

# すごいチームのつくりかたを学ぶ hint leadership framework

【hintゼミ リーダーシップの教科書】

[抜粋版 1章・3章・5章]

ver 3.0.5 [2023年度]

『だから僕たちは、組織を変えていける』

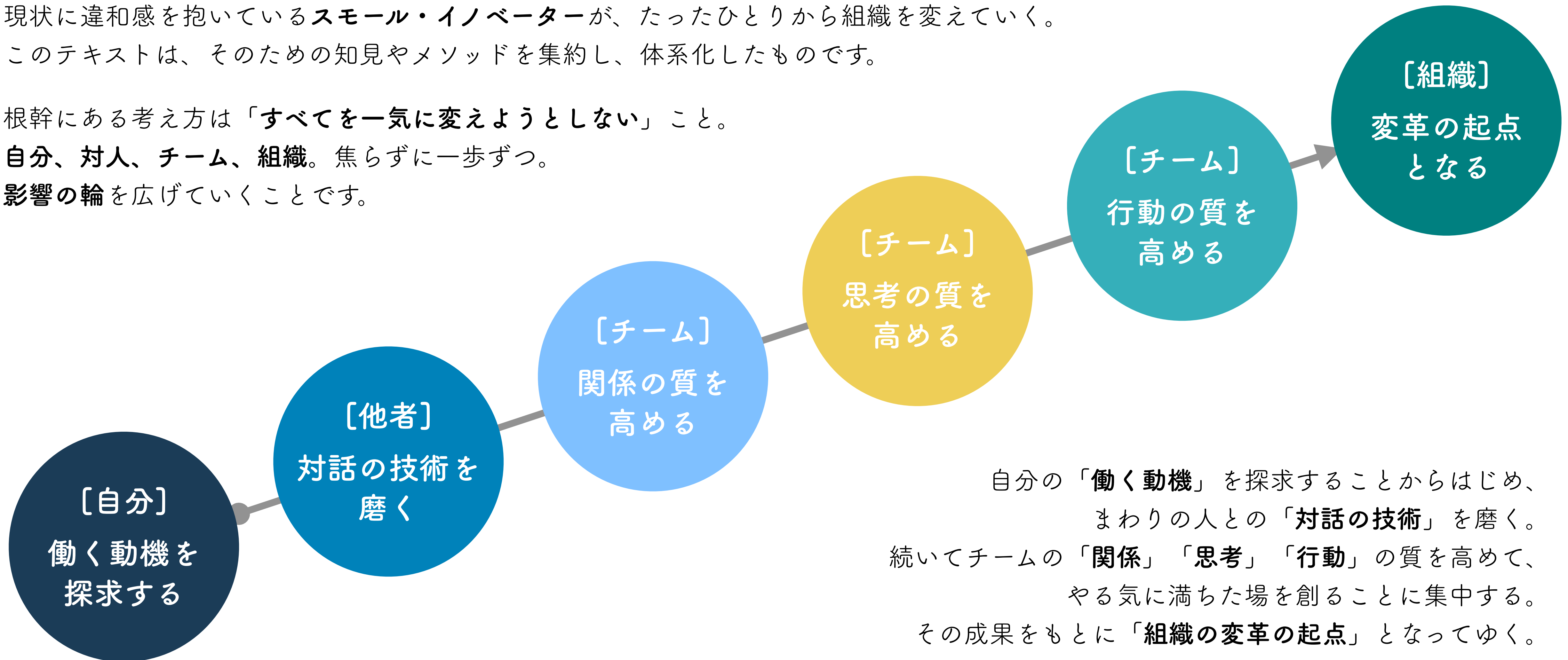
著者 齊藤 徹



# さあ、今から、組織を変える旅にでかけよう！

現状に違和感を抱いているスモール・イノベーターが、たったひとりから組織を変えていく。  
このテキストは、そのための知見やメソッドを集約し、体系化したものです。

根幹にある考え方は「**すべてを一気に変えようとしない**」こと。  
**自分、対人、チーム、組織**。焦らずに一步步。  
**影響の輪**を広げていくことです。



自分の「働く動機」を探求することからはじめ、  
まわりの人との「対話の技術」を磨く。  
続いてチームの「関係」「思考」「行動」の質を高めて、  
やる気に満ちた場を創ることに集中する。  
その成果をもとに「組織の変革の起点」となってゆく。

さあ、今から、組織を変える旅にでかけましょう！



## 働く動機を探求する

私はなんのために働いているんだろう

私の「幸せ」ってなんだろう

「意味のある人生」を手づくりしてみよう

- ・はじめに「働く意味」を考えよう
- ・課題に挑戦し、成長を味わおう
- ・困難を追求し、達人を目指そう

## 対話の技術を磨く

そもそもコミュニケーションってなんだろう

相互理解を育むコミュニケーションとは

対話によって「相互の理解」を育もう

- ・対話の前に自分の気持ちを整えよう
- ・対話の技術（話す／聴く／問う）を学ぼう
- ・対話による問題解決の技術を学ぼう

## 関係の質を高める

なぜ、関係性からはじめるのか

今、チームづくりで一番大切なことはなに

「心理的安全性の高いチーム」をつくろう

- ・共感しあう場をつくる技術を学ぼう
- ・価値を生む場をつくる技術を学ぼう
- ・停滞した場を活性化する技術を学ぼう

## 思考の質を高める

人の心を動かすものはなんだろう

ビジネスにおいて、大切な意味はなにか

「使命感を共有するチーム」をつくろう

- ・個人にとっての仕事の意味を考えよう
- ・社会における仕事の意味を考えよう
- ・チームの北極星を具体的に考えよう

## 行動の質を高める

組織の学習性を阻害するものはなんだろう

内発的な動機はどのように生まれるんだろう

「やる気に満ちたチーム」をつくろう

- ・自分で選択したいという欲求を満たそう
- ・有能でありたいという欲求を満たそう
- ・人と支えあいたいという欲求を満たそう

## 変革の起点となる

組織はどのように進化してきたんだろう

一人から「組織を変えるメカニズム」とは

「変革の起点」となり、組織を変えよう

- ・自分が変わり、変革の起点となろう
- ・半径5メートルのチームを変えよう
- ・チームが連帯して、組織を変えよう



自分自身の「働く動機」を探求する





## ▶ 自分自身の「働く動機」を探求する

Why … 私はなんのために働いているんだろう？

What … 私の「幸せ」ってなんだろう？ 対話

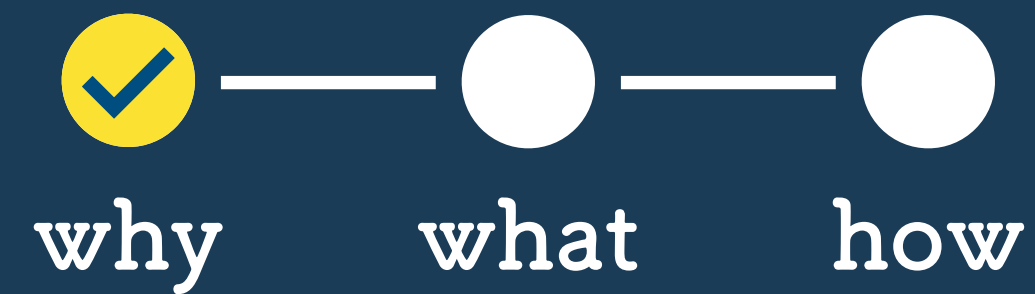
How … 「意味のある人生」を手作りしてみよう

Step1 … 働く意味を考えよう 対話

Step2 … 課題に挑戦し、成長を味わおう 対話

Step3 … 困難を追求し、達人を目指そう 対話

私はなんのために働いているんだろう

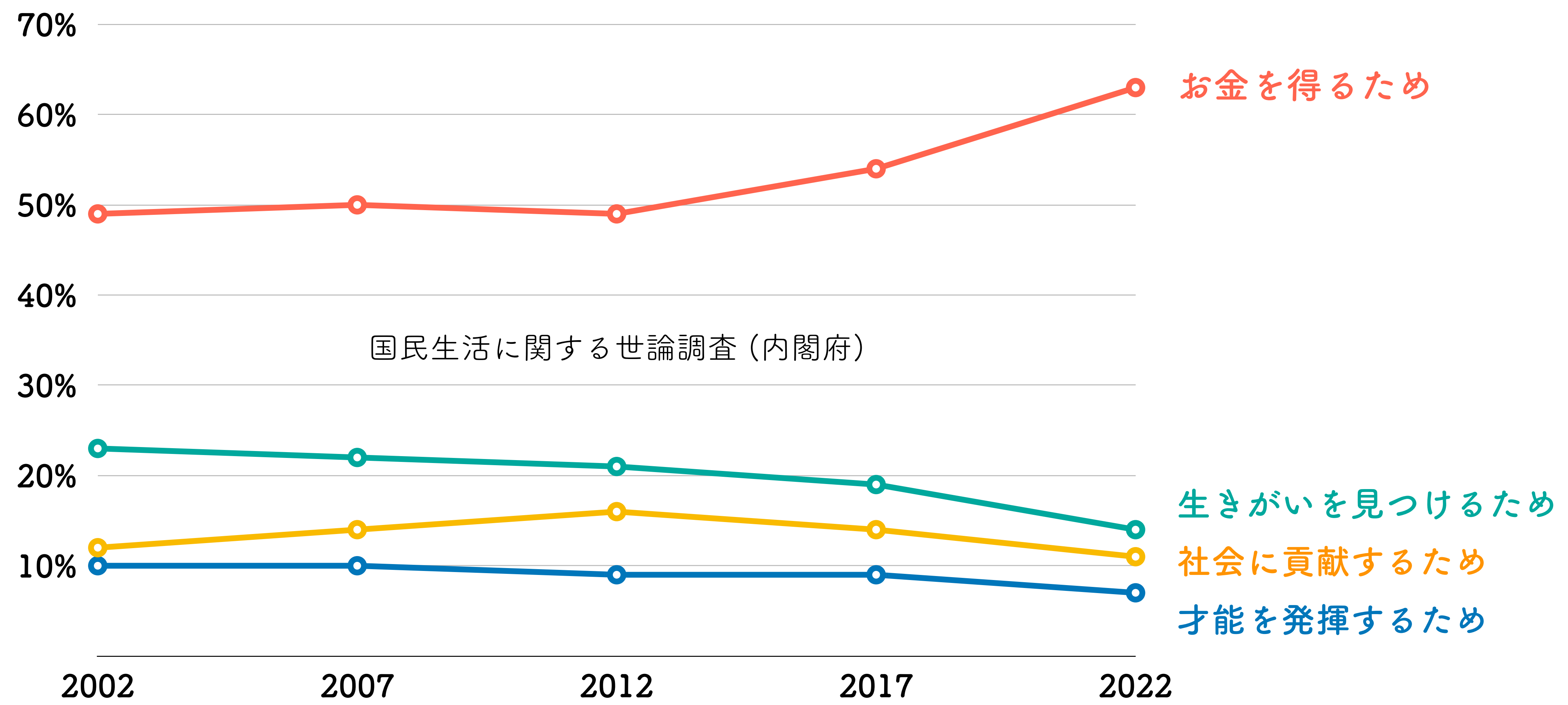


why

what

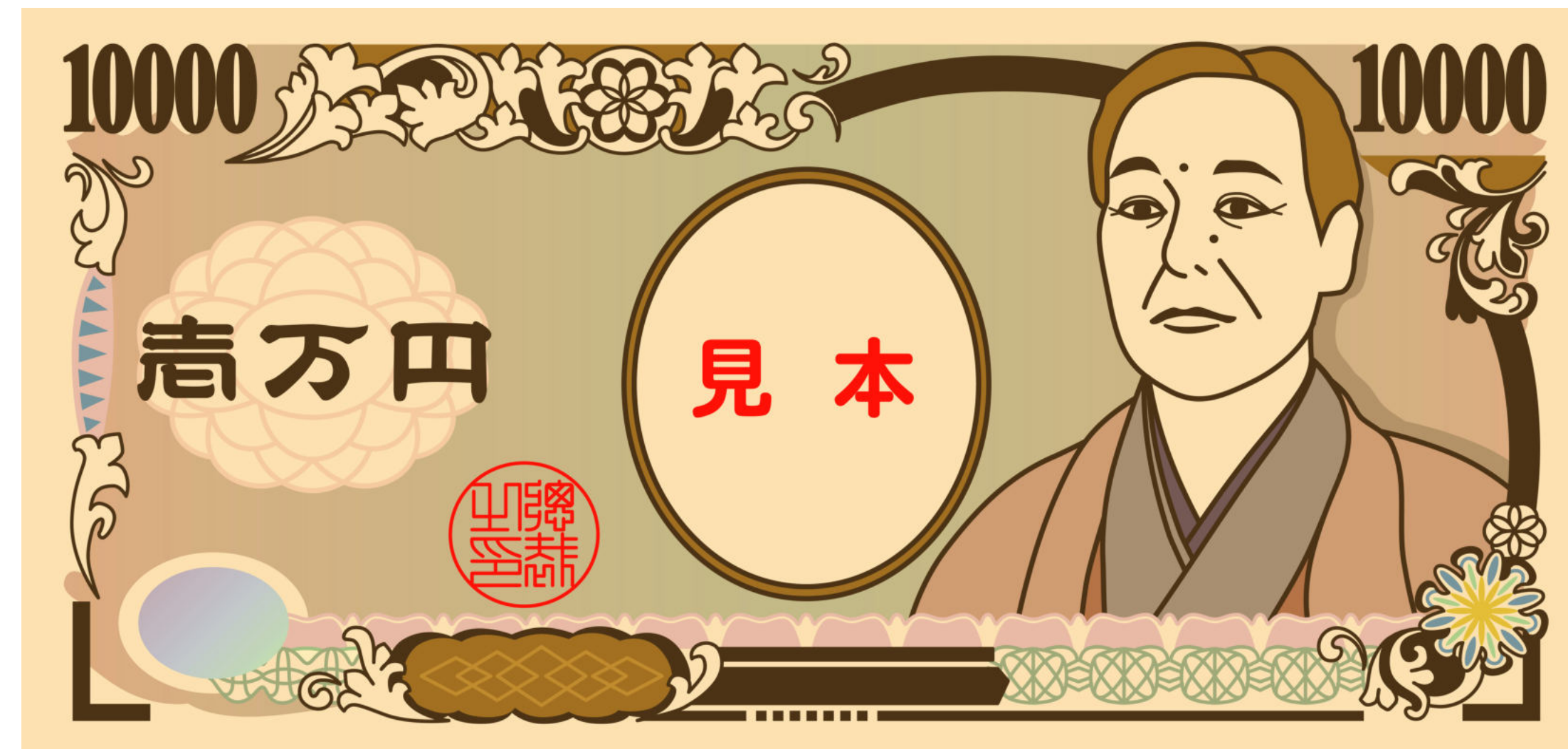
how

# あなたが働く目的は何ですか？



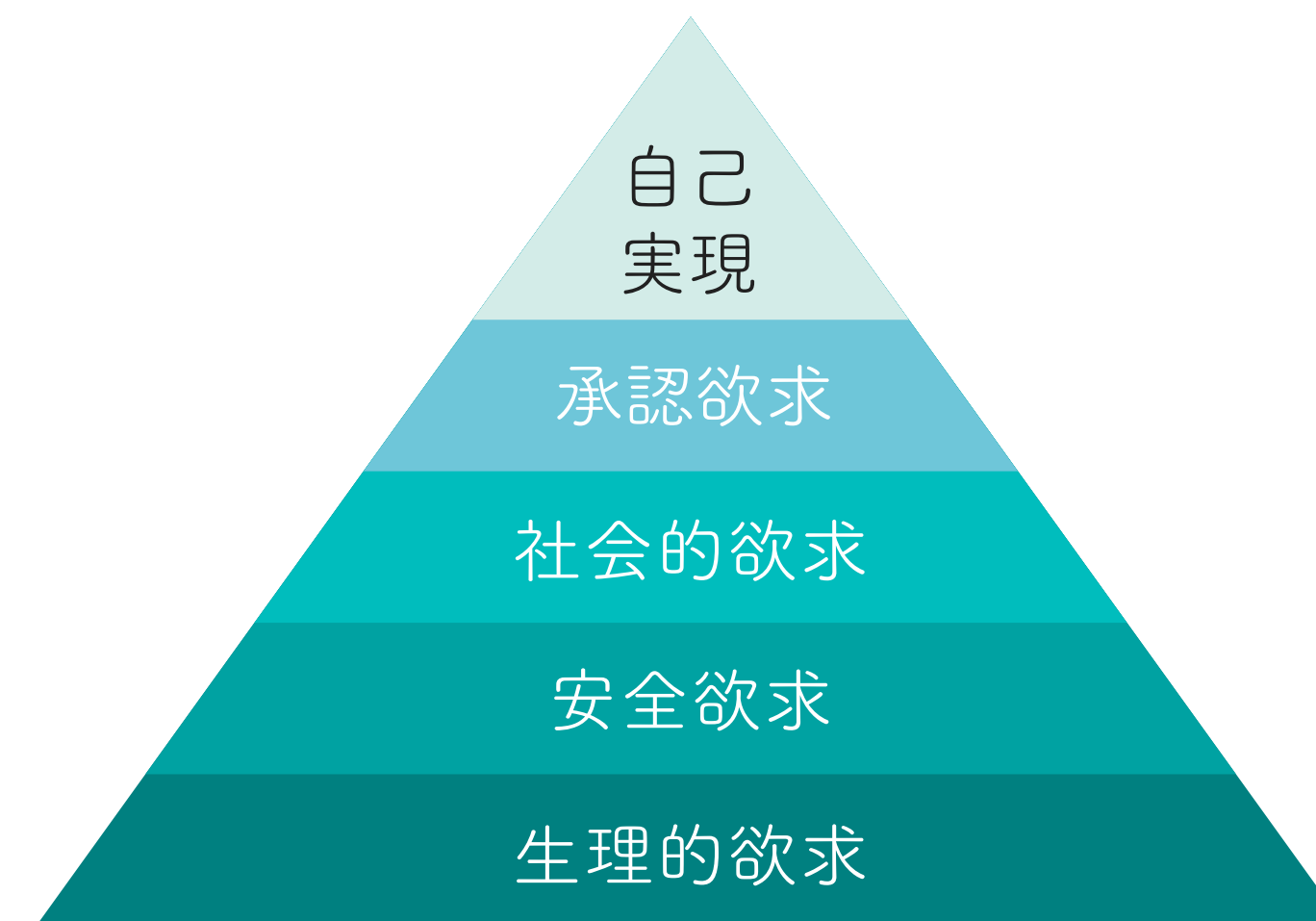


「**お金**」自体は、単なる「**紙**」「**金属**」「**情報**」である。  
発行する国家の信用が崩壊すれば「**お金**」は無価値になる。  
「**お金**」とは、**ひとつの約束事**に過ぎないとも言える。



では、その「**約束**」とはなにか。  
そして「**なにか**」と等価のものと交換できるということ。  
では、その「**なにか**」とはなんだろう。

安心したい。自由に生きたい。家族の笑顔がみたい。  
もっといいところに住んで、美味しいものを食べたい。  
もっときれいになりたい。ずっと健康でいたい。  
もっと大きなことがしたい。みんなに尊敬されたい。



それは、なぜ？

幸福こそ、人間にとって  
究極の目的であり、  
最高善である。

アリストテレス

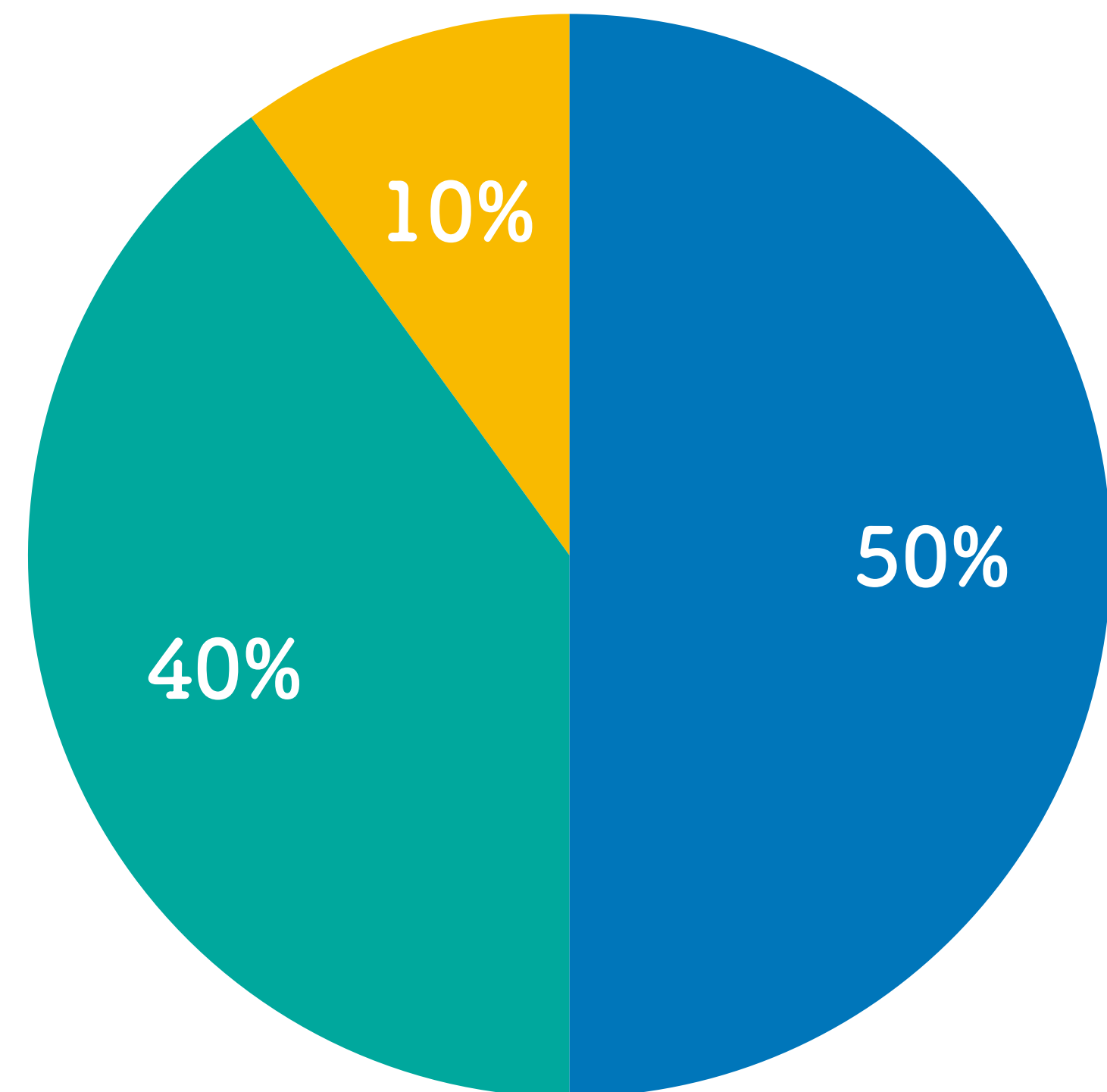
幸福：エウダイモニア  
人生の長きにわたる幸せ



では、あなたを「幸せ」にするものはなに？

- ① 幸福の感じやすさなど、精神面の遺伝的な要素
- ② 日常の考え方、行動、生活習慣
- ③ 富裕さ、健康、容姿、職業、結婚などの環境や状況

# 大規模な調査でわかった「あなたを幸せにするもの」



- 遺伝による設定値
- 意図的な行動
- 生活環境や状況

## 1. 遺伝の幸福設定値 = 50%

人はそれぞれ遺伝で受け継がれた幸福の設定値があり、成功や挫折の後、その基準値に戻っていく

## 2. 意図的な行動 = 40%

日常生活の行動や考え方を通じて、私たちは40%幸福度を高めることができる

## 3. 生活環境や状況 = 10%

富裕さ、職業、健康、容姿、結婚などの生活環境や状況による違いは幸福に約10%しか影響しない

お金、地位、健康、  
美しさ、結婚までも

# (参考) 何が幸せに関係するか ～ 「世界幸福度レポート 2023年度版」 より

世界幸福度レポート(World Happiness Report)は、国連の持続可能開発ソリューションネットワークが発行する世界最大規模の幸福度調査である。2023年度は世界150カ国超が調査に参加した。トップ3はフィンランド、デンマーク、アイスランド。アメリカは15位、日本は47位、中国は64位。



Independent Variable 独立変数「幸福度」とした回帰分析	Dependent Variable			
	Cantril Ladder (0-10)	Positive Affect (0-1)	Negative Affect (0-1)	Cantril Ladder (0-10)
Log GDP per capita 一人あたり国内総生産 (GDP)	0.359 (0.067)***	-0.015 (0.009)	-0.001 (0.007)	0.392 (0.065)***
Social support (0-1) 社会的支援 (互助に関するアンケート)	2.526 (0.356)*** ①	0.319 (0.011)***	-0.777 (0.011)***	1.865 (0.35)***
Healthy life expectancy at birth 健康寿命 (WHOデータ)	0.027 (0.01)***			0.028 (0.01)***
Freedom to make life choices (0-1) 人生の自由度 (自由度に関するアンケート)	1.331 (0.297)*** ②	0.319 (0.041)***	-0.777 (0.039)**	0.505 (0.278)*
Generosity 他者への寛容さ (寄付に関するアンケート)	0.537 (0.256)** ③	0.088 (0.032)***	0.027 (0.027)	0.33 (0.245)
Perceptions of corruption (0-1) 国への信頼度 (汚職に関するアンケート)	-0.716 (0.262)*** ④	-0.009 (0.027)	0.094 (0.022)***	-0.712 (0.249)***

収入や健康の相関関係は低く  
①親戚や友人との助けあいと  
②人生の自由度との関係が高い

## 幸福度の調査 (キャントリル・ラダー 11段階)

0の段が最も低く、10の段が最も高いはしごを想像してください。はしごの最も高いところは、あなたが考え得る最もよい生活を意味し、はしごの最も低い所は、あなたが考え得る最も悪い生活を意味しています。現在、あなたはどの段にいると感じますか。

- ① 「困ったことがあったら、必要なときにいつでも助けてくれる親戚や友人がいますか？」
- ② 「人生で何をするかを選択する際のあなたの自由度（自分の意思で決められるかどうか）に満足していますか？」
- ③ 「過去1か月間に慈善団体に寄付したことはありますか？」
- ④ 「政府内には腐敗が広まっていますか？」 「企業内には腐敗が広まっていますか？」



富裕さ、職業、健康、容姿、結婚などの生活環境や状況の違いが  
幸福感にあまり影響しない現象は、いくら走ってもゴール(幸せ)は達成できない  
ことから「**快樂のランニングマシン(快樂順応)**」と言われる。



人間には、環境変化にすぐ適用できる驚異的な能力「**快樂順応**」が備わっている。病気や事故で衰弱してもすぐに幸せな感覚を取り戻せるのはこの能力のおかげだ。快樂順応によって、人間はポジティブ出来事にもすぐに順応してしまう。財産、地位や権力、美貌、健康、結婚といった環境の変化にさえすぐに慣れてしまう。

出典：ソニア・リュボミアスキー著「幸せがずっと続く12の行動習慣」

# 「日本史上、最も出世した男」といわれる、太閤 豊臣秀吉の足取り

- 1537年 尾張国愛知郡で、百姓の子として生まれる
- 1554年 17才。織田信長の小者として仕える
- 1562年 25才。足輕百人組の頭となる
- 1566年 29才。一夜城としての逸話が残る墨俣城を築く
- 1570年 33才。金ヶ崎の戦いで、死をかけて撤退戦に挑む
- 1574年 37才。近江長浜城の城主となる
- 1582年 45才。主君織田信長の敵、明智光秀を破る
- 1583年 46才。柴田勝家に勝利し、織田信長の継承者となる
- 1585年 48才。従一位関白。公家の最高位となる
- 1586年 49才。太政大臣。律令政治の最高位となる
- 1590年 53才。北条氏降伏。主君の夢、天下統一を果たす
- 1592年 55才。明の征服を目論み、朝鮮に戦火を広げる
- 1593年 56才。側室の淀殿、秀頼を生む
- 1598年 61才。秀吉死す。同時に朝鮮半島から撤退となる





1598年8月18日、秀吉は亡くなった。

最も恐れた家康には、死の瞬間まで秀頼(当時6才)を守り立てて欲しいと乞い、**繰り返して忠誠を誓わせた。**

しかし、秀吉の願いは、**2年後の関ヶ原合戦で見事に裏切られてしまうことになる。**

また、彼の死後、後を託された五大老は、**直ちに朝鮮撤退を決定する。**

しかし、戦火は朝鮮の荒廃と人口の激減を招き、**深い傷跡と恨みを後世に残した。**

秀吉の晩年は、**頼りになる縁者もなく、孤独で、悲惨なものとなった。**

百姓出から天下を取り、地位を極め、望めばあらゆることができた人生。

死の間際になって、**天下人も死ぬ時は身ひとつとなることに気がついた。**

61才。有名な辞世の句には、彼の無念の思いが込められている。

露と落ち 露と消えにし我が身かな  
浪速のことは 夢のまた夢





人生最後の日に、わたしはなにを思うだろう。

人によくみられたい。人より恵まれたい。  
手に入れたものは、絶対に手放したくない。

その執着に、どんな意味があるんだろう。

楽しい旅だった。心からそう思える人生を送りたい。

そのために**大切なもの**は、いったいなんだろう。

# あなたは「人生のゴール」をどこに置きますか？

## 外的なゴール

裕福になる

有名になる

肉体的魅力  
がある

## 内的なゴール

自己成長  
する

親密な  
人間関係  
をもつ

組織や社会に  
貢献する

「外的なゴールを持つ人」は「内的なゴールを持つ人」と比較して常に未達成への不安を抱えており、その達成度にかかわらず「幸福度が低い」ことがわかっている。外的な目標を持つ人は「何を所有しているか」に注意が向いており、社会的に導かれた**表面的なペルソナ(仮面人格)**をつくりあげる傾向が強く、**自己が希薄**である。(ティム・カッサーとリチャード・ライアンの研究より)

わたしの「幸せ」ってなんだろう



# あなたは幸せですか？ - ディナーの人生満足尺度

1~7で回答

- (1) ほとんどの面で、私の人生は、私の理想に近い
- (2) 私の人生は、とてもすばらしい状態だ
- (3) 私は自分の人生に満足している
- (4) 私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた
- (5) もう一度人生をやり直せるとしても、ほとんど何も変えないだろう

全く当てはまらない

1

2

3

4

5

6

7

非常によく当てはまる

あなたの合計点は ○点 / 35点



# あなたは幸せですか？ - ディナーの人生満足尺度

- 米国の大学生 23.0点
- 日本の大学生 20.2点
- 韓国の大学生 19.8点
- ロシアの大学生 18.9点
- 中国の大学生 16.1点
  
- 米国の男性囚人 12.7点

1996年、史上最多投票を獲得して米国心理学会長になった  
マーティン・セリグマンは、1998年に「ポジティブ心理学」を創設。  
その後のムーブメントを先導した。

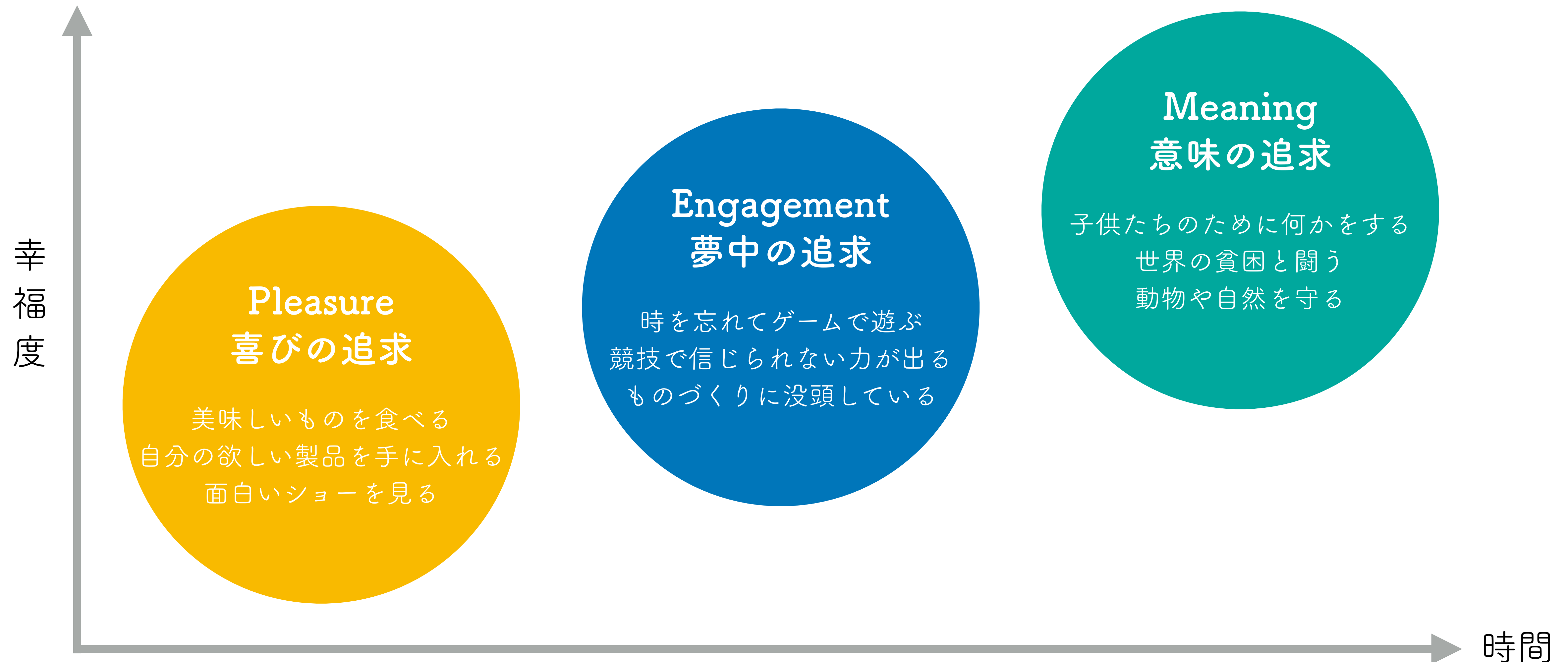
ポジティブ心理学には、大きなハードルがある。  
幸せなど実体のない偽りだとする、根深くも罪深い教えだ。  
今まであらゆる文明で繰り返され広まってきたこの教えは、  
残念ながら現代社会にあっても廃れていない。(中略)

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

ポジティブ心理学の父  
マーティン・セリグマン博士



# セリグマンによる「幸福感、3つのタイプ」



出典：TED Talk マーティン・セリグマン博士 「人生の幸福を最大化する、3つの生き方」

## 「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために  
「自分の最も高い強み」を使うこと



## エイミー・レズネスキー 「3つの仕事観」

1. **ジョブ** … 義務としての仕事。経済的報酬のために働く
2. **キャリア** … 出世の道具。成功願望を実現するために働く
3. **コーリング** … 使命感に基づく仕事。仕事自体を楽しむ

コーリングは、日本語では「天職」のこと。神からの呼びかけられた、与えられた使命という意味

「人間が手にしうる最も美しい運命、最も素晴らしい幸運は、  
情熱を傾けられる仕事で、生計をたてられることである」

アブラハム・マズロー

忙しい毎日の中で、目の前の現実に対して  
そんな「ポジティブな感情」を持つことなんて  
とてもできない。。。

そんな方に、僕が起業家として  
大きな借金を抱えて苦しんでいた30代半ば、  
人生を変えてくれた書をご紹介します。



どんな過酷な状況であっても「人生に意味を見出す」ことはできる

心理学者で医師でもあったフランクフルは、**ドイツ強制収容所**で収容者としての2年半を過ごす。  
『夜と霧』は、そこでの過酷な体験を心理学的に解明すべく取り組んだ記録である。

「**精神の自由**」の節から一部抜粋

“人は極限状態であっても、自己を見失わず、英雄的に振る舞うことができる。ほんの一握りであったが、通りすがりの人に暖かい言葉をかけ、なけなしのパンを譲っていた人々は確かに存在した。強制収容所は人間からほとんどすべてを奪ったが、たったひとつ「**与えられた環境でいかに振る舞うか**」という**人間としての最後の自由**だけは奪えなかったのだ”

著者は「過酷な環境で損なわれたものではなく、損なわれなかったもの」に目を向けた。そして、「**どんな状況であっても人生には意味を見出すことができる**」と説いたのである。





「人生から何を期待できるかが問題なのではない。  
私たちの人生は、私たちに何を期待しているか。  
それが問題なのである」

人間はある事柄に専心し、**自分**を超え、他の  
人格に献身する生き物です。人間存在の本質は  
自己実現ではなく**自己超越**にあるのです。

**自己実現は、それが目的そのものになると  
達成されえず、ただ自己超越の副次的な結果と  
してのみ、達成されるものなのです。**

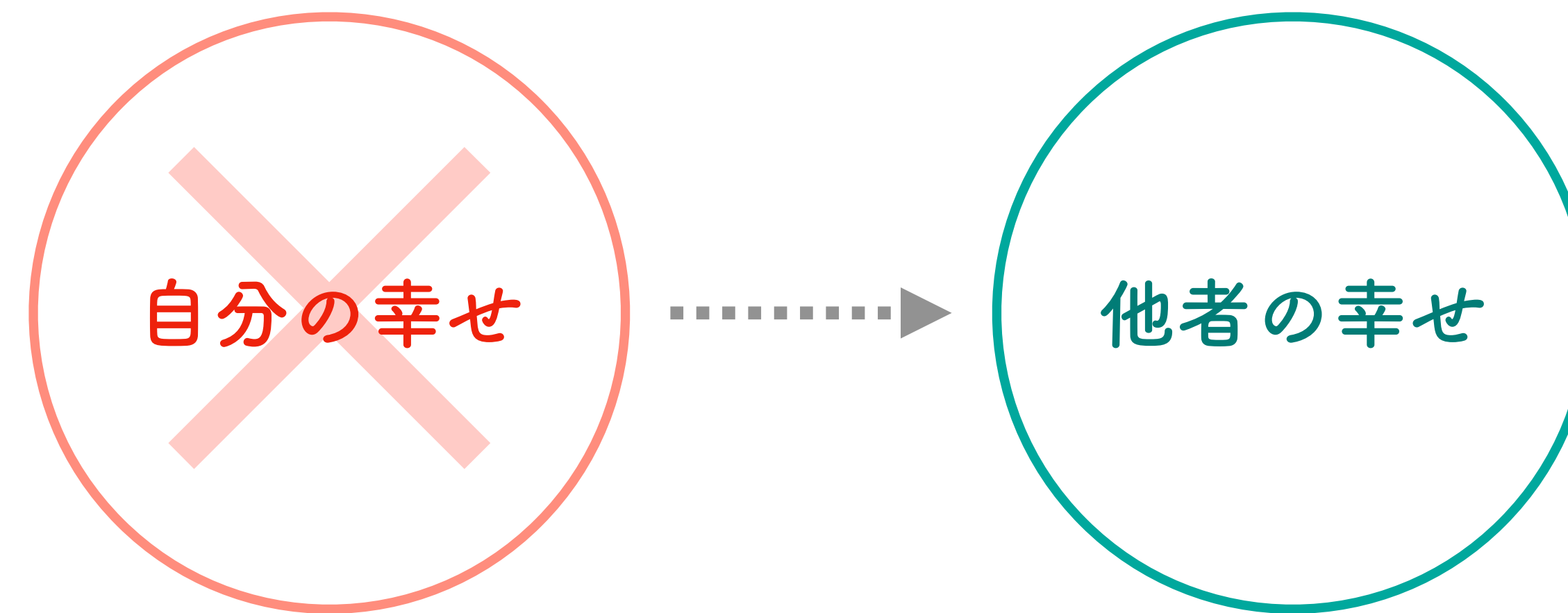
## ヴィクトール・フランクル

アウシュビッツに収容されながら生還した、オーストリアの精神科医、心理学者。  
強制収容所での体験をもとに著した『夜と霧』は世界的な大ベストセラーとなる。



# ただし「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために  
「自分を滅して奉公すること」ではない



滅私奉公：私心や私欲を捨てて、国や社会など公のために尽くすこと

# どんな生き方が、人を幸せに導くんだらう



## ① ギバー (与える人)

他人を中心に考え、相手が求めることに注意を払い、受け取る以上に与える人。頭の中はギブのみ。はじめに与える。目的はなく、結果として受け取る人。



## ② マッチャー (バランスをとる人)

与えることと受け取ることのバランスをとる人。常に公平という観点で行動し、相手の出方によって、助けたりしっぺ返しをしたりしてバランスをとる。

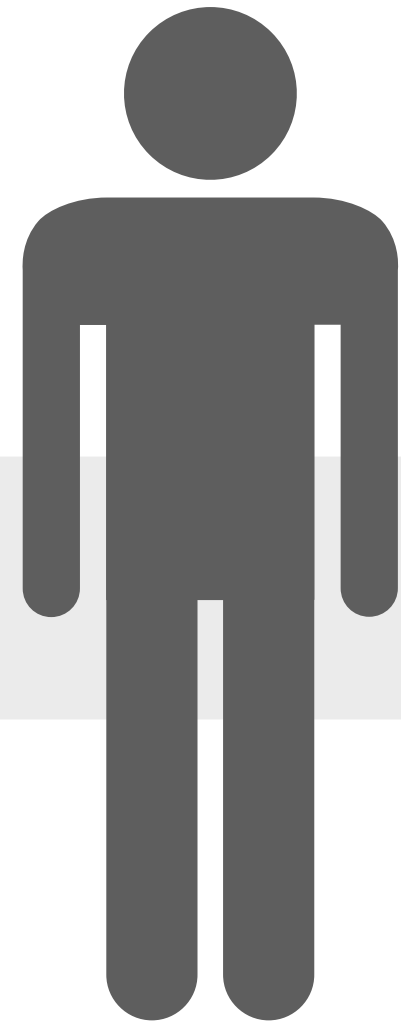


## ③ テイカー (受けとる人)

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

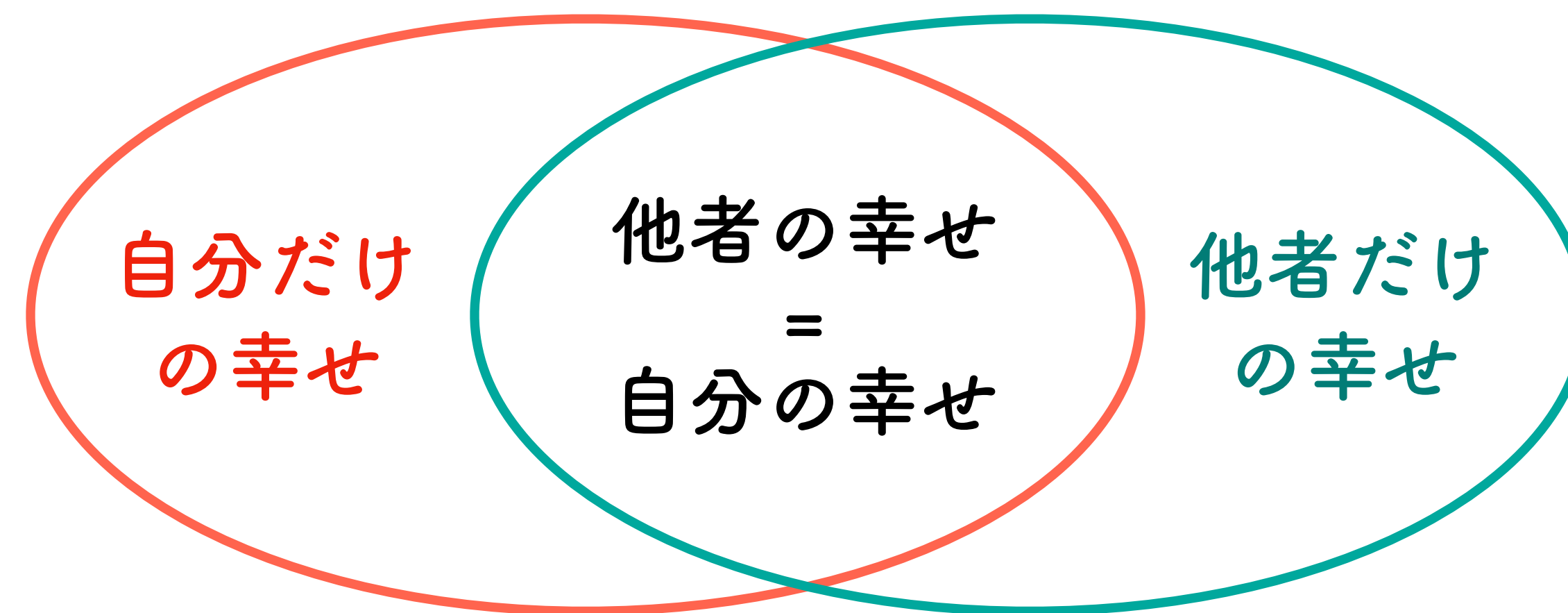
「自分を犠牲にして奉公するギバー」ではなく  
「限られた時間の使い方を自己選択し、他者に笑顔を届けるギバー」が  
豊かな人生を送る確率が高いことが、大規模な研究で立証された。

出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」



# 「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために  
主体的に「自分の最も高い強み」を使うこと



物質的な妥協点を見つけることではない。「他者の幸せ」が「自分の幸せ」につながるという感覚

## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q1. 身近な主体的なギバーは誰？ その人は何を基準に行動してる？



### ① ギバー (与える人) … 滅私奉公のギバー / 主体性を持つギバー

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。

マッチャー



### 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。

テイカー



### ③ テイカー (受け取る人)

自分を中心に考え、何を得られるかに注意を払い、与える以上に受け取る人。頭の中にはテイクがあり、自分が多く受け取れると考えた場合にのみ取引する。

「意味のある人生」を、手づくりしてみませんか？



✓ — ✓ — ✓  
why — what — how



# 長く生きるとどうなるか。人生のサンプルとして、失敗続きだった僕の話を見せてください

僕は今、ありがたいことに「**知識社会における組織づくり**」に関して、恵まれたポジションに置かれるようになりました。しかし、起業家として経営しているとき、そんな立場になるなんて、考えたこともないし、望んでもいませんでした。

僕の目標は、あくまで「**起業家として成功する**」こと。しかし、現実の世界は厳しく、人と金の問題に追われ続けた、アップダウンの激しい人生でした。でも、あらためて過去を振り返り、分岐点(ドット)をつなげてみると、あたかも初めから計画したような「**意味のあるストーリー**」が浮かびあがるのです。

- ① 29才で起業したとき、最大の動機は「**個人を中心とした、新しい組織**」をつくりたいと思ったこと。
- ② 創業した会社は、やる気と希望に満ちた、今でいう「**ティール組織**」みたいな感じでスタートした。
- ③ **困難**が次々押し寄せ、葛藤にまみれた経験をした。17年かけて、**多くの失敗と濃厚な学び**を得た。
- ④ 47才、危機を通じて「**知識社会の経営**」に目覚める。ブログでインプットとアウトプットを始めた。
- ⑤ ブログが有名になり、会社は復活した。書籍執筆や講演の機会を得て、**インとアウト**を繰り返した。
- ⑥ 55才、講演のご縁で大学の教壇に立つ。**知識を体系化**して教材として集約、ひたすら磨き続けた。
- ⑦ 大学契約満了後は **"hint"** を創業。さらに**教材**を磨き続けた。それが『**だかぼく**』として結集した。
- ⑧ 振り返ると、あまり足跡がない山に登っていた。**そのテーマは(すっかり忘れてたけど) ①** だった。



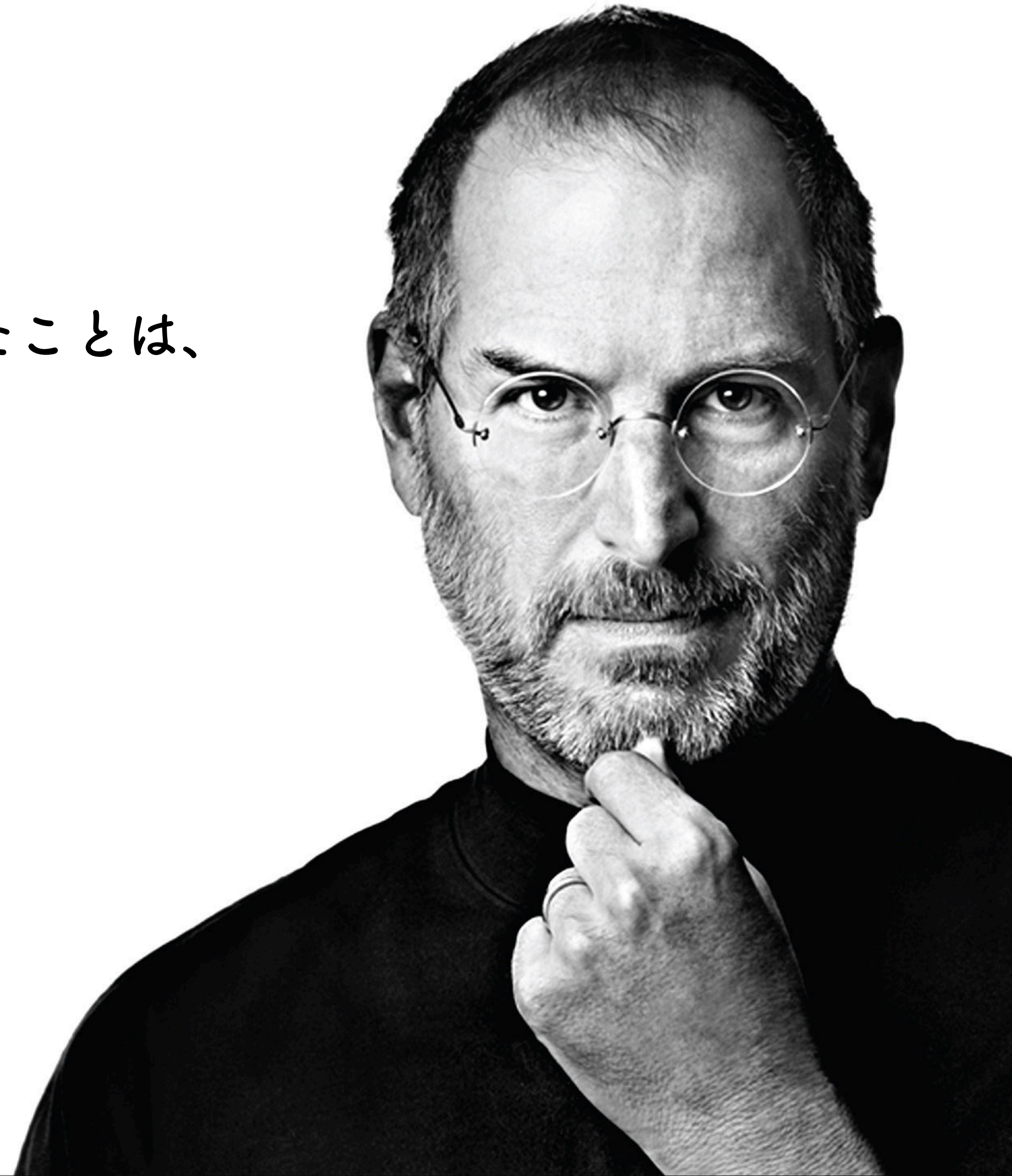
自分の心と直感を信じる勇気を持つことが大切だ。  
どういうわけか、あなたが本当になりたいものを  
あなたはすでによく知っているのだから。

当時はわからなかったが、アップル社に解雇されたことは、  
私の人生で起こった最良の出来事だった。

未来を見て、点を結ぶことはできない。  
過去を振り返って点を結ぶだけだ。

ひとつのことを一生やり続けると、  
きっと確信できる時がくる。

スティーブ・ジョブズ



# あなただけの「意味のある人生」を、手づくりしてみませんか？

人生の意味  
を考える

目的

1. 人生の意味 愛と希望を感じる「ゴール」を、おぼろげに感じよう
2. 仕事の意味 現実の仕事に「自分の強み」を紐付けよう

挑戦し  
成長する

強み

3. フロー体験 適度な難易度の課題を設定し、チャレンジしよう
4. 成長の記憶 成果がでたら、自分と他者の喜びを同時に味わおう

葛藤を超え  
追求する

追求

5. 葛藤の体験 葛藤や困難を学習の機会と捉え、挑戦し続けよう
6. レジリエンス 葛藤と成長の経験を重ねて、折れない心を身につけよう



# はじめに「働く意味」を考えよう

わたしは、なんのために生きているんだろう？

わたしの人生には、どんな「意味」はあるんだろう？

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

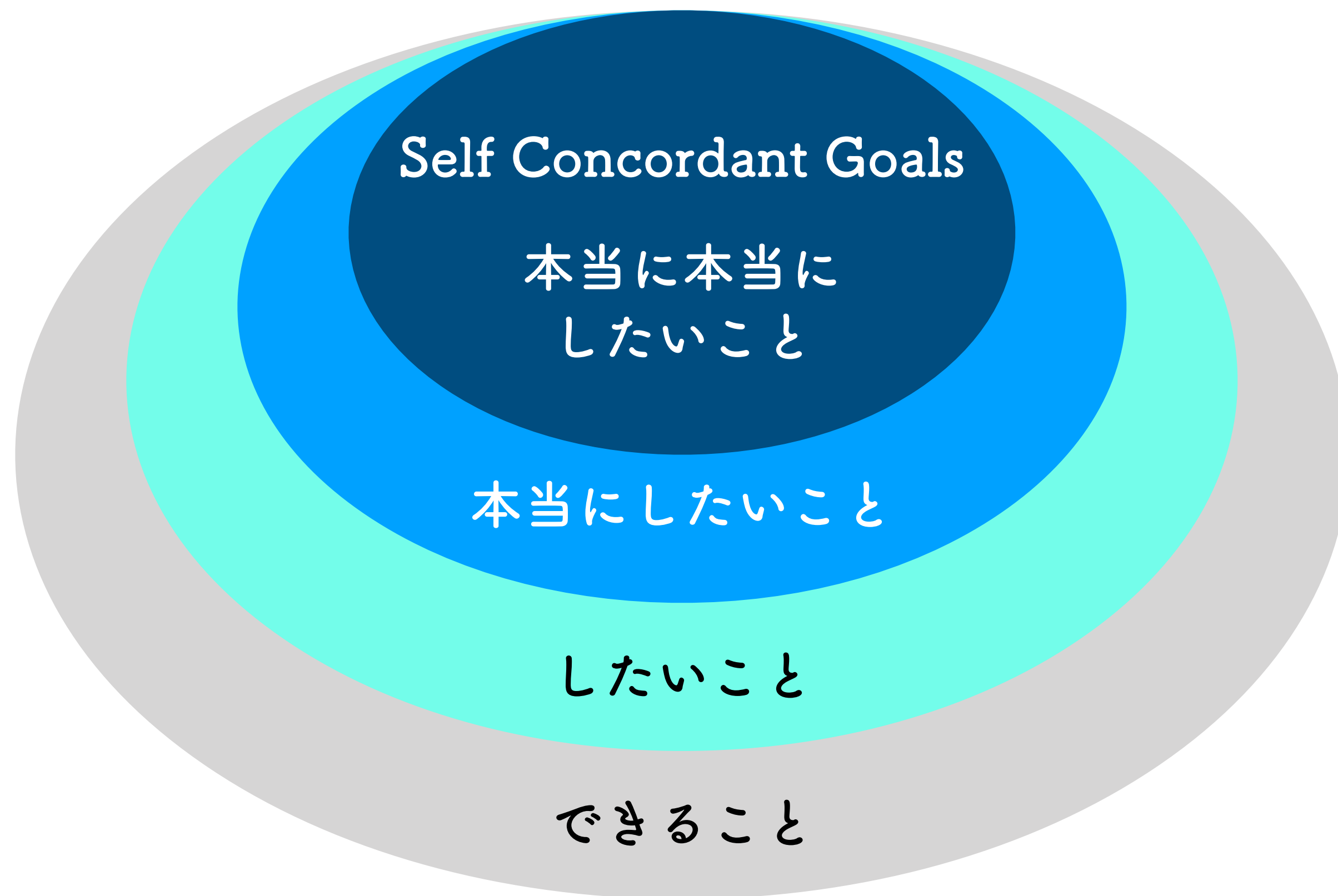
葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう

# 愛と希望を感じる「ゴール」を、おぼろげに感じよう

あなたの「真の欲求に基づいた、人生の意味」を探してみよう



あなたが本当にしたいことはなに？それ探すために、それぞれの楕円の中に当てはまる仕事や活動を書いてみよう。一番内側に書いたことは、今はできていないかもしれないし、すぐにできるとも限らない。

しかし、自分が「本当に本当にしたいこと」を知り、それを目標に努力することは、あなたの人生に大きな実りがもたらすだろう。

1. 自分にできそうなあらゆることをリストアップする
2. その中から、自分がしたいと思うことをすべて選ぶ
3. その中から、自分が本当にしたいことを選ぶ
4. 本当にしたいことの中から、本当に本当にしたいことを選び出す

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

## (参考) 「自分の生きる意味」を探索する問い

1. 小さい頃、何をするのが好きだった？
2. 今までで楽しかったのはいつ？ なにをしたとき？
3. これまでの人生で、ゆったり落ち着いて、すごく平和な気分を味わったのはどんな時？
4. 最高の気分を味わえるのは、どんな時だろう？
5. 一緒にいてめっちゃ楽しい人はいる？その人のどんなところが好き？
6. あなたがすごくこだわっちゃうことはなに？
7. あなたがすごく大切にしているものはなに？
8. 自分の人生のなかで、すごく重要な出来事をあげると？
9. 何かを変えられるとしたら、何を変えたいと思う？
10. 今、あなたが夢中になっていること、はまってるものは？
11. どんな映画を見るとないちゃう？典型的な共感するタイプの登場人物に共通点はある？
12. 好きなことを自由にできるとしたら、どんなことをする？
13. 考えうる最高の状態を実現できたと想像しよう。そこには何がある？なにが起きてる？

参考：マイク・マクナマス「ソース」／ピーター・センゲ「学習する組織」



# 愛と希望を感じる「ゴール」を、おぼろげに感じよう

人生から「何を期待できるか」  
が問題なのではない。

私の人生は「私に何を期待しているか」  
それが問題なのである。

人間はある事柄に専心し、自分を超え、他の人格に献身する生き物  
です。人間存在の本質は、自己実現ではなく自己超越にあるのです。

## ヴィクトール・フランクル

アウシュビッツに収容されながら生還した、オーストリアの精神科医、心理学者。  
強制収容所での体験をもとに著した『夜と霧』は世界的な大ベストセラーとなる。





# 愛と希望を感じる「ゴール」を、おぼろげに感じよう

あなたの「真の欲求に基づいた人生の意味」を言葉にしてみよう

(例) 心に太陽を持って生きたい。人の笑顔や幸せの起点になりたい

(例) 誰もが自分らしく生きられるコミュニティを、みんなでつくりたい

(例) 絵を書いて、みんなに喜んでもらいたい。それを仕事にしたい

この「セルフ・コンコーダント・ゴール」にパターンはありません。成長とともに変わるのも自然です。自分探しで悩む必要もありません。ただ、自分が自分らしく、幸せに生きるために考えるものです。この時点では、むしろあいまいに、たぶんこんなパーパスじゃないか、ぐらいにとどめておきましょう。この次の「仕事の意味」を考えるステップでも、おぼろげながらも常に意識する感覚で進めてみてください。

# ① 人生が私に期待するもの ～ 人生の意味

愛と希望を感じる「ゴール」を、おぼろげに感じよう

▶ 人生最後の日、わたしはなにを大切に感じるんだろう

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう

# はじめに「働く意味」を考えよう

わたしは、なんのために仕事をしているんだろう？

目の前の仕事は、わたしにとって、どんな意味があるんだろう？



人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう



仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう



フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう



成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう



葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう



レジリ  
エンス

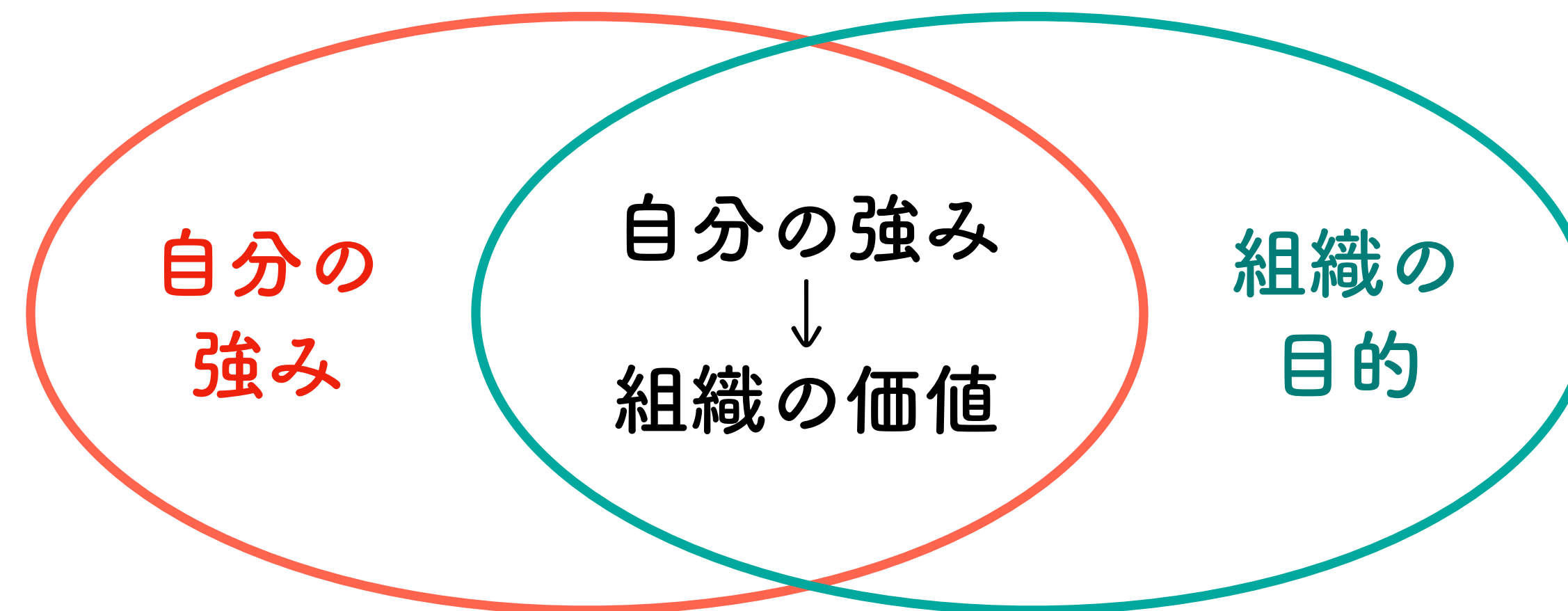
葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう



# 現実の仕事に「自分の強み」を紐付けよう

## 「意味のある人生」とは…

「自分より大きな何か」に捧げるために  
主体的に「自分の最も高い強み」を使うこと



「顧客が求める価値」の中に、自分の好きなこと、達人になりたいこと（仕事の意味）を見出す

# 持続的な幸福感の基礎となる「美德を育む強み」

ポジティブ心理学の父、セリグマンは、**文化を超えた人間の美德**を知るために、聖アウグスティヌス、旧約聖書、タルムード、孔子、仏陀、老子、武士道、コーラン、ベンジャミン・フランクリン、ウパニシャッドなど200冊に及ぶ哲学書や経典を調査した。そこでわかった驚くべき事実は、三千年という時を経ながら、**人間の美德は「知恵と知識・勇気・愛情と人間性・正義・節度・精神性と超越性」**の六つに集約できるということだった。

さらに、彼はこれらの**美德を育む上で必要となる24の強み**を抽出した。例えば、美德が「知恵と知識」であれば、強みは「創造性・好奇心・向学心・知的柔軟性・大局観」というように、美德と強みを関連づけたのだ。ここで強みとは「**土台が軟弱だったとしても、熱意や粘り強さ、適切な指導があれば育っていく、道徳的な特質**」を指す。「絶対音感」のような先天的な才能とは異なることに注意したい。

セリグマンは、この研究をもとに持続的な幸福感を感じるためのエクササイズを開発した。核となるのは、自分の特徴的な強みを発見するための「VIA 強みサーベイ」（検索すれば無償でチャレンジ可能）であり、もうひとつは、その強みを育てるために「最適な挑戦課題」を考え、継続的に実行する、いわば強み育成プラクティスである。この挑戦課題を仕事ベースで考えれば「意味の追求」につながってゆくだろう。

参考：マーティン・セリグマン著「世界でひとつだけの幸せ」



# (参考) 持続的な幸福感の基礎となる、24の強み

- ① 創造性：物事を構想し実行する斬新な生産的な方法を考えつく。芸術的な達成を含むがそれに留まらない
- ② 好奇心：現在進行中の経験それ自体に関心を持つ。対象やトピックを魅力的だと感じる。探求し発見する
- ③ 向学心：個人的であれ公的であれ、新しいスキル・トピック・知識体系を習得する
- ④ 知的柔軟性：一足跳びに結論まで行かない。根拠があれば考えを変えられる。すべての根拠・証拠を公正に量る
- ⑤ 大局観：人に対して賢明な助言ができる。自分にとっても他人にとっても納得できるような見方を身につけている
- ⑥ 誠実さ：真実を語る。真心で行動する。虚勢を張らない。自分の気持ちや行動に責任を持つ
- ⑦ 勇気：脅威・挑んでくるもの・困難・痛みに対して縮こまらない。反対があっても信念にそって行動する
- ⑧ 忍耐力：始めたことを完了させる。障害を乗り越えて最後まで道を進む。仕事をやりきる。任務の完遂に喜びを持つ
- ⑨ 熱意：興奮やエネルギーを持って人生に臨む。人生を冒険として生きる。生き生きと躍動し活力を感じる
- ⑩ 親切心：他人に対する親切や善行を心掛ける。手助けや思いやりを差し伸べる。
- ⑪ 愛情：親密な人間関係に価値を置く。分かちあう。思いやる。助けあう。人々と近い間柄でいる
- ⑫ 社会的知性：他者や自分の動機や感情を気づき意識する。人を動かすコツを知っている
- ⑬ 公正さ：公平性や正義の考えに従ってすべての人を同等に扱う。他人に関して偏見のある決定を下そうとしない
- ⑭ リーダーシップ：グループを率先し、良い人間関係を維持するとともに、目標に向かって計画・立案し、実現させる
- ⑮ チームワーク：グループやチームの一員として活躍し、グループに忠誠を持ち自分の役割を果たす
- ⑯ 寛容さ：過ちを犯した人たちを許す。他人の欠点を受け入れる。人々にチャンスを与える。復讐心を抱かない
- ⑰ 謙虚さ：自分の成果自体に語らしめる。自分を実際以上のものとみなさない
- ⑱ 慎重さ：自分の選択について注意深くなる。過度のリスクを取らない。後悔するような物事を言ったりしない
- ⑲ 自制心：自分の気持ちや行動を制御する。規律を保つ。欲求や感情を制御する
- ⑳ 審美眼：自然、芸術、数学、科学、日々の経験まで、美や卓越性、熟練の技を認識し評価する
- ㉑ 感謝：良い物事が起こっていることに気づき感謝する。謝意を表する時間を持つ
- ㉒ 希望：最良の未来を予期し、それを達成すべく取り組む。良い未来とは実現可能なものだと信じる
- ㉓ ユーモア：笑うこと、からかうことが好きで、物事の明るい側面を見ようとする
- ㉔ スピリチュアリティ：意義や意味に関して一貫した信念を持ち、それから品行を形成し、安定・安心感を抱く

出典：マーティン・セリグマン著「ポジティブ心理学の挑戦」



# ポジティブ心理学のツールで「自分の強み」を探ってみよう

「強み診断ツール『VIA-IS』の紹介 | ポジティブ心理学」



Your Character Strengths Profile Purchase Your Full Report  
Download Free Character Strengths Profile

YOUR TOP CHARACTER STRENGTH IS  
**創造性**  
Share on Facebook

① Your personal profile is based on the scientifically validated VIA Survey and shows the rank order of your strengths according to the VIA Classification, created by renowned psychologists Dr. Martin Seligman and the late Dr. Christopher Peterson and used by hundreds of researchers to advance the science of character.

Rank	Strength
1	創造性
2	寛容さ
3	親切心
4	大局観
5	スピリチュアリティ
6	勇敢さ
7	愛情
8	公平さ
9	リーダーシップ

### VIA Classification of Character Strengths

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

Copyright of VIA Classification of 24 VIA Character Strengths © 2017 VIA Institute on Character (https://www.viacharacter.org/www/). All rights reserved.  
Copyright in graphic displays of Character Trait Icons © 2017 Children, Inc. (http://www.childreninc.org/). All rights reserved.

強みトップ5に対して「これは自分の特徴的強みだろうか？」と自問。  
一番実感できて、成長意欲を感じられるような強みをひとつ選ぼう。

# 現実の仕事で、自分の「強み」を生かした挑戦課題を考えよう

例えば、あなたが「**営業チーム5人のリーダー**」だとして、

- 自分の強みが「**創造性**」の場合、  
営業プロセスを見直し、仲間も顧客もハッピーな仕組みを考えてみる。
- 自分の強みが「**向学心**」の場合、  
今、チームに求められている新しい知見に関して勉強会を開いてみる。
- 自分の強みが「**親切心**」の場合、  
顧客視点に立ち、かゆいところに手が届く顧客サービスに改善してみる。
- 自分の強みが「**勇気**」の場合、  
誰も言えていない本質的な問題を発見し、その改善案を提案してみる。



# (参考) アイゼンハワー・マトリックス ～ 「重要なこと」 に集中する

	緊急	緊急でない
重要	<p><b>[すぐに対応すべきこと]</b>                      危機や災害、事故、病気                      締め切りが迫ったタスク                      生活を支える仕事</p>	<p><b>[ワクワクすること]</b>                      自己を成長させること                      大切な人と信頼を深めること                      コミュニティに貢献すること</p>
重要でない	<p><b>[なんとなく増える雑事]</b>                      非生産的な打ち合わせ                      無意味な報告や付き合い                      無駄に煩雑な手続き</p>	<p><b>[ひまつぶし]</b>                      無意識のスマホいじり                      だらだらとしたごろ寝                      意味のない世間話や噂話</p>

参考：スティーブン・R・コヴィー「7つの習慣」



## ② 現実と強みを紐付ける ～ 仕事の意味

現実の仕事に「自分の強み」を紐付けよう

▶ 仕事と強みを結びつける。そこが、わたしの飛躍の起点となる



人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう



仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう



フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう



成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう



葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう



レジリ  
エンス

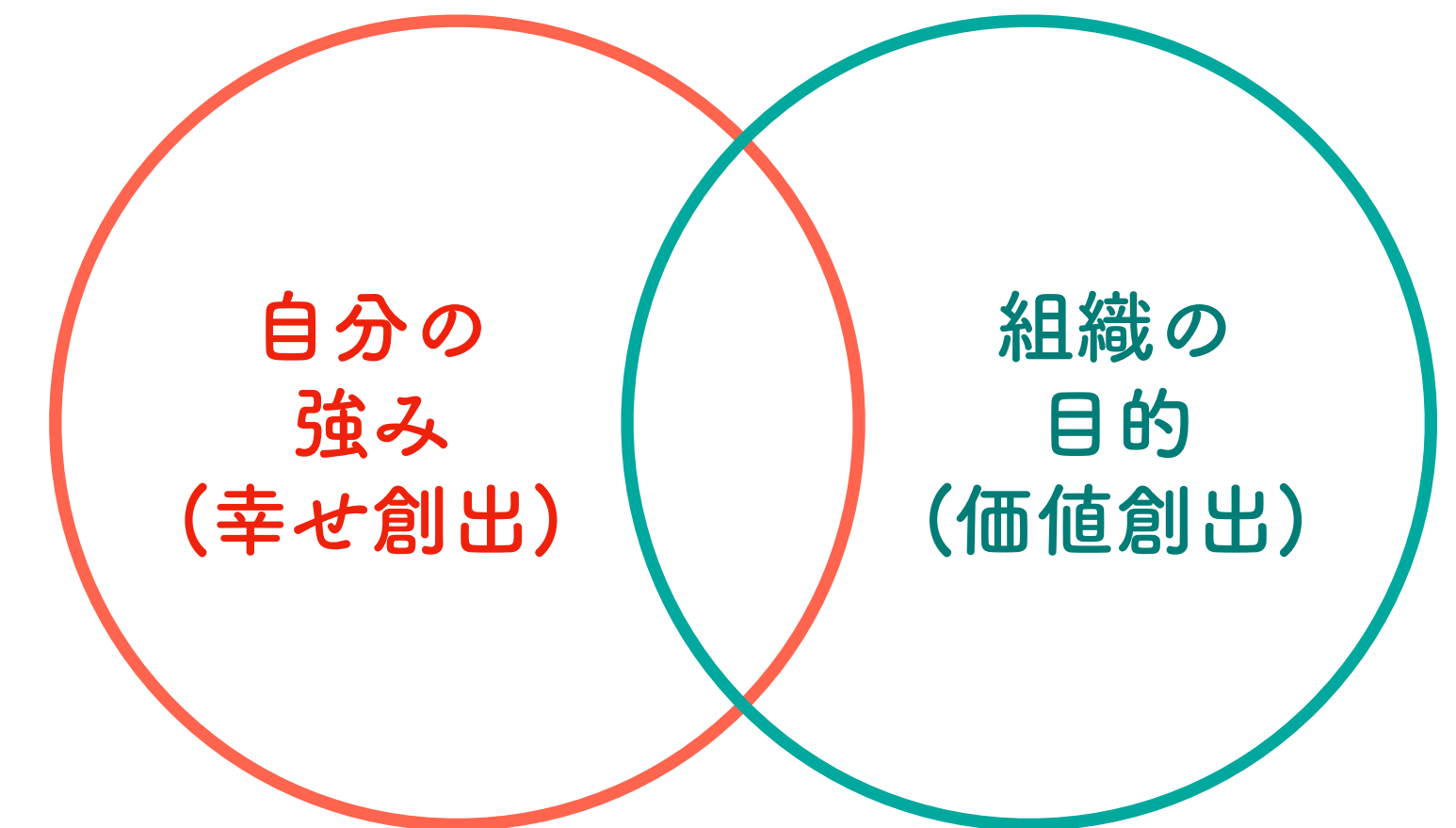
葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう

## 【自分ごととして、考えてみよう】

## Q2. 現実の仕事で、自分の強みを生かした挑戦テーマを考えてみよう

例えば、あなたが「**営業チーム5人のリーダー**」だとして、

- ・自分の強みが「**創造性**」の場合、  
営業プロセスを見直し、仲間も顧客もハッピーな仕組みを考えてみる。
- ・自分の強みが「**向学心**」の場合、  
今、チームに求められている新しい知見に関して勉強会を開いてみる。
- ・自分の強みが「**親切心**」の場合、  
顧客視点に立ち、かゆいところに手が届く顧客サービスに改善してみる。
- ・自分の強みが「**勇気**」の場合、  
誰も言えていない本質的な問題を発見し、その改善案を提案してみる。



「顧客が求める価値」の中に、自分の好きなこと、達人になりたいこと（仕事の意味）を見出す

# 課題に挑戦し、成長を味わおう

わたしの強みを活かして、課題に挑戦する。なんとなくわかるけど、  
何を意識すれば、わたしはもっと前向きに取り組めるだろう？

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう



「フロー」とは、目の前の活動に没入し、  
時間を忘れて熱中している状態のこと。

名付け親のチクセントミハイ氏は、  
地位やお金などの外発的動機づけに  
支配された現代に憤りを感じ、  
もっと「楽しさ」を増やすために、  
フローの研究を開始した。

ミハイ・チクセントミハイ博士  
ハンガリー出身の米国心理学者

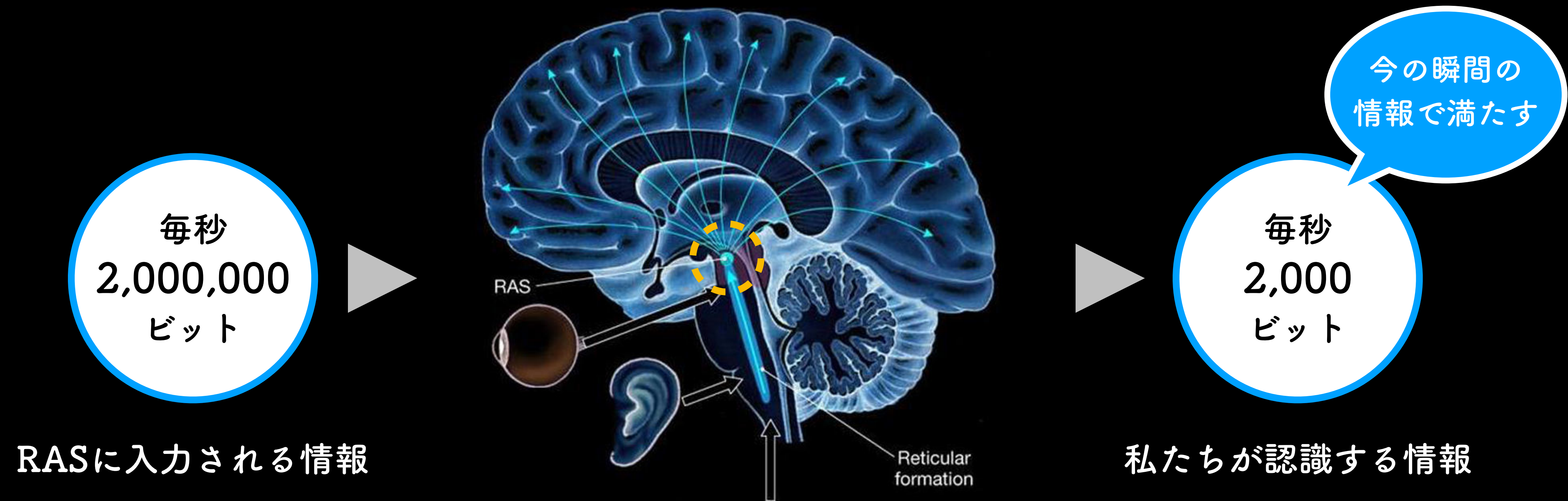


「フロー体験」とは  
自分自身の「心理的エネルギー」が  
「今」に完全集中している状態である。

自己意識などが表出してしまうと  
そのフロー状態は解けてしまう。

## RAS (Reticular Activating System、脳幹網様体賦活系)

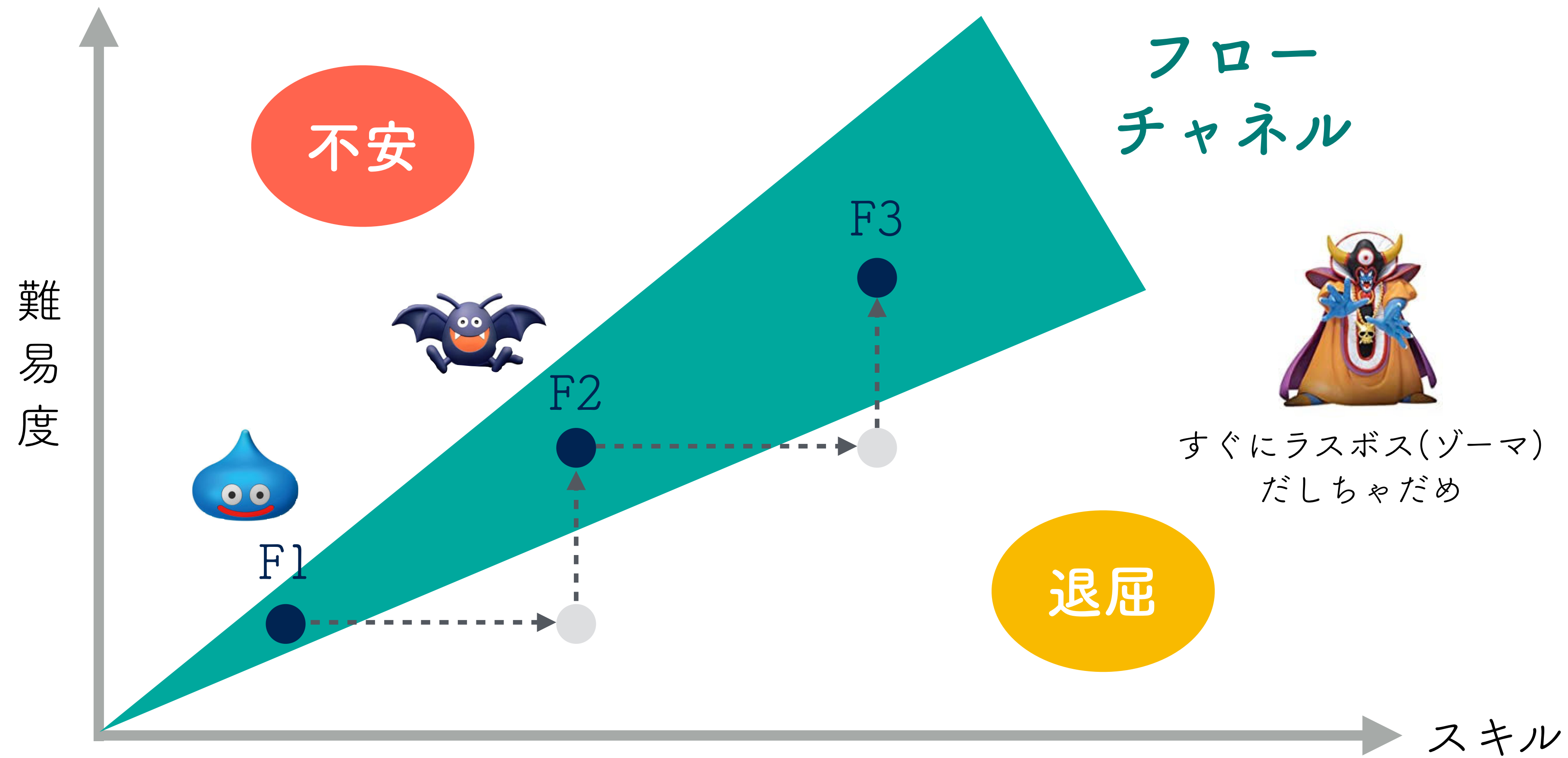
RASは、さまざまな感覚刺激を大脳皮質にインパルスとして送る中脳の部位。脳に入力された情報を、「**自分の興味・関心**」によって"**約1/1000**"に絞り込むフィルターとしての機能を持つ。



出典：Mind, dismantled, : "<https://dismantledmind.com/the-reticular-activating-system/>"



# フローチャネル ~ 無我夢中の状態をつくる技術



自分のスキルに対して適度に難しく、細切れに連続した課題を設定する

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

## ③ 今に集中する ～ フロー体験

適度な難易度の課題を設定し、チャレンジしよう

▶ 創造的に課題を考える。果敢に挑戦する。今ここに集中する

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう

# 課題に挑戦し、成長を味わおう

わたしなりに一生懸命に取り組み、それなりの成果が出た。  
どうすれば、こういう前向きな行動を、習慣にできるだろう？

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう



挑戦テーマを達成し、その成果を感じたら  
それらの「エピソード」と「ポジティブ感情」を  
自分の内面に意識を向けて、注意深く記憶する

「自分の喜び」と「相手への貢献」を  
繰り返し想起して、味わうこと

# 脳に「幸せの記憶」を蓄積させていく仕組み

幸せになるためには、本質的にはお金も地位も名誉もいらない。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

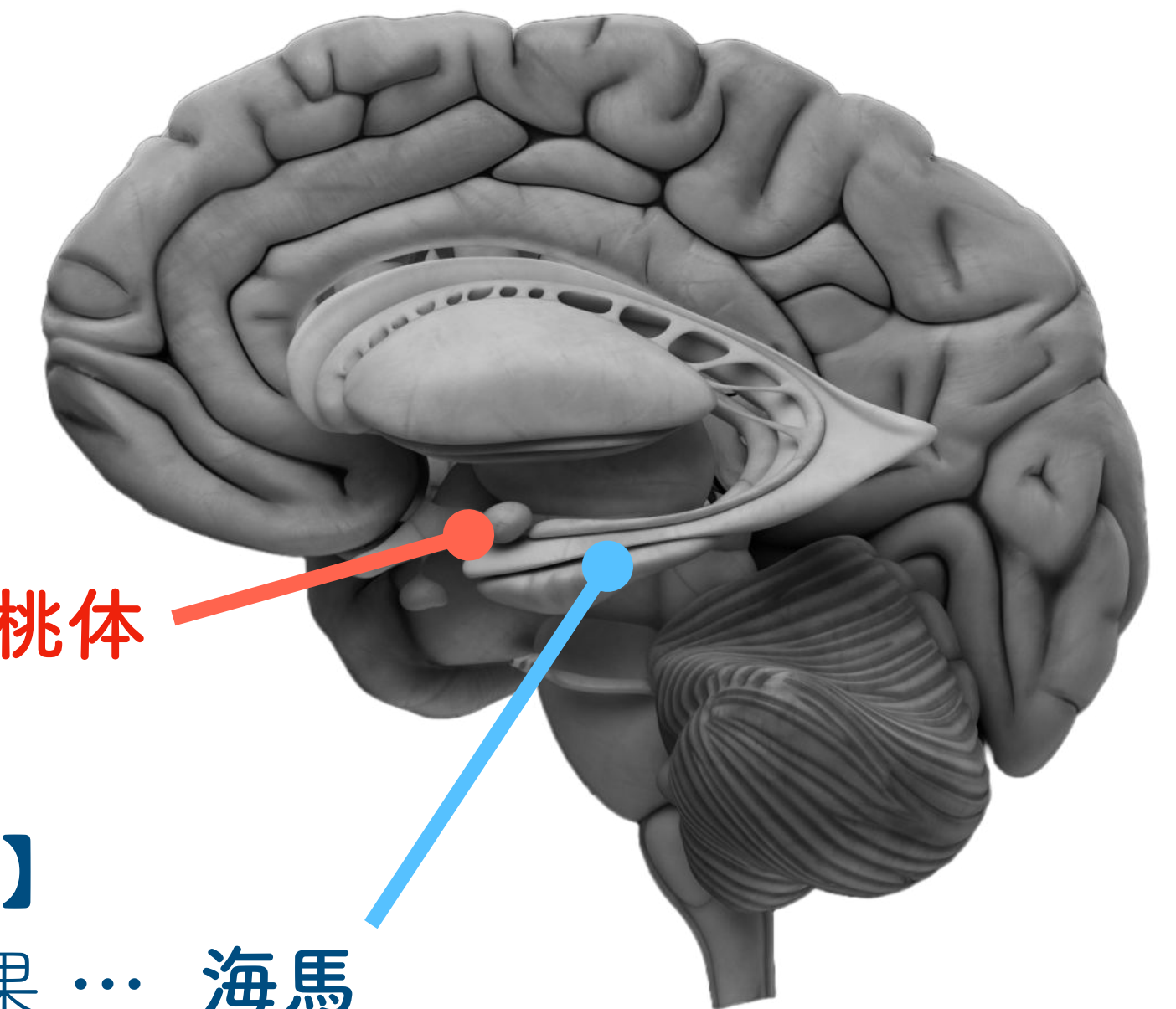
エピソードと  
ポジティブ感情を  
同時に想起する

### 【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」

# (参考) 人間が感じる、さまざまなポジティブ感情

ポジティブな感情には、過去・現在・未来に対するものがあり、必ずしも緊密な連携があるわけではない。幸せは「過去をどうとらえ、未来をどう展望し、現在をどう生きるか」を肯定的に導くことから生まれる。

過去

現在

未来

誇り

熱意

自信

達成感

喜び

希望

安堵感

落ち着き

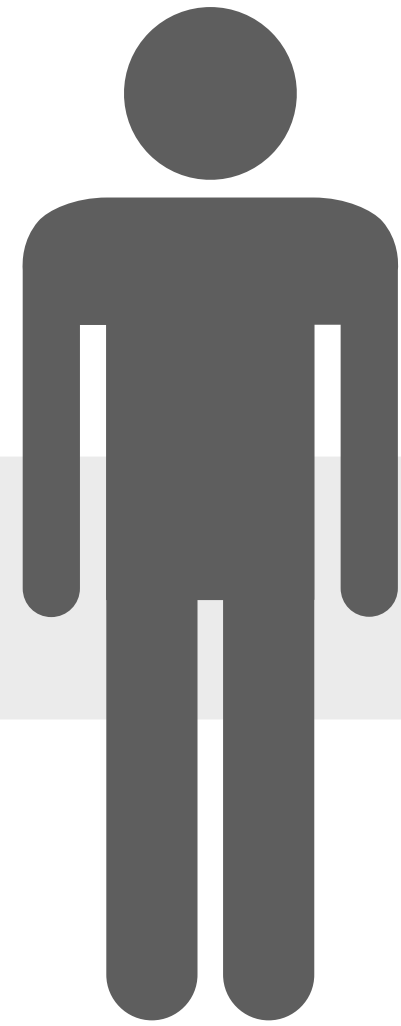
楽観

参考：マーティン・セリグマン著「世界でひとつだけの幸せ」



「自分の幸せ」と「他者の幸せ」の結びつきが「主体的ギバー」への一歩となる

低い



減私奉公のギバー



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。

出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」

## ④ 自分と他者の幸せを紐付ける ～ 成長の記憶

成果がでたら、自分と他者の喜びを同時に味わおう

▶ わたしの幸せとあなたの幸せは、実はつながっている

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

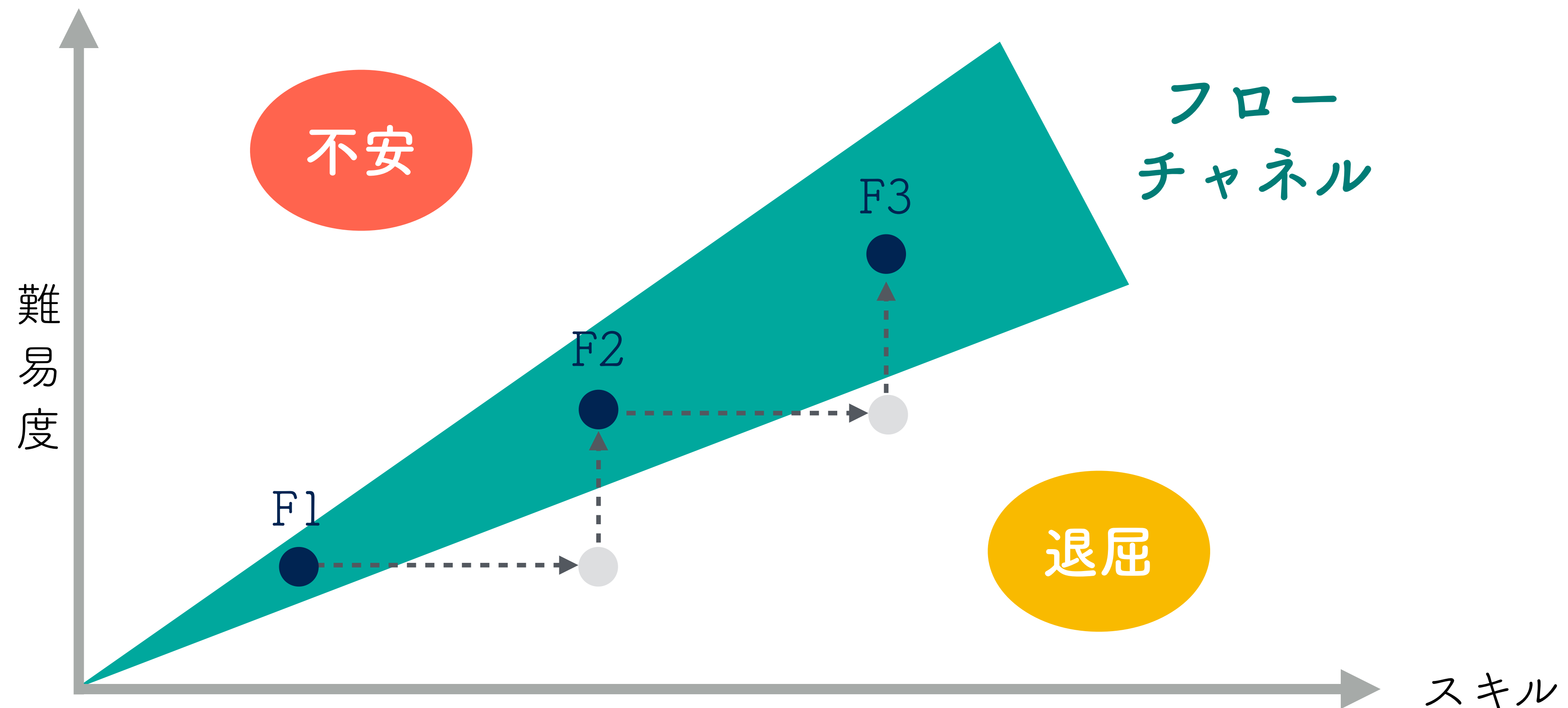
葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう

【自分ごととして、考えてみよう】

### Q3. 前問の挑戦テーマを、最適な難易度の課題にしてみよう





# 困難を乗り越え、達人を目指そう

うまくいかないと、心がすぐにくじけてしまう。  
何を意識すれば、わたしは前に進めるんだろう？

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリエンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう

チャレンジすれば、つらいこともある。  
思い通りにいかないことが、次々に襲ってくる。

そんなときに陥ってしまいうのが …



トンネルビジョン = 視野が狭くなり、中心部分しか見えなくなる現象

不安や不満などのストレスが増えると、その処理のために脳の容量の多くが使われる  
脳は情報処理を軽くしようとして、周辺情報の取り込みを制限してしまう現象





「半分しかない」と感じるか

「半分もある」と感じるか

大切なことは  
現実に対する「意味づけ」は  
自分で決められるということ

私たちは、自分自身のポジティブ感情を  
「自らオンオフする能力」を  
持っていることがわかっていきます。

オンにすると …



# ポジティブティの「拡張効果」

## 精神の機能を広げ、視野を拡大する

ポジティブ感情は人の精神を解放してくれます。自分は**早春の花**であると想像してみてください。花卉がぴったりと顔を覆い、かすかな光しか感じず、外の世界で起きていることも知りません。しかし、**陽光の暖かさ**を感じると変化が起こります。花卉はゆるみ、視野が広がります。**世界が文字通り拡大**し、可能性が花開きます。植物は光を向き、できるだけ光を取り込もうとします。そして、**人にもポジティブティに向かう向日性**があります。**ポジティブティが成長に欠かせない**ことを、人は本能的に知っているからです。だから心を広げ、できるだけ多くのポジティブティを取り込もうとします。これが**ポジティブティの「拡張効果」**です。

参考：バーバラ・フレドリクソン著「ポジティブな人だけがうまくいく」



# ポジティブティの「形成効果」

## 人間を、いい方向に変化させる

ポジティブ感情は、**身体と脳の新陳代謝を変化させ、新たな細胞の成長**を促します。ポジティブ感上昇は4分野において**人のリソースを増加**させます。これが**ポジティブティの「形成効果」**です。ポジティブティの上昇によって、人々は成長に向かい、人生が**いい方向**に変わります。

- ① **精神的リソース**の増加 現在の状況に深く集中でき、これから起きることが楽しみになる
- ② **心理的リソース**の増加 自分自身を受け入れ、人生に意味を見いだすようになる
- ③ **社会的リソース**の増加 人々と深い信頼関係を築き、相手からの支えを感じるようになる
- ④ **身体的リソース**の増加 より健康になる

参考：バーバラ・フレドリクソン著「ポジティブな人だけがうまくいく」

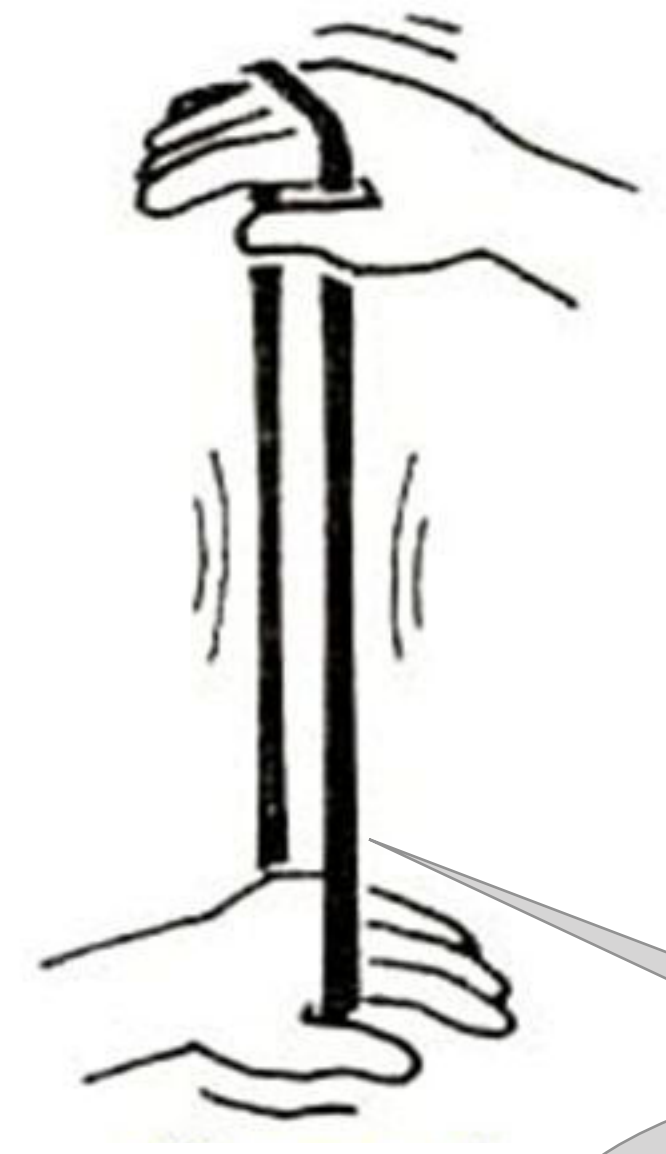
# クリエイティブテンションとエモーショナルテンション

伸び代が見つかった！

現実を正しく理解して  
行動し、経験から学習する  
理想のビジョンに近づく



ビジョン



現実

クリエイティブ  
テンション  
(創造的緊張)

現実とビジョンのギャップが  
一人ひとりの推進力になる

エモーショナル  
テンション  
(感情的緊張)



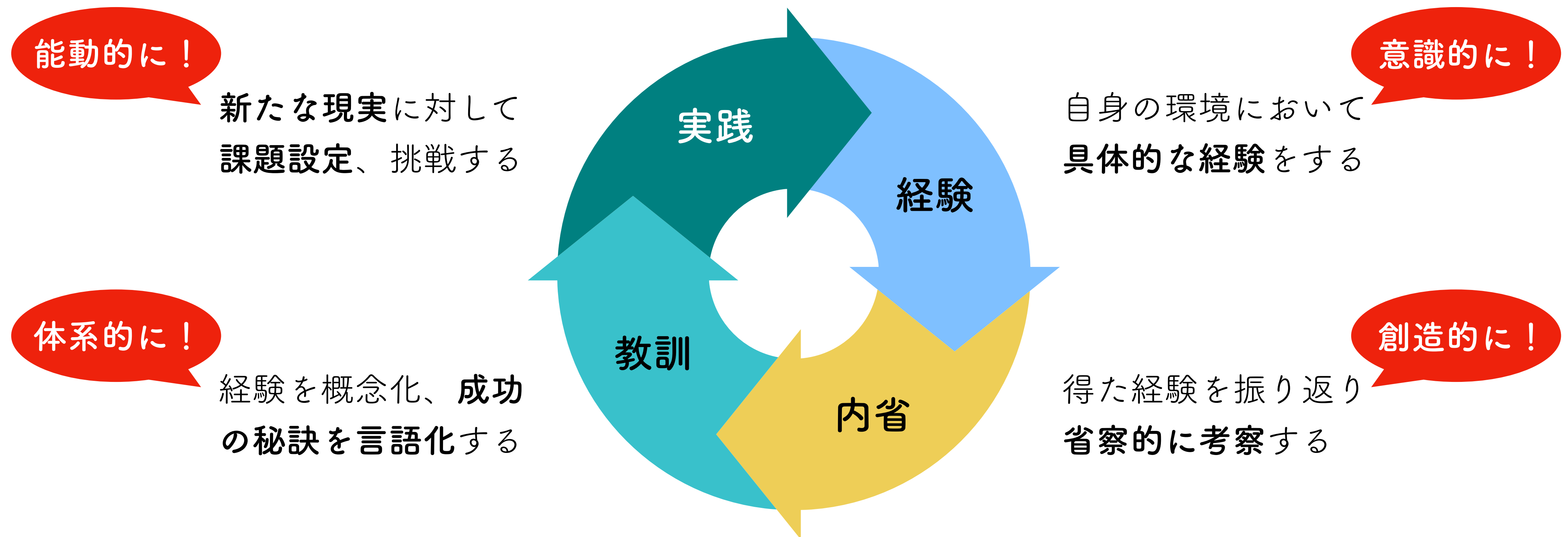
ギャップや結果に落胆し  
不安や自己否定となる  
ビジョンが変質してゆく

私はなにをやってもだめ…

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

# 経験から学び、自己を高める「経験学習サイクル」

心理学者デイビッド・A・コルブ氏が提唱した「経験学習サイクル」は、日々の経験から学びを得るための4プロセスを表したもの。「フロー体験」と「経験学習サイクル」を組み合わせ、熱中しながら学習を繰り返すことこそ、自分自身の潜在能力を高める鍵となるだろう。





## ⑤ 困難から学ぶ ～ 葛藤の体験

葛藤や困難を「学習の機会」と捉え、挑戦し続けよう

▶ わたしを最も成長させるもの。それが目の前にある困難なのだ

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう

# 困難を乗り越え、達人を目指そう

どんなことが起こっても、動じない自分でいたい。

折れない心。根拠のない自信。わたしも得ることができるのだろうか？

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう



# イチローの毎朝カレー伝説「同じものを食べ続けていると…」

イチローは、ある講義中に「自分自身のことと凄いと知っているところは？」と質問され、「凄いかどうかはわからないけれど……信じたことを続けられる能力はある。退屈にならない。ずっと同じことをできる。それは僕のとリエではある」と回答した。(中略)

「結果が出ないからと言って、すぐにそれまでやっていた動きをやめてしまったら、(たまたま)結果が出たとしても、それって縁起担ぎみたいなものだからさ。すぐになくなってしまおうと思う。正解か不正解か、答えにたどりつくまで続けてみないとわからない」

そして、こうも表現した。「同じものを毎日食べ続けていると、わずかな違いに気付くようになる。同じメニューなのに味が違う、作っている人が違うのかなって。小さい違いに気付ける感覚を持ってほしい。何かで上達しようと思ったら、それはすごく大事」

毎日のように同じ物を食べながら「ちょっとした違いに気付く」メンタリティを持っていたからこそ、毎年コンスタントに抜群の成績を残すことができたのかもしれない。



出典：Full-Count 2022年11月4日記事：<https://full-count.jp/2022/11/04/post1303159/> (筆者が一部要約、加筆修正)



# 強みを磨く ～ ドレイファス 「技術習得における5段階」

守	入門段階 (Novice)	知識を学ぶ	知識を学ぶ。実践経験はほとんどない。 状況に左右されない <b>単純な原則</b> をもとに、行動することができる。 <b>想定外のことが起きるとパニック</b> になり、現実の問題に対処できなくなる。	意味記憶として シナプスが結合
	実践段階 (Advanced)	自ら実践する	学んだ知識をもとに <b>自分ごととして行動</b> する。次第に応用が効くようになる。 <b>原則をベースに独力で行動</b> できるようになるが、 <b>問題の対処には手こずる</b> 。 <b>散在した情報を体系的に理解しておらず</b> 、全体像を把握するには至っていない。	エピソード記憶が 意味記憶と連携 シナプスが強化
	自立段階 (Competent)	問題解決できる	<b>全体像を把握できる</b> ようになる。ただし <b>何を優先すべきか悩む</b> ことが多い。 <b>知識が体系化</b> されてくる。 <b>問題を発見し、解決することができる</b> ようになる。 <b>臨機応変な対応</b> が可能となり、 <b>チーム内で指導力があると判断</b> される。	同期時発火する ニューロンが増大 脳全体に拡散
破	熟練段階 (Proficient)	自己変容できる	十分な経験と、経験に基づく判断力を備え、 <b>安定的に行動できる</b> ようになる。 <b>困難な状況でも諦めず、打破する方法を独自の工夫で考え出し、実行する</b> 。 体系化された知識に基づき、 <b>自己を改善できる</b> ようになる。 <b>進化が加速</b> する。	ミエリン鞘が多層化 サリエンス・ネットワークが強化
離	自然段階 (Expert)	直感で動く	膨大な経験をもとに <b>最善の行動</b> ができる。 <b>絶えず、よりよい方法を模索</b> する。 <b>転ばぬ先の杖</b> を得る。意識することなく、 <b>問題を未然に防ぐ</b> ことができる。 本質に重要な部分と関係のない部分を、 <b>直感的に識別</b> することができる。	記憶の自動化で 手続き記憶化

実はここから面白さが加速する

参考：Stuart E. Dreyfus著 "The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition"

## (参考) チェス名人はどう盤面を覚えるのか？

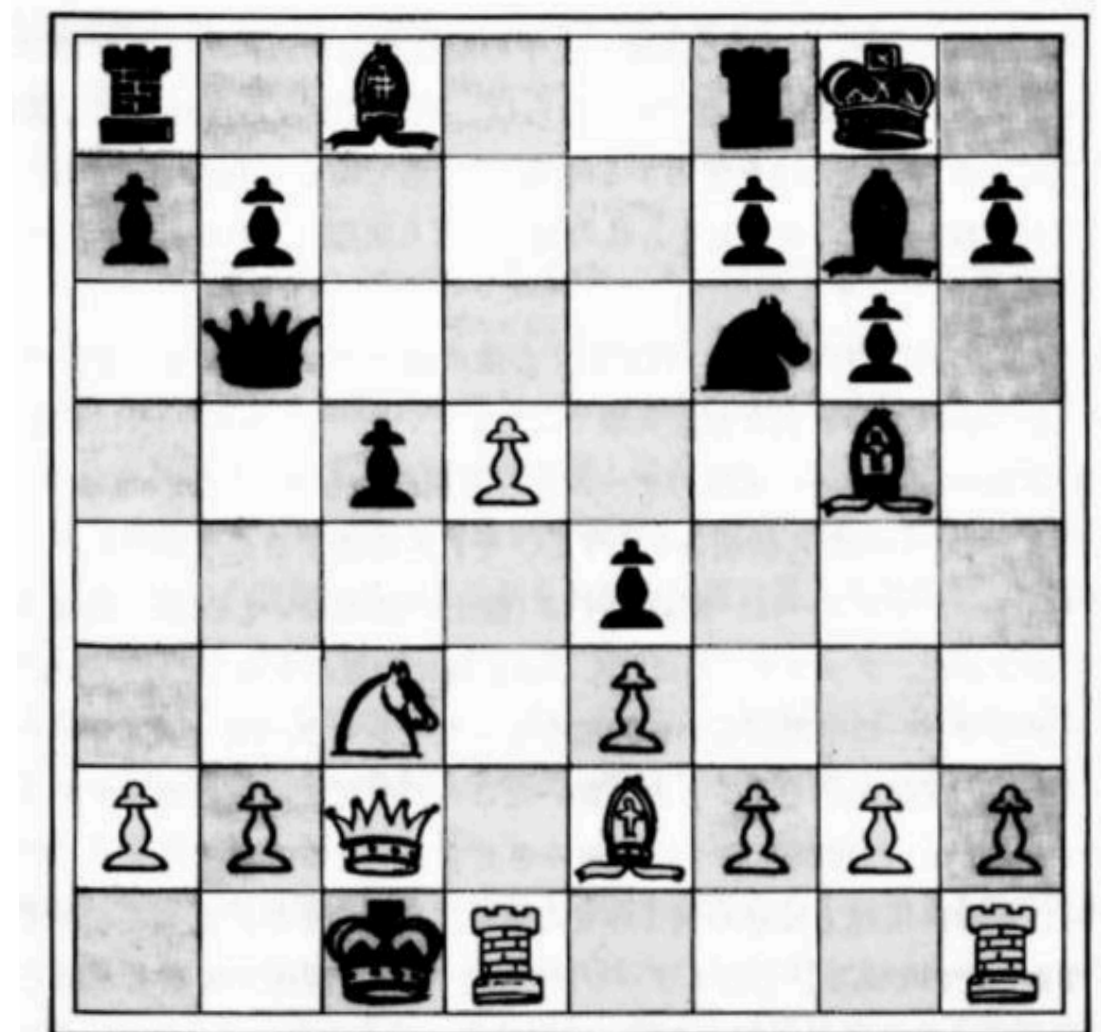
経営学者ハーバート・サイモンは、チェスの名人が対局の状況をすべて再現できることに注目。実際のチェスの対局の一場面を短時間見せて、それを再現させる実験をすると、**名人はチェスの駒組みを5秒～10秒間見たのちに、ほとんど間違えることなく、これを再現した。**

ところが次に、チェスの駒をランダムに並べて同じ実験を行ったところ、**マスターも初心者と同じくらいしか再現できなかった。**

この実験で、名人は駒の配列を映像として覚えるのではなく**典型的な配列パターンの組み合わせとして覚えていたことがわかった。**

「ばらばらの駒」ではなく「数個のチャンク」として見ていたのだ。

さらにサイモンは、チェス名人が駒組みを再現するために**長期記憶に貯蔵された「チャンク数」を約5万と推定**。これは他の専門家が記憶する情報量とほぼ一致し、蓄積に約10年を要すると考えた。



参考：ハーバート・サイモン著「システムの科学」



「自分の強みとなる技術」を明確に意識して  
フローな環境を創ることで、飽きることなく繰り返し  
毎回の違和感から学び続けること

1万時間、十年といった長い時を通じて  
ひたすら強みと技術を育て、人からの感謝を味わうこと

あるとき、ふと振り返ってみると  
誰もいない高みに登っていることに気がつくだろう



# 折れない心「レジリエンス」を育む仕組み

さまざまな困難に挑戦して、それを克服する。その成功実感のあるタイミングで、過去の葛藤やストレス体験をどれだけ想起できるか。そのつながりを言語化できるか。それが「レジリエンス(精神的な強さ、しなやかな回復力)」を育む養う絶好の機会となる。

## 脳神経科学における原則その2

### Use it or Lose it.

神経のつながりは、使われると強化されていくが、使われないとなくなってしまうという意味

ふたつの感情と  
エピソードを  
同時に想起する

### 【感情記憶】

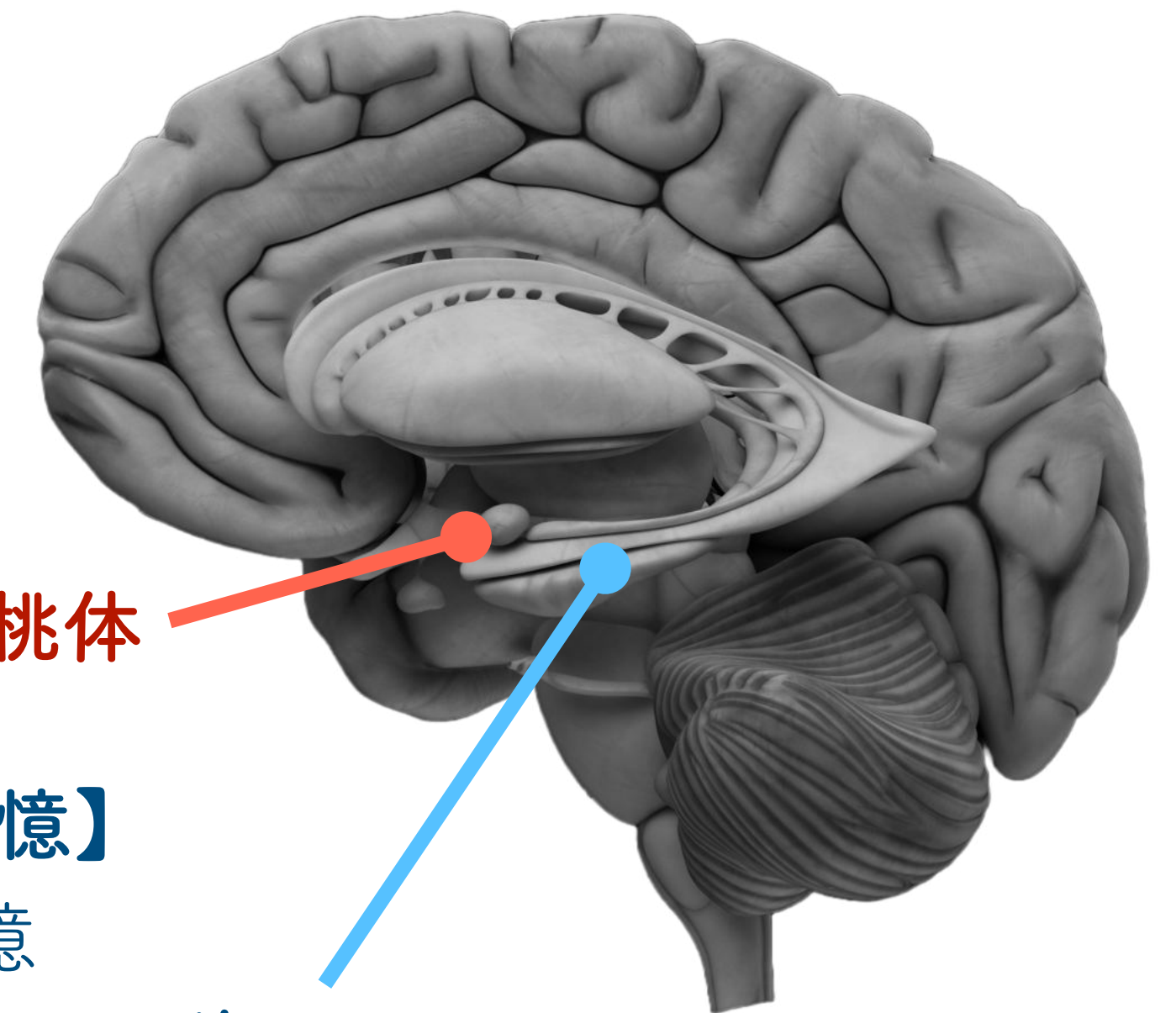
困難時のつらさ

達成時の喜び … 扁桃体

### 【エピソード記憶】

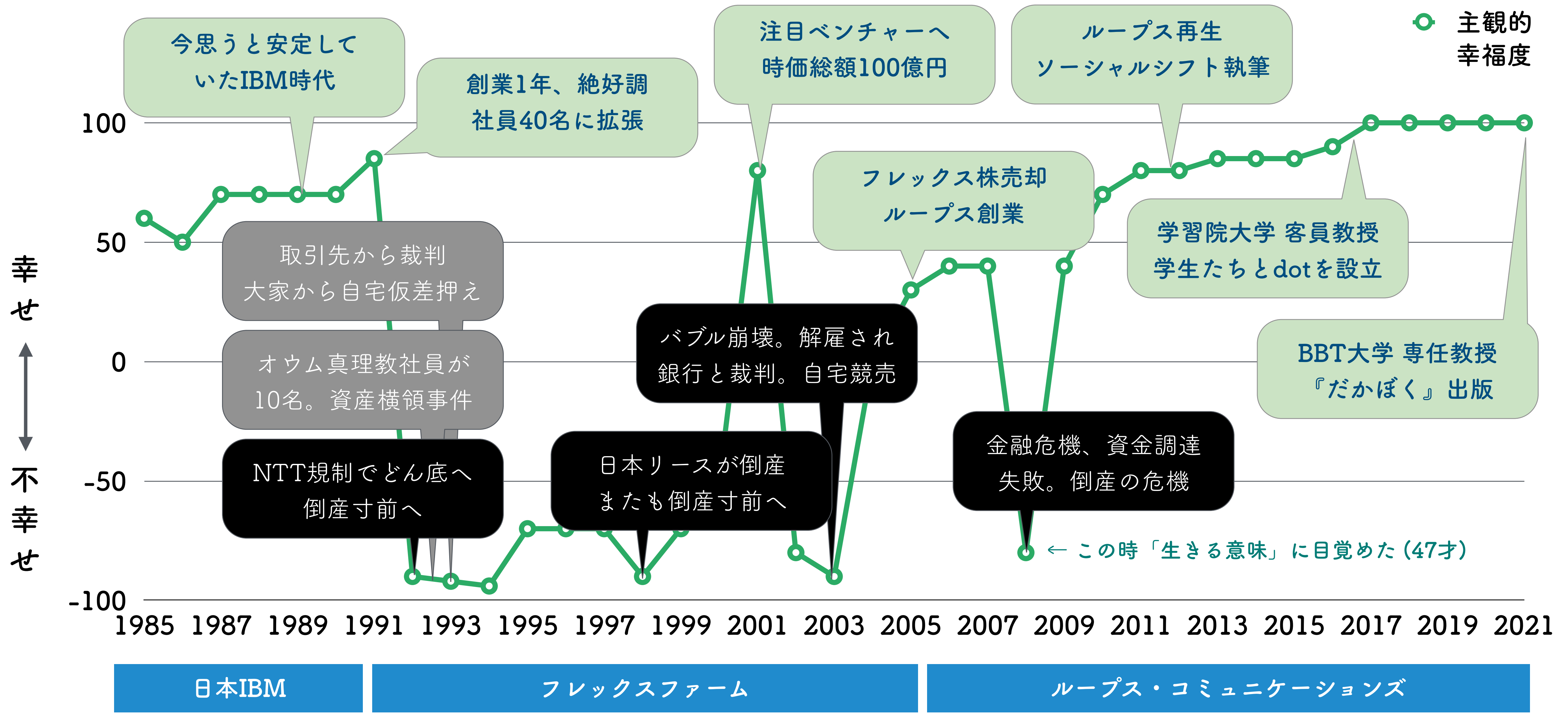
困難の状況記憶

克服と得た学び … 海馬

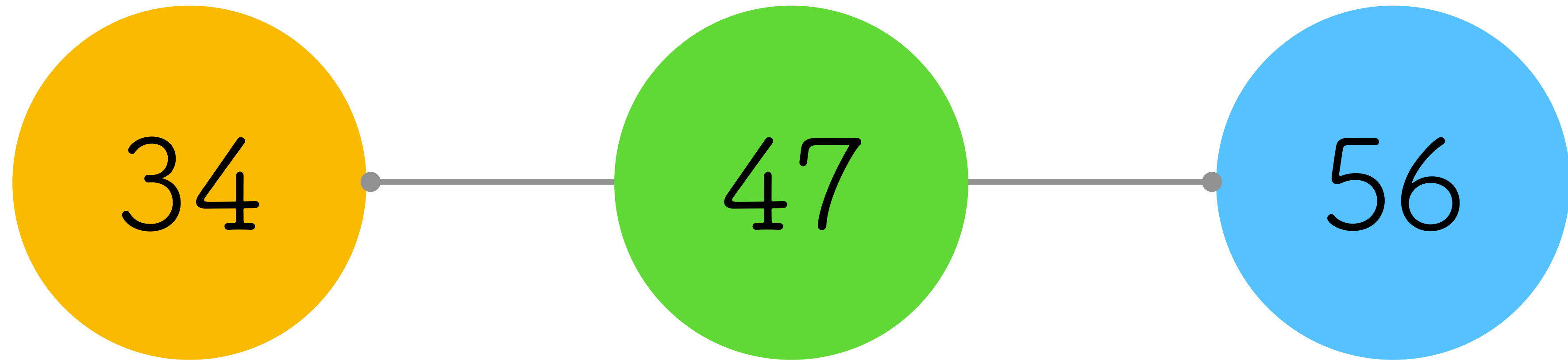


参考：青砥瑞人著「HAPPY STRESS」

# 人生は山あり谷あり。いろいろなことがある (僕の例)



僕は、失敗にまみれた人生からの学びを  
「3つのドット」にまとめてみました



生きる意味は  
いつも自分で  
見いだせる

生きる意味を  
心の内側におくと  
幸せになる

ピュアな情熱が  
意味のある人生に  
導いてくれる

[講演スライド「僕の人生を変えた、3つのdot」にご興味ある方は、[hintサイト「創業者」](#)をご覧ください]



困難に挑戦し、それを克服したら  
その「**困難のエピソード**」と「**つらい感情**」を  
「**達成のエピソード**」と「**ポジティブ感情**」に紐付ける  
さらには「**その経験から得た学び**」を  
紐付けて、**繰り返し想起して味わう**  
それによって「**レジリエンス**」や「**根拠のない自信**」が  
自分らしさとして、自分の脳に刻まれていく

私は、自分の障害を神に感謝しています。  
私が自分を見出し、生涯の仕事、  
そして神を見つけることができたのも、  
この障害を通してだったからです。

## ヘレン・ケラー

米国の著述家・社会事業家・平和主義者。1歳9カ月の時に胃と脳髓の急性充血による高熱で、視覚と聴覚を失い、言葉が不自由になった。その三重苦を克服し、障害をもつ人々の救済のために生涯を捧げた。



## ⑥ 折れない心を得る ～ レジリエンス

葛藤と成長の経験を重ねて、折れない心を身につけよう

▶ 葛藤がわたしを成長させる。その実感が折れない心を育んでゆく

人生の意味

愛と希望を感じる  
「ゴール」を  
おぼろげに感じよう

仕事の意味

現実の仕事に  
「自分の強み」を  
紐付けよう

フロー体験

適度な難易度の  
課題を設定し  
チャレンジしよう

成長の記憶

成果がでたら  
自分と他者の喜びを  
同時に味わおう

葛藤の体験

葛藤や困難を  
学習の機会と捉え  
挑戦し続けよう

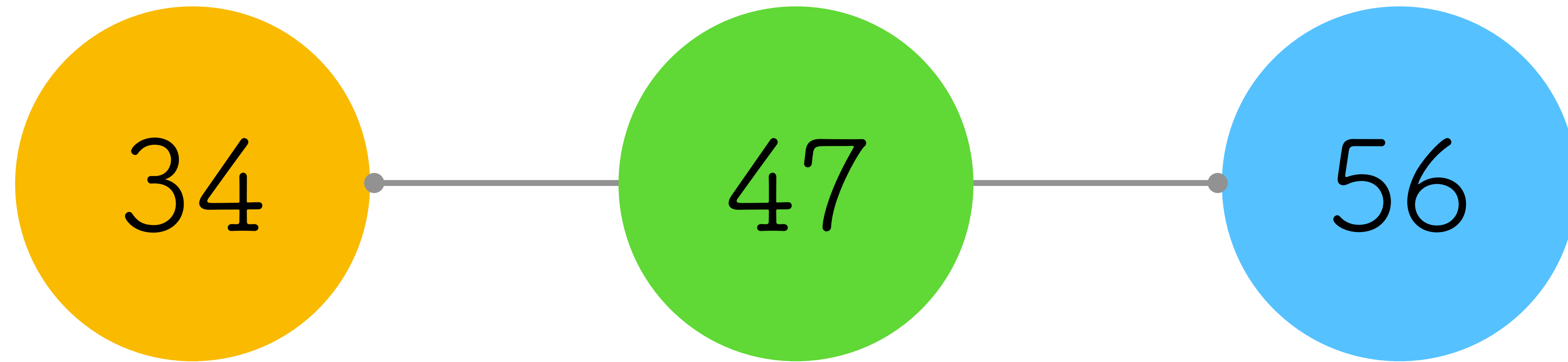
レジリ  
エンス

葛藤と成長の経験を  
重ねて、折れない心を  
身につけよう



## 【自分ごととして、考えてみよう】

## Q4. 「過去の困難」からの学びを、言語化してみよう



生きる意味は  
いつも自分で  
見いだせる

生きる意味を  
心の内側におくと  
幸せになる

ピュアな情熱が  
意味のある人生に  
導いてくれる

# 自分自身の「働く動機」を考える ～ 講義のまとめ

1. **幸せ**とは、人間にとって究極の目的であり、**比類なき最高善**である。
2. 人生の意味を**内的なもの(自己成長、人間関係、組織への貢献)**におくと、幸福感が高める。
3. 幸せには「**快楽・夢中・意味の追求**」があり、後者になるほど、幸福感と持続性は深まる。
4. **意味のある人生**とは、自分より大きな何かに捧げるために、自分の最も高い強みを使うこと。
5. **自分の幸せと他者の幸せ**は深く通じている。それに気がつくと、本質的な幸せを得られる。
6. 自分犠牲ではなく、**主体的に生きて他者貢献するギバー**は、豊かな人生を送る可能性が高い。
7. 意味のある人生に向かう第一歩は、**自分の人生が自分自身に何を求めているか**を考えること。
8. その上で、今、**目の前の仕事**において、**自分の強みを生かしたテーマ**を考え、挑戦していく。
9. 自分の心理的エネルギーを全て目の前の対象へ注ぐと**フロー**になり、自身の成長が加速する。
10. 課題を達成したら、**その体験と自分自身と他者の喜びを同時に味わい**、記憶に刻んでいく。
11. **押し寄せる困難**を「**学習の機会**」と捉えること。ポジティブを養い、創造的に解決していく。
12. 葛藤と成長を紐付けて生きる。**どんな困難にも折れない心、レジリエンス**が身についていく。



[関係の質] 心理的に安全なチームをつくる



## ▶ [関係の質] 心理的に安全なチームをつくる

Why … なぜ「**関係性**」からはじめるのか？

What … 今、チームづくりで**一番大切なこと**はなに？

対話

How … 「**心理的安全性の高いチーム**」をつくろう

Step1 … 共感しあう場をつくる技術を学ぼう

対話

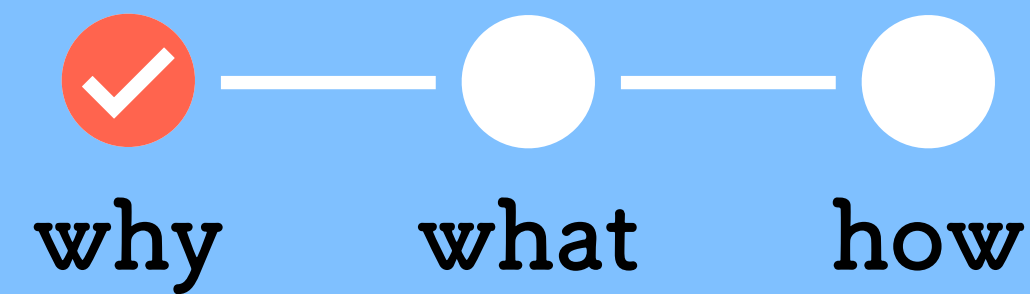
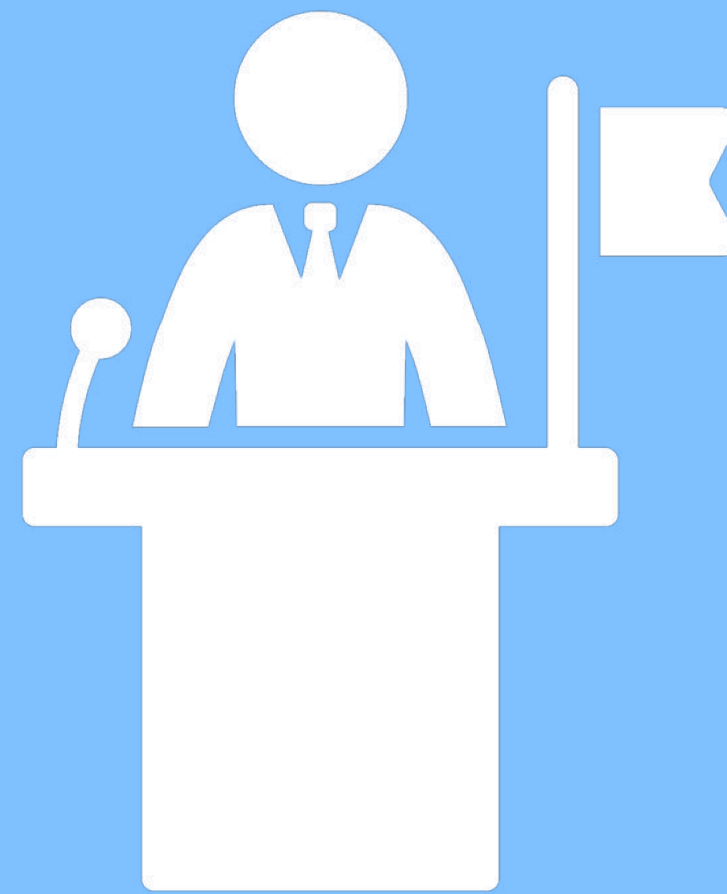
Step2 … 価値を生む場をつくる技術を学ぼう

対話

Step3 … 停滞した場を活性化する技術を学ぼう

対話

なぜ「関係性」からはじめるのか？

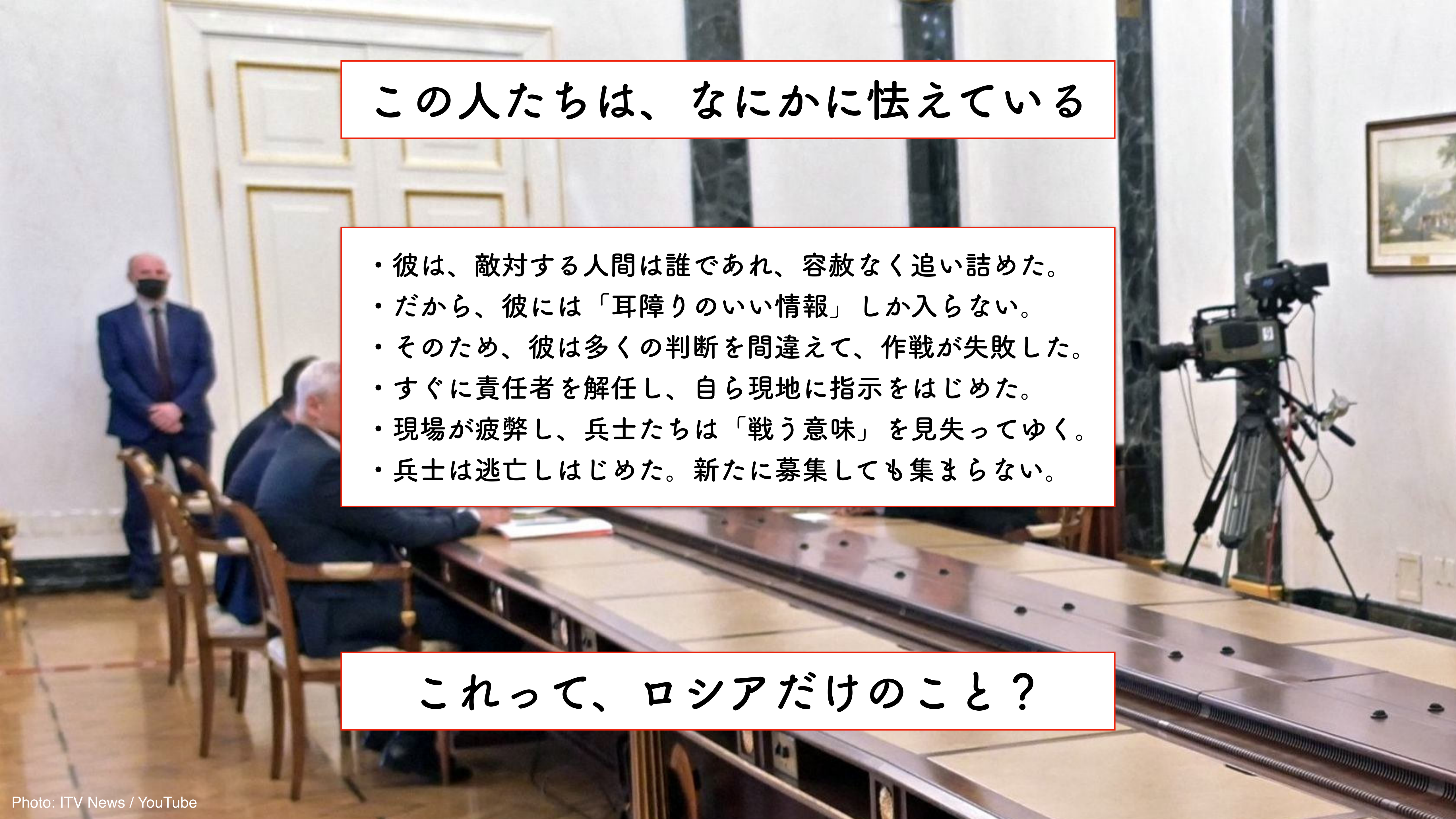


why

what

how






この人たちは、なにかに怯えている

- 彼は、敵対する人間は誰であれ、容赦なく追い詰めた。
- だから、彼には「耳障りのいい情報」しか入らない。
- そのため、彼は多くの判断を間違えて、作戦が失敗した。
- すぐに責任者を解任し、自ら現地に指示をはじめた。
- 現場が疲弊し、兵士たちは「戦う意味」を見失ってゆく。
- 兵士は逃亡しはじめた。新たに募集しても集まらない。

これって、ロシアだけのこと？



- 
- A man in a dark suit and red tie stands in the center of a modern office, looking down at a group of employees. The employees are seated at desks with computers, focused on their work. The office has large windows overlooking a city skyline.
- 彼は、自分の意見に従う部下を好み、まわりに集める。
  - だから、彼には「耳障りのいい情報」しか入らない。
  - 現場の実情と乖離した計画を立てるが、未達に終わる。
  - 責任者は会議で叱責され、自ら指示を飛ばしはじめる。
  - 現場が疲弊し、社員たちは「働く意味」を見失ってゆく。
  - 若手が逃亡しはじめた。新たに募集しても集まらない。

## ボスが統制する組織



「**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」

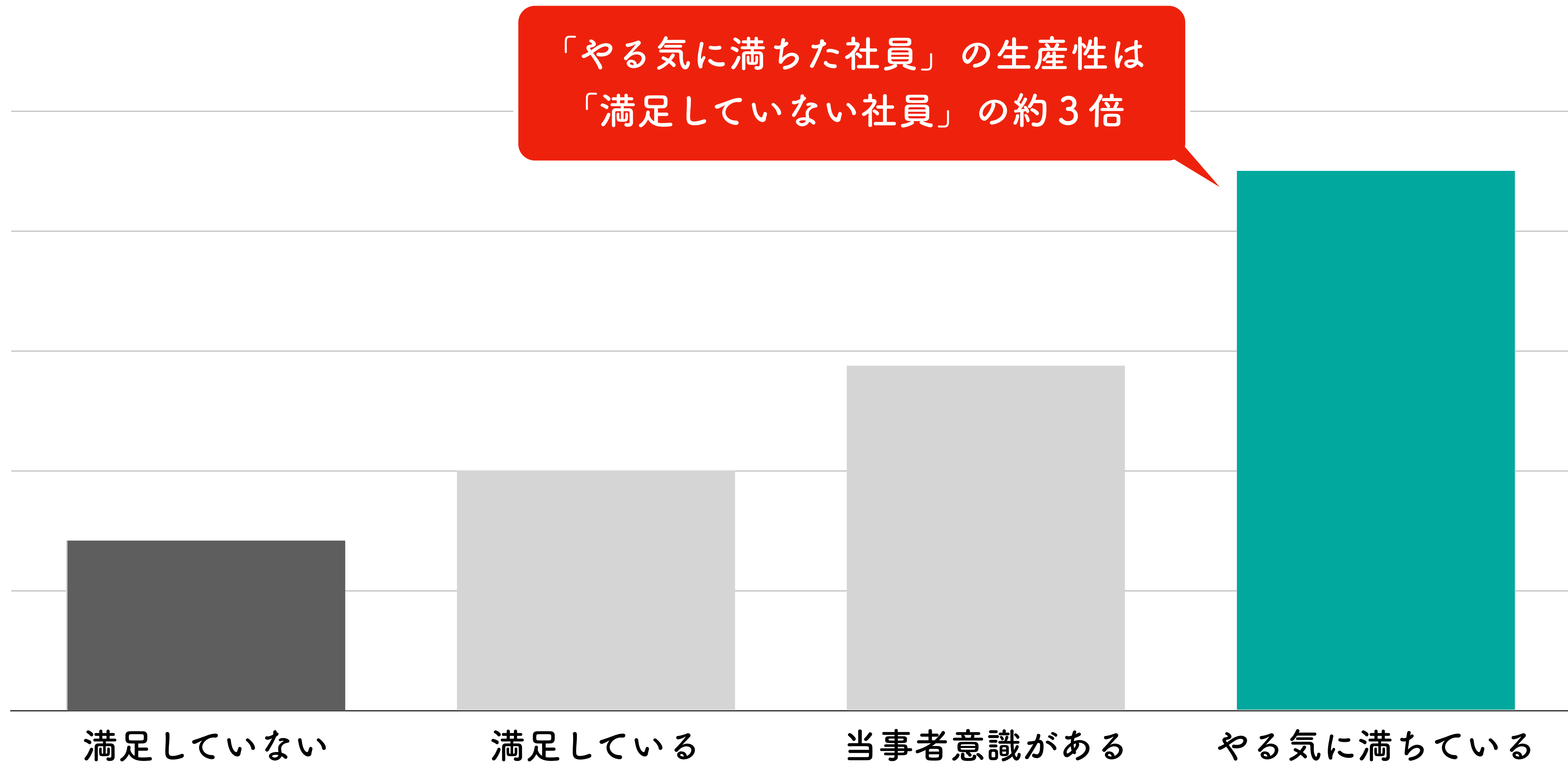
**20世紀**の偉業は、製造業における**肉体労働の生産性**を50倍に  
上げたことである。続く**21世紀**に期待される偉業は、**知識労働**  
**の生産性**を、同じように大幅に上げることである」

ピーター・ドラッカー 『ポスト資本主義社会』

# 知識社会（21世紀）のマネジメント 今、私たちが問われているのは…

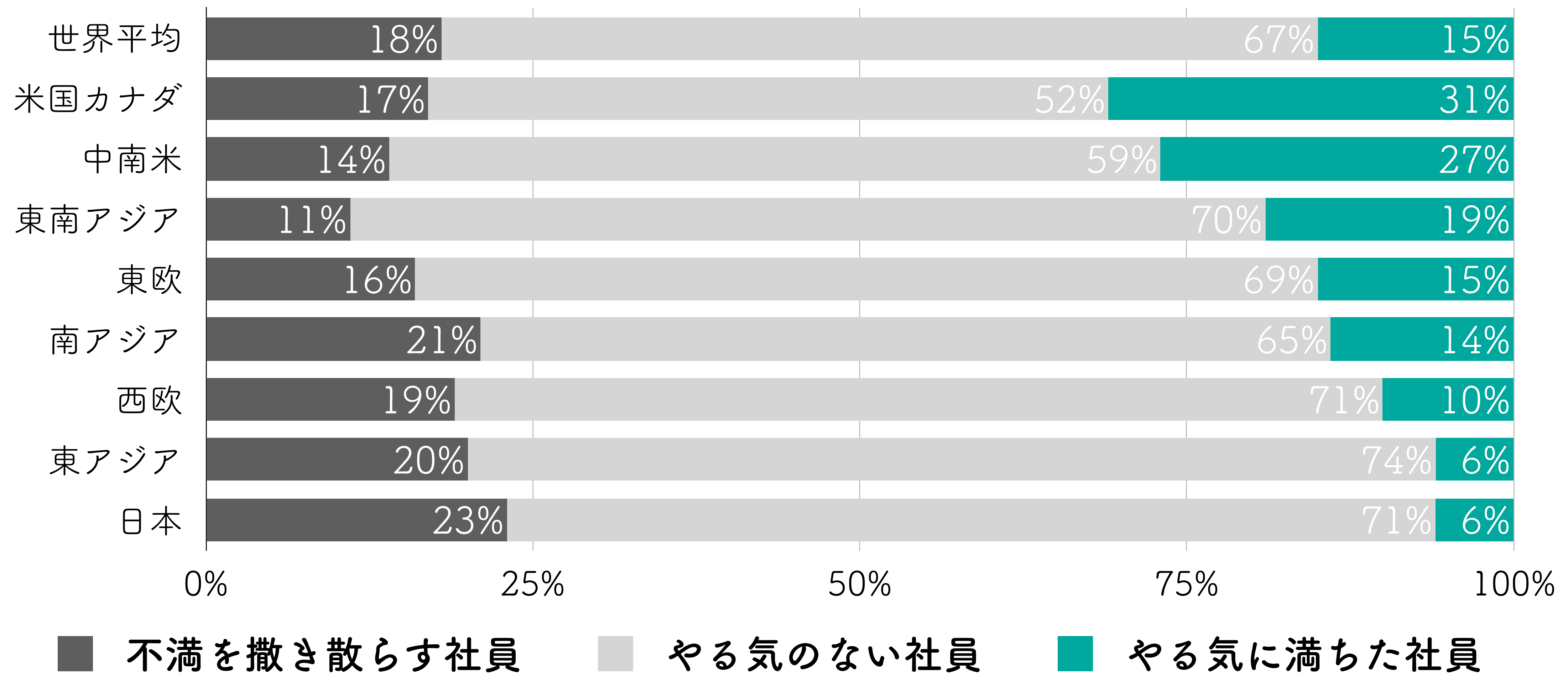
- ✖ メンバーを「自分の思い通り」に動かせるか？
- メンバーが「やる気に満ちる場」をつくれるか？





出典元：ベイン・アンド・カンパニー / EIU 合同調査

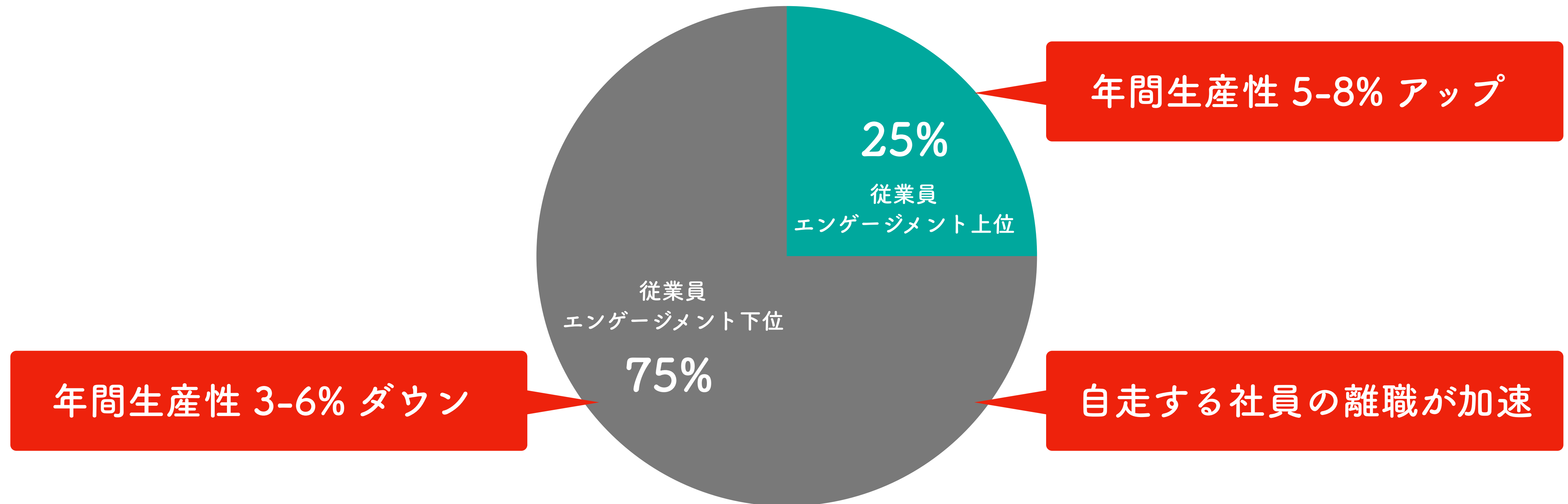
# 日本企業の組織課題は、残念ながら世界でも際立っている



出典元：Gallup 「エンゲージメント・サーベイ」 (2017)

# 「ハイブリットワークの浸透」で、企業が選別される時代へ

Zoom会議の後、社員が仕事に熱中するか、副業をするか、それとも眠ってしまうか。  
行動を決めるのは「組織の統制力」ではなく「組織とのエンゲージメント」である。



出典：ハーバード・ビジネス・レビュー 2021.01.29 「企業の生産性ギャップはコロナ禍で拡大している」



A diverse group of business professionals are gathered around a conference table in a modern office. They are all smiling and celebrating, with some raising their fists in a gesture of triumph. The group includes a man in a dark suit, a woman in a black hijab and dark blazer, a woman in a dark blazer, and a man in a light blue shirt. A man in a dark suit is standing behind them, also celebrating. The background shows a large window with a view of a city skyline.

なんでも言えるフラットな場  
みんなで成果を生むチーム

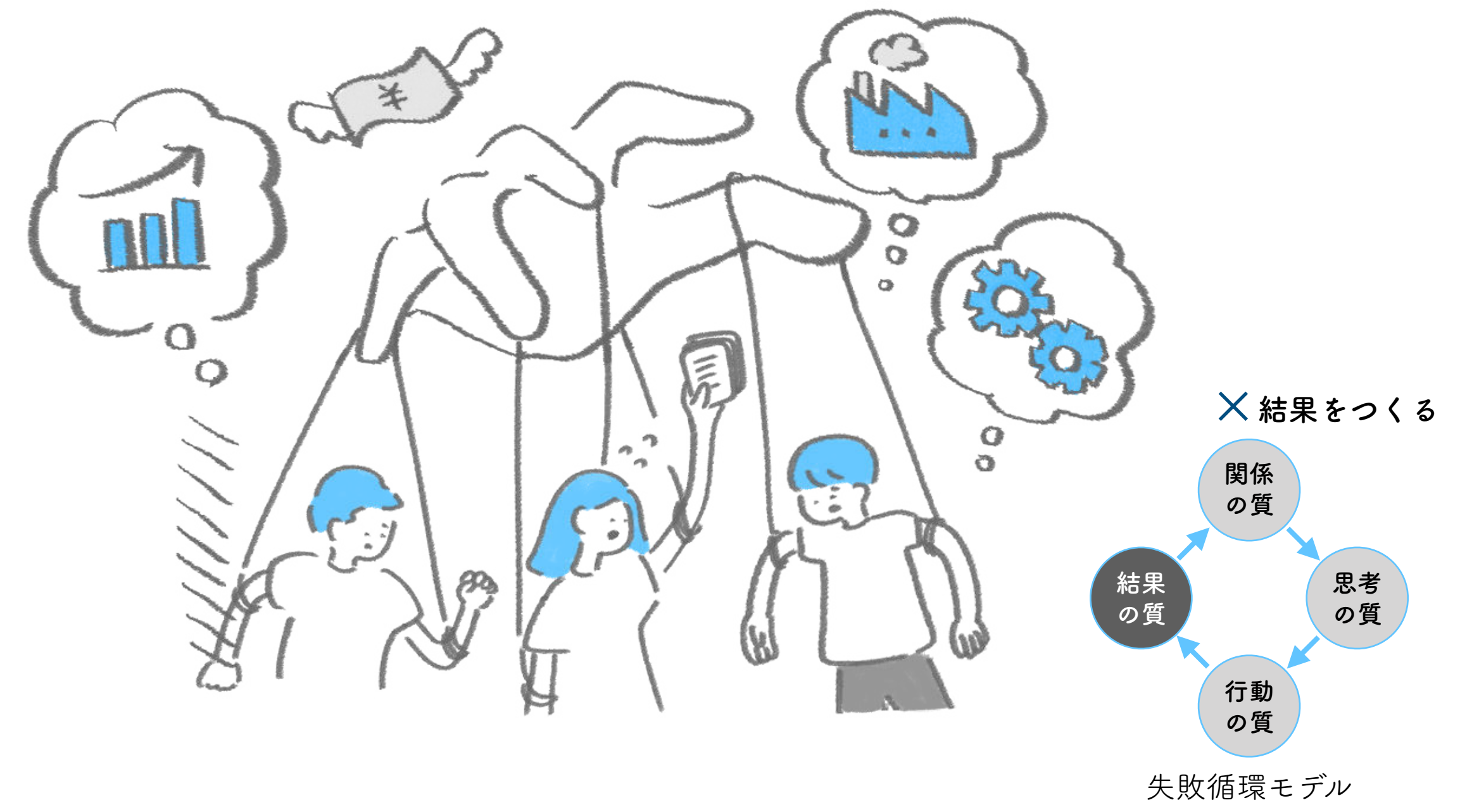
メンバーが自走する組織



# 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	キーは「心理的安全性」と「サーバント・リーダーシップ」
「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	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」
「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「内発的動機づけ」と「シェアド・リーダーシップ」

人は心を持つ  
生き物だから

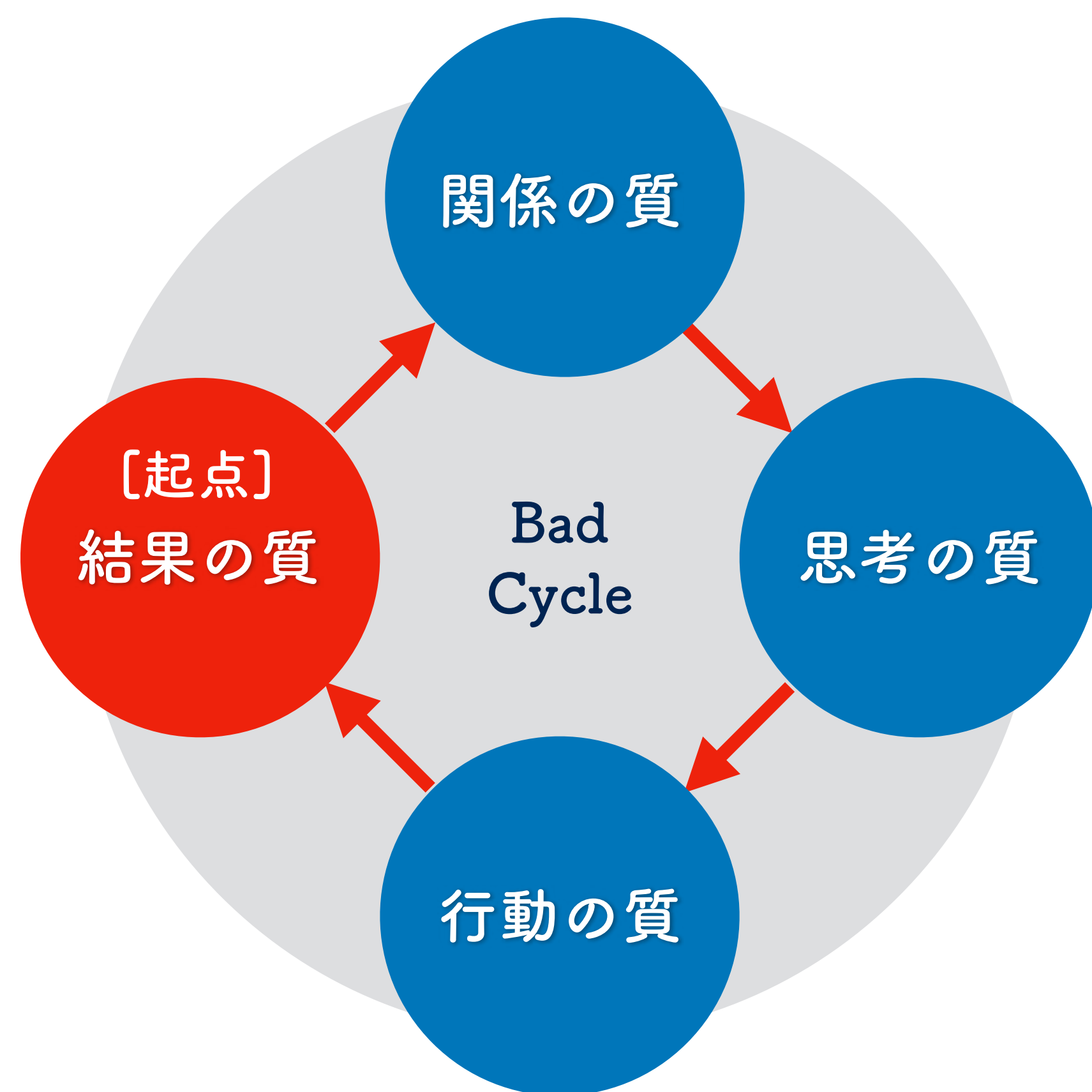
# 知識社会の原則 その1

結果をつくらうとすると

結果は逃げてしまう



# 無理に結果を作ろうとすると、失敗の循環にハマる



- ① **結果の質**：無理な数字づくりで、強制が増えていく
- ② **関係の質**：ストレスが溜まり、人間関係が悪くなる
- ③ **思考の質**：疑心暗鬼に陥り、他者に無関心になる
- ④ **行動の質**：行動が消極的になり、協働も進まない
- ⑤ **結果の質**：成果が落ち、さらに達成圧力が高まる

## (参考) 数字を作れた時代、作れない時代

昔の営業は、気合と根性で「数字」を作れた。  
検索で商品を探せないし、使用感も見られないので、  
飛び込み営業やテレアポのような**単純作業が効いた**のだ。

今、**ユーザーは売り手以上に情報**を持っている。  
そして、ユーザーが求めているものは押し売りではなく、  
**クリエイティブな商品**や、**人間的なサービス**だ。  
(これらは外発的動機づけで消えてしまうもの)

にもかかわらず、古い手法で「**無理に数字をつくれ!**」と指示すると、  
現場は**顧客に嘘**をつき、**不要品**を売り、**架空売上**も立てたりする。

**人間関係**がすさみ、**自分の仕事に嫌気**がさす。  
仕事もネットで検索できる時代。社員が**退社してゆく**だろう。

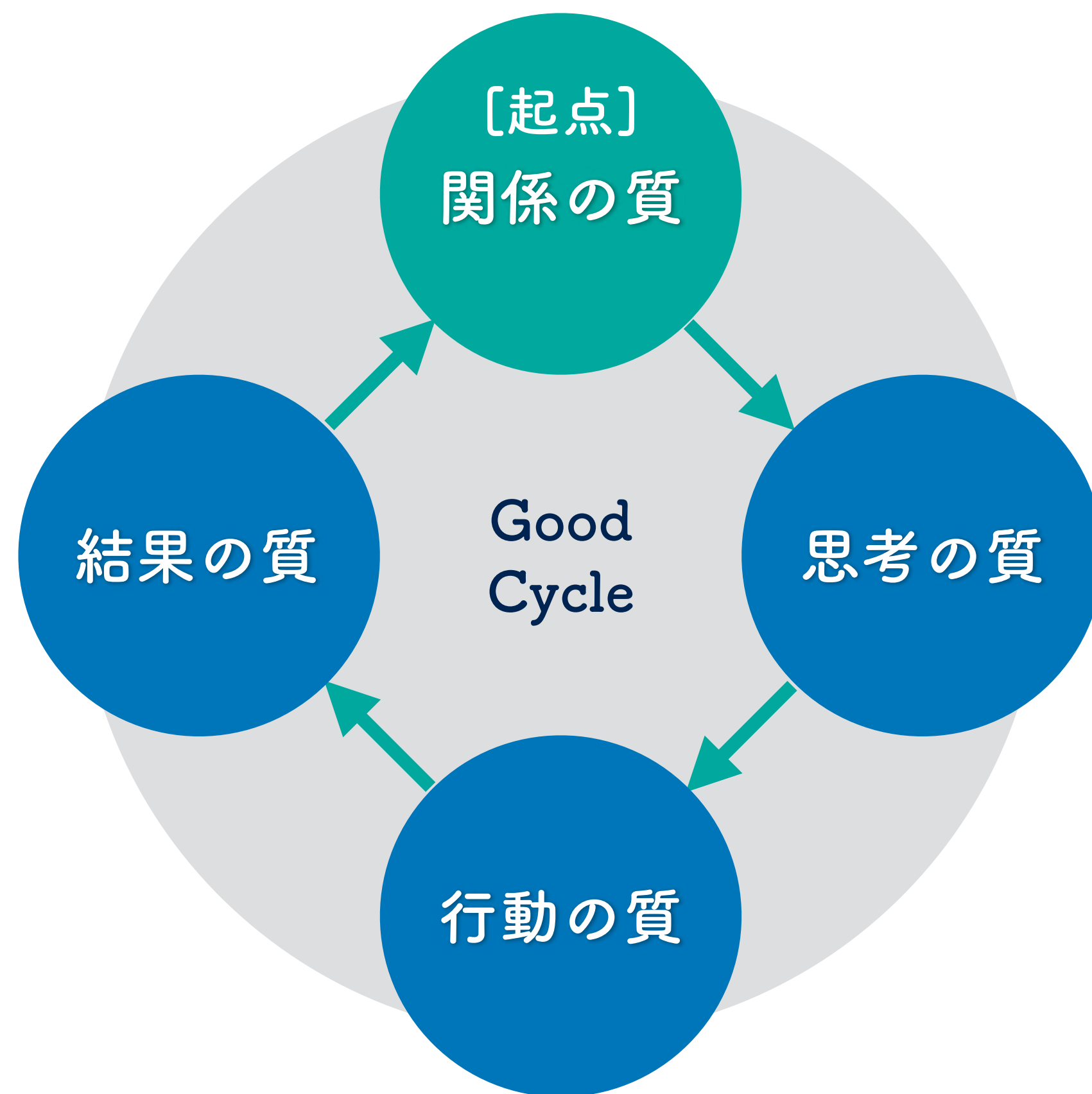
いい関係性こそ  
心が動く鍵だから

## 知識社会の原則 その2

成果をあげたいのであれば  
関係性からはじめる



# 関係性から入ると、成功の循環が持続する



- ① **関係の質**：対話や交流を通じて、相互信頼が深まる
- ② **思考の質**：前向きになり、多様な気づきが生まれる
- ③ **行動の質**：自律的な行動が増え、助けあいが進む
- ④ **結果の質**：結果がよくなり、外部との信頼も深まる
- ⑤ **関係の質**：組織の結束が深まり、帰属意識も高まる

一人ひとりが  
結果を高めたくなる！

# 「組織成立の三要素」を、好循環が生まれる順番で高めていく

組織は、①相互に意思を伝達できる人々があり、③それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、②共通の目的の達成をめざすときに、成立する。



① 関係の質を高める

② 思考の質を高める

③ 行動の質を高める

出典：チェスター・バーナード著「経営者の役割」

チームづくりで一番大切なことはなに？



✓ — ✓ — ○  
why — what — how



# プロジェクト・アリストテレス

**プロジェクト・アリストテレス(Project Aristotle)**とは、**グーグル**が2012年に開始した生産性改革プロジェクトの総称である。

このプロジェクトでは、**生産性の高いチームが持つ共通点と成功因子の発見**を目的としたもので、人員分析部に加えて、外部の**統計学者や技術者、組織心理学者、社会学者など多様な分野の専門家**がプロジェクトメンバーとして加わった。

何百万ドルもの資金と約4年の歳月を費やしたプロジェクト・アリストテレスだが、**成功因子の特定に成功**したことを受け、2016年に「ニューヨーク・タイムズ・マガジン」で特集記事が組まれたことがきっかけとなり、ビジネス界でも大いなる注目を集めることとなった。



# プロジェクト・アリストテレス

## ■ 調査対象のチームと調査項目

- ✓ エンジニアリング系 115チーム / 営業系 65チーム（高評価と低評価、両方を含む）
- ✓ 調査項目は、**個人**（性格・技術・各種属性など）および**関係性**（メンバー間の関係など）

## ■ チームの評価指標

- ✓ マネージャーによるチーム評価 … 結果を重要視する傾向
- ✓ チームリーダーによるチーム評価 … 当事者意識、ビジョン、目標などを重要視する傾向
- ✓ チームメンバーによるチーム評価 … チーム内の文化や風土を重要視する傾向
- ✓ 四半期の売上目標などの実績

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

# ビジネス界や組織論の常識が、次々と否定されて…

 次のうち、チーム生産性に大きな影響があるものは？

- ✓ 仕事量、作業規模の大小
- ✓ シニア社員の有無
- ✓ チームの規模
- ✓ チームメンバー個人のパフォーマンス
- ✓ チームメンバーの外向的か
- ✓ 合意による意思決定がされているか
- ✓ メンバーが同じオフィス空間内にいるどうか

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team



## 仮説検証、さらなる追加検証

数多くの社内チームに対して実施したモニタリング結果をもとに、チーム編成やチームワークに重点をおいた分析作業と仮説の検証を実施した。しかし、**専門家を交えたプロジェクトチームの力を総動員しても**チーム編成やチームワークと生産性の相関性を明確にすることはできなかった。

そこで、人員分析部は社内チームのメンバー編成だけではなく、**チーム内のルールや暗黙の了解など「集団規範」**にも着目することにした。同時に、**集団心理学に関連する論文**など、学術視点からのアプローチも試みた。

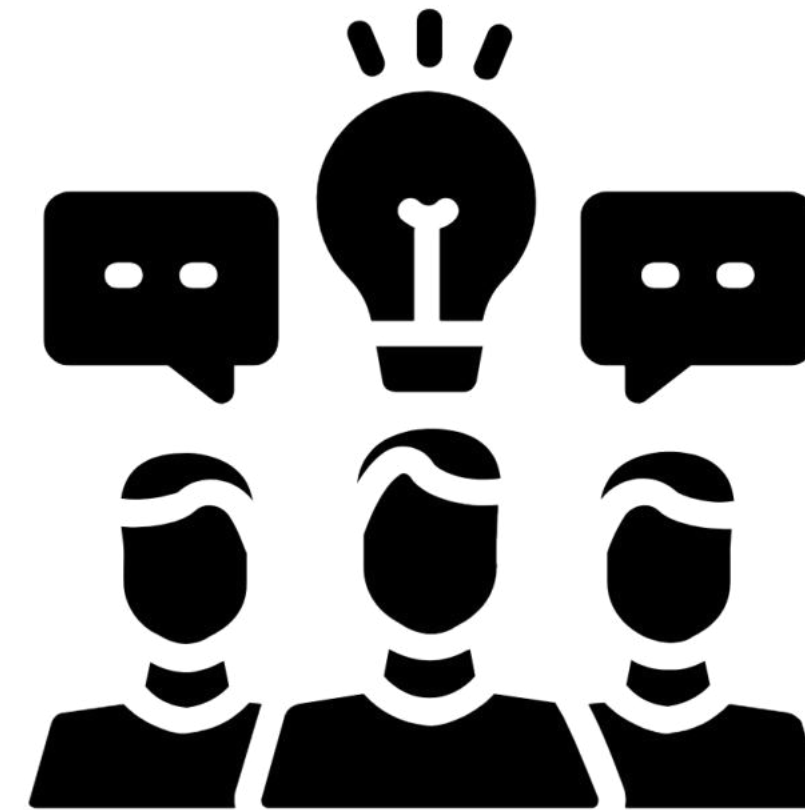
このような多角的アプローチと年月をかけたトライ&エラーの過程で、メンバーは「**チームの成功因子**」に関連する重要な知見を得ることができた。

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

# 集団的知性の重要性を発見

## 集団的知性 (Collective Intelligence) とは…

協力と競争により、**集団自体に知能や精神が存在する**かのように見える**知性**のこと



このプロジェクトによって「影響力の低い要素」が多く判明したが、中でも「**個人のパフォーマンスがチームの生産性には大きな影響を与えない**」という結果は世界に衝撃を与え、**集団的知性の重要性**を認識させるきっかけとなった。

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

## (参考) 個人とチームには、どのような関係があるんだろう

甲府湯村温泉の旅館、篠笹屋の「**喜十さん**」は、三人いる番頭の末席だ。酒も煙草もやらずに話しベタ、ミスをしては、女中頭に頭ごなしにしかられてしまう、冴えない中年男だ。

一方、伊豆八津温泉の東洋亭には「**内田さん**」という番頭がいる。みんなが信望を寄せる、気の利く粹な人物だ。身だしなみも整っており、周囲からは絶大な信頼を集めている。

番頭の名は「**内田喜十**」、つまり同一人物だ。毎年、甲府温泉が閑散とする冬と夏のシーズンだけうだつのあがない「喜十さん」は伊豆へ出向き、卓越した番頭「内田さん」に変身するのだ。

小説「川釣り」の中に登場する内田喜十さんは、**実在の人物**である。東洋亭の持つ「**なんらかのチーム特性**」は**彼の能力を十分に発揮させている**のに対して、篠笹屋のそれは**彼本来の能力を削いでしまう**ものだった。では「**どのようなチーム特性**」があると、個人の能力が大きく生かされるだろうのか。それがこの章のテーマである。



出典：井伏鱒二著「川釣り」



# ビジネスで奨励される「公私の区別」の是非

さらに、調査過程において、グーグルはある社内事例に注目した。

生産性の低さで悩むリーダーが、自ら転移性癌に悩むことを告白したところ、沈黙の後に**各自がプライベートを語りはじめ**、自然に生産性を高める議論に移行していった。

そこから浮んだ新たな問題は、**個々の人間が仕事とプライベートの顔を使い分けることの是非**だった。

同じ一人の人間が、会社では本来の自分を押し殺して、仕事用の別の人格を作り出す。それが「**心理的安全性**」にマイナスには働いていることがわかってきたのだ。

## 結論 「心理的安全性がチームの生産性を高める」

グーグルが発見した、チームの成功因子  
「**心理的安全性**がチームの生産性を高める」

ここで「心理的安全性が高い状態」とは  
メンバーの誰もが、不安や恐れを感じることなく  
自分の率直な意見を自由に発言でき、行動できる状態のこと

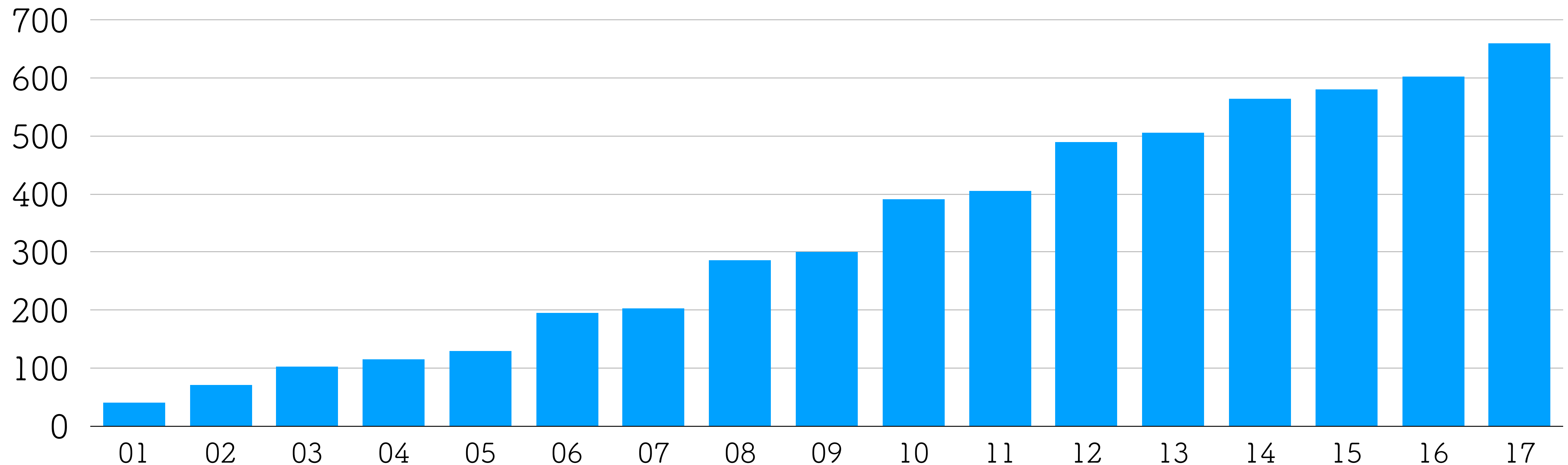
# グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



チームを成功に導く鍵  
協業の基盤となるもの



# 「心理的安全性」は 今、経営学で最も注目されるキーワードのひとつ

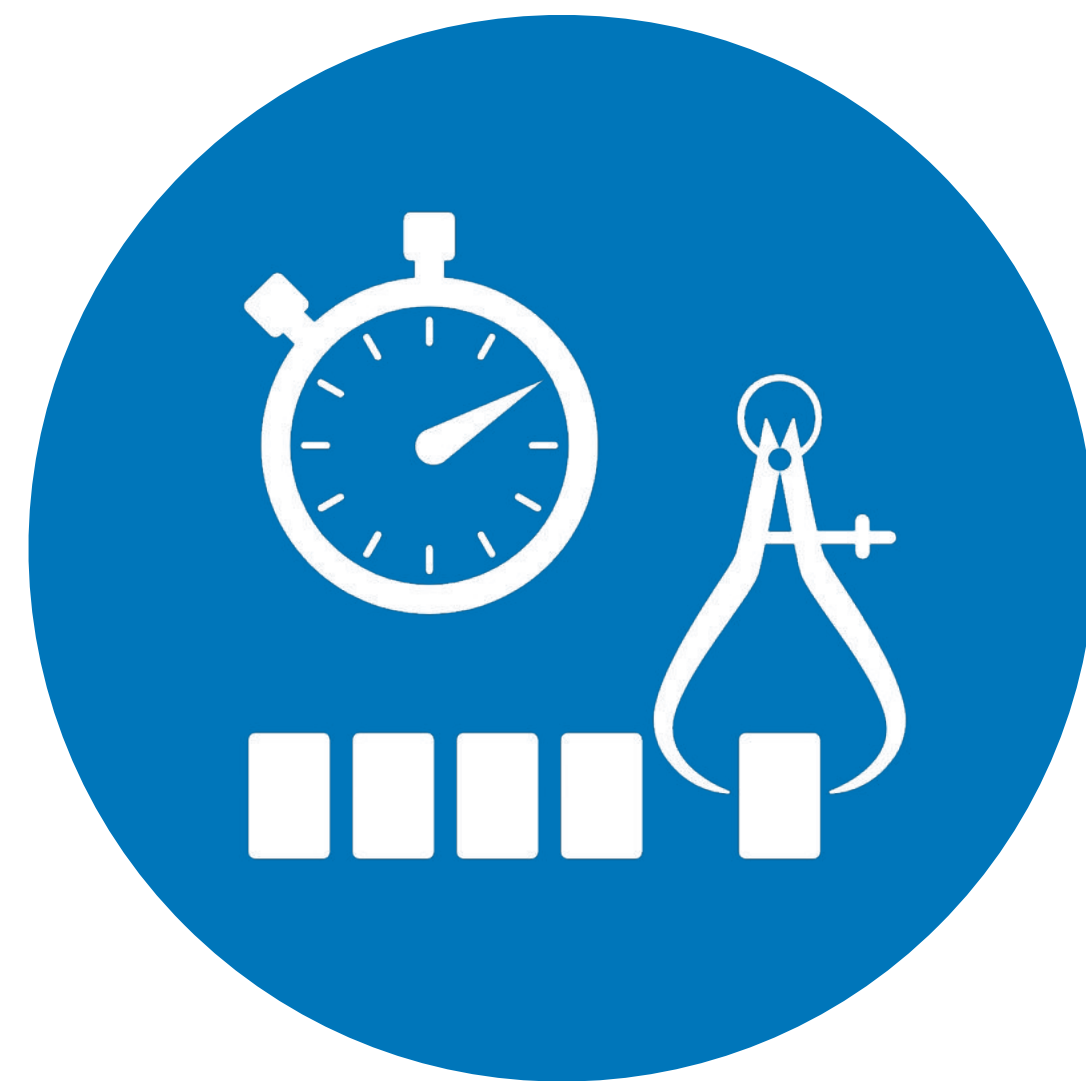


1999年にエドモンドソン教授から発表された「チームの心理的安全性」を提唱する論文の引用回数

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

# なぜ「心理的安全性」が重要なのか？

工業時代における成長エンジン  
「業務の標準化」



知識時代における成長エンジン  
「斬新なアイデア」

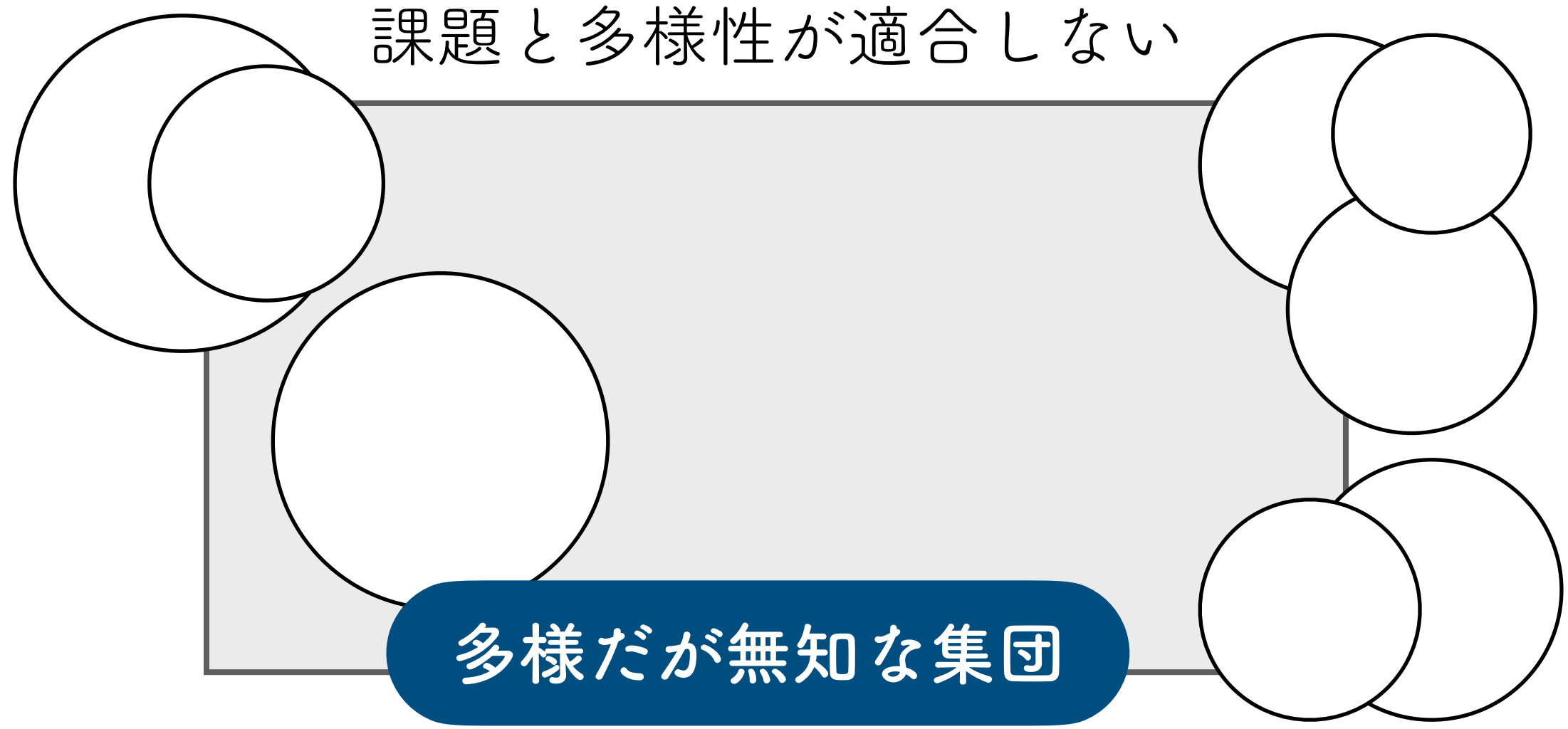


アイデアを引き出す土台こそが **心理的安全性**。ナレッジワーカーが真価を発揮するためには人々が「知識を共有したい」と思える場こそキーとなる。

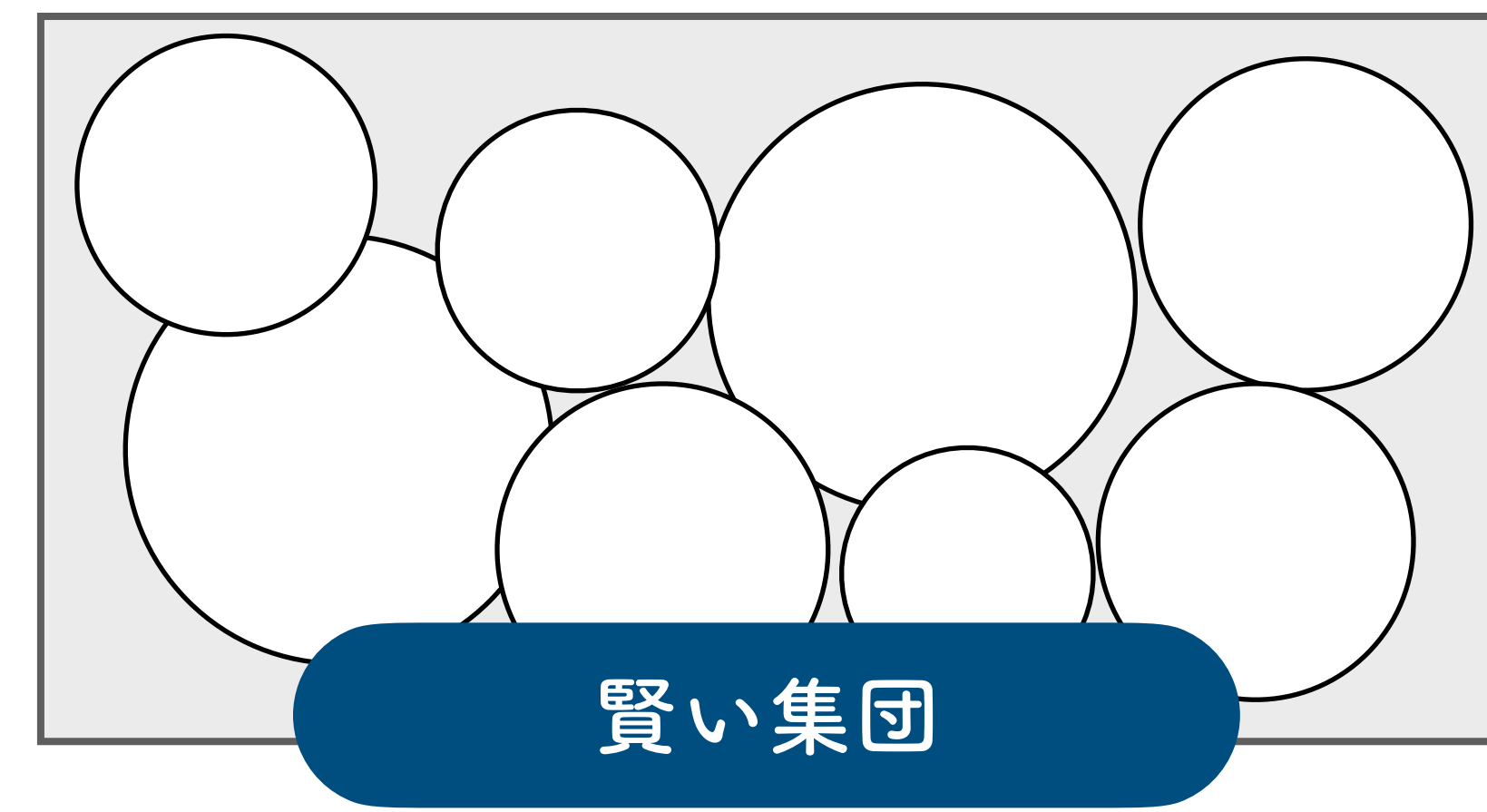
出典：エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

# (参考) 「多様性 × 心理的安全性」が知識社会のキー

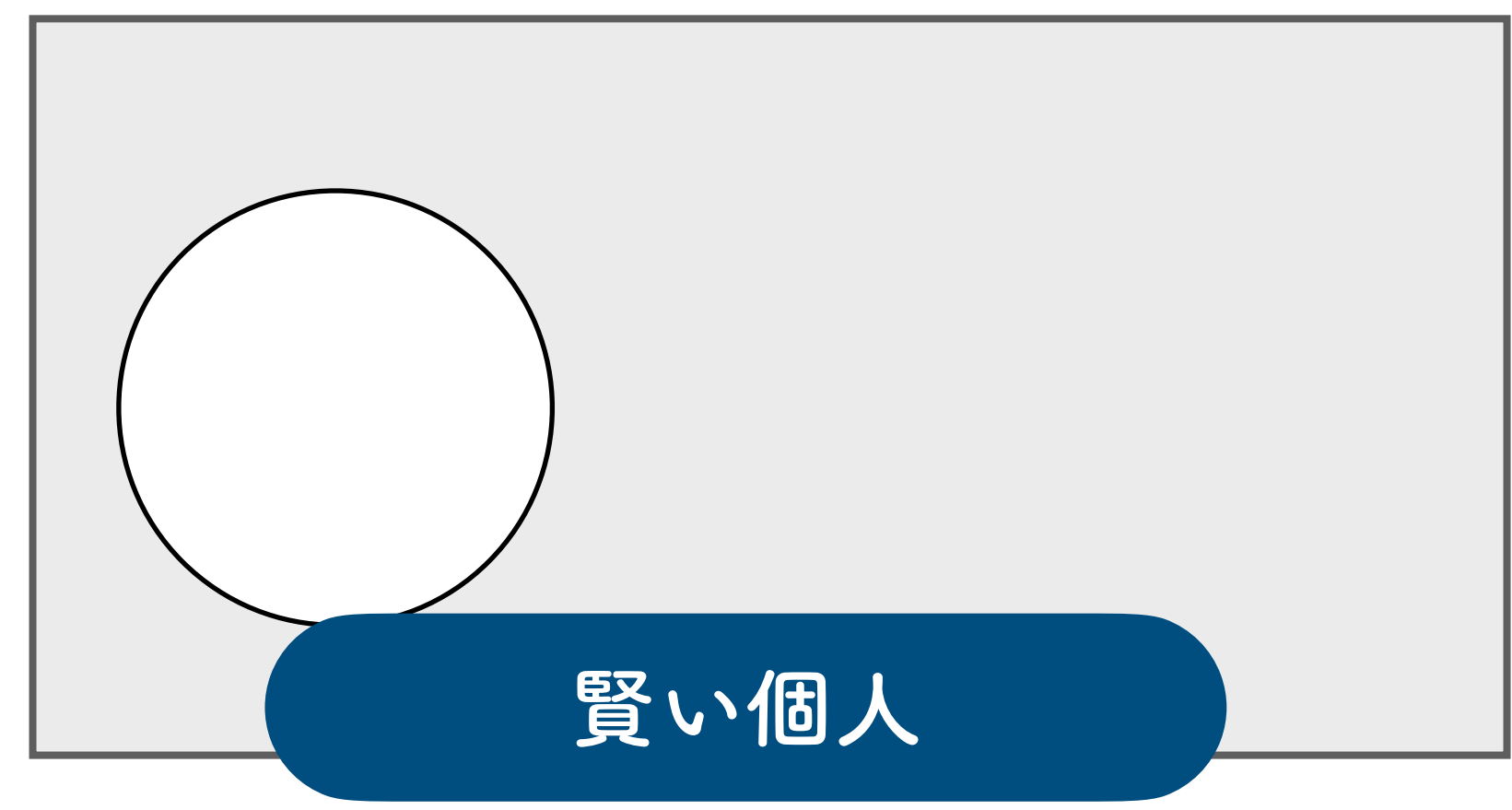
課題と多様性が適合しない



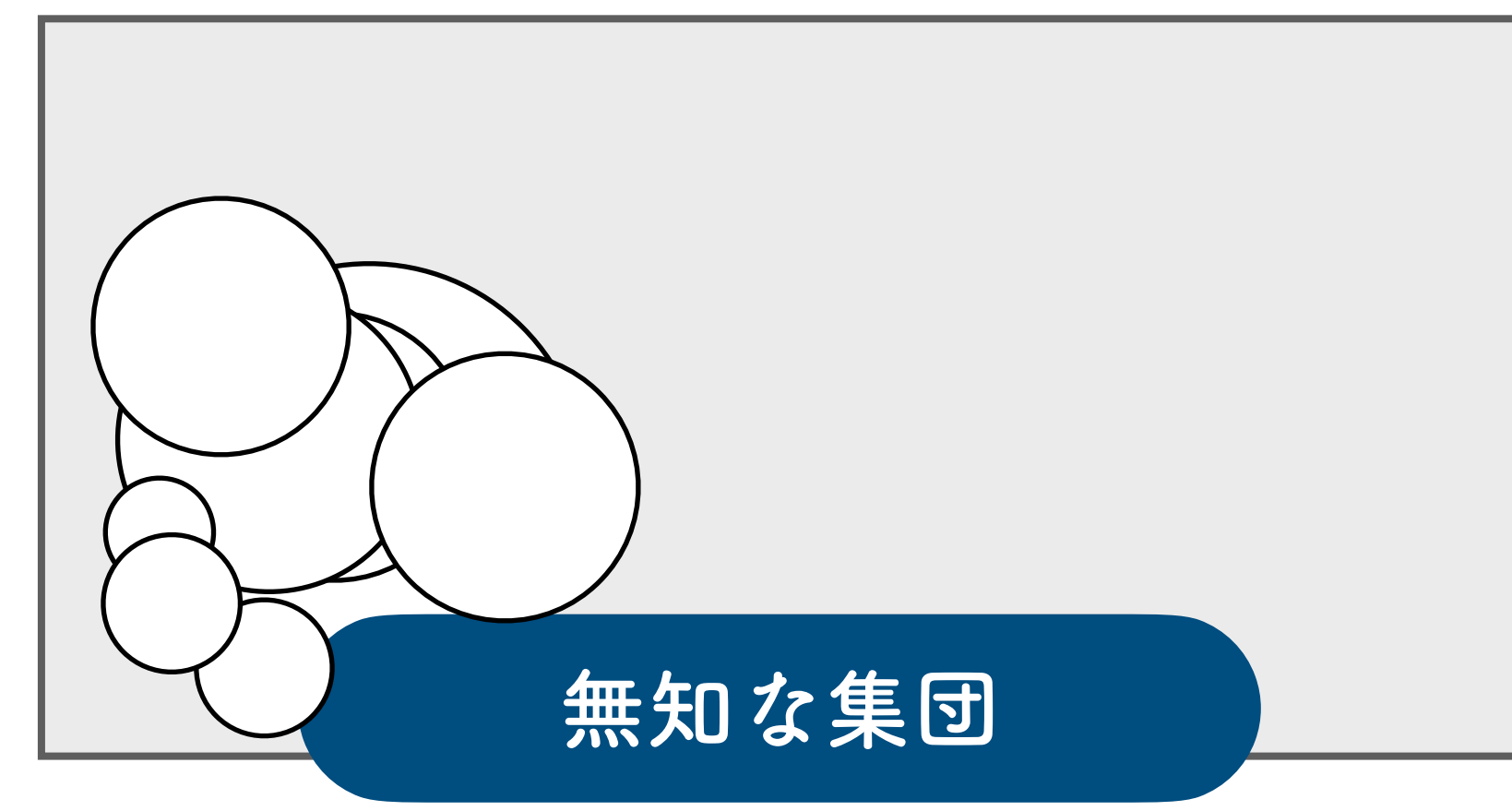
多様性の質がよく、心理的安全性も高い



個人では複雑な課題をカバーできない



心理的安全性が低い



出典: マシュー・サイド「多様性の科学」



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

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

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

出典: 石井遼介「心理的安全性のつくりかた」

# チームの心理的安全性を測定する7つの質問

1. もしあなたがこのチームでミスをしたら、**批難**されることが多い。
2. このチームのメンバー達は、**困難な課題も提起**することができる。
3. このチームの人たちは、**自分たちと異質なモノを排除**することがある。
4. このチームなら、**安心してリスク**を取ることができる。
5. このチームのメンバーに対して、**助けを求める**ことは難しい。
6. チームメンバーは、誰も**自分の仕事を意図的におとしめる**ような行動をしない。
7. メンバーと仕事をする時、**自分のスキルと才能は尊重**され、活かされてると感じる。

(1/3/5問目は点数を逆に設定)

出典： Teams A Edmondson 1999 "Psychological Safety and Learning Behavior in Work"

# 心理的安全性 (Psychological Safety) を妨げる要因

- 無知への不安 「こんな単純なこともわからないのかと言われてそう」
- 無能への不安 「こんな簡単なこともできないのかと言われてそう」
- 邪魔への不安 「自分だけ悪目立ちして、仲間はずれになりたくない」
- 否定への不安 「反対して、人間関係や自己評価に傷をつけたくない」

多くの職場では、4つの不安を払拭するために長所を強調して欠点を隠す行動習慣が根づいており、メンバーはありのままの自分をさらけだすべきではないと考えている。

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「チームが機能するとはどういうことか」





上司のサイドに  
改善の余地があるケースも  
あるが…

【無知への不安】 なにその言葉、意味わかんない、でも言えない。。

【無能への不安】 確か前に聞いたかも。質問したら「聞いてないのか！」とか叱られそう。。



【邪魔への不安】 同僚がよく陰でグチを言ってるけど、ここでは話せないな。。

【否定への不安】 問題はあるんだけど、それを言って悪く思われたくないな。。



【理想のチーム】率直に感じたことを話して、みんなでもっといい課にしたい。

【理想のチーム】課題は学習の機会。アイデアを集約すれば、きっと解決できる。



価値観：多様な意見の組み合わせが価値を生む  
異なるアイデアをかけあわせたい

**本音で共創しあう場**

「価値を生みだしたい」という思いから

**自然体**

**強がりの仮面**

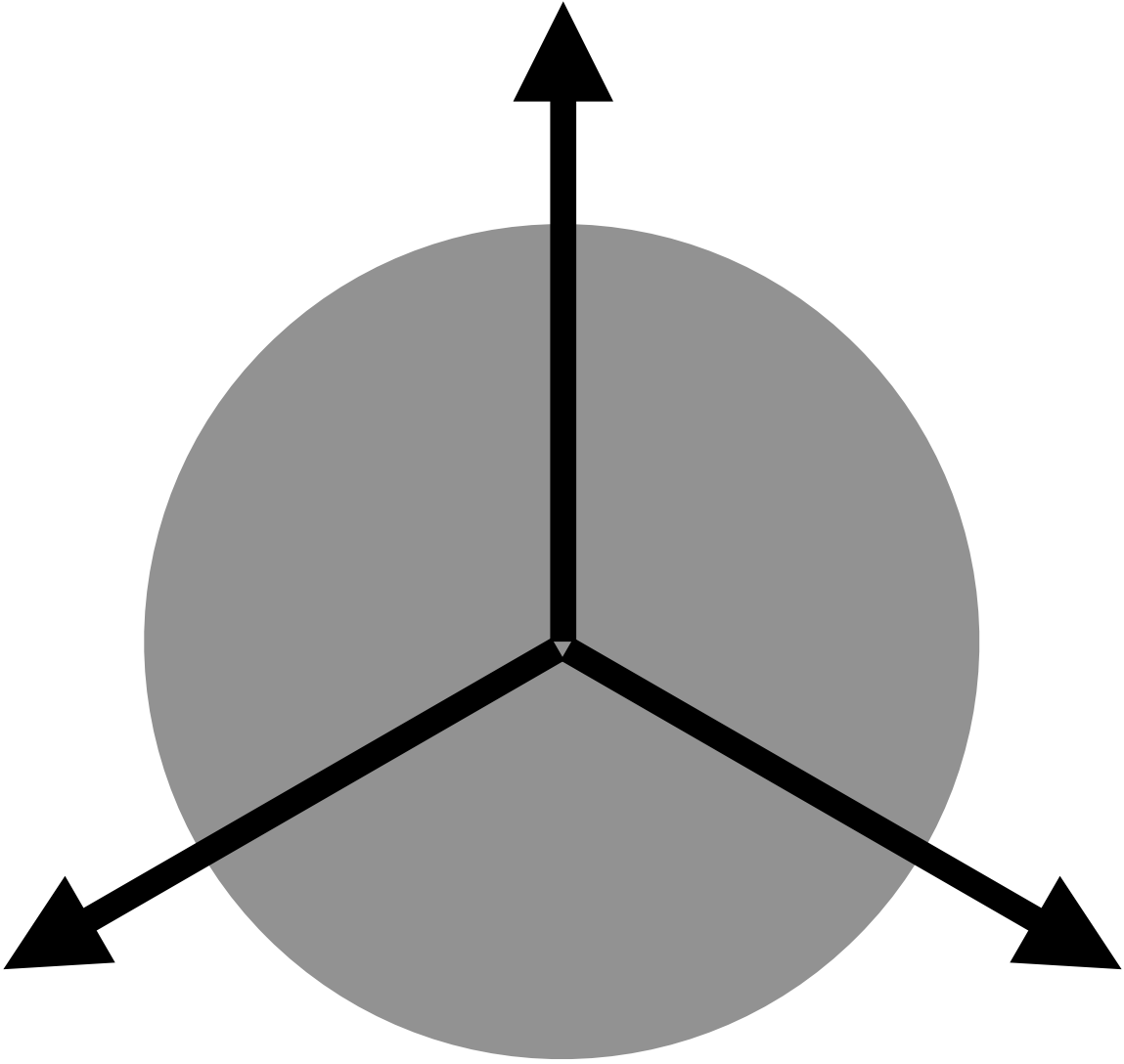
無知の不安

無能の不安

価値観：徹底的な議論が価値を生む  
無能や馬鹿と思われたくない

「自分の意見を通したい」という思いから

**自論を戦わせる場**



邪魔の不安

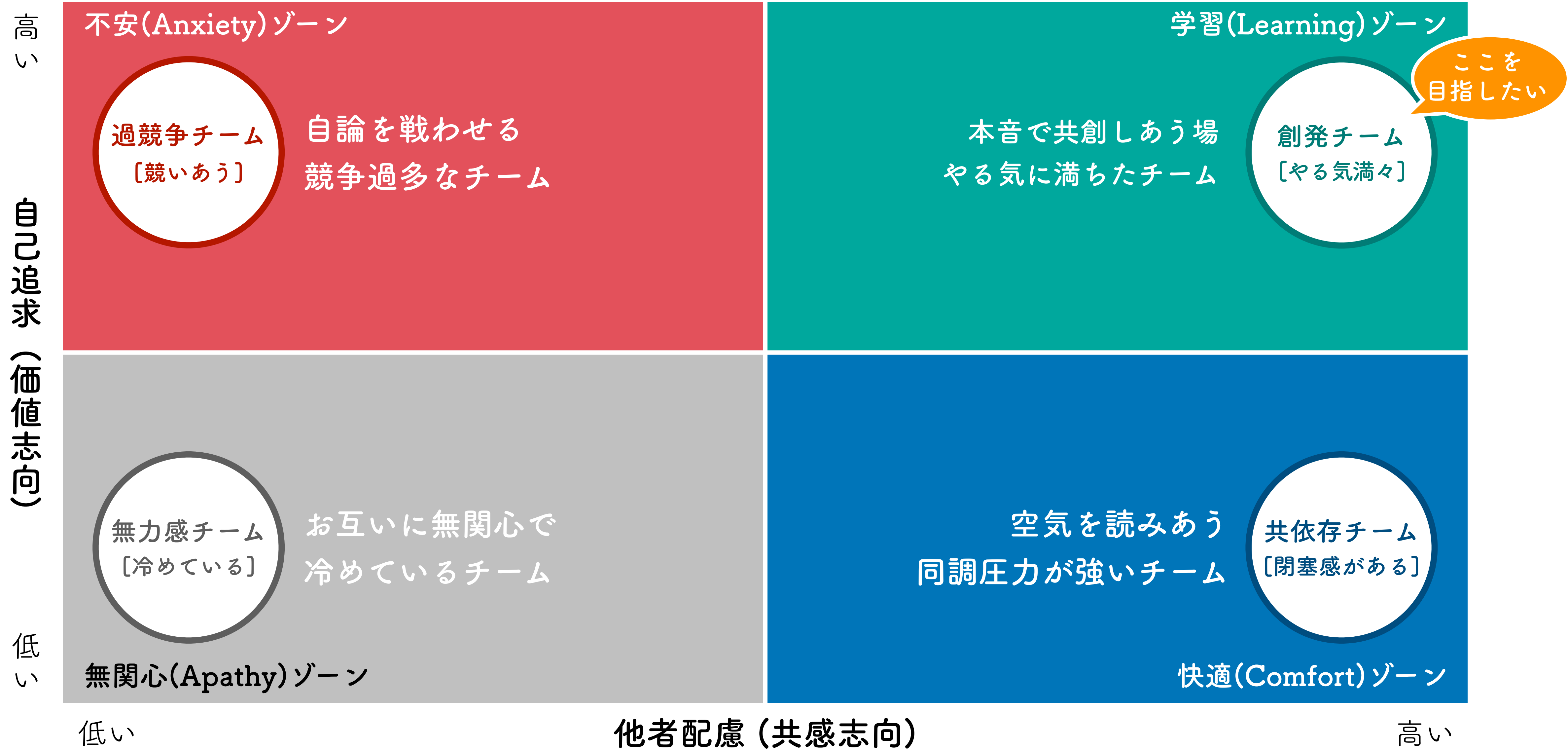
否定の不安

**いい人の仮面**

価値観：人間関係を大切にしたい  
傷つきたくない、傷つけない

「いい関係を保ちたい」という思いから

**空気を読みあう場**



## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q1. あなたのチームは、どの特徴を強く持っているだろうか？

### 1. 無関心ゾーン (冷めているチーム)

- 他者への関心が薄いメンバーが多く、自発的な協業や助けあい生まれにくい。
- メンバー間は仕事上で必要なことだけで、実はお互いのことをよく知らない。
- オンライン会議では画面オフが標準。リード役以外は受け身の姿勢になりがち。

### 2. 不安ゾーン (競争過多なチーム)

- 計画達成への圧力が強く、顧客満足度やノウハウ蓄積は二の次になることが多い。
- 組織内の雰囲気は、共創というより競争の意識が強く、助けあいもあまりない。
- 無知や無能と思われたくないという意識が強く、人間的な関わりは避けがちだ。

### 3. 快適ゾーン (同調圧力が強いチーム)

- 人間関係は良好だが、波風を立てにくい。穏やかだが、悪目立ちも避ける人が多い。
- 権威のある人(社長やボスなど)が入ると意見がでない。反論は難しい雰囲気がある。
- 一人でも反対意見が出ると、思考がストップしがちで、意見をまとめにくい。



「心理的安全性の高いチーム」をつくらう



✓ — ✓ — ✓  
why what how

# どうすれば「心理的安全性の高いチーム」ができるだろう？

お互いに  
信頼できる

共感

1. **ホールネス** 主体性を持ち、自分のすべての人間性をさらけ出そう
2. **他者の尊重** すべての人が、主人公で生きていることを思い出そう
3. **相互の理解** 自ら笑顔で、オープンになり、相互に理解しあおう

議論で  
価値を生む

価値

4. **目的の共有** 場の意識を、関係性から価値創造にシフトしよう
5. **第三案の共創** 思い込みをなくし、建設的な思考で第三案を共創しよう

心理的安全  
を維持する

活性

6. **不安場の活性** 安全性が壊れた時も、場を活性化する技術を共有しよう

# 共感しあう場をつくる技術を学ぼう

はじめの一步は「自分の内面」から。あなたは職場で、知らぬ間に、「強がりの仮面」や「いい人の仮面」をつけたまま、話していませんか？

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きている  
ことを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう



「**心理的安全性の高い場**」とは

参加するすべての人が「**ありのままの自分でいられる場**」のこと。

「**ホールネス**」とは

個人が、仮面をかぶらず「**ありのままの自分**」でいる状態のこと。

「**心理的安全な場づくり**」の基本は

メンバーが「**自分自身のホールネス**」を意識することから始まる。

# 子どものころ、一人だった「わたし」が



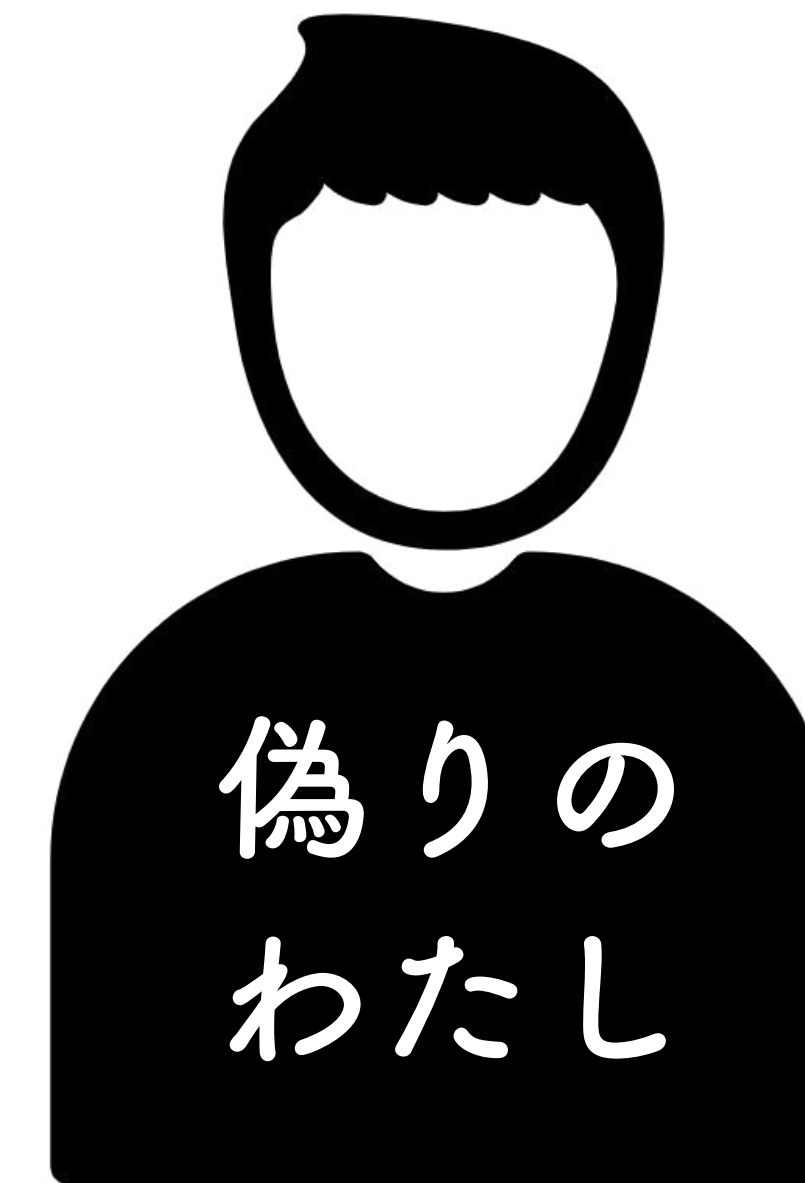
- ✓ お母さんの笑顔がみたい。だから、**お母さんが喜ぶこと**をしなくちゃ。
- ✓ 先生に褒められたい。だから、ルールを守って、**いい成績**をとらなくっちゃ。
- ✓ 上司に認められたい。だから、**上司の言うこと**をよく聞き、**数字を達成**しなくちゃ。
- ✓ チームを統制したい。だから、**強いリーダー**になって、**なめられない**ようにしなくちゃ。

参考：根本橘夫著「いい人に見られたい症候群」

# 大人になるにつれて、二人にわかれてしまう



自分に素直に生きていたいと思っているわたし



人の期待に応えなくちゃと思っているわたし

誰もが持つ二面性。幼少期に外部の要請や期待が強いほど「偽りの自分」が大きくなりやすい。

次第に「したい」で行動することが少なくなり、判断の基準が「しなくちゃ」になっていく。

「偽りの自分」が大きくなると、その反動として、全能感を持つ「本当の自分」も偶像化されてしまう。

参考：根本橘夫著「いい人に見られたい症候群」



# 人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく

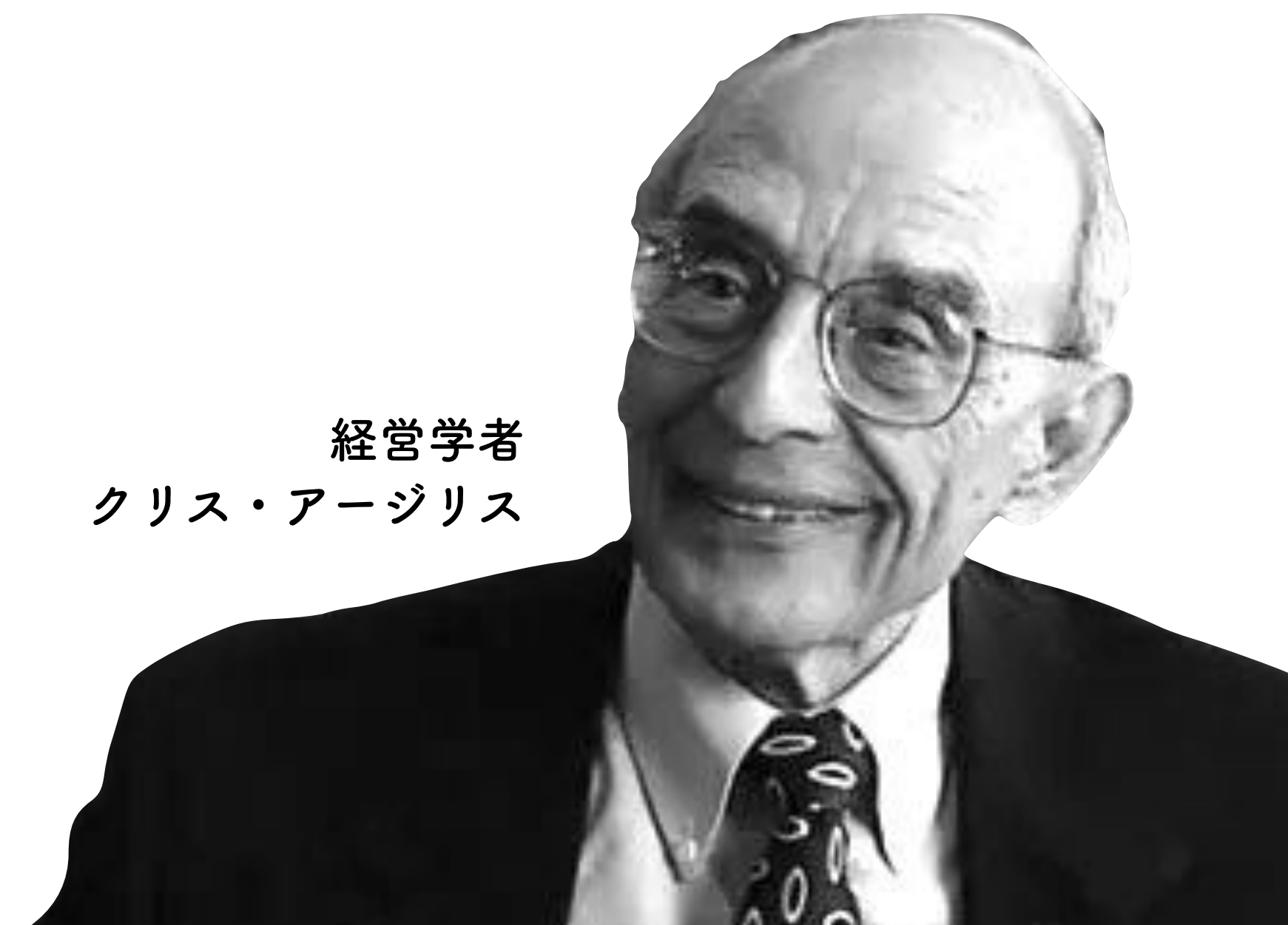
クリス・アージリスは、人間のパーソナリティ研究を基盤として個人と組織の葛藤について考えた経営学者である。人間は多様な環境の中で、自分自身に「適応」ないし「順応」させながら成長していく。ここ「**適応 (adjusted)**」とは、自分のパーソナリティが内面とバランスがとれていることで、「**順応 (adapted)**」とは自分のパーソナリティが外部とバランスを保っていることだ。

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

## 人間のパーソナリティの成長

1. 受け身の状態から、能動的になっていく
2. 他人に依存する状態から、独立した状態に発展する
3. 単純な行動から、多様な行動ができるようになる
4. その場限りの浅い関心から、より深い興味を持つようになる
5. 短期の展望から、長期の展望へと発達する
6. 従属的な立場から、周囲と対等になり、リードする立場になりたいと思う
7. 自己意識が欠如した状態から、自己を意識し、制御しようとする

経営学者  
クリス・アージリス



# ホールネスへの第一歩は「メタ認知（自分の客観視）」から

## Saliience Network

- ・ 島皮質 … 自己の内側の感覚と感情のモニタリング
- ・ 前帯状皮質(ACC) … 自己制御、エラーや違和感検知



気づき  
(メタ認知)  
モード

③ 大切なのは意識的に自分の思考の癖に気づきそれを補正していくこと

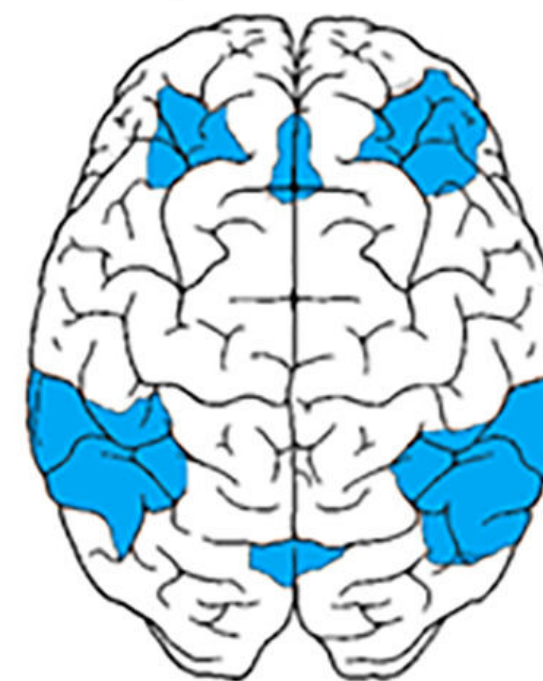
弛緩  
(ぼんやり発想)  
モード

集中  
(トップダウン)  
モード

② 脳が物理的に変化すると強化された神経回路が無意識に使われるようになる



Default mode network



Central executive network

① 日常で意識していることが記憶痕跡として刻まれ脳が物理的に変化していく

出典：Wiley Online Library: "Go with the flow: A neuroscientific view on being fully engaged"



# メタ認知できると「自分（主体性）」を取り戻せる

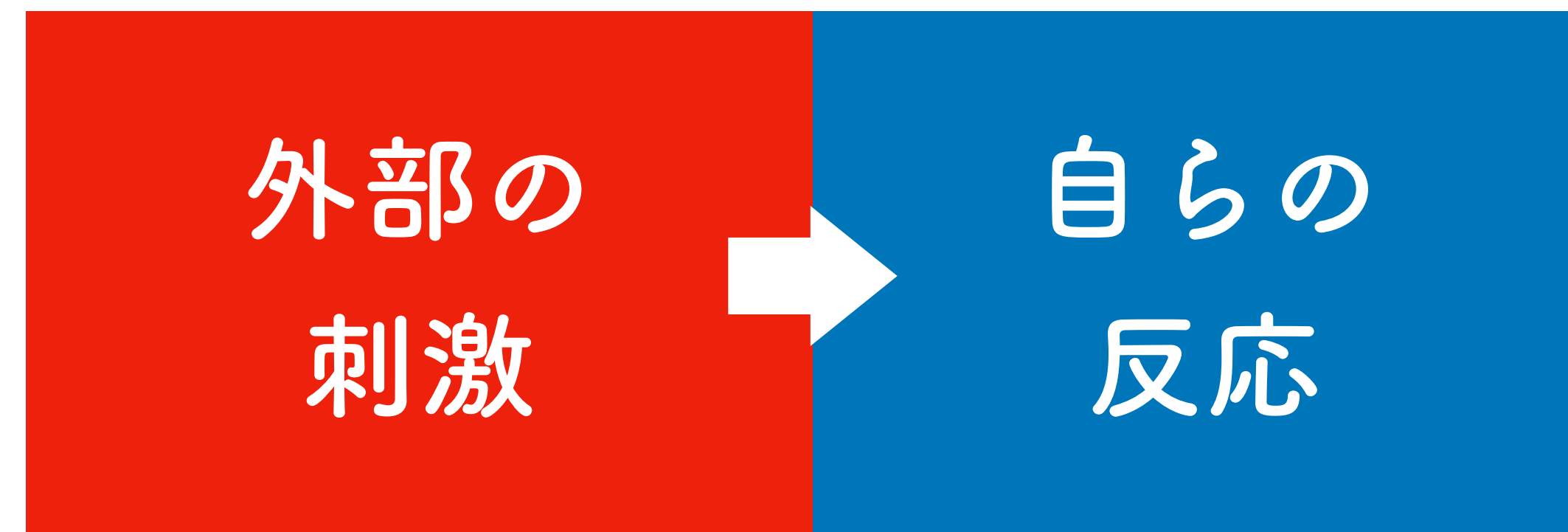
「主体的な生き方」とは、周囲に何が起ころうと、自分自身で判断し思考を選択できる能力を持つこと。

対象的なのは「反応的な生き方」である。

スティーブン・コヴィー「7つの習慣」より



## 「反応的な生き方」



周囲の人たちの期待

期待に応えなくちゃ

## 「主体的な生き方」



周囲の人たちの期待

私はどうしたい？

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



「強くて頼れるリーダーにならなくっちゃ」

(主体性を取り戻し、冷静に考えてみよう)

強がっても、長い目で見ると信頼されなくなる。  
背伸びをやめて「弱さを見せる勇氣」を持とう。

「意見があるんだけど、この場では言えないな」

(主体性を取り戻し、冷静に考えてみよう)

顔色を見て保身に走るのは、やっぱり自分らしくない。  
「嫌われる勇氣」を持って、異論もあることを伝えよう。





# リーダーが「強がりの仮面」をはずすと、場は一気に安全になる

## 心理的に安全な場を創りだす、新しいリーダー像

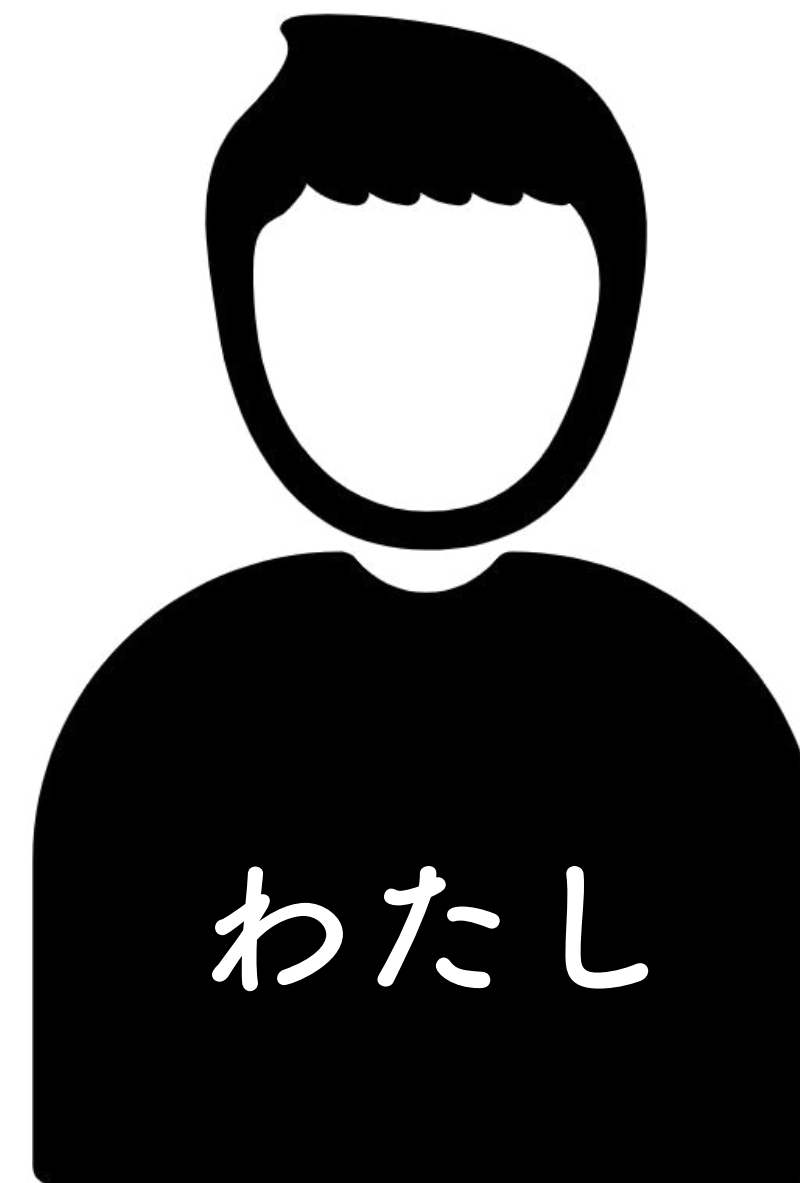
- ✓ 直接話のできる、**親しみやすい人**になる
- ✓ 現在持っている**知識の限界**を認める
- ✓ **自分もよく間違う**ことを積極的に示す
- ✓ **参加**を促す
- ✓ **失敗は学習する機会**であることを強調する
- ✓ **具体的な言葉**を使う
- ✓ **境界(規範)**を設け、その意味を伝える

▶ 「素のまんまの自分」を見せる勇気を持つこと



あなたは、あなたであればいい。  
マザーテレサ

## ホールネス（全体性）になるためのステップ



- ① **メタ認知**(自分自身を客観視)して「**自らの感情**」に耳を傾ける習慣を持つ。
- ② **内なる SOS** を検知したら、**反応的な行動の前に「思考するスペース」**をいれてみる。
- ③ 他者と積極的に関与しつつも、他者に振り回されない「**心の全体性**」を取り戻す。
- ④ 少しずつ**自分に対する自信(自己価値観)**が蘇り、**本音で話せる**ようになる。



# ① 自分の中で変化を起こす ～ ホールネス

主体性を持ち、自分のすべての人間性をさらけ出そう

▶ わたしが変わると、チームのメンバーにも安心感が広がってゆく



主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう



すべての人が  
主人公で生きている  
ことを思い出そう



自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう



場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう



思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう



安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう

# 共感しあう場をつくる技術を学ぼう

次も「**自分の内面**」のこと。あなたは職場で他者をどう見ているだろう。  
自分が正しいと考える方向に、**相手をコントロールしよう**としていませんか？

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう

## 私たちが職場で話していることを覗いてみよう

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

階層が上位になるほど、このような話し方になっていく。

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



# 「責任感の罫」に嵌ったリーダーが陥りやすい思考の癖

## 完璧主義

他者のすべての行動に  
完璧さを求めたい

## コントロール欲求

他者の思考や行動を  
自分の統制下におきたい

## 過度の所属欲求

同じ価値観や意見を持ち  
一体感ある仲間でいたい

## 犯人探しの本能

悪いことが起きると  
犯人を探して非難したい

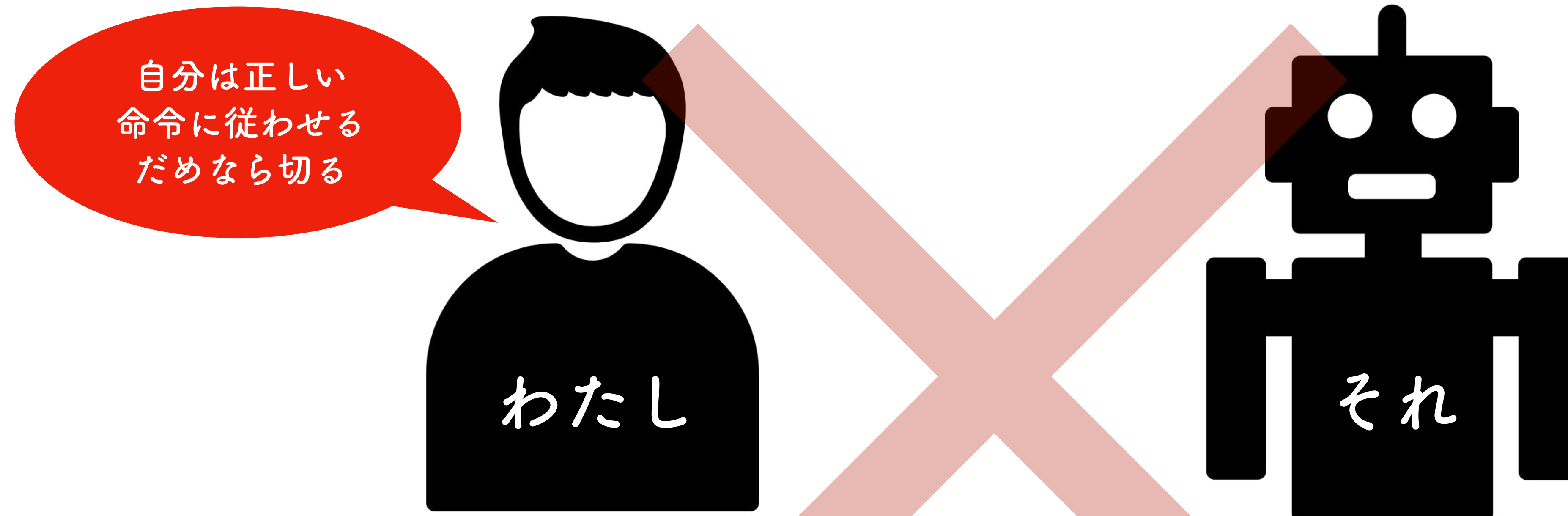
「非難や懲罰には規律を正す効果がある」という考え方が管理職に浸透している。「失敗は悪」として厳しく罰すれば、社員が奮い立ち勤勉になると信じているからだ。しかし、エドモンドソン教授による病院の看護チームを対象にした実験で、懲罰志向がマイナスは働くことがわかった。「懲罰志向の強いチーム」は「非難傾向が低いチーム」と比べてミスの報告は少なかったが、実際に現場で起きたミスは多かったのだ。間違いが起こると、経緯や真因よりも、責任者は誰かに意識を向ける「犯人探しの本能」が、場の心理的安全性を著しく減退させ、問題解決や価値創出を阻んでしまうことが明らかになったのだ。

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

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

具体的には…

# 人を「ビジネスの道具」として見る習慣に気づく

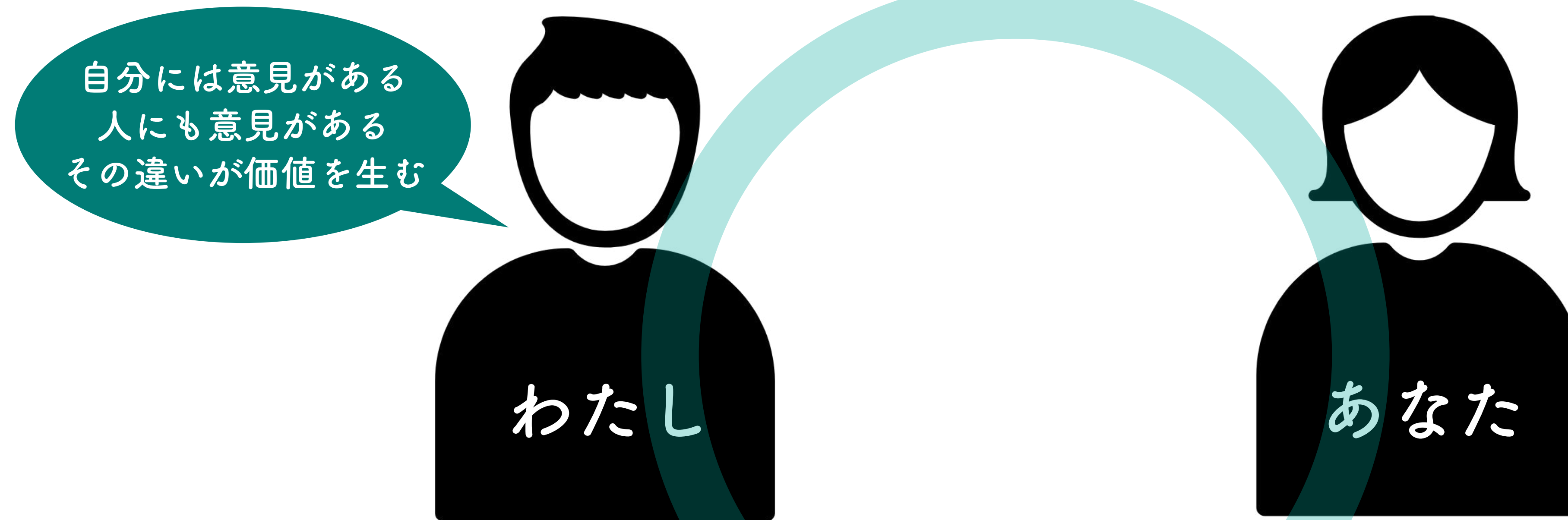


私は人間、相手は道具  
私情は抜きにして「役割」や「機能」を求める存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」



# 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

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

相手を「人生を主人公で生きる人間」としてみよう。



## ② 自分の中で変化を起こす ～ 他者の尊重

すべての人が、主人公で生きていることを思い出そう

▶ わたしが変わると、チームのメンバーの警戒心が溶けてゆく

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう



# 共感しあう場をつくる技術を学ぼう

「無愛想な人」と向きあう、私の顔は無愛想。相手が無愛想というよりも  
関係性が無愛想。ならば「人間関係を鏡」と考えると、どうなるだろう？

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう


第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう



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

あなたはどんな表情になる？

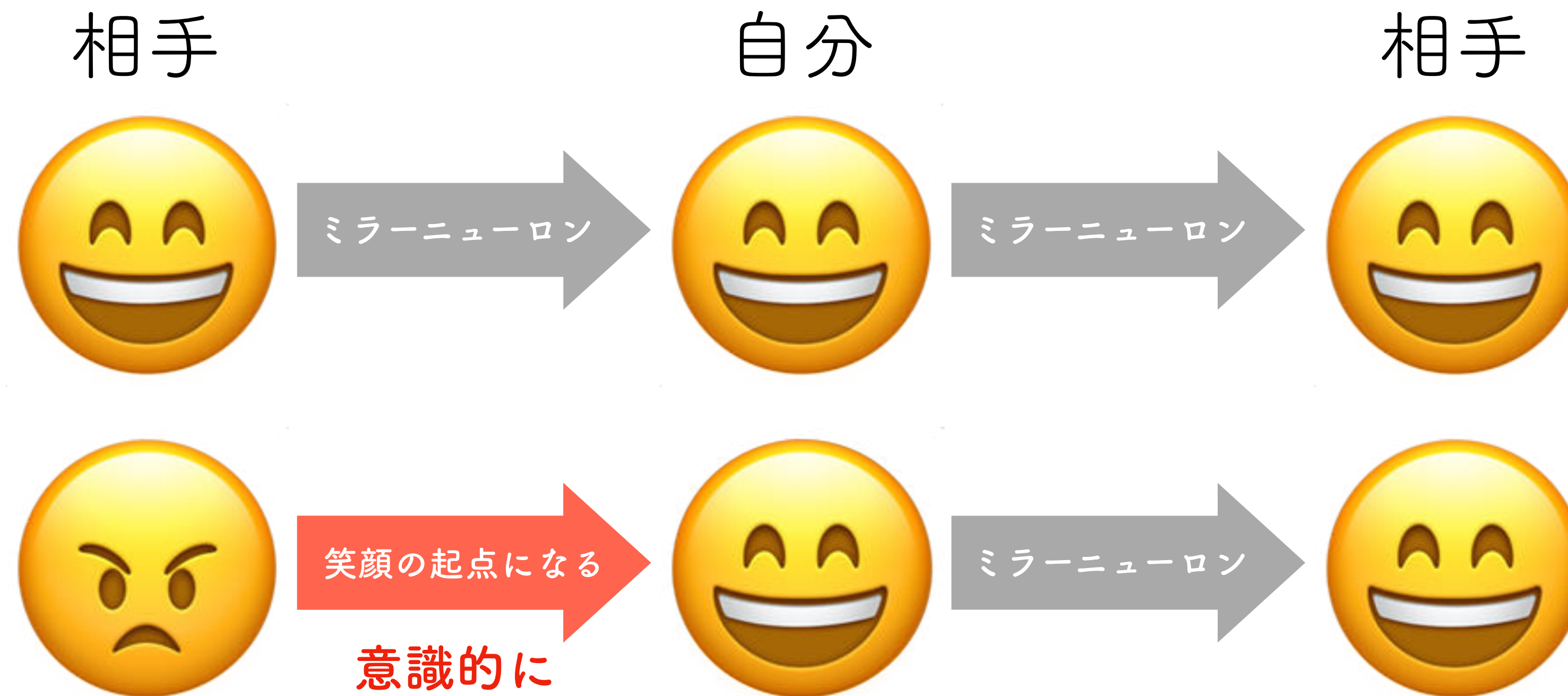


A woman with dark hair tied back, wearing a light grey blazer over a white top, is smiling and gesturing with her right hand. She is looking towards another woman whose back is to the camera. The background is a blurred office environment with desks and computer monitors.

こんな感じだったらどう？



# ミラーニューロン（脳にある鏡のような神経細胞）の影響で…



相手に笑ってほしければ、自分から笑顔になればいい。  
人に信頼されたければ、自ら心を開き、相手を信頼すればいい。

「返報性の原理」 … ① **好意**の返報性 ② **敵意**の返報性 ③ **譲歩**の返報性 ④ **自己開示**の返報性

## (参考) 「父は忘れる」 リヴィングストン・ラーネッド

坊や、きいておくれ。お前は小さな手に頬をのせ、汗ばんだ額に金髪の巻き毛をくっつけて、安らかに眠っているね。お父さんは、ひとりで、こっそりお前の部屋にやってきた。今しがたまで、お父さんは書斎で新聞を読んでいたが、急に、息苦しい悔恨の念にせまられた。罪の意識にさいなまれてお前のそばへやってきたのだ。

お父さんは考えた。これまでわたしはお前にずいぶんつらく当たっていたのだ。

お前が学校へ行く支度をしている最中に、タオルで顔をちょっとなでただけだといって、叱った。靴を磨かないからといって、叱りつけた。また、持ち物を床の上に放り投げたといっっては、どなりつけた。今朝も食事中に小言を言った。食物をこぼすとか、丸呑みにするとか、テーブルに肘をつくとか、パンにバターをつけすぎるとかといって、叱りつけた。それから、お前は遊びに出かけるし、お父さんは停車場へ行くので、一緒に家を出たが、別れるとき、おまえは振り返って手を振りながら「お父さん、行っていらっしやい！」といった。すると、お父さんは、顔をしかめて、「胸を張りなさい！」といった。

同じようなことがまた夕方に繰り返された。わたしは帰ってくると、お前は地面に膝をついて、ビー玉で遊んでいた。長靴下は膝のところが穴だらけになっていた。お父さんはお前を家へ追いかえし、友達の前で恥をかかせた。「靴下は高いのだ。お前が自分で金を儲けて買うのなら、もっと大切にするはずだ！」—これが、お父さんの口から出た言葉だから、われながら情けない。

それから夜になってお父さんが書斎で新聞を読んでいる時、お前は、悲しげな目つきをして、おずおずと部屋に入ってきたね。うるさそうにわたしが目をあげると、お前は、入口のところで、ためらった。「何の用だ」とわたしがどなると、お前は何もいわずに、さっとわたしのそばに駆け寄ってきた。



## (参考) 「父は忘れる」 リヴィングストン・ラーネッド

両の手をわたしの首に巻きつけて、わたしに接吻した。お前の小さな両腕には、神さまがうえつけてくださった愛情がこもっていた。どんなにないがしろにされても、決して枯れることのない愛情だ。

やがて、お前は、ばたばたと足音をたてて、二階の部屋へ行ってしまった。ところが、坊や、そのすぐ後で、お父さんは突然なんともいえない不安におそわれ、手にしていた新聞を思わず取り落としたのだ。何という習慣に、お父さんは、取りつかれていたのだろうか！叱ってばかりいる習慣—まだほんの子供にすぎないお前に、お父さんは何ということをしてきたのだろうか！

決してお前を愛していないわけではない。お父さんは、まだ年端もゆかないお前に、無理なことを期待しすぎていたのだ。お前を大人と同列に考えていたのだ。お前の中には、善良な、立派な、真実なものがいっぱいある。お前の優しい心根は、ちょうど、山の向こうからひろがってくるあけぼのを見るようだ。お前がこのお父さんにとびつき、お休みの接吻をした時、そのことが、お父さんにははっきりわかった。ほかのことは問題ではない。

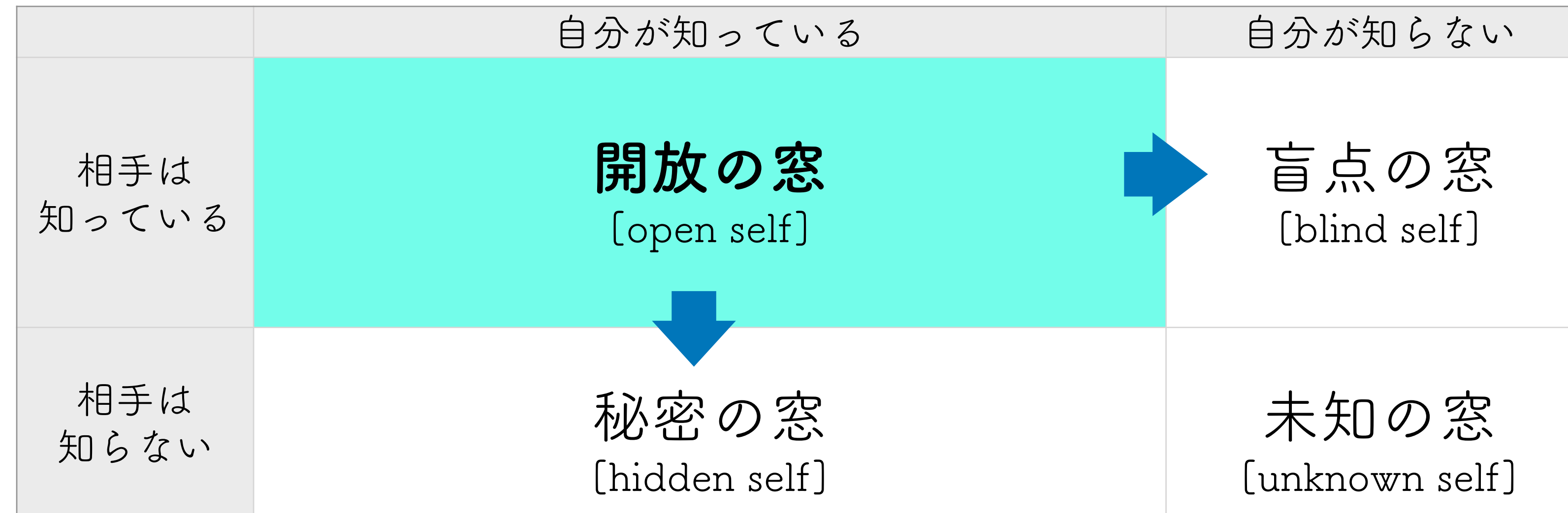
お父さんは、お前に詫びたくて、こうしてひざまずいているのだ。昼間にこういうことを話しても、お前にはわかるまい。だが、明日からは、きっと、よいお父さんになってみせる。お前と仲よしになって、一緒に遊んだり悲しんだりしよう。小言を言いたくなったら舌をかもう。そして、お前が子供だということを常に忘れないようにしよう。

お父さんはお前を一人前の人間とみなしていたようだ。こうして、あどけない寝顔を見ていると、やはりお前は、まだ赤ちゃんだ。昨日も、お母さんに抱っこされて、肩にもたれかかっていたではないか。お父さんの注文が多すぎたのだ。

出典：デール・カーネギー著「人を動かす」



# 自分から「開放の窓」を広げて、コミュニケーションをひらく



- ① 自ら心をひらく ~ オープンに話す、間違いを認める、失敗談を話す
- ② 人の心をひらく ~ 感謝を伝える、自分にはない相手の魅力を発見する
- ③ 共通点を探す ~ 同郷の話、共通の苦勞、共通の趣味を発見する
- ④ オンラインでは ~ 顔を出す、笑顔になる、お互いの人生を理解する  
~ 会議のリーダー(ファシリテーター)をシェアする



# 「感謝」を伝えることは、自分自身の幸せを高める効果がある

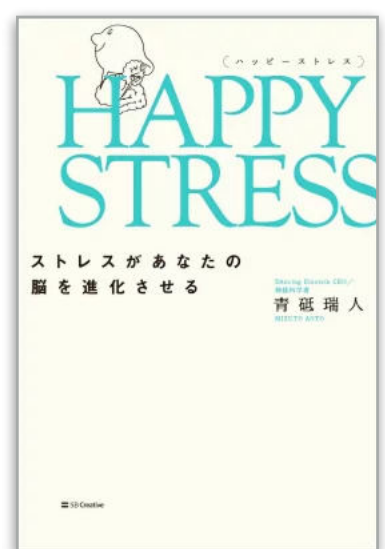
感謝することが大切なことを、私たちは社会の中で経験的に学んでいる。それを脳の視点で考えてみよう。

例えば、ポジティブな体験をしたときに、そのポジティブな「エピソード記憶」は海馬に、ポジティブな「感情記憶」は扁桃体にそれぞれ書きこまれる。その際、**感謝が同時に表現されること**によって、その**神経回路はより強固**になり、**感謝は多くのポジティブな感情記憶と結びつく**ことになる。

「自分の中のポジティブティをどれだけ引き出せるか」ということは、普段から「**どれだけ心を込めて感謝しているのか**」に依存している。心を込めるとはポジティブな感情を大切にすること。その気持ちに気づいたら、**噛み締め、味わい、そして「ありがとう」と言語や動作で表現する**ということだ。

「感謝を伝える」ことは、**まわりの人々との関係性を高める**だけでなく、**自分の中のポジティブティも高める効果がある**のだ。「ありがとう」という言葉は「あること」が「**難しい(難しい)**」ということ。「**あることの難しさ**」をあたりまえに捉えてしまう「**認知バイアス**」が脳の中に蓄積されてしまった人は、**幸せを感じられなくなって**しまう。

例えば、裕福になり、得たいものを買えることが当然のように繰り返されると、よほど意識しない限り、脳の予想期待値を超えられず、感謝の念を抱きにくくなってしまふ。この状態は脳の退化といっている。どんな些細なことにも、**喜びや楽しさを感じられる人の方が、より高度な脳の持ち主**といえるだろう。



出典: 青砥瑞人著「ハッピー・ストレス」(筆者が一部加筆)






私からメッセージしよう。笑顔で、オープンに。



# 人間関係、5つのレベル

- レベル1 必要最低限 … 自己紹介する、あいさつする
- レベル2 個性を知りあう … 会話を増やす、話す人を増やす 
- レベル3 悩みを分かち合う … 自己開示する、相互理解する、共感する**
- レベル4 目的を共有する … ゴールを共有し、連帯感を強める
- レベル5 価値観を共有する … プロセス(思考や行動の基準)を共有する

自己開示して、相互理解できると、**本音で話せる間柄**になる

### ③ 対話に変化を起こす ～ 相互の理解

自ら笑顔で、オープンになり、相互に理解しあおう

▶ わたしがオープンになると、チームの関係性が深まってゆく

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

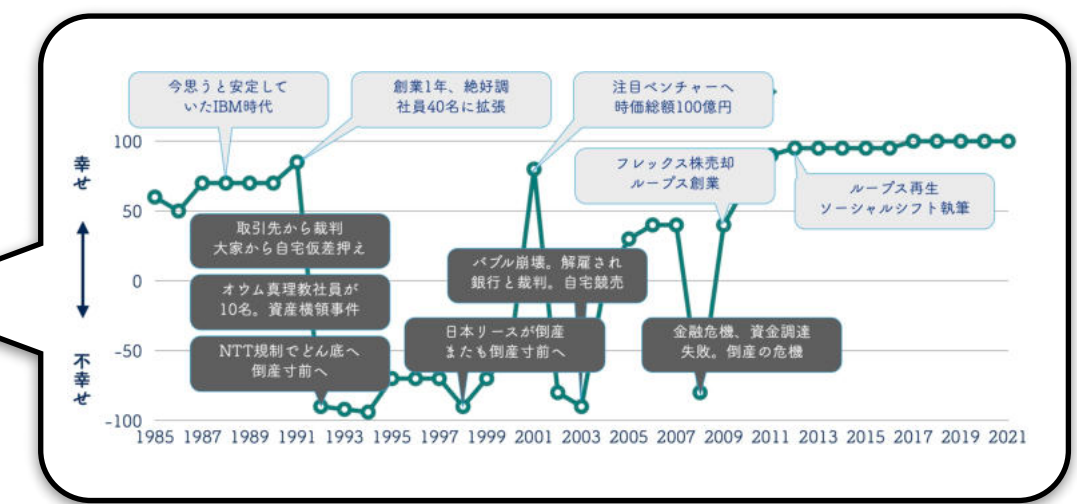
安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう

# 【自分ごととして、考えてみよう】

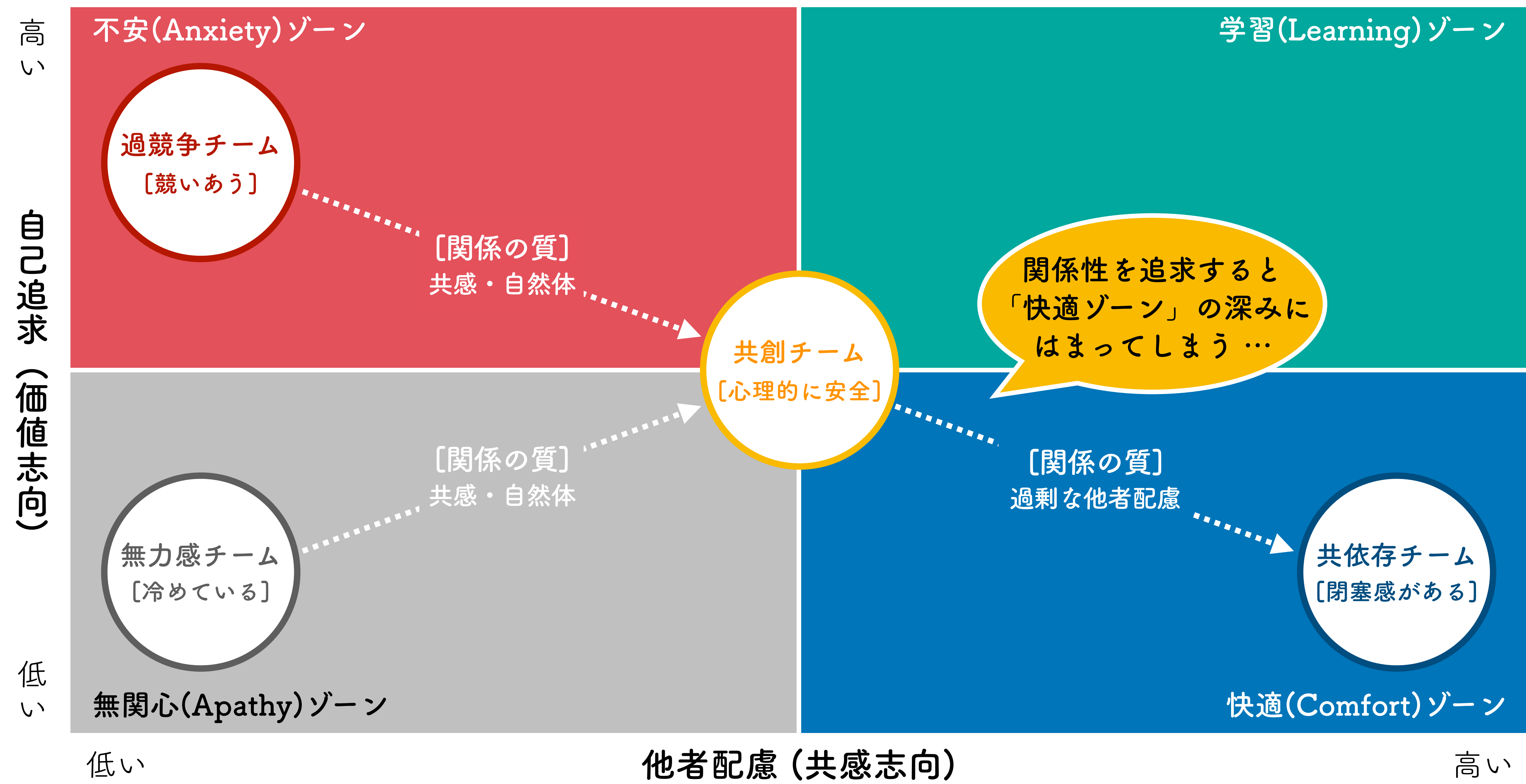
## Q2. あなたが笑顔でオープンになれば、会議はどのようなだろう？

- ① 最近体験した「不機嫌な雰囲気」がただよう会議」をひとつ思い出しましょう。
- ② 自分が変わることで、その会議の雰囲気をよくする作戦をたてましょう。

① 自ら心をひらく	～ オープンに話す、間違いを認める、悩みを伝える
② 人の心をひらく	～ 感謝を伝える、自分にはない相手の魅力を発見する
③ 共通点を探す	～ 同郷の話、共通の苦勞、共通の趣味を発見する
④ オンラインでは	～ 顔を出す、笑顔になる、お互いの人生を理解する
	～ 会議のリーダー(ファシリテーター)をシェアする









# エコーチェンバー（共鳴室）現象

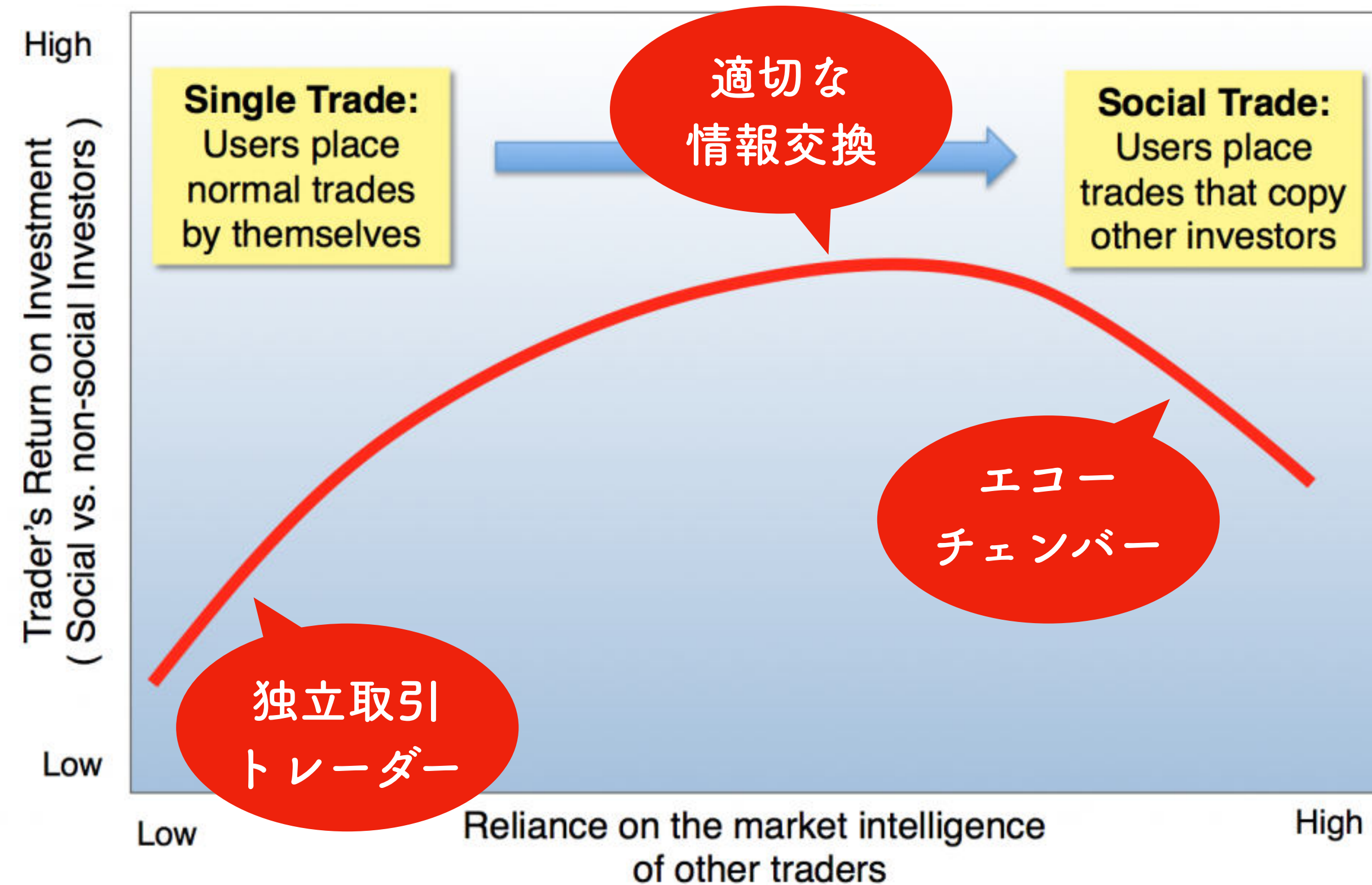
ネットワーク内に閉鎖的なフィードバック・ループが生まれてしまうと、同じアイデアが何度も繰り返して伝えられることになる。

しかし、アイデアは人から人へと伝えられる際、ほんの少し姿を変えることが普通なので、繰り返されても同じアイデアだと気づきにくい。他の人々も、自らの判断で同じ結論にいたったのだと思い込んでしまい、過度な自信をいだいてしまうのである。

このエコーチェンバー(共鳴室)による自信増幅効果は、ブームやバブルを生み出す一因となっている。密度の高いフィードバックループは一種のバブル状態と言える。



# (参考) 「投資家のコミュニケーションの頻度と投資効率」の研究



eToroにおける取引ビッグデータを分析したところ、アイデアを交換する速度が上がると投資効率が高まるが、あるタイミングから逆に投資効率が落ちてしまうことがわかった。

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」



# 仲がよくなるにつれて「村社会」に陥ってしまう

- ① 空気を読みあって、いいたいことが言えなくなる
- ② 井の中の蛙になり、判断を誤る可能性が高まってゆく
- ③ ひとりでも異論がでるとまともならず、先延ばしされる

だから「相互の理解」が深まってきたら…

# 価値を生む場をつくる技術を学ぼう

関係性がよくなると、相手の気持ちがわかるので、**場の空気**が読めてくる。  
**村社会**にならないために、どうすれば「**空気を打破**」できるんだろう？

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

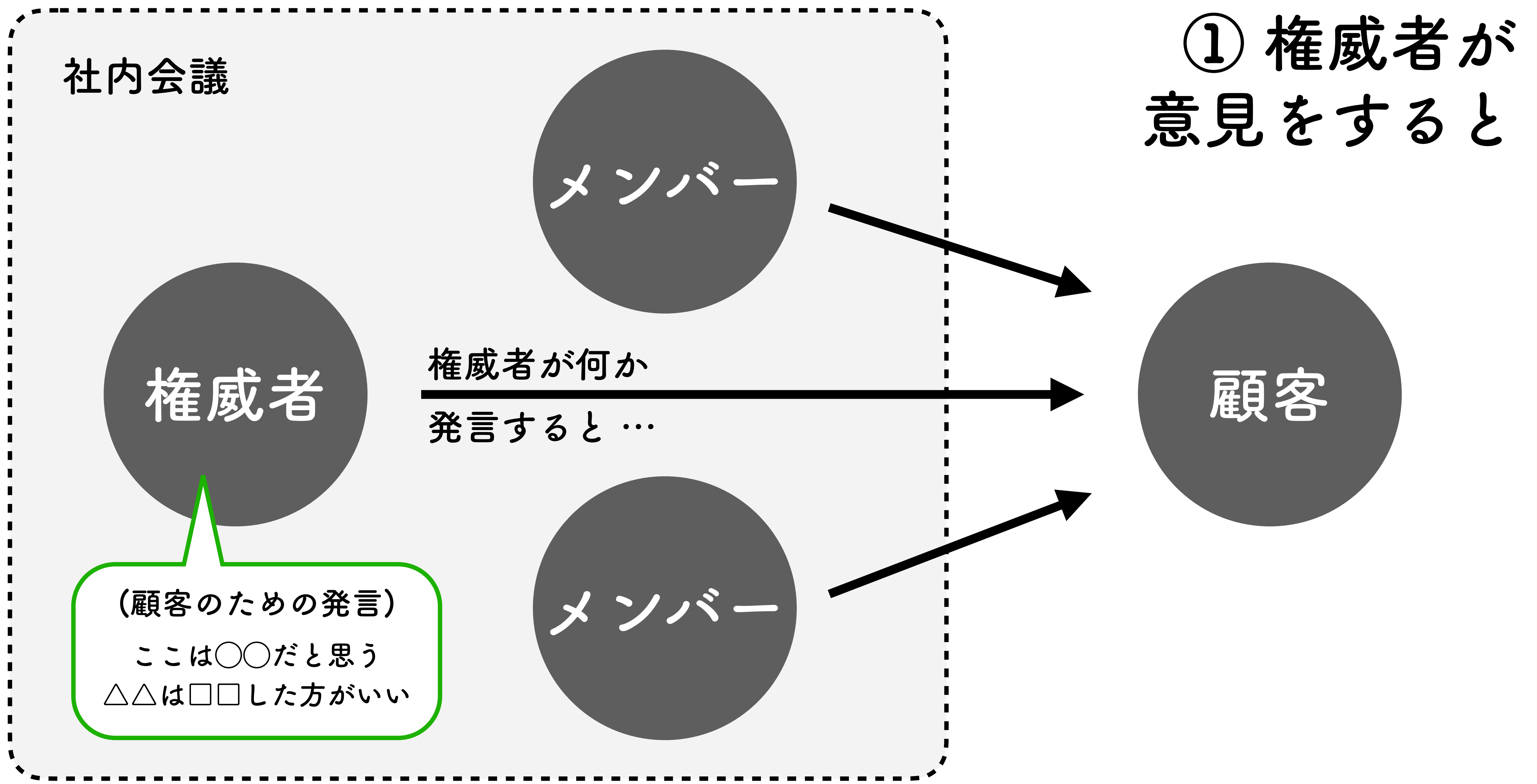
場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

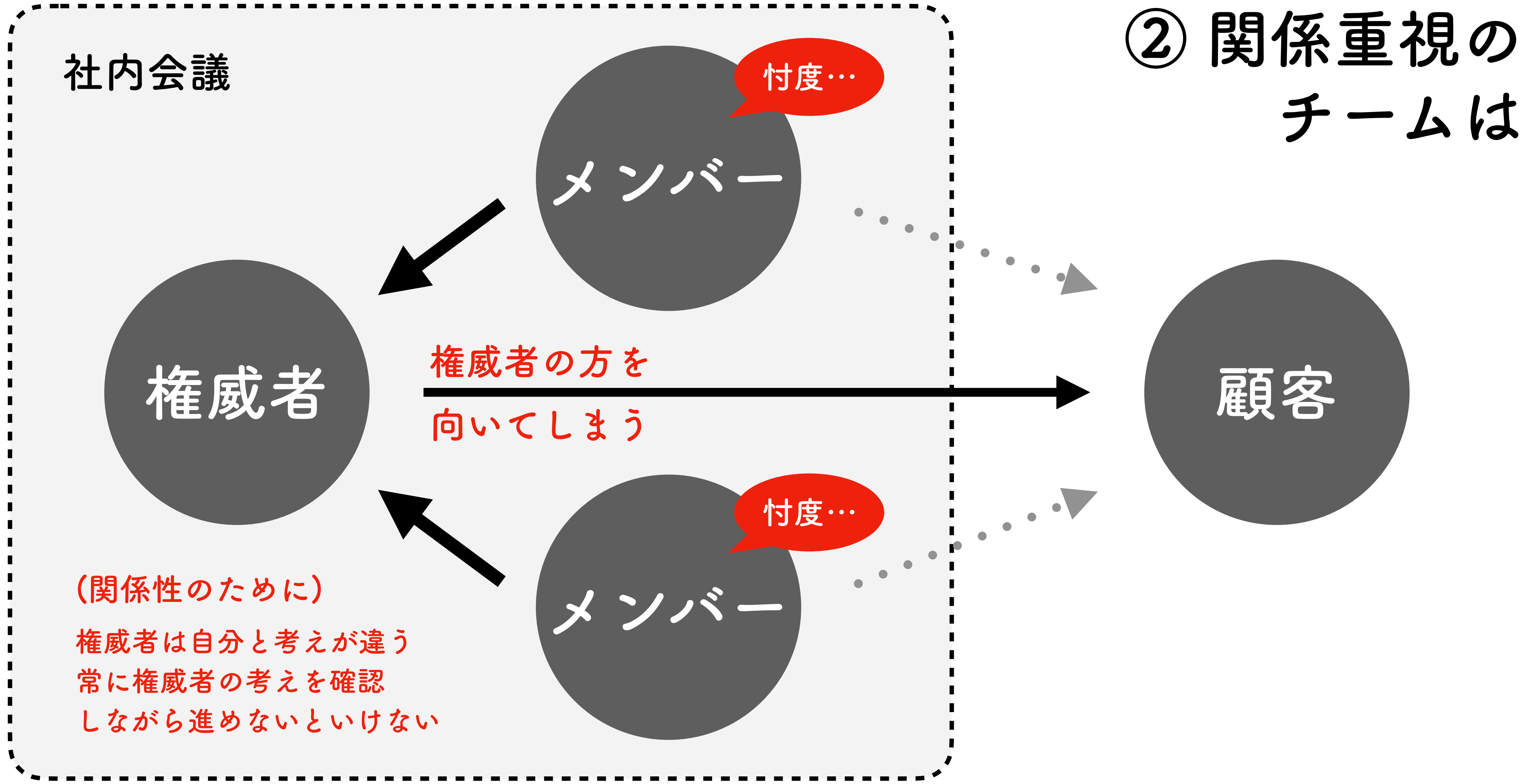
思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

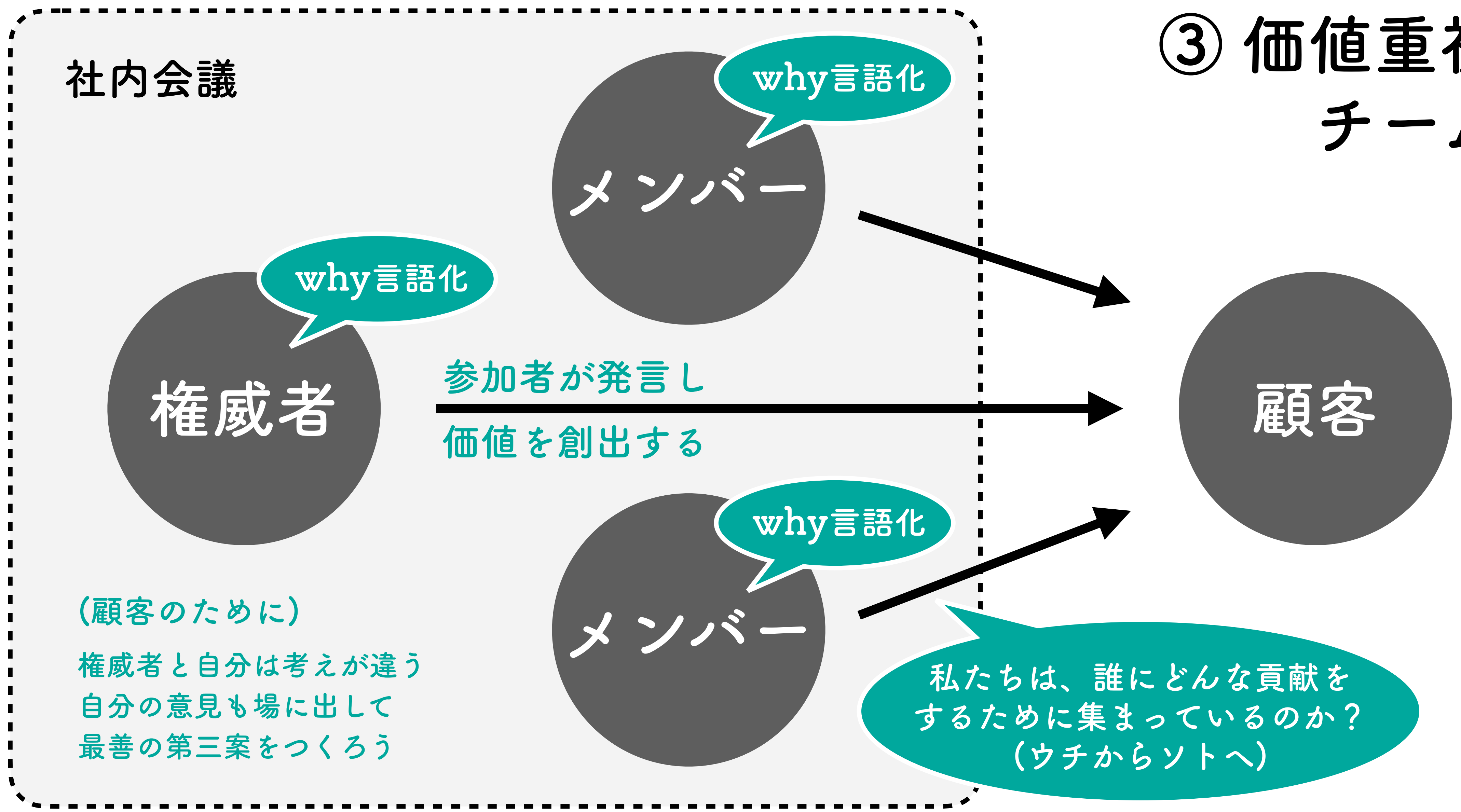
安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう







### ③ 価値重視のチームは



(顧客のために)  
 権威者と自分は考えが違う  
 自分の意見も場に出して  
 最善の第三案をつくらう

## (参考) 「空気の研究」(山本七平著)

山本七平著『空気の研究』では、第二次世界大戦の敗戦研究に基づき、日本人の精神や組織の特殊性として「空気」を取り上げた。

空気とは「**その場を支配する、ある種的前提**」のこと。空気から逃れられないとは「**その場では、ある前提を超えた議論ができない**」ということを指す。

同著において、空気を打破する方法として、

- ① 空気の存在とその前提を「**見抜く**」こと
- ② 閉鎖空間を飛び出して「**外部の考え方**」を入れること
- ③ 「**過去の成功体験**」の延長線上で考えないこと
- ④ 「**譲れない原点(目的)**」で空気に対抗すること

の四点をあげている。



参考: 山本七平著「空気の研究」





チームメンバーの意識を、ウチからソトに

チームに不動の北極星（ミッション・ビジョン・バリュー）があるとソトに向きやすい



## ④ 意識に変化を起こす ～ 目的の共有

場の意識を、関係性から価値創造にシフトしよう

▶ 場の意識を価値創造に向けると、率直な発言が増えていく

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう

# 価値を生む場をつくる技術を学ぼう

相手と違う意見を言うと、お互い「自分の正しさ」を主張しはじめ、感情的になっていく。どうすれば、異論から健全な第三案を共創できるんだろう？

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう



## 開発部員の「顧客に対する姿勢」に不満を持つ営業部員

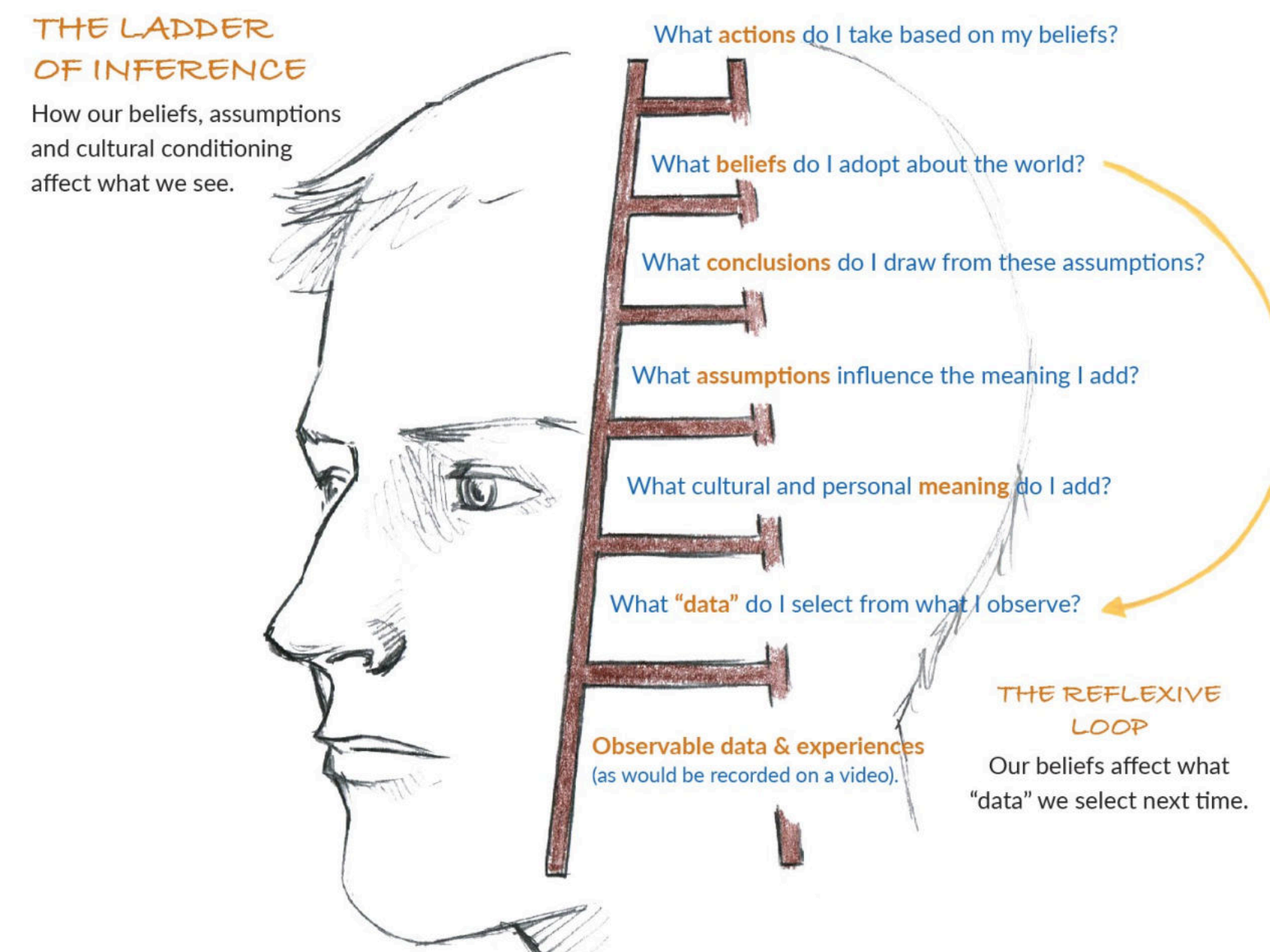


私は営業部の社員です。日頃から、顧客の要望やクレームを耳にします。でも、開発部の社員は「顧客の声を聴く姿勢」が、自分と違うと感じがち。今日の会議では、つい開発部の態度に爆発してしまい…

(顧客からの強いクレームを受けて)

- どうしていつも、顧客の声を軽視するんだ。
- お金を出しているのは彼らなんだ。わかってるのか。
- 現場を飛び回り、文句を言われる身になってくれ。

# 営業部員がカッとなったのは 「推論のはしご」(思考プロセス)を駆け上がったから。



自分の頭の中で「架空のストーリー」を  
作り上げてしまったのです。



# 「議論に勝つ。先手をとる。マウントを取る」意識から離れて

	直情型で駆け上がると …	ゆっくり登ってみると …
行動	(徹底的な対立行動にでる)	(相互に理解しあい、解決策を共創する)
固定観念	人は変わらないもの。戦うべきだ	話せばきっと理解しあえる
結論	開発部はダメだ。このままではまずい	丁寧に話し合ってみよう
仮説	ウチ向きで仕事をしている	顧客を軽視？ 忙しすぎる？ 視点が違う？
解釈	顧客の声を軽視している	反応がうすいのは、何か理由があるはず
選択して観察	今日の会議でも、反応がうすかった	今日の会議でも、反応がうすかった
現実の世界	(顧客の要望やクレームが多い)	(顧客の要望やクレームが多い)

「推論のはしご」をゆっくり登る思考習慣をつけよう。

## (参考) 思い込みを解くための「逆転のリフレーミング」

- ① 全員で、**ある立場になりきって**、その視点で話し合ってみる  
経営者視点と現場視点 / 開発視点と営業視点 / 自社視点と競合視点
- ② 全員で、**具体と抽象のレベルを変化させて**、話し合ってみる  
個別に具体的な視点で / 本質を抽象化した視点で
- ③ 全員で、**ポジティブ思考とネガティブ思考になって**、話し合ってみる  
徹底したポジティブ思考で / 徹底したネガティブ思考で
- ④ 全員で、**今起きている問題の文脈を変えて**、話し合ってみる  
変革期と安定期 / 起業期と成熟期 / 小規模組織と大規模組織

双方の立場を相互理解できると、対話は「第三案の共創」に進んでゆく

もし、推論のはしごを



ゆっくりのぼったら

**私 「顧客からクレームが入りました。このような内容です」**

開発 「う～ん、これはすぐに対応するのは難しいな」

**私 「そうですか。顧客の立場で考えるとつらいですね。私たちで、なにかできることはないでしょうか」**

開発 「この問題はすでに開発部でも認知していて、来年初に出る新バージョンではカバーできるんだけど」

**私 「なるほど。ではすぐお伝えしますね。お客さんに笑顔になってほしい。他にできることがありますか」**

開発 「そうねえ。すこし調べてみます。(過去のトラブル対応を検索して) このやり方で回避できるかも」

**私 「いいですね。これなら、一時的に顧客の課題を解決できそうです。すぐにご紹介しますね」**

開発 「そうしてもらえると私たちもうれしいです。顧客のためにも新製品が遅れないようにがんばります」

**私 「わかりました。新製品まで、営業部で全力でフォローします。クレーム情報を共有したいですね」**

開発 「そうしましょう。すぐに上司に掛け合ってみます。お互いのためだし、僕も強く言ってみますね」

**私 「コミュニケーションが大切ですね。部を横断して、困った時に助けあう会議を新設したいですね！」**



## 「推論のはしご」をゆっくり登るためには…

- ① **自分が梯子をかけあがらないためには**  
自分をメタ認知する習慣をつけ、思い込みを発見すること
- ② **もし、自分が梯子を駆けあがったことを気づいたら**  
「ごめんなさい」と言ってゆっくり登り直すこと
- ③ **もし、誰かが梯子を駆け上がってしまったら**  
「こういう仮説はありうるかな」と穏やかに登り直すこと



推論のはしごは、ゆっくり登ろう



## ⑤ 議論に変化を起こす ～ 第三案の共創

思い込みをなくし、建設的な思考で第三案を共創しよう

▶ 推論のはしごをゆっくり登ると、チームの議論が深まってゆく

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう

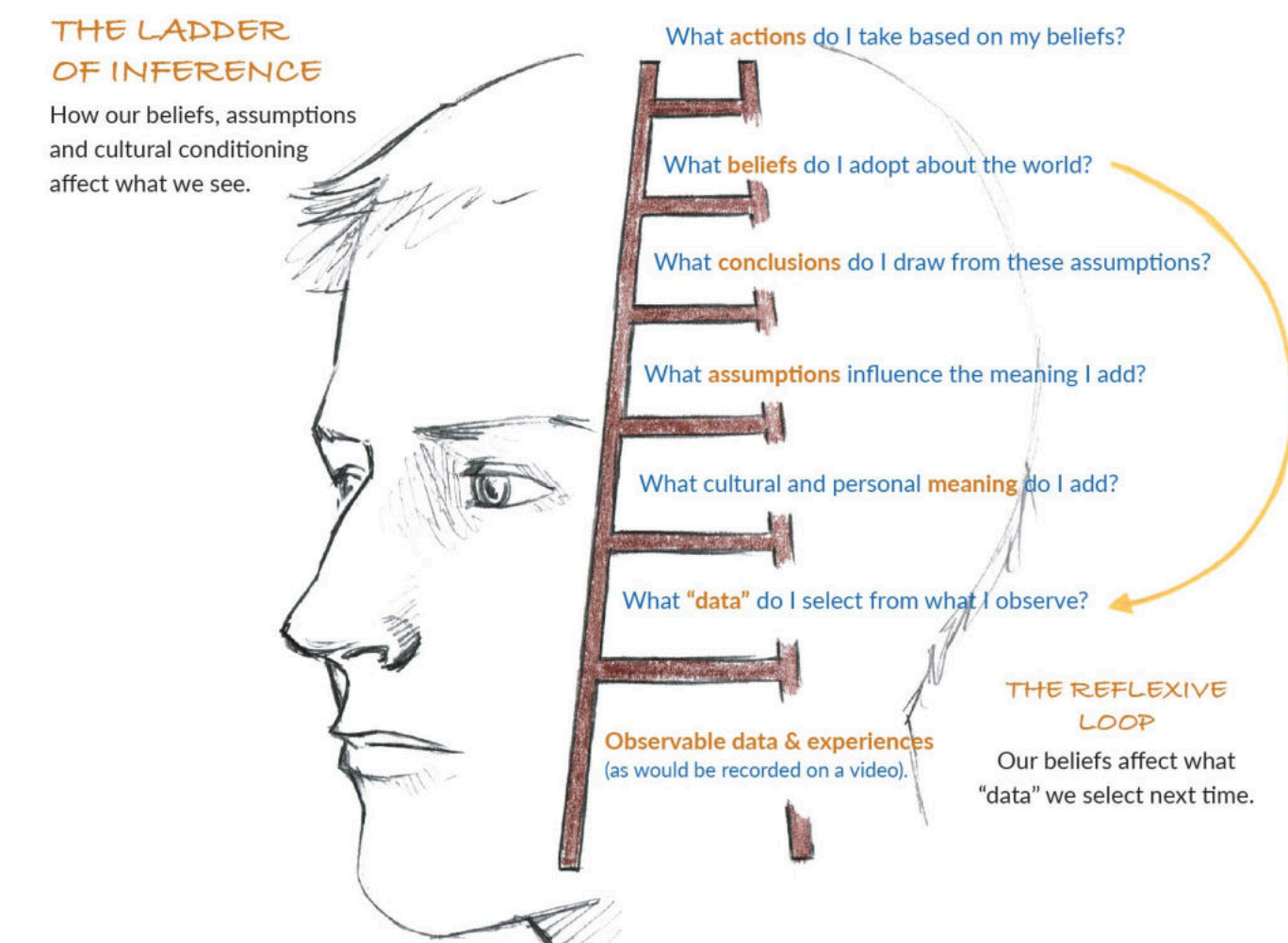


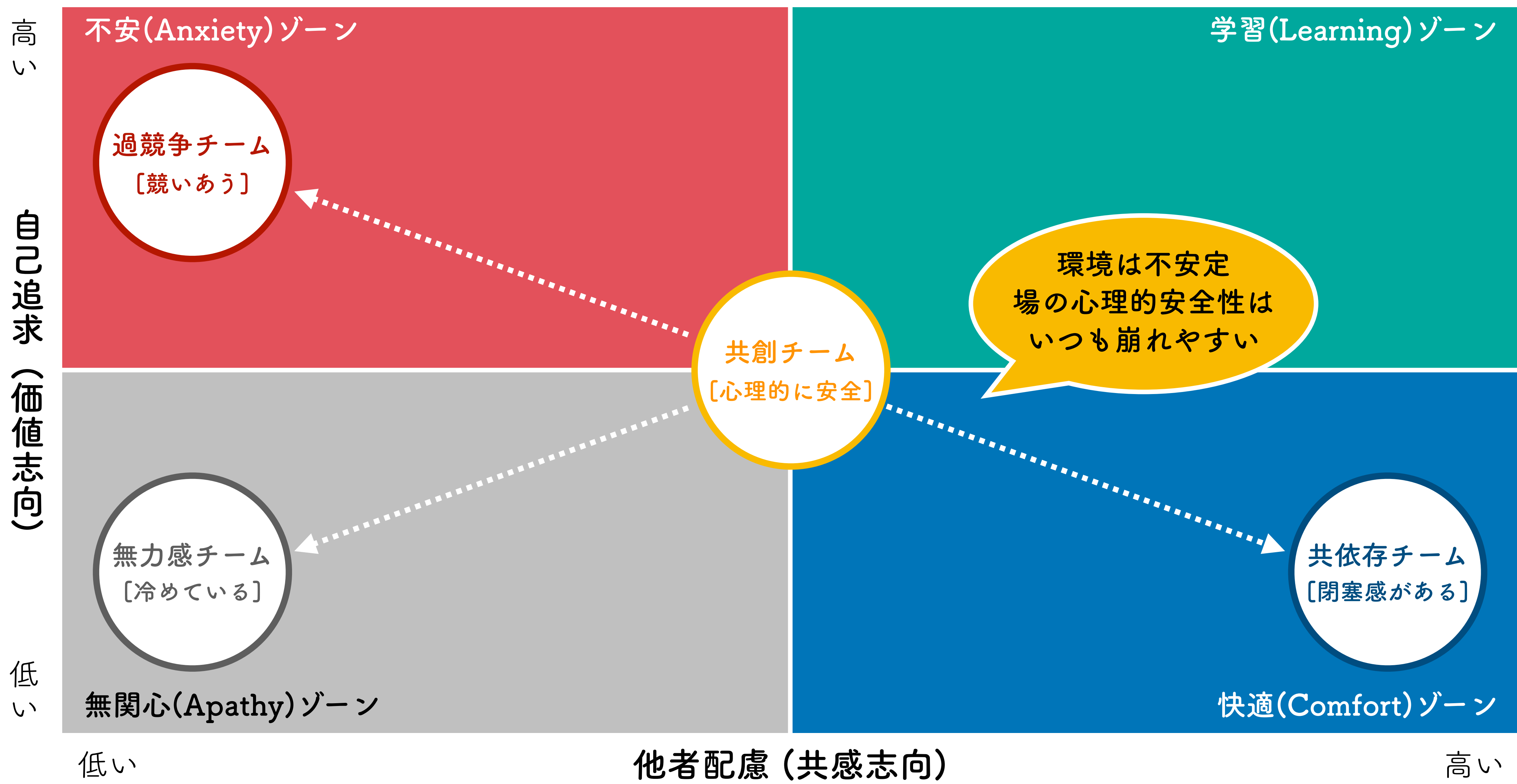
## 【自分ごととして、考えてみよう】

### Q3. 現実の場で、推論のはしごをゆっくり登る想像をしてみよう

- ① 最近、自分自身が推論のはしごを駆け上がってしまった経験はありますか？
- ② ゆっくり登るとどうなりそうでしょうか？ どうすればゆっくり登れるでしょうか？

行動	(相互に理解しあい、解決策を共創する)
固定観念	話せばきっと理解しあえる
結論	丁寧に話し合ってみよう
仮説	顧客を軽視？ 忙しすぎる？ 視点が違う？
解釈	反応がうすいのは、何か理由があるはず
選択して観察	今日の会議でも、反応がうすかった
現実の世界	(顧客の要望やクレームが多い)





# 停滞した場を活性化する技術を学ぼう

怖い上司が登場したり、成果が悪かったり、チームに問題児がいたり。  
安全性が壊れた時に、もう一度、あなたはその場を活性化できるだろうか？

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう



# 「腐ったリンゴ」の実験

ニューサウスウェールズ大学で組織行動学を研究するウィル・フェルプス准教授は、**チームに悪影響を与える典型的な3タイプ**を想定。演技力のある学生がその役目を演じて、44名の組織内で、チームの生産性にどれほど影響を与えたかを測定した。

1. 性格が悪い人 : 相手に対して攻撃的、反抗的な態度をとるひと
2. なまけ者 : 労力を出しおしむ、一生懸命やらないひと
3. 場を暗くする人 : ネガティブで愚痴や文句ばかりを言っているひと

**結論：タイプにかかわらず、チームの生産性は 30-40% 低下する**

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

## 実験の様子を覗いてみると …

フェルプスは言う。「ニックが**場を暗くする人**を演じたとしよう。会議に集まったメンバーは、みんなやる気に満ち溢れている。しかしニックだけは暗い顔で何も言わず、ずっと下を向いている。すると**他のメンバーも彼を真似る**ようになった。無口で、疲れていて、やる気がない。会議が終わる頃には、三人がニックと同じく腕を組み、下を向いてしまった。

ただし、**例外が一つだけ**あった。ニックがどんなにがんばって演じてても、そのチームはパフォーマンスが落ちないんだ。**原因は一人のメンバー、ジョナサン**だ。彼によって、**ニックが注入した毒が中和**される。他のメンバーはすぐにやる気を取り戻し、目標に向かって邁進していくんだ」

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」



ウィル・フェルプス  
UNSW 准教授

さて、ここで質問です。  
会議中に、ジョナサンはいったいどんなこと  
をして、**ニックの毒を中和**したんでしょう？

出典『最強チームをつくる方法』 ダニエル・コイル著



# ジョナサンは、どんな魔法を使ったんだろう

「どれもちょっとしたことなんで、注意していないと全く気づかない。ニックが嫌味を言ったり暴言をはいたりすると、ジョナサンは**身を乗り出して笑顔**をふりまく。ニックにあからさまに対抗したりはしない。**微妙なボディラングージ**だ。するとニックのせいで緊張した空気が変わり、また和やかな雰囲気になる」

何度も録画映像を見直して、**一つのパターン**を発見した。

**ニックが毒を放つたびに、ジョナサンはすぐに中和するような行動をとるのだ。**  
**穏やかな態度**で緊張を和らげ、その場にいる人を安心させる。次にジョナサンは**簡単な質問**をして他の人の発言を促し、相手の答えを熱心に聞く。するとチームの活気が復活し、**メンバーは再び心を開いて自由に意見を交換**するようになる。  
協力関係が構築され、目標に向かって一つになることができるんだ」

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」



ウィル・フェルプス  
UNSW 准教授

ジョナサンは、場に安全を提供しているのです。

「さあ、みんな、ここは安全な場所だよ。だから怖がらないで自分の意見を言ってほしい。みんなの考えをぜひ聞きたいと思っているんだ」

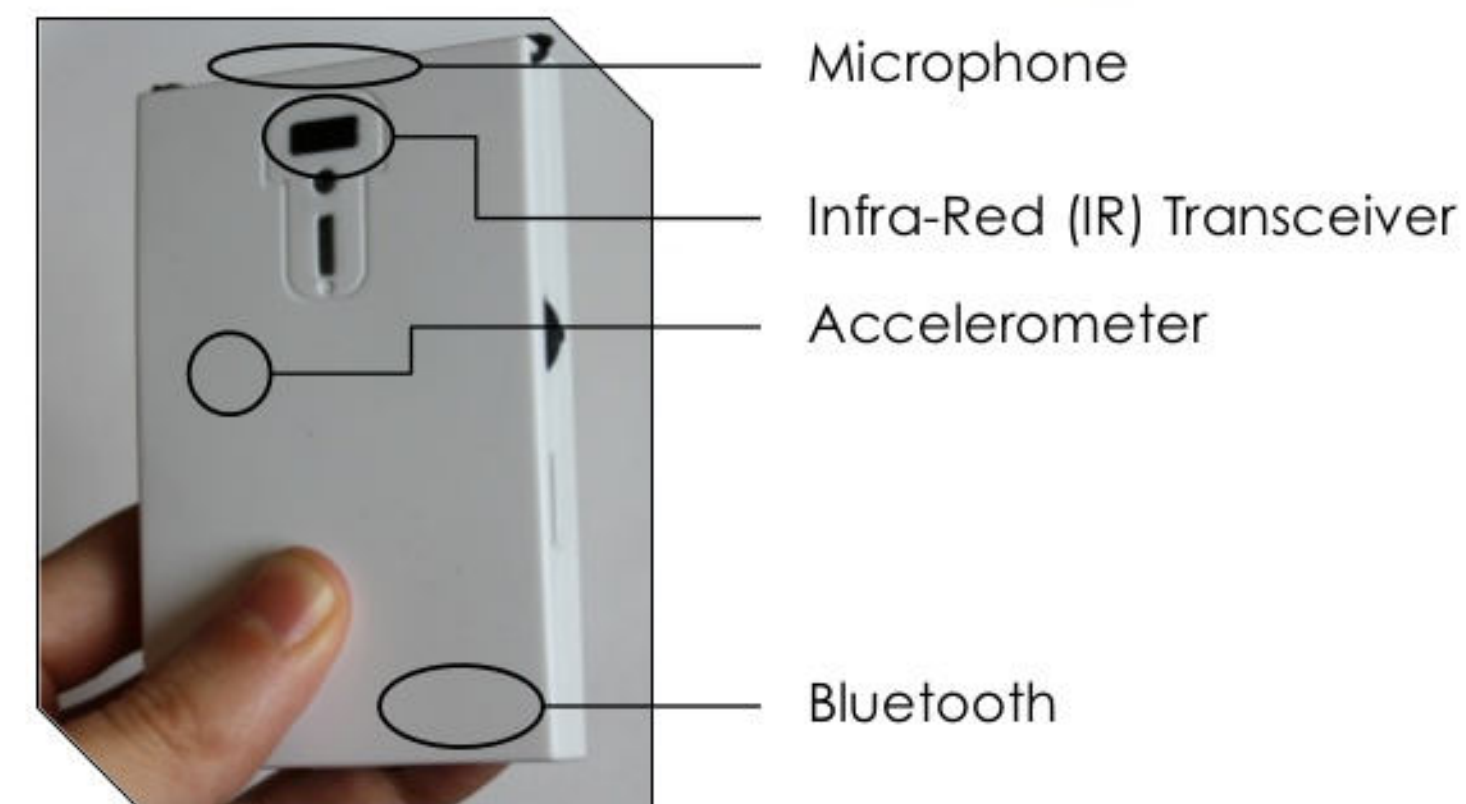
彼は強いリーダーではない。指示も鼓舞もしない。小さなメッセージを送り続けているんです。

出典 『最強チームをつくる方法』 ダニエル・コイル著

では、どんなメッセージが  
心理的安全性を高くするのだろうか？

ビッグデータをベースにした  
MITメディアラボの組織研究「ソーシャル物理学」において  
ジョナサンの行動を裏付ける発見があった。

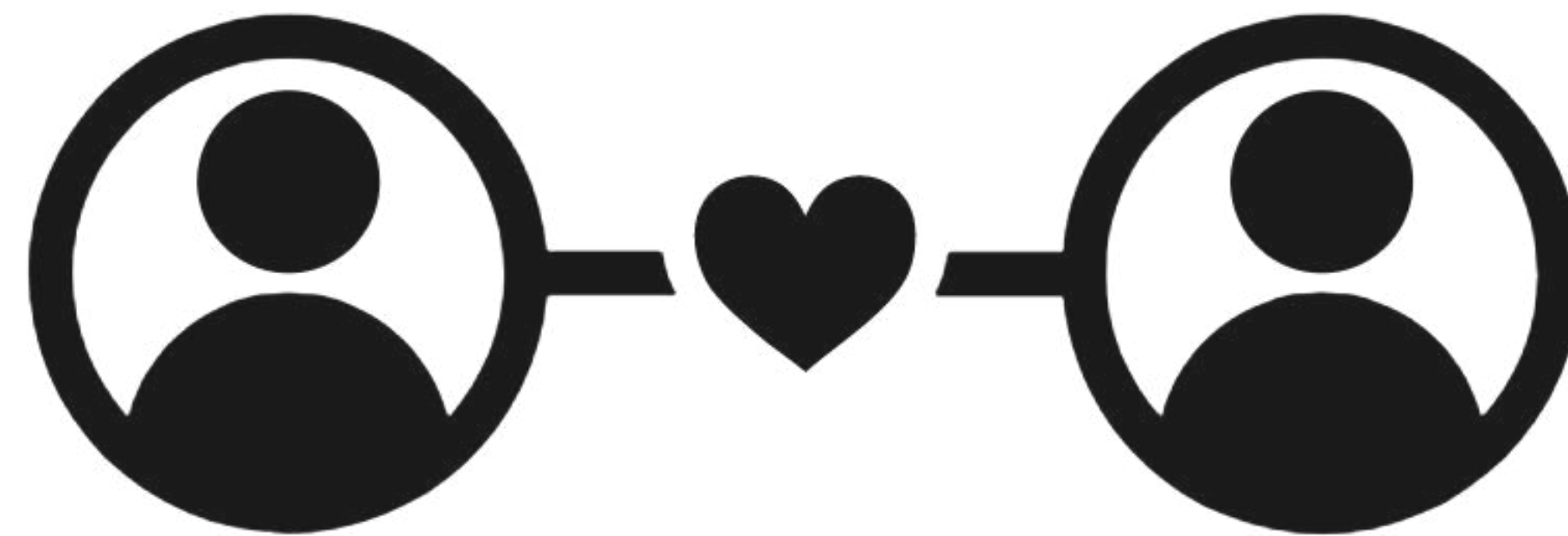
### Sociometric Badge





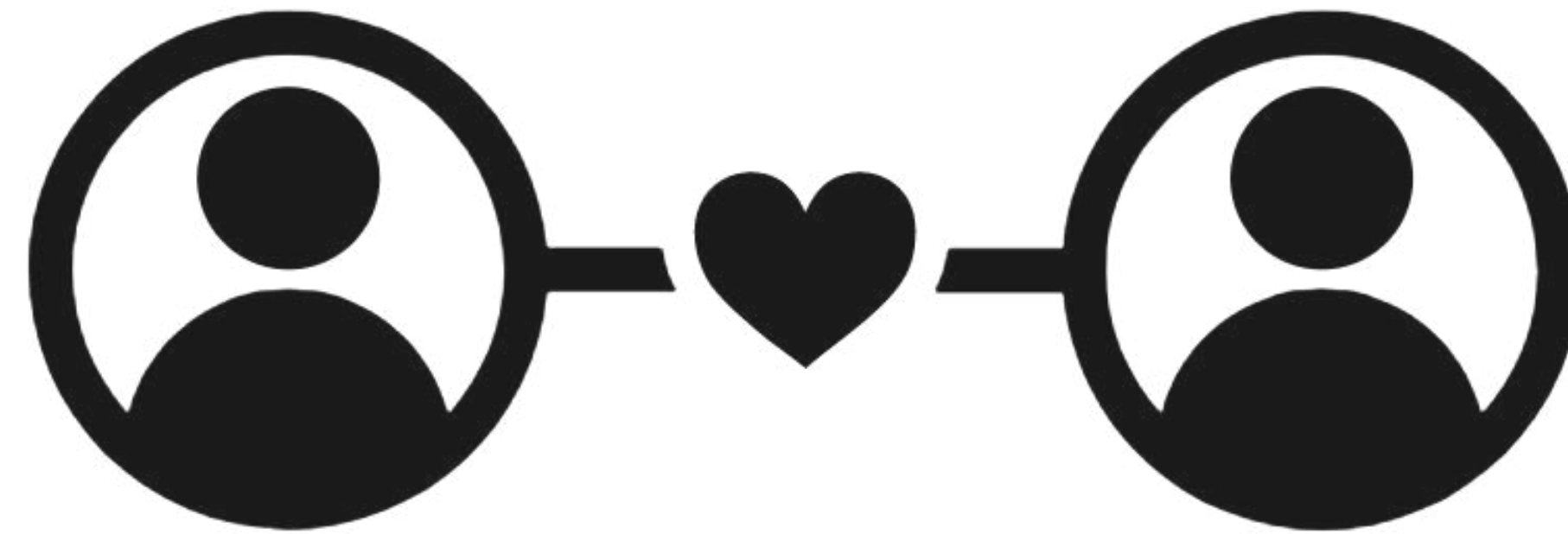
チームのパフォーマンスは「**帰属シグナル**」の数と強く関係する。

帰属シグナルとは、集団の中で「**安全なつながりを構築する態度**」のこと。



例えば…

笑顔、距離の近さ、アイコンタクト、相手と同一の動作、エネルギーの交流、順番に発言、相手への気配り、ボディランゲージ、声の高さ、ぶれない価値観など



## 帰属シグナル、3つの特長

- (1) **交流のエネルギー** ～ メンバー間の**対話**や**交流**の起点となる
- (2) **個人の尊重** ～ 一人ひとりの**発言**を促し、耳を傾ける
- (3) **未来への志向** ～ **希望**を感じる、**ポジティブな示唆**をする



暗くなった場をさりげなく照らす  
ジョナサンのような太陽になろう





## ⑥ 場の雰囲気を変える人になる ～ 不安場の活性

安全性が壊れた時も、場を活性化する技術を共有しよう

▶ わたしがジョナサンの技術を身につければ、チームは明るく安定する

ホールネス

主体性を持ち  
自分のすべての  
人間性をさらけ出そう

他者の尊重

すべての人が  
主人公で生きているこ  
とを思い出そう

相互の理解

自らが笑顔で  
オープンになり  
相互に理解しあおう

目的の共有

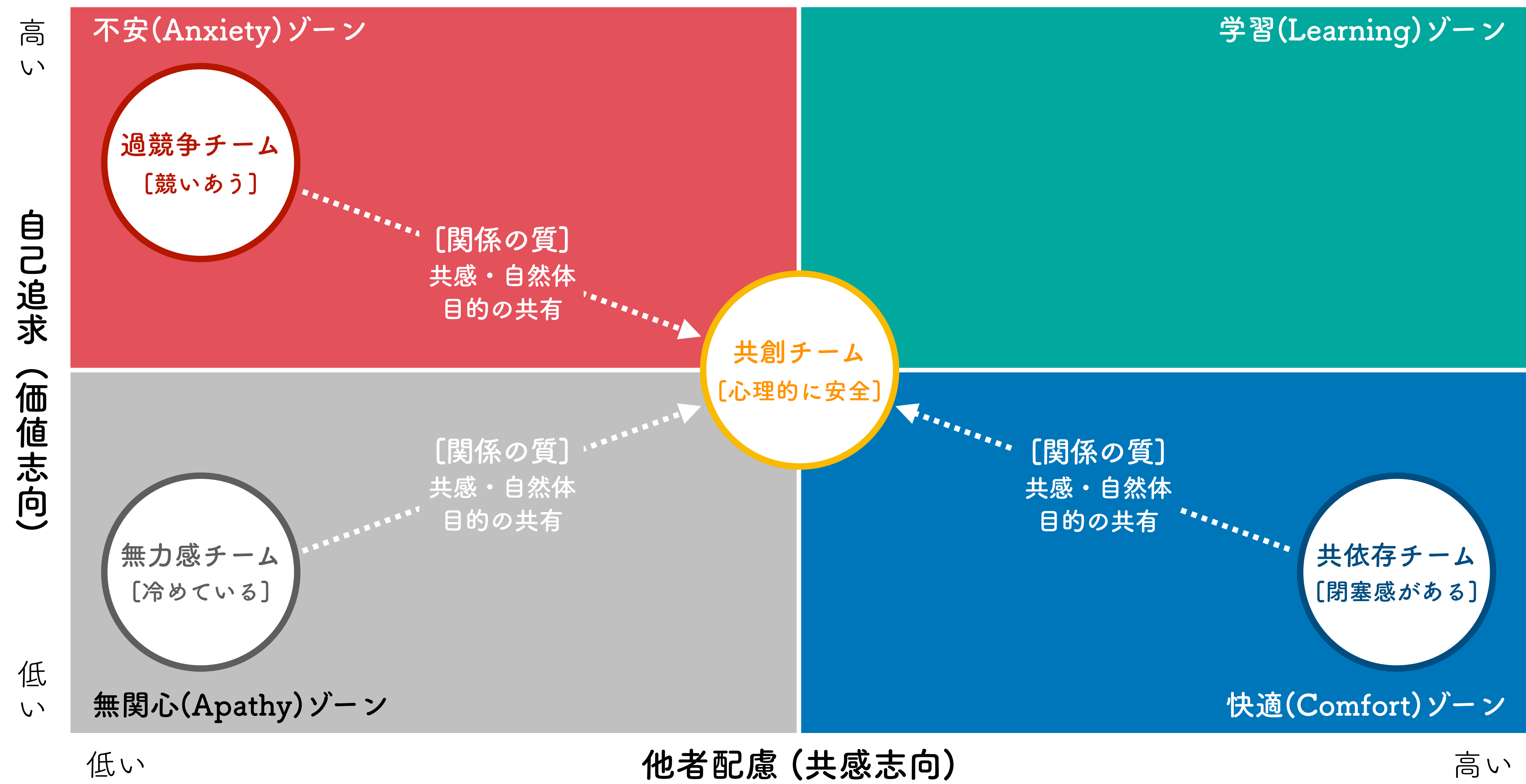
場の意識を  
関係性から価値創造に  
シフトしよう

第三案の  
共創

思い込みをなくし  
建設的な思考で  
第三案を共創しよう

不安場の  
活性

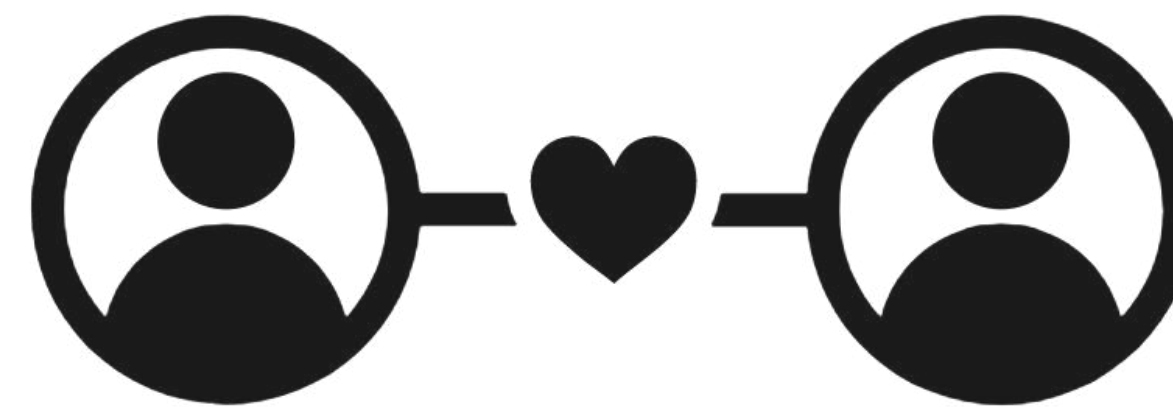
安全性が壊れた時も  
場を活性化する  
技術を共有しよう



## 【自分ごととして、考えてみよう】

## Q4. あなたがジョナサンになったら、半径5メートルはどう変わる？

- ① いつもの会議のなかで、ニックがいる場を想像してみましよう。
- ② ジョナサンになりきってみましよう。さて、あなたはどんな行動をするでしょう。



帰属シグナル、3つの特長

- (1) 交流のエネルギー ~ メンバー間の対話や交流の起点となる
- (2) 個人の尊重 ~ 一人ひとりの発言を促し、耳を傾ける
- (3) 未来への志向 ~ 希望を感じる、ポジティブな示唆をする



# 【関係の質】 心理的に安全なチームをつくる ～ 講義のまとめ

1. 新しいチームづくりのカギとなるのは、**関係の質**を起点とした「**成功循環モデル**」である。
2. 関係の質からはじめて、**思考の質**、**行動の質**を高める。**組織の持続的な成果**に結びつく。
3. チームには**集団的知性**がある。個人のパフォーマンスとチームの生産性の相関は小さい。
4. 多くの研究から、最も重要なチームの成功因子は「**心理的安全性**」であることがわかった。
5. 知識時代の成長エンジンは**斬新なアイデア**であり、心理的安全性はその**土台**となるものだ。
6. 安全な場をつくるには、**共感の醸成**で**関係性を高め**、そこから**価値に意識を移す**こと。
7. まずは自分が**ホールネス**になる。主体性を持ち、**自分のすべての人間性をさらけ出す**こと。
8. さらに**他者の認識**を変える。**相手も人生の主人公**であることを理解し、受け入れること。
9. 続いて対話に変化を起こす。**自ら笑顔**になり、**オープン**になり、**相互に理解**しあうこと。
10. 相互理解が深まったら、**人間関係の維持から価値の創造**に、**場の意識**をシフトすること。
11. そして議論に変化を起こす。推論のはしごをゆっくり上り、**建設的に第三案を共創**すること。
12. 最後に**場の雰囲気**を変える人になる。不安に支配されても、**活性化する技術**を共有すること。

(参考) 心理的安全性の難所と落とし穴とは？



# 心理的安全性の難所と落とし穴

## 1. 空気読みすぎ体質 ～ 「気配りこそ命」という誤解

心理的に安全な場を作ろうとするあまりに、相手の反応や顔色を伺うことが習慣化して、自己主張ができなくなってしまいう問題。仲がよくなりすぎるチームに起きることが多く「集団浅慮」と呼ばれている。それ以外でも、初対面で探り合う場、権威あるボスを困む場などでは、意識しないと本音で話すことは難しい。逆に本音で話そうと意識しすぎると、対立を強調するような口調になってしまうこともあり、なかなかやっかいだ。

心理的安全性を過剰に意識するリーダーや、いい人に見られたい意識が強いリーダーも、この落とし穴にはまりやすいので注意が必要だ。リーダーが心地いいことしか言えないと「自分は正しいのに、現実が思い通りいかないのは、環境に問題があるからだ」と考えはじめて、チームメンバーに他責の思考習慣がつきやすい。評論家のような意見が増え、チームの求心力が弱まり、リーダーの苦しみが深まるという悪循環に陥ってしまう。

この空気を打破するためには、意識を内側（人間関係）から、外側（使命や価値創造）に広げること。ポジティブもネガティブもつくろうとせず、ナチュラルに振る舞う習慣をつけることだ。リーダーであれば、他者に心地いいことをいうのはなく、自然体の自分に戻って、自分の悩みや弱さもオープンにした上で「組織をよくしたい」「価値を生み出したい」と思いを情熱を込めて語ることだ。いかなる場面においても、メンバーがホールネスで参加する行動習慣がつけば、組織の生産性と個人の幸せをともに高めることが可能となるだろう。



# 心理的安全性の難所と落とし穴

## 2. 決められない組織 ～ 「全員一致すべき」という誤解

リーダーシップ不在の組織、人間関係が希薄な組織、生真面目な組織などが心理的安全性を重視しようとする  
と「一人ひとりの意見を大切にすべき」という意識が過剰になり、意見を均等に重んじる方向に進むことが多い。  
全員の意見をそのまま取り入れることは、対話や議論を放棄することの裏返しであり、結論の先延ばし  
か、多数決かの二択になってゆく。前者は価値創出の機会を逃し、後者は組織内に亀裂を生みかねない。

特に、計画や手続きの尊重・厳格な品質・均質なサービスを求める組織 — 行政・金融・メーカーなど — は、  
リスクへの感度が高く、誰かがリスクを指摘すると、責任回避に意識が向かい、場が固まってしまふ。すべての  
リスクを避けるべく複雑な議事録が配布され、さらに何も決められない状態に陥る。一方で、目に見えない  
リスクや、責任の所在があいまいなリスク、例えば「先延ばしのリスク」は無視されてしまふ。

リスクゼロを志向すると、自らを変革するチカラを失うこと。組織のパーパスを共有し、多様な意見こそ価値  
を生む源泉であること。この二点を共有しよう。未来にチャレンジしてこそ、組織は学習でき、新しい知識を  
得られる。メンバー全員が対話し、走りながら考え、小さな実験から学ぶ行動習慣を身につけることが大切な  
のだ。

# 心理的安全性の難所と落とし穴


## 3. 話しあい万能主義 ～ 「話しあえば解決する」という誤解

対話や議論、その基盤となる心理的に安全な場づくりは、**チームづくりにおいて最も重要な基盤**である。しかし、**それですべてが解決するわけではない**。例えば、アイデアを創出するプロセスにおいては、① **発散局面** ～ アイデアをひろげる段階、② **収束局面** ～ アイデアをまとめる段階、がある。①は具体化のプロセスであり、多様な視点からの多様なアイデアを出すために話しあいが重要だが、②は**抽象化のプロセス**であり、**少数精鋭による情報集約と卓越した創造性（思考のジャンプ）が必要**となる。

個人の専門能力が必要なのは、アイデアの収束局面だけではない。**話しあいのテーマ設定自体、難易度が高い**ケースも多い。**問題設定の良し悪しで、話しあいの価値に大きな差がでてしまう**からだ。

**問題設定のプロセスにおいても、アイデア収束のプロセスにおいても、個人の専門能力、それに基づく創造性が鍵を握る**ということだ。

**心理的に安全な場は、必要条件だが、十分条件ではない**。心理的に安全な場がないと個人の能力は活かされないが、話しあいだけで**すべてが解決するわけではない**。**チームと個人の相互作用によって、高い付加価値は生み出されるのだ**。



[行動の質] やる気に満ちたチームをつくる



## ▶ [行動の質] やる気に満ちたチームをつくる

Why … メンバーの自走を阻害するものはなんだろう？

What … 「内発的な動機」はどのように生まれるんだろう？ 対話

How … 「やる気に満ちたチーム」をつくらう

Step1 … 自分で選択したいという欲求を満たそう 対話

Step2 … 有能でありたいという欲求を満たそう 対話

Step3 … 人と支えあいたいという欲求を満たそう 対話

メンバーの自走を阻害するものはなんだろう？



why —  what —  how

# サボタージュ・マニュアル ～ 敵国の「組織の生産性」を蝕む秘策

of faulty decisions and non-cooperation are normally found in his kind of work and should then devise his sabotage so as to enlarge that "margin for error."

## 2. POSSIBLE EFFECTS

a. Acts of simple sabotage are occurring throughout Europe. An effort should be made to add to their efficiency, lessen their detectability, and increase their number. Acts of simple sabotage, multiplied by thousands of citizen-saboteurs, can be an effective weapon against the enemy.

## (1) Personal Motives

(a) The ordinary citizen very probably has no immediate personal motive for committing simple sabotage. Instead, he must be made to anticipate indirect personal gain, such as might come with enemy evacuation or destruction of the ruling government group. Gains should be stated as specifically as possible for the area addressed: simple sabotage will hasten the day when Commissioner X and his deputies Y and Z will be thrown out when parli-

米国情報公開法により、第二次世界大戦時の極秘資料が公開されて話題になった。

OSS (戦略諜報局、CIAの前身) による『サボタージュ・マニュアル』

敵国内に入ったスパイが「相手の生産性を落とす」ための合理的な手法が書かれている。

actively with the United Nations war effort, and encourage them to assist openly in periods of Allied invasion and occupation.

## 3. MOTIVATING THE SABOTEUR

a. To incite the citizen to the active practice of simple sabotage and to keep him practicing that sabotage over sustained periods is a special problem.

b. Simple sabotage is often an act which the citizen performs according to his own initiative and inclination. Acts of destruction do not bring him any personal gain and may be completely foreign to his habitually conservative attitude toward materials and tools. Purposeful stupidity is contrary to human nature. He frequently needs pressure, stimulation or assurance, and information and suggestions regarding feasible methods of simple sabotage.

2

particular technique has been successful in this or that district. Even if the technique is not applicable to his surroundings, another's success will encourage him to attempt similar acts. It also can be conveyed directly: statements praising the effectiveness of simple sabotage can be contrived which will be published by white radio, freedom stations, and the subversive press. Estimates of the proportion of the population engaged in sabotage can be disseminated. Instances of successful sabotage already are being broadcast by white radio and freedom stations, and this should be continued and expanded where compatible with security.

(c) More important than (a) or (b) would be to create a situation in which the citizen-saboteur acquires a sense of responsibility and begins to educate others in simple sabotage.

3



# 『サボタージュ・マニュアル』～組織の生産性を落とすための虎の巻

- 常に**文書による指示**を要求せよ。
- **誤解を招きやすい指示**を出せ。意思統一のために**長時間議論**せよ。さらに**出来る限り不備を指摘**せよ。
- 準備を十分行い、**完全に準備ができるまで実行に移すな**。
- **些細なことにも高い完成度を要求**せよ。わずかな間違いも繰り返し修正させ、小さな間違いも見つけ出せ。
- もっともらしく、**ペーパーワークを増大**させよ。
- 通達書類の発行や支払い等に関係する**決済手続き**を**多重化**せよ。全決裁者が承認するまで、仕事を進めるな。
- **すべての規則を隅々まで厳格に適用**せよ。
- 何事をするにも「**通常ルート**」を通して行うように主張せよ。決断を早めるためのショートカットを認めるな。
- 可能な限りの事象を**委員会**に持ち込み、さらなる**調査と熟考**を求めよ。委員会の**メンバーはできるだけ多く**せよ。
- 議事録や連絡用文書、決議書などにおいて、**細かい言葉遣いについて議論**せよ。
- 以前の会議で決まったことを**再び持ち出し**、その妥当性について改めて問い直せ。
- 警告せよ。**理性的になることを求め**、**将来やっかいな問題を起こさないよう**、**早急な決断を避けるよう主張**せよ。
- **あらゆる決断の妥当性を問え**。ある決定が**自分たちの管轄にあるのかどうか**、また、**組織上層部のポリシーと相反しないか**どうかなどを問題にせよ。

米国、恐るべし。

まさに「**生産性の悪い組織**」が目には浮かんでくる。

しかし、無理にスパイが暗躍しないでも  
**組織は自然と硬直化し、機能不全になっていくようだ。**  
社員の「いい組織にしたい」という思いとは裏腹に。

その背景にあるものは、どんな法則なんだろう。



# 思考が世界をつくっているが、人はそれに気づかない

物理学者・哲学者 デビッド・ボーム

人の思考から組織は生まれるが、いつしかその手を離れ、  
組織が人を囚人のように拘束してしまう。組織は魔物なのだ。

例えば、経営者の方針に従って経営企画室が予算をつくる。  
すると予算が独り歩きしはじめ、すべての人が予算に拘束されるようになる。  
予算の前提としていた経営環境は常に変化しているにもかかわらず、  
変化よりも予算達成が優先され、公平性の旗のもとで例外は認められなくなる。  
思考はあらゆるものを断片化し、理解しやすい「断片」に注目する癖を持つ。  
思考は「機能と意味」を分離し、「機能」に焦点をあてる。  
思考は「物質と精神」を乖離させ、目に見える「物質」を優先させる。  
その結果、お金や数字が人を支配していく。



出典:『だから僕たちは、組織を変えていける』



# 組織の罫 ～ 「組織の成長」が「人間の成長」を阻害してゆく

多くの組織の経営システムの目的は

「戦略に基づき、現場を統制して、計画を達成する」ことである。

このシステムが組織に馴染むにつれて、クリス・アージリスが提唱した「組織の罫」に陥り、社員の「人間としての成長」を阻害してしまう。

- 仕事の専門化 … 個人の能力が、部分的にしか用いられない
- 命令の系統 … 下位の者は、従属的・受動的にならざるを得ない
- 指揮の統一 … 個人が自発的に目標設定することにはならない
- 管理の範囲 … 末端の個人にとっては、自己の統制範囲を狭める

## ▶ 例えば「数字を達成する」ために、ある部門に

- ① 業績責任者をおき  
(責任ある人とそうでない人をつくり)
- ② 複数の課にわけて  
(部全体の緊密な連携や知の共有を分断して)
- ③ 課ごとに数値目標を設定し  
(プロセスや顧客満足が軽視され)
- ④ 課同士で競争させる  
(信頼関係や協力関係を消滅させる)

- ① 管理すると、人の持つ自律性や有能感が失われる
- ② 分割すると、目に見えないつながりが切断される
- ③ 数字を追い求めると、プロセスや感情が軽視される
- ④ 競争をあおると、信頼関係や協力関係が分断される

これらの悪循環が「組織の学習能力」が削いでゆく



現代の組織では当たり前「**組織管理**」が  
人間の成長を阻害し、**チームの能力**を削いでいく。

その背景にあるのは「工業社会」における  
マネジメントの革新、**科学的管理法**である。

管理は、**価値を生むために手段**である。  
管理を目的にすると、**人間性**が失われてしまう。

# 『学習する組織』序文より… W・エドワーズ・デミング

私たちの「マネジメントの一般的体系」は職場の人たちを破壊してきた。

人は生まれながらにして、**内発的な動機づけ、自尊心、尊厳、学びたいという好奇心、学ぶことの喜び**を備えているものだ。しかし、それらを破壊する力は、幼児期に始まり、ハロウィーン仮装大賞、学校の成績、「よくできました」の金星シールなど、大学卒業までずっと続く。

職場では、人もチームも部門もランクづけされ、上位なら報酬がもらえ下位なら罰が待っている。**目標管理制度やノルマ、奨励金や事業計画**は部門ごとにバラバラに積み上げられ、わからないものやわかり得ないものまで含め、多くのものが破壊されていく。

W・エドワーズ・デミング博士



「内発的な動機」はどのように生まれるんだろう？





# 今、すべての組織に問われている難問は…

## 工業社会の組織モデル



## 知識社会の組織モデル



▶ 社員が「自走するための意欲」を取りもどせるか

# 社員一人ひとりの内発的動機こそ「自走する組織」のエネルギー源

	他律的 ←————→ 自律的					
動機づけ	無動機づけ		外発的動機づけ			内発的動機づけ
自己調整	なし	外的調整	取り入れ的調整	同一化的調整	統合的調整	内発的調整
因果の位置	非自己的	外的	外的寄り	内的寄り	内的	内的
一言でいうと	命令	アメとムチ	義務感	必要性	目的と価値観	好奇心と熱中
言葉にすると	やりたくない やりたいとは思わない	しかたない 人から言われ仕方なく やらないと叱られるから	しなくちゃ 不安だから 恥をかきたくないから	すべき 自分にとって重要だから 将来のために必要だから	しよう することが自分の価値観と一致するから	したい 面白いから 楽しいから 興味あるから 好きだから

参考：エドワード・デシ著「人を伸ばす力」

本論に入る前に  
「動機づけ」の本質をおさらいしておこう。



あなたは、鉄棒にどれくらいぶら下がっていられますか？





# 人が鉄棒にぶら下がる時間を測定する実験

①動機づけなし	50秒	
②応援してもらおう	75秒	(1.5倍)
③催眠術を使う	75秒	(1.5倍)
④お金(4千円)を渡す	120秒	(2.4倍!)

1953年、ハーバード大学の神経学者ロバート・シュワブは、筋肉疲労の仕組みを調査するために実験を行い、普通の人々が棒にぶら下がって我慢できる時間を測定した。また、動機づけでそれが変化するかも調査した。

我慢モノには  
「お金」は最強！





## 「外発的動機づけ」とは

外部からの目標があり、それを実現するために行動しようとする。強制、義務、賞罰などによる動機づけ。

## 「内発的動機づけ」とは

好奇心や関心、そこから生まれるやりがいや達成感など、自分自身の内なる欲求に起因する動機づけ。

# アンダーマイニング効果 ～ 外発的動機づけが創造性を減退させる

好きで遊んでいたゲームやワークに金銭的な報酬を与えられると、やる気がなくなってしまう現象。デシとリッパーらによる大学生や幼稚園児を対象とした実験などで実証された。

報酬などの外発的動機づけは「単純なワーク」には有効だが、「創造的なワーク」にはマイナスとなることが知られている。外発的動機づけによる「他者からの統制感」が「自律性」を削いでしまう。あわせて「結果」に意識が向くために「ワーク」そのものへの興味が減退する。これらから創造性の喪失につながってしまうのだ。

金銭的な報酬以外に、罰則、監視、締め切り設定、目標や課題の押し付け、評価の予告、指示命令、競争に関しても意欲を下げる結果がでている。

# 社会規範の押出し効果 ～ 外発的動機づけが善行意欲を喪失させる

**善意(社会規範)**でおこなっていることに対して**罰則(市場規範)**を導入すると善意の気持ちが消え失せる現象。その後、**罰則を取り消しても、お互いさまの気持ちは元に戻らない**。ニーズィとルスティキーニによる**保育園の実験**が有名である。

ある保育園では、子どもを迎えに来る保護者の遅刻が悩みのタネで、経営陣はそれに対して罰金を導入した。すると**遅刻する保護者は二倍に増加**してしまった。もともと保護者が持っていた「最善の努力をしよう」という内発的な善意が喪失してしまったのだ。

そこで、保育園は罰金を停止したが、一度失われた善意は復活することはなく、**遅刻者は当初の二倍で定着**してしまった。外発的な動機づけによって失った善意を戻すのは難しい。場の規範が「**道德**」から「**損得**」にシフトしてしまうためだ。



## 「外発的動機づけ」の問題点

- 好奇心を失わせる
- 正解のない、高度な業務の生産性を落とす
- 創造性を減退させる
- 好ましい言動（善行）への意欲を喪失させる
- ごまかしや近道、倫理に反する行為を助長させる
- 依存性がある（なしでは働かなくなる）
- 短絡的思考や短期的思考を助長する

# (参考) 人間が関与する仕事は、絶えず創造的になってゆく

	アルゴリズム (外発的動機づけがキー) シンプル		ヒューリスティック (内発的動機づけがキー) 多層的	
例えば…	大量計算、単純作業	ホワイトカラー業務	チェス、将棋、囲碁	経営、政治、芸術
問題解決の手法は？	特定の手順で答えを出す	複雑な手順を統合して答えを出す	一定の制約の元で直感的に発見する	制約がない世界で直感的に発見する
正解がある？	ある	ある	ありそう	ない
得意なのは？	コンピュータ、機械	RPA (ロボティクス・プロセス・オートメーション)	AI (生成型AIで加速)	人間

「ムーアの法則」に従い、創造的でない仕事は、指数関数的に減ってゆく

「動機づけ」という視点から考えても  
行動の統制によって生産性を高められる時代は  
すでに過ぎ去った。

知識社会において「**内発的な動機づけ**」が  
さらに重要になることは間違いないだろう。



# 内発的な動機の根源にある、人間の基本的な心理的欲求

以下の3つの心理的欲求が満たされたとき、人間には強い内発的な動機が生まれる。リーダーの役割は、この心理的欲求を深く理解し、適切な環境をつくることで協働の意欲を生み、価値を生み出すことである。

- ・ **自律性** 自分自身で選択して行動したい
- ・ **有能感** 自分が有能であると感じたい
- ・ **関係性** 人と理解しあい、支えあっていると感じたい

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

# 「内発的動機づけ」を生む、スリーカード



これらの心理的欲求をどのように満たして  
内発的な動機を高めればいいのか？  
ひとつずつ、考えてみよう。

## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q1. あなたのチームのワーク・エンゲージメントはどうだろうか？

Q1：仕事をしていると、**活力がみなぎる**ように感じる。(活力)

Q2：職場では、**元気が出て精力的**になるように感じる。(活力)

Q3：仕事に**熱心**である。(熱意)

Q4：仕事は、私に**活力を与えて**くれる。(熱意)

Q5：朝に目がさめると、**さあ仕事へ行こう**という気持ちになる。(活力)

Q6：**仕事に没頭**しているとき、**幸せ**だと感じる。(没頭)

Q7：自分の**仕事に誇り**を感じる。(熱意)

Q8：私は**仕事にのめり込ん**でいる。(没頭)

Q9：仕事をしていると、**つい夢中**になってしまう。(没頭)

- ・ 毎日 (6点)
- ・ 一週間に数回 (5点)
- ・ 一週間に一回 (4点)
- ・ 一ヶ月に数回 (3点)
- ・ 一ヶ月に一回以下 (2点)
- ・ 一年に数回以下 (1点)
- ・ まったくない (0点)

"ユトレヒト ワークエンゲージメント尺度" はシェアフェリ教授らが開発した「ワークエンゲージメント」のスコアを測定する調査項目。ワークエンゲージメントの構成要素「活力・熱量・没頭」を測定する。フル質問は17問だが、短縮版として9問と3問のパターンがある。



「やる気に満ちたチーム」をつくらう



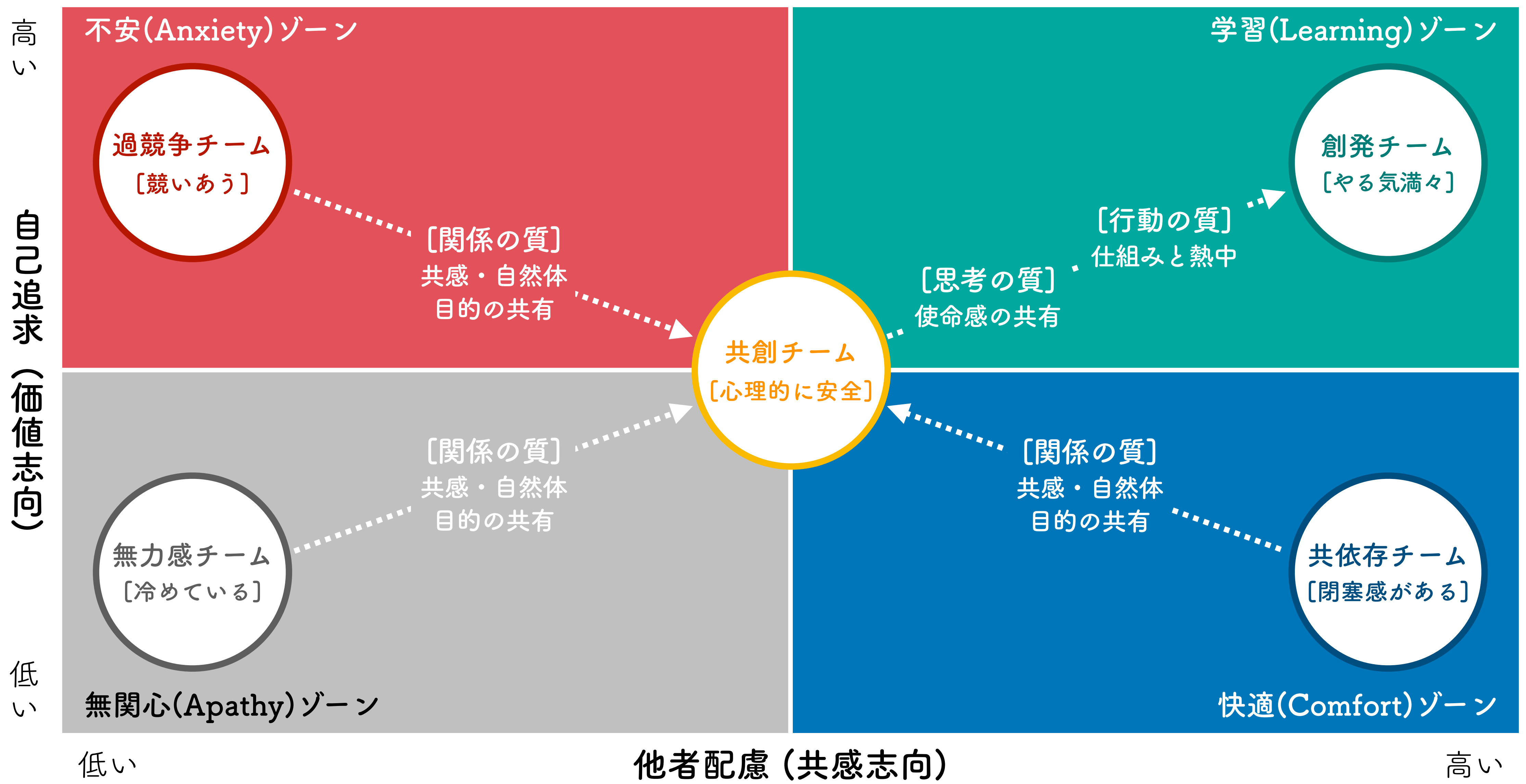
why



what



how



# どうすれば「やる気に満ちたチーム」ができるだろう？

自律の基礎  
をつくる

自律

1. **組織病の発見** やる気の阻害要因となる「組織の罣」を発見しよう
2. **シンプル化** 複雑化の呪縛を解き放ち、シンプルなシステムをつくろう
3. **学習優位** 管理・競争優位から、学習優位にシフトしよう

有能感を  
味わう

有能

4. **フロー体験** 最適な難易度の課題に挑戦し、フロー体験を味わおう
5. **集団的フロー** 熱中できる環境をつくり、みんなでフローに没入しよう

お互いに  
貢献しあう

関係

6. **信頼場の構築** 相互信頼を醸成し、オープンで多様な場をつくろう



# 自分で選択したいという欲求を満たそう

次々と押し寄せてくる仕事。いつも**時間に追われているのはなぜだろう。**  
わたしのしている仕事は、ほんとうに**価値を生んでいるのだろうか？**

## 組織病 の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罣」を  
発見しよう

## シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

## 学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

## フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

## 集团的 フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

## 信頼場の 構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

# 「自律性」とはなにか？

人間は、自らの行動を「外的な要因」によって強制されるのではなく、**自分自身で選択したと感じたい**という「**自律性**」あるいは「**自己決定**」の**心理的欲求**を持っている。

したがって、締め切りの設定、目標の押し付け、監視、評価など、人の行動を統制するための手法は、自律性を喪失させ、**熱意や興味を失う原因**となってしまう。

**ただし人間は「完全なる自由」を求めているわけではない。**特定の課題を遂行するよう求められた場合でも、**実現方法に対する自由裁量**が許されていれば、自律性を奪われた人間よりも、その活動により**熱心に取り組む**、その活動自体を楽しむのである。

ポイントは「**意味のある選択**」にある。人間は自ら選択することによって**自身の行動に意味づけ**し、納得して活動に取り組むことができる。そして**人間として尊重されていると感じ**、それがさらなる**内発的動機づけ**となるのだ。

## (参考) ジャムの実験 ～ 選択の自由度と売上は比例しない

コロンビア大学シーナ・アイエンガー教授は、スーパーのジャム売り場で実験を行った。試食コーナーのジャムの種類を、数時間おきに24種類と6種類に変えて、顧客の購買行動に与える影響を調べるというものだ。

24種類では買い物客の60%が、6種類では40%が試食したが、売上で見ると、24種類では3%、6種類では30%と、**選択肢が少ないほうが遥かに購入率が高かった**のである。

これが有名な「**ジャムの実験**」だ。この結果から、アイエンガー教授は、人間がストレスなく選択できる選択肢の数は**7±2 (マジックナンバー)**ではないかと考えた。

実際にP&Gなどは、この実験をもとに選択肢を減らして売上を増加させた。Amazonのロングテール手法など、選択肢の多さで成功する例もあり、一律に考えるのは危険だが、「**選択の自由度が高まるほど、人間は満足するわけではない**」ことが検証されたのだ。

参考: シーナ・アイエンガー著「選択の科学」



やる気を育むための第一歩として  
「自律性を阻害する要因」を  
取り除くことから始めたい。

「組織の罨」による  
「見えざるコスト」に着眼しよう。

# 分解して管理することで、複雑化していく「現場の仕事」

- ① 部門の年間の売上や利益の目標（予算）が決まる
- ② 分散統治のために、部門長はグループにわけて予算を配分し、責任者をおく
- ③ 役割分担のために、グループ長はメンバーに予算を配分する
- ④ 進捗把握のために、週次の定例会議を設定する
- ⑤ 進捗管理のために、メンバーは日報、グループ長は週報提出を義務化する
- ⑥ 業績が悪い部門のテコ入れのために、報告や会議の頻度を増やす
- ⑦ 部門全体の業績テコ入れのために、さまざまな賞罰やルールが導入される
- ⑧ 現場が数字づくりに走り、無理な売上が増え、クレームやトラブルが発生する
- ⑨ トラブル対応のために、コンプライアンスが強化され、専任部門が新設される
- ⑩ コンプライアンス会議が定例化し、問題の発見や報告が義務となる
- ⑪ 問題が発覚すると、それに関連する部門や業務の報告や会議の頻度を増やす

# 知識時代に顕在化した、科学的管理法の「見えざるコスト」

## ① 作業を単純化、標準化すると…

- ▶ 長所： 正解のある仕事だと、**分解し、分析すること**で、効率を上げやすい仕事が単純になるので、**職務記述**がしやすく、**業務評価**もしやすい
- ▶ 短所： 仕事の**つながりを補完**するための「**さまざまなコスト**」がかかる  
貢献実感を感じにくくなり、仕事も単純化するため、**やる気が維持しにくい**

仕事を分解するほど「見えざるコスト」が増える

### 説明コスト

サービスの高度化により  
必要なコミュニケーションが  
増大していく

### 解決コスト

正解のない問題の増加により  
チーム間連携の必要性が  
増大していく

### 管理コスト

業務の複雑化により  
チーム相互の管理コストが  
増大していく



# 知識時代に顕在化した、科学的管理法の「見えざるコスト」

## ② 管理と企画を本社化し、現場と分離すると…

- ▶ 長所：単純な仕事だと**計画統制**が、単純な環境だと**全社的施策**が効果的である  
頭脳労働を現場から分離し、**現場社員を交換可能**にすることで人件費を下げる
- ▶ 短所：**活用**(アウトプット)のない**報告**(インプット)が増大していく  
**成果**(アウトプット)の**薄い施策**(インプット)が増大していく

本部の仕事が増えるほど「見えざるコスト」が増加する

### 報告コスト

想定外の環境変化により  
報告や監視業務が増大し  
現場が疲弊していく

### 管理コスト

管理者や企画者が増えると  
仕事をつくってしまうため  
無意味な仕事を増えていく

### 施策コスト

想定外の環境変化により  
全社的施策の失敗が増大し  
現場が疲弊していく





一利を興すは一害を除くに如かず  
一事を生かすは一事を省くに如かず

新しいことをひとつ始めるよりは  
余計なことを何かひとつ  
除いた方がいいと思うよ

世界最大のモンゴル帝国を築いた  
チンギス・ハンを支えた名宰相  
耶律楚材の座右の銘



時とともに積み重なった  
「必要かどうか、わからないような仕事」が  
日々の予定を埋め尽す。

複雑化した管理業務を「**大胆に断捨離**」すると  
「心」と「時間」に余裕ができて  
**自律性を育む環境**が生まれてくる。



# ① 忙しすぎの真因を探る ～ 組織病の発見

やる気の阻害要因となる「組織の罨」を発見しよう

▶ 心のゆとりをつくるために、忙しすぎの真因を探ることから始める

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罨」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

# 自分で選択したいという欲求を満たそう

価値を生まない**無駄な仕事**をなくしたい。

どうやってそれを**発見**し、どうやって**改善**していけばいいだろう？

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罣」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなが  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

成功ってさ、  
シンプルから  
生まれるんだよね。

セルゲイ・ブリン (Google創業者)



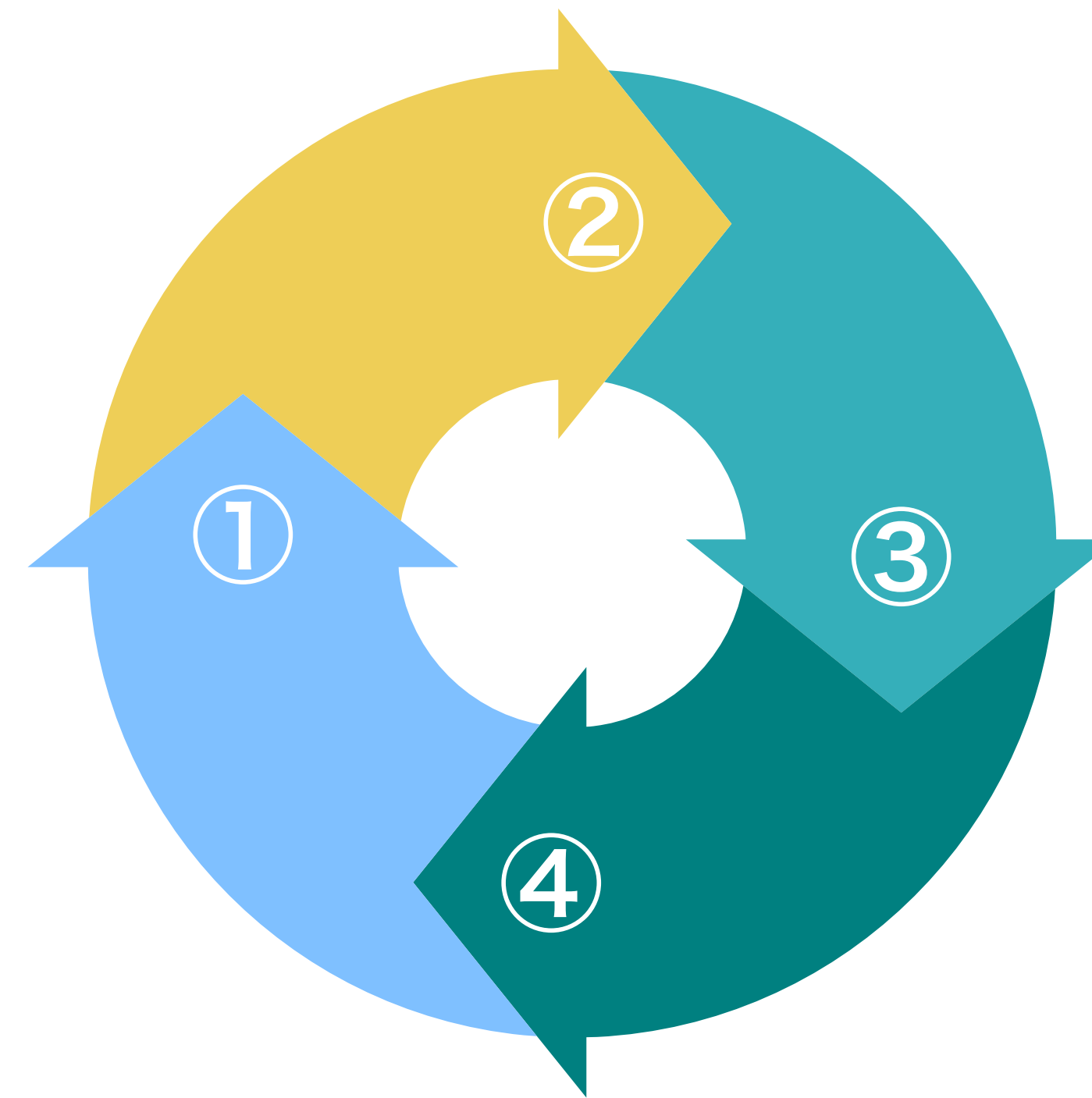
# 複雑なシステムを、シンプル化するプロセス

## ② 真因を探求する

トップや部門長も巻き込み  
見えないコストが発生する  
**問題の真因**を探求する

## ① 問題を発見する

有志によるワークショップで  
**価値を生まない仕事**を洗い出す  
問題を分類し、整理する



## ③ 業務を捨てる

タスクチームを組織化して  
断捨離とDX化を実行する  
**捨てるイノベーション**を促す

## ④ 持続活動にする

シンプル化するチームをつくる  
全社的に情報を共有、透明化し  
**改善アイデア**を募り、実行する

### ■ ゆとりをつくるワークショップ

- ・ ゲーム感覚で、他部門の問題点を探しあう
- ・ 人と業務を切り離す。人を非難しない
- ・ 余剰マンパワーが生きる創造的ワークを考える

# シンプル・イノベーションを促す技術 ～ 問題の発見



- **業務分離の弊害** 統合によって「説明・解決・管理」がシンプルになることを洗い出す  
→ ① つなぐ役割や場をつくる ② チーム分割の軸を変える
- **企画分離の弊害** 効果が薄い「トップダウン施策」を洗い出す  
→ ① つなぐ役割や場をつくる ② 現場に企画の権限を移譲する
- **管理分離の弊害** 無駄の温床「業務報告・定例会議・メールCC・稟議プロセス」を見直す  
→ ① ゼロベース・ダブルループ・透明のチカラを活用し、断捨離する

# 技術その1 ～ 大胆な断捨離のベースとなる「ゼロベース思考」

経済学者スティーヴン・レヴィットが提唱した「**ゼロベース思考**」とは、過去の経験から積み上げた前提知識や思い込みをいったんゼロに戻して、ベースがない状態から物事を考えること。

組織の仕組みは、**時とともにには例外ケースを包み込み、肥大化していく宿命**にある。期や年度など一定のサイクルで、**過去の資産をゼロクリア**し、システムを一新させる意識と機能を持つことが重要となる。

改革のカギは、**Whyにあたる「利用者に提供する価値」に集中し、システムを極限までシンプルに絞り込む**こと。どんな難問も必ずクリエイティブに解決できるという確信を持って、刷新に取り組むことである。



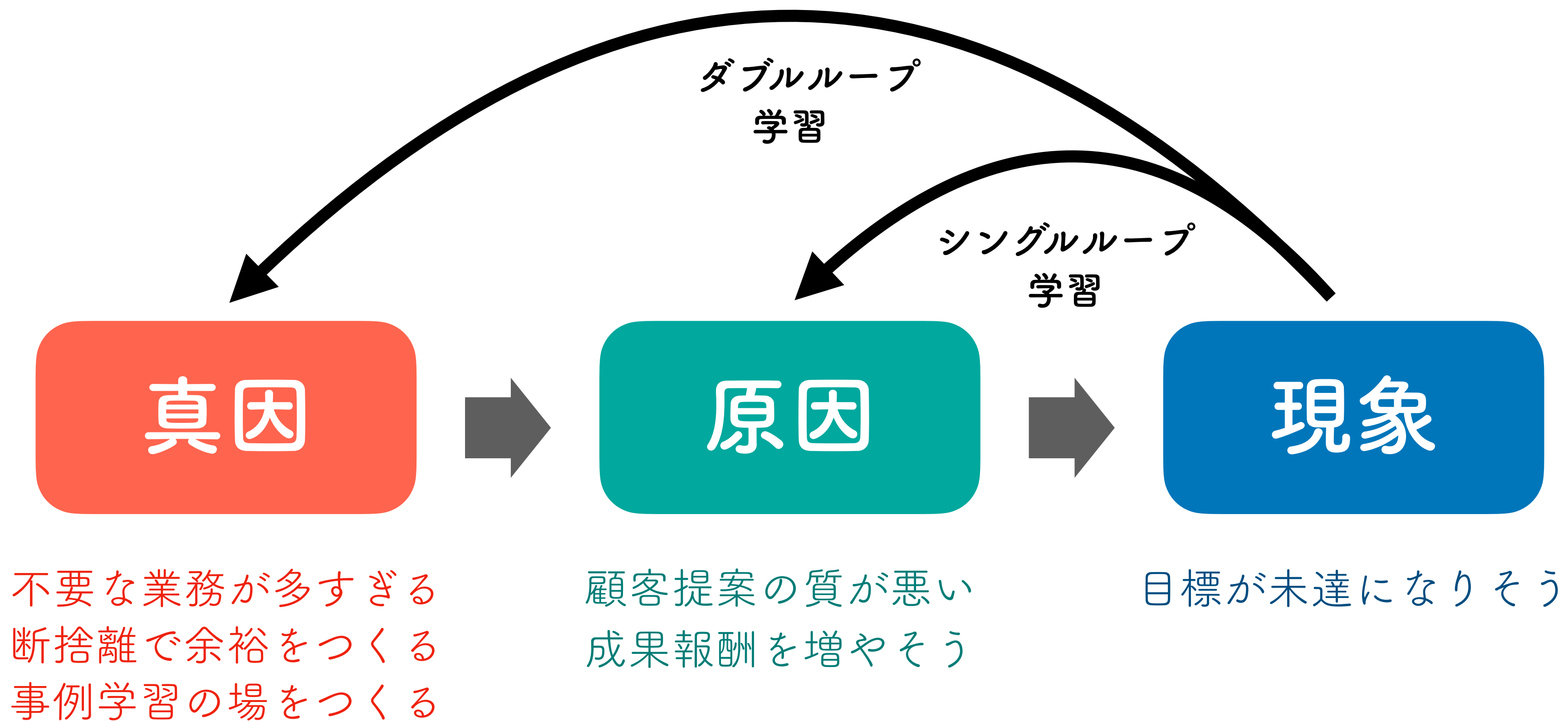
## 技術その2 ～ 問題発生時の根本解決に「ダブルループ学習」

経営学者クリス・アージリスが提唱した「**ダブルループ学習**」とは、複雑な問題の根本には何があるのかを考え、**真因を改善する思考法**のことである。

一般的な「**シングルループ学習**」では、過去の成功体験をもとに問題解決を図ることであり、本質的なエラーを除外できない欠陥を持っている。それに対して「**ダブルループ学習**」では、発生した問題に対して、**既存の目的や前提そのものを疑い、そこから軌道修正を行うアプローチ**をとる。

多くの場合、短期業績に直結する対症療法は行うが、より**重要な根治療法**については時間の経過とともにウヤムヤになってしまうことが多い。時間がかかっても根治療法を行うこと。それによって組織は進化していくのである。

# 「シングルループ学習」と「ダブルループ学習」



## 技術その3 ～ 複雑な統制を断捨離する 「透明のチカラ」

先進的な自立型組織が共通して導入している「**透明のチカラ**」とは、情報をオープンにすることで、複雑なルールや命令を大胆に減らす手法である。

例えば、企業は経費を削減するために何重にも管理者を配置し、稟議システムで「**統制**」する。経費抑制のために、巨大な手間と経費を投下しているのだ。

では、経費をすべて「**透明**」にしたらどうなるか。誰が何にいくら使用したかを誰でも閲覧できるようになれば、無駄な経費は激減するだろう。**説明責任が生じ、共感や評価を得られない経費は申請できなくなる**からだ。

コペルニクス的な発想転換だが、透明なチカラをうまく活用すると、メンバーは社内外からの共感と評価、**ピア・プレッシャー**の中で協働するようになる。



## ② 業務を断捨離する ～ シンプル化

複雑化の呪縛を解き放ち、シンプルなシステムをつくらう

▶ 業務を断捨離して、みんなの心にやる気を取り戻す素地をつくる

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罨」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくらう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなが  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくらう

# 自分で選択したいという欲求を満たそう

なぜ、わたしはいつも**数字**に追われているのか。

なにを意識すれば、この**失敗循環**から逃れることができるんだろう？

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罫」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

「組織の罨」の呪縛から逃れることは重要だが  
「自由放任」にすればいいというわけではない。

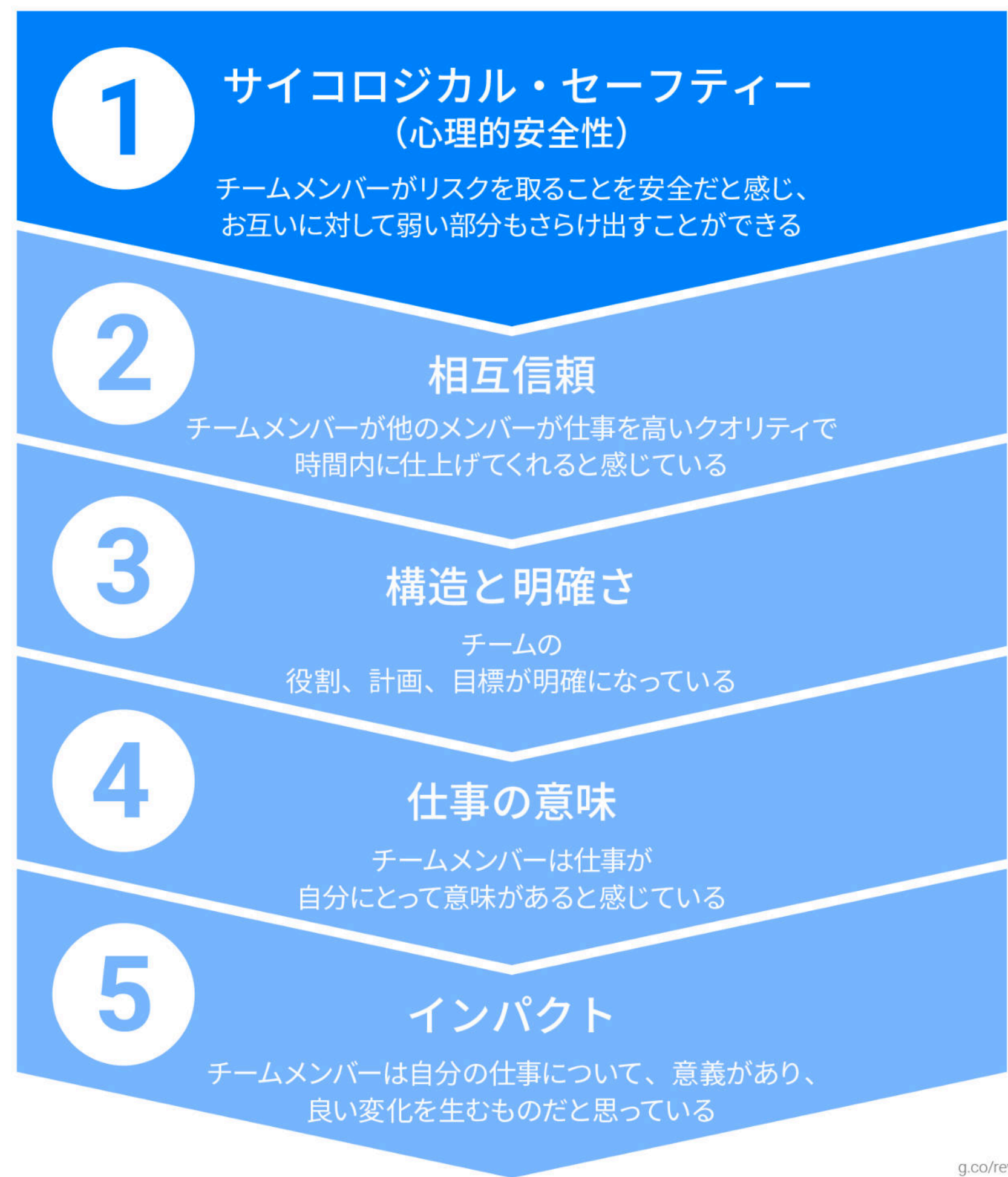
例えば、Googleの「チーム成功の鍵」にて  
「役割・計画・目標」の明確化が入っている。



# グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

re:Work

役割・計画・目標のシェア



g.co/reworkjp

大切なことはなにか。  
それは「役割・計画・目標」は  
チームが「価値を生む」ための手段であること。

手段を目的化してしまうと  
「学習する組織」から「管理する組織」に  
変質してゆくのだ。

目指すべきは「自由放任の組織」ではなく



メンバーが問題を発見し、考え、行動する「学習し、自走する組織」



# 「役割・計画・目標」を自己目的化しないこと

ここを維持する

× 自由放任の組織

○ 学習する組織

△ 管理する組織

役割

役割なし。自由に担当する  
問題が起きても、自発性に任せる

**役割を決め、進捗を共有する**  
**問題が起きたら、全員で助けあう**

役割を決め、進捗を共有する  
問題が起きたら、責任を明確にする

計画

計画なし。自由に仕事する

**自発的に計画を立て、共有する**  
**走りながら、計画を最適化する**

計画を作成し、進捗を管理する  
計画を遵守することが目的となる

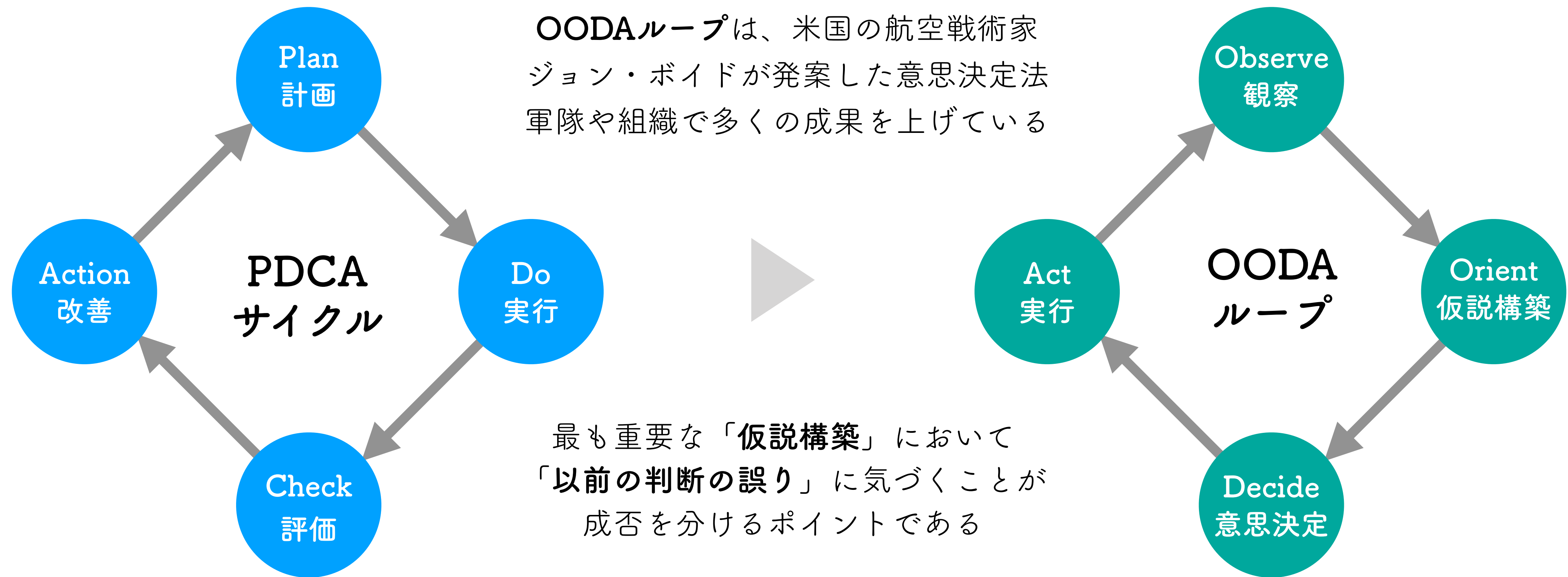
目標

目標なし。自由に仕事する

**自発的に目標を立て、共有する**  
**ギャップは、学びの機会と捉える**

目標を作成し、評価と紐付けする  
目標を遵守することが目的となる

# (参考) OODAループ ~ VUCAな環境で意思決定するメソッド

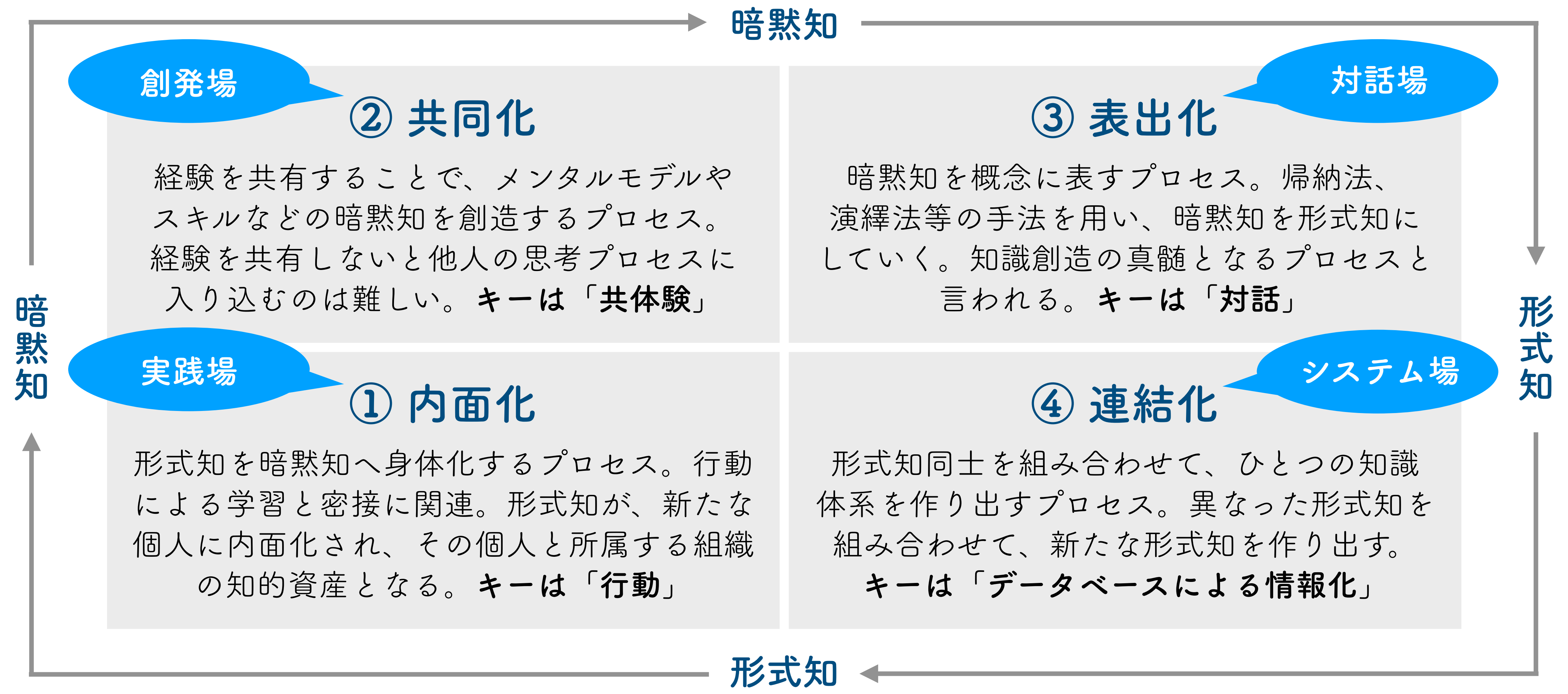


決められた工程の中で、発生した課題を  
解決し、生産性を高めるフレームワーク

常に化する状況で、最善の判断を行い  
即座に問題を解決するフレームワーク

参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」

# (参考) SECI(セキ)モデル ~ 暗黙知を形式知化するサイクル





# (参考) トランザクティブ・メモリー ～ 組織における暗黙知の共有

## トランザクティブ・メモリー

組織が経験した学習を蓄積していくために重要なのは、組織全体が「同じ知識を記憶すること」(What)ではなく「**誰が何を知っているかを把握すること**」(Who knows What)であり、**組織内の縦横活発な交流が効果的**である。1980年代、米国の心理学者ダニエル・ウェグナーが唱えた、組織学習に関する概念である。

### 男女のカップルを対象に行ったトランザクティブ・メモリーの実験(1998年、米イリノイ大学)

34組の男女のカップルを次の条件で3つのタイプに分けて共同作業を行い、事後のトランザクティブ・メモリーの高さを測定したところ、①と③のパフォーマンスはかわらず、②はパフォーマンスが低かった。口で話そうが書面でやりとりしようが、言語のコミュニケーションの効果に大差はなく、**重要なのは「目や表情を通じた非言語コミュニケーション**」であり、それが彼らのトランザクティブ・メモリーを高める効果を持つことがわかった。

- ① 共同作業の際に、会話することも、互いの顔を見ることもできる
- ② 会話はできるけれど、互いの顔を見ることはできない
- ③ 会話はできないが、互いの顔を見ながら書面の交換によって意思疎通できる

出典：入江章栄著「世界標準の経営理論」

## ③ 手段を目的化しない ～ 学習優位

管理・競争優位から、学習優位にシフトしよう

▶ 意識を学習優位にシフトすると、仕事が楽しくなってゆく

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罣」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

## 【自分ごととして、考えてみよう】

## Q2. 組織の中に存在する「やる気の阻害要因」を洗い出してみよう



- **業務分離の弊害** 統合によって「説明・解決・管理」がシンプルになることを洗い出す  
→ ① つなぐ役割や場をつくる ② チーム分割の軸を変える
- **企画分離の弊害** 効果が薄い「トップダウン施策」を洗い出す  
→ ① つなぐ役割や場をつくる ② 現場に企画の権限を移譲する
- **管理分離の弊害** 無駄の温床「業務報告・定例会議・メールCC・稟議プロセス」を見直す  
→ ① ゼロベース・ダブルループ・透明のチカラを活用し、断捨離する



# 有能でありたいという欲求を満たそう

ドラクエは、なんで**熱中**してしまうんだらう。

どのようにすれば、**ゲーム**のように、**仕事**にも**夢中**になれるんだらう？

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罣」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

## 「有能感」とはなにか？

「有能感（コンピテンス）」とは「**おかれた環境と効果的に関わり、有能でありたい**」という強烈な気持ちであり、これは人間の心理的欲求である。

ある大手新聞社に、伝説的な整理部記者(リライトマン)がいた。彼はその仕事がとても得意でやりがいも感じていたため、他の仕事には全く興味がなく、夜遅くまでの残業も少し苦ではなかった。

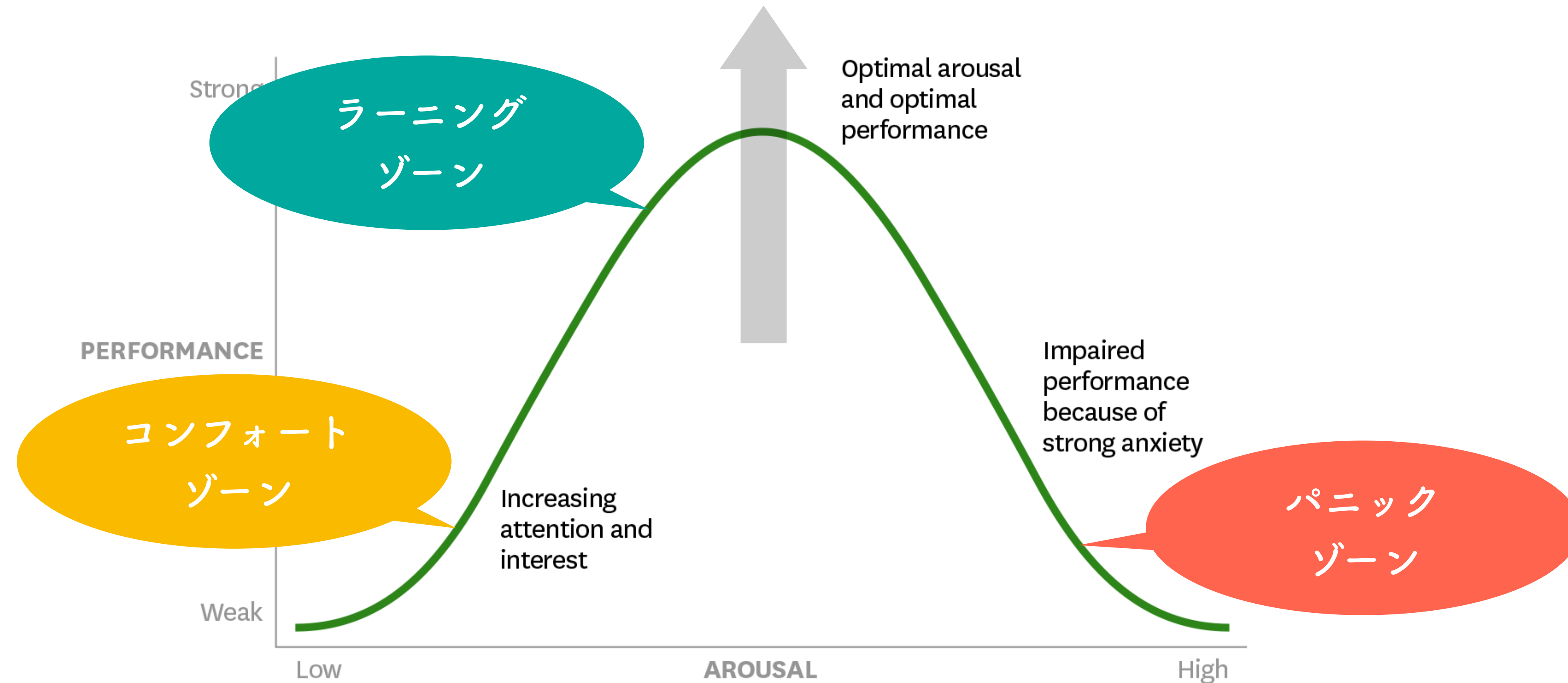
会社は彼の才能を高く評価しており、より高給の編集主任に抜擢しようとしたが、彼はその昇進話を断った。彼にとってリライトは天職であり、**一流の成果を成し遂げることによって得られる達成感**こそ、彼の生きがいであると感じていたからだ。

有能感は、**自分自身の考えで活動できる**とき(自律性)、そして、**それが最適の挑戦となる**ときにもたらされる。ここでは「**最適な挑戦**」というのがキーワードとなる。

私たちが「**持続的に成長する**」ためには  
「**適度な不安を感じる最適な課題**」に  
定期的にチャレンジする必要がある。



# ヤーキーズ・ドットソンの法則



心理学者のロバート・ヤーキーズとJ・D・ドットソンは、ねずみを用いた実験を通じ、学習やパフォーマンスにある法則を発見した。実験は、ネズミに黒と白の目印を区別するように訓練し、ネズミが区別を間違えた時には電気ショックを流すことで学習を促すもの。電気ショックの程度が強まると正答率が増すが、最適な強さを上回ると正答率が低下することがわかった。

ラーニングゾーンの頂点の状態が…

## 「フロー体験」

今、取り組んでいることに集中し、完全に没頭している精神状態。  
ゾーン、ピーク・エクスペリエンス、無我の境地とも言われる。

「フロー体験」とは  
自分自身の「心理的エネルギー」が  
「今」に完全集中している状態である。

自己意識などが表出してしまうと  
そのフロー状態は解けてしまう。



## (参考) 「心理的エネルギー」と「心理的エントロピー」

人間の脳に入力される情報と比較して、脳が処理できる情報量は極めて少ない。このことは**我々の意識に限界がある**ことを示している。

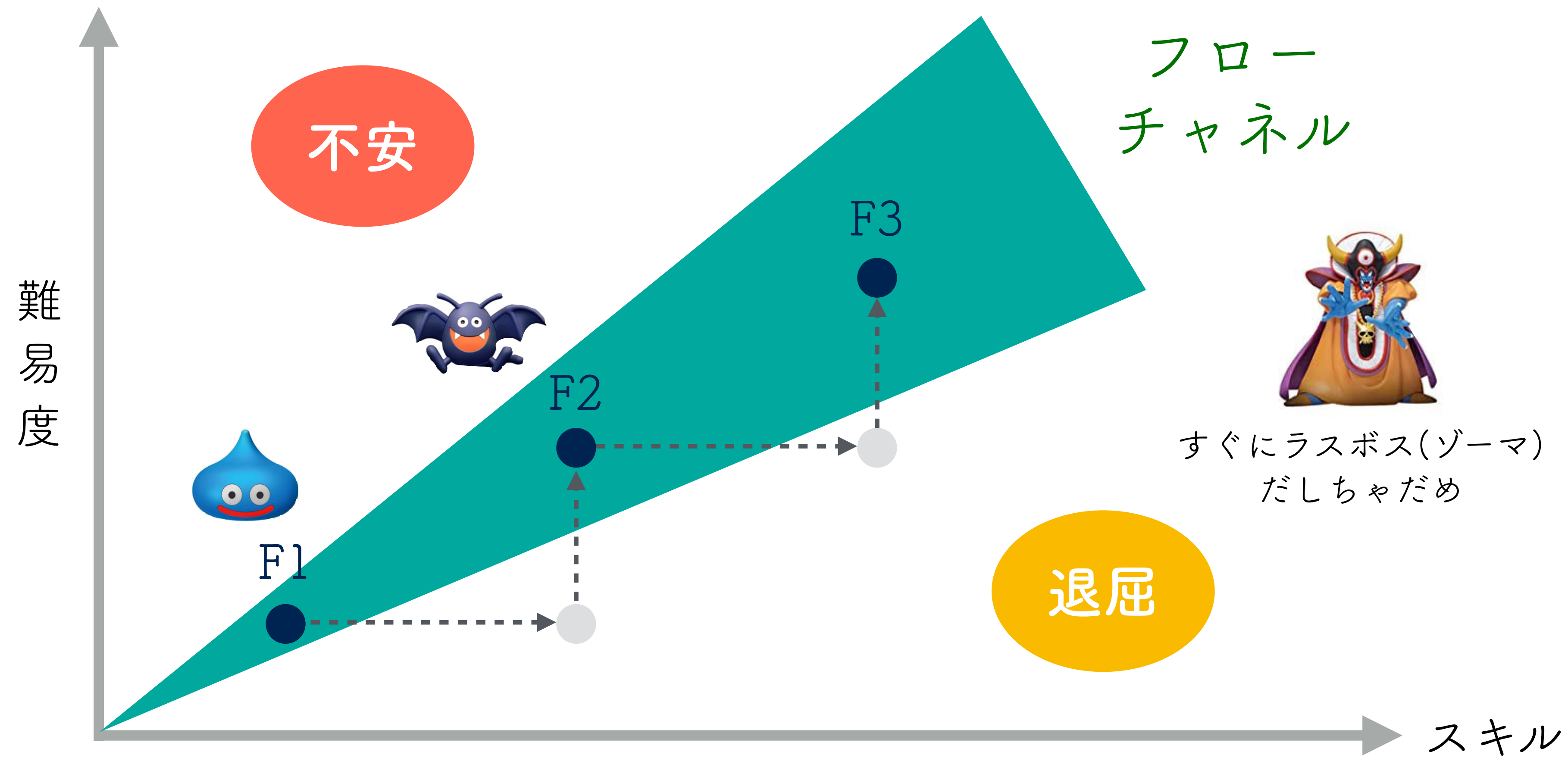
例えば、テレビを見ているときには、注意集中、能力の使用、思考の明晰さ、有能感覚がいずれも最低水準でしかないとの報告があるが、これは当然のことだろう。日常的にどのような情報を取り入れるかで、**生活の内容と質**は決まってしまうのだ。

我々は、自分の「**心理的エネルギー**」をどのように投射するかによって、**自分自身を作り上げていく動物**なのだ。また、**苦痛・恐れ・激怒・不安・嫉妬**といった気持ちは、意識に対して負の影響を与えるものであり、これらの「**心理的エントロピー(無秩序)**」は我々が物事に注意を向ける自由を拘束し、意識を望ましくない対象にねじまげてしまう。

参考: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

もしも、意図的に  
「フロー」に入ることができれば  
素晴らしい充足感とともに  
最高の成果を上げることができる。  
そのためのカギとなるのは…

# ワークに対する最適な課題 ~ フローチャンネル



自分のスキルに対して適度に難しく、細切れに連続した課題を設定する

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」



# 「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

## ④ 夢中な状態をつくる ～ フロー体験

最適な難易度の課題に挑戦し、フロー体験を味わおう

▶ 仕事に熱中すると、技術がみるみる上達し、仕事がもっと楽しくなる

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罨」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくらう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくらう

# 有能でありたいという欲求を満たそう

一人ひとりが仕事に熱中するだけでなく  
チームが熱中して目的達成に向かうには、どうすればいいんだろう？

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罣」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集団的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

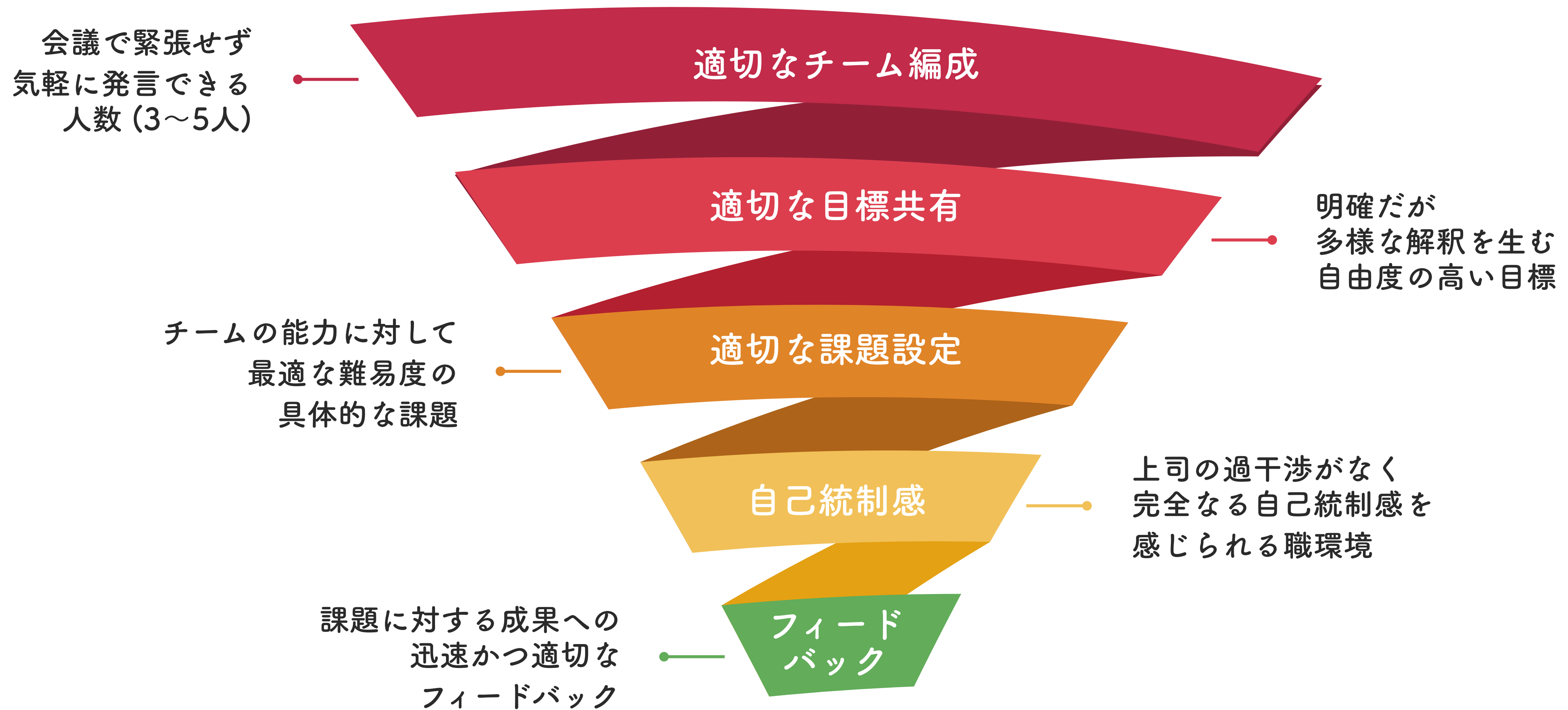


# チームにおけるフロー状態「グループフロー」に入るためには

- ↑  
心理的安全性  
↓
1. **気楽なコミュニケーション**： インフォーマルな会話を大切にする
  2. **全員が同等**： すべての参加者が同等な役割を担う
  3. **適度な親密さ**： 馴れ合いにならない程度の親密さを持ち、文化を共有する
  4. **深い傾聴**： 自分が聴き取ったことに対して純粹に反応する
  5. **エゴの融合**： 自分のエゴを抑え、グループ全員と協調する
  6. **失敗のリスクを共有**： 失敗へのリスクや恐怖感を推進力として利用する
- ↑  
意味とフロー  
↓
7. **適切な目標**： 明確だが、多様な解釈を生む自由度の高い目標
  8. **先へ先への推進力**： 意見を共有し、即興的に対応しながら前に進める
  9. **完全な集中**： 現在の活動とそれ意外の活動を切り離す境界線を引く
  10. **自主性**： 柔軟性を持ちながらも、自分がすべてを管理している感覚を持つ

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

# 「集团的フロー」に入るために重要な条件は…



# (参考) 過干渉を避け、自律性をうむ「ティーチングとコーチング」

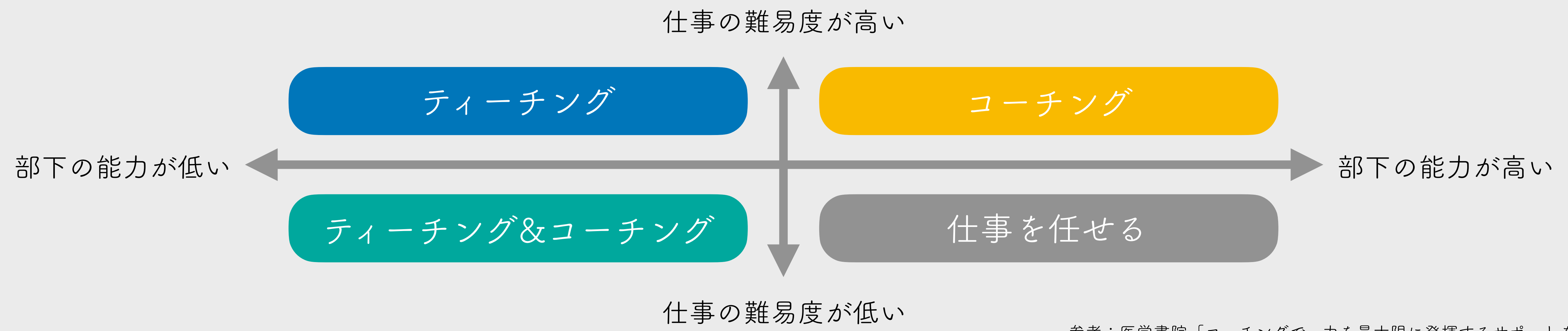
**「コーチング」**  
 傾聴・質問・共創  
 相手が持つ答えを引き出す

相手が考えることで  
 想定していない「答え」を  
 引き出せる可能性がある。  
 相手の自主性も芽生える。



**「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。(指示待ち)



参考：医学書院「コーチングで、力を最大限に発揮するサポートを」



## ⑤ 夢中な状態をつくる ～ 集团的フロー

熱中できる環境をつくり、みんなでフローに没入しよう

▶ 集团的フローに没入できると、やる気に満ちたチームになる

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罣」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくらう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

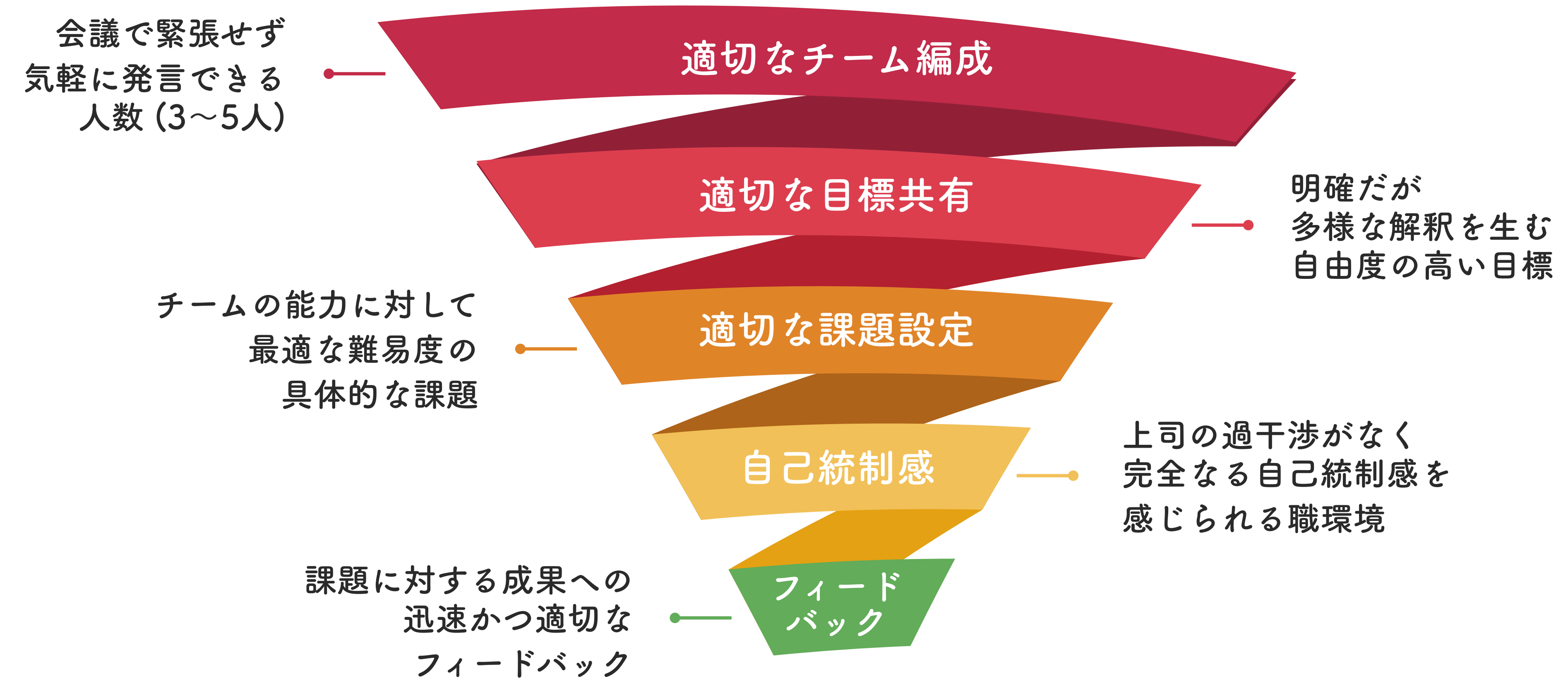
熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくらう

## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q3. 自分のチームを「集团的フロー」に入れる作戦を立ててみよう



# 人と支えあいたいという欲求を満たそう

お互いの**役割に使命感**を持ちながら、**困った時には助けあう**。

そんなチームを実現するために、必要なことはなんだろう？

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罣」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう



## 「関係性」とはなにか？

人間は、**自律的で、有能でありながら、他者とも結びついていたいと願っている。**

これが「**関係性への欲求**」である。それは「人を愛し、愛されたいという気持ち」であり「人を思いやり、思いやりを受けたいと願う気持ち」である。

つまり、人は「自分で考え、決定したい」という欲求を持ちながら、一方で「他者とも結びついていたい」と願っているのだ。

ここで注意したいのは「**自律性の欲求**」と「**関係性の欲求**」は必ずしも相反するものではなく、**意図すれば両立できる**ということ。なぜなら「自律性」とは「自らの行動を、自分自身で選択したい」という欲求であり「**利己的な行動をしたい**」という欲求ではないからだ。

**関係性が満たされる選択肢を自らが選べば、双方が満たされることになる。**

3つの心理的欲求は、同時に満たすことができる



[人に喜ばれる行動を、自らが選択し、そのプロセスと結果に有能感を感じる]

これらの欲求がすべて満たされるのが「意味のある人生」である。

# グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



仕事における相互信頼

[能力への信頼 × 意図への信頼]



ただし「意図への信頼」には、ふたつの種類がある

1. 一般的信頼 「人は信頼できるもの」（信頼は大切である）
2. 特定化信頼 「君は仲間だから」（裏切らない約束がある）

後者の典型的は「マフィアの関係性」である

参考：山岸俊男著「安心社会から信頼社会へ」



# マフィア文化を形成した「血の掟」



## マフィア 血の掟 (オルメタ)

独りで他組織のメンバーと会ってはいけない。  
友の妻に手を出してはいけない。  
警察関係者と交友関係を築いてはいけない。  
バーや社交クラブに入り浸ってはいけない。  
組織のために常に働けるようにしていなくてはならない。

約束は絶対に遵守しなければならない。  
妻を尊重しなければならない。  
何かを知るために呼ばれたときは真実を語らなくてはならない。  
ファミリーの仲間とその家族の金を横取りしてはならない。  
警察や軍関係、ファミリーへの背信者、素行の極端に悪い者、  
道徳心を持たない者とは、兄弟の契りを交わさない。



# 「人のつながり方の違い」によるイタリア南北地域の経済格差

イタリアには、**深刻な南北問題**があり、二倍近い経済(GNP)格差がある。

長年の政治的脆弱さゆえに、南部では**非公式集団の権力的地位**をもたらした。**シチリア出身のマフィア**である。彼らの影響で、住民が有力者に依存し、**自分から積極的に社会に参加しない風土**となっている。コネで就職が決まり、陳情や個人的な関係で意思決定がひっくり返る社会は発展しないのだ。

## イタリア南部

- ・ 垂直的階層的な政治関係
- ・ 分断され孤立化した社会生活
- ・ 信頼を欠いた文化



## イタリア北部

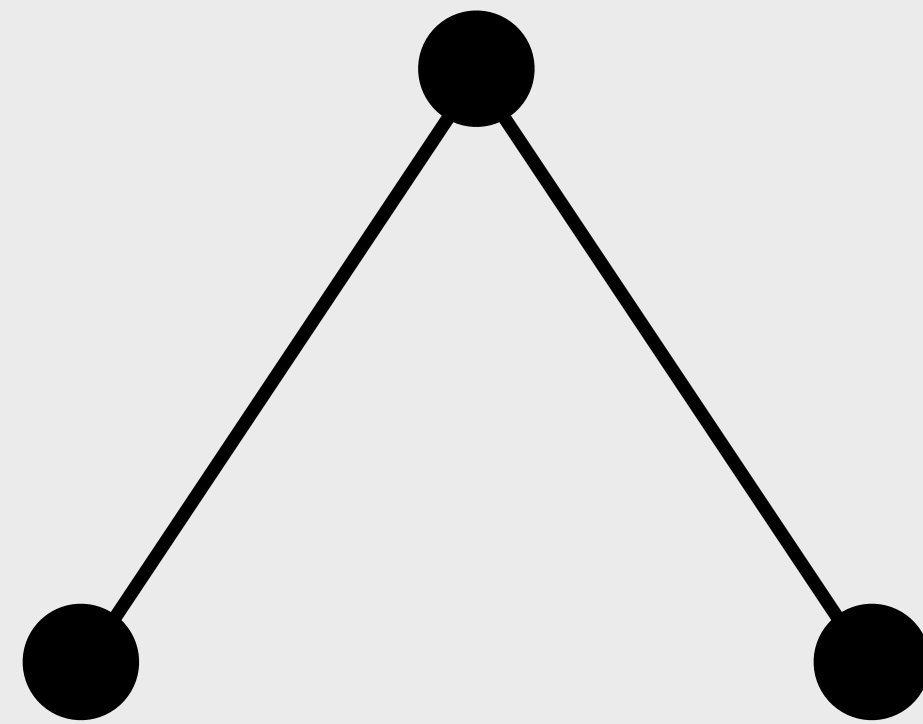
- ・ 平等主義的政治関係
- ・ 活動的で公共心が豊かな市民
- ・ 信頼と協調に富む社会構造

参考：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」(一部、筆者が要約・加筆)



## 二者の関係

あなた

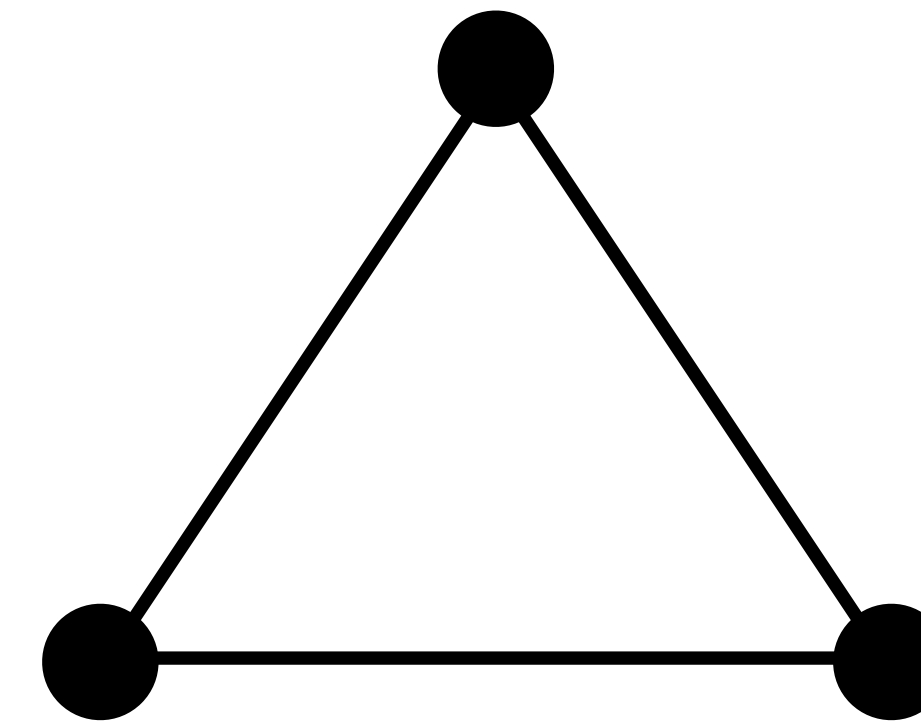


マフィア

いい情報も悪い情報も  
あなたがコントロールできる  
(ストラクチャーホール)

## グループ(クラスター)

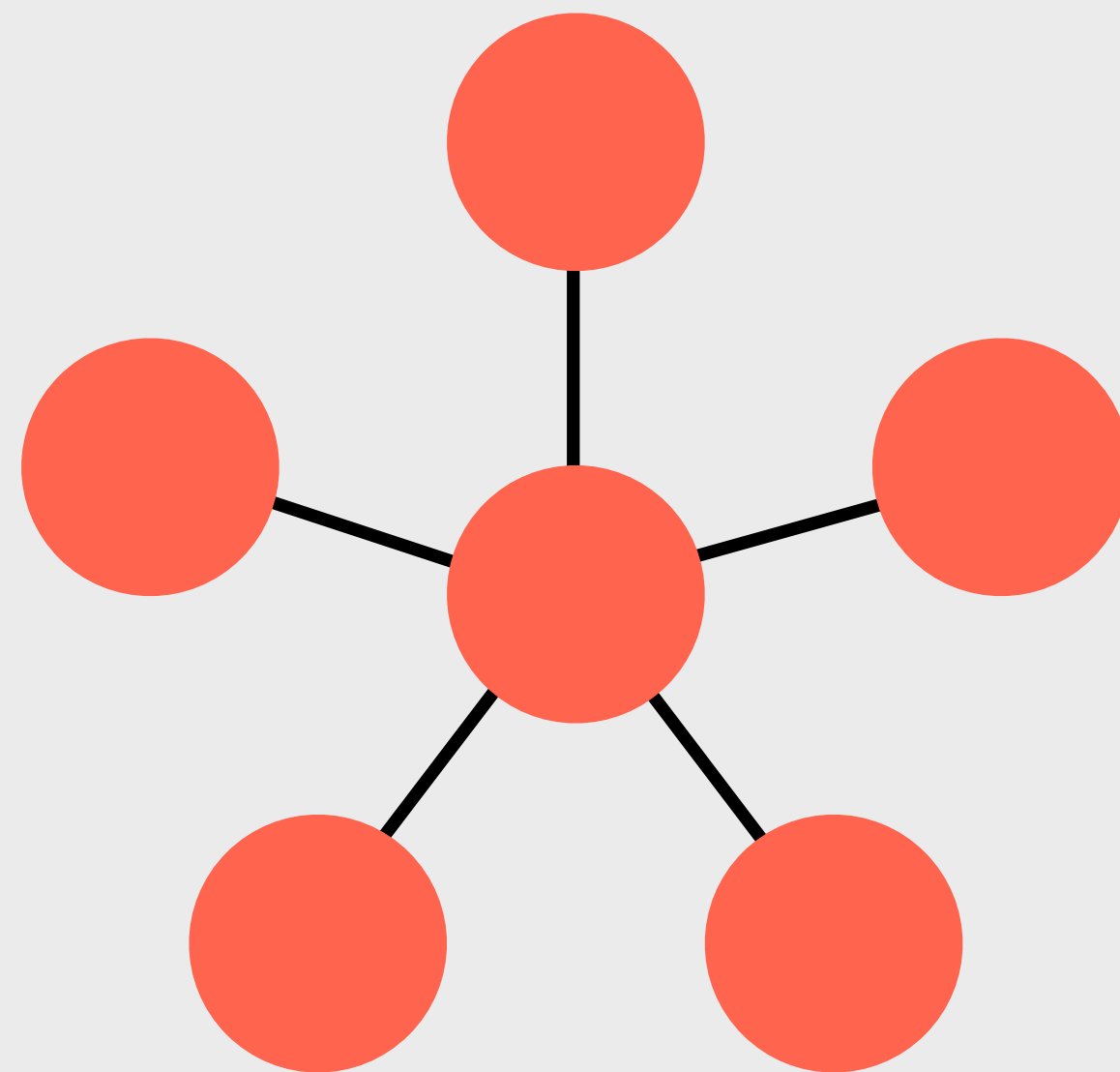
あなた



市民

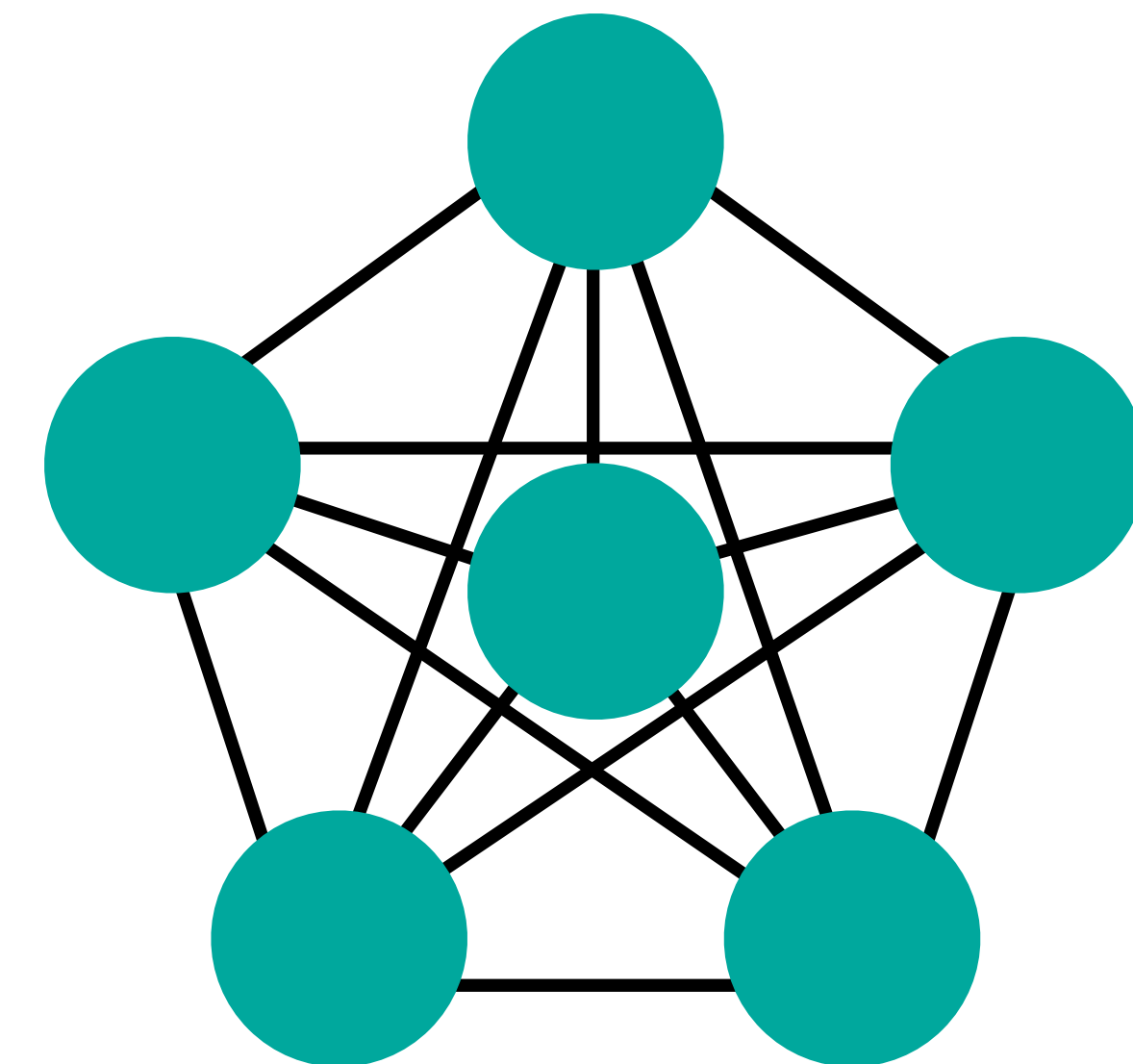
安心感が得られる  
協力が進む  
代替ができる

南部のつながり  
スター型ネットワーク



ボスが情報統制する組織

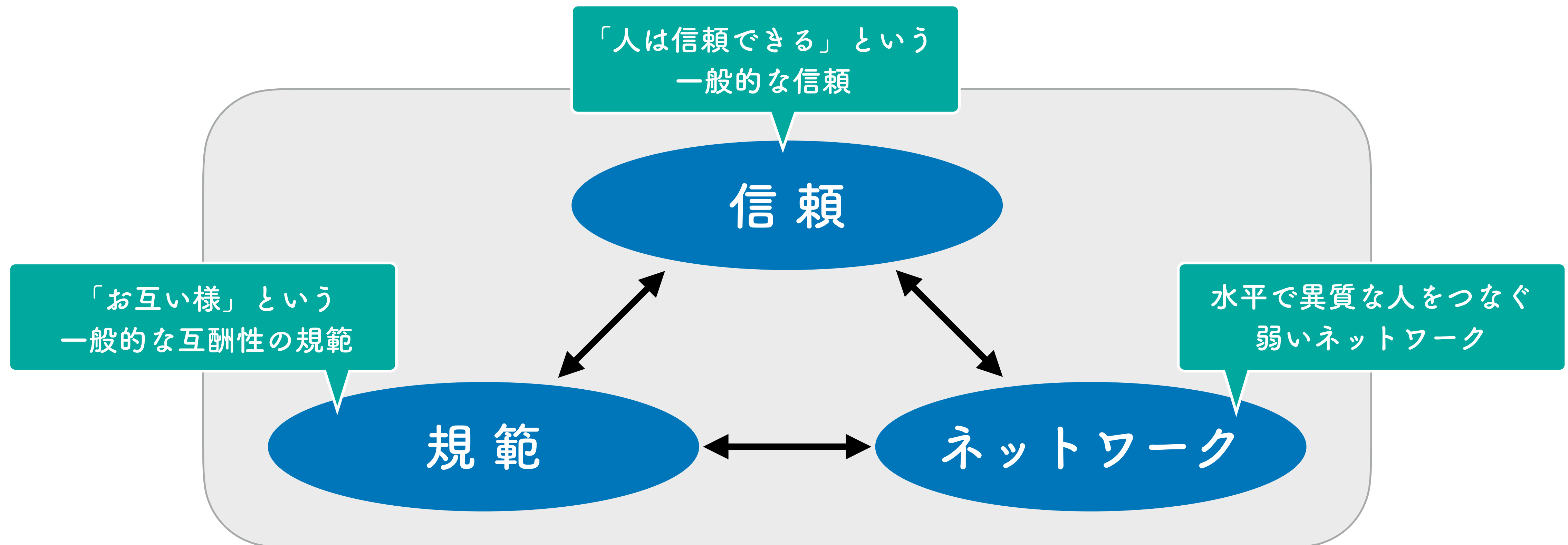
北部のつながり  
メッシュ型ネットワーク



フラットに情報共有する組織

# 「価値を創出する組織」における「人のつながり」の特徴

「価値を創出するソーシャルキャピタル(社会関係資本)」を生みだすための三要素



出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」



# 「主体的なギバー」が増えれば「価値を創出する組織」になる

価値を創出する土壌を生む基盤は「率先して貢献することに喜びを感じる価値観」

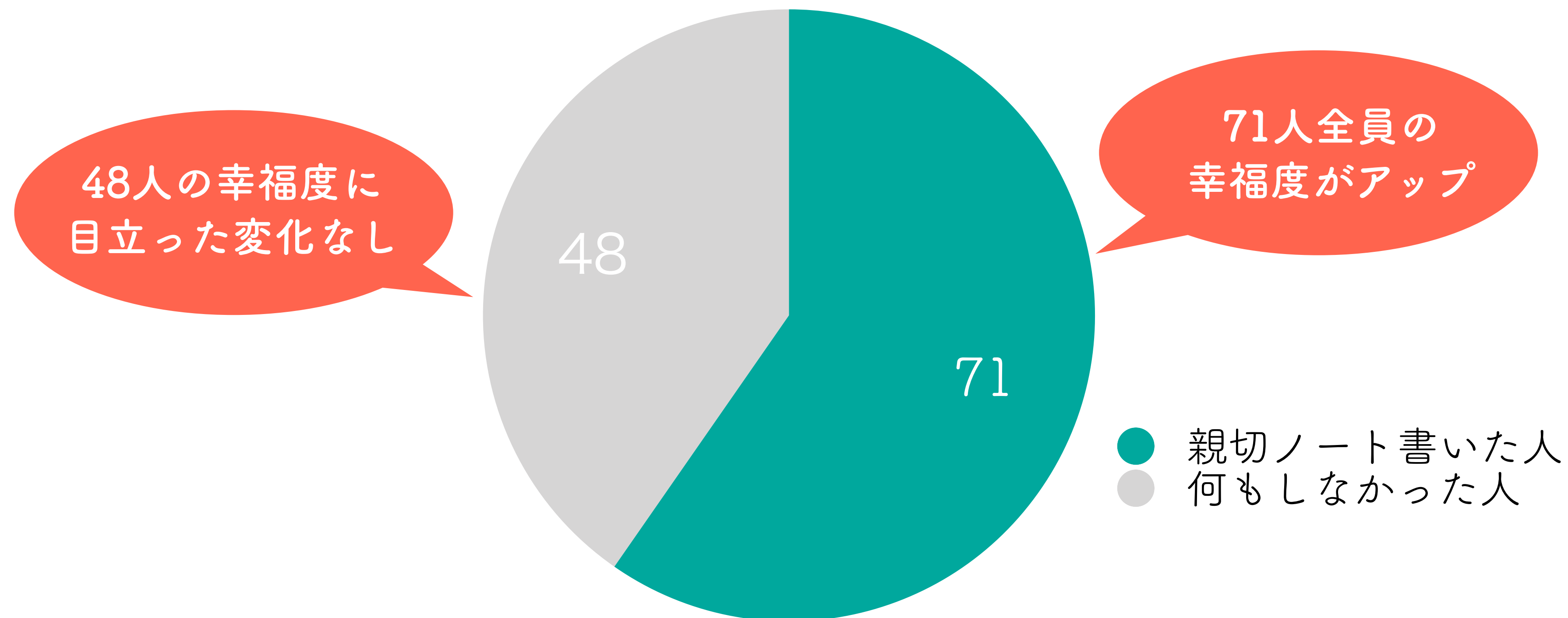


▶ メンバーが「主体的なギバー」になれば、素晴らしい文化が生まれ、幸せが広がる

出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」

# 人を最も確実に幸せにするのは「親切」である（セリグマン）

119人の日本人女性を対象にした実験。  
71人は「親切な行為を毎日ノートに記録する」、48人は「何もしない」



出典：2006 Journal of Happiness Studies

参考：デビット・ハミルトン著「親切は驚くほど体にいい」



# 「見返りバイアス」を超えるために、意識したいこと

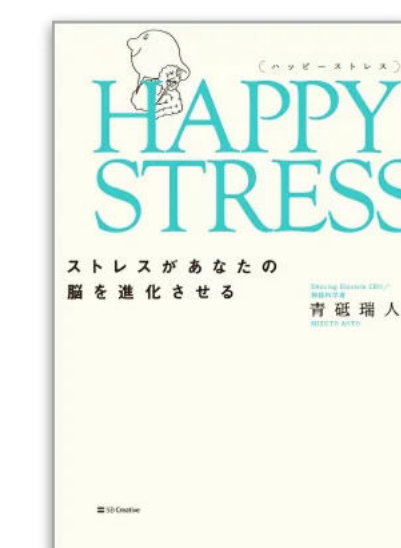
人間は、多様な体験を通じて、脳に情報を蓄積していく。「エピソード記憶」は海馬に、「感情記憶」は扁桃体に保存されるが、ふたつを同時に何度も体験すると、エピソードと感情が強くつながった「価値記憶」となり、個人の「価値観」が形成される。価値観は一人ひとり異なるため、時に他者との期待値差分を生み、過剰なストレス反応を導いてしまう。

ここからが本題だが、私たちは教育や環境を通じて「フェアな状態が正しい」という価値記憶を形成している。何かをしたら、お返しをもらうのが当然だと考える価値観だ。そのため「フェアでない」と感じることに強く反応してしまう。

どんなに自分から「相手に貢献しよう」と望んで始めたことであっても「自分がやってあげている」という感覚が強くなると「フェア精神」の価値観が強く反応し「見返りをくれ」と考えてしまう。この「見返りバイアス」は、社会や環境によって非常に強固に作られているので、完全になくす事は難しく、そしてなくす必要もないだろう。

ただし「主体性を持つギバー」になるためには、意識的にその価値観を変えていく必要がある。自分自身が幸せな人生を過ごすために大切なことは「相手のためにやっていることが、実は自分にも(自己成長、貢献実感、帰属実感など)返ってきている」ことを意識することだ。そこに注意を向けるためには「自分が、その相手に対する貢献を通じて、どう感じ、どう考え、どう成長するのか」を自分の内側に探る「メタ認知能力」が必要になる。

滅私奉公の感覚に陥った時は、自分が得ている「見えない報酬」に気づき、感謝すること。それを繰り返し記憶に刻むことで、新しい価値記憶が形成され、新しい「価値観」として定着していくことになるのだ。



出典: 青砥瑞人著「ハッピー・ストレス」(筆者が一部加筆)



## ⑥ お互い様の文化をつくる ～ 信頼場の構築

相互信頼を醸成し、オープンで多様な場をつくろう

▶ メンバーが「主体的なギバー」となり、助けあいの土壌をつくる

組織病  
の発見

やる気の阻害要因と  
なる「組織の罨」を  
発見しよう

シンプル化

複雑化の呪縛を  
解き放ち、シンプルな  
システムをつくろう

学習優位

管理・競争優位から  
学習優位に  
シフトしよう

フロー体験

最適な難易度の  
課題に挑戦し  
フロー体験を味わおう

集团的  
フロー

熱中できる環境を  
つくり、みんなで  
フローに没入しよう

信頼場の  
構築

相互信頼を醸成し  
オープンで多様な  
場をつくろう

## 【自分ごととして、考えてみよう】

# Q4. どうすれば「貢献しあう喜び」を感じる文化をつくれるだろう？

## 例えば、こんなことはいかが？

- 人を変えようとせず、率先して他者に貢献する
- 仲間や顧客の笑顔から感じる喜びを、しっかりと味わう
- 同時に、自分自身が得ている「見えない価値」を味わう
- 困ったことをシェアし、みんなで助けあう会議を開く
- 同志を募り、学びあい、助けあうコミュニティをつくる

...

# 【行動の質】 やる気に満ちたチームをつくる ～ 講義のまとめ

1. 組織が大きくなると「**組織の罨**」にはまる。組織の成長が**人間の成長を阻害**してしまう。
2. **科学的管理法の考え方が**、生まれながらの自尊心や好奇心、学ぶ喜びを喪失させる。
3. **賞罰**は定型的な仕事には有効だが創造的な仕事には逆効果。多くの弊害を生んでしまう。
4. 人間の持つ心理的欲求「**自律性・有能感・関係性**」が、**内発的動機**づけのキーとなる。
5. **自律性**とは「**行動を自ら選択したい**」という気持ち。完全なる自由への欲求ではない。
6. 職場の自律性を回復する第一歩は、煩雑な業務を改善し、**心と時間の余裕を取り戻す**こと。
7. 科学的管理法による**コストを発見**し、**複雑化したシステムのシンプル化**から始める。
8. **役割・計画・目標**は重要だが、手段を目的化すると、**組織の学習性と自律性**を阻害する。
9. **有能感**とは「**おかれた環境と効果的に関わり、有能でありたい**」という気持ちのこと。
10. 自分の「**心理的エネルギー**」を今に完全集中させると、無我夢中な状態「**フロー**」に入る。
11. **関係性**とは「**人を思いやり、思いやりを受けたい**」と願う気持ち。**自律性とは両立**する。
12. **お互い貢献しあう文化**を持つ組織は強い。個々人の「**見えない価値**」への**気づき**が大切だ。



(参考) 内発的動機づけの難所と落とし穴とは？



# 内発的動機づけの難所と落とし穴

## 1. ポジティブの罨 ～ 「否定せず、褒めることが大切」という誤解

「否定せず」という姿勢は、ポジティブな雰囲気をつくる上ではとても大切だが、いくつか注意が必要だ。特に否定しない姿勢が大切なのは「**アイデアを発散する局面**」においてである。特に**フィードバックの場面**では、相手の成長を思い、**自分の意見を率直に伝える**ことは大切なことだ。「あなたメッセージ」ではなく「わたしメッセージ」で伝えると、相手は不安なく、あなたの意見を受け入れやすくなる。

続いて「褒める」という行為について、アドラーの警鐘を要約しよう。**褒めるとは、能力のある人が、能力のない人に下す評価であり、縦の関係を前提としたものだ。**また褒めるという行為は、承認欲求を刺激して、褒められることへの依存を作りやすく、**外発的動機づけに近い性質**を持っている。褒められること自体が目的となり、短絡的な思考を促してしまうのだ。アドラーは「褒める」かわりに、人間として「横の関係（対等な関係）」を前提とした「**感謝**」と「**敬意**」そして「**勇気づけ**」の言葉を伝えることを推奨している。**結果を評価するのではなく、行動を応援する**のだ。

また、ポジティブなフィードバックで具体的な成長を促すためには、① 結果ではなく**プロセスを対象**としてポジティブな点を言語化すること、② そのプロセスがどのような**成果**につながったかを伝えること、③ 未来の問いを投げかけて**次の課題**を引き出す、ことが大切だ。コーチングの技術が大いに参考になるだろう。

# 内発的動機づけの難所と落とし穴

## 2. トンネルビジョン現象 ～ 「私は孤立している」という誤解

「トンネルビジョン(心理的視野狭窄)」とは、不安や不満などのストレスを抱えた時に、視野が狭くなり、中心部分しか見えなくなってしまう現象をいう。内発的動機づけとは、自律性をうながす環境を整える施策である。したがって、賞罰のように直接行動を制御できないために、メンバーの積極性には濃淡が生じることになる。動いてくれる人もいれば、すぐには動いてくれない人もいるということだ。

トンネルビジョンに陥ると、この当たり前の現実を受容できずに「思い通りに動いてくれない人」に意識が集中してしまう。そして、リーダーとしての孤立感や無力感に襲われてしまうのだ。完全主義や形式主義、秩序を重んじる生真面目なタイプが、特にこの落とし穴に陥りやすい。例えば、10人のチームの中に消極的なメンバーが3人いると、その3人のことが意識の大部分を占めるようになってしまう。しかし、実際には積極的に動いてくれる7人に感謝すべき状態ともいえる。

大切なことは、**全員を同時に変えようとしなくていいこと**だ。一人ずつ、環境が異なることを思い出す。そして、積極性にかかわらず、**一期一会の気持ちで、丁寧にコミュニケーション**を重ねてゆく。**感度の高い人からはじめて、決して壁をつくらず、焦らずに、対話と学習をしながら時を待つ**。やがて様子を見ていた人たちが賛同し、**望ましい潮流**ができるだろう。それまで、**確固たる信念**を持ち、すこしずつ現実をよくしていくのだ。



# 内発的動機づけの難所と落とし穴

## 3. 指示待ちの部下 ～ 「あの人は自ら動かない」という誤解

指示をしないと動いてくれない人がいる。この場合、まず重要なことは、安易に「動かない人」というレッテルをはらないことだ。指示待ちに見える人には、それぞれ**個別の理由がある**。そして、**人は自らを変えることができる**。そう信じて、**1 on 1のコミュニケーション**により、相互理解からはじめることだ。指示待ちの状況が生まれる典型的なパターンは、次の四通りである。

- ① **能力や知識の不足** : 専門能力や知識の不足により業務を完結できない
- ② **仕事観の違い** : 仕事は与えられるものという仕事観を持つ
- ③ **エンゲージメントの喪失** : 組織や仕事へ愛着が薄れている
- ④ **リーダー側の抱え込み** : この場合は、メンバーの問題ではない

①は、本人の持つ能力に対して、**仕事の難易度が高すぎるケース**だ。それをわからずに指示するという意味では、優秀なリーダーが陥りやすい落とし穴でもある。この場合は、**課題のレベルを下げる**ことだ。難易度を最適化し、**ティーチング**により本人の成長を促すこと。成果が出たら適切なフィードバックを行い、難易度を高めた次なる課題を共有する。意図的に**本人をフロー体験に導き**、成長や貢献の喜びを味わってもらうことだ。

# 内発的動機づけの難所と落とし穴

②は、**指示されたことをこなすのが仕事であるという固定観念を持つケース**だ。この場合は、**コミュニケーション**によって、その**固定観念が生まれた背景を傾聴**し、自律的な組織を目指していることを伝え、そのために必要な役割や目標を話しあう。その上で、**意図的なフロー体験**に導いてゆく。この時、依存心を断つために、心は寄り添いながらも、突き放す感覚を持つこと。**不安だからといって、過剰に干渉しないこと。自ら考え、行動するとはどういうことかを学び、その楽しさを体感できるような環境をつくるのだ。**

③は、**なんらかの理由で組織や仕事との心のつながりを失っているケース**だ。本来は自律して動く能力を持つ社員に多い。この場合も**傾聴**が鍵を握る。抱えている葛藤や悩みの理解者になることから始めるのだ。この時、その人が「一番心を割き、努力していること」を発見し、言葉にして伝えられると、信頼関係が芽吹いてくる。私のことをわかってくれる稀有の人だという印象を持つだろう。その上で、ふたりで解決できることはないかを考える。内向きの話に終始すると、迷宮に入り、愚痴大会になってしまうので注意したい。信頼が醸成されてきたら、意識をソトに転換する。その人の強みや価値創出に意識を向けていくのだ。

④は、**抱え込んでしまう上司の問題**である。仕事ができる優秀な人に多い。自分で対応した方が早いからだが、それをしているうちは組織として機能しない。上司自身に**仕事の抱え込みやマイクロ・マネジメント**がなかったかを顧みて、その行動を変えることだ。**部下を信頼し、役割を明確にし、仕事を任せること**。言葉をはさみたくなったら、答えを伝えるよりも、**問いかけによって気づきを促す**ことだ。多くの場合、これだけで部下が生き生きと動き始める。きっと「組織とは、こういうことだったのか」と驚くことになるだろう。



## 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、原宿近辺に在住

愛するもの… ストーンズ、ホール&オーツ、拓郎、サザン初期、ターニャ、今を生きる、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、野菜、sunao、ループス、dot、hint、スライドづくり、穏やかに生きる



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 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つくりかたを知りたい

### 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立ち上げたい

「hintゼミ」にご興味ある方は

hintゼミ



## ■ 社内向け講演実績 (掲載許可をいただいた企業のみ)

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

## ■ 顧客むけ講演実績 (掲載許可をいただいた企業のみ)

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクト様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジーククラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本総合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

企業向けセミナー承ります。お気軽にご連絡を … [saito1212@gmail.com](mailto:saito1212@gmail.com)