

# 経営者と従業員と会社のウェルビーイング

社長も社員も会社もウェルビーイングを目指す

そのためのヒント

日本情報振興協同組合  
協業アドバイザー  
楽天グループ株式会社  
プロジェクトマネージャー

**吉橋 正浩**

公認産業カウンセラー



1. 自己紹介
2. ウェルビーイングとは
3. 心の持ち方ヒント集
4. 経営者の皆さんへ+a
5. おまけ（睡眠ウェルビーイング）
6. まとめ



1. 自己紹介
2. ウェルビーイングとは
3. 心の持ち方ヒント集
4. 経営者の皆さんへ+a
5. おまけ（睡眠ウェルビーイング）
6. まとめ



## 自己紹介 吉橋 正浩 よしはしまさひろ

新卒にてインテリアデザイナーとしてコクヨに就職、デザイナー職5年、マーケティング企画職5年、EC子会社経営5年、本社経営企画10年経験し、退職。コクヨの経営管理職時代に労務担当役員も兼任し、100人以上の労務相談を経験

コクヨ退職後、経営管理の経験を買われて、社会福祉法人で事務局長を1年経験その間にカウンセリングの資格を取得

その後楽天グループに入りEC関連の新規事業プロジェクトマネージャーを7年、現在に至る。会社のルールで毎日誰かと1on1。

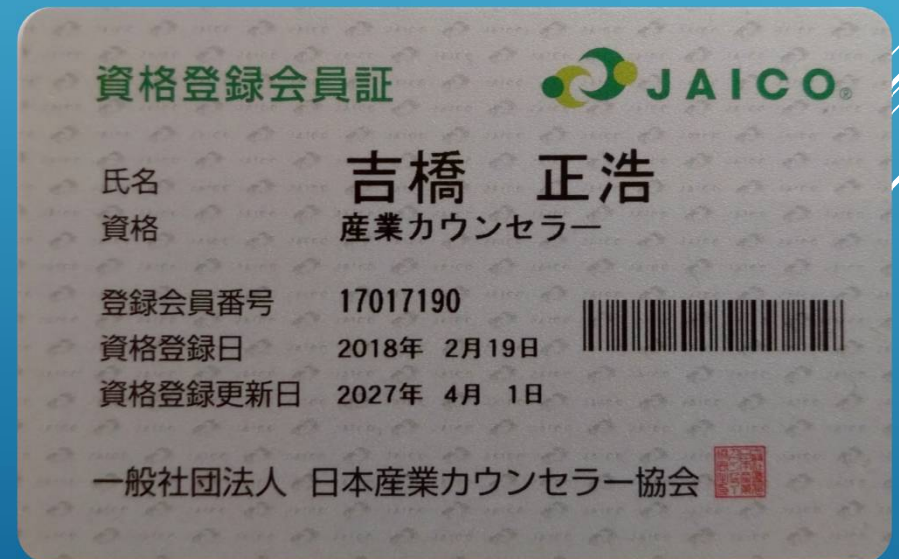
資格：産業カウンセラー/一級建築士



# IT企業のカウンセラーやります

## 提供できる事

- ✓ アクティブリスニング（傾聴）
- ✓ ゆるモチベーター（自律支援）





1. 自己紹介
2. ウェルビーイングとは
3. 心の持ち方ヒント集
4. 経営者の皆さんへ+a
5. おまけ（睡眠ウェルビーイング）
6. まとめ



# ウェルビーイングとは

健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいう。『世界保健機関（WHO）憲章』



# マインドフルネスとは

「今、この瞬間の体験に意図的に意識を向け、評価をせずに、とらわれのない状態で、ただ観ること」と定義「マインドフルネス学会」





1. 自己紹介
2. ウェルビーイングとは
3. 心の持ち方ヒント集
4. 経営者の皆さんへ+a
5. おまけ（睡眠ウェルビーイング）
6. まとめ



## アドラー心理学

「人間の不安は個人を共同体に結びつける連帯によってのみ取り除かれうる。自分が他者に属していることを意識している人だけが不安なしに人生を生きるだろう」



## アドラー心理学 「人生の嘘」を否定する

「ガマンしている」人に限って、やがて「こんなにガマンしてるのに、わかってもらえない」と不満に思い始める。そして自分の中で壊れていく。



多様性を受け入れると楽になる



人はそれぞれで素晴らしい  
そんな人が集まる会社も素晴らしい

と、思えますか。実践してますか。

# グラノベッター弱い紐帯の強みで組織づくり



「価値ある情報の伝達やイノベーションの伝播においては、家族や親友、同じ職場の仲間のような強いネットワーク（強い紐帯）よりも、ちょっとした知り合いや知人の知人のような弱いネットワーク（弱い紐帯）が重要であるという社会ネットワーク理論のこと。



## 仕事でも「ラポール」

心理学の用語で、主にセラピストとクライアントの相互の信頼関係のことで、フランス語で「橋を架ける」という意味から、心が通じ合い、互いに信頼しあい、相手を受け入れていることを表す。

A graphic of a central square chip with a grid pattern and the letters 'AI' in the center, surrounded by a complex network of blue circuit lines on a dark blue background.

# AIが教えてくれる人の力

**Autonomy** 自立性・自律性

**Prompting** 質問力・会話力

**Context** 背景理解・ストーリー化

**Annotation** 情報を整理して収納する

**Semantic** 文脈理解、行間を読む

**Hallucination** 記憶がこんがらがり嘘になる

エンジニアの素養が変わる

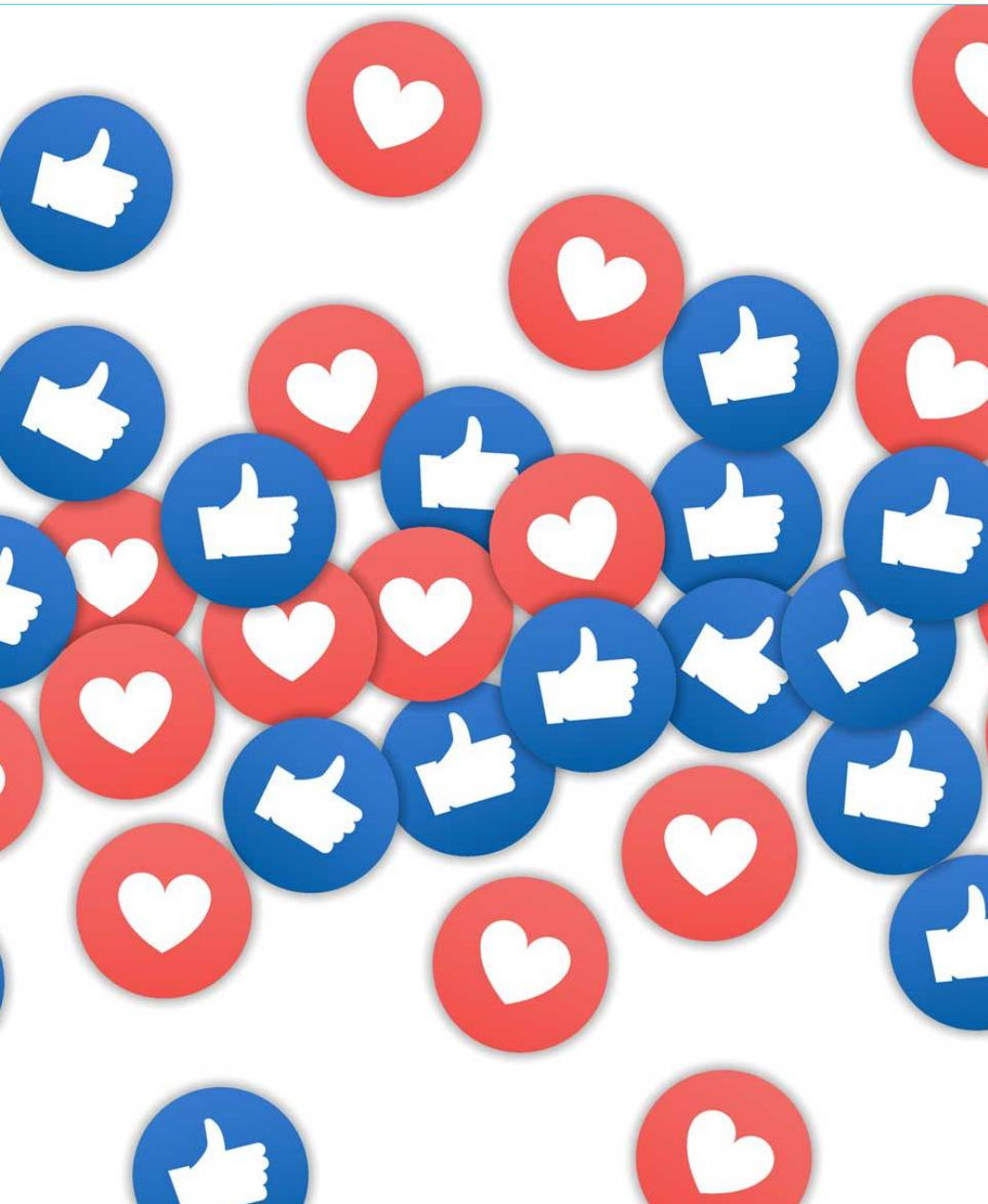
# 負けを気にする人は一日に何度も勝敗を繰り返すべき



勝ち負けにこだわる人は、大きな勝敗ではなく、小さな勝敗を何度も作る。社員が喜んだ。信号に止まらず行けた。小銭を落とした。躓いた。その度に小さな「良くやった」と「負けた、次の勝負」を繰り返しているとストレスは軽減され、いつの間にか成長する。

コーチング論より





## Buzzと炎上の違いを知る

心理的安全性とポジティブ感情の組み合わせが「バズ」の状態。率直に意見することと、楽しい気分で働くことのバランスをとる事は難しい。一つ明確なルールがある。それは率直さが誰かを傷つけるものではないと理解すること。



# 経営者と働く人の深層心理①

## 正常化バイアス

「バイアス」は偏見、先入観といった意味。

正常性バイアスとは、多少の異常事態が起こっても、それを正常の範囲内としてとらえ、心を平静に保とうとする働きのこと。この働きは、人間が日々の生活を送るなかで生じるさまざまな変化や新しい出来事に、心が過剰に反応し、疲弊しないために多くの人が無意識に行う。

自身の疑う気持ちと疑いを持つ人を大切に



## 経営者と働く人の深層心理②

### 確証バイアス

確証バイアスとは、自身の偏った考え・先入観・仮説を正当化するため、都合の良い情報ばかりを集め、根拠とならない情報を無視してしまう聞く耳を持たない状態を言う。

経営者に限らず、広く意見を聞く



## 経営者と働く人の深層心理③

### 権威者バイアス・内集団バイアス

権威者バイアス・内集団バイアスは特に中小企業などの小集団が気をつける。権威者バイアスは、肩書や権威のある人の言動はすべて正しいと思い込んでしまう「社長が言うから・・・」バイアス。

内集団バイアスは、自身が所属している集団を他の集団よりも肯定的に見たり、高い評価を下したりしてしまうバイアス。うちの会社が正しいと思いこむ集団心理。

とにかく、少数意見を採す努力を



## レジリエンスを高める

- ① 「感情コントロール」目の前の状況は、自分の考え方一つ  
「ちょっとまてよ自分」
- ② 「自尊感情」ありのままの自分を受け入れる  
「そんな自分好きだなあ」
- ③ 「自己効力感」私はできる、達成できる、乗り越えられる  
「なんとかなるよ自分」

## 働く人のマインド③

人の領分はまだまだ大きい

まだまだ人間の領分



仕事はすべからず

知識

×

想像力



生成AIには敵わない  
いつかは取って代わられる



1. 自己紹介
2. ウェルビーイングとは
3. 心の持ち方ヒント集
4. 経営者の皆さんへ+a
5. おまけ（睡眠ウェルビーイング）
6. まとめ

# 問題提起：みなさんの会社は幸福感意識してますか

## 【仕事で創造している人ほど幸福感等が高い】



「仕事で何かを創造していると考えている人」は  
そうでない人と比べて世帯所得が平均13%高い

創造する事は  
充実感や幸福感を  
もたらす。



充実感や幸福感を感じ続ける事で  
ウェルビーイングを  
実現する。



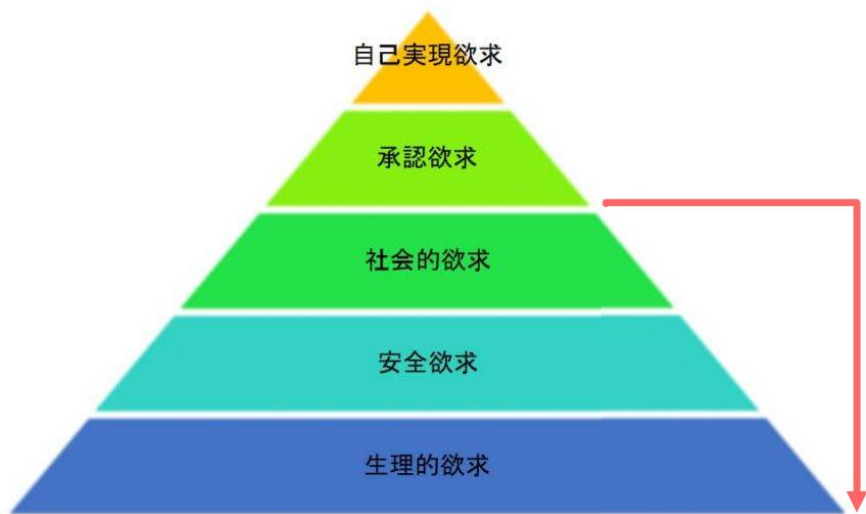


# マイクロアグレッション

無意識の偏見が人を傷つけている

マイクロアグレッションとは、無意識の偏見や思い込み（アンコンシャス・バイアス）が言葉や態度に現れ、意図せず誰かを傷つけてしまうことを指します。差別する側に「差別している」という自覚がないため、注意をしても「そんなつもりはなかった」「それぐらいのこと」と理解されなかったり、反発を招くことも少なくありません。

## 「マズローの欲求5段階説」



# マズローの自己実現論と企業

## 会社としての責任

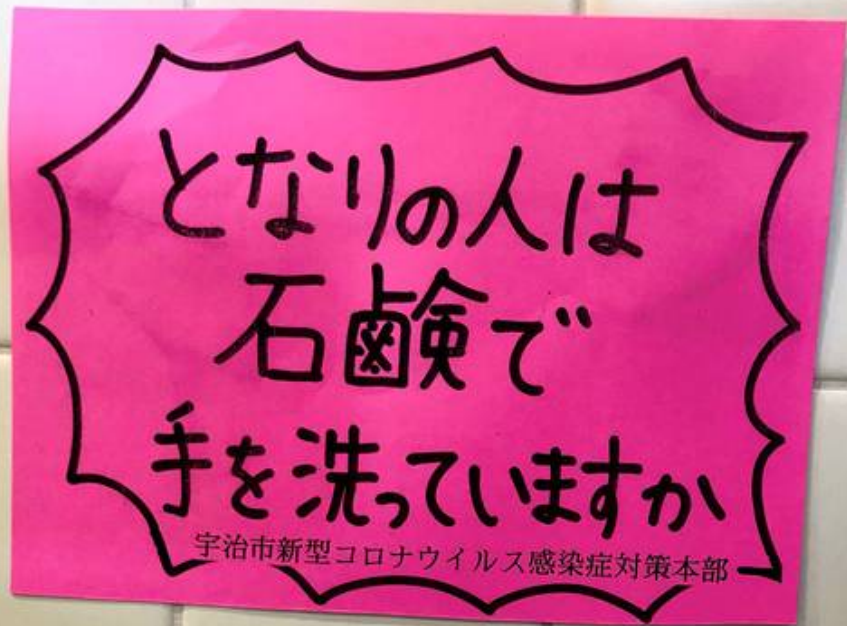
- ①生理的欲求（健全な生活）
- ②安全欲求（心も体も安心）
- ③社会的欲求（世のために）

以上が保証されて初めて人は

- ④承認欲求（認められたい）
- ⑤自己実現欲求（成長したい）

前に進み始める。

わたしやみんなを病気から守るために



●ごはんやおやつの前に

●トイレのあとに

●手が汚れたときに

●具合が悪い人のお世話をしたとき

●動物にさわったり

動物のお世話をしたとき

## ナッジ (行動経済学) 思考で

人は自分で決めた事で動く



自分で決めさせるように  
仕掛ける



## 1 on 1 Mtg.文化醸成

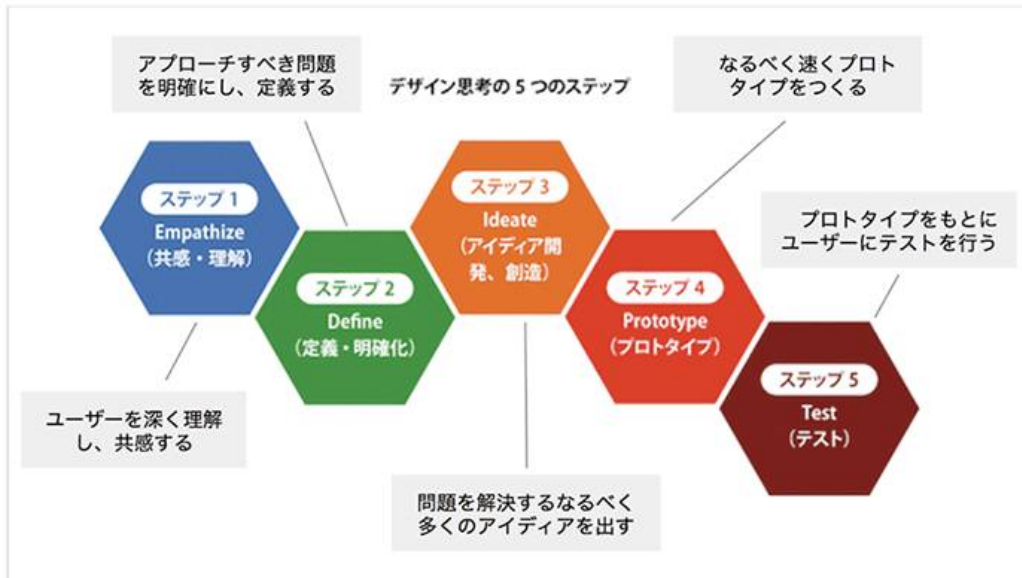
15分でもいい。  
但し、全ては部下の時間！

# 組織作りでもデザイン思考

デザイナーがデザインを考案する際に用いるプロセスを、ビジネス上の課題解決のために活用する考え方のこと。ユーザー視点に立ってサービスやプロダクトの本質的な課題・ニーズを発見し、ビジネス上の課題を解決するための思考法

## 業務や組織の設計も

- ① 事業と業務と社員を理解
- ② 仮説を立てて運営を考える
- ③ 変化が必要な時は問題を再定義
- ④ 問題定義と解決挑戦を繰り返す





## ジョブ型雇用

仕事に人を合わせていく「仕事基準」の採用方法。会社に必要な人材を、必要なスキルや能力とその報酬額を提示し、合致する人材を採用する。従来型の入社してから育てる方式とは大きく異なるが、大切な事は、「会社と個人がフェア」である事。

The image shows the cover of WIRED magazine. At the top, the word "WIRED" is written in large, bold, pink letters with a white outline. Below it, the tagline "IDEAS + INNOVATIONS" is written in a smaller, white, sans-serif font. The background of the cover is a photograph of a city skyline with several skyscrapers. In the foreground, there is a lush green park with many trees and palm trees. A person in a futuristic, metallic, silver and black suit is standing on a grassy path in the park. The overall scene is bright and sunny.

WIRED

IDEAS + INNOVATIONS

日本にウェルビーイングを

2019  
VOL. 32

# デジタルウェルビーイング

コロナをきっかけに、  
ワーカーの幸福を目的に  
DXを考える企業が増えたらしい。

INFLUENCE  
The Psychology of Persuasion,  
NEW AND EXPANDED

「新版」

# 影響力の武器

人を動かす七つの原理

ロバート・B・チャルディーニ 著  
社会行動研究会 監訳

影響力は  
個人から社会、  
そして世界へ——

誠信書房

## チャルディーニの法則

### 人の行動に影響を及ぼす6つの要因

（多くの人にある共通の癖、なので、はまっても自己嫌悪は不要。もちろん、逆手にとってはいけない！）

- ① 返報性（貰いっぱなしはいやだ）
- ② 一貫性（自分の主義はブレない）
- ③ 社会的証明（周りと同じ行動してしまう）
- ④ 好意（好きなブランドには盲目）
- ⑤ 権威（偉い人に従いやすい）
- ⑥ 希少性（限定と聞くと注文してしまう）



# ティール組織

社長や上司がマイクロマネジメントをしなくても、目的のために進化を続ける組織のこと。指示系統がなく、メンバー一人一人が自分たちのルールや仕組みを理解し、独自に工夫し、意思決定していく。



# エフェクチュエーション

## 5つの原則

1. 手中の鳥の原則  
(BIRD IN HAND)
2. 許容可能な損失の原則  
(AFFORDABLE LOSS)
3. クレイジーキルトの原則  
(CRAZY-QUILT)
4. レモネードの原則  
(LEMONADE)
5. 飛行機の中のパイロットの原則  
(PILOT-IN-THE-PLANE)





# 経営者は人類を考える

スペースXで火星移住を目指す理由について

「地球上での人類絶滅のリスクを見越し、人類の分布を拡散させる必要がある」



クレイジーだけど惹かれるリーダー



前澤友作 @yousuck2020

応援したい!

三木谷浩史 Hiroshi (Mickey) Mikitani @hmikitani · 2023年8月21日

我々はスピード制限、容量制限のない安価な携帯サービスは道路のように基本的人権に近いものだと思っております。楽天が携帯業界に参入し、携帯料金が下がりました。国民換算すると家計に約4兆円バック。大きなプロジェクトですけど、楽天グループの総力、仮想化新技術やAI  
[さらに表示](#)



# 経営者は社会を変える

経営者の思いと行動が3万人の社員に伝播した

「一人何台売れではなく、社会を変えるために頑張ろうと言う」



企業規模は関係ない。会社は公器

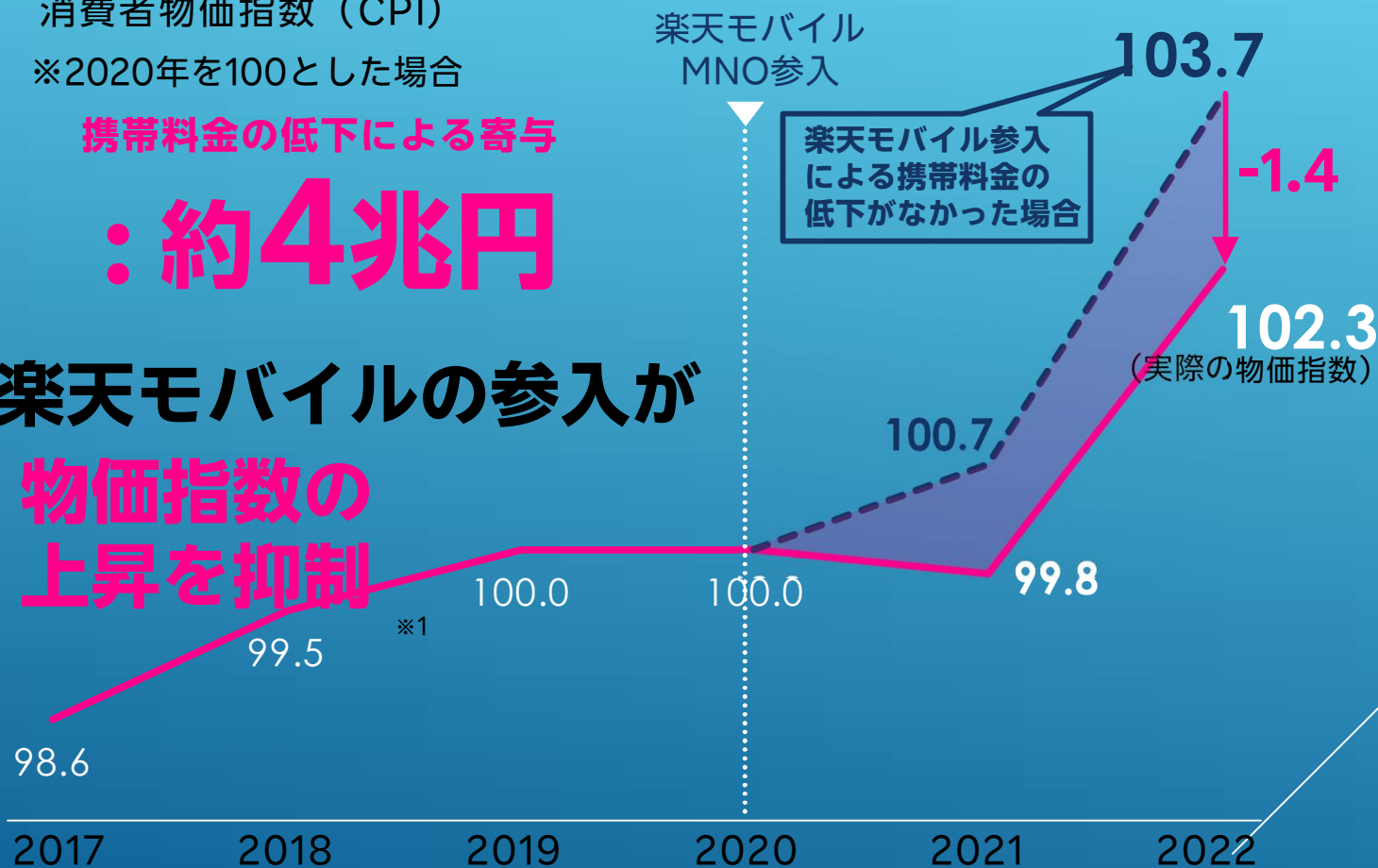
# 経営者は社会を変える事業をしようと語る

消費者物価指数（CPI）  
※2020年を100とした場合

携帯料金の低下による寄与

**: 約4兆円**

楽天モバイルの参入が  
物価指数の  
上昇を抑制

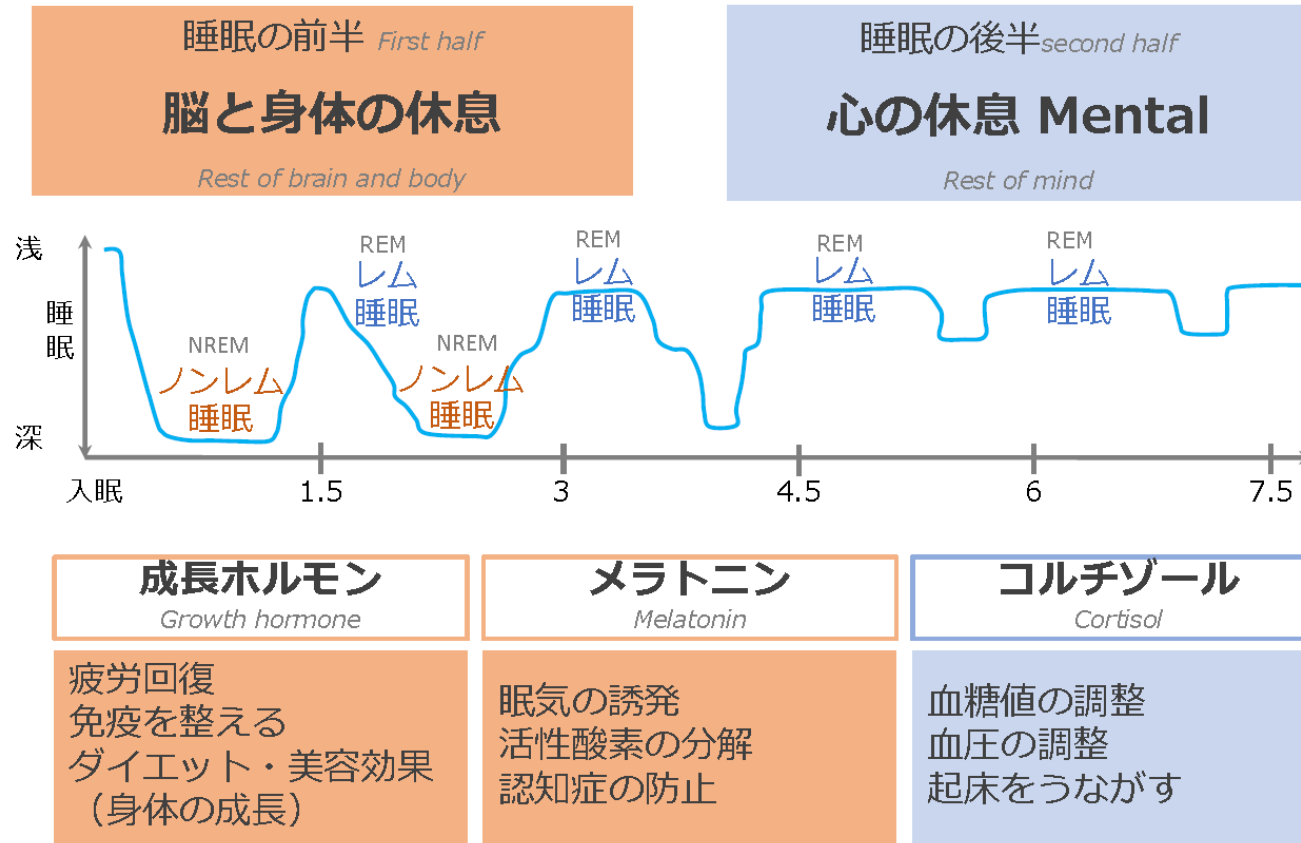




1. 自己紹介
2. ウェルビーイングとは
3. 心の持ち方ヒント集
4. 経営者の皆さんへ+a
5. おまけ（睡眠ウェルビーイング）
6. まとめ

# 経営者の皆さんは自身と社員に良い睡眠を与えていますか

## 睡眠の役割 *Functions and mechanisms of sleep*



# 社員の睡眠時間は会社の利益につながるって知ってますか

上場企業700社を対象にした調査で  
**睡眠の量および質をしっかりと確保している企業ほど  
 利益率が高い統計的優位性が示された。**

*Companies that get a good night's sleep have been found to be more profitable.*

これからは眠る会社が勝つ！ということ

	利益率		利益率1年後		利益率2年後	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
睡眠時間(調整済)	2.9041***		2.5809**		2.9017**	
	(0.9733)		(1.0268)		(1.3750)	
睡眠時間(調整済)ダミー						
2分位	1.8216		1.9160		2.7477	
	(1.2149)		(1.4447)		(1.9963)	
3分位	1.4958		0.6905		1.0715	
	(0.9936)		(0.8698)		(1.8519)	
4分位	3.0784**		2.6367**		3.2862	
	(1.2846)		(1.2573)		(1.9916)	
5分位(上位20%)	3.6854***		3.2809**		4.6841**	
	(1.3044)		(1.3782)		(2.1238)	
サンプルサイズ	190	190	190	190	188	188

睡眠時間と利益率には  
 プラスの相関関係

睡眠の質と利益率にも  
 プラスの相関関係

	利益率変化		利益率変化1年後		利益率変化2年後	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
睡眠の質指標(調整済)変化	0.3605		0.6780**		0.4931	
	(0.2816)		(0.2861)		(0.3218)	
睡眠の質指標(調整済)変化ダミー						
2分位	1.1924		0.9101		0.3857	
	(0.8108)		(0.8191)		(0.8390)	
3分位	1.3257*		1.1572		1.0091	
	(0.7568)		(0.8387)		(0.9470)	
4分位	0.6892		0.3884		-0.0092	
	(0.7582)		(0.8490)		(1.0535)	
5分位(上位20%)	1.3317		2.3879***		1.7991**	
	(0.8648)		(0.8089)		(0.8959)	
サンプルサイズ	160	160	159	159	130	130

2022年5月発表  
 慶應義塾大学 商学部 山本勲教授の研究



# 睡眠も万別、みなさんと社員に適した睡眠を知っていますか



ヒバリタイプ  
(朝型)  
*Morning Bird*



ハチドリタイプ  
(中間型)  
*Mixed type*



フクロウタイプ  
(夜型)  
*Night Owl*

**企業のための睡眠セミナー（1時間）はまたの機会に**



1. 自己紹介
2. ウェルビーイングとは
3. 心の持ち方ヒント集
4. 経営者の皆さんへ+a
5. おまけ（睡眠ウェルビーイング）
6. まとめ

# まとめ：経営者も社員もウェルビーイングを実現する

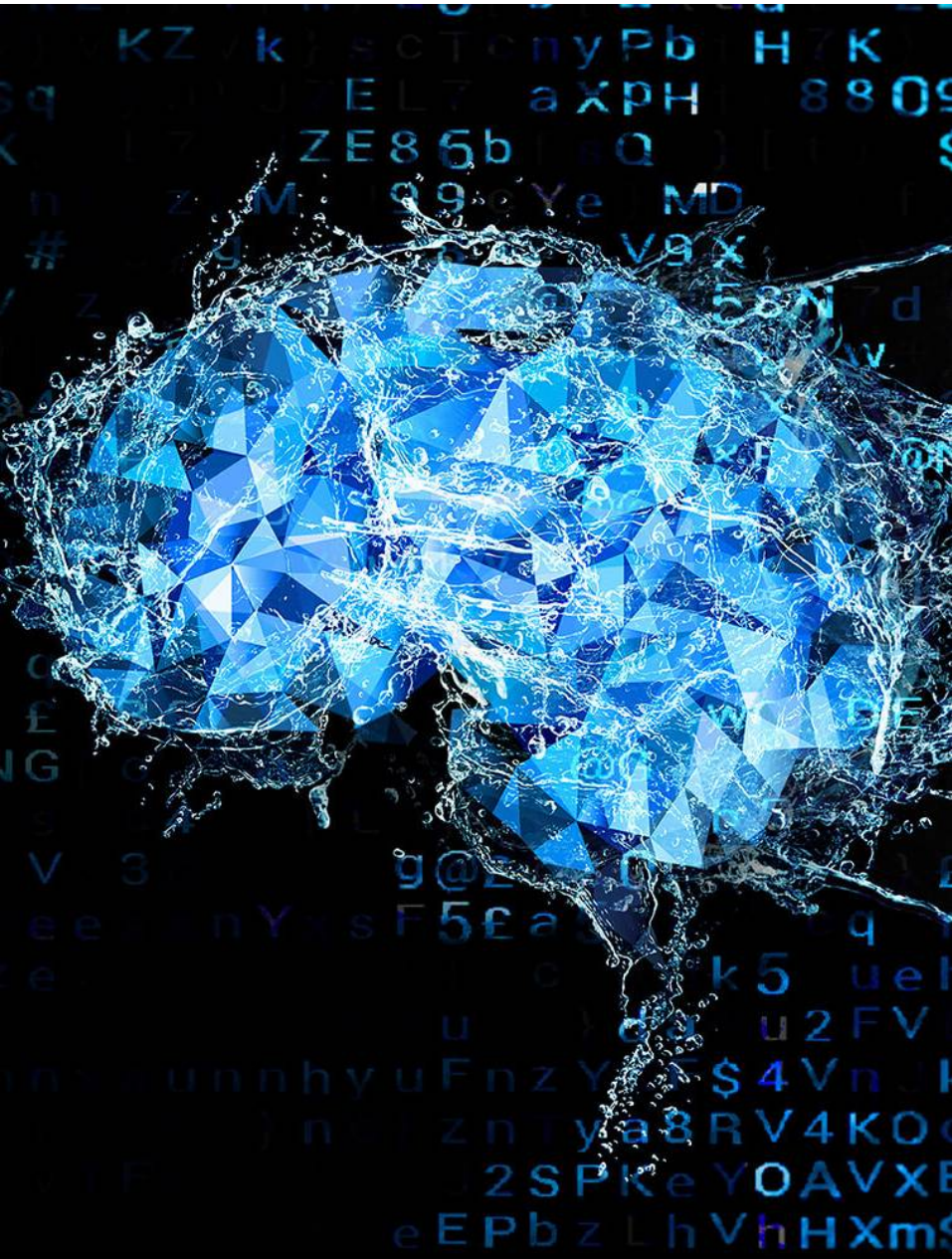


- ✓ 経営者、従業員、会社、社会を一つに考える。企業規模関係なく全ては繋がっている。
- ✓ 社員の幸せが全てを解決する。鍵は安心して生活出来るか。これがウェルビーイング。
- ✓ 経営者は一人で抱えない。全て社員と共有する。社員や組織が助けてくれる。
- ✓ 社長は強く、賢くなければならないが、人間でしかない。だから経営者もウェルビーイング。
- ✓ それらが回りはじめれば、そして全員がウェルビーイングを求め始めれば、会社は健全に生き続ける。

## おまけ・1分間マインドフルネス

- ✓ 背筋を伸ばし、リラックス
- ✓ 腹式呼吸で自分の呼吸を感じる
- ✓ 目は閉じてても、開けてもいい
- ✓ 頭に浮かぶ何かは下へ落とす
- ✓ 何も思わず口だけ笑みを
- ✓ 出来るだけ無を感じる





ご静聴ありがとうございました。