

2030年問題を生き抜く心理的安全性の向上について考える

『採用力と定着力がUPする組織の好循環サイクルの創り方』
～個性と特性を社会の資源として成功を遂げた
フィンランド流働きがい創りから学ぶ～



講師：スパークル合同会社 CEO 川西由美子

講演概要

個性と特性を社会の資源として成功を遂げたフィンランド流働きがい創りの要素をお伝えします。



組織の好循環サイクル

1. フィンランドの国づくり
2. 健康支援
3. 組織改革



1. フィンランドの国づくり



国家プロジェクト

①教育強化

「全ての人材と知識を無駄にしない。知識は力。
知識を共有するともっと強い力になる。」

(フィンランド経済復興当時の文部大臣の言葉)

教育の見直し、平等化⇒経済状況に関わらず教育を受けられる
システム作り

②R&Dの強化

予算を削らずにITの教育、産業開発に力を注いだ
⇒ IT産業の開発、世界をリードするまでの力を培った。

フィンランドの力

●失業率のスピード改善

1990年代前半に失業率が急上昇

1994年には18.2%⇒2011年11月には6.2% (2025年6月は9.9%)

●がん治療の最先端

BNCT(ホウ素中性子補捉療法)が世界で最も進んでいる国

●虫歯対策、先進国！

12歳時の虫歯本数 1975年6.9本 1997年1.1本 (日本2.4本 1999年)

世界幸福度ランキング 2025

オックスフォード大学 ウェルビーイング研究所

世界147の国と地域が対象 幸福度を10段階評価した平均
フィンランドは、2018年から8年連続で幸福度ランキングで世界1位。
デンマークも、2019年から7年連続で幸福度世界2位。



順位	国名	幸福度スコア
1	フィンランド	7.736
2	デンマーク	7.521
3	アイスランド	7.515
4	スウェーデン	7.345
5	オランダ	7.306
6	コスタリカ	7.274
7	ノルウェー	7.262
↓		
55	日本	6.147

8年連続。教育・医療の充実。自然との共生

7年連続。社会保障の手厚さ。生活満足度

福祉制度が充実。ジェンダー平等(世界1位)

イノベーションと福祉。持続可能な社会づくり

石油資源による経済的安定。教育・医療無償

ジェンダーギャップレポート 2025

世界経済フォーラム (World Economic Forum)

148の国と地域が対象。経済、教育、健康、政治の4分野のデータを元に指数化。指数は最大値が1、最小値が0。指数が高いほど評価が高く、男女の格差が少ない。男女の格差が最も小さい国はアイスランド。スコア(指数)は0.926。アイスランドは10年以上トップをキープしており、唯一スコアが0.9を超えている。

順位	国名	男女格差指数
1	アイスランド	0.926
2	フィンランド	0.879
3	ノルウェー	0.863
4	イギリス	0.838
5	ニュージーランド	0.827
6	スウェーデン	0.817
↓		
118	日本	0.666



教育水準ランキング 2022.6

OECD Better Life Index Education

41か国が対象。学歴、学習到達度(PISAより)、教育期間など複合的な結果を総合したもの

順位	国名
1	フィンランド
2	オーストラリア
3	スウェーデン
4	エストニア
5	スロベニア
6	ポーランド
7	デンマーク
↓	
14	日本



心動かされる施策



●放射性廃棄物処分場＝オンカロ

フィンランドのオルキルオトでは、
世界初の高レベル放射性廃棄物の永久地層処分場の建設が決定
10万年後の安全に向け、100年後の完成を目指して進められている地下施設の設計

2025年3月、初の封入実験を成功させた。

※隣国、スウェーデンでも着工に向けて準備を進めている

●高速インターネットを国民の法的権利に

電話や郵便と同様の基本的なコミュニケーションサービスの1つとして
位置づけられ、2010年高速インターネット接続が国民の法的な権利となった。
法的にインターネット接続の権利が保障されるのは、世界初。

北欧の豊かな生活文化

Hyugge :ヒュッゲ 人生全体を通じての心地よさを追求

デンマーク発のストレスフリーな生活スタイルのこと。
デンマークで1800年頃から使われ始め、
ノルウェー語でウェルビーイングを指す ヒュッゲリ(Hyggeilig)
が語源とされる。空間づくりや照明、自然との調和、
人との関係など広範に及ぶ。



Kahvitauko :カハヴィタウコ

コーヒー休息が労働者の権利。法規制。6時間以上の勤務では1日2回
4時間から6時間の勤務は一回。4時間以下は休息なし

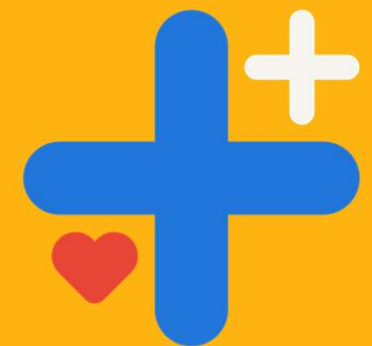


QOLサポートの実態：窓から見える景色にも配慮



★職種にとらわれず、
ためになることを
考える

2. 健康支援とは



心の健康管理(メンタルヘルス) 予防の概念

0次予防

職場環境作り

1次予防

元気を病気にしない

2次3次予防

病気を悪化させない・再発させない

自己保険義務

脳の疲労の取り方

健康回復に良い情報を、自分でも取り入れる

積極的に実践する

周囲にもシェアする



ストレスによる脳への影響を理解する



- ・脳はエネルギーを体全体の約四分の一を使用
- ・省エネモードで悪い習慣が自動化
- ・思考を介さず行動してしまう

脳の疲労のメカニズム

ぼーっとしているだけでも70%エネルギーを使う

不安要素を集めるDMNがある(デフォルトモードネットワーク)



脳疲労の回復に必要なこと

DMNの時にストレスを感じると、マイナス要因を多く集めるため、更に疲れる

- ・ 脳のモードチェンジが大切
- ・ 集中脳は5%のエネルギー消費
- ・ 炭水化物で脳の栄養補充



光の効果



光を浴びると→体内時計リセット

(1) 覚醒を高める

(2) メラトニン*分泌抑制

*メラトニン; 睡眠を促すホルモン

朝光を浴びた15時間後にメラトニン↑

(3) 脳活動活発化

(4) 体温上昇

(5) 交感神経系機能Up

・朝光を浴びる。

(5:00~8:00が効果的)

※勤務シフトの都合で夜働く場合

・寝る前(朝)はなるべく光を見ない(カーテンを閉める)

・起きた時(夕方)できる限り光に当たる

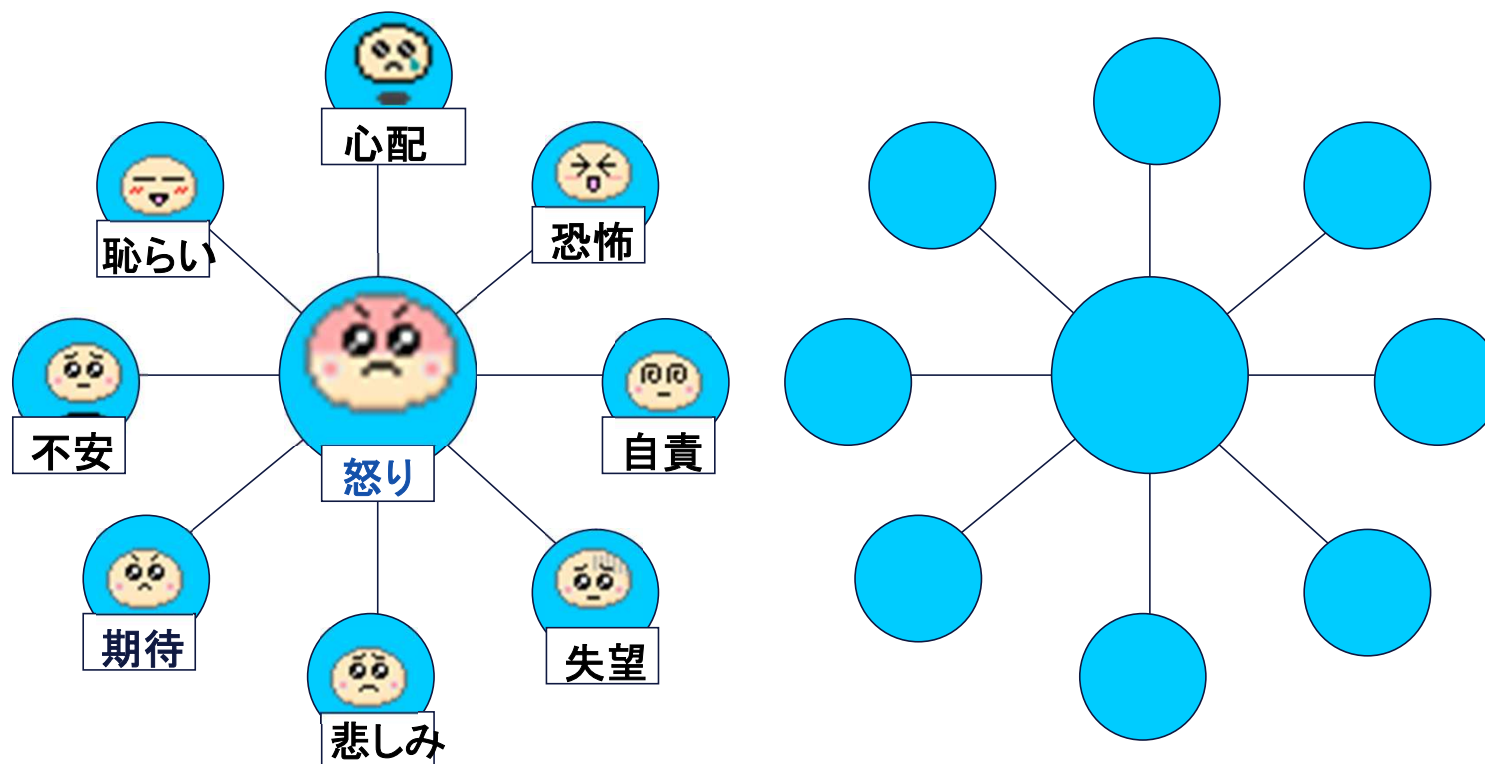
・休日に体内時計リセットを心がける

・光を見るだけでも

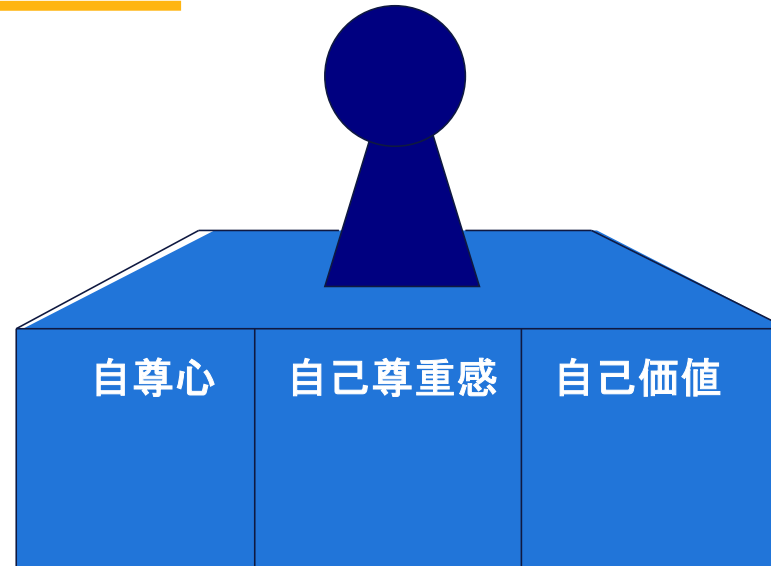
効果あり。

裏感情マップ

怒り の裏側には？



セルフエスティーム



あなたが自分自身についてどう考えているか？

あなたのセルフエスティームを決定する。

「自分をありのままに評価し、その自分を大切に思う気持ち」

「自分はこれでいいんだ」「そんな自分が好きだ」「こういう自分を大切にしよう」

オキシトシン効果

「触れ合う、見つめ合う、語り合う」



楽しいことリスト

楽しいことリストを作成してみましょう

楽しいことリスト	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

4つのポイント

- 効率を追及しないもの
- 時間を忘れる事ができるもの
- 集中できるもの
- 完了できるもの



3. 組織改革とは



心の健康管理（メンタルヘルス） 予防の概念

0次予防

職場環境作り

1次予防

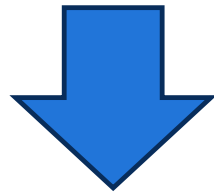
元気を病気にしない

2次3次予防

病気を悪化させない・再発させない

米シリコンバレーのモットー

「Fail Fast (誰よりも早く、多く失敗せよ)」



失敗はイノベーションの母

『失敗→改善→改良→評価』



「プロジェクトアリストテレス」

2015年に米Googleが発表した社内調査
(2012～2015年までの240の職場)

・社内のプロジェクトチームが革新的に
変わった要因「心理的安全性」

「心理的安全性」とは

Psychological Safety

1999年 米ハーバード大学

組織行動学 エイミー・エドモンドソン教授

「従業員が不安から解放されている心理学的な状態」

思ったことを安心して伝える文化を作る

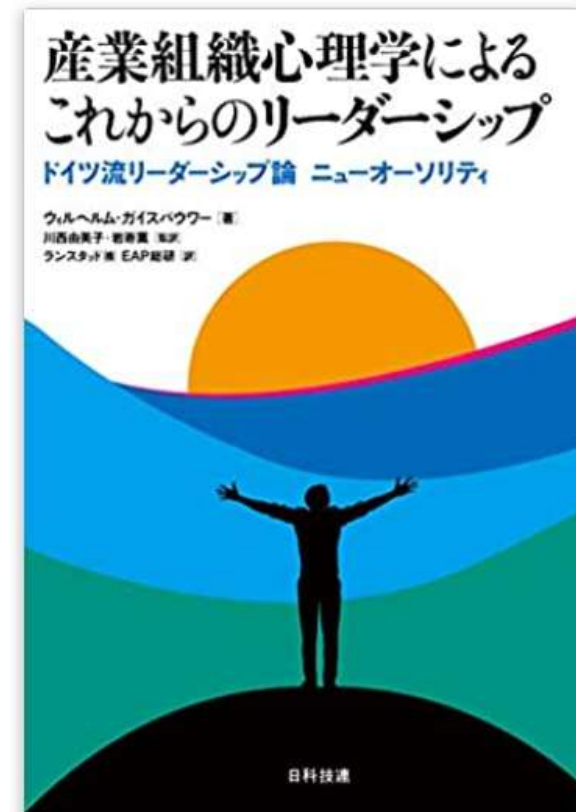


自分も相手も大切にしたコミュニケーションを通して
お互いにとって心地よくする会話を工夫しましょう

○ 解決すべき問題を共有する
達成すべき課題の扱い方の手法を共有



解決志向型の組織を作る
問題解決の共通の技法を学ぶ



ウィルヘルム・ゲイスバウアー著書 2018 ドイツ語圏組織心理分野
アマゾン売上1位



権威で押さえつける支配的なマネージメントに代わり、組織やチームメンバーの心理面を考慮し、共感や協働の意識を高めるニューオーソリティーが必須。その手法として解決志向型組織の作り方が必要

By ウィルヘルム ガイスバウワー

今を共有し、
最善を決定・実行

より良い状態



役割を作る

ひずみ感知

現実に反応しながら
絶えずハンドルをさばけるようにする
〇〇の代わりに新しい〇〇をしたい 気持ちの調整

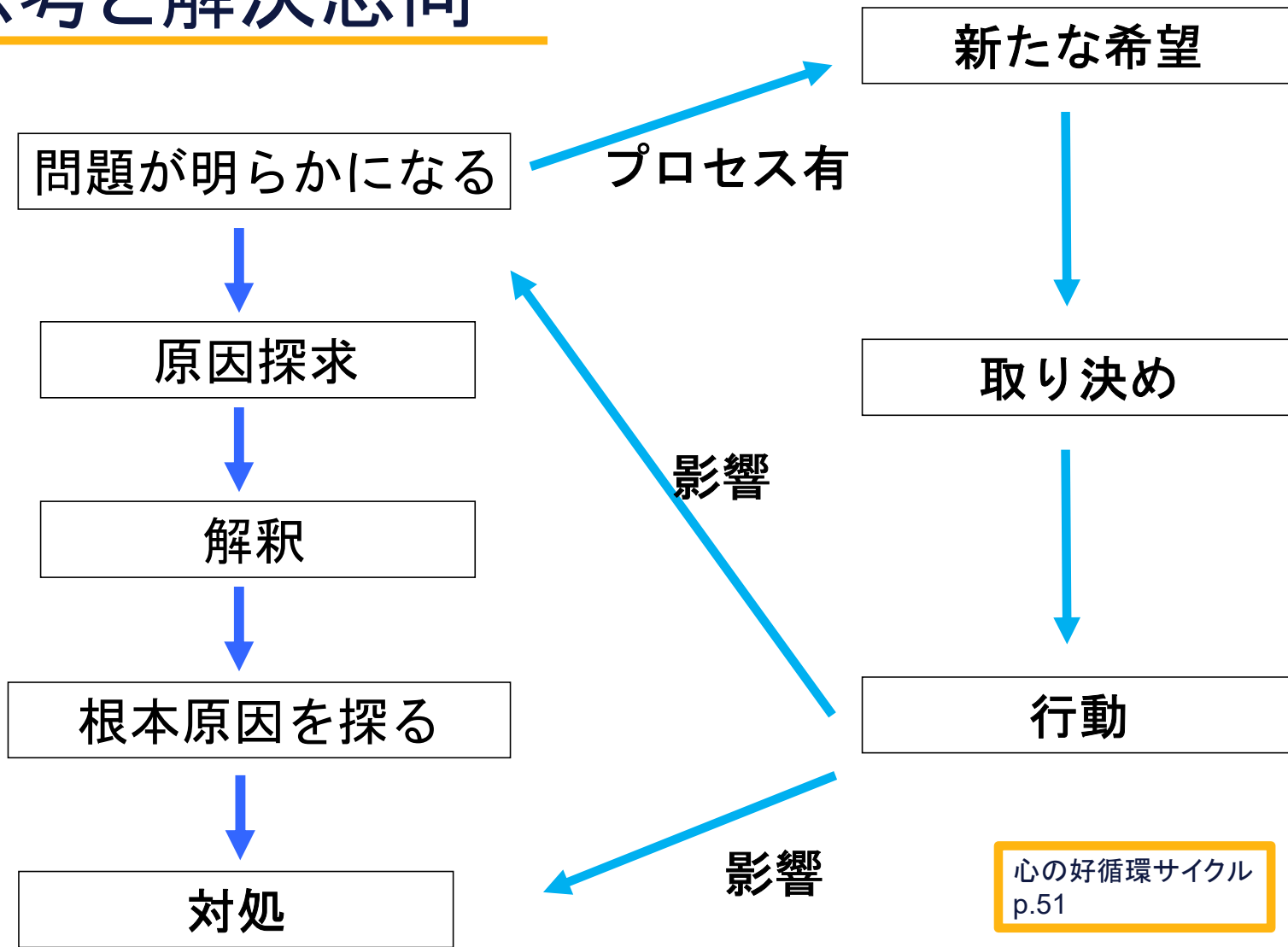
違和感を言い出せる風土

解決志向とは

1980年代インスー・キム・バーグらにより体系化された短期療法です。

ベトナム戦争の帰還兵とその家族のケアに使われ、医療現場のみならず、企業経営にも導入

問題思考と解決志向



解決志向のイロハ

イ: 現場目線の困りごと
現状と感情を共有

ロ: 悪化のシナリオを考える

ハ: 自分にとって、どのように影響するか

ニ: どうありたいか

解決志向型組織構築ポイント

- ① ファシリテーターがイロハニのフローをサポート
- ② イとロをしっかりと話し込ませる
- ③ 実施決定後のフォローUPとフィードバック

解決志向のメリット

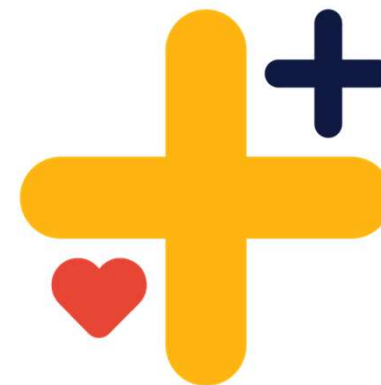
- ①誰も犯人にしない
- ②問題の本質を共有できる
- ③自分たちの力で目的を見つけ前に向く力が出る
- ④Smileが自然に出る

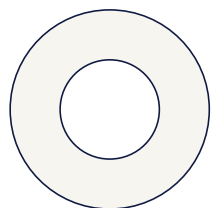
解決志向を取り入れると

問題山積

→ 心一つに

→ チームで改善






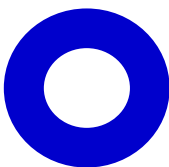
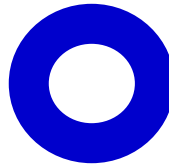
現場目線で自分達で発見できた課題



上から与えられた課題 やらされ感

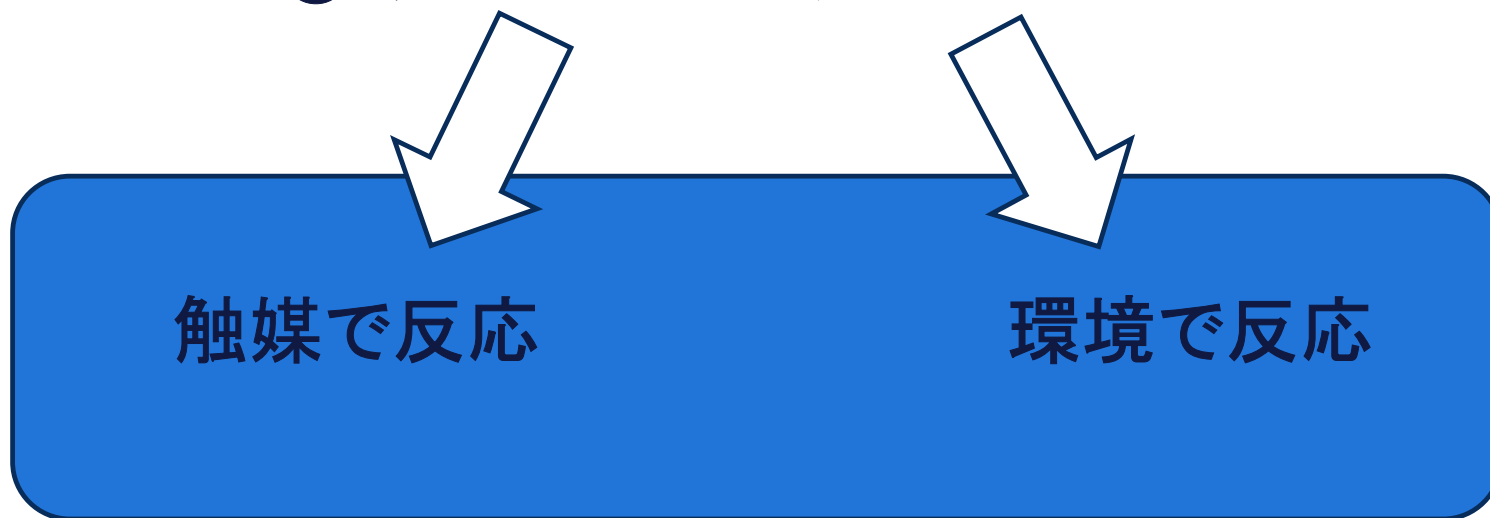
自分たちはどうありたいか分かると
課題は見えてくる

コミュニケーション調整

- ー うまく伝えよう 
- ー あきらめない心 失敗を恐れない心 
- ー 伝わるまで伝え方を工夫する 

変革リーダーのポイント (化学変化に例えると)

◎ 混ぜるだけで反応しないもの



変革リーダーがおこす反応

組織改革はマインドセットが重要



- 機敏性 迅速性の高い対応を意識
(放っておかない、そのままにしない、悪化させない)
- PDCA を回すことが大切
→ そのプランが時代に合っていない、対応不可の場合は
プラン自体を変え、現場で感じた反応をしっかりと取り入れる

参考書籍

- 産業組織心理学によるこれからのリーダーシップ
～ドイツ流リーダーシップ論ニューオーソリティ～

日科技連出版

著者：ウィルヘルム・ガイスバウワー

監訳：川西由美子・岩寄薫

訳：ランスタッド株式会社EAP総研



- チームを改善したいリーダー・推進者のための
心の好循環サイクル 仲間を支え個を活かす力

日科技連出版

著者：ランスタッド株式会社

EAP総研所長 川西由美子



お疲れさまでした



ご安全に