

# これからの働き方のカギ：Wellbeing

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社  
取締役 人事総務本部長  
島田 由香



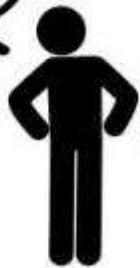


# CORONAVIRUS

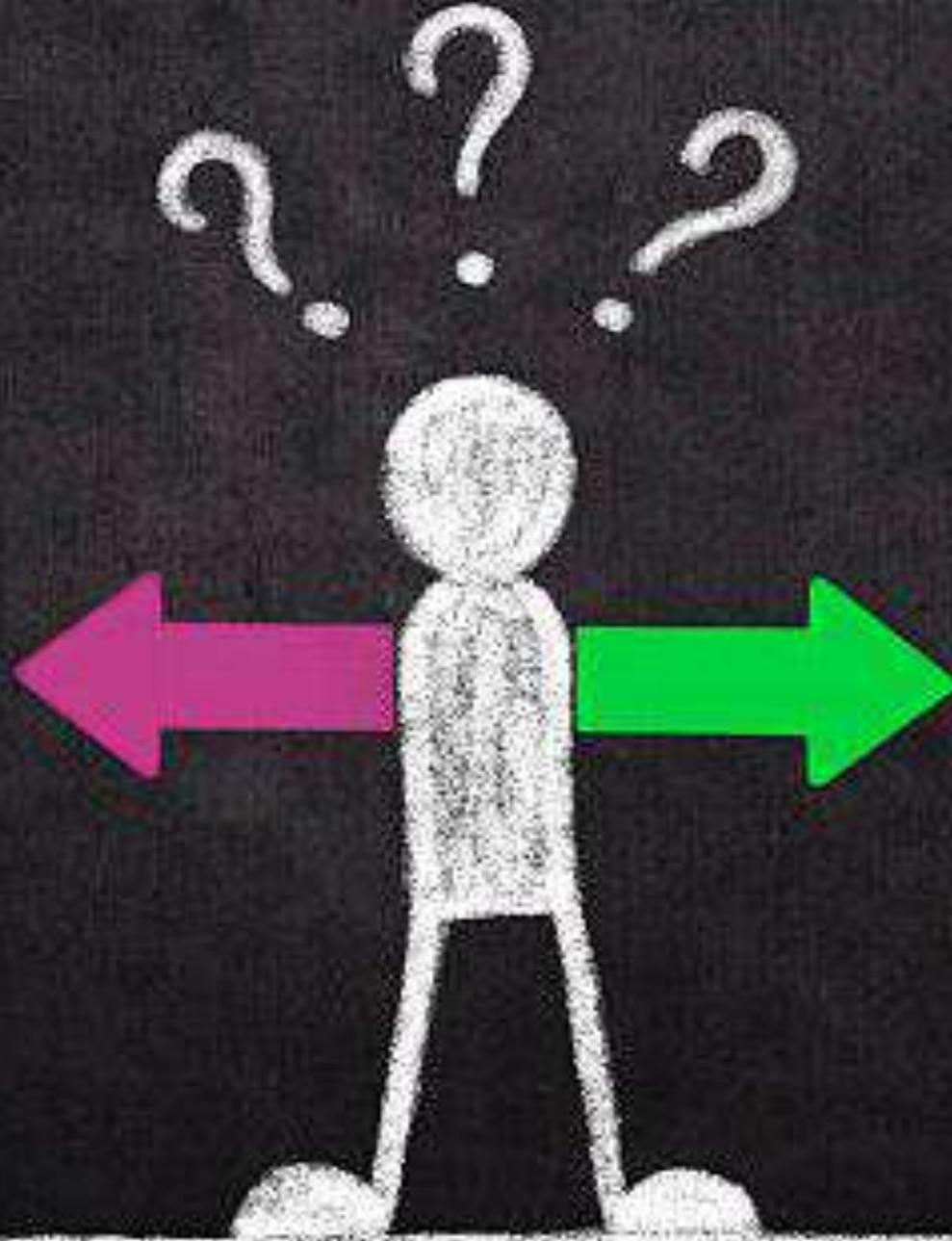
あなたの“あたりまえ”は  
変わりましたか？

その変化(シフト)から  
あなたは何を得ましたか？

あなたの“あたりまえ”は  
どう変わりましたか？



OLD  
WAY



NEW  
WAY

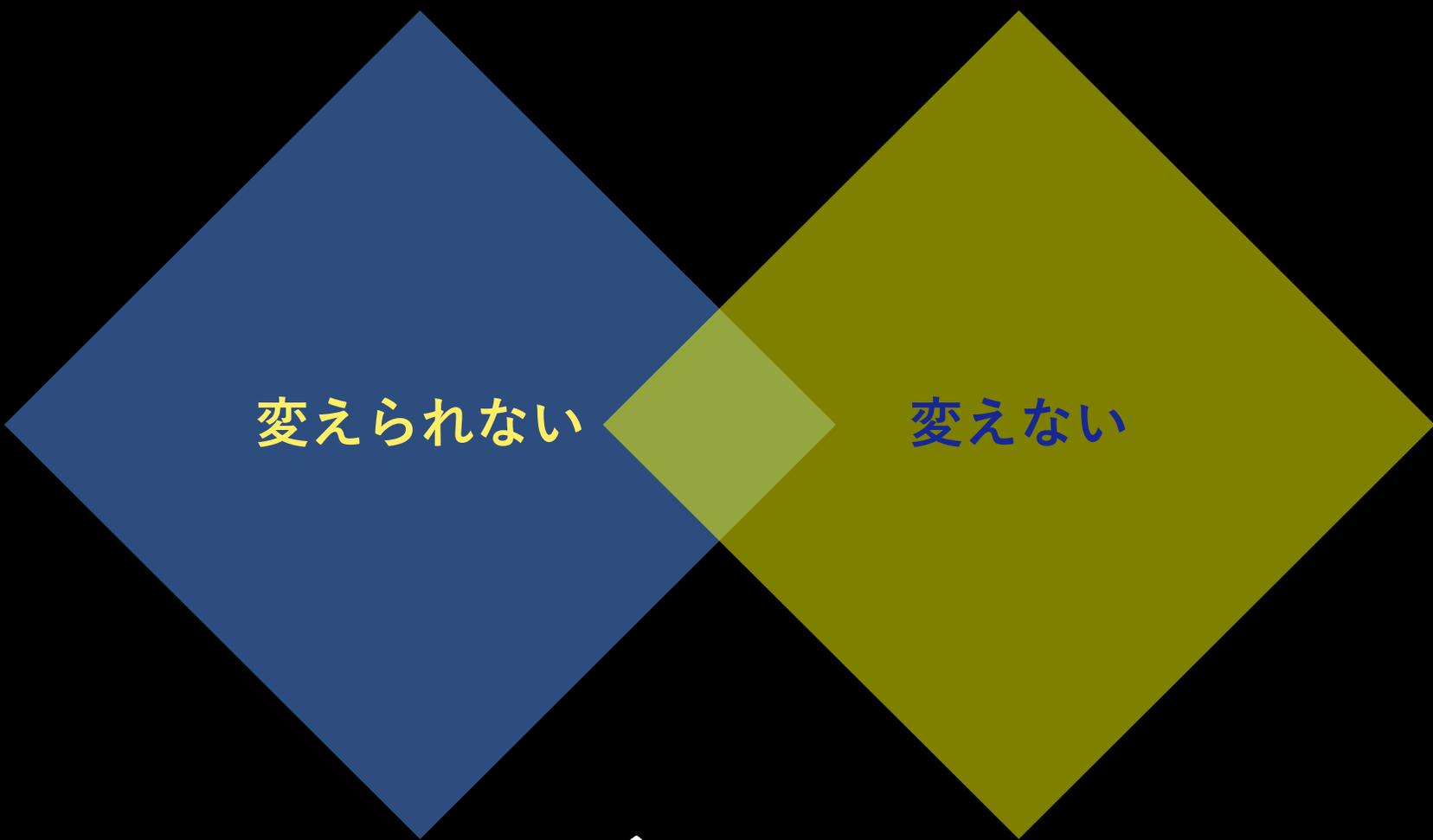
シフトをどう活かす？

# VUCA

変わる価値観

変える意識

不確実性↑



変えられない

変えない

恐れ・おごり・思い込み

## New Ways of Working



### これからの働き方

**WFH**を中心とする**WAA**

ワーケーション  
Workation/WAAcation

副業・複業・福業  
Parallel Career

個の活性  
個性の発揮



### これからの組織のあり方

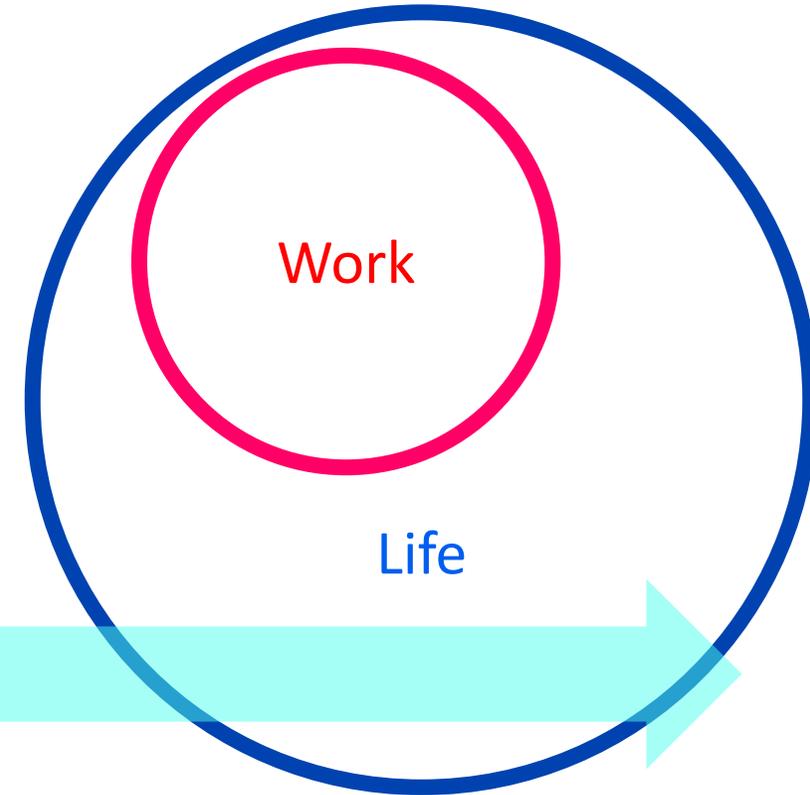
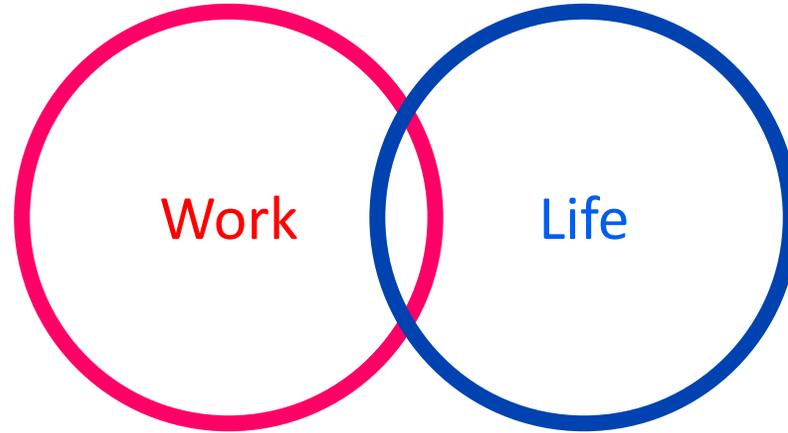
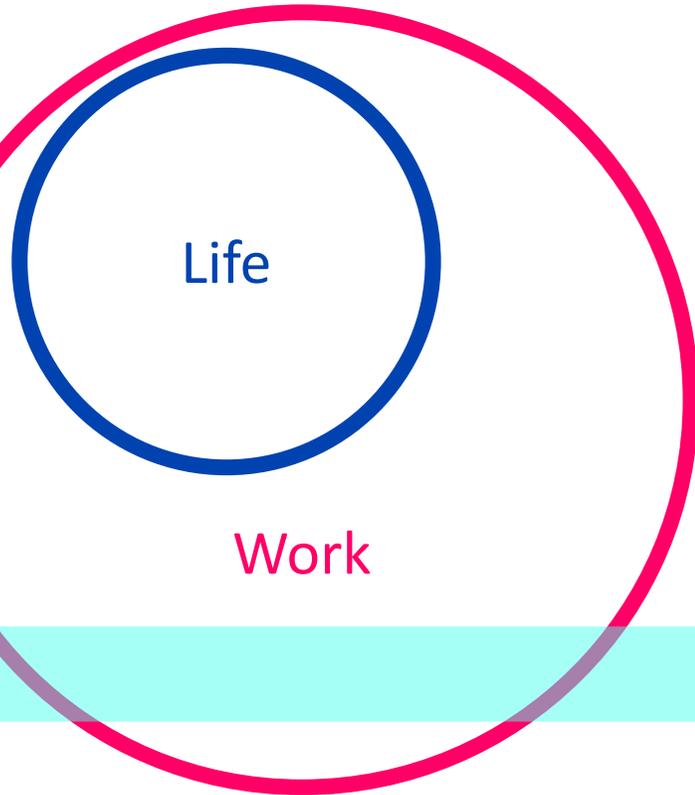
個人のあり方次第

ウェルビーイング  
Wellbeing

OUT OF

BALANCE

IN



フォーカスは人生へ  
どう生きるか？どんな人生をおくりたいのか？



**幸せに働く**

柔軟な働き方

ダイバーシティ &  
インクルージョン

心理的安全性

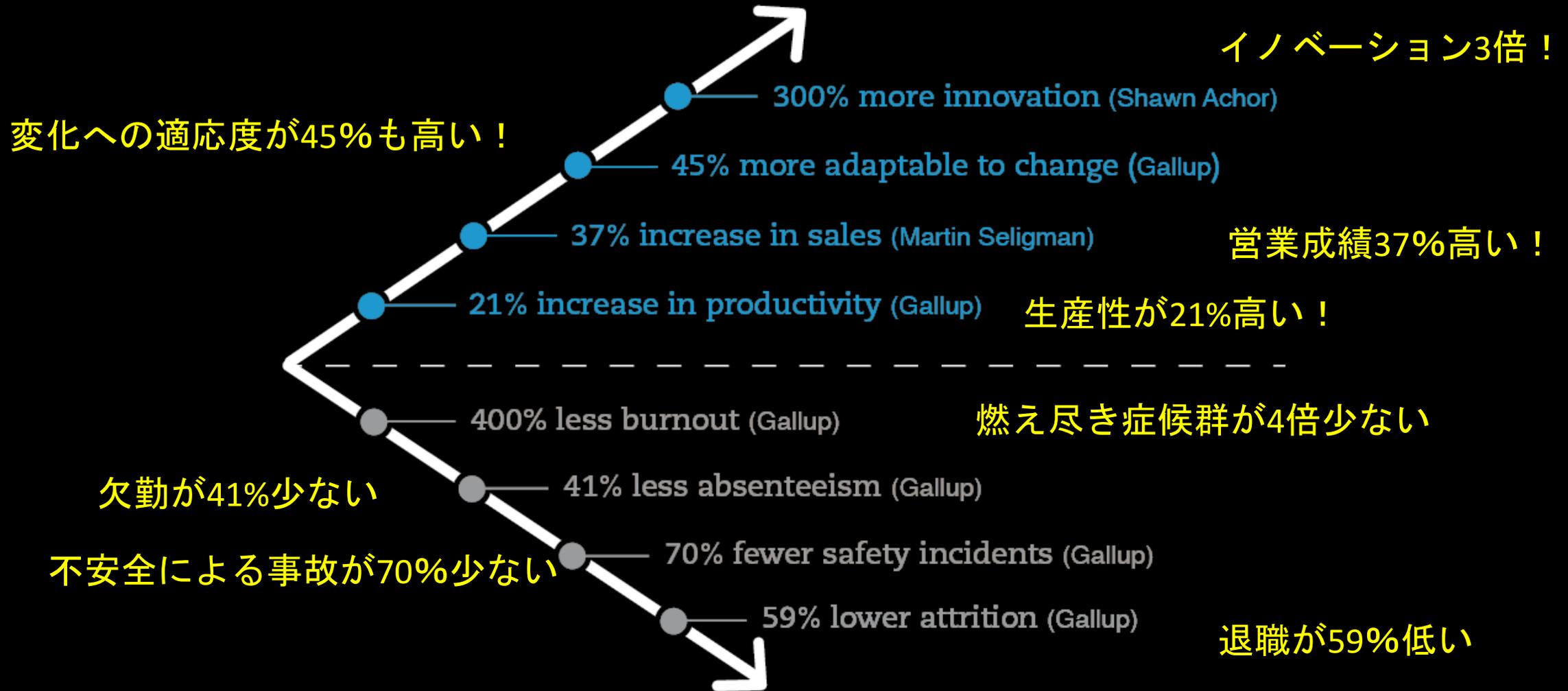








# 仕事における幸せ(Happiness)の効果





# Wellbeingの向上がビジネス成長のカギ

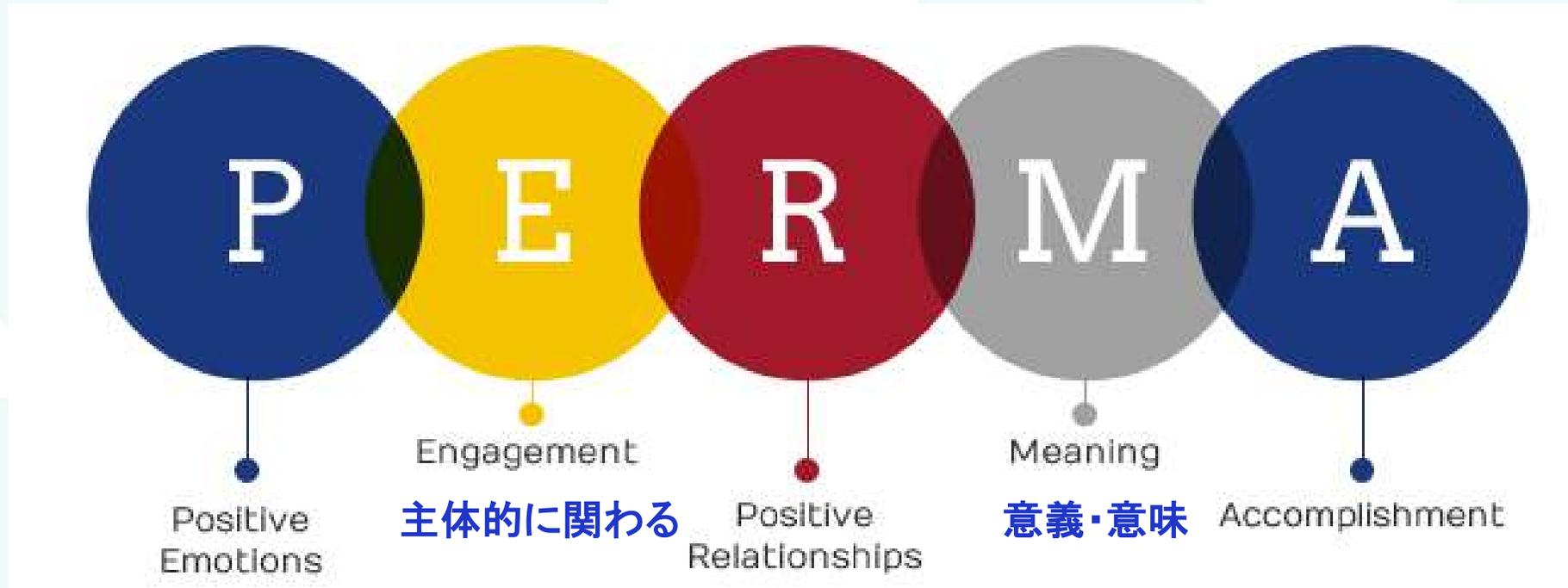
- 健康
- 長寿
- 素晴らしい人間関係
- 仕事のパフォーマンスと創造性の向上
- 社会への参加・社会性のある行動
- レジリエンスの向上

マーティン セリグマン博士 ペンシルバニア大学  
Dr. Martin Seligman University of Pennsylvania

**ポジティブ感情の上昇がポイント**

# Wellbeingを高める5つの要素

## PERMA Model



ポジティブな(快適な)  
感情

主体的に関わる

よい人間関係

意義・意味

達成・熟練

# PERMA

## よし！たかい！😊

よ：良い感情（前向きな感情）

し：主体的に関わる

た：達成・熟練・成長を感じる

か：関係性（よい人間関係）

い：意義・意味

# 幸せの3つのレバー

Sense of Progress

**成長**

Sense of Control

**自立・自律**

Sense of Connectedness

**つながり**

この3つの機会をどのように提供していますか？

# 自立

# 自律

## 自主性

## 主体性

決まっていることを  
自分からやる

決まってい**ない**ことを  
自分からやる

# 自分で決める

自律



自立



自信



自発



自覚

好きなこと  
好きなモノから



**幸せに働く**

**柔軟な働き方**

**ダイバーシティ &  
インクルージョン**

**心理的安全性**

## 働く場所と時間の柔軟性

新しい出会い・閃き

✓ イノベーション↑

自分で決める

✓ 幸福度↑

エンゲージメント

✓ 満足度スコア↑

Wellbeing向上

✓ ストレス度↓

パフォーマンス向上

✓ 売上↑

エンプロイヤー  
ブランディング向上

✓ 採用効果↑

# “働き方のこれから”をこれからも

**WAA**  
**2016. July-**



働く場所と時間をフレキシブルに

**地域 de WAA**  
**2019. July-**



地域でWAA = ワケーション x 地域創生

**ユニバー プレミアムフライデーセミナー**  
**2017. Feb-**

月末金曜日は、ユニバーでちょっと豊かに。



Unilever



金曜日の夕方は新しいつながりと学びをユニバーで

**WAAP**  
**2020. July-**

ユニリーバ・ジャパン、副業人材を公募

2020/7/16 17:35 | 日本経済新聞 電子版

ユニリーバ・ジャパンは16日、副業人材の公募を17日に始めると発表した。マーケティングや人事などプロジェクトごとに幅広い人材を募集する。新型コロナウイルスの感染拡大でリモートワークが普及し、副業への関心が高まっている。今後も企業が副業人材を募集する動きが広がらそうだ。

新商品の開発や新たな人事制度の導入など、プロジェクトごとに募集する。契約期間は3カ月～1年、年内に10～30人の採用を想定し、給料は仕事内容などに応じて個別に決める。勤務時間は週2～10時間を目安とする。直営から実際の業務まで原則オンラインですます。地方や海外に居住する人も応募が可能だ。



所属する企業が副業を認めている個人のほか、定年や育児などで退職した人も対象とする。企業や大学とも提携し、新型コロナウイルスの影響で仕事が減った従業員や、インターンシップに参加できない学生などの採用も見込む。

ユニリーバ・ジャパンは副業人材の募集を始める。

新型コロナにより、副業への関心は高まっている。副業や軽職人材の採用に使えるSNSを手掛けるYOU TRUST（ユートラスト、東京・品川）によると、在宅勤務による通勤時間の減少で副業がしやすくなったと考える人は4割に上る。

すでにライオンやZホールディングス傘下のヤフーが副業人材の募集を始めており、今後も働き方の多様化が進みそうだ。

副業で豊かなキャリアを（複業は福業へ）



# ユニリーバの働き方

**WAA**  
2016年7月-



働く場所と時間をフレキシブルに

✓ **WAA: Work from Anywhere and Anytime**  
(働く場所・時間を自由に選択可能)

✓ **残業 上限45時間目標**

◆ **社員が柔軟性を持って仕事をする「選択肢」**

いつでも: ビジネスの目的を満たす限り = 効率と生産性↑

どこでも: コンフィデンシャリティを保てる限り

- PC画面が後ろや横から他の人に覗かれない
- 公共の場で電話の会話が他の人に聞こえない
- 原則移動中は不可

オフィス外勤務や深夜早朝の勤務を強制✕ より効率的にモチベーションをもって仕事◎

◆ **パフォーマンスはアウトプットで評価**

働く時間の長さとおフィスへの出勤✕ 結果の質 (≒生産性) の高さ◎

◆ **コミュニケーション・チームとの信頼関係が重要**

# WAAからの学び

## WAAの効果



68%

毎日の生活にポジティブな変化があると感じている

67%

新しい働き方がスタートしてから毎日の生活が良くなっていると感じている

+30%

生産性UP

33%

2016年7月1日ごろに比べて幸福度が上がったと感じている

75%

生産性が上がったと感じている  
下がったと感じているのは5.5%

29%

労働時間が減ったと感じている  
長くなったと感じているのは6.7%



自分で決める

## 成功のカギ



1. ビジョンからのスタート
2. トップのコミットメント & Being
3. Growth Mindset + Risk Taking
4. テクノロジー
5. 仕事の明確さ

## ビジョン



よりいきいきと働き  
健康で  
それぞれのライフスタイルを  
継続して楽しみ  
豊かな人生を送る

COMPANY POV

EMPLOYEE POV

OUTPUT

成果物  
質量  
時間

INPUT

マインドセット  
健康・体力  
モチベーション  
幸福度  
感情

評価



**幸せに働く**

**柔軟な働き方**

**ダイバーシティ &  
インクルージョン**

**心理的安全性**

**組織強化 =**

**個の強化 + チームの強化**

**AUTHENTICITY**

**TRUST**

**ENGAGEMENT**

**MEANING**

1

## Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

## Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

## Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

4

## Meaning

Work is personally important to team members.

5

## Impact

Team members think their work matters and creates change.

re:Work

①心理的安全性

②信賴性

③構造 & 明確さ

④意義・意味

⑤影響力

# 真のコミュニケーションの3つのカギ

む

ま

つ

く

く

たえる

向く

- ✓ 相手の方を向いている
- ✓ 意識を向けている

安心・安全  
な場を作る

聴・訊く

- ✓ 耳と目と心を使って聞いている
- ✓ 問いかける

ニーズを  
理解する

伝える

- ✓ 想いと信念を届ける
- ✓ 相手の認識を確認する
- ✓ よいことを先にシェアする

信頼関係を  
築く

# これからの経営に必要なぱらダイムシフト

- ✓ 理論
- ✓ 枠
- ✓ マネジメント
- ✓ 考える
- ✓ 左脳
- ✓ ハード
- ✓ 見えるもの
- ✓ しんぱい（心配）
- ✓ DOING（やり方）
- ✓ ~すべき
- 感情
- わくわく
- ファシリテーション
- 感じる
- 右脳
- ソフト
- 見えないもの
- しんらい（信頼）
- BEING（在り方）
- ~したい

$$1.01^{365} = 37.8$$

$$0.99^{365} = 0.03$$

A white seagull is captured in mid-flight, soaring over a dense urban skyline. The buildings are tall and modern, with glass facades reflecting the bright blue sky. The foreground is filled with lush green trees and bushes, adding a touch of nature to the cityscape. The overall scene is bright and clear, suggesting a sunny day.

*Believe in Yourself*

*Thank U*