

すごいチームのつくりかたを学ぶ hint leadership framework

【hintゼミ リーダーシップの教科書】

ver 4.0.0 [2024年度]

『だから僕たちは、組織を変えていける』

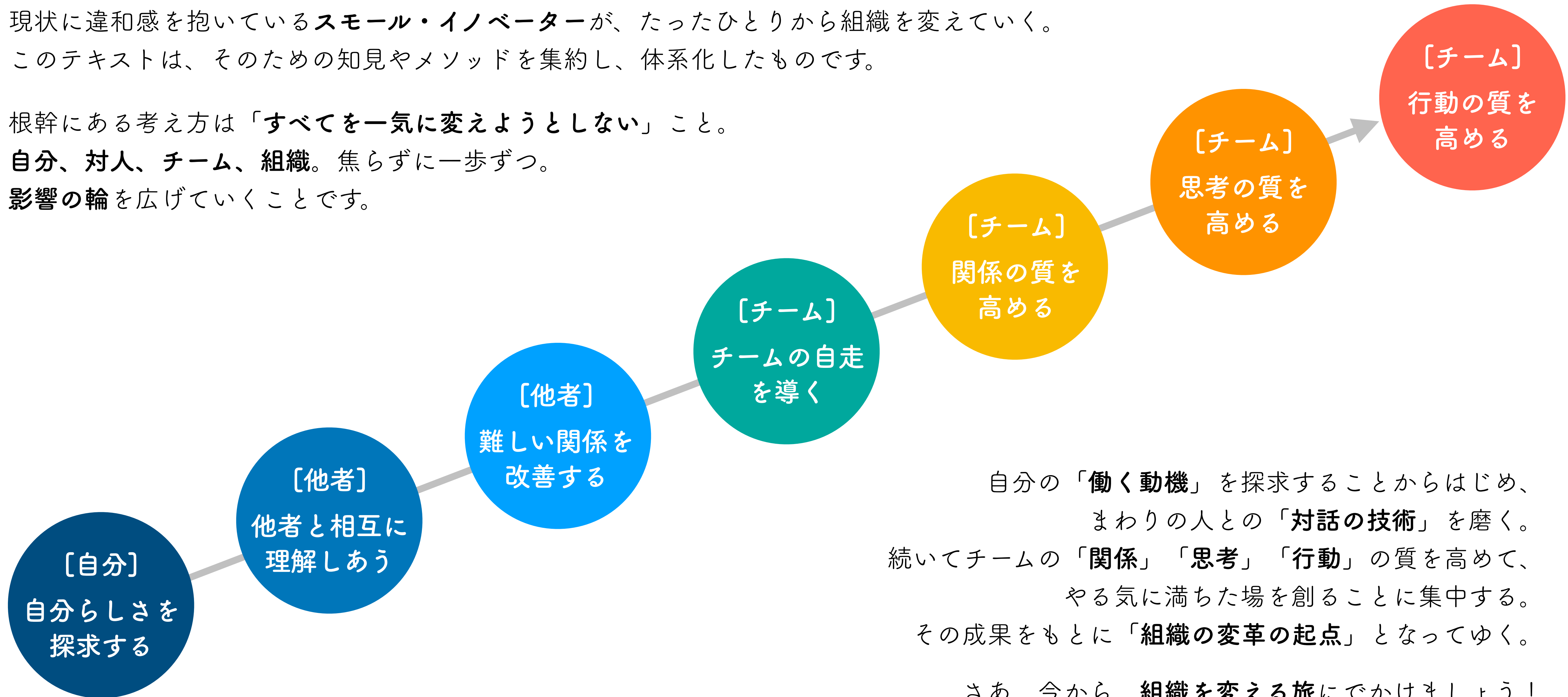
著者 齊藤 徹



さあ、今から、組織を変える旅にでかけよう！

現状に違和感を抱いているスモール・イノベーターが、たったひとりから組織を変えていく。
このテキストは、そのための知見やメソッドを集約し、体系化したものです。

根幹にある考え方は「**すべてを一気に変えようとしない**」こと。
自分、対人、チーム、組織。焦らずに一步ずつ。
影響の輪を広げていくことです。



自分の「働く動機」を探求することからはじめ、
まわりの人との「対話の技術」を磨く。
続いてチームの「関係」「思考」「行動」の質を高めて、
やる気に満ちた場を創ることに集中する。
その成果をもとに「組織の変革の起点」となってゆく。

さあ、今から、組織を変える旅にでかけましょう！

hint リーダーシップ・フレームワーク

序 わたしからはじめよう

主体者になって、はじめて見える景色がある
仕事の悩みは尽きることがない…
わたしは、わたしを、わかっているのだろうか
変容できる人になろう
起点となろう。小さく、はじめよう
同志と越境でつながろう

壹 自分らしさを探求する

私はなんのために働いているんだろう
仕事を通じた自己実現ってどういうことだろう
自分らしい人生を手づくりしてみよう

- ・マイパーパス (目的)
- ・ストレングス (強み)
- ・マスタリー (守破離)

貳 他者と相互に理解しあう

コミュニケーションの悩み、その根本にあるもの
コミュニケーションで一番大切なことはなんだろう
対話によって、他者と相互に理解しあおう

- ・ウチをソトに (話す技術)
- ・ソトをウチに (聴く技術)
- ・閃きを起こす (問う技術)

参 難しい人間関係を改善する

対話によって、対人関係の問題を解決しよう
部下(同僚)との難しい対人関係を改善しよう
上司(顧客)との難しい対人関係を改善しよう

四 チームの自走を導く

なぜ統制から自走へのシフトが必要なのか
チームが自走するためにはなにが必要なんだろう
半径5メートルを自走に導く計画を考えよう

- ・計画を考える (自走計画)
- ・場をつくる (課題共有)
- ・時間をつくる (断捨離)

五 チームを心理的安全にする

チームづくりで一番大切なことはなんだろう
心理的安全性について、深く考えてみよう
心理的に安全なチームをつくろう

- ・心をひらく (共感デザイン)
- ・共創する (価値デザイン)
- ・復元力を持つ (不安場の活性)

六 チームで使命感を共有する

人の心を動かすものはなんだろう
ビジネスにおいて大切な意味はなんだろう
使命感を共有するチームをつくろう

- ・希望を共有する (キャリア自律)
- ・使命を共有する (パーパス共有)
- ・運転席に座る (北極星づくり)

七 チームをやる気で満たす

人の心を動かすものはなんだろう
ビジネスにおいて大切な意味はなんだろう
使命感を共有するチームをつくろう

- ・自己決定する (自律性)
- ・有能と感じる (有能感)
- ・互助を感じる (関係性)

終 幸せの起点になろう

今を生きよう
今のわたしを受容しよう
完璧主義を手放そう
ポジティブの起点になろう
さあ、冒険をはじめよう



序章 ～ インサイド・アウト

自分の外部に原因や責任を求めるのではなく、自分の内面にあるものを変えることで、外にあるものを良くしていく考え方

子供の頃、助手席からは、ウチに帰る道を覚えられなかった。
運転席に座ったら、いつのまにか、東京中の道を覚えていた。

主体者になって、はじめて見える景色がある。



「**同じ風景**」を見ているのに
なぜ、記憶の濃度がこんなにも違うのか。

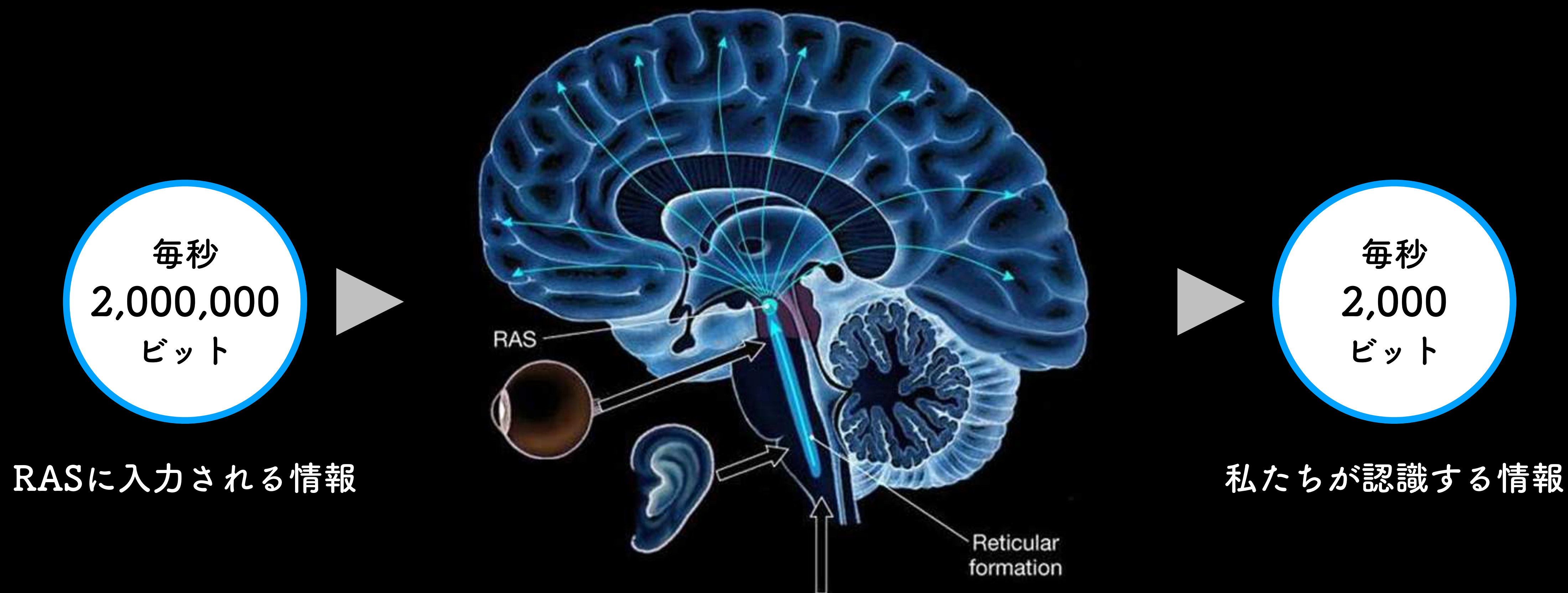
それは、視界に入った風景が
運転席の人にとって

自分自身の「**生死をも左右する重大な情報**」であり
かつ、それを「**コントロールできる立場にいる**」から

脳が「**その情報**」を意識して取り込むのだ。

RAS (Reticular Activating System、網様体賦活系)

RASは、さまざまな感覚刺激を大脳皮質にインパルスとして送る中脳の部位。脳に入力された情報を「自分の興味・関心」によって"約1/1000"に絞り込むフィルターとしての機能を持つ。



「意思決定するための情報」と
「意思決定できる役割」をあわせ持ち

そのことに関与することが
「自分の人生に大きな意味を持つ」と感じるときに
心の中に「**主体性**」が芽生えてくる。

あなたは、**人生の運転席**に座っているだろうか。

仕事の悩みは、尽きることはない



仕事の悩みは、尽きることがない

そもそも
評価制度が悪いよね…

なんか、うちのチーム
元気がない…

トップが変わってから
数字ばかりで…

① 関心の輪を描く

関心がない領域

トップが変わってから
数字ばかりで…

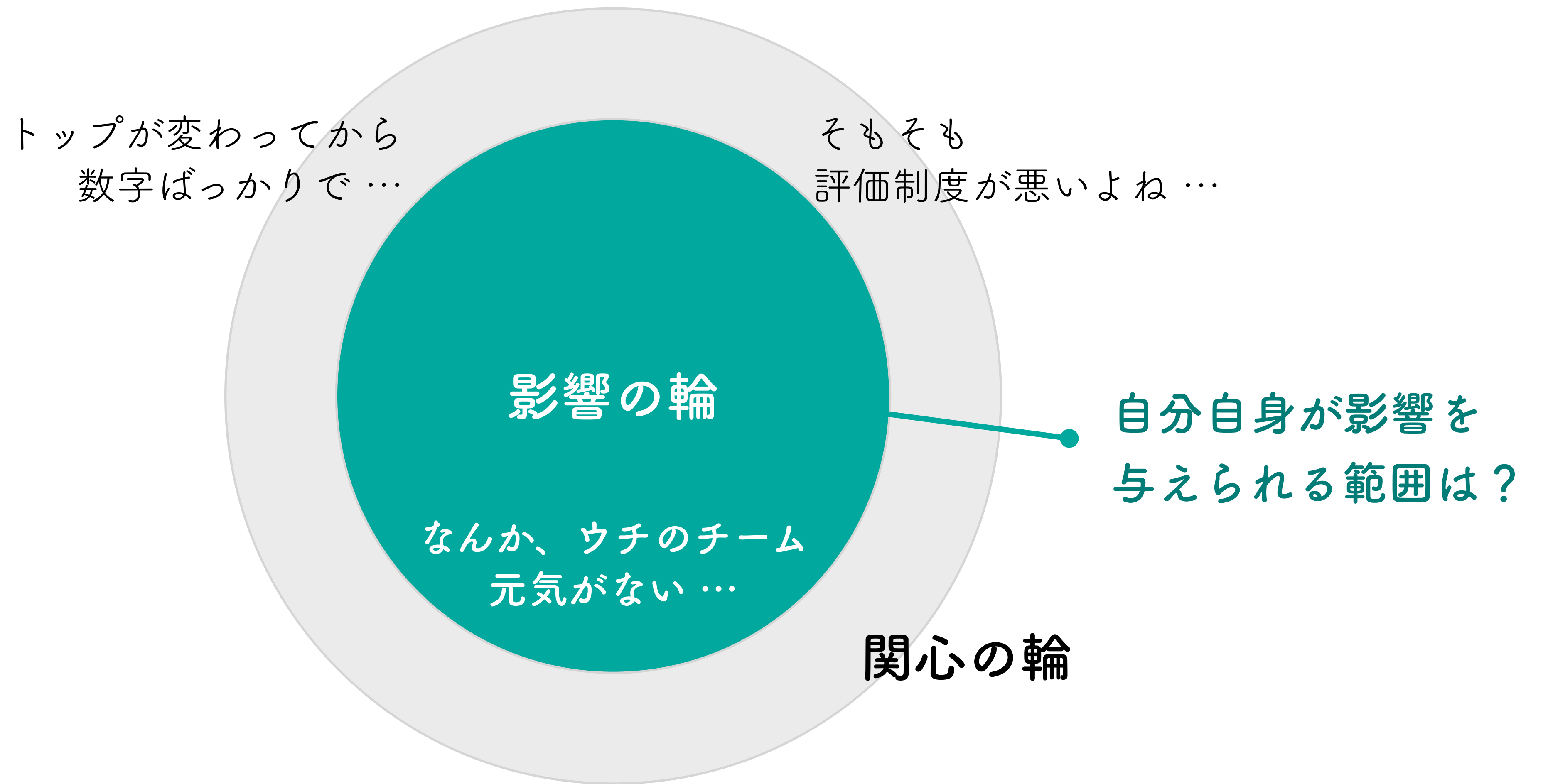
そもそも
評価制度が悪いよね…

関心の輪

なんか、うちのチーム
元気がない…

関心の輪を描くことで「自分が関心を持っている領域と、そうでない領域」をわけることができる

② 影響の輪を描く



影響の輪を描くことで「自分が直接コントロールできる、あるいは大きく影響できる領域」を意識できる

「**主体的な人**」は、変えられないことに
「**関心**」は持つが、積極的に**は**関与しない。

なぜなら、**自分の時間や心理的エネルギーは**
限られていることを知っているから。

自らの「**影響の輪**」を描き
そこに「**当事者意識**」を持つことで
「**他責思考**」の罫から抜け出すことができる。

一度しかない人生を、自分らしく生きるために
自分の心を「**影響の輪**」に集中させよう。

はじめの一步は
何よりも大切な「**自分自身**」を見つめることから
ことからはじめよう。



わたしは、わたしを
わかっているのだろうか。



ソロモン王は、知識も知恵も豊富で「賢人」と呼ばれ、どんな問題やトラブルでもたやすく解決してしまう人物だった。しかし、そんな彼でも苦手なことがあった。それは「自分自身」のこと。自分が関係する事柄については、間違った判断をしてしまうことが多々あったのだ。これが「ソロモンのパラドックス」である。

「ソロモン王のパラドックス」は実験で検証済み

カナダのウォータールー大学のイゴール・グロスマンは

- ・自分の身におきた対人関係の問題をイメージするグループ
- ・友人の身におきた対人関係の問題をイメージするグループ

に分け、その回答を分析した。

わかったことは「**友人におきたトラブル**」をイメージした**グループの方が明らかに冷静で、長期的で総合的な判断を下す**こと。人間は自分の問題に関して、判断が鈍る生き物なのだ。

今、**自己認識力（セルフ・アウェアネス）**が注目されている。

スタンフォードMBAの顧問委員会75名に対する調査で「**リーダーが伸ばすべき最大の能力はなにか**」という問いに答えは「**自己認識力**」でほぼ一致したという。

自己認識力は、**自己改革の基礎**であり、それなしではリーダーとしての成長が見込めないからだ。

ただし、**地位が高くなり、権威を得られるほど**、「**自己認識力が落ちてしまう**」こともわかっている。

リーダーは「組織の問題だ。社員を変えよう」と思ってしまいが、
実は「自分自身も問題の一部」で、むしろ「問題の起点」なのだ。



CHALLENGE

COMFORT ZONE

変容できる人になろう。



自己認識、四つの原型

高い

内面的自己認識度

低い

内省者

自分が何者であるか、よくわかっているが、他者からの意見を取り入れることで自分の見方を疑ってみる、あるいは盲点を探してみる、ということをしていない。
これにより人間関係が損なわれたり、成功に限界が生じたりする恐れがある。

認識者

自分が何者であるか、何を成し遂げたいかを知っており、他者の意見も求め、重視する。
リーダーはここに至ると、自己認識の真の恩恵を、十分に理解し始める。

探索者

自分が何者であるか、何を支持するのか、部下からどう見られているのか、まだわかっていない。
その結果、自分のパフォーマンスや人間関係に、行き詰まりや苛立ちを感じているかもしれない。

八方美人

他者にこう見られたいと意識するあまり、自分にとって重要なことを見過ごすおそれがある。
そのうちに、自分の成功や充実につながらない選択を下しがちとなる。

低い

外面的自己認識度

高い

外面的な自己認識力を身につけるカギは…

「愛ある批評家 — Loving Critic」

(その人のためを思って真実を伝えてくれる他者)

からの率直な意見を求めること。

それをもとに、自分自身の内なる心と対話し、

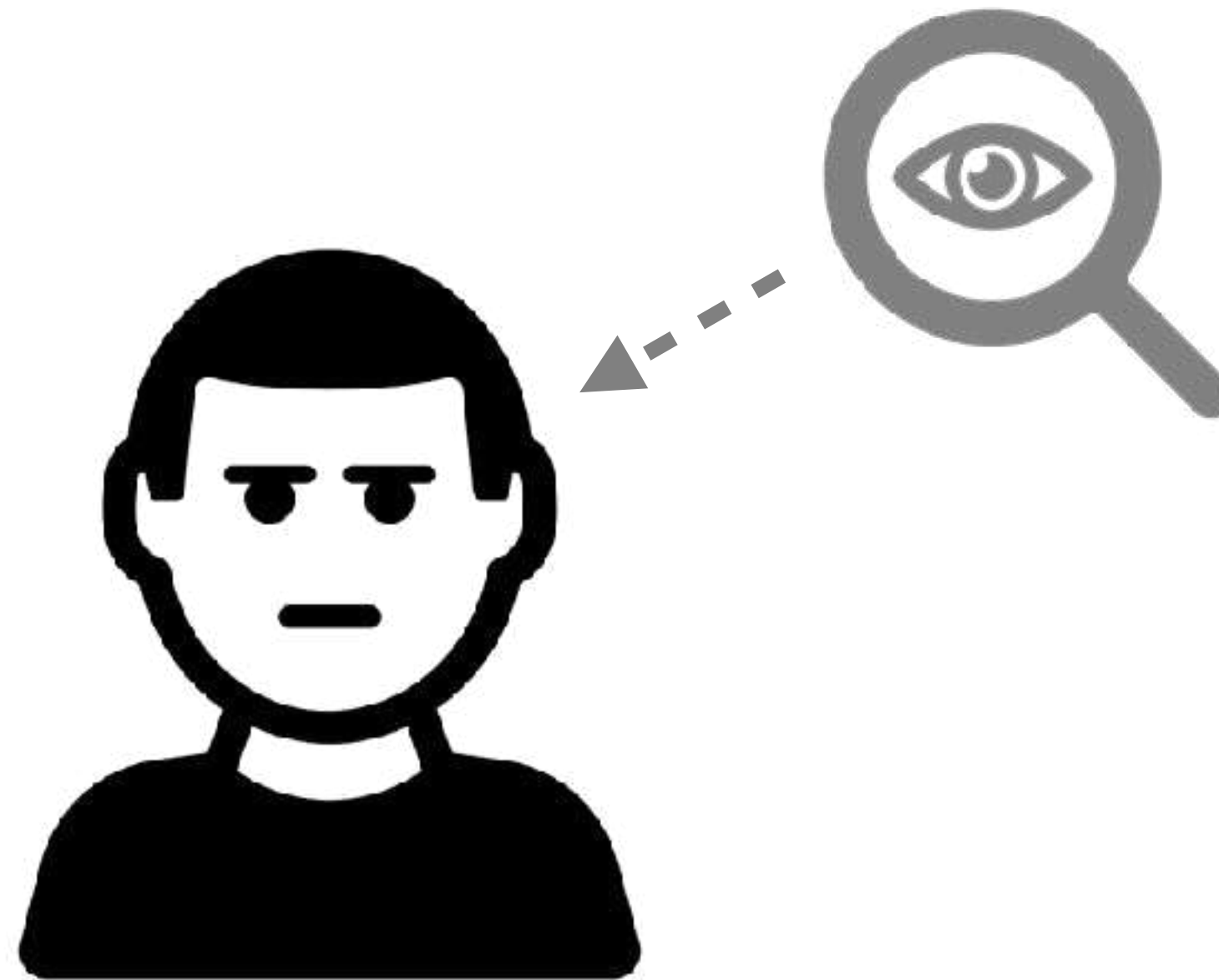
学びを取り入れる習慣をつけることだ。

組織心理学者 ターシャ・ユーリック

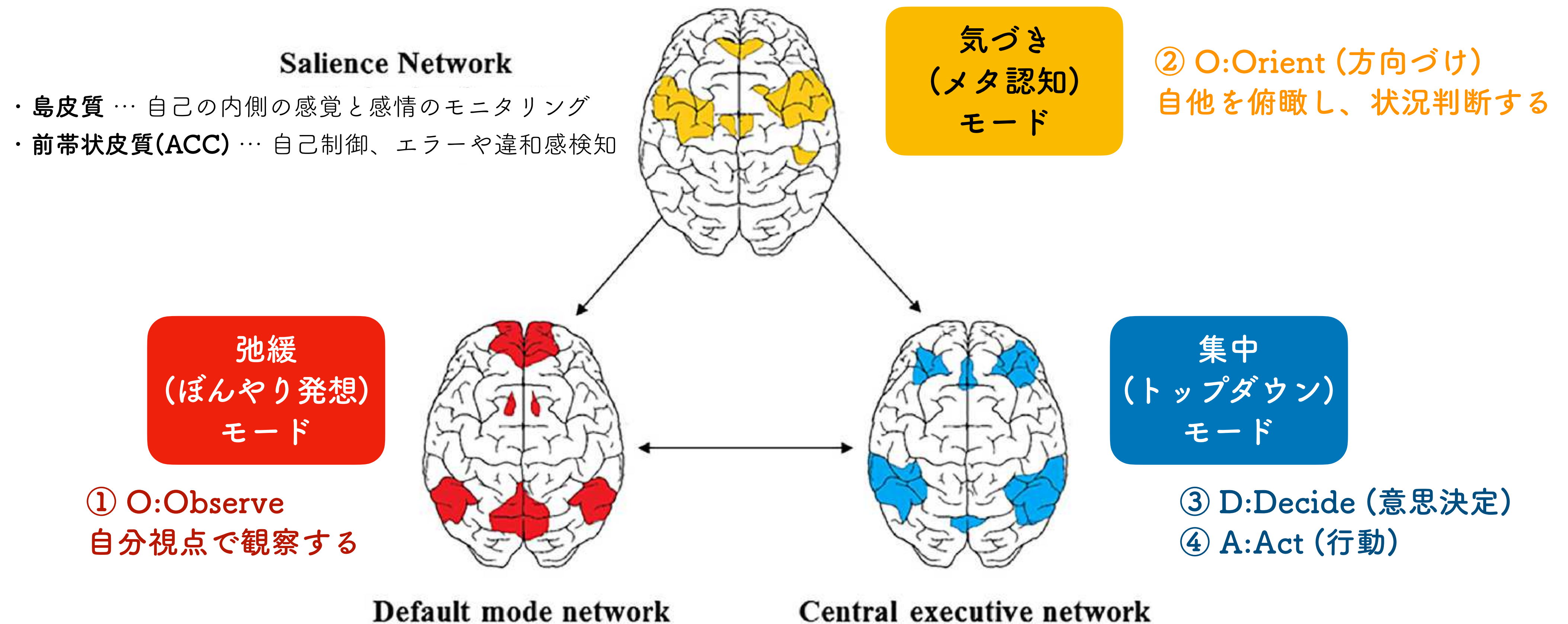
内面的な自己認識力を身につけるカギは…

自分自身を「メタ認知」し
もうひとりの自分から、自分の内面を洞察すること。

自分自身を
「第三者」として
見ること

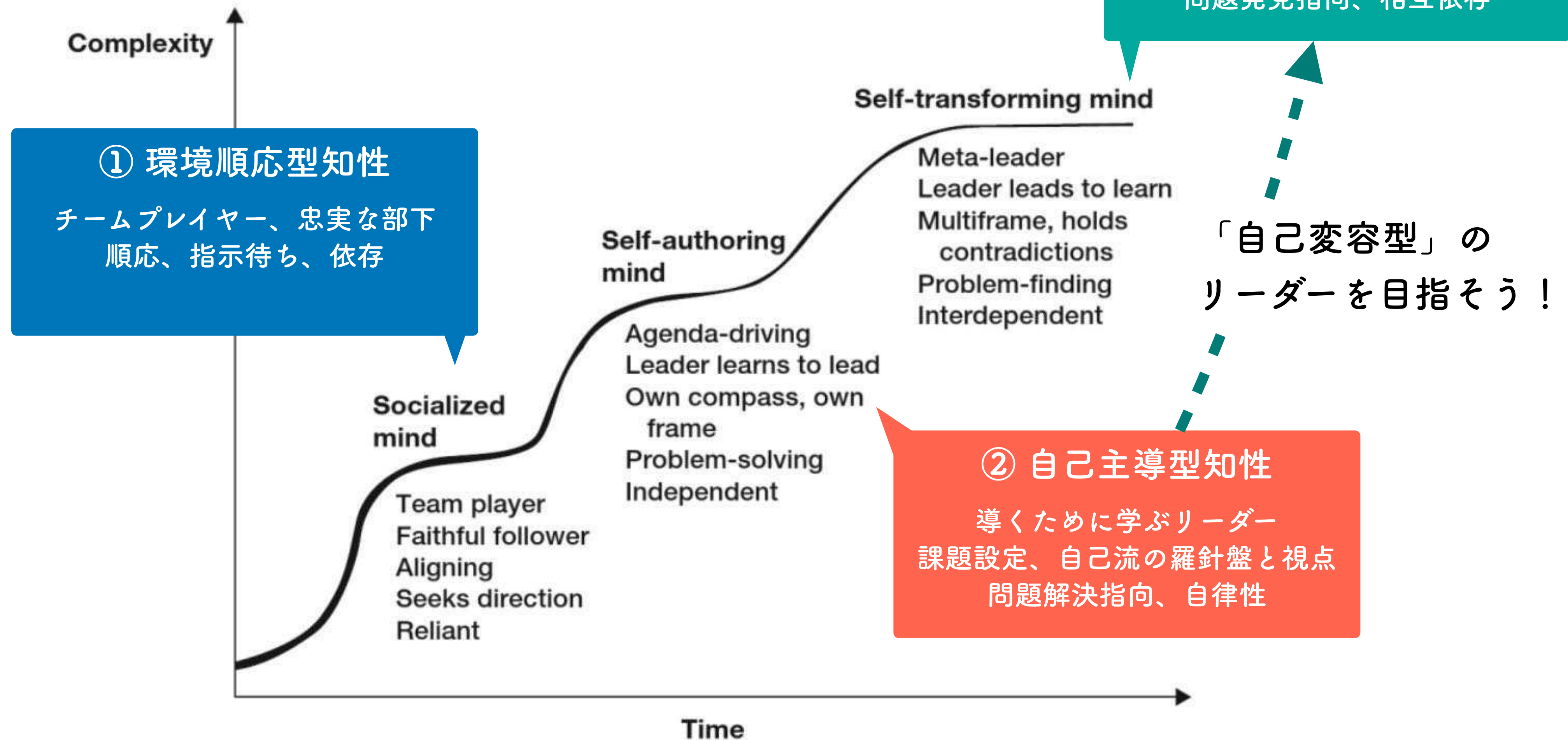


意図的に自分の脳を「サリエンスモード」にシフトすると「メタ認知」できるようになる。



キーガン「成人発達理論」より

Three plateaus in adult mental development



起点となろう。
小さく、はじめよう。



今、多くの組織が抱える問題を絵にしてみよう

機能しない
人が辞める



工業社会の組織モデル
「統制する組織」

理想形だが
現実には難しい



知識社会の組織モデル
「自走する組織」

なぜ「**自走する組織**」をつくるのは難しいのか。

その理由はシンプルだ。

「統制」から「自走」にシフトするとは

社員一人ひとりが、**自分の意思で**

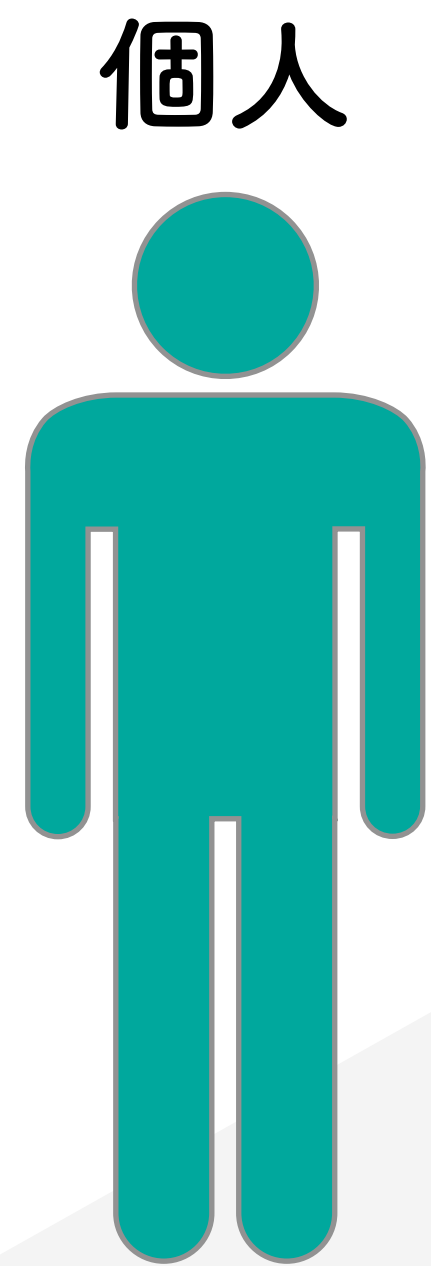
「**助手席**」から「**運転席**」に座りなおすということ。

強制的に座らせようとしても、運転してくれないだろう。

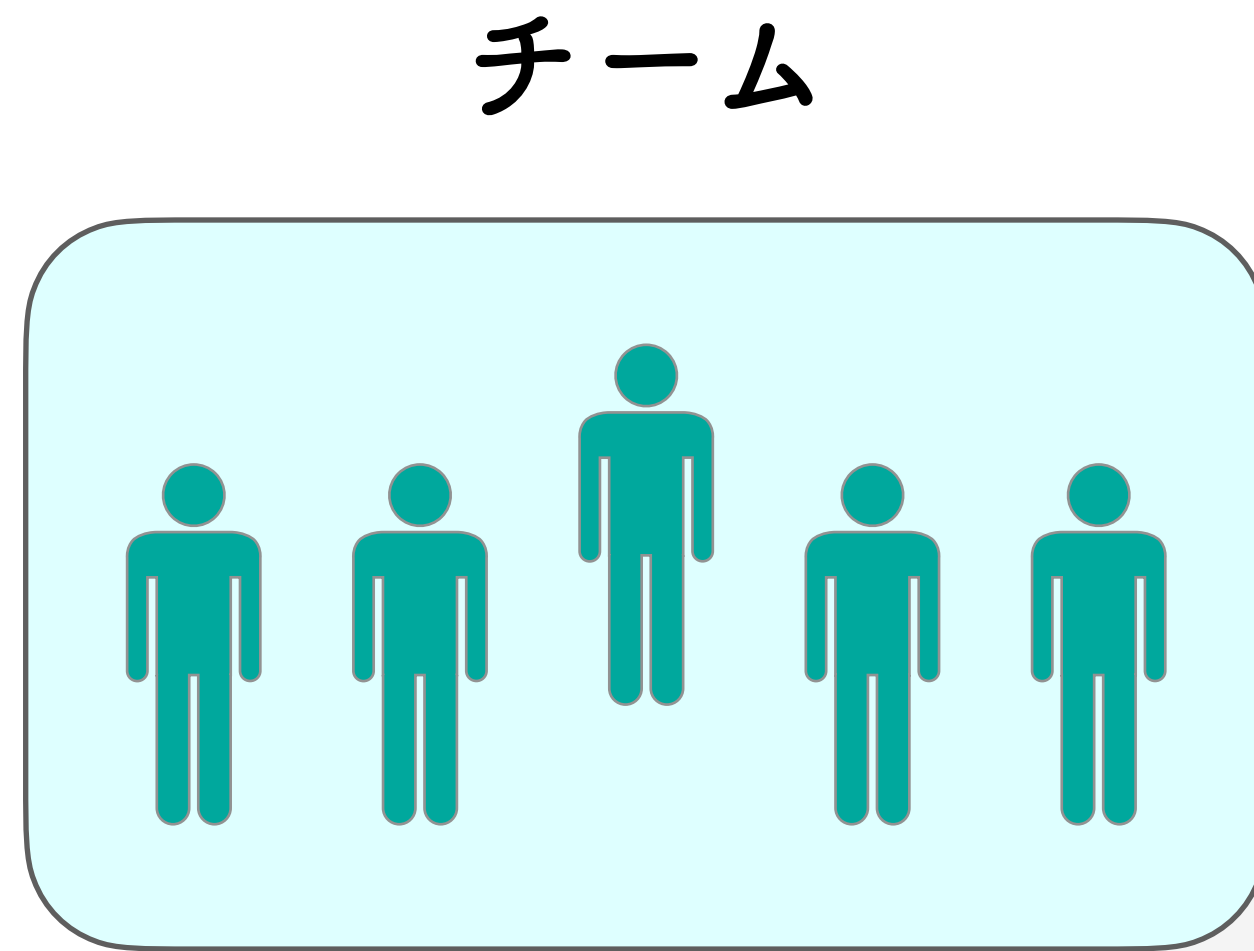
なぜなら、人間には自尊心があり

自己決定したいという強い欲求があるからだ。

アジャイル型組織変革のエンジンとなる 3つのステージ (個人 → チーム → 組織)

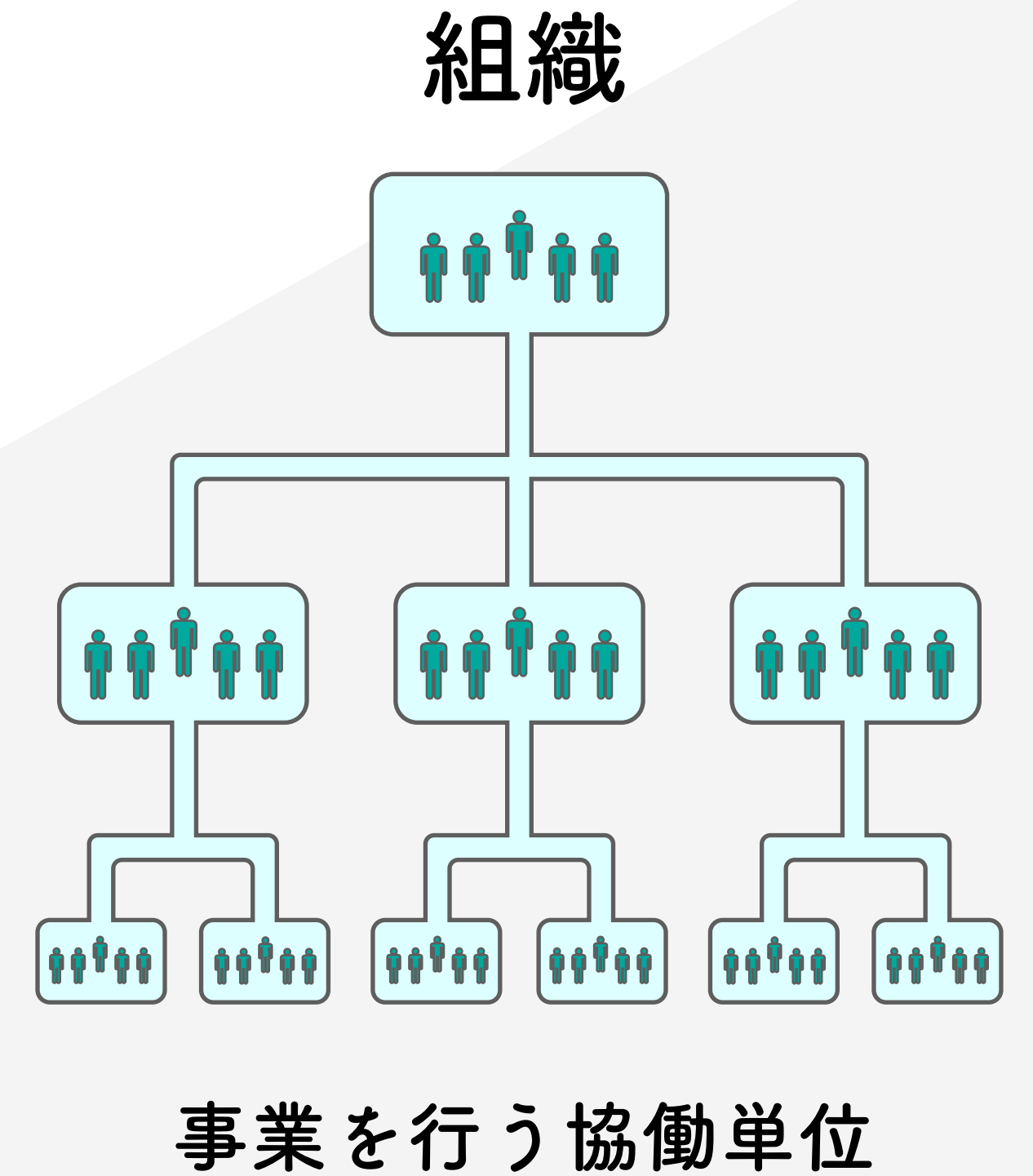


相互作用



仕事を行う協働単位
通常は2~5人

相互作用



スモールイノベーターたちが起点となる
価値を生むことで、影響の輪を広げる

「ハチドリの一としずく」

南米のアンデス地方に伝わるお話

森が燃えていました。

森の生きものたちは、われ先にと逃げていきました。

でもクリキンディという名のハチドリだけはいつたりきたりクチバシで水のしずくを一滴ずつ運んでは、火の上に落としていきます。

動物たちが「そんなことをしていったい何になるんだ」と笑います。

でも、クリキンディはこう答えました。

「私は、私にできることをしているだけ」

組織を、すべて変える必要はない。
社長であっても、一斉に変えることはできない。

まずは、自分自身が起点となり
チーム(半径5メートル)をよりよく変えていく。

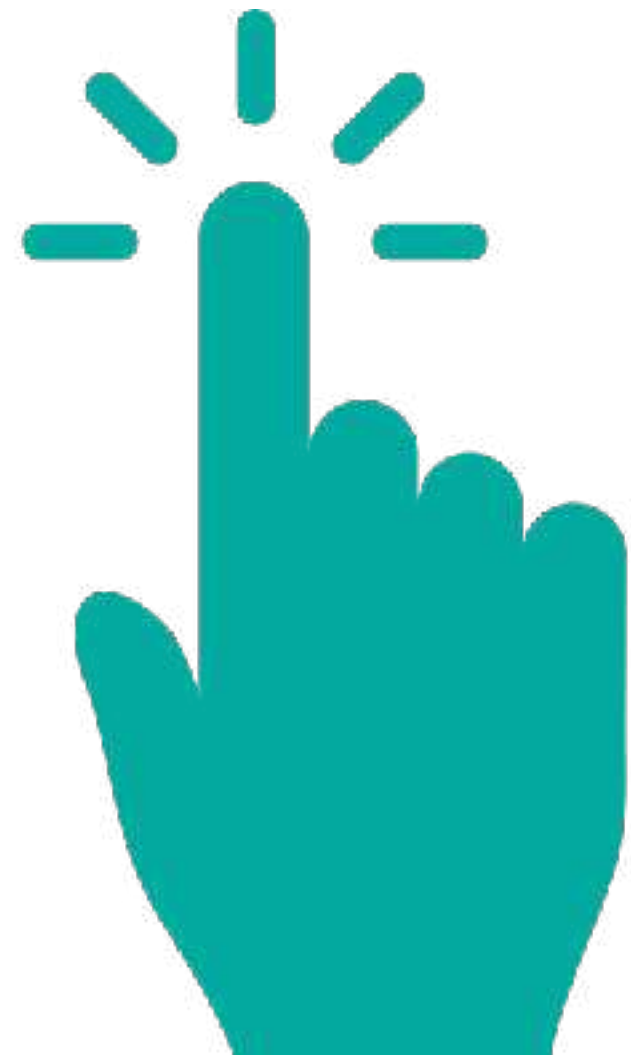
そして"**社内のスモールイノベーター**"に声をかけ

それぞれの「**半径5メートル**」で
やる気に満ちたチームを創っていこう。



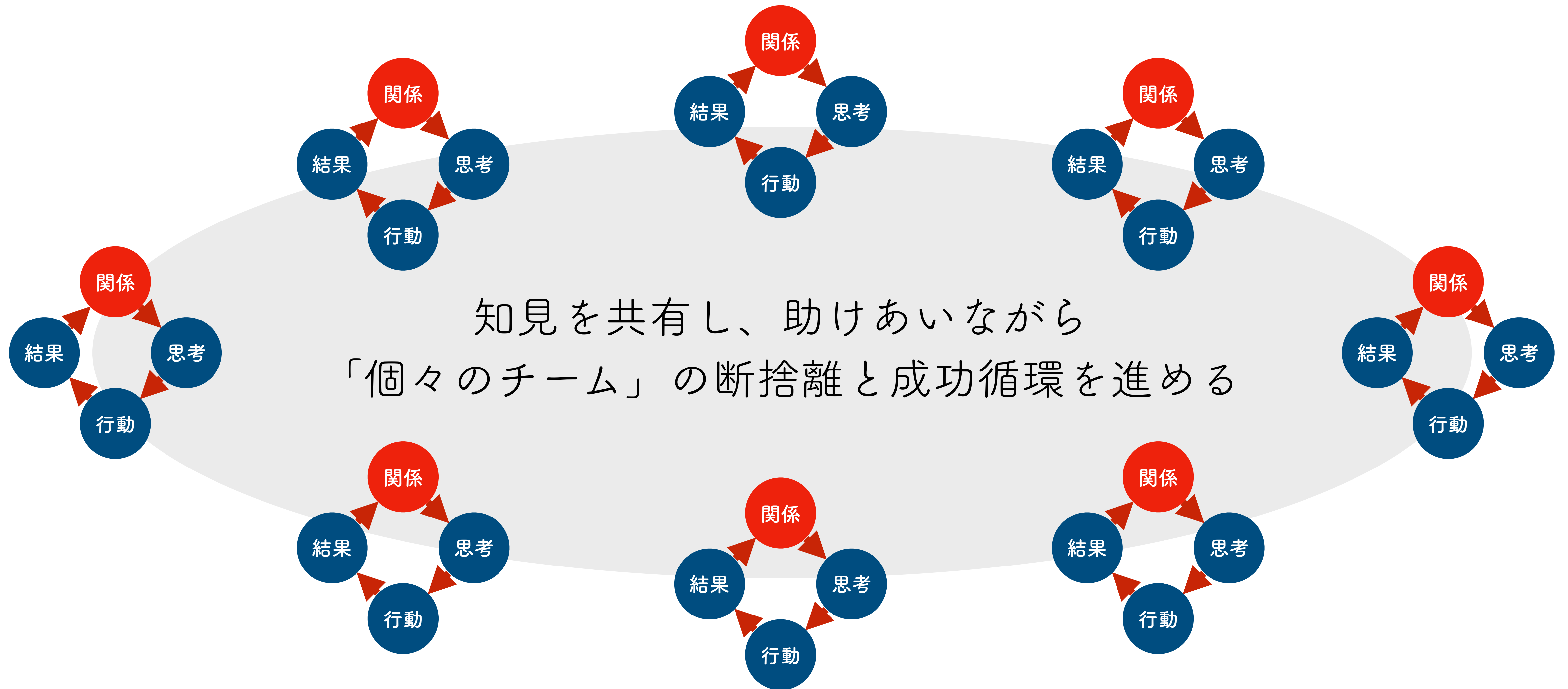
同志と越境でつながろう。

スモールイノベーターを発見する「この指とまれ！」



- ① **自走するチームをつくろう**
やる気に満ちたチームのつくり方を学ぼう
- ② **自分のチームの北極星をつくろう**
チームで共有するパーパスをつくろう
- ③ **忙しすぎる現状を変える**
価値を生まない仕事の断捨離からはじめよう

有志がつながる「越境のラーニング・コミュニティ」をつくる



様子見の人たちが、だんだんと興味を持ち、動きはじめる

様子見の人

慎重な人

信念の人

現状を変更するのは
できるだけ避けたい

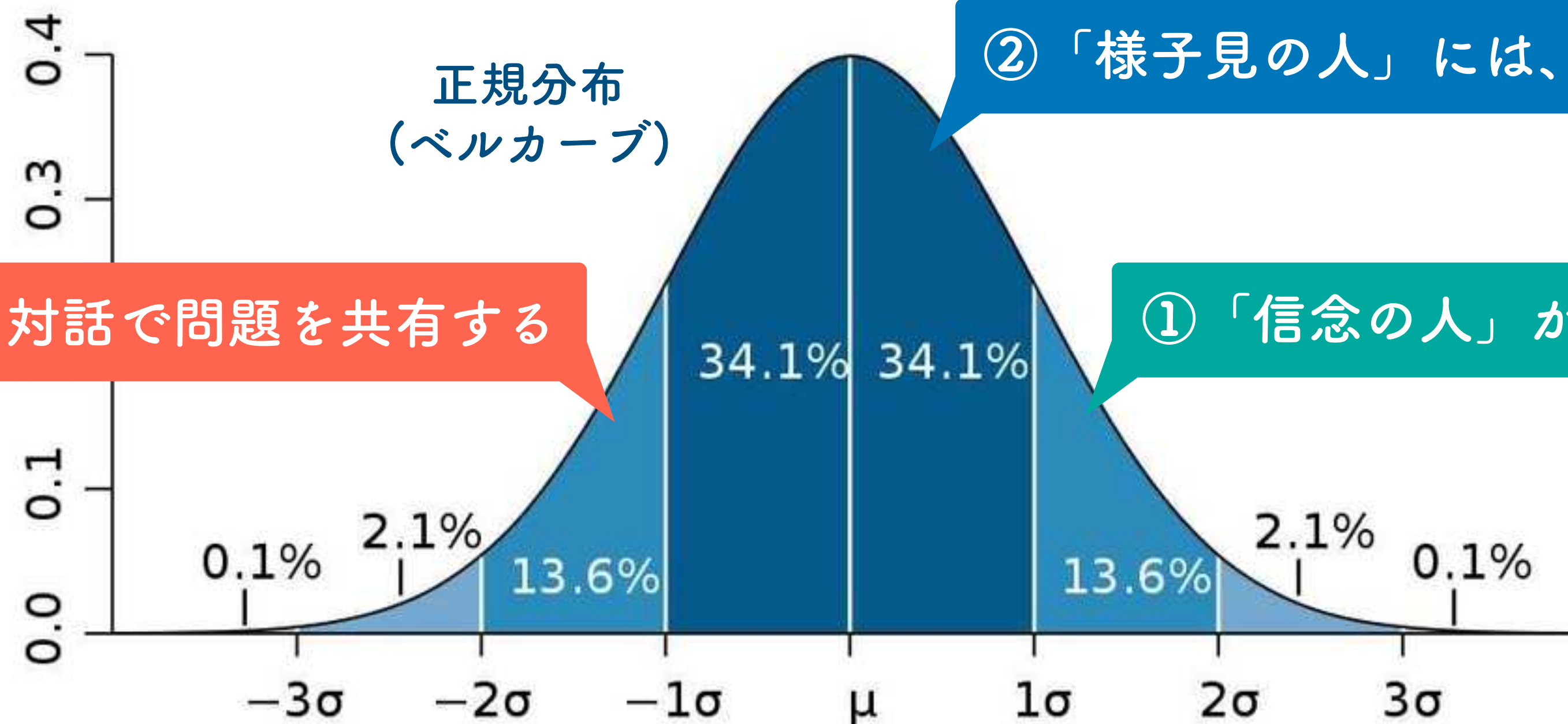
正しいと思うことを
積極的に行動する

自分の組織にとってプラスになるか
わからないから、まだ動きにくい

変革に反対者がいるのは当たり前。すべての人を動かそうとしない

理想と現実のギャップ = 「学習のチャンス」

今あるもの(ポジティブな側面)に意識を集中し「信念の人」と連携して動き出そう。

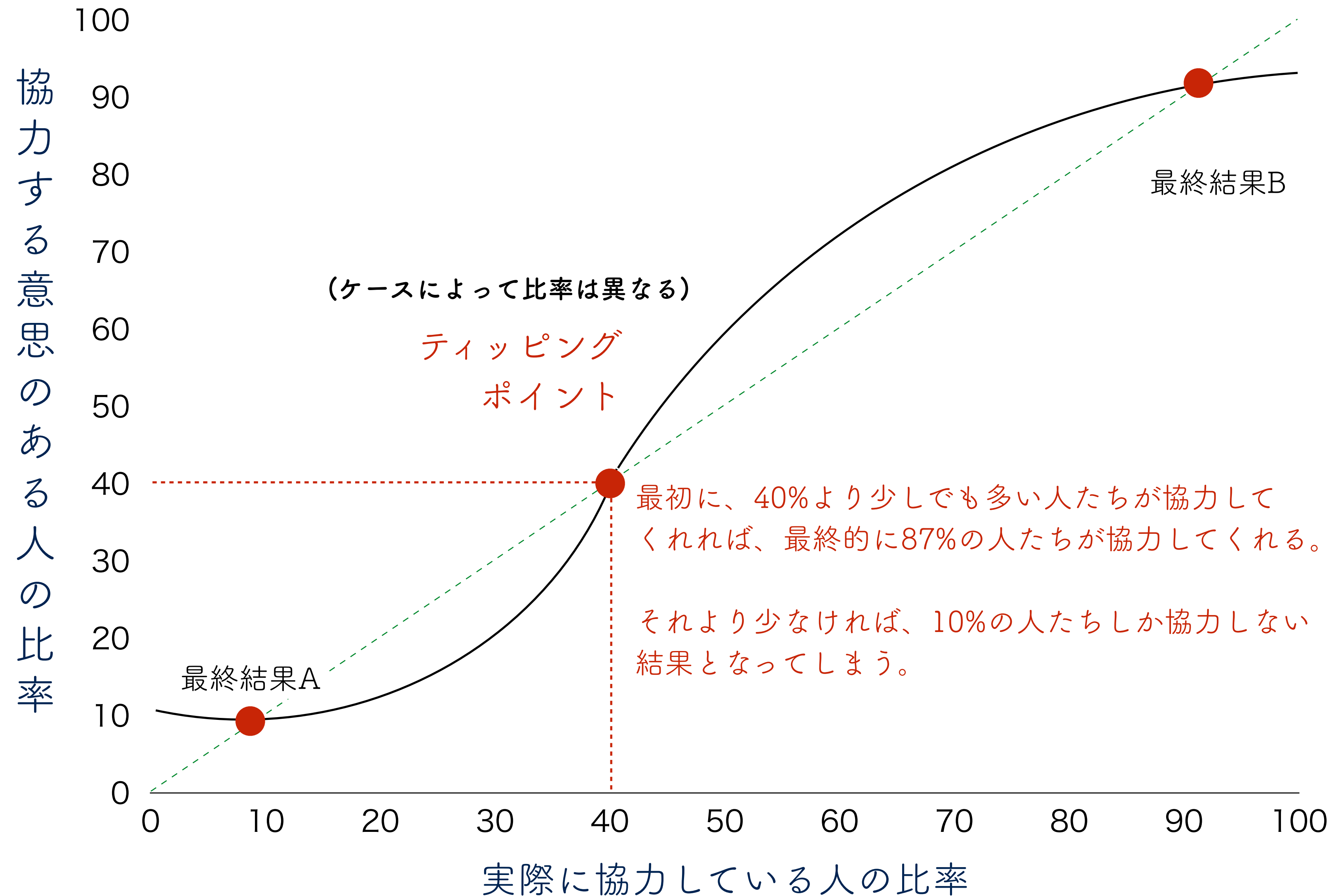


③ 「慎重な人」は、対話で問題を共有する

② 「様子見の人」には、常に声かけをする

① 「信念の人」が主役、連携して動きだす

ある閾値「ティッピング・ポイント」を超えると、人は一気に動く



世界に変化を望むのなら、自らがその変化になれ。

ガンジーは18歳で英国に留学し、南アフリカで弁護士となる。人種差別の経験から**公民権運動**に身を投じる。理不尽な暴力に耐え、ついに**国政を動かす成果**を上げた。この時「**非暴力、不服従**」が**不動の信念**となった。

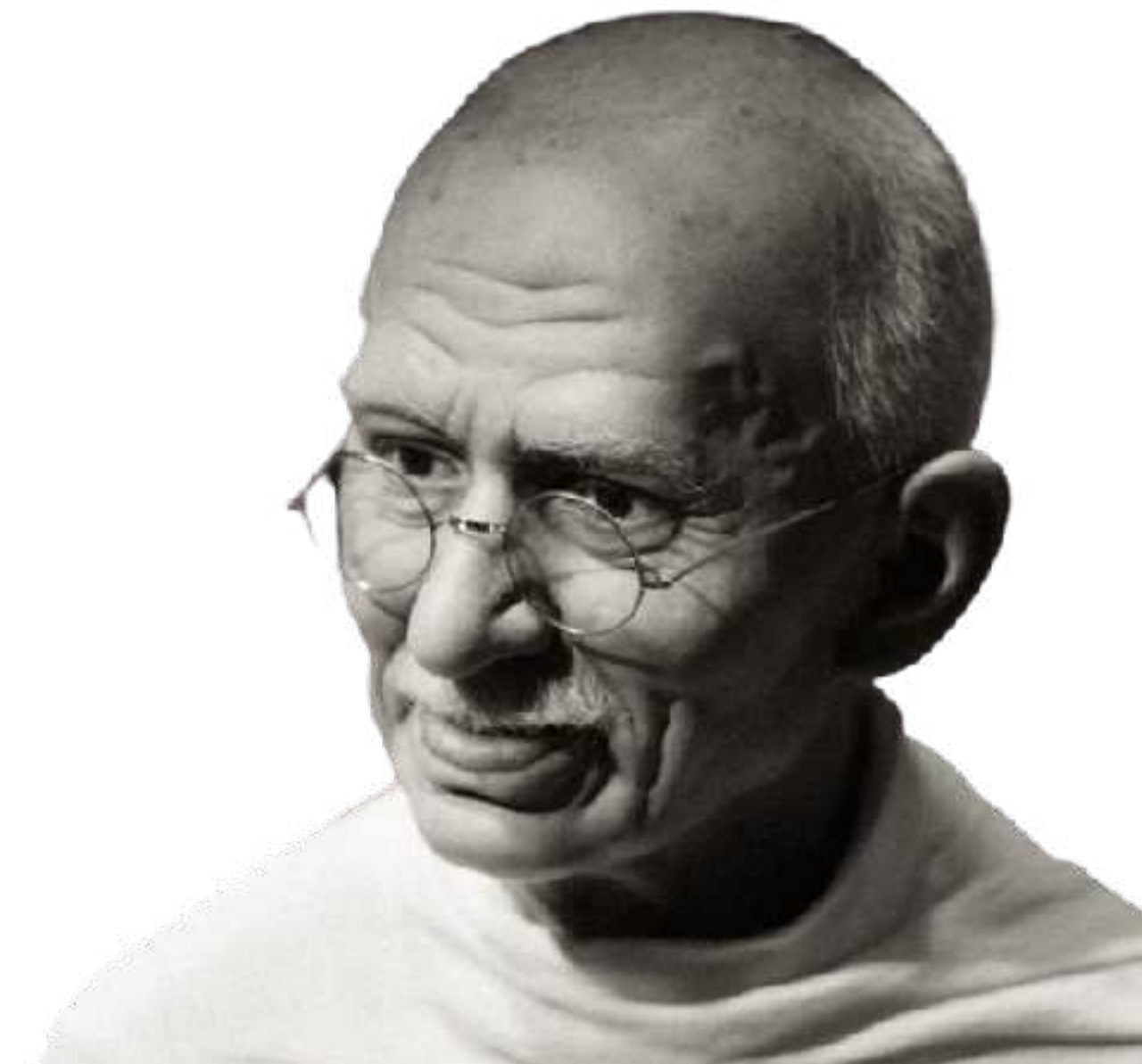
46歳でインドに戻ると、**インド独立を志す政党**に参加した。**多くの議員が英国を批判する宣言文を発表する中で、ガンジーはその活動には加わらず、果てしなく続く広大な平原を歩き続け、農民の声に耳を傾けた。**

10万人の英国人のために、3.5億人のインド人が飢えと極貧に苦しんでいる。窮状を目にした彼は、変化を起こす運動を始めた。**権力や暴力には決して屈しない。憎しみの連鎖を生む暴動やテロも決して行わない。**社会をよくするための運動であり、**人々を罰するためではない。許すことは強さの証**なのだ。

何ら政治的な立場がなかったが、**ガンジーが歩くと、彼を尊敬する民が集まり、運動が湧き上がった。**新聞は「**正直と竹の杖しか持たないのに、大英帝国と戦っている**」と揶揄したが、その信念は奇跡のように人々を動かしてゆく。

1947年、ついに**インドは独立**した。御年78歳。5ヶ月後、宗教原理主義の若者に暗殺された。死後、彼には金融資産も不動産も全くなく、**個人的の持ち物すらほとんどなかった**ことが明らかにされた。彼の言葉はどこまでも重く、潔く響く。

初めは少数の人から始まる。時には、ただ一人で始められるものである。



さあ、準備はいいかい。
これから、組織を変える旅に
でかけよう。





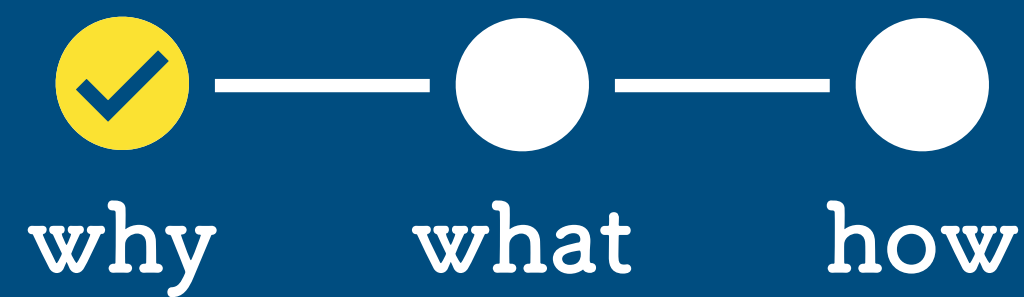
[自己実現の道] 自分らしさを探求する

講座全体の流れにおける Day1 の位置づけ

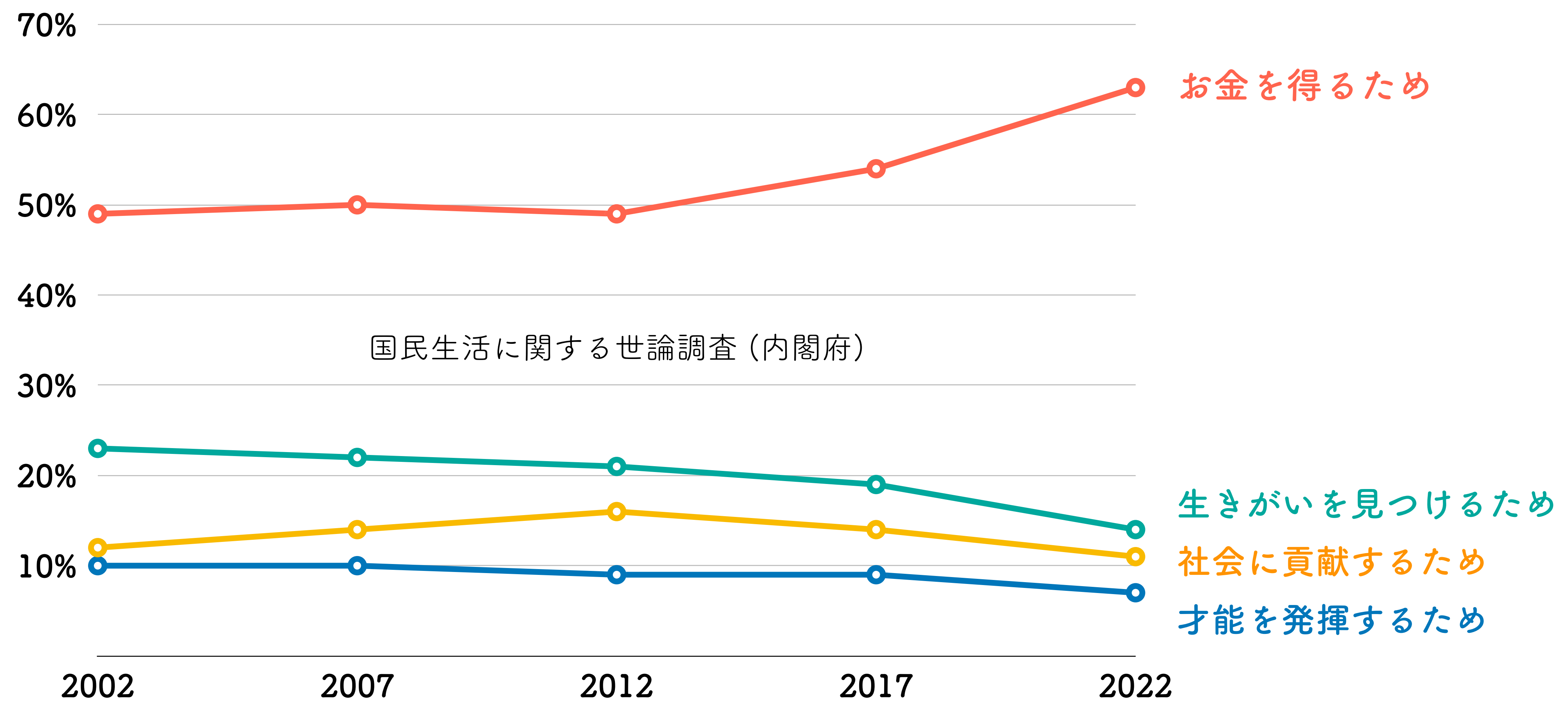


私はなんのために働いているんだろう。
仕事を通じた自己実現ってどういうことだろう。
自分らしい人生を手づくりしてみよう。

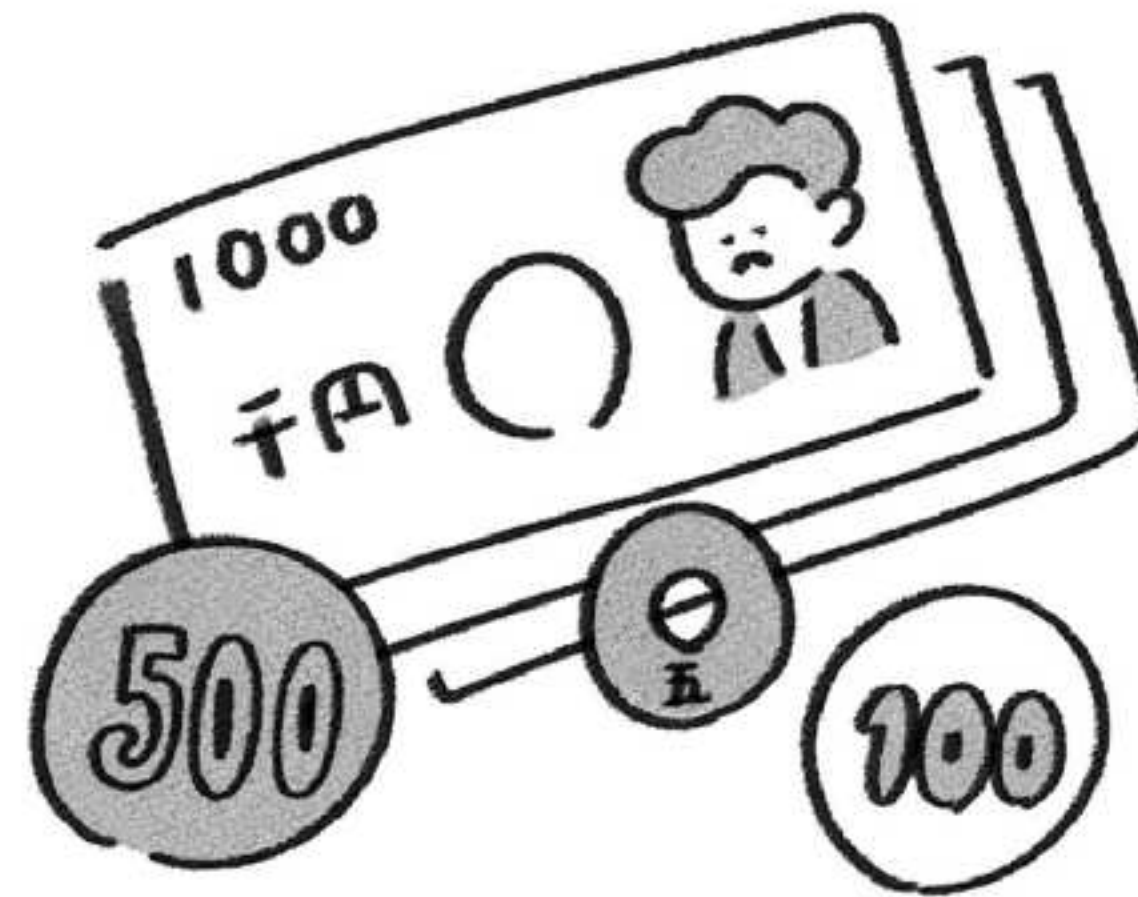
私はなんのために働いているんだろう



あなたが働く目的は何ですか？



「**お金**」自体は、単なる「**紙**」「**金属**」「**情報**」である。
発行する国家の信用が崩壊すれば「**お金**」は無価値になる。
「**お金**」とは、**ひとつの約束事**に過ぎないとも言える。



では、その「**約束**」とはなにか。
そして「**なにか**」と等価のものと交換できるということ。
では、その「**なにか**」とはなんだろう。

安心したい。自由に生きたい。家族の笑顔がみたい。
もっといいところに住んで、美味しいものを食べたい。
もっときれいになりたい。ずっと健康でいたい。
もっと大きなことがしたい。みんなに尊敬されたい。
...

それは、なぜ？

幸福こそ、人間にとって
究極の目的であり、
最高善である。

アリストテレス

幸福：エウダイモニア
人生の長きにわたる幸せ

人間にとって「**幸せ**」こそが最高善であるなら
私たちは、もっと真剣に
「**自分自身の幸せ**」に向きあうことが大切だろう。

ほんとうに「**お金**」は
わたしたちを幸せにしてくれるのだろうか。

あなたは「人生のゴール」をどこに置きますか？

外的なゴール

裕福になる

有名になる

肉体的魅力
がある

内的なゴール

親密な
人間関係
をもつ

自己成長
する

組織や社会に
貢献する

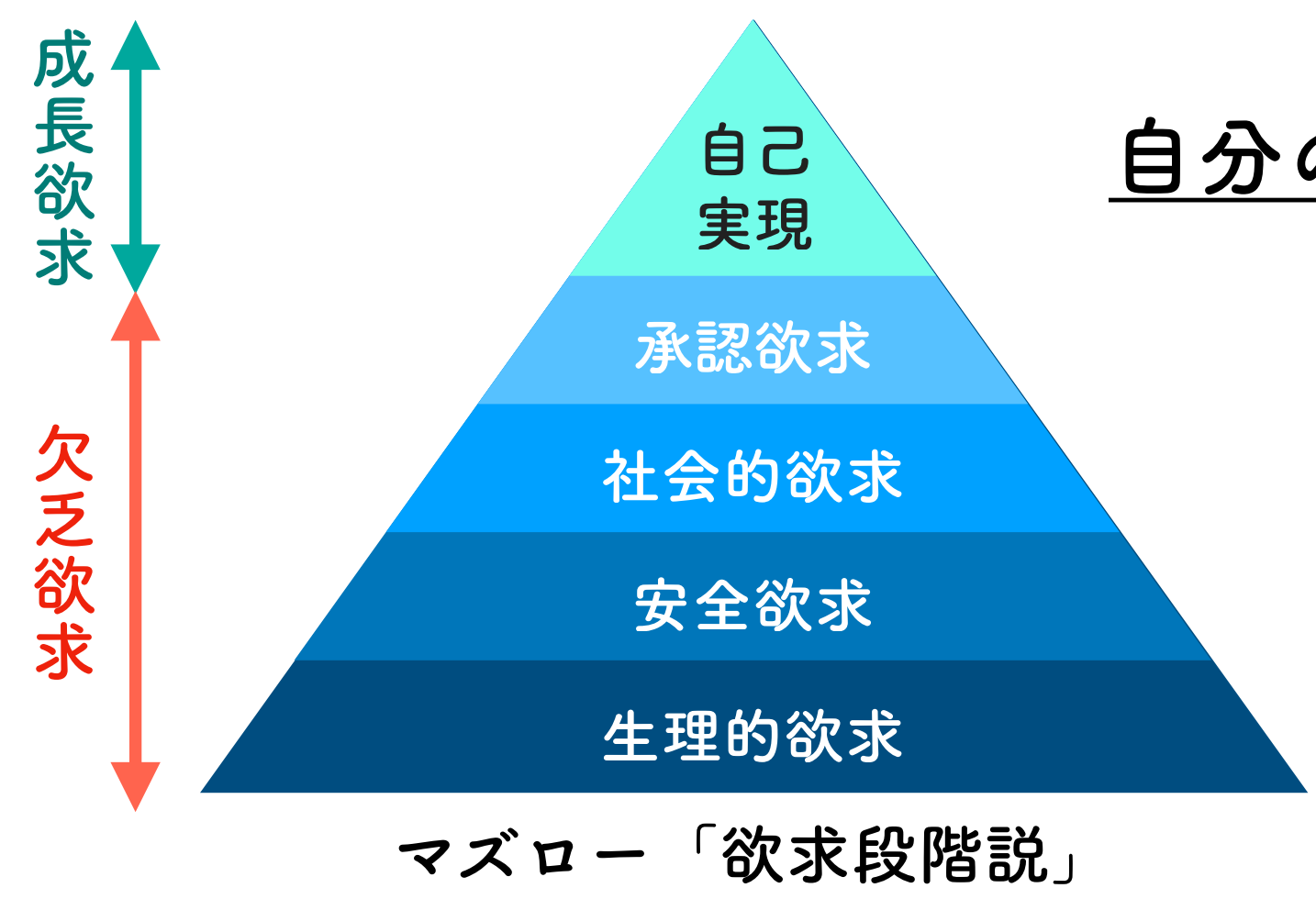
「外的なゴールを持つ人」は「内的なゴールを持つ人」と比較して常に未達成への不安を抱えており、その達成度にかかわらず「幸福度が低い」ことがわかっている。外的な目標を持つ人は「何を所有しているか」に注意が向いており、社会的に導かれた**表面的なペルソナ(仮面人格)**をつくりあげる傾向が強く、**自己が希薄**である。(ティム・カッサーとリチャード・ライアンの研究より)

自己実現とは、ソトではなくウチに求める成長欲求

アブラハム・マズローは、人間性心理学の生みの親と言われる心理学者である。

彼は欲求段階説を唱えたことで有名だが、下位の四段階は「足りないと感じるものを、自分のソトから補いたいという欠乏欲求」であるのに対して、最上位の自己実現欲求は「自分のウチに求める成長欲求」であり、根本的に異なるものと考えた。

また、マズローは「**仕事は自己実現を成す上で最大級の有用性を持つもの**」であり、仕事による自己実現とは「**仕事を通して自分を知り、自分の深層部分を自覚し、人間としての喜びを味わうこと**」であるとした。



自分の能力を存分に発揮し、より自分らしくいたい

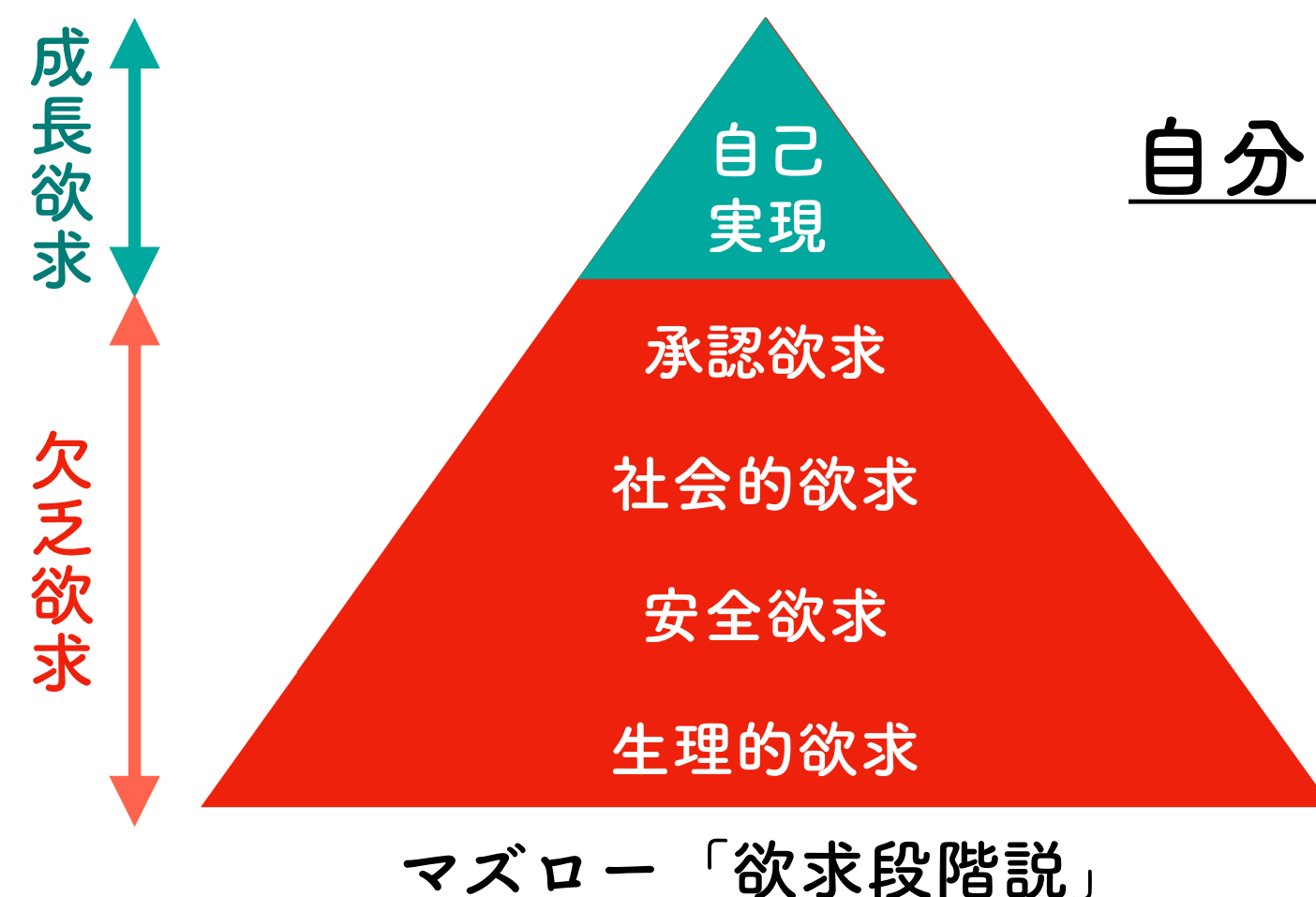
- 他者からの「高い評価や敬意」を享受したい
- 他者との「愛情に満ちた関係」を享受したい
- 外部から危害を受けず「安全」を維持したい
- 外部から栄養素を得て「肉体」を維持したい



自己実現者にとっての「自己追求」と「他者尊重」とは…

「自己追求」とは… 欠乏欲求を満たそうとする人にとっては「利益追求」
 成長欲求を満たそうとする人にとっては「使命追求」

「他者尊重」とは… 欠乏欲求を満たそうとする人にとっては「他者評価」
 成長欲求を満たそうとする人にとっては「価値共創」



自分の能力を存分に発揮し、より自分らしくいたい

他者からの「高い評価や敬意」を享受したい
 他者との「愛情に満ちた関係」を享受したい
 外部から危害を受けず「安全」を維持したい
 外部から栄養素を得て「肉体」を維持したい



仕事を通じた自己実現ってどういうことだろう



マズローは、真に充実した人生は
仕事を通して「**自己実現**」することでも
たらされると考えた。

実際、彼が調査した「**自己実現者**」は
自分自身の仕事を愛し、優れた人間性を持ち、
率先して他者に貢献することで
結果的に味わい深い人生を歩む人々だった。

1996年、史上最多投票を獲得して米国心理学会長になった
マーティン・セリグマンは、1998年に「ポジティブ心理学」を創設。
その後のムーブメントを先導した。

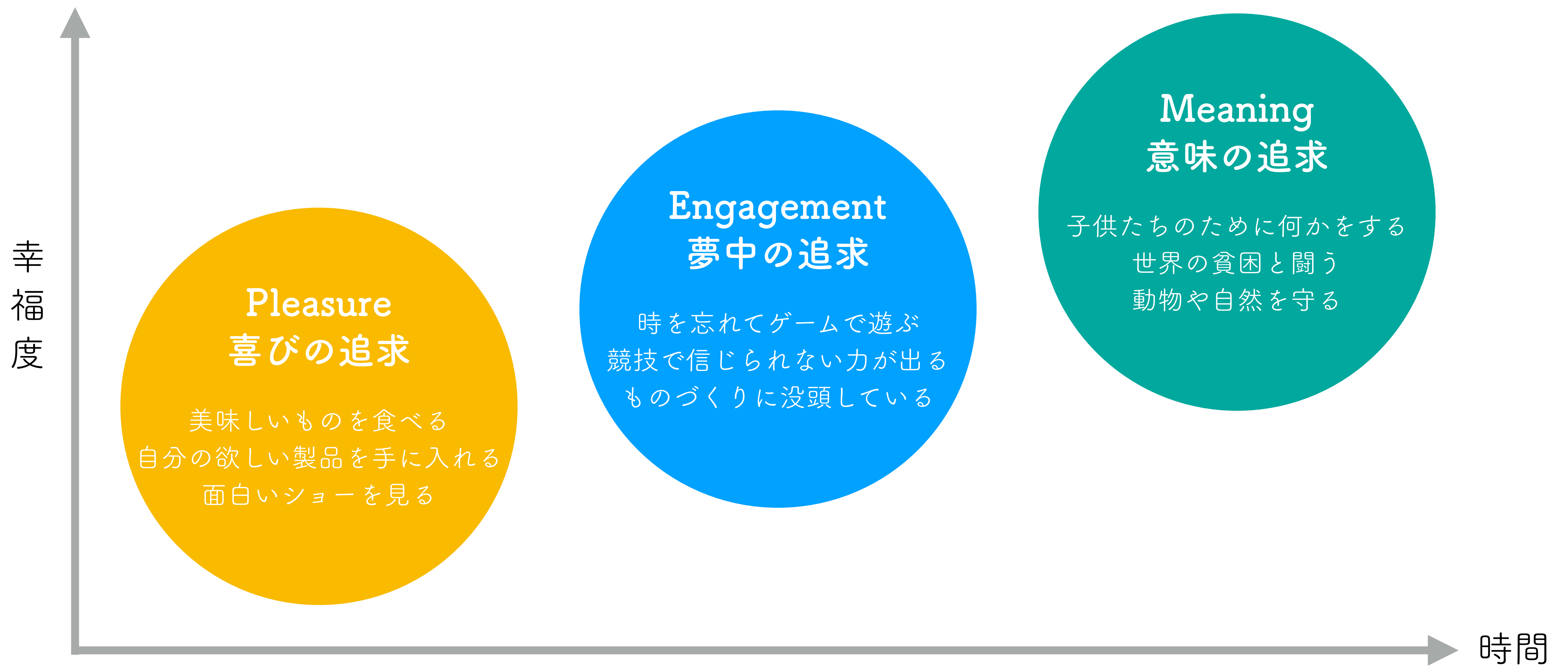
ポジティブ心理学には、大きなハードルがある。
幸せなど実体のない偽りだとする、根深くも罪深い教えだ。
今まであらゆる文明で繰り返され広まってきたこの教えは、
残念ながら現代社会にあっても廃れていない。(中略)

心理学は、人間の弱みばかりでなく、人間の良いところや
人徳を研究し「人間を本物の幸せに導く学問」であるべきだ。

ポジティブ心理学の父
マーティン・セリグマン博士



ポジティブ心理学の父、セリグマンによる「幸福感、3つのタイプ」



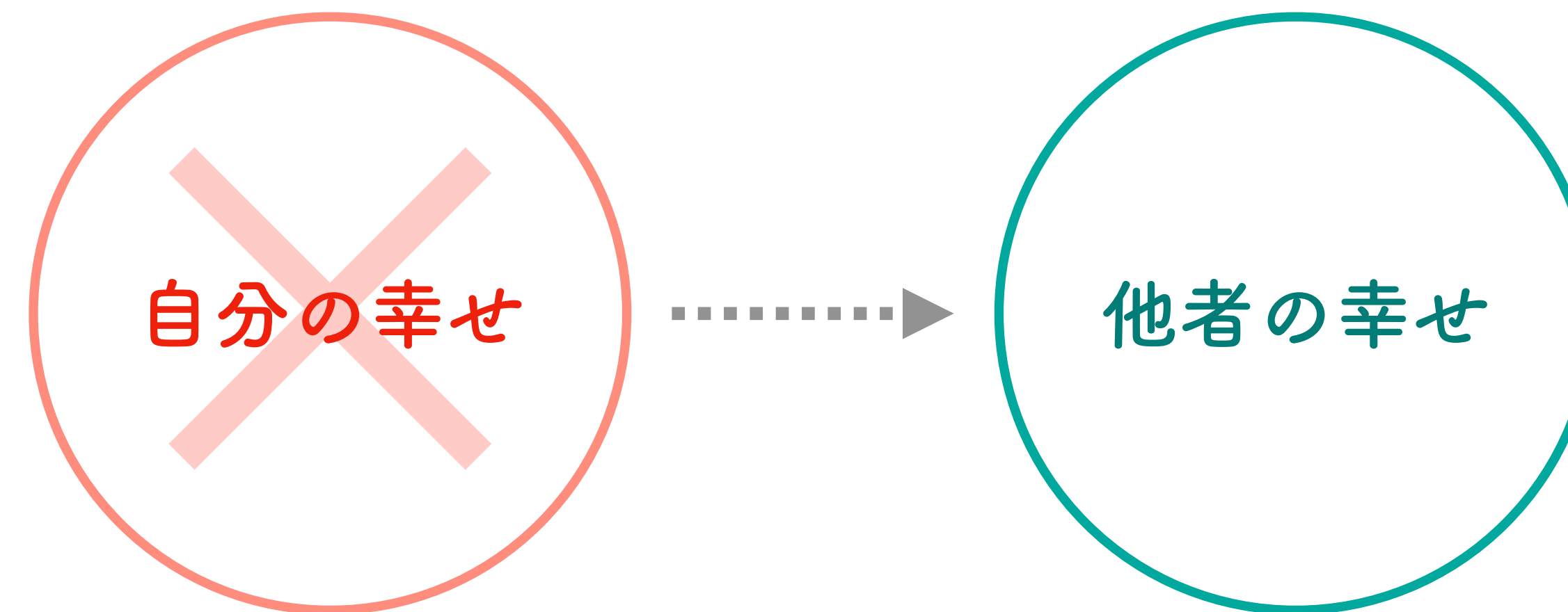
出典：TED Talk マーティン・セリグマン博士 「人生の幸福を最大化する、3つの生き方」

「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために
「自分の最も高い強み」を使うこと

ただし「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために
「自分を滅して奉公すること」ではない



滅私奉公：私心や私欲を捨てて、国や社会など公のために尽くすこと

どんな生き方が、人を幸せに導くんだらう



① ギバー (与える人)

他人を中心に考え、相手が求めることに注意を払い、受け取る以上に与える人。頭の中はギブのみ。はじめに与える。目的はなく、結果として受け取る人。



② マッチャー (バランスをとる人)

与えることと受け取ることのバランスをとる人。常に公平という観点で行動し、相手の出方によって、助けたりしっぺ返しをしたりしてバランスをとる。



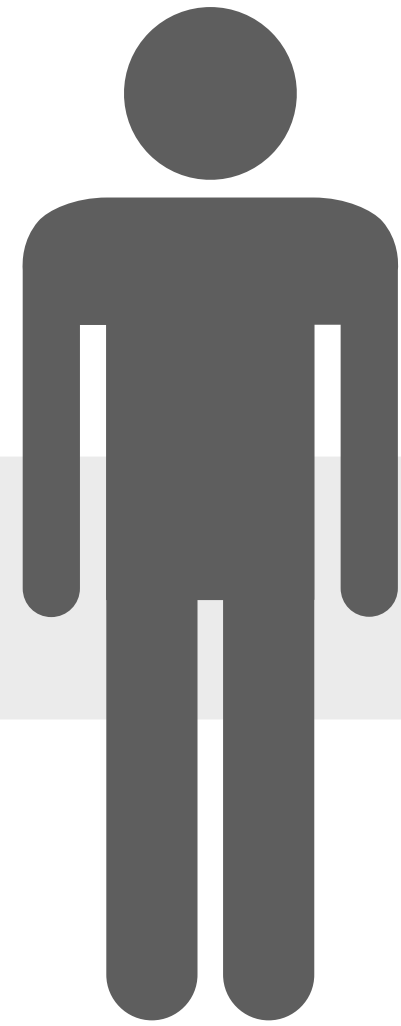
③ テイカー (受け取る人)

自分を中心に考え、何を得られるかに注意を払い、与える以上に受け取る人。頭の中にはテイクがあり、自分が多く受け取れると考えた場合にのみ取引する。

出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」

どんな生き方が、人を幸せに導くんだらう

低い



滅私奉公のギバー

利益追求のテイカー
駆け引きのマッチャー

主体性を持つギバー

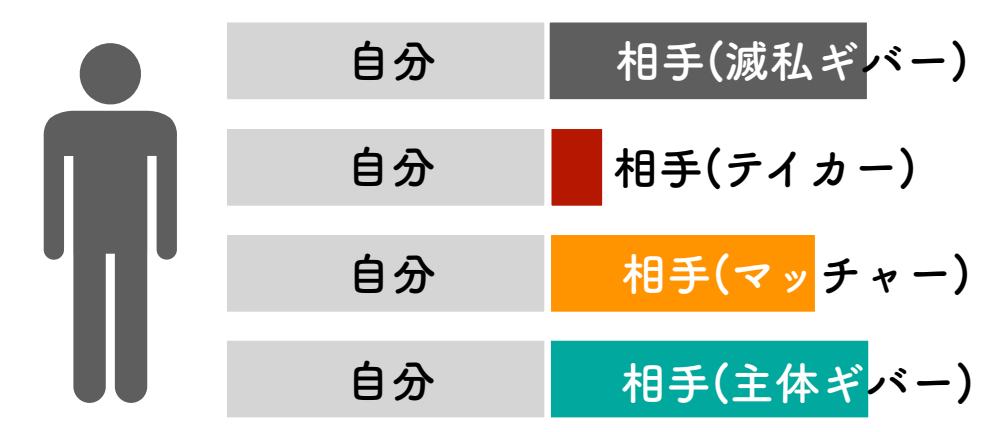
高い

「自分を犠牲にして奉公するギバー」ではなく
「限られた時間の使い方を自己選択し、他者に笑顔を届けるギバー」が
豊かな人生を送る確率が高いことが、大規模な研究で立証された。

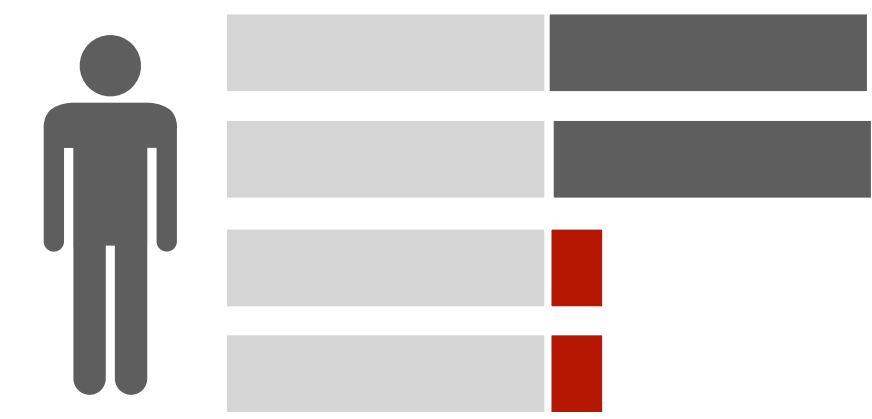
出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」

なぜ「主体的なギバー」は幸せになるのか、想像してみると…

減私奉公のギバー



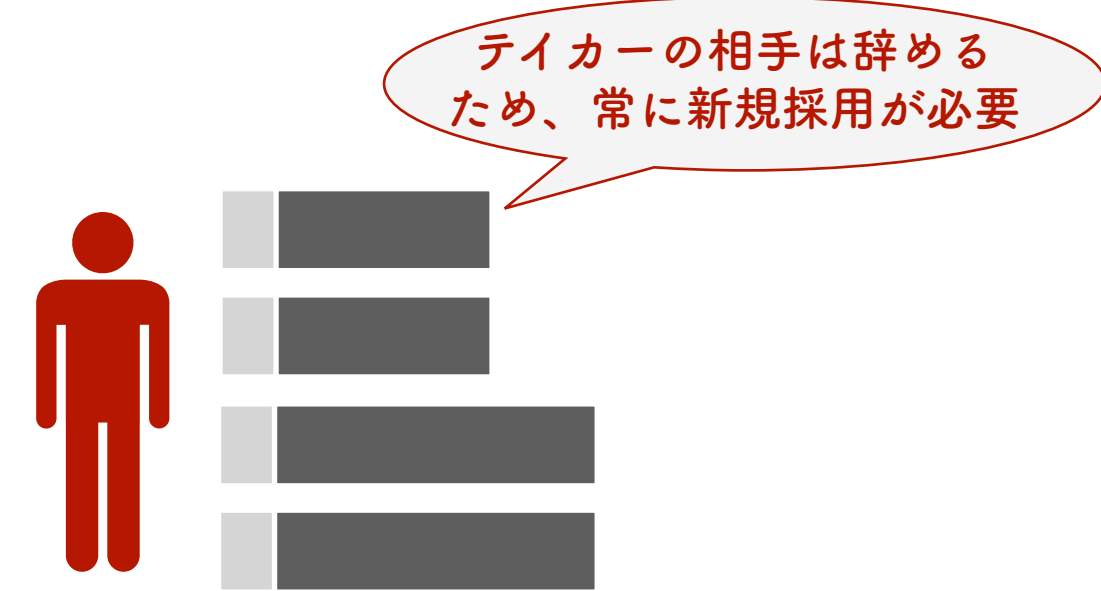
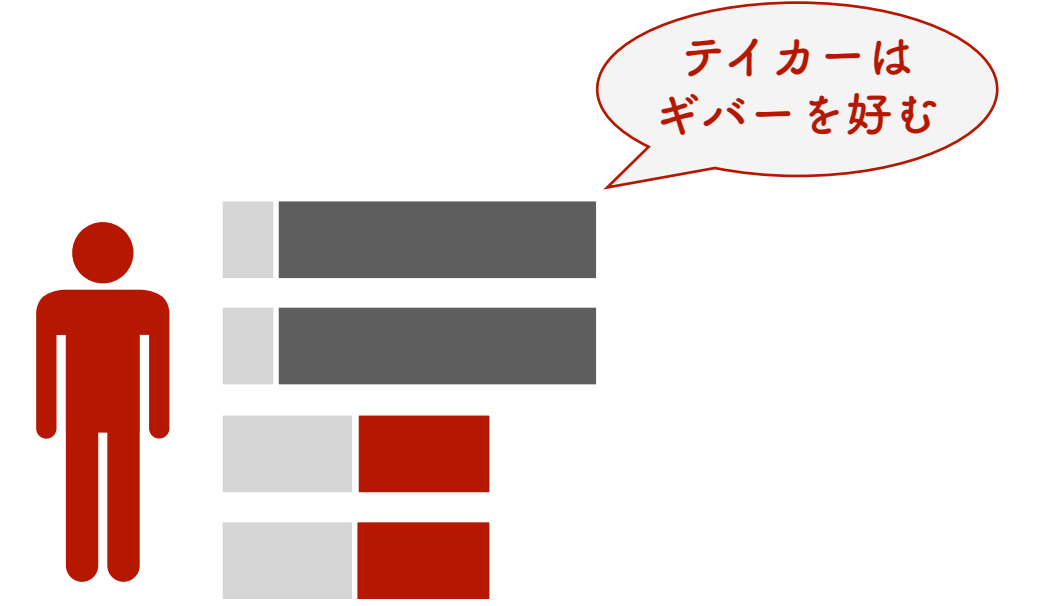
次第に…



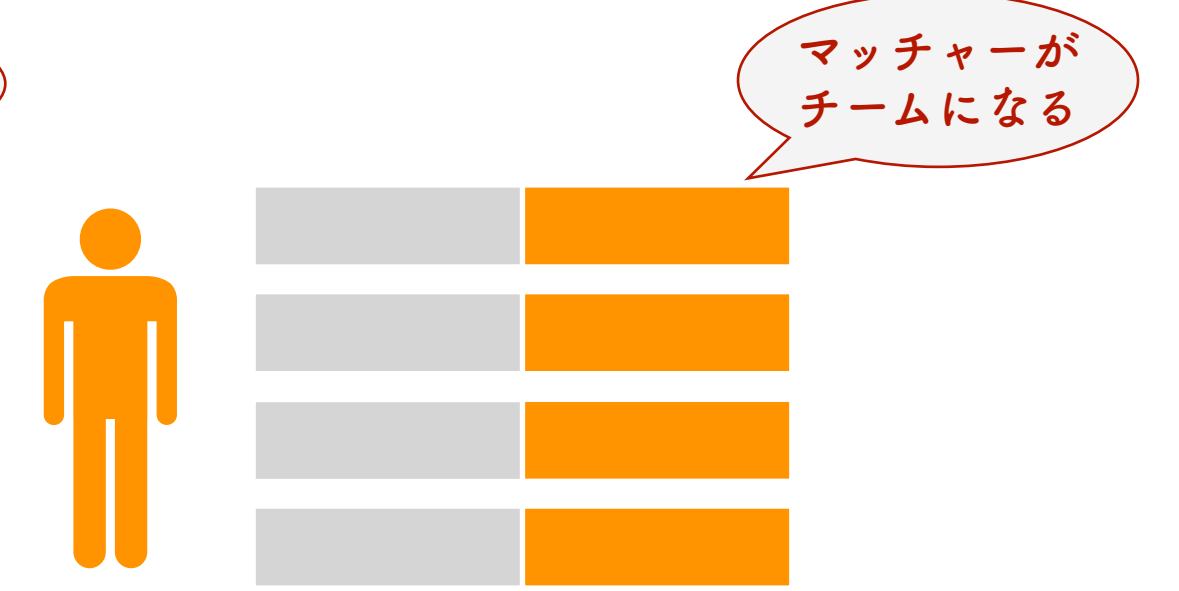
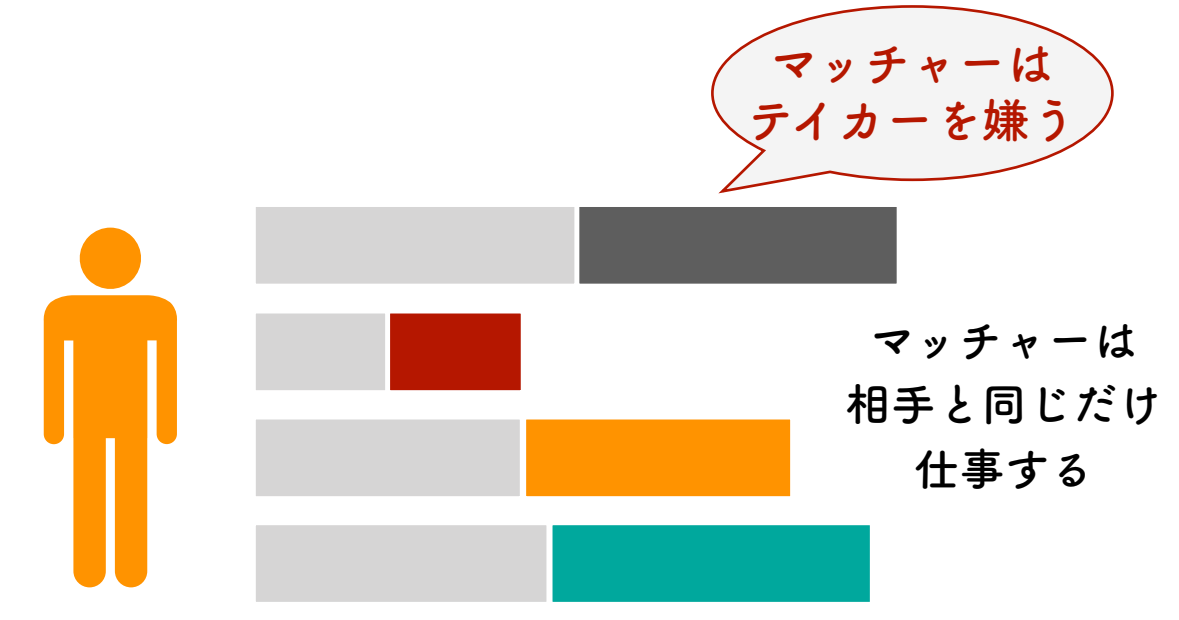
最後は…



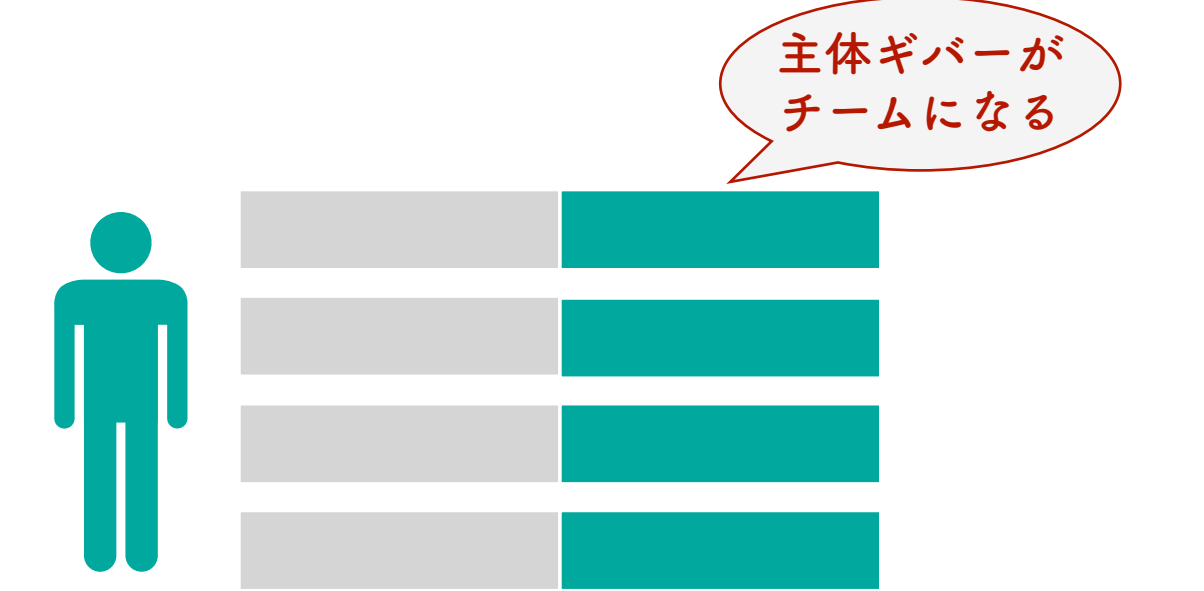
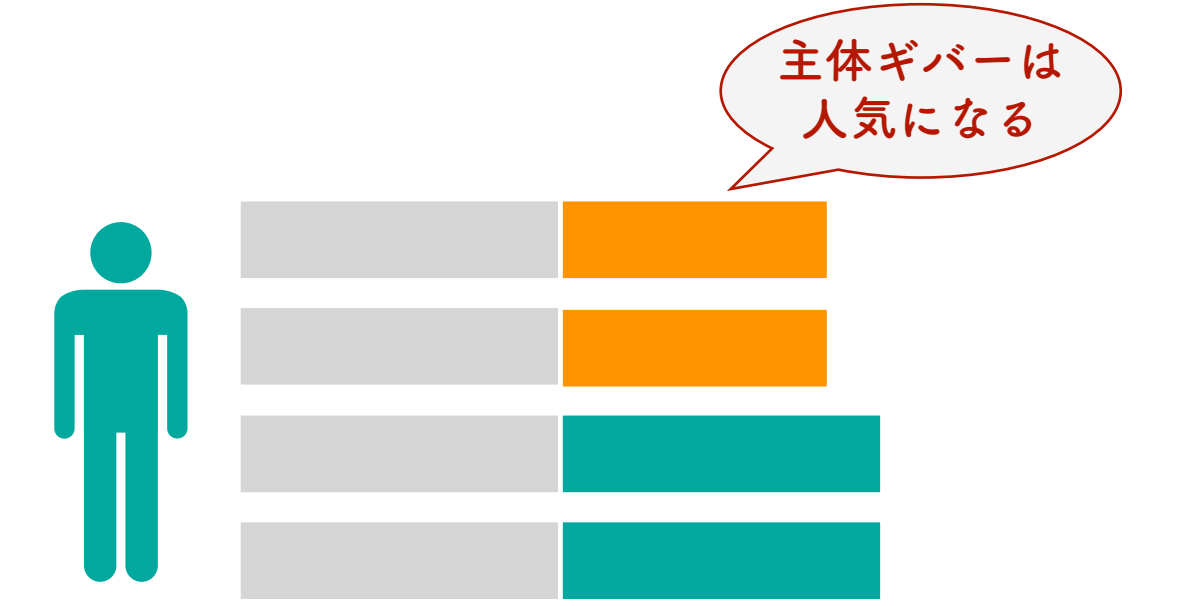
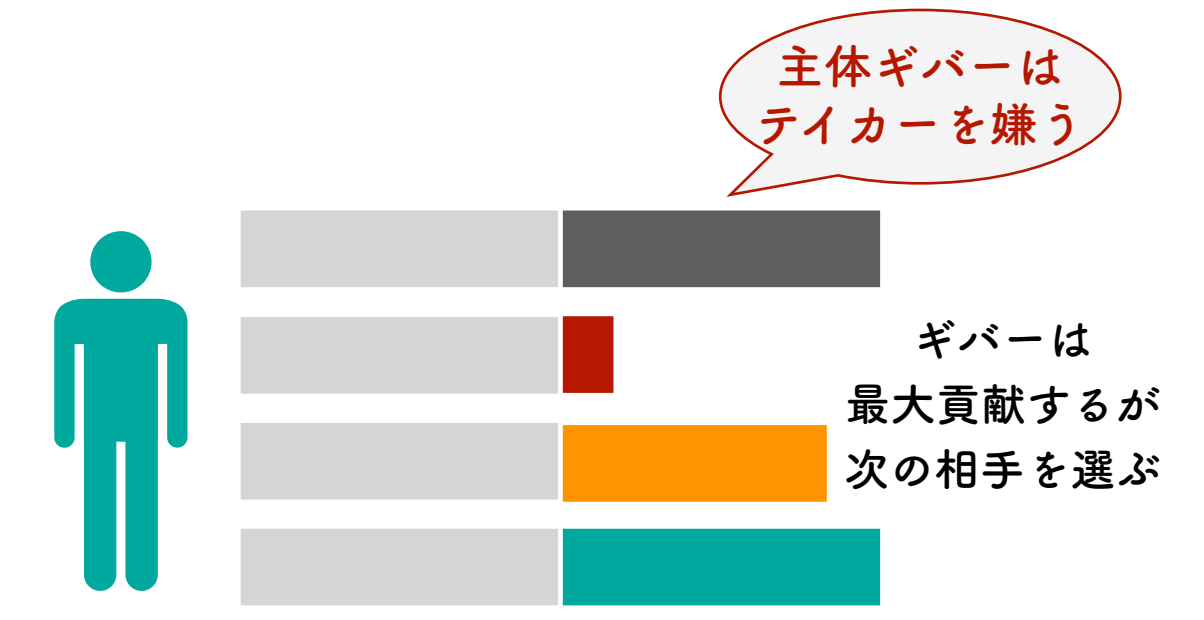
利益追求のテイカー



駆け引きのマッチャー



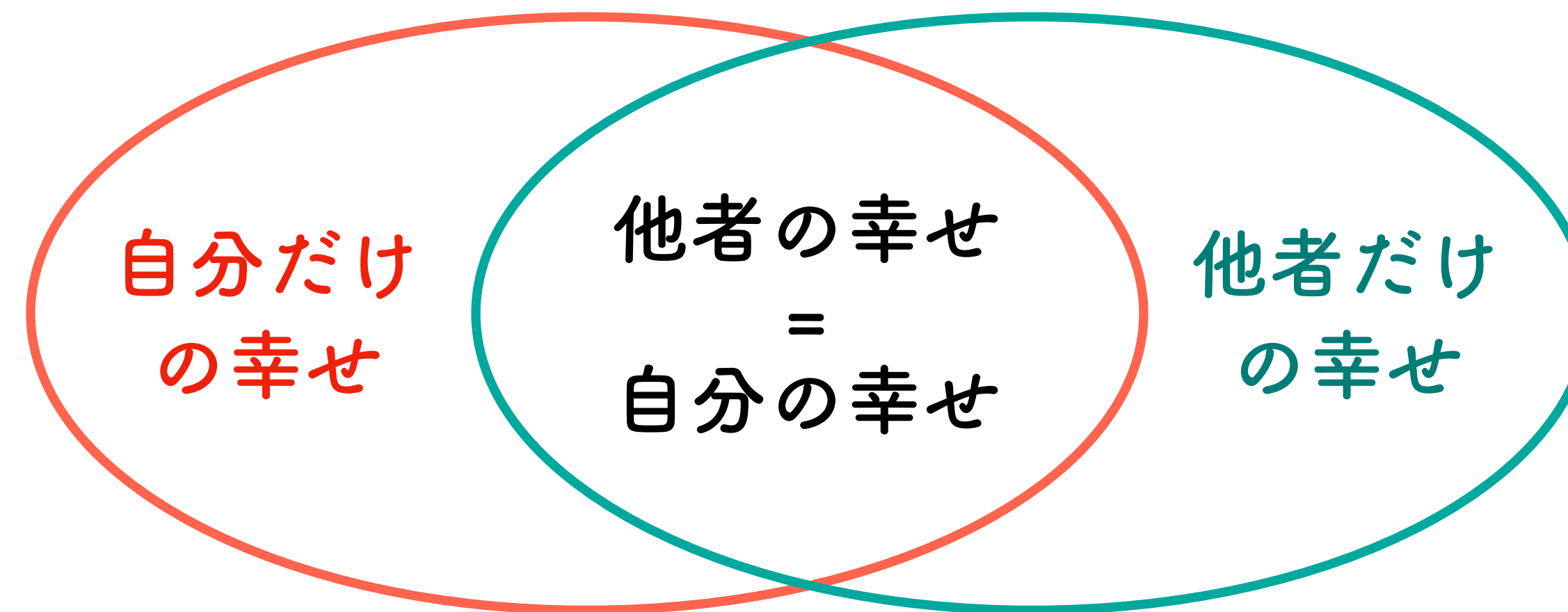
主体性を持つギバー



価値創造が最大化

「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために
主体的に「自分の最も高い強み」を使うこと



物質的な妥協点を見つけることではない。「他者の幸せ」が「自分の幸せ」につながるという感覚

この講座の目的は、
一人ひとりが「**人生の意味**」を発見し、
その実現のためのメソッドとして、
「**すごいチームづくり**」の技術を学ぶこと。

あなたにとって「**意味のある人生**」とはなにか。
これから一緒に考えていきましょう。

「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

1st Step

マイパーパス
(目的)

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

2nd Step

ストレングス
(強み)

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

3rd Step

マスタリー
(守破離)

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう



✓ — ✓ — ✓
why what how

「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

1st Step

マイパーパス
(目的)

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

2nd Step

ストレングス
(強み)

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

3rd Step

マスタリー
(守破離)

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

長く生きると、どんなことが起きるのか。
人生のひとつのサンプルとして
失敗続きだった僕の話を見せてください。

長く生きるとどうなるか。人生のサンプルとして、失敗続きだった僕の話を見せてください

僕は今、ありがたいことに「**知識社会における組織づくり**」に関して、恵まれたポジションに置かれるようになりました。しかし、起業家として経営しているとき、そんな立場になるなんて、考えたこともないし、望んでもいませんでした。

僕の目標は、あくまで「**起業家として成功する**」こと。しかし、現実の世界は厳しく、人と金の問題に追われ続けた、アップダウンの激しい人生でした。でも、あらためて過去を振り返り、分岐点(ドット)をつなげてみると、あたかも初めから計画したような「**意味のあるストーリー**」が浮かびあがるのです。

- ① 29才で起業したとき、最大の動機は「**個人を中心とした、新しい組織**」をつくりたいと思ったこと。
- ② 創業した会社は、やる気と希望に満ちた、今でいう「**ティール組織**」みたいな感じでスタートした。
- ③ **困難**が次々押し寄せ、葛藤にまみれた経験をした。17年かけて、**多くの失敗と濃厚な学び**を得た。
- ④ 47才、危機を通じて「**知識社会の経営**」に目覚める。ブログでインプットとアウトプットを始めた。
- ⑤ ブログが有名になり、会社は復活した。書籍執筆や講演の機会を得て、**インとアウト**を繰り返した。
- ⑥ 55才、講演のご縁で大学の教壇に立つ。**知識を体系化**して教材として集約、ひたすら磨き続けた。
- ⑦ 大学契約満了後は **"hint"** を創業。さらに**教材**を磨き続けた。それが『**だかぼく**』として結集した。
- ⑧ 振り返ると、あまり足跡がない山に登っていた。**そのテーマは(すっかり忘れてたけど) ①** だった。

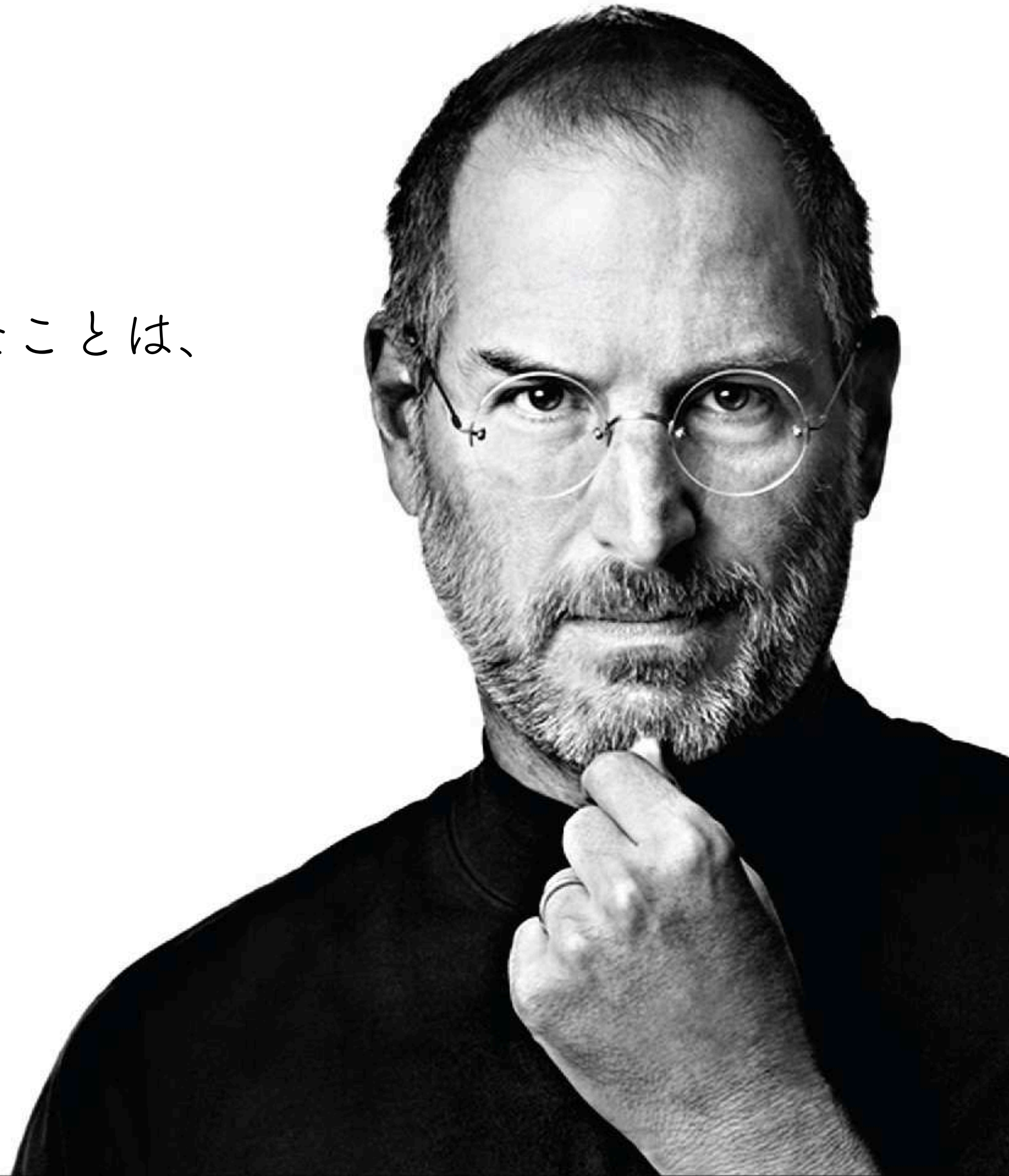
自分の心と直感を信じる勇気を持つことが大切だ。
どういうわけか、あなたが本当になりたいものを
あなたはすでによく知っているのだから。

当時はわからなかったが、アップル社に解雇されたことは、
私の人生で起こった最良の出来事だった。

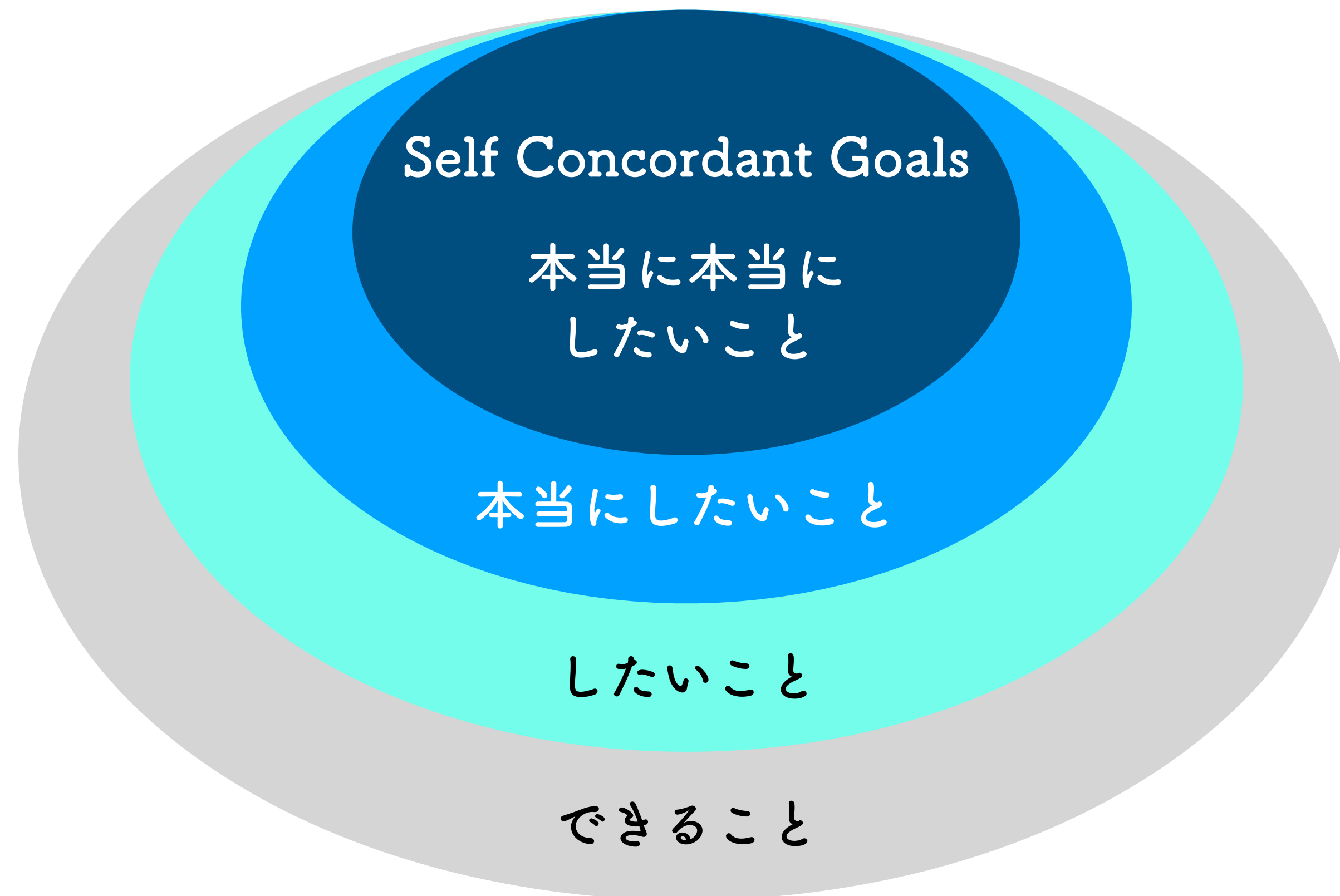
未来を見て、点を結ぶことはできない。
過去を振り返って点を結ぶだけだ。

ひとつのことを一生やり続けると、
きっと確信できる時がくる。

スティーブ・ジョブズ



あなたの「真の欲求に基づいた、人生のテーマ」を探してみよう



1. 自分にできそうなあらゆることをリストアップする
2. その中から、自分がしたいと思うことをすべて選ぶ
3. その中から、自分が本当にしたいことを選ぶ
4. 本当にしたいことの中から、本当に本当にしたいことを選び出す

あなたが本当にしたいことはなんだろう？

それを探求するために、それぞれの楕円の中に当てはまる仕事や活動を書いてみよう。

一番内側に書いたことは、今はできていないかもしれないし、すぐにできるとも限らない。

しかし、自分が「本当に本当にしたいこと」を知り、それを目標に努力することは、あなたの人生に大きな実りがもたらすだろう。

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

(参考) 「自分らしい生き方」を探索する問い

1. 小さい頃、何をするのが好きだった？
2. 今までで楽しかったのはいつ？ なにをしたとき？
3. これまでの人生で、ゆったり落ち着いて、すごく平和な気分を味わったのはどんな時？
4. 最高の気分を味わえるのは、どんな時だろう？
5. 一緒にいてめっちゃ楽しい人はいる？その人のどんなところが好き？
6. あなたがすごくこだわっちゃうことはなに？
7. あなたがすごく大切にしているものはなに？
8. 自分の人生のなかで、すごく重要な出来事をあげると？
9. 何かを変えられるとしたら、何を変えたいと思う？
10. 今、あなたが夢中になっていること、はまってるものは？
11. どんな映画を見るとないちゃう？典型的な共感するタイプの登場人物に共通点はある？
12. 好きなことを自由にできるとしたら、どんなことをする？
13. 考えうる最高の状態を実現できたと想像しよう。そこには何がある？なにが起きてる？

参考：マイク・マクナマス「ソース」／ピーター・センゲ「学習する組織」

愛と希望を感じる、漠然とした「テーマ」を感じよう

人生から「何を期待できるか」
が問題なのではない。

私の人生は「私に何を期待しているか」
それが問題なのである。

人間はある事柄に専心し、自分を超え、他の人格に献身する生き物
です。人間存在の本質は、自己実現ではなく自己超越にあるのです。

ヴィクトール・フランクル

アウシュビッツに収容されながら生還した、オーストリアの精神科医、心理学者。
強制収容所での体験をもとに著した『夜と霧』は世界的な大ベストセラーとなる。



愛と希望を感じる、漠然とした「テーマ」を感じよう

あなたの「**真の欲求に基づいた人生の意味**」を言葉にしてみよう

(例) 心に太陽を持って生きたい。人の笑顔や幸せの起点とになりたい

(例) 誰もが自分らしく生きられるコミュニティを、みんなでつくりたい

(例) 絵を書いて、みんなに喜んでもらいたい。それを仕事にしたい

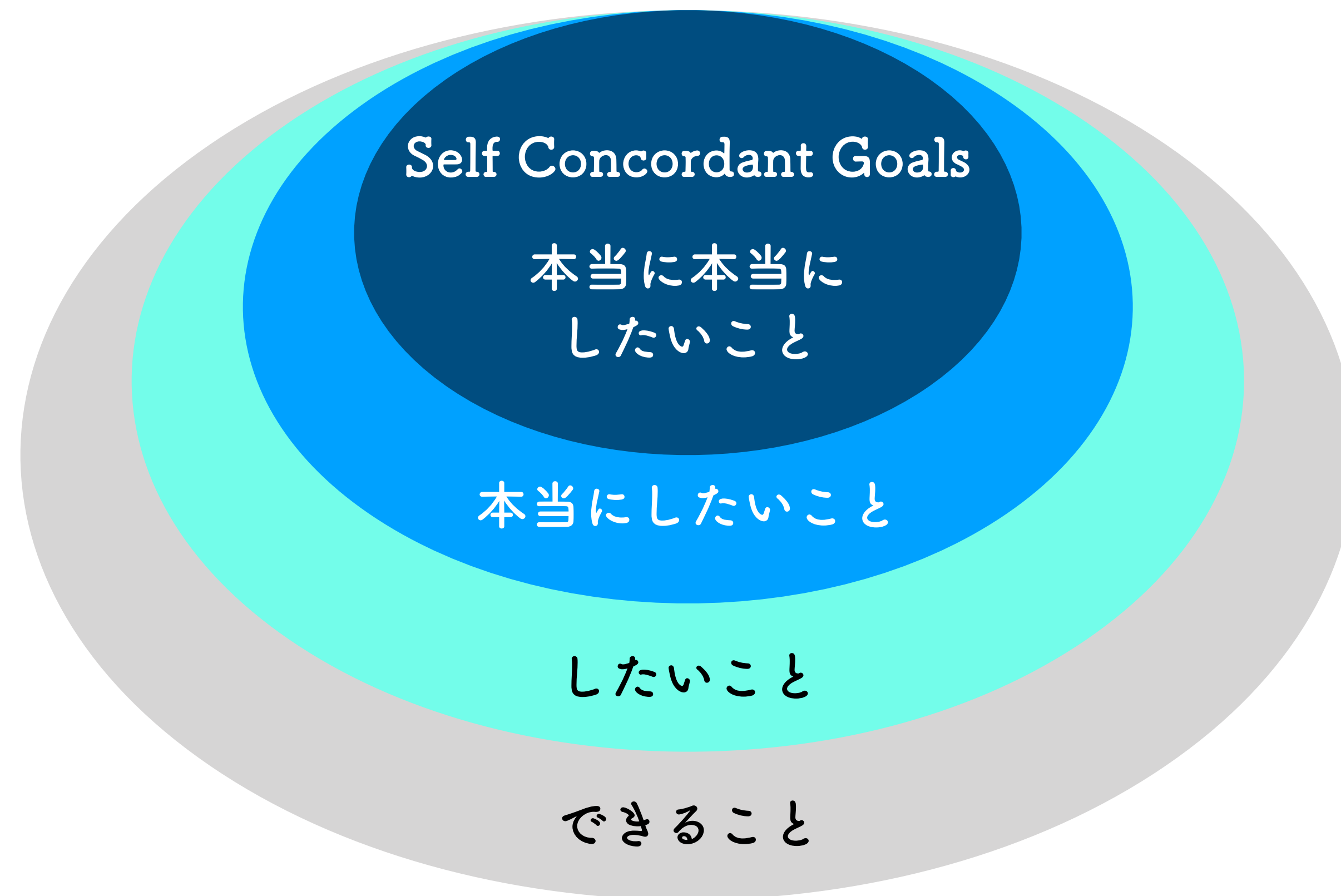
この「セルフ・コンコーダント・ゴール」にパターンはありません。**成長とともに変わるのも自然です。自分探しで悩む必要もありません。**ただ、自分が自分らしく、幸せに生きるために考えるものです。この時点では、むしろあいまいに、たぶんこんなパーパスじゃないか、ぐらいにとどめておきましょう。この次の「自分の強み」を考えるステップでも、おぼろげながらも意識する感覚で進めてみてください。

人間だれしも、**自分の手**に運命を握っている。
作品の制作にとりかかるべく、**素材を手**にしている彫刻家のように。
すべてのことは、そうした芸術活動と同じである。
我々は、**それをする能力**だけを持って生まれてくる。
だが、**素材を望みのものに作りあげる技術は、**
自ら習得し、念入りに磨くしかない。

ドイツを代表する文豪、自然科学者、政治家、法律家
ヨハン・ヴォルフガング・フォン・ゲーテ



Q1. わたしの「人生のテーマ」について、漠然と考えてみよう



あなたが本当にしたいことはなんだろう？

それを探求するために、それぞれの楕円の中に当てはまる仕事や活動を書いてみよう。

一番内側に書いたことは、今はできていないかもしれないし、すぐにできるとも限らない。

しかし、自分が「本当に本当にしたいこと」を知り、それを目標に努力することは、あなたの人生に大きな実りがもたらすだろう。

1. 自分にできそうなあらゆることをリストアップする
2. その中から、自分がしたいと思うことをすべて選ぶ
3. その中から、自分が本当にしたいことを選ぶ
4. 本当にしたいことの中から、本当に本当にしたいことを選び出す



「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

1st Step

マイパーパス
(目的)

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

2nd Step

ストレングス
(強み)

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

3rd Step

マスタリー
(守破離)

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

得手に帆あげて

“惚れて通えば、千里も一里”という諺がある。

それくらい時間を超越し、
自分の好きなものに打ち込めるようになったら、
こんな楽しい人生はないんじゃないかな。

一人ひとりの「好きなこと」を「多様性」と捉えると、
その多様性をもとに個々人の能力を活かす考え方は、
"Diversity & Inclusion" の原点ともいえるだろう。

本田技研工業株式会社
創業者 本田宗一郎



人類に共通する、美德を育む「潜在的な強み」

美德を育む 24 の強み



セリグマンは、文化を超えた人間の美德を知るために、旧約聖書、タルムード、孔子、仏陀、老子、コーラン、武士道、ベンジャミン・フランクリン、ウパニシャッドなど、200冊に及ぶ哲学書や経典を調査した。そこでわかったことは、人間の美德は「知恵と知識・勇気・愛情と人間性・正義・節度・精神性と超越性」という六つに集約できるということ。

さらに、彼はこれらの美德を育む上で必要となる24の強みを抽出した。例えば、美德が「知恵と知識」であれば、強みは「創造性・好奇心・向学心・知的柔軟性・大局観」というように、美德と強みを関連づけたのだ。

ここで強みとは「土台が軟弱だったとしても、熱意や粘り強さ、適切な指導があれば育っていく、道徳的な特質」を指す。「絶対音感」のような先天的な才能とは異なることに注意したい。

出典：マーティン・セリグマン著「ポジティブ心理学の挑戦」

ポジティブ心理学のツールで「自分の強み」を探ってみよう

「強み診断ツール『VIA-IS』の紹介 | ポジティブ心理学」

VIA-IS

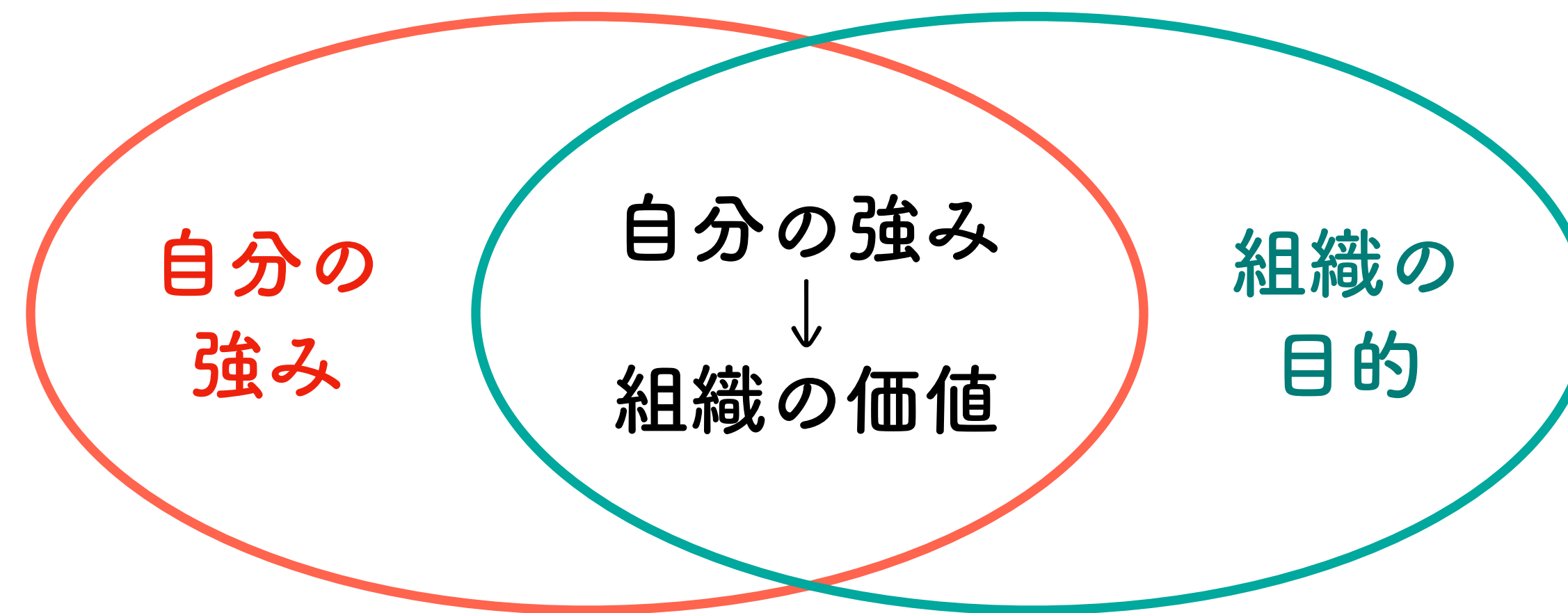


強みトップ5に対して「これは自分の特徴的強みだろうか？」と自問。
一番実感できて、成長意欲を感じられるような強みをひとつ選ぼう。

現実の仕事に「自分の強み」を紐付けよう

「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために
主体的に「自分の最も高い強み」を使うこと



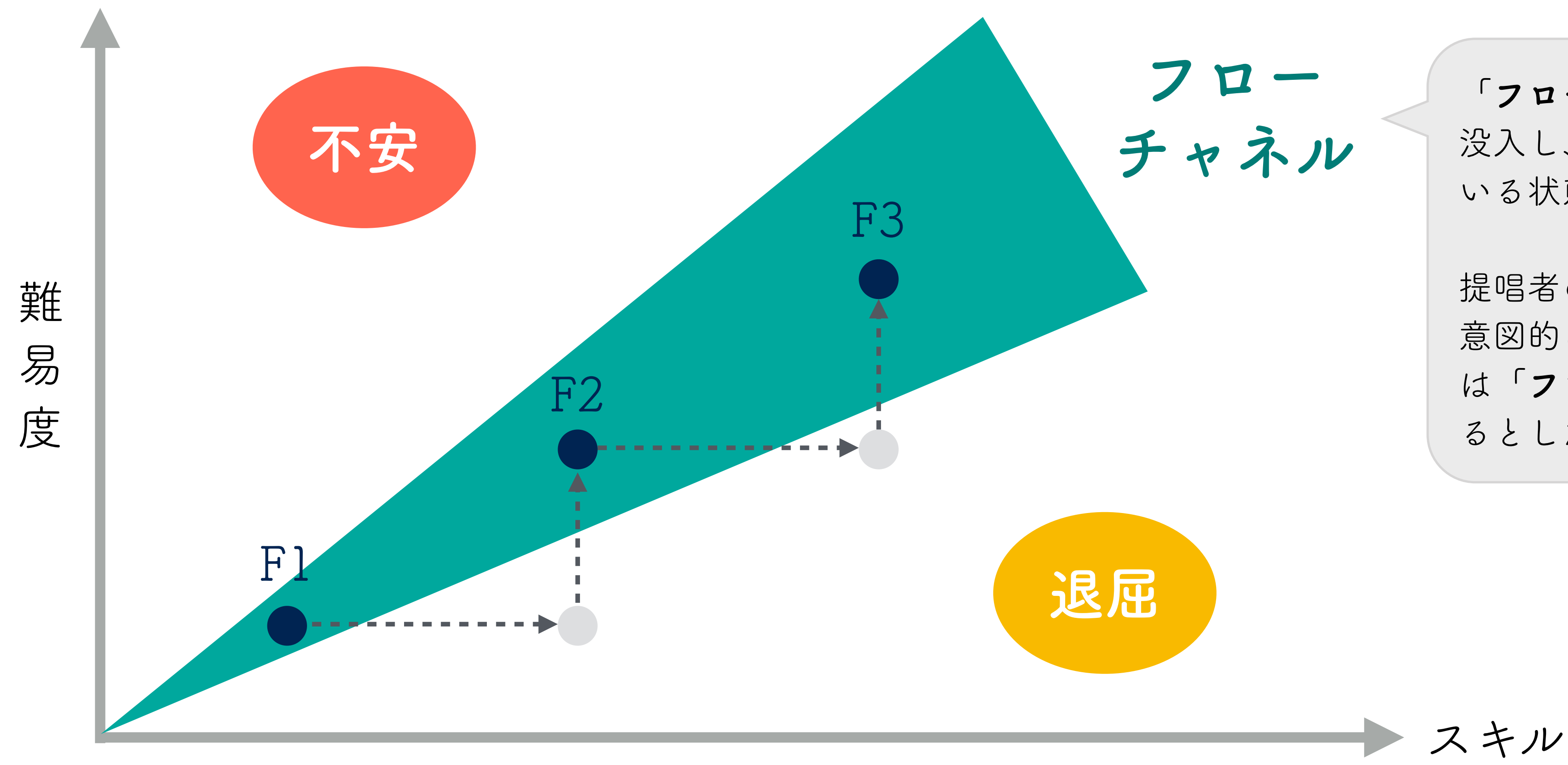
「顧客が求める価値」の中に、自分の好きなこと、達人になりたいこと（仕事の意味）を見出す

現実の仕事で、自分の強みを生かした最適な挑戦課題を考えよう

例えば、あなたが「**営業チーム5人のリーダー**」だとして、

- 自分の強みが「**創造性**」の場合、
営業プロセスを見直し、仲間も顧客もハッピーな仕組みを考えてみる。
- 自分の強みが「**向学心**」の場合、
今、チームに求められている新しい知見に関して勉強会を開いてみる。
- 自分の強みが「**親切心**」の場合、
顧客視点に立ち、かゆいところに手が届く顧客サービスに改善してみる。
- 自分の強みが「**勇気**」の場合、
誰も言えていない本質的な問題を発見し、その改善案を提案してみる。

課題の難易度を少しずつあげて「小さな成功」を積み重ねよう



「フロー」とは、目の前の活動に没入し、時間をも忘れて熱中している状態のこと。

提唱者のチクセントミハイ教授は意図的に「フロー」に入るためには「フローチャネル」がキーになるとした。

自分のスキルに対して適度に難しく、細切れに連続した課題を設定。小さな成功を積上げる

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

「自分と他者の幸せ」の結びつきが「主体的ギバー」への一歩となる



物質的な見返りではなく、精神的な見返りに意識をシフトする。

「自己成長・他者貢献・チーム帰属の実感」が、自分の喜びにつながることに気づく。

その習慣が「主体性を持つギバー」のエネルギー源となる。

出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」

挑戦課題を達成し、その成果を感じたら
それらの「エピソード」と「ポジティブ感情」を
自分の内面に意識を向けて、注意深く記憶する。

成長実感・貢献実感・帰属実感などを味わうことで
挑戦に対する肯定的な感情が養われてゆく。

脳に「幸せの記憶」を蓄積させていく仕組み

幸せになるためには、本質的には**お金も地位も称賛も**いらない。自分の外側ではなく、**内面に意識**を向けて、**ポジティブな反応をしている自分に気づき**、さらに、そのことを**想起して味わう**こと。それによって、脳への書き込み、長期記憶化が加速していく。

脳神経科学における原則その1

Neurons that fire together, wire together.

神経細胞を同時に発火させると、その神経細胞はワイヤーのようにつながるという意味

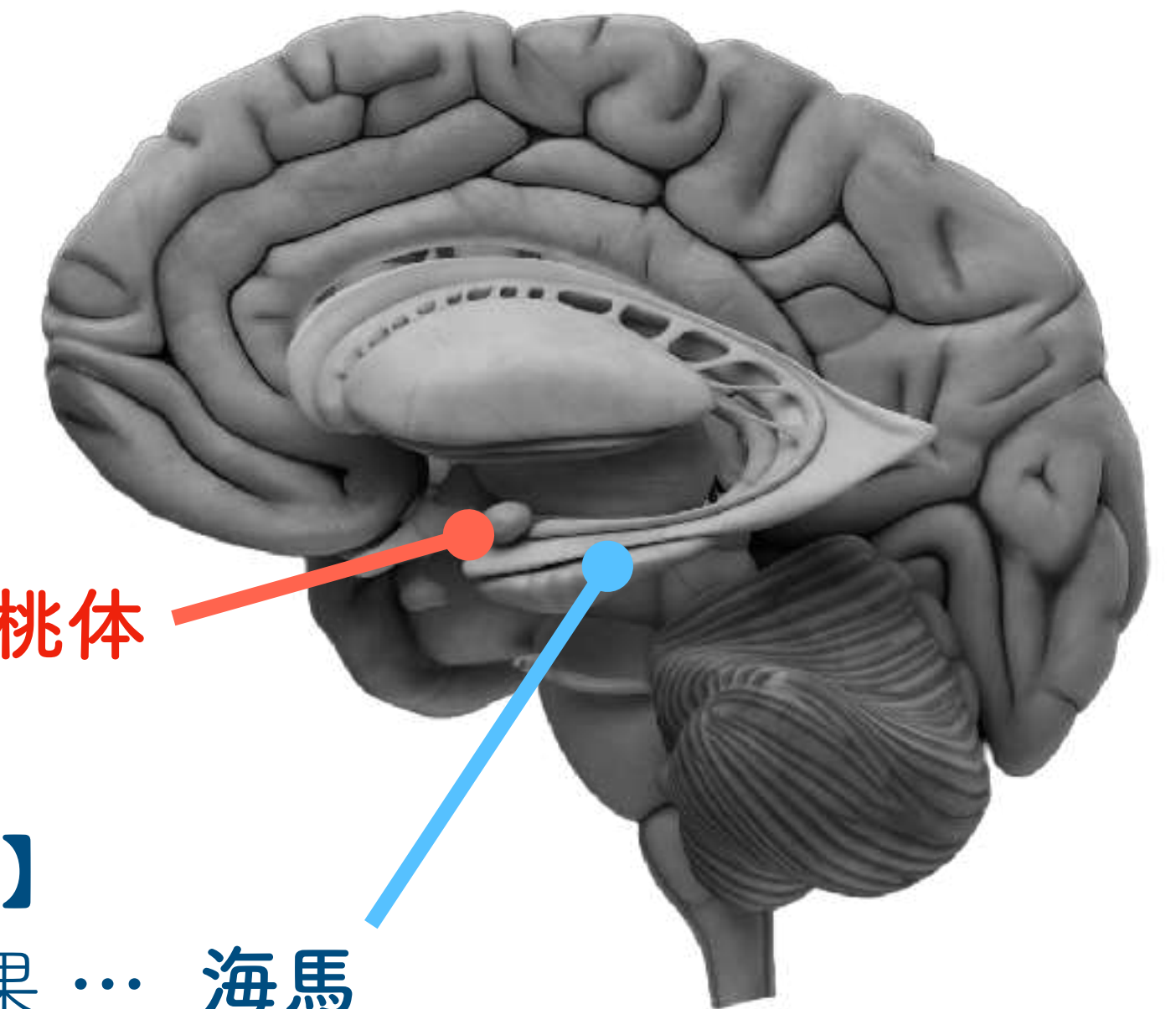
エピソードと
ポジティブ感情を
同時に想起する

【感情記憶】

達成で得られた
ポジティブ感情 … 扁桃体

【エピソード記憶】

挑戦の過程と成果 … 海馬



参考：青砥瑞人著「HAPPY STRESS」

Q2. VIA-ISで「わたしの強み」をさぐってみよう

VIA-IS



① 強み診断ツール『VIA-IS』で、自分の強みを発見する

- ・設問は全部で120問、約15分で終了します。LANGUAGE欄で「日本語」を選択できます。
- ・強みトップ5に対して「これは自分の特徴的強みだろうか？」と自問。一番実感できて、成長意欲を感じられるような強みをひとつ選びましょう。

② 自分の強みを使って、チームにどんな貢献をするかを考える

例えば、あなたが「**営業チーム5人のリーダー**」だとすると、

- ・強みが「**創造性**」の場合、営業プロセスを見直し、仲間も顧客もハッピーな仕組みを考える。
- ・強みが「**向学心**」の場合、今、チームに求められている新しい知見に関して勉強会を開く。
- ・強みが「**親切心**」の場合、顧客視点に立ち、かゆいところに手が届く顧客サービスに改善する。
- ・強みが「**勇気**」の場合、誰も言えていない本質的な問題を発見し、その改善案を提案する。



「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

1st Step

マイパーパス
(目的)

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

2nd Step

ストレングス
(強み)

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

3rd Step

マスタリー
(守破離)

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

チャレンジすれば、つらいこともある。
思い通りにいかないことが、次々に襲ってくる。

そんなときに陥ってしまうのが …

トンネルビジョン = 視野が狭くなり、中心部分しか見えなくなる現象

不安や不満などのストレスが増えると、その処理のために脳の容量の多くが使われる
脳は情報処理を軽くしようとして、周辺情報の取り込みを制限してしまう現象

エモーショナル
テンション
(感情的緊張)



ギャップや結果に落胆し
不安や自己否定となる
ビジョンが変質してゆく

私はなにをやってもだめ…

ビジョン



現実

伸び代が見つかった！

現実を正しく理解して
行動し、経験から学習する
理想のビジョンに近づく



クリエイティブ
テンション
(創造的緊張)

現実とビジョンのギャップが
一人ひとりの推進力になる

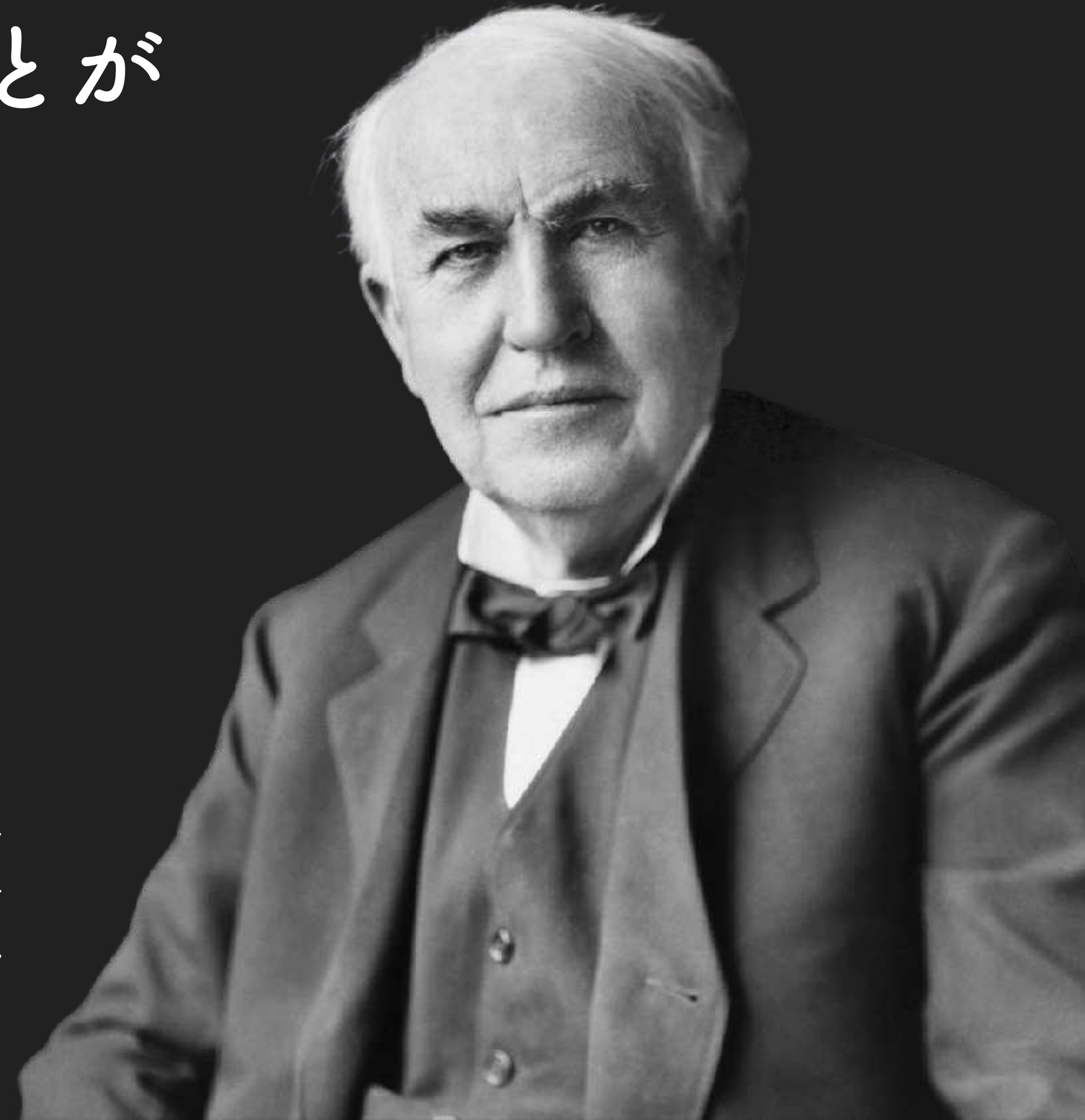
出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

失敗などない。

その方法ではうまくいかないことが
わかったんだから、

成功なのだ。

白熱電球の研究で、2万回の失敗の末に
45時間点灯する電球を開発した
発明家 トーマス・エジソン



折れない心「レジリエンス」を育む仕組み

さまざまな困難に挑戦して、それを克服する。その成功実感のあるタイミングで、過去の葛藤やストレス体験をどれだけ想起できるか。そのつながりを言語化できるか。それが「レジリエンス(精神的な強さ、しなやかな回復力)」を育む養う絶好の機会となる。

脳神経科学における原則その2

Use it or Lose it.

神経のつながりは、使われると強化されていくが、使われないとなくなってしまうという意味

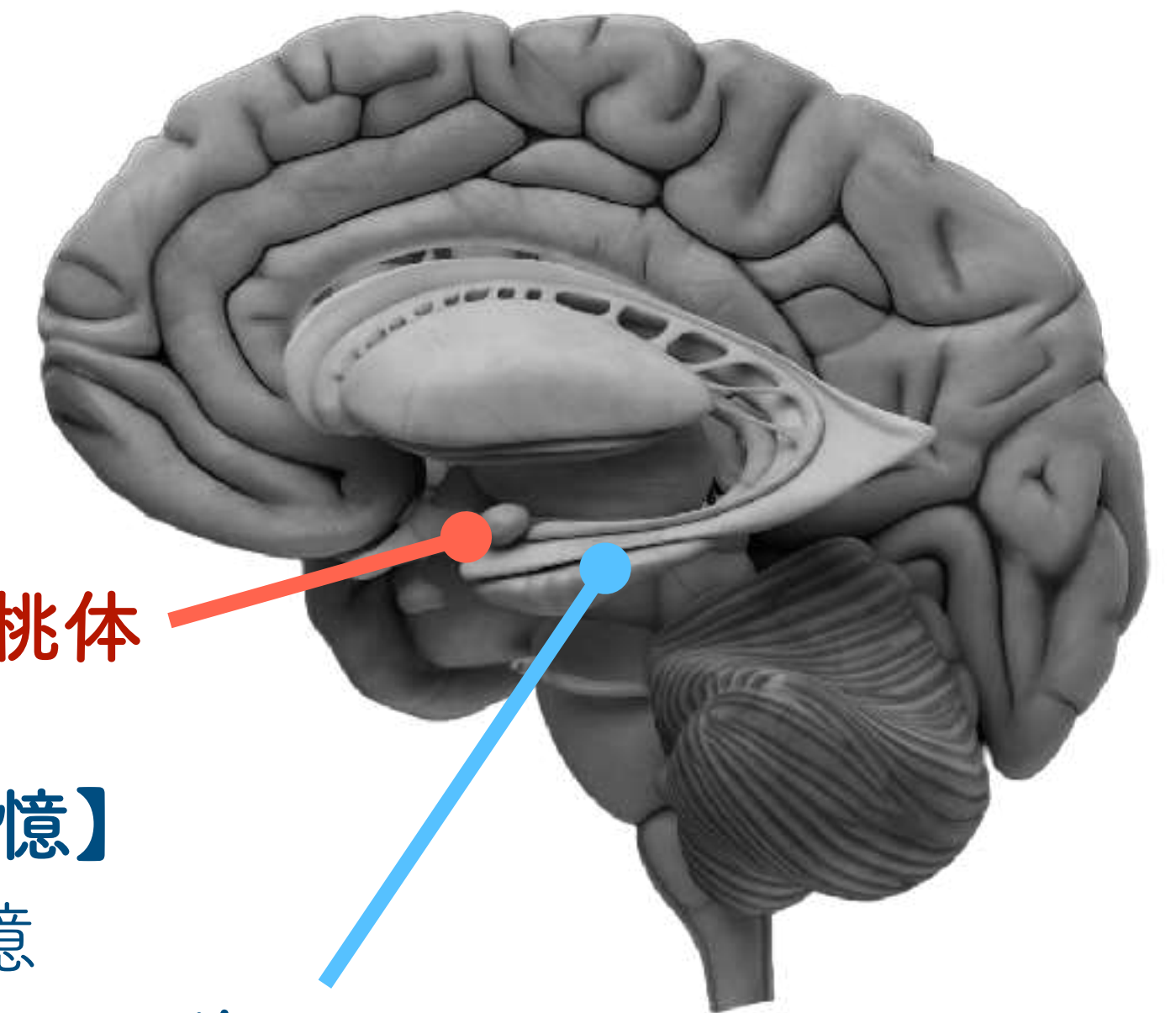
ふたつの感情とエピソードを同時に想起する

【感情記憶】

困難時のつらさ
達成時の喜び ... 扁桃体

【エピソード記憶】

困難の状況記憶
克服と得た学び ... 海馬



参考：青砥瑞人著「HAPPY STRESS」

困難に挑戦し、それを克服したら
その「**困難のエピソード**」と「**つらい感情**」を
「**達成のエピソード**」と「**ポジティブ感情**」に紐付ける。

さらには「**その経験から得た学び**」を
紐付けて、**繰り返し想起して味わう**。

それによって「**レジリエンス**」や「**根拠のない自信**」が
自分らしさとして、自分の脳に刻まれていく。

技術習得を「理論と実践」が相互作用する知のサイクルと捉えると

齊藤徹のコア技術の進化

- ・コンピュータ技術
- ・コンピュータ技術を基礎とした**起業技術**
- ・起業した組織の拡大にともなう**組織技術**
- ・起業と組織の技術を広める**創作／教育技術**

① **アクション**
(意図・試行・経験)

1985-1990 日本IBMにて、IT技術者を経験
 1991-2015 起業にて、企業経営を経験
 2016-2023 大学にて、創作や教育を経験

内面／共同化
(Input)

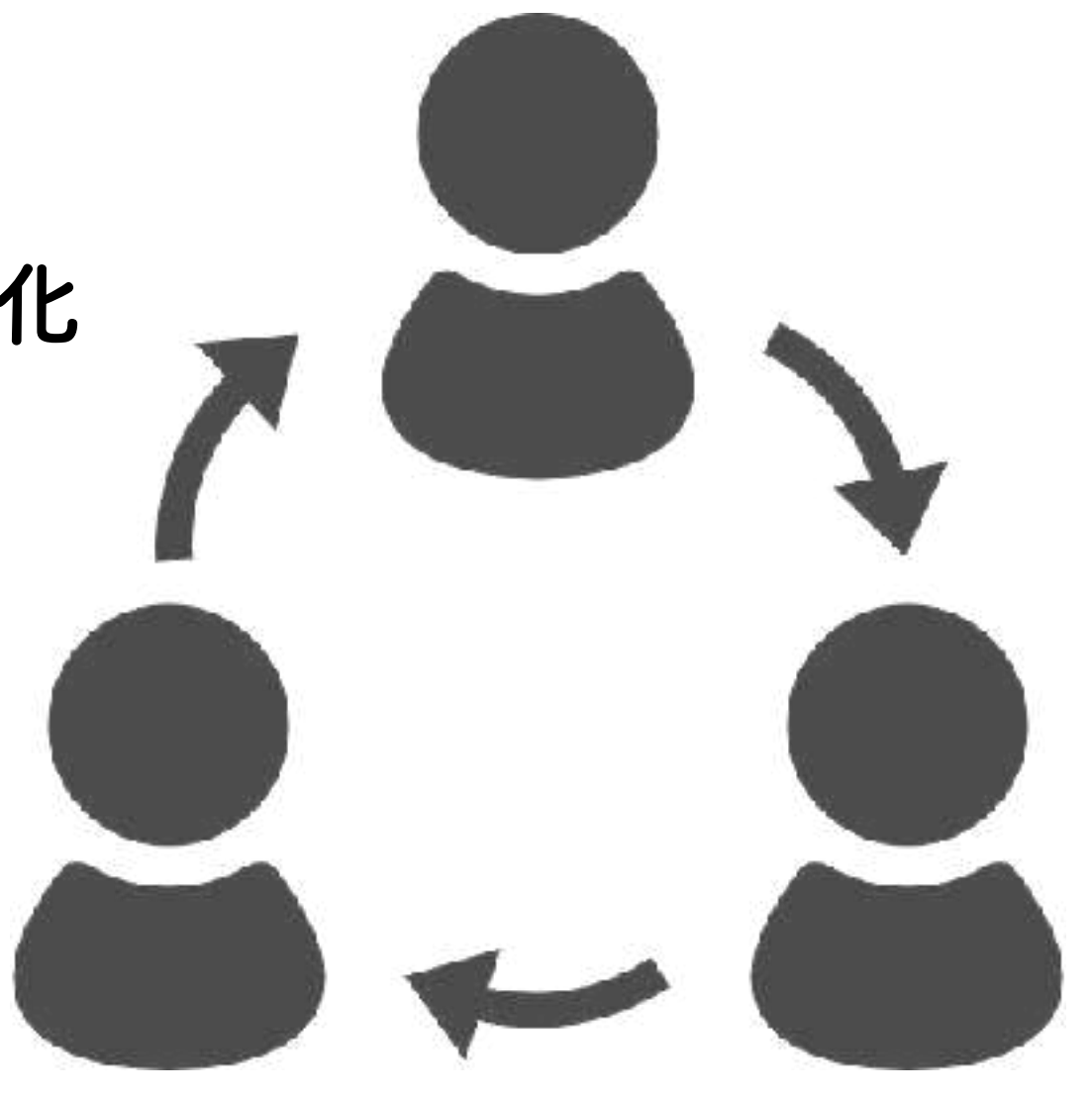
表出化
(Output)

③ **理論モデル**
(概念・分類・命題)

② **フレームワーク**
(手法・手順・マニュアル)

1985-1990 IBM-SE論文
 1991-2015 ソーシャルソフト
 2016-2023 だかぼく

1985-1990 プロマネ手法など多数
 1991-2015 ブログやSNS書籍など多数
 2016-2023 教材スライドなど多数



連結化
(Combine)

参考：根来龍之著「ビジネス思考実験」

強みを磨く ～ ドレイファス 「技術習得における5段階」

守	初心者 (Novice)	知識を学ぶ	知識を学ぶ。実践経験はほとんどない。 状況に左右されない 単純な原則 をもとに、行動することができる。 想定外のことが起きるとパニック になり、現実の問題に対処できなくなる。	意味記憶として シナプスが結合
	中級者 (Advanced)	自ら実践する	学んだ知識をもとに 自分ごととして行動 する。次第に応用が効くようになる。 原則をベースに独力で行動 できるようになるが、 問題の対処には手こずる 。 散在した情報を体系的に理解しておらず 、全体像を把握するには至っていない。	エピソード記憶が 意味記憶と連携 シナプスが強化
	上級者 (Competent)	問題解決できる	全体像を把握できる ようになる。ただし 何を優先すべきか悩む ことが多い。 知識が体系化 されてくる。 問題を発見し、解決することができる ようになる。 臨機応変な対応 が可能となり、 チーム内で指導力があると判断 される。	同期時発火する ニューロンが増大 脳全体に拡散
破	熟練者 (Proficient)	自己変容できる	十分な経験と、経験に基づく判断力を備え、 安定的に行動できる ようになる。 困難な状況でも諦めず、打破する方法を独自の工夫で考え出し、実行する 。 体系化された知識に基づき、 自己を改善できる ようになる。 進化が加速 する。	ミエリン鞘が多層化 サリエンス・ネット ワークが強化
離	達人 (Expert)	直感で動く	膨大な経験をもとに 最善の行動 ができる。 絶えず、よりよい方法を模索 する。 転ばぬ先の杖 を得る。意識することなく、 問題を未然に防ぐ ことができる。 本質に重要な部分と関係のない部分を、 直感的に識別 することができる。	記憶の自動化で 手続き記憶化

実はここから面白さが加速する

参考：Stuart E. Dreyfus著 "The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition"

マスターリー ～仕事と人生を成功に導く不思議なチカラ

期待に胸をはずませて新しいことにチャレンジしたのはいいが、すぐに、学ぶべきことはたくさんあるとわかる。退屈や焦り、恐怖心、困惑といった感情が待ちかまえている。それに屈して状況に耐えられなくなると、学ぶことをやめてしまう。

いっぽう、それらの感情をうまく手なづけ、流れを見守ることができれば、事態は大きく変わりはじめる。周囲を注意深く観察して人々の振る舞いにならっていると、ルールがわかってきて、ものごとがどういうふう調整され動いているのかが明確になってくる。そのまま努力を続ければ、なめらかに動けるようになる。

問題を解決する力がつき、粘り強くやれば弱点を克服できるとわかって、少しずつ自信がついてくる。自分のアイデアをためし、貴重なフィードバックを手にする。どんどん増えていく知識を、独創的に応用する。他人のやり方を真似るだけでなく、自分の流儀と個性を織りこむ。

このプロセスに忠実に従ってある程度の年月を過ぎると、次の飛躍が訪れる。マスターリーへ。仕事においては、職場の力学や、ビジネスの現状を直感的に理解できるようになっている。この感覚を社交面に応用すれば、まわりの人の人柄を奥まで見通し、反応を予測できる。きわめて建設的な決断を迅速にくだすことができる。さまざまな発想が浮かんでくる。

出典：ロバート・グリーン「マスターリー」

マスターリー ～仕事と人生を成功に導く不思議なチカラ

マスターリーのパワーを獲得するプロセスは三段階から成る。



第一段階では、基本要素とルールを可能なかぎり学ぶ。一部しか見えていないので、出せる力は限られている。

第二段階では、夢中になって活動をしながらか、組織の内部やその関連性に目を向け、包括的に理解を深めていく。

第三段階になると、知識と経験と認識の奥行きが深まるため、一点の曇りもなく明瞭に全体像が見えている。

出典：ロバート・グリーン「マスターリー」

私が若いころ「**全地球カタログ (The Whole Earth Catalog)**」というすばらしい本に巡りあいました。私の世代の聖書のような本でした。

最終版の背表紙には早朝の田舎道の写真が。あなたが冒険好きなら、ヒッチハイクをする時に目にするような風景です。

その写真には「**ハングリーなままであれ。愚かなままであれ**」と書いてありました。筆者の別れの挨拶でした。

私自身、いつもそうありたいと思っています。

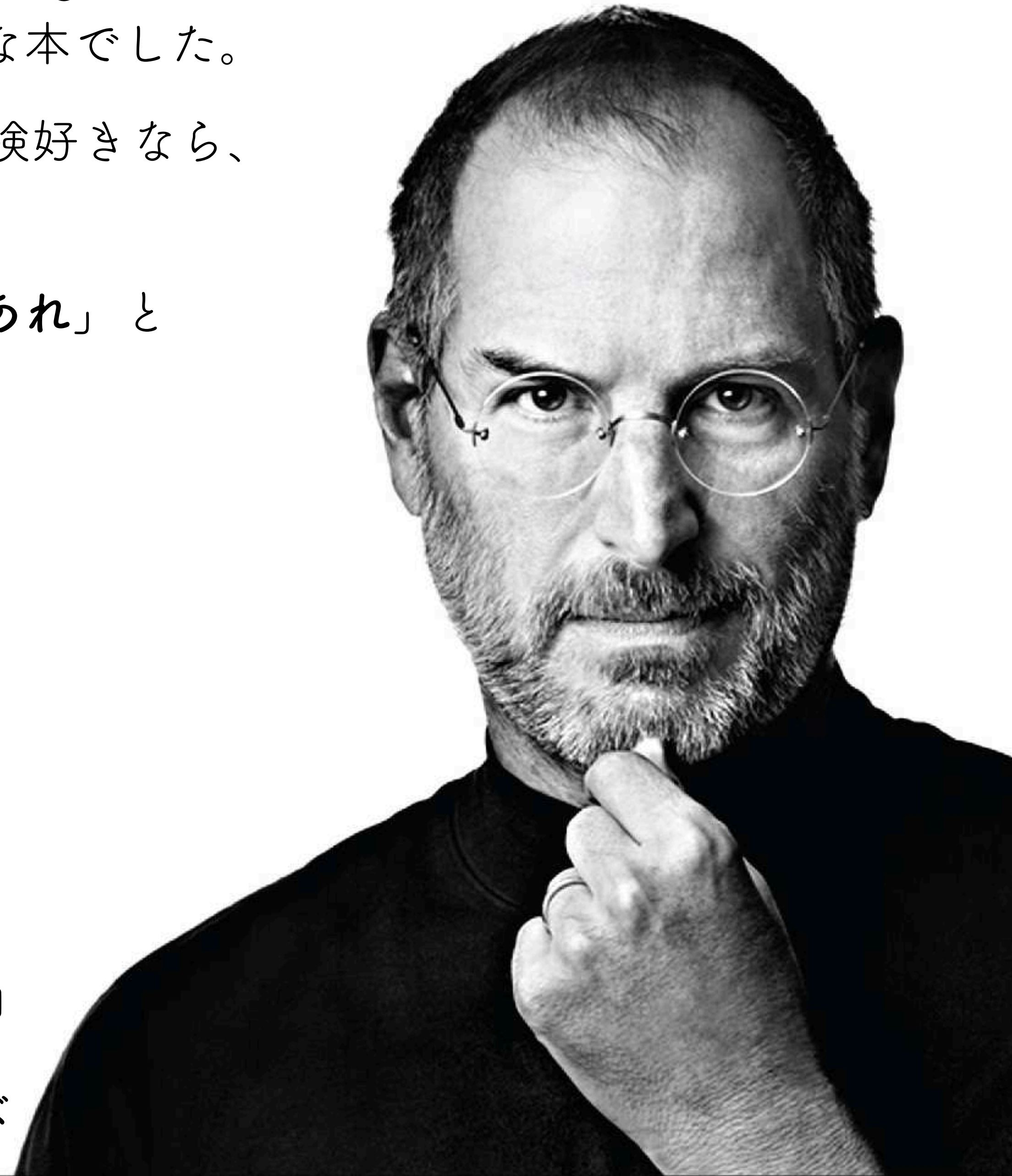
**そして今、卒業して新たな人生を踏み出すあなた方にも
そうあってほしい。**

Stay Hungry. Stay Foolish.

2005年6月12日

スタンフォード大学 卒業式 スピーチより

スティーブ・ジョブズ



ジョブズの心のなかには
常に、この言葉があった。

Stay hungry.
Stay foolish.

自分らしさを探求する ～ 講義のまとめ

1. **幸せ**とは、人間にとって**究極の目的**であり、**比類なき最高善**である。
2. 人生の意味を**内的なもの(自己成長、人間関係、組織への貢献)**におくと、幸福感が高める。
3. マズローの自己実現は、**欠乏感**ではなく**成長感**が導くもので、他の欲求とは根本から異なる。
4. 幸せには「**快楽・夢中・意味の追求**」があり、後者になるほど、幸福感と持続性は深まる。
5. **意味のある人生**とは、自分より大きな何かに捧げるために、自分の最も高い強みを使うこと。
6. 自分犠牲ではなく、**主体的に生きて他者貢献するギバー**は、豊かな人生を送る可能性が高い。
7. 意味のある人生に向かう第一歩は、**自分の人生が自分自身に何を求めているか**を考えること。
8. その上で、今、**目の前の仕事**において、**自分の強みを生かしたテーマ**を考え、挑戦していく。
9. 課題を達成したら、その**体験と自分自身と他者の喜びを同時に味わい**、記憶に刻んでいく。
10. **押し寄せる困難**を「**学習の機会**」と捉えること。ポジティブを養い、創造的に解決していく。
11. 葛藤と成長を紐付けて生きる。**どんな困難にも折れない心、レジリエンス**が身についていく。
12. **見えない価値**を意識し、**強みを磨き続けると**、いつしか**誰もいない山**にいることに気がつく。



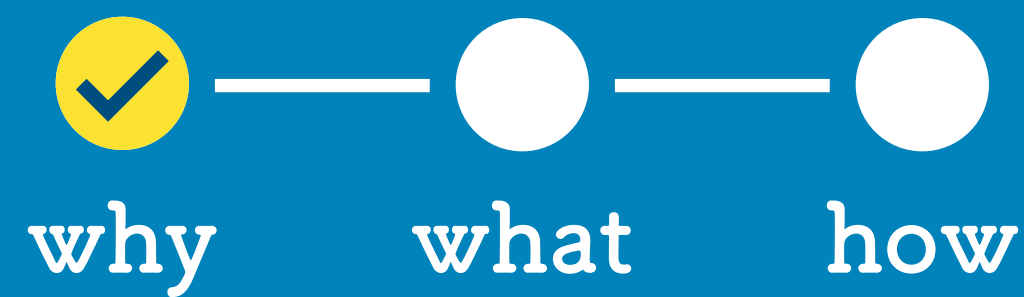
[対話の技術] 他者と相互に理解しあう

講座全体の流れにおける Day2 の位置づけ



コミュニケーションの悩み、その根本にあるもの。
コミュニケーションで一番大切なことはなんだろう。
対話によって、他者と相互に理解しあおう。

コミュニケーションの悩み、その根本にあるもの



ビジネスシーンにおいて
「**コミュニケーションの技術**」と
聞いたら、あなたは、なにを想像する？



創造的、建設的、説得力のある良いコミュニケーションを実現するための名著論文集。上司・部下や社内の部外間の意思疎通を円滑にする、顧客や取引先との仲をより深める、交渉相手を説得する……
 すべてのビジネスパーソンに不可欠のコミュニケーションスキルを飛躍させる提言が詰まっています。 [2018/12/13 ダイヤモンド社]

ビジネスにおけるコミュニケーション技術
 ≡
 自分の思い通りに相手を動かす「説得術」

ロバート・B・ミラー
 ジョージ・コンガー教授

- 第4章 沈黙が組織を殺す ～ レスリー・パルロー 助教授
- 第5章 嘘偽りのないスピーチの秘訣 ～ ニック・モーガン
- 第6章 ストーリーテリングの力 ～ ステファン・デニング
- 第7章 共鳴の演出法 ～ キンバリー・D・エルズバック 准教授
- 第8章 明確なメッセージが人と組織を動かす ～ ジョン・ハム
- 第9章 ストレス・コミュニケーションの対処法 ～ ホリー・ウィークス
- 第10章 説得の心理学 ～ ロバート・B・チャルディーニ 教授

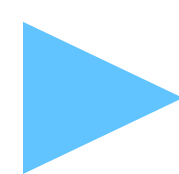
なぜ、ビジネスの世界では
コミュニケーションとは「伝えること」と
思いがちなのか？

それは「工業社会(20世紀)の組織モデル」を
前提としているからだ。

工業社会から知識社会へ。あるべきコミュニケーションが変わった

工業社会の組織モデル ~ 計画し、警戒し、統制する組織

知識社会の組織モデル ~ 学習し、共感し、自走する組織



工業社会のビジネス・コミュニケーション

人は歯車。仕事とは、決められたことをする、させること
リーダーに求められるのは、**部下を巧みに説得する能力**

知識社会のビジネス・コミュニケーション

人が中心。仕事とは、自ら考え、協業し、価値を生むこと
リーダーに求められるのは、**相互理解とやる気を促進する能力**

組織を壊すリーダーシップ

(lofty leadership)

1. リーダーは重要な人々で、製品を開発し届ける人とは切り離せる存在である。
2. リーダーは上にいくほど重要になる。CEOは組織に君臨するトップである。
3. 戦略が(明瞭、計画的、厚かましく)管理職を通じて、階層をトップダウンに降りてゆく。社員は粛々と実行する。
4. 上司の仕事は、報告書に書かれた事実を元に、意思決定と資源配分をすることである。資源にはもちろん人材も含む。
5. リーダーシップとは、自分の意思を、他者の意思と関係なく、押しつけるチカラのことである。

組織を活かすリーダーシップ

(Engaging Management)

1. リーダーと彼が支援するメンバーは、ともに重要である。
2. いい組織は、相互作用ネットワークである。いいリーダーは、その座に安穩と居座ることなく、献身的にメンバーを支援するために働く。
3. 戦略は相互ネットワークから生まれる。現実におきた小さな問題の解決が、次第に大きな戦略に育ってゆく。
4. 上司の仕事は、人と自然につながり、その場の文脈を理解し、適切に判断することである。
5. リーダーシップとは、他者の尊敬から、自然に生まれる、深い信頼のことである。

経営学の権威

ヘンリー・ミンツバーグ教授



出典元：Mintzberg, Henry著「Bedtime Stories for Managers」をもとに筆者が意訳

今、僕たちが学ぶべきは「**説得術**」ではない。

相手の気持ちや、場の文脈を深く理解したうえで
「**クリエイティブな第三案**」を創りだすこと。

そのために必須となる

「**人間的なコミュニケーションの技術**」なのだ。



経営学にインパクトを与えた名著 (1990)

ピーター・M・センゲ博士

MIT 上級講師。システム思考を経済や組織を理解するツールとして再構築。ビジネス・教育・医療・政府の各リーダーを支援している。著書「学習する組織」は、ハーバード・ビジネス・レビュー誌にて、過去75年間における最も優れた経営書の1つであると評価された。



「**学習する組織**」になるためには
「**組織の人々のコミュニケーション**」を
根本から変える必要がある。

「**議論（ディスカッション）**」だけではなく
「**対話（ダイアログ）**」を取り入れることだ。

議論と対話、ふたつのコミュニケーション

議論（ディスカッション）

- 目的 : 意見の妥当性を競い、正否の判断を示し、一つの最適解への同意を得る
- 役割 : 知識、経験、権限がある者の発言が重んじられる
- 背景 : 選択肢が明白で、評価して最高のものを選ぶ必要があるとき
- プロセス : 仮説を立証するために、主張し、説得し、妥協点を見つける

対話（ダイアログ）

- 目的 : 意味や体験を分かち合い、枠組みを外し、発見し、共有化する
- 役割 : お互いが尊重され、平等の立場にある
- 背景 : 問題が複雑で誰も答えが見えないとき。思考が固着し抜け出せないとき
- プロセス : 各自の仮説を表面化し、判断を保留し、探求する質問をし続ける

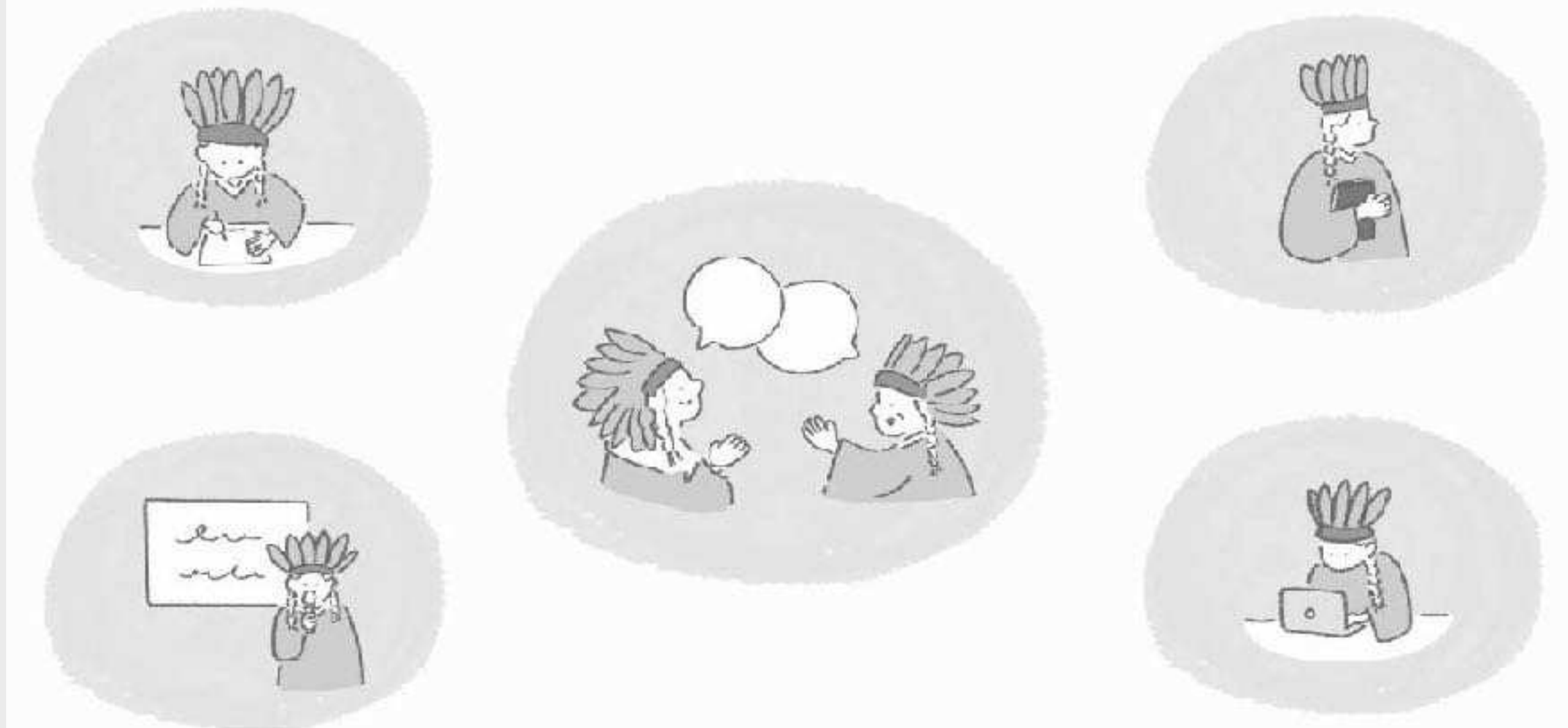
参考：みやぎ仕事総研「ダイアログとディスカッション」

ネイティブ・アメリカンの「ダイアログ」

ネイティブ・アメリカンの対話



意味を共有すると、なすべきことがわかる



彼らは焚き火を囲んでいろんなことを話しあう。長老はみんなに尊敬されているが、彼の意見が重んじられるわけではない。その場にいる人が順番に話し、誰かが割って入ることもない。始まったときと同じように、話し合いは自然に終わってゆく。

対話があった翌日になると、参加した誰もが自分がなすべきことを知っているように見える。お互いを十分に理解したからである。そのあと、彼らは、より少人数で集まって、行動を起こしたり、物事を決めたりするのだ。

参考：デビット・ボーム著「ダイアログ」

ダイアログ(対話)の目的は「意見の背景」を共有すること。
意味が共有されると、相互理解が深まり、自律性が高まる。

知見を集約するために、ディスカッション(議論)は大切だが
ダイアログなしのディスカッションは対立を生みがちだ。

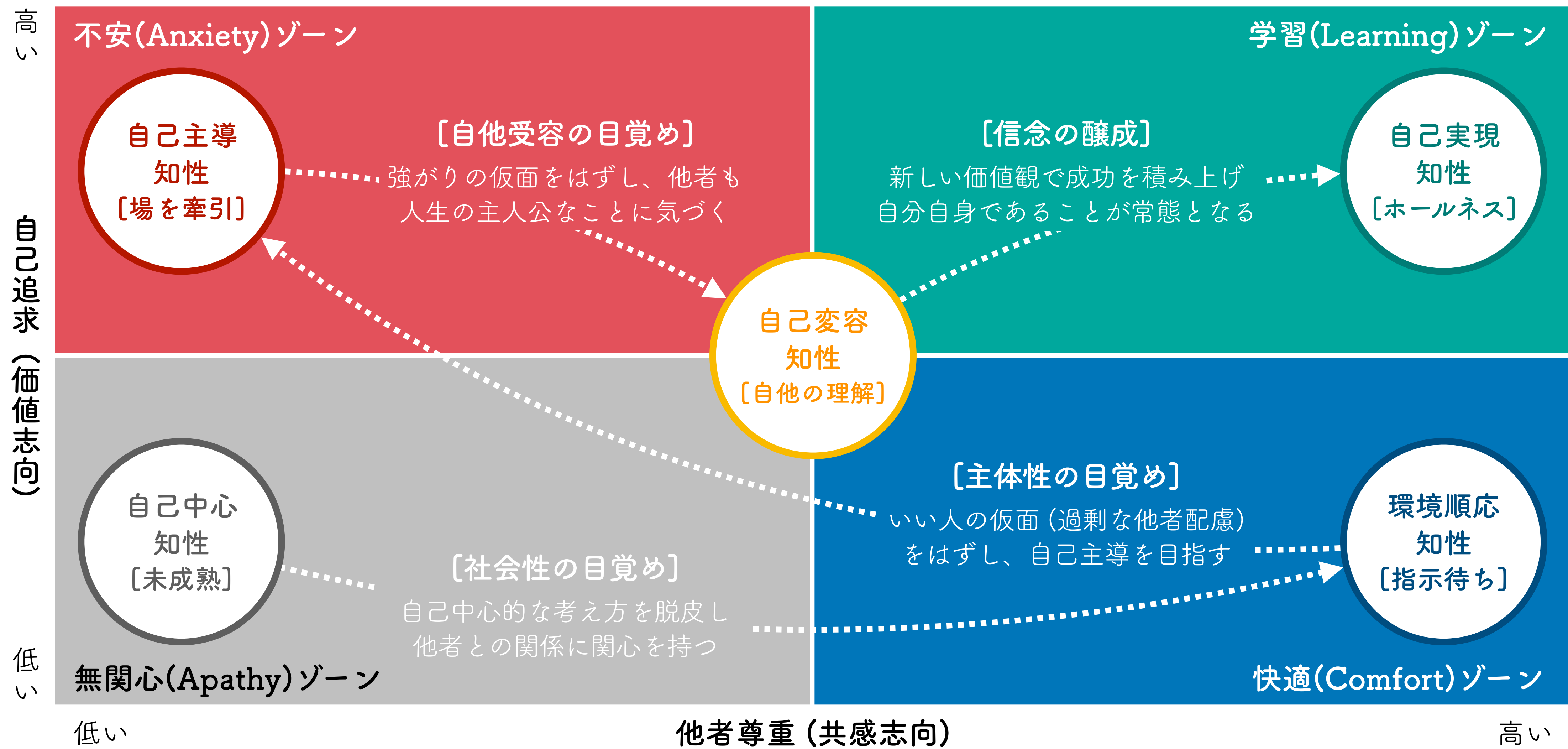


コミュニケーションで、一番大切なことはなんだろう



✓ — ✓ — ●
why — what — how

人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく



人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく

クリス・アージリスは、人間のパーソナリティ^{*1}研究を基盤として、**個人と組織の葛藤**について考えた経営学者である。

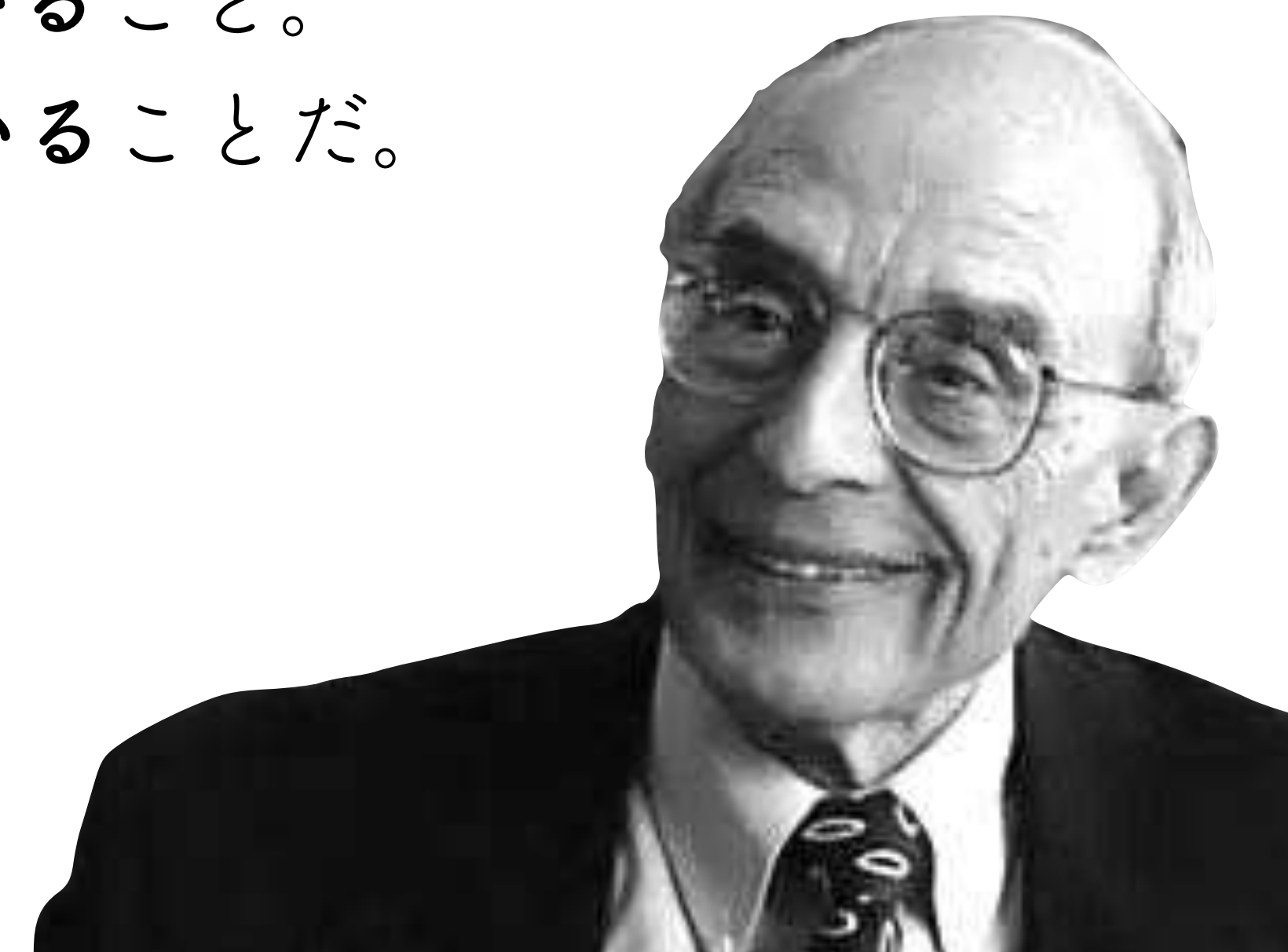
多様な環境の中で、自分自身に「**適応 (adjusted)**」ないし「**順応(adapted)**」させながら、人間は成長していく。

「**適応**」とは、自分のパーソナリティが**内面とバランス**がとれていること。

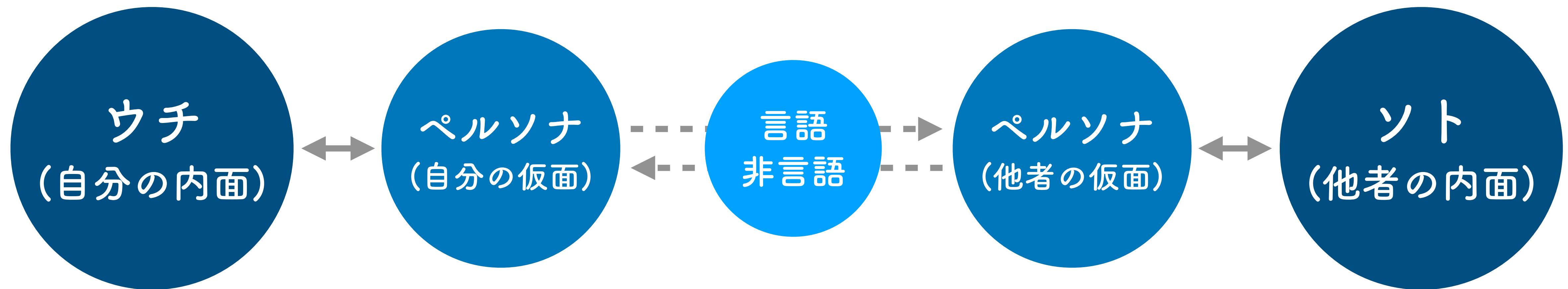
「**順応**」とは、自分のパーソナリティが**外部とバランス**を保っていることだ。

彼は、個々の環境の中で、**ウチとソト**、ともに**均衡**がとれている状態を「**統合 (integration)**」と呼び、その状態の時に「**自己実現 (self actualization)**」が達成されるとした。

^{*1} … パーソナリティとは**個性**や**人柄**のこと。ペルソナが語源



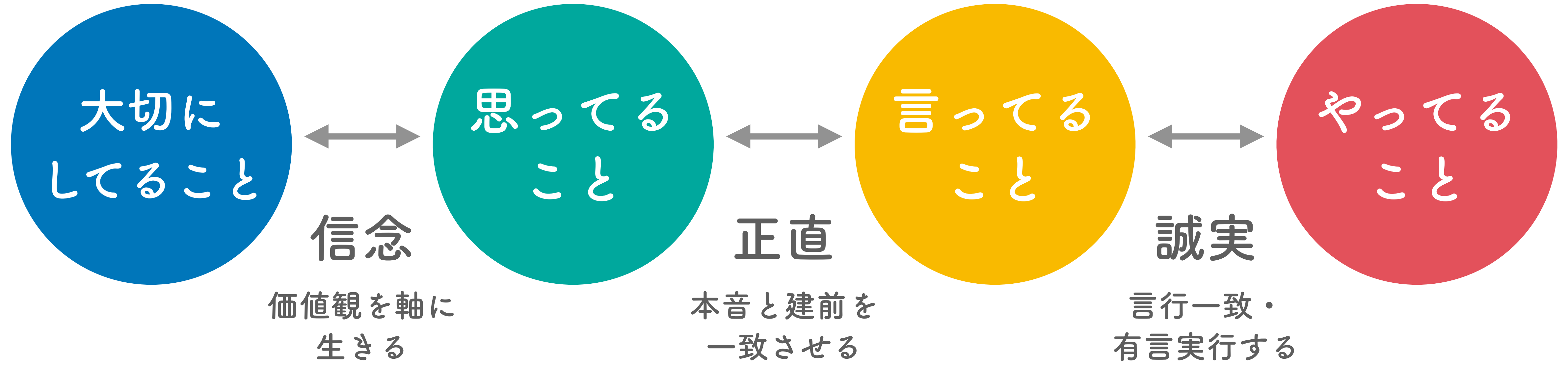
「コミュニケーション」の本質は、社会生活を営むために
お互いの「ウチ(自分)とソト(他者)のバランス」がとれるように
知覚・感情・思考を交換し、共有すること



ペルソナは「自分の外的な側面」。職場・家族・恋人・友人など
場と人間関係に合わせて演じる、その時々自分のキャラクター

【ウチとの調和 ～ 人間としての一貫性】

自分らしく、幸せに生きるために、とても大切なこと



一貫して生きることが「自己実現」に向かう道。食い違いと…

言葉巧みに話しても、表情や態度から、心の中身が透けてしまう

分類			コミュニケーション例	メール	電話	オンライン会議	リアル会議
言語 コミュニケーション	会話の内容	伝えたい内容	○	○	○	○	
	会話の文脈	言葉の背景にある情報、意味、感情、ヒストリー	△	○	○	○	
非言語 コミュニケーション	音声	口調、声の大きさ、声の張り、テンポ、沈黙など	×	○	○	○	
	あいの手	なるほど、ですよ、ふんふん、シーッ、えー…	×	○	○	○	
	表情	笑顔、真剣、不機嫌、不安、飽き、怒りなど	×	×	○	○	
	視線	目があう、目をそらす、一方的に見る、凝視するなど	×	×	△	○	
非言語 コミュニケーション	ジェスチャー	うなずき、お辞儀、姿勢、身振り手振りなど	×	×	△	○	
	外見的特徴	身体的特徴、威圧感、おしゃれ、清潔さ、香りなど	×	×	×	○	
	接触	そっと突く、握手、手渡す、身体をさわるなど	×	×	×	○	
	空間	上座下座、対人距離、空間のとり方、内装設備など	×	×	×	○	

メラビアンの法則：人が矛盾した情報を与えられた場合の優先度 = 視覚情報 > 聴覚情報 > 言語情報

参考：ヴァージニア・P. リッチモンド他 著「非言語行動の心理学: 対人関係とコミュニケーション理解のために」

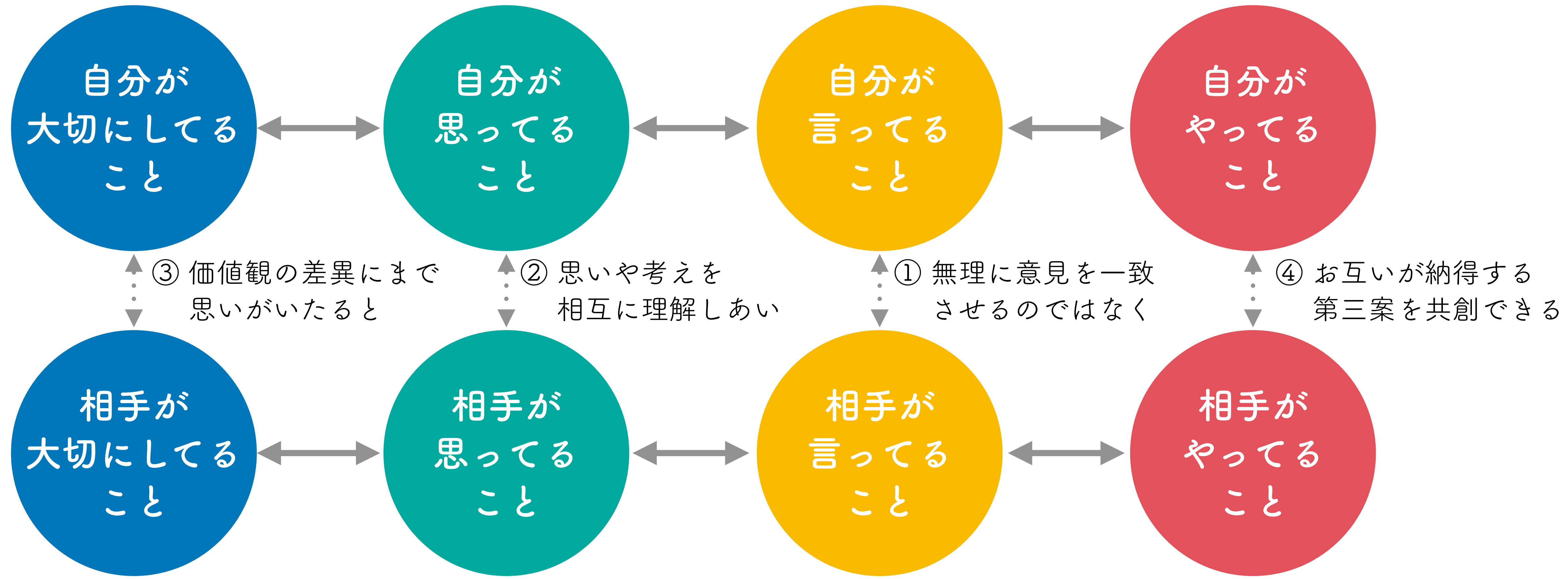
人間として大切なこと = 人格の一貫性(インテグリティ)

言っていることではなく
やっていることが
その人の正体

久田恵

【ソトとの調和 ～ 他者との相互理解】

社会において、助けあう関係を築くために、とても大切なこと



信頼を育むための「コミュニケーション」の基本

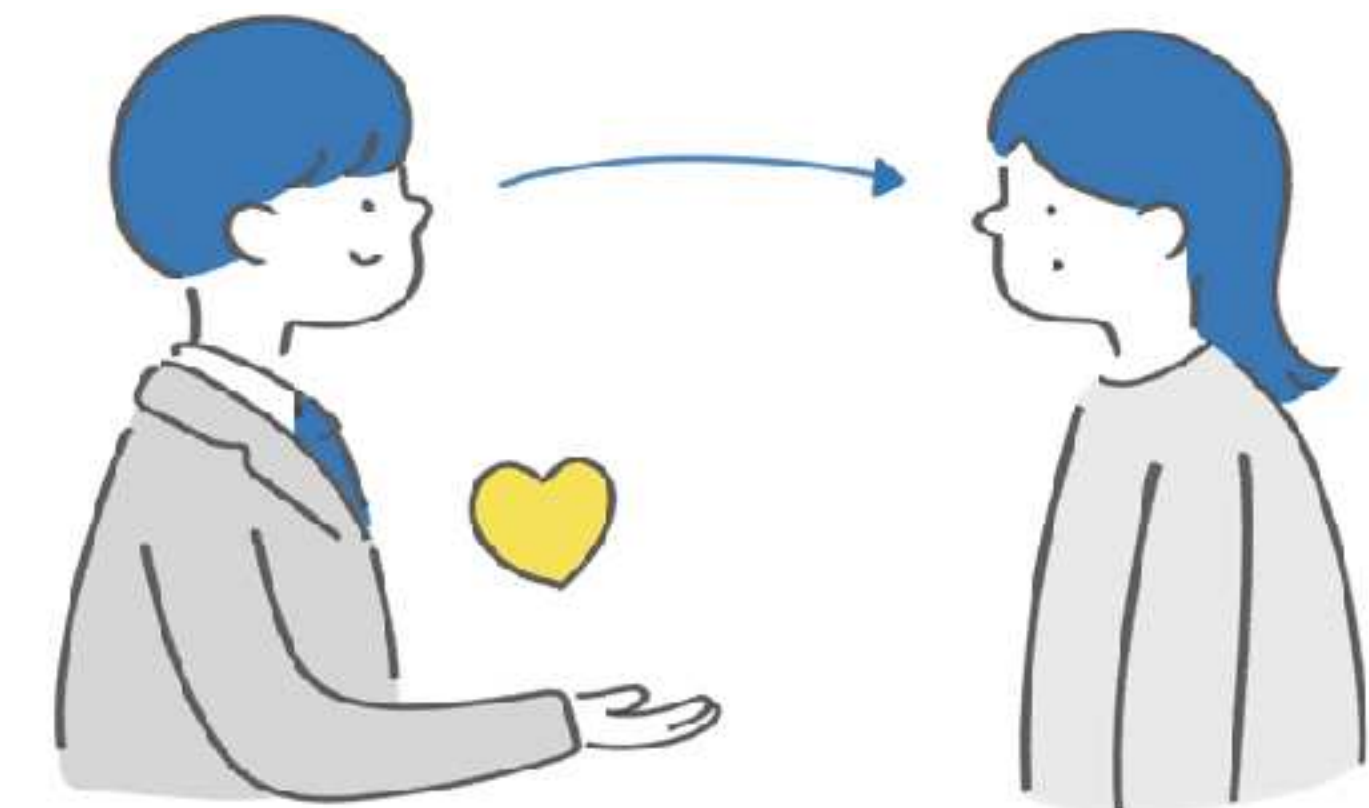
① 自分と向きあう(ウチとの調和)

自分から「仮面」を外して
素の自分にもどる



② 相手と向きあう(ソトとの調和)

相手も「人生の主人公」で
あることを思い出す



①②を経て「考え = 言葉 = 行動」を一致させないと「仏作って魂入れず」になってしまう

(いくら、言葉や技術を覚えても、相手は信用してくれない)



あなたは、あなたであればいい。
マザーテレサ

対話によって、他者と相互に理解しあおう

1st Step

ウチをソトに
(話す技術)

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

2nd Step

ソトをウチに
(聴く技術)

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

3rd Step

閃きを起こす
(問う技術)

創造的な問いで
本音の意見やアイデアを
引き出そう

対話によって、他者と相互に理解しあおう



✓ — ✓ — ✓
why what how

対話によって、他者と相互に理解しあおう

1st Step

ウチをソトに
(話す技術)

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

2nd Step

ソトをウチに
(聴く技術)

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

3rd Step

閃きを起こす
(問う技術)

創造的な問いで
本音の意見やアイデアを
引き出そう

話をするときの ポイント



① 強要せず、考えを場に置く

② 短く話し、バトンを渡す



① 強要せず、考えを場に置く

伝えたいことがあるとき、相手の行動に不満があるとき、私たちは**相手の気持ちを軽視して、自分の考えを押し付けてしまいがち**だ。特に、何かに焦っていたり、不満が繰り返されたりすると、苛立って相手の言動を強制的に変えようと企むが、逆に**相手は防御に入り、心を閉ざしてしまう**。大切なことは「**わたしの気持ちや考えを伝えるところで留保する**」こと。その上で、**問いかけ、相手の気持ちを傾聴**する。相互理解からはじめることだ。



① 不満があるときも「あなたメッセージ」を使わない。

相手を変えようと「あなた」を主語にしたメッセージを話すと、相手は防御に入り、伝えたいことも心の壁によって伝わらなくなってしまふ。

② 「わたしメッセージ」で、わたしの気持ちを伝える。

自分の中の課題(理想と現実のギャップ)と、それに対する自分の気持ちを伝える。相手を変えようとせず、意見を「場に置く」イメージを持つ。

具体的な「わたしメッセージ」の伝え方

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち。「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」特に、相手にとってつらいのは、過去を持ち出し「いつも」「絶対」「必ず」「べき」で行動を強制すること。そんなときには「怒り」という二次感情を抑えて、相手の心に届く「わたしメッセージ」を身に着けよう。

「あなた」メッセージ：相手の問題（言動や結果）を非難し、あるべき行動を要求する

「わたし」メッセージ：自分の課題（理想と現実のギャップ）を伝え、一次感情^{*1}を率直に話す

^{*1} 「一次感情」とは…怒りの前にある不安、心配、悲しさなど

「わたしメッセージ」の例

- × 「いつも意見がないよね。君はもっと発言すべきだよ」
- △ 「場が盛り上がりすぎに困ってるんだ。もっと発言してもらえると嬉しいな」
- 「みんなが自発的に動いて助けあうチームにしたいんだ。仕事が楽しくなるし、成長できる。でも、実際にはなかなかうまくいかなくて、悩んでるんだよね」





② 短く話し、バトンを渡す

私たちは、**長い時間**をかけながら**早口で話しがち**だ。相手の理解を得るためには「伝えたいことの詳細をすべて説明しなければ」という不安を常に抱えているためだ。しかし、**聞き手は話した言葉をほんの一部しか記憶していない**。それは注意不足でも能力不足でもない。すべての人に共通する**脳の機能**だ。**ゆっくりと、短く話す**の達人は、ワンフレーズの小泉純一郎である。話し終えたら「**どう思う？**」と、会話のバトンを相手に渡そう。



① 脳の記憶は「30秒」。会話のバトンを渡そう

話を聞いているときの記憶は「最後の30秒」だけ。自分の思いと考えをぎゅっと短く伝えたら「どう思う？」と会話のバトンを相手に渡そう。

② 理解されたければ「ゆっくり」話す

話し手がゆっくり穏やかに話すと、聞き手の理解力が深まってゆく。逆に焦って早口で話すと、相手は緊張するし、内容も伝わりにくい。

ワーキングメモリ ～ 会話中の記憶を一時的に貯めておく場所

ワーキングメモリは最大で4チャンク、30秒

脳の視点で見ると、日常会話は「ワーキングメモリ」に大きく依存している。しかし、その容量はとても短く、最大4チャンク(情報のまとまり)、30秒ほどしかない。

- 「チャンク」とは、情報を知覚する際の「情報のまとまり」のこと
- ▶ 「学・習・院・大・学」を、漢字として知覚すると「5チャンク」
 - ▶ 「学習院」と「大学」として、個別に理解すると「2チャンク」
 - ▶ 「学習院大学」として理解すると「1チャンク」

出典：アンドリュー・ニューバーグ他著「心をつなげる」

Q1. 忬度する若手社員への「わたしメッセージ」を考えてみよう

▶ あなたに忬度しすぎる若手社員に、あなたならどんな「わたしメッセージ」を伝えますか？

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうと感じるかな」

相手 「申し訳ありません。とにかく頑張っ、来週までに遅れを取り戻します」

私 「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手 「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私 「わかった。がんばってね」

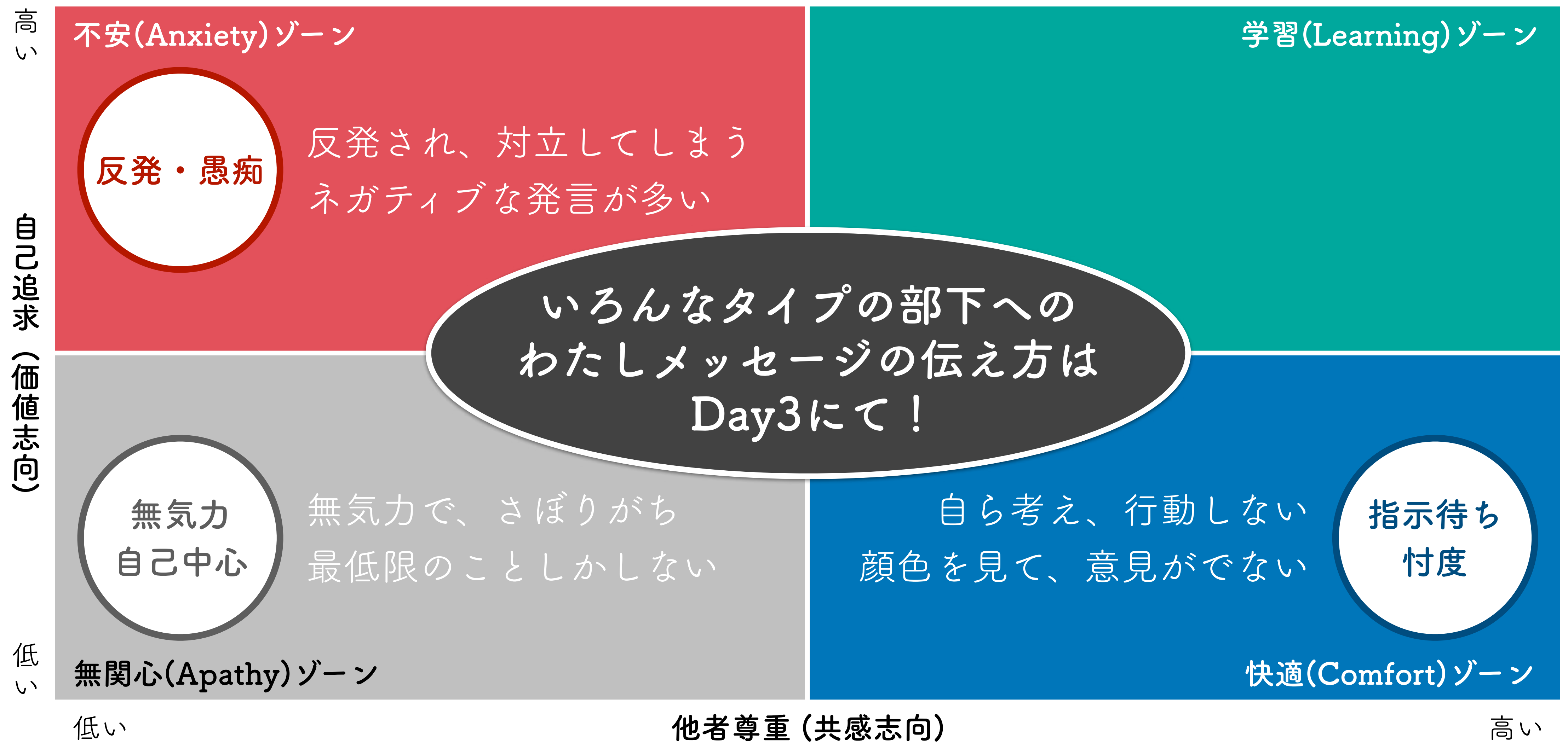
相手 「はい。がんばります！」

「あなた」メッセージ：相手の問題（言動や結果）を非難し、あるべき行動を要求する

「わたし」メッセージ：自分の課題（理想と現実のギャップ）を伝え、一次感情を率直に話す



上司から見た「部下との人間関係の問題」を類型化すると…



対話によって、他者と相互に理解しあおう

1st Step

ウチをソトに
(話す技術)

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

2nd Step

ソトをウチに
(聴く技術)

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

3rd Step

閃きを起こす
(問う技術)

創造的な問いで
本音の意見やアイデアを
引き出そう

話を聴くときの ポイント



① 相手の視点で、傾聴する

② 共感を、非言語で伝える



① 相手の視点で、傾聴する

私たちは、ビジネスの習慣として、常に「提案する・解決する」ことを求められているので、相手が話しているときにも、**自然と評価したり、反論を考えたり**してしまう。**傾聴とは「相手の視線」に立ち、想像力を働かせて、相手の感情を慮りながら、言葉に耳を傾けることだ。**その気持ちはあなたの**表情や仕草、相槌**にもあらわれて、相手は安心感を感じ、次第に**本音で話す**ようになる。傾聴は、会話の流れを一変させるチカラを持っている。



① 共感しながら、傾聴する

相手の視点に立ち「どんな気持ちでその話をしているのか」と想像力をフルに働かせて、共感しながら、真剣に相手の話の耳を傾ける。

② 同調しない。共感する

共感とは「そう考えていたんだ」、同調は「その通りだよ」。同調すると第三案は生まれません。相手の気持ちが増幅し、愚痴大会になってゆく。

傾聴のレベルについて ～ 「7つの習慣」 より

レベル1：無視する

レベル2：聞くフリをする

レベル3：相手の会話を**自分の目線**で解釈し評価して聞く（選択する）

レベル4：相手の問題は何かを**理解**しようと**努力**する（注意する）

レベル5：**相手目線で世界がどう見えているのか**理解しようとする（感情移入する）

相手が話している時、私たちの「聞く」姿勢はたいてい次の四つのレベルのどれかである。**一番低いレベル**、相手は無視して話をまったく聞かない。**次のレベル**、聞くふりをする。「うん、うん」とあいづちは打つが、話の中身はまったく耳に入っていない。**三番目のレベル**は選択的に聞く態度である。話の部分部分だけを耳に入れる。とりとめもなく続くおしゃべりに大人はたいていこんなふうにして付き合う。**四番目のレベル**は、注意して聞く。神経を集中して、相手が話すことに注意を払う。ほとんどの人はこれが最高レベルなのだが、実はひとつさらに上に、**五番目のレベル**がある。「**相手の身になって聴く、共感による傾聴**」である。

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」



② 共感を、非言語で伝える

相手の話を聴くときの**自分の表情**に気をつけよう。怖い顔、厳しい顔、疑う顔を前にして、緊張せずに話せる人はいないからだ。**相手を人間としてリスペクト**すれば、**表情は優しくなる**はずだ。相手は、あなたの表情や仕草から「自分の話がどう受け取られているか」を読み取る。評価や反論をしようとしているのか。本気で話を聴こうとしているのか。**あなたの心は、目の輝きや相槌を通じて、透けるように相手に伝わってしまう**のだ。



① おだやかな表情で向き合う

相手の脳が強い不安を感じると、扁桃体が導きはじめ、理性的な会話ができなくなる。論理的な会話を望むなら、自分の表情に気をつけよう。

② 共感を反応で伝えてあげる

相手の話に興味を持ち、想像力が働けば、自然とうなづきやあいづちが出てくるはずだ。共感を反応で伝えれば、会話の流れは大きく変わる。

反応がない状況での技術 ～ 沈黙への誤解を解く

「どうして何も言わないの」「どうして反応してくれないの」 心理的に立場が上の人から下の人への問題指摘時に起きやすい「沈黙への誤解」。双方が、相手の心中を誤解し、関係性が壊れてしまう。

問いかけた人の心の中を覗くと…

反応してくれないのはなぜ？ 真剣じゃないのか。軽視されているのか、反発しているのか。不満そうな顔つきで黙っているのは、きっと反発しているからだ。もっと強く言わないとわかってもらえないに違いない。**(共感されなくて悲しい)**

問いかけられた人の心の中を覗くと…

自分の問題を指摘されて、どうリカバーしていいのかわからず、パニック状態になって、言葉が出ない。何か返答したくても、言い訳みたいになってさらに火をつけてしまいそうで、怖くて言い出せない。**(焦って頭が真っ白になる)**

▶ 問いかけた人が「沈黙への誤解」を解くには…

相手が何も言わないのは、**反発ではなく困惑**しているから。相手に安心してもらうために、**問い詰めた気持ち**を**保留して、おだやかに話しかけてみる**。ゆっくりと落ち着いた口調で、相手が話しやすい場にしてあげること。

▶ 問いかけられた人が「沈黙への誤解」を解くには…

相手が怒るのは、**理解されていない**と感じているから。「解決策」を急がずに「**相手を感じている問題を理解した**」**ことを伝える**と相手は安心する。その上で、対話を通じて解決案を共創するモードに入ってゆくこと。

Q2. 職場で「人の話をどのように聞くことが多いか」を考えてみよう

- ▶ いつもの会議や職場の話を想像してみましょう。他者の発言に対して、あなたはどのような聞き方をすることが多いでしょう？

レベル1：無視する

レベル2：聞くフリをする

レベル3：相手の会話を自分の目線で解釈し評価して聞く（選択する）

レベル4：相手の問題は何かを理解しようと努力する（注意する）

レベル5：相手目線で世界がどう見えているのか理解しようとする（感情移入する）

- ▶ もし、あなたの上司が「レベル5」であなたの話を聞いてくれたら、あなたのどんな気持ちになるでしょう？ 話し方や話す内容が変わってくるのでしょうか？



対話によって、他者と相互に理解しあおう

1st Step

ウチをソトに
(話す技術)

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

2nd Step

ソトをウチに
(聴く技術)

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

3rd Step

閃きを起こす
(問う技術)

創造的な問いで
本音の意見やアイデアを
引き出そう

問いかけるときの ポイント



① 問いかけて、成長を促す

② 問いかけて、閃きを生む



① 問いかけで、成長を促す

問いかけとは、相手に質問を投げかけ、反応を促進することである。それゆえ、投げかける問いにより、相手の反応は全く別のものになる。形式知が容易に検索できる時代において、「問い」の重要は日に日に増している。なぜなら「問い」には、個人に蓄積された「**暗黙知**」に対して、**サーチライトを照らして「言語化を促すチカラ」**があり、課題に対して「**自らの気づき**」が生まれるために「**自律的な行動を促すチカラ**」があるからだ。

① 問いかけで、気づきを促す

優れた問いかけには、相手の潜在意識に働きかけ、自らが望む目標を引き出し、達成に向けた計画を考え、行動を促す効果がある。

② 問いかけには、Why より What/How を使う

問いかけの際に「なぜ」を多用すると、相手は問い詰められた気持ちになる。疑問符を「なにが」「どうすれば」に脳内で変換するとよい。



参考：安齋勇樹他著「問いのデザイン」

コーチングの技術 ～ GROWモデルについて

ステップ1	G : Goal (目標・欲しい結果)
ステップ2	R : Reality Check (現実の確認)
ステップ3	O : Options (選択肢)
ステップ4	W : Will (意志)

ステップ1：目標・欲しい結果

- ・いつまでにどのような結果を手にしたいですか？
- ・どのような状態になると達成したと判断できますか？
- ・ゴールは、どこで、誰と達成していますか？
- ・ゴールを達成することで何を得られますか？

ステップ2：現実の確認

- ・ゴールに向けて何を行い、どんな成果を得ていますか？
- ・成果を止めているものはありますか？

ステップ3：選択肢

- ・現状とゴールの差異を埋めるために何が必要ですか？
- ・ゴールを達成するために何が課題になりますか？
- ・いつ、誰の、どのような協力が必要ですか？

ステップ4：意志

- ・ゴールを達成したい気持ちはありますか？
- ・いつまでに、どのような行動を起こしますか？
- ・はじめの一步として何を行いますか？

参考：「NLPプロフェッショナルコーチ」

コーチングの技術 ～ 問いかけの軸を「なぜ」から「なに」に

頭の中にある「WHYではじまる疑問」を、答えやすい「WHATで始まる問い」に変える

なぜ成果が伸びないんだ？



成果が伸びない障害になっているのはなんだろう？

なぜ今まで何もしなかったんだ？



これから何をしていけばいいと思う？

どうして相談しなかったんだ？



何か手伝えることはないかな？

出典：伊藤守著「図解 コーチング・マネジメント」



② 問いかけで、閃きを生む

問いかけには、課題を解決するアイデアを生み出す効果もある。優れた問いには、**固定化された認識**や**他者との関係性**に揺さぶりを掛け、新しい価値を引き出すチカラがあるからだ。例えば、問いに向き合う過程において、**個人の認識は内省され、暗黙の前提をメタ認知する機会**となる。また、他者の持つ異なる認識を知り、その**相手と新たな共通認識を創り出す**ことで、結果として**新しい関係性が構築される**からだ。

① 深掘りモードの問いかけ

解像度を高めるような問いかけのモードのこと。両者の根底にある「こだわり」がはっきりせず、ぼやけているときに有効である。

② 揺さぶりモードの問いかけ

沈滞した考えに揺さぶりをかけて、新しい可能性を探るモードのこと。固定観念や価値観への「とらわれ」がみえてきたときに有効である。



参考：安齋勇樹他著「問いのデザイン」「問いかけの作法」

(参考) 問いかけの作法 ～ 困ったときの、とっさの質問リスト例

深掘りモード

- ① 素人質問 「すみません。これどういう意味ですか」
「理解不足で申し訳ないのですが、このプロジェクトの目的はなんですか」
- ② ルーツ発掘 「どこにこだわりがありますか。なぜそのことにこだわるのですか」
「〇〇とは何が違うのですか」
- ③ 真善美 「正しい〇〇とは何でしょう」「良い〇〇とは何でしょう」
「美しい〇〇とは何でしょう」

揺さぶりモード

- ① パラフレーズ 「別の言葉(もの)に言い換えるとどうなりますか」
「100点満点だとすると何点ですか」
- ② 仮定法 「もしあなたが〇〇の立場だったらどう考えるでしょうか」
「もし制約がなかったらどうしたいですか」
- ③ バイアス破壊 「本当に〇〇は必要ですか。除外してみるとどうなるでしょうか」
「〇〇ではない〇〇は考えられないでしょうか」



引用：安齋勇樹著「問いかけの作法」

Q3. 部下(同僚)との「lonlミーティング」の場を考えてみよう

- ▶ あなたは、いつも、どのようなlonlミーティングをしていますか？
(あなたが部下のサイドであれば、上司や先輩としてのlonlミーティングを想像してみてください)
- ▶ GROWの手法を使って、問いかけることで相手が持つ答えを引き出すことを心がけたら、lonlの場はどのように変わりそうでしょうか？

ステップ1 G : **Goal** (目標・欲しい結果)
ステップ2 R : **Reality Check** (現実の確認)
ステップ3 O : **Options** (選択肢)
ステップ4 W : **Will** (意志)



他者と相互に理解しあう ～ 講義のまとめ

1. ビジネスの世界でコミュニケーションとは「伝えること・説得すること」と捉えられていた。
2. **複雑化する経営環境、業務**の中において、コミュニケーションの本質を考え直す必要がある。
3. コミュニケーションには、**一つの最適解を求める議論と正解のない問題を探る対話**がある。
4. **学習する組織**では、多様な価値観を受け入れ、発見し、共有する、**対話の場がキー**となる。
5. **会話**から入って関係性を構築し、**対話**で相互の文脈を理解しあい、**議論**で知見を集約する。
6. **コミュニケーションの本質**は、お互いの**ウチ(自分)とソト(他者)のバランス**をとることである。
7. **ウチとの調和**：信念・思い・発言・行動を一貫させることは、**自分らしく生きるカギ**となる。
8. **ソトとの調和**：発言に隠された**思いや信念に共感**することは、**他者とわかりあうカギ**となる。
9. **話す**ときに大切なのは、**安心感**を感じてもらいながら、**わたしメッセージ**を伝えること。
10. **脳のワーキングメモリ**は最大でも30秒。**ゆっくり短く話**して、相手に**会話のバトン**を渡す。
11. **聴く**ときに大切なのは、**相手目線**で感情移入して聴き、**共感の気持ち**を感じてもらうこと。
12. **創造的な問い**の技術を身につけると、**相手の成長**を促したり、**価値**を生み出すことができる。



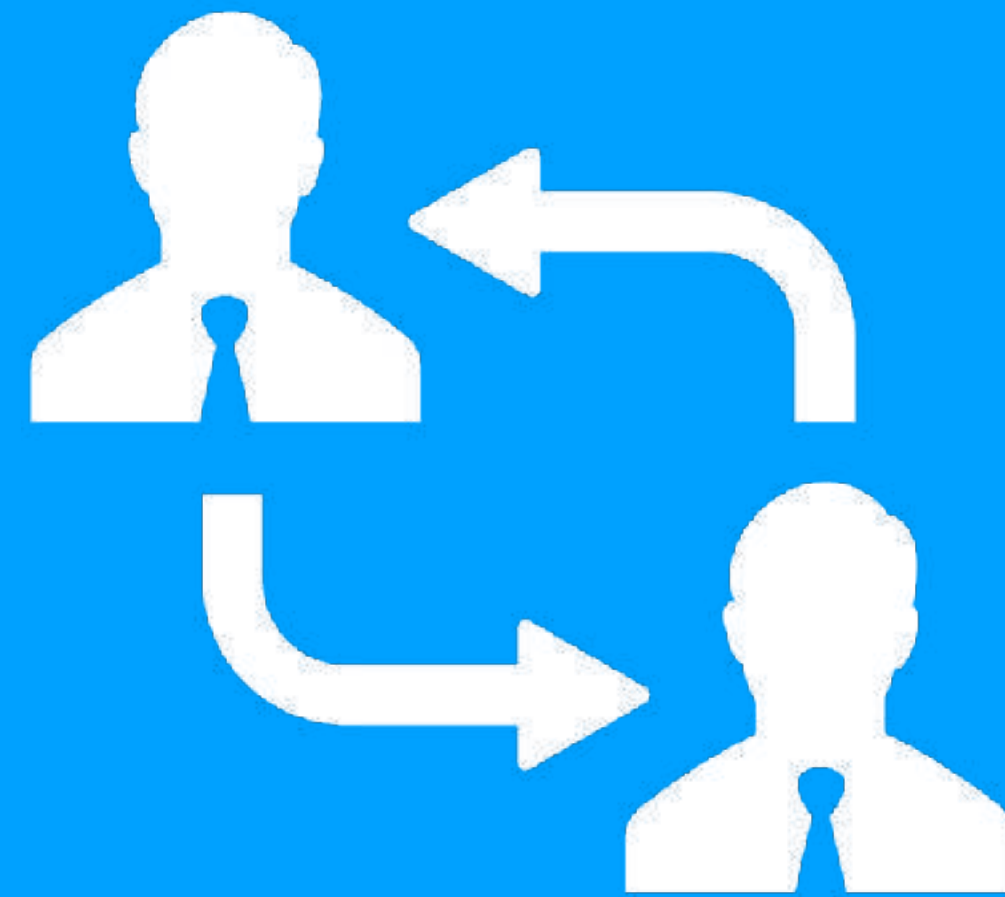
[対話の技術] 難しい人間関係を改善する

講座全体の流れにおける Day3 の位置づけ



対話によって、対人関係の問題を解決しよう。
部下(同僚)との難しい対人関係を改善しよう。
上司(顧客)との難しい対人関係を改善しよう。

対話によって、対人関係の問題を解決しよう



✓ — ✓ — ✓
why what how

Gordon Method

トマス・ゴードン博士

人間関係を円滑にするコミュニケーション技術
「ゴードンメソッド」を提唱した米国心理学者

ノーベル平和賞候補に3年連続ノミネートされ
全米心理学財団からゴールドメダルを授与した

対話による問題解決、ゴードンメソッドの考え方

私は「あなたが欲求を満足させる権利」を尊重します。
同時に「私自身の欲求を満足させる権利」も尊重します。
だから「私たち双方に受け入れられる解決策」を
いつも探すようにしましょう。
あなたの欲求は満たされ、私のそれも満たされるでしょう。
負けのないノーサイドです。私もあなたも勝つのです。

トマス・ゴードン博士

(注) hint 対話の技術は「ゴードンメソッド」を核に「コーチング」「ハーバード流交渉術」を組み合わせた独自メソッドです。

1. 「行動の四角形」を考える

昨日、彼の浮気が発覚して
もうダメかもしれない…

相手の行動を
受け入れられる

受容領域

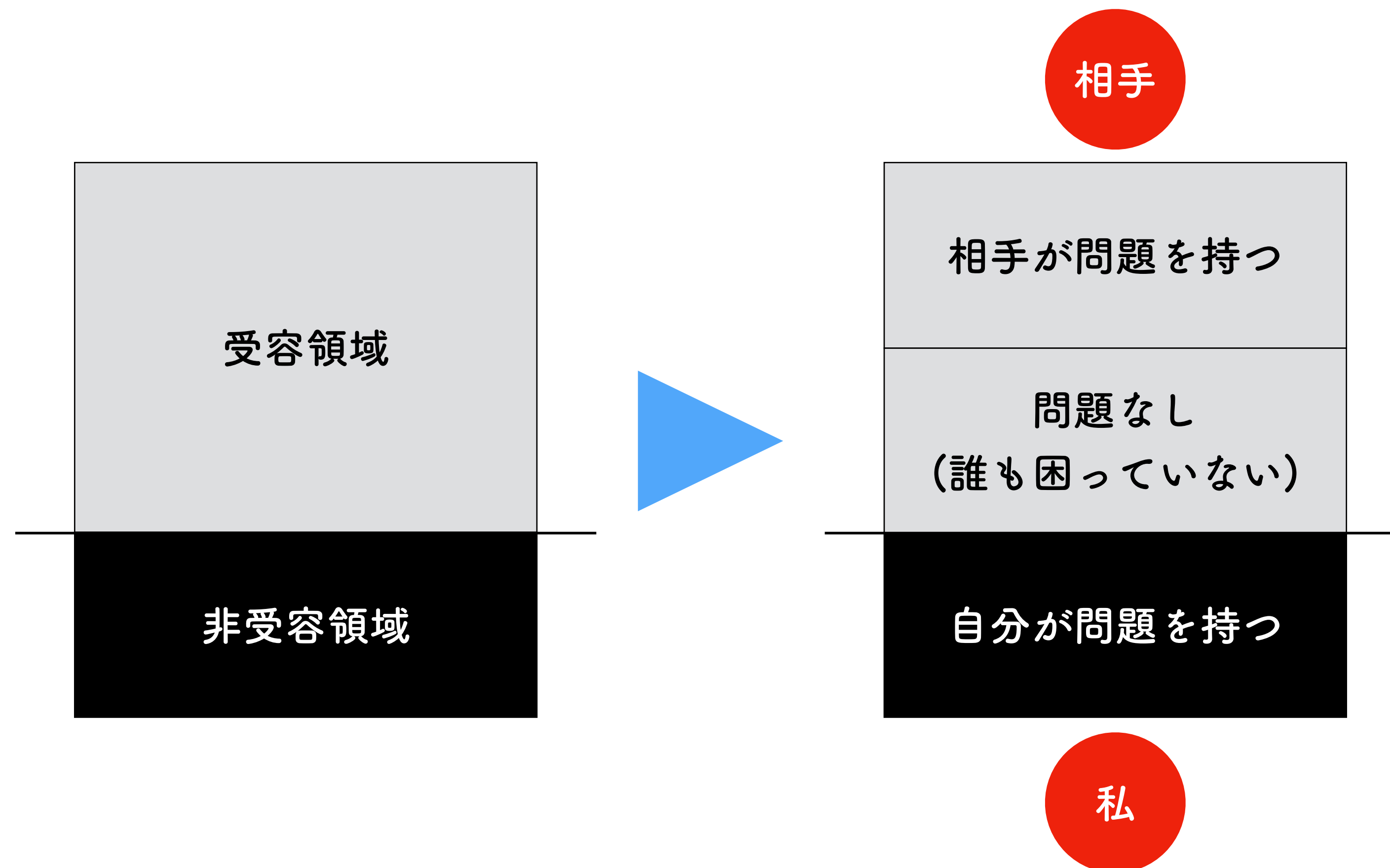
受容線

非受容領域

相手の行動を
受け入れられない

わたし、あなたの彼を
好きになってしまって…

2. 問題の「所有者」は誰かを考える



目の前の問題は「誰の問題」なのか？

ゴードンメソッドにおいては「問題」と「欲求」を紐付けて考える

1. 相手が所有する問題とは

相手が「相手の欲求」を満足させられない問題が起きているということ。この場合、相手の言動が「自分の欲求」を損なっているわけではないので自分の問題ではない。あくまで「相手の問題」である。

2. 自分が所有する問題とは

相手の言動が「自分の欲求」を満たすための障害となっている場合。これは「自分の問題」である。

ゴードン・メソッドの核心

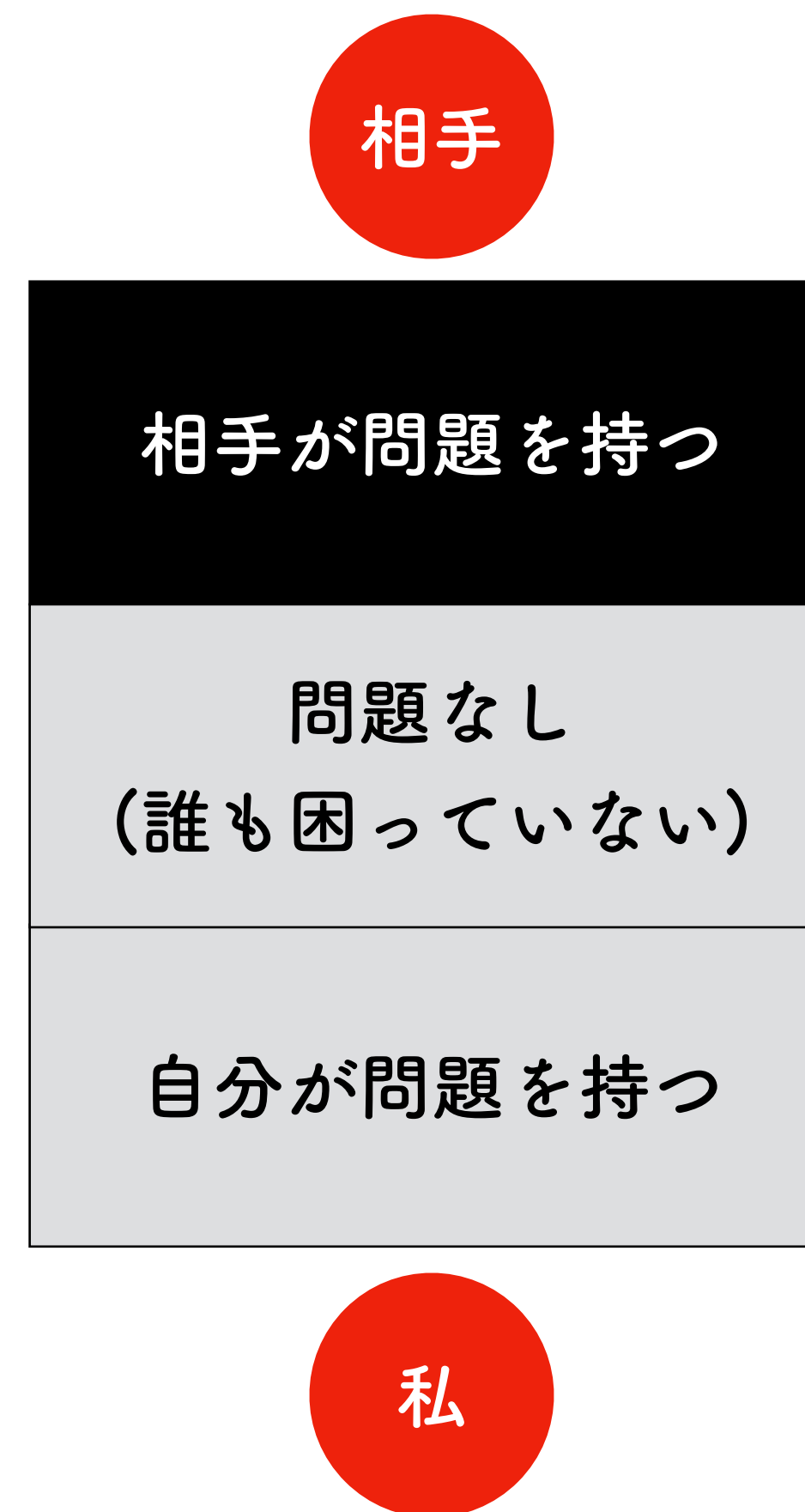
「問題所有の原則」

問題を人から取り上げてはいけない。

他者が問題解決すると、考える力や自尊心を奪ってしまう。

問題は人生の宿題であり、解決策は所有者の心の中にある。

「相手が問題」を持っているケース





悩みの主



「この職場は私にはあわない。
退職しようか、どうしようか」

あなた(主人公)は、他部門の若手社員から相談を受けました。何か深い悩みがあり、退職するかどうかを考えるまでになっているようです。まだ他社を探しているわけではないようですが、このままではいずれ社を離れてしまうかもしれません。

あなたなら、若手社員と
どんな会話をしますか？

(参考) お決まりの12の型

1. **指示** 「文句言ってもはじまらないから、前向きに考えようよ」
2. **警告** 「今、やめるのは転職に不利になると思うよ。もう少しがんばった方がいいよ」
3. **説教** 「まずは社会人として一人前になること。文句はそれからだよ」
4. **助言** 「私の知りあいの人事部の人に相談することをすすめるな」
5. **説得** 「組織で働くっていうのはそういうことなんだよ」
6. **批判** 「どこの会社も一緒だよ。そんなことで悩んでたらきりがないよ」
7. **侮辱** 「その仕事はじめて半年だよね。まだ退職考えるのは早いんじゃない」
8. **分析** 「コミュニケーションの仕方が悪いんじゃないかな。伝え方が九割なんだから」
9. **激励** 「君も大変だよね。応援してるからもうちょっとがんばってみようよ」
10. **尋問** 「それはひどいよね。その問題のやつはどんな風に言ってんだよ」
11. **賞賛** 「まだ若いのに意志をはっきり持って仕事してるのは立派なことだと思うよ」
12. **逃避** 「まあ、気持ちはよくわかるよ。とりあえず飲みにいこうか」

「お決まりの12の型」は「双方に問題がない時」には良いのですが、「相手が問題を持っている時」に使うと相手が反発したり、守りに走ったり、相手の自尊心が傷ついて、両者の関係が悪化する可能性が高いのです。

「相手の問題」と「自分の問題」
を切り分けて考える



なんでもかんでも
「自分の問題」として抱え込まない

相手が問題を持つケース



① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



「問題所有の原則」

問題を人から取り上げてはいけない。

他者が問題解決すると、考える力や自尊心を奪ってしまう。

救助（相手の問題を奪い、解決してしまう）するのではなく

支援（相手の気持ちに寄り添い、支援する）すること。

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き

相手の経験していること、思考や感情に共感し
「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」
と相手の内面に意識を向け、耳を傾け続ける。

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



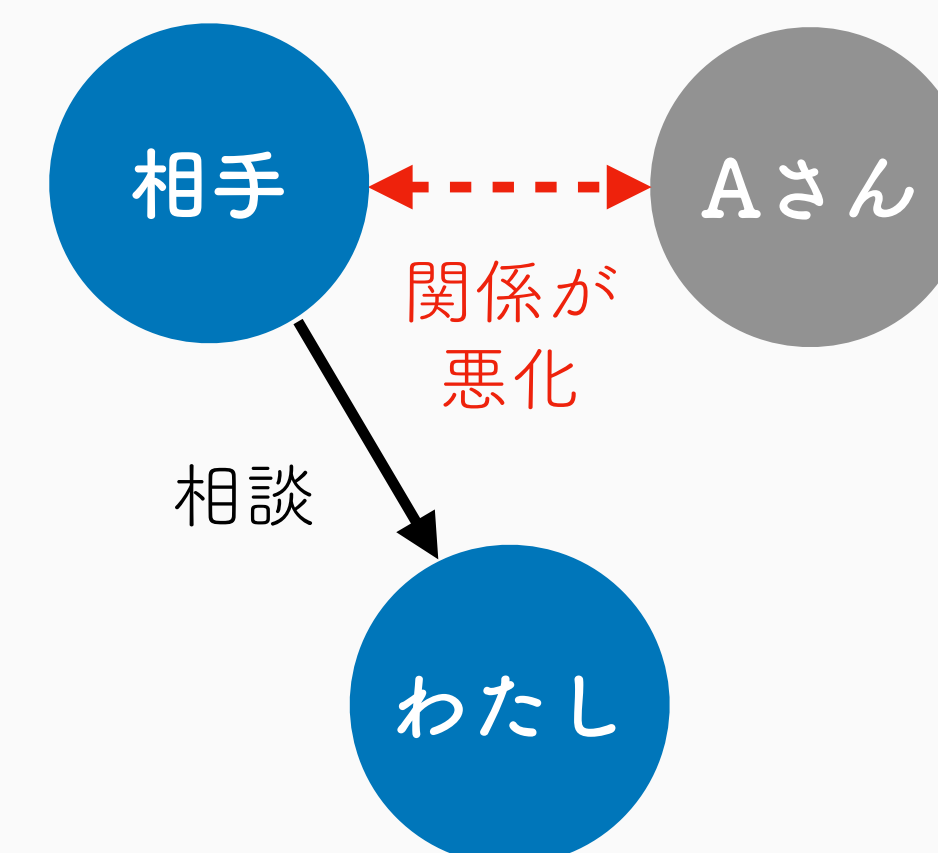
「未来の質問」

自分のペースで問題を話すことで、相手の感情が整理されてきたら
「大切にしたいことはなんだろう？」 「そのためにどうしたい？」
と未来に向けた質問で、心の中にある解決策への気づきをうながす。

【応用編】相手の「人間関係の問題」を解決に導く、問いかけの型

① Aさんとの問題の原点を探る

- ・ Aさんとの人間関係が難しくなったきっかけはなんだと思いますか？
- ・ その時、なにがAさんにそう思わせた／言わせたのでしょうか？



② Aさんの心の中の不安を発見する

- ・ その時、Aさんの心のなかには、どんな不安があったのでしょうか？

③ Aさんの不安を減らす方法を考える

- ・ その不安が少なくなれば、Aさんの態度は変わる可能性があると思いますか？
- ・ その不安をなくすために、なにかできることはありますか？
- ・ お互いの問題解決のために、なにかAさんと話合えることはありますか？

ゴードン・メソッド ～ 相手が問題を持つ



若手 「先輩、わたし、今いろいろ悩んで、退職まで考えてるんです」

私 「そうか、それは大変だね。会社をやめたくなるようなことがあったんだ」

若手 「はい。実は課長との関係がうまくいってなくて。まともにクチも聞いてくれないんです」

私 「そうなんだ。上司とのコミュニケーションで悩んでるんだね。それはつらいね」

若手 「そうなんです。この会社のことは好きなんですけど。まあ、課長もいろいろ大変みたいですが」

私 「そういう風に感じるものが何かあった？彼って赴任したばかりだよね」

若手 「はい。部長にすごいプレッシャーかけられたみたいで。目の色が変わっちゃってて」

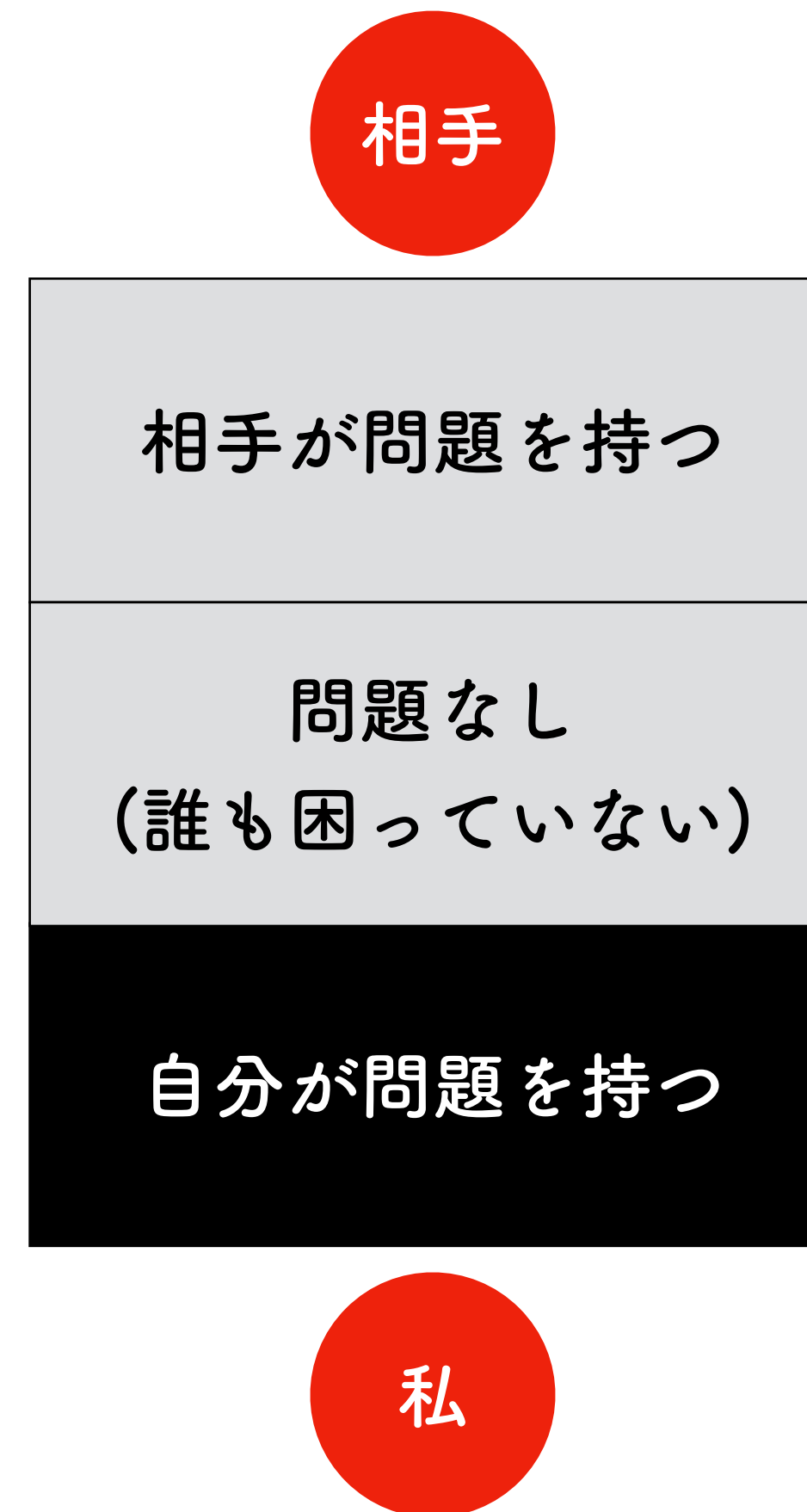
私 「そうなんだ。君の部は業績が芳しくなくて、いろいろ大変だっていうのは聞いたことあるね」

若手 「私だけじゃなく課全体が暗いのはそのせいですね。課長はそれを一人で溜め込んでたのかな」

私 「彼は責任感強いからね。溜め込んでるのかもね。なにかチカラになればそんなこととかある？」

若手 「私、貢献できそうなことがひとつあります。明日、課長に提案してみよう。話はそれからですね」

「自分が問題」を持っているケース



悩みの主



「自分の部門に配属された新入社員と
うまくコミュニケーションできない」

あなたは、ある新入社員とチームを組むことになりましたが、コミュニケーションがうまくいきません。言われたことはするけど、反応が薄くて、何を考えてるのかがわからない。お酒も飲まないし、仲間感覚になるにはどうすればいいんでしょう。

あなたなら、若手社員と
どんな会話をしますか？

自分が問題を持つケース



① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



「わたしメッセージ」

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち。

「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」

でも怒りは二次感情（不安、寂しさ、辛さ等が根底にある）。

こんな時には「わたし」のありのままの気持ちや思いを伝えよう。

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



「能動的な傾聴」

自分の気持ちを「私メッセージ」で伝えたあとは完全に気持ちを切り替えて、相手の思考や感情に共感する。

「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」

と相手の内面に意識を向け、耳を傾け続ける。

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



「第三案の共創」

どちらかの案を通すのではなく、問題を場におき、一緒に解決する。

① お互いの欲求や問題を理解しあう

② それを解決するための第三案をとともに考える

相互理解には「わたしメッセージ」と「能動的な傾聴」が大切。

ゴードン・メソッド ～ 自分が問題を持つ



私 「ちょっとお話ししていいかな。実はね、すこし悩んでることがあるんだ」

若手 「(不安そうな顔で) なにかありましたか？」

私 「うまく君とコミュニケーションができてないような気がして。世代のギャップかもと思って」

若手 「そう感じていらっしゃったんですか。すみません」

私 「いや、僕の問題かもと思って悩んでたんだ。何かコミュニケーションで困ってたりすることある？」

若手 「実はあります。私、まだ仕事の言葉もよくわからなくて、迷惑かけてるなって不安でいっぱい」

私 「そうだったんだ。わからないことがあれば、なんでも言ってくれればよかったのに」

若手 「みなさん、とても忙しそうで、わずらわせちゃいけないと。家で勉強してるんですがまだ不十分で」

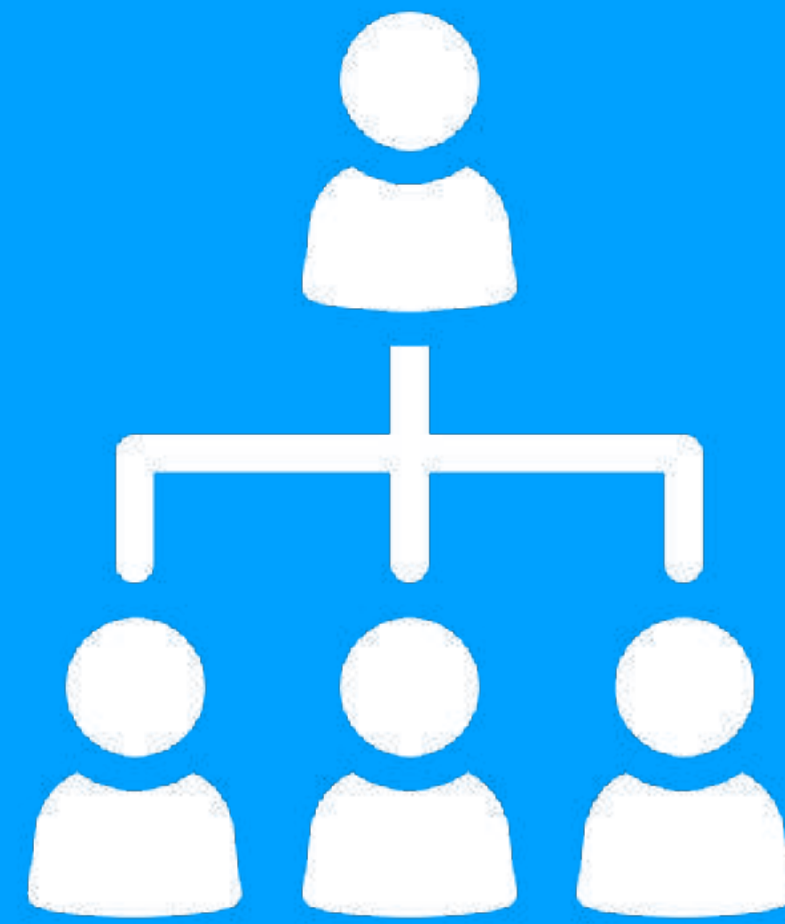
私 「これからなんでも気軽に聞いてね。よく考えたら、僕も新人のころ全然わからなくて困ってたな」

若手 「なんか、私のことで悩ませちゃってごめんなさい。これからちゃんと聞くようにします」

私 「話しやすい場もつくるの大切だね。朝一かお昼で、短くてもそういう時間をつくろうか」

さあ、では、このメソッドを使って
実際の職場の人間関係を
改善してみましよう！

部下(同僚)との難しい対人関係を改善しよう



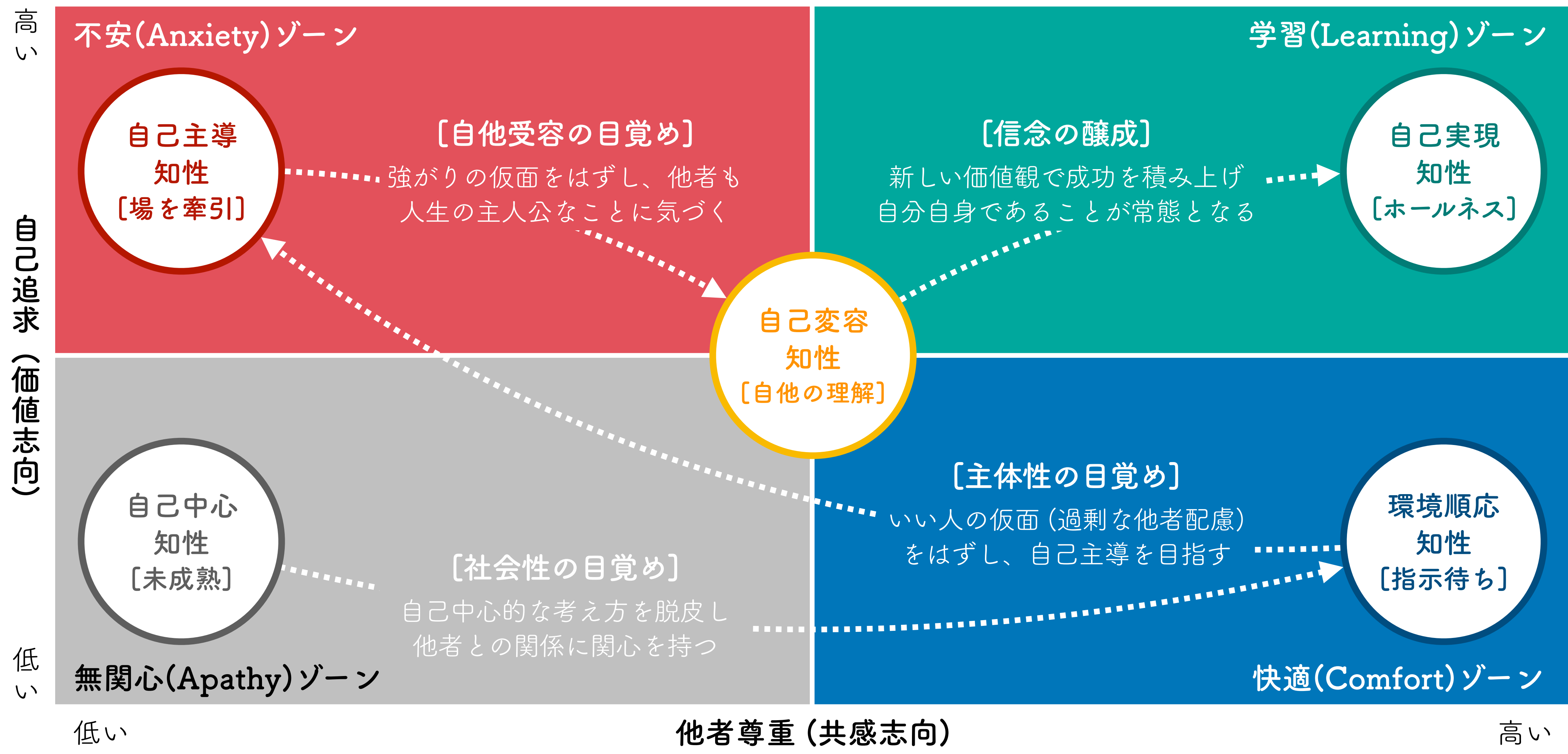
✓ ——— ✓ ——— ✓
why what how

あなたの悩みは、どれに近いでしょう？

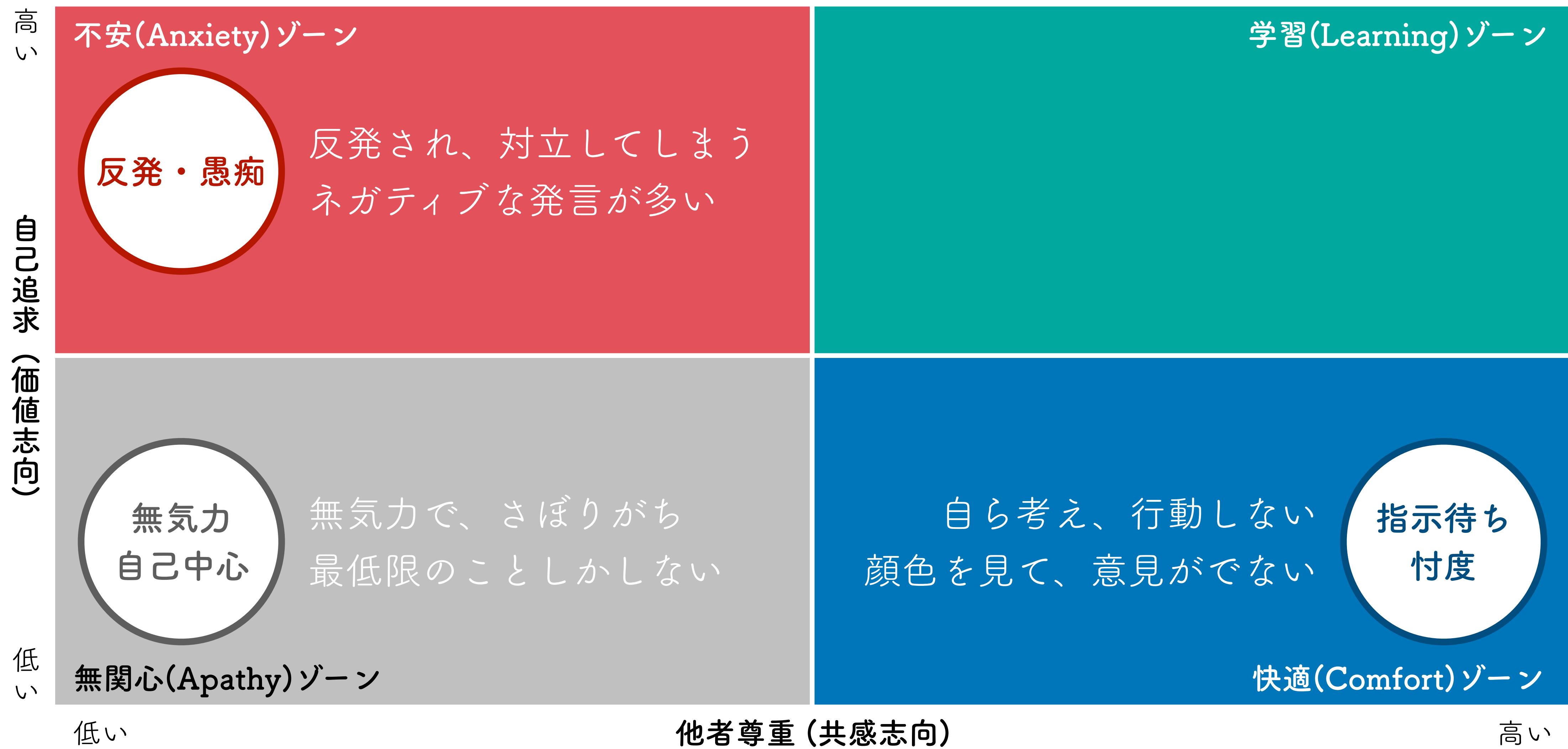
- ① 部下に「指示待ち・忖度」を感じる
- ② 部下に「反発・愚痴」を感じる
- ③ 部下に「無気力・自己中心」を感じる



5つのステップで成長する「個人の変容」(成人発達理論に準ずる)



上司から見た「部下との人間関係の問題」を類型化すると…



【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうと感じるかな」

相手 「申し訳ありません。とにかく頑張って、来週までに遅れを取り戻します」

私 「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手 「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私 「わかった。がんばってね」

相手 「はい。がんばります！」

	指示待ち 忖度

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まっています」

私 「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」

相手 「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」

私 「困ったな。プロジェクトリーダーなんだから、君が最善の対策を考えるべきだろう」

相手 「では、顧客の要望をすべて断りましょうか」

私 「優先度を考えて、その判断をするのが君の役割だろう」

相手 「…」(下を向き、ため息をつく)

反発・愚痴	

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「どんな状況か、教えてもらえるかな」

相手 「う～ん、状況というか。。。かなり厳しいです」

私 「このままで、プロジェクトを進めて大丈夫そうかな」

相手 「いや、ダメだと思います。きっとお客さんに怒られるだろうな」

私 「なにか、改善策を考えられないかな」

相手 「でも、目の前の仕事で手一杯で。思いつかないです」

私 「…」(ため息をつく)

無気力 自己中心	

対話する前に、ひと呼吸おこう
わたしの心は整っているだろうか





- ① **今**に集中する (マインドフルネス)
- ② **あるもの**に感謝する (有り難さ)
- ③ **他者**を思いやる (慈悲の心)

① 不満(過去)と不安(未来)が渦巻く ▶ 今に集中する



意識を「呼吸」に集めて、落ち着きを取り戻し、この瞬間に集中する

② ないものを渴望する ▶ あるものに感謝する



(半分しかない)

……ふだんは、部下の足りていないところばかり、目がいきがちだけど

(半分ある)

……目立たないけど、がんばってるところや得意なところに気づき、感謝する

意識を「感謝」に移すと、自分の心の奥にある「穏やかな価値観」とつながる

③ 他者を攻撃する ▶ 他者の気持ちを思いやる

意識を「相手の視点」に移すと、相手の立場や悩みが見えてくる

人を「ビジネスの道具」として見る習慣に気づく



私は人間、相手は道具
私情は抜きにして「役割」や「機能」を求める存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

お互い「独自の価値観を持つ人間」であることを思い出す



私は人間、相手も人間

相手も心を持ち「人生を主人公」として生き、独自の価値観を持つ存在

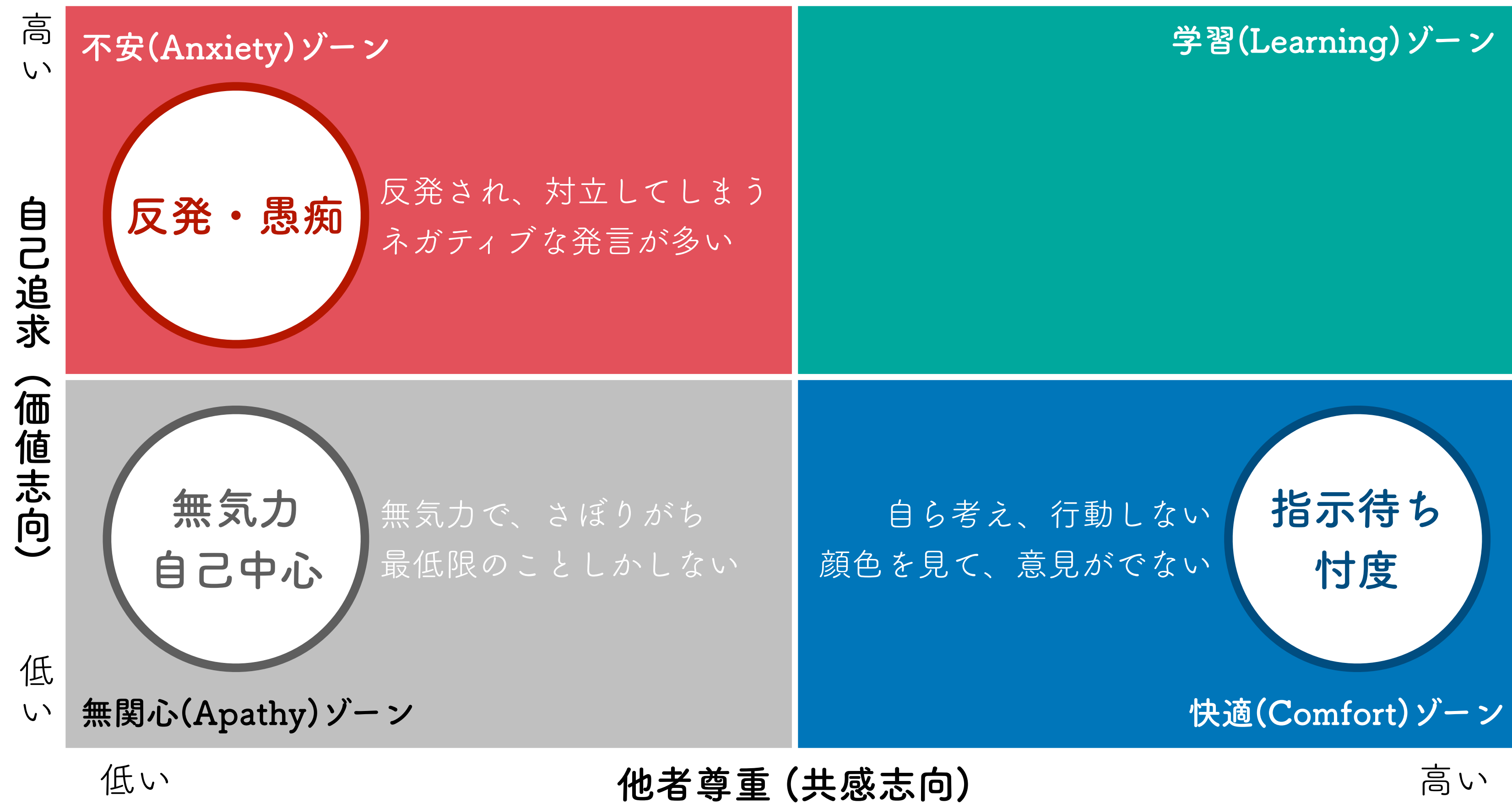
焦っている時、イライラしている時こそ
少しの時間を取り「心を整える」ことを意識しよう。
「ルーティン」として習慣化できれば、なおさらいい。

すばやく「心を整えられる」ようになると
会話のはじめだけではなく「ヒートアップした時」にも
自分の気持ちを落ちつけられるようになる。

事前準備は万端。心も落ち着いた
では、実際に部下と話してみよう



難易度順に「快適型 < 不安型 < 無関心型」で 実際に対話の内容を考えていこう



【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうとを感じるかな」

相手 「申し訳ありません。とにかく頑張って、来週までに遅れを取り戻します」

私 「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手 「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私 「わかった。がんばってね」

相手 「はい。がんばります！」

	指示待ち 忖度

【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合



① 私メッセージ

思ったことを、何でも言い
あえる場にしたいと伝える



② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し
相槌や頷きを交えて、傾聴する



③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有し
GROW で解決案を引き出す

【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」

相手 「申し訳ありません。。。」

私 「大丈夫、僕は君と一緒にこの問題を解決したい。そのために、なんでも言い合える、悪いこと、気になることがあれば真っ先に共有できるチームになりたいんだ。トラブルこそ学習するチャンスだからね。なにか、ちょっとしたことでもいいけど、気になることがあったら共有してくれるとうれしいな」

相手 「なるほど。。。現場で一番困っているのは、お客さんのニーズが変わりやすいことでしょうか」

私 「そうか、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「話してくれてありがとう。ところで、この困難な状況に対応するために、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？」

相手 「そこまで考えていませんでした。。。」

私 「例えば、お客さんに現状を率直にお話して、期日を守ることと、新しい機能を追加すること、どちらを優先したいかを聞いてみることはできるかな」

相手 「そうですね。それは可能です。今まで、僕が受け身すぎただったことが問題の真因だったかもしれません」

私 「いいね。君がさらに成長するヒントになりそうだね。チャレンジできそうかな」

相手 「はい。明日にもお客さんに聞いてみます。そのために、今日中に現状を整理してみます！」

私 「僕がお客さんと話すときに大切にしていることを教えとくね。『信頼のトライアングル』っていうんだ。これは効くよ」

相手 「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえると嬉しいな」

相手 「申し訳ありません。。。」

わたし
メッセージ

私 「大丈夫、僕は君と一緒にこの問題を解決したい。そのために、なんでも言い合える、悪いこと、気になることがあれば真っ先に共有できるチームになりたいんだ。トラブルこそ学習するチャンスだからね。なにか、ちょっとしたことでもいいけど、気になることがあったら共有してくれると嬉しいな」

相手 「なるほど。。。現場で一番困っているのは、お客さんのニーズが変わりやすいことでしょうか」

私 「そうか、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

能動的な
傾聴

第三案の
共創

私 「話してくれてありがとう。ところで、この困難な状況に対応するために、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？」

相手 「そこまで考えていませんでした。。。」

私 「例えば、お客さんに現状を率直にお話して、期日を守ることと、新しい機能を追加すること、どちらを優先したいかを聞いてみることはできるかな」

相手 「そうですね。それは可能です。今まで、僕が受け身すぎただったことが問題の真因だったかもしれません」

私 「いいね。君がさらに成長するヒントになりそうだね。チャレンジできそうかな」

相手 「はい。明日にもお客さんに聞いてみます。そのために、今日中に現状を整理してみます！」

私 「僕がお客さんと話すときに大切にしていることを教えとくね。『信頼のトライアングル』っていうんだ。これは効くよ」

相手 「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので聞かせてもらえると嬉しいな」

相手 「申し訳ありません。。。」

私 「大丈夫、僕は君と一緒にこの問題を解決したい。そのために真っ先に共有できるチームになりたいんだ。トラブルこそいいけど、気になることがあったら共有してくれるとうれしいな」

相手 「なるほど。。。現場で一番困っているのは、お客様のニーズが変わりやすいことでしょうか」

私 「そうか、ここか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」

相手 「はい。(傾聴する)」

私 「それは」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「話してくれてありがとう。ところで、この困難な状況に対応するために、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？」

相手 「そこまで考えていませんでした。。。」

私 「例えば、お客さんに現状を率直にお話して、期日を守ることと、新しい機能を追加すること、どちらを優先したいかを聞いてみることはできるかな」

相手 「そうですね。それは可能です。今まで、僕が受け身すぎただったことが問題だった」

私 「いいね。君がさらに成長するヒントになりそうだね。チャレンジできそう」

相手 「はい。明日にもお客さんに聞いてみます。そのために、今日中に現状を整理してみよう！」

私 「僕がお客さんと話すときに大切にしていることを教えとくね。『信頼のトライアングル』っていうんだ。これは効くよ」

相手 「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

わたし
メッセージ

相手の行動を非難するのではなく、自分自身の理想と現実を伝え、気持ちを話す。この場合は「なんでも言い合える場にしたい」ということ

なることがあれば
ちょっとしたことでも

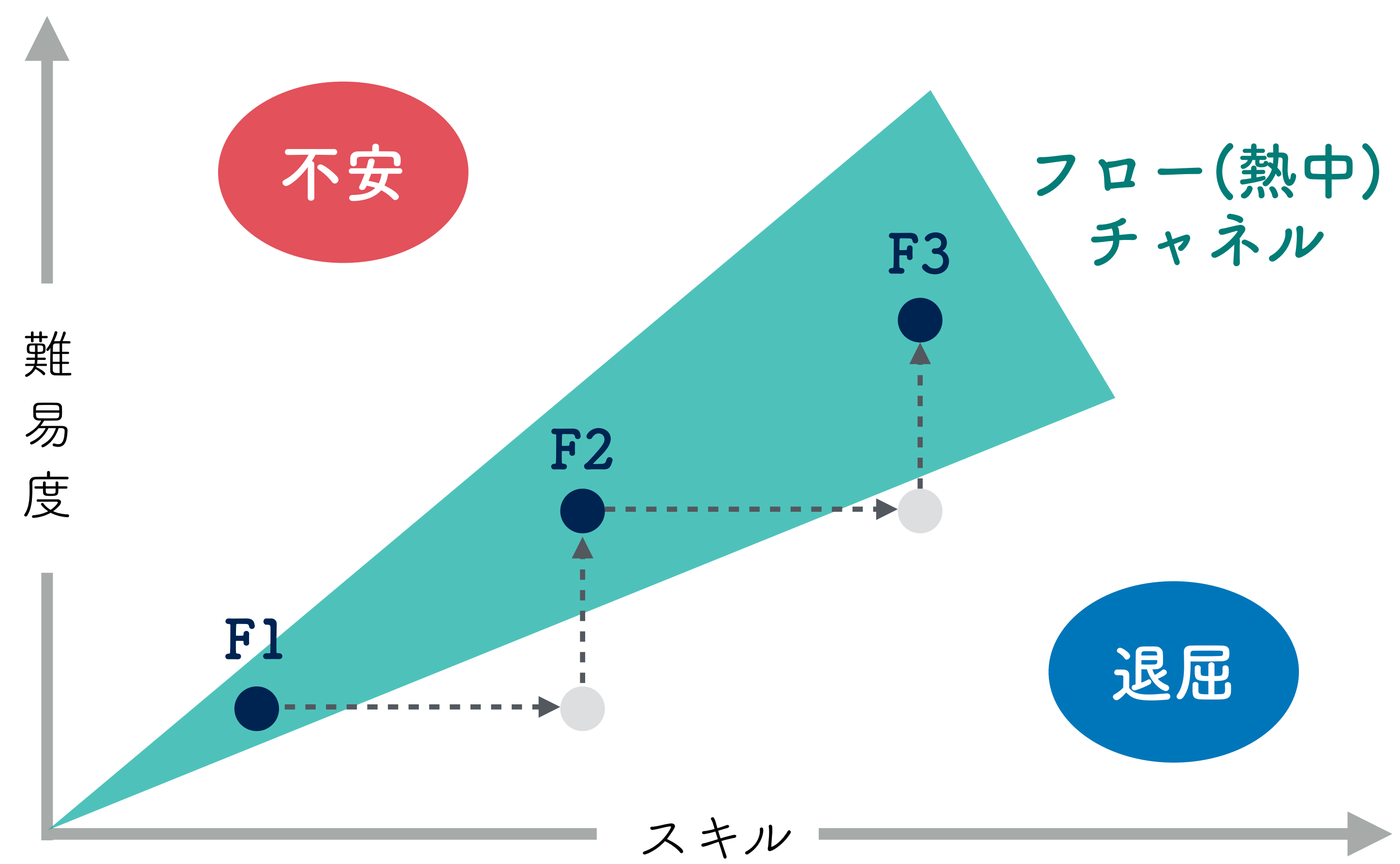
相手の視点から、どんな世界が見えているのかを想像し、共感して傾聴する。その気持ちが「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる

能動的な
傾聴

第三案の
共創

自ら考えることに慣れていないので、問題を分解して、例示してあげる。ただし、無理強いせず、短い言葉で問いかけ、会話のリレーから価値を生む

フローチャンネル ~ スキルを考慮して問題を分解し、熱中できる課題に



スキルにあわせて問題を分解

- F3
 - プロジェクトの問題を発見し最適な解決策を考える
- F2
 - ① 進捗遅れの原因を傾聴する
 - ② 問いで、解決策を引き出す
- F1
 - ① 進捗遅れの原因を傾聴する
 - ② 問題を考えやすく分解する
 - ③ 問いで、解決策を共創する

部下のスキルに対して適度に難しい課題に分解し、ラーニングゾーン(フロー体験)に導く

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まっています」

私 「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」

相手 「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」

私 「困ったな。プロジェクトリーダーなんだから、君が最善の対策を考えるべきだろう」

相手 「では、顧客の要望をすべて断りましょうか」

私 「優先度を考えて、その判断をするのが君の役割だろう」

相手 「…」(下を向き、ため息をつく)

反発・愚痴	

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合



① 私メッセージ

問題提起への感謝とともに一緒に解決したいと伝える



② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し相槌や頷きを交えて、傾聴する



③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有しGROWで解決案を引き出す

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まっています」

私 「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」

相手 「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」

私 「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。この危機を見逃すところだった。大きなトラブルになる前に、君と一緒に、この問題を解決したい。そのためにも、他に気になることがあれば、共有してくれるとうれしいな」

相手 「問題はいろいろありますが、なにより困っているのは、お客さんのニーズがころころ変わることです」

私 「なるほど、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてくれる？」

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その場合、お客さんと相談して、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？」

相手 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

私 「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」

相手 「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較する表をつくれば、仕様変更ごとに優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける方なので」

私 「それはいいアイデアだね。これは、このチームがさらに成長するチャンスかも知れないね」

相手 「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータがあるので、整理して、明日にもお話してみます」

私 「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『信頼のトライアングル』は参考になるかも」

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まっています」

私 「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」

相手 「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」

私 「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。この危機を見逃すところだった。大きなトラブルになる前に、君と一緒に、この問題を解決したい。そのためにも、他に気になることがあれば、共有してくれるとうれしいな」

相手 「問題はいろいろありますが、なにより困っているのは、お客さんのニーズがころころ変わることです」

私 「なるほど、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてくれる？」

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その場合、**お客さんと相談して、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？**」

相手 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

私 「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。**どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？**」

相手 「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較する表をつくれば、仕様変更ごとに優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける方なので」

私 「それはいいアイデアだね。これは、この**チームがさらに成長するチャンス**かも知れないね」

相手 「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータはあるので、整理して、明日にもお話してみます」

私 「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『**信頼のトライアングル**』は**参考になるかも**」

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

わたし
メッセージ

能動的な
傾聴

第三案の
共創

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「もともと無理なスケジュールだ感じていました。顧客の要望も多く、正直まっています」

私 「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるとい

相手 「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと

私 「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。

相手 「問題はいろいろありますが、なにより困っているのは、お客さんのニーズがころころ変わることです」

私 「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その場合、お客さんと相談して、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？」

相手 「はい、具体的な例があれば、聞かせてくれる？」

私 「それはいいアイデアだね。これは、このチームがさらに成長するチャンスかも」

相手 「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータはあるので、整理して、明日にもお話しできればいいな」

私 「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『信頼のトライアングル』は参考になるかも」

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

私 「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」

相手 「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数を優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていた

私 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

相手 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

私 「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」

相手 「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数を優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていた

私 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

相手 「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータはあるので、整理して、明日にもお話しできればいいな」

私 「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『信頼のトライアングル』は参考になるかも」

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

反発や愚痴をするということは、自ら考える習慣は身につけているということ。「君の意見をもとに問題を解決し、顧客の価値を創出したい」と伝える

わたし
メッセージ

なる前に、君と一緒に

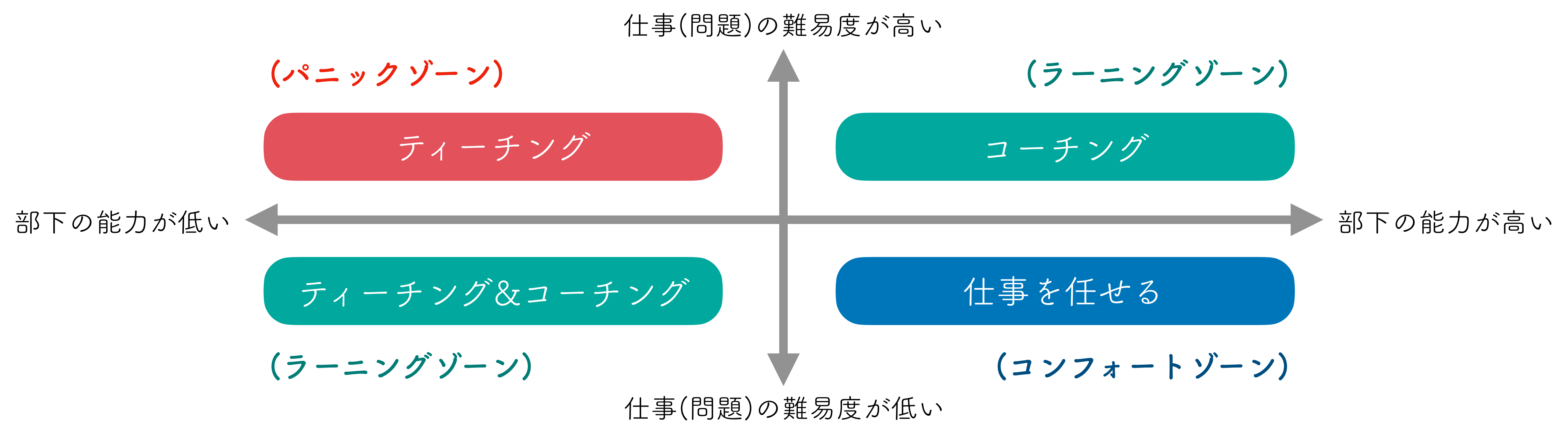
日頃から否定的な意見が多い傾向があるため
関係構築が苦手という自覚がある。真剣に傾聴する
ことで「この人は違う」と信頼が芽生えていく

能動的な
傾聴

第三案の
共創

自ら考える能力を持つことが多いので、快適型よりも一段レベルをあげた問いかけにより具体的かつ建設的なアイデアを求めてみる

ティーチングとコーチング ～ 難易度を考慮して、伝え方を変える



ティーチング： 指導・指示・命令 ～ 「私が持つ答え」を教える
 問題は早く解決されるが、相手は受動的になり、「答え」が与えられるのを待つようになる

コーチング： 傾聴・質問・共創 ～ 相手が持つ答えを引き出す
 相手が考えることで、想定していない「答え」を引き出せるようになり、自主性も芽生える

参考：医学書院「コーチングで、力を最大限に発揮するサポートを」

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「どんな状況か、教えてもらえるかな」

相手 「う～ん、状況というか。。。かなり厳しいです」

私 「このままで、プロジェクトを進めて大丈夫そうかな」

相手 「いや、ダメだと思います。きっとお客さんに怒られるだろうな」

私 「なにか、改善策を考えられないかな」

相手 「でも、目の前の仕事で手一杯で。思いつかないです」

私 「…」(ため息をつく)

無気力 自己中心	

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合



① 私メッセージ

自分の強みを発見し、自己成長を感じる場にしたいと伝える



② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し
相槌や頷きを交えて、傾聴する



③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有し
GROWで解決案を引き出す

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」

相手 「う～ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かなり厳しいです」

私 「なるほど。率直に現状を教えてくれてありがとう。話変わるけど、君はこのプロジェクトを通じて、なにを学びたい？」

相手 「う～ん、それも考えたことなかったですね。ただ、生成AIを呼び出して処理することかは面白そうだなと」

私 「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、技術者として今後の成長に大きく寄与するだろうからね」

相手 「実は僕もそう思って、独学で勉強したりしてます。Youtubeとか…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「なるほど。今回のプロジェクトで、さらにAIを組み込む提案をしたら、どんなことがありうるかな」

相手 「例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「おお、それはお客さんも興味持ってくれそうだね。営業部に提案してみよう」

相手 「それができると楽しそうですね！」

私 「だよ。一人ひとりが仕事を通じて、強みを活かして成長してほしい。そのためにも、今の現状をなんとかしたいね」

相手 「ですよ。ただこのプロジェクトは問題があって、お客さんがアイデアマンなので、次から次へと変更があるんですよ」

私 「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」

相手 「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずですよ」

私 「そうか。仕様変更があると、それだけ工数が増えてしまうことを、お客さんに理解しているのかな」

相手 「してないと思います。してたら、コストや期日に直結すると思うだろうし、慎重になると思います」

私 「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」

相手 「工数も入れた仕様変更の一覧をつくって、お客さんに見せたら聞いてくれるかも」

私 「それはいいアイデアだね。それなら増える工数も一目瞭然だから、必要な仕様変更を選択してくれるかもね」(以下続く)

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえると嬉しいな」

相手 「う～ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かなり厳しいです」

仕事の意味

私 「なるほど。率直に現状を教えてくださいありがとうございます。話は変わるけど、君はこのプロジェクトを通じて、なにを学びたい？」

相手 「う～ん、それも考えたことなかったですね。ただ、生成AIを呼び出して処理することかは面白そうだなと」

私 「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、技術者として今後の成長に大きく寄与するだろうからね」

相手 「実は僕もそう思って、独学で勉強したりしてます。Youtubeとかで…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「なるほど。今回のプロジェクトで、さらにAIを組み込む提案をしたら、どんなことがありうるかな」

相手 「例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「おお、それはお客さんも興味持ってくれそうだね。営業部に提案してみよう」

能動的な傾聴

わたし
メッセージ

相手 「それができると楽しそうですね！」

私 「だよ。一人ひとりが仕事を通じて、強みを活かして成長してほしい。そのためにも、今の現状をなんとかしたいね」

相手 「ですよ。ただこのプロジェクトは問題があって、お客さんがアイデアマンなので、次から次へと変更があるんですよ」

私 「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」

相手 「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずですよ」

私 「そうか。仕様変更があると、それだけ工数が増えてしまうことを、お客さんに理解しているのかな」

傾聴と共創

相手 「してないと思います。してたら、コストや期日に直結すると思うだろうし、慎重になると思います」

私 「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」

相手 「工数も入れた仕様変更の一覧をつくって、お客さんに見せたら聞いてくれるかも」

私 「それはいいアイデアだね。それなら増える工数も一目瞭然だから、必要な仕様変更を選択してくれるかもね」(以下続く)

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことで

相手 「う〜ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かな

私 「なるほど。率直に現状を教えてください。ありがとうございます。

相手 「う〜ん、それも考えたことなかったですね。ただ、生成AIを呼び出して処理するとことは面白そうだなと」

私 「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、

相手 「実は僕もそう思

私 「なるほど。今回

相手 「例えば…」(相

私 「おお、それはお客さんも興味持ってくれそうだね。営業部に提案してみよう」

相手 「それができると楽しそうですね！」

私 「だよ。一人ひとりが仕事を通じて、強みを活かして成長してほしい。そのためにも、今の現状をなんとかしたいね」

相手 「ですよ。ただこのプロジェクトは問題があって、お客さんがアイデアマンなので、次から次へと変更があるんですよ」

私 「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」

相手 「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずで

私 「そうか。仕様変更があると、

相手 「してないと思います。してたら

私 「現状を正しく認識して、正確に

相手 「工数も入れた仕様変更の一覧をつくって、お客さんに見せたら聞いてくれるかも」

私 「それはいいアイデアだね。それなら増える工数も一目瞭然だから、必要な仕様変更を選択してくれるかもね」(以下続く)

やらされ感覚が強く、生活のためと割り切って働いていることが多い。仕事が自分の未来に意味のあるものだということに気づくと、積極性が生まれてくる

仕事の意味

仕事の意味を押しつけず、問いかけること
本人の発言を軸として、対話を通じて
「目の前の仕事」の意味を共創していく

能動的な傾聴

わたし
メッセージ

今の仕事が「自分にとって価値があるもの」と気づくと、仕事の結果(お金)だけではなく、仕事そのものに関心が湧いてくる。そこが問題解決のスタートとなる。焦らずに、問題を分解して、無理なく、丁寧に対話を進めていく

傾聴と共創

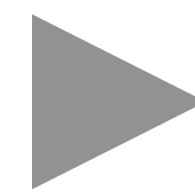
てくれるだろうか？」

ジョブ・クラフティング ～ 働きがいを手づくりする

「ジョブ・クラフティング」とは

主体的に仕事に創意工夫することで、仕事の経験を作り上げていくこと

会社から与えられた職務を
淡々とこなす



働きがいを感じる仕事を
自ら手づくりする

ジョブ・クラフティング、3つのアプローチ

- ① 「仕事の意味」のクラフティング ～ 自分で仕事に対する意味づけを捉え直す
- ② 「仕事」のクラフティング ～ 仕事の内容や段取り、時間などに創意工夫を加える
- ③ 「関係性」のクラフティング ～ 上司や同僚、取引先との関わり方を人間的に変える

実際の対話では、当初想定した案にこだわり過ぎずに
傾聴と対話を繰り返し、相手の考えを採り入れながら
臨機応変に「価値を共創していく感覚」が大切です。

一緒に問題を解決するイメージで
お話できるといいですね。

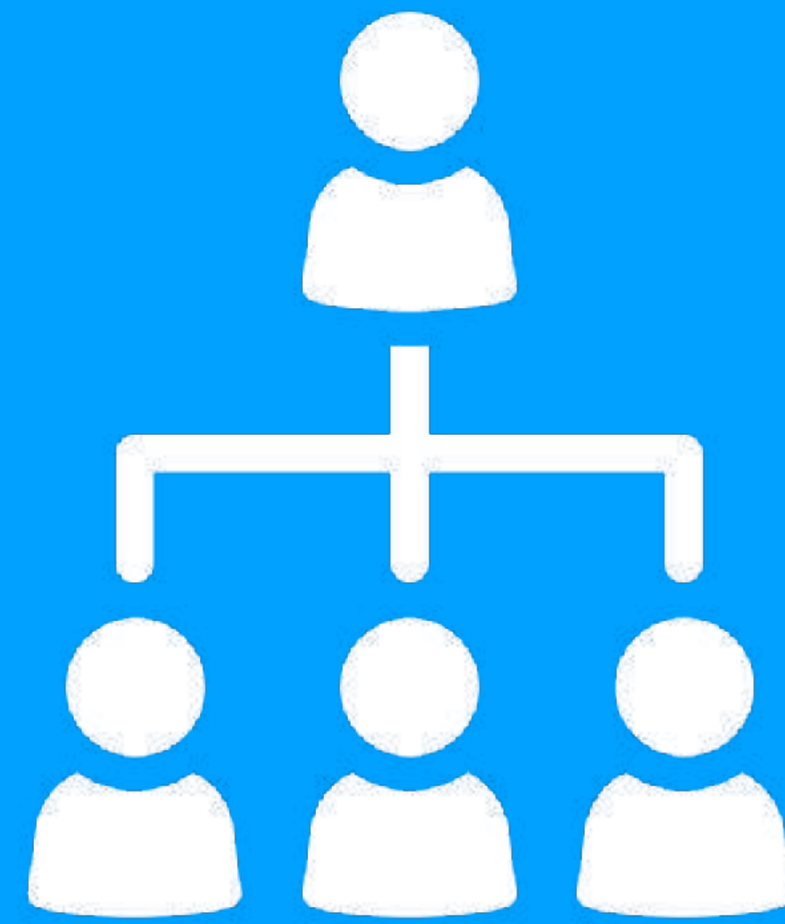
Q1. 現実の職場で、部下(同僚)との対人関係の改善を考えてみよう

▶ あなたが悩む関係をひとつ挙げ、どんな「わたしメッセージ」を伝えるかを考えましょう

指示待ち・忖度	① わたしメッセージ	相手の行動を非難するのではなく、自分自身の理想と現実を伝え、率直な気持ちを話す。この場合は「なんでも言い合える場にしたい」ということ。
	② 能動的な傾聴	相手の視点から、どんな世界が見えているのかを想像し、共感して傾聴する。その気持ちが「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる。
	③ 第三案の共創	自ら考えることに慣れていないので、問題を分解して、例示してあげる。ただし、無理強いせず、短い言葉で問いかけ、会話のリレーから価値を生む。
反発・愚痴	① わたしメッセージ	反発や愚痴をするということは、自ら考える習慣は身につけているということ。「君の意見をもとに問題を解決し、顧客の価値を創出したい」と伝える。
	② 能動的な傾聴	日頃から否定的な意見が多い傾向があるため、関係構築が苦手という自覚がある。真剣に傾聴することで「この人は違う」と信頼が芽生えていく。
	③ 第三案の共創	自ら考える能力を持つことが多いので、快適型よりも一段レベルをあげた問いかけにより、具体的かつ建設的なアイデアを求めてみる。
無気力・自己中心	① わたしメッセージ	やらされ感覚が強く、生活のためと割り切って働いていることが多い。今の仕事が自分の未来にとって価値あるものだと気づくと、積極性が生まれてくる。
	② 能動的な傾聴	仕事の意味を押しつけず、問いかけること。本人の発言を軸として、対話を通じて「仕事の意味」を意味を共創していく。
	③ 第三案の共創	今の仕事が自分にとって価値があるものと気づくと仕事に関心が湧いてくる。そこがスタート。焦らず、問題を分解して、無理なく丁寧に対話を進めていく。



上司(顧客)との難しい対人関係を改善しよう



✓ ——— ✓ ——— ✓
why what how



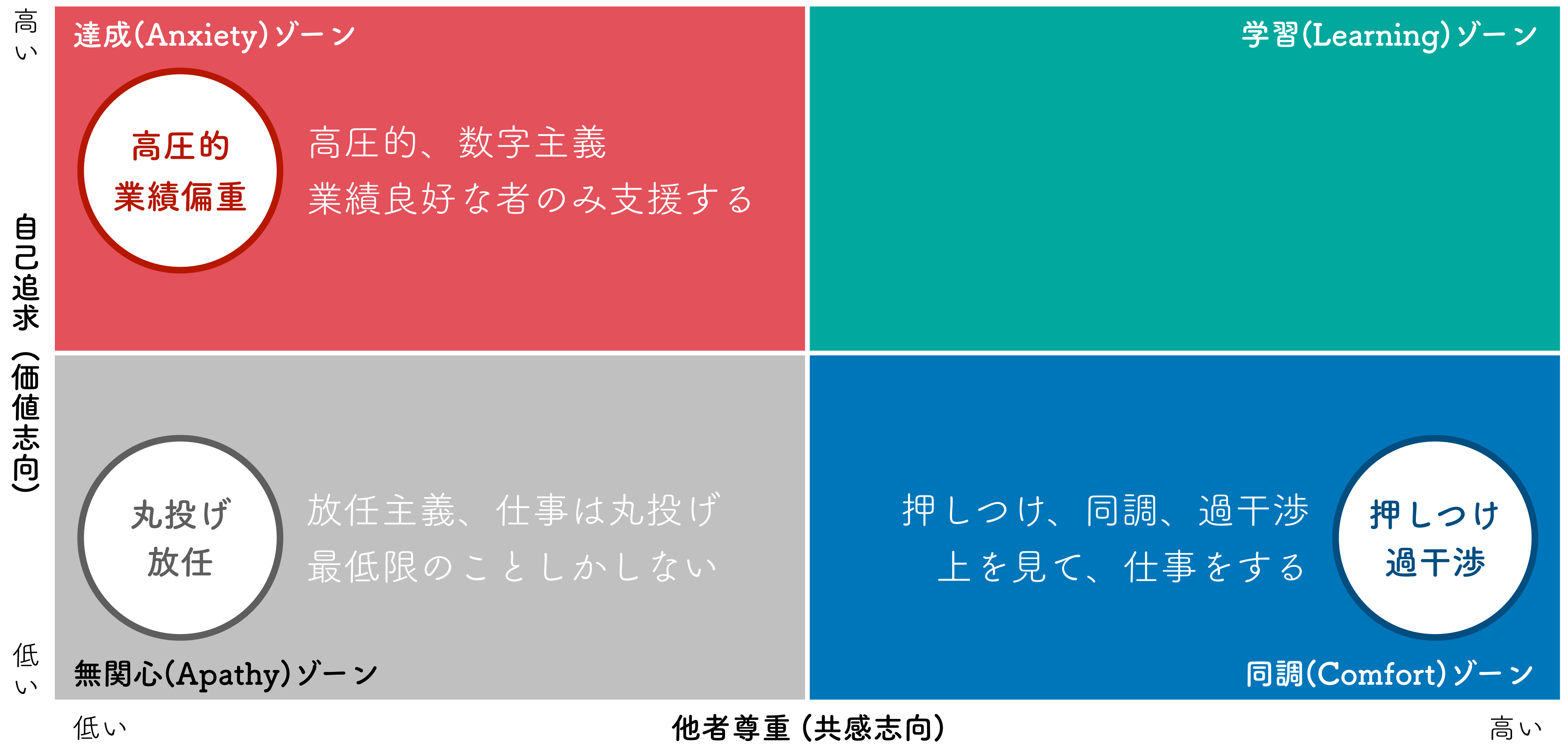
あなたの悩みは、どれに近いでしょう？

① 上司に「丸投げ・放任」を感じる

② 上司に「押しつけ・過干渉」を感じる

③ 上司に「高圧的・業績偏重」を感じる

部下から見た「上司との人間関係の問題」を類型化すると…



【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「人手も足りず、、、どなたかヘルプいただくことはできないでしょうか」

相手 「う〜ん、他のプロジェクトもみんなに任せてるからなあ」

私 「ヘルプできそうなメンバーはいませんか」

相手 「どうだろう。聞いてみてる？」

私 「わかりました…」(相談しても、意味なかった…)

丸投げ 放任	

【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。なんとか現場で対応しようとしていたのですが、限界が来そうで…」

相手 「報連相が足りないんだよ。現状の問題点をまとめて報告書をつくってくれるか」

私 「それが、今、かなり手がいっぱい」

相手 「現状を部長にも報告する必要があるんだ。優先度をあげてくれ」

私 「わかりました…」 (やぶ蛇になってしまった…)

	押しつけ 過干渉

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「そうしたいのですが、現状だとかなり厳しいかも知れません」

相手 「リーダーなんだから、最善の対策を考えるべきだろう。必達で頼む」

私 「顧客と相談の上、品質重視で、納品を遅らせる選択肢はありますか」

相手 「もうカウントしてるんだ。そうなれば君の評価にも影響するよ」

私 「わかりました…」 (下を向き、ため息をつく)

高圧的 業績偏重	



対話する前に、
ひと呼吸おこう。

わたしの心は、
整っているだろうか。



- ① **今**に集中する (マインドフルネス)
- ② **あるもの**に感謝する (有り難さ)
- ③ **他者**を思いやる (慈悲の心)



意識を「相手の視点」に移すと、相手の立場や悩みが見えてくる

責任感の罨 ～ プレッシャーによる管理思考の増加

「**成績へのプレッシャー**」は教師の行動をどのように変容させるのだろうか。

デシ教授らはそれを確かめるために実験を行った。教師役の被験者には、すべての問題のヒントと回答を伝え、問題を練習する十分な時間も与えた。一部の被験者には「**教師として生徒に高い水準の成績を収めさせることがあなたの責任ですからね**」と付け加えた。

結果は驚くべきものだった。高い水準の成績を求められた被験者は、他に比べ、**話す時間が二倍、命令的な話(すべき、しなくちゃなど)が三倍、管理的な話も三倍**していた。

圧力をかけられるほど教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機付け、創造性、概念的理解を低下させていたのだ。成果を求められるほど、成果を落としてしまう。皮肉なパラドックスを生み出していたのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」



立場が上になるほど、業績やお金に対するプレッシャーが厳しくなる。
まして、中小企業の経営者であれば、会社の借金に対して連帯保証している
ことも多く、不況や赤字の時の重圧感や不安感は言葉にはできないほど。

その不安感ゆえ、上司はあなた以上に
命令的、管理的なお話をしてしまうのです。

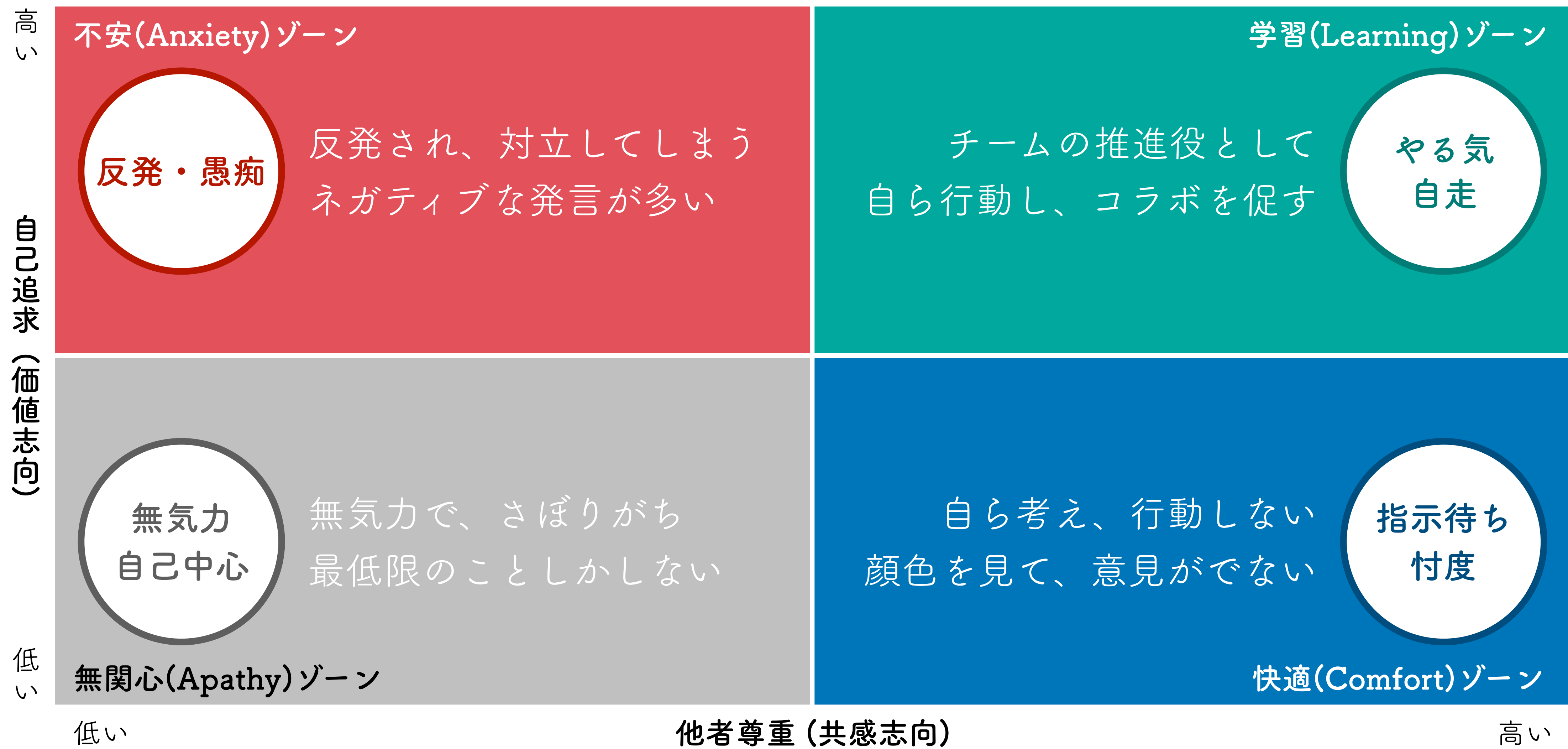
その結果、部下との心の距離が遠くなります。

上司は孤立し、人も辞めがちです。

すると、**お金の問題**に**人の問題**が加わるので
さらに不安感がましてくるのです。

ではここで「**上司の視点**」で、日頃の
「**わたしの表情や言動**」を想像してみましよう。

上司から見た、部下のタイプと人間関係



もし、あなたが「**上司の立場**」だったら
どんな部下がいたら、うれしく感じるでしょう。

人間は、**不安感や孤独感に苛まれてる時ほど**
「信頼できる人間」がほしいものです。

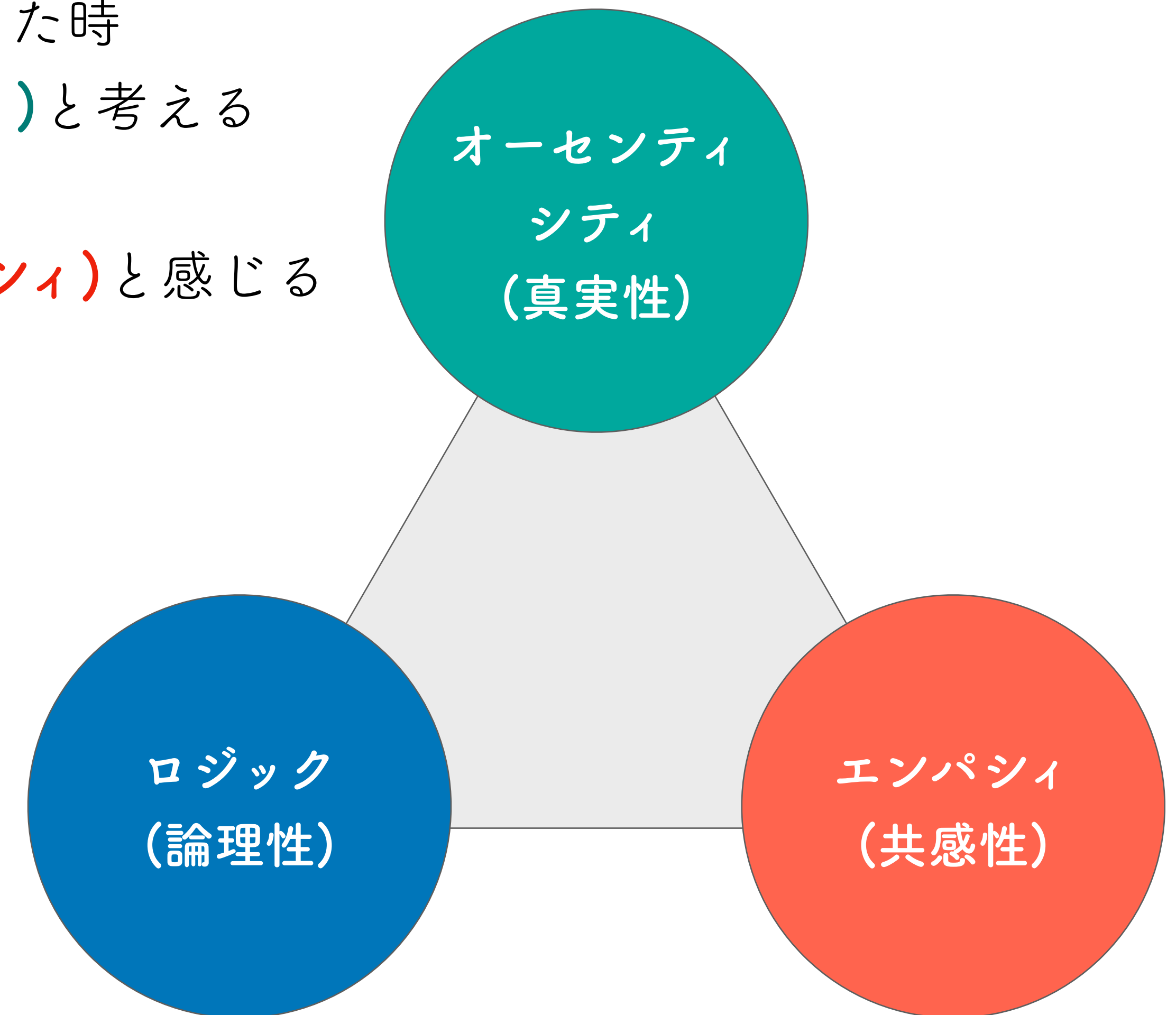
では、どんな人が信頼されるのでしょうか。

信頼のトライアングル (信頼されるための3つのドライバー)

人が相手を信頼するのは、3つのドライバーがそろった時

- ・ 相手が本心で接してくれている(オーセンティシティ)と考える
- ・ 相手の判断や能力(ロジック)を信じる
- ・ 相手が自分のことを気づかってくれている(エンパシー)と感じる

- ・ **オーセンティシティ (真実性)**
あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる
- ・ **ロジック (論理性)**
あなたの思考や判断が理にかなっている
ので、あなたなら実現できるとわかる
- ・ **エンパシー (共感性)**
あなたは、わたしのことや私の成功を
気にかけてくれている



出典：フランシス・フライ他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2020年7月号 リーダーを支える3つの力」

あなたも上司も、そして反対者も
「組織をよくしたい」という思いは一緒です。

「もっと組織をよくしたい」
「そのためのチカラになりたい」
「やる気に満ちたチームをつくりたい」

真実・論理・共感を大切に、情熱を込めて伝えれば
きっと状況は変わっていきます。

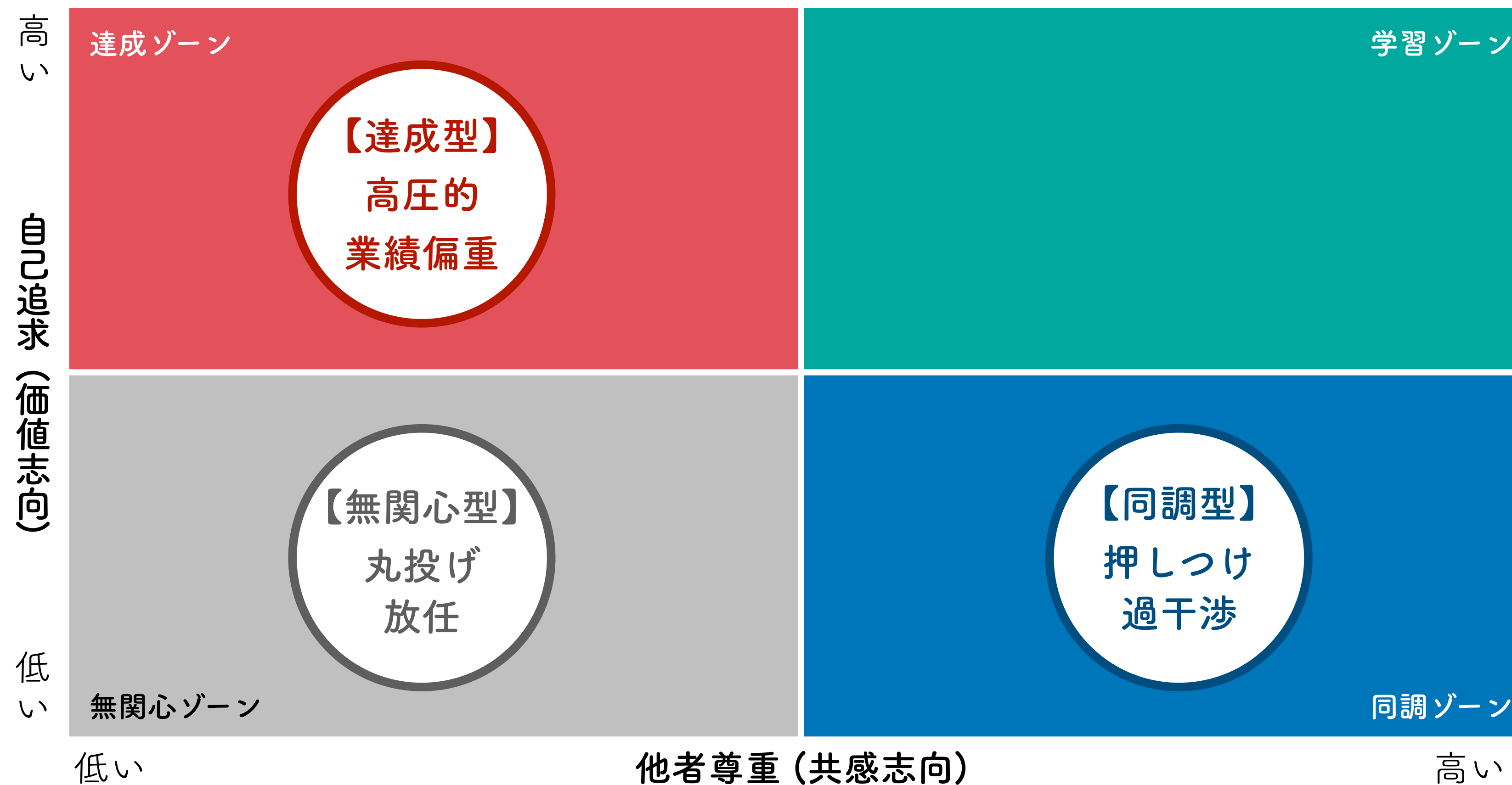
では、より実践的に
上司との人間関係を改善する技術を学びましょう。



準備は万端。

では、実際に、
上司と話そう。

難易度順に「無関心型 < 同調型 < 達成型」で 実際に対話の内容を考えていこう



【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「人手も足りず、、、どなたかヘルプいただくことはできないでしょうか」

相手 「う〜ん、他のプロジェクトもみんなに任せてるからなあ」

私 「ヘルプできそうなメンバーはいませんか」

相手 「どうだろう。聞いてみてる？」

私 「わかりました…」(相談しても、意味なかった…)

丸投げ 放任	

【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



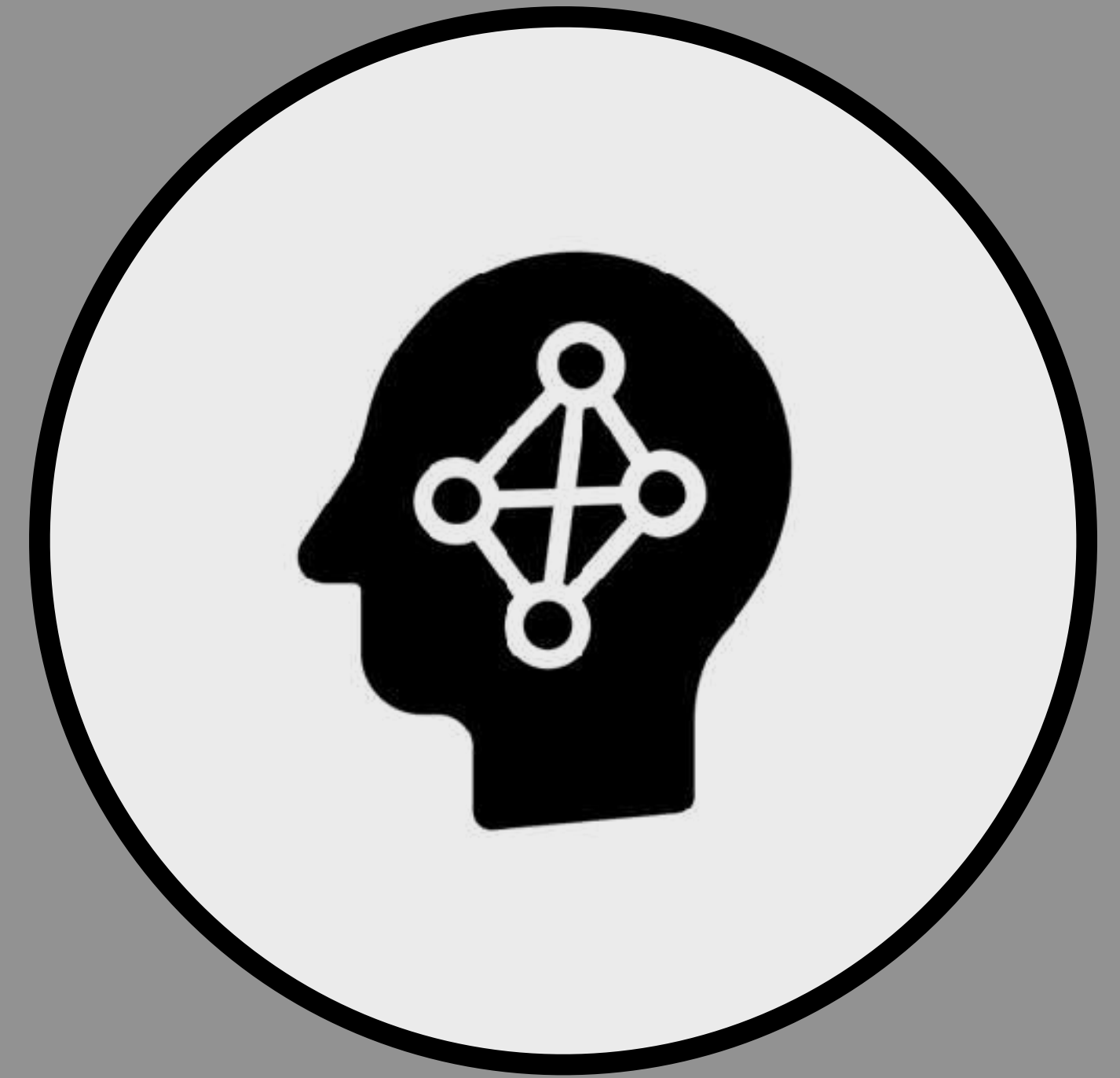
① 真実性

バッドニュース・ファースト
率直に現在の事実を伝える



② 共感性

抵抗因子(労力)を解消して
チーム成功への熱望を伝える



③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な
対話で、実現性を感じてもらおう

【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客の要望が多く、進捗に苦戦しています。必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「(任せてくれるいい上司と捉え) はい。お任せください。顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました」

相手 「お、さすがだね」

私 「計画実施にあたりご相談があります。この期間、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？ Aさんには事前に打診して、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「A君がいいと言ってるんなら問題ないよ。そのあたりは任せるから、最善を尽くしてもらえるとうれしいな」

私 「はい。承知しました！ベストを尽くします」

【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客の要望が多く、進捗に苦戦しています。必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「(任せてくれるいい上司と捉え) はい。お任せください。顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました」

相手 「お、さすがだね」

私 「計画実施にあたりご相談があります。この期間、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？ Aさんには事前に打診して、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「A君がいいと行ってるんなら問題ないよ。そのあたりは任せるから、最善を尽くしてもらえるとうれしいな」

私 「はい。承知しました！ベストを尽くします」

真実性

論理性

共感性

無関心型の抵抗因子である「労力」が掛からないことを伝え、安心してもらおう。このタイプは、提案すれば積極的に権限委譲してくれるので、絶好の機会と捉える

「変化を嫌う人」を動かすキーは「抵抗因子」を排除すること

抵抗因子	因子の意味	克服する作戦
<p>労力</p>	<p>変化に必要な努力やコスト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不要なプロセスを徹底的に省く（本人の労力を最小化する） ・ Noという労力の方を高める（Noと判断したときのコストを伝える） ・ いつ何をすればいいかを示す（具体的なイメージが湧くように伝える） ・ 行動し忘れを防ぐ（最適なタイミングで行動を誘発するきっかけをつくる）
<p>惰性</p>	<p>慣れているものに留まろうとする欲求</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間をかけて何度も伝える（次第に身近に感じるようになる） ・ スモールスタートで段階的に（抵抗感の小さいものから始まる） ・ 信頼する人の協力を得る（知人や同じ経験を持つ人から伝える） ・ 複数の選択肢と優劣を示す（自己決定の感覚を持ってもらう）
<p>感情 心理的反発</p>	<p>変化に対する否定的な感情 変化の強制への反発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 傾聴し、インサイトを探る（抵抗の背景に目を向け、観察し、深掘りする） ・ 相手のジョブを探る（機能的、社会的、感情的な価値を発見する） ・ 反発を感じない話し方をする（Yes and で伝える。Yesを引き出す質問をする） ・ プロセスに巻き込む（アイデアを創出し、実施するプロセスに巻き組む）

出典: ロレン・ノードグレン他 著「変化を嫌う人を動かす」

【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。なんとか現場で対応しようとしていたのですが、限界が来そうで…」

相手 「報連相が足りないんだよ。現状の問題点をまとめて報告書をつくってくれるか」

私 「それが、今、かなり手がいっぱい」

相手 「現状を部長にも報告する必要があるんだ。優先度をあげてくれ」

私 「わかりました…」 (やぶ蛇になってしまった…)

	押しつけ 過干渉

【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



① 真実性

バッドニュース・ファースト
率直に現在の事実を伝える



② 共感性

抵抗因子(惰性)を解消して
チーム成功への熱望を伝える



③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な
対話で、実現性を感じてもらう

【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。報告できておらずに、ご心配をお掛けしてしまいました。今後は体制を整え、適時、ご相談するつもりです。そのためのアイデアがあります。聞いていただけますか」

相手 「わかった。どんなアイデアなんだ」

私 「まずは、こちらに必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「う〜ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」

私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」

相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」

私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」

私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数をカバーするために、チームのAさんの手を借りて顧客の要件整理と優先度調整を実施したいと考えているのですが、いかがでしょうか？」

相手 「う〜ん、A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。念のために、事前にAさんに打診してみたところ、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。A君がいいと行ってるんなら大丈夫だ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通り

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか」

私 「はい。報告できておらずに、ご心配をお掛けするためのアイデアがあります。聞いていただけますか」

同調型は、予定通りに事が進まないとき強い不安を感じやすいのでその解消に務める。また、組織上部への報告にも心を配る。

相手 「同時に、ご相談するつもりです。その

共感性

相手 「わかった。どんなアイデアなんだ」

私 「まずは、こちらに必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「う〜ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」

私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」

相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」

私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」

私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数をカバーするために、チームのAさんの手を借りて顧客の要件整理と優先度調整を実施したいと考えているのですが、いかがでしょうか？」

相手 「う〜ん、A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。念のために、事前にAさんに打診してみたところ、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。A君がいいと行ってるんなら大丈夫だ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

論理性

同調型の抵抗因子である「惰性」や「心理的反発」をクリアするためにプロセスへの丁寧な対話と説明を行う

共感性

心理的な反発を防ぐためのゴールデンスキル「イエス・アンド法」

イエス・アンド法とは、まずは「YES」で相手の意見や気持ちに共感し、その後「AND」を用いて自分の意見を主張をする話法である。イエス・バット法と比較して、心理的な反発を防ぎ、相手の気持ちを受け入れ、その問題を解決するための建設的な提案をする時に使える。

相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな～」
 私 「いえ、問題が大きくなると思います」
 相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」
 私 「残念ながら、現状の見通しは厳しいですね」



相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」
 私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」
 相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」
 私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」
 相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」
 私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数を（以下続く）」

まずは肯定。相手の不安なことにしっかりと共感する

続く肯定。不安を解消するための作戦を提示する

さらに肯定。その実現のために相談をする

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「そうしたいのですが、現状だとかなり厳しいかも知れません」

相手 「リーダーなんだから、最善の対策を考えるべきだろう。必達で頼む」

私 「顧客と相談の上、品質重視で、納品を遅らせる選択肢はありますか」

相手 「もうカウントしてるんだ。そうなれば君の評価にも影響するよ」

私 「わかりました…」 (下を向き、ため息をつく)

高圧的 業績偏重	

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



① 真実性

バッドニュース・ファースト
率直に現在の事実を伝える



② 共感性

抵抗因子(感情)を解消して
チーム成功への熱望を伝える



③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な
対話で、実現性を感じてもらう

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです。こちらが必要工数の予実表とギャップです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「はい。確実に予算をクリアするために、ひとつアイデアがあります」

相手 「なんだ。どんなアイデアなんだ」

私 「顧客に納得いただきながら、確実に納品するための作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、予定通り売上がたてられそうだな。付加的なコストはないのか」

私 「はい。コストがポイントだと考えています。そこで、ひとつご相談があります。不足工数を外注で補うと新たなコストが発生するので、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？」

相手 「それはいいアイデアだな。A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。事前にAさんに打診しており、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。それ以外にどんな不安材料がありそうか。要件変更になった場合、顧客の合意はとれるのか」

私 「はい。個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較する表をつくれば、仕様変更ごとに優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける方なので」

相手 「わかった。合意がとれなかった場合のプランBはあるのか」

私 「はい。それも考えています。分割納品できるよう、機能を分解して考えました。この部分は確実に納品できます。これにより、今期は予算の95%の売上となりますが、ここは計算いただいて大丈夫です」

相手 「わかった。プランAで予算を達成できるよう、全力を尽くしてくれ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです。こちらが必要工数の予実表とギャップです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「はい。確実に予算をクリアするために、ひとつアイデアがあります」

共感性

相手 「なんだ。どんなアイデアなんだ」

論理性

私 「顧客に納得いただきながら、確実に納品するための作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、予定通り売上をたてられそうだな。付加的なコストはないのか」

私 「はい。コストがポイントだと考えています。そこで、ひとつご相談があります。不足工数を外注で補うと新たなコストが発生するので、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？」

相手 「それはいいアイデアだな。A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。事前にAさんに打診しており、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。それ以外にどんな不安材料がありそうか。要件変更になった場合、顧客の合意はとれるのか」

私 「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較する表をつくれば、仕様変更ごとに優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける方なので」

相手 「わかった。合意がとれなかった場合のプランBはあるのか」

私 「はい。それも考えています。分割納品できるよう、機能を分解して考えました。この部分は確実に納品できます。これにより、今期は予算の95%の売上となりますが、ここは計算いただいて大丈夫です」

相手 「わかった。プランAで予算を達成できるよう、全力

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

達成型は「結果達成」への強いこだわりがあり、数字主義であることが多いため、プロセスの改善が結果にどう結びつくかを紐づけて説明する。そこをはずすと、抵抗因子の「感情」や「心理的反発」を招いてしまうので要注意

相手の長話を回避して、会話のテンポをあげる手法

医師が直面する課題に「限られた時間の中で患者の心の病を理解し、効果的な治療を提供すること」がある。医師が患者との信頼関係を築くためには「傾聴」が必要という考え方が主流であるが、時間的な制約がある場合の「患者が話を聞いてもらえたと感じ、医師も苦痛を感じることなく対応できる技術」として「PIPC（Psychiatry In Primary Care）セミナー」で紹介されている手法を紹介したい。

▶ 患者との「つながり」をつくる

患者との「つながり」が第一歩となる。親しみと温かさを感じる空気の中で、自分と患者の心がつながる瞬間。相互に尊敬し、信頼しあう人間関係を築くこと。つながりには①トラブルが発生しない、②治療効果が高まる、③仕事が楽しくなる、といった副次効果もある。

▶ 患者への「在り方(being)」が、技術的な「やり方(doing)」よりも重要である

患者への「在り方」とは、医師の人柄、価値観、考え方。患者は医師の在り方を、態度、表情、姿勢、目つき、声の調子、話し方などから完全に感じ取ることができる。特に「女性には愛を、男性にはリスペクトをもって接する」と驚くほど関係性が高まることを実感している。

▶ 長い話が始まったら「相槌→承認→質問」で応対する

患者の長話が始まったら、相手の息継ぎする瞬間を見計らい、語尾にかぶせるように3ステップで応対する。

「なるほど（相槌）、それはつらかったですね（承認）、ところで寝つきはいかがですか（質問）？」

ポイントは「質問の前に相槌と承認を入れる」こと。相槌は「なるほど」を推奨している。承認のセリフも重要だ。これにより患者は話を止められたことを忘れ「私の気持ちをわかってもらえた」と満足いただけるからだ。大切なことは、患者のつらい感情や大変な苦労を受容すること。「それはつらかったですね」

「本当によく頑張られましたね」「そのときはそうするしかなかったのですね」一度で止まらない場合は、愛と敬意を持ち「相槌→承認→質問」のセットを繰り返す。関係性を壊さず会話の主導権を保持することだ。

「患者の長い話を聞かない技術」とは、実は患者と短い時間で深くつながるための技術である。この技術を身につけると、見ず知らずの初診患者とでも、10分もかからないで、かなり深い話ができるようになる。

(相手の息継ぎの瞬間を見計らい
語尾にかぶせるように)

【相槌】
なるほど

【承認】
それはつらかったですね

【質問】
ところで寝つきはいかがですか

参考: 日経メディカル「患者の長い話を聞かないための技術」

実際の対話では、当初想定した案にこだわり過ぎずに
傾聴と対話を繰り返し、相手の考えを採り入れながら
臨機応変に「価値を共創していく感覚」が大切です。

一緒に問題を解決するイメージで
お話できるといいですね。

Q2. 現実の職場で、上司(顧客)との対人関係の改善を考えてみよう

▶ あなたが悩む関係をひとつ挙げ、どのように信頼関係を構築するかを考えましょう

丸投げ・放任	① 真実性	あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかるように話す。バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える。
	② 論理性	あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかるように話す。選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらおう。
	③ 共感性	あなたが、相手の立場、相手の成功を気にかけていることがわかるように話す。抵抗因子(労力)を解消して、チーム成功への熱望を伝え、権限委譲してもらおう。
押しつけ・過干渉	① 真実性	予定通りに事が進まないとき強い不安を感じやすいのでその解消に務める。また、組織上部への報告にも心を配る。
	② 論理性	あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかるように話す。選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらおう。
	③ 共感性	あなたが、相手の立場、相手の成功を気にかけていることがわかるように話す。抵抗因子(惰性・心理的反発)を解消して、チーム成功への熱望を伝える。
高圧的・業績偏重	① 真実性	あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかるように話す。バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える。
	② 論理性	達成型は「結果達成」への強いこだわりがあり、数字主義であることが多いため、プロセスの改善が結果にどう結びつくかを紐づけて、論理的に説明する。
	③ 共感性	あなたが、相手の立場、相手の成功を気にかけていることがわかるように話す。抵抗因子(感情・心理的反発)を解消して、チーム成功への熱望を伝える。



難しい人間関係を改善する ～ 講義のまとめ

1. 対人関係の問題解決では「相手の問題」と「自分の問題」を切り分けることから始める。
2. 相手が問題を持つ場合、①問題を取りあげず、②能動的に傾聴し、③未来の質問をする。
3. 自分が問題を持つ場合、①私メッセージで問題を伝え、②傾聴し、③第三案を共創する。
4. 難しい話の前には、①今に集中、②あるものに感謝、③視点を他者に移す、により心を整える。
5. 指示待ち・忖度の部下には、心理的に安全な場にしたいことを伝え、傾聴し、会話をトスする。
6. 部下の経験と課題の難易度に配慮する。最適な課題に分解し、熱中できる環境をつくる。
7. 反発・愚痴の部下には、意見への感謝とともに、問題を解決し、価値を生みたいと伝える。
8. 無気力・自己中心の部下には、今の仕事が自分の未来をつくるものだとの気づきをうながす。
9. 上司や顧客の信頼を得るには①真実性、②論理性、③共感性を持って話すことが大切だ。
10. 丸投げ・放任の上司には、相手に労力が掛からないことを伝え、権限委譲してもらう。
11. 押しつけ・過干渉の上司には、プロセスへの丁寧な説明を行い、不安の解消に心を配る。
12. 高圧的・業績偏重の上司には、プロセス改善がどう成果に結びつくかを論理的に説明する。



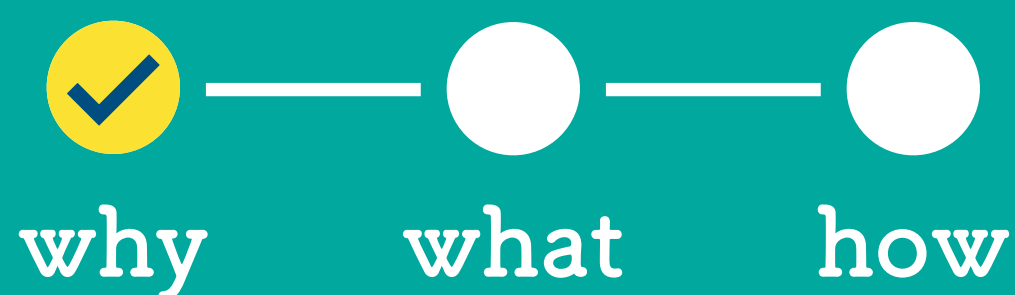
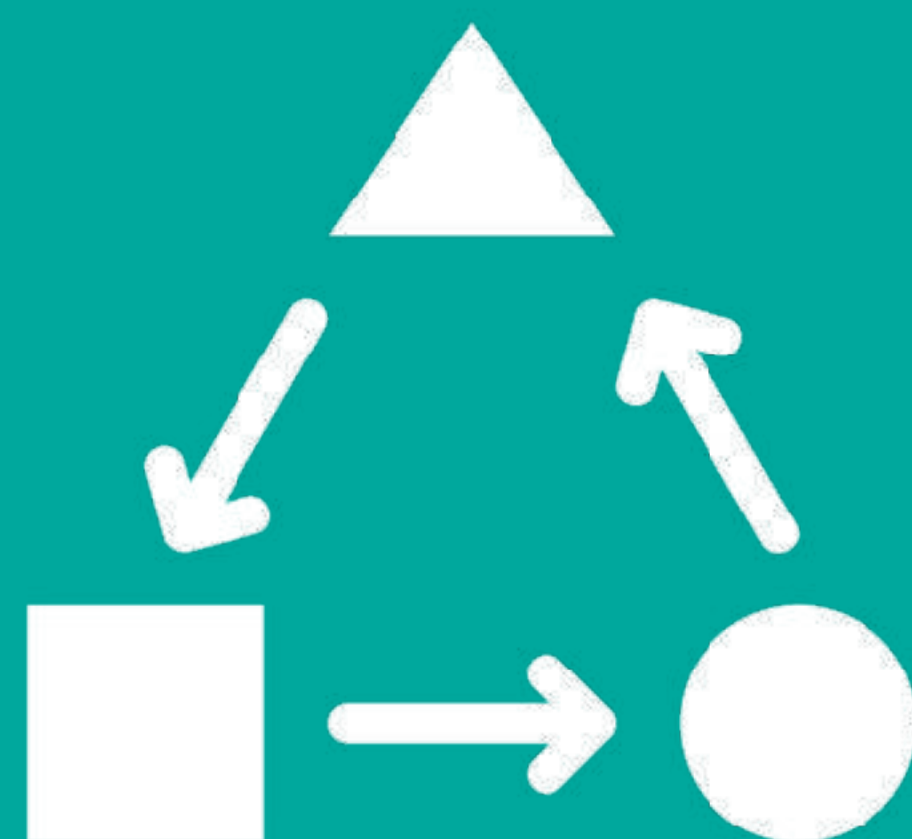
[新しいリーダー] チームの自走を導く

講座全体の流れにおける Day4 の位置づけ

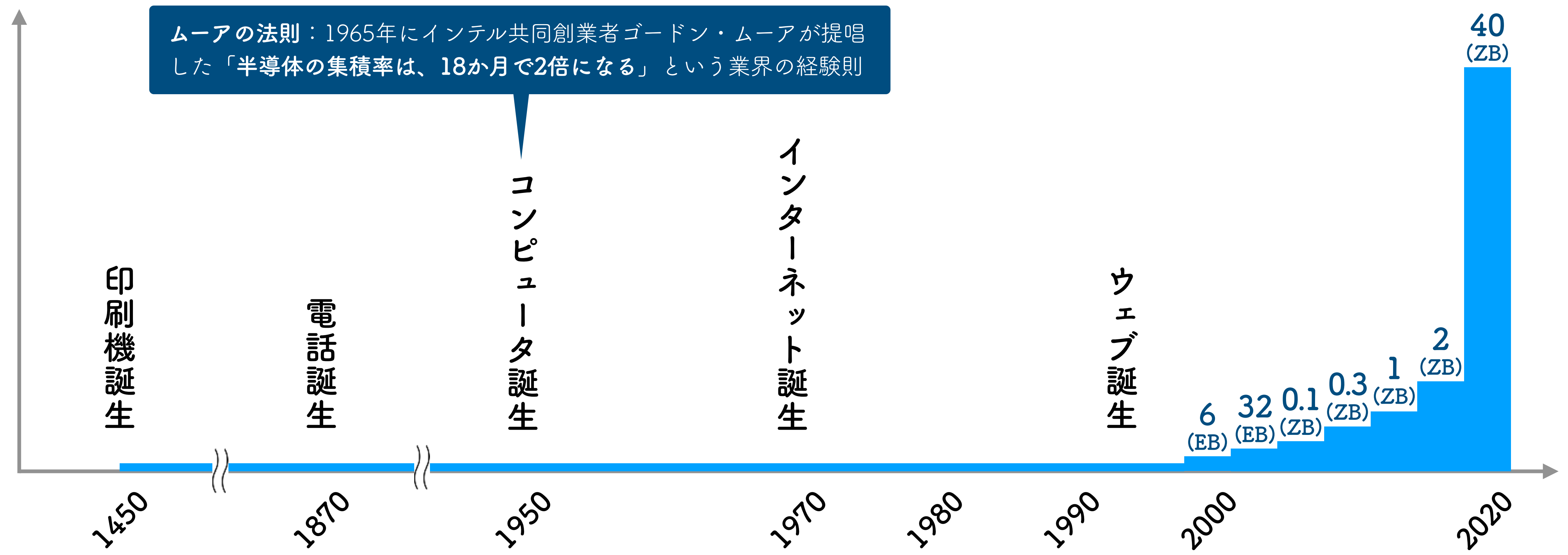


なぜ、統制から自走へのシフトが必要なのか。
チームが自走するためには、なにが必要なんだろう。
半径5メートルを自走に導く計画を考えよう。

なぜ「統制」から「自走」へのシフトが必要なのか



テクノロジーの指数関数的な進化による「情報大爆発」



ICT技術は、中核となる半導体が指数関数的に機能を成長させるために、人口動態、経済環境、資源や気候など、他のリニアなトレンドとは次元の異なる変化、インパクトをもたらす。

出典：博報堂「生活者データドリブン・マーケティング通信」

指数関数的な変化がもたらす、VUCAな環境

行動の結果を予測できるか？

予測可能 ←

→ 予測不能

状況を知っているか？

既知

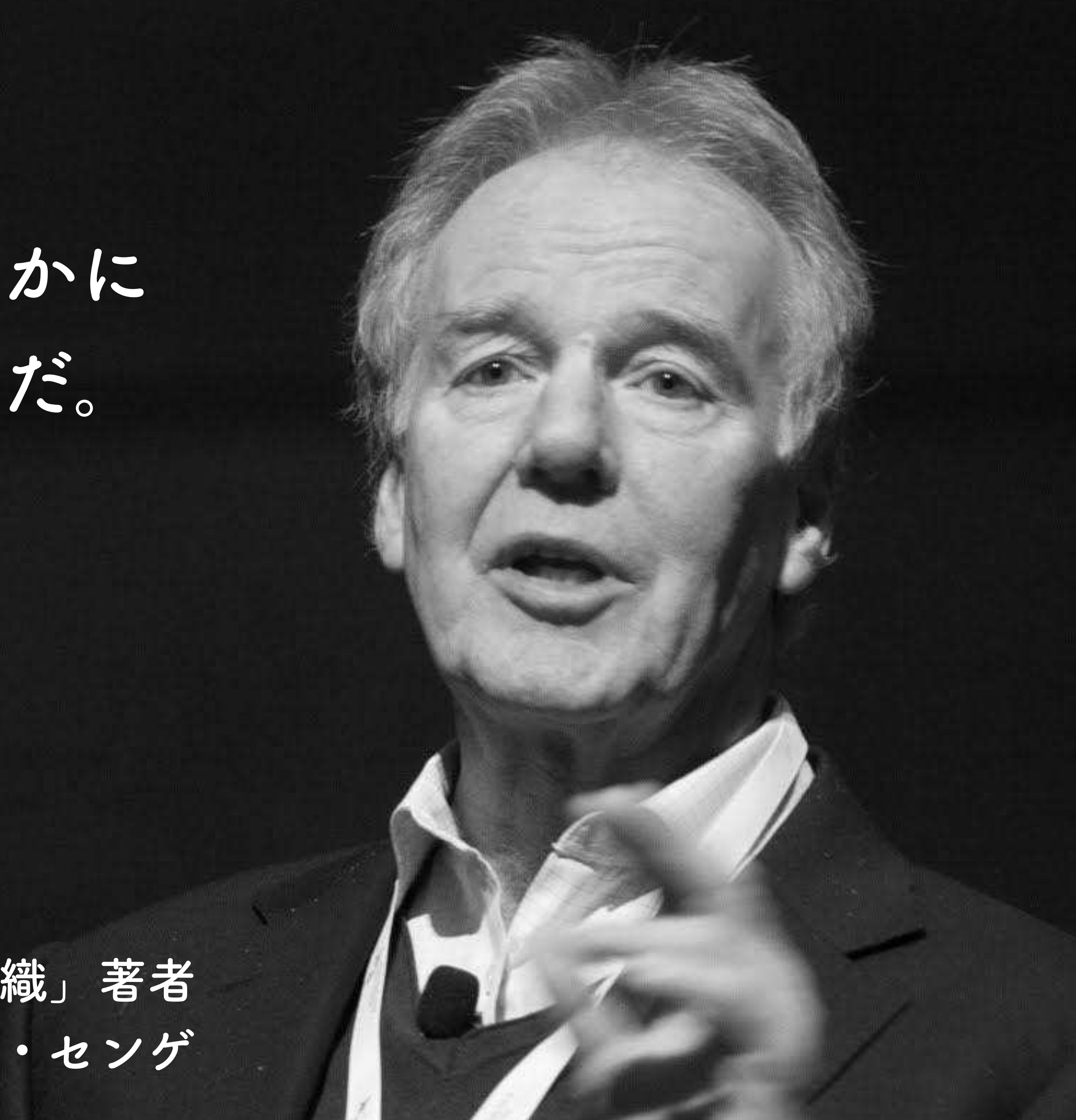
未知

<p>変動 (Volatile)</p> <p>状況不安定、期間不明、対応の知識がある</p>	<p>不確実 (Uncertain)</p> <p>状況の因果関係は明確、対応効果の変動がありうる</p>
<p>複雑 (Complex)</p> <p>多くの要因が相互依存、一定の情報があり予測可能</p>	<p>曖昧 (Ambiguous)</p> <p>因果関係が全く不明、先例もなく方策がわからない</p>

参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」

変化する現実には、明らかに
適応し続けるには、明らかに
新しい経営の方法が必要だ。

「学習する組織」著者
ピーター・M・センゲ



37兆の個(細胞)の集合体、人体が環境変化に対応するメカニズム

人体はかなり驚異に満ちていて、**トップダウンの指揮系統ではなく、分散型のシステム** — 身体全体に分散した自律性の自己組織化したネットワーク — により、効率よくきちんとした成果をあげながら機能する。

細胞や臓器といった器官は、それぞれがメッセージを取り込んだり、処理したり、アウトプットする能力がある。**それぞれが機能を持ち、その機能を遂行するための仕組みをつくる権限**を持っているのだ。

刻一刻とあなたの身体が処理している情報量を想像してほしい。(中略) **例えば白血球が病気を感知した場合、あなたの意識に情報を送り、抗体を産出する許可がでるのを待たないといけないとしたら？**

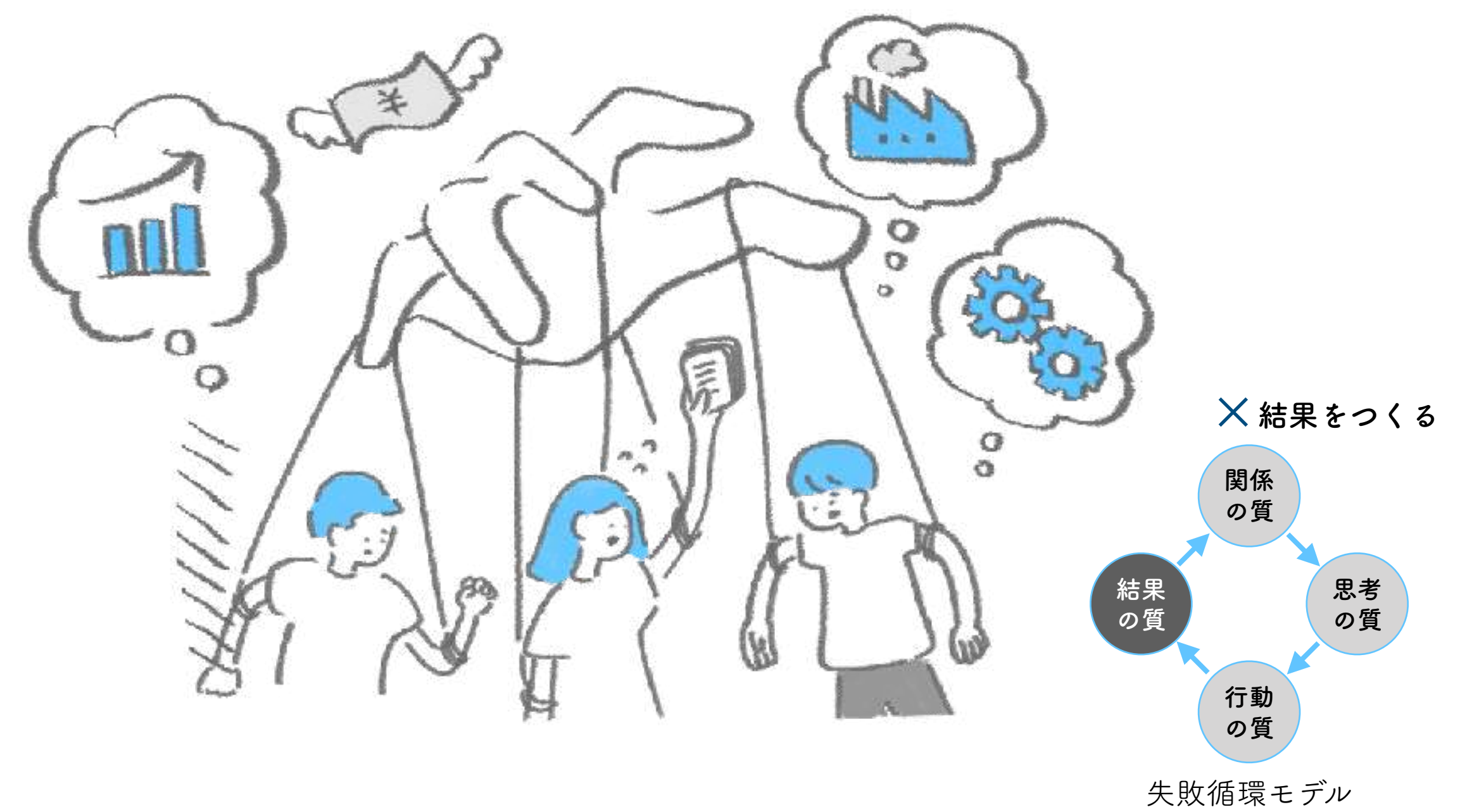
まったく使い物にならない。そうだろうか？それなのに私たちときたら、**組織はそんなふう**に機能するものだと思っているのだ。

出典：ブライアン・ロバートソン著「ホラクラシー」

これからの組織は「統制」から「自走」へ

工業社会の組織モデル ~ 計画し、警戒し、統制する組織

知識社会の組織モデル ~ 学習し、共感し、自走する組織

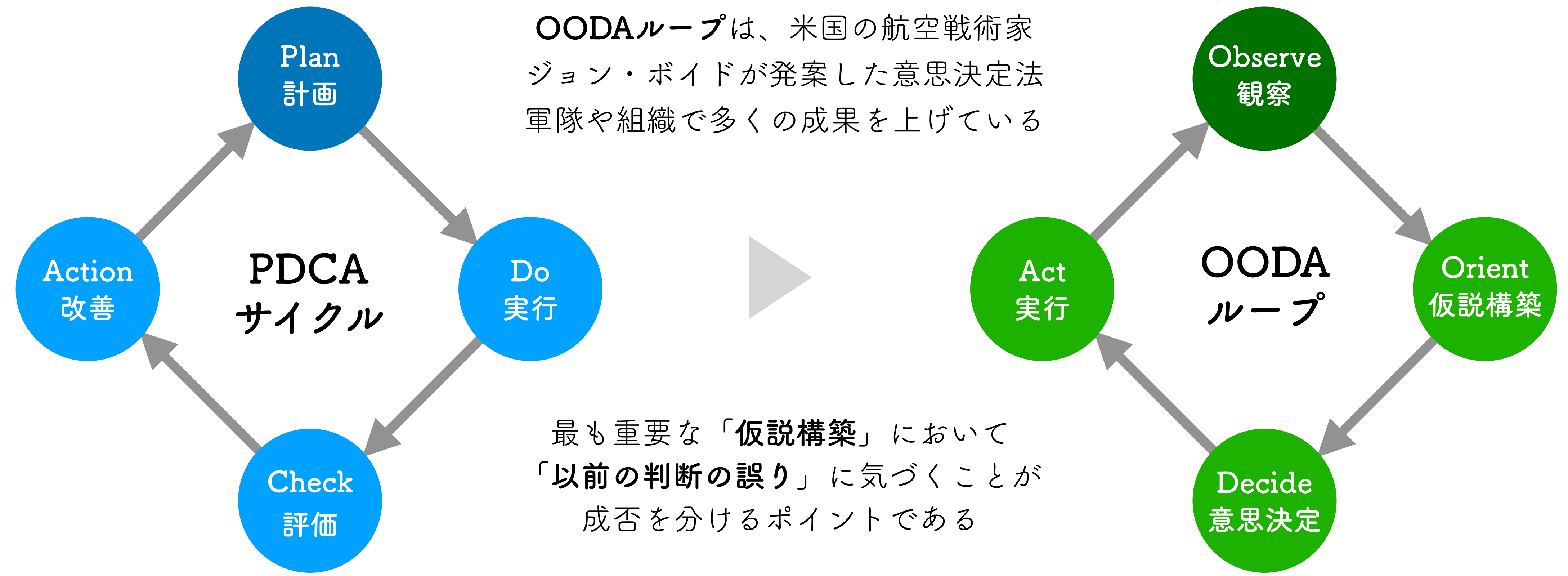


古いパラダイムの組織モデルとは
人の心を軽視した数字重視の経営手法のことだ。

知識社会において重要なのは人間性への回帰。
人間的で、クリエイティブな経営モデルだ。

「学習する組織」	結果を…人を評価する基準ではなく、学習する機会と捉える組織	キーは「心理的安全性」と「サーバント・リーダーシップ」
「共感する組織」	現実を…過剰に警戒する対象ではなく、共感する機会と捉える組織	キーは「パーパス・ドリブン」と「オーセンティック・リーダーシップ」
「自走する組織」	仕事を…義務ではなく、自己成長と価値創造の機会と捉える組織	キーは「内発的動機づけ」と「シェアド・リーダーシップ」

OODAループ ~ VUCAな環境で意思決定するメソッド

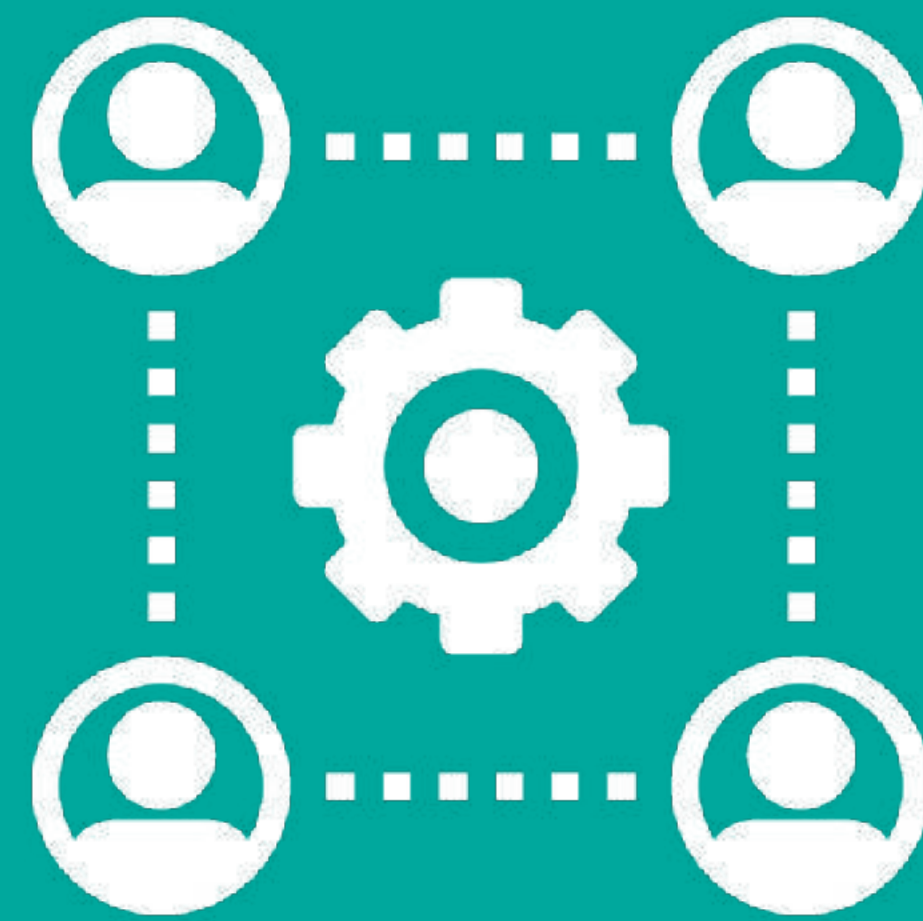


決められた工程の中で、発生した課題を
解決し、生産性を高めるフレームワーク

常に変化する状況で、最善の判断を行い
即座に問題を解決するフレームワーク

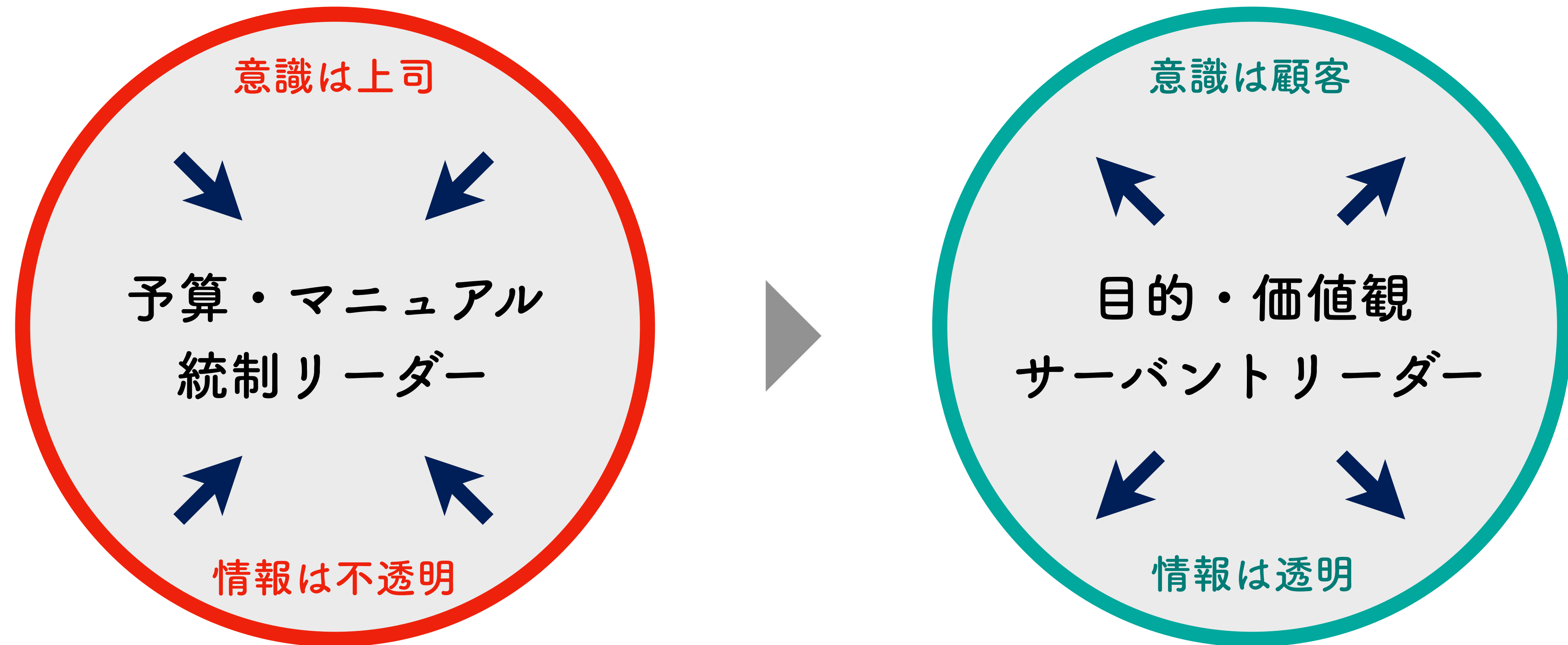
参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」

チームが自走するためには、なにが必要なんだろう



統制型チーム（工業社会の組織像）

自走型チーム（知識社会の組織像）



統制型と自走型では、チーム駆動のメカニズムが異なる。
安易な移行アプローチは「放任型チーム」を生み出してしまう

知識社会に「組織を束ねて、価値を生む」には…

- ・ 人を統制する … 自己成長したい人材がやめ、組織は衰退する
- ・ 自由放任にする … 個人の権利意識が行き過ぎ、組織は崩壊する
- ・ やる気を醸成する … 自ら価値創造に動きはじめ、組織は隆盛する

では、どんなリーダー像が求められるのか

自走チームを駆動させる鍵、サーバント・リーダーシップ

サーバント・リーダーシップは、米国のロバート・グリーンリーフ博士が提唱したリーダーシップ哲学「リーダーはまず相手に奉仕し、その後に相手を導くものである」という考え方に基づくものである。

	支配型リーダー	サーバント・リーダー
モチベーション	大きな権力の座につきたい	地位にかかわらず、他者に奉仕したい
重視すること	競争を勝ち抜き、自分が賞賛される	協力して目標達成し、皆がウィンウィンとなる
部下への影響力の持ち方	権力を使い、部下を畏怖させる	信頼関係を築き、部下の自主性を尊重する
コミュニケーション方法	部下に対し、説明し、命令する	部下の話を傾聴する
業務遂行方法	自身の能力を磨き、その自信を元に指示する	コーチング、メンタリングから部下と共に学ぶ
成長への考え方	社内でうまく立ち回り、自身の地位をあげる	個人のやる気を重視し、組織の成長と調和させる
責任への考え方	失敗した際に、その人を罰するための物である	役割を明確にし、失敗から学ぶ環境を作る

出典：ロバート・グリーンリーフ著「サーバント・リーダーシップ」

「支配型リーダー」は、人間が持つ3つの心理的欲求を削いでゆく

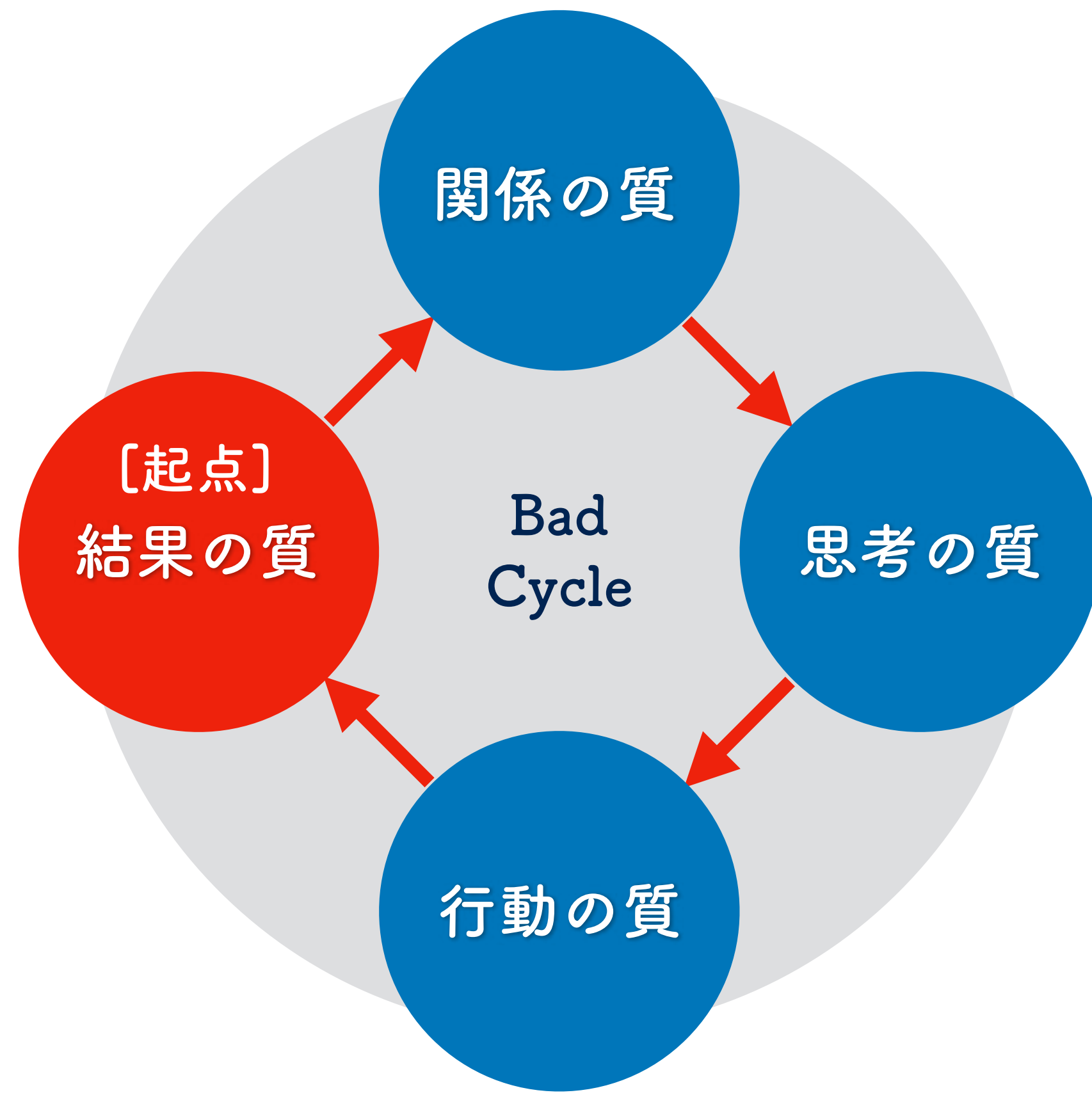
- ・ **自律性** 自分自身で選択して行動したい
- ・ **有能感** 自分が有能であると感じたい
- ・ **関係性** 人と理解しあい、支えあっていると感じたい

内発的動機を抑圧する「他人からの統制感」

- ・ 自分の外側から統制されている感覚
- ・ 統制感を生み出す外発的な動機づけ
～ 外部からの目標設定、監視、評価、賞罰 …

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

人中心の組織では、工業社会の組織構造である 「統制する組織」の駆動原理が効かなくなった



- ① **結果の質**：無理な数字づくりで、強制が増えていく
- ② **関係の質**：ストレスが溜まり、人間関係が悪くなる
- ③ **思考の質**：疑心暗鬼に陥り、他者に無関心になる
- ④ **行動の質**：行動が消極的になり、協働も進まない
- ⑤ **結果の質**：成果が落ち、さらに達成圧力が高まる

(参考) 数字を作れた時代、作れない時代

昔の営業は、気合と根性で「数字」を作れた。
検索で商品を探せないし、使用感も見られないので、
飛び込み営業やテレアポのような**単純作業が効く**。

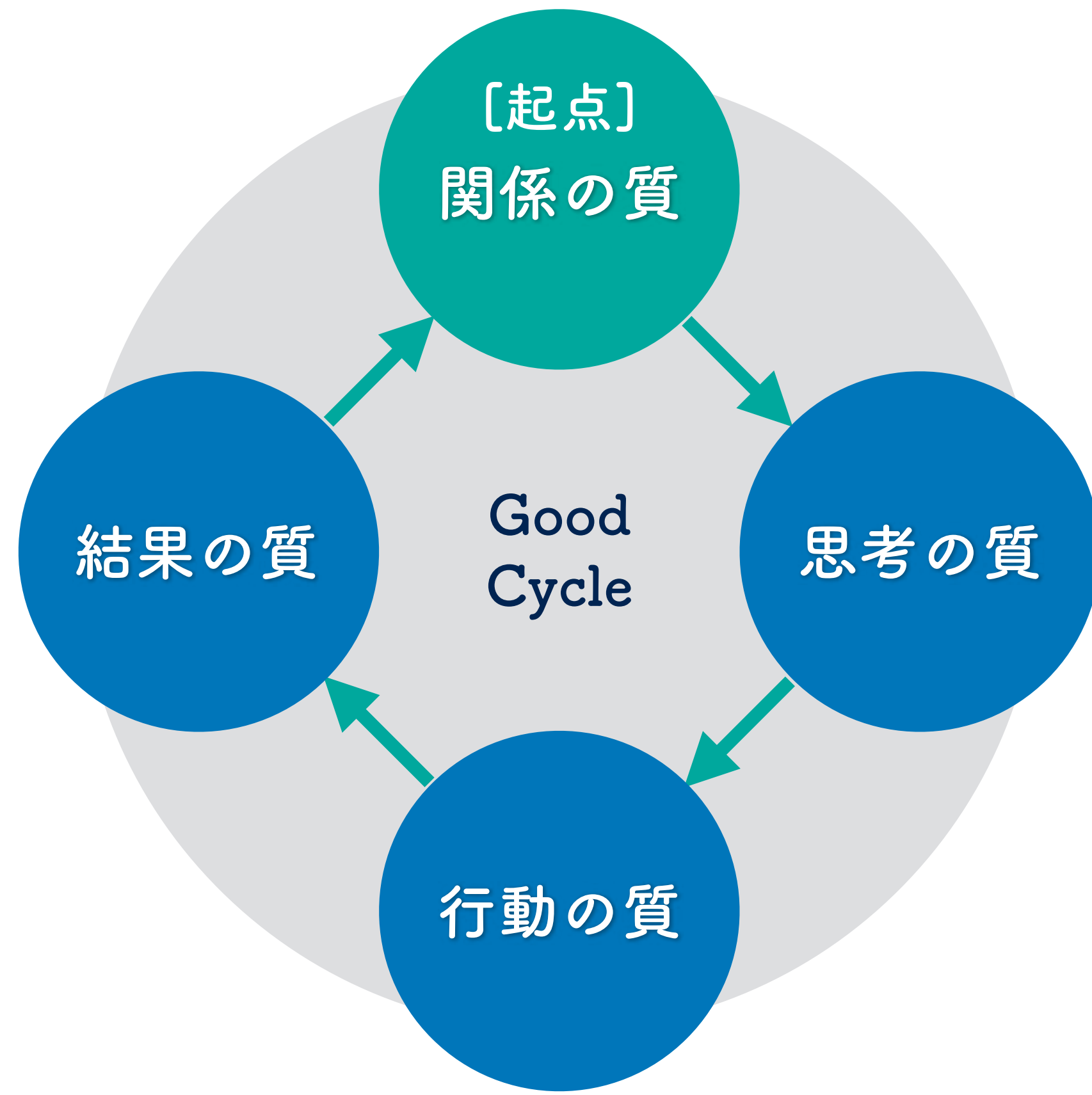
「**個人の単純作業**」には**外発的動機づけ(アメとムチ)**が効果的なため
数字を作ろうとすることで、結果を作ることができたのだ。

今、**ユーザーは売り手以上に情報**を持っている。
そして、ユーザーが求めているものは押し売りではなく、
クリエイティブな商品や、**人間的なサービス**だ。
(これらは外発的動機づけで消えてしまうもの)

にもかかわらず、古い手法で「**無理に数字をつくれ!**」と指示すると、
現場は**顧客に嘘**をつき、**不要品**を売り、**架空売上**も立てたりする。

人間関係がすさみ、**自分の仕事に嫌気**がさす。
仕事もネットで検索できる時代。多くの社員は**退社**するだろう。

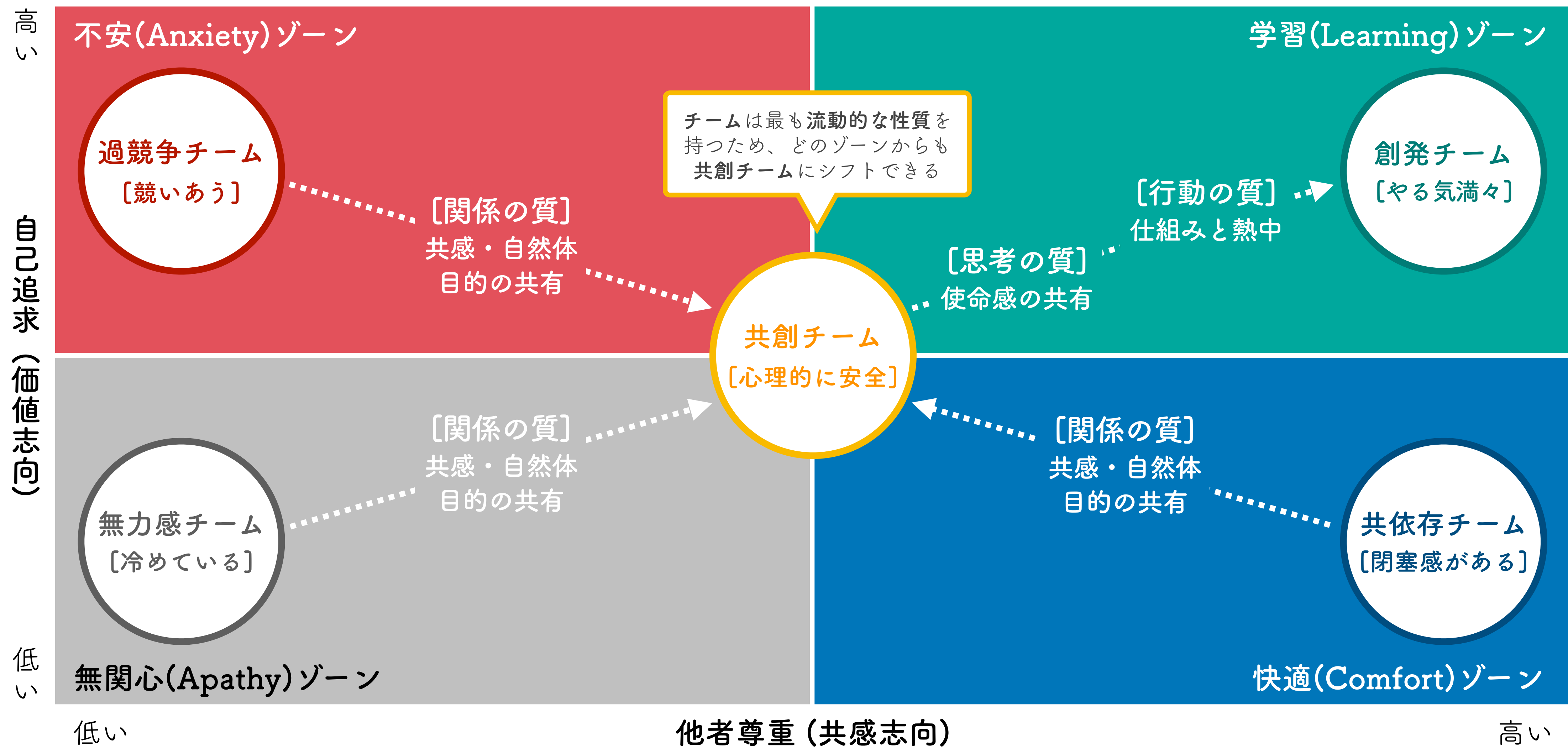
知識社会の組織構造「自走する組織」の鍵は 個々のメンバーの「自走するエネルギー」をつくること



- ① **関係の質**：対話や交流を通じて、相互信頼が深まる
- ② **思考の質**：前向きになり、多様な気づきが生まれる
- ③ **行動の質**：自律的な行動が増え、助けあいが進む
- ④ **結果の質**：結果がよくなり、外部との信頼も深まる
- ⑤ **関係の質**：組織の結束が深まり、帰属意識も高まる

一人ひとりが
結果を高めたいくなる！

成功循環で、心理的に安全なチームをつくり、学習ゾーンに向かう



半径5メートルを自走に導く計画を考えよう

1st Step

計画を考える
(自走計画)

半径5メートルを
自走に導くための計画を
考えよう

2nd Step

場をつくる
(課題共有)

参加者の
課題共有のための
会議手法を学ぼう

3rd Step

時間をつくる
(断捨離)

自走するための
環境を整えることから
はじめよう

半径5メートルを自走に導く計画を考えよう



✓ — ✓ — ✓
why what how

半径5メートルを自走に導く計画を考えよう

1st Step

計画を考える
(自走計画)

半径5メートルを
自走に導くための計画を
考えよう

2nd Step

場をつくる
(課題共有)

参加者の
課題共有のための
会議手法を学ぼう

3rd Step

時間をつくる
(断捨離)

自走するための
環境を整えることから
はじめよう

あなたのチームは、どのタイプの傾向が強いですしょう？



あなたのチームは、どのタイプの傾向が強いですでしょうか？

1. 無関心ゾーン (冷めている) : 個人主義で、メンバーへの関心も薄い

- 関係 : メンバーはお互いのことをよく知らない。あいさつもなく、会話も少ない。
- 思考 : 仕事は会社から与えられるという感覚が強く、楽をして、早く帰りたい。
- 行動 : 仕事への熱意は少なく、やらされ感が強い。協業や助けあいもほとんどない。

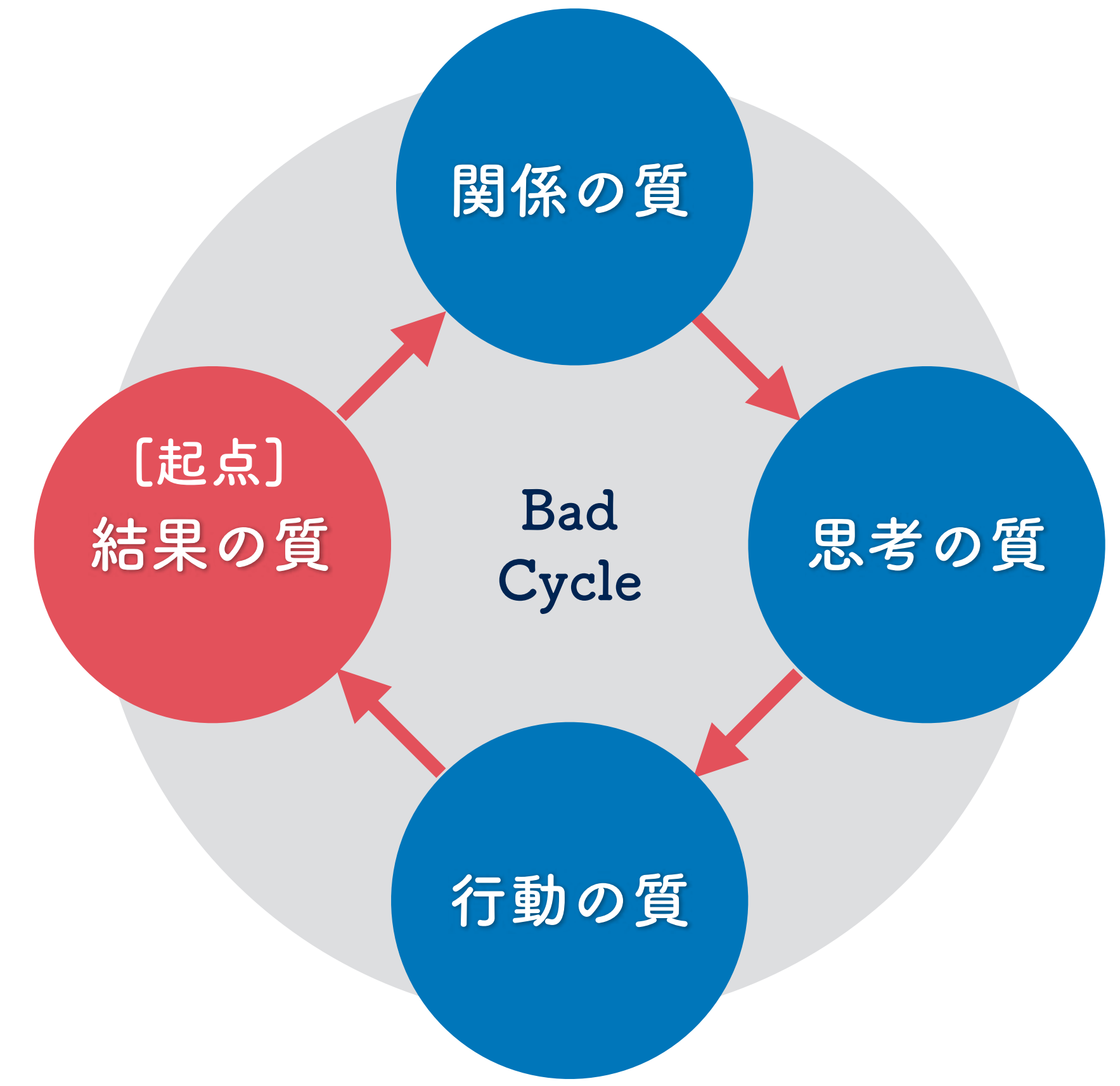
2. 快適ゾーン (空気を読みあう) : 仲良しだけど、仕事は受け身の待ち姿勢

- 関係 : 人間関係は良好だが、波風を立てにくい。悪目立ちも避ける人が多い。
- 思考 : 仕事は受け身で積極性に乏しい。会社のルールや権威者の意見には迷わず従う。
- 行動 : ソト(顧客)よりウチ(会社)を向く意識が強く、型破りの考えや行動が少ない。

3. 不安ゾーン (実はライバル) : 成果主義で、数字達成圧力が強い

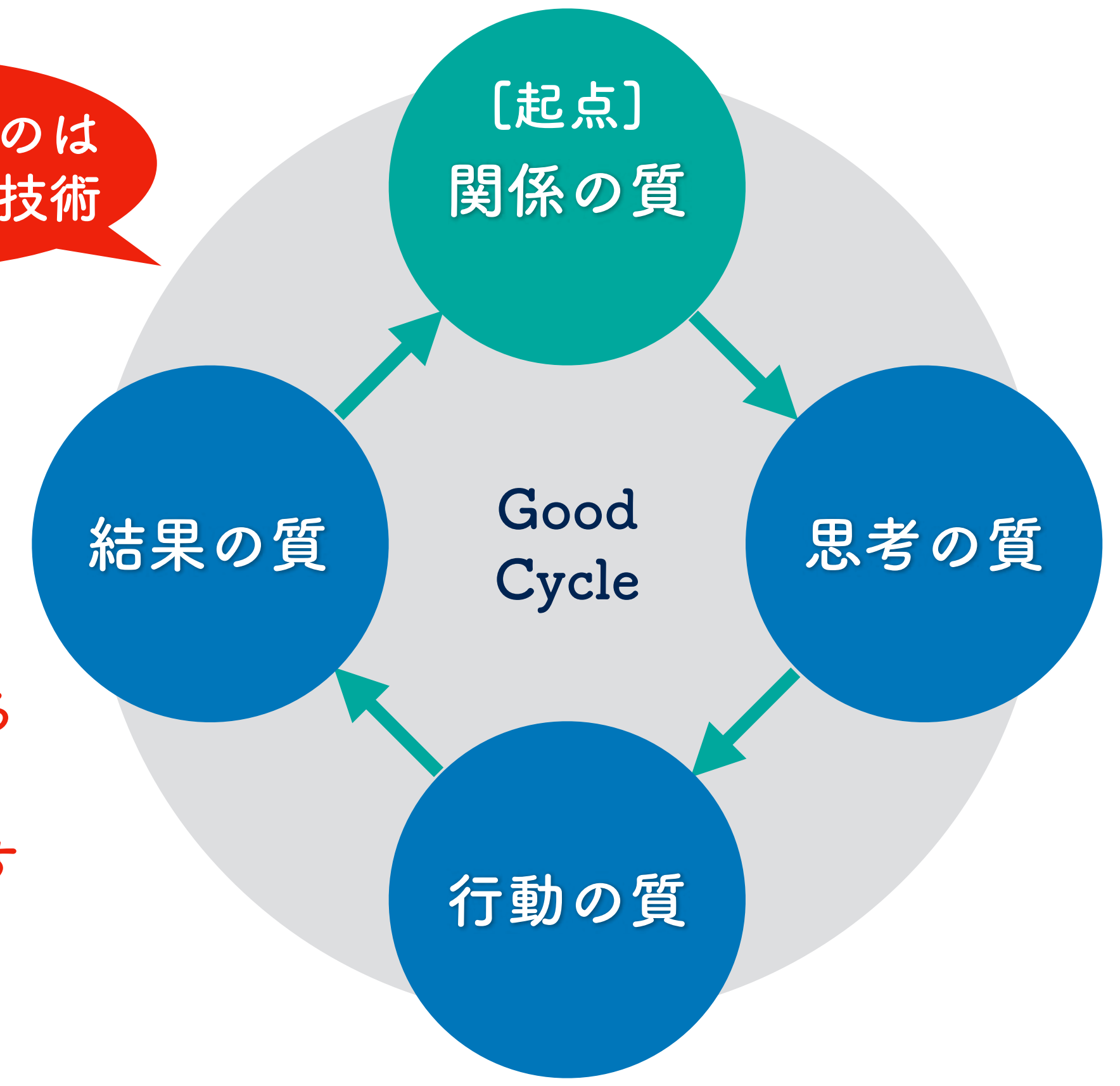
- 関係 : 無知や無能と思われたくないという意識が強く、人間的な関わりは避けがちだ。
- 思考 : 計画達成への圧力が強く、メンバーの意識は顧客満足よりも数字達成に向く。
- 行動 : 組織内で競争の意識が強い。お互い警戒心があり、情報もクローズしがちだ。

「自走するチーム」をつくるカギは「成功循環」をまわす技術



カギとなるのは成功循環の技術

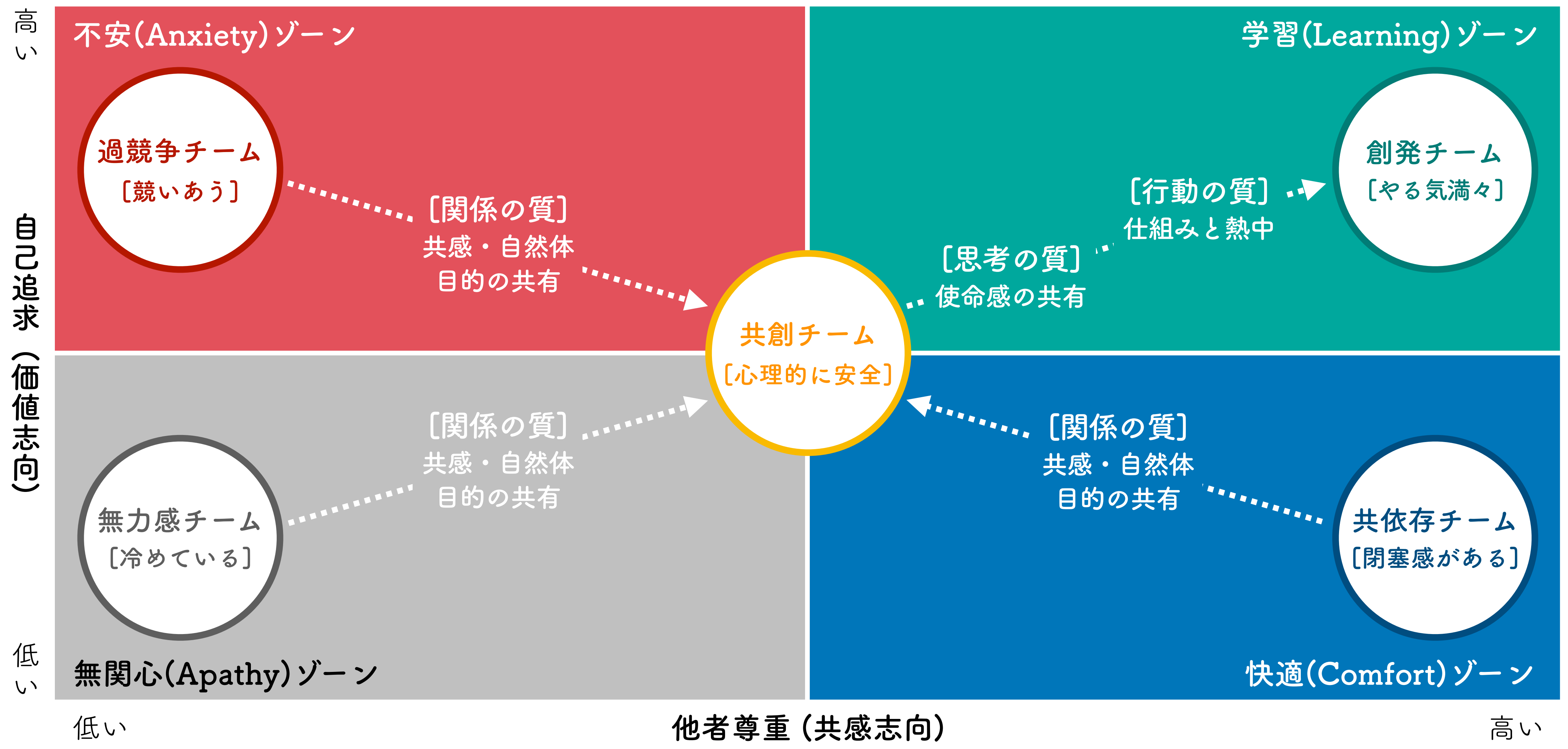
- 循環を変える
- 適切に回す
- すばやく回す



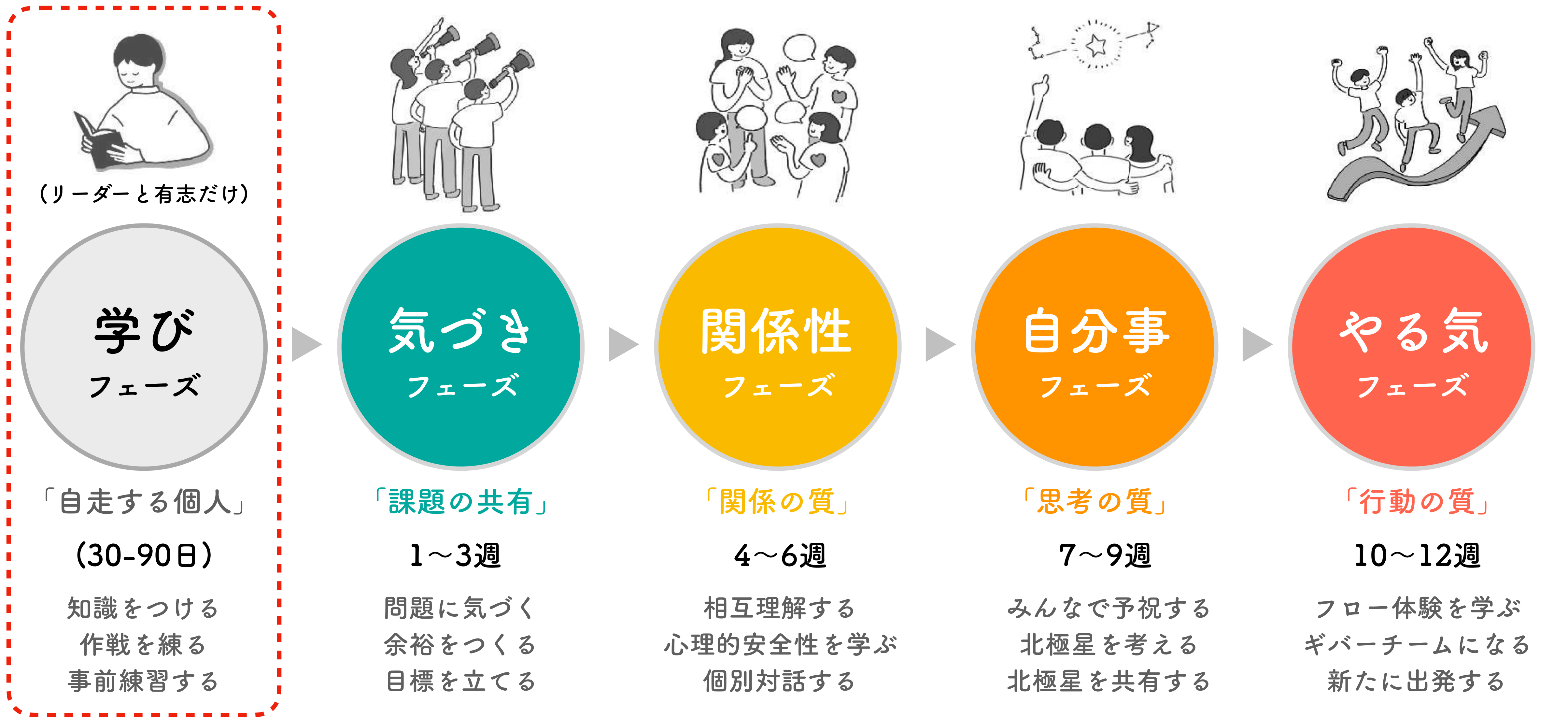
- ① **結果の質**：無理な数字づくりで、強制が増えていく
- ② **関係の質**：ストレスが溜まり、人間関係が悪くなる
- ③ **思考の質**：疑心暗鬼に陥り、他者に無関心になる
- ④ **行動の質**：行動が消極的になり、協働も進まない

- ① **関係の質**：対話や交流を通じて、相互信頼が深まる
- ② **思考の質**：前向きになり、多様な気づきが生まれる
- ③ **行動の質**：自律的な行動が増え、助けあいが進む
- ④ **結果の質**：結果がよくなり、外部との信頼も深まる

目的は、成功循環により、自走するチーム(創発チーム)をつくること



3ヶ月で「自走するチーム」をつくるメソッド【やる気！創造会議】



【やる気！創造会議】～3ヶ月で「自走するチーム」をつくる

■ 3ヶ月で「自走するチーム」をつくるステップ

週	フェーズ	テーマ	時間	技術・知識	書籍	教科書
	学び	自走する個人 (リーダーと有志)	30日 ～ 90日	チームづくりの基本を学び、3ヶ月後のゴールを設定する コミュニケーションの技術を学び、職場や家庭で実践してみる 【やる気！想像会議】を、自組織向けにカスタマイズする	だかぼく	リーダーシップ教科書
1	気づき	課題の共有	90分	チームの課題を共有する。みんなが自発的に発言する場にする	ワークブック	リーダーシップ教科書(4章)
2			90分	忙しすぎる現状を共有する。みんなで「価値をうまない仕事」を探す		
3			90分	チームの課題を踏まえて、みんなで「3ヶ月後の目標」を宣言する		
4	関係性	関係の質	90分	ライフラインチャートをシェアし、相互理解を深める	ワークブック	リーダーシップ教科書(5章)
5			90分	心理的安全性を学び、強がり／いい人の仮面を外そうと意気投合する		
6			60分	リーダーとのワンオンワンで「自分にとっての仕事の意味」を考える		
7	自分事	思考の質	90分	6か月後の理想の自分を発表し、みんなで予祝する	ワークブック	リーダーシップ教科書(6章)
8			120分	チームのパーパス(存在意義)をみんなで考える		
9			120分	チームのパーパス(存在意義)をみんなで考える…可能であれば決める		
10	やる気	行動の質	90分	フロー体験を学び、個々が自分の強みをもとに最適な課題を考える	ワークブック	リーダーシップ教科書(7章)
11			90分	ギバーチームになるための作戦をみんなで話しあう		
12			90分	新生キックオフ…みんなで宣言。上司や部門へのお披露目もあり		

■ 気づきフェーズ (課題の共有)

	第1週 ① 課題の共有 (90分)	第2週 ② 余裕の創出 (90分)	第3週 ③ 3ヶ月後の目標 (90分)
ゴール	全員でチームの課題を考え、共有する 率直な意見を言える対話の場をつくる	全員で価値を生まない仕事を断捨離する 心と時間に余裕をつくり、対話にあてる	全員で三ヶ月後のワクワクする目標を考える 停滞を打破し、変革の期待感を共有する
進行例	10分 やる気！創造会議の目的と流れを話す 5分 チームのいいところをメモする 10分 メモをひとりずつ読む 5分 チームの課題をメモする 10分 メモをひとりずつ読む 10分 失敗／成功循環モデルを話す (P209～) 30分 みんなでチームの課題の真因を探る 10分 3ヶ月でこの問題を解決しよう宣言	10分 前回会議の振り返りをシェアする 10分 今日のテーマと目的、流れを話す 5分 今の仕事の忙しさを "%" でシェアする 5分 全員の忙しさを80%にしようと宣言する 10分 業務の断捨離について話す (P437～) 10分 「ほんとにこれって必要」をメモする 30分 みんなで価値を生まない仕事を探す 10分 3ヶ月でこの問題を解決しよう宣言	10分 前回会議の振り返りをシェアする 30分 忙しさを80%にする作戦をたてる 10分 チームの課題の真因をシェアする 30分 みんなで「3ヶ月後の目標」を考える 10分 3ヶ月後の目標を達成しよう宣言
宿題	改善したいことを投稿する (無記名)	削減アイデアを投稿する (無記名)	自分のライフラインチャートをつくる (必須)

コミュニケーションの勘所

無関心ゾーン	チーム内にただよう「どうせ何をやっても変わらないだろう」という学習性無力感を打破するためには「 チーム変革にかけるリーダーの情熱 」と「 押しつけないコミュニケーションの技術 」が成功の鍵となる。事前に「 話す技術・聴く技術 」を学び、メンバーとの対話を通じて実践しておくこと
快適ゾーン	初回会議で「 問題点をなんでも言えるんだ 」「 こんなことも言ってもいいんだ 」「 考えをシェアすることで喜んでもらえるんだ 」という 心理的安全性 を感じる事が成功の鍵となる。リーダーのどんな態度や発言があれば、なんでも話していいと感じるか、 メンバーの視点 になりきって想像しておくこと
不安ゾーン	やる気はあるが個人主義、プライドが高いチームでは、いかに ホールネス(自然体)な状態に導く かが成功の鍵となる。最も効果的なのは、 リーダー自ら「強がりの仮面」を外して見せる こと。今のチームの問題は 自分に原因がある こと、いいチームにしたいので 力を貸してほしい と率直に訴えること

■ 関係性フェーズ (関係の質)

	第4週 ④ 生きてきた軌跡の共有 (90分)	第5週 ⑤ 心理的安全性の学び (90分)	第6週 ⑥ ワンオンワン (個別に30-60分)
ゴール	全員でライフラインチャートを共有する 素のままの自分を伝え、相互に理解しあう	みんなで心理的安全性の基礎を学ぶ ありのままであることの大切さを共有する	全員とワンオンワンで話す機会を持つ 個々の強み、仕事を通じた成長を考える
進行例	10分 前週までの問題解決の進捗をシェアする 70分 ライフラインチャートを発表しあう 質問や対話も大歓迎、お互いを理解する (一人あたり対話も含めて10-15分) 10分 これから2ヶ月の流れをシェアする	5分 今日のテーマと目的を話す 45分 みんなで心理的安全性に関して教えあう 前回宿題で担当を分担し、発表する 40分 どうすれば、自分たちのチームの心理的安全性が高まるかをみんなで話しあう	コーチングの「GROWの手法」などを活用して リーダーとメンバー全員が、ワンオンワンで 話しあう。「話す技術」「聴く技術」を使って メンバー自身の強み、専門技術、理想の未来、 などを問いかけ、傾聴する。結論を出す場では なく、求められない限り、アドバイスも不要。 無理をせず、自分の考えを押し付けず、相手の ペースで、相手の考えや思いに共感すること
宿題	心理的安全性について学ぶ	「自分がどう変わろうと思ったか」を投稿する	半年後の「理想の自分像」を考える

コミュニケーションの勘所

無関心 ゾーン	ライフラインチャートの発表の際 (内容が期待に反して熱心さを感じなかったとしても) できる限り その人の人生に積極的に興味 を持ち、問いかける。思い・こだわり・強み・葛藤などに、 その時「どんな気持ちだったんだろう」と想像 しながら耳を傾ける。それが 信頼関係を構築する第一歩 になる。
快適 ゾーン	心理的安全性の学びの際に、特に「 いい人の仮面 」に注目。どうすれば「 相手を気遣いながら、自分の本音を場に出せるか 」を考える。追加の学びとして「 話す技術 (リーダーシップの教科書 P127~)」を参考にするとよい。本音で話すことで 信頼され、チームにも価値提供 できることを理解しあおう
不安 ゾーン	心理的安全性の学びの際に、特に「 強がりの仮面 」に注目。どうすれば「 自分の失敗や弱さを隠す習慣に気づき、ありのままの自分を出せるようになるか 」を考える。成長して自己変容型知性になることを目指して「 話す技術・聴く技術・問う技術 (リーダーシップの教科書 P127~)」を学びあおう

■ 自分事フェーズ (思考の質)

	第7週 ⑦ 「半年後の自分」 への予祝 (90分)	第8週 ⑧ 北極星を考える会議 (120分)	第9週 ⑨ 北極星を考える会議 (120分)
ゴール	半年後のありたい自分を宣言しあう 自分にとっての仕事の意味を言語化する	全員で「チームのパーパス」を考える 社会におけるチームの存在意義を言語化する	全員で「チームのパーパス」を考える 社会におけるチームの存在意義を言語化する
進行例	10分 前週までの問題解決の進捗をシェアする 60分 「半年後の自分」を発表し、予祝しあう 質問や対話も大歓迎、お互いを理解する (一人あたり対話も含めて10-15分) 20分 「技術習得の段階」をシェアし、全員の 成長を応援しよう宣言をする (P347~)	15分 今日と次回のテーマと目的、流れを話す 60分 わたしたちのチームの仕事は ・誰を笑顔にするために存在する？ ・どんな価値を生むために存在する？ ・その上で大切にしたいことはなに？ ・会社のパーパスとの整合性は？ 45分 チームに所属している誇りを感じる ようなクリエイティブな言葉を考えよう	10分 パーパスの原案をシェアする 60分 みんなで2-3個の原案をつくる 40分 その原案に対して「いいと感じる点」と 「違和感を感じる点」を対話し、みんな で改善案を考える 10分 みんなが心から腹落ちすれば決定する そうでなければ別会議を設定し、全員が 共感するパーパスを粘り強く探索する
宿題	組織の北極星について学ぶ	パーパスの原案を投稿する (無記名)	パーパスをつくる / フロー体験について学ぶ

コミュニケーションの勘所

無関心 ゾーン	受け身の姿勢で仕事をしてきたメンバーにとって、積極的な態度になるためには時間がかかる。ただ指示待ちの姿勢であっても、 自分の将来を不安に感じる点 は万人共通のもの。状況次第ではこの後の⑩と⑪をカットし、 本人のキャリア自律を促すためのプロセス⑥と⑦に時間をかける 選択もあり
快適 ゾーン	「価値創造」より「関係維持」を重んじる習慣 を打破するには、仕事の意味を考える⑥~⑨のプロセスが特に大切である。焦って「言葉づくり」を急がないこと。状況次第では⑩と⑪をカットし、 チーム全体で使命感を共有し、価値創造に向かうためのプロセス⑧と⑨に時間をかける 選択もあり
不安 ゾーン	メンバーは、仕事の意味づけを「 ジョブ(お金) 」と「 キャリア(出世) 」に置く傾向が強い(教科書P337~)。メンバーの働く動機を、 より内発的な「ユーリング(天職)」にシフト することで、働きがい生まれ、組織の価値創造にもつながってゆく。⑥~⑨は 意識変革のキーとなるプロセス である

■ やる気フェーズ (行動の質)

	第10週 ⑩ フロー体験の学び (90分)	第11週 ⑪ ギバーチームへの進化 (90分)	第12週 ⑫ 新生キックオフ (90分)
ゴール	みんなでフロー体験について学ぶ ありのままであることの大切さを共有する	やる気を生み出す関係性について学ぶ 助けあうチームを志向する意志を共有する	全員で三ヶ月後のワクワクする目標を考える 停滞を打破し、変革の期待感を共有する
進行例	5分 今日のテーマと目的を話す 25分 みんなでフロー体験に関して教えあう 前回宿題で担当を分担し、発表する 60分 どうすれば、自分たちの仕事のなかで フロー状態をつくり、ゲームのように 仕事に熱中できるかをみんなで話しあう	5分 今日のテーマと目的を話す 15分 滅私奉公のギバーと主体的なギバーは どう違うのかについて考える 20分 マッチャーと主体的ギバーはどう違う のかを考える 30分 チーム内で貢献しあう、助けあうために どんな工夫ができるかを話しあう 20分 みんなで発表会の役割分担を考える	15分 この三ヶ月を振り返って(リーダー) 10分 チームの課題と三ヶ月後の目標のシェア 10分 業務の断捨離… 忙しさ80%作戦の進捗 10分 メンバーの予祝… 一人ひとりの宣言 10分 チームのパーパス… 進捗や言葉の共有 10分 仕事でフロー… フローになる作戦 10分 助けあうチームに… ギバーになる作戦 15分 全体を振り返って
宿題	自分が「仕事でフローになる作戦」を投稿する	みんなで分担して発表会を準備する	(できれば懇親会はいかが?)

コミュニケーションの勘所

無関心 ゾーン	この状態のチームにとって ⑩⑪ はオプション。各個人が「自身の強みや磨きたい専門性」を自覚し、全員がパーパスに腹落ちしている状態をゴールと考えよう。チームに対話が生まれ、個人にキャリア自律が生まれ、使命感が共有できているか。足りないところは時間をかけてチャレンジしよう
快適 ゾーン	この状態のチームにとって ⑩⑪ はオプション。焦らず「自分事フェーズ」に時間をかけ、全員がパーパスに腹落ちしている状態をゴールと考えよう。いいことが言える雰囲気が生まれ、個人にキャリア自律が生まれ、使命感が共有できているか。足りないところは時間をかけてチャレンジしよう
不安 ゾーン	この状態のチームにとってのゴールは、仕事に向かう意味を外発的な動機から内発的な動機にシフトすることで、異論があっても対立せず、創造的な第三案を生みだし、困ったときには助けあう文化が醸成されること。ただし、意識変革のスピードは個人差がある。時間をかけてチャレンジしよう

Q1. あなたのチームは、どのゾーンが一番近いだろう

- 1. 無関心ゾーン (冷めている) : 指示待ちで、メンバーへの関心も薄い
- 2. 快適ゾーン (空気を読みあう) : 仲良しだけど、仕事は受け身の待ち姿勢
- 3. 不安ゾーン (実はライバル) : 成果主義で、数字達成圧力が強い

▶ チームの特徴をベースに、コミュニケーションの勘所を押さえておこう

コミュニケーションの勘所	
無関心ゾーン	チーム内にただよう「どうせ何をやっても変わらないだろう」という学習性無力感を打破するためには「 チーム変革にかけるリーダーの情熱 」と「 押しつけないコミュニケーションの技術 」が成功の鍵となる。事前に「 話す技術・聴く技術 」を学び、メンバーとの対話を通じて実践しておくこと
快適ゾーン	初回会議で「 問題点をなんでも言えるんだ 」「 こんなことも言ってもいいんだ 」「 考えをシェアすることで喜んでもらえるんだ 」という 心理的安全性 を感じることが成功の鍵となる。リーダーのどんな態度や発言があれば、なんでも話していいと感じるか、 メンバーの視点 になりきって想像しておくこと
不安ゾーン	やる気はあるが個人主義、プライドが高いチームでは、いかに ホールネス(自然体)な状態に導く かが成功の鍵となる。最も効果的なのは、 リーダー自ら「強がりの仮面」を外して見せる こと。今のチームの問題は 自分に原因がある こと、いいチームにしたいので 力を貸してほしい と率直に訴えること



半径5メートルを自走に導く計画を考えよう



半径5メートルを
自走に導くための計画を
考えよう



参加者の
課題共有のための
会議手法を学ぼう



自走するための
環境を整えることから
はじめよう

まずは「会議のメソッド」を学ぼう



ファシリテーター不要、最初の一歩を踏み出せる「すごい会議」

「これまでに達成したこと、
うまくいっていること」
をメモに書き
一人ずつ発表する

「今抱えている問題」
を一人ずつ考えてメモ
「どうすれば～できるか」
という疑問文で発表する

「まだ言えていない
本質的な問題はないか」
をみんなで考える

共通の目標を全員で設定する
「△△までに○○を
達成できれば
みんながワクワクする」

「それを実現するためには
なにをすれば良いか」
を全員で考えて
機能(役割)として分類する

「誰がどの役割をすれば最も
うまく目標を達成できるか？」
を全員で考えて
アクションプランにまとめる

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

ステップ1

「これまでで達成したこと、うまくいっていること」
をメモに書き、一人ずつ発表する

- 製品を開発するためのミニマムな資金を得られる目処がついた
- 限定版だがプロトタイプができ、一定の評価が得られた
- キーとなるメンバーが集まり、組織ができた

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

ステップ2

「今抱えている問題」を一人ずつ考えてメモし
「どうすれば～できるか」という疑問文で発表する

- どのようにすれば必要な資金を得られるだろうか？
- どのようにすれば製品が売れるか？
- どのようにすれば製品のプランがつかれるか？

ステップ3

「まだ言えていない、本質的な問題はないか」
をみんなで考える

- まだお互いのことを深く知らず、様子見が続いている
- 形式的な役割しか決まっておらず、あまり機能していない
- お互いに専門分野があり、リーダーシップが発揮されていない

ステップ4

共通の目標「△△までに〇〇を達成できれば
みんながワクワクする」を全員で設定する

〇月〇日までに、新製品を二社に採用され、顧客評価でSをいただく

ステップ5

「それを実現するためにはなにをすれば良いか」
を全員で考えて、機能(役割)として分類する



参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

ステップ6

「誰がどの役割を担当すると最も効率的に目標を達成できるか？」
全員で考えて、アクションプランにまとめる

ID	アクション	担当者	期日	依存	進捗	メジャーメント
1	開発スタート	ゼン	1999/12/01	5/6	0	コーディングがスタート
2	インフラを整える	ゼン	2000/02/15	7/8	0	DBとネットワークが稼働
3	新製品がテスト可能	ゼン	2000/03/01		-5	テストスタート
4	新製品が開発完了	ゼン	2000/03/15	10	-10	新製品が稼働
5	新製品の仕様決定	シャンティ	1999/11/25		0	仕様書
6	新製品仕様を合意	シャンティ	1999/11/25		0	ジェニファ어의合意
7	50万ドル資金調達	アンディー	2000/01/01		0	銀行口座に開発資金50万円
8	サービスレベル定義	ジェニファー	1999/12/15		0	シャンティの合意
9	テスト顧客準備	ジェニファー	2000/03/01		-5	顧客とのテスト合意
10	優良顧客から発注書3通	ジェニファー	2000/03/15		-10	幹部認定優良顧客からの発注書
11	顧客満足度 S	ジェニファー	2000/04/30		-10	顧客からのアンケート評価

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

Q2. あなたのチームを自走させる【第1週会議】を考えよう

	第1週 ① 課題の共有 (90分)	第2週 ② 余裕の創出 (90分)	第3週 ③ 3ヶ月後の目標 (90分)
ゴール	全員でチームの課題を考え、共有する 率直な意見を言える対話の場をつくる	全員で価値を生まない仕事を断捨離する 心と時間に余裕をつくり、対話にあてる	全員で三ヶ月後のワクワクする目標を考える 停滞を打破し、変革の期待感を共有する
進行例	10分 やる気！創造会議の目的と流れを話す 5分 チームのいいところをメモする 10分 メモをひとりずつ読む 5分 チームの課題をメモする 10分 メモをひとりずつ読む 10分 失敗／成功循環モデルを話す (P209～) 30分 みんなでチームの課題の真因を探る 10分 3ヶ月でこの問題を解決しよう宣言	10分 やる気！創造会議の目的と流れを話す 5分 チームのいいところをメモする 10分 メモをひとりずつ読む 5分 チームの課題をメモする 10分 メモをひとりずつ読む 10分 失敗／成功循環モデルを話す (P209～) 30分 みんなで価値を生まない仕事を探す 10分 3ヶ月でこの問題を解決しよう宣言	10分 前回会議の振り返りをシェアする 30分 忙しさを80%にする作戦をたてる 10分 チームの課題の真因をシェアする 30分 みんなで「3ヶ月後の目標」を考える 10分 3ヶ月後の目標を達成しよう宣言
宿題	改善したいことを投稿する (無記名)	削減アイデアを投稿する (無記名)	自分のライフラインチャートをつくる (必須)

「やる気！創造会議」をもとに
自チームの自走作戦を考えよう。
学びと並行して取り組んでもいいし
学びが終わってから挑戦してもいい。
ワクワクする作戦を考えよう！

コミュニケーションの勘所	
無関心ゾーン	チーム内にただよう「どうせ何をやっても変わらないだろう」という学習性無力感を打破するためには「 チーム変革にかけるリーダーの情熱 」と「 押しつけないコミュニケーションの技術 」が成功の鍵となる。事前に「 話す技術・聴く技術 」を学び、メンバーとの対話を通じて実践しておくこと
快適ゾーン	初回会議で「 問題点をなんでも言えるんだ 」「 こんなことも言ってもいいんだ 」「 考えをシェアすることで喜んでもらえるんだ 」という 心理的安全性 を感じる事が成功の鍵となる。リーダーのどんな態度や発言があれば、なんでも話していいと感じるか、 メンバーの視点になりきって想像しておくこと
不安ゾーン	やる気はあるが個人主義、プライドが高いチームでは、いかに ホールネス(自然体)な状態に導く かが成功の鍵となる。最も効果的なのは、 リーダー自ら「強がりの仮面」を外して見せる こと。今のチームの問題は 自分に原因があること 、いいチームにしたいので 力を貸してほしい と率直に訴えること

半径5メートルを自走に導く計画を考えよう

1st Step

計画を考える
(自走計画)

半径5メートルを
自走に導くための計画を
考えよう

2nd Step

場をつくる
(課題共有)

参加者の
課題共有のための
会議手法を学ぼう

3rd Step

時間をつくる
(断捨離)

自走するための
環境を整えることから
はじめよう

やる気を創造するための第一歩として
「内発性を阻害する要因」を
取り除くことから始めたい。

「組織の罨」による
「見えざるコスト」に着眼しよう。

組織の罫 ～ 「組織の成長」 が 「人間の成長」 を阻害してゆく

多くの組織の経営システムの目的は
「戦略に基づき、現場を統制して、計画を達成する」 ことである。

このシステムが組織に馴染むにつれて、クリス・アージリスが提唱した
「組織の罫」 に陥り、社員の「人間としての成長」 を阻害してしまう。

- 仕事の専門化 … 個人の能力が、部分的にしか用いられない
- 命令の系統 … 下位の者は、従属的・受動的にならざるを得ない
- 指揮の統一 … 個人が自発的に目標設定することにはならない
- 管理の範囲 … 末端の個人にとっては、自己の統制範囲を狭める

▶ 組織の罫を創り出すシステムが、工業社会の「科学的管理法」である

科学的管理法 ～ 工業社会(20世紀)の代表的なマネジメント手法

1900年頃の米国では成り行き経営が一般的で、作業管理がされておらず、労働者にしわ寄せがおよんでいた。テイラーは、**管理についての客観的な基準**を作る事で、**生産性を増加**させ、**労働者の賃金を上げられる**と考えた。科学的管理法は、以下の三点が中核となる。

- ・ **作業の標準化** 生産工程の作業時間、工具や手順などを標準化する
- ・ **作業管理の組織化** 計画立案と管理を現場と切り離し、専任部署にする
- ・ **課業管理** 一日の仕事量を定め、それに対する成果報酬とする

テイラーの科学的管理法は製造業において劇的な成果をあげ、世界中へと広まったが、計画と執行の「**組織分離がホワイトカラーとブルーカラーの対立構造**」を生み、効率の追求を重視するあまり「**労働者の人間性を軽視している**」との批判も起きた。



経営学の父
フレデリック・テイラー
1856 - 1915

知識時代に顕在化した、科学的管理法の「見えざるコスト」

① 作業を単純化、標準化すると…

- ▶ 長所： 正解のある仕事だと、**分解し、分析すること**で、効率を上げやすい
仕事が単純になるので、**職務記述**がしやすく、**業務評価**もしやすい
- ▶ 短所： 仕事の**つながりを補完**するための「**さまざまなコスト**」がかかる
貢献実感を感じにくくなり、仕事も単純化するため、**やる気が維持しにくい**

仕事を分解するほど「見えざるコスト」が増える

説明コスト

サービスの高度化により
必要なコミュニケーションが
増大していく

解決コスト

正解のない問題の増加により
チーム間連携の必要性が
増大していく

管理コスト

業務の複雑化により
チーム相互の管理コストが
増大していく

知識時代に顕在化した、科学的管理法の「見えざるコスト」

② 管理と企画を本社化し、現場と分離すると…

- ▶ 長所：単純な仕事だと**計画統制**が、単純な環境だと**全社的施策**が効果的である
頭脳労働を現場から分離し、**現場社員を交換可能**にすることで人件費を下げる
- ▶ 短所：**活用**(アウトプット)のない**報告**(インプット)が増大していく
成果(アウトプット)の**薄い施策**(インプット)が増大していく

本部の仕事が増えるほど「見えざるコスト」が増加する

報告コスト

想定外の環境変化により
報告や監視業務が増大し
現場が疲弊していく

管理コスト

管理者や企画者が増えると
仕事をつくってしまうため
無意味な仕事を増えていく

施策コスト

想定外の環境変化により
全社的施策の失敗が増大し
現場が疲弊していく

成功ってさ、
シンプルから
生まれるんだよね。

セルゲイ・ブリン (Google創業者)

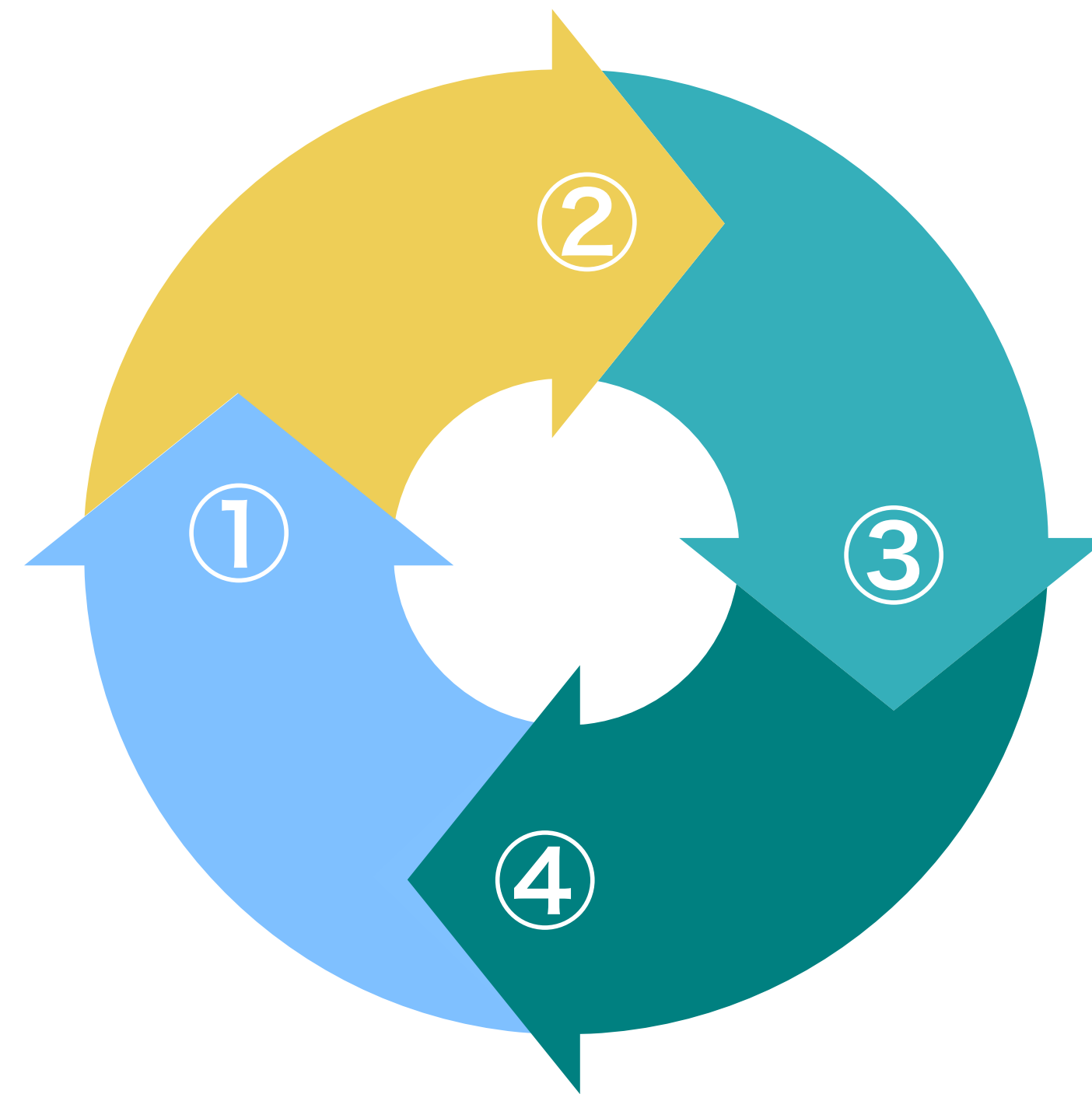
複雑なシステムを、シンプル化するプロセス

② 真因を探求する

トップや部門長も巻き込み
見えないコストが発生する
問題の真因を探求する

① 問題を発見する

有志によるワークショップで
価値を生まない仕事を洗い出す
問題を分類し、整理する



③ 業務を捨てる

タスクチームを組織化して
断捨離とDX化を実行する
捨てるイノベーションを促す

④ 持続活動にする

シンプル化するチームをつくる
全社的に情報を共有、透明化し
改善アイデアを募り、実行する

■ ゆとりをつくるワークショップ

- ・ ゲーム感覚で、価値を生まない仕事を探しあう
- ・ 人と業務を切り離す。人を非難しない
- ・ 余剰マンパワーが生きる創造的ワークを考える

シンプル・イノベーションを促す技術 ～ 問題の発見



社員の仕事時間の集計（一週間）

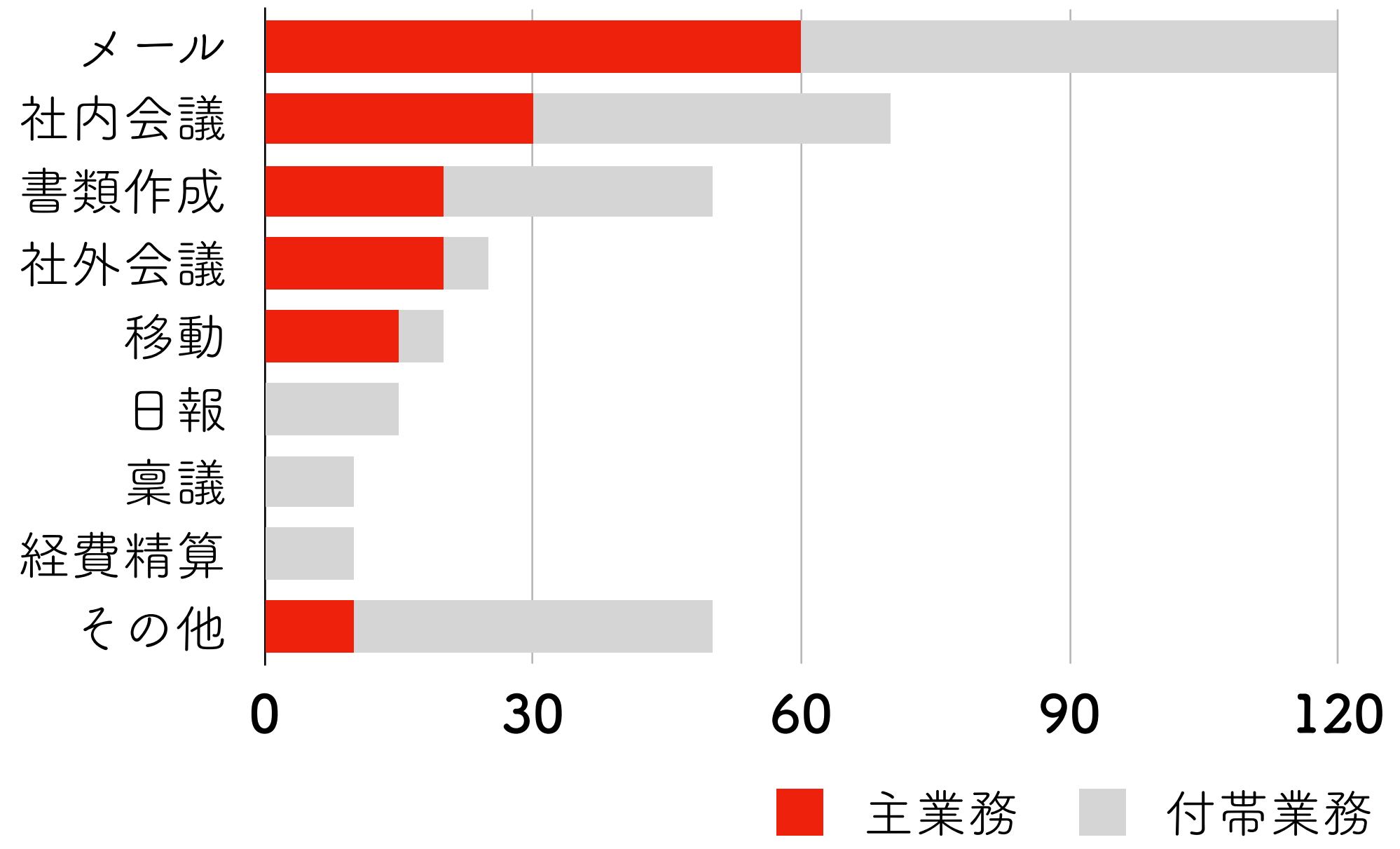
- ① 仕事時間を「社内会議・社外会議・メール・書類作成・日報・移動・経費精算…」のように分類する
- ② 仕事内容を「主業務～価値を生む仕事」と「付随業務～価値を生まない仕事」を分類する
- ③ 対象社員の一週間の仕事を記録し、分析する

現場の視点

- ① メール文章のシンプル化
- ② 情報ツールへのシフト
- ③ 不要なメールCCの見直し
- ④ 標準会議時間の短縮
- ⑤ 定例会議の見直し
- ⑥ 書類作成のシンプル化
- ⑦ 不要な交渉事の洗い出し

管理の視点

- ① DX化の推進
- ② 活用されない報告の停止
- ③ 過剰な稟議経路のカット
- ④ 管理のための管理の廃止
- ⑤ 業務分割の弊害の発見
- ⑥ 部門分割の弊害の発見
- ⑦ 余剰時間の有効活用



硬直化した組織を、大胆に断捨離するための勘所

- ① 定期的に「ゼロベース思考」で、業務を見直す
… 肥大化した過去の贅肉をゼロクリアして「価値を生むシステム」を再生する
- ② 問題発生時に「ダブルループ学習」で、根治治療を施す
… 問題箇所には絆創膏を貼るだけでなく、根本から「価値を生むシステム」を見直す
- ③ 複雑な統制システムを「透明のチカラ」でシンプル化する
… 情報をオープンにすることで、複雑なルールや命令を大胆に減らす
- ④ 余剰人員には「イノベーションを生む、付加価値の高い仕事」を用意する
… 管理部門が仕事を手放すために、より価値を生む創造的な仕事を割り当てる

技術その1 ～ 大胆な断捨離のベースとなる「ゼロベース思考」

経済学者スティーヴン・レヴィットが提唱した「**ゼロベース思考**」とは、過去の経験から積み上げた前提知識や思い込みをいったんゼロに戻して、ベースがない状態から物事を考えること。

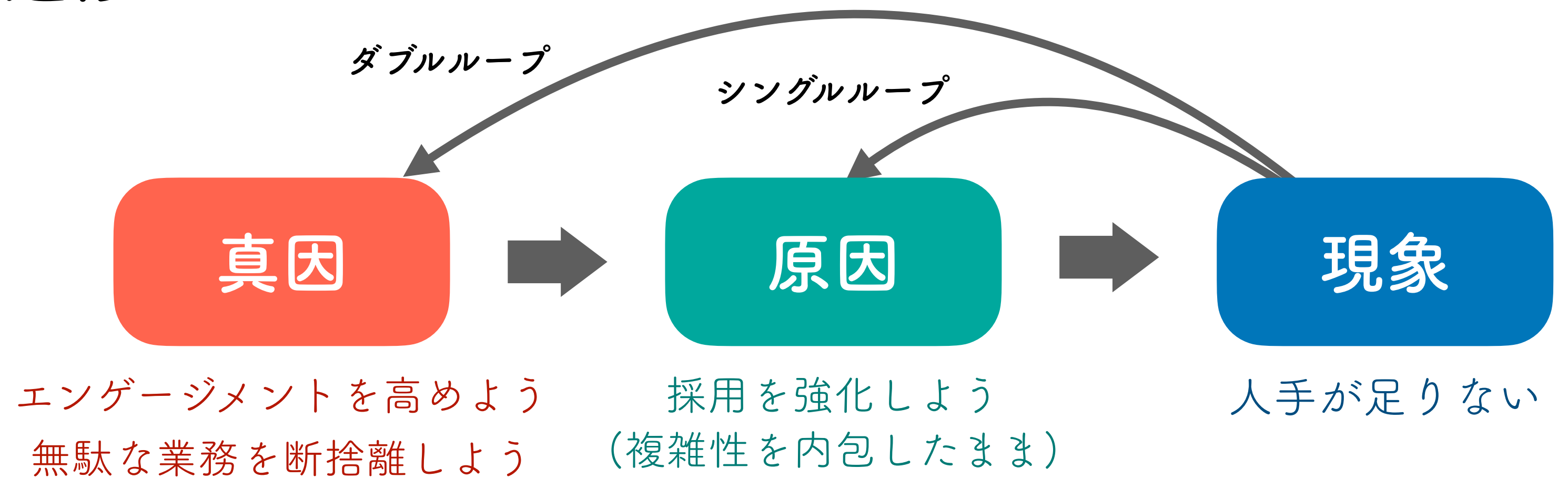
組織の仕組みは、**時とともにには例外ケースを包み込み、肥大化していく宿命**にある。期や年度など一定のサイクルで、**過去の資産をゼロクリア**し、システムを一新させる意識と機能を持つことが重要となる。

改革のカギは、**Whyにあたる「利用者に提供する価値」に集中し、システムを極限までシンプルに絞り込む**こと。どんな難問も必ずクリエイティブに解決できるという確信を持って、刷新に取り組むことである。

技術その2 ～ 問題発生時の根本解決に「ダブルループ学習」

経営学者クリス・アージリスが提唱した「**ダブルループ学習**」とは、複雑な問題の根本には何があるのかを考え、**真因を改善する思考法**のことである。

一般的な「**シングルループ学習**」では、過去の成功体験をもとに問題解決を図ることであり、本質的なエラーを除外できない欠陥を持っている。それに対して「**ダブルループ学習**」では、発生した問題に対して**既存の目的や前提そのものを疑い、そこから軌道修正を行うアプローチ**をとる。



技術その3 ～ 複雑な統制を断捨離する 「透明のチカラ」

先進的な自立型組織が共通して導入している「**透明のチカラ**」とは、情報をオープンにすることで、複雑なルールや命令を大胆に減らす手法である。

例えば、企業は経費を削減するために何重にも管理者を配置し、稟議システムで「**統制**」する。経費抑制のために、巨大な手間と経費を投下しているのだ。

では、経費をすべて「**透明**」にしたらどうなるか。誰が何にいくら使用したかを誰でも閲覧できるようになれば、無駄な経費は激減するだろう。**説明責任が生じ、共感や評価を得られない経費は申請できなくなる**からだ。

コペルニクス的な発想転換だが、透明なチカラをうまく活用すると、メンバーは社内外からの共感と評価、**ピア・プレッシャー**の中で協働するようになる。

マイクロソフトはいかにして再びイノベーターになったか (HBR 23/4/25記事から一部抜粋)

ハイテク業界では長年、**マイクロソフト**はウィンドウズで市場を独占したことにあぐらかいている**前世紀の成功企業**とみなされてきた。他社をすばやく追従するファスト・フォロワー戦略を取れるだけの潤沢な資金はあるが、どの市場においてもリーダーになるには大きすぎ、官僚的すぎた。

ところが2023年2月7日「**人工知能 (AI) が『検索の新時代』を切り開く**」と記者団に語ったのは、**グーグル**ではなく**マイクロソフト**のCEO、**サティア・ナデラ**だったのだ。緩やかに衰退の一途をたどっていた保守的な**マイクロソフト**は、2014年、ナデラがCEOに就任して以来、**守りから攻めへと企業文化を転換させていた**のである。(中略)

例えば、彼は、変化の激しい市場で「**遅行指標**」である**売上**を見たり顧客の声を聞いたりする代わりに、製品の開発者には**ユーザーが実際にどんな機能を使っているか**に注目するよう促した。それにより開発者は、データを収集、分析し、結果を可視化するダッシュボードを使って前月の使用状況を確認することで、**最新の市場感覚を得られる**ようになった。

「エンジニアは大きな夢を抱いて**マイクロソフト**に入社してきたのに、**実際には上層部への対応と負担の大きい工程作業、それに会議での口論しかしていない**ようだった」と感じていたナデラは、**組織の階層を減らし、特定の問題に対する回答を得るための階層間のコンタクトルール**といった制度のほとんどから、**エンジニアを解放**した。

自分たちの小さな領地に安住していた**管理職の多くは**、対立の構図を助長する「**我々対彼ら**」や「**目的達成のためなら容赦しない**」という**傲慢な文化**に浸っていた。ナデラは、**若い会社のような大胆さ**を取り戻し、ビジョンにコミットするために、「**マイクロソフトは、新しい岸に上陸したら、これまで乗ってきた船を燃やす**」と宣言したのだ。

出典：Harvard Business Review：https://dhbr.diamond.jp/articles/-/9414 (齊藤が記事から抽出、一部加筆)



一利を興すは一害を除くに如かず
一事を生かすは一事を省くに如かず

新しいことをひとつ始めるよりは
余計なことを何かひとつ
除いた方がいいと思うよ

世界最大のモンゴル帝国を築いた
チンギス・ハンを支えた名宰相
耶律楚材の座右の銘

Q3. あなたのチームを自走させる【第2・3週会議】を考えよう

	第1週 ① 課題の共有 (90分)	第2週 ② 余裕の創出 (90分)	第3週 ③ 3ヶ月後の目標 (90分)
ゴール	全員でチームの課題を考え、共有する 率直な意見を言える対話の場をつくる	全員で価値を生まない仕事を断捨離する 心と時間に余裕をつくり、対話にあてる	全員で3ヶ月後のワクワクする目標を考える 停滞を打破し、変革の期待感を共有する
進行例	10分 やる気！創造会議の目的と流れを話す 5分 チームのいいところをメモする 10分 メモをひとりずつ読む 5分 チームの課題をメモする 10分 メモをひとりずつ読む 10分 失敗／成功循環モデルを話す (P209～) 30分 みんなでチームの課題の真因を探る 10分 3ヶ月でこの問題を解決しよう宣言	10分 前回会議の振り返りをシェアする 10分 今日のテーマと目的、流れを話す 5分 今の仕事の忙しさを "%" でシェアする 5分 全員の忙しさを80%にしようと宣言する 10分 業務の断捨離について話す (P437～) 10分 「ほんとにこれって必要」をメモする 30分 みんなで価値を産まない仕事を探す 10分 3ヶ月でこの問題を解決しよう宣言	10分 前回会議の振り返りをシェアする 30分 忙しさを80%にする作戦をたてる 10分 チームの課題の真因をシェアする 30分 みんなで「3ヶ月後の目標」を考える 10分 3ヶ月後の目標を達成しよう宣言
宿題	改善したいことを投稿する (無記名)	削減アイデアを投稿する (無記名)	自分のライフラインチャートをつくる (必須)

コミュニケーションの勘所

無関心ゾーン	チーム内にただよう「どうせ何をやっても変わらないだろう」という学習性無力感を打破するためには「 チーム変革にかけるリーダーの情熱 」と「 押しつけないコミュニケーションの技術 」が成功の鍵となる。事前に「 話す技術・聴く技術 」を学び、メンバーとの対話を通じて実践しておくこと
快適ゾーン	初回会議で「 問題点をなんでも言えるんだ 」「 こんなことも言ってもいいんだ 」「 考えをシェアすることで喜んでもらえるんだ 」という 心理的安全性 を感じる事が成功の鍵となる。リーダーのどんな態度や発言があれば、なんでも話していいと感じるか、 メンバーの視点になりきって想像しておくこと
不安ゾーン	やる気はあるが個人主義、プライドが高いチームでは、いかに ホールネス(自然体)な状態に導く かが成功の鍵となる。最も効果的なのは、 リーダー自ら「強がりの仮面」を外して見せる こと。今のチームの問題は 自分に原因がある こと、いいチームにしたいので 力を貸してほしい と率直に訴えること

難しい人間関係を改善する ～ 講義のまとめ

1. **テクノロジーの指数関数的な進化**により、トップダウンで統制する組織が機能不全に陥った。
2. **VUCAな環境**で求められるのは、人体の如く、**個々の社員が自ら考え、行動する組織**である。
3. **統制型**と**自走型**は**駆動原理**が違う。安易な移行アプローチは、**放任型**を生み出してしまう。
4. **失敗循環モデルから成功循環モデルへのシフト**、素早く適切に循環を回す技術が鍵となる。
5. 三ヶ月で「**気づき** → **関係性** → **自分事** → **やる気**」とすばやく成功循環を回す作戦を立てる。
6. 組織の問題を「**無関心ゾーン**・**快適ゾーン**・**不安ゾーン**」と分類し、異なる処方箋で取り組む。
7. 第一歩は、**チーム課題への気づきを共有**することから始める。「**すごい会議**」を活用する。
8. 続いて、チーム自走の環境づくりとして**仕事の無駄を断捨離**して、心と時間の余裕をつくる。
9. 複雑化と無気力は「**組織の罨**」に起因する。組織の成長が**人間の成長を阻害**してしまうのだ。
10. 特に「**科学的管理法の考え方**」が、生まれながらの自尊心や好奇心、学ぶ喜びを喪失させる。
11. 科学的管理法による**コストを発見**し、**複雑化したシステムのシンプル化**から始める。
12. 以降「**やる気！創造会議**」をベースにし、個別環境にカスタマイズした作戦を考えていこう。



[関係の質] 心理的に安全なチームをつくる

講座全体の流れにおける Day5 の位置づけ



チームづくりで一番大切なことはなんだろう。
「心理的安全性」について、深く考えてみよう。
「心理的に安全なチーム」をつくらう。

チームづくりで一番大切なことはなんだろう



why



what



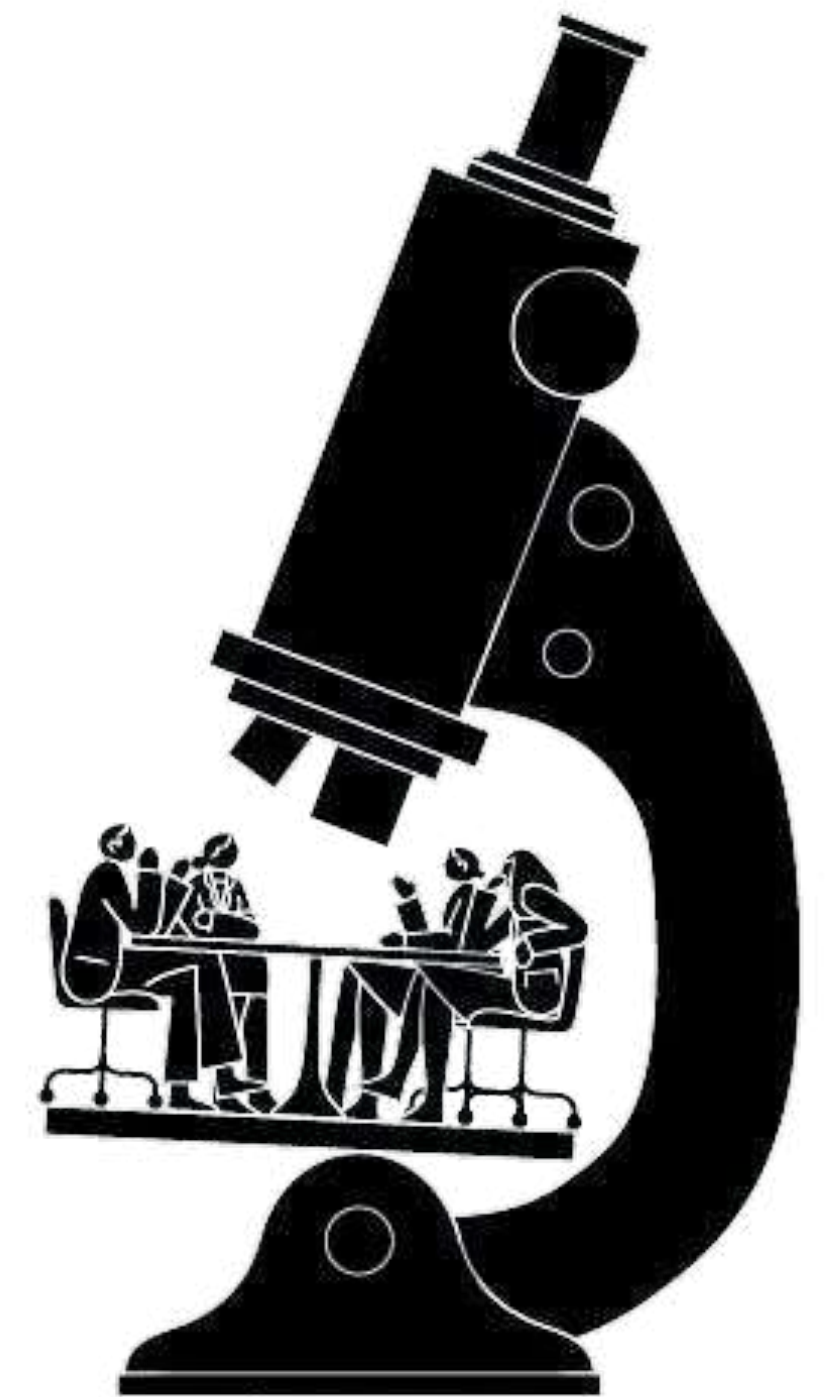
how

プロジェクト・アリストテレス

プロジェクト・アリストテレス(Project Aristotle)とは、**グーグル**が2012年に開始した生産性改革プロジェクトの総称である。

このプロジェクトでは、**生産性の高いチームが持つ共通点と成功因子の発見**を目的としたもので、人員分析部に加えて、外部の**統計学者や技術者、組織心理学者、社会学者**など多様な分野の**専門家**がプロジェクトメンバーとして加わった。

何百万ドルもの資金と約4年の歳月を費やしたプロジェクト・アリストテレスだが、**成功因子の特定に成功**したことを受け、2016年に「**ニューヨーク・タイムズ・マガジン**」で特集記事が組まれたことがきっかけとなり、**ビジネス界でも大いなる注目を集めること**となった。



プロジェクト・アリストテレス

■ 調査対象のチームと調査項目

- ✓ エンジニアリング系 115チーム / 営業系 65チーム（高評価と低評価、両方を含む）
- ✓ 調査項目は、**個人**(性格・技術・各種属性など)および**関係性**(メンバー間の関係など)

■ チームの評価指標

- ✓ マネージャーによるチーム評価 … 結果を重要視する傾向
- ✓ チームリーダーによるチーム評価 … 当事者意識、ビジョン、目標などを重要視する傾向
- ✓ チームメンバーによるチーム評価 … チーム内の文化や風土を重要視する傾向
- ✓ 四半期の売上目標などの実績

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

仮説検証、さらなる追加検証

100以上の社内チームに対して実施したモニタリング結果をもとに、チーム編成やチームワークに重点をおいた分析作業と仮説の検証を実施した。しかし、**専門家を交えたプロジェクトチームの力を総動員しても**チーム編成やチームワークと生産性の相関性を明確にすることはできなかった。

そこで、人員分析部は社内チームのメンバー編成だけでなく、**チーム内のルールや暗黙の了解など「集団規範」**にも着目することにした。同時に、**集団心理学に関連する論文**など、学術視点からのアプローチも試みた。

このような多角的アプローチと年月をかけたトライ&エラーの過程で、メンバーは「**チームの成功因子**」に関連する重要な知見を得ることができた。

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

集団的知性の重要性を発見

集団的知性 (Collective Intelligence) とは …

協力と競争により、**集団自体に知能や精神が存在する**かのように見える**知性**のこと



このプロジェクトによって「影響力の低い要素」が多く判明したが、中でも「**個人のパフォーマンスがチームの生産性には大きな影響を与えない**」という結果は世界に衝撃を与え、**集団的知性の重要性**を認識させるきっかけとなった。

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

ビジネスで奨励される「公私の区別」の是非

さらに、グーグルはある社内事例に注目した。

生産性の低さで悩むリーダーが、自ら転移性癌に悩むことを告白したところ、沈黙の後に**各自がプライベートを語りはじめ**、自然に生産性を高める議論に移行していった。

そこから浮んだ新たな問題は、**個々の人間が仕事とプライベートの顔を使い分けることの是非**だった。

同じ一人の人間が、**会社では本来の自分を押し殺して、仕事用の別の人格を作り出す**。それが「**心理的安全性**」にマイナスには働いていることがわかってきたのだ。

結論 「心理的安全性がチームの生産性を高める」

グーグルが発見した、チームの成功因子
「**心理的安全性**がチームの生産性を高める」

ここで「心理的安全性が高い状態」とは
メンバーの誰もが、不安や恐れを感じることなく
自分の率直な意見を自由に発言でき、行動できる状態のこと

心理的安全性 (Psychological Safety) が高いと

- ・ リスクを取る行動を取っても、とがめられない
- ・ どんなアイデアを出しても、恥ずかしい思いをしない
- ・ 理解できないことがあれば、すぐに質問できる
- ・ 自分らしく振舞える。自信をもってそこに居られる

このような安心感を持つことで、メンバーは自由に発想を広げることができ、チームとして最良の決断を下せる。結果としてチームの成果が高まるのだ。

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

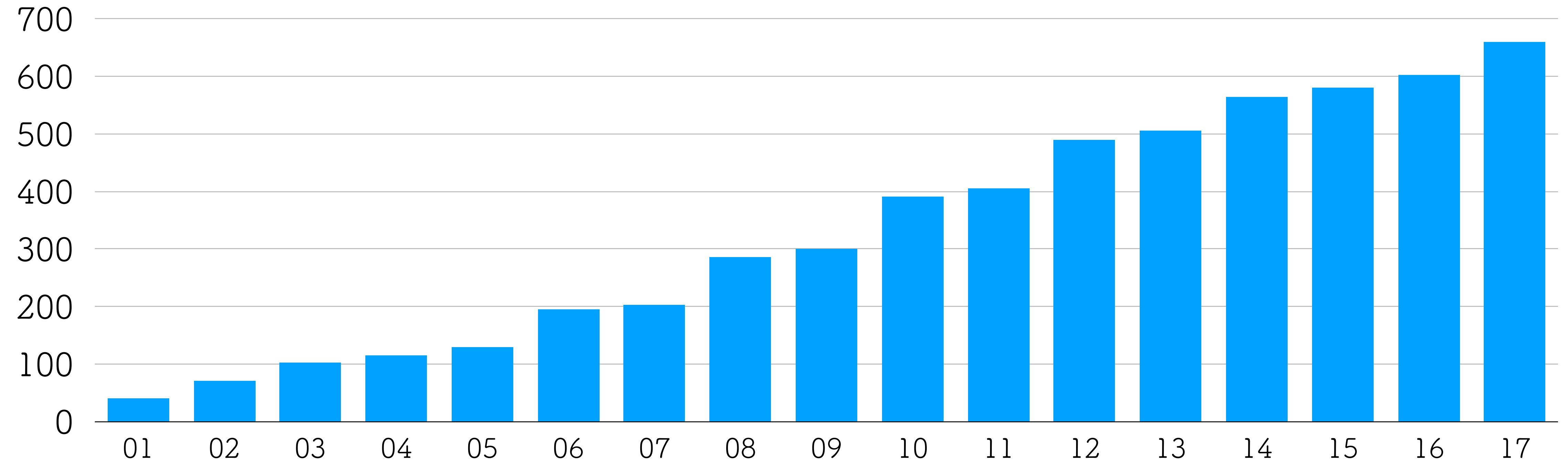


チームを成功に導く鍵
協業の基盤となるもの

「心理的安全性」について、深く考えてみよう



「心理的安全性」は 今、経営学で最も注目されるキーワードのひとつ



1999年にエドモンドソン教授から発表された「チームの心理的安全性」を提唱する論文の引用回数

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

なぜ「心理的安全性」が重要なのか？

工業時代における成長エンジン
「業務の標準化」



知識時代における成長エンジン
「斬新なアイデア」

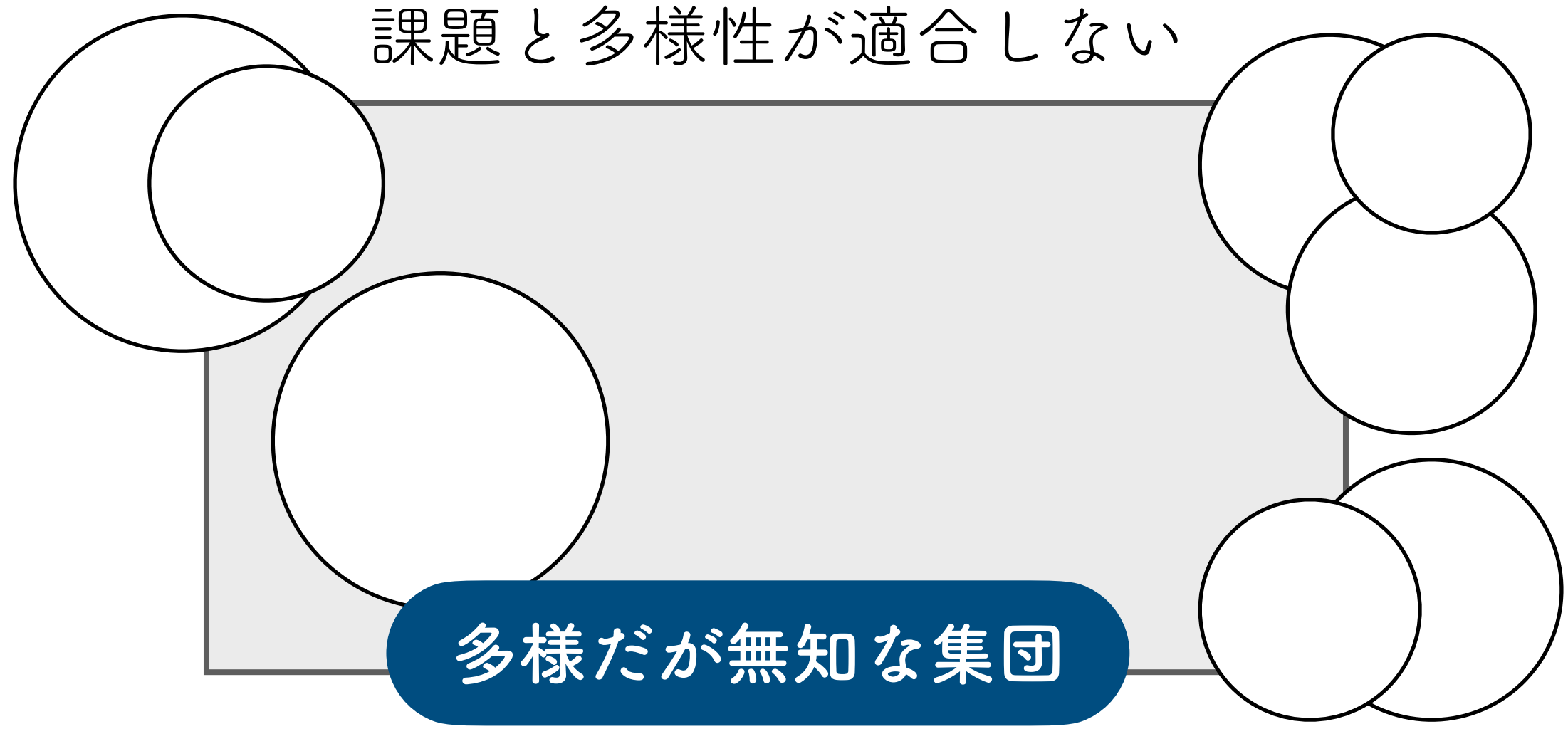


アイデアを引き出す土台こそが**心理的安全性**。ナレッジワーカーが真価を発揮するためには人々が「知識を共有したい」と思える場こそキーとなる。

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

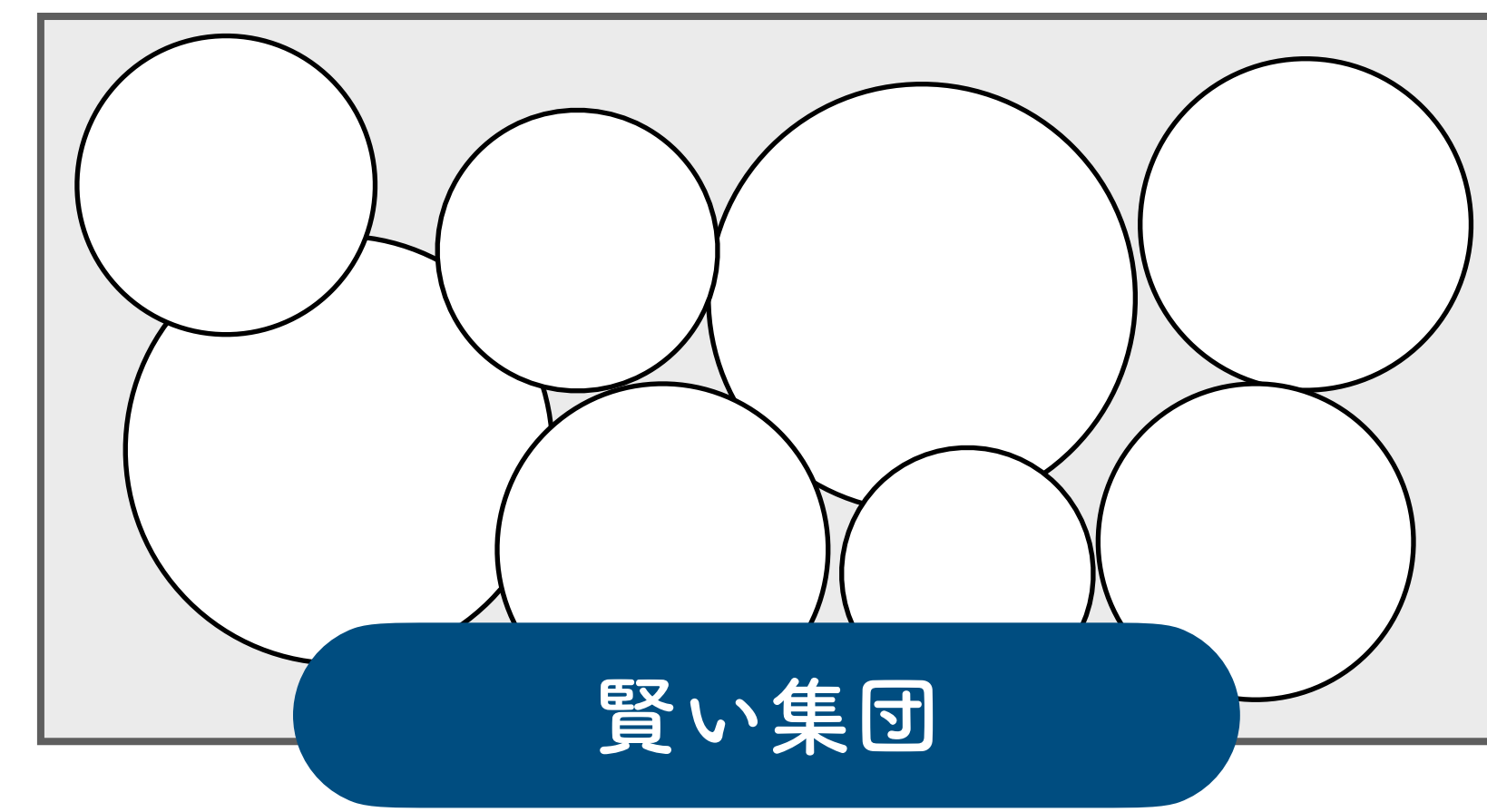
(参考) 「多様性 × 心理的安全性」が知識社会のキー

課題と多様性が適合しない



多様だが無知な集団

多様性の質がよく、心理的安全性も高い



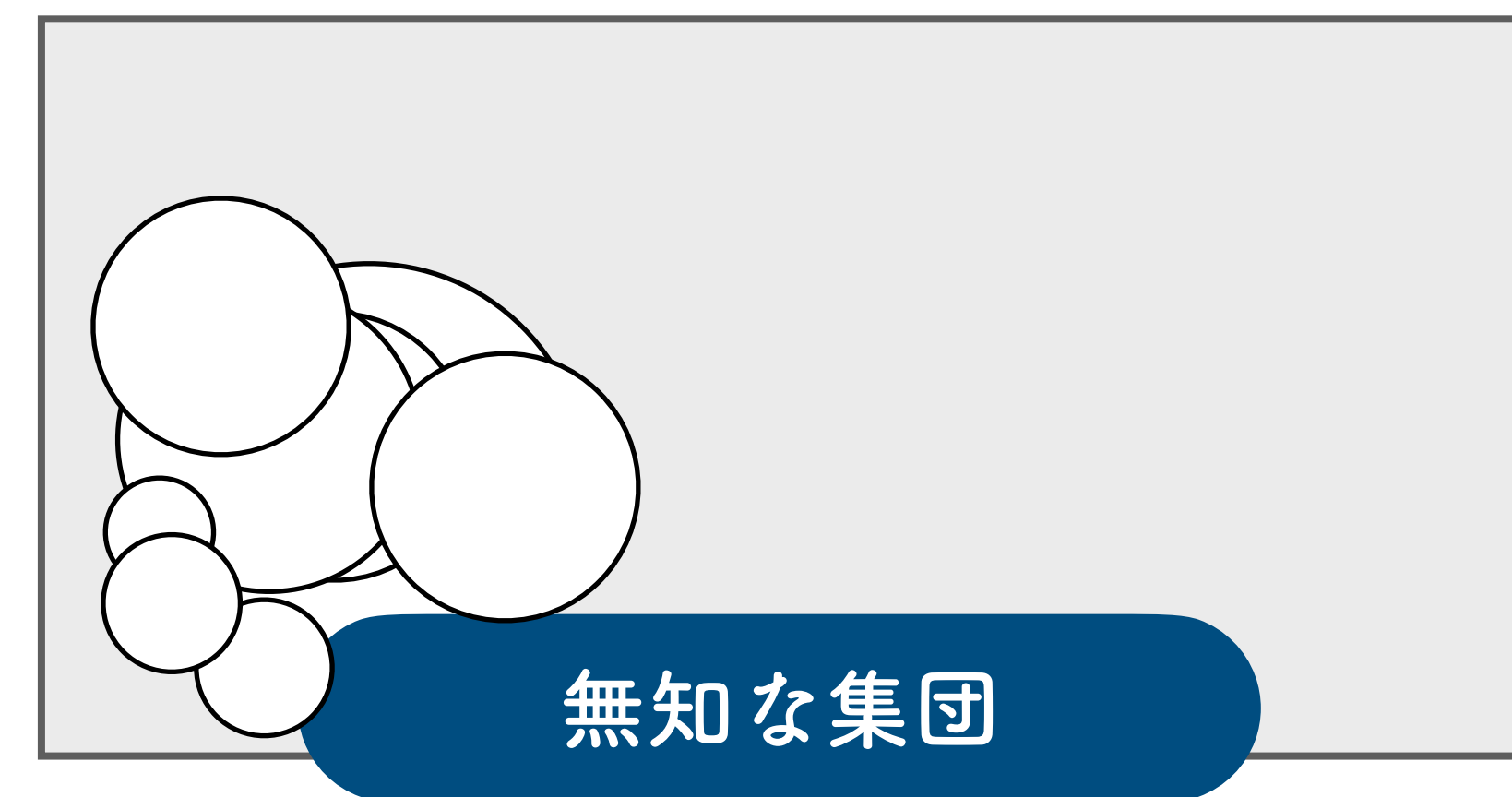
賢い集団

個人では複雑な課題をカバーできない



賢い個人

心理的安全性が低い



無知な集団

出典: マシュー・サイド「多様性の科学」

チームの心理的安全性を測定する7つの質問

1. もしあなたがこのチームでミスをしたら、**批難**されることが多い。
2. このチームのメンバー達は、**困難な課題**も提起することができる。
3. このチームの人たちは、**自分たちと異質なモノ**を排除することがある。
4. このチームなら、**安心してリスク**を取ることができる。
5. このチームのメンバーに対して、**助けを求める**ことは難しい。
6. チームメンバーは、誰も**自分の仕事を意図的におとしめる**ような行動をしない。
7. メンバーと仕事をする時、**自分のスキルと才能は尊重**され、活かされてると感じる。

(1/3/5問目は点数を逆に設定)

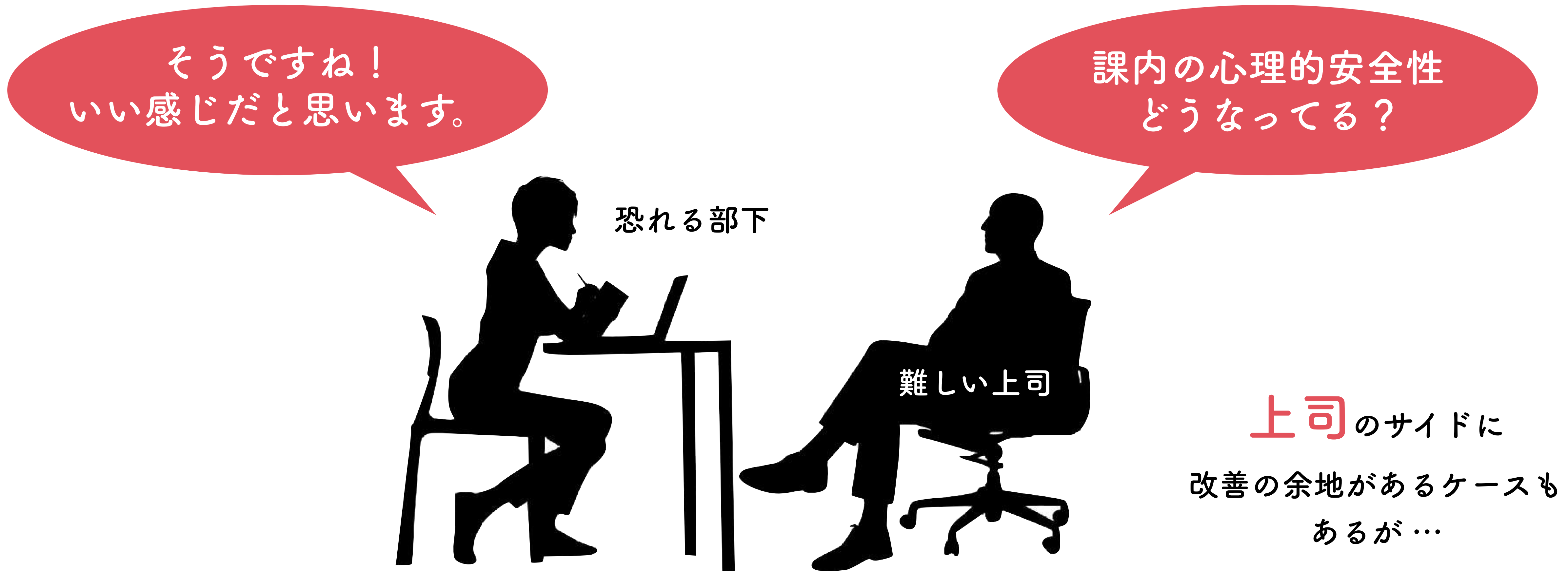
出典： Teams A Edmondson 1999 "Psychological Safety and Learning Behavior in Work"

心理的安全性 (Psychological Safety) を妨げる要因

- 無知への不安 「こんな単純なこともわからないのかと言われてそう」
- 無能への不安 「こんな簡単なこともできないのかと言われてそう」
- 邪魔への不安 「自分だけ悪目立ちして、仲間はずれになりたくない」
- 否定への不安 「反対して、人間関係や自己評価に傷をつけたくない」

多くの職場では、4つの不安を払拭するために長所を強調して欠点を隠す行動習慣が根づいており、メンバーはありのままの自分をさらけだすべきではないと考えている。

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「チームが機能するとはどういうことか」



【無知への不安】 なにその言葉、意味わかんない、でも言えない。。

【無能への不安】 確か前に聞いたかも。質問したら「聞いてないのか！」とか叱られそう。。



【邪魔への不安】 同僚がよく陰でグチを言ってるけど、ここでは話せないな。。

【否定への不安】 問題はあるんだけど、それを言って悪く思われたくないな。。

課題もあると感じます。
○○してみませんか？

熱意ある部下

うちの課って、みんな
本音で話せてるかな？

優しい上司

お互いに**本音**を話せて
よりよくしようと
共創できる関係

【理想のチーム】率直に感じたことを話して、みんなでもっといい課にしたい。

【理想のチーム】課題は学習の機会。アイデアを集約すれば、きっと解決できる。

価値観：多様な意見の組み合わせが価値を生む
異なるアイデアを掛けあわせたい

本音で共創する場

「価値を生みだしたい」という思いから

自然体

強がりの仮面

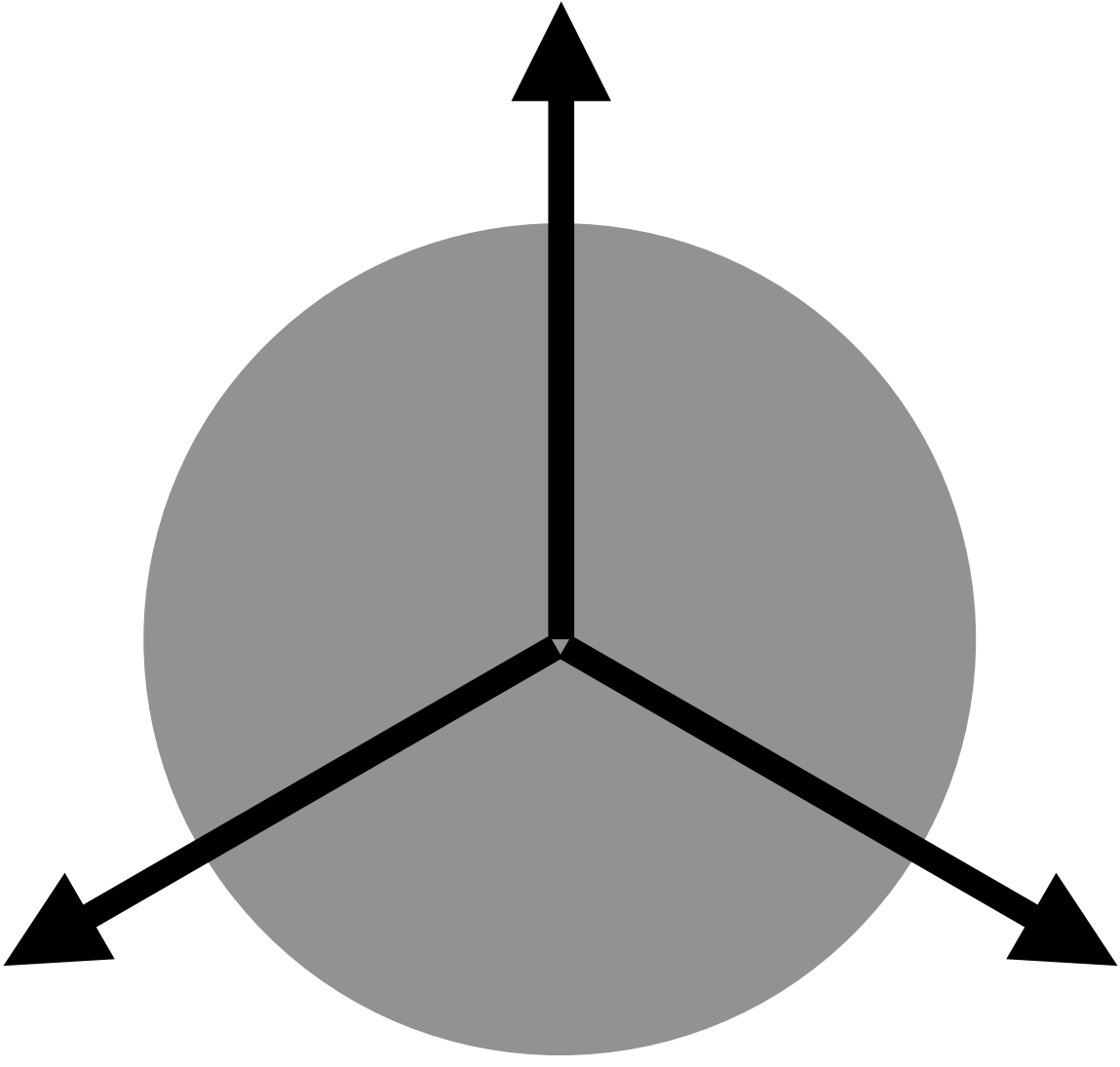
無知の不安

無能の不安

価値観：競争こそが価値を生む
無能や馬鹿と思われたくない

自分のプライドを守るために
自分の意見をいつわりやすい場

自論を戦わせる場



邪魔の不安

否定の不安

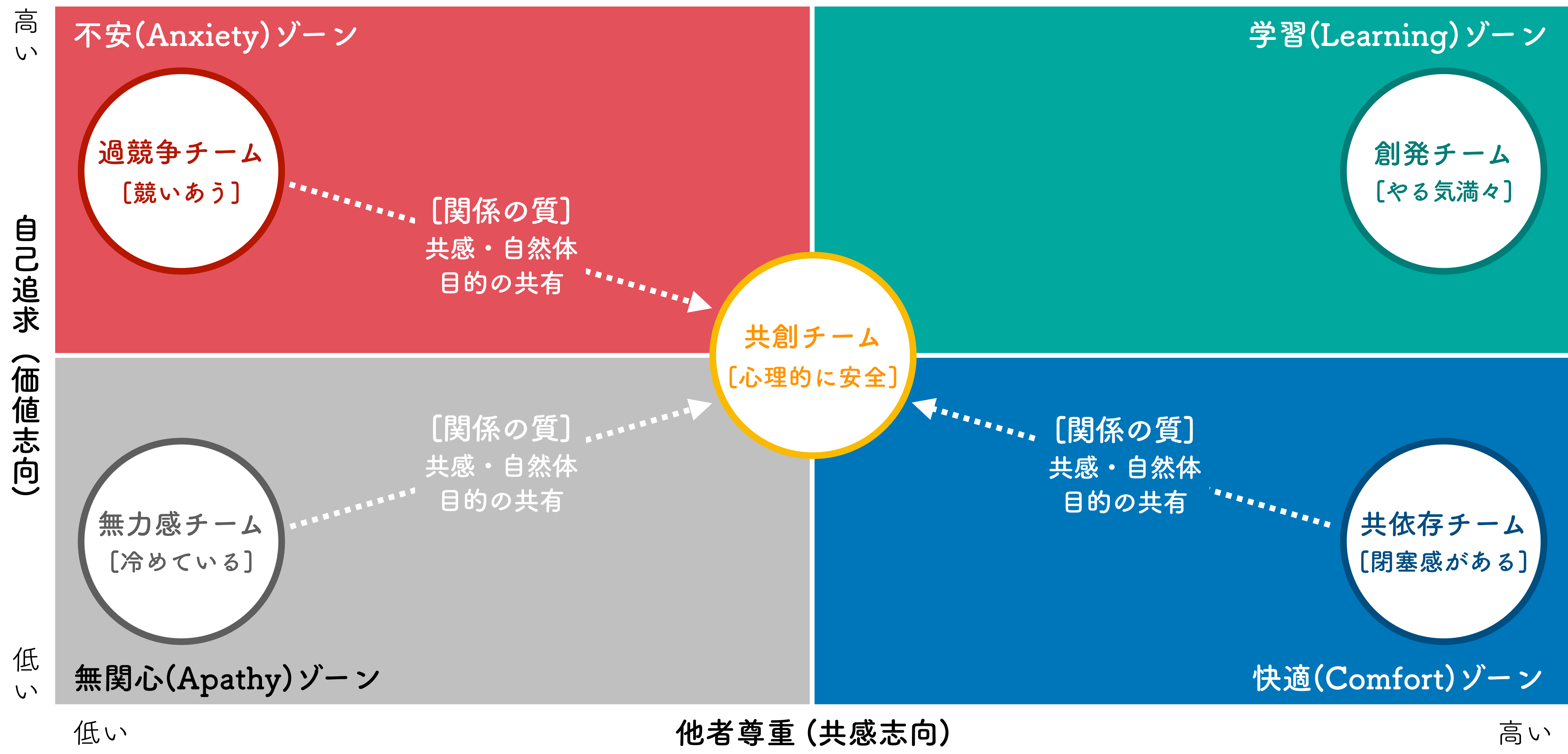
いい人の仮面

価値観：人間関係を大切にしたい
傷つきたくない、傷つけない

他者との関係性を守るために
自分の意見をいつわりやすい場

空気を読みあう場

関係の質を高めて「心理的に安全なチーム」をつくる



「心理的に安全なチーム」をつくらう

1st Step

心をひらく
(共感デザイン)

自分の人間性を
さらけだし
共感を生み出そう

2nd Step

共創する
(価値デザイン)

場の意識を
関係性から価値創造に
シフトしよう

3rd Step

復元力を持つ
(不安場の活性)

安全性が壊れた時も
場を活性化する
技術を共有しよう

「心理的に安全なチーム」をつくろう



✓ — ✓ — ✓
why — what — how

「心理的に安全なチーム」をつくらう

1st Step

心をひらく
(共感デザイン)

自分の人間性を
さらけだし
共感を生み出そう

2nd Step

共創する
(価値デザイン)

場の意識を
関係性から価値創造に
シフトしよう

3rd Step

復元力を持つ
(不安場の活性)

安全性が壊れた時も
場を活性化する
技術を共有しよう

「**心理的安全性の高い場**」とは

参加するすべての人が「**ありのままの自分でいられる場**」のこと。

「**ホールネス**」とは

個人が、仮面をかぶらず「**ありのままの自分**」でいる状態のこと。

「**心理的安全な場づくり**」の基本は

メンバーが「**自分自身のホールネス**」を意識することから始まる。

子どものころ、一人だった「わたし」が



- ✓ お母さんの笑顔がみたい。だから、**お母さんが喜ぶこと**をしなくちゃ。
- ✓ 先生に褒められたい。だから、ルールを守って、**いい成績**をとらなくっちゃ。
- ✓ 上司に認められたい。だから、**上司の言うこと**をよく聞き、**数字を達成**しなくちゃ。
- ✓ チームを統制したい。だから、**強いリーダー**になって、**なめられない**ようにしなくちゃ。

参考：根本橘夫著「いい人に見られたい症候群」

大人になるにつれて、二人にわかれてしまう



自分に素直に生きていたいと思っているわたし



人の期待に応えなくちゃと思っているわたし

誰もが持つ二面性。幼少期に外部の要請や期待が強いほど「偽りの自分」が大きくなりやすい。

次第に「したい」で行動することが少なくなり、判断の基準が「しなくちゃ」になっていく。

「偽りの自分」が大きくなると、その反動として、全能感を持つ「本当の自分」も偶像化されてしまう。

参考：根本橋夫著「いい人に見られたい症候群」

有能な人と
思われたい



無知の不安
無能の不安

プライドを守る
ために、本当の
自分をいつわる

「強がりの仮面」

「強くて頼れるリーダーにならなくっちゃ」

(主体性を取り戻し、冷静に考えてみよう)

強がっても、長い目で見ると信頼されなくなる。
背伸びをやめて「弱さを見せる勇氣」を持とう。

「意見があるんだけど、この場では言えないな」

(主体性を取り戻し、冷静に考えてみよう)

顔色を見て保身に走るのは、やっぱり自分らしくない。
「嫌われる勇氣」を持って、異論もあることを伝えよう。



いい人と
思われたい

関係性を守る
ために、本当の
自分をいつわる

邪魔の不安
否定の不安

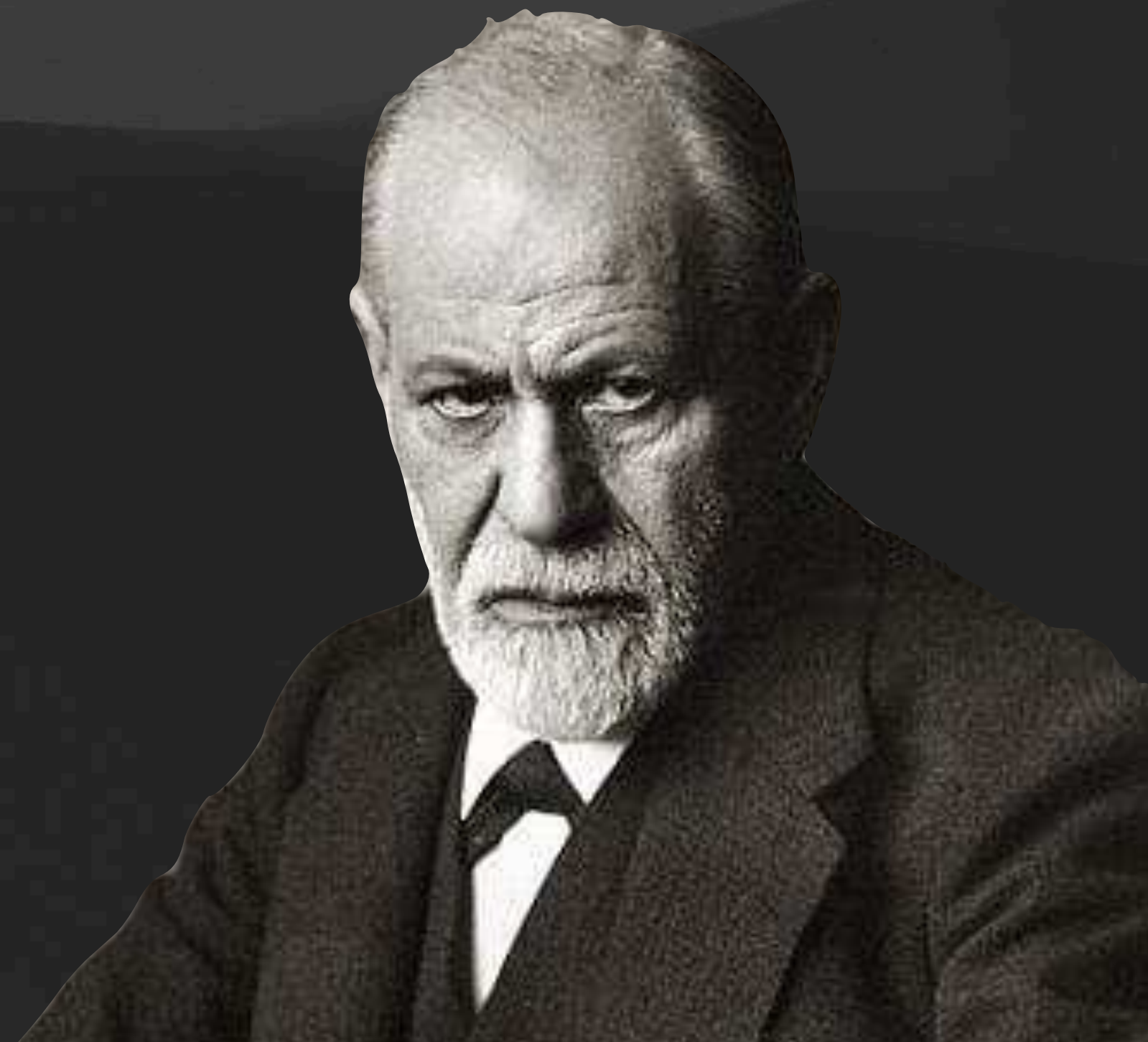
「いい人の仮面」

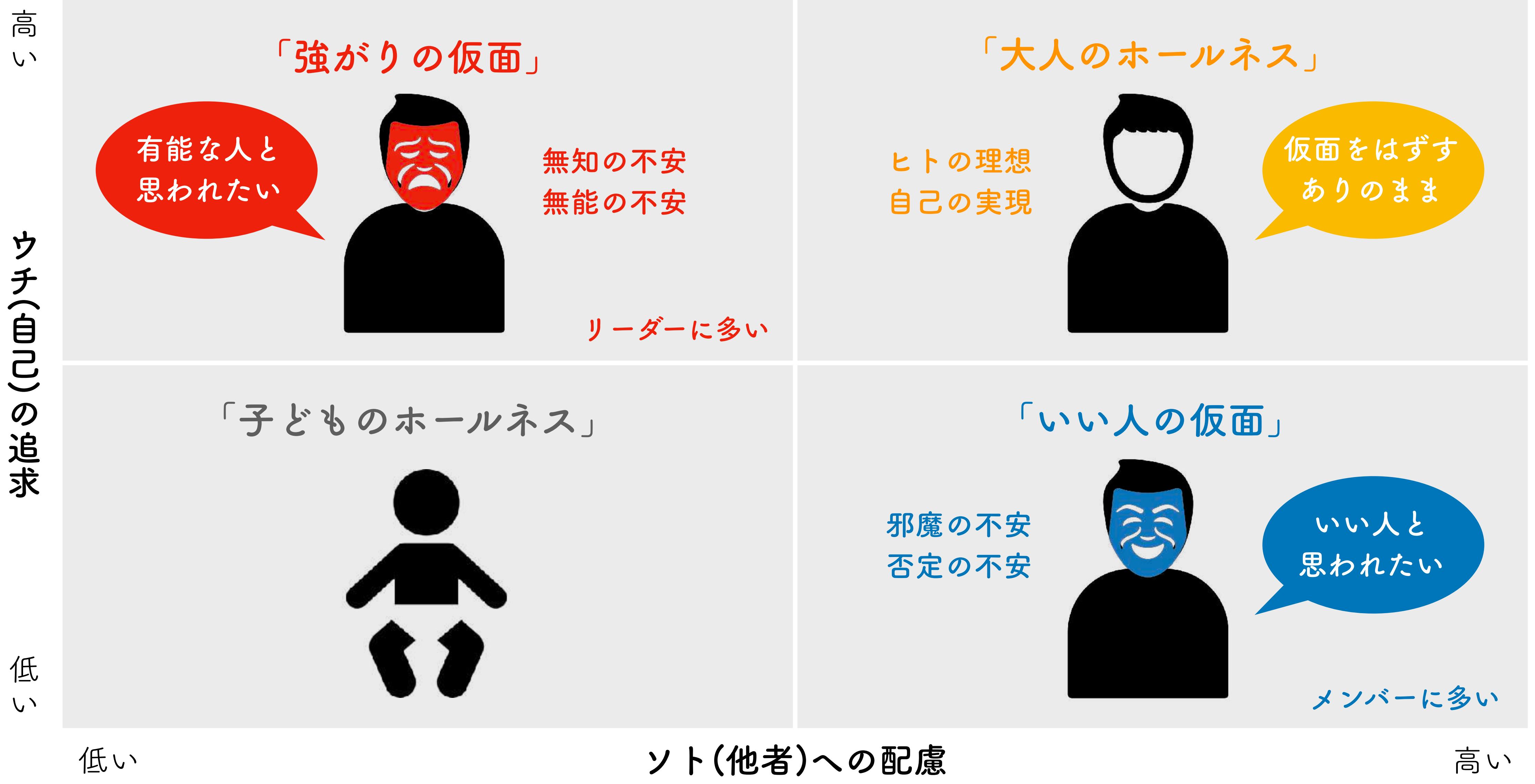
外に表現されていない感情は、
決して心から消えることはありません。

それらは、心のなかで生きたまま、
忘れたころに、もっと醜いカタチで
あらわれてくるでしょう。

“Unexpressed emotions will never die.
They are buried alive
and they will come forth later in uglier ways.”

心理学者 ジークムント・フロイト





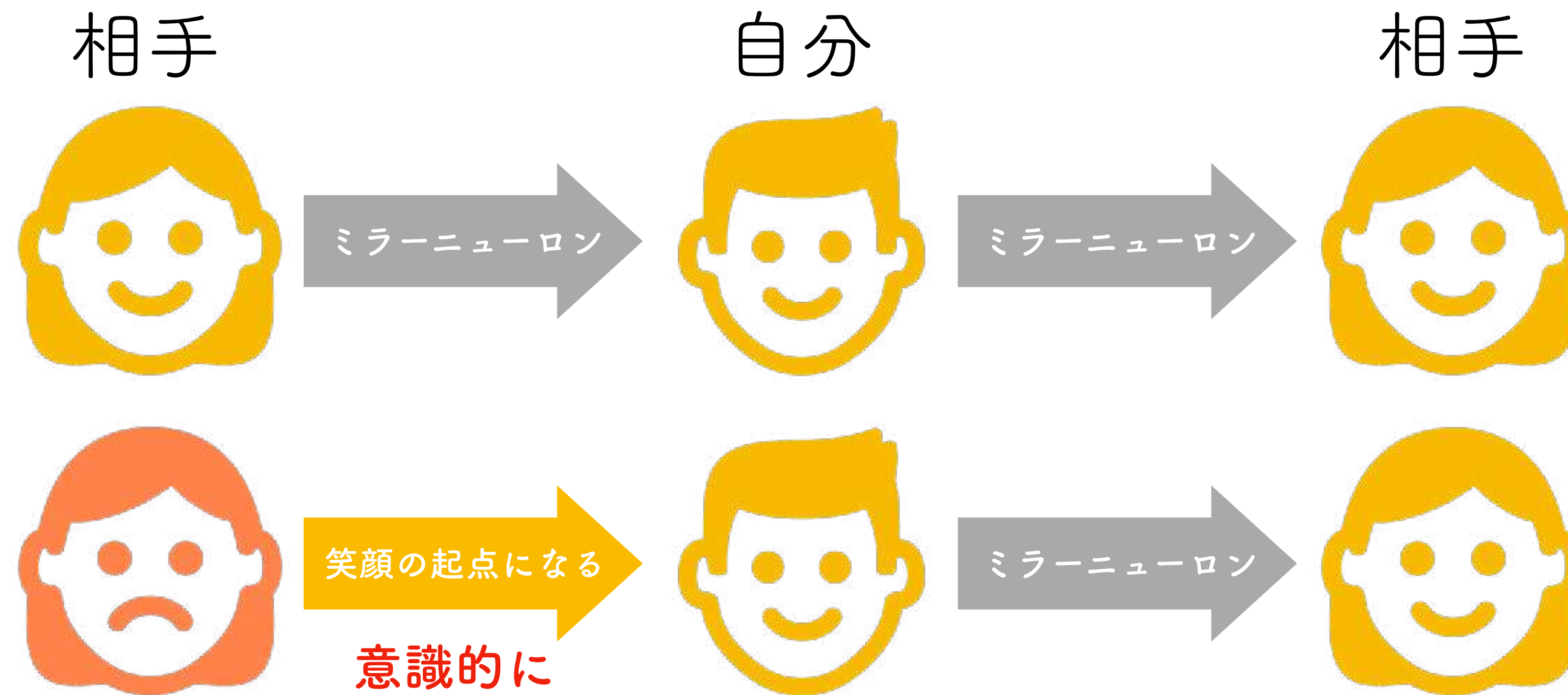
ホールネス（全体性）になるためのステップ



- ① **メタ認知**(自分自身を客観視)して「**自らの感情**」に耳を傾ける習慣を持つ。
- ② **内なる SOS** を検知したら、**反応的な行動の前に「思考するスペース」**をいれてみる。
- ③ 他者と積極的に関与しつつも、他者に振り回されない「**心の全体性**」を取り戻す。
- ④ 少しずつ**自分に対する自信(自己価値観)**が蘇り、**本音で話せるようになる**。

自分がホールネスに近づくと
相手の心から警戒感(不安感)がなくなり
相手もホールネスになっていく

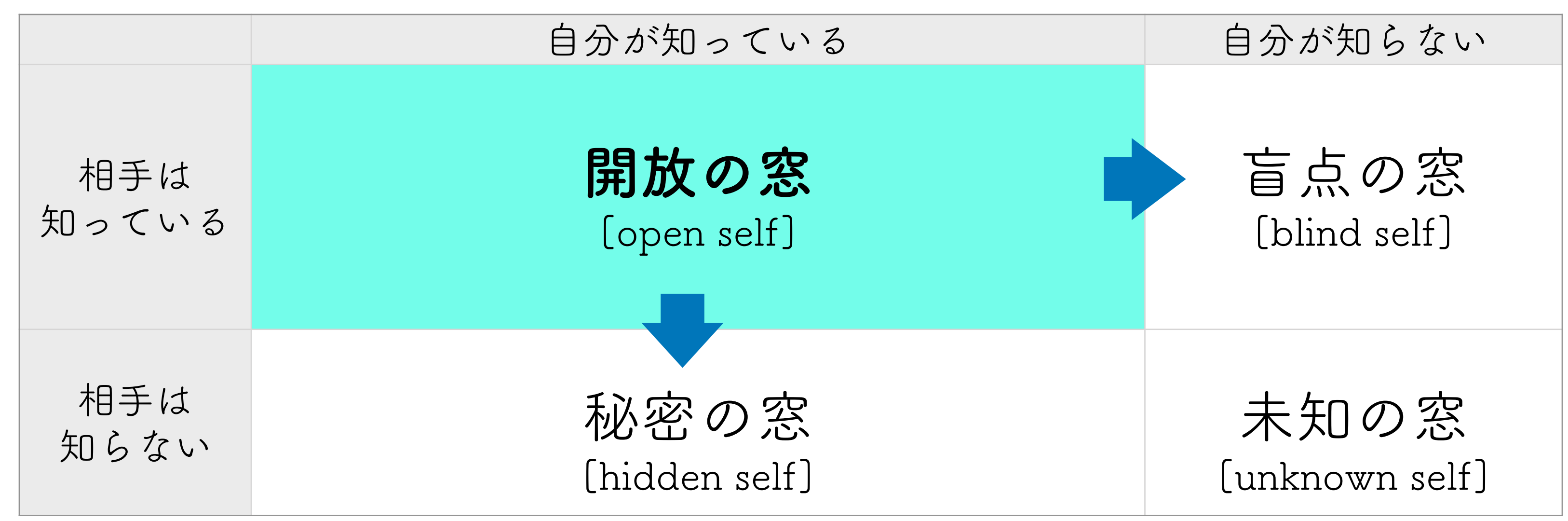
ミラーニューロン（脳にある鏡のような神経細胞）の影響で…



相手に笑ってほしければ、自分から笑顔になればいい。
人に信頼されたければ、自ら心を開き、相手を信頼すればいい。


「返報性の原理」 … ① **好意**の返報性 ② **敵意**の返報性 ③ **譲歩**の返報性 ④ **自己開示**の返報性

自分から「開放の窓」を広げて、コミュニケーションをひらく



- ① 自ら心をひらく ~ オープンに話す、間違いを認める、失敗談を話す
- ② 人の心をひらく ~ 感謝を伝える、自分にはない相手の魅力を発見する
- ③ 共通点を探す ~ 同郷の話、共通の苦勞、共通の趣味を発見する
- ④ オンラインでは ~ 顔を出す、笑顔になる、お互いの人生を理解する
会議のリーダー(ファシリテーター)をシェアする

人間関係、5つのレベル

- レベル1 必要最低限 … 自己紹介する、あいさつする
- レベル2 個性を知りあう … 会話を増やす、話す人を増やす 
- レベル3 悩みを分かち合う … 自己開示する、相互理解する、共感する**
- レベル4 目的を共有する … ゴールを共有し、連帯感を強める
- レベル5 価値観を共有する … プロセス(思考や行動の基準)を共有する

自己開示して、相互理解できると、**本音で話せる間柄**になる



私からメッセージしよう。笑顔で、オープンに。

Q1. あなたがどんな言動をすれば、場が安全になるだろう

自分の職場で、心理的に安全とは思えない会議を、ひとつ思い浮かべてみよう。
あなたがどんな言動をすれば、参加する人たちが安心して発言できるようになるだろう。

- ① 自ら心をひらく ～ オープンに話す、間違いを認める、失敗談を話す
- ② 人の心をひらく ～ 感謝を伝える、自分にはない相手の魅力を発見する
- ③ 共通点を探す ～ 同郷の話、共通の苦勞、共通の趣味を発見する
- ④ オンラインでは ～ 顔を出す、笑顔になる、お互いの人生を理解する
会議のリーダー(ファシリテーター)をシェアする



「心理的に安全なチーム」をつくらう

1st Step

心をひらく
(共感デザイン)

自分の人間性を
さらけだし
共感を生み出そう

2nd Step

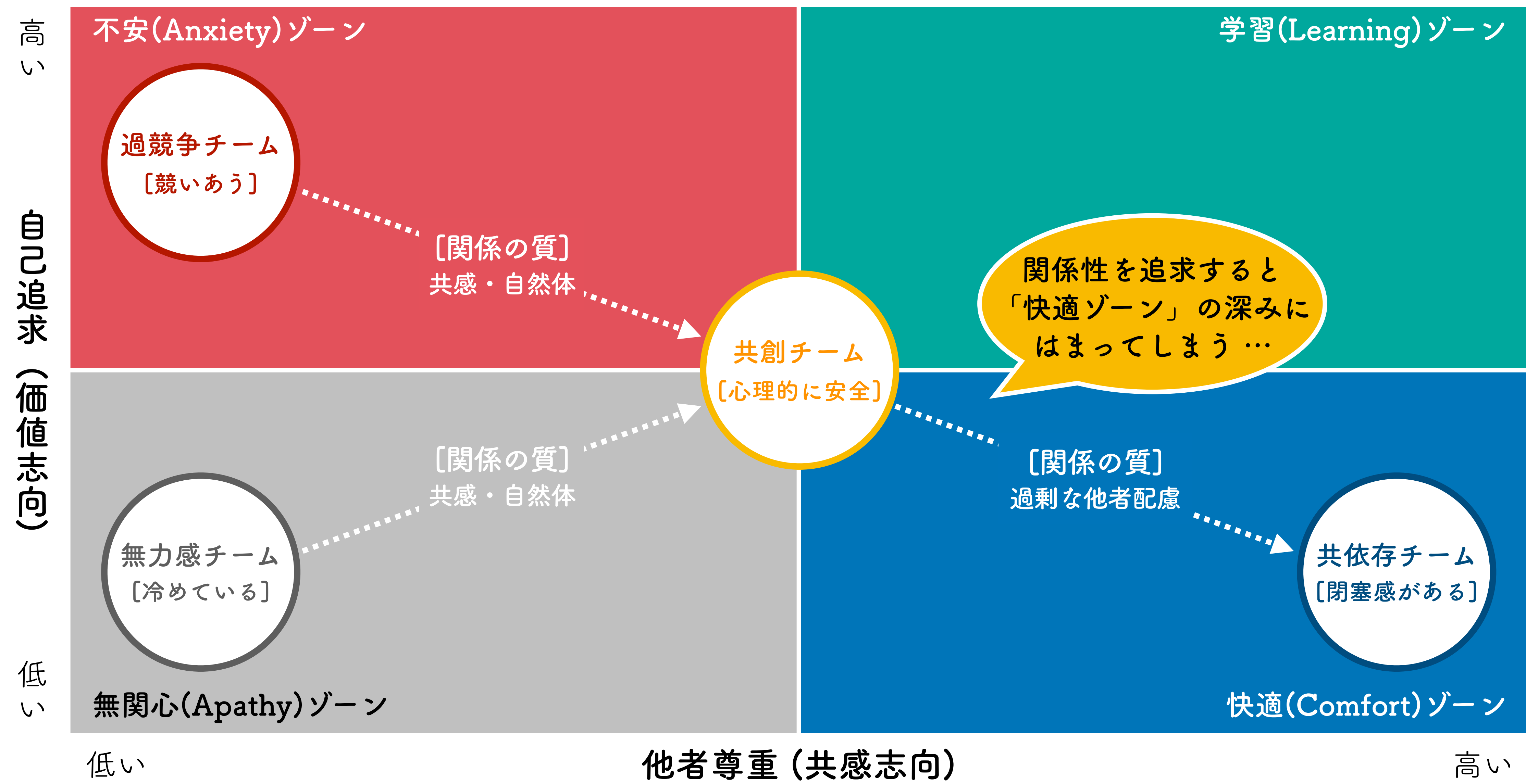
共創する
(価値デザイン)

場の意識を
関係性から価値創造に
シフトしよう

3rd Step

復元力を持つ
(不安場の活性)

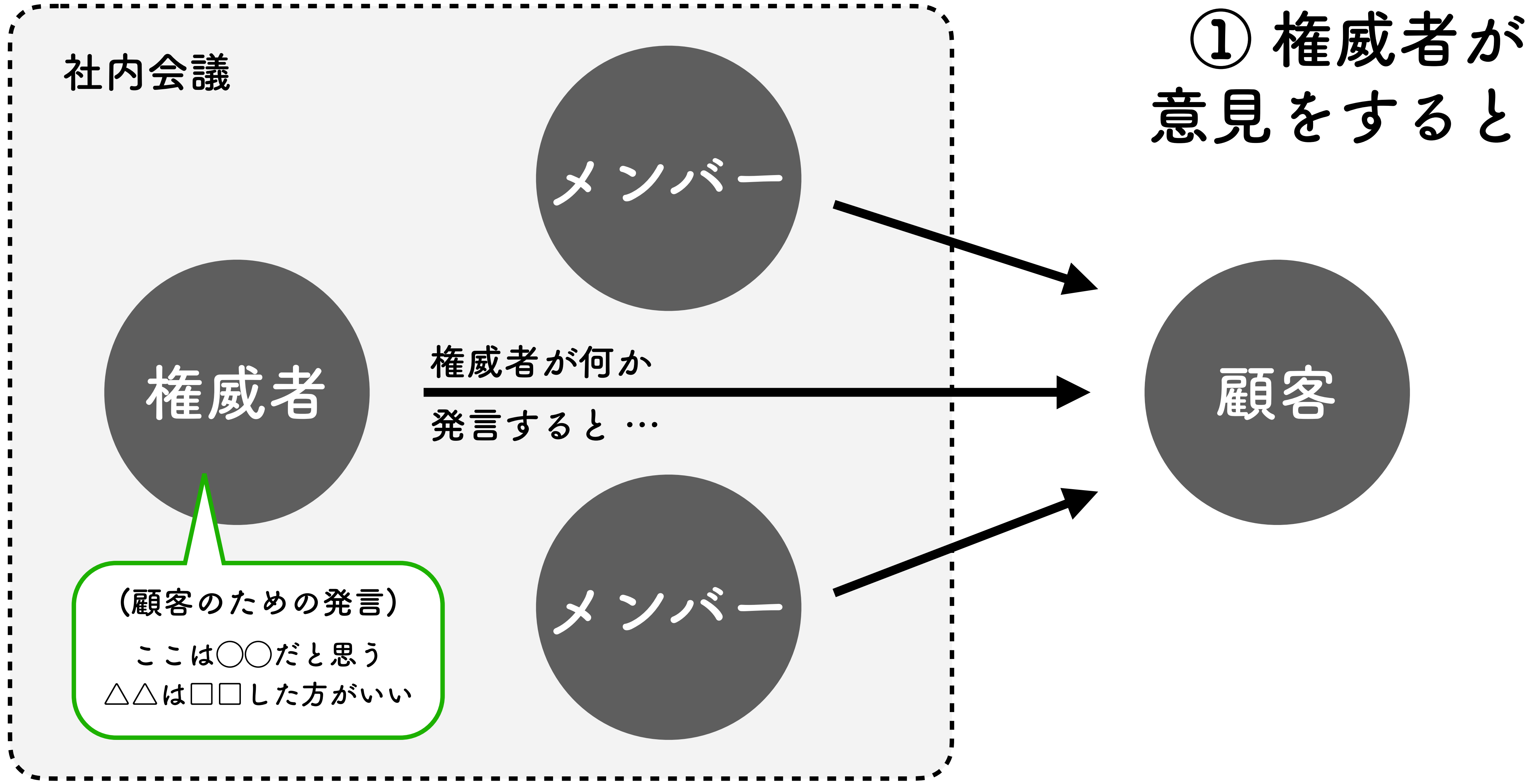
安全性が壊れた時も
場を活性化する
技術を共有しよう

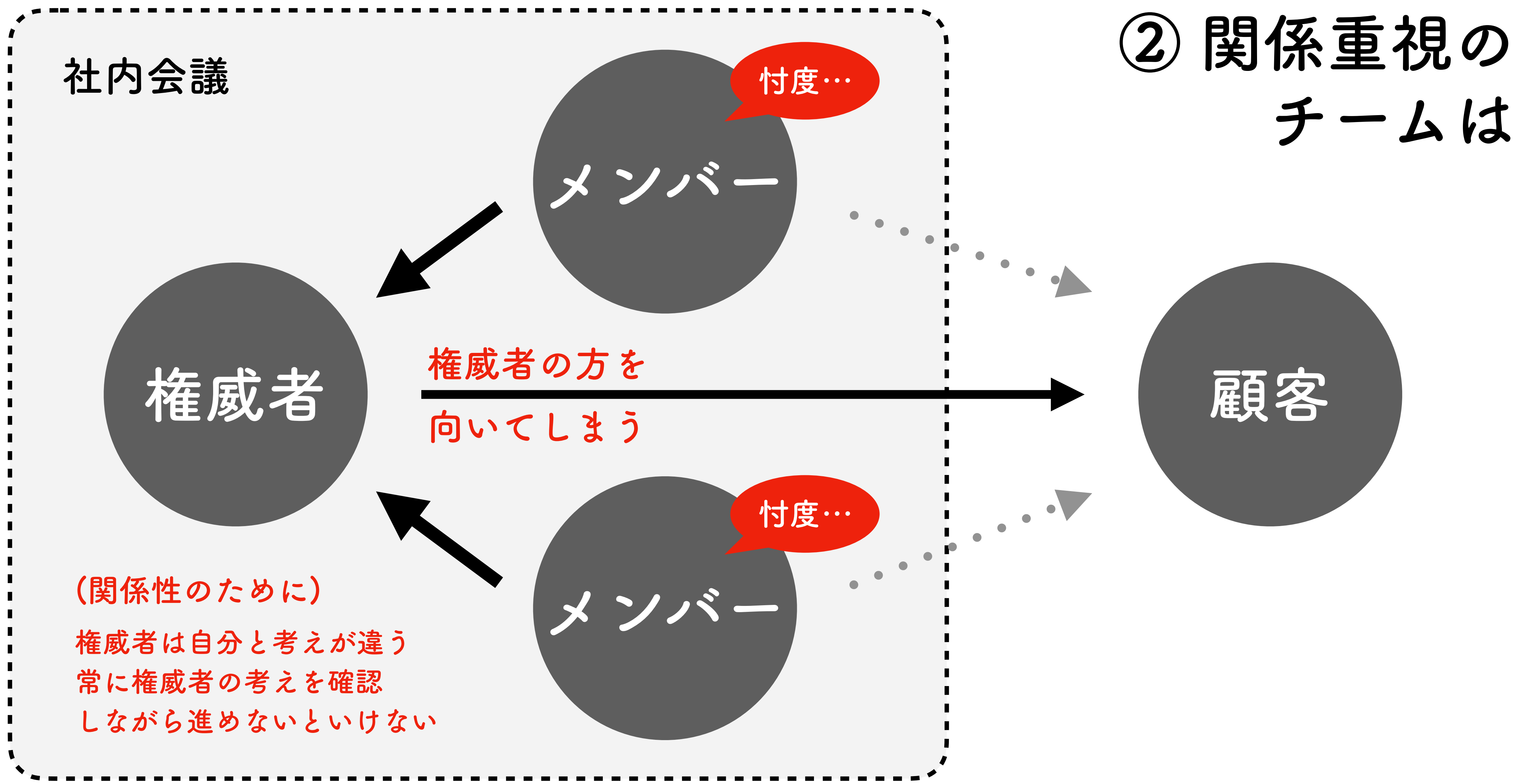


仲がよくなるにつれて「村社会」に陥ってしまう

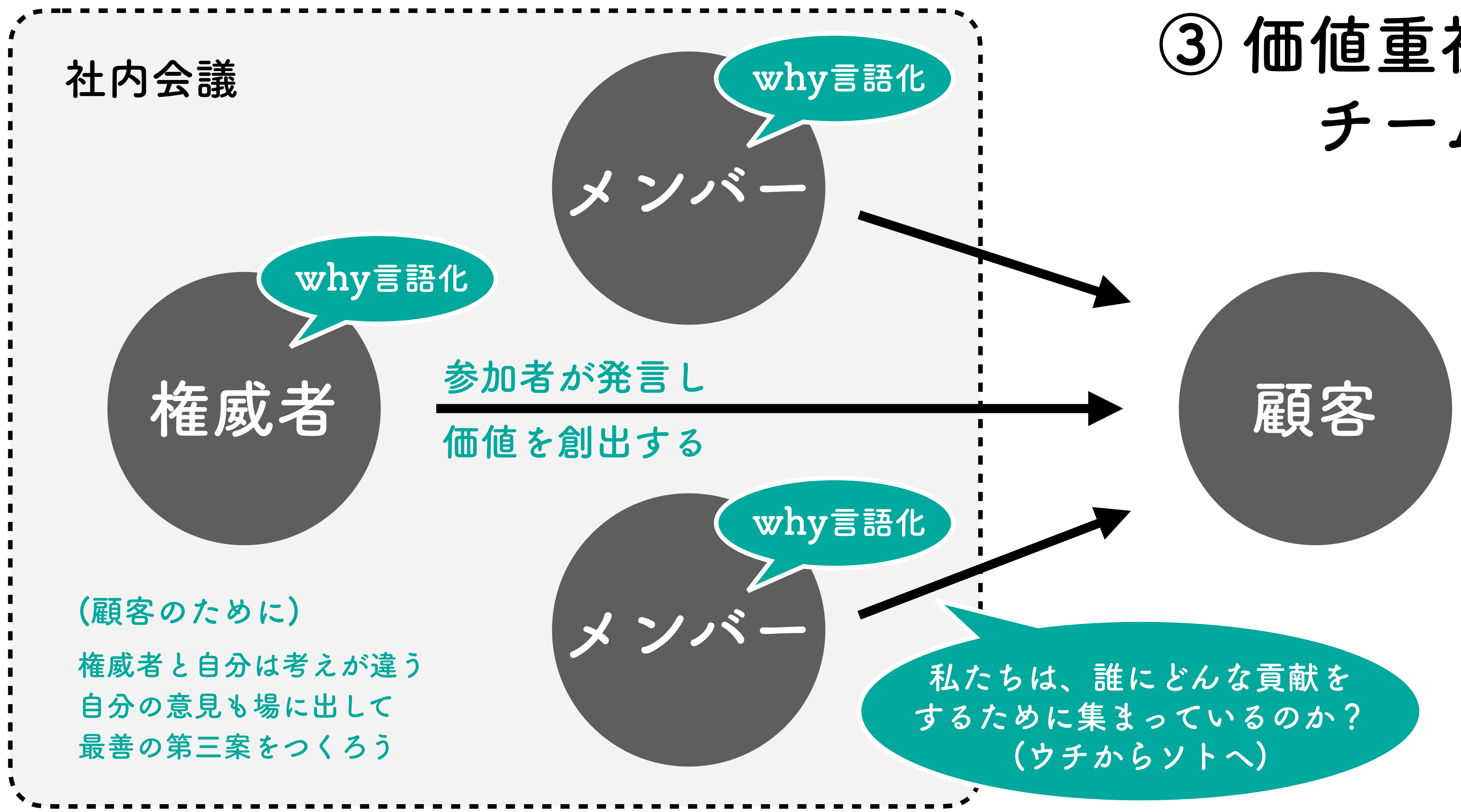
- ① 空気を読みあって、いいたいことが言えなくなる
- ② 井の中の蛙になり、判断を誤る可能性が高まってゆく
- ③ ひとりでも異論がでるとまともならず、先延ばしされる

だから「相互の理解」が深まってきたら
「目的（価値の創出）」に意識を転換していくこと





③ 価値重視のチームは



社内会議

why言語化

権威者

why言語化

メンバー

参加者が発言し
価値を創出する

顧客

(顧客のために)
権威者と自分は考えが違う
自分の意見も場に出して
最善の第三案をつくらう

why言語化

メンバー

私たちは、誰にどんな貢献をするために集まっているのか？
(ウチからソトへ)

逆転のリフレーミング ～ 村社会化したときの特効薬

- ① 全員で、**ある立場になりきって**、その視点で話し合ってみる
自社視点と競合視点と顧客視点 / 経営者視点と社員視点
- ② 全員で、**ポジティブ思考とネガティブ思考になって**、話し合ってみる
徹底したポジティブ思考で / 徹底したネガティブ思考で
- ③ 全員で、**具体と抽象のレベルを変化させて**、話し合ってみる
個別に具体的な視点で / 本質を抽象化した視点で
- ④ 全員で、**今起きている問題の文脈を変えて**、話し合ってみる
変革期と安定期 / 起業期と成熟期 / 小規模組織と大規模組織

議論が活発になると「対立」に陥ってしまう

- ① 双方が自分の正しさを競いあい、対立してしまう
- ② 次第に感情的になり、復旧困難な関係性になってしまう
- ③ 対立に巻き込まれるのを恐れて、発言が減っていく

だから「**目的（価値の創出）**」に意識が転換したら
「**第三案の創造**」を醸成する文化をつくっていくこと

開発部員の「顧客に対する姿勢」に不満を持つ営業部員

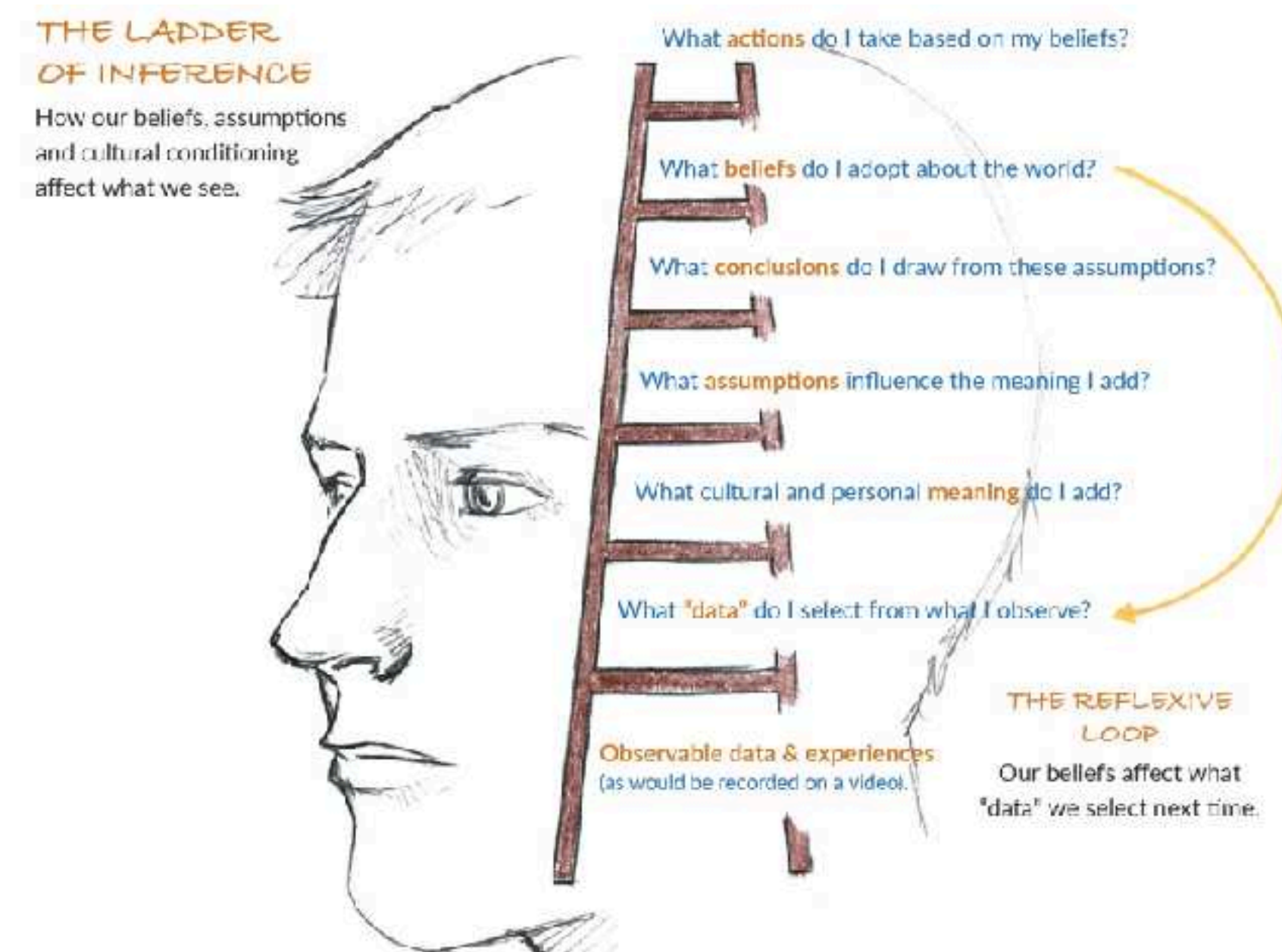


私は営業部の社員です。日頃から、顧客の要望やクレームを耳にします。でも、開発部の社員は「顧客の声を聴く姿勢」が、自分と違うと感じがち。顧客の強いクレームへの対応会議で、つい開発の態度に爆発してしまい…

(顧客からの強いクレームを受けて)

- どうしていつも、顧客の声を軽視するんだ。
- お金を出しているのは彼らなんだ。わかってるのか。
- 現場を飛び回り、文句を言われる身になってくれ。

営業部員がカッとなったのは
「推論のはしご」(思考プロセス)を駆け上がったから。



自分の頭の中で「架空のストーリー」を
作り上げてしまったのです。

「議論に勝つ。先手をとる。マウントを取る」意識から離れて

	直情型で駆け上がると…	ゆっくり登ってみると…
行動	(徹底的な対立行動にでる)	(相互に理解しあい、解決策を共創する)
固定観念	人は変わらないもの。戦うべきだ	話せばきっと理解しあえる
結論	開発部はダメだ。このままではまずい	丁寧に話し合ってみよう
仮説	ウチ向きで仕事をしている	顧客を軽視？忙しすぎる？視点が違う？
解釈	顧客の声を軽視している	反応がうすいのは、何か理由があるはず
選択して観察	今日の会議でも、反応がうすかった	今日の会議でも、反応がうすかった
現実の世界	(顧客の要望やクレームが多い)	(顧客の要望やクレームが多い)

「推論のはしご」をゆっくり登る思考習慣をつけよう。

もし、推論のはしごを



ゆっくりのぼったら

私 「顧客からクレームが入りました。このような内容です」

開発 「う～ん、これはすぐに対応するのは難しいな」

私 「そうですか。顧客の立場で考えるとつらいですね。私たちが、なにかできることはないでしょうか」

開発 「この問題はすでに開発部でも認知していて、来年初に出る新バージョンではカバーできるんだけど」

私 「なるほど。ではすぐお伝えしますね。お客さんに笑顔になってほしい。他にできることありますか」

開発 「そうねえ。すこし調べてみます。(過去のトラブル対応を検索して) このやり方で回避できるかも」

私 「いいですね。これなら、一時的に顧客の課題を解決できそうです。すぐにご紹介しますね」

開発 「そうしてもらえると私たちもうれしいです。顧客のためにも新製品が遅れないようにがんばります」

私 「わかりました。新製品まで、営業部で全力でフォローします。クレーム情報を共有したいですね」

開発 「そうしましょう。すぐに上司に掛け合ってみます。お互いのためだし、僕も強く言ってみますね」

私 「コミュニケーションが大切ですね。部を横断して、困った時に助けあう会議を新設したいですね！」

「推論のはしご」をゆっくり登るためには…

- ① **自分が梯子をかけあがらないためには**
自分をメタ認知する習慣をつけ、思い込みを発見すること
- ② **もし、自分が梯子を駆けあがったことを気づいたら**
「ごめんなさい」と言ってゆっくり登り直すこと
- ③ **もし、誰かが梯子を駆け上がってしまったら**
「こういう仮説はありうるかな」と穏やかに登り直すこと

アンガーマネジメント～「怒りの衝動」をコントロールする技術

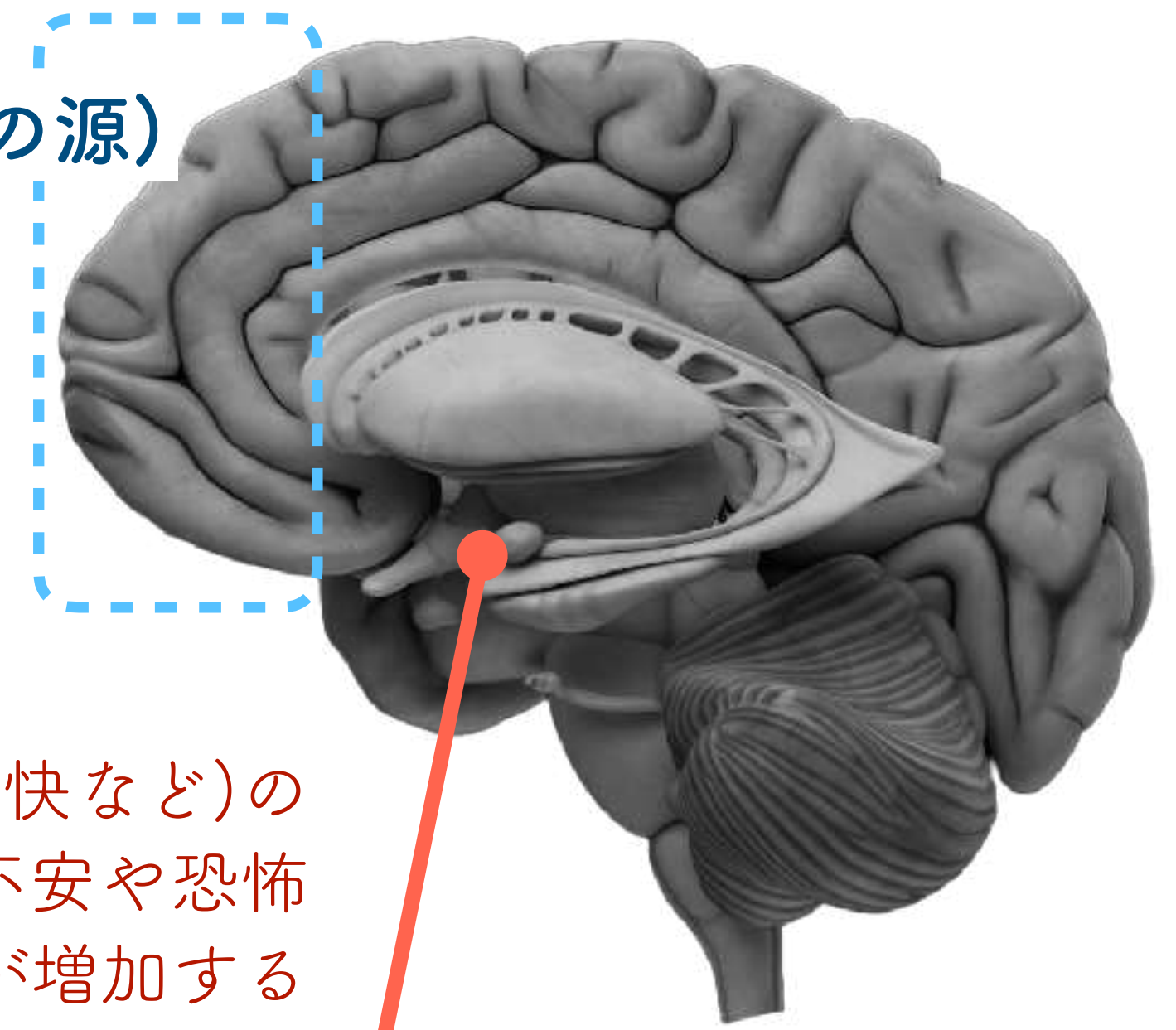
怒りは防御感情であり、人間の本能である。この衝動を制御する上で最も大切なことは、怒りに任せた反射的な反応をしないこと。強い怒りを感じると、扁桃体が脳全体を瞬間的にハイジャックしてしまい、心理的に危険な状態に導かれてしまう。それに対して、前頭前野が働きだし、冷静な判断ができる状態になるまでに約4～6秒程度かかるとされ、これが「6秒ルール」の根拠となっている。その上でも前頭前野が制御を取り戻しやすくするための技術を、いくつかあげておきたい。

「怒りの衝動」をコントロールする技術

- ① **6秒を数える** 怒りの衝動を感じたら、心のなかで「イチ、ニー…」と6つほど数えて、怒りのピークが過ぎるのを待つ。
- ② **怒りの温度計** 怒りを感じたら「温度計」を思い浮かべて、10点中どの程度か点数をつける。怒りを客観視するのが狙い。
- ③ **タイムアウト** 怒りを感じる場所から一旦離れて頭を冷やす。その間に深呼吸や軽いストレッチを行うと、鎮静効果がある。
- ④ **タイムイン** 相手が過度に怒っているときの技術。傾聴した上で「怒りを感じて、怖く感じている」ことを率直に伝える。

前頭前野（理性の源）

ヒトをヒトたらしめ
計画・思考・判断等
を行う、脳の司令塔



感情記憶（好悪・快不快など）の
記憶に関わる、特に不安や恐怖
を感じると、血流が増加する

扁桃体（感情の源）

参考：大浦裕之「医療従事者のためのアンガーマネジメント入門」



推論のはしごは、ゆっくり登ろう

Q2. あなたがどんな言動をすれば、場が建設的になるだろう

自分の職場で、なんとなく停滞する会議や、対立しがちに会議を、ひとつ思い浮かべてみよう。
あなたがどんな言動をすれば、より建設的な意見を出しあうような場になるだろう。

- ① 停滞する場は
 - ～ もう一度、今日の会議の目的に立ち戻る
 - ～ みんなの意見をひとりずつ、丁寧に聴く
- ② 対立する場は
 - ～ お互いの意見の背景にあるものを傾聴する
 - ～ 思い込みをなくし、多様な仮説を立ててみる
 - ～ 全員で「特定の立場」になって考えてみる



「心理的に安全なチーム」をつくらう

1st Step

心をひらく
(共感デザイン)

自分の人間性を
さらけだし
共感を生み出そう

2nd Step

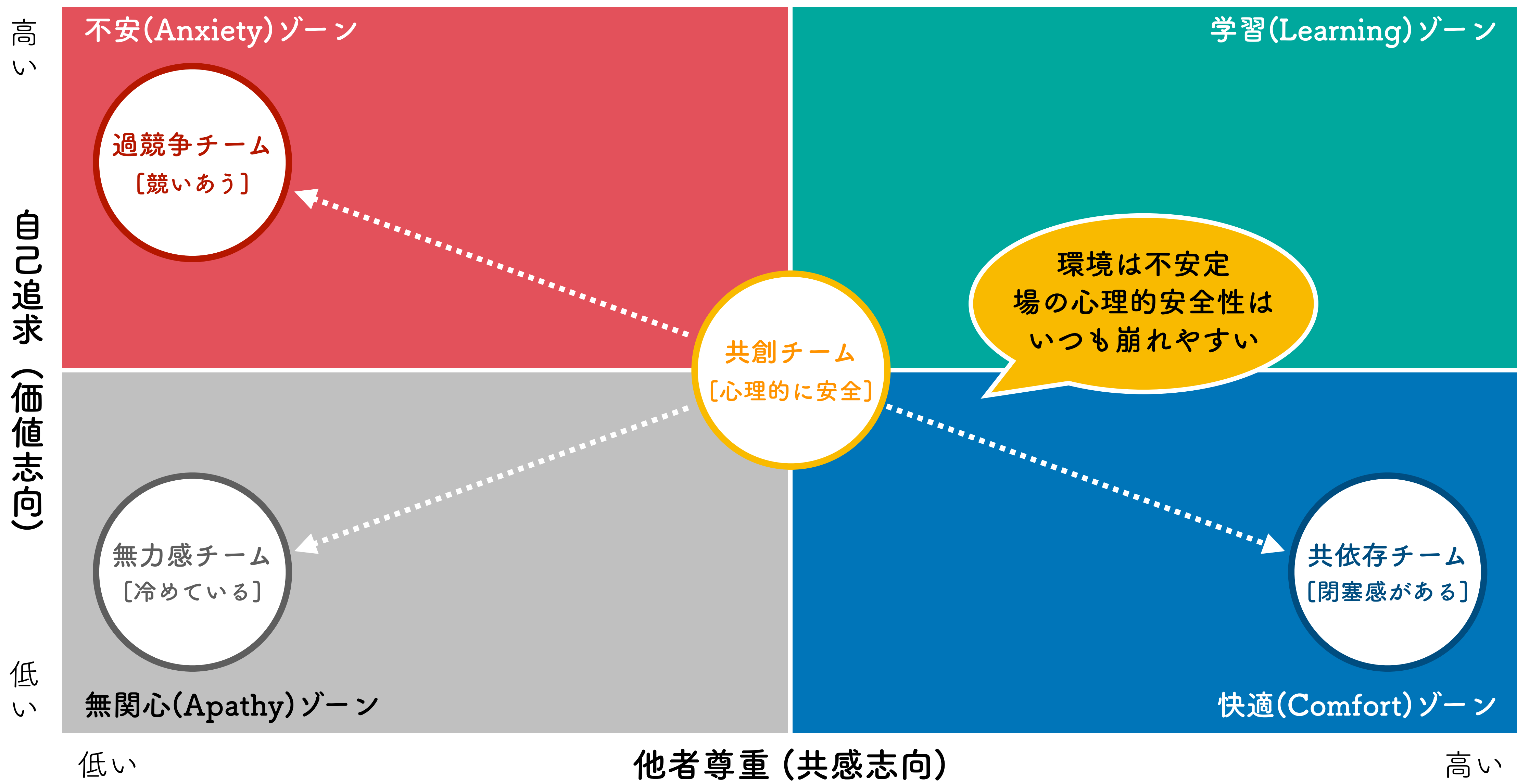
共創する
(価値デザイン)

場の意識を
関係性から価値創造に
シフトしよう

3rd Step

復元力を持つ
(不安場の活性)

安全性が壊れた時も
場を活性化する
技術を共有しよう



「腐ったリンゴ」の実験

ニューサウスウェールズ大学で組織行動学を研究するウィル・フェルプス准教授は、**チームに悪影響を与える典型的な3タイプ**を想定。演技力のある学生がその役目を演じて、44名の組織内で、チームの生産性にどれほど影響を与えたかを測定した。

1. 性格が悪い人 : 相手に対して攻撃的、反抗的な態度をとるひと
2. なまけ者 : 労力を出しおしむ、一生懸命やらないひと
3. 場を暗くする人 : ネガティブで愚痴や文句ばかりを言っているひと

結論：タイプにかかわらず、チームの生産性は 30-40% 低下する

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

実験の様子を覗いてみると …

フェルプスは言う。「ニックが**場を暗くする人**を演じたとしよう。会議に集まったメンバーは、みんなやる気に満ち溢れている。しかしニックだけは暗い顔で何も言わず、ずっと下を向いている。すると**他のメンバーも彼を真似る**ようになった。無口で、疲れていて、やる気がない。会議が終わる頃には、三人がニックと同じく腕を組み、下を向いてしまった。

ただし、**例外が一つだけ**あった。ニックがどんなにがんばって演じてても、そのチームはパフォーマンスが落ちないんだ。**原因は一人のメンバー、ジョナサン**だ。彼によって、**ニックが注入した毒が中和**される。他のメンバーはすぐにやる気を取り戻し、目標に向かって邁進していくんだ」

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」



ウィル・フェルプス
UNSW 准教授

さて、ここで質問です。
会議中に、ジョナサンはいったいどんなこと
をして、**ニックの毒を中和**したんでしょう？

出典『最強チームをつくる方法』 ダニエル・コイル著

ジョナサンは、どんな魔法を使ったんだろう

「どれもちょっとしたことなんで、注意していないと全く気づかない。ニックが嫌味を言ったり暴言をはいたりすると、ジョナサンは**身を乗り出して笑顔**をふりまく。ニックにあからさまに対抗したりはしない。**微妙なボディランゲージ**だ。するとニックのせいで緊張した空気が変わり、また和やかな雰囲気になる」

何度も録画映像を見直して、**一つのパターン**を発見した。

ニックが毒を放つたびに、ジョナサンはすぐに中和するような行動をとるのだ。**穏やかな態度**で緊張を和らげ、その場にいる人を安心させる。次にジョナサンは**簡単な質問**をして他の人の発言を促し、相手の答えを熱心に聞く。するとチームの活気が復活し、**メンバーは再び心を開いて自由に意見を交換**するようになる。協力関係が構築され、目標に向かって一つになることができるんだ」

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」



ウィル・フェルプス
UNSW 准教授

ジョナサンは、場に安全を提供しているのです。
「さあ、みんな、ここは安全な場所だよ。だから怖がらないで自分の意見を言ってほしい。みんなの考えをぜひ聞きたいと思っているんだ」
彼は強いリーダーではない。指示も鼓舞もしない。小さなメッセージを送り続けているんです。

出典『最強チームをつくる方法』 ダニエル・コイル著

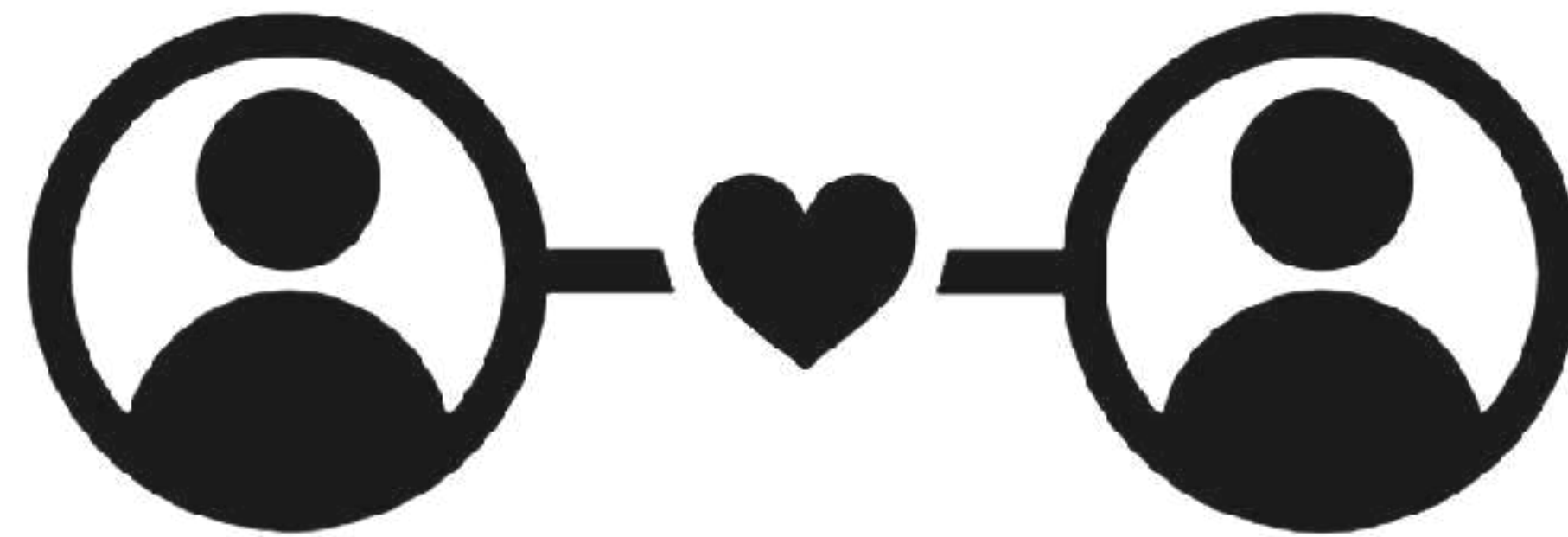
では、どんなメッセージが
心理的安全性を高くするのだろうか？

ビッグデータをベースにした
MITメディアラボの組織研究「ソーシャル物理学」において
ジョナサンの行動を裏付ける発見があった。



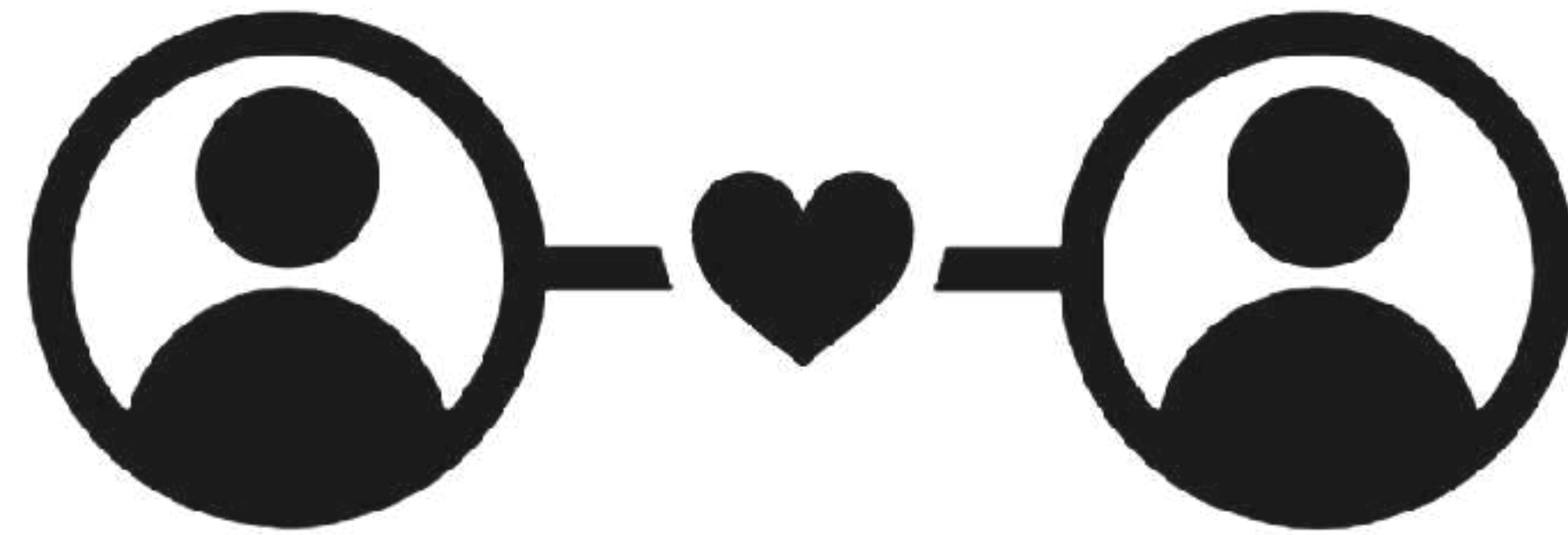
チームのパフォーマンスは「**帰属シグナル**」の数と強く関係する。

帰属シグナルとは、集団の中で「**安全なつながりを構築する態度**」のこと。



例えば…

笑顔、距離の近さ、アイコンタクト、相手と同一の動作、エネルギーの交流、順番に発言、相手への気配り、ボディランゲージ、声の高さ、ぶれない価値観など

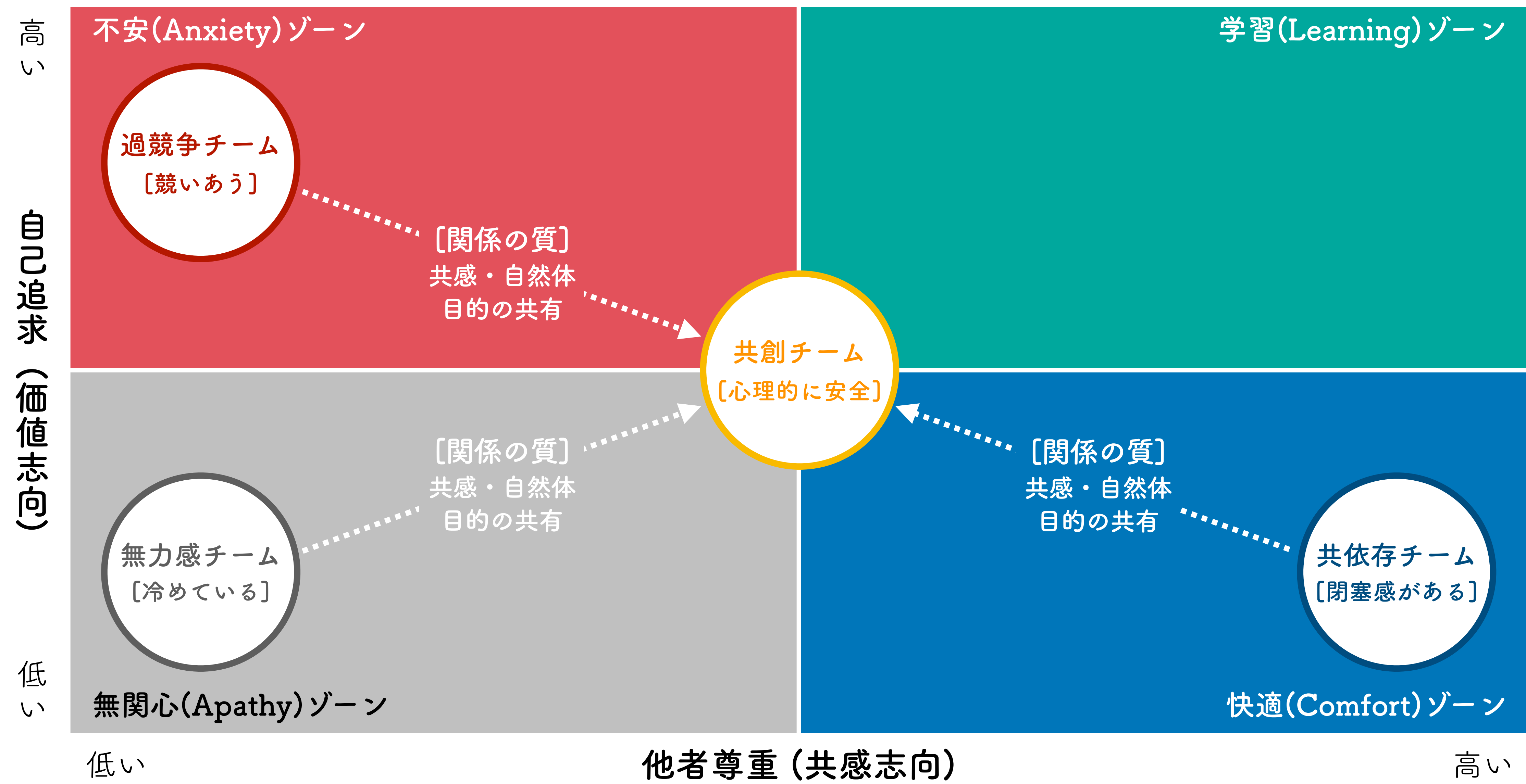


帰属シグナル、3つの特長

- (1) **交流のエネルギー** ～ メンバー間の**対話**や**交流**の起点となる
- (2) **個人の尊重** ～ 一人ひとりの**発言**を促し、耳を傾ける
- (3) **未来への志向** ～ **希望**を感じる、**ポジティブな示唆**をする

暗くなった場をさりげなく照らす
ジョナサンのような太陽になろう





Q3. あなたのチームを自走させる【第4・5週会議】を考えよう

	第4週 ④ 生きてきた軌跡の共有 (90分)	第5週 ⑤ 心理的安全性の学び (90分)	第6週 ⑥ ワンオンワン (個別に30-60分)
ゴール	全員でライフラインチャートを共有する 素のままの自分を伝え、相互に理解しあう	みんなで心理的安全性の基礎を学ぶ ありのままであることの大切さを共有する	全員とワンオンワンで話す機会を持つ 個々の強み、仕事を通じた成長を考える
進行例	10分 前週までの問題解決の進捗をシェアする 70分 ライフラインチャートを発表しあう 質問や対話も大歓迎、お互いを理解する (一人あたり対話も含めて10-15分) 10分 これから2ヶ月の流れをシェアする	5分 今日のテーマと目的を話す 45分 みんなで心理的安全性に関して教えあう 前回宿題で担当を分担し、発表する 40分 どうすれば、自分たちのチームの心理的安全性が高まるかをみんなで話しあう	コーチングの「GROWの手法」などを活用して リーダーとメンバー全員が、ワンオンワンで 話しあう。「話す技術」「聴く技術」を使って メンバー自身の強み、専門技術、理想の未来、 などを問いかけ、傾聴する。結論を出す場では なく、求められない限り、アドバイスも不要。 無理をせず、自分の考えを押し付けず、相手の ペースで、相手の考えや思いに共感すること
宿題	心理的安全性について学ぶ	「自分がどう変わろうと思ったか」を投稿する	半年後の「理想の自分像」を考える

コミュニケーションの勘所	
無関心ゾーン	ライフラインチャートの発表の際(内容が期待に反して熱心さを感じなかったとしても)できる限り その人の人生に積極的に興味 を持ち、問いかける。思い・こだわり・強み・葛藤などに、 その時「どんな気持ちだったんだろう」と想像 しながら耳を傾ける。それが 信頼関係を構築する第一歩 になる。
快適ゾーン	心理的安全性の学びの際に、特に「 いい人の仮面 」に注目。どうすれば「 相手を気遣いながら、自分の本音を場に出せるか 」を考える。追加の学びとして「 話す技術 (リーダーシップの教科書 P127~)」を参考にするとよい。 本音で話すことで信頼され、チームにも価値提供 できることを理解しあおう
不安ゾーン	心理的安全性の学びの際に、特に「 強がりの仮面 」に注目。どうすれば「 自分の失敗や弱さを隠す習慣に気づき、ありのままの自分を出せるようになるか 」を考える。成長して自己変容型知性になることを目指して「 話す技術・聴く技術・問う技術 (リーダーシップの教科書 P127~)」を学びあおう

【関係の質】 心理的に安全なチームをつくる ～ 講義のまとめ

1. 新しいチームづくりのカギとなるのは、**関係の質**を起点とした「**成功循環モデル**」である。
2. 多くの研究から、最も重要なチームの成功因子は「**心理的安全性**」であることがわかった。
3. 「心理的に安全」とは、場の誰もが、**率直な意見を自由に発言でき、行動できる状態**のこと。
4. 知識時代の成長エンジンは**斬新なアイデア**であり、心理的安全性はその**土台**となるものだ。
5. 心理的安全性を壊すのは対人関係の不安であり「**無知・無能・邪魔・否定**」に分類できる。
6. **無知や無能の不安**を感じると**自分のプライド**を守るために「**強がりの仮面**」をつけてしまう。
7. **邪魔や否定の不安**を感じると**場の関係性**を維持するために「**いい人の仮面**」をつけてしまう。
8. まずは自分が**ホールネス**になる。主体性を持ち、**自分のすべての人間性をさらけ出す**こと。
9. 続いて、対話に変化を起こす。**自ら笑顔**になり、**オープン**になり、**相互に理解**しあうこと。
10. 相互理解が深まったら、**人間関係の維持から価値の創造**に、**場の意識**をシフトすること。
11. そして議論に変化を起こす。推論のはしごをゆっくり上り、**建設的に第三案を共創**すること。
12. 最後に**場の雰囲気**を変える人になる。不安に支配されても、**活性化する技術**を共有すること。

(参考) 心理的安全性の難所と落とし穴とは？



心理的安全性の難所と落とし穴

1. 空気読みすぎ体質 ～ 「気配りこそ命」という誤解

心理的に安全な場を作ろうとするあまりに、相手の反応や顔色を伺うことが習慣化して、自己主張ができなくなってしまふ問題。仲がよくなりすぎるチームに起きることが多く「集団浅慮」と呼ばれている。それ以外でも、初対面で探り合う場、権威あるボスを困む場などでは、意識しないと本音で話すことは難しい。逆に本音で話そうと意識しすぎると、対立を強調するような口調になってしまうこともあり、なかなかやっかいだ。

心理的安全性を過剰に意識するリーダーや、いい人に見られたい意識が強いリーダーも、この落とし穴にはまりやすいので注意が必要だ。リーダーが心地いいことしか言えないと「自分は正しいのに、現実が思い通りいかないのは、環境に問題があるからだ」と考えはじめて、チームメンバーに他責の思考習慣がつきやすい。評論家のような意見が増え、チームの求心力が弱まり、リーダーの苦しみが深まるという悪循環に陥ってしまう。

この空気を打破するためには、意識を内側（人間関係）から、外側（使命や価値創造）に広げること。ポジティブもネガティブもつくろうとせず、ナチュラルに振る舞う習慣をつけることだ。リーダーであれば、他者に心地いいことをいうのはなく、自然体の自分に戻って、自分の悩みや弱さもオープンにした上で「組織をよくしたい」「価値を生み出したい」と思いを情熱を込めて語ることだ。いかなる場面においても、メンバーがホールネスで参加する行動習慣がつけば、組織の生産性と個人の幸せをともに高めることが可能となるだろう。

心理的安全性の難所と落とし穴

2. 決められない組織 ～ 「全員一致すべき」という誤解

リーダーシップ不在の組織、人間関係が希薄な組織、生真面目な組織などが心理的安全性を重視しようとする
と「一人ひとりの意見を大切にすべき」という意識が過剰になり、意見を均等に重んじる方向に進むことが多い。
全員の意見をそのまま取り入れることは、対話や議論を放棄することの裏返しであり、結論の先延ばし
か、多数決かの二択になってゆく。前者は価値創出の機会を逃し、後者は組織内に亀裂を生みかねない。

特に、計画や手続きの尊重・厳格な品質・均質なサービスを求める組織 — 行政・金融・メーカーなど — は、
リスクへの感度が高く、誰かがリスクを指摘すると、責任回避に意識が向かい、場が固まってしまふ。すべての
リスクを避けるべく複雑な議事録が配布され、さらに何も決められない状態に陥る。一方で、目に見えない
リスクや、責任の所在があいまいなリスク、例えば「先延ばしのリスク」は無視されてしまふ。

リスクゼロを志向すると、自らを変革するチカラを失うこと。組織のパーパスを共有し、多様な意見こそ価値
を生む源泉であること。この二点を共有しよう。未来にチャレンジしてこそ、組織は学習でき、新しい知識を
得られる。メンバー全員が対話し、走りながら考え、小さな実験から学ぶ行動習慣を身につけることが大切な
のだ。

心理的安全性の難所と落とし穴

3. 話しあい万能主義 ～ 「話しあえば解決する」という誤解

対話や議論、その基盤となる心理的に安全な場づくりは、**チームづくりにおいて最も重要な基盤**である。しかし、**それですべてが解決するわけではない**。例えば、アイデアを創出するプロセスにおいては、① **発散局面** ～ アイデアをひろげる段階、② **収束局面** ～ アイデアをまとめる段階、がある。①は具体化のプロセスであり、多様な視点からの多様なアイデアを出すために話しあいが重要だが、②は**抽象化のプロセス**であり、**少数精鋭による情報集約と卓越した創造性（思考のジャンプ）が必要**となる。

個人の専門能力が必要なのは、アイデアの収束局面だけではない。**話しあいのテーマ設定自体、難易度が高い**ケースも多い。**問題設定の良し悪しで、話しあいの価値に大きな差がでてしまう**からだ。

問題設定のプロセスにおいても、アイデア収束のプロセスにおいても、個人の専門能力、それに基づく創造性が鍵を握るということだ。

心理的に安全な場は、必要条件だが、十分条件ではない。心理的に安全な場がないと個人の能力は活かされないが、話しあいだけですべてが解決するわけではない。**チームと個人の相互作用によって、高い付加価値は生み出されるのだ**。



[思考の質] 使命感を共有するチームをつくる

講座全体の流れにおける Day6 の位置づけ



人の心を動かすものはなんだろう。
ビジネスにおいて「大切な意味」はなんだろう。
「使命感を共有するチーム」をつくらう。

人の心を動かすものはなんだろう



why



what



how

船を造りたかったら、

人に木を集めてくるように促したり、作業や任務を割り振ることをせず、
はてしなく続く広大な海を慕うことを教えよ。

『星の王子さま』 著者
サン・テグジュペリ

なぜ「意味 (Why)」を
伝えることが大切なのか？
それは…

「しなくちゃ」が
「しよう」「したい」に変わるから。

ふたつの異なる内在化 ～ 「取り入れ」と「統合」

「規範の内在化」には「取り入れ」と「統合」という異なるタイプがある。「取り入れ」とは「意味を理解せず、丸ごと飲み込むこと」であり、「統合」とは「意味をよく理解して、消化すること」である。

「取り入れによる内在化」は、いわば「外部から発せられた心の中に響く声」であり、命令である。そのために融通のきかない厳格なルールの運用につながっていく。

「統合された内在化」の場合、それは「自身の内なる声」となり、社会に共感される行動や相互交渉ができるようになる。

「取り入れられた規範」は、統合された「真の自己」の一部ではなく、融通のきかない「厳格な要求・考え方・評価」として居座り続け、やがて「偽りの自己」の基盤となってしまう。「取り入れ」のプロセスは、「規範の内在化」を妨げるだけでなく、さらに重要な「真の自己の発達」をも妨げてしまうのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

意味を一方向的に「押し付ける」と弊害が生まれる。

頭と心で腹落ちすると「やらされ感」が消える。

組織や社会の規範やルールも

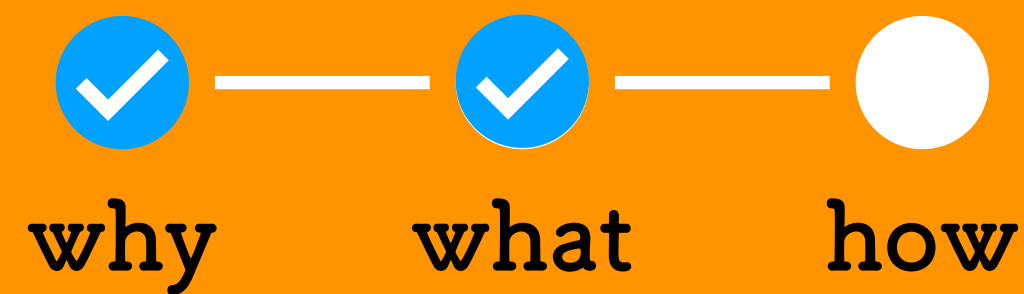
本人が自ら「意味づけ」することで「内在化」すると

「しよう」「したい」に変わってゆく。

リーダーとは「情報」と「仕事」を配る人ではない。

「意味」と「希望」を共有する人なのだ。

ビジネスにおいて「大切な意味」はなんだろう



ビジネスの原点である「商い」は、
お互いに「自分の得意なこと」を交換し、
「貢献しあうこと」から始まったものだ。



狩猟社会（～紀元前8000年）


家族や親戚などの血縁関係が基本となり、
群れで狩りをし、植物の実りを食べていた。
相互の助けあいは、物々交換が基本だった。



農業が始まると、人々は富を蓄えられるようになる。
お金が生まれ、組織や商いの規模は、
急激に大きくなった。

農耕社会（～18世紀半ば）

農業革命により、社会は大きく変わってゆく。農地を開拓し、収穫を保存した。川の流れを変え、使える動物を繁殖させた。農作物を記録するために文字が発明され、人類の歴史も綴られ始めた。富が蓄積され、貨幣が生まれ、国家が生まれた。



工業社会になり、科学的管理法が生まれた。
仕事と組織は細分化され、人は「数字」のために働くようになった。
計画が重んじられ、拡大と独占が経営の目的となってゆく。

工業社会（～ 20世紀半ば）

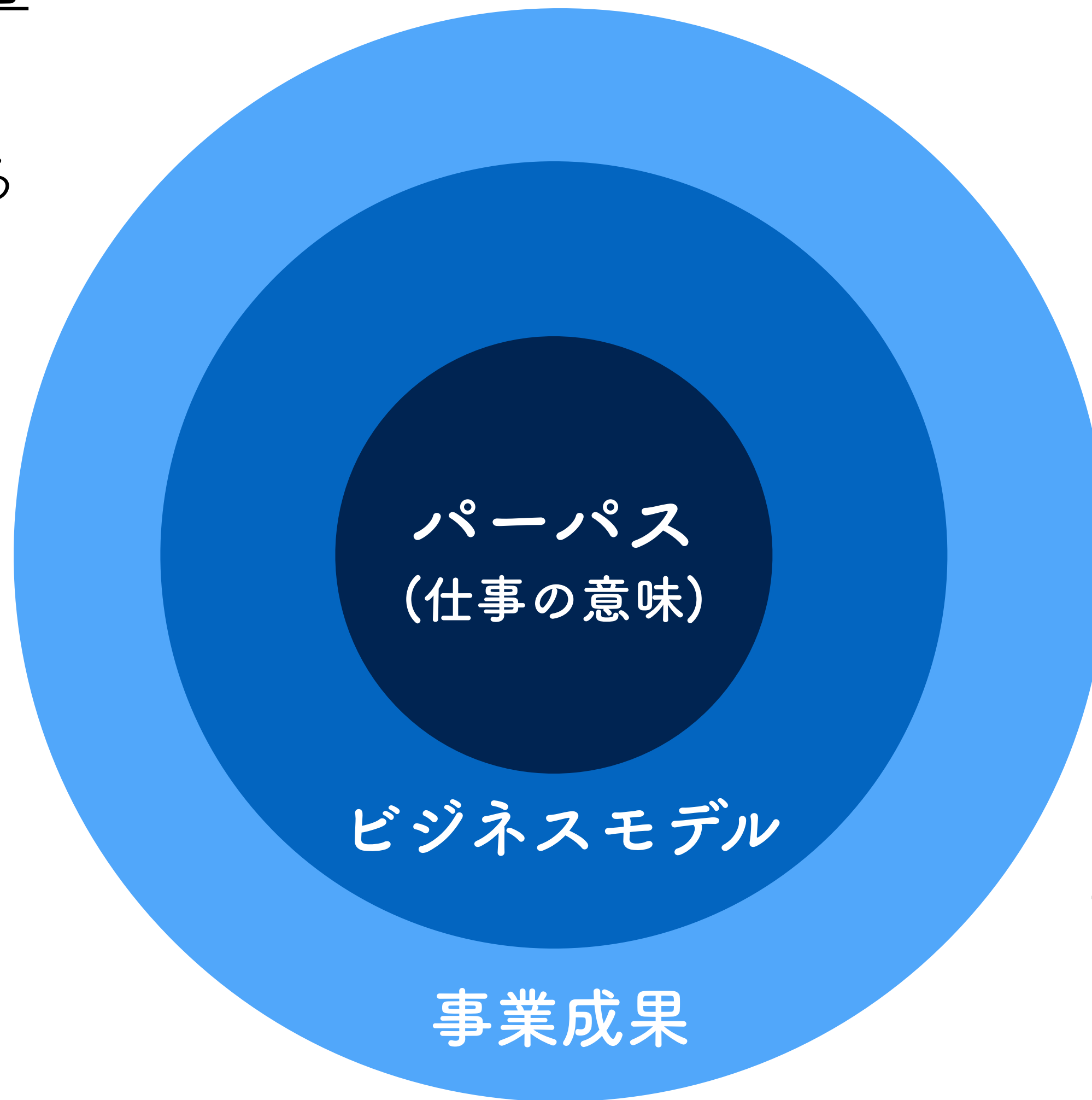
工業とエネルギーのイノベーション、産業革命によって社会と産業の構造は刷新された。大量生産、大量販売、マスメディア、大衆娯楽。人々に一斉に影響を与えるチカラが生まれ、組織は巨大になってゆく。生産性を高めるため、働く人を科学的に管理する手法が生まれ、トップからボトムへの統制志向が強まっていった。

アウトサイド・インの経営

- ①事業成果を上げるために
- ②ビジネスモデルを構築する
- ③パーパスはお金の追求



(名目パーパス = 社会への貢献)
 実質パーパス = お金を稼ぐ



本来の商いの輪

パーパス = 人に喜ばれる



インサイド・アウトの経営

- ①人に喜ばれる使命のもと
- ②ビジネスモデルを構築する
- ③結果としての事業成果

「**お金視点の仕事**」の仕方になれてしまうと
仕事の意味は「**お金を稼ぎ、出世する手段**」になってゆく。

しかし本来、報酬は「**社会貢献の結果**」である。

その先には「**顧客の笑顔**」があるはずなのだ。

「仕事の意味」を感じることで、どれだけ大切なのか

ミシガン大学はコールセンターを持っている。仕事は**卒業生に電話をかけて寄付を募ること**だ。仕事は同じことの繰り返しで、寄付を断られる率も93%と一定している。大学は、**賞品やコンテスト等のインセンティブ**を用意してパフォーマンスの改善を試みたが、どれも成果には結びつかなかった。

コールセンターで集めた寄付金の一部は「**学生の奨学金**」に使われている。大学は**外発的動機づけよりも奨学金に対する「感謝の手紙」の方が職員の心に響くのでは**と考え、ある学生の手紙をシェアすることにした。

「州外の大学に通うのはとてもお金がかかることを知りました。でもこの大学は私のルーツでもあるのです。祖父母はこの大学で出会いました。父と兄弟もすべてこの大学出身です。それで、この大学に入ることはずっと昔からの夢でした。奨学金を受け取ったときには天にも登る気持ちでした。(後略)」

この手紙で職員の意識を大いに高まり、**寄付額は増加**した。そこで大学は**奨学金を受け取った学生たちをコールセンターに招待**した。訪問時間は5分ほど。大掛かりのことは特になく、学生たちはただ自分のことを話しただけだ。「自分はこういう人間で、奨学金のおかげでこんな学生生活を送っている」といったことだ。すると

1ヶ月後には **電話をかける時間 142% up**
週あたりの収入 172% up

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

「**仕事の意味**」を大切にすることは
「**社員の幸せ**」と「**組織の成果**」を結びつける
大切な架け橋なのだ。

エイミー・レズネスキー 「3つの仕事観」

1. **ジョブ** … 義務としての仕事。経済的報酬のために働く
2. **キャリア** … 出世の道具。成功願望を実現するために働く
3. **コーリング** … 使命感に基づく仕事。仕事自体を楽しむ

コーリングは、日本語では「天職」のこと。神からの呼びかけられた、与えられた使命という意味

レズネスキーは、人間が「自分の仕事をどう見ているか」によって、人生から得られる満足感は大きく異なるとした。仕事そのものや、仕事の環境を変えようと変えまいと**本人の仕事に対する意味づけ**が変わらなければ、深い満足は得られないということだ。

どんな仕事でも、天職になる可能性はある

どんな仕事でも、意味を追求することで「天職」になる可能性があることは、エイミー・レズネスキーらの研究でわかっている。

例えば、病院の掃除係28人を対象とした研究では、**毎日の仕事に意味を見出していた掃除婦**は効率よく仕事をこなし、**医師や看護師**が治療にもっと時間を割けるように願って掃除をしていた。さらには、**患者**のために、仕事以外のこと — 患者を励ますようなこと — も行っていた。

東京ディズニーリゾートでは、掃除係は「カストーディアル・キャスト」と呼ばれ、**来場者をおもてなしするキャストの一員**と位置づけられている。バケツの水でキャラクターの絵を地面に描く、困っている人を見かけたら道案内をするなど、自分で考えて、積極的に顧客と交流し、テーマパークを盛り上げる役割を持っている。

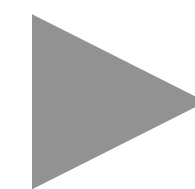
来場者の驚きや感謝の言葉を通じて、仕事に意味を見出せるよう、一人ひとりのキャストが、状況に応じて工夫をしているのだ。

ジョブ・クラフティング ～ 働きがいを手づくりする

「ジョブ・クラフティング」とは

主体的に仕事に創意工夫することで、仕事の経験を作り上げていくこと

会社から与えられた職務を
淡々とこなす



働きがいを感じる仕事を
自ら手づくりする

ジョブ・クラフティング、3つのアプローチ

- ① 「**仕事の意味**」のクラフティング ～ 自分で仕事に対する意味づけを捉え直す
- ② 「**仕事**」のクラフティング ～ 仕事の内容や段取り、時間などに創意工夫を加える
- ③ 「**関係性**」のクラフティング ～ 上司や同僚、取引先との関わり方を人間的に変える

「仕事の意味」で大切なことは…

いま目の前の仕事が

「**自分の強み**」を使い、自己成長しているという実感。

「**自分より大きな何か**」に貢献しているという実感。

義務感や責任感で仕事をするか。

仲間や顧客の笑顔から喜びを感じて仕事をするか。

その選択が、人生を大きく変えていく。

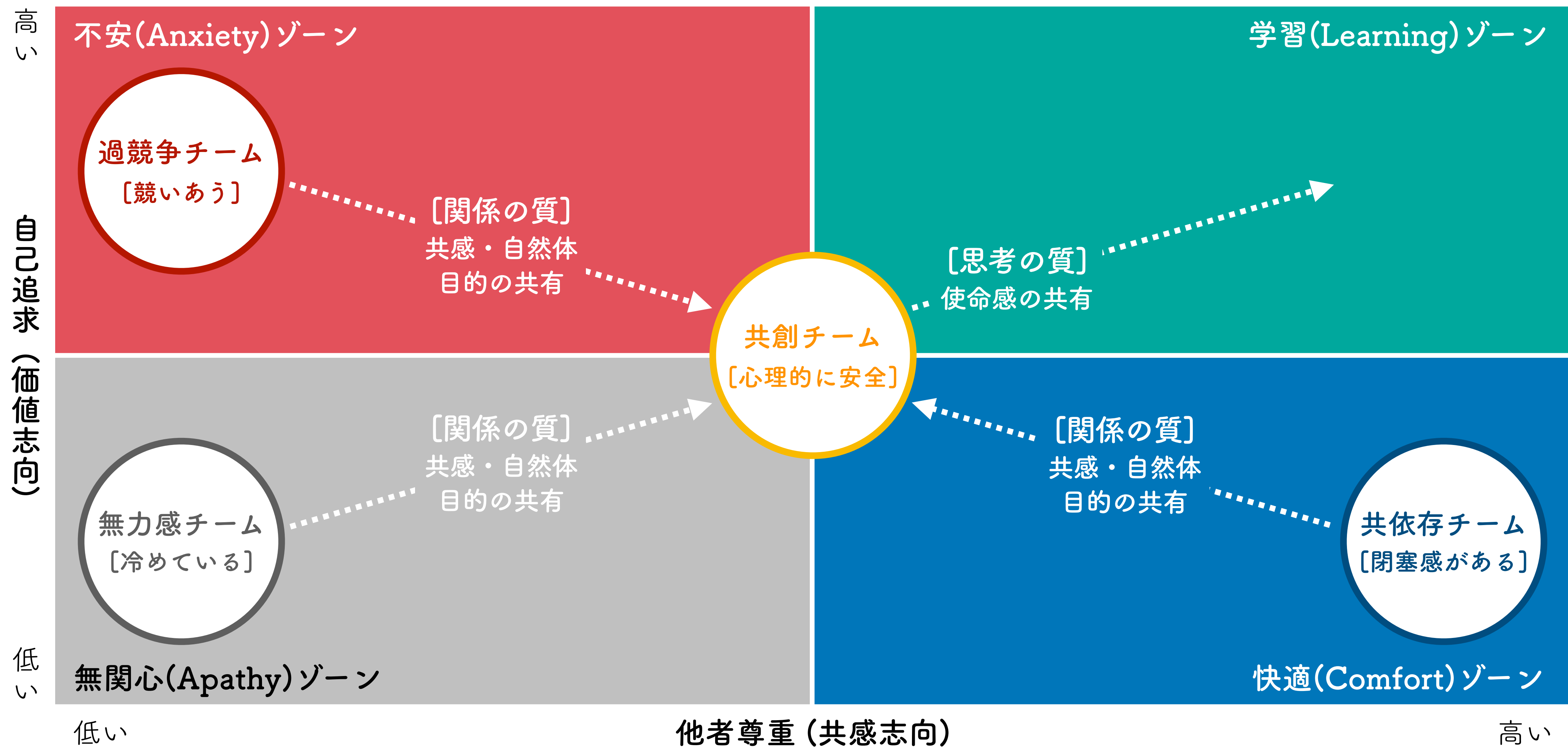
グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



社会における「事業の意義」

自分のための「仕事の意味」

思考の質を高めて「使命感を共有するチーム」をつくる



「使命感を共有するチーム」をつくらう

1st Step

希望を共有する
(キャリア自律)

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

2nd Step

使命を共有する
(パーパス共有)

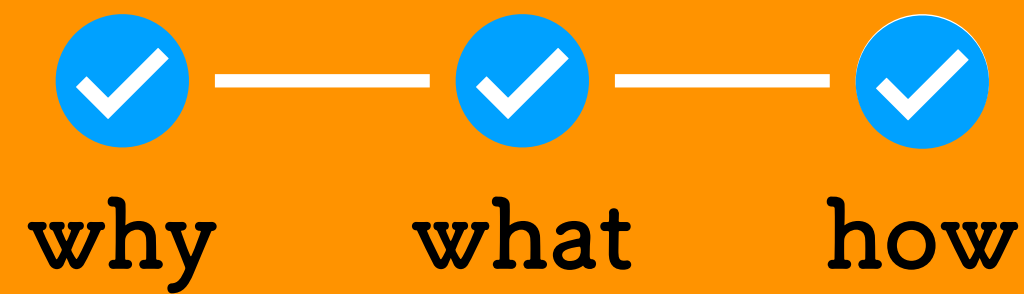
社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

3rd Step

運転席に座る
(北極星づくり)

意味と希望を感じて
全員が当事者意識を持つ
チームになろう

「使命感を共有するチーム」をつくらう



「使命感を共有するチーム」をつくらう

1st Step

希望を共有する
(キャリア自律)

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

2nd Step

使命を共有する
(パーパス共有)

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

3rd Step

運転席に座る
(北極星づくり)

意味と希望を感じて
全員が当事者意識を持つ
チームになろう

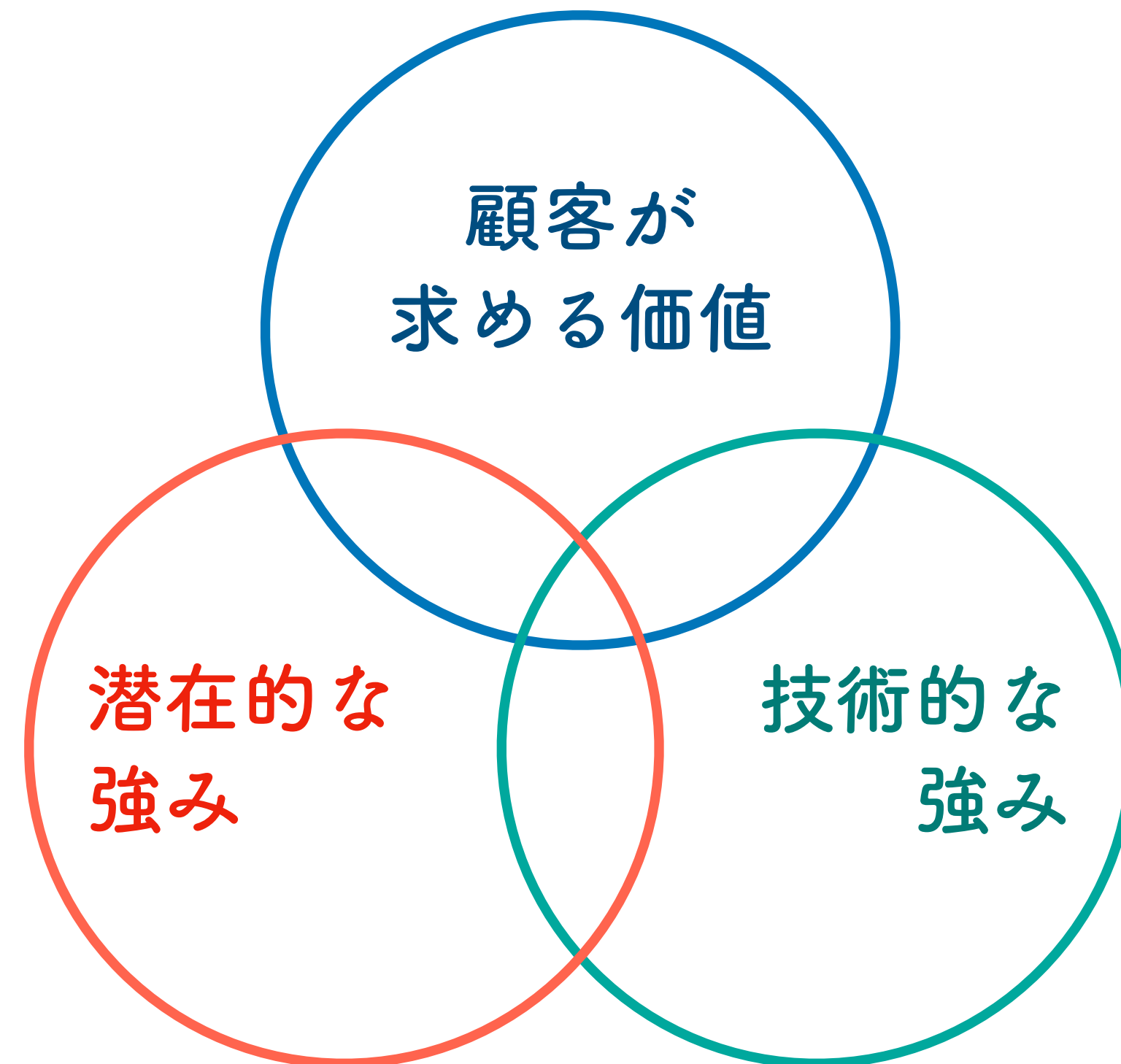
グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



自分のための「仕事の意味」

自己マスタリー ～ 仕事で自己実現を追求しよう

「顧客が求める価値」の中で「潜在的な強み」 × 「技術的な強み」を磨く



「自己マスタリー」とは、自分自身が心の底から望むビジョンや目的に向けて、真剣に実現しようとするプロセスのこと。

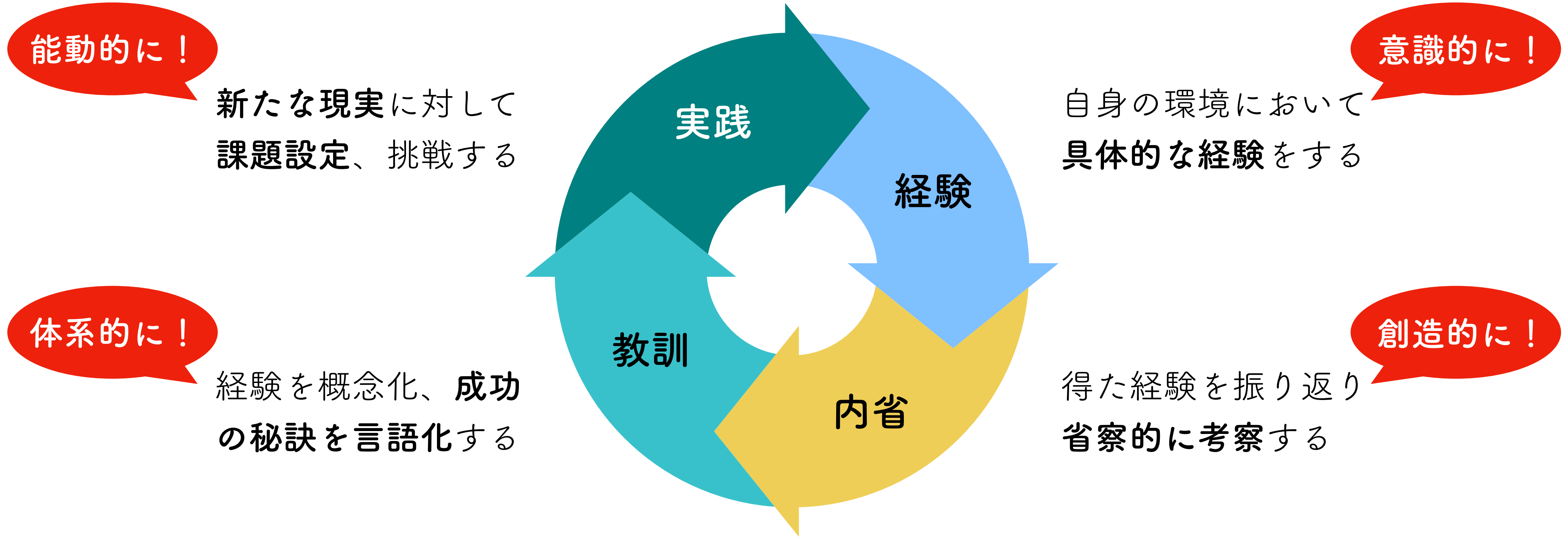
自己マスタリーの高いレベルに達した人たちはたえまなく自己の能力を押し広げ、自らが本当に探し求める人生を創造しつづけている。

- **潜在的な強み**：生まれ持った資質
- **技術的な強み**：経験から得られる知識や技能

出典：ピーター・センゲ著「学習する組織」

現実をポジティブに捉え、経験から学び、自己を高めよう！

心理学者デイビッド・A・コルブ氏が提唱した「経験学習サイクル」は、日々の経験から学びを得るための4プロセスを表したものの。継続こそ、自分自身の潜在能力を高める鍵となるだろう。



(参考) 日日是好日 ～ 「お茶」 が教えてくれた15の幸せ

世の中には「すぐわかるもの」と「すぐにはわからないもの」の二種類がある。すぐわかるものは、一度通り過ぎればそれで良い。けれど、すぐにわからないものは、何度か行ったり来たりするうちに、後になって少しずつじわじわとわかりだし、別物に変わっていく。そして、**わかるたびに、自分が見ていたのは全体の中のほんの断片に過ぎなかったことに気づく。**「お茶」ってそういうものなのだ。(中略)

以前は、季節には「暑い季節」と「寒い季節」の二種類しかなかった。それがどんどん細かくなっていった。春は最初にボケが咲き、梅、桃、それから桜が咲いた。葉桜になった頃、藤の房が香り、満開のツツジが終わると空気がむっとし始め、梅雨のはしりの雨が降る。梅の実がふくらんで、水辺で菖蒲が咲き、紫陽花が咲いて、くちなしが甘く匂う。紫陽花が終わると、梅雨は上がって、さくらんぼや桃の味が出回る。季節は折り重なるようにやってきて、空白と言うものはなかった。(中略)

土砂降りの日だった。雨の音にひたすら聞いていると、突然、部屋が消えたような気がした。私は土砂降りの中にいた。雨を聞くうちに、やがて私が雨そのものになって、先生の家庭木に降っていた。「生きている」ってこういうことだったのか。ざわざわと鳥肌が立った。(中略)お茶を続けているうち、そんな瞬間が、定額預金の満期のように時々やってきた。

自分でも気がつかないうちに、一滴一滴、コップに水が溜まっていたのだ。コップでいっぱいになるまでは、何の変化も起こらない。やがていっぱいになって、表面張力で盛り上がった水面に、**ある日ある時、均衡を破る一滴が落ちる。**その途端、一気に水がコップの縁を流れ落ちたのだ。



出典：森下典子「日日是好日 ～ お茶が教えてくれた15の幸せ」

技術習得の段階 ～ 意味を感じて習熟すると「技術的な強み」が生まれる

守	初心者 (Novice)	知識を学ぶ	知識を学ぶ。実践経験はほとんどない。 状況に左右されない 単純な原則 をもとに、行動することができる。 想定外のことが起きるとパニック になり、現実の問題に対処できなくなる。	意味記憶として シナプスが結合
	中級者 (Advanced)	自ら実践する	学んだ知識をもとに 自分ごととして行動 する。次第に応用が効くようになる。 原則をベースに独力で行動 できるようになるが、 問題の対処には手こずる 。 散在した情報を体系的に理解しておらず 、全体像を把握するには至っていない。	エピソード記憶が 意味記憶と連携 シナプスが強化
	上級者 (Competent)	問題解決できる	全体像を把握できる ようになる。ただし 何を優先すべきか悩む ことが多い。 知識が体系化 されてくる。 問題を発見し、解決することができる ようになる。 臨機応変な対応 が可能となり、 チーム内で指導力があると判断 される。	同期時発火する ニューロンが増大 脳全体に拡散
破	熟練者 (Proficient)	自己変容できる	十分な経験と、経験に基づく判断力を備え、 安定的に行動できる ようになる。 困難な状況でも諦めず、打破する方法を独自の工夫で考え出し、実行する 。 体系化された知識に基づき、 自己を改善できる ようになる。 進化が加速 する。	ミエリン鞘が多層化 サリエンス・ネット ワークが強化
	達人 (Expert)	直感で動く	膨大な経験をもとに 最善の行動 ができる。 絶えず、よりよい方法を模索 する。 転ばぬ先の杖 を得る。意識することなく、 問題を未然に防ぐ ことができる。 本質に重要な部分と関係のない部分を、 直感的に識別 することができる。	記憶の自動化で 手続き記憶化

実はここから
面白さが加速する

参考：Stuart E. Dreyfus著 "The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition"

「自分の強みとなる技術」を明確に意識して
見えない価値を感じながら、飽きることなく繰り返し
毎回の違和感から学び続けること。

1万時間、十年といった長い時を通じて

インプットとアウトプットを繰り返し
ひたすら強みと技術を育てていく。

チェス名人はどう盤面を覚えるのか？

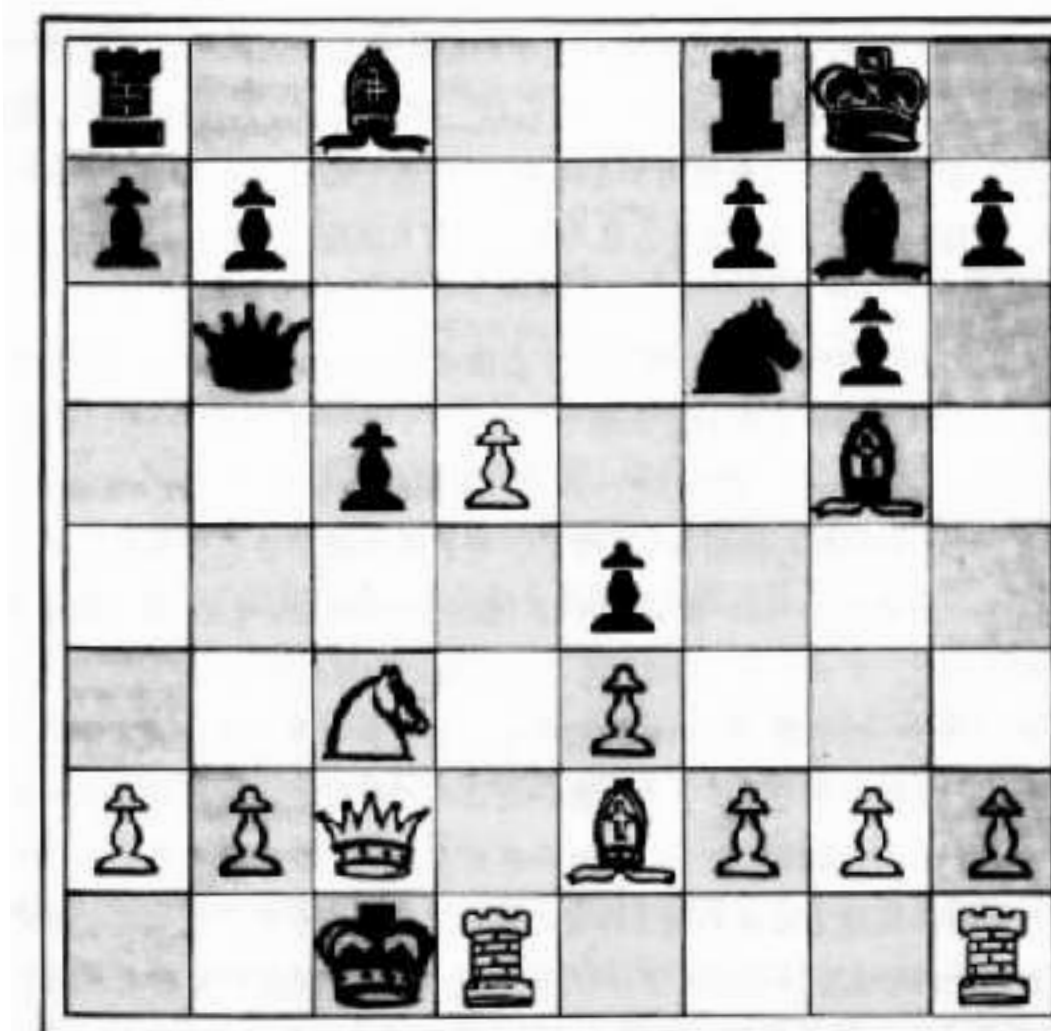
経営学者ハーバート・サイモンは、チェスの名人が対局の状況をすべて再現できることに注目。実際のチェスの対局の一場面を短時間見せて、それを再現させる実験をすると、**名人はチェスの駒組みを5秒～10秒間見たのちに、ほとんど間違えることなく、これを再現した。**

ところが次に、チェスの駒を**ランダムに並べて同じ実験**を行ったところ、**マスターも初心者と同じくらいしか再現できなかった。**

この実験で、名人は駒の配列を映像として覚えるのではなく**典型的な配列パターンの組み合わせとして覚えていた**ことがわかった。

「ばらばらの駒」ではなく「**数個のチャンク**」としてみていたのだ。

さらにサイモンは、チェス名人が駒組みを再現するために**長期記憶に貯蔵された「チャンク数」を約5万と推定**。これは他の専門家が記憶する情報量とほぼ一致し、蓄積に約10年を要すると考えた。



参考：ハーバート・サイモン著「システムの科学」

技術習得のパターンによる「人材タイプ」について



アイ型人才

ひとつの深い専門分野を
持ち、その習熟に生涯を
費やす人材



ティー型人才

ひとつの深い専門分野を
持ち、それに関連する
広い分野の知見を兼ね
備えている人材



パイ型人才

2つの専門分野を持ち
分野を横断した独創的な
思考によってその能力を
発揮する人材



エイチ型人才

ひとつの専門分野を持つ
とともに、他の専門分野
を持つ人材とのつながり
がある人材

▶ いずれの人材タイプでも「ひとつ以上の深い専門分野」が必要になる

Q1. あなたのチームを自走させる【第6・7週 会議】を考えよう

	第4週 ④ 生きてきた軌跡の共有 (90分)	第5週 ⑤ 心理的安全性の学び (90分)	第6週 ⑥ ワンオンワン (個別に30-60分)
ゴール	全員でライフラインチャートを共有する 素のままの自分を伝え、相互に理解しあう	みんなで心理的安全性の基礎を学ぶ ありのままであることの大切さを共有する	全員とワンオンワンで話す機会を持つ 個々の強み、仕事を通じた成長を考える
進行例	10分 前週までの問題解決の進捗をシェアする 70分 ライフラインチャートを発表しあう 質問や対話も大歓迎、お互いを理解する (一人あたり対話も含めて10-15分) 10分 これから2ヶ月の流れをシェアする	5分 今日のテーマと目的を話す 45分 みんなで心理的安全性に関して教えあう 前回宿題で担当を分担し、発表する 40分 どうすれば、自分たちのチームの心理的安全性が高まるかをみんなで話しあう	コーチングの「GROWの手法」などを活用して リーダーとメンバー全員が、ワンオンワンで 話しあう。「話す技術」「聴く技術」を使って メンバー自身の強み、専門技術、理想の未来、 などを問いかけ、傾聴する。結論を出す場では なく、求められない限り、アドバイスも不要。 無理をせず、自分の考えを押し付けず、相手の ペースで、相手の考えや思いに共感すること
宿題	心理的安全性について学ぶ	「自分がどう変わろうと思ったか」を投稿する	半年後の「理想の自分像」を考える

コミュニケーションの勘所	
無関心ゾーン	ライフラインチャートの発表の際(内容が期待に反して熱心さを感じなかったとしても)できる限り その人の人生に積極的に興味 を持ち、問いかける。思い・こだわり・強み・葛藤などに、 その時「どんな気持ちだったんだろう」と想像 しながら耳を傾ける。それが 信頼関係を構築する第一歩 になる。
快適ゾーン	心理的安全性の学びの際に、特に「 いい人の仮面 」に注目。どうすれば「 相手を気遣いながら、自分の本音を場に出せるか 」を考える。追加の学びとして「 話す技術 (リーダーシップの教科書 P127~)」を参考にするとよい。 本音で話すことで信頼され、チームにも価値提供 できることを理解しあおう
不安ゾーン	心理的安全性の学びの際に、特に「 強がりの仮面 」に注目。どうすれば「 自分の失敗や弱さを隠す習慣に気づき、ありのままの自分を出せるようになるか 」を考える。成長して自己変容型知性になることを目指して「 話す技術・聴く技術・問う技術 (リーダーシップの教科書 P127~)」を学びあおう

Q1. あなたのチームを自走させる【第6・7週会議】を考えよう

	第7週 ⑦「半年後の自分」への予祝(90分)	第8週 ⑧北極星を考える会議(120分)	第9週 ⑨北極星を考える会議(120分)
ゴール	半年後のありたい自分を宣言しあう 自分にとっての仕事の意味を言語化する	全員で「チームのパーパス」を考える 社会におけるチームの存在意義を言語化する	全員で「チームのパーパス」を考える 社会におけるチームの存在意義を言語化する
進行例	10分 前週までの問題解決の進捗をシェアする 60分 「半年後の自分」を発表し、予祝しあう 質問や対話も大歓迎、お互いを理解する (一人あたり対話も含めて10-15分) 20分 「技術習得の段階」をシェアし、全員の 成長を応援しよう宣言をする(P347~)	15分 今日と次回のテーマと目的、流れを話す 60分 わたしたちのチームの仕事は ・誰を笑顔にするために存在する? ・どんな価値を生むために存在する? ・その上で大切にしたいことはなに? ・会社のパーパスとの整合性は? 45分 チームに所属している誇りを感じる ようなクリエイティブな言葉を考えよう	10分 パーパスの原案をシェアする 60分 みんなで2-3個の原案をつくる 40分 その原案に対して「いいと感じる点」と 「違和感を感じる点」を対話し、みんな で改善案を考える 10分 みんなが心から腹落ちすれば決定する そうでなければ別会議を設定し、全員が 共感するパーパスを粘り強く探索する
宿題	組織の北極星について学ぶ	パーパスの原案を投稿する(無記名)	パーパスをつくる/フロー体験について学ぶ

コミュニケーションの勘所	
無関心ゾーン	受け身の姿勢で仕事をしていたメンバーにとって、積極的な態度になるためには時間がかかる。ただ指示待ちの姿勢であっても、 自分の将来を不安に感じる点 は万人共通のもの。状況次第ではこの後の⑩と⑪をカットし、 本人のキャリア自律を促すためのプロセス⑥と⑦に時間をかける 選択もあり
快適ゾーン	「価値創造」より「関係維持」を重んじる習慣 を打破するには、仕事の意味を考える⑥~⑨のプロセスが特に大切である。焦って「言葉づくり」を急がないこと。状況次第では⑩と⑪をカットし、 チーム全体で使命感を共有し、価値創造に向かうためのプロセス⑧と⑨に時間をかける 選択もあり
不安ゾーン	メンバーは、仕事の意味づけを「 ジョブ(お金) 」と「 キャリア(出世) 」に置く傾向が強い(教科書P337~)。メンバーの働く動機を、 より内発的な「ユーリング(天職)」にシフト することで、働きがい生まれ、組織の価値創造にもつながってゆく。⑥~⑨は 意識変革のキーとなるプロセス である

「使命感を共有するチーム」をつくらう

1st Step

希望を共有する
(キャリア自律)

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

2nd Step

使命を共有する
(パーパス共有)

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

3rd Step

運転席に座る
(北極星づくり)

意味と希望を感じて
全員が当事者意識を持つ
チームになろう

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



社会における「事業の意義」

北極星のある組織は強い

北極星は、夜空の中でも動かない不動のものだ。
目指す北極星がある組織は強い。

サービスを通してワオ体験を届ける ～ ザッポスのコアバリュー経営

パーパス経営の成功事例として、世界的に有名なのは**アパレル通販小売業のザッポス**だ。その象徴は**コアバリューのトップにある「サービスを通じて、お客様にWow!を届けよう」**である。

同社のコールセンターにおける顧客対応の原則は「**友人にするように応対すること**」と「**感情的なつながりを築くこと**」だ。マニュアルもスクリプトもなく、電話応対する社員の裁量に制約はない。数百名のコールセンター社員が、それぞれが知恵を絞って、**電話をかけていただいた顧客に“Wow!”をお届けしよう**と待機しているのだ。

伝説はいくつもある。母親を突然亡くしたため、プレゼント用に購入したシューズを返品したいと申し出た女性の話だ。電話を受けたコンタクトセンター社員は、悲しみにくれる彼女の元に**宅配業者（規約では顧客が集配所まで持っていく必要がある）を手配**するとともに、翌日には**手書きのメッセージカードを添えた色鮮やかなお悔やみの花束**を届けたのだ。感激のあまり号泣した彼女は、思いをブログに書き、**感動がネットを駆け巡る**ことになった。

一般的に、電話オペレーターの離職率は高い。スクリプトとルールに従い、顧客の悩みや怒りを正面から受ける職業だからだ。ザッポスはそれを逆手にとった。彼らの使命は「**Delivering Happiness ～ 幸せを届ける**」だ。ザッポスにとって、**電話での対応こそが「幸せをとどける最大の機会」**であり、**ファンをつくる最前線の仕事**なのだ。

会社の代表として、オペレーターは**最も大切な顧客接点**を任され、**権限と誇り**を持って仕事をしている。ザッポスを愛する社員は、**一人ひとりの自律的な判断**が、**組織の持続的な繁栄**につながることを信じて行動しているのだ。

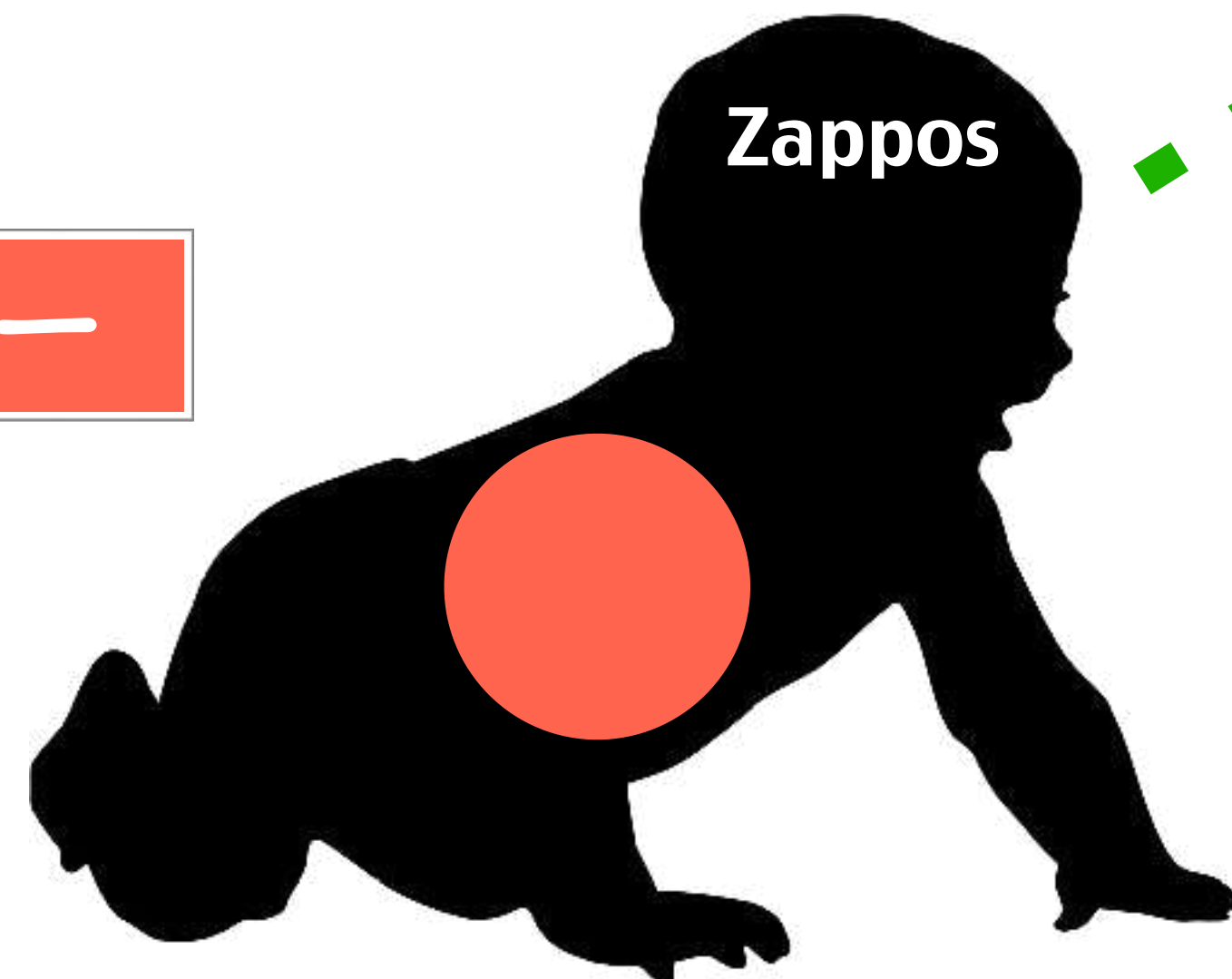
ミッション・ビジョン・バリューの例 (Zappos)

1. サービスを通して「ワオ！」という驚きの体験を届ける
2. 変化を受け入れ、変化を推進する
3. 楽しさとちょっと変なものを創造する
4. 冒険好きで、創造的で、オープン・マであれ
5. 成長と学びを追求する
6. コミュニケーションにより、オープンで誠実な人間関係を築く
7. ポジティブなチームとファミリー精神を築く
8. より少ないものからより多くの成果を
9. 情熱と強い意志を持つ
10. 謙虚であれ

ビジョン

最高のサービス
カンパニー

バリュー



ミッション

幸せをお届けする

組織の北極星 ～ ミッション・ビジョン・バリュー

組織の目指すところは「Why (ミッション)」「What (ビジョン)」「How (バリュー)」という問いに対するものであり、一つのまとめりとして「自分たちは何を信じるのか？」の答えとなる。



ミッション 社会における「**組織の存在意義**」は？



ビジョン 組織やメンバーの「**理想の未来像**」は？



バリュー 行動する時に「**大切にしたい価値観**」は？

このテキストでは「社会における存在意義」をあらわす言葉として、単体で使う場合は、内発性を感じる「**パーパス**」を、**ビジョンやバリューと連携して使う場合は「ミッション」としている。両者はほぼ同義であるが、「自己選択したもの」か「与えられたもの」かという言葉の響きが違う。近年は「自らの選択としてのパーパス」を使うケースが増えてきた。**

組織の北極星 ～ ミッション・ビジョン・バリュー

Why	What	How
ミッション	ビジョン	コアバリュー

持続可能な存在意義

- ・ 何によって世界をより良くするか？
- ・ 持続可能な使命か？
- ・ 事業に独創性があるか？
- ・ 社会のどんな課題や需要に対して、持続的に、どんな価値を創造するか？

組織の理想の未来像

- ・ どんな会社、組織になりたいか？
- ・ 独りよがりではなく、三方よしか？
- ・ 社員が実現可能性を感じる未来像か？
- ・ 社員が夢を感じ、ともに歩みたいと心から願う未来像になっているか？

組織としての共有価値観

- ・ 使命遂行にあたっての独自の価値は？
- ・ 社員の行動を導く内容か？
- ・ 社員が幸せを感じるか？
- ・ 社員の創造性や協働を促進し、独自の価値創造に繋がる必要十分な内容か？

▶ 意思決定において「組織の北極星」を経済合理性を超えた羅針盤と考えられるか。リーダーは信念を問われている

参考：フィリップ・コトラー著「マーケティング 3.0」

資生堂事例 ～ 北極星の全社浸透を図る「ワークショップ設計」

ミミグリ(代表：安齋勇樹氏)が手掛けた、資生堂グループ行動指針「TRUST 8」の全社員への浸透プログラムがクリエイティブで非常に参考になるのでシェアしたい。展開の核となるのは、国籍も業務内容も異なる4.6万人の社員に対するワークショップである。

ミミグリ社は、同社が浸透したい8つの行動指針のうち、① チームごとにあえて優先順位の低い指針をひとつ削除し、新たに別の指針をひとつ考案して、チームごとの"TRUST8"を作成するワーク や ② 作成した指針を実現した自分たちの職場の姿を、実写ポスターとして撮影するワーク など、独創的なプログラムで構成される2時間のワークショップを開発した。

一つだけ差し替えるという活動が一人ひとりの遊び心を刺激するとともに、すべての指針を自分ごととして考える動機となり、対話も促す結果となった。ポスターを撮影する活動も、指針が自分たちの仕事にどう関係するかをイメージするきっかけとなり、浸透を加速した。

さらに、各リーダーが繰り返しワークショップを実施できるように、誰でもファシリできるパッケージ(スライド、ツール、マニュアル)を日本語/英語で制作。また、ファシリテーター育成研修や映像教材の配布も行い、全社の自律的な活動を後押しした。結果、この活動はグループ全部門で実施されることになり、多くの社員からの「楽しかった」との評価を受け、同社の組織の土壌づくりに貢献した。

成果目標	<ul style="list-style-type: none"> 全社員がトラステイトについて深く理解している状態 ワークショップ、ツール、マニュアル、映像教材の開発 	30分 [導入]	イントロダクション、動画視聴
プロセス目標	<ul style="list-style-type: none"> 遊び心を持ち楽しく行動指針について考えを深められる 行動指針を現場の目線から再編集する 	15分 [導入]	アイスブレイク ～ 自分が実践できている指針とできていない指針は？
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 全社員が業務において"トラスト8"を実践、中長期戦略が実現される 	15分 [知る活動]	チームで重要な指針を3つ選ぶ
		40分 [創る活動]	チームで指針をひとつ差し替えるとしたら？
		10分 [休憩]	
		35分 [創る活動]	行動指針が実現した実写ポスターを撮影する
		30分 [まとめ]	作品の発表/振り返り

引用：ミミグリ「資生堂グループ TRUST8 浸透プログラム」 <https://mimicrydesign.co.jp/project/shiseido/>

「使命感を共有するチーム」をつくらう

1st Step

希望を共有する
(キャリア自律)

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

2nd Step

使命を共有する
(パーパス共有)

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

3rd Step

運転席に座る
(北極星づくり)

意味と希望を感じて
全員が当事者意識を持つ
チームになろう

課題解決アプローチの階層 ～ システム思考の冰山モデル

チームの北極星を考える前に
「仕事の意味」をどう深掘りすればいいのかを
考えておこう

そもそも「意味」とはなにか？

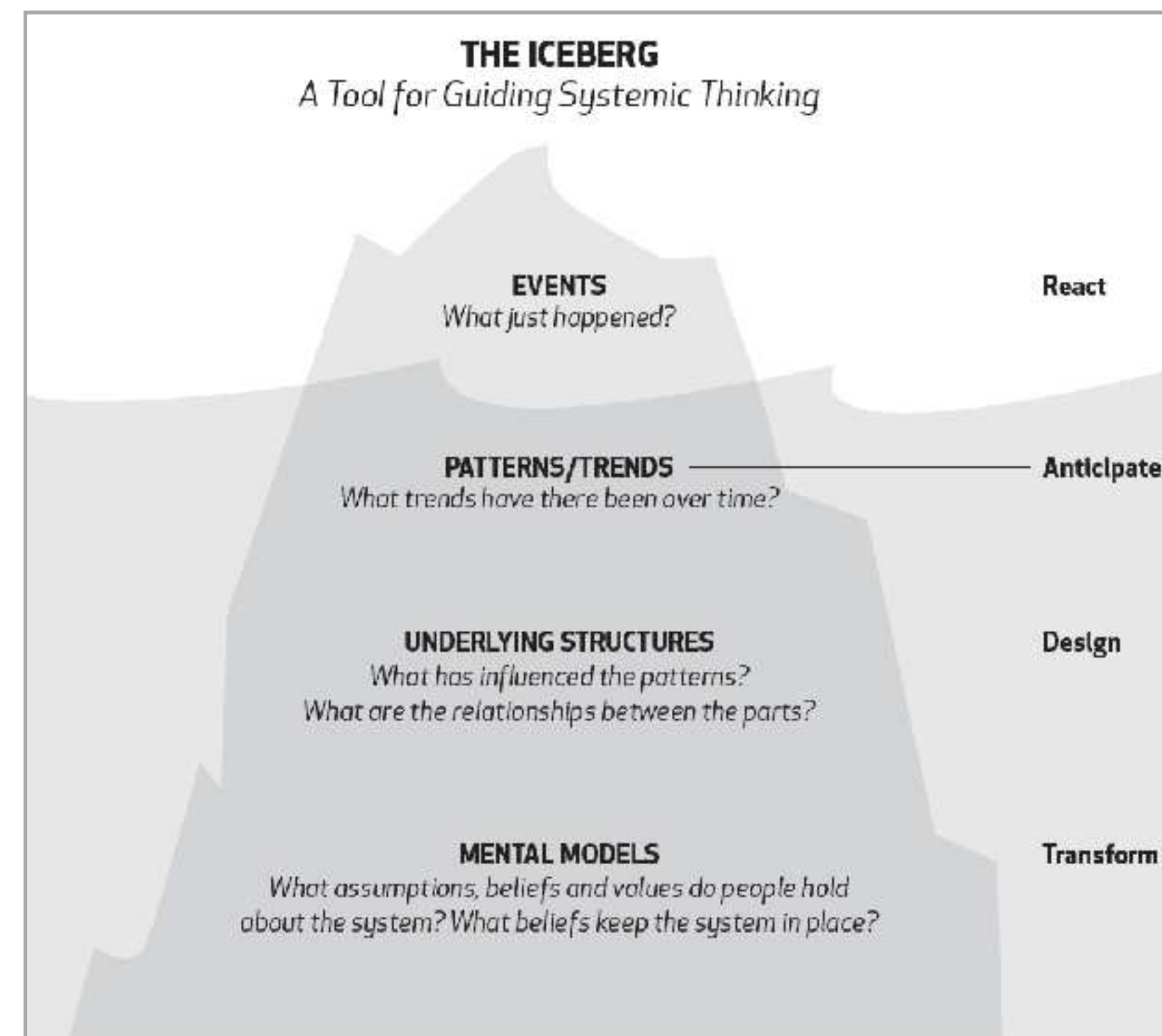
ビジネスで使われる「意味」とは…「言葉」の背景に隠された「何か」

① 物事におきた客観的な事実

② 物事の時系列における文脈

③ 物事の価値や重要性、戦略性

④ 人々の意図や目的



① イベント

② 変化のパターン

③ システムの構造

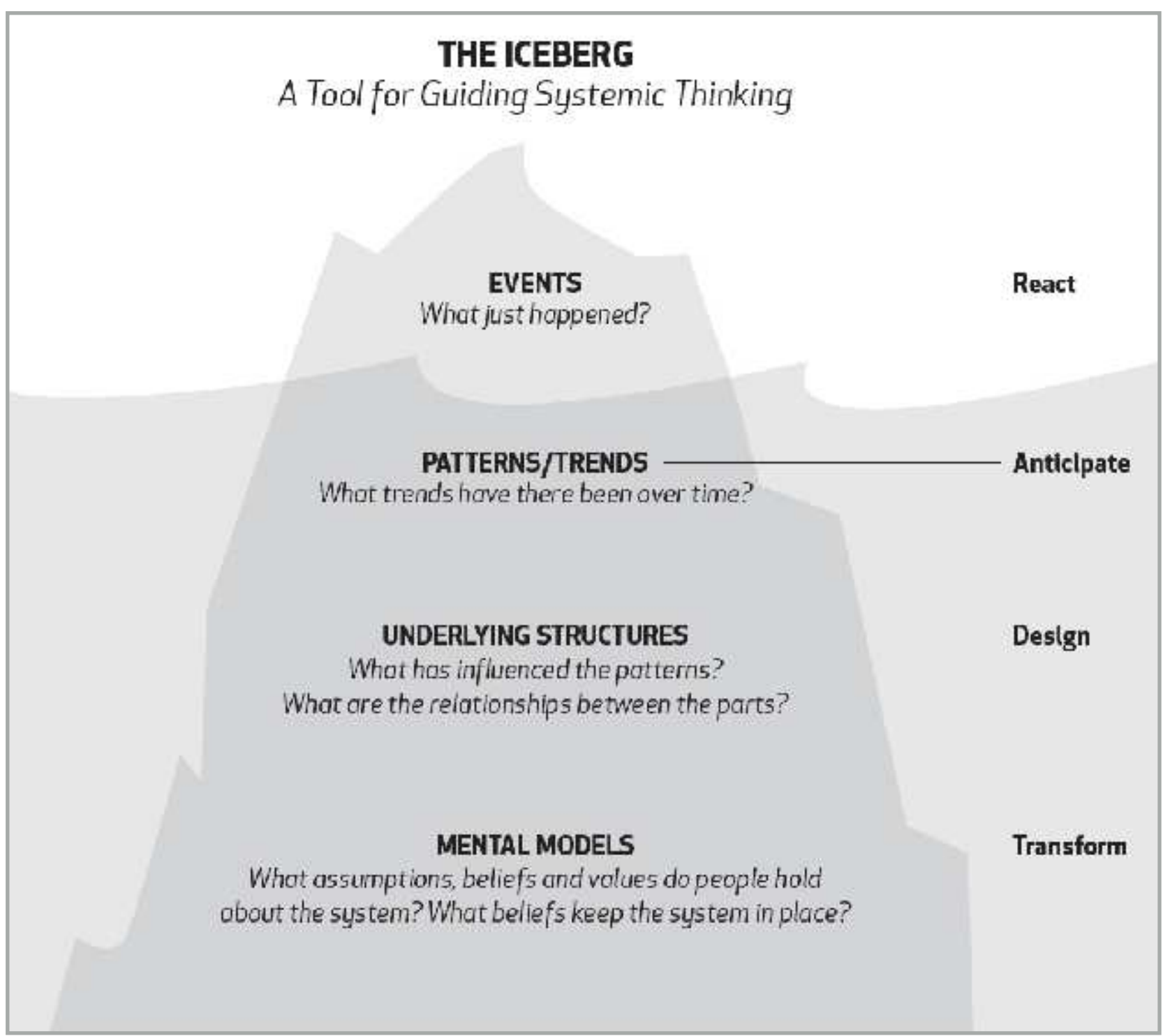
④ メンタルモデル

システム思考の「冰山モデル」(視点の深さ)

課題解決アプローチの階層 ～ システム思考の冰山モデル

テーマ

202X年。あなたは母校の学習院大学で働いています。悩みは少子化に伴う志望者数の減少。このままではジリ貧だと危機を感じています。4段階の解決策を冰山モデルで考えてみよう。



システム思考の冰山モデル

できごと (Events)

来年の志望者を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

対症的

パターン (Pattern/Trends)

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国際学部の体制を強化してアピールしよう

計画的

構造 (Underlying Structures)

学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう

戦略的

メンタルモデル (Mental Model)

学びを単位をとる手段にしない。デザイン思考を取り入れ、楽しく熱中する学びの場を創る

創造的

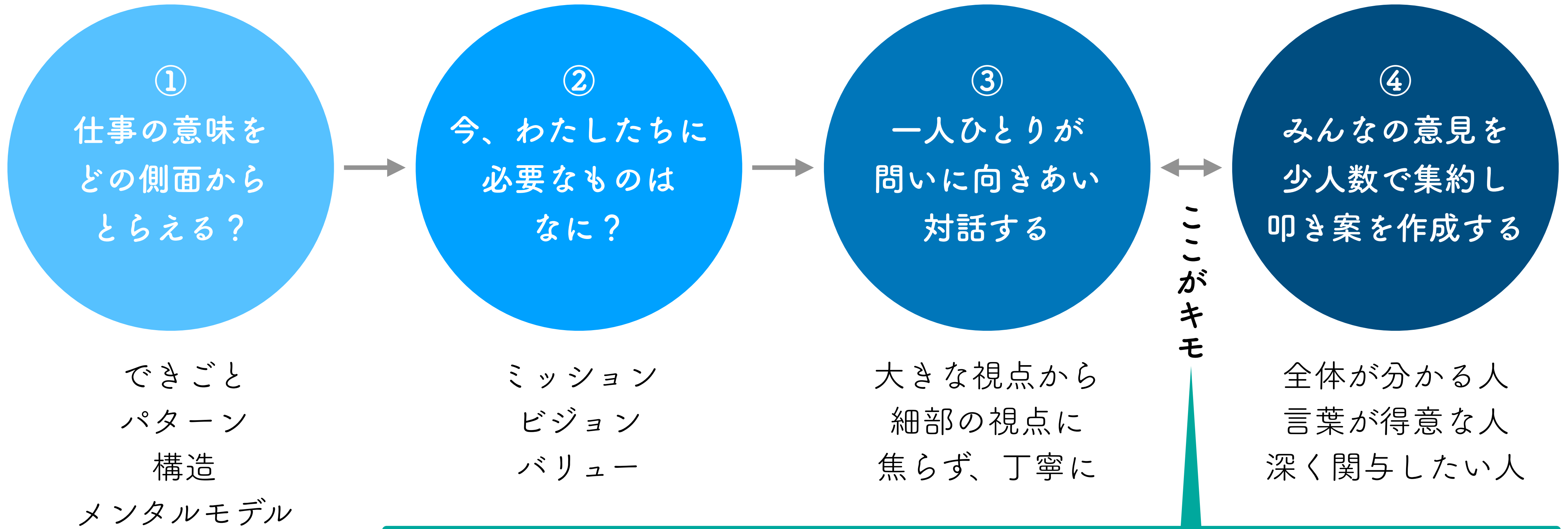
「**冰山モデルの階層**」も参考にしながら、あなたのチームの北極星
 「**ミッション・ビジョン・バリュー**」を考えてみよう。

例えば、前述の大学の「**企画チーム**」の視点で考えてみると…

階層	着眼点	ミッション	ビジョン	バリュー
できごと	高校や受験塾との連携の強化	選ばれる大学になろう	世界大学ランキング100位以内に	成長志向を共有しよう
パターン	インターナショナルな教育部門の拡大	日本から世界を学ぼう	地球とつながる大学に	グローバルを体験できる
構造	新しい人材ニーズにあわせた教育の構築	社会基盤として進化する学びの場を創ろう	常に進化する大学に	学びをアップデートする
メンタルモデル	クリエイティブな学びの場の創造	学ぶ楽しさを創造しよう	夢中と出会える大学に	ワクワクしなくちゃ学びじゃない

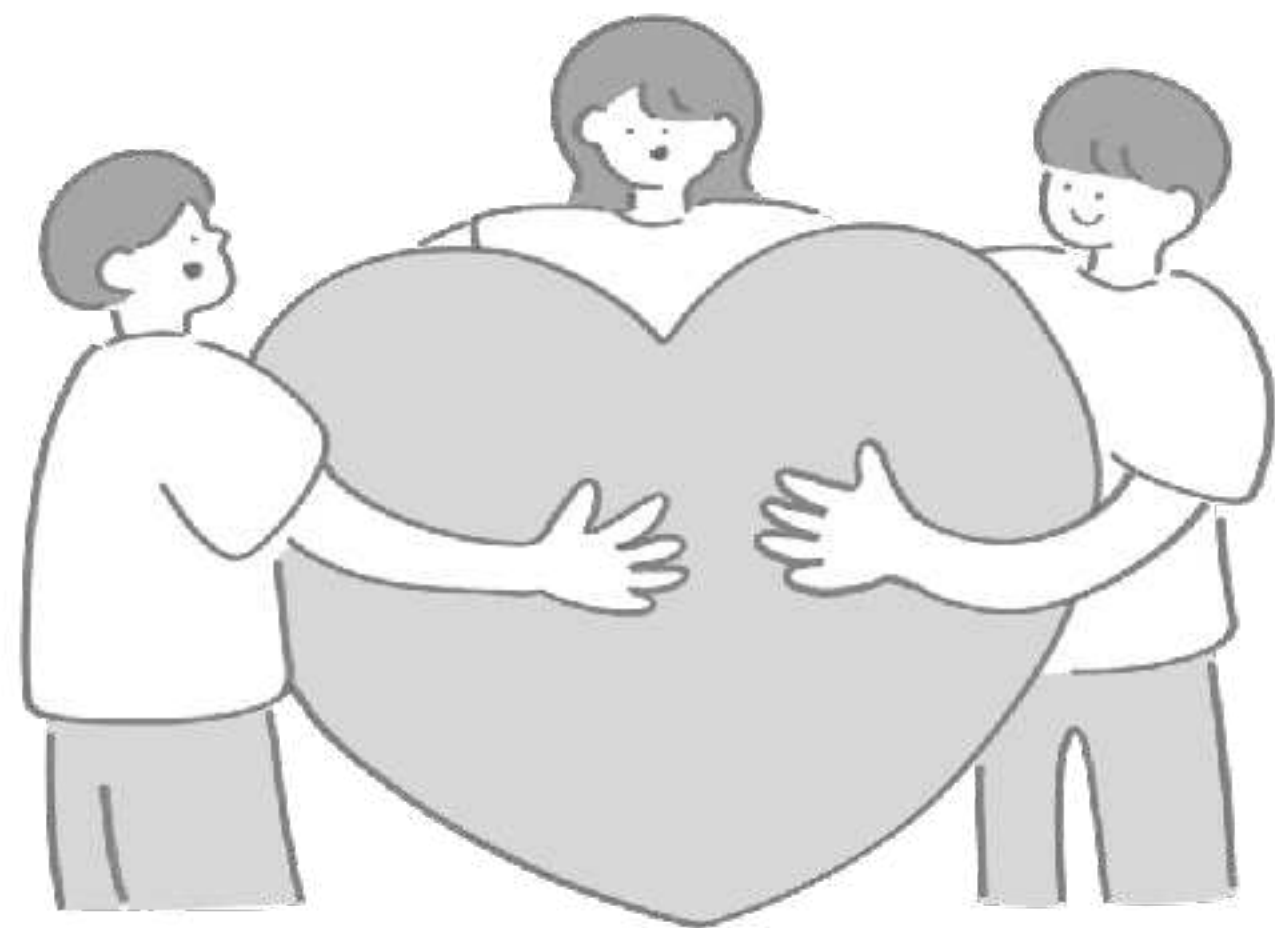
(実際の職場では、上位の北極星とすり合わせる必要があります。あくまでつくり方の参考として)

北極星をチームで考えるための、推奨ステップ



できた言葉よりも「③と④のプロセスの体験」こそがチームの一体感を生む
意見の背景にある意味をみんなで共有しながら、熱意を持って丁寧に進める

「チームのミッション」を考えるためのヒント



わたしのチームは …

- ・ 何によって、世界をよりよくする？
- ・ 誰の笑顔を、どんな価値を届けることで生み出す？
- ・ わたしたちの独自性はなに？

その言葉を聴くと …

- ・ チームメンバーは誇りや使命感を感じる？

チャーミングなミッションの事例

Google 世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにする

Sony クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす

ZOZO 世界中をカッコよく、世界中に笑顔を

星野リゾート 日本の観光をやばくする

「チームのビジョン」を考えるためのヒント



わたしのチームは …

- ・何年か先に、どんなチームになりたい？
- ・チャレンジングで、それでいて実現可能性はある？
- ・メンバーが、自身の成長をイメージできる未来像？

その言葉を聴くと …

- ・チームメンバーは希望を感じてワクワクする？

チャーミングなビジョンの事例

Amazon (インターネットを通じて) すべてのものが買えるお店

マネーフォワード すべての人の「お金のプラットフォーム」

ウェルナビ 「ものづくり」する金融機関

ローソン 目指すは、マチの"ほっと"ステーション

「チームのバリュー」を考えるためのヒント



わたしのチームは …

- どんなことを大切にしている？「らしさ」は？
- これから、どんなことを大切にしたい？
- 競合と比較して、どんな独自価値を提供したい？

その言葉を聴くと …

- 上司に聞かなくても、意思決定の判断基準になる？

チャーミングなバリューの事例

Apple

Think different. - 発想を変えろ -

ANA

あんしん、あったか、あかるく元気！

花王

よきモノづくり / 絶えざる革新 / 正道を歩む

サントリーHD

やってみなはれ / 利益三分主義

Q2. あなたのチームを自走させる【第8・9週会議】を考えよう

	第7週 ⑦「半年後の自分」への予祝(90分)	第8週 ⑧北極星を考える会議(120分)	第9週 ⑨北極星を考える会議(120分)
ゴール	半年後のありたい自分を宣言しあう 自分にとっての仕事の意味を言語化する	全員で「チームのパーパス」を考える 社会におけるチームの存在意義を言語化する	全員で「チームのパーパス」を考える 社会におけるチームの存在意義を言語化する
進行例	10分 前週までの問題解決の進捗をシェアする 60分 「半年後の自分」を発表し、予祝しあう 質問や対話も大歓迎、お互いを理解する (一人あたり対話も含めて10-15分) 20分 「技術習得の段階」をシェアし、全員の成長を応援しよう宣言をする(P347~)	15分 今日と次回のテーマと目的、流れを話す 60分 わたしたちのチームの仕事は ・誰を笑顔にするために存在する？ ・どんな価値を生むために存在する？ ・その上で大切にしたいことはなに？ ・会社のパーパスとの整合性は？ 45分 チームに所属している誇りを感じる ようなクリエイティブな言葉を考えよう	10分 パーパスの原案をシェアする 60分 みんなで2-3個の原案をつくる 40分 その原案に対して「いいと感じる点」と 「違和感を感じる点」を対話し、みんな で改善案を考える 10分 みんなが心から腹落ちすれば決定する そうでなければ別会議を設定し、全員が 共感するパーパスを粘り強く探索する
宿題	組織の北極星について学ぶ	パーパスの原案を投稿する(無記名)	パーパスをつくる/フロー体験について学ぶ

コミュニケーションの勘所

無関心ゾーン	受け身の姿勢で仕事をしてきたメンバーにとって、積極的な態度になるためには時間がかかる。ただ指示待ちの姿勢であっても、 自分の将来を不安に感じる点 は万人共通のもの。状況次第ではこの後の⑩と⑪をカットし、 本人のキャリア自律を促すためのプロセス⑥と⑦に時間をかける 選択もあり
快適ゾーン	「価値創造」より「関係維持」を重んじる習慣 を打破するには、仕事の意味を考える⑥~⑨のプロセスが特に大切である。焦って「言葉づくり」を急がないこと。状況次第では⑩と⑪をカットし、 チーム全体で使命感を共有し、価値創造に向かうためのプロセス⑧と⑨に時間をかける 選択もあり
不安ゾーン	メンバーは、仕事の意味づけを「 ジョブ(お金) 」と「 キャリア(出世) 」に置く傾向が強い(教科書P337~)。メンバーの働く動機を、 より内発的な「ユーリング(天職)」にシフト することで、働きがい生まれ、組織の価値創造にもつながってゆく。⑥~⑨は 意識変革のキーとなるプロセス である

[思考の質] 使命感を共有するチームをつくる ～ 講義のまとめ

1. 船を造りたければ、人に木を集めるよう促すかわりに、**海を慕う気持ちを共有**することだ。
2. 意味を共有すると「**しなくちゃ**」が「**しよう**」「**したい**」に変わってゆく。
3. 目的と価値観が腹落ちすると「**使命感**」が醸成され、**自走するためのエネルギー源**となる。
4. リーダーとは「**情報と仕事**」を配る人ではない。「**意味と希望**」を伝える人である。
5. 仕事観には**ジョブ**、**キャリア**、**コーリング**がある。コーリングと感じると仕事が楽しくなる。
6. ビジネスにおいて大切なのは、**自分にとっての仕事の意味と、社会における事業の意味**。
7. 働きがいは**自分で手づくり**できるもの。**仕事に対する意味づけ**を見直すことから始めよう。
8. 仕事を通じて**自己**を**追求**し、**技術を磨き続けよう**。きっと明るい未来につながってゆく。
9. **組織の北極星**は、社会における事業の意味。**ミッション・ビジョン・バリュー**である。
10. **ミッション**は組織の存在意義。顧客の笑顔が広がるストーリーが感じられるだろうか。
11. **ビジョン**は理想の未来像。夢と希望を感じて、未来のイメージがふくらむだろうか。
12. **バリュー**は共有する価値観。何を大切に仕事をするのか。このチームらしさはなんだろうか。

(参考) 意味を共有するときの難所と落とし穴とは？



意味を共有するときの難所と落とし穴

1. 意味の押し売り ～ 「意味を伝えればいい」という誤解

統制志向の強い企業、責任感の強い上司が陥りやすいのが、**トップダウンによる意味の押し売り**である。ウィプロ社の実験では、会社が一方的に働く意味を押し付けるより、自分の中で会社の存在を意味づけする方が、エンゲージメントにつながる事がわかった。意味は、ただ伝えればいいというものではない。**一人ひとりがその意味を腹落ちさせ、自分自身の価値観と統合することで、はじめてメンバーの行動変容につながるものだ。**

会社の理念も同様である。小冊子を配布するだけではほとんど浸透にはつながらないし、朝礼で連呼しても自律的な行動の拠り所になることはない。**歴史ある組織**だと、歴代の経営者が独自性を持つ言葉を掲げ、代替わりしてもそれを否定できずに、**理念として積み重なっていくことが多い**。言葉が増えれば矛盾も生じるし、そもそも複雑すぎて、社員はその内容を内在化できない。**単なるお題目**と化してしまうのは当然のことである。

理念をお飾りにしたくなければ、**組織として戦略や予算より上位に位置づけ、経営者や管理部門が率先垂範することだ**。その上で、**現場で理念を学ぶ場をつくり、現実の仕事の中でどう活かせばいいのかを話しあう**。特に「**理念と経済合理性が合致しないケース**」に真正面から向き合い、腹落ちさせていくこと。真摯な取り組みなしに、理念が組織に浸透することはない。理念と行動との架け橋を、時間をかけて築くことが大切なのだ。

意味を共有するときの難所と落とし穴

2. ボトムアップ願望 ～ 「個人の総和が全体になる」という誤解

ごく小さな組織であれば、個人が持つ哲学 — 個人のミッション・ステートメントもや個人のビジョンなど — の総和が組織の理念につながることもあるが、一般的には極めて困難である。**多様な社会において、個人の思いをボトムアップすれば組織の理念になるという考えは、そもそも不自然なことなのだ。**

では、入社時点から組織と同一の価値観を持つ人材を雇用すればいいのだろうか。それも危険性を孕んだ発想と言えるだろう。**組織が多様性を失うと、健全な判断能力が失われるからだ。**例えば、ポジティブな人材だけを雇用すれば、クリティカルな思考能力が失われてしまう。

大切なことは、**今一度、原点に戻って考えることだ。**組織に参加するメンバーは、言語化されていようといまいと、組織が持つ「**なんらかの魅力**」に共感し、「**なんらかの目的**」を実現しようと集まった人たちである。自社の魅力や価値観とはなんだろう。自社が持つ使命とはなんだろう。それらを言語化し、共有することだ。

社員の多様性は、組織の強みとなるものだ。そのためにも、**理念はシンプル**であることが望ましい。「**自社らしさ**」について、**メンバーで腹落ちするまで話しあう**ことが大切だ。その経験の共有が、メンバーの気持ちをひとつにまとめ、行動変容を生み出す一歩となるだろう。

意味を共有するときの難所と落とし穴

3. 自分探し症候群 ～ 「自分探しで解決する」という誤解

自分自身の内面を振り返り、を高めることは非常に重要なことである。ただし内面の変革なしに、明確な答えが見つかることは少ないことも知っておくべきだろう。自分探しは、終わりのない旅なのだ。

ここでいう「自分探し」とは「自分とはなにものか」「自分がほんとうにもとめているものはなににか」といった内面の探索や、「自分にあった職場はどこか」「自分にあった仕事はなににか」といった外面の探索のことだ。

世界を旅したり、様々な人と出会ったり、新しい仕事にチャレンジすることは、とても素晴らしいことだ。これまでの**環境の枠を超え、つきあいの枠を超え、思考の枠を超える**ことができる。その経験を通じて、新しい学びや喜びを発見することも多いだろう。しかし、その経験を通じて「本当の自分」や「自分に最適な環境」に出会えるはずと期待しすぎると、いつまでも心の漂流が続き、根無し草のようになってしまいかねない。

大切なことは、**現実**に目を向けることだ。今までの経験、今の自分を起点として考えること。あらゆる経験は、学びの基盤となる貴重なものである。今の自分を否定せず、そこから積み上げていく**感覚**を持つことだ。**現実とは自分自身が意味づけするものだ。その主体的な意味づけが現実を変えていく。**幸せとはソトではなくウチにあり、得られるものではなく、あることに気づくものなのだ。



[行動の質] やる気に満ちたチームをつくる

講座全体の流れにおける Day7 の位置づけ

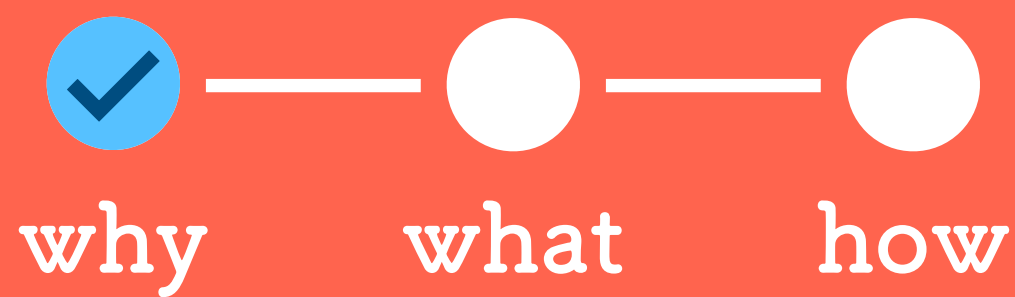
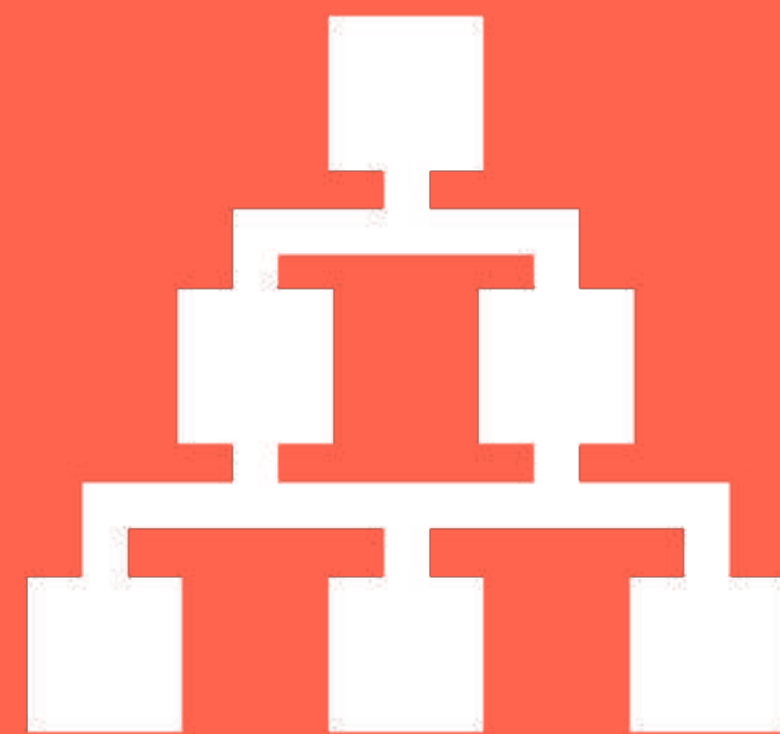


人のやる気を生むものはなんだろう。

「内発的な動機」を生むものはなんだろう。

「やる気に満ちたチーム」をつくらう。

人のやる気を生むものはなんだろう



今、すべての組織に問われている難問は…

工業社会の組織モデル



知識社会の組織モデル



▶ 社員が「自走するための意欲」を取りもどせるか

社員一人ひとりの内発的動機こそ「自走する組織」のエネルギー源

	← 他律的 → 自律的					
動機づけ	無動機づけ		外発的動機づけ			内発的動機づけ
自己調整	なし	外的調整	取り入れ的調整	同一化的調整	統合的調整	内発的調整
因果の位置	非自己的	外的	外的寄り	内的寄り	内的	内的
一言でいうと	命令	アメとムチ	義務感	必要性	目的と価値観	好奇心と熱中
言葉にすると	やりたくない やりたいとは思わない	しかたない 人から言われ仕方なく やらないと叱られるから	しなくちゃ 不安だから 恥をかきたくないから	すべき 自分にとって重要だから 将来のために必要だから	しよう することが自分の価値観と一致するから	したい 面白いから 楽しいから 興味あるから 好きだから

参考：エドワード・デシ著「人を伸ばす力」

本論に入る前に
「動機づけ」の本質をおさらいしておこう。

あなたは、鉄棒にどれくらいぶら下がっていられますか？



人が鉄棒にぶら下がる時間を測定する実験

①動機づけなし	50秒	
②応援してもらおう	75秒	(1.5倍)
③催眠術を使う	75秒	(1.5倍)
④お金(4千円)を渡す	120秒	(2.4倍!)

1953年、ハーバード大学の神経学者ロバート・シュワブは、筋肉疲労の仕組みを調査するために実験を行い、普通の人々が棒にぶら下がって我慢できる時間を測定した。また、動機づけでそれが変化するかも調査した。

出典：クラウディア・ハモンド著「お金に支配されない13の真実」

我慢モノには
「お金」は最強！



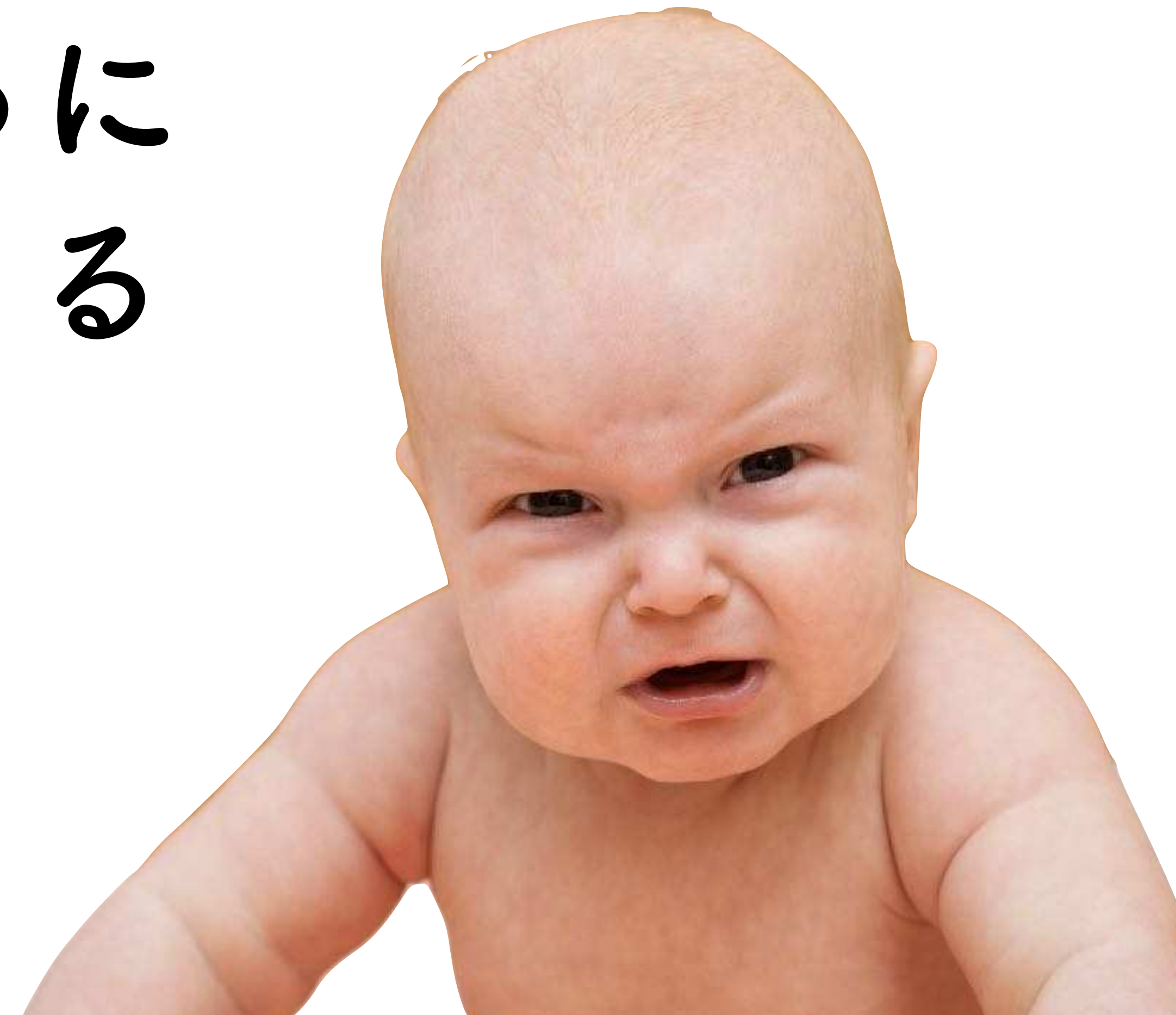
子どもの成績を報酬で上げられるかという実験

- ① 成績に報酬を出す(4都市) … 効果なし
 - ② 読書に報酬を出す(ダラス) … 読解力向上
- 1年後には改善率は半減してしまった
報酬なしワークに無関心になってしまった

2007年、ハーバード大学の経済学者ローランド・フライヤーは、総額10億円の予算で、3.6万人の子どもを対象に「お金の力がどのくらい成績を引き上げるか」という実験を行った。対象となったエリアは、ニューヨーク、シカゴ、ワシントン、ヒューストン、ダラスの米国五都市で、各都市はそれぞれ独自性を加えられるようにした。

出典：クラウディア・ハモンド著「お金の支配されない13の真実」

金とハサミは使いよう
弊害は、忘れたところに
やってくる



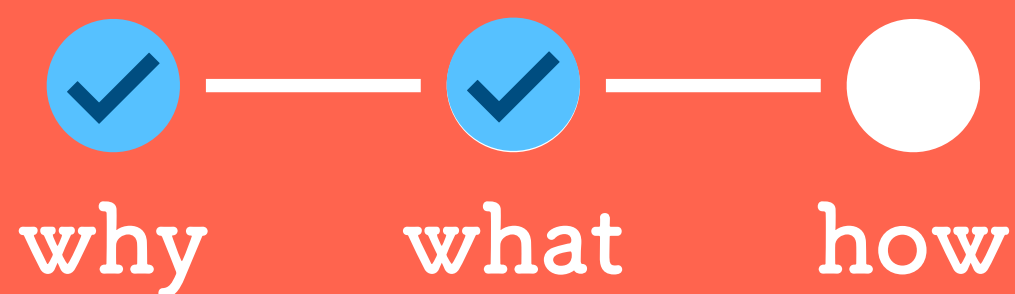
「外発的動機づけ」とは

外部からの目標があり、それを実現するために行動しようとする。強制、義務、賞罰などによる動機づけ。

「内発的動機づけ」とは

好奇心や関心、そこから生まれるやりがいや達成感など、自分自身の内なる欲求に起因する動機づけ。

「内発的な動機」を生むものはなんだろう



内発的な動機を考える前に
外発的な動機の問題点を
もう少し深く考えてみよう。

アンダーマイニング効果 ～ 外発的動機づけが創造性を減退させる

好きで遊んでいたゲームやワークに金銭的な報酬を与えられると、やる気がなくなってしまう現象。デシとリッパーらによる大学生や幼稚園児を対象とした実験などで実証された。

報酬などの外発的動機づけは「単純なワーク」には有効だが、「創造的なワーク」にはマイナスとなることが知られている。外発的動機づけによる「他者からの統制感」が「自律性」を削いでしまう。あわせて「結果」に意識が向くために「ワーク」そのものへの興味が減退する。これらから創造性の喪失につながってしまうのだ。

金銭的な報酬以外に、罰則、監視、締め切り設定、目標や課題の押し付け、評価の予告、指示命令、競争に関しても意欲を下げる結果がでている。

社会規範の押出し効果 ～ 外発的動機づけが善行意欲を喪失させる

善意(社会規範)でおこなっていることに対して**罰則(市場規範)**を導入すると善意の気持ちが消え失せる現象。その後、**罰則を取り消しても、お互いさまの気持ちは元に戻らない**。ニーズィとルスティキーニによる**保育園の実験**が有名である。

ある保育園では、子どもを迎えに来る保護者の遅刻が悩みのタネで、経営陣はそれに対して罰金を導入した。すると**遅刻する保護者は二倍に増加**してしまった。もともと保護者が持っていた「最善の努力をしよう」という内発的な善意が喪失してしまったのだ。

そこで、保育園は罰金を停止したが、一度失われた善意は復活することはなく、**遅刻者は当初の二倍で定着**してしまった。外発的な動機づけによって失った善意を戻すのは難しい。場の規範が「**道德**」から「**損得**」にシフトしてしまうためだ。

「外発的動機づけ」の問題点

- 好奇心を失わせる
- 正解のない、高度な業務の生産性を落とす
- 創造性を減退させる
- 好ましい言動（善行）への意欲を喪失させる
- ごまかしや近道、倫理に反する行為を助長させる
- 依存性がある（なしでは働かなくなる）
- 短絡的思考や短期的思考を助長する

(参考) 人間が関与する仕事は、絶えず創造的になってゆく

	アルゴリズム (外発的動機づけがキー)		ヒューリスティック (内発的動機づけがキー)	
	シンプル	多層的	シンプル	複雑
例えば…	大量計算、単純作業	ホワイトカラー業務	チェス、将棋、囲碁	経営、政治、芸術
問題解決の手法は？	特定の手順で答えを出す	複雑な手順を統合して答えを出す	一定の制約の元で直感的に発見する	制約がない世界で直感的に発見する
正解がある？	ある	ある	ありそう	ない
得意なのは？	コンピュータ、機械	RPA	AI	人間

「ムーアの法則」(半導体の集積率は18か月で2倍)に従い、創造的でない仕事は、加速度的に減ってゆく

人間が超越した能力は「**創造的思考**」や「**社会的知性**」と考えられている。**創造的思考**とは、抽象的な概念を整理したり創出する能力。**社会的知性**とは、交渉や説得といった高度なコミュニケーションもしくは他者とのコラボレーションをする能力

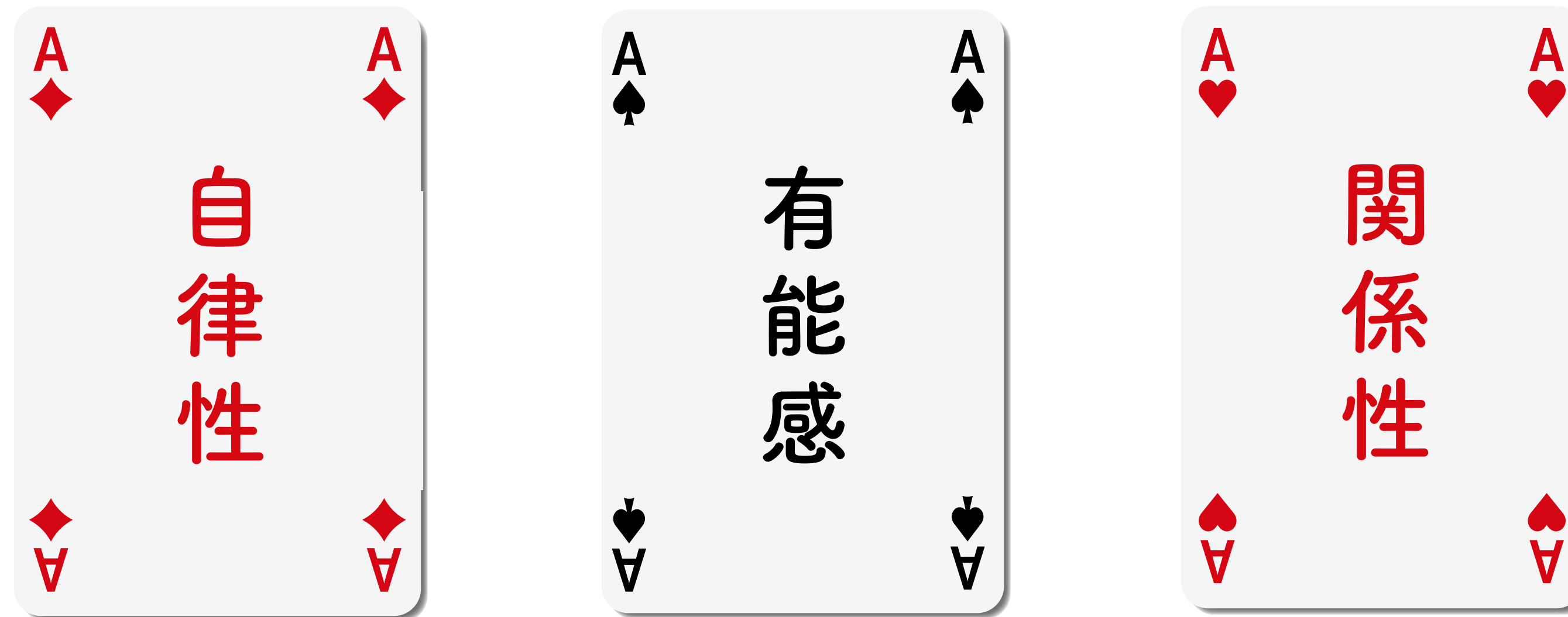
内発的な動機の根源にある、人間の基本的な心理的欲求

以下の3つの心理的欲求が満たされたとき、人間には強い内発的な動機が生まれる。リーダーの役割は、この心理的欲求を深く理解し、適切な環境をつくることで協働の意欲を生み、価値を生み出すことである。

- ・ **自律性** 自分自身で選択して行動したい
- ・ **有能感** 自分が有能であると感じたい
- ・ **関係性** 人と理解しあい、支えあっていると感じたい

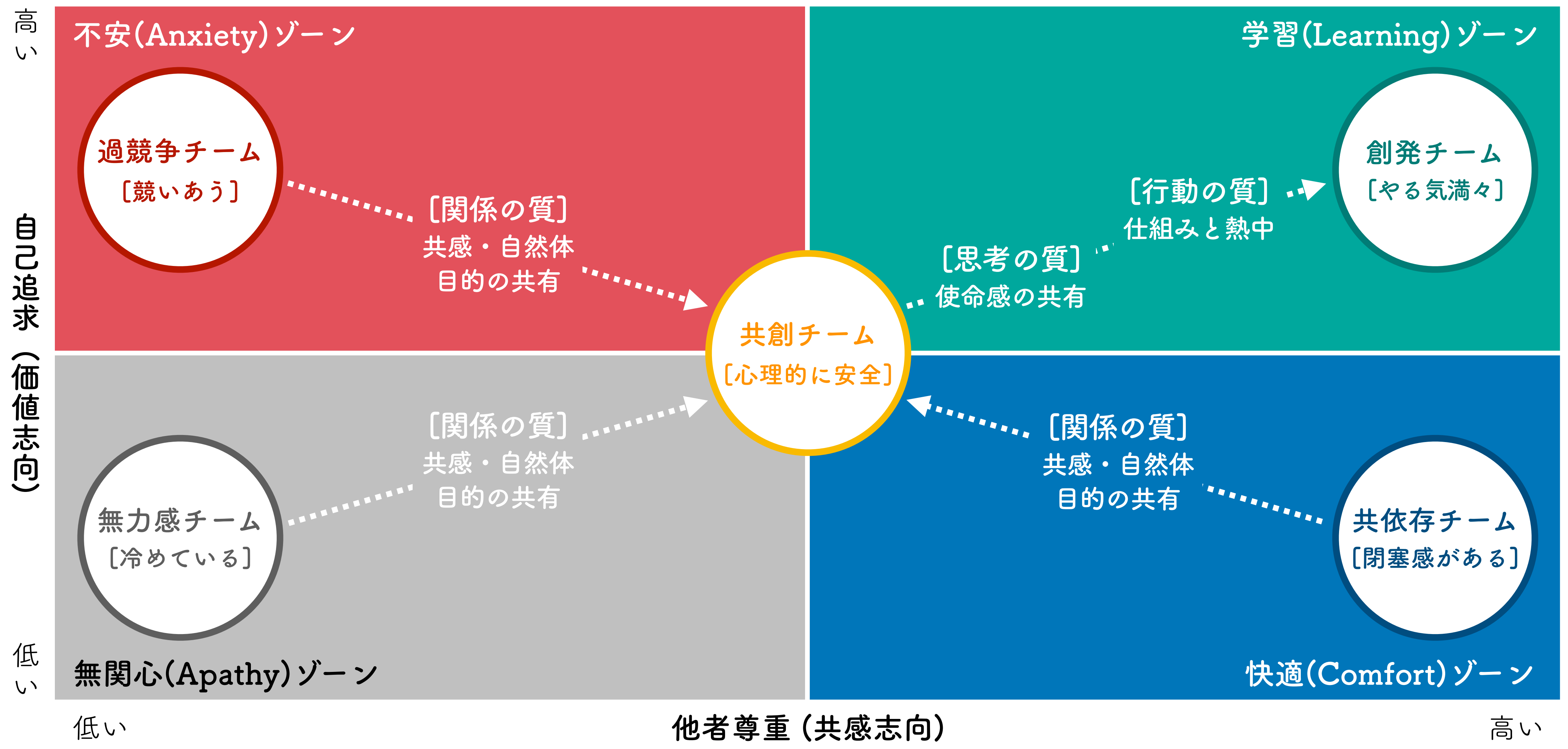
参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

「内発的動機づけ」を生む、スリーカード



これらの心理的欲求をどのように満たして
内発的な動機を高めればいいのか？
ひとつずつ、考えてみよう。

行動の質を高めて「やる気に満ちたチーム」をつくる



「やる気に満ちたチーム」をつくらう

1st Step

自己決定する
(自律性)

自己決定の欲求を
大切にする仕組みを
つくらう

2nd Step

有能と感じる
(有能感)

仕事を通じて
有能感を感じる環境を
つくらう

3rd Step

互助を感じる
(関係性)

主体的に貢献し
お互いが助けあう文化を
醸成しよう

「やる気に満ちたチーム」をつくらう



why



what



how

「やる気に満ちたチーム」をつくらう

1st Step

自己決定する
(自律性)

自己決定の欲求を
大切にする仕組みを
つくらう

2nd Step

有能と感じる
(有能感)

仕事を通じて
有能感を感じる環境を
つくらう

3rd Step

互助を感じる
(関係性)

主体的に貢献し
お互いが助けあう文化を
醸成しよう

「自律性」とはなにか？

人間は、自らの行動を「外的な要因」によって強制されるのではなく、**自分自身で選択したと感じたい**という「**自律性**」あるいは「**自己決定**」の**心理的欲求**を持っている。

したがって、締め切りの設定、目標の押し付け、監視、評価など、人の行動を統制するための手法は、自律性を喪失させ、熱意や興味を失う原因となってしまう。

ただし人間は「**完全なる自由**」を求めているわけではない。特定の課題を遂行するよう求められた場合でも、**実現方法に対する自由裁量**が許されていれば、自律性を奪われた人間よりも、その活動により熱心に取り組み、その活動自体を楽しむのである。

ポイントは「**意味のある選択**」にある。人間は自ら選択することによって**自身の行動に意味づけ**し、納得して活動に取り組むことができる。そして**人間として尊重されていると感じ**、それがさらなる内発的動機づけとなるのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

(参考) ジャムの実験 ~ 選択の自由度と売上は比例しない

コロンビア大学シーナ・アイエンガー教授は、スーパーのジャム売り場で実験を行った。試食コーナーのジャムの種類を、数時間おきに24種類と6種類に変えて、顧客の購買行動に与える影響を調べるというものだ。

24種類では買い物客の60%が、6種類では40%が試食したが、売上で見ると、24種類では3%、6種類では30%と、**選択肢が少ないほうが遥かに購入率が高かった**のである。

これが有名な「**ジャムの実験**」だ。この結果から、アイエンガー教授は、人間がストレスなく選択できる選択肢の数は**7±2 (マジックナンバー)**ではないかと考えた。

実際にP&Gなどは、この実験をもとに選択肢を減らして売上を増加させた。Amazonのロングテール手法など、選択肢の多さで成功する例もあり、一律に考えるのは危険だが、「**選択の自由度が高まるほど、人間は満足するわけではない**」ことが検証されたのだ。

参考: シーナ・アイエンガー著「選択の科学」

「**自由放任の組織**」の問題点はなにか。
それは、一人ひとりの仕事が明確化されていないため
自由度が高すぎてしまうこと。

自らの仕事を作ることに慣れていない
「**環境順応型知性**」の人たちにとっては
自分の能力を超える課題となってしまうのだ。

例えば、Googleの「**チーム成功の鍵**」には
「**役割・計画・目標**」の**明確化**が入っている。

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

役割・計画・目標のシェア



ただし「役割・計画・目標」を自己目的化しないこと

	× 自由放任の組織	○ 学習する組織	△ 管理する組織
役割	役割なし。自由に担当する 問題が起きても、自発性に任せる	役割を決め、進捗を共有する 問題が起きたら、全員で助けあう	役割を決め、進捗を共有する 問題が起きたら、責任を明確にする
計画	計画なし。自由に仕事する	自発的に計画を立て、共有する 走りながら、計画を最適化する	計画を作成し、進捗を管理する 計画を遵守することが目的となる
目標	目標なし。自由に仕事する	自発的に目標を立て、共有する ギャップは、学びの機会と捉える	目標を作成し、評価と紐付けする 目標を遵守することが目的となる

ここを維持する

大切なことはなにか。
それは「役割・計画・目標」は
チームが「価値を生む」ための手段であること。

手段を目的化してしまうと
「学習する組織」から「管理する組織」に
変質してゆくのだ。

「数字」はうまく使うもの。「数字」に使われてはいけない

「数字」は非常に便利なツールで、ビジネスには欠かせない道具だが、あくまで「道具」であり、それを「目的」にはしないこと。また「数字」のいい点だけでなく「問題点」も把握しながら使いこなすことが大切である。

・数字のいい点

- ① 過去と現実を、わかりやすく見える化できる
- ② 計算できるため、多角的な分析や評価がしやすくなる
- ③ そのばらつきから閃きを得ることができる
- ④ 他者との情報共有が容易になる

・数字の問題点

- ① 数値化できないこと（感情、暗黙知、つながりなど）が軽視される
- ② 結果(数字)は追いやすいため、本来の目的(価値創造)を見失ってしまう
- ③ 結果(数字)は追いやすいため、プロセスにある意味を見失ってしまう
- ④ 数字は管理志向を強化し、未来を作りだせるものだと勘違いさせてしまう

行き過ぎた管理思考に気づき、価値を生む学習思考をとり戻そう

心理的安全性の担保を宣言し、研修し、測定し、評価する

→ 心理的安全性を高めるために、自分が変わることから始める

朝礼での理念唱和を義務づけ、その浸透度を測定し、評価する

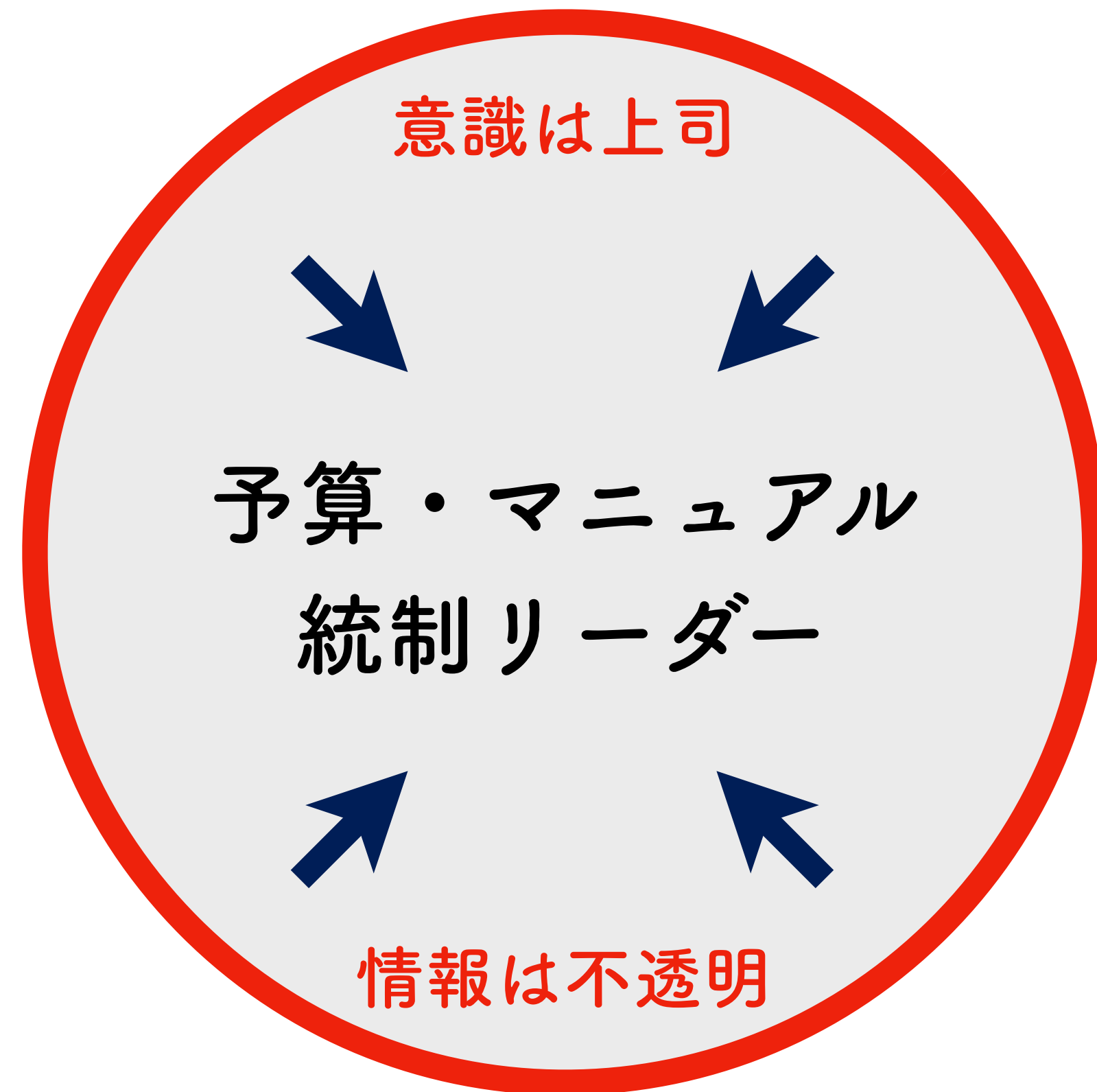
→ それぞれの現場で、仕事と理念について考える機会を増やす

目標管理と行動規範を徹底し、達成度を測定し、評価する

→ 自ら考え、問いかけ、傾聴し、協働する文化を醸成する

統制型チーム（工業社会の組織像）

自走型チーム（知識社会の組織像）



自走するチームをつくるために必要なものは…

- ①北極星
- ②サーバントリーダー
- ③情報共有
- ④権限委譲

(参考) おすすめしたい権限委譲の考え方 ～ 学習ドリブン

株式会社hintでは「**学習ドリブン**」という考え方で、多くの意思決定を社員に委ねている。

- 一般企業 役職ドリブン** : 役職に応じて、決裁権(裁量権)が付与。金額ベースが基本となる
- 株hint 学習ドリブン** : 全社員を対象に「学習と成長を最大化する」という視点で移譲する

▶ 社員が自ら問題を発見し、学習ドリブンの基準に沿って、意思決定をする「松竹梅モデル」

	意思決定事案の振り分け基準	意思決定者	例えば…
松	これまでに社員が経験したことのない事案(問題や案件など)であり、かつカルチャーや企業継続に関わる重大なこと	社員が主導するが 経営者も意思決定に参加する	社員の解雇など 高度な問題
竹	これまでに経験したことはない事案であるが、カルチャーや経営には大きな影響を与えないこと	経営者はコーチとなるが、 意思決定は社員が行う	非定型的に発生する 正解のない問題
梅	すでに経験したこと。もしくはその応用問題のこと	社員で意思決定する	日々業務で発生する 定型的な問題

「真実の瞬間」 ～ スカンジナビア航空の組織変革

1981年、39歳の若さで社長になったヤン・カールソンは、赤字で瀕死の状態だったスカンジナビア航空を、わずか一年で蘇らせ、世界的に注目を集めることになった。

改革の骨子はシンプルだ。全社員の目を「真実の瞬間」に向けることだった。真実の瞬間 (Moment of Truth) とは、闘牛士が闘牛と接触する「死命を決する瞬間」のこと。彼はビジネスにも真実の瞬間があると考えた。それは「顧客と社員が接触する瞬間」である。

同社の旅客は年1000万人。搭乗すると顧客は平均で5回、15秒ほど社員と接触する。つまり年間5000万回、しかし15秒しかない真実の瞬間に、顧客の脳裏にブランドが刻まれるような体験を提供すること。「スカンジナビア航空を選んでよかった」と感じてもらうこと。それが私たちの仕事の意味なのだ。そう全社に問うたのだ。

その実現のために、カールソンは組織のヒエラルキーを逆転させた。最前線でお客さまに接する社員を主役にして「自ら考え、行動する権限」を現場に委ねたのだ。また4000万ドルの無駄な経費を削減し、4500万ドルをビジョンの浸透に投資した。北極星を得た社員の士気は一気に高まり、同社のファンを生んだ。わずか一年で黒字転換し、1984年には「ビジネス旅行者にとって世界最高の航空会社」に選ばれた。

彼がしたことは「数字に追われていた社員の思考の枠組みを、顧客への価値に向けた」こと。一人ひとりに「仕事の意味」を問いかけ、それを実現するための仕組みをつくることだった。

参考：ヤン・カールソン著「真実の瞬間」

Q1. あなたのチームのエンゲージメントを測定してみよう

"Q12" はギャラップ社が開発した著名な調査。「社員の幸せ」と「組織の成果」の双方に強い相関関係のある質問をリストしたもので、Q1-2が**期待実感**、Q3-6が**貢献実感**、Q7-10が**帰属実感**、Q11-12が**成長実感**を測定している。

- Q1： 職場で自分が何を期待されているのかを知っている。
- Q2： 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている。
- Q3： 職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている。
- Q4： この1週間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。
- Q5： 上司または職場の誰かが、自分を一人の人間として気にかけてくれている。
- Q6： 職場の誰かが自分の成長を促してくれる。
- Q7： 職場で自分の意見が尊重されているようだ。
- Q8： 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。
- Q9： 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている。
- Q10： 職場に親友がいる。
- Q11： この6カ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。
- Q12： この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。

- ・完全に当てはまる (5点)
- ・やや当てはまる (4点)
- ・どちらともいえない (3点)
- ・やや当てはまらない (2点)
- ・完全に当てはまらない (1点)

平均点は「3.6点」

「3.8点以上」は高得点

「3.2点以下」は要注意



「やる気に満ちたチーム」をつくらう

1st Step

自己決定する
(自律性)

自己決定の欲求を
大切にする仕組みを
つくらう

2nd Step

有能と感じる
(有能感)

仕事を通じて
有能感を感じる環境を
つくらう

3rd Step

互助を感じる
(関係性)

主体的に貢献し
お互いが助けあう文化を
醸成しよう

「有能感」とはなにか？

「有能感 (コンピテンス)」とは「**おかれた環境と効果的に関わり、有能でありたい**」という強烈な気持ちであり、これは人間の心理的欲求である。

ある大手新聞社に、伝説的な整理部記者(リライトマン)がいた。彼はその仕事がとても得意でやりがいも感じていたため、他の仕事には全く興味がなく、夜遅くまでの残業も少し苦ではなかった。

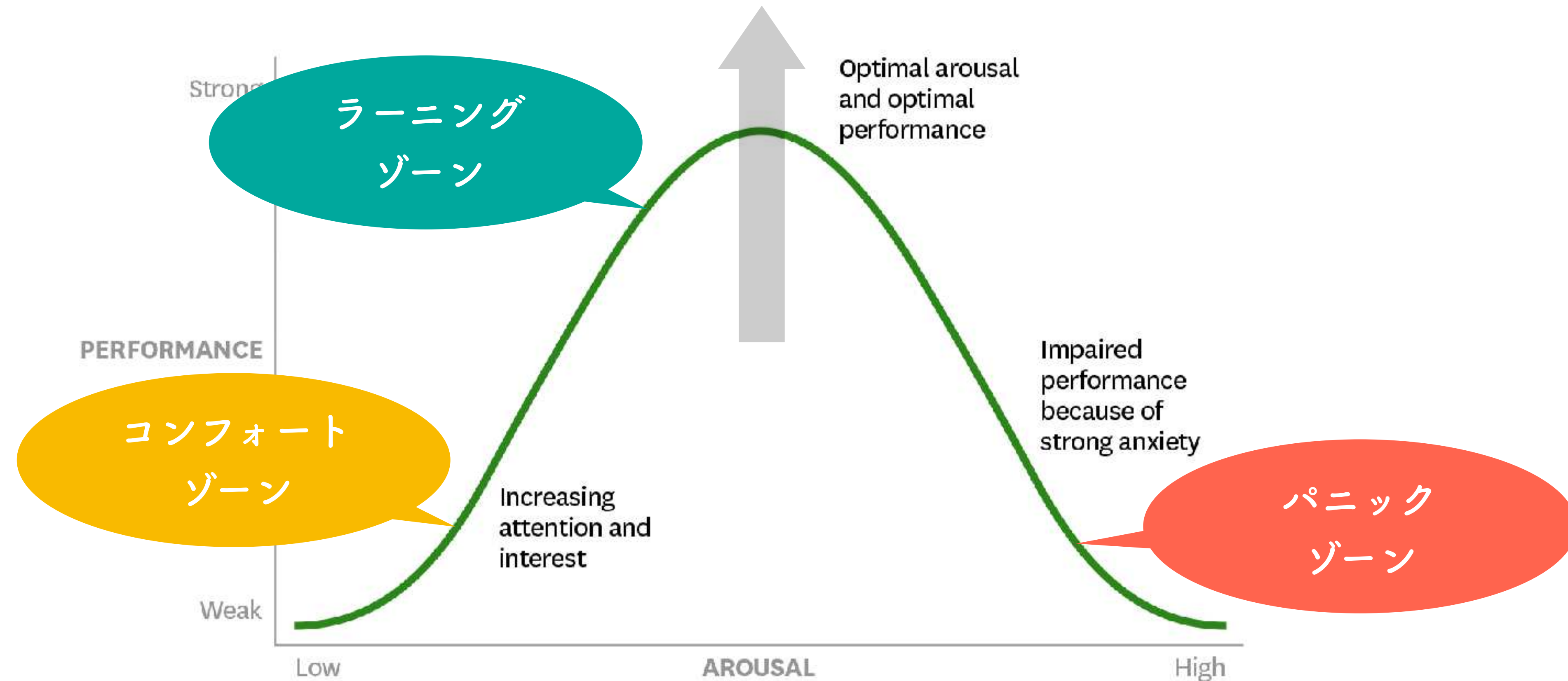
会社は彼の才能を高く評価しており、より高給の編集主任に抜擢しようとしたが、彼はその昇進話を断った。彼にとってリライトは天職であり、**一流の成果を成し遂げる**ことによって得られる**達成感**こそ、彼の生きがいであると感じていたからだ。

有能感は、**自分自身の考えで活動できる**とき(自律性)、そして、**それが最適の挑戦**となるときにもたらされる。ここでは「**最適な挑戦**」と言うのがキーワードとなる。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

私たちが「**持続的に成長する**」ためには
「**適度な不安を感じる最適な課題**」に
定期的にチャレンジする必要がある。

ヤーキーズ・ドットソンの法則



心理学者のロバート・ヤーキーズとJ・D・ドットソンは、ねずみを用いた実験を通じ、学習やパフォーマンスにある法則を発見した。実験は、ネズミに黒と白の目印を区別するように訓練し、ネズミが区別を間違えた時には電気ショックを流すことで学習を促すもの。電気ショックの程度が強まると正答率が増すが、最適な強さを上回ると正答率が低下することがわかった。

ラーニングゾーンの頂点の状態が…

「フロー体験」

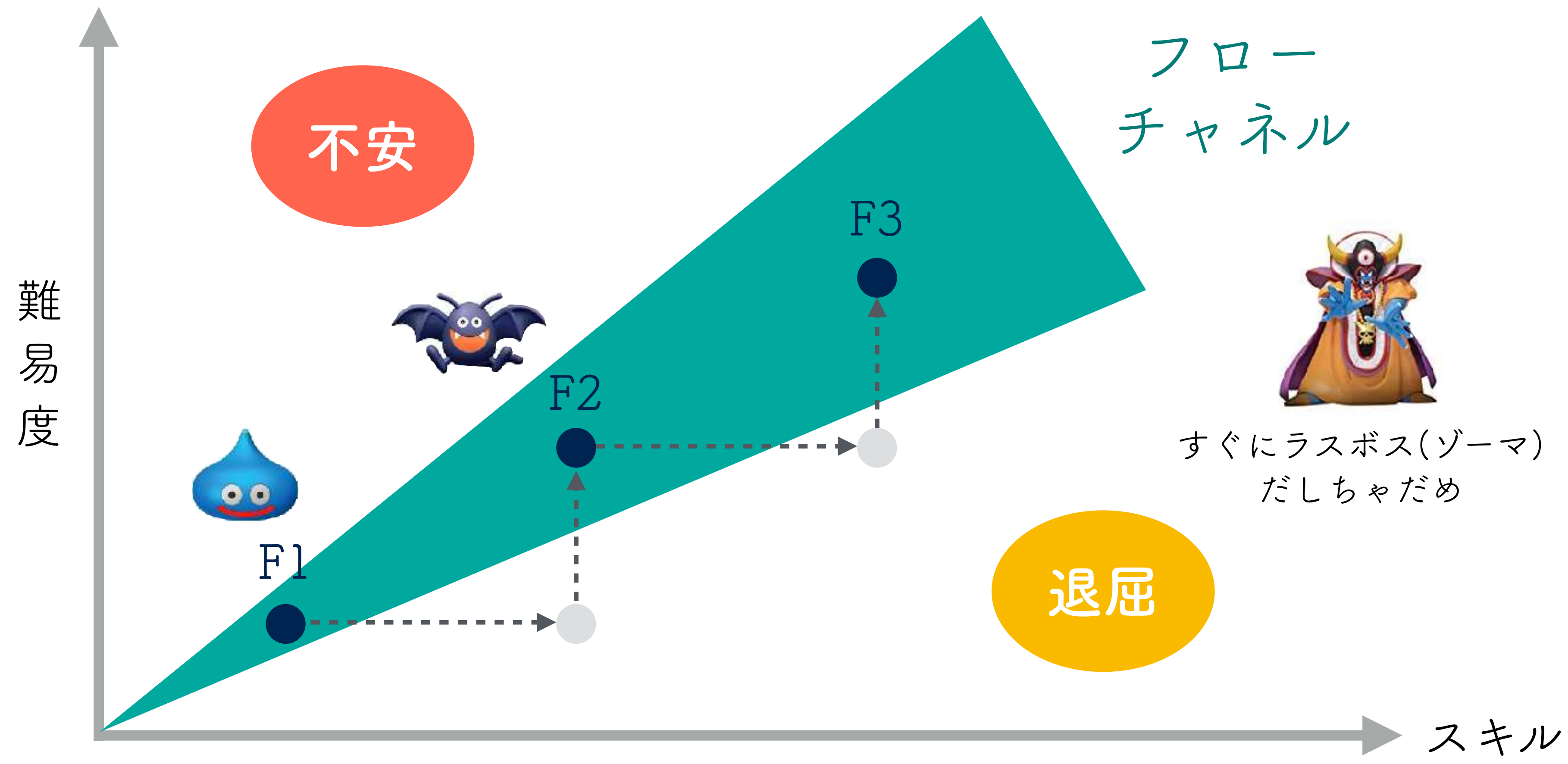
今、取り組んでいることに集中し、完全に没頭している精神状態。
ゾーン、ピーク・エクスペリエンス、無我の境地とも言われる。

「**フロー体験**」とは、自分自身の「**心理的エネルギー**」が「**今**」に完全集中している状態である。自己意識などが表出してしまうと、そのフロー状態は解けてしまう。

もしも、意図的に「**フロー**」に入ることができれば
素晴らしい充足感とともに、**最高の成果を上げる**ことができる。

そのためのカギとなるのは…

ワークに対する最適な課題 ~ フローチャンネル



自分のスキルに対して適度に難しく、細切れに連続した課題を設定。小さな成功を積上げる

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

「フロー状態」が生まれる条件

① 仕事の目的

多様な解釈を生む、自由度の高い目標

② 仕事の課題

自分の技術レベルに最適な課題を持つ

③ 自分自身の統制感

完全に統制できている感覚がある

④ 自分へのフィードバック

成果に対する迅速なフィードバックがある

⑤ 仕事の環境

集中を妨げる環境的外乱が遮断されている

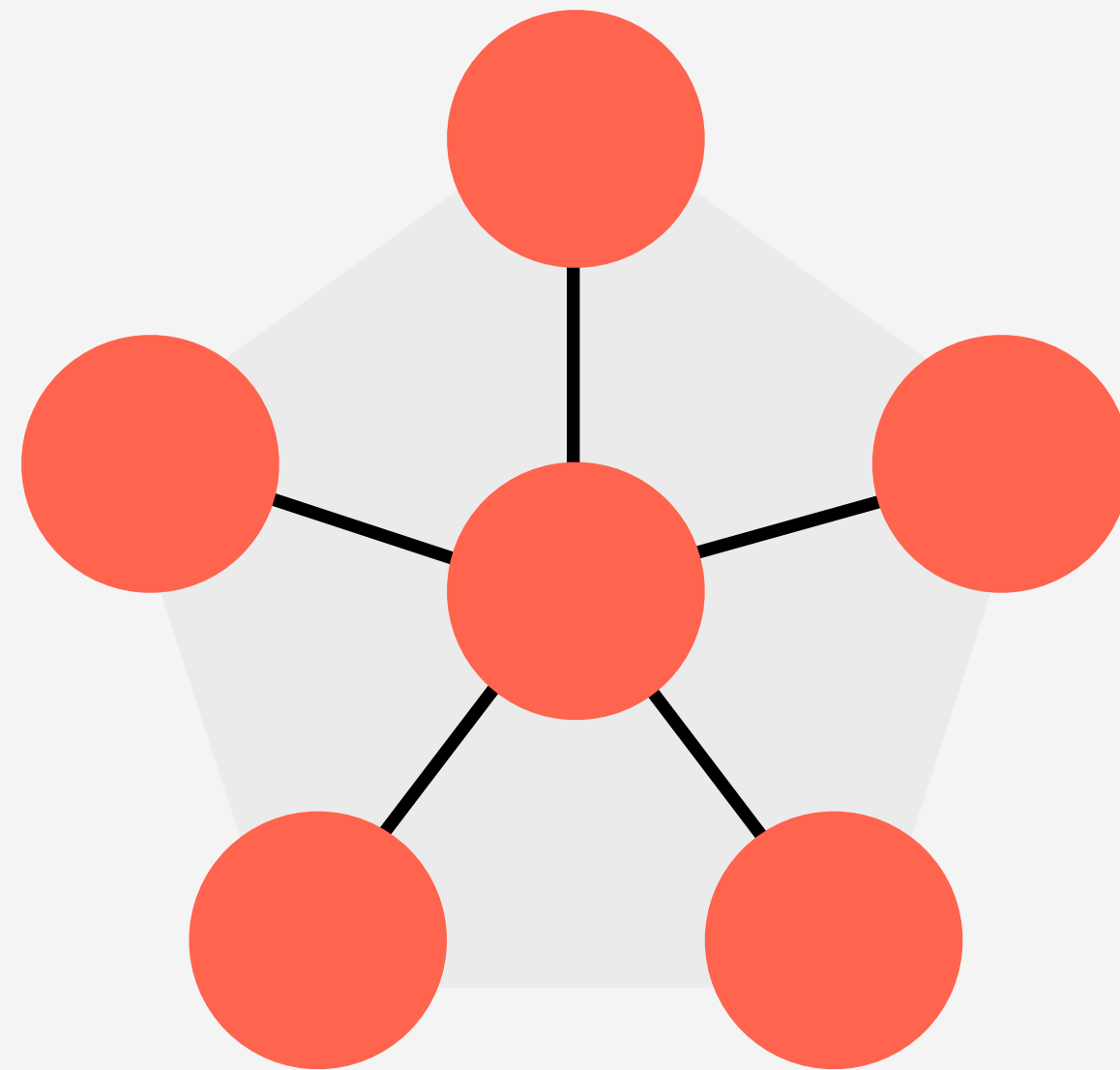
チームにおけるフロー状態「グループフロー」に入るためには

- ↑
心理的安全性
↓
1. **気楽なコミュニケーション**： インフォーマルな会話を大切にする
 2. **全員が同等**： すべての参加者が同等な役割を担う
 3. **適度な親密さ**： 馴れ合いにならない程度の親密さを持ち、文化を共有する
 4. **深い傾聴**： 自分が聴き取ったことに対して純粹に反応する
 5. **エゴの融合**： 自分のエゴを抑え、グループ全員と協調する
 6. **失敗のリスクを共有**： 失敗へのリスクや恐怖感を推進力として利用する
- ↑
意味とフロー
↓
7. **適切な目標**： 明確だが、多様な解釈を生む自由度の高い目標
 8. **先へ先への推進力**： 意見を共有し、即興的に対応しながら前に進める
 9. **完全な集中**： 現在の活動とそれ意外の活動を切り離す境界線を引く
 10. **自主性**： 柔軟性を持ちながらも、自分がすべてを管理している感覚を持つ

出典：ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

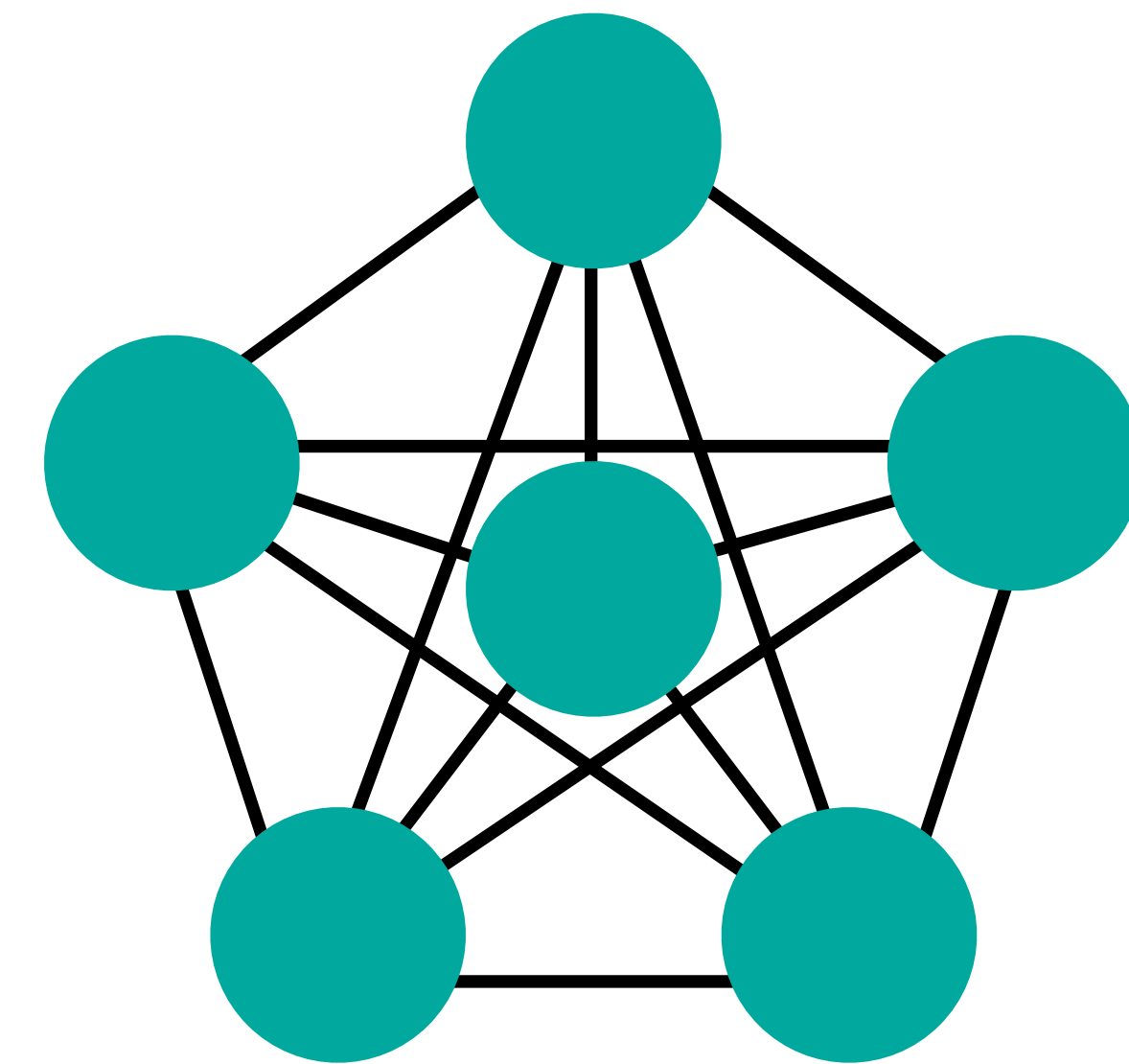
「自走型チーム」の最適なサイズは、会議で遠慮なく話せる人数

統制型チームのカタチ



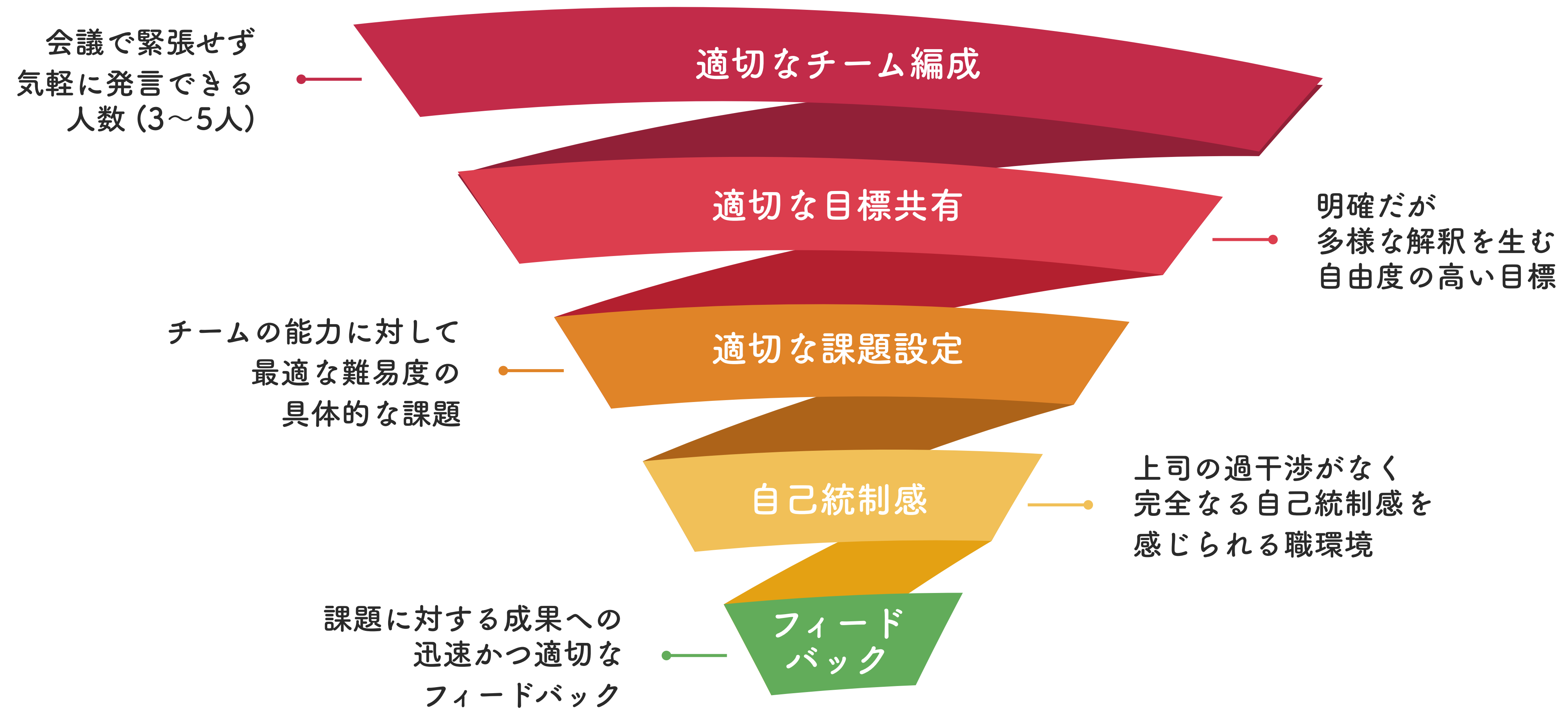
スター型ネットワークにおける適切な
スパン・オブ・コントロールは **5~8名**

自走型チームのカタチ



メッシュ型ネットワークにおける適切な
スパン・オブ・コントロールは **3~5名**

「集团的フロー」に入るために重要な条件は…



具体的な「勇気づけるフィードバック」の伝え方

褒める課題は3つ。① 受け手には上から目線に響く。② 受け手は褒められるために行動するようになり、プロセスへの関心が薄くなる。③ 受け手は結果が悪いと自分には価値がないと考えるようになる。

それに対して、アドラーの推奨する「**勇気づけ (Encouragement)**」とは、困難を乗り越えて成長するためのエネルギーを与えること。① 自分自身の**感謝や喜び**を伝える。② 行動の結果ではなく**プロセス**に着目し、**行動の価値**を伝えて、**失敗は許容**する。② **行動のポジティブな側面**を発見して伝えることが大切だ。

「勇気づけるフィードバック」の例

- × 相手の行動に関心を示さない
- △ 相手の行動を褒める … 「よくできた (評価)」
- 相手を勇気づける … 「ありがとう (感謝)」 「うれしい (喜び)」
「これはとても価値のある取り組みだ (行動の価値)」
「この点が素晴らしいと感じた (長所や成長の発見)」



(参考) 危険な褒め方 ～ 「優秀」というレッテルの落とし穴

キャロル・ドゥエックは、思春期初期の子供たち数百人を対象に実験を行った。まず生徒全員に、**非言語式知能検査の難しい問題**を10題提示する。まあまあの点数だったので、終わった後で「**2種類の褒め言葉**」をかけた。

グループAでは「**その生徒の能力**」を褒めた。君は「頭がいい」ということを伝えたのだ。一方で、**グループB**では「**その生徒の努力**」を褒めた。自分に何か優れた才能があると思われぬように「**問題を解く努力**」をしたことだけを褒めるようにした。

この時点では両者の成績はまったく等しかったが、褒めると言う行為を行った直後から、両グループの行動に差が出はじめた。「**硬直マインドセット**」に導いた**グループA**では、次に取り組む問題を選ばせると、新しい問題にチャレンジするのは避けるようになった。「**成長マインドセット**」に導いた**グループB**では、多くの生徒が新しい問題への挑戦を選び、学ぶチャンスを逃さなかった。難問が出されると、その傾向はさらに顕著となった。

結果として、**グループAの生徒**の出来は大きく落ち、再びやさしい問題が出されても、成績は回復しなかった。自分の能力に自信が持てなくなってしまったのだ。一方、**グループBの生徒**たちの成績はどんどん良くなった。難問に挑戦したことで、スキルに磨きがかかり、その後やさしい問題が出されたときにはスラスラ解けるようになっていた。**能力を褒めると知能が下がり、努力を褒めると知能が上がる**という結果が導かれたのだ。

硬直マインドセット：自分の能力は固定的で変わらない vs **成長マインドセット：自分の能力は努力次第で伸ばせる**

Q2. あなたのチームを自走させる【第10週 会議】を考えよう

	第10週 ⑩ フロー体験の学び (90分)	第11週 ⑪ ギバーチームへの進化 (90分)	第12週 ⑫ 新生キックオフ (90分)
ゴール	みんなでフロー体験について学ぶ ありのままであることの大切さを共有する	やる気を生み出す関係性について学ぶ 助けあうチームを志向する意志を共有する	全員で三ヶ月後のワクワクする目標を考える 停滞を打破し、変革の期待感を共有する
進行例	5分 今日のテーマと目的を話す 25分 みんなでフロー体験に関して教えあう 前回宿題で担当を分担し、発表する 60分 どうすれば、自分たちの仕事のなかで フロー状態をつくり、ゲームのように 仕事に熱中できるかをみんなで話しあう	5分 今日のテーマと目的を話す 15分 滅私奉公のギバーと主体的なギバーは どう違うのかについて考える 20分 マッチャーと主体的ギバーはどう違う のかを考える 30分 チーム内で貢献しあう、助けあうために どんな工夫ができるかを話しあう 20分 みんなで発表会の役割分担を考える	15分 この三ヶ月を振り返って(リーダー) 10分 チームの課題と三ヶ月後の目標のシェア 10分 業務の断捨離… 忙しさ80%作戦の進捗 10分 メンバーの予祝… 一人ひとりの宣言 10分 チームのパーパス… 進捗や言葉の共有 10分 仕事でフロー… フローになる作戦 10分 助けあうチームに… ギバーになる作戦 15分 全体を振り返って
宿題	自分が「仕事でフローになる作戦」を投稿する	みんなで分担して発表会を準備する	(できれば懇親会はいかが?)

コミュニケーションの勘所

無関心ゾーン	この状態のチームにとって⑩⑪はオプション。各個人が「自身の強みや磨きたい専門性」を自覚し、全員がパーパスに腹落ちしている状態をゴールと考えよう。 チームに対話が生まれ、個人にキャリア自律が生まれ、使命感が共有できているか。 足りないところは時間をかけてチャレンジしよう
快適ゾーン	この状態のチームにとって⑩⑪はオプション。焦らず「自分事フェーズ」に時間をかけ、全員がパーパスに腹落ちしている状態をゴールと考えよう。 いいことが言える雰囲気生まれ、個人にキャリア自律が生まれ、使命感が共有できているか。 足りないところは時間をかけてチャレンジしよう
不安ゾーン	この状態のチームにとってのゴールは、仕事に向かう意味を外発的な動機から内発的な動機にシフトすることで、 異論があっても対立せず、創造的な第三案を生みだし、困ったときには助けあう文化が醸成される こと。ただし、意識変革のスピードは個人差がある。時間をかけてチャレンジしよう

「やる気に満ちたチーム」をつくらう

1st Step

自己決定する
(自律性)

自己決定の欲求を
大切にする仕組みを
つくらう

2nd Step

有能と感じる
(有能感)

仕事を通じて
有能感を感じる環境を
つくらう

3rd Step

互助を感じる
(関係性)

主体的に貢献し
お互いが助けあう文化を
醸成しよう

「関係性」とはなにか？

人間は、**自律的で、有能でありながら、他者とも結びついていたいと願っている。**

これが「**関係性への欲求**」である。それは「人を愛し、愛されたいという気持ち」であり「人を思いやり、思いやりを受けたいと願う気持ち」である。

つまり、人は「自分で考え、決定したい」という欲求を持ちながら、一方で「他者とも結びついていたい」と願っているのだ。

ここで注意したいのは「**自律性の欲求**」と「**関係性の欲求**」は必ずしも相反するものではなく、**意図すれば両立できる**ということ。なぜなら「自律性」とは「自らの行動を、自分自身で選択したい」という欲求であり「**利己的な行動をしたい**」という欲求ではないからだ。

関係性が満たされる選択肢を自らが選べば、双方が満たされることになる。

3つの心理的欲求は、同時に満たすことができる



[人に喜ばれる行動を、自らが選択し、そのプロセスと結果に有能感を感じる]

これらの欲求がすべて満たされるのが「意味のある人生」である。

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



仕事における相互信頼

[能力への信頼 × 意図への信頼]

「意図への信頼」には、ふたつの種類がある

1. 一般的信頼 「人は信頼できるもの」(信頼は大切である)
2. 特定化信頼 「君は仲間だから」(裏切らない約束がある)

後者の典型的は「マフィアの関係性」である

参考：山岸俊男著「安心社会から信頼社会へ」

マフィア文化を形成した「血の掟」



マフィア 血の掟 (オルメタ)

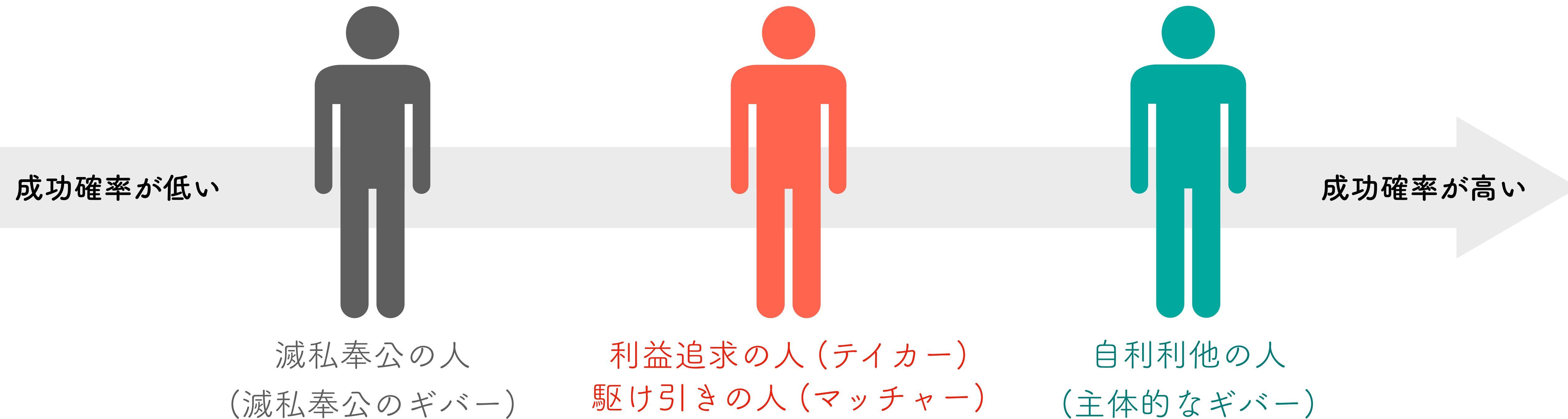
一人で他組織のメンバーと会ってはいけない。
友の妻に手を出してはいけない。
警察関係者と交友関係を築いてはいけない。
バーや社交クラブに入り浸ってはいけない。
組織のために常に働けるようにしていなくてはならない。

約束は絶対に遵守しなければならない。
妻を尊重しなければならない。
何かを知るために呼ばれたときは真実を語らなくてはならない。
ファミリーの仲間とその家族の金を横取りしてはならない。
警察や軍関係、ファミリーへの背信者、素行の極端に悪い者、
道徳心を持たない者とは、兄弟の契りを交わさない。

大切なのは「**条件付きの信頼関係**」ではなく
「**どういたしまして**」「**お互いさまだからね**」という
「**期限なしの互酬性**」に基づく**相互扶助の信頼関係**

「主体的なギバー」が増えれば「価値を創出する組織」になる

価値を創出する土壌を生む基盤は「率先して貢献することに喜びを感じる価値観」



▶ メンバーが「主体的なギバー」になれば、素晴らしい文化が生まれ、幸せが広がる

出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」



「見返りバイアス」を超えるために、意識したいこと

人間は、多様な体験を通じて、脳に情報を蓄積していく。「エピソード記憶」は海馬に、「感情記憶」は扁桃体に保存されるが、ふたつを同時に何度も体験すると、エピソードと感情が強くつながった「価値記憶」となり、個人の「価値観」が形成される。価値観は一人ひとり異なるため、時に他者との期待値差分を生み、過剰なストレス反応を導いてしまう。

ここからが本題だが、私たちは教育や環境を通じて「フェアな状態が正しい」という価値記憶を形成している。何かをしたら、お返しをもらうのが当然だと考える価値観だ。そのため「フェアでない」と感じることに強く反応してしまう。

どんなに自分から「相手に貢献しよう」と望んで始めたことであっても「自分がやってあげている」という感覚が強くなると「フェア精神」の価値観が強く反応し「見返りをくれ」と考えてしまう。この「見返りバイアス」は、社会や環境によって非常に強固に作られているので、完全になくす事は難しく、そしてなくす必要もないだろう。

ただし「主体性を持つギバー」になるためには、意識的にその価値観を変えていく必要がある。自分自身が幸せな人生を過ごすために大切なことは「相手のためにやることが、実は自分にも(自己成長、貢献実感、帰属実感など)返ってきている」ことを意識することだ。そこに注意を向けるためには「自分が、その相手に対する貢献を通じて、どう感じ、どう考え、どう成長するのか」を自分の内側に探る「メタ認知能力」が必要になる。

滅私奉公の感覚に陥った時は、自分が得ている「見えない報酬」に気づき、感謝すること。それを繰り返し記憶に刻むことで、新しい価値記憶が形成され、新しい「価値観」として定着していくことになるのだ。



出典: 青砥瑞人著「ハッピー・ストレス」(筆者が一部加筆)



自分が「幸せ」を感じるかどうかは、受け止め方次第

例えば、人に貢献したときに…

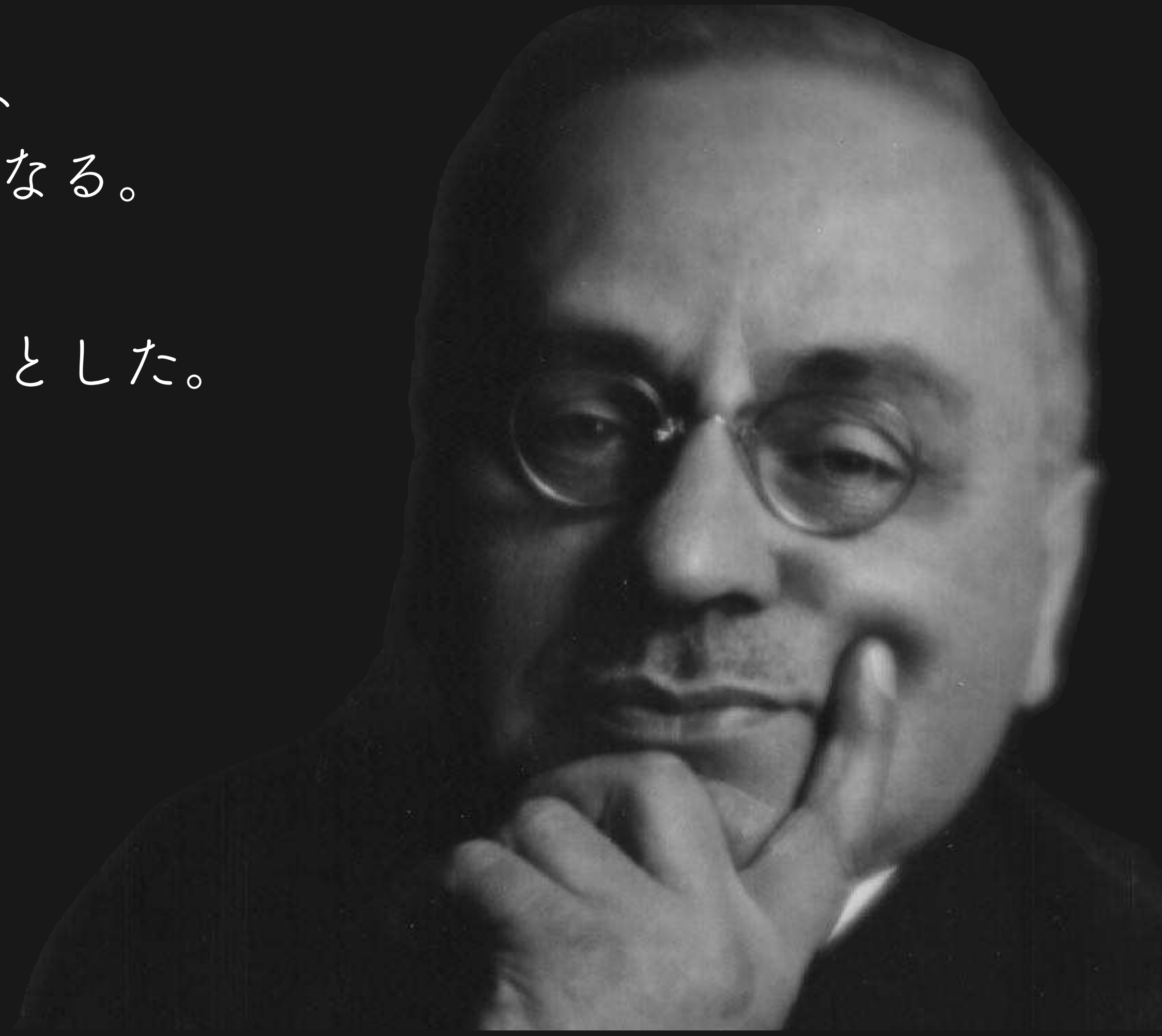


アドラーは「**共同体感覚**」を持つことの重要性を説いた。
共同体感覚とは、コミュニティの中で、
「**自分はその一員なんだ**」という感じること。

共同体感覚が欠けると、他者への関心が薄くなり、
貢献したい気持ちが失われ、孤立していくことになる。

共同体感覚を持つには、3つの意識が大切であるとした。

- ・ **自己受容** ～ ありのままの自分を受け入れる
- ・ **他者信頼** ～ 他者が自分を支えてくれている
- ・ **他者貢献** ～ 自分は他者に貢献できている



Q3. あなたのチームを自走させる【第11・12週 会議】を考えよう

	第10週 ⑩ フロー体験の学び (90分)	第11週 ⑪ ギバーチームへの進化 (90分)	第12週 ⑫ 新生キックオフ (90分)
ゴール	みんなでフロー体験について学ぶ ありのままであることの大切さを共有する	やる気を生み出す関係性について学ぶ 助けあうチームを志向する意志を共有する	全員で三ヶ月後のワクワクする目標を考える 停滞を打破し、変革の期待感を共有する
進行例	5分 今日のテーマと目的を話す 25分 みんなでフロー体験に関して教えあう 前回宿題で担当を分担し、発表する 60分 どうすれば、自分たちの仕事のなかで フロー状態をつくり、ゲームのように 仕事に熱中できるかをみんなで話しあう	5分 今日のテーマと目的を話す 15分 滅私奉公のギバーと主体的なギバーは どう違うのかについて考える 20分 マッチャーと主体的ギバーはどう違う のかを考える 30分 チーム内で貢献しあう、助けあうために どんな工夫ができるかを話しあう 20分 みんなで発表会の役割分担を考える	15分 この三ヶ月を振り返って(リーダー) 10分 チームの課題と三ヶ月後の目標のシェア 10分 業務の断捨離… 忙しさ80%作戦の進捗 10分 メンバーの予祝… 一人ひとりの宣言 10分 チームのパーパス… 進捗や言葉の共有 10分 仕事でフロー… フローになる作戦 10分 助けあうチームに… ギバーになる作戦 15分 全体を振り返って
宿題	自分が「仕事でフローになる作戦」を投稿する	みんなで分担して発表会を準備する	(できれば懇親会はいかが?)

コミュニケーションの勘所

無関心ゾーン	この状態のチームにとって ⑩⑪ はオプション。各個人が「自身の強みや磨きたい専門性」を自覚し、 全員がパーパスに腹落ちしている状態 をゴールと考えよう。 チームに対話が生まれ、個人にキャリア自律が生まれ、使命感が共有できているか 。足りないところは時間をかけてチャレンジしよう
快適ゾーン	この状態のチームにとって ⑩⑪ はオプション。焦らず「自分事フェーズ」に時間をかけ、 全員がパーパスに腹落ちしている状態 をゴールと考えよう。 いいことが言える雰囲気 が生まれ、 個人にキャリア自律が生まれ、使命感が共有できているか 。足りないところは時間をかけてチャレンジしよう
不安ゾーン	この状態のチームにとってのゴールは、仕事に向かう意味を 外発的な動機から内発的な動機にシフト することで、 異論があっても対立せず、創造的な第三案を生みだし、困ったときには助けあう文化が醸成される こと。ただし、意識変革のスピードは個人差がある。時間をかけてチャレンジしよう

【行動の質】 やる気に満ちたチームをつくる ～ 講義のまとめ

1. **外発的動機づけ**は単純作業には効果的だが、知識社会では逆効果になってしまうことが多い。
2. **自走するチームのエネルギー**となるのは、社員一人ひとりの「**内発的な動機**」である。
3. 人間の持つ心理的欲求「**自律性・有能感・関係性**」が、**内発的動機**づけのキーとなる。
4. **自律性**とは「**行動を自ら選択したい**」という気持ち。完全なる自由への欲求ではない。
5. **役割・計画・目標**は重要だが、手段を目的化すると、**組織の学習性と自律性**を阻害する。
6. チームの自走には ①**北極星** ②**サーバントリーダー** ③**情報共有** ④**権限委譲** が必要となる。
7. **有能感**とは「**おかれた環境と効果的に関わり、有能でありたい**」という気持ちのこと。
8. 自分の「**心理的エネルギー**」を今に完全集中させると、無我夢中な状態「**フロー**」に入る。
9. フロー状態は ①**仕事の目的** ②**適切な課題** ③**統制感** ④**フィードバック** ⑤**環境** から生まれる。
10. 自走するチームでは、**メッシュ型の交流**が大切なため、**最適な人数(3-5人)**が存在する。
11. **関係性**とは「**人を思いやり、思いやりを受けたい**」と願う気持ち。**自律性とは両立する**。
12. **お互い貢献しあう文化**を持つ組織は強い。個々人の「**見えない価値**」への**気づき**が大切だ。

(参考) 内発的動機づけの難所と落とし穴とは？



内発的動機づけの難所と落とし穴

1. ポジティブの罠 ～ 「否定せず、褒めることが大切」という誤解

「否定せず」という姿勢は、ポジティブな雰囲気をつくる上ではとても大切だが、いくつか注意が必要だ。特に否定しない姿勢が大切なのは「**アイデアを発散する局面**」においてである。特に**フィードバックの場面**では、相手の成長を思い、**自分の意見を率直に伝える**ことは大切なことだ。「あなたメッセージ」ではなく「**わたしメッセージ**」で伝えると、相手は不安なく、あなたの意見を受け入れやすくなる。

続いて「褒める」という行為について、アドラーの警鐘を要約しよう。**褒めるとは、能力のある人が、能力のない人に下す評価であり、縦の関係を前提としたものだ。**また褒めるという行為は、承認欲求を刺激して、褒められることへの依存を作りやすく、**外発的動機づけに近い性質**を持っている。褒められること自体が目的となり、短絡的な思考を促してしまうのだ。アドラーは「褒める」かわりに、人間として「横の関係（対等な関係）」を前提とした「**感謝**」と「**敬意**」そして「**勇気づけ**」の言葉を伝えることを推奨している。**結果を評価するのではなく、行動を応援する**のだ。

また、ポジティブなフィードバックで具体的な成長を促すためには、①結果ではなく**プロセスを対象**としてポジティブな点を言語化すること、②そのプロセスがどのような**成果**につながったかを伝えること、③未来の問いを投げかけて**次の課題**を引き出す、ことが大切だ。コーチングの技術が大いに参考になるだろう。

内発的動機づけの難所と落とし穴

2. トンネルビジョン現象 ～ 「私は孤立している」という誤解

「トンネルビジョン(心理的視野狭窄)」とは、不安や不満などのストレスを抱えた時に、視野が狭くなり、中心部分しか見えなくなってしまう現象をいう。**内発的動機づけ**とは、自律性をうながす環境を整える施策である。したがって、賞罰のように直接行動を制御できないために、**メンバーの積極性には濃淡が生じる**ことになる。動いてくれる人もいれば、すぐには動いてくれない人もいるということだ。

トンネルビジョンに陥ると、この当たり前の現実を受容できずに「**思い通りに動いてくれない人**」に意識が集中してしまう。そして、リーダーとしての孤立感や無力感に襲われてしまうのだ。完全主義や形式主義、秩序を重んじる生真面目なタイプが、特にこの落とし穴に陥りやすい。例えば、10人のチームの中に消極的なメンバーが3人いると、その3人のことが意識の大部分を占めるようになってしまう。しかし、実際には積極的に動いてくれる7人に感謝すべき状態ともいえる。

大切なことは、**全員を同時に変えようとし**ないことだ。一人ずつ、環境が異なることを思い出す。そして、積極性にかかわらず、**一期一会の気持ちで、丁寧にコミュニケーション**を重ねてゆく。**感度の高い人からはじめて、決して壁をつくらず、焦らずに、対話と学習をしながら時を待つ**。やがて様子を見ていた人たちが賛同し、**望ましい潮流**ができるだろう。それまで、**確固たる信念**を持ち、すこしずつ現実をよくしていくのだ。

内発的動機づけの難所と落とし穴

3. 指示待ちの部下 ～ 「あの人は自ら動かない」という誤解

指示をしないと動いてくれない人がいる。この場合、まず重要なことは、安易に「動かない人」というレッテルをはらないことだ。指示待ちに見える人には、それぞれ**個別の理由がある**。そして、**人は自らを変えることができる**。そう信じて、**1on1のコミュニケーション**により、相互理解からはじめることだ。指示待ちの状況が生まれる典型的なパターンは、次の四通りである。

- ① **能力や知識の不足** : 専門能力や知識の不足により業務を完結できない
- ② **仕事観の違い** : 仕事は与えられるものという仕事観を持つ
- ③ **エンゲージメントの喪失** : 組織や仕事へ愛着が薄れている
- ④ **リーダー側の抱え込み** : この場合は、メンバーの問題ではない

①は、本人の持つ能力に対して、**仕事の難易度が高すぎるケース**だ。それをわからずに指示するという意味では、優秀なリーダーが陥りやすい落とし穴でもある。この場合は、**課題のレベルを下げる**ことだ。難易度を最適化し、**ティーチング**により本人の成長を促すこと。成果が出たら適切なフィードバックを行い、難易度を高めた次なる課題を共有する。意図的に**本人をフロー体験に導き**、成長や貢献の喜びを味わってもらうことだ。

内発的動機づけの難所と落とし穴

②は、**指示されたことをこなすのが仕事であるという固定観念を持つケース**だ。この場合は、**コミュニケーション**によって、その**固定観念が生まれた背景を傾聴**し、自律的な組織を目指していることを伝え、そのために必要な役割や目標を話しあう。その上で、**意図的なフロー体験**に導いてゆく。この時、依存心を断つために、心は寄り添いながらも、突き放す感覚を持つこと。**不安だからといって、過剰に干渉しないこと。自ら考え、行動するとはどういうことかを学び、その楽しさを体感できるような環境をつくるのだ。**

③は、**なんらかの理由で組織や仕事との心のつながりを失っているケース**だ。本来は自律して動く能力を持つ社員に多い。この場合も**傾聴**が鍵を握る。抱えている葛藤や悩みの理解者になることから始めるのだ。この時、その人が「一番心を割き、努力していること」を発見し、言葉にして伝えられると、信頼関係が芽吹いてくる。私のことをわかってくれる稀有の人だという印象を持つだろう。その上で、ふたりで解決できることはないかを考える。内向きの話に終始すると、迷宮に入り、愚痴大会になってしまうので注意したい。信頼が醸成されてきたら、意識をソトに転換する。その人の強みや価値創出に意識を向けていくのだ。

④は、**抱え込んでしまう上司の問題**である。仕事ができる優秀な人に多い。自分で対応した方が早いからだが、それをしているうちは組織として機能しない。上司自身に**仕事の抱え込みやマイクロ・マネジメント**がなかったかを顧みて、その行動を変えることだ。**部下を信頼し、役割を明確にし、仕事を任せること**。言葉をはさみたくなったら、答えを伝えるよりも、**問いかけによって気づきを促す**ことだ。多くの場合、これだけで部下が生き生きと動き始める。きっと「組織とは、こういうことだったのか」と驚くことになるだろう。

(参考) 組織学習に必要なVUCA時代の思考法



「学習する組織」であるためには
現実を正しく把握し、論理的に考える思考法が必要です。
VUCAな時代における思考法をサマリーします。

組織の学習を深めるための KPTS フレームワーク

設定したテーマとゴールに対する学習フレームワーク。既存のKPT (Keep / Problem / Try) に、hint流に **S (Simple)** を加えたもの

Q テーマ：	Q ゴール：
① Keep (成果が感じられるので継続すること)	④ Simple (もっとシンプルにできること)
② Problem (発見された問題 - 問題の真因)	③ Try (問題解決のためのチャレンジ)

KPTSフレームワークを考えるための「論理的思考法」

状況やその因果関係を理解できているか？

既知 ←

→ 未知

行動の結果を予測できるか？
↑ 予測可能
↓ 予測不能

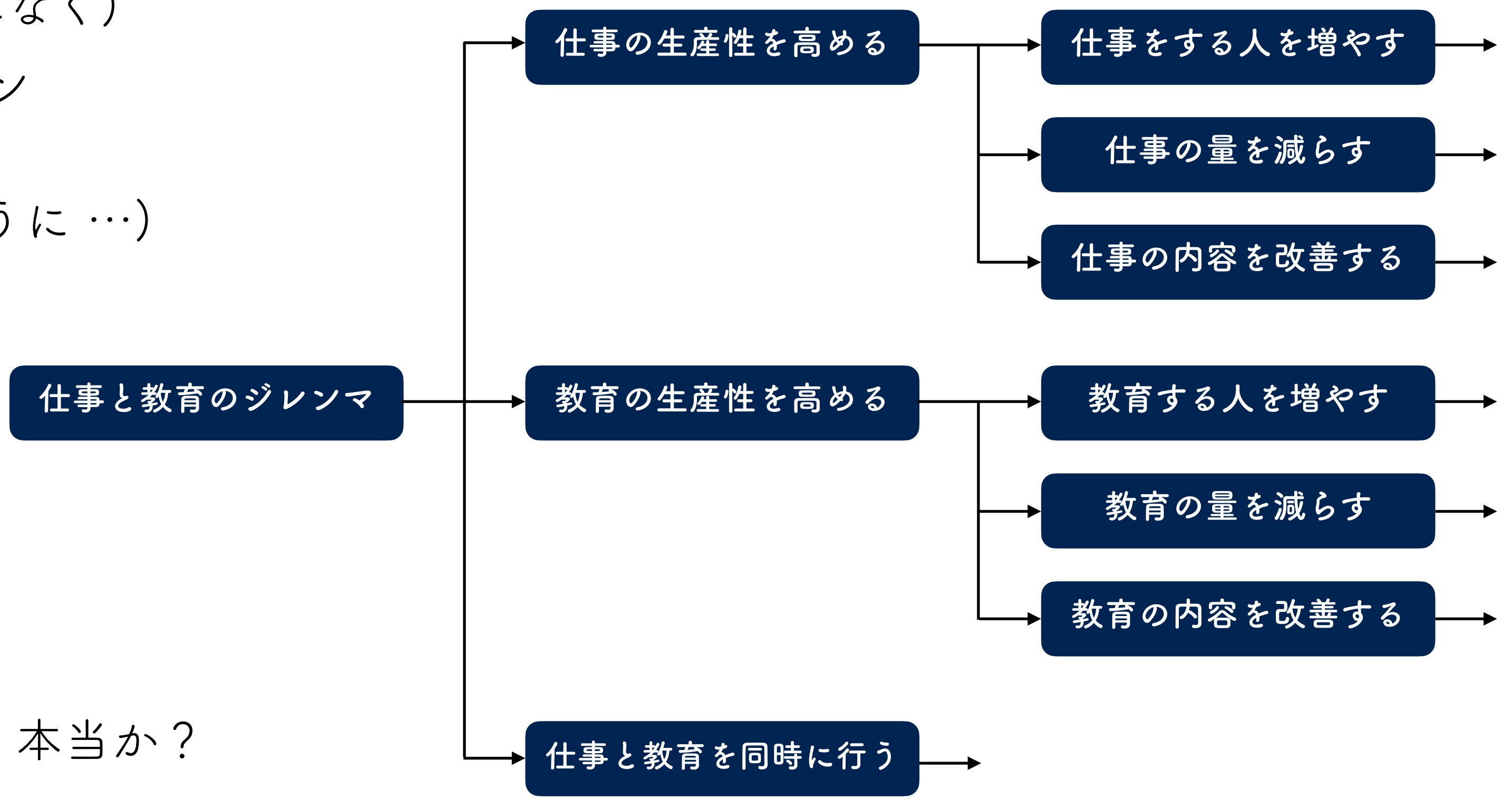
<p>変動 (Volatile)</p> <p>状況不安定、期間不明、対応の知識がある</p> <p>ロジカル思考 クリティカル思考</p>	<p>複雑 (Complex)</p> <p>多くの要因が相互依存、一定の情報があり予測可能</p> <p>システム思考</p>
<p>不確実 (Uncertain)</p> <p>状況の因果関係は明確、対応効果の変動がありうる</p> <p>デザイン思考</p>	<p>曖昧 (Ambiguous)</p> <p>因果関係が全く不明、先例もなく方策がわからない</p> <p>OODAループ</p>

参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」

① クリティカル & ロジカル思考 ~ 思い込みを捨て、MECEに考える

▶ MECEにロジックツリーの書き方

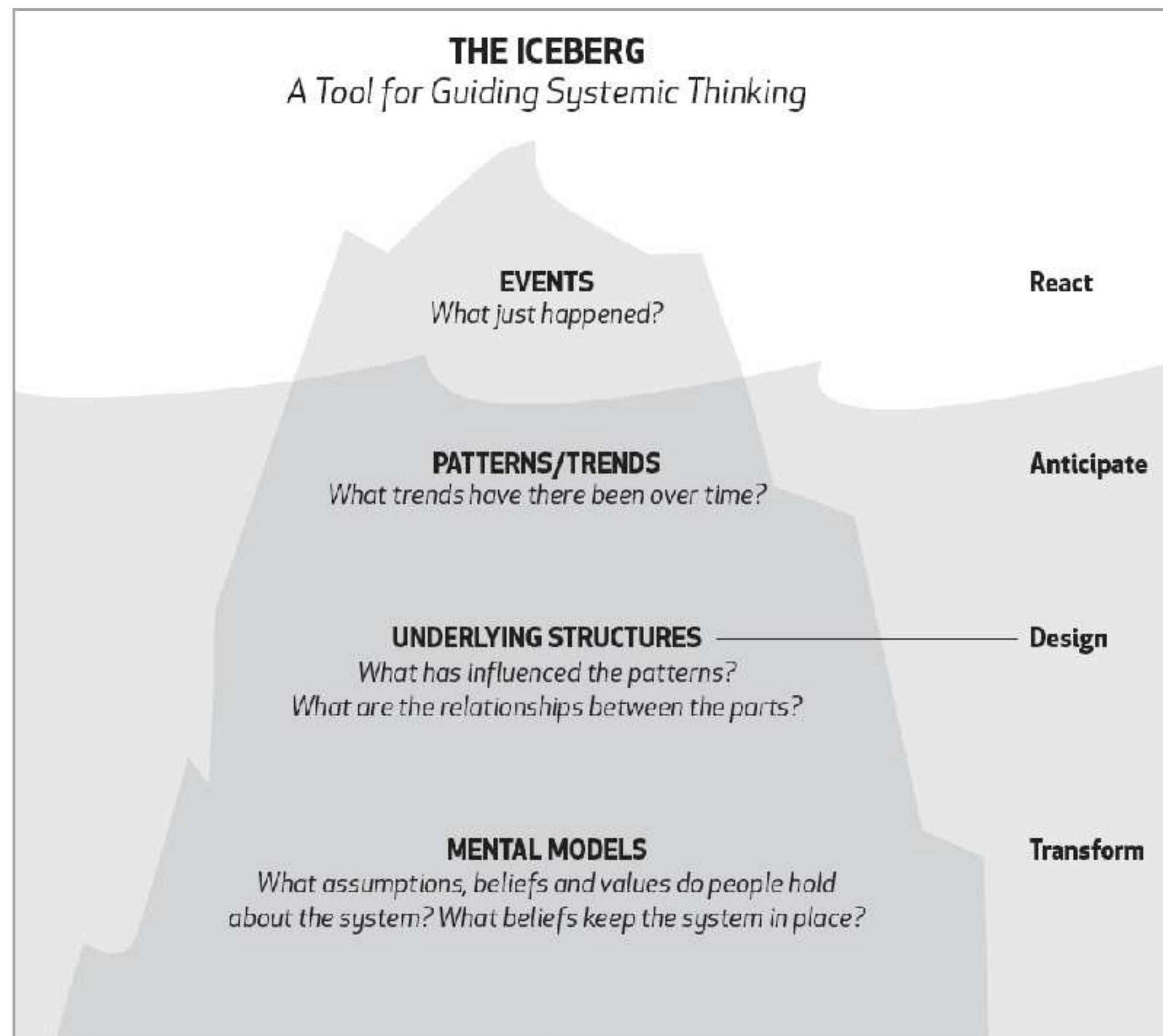
- ① ロジックツリーは左(抽象要素)から右(具体要素)にピラミッド型に
- ② ロジックツリーの各階層はMECE(ミーシー、漏れなく重複なく)に
 - ・ Mutually Exclusive (相互に重複せず)
 - ・ Collectively Exhaustive (全体として漏れなく)
- ③ ロジックツリーの掘り下げは3つのパターン
 - ・ **Why型** (原因追求 なぜ、なぜ…)
 - ・ **How型** (問題解決 どのように、どのように…)
 - ・ **What型** (要素分解 なにか、なにか…)



▶ クリティカル思考の基本姿勢

- ① そもそも目的はなにか？
- ② 思い込みが判断に影響を与えていないか？
- ③ 答えの探求 ~ その意味は？ なぜだろう？ 本当か？

② システム思考 ～ 複雑な問題は「冰山モデル」で真因を探る



システム思考の冰山モデル

できごと (Events) **対症的**

来年の志望者を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

パターン (Pattern/Trends) **計画的**

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国社の体制を強化してアピールしよう

構造 (Underlying Structures) **戦略的**

学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう

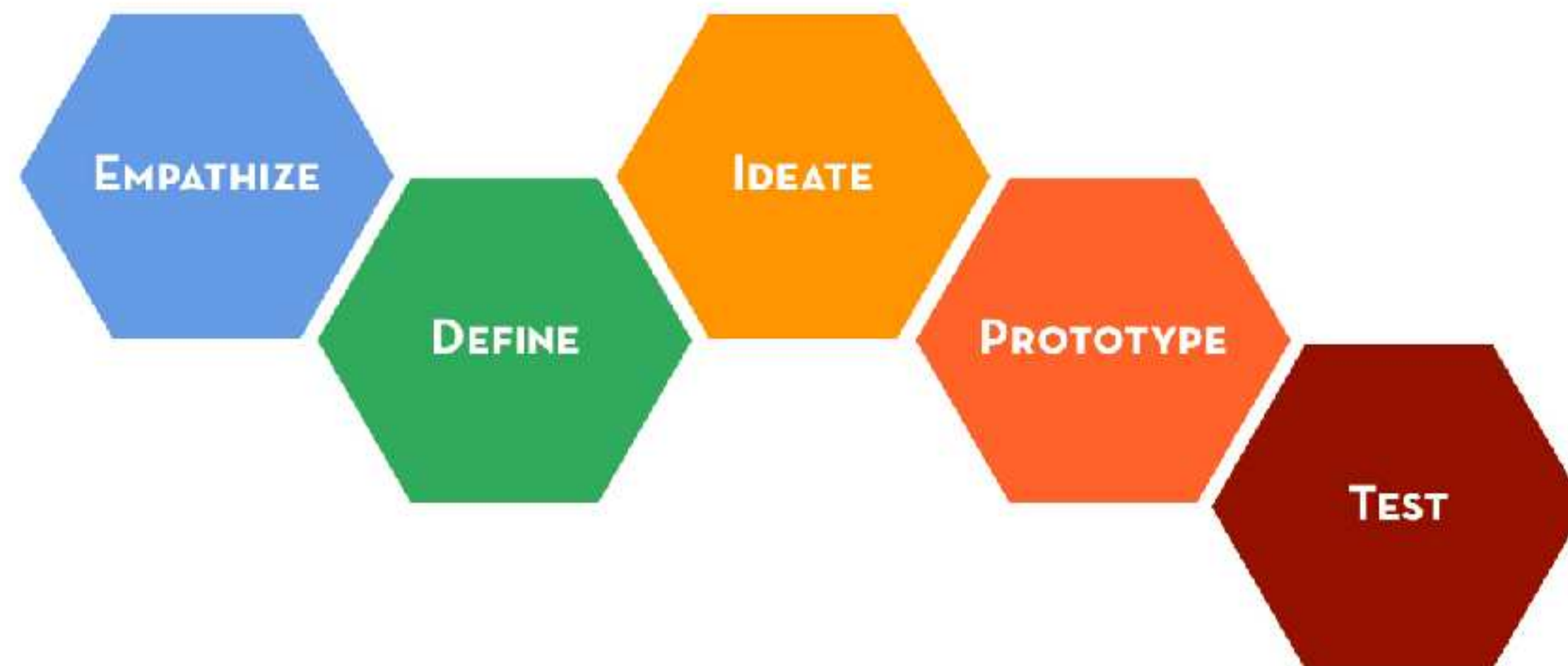
メンタルモデル (Mental Model) **創造的**

学びを単位をとる手段にしない。デザイン思考を取り入れ、楽しく熱中する学びの場を創る

③ デザイン思考 ～ 不確実な問題は、人間中心で考え、小さく実験する

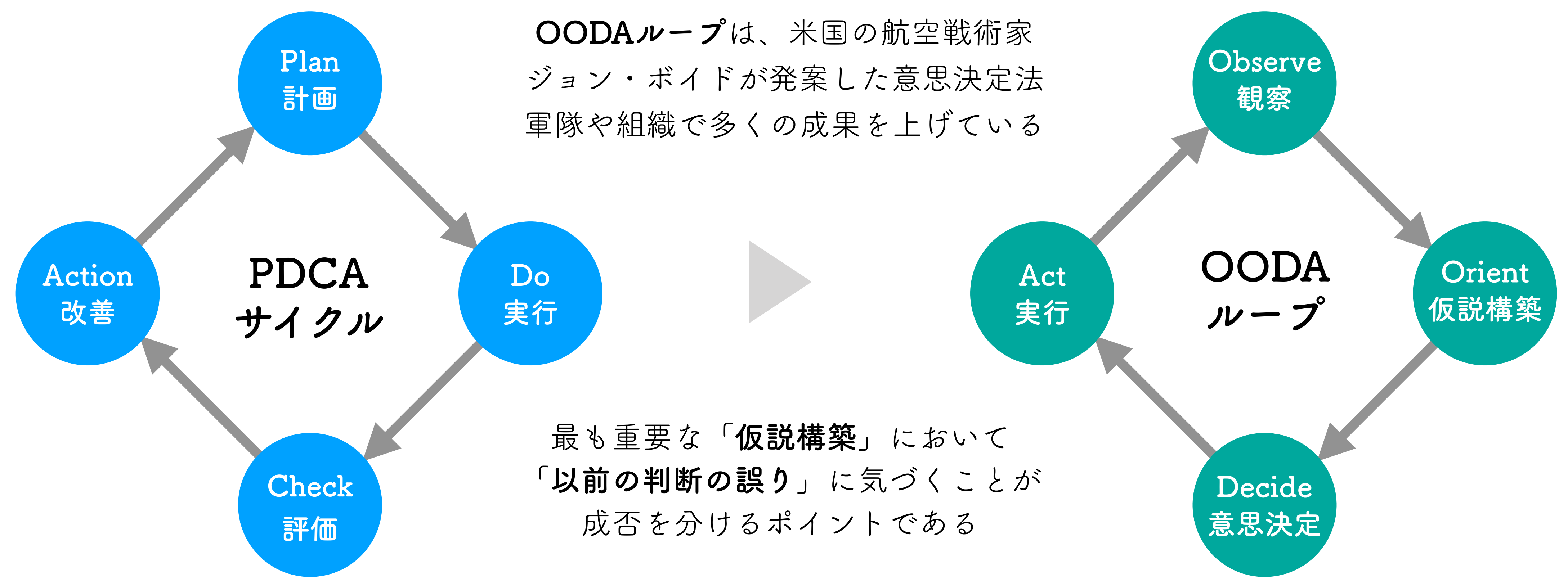
デザイン思考とは、米国経済学者ハーバード・サイモン教授『The Sciences of the Artificial』をベースとした思考モデル。デザイナーが製品開発する際の包括的なアプローチと関係が深い。

活動の中心となるハーバード大学デザイン研究所 (d.school) では『デザイン思考の5段階』を提唱しており、世界的にデザイン思考のプロセスとして普及している。



1. 共感 (Empathize)
ユーザーの行動に深く共感し、問題を発見する
2. 定義 (Define)
ニーズや問題点などを明確にする
3. 概念化 (Ideate)
仮説を立て、新しいアイデアを生み出す
4. 試作 (Prototype)
ユーザーが理解できる試作品をつくる
5. テスト (Test)
試作品を用いて仮説に対する検証を行う

④ OODAループ ~ 不確実で複雑な問題は、走りながら最善に進化する



決められた工程の中で、発生した課題を解決し、生産性を高めるフレームワーク

常に化する状況で、最善の判断を行い
即座に問題を解決するフレームワーク

参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」



終章 ～ 幸せの起点になろう

なぜ、いつも遠くへばかりいこうとするのか？

見よ、よきものは身近にあるのを。

ただ“**幸福のつかみかた**”を学べばよいのだ。

幸福はいつも目の前にあるのだ。

ヨハン・ヴォルフガング・フォン・ゲーテ

今を生きよう



あなたはいつも

どんなことを考えていますか？

人の思考は、**24**時間で約**6**万件
そのほとんどは昨日と同じこと。
そのうち**70**%はネガティブなこと
と言われています。



なんであんな事を言ってしまったんだろう。
あのときの、彼のあの言葉だけは許せない。
この試験に落ちたら、わたしの人生おしまいだ。
きっとみんなに嫌われた。これからどうなるの。

もう、明日が見えない。。。。

私たちを長く苦しめるのは、現実そのものではなく
現実に対する「自分自身の認識」です。

過去とは、私たちの「脳の中にある記憶」であり
未来も、私たちの「脳の中にある想像」にすぎません。

過去も未来も、実は「現在」に同時に存在しています。

「今」に心を集中させると
あなたの持つ潜在能力が
100% 発揮されるようになります。

過去を悔やまない。
未来を不安視しない。

今、ここだけに
集中するのだ。

アドラー



今のわたしを受容しよう



あなたは「**自分自身**」のことを
どう受けとめているでしょう。

過去の出来事への「**自責の念**」から
「今の自分」を責めてはいないでしょうか。

自分を責めると
どういふことが起きるのでしょう。

ダイエット中に「ドーナツとお菓子」を食べてもらう実験

ルイジアナ州立大学クレア・アダムズとデューク大学マーク・リアリーの実験

1. ダイエット中の若い女性たちを集めてドーナツを食べてもらう。
2. どんな気分になったかを調査用紙に記入してもらう。
もちろん女性たちは「あ～、やっちゃった」と自己嫌悪に陥る。

3. 女性たちを2つのグループに分ける。
Aグループには罪悪感を和らげるような温かい言葉をかける。
Bグループには特に言葉をかけない。

「実験ではドーナツを丸ごと食べたせいで罪悪感を覚える方がよくいますが、あまり自分に厳しくしないように。誰だって時には自分を甘やかすこともあるって事を忘れないでくださいね」

4. 2グループに美味しいお菓子を出す。
味を評価できればいいので、食べる量は自由と伝えて食べてもらう。

リーシーズのピーナツバター・チョコレート風味のポップァーズ、フルーツ風味のスキットル、ヨーク・ペパーミント・パティ（世界的に有名なお菓子）

5. 試食が済んだ後、女性たちが食べたお菓子の量を測定する。

ダイエット中に「ドーナツとお菓子」を食べてもらう実験

食べたお菓子の量は

- ・ Aグループ（慰めの言葉あり） 平均28 g
- ・ Bグループ（慰めの言葉なし） 平均70 g

Aグループ

- ①自分を許すことで**罪悪感から開放**される
- ②事実を**ありのまま**に見つめられるようになる
- ③冷静になり、**行動をコントロール**できる

Bグループ

- ①罪悪感から**自己嫌悪**に陥る
- ②その**ストレス**を解消するための行動に走る
- ③コントロールできず、**やけ食い**してしまう

例えば、困難なことが起きた時に

あなたは自分を責めるでしょうか。
それとも自分を受け入れるでしょうか。

「経験から学ぶ姿勢」は
自己成長のために、とても大切です。

でも、それは
「自分自身を責めること」とは違います。

自分の「**つらい思いや感情**」をそのまま受け入れて
目の前の「**つらい現実**」もそのまま受け入れて
自分自身を理解し、優しく思いやること。

特に困難な時に「**自己受容**」できることは
よい結果に結びつくことがわかっています。

クリエイティブテンションとエモーショナルテンション

主体性を持ち、自己受容できると

現実を正しく理解して
行動し、経験から学習する
理想のビジョンに近づく



クリエイティブ
テンション
(創造的緊張)

現実とビジョンのギャップが
一人ひとりの推進力になる

ビジョン



現実

エモーショナル
テンション
(感情的緊張)



ギャップや結果に落胆し
不安や自己否定となる
ビジョンが変質してゆく

私はなにをやってもだめ…



あなたは、あなたであればいい。

マザーテレサ



完璧主義を手放そう

完璧主義とは…

心に描く「完璧な結果」を強く求めて
「完璧な結果」以外は意味がないと思うこと

完璧主義者の落とし穴

- ① 高いゴールを設定し、一直線の道のりを思い描く
- ② 現実が少しでも思い通りにいかないとイライラする
- ③ 遅れを取り戻そうと、無理な計画をたてる
- ④ 結果として、成果の質や人間関係が犠牲になる
- ⑤ 不安と不満を抱えて生きる癖がついてしまう

完璧主義者は…

「結果に対する不満」と「達成に対する不安」を
常に心に抱えながら生きることになります。



考えすぎたことは、
すべて問題になる。

ニーチェ

完璧主義：完璧でなければ意味がない
現実ではない空想の世界で思考する

学習主義：現実の制約の中で最善を尽くす
失敗も受け入れて、学びとする

学習主義者の考え方

- ① 目の前にある不都合な現実をすべて受け入れる
- ② 今、自分にできることに集中し、全力を尽くす
- ③ 結果を評価せず、現実として受け入れる
- ④ 経験からの学びを大切にする
- ⑤ 満足と自己成長を感じることが習慣となる

そもそも人生に「失敗」などありません。

「期待と現実」のギャップがあるだけ。

「ギャップ」は「自己成長の機会」なのです。



失敗を伝える事が、最大の教えじゃ。

失敗こそ、最高の師なのじゃ。

ヨーダ

ポジティブの起点となろう



結果がでない。状況が悪化する。
想定をはるかに超えた、厳しい展開になる。

そんなとき

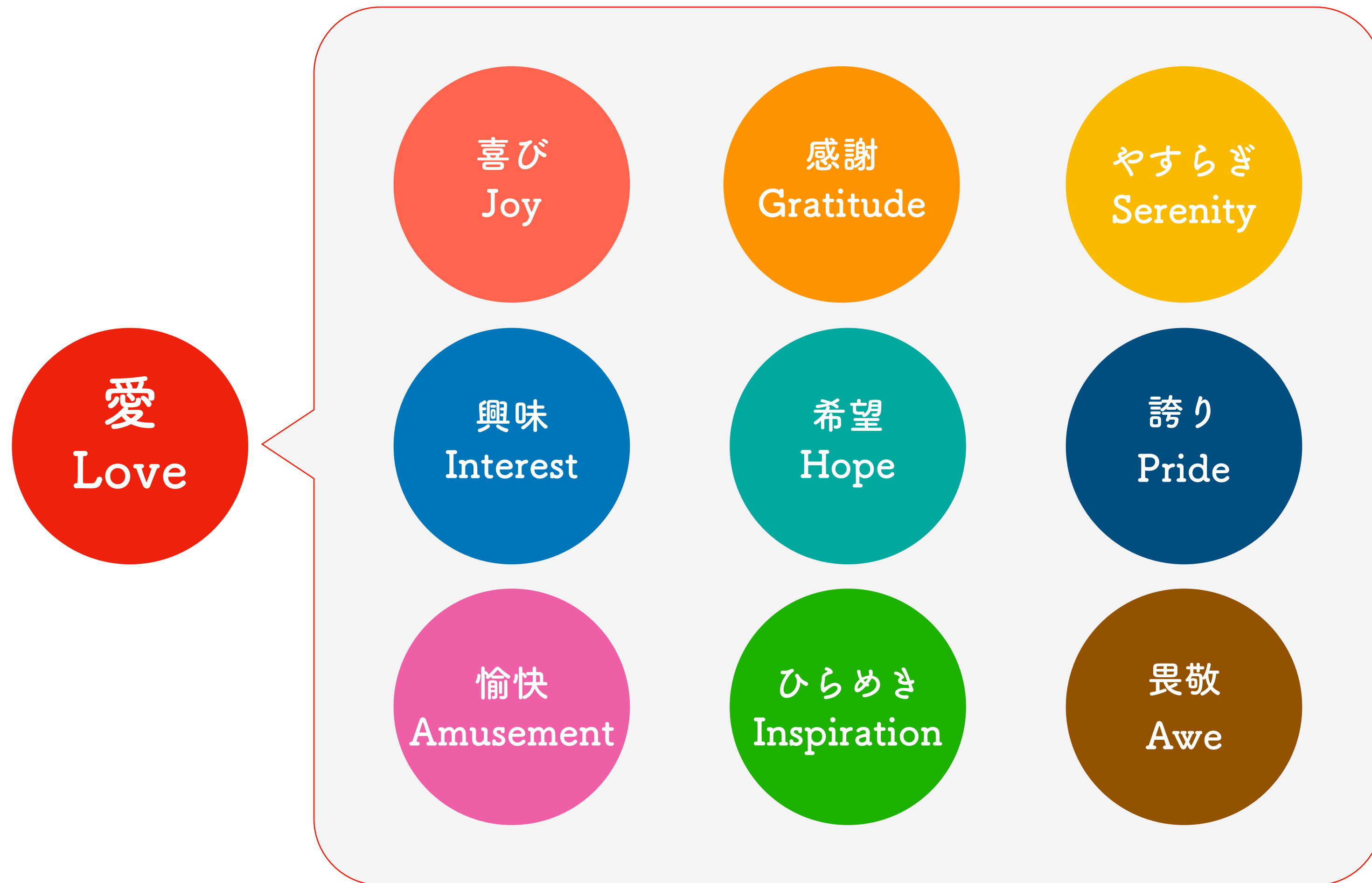
責任感が強ければ強いほど
リーダーはつらい。ほんとうに、ほんとうに。

しかし、実はそんな時こそ
メンバーは、あなたの表情を見ています。

心の救いを、リーダーに
求めているのです。

太陽の光を**反射**して輝く月でいるのか。

暗黒の宇宙でも、**自ら輝く太陽**になるのか。



ポジティブティ・パレット (愛はすべてを統合する感情)

私たちには、これらのポジティブ感情を
「自らオンオフする能力」を
持っていることがわかっていきます。

オンにすると …

ポジティブティの「拡張効果」

精神の機能を広げ、視野を拡大する

ポジティブ感情は人の精神を解放してくれます。自分は早春の花であると想像してみてください。花卉がぴったりと顔を覆い、かすかな光しか感じず、外の世界で起きていることも知りません。しかし、陽光の暖かさを感じると変化が起こります。花卉はゆるみ、視野が広がります。世界が文字通り拡大し、可能性が開きます。植物は光を向き、できるだけ光を取り込もうとします。そして、人にもポジティブティに向かう向日性があります。ポジティブティが成長に欠かせないことを、人は本能的に知っているからです。だから心を広げ、できるだけ多くのポジティブティを取り込もうとします。これがポジティブティの「拡張効果」です。

ポジティブティの「形成効果」

人間を、いい方向に変化させる

ポジティブ感情は、身体と脳の新陳代謝を変化させ、新たな細胞の成長を促します。ポジティブ感上昇は4分野において人のリソースを増加させます。これがポジティブティの「形成効果」です。ポジティブティの上昇によって、人々は成長に向かい、人生がいい方向に変わるのです。

- ① 精神的リソースの増加 現在の状況に深く集中でき、これから起きることが楽しみになる
- ② 心理的リソースの増加 自分自身を受け入れ、人生に意味を見いだすようになる
- ③ 社会的リソースの増加 人々と深い信頼関係を築き、相手からの支えを感じるようになる
- ④ 身体的リソースの増加 より健康になる

さらに、ポジティブ感情は
人のつながりで「共鳴」することが
わかってきました。

ポジティブティの「共鳴」

人が共感でつながり、ひとつになる感覚

次の3つの条件がそろると、人は「ポジティブティ共鳴」によって、他者とより緊密につながりを感じます。その瞬間、わたしたちは自分自身より大きな何かになる。そんな感覚のつながりです。

- ① あなたと他者とのあいだで起きる、ひとつもしくはそれ以上の「ポジティブな感情の共有」
- ② 笑顔のアイコンタクトをトリガーとし、ミラーニューロンが誘起する「脳回路のつながり」
- ③ 暖かく、オープンで、信頼があり、純粹な気づかいに満ちた、両者の間の「互恵的な感情」

ポジティブティ共鳴は、見知らぬ人との間に一体感をつくり、知人を友人に変え、最も深い親友との関係をさらに深めます。そして、この共鳴は、人間の細胞が切望する基本的な栄養なのです。

「**ポジティブの起点**」になりましょう。

光を発するほど、自分も光を受け取ります。

この光は、尽きることのない、そして見えない
「**人が動くための大切なエネルギー**」なのです。

くちびるに歌を持って。
勇気を失うな。
心に太陽を持って。

そうすりゃ、
なんだったってふっ飛んでしまおう。

ツェーザル・フライシュレン

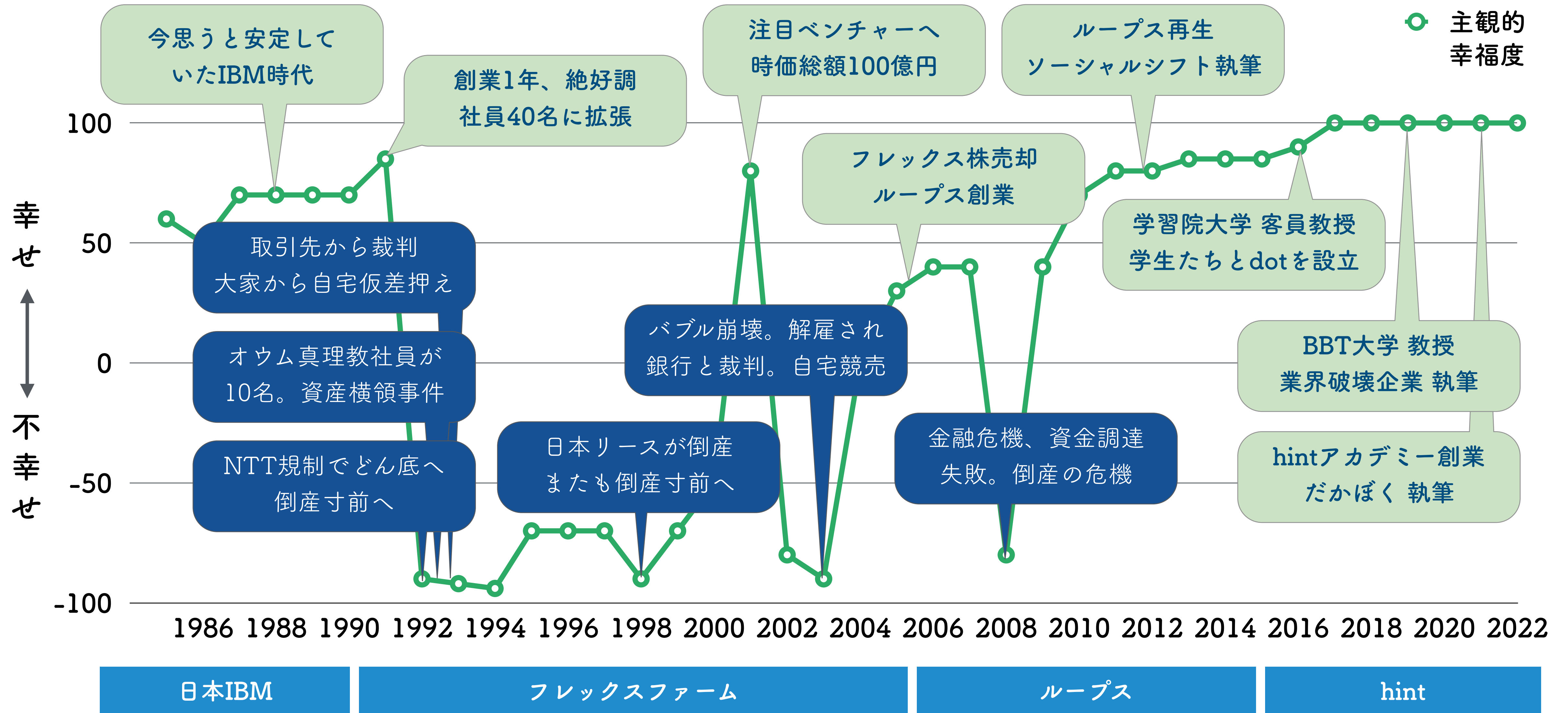


さあ、冒険をはじめよう



最後に、すこしだけ僕のお話を…

齊藤徹 失敗と学びの半生



絶え間ない「挑戦」と「経験」から
それなしでは得られない「学び」を得て
斉藤徹という人間が形成されました。

人生には「成功」も「失敗」もない
挑戦して生きるか、要領よく生きるか
人生にあるのは「濃い」か「薄い」か

なんじゃないかと思って、僕は生きてます。

おかげさまで

僕は今、とても幸せです。

「セレンディピティ」とは…

素敵な偶然に出会ったり、予想外のものを発見すること。

何かを探しているときに、それとは別の価値があるものを偶然見つけること。

ふとした偶然をきっかけに、幸運をつかみ取ること。

「セレンディピティ」を創出する、5つのマジック

1. **好奇心** —— たえず新しい学習の機会を模索し続けること
2. **持続性** —— 失敗に屈せず、努力し続けること
3. **楽観性** —— 新しい機会は必ず実現する、可能になるとポジティブに考えること
4. **柔軟性** —— こだわりを捨て、信念、概念、態度、行動を変えること
5. **冒険心** —— 結果が不確実でも、リスクを取って行動を起こすこと

「**計画された偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)**」は、個人キャリアの8割は、予想しない偶発的なことによって決定されることを発見したスタンフォード大学教授ジョン・クランボルツ氏のキャリア理論。

彼は、変化の激しい情報社会において、あらかじめキャリアを計画したり、それに固執することは非現実的であり、すべきではないという。それよりむしろ、偶発性を創造するために積極的に行動したり、周囲の出来事に神経を研ぎ澄ませたりすることが大切とし、5つの行動指針を提唱している。

ワクワクした人生を生きる。

たった今から、チャレンジする。

そこから、きつとなにかが始まるかも。

Life was like a box of chocolates.

You never know what you're gonna get.

人生はチョコレートの箱のようなもの。
開けてみなくちゃ、中身はわからない。

フォレスト・ガンプ



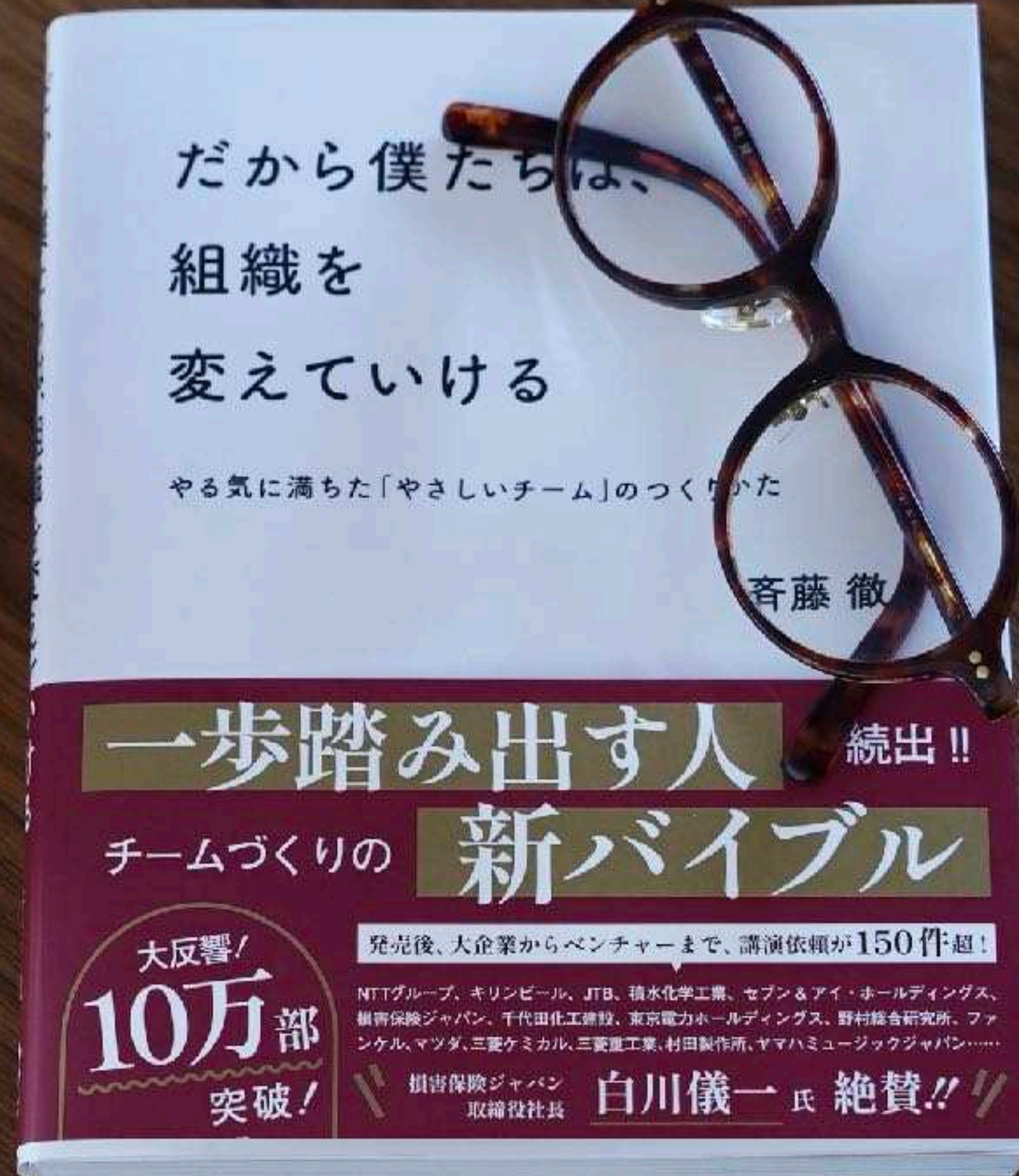
A black and white photograph of John Lennon and Paul McCartney. John Lennon is in the foreground, wearing his signature round glasses and a dark beret, looking slightly upwards and to the right. Paul McCartney is in the background, looking towards the camera. The image has a grainy, high-contrast aesthetic.

Our life is our art.

僕らの人生は、僕らのアートなのさ。

John Lennon

『だから僕たちは、組織を変えていける』のご紹介



時代は変わった。組織はどうか？

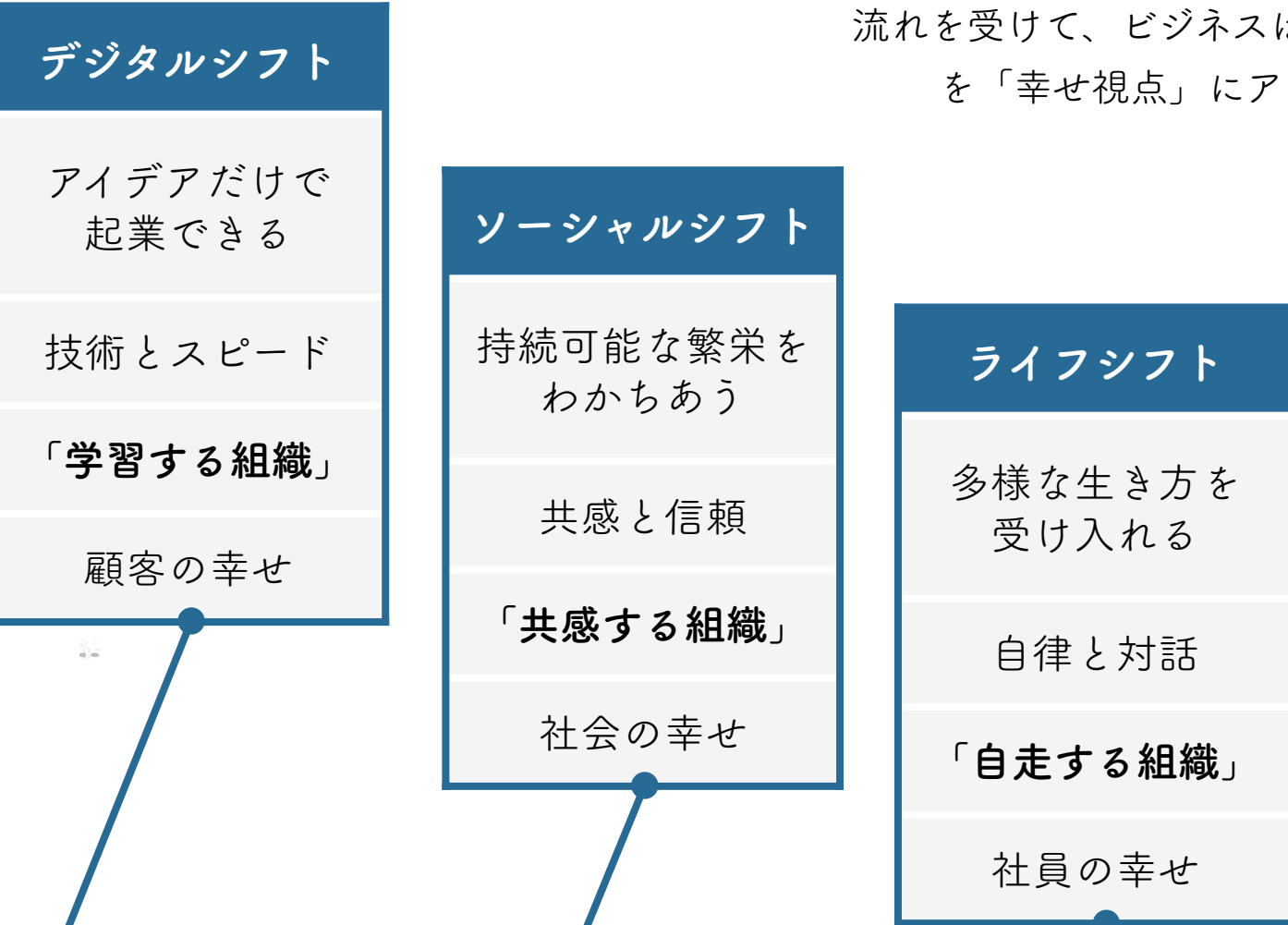


リニアに変化した時代

エクスポネンシャル(指数関数的)に変化する時代



人々が「お金」で動く時代は終わり、より高次の欲求である「幸せ」に向かいはじめた。その流れを受けて、ビジネスは大きな転換期を迎えている。「お金視点」で構築された経営システムを「幸せ視点」にアップデートし、新しい価値を生み出していくことが求められている。



「20世紀の企業における最も価値ある資産は生産設備だった。他方、21世紀の組織における最も価値ある資産は、知識労働者であり、彼らの生産性である」

20世紀の偉業は、製造業における肉体労働の生産性を50倍に上げたことである。続く21世紀に期待される偉業は、知識労働の生産性を、同じように大幅に上げることである」

ピーター・ドラッカー『ポスト資本主義社会』



これからの組織は「統制」から「自走」へ



工業社会の組織モデル ~ 計画し、警戒し、統制する組織

知識社会の組織モデル ~ 学習し、共感し、自走する組織



古いパラダイムの組織モデルとは
人の心を軽視した数字重視の経営手法のことだ。

知識社会において重要なのは人間性への回帰。
人間的で、クリエイティブな経営モデルだ。

- 「学習する組織」 結果を… 人を評価する基準ではなく、学習する機会と捉える組織
- 「共感する組織」 現実を… 過剰に警戒する対象ではなく、共感する機会と捉える組織
- 「自走する組織」 仕事を… 義務ではなく、自己成長と価値創造の機会と捉える組織

- キーは「心理的安全性」と「サーバント・リーダーシップ」
- キーは「パーパス・ドリブン」と「オーセンティック・リーダーシップ」
- キーは「内発的動機づけ」と「シェアド・リーダーシップ」



リーダーは、強がりの仮面をはずそう

ジョナサンのように、場を
優しく照らす太陽になる

コンフォートゾーンへの導線 共感デザイン ①～③

素のままの自分にもどり、職場に人間性をとりもどそう。
特にリーダーは、自分の弱みもさらけ出す勇気を持つ。
そこから、チームの思いやりや助けあいが始まっていく。

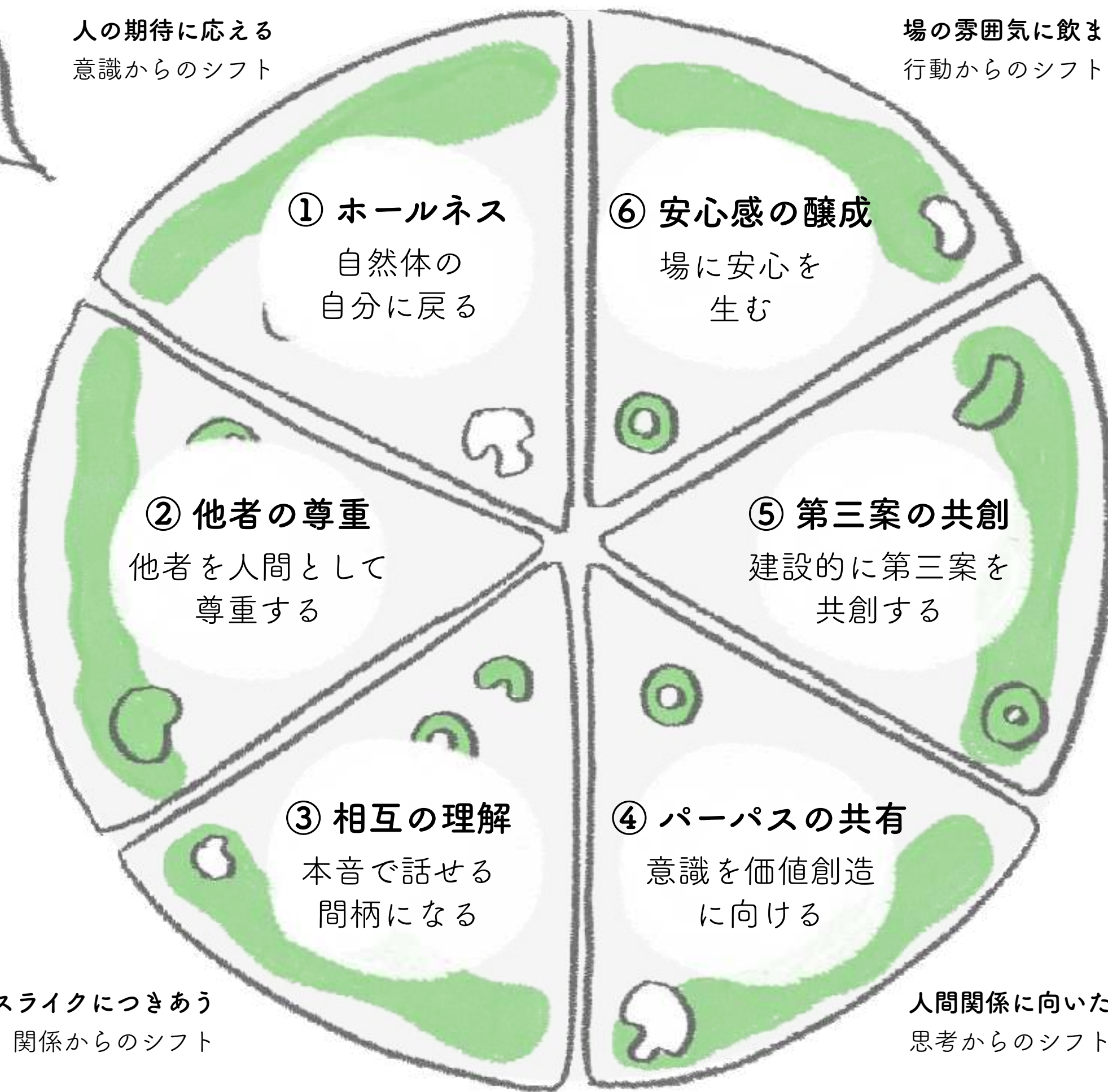
他者をコントロールする
意識からのシフト



仮面をはずし、自然体にもどり
率直な人間関係を育もう。

人の期待に応える
意識からのシフト

場の雰囲気にも飲まれる
行動からのシフト



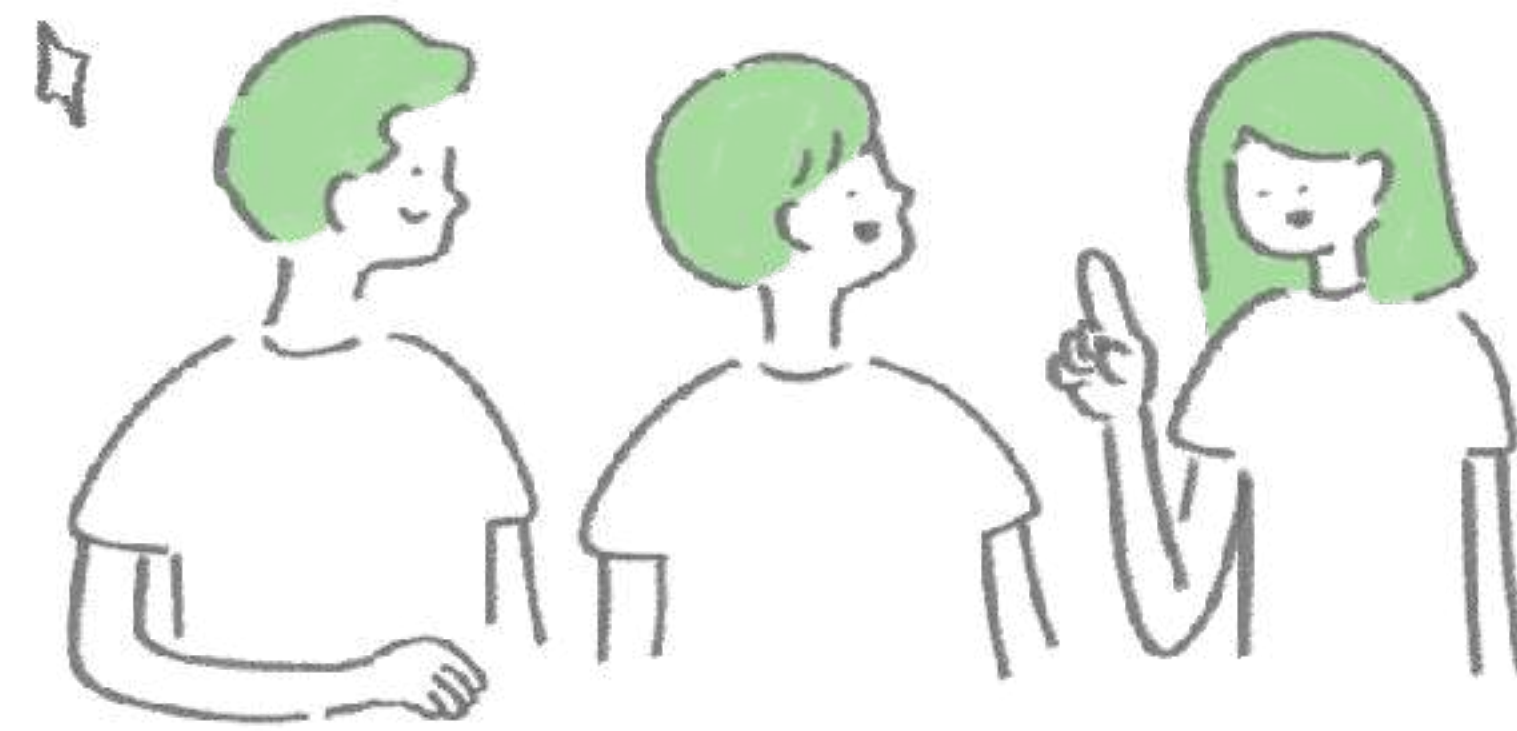
ビジネスライクにつきあう
関係からのシフト

人間関係に向けた
思考からのシフト

ラーニングゾーンへの導線 価値デザイン ④～⑥

人は話せばわかりあえる。対話を通じて、いい関係性をつくること。
いい組織を望むのであれば、手間と時間をかけて、組織の土壌を耕そう。
僕たちが組織を変えていくために「関係性」がはじめの一歩になる。

思い込みで先走ってしまう
思考からのシフト



一人ひとりが率直に意見を出しあい
チームとして、価値を創造しよう。

「心理的に安全な場」をつくるプロセス

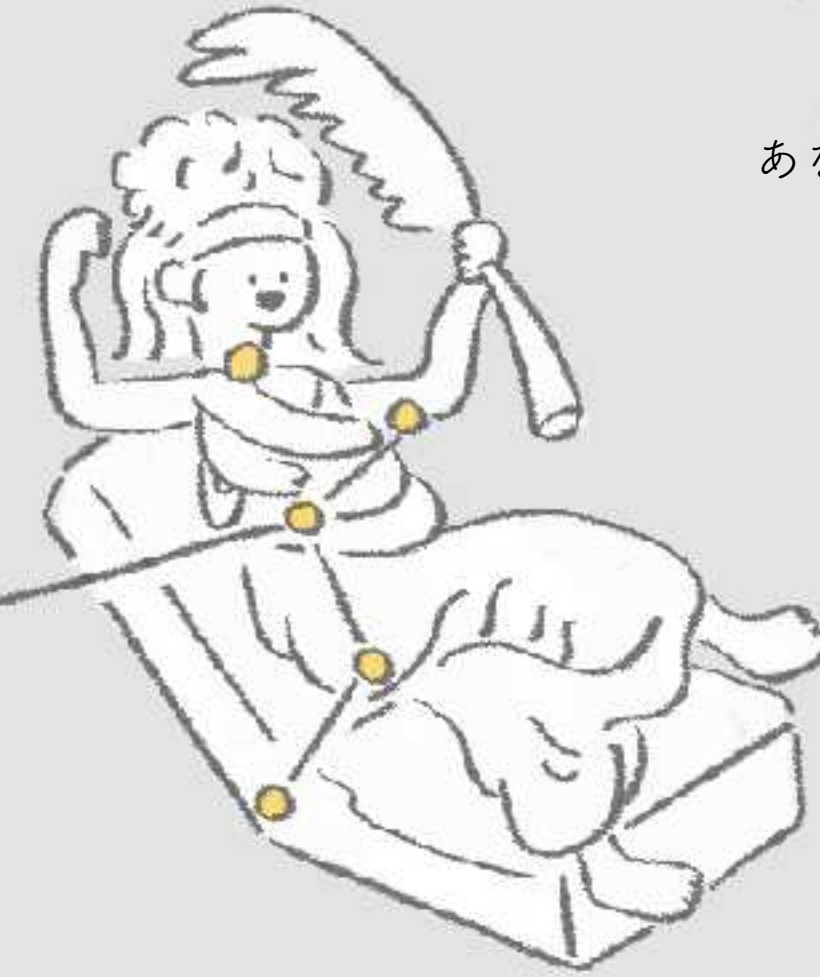
チームを動かす北極星を見つけよう



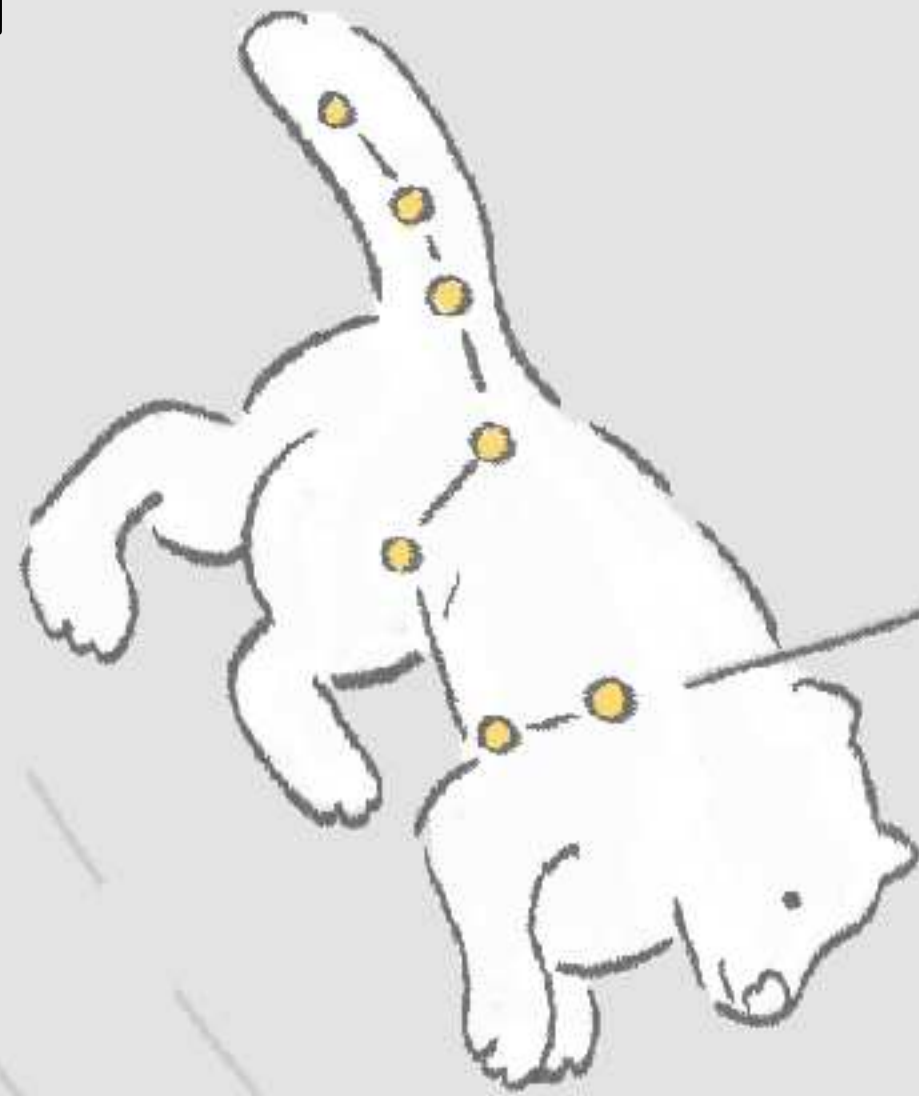
夜空の中で、動くことない北極星。
目指す「北極星」がある組織は強い。

【社会にとっての仕事の意味】

ミッションは、社会における存在意義
ビジョンは、組織にとって望ましい未来像
バリューは、組織で共有する価値観



あなたは自分の仕事にどう意味づけるか？
義務としての「ジョブ」
出世の道具としての「キャリア」
使命感に基づく「コーリング(天職)」



【自分にとっての仕事の意味】

主体的に意味づけることで、
どんな仕事でも「天職」になる。

船を造りたかったら、人に木を集めてくるように促したり、
作業や任務を割り振ったりはせず、はてしなく続く広大な海
を慕うことを教えよ。
サン・テグジュペリ

自走する組織をつくりたいのであれば、手間と時間がかかってもメンバーが「しよう」「したい」と思える環境をつくることだ。

リーダーとは「情報と仕事を配る人」ではなく、「意味と希望を伝える人」なのだ。



自分の強みを発見し、仕事に意味を見出そう。
深く持続する幸せは「意味のある人生」から生まれる。

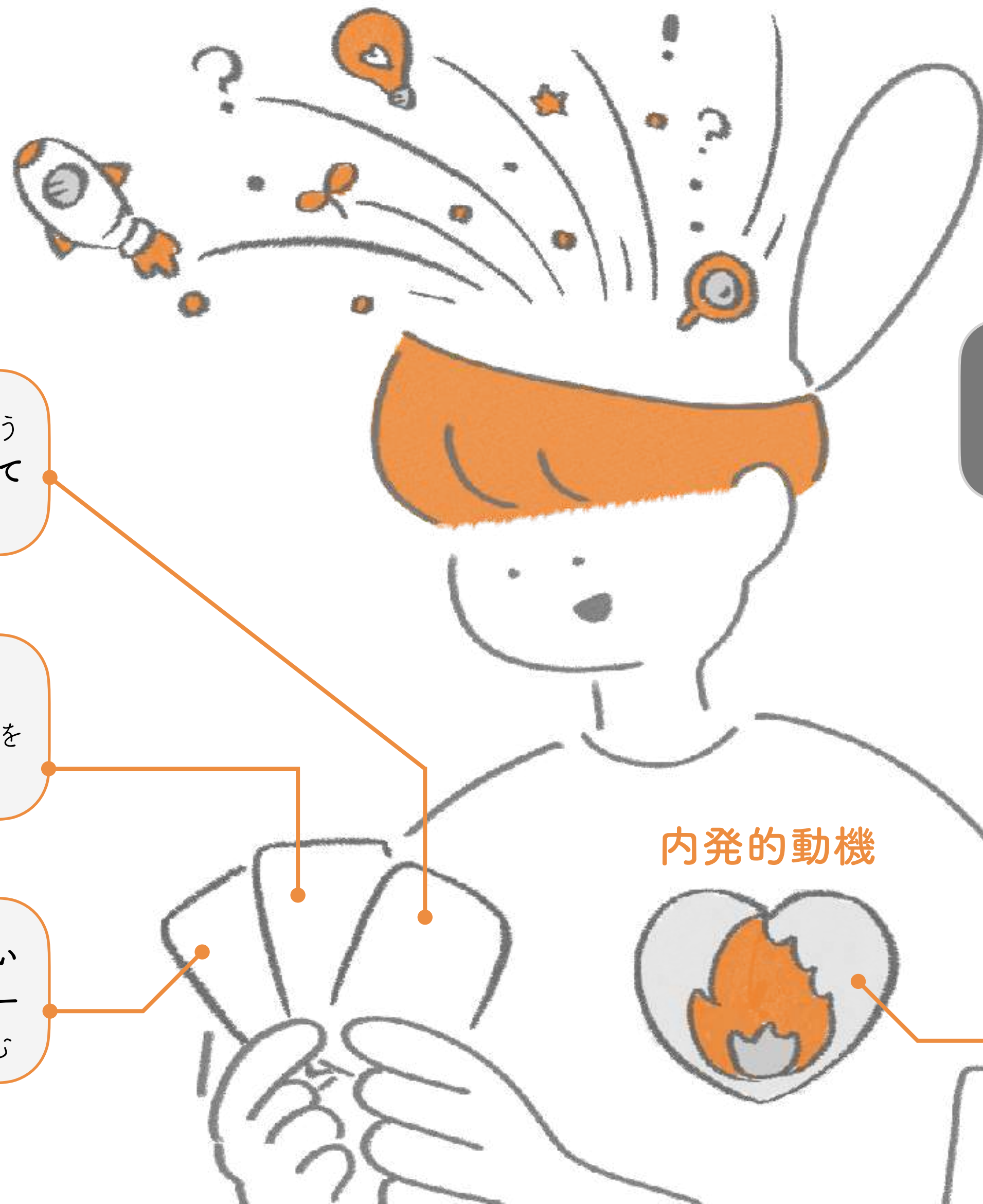
「意味の追求」とは、
「自分より大きな何かに捧げるために、
自分の最も高い強みを使うこと」である。

アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



- 「自分で選択したい(自律性)」
- 「能力を発揮したい(有能感)」
- 「人といい関係を持ちたい(関係性)」

内発的動機のスリーカードが満たされると人は動機づけられ、やる気生まれてくる。



ビジネスの場では、短期的な成果が求められるために内発的動機が抑圧されてしまうことが多い。

例えば、失敗をした場合に「**問題の真因を究明し、そこから学ぶ**」という実り多き課題に取り組まず、アメとムチで「**失敗をしないように統制すれば解決する**」と考え、人々の心を萎縮させてしまう。

職場からやる気を削いでしまう、恐ろしい2つの罠

- ・組織の罠 ~ 機械的な分業がもたらす弊害
- ・責任感の罠 ~ 圧力がかかるほど管理的になる人間の性質

自律性
自らの行動を自分自身で選択したいという心理的欲求。組織の無駄を徹底的に省いてメンバーが自己決定できる領域を広げる

有能感
置かれた環境と効果的に関わり、有能でありたいという心理的欲求。フロー体験を生む環境を創出し、熱中と有能感を育む

関係性
人を思いやり、人から思いやりを受けたいと願う心理的欲求。他者志向を持つギバーとしての振る舞いが、全者ハッピーを生む

規律を最小化するための作戦

- ・定期的な「ゼロベース思考」
- ・問題発生時の「ダブルループ学習」
- ・複雑なルールに「透明のチカラ」

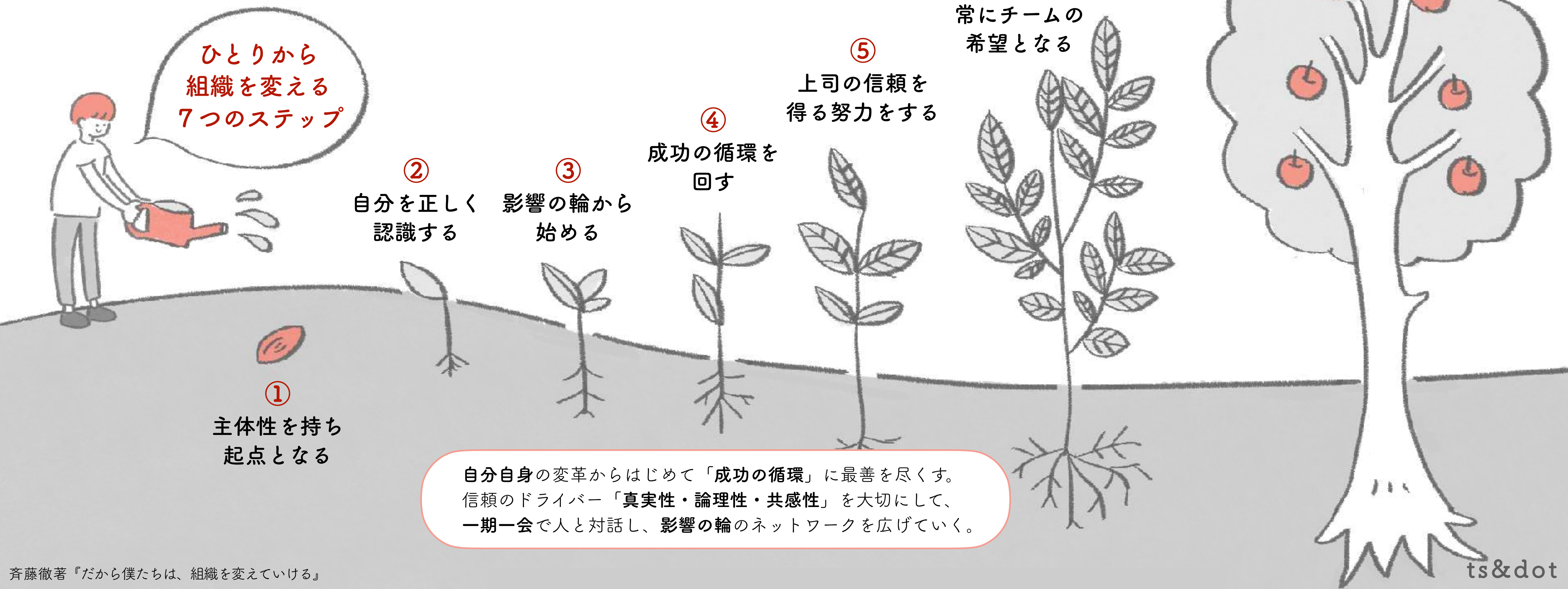
誰もが持つ、好奇心や向上心といった内発的動機は、自走する組織のエンジンとなるが、外部から統制しようとするとならば、消滅してしまう

たったひとりから、影響の輪は広がる



ガンジーは、農民一人ひとりと対話し続け、長い年月をかけて巨大な潮流をつくり、78歳で数億人を動かすムーブメントを成就した。賛同者の数がティッピングポイントを超えれば「多数派の様子見だった人たち」が次々と仲間になり、組織変革の本流となってゆく。その実現を信じて、目の前で働く仲間一人ひとりと、一期一会の気持ちで対話するのだ。

大河の流れも一滴のしずくから。だから僕たちは、組織を変えていけるのだ。



だから僕たちは、 組織を 変えていける



チームに「心理的安全性」と
「やる気」が生まれる希望の書

齊藤 徹

だから僕たちは、組織を変えていけるワークブック
チームに「心理的安全性」と「やる気」が生まれる希望の書

齊藤 徹



人間関係 コミュニケーション モチベーション チームワーク

働き方の、あらゆる悩みが解決する！

- 「言いたいことを伝えたい。でも相手のことを傷つけない」 → work 6
- 「数字に支配されて冷めてしまった職場を今日から変えたい」 → work 10
- 「お互いに空気を読みすぎ。どんよりした同調圧力を払拭したい」 → work 13
- 「バラバラなわたしのチーム。気持ちをひとつにする魔法がほしい」 → work 17
- 「指示待ちの部下に、目の前の仕事を面白いと思ってもらいたい」 → work 22
- 「頭ごなしに反対するあの上司と、なんとかしてわかりあいたい」 → work 26

わたしが変わる

関係性が変わる

チームが変わる

可能性を信じて、 一步を踏み出そう。

自分のなかにある「答え」が見つかる

28のワーク

ベストセラーの
メソッドが
これ1冊で
実践できる！

シリーズ累計

10万部 突破！

さあ、組織を変える旅に出かけよう

この本は、現状に違和感を抱いている組織を、たったひとりから変えていくための本です。そのためには、いきなりすべてを変えようとするのではなく、ひとつずつステップを踏んでいきます。

まずは、「自分」の意識や仕事への意味づけを変えるところからはじめましょう。そして次に、周りの人との「対話」のとらえ方を変えます。コミュニケーションのスキルを身につけたら、次は「チーム」の関係性、思考、行動を変えていきましょう。そして、そこから生まれた成果を広げていくことで、「組織」に影響を与えていきます。



簡単ではなく、ときには長い道のりになることもありますが、ひとつずつ変化を実感しながら取り組んでいきましょう。

幸せ視点の経営学を学ぶ、革新的なオンラインスクール

h!nt

新しい時代のリーダーシップを
本気で身につけたい方へ

だから僕たちは、
組織を
変えていける

やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた

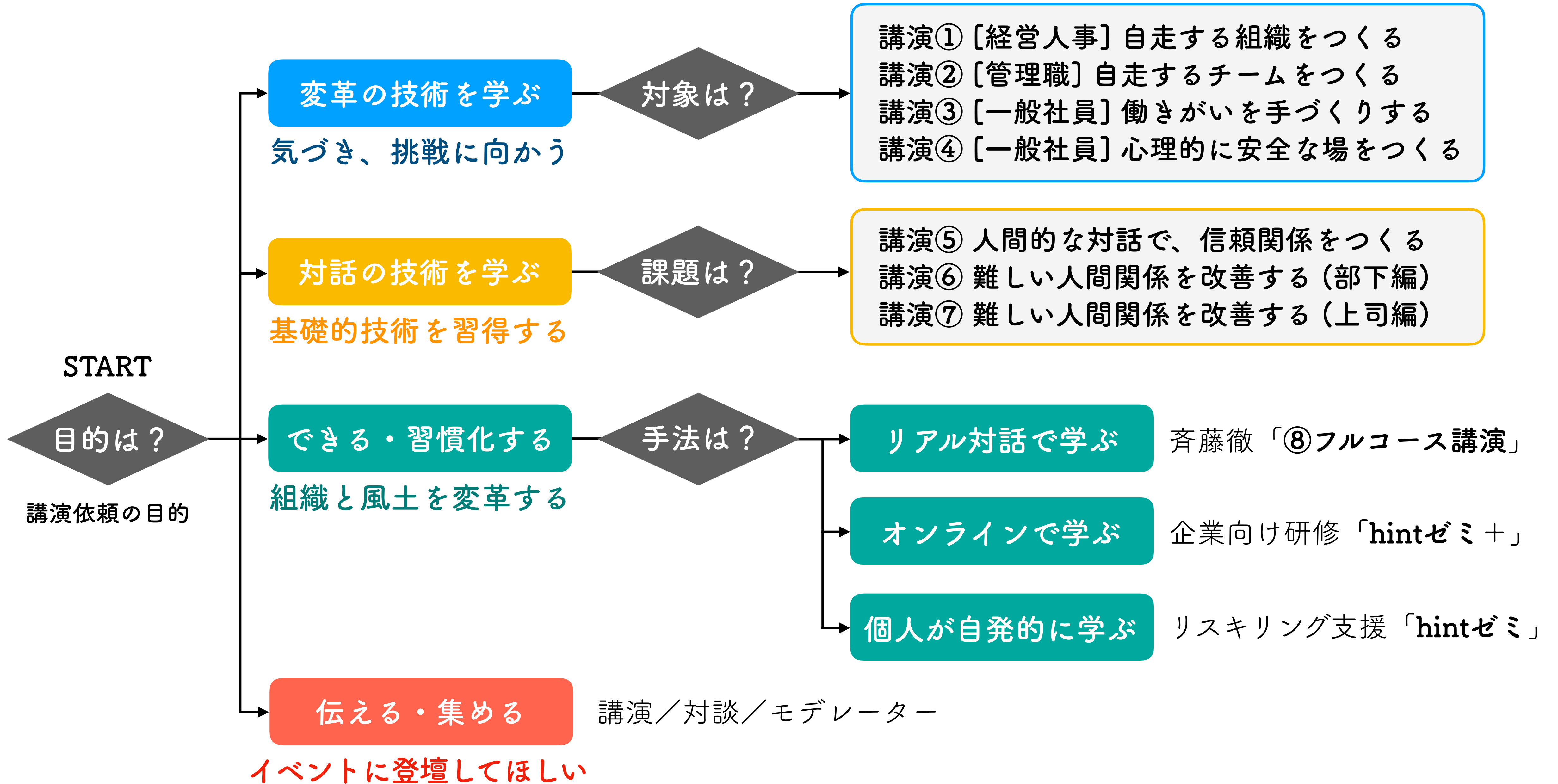
齊藤 徹

みんな、
数字を追う
虚しさ
気づき始め
「気づき始
ている」
「食の精進」
「ホルネス」
科学的メソッド!

三ヶ月集中オンライン講座 ～ hintゼミ

		経営クラス	リーダークラス	イノベーションクラス
フィットするユーザー		経営に関わる人 (経営者、人事、経営企画など)	チームに関わる人 (管理職から一般社員まで)	新規事業に関わる人 (起業家、新規事業など)
得られる価値		<ul style="list-style-type: none"> 経営に関する網羅的な知識 時代の変化と理想の組織像 理想の組織を実現する方法 	<ul style="list-style-type: none"> 社員が自走するチームづくり リーダーシップの最新技術 組織をよくする具体的な方法 	<ul style="list-style-type: none"> 事業アイデアを発想する技術 事業アイデアを実現する技術 新規事業を孵化する支援
想定する学習時間		5時間／週	4時間／週	6時間／週
準拠する書籍		『だから僕たちは 組織を変えていける』	『だから僕たちは 組織を変えていける』	『小さくはじめよう』
教科書	エグゼクティブ インサイト	●		
	リーダーシップ フレームワーク	●	●	
	イノベーション フレームワーク			●
講座料金		15万円 (月5万円 × 3ヶ月)	9万円 (月3万円 × 3ヶ月)	9万円 (月3万円 × 3ヶ月)

だかぼく 講演/研修の全体像



START

目的は?

講演依頼の目的

変革の技術を学ぶ

気づき、挑戦に向かう

対象は?

- 講演① [経営人事] 自走する組織をつくる
- 講演② [管理職] 自走するチームをつくる
- 講演③ [一般社員] 働きがいを手づくりする
- 講演④ [一般社員] 心理的に安全な場をつくる

対話の技術を学ぶ

基礎的技術を習得する

課題は?

- 講演⑤ 人間的な対話で、信頼関係をつくる
- 講演⑥ 難しい人間関係を改善する (部下編)
- 講演⑦ 難しい人間関係を改善する (上司編)

できる・習慣化する

組織と風土を変革する

手法は?

リアル対話で学ぶ

斉藤徹 「⑧フルコース講演」

オンラインで学ぶ

企業向け研修 「hintゼミ+」

個人が自発的に学ぶ

リスキリング支援 「hintゼミ」

伝える・集める

講演/対談/モデレーター

イベントに登壇してほしい

『だから僕たちは、組織を変えていける』公式サイトにて
講演スライドやイラスト図表をダウンロードできるほか
貴社での講演（無償あり）の申し込みなどもできます！

だかぼく



<https://dakaboku.jp>

斉藤徹へのお問い合わせも、お気軽にどうぞ
saito@hint-academy.com



制作者プロフィール 齊藤 徹 (さいとうとおる)

1961年12月12日生まれのAB型、青山一丁目近辺に在住
愛するもの…ストーンズ、ホール&オーツ、ガガ、拓郎、サザン、清志郎、ターニャ、今を生きる、ガンプ、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、ガンジー、野菜、hint、執筆、スライド作り、喜んでもらうこと、穏やかに生きること
連絡先：saito1212@gmail.com (お気軽にどうぞ)



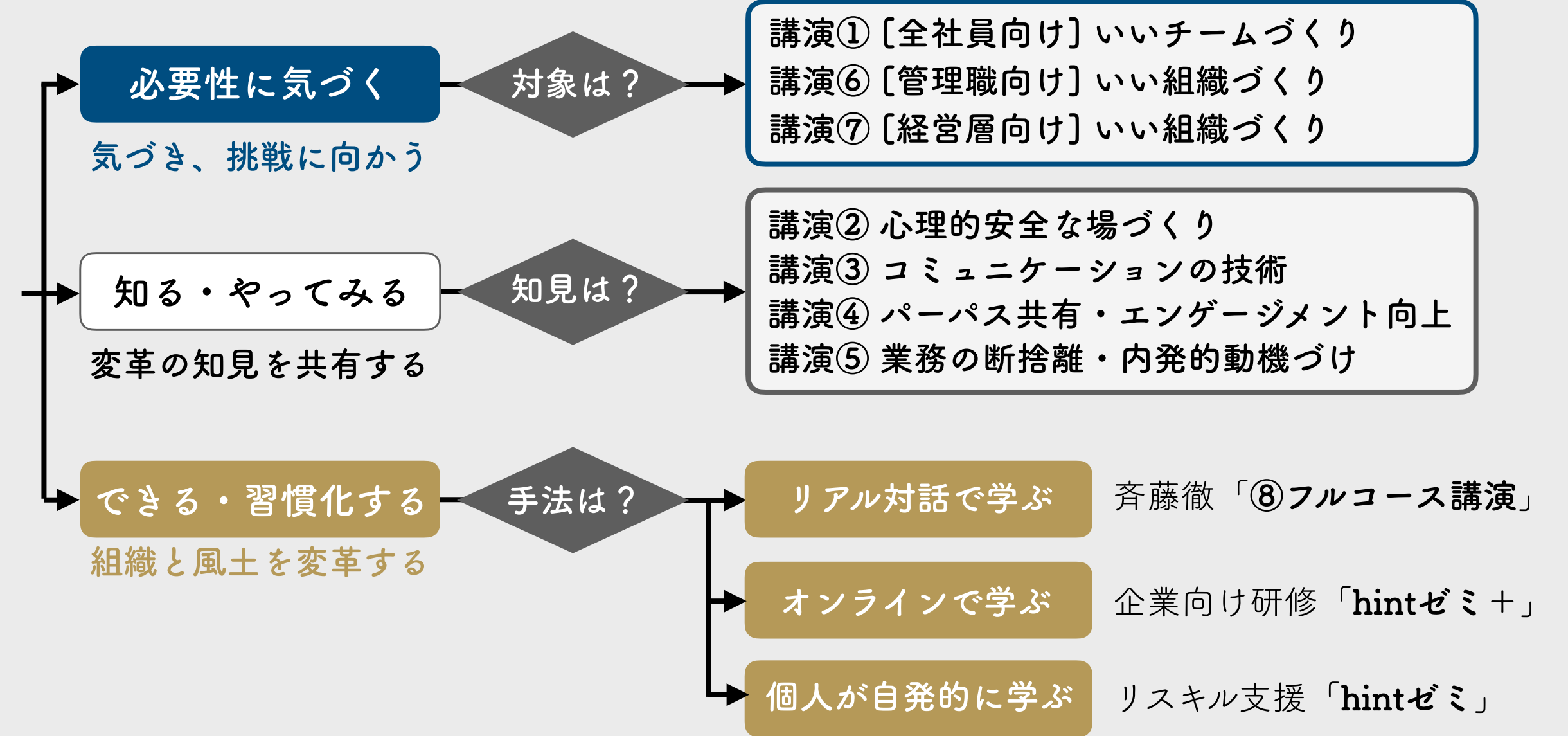
- 1985年 日本IBM株式会社に入社
- 1991年 株)フレックスファームを創業
- 2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
- 2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
- 2005年 株)ループス・コミュニケーションズを創業
- 2009年 ブログ「in the loop」を執筆開始
- 2011年 書籍「ソーシャルシフト」を上梓
- 2016年 学習院大学 経済学部特別客員教授に就任
- 2016年 書籍「再起動 リブート」を上梓
- 2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「hintゼミ」を開講
- 2020年 ビジネス・ブレイクスルー大学 教授に就任
- 2020年 書籍「業界破壊企業」を上梓
- 2021年 株)hintを創業
- 2021年 書籍「だから僕たちは、組織を変えていける」を上梓

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

- 経営クラス
 - 社員の幸せが成果を生み出す組織をつくりたい
 - 社員が働きがいを感じる組織をつくりたい
- リーダークラス
 - 指示なしで自律的に動くチームをつくりたい
 - 心理的に安全な場のつくりかたを知りたい
- イノベーションクラス
 - 新しい事業やサービスをゼロから考えたい
 - 最小コストで成功する事業を起ち上げたい

「hintゼミ」にご興味ある方は

hintゼミ



企業向け講演 実績一覧 (2022/1~2023/12)

アサヒ農園(1/20)、三菱マーケティング研究会(11/21)、三菱電機鎌倉製作所(11/21)、ダッソー・システムズ(1/25)、科学技術振興機構(1/25)、オカムラ×ICB(1/26)、SBSゼンツウ(1/27)、月曜日からガンガン学ぶ会(1/31)、朝洪(2/2)、三菱電機姫路製作所(2/2)、豊田通商/着火部(2/15)、京セラ(2/16)、Unipos講演(2/17)、武蔵野大学(2/17)、勉強会(2/21)、東京経友会(2/22)、4thコミュニティ(2/22)、大日本印刷(3/1)、損害保険ジャパン(3/2)、オプト(3/4)、三菱電機先端技術研究所(3/9)、トヨタ・インドネシア(3/10)、TBS(3/15)、東京電力(3/16)、オリオンSP(3/16)、HR勉強会(3/16)、Schoo(3/22)、美容サロン勉強会(3/24)、野場電工(4/4)、ネオキャリア(4/6)、ワールド・ヘルス・デイ 2022(4/7)、キリンビール(4/8)、ファンケル(4/11)、エランサービス(4/13)、LIXIL(4/14)、マクニカ(4/14)、ポストス(4/15)、ミライフ(4/16)、クリエーションライン(4/18)、wishチーム勉強会(4/19)、アトラエ(4/20)、丸善丸の内本店(4/20)、長崎リハビリテーション病院(4/21)、KDDI(4/22)、日立ハイテク(4/25)、ベル(4/27)、パーパス経営対談(4/28)、社会福祉法人日生会(5/6)、三菱電機通信機製作所(5/11)、大阪大学医学部附属病院(5/13)、板紙・段ボール産業労使幹部セミナー(5/14)、日本生産性本部(5/17)、興栄コンサルタント(5/17)、毎日放送(5/18)、ものすごいベンチャー展(5/18)、北海道教育委員会(5/20)、損害保険ジャパン(5/23, 5/24)、パナソニック(5/24)、医療法人光愛会(5/25)、横河電機(5/26)、ベンチャーバンク(5/30)、NECソリューションイノベータNESD-BSG勉強会(5/31)、gene(6/1)、代官山葛屋イベント(6/1)、セブンアンドアイ(6/2)、JBアドバンス・テクノロジー(6/8)、Schooセミナー(6/9)、損保ジャパン(6/13)、ITプレナズ(6/14)、THE OWNERセミナー(6/15)、日本青年会議所(6/18)、日本瓦斯(6/20)、野村総合研究所(6/21)、三菱ケミカル大阪研究所(6/23)、第二地方銀行協会(6/24)、コープデリ生活協同組合連合会(6/25)、ソシオーク・ホールディングス(6/27)、関東経済産業局(6/29)、日本生活協同組合連合会(7/5)、エキサイト(7/6)、三菱電機三田製作所(7/7)、三菱電機生産技術センター(7/7)、三菱電機高周波デバイス製作所(7/8)、ファンベース・カンパニー(7/11)、Eパートナー(7/12)、ベンチャーバンク(7/13)、岡山パブリック法律事務所(7/14)、中外製薬(7/15)、東京電力エナジーパートナー(7/15)、ヤマハミュージック・ジャパン(7/19)、セブテニグループ(7/20)、ルネサスグループ労働組合連合会(7/21)、トランスコスモス(7/22)、FarEast(7/25)、トヨタ自動車 幹の会(7/27)、三菱電機静岡製作所(7/28)、アイ・イーター ミラライブ(7/29)、アルー(8/1)、パーソルテクノロジースタッフ(8/2)、NTT(8/3)、モンクレール(8/4)、損保ジャパン(8/5)、銀行勉強会(8/8)、社会福祉法人みねやま福祉会(8/9)、三菱電機交通事業部(8/17)、村田製作所(8/19)、JTB(8/22)、愛知陸運(8/23)、schooイベント(8/24)、三菱重工業(8/25)、積水化学(8/26)、中小企業政策研究会(8/31)、オムニバス(9/1)、TIS(9/2)、日本リウマチ学会近畿支部学術集会(9/3)、UACJ(9/8)、コープぎふ(9/10)、インサイトテクノロジー(9/13)、日立製作所(9/15)、福山青年会議所(9/20)、沖縄県経営者協会懇話会(9/22)、NOLTYプランナーズ(9/26)、マツダ(9/27)、日本新聞協会(9/29)、ひょうご仕事と生活センター(10/4)、山陽新聞社主催シンポジウム(10/5)、航空整備教務研究会(10/6)、荘内銀行(10/7)、人材育成フォーラム(10/7)、中外製薬労働組合(10/11)、花王(10/13)、ケンジグループ(10/14)、多慶屋ホールディングス(10/17)、川崎重工業(10/18)、ヤマハ発動機(10/19)、ヒラタフィールドエンジニアリング(10/24)、日本非抜歯矯正研究会総会(10/25)、新潟福祉医療学園(10/26)、SEプラス(10/27)、パーソルテクノロジースタッフ(10/28)、関東地方労組生産性会議(10/31)、大阪ガス(11/7)、野村不動産ホールディングス(11/9)、フェリシモ(11/11)、こうべ女性活躍プロジェクト(11/15)、LIXIL(11/17)、ライフネット生命(11/18)、新潟青年会議所(11/21)、茨城県経営者協会(11/22)、NRIシステムテクノ(11/24)、ユニ・チャーム メンリッケ(11/25)、三菱重工業(11/28)、Gcomホールディングス(11/30)、コープみらい・コープデリ生活協同組合連合会(12/7)、ノーリツ(12/8)、中外製薬(12/13)、リクルート(12/15)、本田技術研究所 先進技術研究所(12/19)、Daigasエナジー(12/22)、名古屋市教育委員会(12/26)、大学生協中四国事業連合(1/5)、東京電力エナジーパートナー(1/13)、ウェルビーニング経営勉強会(1/16)、Daigasエナジー(1/17)、SOMPOオークス(1/18)、JFKスチール(1/19)、ヤマハ発動機(1/23)、山城経営研究所(1/24)、三菱重工業(1/25)、日揮グローバル(1/27)、Daigasエナジー(1/31)、三重県農業協同組合中央会(2/6)、地方市役所講演(2/8)、クラレ(2/9)、J E R A 労働組合(2/10)、新潟青年会議所(2/10)、NTTアーバンバリューサポート(2/13)、旅行業社内講演会(2/15)、カゴメ(2/16)、Daigasエナジー(2/17)、KDDI(2/20)、Daigasエナジー(2/21)、クラレ(2/22)、ケンジグループ(2/22)、Fitness Business(2/28)、住友生命保険(3/1)、ベイロール(3/2)、バンドー化学(3/7)、ヤマハ発動機(3/8)、コプロシステム(3/10)、神戸青年会議所(3/11)、川崎市役所(3/13)、コベルコE&M(3/14)、日本情報システムユーザー協会(3/14)、新潟福祉医療学園(3/15)、旅行業社会講演会(3/15)、イオンファイナンシャルサービス(3/17)、富士フィルムソフトウェア(3/22)、味の素労働組合(3/23)、信幸プロテック(3/24)、大手監査法人(3/27)、クラレ(3/28)、味の素(3/31)、ヤマハ発動機(4/6)、三菱重工業(4/11)、クラレ(4/13)、全新潟運輸労働組合(4/15)、協和キリン労働組合(4/17)、損保ジャパン(4/20)、キリングループ労連(4/21)、トランスコスモス(4/25)、クラレ(4/27)、ユナイテッド・アローズ(4/28)、イオンファイナンシャルサービス(5/9)、ヤマハ発動機(5/11)、三菱重工業(5/12)、板紙・段ボール産業労使幹部セミナー(5/13)、東急リゾーツ&ステイ(5/15)、クラレ(5/17)、トーハン従業員組合(5/18)、明光義塾(5/19)、豊川青年会議所(5/22)、阿智村商工会(5/24)、ケンジグループ(5/29)、損保ジャパン(6/2)、石川県経営者協会(6/7)、三菱重工業(6/8)、京都経営者協会(6/15)、ユナイテッド・アローズ(6/16)、KJホールディングス(6/20)、SOMPOシステムズ(6/23)、東急リゾーツ&ステイ(6/28)、カゴメ(7/5)、日機装(7/7)、JTBビジネスストラベルソリューションズ(7/8)、第一三共(7/13)、損保ジャパン(7/14)、第一三共(7/19)、山城経営研究所(7/20)、第一三共(7/21)、日本環境感染学会総会・学術集会(7/22)、エムアンドエー(7/24)、豊川青年会議所(7/25)、損保ジャパン大学(7/26)、全国IEE年次大会(7/27)、中外製薬労働組合(7/31)、ユナイテッド・アローズ(8/18)、埼玉県看護管理者会(8/22)、新潟福祉医療学園(8/23)、損保ジャパン大学(8/23)、ケンジグループ(8/30)、KDDI(8/31)、協和キリン(9/11)、東京電力ホールディングス(9/12)、DIC(9/13)、東京電力ホールディングス(9/14)、損保保険料率算出機構(9/15)、日本プロフェッショナル講師協会(9/15)、損保ジャパン大学(9/20)、阪急阪神百貨店(9/21)、日本コープ共済生活協同組合連合会(9/22)、宇部情報システム(9/22)、三菱電機中部支社(9/26)、東急リゾーツ&ステイ(9/27)、セレスポ(9/28)、花王(9/28)、ケンジグループ(10/2)、ANAエアポートサービス(10/4)、JX石油開発(10/5)、日機装 金沢製作所(10/10)、TBSグロウディア(10/11)、東京テアトル(10/12)、ヤマハ発動機(10/13)、SOMPOシステムズ(10/18)、JFEスチール(10/20)、自然電力(10/20)、Uniposイベント(10/26)、みさと銀行従業員組合(10/28)、ライフネット生命(11/30)、時事通信社案件(11/1)、四国経営品質協議会(11/8)、日野自動車(11/9)、JCOM(11/10)、TBSグロウディア(11/10)、ユナイテッド・アローズ(11/16)、山城経営研究所(11/17)、みずぎコーポレーション(11/21)、クラレ(11/22)、TBSグロウディア(11/29)、ファイナンシャル・アドバイザー協会(12/1)、日本電気(12/4)、トランスコスモス・アナリティクス(12/6)、全国本田労働組合連合会(12/7)、文藝春秋(12/8)、エーザイ首都圏本部(12/11)、第一三共(12/13)、TBSグロウディア(12/14)、オリバス(12/21)、NewsPicks for Business(12/26)、花王(12/27)、新潟福祉医療学園(12/27)