

『だから僕たちは、組織を変えていける』

【コミュニケーション 基礎編】

人間的な対話で、相互信頼を育む

齊藤 徹



# 【今日の流れ ～ お隣の方との対話もお楽しみください】

- 0:00 オープニング
- 0:05 第一章 情報伝達から相互理解へのシフト
- 0:15 第二章 相互理解のために一番大切なこと
- 0:25 第三章 話す技術/聴く技術/問う技術
- 0:25 ・話す技術
- 0:40 ・対話(自分ごとで想像する)
- 0:45 ・聴く技術
- 0:55 ・対話(自分ごとで想像する)
- 1:00 ・問う技術
- 1:10 ・対話(自分ごとで想像する)
- 1:15 まとめ
- 1:20 質疑応答

[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)

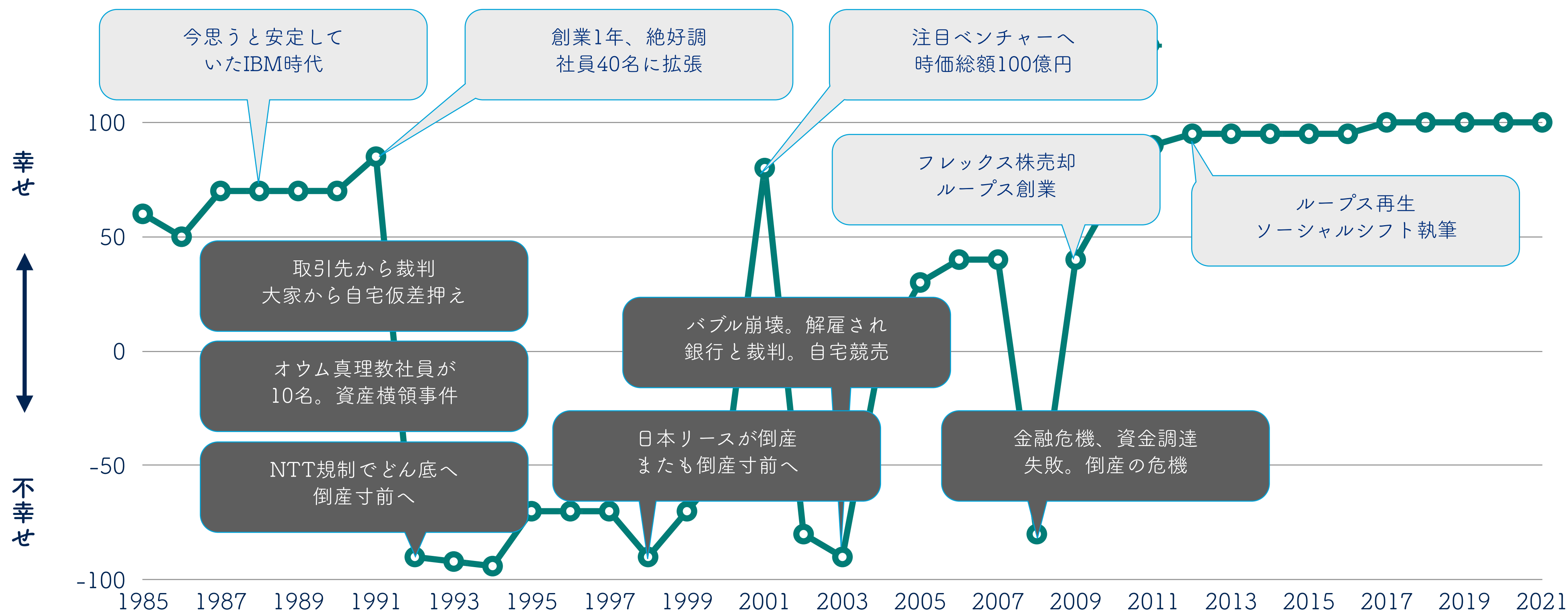
アサヒ農園(1/20)、三菱マーケティング研究会(11/21)、三菱電機鎌倉製作所(11/21)、ダッソー・システムズ(1/25)、科学技術振興機構(1/25)、オカムラ×ICB(1/26)、SBSゼンツウ(1/27)、月曜日からガンガン学ぶ会(1/31)、朝洪(2/2)、三菱電機姫路製作所(2/2)、豊田通商/着火部(2/15)、京セラ(2/16)、Unipos講演(2/17)、武蔵野大学(2/17)、勉強会(2/21)、東京経友会(2/22)、4thコミュニティ(2/22)、大日本印刷(3/1)、損害保険ジャパン(3/2)、オプト(3/4)、三菱電機先端技術研究所(3/9)、トヨタ・インド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



# 人間的な対話で、相互信頼を育む

1

情報伝達から  
相互理解への  
シフト

工業社会は情報伝達  
知識社会は相互理解  
議論と対話

2

相互理解の  
ために、一番  
大切なこと

ウチ(自己追求)  
ソト(他者尊重)  
一貫性(インテグリティ)

3

相互信頼を育む  
話す/聴く/問う  
技術

話す技術  
聴く技術  
問う技術

# 1章 情報伝達から相互理解へのシフト

1

情報伝達から  
相互理解への  
シフト

工業社会は情報伝達  
知識社会は相互理解  
議論と対話

2

相互理解の  
ために、一番  
大切なこと

ウチ(自己追求)  
ソト(他者尊重)  
一貫性(インテグリティ)

3

相互信頼を育む  
話す/聴く/問う  
技術

話す技術  
聴く技術  
問う技術



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



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

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

著者：ロバート・B・ミラー

訳者：ステファン・コンガー教授

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

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

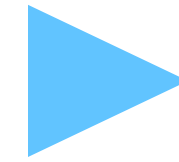
それは「工業社会(20世紀)の組織モデル」を  
前提としているからだ。

# 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



## 工業社会のビジネス・コミュニケーション

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

## 知識社会のビジネス・コミュニケーション

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

今、僕たちが学ぶべきは「**説得術**」ではない。

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

そのために必須となる

「**人間的なコミュニケーションの技術**」なのだ。

# 議論と対話、ふたつのコミュニケーション

## 議論 ～ ディスカッション

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

## 対話 ～ ダイアログ

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

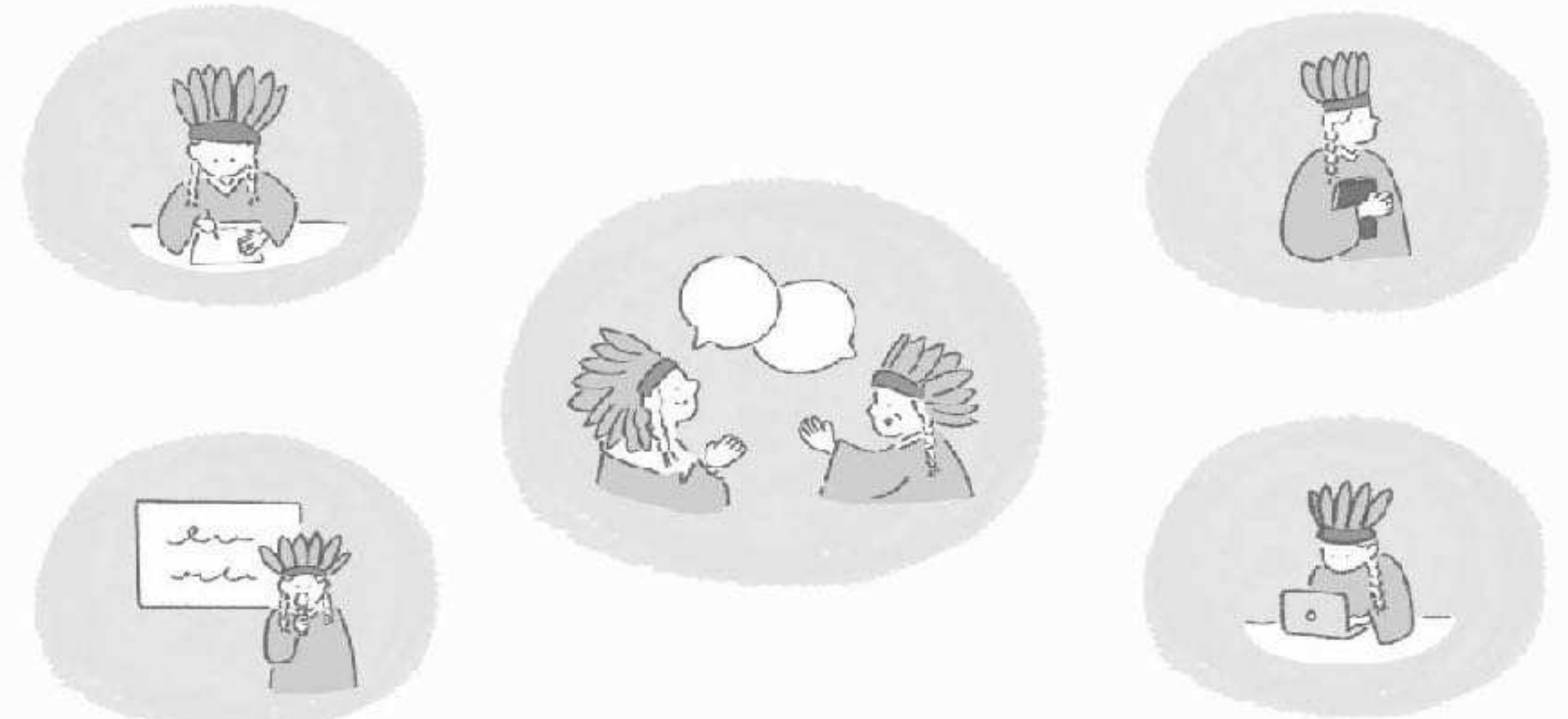
# ネイティブ・アメリカンの「ダイアログ」

## ネイティブ・アメリカンの対話



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

## 意味を共有すると、なすべきことがわかる



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

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

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





# 2章 相互理解のために、一番大切なこと

1

情報伝達から  
相互理解への  
シフト

工業社会は情報伝達  
知識社会は相互理解  
議論と対話

2

相互理解の  
ために、一番  
大切なこと

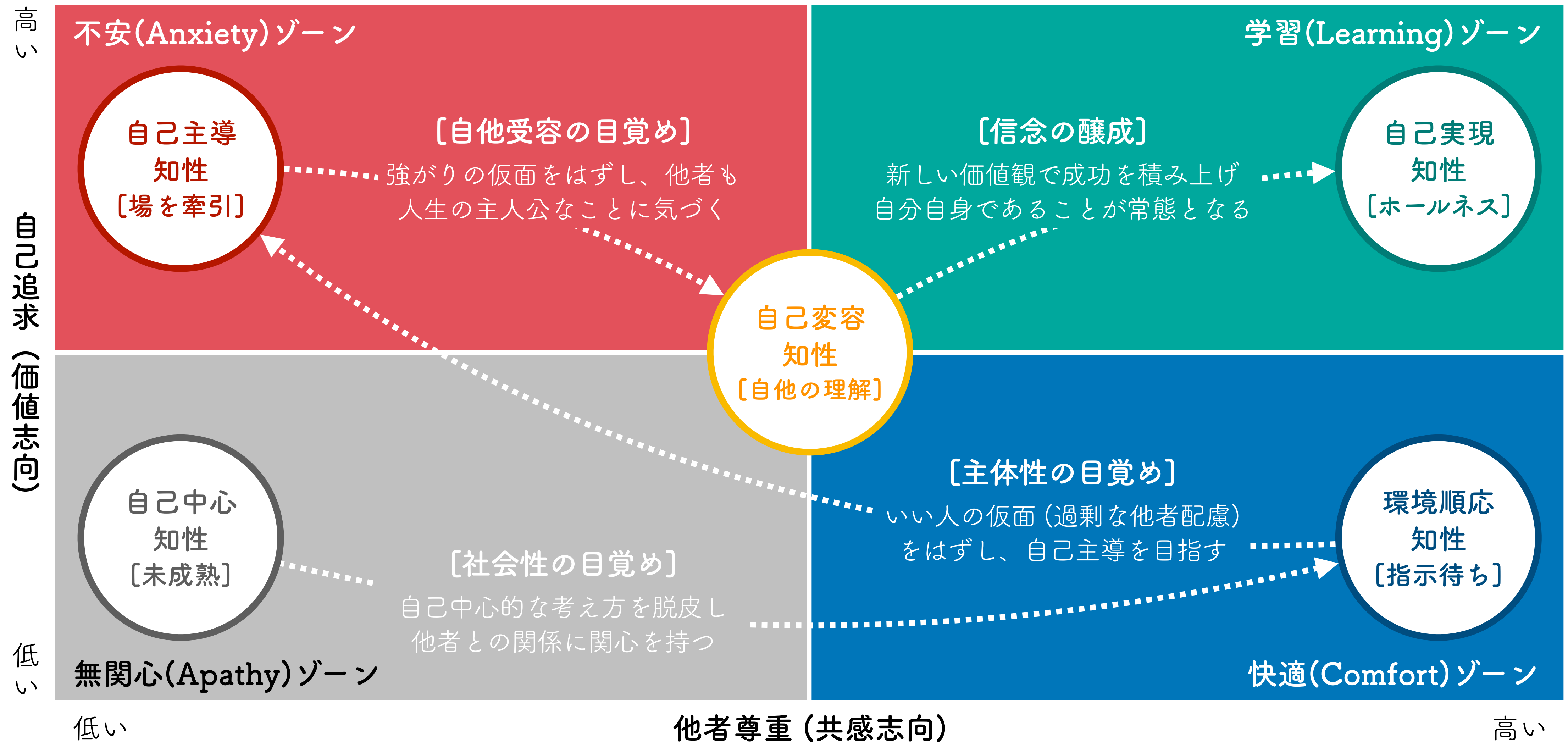
ウチ(自己追求)  
ソト(他者尊重)  
一貫性(インテグリティ)

3

相互信頼を育む  
話す/聴く/問う  
技術

話す技術  
聴く技術  
問う技術

# 人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく



# 人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく

クリス・アージリスは、人間のパーソナリティ<sup>\*1</sup>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。

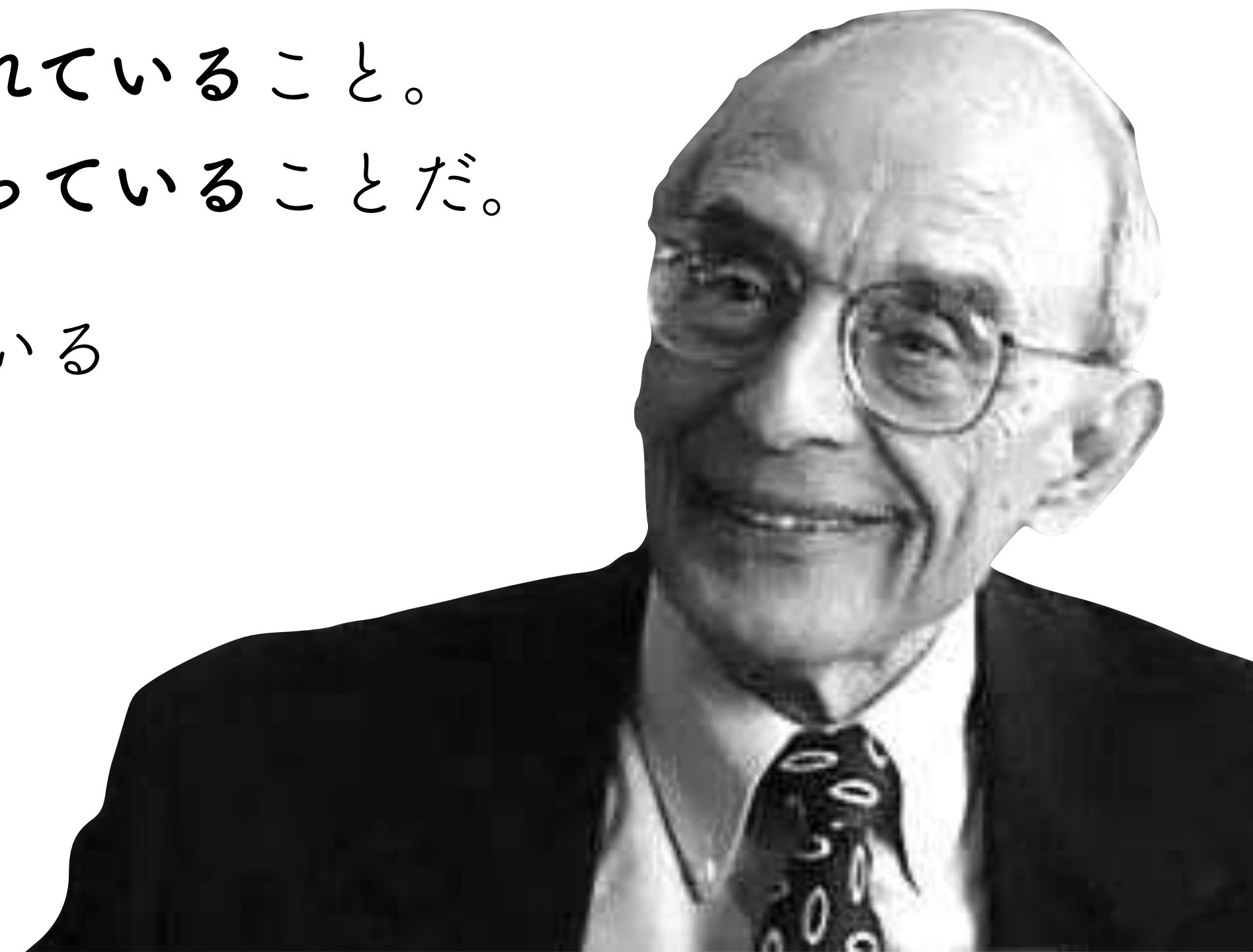
多様な環境の中で、自分自身に「**適応 (adjusted)**」ないし「**順応(adapted)**」させながら、人間は成長していく。

「**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。

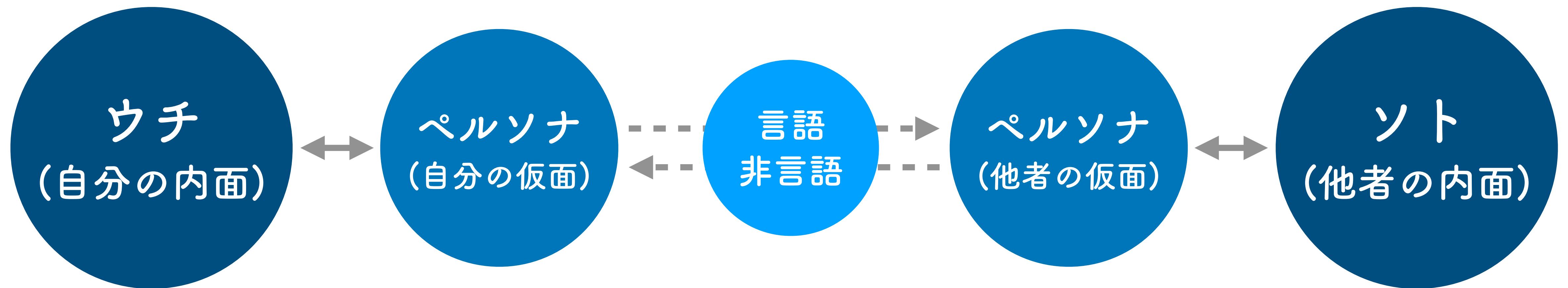
「**順応**」とは、自分のパーソナリティが**外部とバランス**を保っていることだ。

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。

<sup>\*1</sup> … パーソナリティとは個性や人柄のこと。ペルソナが語源



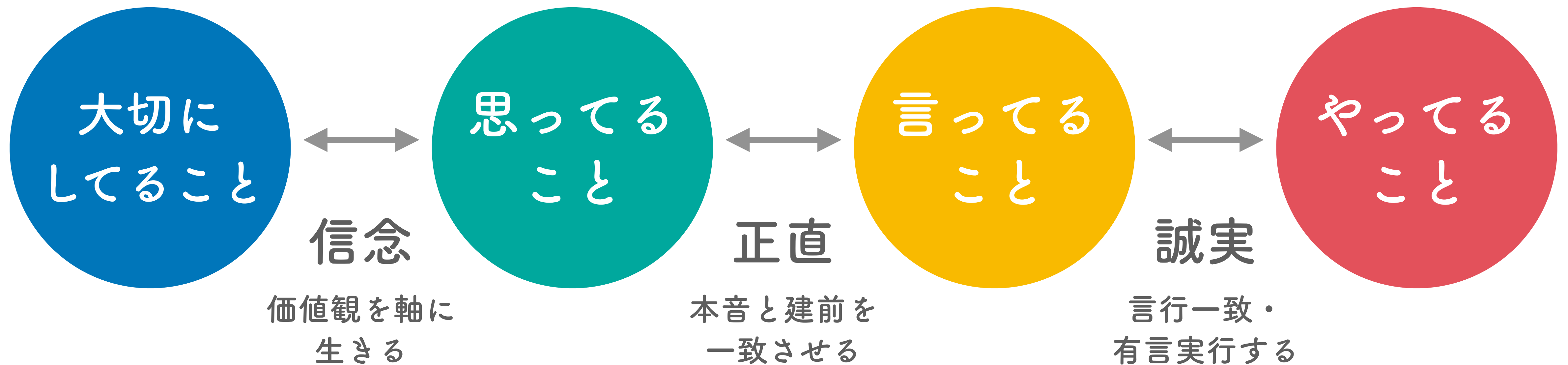
「コミュニケーション」とは、社会生活を営むために  
お互いの「ウチ(自分)とソト(他者)のバランス」がとれるように  
知覚・感情・思考を交換し、共有すること



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

# 【ウチとの調和 ～ 人間としての一貫性】

自分らしく、幸せに生きるために、とても大切なこと



一貫して生きることが自己実現に向かう道。食い違いと…

# いくら言葉巧みに話しても、表情や態度から、心の中身が透けてしまう

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

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

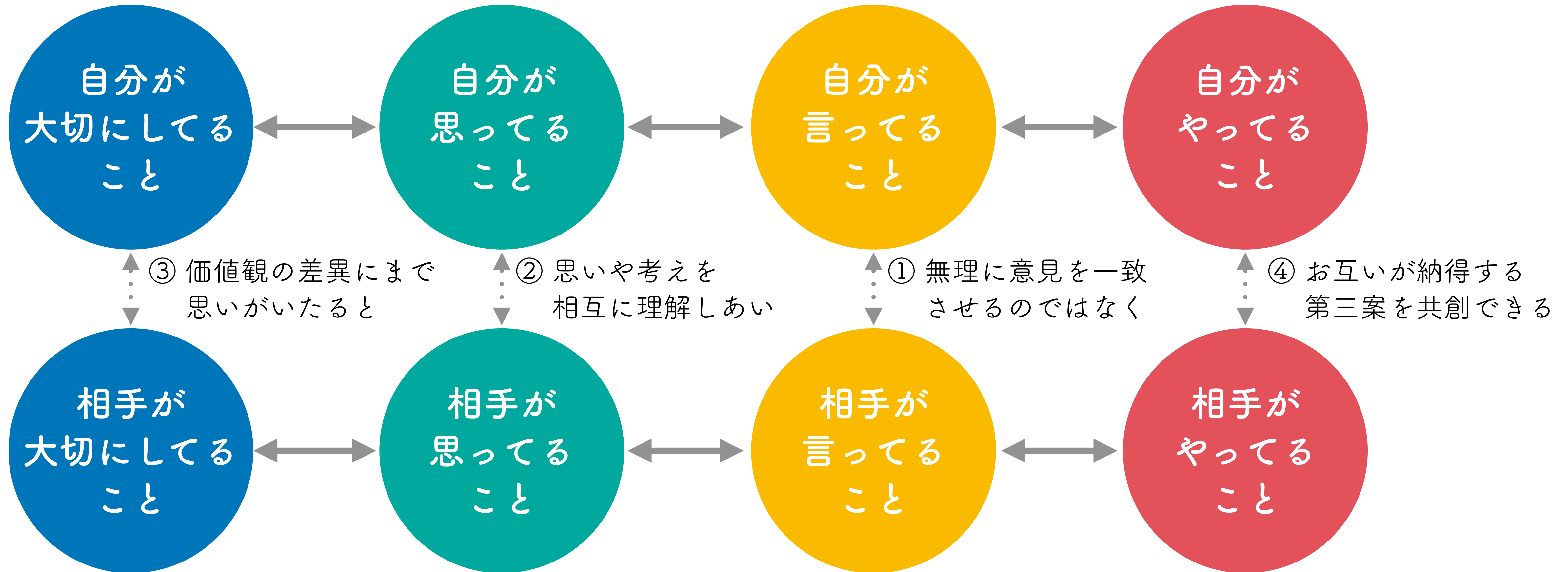
人間として大切なこと = 人格の一貫性(インテグリティ)

言っていることではなく  
やっていることが  
その人の正体

久田恵

# 【ソトとの調和 ～ 他者との相互理解】

社会において、助けあう関係を築くために、とても大切なこと



このように、相手を深く理解するためには…



# 相互信頼を育むための「コミュニケーション」の基本

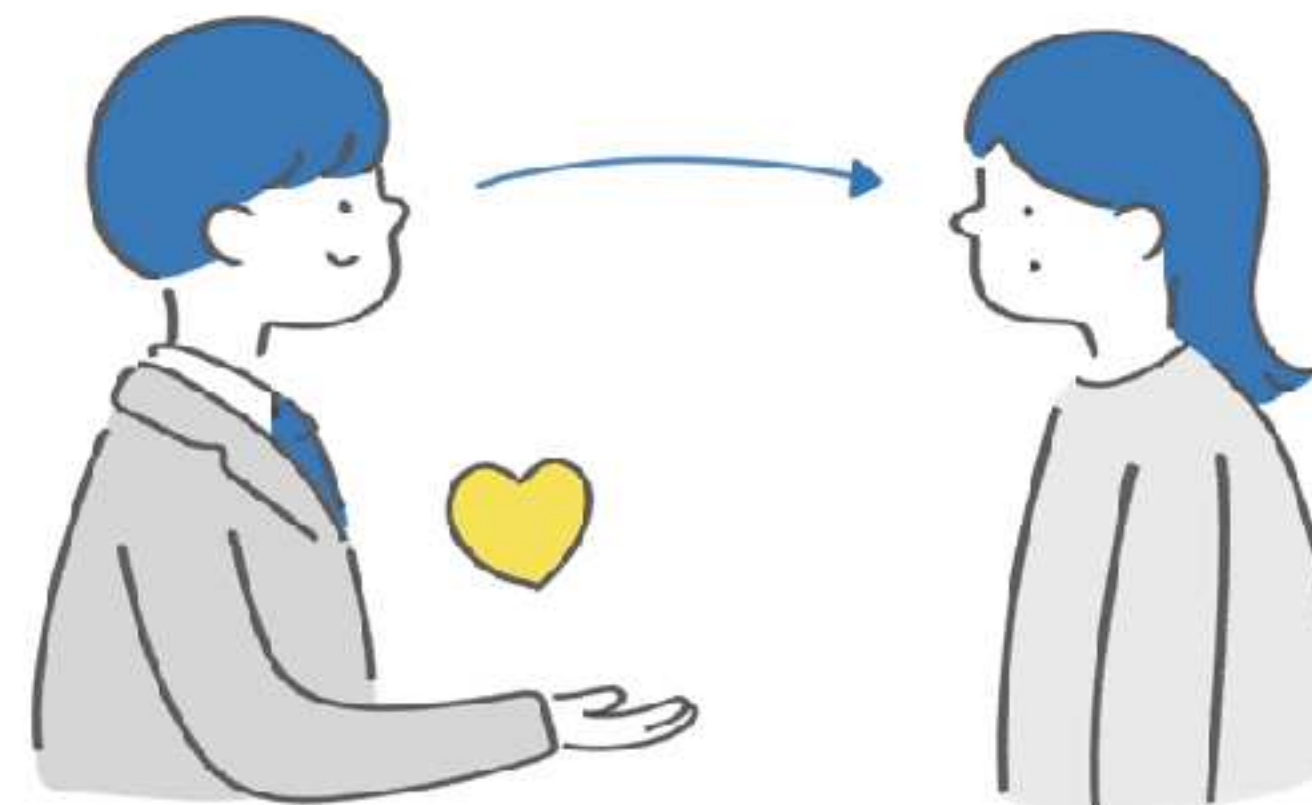
## ① 自分と向きあう

自分から「仮面」を外して  
素の自分にもどる



## ② 相手と向きあう

相手も「人生の主人公」で  
あることを思い出す



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

(いくら、言葉や技術を覚えても、相手は信用してくれない)

# 3章 相互信頼を育む、対話の技術

1

情報伝達から  
相互理解への  
シフト

工業社会は情報伝達  
知識社会は相互理解  
議論と対話

2

相互理解の  
ために、一番  
大切なこと

ウチ(自己追求)  
ソト(他者尊重)  
一貫性(インテグリティ)

3

相互信頼を育む  
話す/聴く/問う  
技術

話す技術  
聴く技術  
問う技術

# 相互信頼を育むための「話す技術」

話をするときの  
ポイント



① 強要せず、考えを場に置く

② 短く話し、バトンを渡す



## ① 強要せず、考えを場に置く

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



### ① 不満があるときも「あなたメッセージ」を使わない。

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

### ② 「わたしメッセージ」で、わたしの気持ちを伝える。

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

# 具体的な「わたしメッセージ」の伝え方

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

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

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

<sup>\*1</sup> 「一次感情」とは…怒りの前にある不安、心配、悲しさなど

## 「わたしメッセージ」の例

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





## ② 短く話し、バトンを渡す

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



### ① 脳の記憶は「30秒」。会話のバトンを渡そう

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

### ② 理解されたければ「ゆっくり」話す

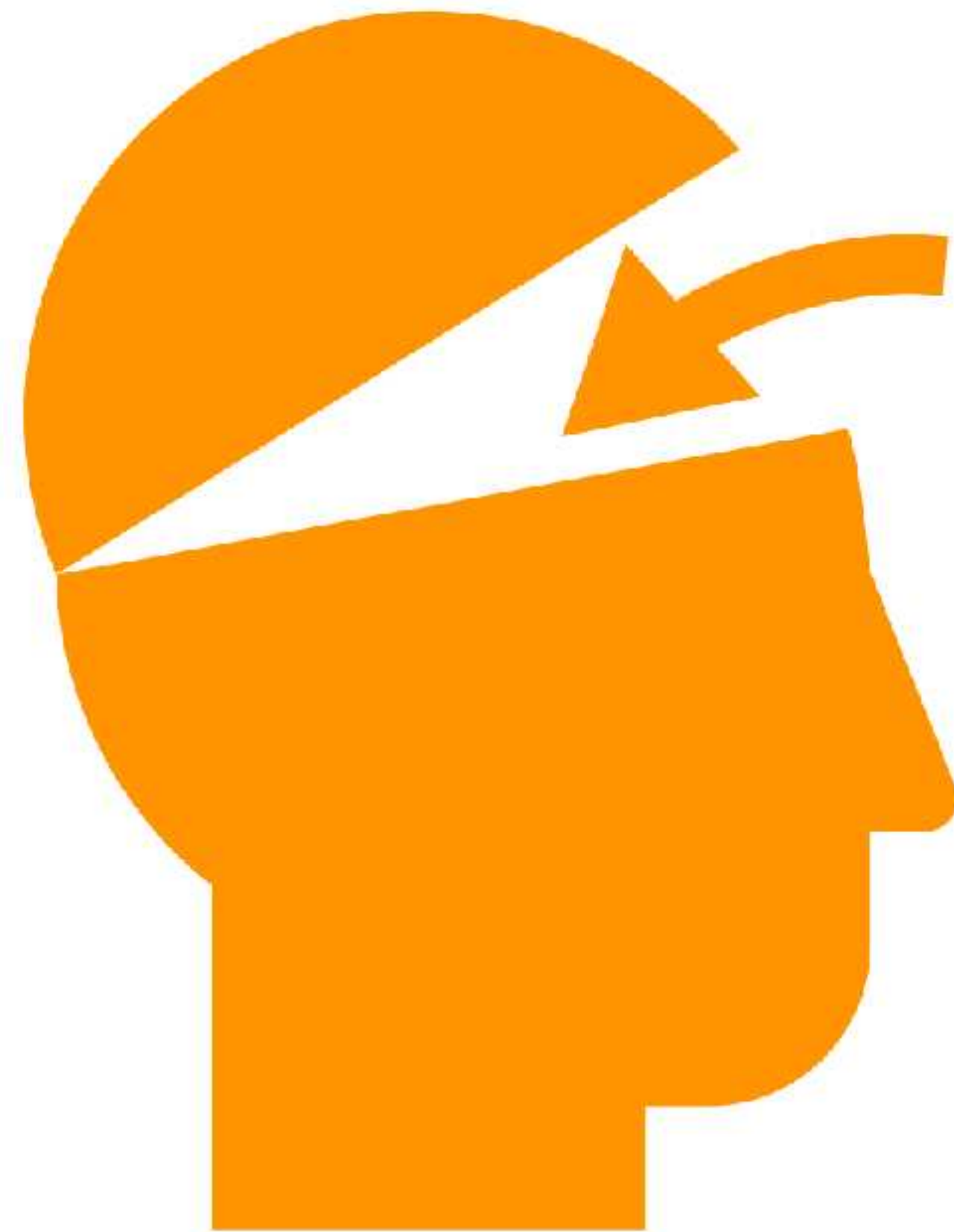
話し手がゆっくり穏やかに話すと、聞き手の理解力が深まってゆく。逆に焦って早口で話すと、相手は緊張するし、内容も伝わりにくい。

# ワーキングメモリ ～ 会話中の記憶を一時的に貯めておく場所

## ワーキングメモリは最大で4チャンク、30秒

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

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



## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q1. 指示待ち・忖度を感じる部下、どうすれば相互理解できるだろう

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

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうと感じるかな」

相手 「申し訳ありません。とにかく頑張って、来週までに遅れを取り戻します」

私 「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手 「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私 「わかった。がんばってね」

相手 「はい。がんばります！」

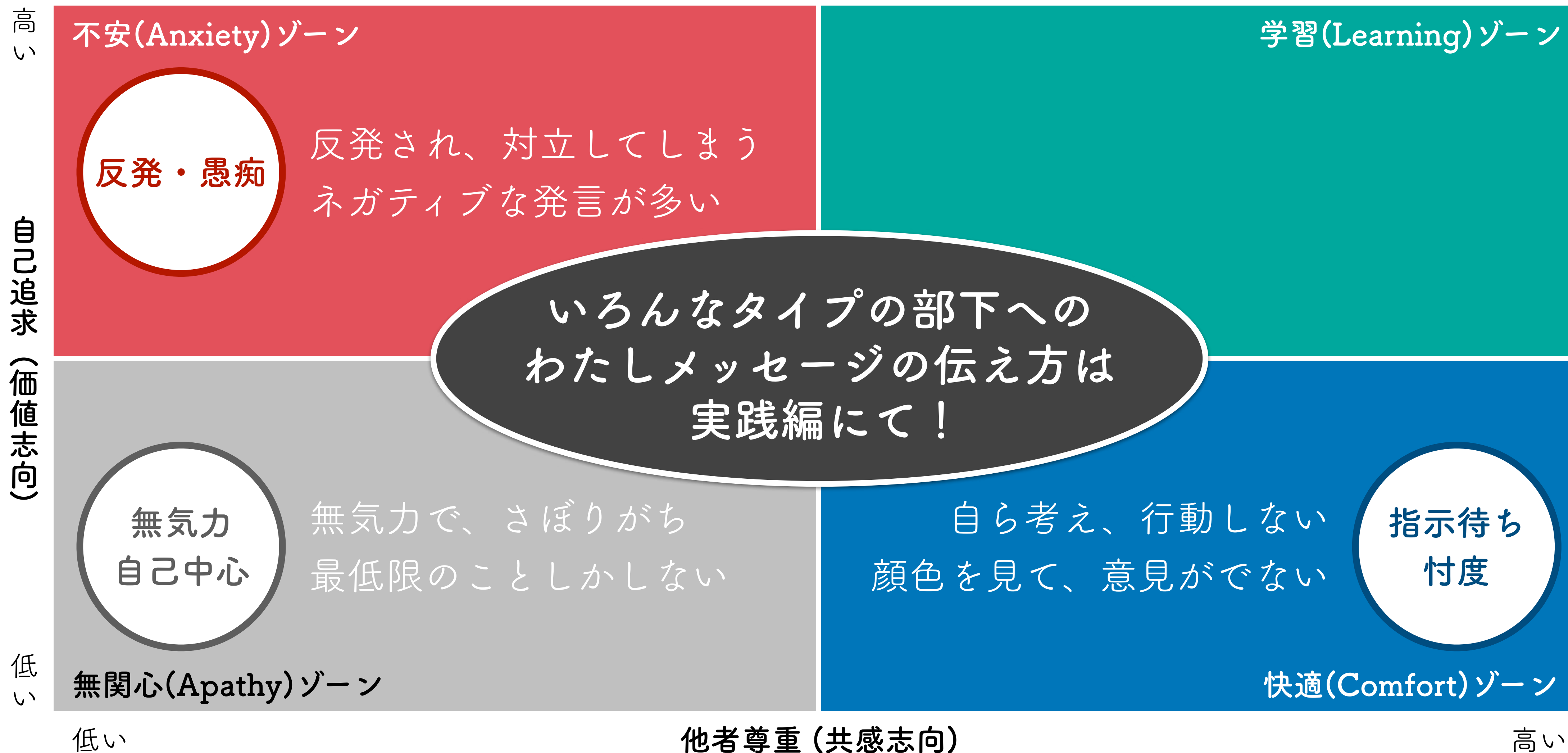
「あなた」メッセージ：相手の問題（言動や結果）を非難し、あるべき行動を要求する

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





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



# 相互信頼を育むための「聴く技術」

話を聴くときの  
ポイント



① 相手の視点で、傾聴する

② 共感を、非言語で伝える



## ① 相手の視点で、傾聴する

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



### ① 共感しながら、傾聴する

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

### ② 同調しない。共感する

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

# 「能動的な傾聴」とは ～ 『7つの習慣』より

レベル1：無視する

レベル2：聞くフリをする

レベル3：相手の会話を自分の目線で解釈し評価して聞く（選択する）

レベル4：相手の問題は何かを理解しようと努力する（注意する）

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

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



## ② 共感を、非言語で伝える

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



### ① おだやかな表情で向き合う

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

### ② 共感を反応で伝えてあげる

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

# 反応がない状況での技術 ～ 沈黙への誤解を解く

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

## 問いかけた人の心の中を覗くと…

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

## 問いかけられた人の心の中を覗くと…

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

## ▶ 問いかけた人が「沈黙への誤解」を解くには…

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

## ▶ 問いかけられた人が「沈黙への誤解」を解くには…

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

## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q2. 職場で「人の話をどのように聞くことが多いか」を考えてみよう

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

レベル1：無視する

レベル2：聞くフリをする

レベル3：相手の会話を自分の目線で解釈し評価して聞く（選択する）

レベル4：相手の問題は何かを理解しようと努力する（注意する）

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

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



# 価値を生むための「問う技術」

問いかけるときの  
ポイント



① 問いかけで、成長を促す

② 問いかけで、閃きを生む





## ① 問いかけで、成長を促す

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



### ① 問いかけで、気づきを促す

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

### ② 問いかけには、Why より What/How を使う

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

# コーチングの技術 ～ GROWモデルについて

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

## ステップ1：目標・欲しい結果

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

## ステップ2：現実の確認

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

## ステップ3：選択肢

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

## ステップ4：意志

- ・ゴールを達成したい気持ちはありますか？
- ・いつまでに、どのような行動を起こしますか？
- ・はじめの一歩として何を行いますか？

# コーチングの技術 ～ 問いかけの軸を「なぜ」から「なに」に

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

なぜ成果が伸びないんだ？

▶ 成果が伸びない障害になっているのはなんだろう？

なぜ今まで何もしなかったんだ？

▶ これから何をしていけばいいと思う？

どうして相談しなかったんだ？

▶ 何か手伝えることはないかな？



## ② 問いかけで、閃きを生む

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

### ① 深掘りモードの問いかけ

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

### ② 揺さぶりモードの問いかけ

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



# 問いかけの作法 ～ 困ったときの、とっさの質問リスト例

## 深掘りモード

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

## 揺さぶりモード

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



【自分ごととして、考えてみよう】

## Q3. 部下(同僚)との「lonlミーティング」の場を考えてみよう

▶ あなたは、いつも、どのようなlonlミーティングをしていますか？

(あなたが部下のサイドであれば、上司や先輩としてのlonlミーティングを想像してみてください)

▶ GROWの手法を使って、問いかけることで相手が持つ答えを引き出すことを心がけたら、lonlの場はどのように変わりそうでしょうか？

ステップ1 G : **Goal** (目標・欲しい結果)

ステップ2 R : **Reality Check** (現実の確認)

ステップ3 O : **Options** (選択肢)

ステップ4 W : **Will** (意志)



今日のお話を  
振り返ってみよう

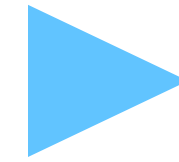


# これからの組織は「統制」から「自走」へ



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



## 工業社会のビジネス・コミュニケーション

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

## 知識社会のビジネス・コミュニケーション

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



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

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



# 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<sup>\*1</sup>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。

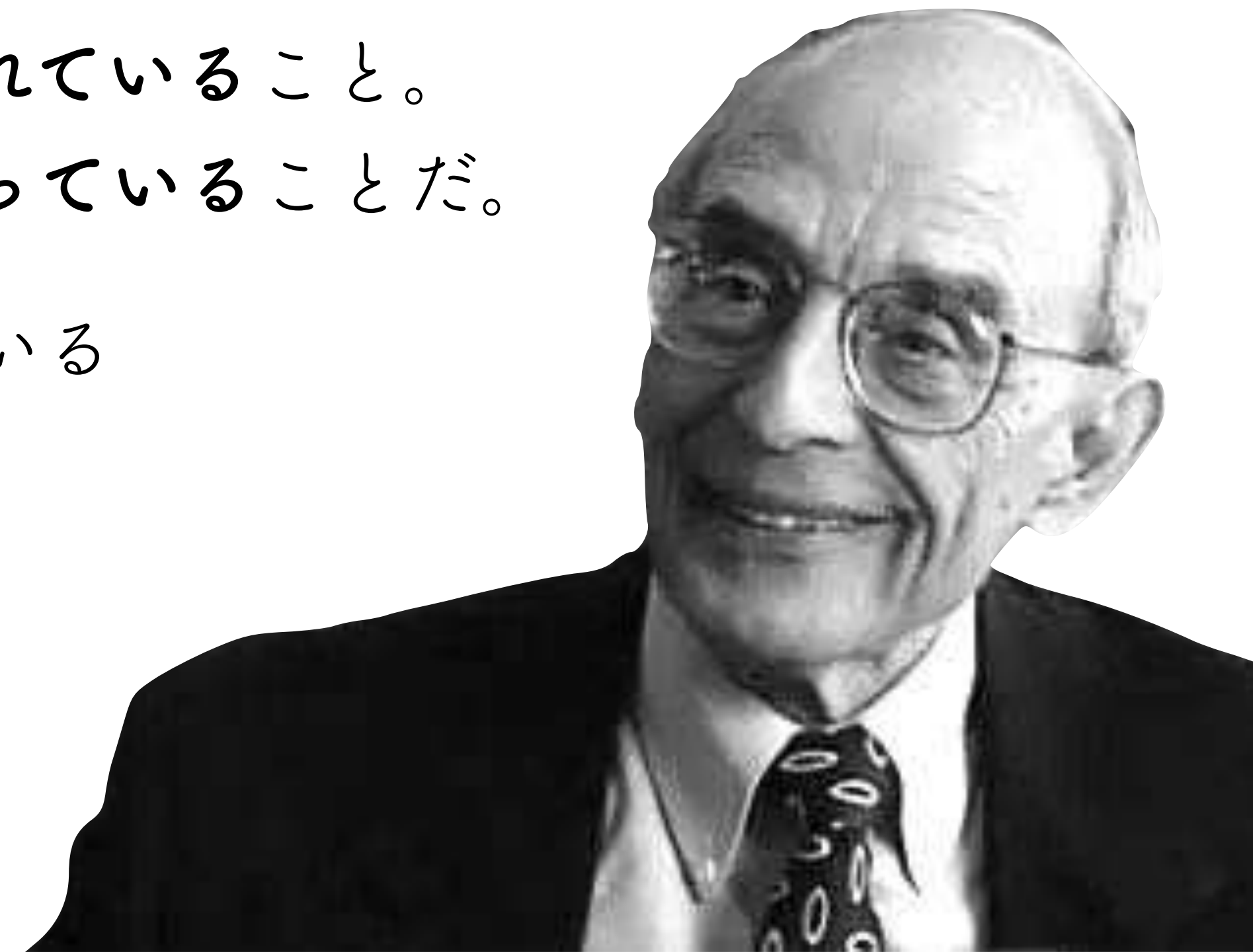
多様な環境の中で、自分自身に「**適応 (adjusted)**」ないし「**順応(adapted)**」させながら、人間は成長していく。

「**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。

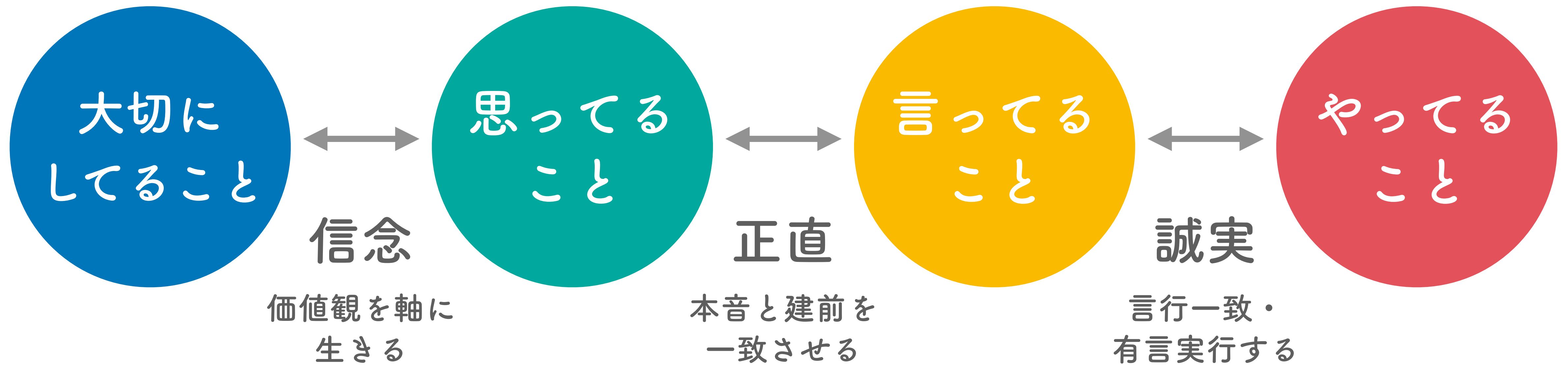
彼は、個々の環境の中で、**ウチとソト**、ともに均衡がとれている状態を「**統合 (integration)**」と呼び、その状態の時に「**自己実現 (self actualization)**」が達成されるとした。

<sup>\*1</sup> … パーソナリティとは個性や人柄のこと。ペルソナが語源



# 【ウチの原則】

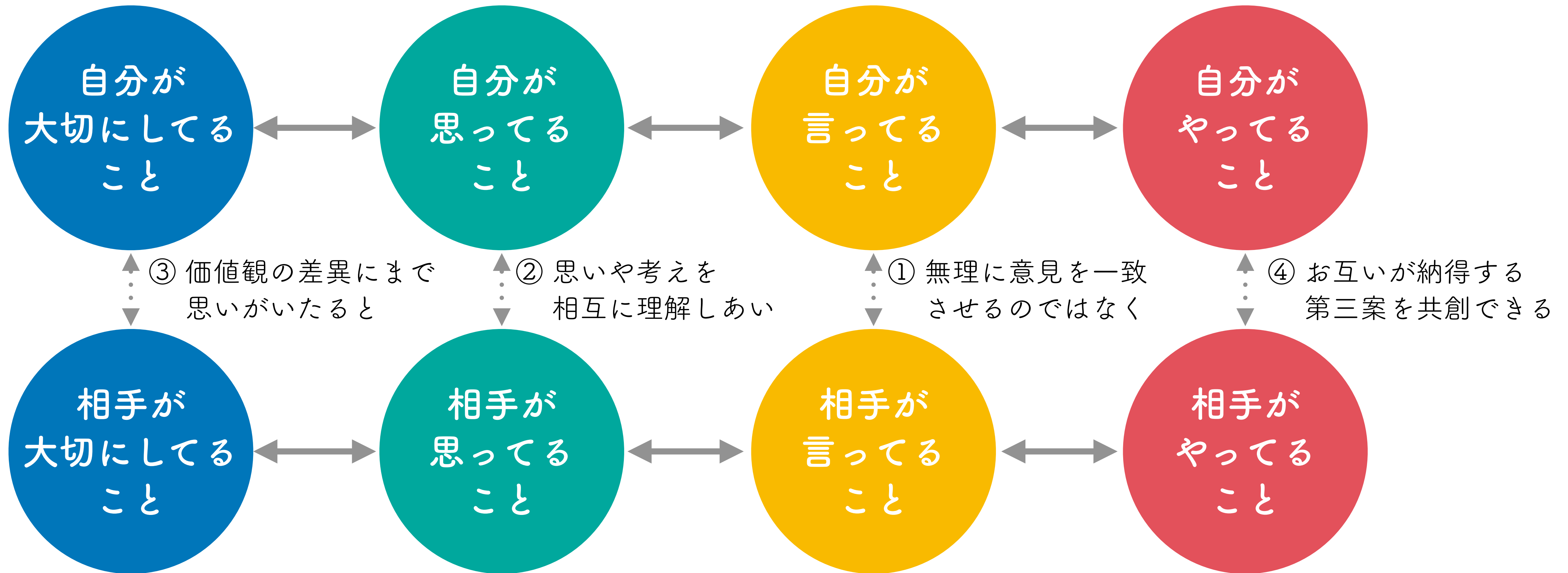
自分らしく、幸せに生きるために、とても大切なこと



一貫して生きることが自己実現に向かう道

# 【ソトの原則】

社会において、助けあう関係を築くために、とても大切なこと



# 相互信頼を育むための「コミュニケーション」の基本

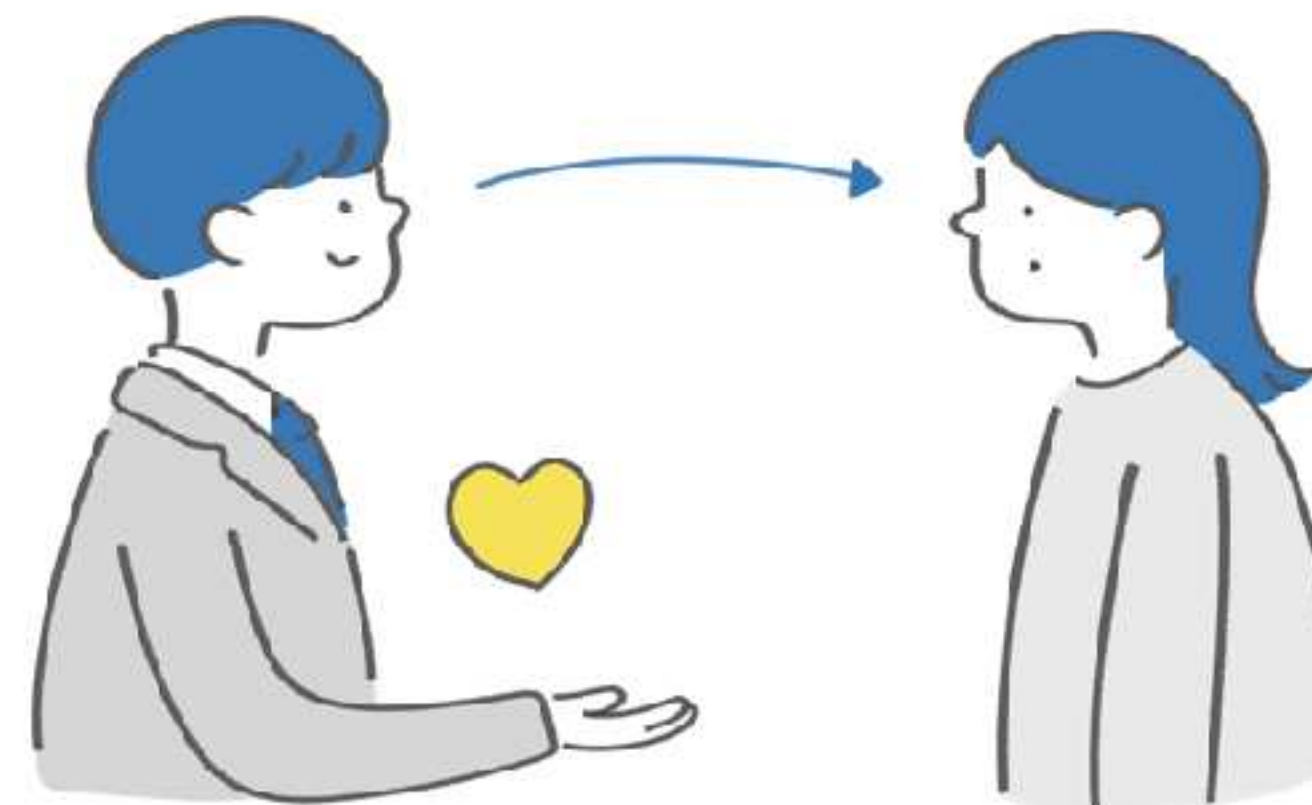
## ① 自分と向きあう

自分から「仮面」を外して  
素の自分にもどる



## ② 相手と向きあう

相手も「人生の主人公」で  
あることを思い出す



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

(いくら、言葉や技術を覚えても、相手は信用してくれない)

# 相互信頼を育むための「話す技術」

話をするときの  
ポイント



① 強要せず、考えを場に置く

② 短く話し、バトンを渡す

# 具体的な「わたしメッセージ」の伝え方

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

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

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

<sup>\*1</sup> 「一次感情」とは…怒りの前にある不安、心配、悲しさなど

## 「わたしメッセージ」の例

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



# 相互信頼を育むための「聴く技術」

話を聴くときの  
ポイント



① 相手の視点で、傾聴する

② 共感を、非言語で伝える



# 「能動的な傾聴」とは ～ 『7つの習慣』より

レベル1：無視する

レベル2：聞くフリをする

レベル3：相手の会話を自分の目線で解釈し評価して聞く（選択する）

レベル4：相手の問題は何かを理解しようと努力する（注意する）

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

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

# 価値を生むための「問う技術」

問いかけるときの  
ポイント



① 問いかけて、成長を促す

② 問いかけて、閃きを生む

# コーチングの技術 ～ GROWモデルについて

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

## ステップ1：目標・欲しい結果

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

## ステップ2：現実の確認

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

## ステップ3：選択肢

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

## ステップ4：意志

- ・ゴールを達成したい気持ちはありますか？
- ・いつまでに、どのような行動を起こしますか？
- ・はじめの一歩として何を行いますか？

# 「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

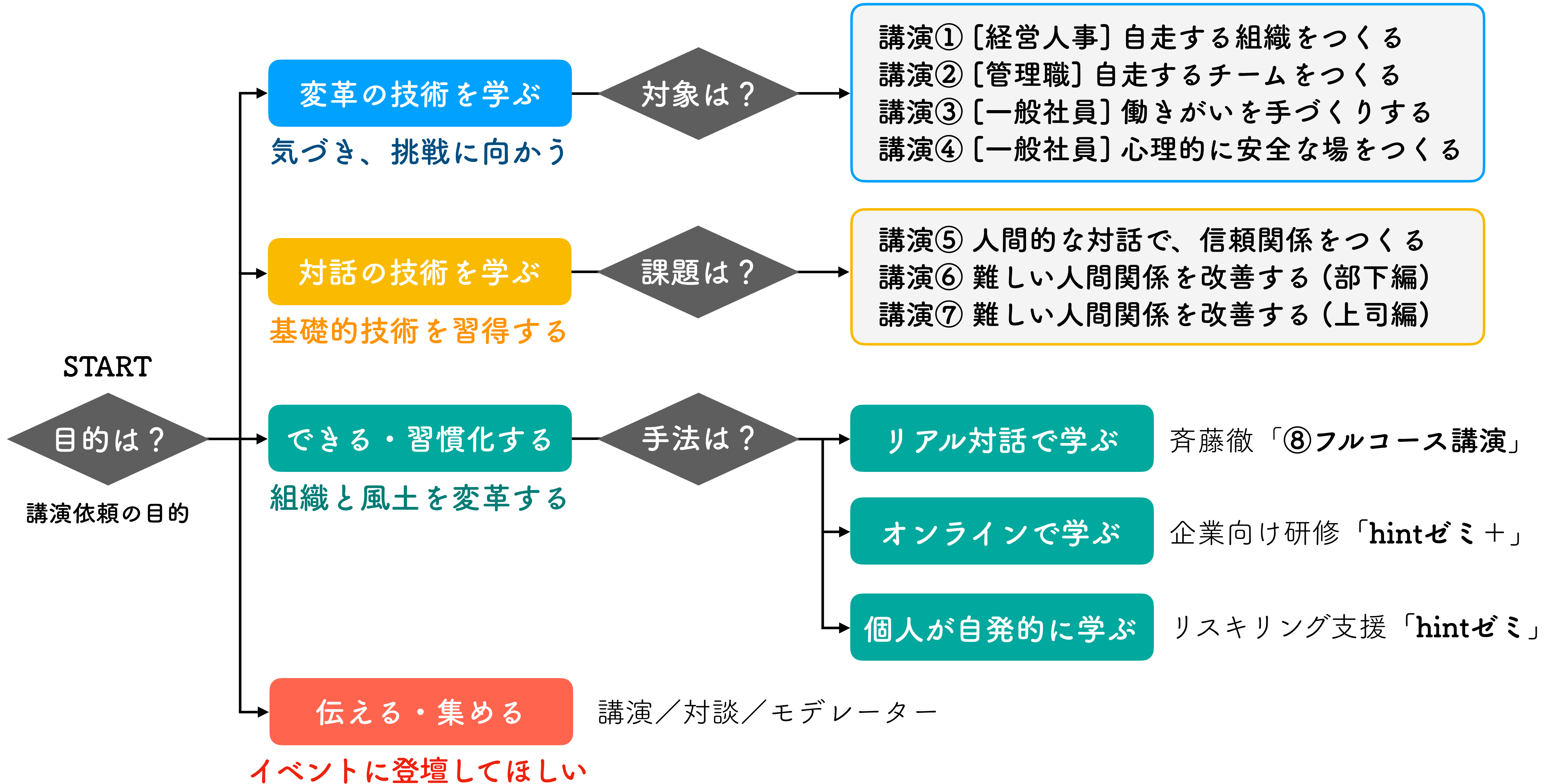
おわりに ～ 現実の世界へ

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

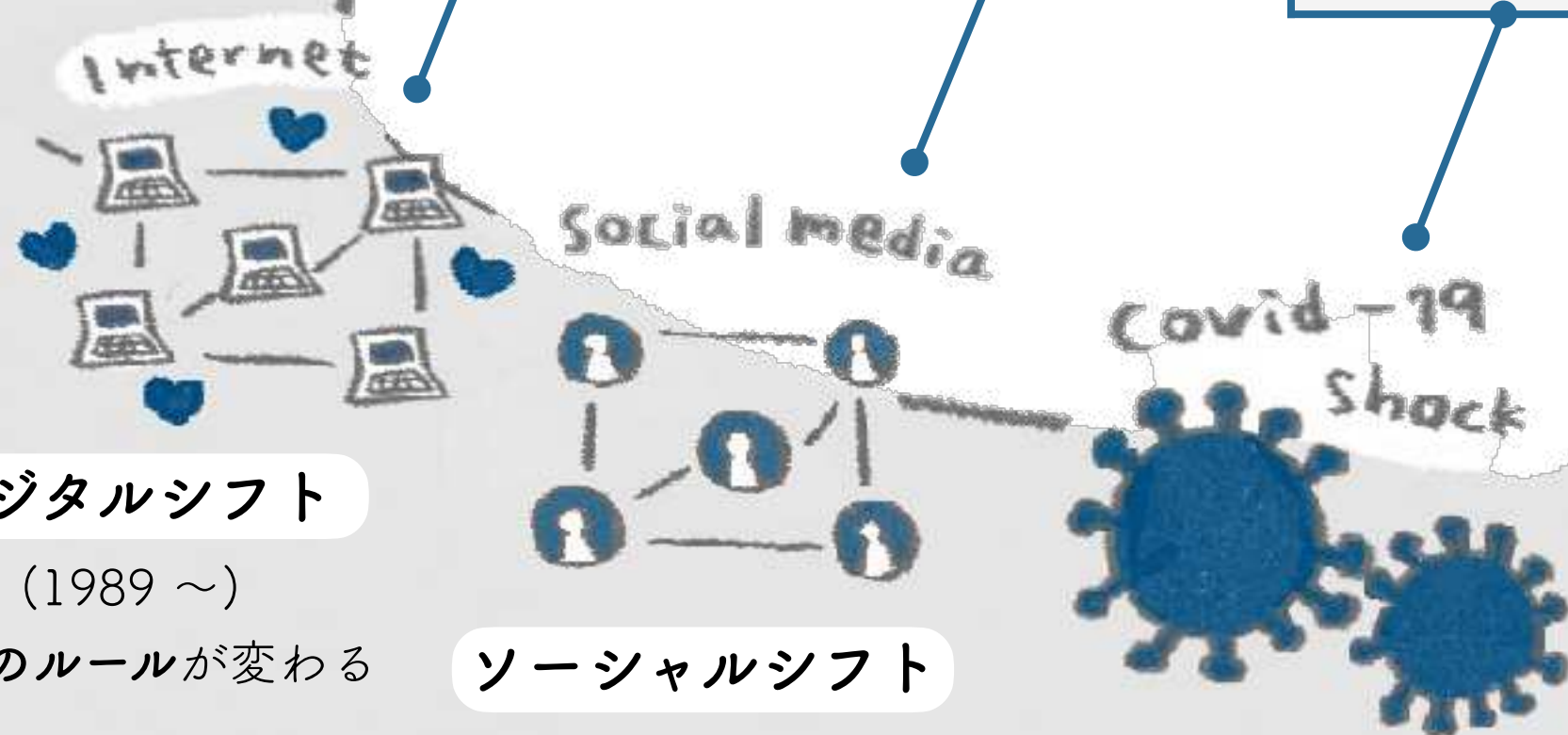
**ソーシャルシフト**

- 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。

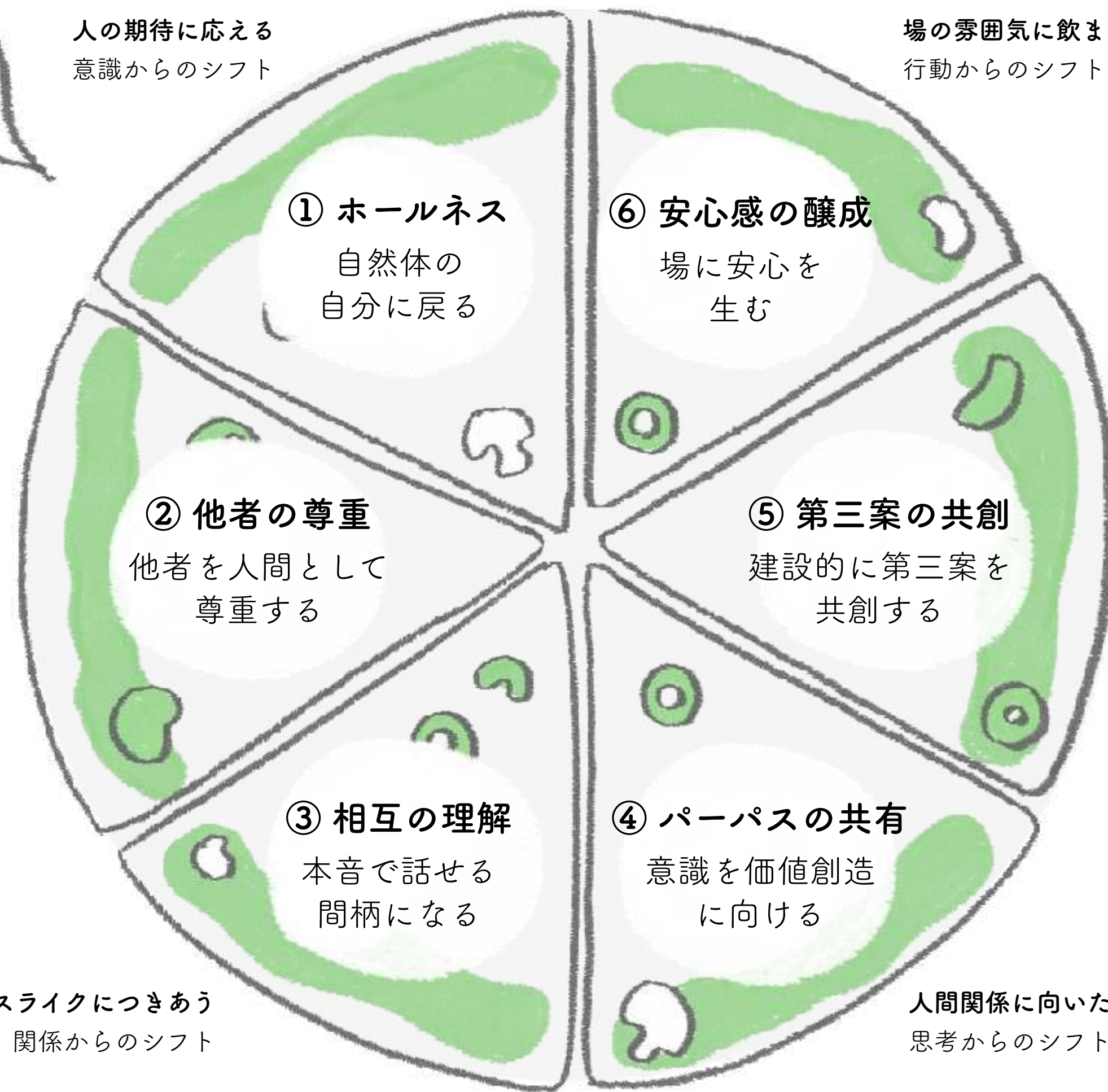
他者をコントロールする  
意識からのシフト



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

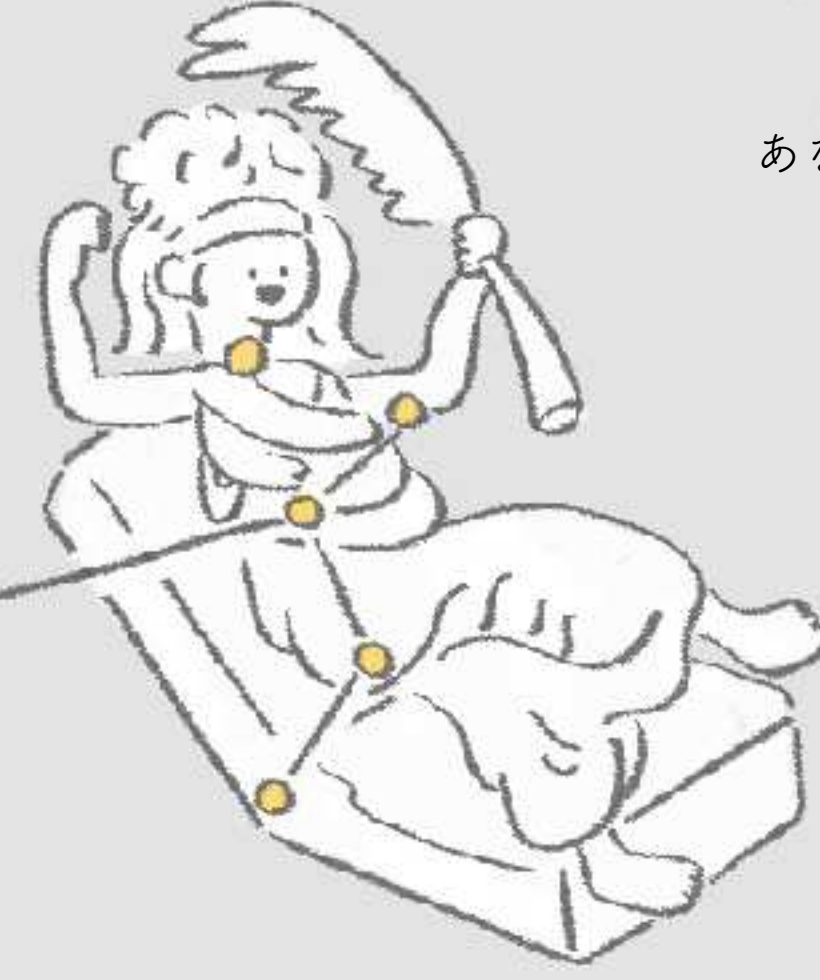


# チームを動かす北極星を見つけよう

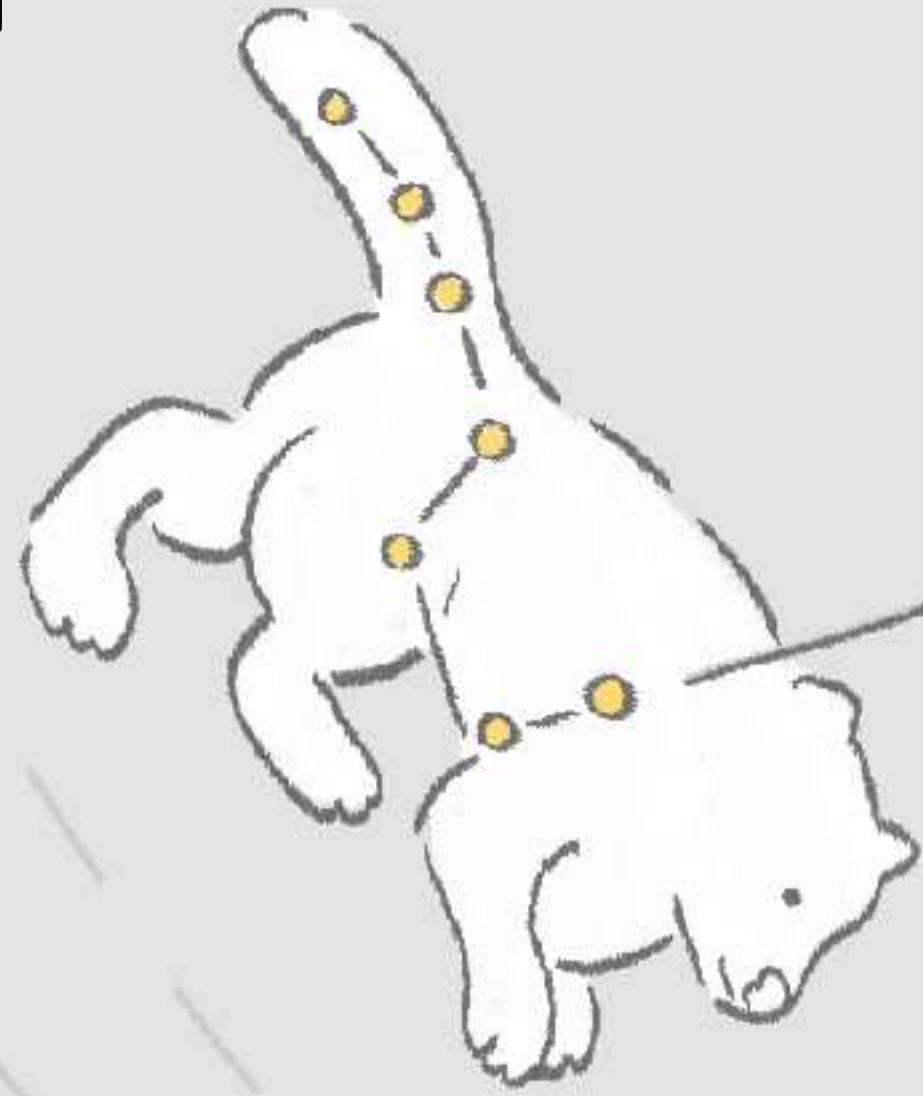
夜空の中で、動くことない北極星。  
目指す「北極星」がある組織は強い。

【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。

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。

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。

「意味の追求」とは、  
「自分より大きな何かに捧げるために、  
自分の最も高い強みを使うこと」である。

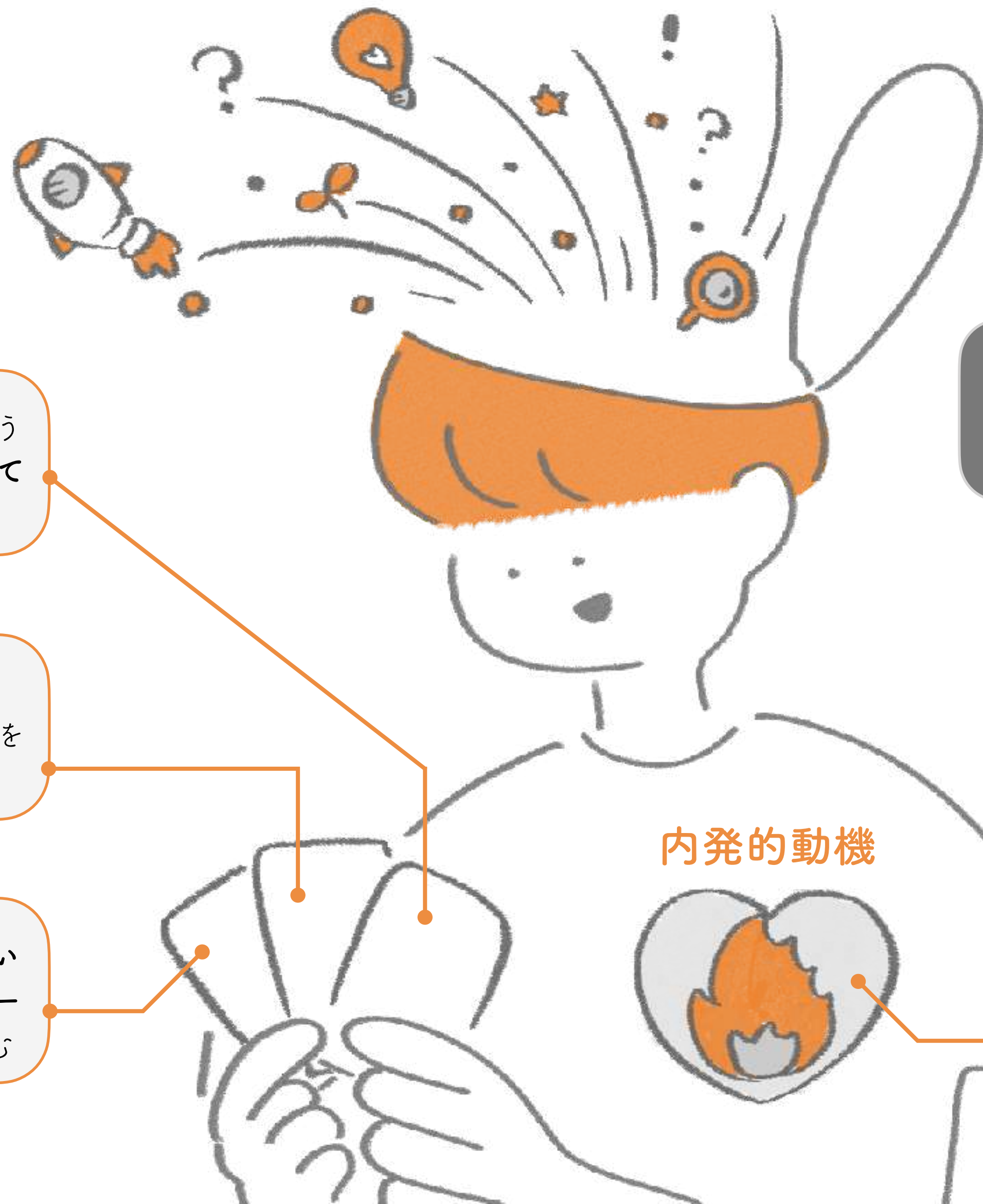


# アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



- 「自分で選択したい(自律性)」
- 「能力を発揮したい(有能感)」
- 「人といい関係を持ちたい(関係性)」

内発的動機のスリーカードが満たされると人は動機づけられ、やる気生まれてくる。



ビジネスの場では、短期的な成果が求められるために内発的動機が抑圧されてしまうことが多い。

例えば、失敗をした場合に「**問題の真因を究明し、そこから学ぶ**」という実り多き課題に取り組まず、アメとムチで「**失敗をしないように統制すれば解決する**」と考え、人々の心を萎縮させてしまう。

職場からやる気を削いでしまう、恐ろしい2つの罠

- ・ 組織の罠 ~ 機械的な分業がもたらす弊害
- ・ 責任感の罠 ~ 圧力がかかるほど管理的になる人間の性質

**自律性**

自らの行動を自分自身で選択したいという心理的欲求。組織の無駄を徹底的に省いてメンバーが自己決定できる領域を広げる

**有能感**

置かれた環境と効果的に関わり、有能でありたいという心理的欲求。フロー体験を生む環境を創出し、熱中と有能感を育む

**関係性**

人を思いやり、人から思いやりを受けたいと願う心理的欲求。他者志向を持つギバーとしての振る舞いが、全者ハッピーを生む

規律を最小化するための作戦

- ・ 定期的な「ゼロベース思考」
- ・ 問題発生時の「ダブルループ学習」
- ・ 複雑なルールに「透明のチカラ」

内発的動機

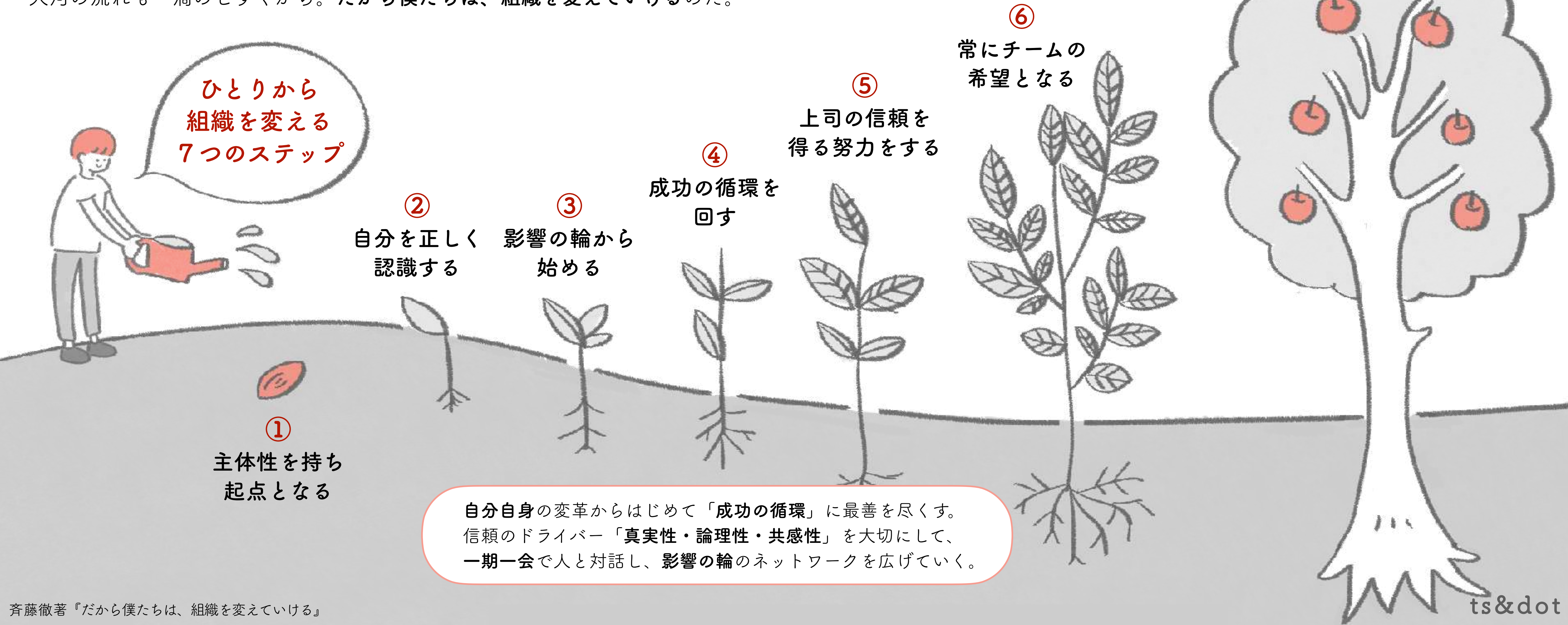
誰もが持つ、好奇心や向上心といった内発的動機は、自走する組織のエンジンとなるが、外部から統制しようとするとならぬうちに消滅してしまう

# 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

自分

対話

関係を交える

○●○○○

思考

行動

起点

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)



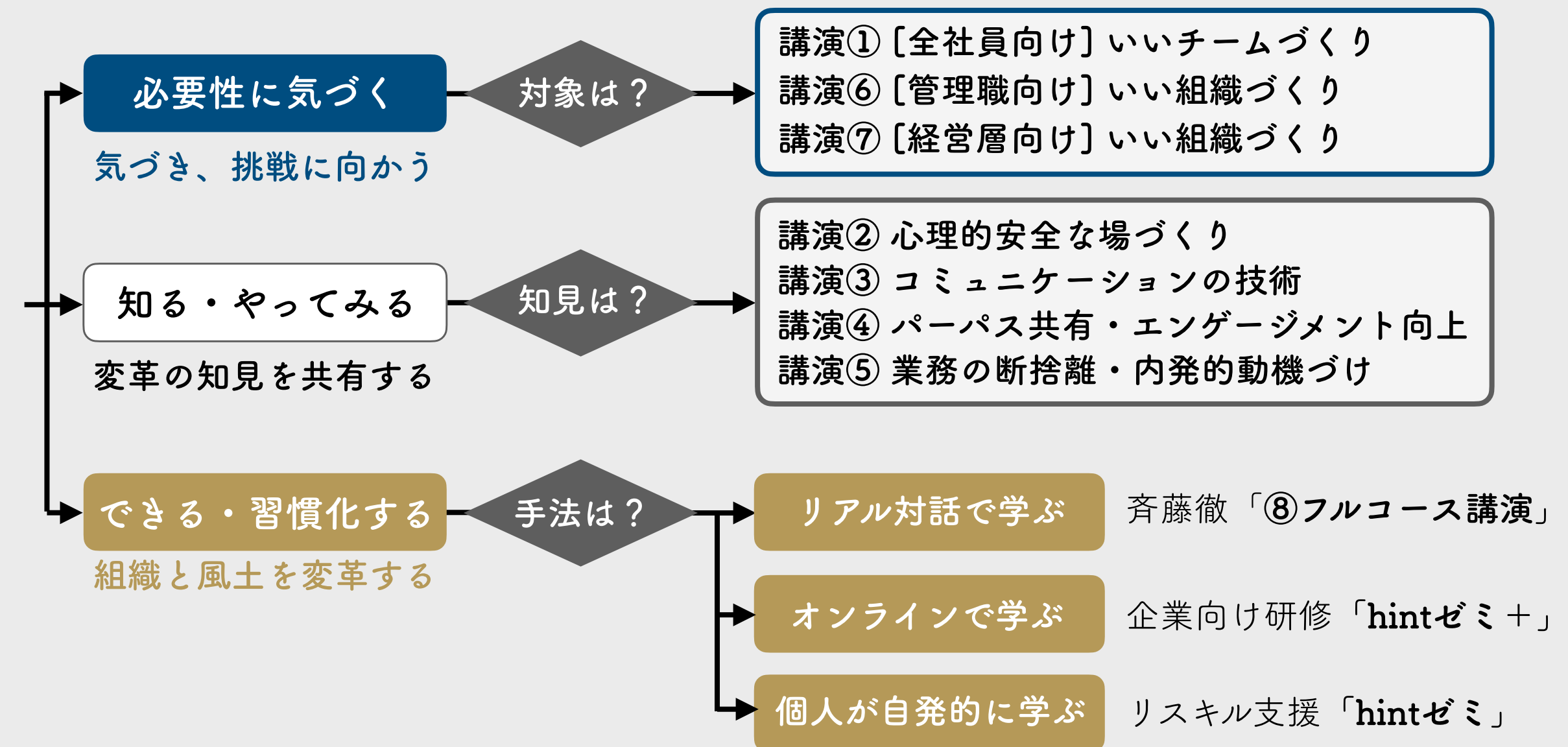
- 1985年 日本IBM株式会社に入社
- 1991年 株)フレックスファームを創業
- 2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
- 2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
- 2005年 株)ループス・コミュニケーションズを創業
- 2009年 ブログ「in the loop」を執筆開始
- 2011年 書籍「ソーシャルシフト」を上梓
- 2016年 学習院大学 経済学部特別客員教授に就任
- 2016年 書籍「再起動 リブート」を上梓
- 2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「hintゼミ」を開講
- 2020年 ビジネス・ブレイクスルー大学 教授に就任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

## 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

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)、オリンパス(12/21)、NewsPicks for Business(12/26)、花王(12/27)、新潟福祉医療学園(12/27)