

富山県経営者協会
富山地区会員懇談会 講演録

これからの経営と働き方のカギ ～ ウェルビーイング ～

講 師 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社
人事総務本部長

島田 由香 氏



2021年9月10日（金）
オンライン



一般社団法人 富山県経営者協会

はじめに

今日はオンラインなので、一切反応がない1時間半なのかなと思います。何人かZoomで入ってくださっている方もいらっしゃる、いろんな問いかけをさせていただくので、よければ、首を縦に振るなど、反応していただけるとありがたいと思います。



この反応というのは、ものすごく大切なことだと常に伝えていきます。オンラインベースの世界になったことで、もしかしたら相手には全部見えていないかもしれないけれども、画面を通じて受け取ったものをよりきちんと表現するということが、実はウェルビーイングというのはこういったところからスタートしていきます。私はいろんなことを結構はっきり言いますし、早口で失礼もあるかもしれませんが、いつもありのままです。それも含めて、**自分が自分らしくあることがウェルビーイングの基礎**となっております。

終わったときに、これだけ変えてみようかなとか、まず自分からこれを試してみようとか、あるいは、皆さんの会社のチームメンバーの方に伝えて一緒にやってみようとか、そんなことがあったら、私としてもすごくうれしく思います。ぜひお互いに豊かな時間にできればと思っています。そして、ぜひ反応をお願いします。

今日、私がお話をさせていただくテーマは「**これからの経営と働き方のカギ**」、一言で「**ウェルビーイング**」ということです。既に富山県さんは成長戦略の中にウェルビーイングという言葉が入っていると聞いたのですが、すごく先進的だと思います。ただ、ウェルビーイングは言葉だけではありません。皆様は、企業のリーダーとして、日々多くの方に幸せを届けていらっしゃると思います。まずご自身が幸せかどうか、それから社員の皆さんが幸せなのかどうか、これが外側にいる皆さんのお客様の幸せに確実につながっています。

しかし、これは見えません。しかし、見えないもののほうがどれほど重要か、このようなことがポイントになる世界に入ってきています。

この観点から、講演が終わったときには、皆さんはウェルビーイングを語れるぐらいになっていらっしゃると思いますので、アカデミックな情報と、私自身の経験を踏まえて、僭越ながらお話をさせていただきますと思います。

私のこと

自己紹介という意味ではないですが、島田由香という人間がどんなものに興味を持って今ここにいいのか、それを先に知っておいていただけると、これからお伝えすることもより心で受け止めていただけるかなと思います。

私は、大学のときからずっと、組織や人のことが好きで、このことにずっと従事しています。高校生のときから考えていたことが、大学に入って、これは人事という仕事なんだと気がつき、そこからずっと人事・組織のことをやってきています。今はユニリーバという消費財を作っているグローバル企業の日本支社の役員の一人でもあり、人事と総務をしています。

しかし、これは私の一部であって、同時にYeeYという会社をやっています。みんながイエーイとなることしかやらない会社。今日の話の中心にもなってくるポジティブ心理学という学問、ここからの学びを皆さんに提供していくような、そんなビジネスを4年ぐらいやっています。

もう1つは昨年、dialogue（ダイアログ）という一般社団法人を立ち上げ、ここでは単なるワーケーションではない真のワーケーションを日本にしっかりと伝えていくこと、ここに私は使命を感じてやっています。

私のベースにあるのは、人への興味です。モチベーションはどこから来るんだろうとか、リーダーシップの真髄とは何か、組織心理学、脳神経言語学、そしてポジティブ心理学、このようなところも勉強しながら、まだまだ旅は続きますけれども、それを日々自分の仕事に生かし、実験しながら、楽しく人事・組織の仕事をしているという人間です。

今日はユニリーバの例も出ますけれども、私が今まで20数年やってきている知見を全てお伝えしたいと思っています。

変化（シフト）をどう生かすか

新型コロナウイルスで、東京はまた緊急事態宣言が延びてしまうような状況が1年半ぐらい続いています。皆さんの地域でも大きな変化があったのではないかと思います。

3つ質問をさせていただくので、ちょっと考えてみてください。

まず1つ、このコロナの状況によって皆さんの「あたりまえ」は変わりましたでしょうか。私は大きく変わりました。

2つ目、もし変わったとしたら、どんなふうになりましたか。具体的に考えてみてください。例えばですけれども、私はほとんど会社に行っておりません。私たちの



の会社は、もちろん工場は別ですけれども、昨年の3月18日から完全在宅勤務になり、今、出社している人は3%ぐらいです。私自身も本当に必要なことがない限りはオフィスには行きませんので、3か月に1回行くか行かないかという感じでしょうか。それでも、人事・総務のメンバーとコミュニケーションはばっちり取れていますし、むしろ移動時間がなくなったことで豊かな時間を過ごせています。家族と一緒にいるようになって、家族関係がますますよくなったと感じています。皆さんはどうでしょうか。

そして、最後の問いは、もし何か変わったのであれば、その変化（シフト）から皆さんは何を得たでしょうか。私は、時間の使い方に関して、さらに、ある考えを持つようになりました。やはり家族との時間、豊かに関係性の深い人と過ごすということがどういうことなのか、それが自分の人生にどれぐらい価値のあるものなのか、そんなことを考えました。それが私の学びだったのですが、皆さんはどうでしたでしょうか。

まず申し上げたいのは、そのシフトをどう生かしますかと、ここにぜひフォーカスしてほしいのです。昔のやり方が悪かったとは一切言っておりません。それはそれで大事だったと思います。でも、今は新しい時代に入っていて、新しいやり方を皆さんは身につけたはずです。それを今の

世界やこれからにどう生かしていきますかという、未来を見ていくようなシフト、その視点を持っていただけたらいいかなと思います。

この観点からいうと、働き方は、これからの組織は明確に大きく変わります。というより、もう変わっています。今日のテーマの1つに働き方改革という表現がありましたが、はっきり言ってちょっと古いです。もし、今の今まで何もやっていなかったという人がいたとしたらびっくりですし、きっとそうではないと思うんですけども、もしかしたらまだと思っている方がいらっしゃる、今日をきっかけとしてぜひやってください。

簡単なことです。何かをやらなきゃいけないのではなくて、あることが変われば働き方は変わっていきます。今日はそんなヒントになったらいいかなと思います。

これからの働き方、これからの組織のあり方

これからの働き方は、WFH（Work From Home）と書いているようにオンラインを使った在宅等でのリモートワークを中心に、WAA（ワー）と呼んでいます Work from Anywhere and Anytime になります。つまり、どこからでも働けるし、どこでも働けるし、いつ働いてもいいということです。

ユニリーバは、このWAAという仕組みを2016年7月から入れていますので、もう丸5年経っています。これが派生して、今や本当に皆さんが知るような言葉になりました。菅総理（当時）が昨年7月の終わりに「ワーケーション」と言ってくださったことで、ここにすごくフォーカスが当たるようになりました。

ワーケーションは進化していますし、また副業が当たり前になりつつあります。今はワーケーション先で、自分が持っている知識や経験、労働力を使って、地元の会社や地元の皆さんのために貢献する「ジョブケーション」という名前で、雇用やサービスを提供する機会もつくったりしていますので、働き方はどんどんフレキシブルに変わってくるのかなと思います。

これからの組織は、完全に個人のあり方次第になっていきます。ですから、今日これを聞いてくださっている皆さんは、いつも社員の皆さんやお客様のことをいろいろ考えて、意識が外側に向いていると思います。でも、今日この時間は、特に意識をご自分に向けてほしいと思います。ご自分が個人としてどうあるのか、自分の中に今どんな悩みや感情、あるいはどんな希望があるのか、あなた個人としてのあり方、ここに今日はより意識を向けていただけたらと思います。そこからウェルビーイングがスタートします。

今後は、「個の活性」「個性の発揮」、これがキーワードになります。もちろん、大事な理念やミッションや、会社としてみんなで共有しているバリューみたいなものは大切です。その部分ではなくて、この会社ではこうだからこうなさいという、もはやそんなことをしている方はいらっしやらないと思いますが、過去にあったことが正しいから全ての人に同じものを求めていく、そのことによって一人一人が自分の強みや個性を出せないような場をつくってしまっていたとし



たら、それは今すぐにでも手放していただければと思います。

ですので、まず最初のキーワード。雇用は「個要」へ変わっています。音は一緒ですが、漢字の持つ意味は大きく違います。一人一人が必要とされる、そんな自分になっていかなければいけない、これは個人に責任があります。経営の立場でも、この人のこの能力、この方のこの可能性をしっかりと見抜いて、そこを最大化していくということが必要になってきます。

雇用は

個要へ

これからの生き方

そして、私はもう1つの視点を入れたいのです。これからの働き方、これからの組織、そして、もちろんこれからの生き方、人生というのも大きく変わってきています。もちろんコロナによるものが大きいです。ですから、個人のあり方、ウェルビーイング、個性の発揮、個要。これは人生、生き方とも大きく関わってきます。このことに関して、ぜひ今日は皆さんと考えたり感じたりしながら進んでいきたいと思います。

いつも「皆さんはどんな人生を送りたいと思っていますか」という大きな問いを、特に経営者の方にはしています。何を言っているの…って思ったら大間違いです。自分の人生をどうしたいかをきちんと感じて考えられている経営者の方は、ウェルビーイングが高いということが分かっています。ですので、いま一度、改めてご自分のことを振り返ってみてください。そして、それができたら、社員の方一人一人がこのことを考えるような場を持てもらうということです。

ユニリーバでは、PURPOSE（パーパス）といって、自分の生きている目的や何のために存在しているのか、ここを真剣に考えてもらう、そんなプロセスを必ず取っています。そのことによって、今やっている業務、仕事でのパフォーマンスが出しやすくなるということが分かっています。したがって、何で働いているのか、何で仕事をしているのか、何でこの会社でこの仕事をしているのか、そのことを、特に管理職と言われるマネジャーからチームのメンバーに話しかけたり、お互いが思っていることをシェアしたり、そんな時間を取ったりしています。

これによって私が伝えたいことのもう1つは、「働き方とは生き方」なんだということです。ですから、働き方改革と一言で言うなら、それは生き方改革と一緒にです。そのところまで踏み込んでいかなければ、本当の働き方改革ではありません。ただ働く時間を変えました、ただツールを入れました、ただ在宅勤務をOKにしました…。やらないよりは、もちろんやったほうがいいですが、それだけではなくて、それを何のためにやるのか。ひいては、皆さんの会社が存在している理由、PURPOSEとともに、まずご自分の生き方、そしてチームの皆さんの生き方、ここをみんなが考えられるような場をつくっていくということが、今とても求められています。

1 変わる価値観、意識を変える

1-1 変わる価値観、意識を変える

では、コロナによって結局何が起きたのか。実は不確実性が高まって、それが早く来ただけです。誰も未来のことなんて分かりません。もしかしたら、コロナがあったことによって進んだものもあったのかもしれない。もちろん、ないほうが苦しみや苦悩は少なかったと思いますし、そのことによって命を落とされた方や大変な思いをされている方がいっぱいいらっしゃいます。そこを考えると本当に胸が痛いですが、同時に、ここから私たちは何を学ぶのかということ、さっきのシフトです。ここから得たものが何だろうと考えると、働き方というのは1つあるのではないかと思います。つまり人生について、生活について見直した方は、価値観が変わりました。ですから、私たちの意識を変える必要があります。

大きく価値観が変わっているということは、様々な調査で出ています。これはコロナの有無にかかわらず、世代が変われば、その世代が大切だと感じていることが変わっていくのとあたかも同じような状況で、それがぐっとスピードアップしたという感じだと思います。

価値観が変わっている中、私たちが意識を変えない限り、齟齬（そご）が生まれていきます。経営者である私たちはイの一番にこの外側で起きているものに気がついて、これから起きるであろうことを予測し、その中で大切にしていることは変えずに、しかし意識を変えていくということ、これを自らやれるかどうか、ここが非常に大事だと思います。

ところが、みんな「変えられないよね」「変わらないよね」と言います。「何々ができない」「何々は難しい」「検討します」、よく聞く言葉だと思います。しかし、今日以降、変えられないという、それにまつわるせりふを聞いたら、変えられないのではなくて、変えないんでしょうと思ってください。自分も一緒です。もし皆さんが、「それちょっと難しいな」とか「変えられないな」と言ったら、「変えない」というふうに分でどこかで決めているんだと気がついてほしいのです。この気づきがあるかないかで、本当に大きく世界が変わります。

ここで注意していただきたいのは、変えないということを否定しているわけではないということです。みんなすぐに評価、判断されると思うから、なかなか自分の本音を言わないんですけれども、ただ「変えない」と決めているから変えられないんだと。意見が言えないのではないのです。例えばこういう場も一緒です。質問ありますか。… シーン。なかなか言いにくいですね。なかなか言えないですね。言えないのではなくて、言わないんです。自分は意見を言わないんだと気がついた人から、意識が大きく変わっていきます。

変えられない理由

何で私たちはこれができないのか。私は理由が3つあると思っていて、3つの「お」と呼んでいます。

私たちには「恐れ」があります。私にもあります。皆さんお一人お一人、誰であっても恐れがあります。何かが怖かったり、何かにおびえていたり、認めたくなかったり。このことに素直に気づいてみると、結構いろんなことが何だか気が楽になってきたりします。

また、私たちには「おごり」があります。私にもあります。ここに謙虚に気づいていく。今まではこうだったからと、やったりしますよね。自分がやっているやり方がベストだと、つい思ってしまうんです。でも、そこがもっとオープンに、謙虚になっていけたとしたら違うのではないのでしょうか。

それから「思い込み」、これが結構大きいと思っています。私にもあります。皆さんにもあります。この思い込みが様々な変化に対して、本来だったらもっと早くスムーズにできるものをブロックしている、こんなことがあるのではないかと考えています。

1-2 意識が変わると思い込みが変わる

ちょっとワークをします。まず、聞きたいことの1つ目、この写真をよく見てください。何が見えますか。見えるものを教えてください。

…「青い空と青い海」「泳ぎたくなる」「砂浜」
「プール」「ヤシの木」「雲」「ベンチ」
「遠くに半島か何かが見えます。島か半島」
「行ってみたい風景」「爽やかな朝」…

ありがとうございます。



さて、皆さんには、なぜ3歩ぐらい反応が遅れるのかということに気づいてほしいんです。まず、私の質問に何言っちゃってるのと思ったはずなんです。「何が見えますか」「えっ？」と。なぜそう思ったかということ、恐らくそんなシンプルな問いが来るわけない、見えるものを答えてってどういうこと？ 何か謎があるの？ 何か仕掛けがあるの？とか、もしかしたら何かだまされているの？とか。あるいは、声を出してください、書いてくださいと言ったときに、自分が最初でいいのかなとか、いろいろあったと思うんです。

そういうものも全部「恐れ」の種類になります。私はただただシンプルに「何が見えますか」と聞きました。見えているものというのはあなたに見えているものでよくて、私は正しい答えを求めているわけではないので、あなたに見えているものをシンプルにそのまま答えていただけたらいいのです。

では、次の問いです。この写真（前述の写真）をよく見て、子供だったら何て言うか、教えてください。

…「泳ぎたい」「行きたい」「砂浜で遊びたい」「ヤシの実がある」
そうですね、子供だったらきっと上を見て登りたくなる子もいるかもしれません。
「遠くまで泳ぎたい」…

プールに入りたい、そんなような声が聞こえてきています。ありがとうございます。

この2つの問いにどんな違いがあったか、気がつく方はいらっしゃいますか。私がした最初の問い「何が見えますか」と、「もし子供だったら何て言いますか」というのにどんな違いがありましたか。これは別に正しい答えはないので、これも思ったことを言うてくださると嬉しいです。

…「視覚と感情」「立場に違いがある」「本人と子供」「子供は何か行動したくなるのかな」

ありがとうございます。皆さん本当に素晴らしいと思います。チャットのほうにも「視覚と感情」「主観と相手の立場」「見方が変わる」とか。

本当に、子供だったらとなった瞬間に、ちょっとほかの人のせいにできる感じがしませんか。自分じゃないから言いやすくなるとか、あるいは、答えてくださることに「何々したい」というのが多かったと思いませんか。この違いはどこから来るんだろうということも、今日の気づきの1個として持って帰ってもらえたらいいと思っています。

私たちは同じものを見ています。そして、私たちは私たちです。私を変えたのは問いだけです。その問いによって皆さんは見方を変えました。それによって出てくるものが変わったんです。このことに気がついてほしいんです。私たちはどこに意識を持つかによって、出せるものがどんどん変わっていくということなんです。たった1枚のこの写真で、これだけのことができるわけです。

もう1個だけやりますね。この絵をよく見てください。何が見えますか。

…「ヨット」「鳥」「波」「島」「夕焼け」

「ほんのり見える月」

すてきな表現ですね。

「変な雲」「さざ波」「波」…

ほか、見えますか。人もいますよね。

「岩の上の人」「鳥の群れ」…

ありがとうございます。皆さん、いろんなと

ろに目を配りながら言っていたいただいたものがあります。

では、その次の問いをします。この絵をよく見てください。女性の横顔が見えますか。…

空の左のほうにおでこがあって、目、眉毛、鼻があって唇、そして、右上の雲は髪の毛です。という感じで女性の顔があるんです。最初にこれと同じものを見ていて、それは見えてなかったですね。絵は何も変わってなくて、私がしたことは問いかけだけ。私が問いかけたことに皆さんの視点が変わっただけなんです。



この2つのワークから何か気づいたこと、はっとしたり、ドキっとしたり、ちょっと体感覚で感じたことがあったのではないかと思います。本当の気づきというのは体に現れます。頭で分かったというのは、実はまだ分かったとは言えないんです。今日感じた、何かはっとしたことがもしあったとしたら、今後もそうですが、**体で感じているというのが本当に分かったということ、そして、意識が変わったことによって思い込んでいたものが変わるということ、このことをぜひ体験していただけたらうれしいな**と思います。

1-3 解釈の世界で生きている私たち

私たちは解釈の世界で生きているのだということを改めて認識していただきたいと思います。

同じ写真を見ました。あなたの視点が変わったので、あなたの見方が変わりました。同じ絵を見ていました。人によって気がつくところが多少違っていました。日々同じ話を聞き、同じものを見て、同じ体験をしていても、人によってその解釈が違っていているから、言った言わないということが多く生まれます。

ここにある円柱に、光をどちらから当てたかによって、壁に映る形が違います。これは円だと言う人もいれば、正方形だと言う人もいます。でも、本当にあるのは円柱です。丸と言っているから違う、四角と言っているから違う。こんなことで相手を評価、判断してしまっている、本当は同じものを見ているのにという、こんなことがあると思います。これをぜひ経営や働き方、それから社員の皆さんがこれからさらにウェルビーイングを高めていく、このようなところに、この視点を使っていただきたいと思います。



実は私にも思い込みがありました。すごい竜の絵だと思いませんか。これは東京の六本木にあるラーメン屋さんの壁です。私の友達がここに食べに行って、あまりの絵のすばらしさに私に写真を送ってくれました。その人は、ちょうど自分のおうちのガレージに竜の絵を描きたいと思っていたので、これを描いた人を探し当ててお願いをしたいということで、送ってくれました。私はこれを見て、本当に力強くてすごいなと思って、どんな人が描いているのかを楽しみにしていました。

皆さんも、どんな人がこれを描いているんだろうって、ちょっとイメージしてみてください。それで、私は自分の思い込みにびっくりしたんです。女性が描いていたんですね。皆さんが、もしも最初から女性だと思っていたらすごい感性だと思うんですけども、私が思っていたのは男性で、しかもすごいアーティストみたいな感じの男性が描いているんだと勝手に思っていたので、その友達がコンタクトが取れてこの方だったと教えてくれたときに、すごい思い込みだったと、はっとしました。こういうことは日々あると思います。

今はたまたまジェンダー、男女ということ为例として挙げましたが、こればかりではなくて、思い込みというのはいろいろあります。だから、思い込みをしてはいけないということを言いたいのではなくて、思い込みの世界で生きているんだと。つまり、自分の解釈の中で生きている。だから、相手の解釈を理解したり知るといふ、そういう余裕が大事だということを伝えたいと思っています。



2 「幸せに働く」こと

2-1 「幸せに働く」ための3つの切り口

皆さんが一般的に仕事というものに対して持っている思い込みがあるはずです。私にもあると思います。その中で、今日伝えたいことは、その思い込みから多分一番程遠いこと、これが実はこの仕事というものに非常に重要で、それが「幸せ」という観点なんです。

私は、人事・組織をやっていく中で、幸せに働くということをずっと追求してきました。それは何でかという、ある自分の体験から、みんなが幸せだったら会社はうまくいくんじゃないかしらと、こんなシンプルな問いをずっと持っていてこの20数年やってきています。

自分もいろいろ研究したり、調べたり、勉強したり、あるいは実験してみたりして、今伝えています。幸せに働くことを実現する切り口が3つあります。

1つが「柔軟な働き方」。そして「ダイバーシティ&インクルージョン」(D&I)、多様性。さらに「心理的安全性」。心理的安全性というのは、柔軟な働き方とD&Iの両方にかかってきます。ですので、経営者でいらっしゃる皆さんには、ぜひこの3つに取り組んでいただきたいですし、何か形として、制度としてするのであれば、まず柔軟な働き方はできるでしょうし、D&Iは、例えば男女、人種、それだけではなくて、日本人である私たち一人一人も違っているということで個性を見ていく、その一人一人を十分に活性化していく、その根底に心理的安全性というものがあると、こんなふうに覚えていただけたらいいかと思います。

何で私がこれをずっと考えているかという、東京は毎朝毎晩、通勤ラッシュでした。この1年半、私は朝の電車に乗っておりませんが、もともとこの通勤ラッシュを撲滅したいと思って、WAAという仕組みをスタートしました。こんな状況を毎朝毎晩ずっと続けている人は、はっきり言いますが、あほだと思っています。何でこれを何も考えずにやるんだろうと。いろんな人に聞くと、「仕方ないじゃん」と言うんですね。仕方ないって何だろうと。時間を変えればいい、行かなければいいじゃないかと、このことを実は新入社員のときから思っていました。これがきっかけなんです。これって幸せだけ？と。みんなすごい顔して、しかも、中でけんかとかしちやって。誰かとぶつかって、心が狭くなって、感情が高ぶって。朝そんなことをしてオフィスという場所に行って、さあ、生産性を上げてください、いい仕事してくださいと言ったって、できるわけじゃないのかなと。

それからもう1つ、社会人になって知りました。会社に来ると、心をあたかも凍らせて、何事もなかったかのように違う人になっているんじゃないかと、そう思うことがとても多かったんです。会社に来たら違う人になって、とにかく感情を出さずに仕事をして、やり過ごして、そしてオフィスから外に出たら本当の私だと。そうじゃない人がいることももちろん知っていますが、多くの人がこの状態だということに気がついたときに、私たち人間が人間であることというのは何からスタートするんだろう、やっぱり感情なんじゃないかと。でも、会社、仕事という場面では感情を出すと言われる、泣くと言われる、怒ると言われる。

感情にはいろんな種類があるんですけども、よく喜怒哀楽の4つに分類されます。この喜怒哀楽のうちのネガティブと言われるもの「怒る」「哀しむ」、これをやらないようにして抑えてい

ると何が起こるか。残りのポジティブと言われる感情「喜ぶ」「楽しむ」、これもできなくなってくるということが分かっています。

なぜなら、感情は英語でEmotionと書きます。Eというのはエナジー、エネルギーの動きという意味です。私たち人間はこの微細な感情を感じて、それを楽しんだり、それに苦悩したりしながらエネルギーを回しているんですね。この半分も使わない、もしくは使えないとなると、残りのものもできなくなってくる。だから気がついたんです。何が楽しいと思うか、何にうれしいと思うのかが分からない人が多くなっている、これはすごい問題だと思っています。

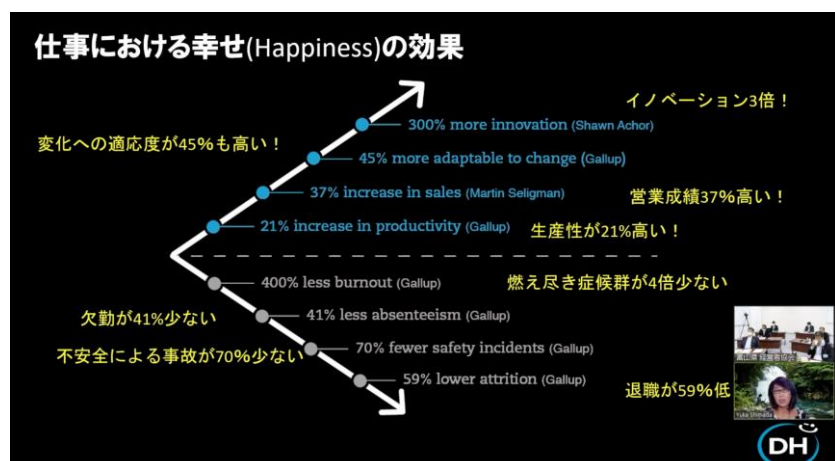
だから、私は働き方改革というのは、私たちがいま一度、自分の生きている意味や生き方を見直してみるすごく大切なプロセスだと捉えて、私たちの会社では2016年から働き方を変えることに取り組んできました。

仕事における幸せの効果

私たちのハートが幸せだと、こんないいことがあると、様々な調査で分かっています。例えば、幸せな人は、そうじゃない人よりも変化への適応度が45%も高いことが分かっています。まさに今のVUCAの時代、先が見えない、変化の大きい時代に、ハッピーな人のほうが1.5倍も適応度が高いんです。それから、イノベーション、これは絶対にビジネスに大事ですね。創造性の高まりやイノベーションは何と3倍。営業成績は37%高い。そして、生産性と言われるものは21%高い。ほかのデータでは30%というものもあります。

それから、幸せだと欠勤が少ないとか、不安全による事故が少ない。これはメーカーでしたら本当に大事ですし、メーカーじゃなくてもそうです。オフィスでも、うちでもあったんですけれども、ごみ箱に引っかかって転んで肩の骨を折った社員がいました。ちょっとしたことで不安全はあります。社員の安全が一番大事なものですので、こういったものも、その程度が下がる。鬱になったり、燃え尽き症候群になる率も4倍少ないし、何より退職。一緒に働いていた仲間が退職することは、すごくつらいじゃないですか。そして、採用というのは、実はすごくお金がかかりますよね。せつかくできるようになった方が辞めて、新しい方が来る喜びもあるけれども、また教えないといけない、採用にお金もかかる。

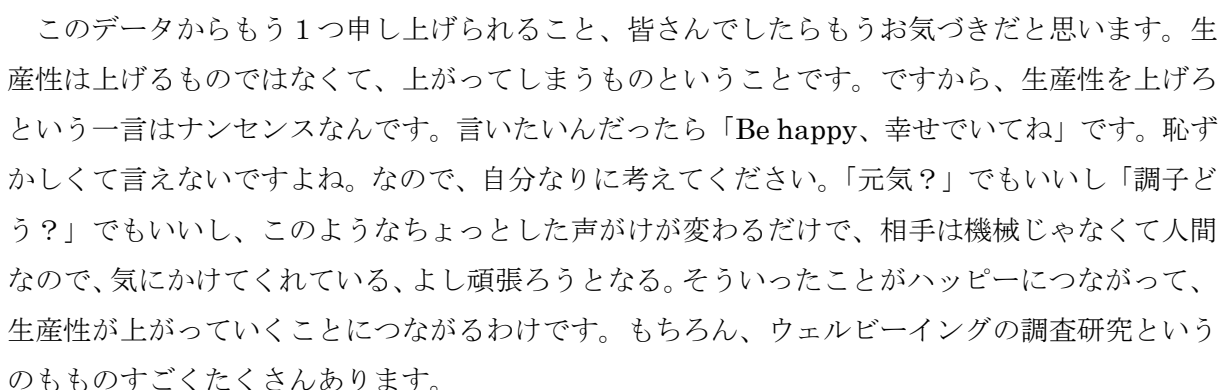
皆さん、これを見てもう分かりますよね。幸せだと経営にいいことが多くありそうだと。その通りです。ですから、幸せに働くということを進めています。



幸せというのは英語で3つの表現があります。

そして、今日の課題である「Wellbeing（ウェルビーイング）」。これも日本語で幸せ、または幸福と言われます。これはハッピーよりももう少し中長期的なものです。なぜなら、well-beingでよい状態という意味なので、一気に上がったり下がったりする短期のものじゃなくて、この1週間何となくうまくいかないんだよねとか、この3か月間何となく調子いいなと、こんな感じで感覚的に、ウェルビーイングは主観的でよいということも分かっています。これが中長期的なウェルビーイングです。

ハッピーか、そうじゃないかによってどんな違いがあるのかについてのリサーチがあります。先ほどご紹介したものに加えて、生産性が30%高いと、これはカリフォルニア大学のソニア・リュボミアスキー心理学教授の有名なリサーチです。私はこれを7、8年前に知ったときに、やっぱりねと思いました。感覚的に思っていたことが、こうやってアカデミックにリサーチとして数字で出ると、一気にみんな納得性が高まります。

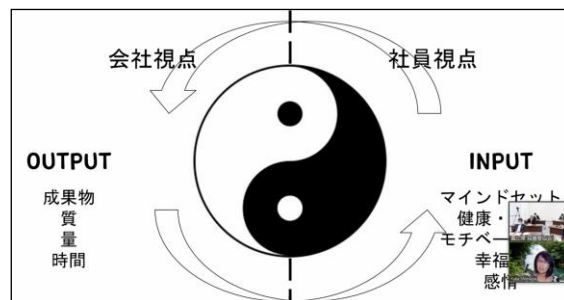


11

は、片方の会社視点のことしかカバーしていないからなんです。出てきたアウトプット、結果ですね、成果物の量とか質とか、それにかけた時間とかコストとか、そっちにばかり意識が行っていませんか。もちろん経営者としては重要なことです。でも、私があえて言いたいこと、わざとあおるように大嫌いと言っている理由は、このアウトプットを出す本当のインプットは何ですかという問いを立てたいからなんです。

それは、社員のマインドセットとか、社員が健康なのかどうか、体力はどんな感じか、モチベーションの度合い、幸せなのかどうか、どんな感情で仕事をしているのか、こういったものの全部が、皆さんが気にしているアウトプットに関係しているんです。もちろんここには能力というものがあります。でも、もっと言いたいことは、この見えないもの、私たち人間の内側で起きているちょっとした変化が、外側にもものすごく影響していますよと。特に、幸福度、ウェルビーイングの度合いは、実は健康にも関わってきます。これが大きく成果を変えるのであれば、今までこの外側のもの、出てくるものにフォーカスを当てていた皆さん。でも、皆さんでしたら、この社員の視点というのもきっと見ていたはずですので、ぜひそこにもっと意識を向けていただきたい。

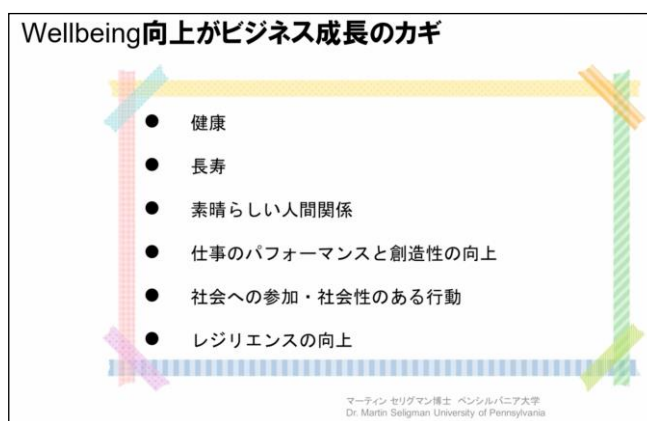
インプットは何なのか、それがアウトプットをつくります。そして、そのアウトプットがまたインプットに戻ってくるわけです。これがいい循環でサイクルしていくような仕組みを、経営者である、リーダーである私たちからつくっていくことができるわけです。でも、評価というのは会社視点で行われてしまうから、ぜひその幅を少し広げてインプットのところも見えていただきたいと思います。



2-3 ウェルビーイングが成長のカギ

(1) ウェルビーイングの効果

ウェルビーイングは、6つの効果があることが様々なリサーチの結果から分かっています。ウェルビーイングが高い人は健康で長寿、いい人間関係、仕事のパフォーマンスと創造性向上、これが認められています。より社会への参加、社会性のある行動を取り、レジリエンス…、今すごく重要ですね。ちょっと難しいこと、大変なこと、少し落ち込んでしまうようなことがあっても、また戻る。戻るどころか、なる前よりもよくなっているというのがレジリエンスです。



これは、ポジティブ心理学の創始者であるマーティン・セリグマン博士の20数年のリサーチで分かったことです。実は、ここに書いていないんですが、もう1個すごく大事なことで、ウェルビーイングが高い人は免疫が高いということが分かっています。まさに今、このコロナの時代に

本当に必要なことなのではないかと思います。

先ほど申し上げましたが、大切なのもう一度言います。ウェルビーイングは主観的でいいということが分かっています。誰かとの比較ではないんです。あなたがあなたの中で、今日はいいい調子とか、何かいいねって、こう思えていたらいいんです。でも、どうしても比較したくなりますよね。マウントを取るとか、あの人よりいいからとか。本当に比較したいんだったら、あえて言うとしたら、昨日の自分と比較してください。自分のウェルビーイングがどう高いのか、これをどうやって高めていったらいいのか、こんなところもセリグマン博士はきちんと伝えてくれています。皆さんがこれから経営をしていく中でとても役に立つと思うので、幾つかのキーワードをお伝えしていきます。

（２）幸せの３つのレバー

まず、幸せには３つのレバーがあると言われています。ここで言っている幸せというのは、自ら進んで物事を決めていける、自己効力感で満たされている人という意味です。そんな社員でいっぱいだったらうれしくないですか。

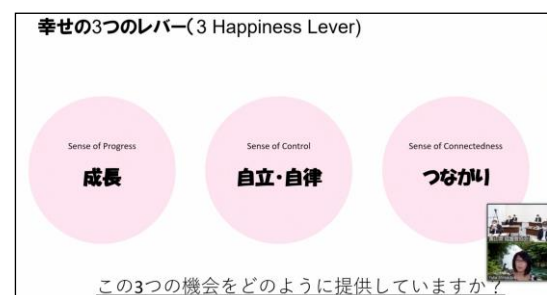
自ら決めて自ら行動していける、満たされた社員、そんな社員は必ず「成長」を感じています。何か自分が伸びているとか、昨日より今日のほうがいいのか、１年前よりこれができるようになった、こんなふうに感じています。

そういう社員は「自立・自律 (Sense of Control)」、自分で決めて自分で何かできている、自己肯定感が高い状態になっています。

それから、そんな社員は「つながり」を感じています。このつながりというのは、もちろん誰かとのつながりもありますが、それだけではなくて、自分がやっていることとつながっている、これはエンゲージメントともつながってきます。この会社でやっていることの意義や意味、この仕事を自分がしていることの意義や意味、そんな意味も持っています。

この３つがそろると、その社員は自ら進んでいろんなことを決めていっていきます。

皆さんに１つ問いかけます。この３つの機会をどのように社員の方に提供していますか。全部が全部、指示・指導して、言われたことだけをやるような、そんなマネジメントをしていたら、なかなかここは得られにくいのかもしれません。必ず自分で決めるというスペースをチームメンバーの方には持ってあげてほしいなと。それがあるだけで、その方はみるみるうちに変わります。なぜなら、任せてもらえている、自分が決めていいんだ、信頼してもらえているんだ、そんなふうに感じるからなんです。これが幸せの３つのレバーです。



（３）幸せの５つの習慣

もう１つ、幸せの５つの習慣ということも分かっています。これは、私たちが意識をしてこういう状態を保てるようになると、幸福、ウェルビーイングが高くなっていくということが分かっています。

「合理的楽観主義」。これは何でもかんでもOKと言う楽観ではなくて、リスクも分かってネガ

ティブを知っていて、その上でポジティブを選んでいくという意味です。ですので、Learned Optimism となっています。経営者の皆さんでしたら、これはかなりできていらっしゃるのではないかと思います。

「利他」。もちろん、自分のことだけではなくてまず他人のこと。しかし、自分のことができていない人は、他人のことはできません。ほか

の人を助けようと思っているだけでは燃え尽きてしまいますし、人にgiveばかりする人はパフォーマンスが低いということも分かっています。人にgiveできる、その前に自分にgiveをする、つまり自分のケアをしっかりとできる、これが条件であることが分かっています。

「マインドフルネス」。心と体が1つのところにあって集中するということ。

それができると、「フロー」という、天井がないぐらい、効果、能力が出てしまう状態。フロー理論というのを、チクセントミハイというポジティブ心理学の学者が立てています。スポーツでゾーンに入るとこの言い方があると思うんですけども、そんな感じです。仕事をしながらフローに入れているとき、きっとありますよね。時間も忘れて、空間、肉体の感覚もなく、没頭、没入して、ものすごいことをやってしまったという、そんな瞬間があったのではないかと思います。

そして、すごく大事なのが「感謝」。感謝の気持ちを持てているということ、誰かに感謝できる余裕があるということ。

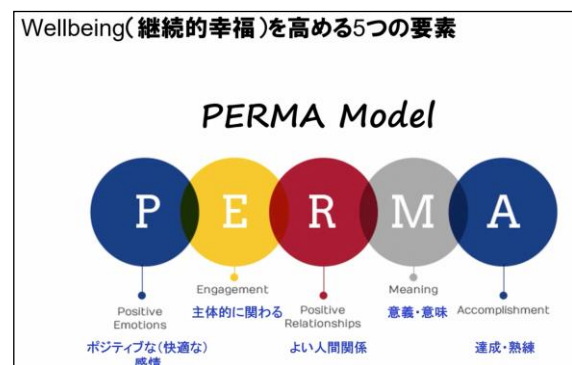
この5つを習慣にしていくとウェルビーイングがぐんと高まるということが分かっています。

(4) PERMA Model

セリグマン博士の研究の結果、私たちが常にこのことを頭の中に置いておくと、自身のウェルビーイングをさらに高めることにつながると明確に打ち出しているモデルがあります。これも、経営にとってすごくカギになるので、併せてお伝えしておこうと思います。

「PERMA Model (パーマモデル)」と言います。5つのウェルビーイングを高める要素、先ほどの習慣ですから続けてやるといいということですが、これはカギ、ポイントです。この5つの要素を自分で感じているときに、その人のウェルビーイングが高くなるということが分かっています。

P=Positive Emotion。ポジティブな感情をより感じている人のほうがウェルビーイングが高いということ。ですから、ハッピーでもいいし、うれしい、楽しい、すっきりといった、あなたの定義で構わないので、よりポジティブな感情を毎日感じるということ。毎日ふと、今、何かうれしいなとか、爽やかだなとか、自分の感覚でいいので、ちょっとそこに意識を向けてみる。そう



すると、ぐんとポジティブな感情を感じる力がついていきます。

E=Engagement。何かに主体的に関わって没頭、没入できるということです。仕事でもいいし、そうじゃなくても構いません。

R=Relationship。人間関係、これはもう言わずもがなだと思います。

M=Meaning。これが本当に重要です。やっている仕事や関わっていること、それに意義や意味を感じている人は、よりウェルビーイングが高いです。ひいては、自分の生きている意義や意味、皆さんでしたら使命と言えるようなものがあると思います。ですから、こうやってたくさんの人が幸せにされているんだと思います。これを感じている人は、そうじゃない人よりウェルビーイングが高い。

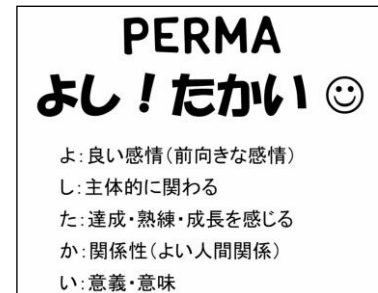
そして、最後のAはAccomplishment。達成という意味です。Achievementじゃないのは理由があります。何かというと、熟練と書いているところに注目してください。言い換えたら、進化とか進歩という意味があります。もう既にお話ししたと共通するんですが、Achieveというのは、例えばここにゴールがあるときに、ここを達成するという意識が強くなります。ですから、できなかったときにできなかったという罪悪感や喪失感が残るものなんですけれども、Accomplishmentというのは、達成したことに対しての意識なので、仮にゴールに行かなかったとしても、昨日よりも今日のほうがいいのか、3日前よりも今のほうができているとか、さっきお話ししました成長、この感覚と同義だと思っていただいて結構です。

私が今日からお勧めしたいことは、皆さんがこのPERMAをどこかに意識をしていただいて、毎日どこかでふと感じてもらいたいということです。

英語だとよく分からないという方もいるかと思って、勝手に日本語をつくりました。PERMAはモデルなので覚えておいていただきたいのですが、英語は忘れ去ったとしても「PERMA よし！たかい」と、1日に何回も言っていたら結構です。ちょっとばかみたいに聞こえるかもしれないけれども、こういうのが大事なんです。マントラとでも言いましょうか。呪文のように「PERMA よし！たかい」と。よい感情、主体的に関わる、達成、関係性、意義となっています。

この「よし！たかい」ということ自体が実は肯定言語でもあります。この肯定言語を繰り返し自分の中で、もしくは口に出して言うと、あることが起きるんです。それは、一番自分が思っていることというのは、自分が一番聞いているんです。脳にはオートクラインという機能があって、いつも聞くこと、言われることを、それが正しいものだ、それがベースなんだと思うようになっていきます。

ですから、この肯定言語で、前向きなものをいつも頭の中に置いておくということにつながる、そうすると、脳はよりポジティブな感情を感じたり、前向きなものに意識が行くようになって情報の取り方が変わります。これによって、あなたのアウトプットが変わるという仕組みになっています。ですので、ぜひだまされたと思ってやってみてください。必ず変わると思います。これは脳科学的に証明されていることです。



ということで、幸せに働くということ、今日お話をした一番のポイントを、この柔軟な働き方というところに少し合わせて見ていただけたらいいのかなと思います。

2-4 幸せに働く「柔軟な働き方」の例

残りの時間で、大事なポイントだけをお話しさせていただきます。

ここまでの話は、「幸せに働く」ということ、これがどうして重要なのか、生産性や企業の業績向上にどうつながっていくのかという学術的な話をしてきました。これを「柔軟な働き方」、「D & I」、「心理的安全性」にどう生かしていくのか、ここのところを今日お話ししたいと思ったんですが、全部話す時間がないので、「柔軟な働き方」について、例として私たちがユニリーバでやってきたことを簡単にお話をし、そして、今日からできる「心理的安全性」をつくるためのカギ、これをお伝えして終わりにしたいと思っています。

(1) 「柔軟な働き方」の効果

まず、働く時間と場所の柔軟性を持たせると、どんないいことがあるのか。この画面は、この5年間やってきたことをまとめてみたものです。

私たちは、社員のことを信じて、働く場所と時間は自由にしていいいとしました。その結果、社員は、会社が自分のことを信じてくれているということでエンゲージメントが上がったり、あるいは自分で



決めるようになりました。どこでやってもいいんだったら、どこで何をやろうとか。この脳の使い方が自発性を高め、自立・自律心が高まりました。

場所が変わります。そうすると、出会う人が変わります。新しい出会いがあって、ひらめきがあってイノベーション、向上へと。この結果、全体的にウェルビーイングが高まってパフォーマンスが上がっていき、ひいては、こんなフレキシブルな働き方をOKとしている会社なんだというのは、過去2年、行きたい会社、ここで働きたい会社のトップ3に選ばれるぐらい明確になってきています。ですので、採用効果という点や、エンプロイヤーブランディングにも効果があると、これがある意味、私の言いたい要旨になります。

(2) WAA

ユニリーバでは、2016年からWAAなど様々なことを行ってきました。また、2019年には地域でもどんどん働いていこうと「地域 de WAA」を導入しました。どんどん地域に行って、行った先の地域の課題に関わらせていただく、こういう仕組みをスタートしました。現在はコロナ下で原則在宅勤務ですが、いつか富山県でもWAAをさせていただきたいと思っています。そして去年は、ユニリーバの中の仕事をユニリーバの外の方がプロジェクト的にやれる、副業としてやっていただく「WAAP」という仕組みを打ち出したりしてきました。働き方のこれからとい

うものを、ますますこれから考えていこうと思っています。

WAAの中では、どこで働いてもいいとなっています。当時は、残業の上限の目標を一応45時間として設けていたんですが、今は36時間にしていこうという感じで、会社の中での一応のゴールは設けながら、パフォーマンスはアウトプット、どこで何をどうしているではなくて、結果が出ているのかどうか。ある人は、違う場所でするほうが結果がいいんです。自分がどうだったら調子がいいか、つまりどうだったらウェルビーイングが高いかは自分が一番知っていますので、そこを信じて、そこに委ねてアウトプットを高める、これがWAAということになります。

（３）地域 de WAA

「地域 de WAA」というのは、ワーケーションの原型のようなものです。今は8自治体と連携させていただいて、弊社の社員が行ったときには、仕事ができる場所（ワーケーション）をご準備させていただいて、行ったときに何かしら自分の知恵や知識や労働力を地域課題解決に貢献した場合には、宿泊を無料にさせていただくということをやっています。これから、実は富山県魚津市の村椿市長にもやりたいと言っている、ぜひそれを実現したいと思っています。

国でも既に言われている、国立公園でワーケーションをしようということですがけれども、それがなぜなのかというのは、自然の中でやっている創造性が高まるし、幸福度が高まるし、集中力が高まるし。温泉は疲労を回復させるというところが一番大切なポイントになります。ですから、オフィスの中で、通勤して、決まったところで何かやるのではなくて、この自由度を経営者の皆さんからつくっていく、これは本当に効果があると思っています。皆さんがそれをリードされると社員は本当にうれしいし、ぜひ皆さんから体験してもらいたいと思います。

ワークとバケーションの両方がしっかりできることがワーケーションのポイントなので、働き方改革とあえて言うのだったら、そのうちの1つのツールになると思いますし、私自身はこれで日本の国力が上がっていく、すごいきっかけになると思っています。

富山県にいらっしゃる皆様がどんなふうにワーケーションされるのか。既に富山には自然もいっぱいあるだろうから、東京の私のように、東京から出ないと駄目だということはないのかも知れません。海辺のようなところに身を置いて、少し時間を過ごすだけでも気分は違いますし、やっぱり脳の働きが大きく変わるので、私はなるべく行くようにしていて、こんな景色が見えるところで仕事をしたり、自然の中で仕事をして、携帯でメールして、承認したり、労働組合の人と話をしたりしています。このようなことで、すごく生産性が高まります。

地域に行くと、いろんな人間関係ができます。したがって、先ほど私は「つながり」が幸せのレバーの1つだと申し上げましたけれども、このような、いつもと違うつながりを社員の皆さんに持たせてあげられる場をつくるということ、これもウェルビーイング向上の1つになり



個人・社員:	企業:	地域:	国:
✓ Wellbeingの向上	✓ 業績向上	✓ 経済効果	✓ 地方分散
✓ パフォーマンス・創造性・生産性向上	✓ 採用力向上	✓ 地域課題解決	✓ 地域活性化
✓ 生産性の向上	✓ 離職率低下	✓ 関係人口増加	✓ 国力up
✓ その土地や人への愛着	✓ イノベーション	✓ 移住・人口増加	✓ 災害対策
✓ 新たなふるさと・疎開先	✓ BCP	✓ 災害対策	

ますし、経営のカギになっていくと思っています。

2-5 強い組織＝強い個＋強いチーム

では最後に、もう1つだけお話しさせてください。

今、私がこの話をしている理由は、皆さんがより強い会社になりたいからだと思っています。何で皆さんは働き方改革をやろう、もしくはやらなきゃ、やりたいと思っているのか、それはより強い組織になっていくため、私も自分の会社をもっとそうしたいと思っています。



(1) 強いチーム

それには、一人一人が強いということはもちろんのこと、チームとして機能するかというところがすごく大切なんです。すごく優秀な人を5人集めても、チームとして機能しないということは多分に起き得ます。ですので、チームをどうつくるのか、これが経営のカギになります。ここにウェルビーイングというのはものすごく関わっています。グループとチームが違うということは、恐らくご存じだと思います。会社の中でグループのままだったら結果は出ません。会社、組織においては TEAM であるということ。

何かというと、そこにはT=Trust（信頼）があって、E=Engagement、先ほど何かに没入と言いました。モチベーションとエンゲージメントの違いは、モチベーションは個人で完結しますが、エンゲージメントは何かのために、誰かのために、このチーム、この会社、あの人のためにというふうに第三者が必要なんですね。こんなふうにチームのメンバーが思っていると、本当にチームになります。



それから、A=Authenticity。ちょっと難しい言葉かもしれませんが、ありのままという意味です。何でも言える、何でも表現できる、何でも聞いてもらえる、自分らしくいられるということです。

そして、Mはさっきと一緒に、Meaning。自分がこのチームにいる理由、誇らしいですね。そして、このチームがこの会社に存在している理由、こんなことを感じられているときに本当のチームになっています。

（２）心理的安全性

どんなチームが成功しているのかということをリサーチした大変有名なプロジェクトがあります。グーグルがやったプロジェクト・アリストテレスというプログラムで、成功しているチームには、この５つの要素があるということが分かったんです。

なぜ一番上の「心理的安全性」が赤字かというと、これが必要絶対条件だと分かったからなんです。つまり、１番がないと２、３、４、５はありません。

こういったことから、心理的安全性ということが昨今よく聞かれるようになっていきます。これは一言で言うと、ここでは何でも言える、何でも聞いてもらえる、失敗もＯＫ、学びの１つだと捉えてもらえるとチームメンバー全員が思っている状態、これが心理的安全性です。こうだったらいいですね。

どうやってつくっていくのか。こういう場はつくれるんです。誰からやるのか。これは皆さん、リーダーからやることなんです。皆さんからスタートして、皆さんの１つ下の層、さらに１つ下の層、こんなふうにカスケードダウン、下にどんどんとよい意味で浸透していく。



（３）本当のコミュニケーション

では、それをどうやってやるか。３つのポイントをお伝えして終わりにしようと思います。

本当のコミュニケーションを取ってください。キーワードは「む・き・つ」。「むく」「きく」「つたえる」という意味です。漢字にすると「向く」「聴・訊く」「伝える」となります。

まず「向く」。本当にその相手に意識を向けてください。同じ場面においても、同じ方向を向いていても、心が伴っていないというのはすごく大きいです。過ぎてしまったことを後悔しながら誰かといったり、これから起こることを案じながら誰かといったり、１ on １をやっていますと言いますが、やっても仕方ないでは、意味ないんです。その１ on １に本当に意識を向けているのか、それをぜひ皆さんからやってください。



あと、オンラインだとなかなか見えにくいんですが、きちんとその相手におへそを向けるという意味も含まれています。このおへそというのは、私たちはへその緒が最後までつながっていた場所なので、人間が無意識にここを向けてくれている人かどうかというのを感じます。大切にもらえている相手だと、それで感じるんです。ですから、「ちょっといいですか」と言われたとき、まさか首だけ向けるとか、時々首を向けない人もいますね。首だけではなくて、ちょっぴりでいいからおへそも向けてあげる、これだけで大分違います。これによって安心・安全な場をつくっていける。

それから「聴く」。もんがまえの耳ではないです。あれは耳の周りに門があるといって、コーチ

ングの世界では聞いていないという言い方をします。耳と目を使って、目が横になっています、心を通わせる、これが聴くです。本当にそうしていますか。

そしてもう1つは「訊く」、問いかけ。今日はいっぱいさせていただきました。イエス・ノーで答えられるものよりは、相手が考えたり、自分の中を探るような、そんな問いをぜひ皆さんからたくさんチームメンバーにしてみてください。このことによって相手のニーズをより理解することができます。

最後に「伝える」。「言った」と「伝わった」は違うということ。私も本当に日々身につまされます。言っただけではなくて、きちんと伝えてください。どういうことかということ、あなたが思っていること、大切にしていること、どうしても分かってほしいことが、ちゃんと相手の手元に届いたかどうかを確認するという意味です。プレゼントを送ったとき、ちゃんと受け取ったか気になりますよね。それと一緒に。あなたが言ったことがしっかり受け止められているのかを確認してください。確認する方法は簡単です。「こんなふうな気持ちで伝えただけだけど伝わってる？」と聞くのでもいいですし、「今日の話、どんなふうに理解したかな。ちょっと教えて」とか、対話の仕方を少し変えてみてください。そのことによって、本当の信頼関係が生まれていきます。これらのことをやっているリーダーは、不可能を可能に変えます。

おわりに

もし、ある社員ができない、無理だ、Impossible と思っていたら、そこに今日皆さんが得たもの、「む・き・つ」でもウェルビーイングでもいいですが、何かアクションをしたら、こんなふうになります。…I'm possible。英語は何も変わっていません。Impossible、できないと思っている人に、皆さんがリーダーとして関わったら、I'm possible、できなかったが、私はできるんだ、僕はやれるんだと、こうなったとき、自立・自律した社員が増えていきます。そのきっかけは皆さんにあるので、今日の長い話が何かしら皆さんの明日につながっていったとしたら、私も大変うれしいなと思っています。



これからの経営と働き方のカギ
～ウェルビーイング～

2021 年 10 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076)441-9588

F A X (076)441-9952

ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可