

自己紹介

中村 一浩 / NAKAMURA Kazuhiro

対話を通じた「人材育成」「組織開発」「事業開発」
「対話とイノベーションの関係」の研究



ウェルビーイング(幸福学)はこれからの 組織づくり・サービスづくり・モノづくりに不可欠

●ウェルビーイング(幸福学)はエビデンスに基づく科学

アンケートによる主観的幸福や、様々な計測による客観的幸福を比較することによって、何が幸福に影響するかを明らかにする研究分野

●幸福学でわかっていること

- 幸せな人は不幸せな人よりも創造性が3倍高く、生産性が30%高く、欠勤率、離職率が低いため、社員を幸せにする幸福経営が採り入れられ始めている
- 幸せな人は不幸せな人よりも7~10年長寿で健康なので予防医学としても重要
- 夢や目標を持ち、生き生き、ワクワクとやりがいや生きがいを感じ、強みを持っていて、自分と他人を比較しない傾向が強い人は幸せ
- 利己的な人よりも利他的な人の方が幸せであり、グループ活動は幸福度を高め、多様な知人を持つ者は幸せ
- 楽観性、外向性、協調性、知的好奇心、粘り強さ、自己肯定感、自尊感情、情緒安定性の高い人は幸せ
- 美しいものを創造する人は幸せ など多くの学術的知見がある

→ 今後は、あらゆる分野で、**幸せ第一 (Well-Being First)** の
〇〇づくりを推進して行くべきであろう

幸福学研究者・慶應義塾大学教授 前野 隆司



幸福感とパフォーマンスの関係

創造性
生産性

幸福感の高い社員の
創造性は3倍、生産性は31%、
売上は37%高い

(リュボミルスキー、キング、ディーナー)

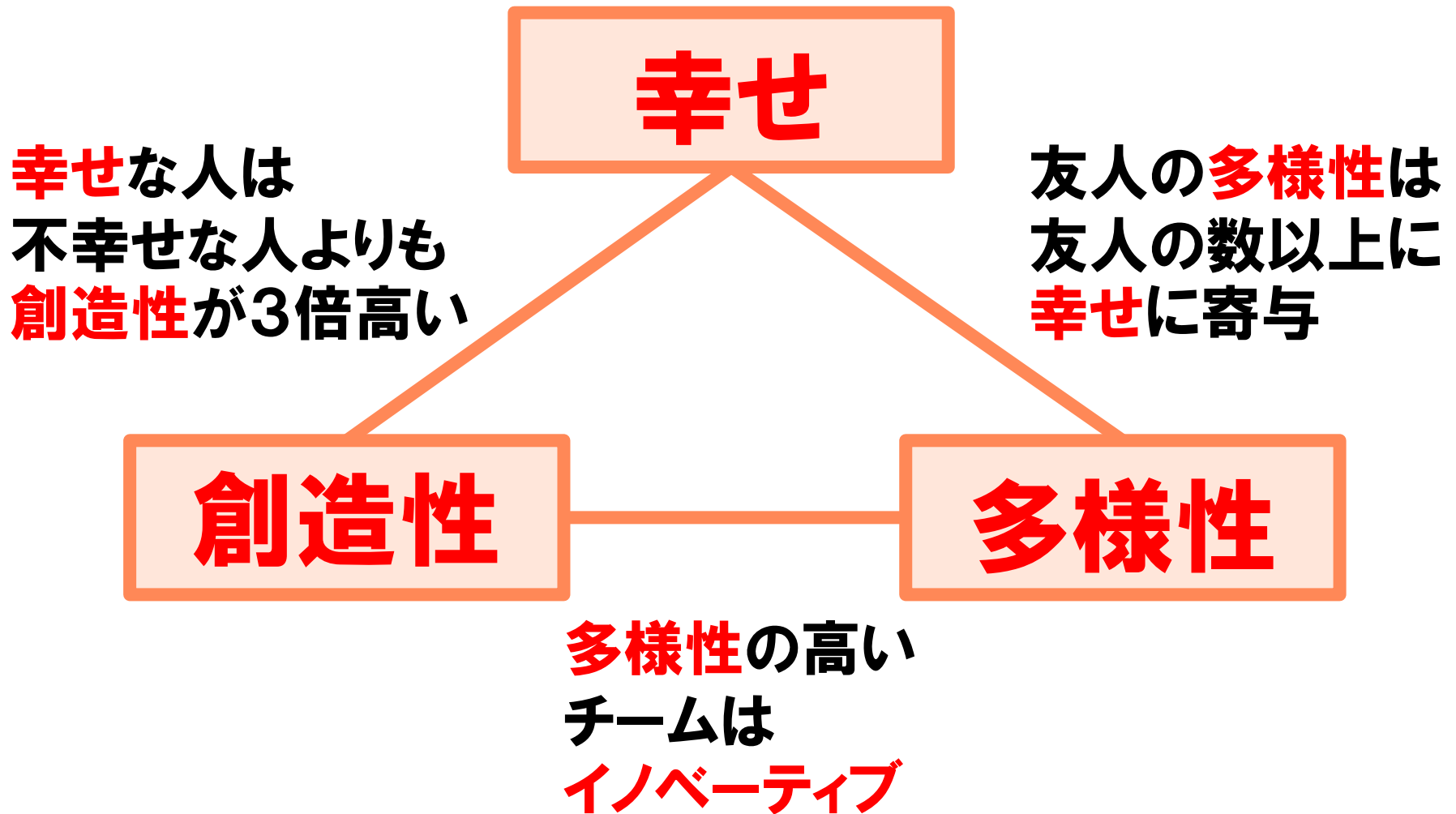
欠勤率
離職率

幸福度が高い従業員は
欠勤率が低く [George,

1989]、離職率が低い
[Donovan, 2000]

ハーバードビジネスレビュー2012年5月号「幸福の戦略」P62～63

幸せ・創造性・多様性の関係



幸せな人は長寿(幸せは**予防医学**)

- ・先進国に住む多くの人で比較したところ、幸せを感じている人は、そうでない人に比べ、**7.5~10年**寿命が長い



- ・修道院の尼僧180人への研究。修道院に入所したとき幸せと感じていた尼僧の寿命は94歳。あまり幸せと感じていなかった尼僧の寿命は87歳。**約7年の差**

Bruno S. Frey (University of Zurich), **Happy People Live Longer**, (幸せな人は長生きする)、2011年2月、Science, 331, 542-3

期待寿命の1%の増加は、年間GDPの5%以上の増加と同等 (Thomas Hillsら、2016)

「幸福学」の基礎

- **地位財型の幸せ＝長続きしない！**

- 地位財＝他人と比べられる財
- 金、モノ、社会的地位



- **非地位財型の幸せ＝長続きする！**

- 環境の状態(安全など)
- 身体の状態(健康)
- 心の状態(幸せの4つの因子)

1. **自己実現と成長(やってみよう)**
2. **つながりと感謝(ありがとう)**
3. **前向きと楽観(なんとかなる)**
4. **独立と自分らしさ(ありのままに)**



やってみよう
(自己実現と成長)

ありがとう
(つながりと感謝)

**夢や目標を持ち、
多様な人とのつながりを大切にし、
前向きに、自分らしく生きる
人が幸せ**

ありのままに
(独立と自分らしさ)

なんとかなる
(前向きと楽観)

やるきがない
(×やってみよう)

つながりがない
(×信頼と感謝)

不幸の4つの因子

個性がない
(×ありのままに)

自信がない
(×なんとかなる)

やってみよう
(自己実現と成長)

ありがとう
(つながりと感謝)

内から熱が
わいてくる

つながりを
取り戻す

対話
(Dialogue)

そのままを
受容できる

多面的に
見られる

ありのままに
(独立と自分らしさ)

なんとかなる
(前向きと楽観)

幸福経営学

「ウェルビーイング経営」



幸福度診断

一般社団法人ウェルビーイングデザイン

<https://www.well-being-design.jp>

• *Four Factors*

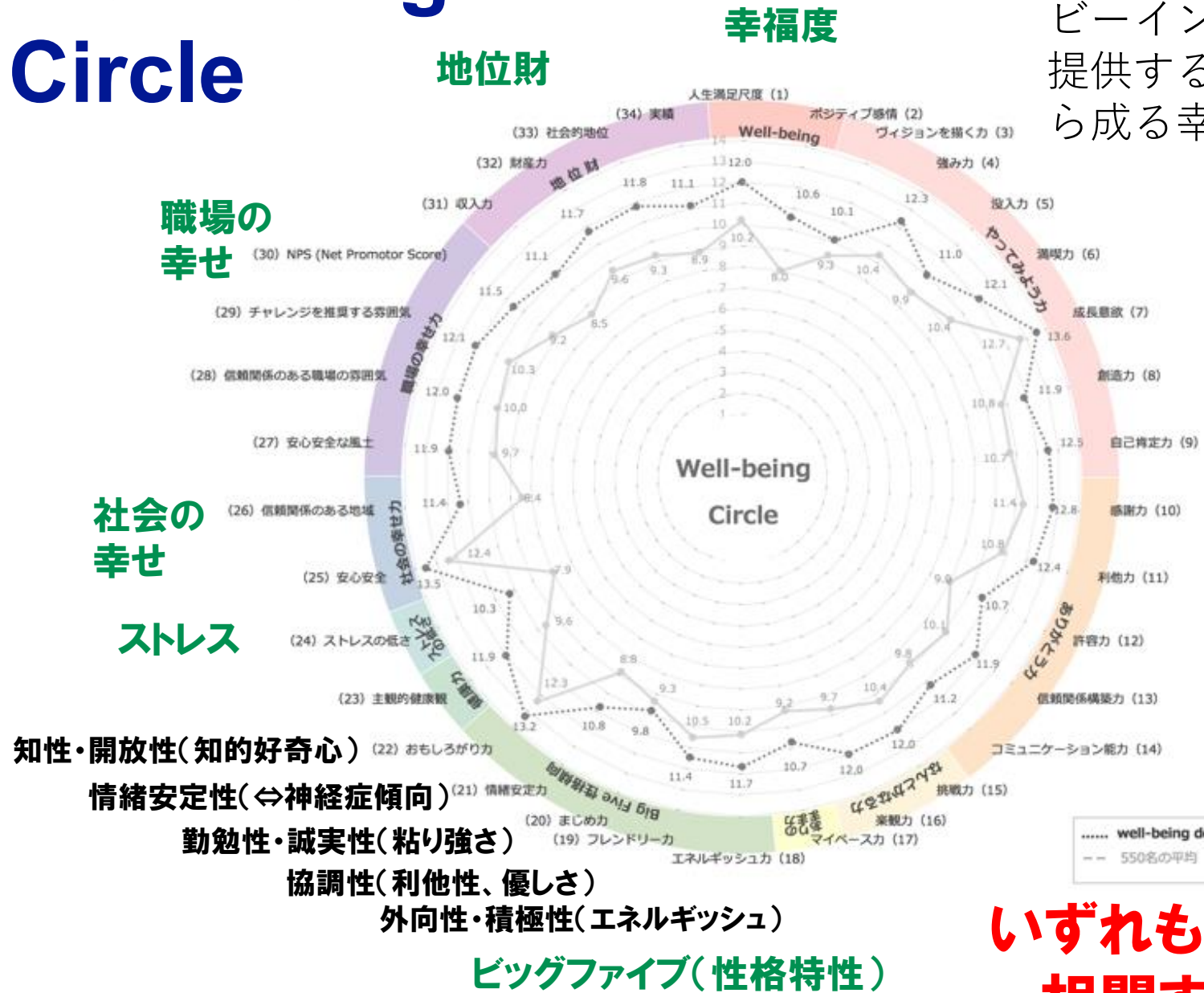
- 16問の質問により幸せの4つの因子の形を診断
- 個人利用は無料
- 企業での利用はご相談ください

• *Well-Being Circle*

- 72問の質問により複合的な幸福要因を診断
- 個人利用は無料
- 企業での利用はご相談ください

Well-Being Circle

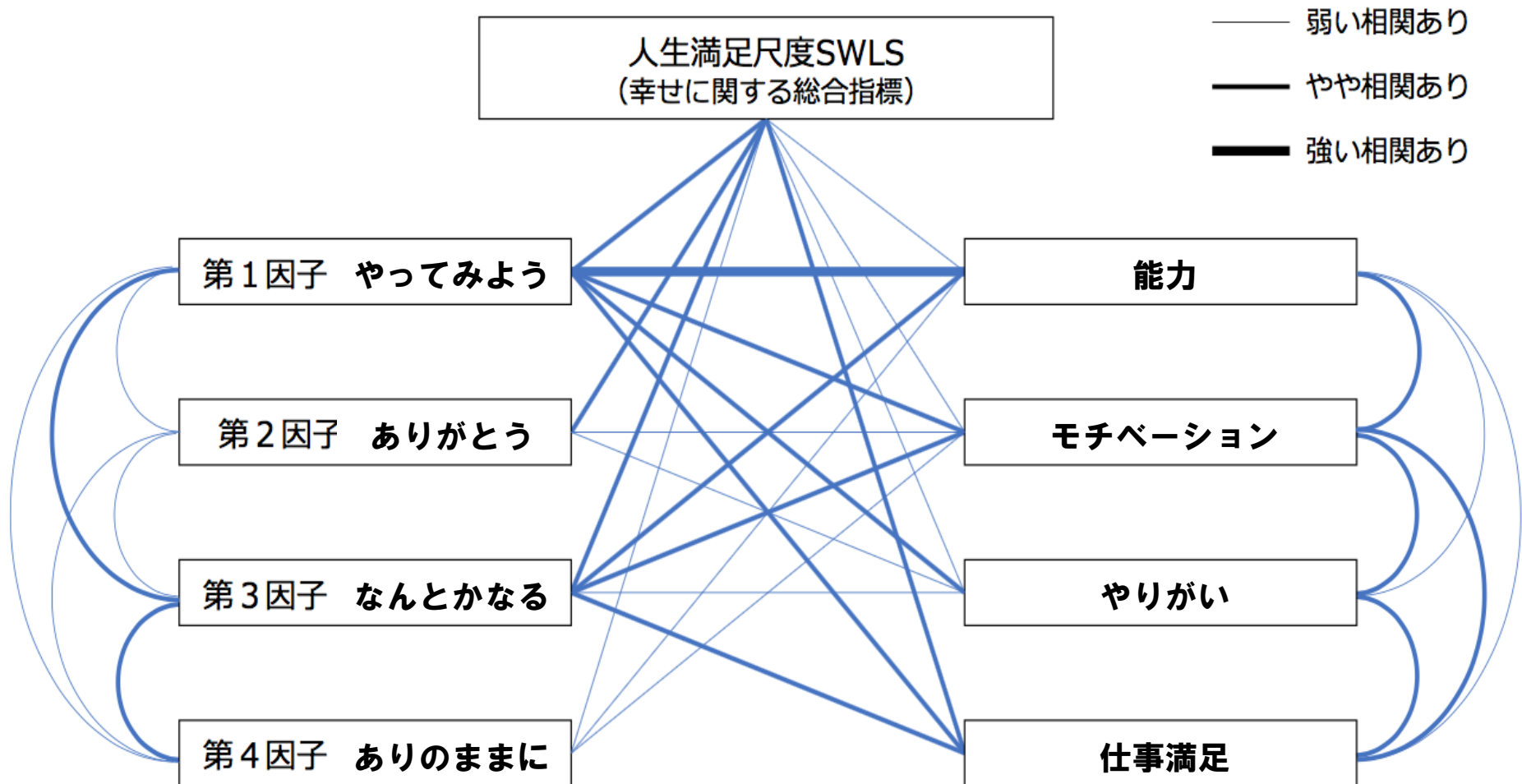
一般社団法人ウェルビーイングデザインが提供する72問の質問から成る幸福度診断



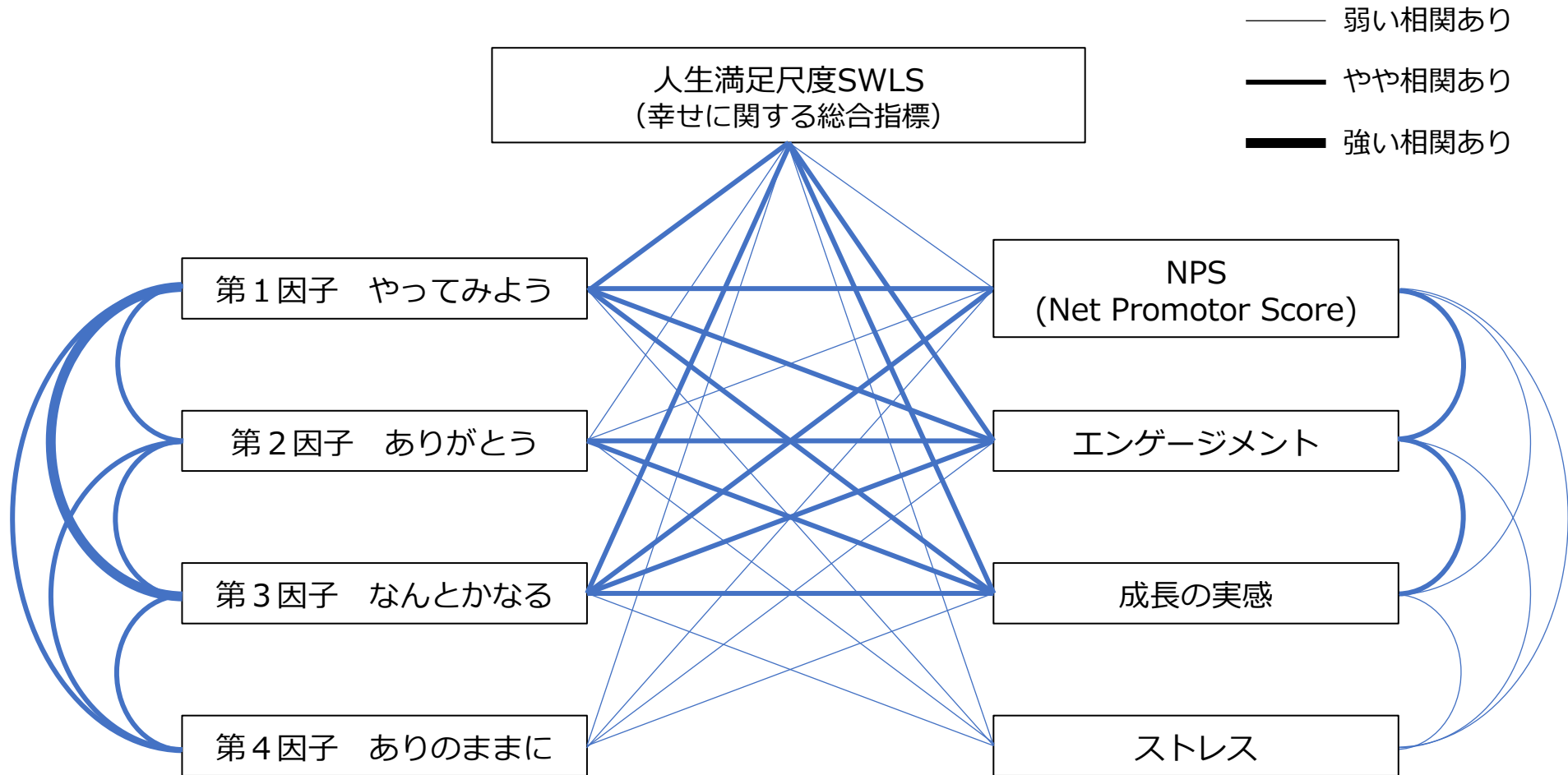
幸せの4つの因子

いずれも幸福度と
相関する項目

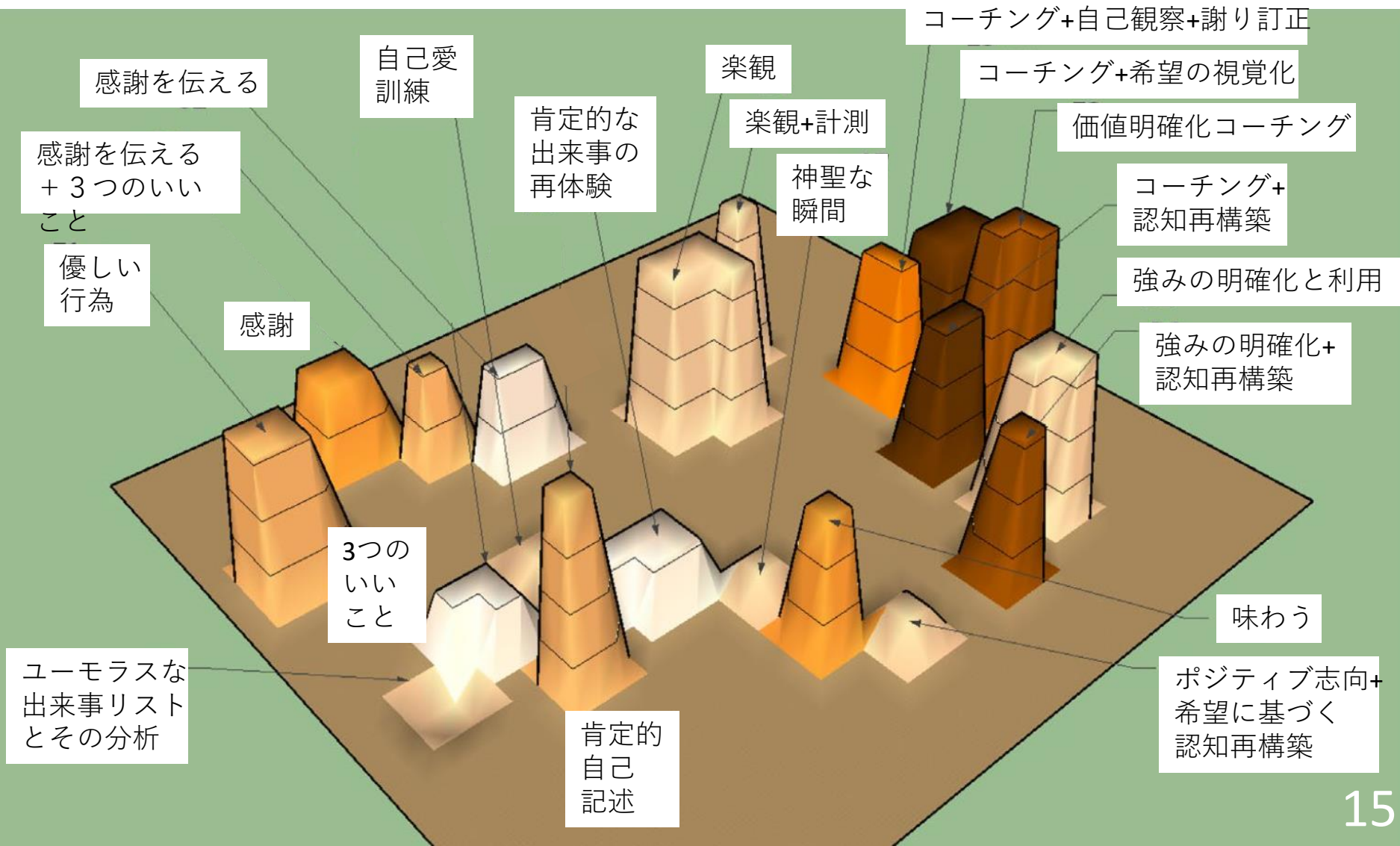
幸せと諸要因の関係



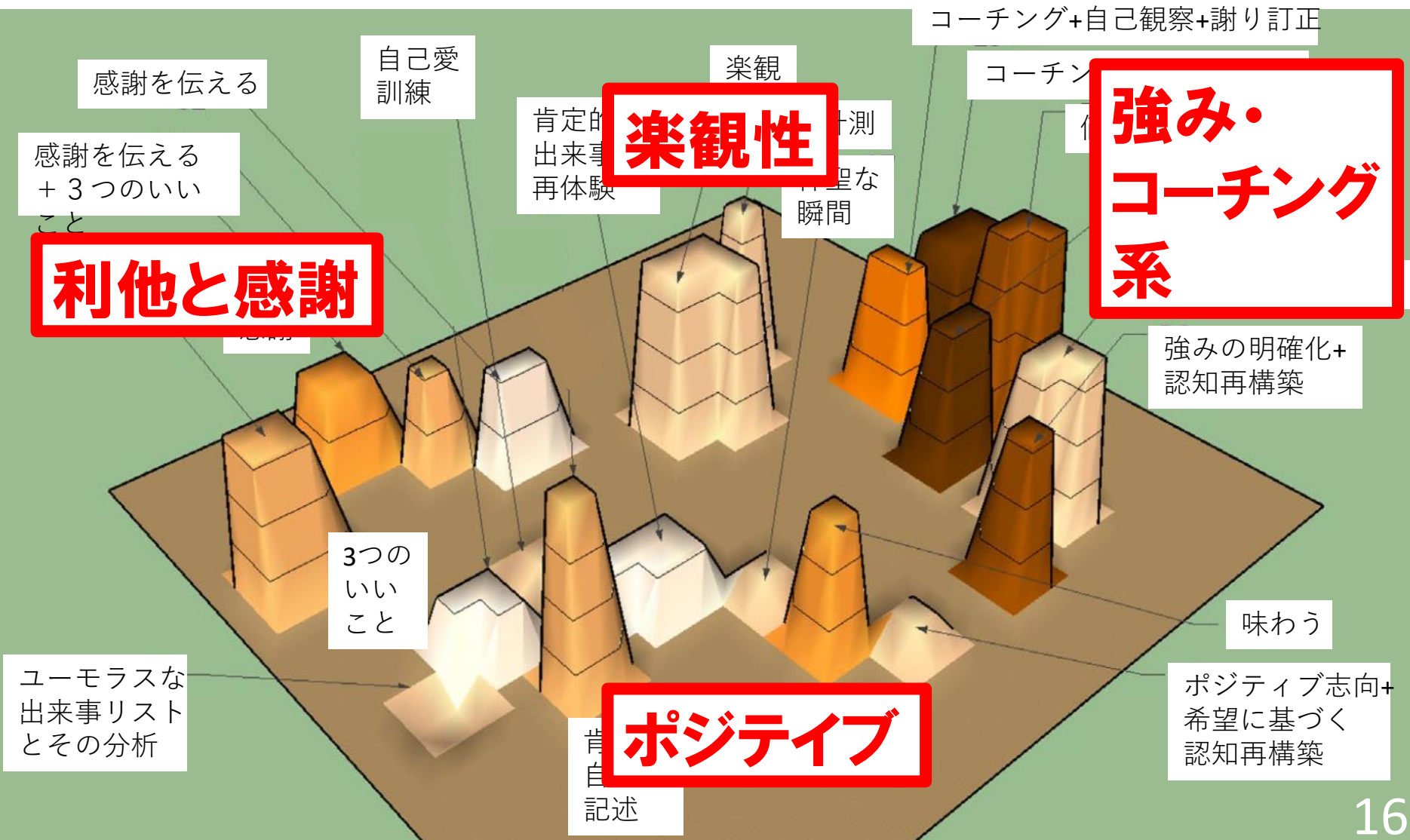
幸せと諸要因の関係(2/2)



幸福度向上法の有効性・関係性マップ (高解像度モデル)(Eugenia Gorlin, 2017)



幸福度向上法の有効性・関係性マップ (高解像度モデル)(Eugenia Gorlin, 2017)



幸福度向上法の有効性・関係性マップ

(低解像度モデル)(Eugenia Gorlin, 2017)

過去と現在の出来事を
前向きにとらえること

未来の出来事を楽観的にとらえること

感謝

目的の追求

優しい行為

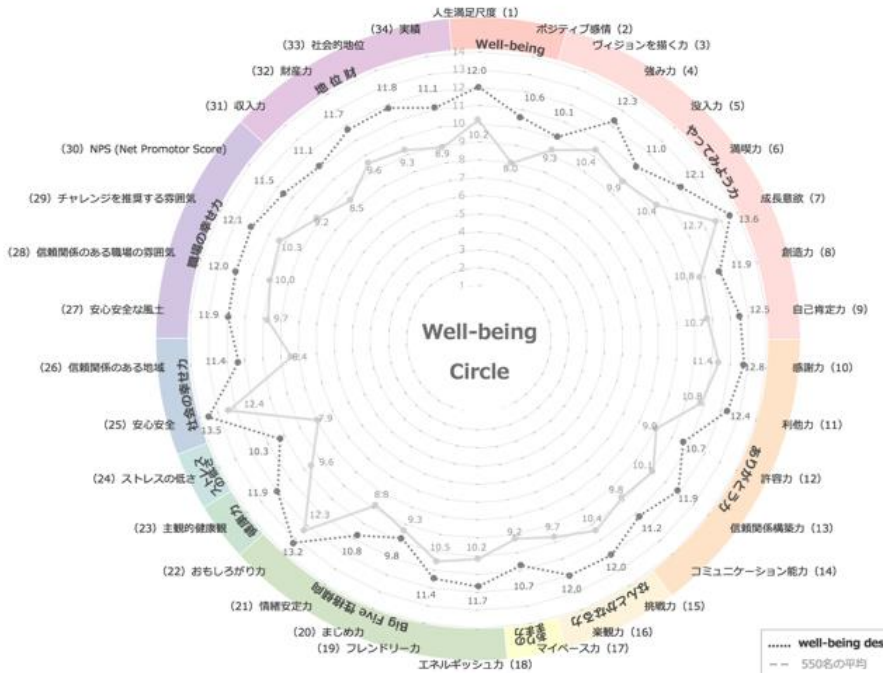
強みの明確化

前野らの幸せの4つの因子(1 やってみよう(目的、強み)、2 ありがとう(感謝、優しさ)、3 なんとかなる(前向き、楽観))と似た傾向。

幸福度調査・課題の分析

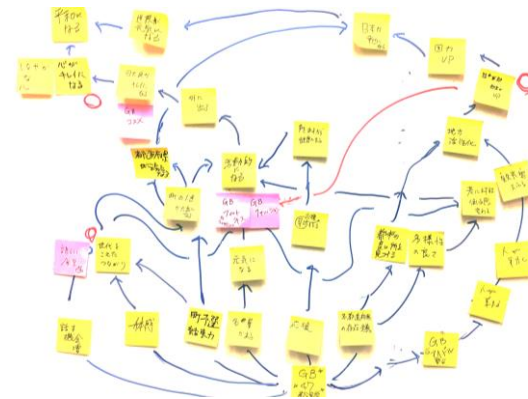
アンケート調査、ヒアリングと対話、可視化・分析ツール
(バリューグラフ、コーザルループなど)の利用

Well-Being Circle



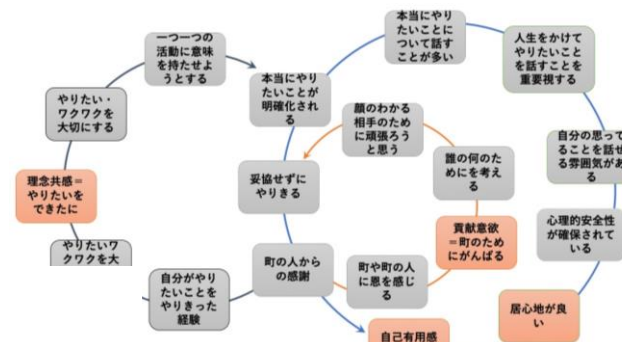
Well-Beingに相関する項目についての
詳細のアンケート調査・分析

Value Graph



各人の価値
の構造(なぜ
生きるのか・
なぜ働くの
か)を可視
化、共有、相
互理解

Causal Loop

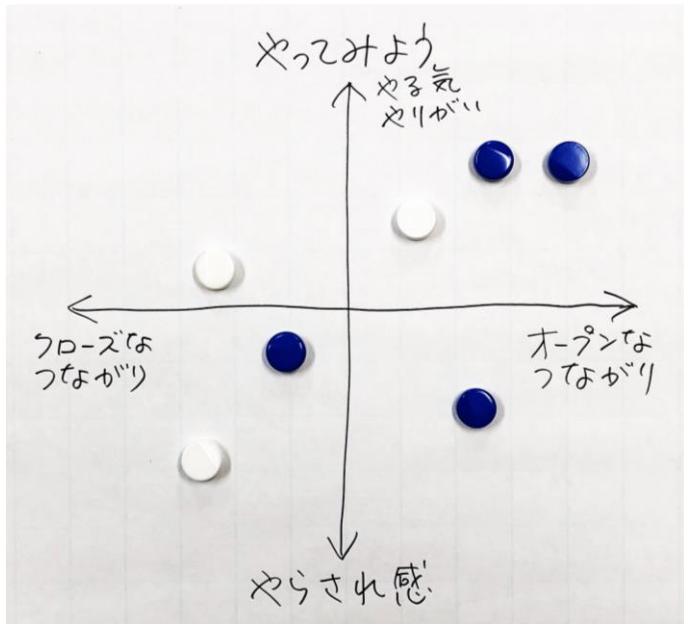


幸福、不幸、
課題などの
因果関係
ループ図によ
り、課題の構
造と解決策
を明確化

幸福度調査・課題の分析

アンケート調査、ヒアリングと対話、可視化・分析ツール
(バリューグラフ、コーザルループなど)の利用

Well-Beingの分析



チームメンバーの幸福度をプロットすることにより関係性を可視化

対話



Listening(傾聴)、Respecting(尊重)、Suspending(批判保留)、Voicing(オープンに声を出す)に注意した対話を行うことにより相互理解・自己理解を促進

課題の共有と職場改善・幸福度向上

ハッピーワークショップ (Well-Being Workshop)
1on1、2on1 (Well-being Dialogue)



ワークショップや1on1により幸福度(やってみよう因子、ありがとう因子、なんとかなる因子、ありのままに因子)が向上することを学術研究により検証済み。つまり、この活動により、個人の幸福度も、チームのパフォーマンスも上昇。

課題の共有と職場改善・幸福度向上

「幸せ改善」提案活動

- 月曜は「怒っちゃダメ」デー
- 月別誕生会(スイーツプレゼント)
- お菓子タイム
- 互いの顔を見て挨拶
- 感謝BOX
- 上司・部下をほめあう
- 感謝ポイント(感謝する人もされる人も)
- 無線会話の最後に「ありがとう」
- レクリエーション、食事会

グループ会社10社中従業員のモチベーションやエンゲージメントが最下位→半年で5位に浮上

対話(ダイアログ)

応答を通じた意味創出のプロセス

対話(ダイアログ)

イノベーション
Valuable Something
New

= **新結合** + **価値創出**
New Combination + Value Creation

多様性マネジメント
Diversity Mgt

コンテキストマネジメント
Context Mgt

対話
Dialogue

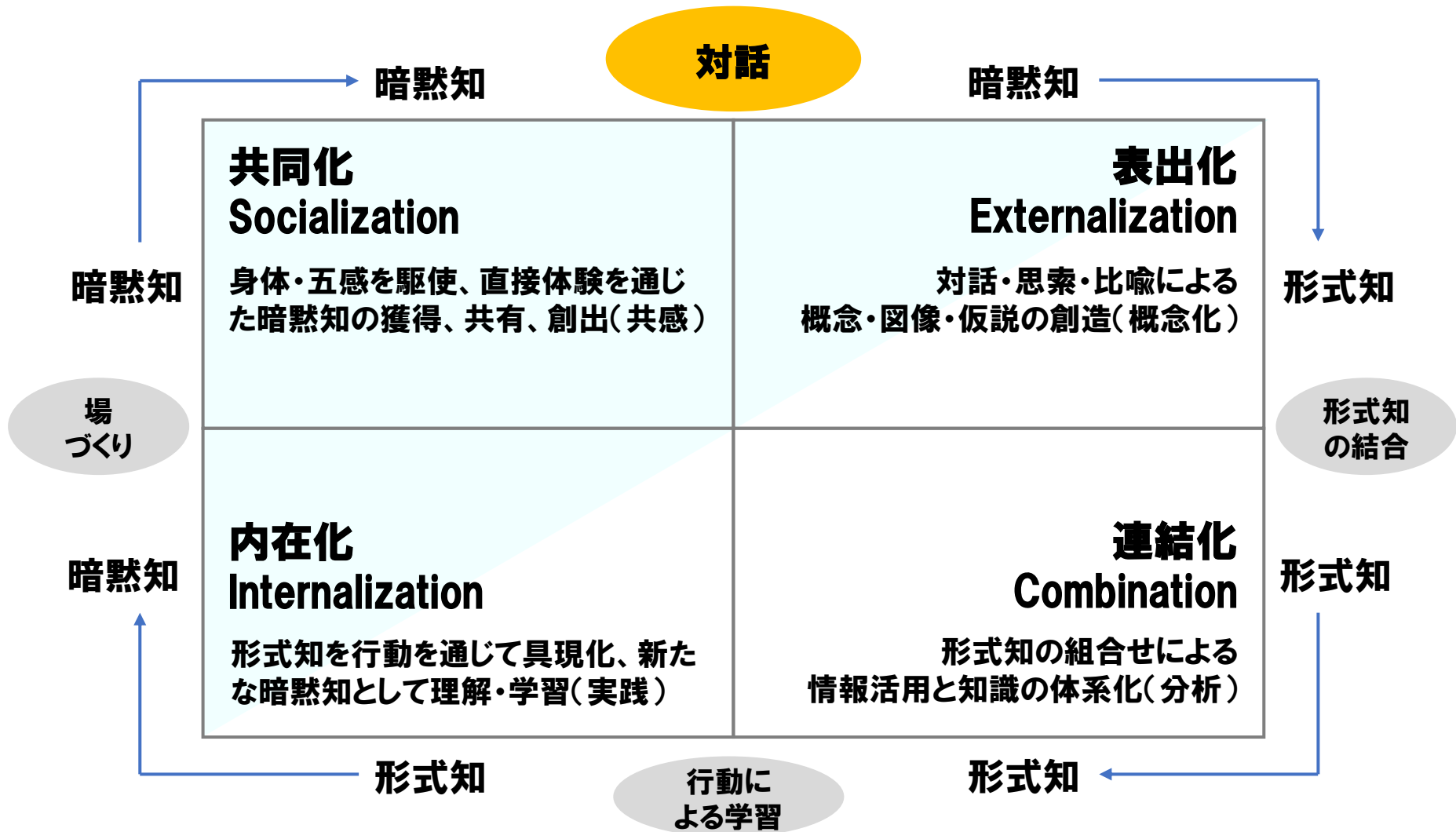
自身のイノベーション
Innovate yourself

自己変容 Self-Transformation

関係変容 Relationship-Transition

知識創造 Knowledge-Creation

対話(ダイアログ)



野中郁次郎: SECIモデルより

対話(ダイアログ)

実践(New Capacities for Behavior)

Listening

耳を澄ます

Respecting

尊重する

Suspending

保留する

Voicing

声を出す

Participation

参加する

Coherence

重ね合わせ

Awareness

気づき

Unfoldment

抜き出す

原則(Core Principle)

William Issacs 「Dialogue and the art of thinking together」を元に翻訳・図示

色
型

レッド

衝動型

アンバー

順応型

オレンジ

達成型

グリーン

多元型

ティール

進化型

Reinventing Organizations
A Guide to Creating Organizations
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

ティール組織
マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現

Frederic Laloux
フレデリック・ラルー
著
鈴木立哉
訳
嘉村賢州
解説

Teal

上下関係も、売上目標も、
予算もない!?

10年、20年先の組織のあり方を示す決定版こそが「ティール」。この変化が、様々な業界で既に起きつつあることに、興奮を隠せない!

大反響
3万部
突破
!

入山章栄 早稲田大学ビジネススクール
准教授

英治出版

レッド

衝動型

**狼の
群れ**



アンバー

順応型

軍隊



オレンジ

達成型

機械



グリーン

多元型

家族



ティール

進化型

自然林



色

型

メタファ

自分第一

勝利第一

利益第一

人間第一

自然第一

ハッピーワークシヨツプ

幸せな思い出のワーク

これまでの、とっても
幸せだった時は？

第4因子(ありのままに)のワーク

これまでの転機は？
そして
そこで得た自分らしい
強みは？

第3因子(なんとかなる)のワーク

これまでに
チャレンジした
ことは？

第2因子(ありがとう)のワーク

感謝していることは？

第1因子(やってみよう)のワーク

ワクワクする夢や目標は？

幸福経営学の事例

日本で
いちばん
大切にしたい
会社

坂本光司と「いちばん」



65 **村上龍**氏 絶賛

「金銭・利益以外の価値、それが何なのかを示す必須の書。」

社員の7割が陽がいきの会社、
日本中から社員が集う立地最悪の会社、
48年間増収増益の脅威の会社——

この本は、100万部突破した
ベストセラーです。

あざ出版



**元法政大学
坂本光司教授**

**人を大切に
する
経営学会会長**



ホワイト企業大賞

社員の幸せと働きがい、社会への貢献を大切にする企業を増やしたい。

ホワイト100ではありません。

第1回(2015年)

- 未来工業株式会社
- ネットヨタ南国株式会社

第2回(2016年)

- 石坂産業株式会社
- ヨリタ歯科クリニック

第3回(2017年)

- ダイヤモンドメディア株式会社
- 西精工株式会社
- 株式会社日本レーザー

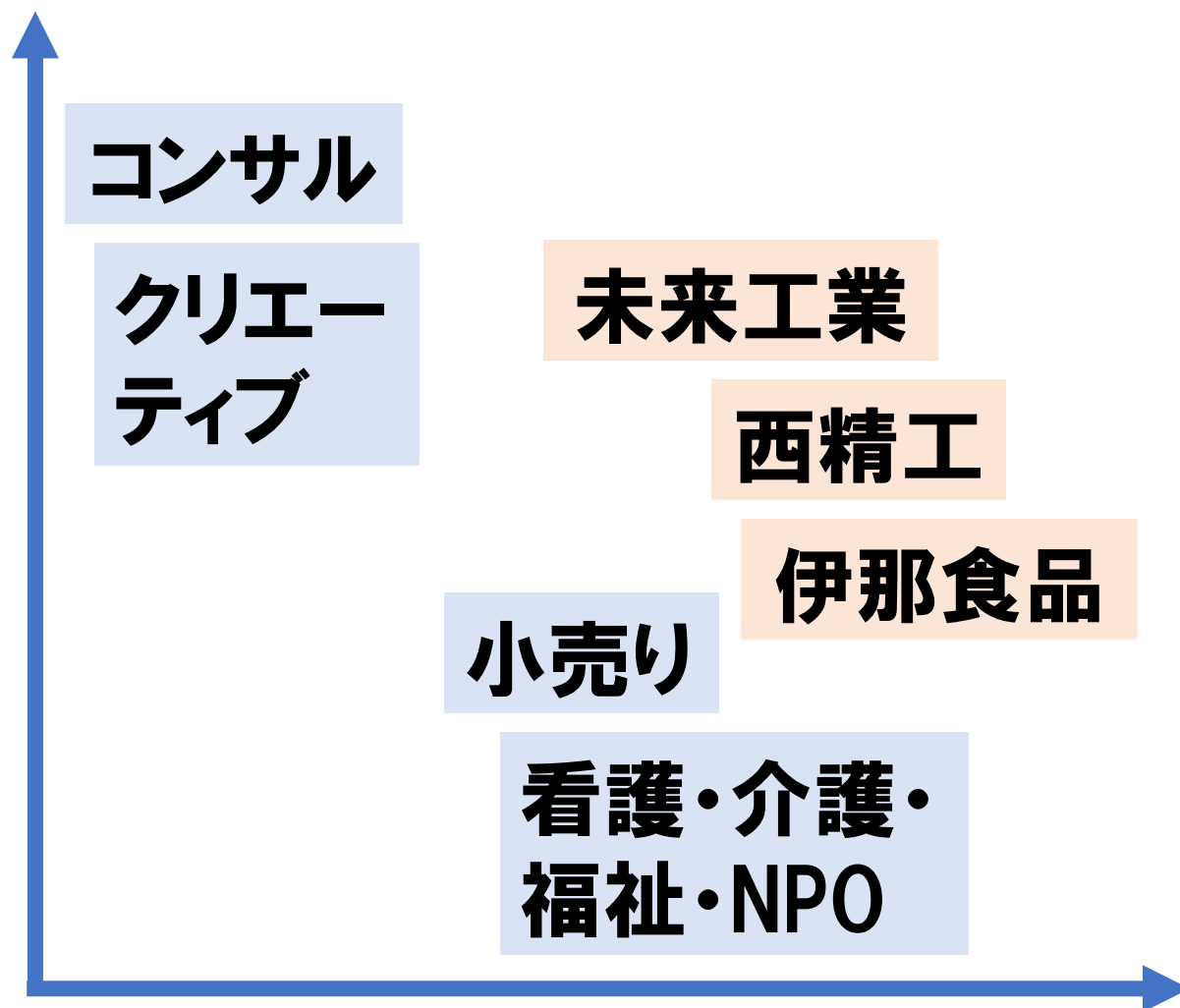
第4回(2018年)

- 株式会社ピアズ
- 株式会社森へ
- リベラル株式会社



天外伺朗氏
(土井利忠)

やりがい・理念浸透(やってみよう)
チャレンジ(なんとかなる)
個性(ありのままに)



人間関係、
利他性、
つながりと感謝
(ありがとう)

それぞれの因子を高めるには？

やってみよう因子

- ホウレンソウ禁止・権限移譲(未来工業)
- 朝礼1時間で理念再確認(西精工)
- モチベーション向上策

ありがとう因子

- 朝の自主的庭掃除(伊那食品)
- 感謝の伝達と可視化(ヤマト運輸)
- 信頼関係向上策

なんとかなる因子

- 社内起業チャレンジ制度(LIFULL)
- リーダー自然発生、給与話し合い、情報公開(ダイヤモンドメディア)

ありのままに因子

- 多数決なし、組織図なし(ネッツトヨタ南国)
- 仮装富士登山(あなたの幸せ)
- ダイバーシティ推進

未来工業株式会社

“上司への「ハウレンソウ（報告、連絡、相談）」禁止

「常に考える」が会社のモットー。

その為ハウレンソウ禁止は、1人ひとりが自ら考える自発性を重視した結果。

未来工業創業者



山田昭男

(1931年10月7日)

日本の実業家、演出家 未来工業の創業者

1989年：黄綬褒章受賞

2001年：勲五等双光旭日章受賞

岐阜県を拠点に演劇活動を行い、劇団「未来座」を設立。

1965年、劇団の仲間とともに電設資材メーカーである未来工業を設立、同社社長となる。

1991年には同社を名古屋証券取引所市場第二部へ上場させる。

2000年に同社相談役。

(Wikipediaより引用)

人間がチカラ!最高のやりがいを生み出す風土!

ネットヨタ南国 自動車ディーラー

(Do It!のHPより)



代表取締役社長 横田英毅
(当時)

経営の目的は「社員の幸せ」。

社員が仕事に満足していない会社は存在価値がないと言い切るネットヨタ南国は、創業以来一貫して社員満足を経営の根幹に置いてきた。お客様の喜びは社員の働きがいにつながると徹底してきたCSはトヨタグループNo.1。また顧客本位の経営に贈られる「日本経営品質賞」を受賞するなど、その経営は注目を集める。

同社が目指してきたのは、社員一人ひとりが自ら考え行動する自主自立型組織。上司の命令で動くのではなく、それぞれの社員がその場その場で一番良いと思ったことを行う組織プレー。一人ひとりの社員が、ご来店されたお客様の個別のニーズを察し、状況に合わせて臨機応変に対応するその素晴らしいチームワークが顧客満足の源であり、エンパワーメントを大切にしてきたネットヨタ南国ならではの独自サービスだ。

「多数決をしない」「命令しない」「組織図をつくらない」…創業時から徹底されてきた社員一人ひとりが考え行動することを重んじる社風、ボトムアップの風土。社員全員が参加しながら経営が日々進化する!新拠点「あさくら太陽店」の活躍を交えながらネットヨタ南国の人材戦略を解剖する!

**一番大切なことは、
一番大切なことを、
一番大切にすること**



事例

伊那食品工業

- 目先の効率を求めない。
- 売り上げや利益の目標は立てない
（前年よりも成長だけは目指す）
- 業績の評価はしない。
- 会議には資料はない。
- 会議では報告もない。
- 給料は60年間毎年全員上げてきた。
- 表彰はしない。
- 給料にほとんど差をつけない。
- 朝はみんなで東京ドーム2個分のガーデンを掃除。掃除は各自の気づきの力の訓練のため。
- 社員駐車場ではいつのまにか社員が車の後ろを揃えるようになった。
- お客様のための傘の向きも揃っている。



事例（西精工株式会社）

- ナット製造
- 従業員250名
- チームごとに朝礼1時間（ミッション、私の一週間など）
- 企業内大学（講演など）
- **90%の社員が「月曜に会社に行きたくてたまらない」**
- 個人の成果よりもチームの成果を重視
- 従業員・顧客のプライベートもフォロー



西 泰宏 社長

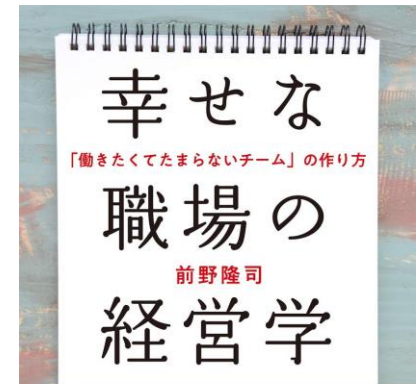
事例 (ヤフー株式会社)

「才能と情熱を解き放て」

- 1 on 1 ミーティング
- ジョブチェン
- どこでもオフィス
- 課題解決休暇
- サバティカル休暇
- 選べる勤務制度
- フリーアドレスのオフィス
- 社外にオープンなスペースLODGE
- ヤフーアカデミア
- チーフコンディショニングオフィサー(CCO)



宮坂 学
ヤフー株式会社
元社長・元会長



場所 時間 休日 すべて社員が
自分で決める
「働き方」に制約なし!
→生産性30%アップ
幸福学の第一人者が教える、本当の「働き方改革」

事例 (ユニリーバジャパンホールディングス)

WAA (Work from Anywhere and Anytime)

- 生産性:30%UP
- 暮らしにポジティブな変化を感じる人68%
- 幸福度が上がったと感じる人33%
- 「生産性が上がった」と答えた人75%
- 「生産性が下がった」と答えた人5.5%
- 毎日の生活が良くなったと感じた人67%
- 残業時間80時間以上の人:
2~15人→0~1人

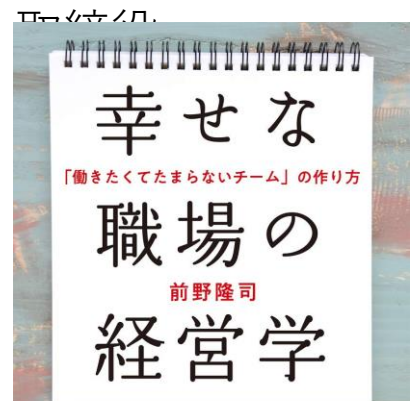
自分のPURPOSEを見つけるには？

- ワクワクすることをする
- 自分の強みを使う

© Takashi Maeno



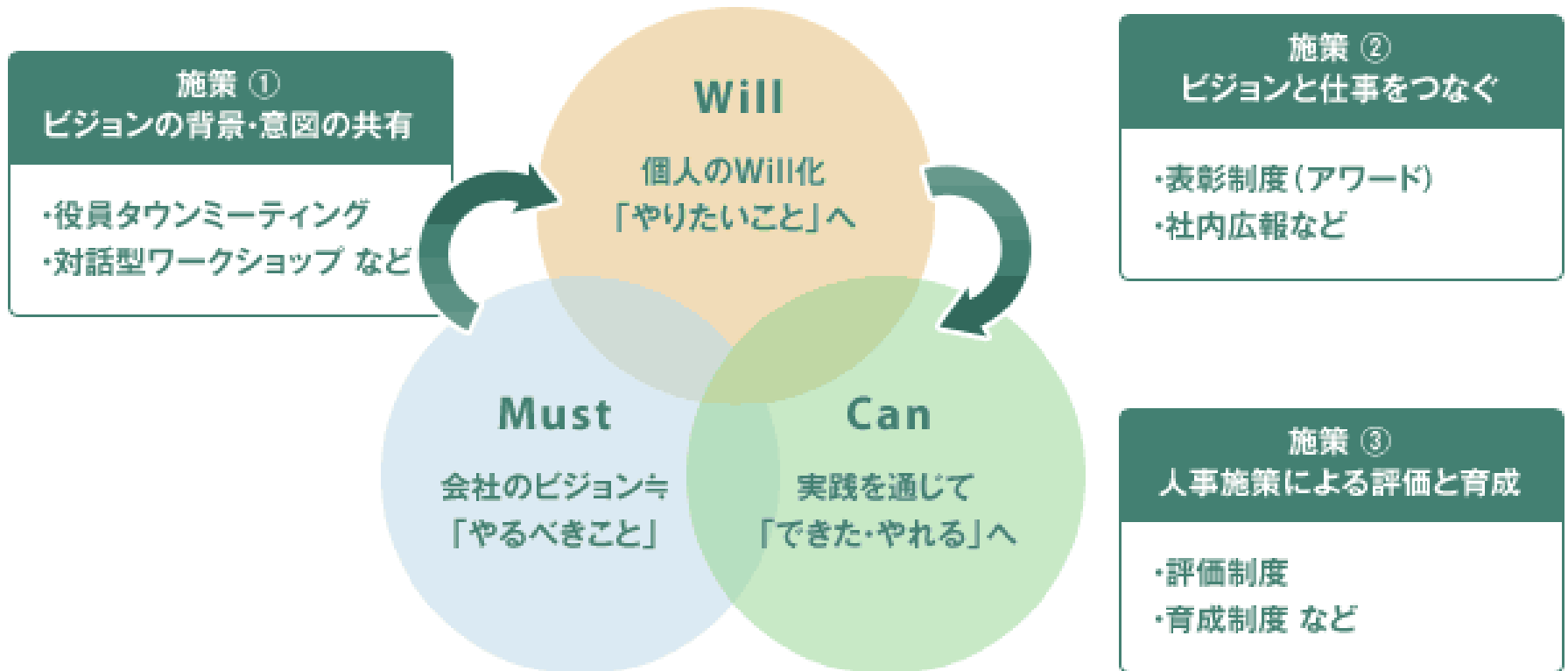
島田 由香
ユニリーバジャパン
ホールディングス



すべて社員が
自分で決める
場所 時間 休日
「働き方」に制約なし!
→生産性30%アップ
幸福学の第一人者が教える、本当の「働き方改革」

Will/Can/Must

Willを引き出す「着信型」アプローチ



さらに学びたい方へ (書籍)

