

# うえるパタ

私たちのWell-beingパターン・ランゲージ Verl.0

JUAS ひとと組織のWell-beingプロジェクト



# うぇるパタ 私たちの Well-being パターン・ランゲージ Ver1.0

# 目次

はじめに	2
1.『うぇるパタ』 (私たちの Well-being パターン・ランゲージ)	3
2. うぇるパタ パターン別事例	27
3. うぇるパタ活用事例	55
4. 共創コラム	63
あとがき	7C

# はじめに

『うぇるパタ(私たちの Well-being パターン・ランゲージ)』は、「自分らしく幸せに生き、働く」ためのコツを整理したものです。 JUAS (日本情報システム・ユーザー協会) が主宰する『ひとと組織の Well-being プロジェクト』という研究プロジェクトから生まれました。

JUAS は、上場企業などの経営企画部門・情報システム部門を主たる会員とし、DX 推進によるイノベーションを起こす方法や、組織づくりや社員の成長を支援する活動をしている団体です。

『ひとと組織の Well-being プロジェクト』は、JUAS の教育プログラム『ポジティブ・メンタルヘルス推進リーダー養成講座(現 Well-being 実践講座)』の修了生を中心に発足しました。「ポジティブ・メンタルヘルス」とは、Well-being な組織づくりをしたり、社員の Well-being な生き方や働き方を支援することによって、社員がいきいき働く創造的な組織へと変容し、業績も向上するものです。また社員の幸福度は増し、メンタル不調にもなり難くなるというものです。メンタルヘルス対策では 0 次予防と呼ばれています。 今注目されている、Well-being 経営のひとつのアプローチです。

『Well-being』という言葉は直訳すれば「いい状態です」ですが、健康、幸せ、福祉、安寧など、多様な概念を包摂しています。「自分らしく幸せ」であるためには、健康であり、福祉(支え合う資源や関係)に恵まれ、安寧な社会や世界で暮らしている、など多様なWell-beingの要素が必要です。「自分らしさ」、「幸せ」も人それぞれ、多様です。

『うぇるパタ』は、家庭で、職場で、日々悩みながら奮闘する私たちが、「自分らしさとは?」、「幸せとは?」、「幸せなチーム・組織とは?」、何度も対話を重ね、そして自分たちが実践している小さなコツも持ち寄りました。私たちは Well-being 実践の達人ではありません。私たちのささやかな希望とリアルな現実、誰でも実践できるコツが『うぇるパタ』には盛り込まれています。

『うぇるパタ』がおひとりおひとりの「自分らしく生き、働く」ヒントになれば幸いです。

幸せな人、幸せなチーム・組織が溢れる、幸せな世界を共に創りましょう!

まずは『うぇるパタ』を使って、自分自身や仲間と対話をしてみませんか?

### 読んで欲しい方

- 自分らしく生き・働きたいと思っている方
- 幸せなチーム・組織づくりに興味のある方
- 幸せな社会づくりに興味のある方

# 1.『うぇるパタ』

(私たちの Well-being パターン・ランゲージ)

『うぇるパタ』の正式名称は「私たちの Well-being パターン・ランゲージ」です。「自分らしく幸せに生き、働く」実践のコツを「パターン・ランゲージ」という方法で整理したものです。パターン・ランゲージは、実践知やコツなどと言われる暗黙知を、みんなで共有できるように形式知化するものです。ランゲージとあるようにみんなの共通言語になるものです。

こうありたいとか、何かしようとした時、すんなりうまくいくケース ばかりではありません。ある状況で何らかの問題が起きてしまいがち です。その問題を解決するにはコツが必要です。そしてそのコツを行使 すると問題は解決し、いい結果(ありたい状態)になります。パターン・ ランゲージには「問題が起こりやすい状況」「よくある問題」「解決のコ ツ」「コツを行使したいい結果」が記述され、共通の構造を持っていま す。

通常パターン・ランゲージは、その分野の達人や成功事例の実践知を 集め、様々な場面で普遍的に活用できるよう、ことばを磨きあげ抽象度 が高いものになっています。しかし私たちは、Well-being 実践の達人 でもことば磨きの専門家でもありません。私たちの『うぇるパタ』の抽 象度は低く、具体的な物語の事例を盛り込むなど、現場からの発信なら ではのものになっています。そして次々に湧く新たな問題、新たな実践 知を不定期に盛り込み、創り続けていこうと考えています。永遠に未完 成のパターン・ランゲージです。 \*「パターン・ランゲージ」について知りたい方は、日本のパターン・ランゲージの第一人者、慶應義塾大学 SFC 井庭崇教授のサイトや書籍をご覧ください。

慶應義塾大学 SFC 内井庭崇教授の HP

http://web.sfc.keio.ac.jp/~iba/index\_j.html

### ●各パターンの構造



パターン・ランゲージの一枚一枚をパターンと言います。パターンは、 左半分が概要、右半分が詳細になっています。カード仕立てにして、表 裏に記述することもあります。

パターンにはそれぞれ「①パターン番号」が振られています。そして「②パターン名」が付けられ、「③概要」が書かれています。②③は右側の「⑦解決のコツ」と「⑧コツを行使したいい結果」を表現する抽象的な内容になっています。そして「④挿絵」が続きます。

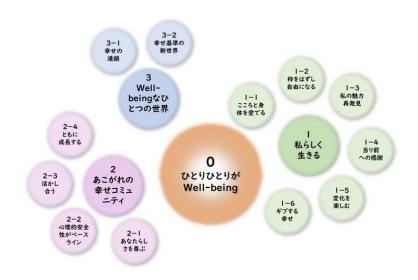
右半分は具体的な内容が記述されています。まず「⑤問題の起こりやすい状況」が記述されます。このパターンは大分類の「1私らしく生きる」という領域の、「自分らしさ」や「自分にとっての幸せ」の探求をめざすものです。私らしく生きようとした時、私たちは" 自分のことをつい後回しにしてしまいがち "です。これが「⑤問題の起こりやすい状況」です。そうすると、" 疲れたままでは、ものごとに前向きに

取り組めない"、という「⑥よくある問題」が起きます。問題の具体例は・に続いています。

この問題の「⑦解決のコツ」が、"こころと身体の声に耳を傾け慈しんでみると、自分を愛おしいと感じる"です。抽象的な表現になっていますが、・に具体的なアクション例を記述しています。そして「⑧コツを行使したいい結果」が、"自分を大切にすると、忘れていた自分らしさに再び出会うことができる"となります。・に具体的ないい結果を示していますが、(⇒1-3)というパターン番号を記述されているものは、他のパターンの解決にもつながることを示しています。

1-1こころと身体を愛でる、は『うぇるパタ』のテーマである「自分らしく幸せに生き、働く」ための最も重要なパターンとして私たちは位置付けています。

### ●うぇるパタの構造



『うぇるパタ』は3階層の構造になっています。

### 0レベル

『うぇるパタ』をなぜ創ったのかという発心(Why)、『うぇるパタ』の世界観(What)、1レベルでの全体の構造(How)を、パターン・ランゲージではなくフューチャー・ランゲージで記述しています。パターン・ランゲージは実践のコツを記述するものであるのに対し、フュー

チャー・ランゲージは、未来のビジョンを記述するものです。「O ひとりひとりが Well-being」というタイトルをつけ、「ひとりひとりが「自分らしく幸せに生きる」ことができる世界を、みんなで創ろう!」と概要でその世界観を示しています。

#### 1レベル

「O ひとりひとりが Well-being」の How に記述された大分類です。個に焦点を当てた「1 私らしく生きる」、チームや組織に焦点を当てた「2あこがれの幸せコミュニティ」、社会や世界への眼差しを表現した「3 Well-being なひとつの世界」の3分類になります。それぞれパターンを用意し、タイトルと概要(What)、How としての2レベルのパターン名を紹介しています。

#### 2レベル

1 レベルを実現するための実践のコツ(How)が、**パターン・ランゲージ**で描かれています。

### 「1私らしく生きる」―6パターン

「1-1こころと身体を愛でる」、「1-2枠をはずし自由になる」、「1-3私の魅力再発見」、「1-4当り前への感謝」、「1-5変化を楽しむ」、「1-6ギブする幸せ」

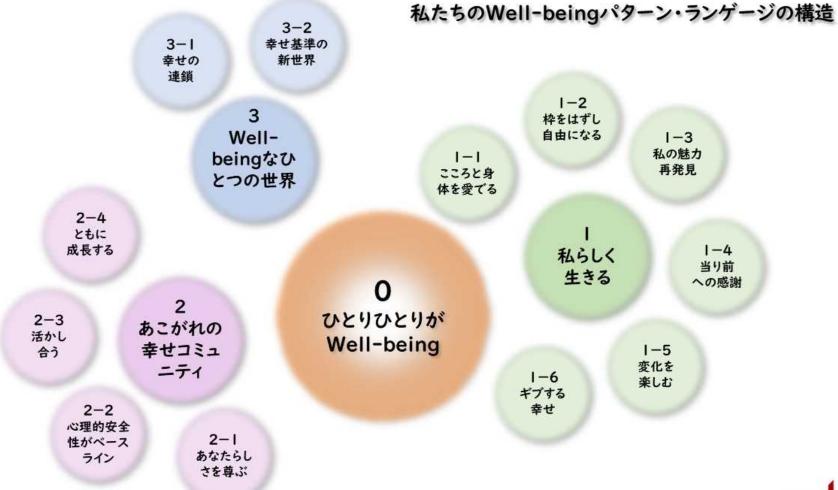
### 「2あこがれの幸せコミュニティ」―4パターン

「2-1あなたらしさを尊ぶ」、「2-2心理的安全性がベースライン」、「2-3活かし合う」、「2-4ともに成長する」

# 「3Well-being なひとつの世界」―2パターン

「3-1幸せの連鎖」、「3-2幸せ基準の新世界」

### ●うぇるパタ(私たちの Well-being パターン・ランゲージ)本体





# 0 ひとりひとりがWell-being

ひとりひとりが「自分らしく幸せに生きる」ことが できる世界を、みんなで創ろう!



#### 状況▼

VUCAやグレートリセットと言われる大変化が起きている

### なぜこのビジョンが必要か▼

従来の価値観が通用しなくなっている。 ひとりひとりが「自分らしく幸せに生きる(Well-being)」 ことができる世界を創るチャンスだ。

#### HOW概要▼

ひとりひとりがWell-beingだと、Well-beingは連鎖し、 コミュニティへと、世界へと拡がっていく。

#### HOW詳細▼

ひとりひとりがひとりひとりのWell-beingを追求して幸せに生きる(I私らしく生きる)

Well-beingを相互に高めあう幸せコミュニティができる (2あこがれの幸せコミュニティ)

幸せな人や幸せなコミュニティが世界中に拡がっていき、Well-beingなひとつの世界になる

(3 Well-beingなひとつの世界)

ひとりひとりが幸せに生きやすい世界になる、Well-beingのスパイラルが起きる。

↓( | 私らしく生きる)の好循環へ

# 1 私らしく生きる

「自分らしさ」や「自分にとっての幸せ」 を探求しよう



#### HOW詳細▼

# Ⅰ-Ⅰ こころと身体を愛でる

自分を慈しむことは、 贅沢や怠けることではなく、自分らしさを取り戻すこと



#### 状況▼

自分のことはつい後回しにしてしまいがち

#### こんな問題が起こる▼

疲れたままでは、ものごとに前向きに取り組めない

- ・心身とも疲労困憊になる
- ネガティブな感情や考えに囚われてしまう
- ・自己嫌悪を感じやすくなる
- 怒りっぽくなる
- やる気が起きない
- ・最低限のことだけをやるようになり、惰性で仕事もこなすようになる
- ・人との関係が億劫になる

#### そこで▼

こころと身体の声に耳を傾け慈しんでみると、自分を愛おしいと感じる

- ・自分が疲れていることを受け入れて休みをとる、休むことも仕事のうち
- ・マインドフルネス瞑想をし、今ここに集中してみる
- ・質量ともに充分な睡眠をとる
- ・草木など身近な自然に触れてみる
- 身体をゆったりと動かしてみる
- 充分がんぱってるよと自分を褒めてあげる
- ネガティブになったりうまく行かないこともあるよと自分を慰めてあげる
- ・大事な人を想ったり、連絡をしたり、会いに行ってみる
- ・過去の呼び名と呼んでくれた人達を思い出す(ビューティフルネーム★)

#### そうすると▼

自分を大切にすると、忘れていた自分らしさに再び出会うことができる

- ・心身の疲れが抜けて内側から力が沸いてくる
- 自分を愛おしいと思える (⇒1-3)
- ・自分らしい自分が戻ってくる感じがする (⇒1-2)
- ・やってみようという気持ちになる(⇒1-5)

# 1-2 枠をはずし自由になる

誰かがつくった枠を、掛けているのは自分



#### 状況▼

自分らしくというけれど、

#### こんな問題が起こる▼

『常識』に無自覚に囚われている。自分で自分に制限を掛けている。

- そもそも自分らしさって何かがわからない
- つい、人に合わせてしまっている
- ・前例や慣習に無意識に従っている
- ・誰かの成功事例を探し失敗しないようなぞっている
- 「べき」に無自覚にまたは仕方なく従っている

#### そこで▼

誰かがつくった枠をいったんはずし、自分の枠に掛け替える。ヒントは 『良心』や『好き』にある。

- ・自分が熱中できたこと、夢中になっこと、好きだったことを思い出してみる\*
- ・ 自分の中の正義を問い直してみる\*
- ・子どもの頃どういう大人になりたかったのかを思い出してみる米
- 「べき」の目的を考えてみる
- 自分の魅力を再発見する(1-3)

#### そうすると▼

自分らしい、オンリーワンの人生が送れる

- ・自分のありたい姿や自分らしさが見えてくる
- ・自分の人生は自分のものなんだと思うことができる
- 必要のない「べき」を手放すことができる
- ・やらされ感のあった「べき」にも自分なりの意味が見えてくる
- ・前例や成功事例も必要に応じて有効活用することができる

# I-3 自分の魅力再発見

自分の魅力を知ることで、自信が生まれる



#### 状況▼

#### 自信がなくなっている

#### こんな問題が起こる▼

凹みから直ぐに立ち直れなかったり、疑心暗鬼になったり、負のスパイラルに陥る

- ・他人と比較し、できない自分の欠点ばかり目につく
- ・他者からのアドバイスを批判されているように感じてしまう
- ・できない人という評価をされるような気がして安心して休めない
- 自分よりできる人に嫉妬してしまう
- ・自分よりできない人がいると安心する
- ・素直に人の力を借りることができない
- ・褒められると居心地が悪い

#### そこで▼

素直に自分の魅力を発見してみる。欠点も見方を変えれば長所になる。

- ・こころとからだを愛でる(1-1)
- ・自分の強みを書き出してみる
- ・自分の欠点を強みに言い換えてみる、長所と欠点は表裏一体
- ・これまでの小さな成功体験をたくさん書き出してみる

#### そうすると▼

必要な時に安心して休める。挑戦する勇気が生まれる。他者を認められる。

- ・すでにある自分の魅力を再発見することができる
- ・これから育てようと思える自分の魅力が見えてくる
- 新しいことにチャレンジしてみようと思える(⇒1-5)
- 必要な時に安心して休める(⇒1-1)
- ・他者のアドバイスに素直に耳を傾けられる
- ・自他の長所欠点を認め、補完し合う関係であることがわかる(⇒2-3)
- ・必要な時に人の力を借りることができる(⇒2-3)

# I-4 当たり前への感謝

当たり前は当たり前ではない



#### 状況▼

当たり前だから、大切ってことに気づかない

#### こんな問題が起こる▼

感謝しない、すぐに腹が立つ、失ってから大切さに気づく

- ・特別なことや時以外、日常的に感謝のことばを口にしない
- ・組織や他者への不満や批判が心の底にくすぶっている
- ・口から出るのは不満や批判が多い
- 身近な人の仕事ぶりやふるまいにイライラする
- ・身近な人の仕事ぶりやふるまいについケチをつけてしまう
- 人間関係がギスギスする

#### そこで▼

空気のような、当たり前過ぎて気づかない存在に目を向け、感謝を してみる

- ありがとうを枕詞にしてみる
- 1日30回以上ありがとうを言うと幸福度が高まる
- ・自分の支えになってくれている人を書き出してみる
- ・感謝を伝えそびれている人に感謝を伝える、手紙を書く★
- ・指導やアドバイスする際にも、まず先に感謝を伝える

#### そうすると▼

多少のことでは腹も立たず、感謝の気持ちが溢れる。お互い大切な 存在であると思える。

- ・ありがとうを口にすることで幸福感が増す
- ・ありがとうを伝えた相手が笑顔になる。それを見た自分も笑顔になる
- ・ありがとうを通じて人間関係が良好になる
- 自分は多くの人に支えられて生きていることに気づく(⇒2-3)
- ・家族や仲間と支え合おうと思う(⇒2-3)
- 謙虚な気持ちになり多少のことで腹が立たなくなる

# I-5 変化を楽しむ

# 変化をワクワク楽しむ自分もいるはず



#### 状況▼

変化ってどうなるかわからないから怖い

#### こんな問題が起こる▼

変化のネガティブな面にばかり目が行ってしまい、動けない

- ・嵐が過ぎれば元に戻ることを期待して変化を認めず思考停止してしまう
- ・変化は感じるが受けとめられず不安でストレスフルになる
- ・変化のリスクが頭をよぎる、敢えてリスクを洗い出してしまう
- リスクを考えると怖くて動けない
- ・過去の成功体験に固執してしまう、押し付けてしまう
- 大きな変化に取り残されてしまう

#### そこで▼

『変化』と『面白い』は地続きであることに気づく。流されるのでは なく、面白そうな波には乗ってみる、波をつくってみる。

- ・変化によって自分の可能性が拡がることを考えてみる(1-3)
- ・変化に乗るアイデアを考えてみる
- 変化によるリスクをヘッジするアイデアを考えてみる
- 変化を方便に使えないか考えてみる
- ・変化をチャンスと捉え、周りに小さな変化を起こしてみる
- ・どうしても受け入れがたい変化であれば、周囲に相談する

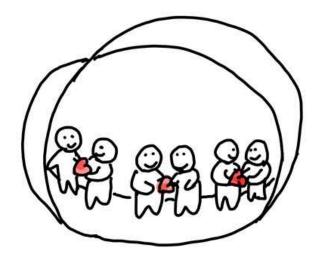
#### そうすると▼

変化にワクワクする新しい自分を発見する

- ・変化は自分の可能性を拡げるチャンスでもあることに気づく(⇒1-3)
- ・新しい学び、新しい役割を担う楽しさを発見する
- ・外的な変化に乗じて、自分の周りに変化を起こすことができる
- ・変化に可能性を見出すとワクワクする
- ・心理的柔軟性が高くなる(⇒2-2)

# I-6 ギブする幸せ

### 幸せギブの無限連鎖がはじまる



#### 状況▼

ギブしても、見返りを得られず損をするように思う

#### こんな問題が起こる▼

実際見返りを得られず、不満を感じたり、関係がギスギスすること がある

- ・ギブしても感謝をされないと、怒りや徒労感を感じる
- ・ギブするのがばかばかしくなる
- ・損得勘定で動くようになる
- ・支え合わない、助け合わない関係になっていく

#### そこで▼

見返りには期待せず、自分にはギブできる『カ』と『資源』がある ことに感謝する

- ・自分にはギブできる力と資源があることに気づく、自分の魅力の再発見ができる (I-3)
- ・利他的行動は自分自身の幸福度を高める。情けはひとの為ならずと思う
- ・相手が本当に求めているギブなのか一旦考えてみる。他者を過小評価していたり、 自分のパワーを示すための自己提示行動であることもある
- ・正当な感謝を求める
- ・自分にパワーがない時には無理にギブしない
- ・ギブすることで自分がすり減ると感じる時はギブしない
- ・ギブを求められても気が乗らなかったら断ってもいい
- ・感謝と笑顔を返してくれる人に率先してギブする
- ・お互いギブできることをシェアする(2-3)

#### そうすると▼

ギブできる幸せを感じる。幸せなギブを受け取った人もまた誰かに ギブし幸せを感じる。幸せギブの無限連鎖がはじまる。

- ・ギブすることで自己効力感が高まる
- ・ギブすることで幸福度が高まる
- ギブされた人がまた誰かにギブしたくなる
- ・気持ちよく支え合い、助け合える関係になっていく(⇒2-3)

# 2 あこがれの幸せコミュニティ

「自分らしさ」や「ひとりひとり」が尊重され、 個人もチームも共に成長できるコミュニティって素敵



#### HOW詳細▼

多様性を尊ぶとひとりひとりの個性を発揮しやすい (2-1あなたらしさを尊ぶ)

1

ひとりひとりが安心して力を発揮できる居場所をつくる (2-2心理的安全性がベースライン)

1

ひとりひとりの得意不得意を持ち寄り仕事はチームで成し遂げる (2-3活かし合う)

.l.

競い合い、活かし合い、励まし合う仲間がいれば個人もチームも 成長する

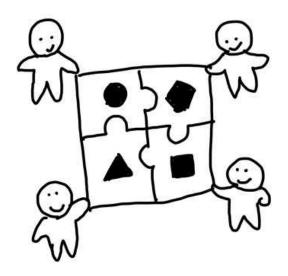
(2-4ともに成長する)

1

あこがれの幸せコミュニティになっていく

# 2-1 あなたらしさを尊ぶ

ひとりひとり違って当たり前、個性を尊ぶ



#### 状況▼

「みんな同じ」、「違うこと=悪い」と思っている

#### こんな問題が起こる▼

自分(たち)とは違う人(たち)を、ばかにしたり、攻撃したり、 排除する

- ・自分たちとは違った属性や特徴のある人たちをラベリングする
- ・自分たちは優・特別であるという選民的意識を持つ
- ・ラベリングや選民的意識によって分断が生まれる
- ・パワーを持つ集団の意思決定が常に重視されるようになる
- ・現有の限られた人的リソースを充分に活かし切れない
- ・よそもの、ばか者、若者が力を発揮できずイノベーションが起きない

#### そこで"▼

マジョリティ、マイノリティは存在しない。そこに居るのはひとり ひとりユニークな人。ひとりひとりの個性を尊ぶ。

- ・安易にラベリングをしない
- (ゆとり世代、発達障害、など)
- ・名前はユニークさを象徴するもの、名前で呼びかける

(メールの「各位」から、「フルネーム」表記へ等)

- ・周囲の人の魅力再発見にも取り組んでみる(1-3)
- ・それぞれの自分らしさ(1-2)、再発見した自分の魅力について対話する(1-3)
- ・これまで重要視されてきた組織の効率性を一旦脇に置いてみる
- ・自分の価値観を一旦脇に置いてみる

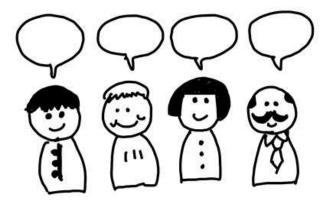
#### そうすると▼

ひとりひとりが自分の個性を発揮しやすくなる

- ・よく分らないから十羽ひとからげにしていた人々が、長所も欠点もある魅力ある個人と して浮き上がってくる
- ・多様な人がいて、補完し合あえる仲間であることがわかる (⇒2-3)
- ・多様な人がいて、活かし合うことで組織の可能性が拡がることを知る(⇒2-3)

# 2-2 心理的安全性がベースライン

安心して力を発揮できる居場所が必要



#### 状況▼

批判されたり、否定されるのが恐い

#### こんな問題が起こる▼

リーダーや多数と違う意見は口にしない。本音を隠し腹の探り合い をする。

- ・意見と人格を同一視される
- ・「わからない」と言えずそのままにしてしまい、不明点を確認できない
- ・失敗を隠したり自分の過ちを認めない
- ・自発的な発言をしたり、新しいアイデアが思いついても言わない
- ・重要な問題を指摘したり、ネガティブに思われがちな発言を控えてしまう
- ・自己呈示行動や自己印象操作を行い、自分らしさを押し殺してしまう
- ・本来持っている力を発揮できない
- ・チーム内で信頼関係を築けない
- ・同調圧力の中ではイノベーションは生まれない

#### そこで♥

自由闊達に発言や行動できる『安心できる居場所』が必要。 居場所は人間関係がつくる。

- ・意見と人格を切り離す
- リーダーの心理的柔軟性を高める(1-5)
- ・メンバー同士の相互理解を深める(2-1)
- ・チームの強みや価値観、仕事の意義など共通の認識を持つ
- ・特定の人の演説ではなく、メンバーの発言の均等さが担保できるよう配慮する
- ポジティブな発言や問いを増やす
- ネガティブな発言にも耳を傾ける
- 議論だけでなく必要に応じ対話の手法を用いる

#### そうすると▼

次々新しいアイデアが飛び出し、ひとりひとりが持てる力を最大限 発揮する

- ・思っていることを安心して発言できる
- ・ひとりひとりが自分らしくのびのびと仕事ができる (⇒1-2)
- チーム内の協働、共創がすすむ(⇒2-3)
- ・ただの仲良しチームではない、生産性・創造性が高く、イノベーションが生まれ やすいチームになる

# 2-3 活かし合う

# 仕事はチームで成し遂げるもの



#### 状況▼

自分ひとりで完結すべき、できないことは克服すべきだと思っている

#### こんな問題が起こる▼

仕事を抱えてしまい、人の力を借りることができない

- ・各人が仕事を抱え込んでしまう
- ・チームメンバーに容易く助けを求められない
- ・チームメンバー同士が相互の智慧や資源を充分活用し合えない
- ・生産性、創造性の低い仕事になってしまう
- ・誰かがボトルネックになってチーム全体の進捗が滞る

#### そこで V

仕事はチームで成し遂げるもの、互いの得意不得意を補完し合い、 チームのリソースを最大限活用する!

- ・リーダーは仕事の意義や目標をメンバーと共有する
- ・リーダーはチーム全体のタスクと進捗を見える化し、メンバーと共有する
- ・リーダーは各人の進捗の支援する
- ・リーダーはチームメンバー間の相互支援を促進する
- ・心理的安全性を担保する(2-2)
- お互いの得意、不得意を共有する(1-3)
- ・まず自分から仲間への支援を申し出てみる(1-6)
- ・担当分野や得意分野以外の支援は成長のきっかけになる(2-4)
- ・必要な時に「力を貸して」と言いやすい仕組みと雰囲気をつくる(2-2)

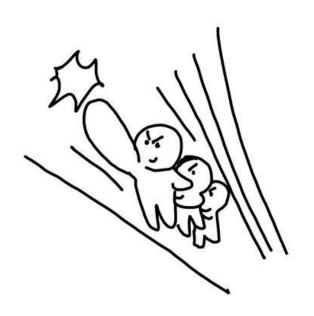
#### そうすると▼

共働、共創の場が集合知を産む。生産性も創造性も何倍にもなる!

- ・仕事が個人の所有物ではなくチームのものになり、協働・共創の組織文化になっていく
- ・チーム全体の生産性や創造性が高くなる
- 個人と組織の成長を促す(2-4)

# 2-4 ともに成長する

競争だけじゃなく、 共創することでチーム全体で背伸びできる



#### 状況▼

個人やチームの成長を今まで以上に求められている

#### こんな問題が起こる▼

- 一人だけでは成長し続けることはできない
- ・環境の変化が激しく、対応するための新しい知識を習得しきれない
- ・業務や役割の変更が頻繁に行われるが、対応しきれない
- 会社から提供される教育訓練だけでは、職業人としてのスキルアップは充分でないと感じる
- ・同部門や会社の人との付き合いだけでは視野が拡がらないと感じる
- ・自主的かつ継続的な学びが大事なのはわかっているが続かない
- ・先が見えないから個人もチームも現状維持を志向したい(1-5)

#### そこで▼

競い合い、活かし合い、励まし合う仲間がいれば個人もチームも成長 する

- ・会社の教育訓練に積極的に参加する
- ・部門外の人とも積極的にコミュニケーションをとる
- ・部門や会社内のに学びや交流のコミュニティを創ったり、参加する
- ・会社外のに学びや交流のコミュニティを創ったり、参加する
- プロボノに参加する
- ・内外にライバルをつくり、競い合い、励ましあう
- ・夫々の学びを持ち帰り、チーム内でシェアしあう(2-3)(1-6)
- ・夫々の学びを持ち帰り、チームで新しいことにチャンレンジする(2-2)(2-3)
- ・夫々が夫々の学びを、夫々の仕事に活かし合う(2-3)

#### そうすると▼

みんながあこがれる、幸せ溢れるチームになっていく。

- ・学びと実践のスパイラルに、高い自己成長感を味わうことができる。若者に選ばれる 組織になる
- ・一人一人の魅力が常にバージョンアップされ、活かし合えることが増えていく (I-3)(2-3)
- ・個人もチームもチャンレンジ精神が旺盛になる(2-2)
- メンバーがいきいき幸せに働くチームになる

# 3 Well-beingなひとつの世界

ひとりひとりの幸せを大事にすると、 世界はひとつになる



#### HOW詳細▼

幸せは、状況ではなくひとりひとりの気持ち。幸せな気持ちは連鎖していいく

(3-1幸せの連鎖)

1

お金やものに支配されない、ひとりひとりが感じる幸せを大事 にすると世界はひとつになる

(3-2幸せ基準の新世界)

1

(0) ひとりひとりがWell-being

1

(1) 私らしく生きる

1

(2) あこがれの幸せコミュニティ

1

(3) Well-beingなひとつの世界、の好循環へ

# 3-1 幸せの連鎖

幸せな気持ちは周りに伝わって 周りを幸せにする、幸せが連鎖していく



#### 状況▼

他人の恵まれた『状況』に目を奪われがち

#### こんな問題が起こる▼

卑屈になったりやっかんだり、時に憎悪が連鎖していく

- ・お金や地位のある恵まれた状況の人に嫉妬する
- ・お金や地位を他の誰かより持っていない状況に卑屈になる
- ・常に恵まれた状況を求めて疲弊する
- ・恵まれた状況にある人とそうでない人との間に分断が起こる

#### そこで▼

幸せは客観的な『状況』ではなく、ひとりひとりの主観的な『気持ち』。幸せを感じる気持ちを大事にする。

- ·幸福学やウェルビーイングを学ぶ(遺伝5割・環境 I 割・習慣4割等)
- ・過酷な状況下でも幸福を感じている人はいる。幸せであるか否かの基準は自分にある、主観的な幸福が大事であることを知る
- ・お金や地位などの地位財だけでなく、主観的で長続きにつながる非地位財に目を向ける
- ・変えられないもの、変えにくいものへの不満のエネルギーを、習慣など自分でコント ロールできるものに替える
- ・いい習慣を創る

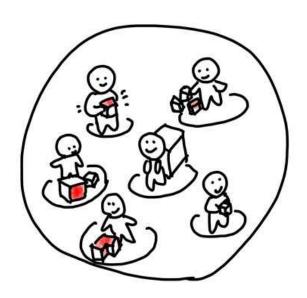
#### そうすると▼

幸せな『気持ち』は周りに伝染していく、幸せの連鎖が世界中に広がる

- ・状況にばかり目を向けなくなり、内なる幸福感を味わえる
- ・ 笑顔になる
- ・ 笑顔が周りを幸せにする
- ・笑顔の連鎖が世界中に拡がる

# 3-2 幸せ基準の新世界

# 幸せ基準のパラダイムシフトが起きている



#### 状況▼

幸せの手段であるお金やものが、幸せを測る基準になってしまっている

### こんな問題が起こる▼

持たざることは不幸だ、という価値観が生まれた。持つことを競い 合っている。

- ・お金や地位を求めることも幸せには重要な要素だが、地位財の幸せは長続きししない。更にお金や地位を求めて疲弊する
- ・お金や地位を持っている人に嫉妬する
- ・不健康な競争に煽られ会社やチームがギスギスする
- ・お金やものを基準とした、経済システムも立ち行かなくなっている

#### そこで▼

お金やものに支配されない、自分らしく幸せに生きる世界を想像して みよう

- ・世界中のリーダーが幸福学やウェルビーイングについて学ぶ
- ・経済システムもウェルビーイングを基準に再構築する
- ・会社やチームの理念に『幸せ』や『ウェルビーイング』を盛り込む
- ・幸せやウェルビーイングを基準に、商品やサービスを開発する
- ・幸せやウェルピーイングを基準に、会社やチームをマネジメントする

#### そうすると♥

ひとりひとりが幸せな、ひとつの世界になる

- ・ひとりひとりが幸せに、消耗せず貢献できる
- ・働く人がいきいき、幸福度が高くなり、組織力が向上する
- ・働く人がいきいき、幸福度が高くなり、創造的な商品・サービスが生まれる
- ・ひとりひとりの幸せを大切する世界になる

# パターン一覧(0、1レベル)









# パターン一覧 (2レベルー | 「私らしく生きる」の実践のコツ)















# パターン一覧(2レベルー2「あこがれの幸せコミュニティ」の実践のコツ)







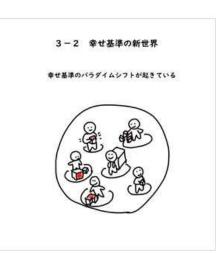




# パターン一覧(2レベルー3「Well-beingなひとつの世界」の実践のコツ)







# 2. うぇるパタ パターン別事例

# <1-1 こころと身体を愛でる>

|-| こころと身体を愛でる

自分を慈しむことは、 贅沢や怠けることではなく、自分らしさを取り戻すこと



### ♡事例1:"のってる"時も小休止が必要

仕事にいろいろお声がけ頂けるのは有難い。新しいことにチャレンジできるし、どうせやるなら成果をあげたいし、関わった人には喜んでもらいたい、つい張り切ってしまう。やっている時は熱中し、フローに近い状態で疲労感はないけど、ひと段落した時の疲労困憊感が半端ない。いろんなことが面倒になって、リスタートに時間が掛かっていた。

そこで、熱中している最中でも、意識的に小休止をとることにした。

わずかな時間でも外に出て近所の公園を歩いてみると、季節の草花 を楽しむことができる。スマホを持って撮影し、季節の移り変わりを記 録するのも楽しい。そして一日の終わりには、お気に入りのアロマのお 風呂にゆったりと入りながら、その日を振り返る。よかったこともちょ っとアンハッピーなことも私の貴重な経験だ。最近、睡眠の質も高まっ たように感じる。

意識しないようにごまかしていた疲労感がなくなり、頭も以前よりずっとクリアだ。どんどん新しいアイデアが湧いてくる。今私、仕事を楽しんでいるなぁって俯瞰できる余裕もできた。以前よりずっと仕事が面白い。(N)

### ♡事例2:自分が頑張れば・・

プロジェクトが遅延している。メンバーの残業をこれ以上増やすわけにもいかない。上司は「休め、でもなんとかしろ」と言う。自分もできないと言うのはいやだ。自分が引き受けるしかなく、睡眠時間を削って頑張っていた。

疲れからか、間違いとやり直しが増えているように感じる。 効率がわるくてもとにかく進めたい。

いったん立ち止まり、久しぶりにドライブに出かけた。外の景色をゆっくり眺めるのも久しぶりだった。緑の中で、十分自分は頑張っている、 一人で無理をしているなあ、意地もはっていたなあ・・ということに気づいた。

あらためて上司に相談し、メンバーも一緒に対策を考えてもらうことにした。自分がやるべき仕事に集中できるようになり、プロジェクト全体の効率も上がってきた。(T)

### ♡事例3:1週間の療養で見えたもの

入社以来、評価はトップクラス。バリバリに成果を上げ、この春に最年少で課長になった。まわりからは絶大な信頼と、羨望のまなざしを向けられていた。

部下からはいつ連絡してもすぐに返事が返ってくる、頼りになる、と。 頼られることはいいことだとして、部下から連絡入れば、土日であって も返事をする。自分から LINE 等に投稿しないマイルールがあるが、来 るものは全てその場その場で打ち返すようにしている。

そのせいか、いつどこでも、仕事のことばかり考えるようになった。 夢にまで仕事のことが出てくる。若い時は、寝ているときにアイデアを 構想できるからいいやと思っていたが、24 時間 365 日、休まること がなくなってきたことは感じてきている。仕事はしたい、でも体がつら くなってきた。でも、どうしたらいいのだろう。

以前は通勤時間を読書時間に充てていたが、モバイルで会社メールを見れるようになると、スキマ時間でチェックするようになってきた。 どこでも仕事ができる、と喜んでいたが、読書量が圧倒的に減った。

週末、家族と旅行に出かけた。電車の中でもメールチェック。場合によっては、モバイルで仕事をし始める始末。妻は「仕事だからしょうがないよね」というがそっけない。

部下からは、仕事が趣味で特技だと言われたが、俺はそんなに仕事人間じゃないんだがなぁと。

その後、突然めまいに襲われ、1週間療養することになった。仕事が気になる一方、何かに解放された気分になった。療養中は、会社メールを見てなかった。気になったけど、スマホもパソコンも閉じた。なぜだか、心が軽くなった。基本的にはベッドの上。よく眠れた。7時間も寝たよ。そういや、睡眠はいつも3時間くらいだったなぁ。

仕事から切り離されることで、見えなかった、分かっているつもりで

あったが感じられなくなっていた自分自身へのいたわりが見えるようになってきた。自分自身で切り替えないと、今回みたいに倒れてしまうんだな。体は正直なんだなと。そうだ、ちゃんと休もう。

土日は、完全オフモードとして、家族とゆったり過ごすルールを作った。会社メールや LINE を見ないようにした。また部下たちにも、完全オフモードを推奨した。

今日は美術館へ行こう。自分では作らないものを見ることで、心にゆとりや安らぎが生まれるのを感じた。公園で空を見上げて、ぼーっとしよう。そして、いつの間にか、これまで悩んでいたことをまったく考えもしなくなったことに気付いた。(M)

### <1-2 枠を外し自由になる>

1-2 枠をはずし自由になる

誰かがつくった枠を、掛けているのは自分



### ♡事例1:それは本当に必要なことか

人事異動で新しくリーダーになった私。前任のリーダーからの引継ぎを受けたけれど、報告業務や定例打合せが多くて何だか気分が重い。新しい環境を楽しみにしていたんだけど・・・。

引継ぎを受けた業務の1つに、月初の第3営業日に必ず部長に報告しなければいけないグループ実績集計があった。1年前に新しくなった社内システムでほとんど見られる実績なのに独自の指標やグループであえて手集計している。前任者からは「絶対に第3営業日中に報告すること!」「それと、部下に任せてはいけない!」と、その人も前任者から引き継いだ業務との事。それを部長が何に使っているのか等は知らないという。だから月初は忙しいけれど第3営業日は残業してでもそれを提出すること、休暇なんて絶対NGと言われた。これがリーダーの仕事なのか、仕方ないやるか・・・。

でも、一度部長に聞いてみる事にした。「毎月月初に提出しているあの Excel ですが、やはり第3営業日でないといけないのでしょうか。ちょっと月初は締めの業務なども忙しくて、翌日でもよければ大変助かるのですが。ちなみに何の報告に使っている資料なのか差支えなければ教えていただけますか?」すると、「あ、あれね、新しい社内システムができてから、実はもう使っていないんだよ。もう来月からやらなくていいよ。ごめんねもっと早く言えばよかったね。」

え?やらなくていいの?ほんとに!?

ずっとモヤモヤしていた気持ちが一気に晴れた。そして更に「前任からの引継ぎも、絶対じゃないから。気になる事があったらまた遠慮なく聞いて。」と部長。仕方ないとあきらめていたのは私の勝手な思い込みだった。何だかリーダーになった時のやりたい事を思い出し、ワクワクしてきた。(S)

### ♡事例2:ワガママを言ってみたら

自分が望んで手に入れた今のポジション。会社員、プロジェクトリーダー、夫、父親。それぞれ責任と役割と「やるべき」ことに追われる日々。本当にこれを望んでいたんだっけ?

聞き分けのいい部下。面倒見のいい先輩。リーダーだから。良い夫。 男性も子育てに積極的に。優しくて頼れて公私ともに評判はいい。だけ ど、心の中にもやもやの塊が日々蓄積されていく。にこやかな笑顔の裏 ではストレスを見ないふりして何とか毎日やり過ごす自分がいる。こ のままじゃいつか駄目になっちゃう。

自分の価値基準を「外側」に置くのをやめてみた。誰に何を思われてもいいや、と考え、やりたい事、心から喜べる事をはじめてみた。具体的には、職場の役割以外に、社内で部活を作って仲間をあつめ心からやりたい事に着手した。休日返上で家族サービスするだけじゃなく、たまにはワガママを言って独身時代に夢中になっていた趣味を再開してみた。意外に簡単にはじめられたし、意外に周りの反対もなかった。もしかして気負い過ぎていた?

すると活力が復活しイキイキしはじめてきた。ストレスはイイ感じに解消されて、働く目的が明確になってきた。本来の仕事に割くリソースは減ったのに、社内での評価が違ったものになってきた。〇〇部活動の部長というタグで、いろいろな相談や全社横断プロジェクトにも声がかかるようになった。妻も「実は無理していないか心配していた。今の方がずっといい。」と言われた。ワガママを言ってやりたい事やっただけなのに、周りが喜んでくれるようになった。勝手に自分で「やるべき」ことの枠にはめ、自分らしさを手放していたのだと気が付いた。(N)

### ♡事例3:部門の壁を超えてみる

職場には、暗黙のうちに決まっている部門や課長、部長の役割があり、 他の部門の役割のことには口を出してはいけない雰囲気がある。

I T部門の私は、社内の目標管理システムの使い勝手が悪く、またその修正は難しくないことが分かっていた。人事部門に今回の修正計画がなく、提案指示はなかったが、I T部門で修正案を作り、人事部門に提案した。

人事部門も、使い勝手が悪いことを気にしていて、気分を害するどころか、積極的にかかわってくれて、予定より早くリリースすることができた。(T)

### <1-3 自分の魅力再発見>

I-3 自分の魅力再発見

自分の魅力を知ることで、自信が生まれる



♡事例1: "やってくれそう" という強み

これまで受注生産の仕事をしてきたが、会社がサービス型の事業もすることになり私も担当となった。サービスの受注、回収、フォローまでの手順案を作った。レビュー会ではダメ出しばかりされ、「いいね」が聴こえてこない。かといって具体的なアドバイスもない。全員未経験だから仕方ない、わかっているが不安になる、自信もなくなる。何を求められているのか、どう実現すればいいのかもわからなってしまう。

何をしても、進んでいるのか後退しているのか、正しいのか間違いなのかわからない。聞く相手もいない。だんだん気力もなくなってきた。

が、しかし誰も、良い方法を知らないのだ!と言うことに改めて気づいた。

私がアサインされたのは未踏分野でトライ&エラーを繰り返してでもやってくれそうだからだ。そう思われなかった人に承認してもらう必要はない。意見はもらう。自分で良いと思うことをすれば良い!、と思ったら気が楽になった。

自分で良いと思うことを自信を持ってできるようになった。違う意見も素直に聞いて、参考にできるようになった。余計な忖度をしていたと気づいたからだ。(T)

♡事例2:営業には向いていない・・

突然、開発部から営業部へ転属を命じられた。先月エース営業マンがヘッドハンティングされてしまい、その欠員補充とのことだ。営業なんて経験無いし、お客さんと話しをしたこともないのに、部長からは「早く提案に行け」と言われる。若手のB君はとても頭が良さそうなので、彼が作った提案書を真似してみたが、客先でのプレゼン中、ちょっと質問されただけで、頭が真っ白になってしまってまるでダメだった。やっぱり営業には向いてないんだ。早くここを出たい。

先輩は「大丈夫か?」と声をかけてくれるが、きっとダメな奴だと思っていることだろう。若手のB君は次期エースの座を狙っているのか、やる気満々だ。「部長、また商談取れそうです!」とこれ見よがしに大きな声で報告している。メールー本で済むだろうに!一方、新人のC君はいまだに営業以前のビジネスの常識が身につかないようで、いつも先輩に叱られている。ああはなりたくないものだ。せめて失敗しないように、できるだけ目立たないようにしよう思っていた矢先、間が悪いことに担当していた客先から新規注文をもらってしまった。部長は「初受

注おめでとう」と肩を叩いてくれたが、正直、自分の力じゃないと思う。

ある日、先輩から客先へ同行して欲しいと頼まれた。技術者あがりの担当者が細かいスペックに厳しくて困っているとのことだ。会議室に現れた担当者は眼鏡の奥からカマキリのような目をギラリと光らせた人だ。先輩の提案プレゼンにいちいち噛みつき、先輩には分からない技術用語をポンポン投げつけてくる。思わず「ご心配されているノイズの件ですが、この商品は特殊なソレノイドでレゾナンスノイズをほとんどキャンセルする仕様になっています。これはカタログには書かれていませんが、御社の環境なら問題なく動作可能なレベルです。」と口を出してしまった。カマキリ担当者は一瞬あっけに取られた顔をしたが、すぐにニヤリと笑顔を見せた。どうやら技術屋には技術屋の匂いがわかるらしい。そこから先はカマキリ担当者と自分とで技術についてのQ&Aが続き、最終的に「よく分りました、採用しましょう。」と言わせることができた。先輩はほっとした様子でハンカチで汗を拭いた。

客先からの帰り道、先輩は何度もお礼を言いながら「お前、新しいタイプの営業になれるかもしれんぞ。お前のスタイルを作ってみろよ」と言ってくれた。"元開発者の技術バカ営業、トークもプレゼンも下手くそだけど、技術者には圧倒的な説得力がある営業マン"、そんなイメージが心にふっと浮かんできた。もう少し営業をやってみようか。自分がどこまで通じるか、どこまで成長できるのか、試してみようじゃないか。うまく行ったら、C君にも教えてあげよう。(E)

### ♡事例3:専門職として生きる

私は中堅のWeb制作会社に勤務している。先日社内のマネージャー選抜コースに応募したが選ばれなかった。いつも仕事を教えている後輩が選ばれた。正直ショックだった。自分は彼より劣っているんだろうか。

それからというもの自信がなくなってしまった。周りが自分のことを内心できない奴と思っているんじゃないかと疑心暗鬼にもなる。凹みやすくなり立ち直りに時間がかかるようになってしまった。

私はデザイナーとして社内でも一目置かれていたと思っていた。。。。。

待てよ、今回の公募はマネージャーの選抜コースだった。デザイナーとしてのスキルを問われた訳じゃないのだ。これまで私の関わったデザインプロジェクトを書き出してみた。社内外でいくつもの賞を受賞している。後進のデザイナーの育成もしてきた。デザイナーの後輩達からもよく相談を受けるし、慕われていると自負している。

そう、私の得意なことは組織やプロジェクトのマネジメントではない。デザイン、創作活動だ!そしてデザイナーを育てることなのだ!!マネジメントは信頼できる後輩に任せればいい。

私はさらにデザイナーとしてのスキルを磨き、後進のデザイナー育成を加速させ、Web業界最強のデザイナー集団を創るぞぉ!(N)

### <1-4 当たり前への感謝>

1-4 当たり前への感謝

当たり前は当たり前ではない



♡事例1: あの時のありがとう

後輩のBさん。初めてプロジェクトリーダーになってがんばっている。私(A)も先輩として時間があれば話を聞いたり、間に合わなそうな資料作成があれば手伝ってあげたりしている。

それなのに、ありがとうの一言もなく、指摘をすると逆にムッとされたり。そして、プロジェクトの成功も自分の手柄という態度。何だか納得がいかない。

ある日、昔上司だったMさんにばったり廊下で会うと、「この前、プロジェクト報告会でBさんの報告を聞いたよ。一緒に〇〇プロジェクトやっていたころのAさんにそっくりだな。」と。え、私と一緒!?ウソでしょ!

OOプロジェクトの事を思い返してみると、私は初めて任されたリーダー役で段取りもわからず、あっぷあっぷしていて、いろいろな人に

手伝ってもらっていた。Mさん、Nさん、Oさん・・・。あの時は、ただただ忙しく、手伝うのは当たり前でしょ!と思っていた。そうだ、自分もたくさんの人に助けられていた。そして感謝の言葉も伝えられていなかった・・・。Mさんに改めて感謝のメールを出してみた。

Mさんにメールを書きながら、あの頃の自分とBさんの姿が重なった。あたり前だと思っていたけれど、みんな自分の仕事の合間に手伝ってくれていた事に、自分がその立場になってやっと気づくことができた。Bさんに感じていたイライラはすっかり消えて、「いずれわかるよ」と心の中で言った。そして、私も笑顔で接するうちに、Bさんから自然に「ありがとうございます」って。

(なんだ、もう気づいちゃったのか!)(S)

### ♡事例2: 今の日常もスペシャルなことなんだ

誰かと笑いながら食事したり、握手して心の距離を縮めたり、そんな日常を劇的に変えてしまったコロナ。日常的に出来ていたことが出来なくなった途端に、その日常が恋しく、そして大切なことだったのだと気付いた。

先が見えず、慣れないテレワーク、気軽に会話できない、疎外感、そして余計な気遣い。そんなこんなで新たな日常に疲労困憊。不安が増し、不満が蓄積する。報道の「本日の新規感染者数は・・・」に一喜一憂し、「自粛警察」や「ウレタンマスク警察」が世を取り締まる。お互いに感染者であることを前提とした人間関係。何を信じれば良いのか。個性が失われていく感じがする。人と、熱量や空気感を共有しながら生活できていた少し前に戻りたい、と思うことが多くなる。

コロナ前の日常、当たり前だったことが、とてもスペシャルなことだってことに気付く。当たり前のことだって、ちゃんと意味があることに気付く。だったら、今起こっている様々なこと、「友人と食事やカラオケに行けない」「独りぼっちの時間が長い」「変な気遣い」「テレワーク」などなど、これにも意味があるんじゃないか!? そんな風に考えてみると、今は、自分を見つめ直す時間なんじゃないかと思えきた。ちょっと見つめ直してみよう。

なんて考えると、少しだけ心に余裕が持てるようになった。多くのことをネガティブに捉えるスパイラルに陥ってしまっていたが、一つひとつに意味があるとすれば、今の日常だってスペシャルなことなんだと思えるようになった。当たり前なことが当たり前じゃなく特別なことなんだと。それって、すごいこと、感謝だよね。

そう言えば、「当たり前」の対義語は「ありがとう」だってことを思い出した。「当たり前」と「ありがとう」は対義かもしれないけど、「当たり前」が「当たり前」に行えるって素晴らしいこと。なんか、当たり前なことに「ありがとう」って、もっと言いたくなってきた。(U)

### ♡事例3: 助け合って仕事をしていることに気づく

職場には、PCを準備する、会議を設定する、経費や旅費の精算手続きをしてくれるなど、仕事の環境を整えることを仕事にしている人がいる。

普段から環境が整っていることを当たり前と思っているため、たまにうまくいかないことがあると、嫌な顔をしたり、文句を言っていた。これを繰り返すうち、最低限のことはしてくれるけど、より良くしてくれるようなことも少なくなった。

急ぎの対応が必要なときに、いざ自分でやろうとしても、思っているより時間がかかり、うまくいかないことに気づいた。「手伝ってもらっていることは、(うまく行ってもいかなくても)助かる」ことにも気づいた。うまくいこうといくまいと、感謝していることに気づいた。いつでも素直に「ありがとう」と言うことにした。

最近、積極的に手伝ってくれることが増えたように思う。(T)

### ♡事例4: 遅すぎる"ありがとう"はない

会社に嫌気がさし、新進気鋭のベンチャー企業 X 社に転職した。前の会社は酷かった。歴史のある有名企業 A 社だったが、上司は頭デッカチばかり。同僚は地味な仕事で満足している向上心の無い奴らばかり。こんなところに居たら腐ると思った。

でも X 社に来て、A 社に居たことがめちゃ役立っていることに気づく。まず A 社出身ということで周囲やお客様にも一目置かれている。 A 社のブランドカすげ〜!!上司にいつも言われていた「ファクトベースで!」「定量的に!」が勢い先行どんぶり勘定の X 社では勢いの成功確率を高める視点としてめちゃ役立っている。元上司すげ〜!ばかにしていた地味な仕事も小さな会社だと業務全体が見えるから誰かがやらなければいけない大事な仕事だってわかった。雑務なんてないんだよ。元同僚すげ〜!

御礼の言葉を口にすることなく辞めてしまったが、思い切って元上 司や元同僚にメールを書いた。奮闘をしている近況の報告とそれぞれ 各人への具体的な感謝を書き綴った。「応援しているよ、頑張って!」 と返信が相次ぎ涙が出そうだった。元上司に至っては今後の仕事の助 けとなる人物まで紹介し繋げてくれた。

本当にありがたい。この気持ちを忘れないよう X 社では日々「ありがとう」を枕詞にしている。(N)

## <1-5 変化を楽しむ>

I-5 変化を楽しむ

変化をワクワク楽しむ自分もいるはず



○事例1:自分のできることに目をむける

人事異動で全く経験していない部署に異動することになった。

新しい部署では何をするのも、以前からいる人の方が経験がある。平時にはすることがないし、問題が起きても自分では解決できない。

自分でできることに目を向ける。これまでの部署での経験、今まで培ってきた社内でのネットワークなどを利用して、新しい部署に以前からいる人をサポートすることに集中することにした。

以前からいる人と補完関係ができて、より効果的に仕事ができるようになった。引け目を感じることが少なくなってきた。(T)

## ♡事例2: 上司も同僚も外国人に

会社の大規模な組織改定により、Aさんの所属している情報システム部も日本の組織からグローバルな組織に変わってしまい、上司はアメリカ人になってしまいました。

業務内容自体は変わらないと聞いていたAさんですが、今後どうなるのか分からず不安だらけで、日々の仕事に没頭するだけの会社生活になりました。上司への報告や部内の連絡が英語に変わり、ストレスを感じる毎日を過ごしていました。

アメリカ人の上司は、定期的に部員一人一人とのミーティングを持ち始め、Aさんや同僚は嫌々ながらそのミーティングに参加するようになりました。何回かの会議を経たある日、上司は、Aさんのつたない英語でも真剣に話を聞いてくれるし、将来のキャリアも一緒に考えてくれることに気が付きました。さらに会議を重ねていくうちに、上司のしてくれるアメリカの生活の話に興味を感じるようになりました。また、自分が担当するシステム企画・導入の仕事がグローバルに通用することが分かるなどして、次第に海外の同僚へ連絡することが増えていきました。

上司や海外の同僚とのやり取りから、彼らの考え方や文化の違いが、 良い面でも悪い面でも見えてきて、同時に日本の同僚に相談する機会 も増えました。すると、今まで自分が気づかなかった仕事のやり方や海 外の同僚とのやり取りのコツなどを教えてもらい、随分と楽になりま した。するとコミュニケーションや会話の幅が広がって、今では海外の 同僚との仕事に楽しみも感じるようになっています。(Y)

## ♡事例3: 既存ビジネス、新規ビジネスのいいとこどり

イノベーション事業部がはじめた実験的ビジネスの運用保守を任されるようになった。突然、降って湧いたような感じだ。どちらかというと固い仕事畑を歩いてきたのに憂鬱だ。

今までとは全然違う仕事の進め方、環境、文化になじめない。事業部の進め方も強引で早急。1 行チャットで大事な業務依頼があったりして抜け漏れはないか?承認フローを通しているか?と毎日不安。それなのにトラブルが起きればビジネスインパクトは大きく、既存業務との感覚の違いがストレスになる。

事業部長から「もっとこのビジネスの大家になって欲しい」と言われ ハッとなった。押し付けではなく頼られていたのだ。既存と違う文化も、 スピード感と柔軟性に優れていることに気が付いた。そして自分にも 良さがあり、役割があり、環境が変わっただけ、既存のやり方にだって 不満があったはず。そこを解決する「変化」にも気が付いた。この変化 を既存ビジネスに適用すればもっと良くなる!

変化を受け入れるとビジネスを切り開く面白さが分かってきた。スピード感に慣れてくると、既存ビジネスの問題点がどんどん見えてきた。逆に今まで気付かなかった固い仕事の良さも分かってきた。新旧両方のいいとこどりができるポジションにいることで、両方からポジティブな反応をもらえるようになってきた。どんどん仕事が楽しくなり、次の新しい変化が楽しみになってきた。固く行くところ、素早く行くところ、の感覚が身に付き、柔軟に対応できるようになった。今ではどんな変化が起こるのかわくわくしている。(R)

## ○事例4:コロナ禍のコミュニケーション

コロナ禍でニューノーマルと叫ばれているけど本当かな。コロナが 収まればもとに戻るに決まっている。特にコミュニケーションは直接 会って話すのが一番!、オンラインでのコミュニケーションなんて上 っ面のもの、いい関係なんて創れないし維持できない、一時的な代替手 段だよ。とは言ってもリモートワークが続いている。

でも悪いことばかりじゃない。参加したかった分野の講座がオンライン上にあふれている。知識を習得する機会は格段に増えた。でもね、ひととひととの交流はねぇやっぱリアルでしょ。。。と思っていたことろたまたま目にしたウェルビーイングを自主的に勉強するコミュニティに参加してみた。テーマにも興味はあったが、心のどこかでオンラインコミュニケーションの可能性も試してみたいと思っていた。コミュニティではオンラインでの対話が促進できるよう工夫されていた。こんなに落ち着いてじっくりひとと対話をしたのは久ぶりかもしれない。

これに味をしめ毎回欠かさず勉強会に参加し、気の置けない仲間もできた。今度の勉強会は私が幹事をやらせてもうことになり、仲間も手伝ってくれる。今夜は事前の打ち合わせをする。一度もリアルで会ったことない彼らと何でも本音で話せ、切磋琢磨できる関係になっている。日本中、世界中に学びの友がいる!!(N)

## ♡事例5: 男子厨房に入る

夫は50代、妻の私ももうすぐ。最近娘が独立して二人暮らしになった。夫はテレワークで、私もパートのシフトが減って二人で家にいることが多くなった。外出も自粛でお互いにストレスを感じてしまう。このままリタイアを迎えたらと思うと気が滅入る。

一番のストレスは一日3食の食事つくり。私「何か食べたいものない?」夫「なんでもいいよ!」私「(それが一番困るのよね!) じゃ、お昼ご飯はカップラーメンと昨日の残り物で!」夫「えー!(でも黙っていよう)」

夫にどこかに出かけようと言っても、最近始めたスマホのゲームに 熱中している。

たまに帰って来る娘にお母さんたち熟年離婚しないでよ!と言われた。

買い物帰りに近くの書店に寄ってみた。献立の参考に何かないかと 探してみたら、付録に1か月の夕食の献立がついてくる月刊誌があった。これなら夕食の献立に悩む必要は無いかも、と買った。

調理時間は短いし、栄養バランスも良さそうで、体調も良くなった気がする。嫌いなメニューは止めればいいし、食材のロスが減ったのもうれしい。

一週間分の食材となると量が多いので、夫にも買い物に付き合って もらった。写メした買うもののページを読み上げてもらい、私が選びカ ートを押す。

夫にはキッチンでレシピを読み上げてもらう役も頼むことにした。 私最近老眼が進んだみたい。そのうち夫に、汁物の担当をしてもらうことになった。食事の後片付けも手伝ってくれるようになった。以前は夫がキッチンにいると邪魔でしょうがなかったのに。 最近夫はお昼ご飯は自分で作る、と言い出した。 レトルトのチャーハンは飽きたそうだ。 健康のためとロードバイクを買って川の土手のサイクリングロードを走るようになった。 一緒に走る友達もできたらしい。

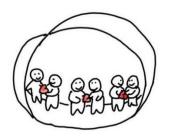
私は趣味の洋裁のロックミシンを買替えた。運動は嫌いだったが、女 性専用のフィットネスジムに通うことにした。ご近所の人と一緒なっ て共通の話題ができた。

こうして少しずつでも変化させていけば、リタイア後の二人だけの 生活も退屈しないかもしれない。(H)

# <1-6 ギブする幸せ>

1-6 ギブする幸せ

幸せギブの無限連鎖がはじまる



## ♡事例1: ギブすることができる自分

仕事で困っているのに助けてくれる人がいない。仕事なのだから助け合うのが当然なのに助けてくれる人がいない環境はよくないと思う。 困っているのに助け合わないのは、間違っている。 周りに助けるべきであると要求した。 でも周りは動かないので悲しくなった。

よく考えると、自分が助けられることもあることに気づいたので、その部分を手伝ってみた。仕事だから対価は要求しなかった。他にも困っていることはあるようだが、自分でできることだけを手伝った。

特別にお礼を言われなくても、助けたことに達成感があって、なんだか嬉しくなった。自分が助けるだけで嬉しくなることがわかった。(T)

## ♡事例2: ギブの仕方を変えたら

私は絵がうまかったので、プレゼン資料の絵を書いているうちに、プレゼン資料全体の作成を頼まれるようになった。プレゼン資料の作成スキルはどんどんアップはしてきている。

時間があるときに「厚意で手伝っている」つもりだったのに、私がやるのが当たり前という感じになってきた。周囲が良いプレゼン資料にしようとすると私が必要とされる。忙しいと断ると、自分勝手で仕事をサボっていると思われている。

そこでギブのやり方を変えることにした。

自分の仕事に取り組んでいる最中に手伝うのは限界があるので、敢 えて別途時間をとって引き受けることにした。その代わり「作る」ので はなく「作り方を教える」ようにした。

「作る」ことで私は社内のプレゼン資料作成の一人者となった。今は「作り方を教える」ことに注力している。しばらくするとそれも得意になるだろう。厚意のギブから始まって、専門家ルートがいくつもできつつある。(T)

## ♡事例3:おいしい食事を作りたい

共働きのご夫婦のお話です。結婚して半年もたたないうちに、世の中はテレワークの時代へと突入しました。旦那さんの会社はテレワークを推奨し、仕事もテレワークでできるものだったので早速始めましたが、奥さんの仕事は機械の保守点検業務のため、相変らず毎日出勤しています。日々二人の交代制だった家事はほとんどが旦那さんの仕事となってしまいました。

最初は仕方なく、テレワークの空いた時間や不要となった通勤時間で家事をこなしていた旦那さんですが、毎日夕食を用意して待ち、疲れて帰宅した奥さんと食事をしても、朝ご飯を毎日用意している奥さんは別段夕食の用意に対して感謝するそぶりもなく、いい加減腹が立ってきました。

ある日の夕食での会話で、奥さんがテレワークのできる旦那さんが 羨ましい、自分もテレワークだったら美味しい食事を作って食べさせ てあげられるのに、と言いました。それを聞いた旦那さんは、「そうか、 毎日夕食を作らなければいけないのは不公平だと思っていたけど、自 分には二人分の食事を作る時間と余力があるんだ」と気づきました。

奥さんは夕食を作りたいのに作れず不満だと分かった旦那さんは、「平日はおいしい朝食を作っているし、週末は一緒に美味しい夕食を作ればいいよ」と声を返しました。すると、「ありがとう、明日の朝食は好物のオムレツにしてあげる!」と、謀らずも旦那さんは、翌日の朝食は好物にありつける幸運を手にしたのでした。(Y)

## ♡事例4:奪うギブから分かち合うギブへ

私は社内の自主勉強会の幹事をやっている。自分から手を挙げたのだけど最近ちょっと疲れている。勉強会の準備や報告書を書くのは私ばかり、なのに誰も御礼も言ってくれない。

私ばかり損しているような気がしてきた。勉強会のために汗をかくのがバカバカしく思える。私が一番頑張っているのだから、私が注目され会社にも認められるように報告書を書いてもばちは当たらない。最近参加者も減ってきた。始めたばかりの時はみんなであんなに楽しかったのになぁ。。あの頃に戻りたいなぁ

もしかしたら、私はみんなができることを奪っていたんじゃないかと思い始めた。最初は毎回みんなでワイガヤ企画して準備して運営していた。繁忙期、瞬間的に私の役割がたまたま増えてそのままになっている。私が沢山の役割を手放したくなかったのかもしれない。私は勉強会の最中グラレコをやらせて頂くのが最も楽しい!勉強の場にもなっているので喜んでやらせてもらうね!! 先輩面してみんなにも教えちゃおうかな、一緒にやる? (笑 あらためてみんなの得意なこと、やりたいことを出し合ったり、役割を持ち回りしようねと話し合った。みんなも今まで任せきりでごめんね、ありがとうと言ってくれた。

自分に役割があって貢献できると嬉しい。それはみんな同じ!

始めた頃以上に、ギブしあう笑顔溢れる勉強会になった。毎回わくわくしながら参加している。参加希望者も増えてきた。初めて参加した人も、私これやります! やらせてください!!ってギブを表明してくれるんです。幸せ。(N)

## ♡事例5:自分ごととしてギブすると・・

長年同じ事業に携わっていたことから、生き字引のような扱いになっている。そのため、この事業で何かあると必ず声がかかるが、本来の自分の業務ではないため、ただただ業務量が増えきつくなっていくばかり。本業へ割り当てるリソースも減らさざるを得ないので、本業の評価にも影響がでてしまう。ギブした相手は情報や協力が得られ、自分の用事がすんだらさようなら、となってしまう。

もう協力したくないと感じ、声をかけられても無視しだした。すると 今度は「やつは何をしているのか見えない」「どんな仕事をしているの か?」という評価になってきた。またお互いのやりとりも官僚的になっ てしまい、同じ会社・部署なのに「上司を通してからじゃないと受けら れない」「そちらで独自にやってください」という関係性になってしま った。

本当は長くいた事業なので気になる。今進んでいるプロジェクトの 粗も目立つし、実際にトラブルが頻発している。「自分ならもっと気づ けた」というポイントも多い。そこで依頼を他人事ではなく自分事とと らえ、むしろ自分のプロジェクトとして貢献するようにした。

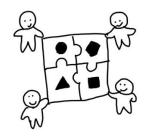
すると、自分にとっては当たり前すぎる初歩的な貢献でも、プロジェクトへの影響は大きいことに気がついた。また結果を自分事としてとらえ、貢献できている実感を得られるようになった。するとプロジェクトメンバーと一緒に成果を喜び合え、また貢献ポイントを感謝されるようになった。

そうしているうちに、上司間で調整がはいり、途中から正式な業務に 組み込まれることになった。業務は増えたが、既存の業務を手伝っても らえるようになり、結果として自分が価値を発揮できる業務に、より貢献できるようになった。自分の価値を見直すきっかけになり、やりがいを感じるようになった。(N)

## <2-1 あなたらしさを尊ぶ>

2-1 あなたらしさを尊ぶ

ひとりひとり違って当たり前、個性を尊ぶ



## ○事例1:これまでの評価に囚われない

新しいメンバーが所属に入ってきた。自ら異動を希望してやってきたメンバーだ。しかし現メンバーで、自ら希望してこの所属に来た人はいない。何らかの実績や上司推薦があって来たメンバーばかりなので、新メンバーは異質である。前の所属での評価は今一つ。こんな人が所属に入ってきて、大丈夫なのだろうかと不安に思う。

前の所属での評価から、「この人は仕事が出来ない人」というレッテルを貼ってしまう。そうすると、新しい業務に慣れていないから起こる、誰でも経験のあるミスであっても「この人は仕事が出来ない人」というレッテルがさらに強化されてしまう。周囲の人は厳しく細かく指導するが、もともと新メンバーを「仕事ができない人」と見ているので、信頼をしていない。成長を願う指導にならない。そのことは相手にも伝わ

り、仕事に対するモチベーションが下がり、心が病んでしまう。

そこで、「仕事が出来ない人」というラベリングを止めてみた。そしてどのような仕事が好きか、向いているのかを聞いてみた。はたから見ていると数値を扱うことや細かい仕事は苦手なのかと思っていたが、新メンバーは数字を扱うことが得意で、正義感が強く、やると決めたことはちゃんとやり遂げる人だということがだんだん分かってきた。

自分が見えていなかった新メンバーの強みや良さが良く見えるようになってきた。だから安心して、プロジェクトの実行フェーズを任せることができるようになった。新メンバーも伸びやかに本領を発揮し、モチベーション高くやり遂げてくれた。誰もが欠くことのできないメンバーとして活躍し、結果としてプロジェクトは大成功した。(M)

## ♡事例2:技術へのこだわりが強いメンバー

プロジェクトに特定の技術にこだわりがあるメンバーがいる。妥協 しないのでいろいろ進めにくい。他のメンバーと雑談もしないので、チームから孤立している。

他のメンバーの作業結果を丁寧にレビューするが、ロ下手で指摘方法が相手の気分を害する。全体の進捗にも関心がない。彼自身の担当部分は、仕事は早いが、自分自身のスケジュールの管理が苦手でこちらも管理がしづらい。

彼には、技術的に難しい部分や一人でできる仕事を割り振り、他の人 との仕事上の接点を減らした。また、新しく導入する技術を試行したり、 原因のわからないトラブルの対策などを担当してもらうことにした。

その結果、未経験のことをすばやく導入したり、問題をすばやく解決できるようになった。メンバーからも一目置かれる存在となり、チームの中で頼りにされる場面が多くなってきた。(T)

## ♡事例3:コミュ障?!

ダイバーシティやインクルージョン政策を会社は掲げている。多様性に欠けると変化に対応できなくなったり、イノベーションが起こせないそうだ。だからかちょっと最近変わった人が入社してくるようになった。

うちのチームのAさん(20代男性・技術職)、人の眼を見て話さないし、すぐ近くにいるのに社内チャットで何でもやり取りしたがる、面倒くさい。近くにいるんだから口で言えばいいのに、「コミュ障」嫌だなぁって思っていた。そう思っているのは私だけじゃない。Aさんて「コミュ障」っだよね、って話題はチーム内でもよく出る。

ところがコロナ禍、ほぼ100%リモートワークになり、会議は顔出し無しの音声のみ、その他のコミュニケーションは社内チャットでのやりとりになった。コミュニケーションが十分はかれない、孤立感を感じる、などストレスを訴えるメンバーも出てきた。私もストレスを感じている。ところがAさんは、逆に活き活きしだした。これまで以上にチャットに仕事の課題や進捗を整理してアップしているし、技術的な相談事を投げれば、丁寧に即答してくれる。

私たちとAさんはコミュニケーションの仕方の得意不得意が違うだけなのだ。「コミュ障」なんてラベリングしていたことを反省した。

この状況下、Aさんの得意とするコミュニケーションに学ぶことは多く、これまでのAさんのチャットへの書き込みを改めて見直すと、愛想は無いが簡潔で分かりやすい。Aさんにはチャットコミュニケーションのコツまとめてもらい、チーム内で活用させてもらっている。

最近、音声会議でAさんの声がちょっと増えたのも嬉しい(N)

# ♡事例4:グローバルプロジェクト、あの連日の深い議論をへて

社外ホームページをグローバルに構築し直すプロジェクトに参画している I さんは、常に理想の形の議論をしたがるフランス人メンバーを面倒な人たちだなぁと、そしていつも十分な検討なしにホームページ作成やそのテストを始めようとするアメリカ人メンバーを考えの浅い人達だなぁと思っていました。

ある日、CEOのメッセージ動画をライブストリーミングを含めてたくさん掲載したいという意見に対し、動画に対する感想の投稿や質問を受け付けられるようにしてインタラクティブなものを目指すべきだ、という意見が出されました。I さんは、そんな機能を加えるならば参照時のパフォーマンスの確認や動作の確認をきちんとしなければいけない、そもそもそんなことに時間をかけているとリリース予定に間に合わなくなる、と反対したため、議論が紛糾しました。

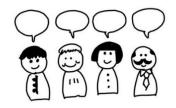
意見のかみ合わないことがあるものの連日の討議の結果、何とか必要最低限の機能追加を行い、期限に間に合うようなスケジュールに落ち着くことができました。I さんは、ドイツ人プロジェクトリーダーの理路整然とした会議のファシリテーションに感心し、同僚のOさんの予算調達・管理能力に驚き、インド人メンバーが提案した最新技術の活用による機能実装に驚き、テストの自動化による作業・期間短縮策を盛り込んだ中国人メンバーに助けられたと思いました。

プロジェクト計画の練り直しの後も、プロジェクトが終了するまでは紆余曲折がありましたが、あの連日の深い議論の中から各メンバーの個性や得意な分野がよく分かるようになり、その後の作業を得意な人に任せられるようになりました。その結果、課題が持ち上がっても紛糾するような議論にはならず、何とか予定通り、社外ホームページグローバル化再構築プロジェクトは終了を迎えることができました。(Y)

# <2-2 心理的安全性がベースライン>

2-2 心理的安全性がベースライン

安心して力を発揮できる居場所が必要



## ♡事例1:心を開けない部下との対話

Fさんは部内での仕事の正確さや誠実さが評価され、昨年から数人のリーダーを任されている。しかしリーダーの仕事の他に自分の仕事も継続して抱えていた。残業をしながらなんとかこなしており、自分のスキルがまだ足りないのだと言い聞かせ、だれにも相談できずにいた。

そんな中組織改変があり、異動してきた O さんが上司になった。忙しい中、面談の時間を取られるのは憂鬱だった。新しく来た人にすぐに弱音を吐きたくなかった。

一方、O さんは、いつも忙しそうな F さんのことが気になっていた。 面談では特に問題もないようだったが F さんを観察してみた。 F さん は日中はずっとメンバーのフォローをしており、夕方やっと解放され て自分の仕事の時間が始まるといった状況であることがわかってきた。 また丁寧な指導とサポートから、メンバーからも信頼を得ている様子がよくわかった。

O さんは、休憩時間にFさんをコーヒーに誘い、「日中とてもよくメンバーの仕事をサポートしているね。メンバーの信頼もあつく、ほんとうにありがたいよ。」と声をかけた。

F さんの表情が変わり、自分の今の状況を素直に O さんに語り始めた。O さんは「できることを一緒に考えていこう」と二人の対話が始まった(K)

# ♡事例2:新しい様式での飲み会

新人の頃、「社会人たるもの、一流に触れてこそ一人前」「飲まないと腹は割って話せない」と先輩に言われ、ブランド志向と体育会系の価値観を持ち、気付けばその先輩の年の頃を超えた。様々な時を経て、時代が変わったと言われても、いいものを飲食し、おごれば後輩はついてくるし、やっぱりみんな楽しい方が好きなんだ、辛気臭いのは性に合わないと言い聞かせ、満足だった…はずなのだが、コロナ禍になり、stayhomeにテイクアウトが当たり前の日々。テレワークが常態となり、飲み歩くことなどはるか昔のことになってしまった。

他者との繋がりが希薄になったと一気に落ちこんでしまう。そういうコミュニケーション方法しか知らなかった。そんな時、おとなしい同期から「最近、元気がないね」と声をかけられた。彼は以前より元気そうだった。こんなご時世、なぜ元気がでるのかと、君はもともとインドアだったし、こういう世の中で合っているんじゃないか、と嫌味を言っても笑って流される。

「君も自分も何も変わらないと思う。そして、君は勘違いをしていて、周りはおごってくれるから、おしゃれだから慕ってくるのではない。君が明るい場をつくってくれて、みんなを引っ張ってくれるから、君を好きなんだよ。ここに来れば、それがわかる」と。彼はオンライン飲み会の招待状を送ってくれた。指定の日に参加すると、主催した後輩達がデリバリーしてくれたオードブルが自宅に届き、画面の向こうで待っていた。教えてくれた同期もいた。みんなは自分が元気をなくしていることを心配し、同期に相談をして、この会を開いてくれていた。「いつも美味しいものをたくさんごちそうになっていたのに、贅沢できずすみません。でも、これはこれで楽しいですよ。」参加してわかった。新しい様式での心の開き方。楽しみ方。そしてみんなが自分を大事に思っていてくれていること。おとなしかった同期は、自分の距離感で参加できる今を楽しんでいた。「自分はみんなで楽しく過ごすことが好きなのだ。お金ではない、今までと同じ方法でできなくても、自分もみんなも楽しいと思える事を探そう」

オンラインに詳しい同期と共に通勤がなくなった朝や夜の時間にオンラインカフェを開いて、部署を超えて話したい事がある人に話してもらう機会をもった。そのうち、世間話をしたい人、勉強を一緒にしたい人、ゲームをする、映画の上映会まで様々な会が自主的にひろがった。みんな繋がりたかったのだ。どうしても直接的なコミュニケーションをとりたい自分は、不定期にウォーキングの会をリアルで開催して、天気のいい日に屋外でウォーキングをしながら少しだけ世間話をする。いつかみんなで飲みに行ける日を楽しみと話しながら。(M)

## ♡事例3: 問題点ばかりではなく

職場の効率をあげる提案があると、実行時のリスクの確認のため、提 案の問題点、課題をみんなで議論し、その後内容を一番わかっている提 案者に試行してもらうようにしていた。

みんなで問題点をあげると提案者が反論、提案内容と提案者をみんなで否定するような状況となった。最後に提案者が試行することになると、「できるもんならやってみろ」と言う雰囲気になることが多く、提案の数も減ってきた。

提案者も含めて、提案内容の良い点、実施にあたってのリスクを議論することにした。試行は提案者に限らないことにした。提案内容に限らず、提案すること自体をプラス評価とすることにした。使えない提案でも、提案しないよりも良いと考えるように考え方を変えることにした。

たくさんの提案が出るようになった。なんでも言える雰囲気ができ、 ちょっとした改善も多く出てきた。日頃のなんでもない会話も増え、職 場の雰囲気もよくなった。(T)

# ○事例4: 「バグゼロ作戦」を乗り越える

古いタイプの上司はリリース後のアプリの品質、例えば障害の数をとても気にしています。障害をOにする『バグゼロ作戦』が始まることになりました。障害レポートを詳細に書くように指示されるので、障害を隠そうとしたり、誰が起こした障害なのかと個人攻撃も行われるようになりました。

自分が攻撃されないように、原因を他のメンバーのせいにしたり、原 因が不明でも、リーダーが「こうだったんじゃないの?」というと「そ うですね、その線で調べてみます(それはすでに調査済なんだけどな)」 とその場を凌ぐようになりました。だんだんメンバーの意欲も下がり、 リリースの遅れが出るようになりました。

プロジェクトのテコ入れのために参加してきたAさんは「障害は作りこまれているのだから、作りこみの工程の見直しをしましょう」と開発プロセスの改善を進めていきました。メンバーは不確かな要件や仕様を自分なりに解釈して開発を進めるのではなく、不明点があればすぐに同僚や上司に相談し、あいまいさをなくして作業するようになっていきました。

他のメンバーから相談を受けると逆に自分が困っていることの解決 策が発見できたり、上司もメンバーが困っていることがすぐに分かる ようになって、支援するポイントが明確になりました。チームの風通し もよくなるにつれ品質も向上し、クライアントから感謝されるように なりました。(H)

## ♡事例5:ポジティブな同調圧力

会社で幸福学をベースにしたウェルビーイング経営を推進している。 リーダーの私もメンバーの幸福度を高めることをあれこれ考え実行している。サンキューカードのやりとりをしたり、口角をあげる笑顔を推奨したり、ポジティブな話題を増やすように、などなど。職場も以前より明るく活気づいている、何よりみんな笑顔になって、いい感じ、、、でもBさんだけがちょっと違う感じ、心から笑っていないというか。1 on 1 ミーティングの際尋ねてみた。

- 私「何か悩んでいることがあるんですか」
- B 「ないです」
- 私「職場のみんなが笑顔になっているのに、ちょっと気になったので」
- B「・・・・・・(しらけたような顔)」
- 私「なにかあるなら率直に言って頂けますか」
- すると予想だにしなかったことばが返ってきた。

B「笑顔やポジティブを押し付けられるのは正直辛いです。幸せを演じる「同調圧力」に耐えられない。幸せって押し付けられるものですかね!」

私「えっ、ど、う、いうことっ(焦る)」

B「すごく凹んでいる時だってあるんです。そんな時でも無理に笑顔になれって暴力です。それにポジティブなことを言えって、、、みんな空気読んで課題としてあげたい問題も言い難くなってストレス溜まっています。」

脳天を撃ち抜かれたような、、「同調圧力」というBさんの言葉が鳴り響いていた。

みんなに幸福を感じて欲しくてしていたことなのに押し付けになっていた。いや会社の方針に無理やり従わせようとしていたのだ。このチームでは心理的安全性が全く担保されていなかった。

次の日から、ネガティブな感情も課題も大事であることをチームメンバーに伝え、笑顔つくりは無理のない範囲で、自分自身がやろうと思った時にしようということ、そして問題などネガティブに感じていることについて対話する時間を定期的に設けることにした。

ネガティブに感じていることについての対話の時間では、今まで表に出てこなかったクリティカルな課題も出てきた。本質的な課題解決に結びつている。そしてチームのみんなも不自然な笑顔ではなく、その人らしい"いい顔"で仕事をしている。(N)

# <2-3 活かしあう>

2-3 活かし合う

仕事はチームで成し遂げるもの



## ♡事例1: 情報共有して助け合う

ITプロジェクトを担当しているAさんは、担当者としてプロジェクトの問題解決に一人で挑んでいましたが、仲間や上司に問題を知られるのを嫌がって相談せず、なかなか事態は改善しませんでした。

プロジェクトは遅延し、追加の予算が必要になったり、他のプロジェクトにも影響を与え始めました。その状況をリーダーが知った時には 取りうる手立ても限られており、結局部門の目標も実現できない状況 になってしまいました。

リーダーは、組織として目標達成を目指していることやチームとして協力すること、そのために悪い情報含めてチーム内で情報共有することの必要性を伝えました。チームのBさんは、Aさんが抱えている問題を以前経験したことを思い出し、助言し解決にこぎつけました。A

さんは仲間やリーダーへの報告・情報共有を通し、悪い状態になる前に チームで対応できるようにすべきだったと気が付きました。

このプロジェクトでの経験を学びとし、リーダーと各メンバーはチーム内での情報共有を進め、それぞれの担当プロジェクトの進捗や状況、そこでの出来事などがみんなで把握できるようになりました。困った状況になると、状況を知った周りのメンバーが助けてくれ、すぐに相談できる環境ができたため、チーム全体のパフォーマンスが上がり、各人の経験・知識がチームの財産となりました。(Y)

## ♡事例2: 助けを求めることができるリーダー

社内システムの改善プロジェクトには意思決定者、技術者、関連システムの担当者など多くの関係者がいる。リーダーのAさんは、関係者に説明するために、問題の詳細化、効果算出などが事前に必要だと考え、資料作成に時間をかけていた。しかし、問題の整理に時間がかかり、作業に入るのがどんどん遅れてしまった。

そこで、チームの全員に集まってもらい、助けを求めた。作業項目を整理して仕事を分担し、Aさんは全体の進み具合の確認、作業量の調整に集中することにした。

すぐに仕事が始まった。Aさんが気づかなかった作業項目や、改善方法などが出てきた。他部署の人も一緒に考えて対策してくれた。その結果、当初考えていたよりも簡素な方法で、良い解決策が生まれた。

そして、このシステムが稼働した後も、みんながシステムを改善した 当事者として、一層の改善をしてくれるようになった。(T)

# く2-4 ともに成長する>

2-4 ともに成長する

競争だけじゃなく、 共創することでチーム全体で背伸びできる



## ♡事例1:得意を極め持ち寄る

常に最新の技術を知っていることを要求されている。働き方、技術、 適用範囲など変化が激しく、会社では AI などの最新の技術を使ったシ ステムを開発したり、販売している。

一つ仕事が終わると次の仕事のために新しい技術が必要となる。習得が追いつかない。会社で用意される教育プログラムは質量とも足りない。しかしリーダーとして最新の技術を広く知っていることも期待される。私の学ぶ時間にも限りがある。

リーダー層の同僚達も同じ悩みを持っているだろう。「リーダーに必要な技術動向」の社内勉強会を立ち上げた。加えて私の得意なセキュリティ分野の社外のトレーニング、社外のセキュリティのコミュニティに参加して、最近の状況を学んでいる。

個々ではなくチームとして最新の技術が使えることが大事だ。各自 が得意の専門分野を深堀し、持ち寄ることにした。私はセキュリティで は誰にも負けないが、専門外は概要だけ把握し、他は専門家である仲間 に任せることにした。

わがチームは「技術力の高いチーム」として社内表彰された。私自身 も、セキュリティに関する知見が更に深まり社外コミュニティで講師 役も引き受けるようになった。

助け合うことができ、誰もが自分の専門分野で成長できるようになった。(T)

## ○事例2:悩みを共有し一緒に考える場づくり

Fさんは、コロナ禍で在宅勤務が続く中、自分のチーム員とのコミュニケーションや労務管理に関し、マネージャーに求められるものが増えたし、やりにくくなったと感じていました。

部内の進捗確認会議に出席したFさんは、自分のチームの成績が芳しくないことを指摘され、このような状況でどうしたら成果を上げられるのか。そのためにどうすれば成長できるのか、どのようにチーム員を成長させたらよいのか、と嘆いていました。

ある日、Fさんは同僚のAさんに、社内の自由参加のコミュニティに 誘われました。

その会合で「コロナ禍での成長」という悩みを打ち明けたFさんは、他にも同様の悩みを抱えている人がいたり、的確なアドバイスをくれる人たちがいることに気づきました。さらに別の悩みを抱える人に自分の経験を共有した結果、解決できそうだと喜んでもらうこともできました。

マネージャーとしての悩みを共有したり、その対策を討議して自分のチームの運営を向上させることができると感じたFさんは、継続的にその会議に参加するようになり、そこで知り合った別の部署のマネージャーの人達との人脈も業務に活かせるようになりました。その結果、チームのパフォーマンスも上がり、チーム員の成長も感じられるようになっています。(Y)

#### ♡事例3:共に試行、失敗を学びに

対面で行ってきたコミュニティ活動が、コロナの影響で実施できなくなった。

急遽、オンラインでの活動を余儀なくされたが、経験がなく、先に知っている人もまわりにはほとんどいなかった。

オンラインセミナーに参加したことのあったCさんが、その配信を担当していた外部の方にお願いをし、社内で3人に声をかけて、勉強会を開催した。このメンバーを中心に試し始めるとともに、小さな会議から、人数の多い会議や勉強会など、やってみて失敗して経験を重ねることで自信がついてきた。並行して社内のメンバーに教えながら、できる人を増やしていった。

そのうちに、発見したコツや、便利な機能についてメールやチャットで連絡がとびかうようになり、共有環境にまとめてくれる人がでてきた。他のコミュニティにも事務局として出かけていき、経験を積んでいった。

一つ階段を上ると、新しい道具(オンラインツール)を一緒に使って みたり、新しい機能がでると試すための時間を声をかけあって、気軽に とるようになった。新しく試すことへのハードルが低くなっていき、小 さな失敗は学びに変えていく風土ができつつある。(K)

# <3-1 幸せの連鎖>

3-1 幸せの連鎖

幸せな気持ちは周りに伝わって 周りを幸せにする、幸せが連鎖していく



## ♡事例1:他人の昇進も気になるが

先に昇格した友人、同僚が気になる。賞与の時期になると収入の違い も気になる。先に昇格した同僚に指示されても、素直に聞きたくなくな るし、良い持ち物を持っていたりするとそれも気になる。自分と何が違 うのかも気になる。

比較しても解決できないことを自分に言い聞かせて、その時にできることに集中することにした。満足感は自分で決めるものだとよく考えた。改善できることに注目して、その時にできる改善をするようにした。

自分の役割をきちんと果たすことで、嬉しい気持ちになる。人と比較するのではなく、自分の過去と比較してよくなることを楽しめるようになった。そしたら、自分の評価も上がり少し嬉しくなった。こういう

のが幸せかと思う。

でも「もっと改善して、今度は同僚に負けないぞ」という気持ちはなくならない。まっいいか。その気持ちも進歩のために必要だ。(T)

# ♡事例2:「あいつ」と「おれ」の幸せ

健康に恵まれ、活き活きと活躍している同期入社の出世頭の「あいつ」 が気になる。 会議の場で一緒になったときに「あいつ」が発言すると 役員連中も注目して話を聞いて頷いている。

出世レースを競い合うよきライバルで、しょっちゅう飲みに行って 議論し合い、お互いを認め合っていたのに、自分が病気で脱落してから は、相手にもされず、見下されているように感じる。

ある時、会社のカフェスペースで「あいつ」がくたびれた顔でため息をついているのを見かけたので話しかけたところ、期待に応えるためにかなりの残業をして疲れ果てていたことを知った。

そのとき、今の自分が出世レースから脱落しても、家族と過ごす時間 に生きがいを見つけ、会社以外の場所に幸せを感じて日々過ごしてい ることに気づいた。

「あいつ」に嫉妬していた気持ちが薄れ、笑顔で「あまり無理するなよ」と以前のように話しかけることができ、「あいつ」も素直に「ありがとう、すこし気が楽になった」と笑顔になった。

「おれ」の幸せが「あいつ」を笑顔にできたかな。(H)

# <3-2 幸せ基準の新世界>

3-2 幸せ基準の新世界

幸せ基準のパラダイムシフトが起きている



# ♡事例1:Well-being が、みんなの価値観になる

お金やものをたくさん持っている物質的に裕福な状態を求めていた。 それが会社や人生の成功だと考えていた。

なんの心配もなく使えるほどのお金はないので、いつも「足りていない、不満足だ」と思っていた。「えらい人」はお金もあると思っているので「地位」に憧れる。どこまで行っても、満足できない仕組みだった。

Well-being であること自体が、幸せなことであることに気づいた。他人からの評価である「地位や収入」はあったほうがいいが、それは「結果」であって、自分では管理しにくい。自分で 管理、制御できることを目指すほうが良いと気づいた。

チームの活動の判断基準を「お客様」と「働く人」の Well-being に

したら、なんとなく仕事の満足感が高まった。

最初の判断基準を「それは Well-being か」にしてみた。しがらみがなくなり、過去に囚われずに広く活動できるようになり、世の中により貢献できるようになった。その結果、「お金やもの」も増えた。(T)

# ○事例2:自分らしく輝く俺を評価してくれた上司

「同じ職場で同期入社の M さんが、なんで俺より先に管理職になるんだよ。彼女も頑張っているけど、俺の方が成果を残しているはずだろ! おまけになんで、俺の上司なんだよ...」。

「また彼女とぶつかっちまったぜ。同期のSは俺をからかって、彼女との給料の差を茶化してやがる。なんだか、最近は酒の量も増えたような気がするな...」

「どうもやる気にならないし、今日の中期面談で F 部長に相談してみようかな」...「Fさんは、昇進より自分のやりたいことをやって成果を上げていた俺を評価してくれていたな。その時の生き生きしていた俺が輝いていたって言ってくれた。そこで満足を感じていたなら、それは幸せなことなんじゃないか?人を見ていたらきりがないぞってそれもそうだよな...」

「あれから俺は、人のことより自分自身を見るようになったな。確かに、Mさんとぶつかることも減ったし、彼女の態度も温和になった気がするし、仕事もうまくいっている。そう言えば、部長がうちのグループの今期の成績を褒めていたなぁ...」(Y)

# ○事例3:ウェルビーイング経営でメンタル不調者が激減し、 集合知の高い組織に変容

X銀行のIT会社では、メンタル不調者が後を絶たず役員も総務部門も頭を悩ましていた。動いて当たり前のシステムを開発、運用し、トラブルがあれば厳しく糾弾される職場は常に緊張感が走っていた。

ある日社長が業界団体の理事会に出掛けると、『ポジティブ・メンタルヘルス』のセミナーが同時開催された。それはこれまでのメンタルヘルス対策の考えとは全く異なるものだった。社員の幸福を支援することが社員のパフォーマンスを高め(創造性 300%、生産性 130%)、組織の集合知も高まる。結果、メンタル不調も減るというものだった。メンタルヘルス対策やハラスメント対策、ばらばらにやればやるほど状況は悪くなるとも話している。

確かに、ここ数年いろいろなコンサルタントや講師を招き、対策を練ったが結果はいまひとつ、何も変わっていない。

マネジメントも、昇進などの競争を煽る方法をとってきた。社員に幸せになってもらえ、成果も挙げられれば私も嬉しい。幸せ・ウェルビーイングを核に変革しよう!

社長はウェルビーイング経営に乗り出した。

結果、メンタル不調者は激減し、お互いに支援しあう集合知の高い会社に変容しつつある。

本気を伝えるためにありとあらゆる施策に、「幸せ・ウェルビーイング」を盛り込んだ。

- 社員が幸せに働ける職場づくり
- 社員が幸せに働ける働き方改革
- 社員の幸せと働きがい
- ・
  村員の心身、
  社会的なウェルビーイングを支援する等

そしてその活動はトップダウンではなく、いきいき職場づくり合同 委員会が企画し主体的にすすめている。また各委員会で密に連携をは かっている。

最初は、もっと働かせるためのやりがい搾取か!、と斜に構えていた 社員も今ではすっかりこの流れに乗っている。

仕事でも、以前は抱え込むタイプが多かったがお互いの力をうまく借り合いながら進めるようになり質・スピード共向上している。以前はほとんど参加者がいなかったウォーキングキャンペーンにはほぼ全員自分から登録・参加するようになった。何よりしーんと静まりかえっていた職場に笑い声が聴こえる。

社長はさらにウェルビーイング経営に邁進するつもりだ。

それが今後の厳しい金融業界をしなやかに生き抜く底力にもなると信じている。(N)

# 3. うぇるパタ活用事例

うぇるパタ活用事例①

~個人のセルフケア・セルフコンパッション~

## ♡使用するパターン

レベル1 1 私らしく生きる

レベル2 1-1 こころと身体を愛でる

1-2 枠をはずし自由になる1-3 自分の魅力再発見1-4 当たり前への感謝1-5 変化を楽しむ

1-6 ギブする幸せ

#### ♥使い方

自分自身を慈しむセルフコンパションやセルフケアに使う方法です。 個人に焦点を当てた「1-1」~「1-6」のパターンを使って自分自身 に問いかけをします。

# ♡手順1

「1 私らしく生きる」 を読みます。

# ♡手順2

「1-1 こころと身体を愛でる」~「1-5変化を楽しむ」を番号順に自分に問いかけながら読んでいきます。具体的には、各パターンごと問題で自分に該当するところにチェックをしていきます。次に、コツの具体的なアクションでやってみようと思う項目にもチェックをします。コツの中にないものでも、自分がやってみよう思うものはピックアップして置きましょう。「1-1 こころと身体を愛でる」はセルフコンパ

ションの最もベースになるパターンなので、じっくり取り組んで下さい。また定期的に読み返し振り返ると効果的なパターンです。

#### ♥手順3

「1-6ギブする幸せ」はちょっと注意が必要です。自己犠牲をしてまで利他的であろうというものではありません。ギブすることが負担な時や、ギブすることに抵抗がある対象には無理にギブする必要はありません。

\*リーダーが部下のケアを支援しようとするとき、部下とパターンを共有し、上記手順で問いかけながら行うことができます。

# うえるパタ活用事例②

~チームで相互理解したり、 チームビルディングに活かす対話ワークショップ~

## ♡使用するパターン

レベル1 私らしく生きる

レベル2 1-1 こころと身体を愛でる

1-2 枠をはずし自由になる

1-3 自分の魅力再発見

1-4 当たり前への感謝 1-5 変化を楽しむ

1-6 ギブする幸せ

レベル1 2 あこがれの幸せコミュニティ

レベル2 2-1 あなたらしさを尊ぶ

2-2 心理的安全性がベースライン

2-3 活かし合う 2-4 ともに成長する

## ♡使い方・用意するもの

## く使い方>

チーム内での対話に活用する方法です。「1-1」~「1-6」、「2-1」 ~「2-4」のパターンを使って対話をします。リアルで実施する1グ ループ5~6名のワークショップ形式の対話方法をひとつ紹介します。

# <用意するもの>

● PDF版で上記パターンを片面印刷します。1チーム1セットづつ 用意します。

\*PDF版はこちらからダウンロードしてください。 https://juasseminar.jp/seminars/view\_file/Wellpata\_v1.pdf

★●・青●・緑●の丸シール

## シールの意味づけ

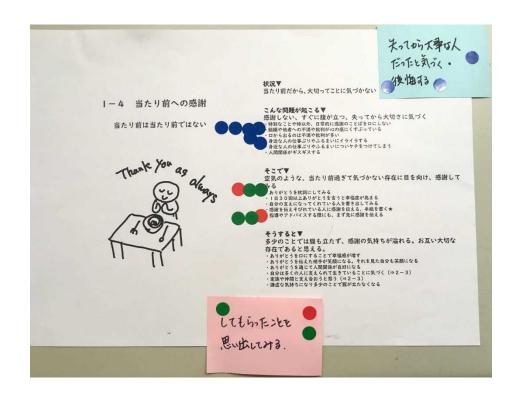
(赤●やっている・青●私にとっても問題・緑●やってみよう)

ピンク■・水色■・黄色■の付箋

# 付箋の意味づけ

(ピンク■実践していること・水色■こんな問題もある

• 黄色■変化1-5で使います)



# ♡手順1

「1私らしく生きる」の領域から対話を進めます。まず「1-1」~ 「1-6」までのパターンの**太字部分**を順番に読み上げます。

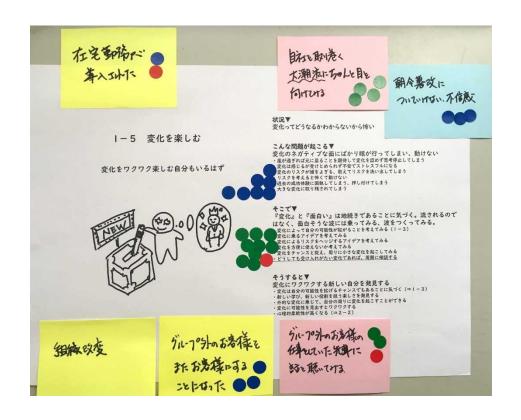
# ♥手順2

パターン全部を俯瞰して見えるように、印刷したパターンを壁に貼ったり、机の上に拡げます。 丸シールと付箋は各チームに一式配布します。

## ♥手順3

「1-1」のパターンから順番に対話をしていきます。

- ①「こんな問題が起こる▼」部分で共感できる項目に**青シール**を貼ってもらいます。
- ②他にも「こんな問題が起こる」ことがあれば、水色の付箋に書いてもらい、パターンに貼ってもらいます。
- ③②に共感できれば青シールを貼ってもらいます。
- ④そこで▼「解決のコツ」部分で、自分もやっている項目には<mark>赤シール</mark>を貼ってもらいます。
- ⑤他にも自分はこんな実践をしているという「解決のコツ」があれば、 ピンクの付箋に書いてもらい、パターンに貼ってもらいます。
- ⑥⑤で、自分もやっていれば<del>赤シール</del>を貼ってもらいます。
- ⑦④⑤の「解決のコツ」で今はやっていないけどやってみようかなと思うものに**緑のシー**ルを貼ってもらいます。
  - \*上記①~⑦を対話をしながら進めます。
  - \*「1-1」~「1-4」のパターンまでこの方法で進めます。



# ♥手順4

「1-5」のパターンの対話方法です。手順3と同様でも構いませんがこちらのほうが効果的です。

①身近に起きている、気になっている変化を<mark>黄色の付箋</mark>に書いてもらい、パターンに貼ってもらいます。

②①で自分や他の人が出した変化に対して、ポジティブに感じていれば赤シール、ネガティブに感じていればを青シール貼ってもらいます。 どのようにポジティブ、ネガティブに感じているかを発言してもらい、シェアするのが有効です。

ーーこれ以降は「1-1」~「1-4」と同様ーー

③「こんな問題が起こる▼」部分で共感できる項目に**青シール**を貼って もらいます。

④他にも「こんな問題が起こる」ことがあれば、水色の付箋に書いてもらい、パターンに貼ってもらいます。

⑤4に共感できれば**青シール**を貼ってもらいます。

⑥そこで▼「解決のコツ」部分で、自分もやっている項目には<mark>赤シール</mark>を貼ってもらいます。

⑦他にも自分はこんな実践をしているという「解決のコツ」があれば、 ピンクの付箋に書いてもらい、パターンに貼ってもらいます。

⑧⑦で、自分もやっていれば赤シールを貼ってもらいます。

967の「解決のコツ」で今はやっていないけどやってみようかなと思うものに緑のシールを貼ってもらいます。

\*変化を不安と感じている社員は多く、具体的にどんな変化に不安を感じているかを共有しあうのは有効です。チャンスと捉えなおしたり、受容することから始めます。

# ♥手順5

「1-6」のパターンを手順3に倣って対話をします。

①「こんな問題が起こる▼」部分で共感できる項目に**青シール**を貼ってもらいます。

②他にも「こんな問題が起こる」ことがあれば、水色の付箋に書いてもらい、パターンに貼ってもらいます。

③②に共感できれば青シールを貼ってもらいます。

④そこで▼「解決のコツ」部分で、自分もやっている項目には<mark>赤シール</mark>を貼ってもらいます。

⑤他にも自分はこんな実践をしているという「解決のコツ」があれば、 ピンクの付箋に書いてもらい、パターンに貼ってもらいます。

⑥⑤で、自分もやっていれば赤シールを貼ってもらいます。

⑦④⑤の「解決のコツ」で今はやっていないけどやってみようかなと思うものに緑のシールを貼ってもらいます。

\*上記①~⑦を対話しながら進めます。

# ♥手順6

「2あこがれの幸せコミュニティ」の領域の対話に入ります。まず「2 -1」~「2-4」までのパターンの**太字部分**を順番に読み上げます。

## ♥手順7

パターン全部を俯瞰して見えるように、印刷したパターンを壁に貼ったり、机の上に拡げます。「1 私らしく生きる」の領域の対話済パターンも俯瞰できるようにしておいてください。

# ♥手順8

「2-1」のパターンから**手順3**に倣って、「2-4」のパターンまで順番に対話をしていきます。

# ♡手順9

チェックアウトで、ワークショップ全体を通しての気づきをシェアします。



# うえるパタ活用事例③

~ABD アクティブ・ブック・ダイアローグを活用した オンライン・ワークショップ~

#### ♡使用するパターン

全パターン レベルO	O ひとりひとりがWell-being
レベル1 レベル2	<ul><li>1 私らしく生きる</li><li>1-1 こころと身体を愛でる</li><li>1-2 枠をはずし自由になる</li><li>1-3 自分の魅力再発見</li><li>1-4 当たり前への感謝</li><li>1-5 変化を楽しむ</li><li>1-6 ギブする幸せ</li></ul>
レベル1 レベル2	<ul><li>2 あこがれの幸せコミュニティ</li><li>2-1 あなたらしさを尊ぶ</li><li>2-2 心理的安全性がベースライン</li><li>2-3 活かし合う</li><li>2-4 ともに成長する</li></ul>
レベル1 レベル2	3 Well-being なひとつの世界 3-1 幸せの連鎖 3-2 幸せ基準の新世界

# ▽使い方・用意するもの <使い方>

ABD アクティブ・ブック・ダイアローグという書籍を分担して読み、サマリを持ち寄り、対話をする創造的読書法の、オンライン開催のノウハウを活用して対話をします。

ABD アクティブ・ブック・ダイアローグの紹介はこちら http://www.abd-abd.com/

#### <用意するもの・準備>

- Google スライドまたは Google Jamboard
- パターンの画像一式
- PDF版の『うぇるパタ』は配布する(Zoom のチャット等を通じて配布する、またはダウンロード URL を知らせる)
- \*PDF版はこちらからダウンロードしてください。

https://juasseminar.jp/seminars/view\_file/Wellpata\_v1.pdf

- \*全パターン画像を Google スライドまたは Google Jamboard に貼り付けておく
- \*以下 Zoom と Google スライドでのワークショップの方法の一例を紹介します
- \*Google スライドの各シートの脇に、「図形の♡」を沢山つくっておきます。シールとして使います。
- \*Google スライドのURLを参加者にお知らせします。



♥手順1:サマリのシェア(リレー・プレゼン 15分)

パターンの太字の部分を輪読していきます

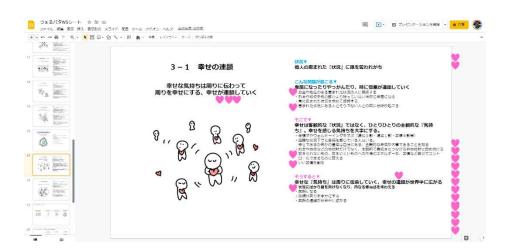
## ①画面を共有します

②「O」→「1」→「1-1~1-6」→「2」→「2-1~2-4」 →「3」→「3-1~3-2」の順番で、参加者の方にパターンの<u>太字</u> 部分を読み上げてもらいます。具体例が書かれた「・」の部分は省略します。

# ♥手順2:ソロギャラリー・ウォーク(10分~15分)

手順1で読みあげたパターンをひとりでじっくり眺めてもらいます。

手順1で読みあげた17枚のシートを各自順にながめ、気になったパターンの気になる要素にハートシールを移動してもらいます。



# ♥手順3:ギャラリー・ウォーク(15分~20分)

ブレークアウトルームで、3~4名ずつのグループを作成し対話をします。まず、ハートシールを付けた気になったパターンとその内容にについて順にシェアをしてもらいます。パターン番号順ではなく、気になった順にシェアをしてもらいます。一人が全部シェアをして次に行くのではなく、ひとつずつ気になったパターンを紹介してもらい3~4回転します。シェアをした後は自由に対話をしてもらいます。

## ♥手順4:全体ダイアローグ(10分)

メインに戻り、チャットを使って、これまでの「気づき」や浮かんできた「問い」を自由に書き込んでもらいます。ファシリテータが読み上げていくと効果的です。

# ♥手順5:グループ・ダイアローグ(15分~20分)

ブレークアウトルームで4~5名のグループを作成し対話をします。

先ほどとは違うメンバーで構成します。「気づき」や浮かんできた「問い」について対話をします。ひとりひとりは短く発言し何回転かしていきます。

## ♥手順6:ハーベスト

メインに戻り、チャットを使って、対話をします(人数によっては順番に発語してもらうことも有効)。「あなたにとって自分らしく幸せに生き、働くとはどういうことですか?」、「そのためにあなた自身のために実践しようと思うことがあったら教えて下さい」、「そのためにチームや組織のために実践しようと思うことがあったら教えてください」、「対話を通じて、シェアしたい気づきがあったら教えて下さい」、など問いを投げかけチャットに書き込んでもらいます。ファシリテータが読み上げていくと効果的です。

## ♡最後にチェックアウト(5~6分)

ブレークアウトルームで、3~4名ずつのグループを作成しチェックアウトをします。感想などをシェアします。

\*以上 ABD アクティブ・ブック・ダイアローグを活用したオンライン・ワークショップの一例です。所要時間も一例です。参加者数や目的に応じて方法をアレンジします。JUAS ではオンライン・ワークショップを開催していますので、具体的なファシリテーションをぜひご体験ください。

# 4. 共創コラム

# 内沼 浩司 SOMPOシステムズ株式会社



某研究会おいて「社員がイキイキと楽しく仕事する組織に必要なもの」をテーマに議論する中で、幸福とか幸せを学問として研究する「幸福学」に出会いました。それまでは「幸福」や「幸せ」という枕詞のもとに切り出られる話題については、本能的に避けていた自分でした。しかし、アカデミックに「幸福」や「幸せ」を考えてみると、とても興味深いことに気付き、そんな流れでこのプロジェクト(JUAS「ひとと組

織の Well-being プロジェクト」)に参加することになりました。参加に際して打算的なこと一切なく、ただただ「楽しいそう」と思ったのと、感情的な「幸福」や「幸せ」を包含する「Well-being」という言葉がとても魅力的に感じられたからです。

実際、プロジェクトで対話を重ね、共創ジェネレーターのもとで学び合いながらアウトプットすることで分かったのは、やっぱり「Wellbeing」って魅力的な概念であるということです。でも、その概念を上手く言葉で説明することができないのです。人それぞれが「良い状態」の捉え方や感じ方が違うからかもしれませんが。(いや、勉強不足だからかもしれません)

プロジェクトでは、個人・組織・世界を Well-being にしてきたいという目標はありますが、そのレイヤーを Well-being することが目的じゃないと思っています。それぞれの物事の本来の目的を成功に導くた

めの万能薬が Well-being であって、その方法論の一つが Well-being じゃないかと思うのです。もしくは「皆がイキイキと楽しく仕事する」 ためのKFSが Well-being なのかもしれません。そのための「うえる ぱた」であれば、って思っています。

# 海老原 吉晶 株式会社リアライズ



研究プロジェクトに参加したときは Well-being の仕組みを解き明かそうという分析者の気持ちだった。誰もが幸せにイキイキと生きるにはどうしたら良いんだろう。そんなことを頭をフリーハンドにして考えるうちに、不思議なことに少しずつ観察の対象が自分の内側に向かっていった。

自分に向き合うのは恐ろしいし自分をさらけだすのは恥ずかしい。 プロジェクトの仲間との対話は柔らかく強くそんな恐れを溶かし蒸発 させていった。「貢献する喜び」「分かり合える暖かさ」そんなフレーズ が、対話の中にいくつも浮かんでは通り過ぎて行き、ついにはパター ン・ランゲージの中へと結晶していった。

これまで参加してきて、このプロジェクトそのものが組織の Wellbeing のひとつの例証なのだと思う。

うえるパタを手に取っていただいたすべての人に Well-being が伝染し、いつか沢山の人と組織に広がっていくことをそっと信じている。

# 笹沼 康子 アサヒビジネスソリューションズ株式会社



ひとと組織の Well-being プロジェクトで活動を開始し初めのころ、自分のいい状態の時ってどんな時?という内容でみんなで対話したことを覚えています。いい状態の時は、足取りが軽くて、周りの景色に目が行って、頭の中では週末の予定を考えていたり、そんな自分が頭に浮かびました。あ、なんかいい感じということかなと。

子育てをしていると自分の思い通りにならないことが絶望的になる ほどたくさんあり、日々を回していくことにいっぱいいっぱいでした。 余裕がなくて、イライラして、大きな声を出してしまって、そして自己 嫌悪。。。そんな私も Well-being の対話を通じて、徐々に考えやとらえ 方が変化し、宿題をやらない息子に対しても寛大でいられるようにな りました。(笑)

このうえるパタの中にはそんな Well-being のコツやヒントがたくさん入っています。そして読んでいただくとわかる通り、特別なことは何もありません。1-1.で私が実践していることも、散歩する、空を見上げる、お風呂に入ってボーっとする、疲れていたらまず寝る!そんな日常のことです。

まずは自分の心とからだをいい感じにすること、からはじめてみませんか。

# 佐山 光 JCOM株式会社



どうしたらより活発な組織作りができるのか、その組織作りにどうやって自分は貢献できるのか、そんな思いから「ポジティブ・メンタルヘルスリーダー養成講座」に参加させていただき、ひとと組織の Wellbeing プロジェクトへ参加いたしました。

その中ではじめて Well-being という存在を考え意識するようには なりましたが、いまだにきれいな答えにはたどり着いていません。

ただ、Well-being というものが、答えが一つではない、何か論理的に説明できるだけのものではない、でも人にとって考えることが大切で、それを人と対話し共有することで組織はよりよいものになるのだろうと感じています。

この「うぇるパタ」は特効薬ではありませんが、じわじわと広がって 改善していくサプリメントのようなものだと思っています。

自分が、周りが、なにかにつまづいて落ち込んだときに、この「うぇるパタ」で少しだけ前を向くことができる、ほっとする、冷静になれる、そういう存在です。

ストレス社会で、多種多様な価値観の中で、いろいろな問題に直面したとき、ふと思い出してこの「うぇるパタ」をながめてください。解決のきっかけや、人へのアプローチのエッセンスなど気づきがあると思います。

# 角田 文広 株式会社日立ソリューションズ・クリエイト

流されて"Well-being"

IT企業で、ソフトウエア開発の生産性やプロジェクト管理、知的所有権などを担当していた時、JUASのポジティプ・メンタルヘルスの研修に出会いました。

「メンタルヘルスの心配なく働け

る職場が大切。幸せだと生産性が上がる。"Well-being"が大切だ」と聞き、よくわからないながらも、「なんか良さそうだな」と"Well-being"に参加。

活動していくうちに、"Well-being"や、幸福学、ポジティブ・メンタルヘルスなどが、「お花畑の世界」ではなく、現実に役立つものとわかってきました。そして、自分もだんだん"Well-being"になっていきました。

今の仕事は、キャリア開発関連です。通信のキャリアではなくて、仕事のキャリアです。 I TからHRにシフトしました。

「流されて"Well-being"になりました」と言ったところ、「波に乗ってでしょ」と言われています。楽しく、幸せで、実利もある"Well-being"。いいものです。

# 東條 美奈子 ニッセイ情報テクノロジー株式会社



この活動に参加したての頃、前野教授の幸せの4因子を知り、「ありのままに」因子に衝撃を受けたものです。「そのままの自分でいいの!?」という衝撃です。恐らく、心の奥底では自分はあまり会社員に向いていないと感じていたのでしょう。与えられた仕事を淡々とこなすことが、私には甚だ難しかったからです。今思えば若さゆえの無

知さで、仕事の意味付けが出来ずにモチベーションがわかなかったのだと思います。そんな会社員非適合者に「そのままでいい」ってどういうことかしら?という衝撃を受けたのです。私は何か努力が足らず、今のままでは良くないと思っていたのです。

そこで、冷静に「自分らしさとは何か」を把握するため、色々なアセスメントを受け、その結果を受け入れる=ありのままの自分を直視するようにしました。そして、こんな自分でも活かせる力があることにも気付きました。

うえるパタ制作メンバーは、IT業界で大活躍されている方から、私のような変なヤツまでが一緒になって作成したものです。ジェネレーターの玲美さんはじめ、参加者の皆さんが大変素晴らしい方々で、毎回の活動が楽しみでしたし、参加しているときは本当に楽しい時間でした。毎回、「これが Well-being な状態なのね!」と実感せずにはいられませんでした。

この Well-being の輪がじわじわと広がり、日本中が Well-being でクリエイティブで一人ひとりの個性がいかんなく発揮される世界になるといいなと心より願っております。

# 中島 亮 サントリーシステムテクノロジー株式会社



Well-being とは何か?

そんなことを所属会社も年齢もバ ラバラなこのメンバーでずっと考え てきました。

人間関係を良好にすること。 良好な環境に身を置くこと。 なにより自分自身を大切にするこ と。

そんなことを和気あいあいと、あーでもないこーでもないと話し合っていたある日、誰ともなくこんな声があがりました。

「この場こそが Well-being だよね」

職場や家庭に戻ると、もやもやしたりイライラしたり Well-being であることが難しいケースも多いけど、この研究会に集ってこのメンバーで Well-being について語り合っている時間が一番 Well-being でいられることに気が付いたのです。

Well-being とはノウハウである前に「場」なのではないか。 うえるパタを通じて至った私なりの今の答えです。

# 火野坂 竜哉 株式会社関電システムズ



【私の考える「Well-being」とは?】

日本語にすると「より良い状態」って 感じですが、その言葉では表しきれな い何かが「Well-being」にはいっぱい 詰まっていると思います。

「Well-being」だと、人は笑顔になったり、その笑顔が連鎖したり、悩みがあっても「まいっか」と思えたり、人を肯定する優しさを持てたり。

「Well-being」って、余裕とか包容力とか優しさとかそういったものが整ったところに現れる、なんだか温かくてほんわかしたもので、色々な考え方や価値観をお互いに認め合える、居心地のよい "場"のことではないかなと思っています。

(ここでいう) 場 "とは、個人なら心、複数人なら人間関係、組織なら風土といってもいいかも知れません)

ひとと組織の Well-being プロジェクトで色々と「Well-being」について話し合ったりしてきましたが、「Well-being」について話し合ってきたこの場こそが「Well-being」だったと思います。

自分が「Well-being」になることで、周りを「Well-being」にしていく。

そうやって「Well-being」を連鎖していければいいな。

# 保科 稔 JUAS OB



私と Well-being

私がこの研究会に入ったのは、会 社員生活を終えて新しい生活をど う暮らしていくか、を考える場にな ると思ったからでした。具体的には 週2回の少人数の職場での働き方、 同居する妻や離れて暮らす子や孫 との接し方、心と体が健康で居続け るためには、などです。

研究会の仲間は皆さん現役で、立場が違う私が続けられたのは、リアルでもオンラインでも活動の場そのものが Well-being だったからです。特にオンラインの場ではリアルよりも本音で話せる雰囲気があって、ポジティブなこともネガティブなこともさまざまな会話ができていると感じています。

活動を通して私自身が変わったことは、「より利他的になった」ということです。孫から年上まで幅広い世代や考え方の違いを受け入れて、相手が機嫌よくなるように行動すると自分も機嫌よくなることが多くなってきました。

今回の「うぇるパタ」ではそんな機嫌よく過ごすためのパターンや事例が数多くあります。ある調査では幸福度が低いと感じておられる3 〇代後半から5〇代前半の現役世代の方々のヒントになることでしょう。

# 三好 雅之 株式会社NEXCOシステムズ



思えば、2年前のJフェスで、ITコーディネータのケース研修でお世話になった木村さんにお会いしたのが運のツキの始まり。

「すんごい面白いことするから、とにかく来なよ!」

大阪へ転勤したあとだったので、逡巡したものの、「面白い」に反応する関西人がここに居ました。ええ、関西人です。

ほんとに何ができるんだろうかと半信半疑ながら、好き放題喋っていた気がします。

そこから月日は流れ、定期的にワイガヤで work していたものが形になり、とりあえず成果物になりそうな感じなのが、この「うぇるパタ」です。

とりあえず寝る前に読むだけでもいいし、それを使って周りとワイワイ喋るのもいいし、なんでもいい。当たり前だと思うことができてないことに気付いて、ちょっとでも前向きになれたらなぁと思う今日この頃です。

僕自身としては、このプロジェクトの末席に加われたこと自体が、 Well-being なんじゃないのかなと感じています。

# 山下 惠一郎 ドコモ・システムズ株式会社



Well-being このプロジェクトで素敵 な皆さんに出会えたし、ずっと支えて頂きました。とてもとてもありがとう。感謝です。

We all being, Well.みんな素敵です。 みんな一緒に在る。お互いに在るままを 見ている、見てくれている。 聴いてくれ ている。 思ってくれている。 そんな風に 思います。

私たちのアウトプットからそんな雰囲気がにじみ出ているとしたらとても嬉しいです。

# 横田 利樹 アステラス製薬株式会社



Well-being という言葉を知ったのは、「ひとと組織のWell-beingプロジェクト」に加わってからですが、その概念には随分前から触れていたと思います。また、今回作成したうぇるパタにある多くの項目に共感ができ、その中のいくつかはプロジェクト活動の前から実践(?)していました。例えば、「ひとりひとり違って当たり前、個性を尊ぶ」がしっくりくるのは、子

供の頃から人と一緒だと何か真似をしているような気分になり嫌だったとか、仕事柄いろいろな部署の人や様々なベンダーさん、欧米やインド、その他の国の人たちと協働してきていて、それぞれ違う個性を目の当たりにしていたからかもしれません。

うえるパタの言葉に共感していただける方や、Well-beingであることが心地よいと思っていただける方には難しくないと思いますが、自分の周りにはWell-beingに否定的な人もいて、そういう人たちには違う価値観や考え方があるのでなかなか受け入れてもらえないのだろうと理解しています。そうではあるのですが、そのような方々は、意識的、無意識的問わず、自ら、さらに周囲を巻き込んでWell-beingになることを拒否しているようにも見えてしまいます。まずはうえるパタに触れていただいて何か感じてもらえないか、そして何かを変える機会にしてもらえないかと思います。そこから幸せの連鎖が起きないかと...

「変化を楽しむ」ことも Well-being の一つですね。

# 木村 玲美 共創ジェネレーター®



~幸せは対話から生まれる~

仲間と対話を重ねながらの"もの 創り"は、とにかく楽しい!幸せな気 持ちが溢れる!

『うぇるパタ』創りの感想です。

ひとと組織の Well-being プロジェクトは「自分らしく幸せに生きる」コッを探ることをテーマに発足しまし

た。そもそも幸せって何だろう?、自分にとって幸せに生きたり働くってどういうことだろう?、ありたいいい状態の自分って?解がないことについて、対話を重ねました。幸福学など先行研究も参考にしましたが、対話を重ねることで、メンバーそれぞれの内にある解に気づき、共通の解を創り上げていくことを楽しみました。

ひとそれぞれありたい未来があり、多様な幸せがある。幸せの定義は自分が決める。それが「自分らしく幸せに生きる」こと。そして、メンバーが実践している「自分らしく幸せに生きる」コツを持ち寄り、パターン・ランゲージ『うぇるパタ』に整理をしました。

幸せについて対話をすれば人は幸せになり、幸せなチームや社会が実現する。

『現実は対話から生まれる』、米国の社会心理学者ケネス・J・ガーゲン が書いた、社会構成主義入門書のタイトルです。

幸せについて、仲間と対話を始めませんか。
『うぇるパタ』がきっかけになれば嬉しいです。

# 菊地 美緒 JUAS



言葉にして、絵にして、…様々な方法でアプローチし、話し合いながらプロジェクトメンバー全員で一緒に制作したうえるパタをこうして広くお披露目できて感謝の思いでいっぱいです。

もちろん、パターンに共感していただいたり、実際に活用いただけたり、また「こんなパターンもある」と提案いただけたら、とてもうれしいですが、うえるパタを思い出すときは、もう既にその状況を「認めよう」「楽しも

う」と、無意識にWell-beingになっているかと思います。

色々なパターンに触れていただいたときに感じる、ご自身の中の変化を味わっていただけると嬉しいです。

# 五十井 薫 JUAS



対話を重ねると、そこにあるいきいきとした営みから、自分の境界が広がり、エネルギーを交換し、なんども自分の中の「ねばならない」が解きほぐされ、心が柔らかくなる感覚がありました。

対話し、理解し、実践していくうちに、「ひとりひとりが Well-being」が当たり前のことになって、「昔、Well-being という言葉がわざわざあったんだって」と言われ、歴史博物館に

「うぇるパタ」が展示されるようになるのが到着駅です! 対話とかワークショップとか、いままでまったく興味なかったけど?という方にも是非一緒に、面白がってもらえると嬉しいです。

# あとがき

本書『うぇるパタ』の表紙をご覧ください。私たちが「画伯」と呼んでいるプロジェクトメンバーの佐山光さんが描いてくれたものです。 みんなで協力して幸せの木を植え、育てています。「自分らしく幸せに生き、働く」ことができる組織や社会を、私たち自身が育てていこうという思いが込められています。

ダボス会議の2021年年次総会では主宰者であるクラウス・シュワブ会長が「持続性に乏しい現在の経済システムはもはや時代遅れ、人々の幸福を中心とした経済に考え直すべきだ」と話し、幸福をWellbeing と表現しました。また2021年3月には日本版 Well-being Initiative が発足し、Well-being をポスト SDGs のグローバルアジェンダに位置付けよう、Well-being 経営に取り組む企業の輪を拡げようという動きも始まっています。

Well-being が注目されているのは、後押しをしてもらえているようで嬉しいことです。

私たちは対話を通して Well-being な在り方を探求してきました。 探求にあたっては、日本の幸福学及び Well-being 研究の第一人者、慶 應義塾大学前野隆司教授の先行研究から多くのことを学ばせて頂きま した。前野教授の提唱する幸福度を高める四因子、①やってみよう、② ありがとう、③なんとかなる、④ありのままに、を常に頭の片隅に置い て対話に臨んでいました。そこから誰もが「自分らしく幸せに生き、働 く」ことができる組織や社会を、私たち自身が育てていこう、という思 いに至りました。「〇ひとりひとりが Well-being~ひとりひとりが「自 分らしく生きる」ことができる世界を、みんなで創ろう!~」、〇レベ ルのパターンの誕生です。 それには、個の幸せが最も大切であり「1私らしく生きる~「自分らしさ」や「自分にとっての幸せ」を探求しよう~」、幸せな個の集合体であるチームや組織が形成され「2あこがれの幸せコミュニティ~「自分らしさ」や「ひとりひとり」が尊重され、個人もチームも成長できるコミュニティって素敵~」、幸せな社会や世界になっていく「3Well-being なひとつの世界~ひとりひとりの幸せを大事にすると、世界はひとつになる~」、というストーリーを描きました。「3Well-being なひとつの世界」には2種のパターンがあります。「3ー1幸せの連鎖」では、主観的な幸せに眼を向ける大切さを、「3ー2幸せ基準の新世界」では、Well-being を基準とした経済、経営、商品・サービスづくり、組織づくりをめざそうと提唱しています

プロジェクトは2019年3月にスタートしました。幸せは「する」 ものではなく、「なる」、「なっていく(感染する)」ものだということが 対話で共有され、当初は「パンデミック」や「クラスター」ということ ばを使っていました。しかしコロナ禍を迎え、「連鎖」「コミュニティ」 に変更をしました。私たちの活動の半分以上もオンライン環境での実 施でした。

生きていくうえで、環境の変化や様々な制約を受けることは避けられません。それがチャンスとなる場合もあるでしょう。どんな状況下にあっても「自分らしく幸せに生き、働く」ことを探求しませんか?

ともに幸せの木を植え、育てていきましょう!

2021年9月 JUAS ひとと組織の Well-being プロジェクトメンバー一同

# 謝辞

『うえるパタ』創作にあたり多くの方々のお力をお借りました。

パターン・ランゲージに関する知見は、パターン・ランゲージの第一者、慶應義塾大学井庭崇教授から学ばせて頂きました。井庭教授の書籍や論文を読み漁りました。井庭研の学生さんたちには何度か JUAS にお越しいただき、パターン・ランゲージを活用したワークショップを開催して頂きました。井庭教授が代表の(株)クリエイティブシフトのパターン・ランゲージ創作のワークショップにも参加させて頂きました。私たちの創作方法は、ご教授頂いた方法通りではありません。ことば磨きも十分ではありません。できる範囲でなんとか形にしました。ここから磨き上げ続けたいと考えています。

実践のコツは、プロジェクトメンバーからのマイニング(発掘)を中心に行いましたが、JUAS スクエア2019にご参加頂いた約100名のみなさんにもご協力頂きました。その場で創って頂いた「幸せかるた」から、多くの実践のコツをマイニング(発掘)しています。

「JUAS ダイバーシティ&インクルージョン研究会」のみなさんには、創作途中3回もご意見を頂く機会を頂戴しました。創り手の私たちでは気づかない視点を沢山頂きました。2年間、共創パートナーとして常に寄り添って下さっていました。

そして、幸福学及び Well-being 研究の第一人者、慶應義塾大学前野隆司教授が主宰するオンラインサロン、「ウェルビーイング大学」でも2度に渡り、途中経過を発表させて頂きました。「完成を楽しみにしている」など励ましのことばも頂き心強かったです。また「ウェルビーイング大学出版部」の秋吉藤吾氏からは Kindle 出版の具体的なノウハウを教えて頂きました。

他にも、多くの方々のお力添えを頂き『うぇるパタ』は創られています。

ありがとうございました、心より感謝申し上げます。

みなさんからのギブが『うぇるパタ』を通じて、幸せの無限連鎖へ とつながりますように!

# URL・連絡先について

うぇるパタ PDF

https://juasseminar.jp/seminars/view\_file/wellpata\_v1.pdf

プロジェクト Facebook ページ

https://www.facebook.com/juas.Wellbeing/

JUAS

https://juas.or.jp/

お問い合わせ先

juas-Wellbeing@juas.or.jp



V1.1.1

# ひとと組織のWell-beingプロジェクト

木村玲美 (共創ジェネレーター) 五十井薫、菊地美緒 (事務局)

URL: https://juas.or.jp/ お問い合わせ: juas-wellbeing@juas.or.jp

