

これからの働き方のあたりまえ - WAA とワーケーション -

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

2021年2月8日



Yuka Shimada/島田由香

- 組織・人事が専門:

慶応義塾大学SFC(花田光世組織人事ゼミ)・組織心理学 修士 (米国コロンビア大学大学院)

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

YeeY Inc. 共同創業者/代表取締役

米国NLP協会 マスタープラクティショナー

マインドフルネスNLP®トレーナー

Japan Positive Psychology Institute (JPPI) 代表 & ポジティブ心理学マスタートレーナー

Delivering Happiness® コーチサルトant & マスタートレーナー

- 人への興味: モチベーション・リーダーシップ・組織心理学・脳神経言語学・Wellbeing

- 幸福学・ポジティブ心理学の人事・組織への活用

- 大切にしていること

- 毎日笑顔で過ごすこと
- 自分らしくあること
- 強みを最大化すること
- 結果をだすこと
- みんなで
- 成長





CORONAVIRUS

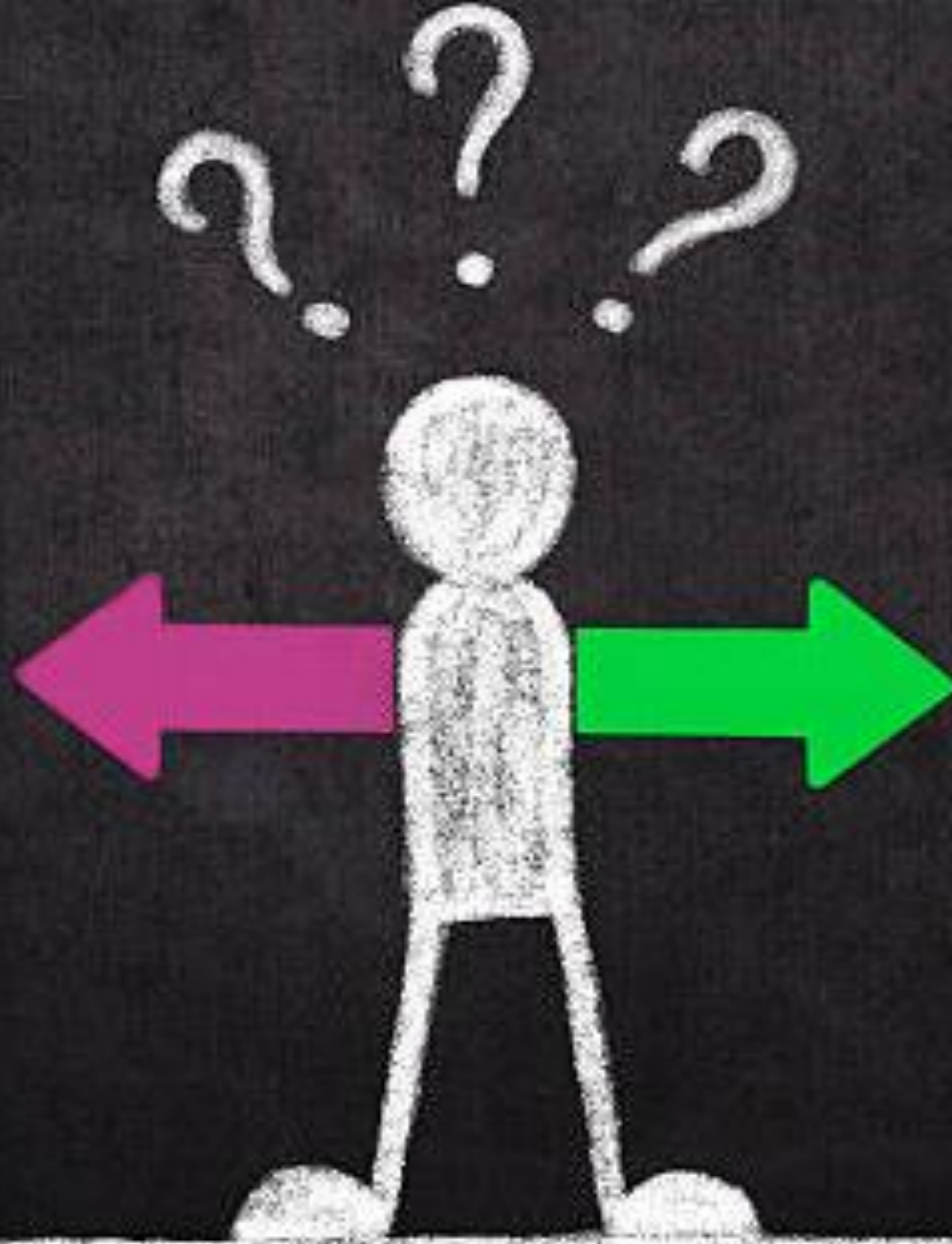
**あなたの“あたりまえ”は
変わりましたか？**

**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？

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



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

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 & 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仕事への出勤 ✕ 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**

これからの世界に必要なパラダイムシフト

- ✓ 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

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

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



CONFIDENTIAL

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



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



WAAをしてもいいんだ！と思うと、自分で働くことを選択している気がして、働くことへのモチベーションが上がった。

ある程度自由な働き方ができる、と思うだけで気持ちが楽になった。

より自らの働き方の現在の状況、および管理を意識するようになった。

以前よりも、日々をどのように過ごすのか？を自分の意思で決めている実感があるため。

より効率的で幸せな働き方を考えるようになりました。

時間を有効に使えるため、モチベーションアップになった。

自分で働く時間をコントロールしてよいという自由を与えられた。おかげで今までは日中でとりづらかった用事（病院など）なども堂々と「WAAします」ということで調整できるようになった。

自律の責任は重くなったが、拘束感が減り、気持ちに余裕ができたと思う。また、プライベートのスケジュールの自由度が広がり、ライフワークバランスが充実した。

仕事に対する意識の変化は大きくありました。WAAよりも、残業45時間の目標が設けられたことにより、時間の使い方を意識する機会も増え、上司と仕事内容についてコミュニケーションすることも増えました。

通勤ラッシュを避けて出社したり、仕事に集中できる時間を自分で選ぶことで、効率は上がりました

成果が上がるための働き方をより自分で選択できるようになった

会社が制度として、こういう機会を与えてくれているので、業務の効率化・生産性を高めてゆきたいと思います。

WAAがあると安心する。家族を優先できるようになり、家族としての幸福度も上がったと思う。

オフィスにくる日も、オフィスにくる目的をはっきりさせることができたので、結果、有意義に過ごせるようになった。

毎日決まった時間にオフィスに来るより、自分が仕事をす時間帯を決められることになったことにより、今まで以上に決まった時間にできるだけパフォーマンスをあげる意識付けができるようになった、

仕事に追われることなく、1度切りの人生を楽しく、充実した毎日を送れるようになっている。

チームメンバーが勤務時間を自由に選べるようになり、業務量の増減に柔軟に対応してくれているため、業務量が増えても仕事の質を落とさずに実行できている。

自分で使っていく時間を主体的に選択できるようになったことが大きいです。人生が変わりました。

今までは休日しか自分の時間をコントロールできないと思っていたが、WAAが始まってから平日でも効率良く時間を使って自分の時間をコントロールできるようになり、肉体的にだけではなく精神的にも楽になった。

選択できる幸せ。

日々、この場所で働く、ということを選択している自覚が芽生えました。これによって、仕事が惰性的なものではなくなり、生産性が高まっていると自分では思います。

働き方のOptionを増やしていただいたことで、日々自分の時間の使い方を自分の意志で決めているという意識が高まったため

個人として：WAAを使えることが時間的・精神的なゆとりにつながっている。社員として：「働きやすい会社」として社外からも注目されていることが嬉しい。

自分が最も生産性の上がる時間帯に出社ができて仕事がはかどっていると思うのと、日中に私用の用事があっても気軽にWAAを利用できて、早退もできるので一日が充実します。

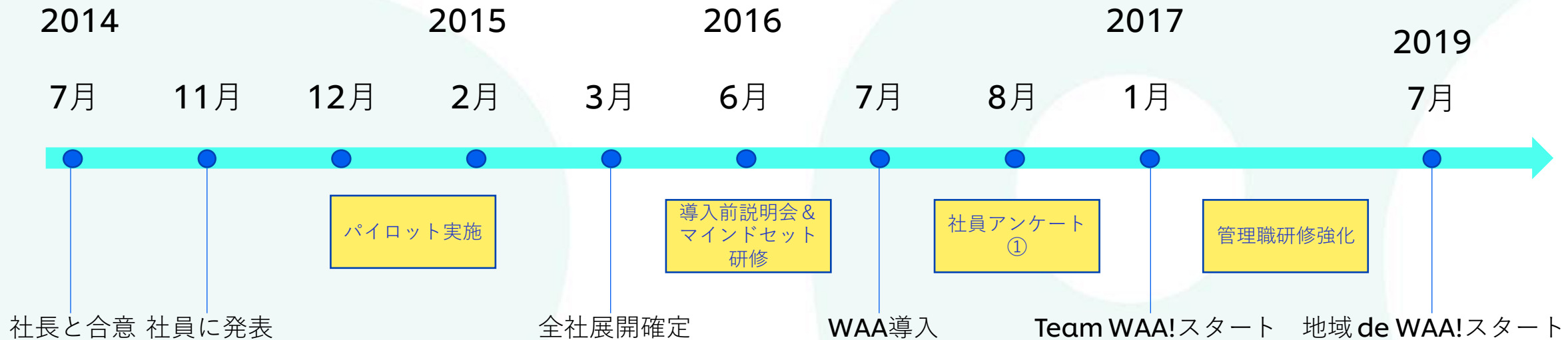
WAA実施でより集中して業務に取り組める環境を自分で選択することができるから

物理的な自由が、精神的な自由にもつながっているように思っております。よりクリエイティブな活動に時間を割こうというマインドに変わってきたように思います。

病院や雑務の際にWAAを活用できることで有給をリフレッシュに使えるようになった 働き方の選択肢が増えたことで人生をどのように過ごしたいかよく考えるようになった（家族との時間を大切にしたい・〇曜日は家族で食卓を囲みたいなど）

余計なストレスが軽減し、より仕事への意欲が増した。パフォーマンスを出していないといけないと思うようになった。

社内への制度浸透のためのアクション



パイロット実施

- ・ 100名
- ・ 多様な部署、多様な属性
- ・ 8つの課題

導入説明会 & 研修

- ・ 制度説明
- ・ マインドセット研修



社員アンケート

- ・ 導入1か月後、3か月後以降3か月毎
- ・ 6か月後以降数値定着

管理職研修強化

- ・ マネジメント
- ・ コミュニケーション

8つの課題

パイロット参加者のアンケートから

管理職の力量 & 自律への不安

コミュニケーションへの不安

公平性への不安

IT・ネットワークへの不安

- ✓ ガイドラインの作成
- ✓ 研修の実施
- ✓ 継続・一貫したコミュニケーション
- ✓ 非管理職にiPhone貸与

人事・法務の視点から

他の制度や仕組みへの影響

深夜・休日勤務

現行の働き方との整合性

勤怠管理・管理監督責任・情報管理

- ✓ ルールよりプリンシプル
- ✓ しんぱい（心配）からしんらい（信頼）へ
- ✓ 制限より予防・対策

人間が幸せを感じる3要素（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

“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 = ワーケーション 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、ユニリーバでちょっと豊かに。



Unilever



金曜日の夕方は新しいつながりと学びをユニリーバで

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りそうだ。

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。選考から実際の業務まで原則オンラインです。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。

新型コロナウイルスにより、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）



地域 de WAAの可能性

地域 de WAA

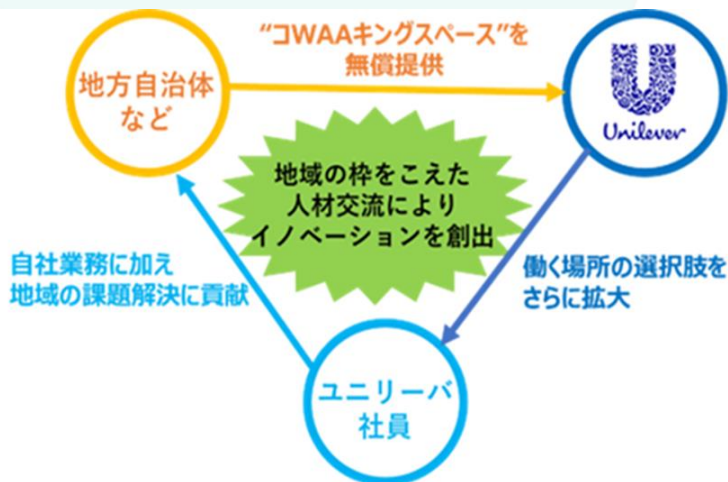
2019. July-



地域でWAA = ワーケーション x 地域創生

ワーク（仕事） × バケーション（休暇） =
ワーケーション =

WAAcation =
WAA（働き方） × Vacation（休暇） =
働き方も生き方も



提携地域・自治体

- 下川町（北海道）
 - 女川町（宮城県）
 - 酒田市（山形県）
 - 掛川市（静岡県）
 - 長門市（山口県）
 - 新富町（宮崎県）
 - 高浜町（福井県）
 - 白浜町（和歌山県）
- （2021年2月8日現在）



Wellbeing (継続的幸福)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

Happiness



感情(Emotion)
ポジティブ感情の一つ

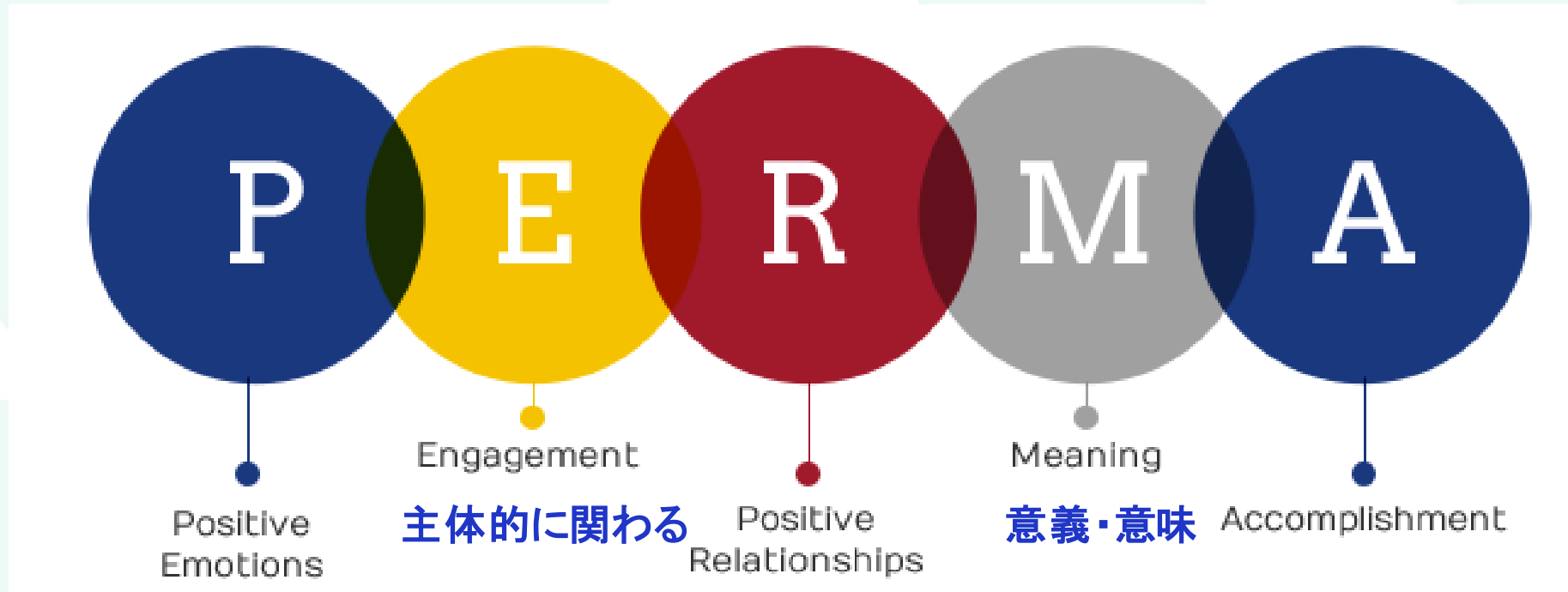


状態(Being)
心身ともに健康で社会的によい状態
PERMAモデル

生産性	+30%
営業成績	+37%
創造性	+300%

Wellbeing (継続的幸福)を高める5つの要素

PERMA Model



ポジティブな(快適な)
感情

よい人間関係

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

ワーケーションのススメ

- まず体験！
- リーダーが体験する・リーダーに体験してもらう
- ワークもバケーションも両方がしっかりと体験できること
 - ・ 快適にしっかり仕事ができる場所があること
 - ・ 新たな休暇（Vacation）の過ごし方
- ワーケーションの効果測定
 - ・ どこで働いていても結果重視
 - ・ ワーケーションが心身にもたらす効果

ワーケーション度

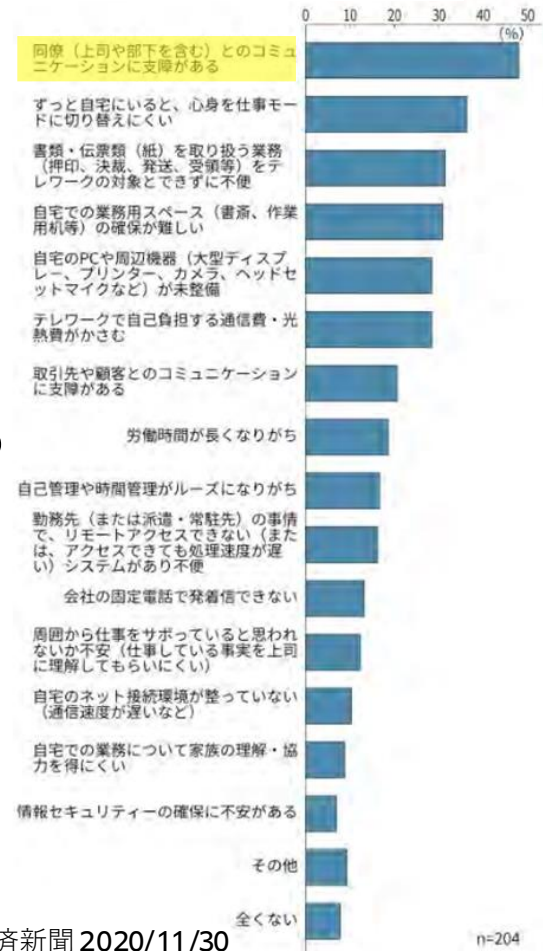
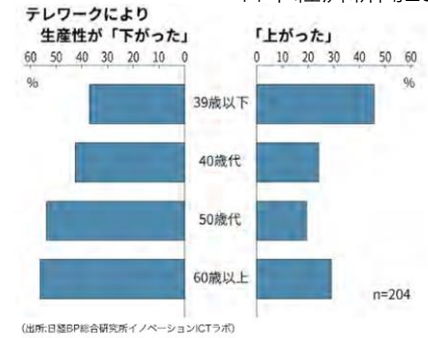
- コWAAキングスペースの有無・数
- 周囲の自然・景色
- 周囲のコーヒーショップ・ランチの場所
- コWAAキングスペースへの移動手段
- 宿泊先
- 現地でのアクティビティ
- 地域の方とのかかわり
- 地域課題解決へのかかわり

コWAAキングスペースの状況

- 安全チェック・COVID-19対策
- WiFi
- 電源
- 机・椅子・空間のデザイン・広さ
- コーヒー・備品等

まとめ

- ◆ 生産性は上がってしまうもの
- ◆ 社員のwellbeingの向上がビジネス成長のカギ
 - 幸せの3つのレバーの活用
 - ✓ 成長・自立/自律・つながり
 - PERMA/よし！たかい😊
- ◆ 心理的安全性をリーダーから
 - 真のコミュニケーションの3つのポイント：む・き・つ
 - ✓ 向く・聴く & 訊く・伝える
 - オンラインコミュニケーションのコツと効果
 - ✓ おおげさに反応する（動作・表情）
 - ✓ リーダーが効果を信じる



新しい働き方のメリット

Sense of Connectedness

つながり

新しい出会い・閃き

働く場所と時間の柔軟性

Sense of Control

自立・自律

自分で決める

エンゲージメント

✓ 満足度スコア↑



河野太郎 @konotarogomame · 2020年12月14日

働き方改革についてユニリーバの本社を視察しました。みんなテレワーク
していて、社員は数名しかいません。取材のメディアの方が多かったか
も。



86

433

8,440



Wellbeing向上

✓ ストレス度↓

パフォーマンス向上

Sense of Progress

成長

エンプロイヤー
ブランディング向上

✓ 売上↑

✓ 採用効果↑

ワーケーションがもたらす効果

つながり

社員:

- ✓ Wellbeingの向上
- ✓ パフォーマンス・創造性・生産性向上
- ✓ 生産性の向上
- ✓ その土地や人への愛着
- ✓ 新たなふるさと・疎開先

地域:

- ✓ 経済効果
- ✓ 地域課題解決
- ✓ 関係人口増加
- ✓ 移住・人口増加
- ✓ 災害対策

企業:

- ✓ 業績向上
- ✓ 採用力向上
- ✓ 離職率低下
- ✓ イノベーション
- ✓ BCP

国:

- ✓ 地方分散
- ✓ 地域活性
- ✓ 国力up
- ✓ 災害対策

A white seagull is captured in mid-flight, its wings spread wide, flying from left to right across the upper portion of the frame. Below the bird, a dense cluster of modern high-rise buildings with glass facades rises against a clear, vibrant blue sky. The buildings vary in height and design, some featuring balconies and others with more uniform window patterns. In the foreground, the tops of green trees and a small red-leafed tree are visible, suggesting an urban park or waterfront setting. The overall scene is bright and clear, conveying a sense of freedom and achievement.

Believe in Yourself

Thank U