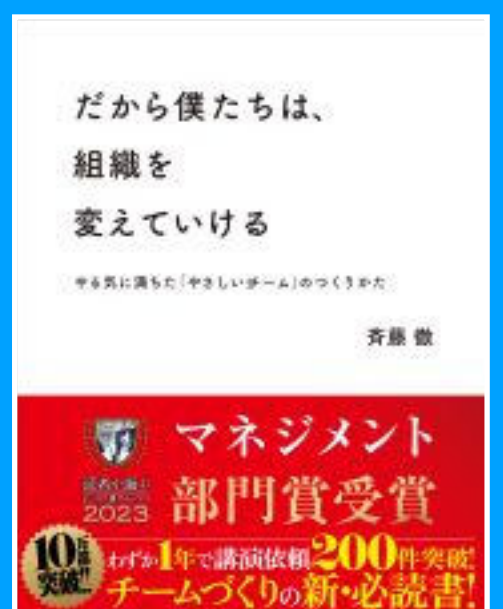


『だから僕たちは、組織を変えていける』

今日のテーマは【心理的安全性】

自分が起点となり、心理的に安全な場をつくる

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 第一章 チームづくりで一番大切なもの
- 0:25 対話 (ジョナサン)
- 0:30 第二章 チーム内の共感性を高める技術
- 0:50 対話 (共感デザイン)
- 0:55 第三章 チーム内の共感性を高める技術
- 1:10 対話 (価値デザイン)
- 1:15 まとめ
- 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 第一章 チームづくりで一番大切なもの
- 0:25 第二章 チーム内の共感性を高める技術
- 0:45 第三章 チーム内の共感性を高める技術
- 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)

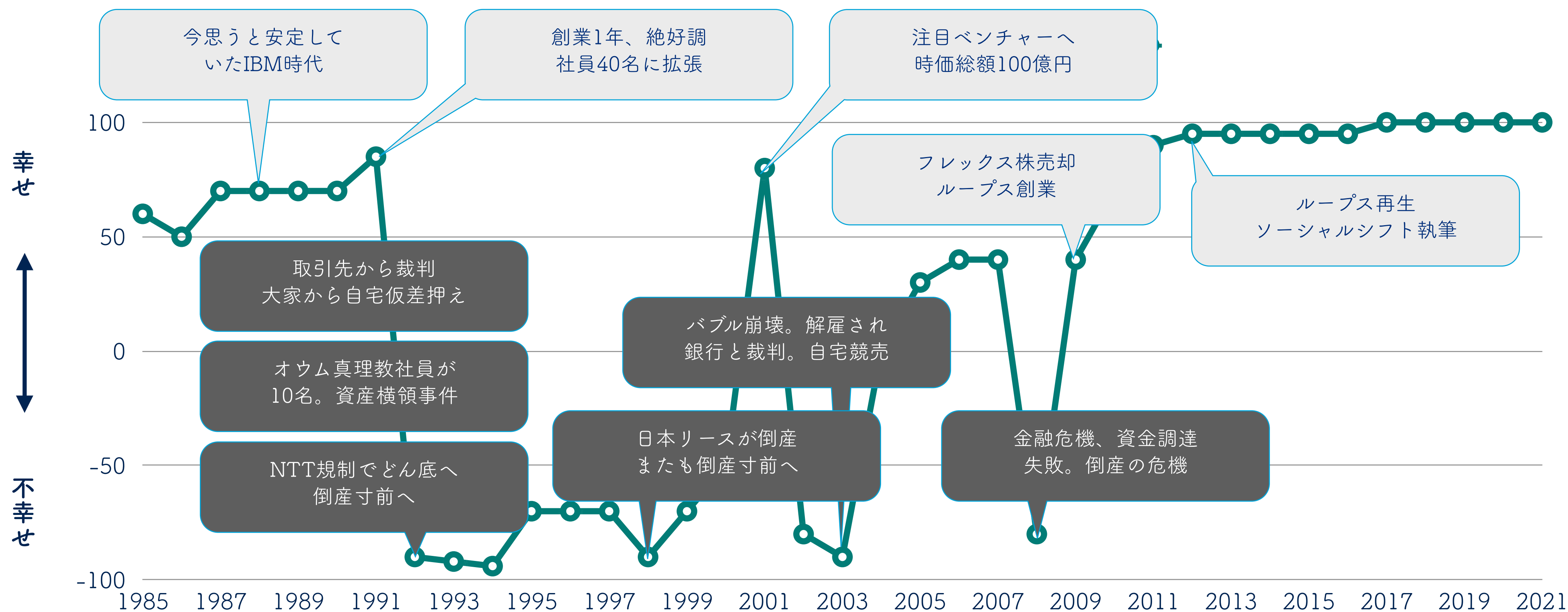
アサヒ農園(1/20)、三菱マーケティング研究会(11/21)、三菱電機鎌倉製作所(11/21)、ダッソー・システムズ(1/25)、科学技術振興機構(1/25)、オカムラ×ICB(1/26)、SBSゼンツウ(1/27)、月曜日からガンガン学ぶ会(1/31)、朝洪(2/2)、三菱電機姫路製作所(2/2)、豊田通商/着火部(2/15)、京セラ(2/16)、Unipos講演(2/17)、武蔵野大学(2/17)、勉強会(2/21)、東京経友会(2/22)、4thコミュニティ(2/22)、大日本印刷(3/1)、損害保険ジャパン(3/2)、オプト(3/4)、三菱電機先端技術研究所(3/9)、トヨタ・インドネシア(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、うちのチーム  
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 ...

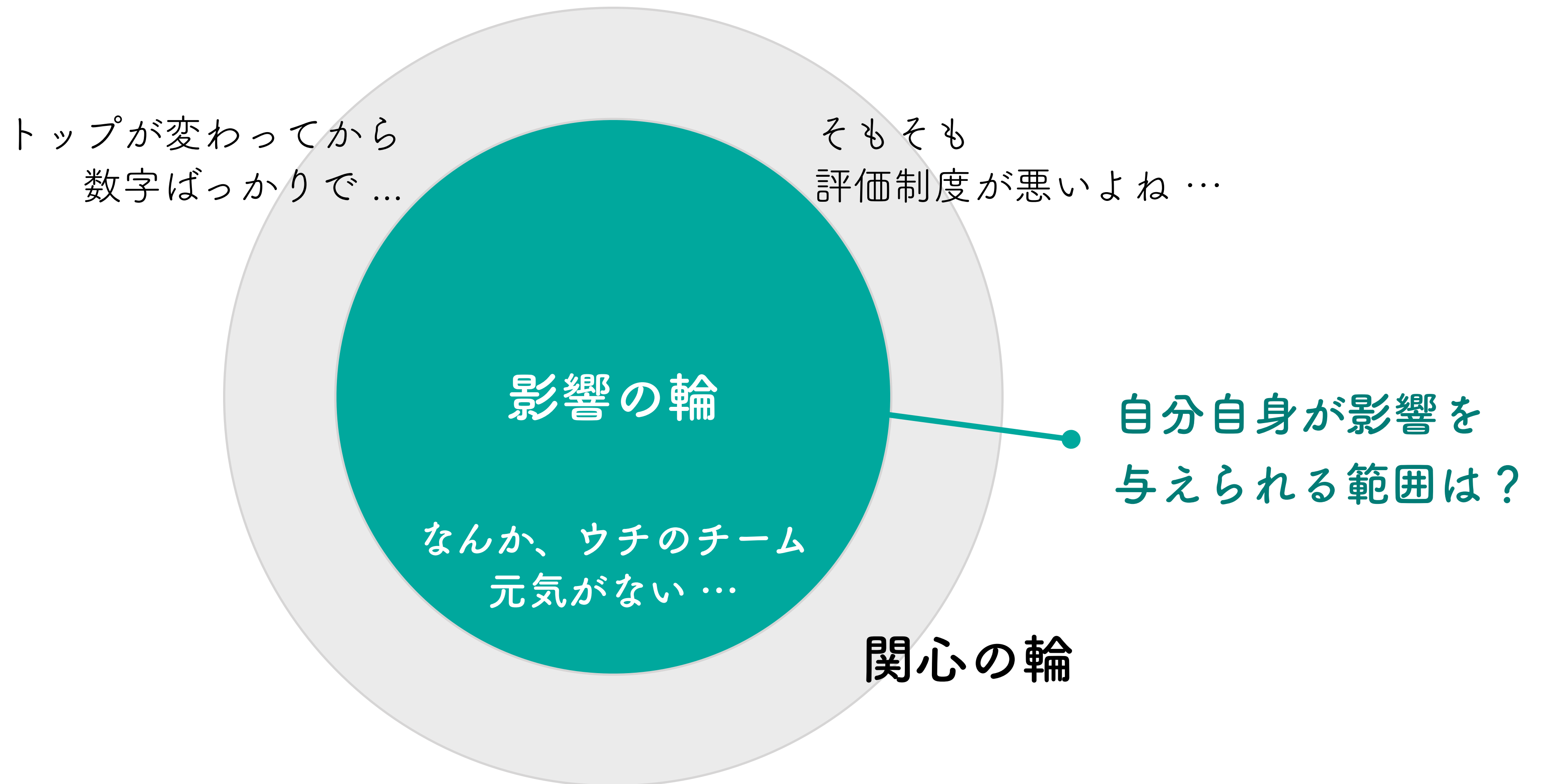
関心の輪

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 から

# 半径5メートルから、チームを変える

1

チームづくりで  
一番大切な  
ものとは？

腐ったリンゴの実験  
ジョナサンの行動  
心理的安全性

2

チーム内の  
共感性を高める  
技術とは？

ホールネス  
他者の尊重  
相互の理解

3

チーム内の  
積極性を高める  
技術とは？

共鳴室現象  
パーパスの共有  
第三案の共創

# 1章 チームづくりで一番大切なものとは？

1

チームづくりで  
一番大切な  
ものとは？

腐ったリンゴの実験  
ジョナサンの行動  
心理的安全性

2

チーム内の  
共感性を高める  
技術とは？

ホールネス  
他者の尊重  
相互の理解

3

チーム内の  
積極性を高める  
技術とは？

共鳴室現象  
パーパスの共有  
第三案の共創



はじめに、hintゼミでも大人気の  
「腐ったリンゴの実験」のお話から…

# 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**

# 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」



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。**協力関係が自然に構築され、目標に向かって一つになることができるんだ**」



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

ジョナサンは  
半径5メートルをさりげなく照らす  
「優しい太陽」だった。



心理的に安全な場づくり



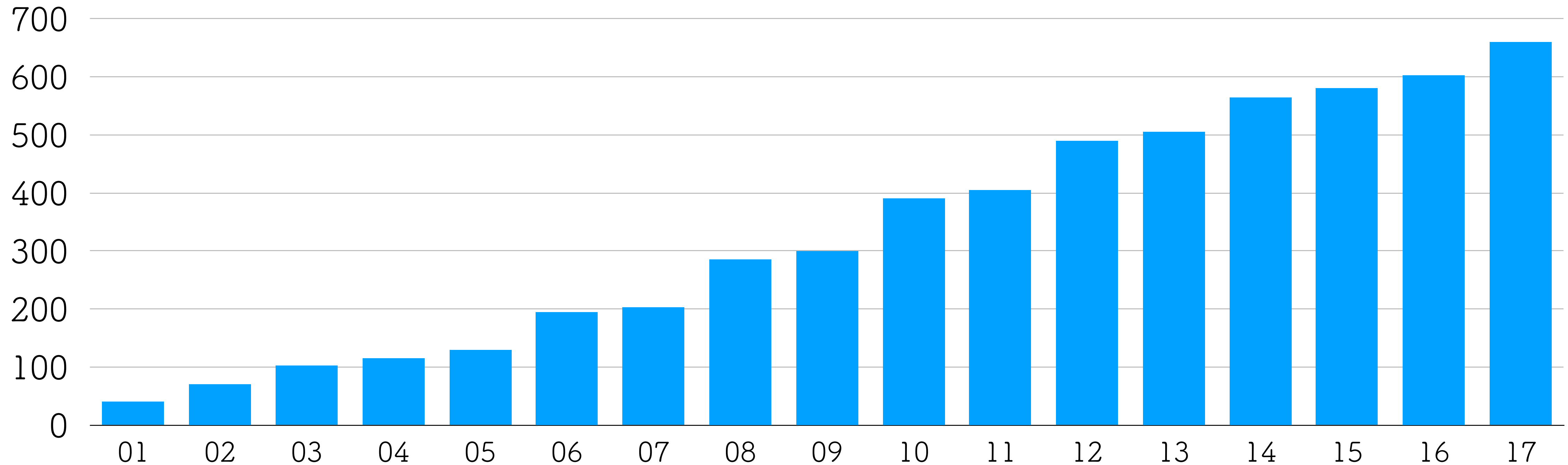
ジョナサンは  
場の「心理的安全性」を  
高めていたのか！

「心理的安全性」とは、

- ・ チームの誰に対してでも
- ・ 自分の考えや気持ちを
- ・ 安心して発言できる状態のこと



# 「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

# 「心理的安全性」の効果は、続々と検証されている

ビジネスの世界でこの知見を広めたのはグーグルだが、米国組織行動学会を始めとして様々な学会誌に「チームの心理的安全性の研究成果」が発表されている。

20年以上の心理的安全性研究の結果として、「**チームの業績向上に寄与する**」「**イノベーションやプロセス改善が起きやすくなる**」「**意思決定の質が上がる**」「**情報・知識が共有されやすくなる**」「**学習が促進される**」など、ビジネスにおいて有効であるという証拠が次々と報告されている。

また、医療現場や新生児集中治療室の研究において、心理的安全な医療チームは「習熟が早く、手術の成功率が高い」という成果が示されている。

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

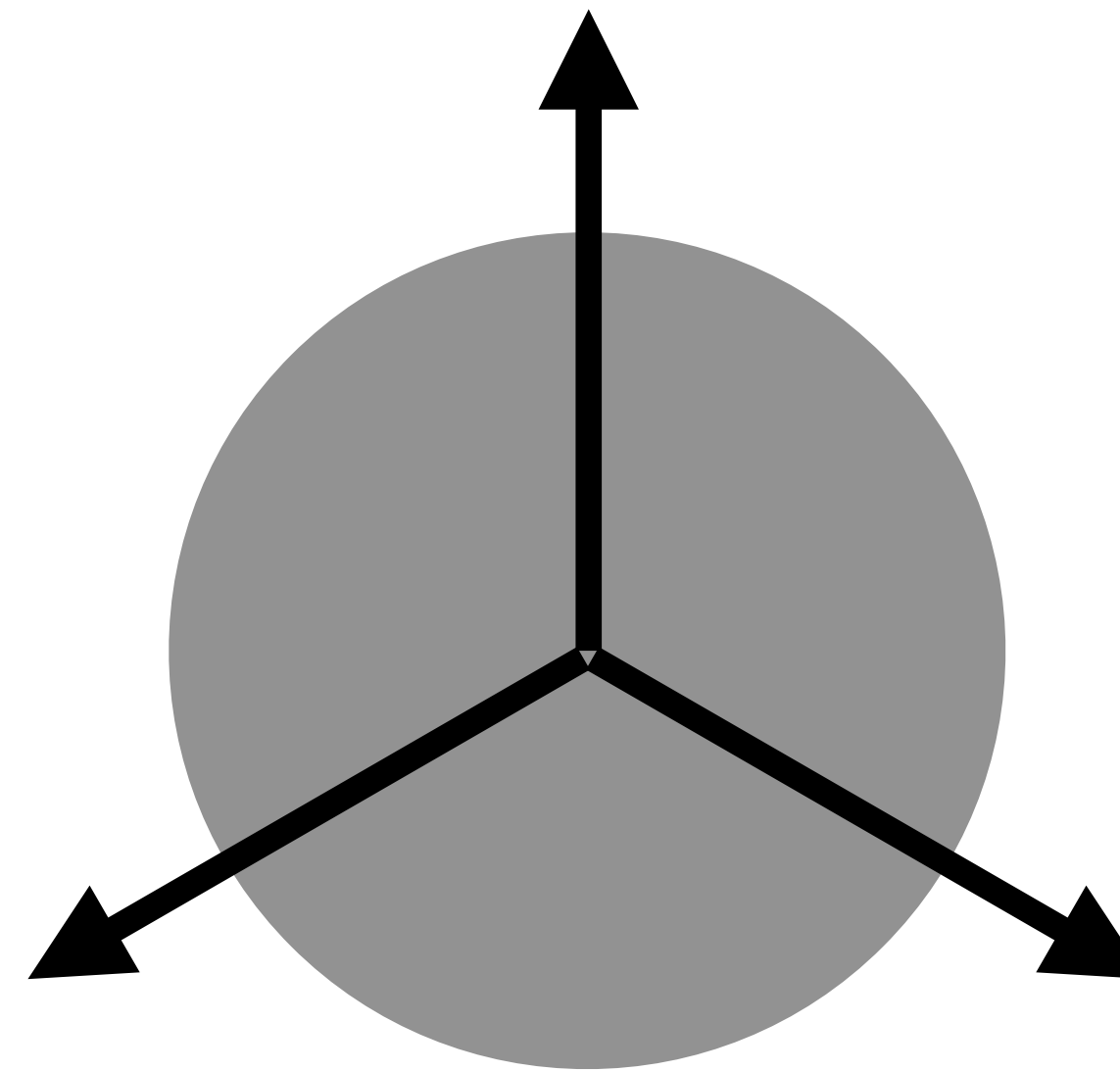
無知の不安

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

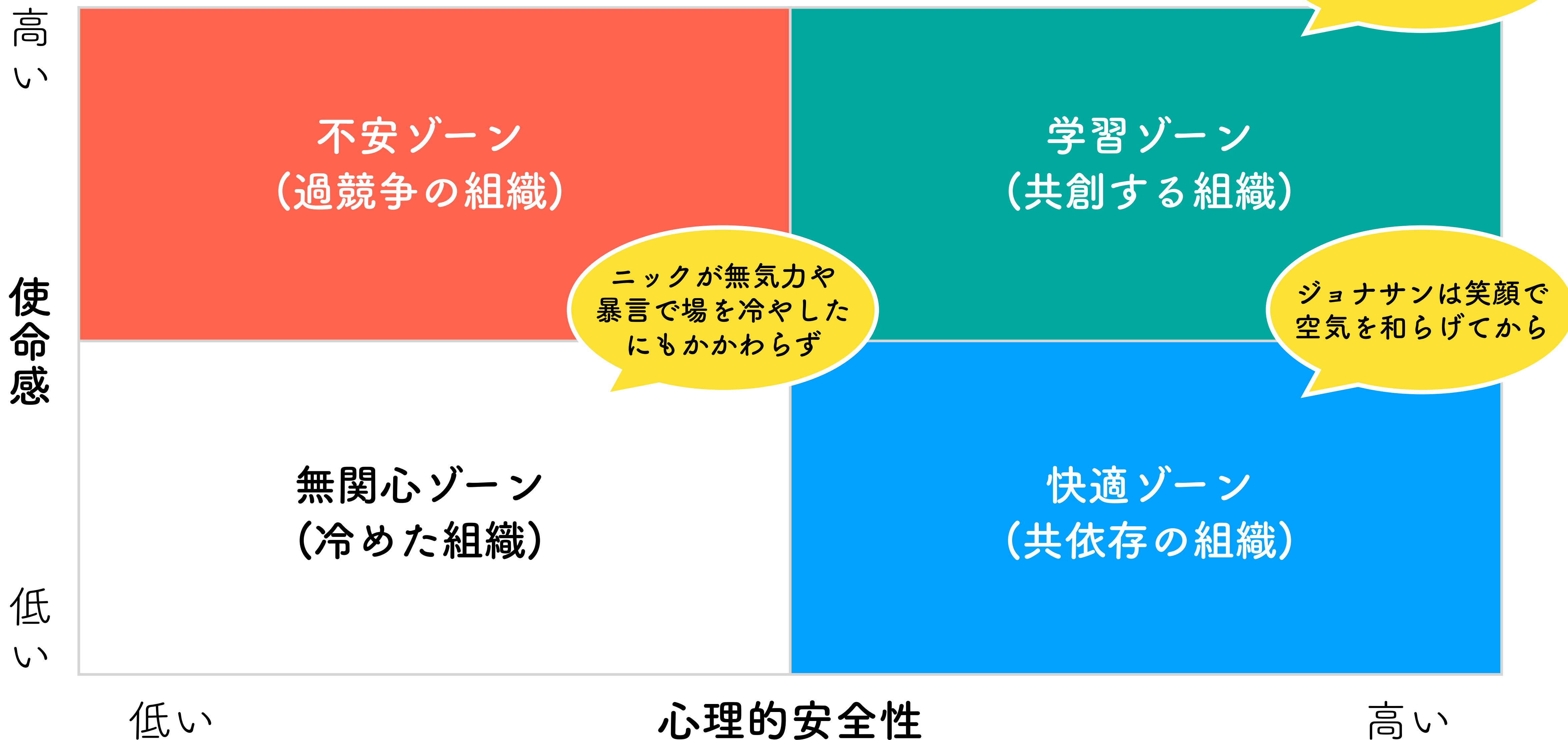
いい人の仮面

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

# 組織を四象限であらわすと...





メカニズムはわかった。  
では「ジョナサンへの道」を  
みんなで考えてみよう

## 【はじめの問い】

ジョナサンは、どんなところが素晴らしいと思いますか？



例えば、こんなキーワードがでてきたかな…

主体性を発揮する。そのために**自分の影響の輪**に集中する。  
暴言、無気力、否定的な態度は、場を冷やしてしまう。  
**素の自分をさらけ出せる場**こそ、いいチームの基盤となる。  
場の**心理的安全性**は、**安心感とやる気**、二段階で醸成する。



# 2章 チーム内の共感性を高める技術とは？

1

チームづくりで  
一番大切な  
ものとは？

腐ったリンゴの実験  
ジョナサンの行動  
心理的安全性

2

チーム内の  
共感性を高める  
技術とは？

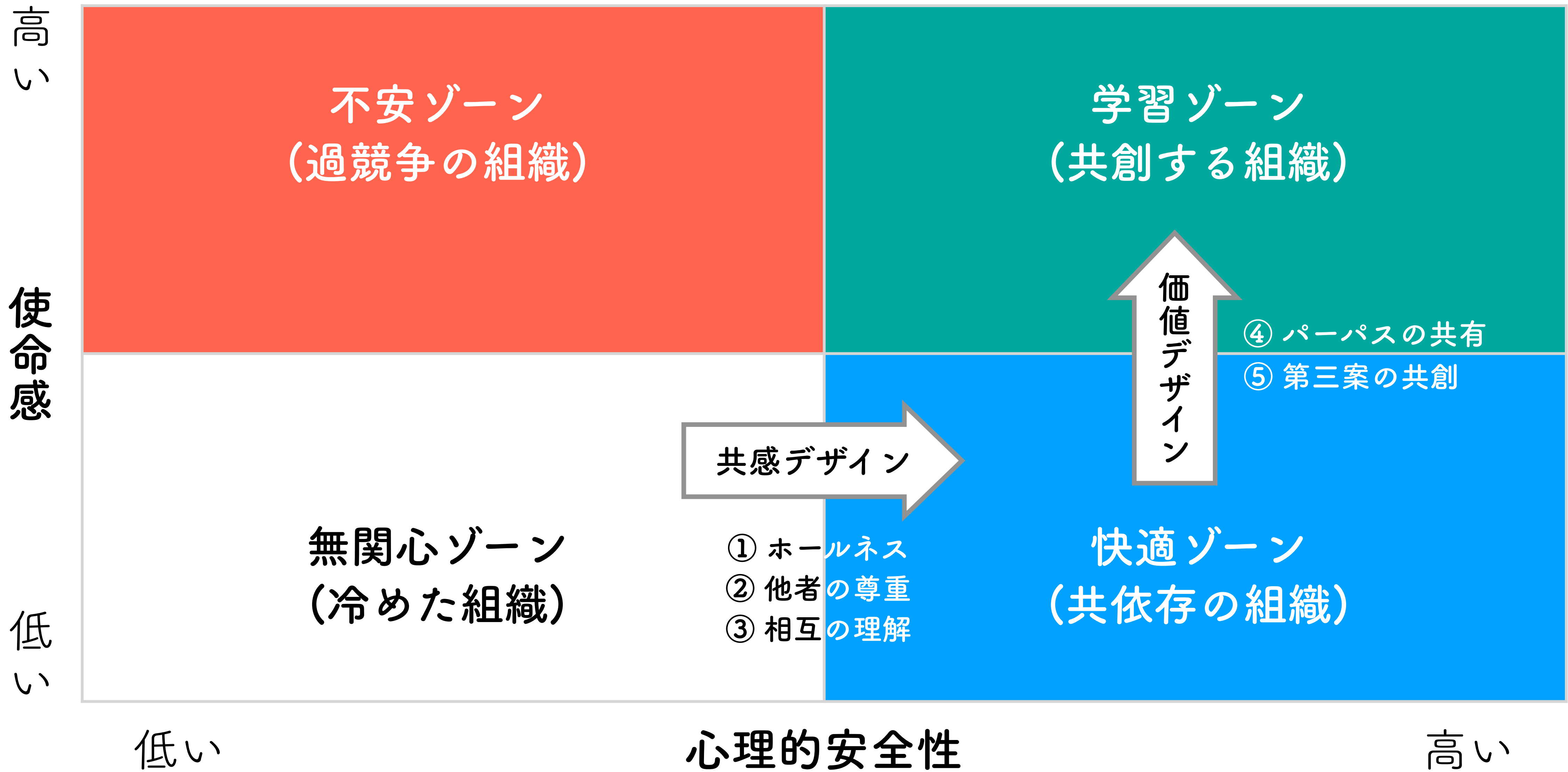
ホールネス  
他者の尊重  
相互の理解

3

チーム内の  
積極性を高める  
技術とは？

共鳴室現象  
パーパスの共有  
第三案の共創

# ジョナサンへの道、5つのステップ



# ジョナサンへの道 その1

「ジョナサンは主体的。場に飲まれない」



▶ 「外部の刺激に反応する」という習慣を変える

「**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。

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

社会人であれば、誰もが持つ二面性。

自分自身の内面ではなく、外部の期待に応えるために行動する。

「したい」ではなく「しなくちゃ」が心の中を占めてゆく。

# 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。

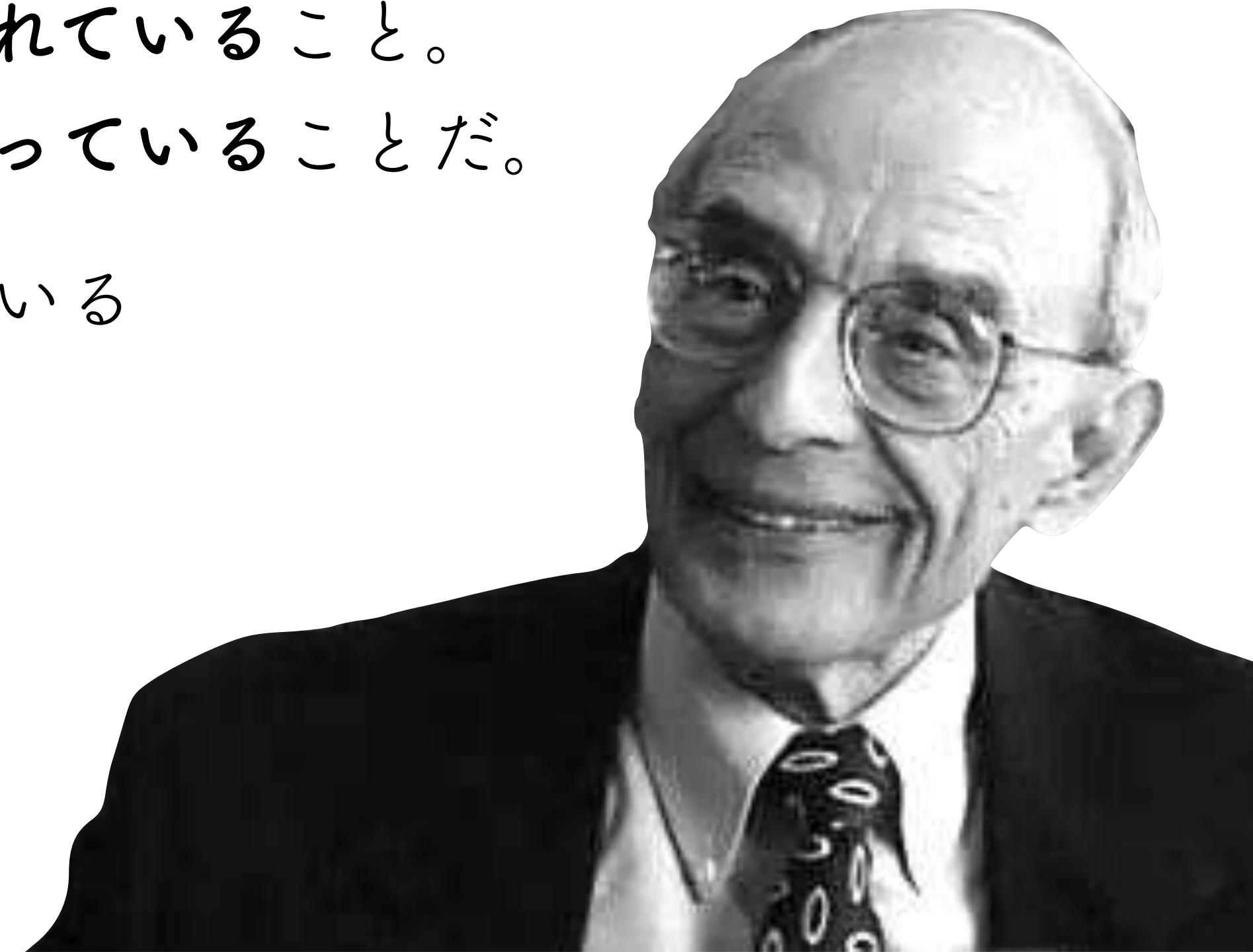
「**適応**」とは、自分のパーソナリティが**内面とバランス**がとれていること。

「**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。

経営学者  
クリス・アージリス



ホールネスへの第一歩は「主体性」から

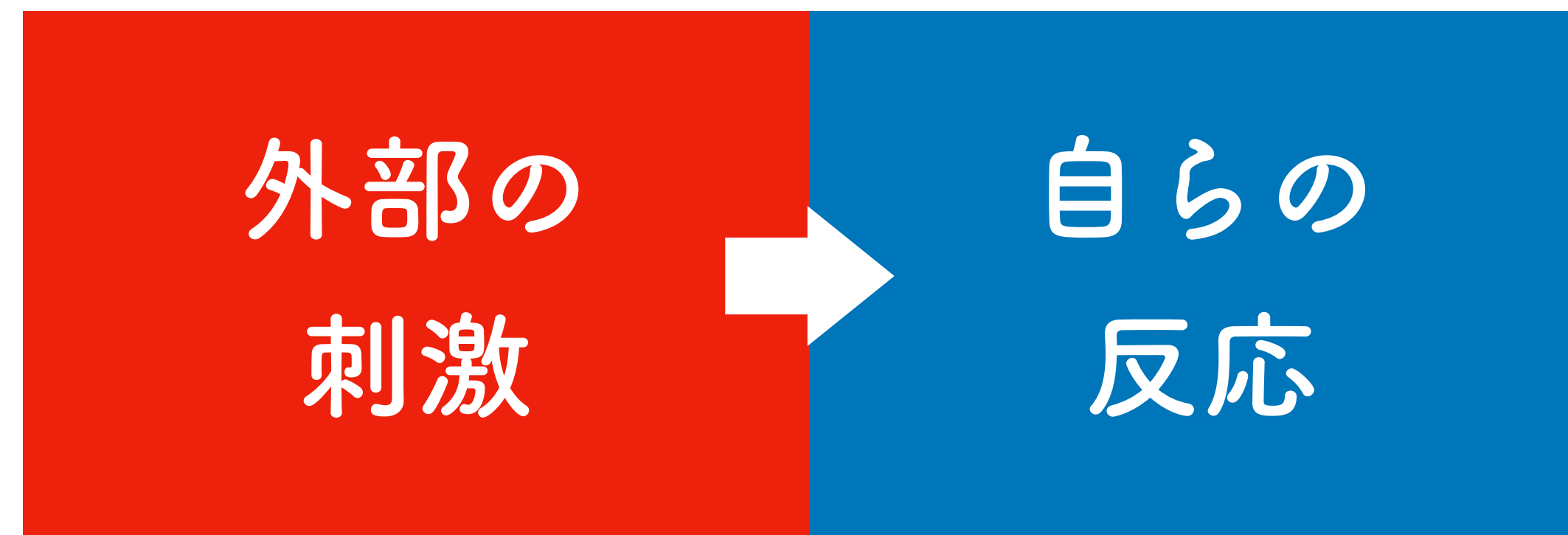
「主体的な生き方」とは、周囲に何が起ころうと、  
自分自身で判断し思考を選択できる能力を持つこと。

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



# 「反動的な生き方」



周囲の人たちの期待

期待に応えなくちゃ

## 「主体的な生き方」



周囲の人たちの期待

私はどうしたい？

これは自己成長につながる  
私はこの人の笑顔がみたい  
私は期待に応えたい

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「弱さを見せる勇気」を持つとう。

「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。  
「嫌われる勇気」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

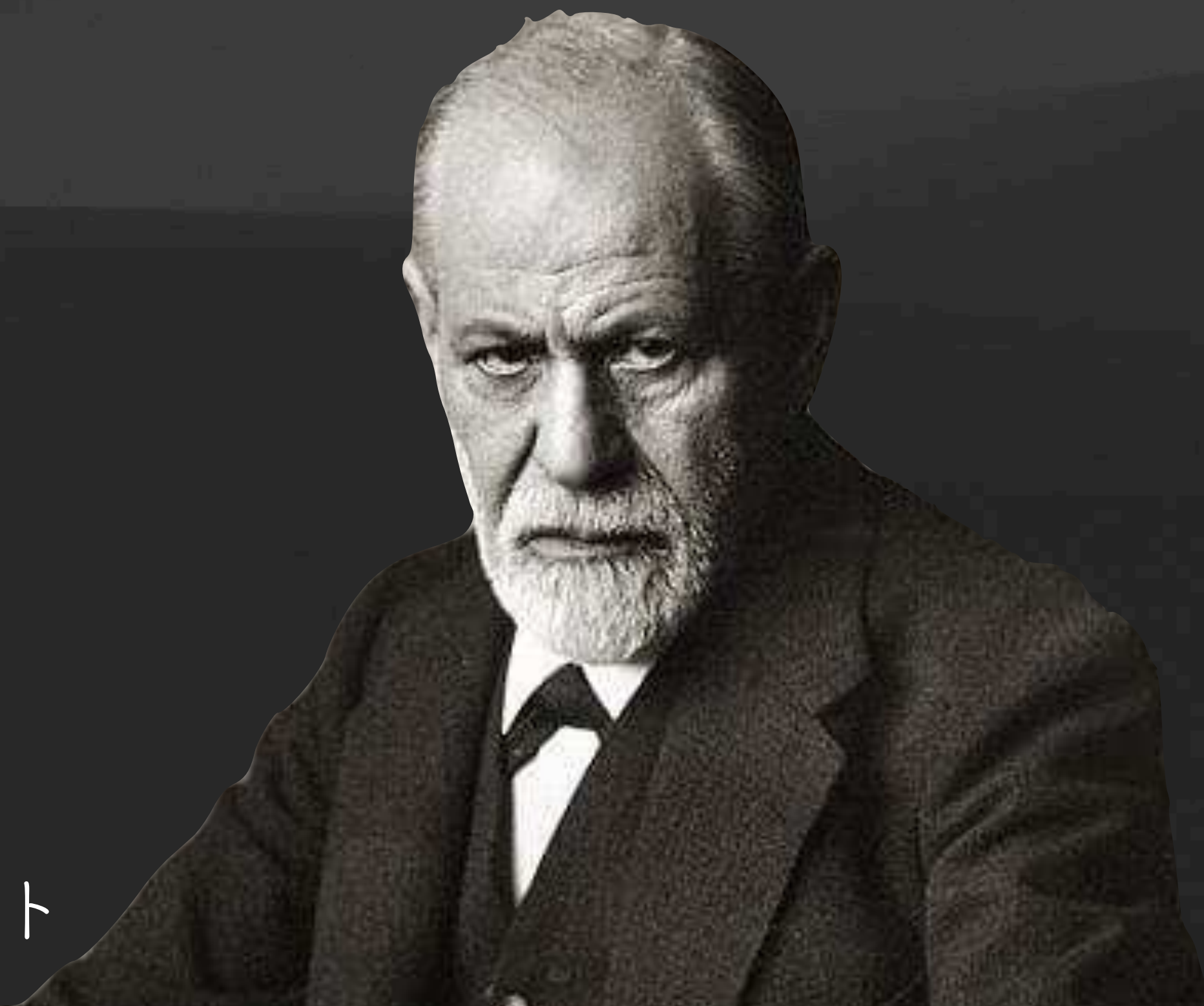
「いい人の仮面」

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、  
忘れたところに、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



高い

### 「強がりの仮面」

有能な人と思われたい

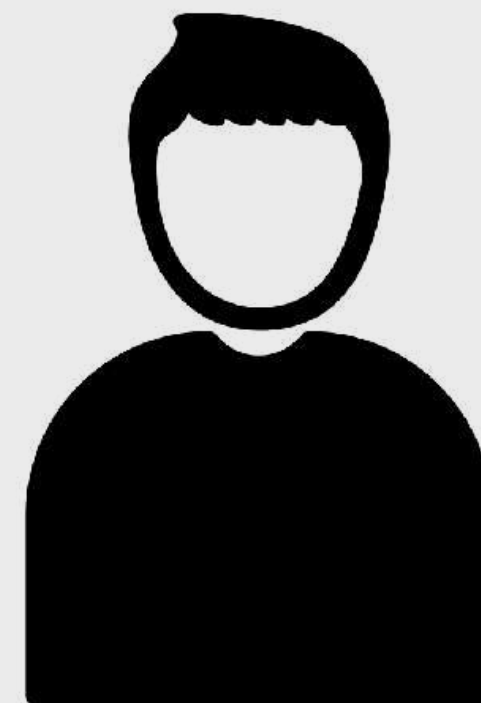


無知の不安  
無能の不安

リーダーに多い

### 「大人のホールネス」

ヒトの理想  
自己の実現



仮面をはずす  
ありのまま

ウチ(自己)の追求

### 「子どものホールネス」



### 「いい人の仮面」

邪魔の不安  
否定の不安



いい人と思われたい

メンバーに多い

低い

低い

ソト(他者)への配慮

高い

# 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。



あなたは、あなたであればいい。  
マザーテレサ

## ジョナサンへの道 その2

「ジョナサンは、他者を人間として尊重する」



▶ 「他者をコントロールしよう」とする習慣を変える



# 私たちが職場で話していることを覗いてみよう

- ✓ 予算の未達は許されない。もっと真剣に取り組んでくれ。
- ✓ なんとか部下をやる気にさせて、予算を達成しないと。
- ✓ あの新人はなんか冷めてる感じで、扱いにくいタイプだな。
- ✓ このトラブルの原因は誰なのか、徹底的に究明してくれ。

階層が上位になるほど、人を「**組織の部品のように考える習慣**」がついていく。

立場からの重圧ゆえに「**責任感の罨**」にはまり  
リーダー独特の思考のクセを身につけてゆくからだ。

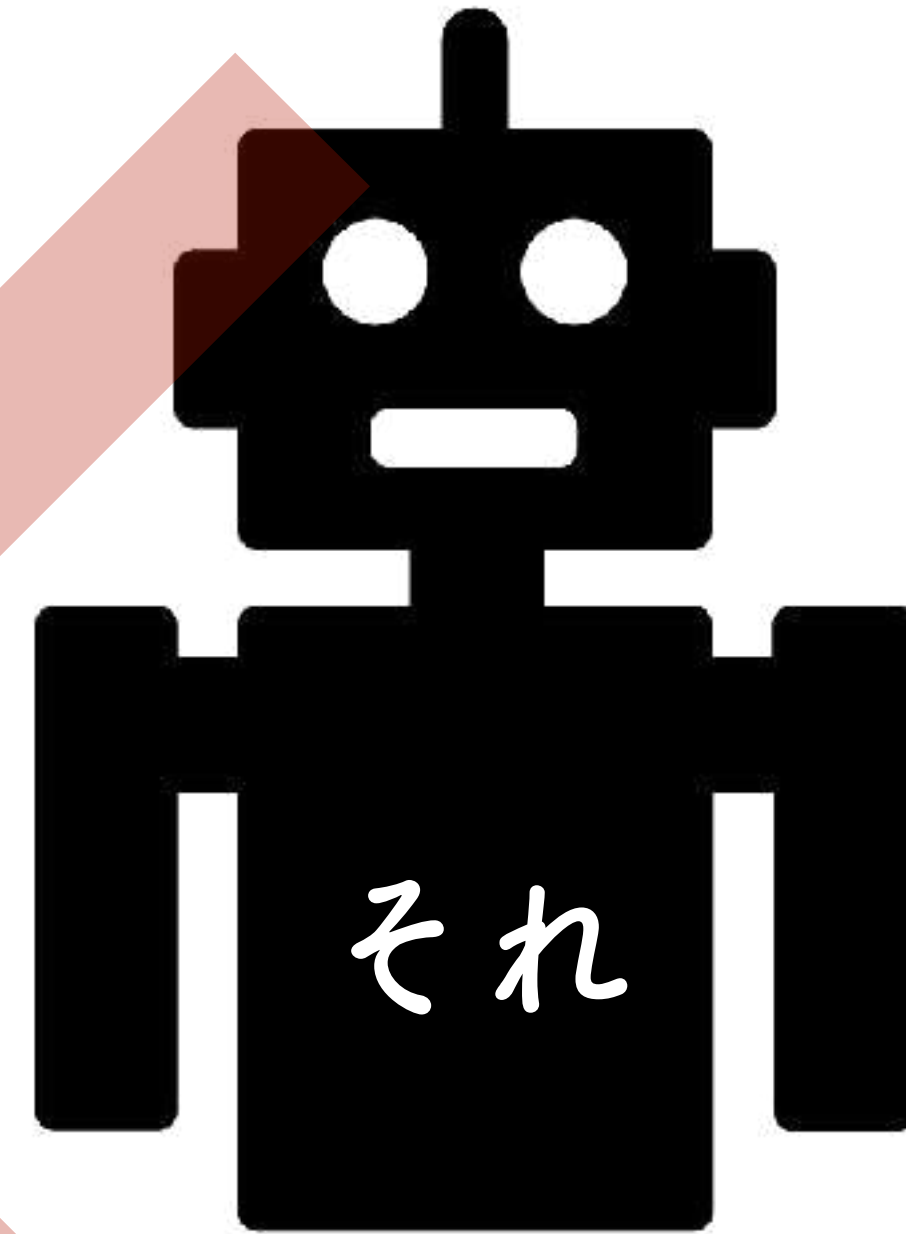
人間は、指示通りに動く「**組織の部品**」ではない。  
「**他者に対する視点**」を、根本から変えること。

「**パワハラ**の横行」から「**若者の離職率**」まで  
組織におきる問題の本質はここにある。

具体的には…

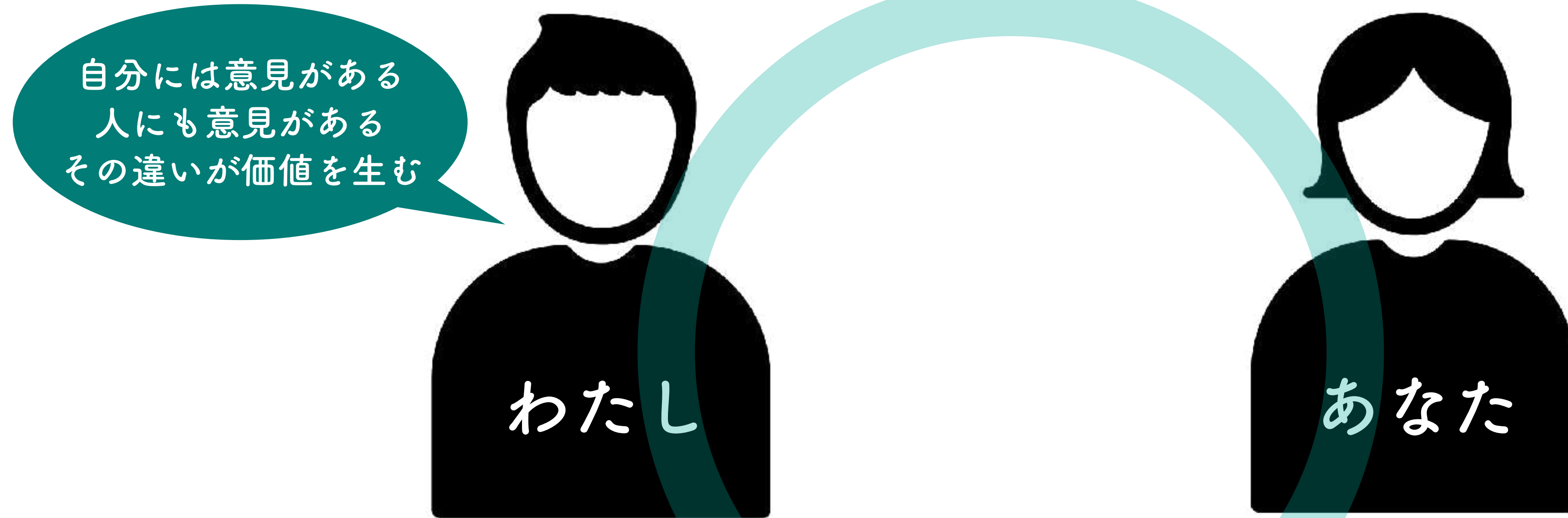
# 人を「ビジネスの道具」として見る習慣に気づく

自分は正しい  
命令に従わせる  
だめなら切る



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

# わたしもあなたも 「人生を主人公で生きる人間」



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

相手を「人生を主人公で生きる人間」としてみよう。




## ジョナサンへの道 その3

「ジョナサンは、笑顔でオープンに話しかける」



▶ 「あの人は無愛想」と決めつけてしまう習慣を変える

A woman with brown hair in a ponytail, wearing a light grey blazer, is looking towards another woman whose back is to the camera. The second woman has dark hair in a bun and is wearing a dark blazer. They are in an office environment with desks and computers in the background.

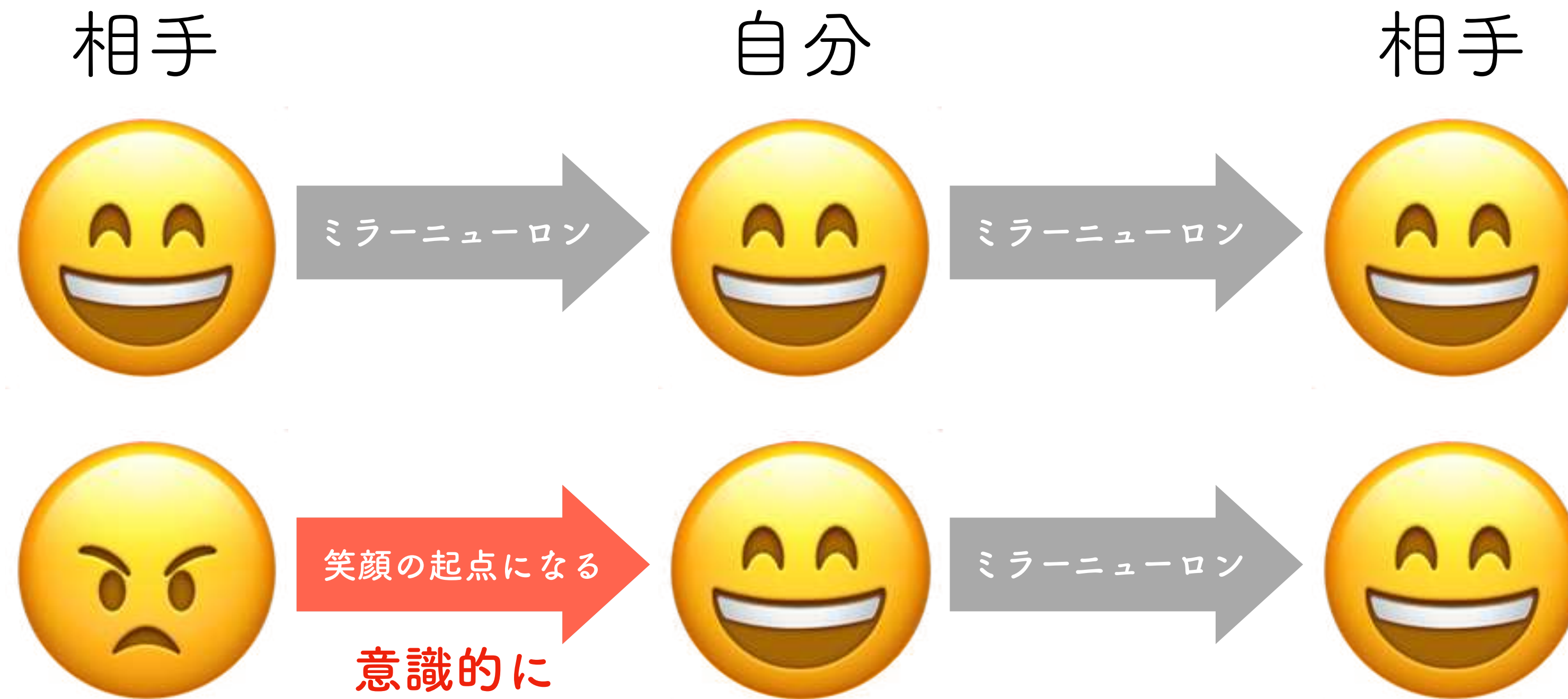
あなたはどんな表情になる？

A woman with brown hair tied back, wearing a light grey blazer, is smiling and gesturing with her right hand while talking to another woman whose back is to the camera. The background is a blurred office environment.

こんな感じだったらどう？



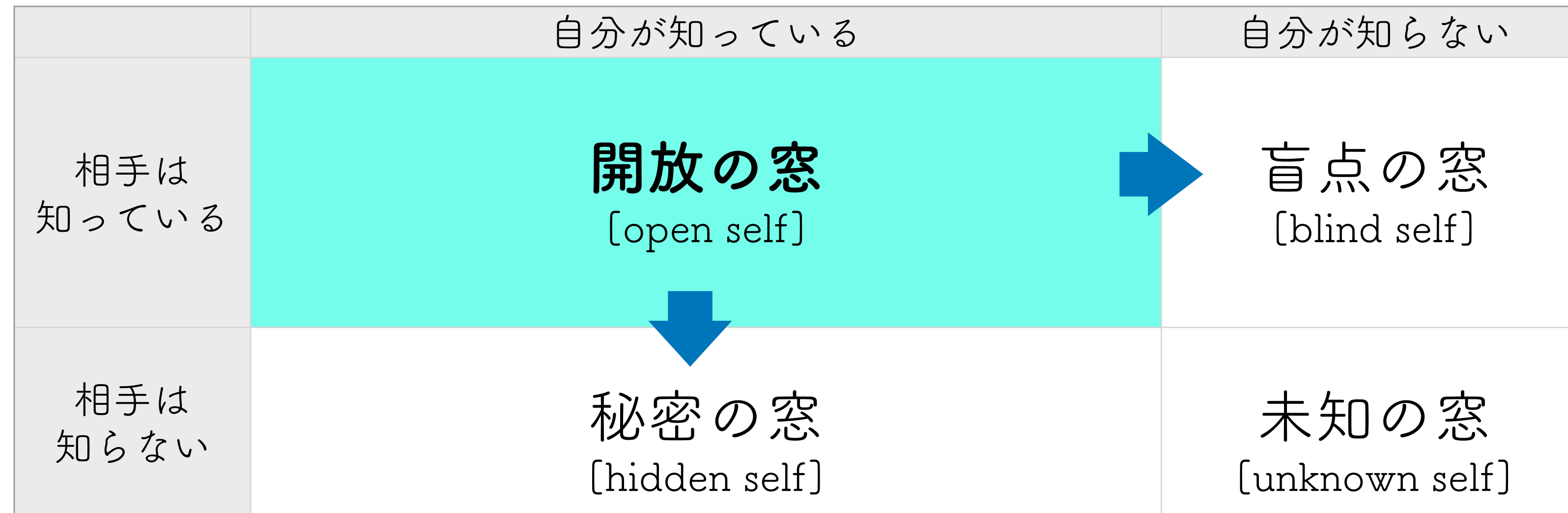
# ミラーニューロン（脳にある鏡のような神経細胞）の影響で…



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、悩みを伝える
- 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



私からメッセージしよう。笑顔で、オープンに。

# ジョナサンへの道、第三歩め



## 【ふたつめの問い】

「不機嫌な雰囲気<sup>①</sup>がただよう会議」をひとつ思い出しましょう。  
自分が変わることで、その雰囲気<sup>①</sup>をよくする作戦をたてましょう。



例えば、こんなキーワードがでてきたかな…

ホールネス。環境が変わっても、**主体的**に考え、行動する。  
誰もが人生の主人公。**想像力**を働かせ、**他者を尊重**する。  
人間関係は鏡のよう。**自分から笑顔**になると相手も和らぐ。  
こちらから心を開く。**相互に信頼**しあう関係をつくる。

# 3章 チーム内の積極性を高める技術とは？

1

チームづくりで  
一番大切な  
ものとは？

腐ったリンゴの実験  
ジョナサンの行動  
心理的安全性

2

チーム内の  
共感性を高める  
技術とは？

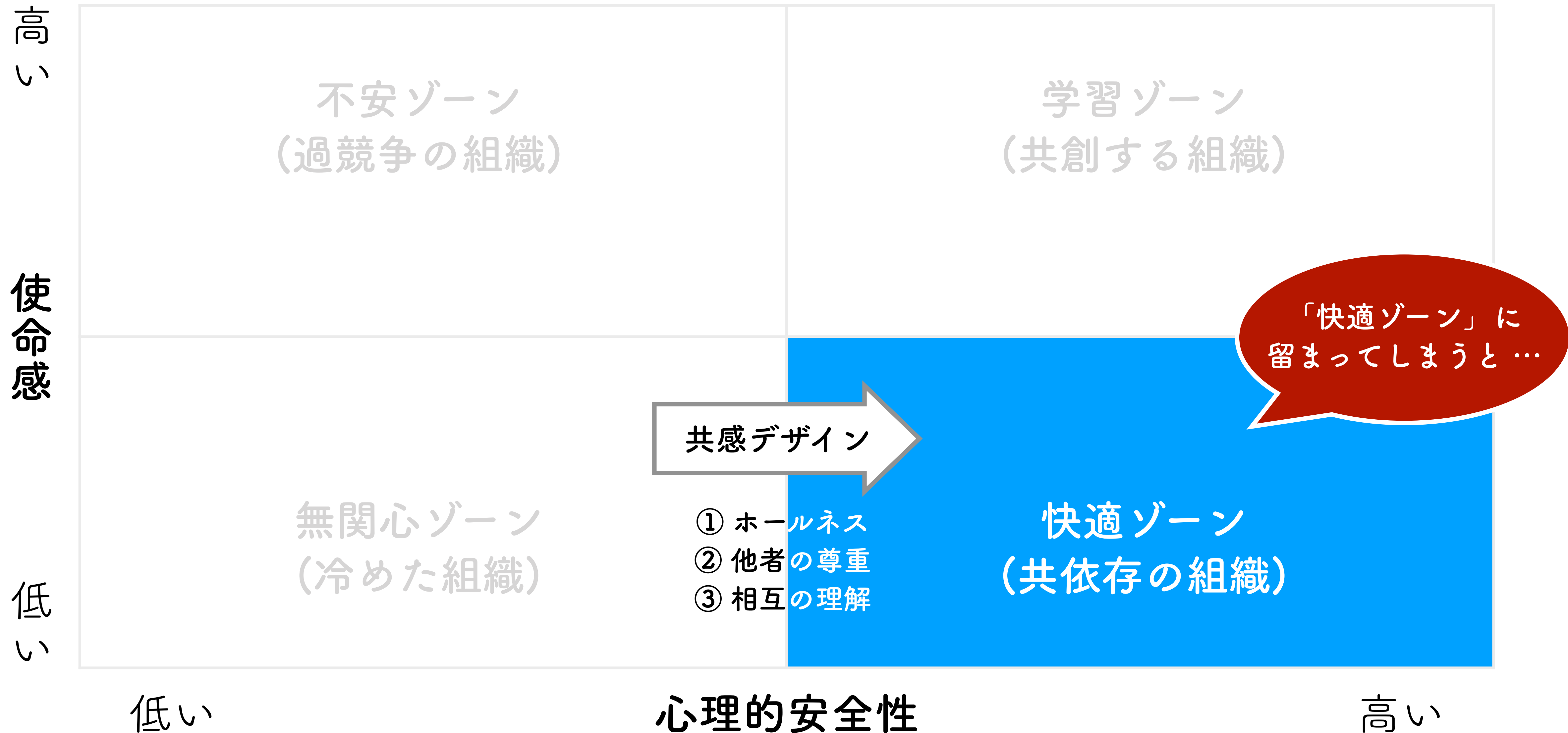
ホールネス  
他者の尊重  
相互の理解

3

チーム内の  
積極性を高める  
技術とは？

共鳴室現象  
パーパスの共有  
第三案の共創

# ジョナサンへの道、第三歩め



# 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…



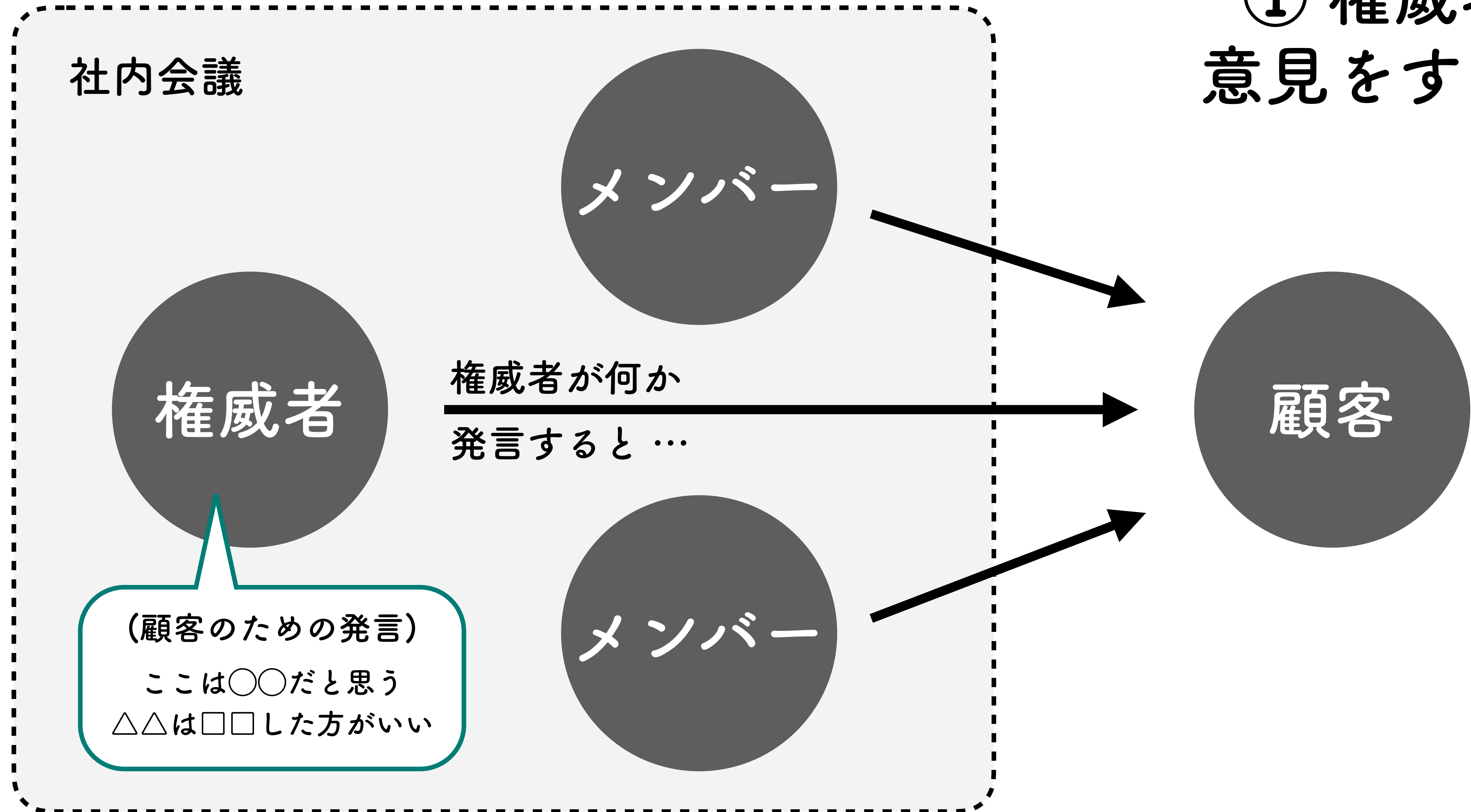
## ジョナサンへの道 その4

「ジョナサンは意識を価値に向ける」



▶ 「意識を人間関係に向ける」という習慣を変える

# ① 権威者が意見をすると



社内会議

メンバー

権威者

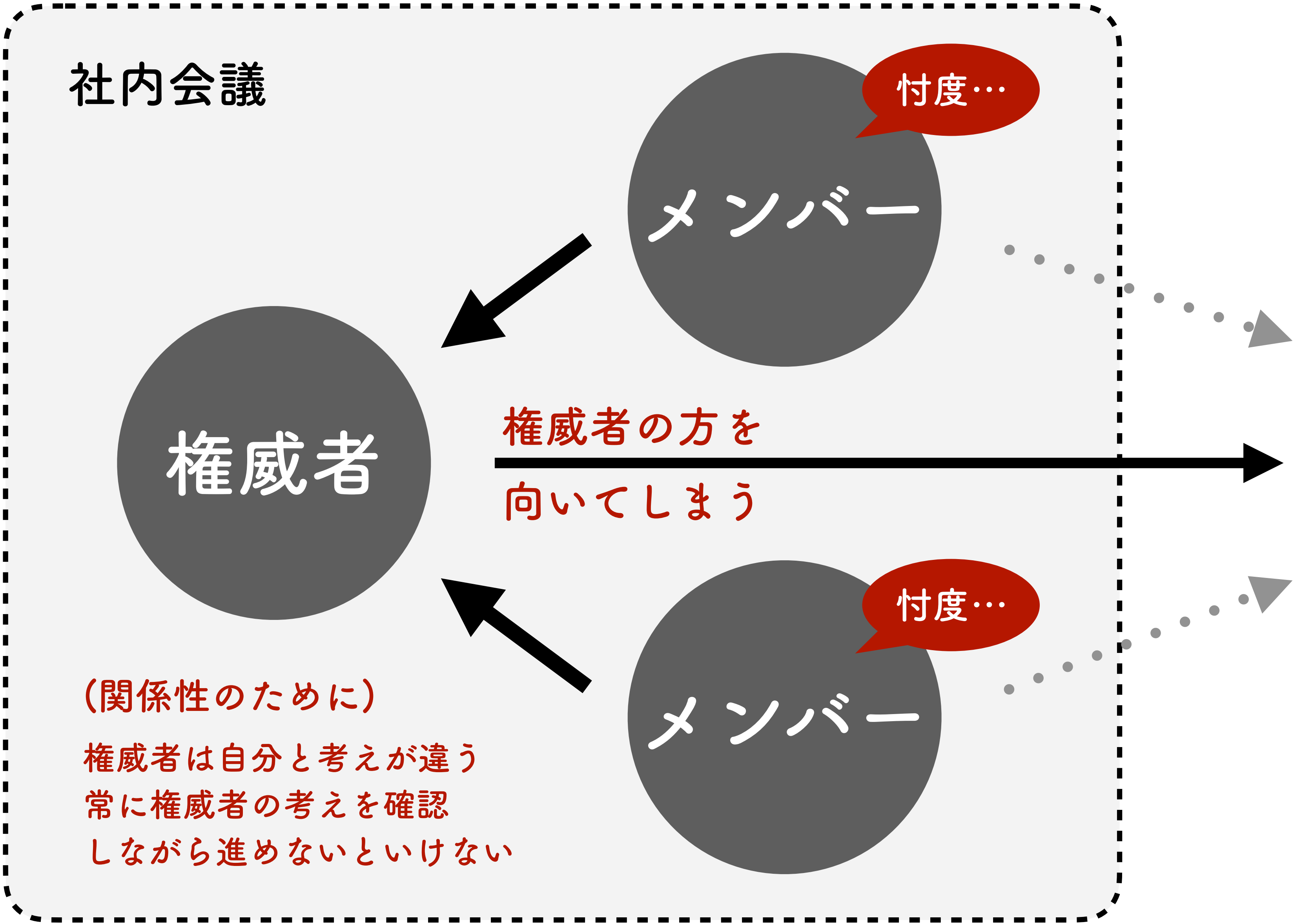
権威者が何か  
発言すると...

メンバー

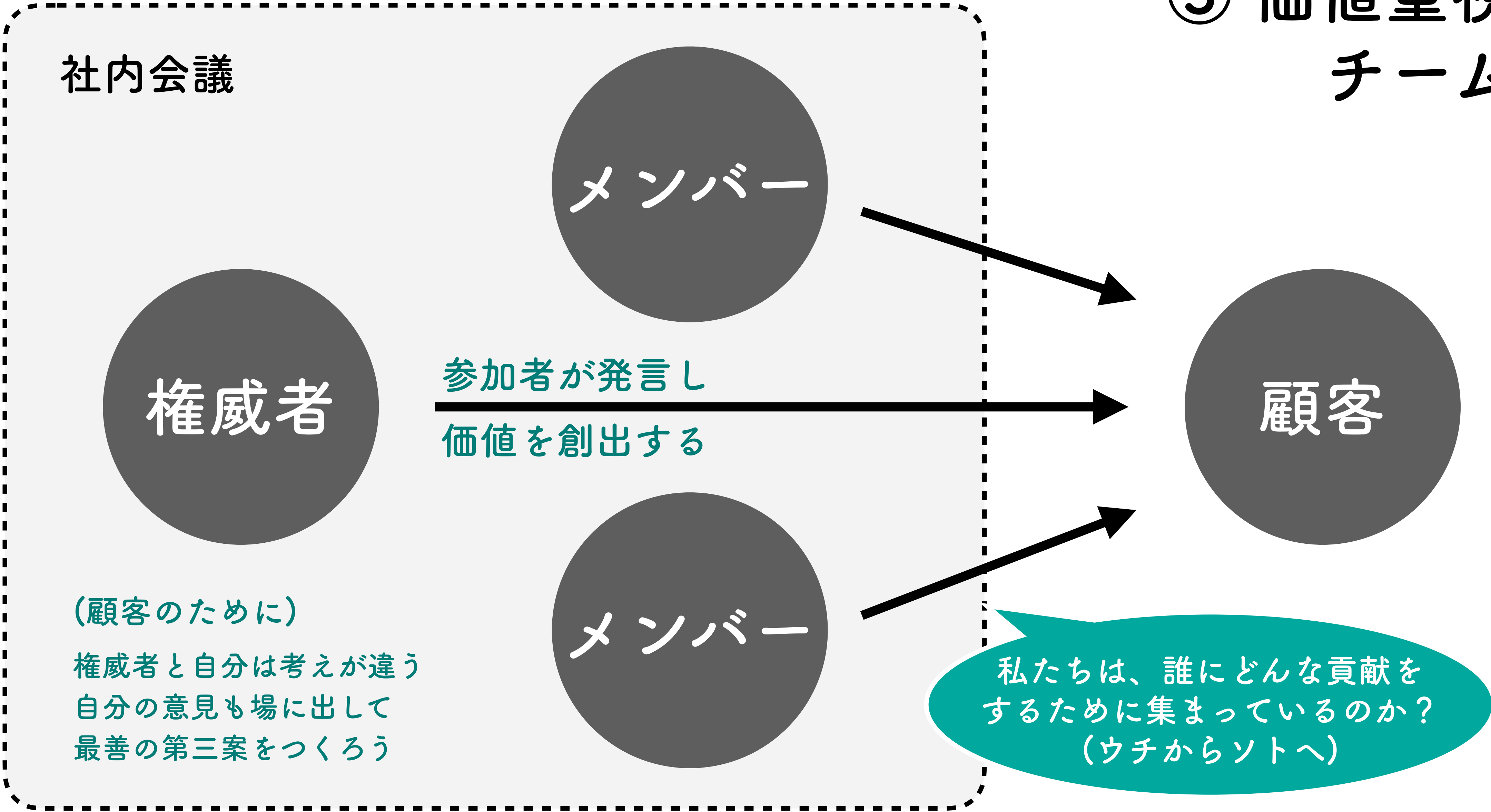
(顧客のための発言)  
ここは〇〇だと思う  
△△は□□した方がいい

顧客

# ② 関係重視の チームは



### ③ 価値重視の チームは



# 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

# メンバーの意識を、関係維持から価値創造に

チームに不動の北極星（ミッション・ビジョン・バリュー）があると価値創造に向きやすい

## ジョナサンへの道 その5

「ジョナサンはみんなの意見をまとめる」



▶ 「相手を論破しあう」という習慣を変える

## 開発部員の「顧客に対する姿勢」に不満を持つ営業部員



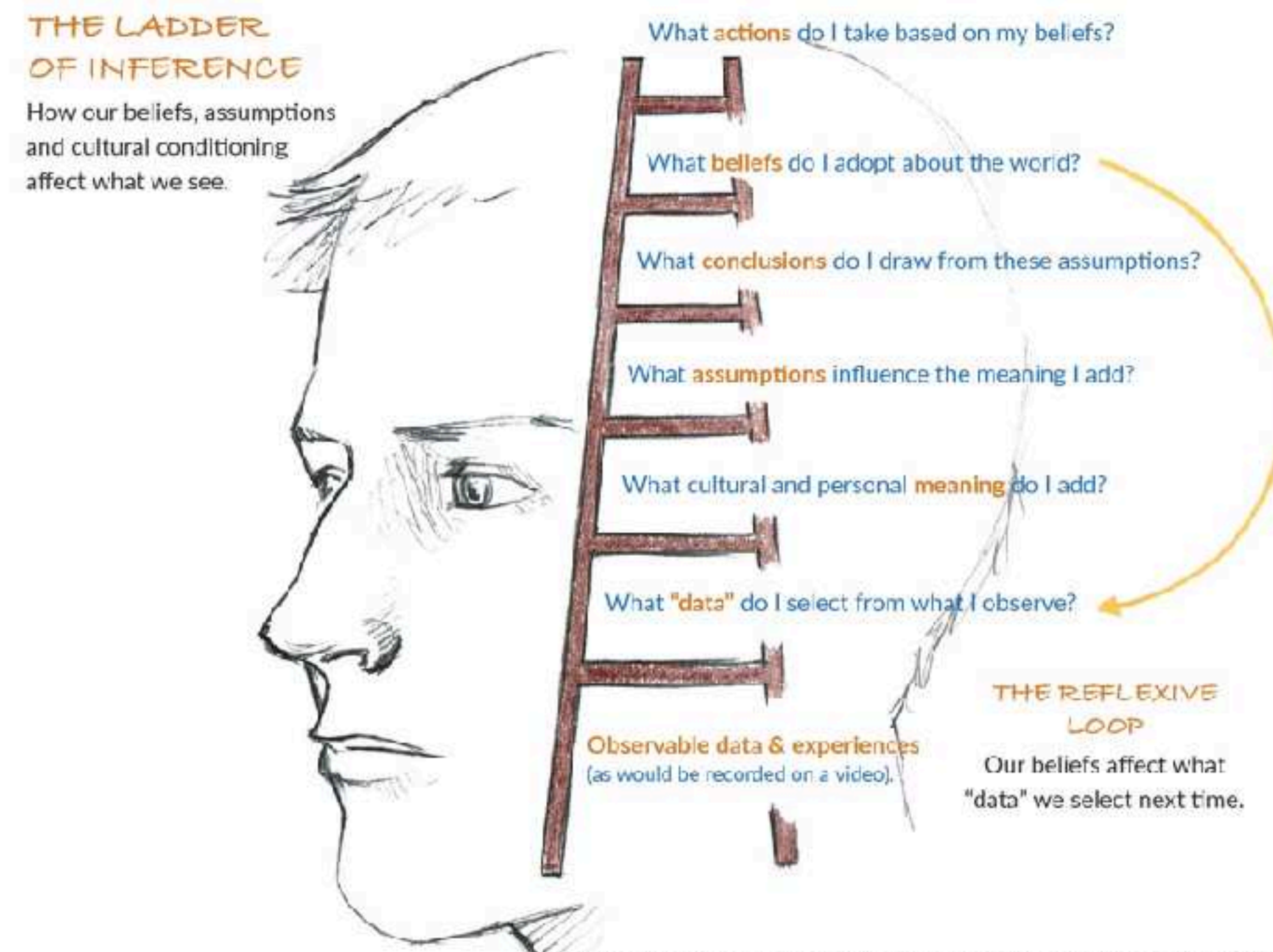
私は営業部の社員です。日頃から、顧客の要望やクレームを耳にします。でも、開発部の社員は「顧客の声を聴く姿勢」が、自分と違うと感じがち。顧客の強いクレームへの対応会議で、つい開発の態度に爆発してしまい…



## (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

	はしごを駆け上がると…	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	開発部はだめだ。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。他にできることがありますか」**

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！」**

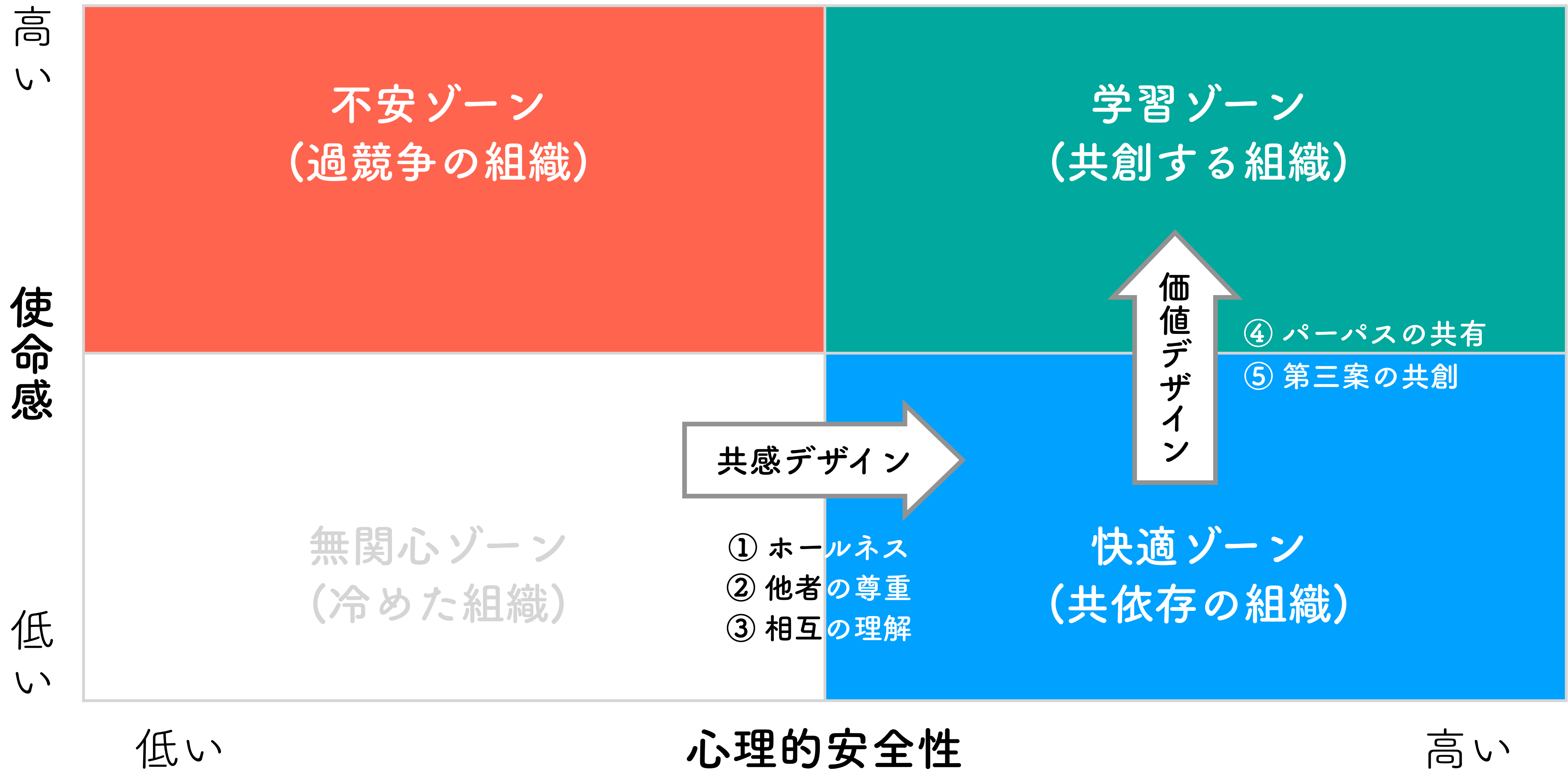
# 「推論のはしご」をゆっくり登るには

- 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



推論のはしごは、ゆっくり登ろう

# ジョナサンへの道、第五歩め



## 【みつつめの問い】

「場の空気を打破しにくい会議」をひとつ思い出しましょう。  
場の意識を、関係維持から価値創造に向ける作戦をたてましょう。



例えば、こんなキーワードがでてきたかな…

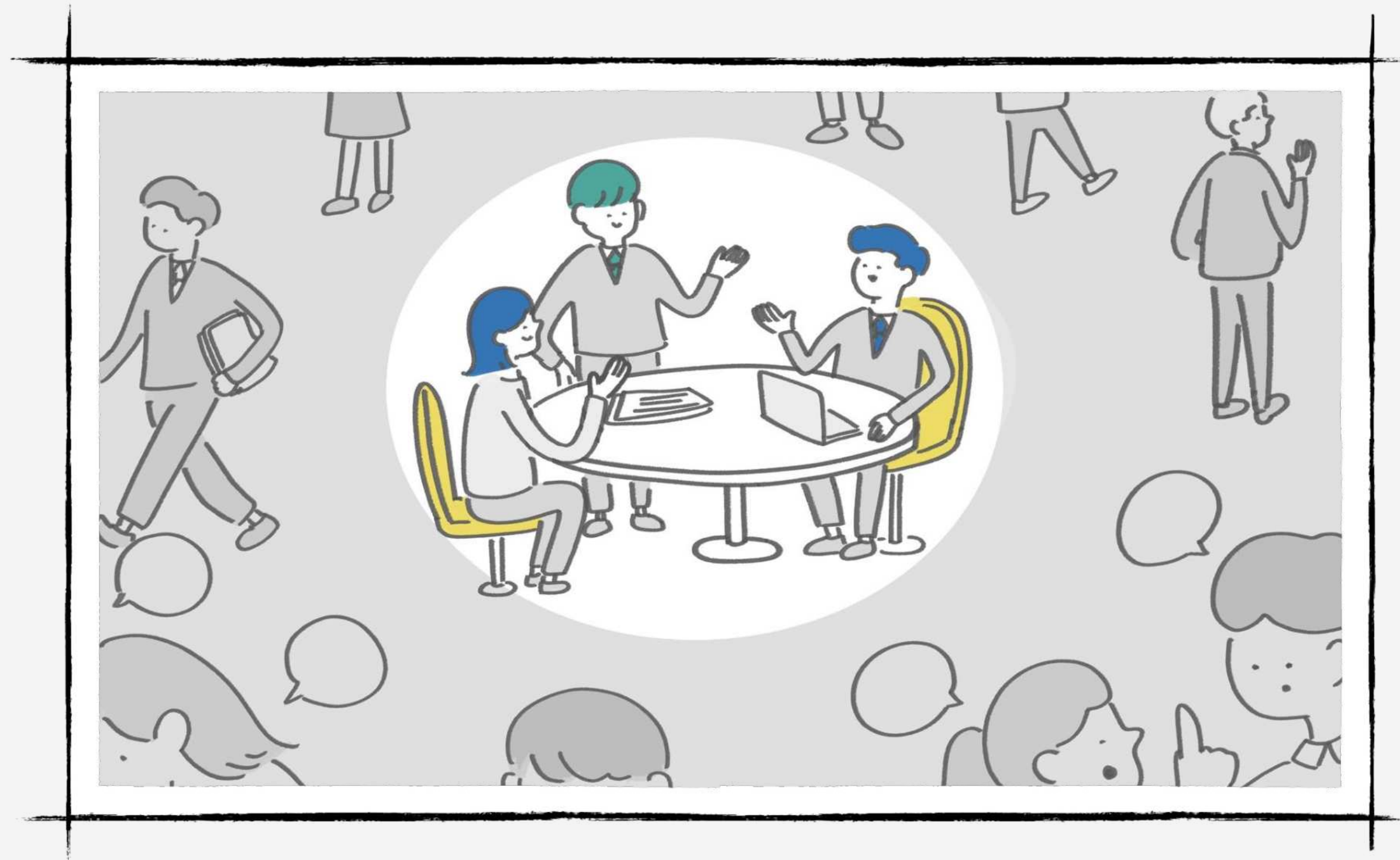
快適ゾーンに留まると、空気を読みあう場になってしまう。  
空気を打破するため、意識を関係性から価値創造に向ける。  
思い込みを手放すために、推論のはしごをゆっくりのぼる。  
ジョナサンのように、穏やかに場を照らす太陽になろう。



今日のお話を  
振り返ってみよう



自分の「影響の輪」を見極める。  
そこに自身の心理的エネルギーを集中する。

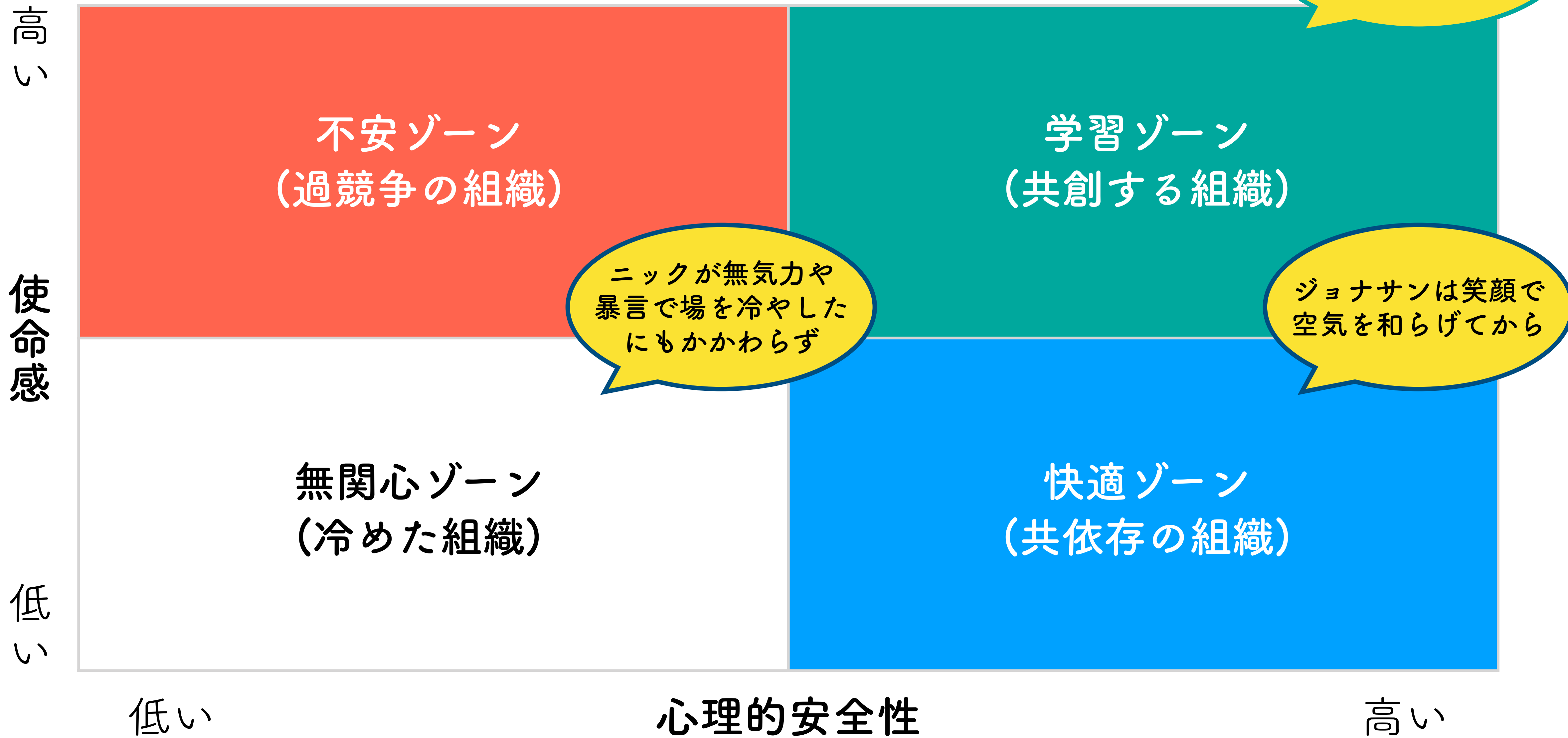


ジョナサンのように  
半径5メートルをさりげなく照らす  
「優しい太陽」になろう。



心理的に安全な場づくり

# ジョナサンが場を安全にしたステップ



対話の力でみんなのやる気を引き出した

ニックが無気力や暴言で場を冷やしたにもかかわらず

ジョナサンは笑顔で空気を和らげてから

低い

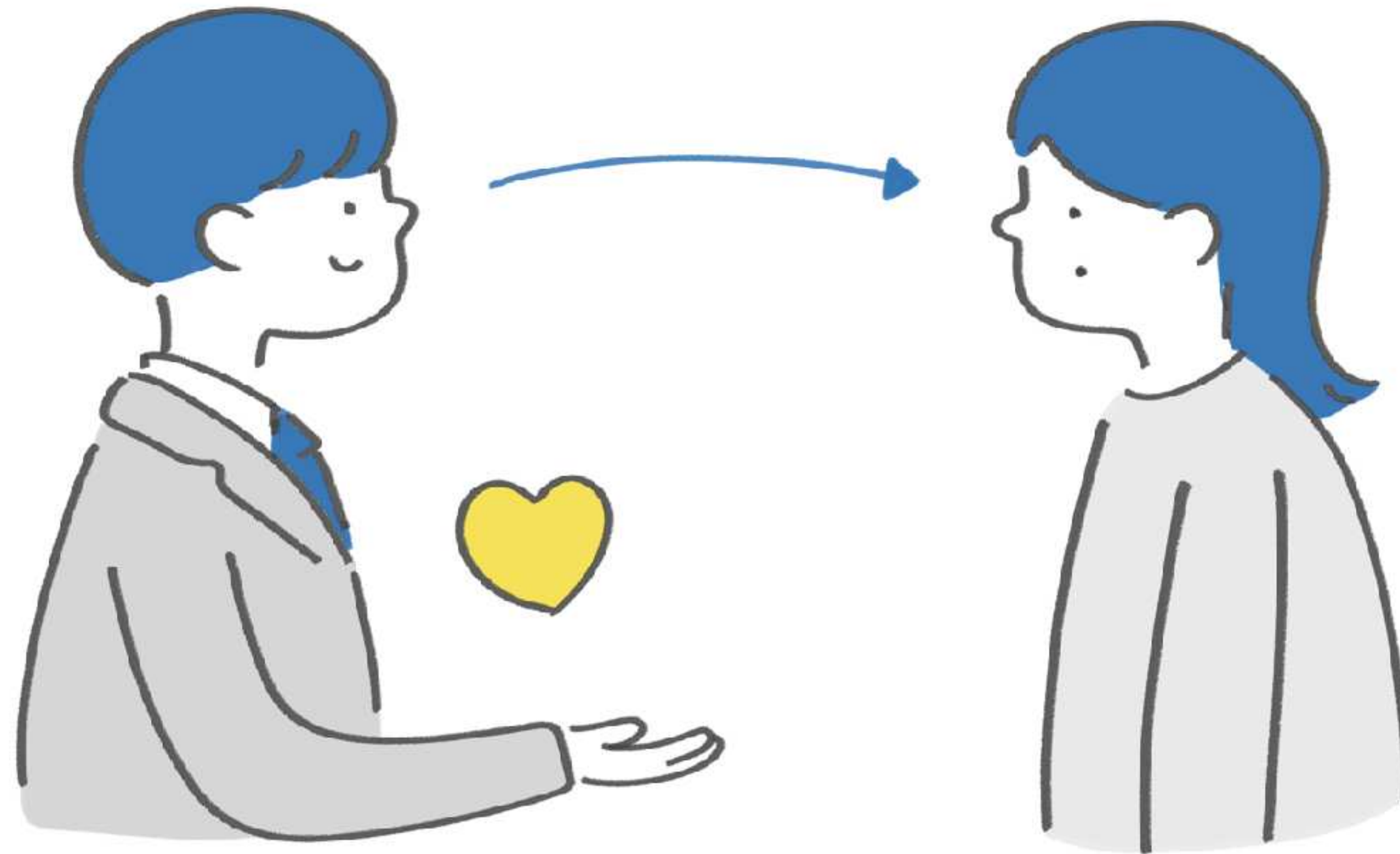
心理的安全性

高い

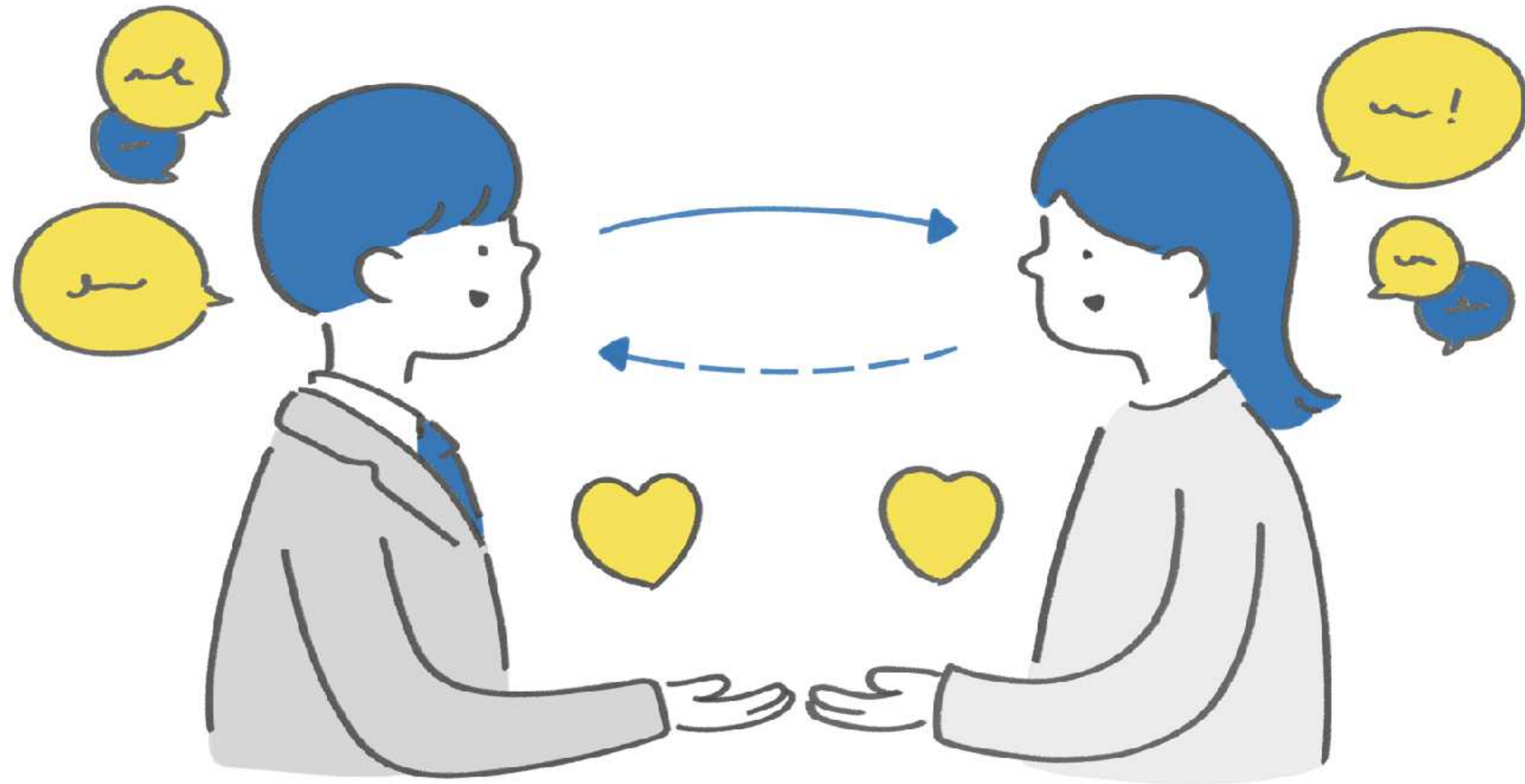
# ① ホールネス ～ 主体性を持ち、仮面をはずす



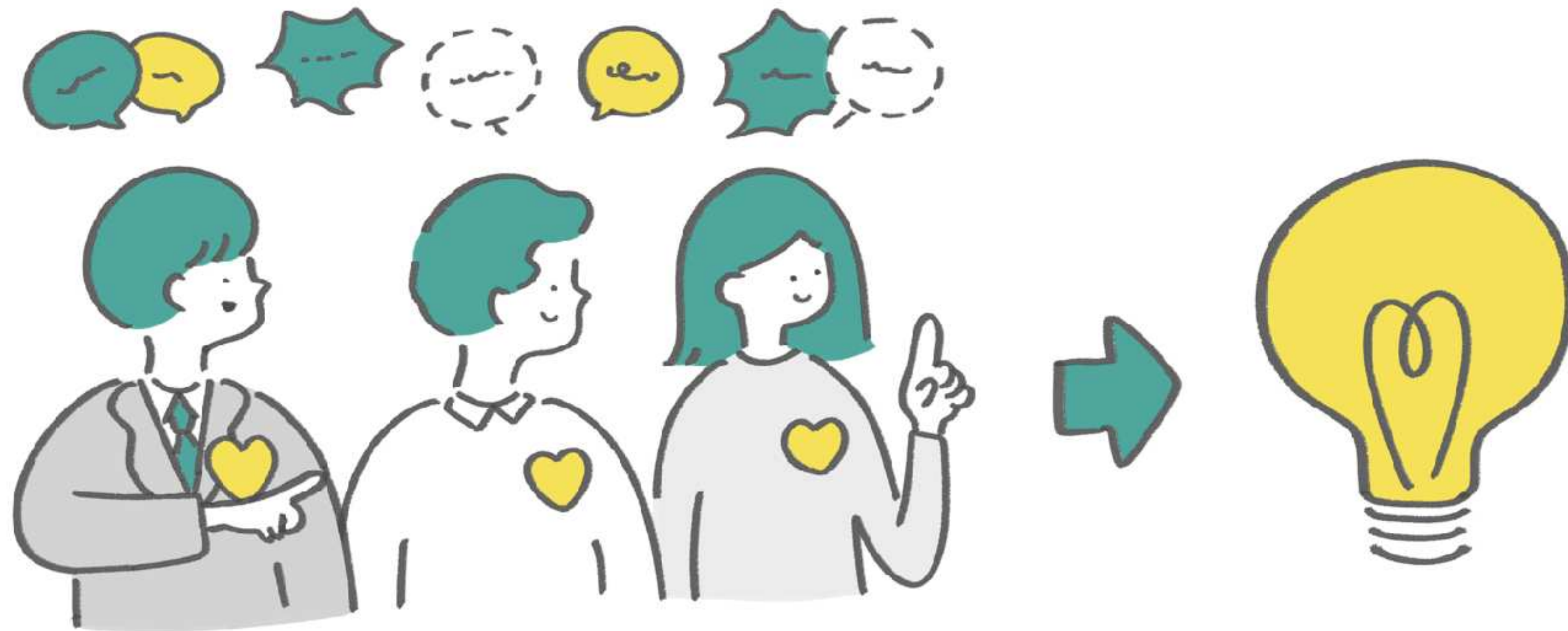
## ② 他者の尊重 ～ 他者を人間として尊重する



# ③ 相互の理解 ～ 心を開き、相互に理解しあう

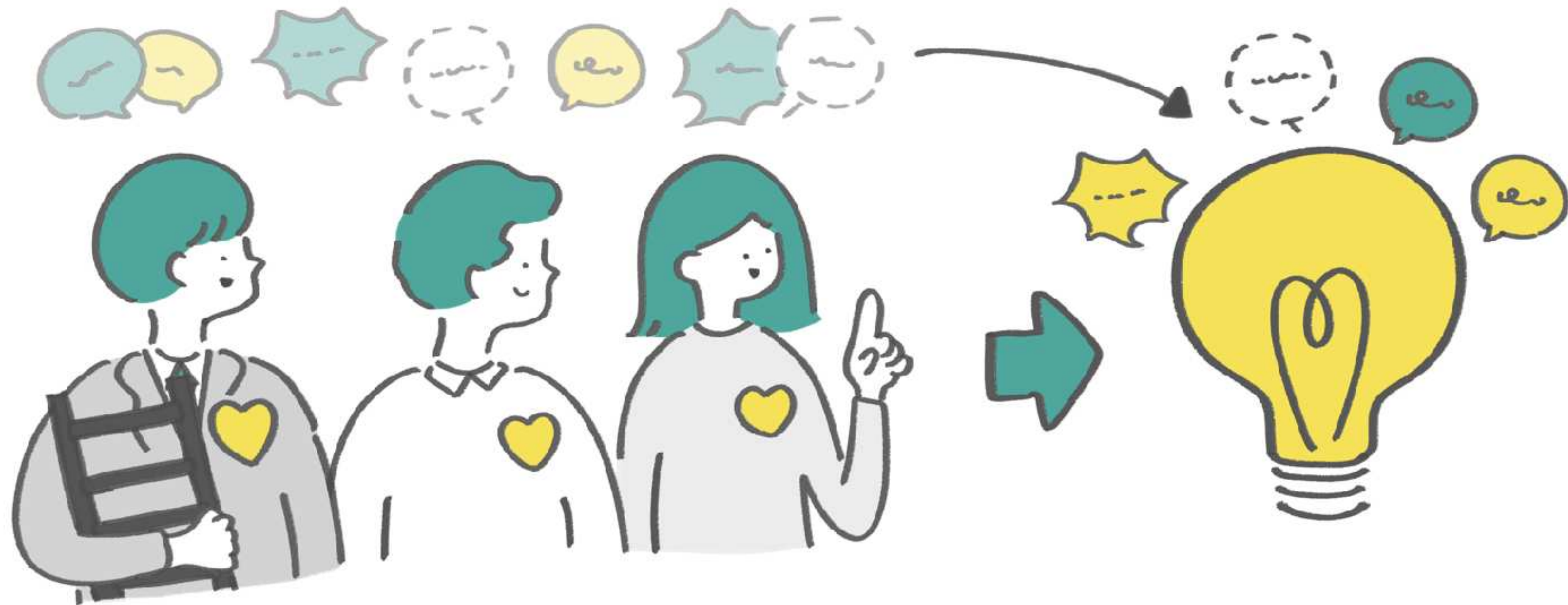


# ④ パーパスの共有 ～ 意識を価値創造に向ける





# ⑤ 第三案の共創 ～ はしごはゆっくりと登る



# 「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」をつくり出す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

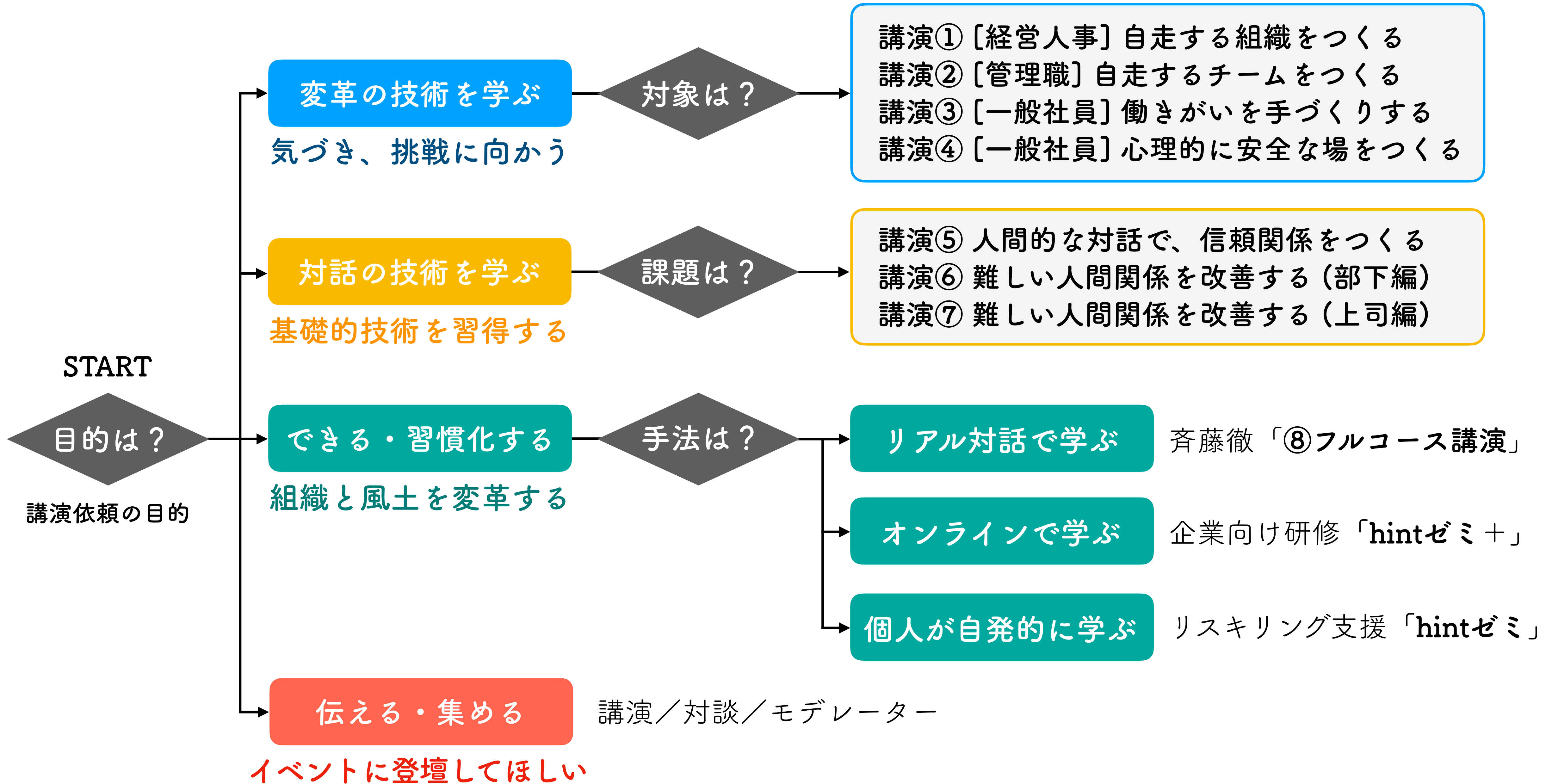
おわりに ～ 現実の世界へ

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

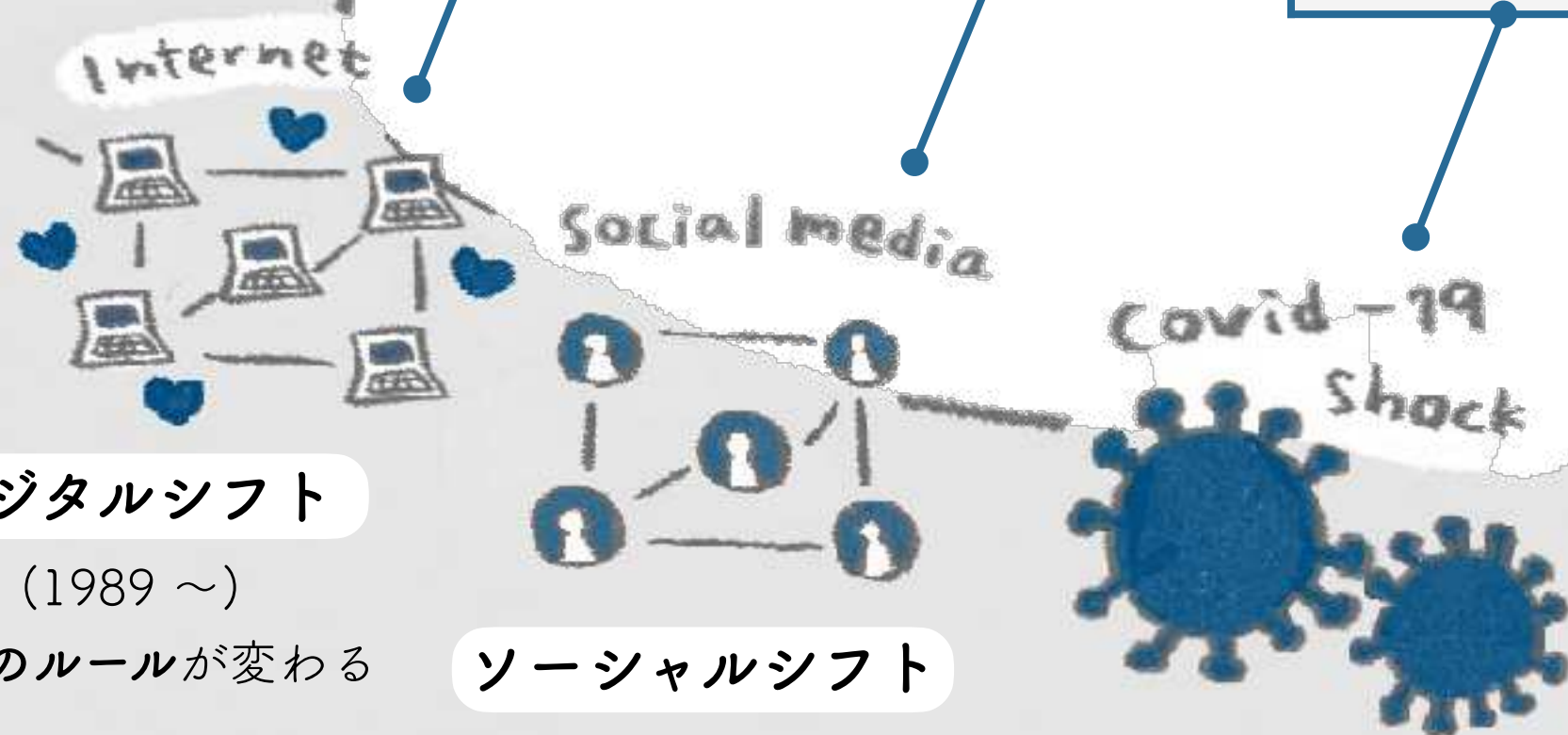
**ソーシャルシフト**

- 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。

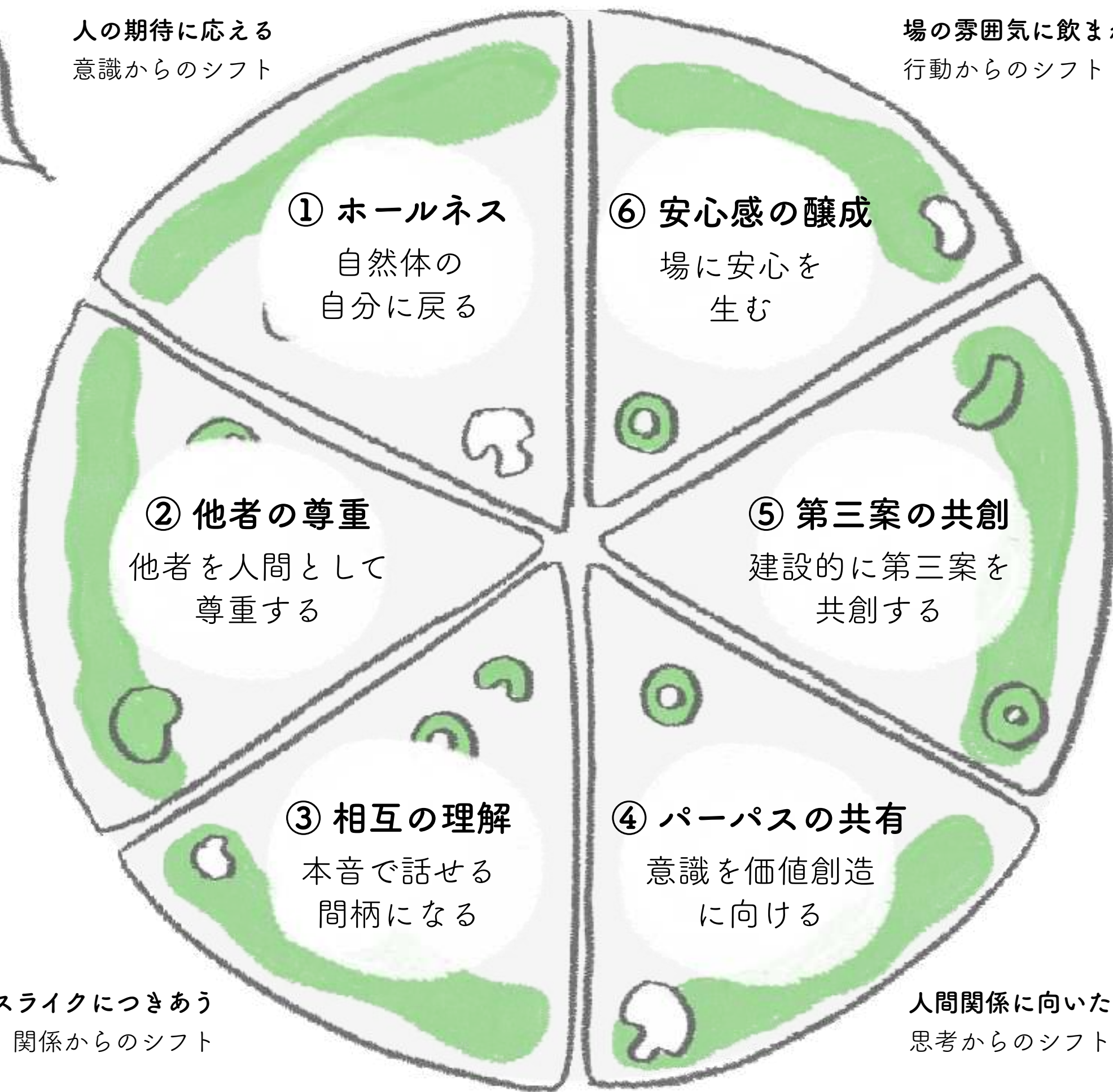
他者をコントロールする  
意識からのシフト



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

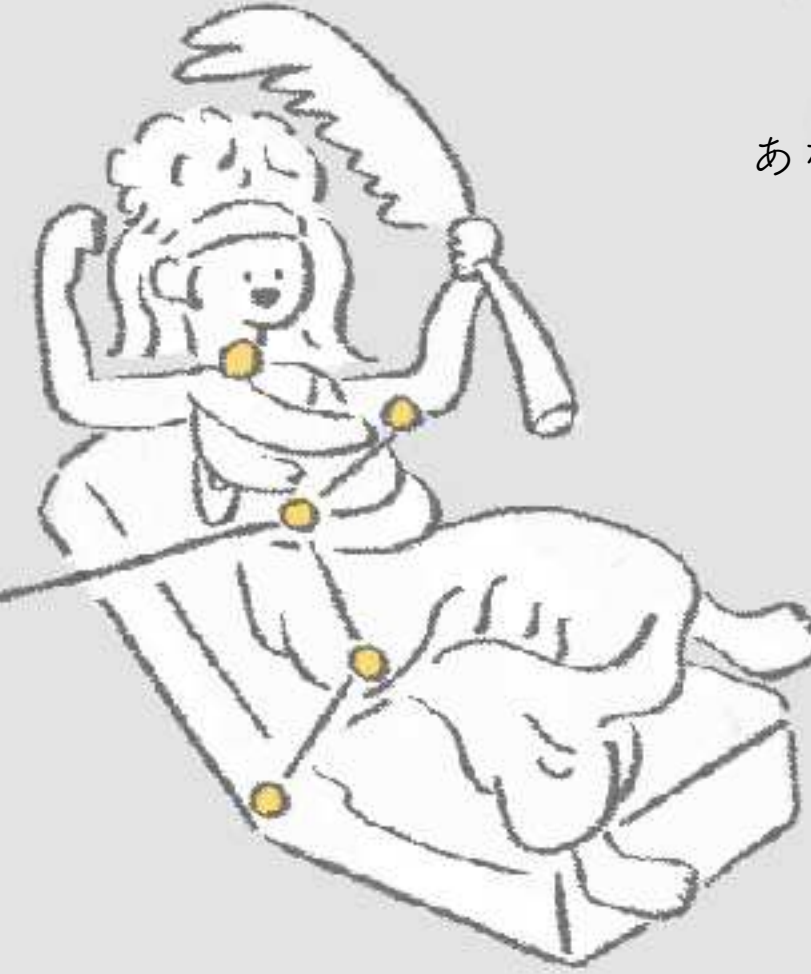
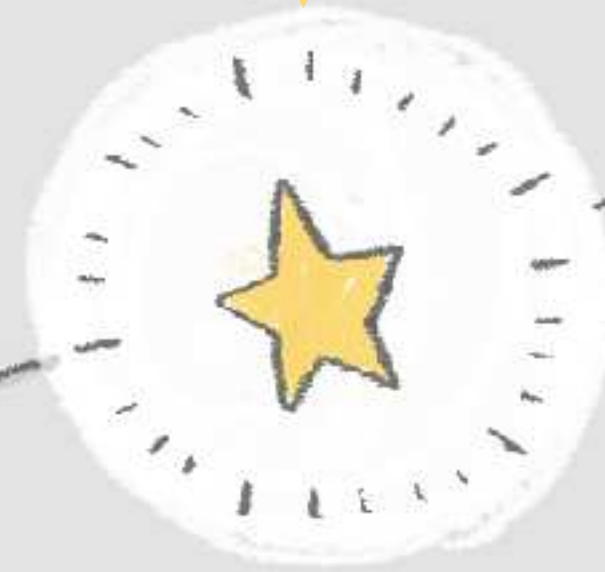
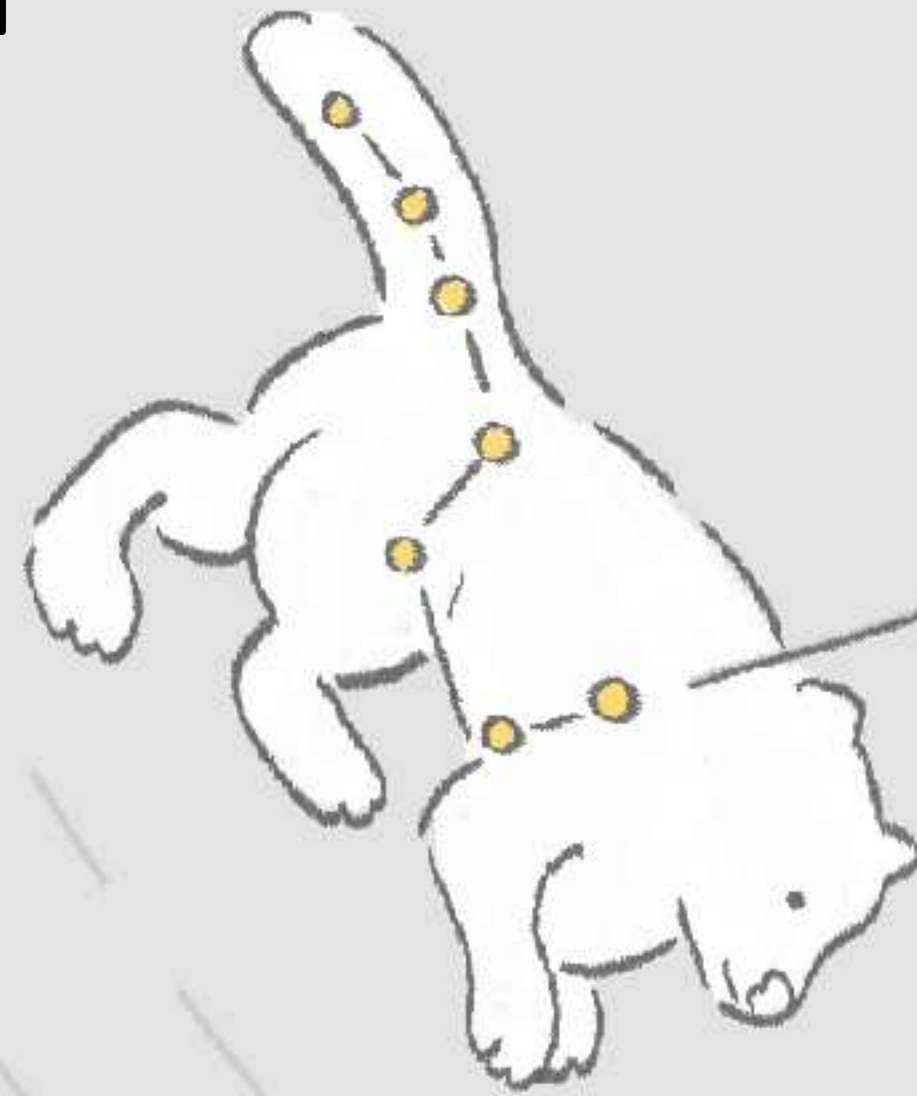


夜空の中で、動くことない北極星。  
目指す「北極星」がある組織は強い。

【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。



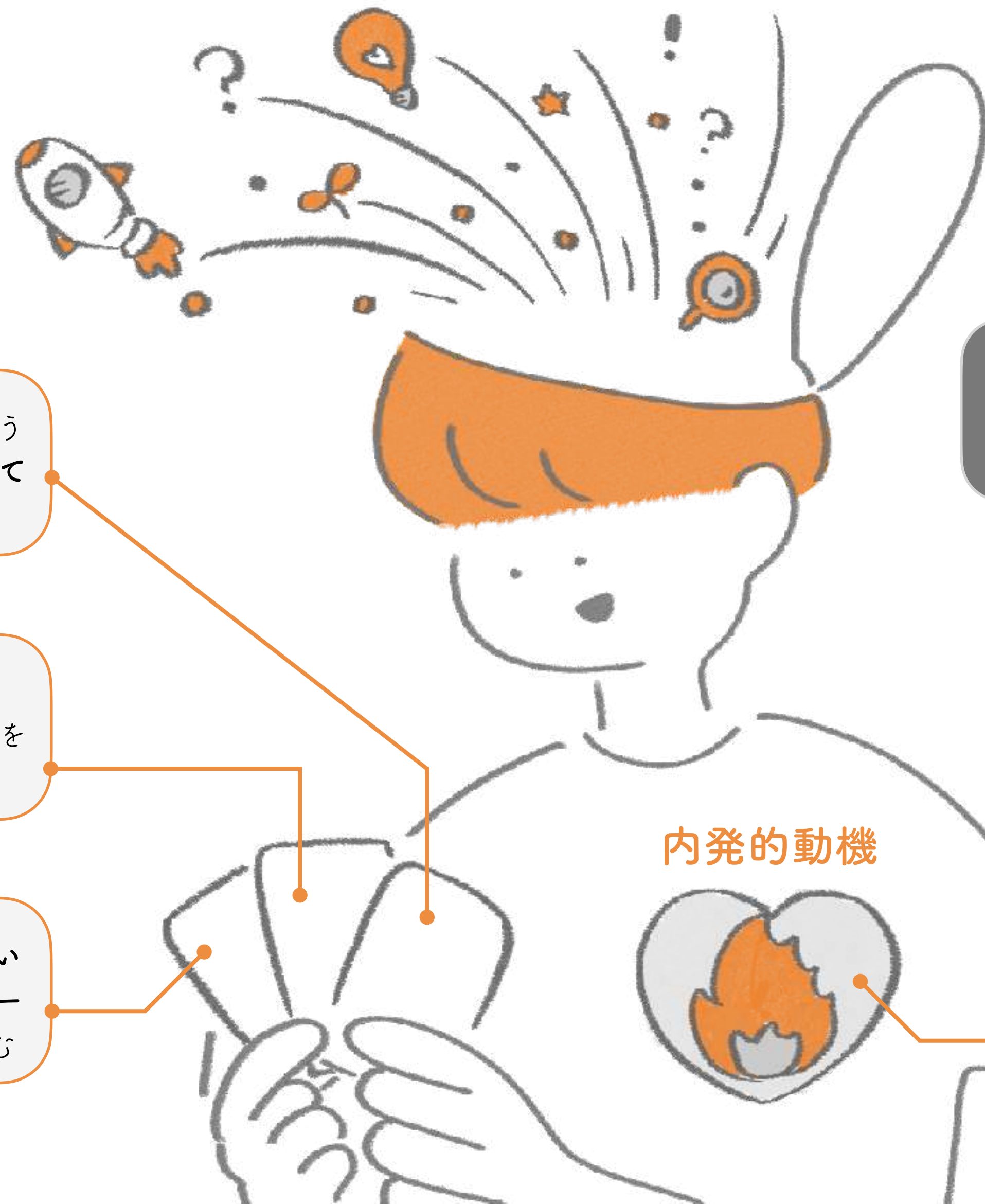


# アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



- 「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」

内発的動機

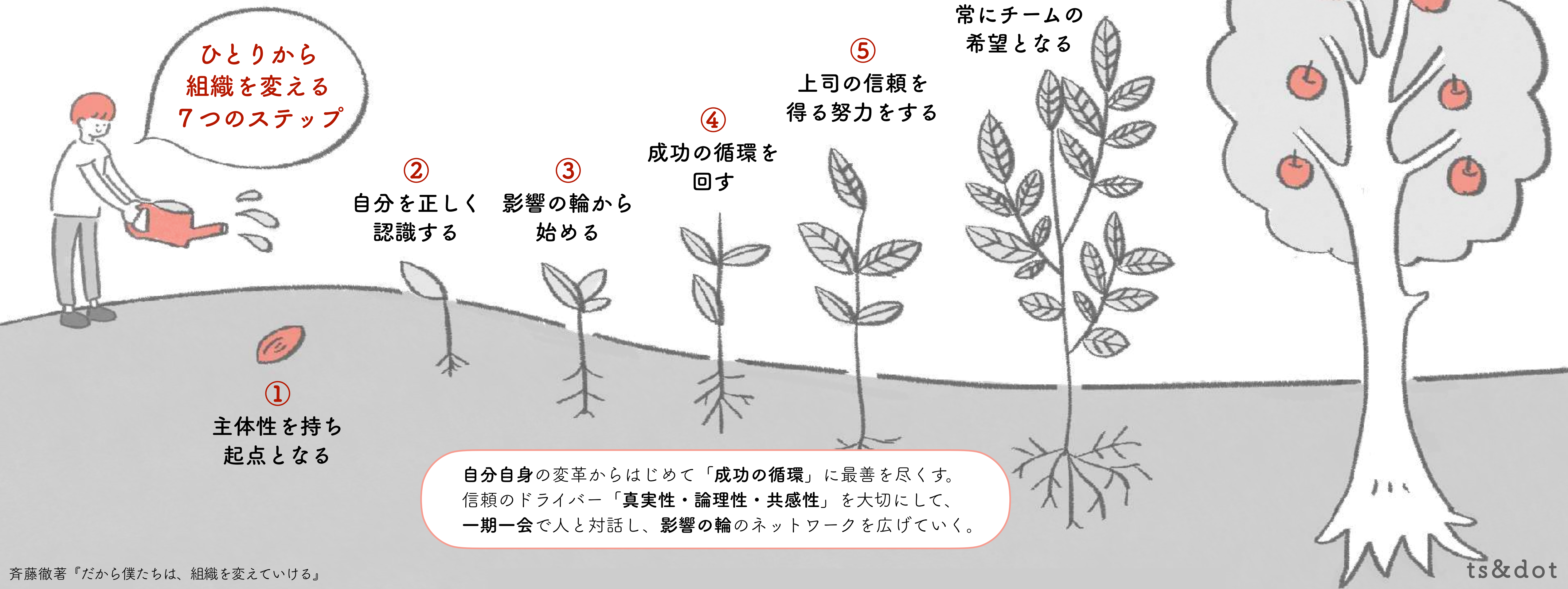
誰もが持つ、好奇心や向上心といった内発的動機は、自走する組織のエンジンとなるが、外部から統制しようとするとならば、**消滅**してしまう

# 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、 一歩を踏み出そう。

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"> <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

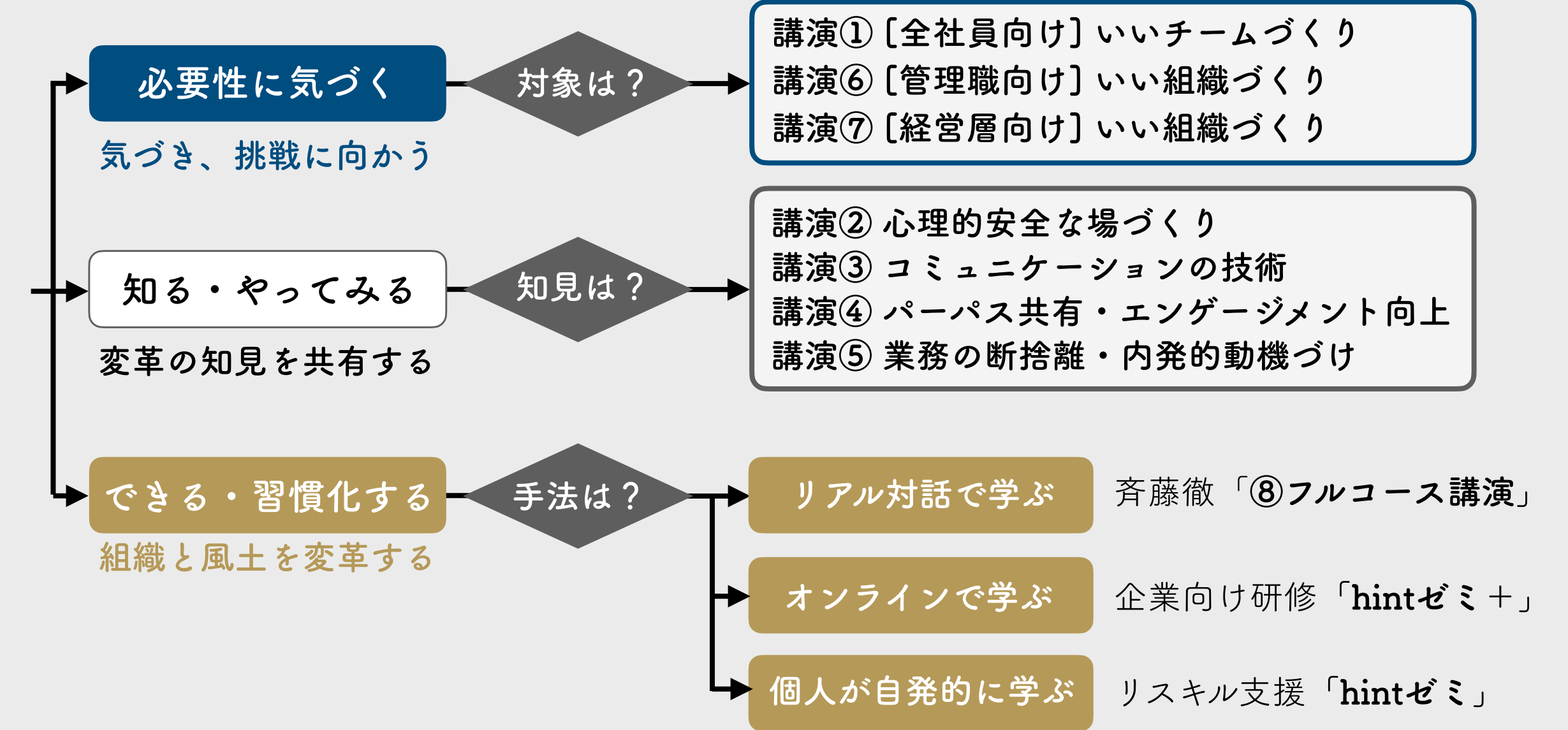


# 制作者プロフィール 齊藤 徹 (さいとうとおる)

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



## 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)、イオンフィ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)、イオンフィ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 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)

## 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作りかたを知りたい
- 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

