

『だから僕たちは、組織を変えていける』

今日のテーマは【エンゲージメント】  
働きがい、手づくりできる

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 わたしはなんのために働くのか？
- 0:20 第二章 働きがいをつくるものはなに？
- 0:35 第三章 働きがいの手づくり ～ 仕事の意味
- 0:50 対話と発表（自分にとっての仕事の意味）
- 0:55 第三章 働きがいの手づくり ～ 創意工夫
- 1:00 対話と発表（社会における仕事の意味）
- 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 わたしはなんのために働くのか？
- 0:20 第二章 働きがいをつくるものはなに？
- 0:35 第三章 働きがいの手づくり ～ 仕事の意味
- 0:45 第三章 働きがいの手づくり ～ 創意工夫
- 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)

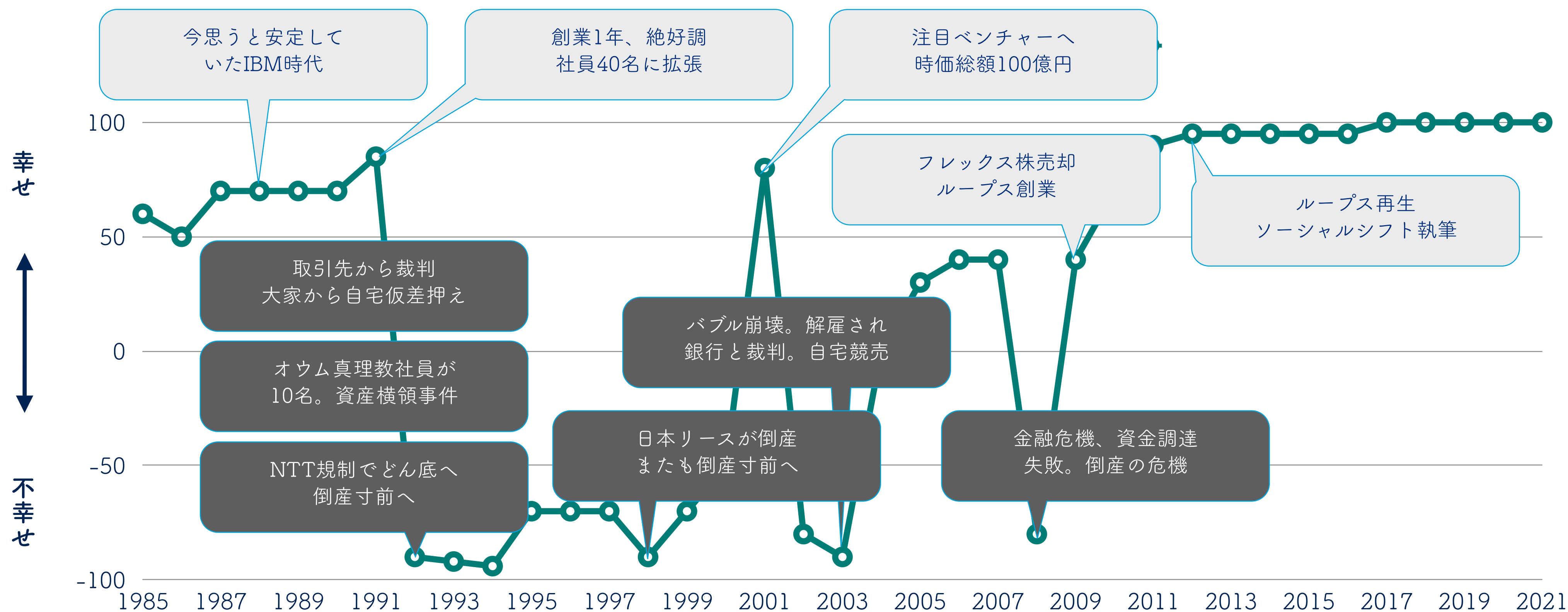


# ■ 専門分野その2 「起業論 ～ いい事業をつくること」



## 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



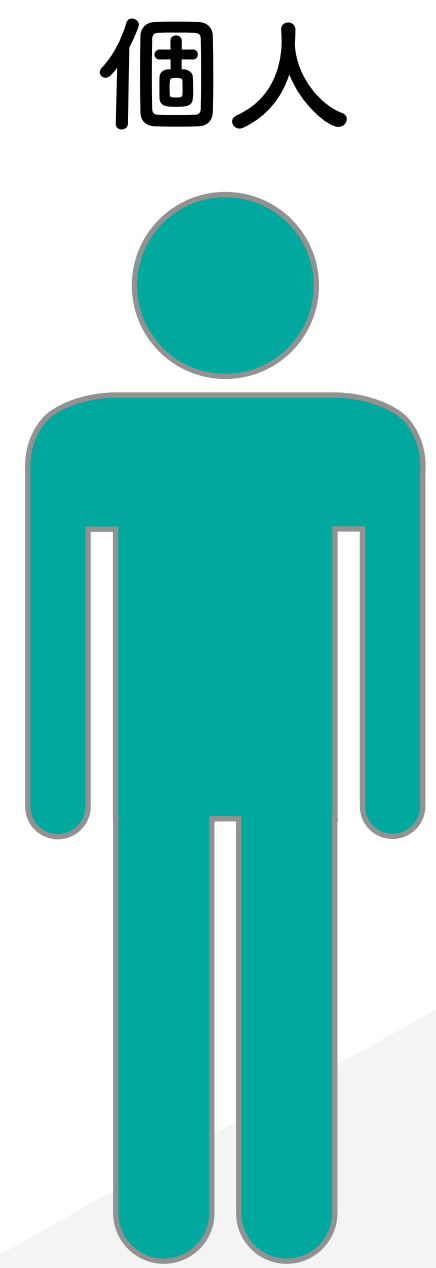
CROSSMEDIA  
PUBLISHING



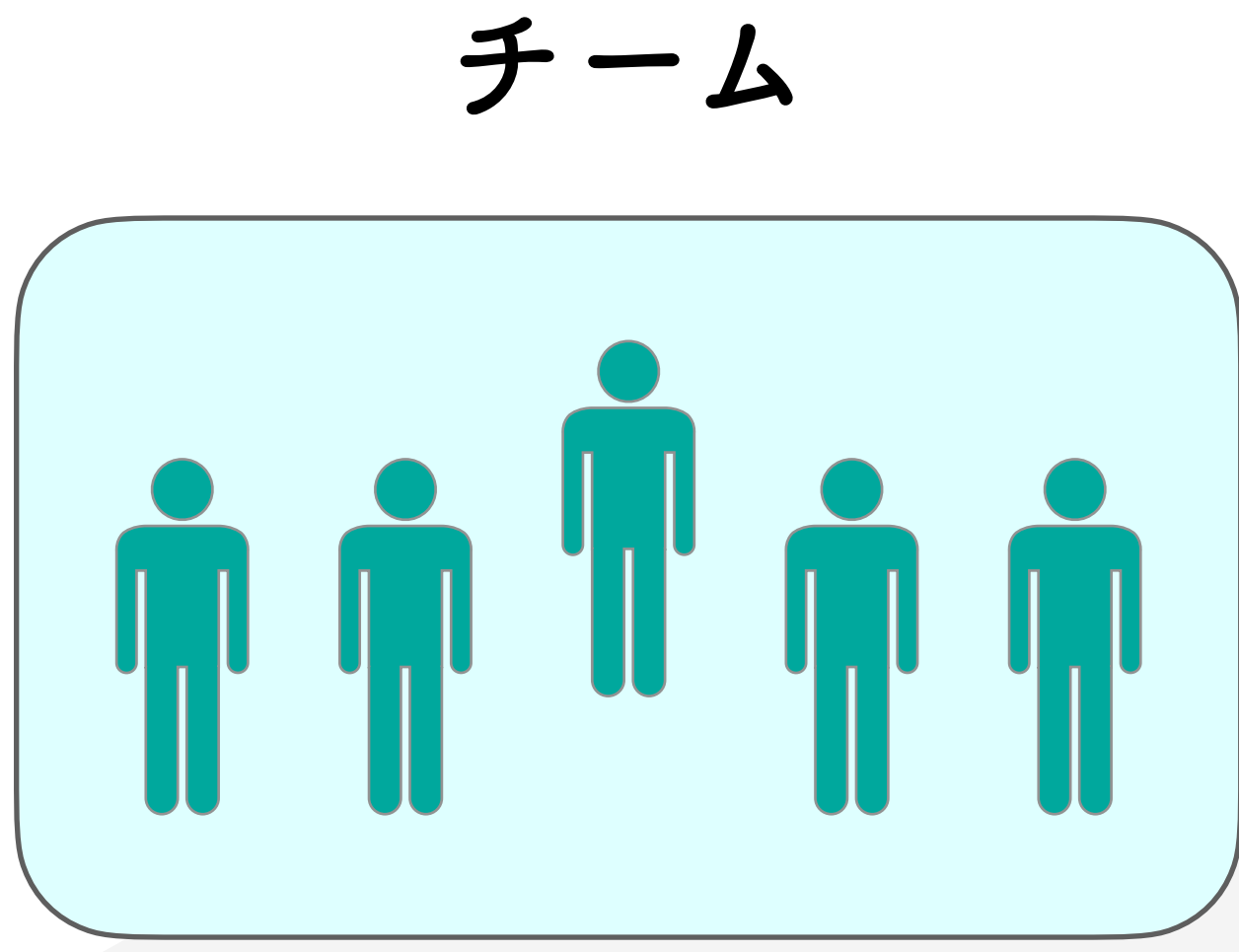
## はじめに

- 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。

# 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)

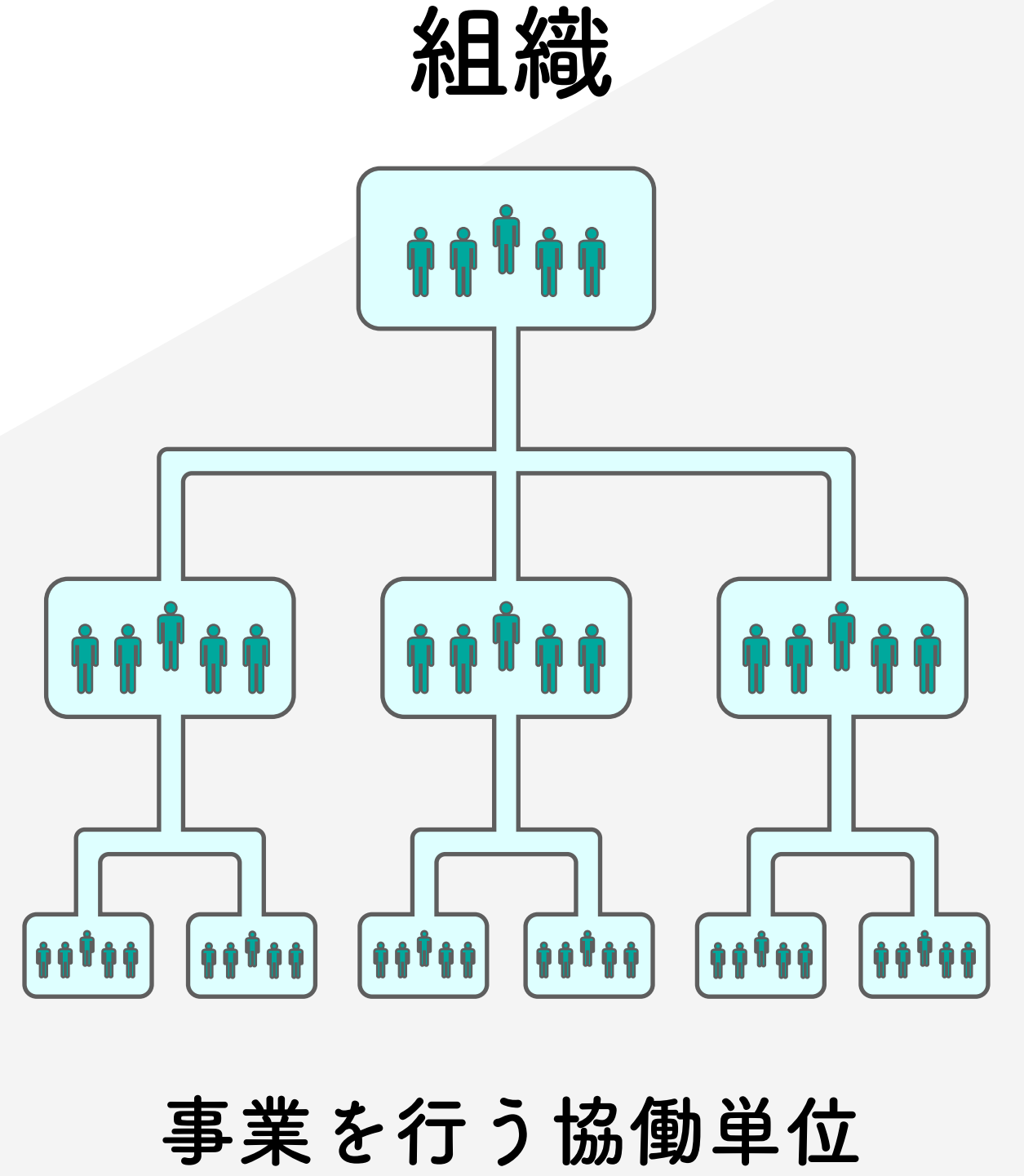


相互作用



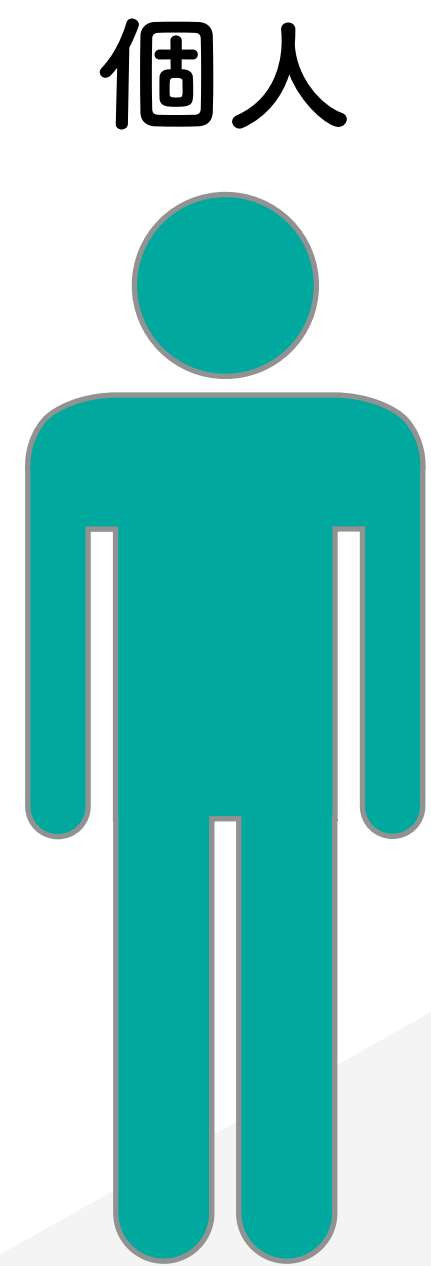
仕事を行う協働単位  
通常は2~5人

相互作用





# 今日は【自分を変革する】



相互作用

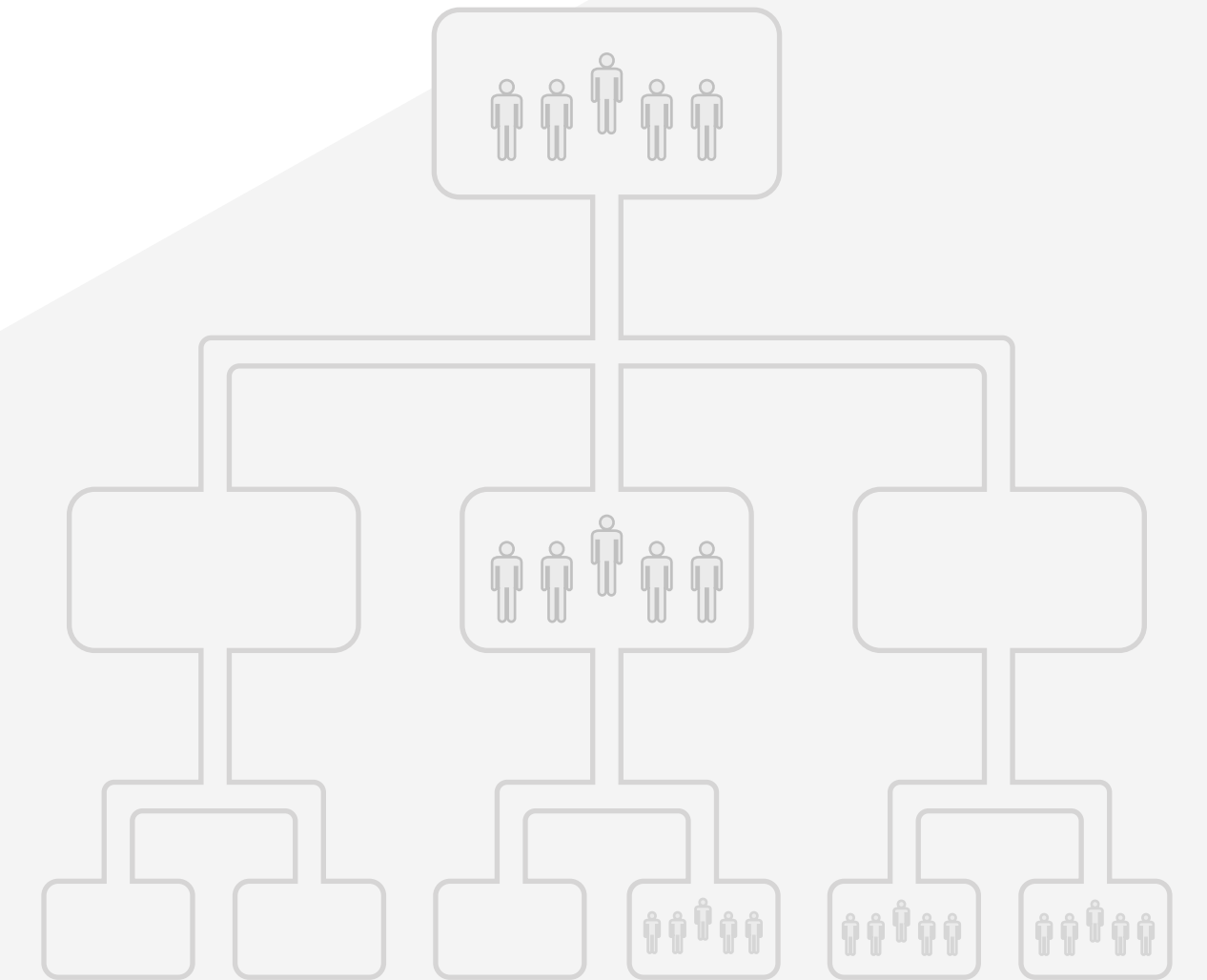
チーム



仕事を行う協働単位  
通常は2~5人

相互作用

組織



事業を行う協働単位



# 働きがいは、手づくりできる

## Why

わたしは  
なんのために  
働くのか？

働く目的はなに？  
意味のある人生  
主体的なギバー

## What

働きがいをつくるものは  
なに？

働きがいとは？  
仕事の意味を考える  
コーリング

## How

働きがいをつくり  
しょう

ジョブ・クラフティング  
仕事の意味を考える  
仕事に創意工夫を加える



# 1章 わたしはなんのために働くのか？

Why

わたしは  
なんのために  
働くのか？

働く目的はなに？  
意味のある人生  
主体的なギバー

What

働きがいをつくるものは  
なに？

働きがいとは？  
仕事の意味を考える  
コーリング

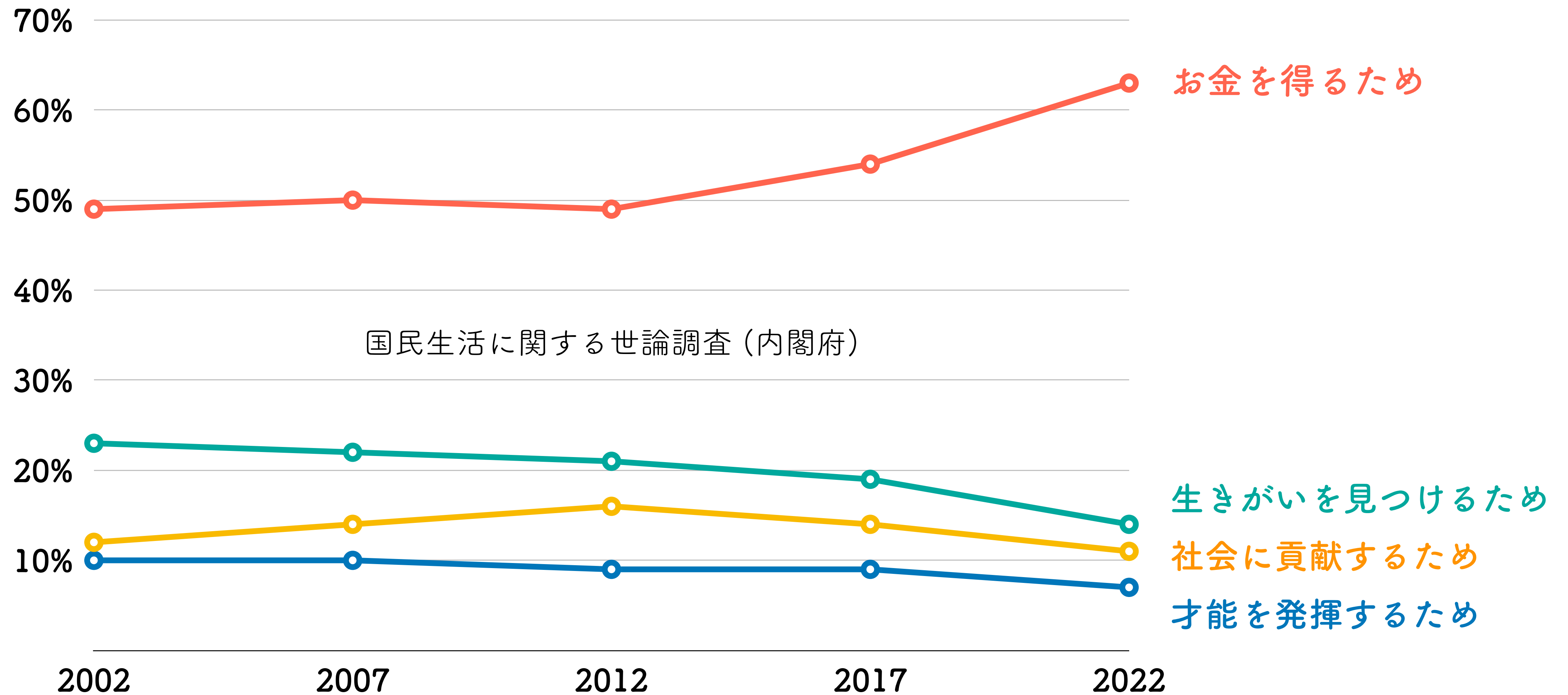
How

働きがいをつくり  
しょう

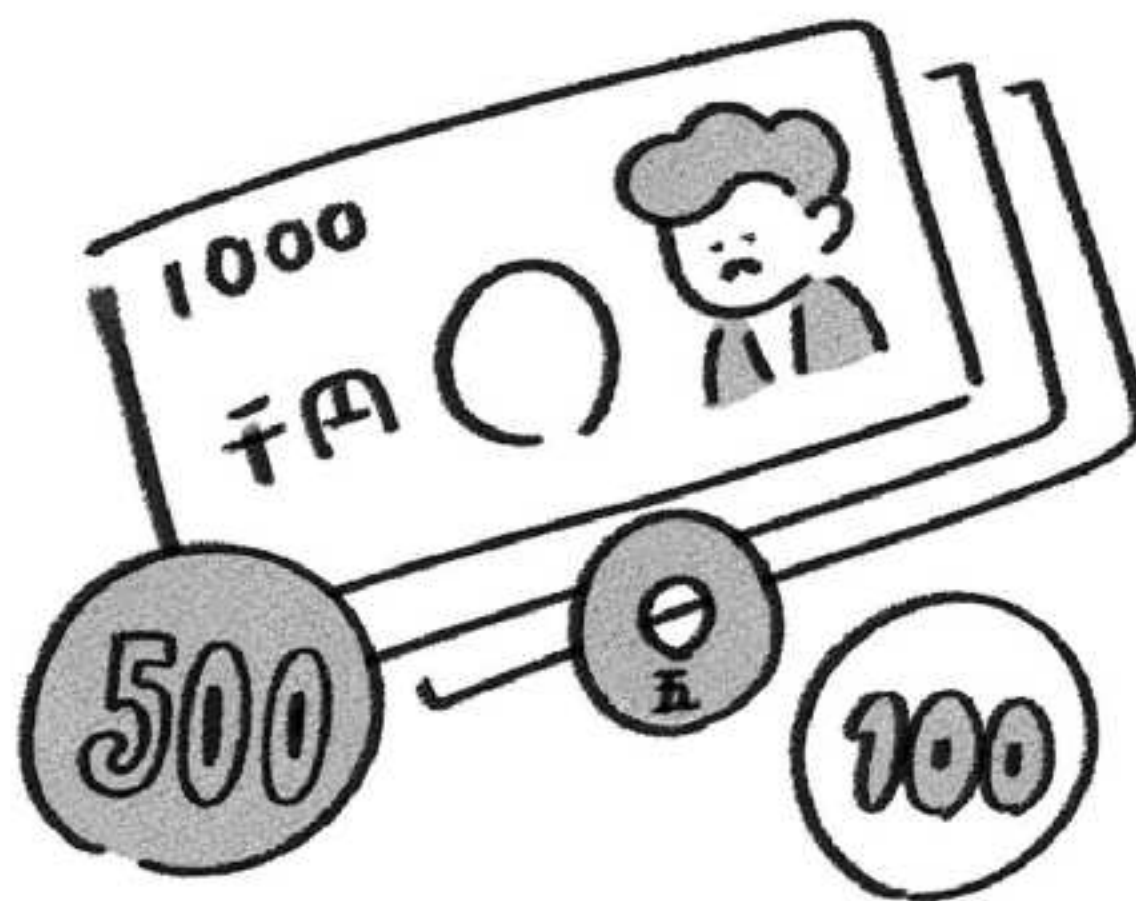
ジョブ・クラフティング  
仕事の意味を考える  
仕事に創意工夫を加える



# 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)

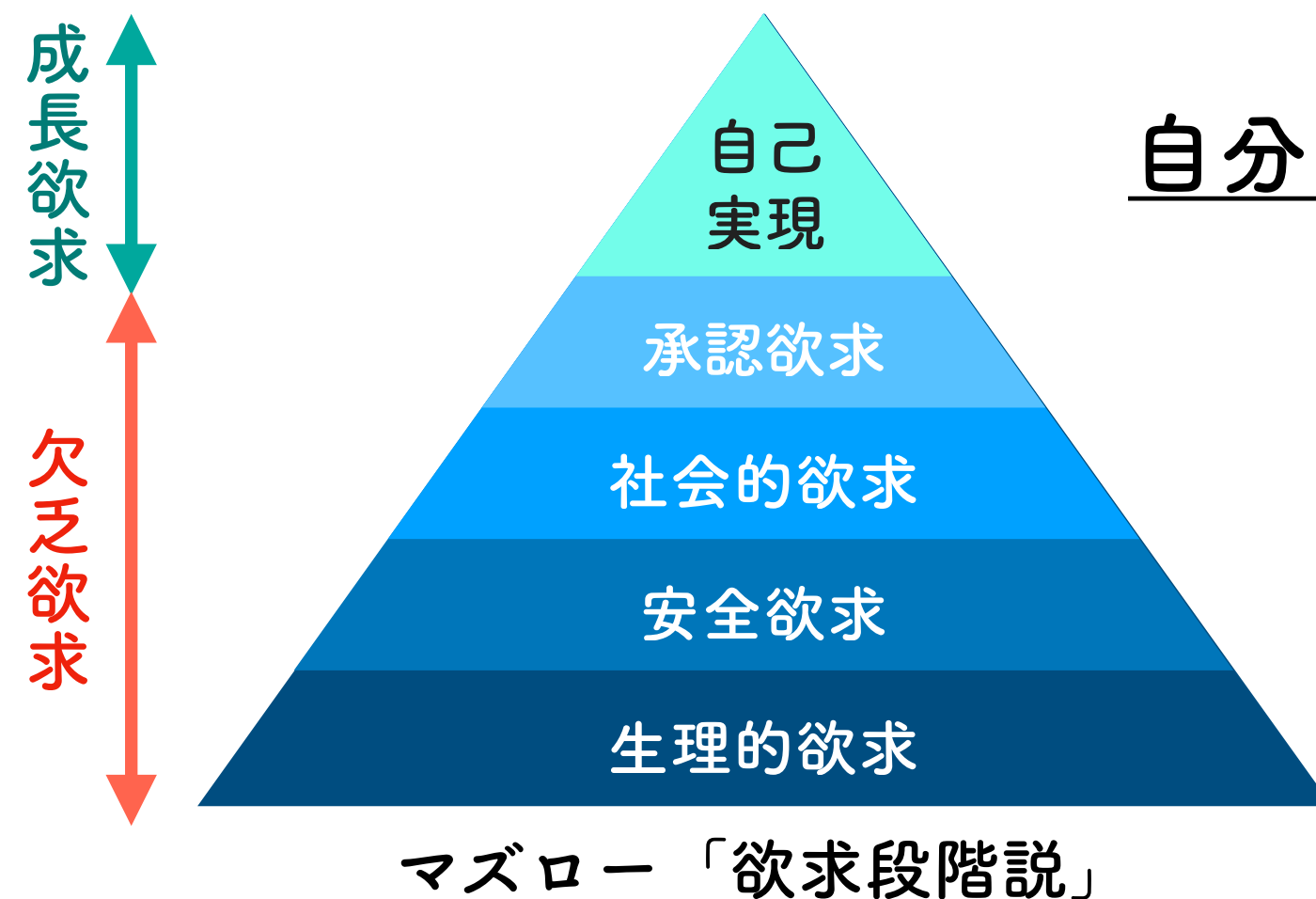


# 自己実現とは、ソトではなくウチに求める成長欲求

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



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。

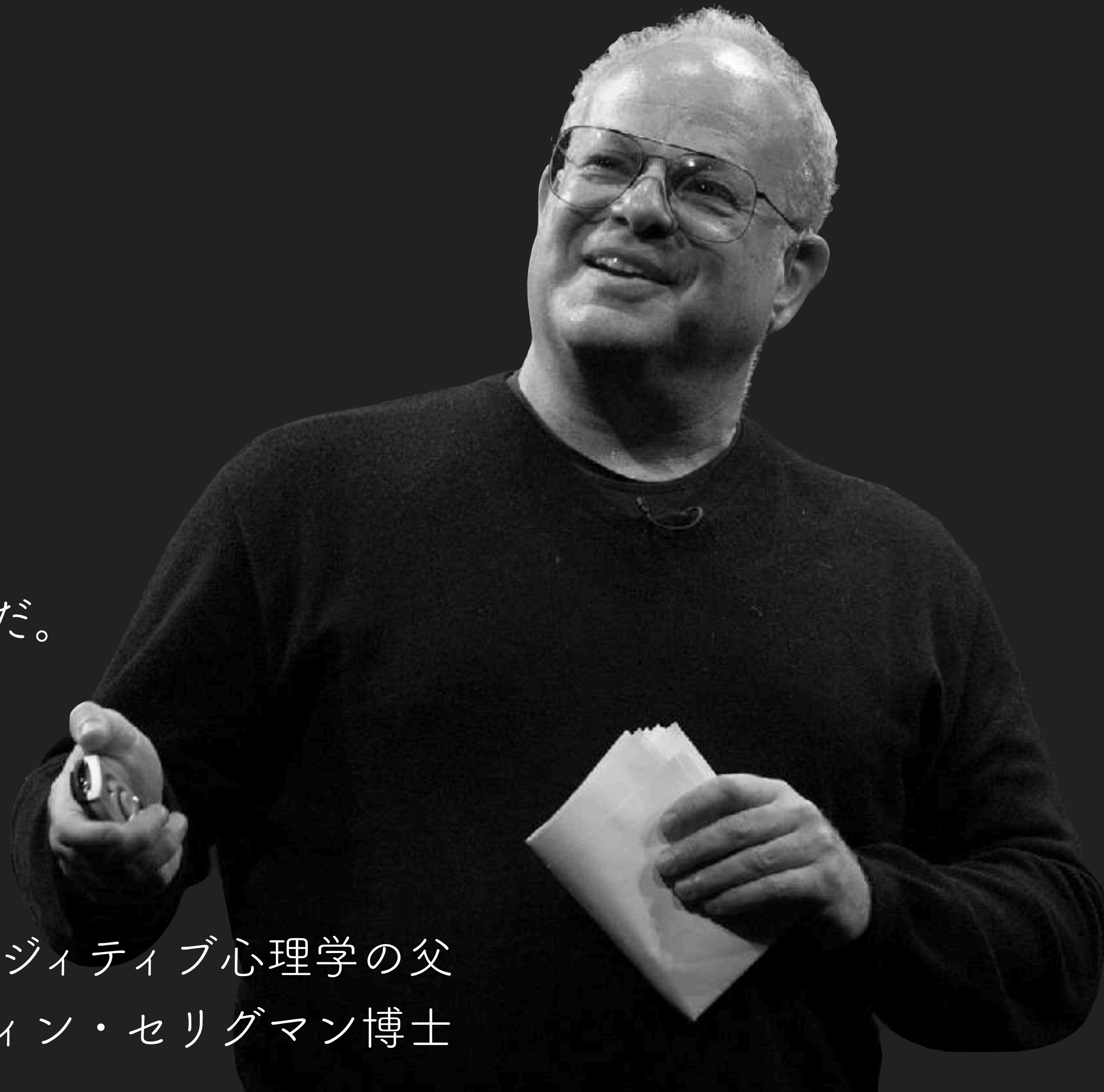
実際、彼が調査した「**自己実現者**」は  
自分自身の仕事を愛し、優れた人間性を持ち、  
率先して他者に貢献することで  
結果的に味わい深い人生を歩む人々だった。

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)

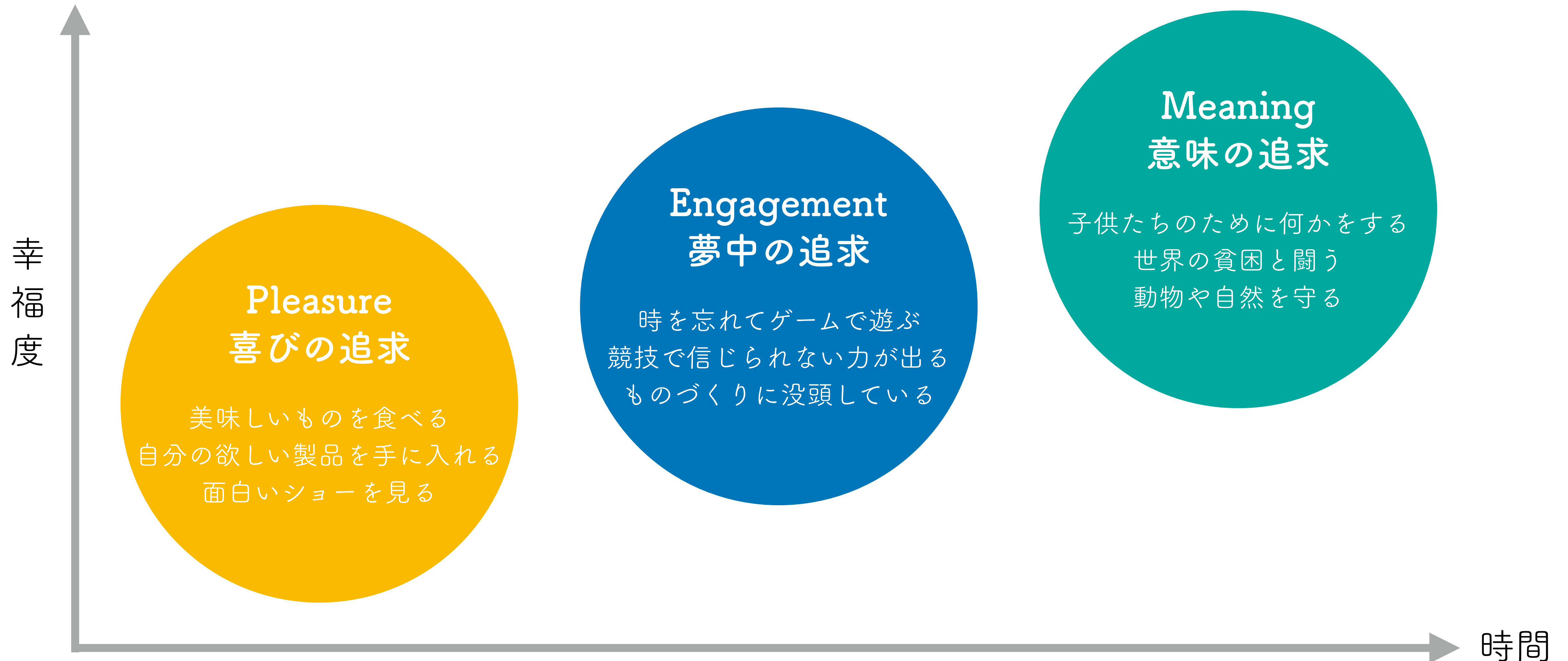
心理学は、人間の弱みばかりでなく、人間の良いところや  
人徳を研究し「人間を本物の幸せに導く学問」であるべきだ。

ポジティブ心理学の父  
マーティン・セリグマン博士





# セリグマンによる「幸福感、3つのタイプ」



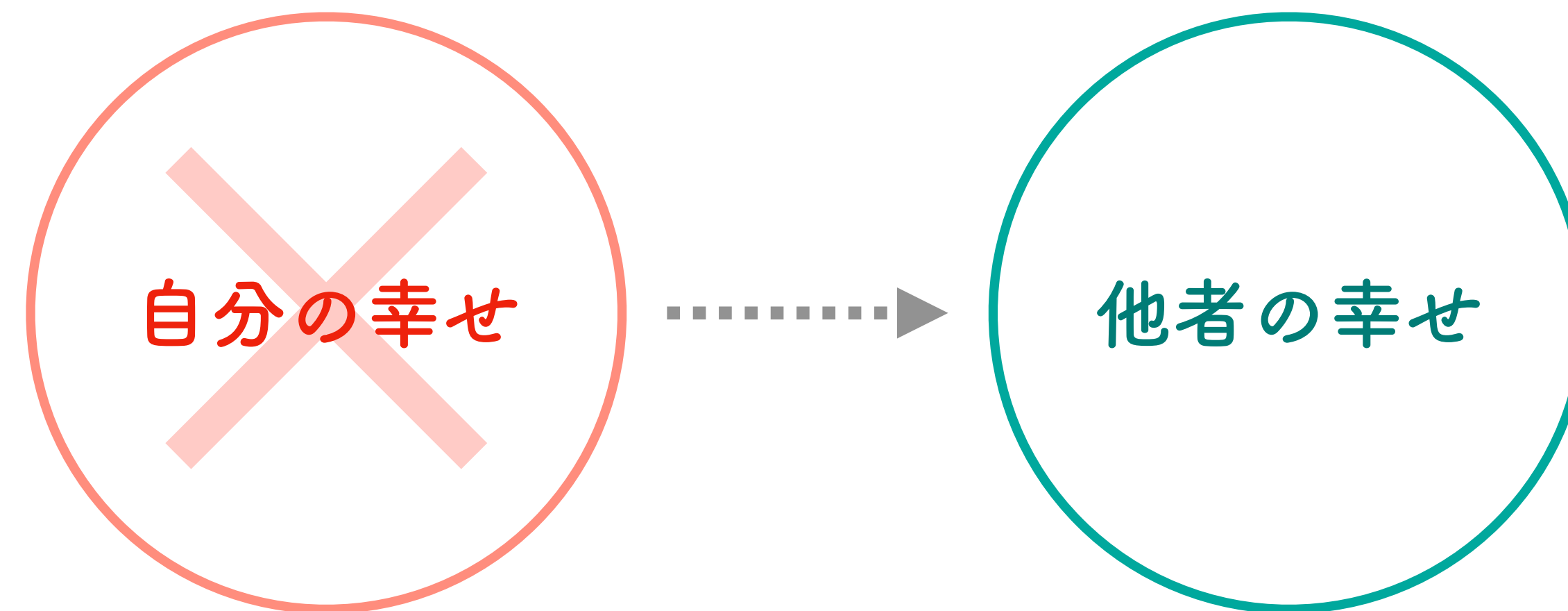
「意味のある人生」とは…

「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。

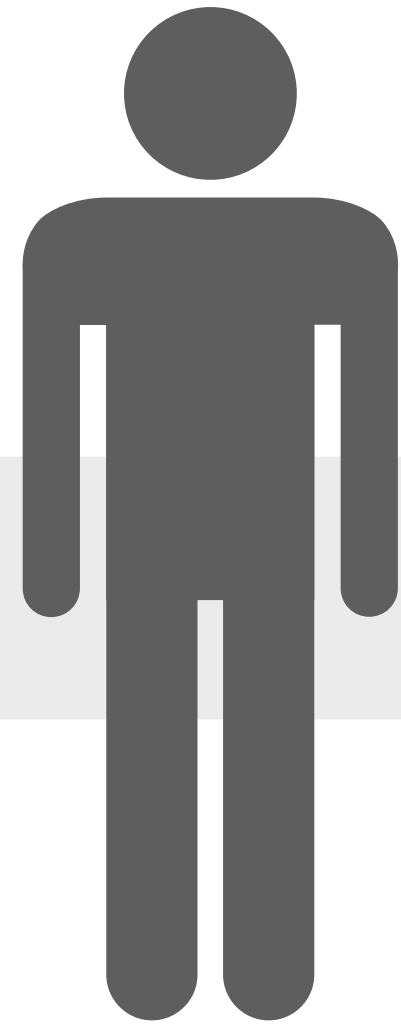


## ③ テイカー (受け取る人)

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。

# 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



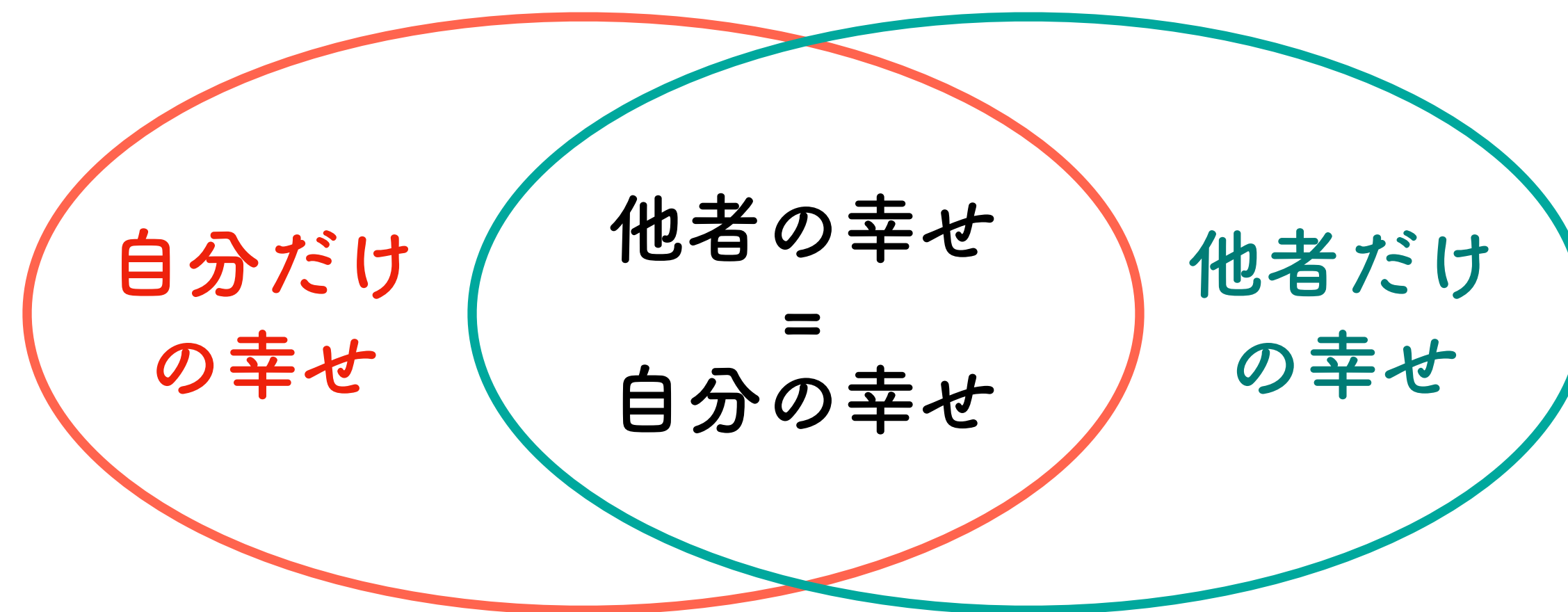
主体性を持つギバー

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。

# 「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



# 2章 働きがいをつくるものはなに？

Why

わたしは  
なんのために  
働くのか？

働く目的はなに？  
意味のある人生  
主体的なギバー

What

働きがいをつくるものは  
なに？

働きがいとは？  
仕事の意味を考える  
コーリング

How

働きがいをつくる  
手づくり  
しよう

ジョブ・クラフティング  
仕事の意味を考える  
仕事に創意工夫を加える



=



+



快適に働き続けるための  
就労条件や報酬条件など

「働き方改革」の  
取り組みの中心テーマ

見えやすい要因 (衛生要因)

仕事に対するやる気や  
モチベーションなど

仕事そのものに対する  
関心や意味に関わるもの

見えにくい要因 (動機づけ要因)

# テクノロジーが、組織に突きつけた課題とは…

「**VUCA<sup>\*1</sup>**な環境」から学び、最適化し続けるには？



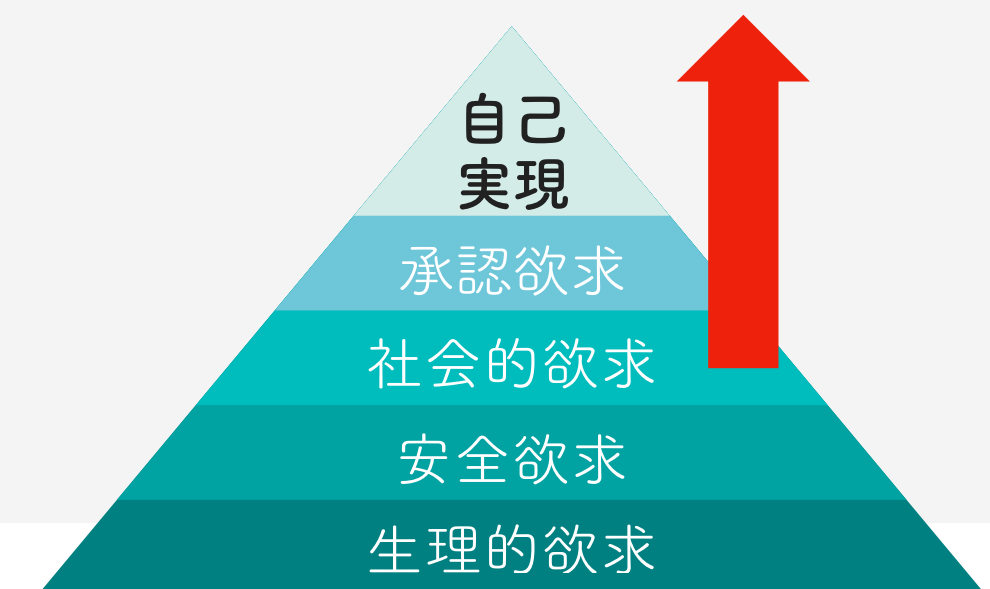
社員が「**自走する組織**」をつくるには？



「**社員の内発的な動機**」を生み出す環境をつくるには？



「**社員の幸せ**」を成長エンジンとする組織をつくるには？



\*1 … Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性・不明確さ)  
テクノロジーの指数関数的な進化により、正解のない時代、将来予測が困難な環境となったことを示す





=



+



重要性が  
ぐっと高まる

快適に働き続けるための  
就労条件や報酬条件など

「働き方改革」の  
取り組みの中心テーマ

仕事に対するやる気や  
モチベーションなど

仕事そのものに対する  
関心や意味に関わるもの

そして、大切なことは…

経営や人事が制度をつくる

自分自身で手づくりできる

「働きがいは自分で考えろ」とか言われても  
やらされ感が満載で、とてもそんな気にならない。

次から次へと降ってくる仕事に対して  
自分自身で、いったいなにができるんだろう。

# 「仕事をどう捉えるか」の大切さを教えてくれる事例

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**



# 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。

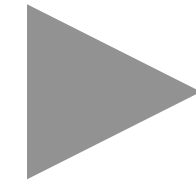
来場者の驚きや感謝の言葉を通じて、仕事に意味を見出せるよう、一人ひとりのキャストが、状況に応じて工夫をしているのだ。

# 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



# 3章 働きがいを手づくりしよう

Why

わたしは  
なんのために  
働くのか？

働く目的はなに？  
意味のある人生  
主体的なギバー

What

働きがいをつくるものは  
なに？

働きがいとは？  
仕事の意味を考える  
コーリング

How

働きがいをつくる  
手づくり  
しよう

ジョブ・クラフティング  
仕事の意味を考える  
仕事に創意工夫を加える

# 働きがいを、手づくりしてみよう



→ 人間関係の改善は別講演にて

## ジョブ・クラフティング、3つのアプローチ

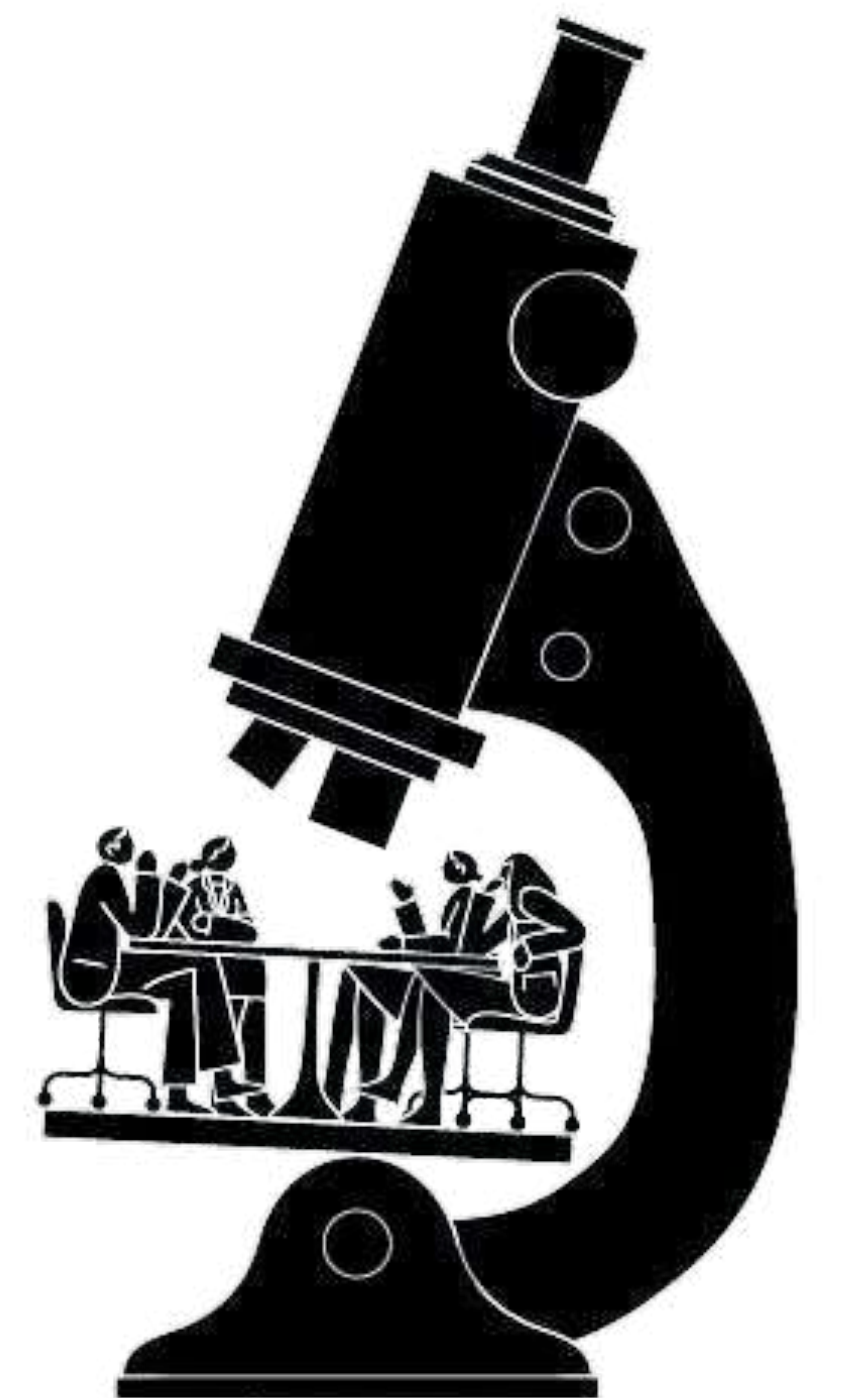
- ① 「**仕事の意味**」のクラフティング ~ 自分で仕事に対する意味づけを捉え直す
- ② 「**仕事**」のクラフティング ~ 仕事の内容や段取り、時間などに創意工夫を加える
- ③ 「**関係性**」のクラフティング ~ 上司や同僚、取引先との関わり方を人間的に変える

# グーグル「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。





# 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」



# 「自分にとっての仕事の意味」を意識すると、どうなるのか

インドの大企業ウィプロは、コールセンターを経営している。職場設備は最先端、社員待遇も手厚く、社員同士が交流する場もあるが、2000年後半から若手が毎年50-70%ほど退職するようになる。退社理由は同社に対する帰属意識の低さだ。給与増や福利厚生の実施を図っても退職率は変わらない。

そこで同社は、新入社員に対する一般研修の後に小さな実験をすることにした。数百人の新入社員を2グループに分けて、それぞれ異なる「一時間の追加研修」を実施したのだ。

**グループA**：ウィプロについて学ぶ。会社の成功ストーリー、優秀な社員による講演や交流など。そして研修の最後に社名が入ったパーカーを配布した。

**グループB**：社員それぞれが、自分自身について対話しながら考えた。「一番幸せを感じる時は?」「やりがいを感じる仕事は?」など。最後に社名に加え、その社員の名前が入ったパーカーを配布した。

6ヶ月後の定着率



<  
33% up



## 【ひとつめの問い】

あなたがやっている仕事は  
あなたにとってどんな意味がありますか？



こんなことを自分に問いかけてみよう

これまで、仕事を通してどう成長できた？

あなたが今の仕事を選んだのはなんでだった？

この会社に入ってよかったことは？

# 「社会における仕事の意味」を意識すると、どうなるのか

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。



## 【ふたつめの問い】

あなたがやっている仕事は  
お客さんや社会にどんな影響を与えますか？



こんなことを自分に問いかけてみよう

あなたの仕事はどんなひとのためになっていますか？

仕事を通して笑顔にしたいのはどんなひとですか？

その仕事をすることで誰にどう貢献していますか？



# 働きがいを、手づくりしてみよう



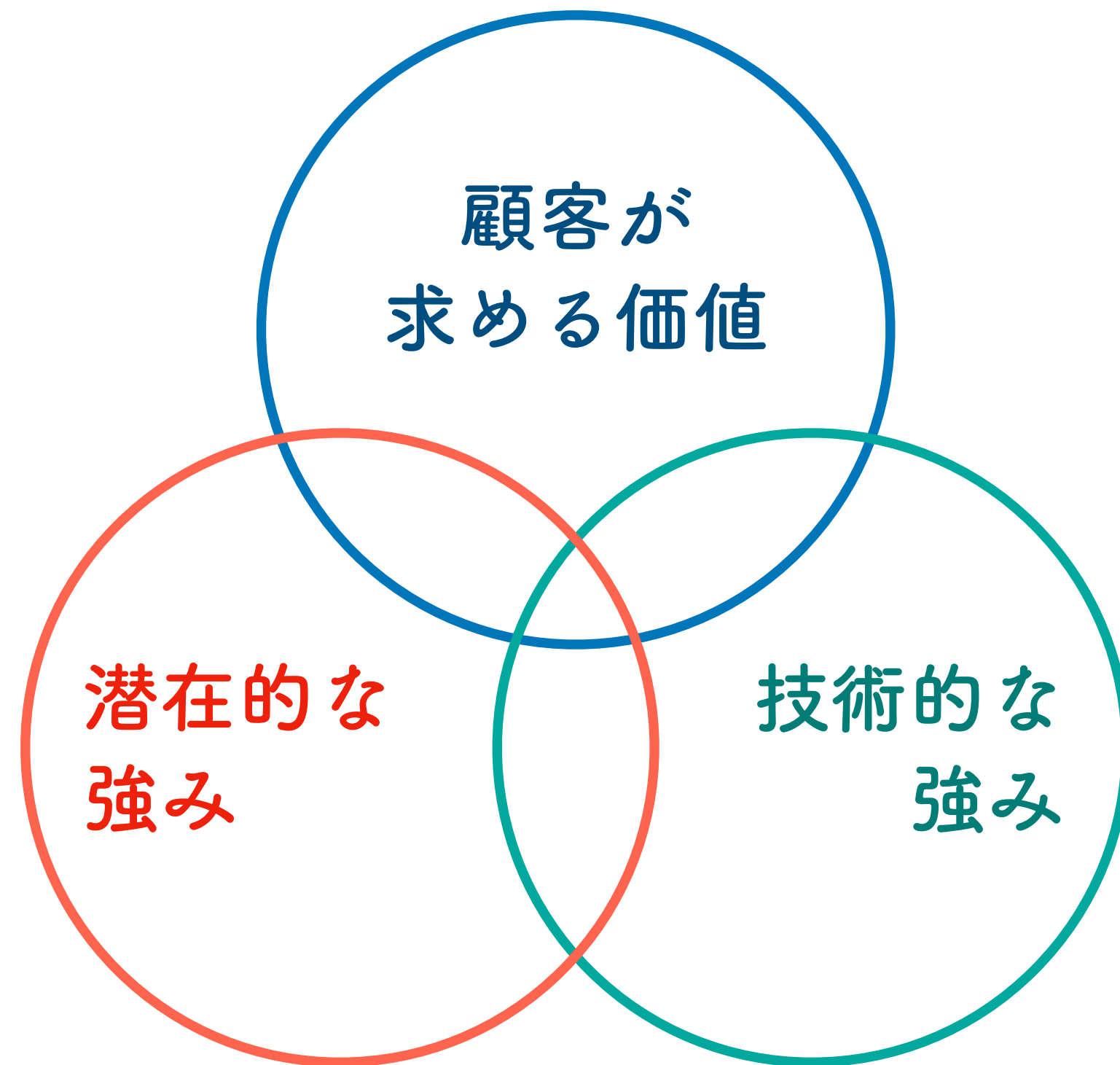
→ 人間関係の改善は別講演にて

## 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

# 「自分の強み」を発見し、顧客の求める価値を高めよう

「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

# 持続的な幸福感の基礎となる「美德を育む強み」

## 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。



# (参考) ポジティブ心理学のツールで「潜在的な強み」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



The image shows a screenshot of the VIA-IS results page on the left and a grid of 24 VIA Character Strengths on the right. The results page displays a list of strengths ranked from 1 to 10, with the top five being Creativity, Openness, Kindness, Big Picture, and Spirituality. The grid on the right lists all 24 strengths with their corresponding icons: Creativity, Curiosity, Judgment, Perspective, Bravery, Perseverance, Zest, Honesty, Social Intelligence, Kindness, Love, Leadership, Fairness, Teamwork, Forgiveness, Love of Learning, Gratitude, Spirituality, Self-Regulation, Humility, Appreciation of Beauty, Prudence, Hope, and Humor.

Creativity	Curiosity	Judgment	Perspective	Bravery	Perseverance
Zest	Honesty	Social Intelligence	Kindness	Love	Leadership
Fairness	Teamwork	Forgiveness	Love of Learning	Gratitude	Spirituality
Self-Regulation	Humility	Appreciation of Beauty	Prudence	Hope	Humor

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。



# 現実の仕事で「潜在的な強み」を生かした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。

## 【みつつめの問い】

あなたの強みをもとに、仕事を創意工夫して  
チームやお客さんに喜んでもらおう



こんなことに挑戦してみよう

VIA-ISで自分の強みを見つけてみよう

その強みで、どんな挑戦課題が考えられるだろう？

その挑戦を通じて、どんな成長ができるだろう？

# 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 <b>単純な原則</b> をもとに、行動することができる。 <b>想定外のことが起きるとパニック</b> 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 <b>自分ごととして行動</b> する。次第に応用が効くようになる。 <b>原則をベースに独力で行動</b> できるようになるが、 <b>問題の対処には手こずる</b> 。 <b>散在した情報を体系的に理解しておらず</b> 、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	<b>全体像を把握できる</b> ようになる。ただし <b>何を優先すべきか悩む</b> ことが多い。 <b>知識が体系化</b> されてくる。 <b>問題を発見し、解決することができる</b> ようになる。 <b>臨機応変な対応</b> が可能となり、 <b>チーム内で指導力があると判断</b> 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、 <b>安定的に行動できる</b> ようになる。 <b>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</b> 。 体系化された知識に基づき、 <b>自己を改善できる</b> ようになる。 <b>進化が加速</b> 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 <b>最善の行動</b> ができる。 <b>絶えず、よりよい方法を模索</b> する。 <b>転ばぬ先の杖</b> を得る。意識することなく、 <b>問題を未然に防ぐ</b> ことができる。 本質に重要な部分と関係のない部分を、 <b>直感的に識別</b> することができる。	記憶の自動化で 手続き記憶化

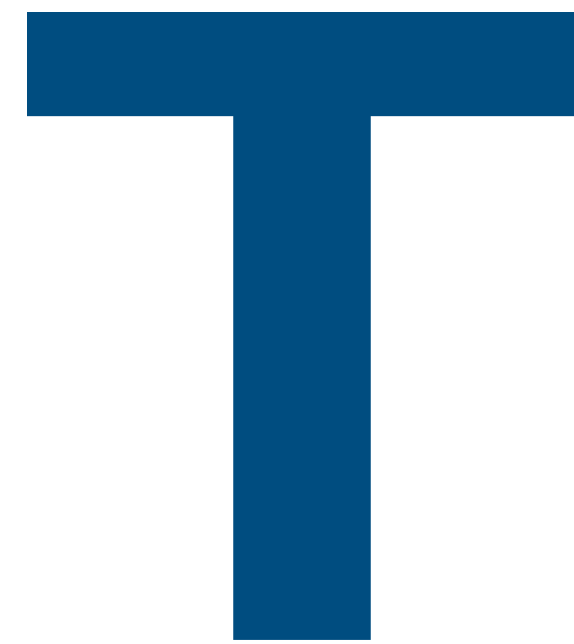
実はここから  
面白さが加速する

# 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



## 【よっつめの問い】

今の仕事を通じて、技術を磨き、習熟しよう  
その分野の「仕事の達人」になろう



こんなことに挑戦してみよう

目の前の仕事で、どんな技術を磨いていこう？

その達人になると、どんな未来が拓けるだろう？

そのために、今日からできることはなんだろう？

個々のメンバーが、仕事で自己実現を追求するチームを目指そう

“ 十分な数の人々が  
「内発的な動機から自分の幸せに全力をあげる」  
ようになったときこそ  
組織の進化における決定的瞬間である ”

学習する組織 「自己マスタリー ～ なぜそれを目指すのか?」 より

「学習する組織」 著者  
ピーター・センゲ





今日のお話を  
振り返ってみよう





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

# 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

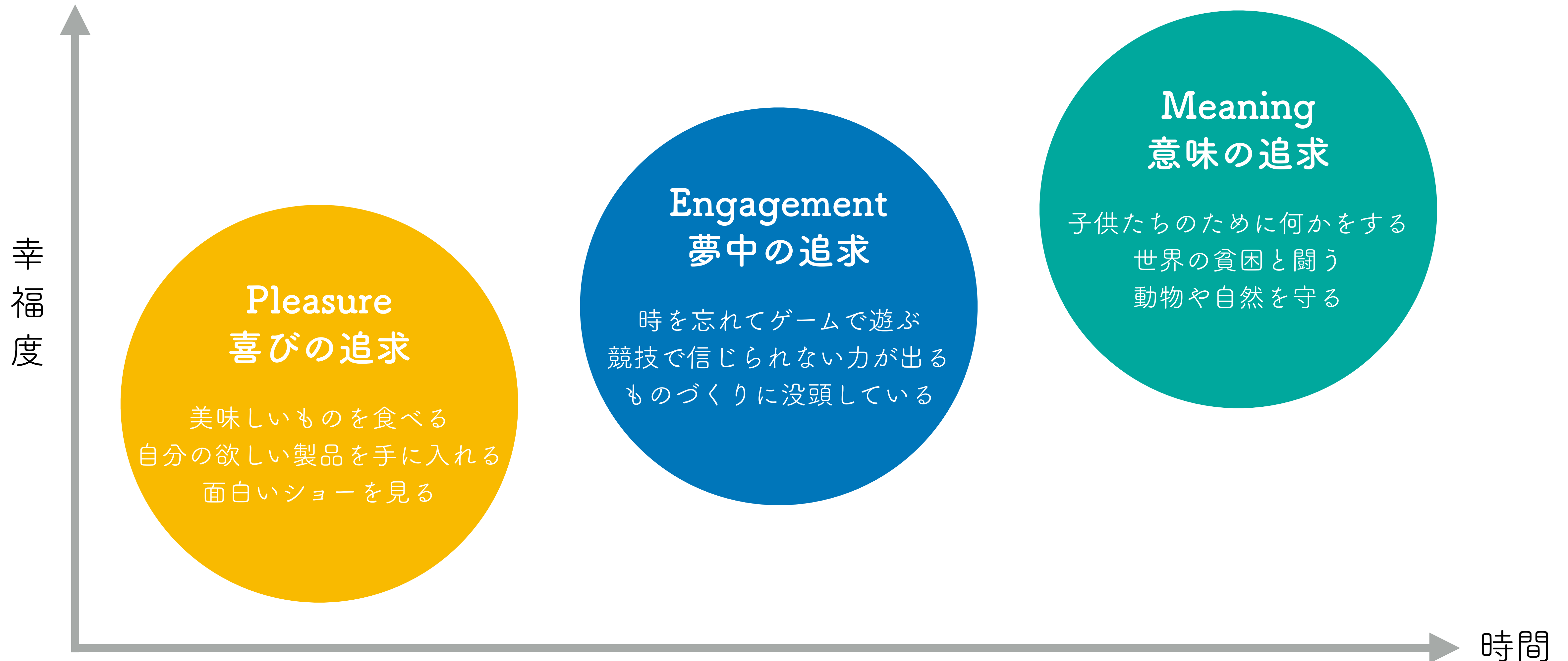
親密な  
人間関係  
をもつ

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)

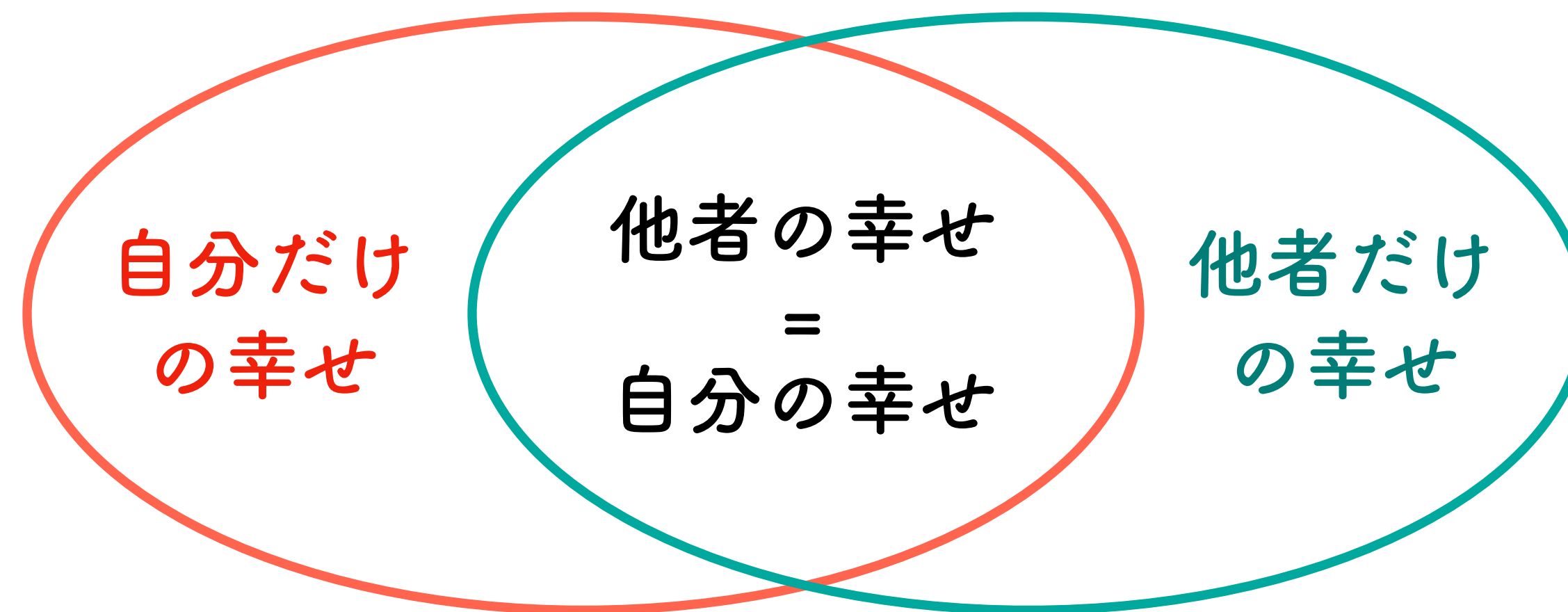
# セリグマンによる「幸福感、3つのタイプ」





# 「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

# 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

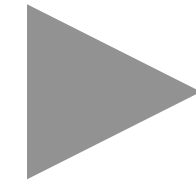
レズネスキーは、人間が「自分の仕事をどう見ているか」によって、人生から得られる満足感は大きく異なるとした。仕事そのものや、仕事の環境を変えようと変えまいと**本人の仕事に対する意味づけ**が変わらなければ、深い満足は得られないということだ。

# 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



# 働きがいを、手づくりしてみよう



→ 人間関係の改善は別講演にて

## 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

# 「自分にとっての仕事の意味」を意識すると、どうなるのか

インドの大企業ウィプロは、コールセンターを経営している。職場設備は最先端、社員待遇も手厚く、社員同士が交流する場もあるが、2000年後半から若手が毎年50-70%ほど退職するようになる。退社理由は同社に対する帰属意識の低さだ。給与増や福利厚生の充実を図っても退職率は変わらない。

そこで同社は、新入社員に対する一般研修の後に小さな実験をすることにした。数百人の新入社員を2グループに分けて、それぞれ異なる「一時間の追加研修」を実施したのだ。

**グループA：ウィプロについて学ぶ。会社の成功ストーリー、優秀な社員による講演や交流など。そして研修の最後に社名が入ったパーカーを配布した。**

**グループB：社員それぞれが、自分自身について対話しながら考えた。「一番幸せを感じる時は？」「やりがいを感じる仕事は？」など。最後に社名に加え、その社員の名前が入ったパーカーを配布した。**

6ヶ月後の定着率



<  
33% up



# 「社会における仕事の意味」を意識すると、どうなるのか

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。



# 働きがいを、手づくりしてみよう



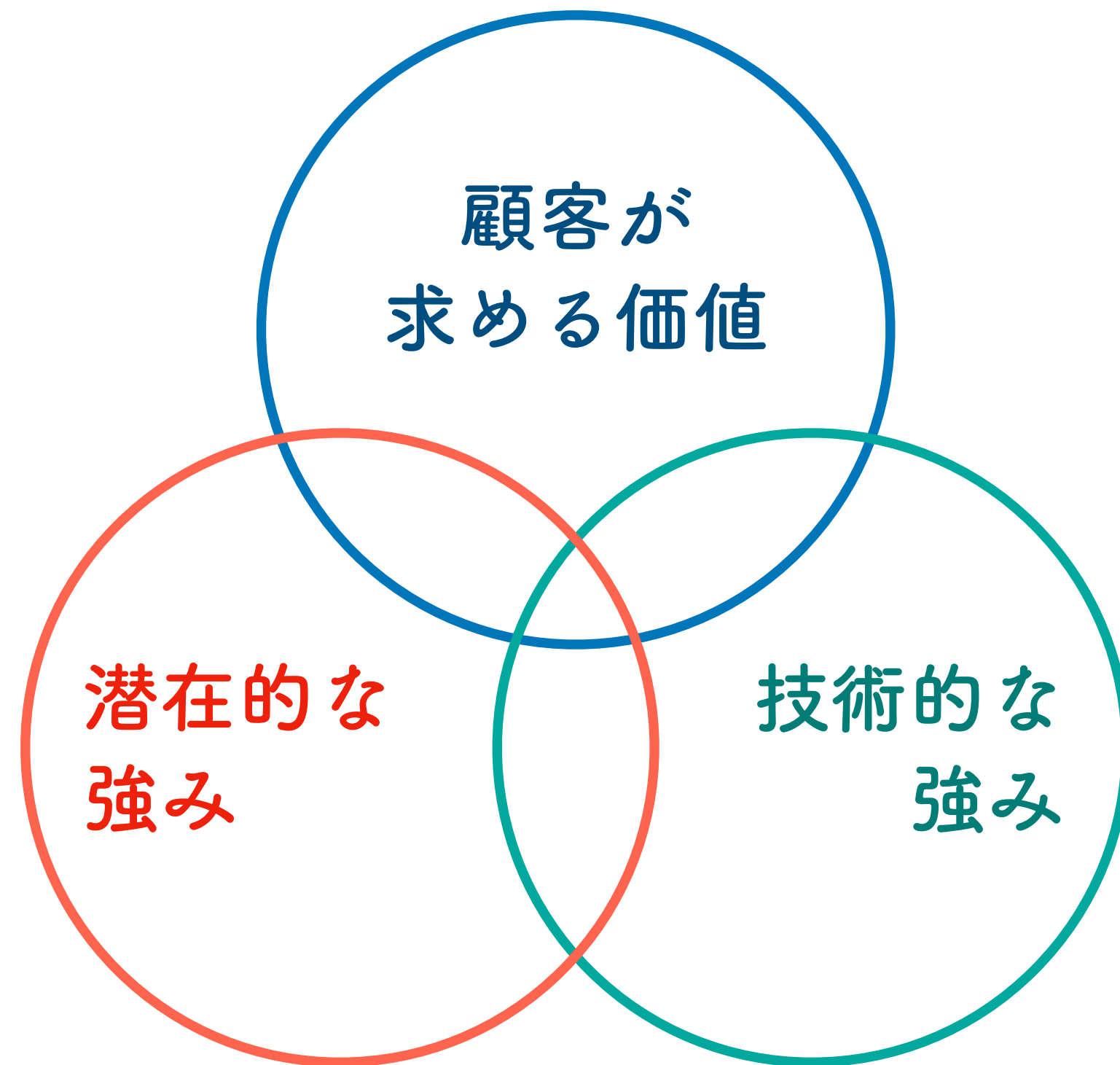
→ 人間関係の改善は別講演にて

## 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

# 「自分の強み」を発見し、顧客の求める価値を高めよう

「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

# 現実の仕事で「潜在的な強み」を生かした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。



# 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 <b>単純な原則</b> をもとに、行動することができる。 <b>想定外のことが起きるとパニック</b> 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 <b>自分ごととして行動</b> する。次第に応用が効くようになる。 <b>原則をベースに独力で行動</b> できるようになるが、 <b>問題の対処には手こずる</b> 。 <b>散在した情報を体系的に理解しておらず</b> 、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	<b>全体像を把握できる</b> ようになる。ただし <b>何を優先すべきか悩む</b> ことが多い。 <b>知識が体系化</b> されてくる。 <b>問題を発見し、解決することができる</b> ようになる。 <b>臨機応変な対応</b> が可能となり、 <b>チーム内で指導力があると判断</b> 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、 <b>安定的に行動できる</b> ようになる。 <b>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</b> 。 体系化された知識に基づき、 <b>自己を改善できる</b> ようになる。 <b>進化が加速</b> 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 <b>最善の行動</b> ができる。 <b>絶えず、よりよい方法を模索</b> する。 <b>転ばぬ先の杖</b> を得る。意識することなく、 <b>問題を未然に防ぐ</b> ことができる。 本質に重要な部分と関係のない部分を、 <b>直感的に識別</b> 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



# 「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

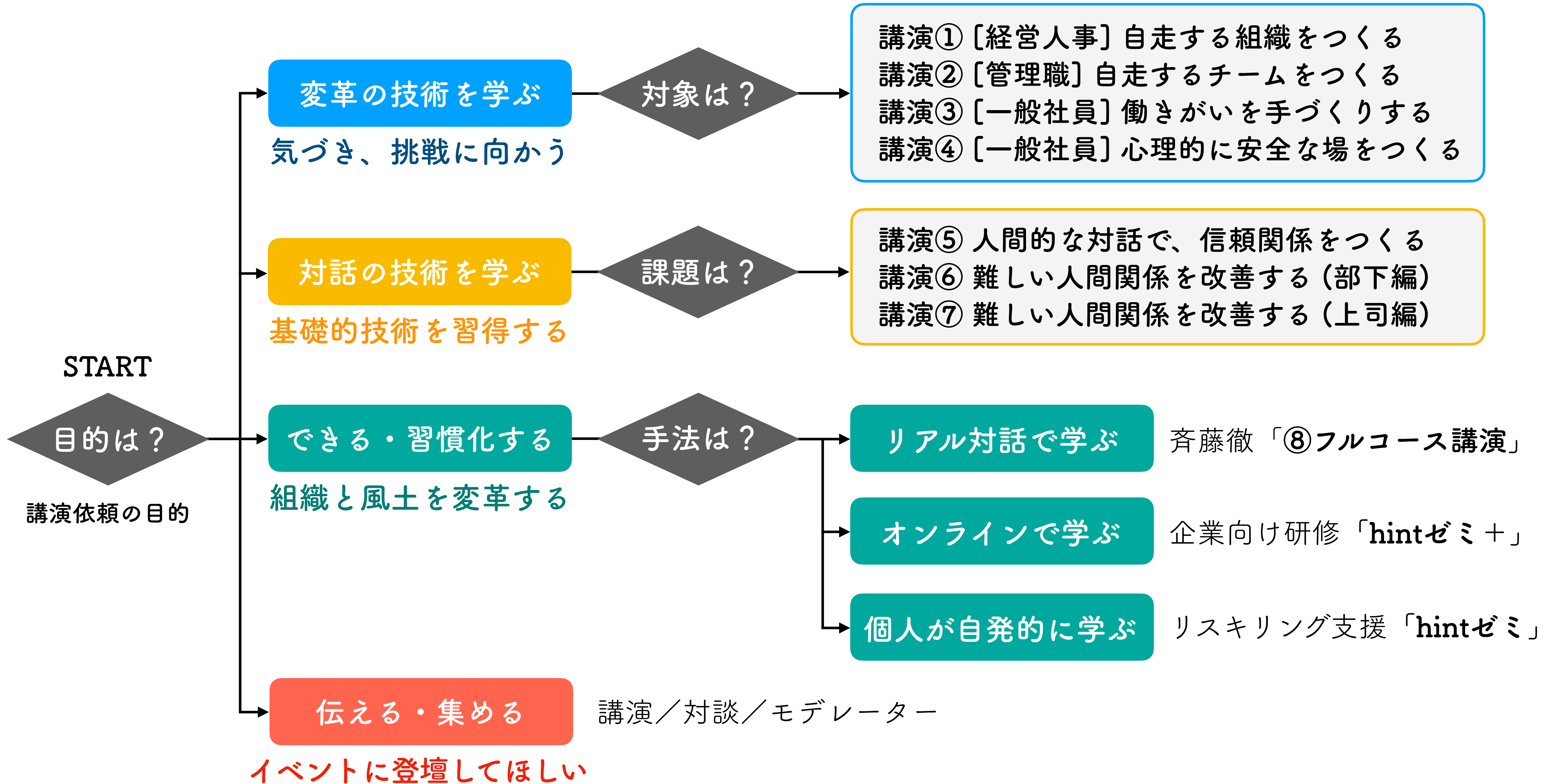
おわりに ～ 現実の世界へ

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

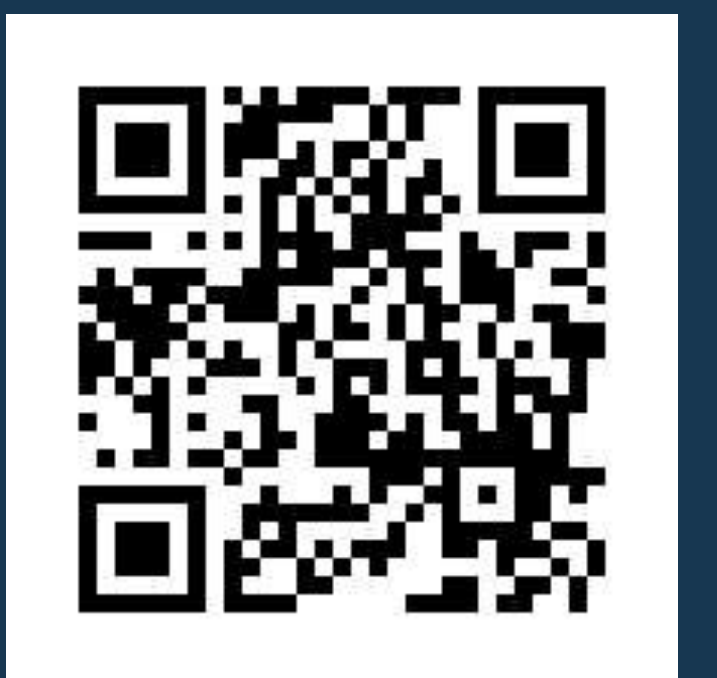


『だから僕たちは、組織を変えていける』公式サイトにて  
講演スライドやイラスト図表をダウンロードできるほか  
貴社での講演の申し込みなどもできます！

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	ソーシャルシフト	ライフシフト
アイデアだけで起業できる	持続可能な繁栄をわかちあう	多様な生き方を受け入れる
技術とスピード	共感と信頼	自律と対話
「学習する組織」	「共感する組織」	「自走する組織」
顧客の幸せ	社会の幸せ	社員の幸せ



「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』

<b>デジタルシフト</b> (1989 ~) 事業のルールが変わる	<b>ソーシャルシフト</b> (2008 ~) 関係性が変わる	<b>ライフシフト</b> (2020 ~) 生き方が変わる
--	--	--------------------------------------



# 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。

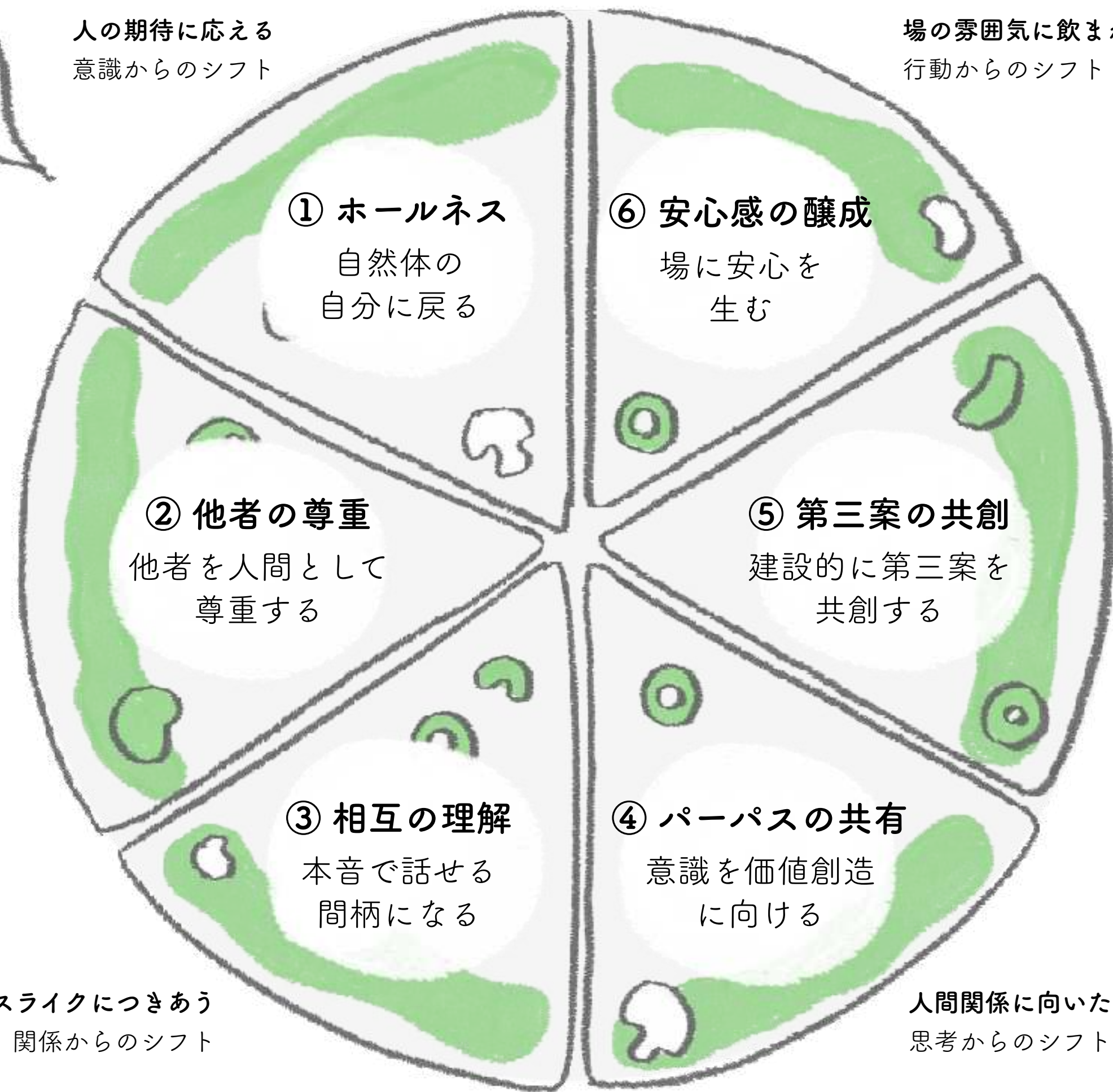
他者をコントロールする  
意識からのシフト



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



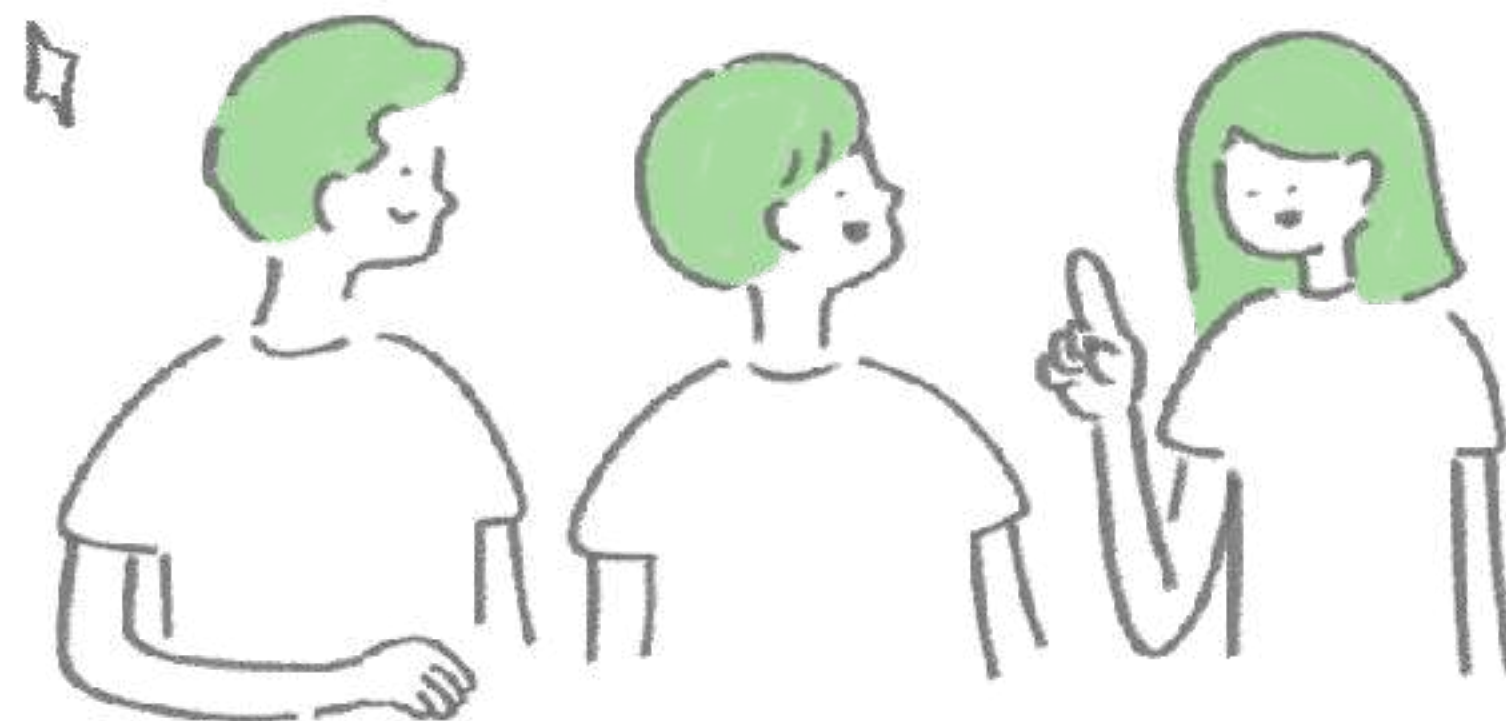
ビジネスライクにつきあう  
関係からのシフト

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





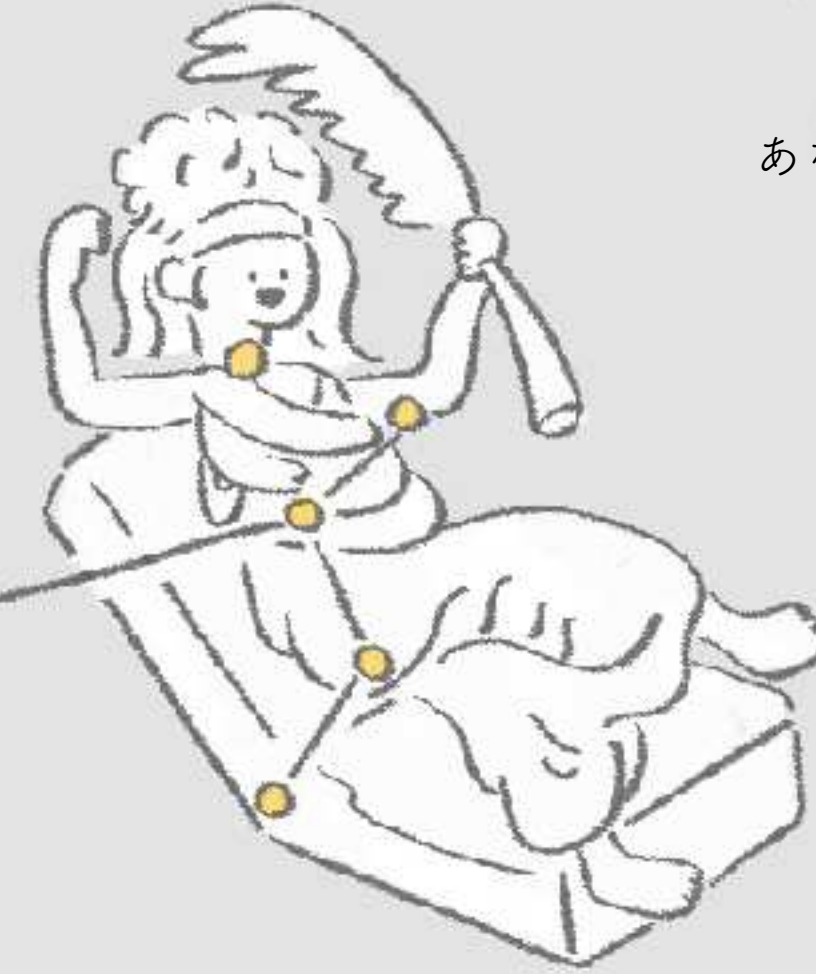
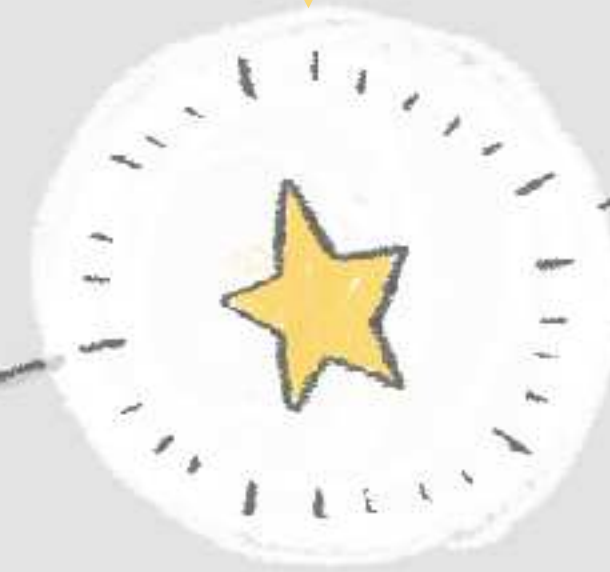
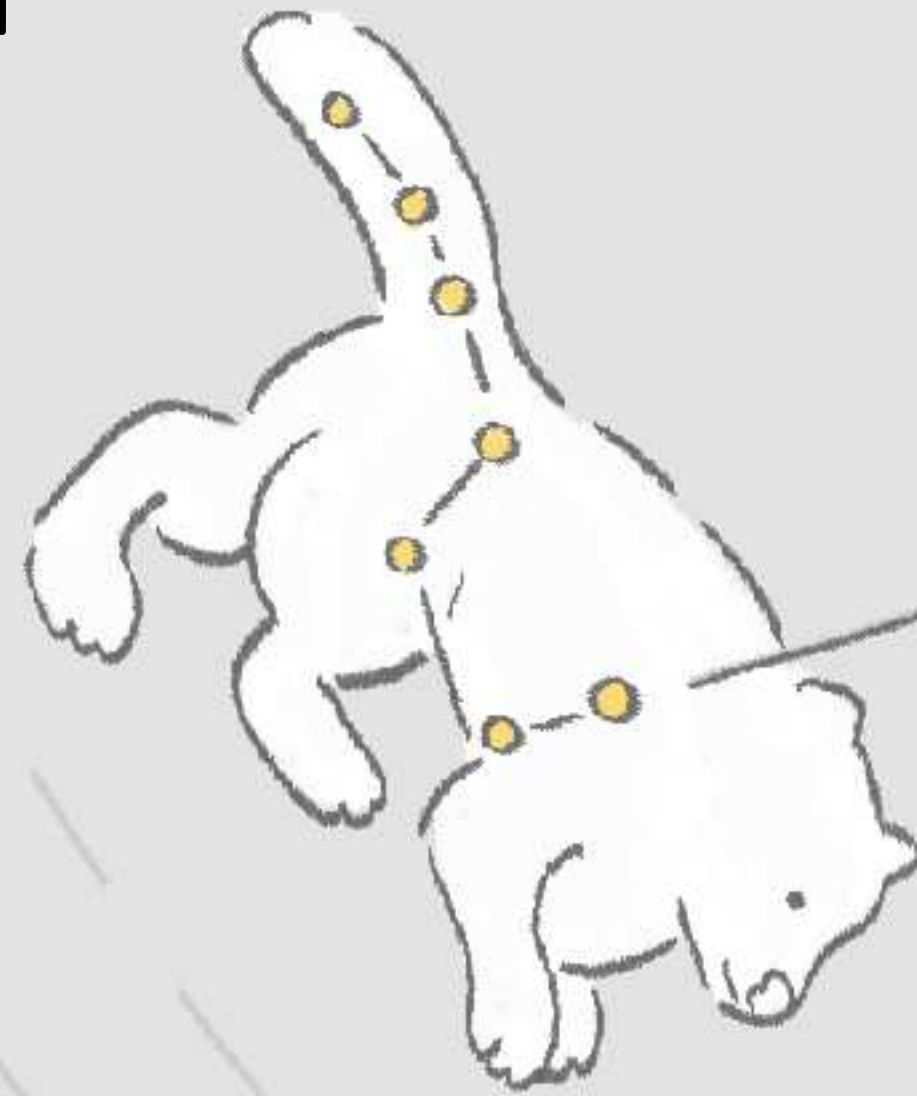
# チームを動かす北極星を見つけよう

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。



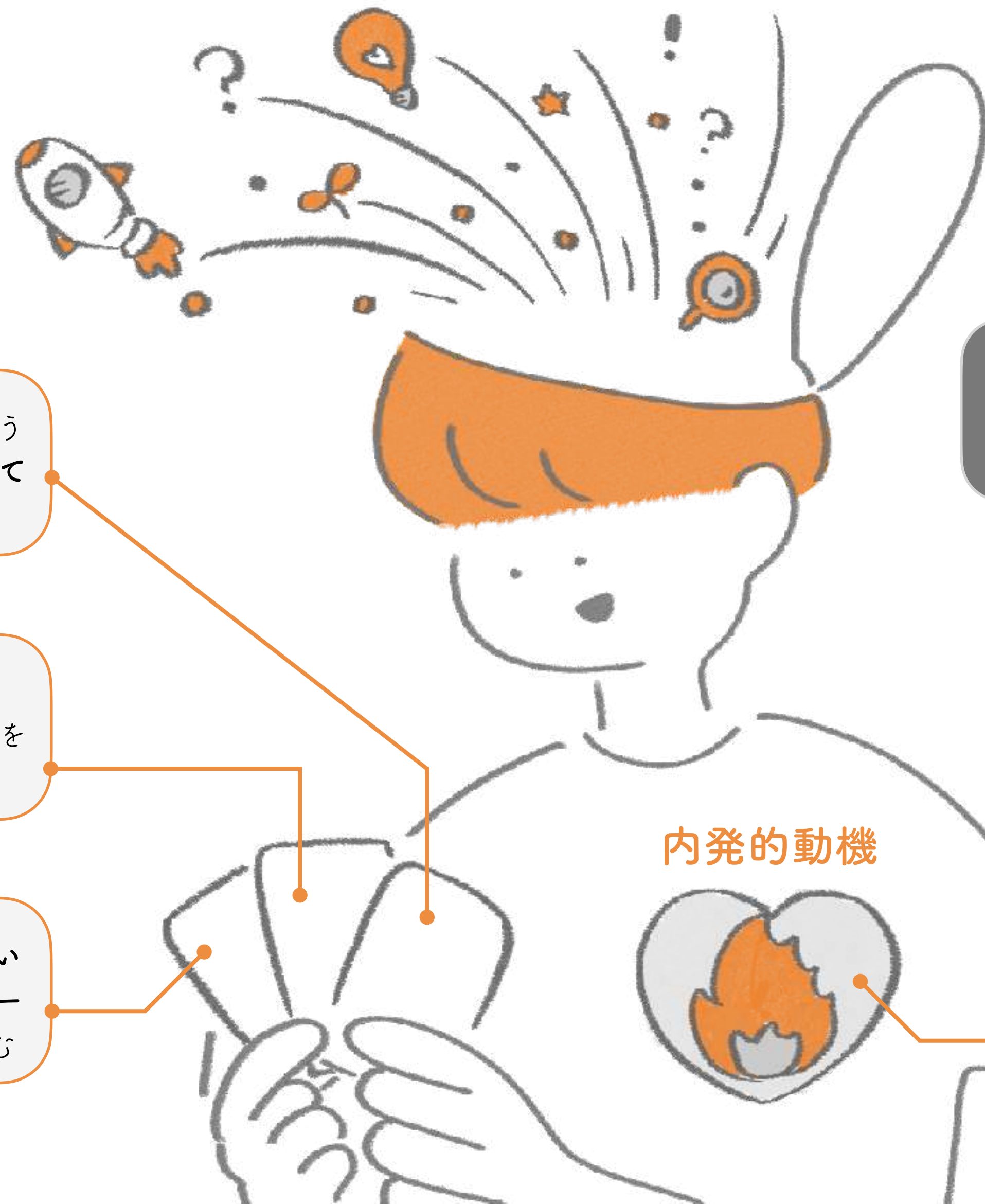


# アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



- 「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

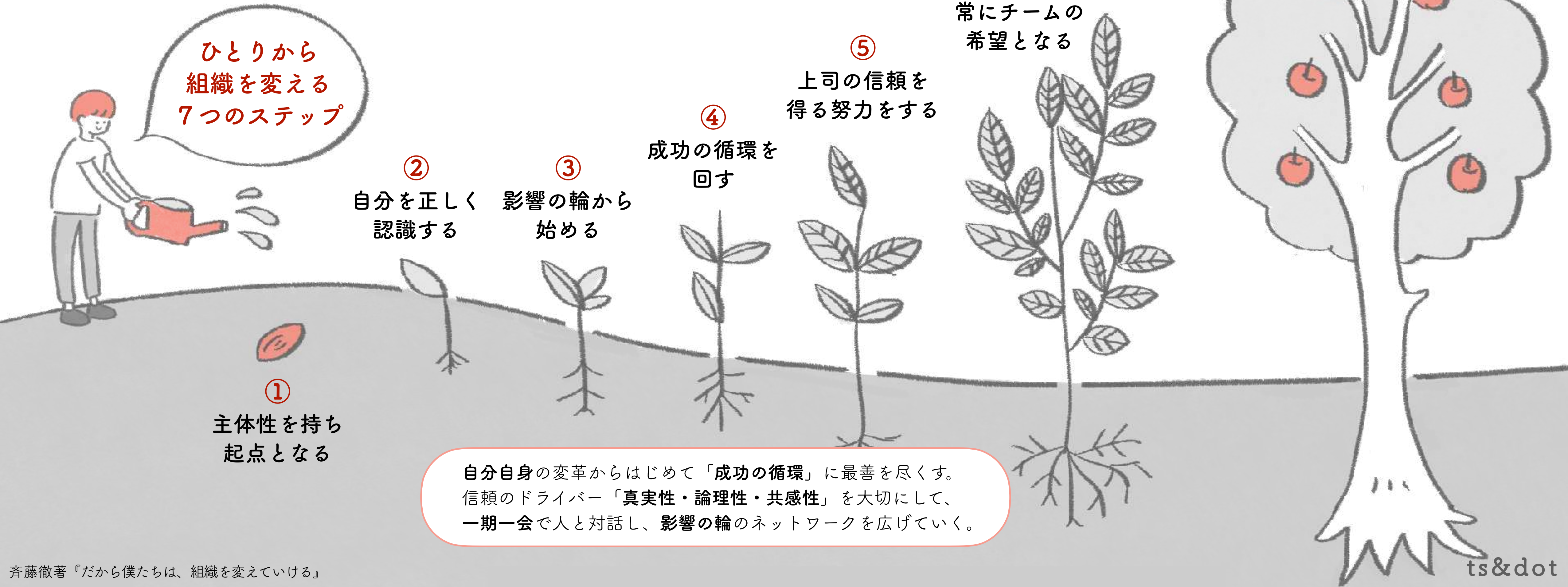


# たったひとりから、影響の輪は広がる



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

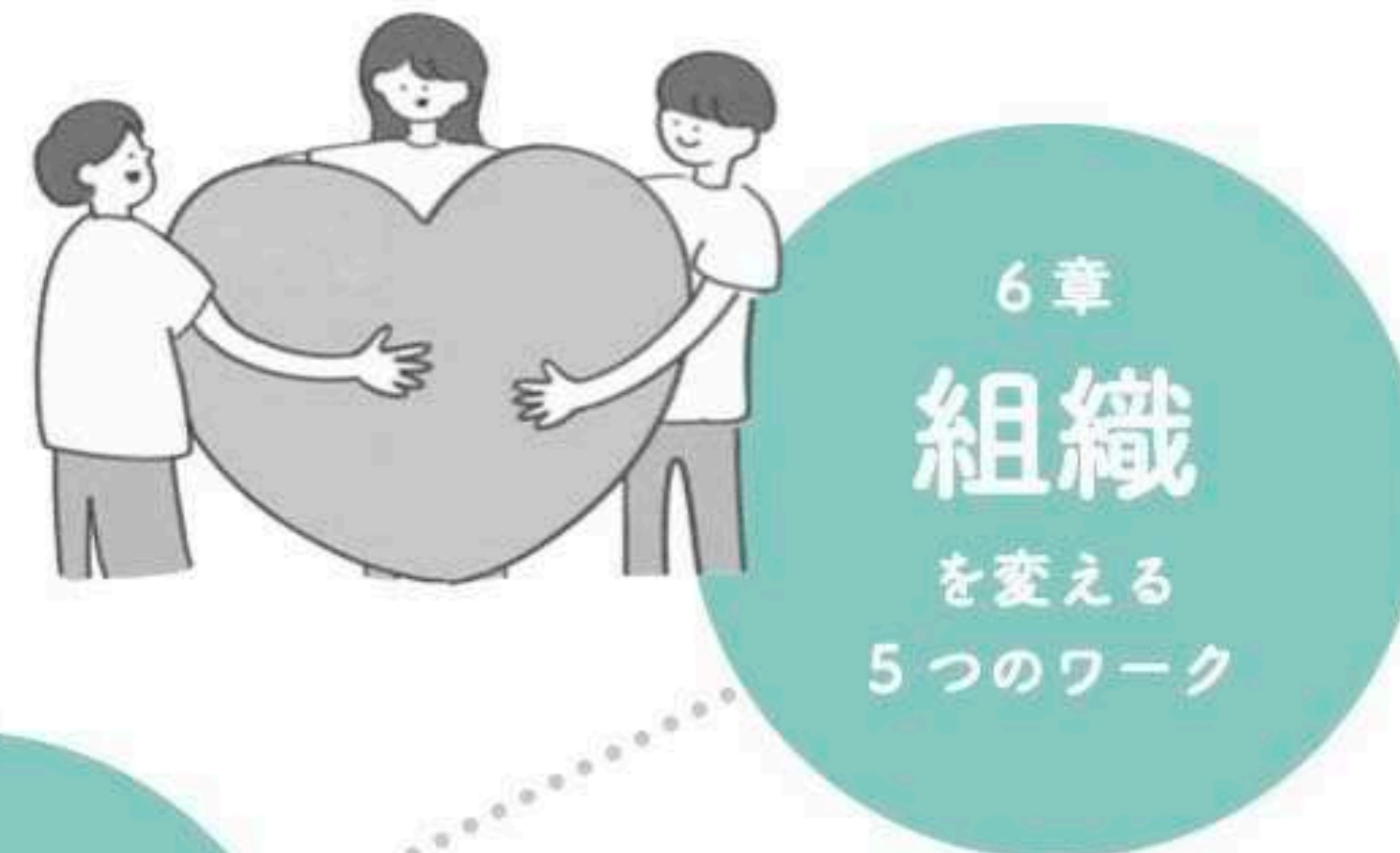
# 10万部 突破！



## 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。







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、ガンブ、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)



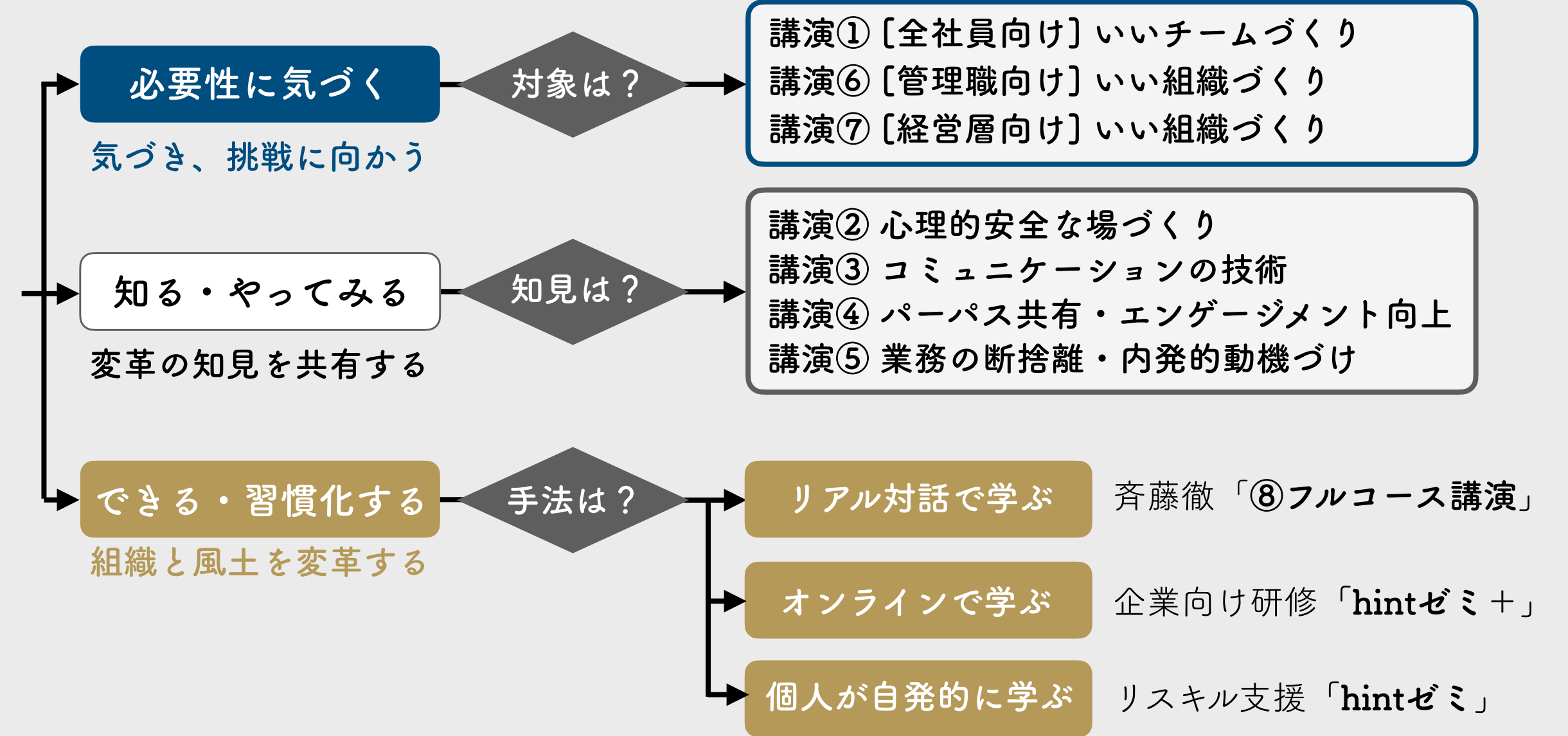
- 1985年 日本IBM株式会社に入社
- 1991年 株)フレックスファームを創業
- 2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
- 2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
- 2005年 株)ループス・コミュニケーションズを創業
- 2009年 ブログ「in the loop」を執筆開始
- 2011年 書籍「ソーシャルシフト」を上梓
- 2016年 学習院大学 経済学部特別客員教授に就任
- 2016年 書籍「再起動 リブート」を上梓
- 2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「hintゼミ」を開講
- 2020年 ビジネス・ブレイクスルー大学 教授に就任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

- 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作りかたを知りたい
- 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・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)、みずほコーポレーション(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)