向きに捉えて生きるための概念です。この観点から事業活動



これまでの延長線上では通用しない時代。  
だからこそ、企業にはブレない目的が必要です。

を見ていくことが、今の企業に求められているのです。そして、企業経営にウェルビーイングが必要とされるもう一つの理由が、これによって企業価値が高まるということ。20世紀は、大量生産・大量消費、一律サービスの提供が企業に求められてきましたが、それがある程度充足した現在は、個別のニーズにいかに応えるかが企業の課題となっています。これに応えられるのは結局のところ人間しかいません。AIや機械

# New year talk

学習が得意なのはルーティンであって、付加価値を生み出す源泉の大部分は人間です。だからこそ企業は、もっともっと従業員に投資しなければいけません。

**片倉** ウェルビーイングは人的資本への投資の一つのことですね。

**矢野** 従来の企業経営では、できるだけ人件費を削減して利益を出すことが良いこととされてきました。確かに、数字だけに着目すればそう見えます。しかし、実のところこれは投資の削減であり、成長のための道に逆行する選択です。

## 幸せを目指すために取り組むべき課題

**片倉** 私どものようなプロフェッショナルファームにおいては特にそうだと感じていますが、人が企業成長の源泉となる部分は非常に大きいと思います。身体的、精神的、社会的な幸福を感じつつ、人々や社会のために何ができるかを考え、自身のポテンシャルを最大限に発揮して価値を創出できる人材を育てていくことが、企業の成長につながると確信しています。そのような意味で、ウェルビーイングは企業経営に必須の課題と捉えています。ウェルビーイングな企業であるために取り組むべき課題についてお聞かせいただけますか。

**矢野** まずは、人と人とのつながり方やコミュニケーションの在り方を意識することが大切だと考えます。そのために重要なポイントの一つは、組織のメンバー間で前向きさの度合いにバラつきがないこと。ポジティブ方向であれ、ネガティブ方向であれ、バラつきができると、組織としての幸せの総計が減ってしまうのです。二つ目のポイントは、人と人とのつながりの格差が少ないこと。一つ目と同じで、特定少数の人とだけつながる人がいたり、極端に多数のつながりを持っている人がいたりするのは、好ましくありません。

**片倉** なるべく均等であるほうがよいですね。

**矢野** はい。そのためには、全員が三角形の関係をつくるのが望ましいです。つまり、自分がAさんBさんとつながっているとしたら、AさんとBさんもお互いにつながっている状態です。こうした三角形の関係が増えると、全体のつながりはより均等へと近づきます。また、5分10分の短いコミュニケーションが必要に応じてとれる雰囲気づくりも大事です。会議で意見を出し合うことはもちろん必要ですが、それ以外で話ができない状態はバッドサインです。また、個人レベルで

いえば、声のトーンや目の動き、身ぶりといった非言語コミュニケーションをもっと意識して活用する必要があります。特に、オンラインでのコミュニケーションでは重要です。

**片倉** 言われてみれば、どれも基本的なことではありますが、組織としての取り組みであると同時に、メンバー個々の意識や行動にも関わってくることなので、浸透するにはある程度の時間が必要ですね。短期的な施策で一時的に幸福度を高めたとしても、それは本当の意味でのウェルビーイングとは言えません。特に、現在は価値観も多様化していますので、一人ひとりの幸福度を向上させるためには、多面的かつ長期的に取り組んでいく必要があると感じます。

**矢野** ウェルビーイングへの関心が高まり、さまざまな企業でウェルビーイング担当役員やチーフ・ウェルビーイング・オフィサーを任命するなどの動きが出てきています。組織や仕組みを作ることはもちろん大切ですが、それだけで人々の幸福度は向上しません。その次に何をやるのか、どう続けていくのかが重要なのです。

## Ⅲ 職員一人ひとりの自己実現と 新たな時代の企業価値創出を目指す

### ITの時代だからこそ「人の心」と向き合う

**片倉** 組織として、個人として、ウェルビーイングの在るべき姿に近づくためには、やはり何らかのサポートが必要です。その一つが、矢野さんが開発したアプリ「ハピネスプラネット」だと思います。個人レベルで日々の小さなチャレンジを続け、グループとしてもつながれる。その結果としての「ハピネス関係度」を自分で測定したり、成長を確認したりできるという、とても楽しいアプリです。矢野さんの著書でも紹介されていますが、事例もあり、読んでいただけでポジティブな気持ちになりました。「ハピネスプラネット」の開発秘話などがありましたら、お聞かせいただけますか。

**矢野** 「ハピネスプラネット」では、毎朝、今日は何にチャレンジするか自分で決めて宣言することを行います。これは、1日を前向きに始めることが幸福度の向上につながるというデータに基づいています。ま

た、心理学的に、人は一度にたくさんすることに注意を向けられません。ですから例えば、昨日100の経験をして、そのうち99がポジティブなことであったとしても、残り1がネガティブなことであれば、そちらに注意が向いて「昨日は最悪の1日だった」という、事実とは異なる認識になりがちです。そこでアプリでは、「実はこんなに良いことがあった」ということに気づけるようにしています。

**片倉** グループでチャレンジを共有したり、お互いに応援できるところもアプリの良さですね。

**矢野** ITを使った企業内コミュニケーションツールは、機能優先で味気ないものがほとんどだと思いますが、私はそこに少し人間的な要素を加えたかったです。それが、一人ひとりの前向きな決意表明や、それを応援するグループのメッセージという形になりました。人は機械や歯車ではなく、一人ひとりが心を持って生きているという、基本的なことをあらためて正面から捉えて仕事の場に取り入れることは、企業として当たり前のことだと考えています。

**片倉** 素晴らしいお考えです。

**矢野** EYにおけるウェルビーイングの取り組みは、どのように行われているのですか。

**片倉** 私どもでは、ウェルビーイングを「個人のPurposeと組織のPurposeとの結びつきが高いこと」、「個人の自己実現のために選択の機会があり、自己決定ができること」と捉え、プロフェッショナルとしてのキャリア構築や成長だけでなく、個々の価値観に合った柔軟な働き方への取り組みも進めています。まだ、幸福度の定量化までには至っていませんが、3カ月に1回、職員のエンゲージメントを測定する中でウェルビーイングの指標を取り入れています。また、監査・保証業務においては、これからどのように企業価値が測定されていくのか、そのためにどのような情報開示が必要なのかといったことについて、企業を評価する立場のステークホルダーともコミュニケーションしつつ、LTV（Long-term value：長期的価値）の創造に向けたフレームワークや指標の策定を始めています。現在議論が始まっている気候変動リスクのように、いずれウェルビーイングが世界的な取り組みになる時代が来ると考えています。その時に社会が期待する役割を果たせるよう、準備を進めてまいります。

**矢野** 時代は急速に変化しているので、ウェルビーイン

グが世界の課題になる日は、そう遠いことではないでしょうし、そうでなければいけないと思います。

#### 失敗に学ぶ風土づくりがリーダーの役割

**片倉** 在るべき姿のウェルビーイングを実現していくために、組織のリーダーはどのような心構えを持つべきだとお考えですか。良いと思ったことはすぐ実行に移したいというのはリーダーの性でもあり、前向きなチャレンジは得意ですが、それで現場や管理職に負担をかけてはウェルビーイングに反することもあるかもしれないと、少し気になりました。

**矢野** リーダーは、むしろ積極的に旗振り役をすべきでしょう。ただ、従業員が十分に納得しないままに進めたり、必要以上に結果を急いだりすると、うまくいくものもいなくなります。ですから、一つにはプロセスを丁寧にする。こと。（株）日立製作所も、2009年のリーマンショックで大きな損失を出したことをきっかけに、経営方針を大きく転換しました。「社会イノベーション」を旗印にウェルビーイングな企業を目指してきましたが、本当に変わったと感じられるようになるまで10年くらいかかりました。組織を変えるには、さまざまなところを調整する必要があります。そこをないがしろにしては、目指す変化は起こせません。

**片倉** 旗を振るだけでなく、忍耐も必要ですね。

**矢野** そしてもう一つは、プロセスを進める中で想定外の結果が出たとしても、単に「失敗」として処理するのではなく、そこからしっかり学ぶことが大事です。

**片倉** 企業経営では、失敗を手放しで認めるわけにはいきませんが、責任の追及に躍起になってしまうと、チャレンジができない企業風土が育ってしまいます。そうではなく、チャレンジを皆で応援できる環境の中で個々の幸福度を向上させる。それによって企業が業績を伸ばして価値を高め、社会全体に良い影響を与えることにつながっていく。私どもの社会的使命の実現のためには、このようなウェルビーイングの実践が不可欠のだと、あらためて本日実感しました。私どもEY新日本も、ウェルビーイングを模索し、学習しながら、2022年も多くのステークホルダーの皆さまと歩んでいきたいと考えます。本日は、どうもありがとうございました。