

『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（上司編）

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 上司の視点でチームを俯瞰する
- 0:15 第二章 上司との関係を改善に導く実践例
- 0:25 ・指示待ちや忖度を感じる部下
- 0:35 ・対話（自分ごとで想像する）
- 0:40 ・反発や愚痴が多い部下
- 0:50 ・対話（自分ごとで想像する）
- 0:55 ・無気力や自己中心な部下
- 1:05 ・対話（自分ごとで想像する）
- 1:10 第三章 ワンチームの起点となる生き方
- 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)

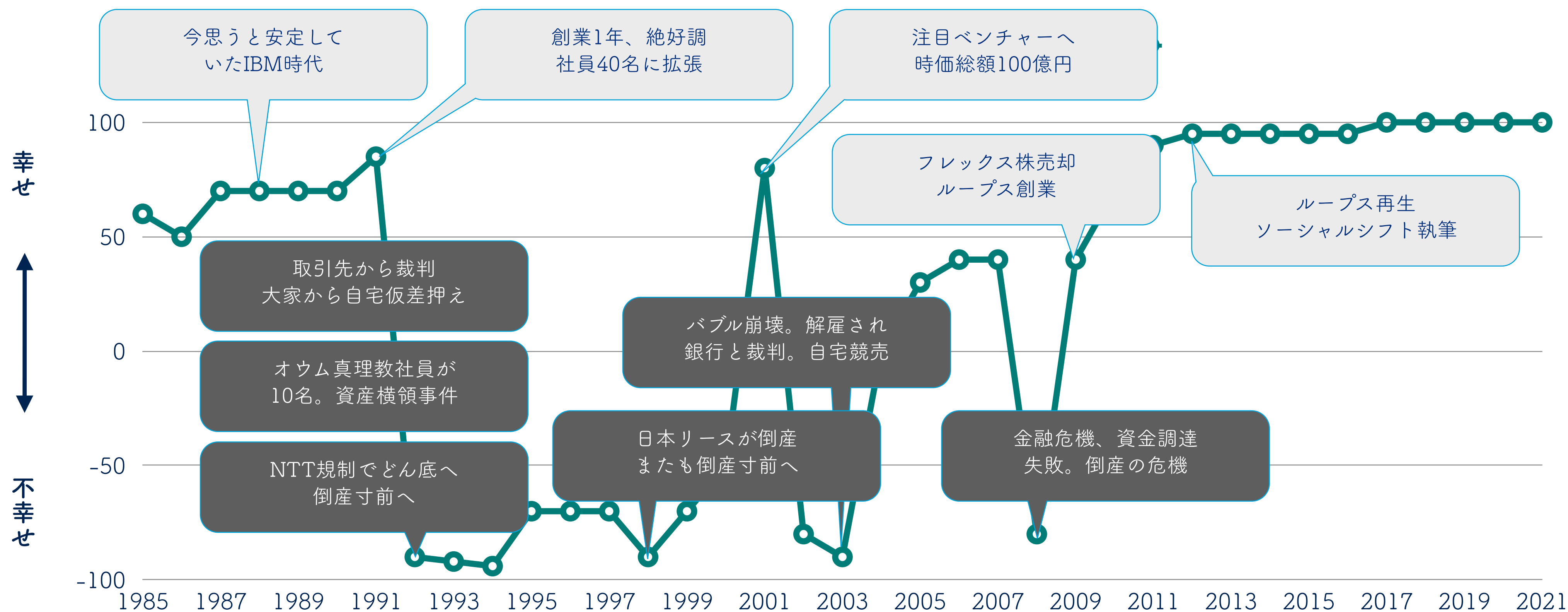


# ■ 専門分野その2 「起業論 ～ いい事業をつくること」



## 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





# 上司と信頼関係を築く、すごい対話の技術

1

上司の視点で  
チームを俯瞰  
すると…

責任感の罨  
自己認識  
信頼のトライアングル

2

上司との関係を  
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

ワンチーム  
その起点となる  
生き方

主体的なギバー  
見返りバイアス  
見えない価値

# 1章 上司の視点でチームを俯瞰する

1

上司の視点で  
チームを  
俯瞰する

責任感の罨  
自己認識  
信頼のトライアングル

2

上司との関係を  
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

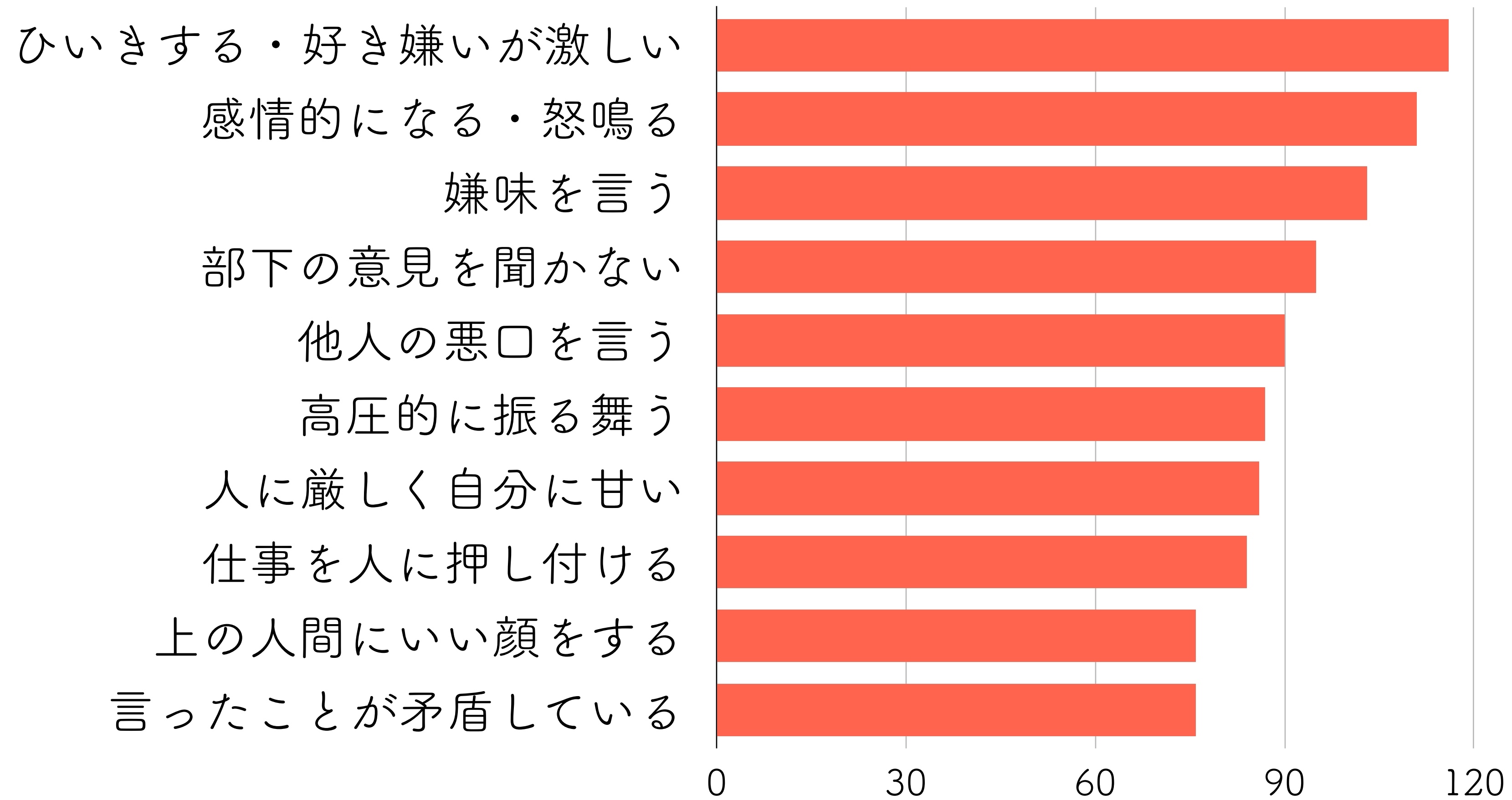
3

ワンチーム  
その起点となる  
生き方

主体的なギバー  
見返りバイアス  
見えない価値



# 嫌いな上司の特徴ランキング (280名、複数選択可)



転職情報メディア「ミライのお仕事」を運営するネクストレベル社調査 (2023/8)



# 責任感のワナ

「**成績へのプレッシャー**」は教師の行動をどのように変容させるのだろうか。

デシ教授らはそれを確かめるために実験を行った。教師役の被験者には、すべての問題のヒントと回答を伝え、問題を練習する十分な時間も与えた。一部の被験者には「**教師として生徒に高い水準の成績を収めさせることがあなたの責任ですからね**」と付け加えた。

結果は驚くべきものだった。高い水準の成績を求められた被験者は、他に比べ、**話す時間が二倍、命令的な話(すべき、しなくちゃなど)が三倍、管理的な話も三倍**していた。

**圧力をかけられるほど教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機付け、創造性、概念的理解を低下させていたのだ。成果を求められるほど、成果を落としてしまう。皮肉なパラドックスを生み出していたのだ。**





立場が上になるほど、業績やお金に対するプレッシャーが厳しくなる。  
まして、中小企業の経営者であれば、会社の借金に対して連帯保証している  
ことも多く、不況や赤字の時の重圧感や不安感は言葉にはできないほど。



その不安感ゆえ、上司はあなた以上に  
**命令的、管理的なお話**をしてしまうのです。

その結果、部下との心の距離が遠くなります。

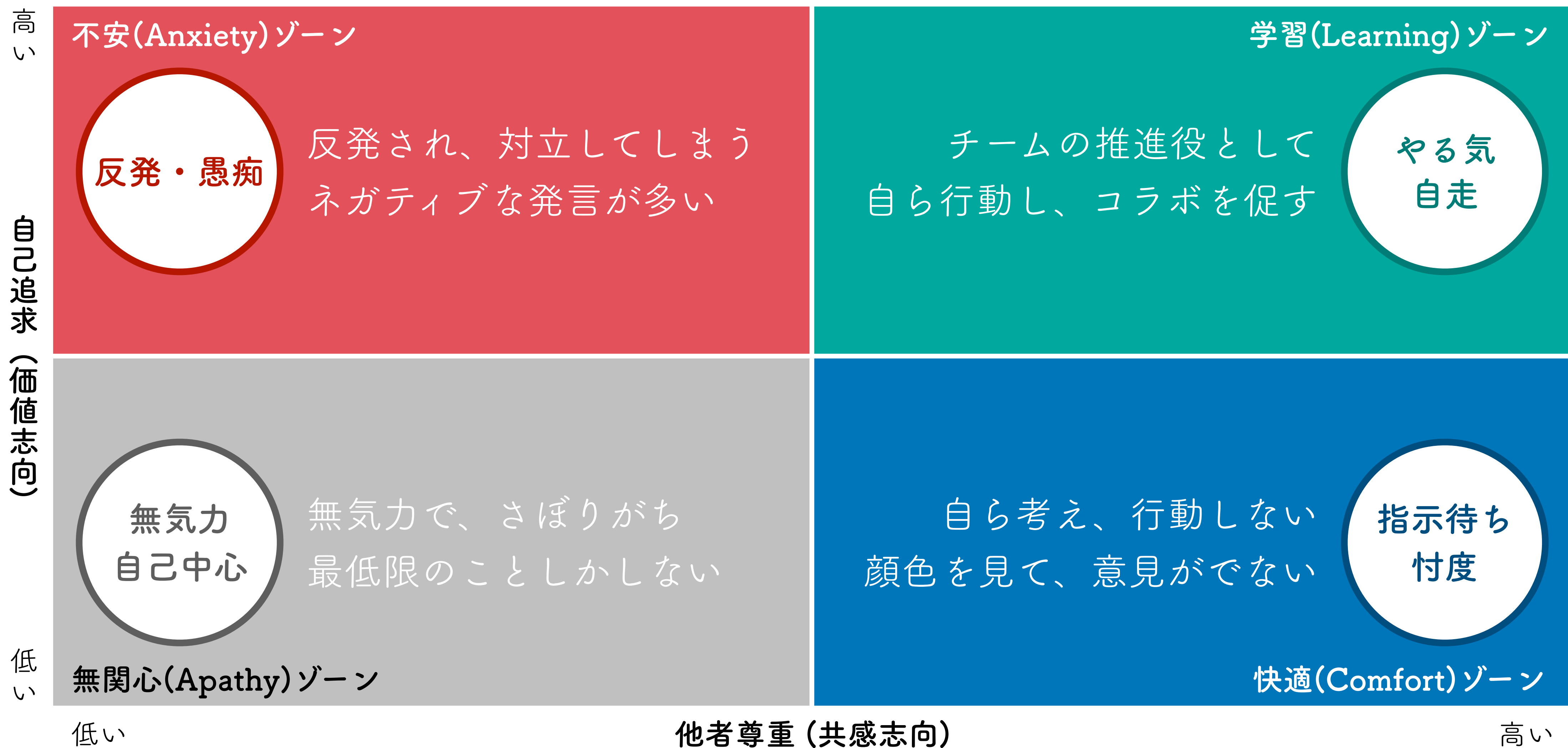
**上司は孤立し、人も辞めがち**です。

すると、**お金の問題**に**人の問題**が加わるので  
さらに不安感がましてくるのです。

ではここで「**上司の視点**」で、日頃の  
「**わたしの表情や言動**」を想像してみましよう。



# 上司から見て、あなたはどのタイプでしょう



もし、あなたが「**上司の立場**」だったら  
どんな部下がいたら、うれしく感じるでしょう。

人間は、**不安感や孤独感に苛まれてる時ほど**  
**「信頼できる人間」**がほしいものです。

では、どんな人が信頼されるのでしょうか。



# 信頼のトライアングル (信頼されるための3つのドライバー)

人が相手を信頼するのは、3つのドライバーがそろった時

- ・ 相手が本心で接してくれている(オーセンティシティ)と考える
- ・ 相手の判断や能力(ロジック)を信じる
- ・ 相手が自分のことを気づかってくれている(エンパシー)と感じる

- ・ **オーセンティシティ(真実性)**

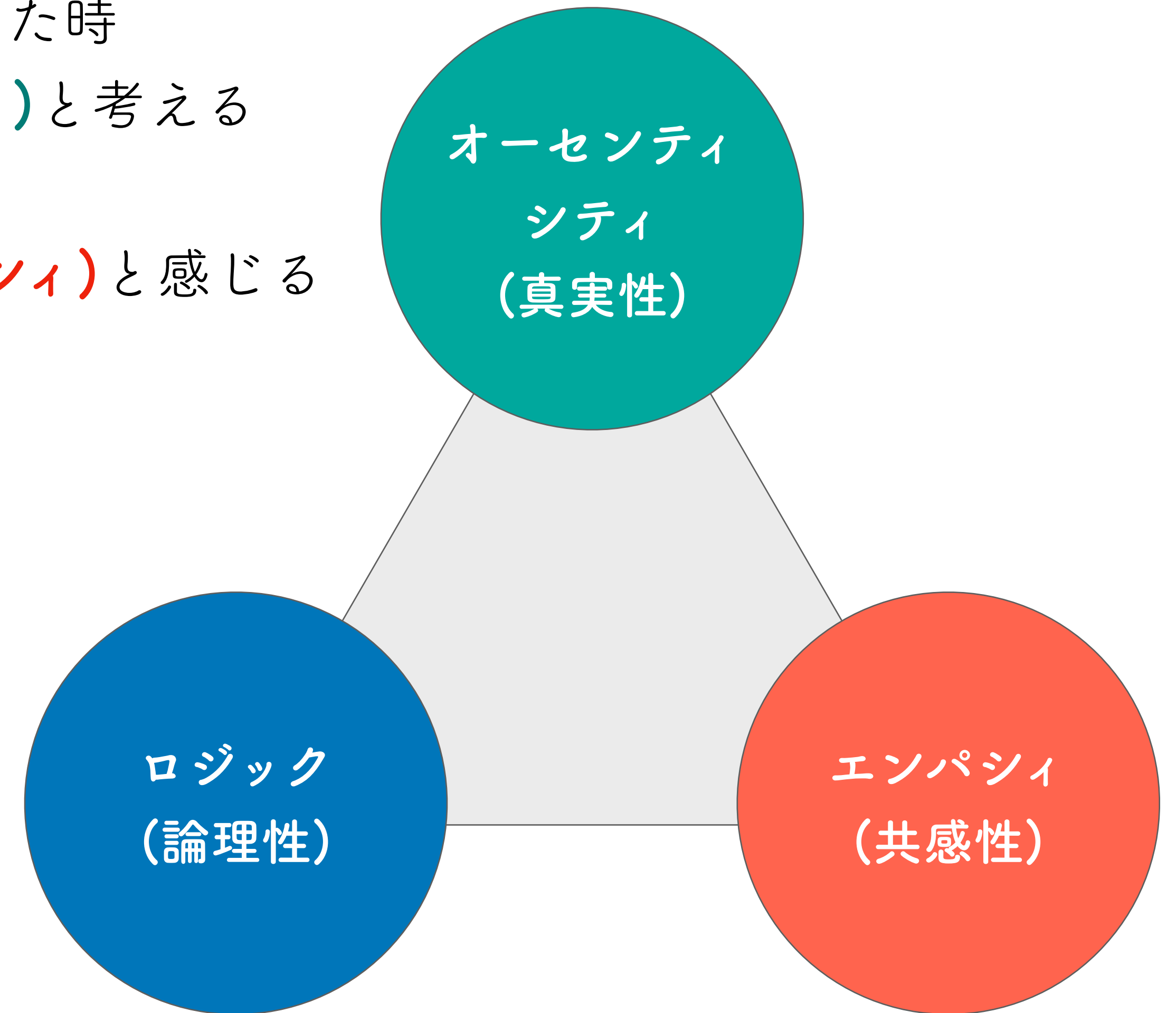
あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる

- ・ **ロジック(論理性)**

あなたの思考や判断が理にかなっている  
ので、あなたなら実現できるとわかる

- ・ **エンパシー(共感性)**

あなたは、わたしのことや私の成功を  
気にかけてくれている



あなたも上司も、そして反対者も  
「組織をよくしたい」という思いは一緒です。

「もっと組織をよくしたい」

「そのためのチカラになりたい」

「やる気に満ちたチームをつくりたい」

真実・論理・共感を大切に、情熱を込めて伝えれば  
きっと状況は変わっていきます。

では、より実践的に  
上司との人間関係を改善する技術を学びましょう。



# 2章 上司との関係を改善に導く実践例

1

上司の視点で  
チームを  
俯瞰する

責任感の罨  
自己認識

信頼のトライアングル

2

上司との関係を  
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

ワンチーム  
その起点となる  
生き方

主体的なギバー  
見返りバイアス  
見えない価値



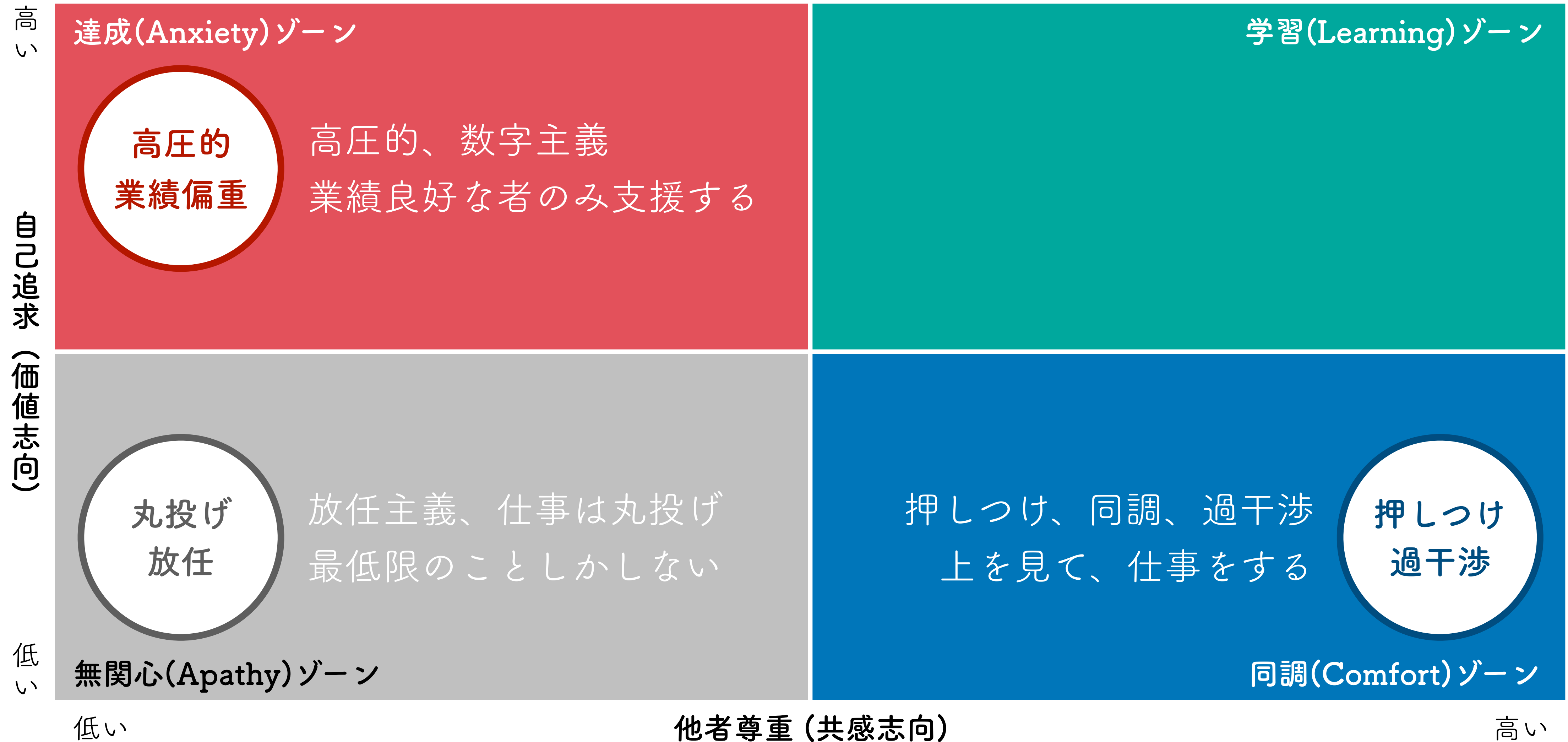


あなたの悩みは、どれに近いでしょう？

- ① 上司に「丸投げ・放任」を感じる
- ② 上司に「押しつけ・過干渉」を感じる
- ③ 上司に「高圧的・業績偏重」を感じる



# 部下から見た「上司との人間関係の問題」を類型化すると…



# 【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「人手も足りず、、、どなたかヘルプいただくことはできないでしょうか」

相手 「う〜ん、他のプロジェクトもみんなに任せてるからなあ」

私 「ヘルプできそうなメンバーはいませんか」

相手 「どうだろう。聞いてみてくれる？」

私 「わかりました…」(相談しても、意味なかった…)

丸投げ 放任	



# 【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。なんとか現場で対応しようとしていたのですが、限界が来そうで…」

相手 「報連相が足りないんだよ。現状の問題点をまとめて報告書をつくってくれるか」

私 「それが、今、かなり手がいっぱい」

相手 「現状を部長にも報告する必要があるんだ。優先度をあげてくれ」

私 「わかりました…」 (やぶ蛇になってしまった…)

	押しつけ 過干渉

# 【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「そうしたいのですが、現状だとかなり厳しいかも知れません」

相手 「リーダーなんだから、最善の対策を考えるべきだろう。必達で頼む」

私 「顧客と相談の上、品質重視で、納品を遅らせる選択肢はありますか」

相手 「もうカウントしてるんだ。そうなれば君の評価にも影響するよ」

私 「わかりました…」 (下を向き、ため息をつく)

高圧的 業績偏重	





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、上司に足りていないところにばかり、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苦勞しているところに気づき、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



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。



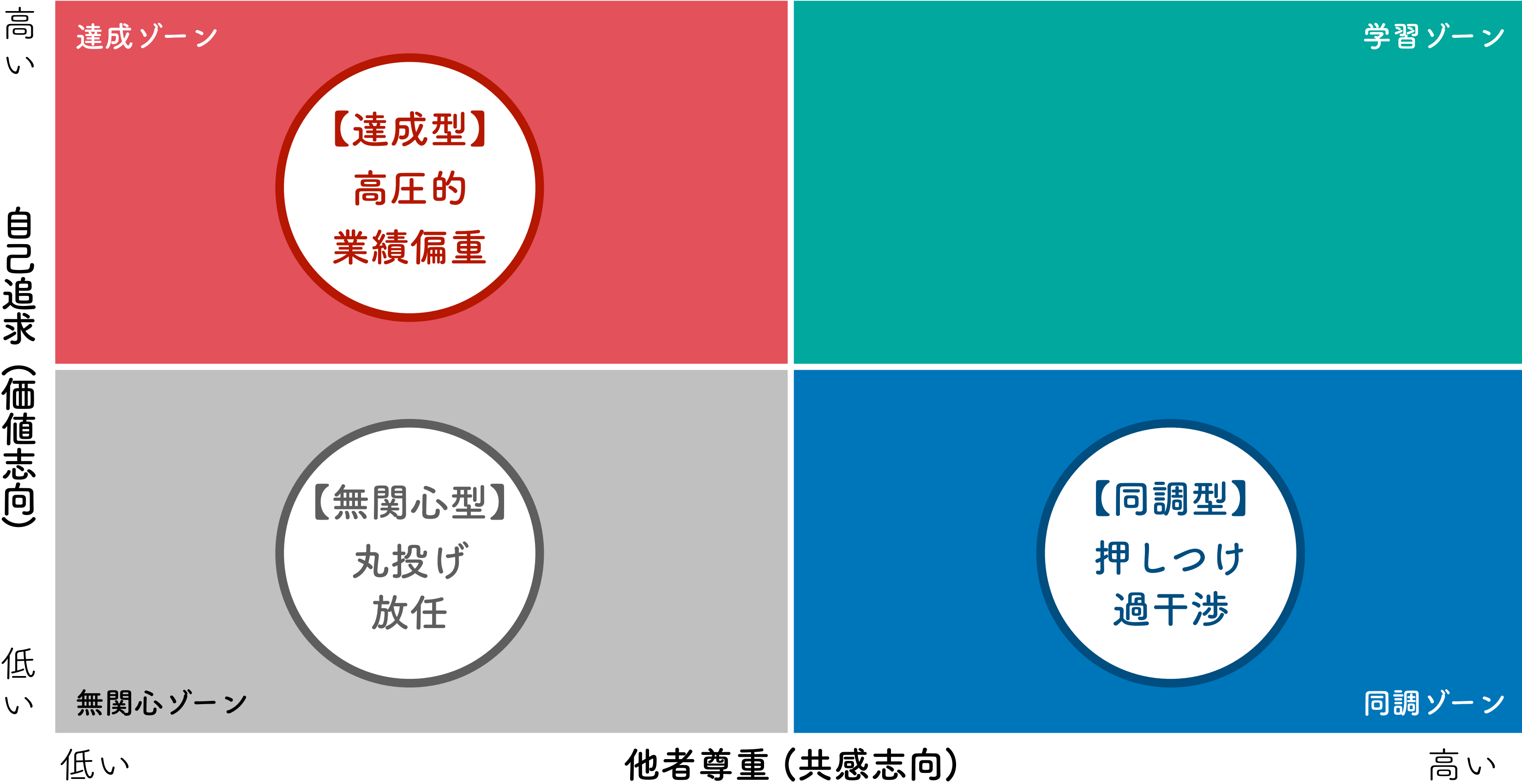


準備は万端。

では、実際に、  
上司と話そう。



難易度順に「無関心型 < 同調型 < 達成型」で  
実際に対話の内容を考えていこう





# 【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「人手も足りず、、、どなたかヘルプいただくことはできないでしょうか」

相手 「う〜ん、他のプロジェクトもみんなに任せてるからなあ」

私 「ヘルプできそうなメンバーはいませんか」

相手 「どうだろう。聞いてみてくれる？」

私 「わかりました…」(相談しても、意味なかった…)

丸投げ 放任	

# 【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



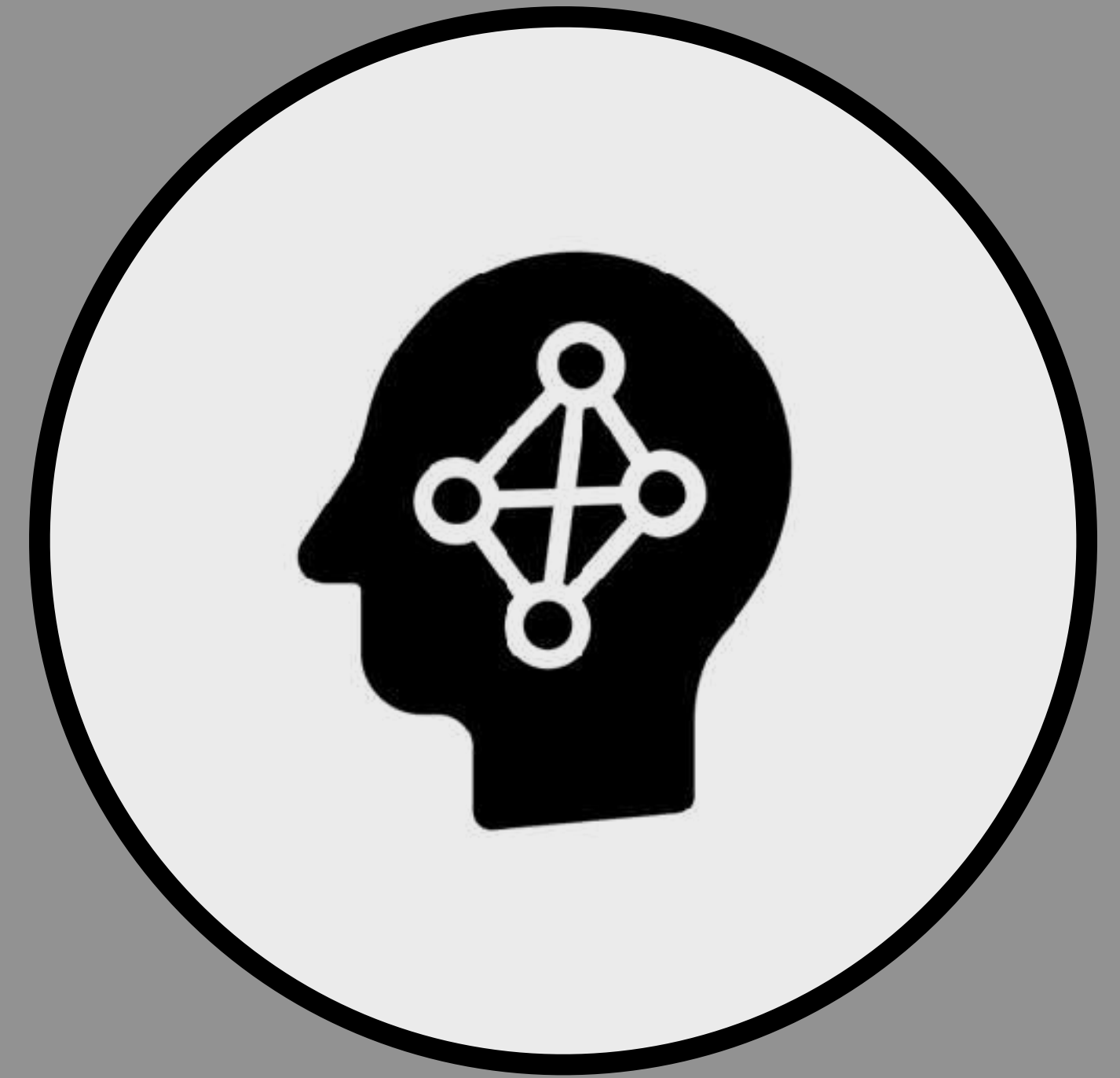
## ① 真実性

バッドニュース・ファースト  
率直に現在の事実を伝える



## ② 共感性

抵抗因子(労力)を解消して  
チーム成功への熱望を伝える



## ③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な  
対話で、実現性を感じてもらおう

# 【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客の要望が多く、進捗に苦戦しています。必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「(任せてくれるいい上司と捉え) はい。お任せください。顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました」

相手 「お、さすがだね」

私 「計画実施にあたりご相談があります。この期間、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？ Aさんには事前に打診して、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「A君がいいと言ってるんなら問題ないよ。そのあたりは任せるから、最善を尽くしてもらえるとうれしいな」

私 「はい。承知しました！ベストを尽くします」



# 【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客の要望が多く、進捗に苦戦しています。必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「(任せてくれるいい上司と捉え) はい。お任せください。顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました」

相手 「お、さすがだね」

私 「計画実施にあたりご相談があります。この期間、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？ Aさんには事前に打診して、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「A君がいいと行ってるんなら問題ないよ。そのあたりは任せるから、最善を尽くしてもらえるとうれしいな」

私 「はい。承知しました！ベストを尽くします」

真実性

論理性

共感性

無関心型の抵抗因子である「労力」が掛からないことを伝え、安心してもらおう。このタイプは、提案すれば積極的に権限委譲してくれるので、絶好の機会と捉える

# 「変化を嫌う人」を動かすキーは「抵抗因子」を排除すること

抵抗因子	因子の意味	克服する作戦
労力	変化に必要な努力やコスト	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 不要なプロセスを徹底的に省く（本人の労力を最小化する）</li><li>・ Noという労力の方を高める（Noと判断したときのコストを伝える）</li><li>・ いつ何をすればいいかを示す（具体的なイメージが湧くように伝える）</li><li>・ 行動し忘れを防ぐ（最適なタイミングで行動を誘発するきっかけをつくる）</li></ul>
惰性	慣れているものに留まろうとする欲求	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 時間をかけて何度も伝える（次第に身近に感じるようになる）</li><li>・ スモールスタートで段階的に（抵抗感の小さいものから始まる）</li><li>・ 信頼する人の協力を得る（知人や同じ経験を持つ人から伝える）</li><li>・ 複数の選択肢と優劣を示す（自己決定の感覚を持ってもらう）</li></ul>
感情 心理的反発	変化に対する否定的な感情 変化の強制への反発	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 傾聴し、インサイトを探る（抵抗の背景に目を向け、観察し、深掘りする）</li><li>・ 相手のジョブを探る（機能的、社会的、感情的な価値を発見する）</li><li>・ 反発を感じない話し方をする（Yes and で伝える。Yesを引き出す質問をする）</li><li>・ プロセスに巻き込む（アイデアを創出し、実施するプロセスに巻き組む）</li></ul>



【自分ごととして、考えてみよう】

## Q1. 丸投げ・放任を感じる上司、どうすれば信頼関係を築けるだろう

### ① 真実性

あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる  
バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える

### ② 論理性

あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかる  
選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらおう

### ③ 共感性

あなたは、わたしのことや私の成功を気にかけてくれている  
抵抗因子(労力)を解消して、チーム成功への熱望を伝える

# 【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。なんとか現場で対応しようとしていたのですが、限界が来そうで…」

相手 「報連相が足りないんだよ。現状の問題点をまとめて報告書をつくってくれるか」

私 「それが、今、かなり手がいっぱい」

相手 「現状を部長にも報告する必要があるんだ。優先度をあげてくれ」

私 「わかりました…」 (やぶ蛇になってしまった…)

	押しつけ 過干渉



# 【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



## ① 真実性

バッドニュース・ファースト  
率直に現在の事実を伝える



## ② 共感性

抵抗因子(惰性)を解消して  
チーム成功への熱望を伝える



## ③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な  
対話で、実現性を感じてもらう

# 【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。報告できておらずに、ご心配をお掛けしてしまいました。今後は体制を整え、適時、ご相談するつもりです。そのためのアイデアがあります。聞いていただけますか」

相手 「わかった。どんなアイデアなんだ」

私 「まずは、こちらに必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「う〜ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」

私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」

相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」

私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」

私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数をカバーするために、チームのAさんの手を借りて顧客の要件整理と優先度調整を実施したいと考えているのですが、いかがでしょうか？」

相手 「う〜ん、A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。念のために、事前にAさんに打診してみたところ、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。A君がいいと行ってるんなら大丈夫だ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」



# 【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通り

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか」

私 「はい。報告できておらずに、ご心配をお掛けするためのアイデアがあります。聞いていただけますか」

同調型は、予定通りに事が進まないとき強い不安を感じやすいのでその解消に務める。  
また、組織上部への報告にも心を配る

相手 「同時に、ご相談するつもりです。その

共感性

相手 「わかった。どんなアイデアなんだ」

私 「まずは、こちらに必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「う〜ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」

私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」

相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」

私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」

私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数をカバーするために、チームのAさんの手を借りて顧客の要件整理と優先度調整を実施したいと考えているのですが、いかがでしょうか？」

相手 「う〜ん、A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。念のために、事前にAさんに打診してみたところ、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。A君がいいと行ってるんなら大丈夫だ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

論理性

同調型の抵抗因子である「惰性」や「心理的反発」をクリアするためにプロセスへの丁寧な対話と説明を行う

共感性

# 心理的な反発を防ぐためのゴールドデンスキル「イエス・アンド法」

イエス・アンド法とは、まずは「YES」で相手の意見や気持ちに共感し、その後「AND」を用いて自分の意見を主張をする話法である。イエス・バット法と比較して、心理的な反発を防ぎ、相手の気持ちを受け入れ、その問題を解決するための建設的な提案をする時に使える。

相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな～」  
私 「いえ、問題が大きくなると思います」  
相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」  
私 「残念ながら、現状の見通しは厳しいですね」



相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」  
私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」  
相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」  
私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」  
相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」  
私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数を（以下続く）」

まずは肯定。相手の不安なことにしっかりと共感する

続く肯定。不安を解消するための作戦を提示する

さらに肯定。その実現のために相談をする



【自分ごととして、考えてみよう】

## Q2. 押しつけ・過干渉を感じる上司、どうすれば信頼関係を築けるだろう

### ① 真実性

あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる  
バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える

### ② 論理性

あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかる  
選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらおう

### ③ 共感性

あなたは、わたしのことや私の成功を気にかけてくれている  
抵抗因子(惰性・心理的反発)を解消して、チーム成功への熱望を伝える

# 【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「そうしたいのですが、現状だとかなり厳しいかも知れません」

相手 「リーダーなんだから、最善の対策を考えるべきだろう。必達で頼む」

私 「顧客と相談の上、品質重視で、納品を遅らせる選択肢はありますか」

相手 「もうカウントしてるんだ。そうなれば君の評価にも影響するよ」

私 「わかりました…」 (下を向き、ため息をつく)

高圧的 業績偏重	



# 【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



## ① 真実性

バッドニュース・ファースト  
率直に現在の事実を伝える



## ② 共感性

抵抗因子(感情)を解消して  
チーム成功への熱望を伝える



## ③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な  
対話で、実現性を感じてもらおう

# 【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです。こちらが必要工数の予実表とギャップです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「はい。確実に予算をクリアするために、ひとつアイデアがあります」

相手 「なんだ。どんなアイデアなんだ」

私 「顧客に納得いただきながら、確実に納品するための作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、予定通り売上がたてられそうだな。付加的なコストはないのか」

私 「はい。コストがポイントだと考えています。そこで、ひとつご相談があります。不足工数を外注で補うと新たなコストが発生するので、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？」

相手 「それはいいアイデアだな。A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。事前にAさんに打診しており、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。それ以外にどんな不安材料がありそうか。要件変更になった場合、顧客の合意はとれるのか」

私 「はい。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」

相手 「わかった。合意がとれなかった場合のプランBはあるのか」

私 「はい。それも考えています。分割納品できるよう、機能を分解して考えました。この部分は確実に納品できます。これにより、今期は予算の95%の売上となりますが、ここは計算いただいて大丈夫です」

相手 「わかった。プランAで予算を達成できるよう、全力を尽くしてくれ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」



# 【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです。こちらが必要工数の予実表とギャップです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「はい。確実に予算をクリアするために、ひとつアイデアがあります」

共感性

相手 「なんだ。どんなアイデアなんだ」

論理性

私 「顧客に納得いただきながら、確実に納品するための作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、予定通り売上をたてられそうだな。付加的なコストはないのか」

私 「はい。コストがポイントだと考えています。そこで、ひとつご相談があります。不足工数を外注で補うと新たなコストが発生するので、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？」

相手 「それはいいアイデアだな。A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。事前にAさんに打診しており、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。それ以外にどんな不安材料がありそうか。要件変更になった場合、顧客の合意はとれるのか」

私 「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」

相手 「わかった。合意がとれなかった場合のプランBはあるのか」

私 「はい。それも考えています。分割納品できるよう、機能を分解して考えました。この部分は確実に納品できます。これにより、今期は予算の95%の売上となりますが、ここは計算いただいて大丈夫です」

相手 「わかった。プランAで予算を達成できるよう、全力

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

達成型は「結果達成」への強いこだわりがあり、数字主義であることが多いため、プロセスの改善が結果にどう結びつくかを紐づけて説明する。そこをはずすと、抵抗因子の「感情」や「心理的反発」を招いてしまうので要注意

# 「責任感の罨による長話」を回避して、会話のテンポをあげる手法

医師が直面する課題に「限られた時間の中で患者の心の病を理解し、効果的な治療を提供すること」がある。医師が患者との信頼関係を築くためには「傾聴」が必要という考え方が主流であるが、時間的な制約がある場合の「患者が話を聞いてもらえたと感じ、医師も苦痛を感じることなく対応できる技術」として「PIPC (Psychiatry In Primary Care) セミナー」で紹介されている手法を紹介したい。

## ▶患者との「つながり」をつくる

患者との「つながり」が第一歩となる。親しみと温かさを感じる空気の中で、自分と患者の心がつながる瞬間。相互に尊敬し、信頼しあう人間関係を築くこと。つながりには①トラブルが発生しない、②治療効果が高まる、③仕事が楽しくなる、といった副次効果もある。

## ▶患者への「在り方(being)」が、技術的な「やり方(doing)」よりも重要である

患者への「在り方」とは、医師の人柄、価値観、考え方。患者は医師の在り方を、態度、表情、姿勢、目つき、声の調子、話し方などから完全に感じ取ることができる。特に「女性には愛を、男性にはリスペクトをもって接する」と驚くほど関係性が高まることを実感している。

## ▶長い話が始まったら「相槌→承認→質問」で対応する

患者の長話が始まったら、相手の息継ぎする瞬間を見計らい、語尾にかぶせるように3ステップで対応する。

「なるほど（相槌）、それはつらかったですね（承認）、ところで寝つきはいかがですか（質問）？」  
ポイントは「質問の前に相槌と承認を入れる」こと。相槌は「なるほど」を推奨している。承認のセリフも重要だ。これにより患者は話を止められたことを忘れ「私の気持ちをわかってもらえた」と満足いただけるからだ。大切なことは、患者のつらい感情や大変な苦労を受容すること。「それはつらかったですね」「本当によく頑張られましたね」「そのときはそうするしかなかったのですね」一度で止まらない場合は、愛と敬意を持ち「相槌→承認→質問」のセットを繰り返す。関係性を壊さず会話の主導権を保持することだ。

「患者の長い話を聞かない技術」とは、実は患者と短い時間で深くつながるための技術である。この技術を身につけると、見ず知らずの初診患者とでも、10分もかからないうち、かなり深い話ができるようになる。

(相手の息継ぎの瞬間を見計らい  
語尾にかぶせるように)

【相槌】  
なるほど

【承認】  
それはつらかったですね

【質問】  
ところで寝つきはいかがですか



【自分ごととして、考えてみよう】

## Q3. 高圧的・業績偏重を感じる上司、どうすれば信頼関係を築けるだろう

### ① 真実性

あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる  
バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える

### ② 論理性

あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかる  
選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらおう

### ③ 共感性

あなたは、わたしのことや私の成功を気にかけてくれている  
抵抗因子(感情・心理的反発)を解消して、チーム成功への熱望を伝える

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 ワンチームの起点となる生き方

1

上司の視点で  
チームを  
俯瞰する

責任感の罨  
自己認識

信頼のトライアングル

2

上司との関係を  
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

ワンチーム  
その起点となる  
生き方

主体的なギバー  
見返りバイアス  
見えない価値

わたしが起点となって  
自分も、上司も、チームも、顧客も  
まわりの人に喜んでほしい。

そのためには、どんな生き方を  
志せばいいんだろう。



# 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。

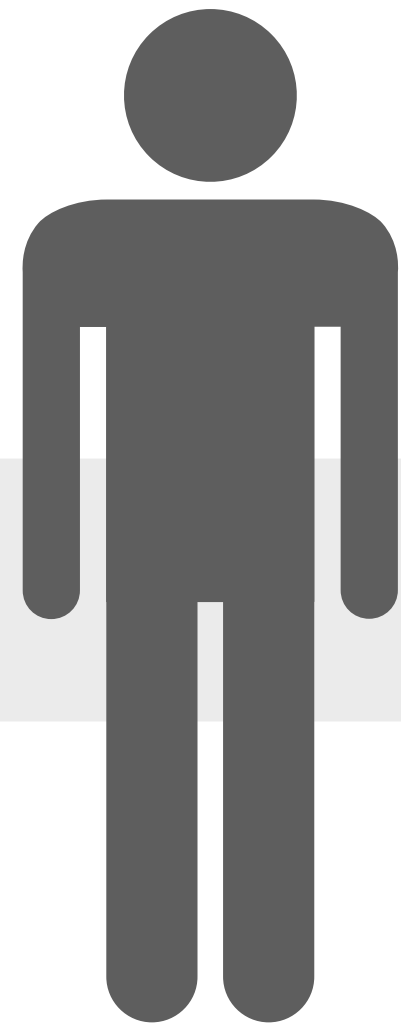


## ③ テイカー (受けとる人)

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。



# 例えば、人に貢献したときに…



自分が「幸せ」を感じるかどうかは、受け止め方次第

# 思考のサイクルを習慣化すれば「主体的なギバー」になれる

幸せになるためには、本質的には**お金も地位も称賛も**いらない。自分の外側ではなく、**内面に意識**を向けて、**ポジティブな反応をしている自分に気づき**、さらに、そのことを想起して味わうこと。それによって、脳への書き込み、長期記憶化が加速していく。

## 脳神経科学における原則

Neurons that fire together, wire together.

神経細胞を同時に発火させると、その神経細胞はワイヤーのようにつながるという意味

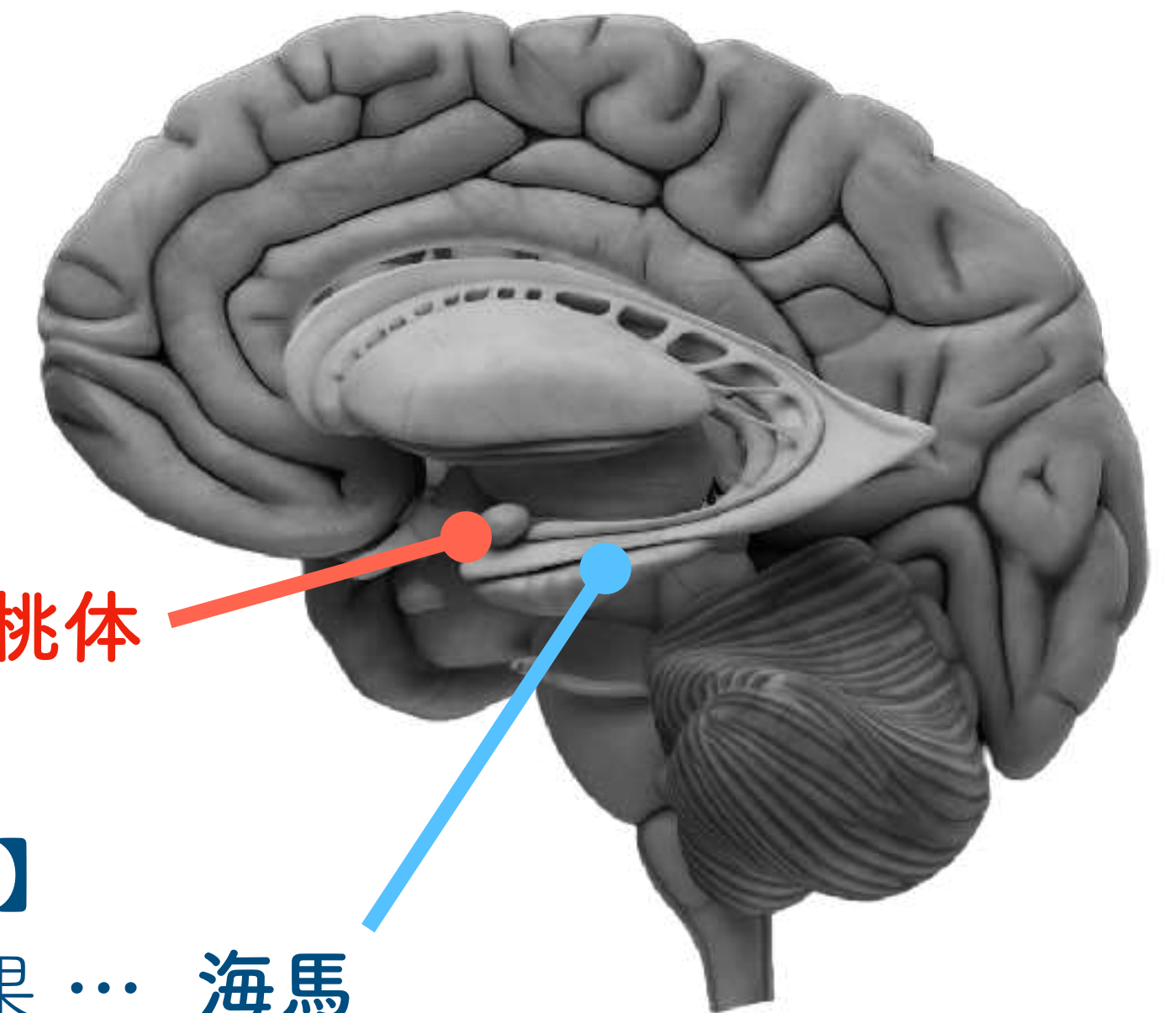
エピソードと  
ポジティブ感情を  
同時に想起する

## 【感情記憶】

達成で得られた  
ポジティブ感情 … 扁桃核

## 【エピソード記憶】

挑戦の過程と成果 … 海馬



参考：青砥瑞人著「HAPPY STRESS」



今日のお話を  
振り返ってみよう





# 責任感のワナ

「**成績へのプレッシャー**」は教師の行動をどのように変容させるのだろうか。

デシ教授らはそれを確かめるために実験を行った。教師役の被験者には、すべての問題のヒントと回答を伝え、問題を練習する十分な時間も与えた。一部の被験者には「**教師として生徒に高い水準の成績を収めさせることがあなたの責任ですからね**」と付け加えた。

結果は驚くべきものだった。高い水準の成績を求められた被験者は、他に比べ、**話す時間が二倍、命令的な話(すべき、しなくちゃなど)が三倍、管理的な話も三倍**していた。

**圧力をかけられるほど教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機付け、創造性、概念的理解を低下させていたのだ。成果を求められるほど、成果を落としてしまう。皮肉なパラドックスを生み出していたのだ。**



もし、あなたが「**上司の立場**」だったら  
どんな部下がいたら、うれしく感じるでしょう。

人間は、**不安感や孤独感に苛まれてる時ほど**  
**「信頼できる人間」**がほしいものです。

では、どんな人が信頼されるのでしょうか。

# 信頼のトライアングル (信頼されるための3つのドライバー)

人が相手を信頼するのは、3つのドライバーがそろった時

- ・ 相手が本心で接してくれている(オーセンティシティ)と考える
- ・ 相手の判断や能力(ロジック)を信じる
- ・ 相手が自分のことを気づかせてくれている(エンパシー)と感じる

- ・ **オーセンティシティ(真実性)**

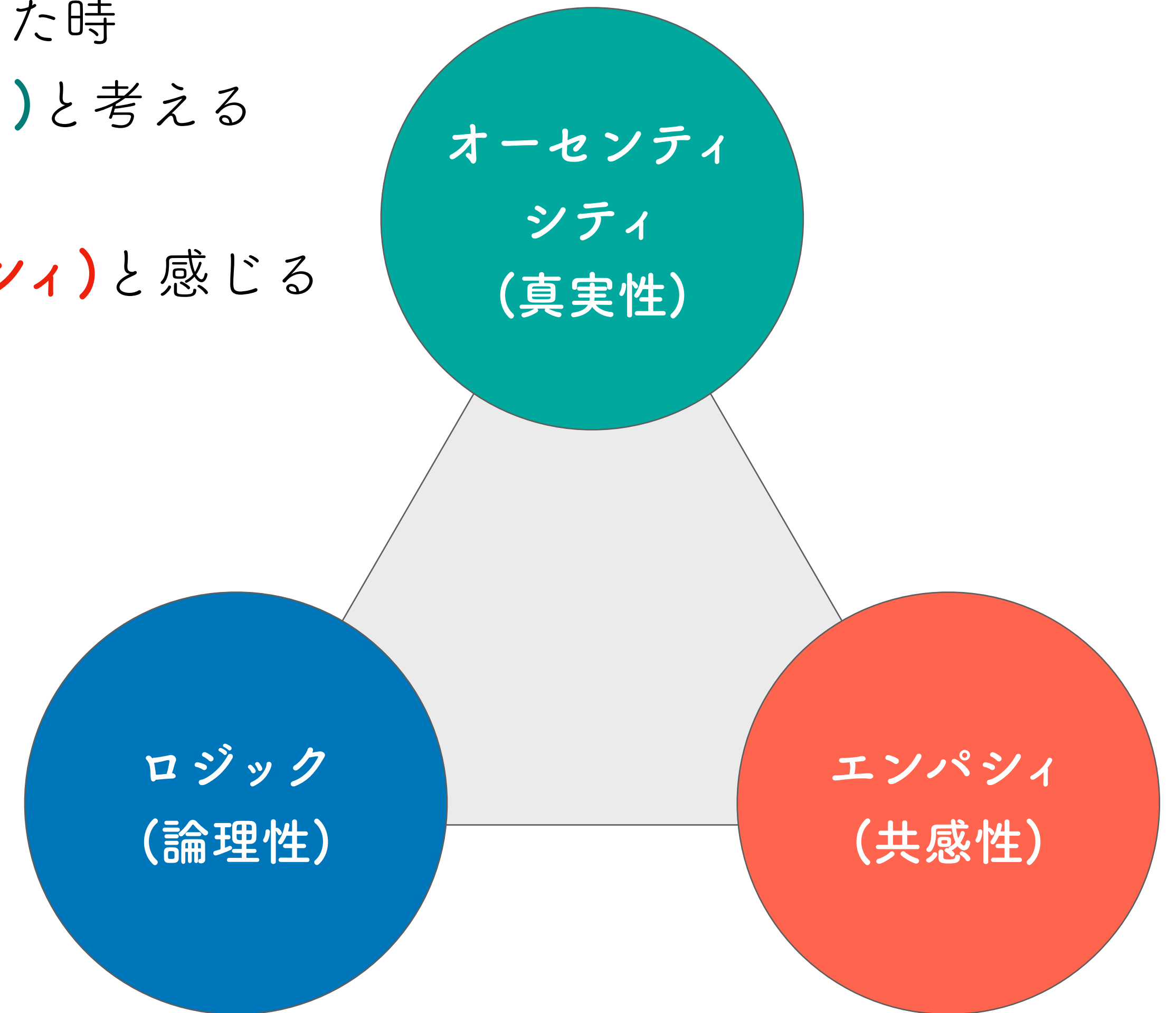
あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる

- ・ **ロジック(論理性)**

あなたの思考や判断が理にかなっている  
ので、あなたなら実現できるとわかる

- ・ **エンパシー(共感性)**

あなたは、わたしのことや私の成功を  
気にかけてくれている







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。

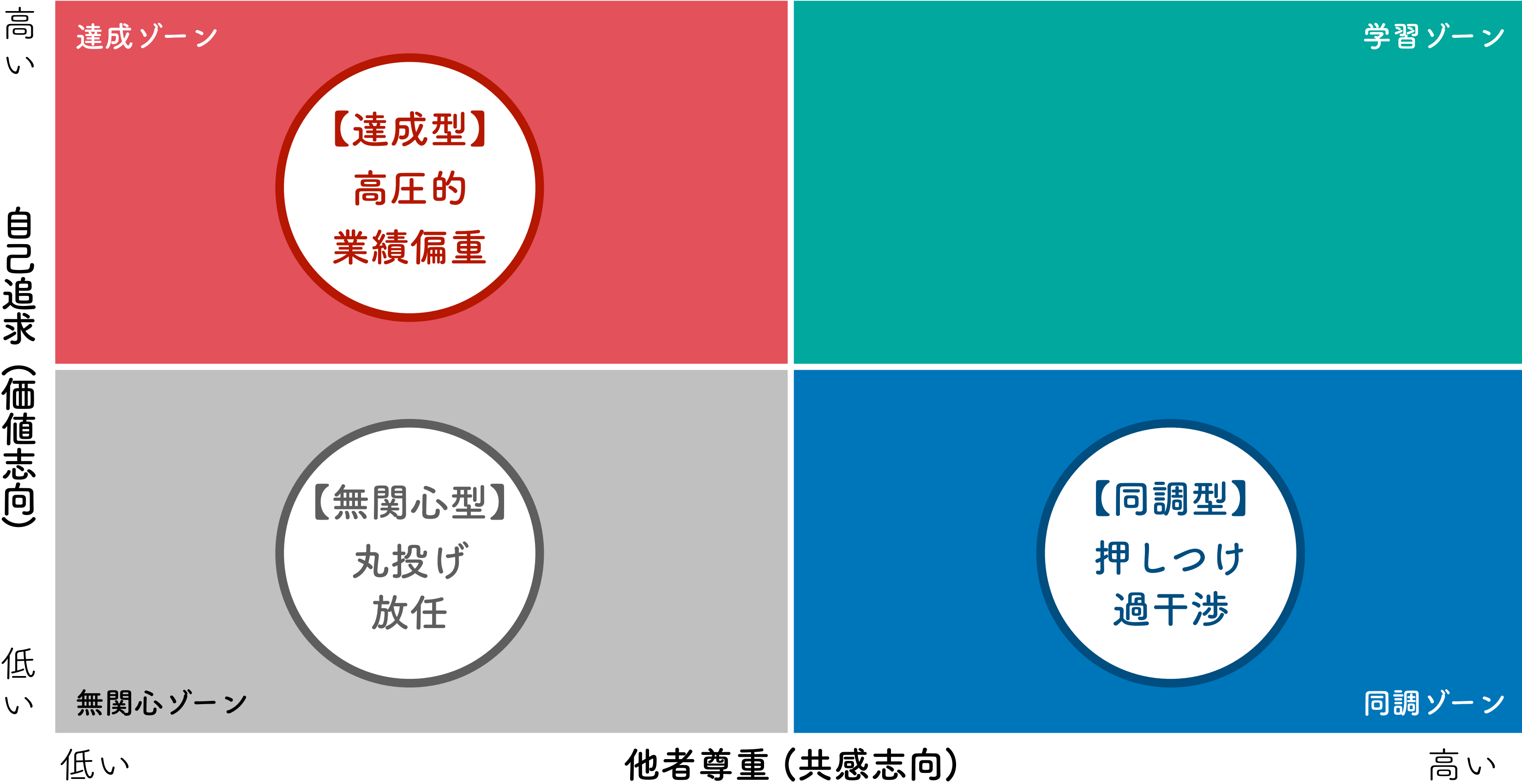




- ① **今**に集中する (マインドフルネス)
- ② **あるもの**に感謝する (有り難さ)
- ③ **他者**を思いやる (慈悲の心)



難易度順に「無関心型 < 同調型 < 達成型」で  
実際に対話の内容を考えていこう



# 【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客の要望が多く、進捗に苦戦しています。必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「(任せてくれるいい上司と捉え) はい。お任せください。顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました」

相手 「お、さすがだね」

私 「計画実施にあたりご相談があります。この期間、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？ Aさんには事前に打診して、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「A君がいいと行ってるんなら問題ないよ。そのあたりは任せるから、最善を尽くしてもらえるとうれしいな」

私 「はい。承知しました！ベストを尽くします」

真実性

論理性

共感性

無関心型の抵抗因子である「労力」が掛からないことを伝え、安心してもらおう。このタイプは、提案すれば積極的に権限委譲してくれるので、絶好の機会と捉える



# 「変化を嫌う人」を動かすキーは「抵抗因子」を排除すること

抵抗因子	因子の意味	克服する作戦
労力	変化に必要な努力やコスト	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 不要なプロセスを徹底的に省く（本人の労力を最小化する）</li><li>・ Noという労力の方を高める（Noと判断したときのコストを伝える）</li><li>・ いつ何をすればいいかを示す（具体的なイメージが湧くように伝える）</li><li>・ 行動し忘れを防ぐ（最適なタイミングで行動を誘発するきっかけをつくる）</li></ul>
惰性	慣れているものに留まろうとする欲求	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 時間をかけて何度も伝える（次第に身近に感じるようになる）</li><li>・ スモールスタートで段階的に（抵抗感の小さいものから始まる）</li><li>・ 信頼する人の協力を得る（知人や同じ経験を持つ人から伝える）</li><li>・ 複数の選択肢と優劣を示す（自己決定の感覚を持ってもらう）</li></ul>
感情 心理的反発	変化に対する否定的な感情 変化の強制への反発	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 傾聴し、インサイトを探る（抵抗の背景に目を向け、観察し、深掘りする）</li><li>・ 相手のジョブを探る（機能的、社会的、感情的な価値を発見する）</li><li>・ 反発を感じない話し方をする（Yes and で伝える。Yesを引き出す質問をする）</li><li>・ プロセスに巻き込む（アイデアを創出し、実施するプロセスに巻き組む）</li></ul>

# 【同調型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通り

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか」

私 「はい。報告できておらずに、ご心配をお掛けするためのアイデアがあります。聞いていただけますか」

同調型は、予定通りに事が進まないとき強い不安を感じやすいのでその解消に務める。  
また、組織上部への報告にも心を配る

相手 「同時に、ご相談するつもりです。その

共感性

相手 「わかった。どんなアイデアなんだ」

私 「まずは、こちらに必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「う〜ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」

私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」

相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」

私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」

私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数をカバーするために、チームのAさんの手を借りて顧客の要件整理と優先度調整を実施したいと考えているのですが、いかがでしょうか？」

相手 「う〜ん、A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。念のために、事前にAさんに打診してみたところ、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。A君がいいと行ってるんなら大丈夫だ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

論理性

同調型の抵抗因子である「惰性」や「心理的反発」をクリアするためにプロセスへの丁寧な対話と説明を行う

共感性



# 心理的な反発を防ぐためのゴールドンスキル「イエス・アンド法」

イエス・アンド法とは、まずは「YES」で相手の意見や気持ちに共感し、その後「AND」を用いて自分の意見を主張をする話法である。イエス・バット法と比較して、心理的な反発を防ぎ、相手の気持ちを受け入れ、その問題を解決するための建設的な提案をする時に使える。

相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな～」  
私 「いえ、問題が大きくなると思います」  
相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」  
私 「残念ながら、現状の見通しは厳しいですね」



相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」  
私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」  
相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」  
私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」  
相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」  
私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数を（以下続く）」

まずは肯定。相手の不安なことにしっかりと共感する

続く肯定。不安を解消するための作戦を提示する

さらに肯定。その実現のために相談をする

# 【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです。こちらが必要工数の予実表とギャップです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「はい。確実に予算をクリアするために、ひとつアイデアがあります」

共感性

論理性

相手 「なんだ。どんなアイデアなんだ」

私 「顧客に納得いただきながら、確実に納品するための作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、予定通り売上をたてられそうだな。付加的なコストはないのか」

私 「はい。コストがポイントだと考えています。そこで、ひとつご相談があります。不足工数を外注で補うと新たなコストが発生するので、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？」

相手 「それはいいアイデアだな。A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。事前にAさんに打診しており、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。それ以外にどんな不安材料がありそうか。要件変更になった場合、顧客の合意はとれるのか」

私 「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」

相手 「わかった。合意がとれなかった場合のプランBはあるのか」

私 「はい。それも考えています。分割納品できるよう、機能を分解して考えました。この部分は確実に納品できます。これにより、今期は予算の95%の売上となりますが、ここは計算いただいて大丈夫です」

相手 「わかった。プランAで予算を達成できるよう、全力

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

達成型は「結果達成」への強いこだわりがあり、数字主義であることが多いため、プロセスの改善が結果にどう結びつくかを紐づけて説明する。そこをはずすと、抵抗因子の「感情」や「心理的反発」を招いてしまうので要注意



# 「責任感の罨による長話」を回避して、会話のテンポをあげる手法

医師が直面する課題に「限られた時間の中で患者の心の病を理解し、効果的な治療を提供すること」がある。医師が患者との信頼関係を築くためには「傾聴」が必要という考え方が主流であるが、時間的な制約がある場合の「患者が話を聞いてもらえたと感じ、医師も苦痛を感じることなく対応できる技術」として「PIPC (Psychiatry In Primary Care) セミナー」で紹介されている手法を紹介したい。

## ▶患者との「つながり」をつくる

患者との「つながり」が第一歩となる。親しみと温かさを感じる空気の中で、自分と患者の心がつながる瞬間。相互に尊敬し、信頼しあう人間関係を築くこと。つながりには①トラブルが発生しない、②治療効果が高まる、③仕事が楽しくなる、といった副次効果もある。

## ▶患者への「在り方(being)」が、技術的な「やり方(doing)」よりも重要である

患者への「在り方」とは、医師の人柄、価値観、考え方。患者は医師の在り方を、態度、表情、姿勢、目つき、声の調子、話し方などから完全に感じ取ることができる。特に「女性には愛を、男性にはリスペクトをもって接する」と驚くほど関係性が高まることを実感している。

## ▶長い話が始まったら「相槌→承認→質問」で対応する

患者の長話が始まったら、相手の息継ぎする瞬間を見計らい、語尾にかぶせるように3ステップで対応する。

「なるほど（相槌）、それはつらかったですね（承認）、ところで寝つきはいかがですか（質問）？」  
ポイントは「質問の前に相槌と承認を入れる」こと。相槌は「なるほど」を推奨している。承認のセリフも重要だ。これにより患者は話を止められたことを忘れ「私の気持ちをわかってもらえた」と満足いただけるからだ。大切なことは、患者のつらい感情や大変な苦労を受容すること。「それはつらかったですね」「本当によく頑張られましたね」「そのときはそうするしかなかったのですね」一度で止まらない場合は、愛と敬意を持ち「相槌→承認→質問」のセットを繰り返す。関係性を壊さず会話の主導権を保持することだ。

「患者の長い話を聞かない技術」とは、実は患者と短い時間で深くつながるための技術である。この技術を身につけると、見ず知らずの初診患者とでも、10分もかからないうで、かなり深い話ができるようになる。

(相手の息継ぎの瞬間を見計らい  
語尾にかぶせるように)

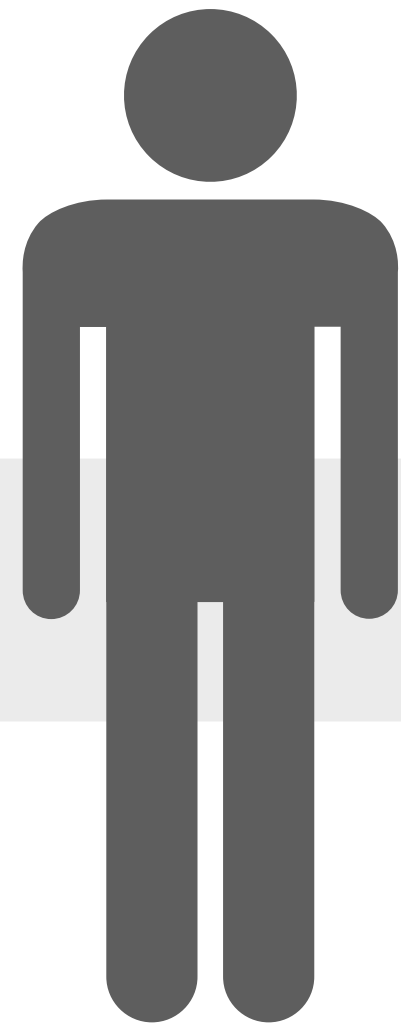
【相槌】  
なるほど

【承認】  
それはつらかったですね

【質問】  
ところで寝つきはいかがですか

# 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。



# 人に貢献したときに…



自分が「幸せ」と感じるのは、受け止め方次第

# 思考のサイクルを習慣化すれば「主体的なギバー」になれる

幸せになるためには、本質的には**お金も地位も称賛も**いらない。自分の外側ではなく、**内面に意識**を向けて、**ポジティブな反応をしている自分に気づき**、さらに、そのことを**想起して味わう**こと。それによって、脳への書き込み、長期記憶化が加速していく。

## 脳神経科学における原則その1

### Neurons that fire together, wire together.

神経細胞を同時に発火させると、その神経細胞はワイヤーのようにつながるという意味

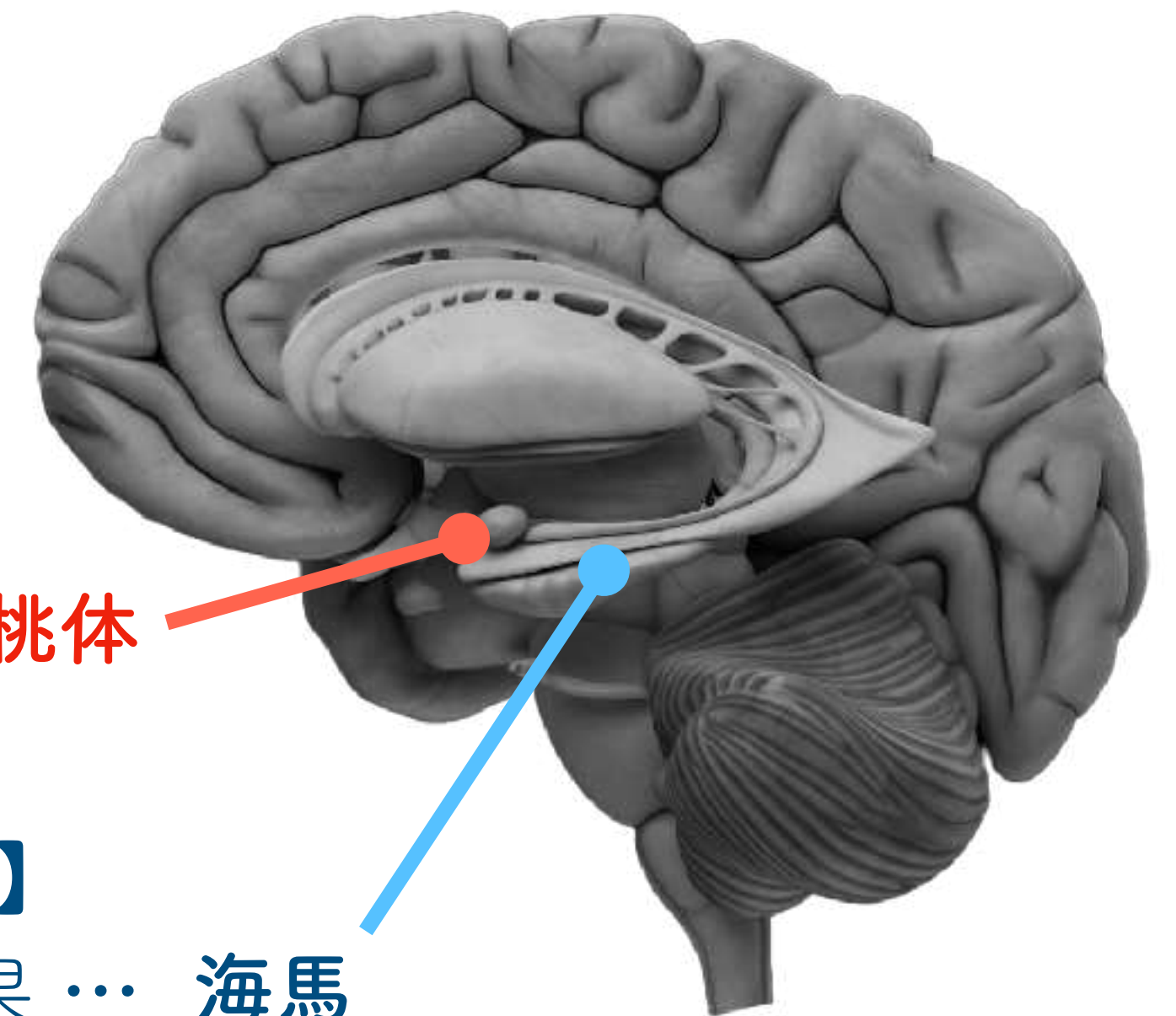
エピソードと  
ポジティブ感情を  
同時に想起する

### 【感情記憶】

達成で得られた  
ポジティブ感情 … 扁桃体

### 【エピソード記憶】

挑戦の過程と成果 … 海馬



参考：青砥瑞人著「HAPPY STRESS」



# 「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

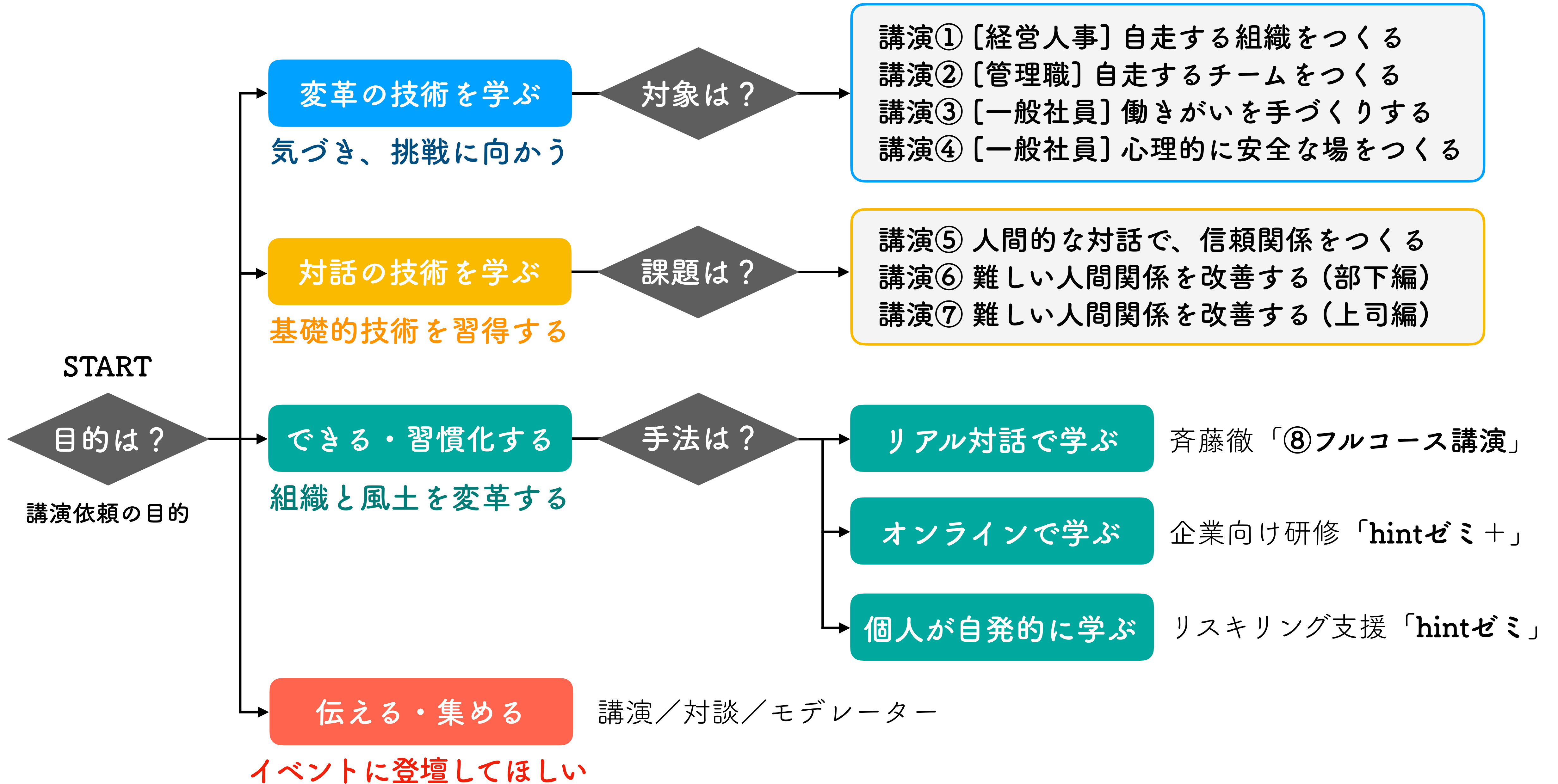
おわりに～現実の世界へ

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

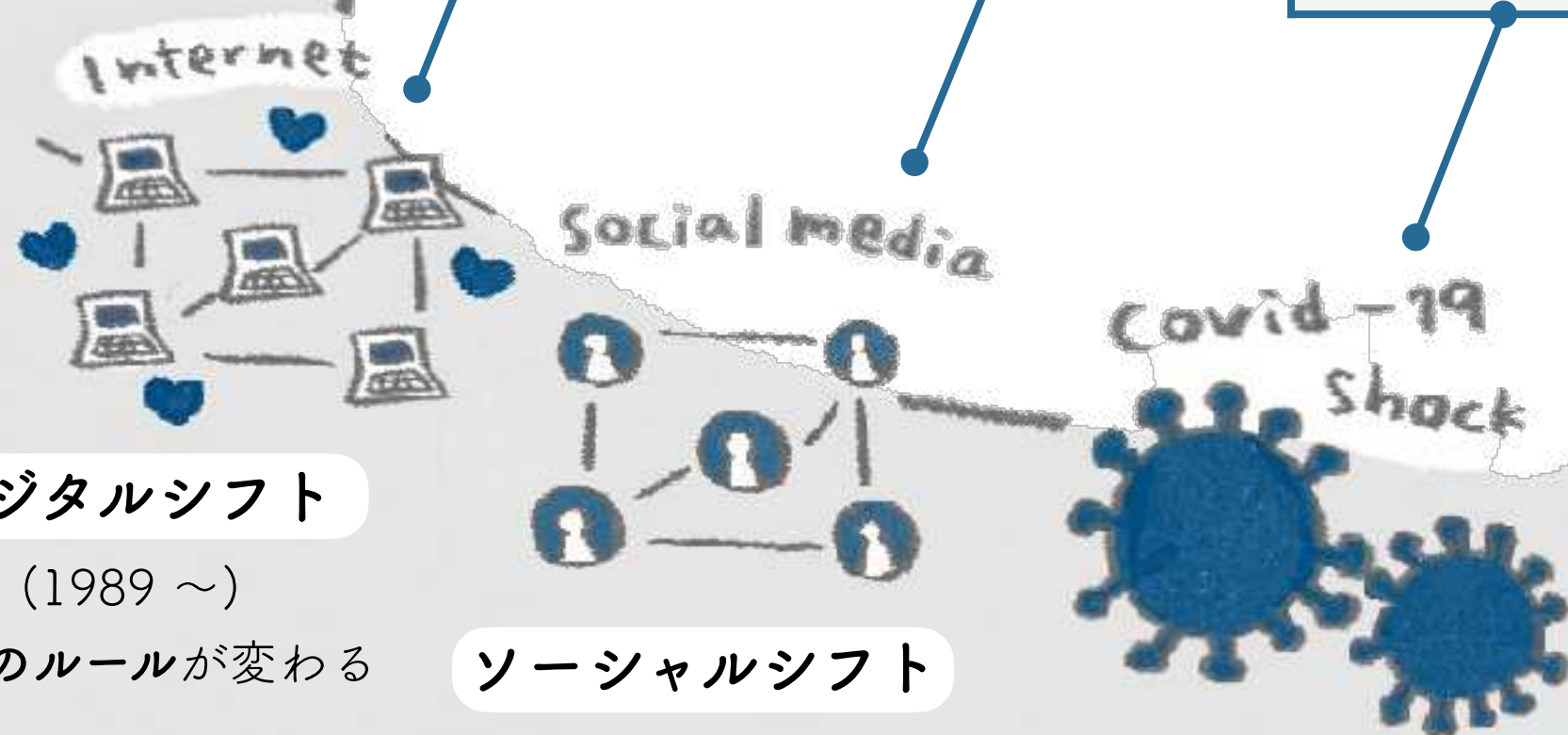
**ソーシャルシフト**

- 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。

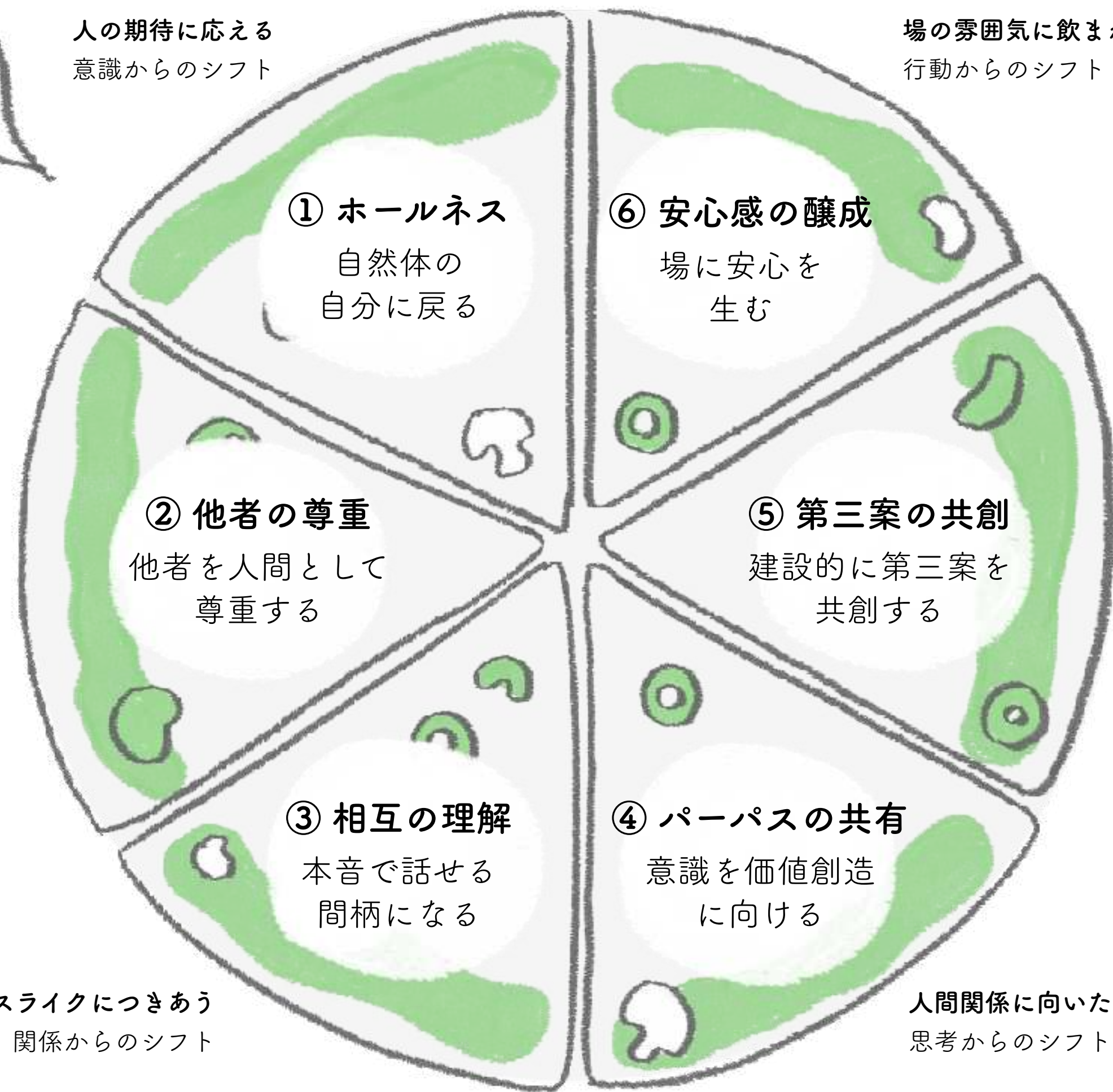
他者をコントロールする  
意識からのシフト



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



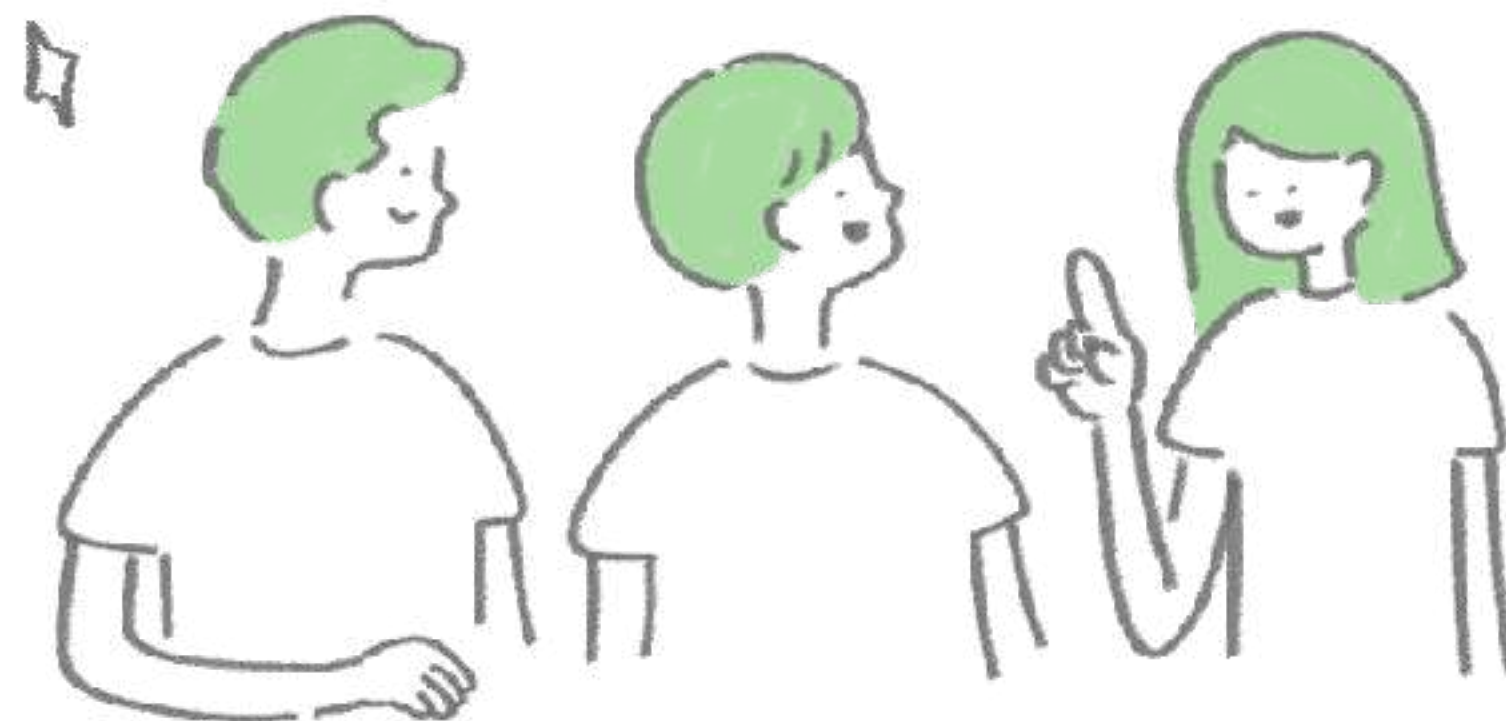
ビジネスライクにつきあう  
関係からのシフト

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



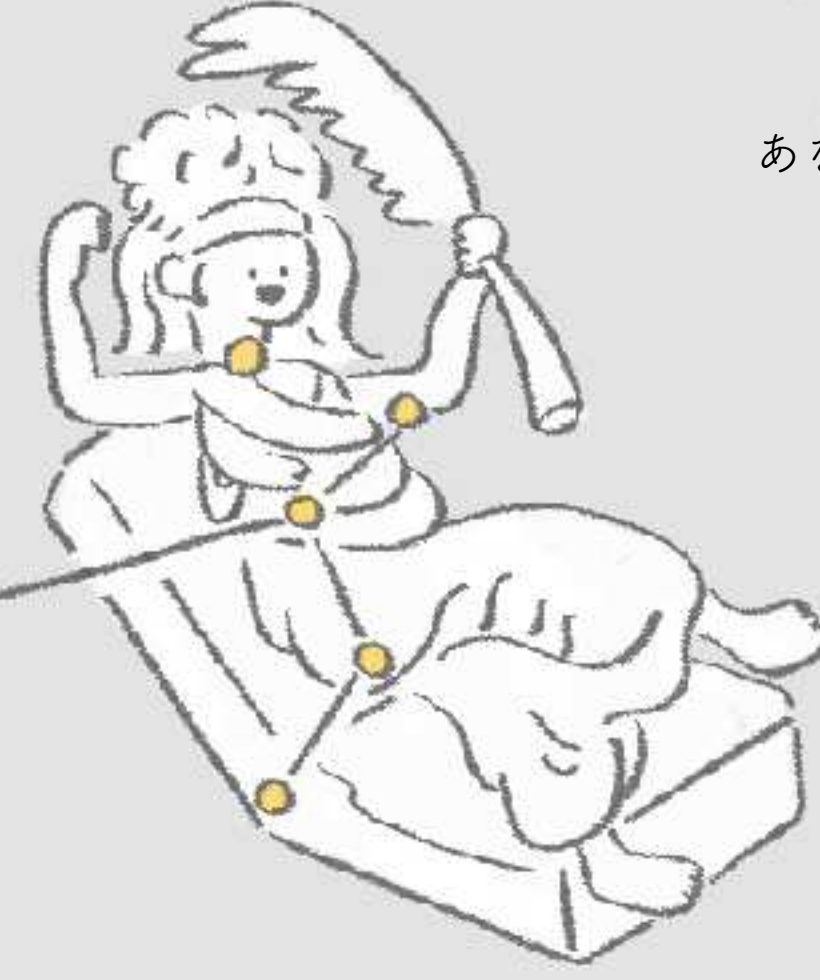


# チームを動かす北極星を見つけよう

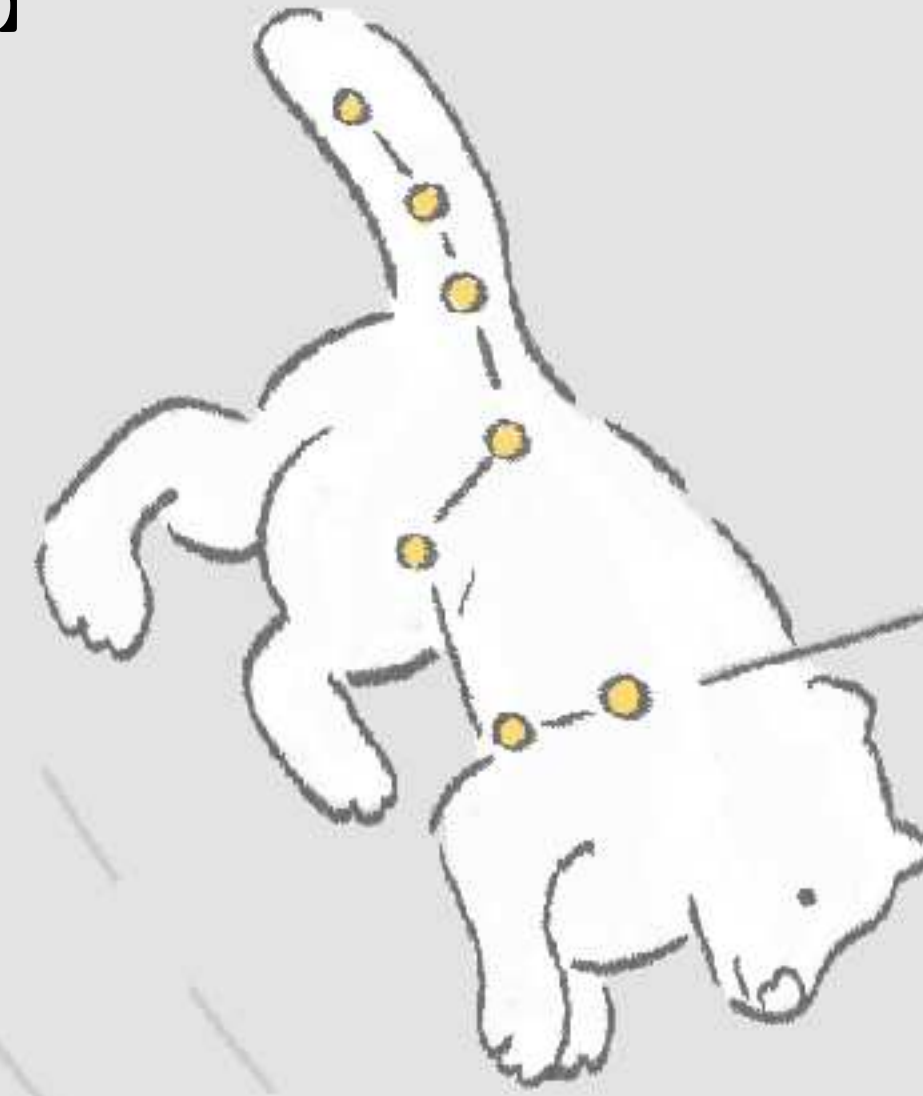
夜空の中で、動くことない北極星。  
目指す「北極星」がある組織は強い。

【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。

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。

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。



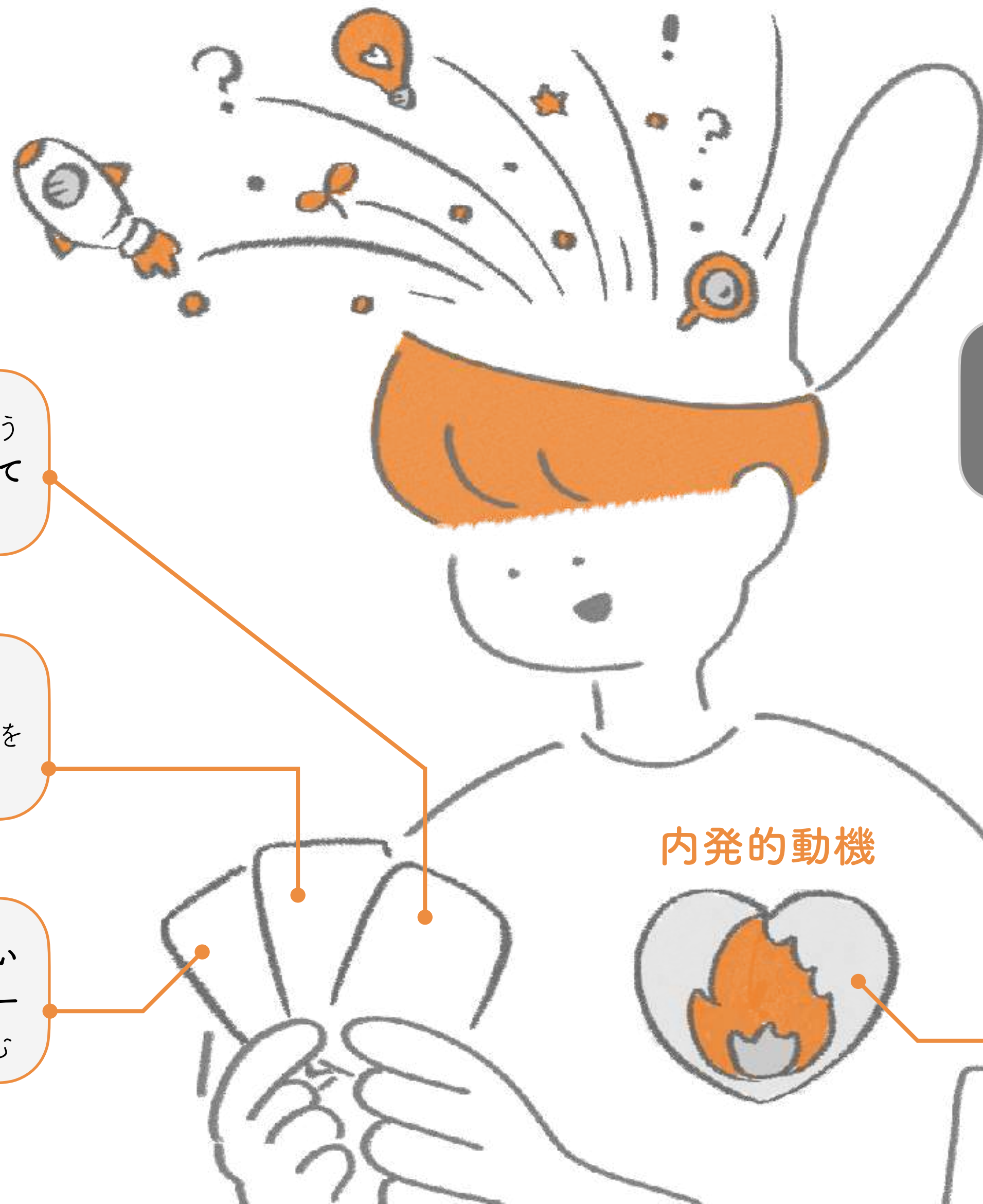


# アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



- 「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

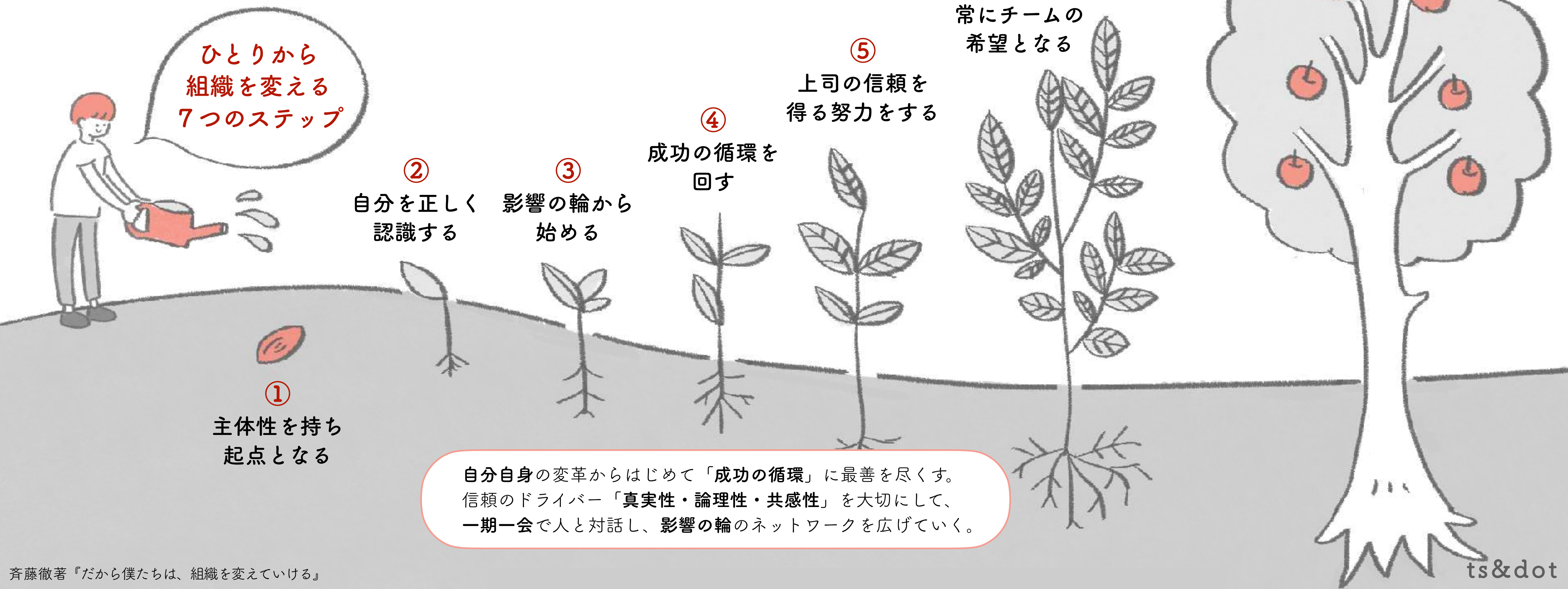


# たったひとりから、影響の輪は広がる



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

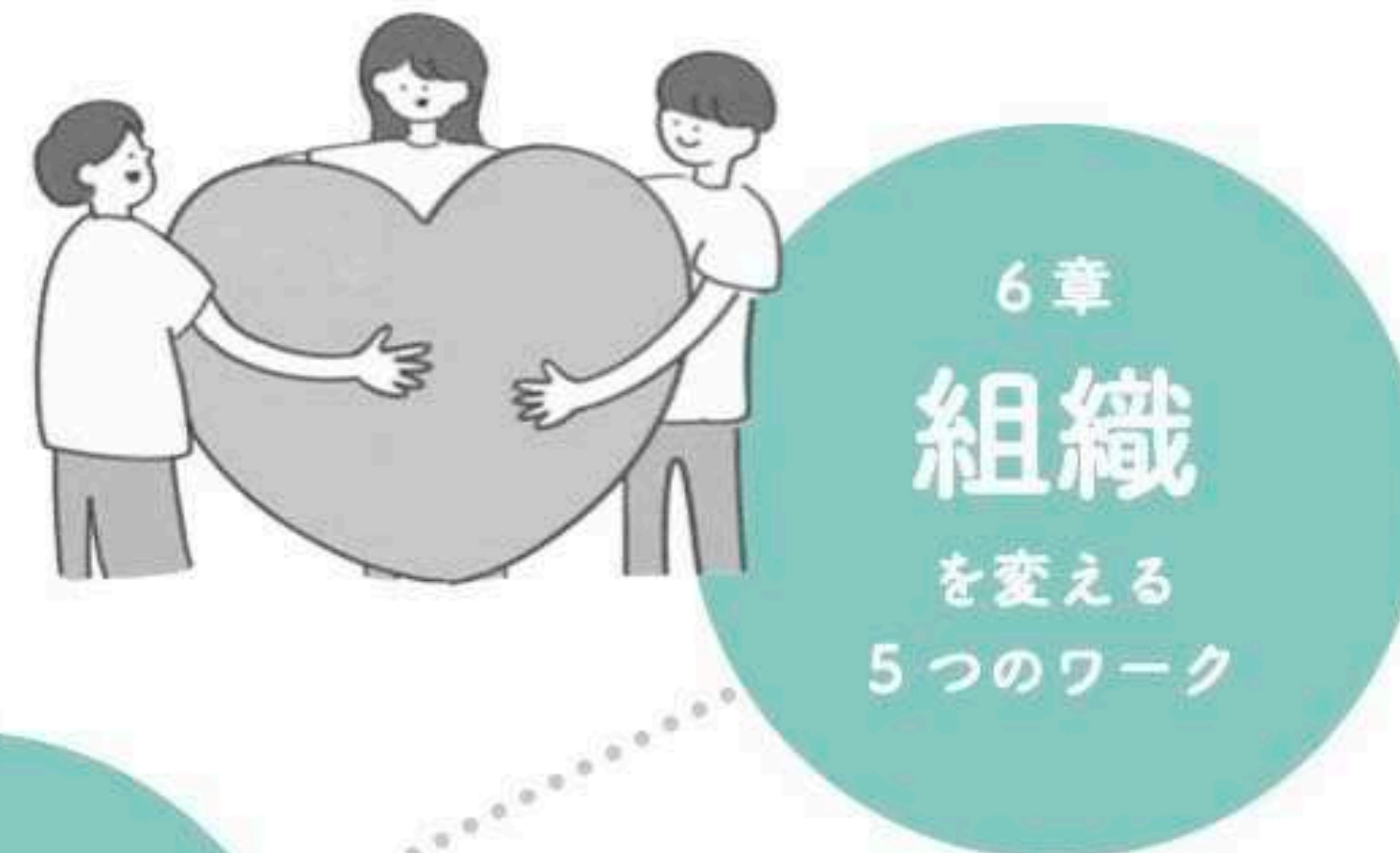
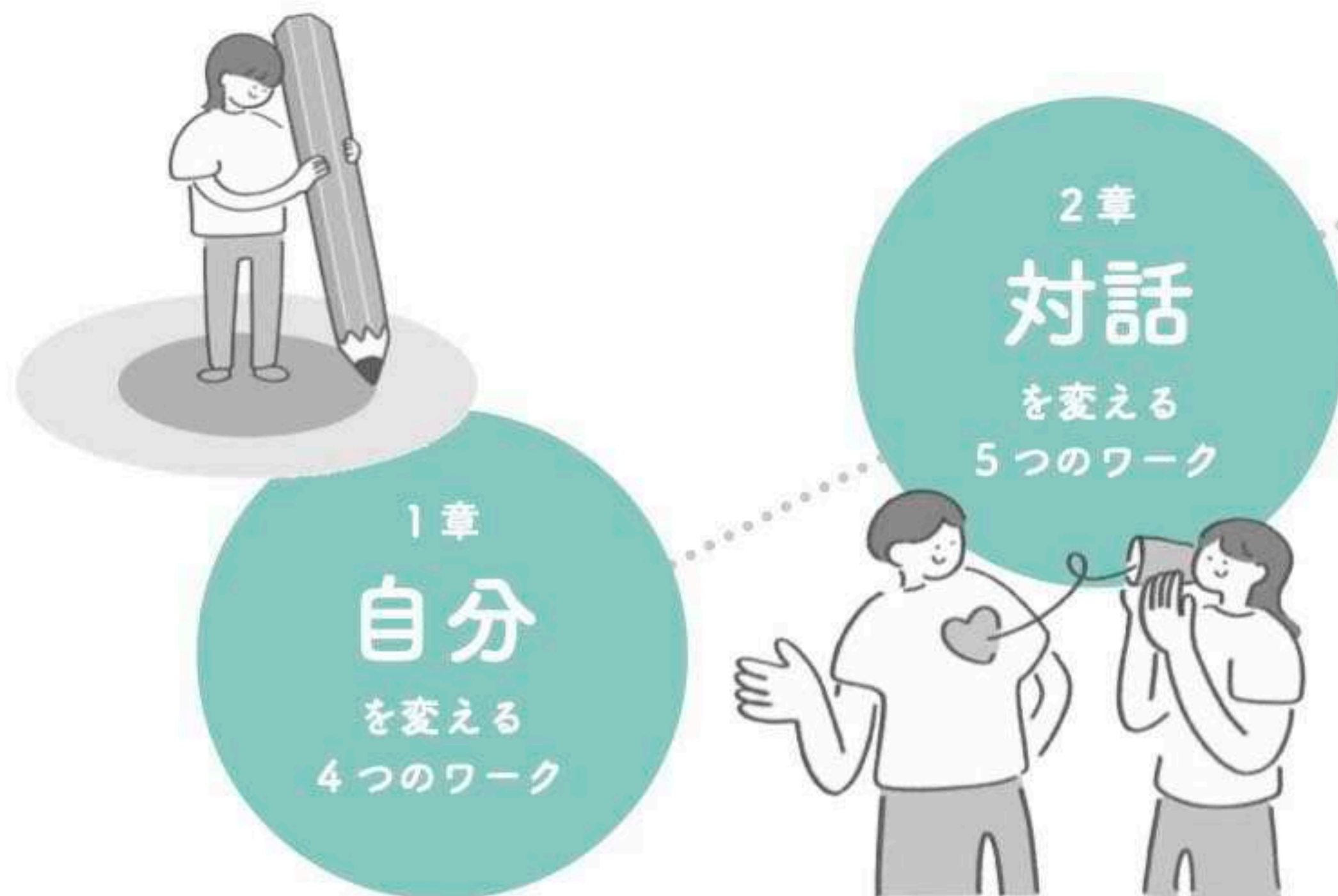
# 10万部 突破！



## 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。







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)



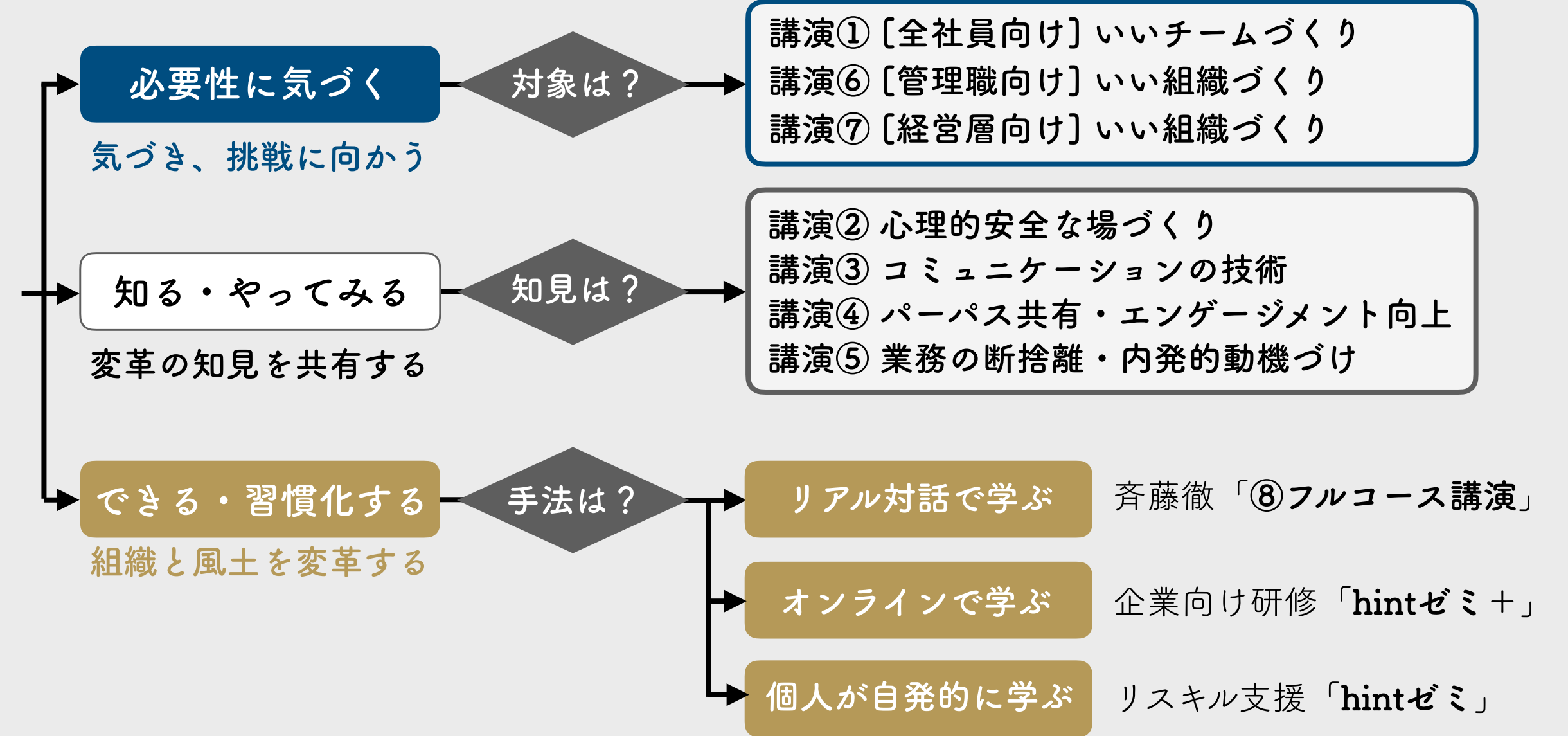
- 1985年 日本IBM株式会社に入社
- 1991年 株)フレックスファームを創業
- 2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
- 2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
- 2005年 株)ループス・コミュニケーションズを創業
- 2009年 ブログ「in the loop」を執筆開始
- 2011年 書籍「ソーシャルシフト」を上梓
- 2016年 学習院大学 経済学部特別客員教授に就任
- 2016年 書籍「再起動 リブート」を上梓
- 2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「hintゼミ」を開講
- 2020年 ビジネス・ブレイクスルー大学 教授に就任
- 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)、イオンフィナンシャルサービス(3/17)、富士フィルムソフトウェア(3/22)、味の素労働組合(3/23)、信幸プロテック(3/24)、大手監査法人(3/27)、クラレ(3/28)、味の素(3/31)、ヤマハ発動機(4/6)、三菱重工業(4/11)、クラレ(4/13)、全新潟運輸労働組合(4/15)、協和キリン労働組合(4/17)、損保ジャパン(4/20)、キリングループ労連(4/21)、トランスコスモス(4/25)、クラレ(4/27)、ユナイテッド・アローズ(4/28)、イオンフィナンシャルサービス(5/9)、ヤマハ発動機(5/11)、三菱重工業(5/12)、板紙・段ボール産業労使幹部セミナー(5/13)、東急リゾーツ&ステイ(5/15)、クラレ(5/17)、トーハン従業員組合(5/18)、明光義塾(5/19)、豊川青年会議所(5/22)、阿智村商工会(5/24)、ケンジグループ(5/29)、損保ジャパン(6/2)、石川県経営者協会(6/7)、三菱重工業(6/8)、京都経営者協会(6/15)、ユナイテッド・アローズ(6/16)、KJホールディングス(6/20)、SOMPOシステムズ(6/23)、東急リゾーツ&ステイ(6/28)、カゴメ(7/5)、日機装(7/7)、JTBビジネスストラベルソリューションズ(7/8)、第一三共(7/13)、損保ジャパン(7/14)、第一三共(7/19)、山城経営研究所(7/20)、第一三共(7/21)、日本環境感染学会総会・学術集会(7/22)、エムアンドエー(7/24)、豊川青年会議所(7/25)、損保ジャパン大学(7/26)、全国 I E 年次大会(7/27)、中外製薬労働組合(7/31)、ユナイテッド・アローズ(8/18)、埼玉県看護管理者会(8/22)、新潟福祉医療学園(8/23)、損保ジャパン大学(8/23)、ケンジグループ(8/30)、KDDI(8/31)、協和キリン(9/11)、東京電力ホールディングス(9/12)、DIC(9/13)、東京電力ホールディングス(9/14)、損保保険料率算出機構(9/15)、日本プロフェッショナル講師協会(9/15)、損保ジャパン大学(9/20)、阪急阪神百貨店(9/21)、日本コープ共済生活協同組合連合会(9/22)、宇宙情報システム(9/22)、三菱電機中部支社(9/26)、東急リゾーツ&ステイ(9/27)、セレスポ(9/28)、花王(9/28)、ケンジグループ(10/2)、ANAエアポートサービス(10/4)、JX石油開発(10/5)、日機装 金沢製作所(10/10)、TBSグロウディア(10/11)、東京テアトル(10/12)、ヤマハ発動機(10/13)、SOMPOシステムズ(10/18)、JFEスチール(10/20)、自然電力(10/20)、Uniposイベント(10/26)、みさと銀行従業員組合(10/28)、ライフネット生命(11/30)、時事通信社案件(11/1)、四国経営品質協議会(11/8)、日野自動車(11/9)、JCOM(11/10)、TBSグロウディア(11/10)、ユナイテッド・アローズ(11/16)、山城経営研究所(11/17)、みずぎコーポレーション(11/21)、クラレ(11/22)、TBSグロウディア(11/29)、ファイナンシャル・アドバイザー協会(12/1)、日本電気(12/4)、トランスコスモス・アナリティクス(12/6)、全国本労働組合連合会(12/7)、文藝春秋(12/8)、エーザイ首都圏本部(12/11)、第一三共(12/13)、TBSグロウディア(12/14)、オリバス(12/21)、NewsPicks for Business(12/26)、花王(12/27)、新潟福祉医療学園(12/27)