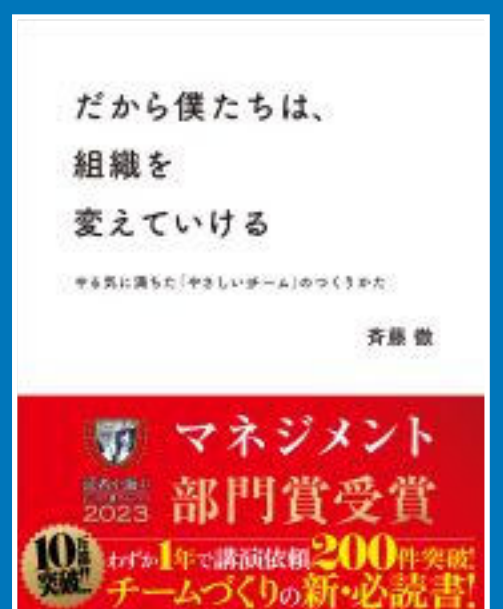


『だから僕たちは、組織を変えていける』

今日のテーマ【成功循環モデル】

やる気に満ちた、自走チームをつくる

斉藤 徹



# 【今日の流れ ～ お隣の方との対話もお楽しみください】

## ■ 90分コース（自分ごと化する）

- 0:00 オープニング
- 0:05 これからの組織は「統制」から「自走」へ
- 0:15 第一章 誰もが安心できる場をつくる
- 0:35 対話（心理的安全性）
- 0:40 第二章 意味と希望を共有する
- 0:55 対話（使命感の共有）
- 1:00 第三章 学習し、価値を創造する
- 1:10 まとめ
- 1:15 対話（はじめの一步）
- 1:20 質疑応答

## ■ 60分コース（知識を学ぶ）

- 0:00 オープニング
- 0:05 これからの組織は「統制」から「自走」へ
- 0:15 第一章 誰もが安心できる場をつくる
- 0:30 第二章 意味と希望を共有する
- 0:45 第三章 学習し、価値を創造する
- 0:55 まとめ

[最後に **講演スライド** をDLできるページをご案内します]

# 齊藤 徹 プロフィール

- 1985年 慶應義塾大学を卒業、日本IBM株式会社に入社
- 1991年 株式会社フレックスファームを創業
- 2000年 インテル、メリルリンチ他から30億円超の資金調達
- 2001年 主力製品が日経産業製品賞と日経産業広告賞を受賞
- 2005年 株式会社ループス・コミュニケーションズを創業
- 2011年 書籍「ソーシャルシフト」を上梓
- 2016年 学習院経済学部経営学科 特別客員教授に就任
- 2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ私塾「hintゼミ」を創設
- 2020年 ビジネス・ブレイクスルー大学経営学部 教授に就任
- 2021年 株式会社hintを創業
- 2021年 書籍「だから僕たちは、組織を変えていける」上梓
- 2024年 書籍「小さくはじめよう」上梓

- (技術者)
- (起業家)
- (経営者)
  
- (研究者)
- (教育者)



# ■ 専門分野その1 「組織論 ～ いい組織をつくること」



だから僕たちは、組織を変えていける  
～やる気に満ちた、やさしい組織のつくりかた

## 『だかぼく』企業向け講演 実績一覧 (2022/1～2023/12)

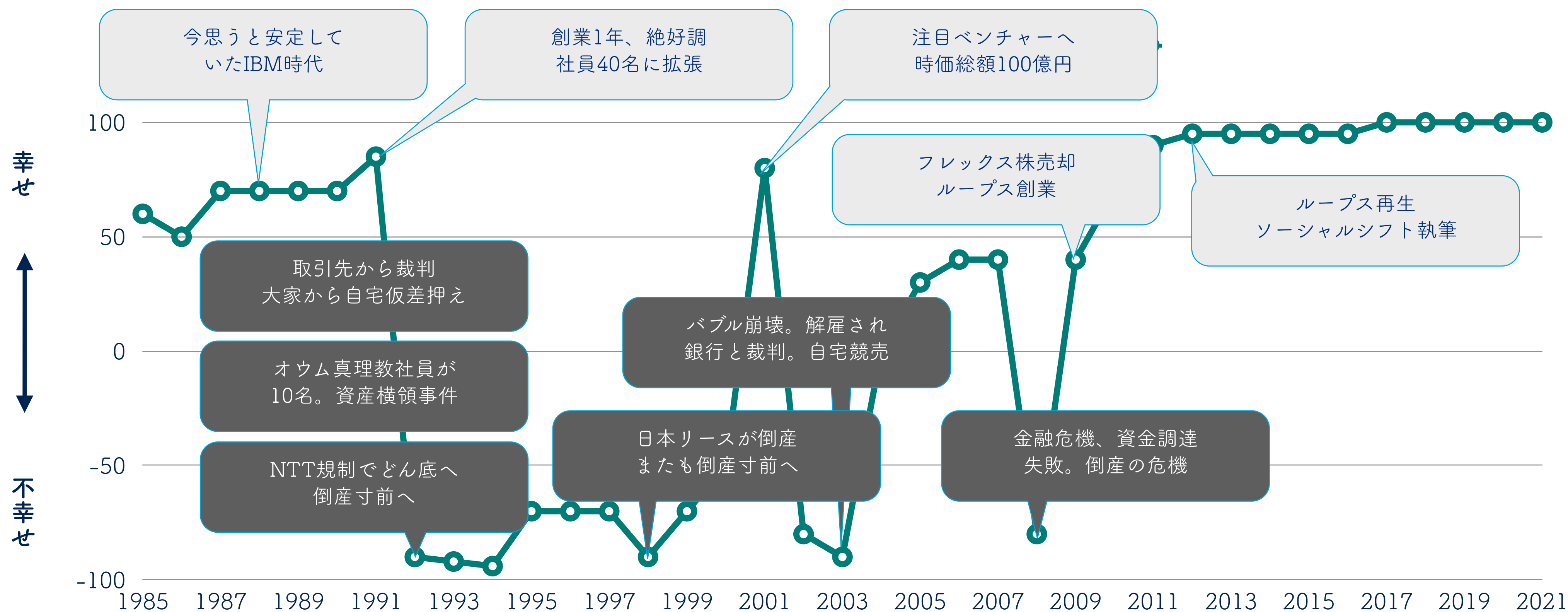
アサヒ農園(1/20)、三菱マーケティング研究会(11/21)、三菱電機鎌倉製作所(11/21)、ダッソー・システムズ(1/25)、科学技術振興機構(1/25)、オカムラ×ICB(1/26)、SBSゼンツウ(1/27)、月曜日からガンガン学ぶ会(1/31)、朝洪(2/2)、三菱電機姫路製作所(2/2)、豊田通商/着火部(2/15)、京セラ(2/16)、Unipos講演(2/17)、武蔵野大学(2/17)、勉強会(2/21)、東京経友会(2/22)、4thコミュニティ(2/22)、大日本印刷(3/1)、損害保険ジャパン(3/2)、オプト(3/4)、三菱電機先端技術研究所(3/9)、トヨタ・インドネシア(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)、野場電気(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)、ポストラス(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アドバンスト・テクノロジー(6/8)、Schooセミナー(6/9)、損保ジャパン(6/13)、ITプレナーズ(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)、セプテーニグループ(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・イーシー 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)、オムニパス(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親会(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オックス(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)、ペイロール(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)、三菱重工業(7/7)、JTBビジネ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 I E 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)、損害保険料率算出機構(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)、みなと銀行従業員組合(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)、みすずコーポレーション(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)、オリンパス(12/21)、NewsPicks for Business(12/26)、花王(12/27)、新潟福祉医療学園(12/27)

# ■ 専門分野その2 「起業論 ～ いい事業をつくること」



## 小さくはじめよう

～ 自分らしい事業を手づくりできるマイクロ起業メソッド



だから僕

だから僕たちは、

組織を

いける

30年間の実践を経て  
理論と経験を集大成したのが  
この新著です。

やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた

齊藤 徹

織を変えて  
いける  
やさしいチームの  
つくりかた

大丈夫。僕らはきっと変わっていける。

20世紀型マネジメント

「数字」を必達させる  
「命令」によって従わせる  
ミスの「原因」を追及する  
「報酬・懲罰」で人を動かす



21世紀型マネジメント

「顧客への価値」を大切にする  
「対話」による共創を重視する  
失敗からの「学習」を尊重する  
「内なる動機」を芽生えさせる

あきらめムードの職場に「やる気」の火が灯る。  
「新時代」のマネジメント、全網羅!



読者が選ぶ  
ビジネス書グランプリ  
2023

マネジメント  
部門賞受賞

10万部  
突破!!

わずか1年で講演依頼200件突破!  
チームづくりの新・必読書!

齊藤 徹



## はじめに

- ① 社会は、指数関数的に変わっている。
- ② ならば、組織は変わっているだろうか。
- ③ この本の目的は、組織を変えることだ。
- ④ やる気に満ちた、やさしい組織をつくる。
- ⑤ 一人から始める。組織は変えていける。

一人から、組織を変えていくためには…

## 「主体性を発揮する」

周囲に何が起ころうと、自分自身で判断し  
思考を選択できる能力を持つこと。  
対象的なのは「反応的な生き方」である。

スティーブン・コヴィー「7つの習慣」より



悩みは尽きない。例えば、会社のことだと …

トップが変わってから  
数字ばかりで …

なんか、ウチのチーム  
元気がない …

そもそも  
評価制度が悪いよね …



# 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 ...

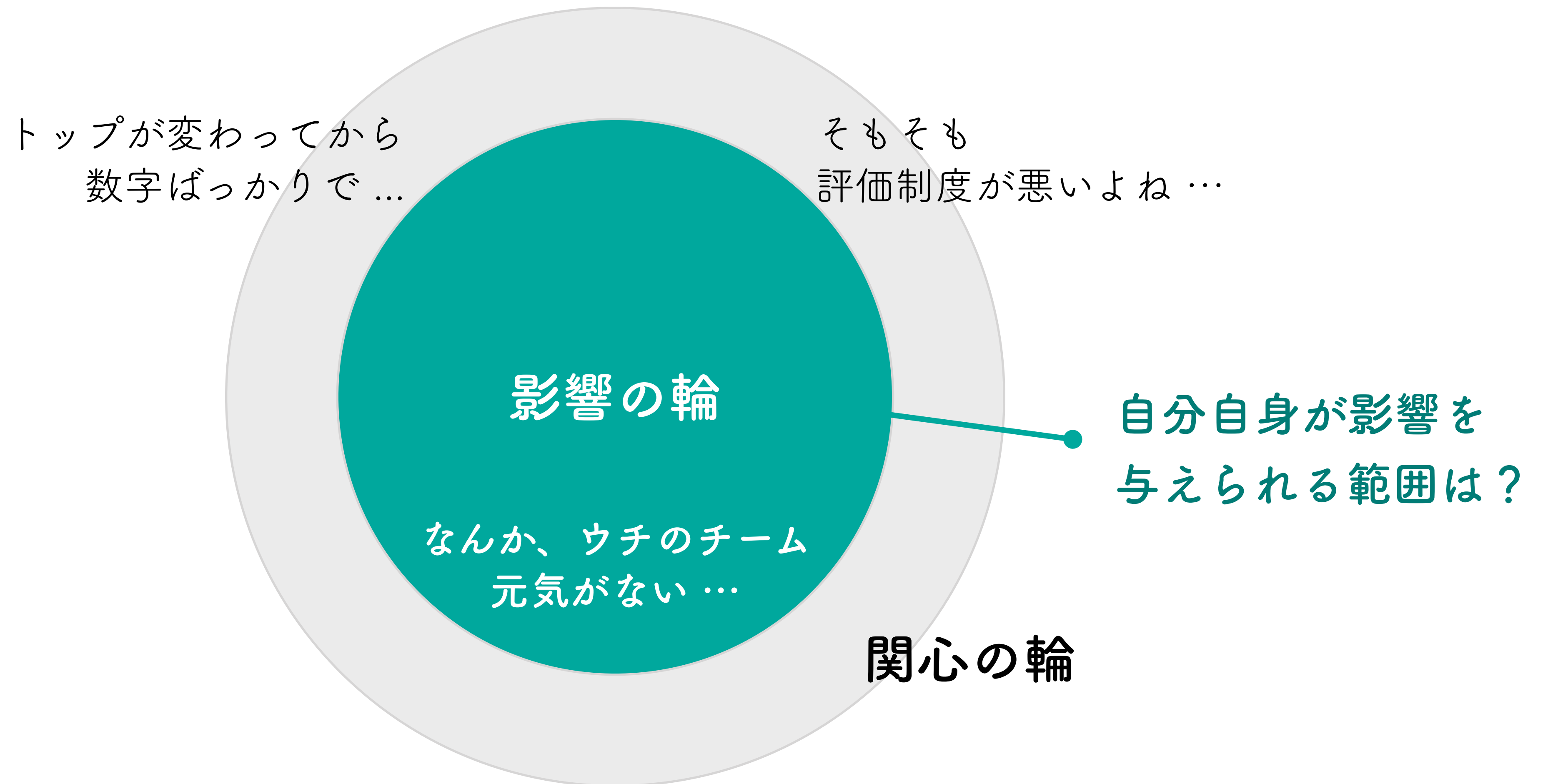
関心の輪

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

関心がない領域



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。

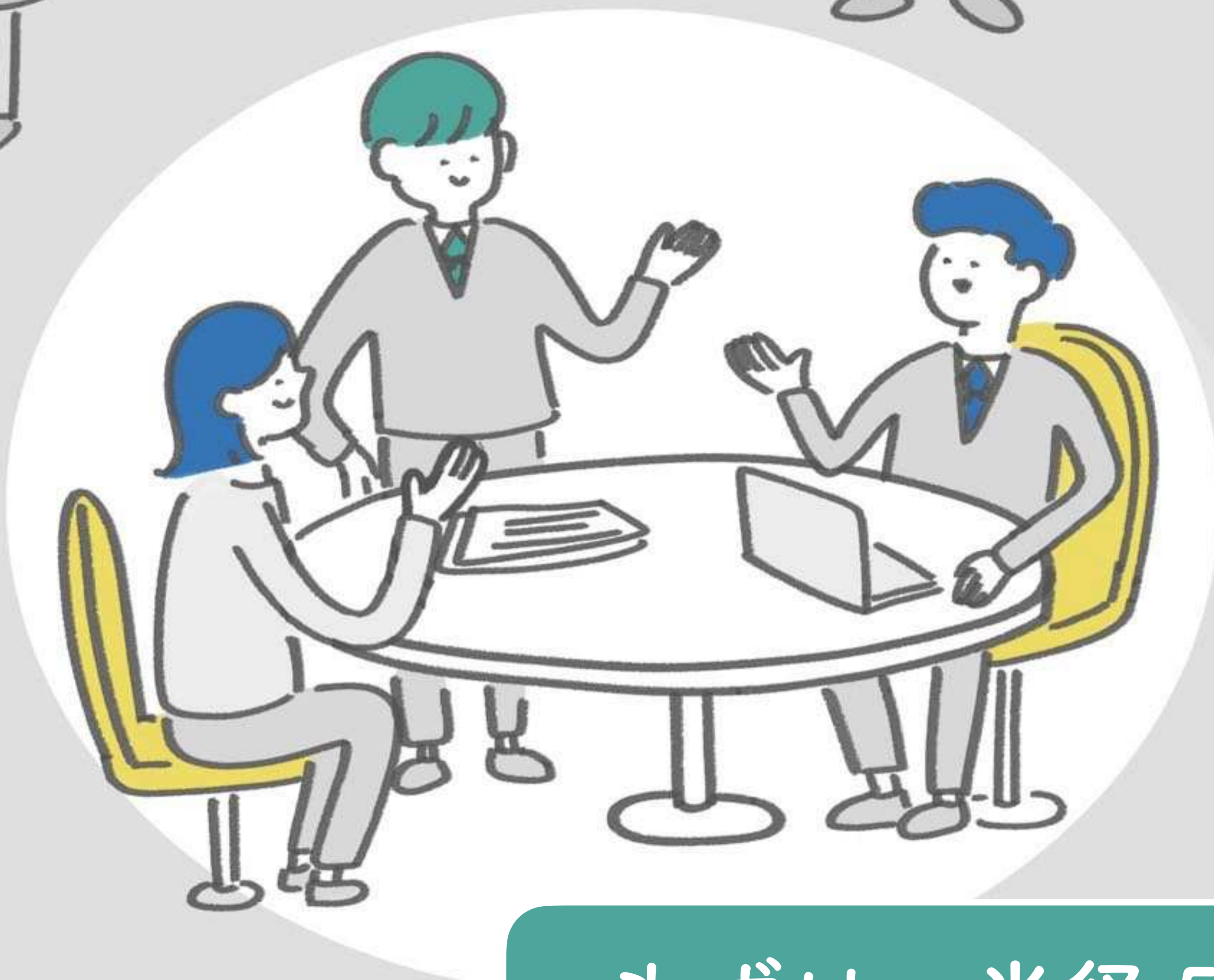
なぜなら、自分の時間や心理的エネルギーは  
限られていることを知っているから。

一度しかない人生を大切に生きるために  
自分の心を「**影響の輪**」に集中させる。

自分の「影響の輪」を見極める。

そこに限られた時間と心理的エネルギーを集中する。





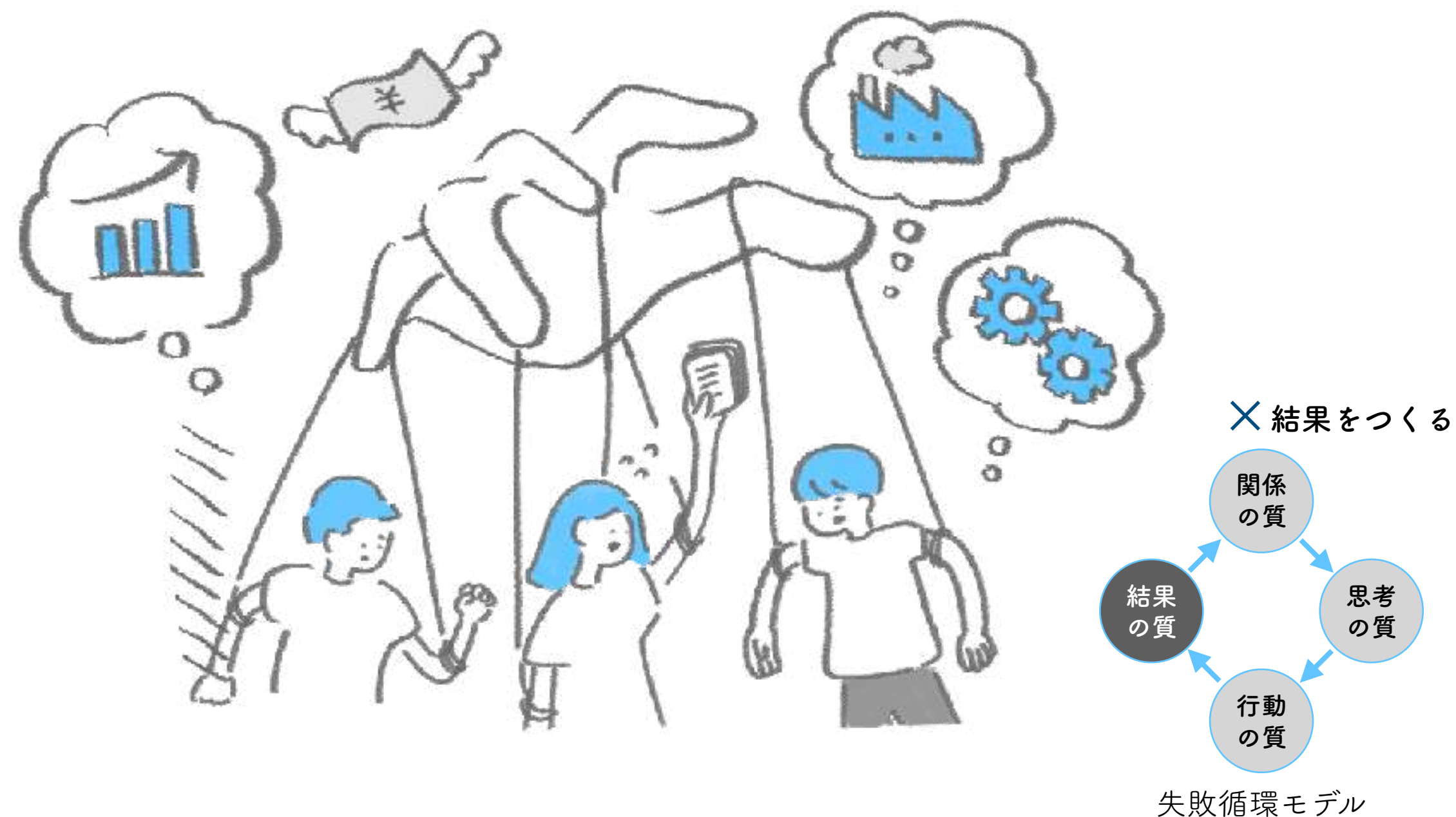
まずは、半径 5 m を  
「自走するチーム」に

では、その半径5メートルでは  
なにをすればいいのだろうか？

どんなチームをつくれば  
いいのだろうか？

# 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



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。

知識社会の組織モデル ~ 学習し、共感し、自走する組織



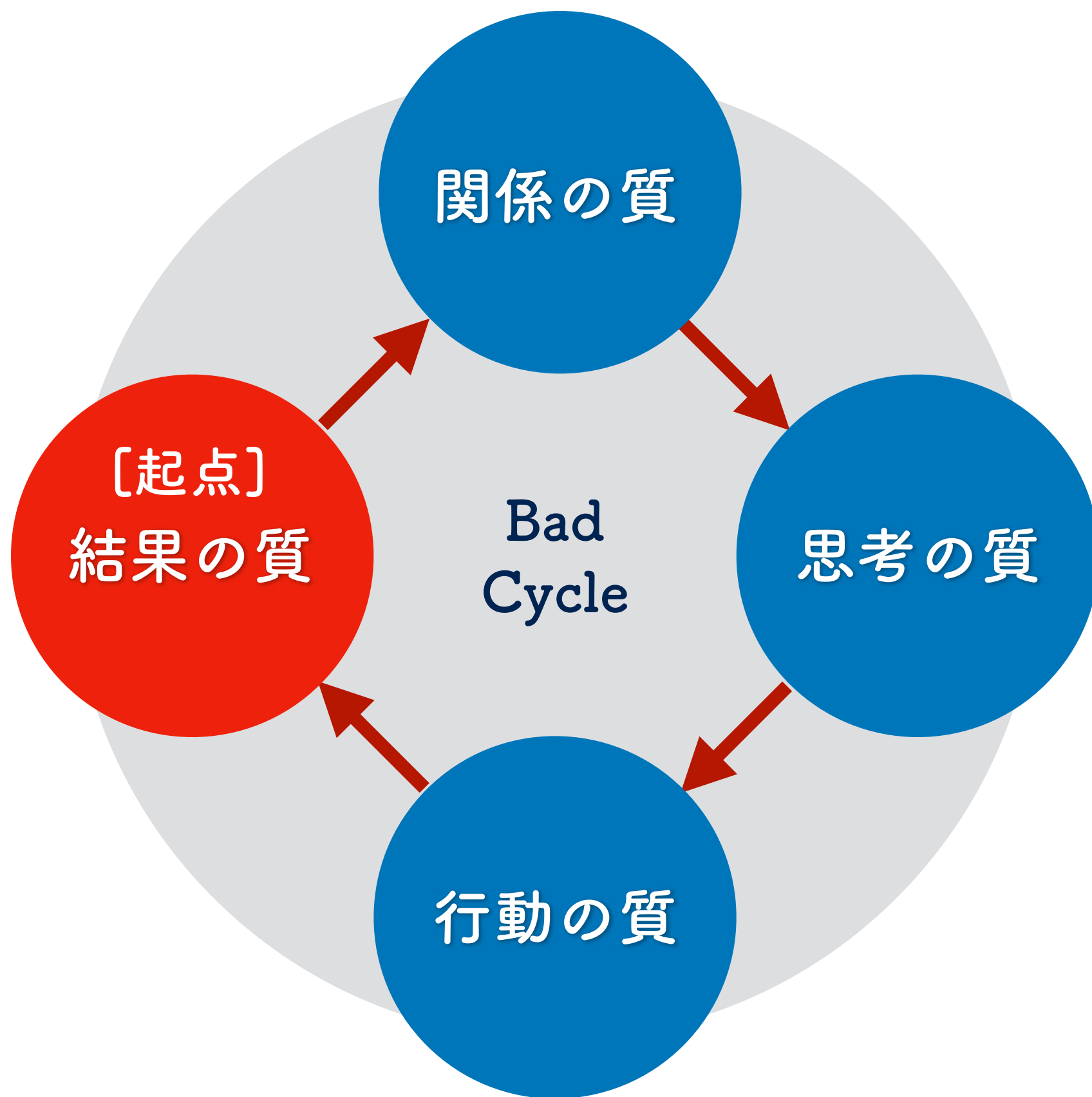
知識社会において重要なのは人間性への回帰。  
人間的で、クリエイティブな経営モデルだ。

- 「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」

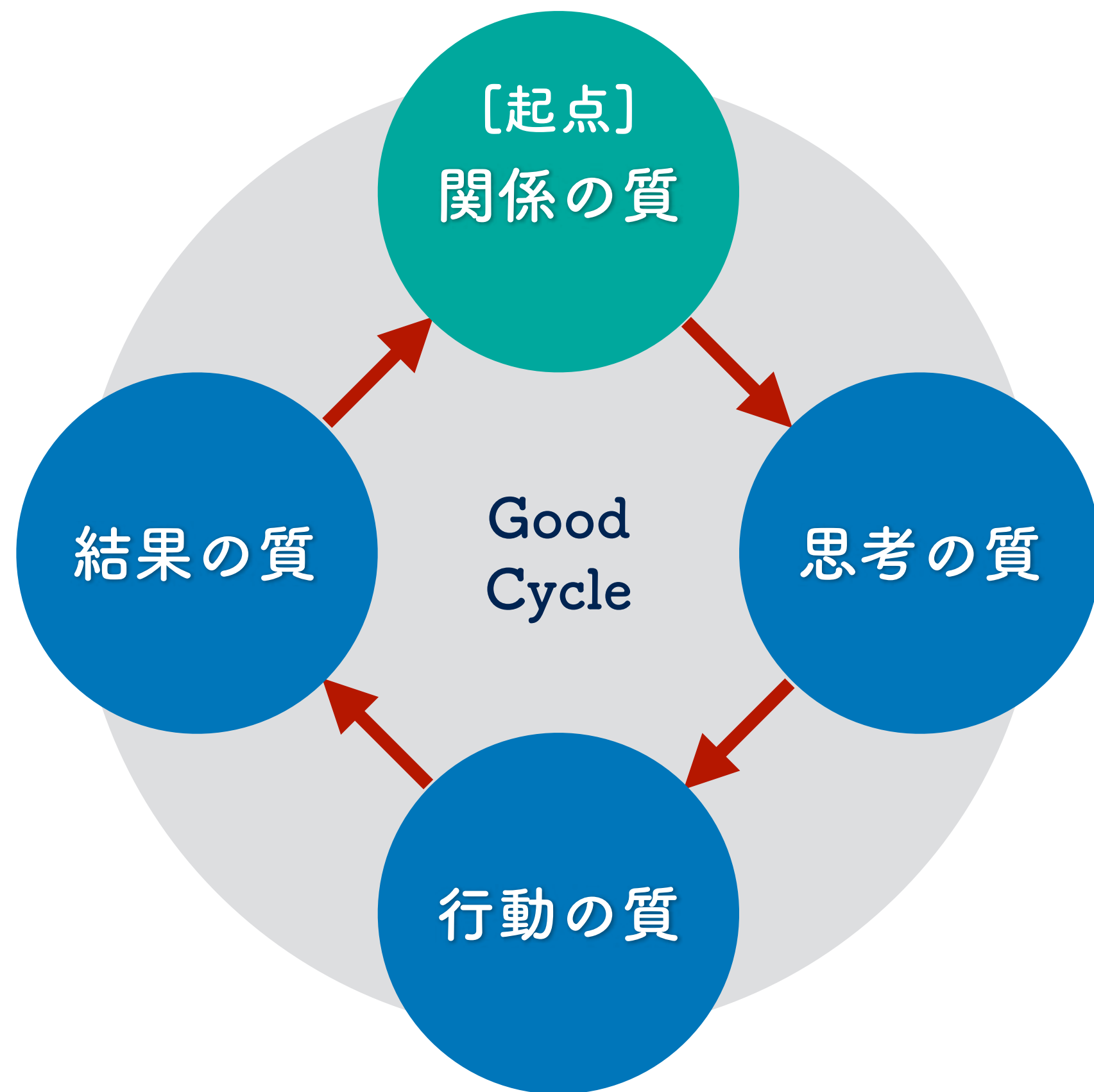


# 人中心の組織では、工業社会の組織構造である 「統制する組織」の駆動原理が効かなくなった



- 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

# 知識社会の組織構造「自走する組織」の鍵は 個々のメンバーの心の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  
結果を高めたくなる！

# 成功循環を、すばやく適切に回す技術



心理的安全性  
強がり・いい人の仮面  
新しいリーダー像



やる気をつくるもの  
仕事の意味  
コーリング



安全な場をつくる  
村社会を脱する  
使命感を共有する

# 1章 誰もが安心してできる場をつくる



心理的安全性  
強がり・いい人の仮面  
新しいリーダー像



やる気をつくるもの  
仕事の意味  
コーリング



安全な場をつくる  
村社会を脱する  
使命感を共有する

## この人たちは、なにかに怯えている

- ・彼は、敵対する人間は誰であれ、容赦なく追い詰めた。
- ・だから、彼には「耳障りのいい情報」しか入らない。
- ・そのため、彼は多くの判断を間違えて、作戦が失敗した。
- ・すぐに責任者を解任し、自ら現地に指示をはじめた。
- ・現場が疲弊し、兵士たちは「戦う意味」を見失ってゆく。
- ・兵士は逃亡しはじめた。新たに募集しても集まらない。

これって、ロシアだけのこと？



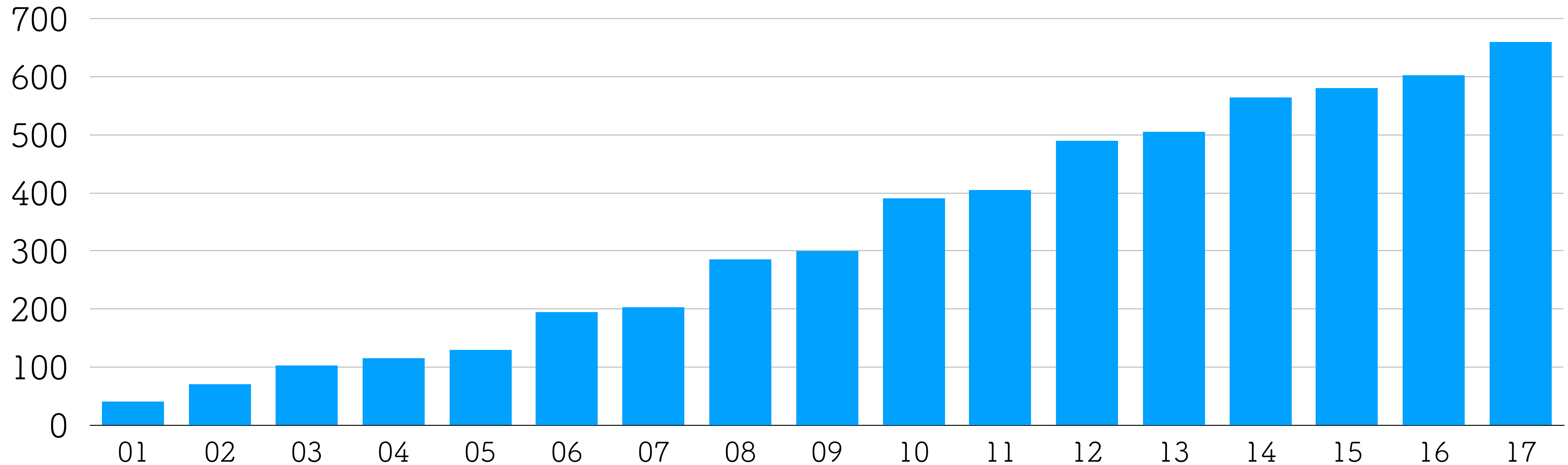
いいたいことが言えない組織

A diverse group of four business professionals (three women and one man) are gathered around a conference table in an office, celebrating. They are all smiling and making fist-pumping gestures. A man in a dark suit is standing behind them, also celebrating. The background shows a large window with a view of a modern building.

みんなのコラボで  
楽しいし、成果もすごい！

いいたいことが言える組織

# 「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



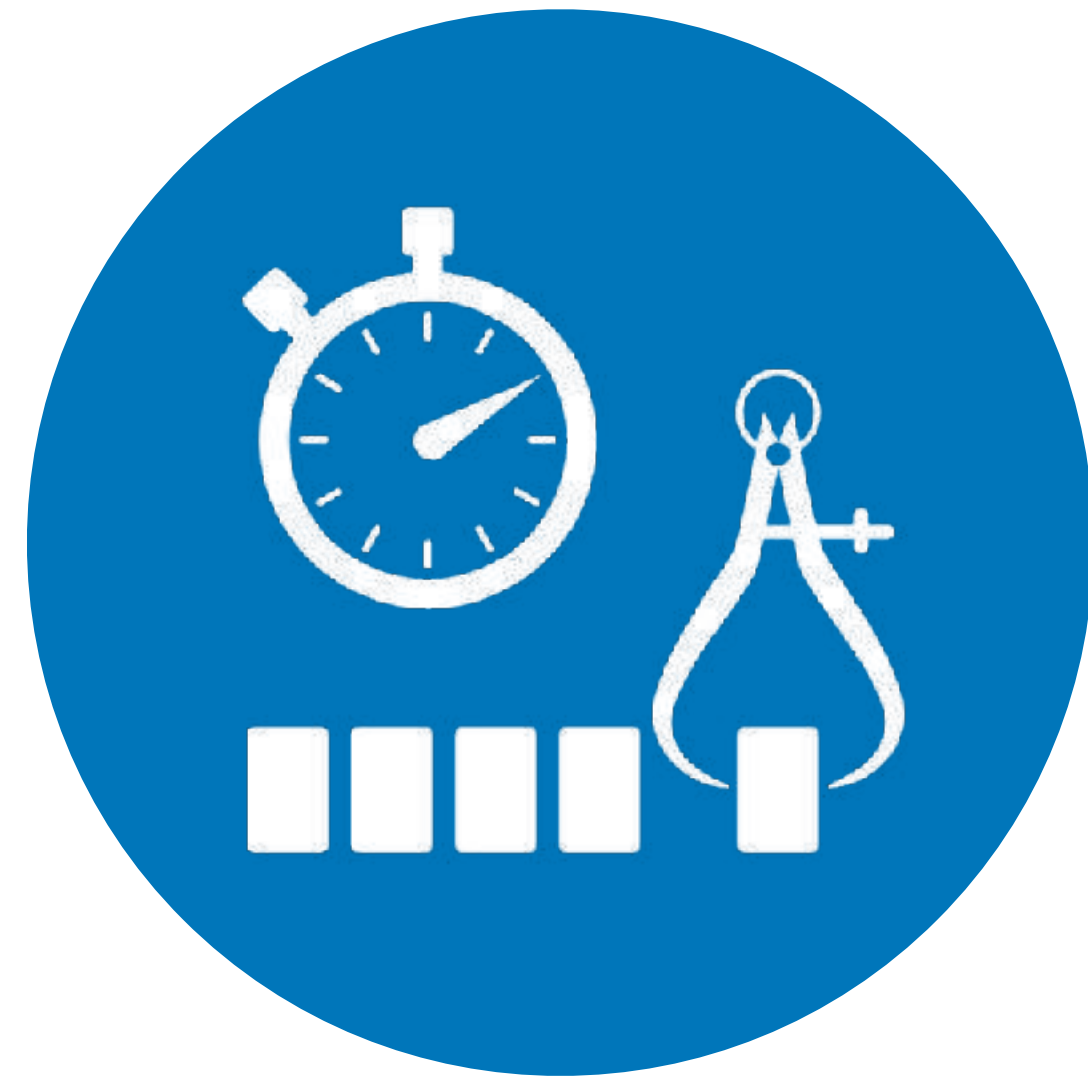
# グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



チームを成功に導く鍵  
協業の基盤となるもの

# なぜ「心理的安全性」が重要なのか？

工業社会における成長エンジン  
「業務の標準化」



知識社会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。

場の心理的安全性を阻害するのは  
「対人関係のリスク」

無知の不安

無能の不安

邪魔の不安

否定の不安

自然体

価値観：多様な意見の組み合わせが価値を生む  
異なるアイデアをかけあわせたい

## 本音で共創する場

「価値を生みだしたい」という思いから

強がりの仮面

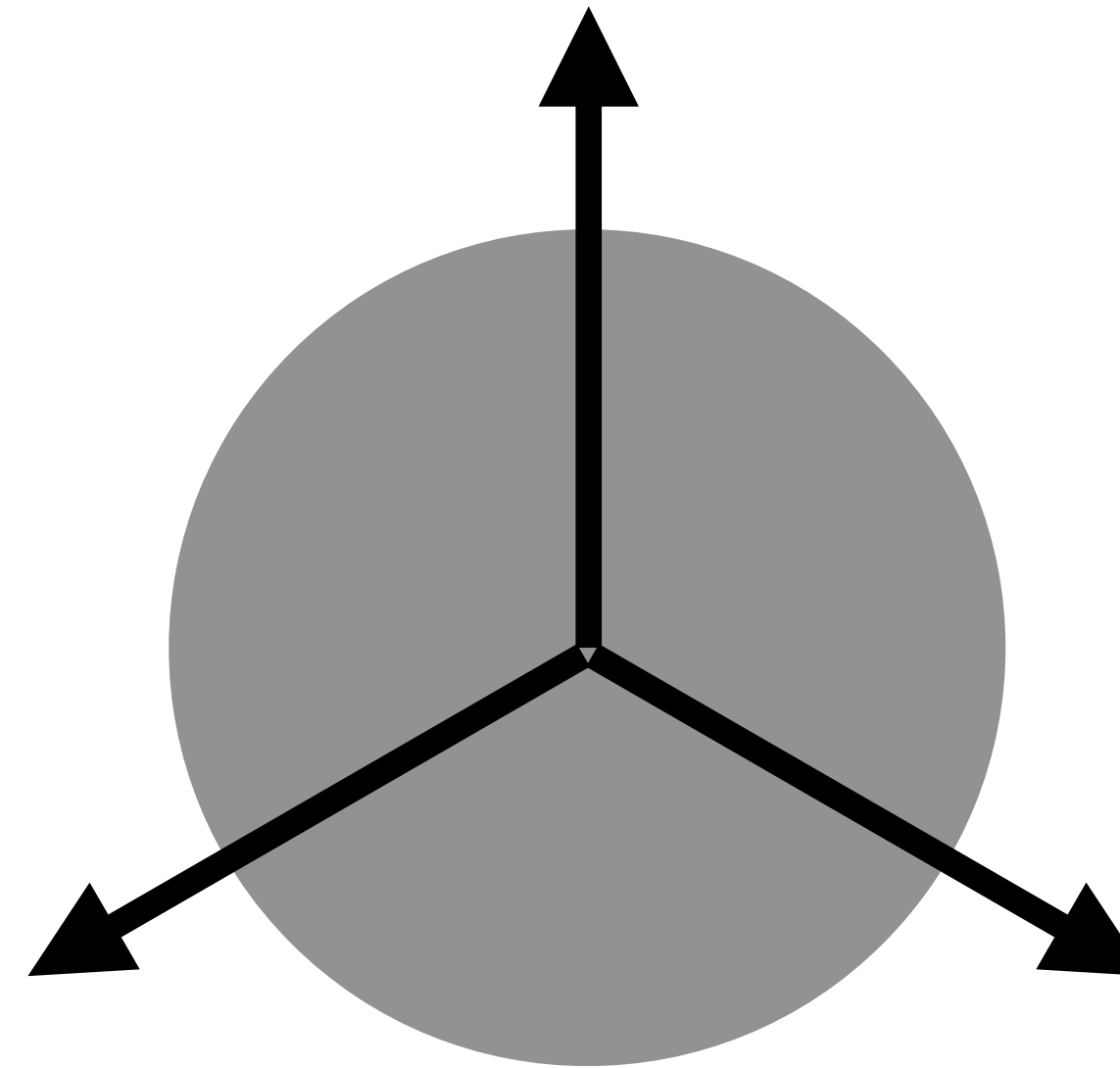
無知の不安

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

さて、あなたの職場は心理的に安全だろうか？

「自分は思ったことをなんでも言える。  
みんなも思ったことを言ってほしい」

リーダーはこんな不満を抱いてしまいがちだが  
メンバーの感じる安全性は、リーダーとは全く違う。

メンバーは、リーダーから評価される。  
それがメンバーの行動に大きく影響するからだ。

# 心理的安全性を崩す、リーダーの思考

人間には、様々な思考の癖がある。ビジネスにおいて、それは「組織の慣習」となり、それに基づく行動が推奨される。リーダーは無意識のうちに、その組織規範を内在化し、行動するようになる。

## 完璧主義

他者のすべての行動に  
完璧さを求めたい

## コントロール欲求

他者の思考や行動を  
自分の統制下におきたい

## 過度の所属欲求

同じ価値観や意見を持ち  
一体感ある仲間でいたい

## 犯人探しの本能

悪いことが起きると  
犯人を探して非難したい

特に、多くの社会や組織に「正しいこと」として根づいている  
「犯人探しの本能」が、場の心理的安全性を大きく毀損することが多い。

# 「犯人探しの本能」が、組織の「学習能力」を減退させてしまう

エドモンドソン教授は、大学病院と記念病院の看護チームに着目して調査を行った。あるチームは規律を重視しており、看護師長が部下を密室で厳しく問いただしていた。調査開始当初はこのような看護師長の行動が正しいと考えてられていた。規律の厳しいチームでは、看護師のミス報告がほぼなかったからだ。

しかし、さらに詳しく調査してみると面白いことがわかった。懲罰志向のチームではミスの報告は少なかったが、実際には多くのミスを犯していた。一方、非難傾向が低いチームは逆だった。ミスの報告は多かったが、実際に犯したミスは懲罰志向のチームよりも少なかったのだ。

人には「犯人探しの本能」がある。間違いが起こると、その経緯や真因よりも、誰の責任かを追求することに気をとられてしまう。「非難や懲罰には規律を正す効果がある」という考え方が管理職に浸透していることも、この問題を根深くする。「失敗は悪」として厳罰すれば、社員が勤勉になると信じているのだ。

- ミスの報告が少ない
- × 実はミスが多かった



- × ミスの報告が多い
- 実はミスは少なかった

では、リーダーがどのように振る舞えば  
「心理的安全な場」をつくれるのだろう。



# 心理的安全性を創りだす、新しいリーダー像

- ✓ 直接話のできる、親しみやすい人になる
- ✓ 現在持っている知識の限界を認める
- ✓ 自分もよく間違ふことを積極的に示す
- ✓ 参加を促す
- ✓ 失敗は学習する機会であることを強調する
- ✓ 具体的な言葉を使う
- ✓ 境界(規範)を設け、その意味を伝える

# 「素のまんまの自分」を見せる勇気を持つ

## 「場の安全性を高めるループ」

- ステップ1：リーダーが強がりをやめ、弱さを見せる
- ステップ2：メンバーがそのシグナルを受け取る
- ステップ3：メンバーが自分の弱さも開示する
- ステップ4：リーダーがメンバーからのシグナルを受け取る
- ステップ5：弱さのループが確立され、親密さと信頼が深まる

リーダーが「弱さ」を見せると、**チーム全体がリラックスした雰囲気**になる。  
「**ここでは強がらなくてもいいんだ**」という帰属シグナルが発信されるから。  
そこから信頼関係が生まれ、**思いやりと助けあいの精神**が生まれてくる。

## 【ふたつめの問い】

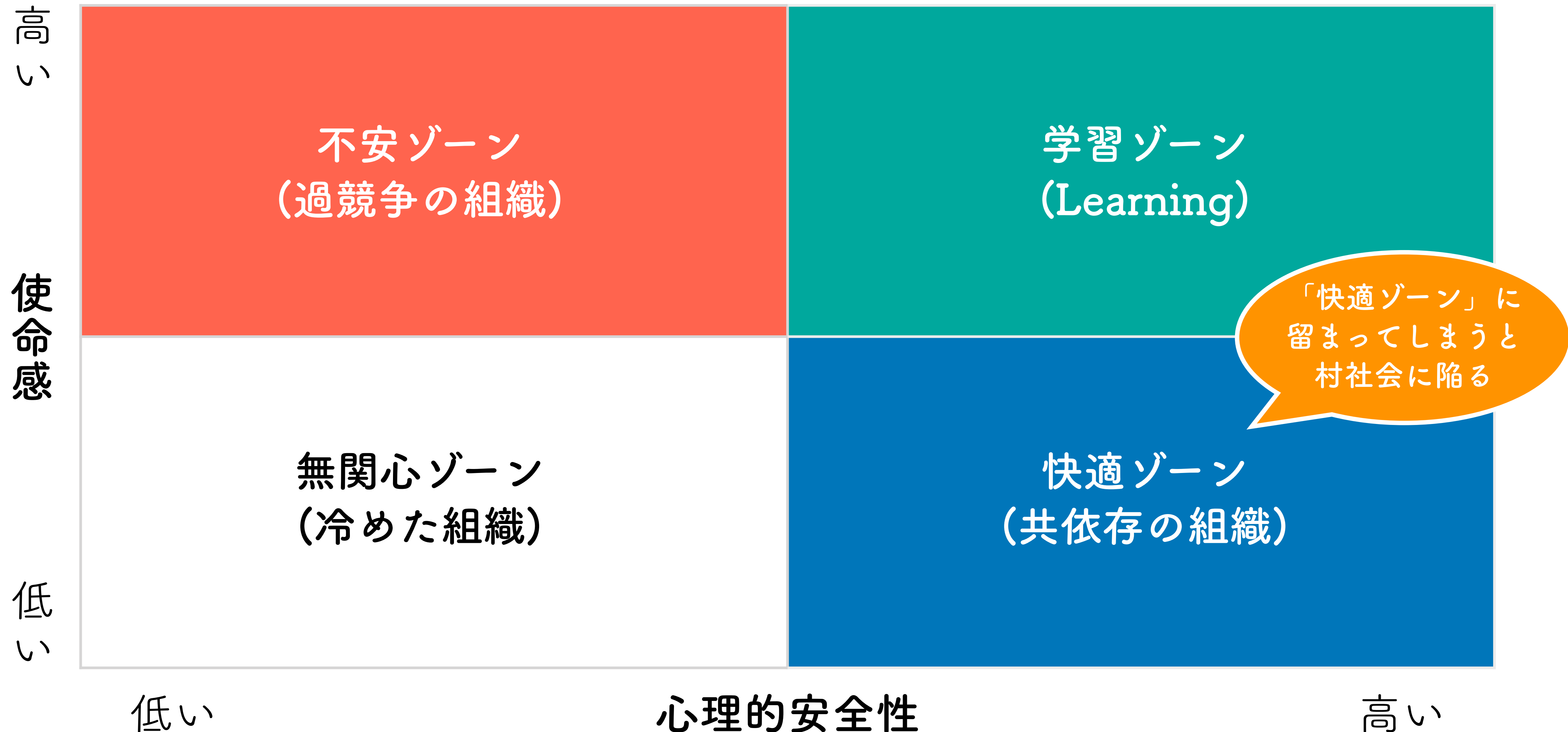
半径5メートルを考えてみましょう。「なんでも言える場」をつくるために、**自分自身ができることはなんでしょう？**



例えば、こんなキーワードがでてきたかな…

素晴らしいチームの共通点は、何でも言える**心理的安全性**。  
**心理的安全性**は、チームが斬新なアイデアを生み出す基盤。  
意識して、**強がりの仮面**も**いい人の仮面**もはずしてみよう。  
**素の自分をさらけ出せるリーダー**が、チームを活性化させる。

# 「心理的安全性」は、チームづくりの基盤だけど…



# 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「関係性」が高まってきたら…

# 2章 意味と希望を共有する

関係の質

安心できる  
場をつくる

心理的安全性

強がり・いい人の仮面

新しいリーダー像

思考の質

意味と希望を  
共有する

やる気をつくるもの

仕事の意味

コーチング

行動の質

学習し、価値を  
創造する

安全な場をつくる

村社会を脱する

使命感を共有する

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。



# 「しなくちゃ」から「したい」に変わるステップ

	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
	非意図的 有能感の欠如 統制感の欠如	従順 外的な報酬や罰	自我関与	個人的な重要性 感じられた価値	気づき 自己との統合	興味 関心 楽しさ
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	<b>やりたくない</b> やりたいとは思わない	<b>しかたない</b> 人から言われ仕方なく やらないと叱られるから	<b>しなくちゃ</b> 不安だから 恥をかきたくないから	<b>すべき</b> 自分にとって重要だから 将来のために必要だから	<b>しよう</b> することが自分の価値観と一致するから	<b>したい</b> 面白いから 楽しいから 興味あるから 好きだから

# 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」

社会における「事業の意味」

# 「意味の共有」は、どのように価値創造に結びつくのか

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**

意味を大切にすることは  
「組織の成果」だけでなく「社員の幸せ」にも  
つながってゆく

# 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。

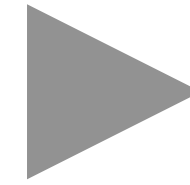
来場者の驚きや感謝の言葉を通じて、仕事に意味を見出せるよう、一人ひとりのキャストが、状況に応じて工夫をしているのだ。

# ジョブ・クラフティング、3つのアプローチ

「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

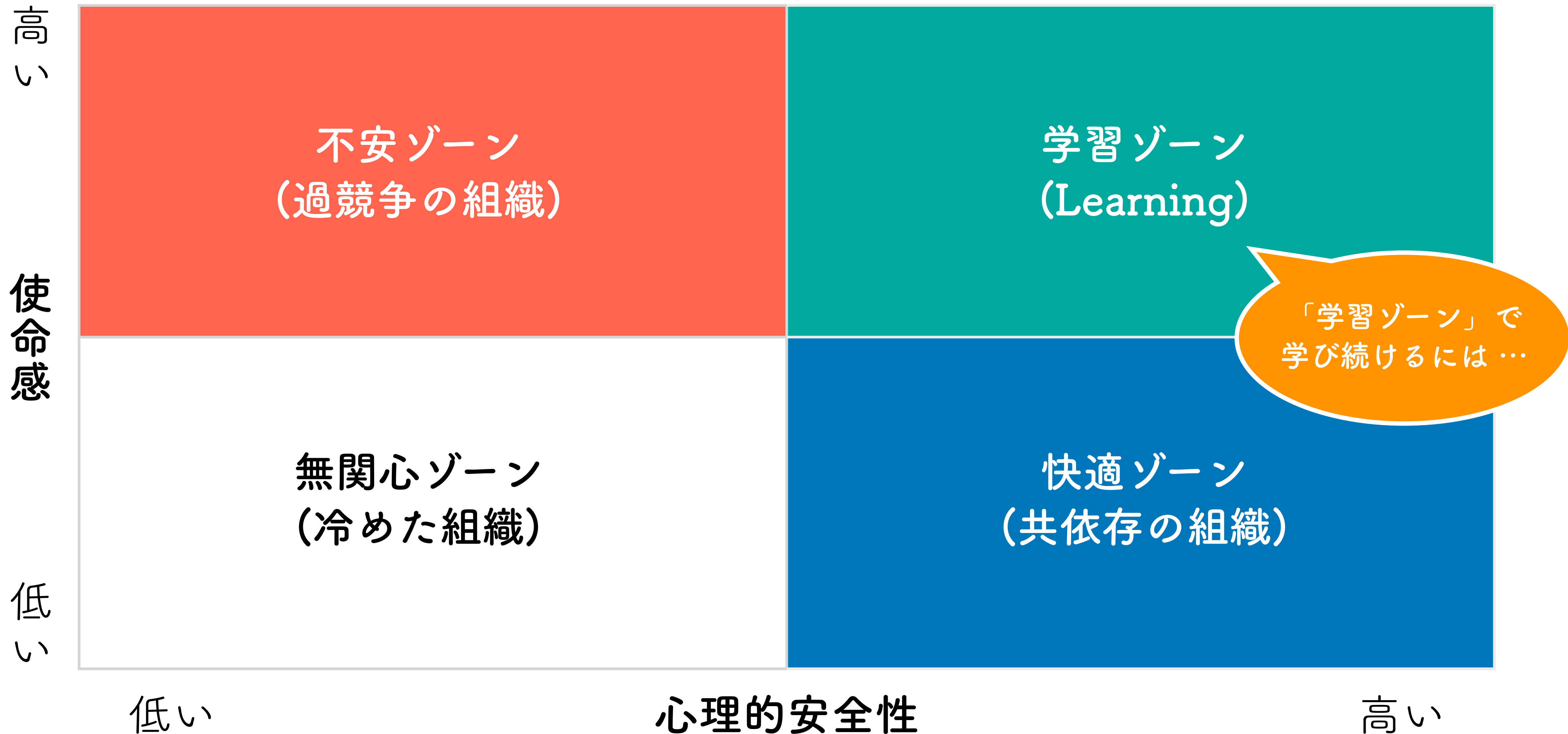


働きがいを感じる仕事を  
自ら手づくりする

## 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

# 「意味の共有」で、学習ゾーンに入るが…





## 【ふたつめの問い】

あなたの仕事は、どんなことで、**誰を笑顔にする仕事**でしょう？  
**チームみんな**でそれを意識できたら、どうなるでしょう？



例えば、こんなキーワードがでてきたかな…

目的と価値観を共有すると「しなくちゃ」が「しよう」に。  
自分と社会にとっての**仕事の意味**は、素晴らしいチームの鍵。  
ジョブ、キャリア、**ユーリング**。顧客の笑顔で仕事が楽しく。  
仕事の意味、創意工夫、関係性で、働きがいを手づくりする。

# 3章 学習し、価値を創造する

関係の質

安心できる  
場をつくる

心理的安全性

強がり・いい人の仮面  
新しいリーダー像

思考の質

意味と希望を  
共有する

やる気をつくるもの

仕事の意味  
コーチング

行動の質

学習し、価値を  
創造する

安全な場をつくる

村社会を脱する  
使命感を共有する

# 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

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

「役割・計画・目標」は、手段であって目的ではない。それらを取り入れて自己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。

ここを維持する

	× 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、評価と紐付けする 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 予実の差異を学びの機会と捉える	目標を作成し、評価と紐付けする 目標を達成することが目的となる

# リーダーの「完璧主義」が「管理思考」を強めていく

**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「価値がない」ということ

## 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、人間関係や結果の質が犠牲になる
- ⑤ 不安と不満を抱えて生きる癖がついてしまう

「結果に対する不満」と「達成に対する不安」を常に抱えながら生きることになる。

**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

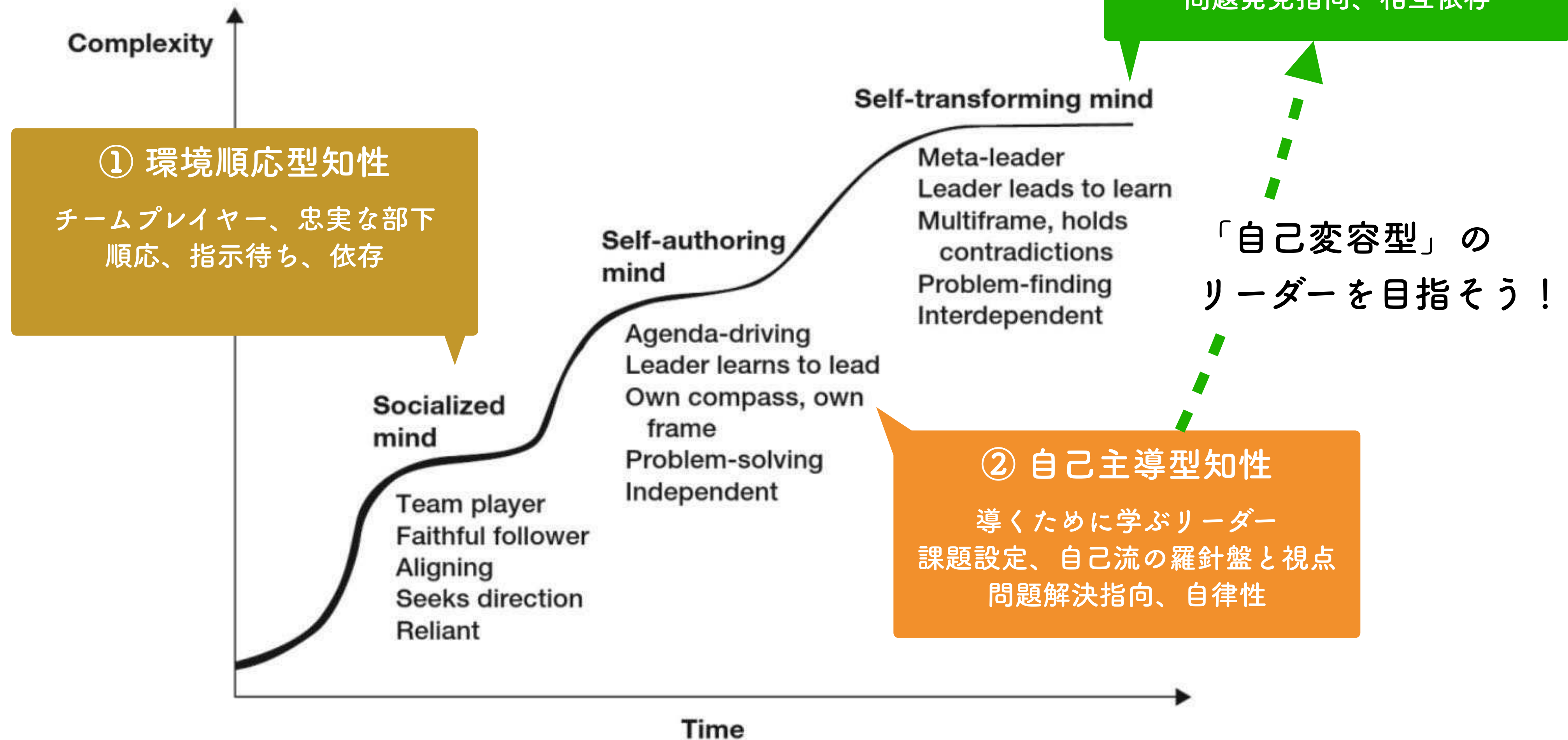
リーダーは「完璧主義」から「学習主義」へ

## 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 計画と現実のギャップを、学習の機会として捉える
- ③ 今、自分にできることに集中し、全力を尽くす
- ④ 学び、進化し、高い価値を生み出す流れが生まれる
- ⑤ 満足と自己成長を感じるものが習慣となる

# キーガン「成人発達理論」より

## Three plateaus in adult mental development

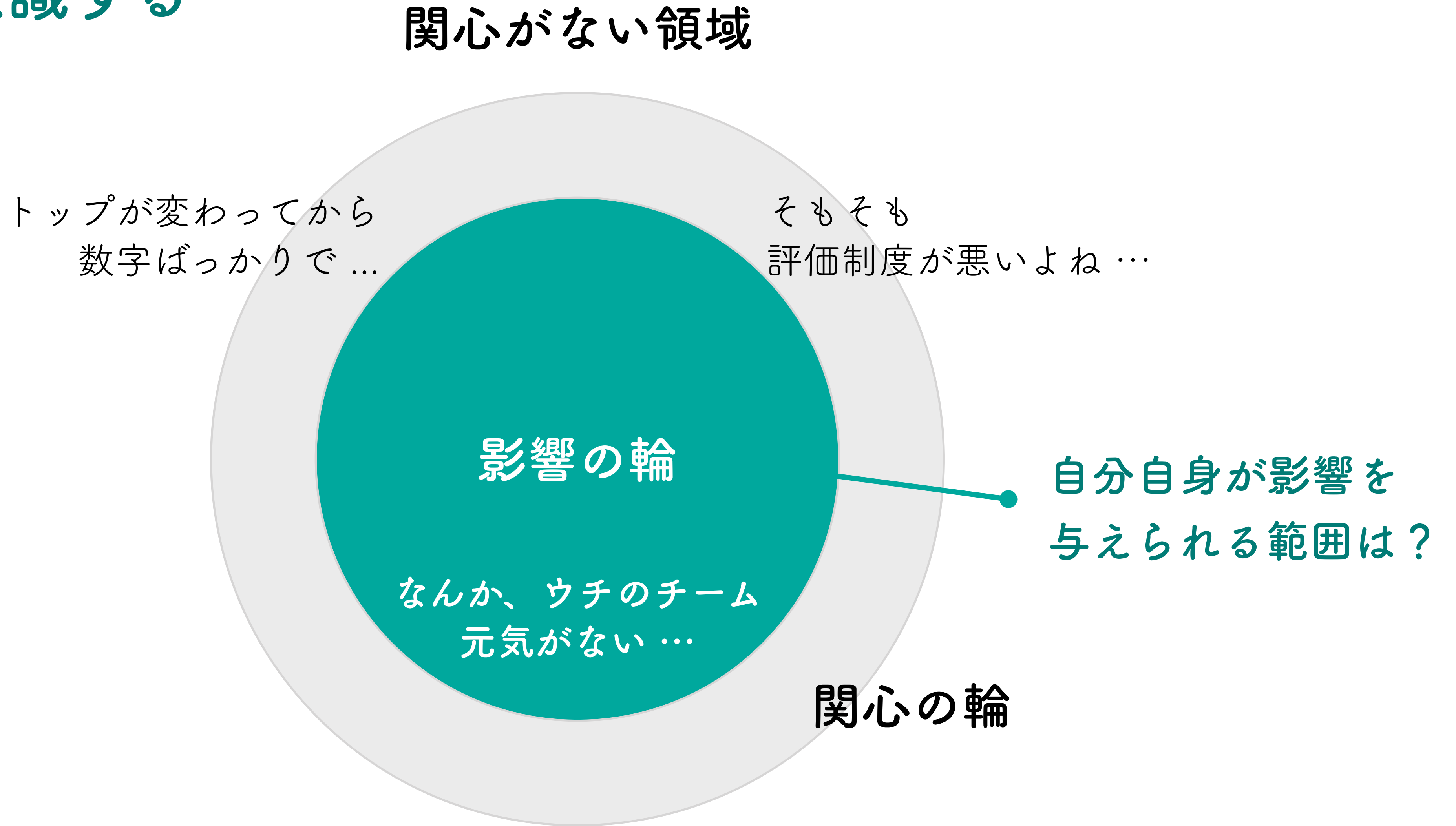




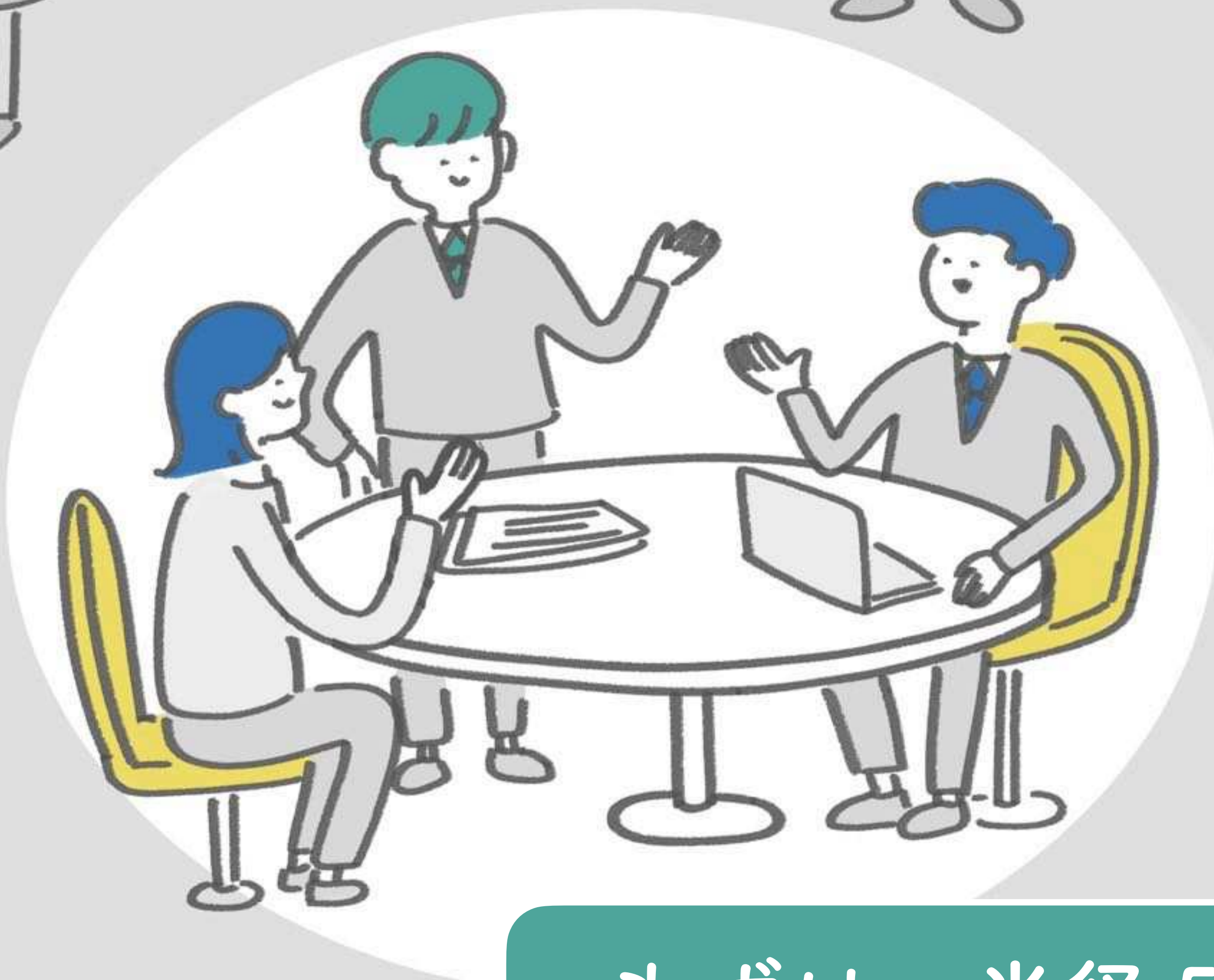
今日のお話を  
振り返ってみよう



# 影響の輪を意識する

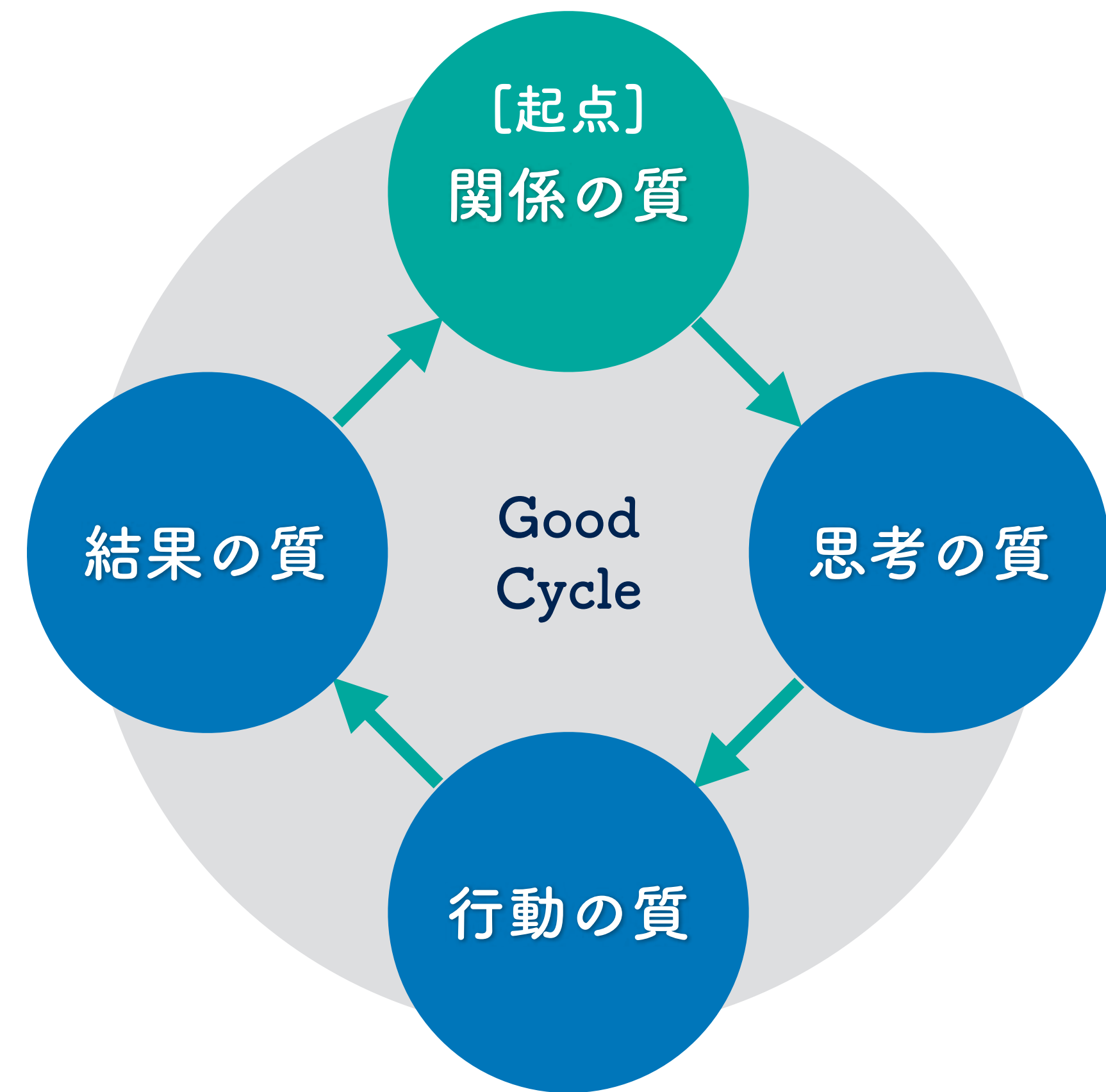
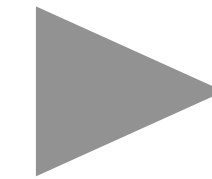
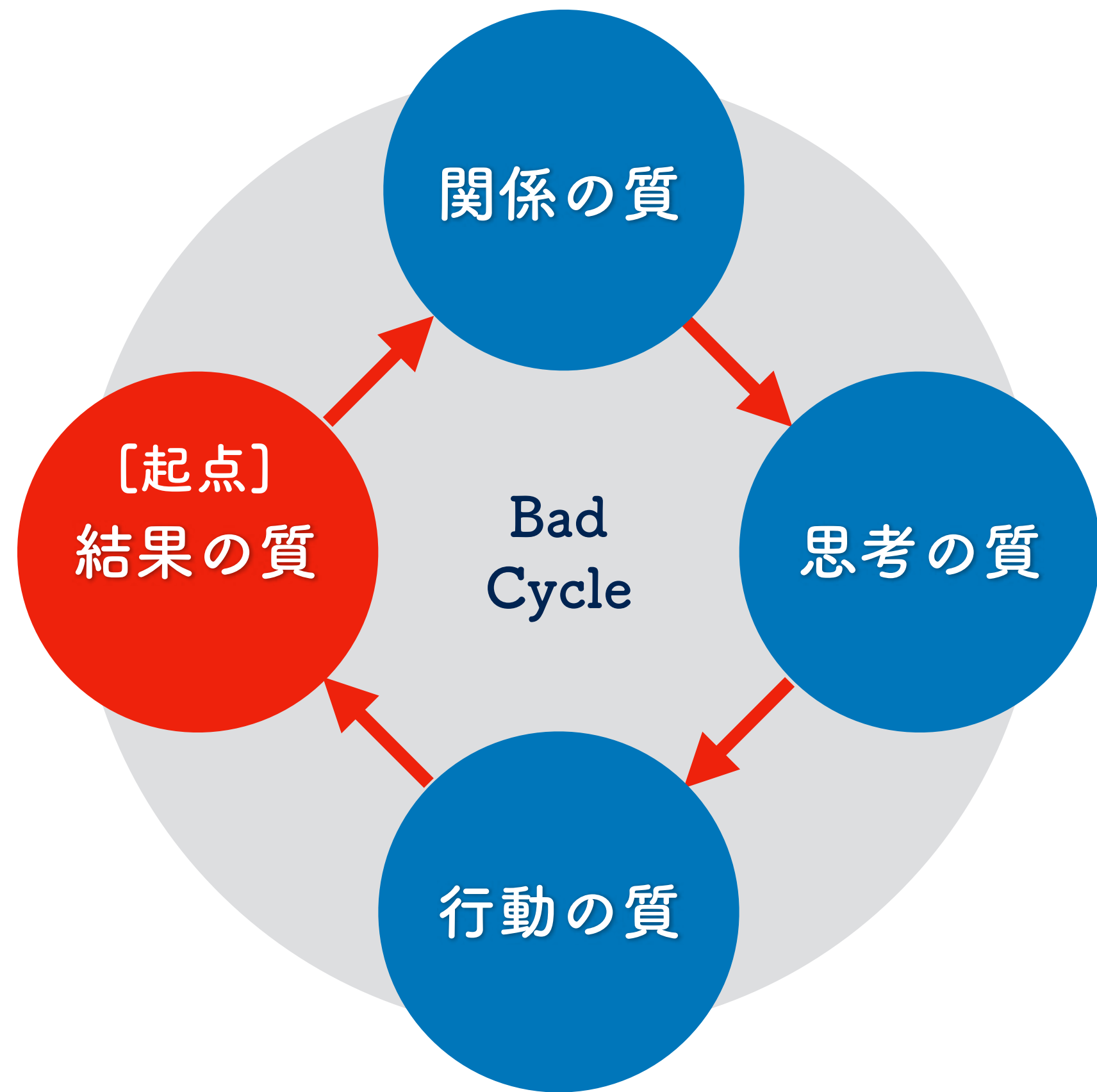


影響の輪を描くことで「自分が直接コントロールできる、あるいは大きく影響できる領域」を意識できる



まずは、半径 5 m を  
「自走するチーム」に

# 「失敗の循環」から「成功の循環」へ



# 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

# 心理的安全性を崩す、リーダーの思考

人間には、様々な思考の癖がある。ビジネスにおいて、それは「組織の慣習」となり、それに基づく行動が推奨される。リーダーは無意識のうちに、その組織規範を内在化し、行動するようになる。

## 完璧主義

他者のすべての行動に  
完璧さを求めたい

## コントロール欲求

他者の思考や行動を  
自分の統制下におきたい

## 過度の所属欲求

同じ価値観や意見を持ち  
一体感ある仲間でいたい

## 犯人探しの本能

悪いことが起きると  
犯人を探して非難したい

特に、多くの社会や組織に「正しいこと」として根づいている  
「犯人探しの本能」が、場の心理的安全性を大きく毀損することが多い。

# 「素のまんまの自分」を見せる勇気を持つ

リーダーが「弱さ」を見せると、**チーム全体がリラックスした雰囲気**になる。  
「**ここでは強がらなくてもいいんだ**」という帰属シグナルが発信されるから。  
そこから信頼関係が生まれ、**思いやりと助けあいの精神**が生まれてくる。

「**強がりの仮面**」を外そう。

演じるのをやめて、素の自分に戻ろう。

私は何のために仕事をしているのか。

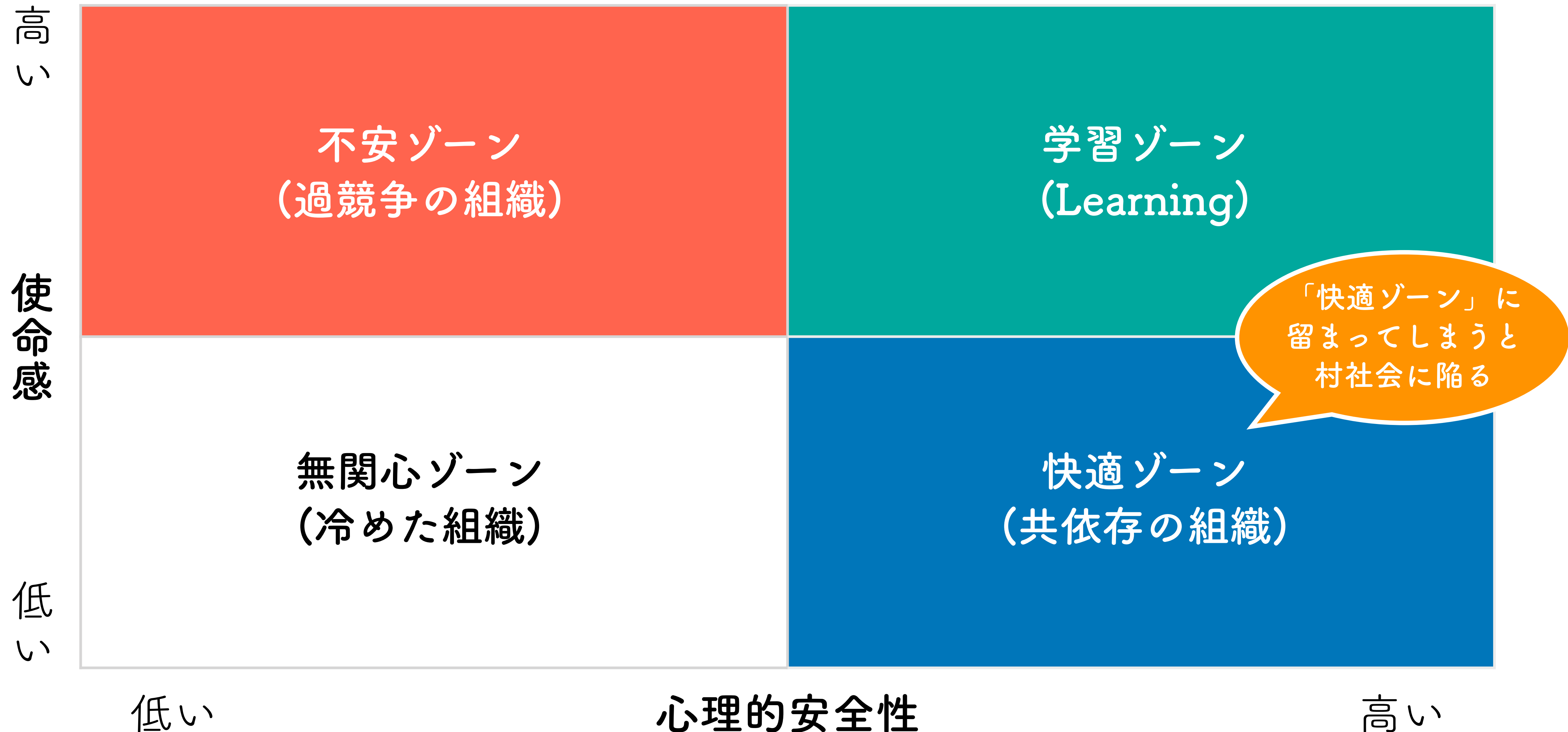
このチームは何のために存在しているのか。

そのことに**確固たる信念と情熱**をもち、

穏やかな中に、**揺るがない気持ち**を保つのだ。



# 「心理的安全性」は、チームづくりの基盤だけど…





# 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」

社会における「事業の意味」

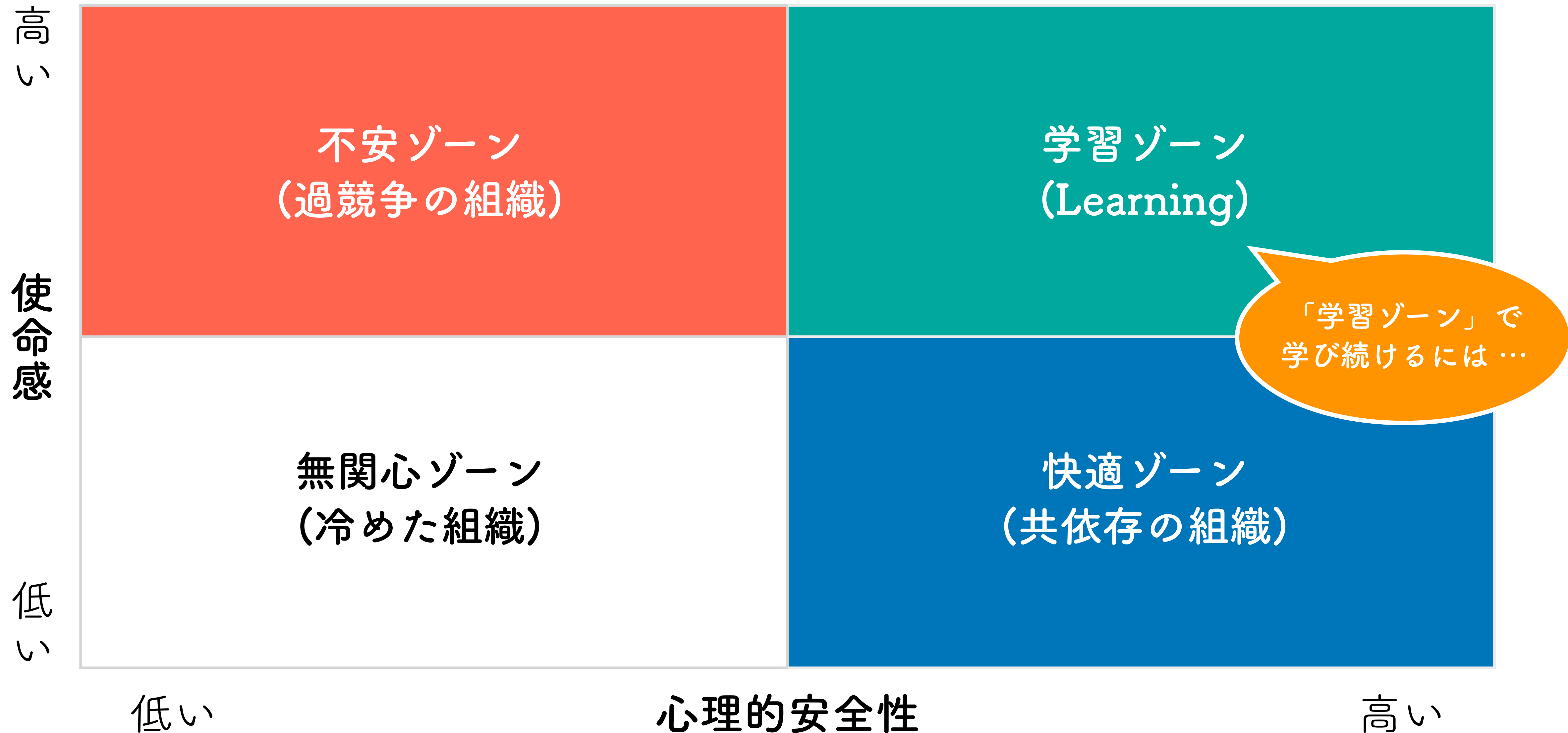
# エイミー・レズネスキー 「3つの仕事観」

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が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。

# 「意味の共有」で、学習ゾーンに入るが…



# 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

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

「役割・計画・目標」は、手段であって目的ではない。それらを取り入れて自己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。

ここを維持する

	× 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、評価と紐付けする 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 予実の差異を学びの機会と捉える	目標を作成し、評価と紐付けする 目標を達成することが目的となる



## 【さいごの問い】

今日の学びを、自分の半径5メートルにあてはめて考えましょう。  
明日からの「はじめの一歩」、どんなことができそうでしょうか？

# 「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～

はじめに～組織を変える旅へ

第1章 時代は変わった。組織はどうか？

～僕たちの違和感はどこから来るのだろうか

01 世界の姿は、一定ではない

- ・人類が経験した、3つの大変革
- ・世界は50年周期で変わっている
- ・量と速さを求めた人類が生み出したもの
- ・1973年、ビジネスは心を失いはじめた

02 世紀が変わり、常識も変わった

- ・テクノロジーがもたらしたパラダイムシフト
- ・デジタルシフトで、ゲームのルールが変わった
- ・ソーシャルシフトで、人々の関係性が変わった
- ・ライフシフトで、一人ひとりの生き方が変わった

03 僕たちの組織は、幸せ視点にシフトする

- ・社会は、工業社会から知識社会へ
- ・組織は、お金視点から幸せ視点へ

第2章 これからの組織は「統制」から「自走」へ

～僕たちが目指す、理想の組織とリーダー

01 世紀のマネジメントは「数字」から「人」へ

- ・経営学の権威が提言した「既存モデルの限界」
- ・とんでもなく時代遅れなマネジメントモデル
- ・本当に大切なものは、目に見えない

02 僕たちが目指したい、3つの組織モデル

- ・知識社会における、3つの組織モデル
- ・①環境から学び続ける、学習する組織
- ・②社会とのつながりを大切にする、共感する組織
- ・③メンバーが自ら考え、共創する、自走する組織

03 あるオーケストラに学ぶ「自走する組織」

- ・「組織」が成り立つ3つの条件
- ・リーダー不在のオーケストラが自走できる理由

04 僕たちは、組織を導くリーダーになる

- ・理想と現実のギャップを埋めていくには
- ・「結果」ではなく「関係性」からはじめよう
- ・組織を変えるリーダーになるために

第3章 リーダーは、強がりの仮面を外そう

～安全な対話で、関係の質を変える

01 世紀は、対話の時代である

- ・組織はコミュニケーションで成り立つ
- ・そのコミュニケーションは「議論」か「対話」か

02 プロジェクト・アリストテレス

- ・Googleによる、壮大な実験
- ・成功はメンバーではなく、場の状態で決まる
- ・Googleが発見した、5つのチーム成功因子

03 「心理的安全性」がチームを変えていく

- ・なぜ、心理的安全性が大切なのか
- ・心理的安全性を阻害する、4つの不安
- ・心理的に安全な場とは？

04 心理的に安全な場をつくるために

- ・心理的に全性な場づくりのステップ
- ・共感ステップ① ホールネス
- ・共感ステップ② 他者の尊重
- ・共感ステップ③ 相互の理解
- ・共創ステップ① パーパスの共有
- ・共創ステップ② 第三案の共創
- ・共創ステップ③ 安心感の醸成

05 心理的安全性を創り出すリーダー像

- ・心理的安全性を壊す、4つのリーダー的思考
- ・「犯人探し」という大罪
- ・心理的安全性のためにリーダーができる7つのこと
- ・リーダーは「素の自分」を見せる勇気を持つ

06 心理的安全性の落とし穴

- ・①「気配りこそ命」という落とし穴
- ・②「全員一致すべき」という落とし穴
- ・③「話し合えば解決する」という落とし穴

07 僕たちは、安全に対話できる場をつくる

- ・リーダーは、強がりの仮面を外そう
- ・「関係性」は、組織の土壌である

第4章 チームを動かす、北極星を見つけよう

～意味の共有で、思考の質を変える

01 すべてはWhyからはじまる

- ・人の心を動かすものはなに？
- ・メンバーの「しなくちゃ」を「したい」に変えよう
- ・仕事は「意味がある」からがんばれる

02 社会にとっての「仕事の意味」を考えよう

- ・ソーシャルメディアが生んだ、つながりの世界
- ・不誠実な行動が透けてしまう。この時代
- ・「ミッション・ビジョン・バリュー」はあるか
- ・価値観を共有して、「真実の瞬間」と向き合う
- ・自社の北極星を探してみよう

03 自分にとっての「仕事の意味」を考えよう

- ・その仕事は「義務」、それとも「天職」か
- ・日本的経営の光と陰
- ・強みを活かせる仕事こそ自分にとって意味がある
- ・やらされ仕事を「天職」に変える技術

04 意味の共有の落とし穴

- ・①「意味を伝えればいい」という落とし穴
- ・②「総和が全体になる」という落とし穴
- ・③「自分探して解決する」という落とし穴

05 僕たちは、仕事を楽しむことから始める

- ・チームを動かす、北極星を見つけよう
- ・僕たちは、仕事になにを期待しているのか

第5章 アメとムチを捨て、好奇心を解き放とう

～内発的な動機で、行動の質を変える

01 人のやる気はどこから生まれるのか

- ・お金は、人の心を動かせるのか？
- ・組織のモチベーションをアップデートする
- ・内なる動機に生涯を捧げた、ある学者の話
- ・黄金のスリーカードが、内なるやる気をもたらす

02 一枚目のカード「自律性」をとりもどそう

- ・メンバーの自律性を阻む「組織の罠」
- ・リーダーが陥る「責任感の罠」
- ・ふたつの罠に陥り、組織は複雑化していく
- ・組織の「しなくちゃ」を断捨離する3つのポイント

03 二枚目のカード「有能感」を満たそう

- ・コンフォートゾーンから、ラーニングゾーンへ
- ・持続的な成長をもたらす「フロー体験」とは
- ・「無我夢中」をつくりだす5つの条件

04 三枚目のカード「関係性」を育もう

- ・人間関係は、やる気に直結する
- ・与えよ、さらば与えられん
- ・傾聴から、新しい信頼関係をはじめめる
- ・伝える・聴く・問う・共創する技術

05 動機づけの落とし穴

- ・①「褒めることが大切」という落とし穴
- ・②「私は孤立している」という落とし穴
- ・③「あの人は自ら動かない」という落とし穴
- ・(参考)成人発達理論とは

06 僕たちは、やる気に満ちたチームをつくる

- ・アメとムチを捨て、好奇心を解き放とう
- ・僕たちは、心のつながりを感じて仕事をしたい

第6章 たった一人から、影響の輪は広がる

～だから僕たちは、組織を変えていける

01 僕たちは、新しい組織を目指そう

- ・3つのパラダイムで生まれた、3つの組織
- ・関係→思考→行動の順で、組織をよみがえらせよう

02 僕たちは、影響の輪を広げていこう

- ・アクション① まず、あなたが一步踏み出そう
- ・アクション② 自分のことを正しく認識しよう
- ・アクション③ 影響が届くところからはじめよう
- ・アクション④ 小さな成功を育てていこう
- ・アクション⑤ 反対者の信頼を得る努力をしよう
- ・アクション⑥ つねにチームの希望でいよう
- ・アクション⑦ 共感をつなぎ、影響の輪を広げよう

03 さあ、冒険をはじめよう

- ・失われた20年を超えて
- ・僕たちは、学習する民族である

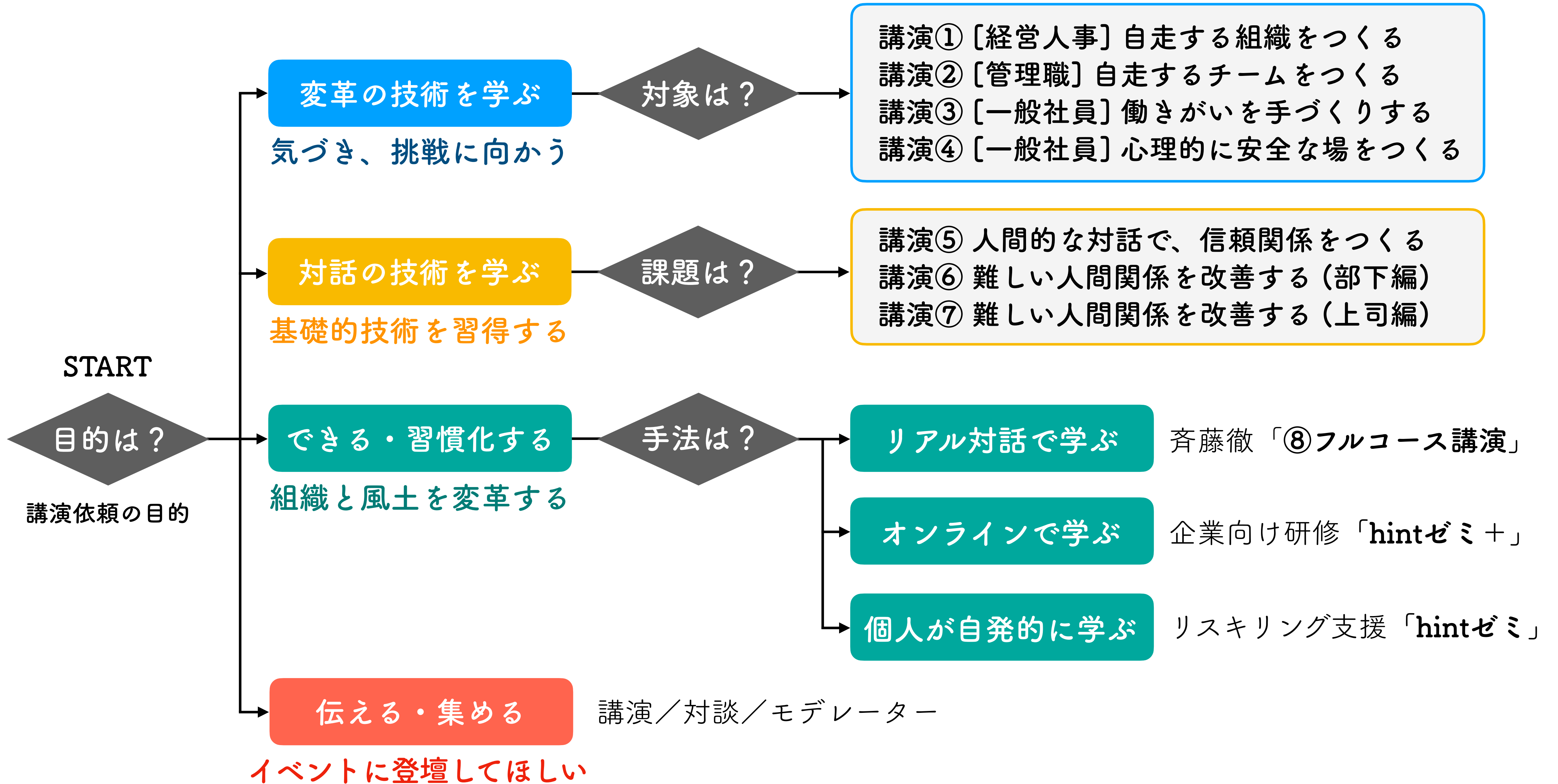
おわりに～現実の世界へ

巻末付録：これから組織を変えていくあなたへ

- ①資料作成のための図・イラスト無料ダウンロード
- ②事例集：僕たちは、組織を変えはじめた
- ③一言集：組織も、変わりはじめている



# 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  
貴社での講演の申し込みなどもできます！

だかぼく



<https://dakaboku.jp>



# 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。

**デジタルシフト**

- アイデアだけで起業できる
- 技術とスピード
- 「学習する組織」
- 顧客の幸せ

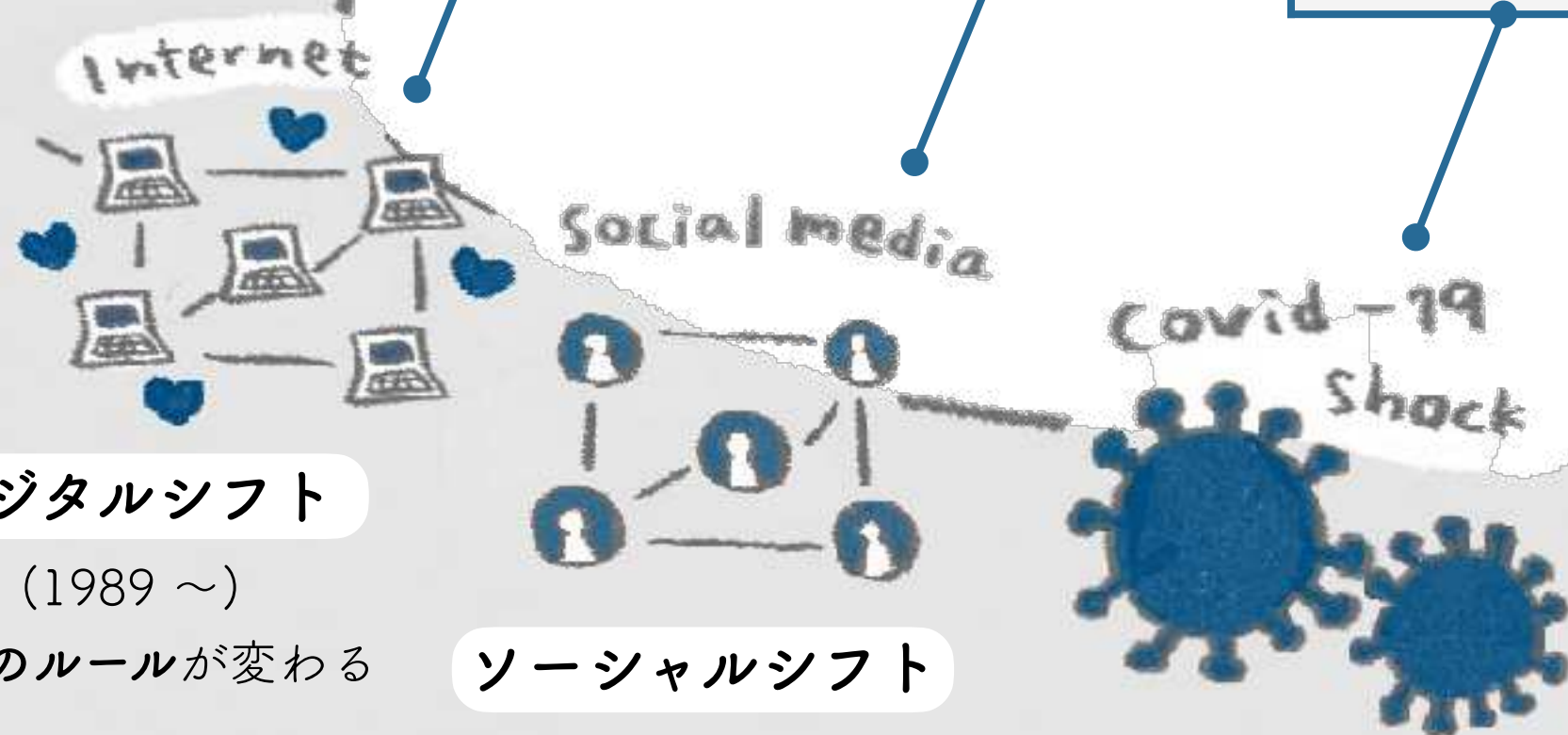
**ソーシャルシフト**

- 持続可能な繁栄をわかちあう
- 共感と信頼
- 「共感する組織」
- 社会の幸せ

**ライフシフト**

- 多様な生き方を受け入れる
- 自律と対話
- 「自走する組織」
- 社員の幸せ

工業社会から知識社会に時代は変わった。  
創造性に満ちた組織を僕たちはつくろう！



**デジタルシフト**  
(1989 ~)  
事業のルールが変わる

**ソーシャルシフト**  
(2008 ~)  
関係性が変わる

**ライフシフト**  
(2020 ~)  
生き方が変わる

「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。

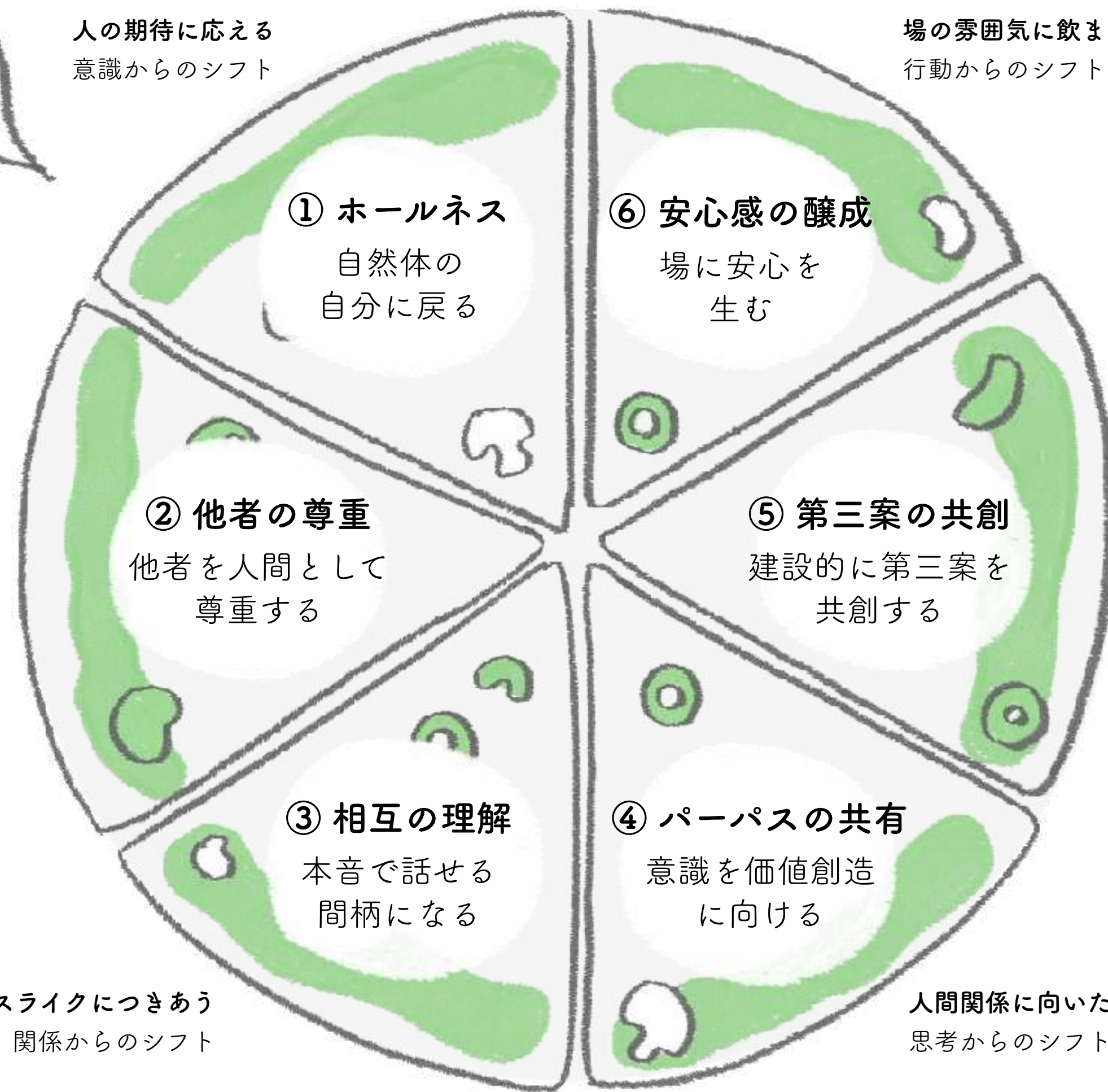
他者をコントロールする  
意識からのシフト



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



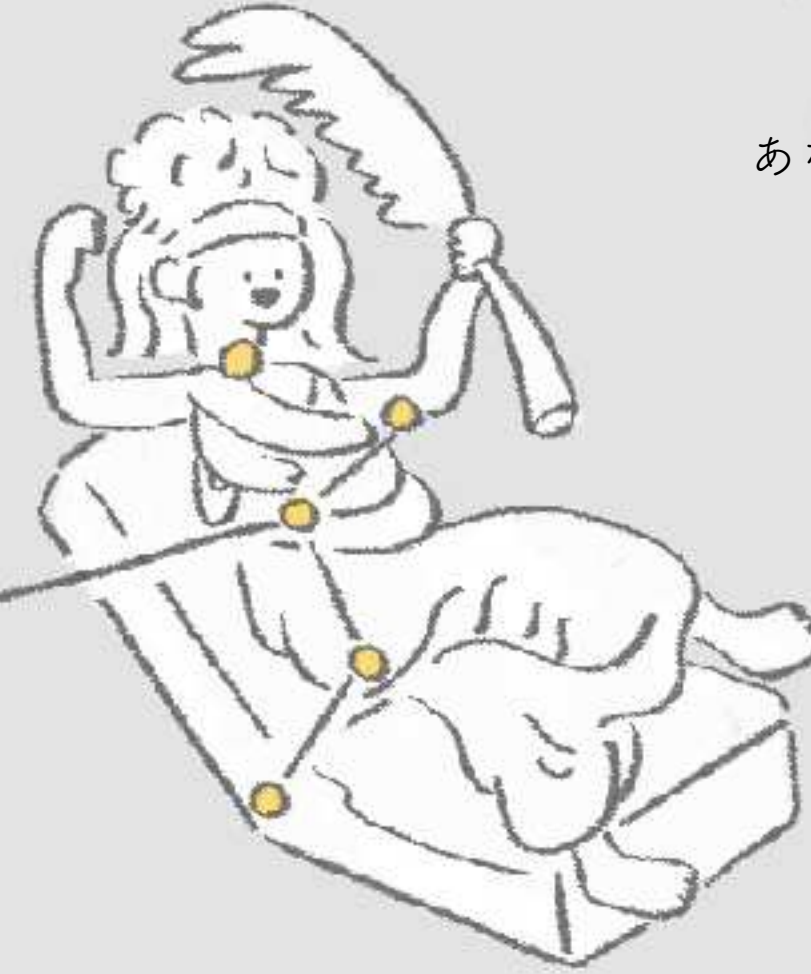
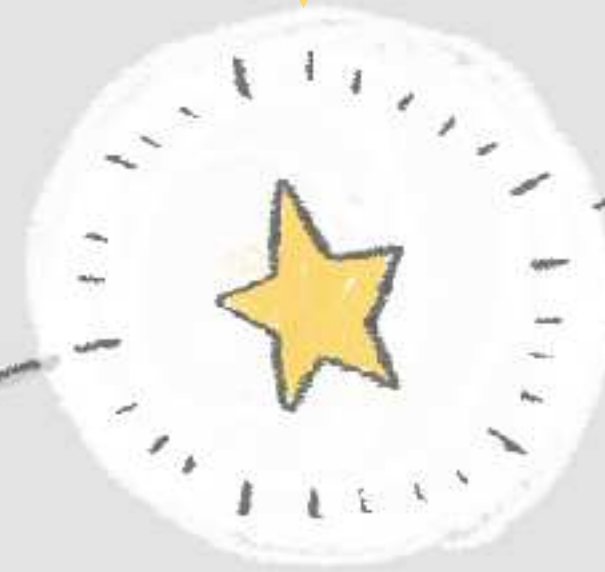
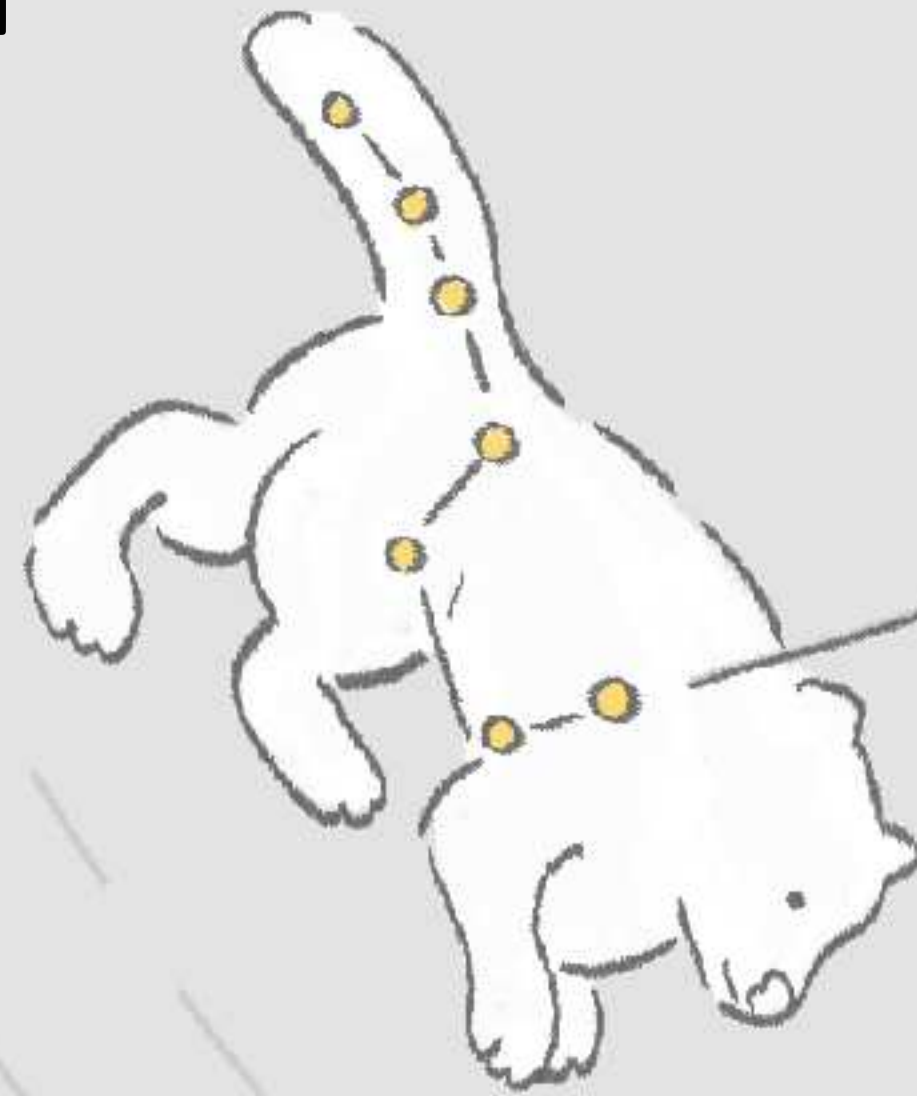
# チームを動かす北極星を見つけよう

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。

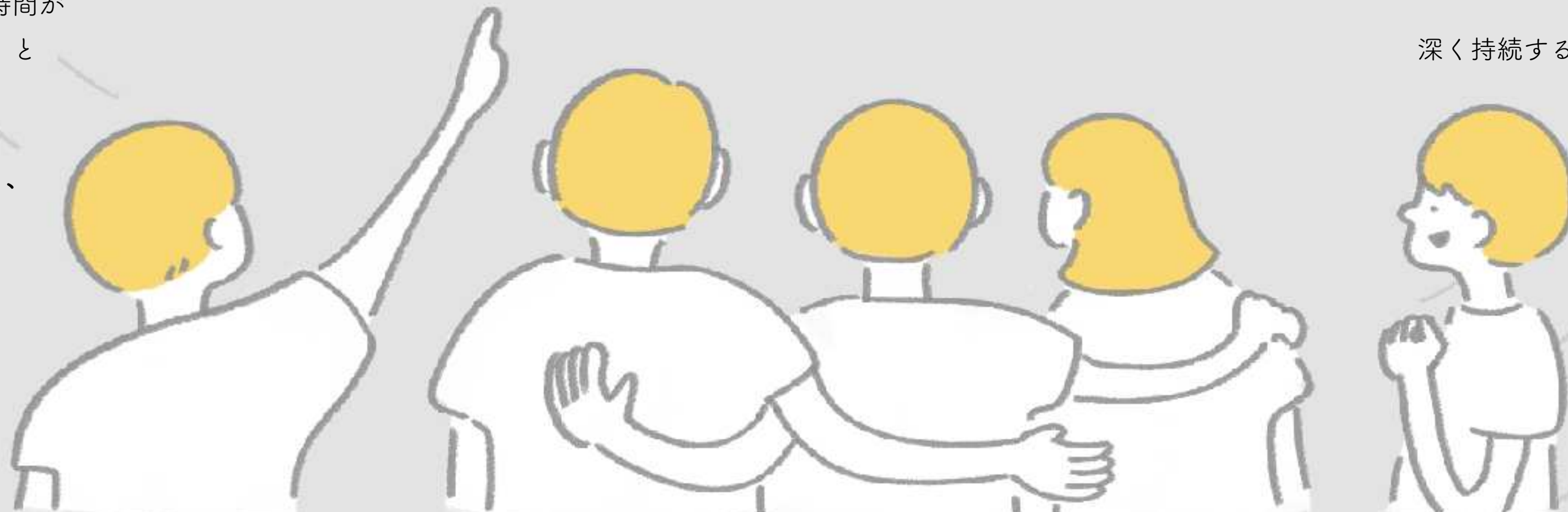
サン・テグジュペリ

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。

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。

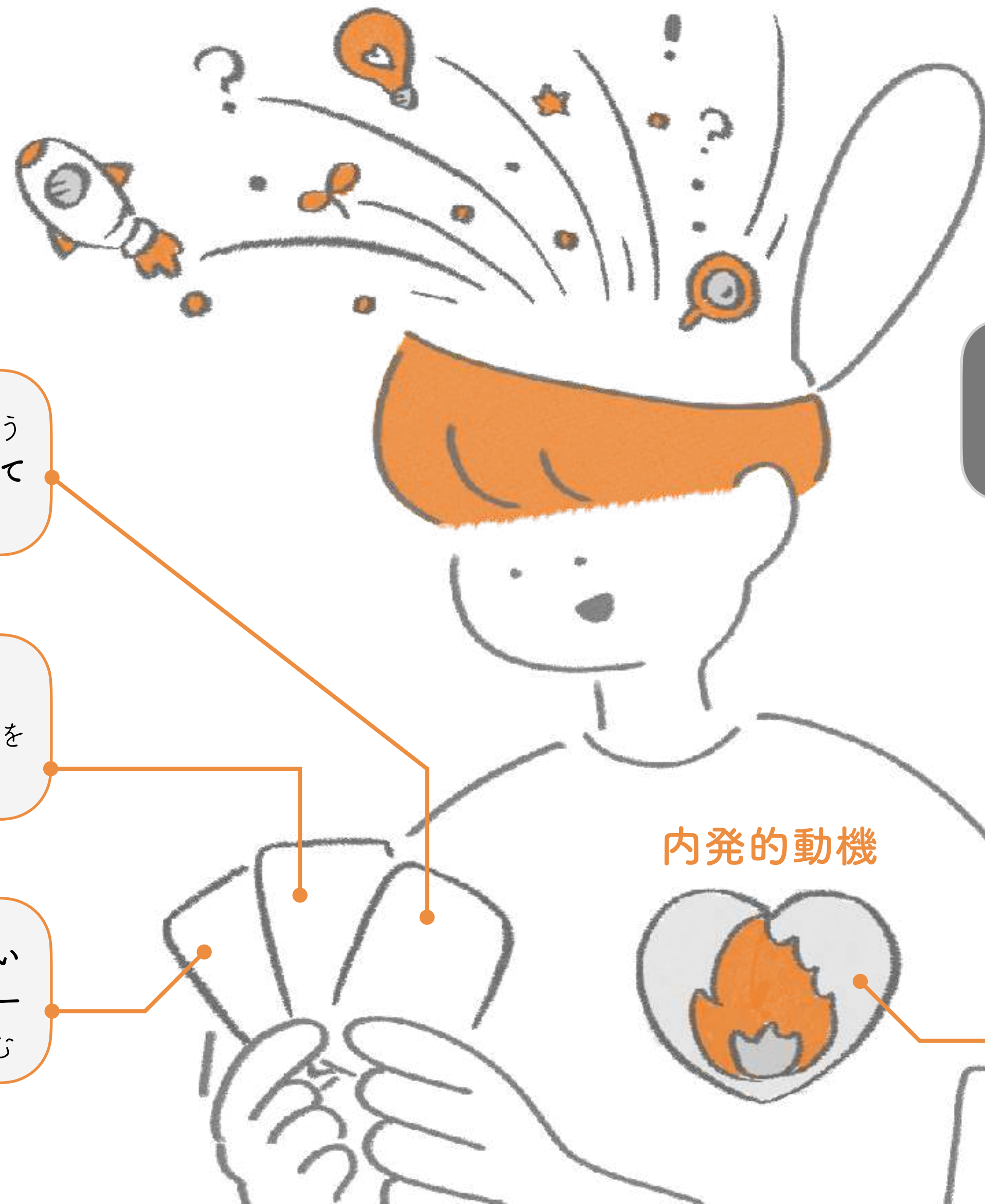


# アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



- 「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」

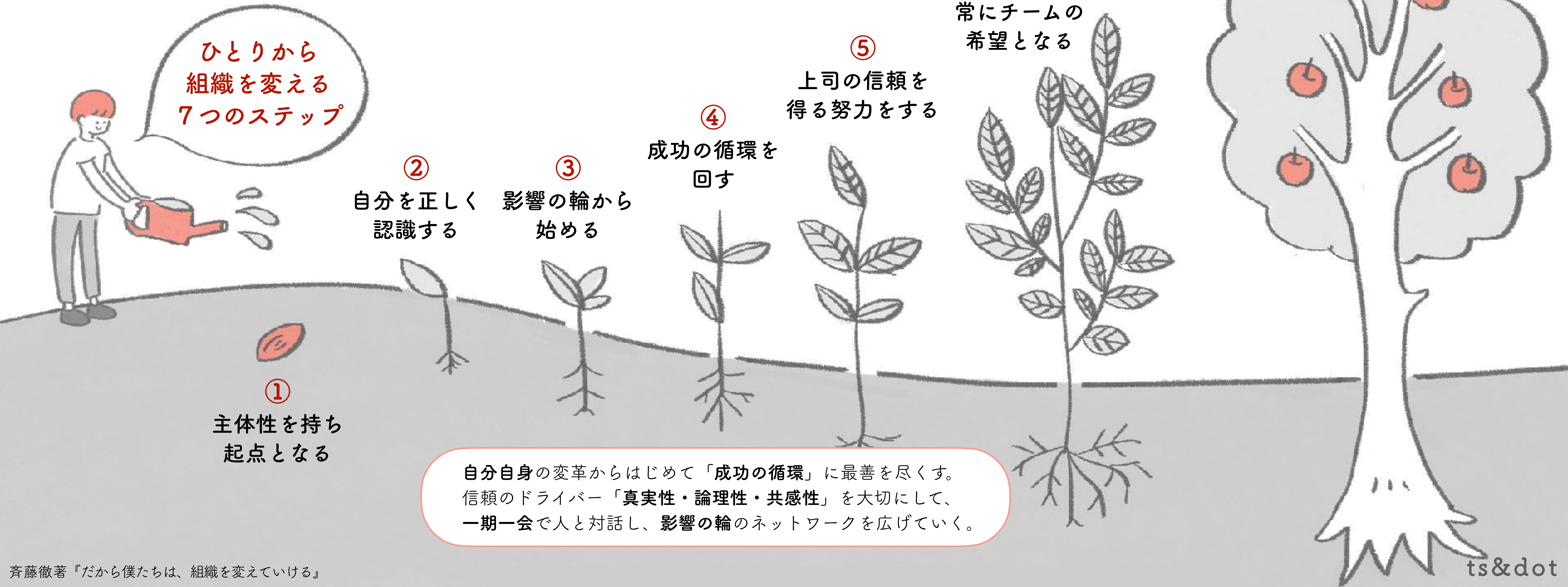
誰もが持つ、好奇心や向上心といった内発的動機は、自走する組織のエンジンとなるが、外部から統制しようとするとならぬうちに消滅してしまう

# 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

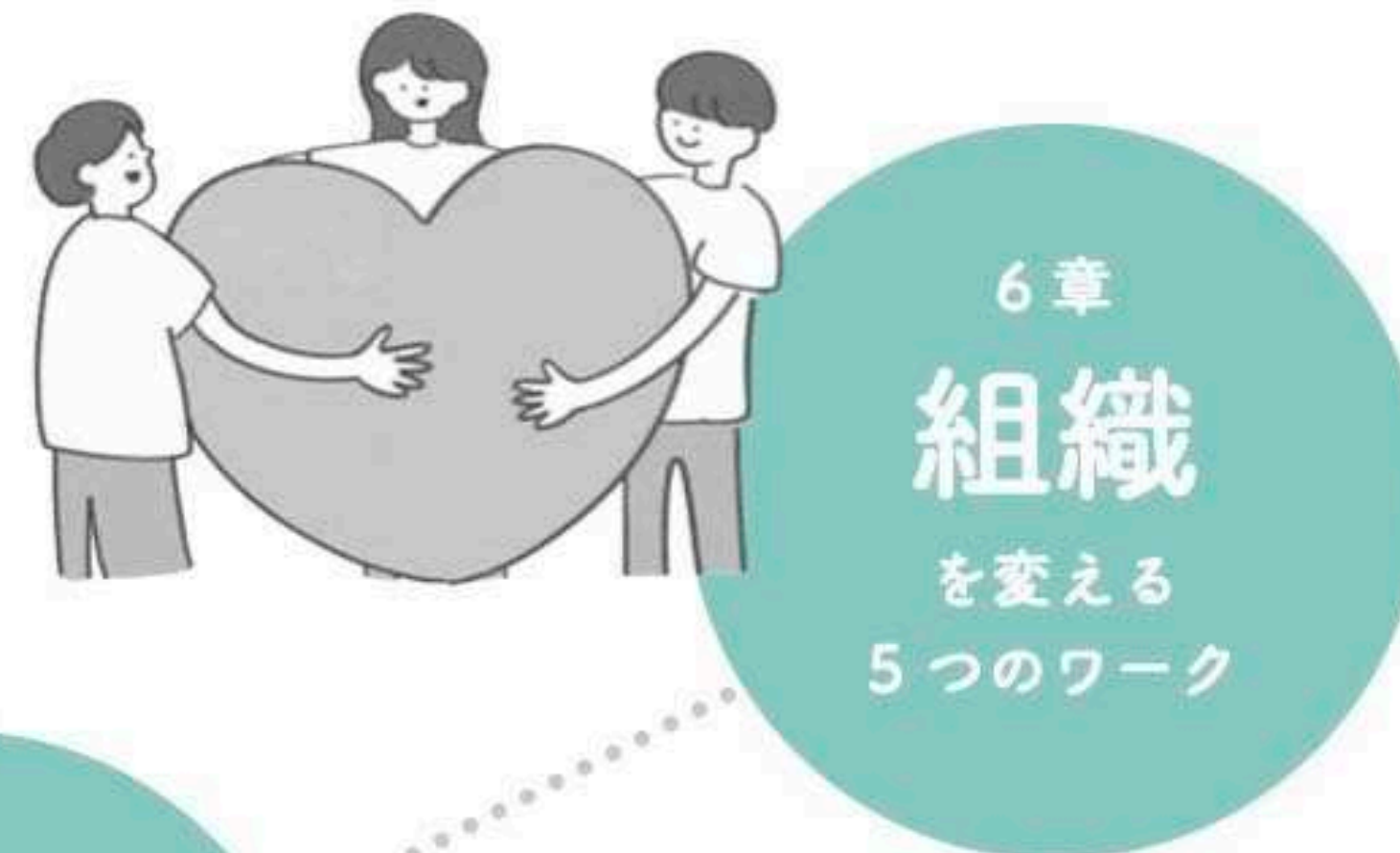
# 10万部 突破！



## 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。

## 「相互理解」のために、 できることをやってみよう

何を考えているのか。

なんのためにここにいるのか。

お互いに仮面をはずして、そんな物語を交換しあえば、

少しずつ、信頼関係が築かれていきます。

そのためにまずは、あなたが仮面をはずしましょう。

でもそれは、口で言うほど簡単なことではありません。

いえ、本当は簡単なことだけれど、

難しく考えてしまっている人が多いのです。

自分の感情や情報をオープンにする行動であれば、

なんでもかまいません。

隣のページにあるヒントも参考にして、

明日からできることを考えてみましょう。

「わたしは〇〇だから、△△してみる」

こう書くようにしてみると、

自己理解にもつながるのでおすすめです。

実践したことで、相手や環境に変化が起きるかもしれません。

その小さな変化が、前に進む希望となるでしょう。

実践できそうなものにチェックをつけてみましょう  
また、他にできそうなことも考えて書いてみましょう。

### GESTURE

表情・しぐさ

- 笑顔になる
- あいづちを増やす
- うなずきを増やす

### SPEAKING

話し方

- 低い声で話す
- ゆっくり話す
- 短く話す

### CONTENTS

話す内容

- 失敗談や悩みを共有する
- 共通の話題を見つける
- ライフラインチャート（人生年表）  
をシェアしあう

### MEETING

会議の工夫

- ZOOM で顔を出してみる
- 会議のファシリテーターを  
順番に回してみる
- 誰かの悩みを  
みんなで解決してみる

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「やさしいゲーム」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  
ている。  
「**食の格闘**」  
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"> <li>経営に関する網羅的な知識</li> <li>時代の変化と理想の組織像</li> <li>理想の組織を実現する方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員が自走するチームづくり</li> <li>リーダーシップの最新技術</li> <li>組織をよくする具体的な方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業アイデアを発想する技術</li> <li>事業アイデアを実現する技術</li> <li>新規事業を孵化する支援</li> </ul>
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)

3ヶ月に一度、人数限定で募集する**hintゼミ**、詳しくはこちらをどうぞ。  
「みんなの図書館」では、教科書などを無料でダウンロードできます。

hintゼミ



### hintゼミ募集のタイミング

- 春期(04月開講) … 02月中旬 ~ 03月中旬
- 夏期(07月開講) … 05月中旬 ~ 06月中旬
- 秋期(10月開講) … 08月中旬 ~ 09月中旬
- 冬期(01月開講) … 11月中旬 ~ 12月中旬

# 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](mailto:saito1212@gmail.com) (お気軽にどうぞ)



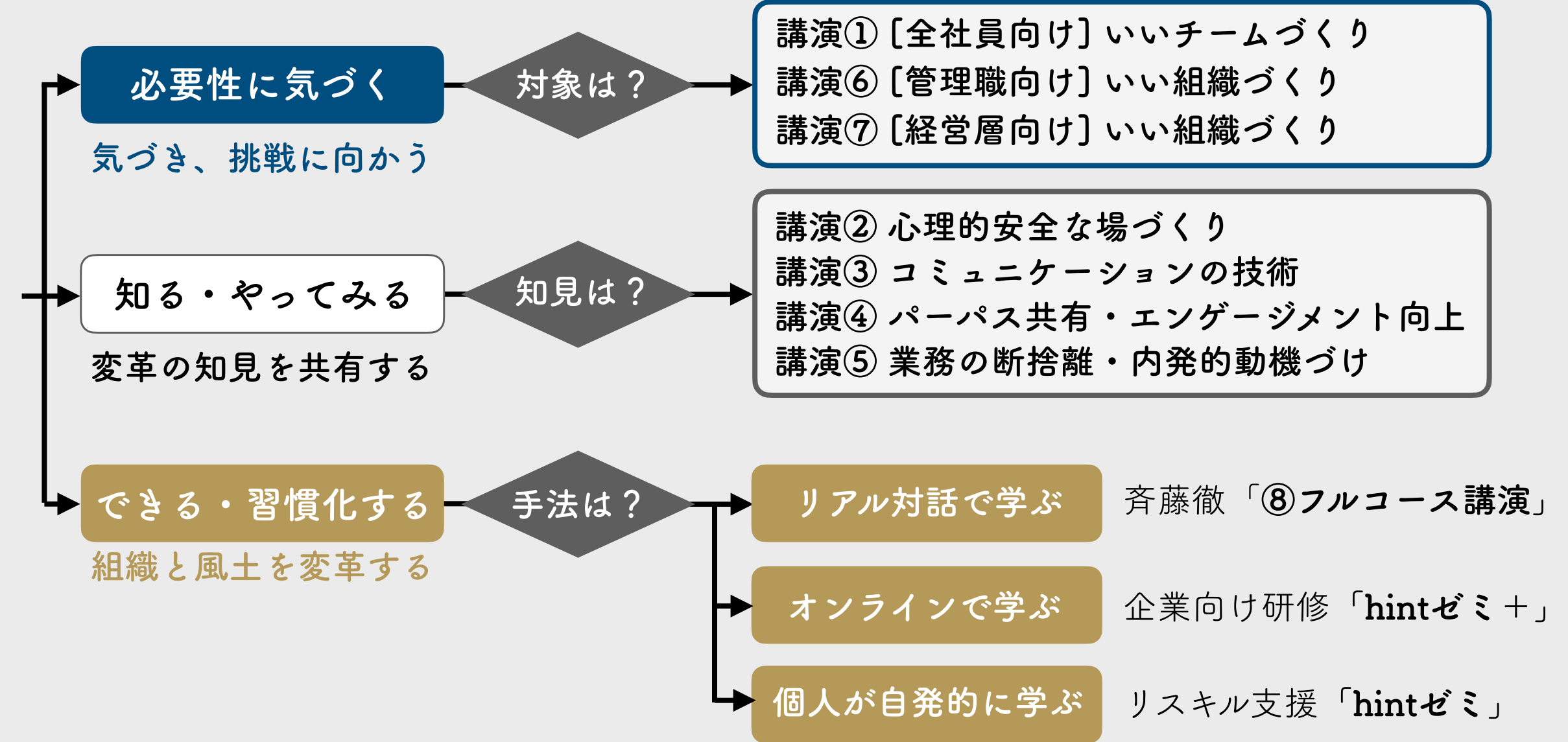
- 1985年 日本IBM株式会社に入社
- 1991年 株)フレックスファームを創業
- 2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
- 2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
- 2005年 株)ループス・コミュニケーションズを創業
- 2009年 ブログ「in the loop」を執筆開始
- 2011年 書籍「ソーシャルシフト」を上梓
- 2016年 学習院大学 経済学部特別客員教授に就任
- 2016年 書籍「再起動 リブート」を上梓
- 2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「hintゼミ」を開講
- 2020年 ビジネス・ブレイクスルー大学 教授に就任
- 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

- 1. 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
- 2. 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
- 3. 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)、ポスタス(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プレナーズ(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)、宇宙情報システム(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)