

『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実践】

難しい人間関係を改善する（部下編）

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 対人関係の問題を解決する技術
- 0:20 第二章 部下との関係を改善に導く実践例
- 0:30 ・指示待ちや忖度を感じる部下
- 0:40 ・対話（自分ごとで想像する）
- 0:45 ・反発や愚痴が多い部下
- 0:55 ・対話（自分ごとで想像する）
- 1:00 ・無気力や自己中心な部下
- 1:10 ・対話（自分ごとで想像する）
- 1:15 第三章 やる気を促すフォローアップの技術
- 1:20 まとめ
- 1:25 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)

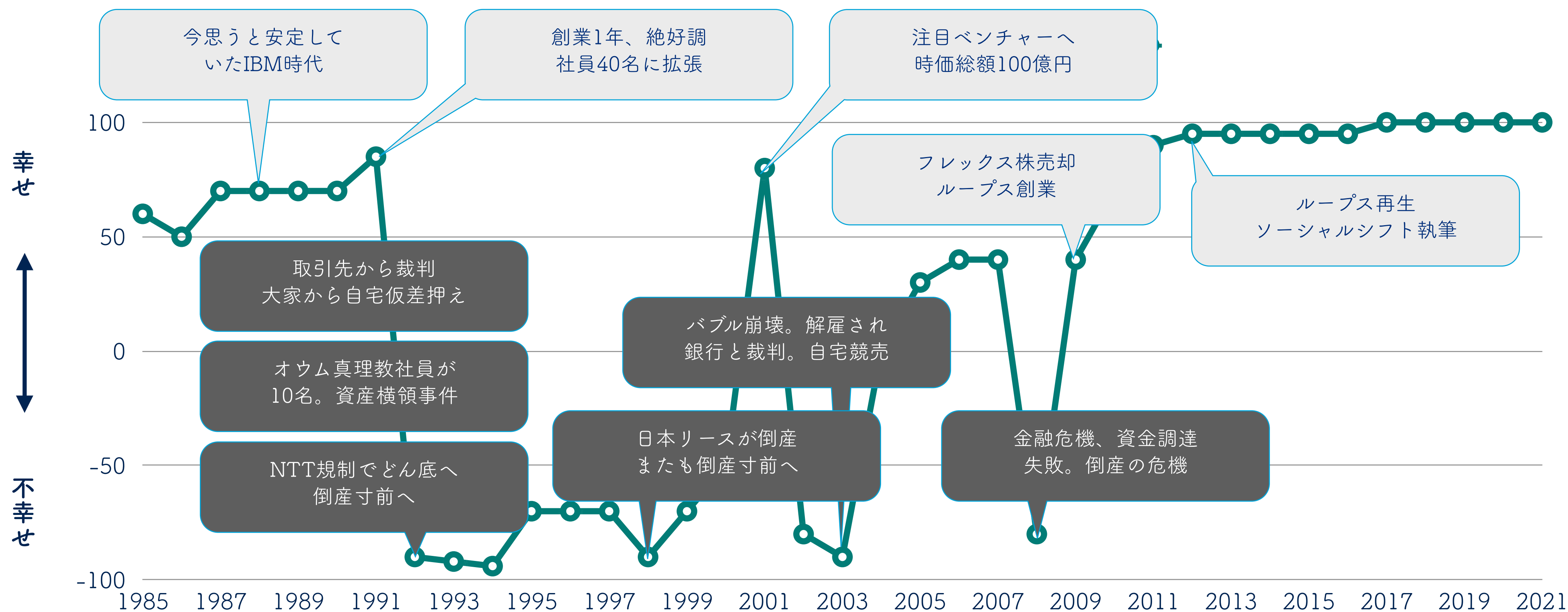
アサヒ農園(1/20)、三菱マーケティング研究会(11/21)、三菱電機鎌倉製作所(11/21)、ダッソー・システムズ(1/25)、科学技術振興機構(1/25)、オカムラ×ICB(1/26)、SBSゼンツウ(1/27)、月曜日からガンガン学ぶ会(1/31)、朝洪(2/2)、三菱電機姫路製作所(2/2)、豊田通商/着火部(2/15)、京セラ(2/16)、Unipos講演(2/17)、武蔵野大学(2/17)、勉強会(2/21)、東京経友会(2/22)、4thコミュニティ(2/22)、大日本印刷(3/1)、損害保険ジャパン(3/2)、オプト(3/4)、三菱電機先端技術研究所(3/9)、トヨタ・インド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



今思うと安定していたIBM時代

創業1年、絶好調  
社員40名に拡張

注目ベンチャーへ  
時価総額100億円

フレックス株売却  
ループス創業

ループス再生  
ソーシャルシフト執筆

取引先から裁判  
大家から自宅仮差押え

オウム真理教社員が  
10名。資産横領事件

NTT規制でどん底へ  
倒産寸前へ

バブル崩壊。解雇され  
銀行と裁判。自宅競売

日本リースが倒産  
またも倒産寸前へ

金融危機、資金調達  
失敗。倒産の危機

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



# 部下の問題を解決する、すごい対話の技術

1

対人関係の  
問題を解決する  
対話の技術

問題所有の原則  
相手の問題  
自分の問題

2

部下との関係を  
改善に導く  
実践例

指示待ち・忖度  
反発・愚痴  
無気力・自己中心

3

やる気を促す  
フォローアップ  
の技術

最適な難易度の課題  
完全なる統制感  
適切なフィードバック

# 1章 対人関係の問題を解決する技術

1

対人関係の問題を解決する  
対話の技術

問題所有の原則  
相手の問題  
自分の問題

2

部下との関係を  
改善に導く  
実践例

指示待ち・忖度  
反発・愚痴  
無気力・自己中心

3

やる気を促す  
フォローアップ  
の技術

最適な難易度の課題  
完全なる統制感  
適切なフィードバック



# 人間関係の問題を解決する Gordon Method

## トマス・ゴードン博士

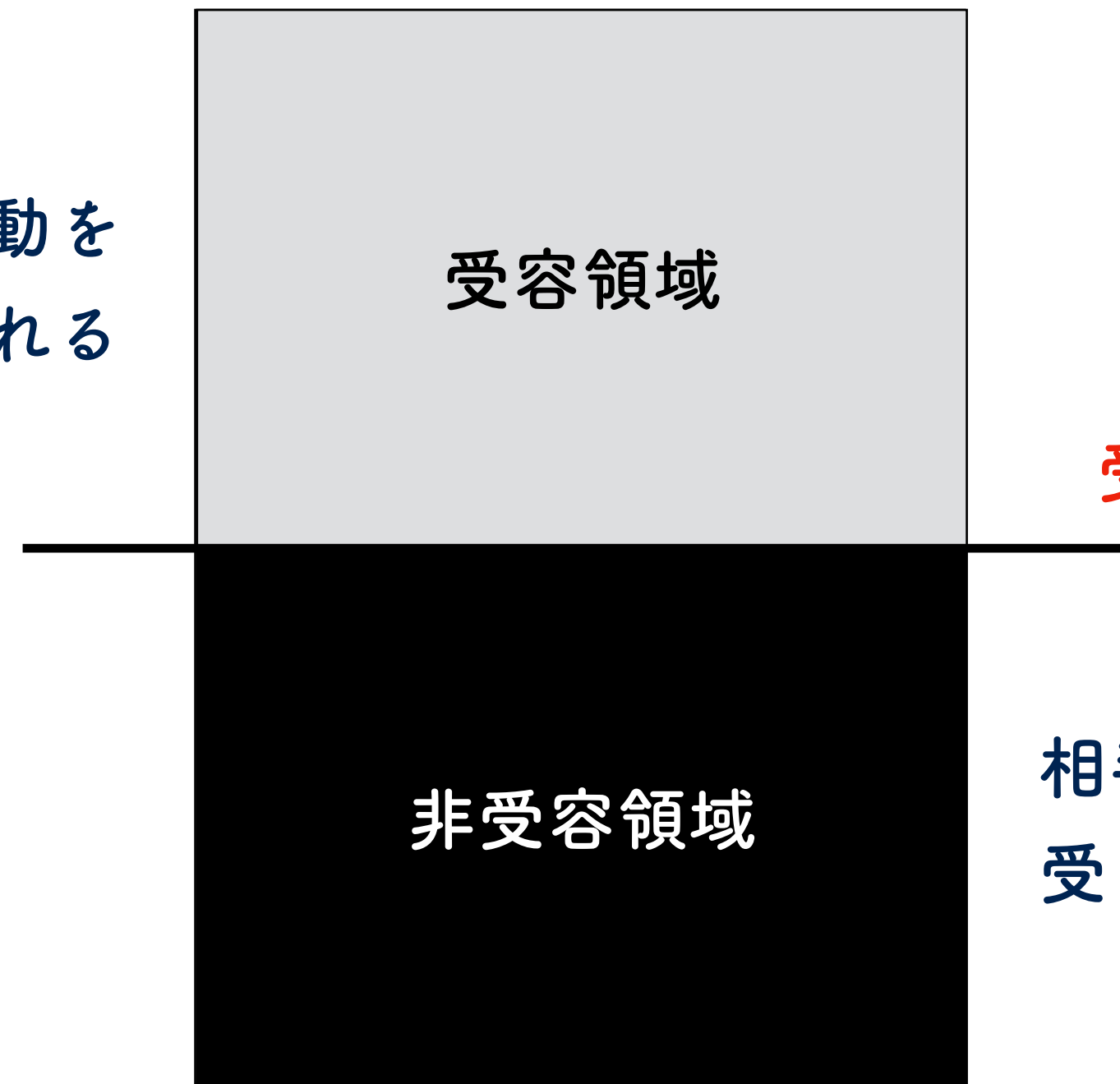
人間関係を円滑にするコミュニケーション技術  
「ゴードンメソッド」を提唱した米国心理学者

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

# 1. 「行動の四角形」を考える

昨日、彼の浮気が発覚して  
もうダメかもしれない...

相手の行動を  
受け入れられる

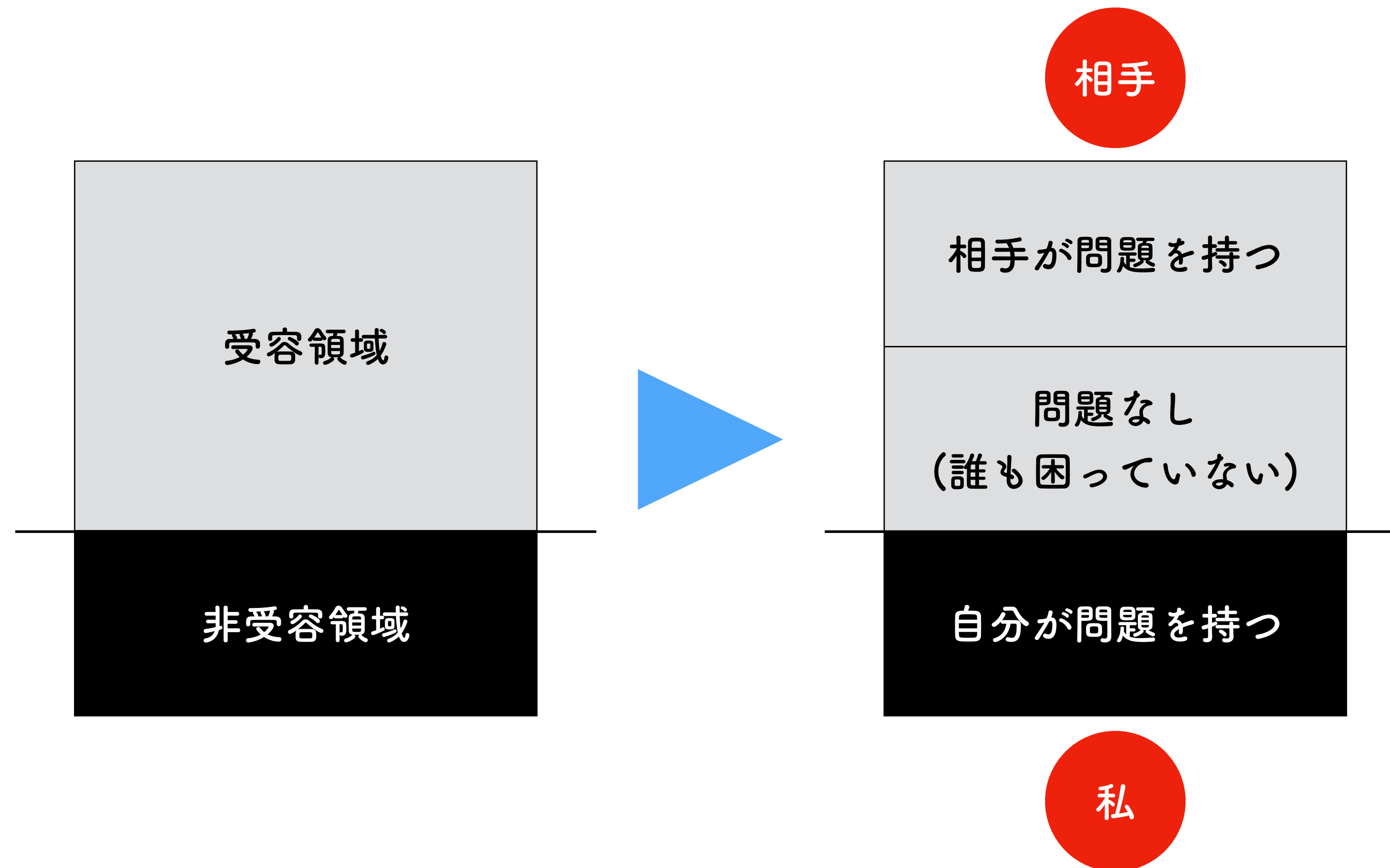


受容線

相手の行動を  
受け入れられない

わたし、あなたの彼を  
好きになってしまって...

## 2. 問題の「所有者」は誰かを考える



ゴードン・メソッドの核心

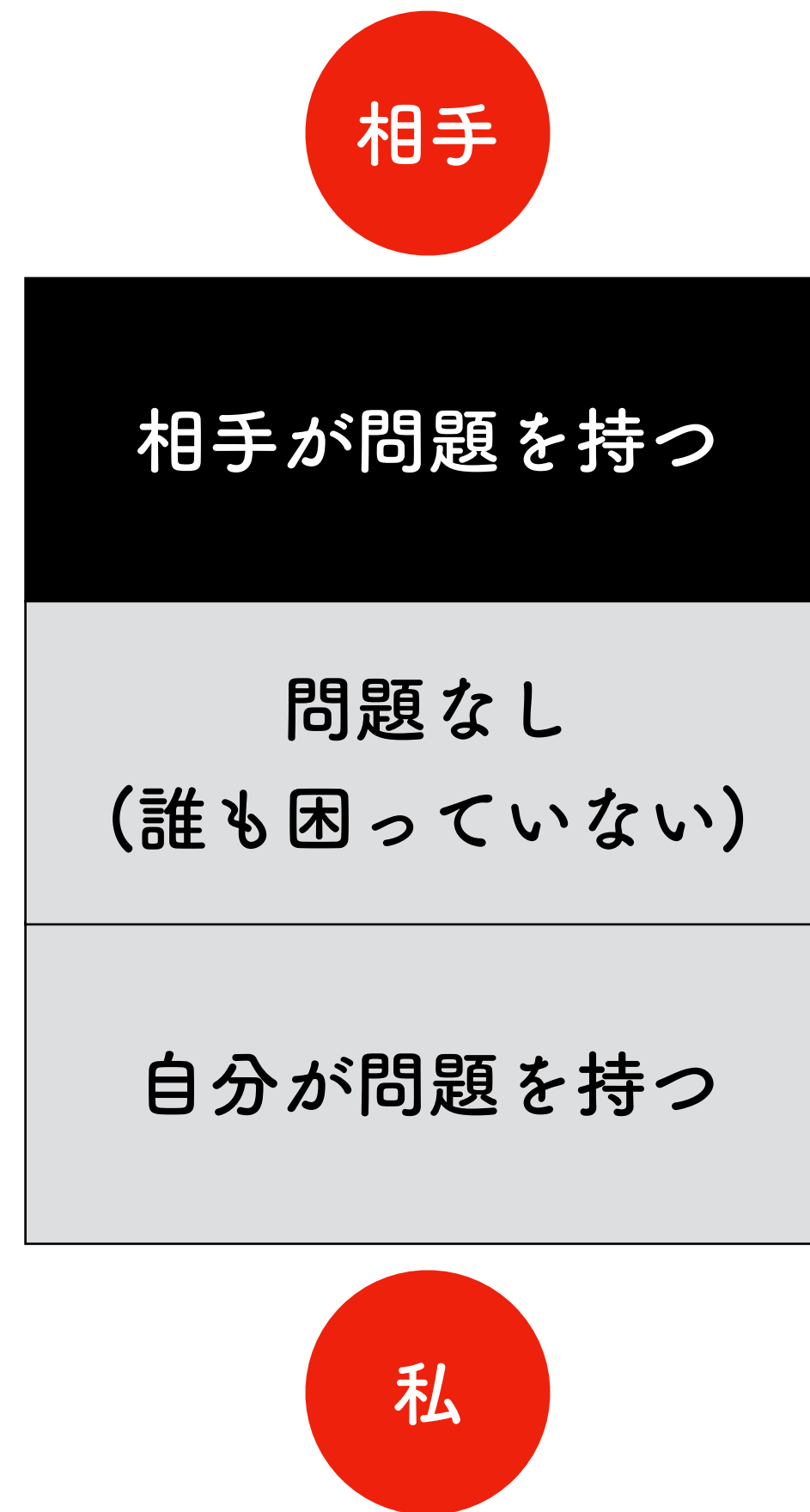
# 「問題所有の原則」

問題を人から取り上げてはいけない。

他者が問題解決すると、考える力や自尊心を奪ってしまう。

問題は人生の宿題であり、解決策は所有者の心の中にある。

# 「相手が問題」を持っているケース





悩みの主



「この職場は私にはあわない。  
退職しようか、どうしようか」

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

あなたなら、若手社員と  
どんな会話をしますか？

# 問題解決、お決まりの12の型

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

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



「相手の問題」と「自分の問題」  
を切り分けて考える



なんでもかんでも  
「自分の問題」として抱え込まない

# 相手が問題を持つケース



① 問題を取り上げず

② 能動的に傾聴し

③ 未来の質問をする

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



## 「問題所有の原則」

問題を人から取り上げてはいけない。

他者が問題解決すると、考える力や自尊心を奪ってしまう。  
問題は人生の宿題であり、解決策は所有者の心の中にある。

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



## 「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き

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

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



## 「未来の質問」

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

# ゴードン・メソッド ～ 相手が問題を持つケース



若手 「先輩、わたし、今いろいろ悩んでて、退職まで考えてるんです」

私 「そうか、それは大変だね。会社をやめたくなるようなことがあったんだ」

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

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

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

私 「そういう風に感じるものが何かあった？彼って赴任したばかりだよね」

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

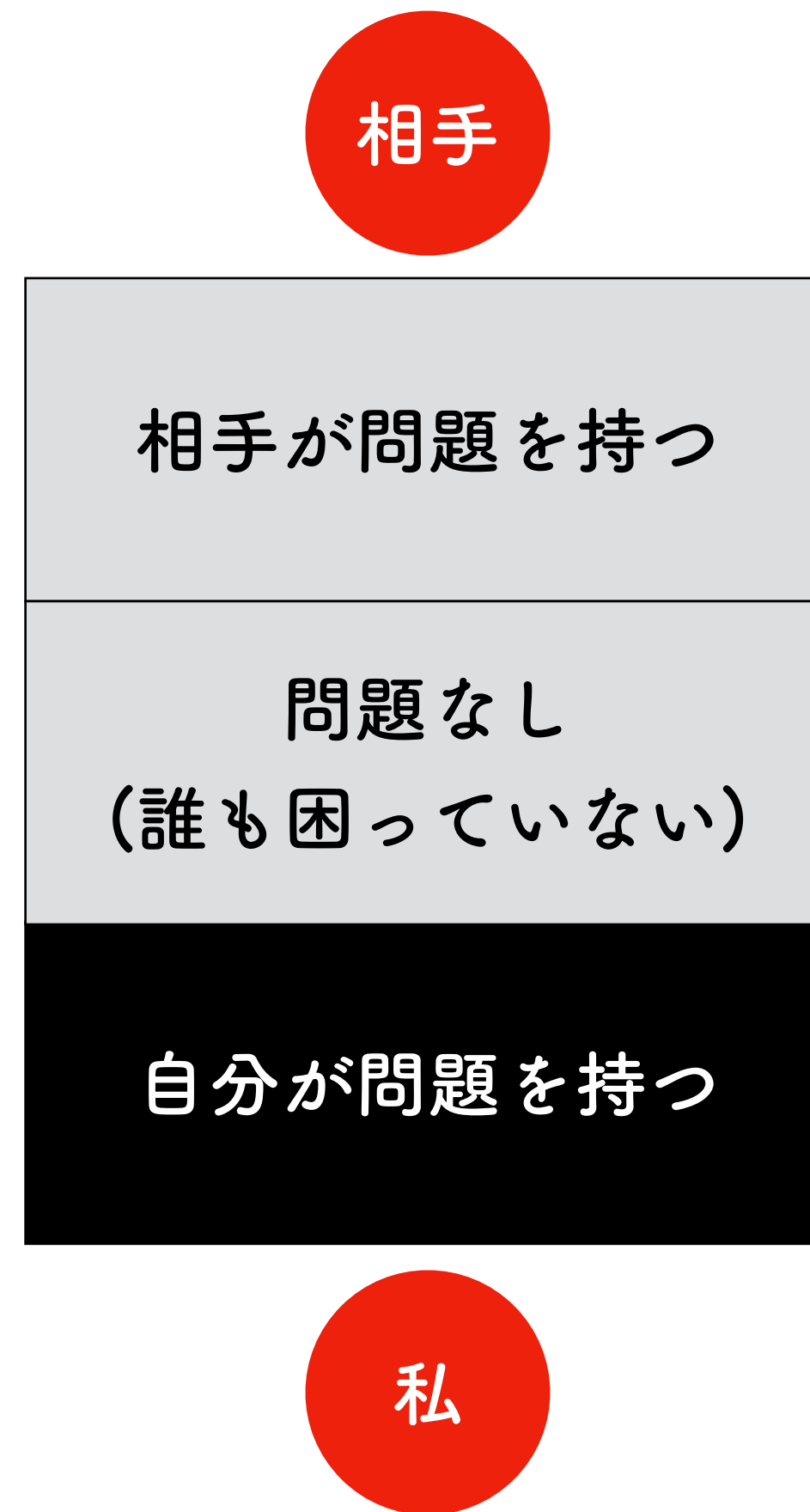
私 「そうなんだ。君の部は業績が芳しくなくて、いろいろ大変だっていうのは聞いたことあるね」

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

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

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

# 「自分が問題」を持っているケース



## 悩みの主



「自分の部門に配属された新入社員と  
うまくコミュニケーションできない」

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



あなたなら、若手社員と  
どんな会話をしますか？

# 自分が問題を持つケース



① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



## 「わたしメッセージ」

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち。  
でも怒りは二次感情（不安、寂しさ、辛さ等が根底にある）  
こんな時には、「わたし」の理想と現実のギャップとともに  
「わたし」のありのままの気持ちや思いを伝えよう。

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



## 「能動的な傾聴」

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

「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」

と相手の内面に意識を向け、耳を傾け続ける。

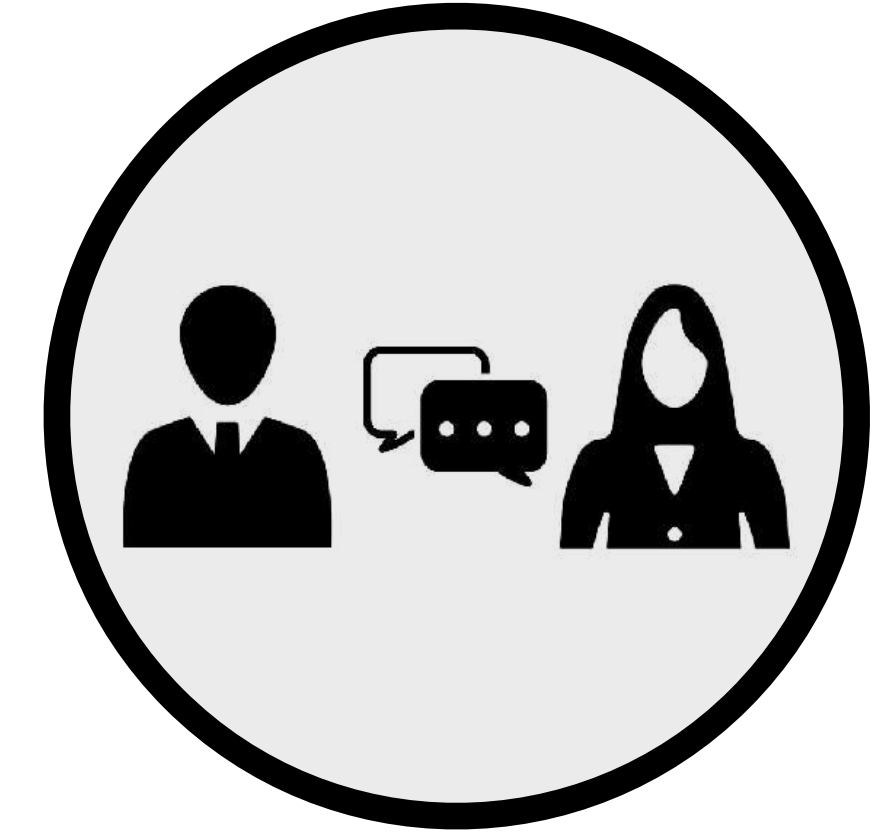
① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



## 「第三案の共創」

どちらかの案を通すのではなく、問題を場におき、一緒に解決する。

① お互いの欲求や問題を理解しあう

② それを解決するための第三案をとともに考える

相互理解には「わたしメッセ」と「能動的な傾聴」が大切。

# ゴードン・メソッド ～ 自分が問題を持つケース



私 「ちょっとお話ししていいかな。実はね、すこし悩んでることがあるんだ」

若手 「(不安そうな顔で) なにかありましたか？」

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

若手 「そう感じていらっしゃったんですか。すいません」

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

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

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

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

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

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

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

# 2章 部下との関係を改善に導く実践例

1

対人関係の問題を解決する  
対話の技術

問題所有の原則  
相手の問題  
自分の問題

2

部下との関係を  
改善に導く  
実践例

指示待ち・忖度  
反発・愚痴  
無気力・自己中心

3

やる気を促す  
フォローアップ  
の技術

最適な難易度の課題  
完全なる統制感  
適切なフィードバック

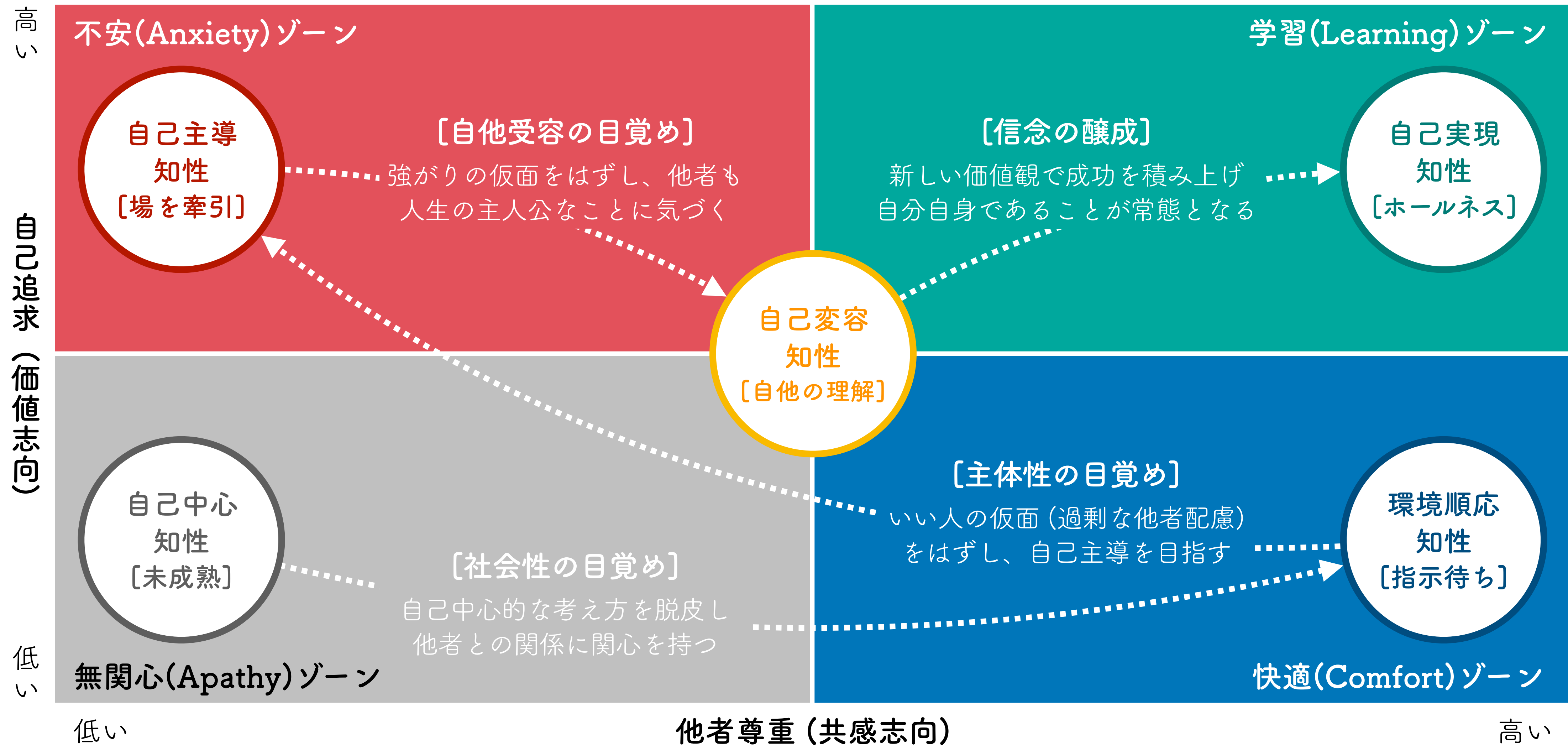
あなたの悩みは、どれに近いでしょう？

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

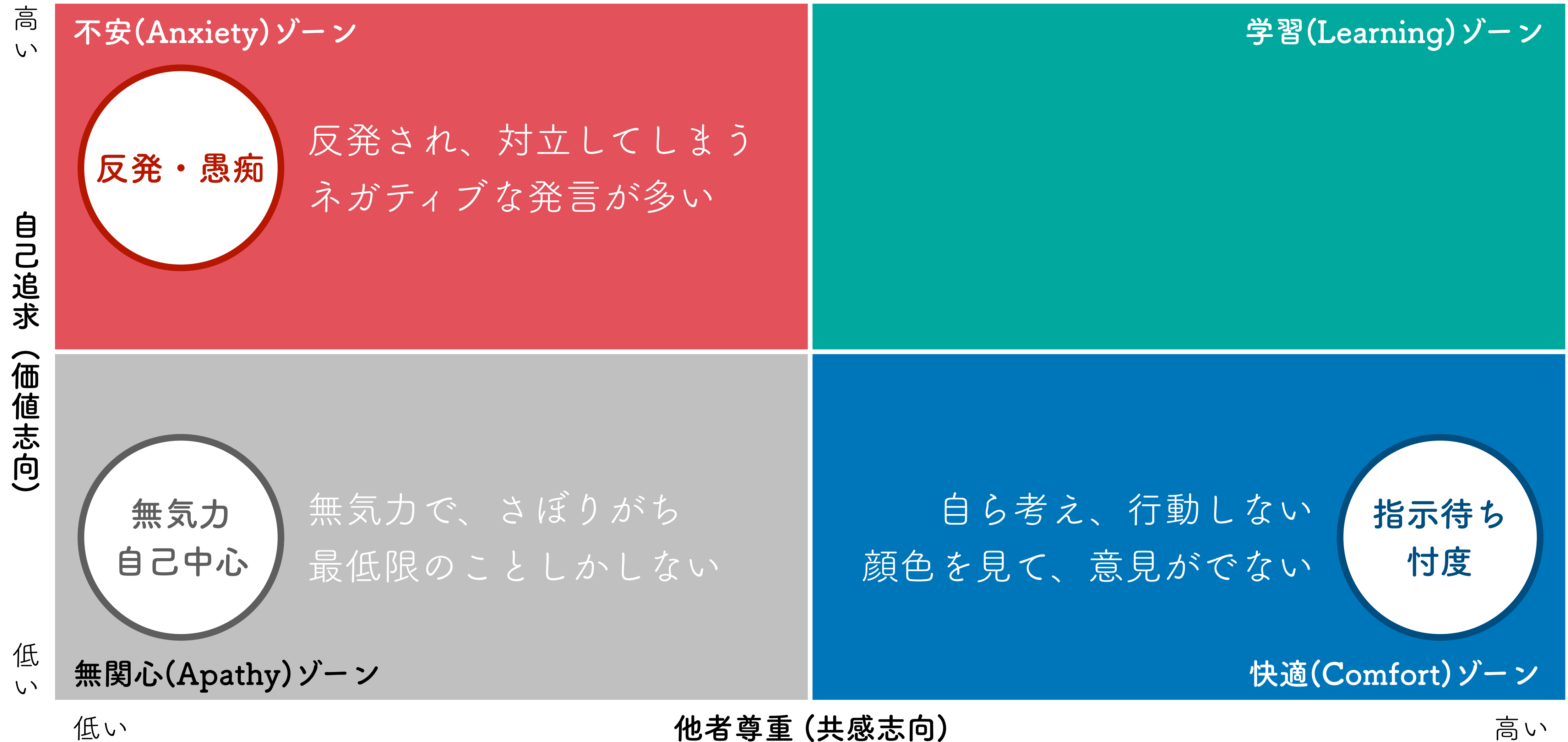




# 5つのステップで成長する「個人の変容」 (成人発達理論に準ずる)



# 上司から見た「部下との人間関係の問題」を類型化すると…



# 【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうとを感じるかな」

相手 「申し訳ありません。とにかく頑張って、来週までに遅れを取り戻します」

私 「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手 「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私 「わかった。がんばってね」

相手 「はい。がんばります！」

	指示待ち 忖度

# 【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

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

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

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

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

相手 「では、顧客の要望をすべて断りましょうか」

私 「優先度を考えて、その判断をするのが君の役割だろう」

相手 「…」(下を向き、ため息をつく)

反発・愚痴	

# 【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「どんな状況か、教えてもらえるかな」

相手 「う～ん、状況というか。。。かなり厳しいです」

私 「このままで、プロジェクトを進めて大丈夫そうかな」

相手 「いや、ダメだと思います。きっとお客さんに怒られるだろうな」

私 「なにか、改善策を考えられないかな」

相手 「でも、目の前の仕事で手一杯で。思いつかないです」

私 「…」(ため息をつく)

無気力 自己中心	

対話する前に、ひと呼吸おこう  
わたしの心は整っているだろうか





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

① 不満(過去)と不安(未来)が渦巻く ▶ 今に集中する



意識を「呼吸」に集めて、落ち着きを取り戻し、この瞬間に集中する



② ないものを渴望する ▶ あるものに感謝する



(半分しかない)

……ふだんは、部下に足りていないところばかり、目がいきがちだけど

(半分ある)

……目立たないけど、がんばってるところや得意なところに気づき、感謝する

意識を「感謝」に移すと、自分の心の奥にある「穏やかな価値観」とつながる

③ 他者を攻撃する ▶ 他者の気持ちを思いやる



意識を「相手の視点」に移すと、相手の立場や悩みが見えてくる

# 人を「ビジネスの道具」として見る習慣に気づく



私は人間、相手は道具  
私情は抜きにして「役割」や「機能」を求める存在

お互い「独自の価値観を持つ人間」であることを思い出す



私は人間、相手も人間

相手も心を持ち「人生を主人公」として生き、独自の価値観を持つ存在

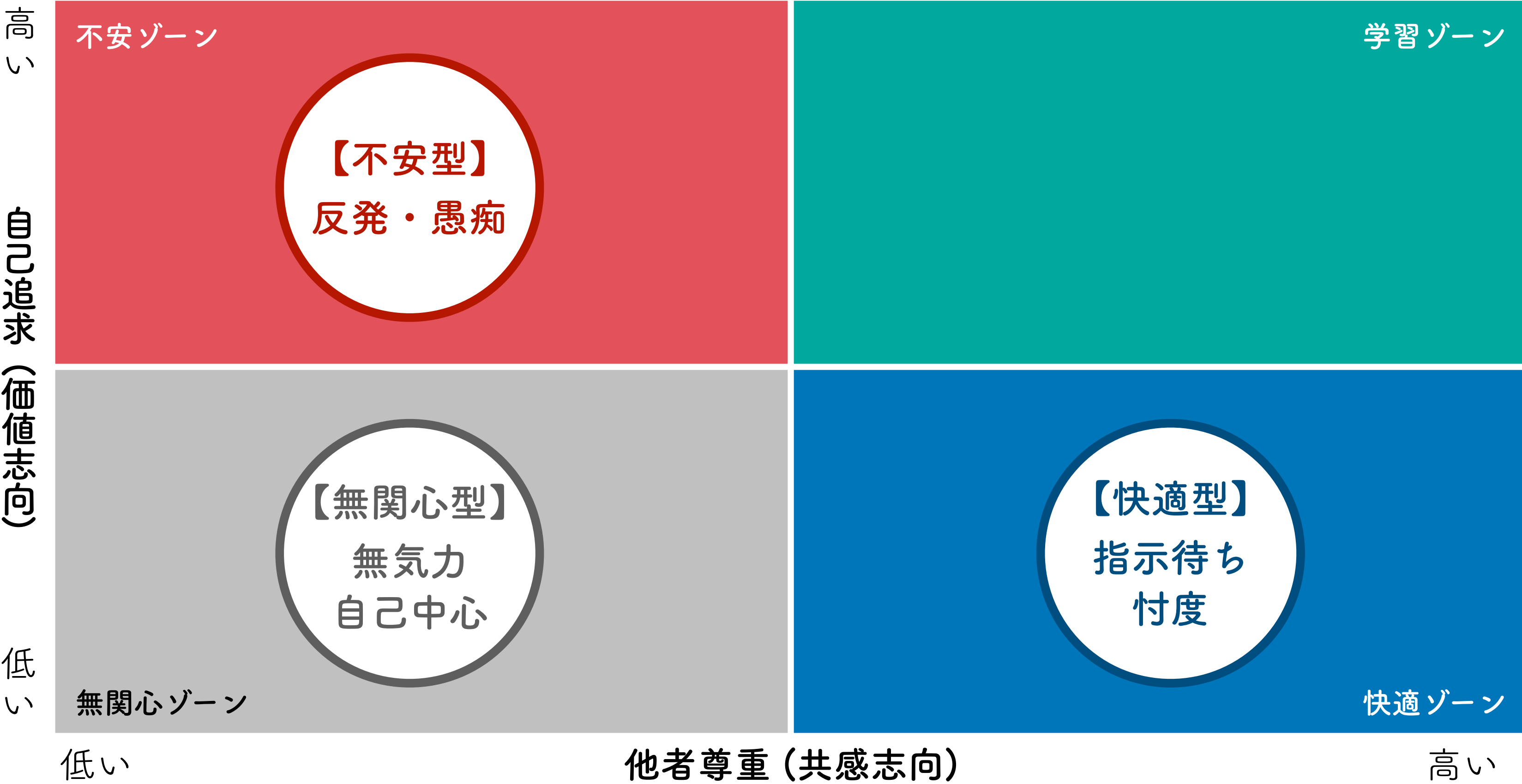
焦っている時、イライラしている時こそ  
少しの時間を取り「心を整える」ことを意識しよう。  
「ルーティン」として習慣化できれば、なおさらいい。

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

事前準備は万端。心も落ち着いた  
では、実際に部下と話してみよう



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



# 【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

私 「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうとを感じるかな」

相手 「申し訳ありません。とにかく頑張って、来週までに遅れを取り戻します」

私 「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手 「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私 「わかった。がんばってね」

相手 「はい。がんばります！」

	指示待ち 忖度



# 【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合



## ① 私メッセージ

思ったことを、何でも言い  
あえる場にしたいと伝える



## ② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し  
相槌や頷きを交えて、傾聴する



## ③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有し  
GROW で解決案を引き出す

# 【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

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

相手 「申し訳ありません。。。」

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

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

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

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

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

相手 「そこまで考えていませんでした。。。」

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

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

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

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

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

相手 「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

# 【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

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

相手 「申し訳ありません。。。」

わたし  
メッセージ

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

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

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

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

能動的な  
傾聴

第三案の  
共創

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

相手 「そこまで考えていませんでした。。。」

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

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

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

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

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

相手 「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

# 【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

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

相手 「申し訳ありません。。。」

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

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

私 「そうか、ここか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」

相手 「はい。(傾聴する)」

私 「それは「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

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

相手 「そこまで考えていませんでした。。。」

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

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

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

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

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

相手 「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

わたし  
メッセージ

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

なることがあれば  
ちょっとしたことでも

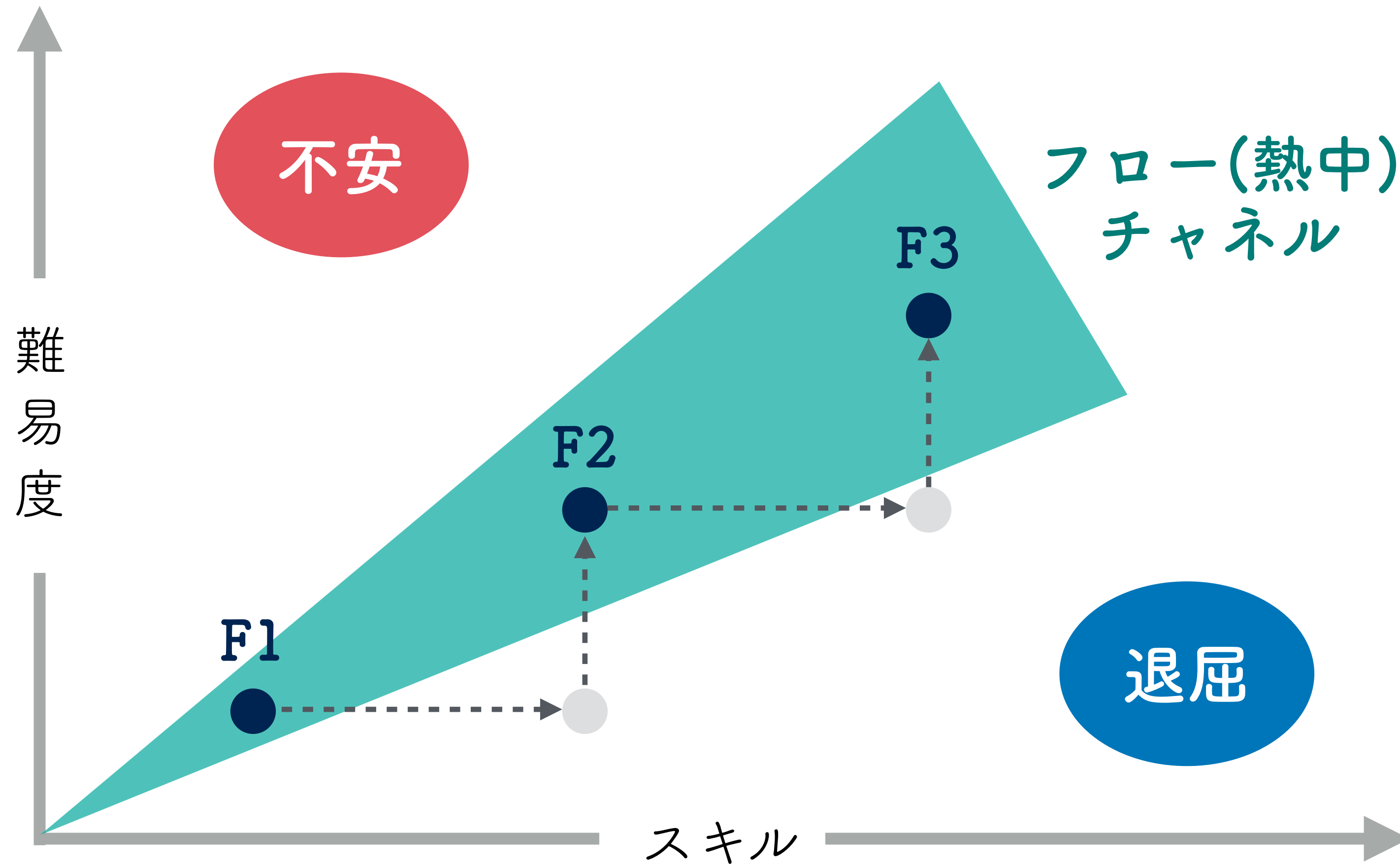
相手の視点から、どんな世界が見えているのかを想像し、共感して傾聴する。その気持ちが「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる

能動的な  
傾聴

第三案の  
共創

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

# フローチャンネル～スキルを考慮して問題を分解し、熱中できる課題に



## スキルにあわせて問題を分解

F3 プロジェクトの問題を発見し  
最適な解決策を考える

F2 ① 進捗遅れの原因を傾聴する  
② 問いで、解決策を引き出す

F1 ① 進捗遅れの原因を傾聴する  
② 問題を考えやすく分解する  
③ 問いで、解決策を共創する

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

【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

### ① わたしメッセージ

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

### ② 能動的な傾聴

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

### ③ 第三案の共創

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

# 【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

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

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

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

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

相手 「では、顧客の要望をすべて断りましょうか」

私 「優先度を考えて、その判断をするのが君の役割だろう」

相手 「…」(下を向き、ため息をつく)

反発・愚痴	

# 【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合



## ① 私メッセージ

問題提起への感謝とともに一緒に解決したいと伝える



## ② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し相槌や頷きを交えて、傾聴する



## ③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有しGROWで解決案を引き出す



# 【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

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

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

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

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

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

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

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

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

相手 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

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

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

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

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

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

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

# 【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

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

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

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

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

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

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

相手 「はい。例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

私 「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

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

相手 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

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

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

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

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

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

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

わたし  
メッセージ

能動的な  
傾聴

第三案の  
共創

# 【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

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

私 「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるとい

相手 「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと

私 「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。

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

私 「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その

相手 「はい、その通りです。具体的な例があれば、聞かせてくれる？」

私 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

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

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

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

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

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

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

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

わたし  
メッセージ

なる前に、君と一緒に

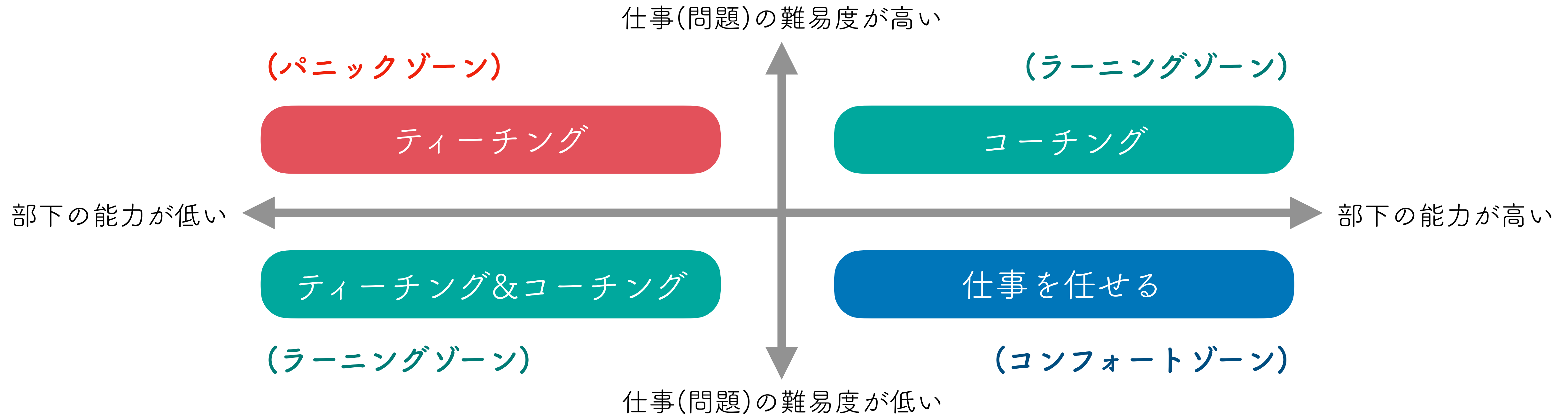
日頃から否定的な意見が多い傾向があるため  
関係構築が苦手という自覚がある。真剣に傾聴する  
ことで「この人は違う」と信頼が芽生えていく

能動的な  
傾聴

第三案の  
共創

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

# ティーチングとコーチング ～ 難易度を考慮して、伝え方を変える



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

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

【自分ごととして、考えてみよう】

## Q2. 反発・愚痴を感じる部下、どうすれば相互理解できるだろう

### ① わたしメッセージ

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

### ② 能動的な傾聴

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

### ③ 第三案の共創

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

# 【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「どんな状況か、教えてもらえるかな」

相手 「う～ん、状況というか。。。かなり厳しいです」

私 「このままで、プロジェクトを進めて大丈夫そうかな」

相手 「いや、ダメだと思います。きっとお客さんに怒られるだろうな」

私 「なにか、改善策を考えられないかな」

相手 「でも、目の前の仕事で手一杯で。思いつかないです」

私 「…」(ため息をつく)

無気力 自己中心	

# 【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合



## ① 私メッセージ

自分の強みを発見し、自己成長を感じる場にしたいと伝える



## ② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し  
相槌や頷きを交えて、傾聴する



## ③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有し  
GROWで解決案を引き出す

# 【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

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

相手 「う～ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かなり厳しいです」

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

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

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

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

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

相手 「例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

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

相手 「それができると楽しそうですね！」

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

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

私 「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」

相手 「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずですよ」

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

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

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

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

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



# 【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

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

相手 「う～ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かなり厳しいです」

仕事の意味

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

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

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

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

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

相手 「例えば…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

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

能動的な傾聴

わたし  
メッセージ

相手 「それができると楽しそうですね！」

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

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

私 「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」

相手 「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずですよ」

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

傾聴と共創

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

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

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

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

# 【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことで

相手 「う〜ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かな

私 「なるほど。率直に現状を教えてください。ありがとうございます。

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

私 「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、

相手 「実は僕もそう思

私 「なるほど。今回

相手 「例えば…」(相

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

相手 「それができると楽しそうですね！」

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

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

私 「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」

相手 「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずで

私 「そうか。仕様変更があると、

相手 「してないと思います。してたら

私 「現状を正しく認識して、正確に

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

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

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

仕事の意味

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

能動的な傾聴

わたし  
メッセージ

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

傾聴と共創

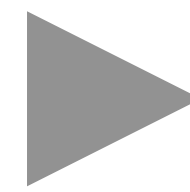
てくれるだろうか？」

# ジョブ・クラフティング ～ 働きがいを手づくりする

「ジョブ・クラフティング」とは

主体的に仕事に創意工夫することで、仕事の経験を作り上げていくこと

会社から与えられた職務を  
淡々とこなす



働きがいを感じる仕事を  
自ら手づくりする

## ジョブ・クラフティング、3つのアプローチ

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

『だから僕たちは、組織を変えていける』

「だかぼく公式ページ」にある  
講演④「働きがいは手づくりできる」  
のスライドをダウンロードください

今日の【スライドダウンロード】

働きがいは、手づくりできる

斉藤 徹



## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q3. 無気力・自己中心を感じる部下、どうすれば相互理解できるだろう

### ① わたしメッセージ

やらされ感覚が強く、生活のためと割り切って働いていることが多い。今の仕事が自分の未来にとって価値あるものだと気づくと、積極性が生まれてくる。

### ② 能動的な傾聴

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

### ③ 第三案の共創

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

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

一緒に問題を解決するイメージで  
お話できるといいですね。

# 3章 やる気を促すフォローアップの技術

1

対人関係の  
問題を解決する  
対話の技術

問題所有の原則  
相手の問題  
自分の問題

2

部下との関係を  
改善に導く  
実践例

指示待ち・忖度  
反発・愚痴  
無気力・自己中心

3

やる気を促す  
フォローアップ  
の技術

最適な難易度の課題  
完全なる統制感  
適切なフィードバック

対話のあとにも、大切なことがある。

「**フロー体験**」、部下が仕事に  
熱中するための極意である。



# 「フロー状態」が生まれる条件

## ① 仕事の目的

多様な解釈を生む、自由度の高い目標

## ② 仕事の課題

自分の技術レベルに最適な課題を持つ

## ③ 自分自身の統制感

完全に統制できている感覚がある

## ④ 自分へのフィードバック

成果に対する迅速なフィードバックがある

## ⑤ 仕事の環境

集中を妨げる環境的外乱が遮断されている

# 仕事に熱中してもらうための虎の巻

- ① 相手のスキルにあわせて「最適な難易度の課題」を共有する
- ② チャレンジ中の「マイクロ・マネジメント」を避ける
- ③ 成果ができたなら、すぐに「適切なフィードバック」をする

# 具体的な「勇気づけるフィードバック」の伝え方

褒める課題は3つ。① 受け手には上から目線に響く。② 受け手は褒められるために行動するようになり、プロセスへの関心が薄くなる。③ 受け手は結果が悪いと自分には価値がないと考えるようになる。

それに対して、アドラーの推奨する「**勇気づけ (Encouragement)**」とは、困難を乗り越えて成長するためのエネルギーを与えること。① 自分自身の**感謝や喜び**を伝える。② 行動の結果ではなく**プロセス**に着目し、**行動の価値**を伝えて、**失敗は許容**する。② **行動のポジティブな側面**を発見して伝えることが大切だ。

## 「勇気づけるフィードバック」の例

- × 相手の行動に関心を示さない
- △ 相手の行動を褒める … 「よくできた (評価)」
- 相手を勇気づける … 「ありがとう (感謝)」 「うれしい (喜び)」  
「これはとても価値のある取り組みだ (行動の価値)」  
「この点が素晴らしいと感じた (長所や成長の発見)」



# (参考) 危険な褒め方 ～ 「優秀」というレッテルの落とし穴

キャロル・ドゥエックは、思春期初期の子供たち数百人を対象に実験を行った。まず生徒全員に、**非言語式知能検査の難しい問題**を10題提示する。まあまあの点数だったので、終わった後で「**2種類の褒め言葉**」をかけた。

**グループA**では「**その生徒の能力**」を褒めた。君は「頭がいい」ということを伝えたのだ。一方で、**グループB**では「**その生徒の努力**」を褒めた。自分に何か優れた才能があると思われぬように「**問題を解く努力**」をしたことだけを褒めるようにした。

この時点では両者の成績はまったく等しかったが、褒めると言う行為を行った直後から、両グループの行動に差が出はじめた。「**硬直マインドセット**」に導いた**グループA**では、次に取り組む問題を選ばせると、新しい問題にチャレンジするのは避けるようになった。「**成長マインドセット**」に導いた**グループB**では、多くの生徒が新しい問題への挑戦を選び、学ぶチャンスを逃さなかった。難問が出されると、その傾向はさらに顕著となった。

結果として、**グループAの生徒**の出来は大きく落ち、再びやさしい問題が出されても、成績は回復しなかった。自分の能力に自信が持てなくなってしまったのだ。一方、**グループBの生徒**たちの成績はどんどん良くなった。難問に挑戦したことで、スキルに磨きがかかり、その後やさしい問題が出されたときにはスラスラ解けるようになっていた。**能力を褒めると知能が下がり、努力を褒めると知能が上がる**という結果が導かれたのだ。

**硬直マインドセット**：自分の能力は固定的で変わらない vs **成長マインドセット**：自分の能力は努力次第で伸ばせる

今日のお話を  
振り返ってみよう





# 人間関係の問題を解決する Gordon Method

## トマス・ゴードン博士

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

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

# 相手が問題を持つケース



① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする

# 自分が問題を持つケース



① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



タイプ別に、対話のこつを学んでいこう

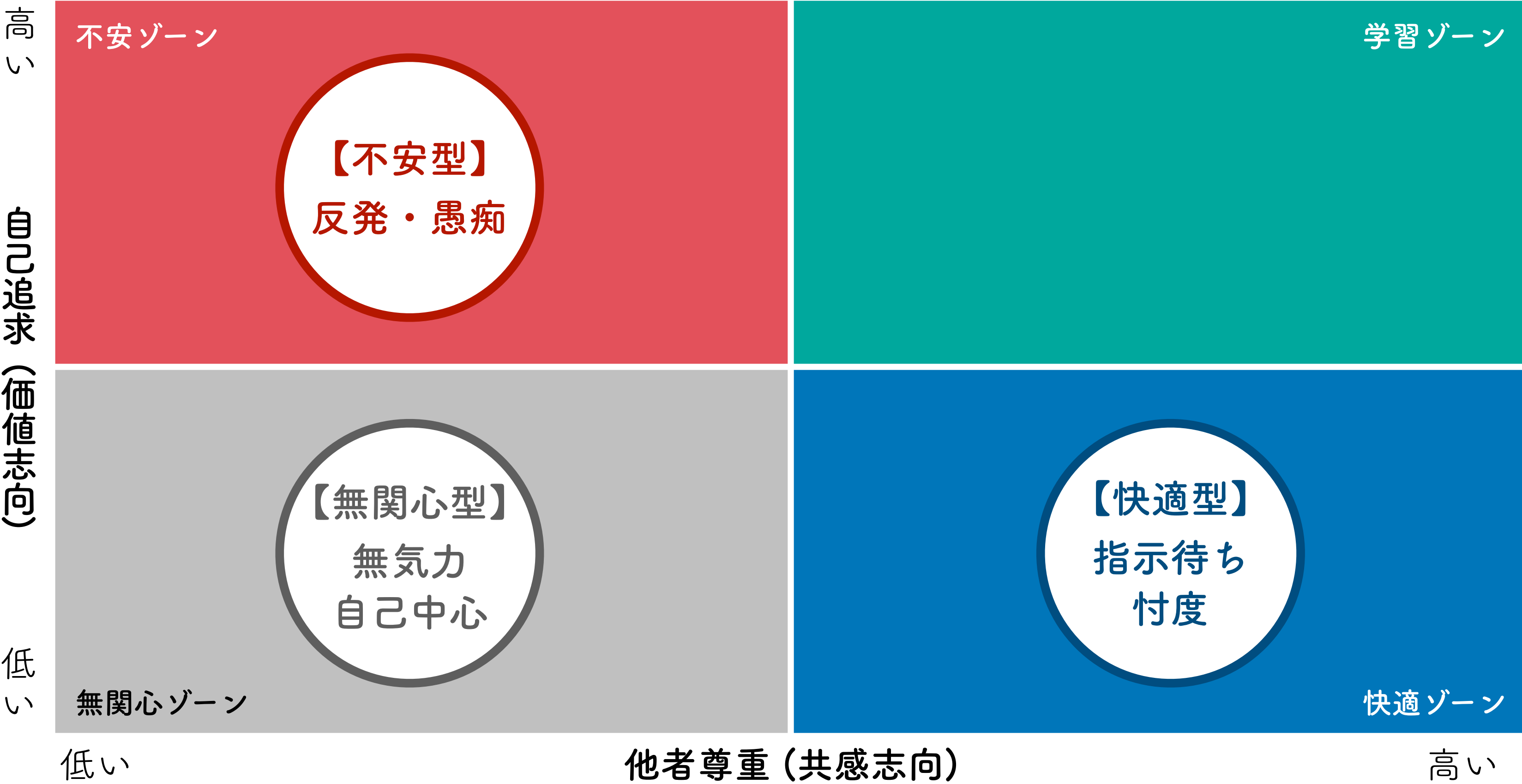
まずは、対話する前にひと呼吸  
わたしの心は整っているだろうか





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

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



# 【快適型】 部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「はい。遅れており、申し訳ありません」

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

相手 「申し訳ありません。。。」

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

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

私 「そうか、ここか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」

相手 「はい。(傾聴する)」

私 「それは「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる」

相手 「その時は…」(相手の視点になり、しっかりと傾聴する)

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

相手 「そこまで考えていませんでした。。。」

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

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

私 「いいね。君がさらに成長するヒントになりそうだね。チャレンジできそう」

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

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

相手 「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

わたし  
メッセージ

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

なることがあれば  
ちょっとしたことでも

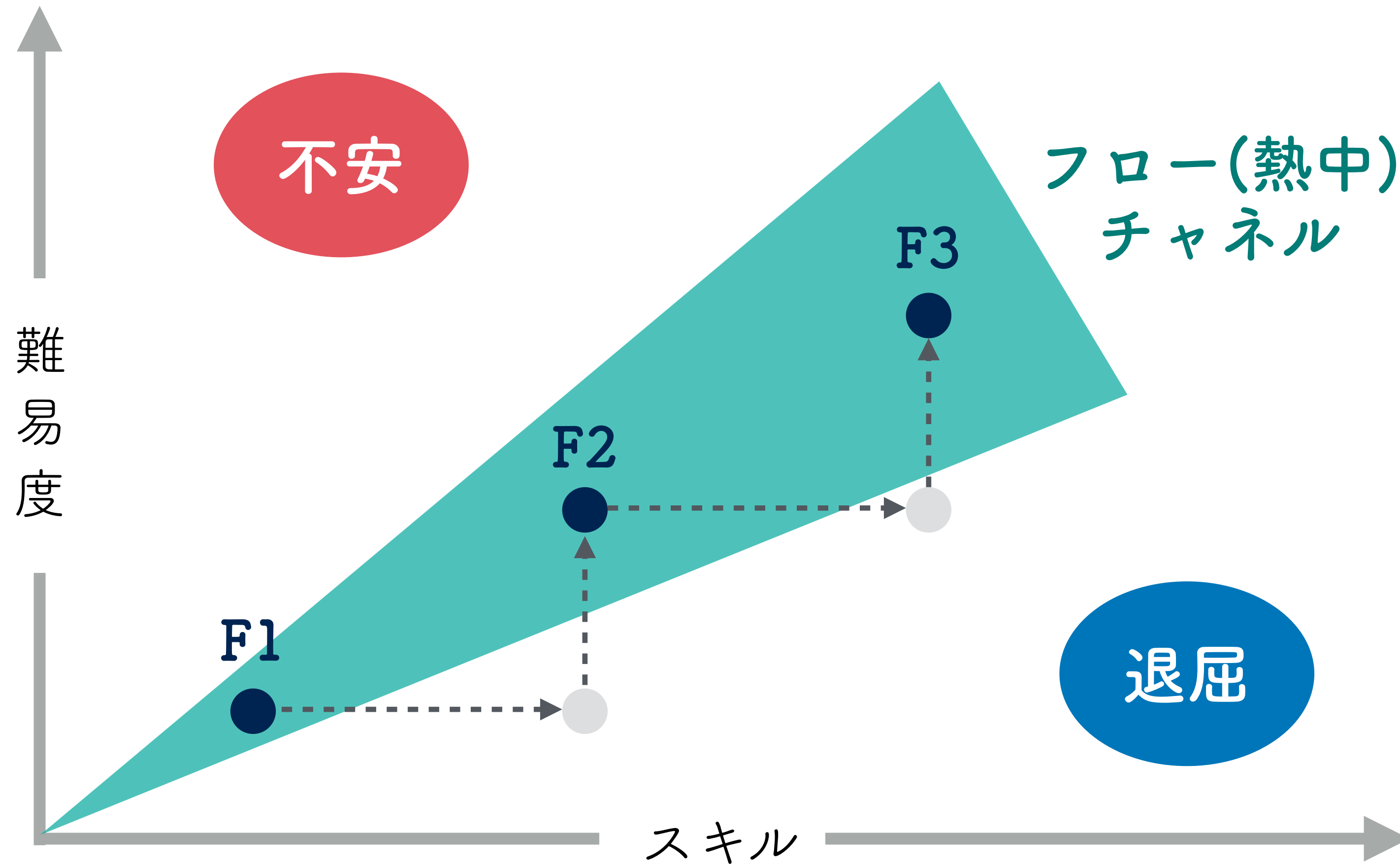
相手の視点から、どんな世界が見えているのかを想像し、共感して傾聴する。その気持ちが「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる

能動的な  
傾聴

第三案の  
共創

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

# フローチャンネル～スキルを考慮して問題を分解し、熱中できる課題に



## スキルにあわせて問題を分解

F3 プロジェクトの問題を発見し  
最適な解決策を考える

F2 ① 進捗遅れの原因を傾聴する  
② 問いで、解決策を引き出す

F1 ① 進捗遅れの原因を傾聴する  
② 問題を考えやすく分解する  
③ 問いで、解決策を共創する

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

# 【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

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

私 「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるとい

相手 「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと

私 「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。

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

私 「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その

相手 「はい、その通りです。具体的な例があれば、聞かせてくれる？」

私 「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していません」

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

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

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

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

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

相手 「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

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

わたし  
メッセージ

なる前に、君と一緒に

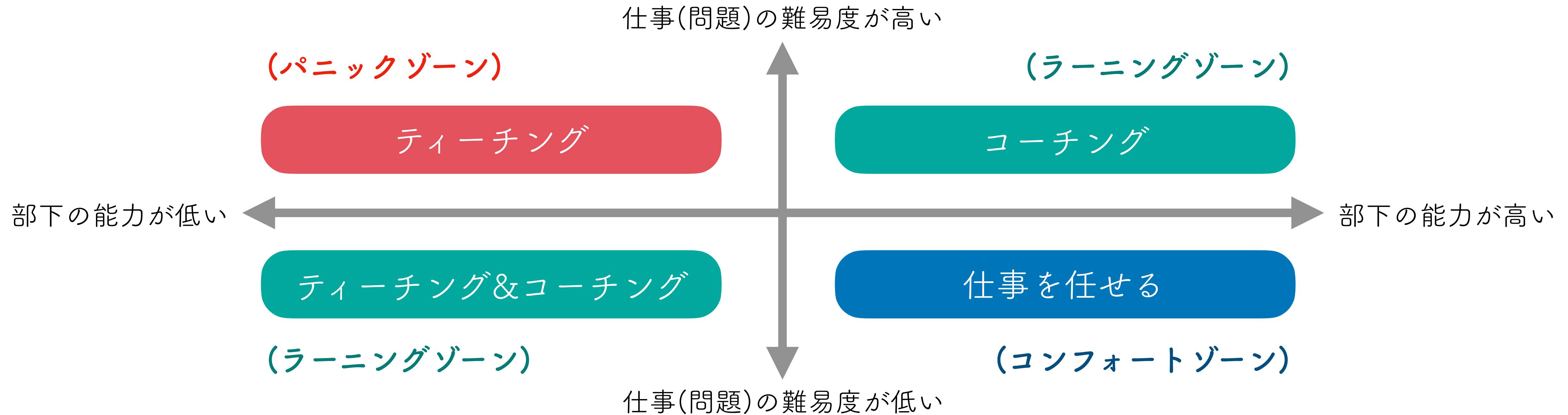
日頃から否定的な意見が多い傾向があるため  
関係構築が苦手という自覚がある。真剣に傾聴する  
ことで「この人は違う」と信頼が芽生えていく

能動的な  
傾聴

第三案の  
共創

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

# ティーチングとコーチング ～ 難易度を考慮して、伝え方を変える



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

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

# 【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手 「まあ、厳しいですね」

私 「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことで

相手 「う〜ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かな

私 「なるほど。率直に現状を教えてください。ありがとうございます。

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

私 「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、

相手 「実は僕もそう思

私 「なるほど。今回

相手 「例えば…」(相

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

相手 「それができると楽しそうですね！」

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

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

私 「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」

相手 「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずで

私 「そうか。仕様変更があると、

相手 「してないと思います。してたら

私 「現状を正しく認識して、正確に

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

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

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

仕事の意味

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

能動的な傾聴

わたし  
メッセージ

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

傾聴と共創

てくれるだろうか？」

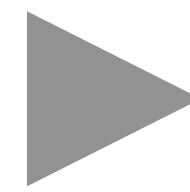


# ジョブ・クラフティング ～ 働きがいを手づくりする

「ジョブ・クラフティング」とは

主体的に仕事に創意工夫することで、仕事の経験を作り上げていくこと

会社から与えられた職務を  
淡々とこなす



働きがいを感じる仕事を  
自ら手づくりする

## ジョブ・クラフティング、3つのアプローチ

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



対話のあとにも、大切なことがある  
「**フロー体験**」、部下が仕事に  
熱中するための極意である

# 仕事に熱中してもらうための虎の巻

- ① 相手のスキルにあわせて「最適な難易度の課題」を共有する
- ② チャレンジ中の「マイクロ・マネジメント」を避ける
- ③ 成果ができたなら、すぐに「適切なフィードバック」をする

# 具体的な「勇気づけるフィードバック」の伝え方

褒める課題は3つ。①受け手には上から目線に響く。②受け手は褒められるために行動するようになり、プロセスへの関心が薄くなる。③受け手は結果が悪いと自分には価値がないと考えるようになる。

それに対して、アドラーの推奨する「**勇気づけ (Encouragement)**」とは、困難を乗り越えて成長するためのエネルギーを与えること。①自分自身の**感謝や喜び**を伝える。②行動の結果ではなく**プロセス**に着目し、**行動の価値**を伝えて、**失敗は許容**する。②**行動のポジティブな側面**を発見して伝えることが大切だ。

## 「勇気づけるフィードバック」の例

- × 相手の行動に関心を示さない
- △ 相手の行動を褒める … 「よくできた (評価)」
- 相手を勇気づける … 「ありがとう (感謝)」 「うれしい (喜び)」  
「これはとても価値のある取り組みだ (行動の価値)」  
「この点が素晴らしいと感じた (長所や成長の発見)」



# 「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

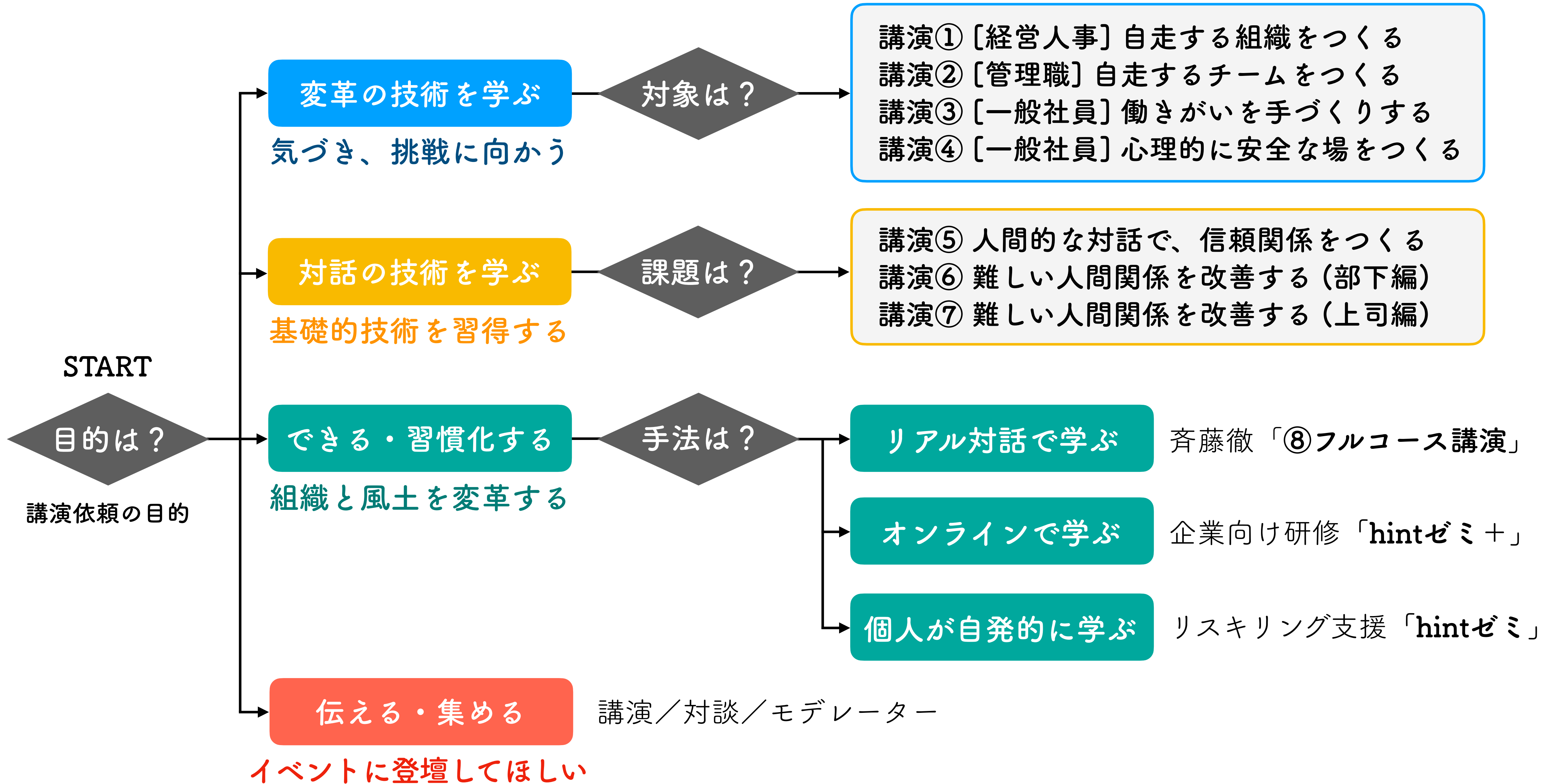
おわりに～現実の世界へ

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>

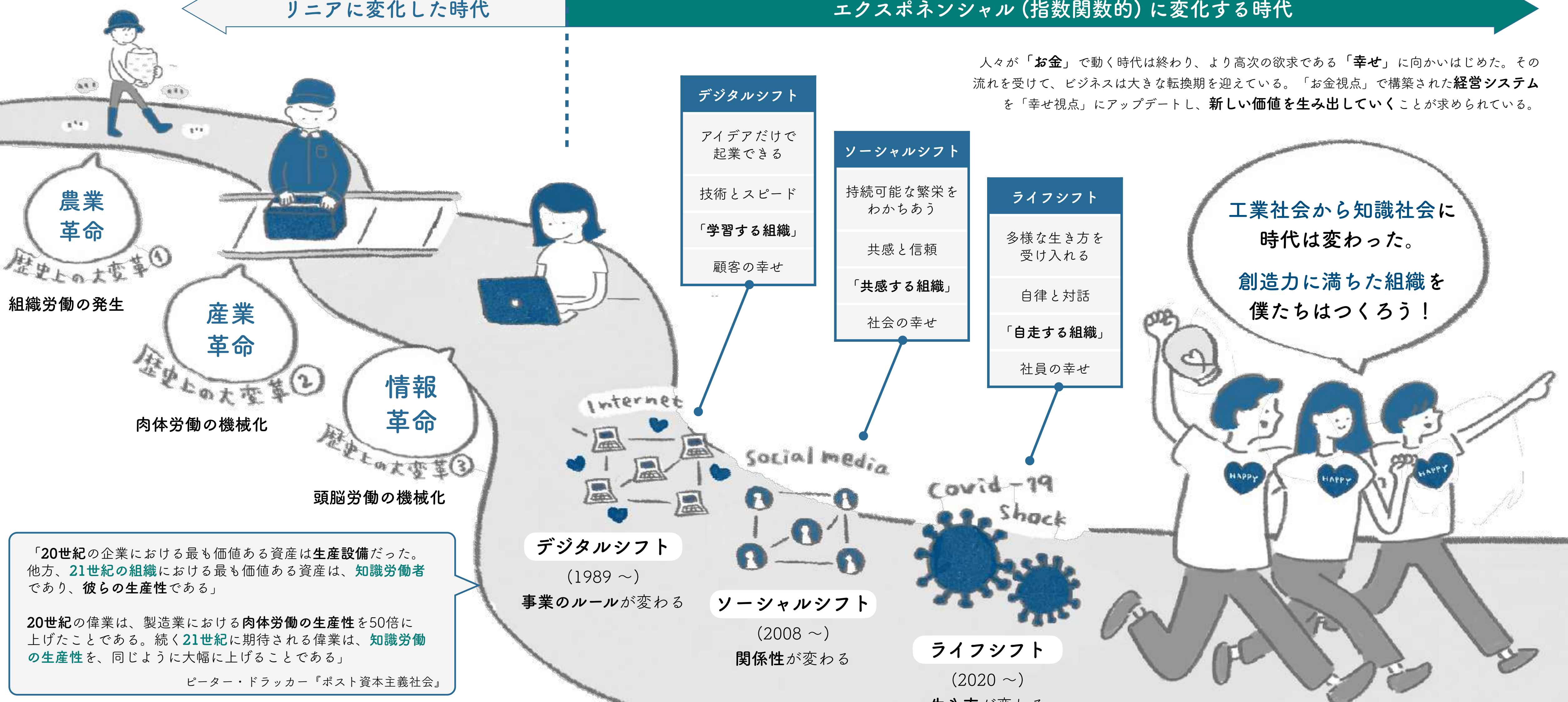


# 時代は変わった。組織はどうか？



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。

「20世紀の企業における最も価値ある資産は生産設備だった。他方、21世紀の組織における最も価値ある資産は、知識労働者であり、彼らの生産性である」

20世紀の偉業は、製造業における肉体労働の生産性を50倍に上げたことである。続く21世紀に期待される偉業は、知識労働の生産性を、同じように大幅に上げることである

ピーター・ドラッカー『ポスト資本主義社会』



# これからの組織は「統制」から「自走」へ



工業社会の組織モデル ~ 計画し、警戒し、統制する組織

知識社会の組織モデル ~ 学習し、共感し、自走する組織



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

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

- 「学習する組織」 結果を… 人を評価する基準ではなく、学習する機会と捉える組織
- 「共感する組織」 現実を… 過剰に警戒する対象ではなく、共感する機会と捉える組織
- 「自走する組織」 仕事を… 義務ではなく、自己成長と価値創造の機会と捉える組織

- キーは「心理的安全性」と「サーバント・リーダーシップ」
- キーは「パーパス・ドリブン」と「オーセンティック・リーダーシップ」
- キーは「内発的動機づけ」と「シェアド・リーダーシップ」

# リーダーは、強がりの仮面をはずそう



ジョナサンのように、場を  
優しく照らす太陽になる

## コンフォートゾーンへの導線 共感デザイン ①～③

素のままの自分にもどり、職場に人間性をとりもどそう。  
特にリーダーは、自分の弱みもさらけ出す勇気を持つ。  
そこから、チームの思いやりや助けあいが始まっていく。

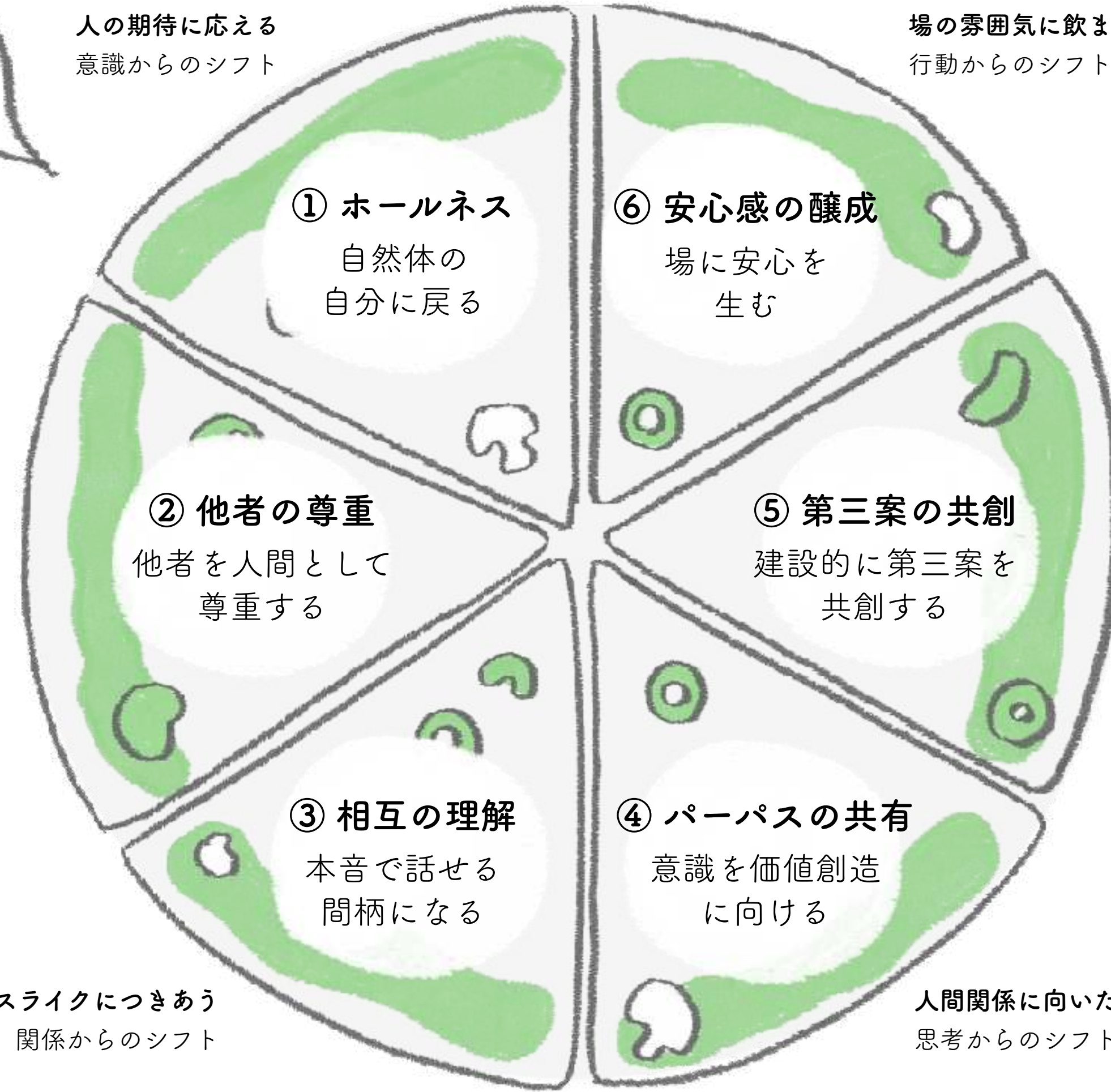
他者をコントロールする  
意識からのシフト



仮面をはずし、自然体にもどり  
率直な人間関係を育もう。

人の期待に応える  
意識からのシフト

場の雰囲気にもまれる  
行動からのシフト



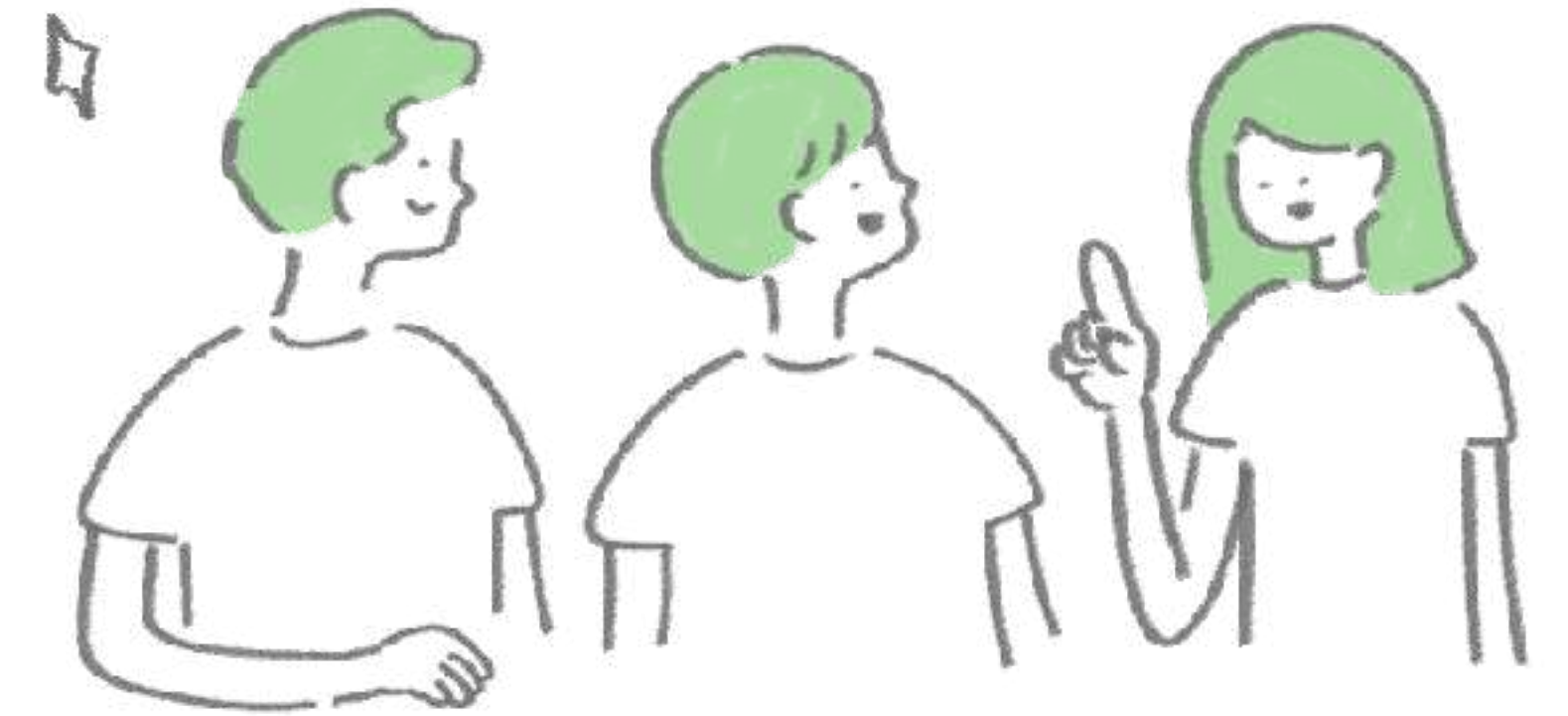
ビジネスライクにつきあう  
関係からのシフト

人間関係に向けた  
思考からのシフト

## ラーニングゾーンへの導線 価値デザイン ④～⑥

人は話せばわかりあえる。対話を通じて、いい関係性をつくること。  
いい組織を望むのであれば、手間と時間をかけて、組織の土壌を耕そう。  
僕たちが組織を変えていくために「関係性」がはじめの一歩になる。

思い込みで先走ってしまう  
思考からのシフト



一人ひとりが率直に意見を出しあい  
チームとして、価値を創造しよう。

### 「心理的に安全な場」をつくるプロセス



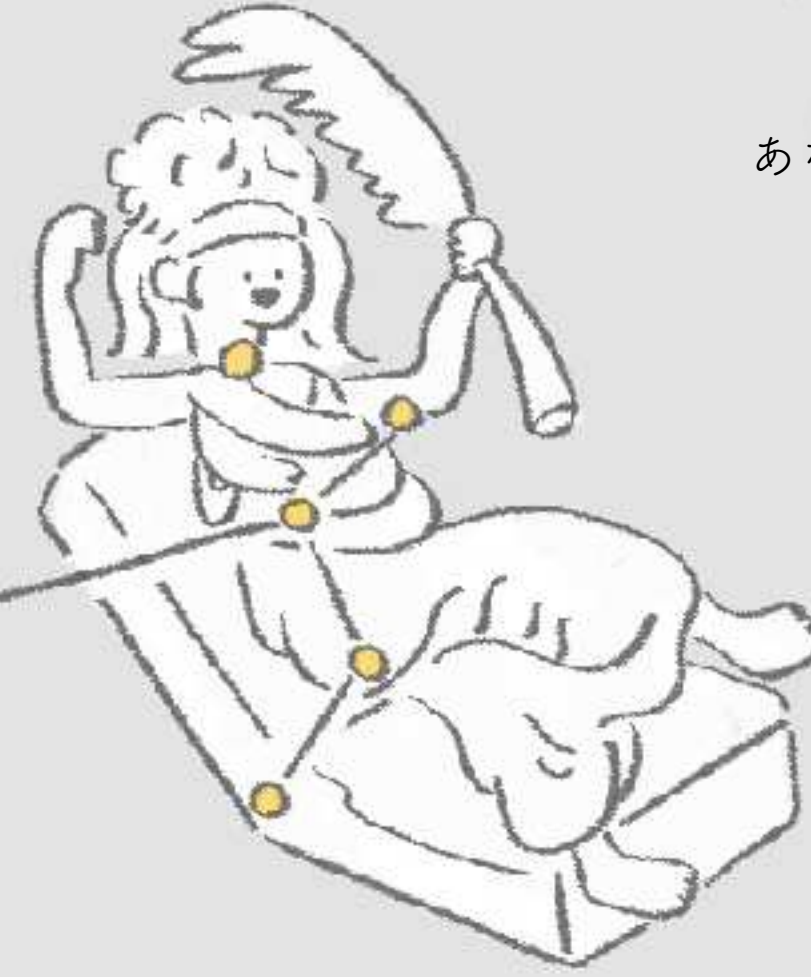
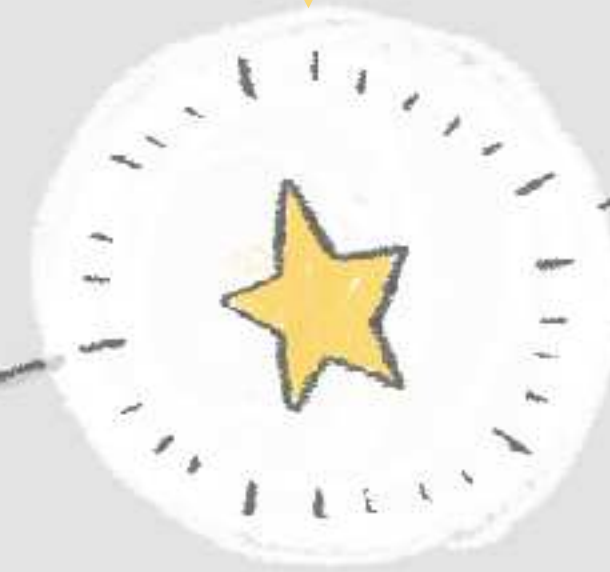
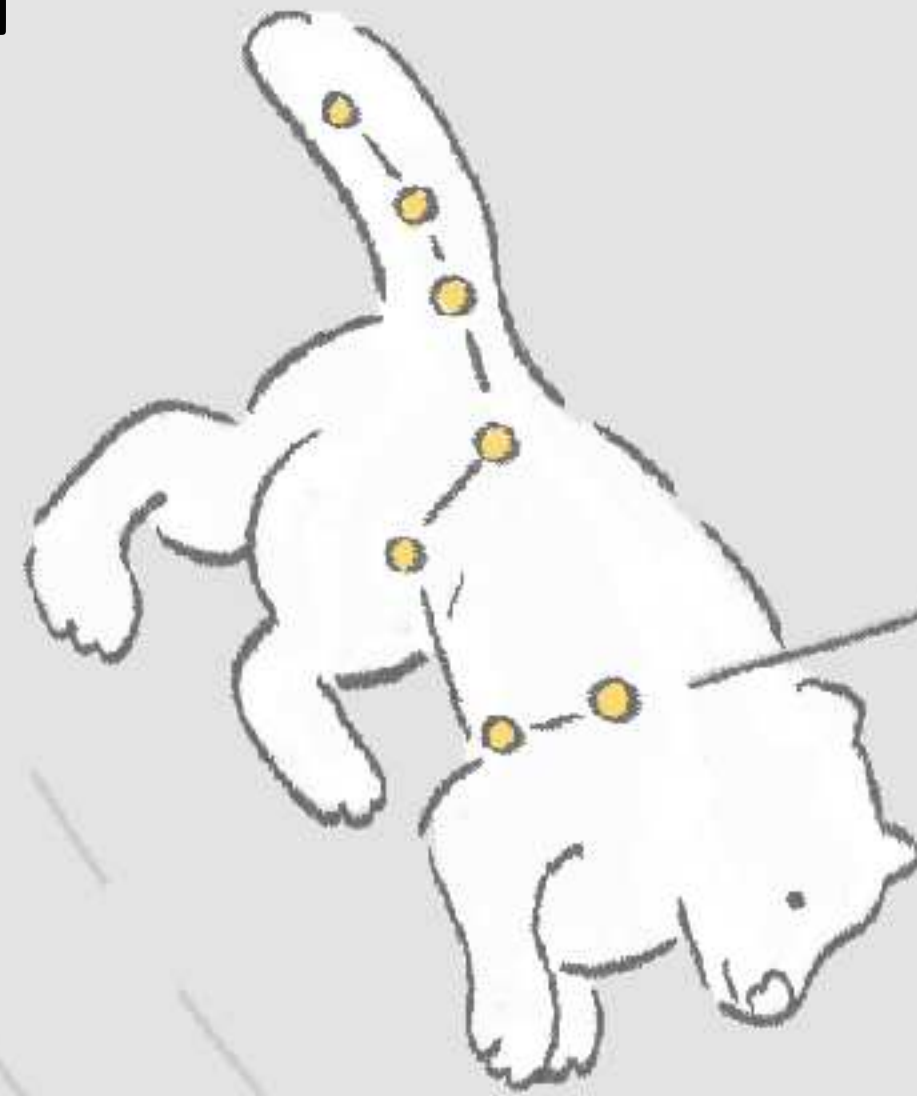
# チームを動かす北極星を見つけよう

夜空の中で、動くことない北極星。  
目指す「北極星」がある組織は強い。

【社会にとっての仕事の意味】

ミッションは、社会における存在意義  
ビジョンは、組織にとって望ましい未来像  
バリューは、組織で共有する価値観

あなたは自分の仕事にどう意味づけるか？  
義務としての「ジョブ」  
出世の道具としての「キャリア」  
使命感に基づく「コーリング(天職)」



【自分にとっての仕事の意味】

主体的に意味づけることで、  
どんな仕事でも「天職」になる。

船を造りたかったら、人に木を集めてくるように促したり、  
作業や任務を割り振ったりはせず、はてしなく続く広大な海  
を慕うことを教えよ。

サン・テグジュペリ

自分の強みを発見し、仕事に意味を見出そう。  
深く持続する幸せは「意味のある人生」から生まれる。

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

自走する組織をつくりたいのであれば、手間と時間がかかってもメンバーが「しよう」「したい」と思える環境をつくることだ。

リーダーとは「情報と仕事を配る人」ではなく、「意味と希望を伝える人」なのだ。

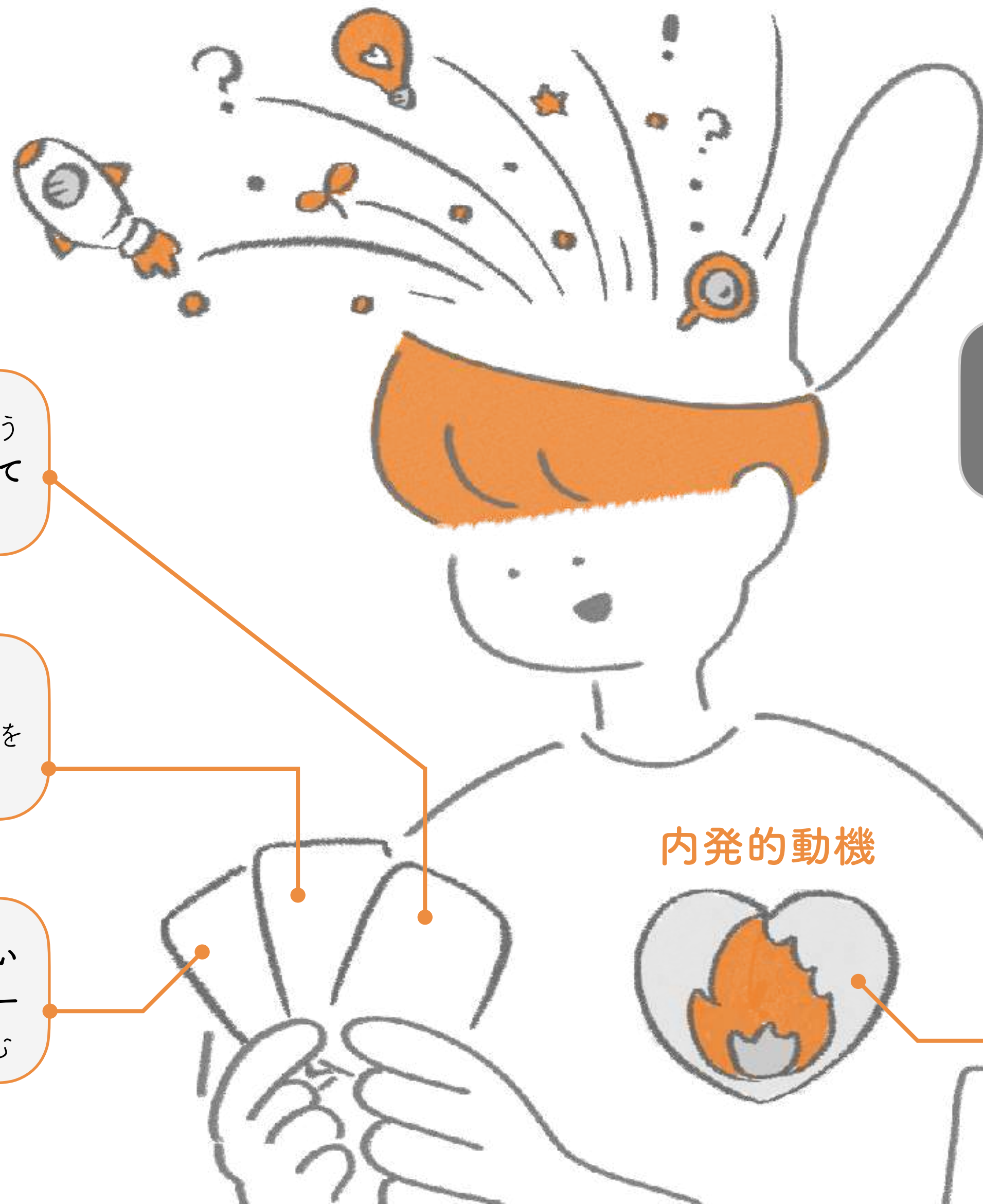


# アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



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

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



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

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

職場からやる気を削いでしまう、恐ろしい2つの罠

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

**自律性**

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

**有能感**

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

**関係性**

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

規律を最小化するための作戦

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

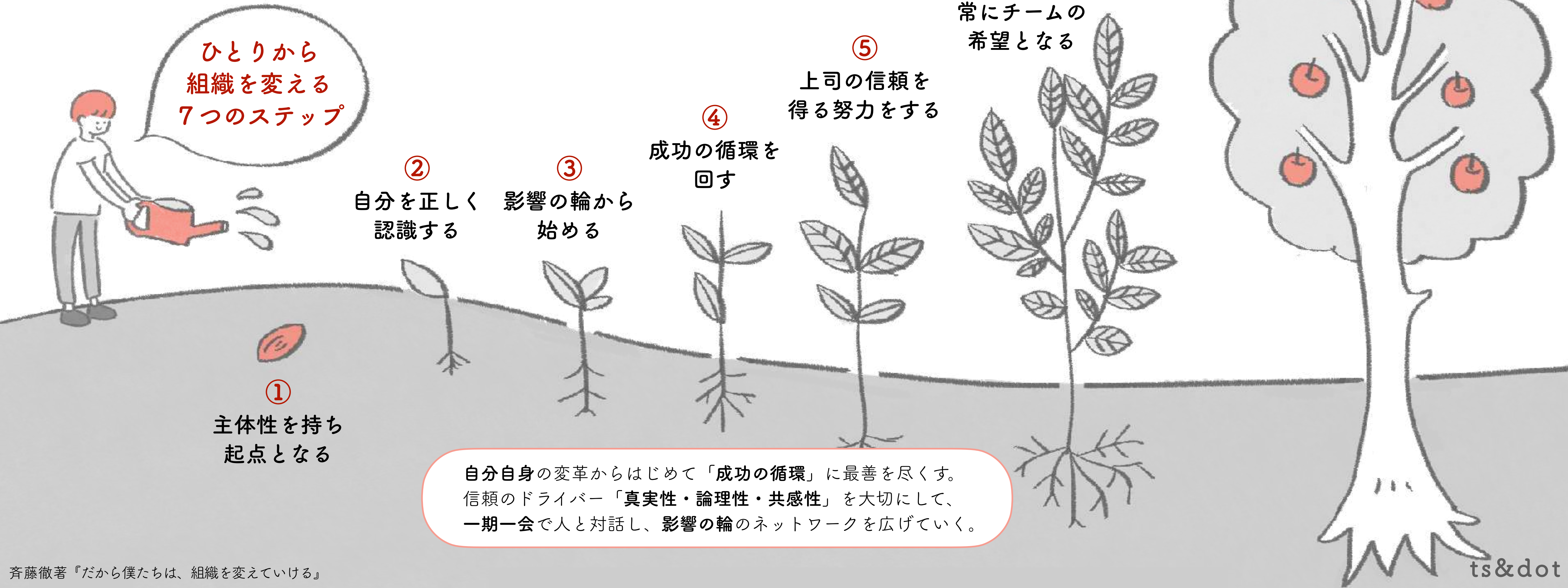
誰もが持つ、好奇心や向上心といった内発的動機は、自走する組織のエンジンとなるが、外部から統制しようとするとならば、消滅してしまう

# 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」  
「ホールネス」  
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)



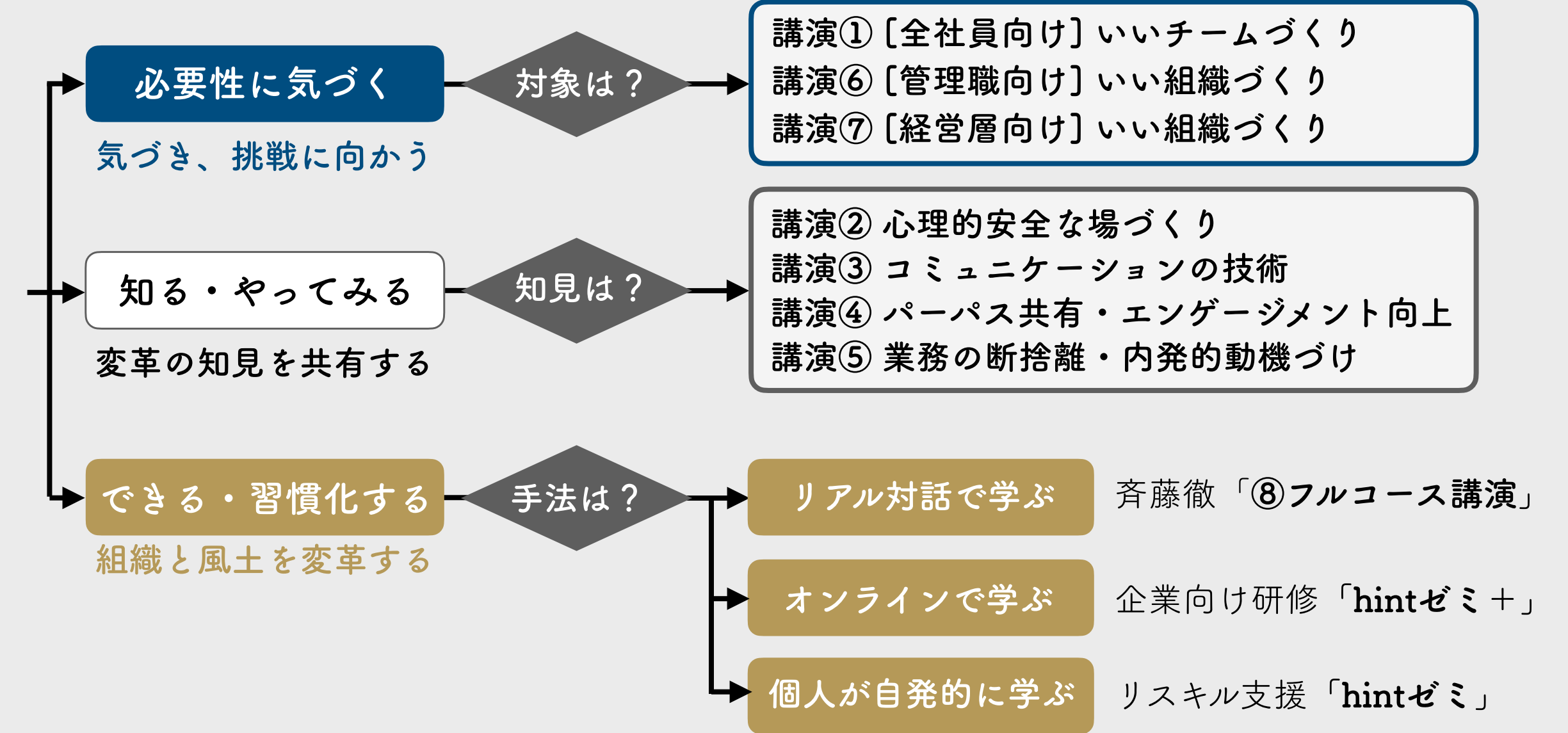
- 1985年 日本IBM株式会社に入社
- 1991年 株)フレックスファームを創業
- 2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
- 2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
- 2005年 株)ループス・コミュニケーションズを創業
- 2009年 ブログ「in the loop」を執筆開始
- 2011年 書籍「ソーシャルシフト」を上梓
- 2016年 学習院大学 経済学部特別客員教授に就任
- 2016年 書籍「再起動 リブート」を上梓
- 2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「hintゼミ」を開講
- 2020年 ビジネス・ブレイクスルー大学 教授に就任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

- 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)