

ウェルビーイング経営 人のあり方と関係性

株式会社生活の木 代表取締役



重永 忠氏

しげなが
ただし
重永 忠

聞き手
むろなで いさお
室館 勲
(株式会社潮流社)
代表取締役社長



コロナ禍での決断

——私が重永社長と初めて出会ったのは、潮流社社長の故・矢野弾先生が開催する会合でした。もう十五年以上の関係になります。

重永 矢野先生に紡いでいただいたご縁です。お世話になっております。

——コロナ禍において、人と人とのつながりがより一層注目される社会になりました。重

永社長が経営されている「生活の木」では、「社員の幸せ」を大切にされております。矢野先生も「経済偏重の資本主義ではダメだ、人間を中心とした『ヒューマン資本主義』が大切だ」と主張していました。人間を豊かにしていくための資本主義だろうと。まさにその考えを地でいく経営をされていますね。

重永 はい。社員は家族だと思って、会社の人財は運命共同体だと思って経営をしております。先日、野中郁次郎先生も「ヒューマンライジングストラテジー」と仰っていて、戦略を中心として人をあてるのではなく、人を中心とした戦略を立てようと仰っていたのが印象的です。

私は昔、経営者としてはD・カーネギーを始めとした西洋の経営哲学・成功哲学から学

び始めました。しかし行き着いた先は、日本人や東洋の経営哲学でした。時代を選ばず、忘れてはならないことだと思います。

——コロナ禍においては、世の中では人と会うことが最大限に回避された2年間でした。しかしリスクを避けて、人とのつながりを軽視してきた組織は今、逆に苦しんでいるようです。リスク回避も大事だけど、面と向かって会うこともゼロにはできない、経営者としては難しい判断を迫られました。重永社長の、コロナ禍での組織づくりの想いをお伺いできますか。

重永 2020年の緊急事態宣言下、全社員に向けてオンライン上で、2つ宣言しました。「絶対に雇用は保証します。誰一人として退職者は出しません」「自宅待機でも、給料は

全額出します」と。だから安心してくださいます、とまず伝えました。

日本全国の110店舗は4、5月は全てクローズしました。店舗売上は、売上全体の7割を占めていました。このままでは売上が7割減です。また、全社員の7割を占める販売スタッフも含め、全員が自宅待機となりました。

そんな状況ですが、絶対に雇用は保証する、給料も下げない、だからまずは安心してくれと伝えたのです。

当時、タクシー会社が全員解雇というニュースがあり、これを社員が見たら不安になるだろうなど。だから社員を安心させることが経営者として一番の仕事だと感じました。そこからスタートしたコロナ禍でした。

つたです。酷いところは入社して2年経ってまだ一度も会社に行ったことがないという社員がいる企業もあると聞きました。当然、社内の感染予防対策はできる限り実施し、投資もしました。結局、ほとんど感染者は出ることはなかったです。顔を合わせるものの大切さを噛みしめるためには、ちょうどいいチャンスだったと思っています。

それまでは当たり前のように顔を合わせて、ディスカッションして、討論して、一緒にやっていた。私だけではなく皆が「そうだ、我々の会社はやっぱり、顔を合わせてディスカッションして何かが生まれてくる会社だ」と再認識しました。それは世間の物差しで測った善悪の判断ではなく、これが我々の生きる道だということを皆で共有することが

——雇用の保証を決断して伝えた。

重永 はい。その代わり、お願いしたことも3つあります。1つ目は「『コロナだから』とコロナのせいにしてほしくないください」、2つ目は「『売り場に復帰できた時にはどんなことで貢献できるか』を自宅で考え抜いてください」、3つ目は「健康な身体と心を維持してください」と言いました。

しばらくして、感染状況も収まってきた時に「会社に戻ろう」という号令を出しました。「テレワーク、リモートワークの環境もできて、最悪の事態への準備はできた。僕らは顔を合わせて、気持ちを合わせてやっていこう、『バックトゥザオフィス』と宣言をしました。当時まだ、世の中の企業はまだテレワークをしていましたし、出社させない会社も多か

きました。

——それがやはり、重永社長が作ってきた、生活の木の社風だったと。

重永 はい。皆で顔を合わせてワイワイやっていたから、それがしなくなったら何も生まれない会社になります。コロナの状況に注意して、現在では懇親会もやっていこうとしています。

やはり、顔を合わせて仕事ができることの大切さは当たり前じゃないですね。

「ウェルビーイング」へ

重永 コロナ前の2019年の9月から、リブランディングを開始していました。会社の経営理念の視座を一段階高くしようと。



見られます。ここに我々が入っていった、良好にできる、アウトプットできる事があるのではないかと思っ
ているわけです。

もともとの経営目的は「ハーブやアロマテラピーを世の中に普及させる」ということでした。それはある程度達成できたので、次は「ウェルビーイング (Well-being)」という言葉を使い始めました。その背景には、「豊かさ」のものが変わってきていることがあったからです。世の中ではGDPを上げることが追求され、それは物量や生産高、給料などに表れていました。しかし現代ではそういった「量的な豊かさ」からソフトチェンジしてきているのではと、ずっと思っていたのです。そして「GDW (グロス・ドメスティック・ウェルビーイング。国内総充実)」という言葉も出てきて、豊かさの尺度として物量ではなくて、生活の質や心の充実が注目されてきているという確信を得ました。

我々が追求してきたいのは「ウェルビーイング」だと。生活の木としての意味は「人間の向上や回復、体も精神も穏やかで健やかで良い状態。幸福とか楽しい人生。良いあり方」です。そしてそれは「個人だけが良い状態」ではなく「関係性が良い状態」に焦点をおいて、生活の木はこれを叶えるためのブランドイングをしよう、と宣言しました。これが2019年の9月です。

——人との関係性を良くしていく。

重永 最初は社員もピンときていなかったかもしれませんが、このリブランディングを仕掛けた2019年の直後にコロナがきました。社員たちもコロナ下で、心と身体のある方の重要性、人とのつながりや関係性の重要性を痛感したようです。おかげで「ウェルビー

まずは個の充実

——この時代に求められている、素晴らしい発想ですね。良好な関係性において大切なこととは何でしょうか。

重永 まずは社員の充実です。やはり個人に余裕がなければ、周りのことを考えてあげられないですよ。自分が充実していないと社会や地球環境のことに目を向けることができないわけです。そしてそれは、人間同士だけではなく動物や植物との関係性も同じです。家族関係も同じですし、会社も同じです。会社や組織において、優秀な人間がごろごろいたとしても、お互いの関係性が悪ければ活発な組織にはなり得ません。たとえ一人ひとりの能力は普通だとしても、お互いの関係性に

ング」の意味や、生活の木が目指していきたい姿が明確になったようです。今では会議でも「ウェルビーイング」という言葉がよく出るようになって、よく浸透してきたかなと感じています。当時この言葉に出会えて良かったと思っています。

案の定、世の中では国家間や人間関係において、良好な関係性を保てていない状況が散

恵まれてる組織であれば、快活な組織になります。そういったウエルビーイングな会社であれば、個人も充実して、お客様にも充実を提供する余裕があります。すべては社員の充実と、良好な関係性に端を発すると思っています。

——矢野先生も「20世紀は力と成長と拡大の時代、21世紀は心と感性と存在感の時代だ」と言いました。まさに、心と感性を大切にしたい経営ですね。

重永 はい。私は常々「我々は文明をつくる企業ではなく『文化』をつくる企業だ」と話してきました。文明は世の中を便利にし、文化は心を豊かにします。もともと、文化という古き良きものを大切にしていこうという考えの社風だったのです。

機会が少なくなっているからこそ、イチから作る。「わざわざ何かをして、誰かに届ける」ということを大切にしたい。完成した商品を提供するのではなく、そのための材料と作る機会を提供するのです。アレンジする、手作りするという行程が、人間にとって非常に大事だと思っています。世の中ではデジタルトランスフォーメーション(DX)と言われておりますが、いや、いまこそ「手づくりトランスフォーメーション(TX)」だと(笑)。

文明の利器と真逆で、ハンドメイドの普及は人間性の回復や、良好な関係性の構築に役立ちます。誰かのために作ってあげる料理は、効率を求めています。誰かのために想いを込めて手間を掛けて料理をして、食べた人が「美味しい、ありがとう」と言ってくれる。

手間をかけて手づくり

——私もブータンのGNH(グロス・ナショナル・ハピネス。国民総幸福量)の考え方が好きです。過去、視察に訪れた際に出会った子どもたちは、とても良い笑顔をしていました。「持続可能な経済成長」という考えや、自然保護において「年間で国民1人2本、木を植えなければならぬ」という法律など、とても文化を大切にしたい統治でした。ただ、若者たちの中には外国の文明に触れて「戻りたくない」と考える方もいるようです。

重永 なんでも指一本で叶えられる時代ですから。世界中が、手間ひまかけて何かをやるということを忘れてしまっています。逆に私には、それが関心事でもあります。手作りの

その関係性にこそ真の価値があるのです。

いま、飲食店に行ってお金を出せば何でも出てきます。でも家庭内自給率はどうでしょうか、手間を掛けて作って、誰かのために振る舞う。そういうことに注目しています。

興味を仕事に活かす

——経営者は、自分で勉強して自分で考えて、会社の方向性を導きます。でも多くの会社は方向を見失っているように思います。

重永 本来「人のため」「誰かのため」というのが企業のあり方の根本だと思っています。この気持ちを社員一人ひとりが持っていれば、仮に会社が方針を示さなくても道を外すことはないはず。良い会社のあり方、良い関係性の構築があれば、悪い方向にはいかない



はずです。

ずっと「我々の事業は人を幸せにするための事業だ」と伝えてきて、その理念に共感した人が入社しています。社員教育とは理念教育です。会社の理念を理解してもらい、共感のもとに行動してもらおう。だから誤った方向に走ることはなかったのだと思います。

ワークライフバランスと言いますが、仕事と生活を別で切り分けるのではなく、自分が興味のあることを仕事にも活かそうよと。自分が楽しむだけなら趣味ですが、それを人のために活かそうとすると仕事にもなるのです。——会社の一体感、社員との関係性を構築する上でなにかこだわりはありますか。

重永 社員の存在を「会社の構成員」と言ったことはありません。彼らは「家族」です。

員の心を一つにするものは経営理念です。これからも「ウェルビーイング」という言葉のもとに一つになれたらいいなと思います。

——今後に向けたメッセージはございますか。
重永 人間性ということと話をしてきました。今後はAIも使っていきたいと思っています。AIと人間とを分けるのではなく、人間性を高めるためにAIを使っていきたい。具体的には、人が求める香りを言語化して、本人が

求める香りをAIが現実化してくれる。誰かにお勧めされるのではなく、本人が求めている香りを本人が意思を持って選べる仕

本当の家族だと思っているから、それだけは信じてくれと。同じ屋根の下ではないけれど、それでも同じ運命共同体なんだと思っていますし、繰り返し伝えてきました。会社が良くなれば一緒に良くなる。悪くなれば一緒に悪くなる。同じ理想像を追いかける家族なんだと。

だから私は、すべての社員の誕生日プレゼントを私が選んで、メッセージを添えて、名入れをして、ポケットマネーでお渡ししています。相手のことを考えて選ぶことが楽しいです。一人ひとりと会話して、出張のときには会いに行つてと、社員の数が増えるほどに、人間くさい会社になりたいなと思っています。社員も650人いますからみんな背景が違う。みんな個性があつてバラバラだけど、その全

組みをつくりたいです。AIや文明を否定しないで、文化をつくるために文明の利器を活用する。これにワクワクしています。

これからの若者たちにも期待しています。いまの若者たちは「自分が稼ぎたい」ではなく、社会貢献欲が強いと感じています。社会貢献の関口が広くなっている今、彼らのこれからの活躍に期待しています。

——本日はありがとうございます。

■しげなが・ただし■

1961年 東京都渋谷区原宿表参道生まれ。東京経済大学経営学部卒業後、大手流通企業を経て、中小企業大学校を卒業し、生活の木代表取締役社長に就任。国内に直営店約110店を展開。主な著書に「まかせる経営」(PHPビジネス新書)がある。