変化する企業経営

企業のこれからの取り組み

1．ウエルビーイング
（身体的・精神的・社会的に良好な状態）

2．心理的安全性
（良好な仲間・チーム）

3．もう一つの経営戦略
（エフェクチュエーション）

4．発想力強化
（アイディア創出と実行）

→ **2025年！**

岩間文雄（中小企業診断士）
090-2637-1164

1. ウエルビーイングの創造

身体的・精神的・社会的に良好な状態

日本政府観光局のホームページより

①ウエルビーイングと幸せ人生戦略

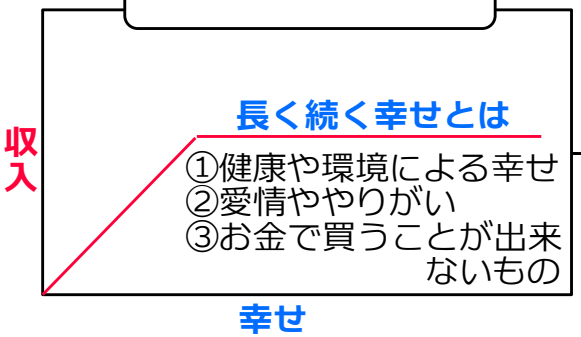
ウエルビーイング
well-being（良好な状態）

身体的
精神的
社会的に良好な状態を言う
（1946年に世界保健機関（WHO）が設立された際に、「健康」を定義づける言葉として使われた）

幸せ人生戦略

自分らしい生き方

長続きする幸せとは
ノーベル経済学賞
ダニエル・カーネマン氏



戦略

身体的、精神的、社会的に良好な状態で**生涯に渡って挑戦**していく事が、100年時代の人生戦略！？

日課

1.身体の健康維持
　食べ物、運動、他
2.精神的な健康維持
　感謝の気持ち、他
3.社会とのつながり
　町内会、クラブ、奉仕、他

いつも挑戦

いつまでも挑戦して脳を活性化させる人生戦略。

②日課とWell-being効果

日頃の行動NO.

例

1．散歩
2．音楽鑑賞
3．コミュニティ活動等

Well-beingの効果判断

大
中
小

具体的日課（週）

目標：身体的・精神的・社会的に良好な状態！

1.散歩等
- 自宅周辺を2000歩前後
- 車で近くの公園へ行く
- 買い物（野菜、果物、青魚、良質な肉等）
- ショッピングセンター
- 自転車散策　その他

2.音楽/絵画等（聴覚、視覚、手づくり）
- 音楽会や美術館に行く機会をつくる
- CD鑑賞、YouTubeなど
- 楽器を演奏を楽しむ
- 絵画、人形等の創作活動　その他

3.コミュニティ活動等 ChatGPTより
- 地域貢献活動：地域の清掃活動やボランティア活動、福祉支援など。
- 文化活動：地元のイベントや祭り、展示会、ワークショップの開催
- 教育活動：地域の子どもや高齢者を対象にした学びの場の提供や勉強会
- 環境保護活動：地域の環境美化やリサイクル運動、自然保護活動など
- 防災・危機管理活動：災害時の情報共有や避難訓練、地域の安全確保に関する活動

身体の健康維持効果は？
食べ物、運動、他
大中小

精神的な健康維持効果は？
感謝の気持ち、思考、行動が調和している？（楽しかった）※
大中小

社会的との繋がりは？
- 他人とのコミュニケーション
- 夫婦とのコミュニケーション
- 個人、町内会、グループ、クラブ奉仕等

大中小

※精神的に良い状態と言っているのは、個人の感情、思考、行動が調和しており、ストレスや困難に対処する能力が高い状態を向いています。 具体的には、以下のような特徴があります。感情の安定：喜びや悲しみなどの感情を正しく認識し、表現できること。感情が激しく揺れることが少なく、バランスが取れている状態です。
ChatGPTより

③ウエルビーイングと脳科学（島皮質）

島皮質（とうひしつ）は大脳皮質の一領域であり、島皮質は前頭葉、側頭葉及び、頭頂葉の一部である弁蓋と呼ばれる領域によって覆われている。

島皮質は、最も新しい人間的な大脳皮質（前頭葉等）の一員あります。

島皮質

幸せな人は島皮質が厚い！

この島皮質の機能を高めて他人との心の繋がりを持ち易くする。

島皮質が担当する分野
- 社会的感情
- 道徳的直観
- 共感
- 音楽への感情的反応
- 痛み
- ユーモア
- 他者へ表情への反応
- 購買の判断
- 食の好みなど

島皮質の鍛え方
①感謝の気持ちを持つ
②前向きになる
③気の合う仲間や家族と話う
④利他の心を持つ（ボランティア、席の順番を譲るなど）
⑤マインドフルネスを行う（静かに遠くを見て休める）
⑥Awe（オウ・畏敬）体験（他者を尊重し敬う姿勢）

ウエルビーイング（※）
- 身体的
- 精神的
- 社会的

に良好な状態である。
1946年世界保健機構

参考　○岩崎　一郎（いわさきいちろう）氏　　脳科学者　医学博士
京都大学卒業後、米国ウィスコンシン大学大学院で博士号取得。通産省主任研究官等
○前野隆司（武蔵野大学ウエルビーイング学部長）
○世界保健機関（WHO）では、ウェルビーイングのことを個人や社会のよい状態。健康と同じように日常生活の一要素であり、社会的、経済的、環境的な状況によって決定されると紹介しています。
※1946年WHO憲章の中で健康の定義。Well-beingは、well（よい）とbeing（状態）からなる言葉。

2. 心理的安全性

心理的安全性とは「安心して発言できる協力的雰囲気・体制があること」

心理的安全性が高まると

- コミュニケーションが活発化する
- 新しいアイディアが創出される

低下すると起きる問題点

- ①意見・発言を否定する雰囲気となる
- ②協力のための意識と体制が無い
- ③不満を抱きやすく改善が見込めない制度や体制となる

①心理的安全性の特徴

ハーバード大学ビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授が1999年論文発表。Googleのアメリカ本社が研究発表して以来、マネジメント領域で注目されている。

心理的安全性の特徴

①異なる意見を述べても人間関係が破綻しない。

②意見の対立があってもチーム内で安心して仕事に専念できる

③困難な状況でも前向きに発言でき、チームに積極的に関われる。

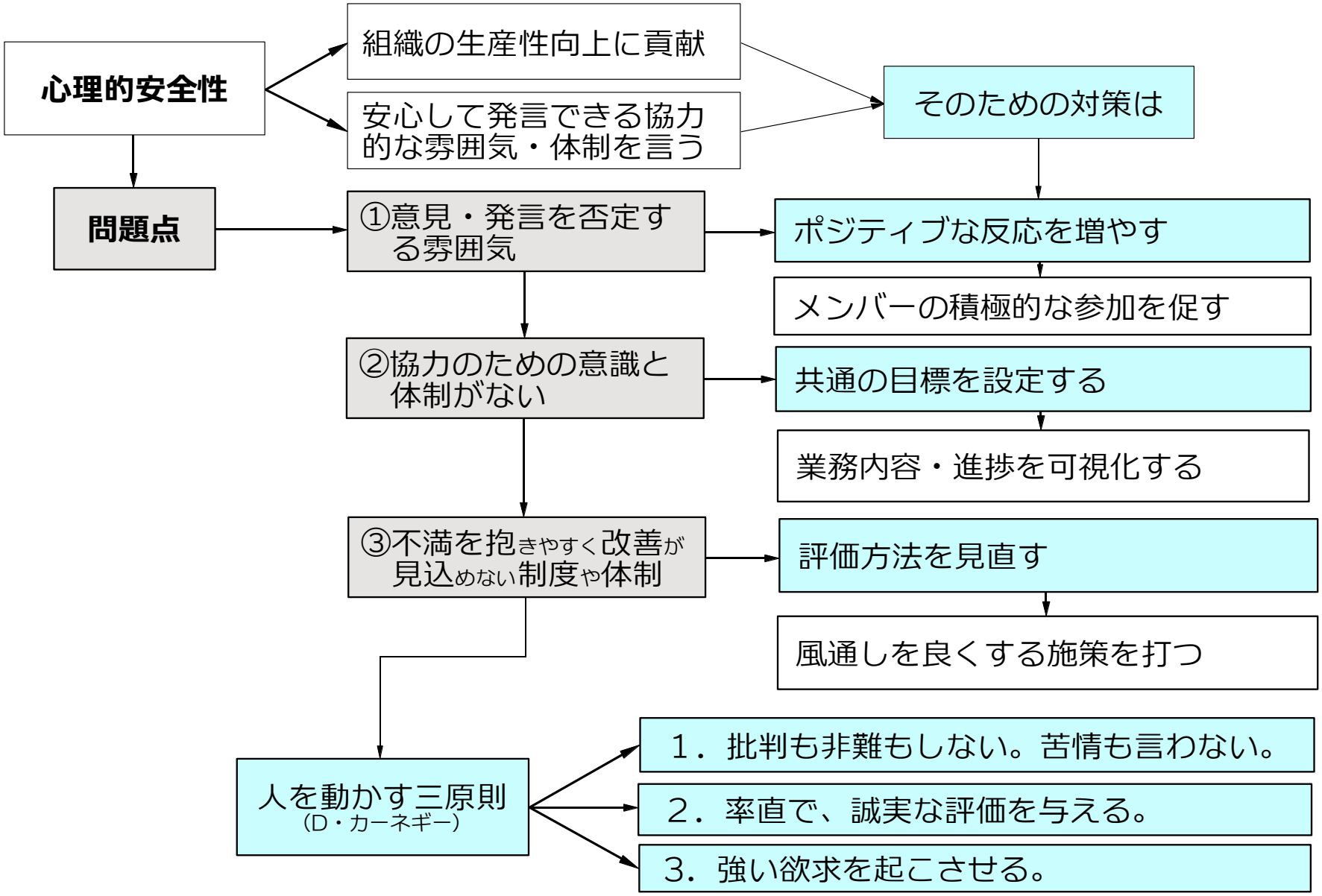
④困難な状況でも前向きに捉え、ポジティブな発言が交わされる。

⑤成功以外の話も話題になる。

⑥笑いとユーモアで職場は明るい

参考 Search Labs | AI による概要

②企業が取り組む心理的安全性



③社員とのコミュニケーションの本質

コミュニケーション本質

✕やり方では無く

◎あり方が必要！

コミュニケーションにおける自分のあり方を考える。

試して見ては、

◎自分から元気よく、「おはよう」と声をかける！

◎他人は言った通りには動かない！

◎人はどんな人について行きたいか！

◎相手の話を聴くことで、人は自分を理解してくれ人を信頼する！

◎信頼されるリーダーは「自分の話をよく聴いてくれる人」「自分を理解してくれる人」「いつも自分を見てくれる人」！

◎認めることの大切さ！

◎どんな人も変われる！

◎信頼関係が出来ていない時、叱る言葉は殆ど効果がありません！

◎人は相手によって、自分の出す側面を変えるということです！

◎良きリーダーとは、「人を幸せにする人」！

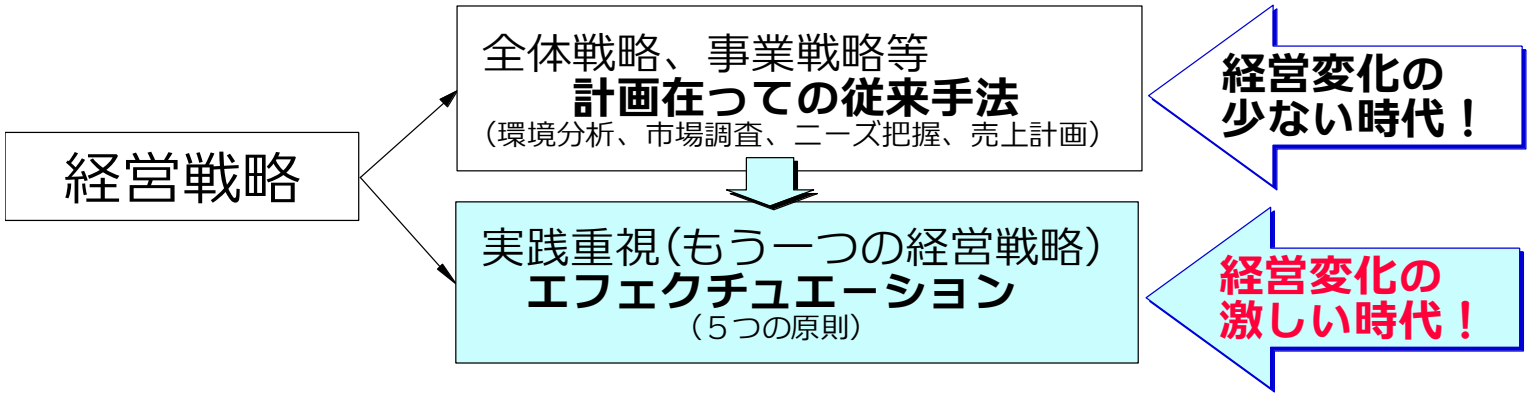
◎求めていることは、求められていること！

1．自分を振り返ってみる
2．考えてみる
3．向き合ってみる
4．見つめてみる
5．心を込めてみる
6．受け入れてみる
7．変えてみる
8．聴いてみる
9．本気で動いてみる
10.実践してみる

④良好なチームワークの点検

	チームワークのポイント	自社点検
1	ビジョンや目標が共有されている	
2	社員個人の役割を明確にする	
3	コミュニケーションが円滑化にできている	
4	報連相（報告、連絡、相談）や情報共有を意識している	
5	個々に期待が伝わる声がけをしている	
6	目標達成時はメンバーを褒めている	
7	定期的に個別ミーティングを行っている	
8	個人のスキルセット（技術力、知識、経験）の相乗効果を高める　あなたのスキルいくつは?	
9	情報共有と透明性の確保をしている	
10	相互理解や尊重を大事にしている	

3. もう一つの経営戦略
エフェクチュエーション



一般に経営戦略と言うと「市場調査」「売上目標」等を、事前に十分な検討を行い事業計画書を作成して実行します。
経営者の中には、「感」とか「まずはやって見る」の実践を重視する方がおられます。そして、出会いやコミュニケーションしながら人的ネットワークの構築を行い、変化に対応する経営を実践されています。

エフェクチュエーションとは、サラス・セラスバシー教授がカーネギーメロン大学の博士課程在学中に、ノーベル経済学賞受賞のハーバード・サイモン教授の指導のもと実施した研究から発見されました。
新しい市場や産業の創造という、極めて不確実性の高い問題に繰り返し対処してきた熟達した起業家を対象に意思決定実験を行い、共通して活用する思考様式を見出しました。

参考資料　エフェクチュエーション（EFFectuation）　ダイヤモンド社

①エフェクチュエーションとは

偶然の**ヒラメキ**(思いつき)があった！

↓

自社の新しい**ビジネス**につながらないか！

↓

今までの考え方

1.環境分析(外部/内部)
2.ニーズはあるか?
3.資金は?
4.他の社員の考えは
5.今一歩踏み出せない等

エフェクチュエーションは

1.手持ちの経営資源(人・物・金)で取り組めることから始める。

2.許される損失の範囲で実践する。

3.予期せぬ事態が発生したら、それをテコに前向きに考えて見る。

4.共感する関与者と交渉してパートナーシップを築く。

5.その事業に対してコントロール可能な行動に集中して成果を上げる。

②エフェクチュエーションの全体図

エフェクチュエーション

もう一つの経営戦略手法
誰でも可能な**実践戦略**

従来の理論的な戦略立案手法では無く、採算困難かもしれないが、まずはやってみる実践戦略。

５つの原則

①手中の鳥の原則（てのちょう）
（手持ちの資産・手段の活用）

売上目標でなく既存手段等の活用で取り組めることから着手する。

②許容可能な損失の原則
（損失しても経営に問題ない金額）

期待利益の最大化でなく、損失もある許容可能な実践経営を行う。

③レモネードの原則
（すっぱいレモンを食べやすく加工）

予期せぬ事態を避けるのでなく、予期せぬ事態をテコとして進める。

④クレイジーキルトの原則
（大きさや形、色、柄が異なるパズルのようなキルト）

約束する意思を持って全ての関与者と交渉し、パートナーシップを築く。

⑤飛行機のパイロットの原則
（予測でなくコントロールで成果を帰結させる。）

コントロール可能な活動に集中、望ましい成果を得る。

5原則のうち、1つでも2つでも活用する

③パートナーの支援を得たいとき！

パートナーへの問いかけ

今までの方法

売り込み

アイディア、
ビジョン、その他

目的として、資金
の獲得など

エフェクチュエーション

問いかけ

相手と共に未来を創って
いくことができるかを
オープンに問いかける

もし、パートナーとならな
い場合もそのパートナーが
有力者を紹介してくれるか
もしれないと思う。

その場合、パートナーとな
る人に自分が積極的に話す
ことよりも、相手のパート
ナーとなる人の話をより多
く聞くことが重要である。

1.既存の経営資源(人・物・金)で
取り組めることから始める。

2.許される損失の範囲で実践する。

3.予期せぬ事態が発生したら、そ
れをテコに前向きに考えて見る。

**4.共感する関与者と交渉してパー
トナーシップを築く。**

5.その事業に対してコントロール
可能な行動に集中して成果を上
げる。

別のビジョン
やアイディア

④ドラッカーの経営者に贈る5つの質問

経営の見直しが最も求められているのは成功しているときである。
下向きに転じてからでは遅い。

仕事と人生を高める５つの質問。
評価可能な目標と行動、具体的成果を提示する

いかなる種類の役員会、社長室でも使うことが出来る

必要なのは
- **未来への>>>>>>**
- **顧客への>>>>>>**
- **ミッションへの>>>>**
- **自己評価への>>>>>>**

①われわれのミッションは何か？

ミッションを成果に結びつけるのは、
機会＋能力＋意欲が必要

②われわれの顧客は誰か？

顧客は変わっていく。彼らのニーズ、欲求、希望も変わっていく。

③顧客にとっての価値は何か？

顧客の声に耳を傾ける

④われわれにとっての成果は何か？

成果の実現は定量的・定性的に評価する

⑤われわれの計画は何か？

成果の実現は定量的・定性的に評価する

>>>>>コミットである
「コミット」は、単なる約束ではなく、責任を持って約束をするといった重みのある言葉

経営者に贈る５つの質問　Ｐ.Ｆ.ドラッカー（ダイヤモンド社）より

⑤ビジネスの始まりは小さな質問から！

自分の脳へ小さな質問をします。その質問は扁桃体（感情反応を担当）を通って前頭前野（知的創造性を担当）に到着して創造力を働かせます。そして、海馬でヤル気をアップして中枢神経・末梢神経を通って行動力に繋がります。

ビジネスの始まりは
すべて「小さな一歩」

↓

①小さな質問をする

↓

②小さな思考を活用する

↓

③小さな行動を起こす

↓

④小さな問題を解決する

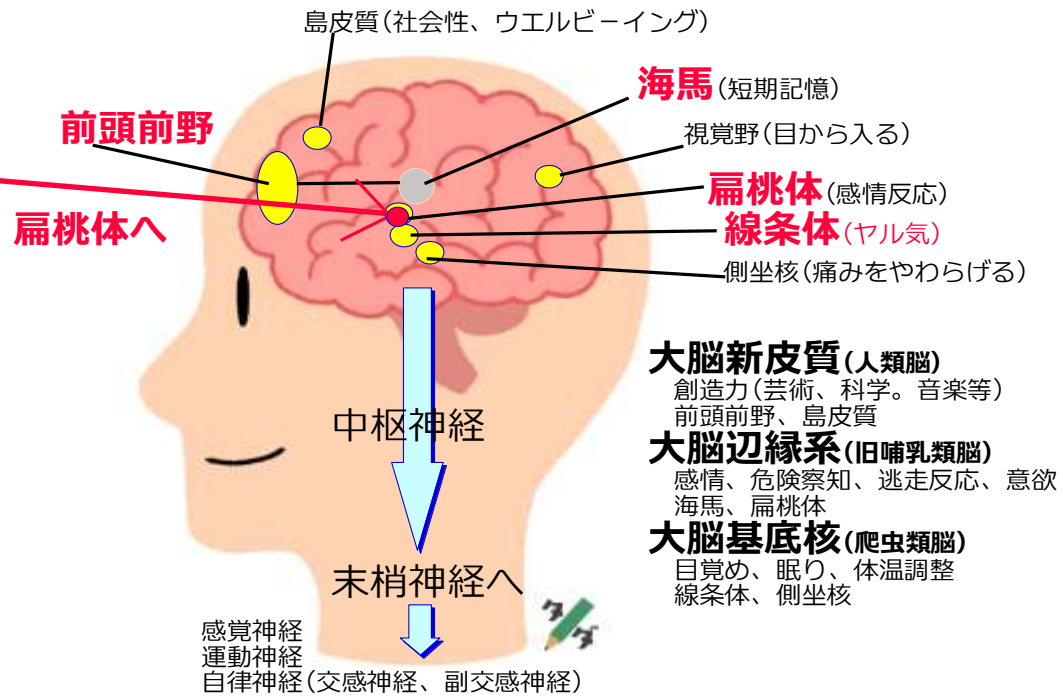
↓

⑤小さなご褒美を与える

↓

⑥小さな瞬間を察知する

脳科学

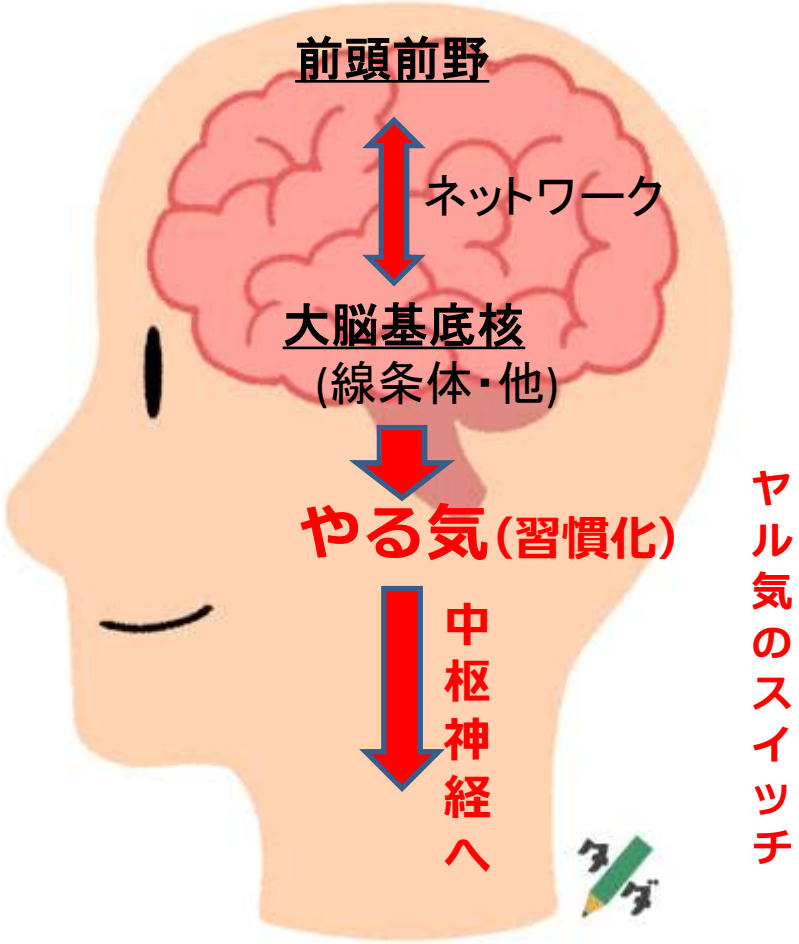


脳が教える１つの習慣（ロバート・マウラー著）講談社

脳が教える１つの習慣（ロバート・マフラー）　講談社

⑥前頭前野と大脳基底核でやる気ネットワーク

脳科学



1．大脳新皮質(新哺乳類脳/人類脳)

創造力(芸術、科学、音楽など)、**島皮質**
前葉頭(思考、感情、性格、理性などの中心)
前頭前野(記憶力、意思決定力)

2．大脳辺縁系(旧哺乳類脳)

感情、危険察知、闘争、逃走反応
食欲、意欲、性欲等の本能
海馬(記憶の短期司令塔、認知症の始まり場所)
扁桃体(喜び悲しみの過剰反応)

3．大脳基底核(爬虫類脳/本能的)

朝の目覚め、夜眠る、体温調整
心臓の鼓動、
線条体(意思決定、運動処理)
側坐核(痛みを和らげる働き)

○線条体/側坐核は共に関連し、報酬等を与えることでドーパミンを分泌する。

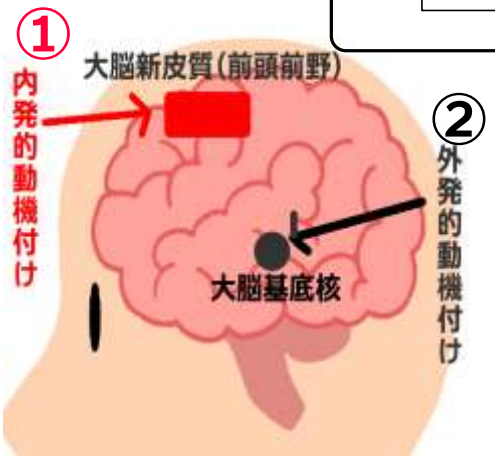
⑦やる気のスイッチは報酬がオン！

2つの(①と②)の報酬が
脳に働きかけてやる気を起こさせる

報酬とは

①内発的
動機付け：挑戦によって自分の価値を高めることでドキドキわくわくさせる。
大脳新皮質(前頭前野)

②外発的
動機付け：お金や地位などの報酬を与えることでやる気を出す。
本能的脳
大脳基底核(線条体等)



まずは「出来ること」から取り組む

早く成果が出る
(ドーパミン)

ドーパミン：脳内ホルモンの神経伝達物質一つで **やる気ホルモンです。**

カッーとキレる人は

⑧扁桃体をやる気に活かす

**人がキレた時(扁桃体)にコントロール
してくれるのが前頭前野**

扁桃体
(情動的反応)

前頭前野

コントロール

感情反応
(カッーとキレる！)

**ヤル気に
活かす**

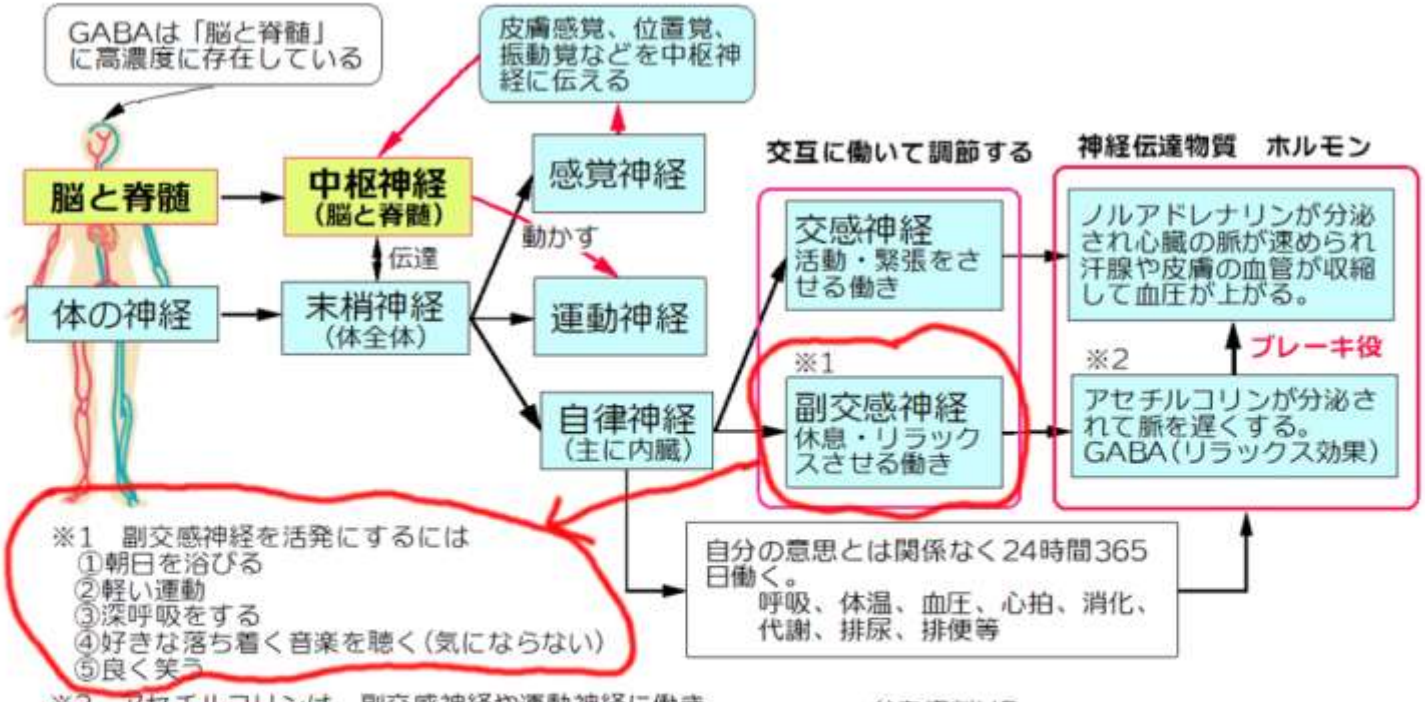
キレる人は脳をリラックス

人は、時に不安や恐れを感じた時に「**キレる！**」ことがあります。これは、扁桃体の情動的反応で、自分で止めることが出来ない状態のこと。この扁桃体の働きをコントロールするのが最も新しい大脳新皮質の前頭前野であります。

⑨気になる事があって、夜中に目覚めることはありませんか！(中途覚醒)

この中途覚醒が続くと健康にも仕事にも影響が出てまいります。

原因はストレス等ですが、出来れば3日以内に解決することです。副交感神経の働きが悪くなりブレーキが利かなくなるのです。**(順天堂大学 小林弘幸教授)**



知的作業者の方は

⑩前頭前野の活性化！

前頭前野は**神経伝達物質**に支えられている

前頭前野の仕事は
思考・判断・注意・
企画・創造・計画等

不足すると仕事に障害が発生

神経伝達物質
ドーパミン、ノルアドレナリン、セロトニン、GABA、その他

ドーパミンは大脳皮質の中では、前頭葉に最も多く分布している。

- **ドーパミン**：快感、多幸感、意欲・やる気を感じたりするホルモン
- **ノルアドレナリン**：激しいストレス等のときに情報伝達物質として放出される
- **セロトニン**：ドーパミンやノルアドレナリンを制御したり精神を安定にする
- **GABA**：ストレス緩和効果、血圧の抑制作用がある

また

セロトニン、GABAは食品から取り入れることができます。

ドーパミンの異常にに関係した病気に「パーキンソン病」や「統合失調症」がある。

老化に伴ってドーパミン濃度も減少して**認知機能**も低下していく。

ドーパミンの過剰な分泌（濃度アップ）は、燃え尽き症候群やプレッシャーによる**犯罪行為**へと駆り立てるリスクがある。

前頭前野の活性化

前頭前野を鍛える方法

①新しいことに挑戦する
②日常生活に変化を取り入れる
③コミュニケーションを増やす
④物事を考える習慣
⑤集中力や注意力を高める
⑥複数同時遂行力の頻度アップ
⑦状況判断力
⑧アイディアを出すようにする

参考：東京都医学総合研究所（2012年）、他

⑪ まとめ

エフェクチュエーションとは

これまでの経営戦略

これまでの経営戦略の発想は、「行動を起こす前に出来うる限り市場分析を行い最適な計画を立てること」を重視していました。

特に環境分析は、不確実性の高い今日は予測可能な場合のみ有効であり、時間と共に変化する環境に適応することが困難であった。

試行錯誤

エフェクチュエーションの5原則は、起業や新規事業の創出のみでなく、むしろ あらゆる結果の不確実性に伴う**チャレンジや新しい何かを創造する**プロセスにおいて、**試行錯誤を合理的に進めるために活用する** ことができる意思決定の一般理論と言える。

例えば、「何をすれば良いか分からない」又は「失敗を考えたら躊躇してしまう」ような場合は、①の手中の鳥の原則（目的主導で なく既存手段等を活用して取り組めことから着手する）に従う。

経験に基づく戦略

エフェクチュエーションとは
米国大学教授サラスバシーの実験から
「熟達した起業家に対する意思決定実験から得られた知見**[コントロール]によって対処する思考様式から命名した言葉**」

今まで存在しない製品を事業化するという極めて不確実性の高い問題に対して、経験ある起業家は、５つの特徴的な共通の論理を好んで活用していた。エフェクチュエーションとは、それら５つの特徴的な経験則であった。

①手中の鳥の原則（手持ちの手段）
②許容可能な損失の原則
③レモネードの原則（レモン加工）
④クレイジーキルトの原則（布切れの組合せ）
⑤飛行機のパイロットの原則

手持ち資産の活用

そして、社長自身、又は社員が何か新しいことを考えている場合は、①手中の鳥の原則の手段で**既存の資産を活用してまずは実践してみる**ことが大切である。

4.発想力強化（アイディア創出と実行）

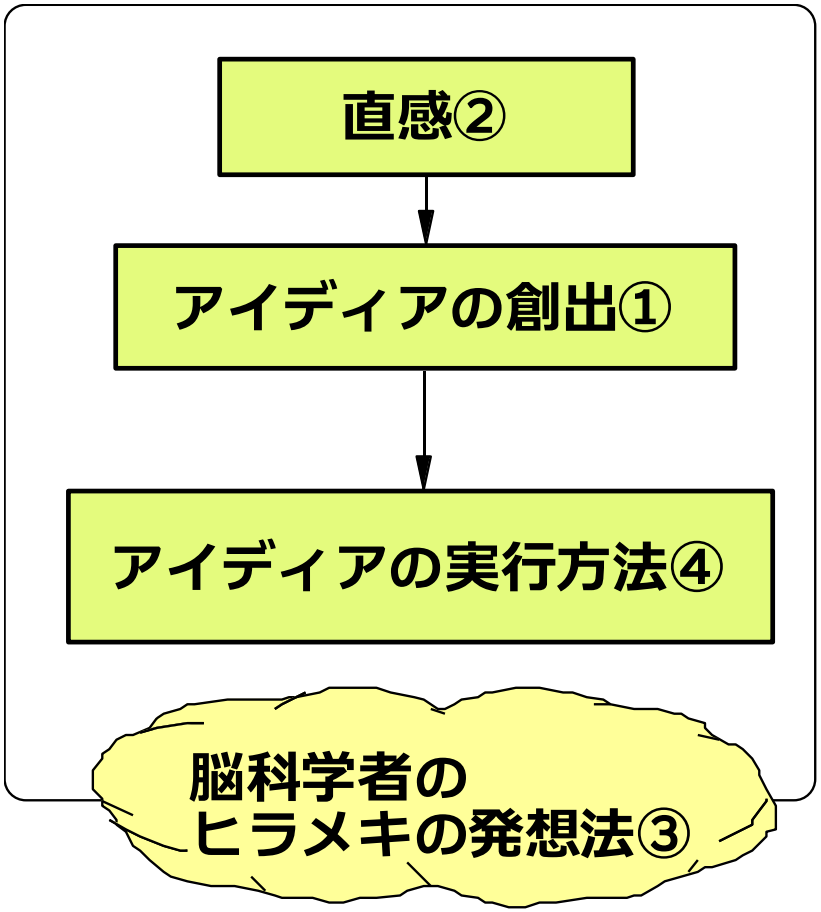
1．アイディア創出方法

ジェームス・W・ヤング

2．発想を生み出すプロセスの中心は直感

3．脳科学者のヒラメキ発想法

4．アイディアの実行方法



１．アイディア創出方法（80年前）

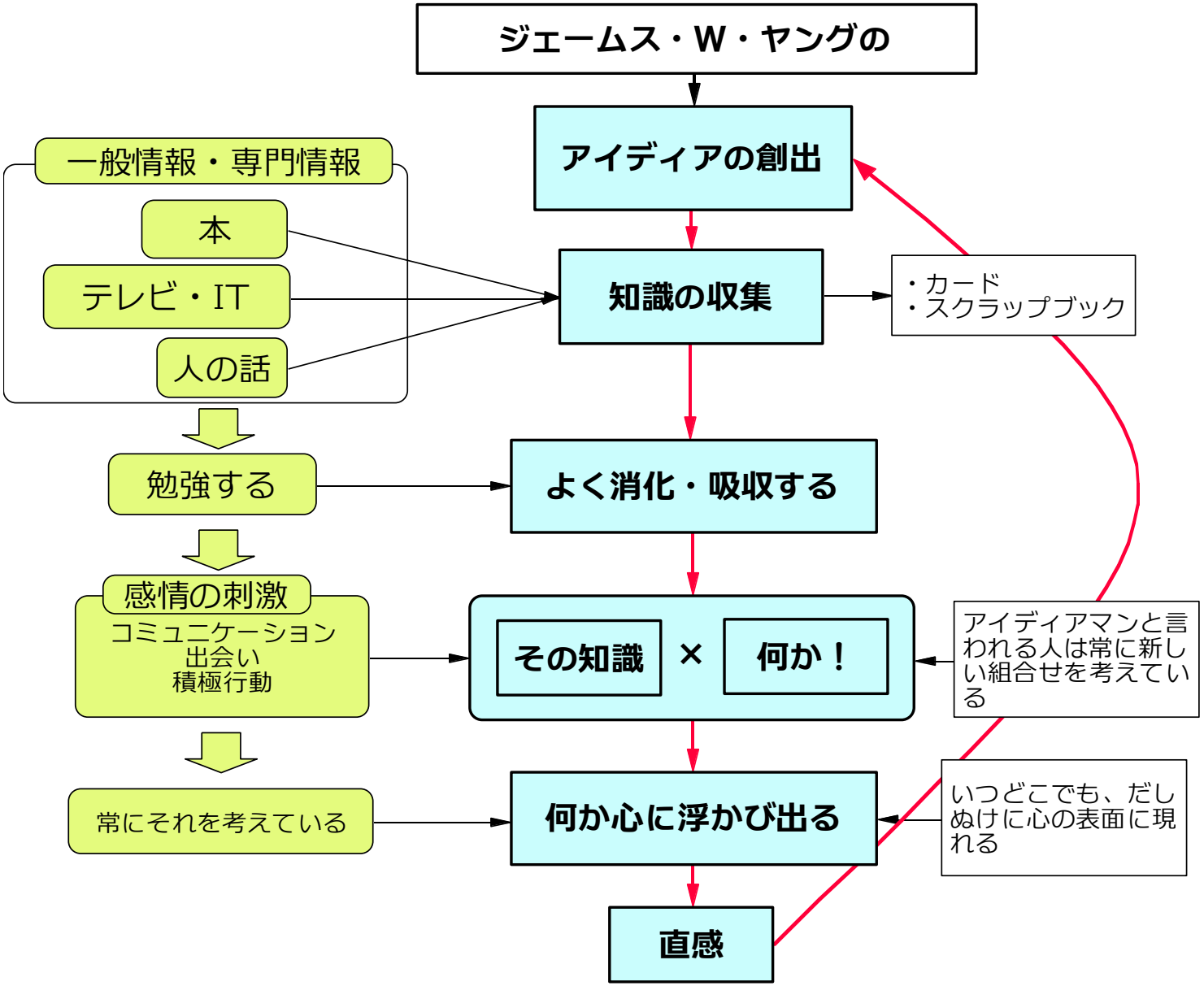
アイディアこそがあなたのビジネスに
精神と生命を吹き込み
あなたの手腕を発揮する！

ジェームス・W・ヤング

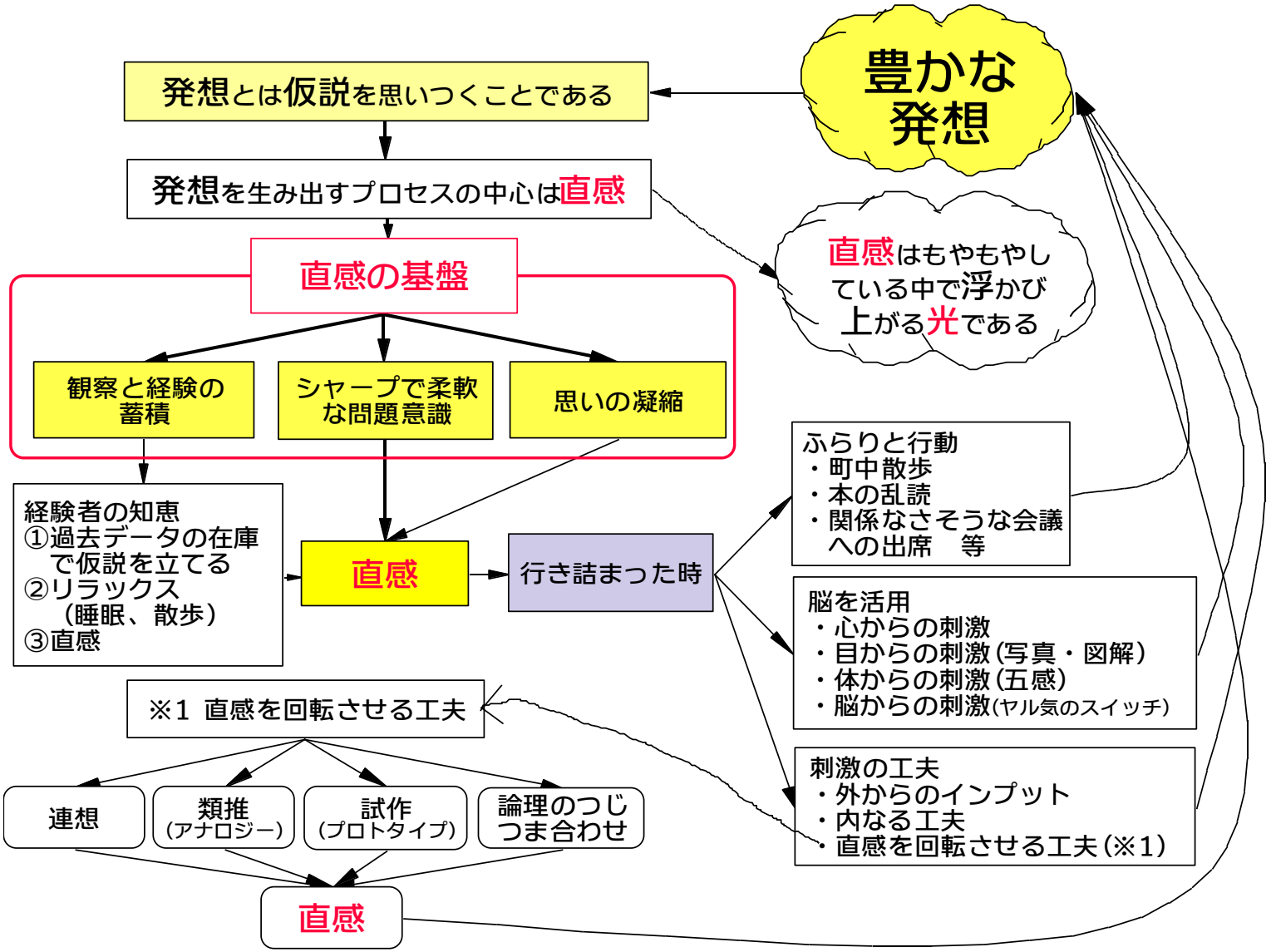
ビジネスは**モノ**をうるのではなく、**アイディア**を売る。
アイディアとは、**既存の要素の組合せ以外**のなにものでもない。
「アイデアの作り方」ジェームス・W・ヤングより

生まれ：1886年１月20日
初版本：1940年（昭和15年）アメリカ

ジェームス・W・ヤングのアイディア創出の手順



2．発想を生み出すプロセスの中心は直感



経営の知的思考　伊丹敬之（東洋経済新報社）の第２章を図解化してみました。

3．脳科学者のヒラメキ発想法

人生で好奇心・野心を持った！

情報収集

過去の経験

中高年の年齢を重ねて到達できる思考には境地がある。茂木

情報の蓄積

日記やメモ等は**メタ認知**を高める。人間の記憶は一晩置くと脳の中で整理される。**つまり自分の考えを客観的に見つめる**ことができる。これをメタ認知という。※

十分な睡眠は**ヒラメキ**を促進する。独リューベリック大学の研究。
英科学誌ネイチャーで発表
2004.3.22

十分な睡眠

大豆食品にはメラトニン(快適ホルモン)の元となるトリプトファンが含まれているので、夕食の味噌汁は良質な睡眠が得られるとのこと。

脳を鍛える原則
①読み、書き、計算
②コミュニケーション
③目的を持って指を動かす
川島

脳細胞
活性化

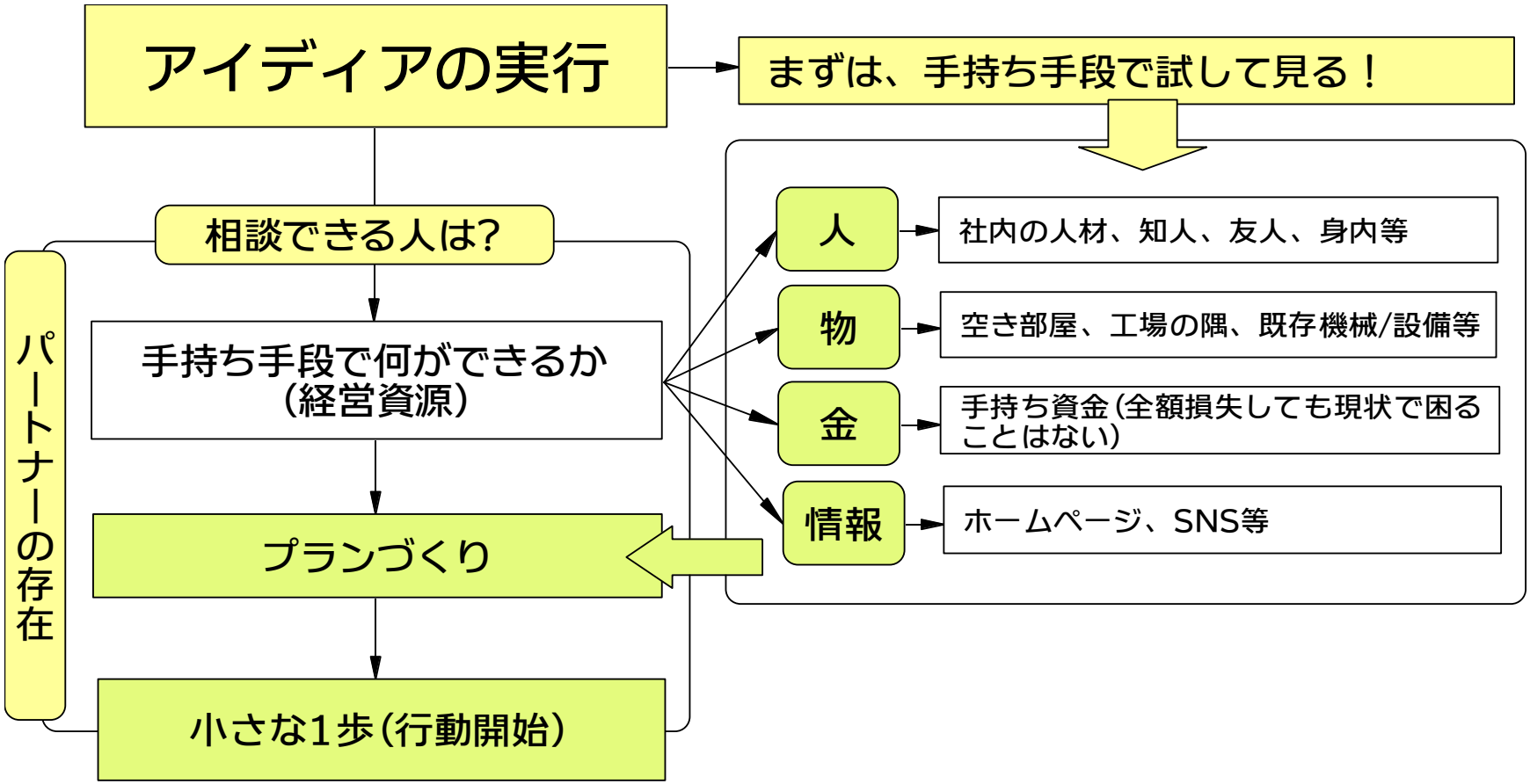
脳細胞の活性化はウオーキング

ヒラメキを生む

※メタ認知とは：一段高い視点(一晩寝かせる)から、客観的に物事を見ること。

メタとはギリシャ語に由来

4．アイディアの実行はまずは手持ち手段(経営資源)で！



まとめ

①ウエルビーイング

ウエルビーイングとは、
次の3つが良好な状態を言います（WHO）

①身体的 ＋ ②精神的 ＋ ③社会的 → 良好な状態

②心理的安全性

1.組織の生産性向上に貢献
2.安心して発言できる体制

← コミュニケーションの活発化
ポジティブな発言が溢れる

③もう一つの経営戦略 エフェクチュエーション

活用は
①から⑤自由に！

①手中の鳥の原則
②許容可能な損失の原則

③レモネードの原則
④クレイジーキルトの原則
⑤飛行機のパイロット

④発想力強化（アイディア創出と実行）

アイディアこそがビジネスに精神と
生命を吹き込みあなたの手腕発揮する！
今持ってる知識と新しい知識を組み合わせる

発想を生み出す中心は直感！
アイディアの実行方法！

大谷翔平選手の座右（武田信玄の名言）は
「真剣だと知恵が出る、中途半端だと愚痴が出る、いい加減だと言い訳ばかり」です。

経　歴　書　　岩間　文雄　　(昭和１５年７月１２日)

事務所　埼玉県桶川市上日出谷1269-92　(株)ビーアイシー　会長　中小企業診断士(平成２年取得)
職歴　大日精化工業㈱ 東京研究所、日本化薬㈱ 染料部東京研究所、大東京火災保険㈱ 損保セールス
創業　昭和４８年　８月　保険代理店創業、経営コンサルティング
資本金　１０００万円
事業活動　昭和５５年～　：マイカーの交通安全対策
：地震防災への取組み(消防署、消防団)
平成　２年　３月　：中小企業診断士資格取得
平成１３年　９月　：ＩＴコーディネータ資格取得
平成２７年　９月　：ビーアイシー代表取締役を退任
事業承継　社長　岩間　健太郎(次男)
関係会社　いわま保険サービス代表(長男)
(有)ボディショップ　カントウ代表(長男)
平成２７年１０月　：コンサルティング部門設置(岩間文雄)

経営コンサルティングの主な活動
平成２年４月～同１８年８月　：中山道中央商店会の街づくり支援
平成５年４月～同１０年３月　：(財)埼玉県中小企業振興公社にて
リテールサポートセンター相談員
バーチャルモール立ち上げ支援
平成５年４月～平成７年３月　：菖蒲町奉仕会(埼玉県知事賞)
平成９年４月～平成１０年３月　：川口銀座商店街振興組合
平成１０年４月～平成１１年３月：桶川市商工会婦人部
平成１２年４月～平成１３年３月：川口市商工会議所
平成１２年５月～平成１３年８月：桶川市第４次総合振興計画審議会会長
平成１５年４月～平成１６年４月：川越卸売団地、商工会議所
平成１９年１０月～平成２０年３月：桶川市３商店街の経営ビジョンづくり
平成２４年４月から　：ものづくり補助金等の支援
平成２９年５月　：ＢＣＰ「シンプル＆見える化」取組み
令和元年７月から　：事業継続力強化計画対応の策定
令和５年１月から　：地域振興ホームページ「大宮台地を走る伝鎌倉街道」の作成
神社研究、脳科学、運気とやる気、人生100年変革力等
：埼玉県中小企業診断士協会在職30周年記念表彰式

所属団体：　(一社)埼玉県中小企業診断協会
専門家登録(2023.12.22現在)：埼玉県産業労働部商業・サービス産業専門家登録