



幸福な職場のつくりかた

---

～個も組織もレジリエンスを高める時代～

「ウェルビーイング」 「レジリエンス」

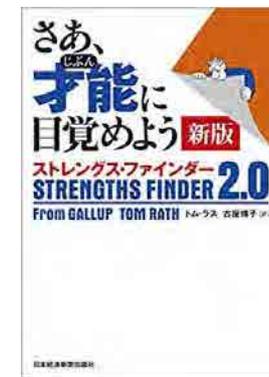
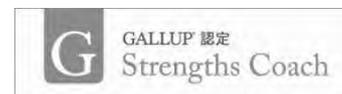
株式会社ヒューマンブリッジ  
代表取締役 佐々木 拓哉

# 佐々木 拓哉 (ささき たくや)

株式会社ヒューマンブリッジ 代表取締役

一般社団法人日本エンゲージメント協会 代表理事

組織レジリエンス認定トレーナー  
ポジティブ心理学プラクティショナー  
米Gallup社認定ストレングスコーチ



- ・ 経営・人事コンサルティングの上場会社にて、顧客企業のコンサルティングを担当
- ・ 人事戦略コンサルティング、組織開発・研修会社にて、顧客企業のコンサルティングや営業基盤構築プロジェクトを主導
- ・ 2009年に株式会社ヒューマンブリッジを設立  
採用・教育・評価制度等の人事コンサルティングや研修講師に従事
- ・ 2011年にJPPA（日本ポジティブ心理学協会）の立ち上げに参画、事務局長・法人普及リーダーを務め、  
**レジリエンスやポジティブ心理学の組織応用を促進**
- ・ 2018年8月に**JEA（日本エンゲージメント協会）を設立**  
小屋一雄氏とともに代表理事に就任



一般社団法人日本ポジティブ心理学協会



- チェックイン
- ウェルビーイングとは
- レジリエンスとウェルビーイング
- レジリエンスとは
- レジリエンスの高め方

## ● チェックイン

- ウェルビーイングとは
- レジリエンスとウェルビーイング
- レジリエンスとは
- レジリエンスの高め方

左右前後で2～4人になって

今日または最近の出来事で

**「ありがたいな」「良かった」「嬉しかった」**

と思った出来事とともに

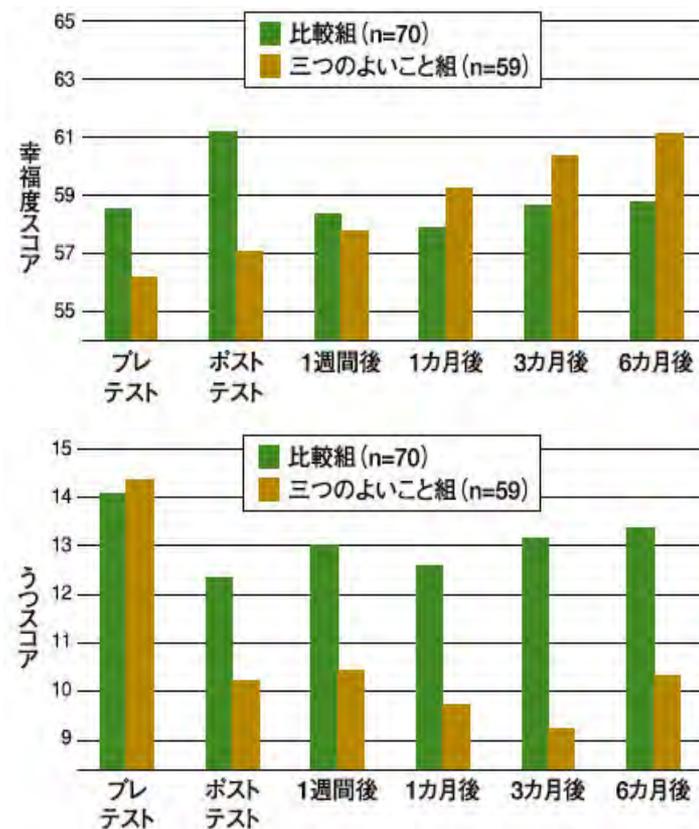
- ・ 簡単な自己紹介
  - ・ 本日の参加目的
- ※3分



- 長期で幸福度（ウェルビーイング）が増幅
- 抑うつの特徴が長期で緩和

● 最初は1週間継続  
その後は適度に

● 週3回6週間は逆効果



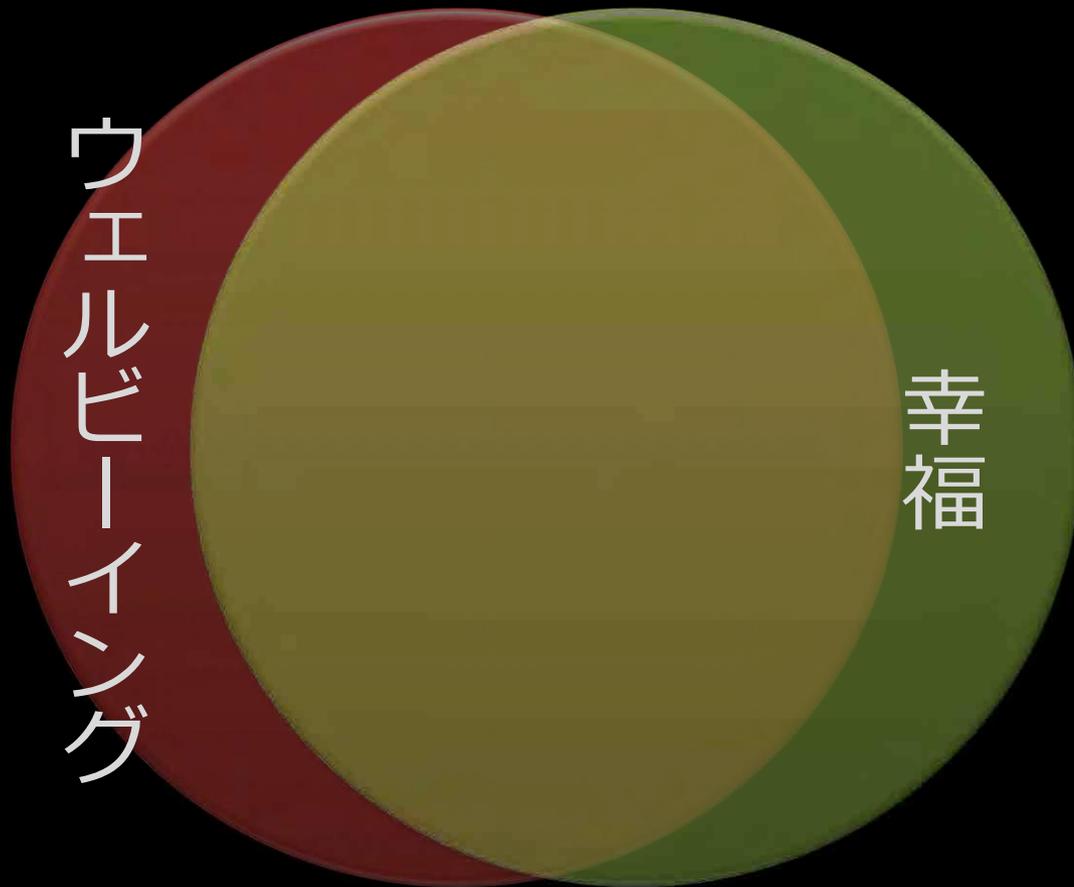
(Seligman, et al, 2005)

- チェックイン
- **ウェルビーイングとは**
- レジリエンスとウェルビーイング
- レジリエンスとは
- レジリエンスの高め方

ウェルビーイング≡幸福

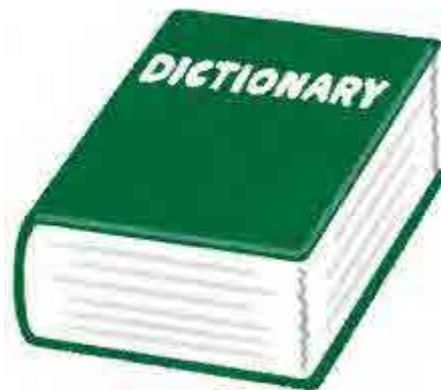
ウェルビーイング

幸福



## ● 幸福とは

- ・ 心が満ち足りている
- ・ 不平不満が無く楽しい
- ・ 恵まれていて満足を感じている



幸福は主観的なもので定義できない

## ● 人生満足度 (Satisfaction With Life Scale)

1. ほとんどの面で、私の人生は私の理想に近い
2. 私の人生は、とてもすばらしい状態だ
3. 私は自分の人生に満足している
4. 私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた
5. もう一度人生をやり直せるとしても、ほとんど何も変えないだろう

(1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、  
4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う)

## ● 10段階のラダー（World Happiness Reportなど）

一番下が0で一番上まで10段のハシゴをイメージしてください。

ハシゴの一番上は可能な最高の人生を表し、ハシゴの一番下は可能な最低の人生を表します。

あなたは個人的に現在このハシゴのどの位置に立っていると感じますか？



## ● PANAS: Positive and Negative Affect Schedule

ポジティブ感情	ネガティブ感情
活気のある	いらだった
わくわくした	苦悩した
気合の入った	ぴりぴりした
きっぱりした	びくびくした
機敏な	恥じた
誇らしい	うろたえた
強気な	心配した
熱狂した	おびえた

(1 全く当てはまらない、2 当てはまらない、3 どちらかといえば当てはまらない  
4 どちらかといえば当てはまる、5 当てはまる、6 非常によく当てはまる)

## ● 幸せの4つの因子（慶應大学 前野隆司）

### 第1因子 「やってみよう！」因子（自己実現と成長の因子）

- ・コンピテンス（私は有能である）
- ・社会の要請（私は社会の要請に応えている）
- ・個人的成長（私のこれまでの人生は、変化、学習、成長に満ちていた）
- ・自己実現（今の自分は「本当になりたかった自分」である）

### 第2因子 「ありがとう！」因子（つながりと感謝の因子）

- ・人を喜ばせる（人の喜ぶ顔が見たい）
- ・愛情（私を大切に思ってくれる人たちがいる）
- ・感謝（私は、人生において感謝することがたくさんある）
- ・親切（私は日々の生活において、他者に親切にし、手助けしたいと思っている）

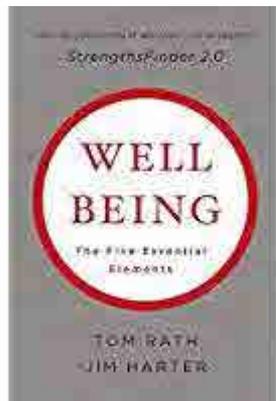
### 第3因子 「なんとかなる！」因子（まえむきと楽観の因子）

- ・楽観性（私はものごとが思い通りにいくと思う）
- ・気持ちの切り替え（私は学校や仕事での失敗や不安な感情をあまり引きずらない）
- ・積極的な他者関係（私は他者との近しい関係を維持することができる）
- ・自己受容（自分は人生で多くのことを達成してきた）

### 第4因子 「あなたらしく！」因子（独立とマイペースの因子）

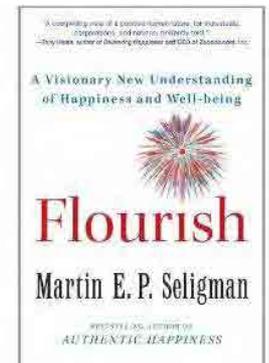
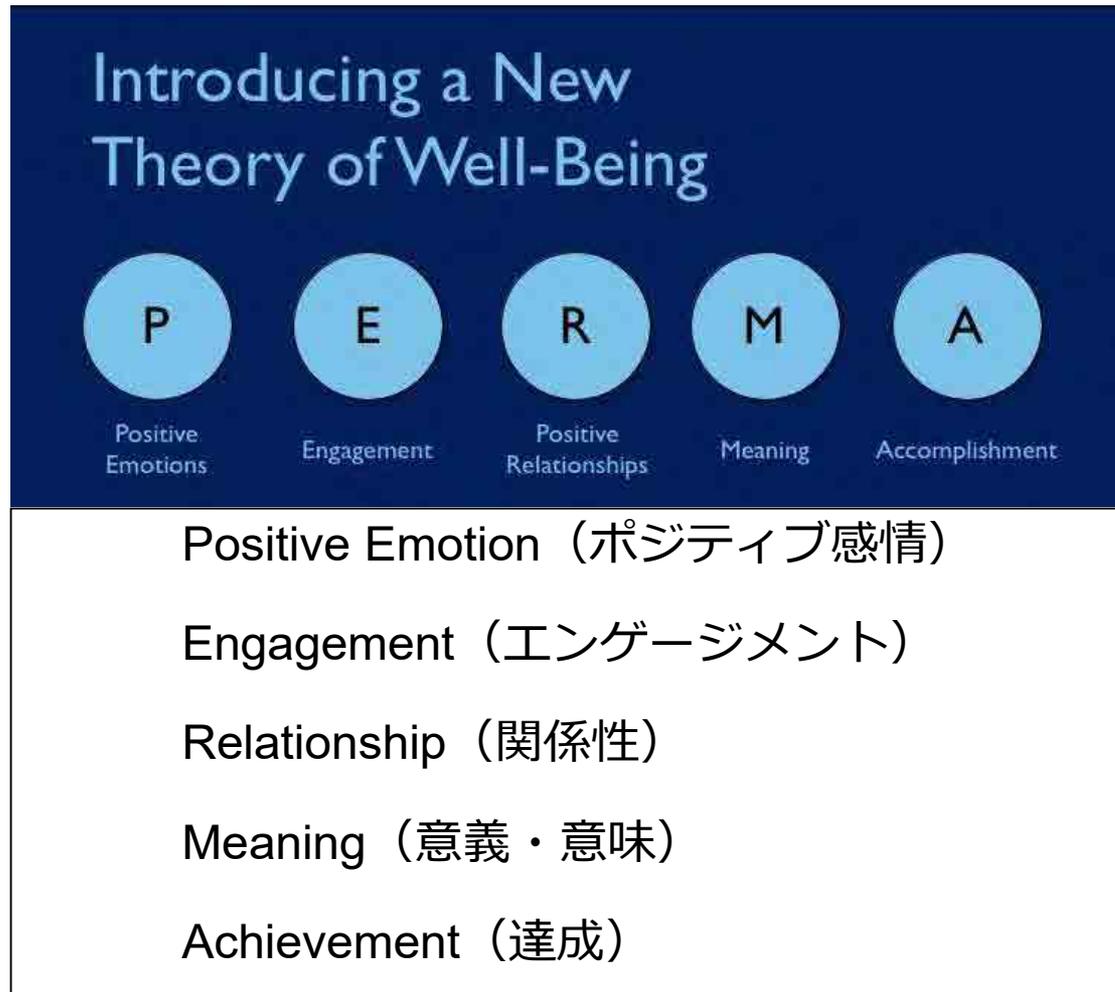
- ・社会的比較のなさ（私は自分のすることと他者がすることをあまり比較しない）
- ・制約の知覚のなさ（私に何ができて何ができないかは外部の制約のせいではない）
- ・自己概念の明確傾向（自分自身についての信念はあまり変化しない）
- ・最大効果の追求のなさ（テレビを見るときはあまり頻繁にチャンネルを切り替えない）

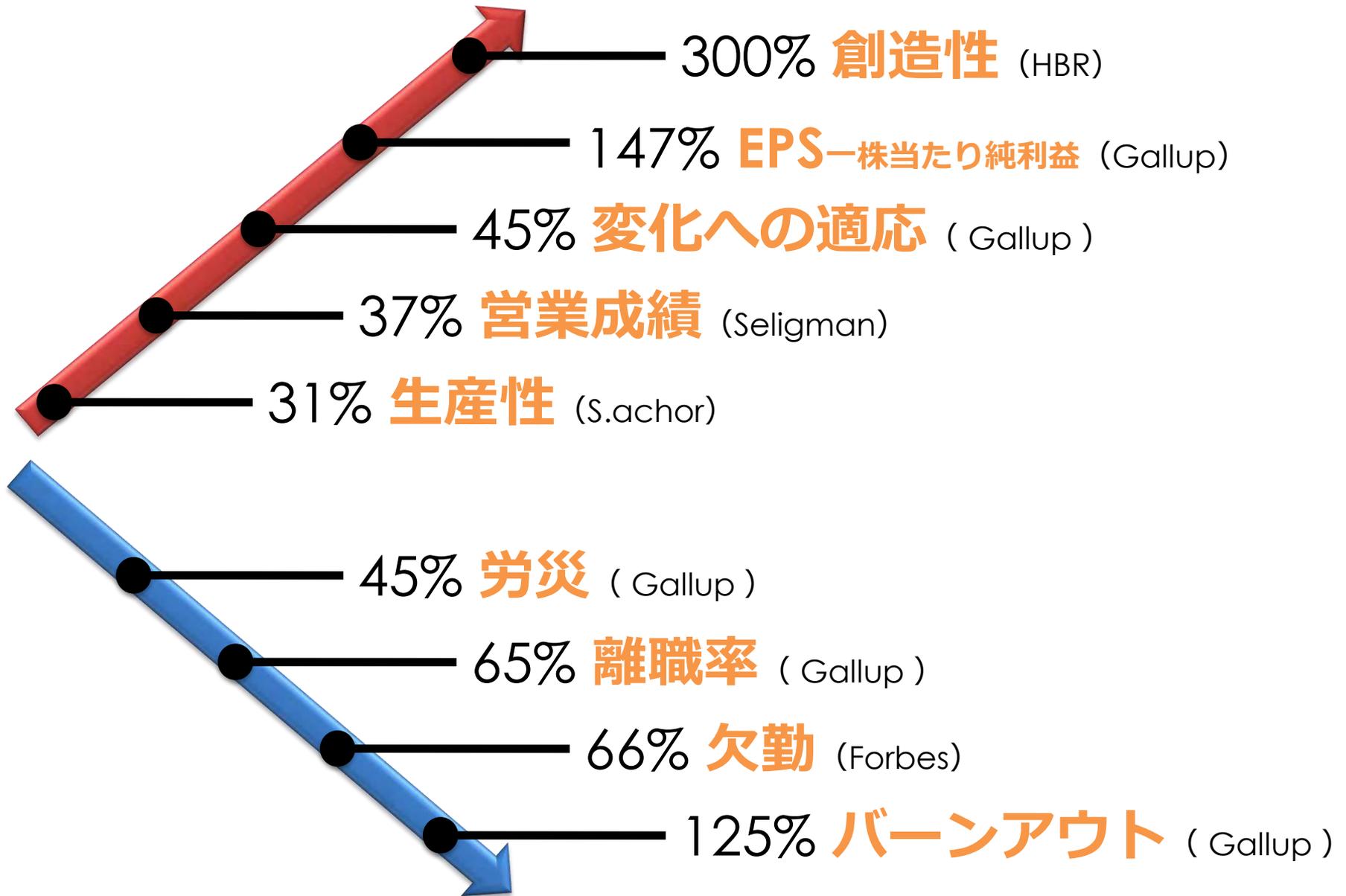
- 最適な状態
- 幸福は一元的ではなく多元的
- 短期的なハピネスとは違う
- 持続可能な幸福「Flourish」を目指す
- ウェルビーイング≡幸福
- ギャラップ社のウェルビーイング理論



Career Wellbeing  
Social Wellbeing  
Financial Wellbeing  
Physical Wellbeing  
Community Wellbeing

## ● マーティン・セリグマンのPERMA





- チェックイン
- ウェルビーイングとは
- レジリエンスとウェルビーイング
- レジリエンスとは
- レジリエンスの高め方



欧州におけるポジティブ心理学の第一人者。  
欧州で初めてとなる「応用ポジティブ心理学修士課程(MAPP)」を  
イーストロンドン大学大学院に創設。マーティン・セリグマン教授  
の依頼を受け、ポジティブ心理学欧州ネットワーク(ENPP)を創立。  
第一回欧州ポジティブ心理学会議主宰、国際ポジティブ心理学協会  
副会長(2007-09)など、欧州におけるポジティブ心理学の普及と発  
展に貢献する。

著書は「Positive Psychology in Nutshell」 「Oxford Handbook  
of Happiness」など多数。国連の依頼を受け、GNHで有名なブータ  
ン王国の研究にも関わった。



「レジリエンスには、思考の柔軟性が必要な事が  
分かってきました。つまり、厳しい状況でも  
ネガティブな面だけではなくポジティブな面を  
見出す事ができる人が、逆境を乗り越える事が  
できるのです」

## 組織のレジリエンス資源

1. 信頼感ある職場環境
2. 給与と福利厚生
3. 上司の支援
4. 環境条件
5. 社会的重要性

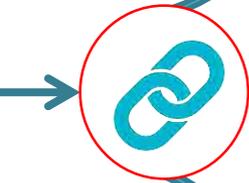
## 個人のレジリエンス資源

1. 活力
2. 認知の柔軟性
3. 感情への俊敏性
4. 時間活用能力
5. 自信



### 職務経験

1. 自律性
2. 熟練度
3. 多様性
4. 構造
5. 人間関係



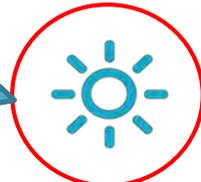
### エンゲージメント

- モチベーション  
熱意  
コミットメント  
喜び  
関心



## 業績/効果

- 主観的満足度  
指導員からの評価  
重要業績評価指標



## ウェルビーイング

- ポジティブな感情  
燃え尽きの減少  
人生の満足度  
仕事の満足度  
ワークライフバランス

GALLUP

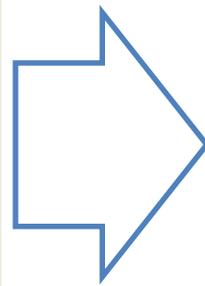
Analysis of:

3,160,000 従業員

285,314 部署

290 社/21 業種

33国語/90国



相関を図る対象:

定着率/離職率

顧客満足度など

安全性

生産性

利益

- Q01. 私は仕事の上で、自分が何を期待されているかが分かっている
- Q02. 私は自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている
- Q03. 私は仕事をする上で自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている
- Q04. 最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした
- Q05. 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている
- Q06. 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる
- Q07. 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる
- Q08. 自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる
- Q09. 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している
- Q10. 仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる
- Q11. この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた
- Q12. 私はこの1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った



## •ギャラップ社

– 組織に対して強い愛着を持ち、仕事に対して熱意を持っている状態

## •「日本の人事部」

– 個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係

## •コーンフェリー

– 社員の仕事に対する熱意

## •リクルート

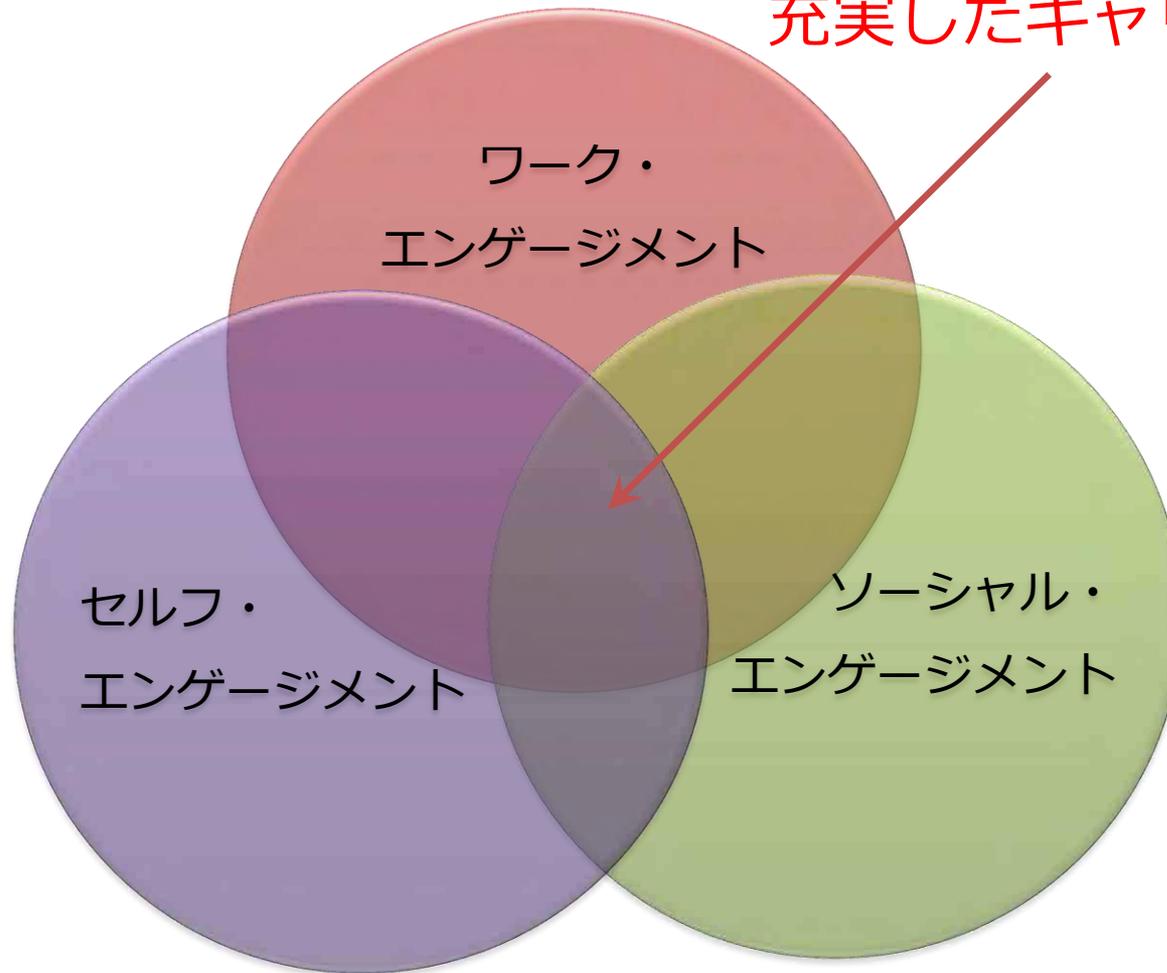
– 社員と会社との間での確固たる信頼関係

## •Sales Force

– 企業に関する従業員との関わり方であり、エンゲージメントの高い従業員は、

- 仕事に関してより深い関心を持ち、
- 自らの意思で積極的に関与し、
- 付加価値を向上すべく主体的に行動する

ライフ・エンゲージメント  
充実したキャリア・人生



国名	Engaged (%)	Not engaged (%)	Actively disengaged (%)
 オーストラリア	24	60	16
 ブラジル	27	62	12
 中国	6	68	26
 フランス	9	65	26
 ドイツ	15	61	24
 日本	7	69	24
 アメリカ	30	52	18
 イギリス	17	57	26

出所 / GALLUP

ギャラップ調査による「仕事に主体的に取り組む人」は

- ・全体の**7%**
- ・世界139カ国中**132位**

IBM発表同種の調査でも、

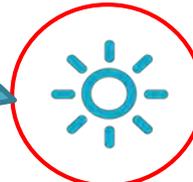
- ・43カ国中**42位**
- ・日本より劣るのはハンガリーだけ

## 組織のレジリエンス資源

1. 信頼感ある職場環境
2. 給与と福利厚生
3. 上司の支援
4. 環境条件
5. 社会的重要性

## 個人のレジリエンス資源

1. 活力
2. 認知の柔軟性
3. 感情への俊敏性
4. 時間活用能力
5. 自信



## 職務経験

1. 自律性
2. 熟練度
3. 多様性
4. 構造
5. 人間関係

## エンゲージメント

- モチベーション  
熱意  
コミットメント  
喜び  
関心

## 業績/効果

- 主観的満足度  
指導員からの評価  
重要業績評価指標

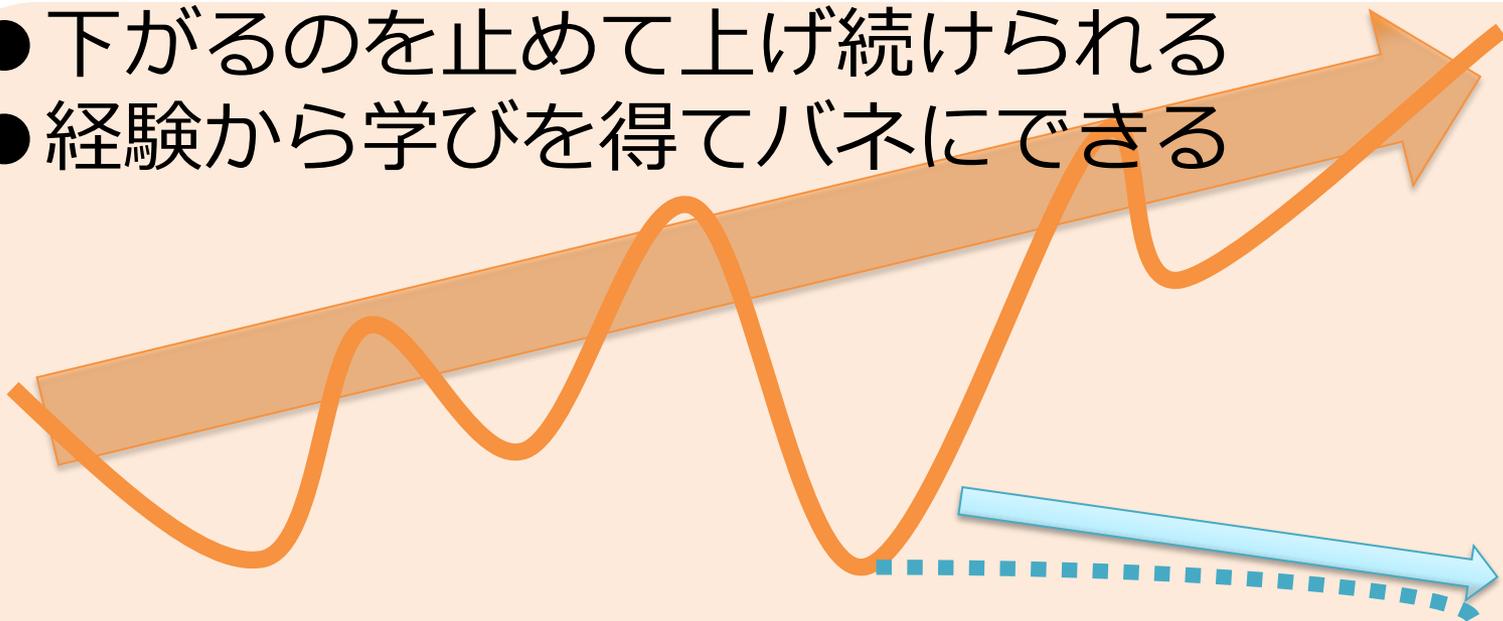
## ウェルビーイング

- ポジティブな感情  
燃え尽きの減少  
人生の満足度  
仕事の満足度  
ワークライフバランス

- チェックイン
- ウェルビーイングとは
- レジリエンスとウェルビーイング
- **レジリエンスとは**
- レジリエンスの高め方

『逆境にさらされた時』 『新たな挑戦をする時』 の  
強いストレスやプレッシャーを乗り越え  
それを糧にして成長する力

- 下がるのを止めて上げ続けられる
- 経験から学びを得てバネにできる



## 逆境力・再起力・折れない心

- 竹のようにしなやか（緩衝力・回復力・弾力）



- タンポポのように力強い（適応力・継続力）



★ Sport > Olympics

## Jessica Ennis-Hill's ability and resilience will give her golden touch at Rio Olympics 2016

DENISE LEWIS

11 AUGUST 2016 • 10:30PM



EPOCH TIMES

Viewpoints

### A Young Syrian Woman's Resilience Her to Compete in the Olympics

By César Chelala   August 6, 2016 AT 12:05 PM Last Updated: August 6, 2016 12:54 pm



Yusra Mardini from Syria during a training session in Berlin, Germany, on Nov. 8, 2015. (AP Photo/Michael Schen)

Resilience is the capacity that allows some people to bounce back after being knocked down by life. Instead of becoming a victim of adversity, they find a way to come back from the ashes. Yusra Mardini, an 18-year-old Syrian woman swimmer, who just won the opening heat of the 100m butterfly at the Rio

## Japan's Nadeshiko: A Picture of Hardwork, Resilience and Teamwork



Japan players celebrate with the trophy after winning the final match between Japan and the United States at the FIFA Women's Soccer World Cup in Frankfurt, Germany, on Sunday. (Michael Probst/Associated Press)

Women's World Cup - so okay I was really rooting for USWNT or the US Womens National Team and they played really good but then again Japan played even better obviously. The

詳細はこちら！  
Mercedes-Benz  
The Best is Coming.

---

More in Viewpoints

Modi Throws Down Gauntlet to Pakistan and China





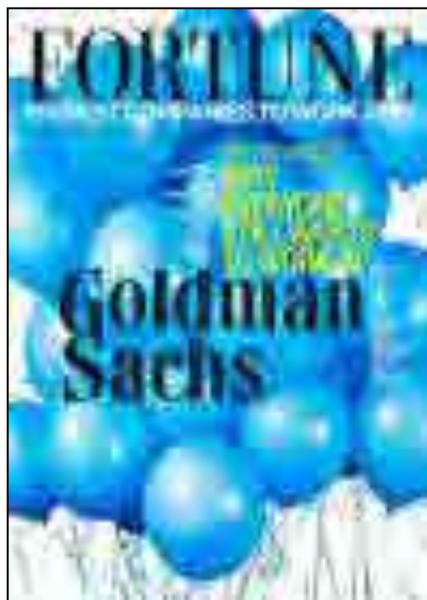
GlaxoSmithKline

お客様に健康と幸せを提供するには  
自分たちが心身ともに健康で  
幸せでなければならない

**リーダーシップ研修**として  
レジリエンス研修を実施

参加した1万人の社員のうち  
8割が職場のメンタルヘルスを改善  
さらに仕事のパフォーマンス向上





アメリカの若い優秀な人は  
働きがいのある企業に入社を目指す

**ポジティブメンタルヘルス研修**として  
『**レジリエンスウィーク**』などを導入  
レジリエンス向上の取り組みを行う

ストレスやプレッシャーに強い人材が揃う  
会社（働きがいのある会社）を  
P Rしている



- レジリエンスが、どういうものかを社内で認知させたい
- **メンタルヘルスにおける0次予防**を行いたい
- 社員がワーカホリックに陥りがち、認知を拡張したい
- 若手の離職率を低減したい
- **心が折れやすい若手に予防策**を提供したい
- 中堅社員に**リーダーシップ**を獲得させたい
- 逆境をチャンスに変えられる理論と体験で学んで欲しい
- **エンゲージメント**を高めるため
- 社内外の板挟みのストレスフルな社員へのスキル向上
- 駐在社員のメンタル面での**グローバル対応策**
- **ラインケアと組織風土**への意識を変革したい
- **ウェルビーイング**を高めたい

① ポジティブ心理学

② PTG（心的外傷後成長）

③ 認知行動療法

④ レジリエンス研究

## 【従来の心理学】

鬱病、PTSD

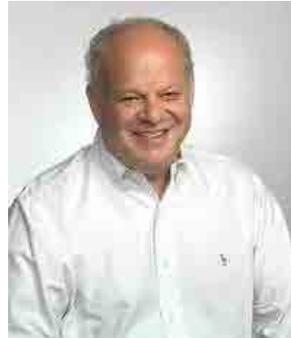
統合失調症

キーワード

「欠陥」 「疾患」

「問題」 「患者」

「治療」 「処置」



マーティン・セリグマン博士



## 【ポジティブ心理学】

ウェルビーイング

フローリッシュ

キーワード

「強み」 「美德」

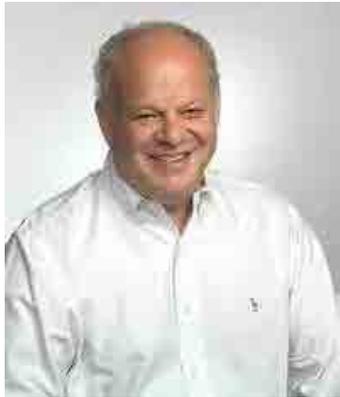
「卓越」 「幸福」

「充実」 「意義」

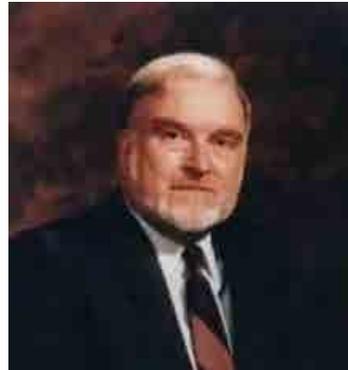
マイナス5から0に回復

0からプラス5~10へ

レジリエンス



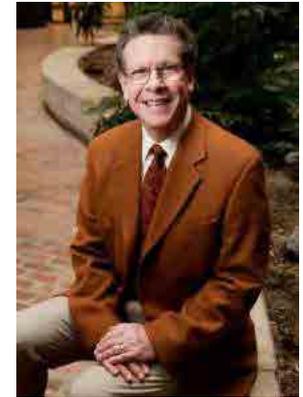
マーティン・セリグマン博士



ミハイ・  
チクセントミハイ博士



クリストファー・  
ピーターソン博士

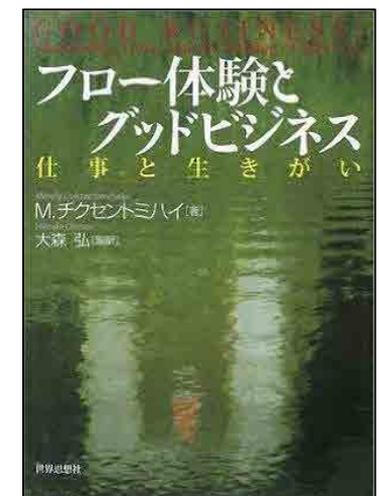
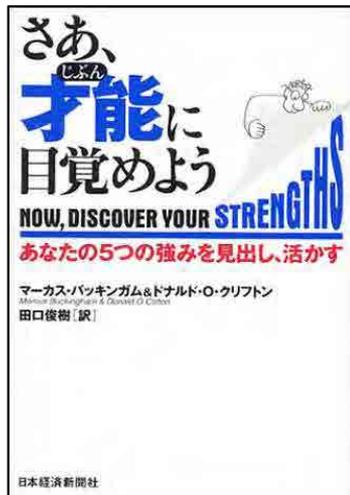


エド・ディーナー博士



J P P Aホームページより

- 何が役に立たないのか  
⇒ **何が役に立つのか**
- この人物のどこが問題か  
⇒ **この人物のどこが優れているのか**



### ● Post Traumatic Growth

強烈なストレスやトラウマ経験後に起こる  
心理的な**ポジティブな成長**

※ PTSD : Post Traumatic Stress Disorder  
(心的外傷後ストレス障害)



➡ ストレスに適切な対処をすることで起こる  
(トラウマやストレスそのものからではない)

- メンタル不調に薬物治療と同等の効果
- 現実的に認知（≡ものの捉え方）の歪みを矯正
- 同時に行動を適切なものに変容

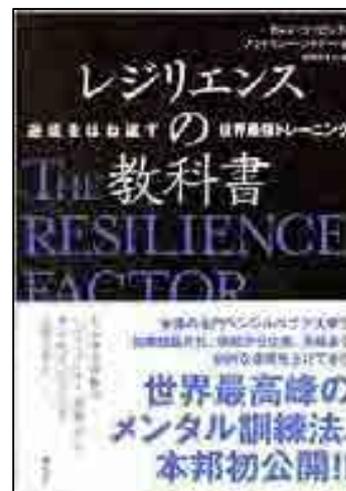
#### ※強迫性障害（OCD）

非合理的な思考や行為を自分の意に反して繰り返す

- 洗浄強迫
- 保存強迫
- 確認行為など



- 大人～子供まで**誰でも学習して身につけられる**
- 抑うつ予防に効果的である
- 希望的・楽観的・生産的なスタイルをつくる



### 感情・情動コントロール力

自分の感情と行動を  
適切に調整できる力

### 楽観性

逆境後の明るい未来を見通し  
そこに向かえると信じる力



レジリエンスを  
構成する5要素

### 自己効力感

自分はできるという認識で  
困難にチャレンジできる力

### 良い人間関係

心の支えとなる人を認識し  
良い関係が築けている

### 自尊感情

達成経験などにより自分を  
価値ある存在と認識している

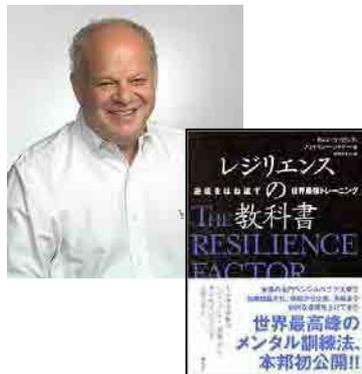
- 2011年からレジリエンスの普及活動
- 日本ポジティブ心理学協会の立ち上げ  
事務局長・法人へ普及リーダーを務める
- 大手研修会社主要メンバーへの勉強会実施
- ポジティブサイコロジースクールの国内セールスパートナー
- 久世氏をメイン講師として企業への研修プログラムを提供
- 認定講師を中心に企業への研修プログラム提供



一般社団法人日本ポジティブ心理学協会



ポジティブサイコロジースクール



マーティン・セリグマン博士  
世界の心理学を牽引  
ポジティブ心理学の創始者  
レジリエンスの権威



久世浩司  
日本のレジリエンスの第一人者  
ポジティブサイコロジースクール代表



イローナ・ボニウェル博士  
欧州におけるレジリエンスの第一人者

- チェックイン
- ウェルビーイングとは
- レジリエンスとウェルビーイング
- レジリエンスとは
- **レジリエンスの高め方**

## 組織のレジリエンス資源

1. 信頼感ある職場環境
2. 給与と福利厚生
3. 上司の支援
4. 環境条件
5. 社会的重要性



## 個人のレジリエンス資源

1. 活力
2. 認知の柔軟性
3. 感情への俊敏性
4. 時間活用能力
5. 自信



## 職務経験

1. 自律性
2. 熟練度
3. 多様性
4. 構造
5. 人間関係

## エンゲージメント

- モチベーション  
熱意  
コミットメント  
喜び  
関心

## 業績/効果

- 主観的満足度  
指導員からの評価  
重要業績評価指標



## ウェルビーイング

- ポジティブな感情  
燃え尽きの減少  
人生の満足度  
仕事の満足度  
ワークライフバランス

「間違いなく、**身体的活動に従事することが人が最適に機能**するための最も重要なことのひとつである。これによって、病気になるリスクを低減することに加え、より幸せに、より活動的に、より自信をもち、より自己規律的に、より一層優雅になることができる」

Ratey (2008)

## YOUR BRAIN LOVES THE GYM (OR SIDEWALK, BIKE TRAIL, POOL,...)

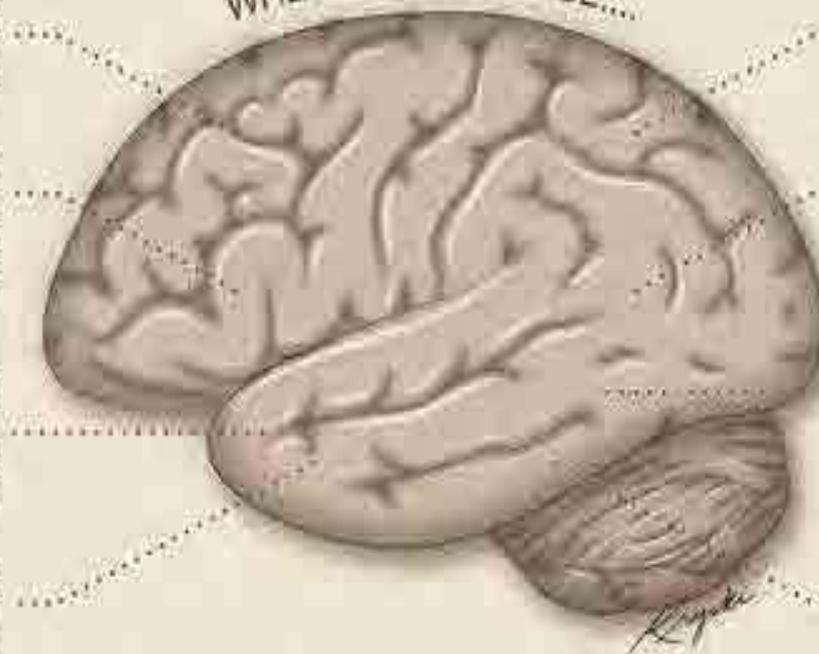
WHEN YOU EXERCISE....

ノルエピネフリンが  
出され、注意力、認識  
能力、モチベーションが  
向上する。

BDNFが出され、  
ニューロンの損傷と分  
解から保護し、修復す  
る。

BDNFとホルモンが一  
緒になって、脳細胞を  
成長させ、心的状態を  
規制し、精神的な明晰  
さを与える。

学習と記憶をつかさど  
る海馬の大きさが定期  
的な運動でやがて成長  
する。

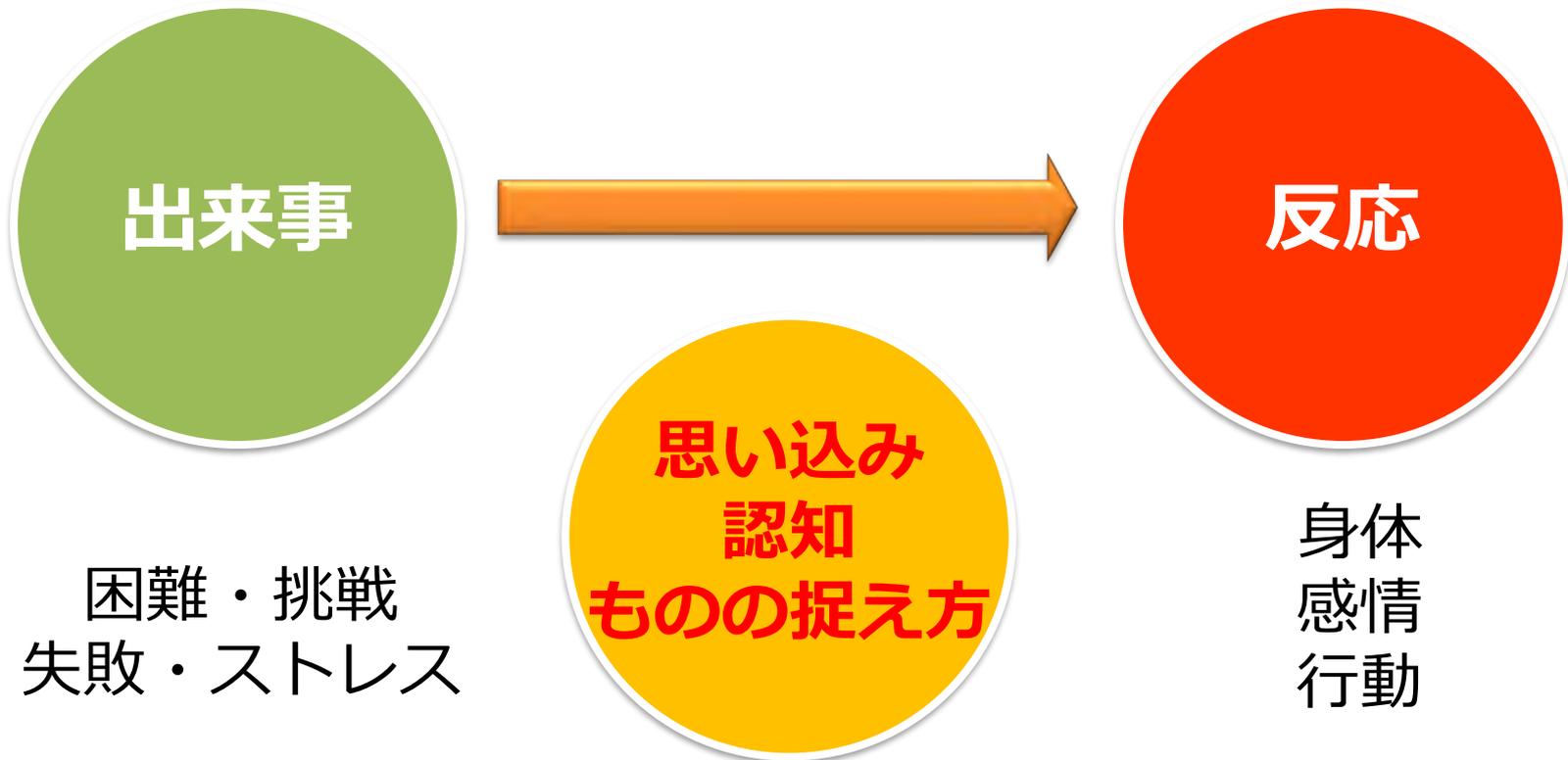


エンドルフィンが出さ  
れ、痛み感覚を薄め  
る。

セロトニンが出され、  
心的状態が高まる。

脳への血流が増加し、  
酸素と栄養素を届け、  
老廃物の除去が改善す  
る。

ドーパミンが出され、  
モチベーション、集中  
力、学習能力が向上す  
る。



**思い込みを通して出来事を認識する  
人によって思い込みが違う**

非現実的

固定  
狭い

非合理的  
不正確

主観的

悲観的



現実的

柔軟  
広い

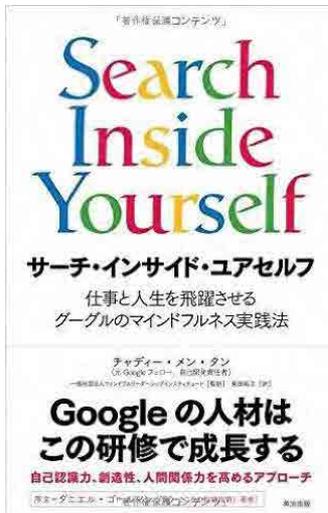
合理的  
正確

客観的

楽観的

- 自らの感情の状態と反応、さらに、チームの感情的な傾向についての**認識と理解**ができる
- 強化された感情的な語彙と合わさった、優れたレベルでの感情的で創造的な感受性の保有ができる
- 自らの感情的な**反応を理解**し、それを引き起こした原因をたどり、そして、その後の**結果を予測**する能力を持つ
- 感情的にも知的にも受け入れられ、モチベーションを高めるような、「定着する」ビジョンに帰結するチームビジョンの開発に対して構成要素として「**感情的な文化**」を含める
- 感情を認識することは感情的俊敏性の重要な一部ではあるものの、それだけでは十分ではなく、高い感情を規制する能力によってバランスを取らねばならない。

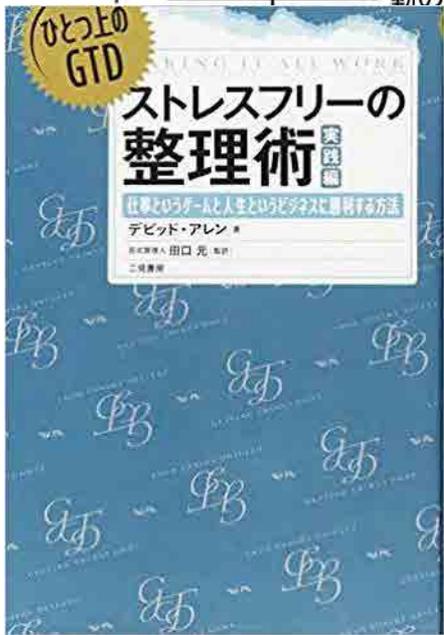
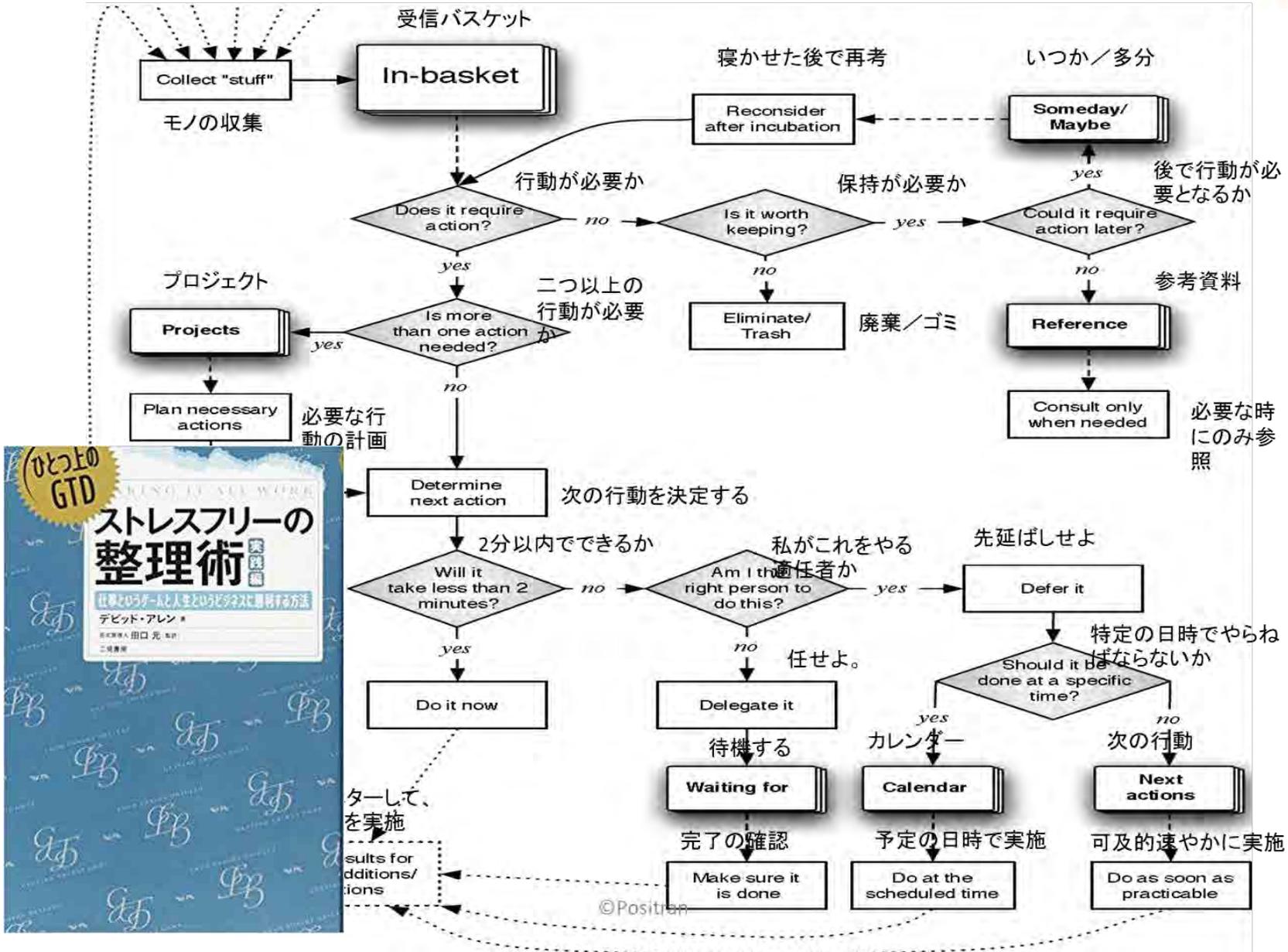
- 他者または自分の評価・判断にとらわれず『いま、ここ』に集中する状態
- Googleが取り入れる人材育成手法（SIY）
- レジリエンスが高まる





- 56%の利用者が一日に2時間以上を投資してeメールの取り扱いを行っている。
- 38%の利用者が一日に100通以上のメッセージを受信する。
- 70%のマネージャーが情報の負荷から苦痛を受けている。
- 65%の利用者が1時間おきに、eメールをチェックするという。実際は5分おきに近い。
- 64秒というのが、eメールの着信によって邪魔された後に、思考や行動に戻るために必要となる時間。

# GTD (Get Things Done)



- FullContact (メンバーのソフトウェア企業) は従業員に7,500ドルを支払い、家族を休暇に連れて行くようにしている。
- 条件
  1. 実際に休暇にいかねばならない。そうでなければ、お金を受け取れない。
  2. 仕事から離れなければならない。
  3. 休暇中は働いてはならない。



最も重要な要因  
自分自身の成功経験

お手本、他人の  
達成や成功を観察する

**実体験**

**代理経験**

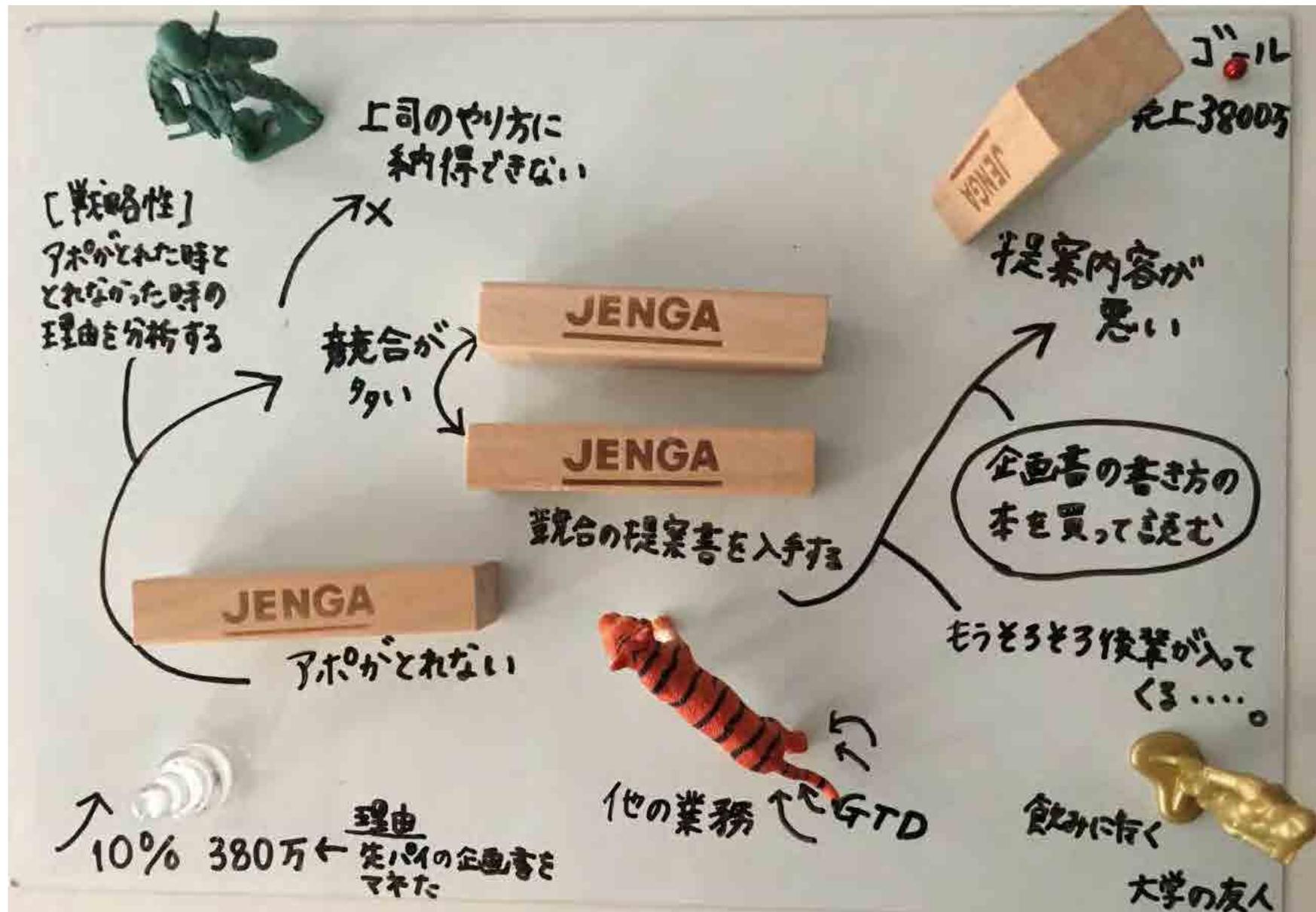
**言語的説得**

**生理的  
情緒的高揚**

(Bandura, 1994)

自分に能力があることを  
説明される、励まし

ムード、ポジティブな雰囲気  
酒・薬物による高揚は無効果



## 今月の失敗クラブ

誰かが起こした失敗から、失敗した時のコストを遥かに上回る結果をもたらす新たな知恵が湧くことに繋がるため、ジョワ・ド・ヴィーブル・ホテルでは社内で月に一度、**今月の失敗賞**を他に先駆けて授与している。

## 失敗の履歴書

ソフトウェアの開発会社、HCLテクノロジーズからヒントを得た「失敗の履歴書」では、**自分の職歴の中で犯した大失敗や間違いを書き出すよう促し、その後その経験から何を学んだかを説明してもらう。**



## 話し合う姿勢

**6～8週間ごとに、CEOは共同者からの質問全てに答える30分の打合せ**を催すことができる。こうした実践は、従業員が自分たちの管理者が直属の上司ほど信頼できないと思っている場合、より興味深い展開を見せる。(マーズ・チョコレート)

## U&I

従業員たちは“U&I” (ユー&アイ [あなたと私]) という内部フォーラムで、**CEOを含む運営側に対し、相手が答えがわからなかったとしても自分たちが抱えている疑問や質問を投げかけることができる。**

信頼とは、運営するにあたって避けがたく、時には不快な段階を経て築かなければならないもの。疑問を訴える環境作りや、批判に対する恐れを克服する必要がある(インド、HCLテクノロジーズ)。



## 10/5

従業員と患者の社会的な繋がりやコミュニケーションを増やすため、10/5 運動を展開：

10歩離れたところにいるときは、笑顔で目礼する

5歩離れたところにいるときは、「こんにちは」と挨拶する

結果：従業員と患者の満足度が5%上昇(オシュナー・ヘルス・システム)

- **頻繁に行われるポジティブな後押しの方が長期的な効果をもたらすと認められたため、ボーナスは細かく四半期ごと**に提供する。
- 更に、給与の金銭的な影響に限界があると考えると、四半期ごとのボーナスの支払いの方が遥かに価値のあるモチベーションになる。
- 従業員に**自分が望む外部セミナーに参加する機会を提供**したり、グループでの外出や**週末の休暇を後援**するなど、いくつかモチベーション向上を実践する。



オフィスでの活気づけ

従業員の幸福と雇用に十分なインパクトを与える比較的安価な福利厚生は、高価なエスプレッソマシーンや冷蔵庫にあるスナック、手作りの食事のデリバリー、近所のジムの割引券など、幅広い。



- 日々の経験に影響を及ぼす多くの要素は「局所的」で、多かれ少なかれ、上司の直接の管理下にある。
  - 目標設定
  - 挑戦と関心の提供
  - 障壁を排除し、必要なリソースの確保を確実にすること
- エンゲージメントの低い従業員は、**他の従業員の6倍以上その理由を上司としている(賃金や賞与は2.3倍)**
- マネジメント能力にはばらつきがある
  - 管理職に任命される人は、非管理の領域で能力を発揮した人の事が多い

フィードバックを従業員によく与える頻度が上位1/4の上司は、あまり与えない下位1/4の上司よりも、従業員の生産性を42%も向上させる。



- フィードバックは即座に伝える
- 特定の作業について具体的にフィードバックする
- 1対1ではなく、公の場でフィードバックする
- 正確かつ明るくにフィードバックする
- 維持すべき事柄と、もっとやるべきことに焦点を置く
- フィードバックは予期せぬタイミングが効果的。定期的なフィードバックは、いくら良くても無意味になる。断続的な場合が一番うまくいく。

# どのレイアウトがレジリエンスを高める？





～新本社オフィス「ITOKI TOKYO XORK」を開設～

組織の新たな価値創造と社員のウェルビーイングを実現する新しい働き方  
「XORK Style (ゾーク・スタイル)」を本格始動

株式会社イトーキ（本社:東京都中央区 社長:平井嘉朗）は、組織の生産性と創造性向上による新たな価値創造と、社員のワークエンゲージメント向上によるウェルビーイングの実現を目的として、ワーカーの自己裁量を最大化し、ワーカー自らが働き方を自律的にデザインしていく、「自由（FREE）」をテーマにした新しい働き方「XORK Style (ゾーク・スタイル)」を本格始動いたしました。

イトーキは、XORK Style のワーク・フォーマットとして、高い自己裁量により、いつでも、どこでも、誰とでも働ける「Activity Based Working (以下ABW)」の考え方を導入。また、能動的かつ自由な働き方を実践する社員の心身を健全に保つ、Well-being (ウェルビーイング) の概念にもとづく空間品質基準「WELL Building Standard」をオフィス空間に導入。これら新しい働き方を支える機能要件や品質基準を具現化した新本社オフィス「ITOKI TOKYO XORK (イトーキ・トウキョウ・ゾーク)」を東京・日本橋に開設し、2018年10月9日付で、これまで都内に分散していた4つの拠点を集約移転いたしました。この新本社オフィスを変革のドライブエンジンにしな



人生についての独自の  
<なぜに?>をもっていれば、  
ほとんどあらゆる  
<いかにして?>  
とも折り合いがつく。  
(ニーチェ)

訳注：ちくま学芸文庫版 訳



- 研究によると、**自分の仕事から実際利益を得た人の話を見聞きする**ことは、これを有意義なこととして捉えた場合、すべてを変えることを示している。自分の仕事が他人に及ぼす影響を見たり、受益者と直接接触すると、その人の生産性が向上する。
- グラントが同僚とともに大学の卒業生たちからの寄付を募る勧誘の電話をする人たちを研究したところ、多くの勧誘電話のように、従業員はほぼ全面的な拒絶に直面し、自発的な転職率が350%まで上昇した。しかし、従業員の半数が奨学生に5分ほど接し、彼らの努力が労われ、いかに助成金が自分たちの人生を変えたかを奨学生から説明を受けた場合、**従業員のパフォーマンスは3倍増しとなり、その影響が1ヶ月後も見受けられた**ことがわかった。  
(2007年 グラント、その他：2008年 グラント)

## 壮大な物語

誇りを高めるための最大の未開拓の資源の一つは、**会社の歴史を明らかにすること。**

自分が所属する**組織の過去の成果について従業員が知れば知るほど、グループに属する誇りがますます高まる。**

**長年の伝統を目の前にするとき、自分が置かれている状態を向上させる働きを見せる。**



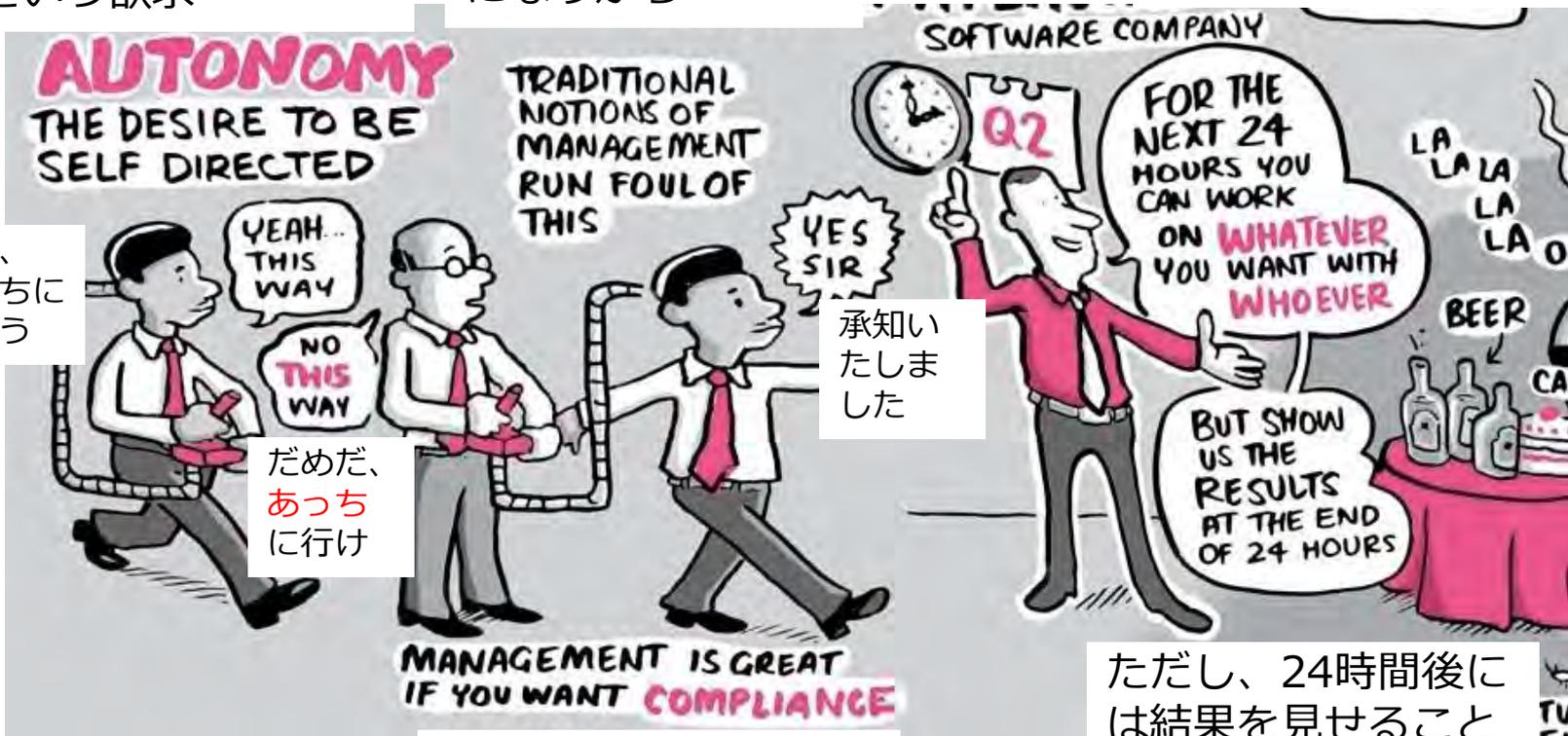
## 自律性

自分の意思で行動したいという欲求

これまでの管理手法では、このようになりがち

今から24時間、誰と何をしてもいい、自由に仕事してください

よし、こっちに行こう



だめだ、あっちに行け

承知いたしました

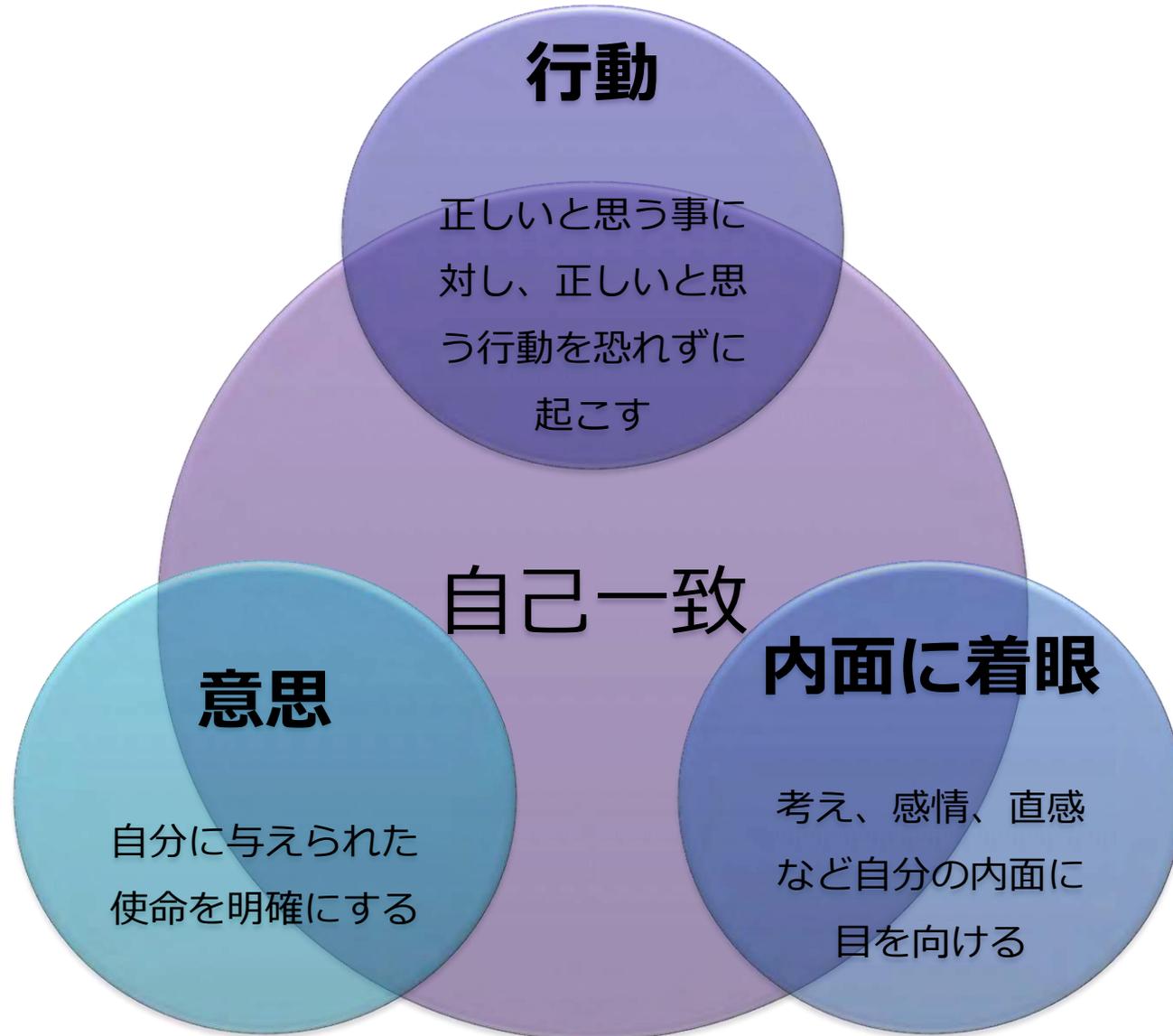
ただし、24時間後には結果を見せること

規律順守を求めるなら、これは素晴らしい手法

- 論理的に説明する
- やり方ではなく結果を明示する（結果に至る過程は従業員に任せる）
- 従業員に解決策を模索させる。そうした試行錯誤を組織として評価していることをはっきりと伝える
- マイナスの感情を理解してあげる（人は誰でも、誰かに聞いてもらいたいという欲求、必要性がある）
- 過度な報酬重視をやめる（任務完了後の対価として、ささやかな特別報酬の支給は内発的なやる気の継続につながり重要である）
- フラット型組織を導入し、各自の責任感を高める

- 将来、何になりたいですか？
- いつも何に心引かれますか？  
それはなぜですか？
- 本当に大事なことは何ですか？
- **仕事で自分の強みを最大限、  
発揮できていますか？**
- あなたが心から大切だと思うこ  
とは何ですか？  
仕事を通じてそれを実現できて  
いますか？





- 複数の異なるタスクを担当する場合に比べ、分業して業務にあたると、一日あたりの生産性は向上する。
- **ただし**、ある期間単位で見ると、様々な業務経験をすることで、従業員あたりの生産性が向上することが分かった。
- 多種多様な経験を積んだ従業員の職場定着率は高い傾向がある。

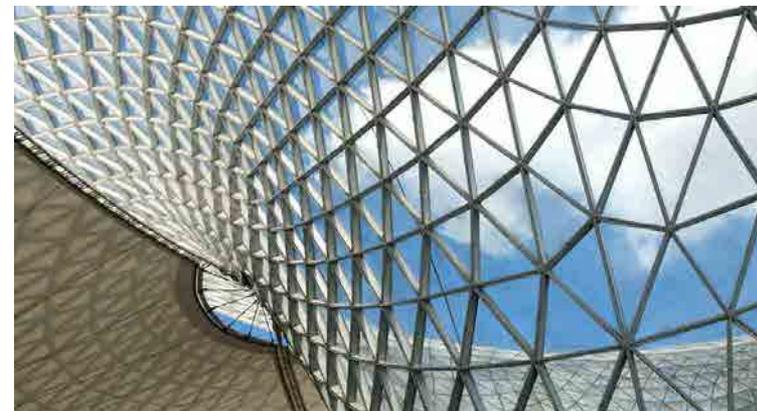
- **日次** グループ会議。5分以内。あなたが不在時はキャンセル。当日の重要事項1~2件の情報共有。詳細の議論は省く。
- **週次** 戦略会議。1時間以内。優先順位が高い2~3件の案件を各自が持ち寄り討議。
- **月次** 戦略会議。議題をあらかじめ設定。短期戦略および長期ビジョンの調整を中心に審議。
- **4半期** 会議。2~3日の日程でオフサイトでの開催が理想的。オフィスを離れ、メールや電話に対応する必要がない環境での開催が望ましい。継続事項、戦略の見直し、チームビルディング、リーダーシップ育成などの重要事項に取り組む。

## 始まりと終わりはポジティブに

気持ち良く会議を終えるために、こんな質問をしてみてください：今回の会議で最も役に立ったこと、使えると思ったことは何ですか？勉強になったこと、参加して良かったと思ったことは何ですか？最も刺激を受けたこと、自分もやってみようと思ったことは何ですか？心から尊敬を感じた同僚は誰ですか？



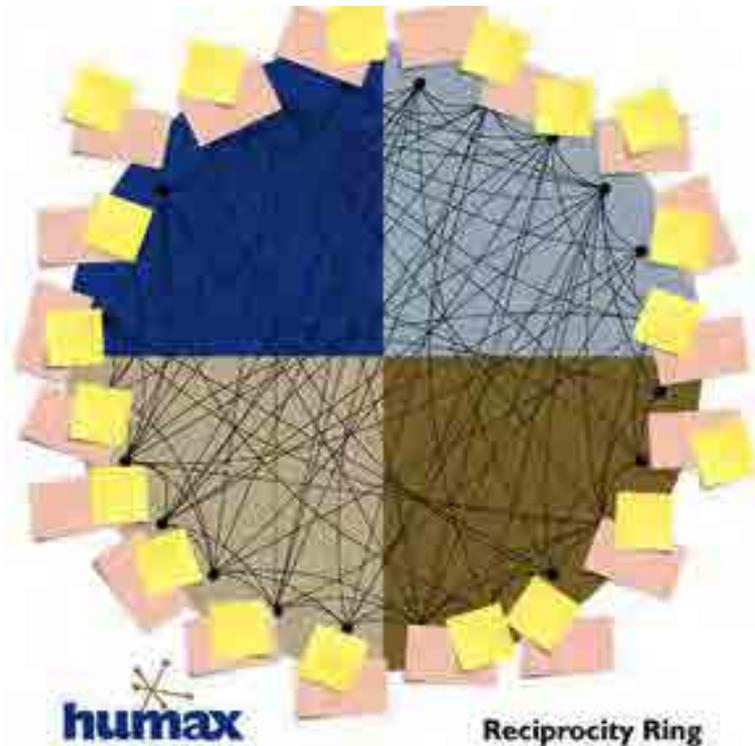
- 構造とは、**各メンバーの役割を明確にし**、最善に仕事を振り分けることである（仕事内容が相反しない。整合性がある）。さらに、**仕事の成果、担当や責任範囲、業務のやり方や進め方を明白に定義**することも含まれる。
- 役割の曖昧さが、集団の効率性を妨げる最大の要因の一つである。組織運営がしっかりした集団は、そうでない集団と比べ、はるかに有効に機能している。チームリーダーは、この重要性をしっかり認識し、常にチームが組織運営の原則に乗っ取って動くようなシステムを作らなければならない。難しいことではないが、コミットメントが求められる。
- **役割の明確性や適確な組織体制の有無が、職場のレジリエンスカに直結**する。これらの欠如が疲弊した職場を生み出す最大の要因になる。



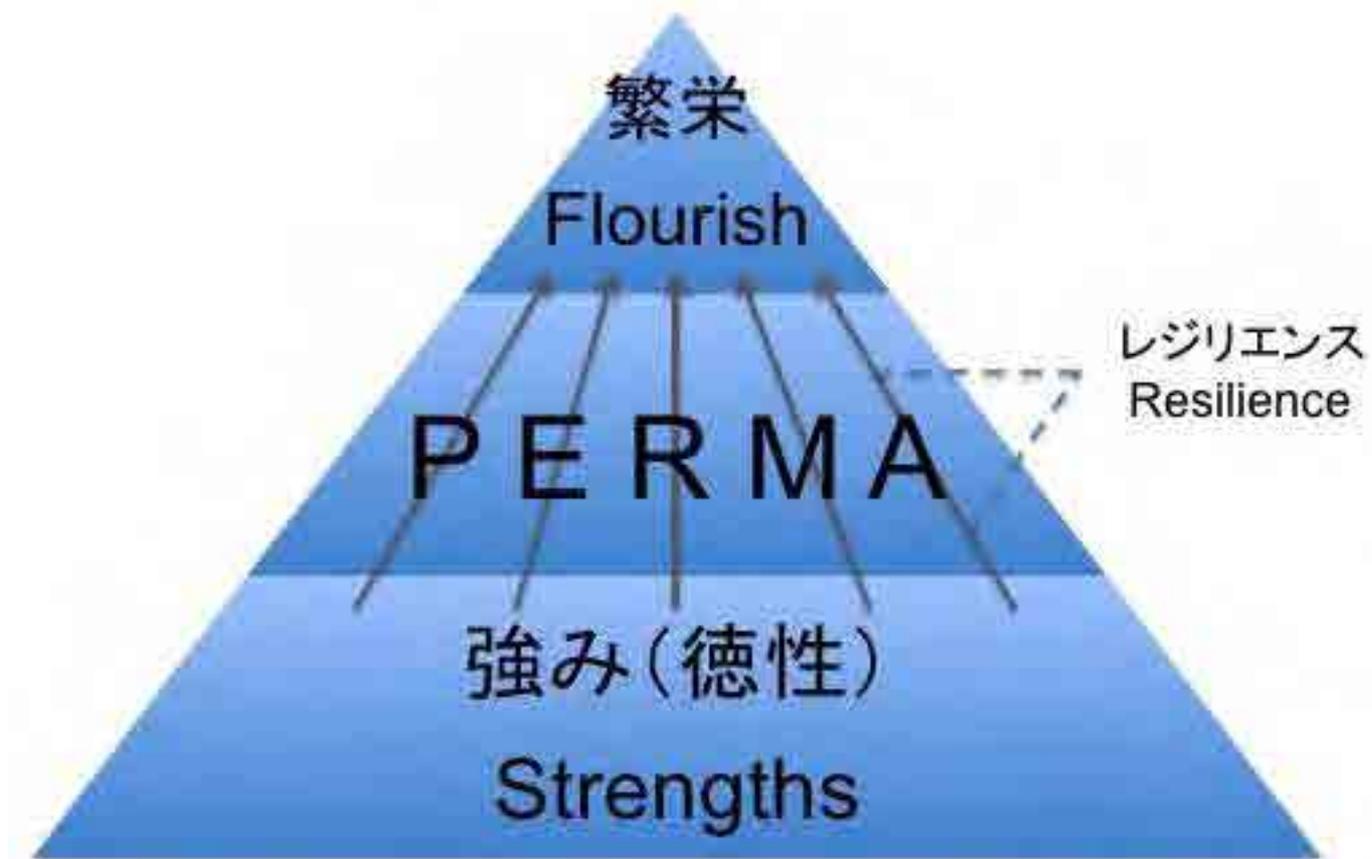
- 職場の働きやすさを最も左右するのは人間関係である。  
(Rapport “Gollac”、Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser、2011)
- 職場に最高の友人がいる人は、そうでない人と比べ、仕事に対する積極性が7倍である。(Rath、2006)
- 友人が一人いるだけで、壁にぶつかったときに、その壁がより低く感じられる。(Gable & Gosnell、2011)
- 「あなたの成功を望んでいる人」—あなたの成功と一緒に願っている人の存在は自信や幸福度、帰属意識の上昇につながる。(Gable、2006)
- 周囲を積極的にサポートする人は40%高い確率で昇進する。(S. Achor、2012)
- プラモデル組み立て競争：友人チームが9体完成したのに対し知人チーム2.45体 (Ellingwood、2001)
- 信頼できる同僚の存在は「満足感」につながる (Schwartz、2004)
- 人との関わりは精神衛生上プラスの効果がある。特に高齢者や抑鬱傾向のある人には有効。(Biddle & Mutrie、2001)



- 壁に点線で大きな円を描きます。参加者にはペンを用意します。
- 付箋を配ります。付箋に助けやアドバイスが必要なことを3つ書いてもらいます。
- 数分したら壁に描かれた円の周りに参加者を集め、記入した3つを順番に発表してもらいます。全員の発表が終わったら、点の横に名前を書いてもらい、その横に付箋を貼ります。
- 次に、アドバイスできる人が解決策を付箋に書き、それをアドバイスが必要な人の付箋に重ねて貼ります。アドバイスが必要な人、アドバイスした人の名前を線でつなぎます。誰と誰がつながったかを見える化します。
- 全員が終わり、誰と誰がつながったかが分かったら、フリートークタイムです！アドバイスが必要な人、アドバイスできる人で自由に話をしましょう。



## ● マーティン・セリグマンのPERMA



引用： 日本ポジティブ心理学協会

- 普段の自分のパターンから推測する
- 他者に聞いてみる
- 対話やモニタリング
- アセスメントツールを活用する
  - －Strengthfinder : ビジネスにおける強み
  - －VIA-IS : 幸せに生きるための強み
  - －Realise2 : 包括的（弱みもわかる）



	自分の強み	どんな時活かしていたか？ どうすれば活かせたか？	さらに高いレベルにするためにど んなことをすれば良いか？
1			
2			
3			
4			

コンテンツ名		カテゴリー
許すこと	Forgiveness	SOCIAL
強みのデート	Strengths date	SOCIAL
感謝の訪問	Gratitude visit	SOCIAL
思いやりのある行動	Compassionate action	SOCIAL
積極的で建設的な反応	Active-constructive responding	SOCIAL
親切を数える	Counting kindnesses	SOCIAL
人と交わる	Socialising	SOCIAL
時間の贈り物	Gift of time	SOCIAL
親切の日	A kindness day	SOCIAL
感謝の思い	Grateful thoughts	SOCIAL
家族の強みのツリー	Family strengths tree	SOCIAL
アクティブなコミュニケーション	Active communication	SOCIAL
ともに歩く	Walking together	ACTIVE
ヨガ	Yoga	ACTIVE
健康診断	Health check-up	ACTIVE
ダンス	Dance	ACTIVE
太極拳	Tai Chi	ACTIVE
有酸素運動	Aerobic exercise	ACTIVE
幸せをつかむ	Capturing happiness	Thinking
信条の討議	Discussing beliefs	Thinking
ブリキ缶のモンスター	Tin can monster	Thinking
人生で最悪の経験	Your worst life experience	Thinking
便益探し	Benefit-finding	Thinking
3つの面白いこと	Three funny things	Thinking
人生の振り返り	Life review	Thinking
あなたの人生最良の経験	Your best ever life experience	Thinking
ポジティブなことを見つける	Spot the positives	Thinking
ポジティブな回想	Positive reminiscence	Thinking
マインドフルな呼吸	Mindful breathing	CALMING
マインドフルなボディスキャン	Mindful body scan	CALMING

コンテンツ名		カテゴリー
マインドフルな判断の回避	Mindful non-judging	CALMING
慈愛の瞑想	Loving kindness meditation	CALMING
マインドフルな傾聴	Mindful listening	CALMING
聖なる祈り	The serenity prayer	CALMING
マインドフルな観察	Mindful observation	CALMING
マインドフルな受容	Mindful acceptance	CALMING
仕事時の休憩	Rest-break at work	NOURISHING
味わうこと	Savouring	NOURISHING
自分自身の時間	Me time	NOURISHING
神聖な瞬間を育む	Cultivating sacred moments	NOURISHING
自己慈愛の瞑想	Self-compassion meditation	NOURISHING
幸せを育む	Nourishing happiness	NOURISHING
マッサージ	Massage	NOURISHING
精神的なタイムトラベル	Mental time travel	OPTIMISING
ポジティブな声明	Positive statements	OPTIMISING
十分に良い	Good enough	OPTIMISING
ポジティブな文献	Positive bibliography	OPTIMISING
コーチング	Coaching	OPTIMISING
心理資本	Psychological capital	OPTIMISING
軌跡の質問	The miracle question	OPTIMISING
ゴール設定	Goal setting	OPTIMISING
希望の追求	Hope quest	OPTIMISING
楽観性	Optimism	OPTIMISING
レジリエンス	Resilience	OPTIMISING
正しい高さの基準	Bar at the right height	OPTIMISING
死亡記事	Obituary	OPTIMISING
最高の自分	Best possible self	IDENTITY
強みの特定	Strengths identification	IDENTITY
強みを新しいやり方で利用する	Using strengths in a new way	IDENTITY
ポジティブ自己紹介	Positive introduction	IDENTITY
ジョブクラフティング	Job crafting	IDENTITY
アイデンティティグループ	Identity groups	IDENTITY



ありがとうございました！