

真の豊かさを目指すウェルビーイング経営 ～パフォーマンスを高める自律的な人づくり～

I はじめに

日本はGDP（国内総生産）が世界3位の経済大国である一方で国連が発表する世界の幸福度ランキングでは54位と低評価となっている。こうしたギャップの解消が課題であり、物質的な豊かさを超えた豊かさや満足感を測る指標としてウェルビーイング（良い状態、満たされた状態）という概念が注目を集めている。2021年から日本版 Well-being Initiative が幸福度を測定する指標としてGDW（国内総充実 Gross Domestic Well-being の略称）を測定する取り組みが始まっており、国もウェルビーイングを高める社会変革の後押しすることを始めた。本稿では「幸せに生きるために、より良い社会を作ることを目指すウェルビーイング（Well-being）経営」について述べる（図表1）。

図表1 ウェルビーイング経営

ウェルビーイング（Well-being）とは、身体的・精神的・社会的にも良好な状態であり健康よりも広く、持続的に良好な状態である点が特徴である。SDGs（地球規模でより良い社会を作る規範であり、健康や福祉の意味合いが強い）と幸福を包含した上位概念でもある。また、人々がより幸せに生きるためにより良い社会を作る広い意味でのウェルビーイングや地球規模でより良い社会を作る規範であるSDGsにも配慮する。こうした経営をウェルビーイング経営という。

資料出所：日経文庫 ウェルビーイングを基に当研究所が作成

ウェルビーイング経営の流れとして2つのマクロ的な変化に着目する。一つ目の変化が大手企業のSDGsに配慮した事業変革であり、バリューチェーン全体の価値を上げるため、デジタル技術を活用した事業変革であるDX（デジタル・トランスフォーメーションの略）で社内の改革等まで含めた大きな変革が求められている。

また、もう一つの変化が脱下請で地域を牽引する中核企業を目指す変化である。自社の主力取引先がこうした選択をした場合には今後の取引方針を決める必要があり、取引先の将来性を評価する際の判断材料があると有用なため、「産業構造や経営構造の変化」と「事業テーマの有望度」について確認する。

2つの変化の共通点は中小企業である自社がどちらの変化に対応したとしてもウェルビーイングな発想で利害関係者全体の価値を高めることが求められる点である。それを実現させるために、中小企業の社内において、社員や組織のウェルビーイングを高めるとパフォーマンスが向上することに注目し、関連する研究を確認した上で、具体的な取り組みについて考察する。また、社員が対話しながら考える際に創造的な取り組みが増えるパターン・ランゲージという自律的な社員や組織づくりに役立つ手法の活用について紹介する。

II ウェルビーイングを重視する変化

政府は、GDPの様な経済統計に加え、ウェルビーイングに関する目標を設定し、社会変革を進めている。既に真の豊かさを実現する好機と捉えて「Well-beingに関する関係省庁運営会議」を設置し、各種基本計画等におけるWell-beingに関するKPI（重要業績評価指標）の設定等に取り

り組み、省庁間の連携や横展開を図っている。

これは既にウェルビーイングを高める経営を実践している企業には、その強みを活かせる機会が増える好機となる。例えばトヨタ自動車社長の豊田章男氏は、トヨタの使命を「幸せを量産することだ」と打ち出している。

1. 国の長期展望、目指す国土の姿が変化

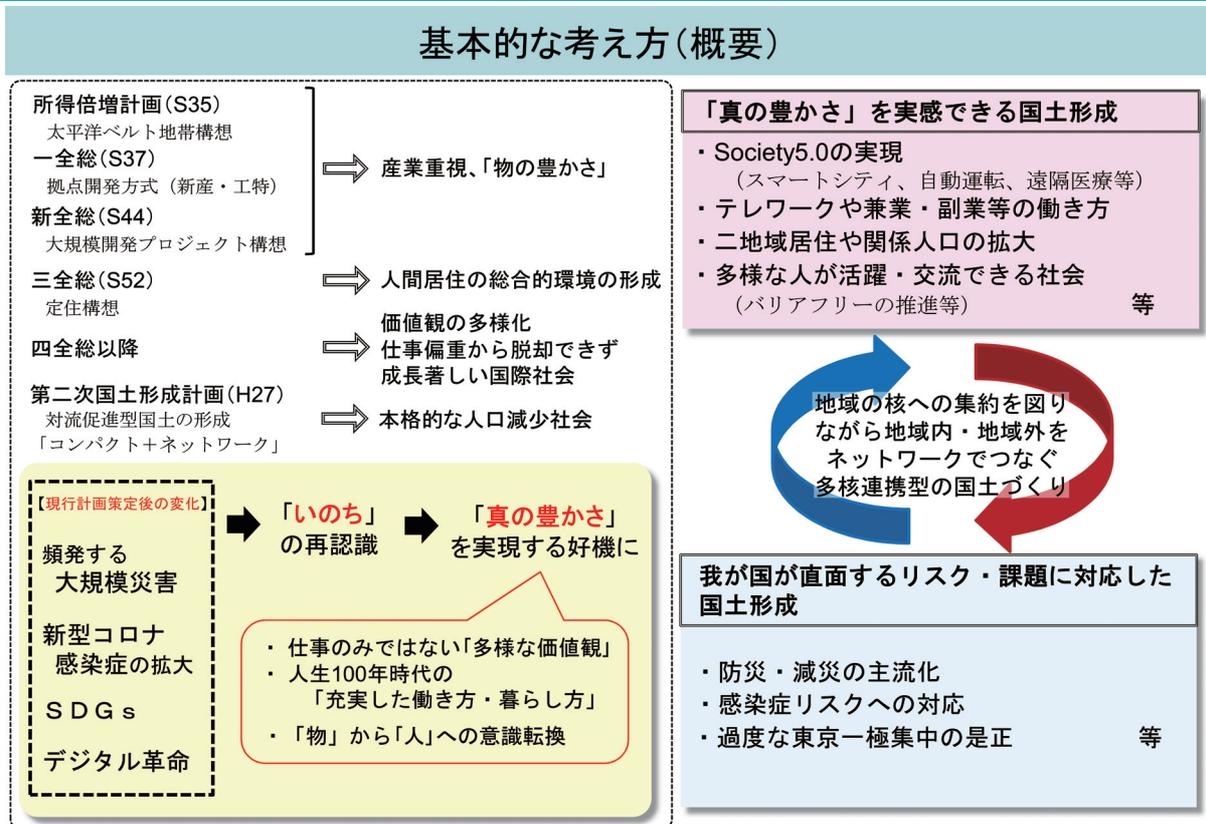
国土交通省が2050年までの「国土の長期展望」について有識者の議論をもとに中間とりまとめを行った。長期展望の基本的な考え方（図表2）においては頻発する大規模災害、新型コロナウイルス感染症の拡大を経験し、「いのち」の大切さが意識されるようになったことから、真の豊かさを実現する好機であると国が捉えて社会変革に取り組み始めている。

2. 真の豊かさ（多様な価値観、人への意識転換）

一人ひとりを尊重し、大切にしよう社会の風潮が変化してきたことからウェルビーイングが注目を集めている。真の豊かさとは仕事のみではない「多様な価値観」、人生100年時代の「充実した働き方・暮らし方」、「物」から「人」への意識転換といった変化を指す。

国はデジタル技術によってSociety 5.0という経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会を目指しており、スマートシティ、自動運転、遠隔医療等の実現に向けて動き出している。また、多様な人材が活躍し、交流できる社会への変革を目指し、地域内・地域外をネットワークでつないで多様な連携ができるように推進しており、

図表2 「国土の長期展望」の基本的な考え方



資料出所：国土交通省 令和4年「国土の長期展望」中間とりまとめ基本的な考え方

テレワークや兼業・副業等の働き方、二地域居住や関係人口の拡大で対流を起こしながら新たな価値が創造されるように取り組んでいる。

III 着目すべき外部環境の2つの変化

ここからは価値観の変化や産業構造等の変化に対応し、大手企業等が経営戦略を見直す2つのマクロ的な環境変化に着目する。

1. 環境変化1 大手企業のSDGsに配慮した変化

一つ目は「商流の中心にいる大手企業がSDGsに対応するための事業変革」という変化である。

(1) SDGsに配慮した大手企業の変化

①SDGsやウェルビーイング経営の影響

国や大手企業はSDGsが目指す2030年のゴールよりもウェルビーイングを高める観点からサステナビリティ（持続可能性）を高める政策や経営戦略を検討している。脱炭素を目指す国の目標を受けて大手自動車メーカーを中心に自動車業界では自社のステークホルダー全体を変革する動きが既に起きており、国もそうした動きを政策で後押ししている。

②社会の持続可能性に配慮した事業変革

企業経営においては持続的に成長するために稼ぐ力を高めることが重要である一方で、気候変動や人権など社会のサステナビリティや人の幸福に配慮した規制強化が進んでいる。

こうした流れを受け、大手企業がより良い社会を作るためにサステナビリティを重視した経営への転換を目指す動きはSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）と呼ばれており、脱炭素等の規制強化への対応や投資家の要請に配慮した製品開発、サプライチェーンの見直しといっ

た経営革新を指す。

経済産業省が作成した「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会）報告書」、（以下「SX版伊藤レポート」という）で大手企業の持続可能性を高める事業変革であるSXのイメージを確認する（図表3）。

大手企業が持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）の向上を図るために投資家と対話をしながら社会の持続可能性に役立つ長期的な価値を提供する経営戦略のストーリーを構想し、続いて価値を創る構想を実現させるために経営・事業変革に取り組み、社会と企業のサステナビリティを同期化させてSXを実現させる。

図表3 SXのイメージ



資料出所：経済産業省 SX版伊藤レポート

③SXで生き残るための外部資源の活用

「SX版伊藤レポート」で大手企業がバリューチェーン^(注1)全体を見直す際の着眼点が示されている。バリューチェーン内の企業が相互協力しながら価値を高めることを推奨しており、「環境に配慮した原材料仕入先の見直しで価格が上昇した場合、どの企業が負担するのか?」、「短期的に

採算が取れなかったとしてもバリューチェーン全体の中長期的な競争力を高める設備投資である場合、取り組めるのか?」、「不足する人材の提供や技術協力を大手企業から得てDXでバリューチェーン全体の生産性向上を図るのか?」といった検討すべき課題が示されている(図表4)。

図表4 バリューチェーン全体のSX

着眼点	概要
コスト・利益配分の適正化の視点	・為替変動等に伴う仕入価格の上昇について、バリューチェーン上の企業間で対話を深めつつ適切に負担し合う。
長期価値創造に向けた取組	バリューチェーンが目指す姿の達成に向けて、長期視点での設備投資計画等を進めたり、経営・事業の在り方を柔軟に変革したりすることが求められる。
オープンイノベーション(注2)の観点	大手企業などから、積極的に企業間連携やオープンイノベーションなどを持ちかけることにより、バリューチェーン全体での生産性向上を図ることも有益である。

資料出所：経済産業省 SX版伊藤レポートを基に当研究所が作成

(注1) バリューチェーン：製品の製造や販売から研究開発、労務管理など、すべての活動を価値の連鎖として捉える考え方。ハーバード・ビジネススクール教授のマイケル・E・ポーター氏が著書「競争優位の戦略」の中で提唱したフレームワーク。企業の様々な活動が最終的な付加価値にどのように貢献しているかについて、量的・質的な関係を示すツール。

(注2) オープンイノベーション：外部の企業等と連携して研究開発や新規事業を立ち上げる手法。

(2) 大手企業のバリューチェーン内企業への要請

①バリューチェーンの価値を高める協力要請

脱炭素を実現するために自動車メーカーがEV(電気自動車)を主力製品に切り替える動きがある。大手企業はバリューチェーン全体をEVに適したものに变革する見直しを図るため、バリューチェーン内の企業にも变革への協力を要請する。その際に变革への参画の度合いが高ければ、影響力や主導権を強化することができる。例えばEV関連の製品・サービスに提供する価値を増やすため、環境負荷が低い製品の割合を増やす事業ポジションの見直しに取り組むこと等がこれにあたると思われる。特許取得により独占的に製造できる製品が開発できればバリューチェーン内での影響力をさらに強化できる。

②DX対応の要請

バリューチェーン全体の付加価値を上げる目的で大手企業がバリューチェーン内の企業に対し、生産性を向上させるためにDXへの対応を要請することもある。その際に、経営陣が関与して経営全般を見直す所まで踏み込んだ場合には経営改革にもなり、自社の強み作りにもなる。DXとは単なるシステムの刷新・高度化といった業務効率化のためのデジタル化にとどまらず、データやデジタル技術を活用して、製品・サービス、業務プロセス、ビジネスモデル、企業文化等の变革まで経営全般に影響するものである。このため、経営戦略において経営陣も重要度の高い施策と位置付けて関与することが効果的である。DXに取り組むことで、「産業構造や事業環境の急速な変化に迅速に適応する能力を獲得すると同時に、それらを通じてビジネスモデルや企業文化等を变革することを目的とした変化」を実現できるため、自社の長期的かつ持続的な競争力の源泉となる。

2. 環境変化 2 地域中核企業を目指す変化

二つ目が「技術力のある下請企業が独自性を高めて脱下請で自社が地域を牽引する中核企業になることを目指す」という変化である。脱下請には異なる新市場への進出や新製品の開発によりビジネスモデルを再構築する必要がある。

また、産業構造の変化について理解することも重要であり、変化に合わせて経営構造を見直す自己変革を行う必要がある。2022年版中小企業白書で紹介されている関東経済産業局が作成した「地域中核企業に対する官民合同チームによる伴走型支援の取組」の成果報告書でこうした変化を分析しているので紹介する。

(1) 大量生産モデルから高付加価値モデルへ

デジタル革命が起きる中で産業構造が従来型の大量生産モデルから高付加価値モデルに移行しつつあることから特徴を確認する（図表5）。

①従来型の産業構造（大量生産モデル）

大手企業を中心とするピラミッド構造の中で、中小企業が下請けとして技術や品質を磨き、納期を守りながら安定供給を支える構造である。

経営構造は、大手企業からの技術・品質・コスト・納期等の要請に対していかに応えるか、技術的な課題に対する解決力が重要である。

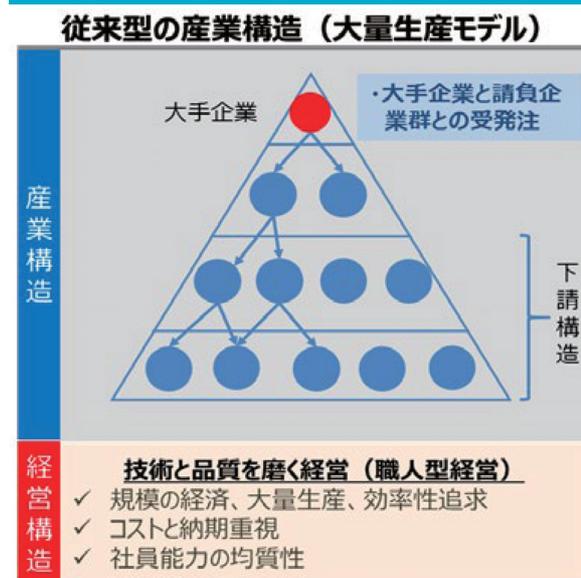
②今後適応が必要な産業構造（高付加価値モデル）

DXの加速やポストコロナの社会変化を経て産業構造が変化していく方向性を示すものである。

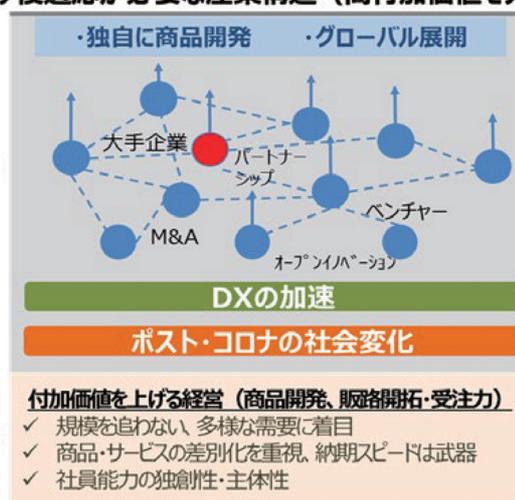
中小企業と大手企業及び中小企業同士が、対等なパートナーシップの下で付加価値を創出していくためには、ターゲットとする市場で自社が大手企業の協力企業としてどのような技術提供ができれば競合他社と差別化できるのかといった方針を明確にして課題設定することが重要である。高精

度な加工技術の向上を方針と定めた場合には、対応可能な機械設備の導入や業務フローの見直し、社員教育の実施等が課題としてあげられる。

図表5 産業構造及び経営構造の変化



今後適応が必要な産業構造（高付加価値モデル）



資料出所：中小企業庁中小企業白書 2022年版

(2) 地域中核企業に求められる役割

生活様式の変化や価値観の変化などで元には戻らない経営環境の変化に対処するため、大手企業は従来のビジネスモデルから脱却し、新たなバリューチェーンの構築、ビジネスモデルの組み換え、経

営資源の大胆な再配分に取り組んでいる。

多様化かつ複雑化する社会課題と顧客ニーズに機動的に対応するために地域中核企業は「対等なパートナー」となり、大手企業と共にイノベーションを起こしながら付加価値を創造する役割を果たすことが求められる。

大手企業の対等なパートナーとなるためには、中長期的かつ本質的な課題と向き合い、脱下請で大手企業に依存せず新たな事業戦略を自ら考えて実行する経営能力が求められる。

自社の技術力、製品の質、開発力、提案力などを基に、常に新しい販路を開拓する姿勢が必要となり、様々な着想、基盤技術、人的つながり、売り方・買い方等といった経営資源のどこに成功要因となる可能性があるか分からないため、従来の伝統や慣習に縛られない組織に変革し、柔軟な発想や行動ができるようになる必要がある。また、従業員も多様性や独創性に応じて自らの力を発揮できる機会を得ることにより、意欲を持って主体的に行動するようになることが期待される。

IV 地域中核企業の将来性

自社の主力取引先が地域中核企業を目指す決断をした場合、取引先の決断に自社も追随するのの方針を検討する必要があるが、その際には取引先企業が選択した事業テーマの将来性を評価する必要がある。経済産業省が作成した「事業再構築に向けた事業計画書ガイドブック」では、数万件の事業計画書をAIで分析し、「有望な事業テーマの選定」と「事業計画の具体化」に関して、事業再構築で意識すべきことを抽出している。

1. 業種別の事業テーマの分析

図表6は主要7業種について統計上有望度「高」

の事業テーマである。

図表6 主要7業種の統計上の有望度別テーマ

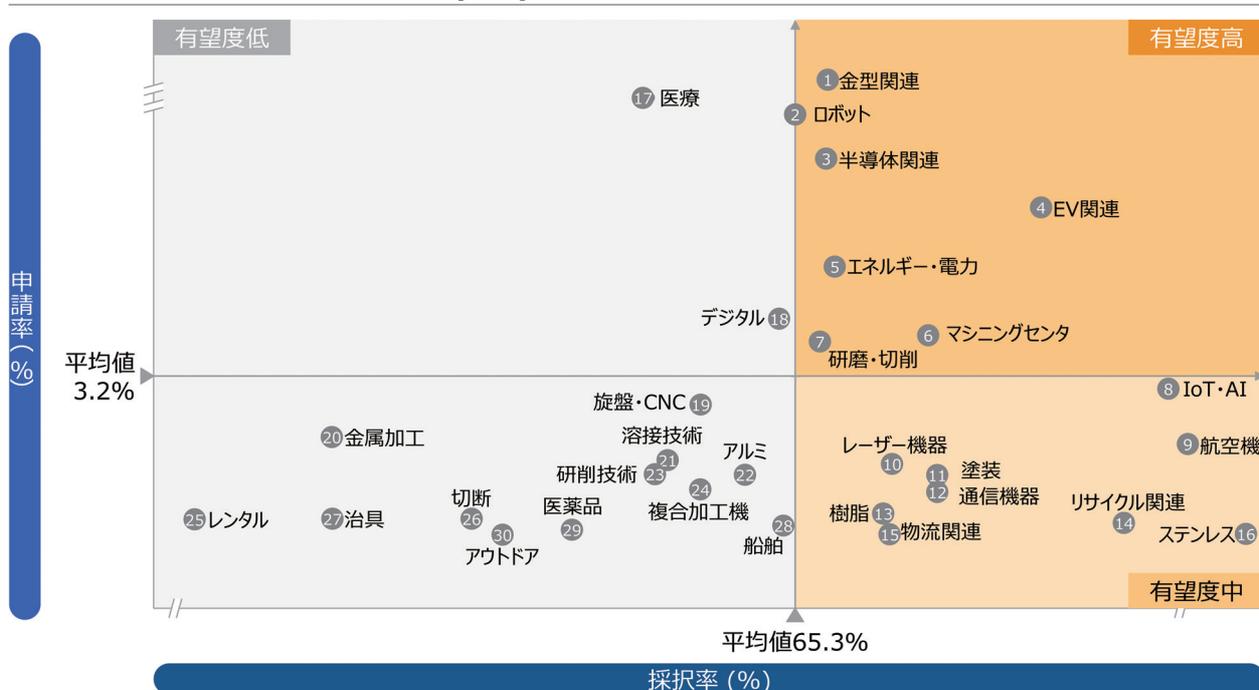
事業		有望度 高	
業種	テーマ数		
① 飲食業	50個	<ul style="list-style-type: none"> 通販・ECの活用による販路拡大 冷凍食品事業の展開 スイーツ・菓子の製造・販売 等 	
② 宿泊業	26個	<ul style="list-style-type: none"> ワーケーション向けサービス 飲食関連製造物販 アウトドア関連事業 等 	
③ 製造業	機械	41個	<ul style="list-style-type: none"> ロボット技術の活用・製造 EV関連事業の展開 エネルギー・電力分野の展開 等
	金属	33個	<ul style="list-style-type: none"> 半導体関連事業 EV関連事業の展開 アルミ加工技術の展開 等
	化学・繊維	26個	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック、樹脂の新展開 SDGsリサイクル 医療分野の展開 等
	その他	36個	<ul style="list-style-type: none"> 家具・インテリア製造販売 オンライン事業展開 段ボール製造・販売 等
④ 卸売業	44個	<ul style="list-style-type: none"> 飲食店/食品販売展開 水産物販売方法展開 中食向け飲食業の展開 等 	
⑤ 小売業	41個	<ul style="list-style-type: none"> EC関連事業 中食向け飲食業展開 スイーツ製造販売 等 	
⑥ 建設業	54個	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊・アウトドア事業・地域活性 産業廃棄物処理・エコリサイクル事業 家具のデザイン・制作 等 	
⑦ 生活関連サービス・娯楽業	38個	<ul style="list-style-type: none"> 教室、研修事業展開 葬儀サービスの新展開 ペット関連事業 等 	

資料出所：経済産業省「事業再構築に向けた事業計画書ガイドブック」
図表7も同様

なお、統計上有望な事業テーマとは図表7のとおり、横軸「採択率」×縦軸「申請率」の2軸で市場成長が見込まれる有望度「高」を抽出したものである。蓄積された事業計画書のデータを基に、AIが事業内容の解釈・分類を行い、統計上有望

図表7 事業テーマ有望度の分布状況（製造業）

 製造業（機械）：テーマ別の採択率¹⁾×テーマ申請率²⁾



1. 第2～4回公募の製造業の機械関連申請データ1,829件における各テーマの採択率
2. 同左データにおいて当該テーマに属する申請が占める割合 注記：抽出した全41テーマのうち、件数上位30テーマを表示

な再構築の事業テーマを特定した。製造業（機械）の事業テーマ有望度の分布状況を確認すると、有望度「高」のテーマとして「①金型関連事業の新展開（今後成長が見込まれる分野にて金型技術を適用）」、「②ロボット技術の活用・開発（製造ラインにロボットを導入することによる合理化・ロボット部品の製造等）」、「③半導体関連の開発（EV等で需要が拡大する半導体分野への進出）」、「④EV関連事業の展開（車体軽量化・モーター・蓄電池等多様なテーマにて展開）」、「⑤エネルギー・電力分野の展開（再生エネルギー用の機器の製造や発電システム等のテーマにて展開）」、「⑥マシニングセンタの導入・活用（マシニングセンタを導入することで製造プロセスの追加や合理化を図る）」、「⑦研磨・切削技術の活用（研磨・切削プロセスの高度化や新分野への挑戦）」が抽出され

た。脱炭素に対応する「EV関連」や環境負荷に配慮した「エネルギー・電力」といったSDGs関連の事業テーマの成長率が高い。

なお、図表8は有望度に応じた事業テーマの見立てを整理したもので、有望度ランクごとの特徴を踏まえて事業構想を練る際の参考になる。

有望度「高」のテーマへの事業計画を検討する際には、“落とし穴”に注意が必要である。例示されているのが、「人材不足なのに採用計画を検討できておらず、改善が図れないケース」である。これは、自社の強みを活かせず差別化戦略を実現できないケースに該当し、実現可能性が低いと評価される。あくまで事業テーマを検討される際には、自社の強みを活かせる事業機会であるかを意識することが大切である。

図表 8 有望度別 事業テーマへの見立て

有望度	事業テーマへの見立て
高	<ul style="list-style-type: none"> 市場成長を背景に魅力的な事業領域 ただし、競争が激しく人気テーマに飛びついて“落とし穴”に陥るケースが散見され、自社の強みを活かせるか見極める
中	<ul style="list-style-type: none"> 市場性があるものの参入障壁が高い事業環境 自社の強みと参入テーマの親和性がある場合は、既存の強みを活かして競争優位性のある事業を確立可能
低	<ul style="list-style-type: none"> 低成長市場/多数の事業者の参入で厳しい競争環境 一般的に困難な事業テーマであっても、自社独自の強みを築ける可能性

資料出所：経済産業省「事業再構築に向けた事業計画書ガイドブック」を基に当研究所が作成

V ウェルビーイング経営で社員も成長

ここまで大手企業の SX や脱下請で地域中核企業を目指す事業変革という 2 つの大きな外部環境の変化について見てきたが、いずれにしても複雑でいつ起きるか分からない変化への対処が必要となってくる。続いて環境変化に社員や組織が柔軟かつ迅速に対応するための組織改革や働き方改革について検討する。その際に意識すべきことがウェルビーイング経営の実践である。

社員の成長を促し、自律的に社員が現場判断できるような人づくりと働き方改革について、どのように取り組めばよいか考察する。

2017 年にアメリカの Gallup 社が調査したところ日本では「熱意あふれる社員」の割合はわずか 6% とアメリカとカナダの 31% には遠く及ばず、世界平均の 15% に対しても大きく下回った。2017

年に発表された働き方改革実行計画、2019 年の働き方改革関連法を契機に、社員一人ひとりのウェルビーイングの実現に向けた取り組みが始まっている。その流れを後押しする観点から幸福感が高いとパフォーマンスが上がるという研究結果や自己成長や役割認識、自己裁量等の幸福度を上げる要因に着目する。また、仕組みを検討するために自律的な行動を促す際に役立つ実践知等を共有する「パターン・ランゲージ」というツールについて紹介する。

1. 幸福度の高い社員は高パフォーマンス

幸福学の研究者として著名な慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授の前野隆司氏等が著書で「幸福感の高い社員はパフォーマンスが高い」という研究について解説している。

幸福感の高い社員はそうでない社員より、「創造性は 3 倍高い」、「生産性は 31% 高い」、「売上は 37% 高い」。

この研究は、カリフォルニア大学教授のソーニャ・リュボミルスキー、ミズーリ大学のローラ・キング教授、およびイリノイ大学のエド・ディーナー特別教授が、225 件の学術研究について科学的に様々な角度から統合比較して分析した結果である。

2. 幸福度に影響する要素に着目した働き方改革

次に幸福度を上げるための働き方改革について検討する。前述の前野隆司教授の研究室とパーソル総合研究所（労働者派遣事業等を経営するパーソルホールディングスのシンクタンク）の共同開発による「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」で職場の幸福度を高める因子（ある結果を引き起こす要因）の研究結果がまとめられているので、社員が幸せを感じる要因と不幸せを感じる要因について抽出された各 7 つの因子を紹介する（図表 9）。社員がはたらく人の幸せ／不幸せ診断を実施して、評価が低かった幸せの因子について対話を深める

図表9 はたらく幸せ／不幸せの因子

No.	はたらく幸せの因子	因子の説明	No.	はたらく不幸せの因子	因子の説明
1	自己成長 (新たな学び)	仕事を通じて、未知な事象に対峙して 新たな学び を得たり、 能力の高まり を期待することができている状態	1	自己抑圧 (自分なんて)	仕事での能力不足を感じ、 自信がなく停滞 している。また、 自分の強みを活かす事を抑制 されていると感じている状態
2	リフレッシュ (ほっとひと息)	仕事を一時的に離れて精神的・身体的にも 英気を養う ことができたり、 私生活が安定 している状態	2	理不尽 (ハラスメント)	仕事で他者から 理不尽な要求 をされたり、一方的に 仕事を押し付けられ たりする。また、そのような仲間の姿をよく見聞きする状態
3	チームワーク (ともに歩む)	仕事の 目的を共有 し、相互に励まし、助け合える 仲間とのつながり を感じることができている状態	3	不快空間 (環境イヤイヤ)	職場環境において、視覚や嗅覚など 体感的に不快 を感じている状態
4	役割認識 (自分ゴト)	自分の 仕事にポジティブな意味 を見だしており、 自分なり の役割を能動的に担っている実感が得られている状態	4	オーバーワーク (ヘトヘト)	私的な時間を断念せざるを得ない程に 仕事に追われ 、精神的・身体的に 過度なストレス を受けている状態
5	他者承認 (見てもらえてる)	自分や自分の仕事は 周りから関心 を持たれ、 好ましい評価 を受けていると思えている状態	5	協働不全 (職場バラバラ)	職場内でメンバー同士が 非協力的 であったり、自分の 足を引っ張られて いると感じている状態
6	他者貢献 (誰かのため)	仕事を通じて関わる他者や社会にとって、 良い影響を与え 、 役に立っている と思えている状態	6	疎外感 (ひとりぼっち)	同僚や上司とのコミュニケーションにおいて すれ違い を感じ、職場での 孤立 を感じている状態
7	自己裁量 (マイペース)	仕事で 自分の考えや意見 を述べることができ、 自分の意志やペース で計画・遂行する事ができている状態	7	評価不満 (報われない)	自分の努力は 正当に評価されない 、 努力に見合わない と感じている状態

資料出所：パーソル総合研究所 はたらく人の幸せに関する調査結果報告書を基に当研究所が作成

と職場で共通する課題を抽出することができる。改善策を検討する際には幸せの因子を一項目ずつ取り上げて幸福度を高める施策を検討することを提案する。例えば自己成長の因子が低いと課題認識した場合、朝礼や全社員が集まる会議で「自己成長」について対話をするとう技能研修やコンテストへ参加したいという話が出てくる。意見を人事部門が受け止めて考課制度の見直しに動けば社員の能力向上につながり、スキルアップも期待できる好循環が生まれるだろう。

注意すべき点としてはスコアを相対的に比較しないことがあげられる。幸福度は主観的なもので

あり、社員個人の感じ方がそれぞれ違うため、働き方改革に活用する場合は、スコアを他の社員とは比較せずに、例に挙げたように幸福度が低いと感じた因子をどのように改善すれば良いかという提案を集約して対策を検討することが有効である。また、社員同士の考え方や感じ方を共有する対話の中で個性や違いに気づき、多様性を認識するきっかけにもなり、相互理解が進むことにより職場の関係性の改善にもつながる。

なお、パーソル総合研究所がウェブサイト上で「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」を提供しているので、活用していただきたい。

<ウェブサイト>

パーソル総合研究所「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」

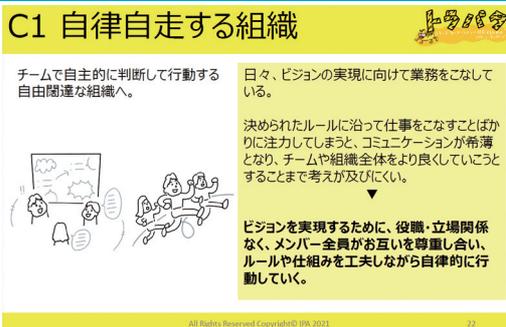
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being-survey/>

3. コツを共有するパターン・ランゲージの活用

幸福度を高める働き方改革を実施した要領で、ウェルビーイング経営を実践する仕組みを検討する必要があるが、そこで活用したいのが「パターン・ランゲージ」である。成功している事例やその道の熟練者に繰り返し見られる「パターン」を抽出し、抽象化を経て言語化（ランゲージ化）している。「実践知」、「センス」、「コツ」などこれまでなかなか共有しにくかったものが共有できる。下記の参考資料を使って一つずつ取り上げながら社内会議で対話をしていただきたい。やり方が分かって来たら、社内でも気づきをまとめた独自の資料を作成することにより、徐々に自律的に行動できる社員が育つだろう。

一例として独立行政法人情報処理推進機構の「トラパタ」の事例から「自律自走する組織のパターン」を紹介する（図表10）。

図表10 パターン・ランゲージ 事例



資料出所：独立行政法人情報処理推進機構「トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ」

【パターン・ランゲージの資料】

- ・独立行政法人情報処理推進機構「トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ」、「大人の学びパターン・ランゲージ」
- ・デジタル庁「デジタルを活用する未来に向けて」

VI おわりに

本稿では「幸せに生きるために、より良い社会を作ることを目指すウェルビーイング経営」について述べた。中小企業の経営者のみなさまには大手企業や地域中核企業がウェルビーイングを高める価値観の変化や産業構造の変化に対応する状況を理解していただけたらどうか。取引先が事業転換した場合に自社が追随すべきかどうかを判断する基準を持つことの重要性を理解するとともに、自社だけではなく利害関係者や社会も含めてウェルビーイングを高める発想が結果として自社の持続可能性を高める事に気づいていただけたのではないだろうか。

また、今後は将来の変化に対処するための創造性や柔軟性が組織に求められ、社員の自律性を高めることが重要になる。人材育成や組織づくりに取り組まれる際に社内のウェルビーイングを高めることを意識し、幸福度を高める視点を持って社員教育や対話の機会を増やしていただきたい。さらにパターン・ランゲージを活用して社員全員が考える習慣を作り、自発的に自社に必要な提案をする場を提供し、主体的に関わる企業文化を作る取り組みに挑戦してもらいたい。（林 大祐）

【参考文献】

- ・経済産業省 価値協創ガイダンス解説資料
- ・経済産業省 伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会）報告書
- ・中小企業庁 2022年度版中小企業白書
- ・関東経済産業局「地域中核企業に対する官民合同チームによる伴走型支援の取組」成果報告書
- ・内閣府 Well-beingに関する関係府省庁連絡会議資料
- ・国土交通省「国土の長期展望」中間とりまとめ
- ・経済産業省「事業再構築に向けた事業計画書ガイドブック」
- ・日経文庫「ウェルビーイング」著者 前野隆司・前野マドカ
- ・パーソル総合研究所 はたらく人の幸せに関する調査結果報告書
- ・Harvard Business Review 2012年5月号「幸福の戦略」