

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】

ver 3.2.1 [2023年度]

『だから僕たちは、組織を変えていける』

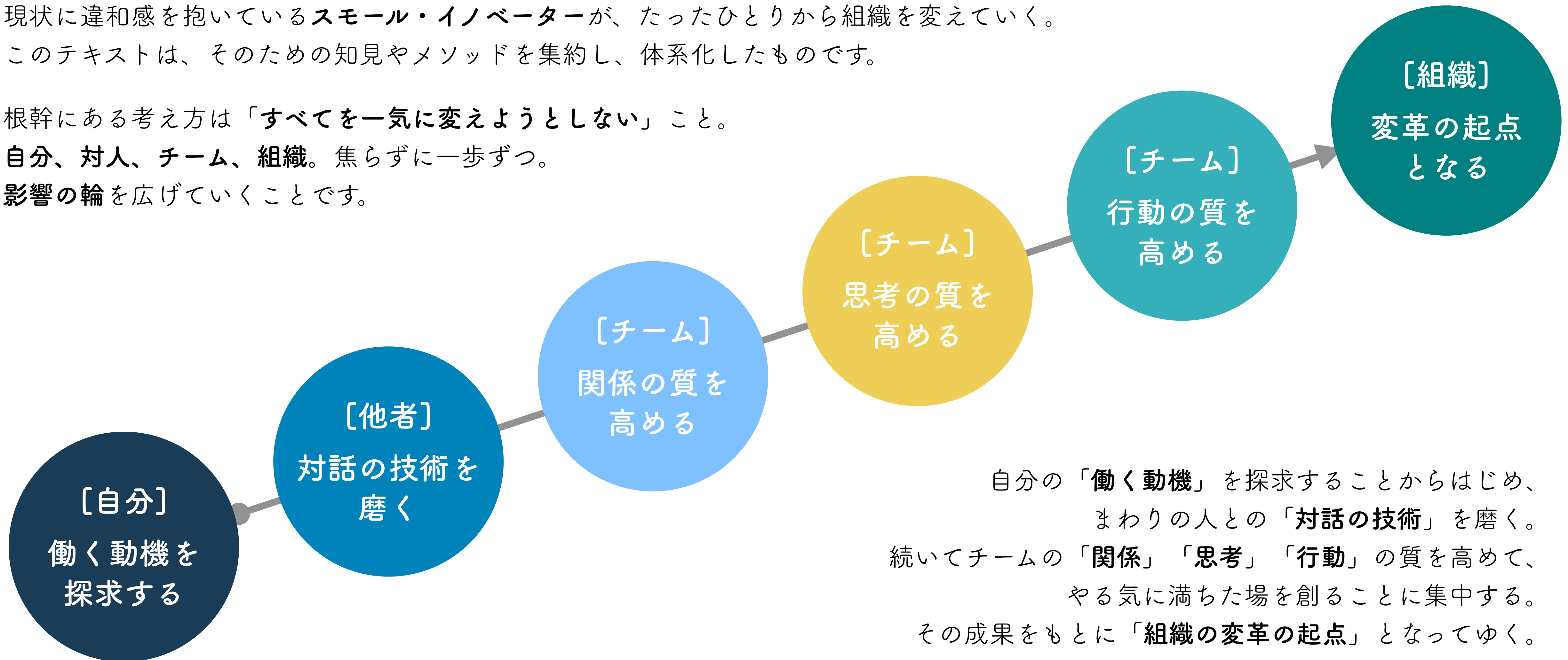
著者 齊藤 徹



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！

hint リーダーシップ・フレームワーク

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

メンバーの自走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

なぜ、日本の組織は「活力」を失ったのか
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



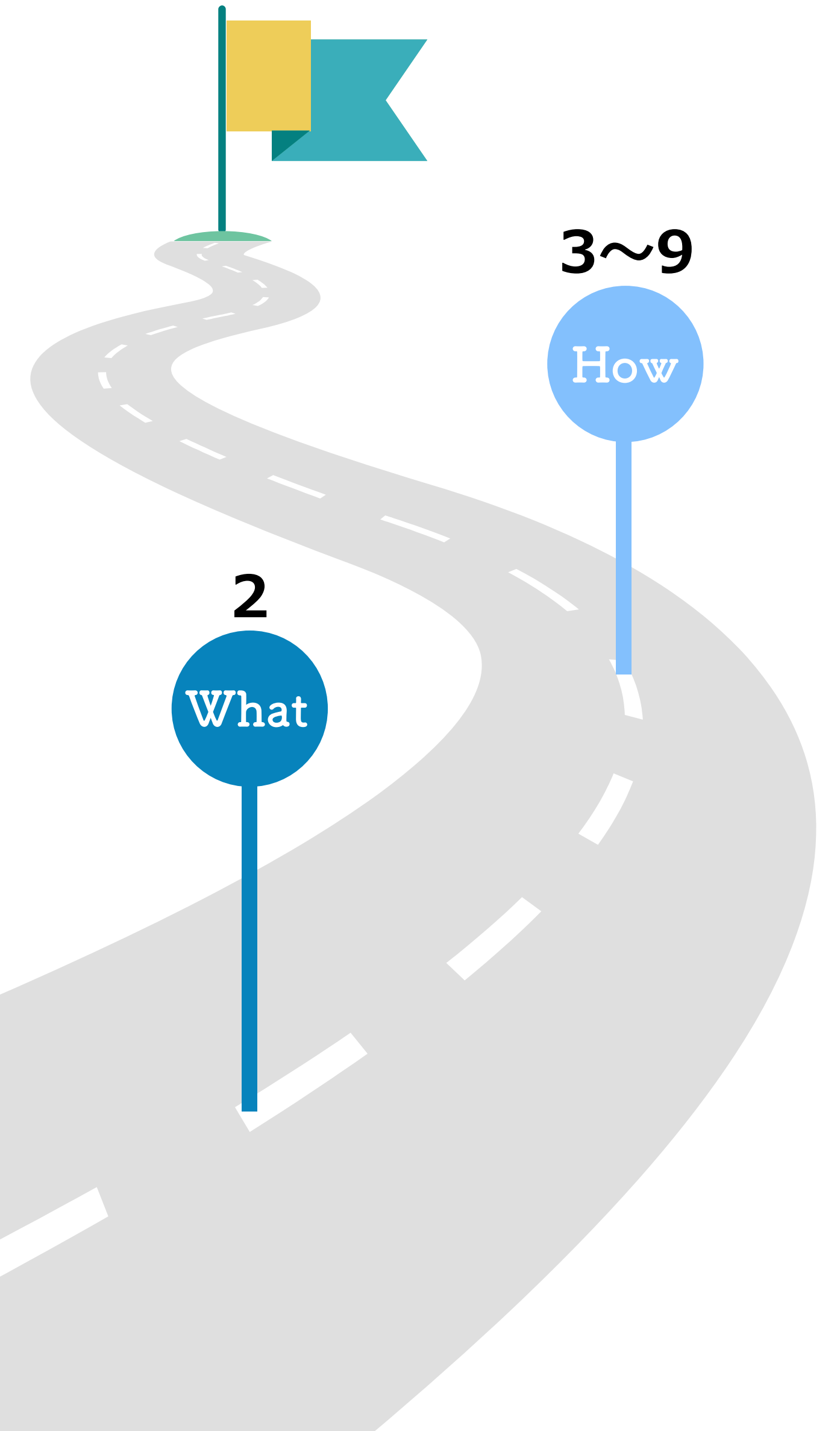
自分自身の「働く動機」を探求する

- ① Why … 私はなんのために働いているんだろう？
- ② What … 私の「幸せ」ってなんだろう？
- ③ How … 「意味のある人生」を手づくりしてみよう
- ④ 人生の意味 愛と希望を感じる、漠然とした「テーマ」を感じよう
- ⑤ 自分の強み 現実の仕事に「自分の強み」を紐付けよう
- ⑥ 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
- ⑦ 成長の実感 成果がでたら、自分と他者の喜びを同時に味わおう
- ⑧ 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
- ⑨ 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

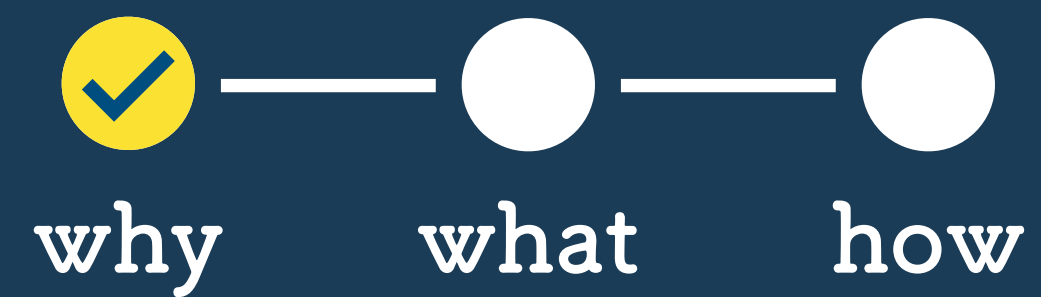
1
Why

2
What

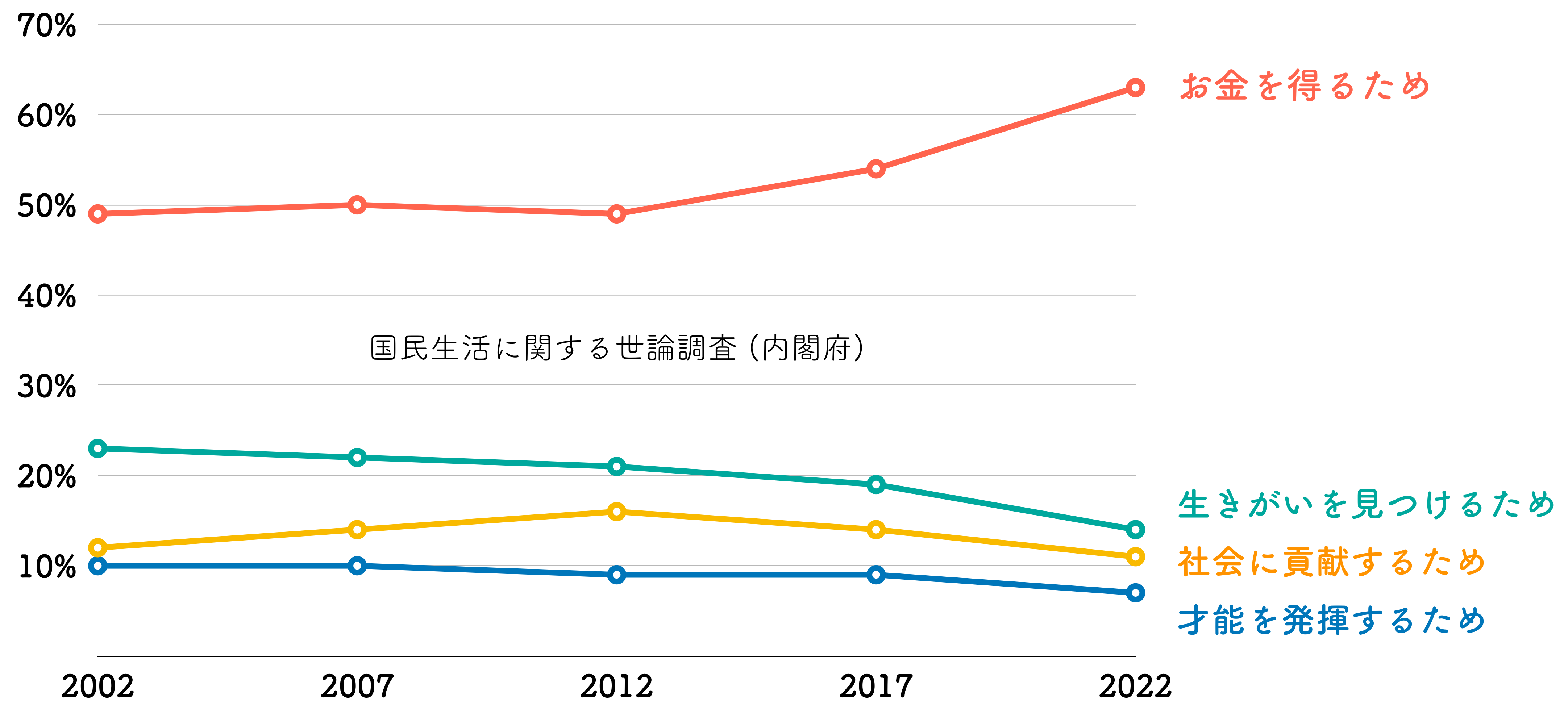
3~9
How



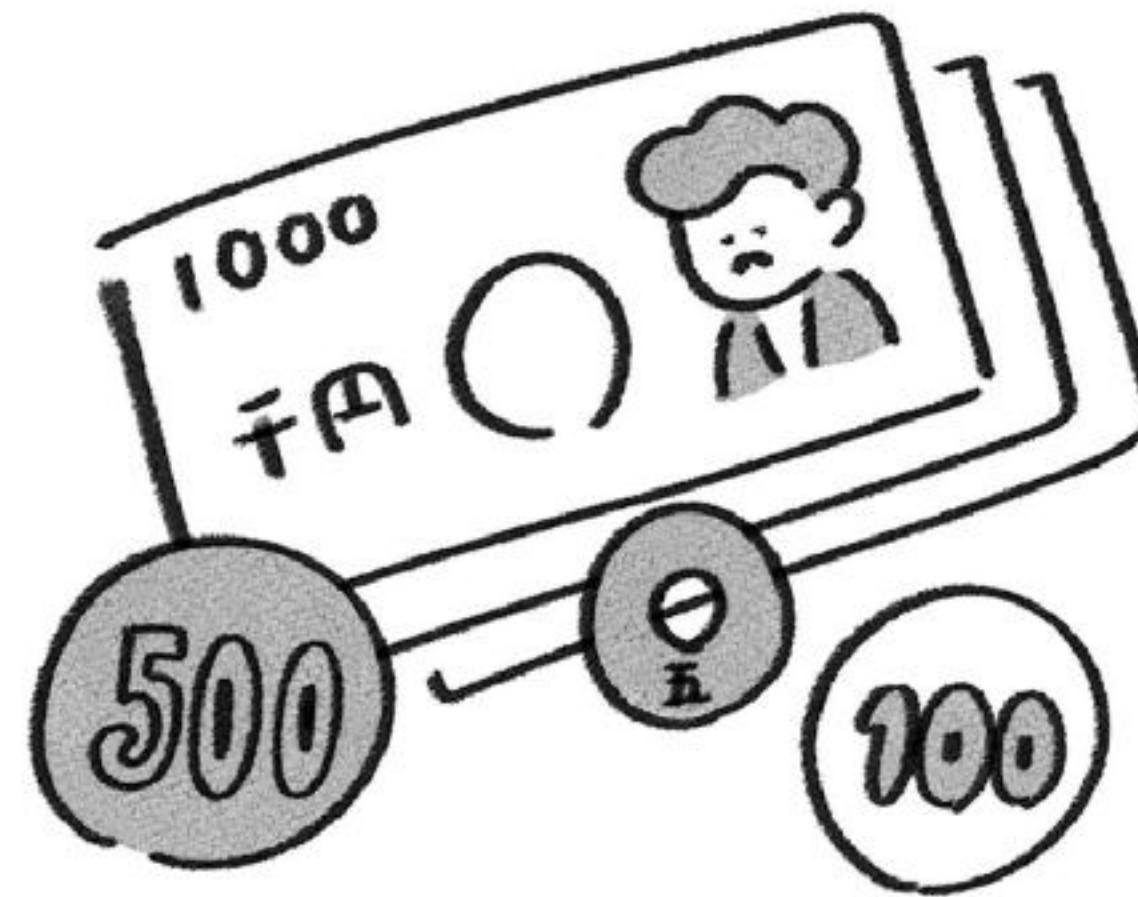
私はなんのために働いているんだろう



あなたが働く目的は何ですか？

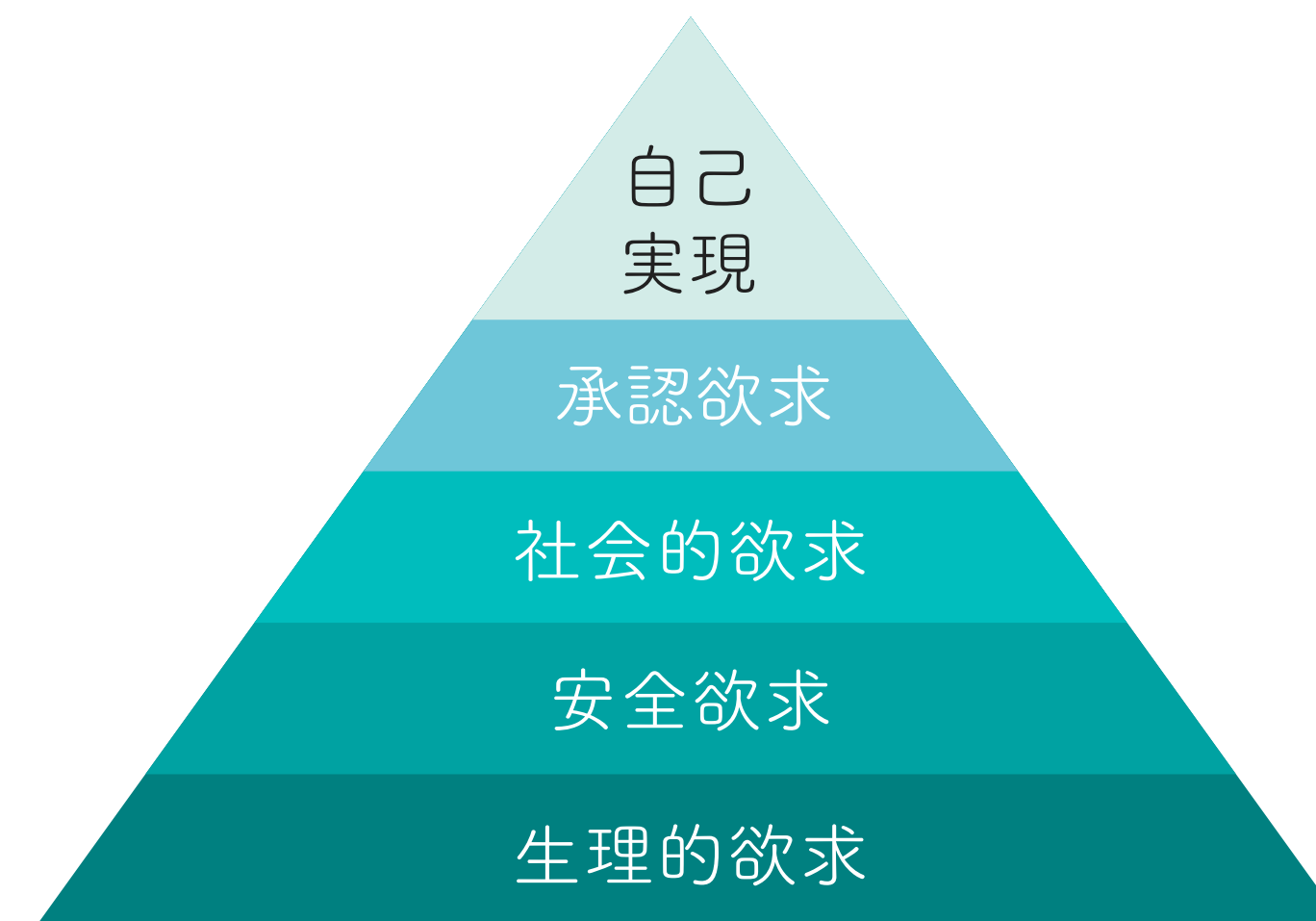


「**お金**」自体は、単なる「**紙**」「**金属**」「**情報**」である。
発行する国家の信用が崩壊すれば「**お金**」は無価値になる。
「**お金**」とは、**ひとつの約束事**に過ぎないとも言える。



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

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



それは、なぜ？

幸福こそ、人間にとって
究極の目的であり、
最高善である。

アリストテレス

幸福：エウダイモニア
人生の長きにわたる幸せ

人間にとって「**幸せ**」こそが最高善であるなら
私たちは、もっと真剣に
「**自分自身の幸せ**」に向きあうことが大切だろう。

ほんとうに「**お金**」は
わたしたちを幸せにしてくれるのだろうか。

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	0.318	-0.337	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	0.041***	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)***

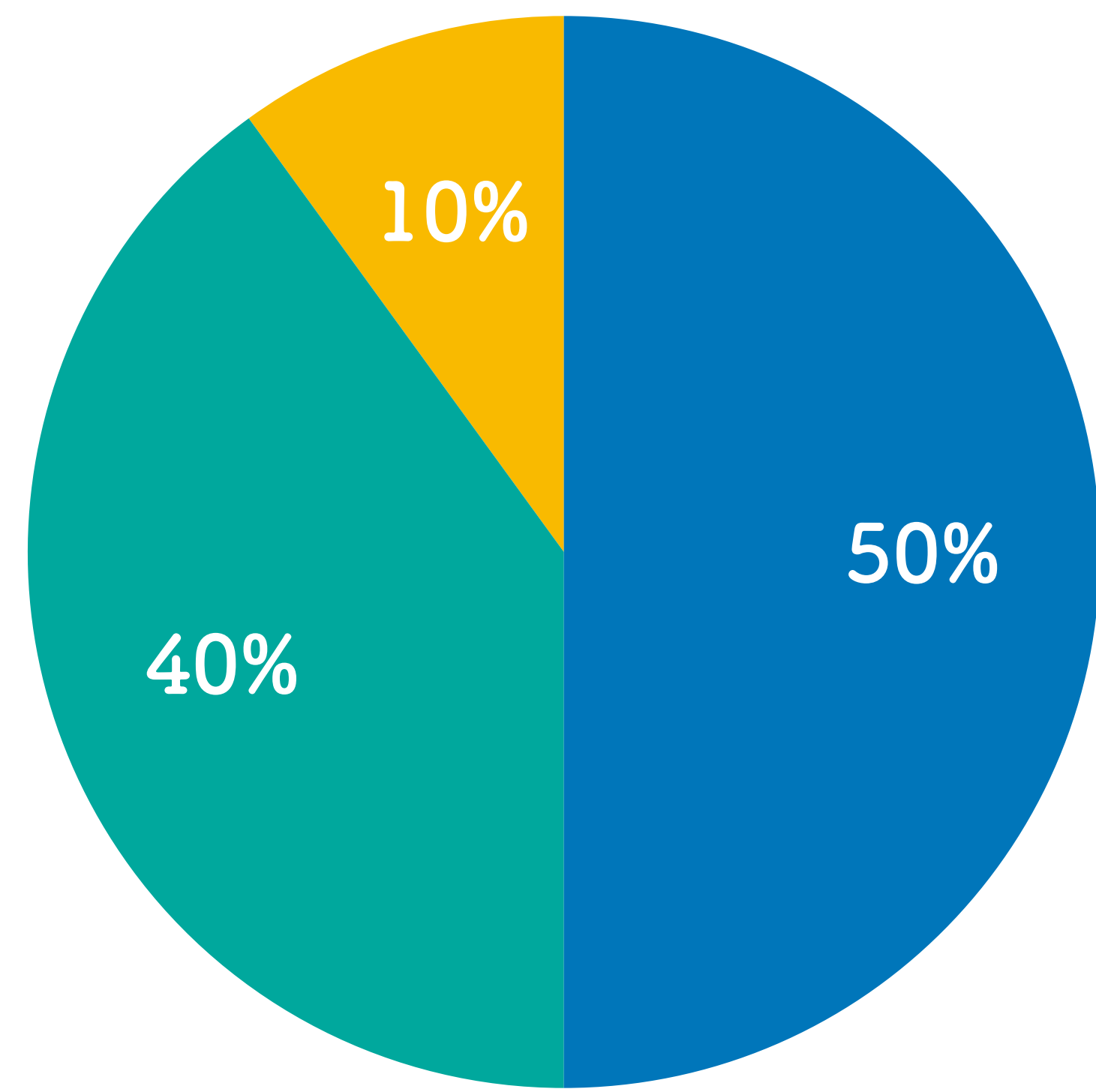
収入や健康の相関関係は低く
①親戚や友人との助けあいと
②人生の自由度との関係が高い

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？」

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

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」

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。

快樂を求め続けても
ゴールには
たどりつけない…



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」

あなたは「人生のゴール」をどこに置きますか？

外的なゴール

裕福になる

有名になる

肉体的魅力
がある

内的なゴール

親密な
人間関係
をもつ

自己成長
する

組織や社会に
貢献する

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

貧しい人とは、少ししかものをもっていない人ではなく
もっともっとも、いくらあっても満足しない人のことだ。

私たちは発展するために、
生まれてきているわけではありません。
幸せになるためにこの地球にやってきたのです。
人生は短いし、すぐ目の前を過ぎてしまいます。
命よりも高価なものは存在しません。

ウルグアイ第40代大統領 ホセ・ムヒカ
「世界一貧しい大統領」としても有名



「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



もし今日が「人生最後の日」だとしたら、

私は今日やろうとしたことを
本当にやりたいたらうか？



Apple 創業者
スティーブ・ジョブズ

今日、自分自身の幸せについて

「自分自身がほんとうに求めていること」について

深く考えてみませんか？

わたしの「幸せ」ってなんだろう



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。

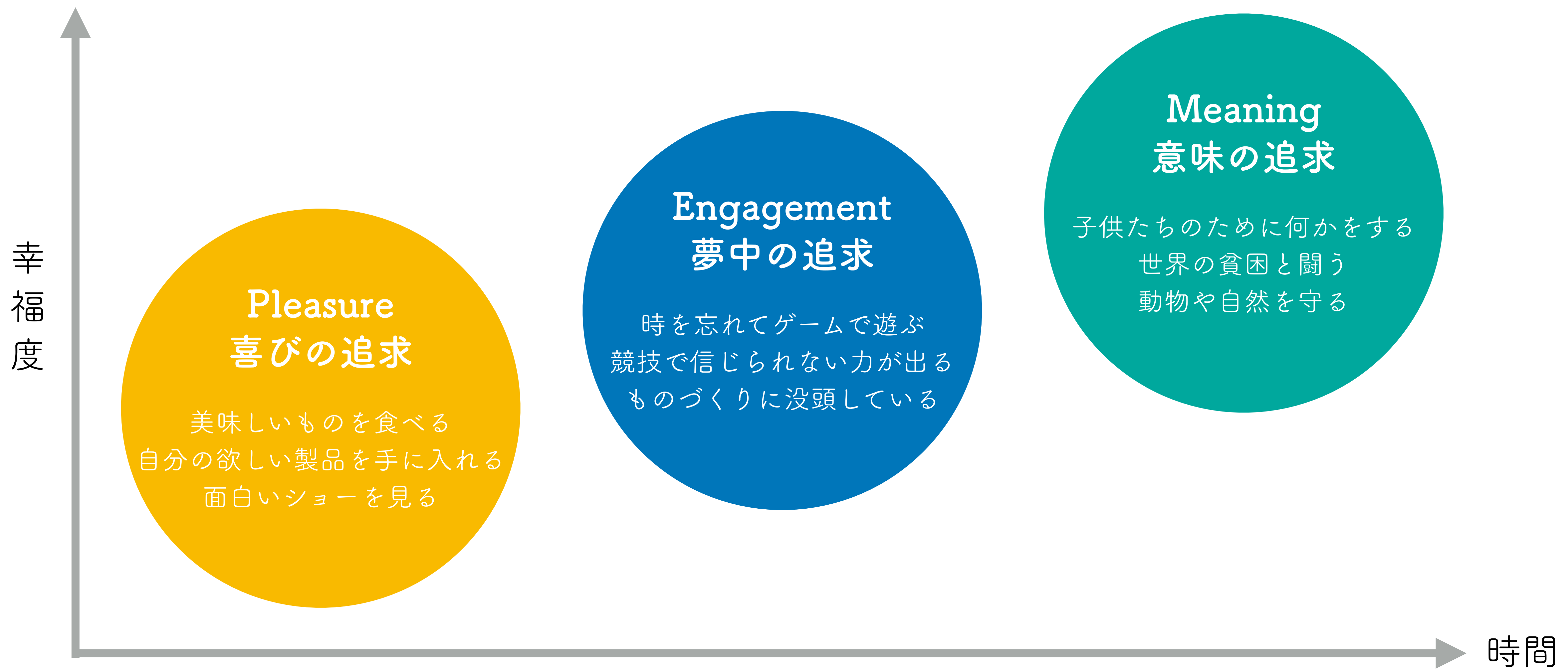
ポジティブ心理学には、大きなハードルがある。
幸せなど実体のない偽りだとする、根深くも罪深い教えだ。
今まであらゆる文明で繰り返され広まってきたこの教えは、
残念ながら現代社会にあっても廃れていない。(中略)

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

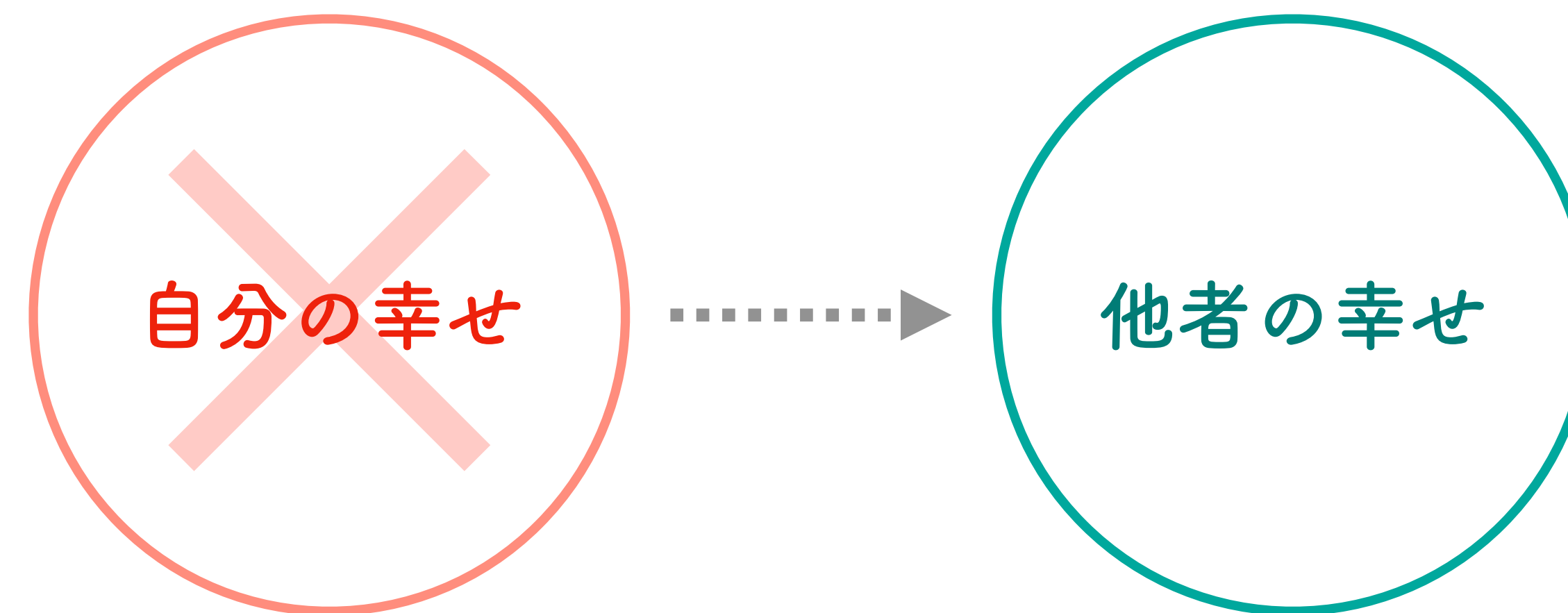
コーリングは、日本語では「天職」のこと。神からの呼びかけられた、与えられた使命という意味

「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

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。

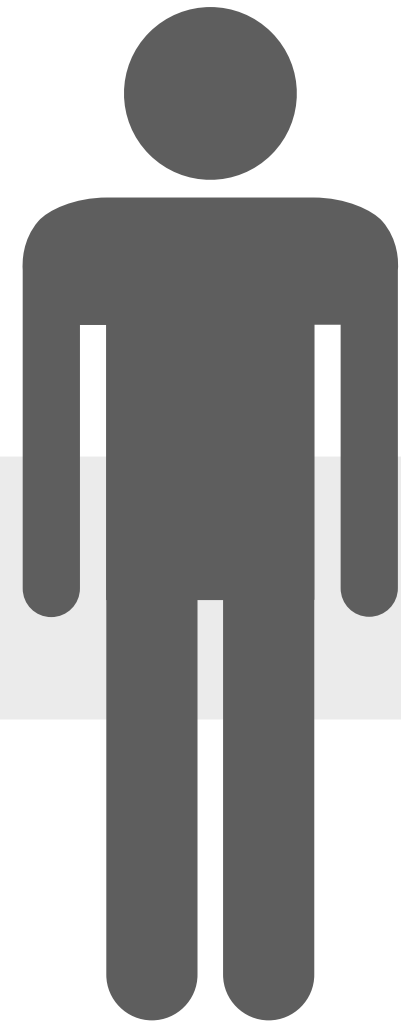


③ テイカー (受けとる人)

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

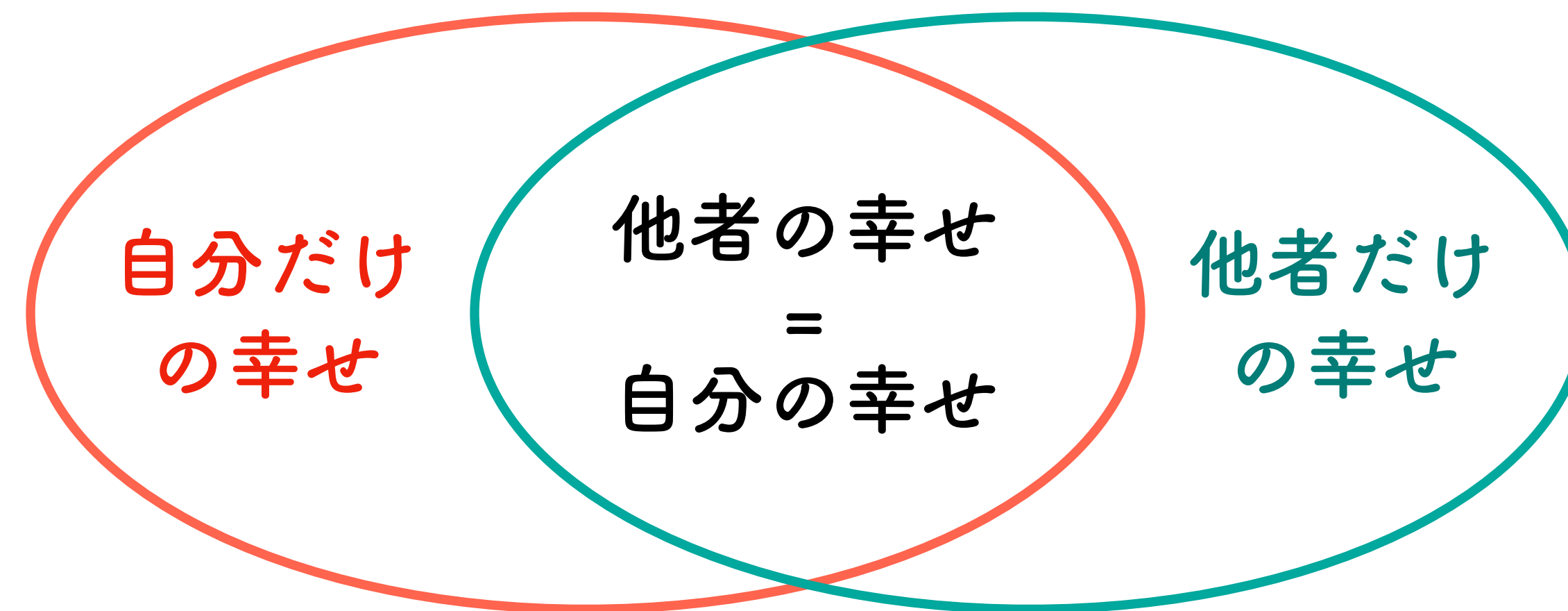
高い

「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

hint は、

一人ひとりが「**人生の意味**」を発見し、
その実現のためのメソッドとして、
「**幸せ視点の経営**」を学ぶ場所。

あなたにとって「**意味のある人生**」とはなにか。
これから一緒に考えていきましょう。

【自分ごととして、考えてみよう】

Q1. わたしにとって「意味のある人生」ってなんだろう？

- あなたは、人生を生きる意味について、深く考えたことはあるだろうか？
- 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。
この言葉を聴いてあなたはどう感じるだろう？「幸せな生き方」だと思うだろうか？
- もし今日が人生最後の日だったら、あなたはなにを考えるだろう。
楽しい旅だった。そう思えるために、ほんとうに大切なものは、
いったいなんだろう。



「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、どんなことが起きるのか。
人生のひとつのサンプルとして
失敗続きだった僕の話を見せてください。

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。

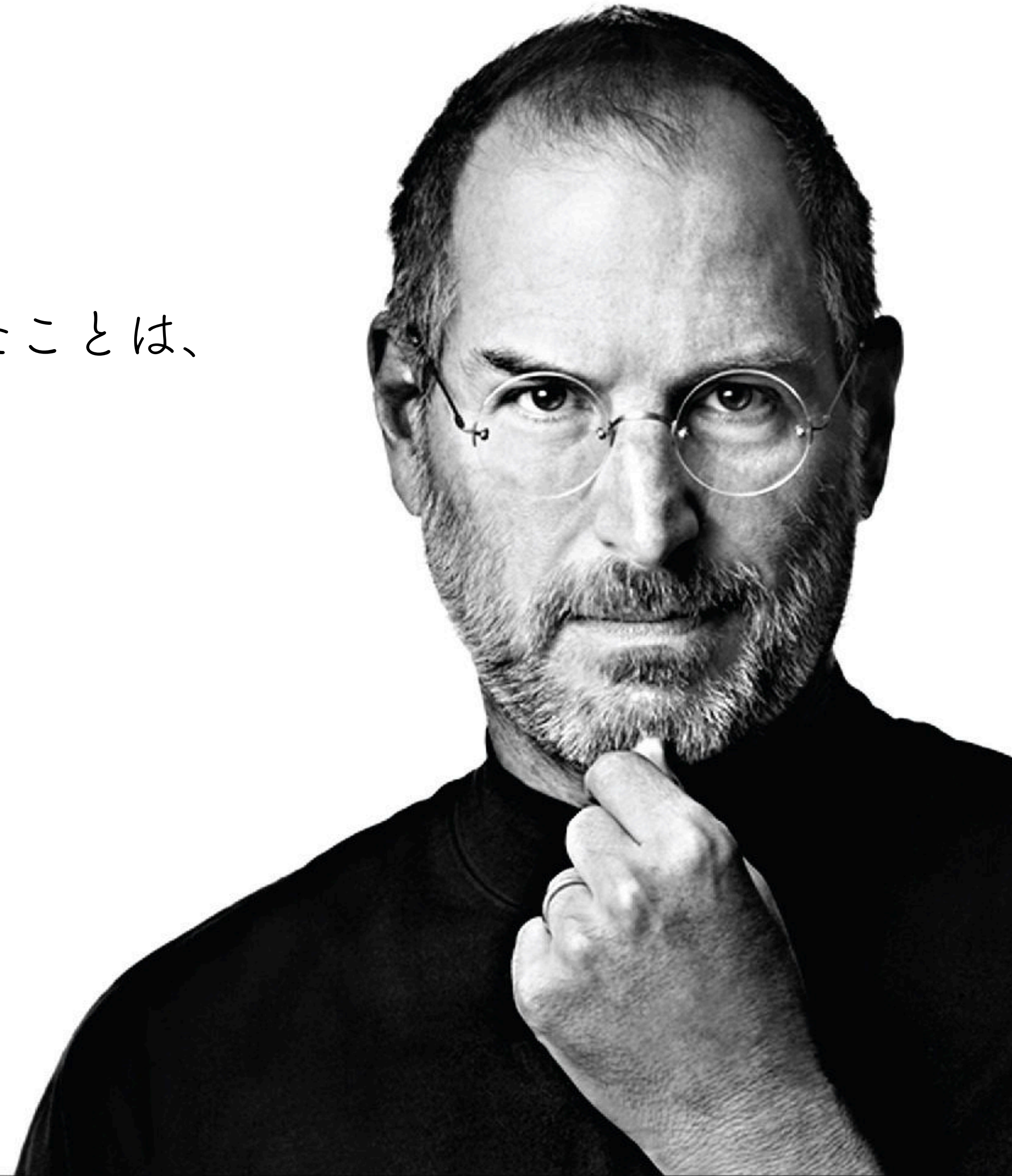
自分の心と直感を信じる勇気を持つことが大切だ。
どういうわけか、あなたが本当になりたいものを
あなたはすでによく知っているのだから。

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、漠然とした「テーマ」を感じよう
- 2. 自分の強み 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. 成長の実感 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

愛と希望を感じる、漠然とした「テーマ」を感じよう

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
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

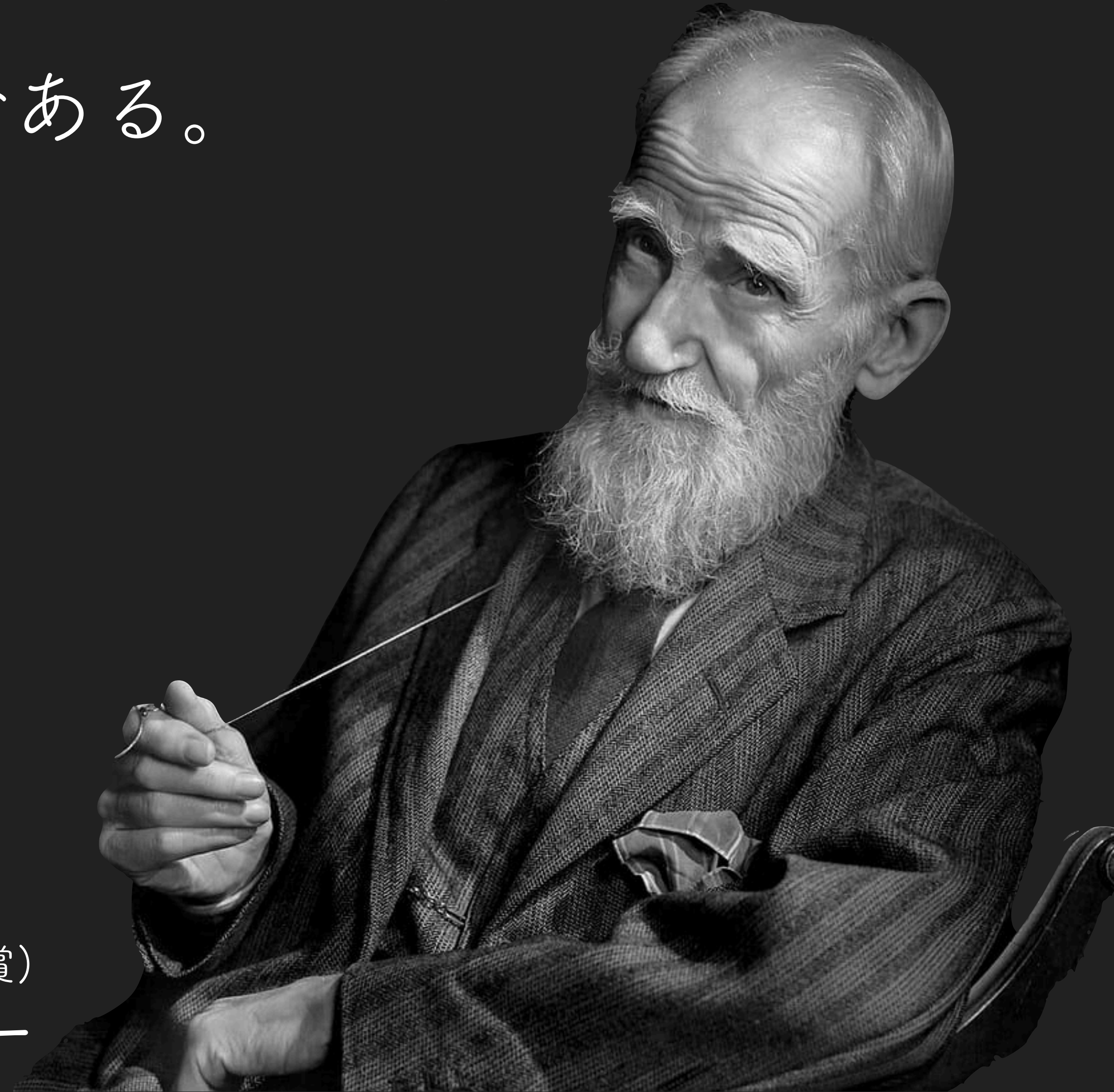
葛藤や困難を
学習の機会と捉え
挑戦し続けよう

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

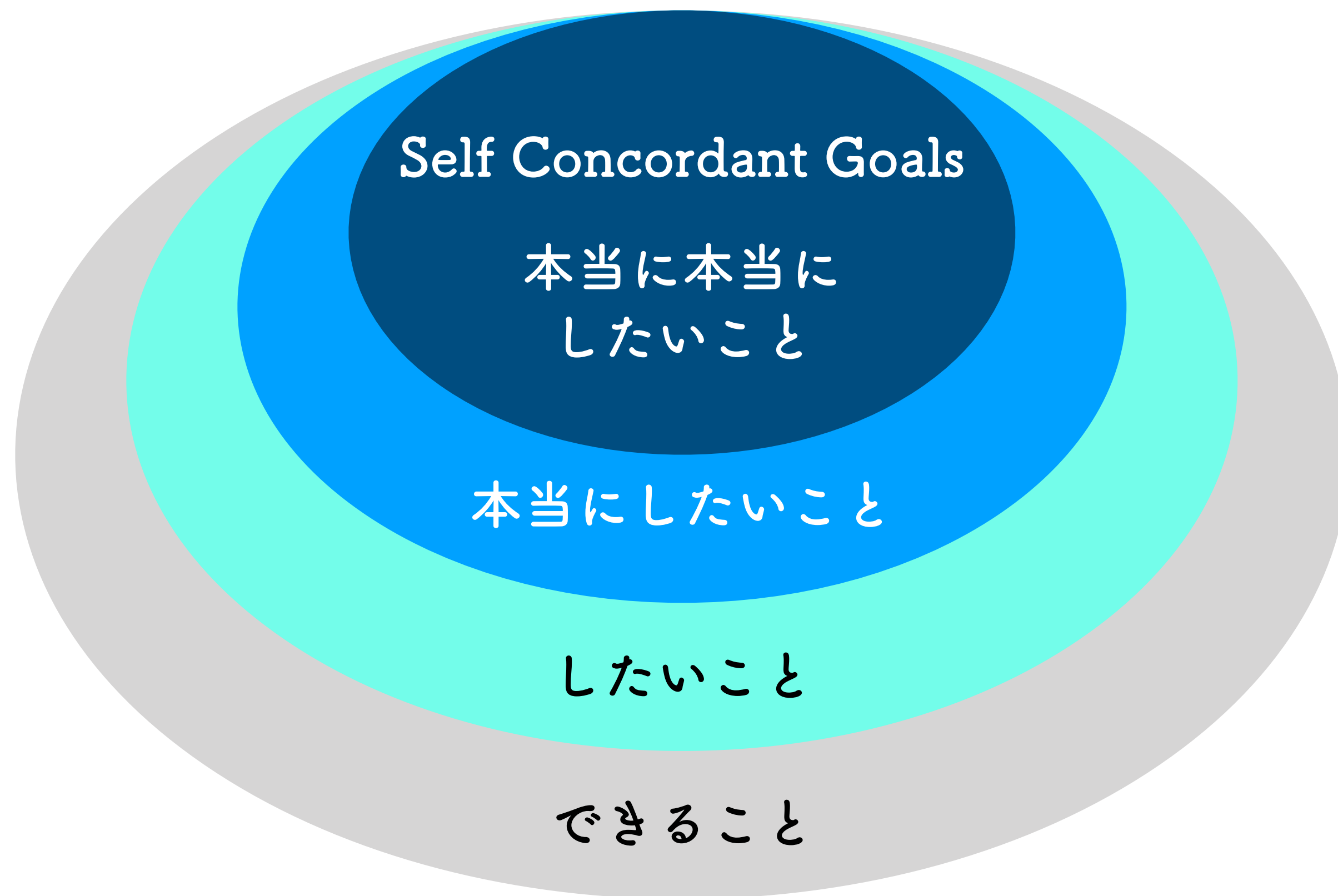
人生とは、自分を見つけることではない。
人生とは、自分を創ることである。

文学者、政治家（ノーベル文学賞受賞）
ジョージ・バーナード・ショー



愛と希望を感じる、漠然とした「テーマ」を感じよう

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、漠然とした「テーマ」を感じよう

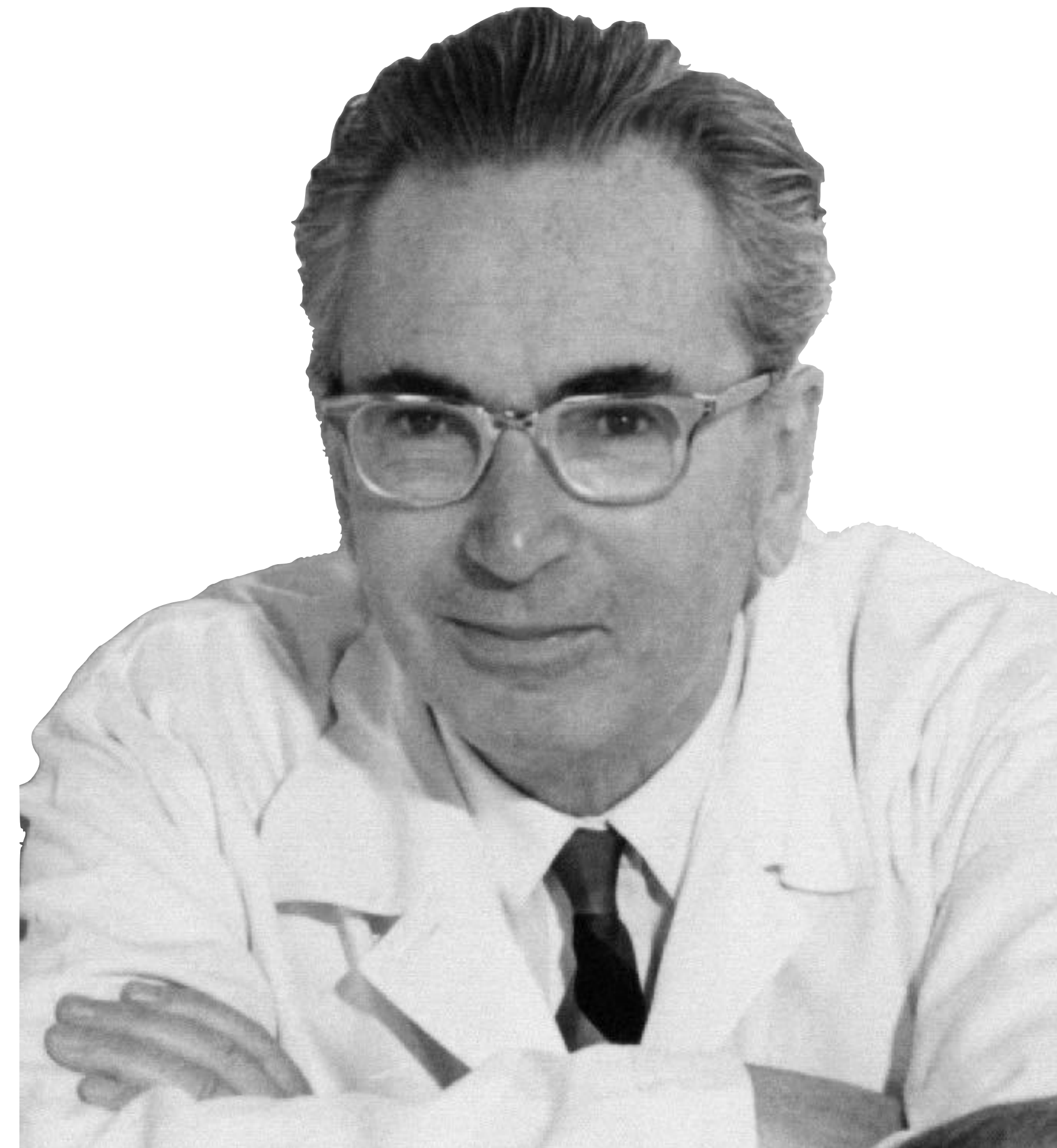
人生から「何を期待できるか」
が問題なのではない。

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、漠然とした「テーマ」を感じよう

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「自分の強み」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。

今、「明確な目標」を持っていなくても、なんの問題もない

「計画された偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)」は、個人キャリアの8割は、予想しない偶発的なことによって決定されることを発見したスタンフォード大学教授ジョン・クランボルツ氏のキャリア理論。

彼は、変化の激しい情報社会において、あらかじめキャリアを計画したり、それに固執することは非現実的であり、すべきではないという。それよりむしろ、偶発性を創造するために積極的に行動したり、周囲の出来事に神経を研ぎ澄ませたりすることが大切とし、5つの行動指針を提唱している。

「セレンディピティ」を創出する、5つのマジック

1. **好奇心** —— たえず新しい学習の機会を模索し続けること
2. **持続性** —— 失敗に屈せず、努力し続けること
3. **楽観性** —— 新しい機会は必ず実現する、可能になるとポジティブに考えること
4. **柔軟性** —— こだわりを捨て、信念、概念、態度、行動を変えること
5. **冒険心** —— 結果が不確実でも、リスクを取って行動を起こすこと

参考：ジョン・クランボルツ他著「その幸運は偶然ではないんです！」

Life is like a box of chocolates.
You never know what you're gonna get.

人生はチョコレート箱のようなもの。
開けてみなくちゃ、中身はわからない。



フォレスト・ガンプ/一期一会

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、漠然とした「テーマ」を感じよう

人生の意味

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

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
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

得手に帆あげて

“惚れて通えば、千里も一里”という諺がある。

それくらい時間を超越し、
自分の好きなものに打ち込めるようになったら、
こんな楽しい人生はないんじゃないかな。

一人ひとりの「好きなこと」を「多様性」と捉えると、
その多様性をもとに個々人の能力を活かす考え方は、
"Diversity & Inclusion" の原点ともいえるだろう。

本田技研工業株式会社
創業者 本田宗一郎



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」

VIA-IS



The screenshot displays the VIA-IS website interface. On the left, a sidebar shows 'Your Character Strengths Profile' with a list of strengths ranked from 1 to 10. The top strength is '創造性' (Creativity). Below the list is a text box explaining that the profile is based on a scientifically validated VIA Survey and is used by researchers to advance the science of character.

On the right, a grid titled 'VIA Classification of Character Strengths' lists 24 strengths, each with a corresponding icon: Creativity, Curiosity, Judgment, Perspective, Bravery, Perseverance, Zest, Honesty, Social Intelligence, Kindness, Love, Leadership, Fairness, Teamwork, Forgiveness, Love of Learning, Gratitude, Spirituality, Self-Regulation, Humility, Appreciation of Beauty, Prudence, Hope, and Humor.

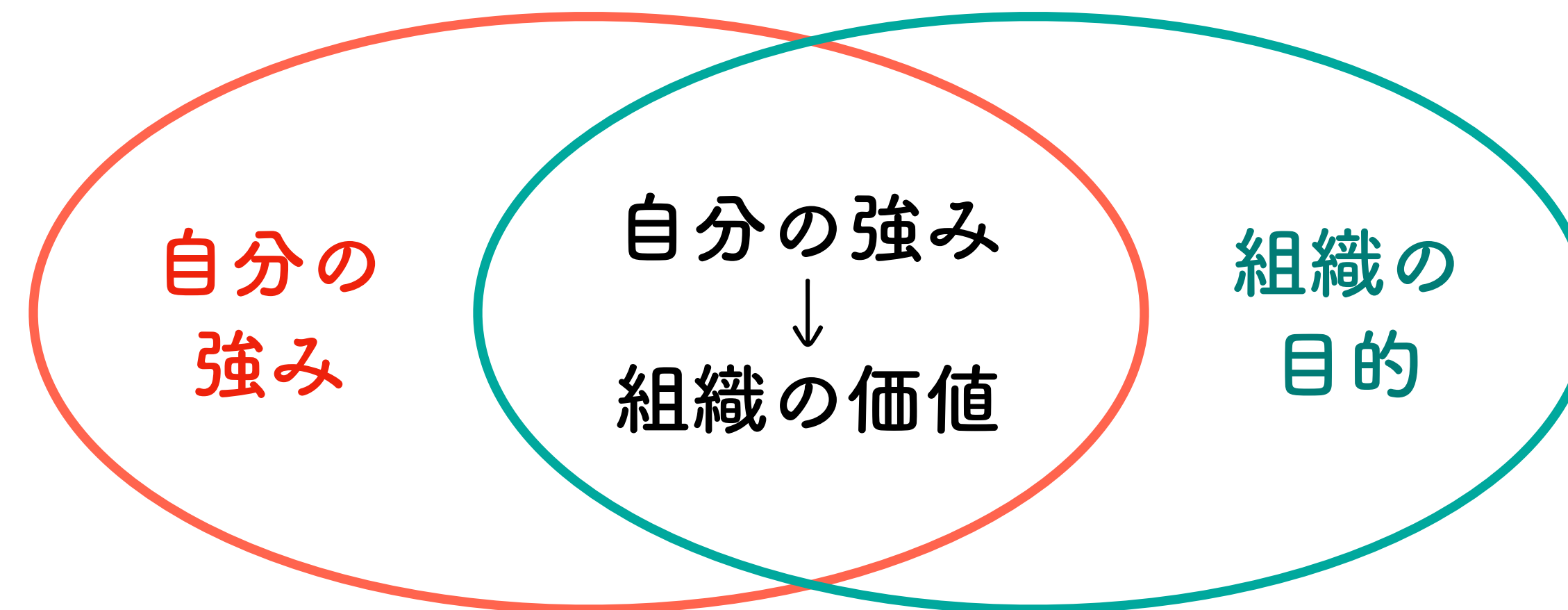
Copyright of VIA Classification of 24 VIA Character Strengths © 2017 VIA Institute on Character (https://www.viacharacter.org/www/). All rights reserved.
 Copyright in graphic displays of Character Trait Icons © 2017 Children, Inc. (http://www.childreninc.org/). All rights reserved.

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

② 現実と強みを紐付ける ～ 自分の強み

現実の仕事に「自分の強み」を紐付けよう

人生の意味

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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. あなたの「人生の意味」や「自分の強み」を考えてみよう。

- あなたの「真の欲求に基づいた人生の意味」を探索してみよう。
- VIA-ISなどを通じて「自分自身の強み」を探索してみよう。



適度な難易度の課題を設定し、チャレンジしよう

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
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

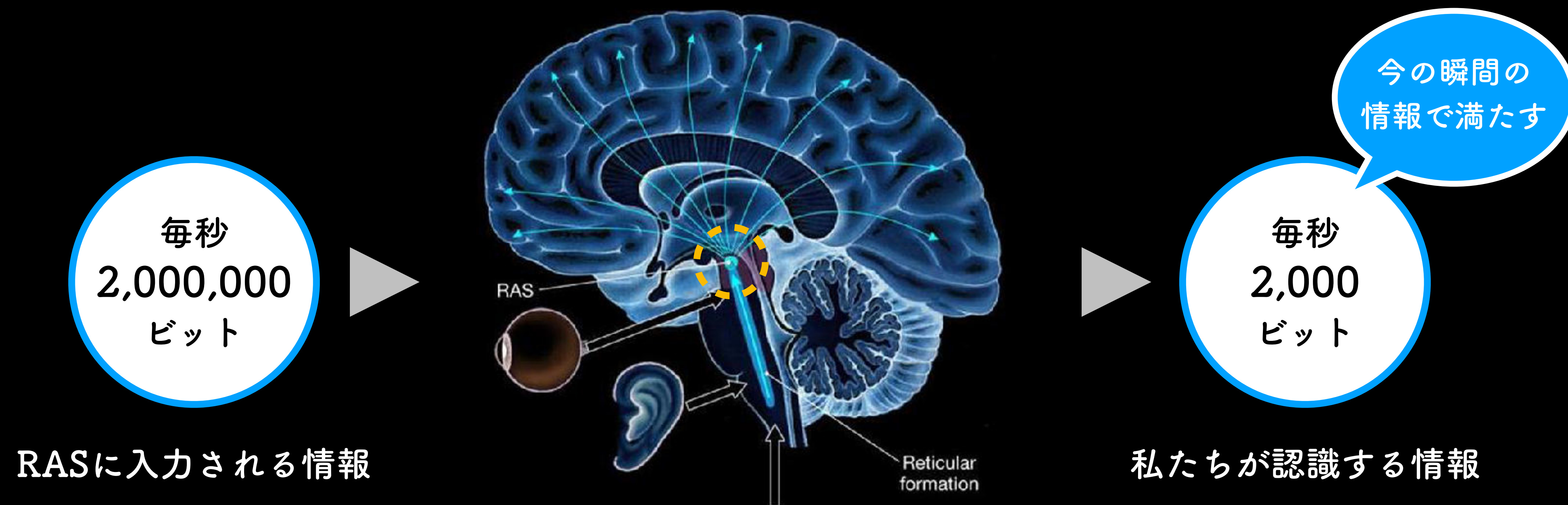


「フロー体験」とは
自分自身の「心理的エネルギー」が
「今」に完全集中している状態である。

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。

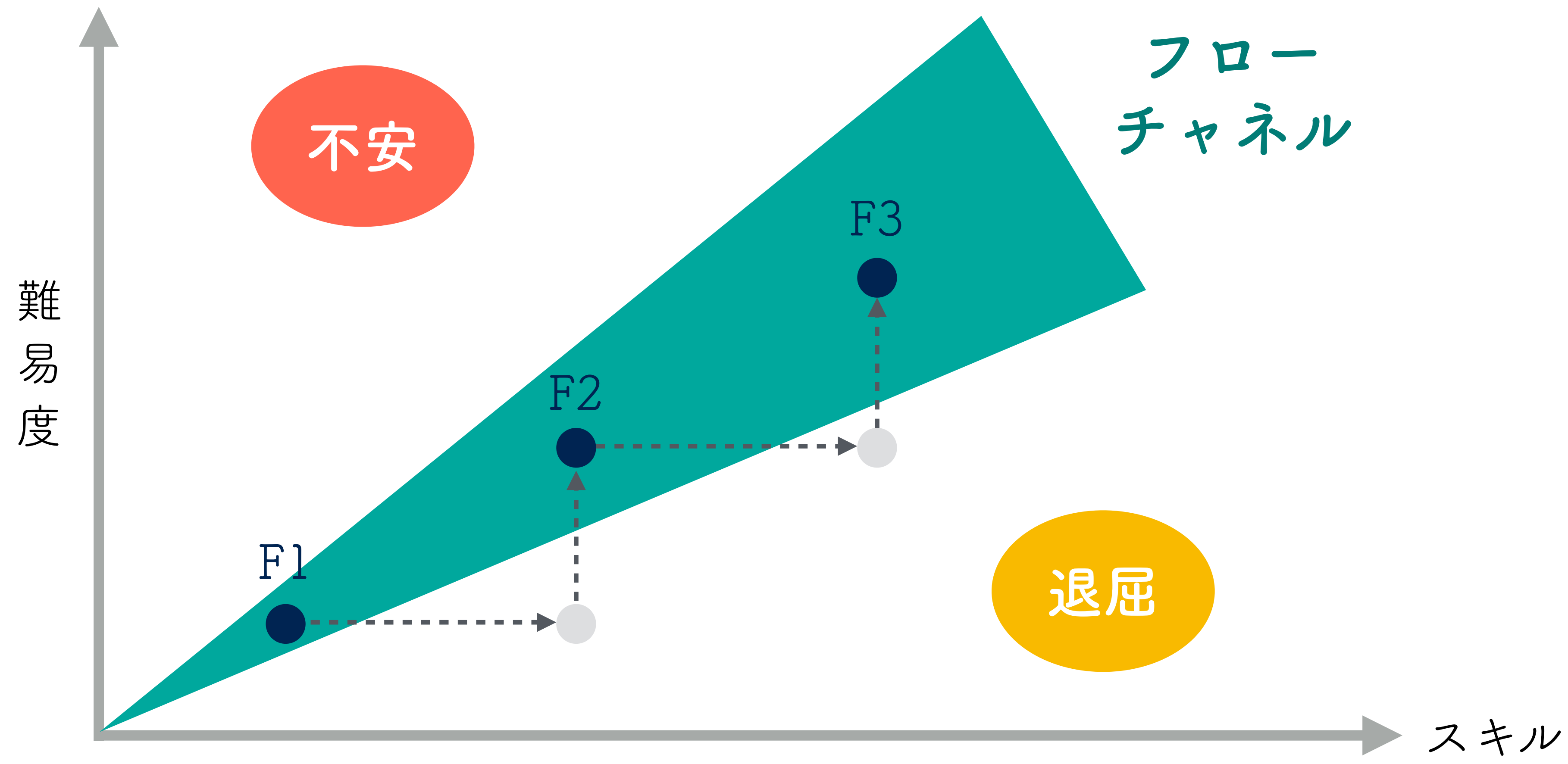
RAS (Reticular Activating System、脳幹網様体賦活系)

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/>"

自分自身を「無我夢中」にさせて「小さな成功」を積み重ねよう



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。小さな成功を積上げる

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」

現実の仕事で、自分の強みを生かした最適な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。

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

人生の意味

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

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
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

快楽と充足感(フロー体験)の違いは、快適な人生と充実した人生の違いである。

快楽はたやすく手に入るが、充足感はなかなか得られない。しかし、もし人生のすべてを「ポジティブな感情の追求」だけに捧げるとしたら、本物の幸せやその意味はどこにも見つからないだろう。

快楽とは「**生物的飽食の達成**」であるのに対して、充足感とは「**心理的成長の達成**」である。充足感は、必ずしも快適な環境からは生まれずに、時にひどいストレスがかかることもある。

例えば、登山家は凍死寸前になり、疲労困憊になりながら必死に山頂を目指す。しかし、**達成した時の喜び**は、快楽とは比べ物にならないものなのだ。

出典：マーティン・セリグマン著「世界でひとつだけの幸せ」

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。

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」

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

脳神経科学における原則その1

Neurons that fire together, wire together.

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

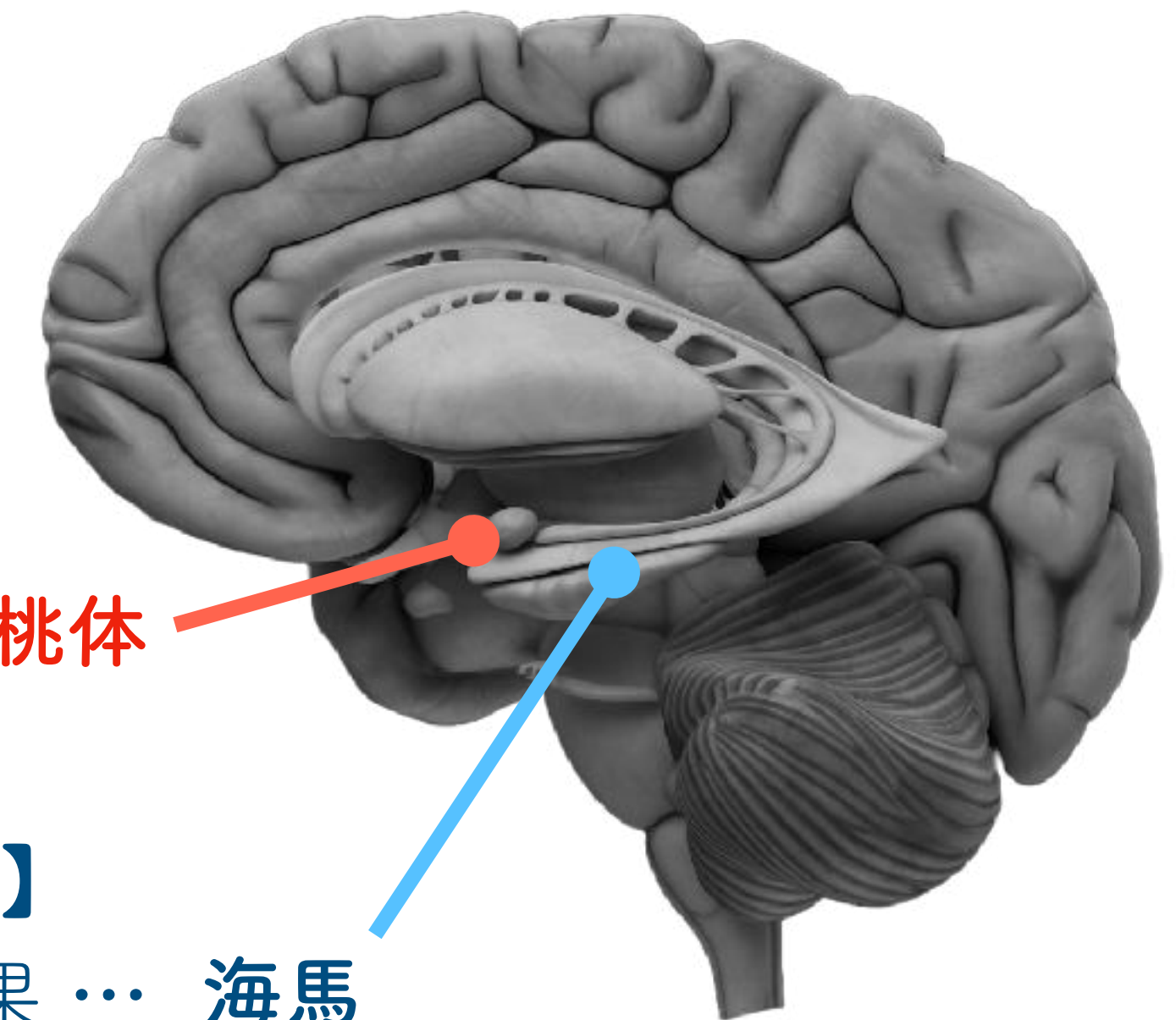
エピソードと
ポジティブ感情を
同時に想起する

【感情記憶】

達成で得られた
ポジティブ感情 … 扁桃体

【エピソード記憶】

挑戦の過程と成果 … 海馬



参考：青砥瑞人著「HAPPY STRESS」

すべてのエクササイズの中で
最も確実に幸福感を高める方法は
「他人に親切にすること」だ。

ポジティブ心理学の父と言われる
マーティン・セリグマン博士



「感謝する」ことは、自分自身の幸せを高める効果がある

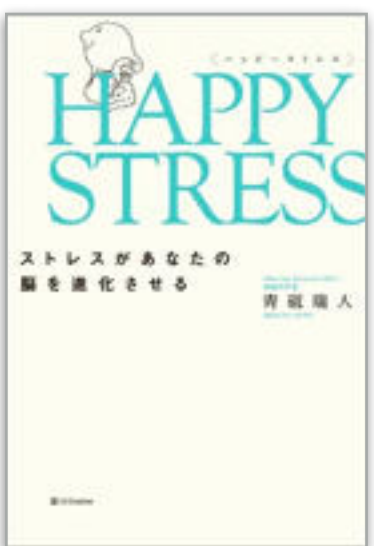
感謝することが大切なことを、私たちは社会の中で経験的に学んでいる。それを脳の視点で考えてみよう。

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っていい。**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)

「自分と他者の幸せ」の結びつきが「主体的ギバー」への一歩となる



「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 ～ 成長の実感

成果がでたら、自分と他者の喜びを同時に味わおう

人生の意味

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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. 現実の仕事で、自分の強みを生かした挑戦課題を考えてみよう

- ・ 現実の仕事のなかで「自分の強み」を生かした、最適な挑戦課題を考えてみよう。
- ・ その課題を達成したら、自分自身はどんな喜びを感じるだろう。
他者には、どんな価値を提供し、どんな貢献ができるだろう。



葛藤や困難を学習の機会と捉え、挑戦し続けよう

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
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

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

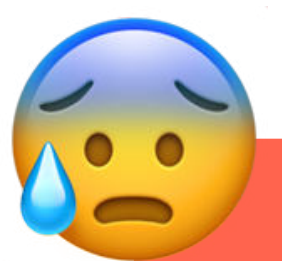


現実

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」

目の前の現実はあまりにも厳しく、絶望に近い。
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。

そんな方には、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。



A glass of water is shown on the left side of the image. The background is a solid blue color. Two speech bubbles are present: a black one at the top left and a white one at the bottom center. The text in the black bubble asks if one feels a sense of lack for what is not present, while the text in the white bubble asks if one feels gratitude for what is present. In the center-right, there is a question about converting 'tension' and where to direct one's own consciousness.

今「ない」ものに
欠乏感を感じるか

「テンション」を転換するコツは…
自分自身の意識をどこに向けるか？

今「ある」ものに
感謝を感じるか

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。

ポジティブ志向に変換するカギは
「今、ないもの」から「今、あるもの」に
視点を変えること。

ポジティブ志向がオンになると …

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

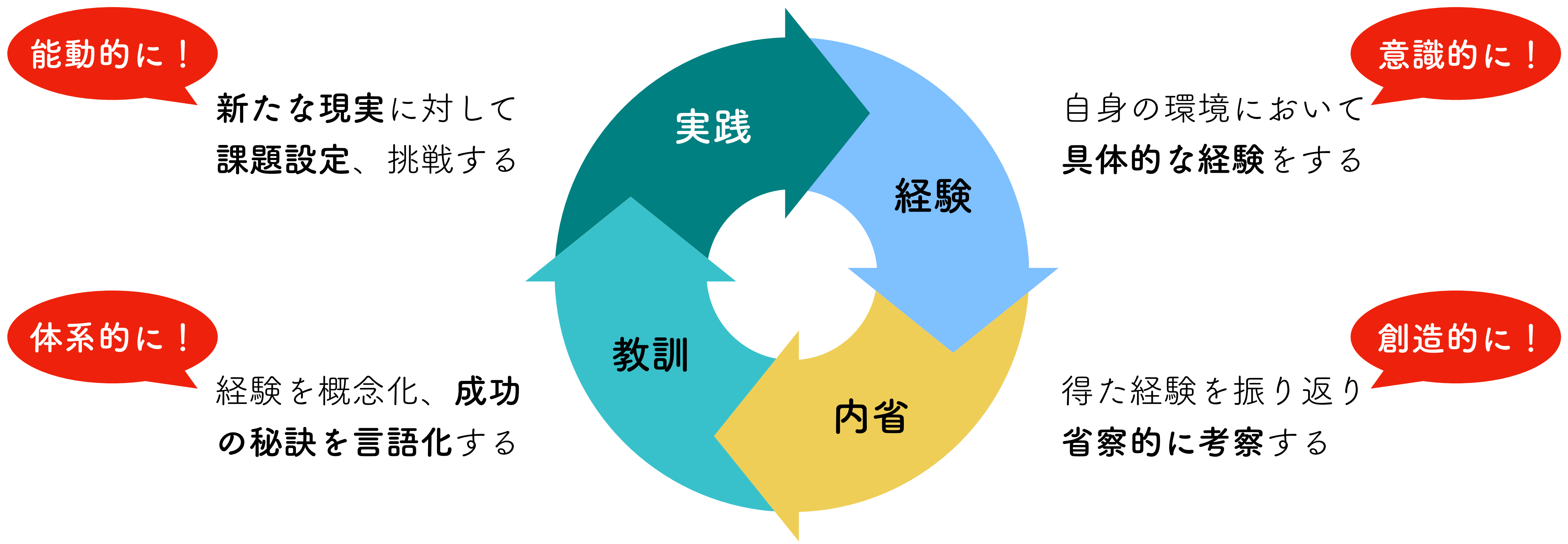
ポジティブ感情は、**身体と脳の新陳代謝を変化させ、新たな細胞の成長**を促します。ポジティブ感上昇は4分野において**人のリソースを増加**させます。これが**ポジティブティの「形成効果」**です。ポジティブティの上昇によって、人々は成長に向かい、人生が**いい方向**に変わるのです。

- 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」

現実をポジティブに捉え、経験から学び、自己を高めよう！

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。



「ポジティブ思考」が習慣化すると、マインドセットが変わってゆく

心理学者キャロル・S・ドゥエックは「自分の能力に対する2つのマインドセットがある」と考えた。

硬直マインドセット：自分の能力は固定的で変わらない

成長マインドセット：自分の能力は努力次第で伸ばせる

「硬直マインドセットの人」は能力を固定的なものと考え「人を評価する」という視点を大切にする。また、自分自身の能力も固定的と考えるため「いかに自分を有能に見せるか」に心を奪われてしまう。

「成長マインドセットの人」は努力次第で能力は伸ばせると考え「新しいことにも果敢に挑戦」する。思い通りにいかないことも、**ポジティブに「学習の機会」と捉え、粘り強く取り組むことができる。**

▶ **自分を優れていることを示す努力をやめ「素の自分」を受け入れる。自身の可能性を信じ、挑戦する。**

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

人生の意味

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

葛藤と成長の経験を重ねて、折れない心を身につけよう

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
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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？

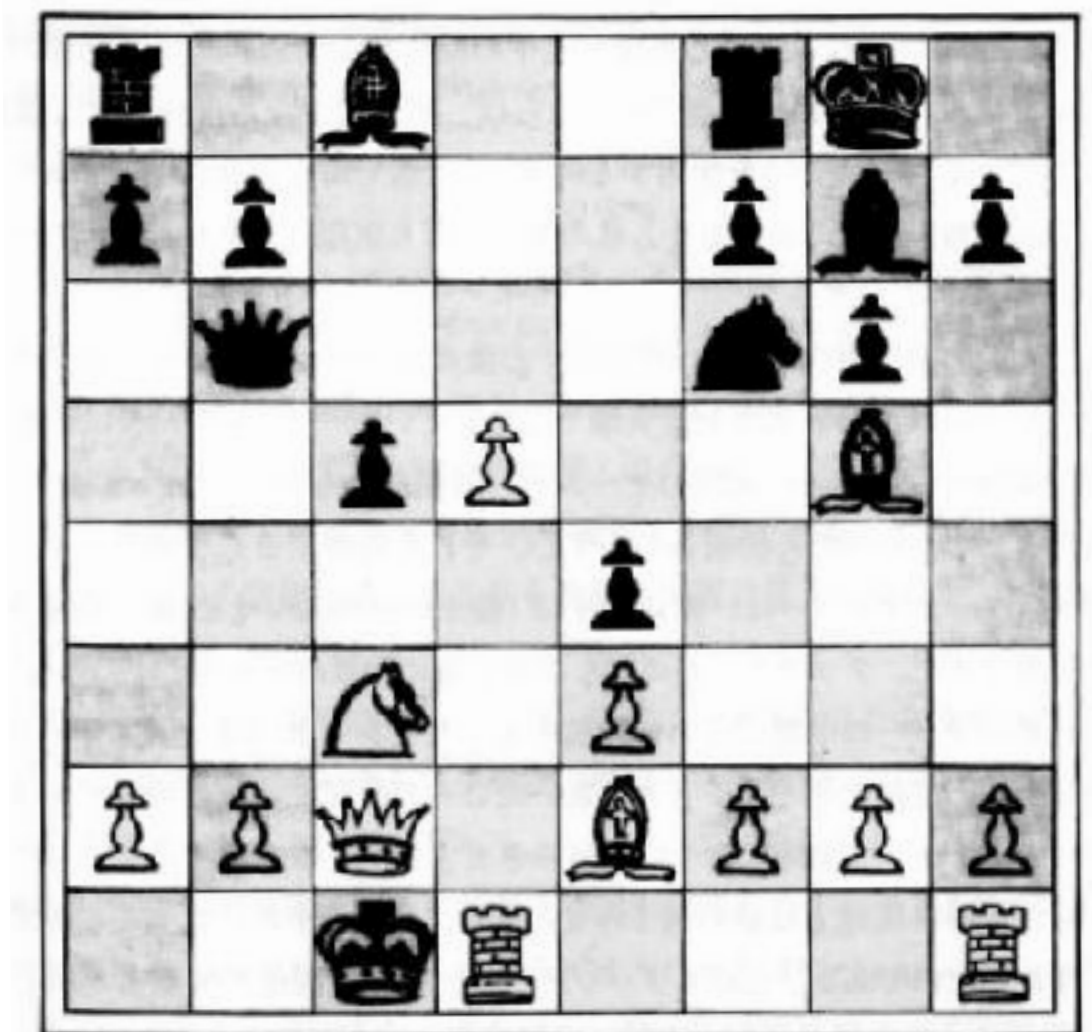
経営学者ハーバート・サイモンは、チェスの名人が対局の状況をすべて再現できることに注目。実際のチェスの対局の一場面を短時間見せて、それを再現させる実験をすると、**名人はチェスの駒組みを5秒～10秒間見たのちに、ほとんど間違えることなく、これを再現した。**

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**」としてみていたのだ。

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」

強みを磨く ～ ドレイファス 「技術習得における5段階」

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

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になって。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)

技術習得を「理論と実践」が相互作用する知のサイクルと捉えると

齊藤徹のコア技術の進化

- ・コンピュータ技術
- ・それを基礎とした起業技術
- ・その経験に基づく組織技術
- ・その技術を広める創作／教育技術

① アクション
(意図・試行・経験)

1985-1990 日本IBMにて、IT技術者を経験
 1991-2015 起業にて、企業経営を経験
 2016-2023 大学にて、創作や教育を経験

内面／共同化
(Input)

表出化
(Output)

③ 理論モデル
(概念・分類・命題)

② フレームワーク
(手法・手順・マニュアル)

1985-1990 IBM-SE論文
 1991-2015 ソーシャルシフト
 2016-2023 だかぼく

1985-1990 プロマネ手法など多数
 1991-2015 ブログやSNS書籍など多数
 2016-2023 教材スライドなど多数

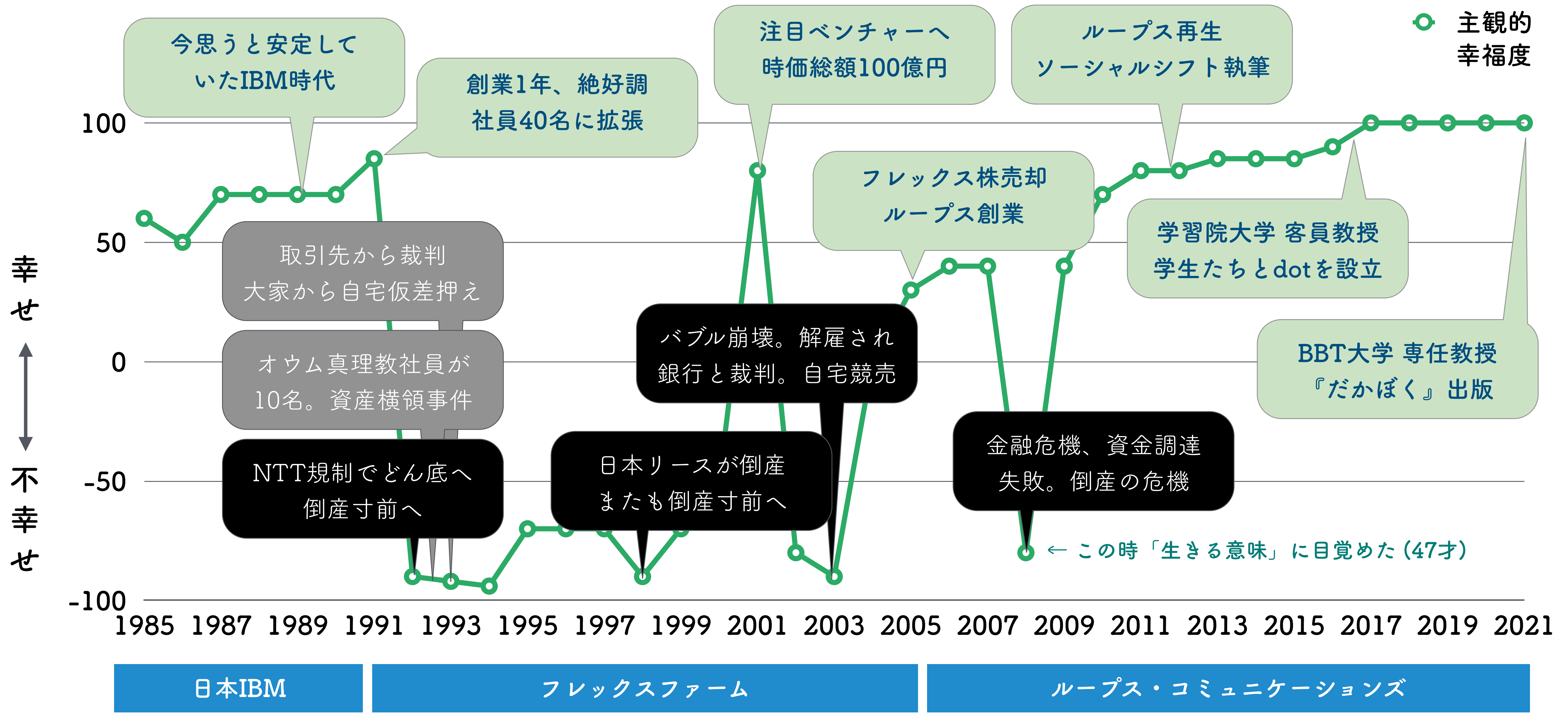
連結化
(Combine)

参考：根来龍之著「ビジネス思考実験」

「**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。

人生は山あり谷あり。いろいろなことがある (僕の例)



日本IBM

フレックスファーム

ループス・コミュニケーションズ

本当に追い込まれるときに発動する「心理的免疫システム」

人間には「**心理的免疫システム**」があり、「**身体的免疫システム**」が病気から身体を守るのと同じ仕組みで、**不幸から心を守っている**と考えてはどうだろう。

身体的免疫システムは、外部からの異物を認識して破壊する働きと、身体そのものの細胞を認識して攻撃しない働きを持っており、常に競合する二つの機能のバランスを取っている。同様に「**心理的免疫システム**」は、うまくバランスをとって、我々が「**状況に耐えられる程度に明るい気持ち**」にさせる一方で、「**何か手を打つ気になる程度に暗い気持ち**」にさせる必要がある。

遺伝子診断の結果、「自分に危険な遺伝的欠陥がない」とわかった時や、「自分には危険な遺伝的欠陥がある」とわかった時には幸福度が増すが、「はっきりとした結論が出ない」時には増さないように、**逃れられない、避けられない、取り消せない状況こそ、心理的免疫システムを起動させる引き金**となることがわかってきた。

我々は、**経験を変えることができなくなって初めて、経験に対する見方を変える方法を探し始める**。免疫システムが起動し、事実に対する認識が変わり、「**ポジティブな側面**」に視点がシフトするのだ。

参考：ダニエル・ギルバート著「期待と妄想の心理学 ～ 幸せは、いつもちょっと先にある」(一部、筆者が加筆・修正)

僕は、起業家人生の中で、逃げられない環境に何度も追い込まれましたが、今、振り返ってみると、それらは得がたい学びの機会だったと感じます。きっと心理的免疫システムが、僕の「認識レンズ」を変化させたのでしょう。



[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]

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

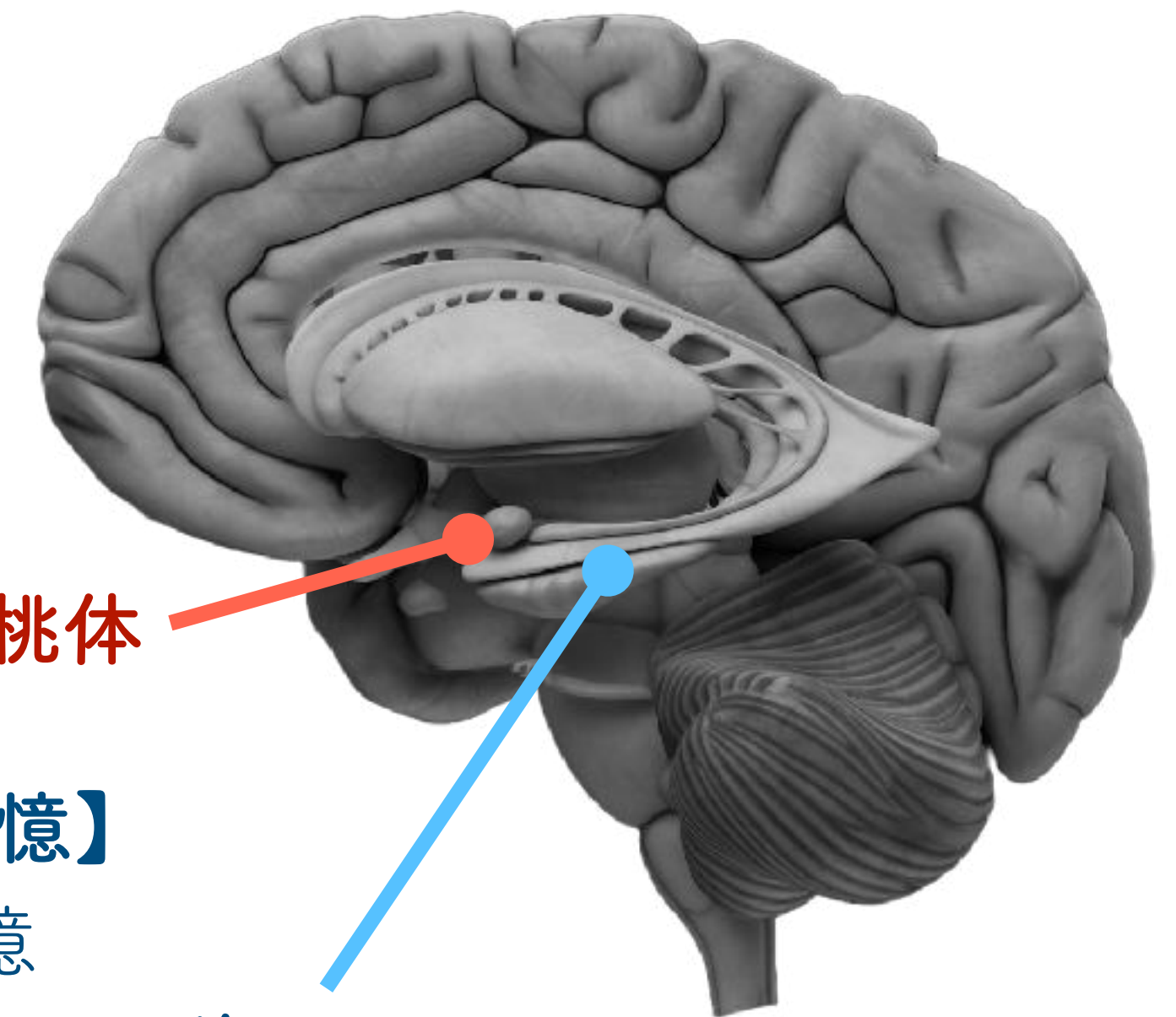
ふたつの感情とエピソードを同時に想起する

【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」

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

人生の意味

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」
を感じよう

自分の強み

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

成長の実感

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

- 「過去の困難」としてどんなものが思い浮かぶだろうか？（いくつでも）
- 「あの時は大変だったけど、今思えば〇〇〇が今の自分のためになった」のようにポジティブに捉えなおして、学びを言語化してみよう。



自分自身の「働く動機」を考える ～ 講義のまとめ

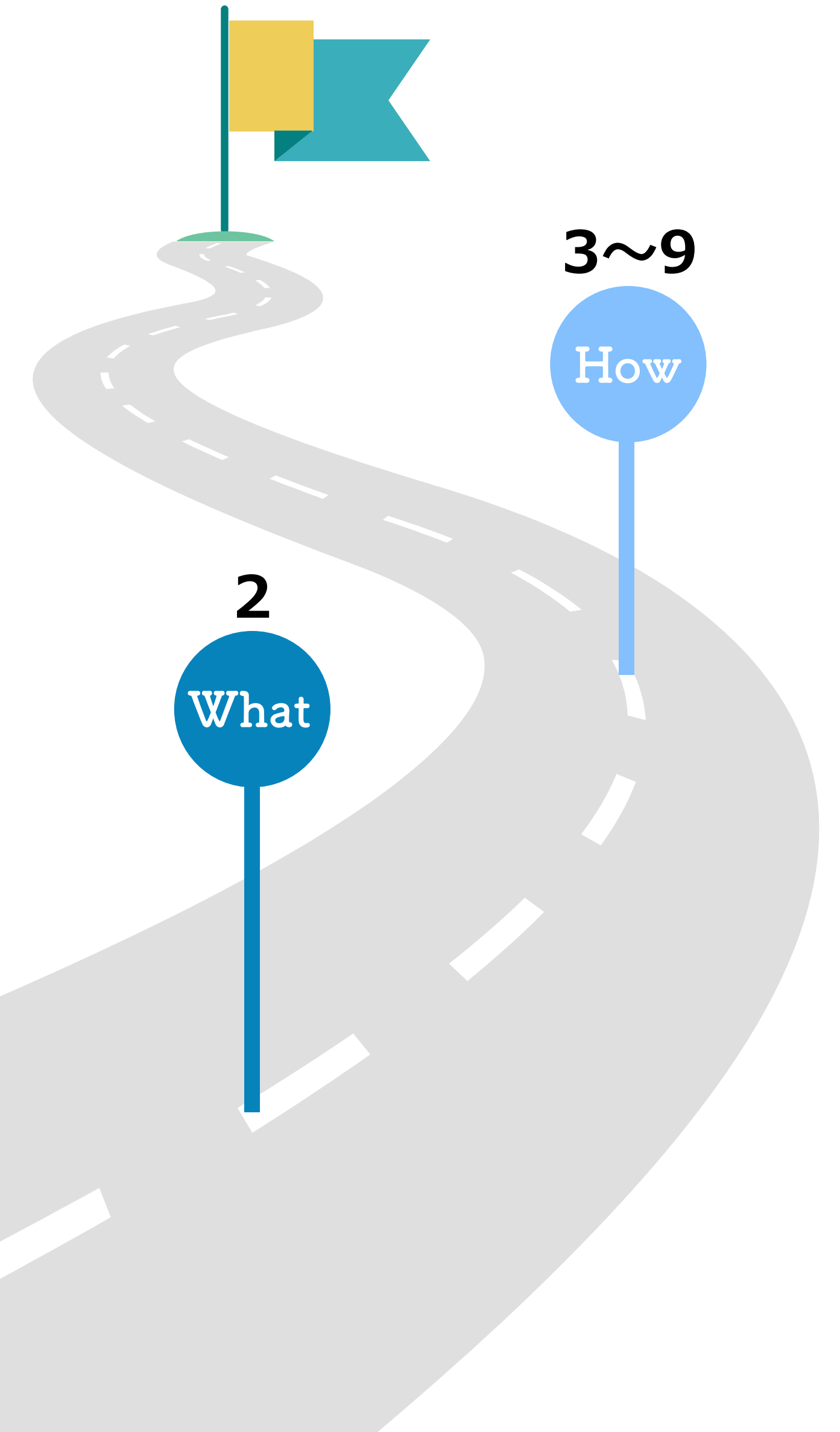
1. **幸せ**とは、人間にとって究極の目的であり、**比類なき最高善**である。
2. 人生の意味を**内的なもの(自己成長、人間関係、組織への貢献)**におくと、幸福感が高める。
3. 幸せには「**快楽・夢中・意味の追求**」があり、後者になるほど、幸福感と持続性は深まる。
4. **意味のある人生**とは、自分より大きな何かに捧げるために、自分の最も高い強みを使うこと。
5. **自分の幸せと他者の幸せ**は深く通じている。それに気がつくと、本質的な幸せを得られる。
6. 自分犠牲ではなく、**主体的に生きて他者貢献するギバー**は、豊かな人生を送る可能性が高い。
7. 意味のある人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。



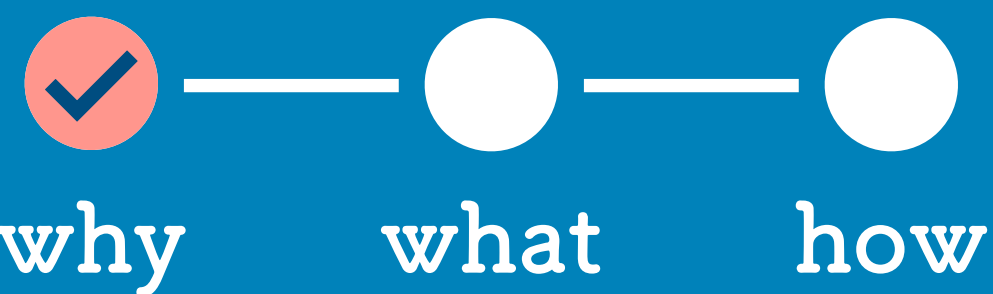
他者との「対話の技術」を磨く

他者との「対話の技術」を磨く

- ① Why … そもそも「コミュニケーション」ってなんだろう？
 - ② What … 相互理解を育む、人間的なコミュニケーションとは？
 - ③ How … 対話によって「相互の理解」を育もう
- | | |
|---------|---------------------------|
| ④ 対話の前に | 自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう |
| ⑤ 話す技術 | 相手を変えようとせず、わたしの気持ちを伝えよう |
| ⑥ 聴く技術 | 相手目線で世界がどう見えるのか、感情移入して聴こう |
| ⑦ 問う技術 | 創造的な問いで、本音の意見やアイデアを引き出そう |
| ⑧ 相手の問題 | 相手が持つ問題を、コミュニケーションで解決しよう |
| ⑨ 自分の問題 | 自分が持つ問題を、コミュニケーションで解決しよう |



そもそも「コミュニケーション」ってなんだろう？



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



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

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

ロバート・B・ミラー

ジョン・コンガー教授

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

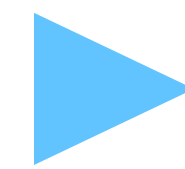
なぜ、ビジネスの世界では
コミュニケーションとは「伝えること」と
思いがちなのか？

それは「工業社会(20世紀)の組織モデル」を
前提としているからだ。

工業社会から知識社会へ。あるべきコミュニケーションが変わった

工業社会の組織モデル ~ 計画し、警戒し、統制する組織

知識社会の組織モデル ~ 学習し、共感し、自走する組織



工業社会のビジネス・コミュニケーション

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

知識社会のビジネス・コミュニケーション

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

組織を壊すリーダーシップ

(lofty leadership)

1. リーダーは重要な人々で、製品を開発し届ける人とは切り離せる存在である。
2. リーダーは上にいくほど重要になる。CEOは組織に君臨するトップである。
3. 戦略が(明瞭、計画的、厚かましく)管理職を通じて、階層をトップダウンに降りてゆく。社員は粛々と実行する。
4. 上司の仕事は、報告書に書かれた事実を元に、意思決定と資源配分をすることである。資源にはもちろん人材も含む。
5. リーダーシップとは、自分の意思を、他者の意思と関係なく、押しつけるチカラのことである。

組織を活かすリーダーシップ

(Engaging Management)

1. リーダーと彼が支援するメンバーは、ともに重要である。
2. いい組織は、相互作用ネットワークである。いいリーダーは、その座に安穩と居座ることなく、献身的にメンバーを支援するために働く。
3. 戦略は相互ネットワークから生まれる。現実におきた小さな問題の解決が、次第に大きな戦略に育ってゆく。
4. 上司の仕事は、人と自然につながり、その場の文脈を理解し、適切に判断することである。
5. リーダーシップとは、他者の尊敬から、自然に生まれる、深い信頼のことである。

経営学の権威

ヘンリー・ミンツバーグ教授



出典元：Mintzberg, Henry著「Bedtime Stories for Managers」をもとに筆者が意訳

働く動機を考える

対話の質を高める

関係の質を高める

思考の質を高める

行動の質を高める

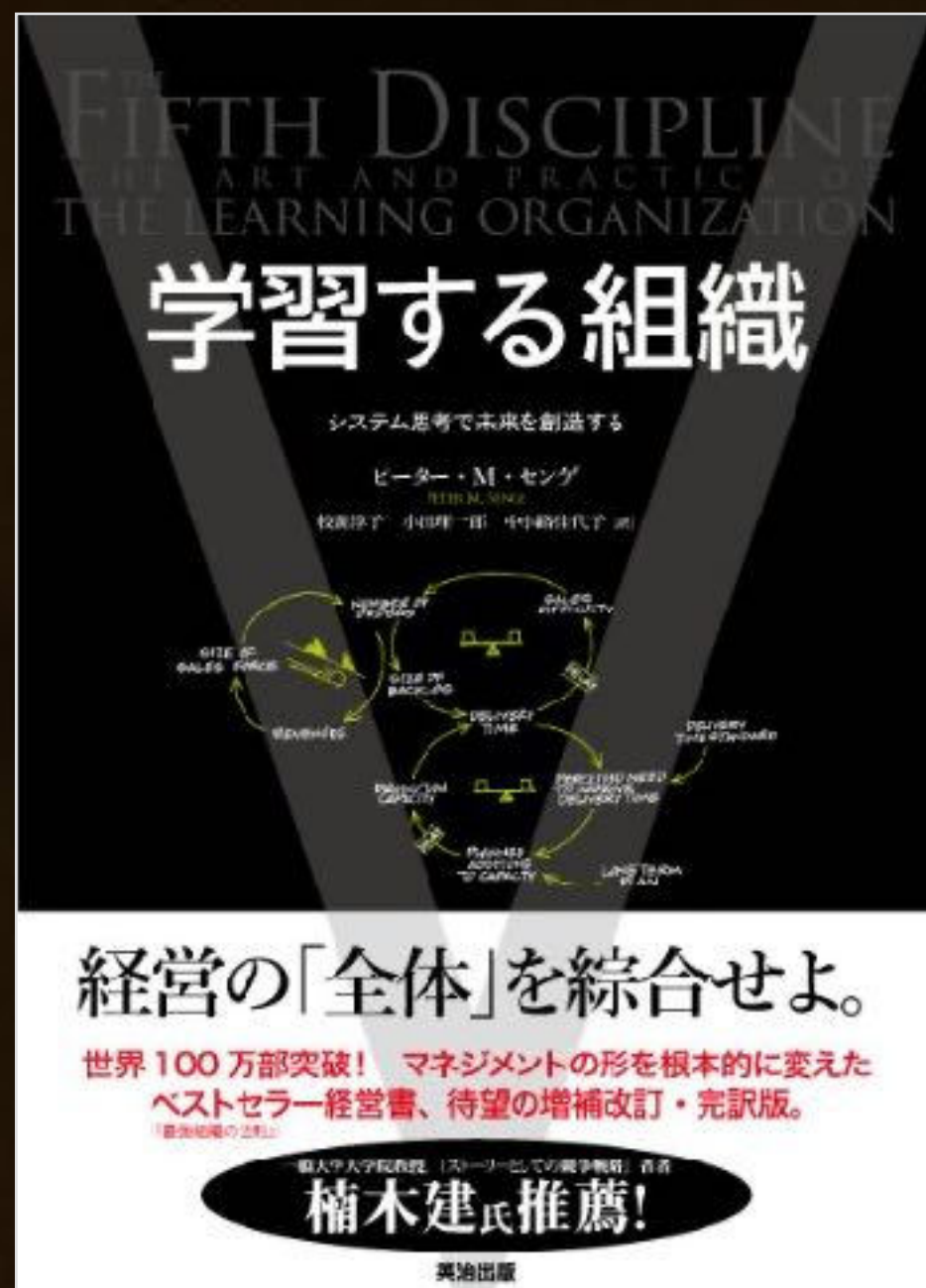
変革の起点となる

今、僕たちが学ぶべきは「**説得術**」ではない。
相手の気持ちや、場の文脈を深く理解したうえで
「**クリエイティブな第三案**」を創りだすこと。

そのために必須となる
「**人間的なコミュニケーションの技術**」なのだ。

相互理解を育む、人間的なコミュニケーションとは？





経営学にインパクトを与えた名著(1990)

ピーター・M・センゲ博士

MIT上級講師。システム思考を経済や組織を理解するツールとして再構築。ビジネス・教育・医療・政府の各リーダーを支援している。著書「学習する組織」は、ハーバード・ビジネス・レビュー誌にて、過去75年間における最も優れた経営書の1つであると評価された。



「**学習する組織**」になるためには
「**組織の人々のコミュニケーション**」を
根本から変える必要がある。

「**議論（ディスカッション）**」だけではなく
「**対話（ダイアログ）**」を取り入れることだ。

議論と対話、ふたつのコミュニケーション

議論（ディスカッション）

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

対話（ダイアログ）

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

参考：みやぎ仕事総研「ダイアログとディスカッション」

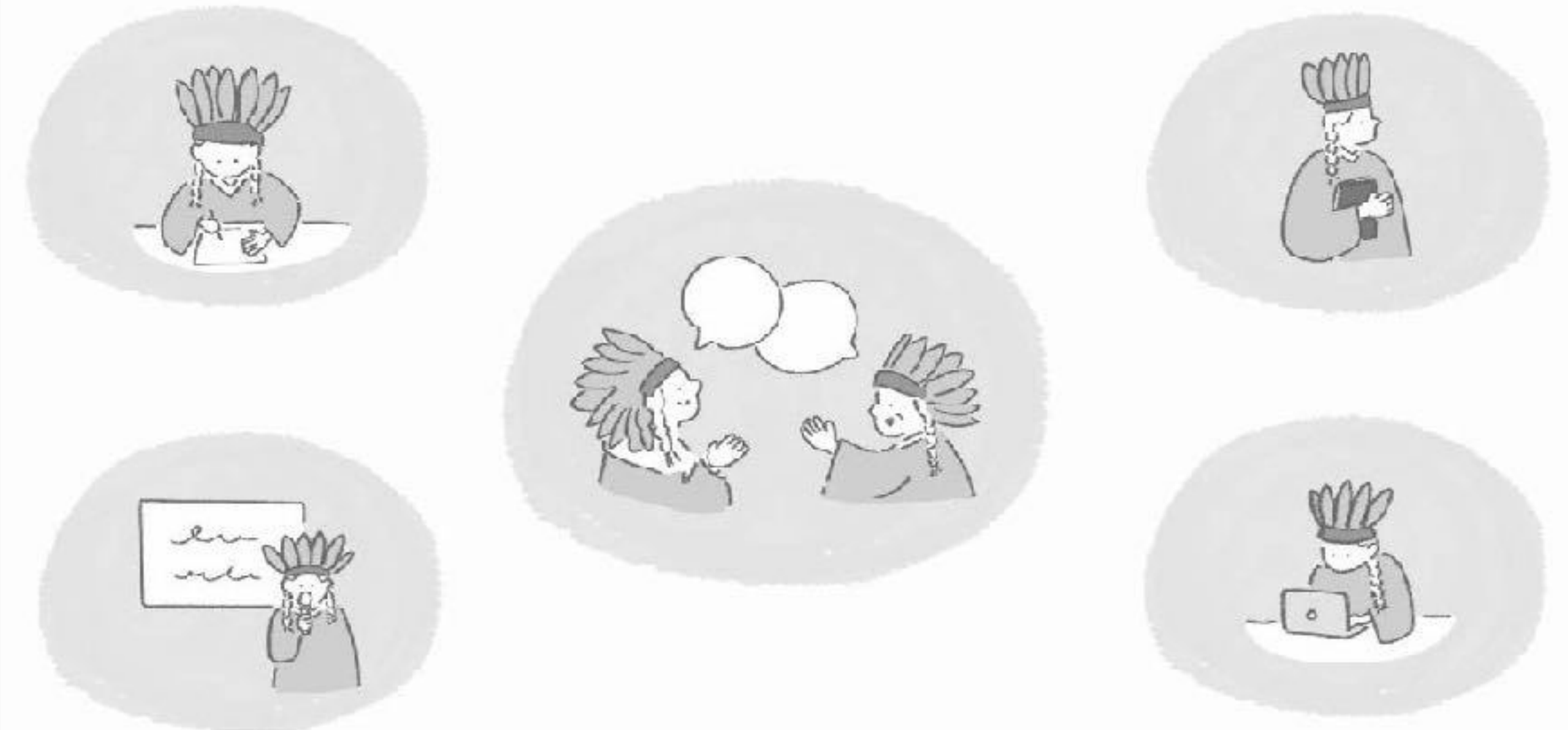
ネイティブ・アメリカンの「ダイアログ」

ネイティブ・アメリカンの対話



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

意味を共有すると、なすべきことがわかる



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

参考：デビット・ボーム著「ダイアログ」

ダイアログ(対話)とは

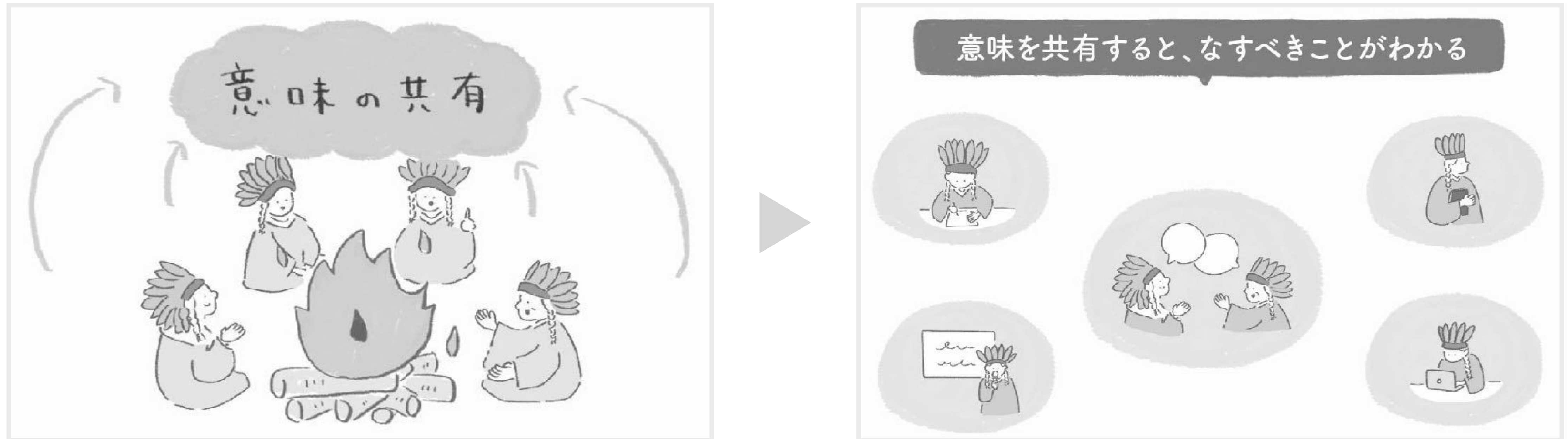
参加している個々人の意味を共有するためのもの。

対話をすることで、関係性が深まり、自律性が高まる。

参加者の知見を集約するためのツールとして
ディスカッション(議論)はとても大切だが、

ダイアログなしのディスカッションは対立を生み、
勝ち負けを争うものになりがちなのだ。

結論を急がずに、思い込みを手放し、対話で**お互いの意味**を共有する。



その上で、**意見を集約し、行動するために「議論にシフト」**する。
その時、重要になるのは「**自分と相手の違い**」を明らかにすること。

あなたは「議論」において
一方的に、自分の主張を押し通そうとすること
自分の意見を飲み込んで、我慢してしまうこと
はないだろうか。



相手を尊重しつつ、自分の意見を伝える「アサーション」

アサーションとは「人は、誰でも自分の意思や要求を表明する権利がある」との立場に基づいて、適切に自己表現するためのコミュニケーション技術のこと

- ・ **アグレッシブな主張** … 自分だけの視点で、自身の意見や感情を主張する
- ・ **ノンアサーティブな主張** … 自分の意見や感情を押し殺し、相手に合わせる
- ・ **アサーティブな主張** … 自分の気持ちや考えを伝え、相手の言葉も傾聴する



【自分ごととして、考えてみよう】

Q1. アグレッシブなのはどんな時？ ノンアサーティブなのはどんな時？

■ アグレッシブ（強がりの仮面）

批判をするとき口調が厳しくなる
 議論をすると言い負かしてしまうことがある
 相手よりも優位に立ちたいと思う
 気がつくとも相手を傷つけてしまうことがある
 相手の気持ちを汲み取るのが苦手だ
 ピリピリとした空気を出してしまう
 人の話に共感するのが苦手だ
 相手の話を聴かない方だ



■ ノンアサーティブ（いい人の仮面）

言いたいことがあっても我慢する方だ
 人の話ばかり聞いて自分の話をしない
 トラブルになっても話し合うことを避ける
 自分の生き方を周りにゆだねる
 嫌なことをされてもニコニコする
 卑屈になってしまうことが多い
 周りの顔色をうかがう方だ
 基本的に受け身な方だ



出典：ダイレクトコミュニケーション「アサーティブ診断」

対話によって「相互の理解」を育もう



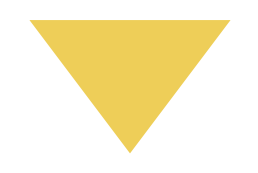
✓ — ✓ — ✓
why what how

どうすれば「相互理解を育む対話」ができるだろう？

心を整える

自分

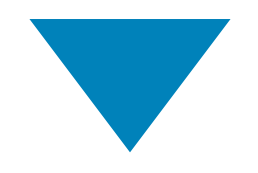
1. 対話の前に 自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう



対話する

基本

2. 話す技術 相手を変えようとせず、わたしの気持ちを伝えよう
 3. 聴く技術 相手目線で世界がどう見えるのか、感情移入して聴こう
 4. 問う技術 創造的な問いで、本音の意見やアイデアを引き出そう



問題を解決する

解決

5. 相手の問題 相手が持つ問題を、コミュニケーションで解決しよう
 6. 自分の問題 自分が持つ問題を、コミュニケーションで解決しよう

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

焦ったり、イライラしたり、落ち込んだり。

どんな時でも、**穏やかに話をしたい**。どうすればいいだろう？

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようとして、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

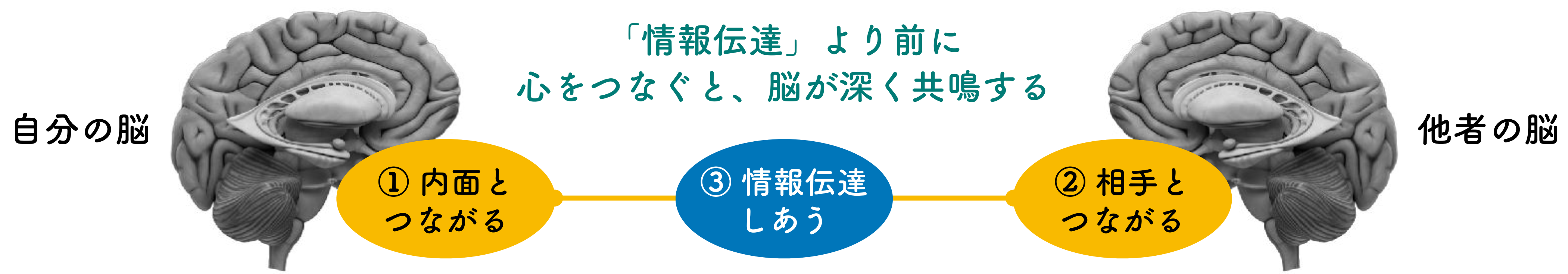
相手の問題

相手を持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

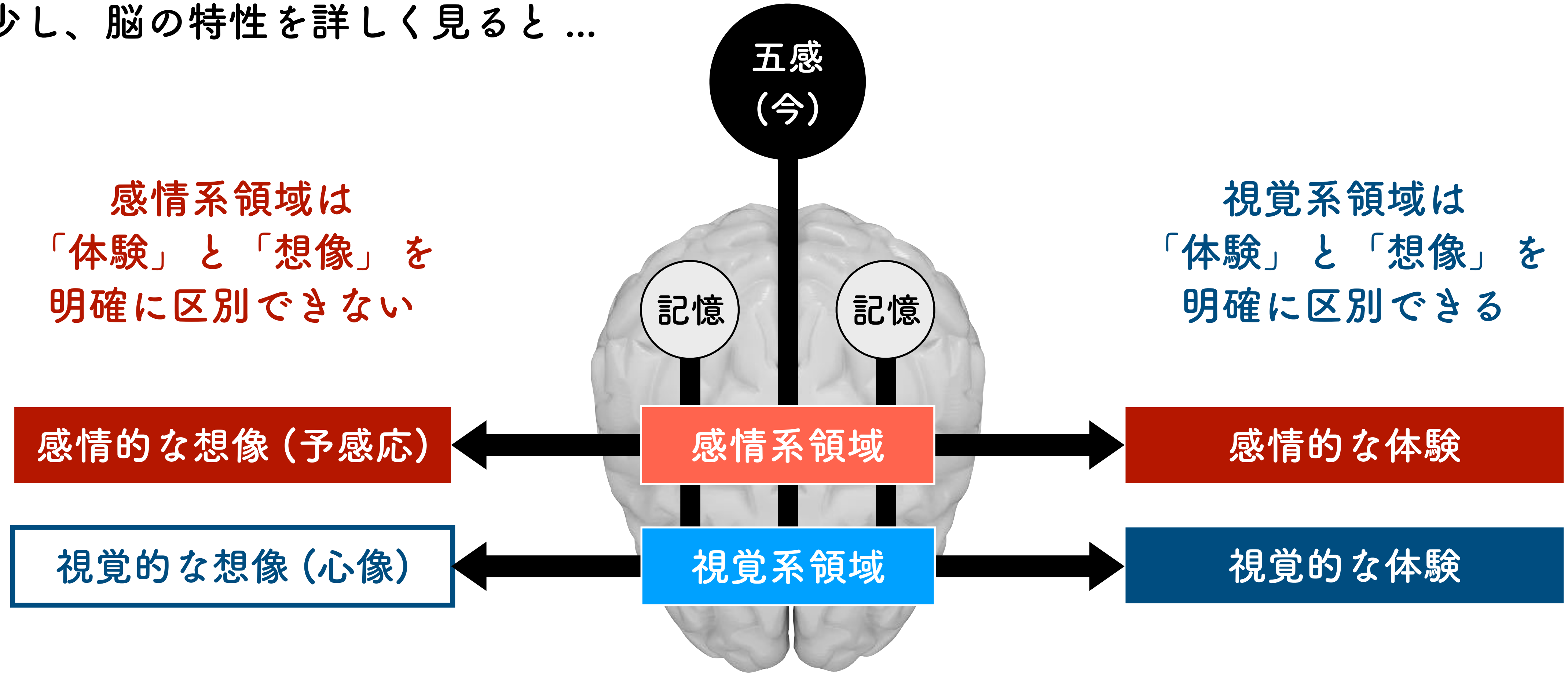
脳科学から見ると「コミュニケーション」とは「ひとつの脳から、もうひとつの脳への正確な情報伝達」をすることであり、「ニューラル・レゾナンス(神経の共鳴)」というプロセスを介して行われる。



- 1. 思考系 ... 思考や判断に関係する、脳の司令塔。左脳・右脳の**前頭葉**の部分にある。
- 2. 感情系 ... 喜怒哀楽など、感性や社会性に関係する。**扁桃体**が感情系の中心で、**前頭葉**、**頭頂葉の一部**も関与する。
- 3. 伝達系 ... 話したり伝えたりする、コミュニケーションを担当。**言語系は左脳**、**非言語系は右脳**が主な役割を担う。
- 4. 運動系 ... 体を動かすこと全般をつかさどる。**小脳**が中心となり、**大脳基底核**も関与する。
- 5. 理解系 ... 物事や言葉など外部から与えられた情報を理解し、役立てる。**左右の頭頂葉**にある。
- 6. 聴覚系 ... 言語や音など耳からの情報に関係する。**左右の側頭葉**に位置し、主に**言語系は左脳**、**非言語系は右脳**が担う。
- 7. 視覚系 ... 目で見た情報を集積する。主に**後頭葉**にあり、**言語系は左脳**、**非言語系は右脳**が、それぞれ役割を担う。
- 8. 記憶系 ... 記憶と想起に関係する。**海馬**を中心として、**大脳の側頭葉下部**、**内側部と小脳**も関与する。

出典：加藤俊徳著「脳コンディショニング」 出典：アンドリュー・ニューバーグ他著「心をつなげる」

もう少し、脳の特性を詳しく見ると ...



感情系領域は「体験」と「想像」を明確に区別できない

視覚系領域は「体験」と「想像」を明確に区別できる

感情的な想像 (予感応)

感情系領域

感情的な体験

視覚的な想像 (心像)

視覚系領域

視覚的な体験

そのため、人間は「今の気分 (感情)」をもとに「未来 (予感応)」を想像してしまう
いいことがひとつあると未来が明るく、悪いことがひとつあると未来も暗く見えてしまう
(でも「いいこと」も「悪いこと」も、ずっと続く訳ではない)

参考：ダニエル・ギルバート著「期待と妄想の心理学 ～ 幸せはいつもちょっと先にある」

特に「不機嫌」なときにこそ
「心の状態」を引きずらないことが大切だ。

だから、対話前のひととき、心を整える。

まず「自分の内面」とつながる。

(あなたは営業です)

今朝、大切な顧客から、**新製品のトラブル**で、かなり強いクレームを受けた。
育ててきた信頼関係にヒビが入れば、**長く続いた契約が途切れる**かもしれない。
開発チームはきちんと**テスト**をして出荷しているのか。**仕事の質**を疑ってしまう。

あと5分で、**開発との会議**が始まる。

意識を「呼吸」に集めて、深く吸い、ゆっくり吐く

「今、ないもの」から「今、あるもの」に意識を移す



渦巻く雑念 ▶ 今、この瞬間



ないものへの欠乏 ▶ あるものへの感謝

自分の心の奥にある
「穏やかな価値観」とつながったら
続いて「相手の心」とつながる。

人を「ビジネスの道具」として見る習慣に気づく



私は人間、相手は道具
私情は抜きにして「役割」や「機能」を求める存在

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



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」

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

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

① 心を整える ～ 対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようとして、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

【自分ごととして、考えてみよう】

Q2. 実際の職場で、心を整えてから対話すると、どうなるだろう

- ・心から不安定な状態で打ち合わせに入ってしまうのは、どんなときだろう？
- ・もし、心が落ち着いていたら、打ち合わせの質は変わるだろうか？
- ・会議の前に持ちたい、自分なりの「ルーティーン」を考えてみよう。



相手を変えようとせず、わたしの気持ちを伝えよう

どうしても、自分の思う通りに動いてくれない。
そんな相手に、どう話しかければいいんだろう？

対話の前に

自分の心を穏やかに
して、共感の気持ちを
醸成しよう

話す技術

相手を変えようと
せず、わたしの
気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界が
どう見えるのか
感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで
本音の意見やアイデア
を引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

話をするときの ポイント



① ゆっくりと短く話す

② 考えを押しつけない



① ゆっくりと短く話す

私たちは、**長い時間**をかけながら**早口で話しがち**だ。相手の理解を得るためには「伝えたいことの詳細をすべて説明しなければ」という不安を常に抱えているためだ。しかし、**聞き手は話した言葉をほんの一部しか記憶していない**。それは注意不足でも能力不足でもない。わたしもあなたも同じ。すべての人に共通する、**脳の機能**だ。だから、**ゆっくりと、短く話す**こと。小泉純一郎の「ワンフレーズ」が人々に響いたのは、そのためなのだ。



① 脳の記憶は「30秒」。会話のバトンを渡そう

話を聞いているときの記憶は、脳内のワーキングメモリに保管される。情熱をこめて長く話しても、記憶に残るのは「最後の30秒」だけだ。

② 理解されたければ「ゆっくり」話す

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

ワーキングメモリ ～ 会話中の記憶を一時的に貯めておく場所

ワーキングメモリは最大で4チャンク、30秒

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

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

出典：アンドリュー・ニューバーグ他著「心をつなげる」



② 考えを押しつけない

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



① 不満があるときも「あなたメッセージ」を使わない。

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

② 「わたしメッセージ」で、わたしの気持ちを伝える。

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

具体的な「わたしメッセージ」の伝え方

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

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

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

^{*1} 「一次感情」とは…怒りの前にある不安、心配、悲しさなど

「わたしメッセージ」の例

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



② わたしメッセージを伝える ～ 話す技術

相手を変えようとせず、わたしの気持ちを伝えよう

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようとせず、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

相手目線で世界がどう見えるのか、感情移入して聴こう

話を聞く時は「反論」を考え、話を遮ってでも、それを伝える。

議論は勝つか負けるかだ。それ以外に話を聴く方法なんてあるんだろうか？

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようとして、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

話を聴くときの ポイント



① 相手視点で傾聴する

② 共感を反応で伝える



① 相手視点で傾聴する

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



① 共感しながら、傾聴する

相手の視点に立ち「どんな気持ちでその話をしているのか」と想像力をフルに働かせ、真剣に相手の話に耳を傾ける。同様に「傾読」も大切。

② 同調しない。共感する

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

傾聴のレベルについて ～ 「7つの習慣」 より

レベル1：無視する

レベル2：聞くフリをする

レベル3：相手の会話を**自分の目線**で解釈し評価して聞く（選択する）

レベル4：相手の問題は何かを**理解**しようと**努力**する（注意する）

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

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

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」



② 共感を反応で伝える

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



① おだやかな表情で向き合う

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

② 共感を反応で伝えてあげる

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

「非言語コミュニケーション」が、クチよりもモノを言う

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

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

▶ オンライン会議の長所は「非言語情報の一部」が伝わること。カメラオフしたらその長所が活かさない。

参考：ヴァージニア・P. リッチモンド他 著「非言語行動の心理学: 対人関係とコミュニケーション理解のために」

反応がない状況での技術 ～ 沈黙への誤解を解く

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

問いかけた人の心の中を覗くと…

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

問いかけられた人の心の中を覗くと…

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

▶ 問いかけた人が「沈黙への誤解」を解くには…

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

▶ 問いかけられた人が「沈黙への誤解」を解くには…

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

③ 相手目線で傾聴する ～ 聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか、感情移入して聴こう

対話の前に

自分の心を穏やかに
して、共感の気持ちを
醸成しよう

話す技術

相手を変えようと
せず、わたしの
気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界が
どう見えるのか
感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで
本音の意見やアイデア
を引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

創造的な問いで、本音の意見やアイデアを引き出そう

これまで、ビジネスでは「伝える」ことが大切だと思っていた。
どうやって、対話が広がる「問い」を考えればいいのか？

対話の前に

自分の心を穏やかに
して、共感の気持ちを
醸成しよう

話す技術

相手を変えようと
せず、わたしの
気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界が
どう見えるのか
感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで
本音の意見やアイデア
を引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

問いかけるときの ポイント



① 問いで、成長を促す

② 問いで、価値を生む



① 問いで、成長を促す

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

① 問いかけで、気づきを促す

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

② 問いかけには、Why より What/How を使う

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



参考：安齋勇樹他著「問いのデザイン」

コーチングの技術 ～ GROWモデルについて

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

ステップ1：目標・欲しい結果

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

ステップ2：現実の確認

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

ステップ3：選択肢

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

ステップ4：意志

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

参考：「NLPプロフェッショナルコーチ」

コーチングの技術 ～ 問いかけの軸を「なぜ」から「なに」に

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

なぜ成果が伸びないんだ？

▶ 成果が伸びない障害になっているのはなんだろう？

なぜ今まで何もしなかったんだ？

▶ これから何をしていけばいいと思う？

どうして相談しなかったんだ？

▶ 何か手伝えることはないかな？

出典：伊藤守著「図解 コーチング・マネジメント」



② 問いで、価値を生む

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

① 深掘りモードの問いかけ

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

② 揺さぶりモードの問いかけ

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



参考：安齋勇樹他著「問いのデザイン」「問いかけの作法」

(参考) 問いかけの作法 ～ 困ったときの、とっさの質問リスト例

深掘りモード

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

揺さぶりモード

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



引用：安齋勇樹著「問いかけの作法」

④ 創造的に問う ～ 問う技術

創造的な問いで、本音の意見やアイデアを引き出そう

対話の前に

自分の心を穏やかに
して、共感の気持ちを
醸成しよう

話す技術

相手を変えようと
せず、わたしの
気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界が
どう見えるのか
感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで
本音の意見やアイデア
を引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題を
コミュニケーションで
解決しよう

【自分ごととして、考えてみよう】

Q3. 6つの技術で、自分が変えたいところを二つ取り上げてみよう

- ・ 話す (① ゆっくり話す ② 考えを押しつけない)
- ・ 聴く (③ 相手視点で傾聴する ④ 共感を反応で伝える)
- ・ 問う (⑤ 問いで成長を促す ⑥ 問いで価値を生む)

- ・ 気を付けていても、ついやってしまう苦手なものはどれだろう？
- ・ それによってどんなことが引き起こされるのだろうか？
- ・ 人からしてもらって効果的だったものはどれだろう？
- ・ それによって相手との関係はどのように変化をしたらだろう？



相手が持つ問題を、コミュニケーションで解決しよう

この問題は、誰が所有しているものだろう。

それを意識して対話すると、なにが変わってくるんだらう。

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようとせず、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

Gordon Method

トマス・ゴードン博士

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

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

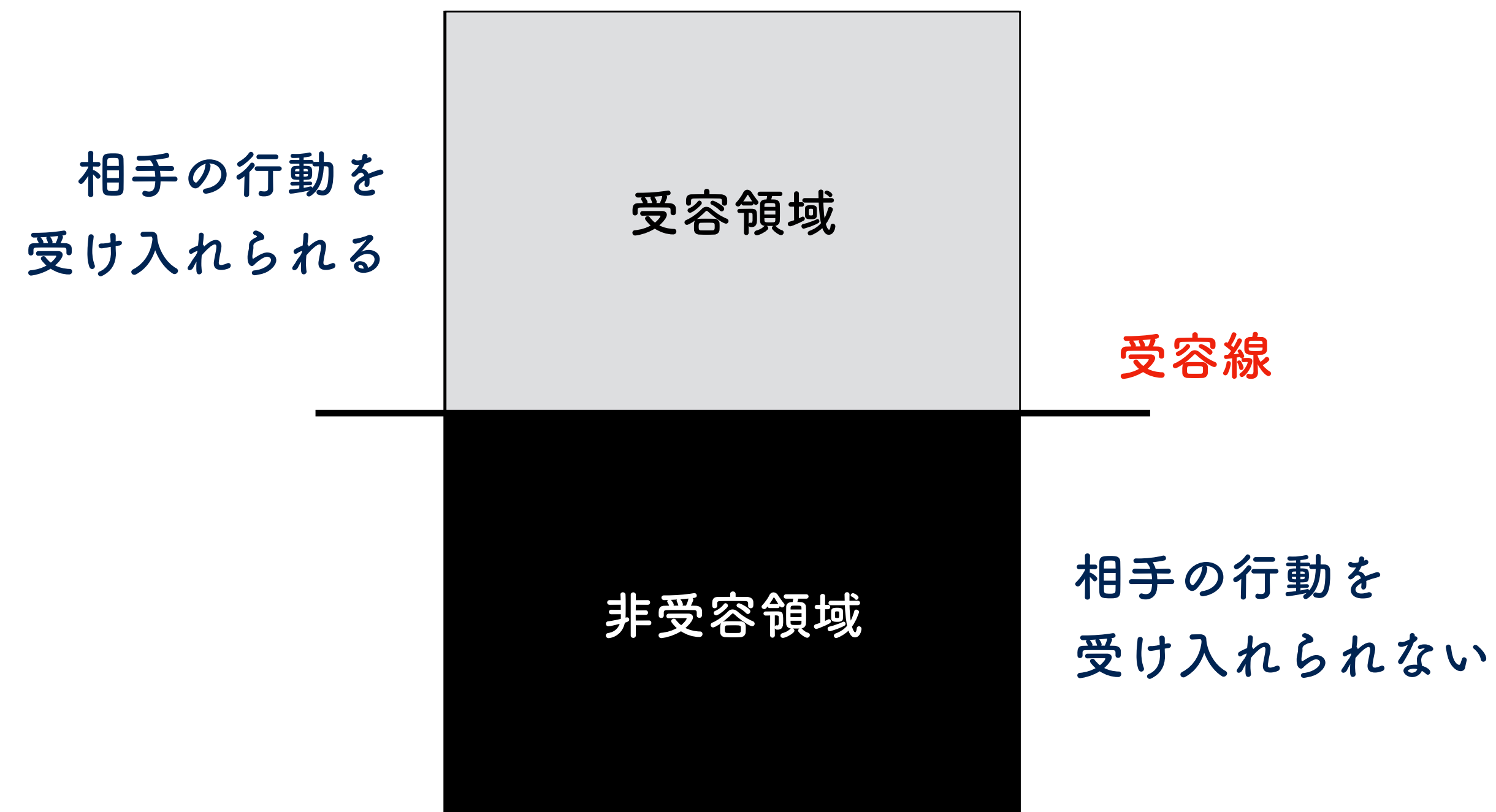
対話による問題解決、ゴードンメソッドの考え方

私は「あなたが欲求を満足させる権利」を尊重します。
同時に「私自身の欲求を満足させる権利」も尊重します。
だから「私たち双方に受け入れられる解決策」を
いつも探すようにしましょう。
あなたの欲求は満たされ、私のそれも満たされるでしょう。
負けのないノーサイドです。私もあなたも勝つのです。

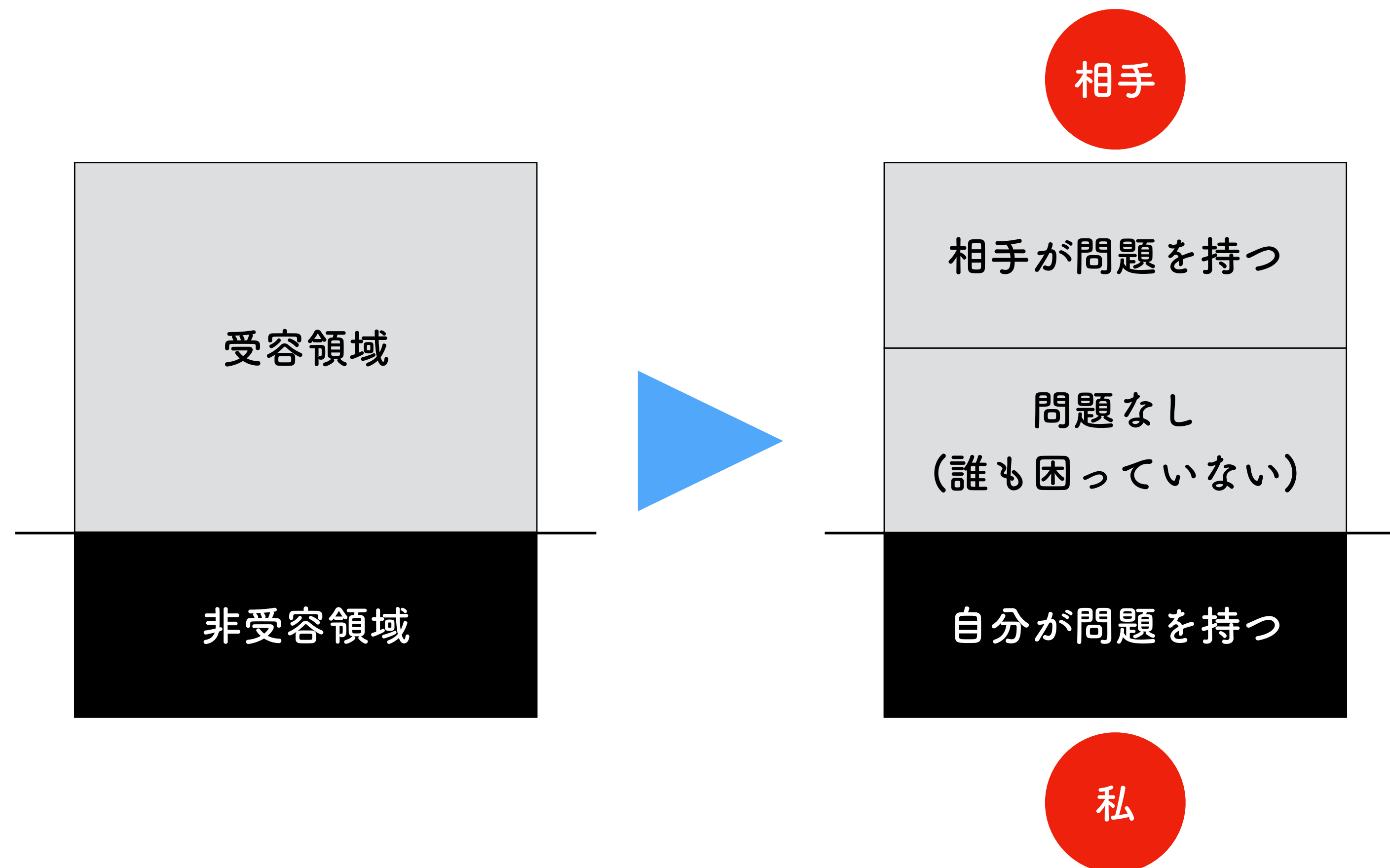
トマス・ゴードン博士

(注) hint 対話の技術は「ゴードンメソッド」を核に「コーチング」「ハーバード流交渉術」を組み合わせた独自メソッドです。

1. 「行動の四角形」を考える



2. 問題の「所有者」は誰かを考える



目の前の問題は「誰の問題」なのか？

ゴードンメソッドにおいては「問題」と「欲求」を紐付けて考える

1. 相手が所有する問題とは

相手が「相手の欲求」を満足させられない問題が起きているということ。この場合、相手の言動が「自分の欲求」を損なっているわけではないので自分の問題ではない。あくまで「相手の問題」である。

2. 自分が所有する問題とは

相手の言動が「自分の欲求」を満たすための障害となっている場合。これは「自分の問題」である。

ゴードン・メソッドの核心

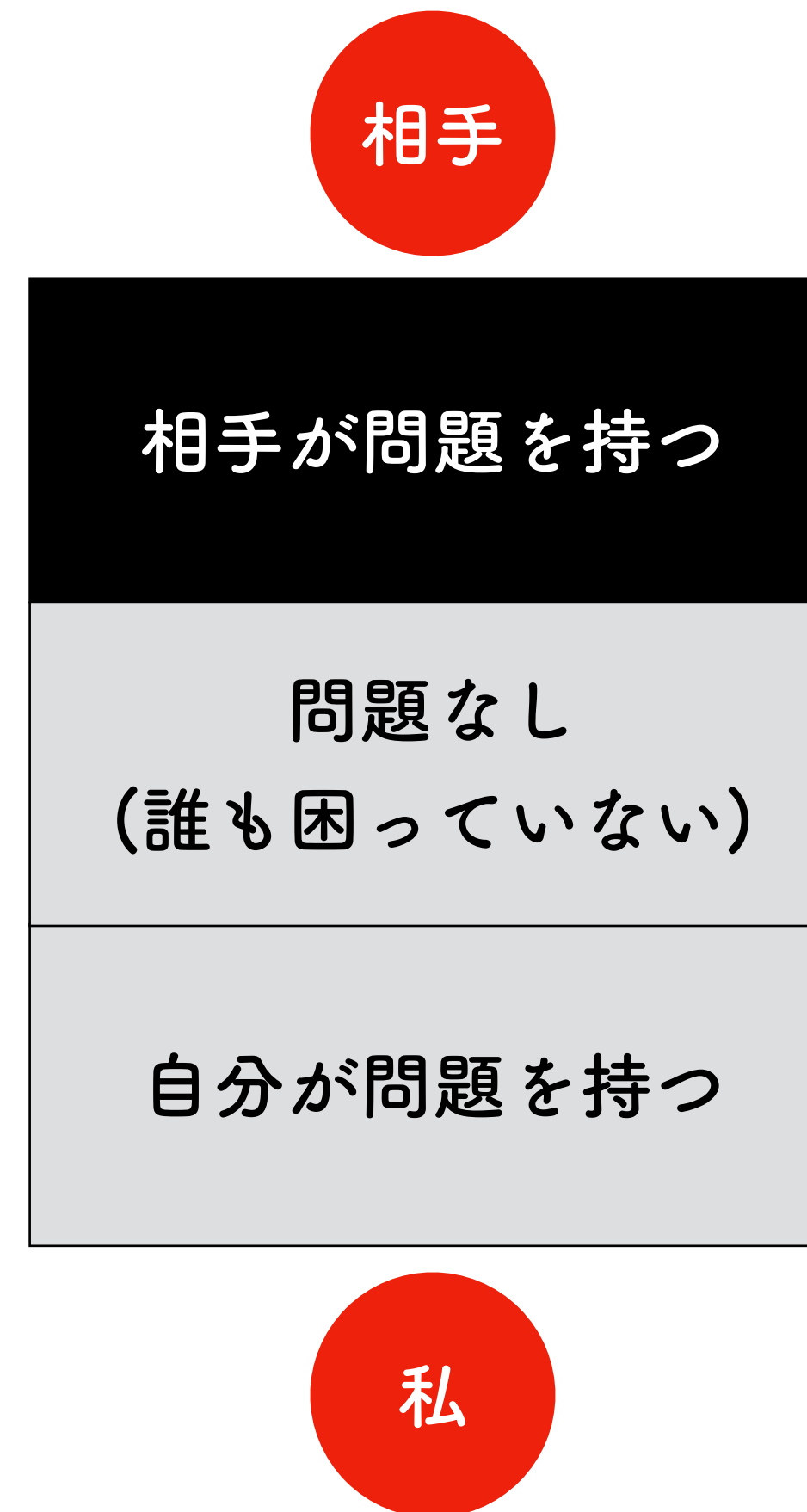
「問題所有の原則」

問題を人から取り上げてはいけない。

他者が問題解決すると、考える力や自尊心を奪ってしまう。

問題は人生の宿題であり、解決策は所有者の心の中にある。

「相手が問題」を持っているケース





悩みの主



「この職場は私にはあわない。
退職しようか、どうしようか」

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

あなたなら、若手社員と
どんな会話をしますか？

(参考) お決まりの12の型

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

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

「相手の問題」と「自分の問題」
を切り分けて考える



なんでもかんでも
「自分の問題」として抱え込まない

相手が問題を持つケース



① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



「問題所有の原則」

問題を人から取り上げてはいけない。

他者が問題解決すると、考える力や自尊心を奪ってしまう。

救助（相手の問題を奪い、解決してしまう）するのではなく

支援（相手の気持ちに寄り添い、支援する）すること。

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き

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

① 問題を取り上げず



② 能動的に傾聴し



③ 未来の質問をする



「未来の質問」

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

相手が持っている「人間関係の問題」を解決に導く、問いかけの型

① Aさんとの問題の原点を探る

- ・ Aさんとの人間関係が難しくなったきっかけはなんだと思いますか？
- ・ その時、なにがAさんにそう思わせた／言わせたのでしょうか？

② Aさんの心の中の不安を発見する

- ・ その時、Aさんの心のなかには、どんな不安があったのでしょうか？

③ Aさんの不安を減らす方法を考える

- ・ その不安が少なくなれば、Aさんの態度は変わる可能性があると思いますか？
- ・ その不安をなくすために、なにかできることはありますか？
- ・ お互いの問題解決のために、なにかAさんと話合えることはありますか？

ゴードン・メソッド ～ 相手が問題を持つ



若手 「先輩、わたし、今いろいろ悩んでて、退職まで考えてるんです」

私 「そうか、それは大変だね。会社をやめたくなるようなことがあったんだ」

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

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

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

私 「そういう風に感じるものが何かあった？彼って赴任したばかりだよね」

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

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

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

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

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

⑤ 対話で解決する ～ 相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようと思わず、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分が持つ問題を、コミュニケーションで解決しよう

対立しそうな相手と向き合うときは、どうしても不安が先だってしまう。
この人と対話によって問題を解決するなんて、ほんとうにできるのだろうか？

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようとして、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

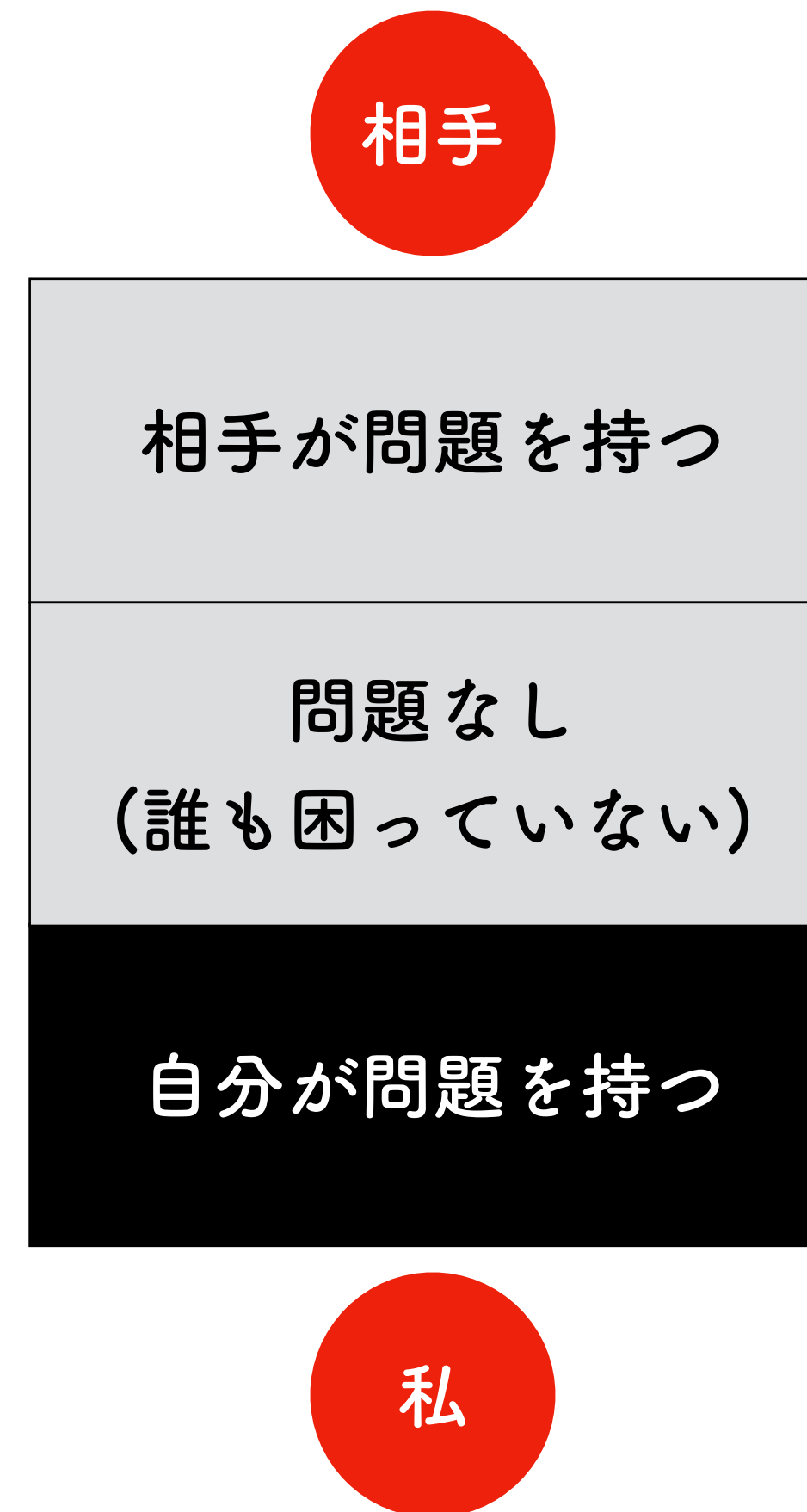
相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

「自分が問題」を持っているケース



悩みの主



「自分の部門に配属された新入社員と
うまくコミュニケーションできない」

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

あなたなら、若手社員と
どんな会話をしますか？

自分が問題を持つケース



① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



「わたしメッセージ」

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち。

「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」

でも怒りは二次感情（不安、寂しさ、辛さ等が根底にある）。

こんな時には「わたし」のありのままの気持ちや思いを伝えよう。

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



「能動的な傾聴」

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

「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」

と相手の内面に意識を向け、耳を傾け続ける。

① 私メッセージを伝え



② 能動的に傾聴し



③ 第三案を共創する



「第三案の共創」

どちらかの案を通すのではなく、問題を場におき、一緒に解決する。

① お互いの欲求や問題を理解しあう

② それを解決するための第三案をとともに考える

相互理解には「わたしメッセージ」と「能動的な傾聴」が大切。

(参考) ハーバード流交渉術 ～ 人と問題の切り離し方

人には心がある。自分が出した意見を否定されると、自分が否定された気持ちになる。だからこそ、交渉においては「人と問題を切り離すこと」が、とても大切になる。

人の問題を対処していくには、相互の認識の確認をし、お互いに話の聞ける環境を作り、常に改善する努力をすることが求められる。「認識への対処」は、相手の事実認識に対し、誠実に向き合うことが大切。「感情への対処」は、相手の立場になり、その視点にたってメリットを考える。また「プロセスに参加」してもらい、相手の面子を立てることも大事である。交渉者の感情の多くは、5つの基本的な利益からくる。

- ① 自分の事は自分でコントロールしたいという「自律性」
- ② 存在や価値を認められたいという「価値理解」
- ③ 仲間の一員になりたい、受け入れられたいという「つながり」
- ④ 有意義な目的を持ちたいという「役割」
- ⑤ 公平に見られて評価されたいという「ステータス」

参考：ロジャー・フィッシャー他著「ハーバード流交渉術」

ゴードン・メソッド ～ 自分が問題を持つ



私 「ちょっとお話ししていいかな。実はね、すこし悩んでることがあるんだ」

若手 「(不安そうな顔で) なにかありましたか？」

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

若手 「そう感じていらっしゃったんですか。すみません」

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

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

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

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

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

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

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

⑥ 対話で解決する ～ 自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

対話の前に

自分の心を穏やかにして、共感の気持ちを醸成しよう

話す技術

相手を変えようと思わず、わたしの気持ちを伝えよう

聴く技術

相手目線で世界がどう見えるのか感情移入して聴こう

問う技術

創造的な問いで本音の意見やアイデアを引き出そう

相手の問題

相手が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

自分の問題

自分が持つ問題をコミュニケーションで解決しよう

【自分ごととして、考えてみよう】

Q4. 実際の職場では、どんな問題がありますか？

- その問題は「相手の問題」と「自分の問題」のどちらだろう？
- ゴードンメソッドを活用するとしないとでは、どんな違いが生まれると思いますか？
- 活用をイメージしたときに、うまくいきそうにない要因（阻害要因）はありますか？ それはどんな内容ですか？



他者との「対話の技術」を磨く ～ 講義のまとめ

1. ビジネスの世界でコミュニケーションとは「伝えること・説得すること」と捉えられていた。
2. **複雑化する経営環境、業務**の中において、コミュニケーションの本質を考え直す必要がある。
3. コミュニケーションには、**一つの最適解を求める議論と正解のない問題を探る対話**がある。
4. **学習する組織**では、多様な価値観を受け入れ、発見し、共有する、**対話の場がキー**となる。
5. 議論においても、相手を尊重した上で自分の意見を伝える**アサーティブな自己主張**が重要だ。
6. 対話の技術の第一歩は、お話する前に**自分の心を穏やかにし、共感の気持ちを醸成**すること。
7. **話す**ときに大切なのは、**安心感**を感じてもらいながら、**わたしメッセージ**を伝えること。
8. **聴く**ときに大切なのは、**相手目線**で感情移入して聴き、**共感の気持ち**を感じてもらうこと。
9. **創造的な問い**の技術を身につけると、**相手の成長**を促したり、**価値**を生み出すことができる。
10. **対人関係**の問題解決では「**相手の問題**」と「**自分の問題**」を切り分けることから始める。
11. **相手が問題**を持つ場合、①問題を取りあげず、②能動的に傾聴し、③未来の質問をする。
12. **自分が問題**を持つ場合、①私メッセージで問題を伝え、②傾聴し、③第三案を共創する。

(参考) すごい会議 ～ 問題解決会議のメソッド





ファシリテーター不要、最初の一歩を踏み出せる「すごい会議」

「これまでに達成したこと、
うまくいっていること」
をメモに書き
一人ずつ発表する

「今抱えている問題」
を一人ずつ考えてメモ
「どうすれば～できるか」
という疑問文で発表する

「まだ言えていない
本質的な問題はないか」
をみんなで考える

共通の目標を全員で設定する
「△△までに○○を
達成できれば
みんながワクワクする」

「それを実現するためには
なにをすれば良いか」
を全員で考えて
機能(役割)として分類する

「誰がどの役割をすれば最も
うまく目標を達成できるか？」
を全員で考えて
アクションプランにまとめる

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

ステップ1

「これまで達成したこと、うまくいっていること」
をメモに書き、一人ずつ発表する

- ・ 製品を開発するためのミニマムな資金を得られる目処がついた
- ・ 限定版だがプロトタイプができ、一定の評価が得られた
- ・ キーとなるメンバーが集まり、組織ができた

ステップ2

「今抱えている問題」を一人ずつ考えてメモし
「どうすれば～できるか」という疑問文で発表する

- どのようにすれば必要な資金を得られるだろうか？
- どのようにすれば製品が売れるか？
- どのようにすれば製品のプランがつかれるか？

ステップ3

「まだ言えていない、本質的な問題はないか」
をみんなで考える

- まだお互いのことを深く知らず、様子見が続いている
- 形式的な役割しか決まっておらず、あまり機能していない
- お互いに専門分野があり、リーダーシップが発揮されていない

ステップ4

共通の目標「△△までに〇〇を達成できれば
みんながワクワクする」を全員で設定する

〇月〇日までに、新製品を二社に採用され、顧客評価でSをいただく

ステップ5

「それを実現するためにはなにをすれば良いか」
を全員で考えて、機能(役割)として分類する



参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

ステップ6

「誰がどの役割を担当すると最も効率的に目標を達成できるか？」
全員で考えて、アクションプランにまとめる

ID	アクション	担当者	期日	依存	進捗	メジャーメント
1	開発スタート	ゼン	1999/12/01	5/6	0	コーディングがスタート
2	インフラを整える	ゼン	2000/02/15	7/8	0	DBとネットワークが稼働
3	新製品がテスト可能	ゼン	2000/03/01		-5	テストスタート
4	新製品が開発完了	ゼン	2000/03/15	10	-10	新製品が稼働
5	新製品の仕様決定	シャンティ	1999/11/25		0	仕様書
6	新製品仕様を合意	シャンティ	1999/11/25		0	ジェニファ어의合意
7	50万ドル資金調達	アンディー	2000/01/01		0	銀行口座に開発資金50万円
8	サービスレベル定義	ジェニファー	1999/12/15		0	シャンティの合意
9	テスト顧客準備	ジェニファー	2000/03/01		-5	顧客とのテスト合意
10	優良顧客から発注書3通	ジェニファー	2000/03/15		-10	幹部認定優良顧客からの発注書
11	顧客満足度 S	ジェニファー	2000/04/30		-10	顧客からのアンケート評価

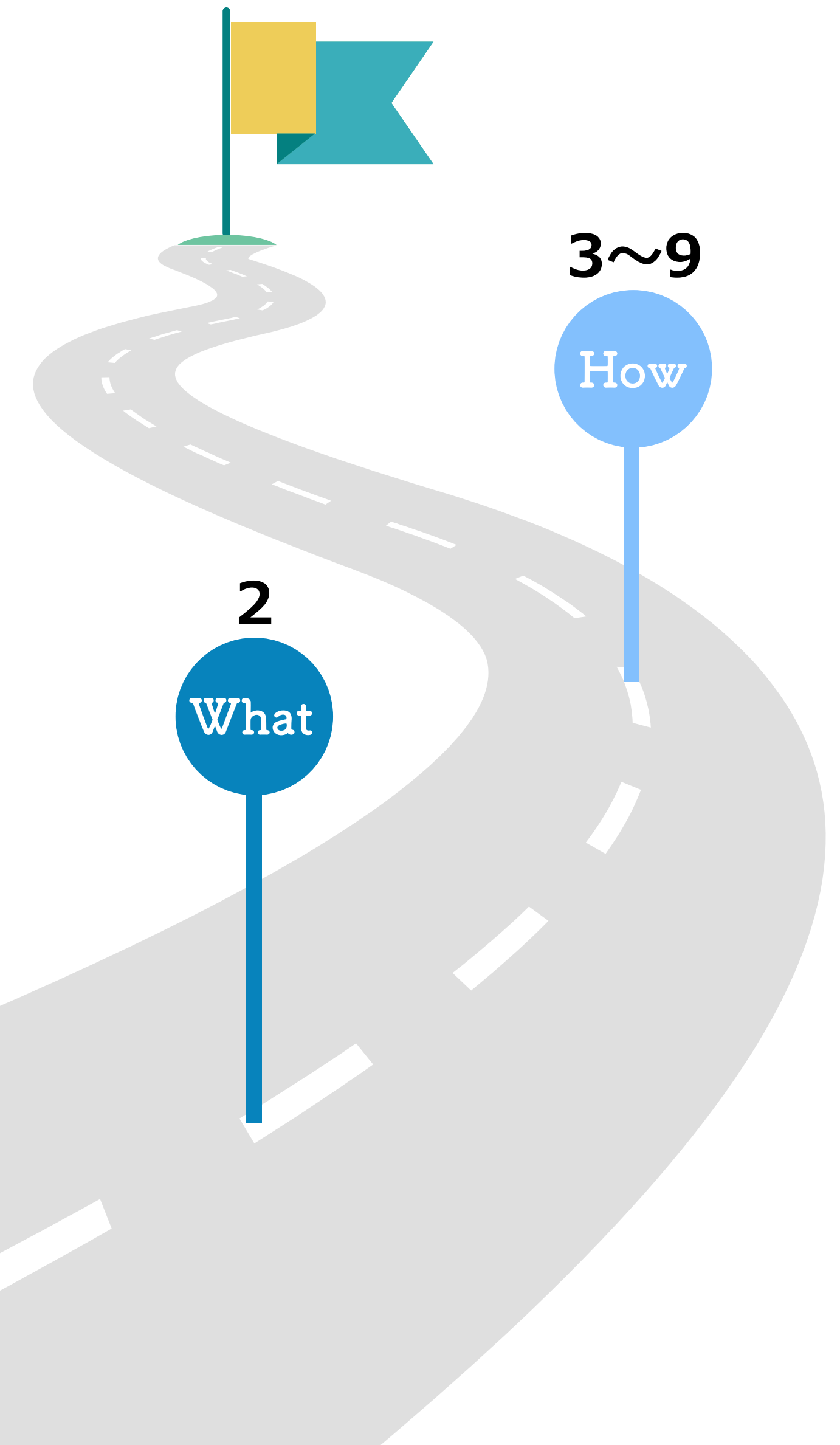
参考：大橋禅太郎著「すごい会議」



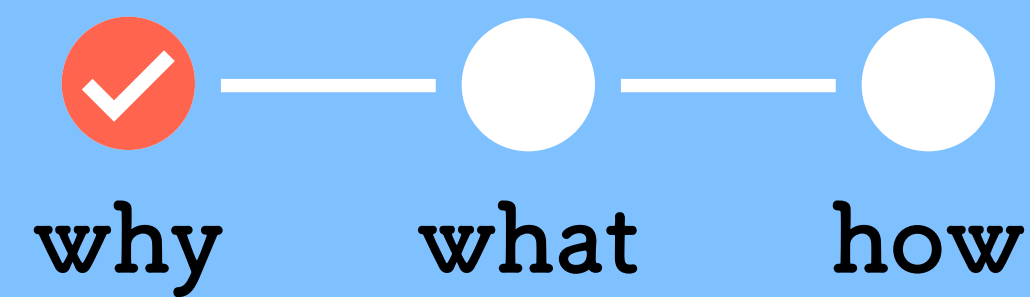
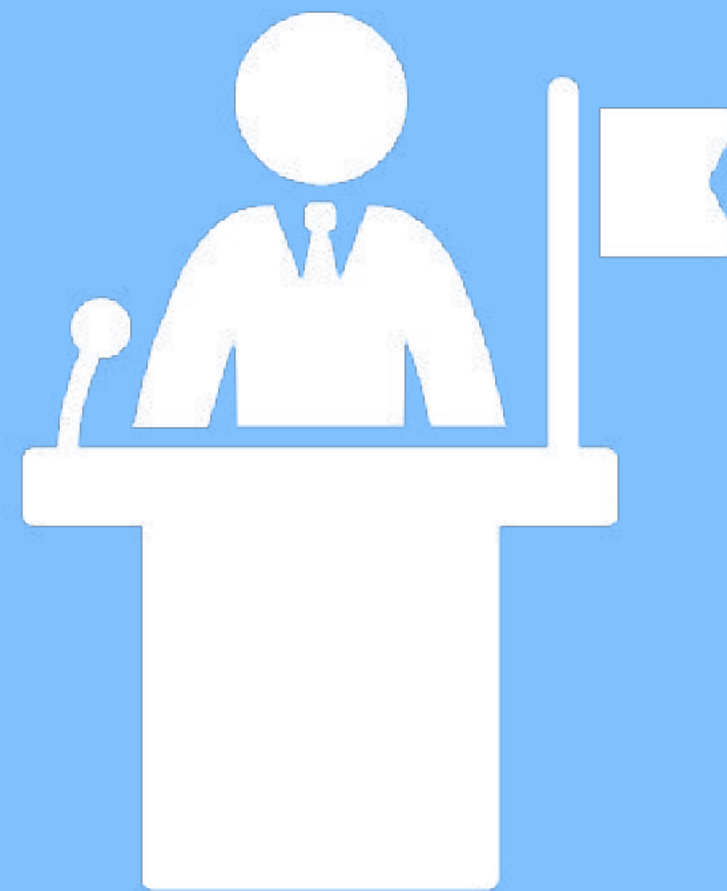
[関係の質] 心理的に安全なチームをつくる

[関係の質] 心理的に安全なチームをつくる

- ① Why … なぜ「関係性」からはじめるのか？
- ② What … 今、チームづくりで一番大切なことはなに？
- ③ How … 「心理的安全性の高いチーム」をつくろう
- ④ 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
- ⑤ 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
- ⑥ 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
- ⑦ 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
- ⑧ 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
- ⑨ 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



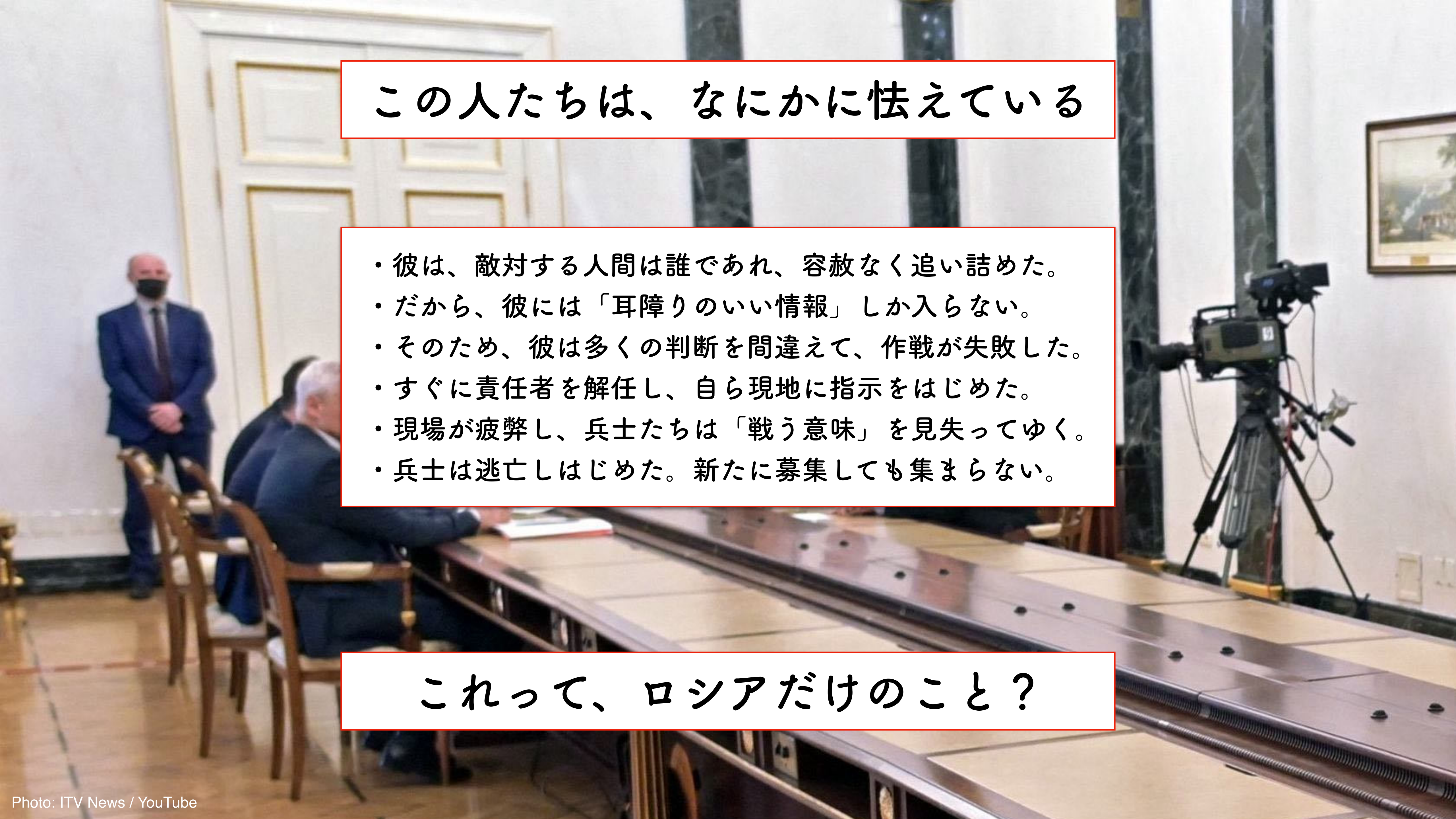
なぜ「関係性」からはじめるのか？



why

what


how

A photograph of a formal meeting room. In the foreground, a long, dark wooden conference table is partially visible. To the left, a man in a dark suit and a black face mask stands with his hands clasped. In the background, several other men in suits are seated around the table. On the right side of the room, a professional video camera is mounted on a tripod. The room has light-colored walls and a large, ornate door in the background.

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？

- 
- ・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

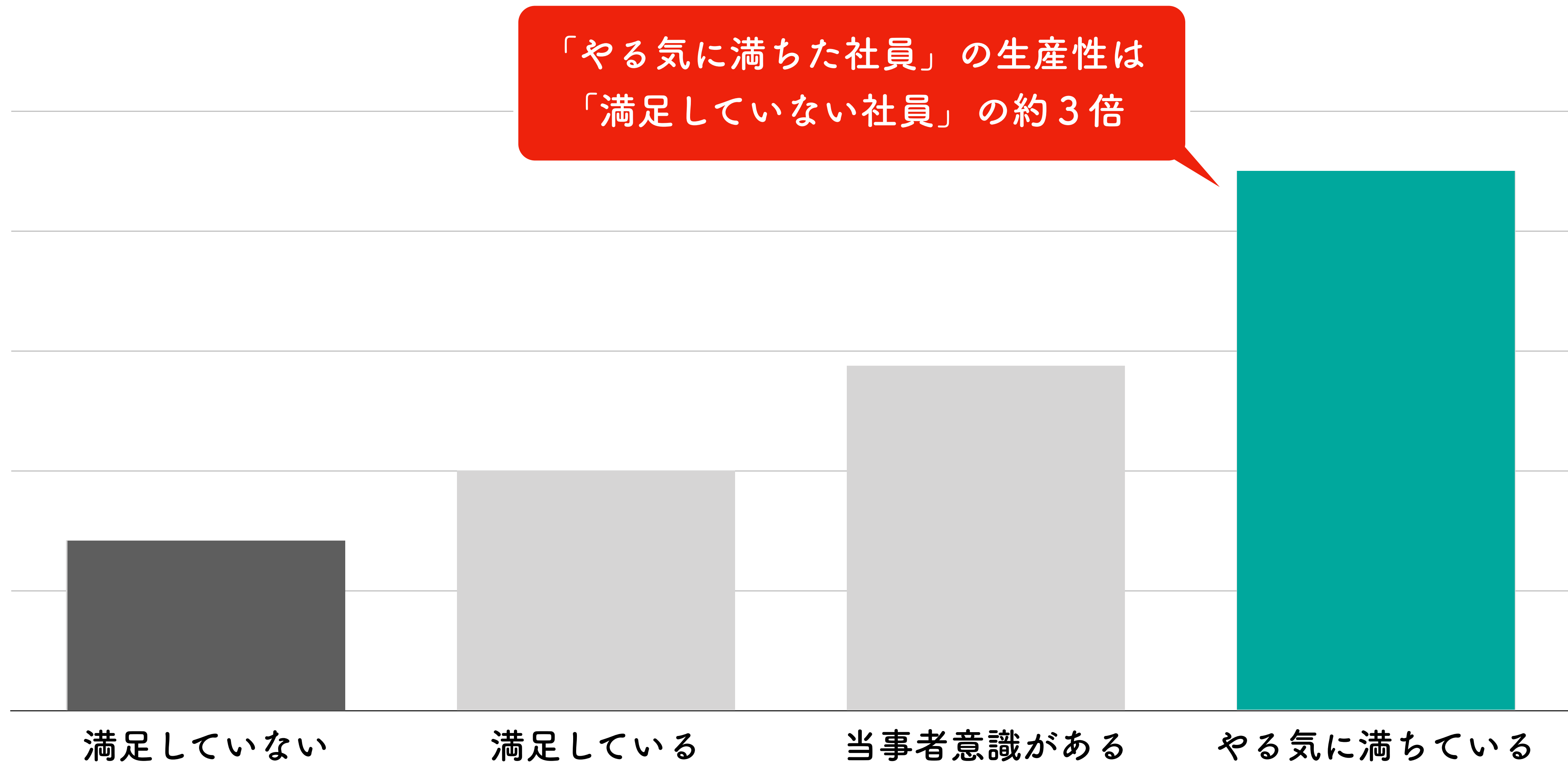
「**20世紀**の企業における最も価値ある資産は**生産設備**だった。
他方、**21世紀の組織**における最も価値ある資産は、**知識労働者**
であり、**彼らの生産性**である」

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』

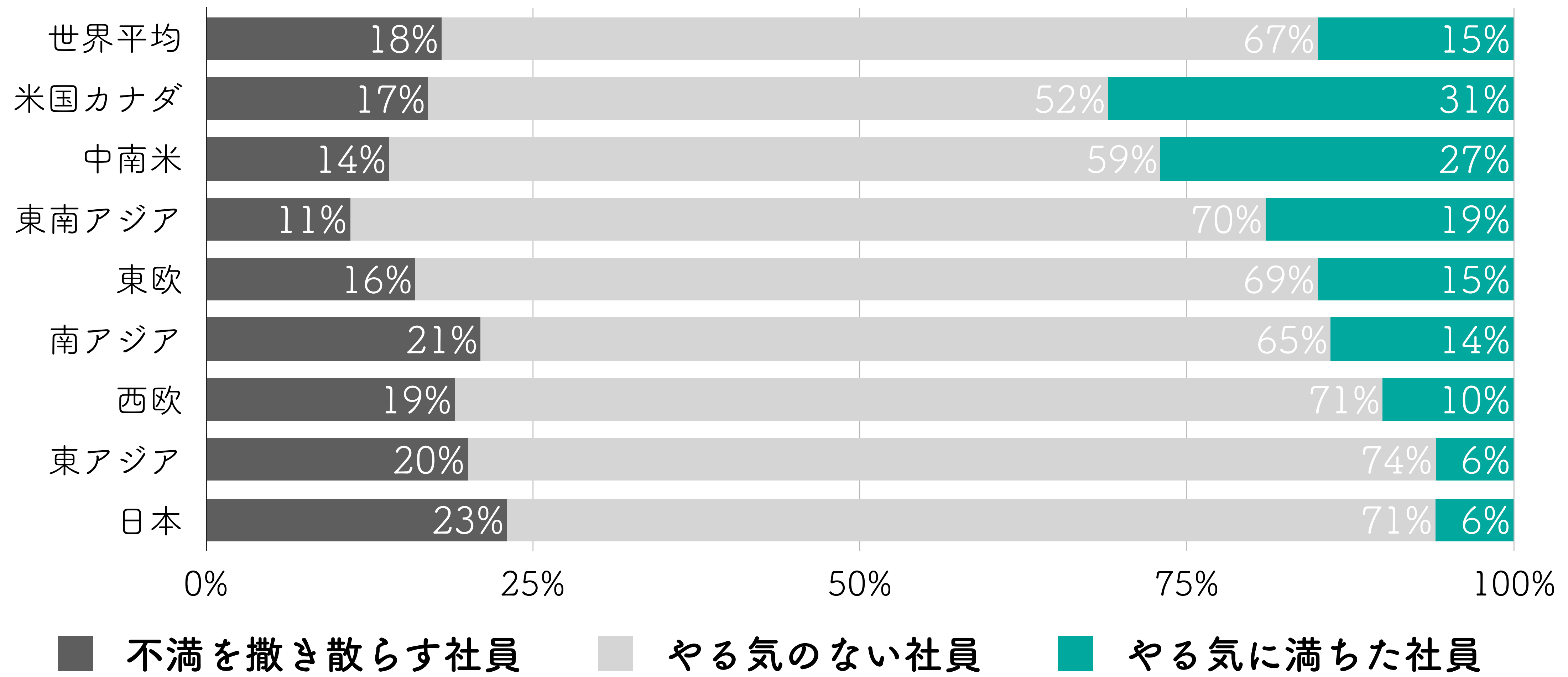
知識社会（21世紀）のマネジメント 今、私たちが問われているのは…

- ✗ 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

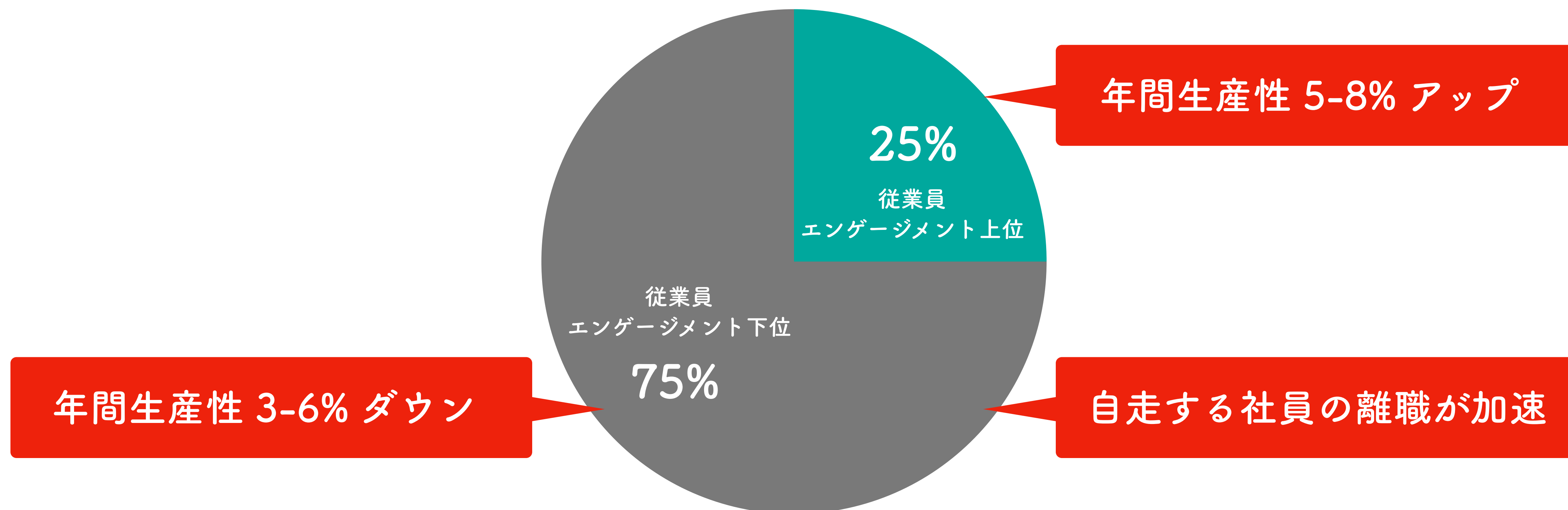
日本企業の組織課題は、残念ながら世界でも際立っている



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 button-down shirt. In the background, a man in a dark suit is leaning over the table, also celebrating. The office has large windows with a view of a city skyline.

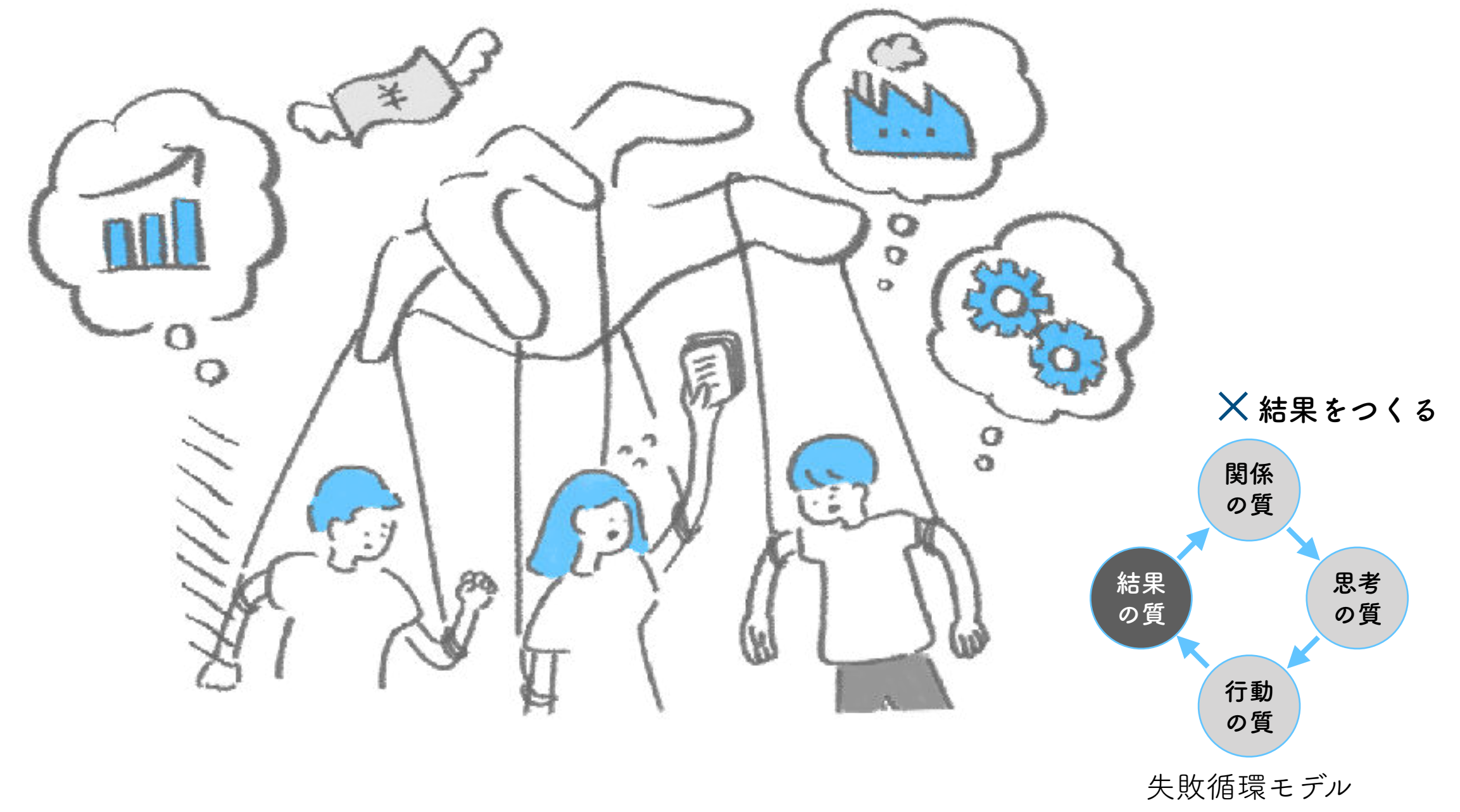
なんでも言えるフラットな場
みんなで成果を生むチーム

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」

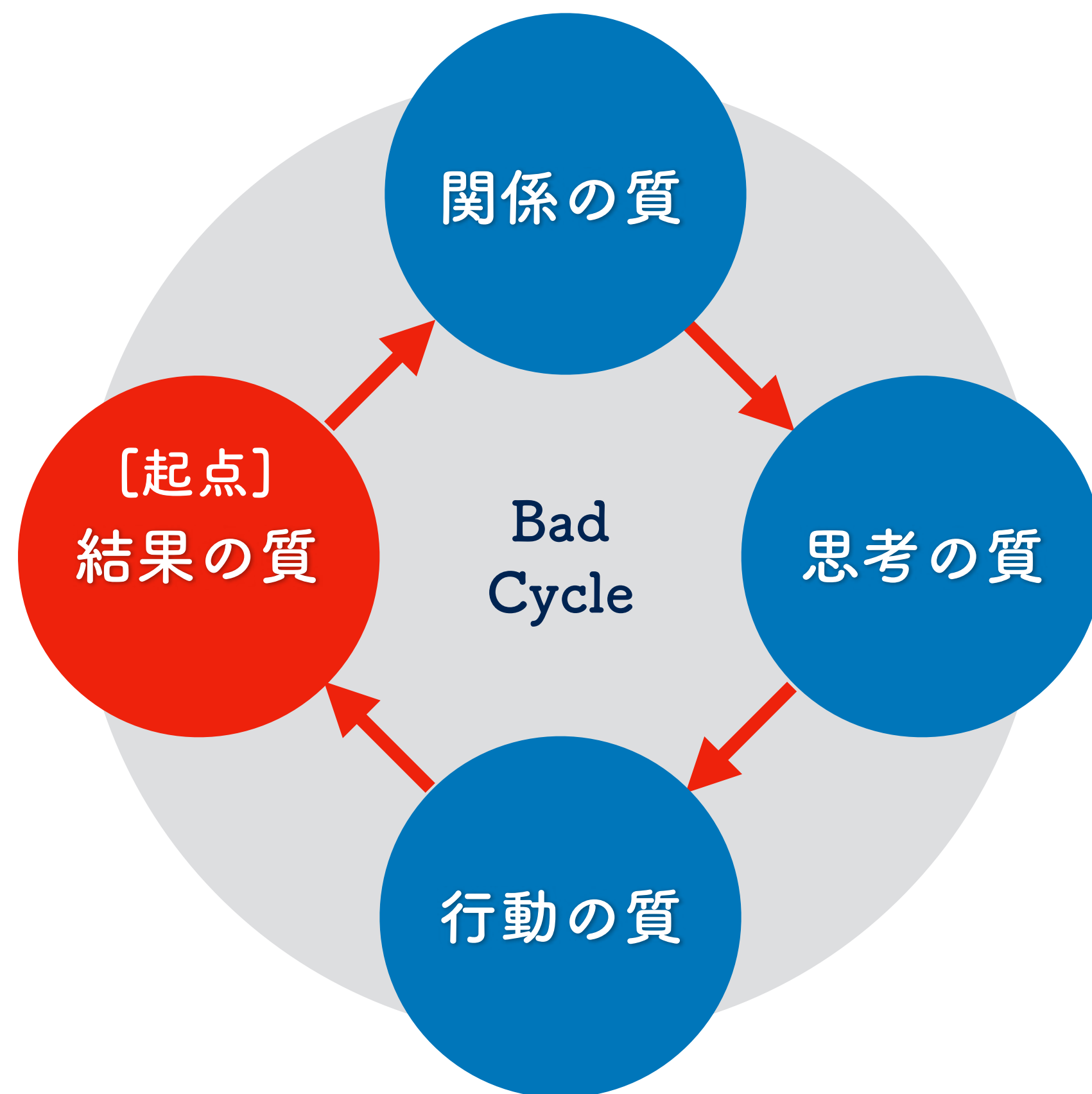
人は心を持つ
生き物だから

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。

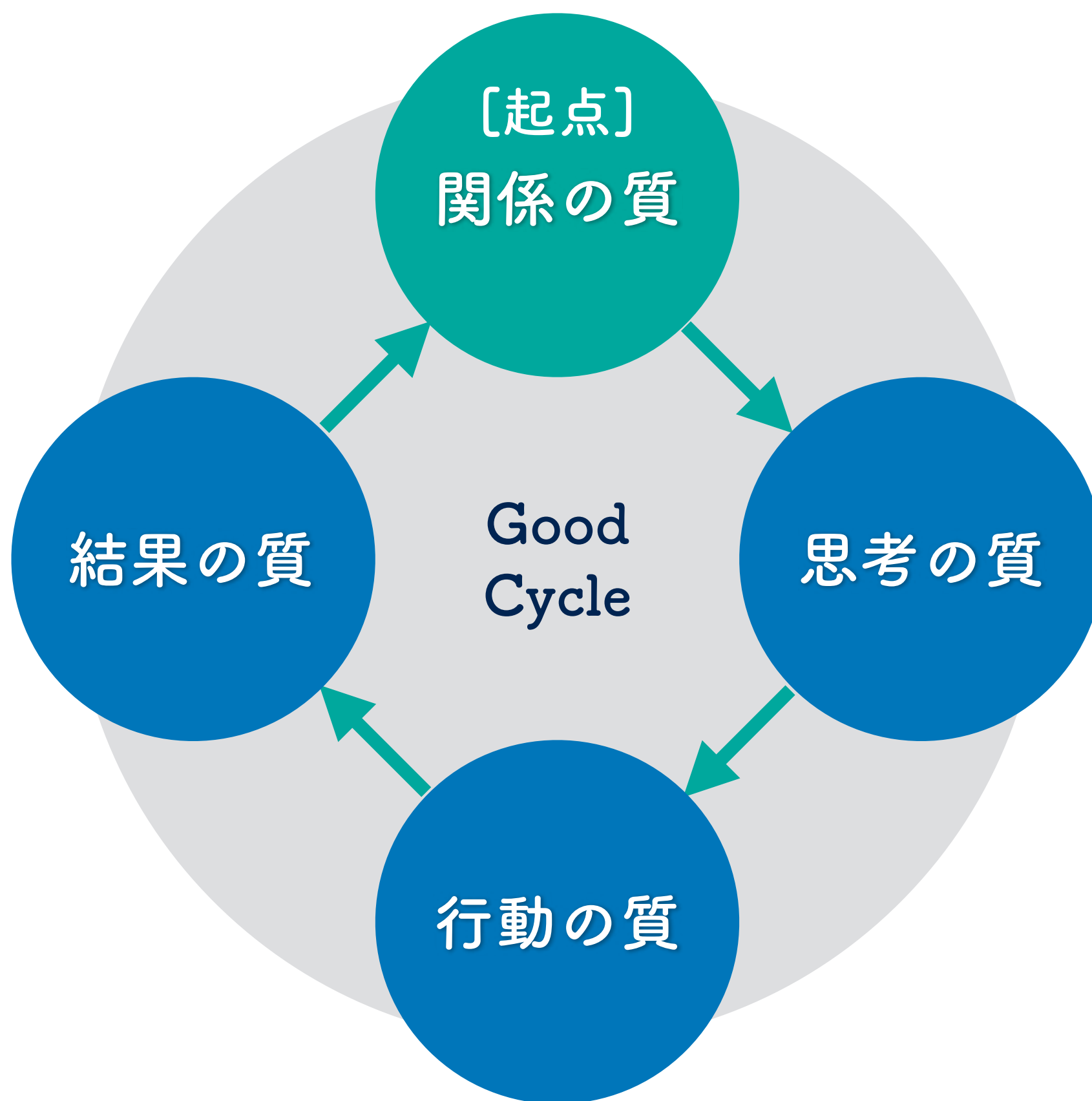
人間関係がすさみ、**自分の仕事に嫌気**がさす。
仕事もネットで検索できる時代。社員が**退社してゆく**だろう。

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？



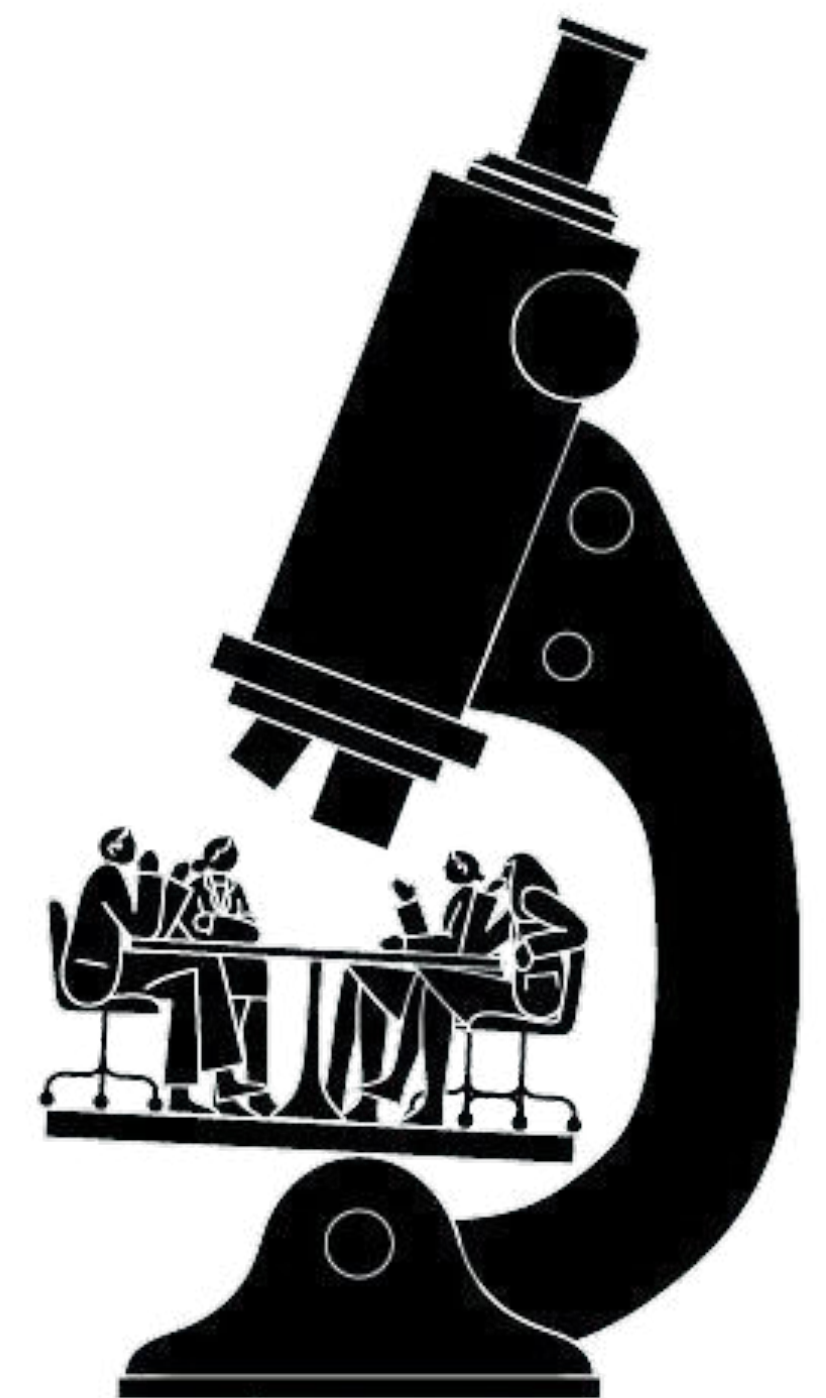
✓ — ✓ — ●
why — what — how

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らない「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」

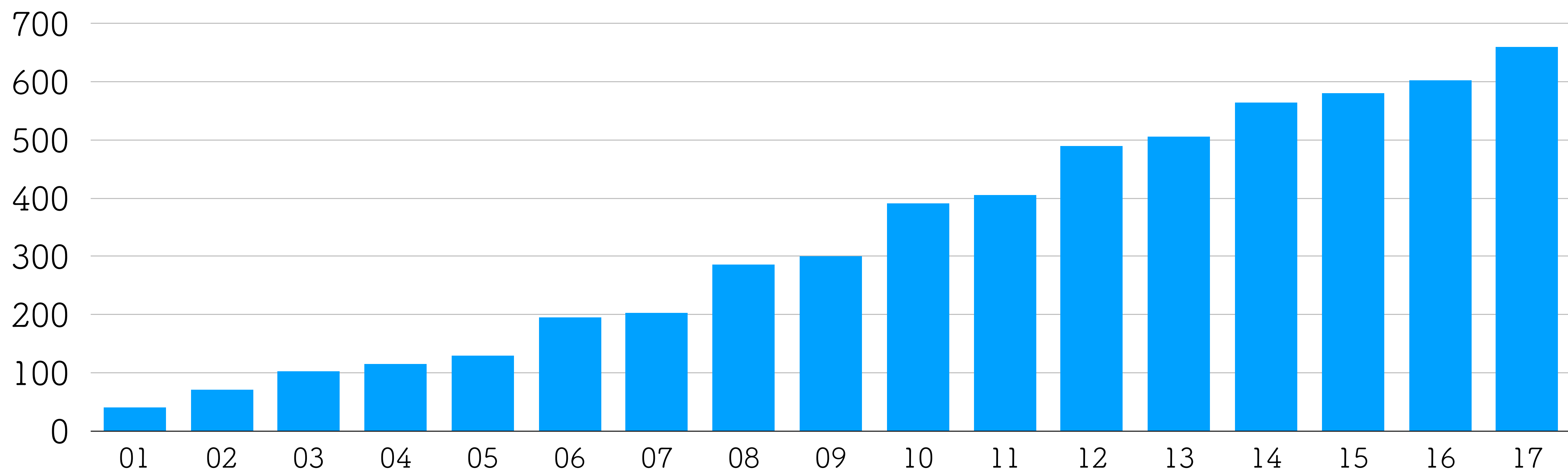
ここで「心理的安全性が高い状態」とは
メンバーの誰もが、不安や恐れを感じることなく
自分の率直な意見を自由に発言でき、行動できる状態のこと

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」

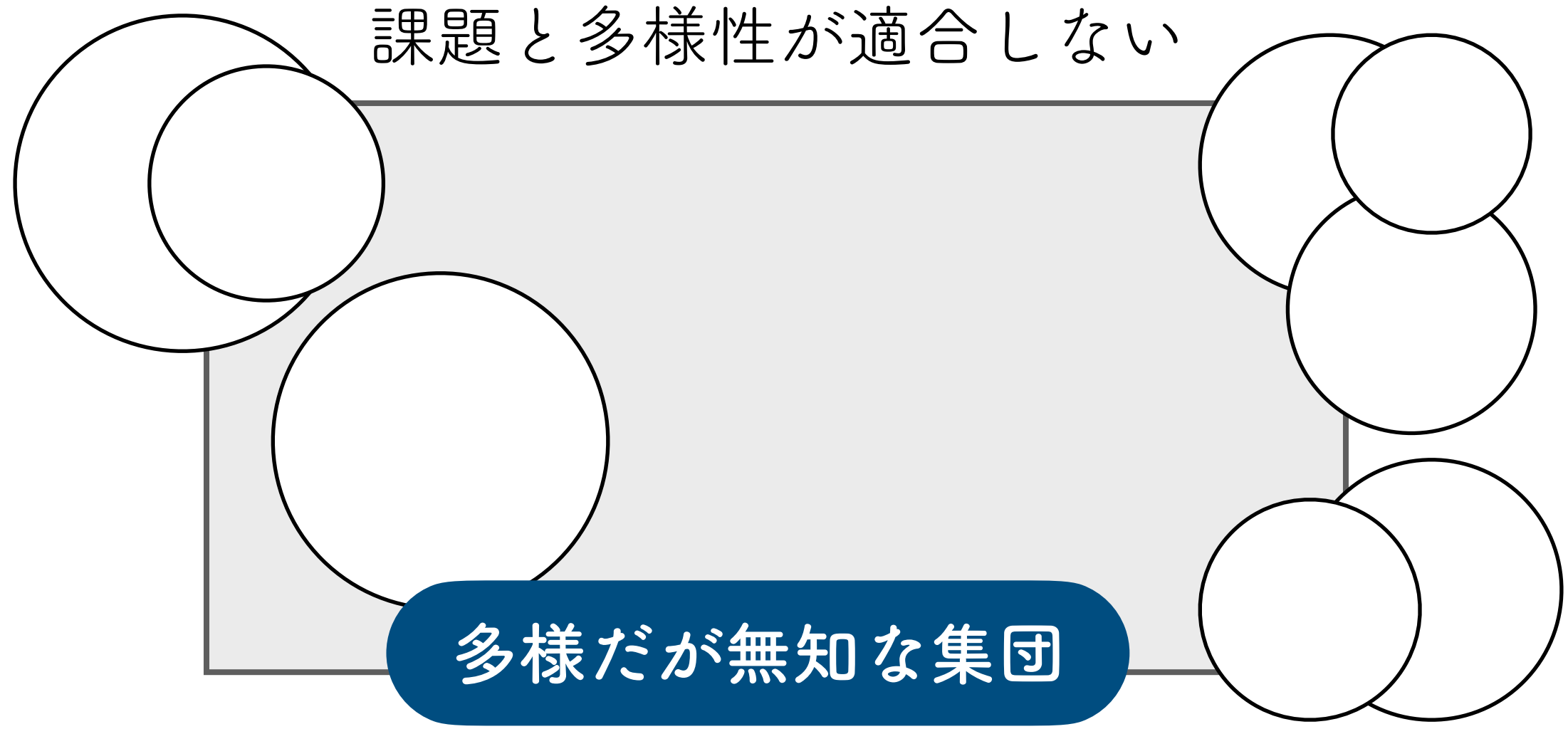


アイデアを引き出す土台こそが**心理的安全性**。ナレッジワーカーが真価を発揮するためには人々が「知識を共有したい」と思える場こそキーとなる。

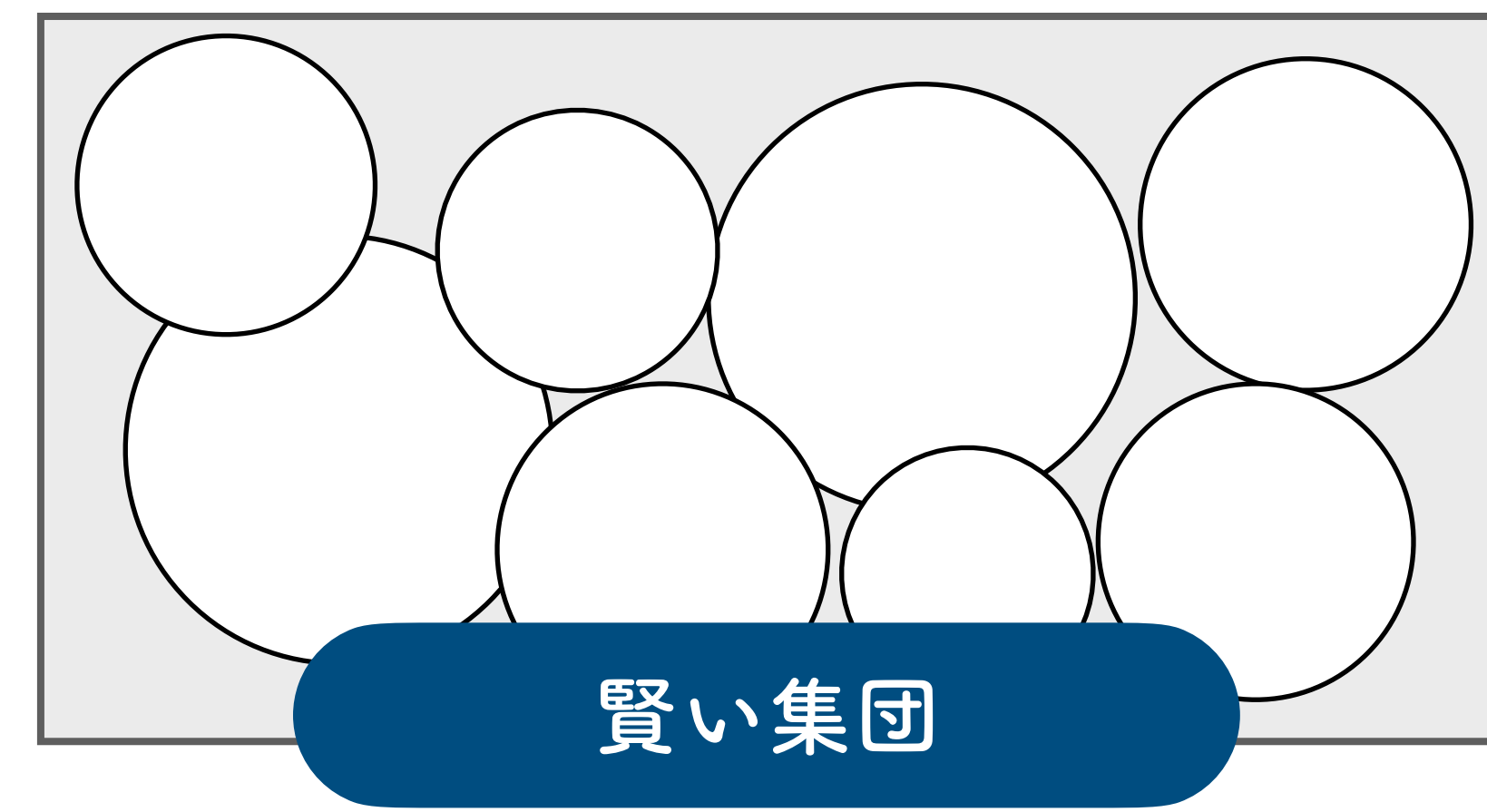
出典：エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

(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



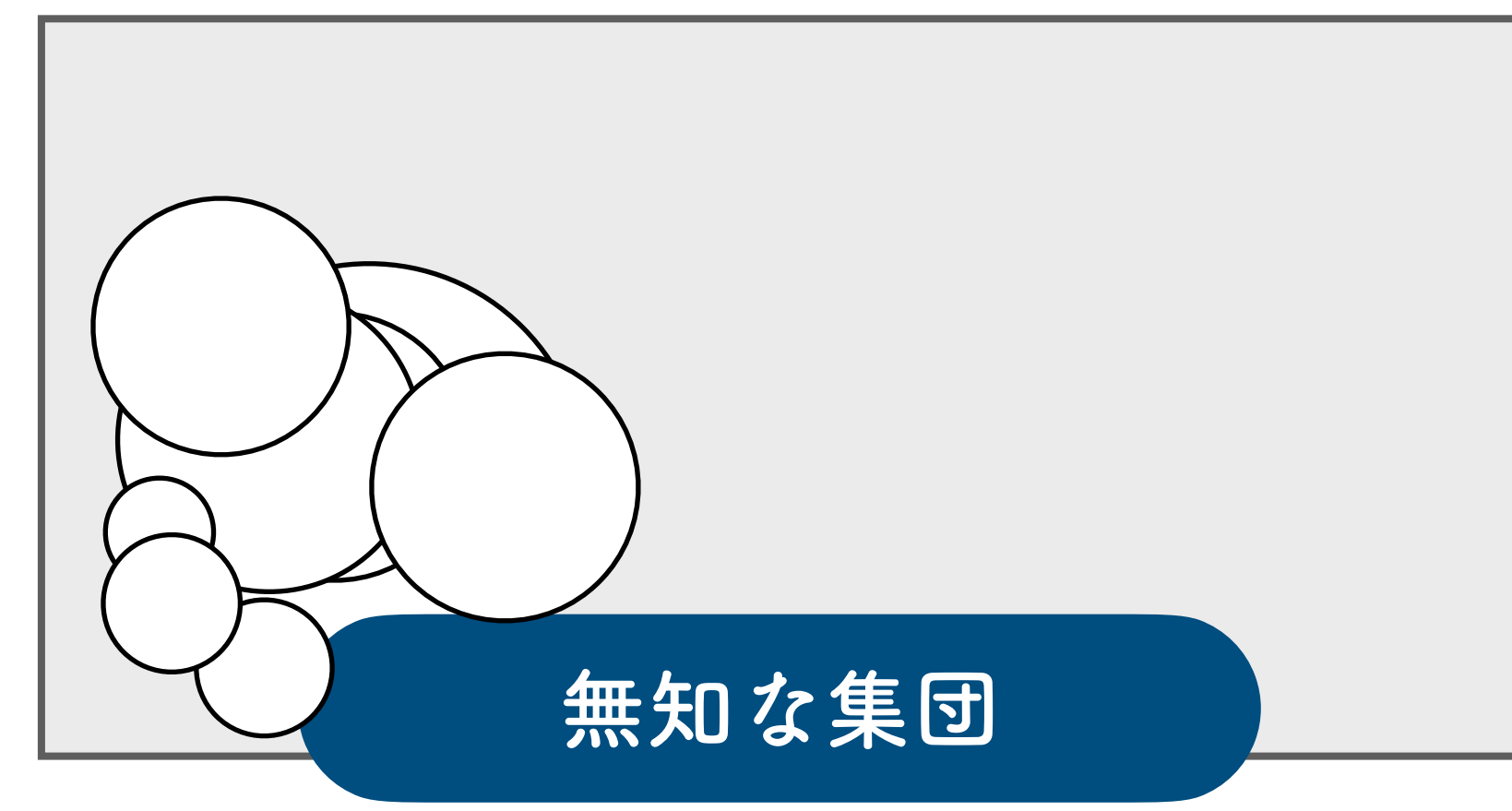
多様性の質がよく、心理的安全性も高い



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」

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)

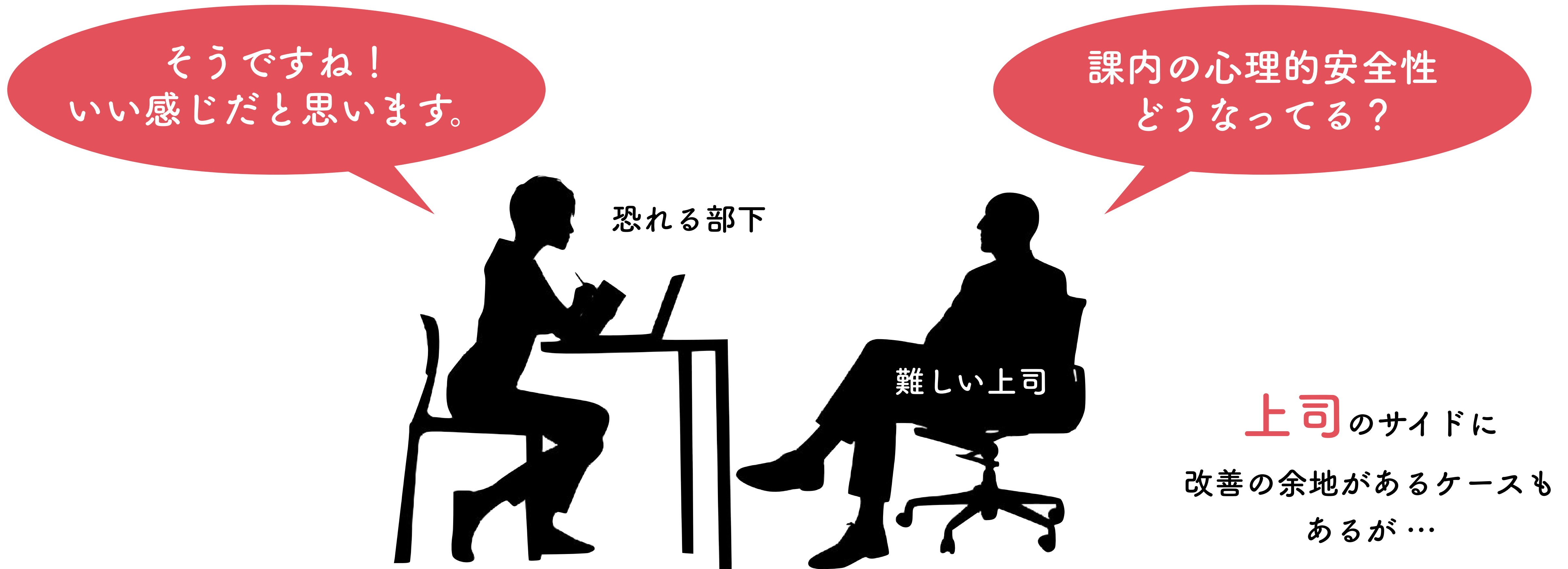
出典： Teams A Edmondson 1999 "Psychological Safety and Learning Behavior in Work"

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
異なるアイデアを掛けあわせたい

本音で共創する場

「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

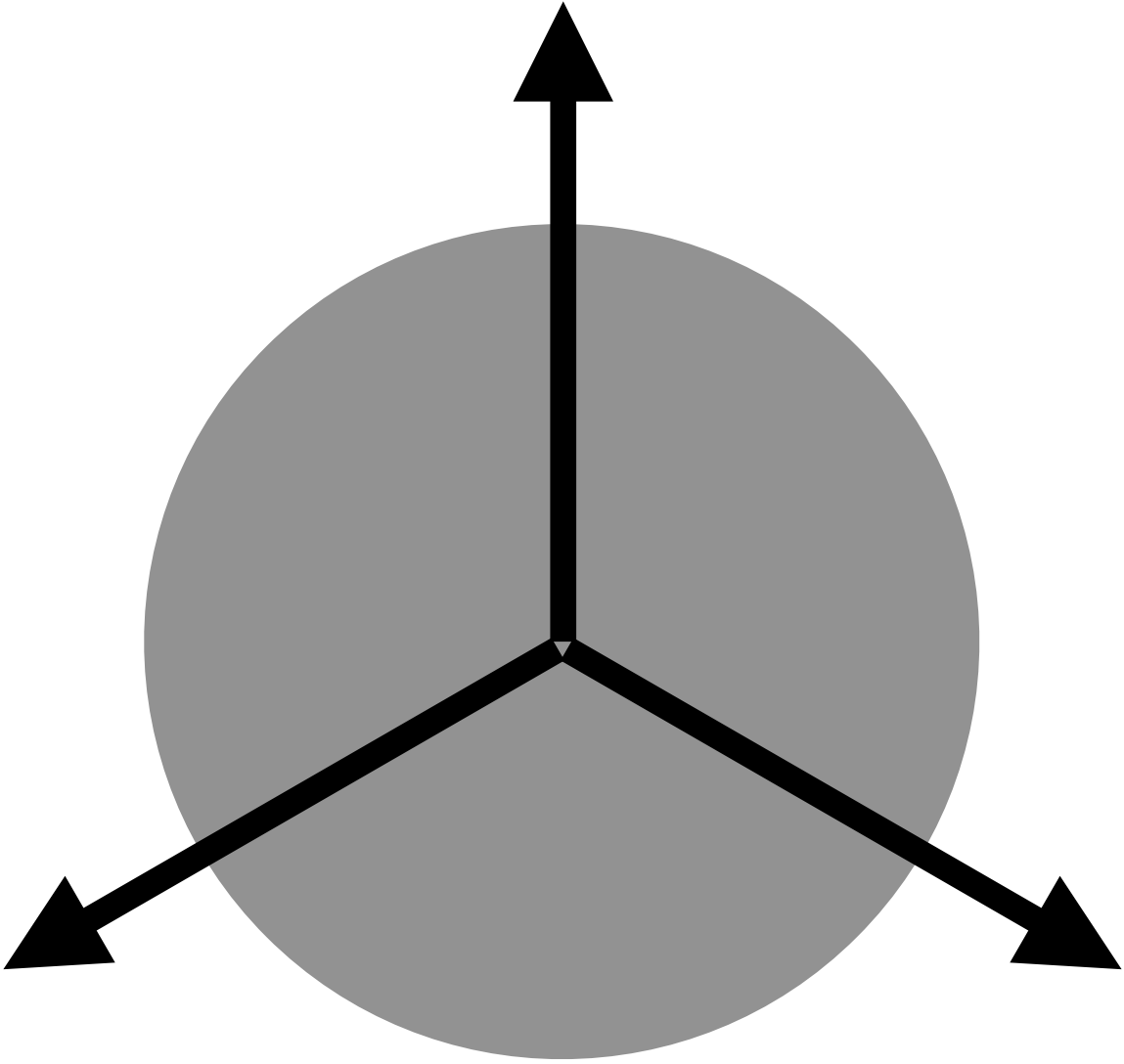
無知の不安

無能の不安

価値観：競争こそが価値を生む
無能や馬鹿と思われたくない

自分のプライドを守るために
自分の意見をいつわりやすい場

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

他者との関係性を守るために
自分の意見をいつわりやすい場

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

主体性を持ち、自分のすべての人間性をさらけ出そう

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。

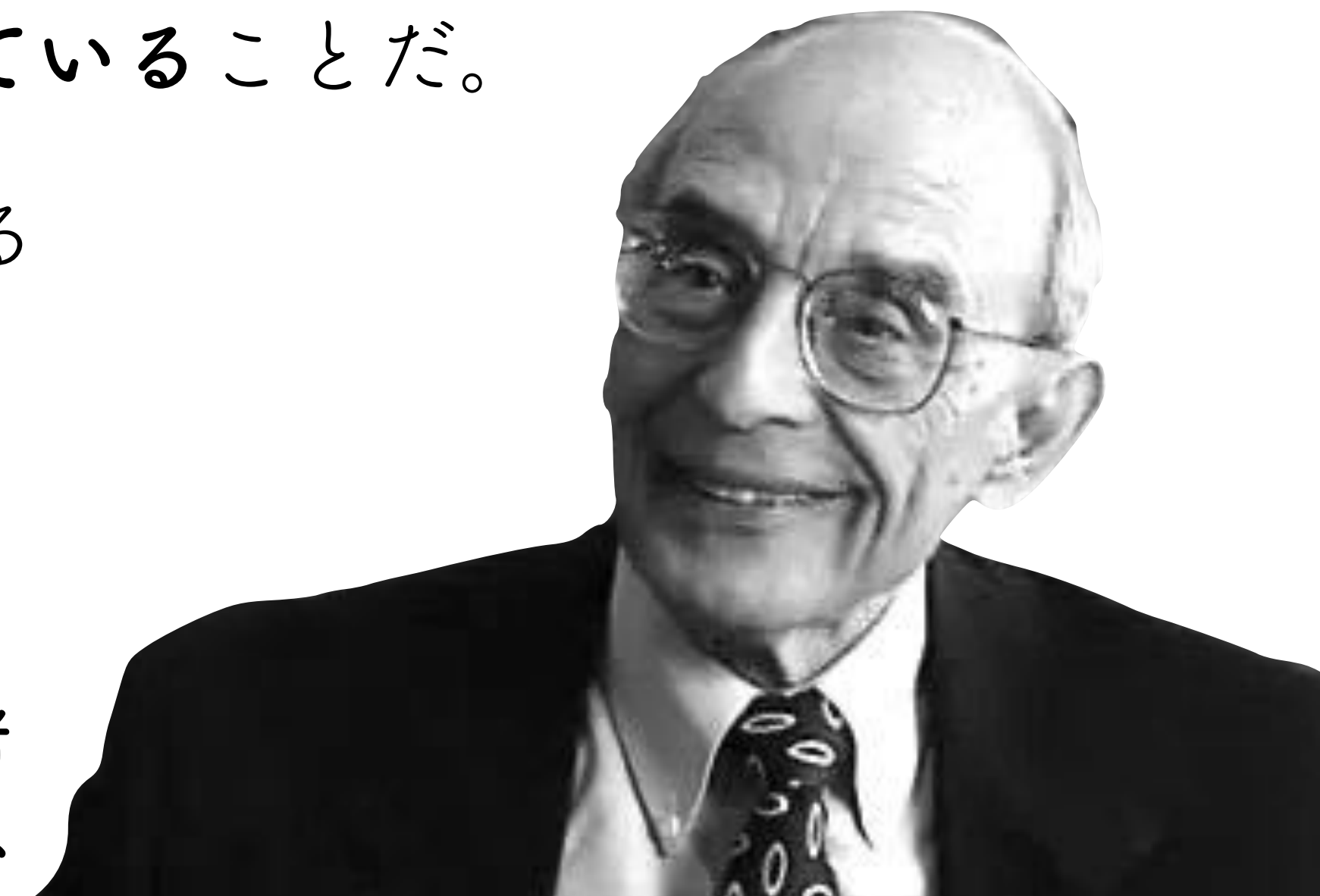
多様な環境の中で、自分自身に「**適応 (adjusted)**」ないし「**順応(adapted)**」させながら、人間は成長していく。

「**適応**」とは、自分のパーソナリティが**内面とバランス**がとれていること。

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

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

経営学者
クリス・アージリス



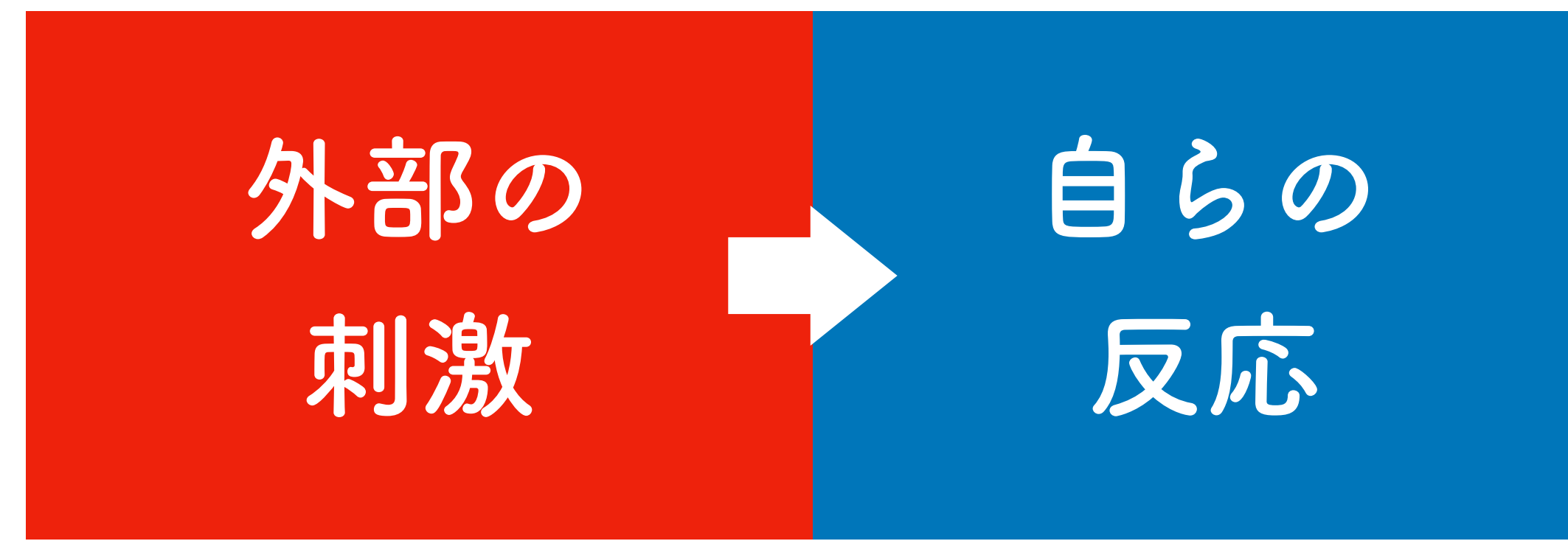
ホールネスへの第一歩は「主体性」から

「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

有能な人と
思われたい



無知の不安
無能の不安

プライドを守る
ために、本当の
自分をいつわる

「強がりの仮面」

「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。



いい人と
思われたい

関係性を守る
ために、本当の
自分をいつわる

邪魔の不安
否定の不安

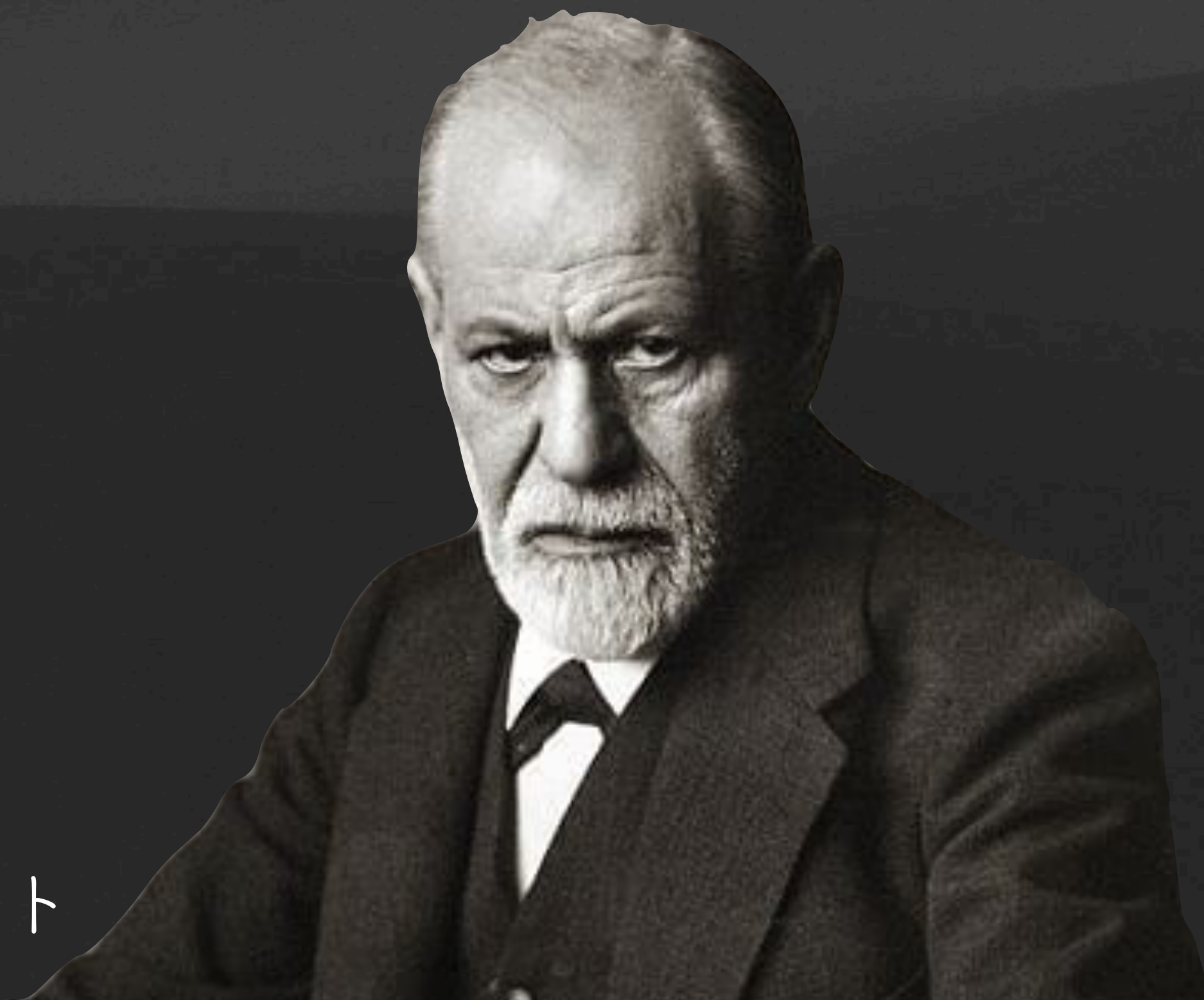
「いい人の仮面」

外に表現されていない感情は、
決して心から消えることはありません。

それらは、心のなかで生きたまま、
忘れたところに、もっと醜いカタチで
あらわれてくるでしょう。

“Unexpressed emotions will never die.
They are buried alive
and they will come forth later in uglier ways.”

心理学者 ジークムント・フロイト



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

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」

高い

ウチ(自己)の追求

低い

「強がりの仮面」

有能な人と思われたい

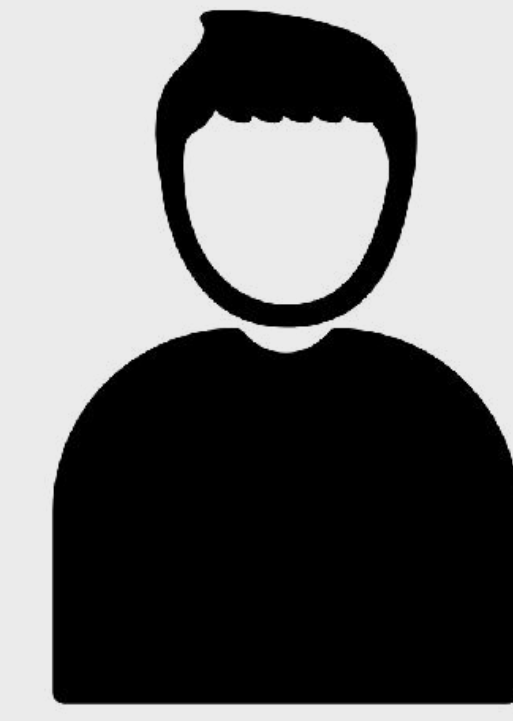


無知の不安
無能の不安

リーダーに多い

「大人のホールネス」

ヒトの理想
自己の実現



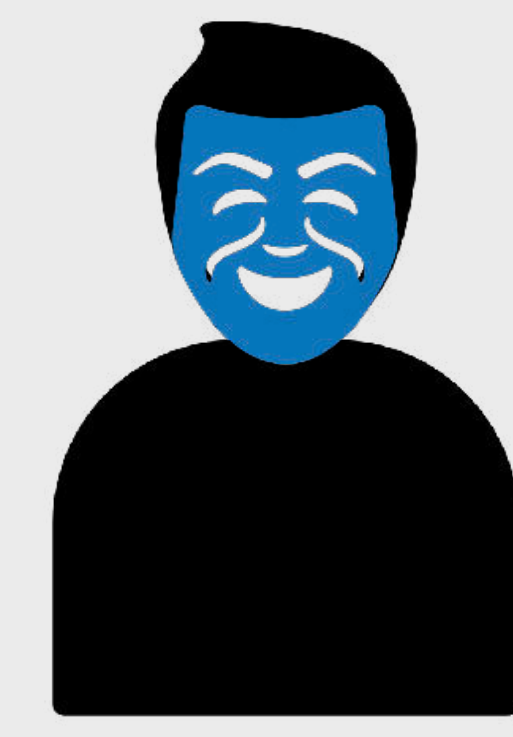
仮面をはずす
ありのまま

「子どものホールネス」



「いい人の仮面」

邪魔の不安
否定の不安



いい人と思われたい

メンバーに多い

低い

ソト(他者)への配慮

高い

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。



あなたは、あなたであればいい。
マザーテレサ

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

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

すべての人が、主人公で生きていることを思い出そう

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。

「責任感の罨」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
一体感ある仲間になりたい

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

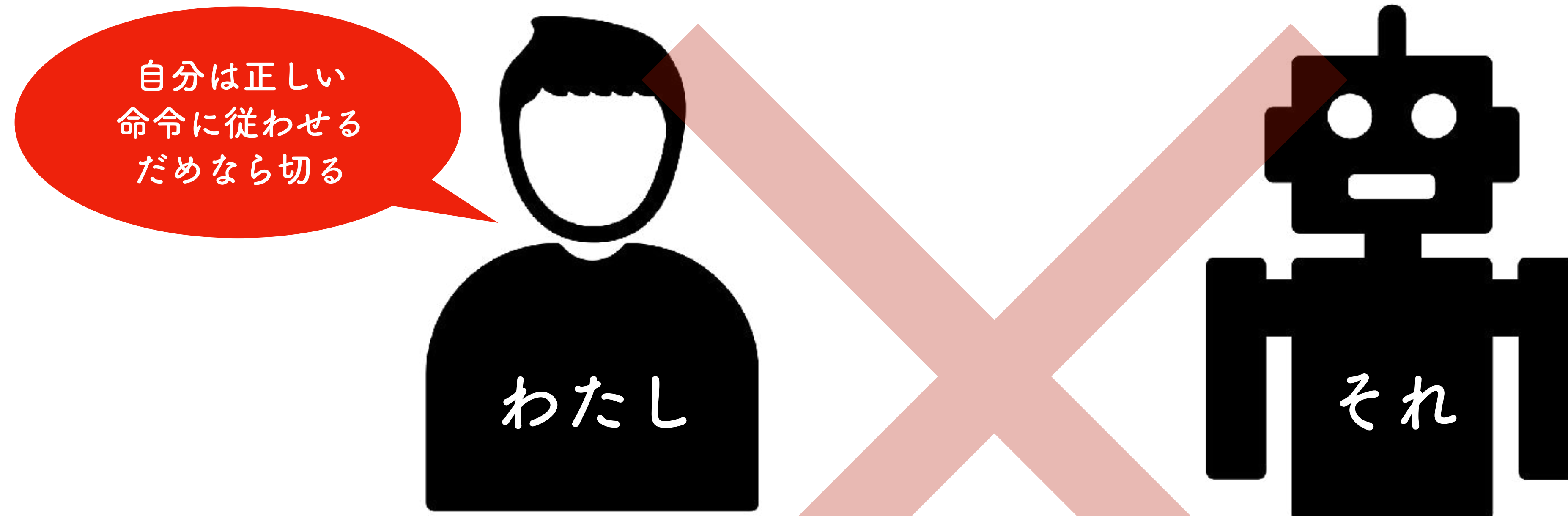
「非難や懲罰には規律を正す効果がある」という考え方が管理職に浸透している。「失敗は悪」として厳しく罰すれば、社員が奮い立ち勤勉になると信じているからだ。しかし、エドモンドソン教授による病院の看護チームを対象にした実験で、懲罰志向がマイナスは働くことがわかった。「懲罰志向の強いチーム」は「非難傾向が低いチーム」と比べてミスは少なかったが、実際に現場で起きたミスは多かったのだ。間違いが起こると、経緯や真因よりも、責任者は誰かに意識を向ける「犯人探しの本能」が、場の心理的安全性を著しく減退させ、問題解決や価値創出を阻んでしまうことが明らかになったのだ。

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…

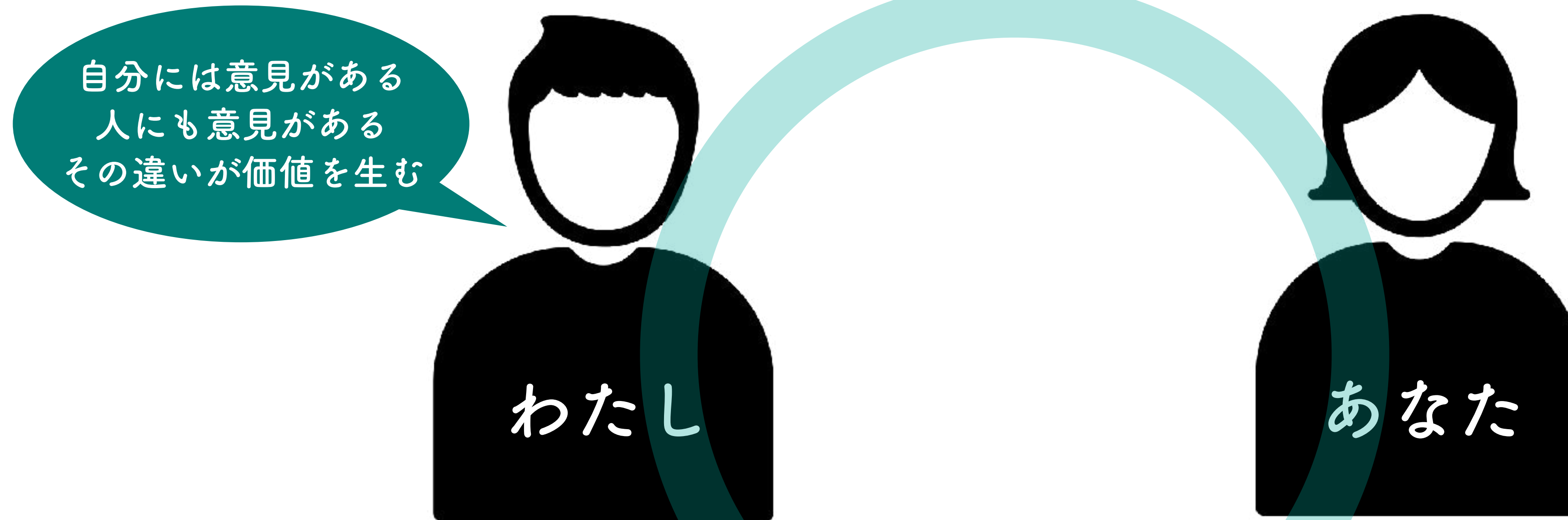
人を「ビジネスの道具」として見る習慣に気づく



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

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

自ら笑顔で、オープンになり、相互に理解しあおう

「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

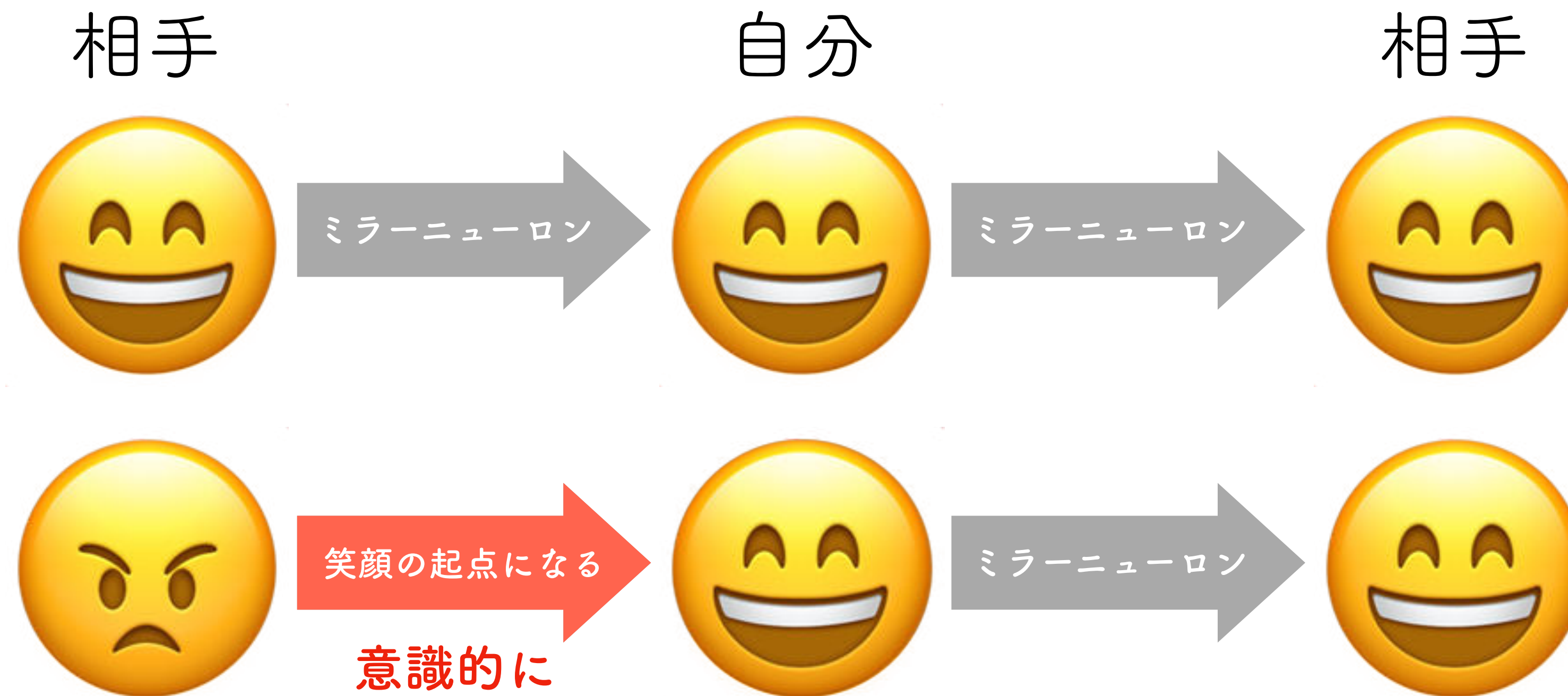
A woman with brown hair tied back, wearing a light grey blazer, is looking towards another woman whose back is to the camera. The second woman has dark hair and is wearing a dark blazer. They are in an office environment with desks and computers visible in the background.

あなたはどんな表情になる？

A woman with brown hair tied back, wearing a light grey blazer over a light-colored 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 computer monitors and desks.

こんな感じだったらどう？

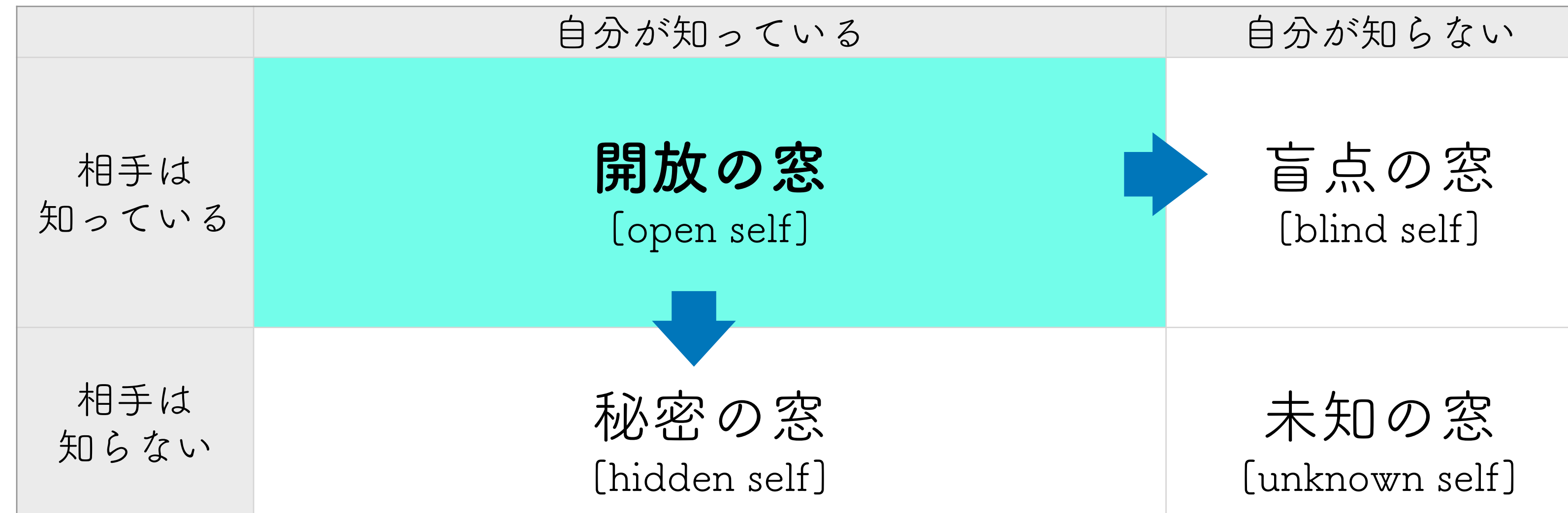
ミラーニューロン（脳にある鏡のような神経細胞）の影響で…



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

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



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

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

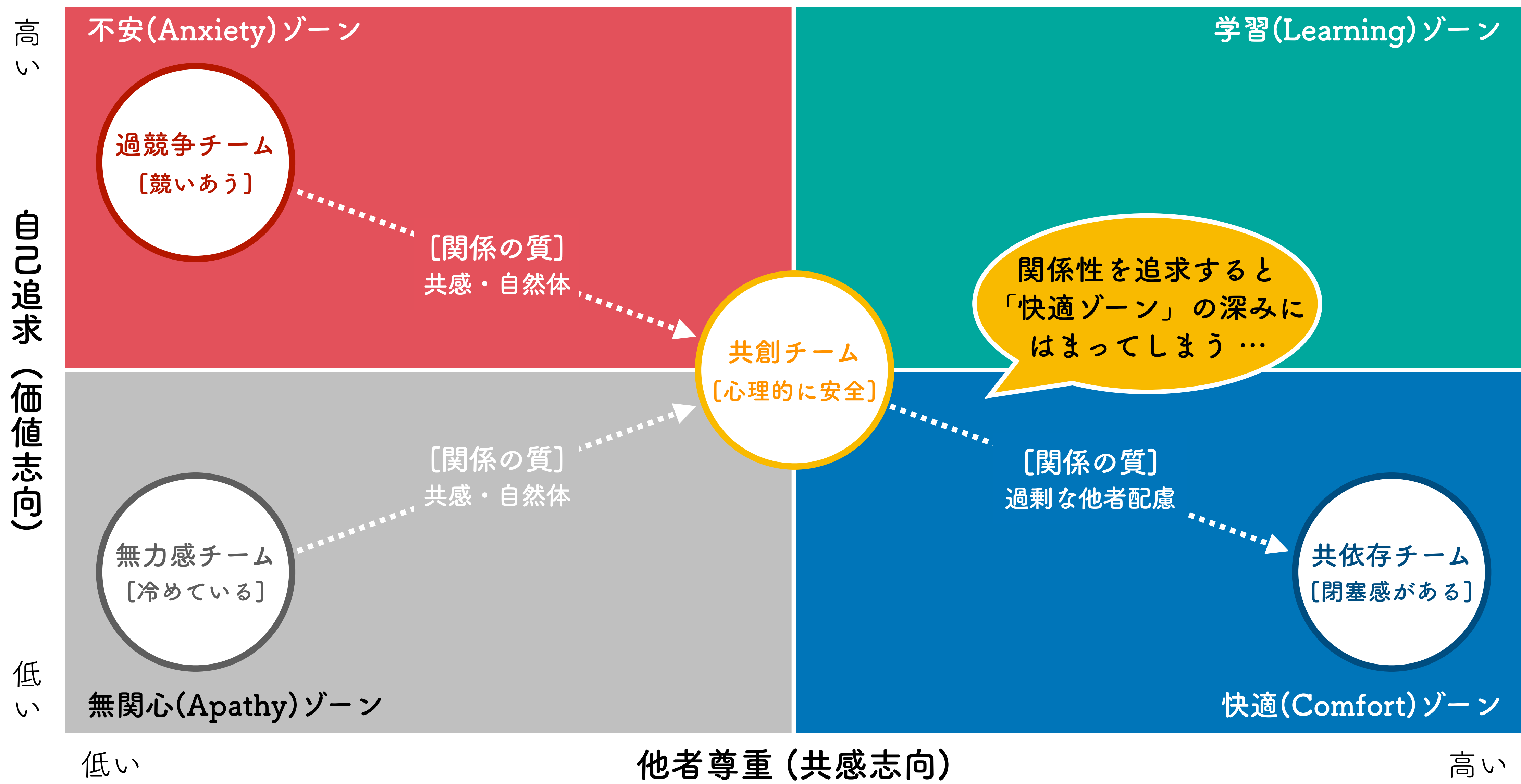
安全性が壊れた時も
場を活性化する
技術を共有しよう

【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？

- ・ 不機嫌な会議を、ひとつ思い出してみよう。
- ・ あなたがどのように変われば、その不機嫌な会議はよくなっただろう？
- ・ 明日からの会議で心がけたいことは、どんなことだろう？





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…

場の意識を、関係性から価値創造にシフトしよう

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

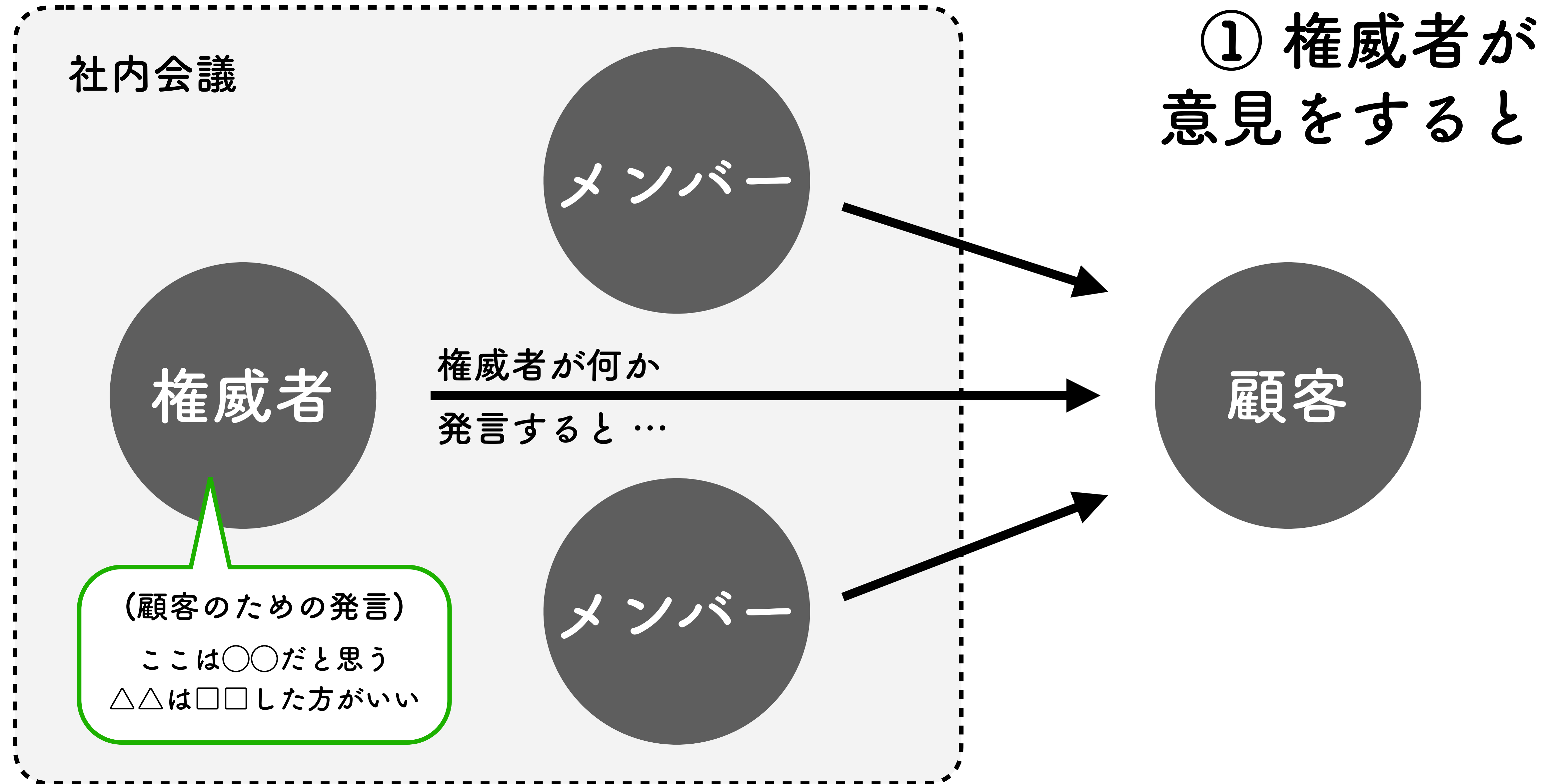
場の意識を
関係性から価値創造に
シフトしよう

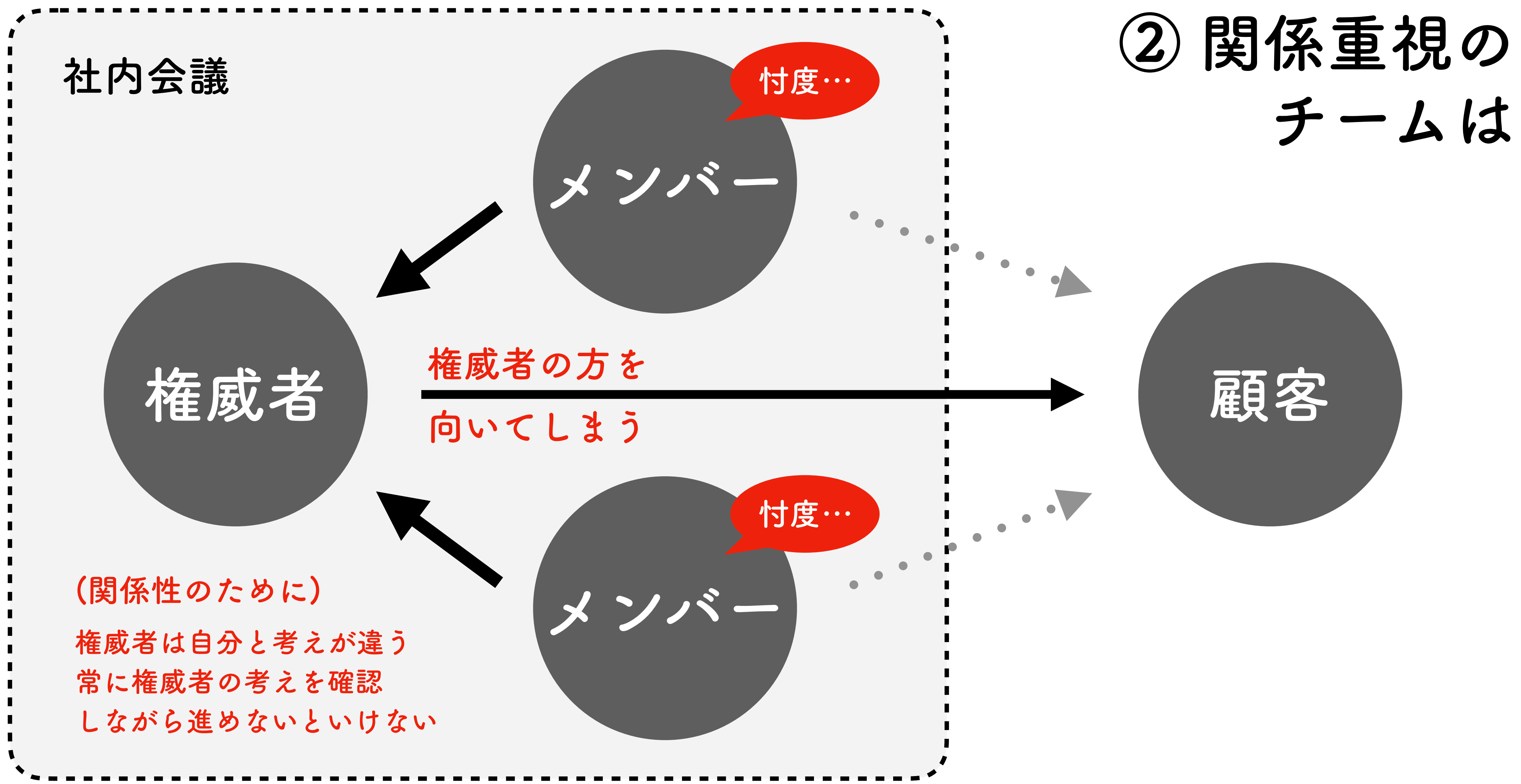
第三案の
共創

思い込みをなくし
建設的な思考で
第三案を共創しよう

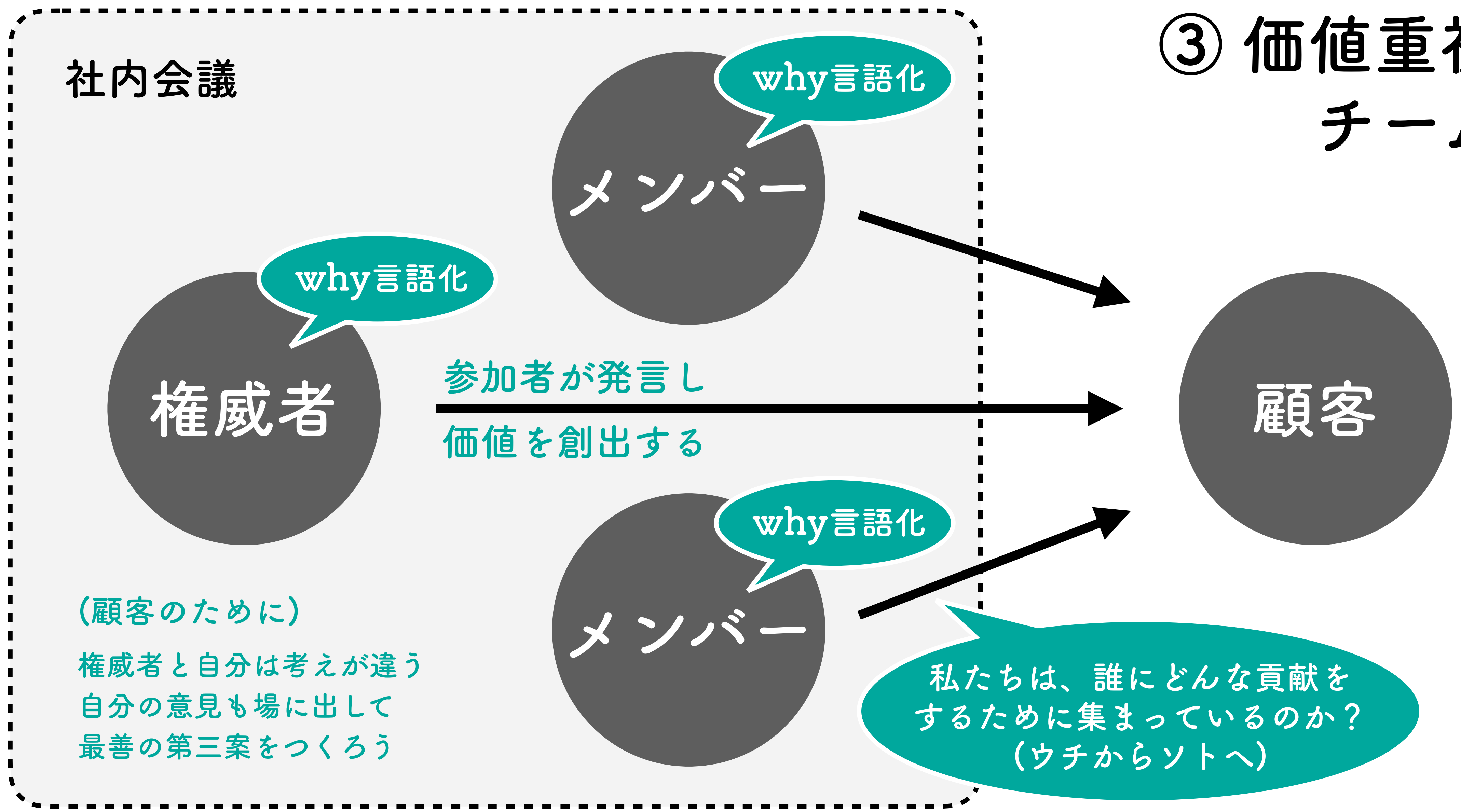
不安場の
活性

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

逆転のリフレーミング ～ 村社会化したときの特効薬

- 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



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

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

思い込みをなくし、建設的な思考で第三案を共創しよう

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

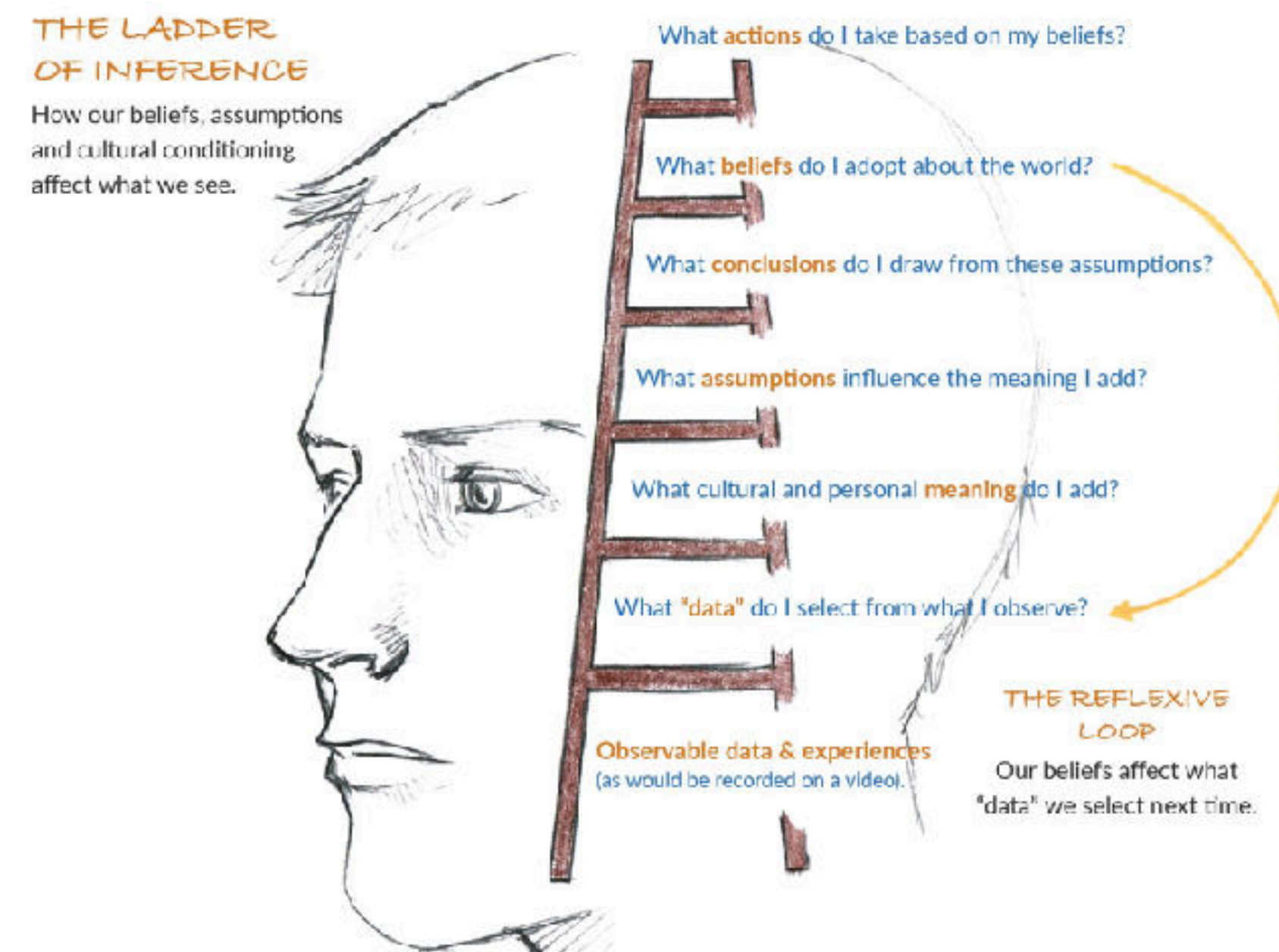


私は営業部の社員です。日頃から、顧客の要望やクレームを耳にします。でも、開発部の社員は「顧客の声を聴く姿勢」が、自分と違うと感じがち。今日の会議では、つい開発部の態度に爆発してしまい…

(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。

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

アンガーマネジメント～「怒りの衝動」をコントロールする技術

怒りは防御感情であり、人間の本能である。この衝動を制御する上で最も大切なことは、怒りに任せた反射的な反応をしないこと。強い怒りを感じると、扁桃体が脳全体を瞬間的にハイジャックしてしまい、心理的に危険な状態に導かれてしまう。それに対して、前頭前野が働きだし、冷静な判断ができる状態になるまでに約4～6秒程度かかるとされ、これが「6秒ルール」の根拠となっている。その上でも前頭前野が制御を取り戻しやすくするための技術を、いくつかあげておきたい。

「怒りの衝動」をコントロールする技術

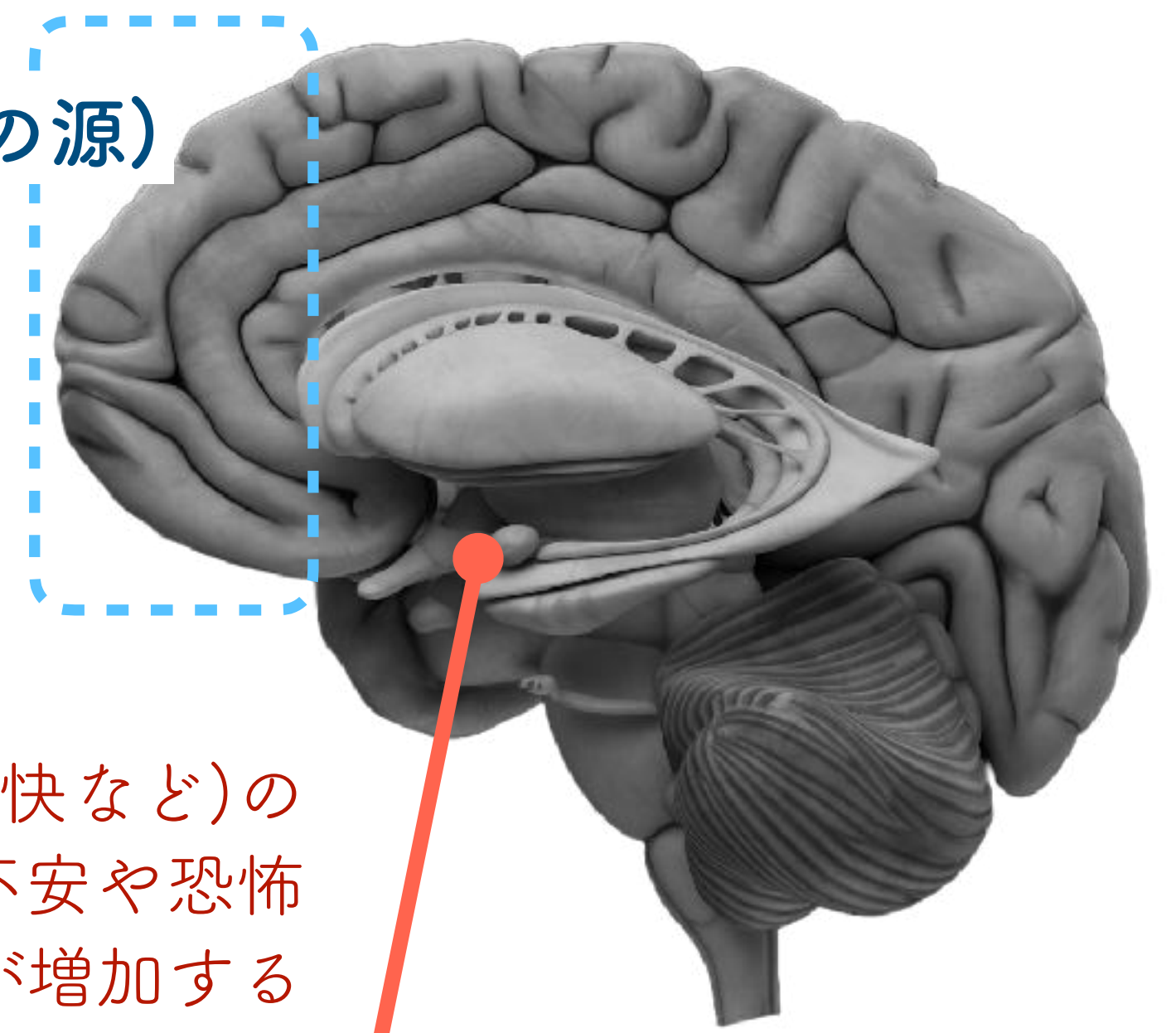
- ① **6秒を数える** 怒りの衝動を感じたら、心のなかで「イチ、ニー…」と6つほど数えて、怒りのピークが過ぎるのを待つ。
- ② **怒りの温度計** 怒りを感じたら「温度計」を思い浮かべて、10点中どの程度か点数をつける。怒りを客観視するのが狙い。
- ③ **タイムアウト** 怒りを感じる場所から一旦離れて頭を冷やす。その間に深呼吸や軽いストレッチを行うと、鎮静効果がある。
- ④ **タイムイン** 相手が過度に怒っているときの技術。傾聴した上で「怒りを感じて、怖く感じている」ことを率直に伝える。

前頭前野（理性の源）

ヒトをヒトたらしめ
計画・思考・判断等
を行う、脳の司令塔

感情記憶（好悪・快不快など）の
記憶に関わる、特に不安や恐怖
を感じると、血流が増加する

扁桃体（感情の源）



参考：大浦裕之「医療従事者のためのアンガーマネジメント入門」



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

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

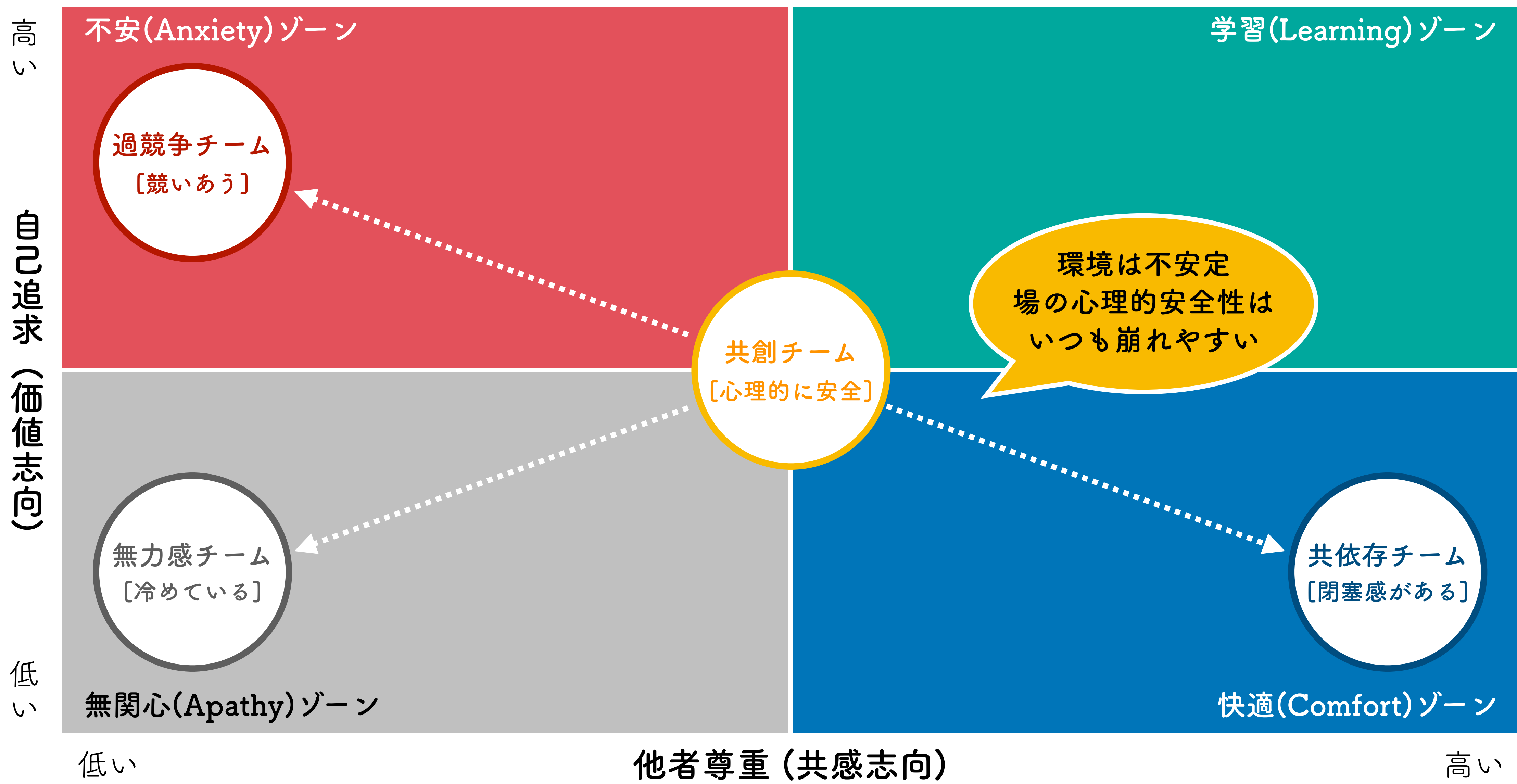
安全性が壊れた時も
場を活性化する
技術を共有しよう

【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

- あなたが自身が推論のはしごを駆け上がった経験を思い出そう。
- そのとき、推論のはしごを冷静にゆっくり登ったら、どんな会話になっていただろう？
- そのときの会話を想像して、はしごをゆっくり登るためのポイントを考えてみよう。





安全性が壊れた時も、場を活性化する技術を共有しよう

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。**微妙なボディランゲージ**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

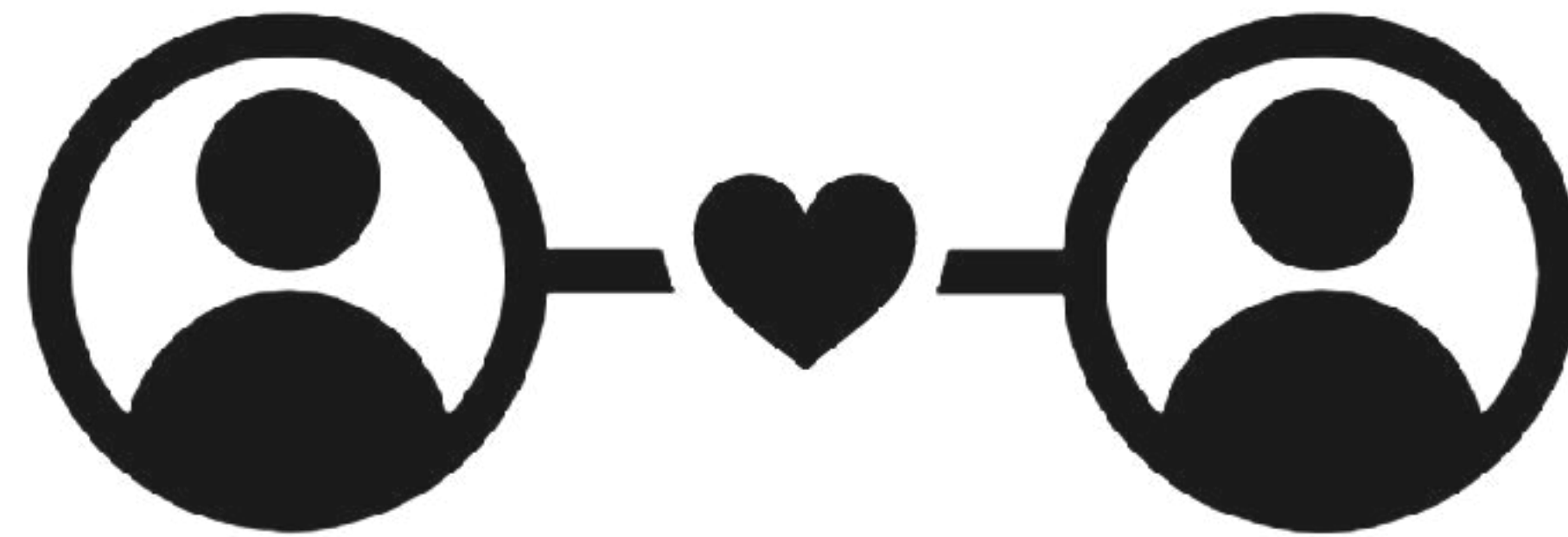
では、どんなメッセージが
心理的安全性を高くするのだろうか？

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。



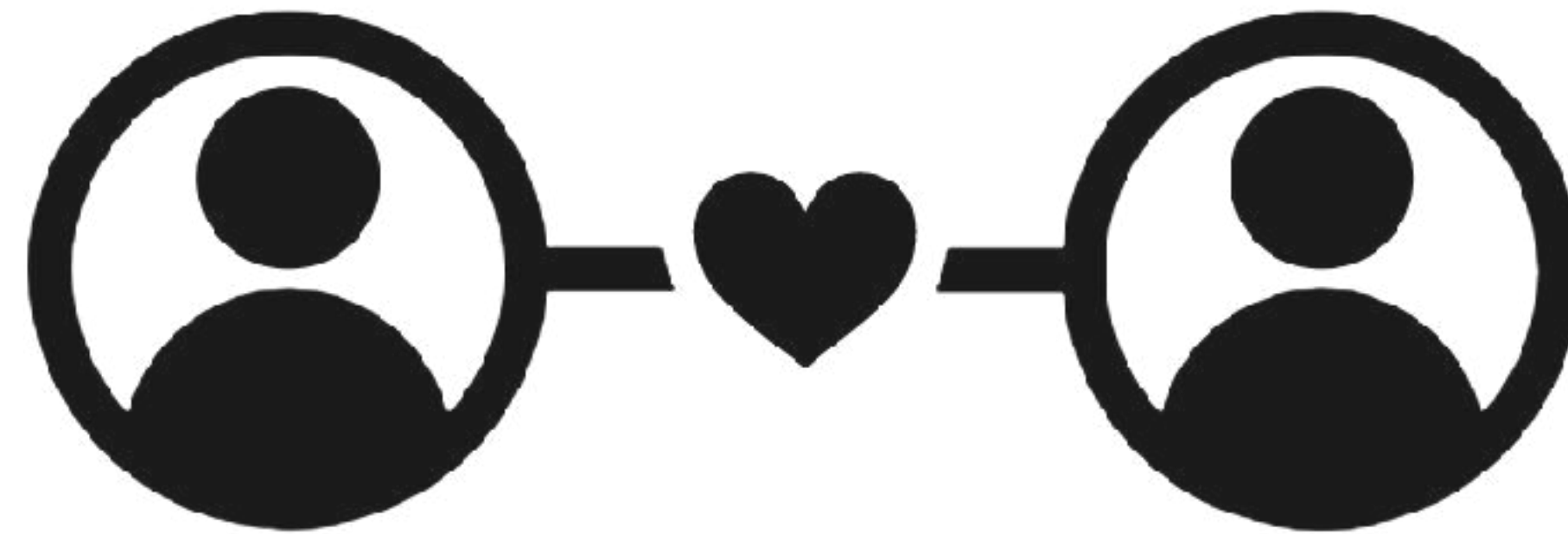
チームのパフォーマンスは「**帰属シグナル**」の数と強く関係する。

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

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

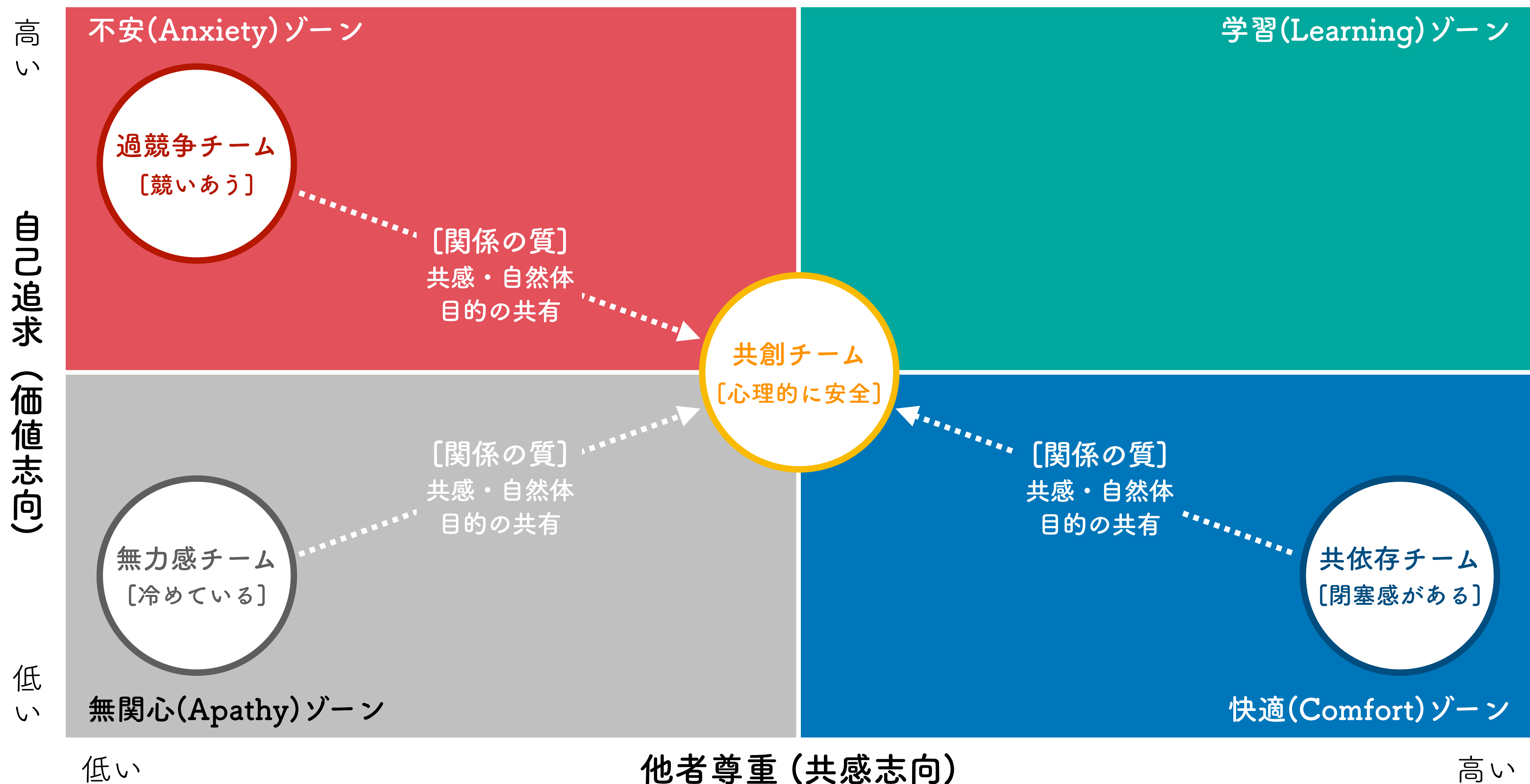
場の意識を
関係性から価値創造に
シフトしよう

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？

- ニックの居る場を思い浮かべてください。
- ジョナサンになりきってみましょう。彼だったら、どんな行動をするだろう？
- わたしは、ジョナサンと同じ行動がとれるだろうか？
同じ行動がとれない場合、障害になっているものはなんだろう？



【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**。

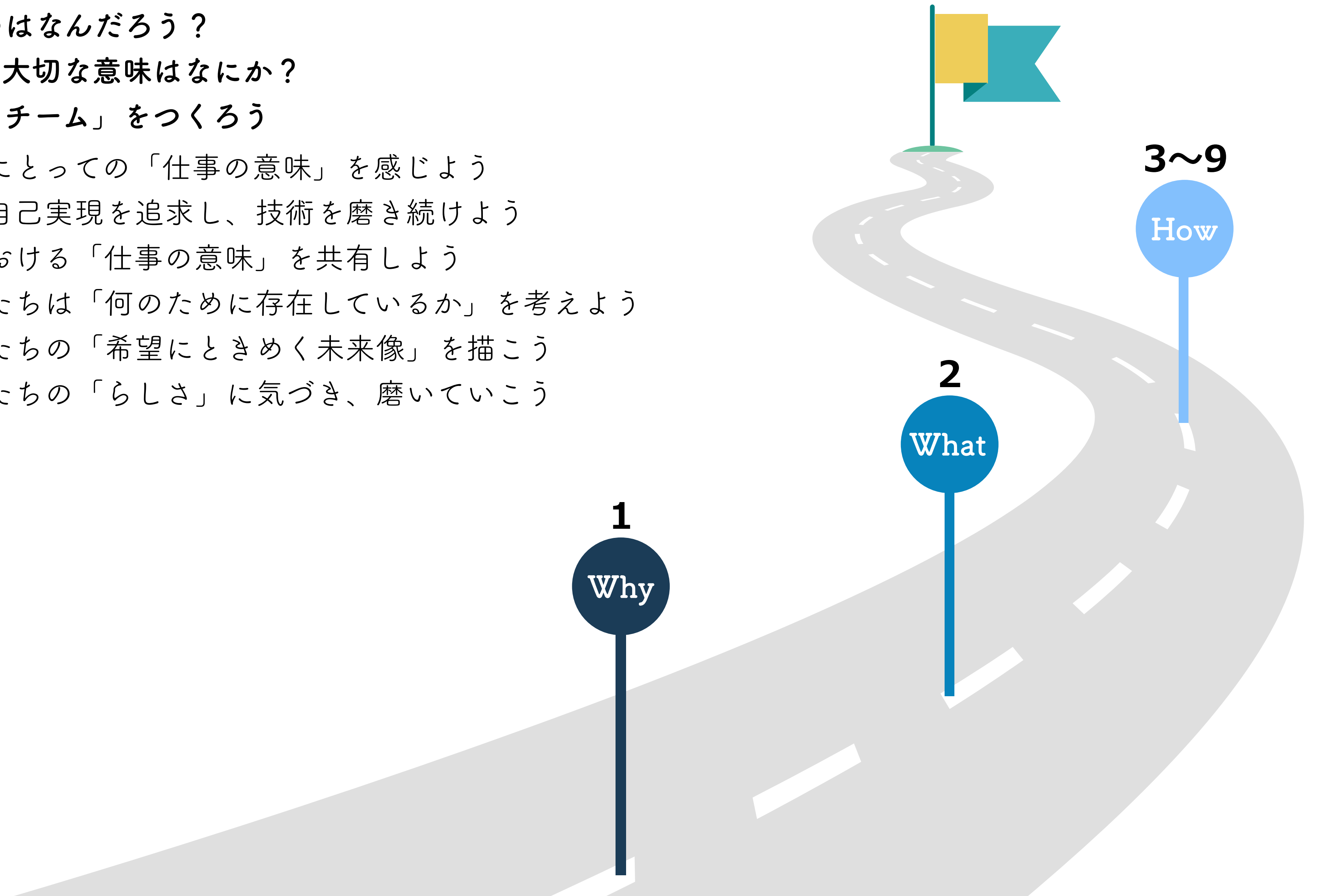


[思考の質] 使命感を共有するチームをつくる



[思考の質] 使命感を共有するチームをつくる

- ① Why … 人の心を動かすものはなんだろう？
- ② What … ビジネスにおいて、大切な意味はなにか？
- ③ How … 「使命感を共有するチーム」をつくろう
- ④ コーリング わたしにとっての「仕事の意味」を感じよう
- ⑤ マスターリー 仕事で自己実現を追求し、技術を磨き続けよう
- ⑥ 組織の北極星 社会における「仕事の意味」を共有しよう
- ⑦ ミッション わたしたちは「何のために存在しているか」を考えよう
- ⑧ ビジョン わたしたちの「希望にときめく未来像」を描こう
- ⑨ バリュー わたしたちの「らしさ」に気づき、磨いていこう



人の心を動かすものはなんだろう？



why



what



how

船を造りたかったら、

人に木を集めてくるように促したり、作業や任務を割り振ることをせず、
はてしなく続く広大な海を慕うことを教えよ。

『星の王子さま』著者
サン・テグジュペリ

なぜ「意味 (Why)」を
伝えることが大切なのか？
それは…

「しなくちゃ」が
「しよう」「したい」に変わるから。

「しなくちゃ」から「したい」に変わるステップ

	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」

ふたつの異なる内在化 ～ 「取り入れ」と「統合」

「規範の内在化」には「取り入れ」と「統合」という異なるタイプがある。「取り入れ」とは「意味を理解せず、丸ごと飲み込むこと」であり、「統合」とは「意味をよく理解して、消化すること」である。

「取り入れによる内在化」は、いわば「外部から発せられた心の中に響く声」であり、命令である。そのために融通のきかない厳格なルールの運用につながっていく。

「統合された内在化」の場合、それは「自身の内なる声」となり、社会に共感される行動や相互交渉ができるようになる。

「取り入れられた規範」は、統合された「真の自己」の一部ではなく、融通のきかない「厳格な要求・考え方・評価」として居座り続け、やがて「偽りの自己」の基盤となってしまう。「取り入れ」のプロセスは、「規範の内在化」を妨げるだけでなく、さらに重要な「真の自己の発達」をも妨げてしまうのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

意味を一方向的に「押し付ける」と弊害が生まれる。

頭と心で腹落ちすると「やらされ感」が消える。

組織や社会の規範やルールも

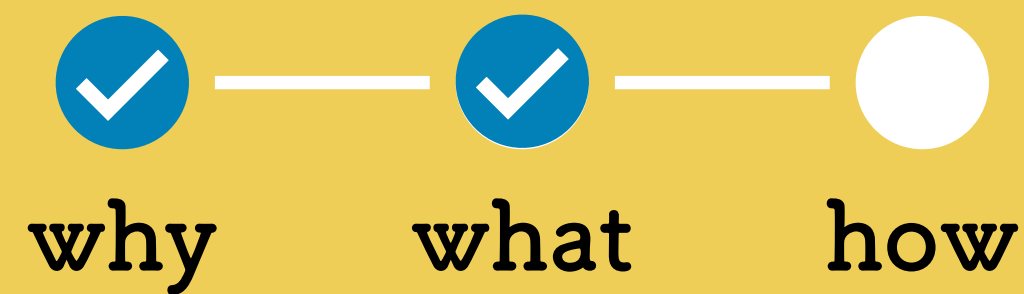
本人が自ら「意味づけ」することで「内在化」すると

「しよう」「したい」に変わってゆく。

リーダーとは「情報」と「仕事」を配る人ではない。

「意味」と「希望」を共有する人なのだ。

ビジネスにおいて「大切な意味」はなにか？



ビジネスの原点である「商い」は、
お互いに「自分の得意なこと」を交換し、
「貢献しあうこと」から始まったものだ。



狩猟社会（～紀元前8000年）


家族や親戚などの血縁関係が基本となり、
群れで狩りをし、植物の実りを食べていた。
相互の助けあいは、物々交換が基本だった。



農業が始まると、人々は富を蓄えられるようになる。
お金が生まれ、組織や商いの規模は、
急激に大きくなった。

農耕社会（～18世紀半ば）

農業革命により、社会は大きく変わってゆく。農地を開拓し、収穫を保存した。川の流れを変え、使える動物を繁殖させた。農作物を記録するために文字が発明され、人類の歴史も綴られ始めた。富が蓄積され、貨幣が生まれ、国家が生まれた。



工業社会になり、科学的管理法が生まれた。
仕事と組織は細分化され、人は「数字」のために働くようになった。
計画が重んじられ、拡大と独占が経営の目的となってゆく。

工業社会（～20世紀半ば）

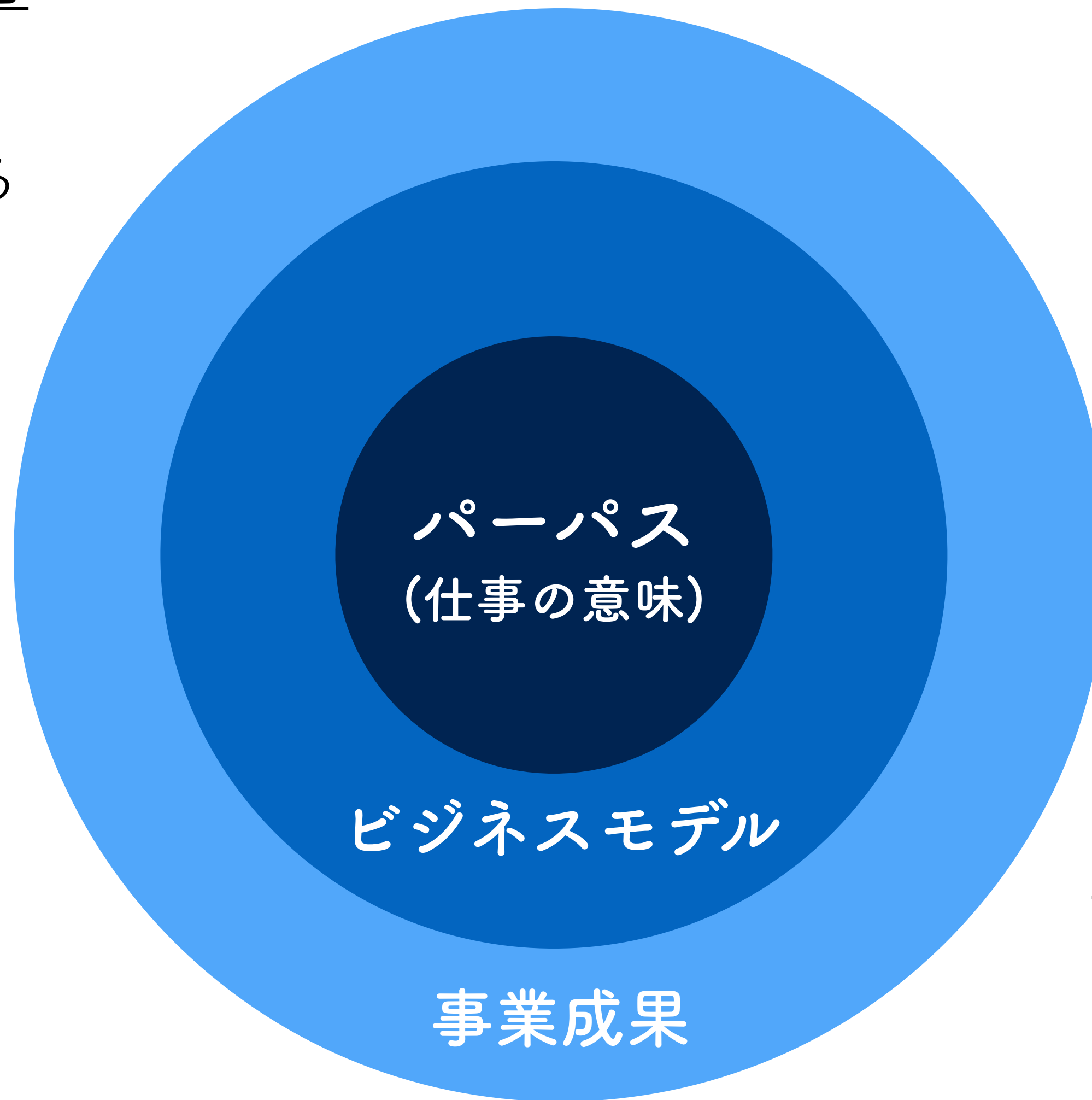
工業とエネルギーのイノベーション、産業革命によって社会と産業の構造は刷新された。大量生産、大量販売、マスメディア、大衆娯楽。人々に一斉に影響を与えるチカラが生まれ、組織は巨大になってゆく。生産性を高めるため、働く人を科学的に管理する手法が生まれ、トップからボトムへの統制志向が強まっていった。

アウトサイド・インの経営

- ①事業成果を上げるために
- ②ビジネスモデルを構築する
- ③パーパスはお金の追求



(名目パーパス = 社会への貢献)
 実質パーパス = お金を稼ぐ



本来の商いの輪

パーパス = 人に喜ばれる



インサイド・アウトの経営

- ①人に喜ばれる使命のもと
- ②ビジネスモデルを構築する
- ③結果としての事業成果

「**お金視点の仕事**」の仕方になれてしまうと
仕事の意味は「**お金を稼ぎ、出世する手段**」になってゆく。

しかし本来、報酬は「**社会貢献の結果**」である。

その先には「**顧客の笑顔**」があるはずなのだ。

「仕事の意味」を感じることで、どれだけ大切なのか

ミシガン大学はコールセンターを持っている。仕事は**卒業生に電話をかけて寄付を募ること**だ。仕事は同じことの繰り返しで、寄付を断られる率も93%と一定している。大学は、**賞品やコンテスト等のインセンティブ**を用意してパフォーマンスの改善を試みたが、どれも成果には結びつかなかった。

コールセンターで集めた寄付金の一部は「**学生の奨学金**」に使われている。大学は**外発的動機づけよりも奨学金に対する「感謝の手紙」の方が職員の心に響く**のではと考え、ある学生の手紙をシェアすることにした。

「州外の大学に通うのはとてもお金がかかることを知りました。でもこの大学は私のルーツでもあるのです。祖父母はこの大学で出会いました。父と兄弟もすべてこの大学出身です。それで、この大学に入ることはずっと昔からの夢でした。奨学金を受け取ったときには天にも登る気持ちでした。(後略)」

この手紙で職員の意識を大いに高まり、**寄付額は増加**した。そこで大学は**奨学金を受け取った学生たちをコールセンターに招待**した。訪問時間は5分ほど。大掛かりのことは特になく、学生たちはただ自分のことを話しただけだ。「自分はこういう人間で、奨学金のおかげでこんな学生生活を送っている」といったことだ。すると

1ヶ月後には **電話をかける時間 142% up**
週あたりの収入 172% up

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

「**仕事の意味**」を大切にすることは
「**社員の幸せ**」と「**組織の成果**」を結びつける
大切な架け橋なのだ。

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

re:Work



自分のための「仕事の意味」

社会における「事業の意味」

【自分ごととして、考えてみよう】

Q1. あなたのチームのエンゲージメントは高いといえるだろうか？

- Q1： 職場で**自分が何を期待されているのか**を知っている。
- Q2： 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている。
- Q3： 職場で**最も得意なことをする機会**を毎日与えられている。
- Q4： この1週間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。
- Q5： 上司または職場の誰かが、自分を一人の人間として気にかけてくれている。
- Q6： 職場の誰かが**自分の成長**を促してくれる。
- Q7： 職場で自分の意見が尊重されているようだ。
- Q8： **会社の使命や目的**が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。
- Q9： 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている。
- Q10： 職場に親友がいる。
- Q11： この6カ月のうちに、職場の誰かが**自分の進歩**について話してくれた。
- Q12： この1年のうちに、**仕事について学び、成長する機会**があった。

- ・完全に当てはまる (5点)
- ・やや当てはまる (4点)
- ・どちらともいえない (3点)
- ・やや当てはまらない (2点)
- ・完全に当てはまらない (1点)

"Q12" はギャラップ社が開発した著名な調査。「社員の幸せ」と「組織の成果」の双方に強い相関関係のある質問をリストしたもので、Q1-2が**期待実感**、Q3-6が**貢献実感**、Q7-10が**帰属実感**、Q11-12が**成長実感** を測定している。

「使命感を共有するチーム」をつくらう



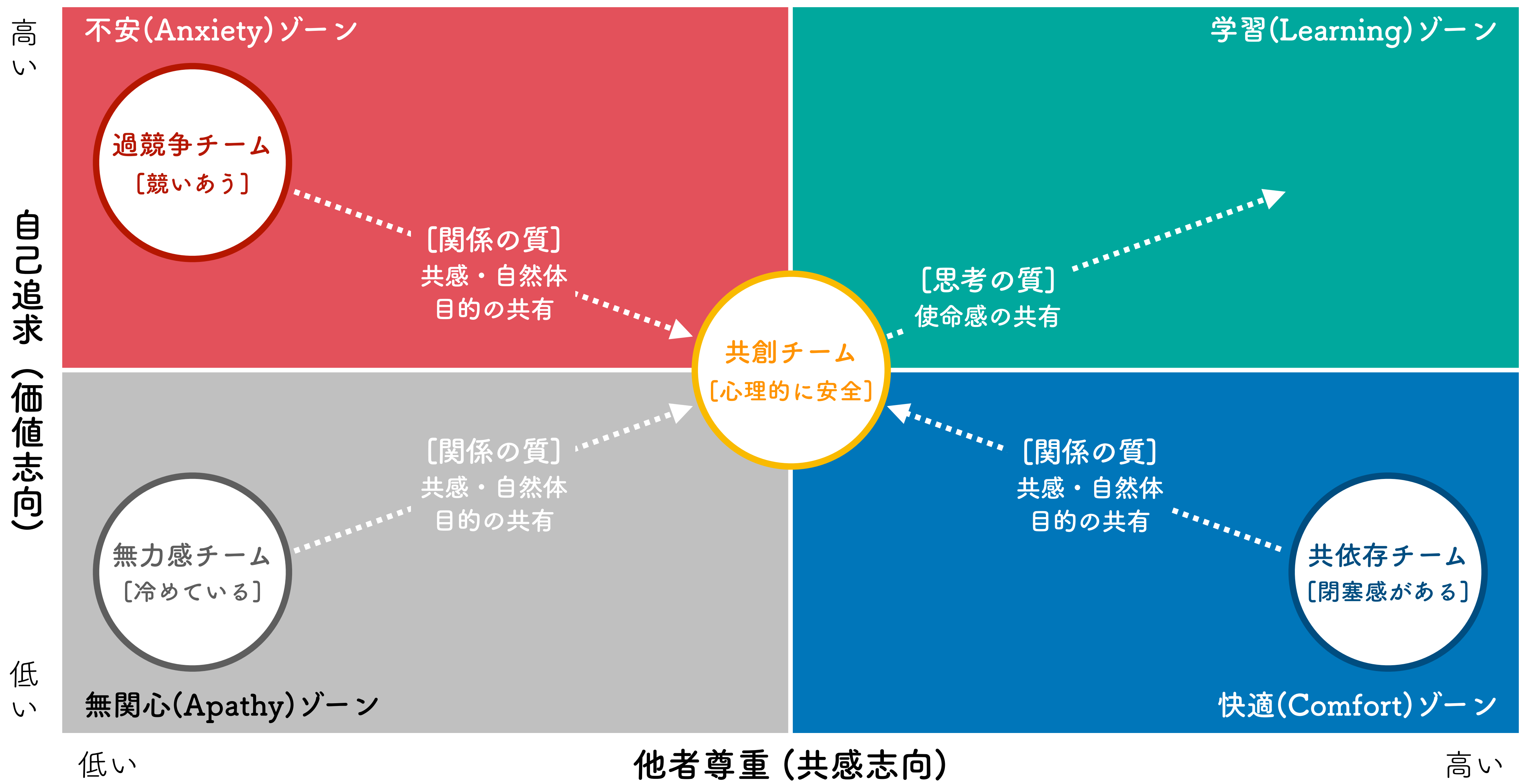
why



what



how



どうすれば「使命感を共有するチーム」ができるだろう？

個人の
北極星

個人

1. コーリング わたしにとっての「仕事の意味」を感じよう
2. マスタリー 仕事で自己実現を追求し、技術を磨き続けよう

組織の
北極星

組織

3. 組織の北極星 社会における「仕事の意味」を共有しよう

北極星の
作り方

哲学

4. ミッション わたしたちは「何のために存在しているか」を考えよう
5. ビジョン わたしたちの「希望にときめく未来像」を描こう
6. バリュー わたしたちの「らしさ」に気づき、磨いていこう

わたしにとっての「仕事の意味」を感じよう

目の前の仕事を「与えられた仕事」として、たんたんとこなす毎日が続く。
もし「今の仕事」に「新鮮な意味」を感じられたら、どうなるだろう？

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



自分のための「仕事の意味」

「自分にとっての仕事の意味」を意識すると、どうなるのか

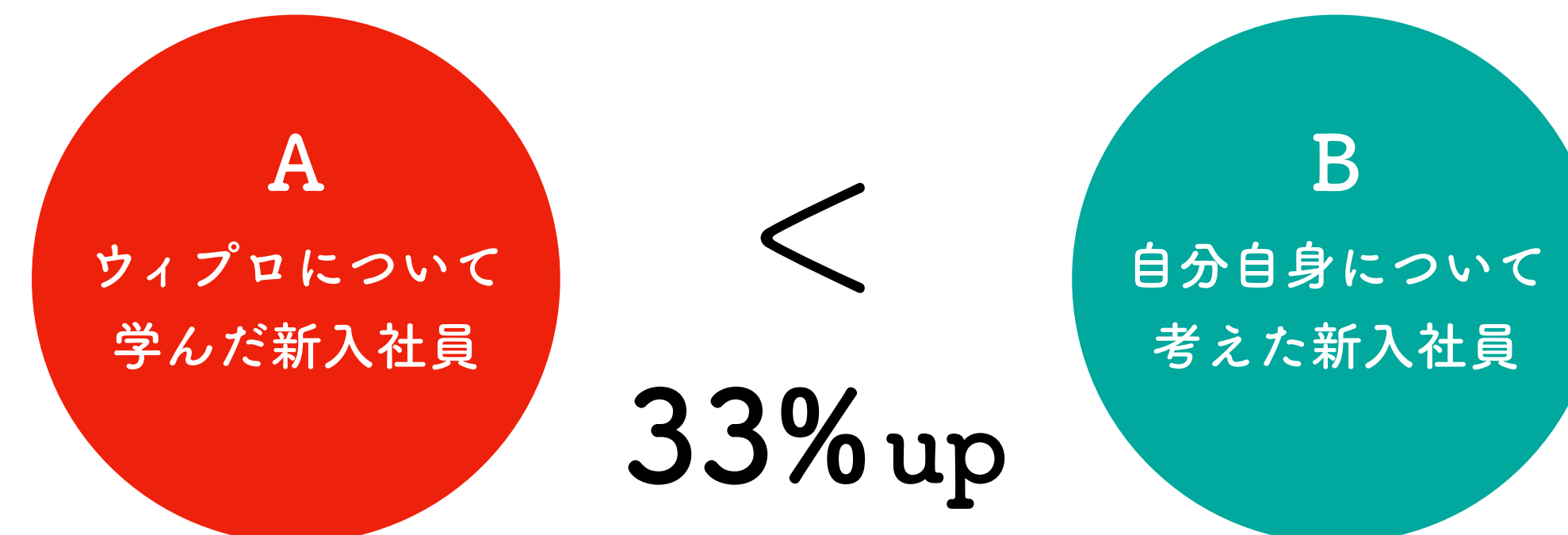
インドの大企業ウィプロは、コールセンターを経営している。職場設備は最先端、社員待遇も手厚く、社員同士が交流する場もあるが、2000年後半から若手が毎年50-70%ほど退職するようになる。退社理由は同社に対する帰属意識の低さだ。給与増や福利厚生の充実を図っても退職率は変わらない。

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

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

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

6ヶ月後の定着率



参考：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

エイミー・レズネスキー 「3つの仕事観」

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

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

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

あなたは、今の仕事の意味をどう捉えているだろうか。

どんな仕事でも、天職になる可能性はある

どんな仕事でも、意味を追求することで「天職」になる可能性があることは、エイミー・レズネスキーらの研究でわかっている。

例えば、病院の掃除係28人を対象とした研究では、**毎日の仕事に意味を見出していた掃除婦**は効率よく仕事をこなし、**医師や看護師**が治療にもっと時間を割けるように願って掃除をしていた。さらには、**患者**のために、仕事以外のこと — 患者を励ますようなこと — も行っていた。

東京ディズニーリゾートでは、掃除係は「カストーディアル・キャスト」と呼ばれ、**来場者をおもてなしするキャストの一員**と位置づけられている。バケツの水でキャラクターの絵を地面に描く、困っている人を見かけたら道案内をするなど、自分で考えて、積極的に顧客と交流し、テーマパークを盛り上げる役割を持っている。

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

ジョブ・クラフティング ～ 働きがいを手作りする

「ジョブ・クラフティング」とは

主体的に仕事に創意工夫することで、仕事の経験を作り上げていくこと

会社から与えられた職務を
淡々とこなす



働きがいを感じる仕事を
自ら手づくりする

ジョブ・クラフティング、3つのアプローチ

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

自分にとっての「仕事の意味」で大切なことは…

いま目の前の仕事が
「**自分の強み**」を使って「**自分より大きな何か**」の
喜びを生み出しているという貢献実感。

義務感や責任感で仕事をするか。
仲間や顧客の笑顔から喜びを感じて仕事をするか。

その選択が、人生を大きく変えていく。

① 仕事の意味を考える ～ コーリング

わたしにとっての「仕事の意味」を感じよう

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

仕事で自己実現を追求し、技術を磨き続けよう

同じような仕事の繰り返しで、自分の成長が感じられない。

どんなことを意識すれば、わたしの価値は高まっていくんだろう？

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

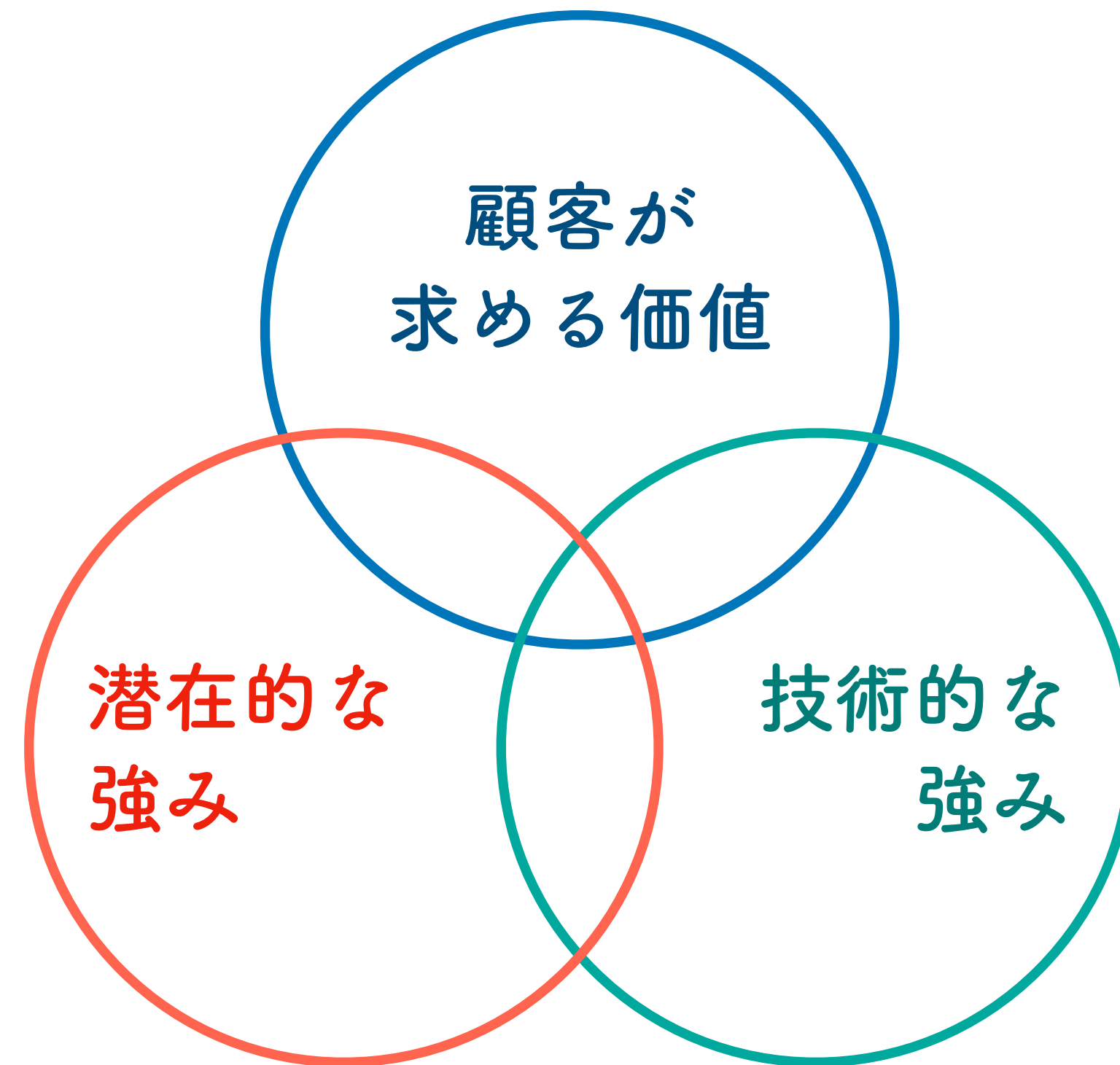
わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

自己マスタリー ～ 仕事で自己実現を追求しよう

「顧客が求める価値」の中で「潜在的な強み」 × 「技術的な強み」を磨く



「自己マスタリー」とは、自分自身が心の底から望むビジョンや目的に向けて、真剣に実現しようとするプロセスのこと。

自己マスタリーの高いレベルに達した人たちはたえまなく自己の能力を押し広げ、自らが本当に探し求める人生を創造しつづけている。

- **潜在的な強み**：生まれ持った資質
- **技術的な強み**：経験から得られる知識や技能

出典：ピーター・センゲ著「学習する組織」

人類に共通する、美德を育む「潜在的な強み」

美德を育む 24 の強み



セリグマンは、文化を超えた人間の美德を知るために、旧約聖書、タルムード、孔子、仏陀、老子、コーラン、武士道、ベンジャミン・フランクリン、ウパニシャッドなど、200冊に及ぶ哲学書や経典を調査した。そこでわかったことは、人間の美德は「知恵と知識・勇気・愛情と人間性・正義・節度・精神性と超越性」という六つに集約できるということ。

さらに、彼はこれらの美德を育む上で必要となる24の強みを抽出した。例えば、美德が「知恵と知識」であれば、強みは「創造性・好奇心・向学心・知的柔軟性・大局観」というように、美德と強みを関連づけたのだ。

ここで強みとは「土台が軟弱だったとしても、熱意や粘り強さ、適切な指導があれば育っていく、道徳的な特質」を指す。「絶対音感」のような先天的な才能とは異なることに注意したい。

出典：マーティン・セリグマン著「ポジティブ心理学の挑戦」

(参考) ポジティブ心理学のツールで「潜在的な強み」を探ってみよう

「強み診断ツール『VIA-IS』の紹介 | ポジティブ心理学」

VIA-IS



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「潜在的な強み」を生かした挑戦課題を考えよう

例えば、あなたが「**営業チーム5人のリーダー**」だとして、

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

技術習得の段階 ～ 意味を感じて習熟すると「技術的な強み」が生まれる

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

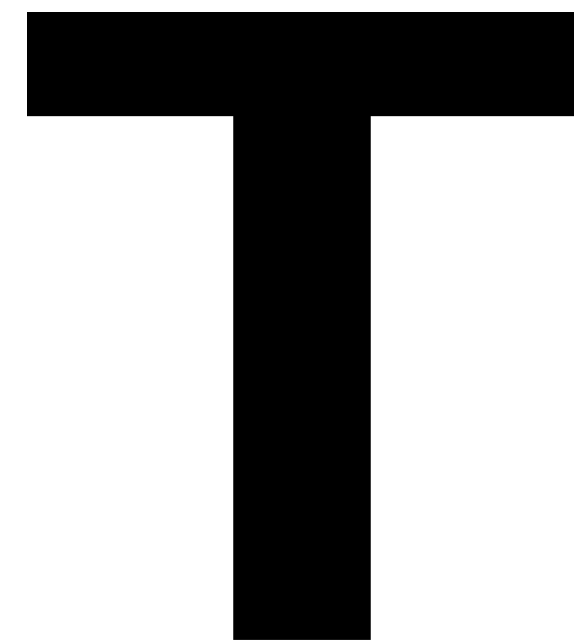
参考：Stuart E. Dreyfus著 "The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition"

技術習得のパターンによる「人材タイプ」について



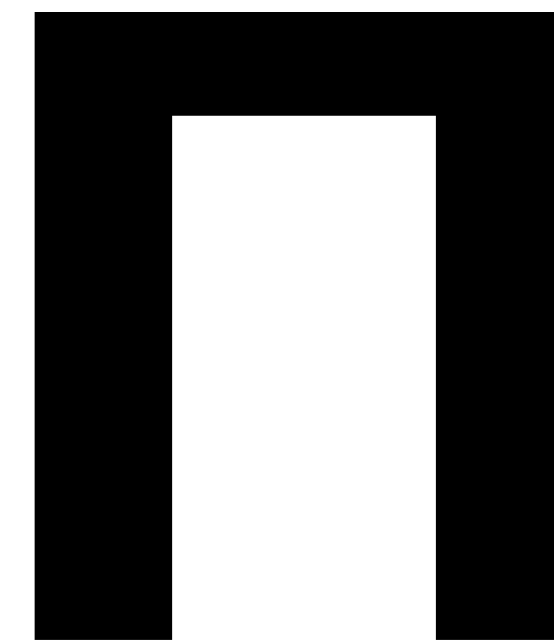
アイ型人材

ひとつの深い専門分野を
持ち、その習熟に生涯を
費やす人材



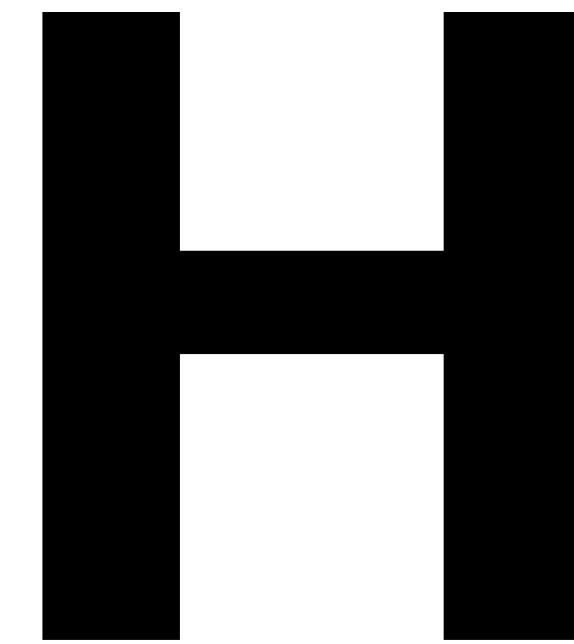
ティー型人材

ひとつの深い専門分野を
持ち、それに関連する
広い分野の知見を兼ね
備えている人材



パイ型人材

2つの専門分野を持ち
分野を横断した独創的な
思考によってその能力を
発揮する人材



エイチ型人材

ひとつの専門分野を持つ
とともに、他の専門分野
を持つ人材とのつながり
がある人材

▶ いずれの人材タイプでも「ひとつ以上の深い専門分野」が必要になる

(参考) 日々是好日 ～ 「お茶」 が教えてくれた15の幸せ

世の中には「すぐわかるもの」と「すぐにはわからないもの」の二種類がある。すぐわかるものは、一度通り過ぎればそれで良い。けれど、すぐにわからないものは、何度か行ったり来たりするうちに、後になって少しずつじわじわとわかりだし、別物に変わっていく。そして、**わかるたびに、自分が見ていたのは全体の中のほんの断片に過ぎなかったことに気づく。**「お茶」ってそういうものなのだ。(中略)

以前は、季節には「暑い季節」と「寒い季節」の二種類しかなかった。それがどんどん細かくなっていった。春は最初にボケが咲き、梅、桃、それから桜が咲いた。葉桜になった頃、藤の房が香り、満開のツツジが終わると空気がむっとし始め、梅雨のはしりの雨が降る。梅の実がふくらんで、水辺で菖蒲が咲き、紫陽花が咲いて、くちなしが甘く匂う。紫陽花が終わると、梅雨は上がって、さくらんぼや桃の味が出回る。季節は折り重なるようにやってきて、空白と言うものはなかった。(中略)

土砂降りの日だった。雨の音にひたすら聞いていると、突然、部屋が消えたような気がした。私は土砂降りの中にいた。雨を聞くうちに、やがて私が雨そのものになって、先生の家庭木に降っていた。「生きている」ってこういうことだったのか。ざわざわと鳥肌が立った。(中略)お茶を続けているうち、そんな瞬間が、定額預金の満期のように時々やってきた。

自分でも気がつかないうちに、一滴一滴、コップに水が溜まっていたのだ。コップでいっぱいになるまでは、何の変化も起こらない。やがていっぱいになって、表面張力で盛り上がった水面に、**ある日ある時、均衡を破る一滴が落ちる。**その途端、一気に水がコップの縁を流れ落ちたのだ。



出典：森下典子「日々是好日 ～ お茶が教えてくれた15の幸せ」

個々のメンバーが、仕事で自己実現を追求するチームを目指そう

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

学習する組織「自己マスタリー～なぜそれを目指すのか？」より

「学習する組織」著者
ピーター・センゲ



② 仕事の技術を追求する ～ マスタリー

仕事で自己実現を追求し、技術を磨き続けよう

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

【自分ごととして、考えてみよう】

Q2. 自分自身の「潜在的な強み」と「技術的な強み」を考えてみよう

- VIA診断のうち、自分自身の「潜在的な強み」はどれだろうか？
- これまでの仕事を通じて習得した、自分自身の「技術的な強み」を考えてみよう。
- それらの強みは、どんなときに生かすことができているだろうか？
- チームのメンバーの強みを生かすのはどうしたらよいだろうか？



社会における「仕事の意味」を共有しよう

全社の**数値目標**から、部門の予算が決まり、その達成が仕事の目的になる。
でも、それだけじゃ、なんか虚しい。わたしの仕事はなんのためにあるんだろう。

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」



社会における「事業の意味」

北極星のある組織は強い



「真実の瞬間」 ～ スカンジナビア航空の組織変革

1981年、39歳の若さで社長になったヤン・カールソンは、赤字で瀕死の状態だったスカンジナビア航空を、わずか一年で蘇らせ、世界的に注目を集めることになった。

改革の骨子はシンプルだ。全社員の目を「真実の瞬間」に向けることだった。真実の瞬間 (Moment of Truth) とは、闘牛士が闘牛と接触する「死命を決する瞬間」のこと。彼はビジネスにも真実の瞬間があると考えた。それは「顧客と社員が接触する瞬間」である。

同社の旅客は年1000万人。搭乗すると顧客は平均で5回、15秒ほど社員と接触する。つまり年間5000万回、しかし15秒しかない真実の瞬間に、顧客の脳裏にブランドが刻まれるような体験を提供すること。「スカンジナビア航空を選んでよかった」と感じてもらうこと。それが私たちの仕事の意味なのだ。そう全社に問うたのだ。

その実現のために、カールソンは組織のヒエラルキーを逆転させた。最前線でお客さまに接する社員を主役にして「自ら考え、行動する権限」を現場に委ねたのだ。また4000万ドルの無駄な経費を削減し、4500万ドルをビジョンの浸透に投資した。北極星を得た社員の士気は一気に高まり、同社のファンを生んだ。わずか一年で黒字転換し、1984年には「ビジネス旅行者にとって世界最高の航空会社」に選ばれた。

彼がしたことは「数字に追われていた社員の思考の枠組みを、顧客への価値に向けた」こと。一人ひとりに「仕事の意味」を問いかけ、それを実現するための仕組みをつくることだった。

参考：ヤン・カールソン著「真実の瞬間」

組織の北極星 ～ ミッション・ビジョン・バリュー

組織の目指すところは「Why (ミッション)」「What (ビジョン)」「How (バリュー)」という問いに対するものであり、一つのまとめりとして「自分たちは何を信じるのか？」の答えとなる。



ミッション 社会における「**組織の存在意義**」は？



ビジョン 組織やメンバーの「**理想の未来像**」は？



バリュー 行動する時に「**大切にしたい価値観**」は？

このテキストでは「社会における存在意義」をあらわす言葉として、単体で使う場合は、内発性を感じる「パーパス」を、**ビジョンやバリューと連携して使う場合は「ミッション」としている**。両者はほぼ同義であるが、「自己選択したもの」か「与えられたもの」という言葉の響きが違う。近年は「自らの選択としてのパーパス」を使うケースが増えてきた。

組織の北極星 ～ ミッション・ビジョン・バリュー

Why	What	How
ミッション	ビジョン	コアバリュー

持続可能な存在意義

- ・ 何によって世界をより良くするか？
- ・ 持続可能な使命か？
- ・ 事業に独創性があるか？
- ・ 社会のどんな課題や需要に対して、持続的に、どんな価値を創造するか？

組織の理想の未来像

- ・ どんな会社、組織になりたいか？
- ・ 独りよがりではなく、三方よしか？
- ・ 社員が実現可能性を感じる未来像か？
- ・ 社員が夢を感じ、ともに歩みたいと心から願う未来像になっているか？

組織としての共有価値観

- ・ 使命遂行にあたっての独自の価値は？
- ・ 社員の行動を導く内容か？
- ・ 社員が幸せを感じるか？
- ・ 社員の創造性や協働を促進し、独自の価値創造に繋がる必要十分な内容か？

▶ 意思決定において「組織の北極星」を経済合理性を超えた羅針盤と考えられるか。リーダーは信念を問われている

参考：フィリップ・コトラー著「マーケティング 3.0」

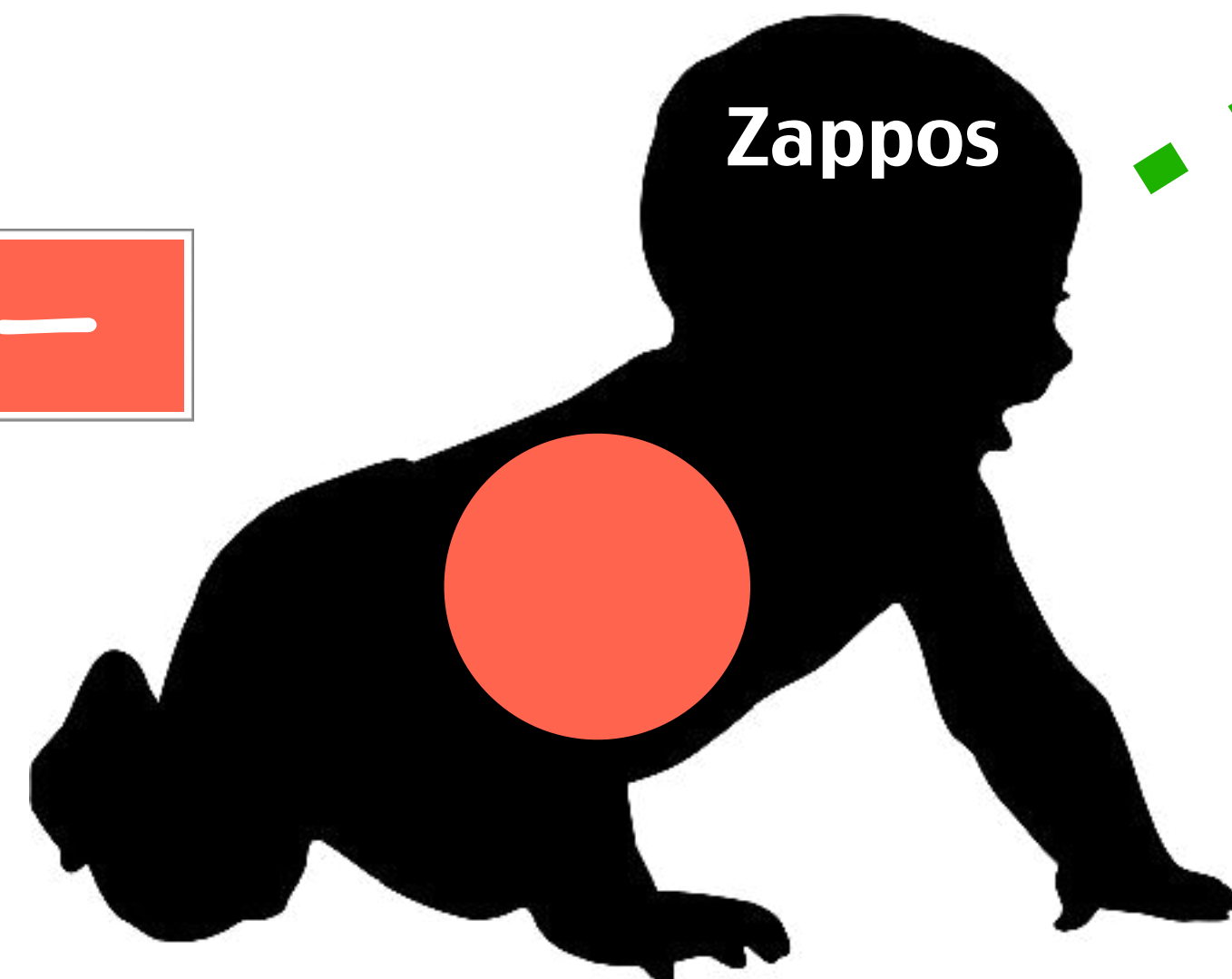
ミッション・ビジョン・バリューの例 (Zappos)

1. サービスを通して「ワオ！」という驚きの体験を届ける
2. 変化を受け入れ、変化を推進する
3. 楽しさとちょっと変なものを創造する
4. 冒険好きで、創造的で、オープン・マインドであれ
5. 成長と学びを追求する
6. コミュニケーションにより、オープンで誠実な人間関係を築く
7. ポジティブなチームとファミリー精神を築く
8. より少ないものからより多くの成果を
9. 情熱と強い意志を持つ
10. 謙虚であれ

ビジョン

最高のサービス
カンパニー

バリュー



ミッション

幸せをお届けする

目的や価値観を内在化できると「しなくちゃ」が「しよう」になる

	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
	非意図的 有能感の欠如 統制感の欠如	従順 外的な報酬や罰	自我関与	個人的な重要性 感じられた価値	気づき 自己との統合	興味 関心 楽しさ
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」

資生堂事例 ～ 北極星の全社浸透を図る「ワークショップ設計」

ミミグリ(代表：安齋勇樹氏)が手掛けた、資生堂グループ行動指針「TRUST 8」の全社員への浸透プログラムがクリエイティブで非常に参考になるのでシェアしたい。展開の核となるのは、国籍も業務内容も異なる4.6万人の社員に対するワークショップである。

ミミグリ社は、同社が浸透したい8つの行動指針のうち、① チームごとにあえて優先順位の低い指針をひとつ削除し、新たに別の指針をひとつ考案して、チームごとの"TRUST8"を作成するワーク や ② 作成した指針を実現した自分たちの職場の姿を、実写ポスターとして撮影するワーク など、独創的なプログラムで構成される2時間のワークショップを開発した。

一つだけ差し替えるという活動が一人ひとりの遊び心を刺激するとともに、すべての指針を自分ごととして考える動機となり、対話も促す結果となった。ポスターを撮影する活動も、指針が自分たちの仕事にどう関係するかをイメージするきっかけとなり、浸透を加速した。

さらに、各リーダーが繰り返しワークショップを実施できるように、誰でもファシリテーター育成研修や映像教材の配布も行い、全社の自律的な活動を後押しした。結果、この活動はグループ全部門で実施されることになり、多くの社員からの「楽しかった」との評価を受け、同社の組織の土壌づくりに貢献した。

成果目標

- ・全社員がトラステイトについて深く理解している状態
- ・ワークショップ、ツール、マニュアル、映像教材の開発

プロセス目標

- ・遊び心を持ち楽しく行動指針について考えを深められる
- ・行動指針を現場の目線から再編集する

ビジョン

- ・全社員が業務において"トラスト8"を実践、中長期戦略が実現される

30分 [導入]

イントロダクション、動画視聴

15分 [導入]

アイスブレイク ～ 自分が実践できている指針とできていない指針は？

15分 [知る活動]

チームで重要な指針を3つ選ぶ

40分 [創る活動]

チームで指針をひとつ差し替えるとしたら？

10分 [休憩]

35分 [創る活動]

行動指針が実現した実写ポスターを撮影する

30分 [まとめ]

作品の発表／振り返り

引用：ミミグリ「資生堂グループ TRUST8 浸透プログラム」 <https://mimicrydesign.co.jp/project/shiseido/>

③ 仕事の目的を考える ～ 組織の北極星

社会における「仕事の意味」を共有しよう

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

【自分ごととして、考えてみよう】

Q3. 組織の哲学を「ミッション・ビジョン・バリュー」で整理しよう

- あなたの組織にある理念をあげてみよう。
- その理念を、ミッション・ビジョン・バリューとして視点から整理してみよう。
- その理念は浸透しているだろうか？
どのようにすれば、より現場に浸透するだろうか？



わたしたちは「何のために存在しているか」を考えよう

わたしたちが社会から期待されているものはなんだろう？

存在意義を共有できたら、わたしたちはどう変わるだろう？

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

チームの北極星を考える前に
「仕事の意味」をどう深掘りすればいいのかを
考えておこう

そもそも「意味」とはなにか？

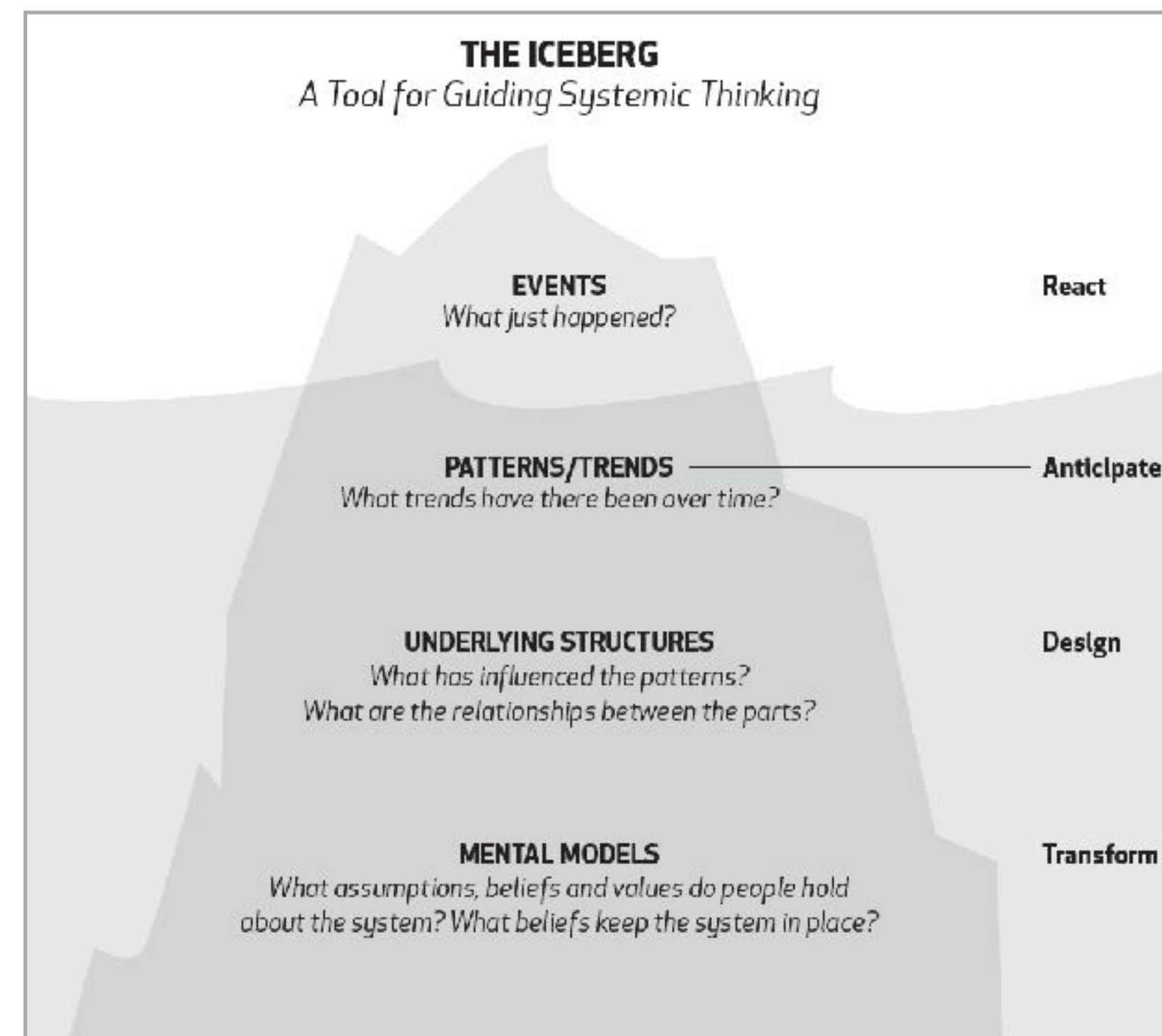
ビジネスで使われる「意味」とは…「言葉」の背景に隠された「何か」

① 物事におきた客観的な事実

② 物事の時系列における文脈

③ 物事の価値や重要性、戦略性

④ 人々の意図や目的



① イベント

② 変化のパターン

③ システムの構造

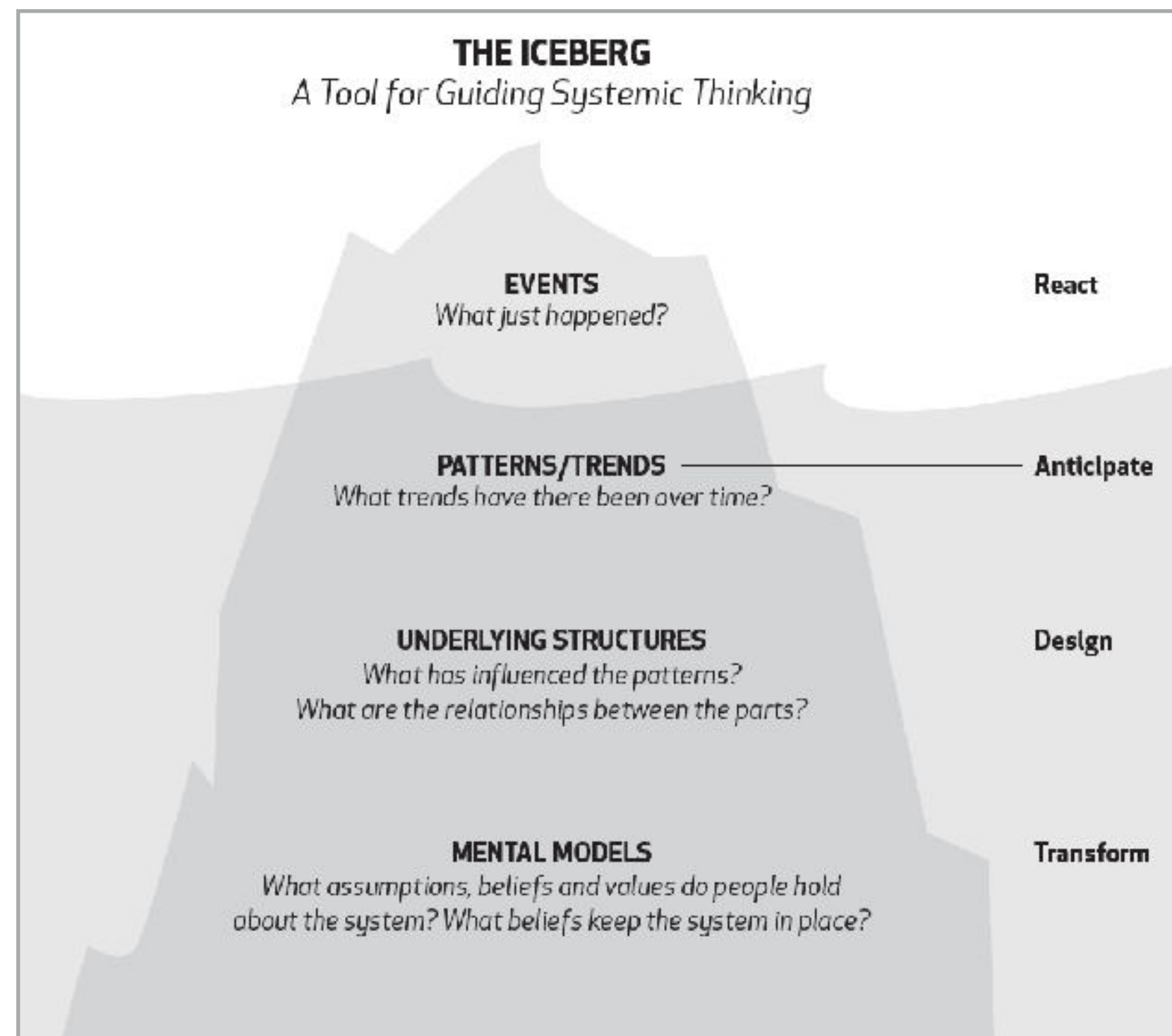
④ メンタルモデル

システム思考の「冰山モデル」(視点の深さ)

課題解決アプローチの階層 ～ システム思考の冰山モデル

テーマ

202X年。あなたは母校の学習院大学で働いています。悩みは少子化に伴う志望者数の減少。このままではジリ貧だと危機を感じています。4段階の解決策を冰山モデルで考えてみよう。



システム思考の冰山モデル

できごと (Events)

来年の志望者を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

対症的

パターン (Pattern/Trends)

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国際学部の体制を強化してアピールしよう

計画的

構造 (Underlying Structures)

学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう

戦略的

メンタルモデル (Mental Model)

学びを単位をとる手段にしない。デザイン思考を取り入れ、楽しく熱中する学びの場を創る

創造的

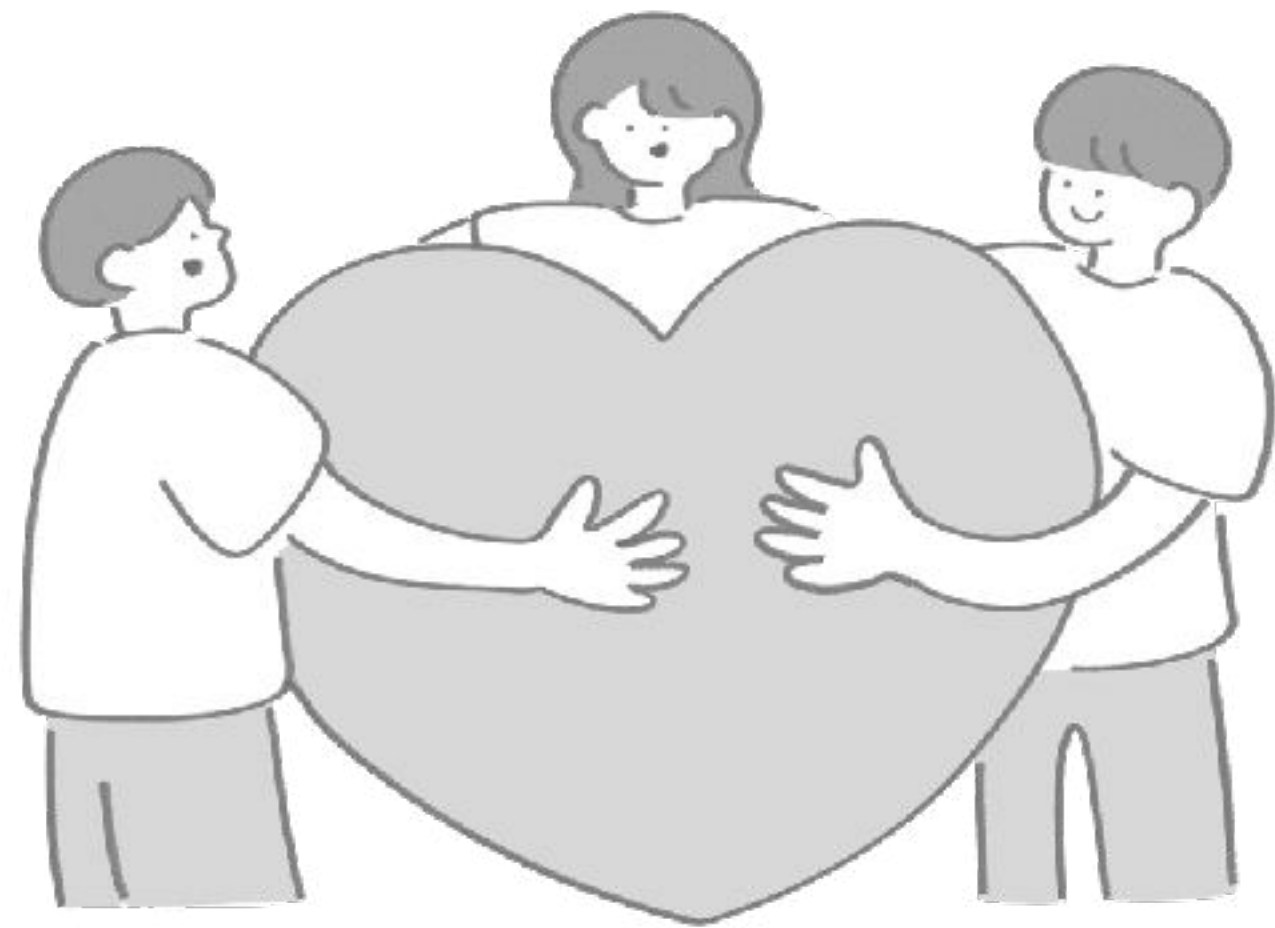
「冰山モデルの階層」も参考にしながら、あなたのチームの北極星
「ミッション・ビジョン・バリュー」を考えてみよう。

例えば、前述の大学の「企画チーム」の視点で考えてみると…

階層	着眼点	ミッション	ビジョン	バリュー
できごと	高校や受験塾との連携の強化	選ばれる大学になろう	世界大学ランキング100位以内に	成長志向を共有しよう
パターン	インターナショナルな教育部門の拡大	日本から世界を学ぼう	地球とつながる大学に	グローバルを体験できる
構造	新しい人材ニーズにあわせた教育の構築	社会基盤として進化する学びの場を創ろう	常に進化する大学に	学びをアップデートする
メンタルモデル	クリエイティブな学びの場の創造	学ぶ楽しさを創造しよう	夢中と出会える大学に	ワクワクしなくちゃ学びじゃない

(実際の職場では、上位の北極星とすり合わせる必要があります。あくまでつくり方の参考として)

「チームのミッション」を考えるためのヒント



わたしのチームは …

- ・ 何によって、世界をよりよくする？
- ・ 誰の笑顔を、どんな価値を届けることで生み出す？
- ・ わたしたちの独自性はなに？

その言葉を聴くと …

- ・ チームメンバーは誇りや使命感を感じる？

チャーミングなミッションの事例

Google 世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにする

Amazon 地球上で最もお客様を大切にする企業になること

Sony クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす

ZOZO 世界中をカッコよく、世界中に笑顔を

星野リゾート 日本の観光をやばくする

④ 存在意義を考える ～ ミッション

わたしたちは「何のために存在しているか」を考えよう

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

わたしたちの「希望にときめく未来像」を描こう

わたしのチームは、どんな未来像を目指しているんだろう？

わたしたちが、ワクワクする未来を感じたら、どう変わるだろう？

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

「チームのビジョン」を考えるためのヒント



わたしのチームは …

- ・何年か先に、どんなチームになりたい？
- ・チャレンジングで、それでいて実現可能性はある？
- ・メンバーが、自身の成長をイメージできる未来像？

その言葉を聴くと …

- ・チームメンバーは希望を感じてワクワクする？

チャーミングなビジョンの事例

Amazon (インターネットを通じて)すべてのものが買えるお店

LINE 24時間365日生活のすべてを支えるライフインフラになる

マネーフォワード すべての人の「お金のプラットフォーム」になる

ウェルスナビ 「ものづくり」する金融機関

ローソン 目指すは、マチの"ほっと"ステーション

⑤ 未来をイメージする ～ ビジョン

わたしたちの「希望にときめく未来像」を描こう

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

わたしたちの「らしさ」に気づき、磨いていこう

わたしたちはなにを大切に仕事をしている？「らしさ」って言われたら？
わたしたちが、仕事に対する価値観を共有できたら、なにが変わるだろう？

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

「チームのバリュー」を考えるためのヒント



わたしのチームは …

- どんなことを大切にしている？「らしさ」は？
- これから、どんなことを大切にしたい？
- 競合と比較して、どんな独自価値を提供したい？

その言葉を聴くと …

- 上司に聞かなくても、意思決定の判断基準になる？

チャーミングなバリューの事例

Apple

Think different. - 発想を変えろ -

リクルート

新しい価値の創造 / 個の尊重 / 社会への貢献

ANA

あんしん、あったか、あかるく元気！

花王

よきモノづくり / 絶えざる革新 / 正道を歩む

サントリーHD

やってみなはれ / 利益三分主義

⑥ こだわりを発見する ～ バリュー

わたしたちの「らしさ」に気づき、磨いていこう

コーリング

わたしにとっての
「仕事の意味」を
感じよう

マスタリー

仕事で
自己実現を追求し
技術を磨き続けよう

組織の
北極星

社会における
「仕事の意味」を
共有しよう

ミッション

わたしたちは
「何のために存在して
いるか」を考えよう

ビジョン

わたしたちの
「希望にときめく未来
像」を描こう

バリュー

わたしたちの
「らしさ」に気づき
磨いていこう

【自分ごととして、考えてみよう】

Q4. 自分のチームのミッション・ビジョン・バリューを考えよう

- ・自分のチームのミッション・ビジョン・バリューを考えてみよう。

ミッション 社会における「**組織の存在意義**」は？

ビジョン 組織やメンバーの「**理想の未来像**」は？

バリュー 行動する時に「**大切にしたい価値観**」は？



[思考の質] 使命感を共有するチームをつくる ～ 講義のまとめ

1. 船を造りたければ、人に木を集めるよう促すかわりに、**海を慕う気持ちを共有**することだ。
2. 意味を共有すると「**しなくちゃ**」が「**しよう**」「**したい**」に変わってゆく。
3. リーダーとは「**情報と仕事**」を配る人ではない。「**意味と希望**」を伝える人である。
4. ビジネスにおいて大切なのは、**自分にとっての仕事の意味と、社会における事業の意味**。
5. 仕事観には**ジョブ、キャリア、ユーリング**がある。ユーリングと感じると仕事が楽しくなる。
6. 働きがいは**自分でクラフティング**できるもの。**仕事に対する意味づけ**からはじめよう。
7. 意味づけしたら、**仕事自体や関係性**を創意工夫してみよう。きっと仕事が楽しくなる。
8. 仕事を通じて**自己を追求**し、**技術を磨き続けよう**。きっと明るい未来につながってゆく。
9. **組織の北極星**は、社会における事業の意味。**ミッション・ビジョン・バリュー**である。
10. **ミッション**は組織の存在意義。顧客の笑顔が広がるストーリーが感じられるだろうか。
11. **ビジョン**は理想の未来像。夢と希望を感じて、未来のイメージがふくらむだろうか。
12. **バリュー**は共有する価値観。何を大切に仕事をするのか。このチームらしさはなんだろうか。

(参考) 意味を共有するときの難所と落とし穴とは？



意味を共有するときの難所と落とし穴

1. 意味の押し売り ～ 「意味を伝えればいい」という誤解

統制志向の強い企業、責任感の強い上司が陥りやすいのが、**トップダウンによる意味の押し売り**である。ウィプロ社の実験では、会社が一方的に働く意味を押し付けるより、自分の中で会社の存在を意味づけする方が、エンゲージメントにつながる事がわかった。意味は、ただ伝えればいいというものではない。**一人ひとりがその意味を腹落ちさせ、自分自身の価値観と統合することで、はじめてメンバーの行動変容につながるものだ。**

会社の理念も同様である。小冊子を配布するだけではほとんど浸透にはつながらないし、朝礼で連呼しても自律的な行動の拠り所になることはない。**歴史ある組織**だと、歴代の経営者が独自性を持つ言葉を掲げ、代替わりしてもそれを否定できずに、**理念として積み重なっていくことが多い**。言葉が増えれば矛盾も生じるし、そもそも複雑すぎて、社員はその内容を内在化できない。**単なるお題目**と化してしまうのは当然のことである。

理念をお飾りにしたくなければ、**組織として戦略や予算より上位に位置づけ、経営者や管理部門が率先垂範することだ**。その上で、**現場で理念を学ぶ場をつくり、現実の仕事の中でどう活かせばいいのかを話しあう**。特に「**理念と経済合理性が合致しないケース**」に真正面から向き合い、腹落ちさせていくこと。真摯な取り組みなしに、理念が組織に浸透することはない。理念と行動との架け橋を、時間をかけて築くことが大切なのだ。

意味を共有するときの難所と落とし穴

2. ボトムアップ願望 ～ 「個人の総和が全体になる」という誤解

ごく小さな組織であれば、個人が持つ哲学 — 個人のミッション・ステートメントもや個人のビジョンなど — の総和が組織の理念につながることもあるが、一般的には極めて困難である。**多様な社会において、個人の思いをボトムアップすれば組織の理念になるという考えは、そもそも不自然なことなのだ。**

では、入社時点から組織と同一の価値観を持つ人材を雇用すればいいのだろうか。それも危険性を孕んだ発想と言えるだろう。**組織が多様性を失うと、健全な判断能力が失われるからだ。**例えば、ポジティブな人材だけを雇用すれば、クリティカルな思考能力が失われてしまう。

大切なことは、**今一度、原点に戻って考えることだ。**組織に参加するメンバーは、言語化されていようといまいと、組織が持つ「**なんらかの魅力**」に共感し、「**なんらかの目的**」を実現しようと集まった人たちである。自社の魅力や価値観とはなんだろう。自社が持つ使命とはなんだろう。それらを言語化し、共有することだ。

社員の多様性は、組織の強みとなるものだ。そのためにも、**理念はシンプル**であることが望ましい。「**自社らしさ**」について、**メンバーで腹落ちするまで話しあう**ことが大切だ。その経験の共有が、メンバーの気持ちをひとつにまとめ、行動変容を生み出す一歩となるだろう。

意味を共有するときの難所と落とし穴

3. 自分探し症候群 ～ 「自分探しで解決する」という誤解

自分自身の内面を振り返り、自己認識を高めることは非常に重要なことである。ただし内面の変革なしに、明確な答えが見つかることは少ないことも知っておくべきだろう。自分探しは、終わりのない旅なのだ。

ここでいう「自分探し」とは「自分とはなにものか」「自分がほんとうにもとめているものはなにか」といった内面の探索や、「自分にあった職場はどこか」「自分にあった仕事はなにか」といった外面の探索のことだ。

世界を旅したり、様々な人と出会ったり、新しい仕事にチャレンジすることは、とても素晴らしいことだ。これまでの**環境の枠を超え、つきあいの枠を超え、思考の枠を超える**ことができる。その経験を通じて、新しい学びや喜びを発見することも多いだろう。しかし、その経験を通じて「本当の自分」や「自分に最適な環境」に出会えるはずと期待しすぎると、いつまでも心の漂流が続き、根無し草のようになってしまいかねない。

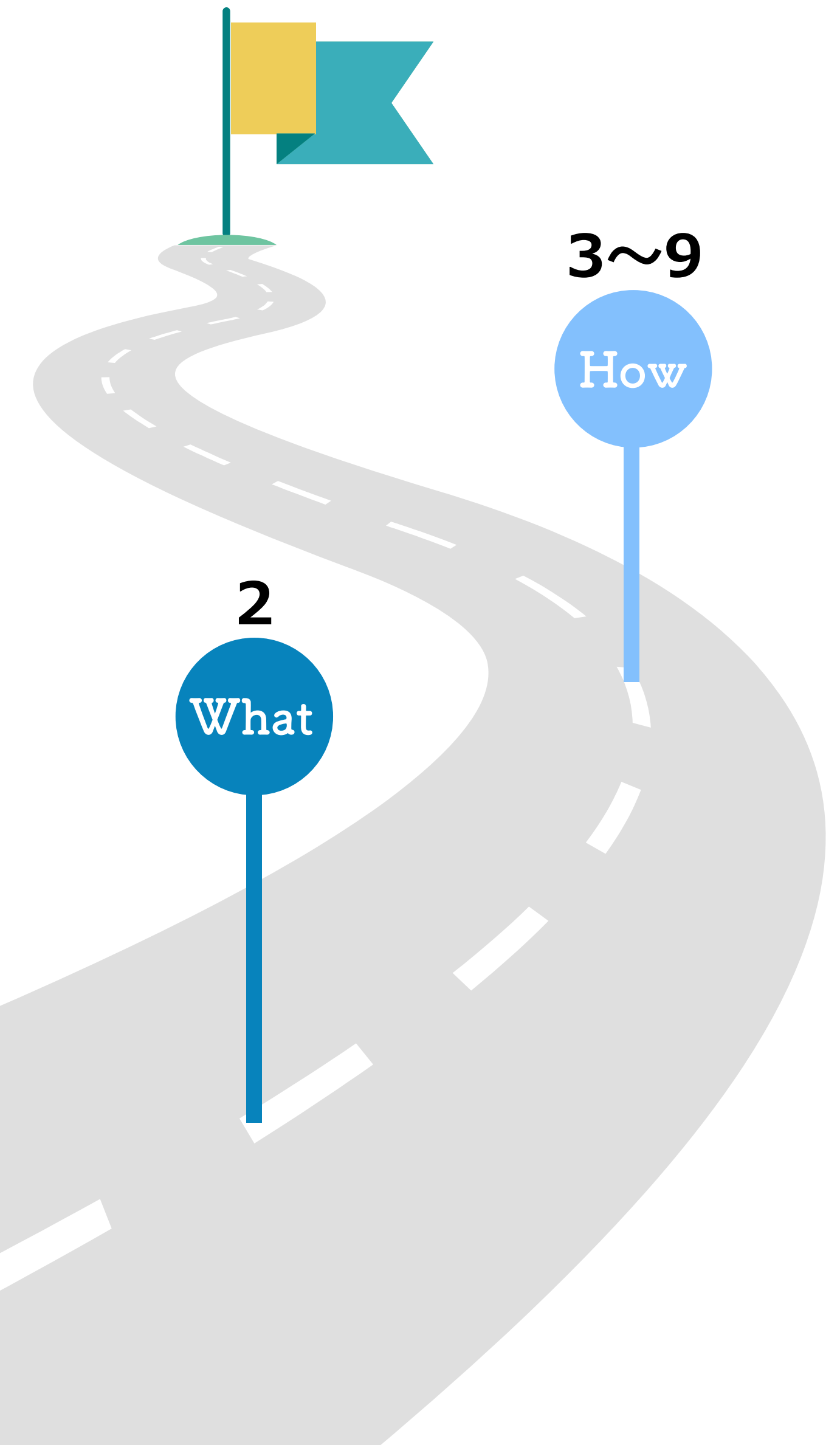
大切なことは、**現実**に目を向けることだ。今までの経験、今の自分を起点として考えること。あらゆる経験は、学びの基盤となる貴重なものである。今の自分を否定せず、そこから積み上げていく**感覚**を持つことだ。**現実とは自分自身が意味づけするものだ。その主体的な意味づけが現実を変えていく。**幸せとはソトではなくウチにあり、得られるものではなく、あることに気づくものなのだ。



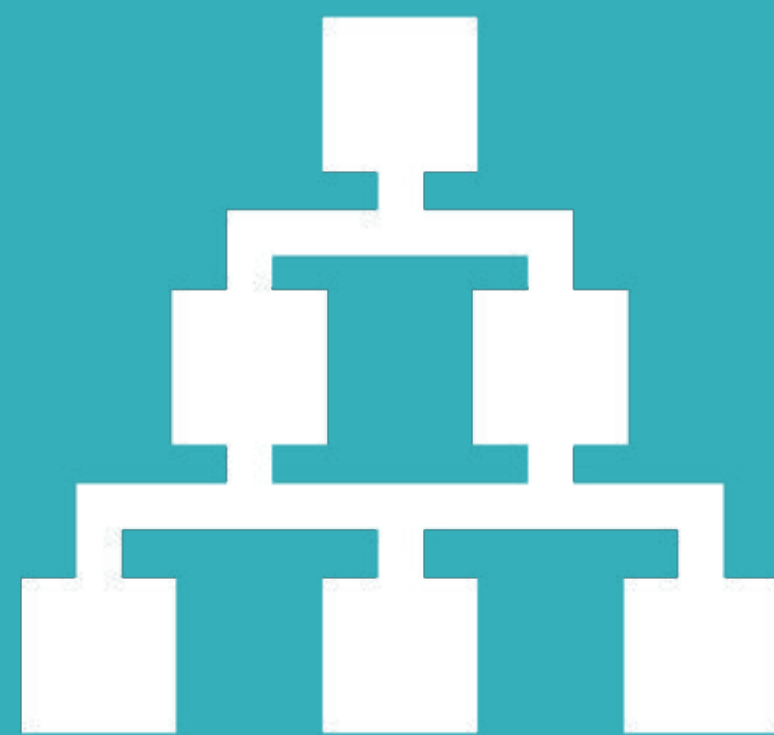
[行動の質] やる気に満ちたチームをつくる

〔行動の質〕 やる気に満ちたチームをつくる

- ① Why … メンバーの自走を阻害するものはなんだろう？
 - ② What … 「内発的な動機」はどのように生まれるんだろう？
 - ③ How … 「やる気に満ちたチーム」をつくろう
- ④ 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
 - ⑤ 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
 - ⑥ 学習優位 管理・競争優位から、学習優位にシフトしよう
 - ⑦ フロー体験 最適な難易度の課題に挑戦し、小さな成功を積み上げよう
 - ⑧ 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
 - ⑨ 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て修正させ、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**」が目に見え始める。

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

『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。

「品質改善の父」と呼ばれた
W・エドワーズ・デミング博士



▶ 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前の「**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、**価値を生むための手段**である。
管理を目的にすると、**人間性**が失われてしまう。

「内発的な動機」はどのように生まれるんだろう？



why



what



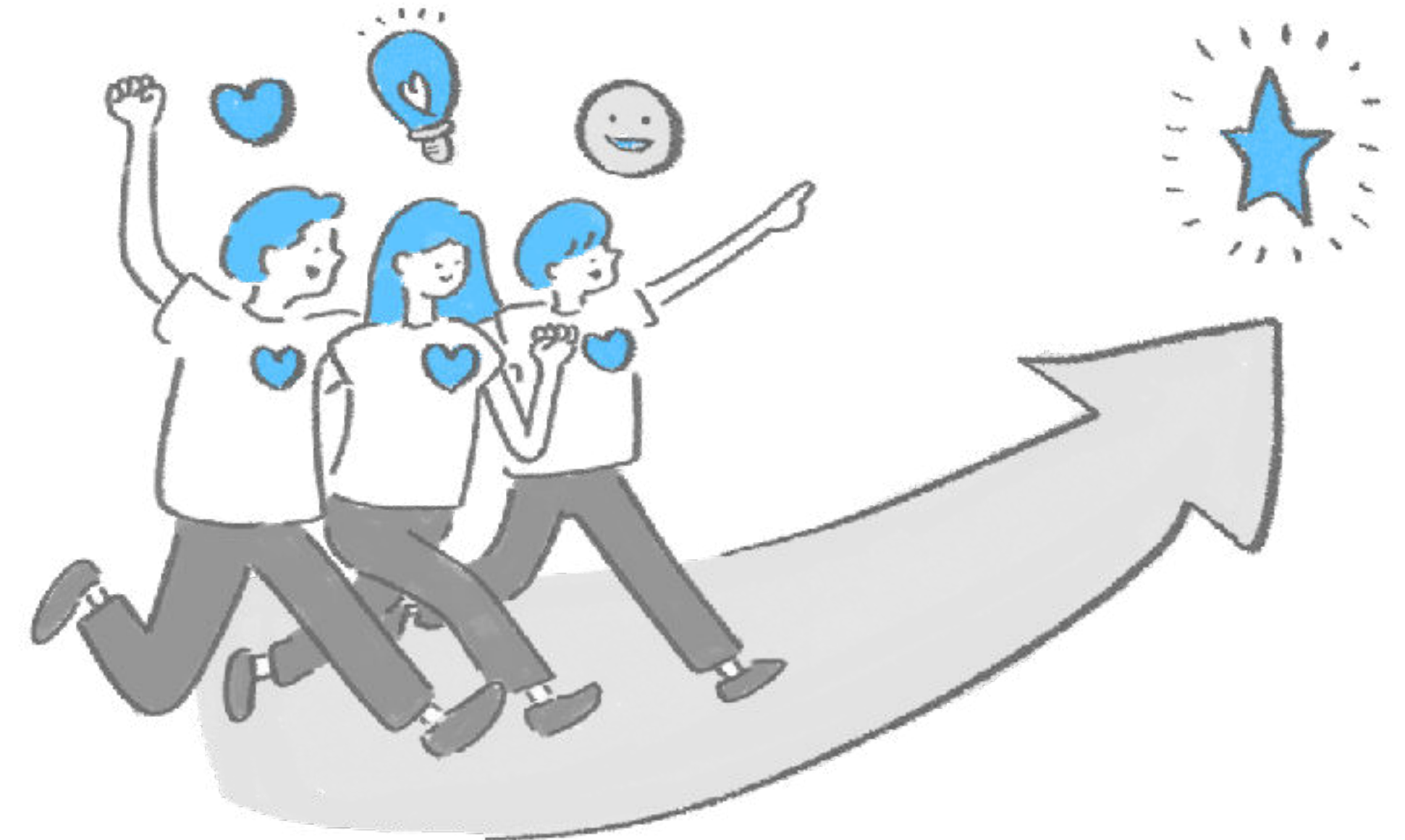
how

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

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

「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・熱意・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



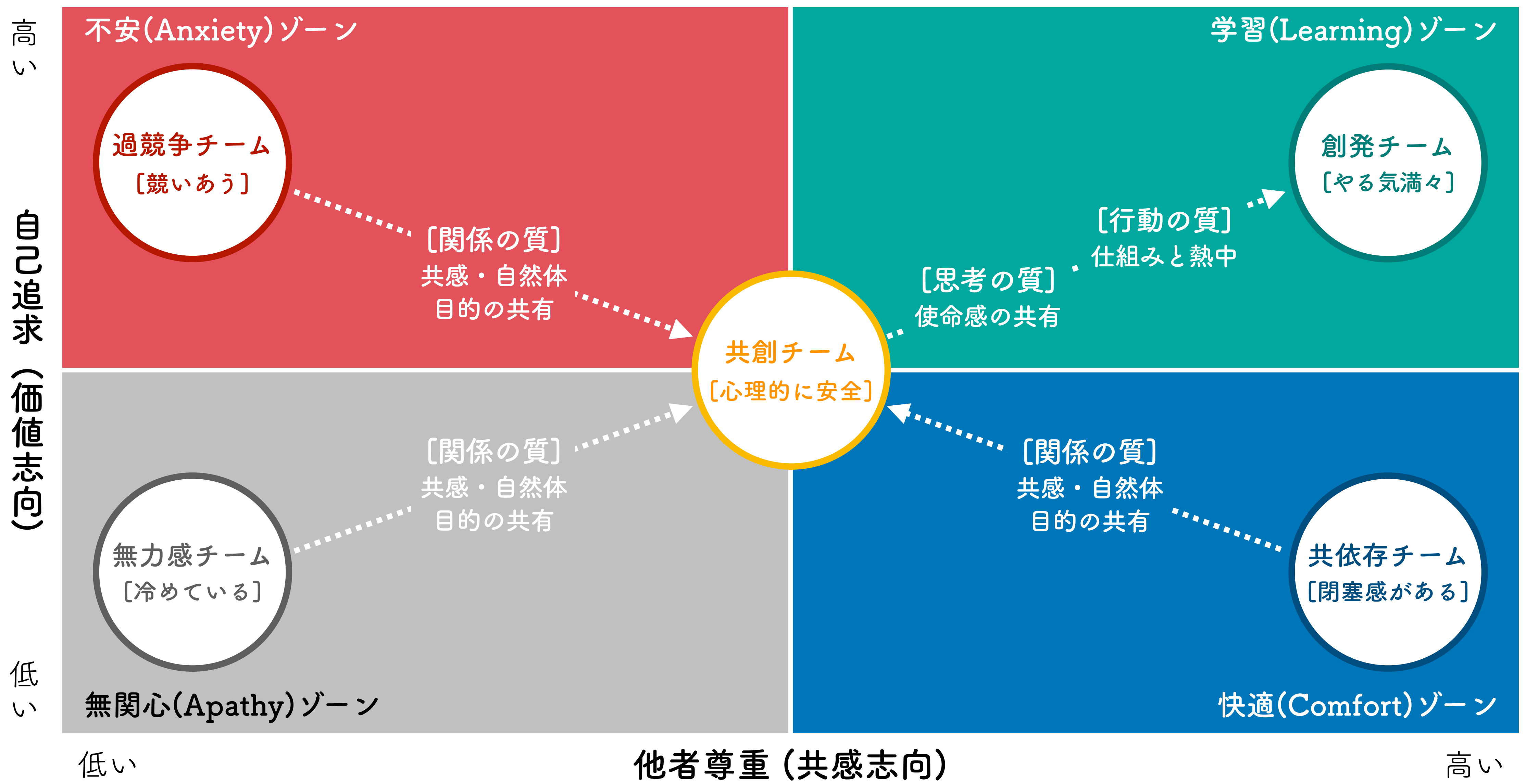
why



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、小さな成功を積み上げよう
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

やる気の阻害要因となる「組織の罫」を発見しよう

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、小さな成功を積み上げよう

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

「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。

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。

科学的管理法 ～ 工業社会(20世紀)の代表的なマネジメント手法

1900年頃の米国では成り行き経営が一般的で、作業管理がされておらず、労働者にしわ寄せがおよんでいた。テイラーは、**管理についての客観的な基準**を作る事で、**生産性を増加**させ、**労働者の賃金を上げられる**と考えた。科学的管理法は、以下の三点が中核となる。

- ・ **作業の標準化** 生産工程の作業時間、工具や手順などを標準化する
- ・ **作業管理の組織化** 計画立案と管理を現場と切り離し、専任部署にする
- ・ **課業管理** 一日の仕事量を定め、それに対する成果報酬とする

テイラーの科学的管理法は製造業において劇的な成果をあげ、世界中へと広まったが、計画と執行の「**組織分離がホワイトカラーとブルーカラーの対立構造**」を生み、効率の追求を重視するあまり「**労働者の人間性を軽視している**」との批判も起きた。



経営学の父
フレデリック・テイラー
1856 - 1915

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

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

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、小さな
成功を積み上げよう

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

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

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、小さな成功を積み上げよう

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

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)

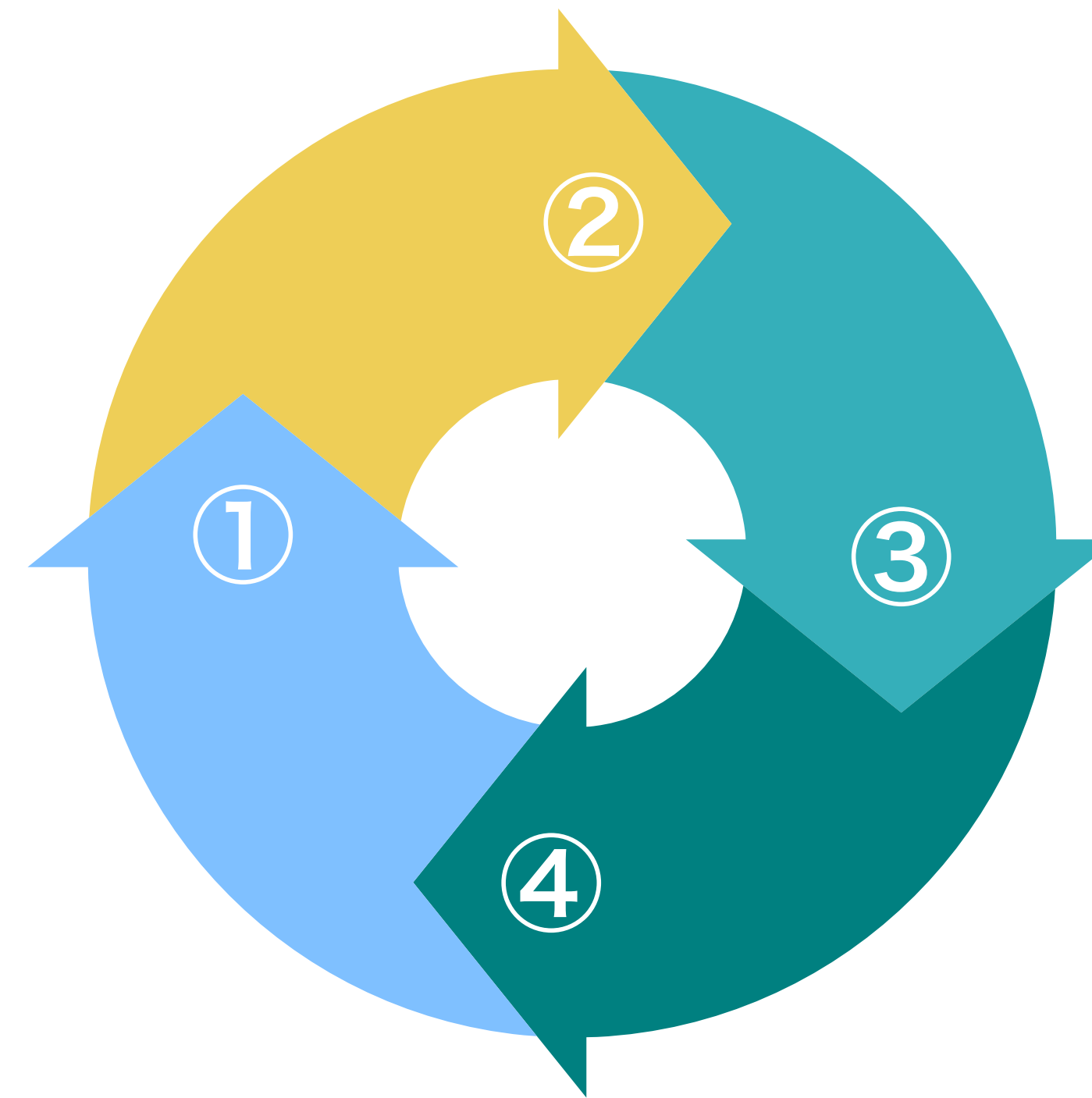
複雑なシステムを、シンプル化するプロセス

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

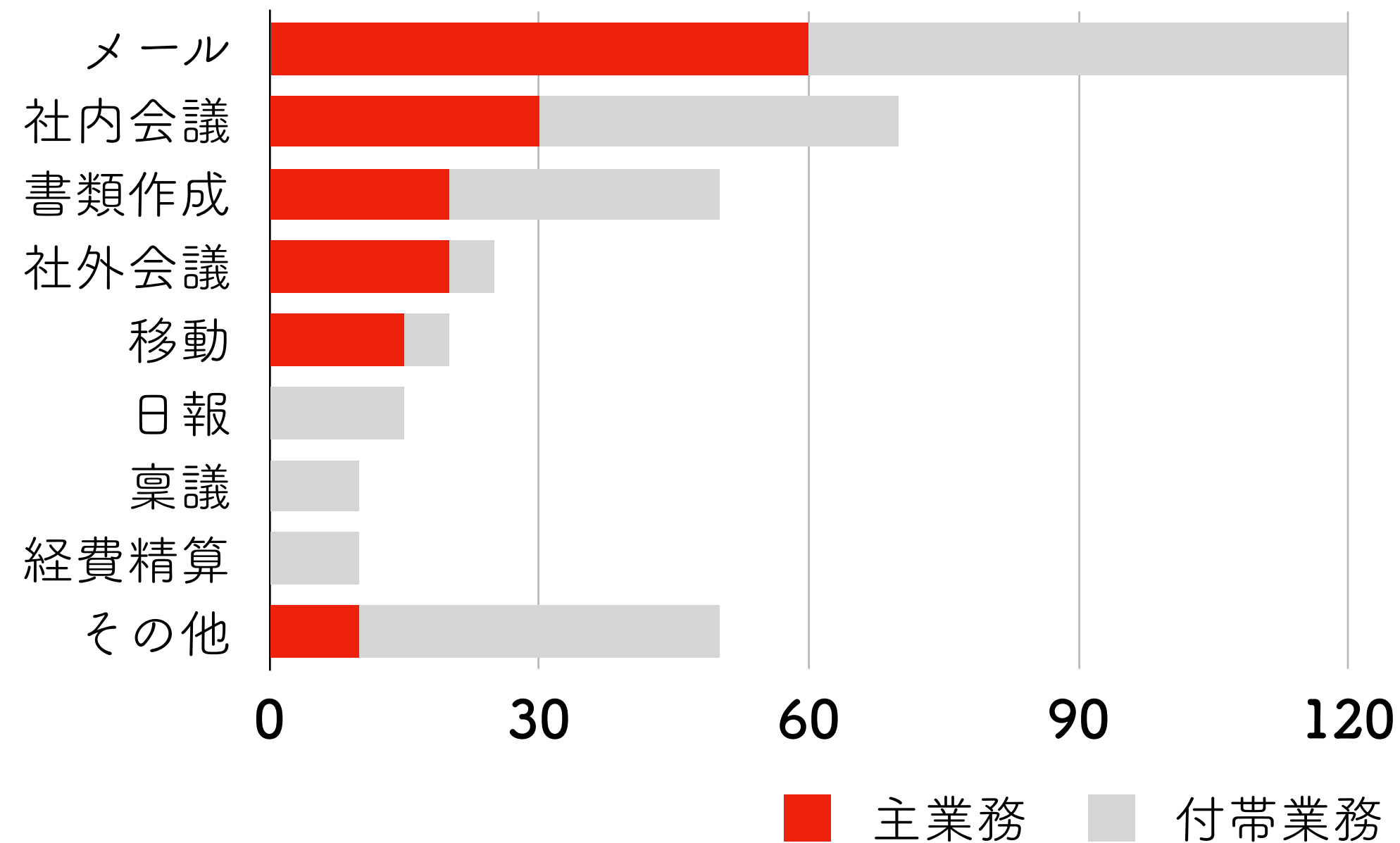


社員の仕事時間の集計（一週間）

- ① 仕事時間を「社内会議・社外会議・メール・書類作成・日報・移動・経費精算…」のように分類する
- ② 仕事内容を「主業務～価値を生む仕事」と「付随業務～価値を生まない仕事」を分類する
- ③ 対象社員の一週間の仕事を記録し、分析する

現場の視点

- ① メール文章のシンプル化
- ② 情報ツールへのシフト
- ③ 不要なメールCCの見直し
- ④ 標準会議時間の短縮
- ⑤ 定例会議の見直し
- ⑥ 書類作成のシンプル化
- ⑦ 不要な交渉事の洗い出し



管理の視点

- ① DX化の推進
- ② 活用されない報告の停止
- ③ 過剰な稟議経路のカット
- ④ 管理のための管理の廃止
- ⑤ 業務分割の弊害の発見
- ⑥ 部門分割の弊害の発見
- ⑦ 余剰時間の有効活用

硬直化した組織を、大胆に断捨離するための勘所

- ① 定期的に「ゼロベース思考」で、業務を見直す
… 肥大化した過去の贅肉をゼロクリアして「価値を生むシステム」を再生する
- ② 問題発生時に「ダブルループ学習」で、根治治療を施す
… 問題箇所には絆創膏を貼るだけでなく、根本から「価値を生むシステム」を見直す
- ③ 複雑な統制システムを「透明のチカラ」でシンプル化する
… 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
- ④ 余剰人員には「イノベーションを生む、付加価値の高い仕事」を用意する
… 管理部門が仕事を手放すために、より価値を生む創造的な仕事を割り当てる

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。



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。

マイクロソフトはいかにして再びイノベーターになったか (HBR 23/4/25記事から一部抜粋)

ハイテク業界では長年、**マイクロソフト**はウィンドウズで市場を独占したことにあぐらかいている**前世紀の成功企業**とみなされてきた。他社をすばやく追従するファスト・フォロワー戦略を取れるだけの潤沢な資金はあるが、どの市場においてもリーダーになるには大きすぎ、官僚的すぎた。

ところが2023年2月7日「**人工知能 (AI) が『検索の新時代』を切り開く**」と記者団に語ったのは、**グーグル**ではなく**マイクロソフト**のCEO、**サティア・ナデラ**だったのだ。緩やかに衰退の一途をたどっていた保守的な**マイクロソフト**は、2014年、ナデラがCEOに就任して以来、**守りから攻めへと企業文化を転換させていた**のである。(中略)

例えば、彼は、変化の激しい市場で「**遅行指標**」である**売上**を見たり顧客の声を聞いたりする代わりに、製品の開発者には**ユーザーが実際にどんな機能を使っているか**に注目するよう促した。それにより開発者は、データを収集、分析し、結果を可視化するダッシュボードを使って前月の使用状況を確認することで、**最新の市場感覚を得られる**ようになった。

「エンジニアは大きな夢を抱いて**マイクロソフト**に入社してきたのに、**実際には上層部への対応と負担の大きい工程作業、それに会議での口論しかしていない**ようだった」と感じていたナデラは、**組織の階層を減らし、特定の問題に対する回答を得るための階層間のコンタクトルール**といった制度のほとんどから、**エンジニアを解放**した。

自分たちの小さな領地に安住していた**管理職の多くは**、対立の構図を助長する「**我々対彼ら**」や「**目的達成のためなら容赦しない**」という**傲慢な文化**に浸っていた。ナデラは、**若い会社のような大胆さ**を取り戻し、ビジョンにコミットするために、「**マイクロソフトは、新しい岸に上陸したら、これまで乗ってきた船を燃やす**」と宣言したのだ。

出典：Harvard Business Review：https://dhbr.diamond.jp/articles/-/9414 (齊藤が記事から抽出、一部加筆)

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、小さな成功を積み上げよう

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

管理・競争優位から、学習優位にシフトしよう

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、小さな
成功を積み上げよう

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」

役割・計画・目標のシェア



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。

「役割・計画・目標」を自己目的化しないこと

	× 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

ここを維持する

「数字」はうまく使うもの。「数字」に使われてはいけない

「数字」は非常に便利なツールで、ビジネスには欠かせない道具だが、あくまで「道具」であり、それを「目的」にはしないこと。また「数字」のいい点だけでなく「問題点」も把握しながら使いこなすことが大切である。

・数字のいい点

- ① 過去と現実を、わかりやすく見える化できる
- ② 計算できるため、多角的な分析や評価がしやすくなる
- ③ そのばらつきから閃きを得ることができる
- ④ 他者との情報共有が容易になる

・数字の問題点

- ① 数値化できないこと（感情、暗黙知、つながりなど）が軽視される
- ② 結果(数字)は追いやすいため、本来の目的(価値創造)を見失ってしまう
- ③ 結果(数字)は追いやすいため、プロセスにある意味を見失ってしまう
- ④ 数字は**管理志向**を強化し、未来を作りだせるものだと勘違いさせてしまう

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

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、小さな
成功を積み上げよう

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. 無駄な仕事はありますか？ どうすれば改善できるでしょうか？

- 自分自身の仕事を振り返って、無駄に思えること、上位3つをあげてみよう。
- その3つの分析してみよう。どうすれば、その時間を大胆にカットできるだろう。
- チームにあてはめて、無駄な仕事を省く工夫を考えて、提案できそうなことをリストアップしてみよう。
- それが現実化したら、チームメンバーは喜んでくれるだろうか？



最適な難易度の課題に挑戦し、小さな成功を積み上げよう

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、小さな
成功を積み上げよう

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。

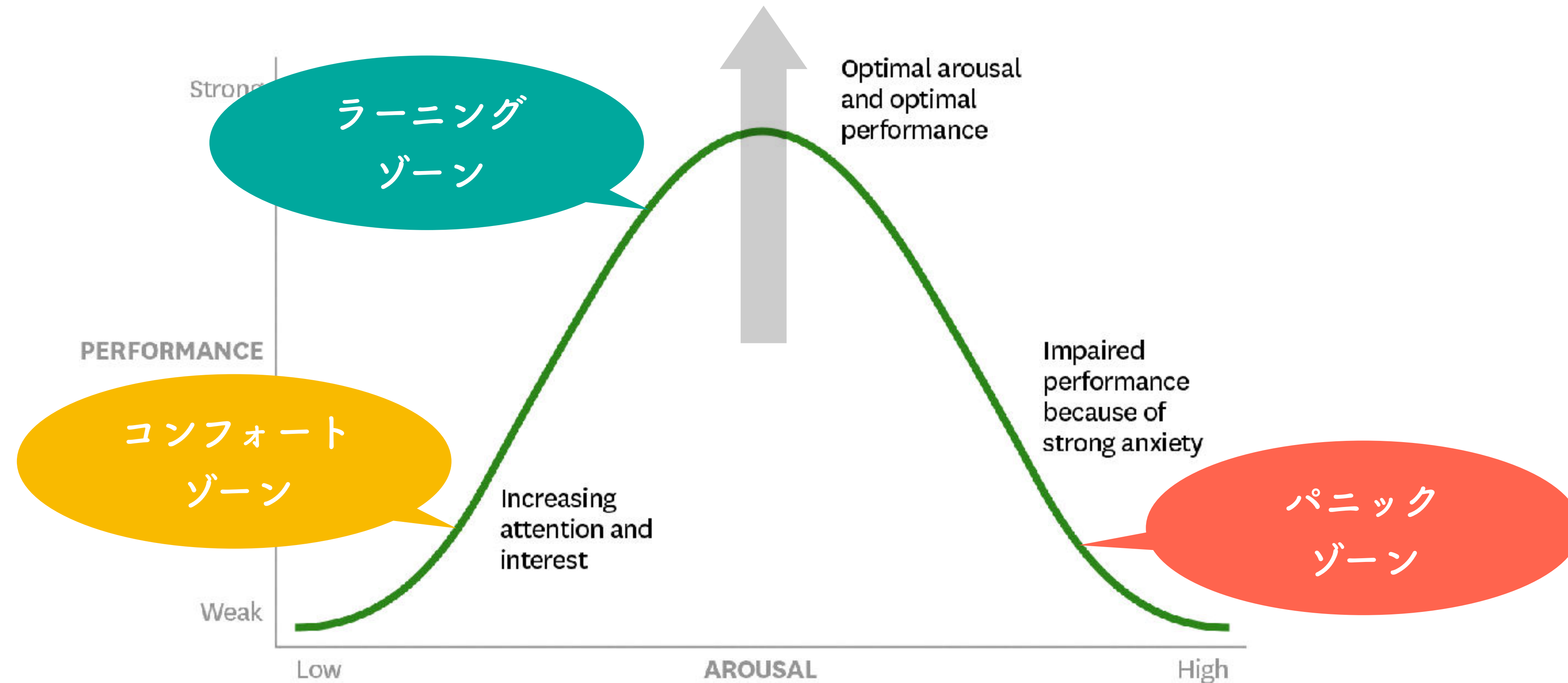
ある大手新聞社に、伝説的な整理部記者(リライトマン)がいた。彼はその仕事がとても得意でやりがいも感じていたため、他の仕事には全く興味がなく、夜遅くまでの残業も少し苦ではなかった。

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**」と言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」

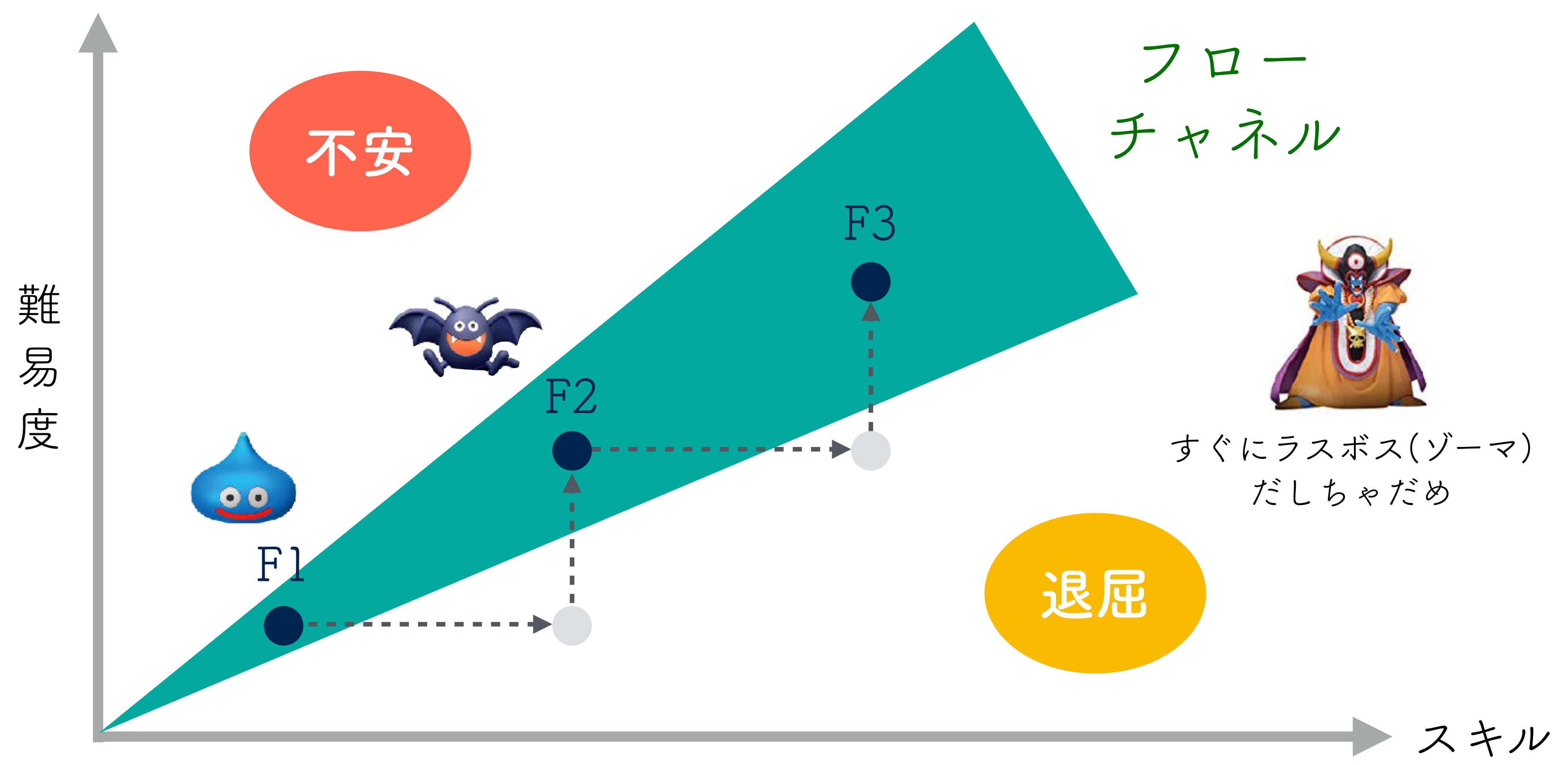
今、取り組んでいることに集中し、完全に没頭している精神状態。
ゾーン、ピーク・エクスペリエンス、無我の境地とも言われる。

「**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。

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。小さな成功を積上げる

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」

「コーチング」は、適切な難易度の課題（フローチャネル）に向く技術

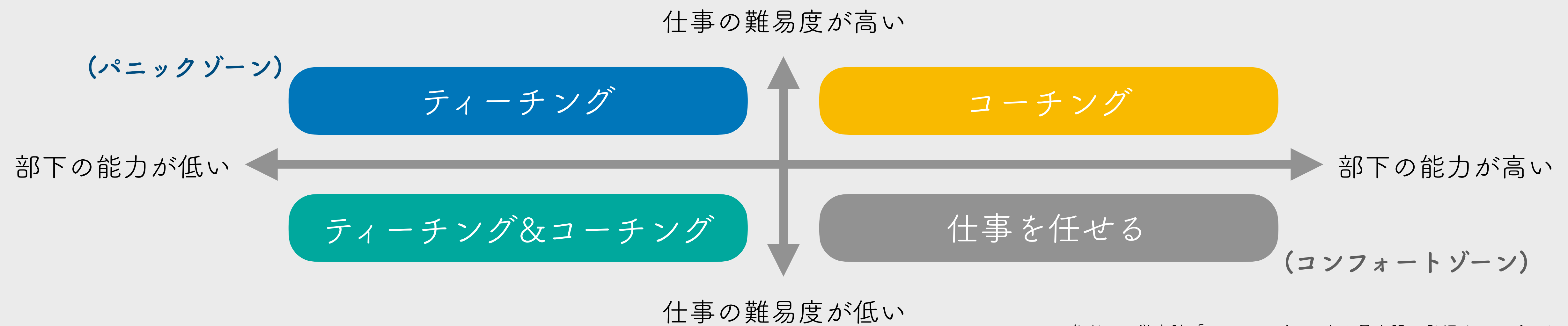
「コーチング」
 傾聴・質問・共創
 相手が持つ答えを引き出す

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」

「フロー状態」が生み出される条件

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、小さな成功を積み上げよう

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、小さな
成功を積み上げよう

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

熱中できる環境をつくり、みんなでフローに没入しよう

一人ひとりが仕事に熱中するだけじゃなく
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、小さな
成功を積み上げよう

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
場をつくらう

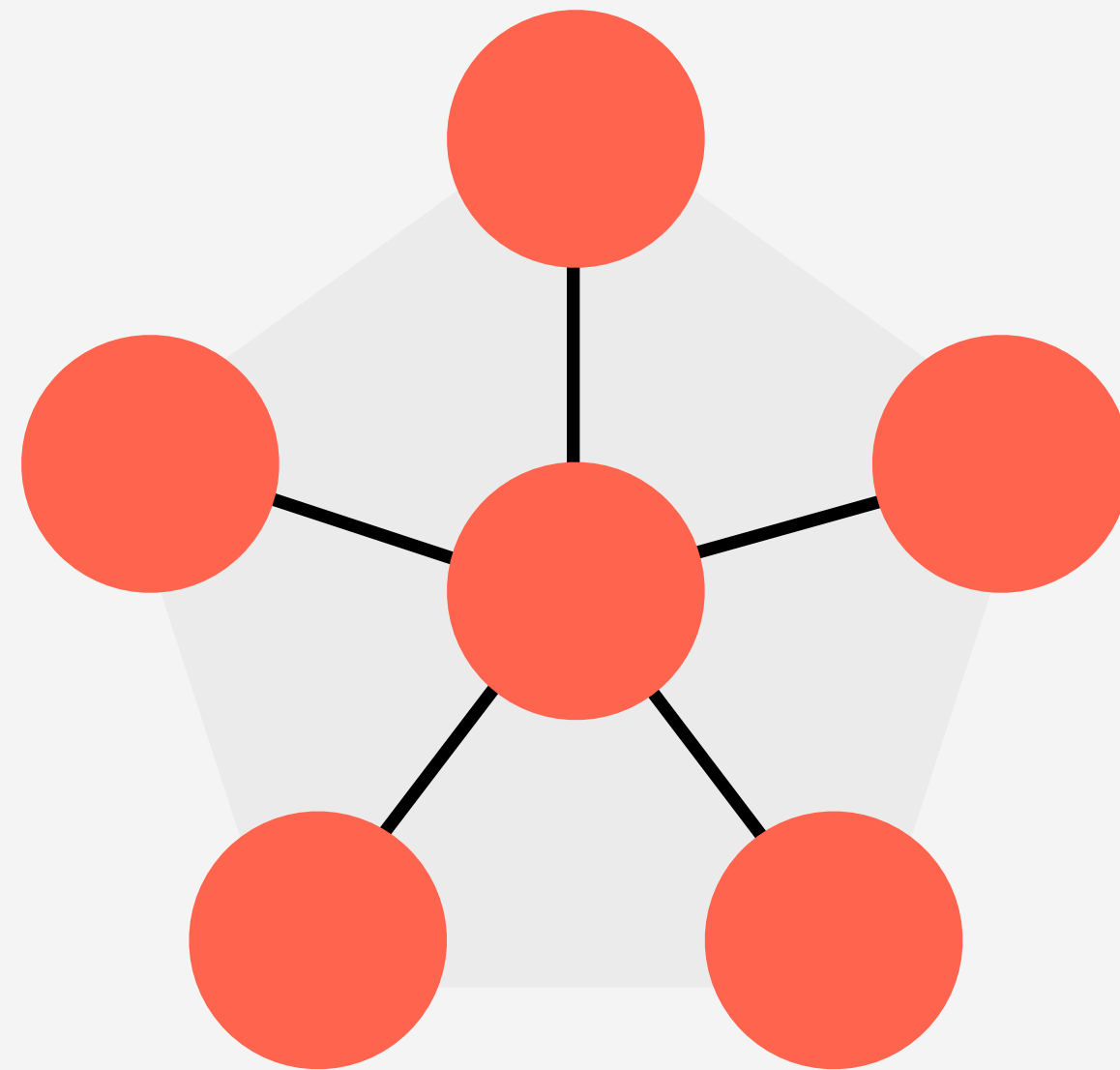
チームにおけるフロー状態「グループフロー」に入るためには

- ↑
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」

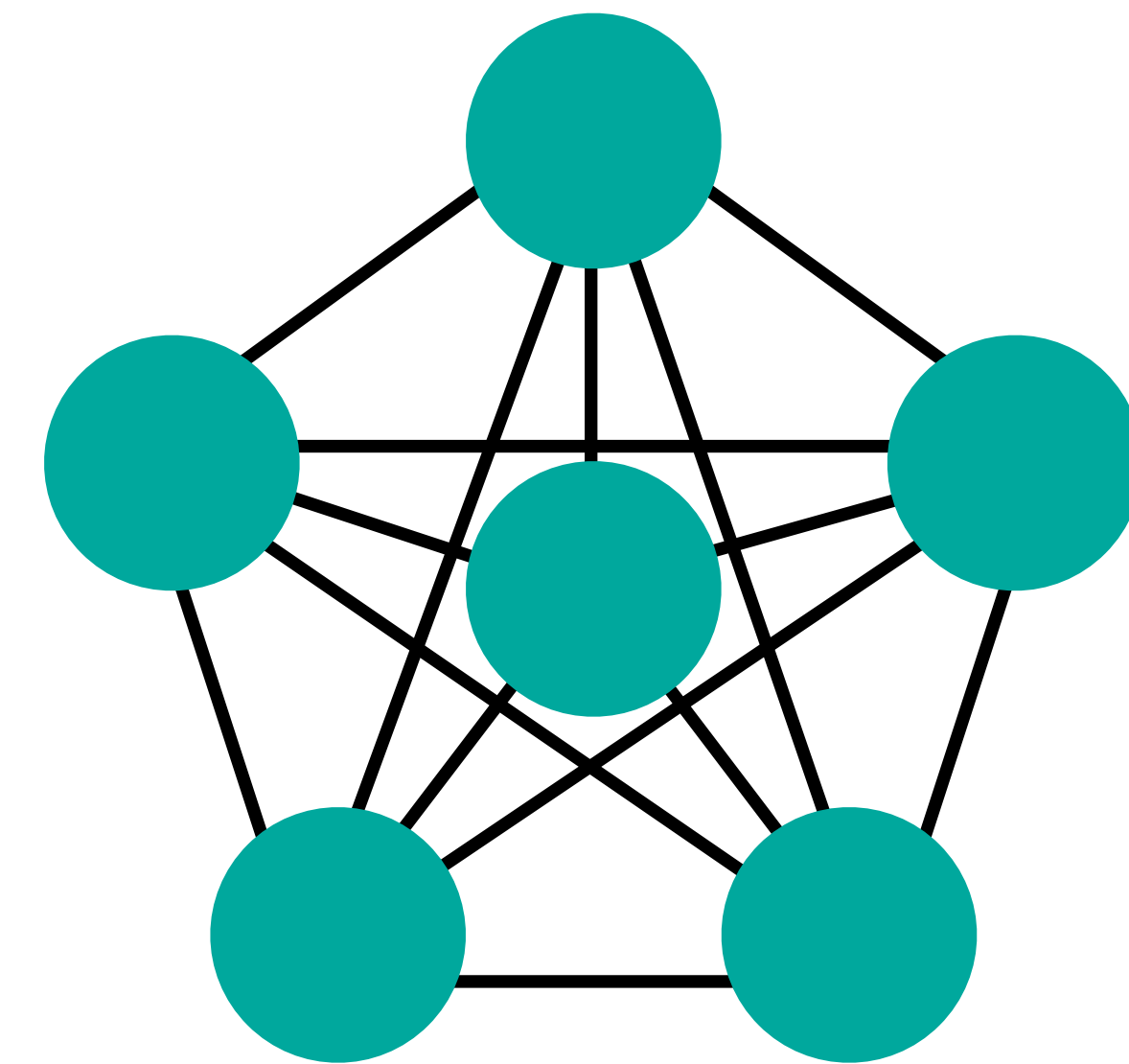
「自走型チーム」の最適なサイズは、会議で遠慮なく話せる人数

統制型チームのカタチ



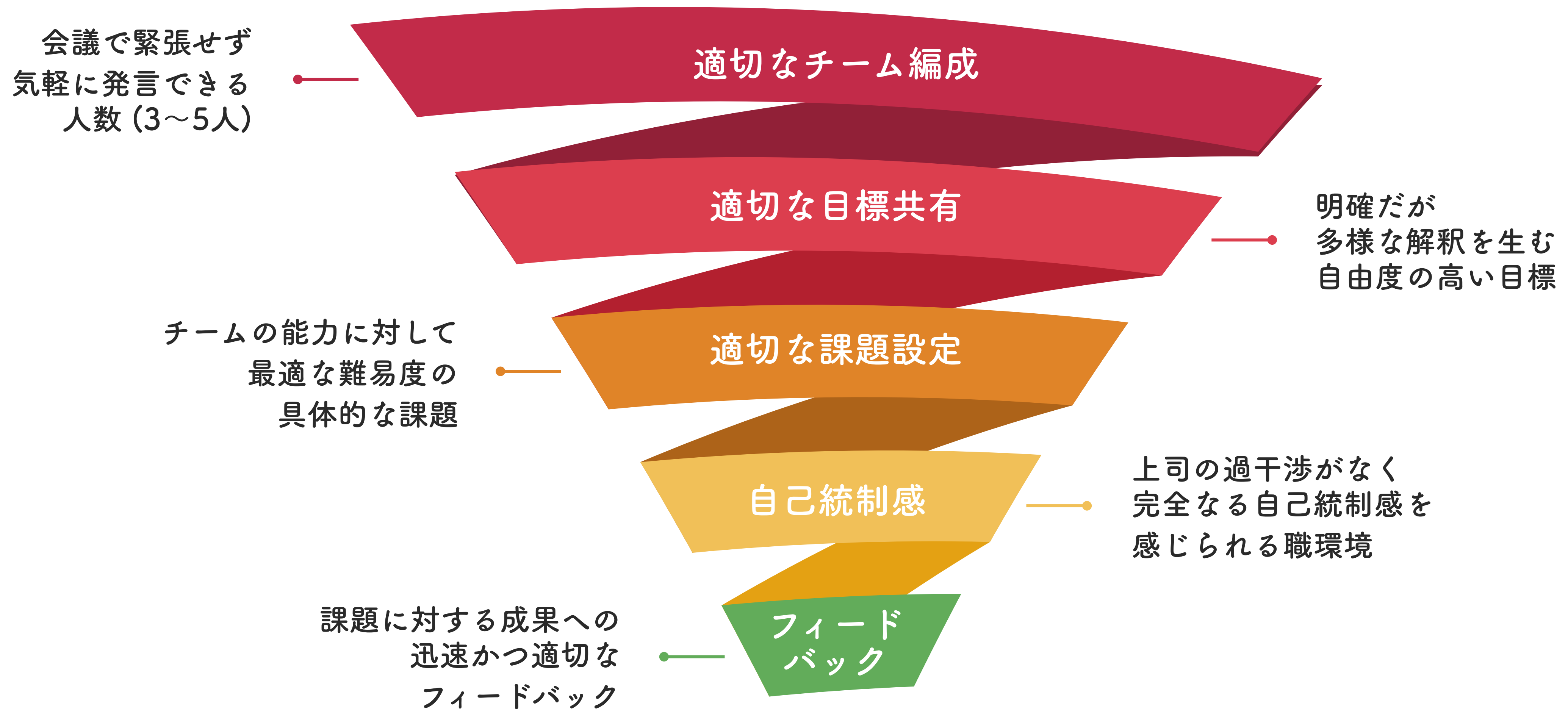
スター型ネットワークにおける適切な
スパン・オブ・コントロールは **5～8名**

自走型チームのカタチ



メッシュ型ネットワークにおける適切な
スパン・オブ・コントロールは **3～5名**

「集団的フロー」に入るために重要な条件は…



具体的な「勇気づけるフィードバック」の伝え方

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

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

「勇気づけるフィードバック」の例

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



(参考) 危険な褒め方 ～ 「優秀」というレッテルの落とし穴

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

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

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

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

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

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

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、小さな
成功を積み上げよう

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】

Q3. 自分とチームの「フロー」について、考えてみよう

- ・ 自分自身は、仕事に熱中しているだろうか？
- ・ どうすれば「自分自身のフロー状態」をつくりだせるだろうか？
- ・ 部下を「フロー状態」に誘うためには、どんな工夫ができるだろうか？
- ・ チーム全体を「フロー状態」に誘うには、どんな工夫ができるだろうか？



相互信頼を醸成し、オープンで多様な場をつくろう

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、小さな成功を積み上げよう

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

「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。

大切なのは「**条件付きの信頼関係**」ではなく
「どういたしまして」「お互いさまだからね」という
「**期限なしの互酬性**」に基づく**相互扶助の信頼関係**

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。

出典: アダム・グラント著「ギブ・アンド・テイク」

「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」



「見返りバイアス」を超えるために、意識したいこと

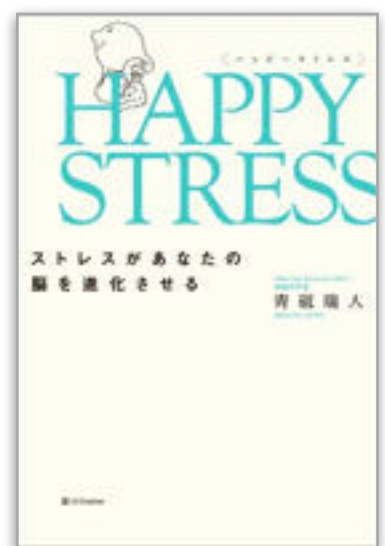
人間は、多様な体験を通じて、脳に情報を蓄積していく。「エピソード記憶」は海馬に、「感情記憶」は扁桃体に保存されるが、ふたつを同時に何度も体験すると、エピソードと感情が強くつながった「価値記憶」となり、個人の「価値観」が形成される。価値観は一人ひとり異なるため、時に他者との期待値差分を生み、過剰なストレス反応を導いてしまう。

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

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、小さな
成功を積み上げよう

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か？

・貢献しあう喜びを感じる文化は、どうすればつくれるだろうか？ 例えば…

- 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. ポジティブの罠 ～ 「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**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。

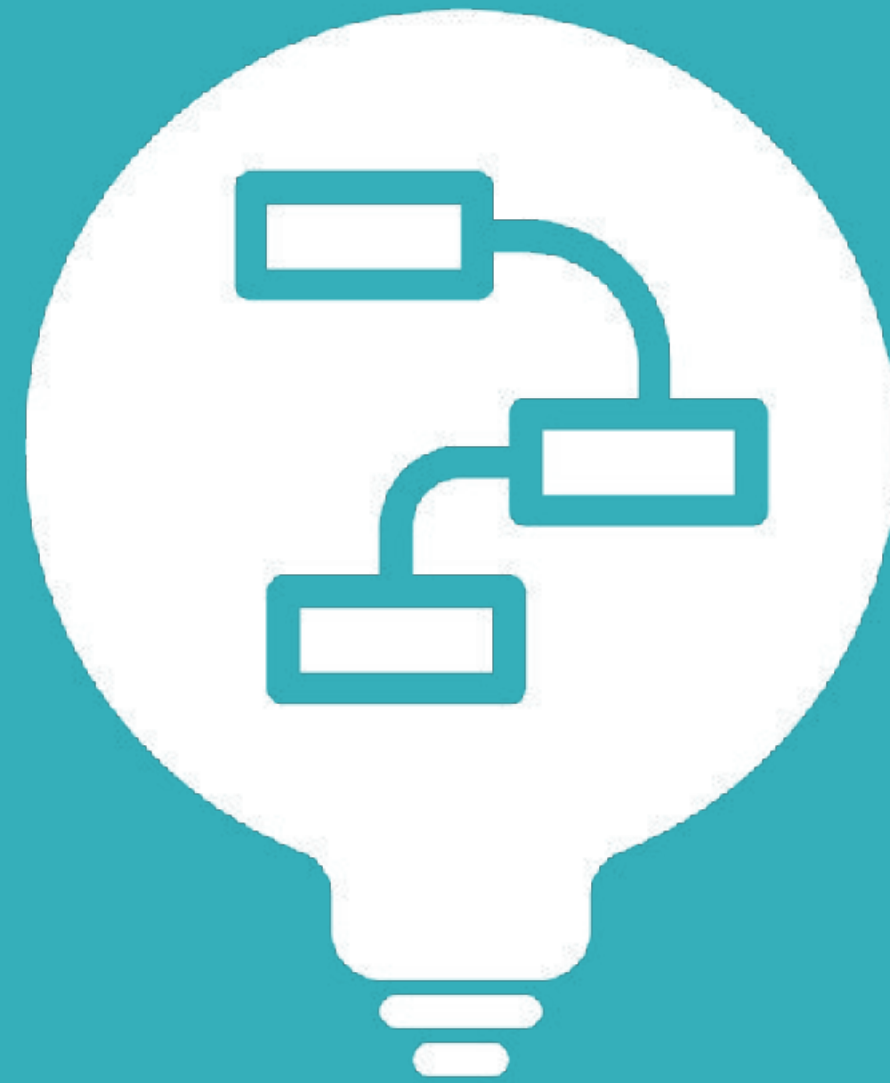
内発的動機づけの難所と落とし穴

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。

(参考) 組織学習に必要なVUCA時代の思考法



「学習する組織」であるためには
現実を正しく把握し、論理的に考える思考法が必要です。
VUCAな時代における思考法をサマリーします。

組織の学習を深めるための KPTS フレームワーク

設定したテーマとゴールに対する学習フレームワーク。既存のKPT (Keep / Problem / Try) に、hint流に **S (Simple)** を加えたもの

Q テーマ：	Q ゴール：
① Keep (成果が感じられるので継続すること)	④ Simple (もっとシンプルにできること)
② Problem (発見された問題 - 問題の真因)	③ Try (問題解決のためのチャレンジ)

KPTSフレームワークを考えるための「論理的思考法」

状況やその因果関係を理解できているか？

既知 ←

→ 未知

行動の結果を予測できるか？

予測可能 ↑ ↓ 予測不能

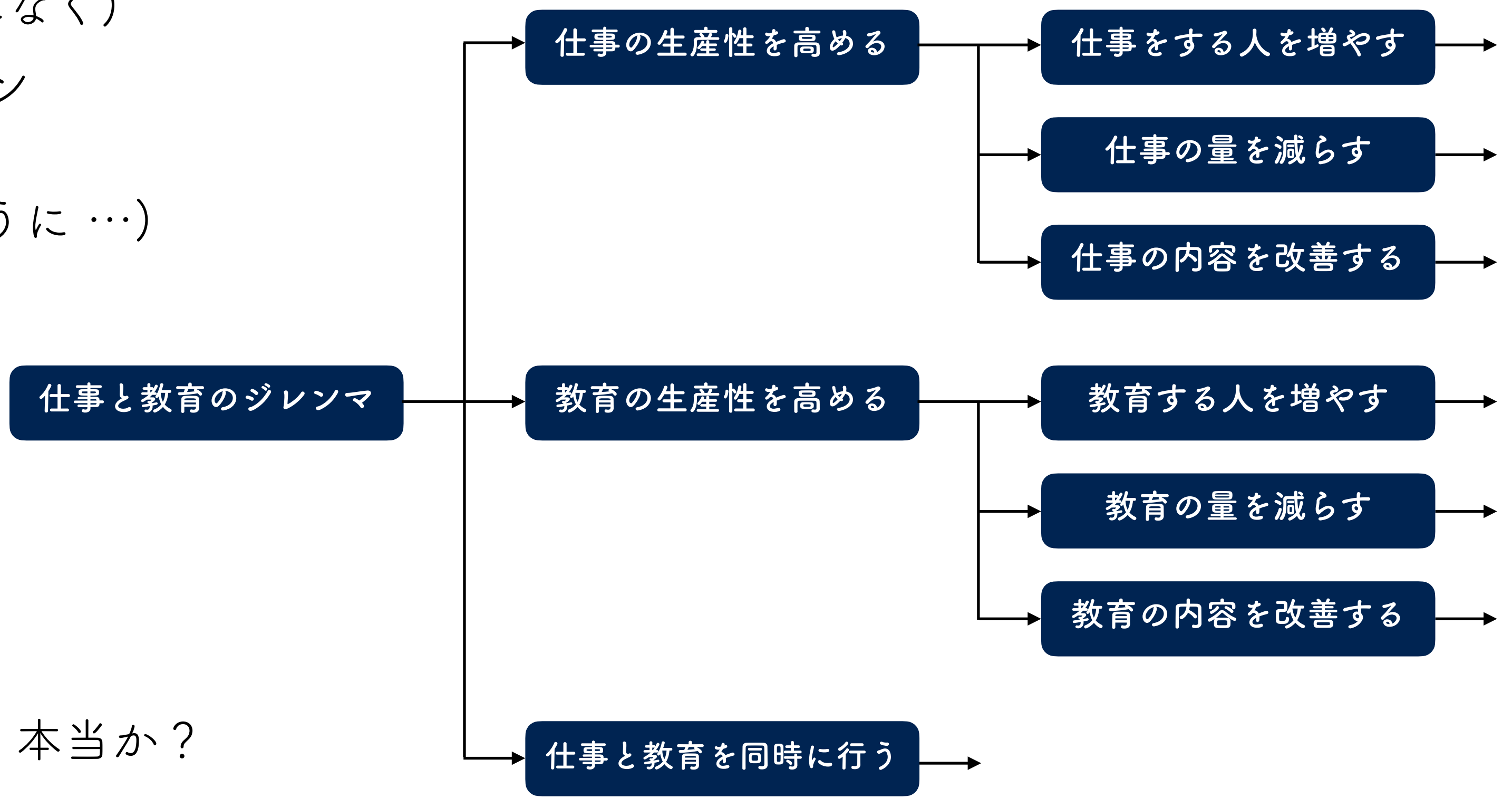
<p>変動 (Volatile)</p> <p>状況不安定、期間不明、対応の知識がある</p> <p>ロジカル思考 クリティカル思考</p>	<p>複雑 (Complex)</p> <p>多くの要因が相互依存、一定の情報があり予測可能</p> <p>システム思考</p>
<p>不確実 (Uncertain)</p> <p>状況の因果関係は明確、対応効果の変動がありうる</p> <p>デザイン思考</p>	<p>曖昧 (Ambiguous)</p> <p>因果関係が全く不明、先例もなく方策がわからない</p> <p>OODAループ</p>

参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」

① クリティカル & ロジカル思考 ~ 思い込みを捨て、MECEに考える

▶ MECEにロジックツリーの書き方

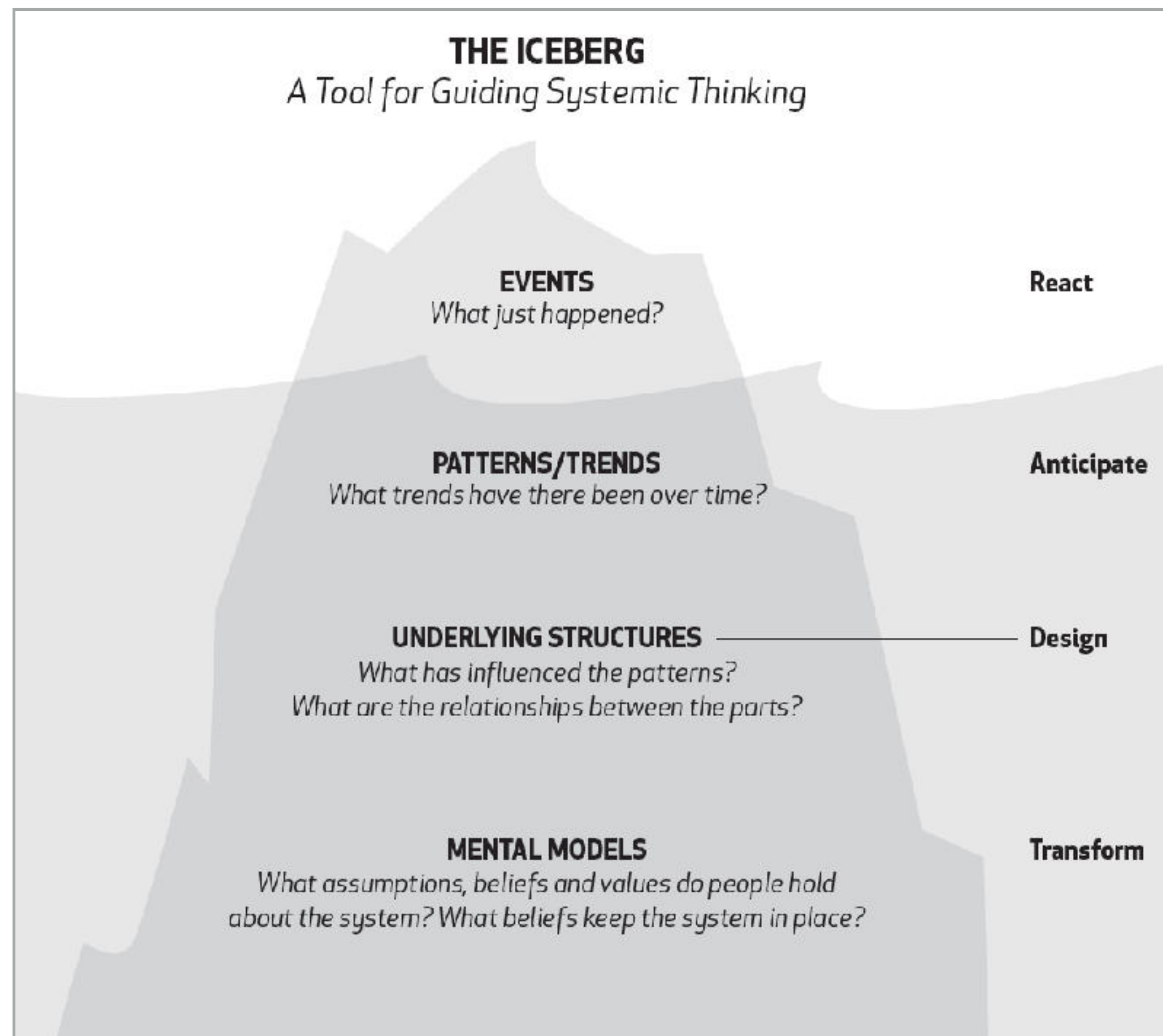
- ① ロジックツリーは左(抽象要素)から右(具体要素)にピラミッド型に
- ② ロジックツリーの各階層はMECE(ミーシー、漏れなく重複なく)に
 - ・ Mutually Exclusive (相互に重複せず)
 - ・ Collectively Exhaustive (全体として漏れなく)
- ③ ロジックツリーの掘り下げは3つのパターン
 - ・ **Why型** (原因追求 なぜ、なぜ…)
 - ・ **How型** (問題解決 どのように、どのように…)
 - ・ **What型** (要素分解 なにか、なにか…)



▶ クリティカル思考の基本姿勢

- ① そもそも目的はなにか？
- ② 思い込みが判断に影響を与えていないか？
- ③ 答えの探求 ~ その意味は？ なぜだろう？ 本当か？

② システム思考 ～ 複雑な問題は「冰山モデル」で真因を探る



システム思考の冰山モデル

できごと (Events) **対症的**

来年の志望者を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

パターン (Pattern/Trends) **計画的**

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国社の体制を強化してアピールしよう

構造 (Underlying Structures) **戦略的**

学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう

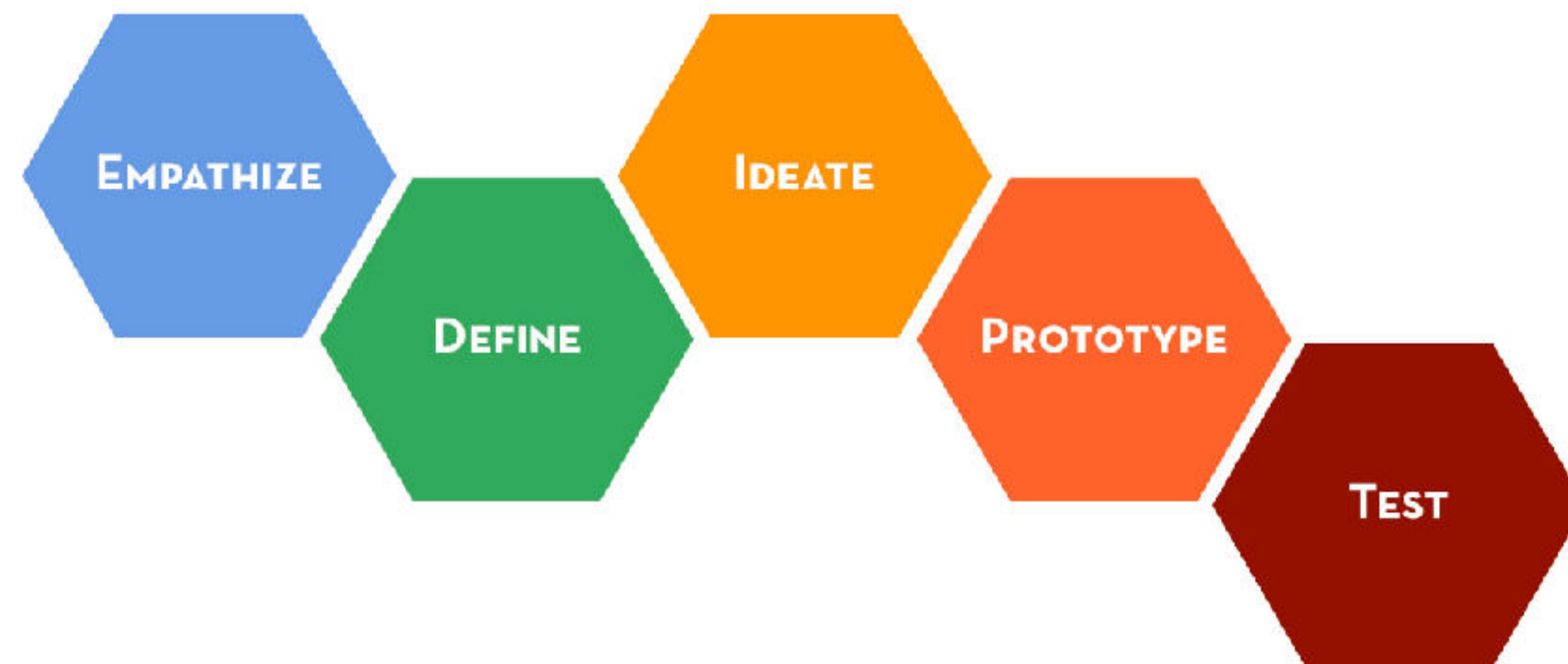
メンタルモデル (Mental Model) **創造的**

学びを単位をとる手段にしない。デザイン思考を取り入れ、楽しく熱中する学びの場を創る

③ デザイン思考 ～ 不確実な問題は、人間中心で考え、小さく実験する

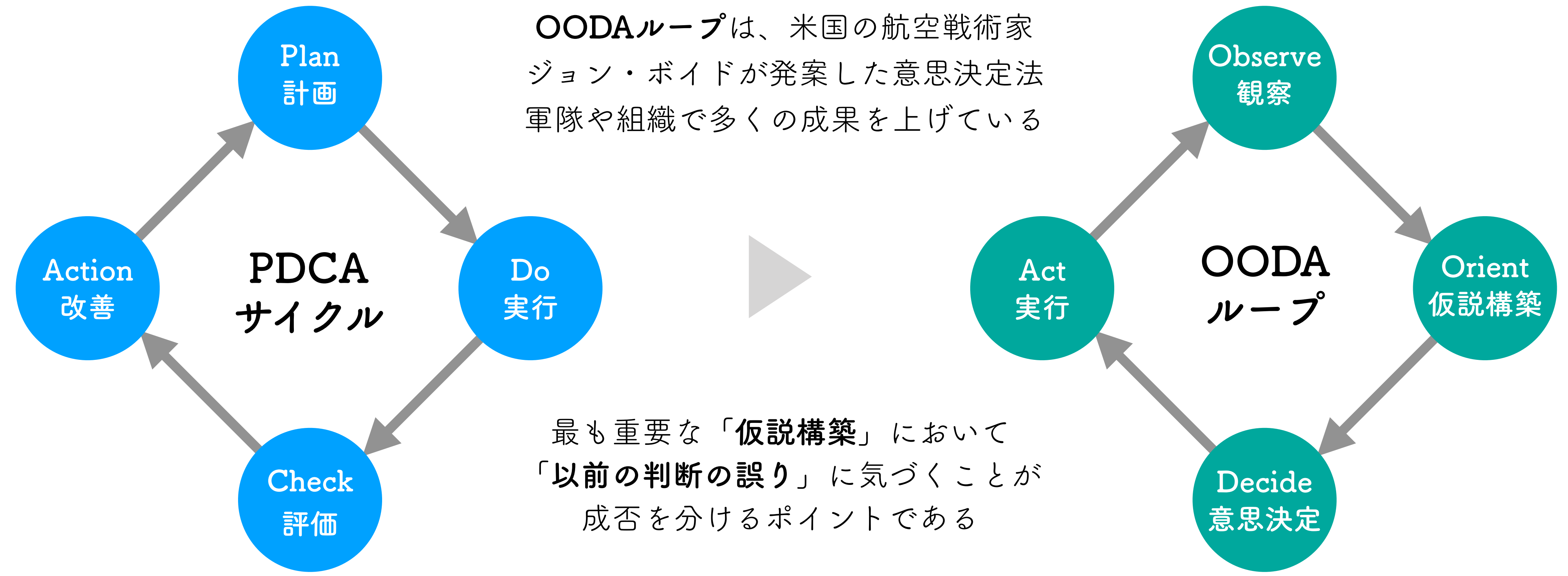
デザイン思考とは、米国経済学者ハーバード・サイモン教授『The Sciences of the Artificial』をベースとした思考モデル。デザイナーが製品開発する際の包括的なアプローチと関係が深い。

活動の中心となるハーバード大学デザイン研究所 (d.school) では『デザイン思考の5段階』を提唱しており、世界的にデザイン思考のプロセスとして普及している。



1. 共感 (Empathize)
ユーザーの行動に深く共感し、問題を発見する
2. 定義 (Define)
ニーズや問題点などを明確にする
3. 概念化 (Ideate)
仮説を立て、新しいアイデアを生み出す
4. 試作 (Prototype)
ユーザーが理解できる試作品をつくる
5. テスト (Test)
試作品を用いて仮説に対する検証を行う


④ OODAループ ~ 不確実で複雑な問題は、走りながら最善に進化する



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

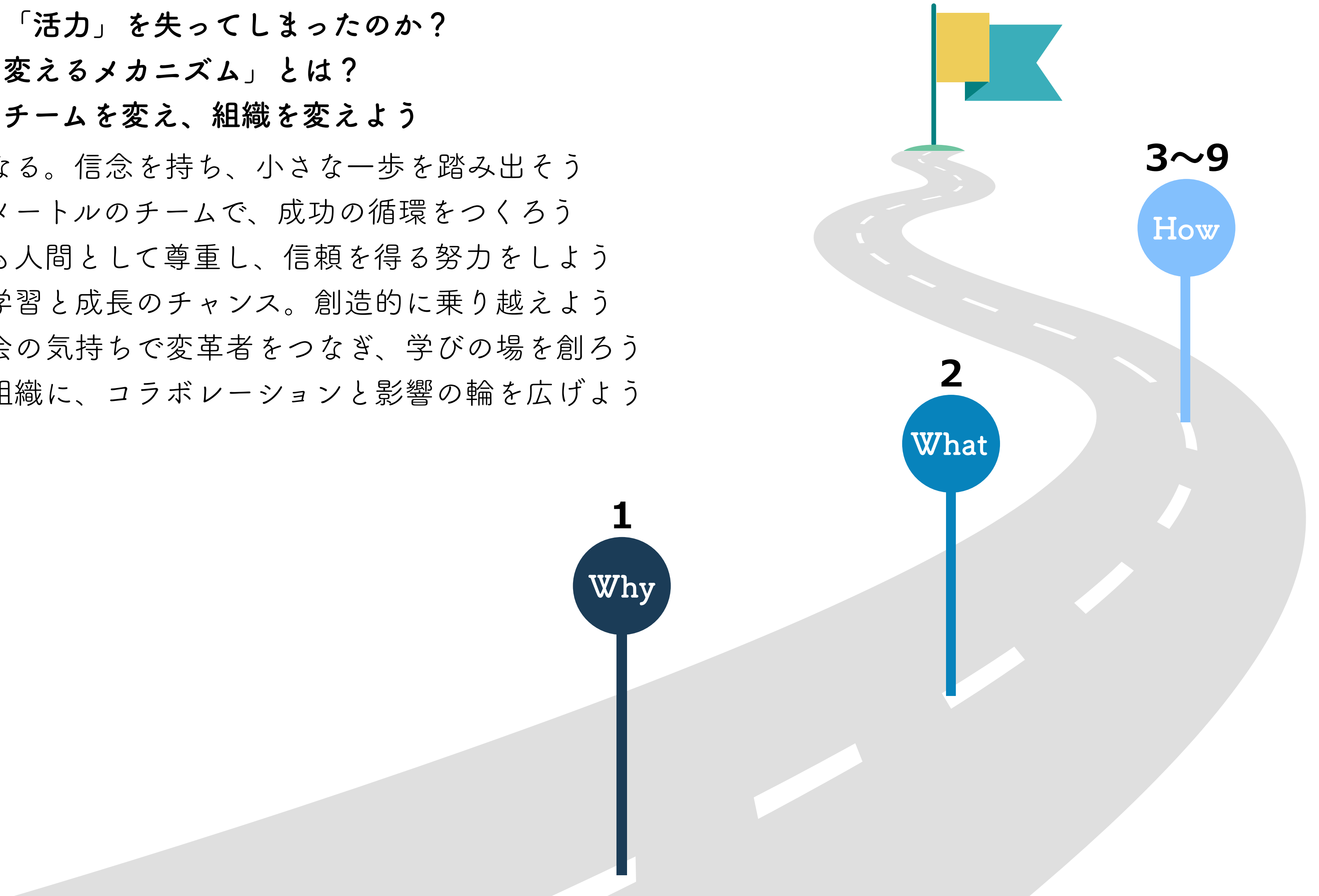
参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」



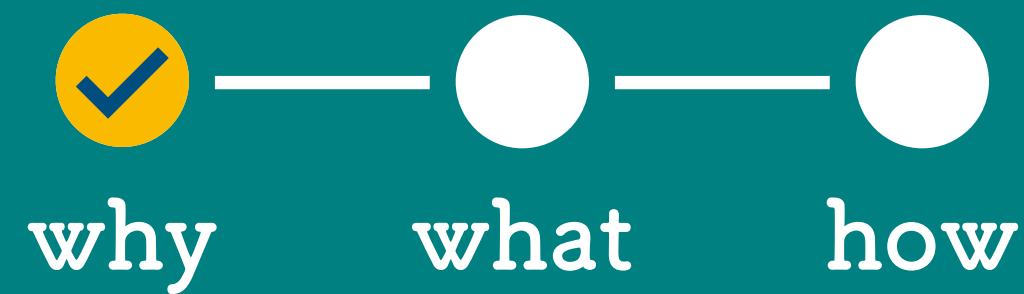
変革の起点となり、組織を変える

変革の起点となり、組織を変える

- ① Why … なぜ、日本の組織は「活力」を失ってしまったのか？
 - ② What … ひとりから「組織を変えるメカニズム」とは？
 - ③ How … 変革の起点となり、チームを変え、組織を変えよう
- ④ 自己の変容 起点となる。信念を持ち、小さな一歩を踏み出そう
 - ⑤ チームの変容 半径5メートルのチームで、成功の循環をつくろう
 - ⑥ 反対者の理解 反対者も人間として尊重し、信頼を得る努力をしよう
 - ⑦ 困難の克服 葛藤は学習と成長のチャンス。創造的に乗り越えよう
 - ⑧ この指とまれ 一期一会の気持ちで変革者をつなぎ、学びの場を創ろう
 - ⑨ 影響の輪 上位の組織に、コラボレーションと影響の輪を広げよう

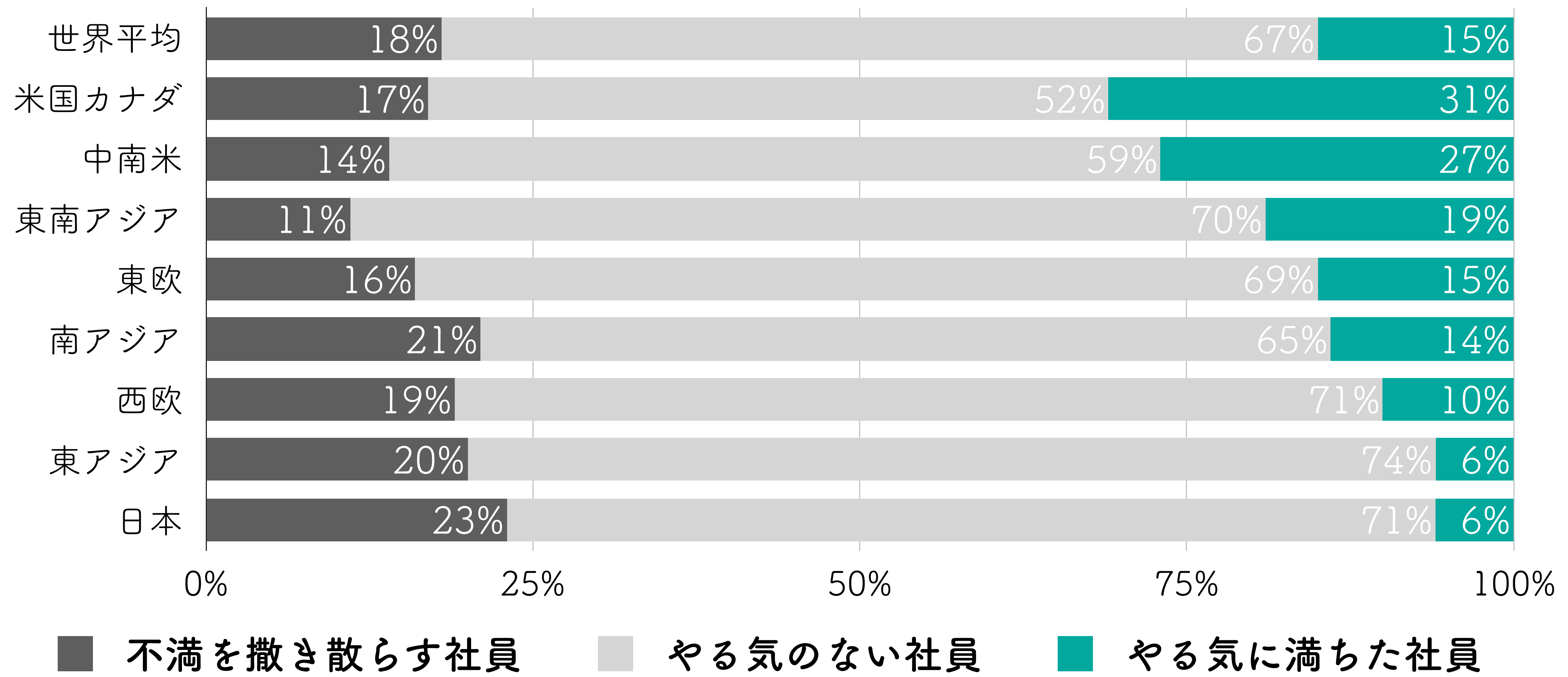


なぜ、日本の組織は「活力」を失ってしまったのか？



「日本の組織」の現状は、とても厳しい。

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)

しかし、実は「**日本的経営**」は
経営学において、おおいに注目されていた
時期があった。

経営学の権威、ヘンリー・ミンツバーグ教授いわく

私は、80年代の頃から日本的経営のファンでした。日本では「コミュニティ」という概念がしっかり根づいており、社員と会社との深いエンゲージメントを生み出していました。

しかしその後に**成果主義を導入し、役割を明確化した結果、組織全体のために役割を超えた仕事を率先して行う**といった慣習も薄れてしまいました。(後略)



経営学の権威
ヘンリー・ミンツバーグ教授

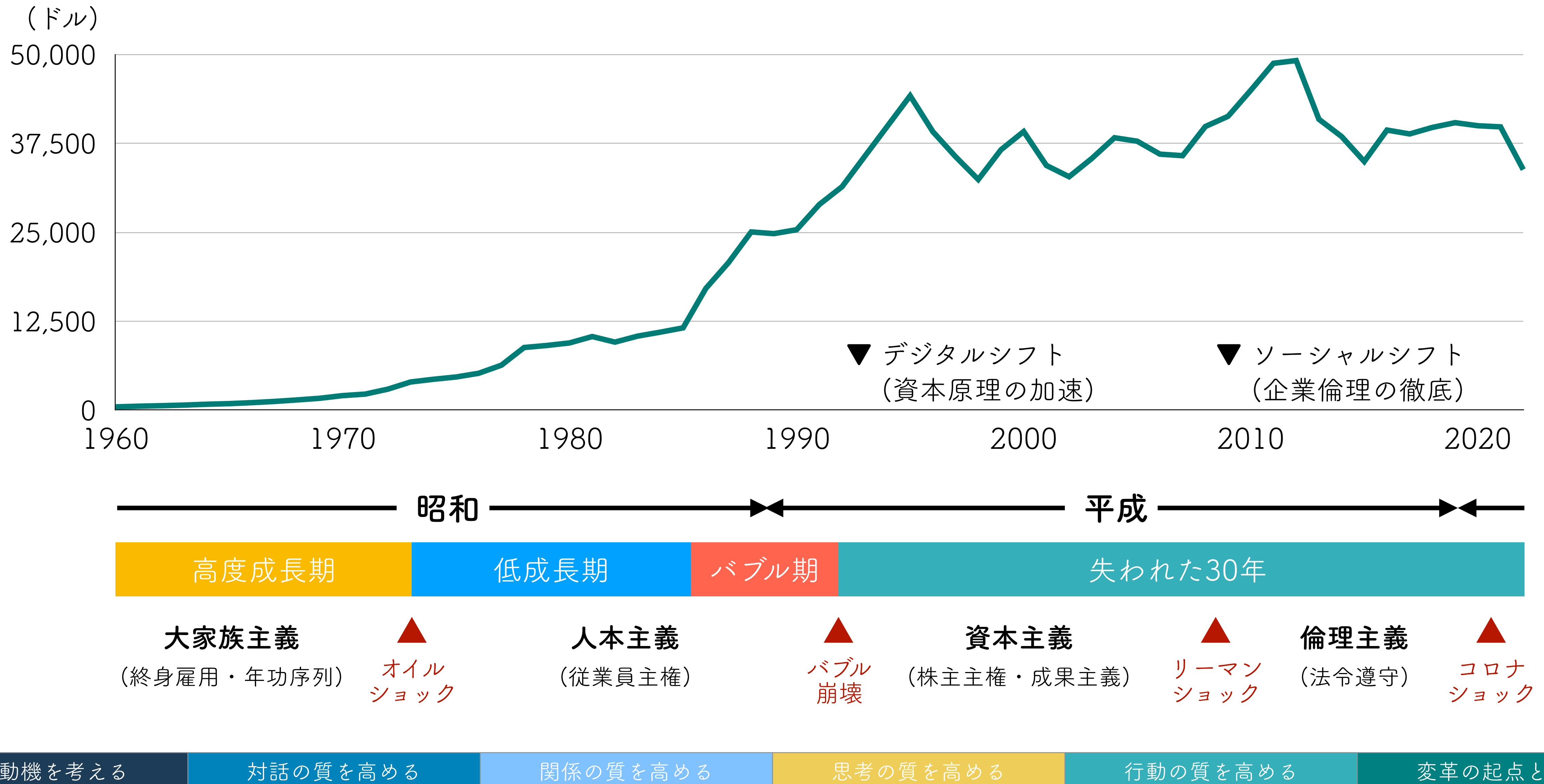
出典元：2013来日時インタビュー記事

世界の模範とされていた「**日本的経営**」は
30年かけて、最低レベルにまで落ち込んでしまった。

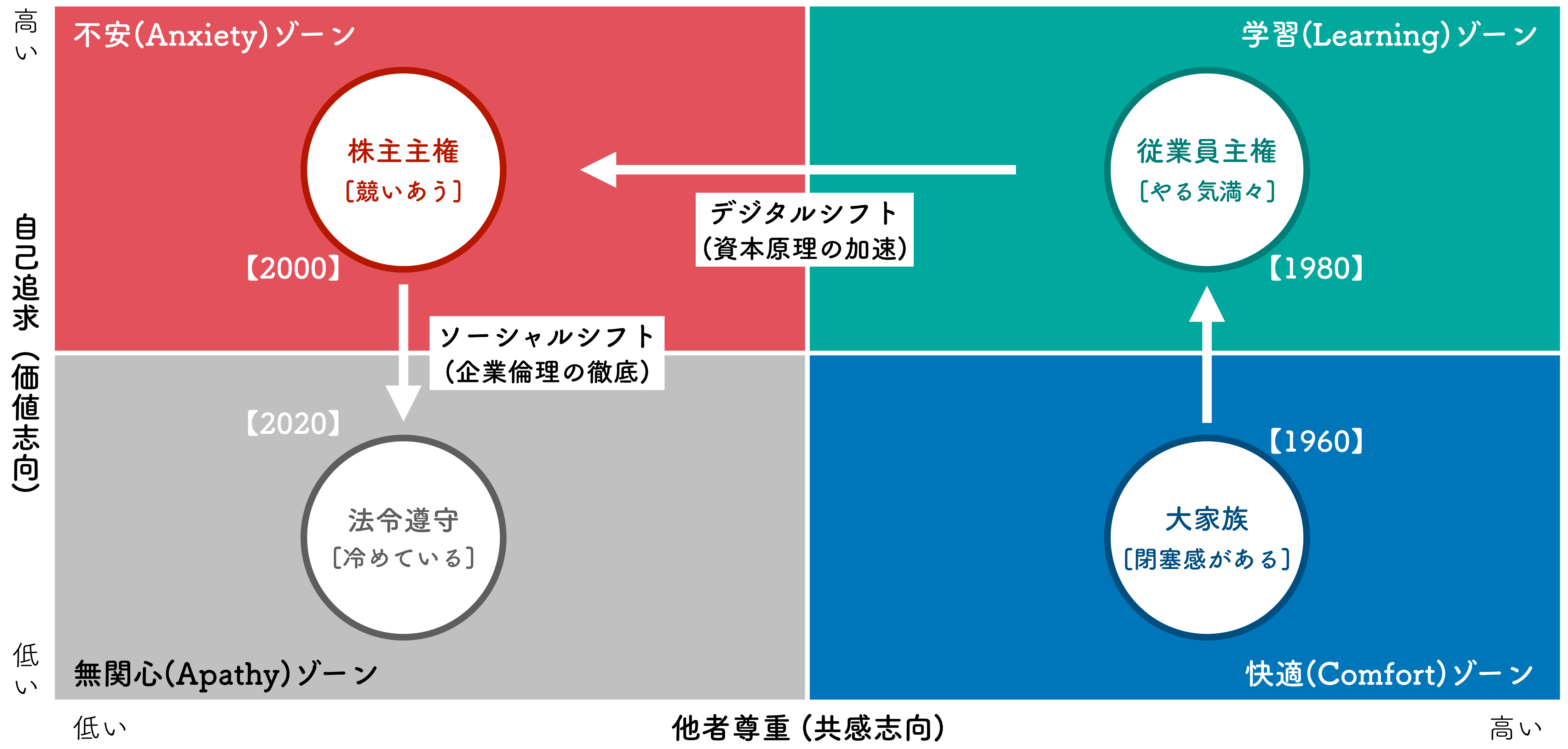
いったい、何が原因なのか。

時系列に俯瞰して、マネジメントの変化を辿ってみよう。

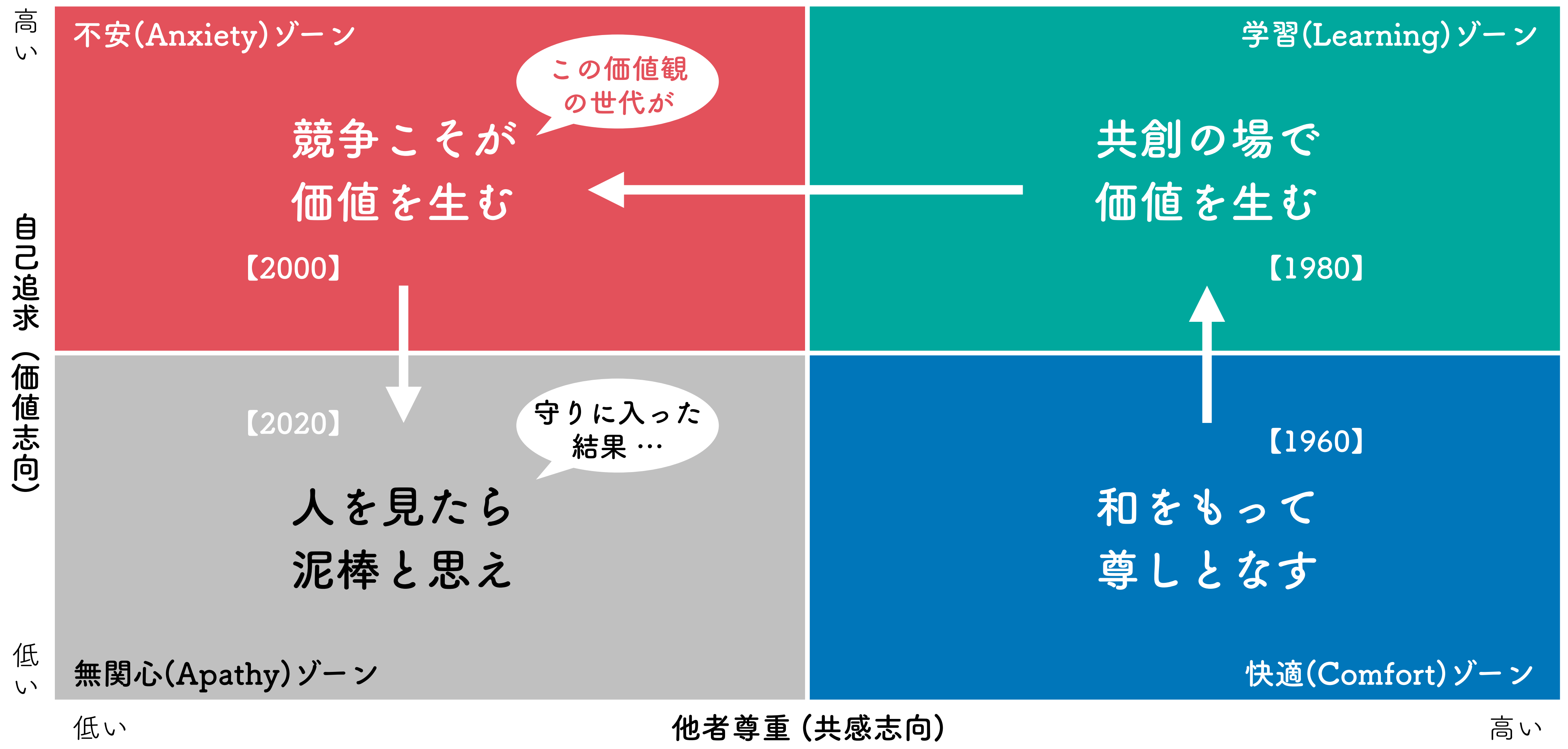
日本の経済的な成長（一人あたりGDP）とマネジメントの変遷



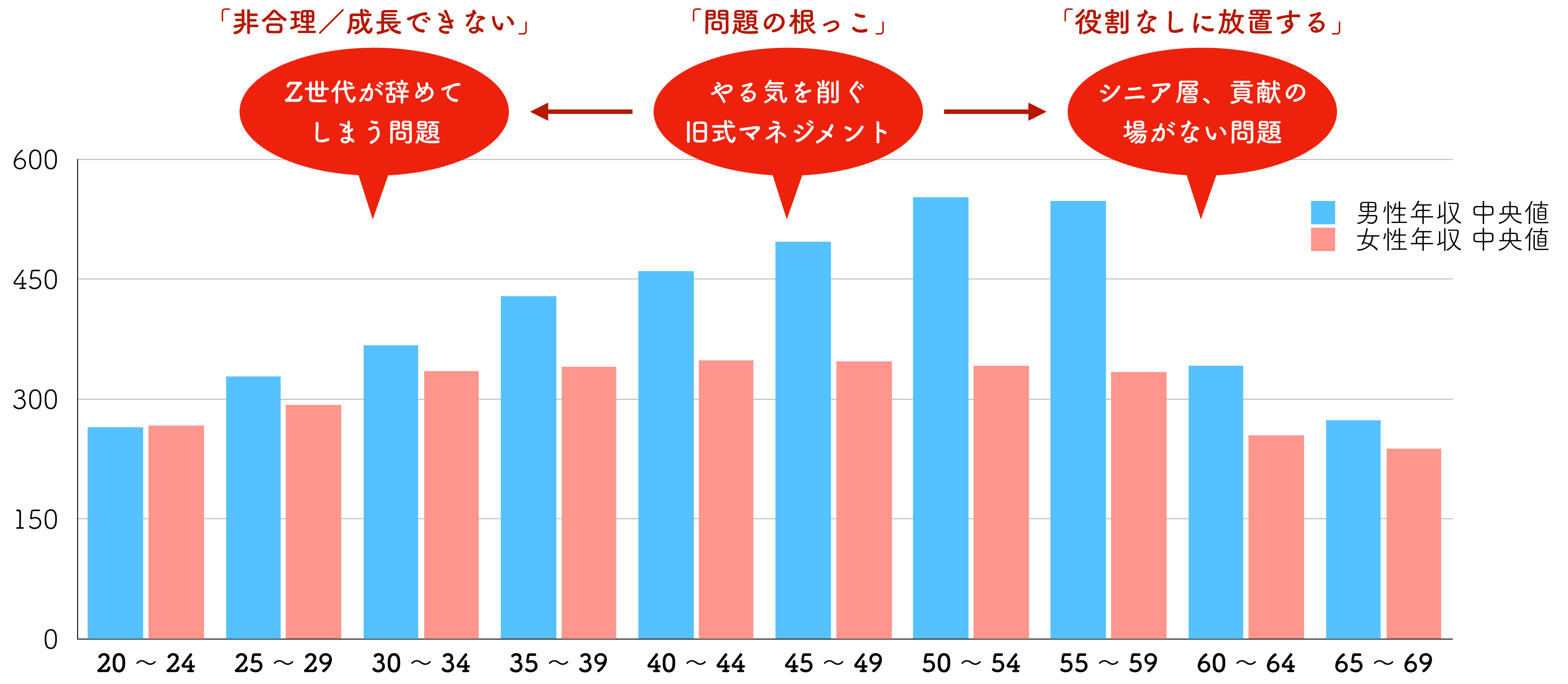
「日本の組織」に、いったい、なにが起きたのか



エンゲージメントが極端に下がった真因、根っこにある「価値観」



その結果、いま、人事部を悩ませている問題は…



出典：Career Theory 「日本の年収の中央値は？」 <https://career-theory.net/nenshu-chuouchi-118888>

解決の切り札は「**組織駆動のOS**」を变えること
マネジメントの アンラーニング(学習棄却) にある

既存の仕事の信念やルーティンを
いったん棄却して
新しいスタイルを取り入れること

組織を壊すリーダーシップ

(lofty leadership)

1. リーダーは重要な人々で、製品を開発し届ける人とは切り離せる存在である。
2. リーダーは上にいくほど重要になる。CEOは組織に君臨するトップである。
3. 戦略が(明瞭、計画的、厚かましく)管理職を通じて、階層をトップダウンに降りてゆく。社員は粛々と実行する。
4. 上司の仕事は、報告書に書かれた事実を元に、意思決定と資源配分をすることである。資源にはもちろん人材も含む。
5. リーダーシップとは、自分の意思を、他者の意思と関係なく、押しつけるチカラのことである。

組織を活かすリーダーシップ

(Engaging Management)

1. リーダーと彼が支援するメンバーは、ともに重要である。
2. いい組織は、相互作用ネットワークである。いいリーダーは、その座に安穩と居座ることなく、献身的にメンバーを支援するために働く。
3. 戦略は相互ネットワークから生まれる。現実におきた小さな問題の解決が、次第に大きな戦略に育ってゆく。
4. 上司の仕事は、人と自然につながり、その場の文脈を理解し、適切に判断することである。
5. リーダーシップとは、他者の尊敬から、自然に生まれる、深い信頼のことである。

経営学の権威

ヘンリー・ミンツバーグ教授



出典元：Mintzberg, Henry著「Bedtime Stories for Managers」をもとに筆者が意訳

働く動機を考える

対話の質を高める

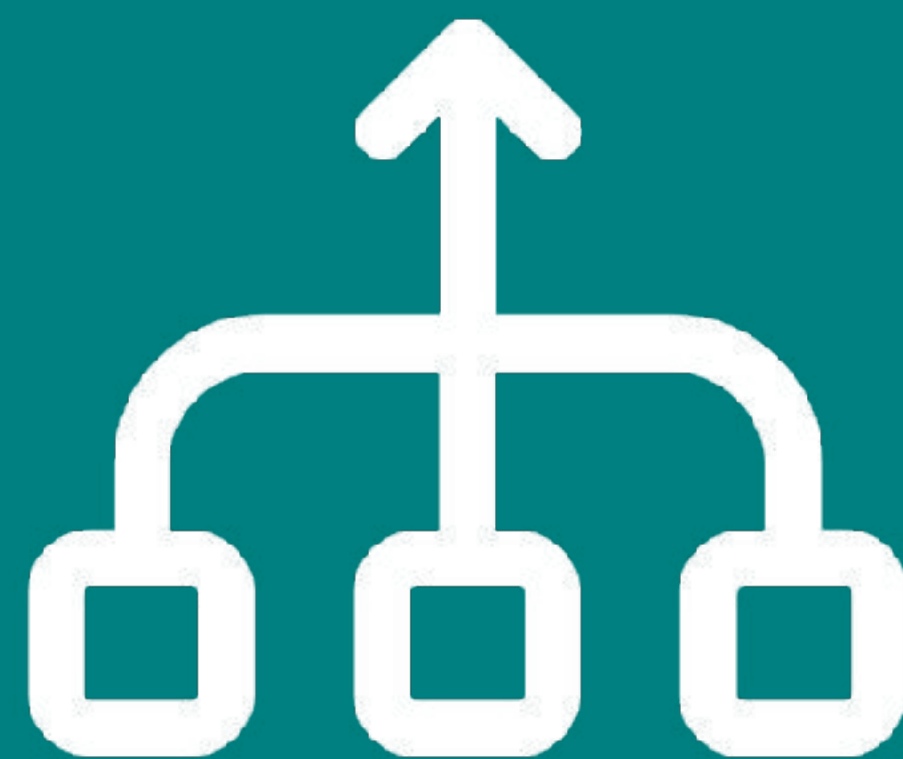
関係の質を高める

思考の質を高める

行動の質を高める

変革の起点となる

ひとりから「組織を変えるメカニズム」とは？



why

what

how

旧式の「組織駆動のOS」を変えていく。

そのためのメカニズム

「アジャイル型組織変革」を考えよう。

工業社会から知識社会へ。組織変革の手法が変わる

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



ウォーターフォール型 組織変革

- ・自分は正しい。君たちが変われ
- ・すべてを変える。一斉に変える
- ・人事主導で、意識を変革する

アジャイル型 組織変革

- ・自分から変わる。起点となる
- ・小さく始める。流れを広げる
- ・変革者を発見し、自走を支援する

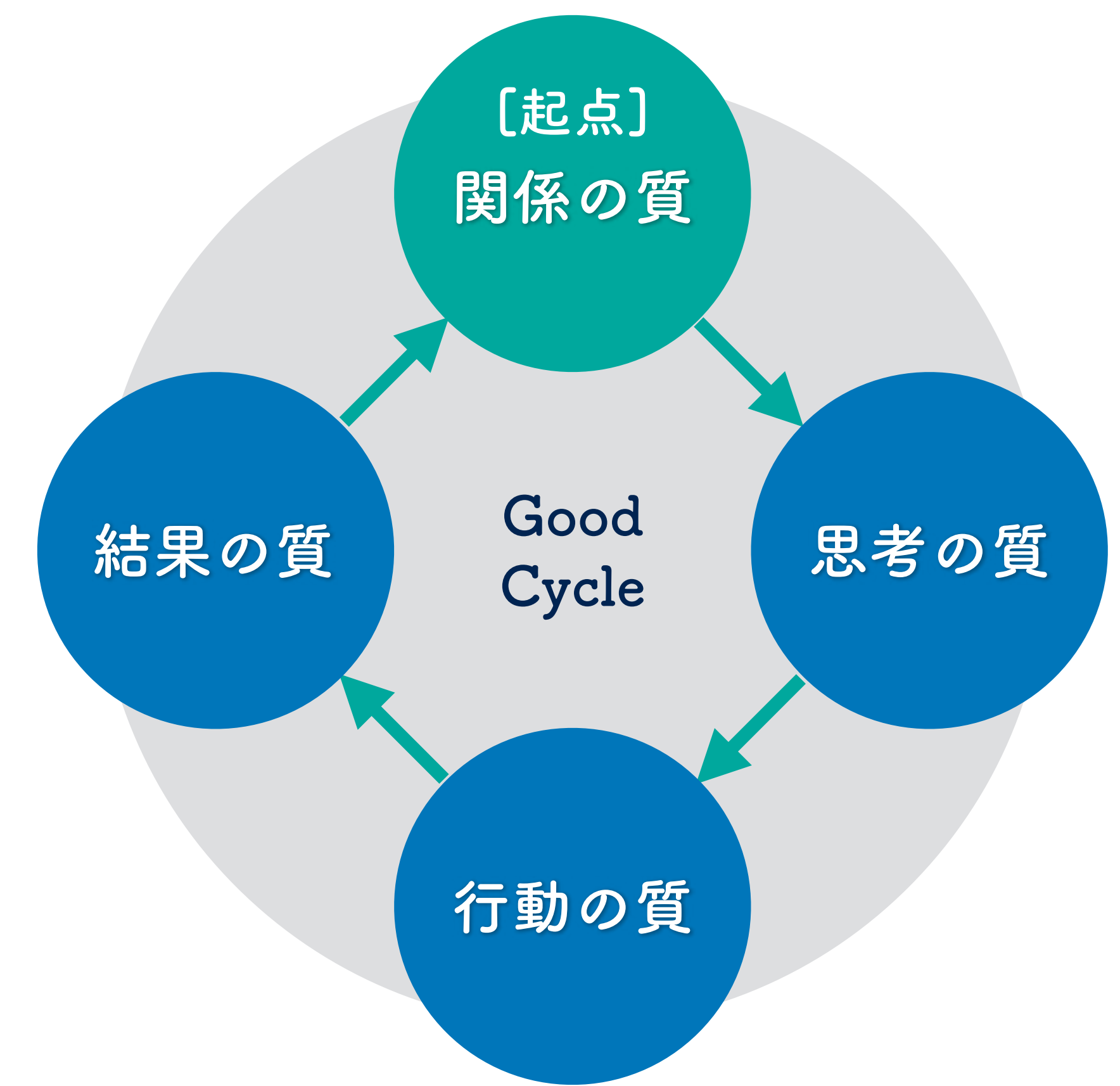
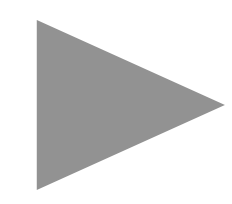
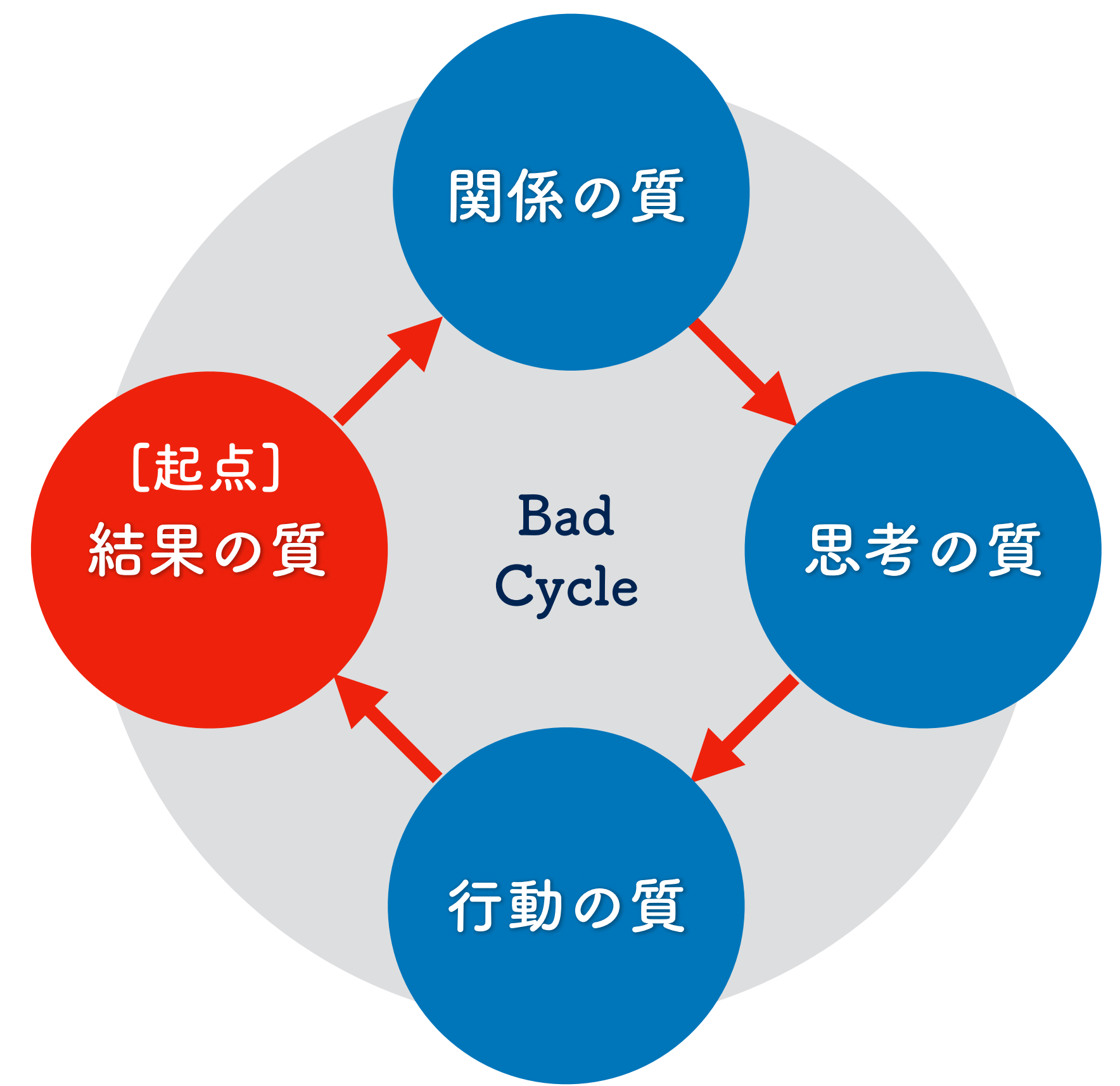


組織を変えたかったら、トップダウンで強制するのではなく、
「変革者」を発見し、支援し、ムーブメントを起こすこと。

なぜなら、人間には「意味のある選択をしたい」という自律性の欲求があり
そのエネルギーなくして「自走する組織」はつukれないから。

君たちは「変わらなくてはいけない」と強制し
「失敗循環」の引き金をひくのではなく

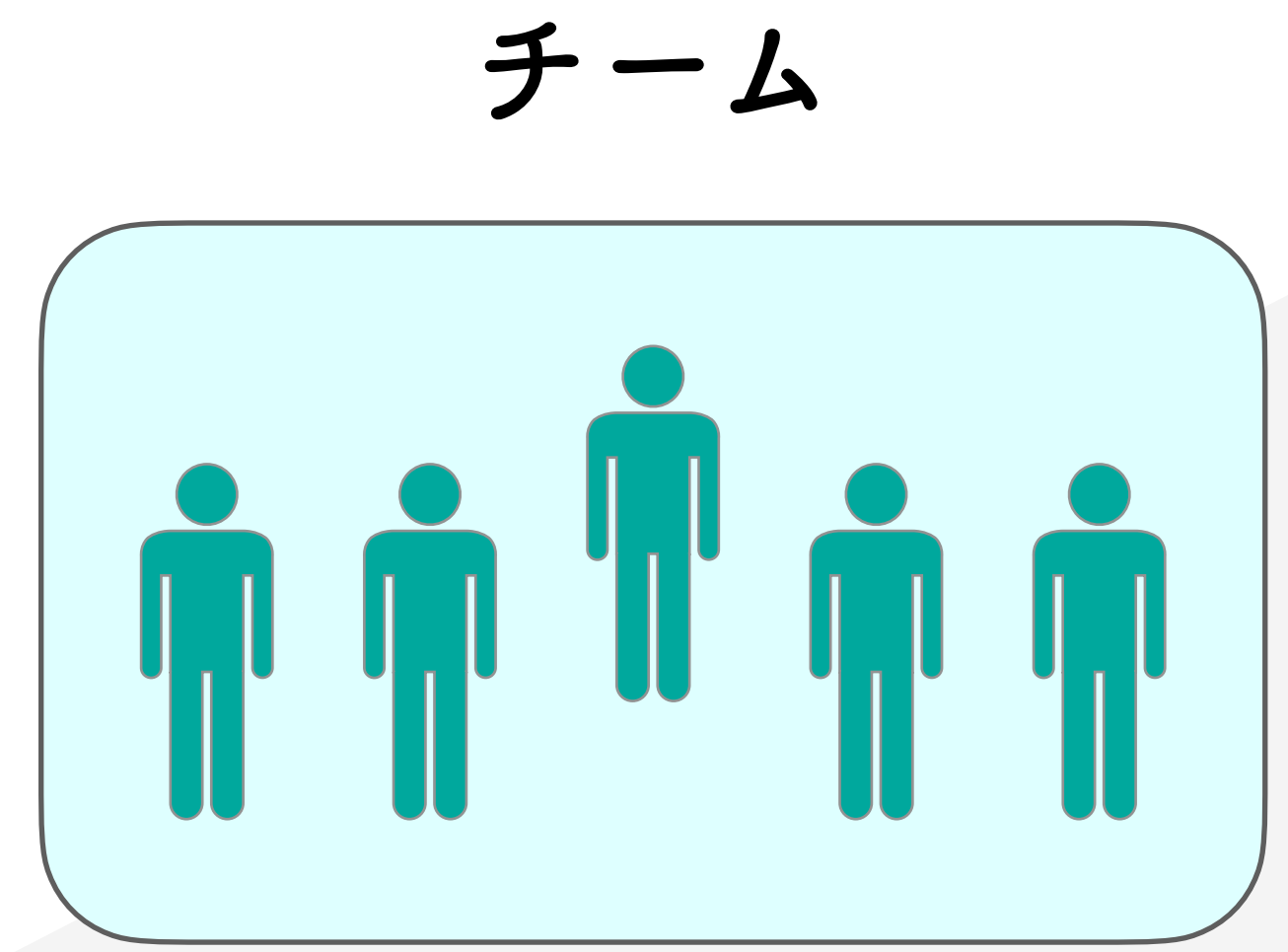
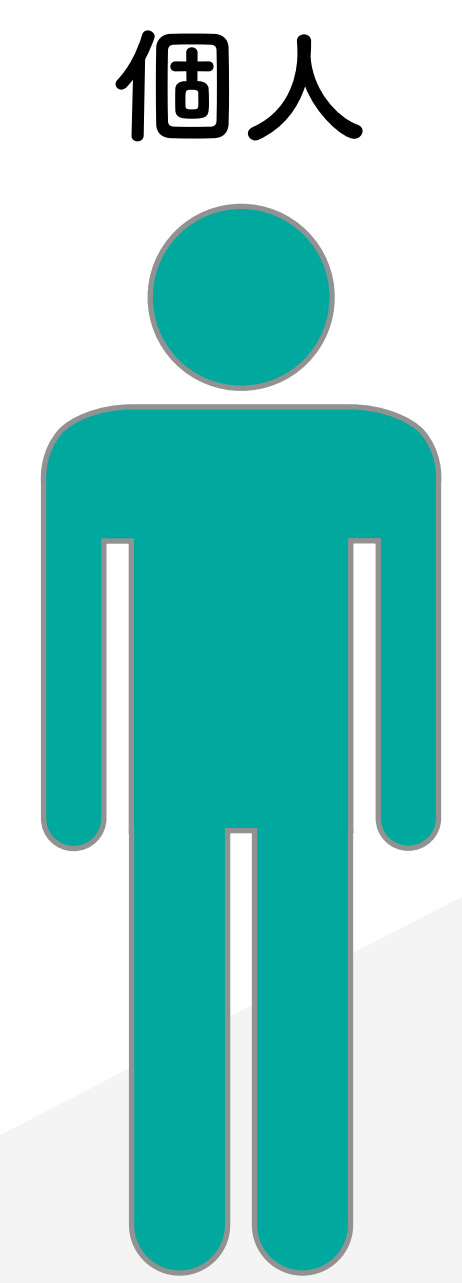
「自らが起点となりたい」という人たちを応援し
「成功循環」をうながし、影響の輪を広げること



出典：ダニエル・キム著 論文「What is Your Organization's Core Theory of Success?」

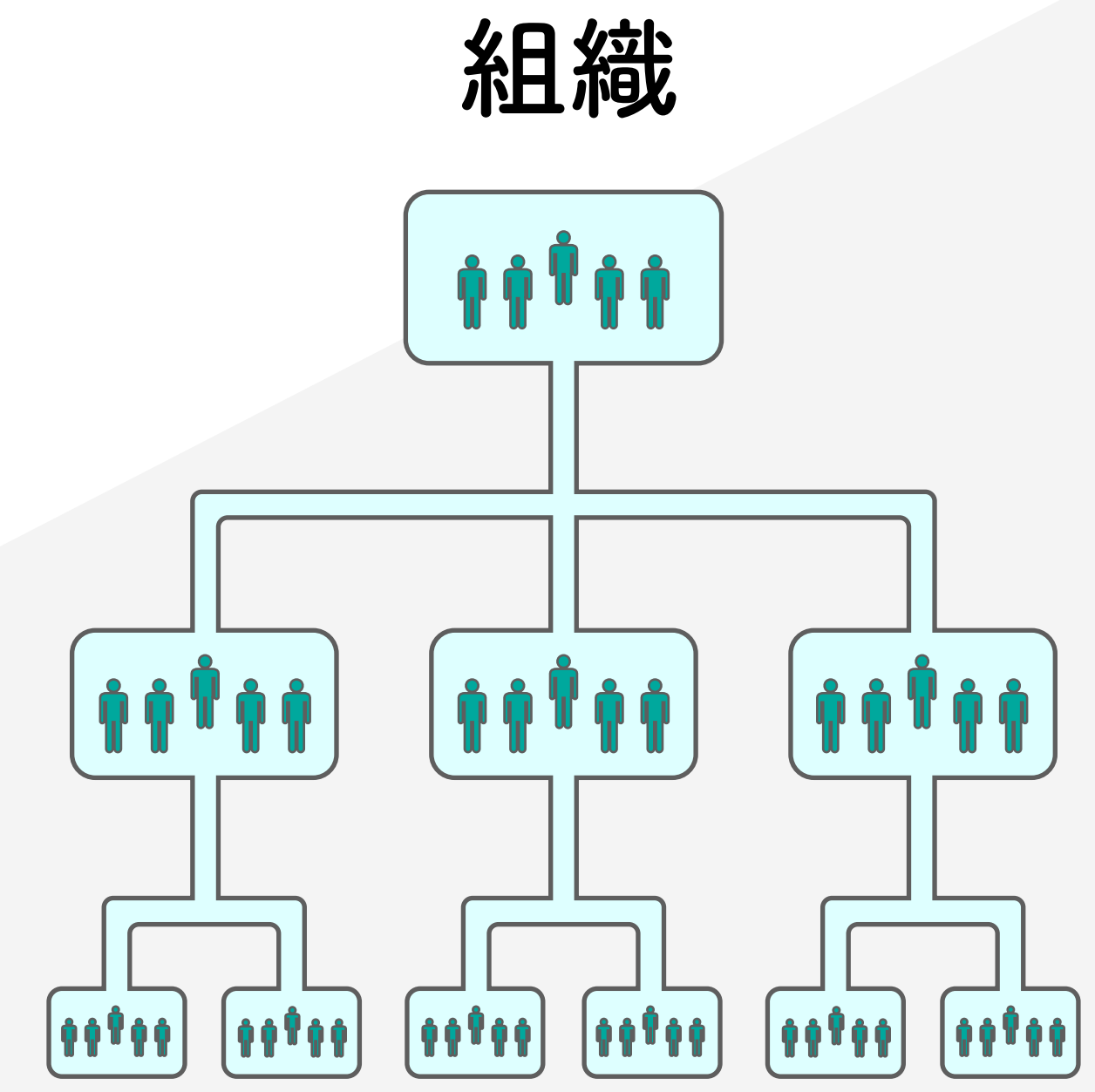
アジャイル型組織変革のエンジンとなる 3つのステージ (個人 → チーム → 組織)

- ・ 生涯不変の個体
- ・ 個人の意識変革がキー
- ・ 水蒸気の子のイメージ



仕事を行う協働単位
通常は2~5人

- ・ 最も流動的。構成が常に変化する
- ・ 個人と組織、双方との相互作用がキー
- ・ 水(液体)のイメージ

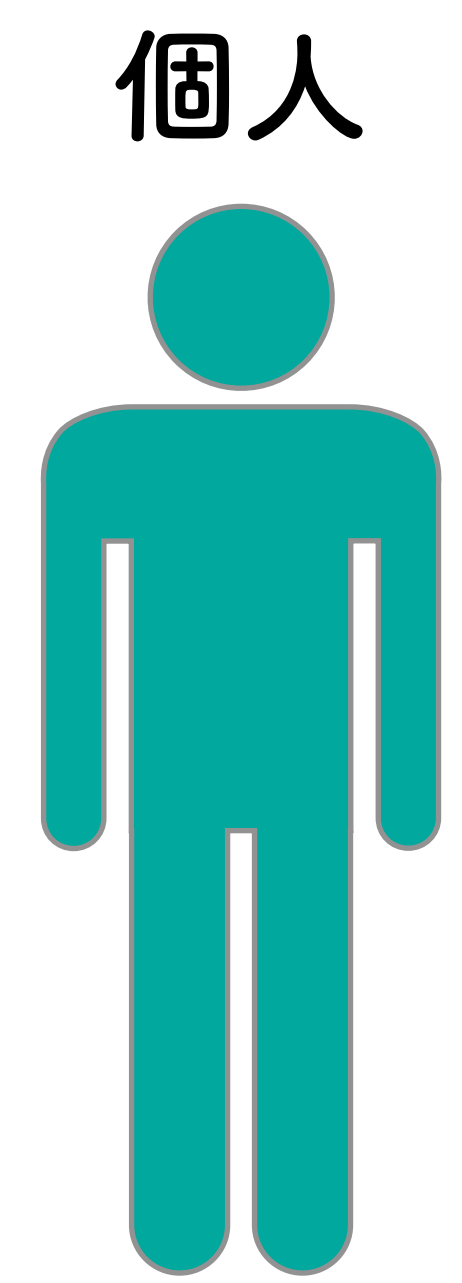


事業を行う協働単位

- ・ 長期間持続する組織体
- ・ 組織の仕組み変革がキー
- ・ 氷(個体)のイメージ

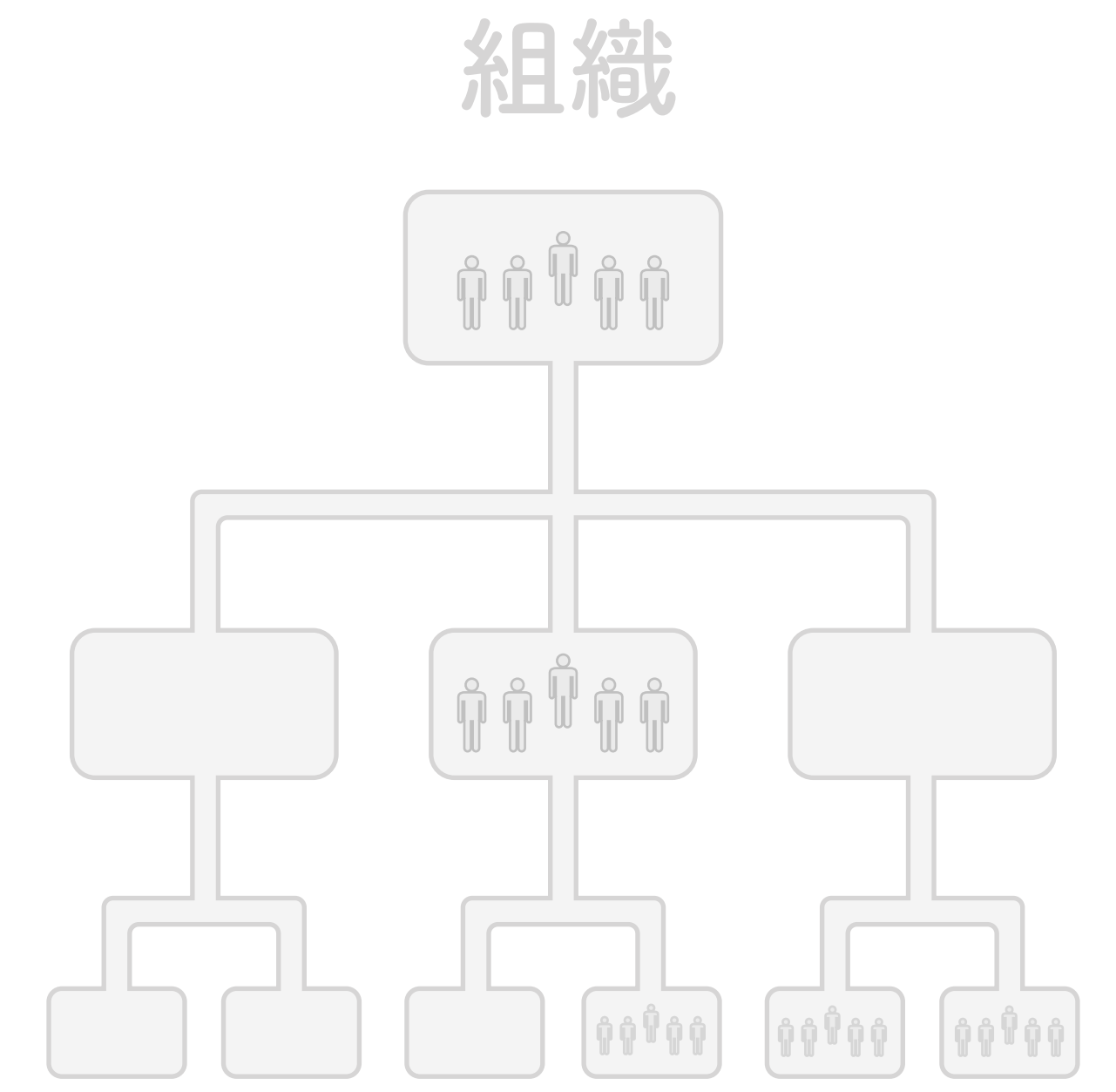
① 自分（個人）が変わる

- ・生涯不変の個体
- ・個人の意識変革がキー
- ・水蒸気（分子）のイメージ



仕事を行う協働単位
通常は2~5人

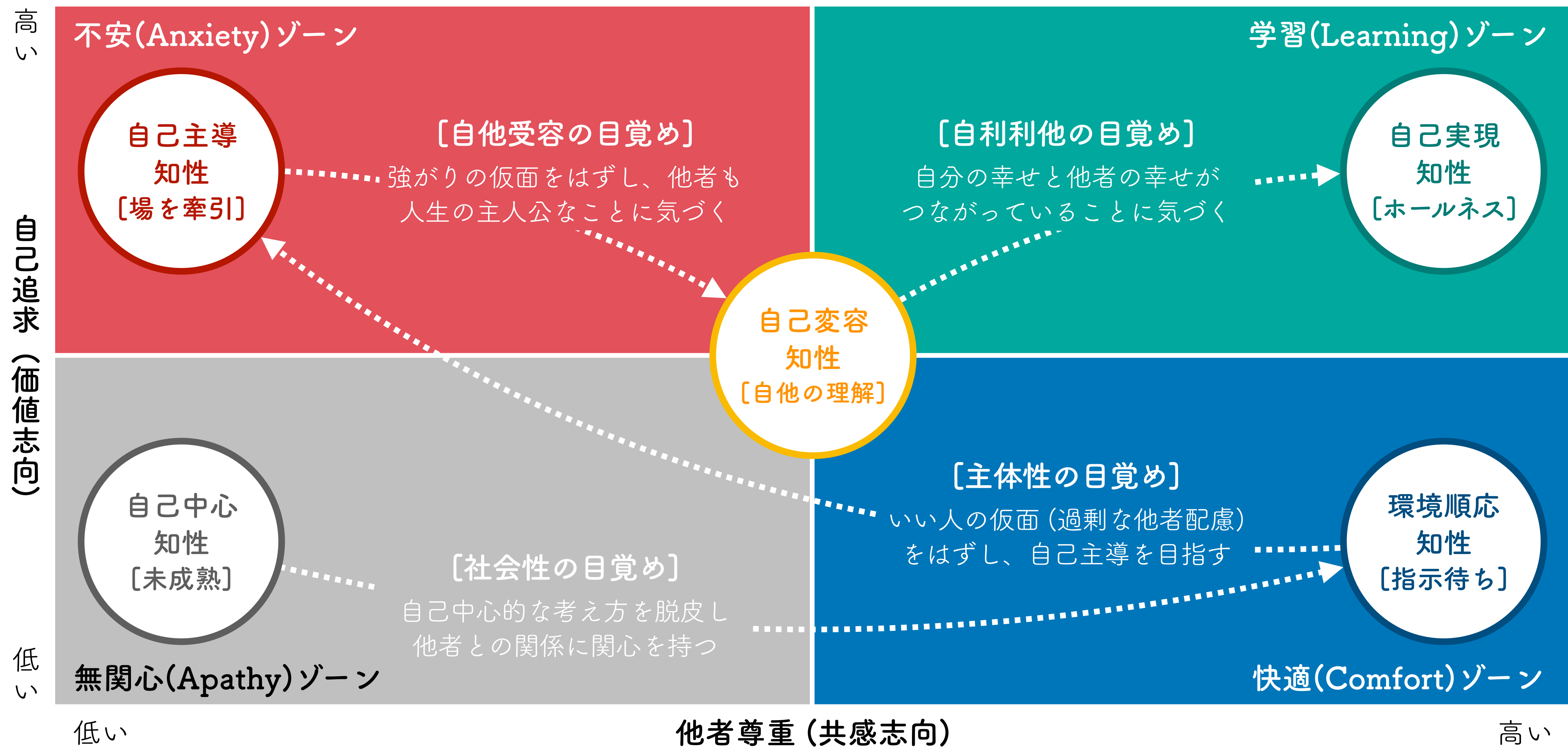
- ・最も流動的。構成が常に変化する
- ・個人と組織、双方との相互作用がキー
- ・水（液体）のイメージ



事業を行う協働単位

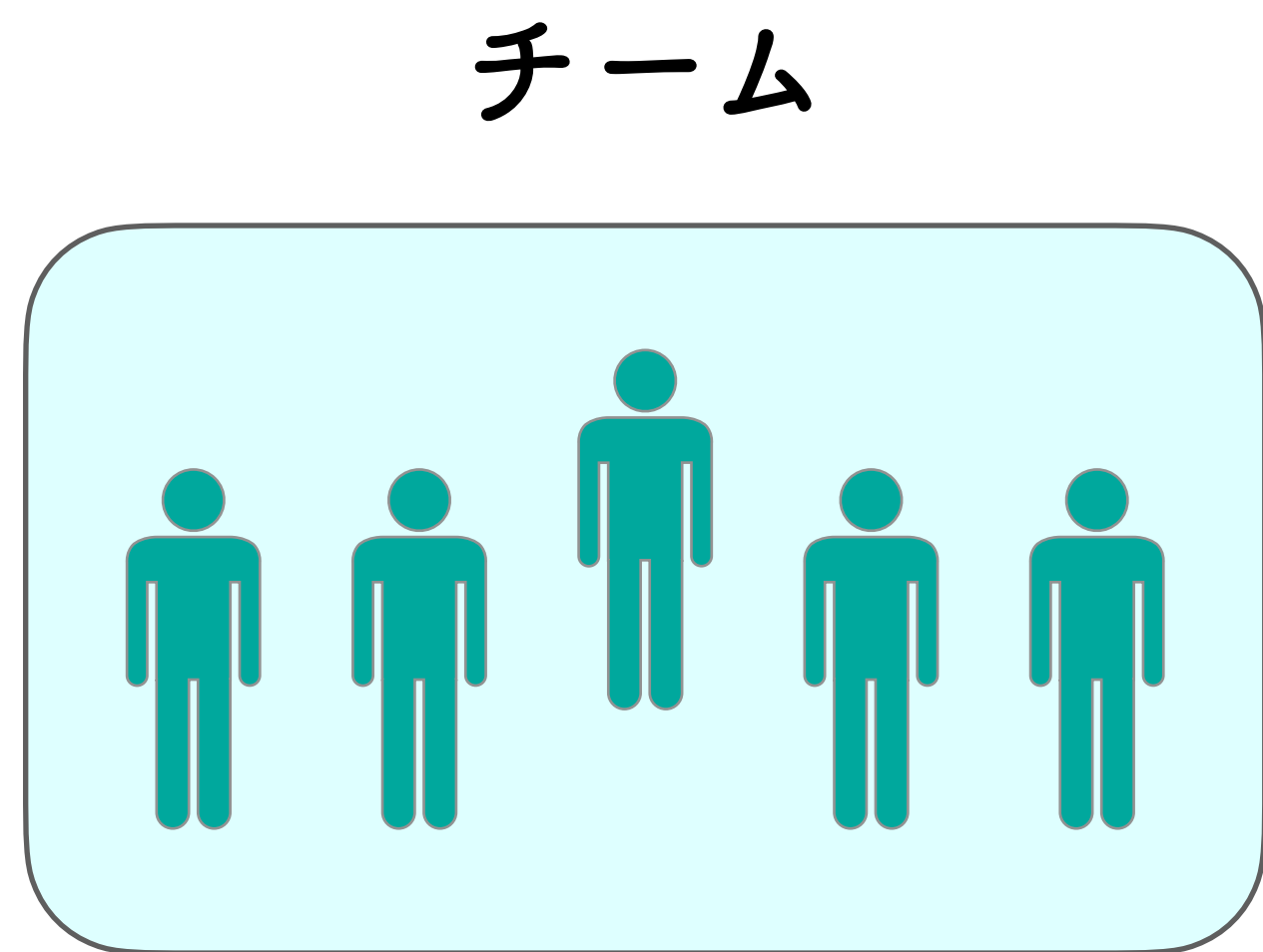
- ・長期間持続する組織体
- ・組織の仕組み変革がキー
- ・氷（個体）のイメージ

5つのステップで成長する「個人の変容」 (成人発達理論に準ずる)



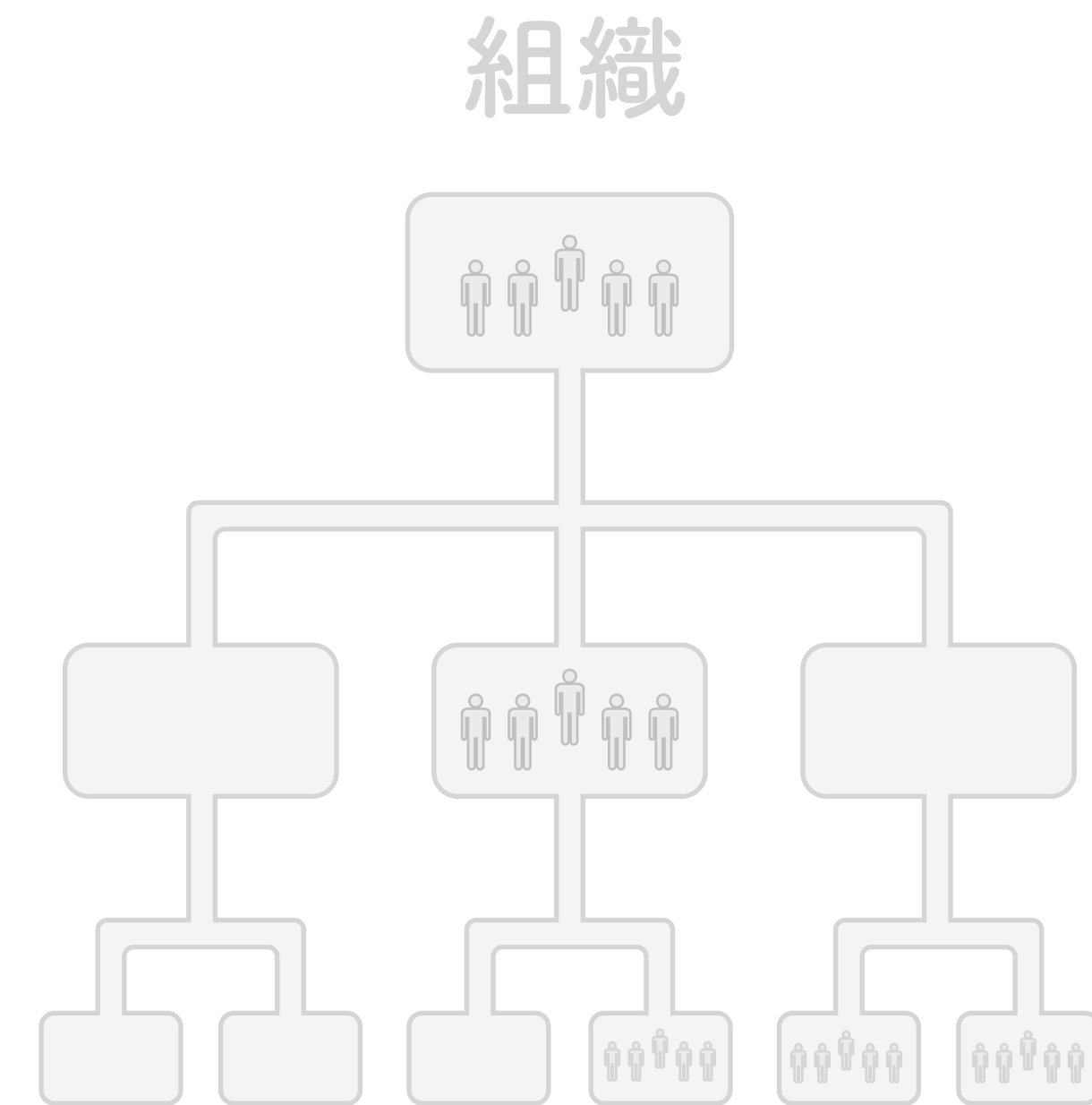
② 半径5メートル(チーム)が変わる

- ・生涯不変の個体
- ・個人の意識変革がキー
- ・水蒸気(気体)の分子のイメージ



仕事を行う協働単位
通常は2~5人

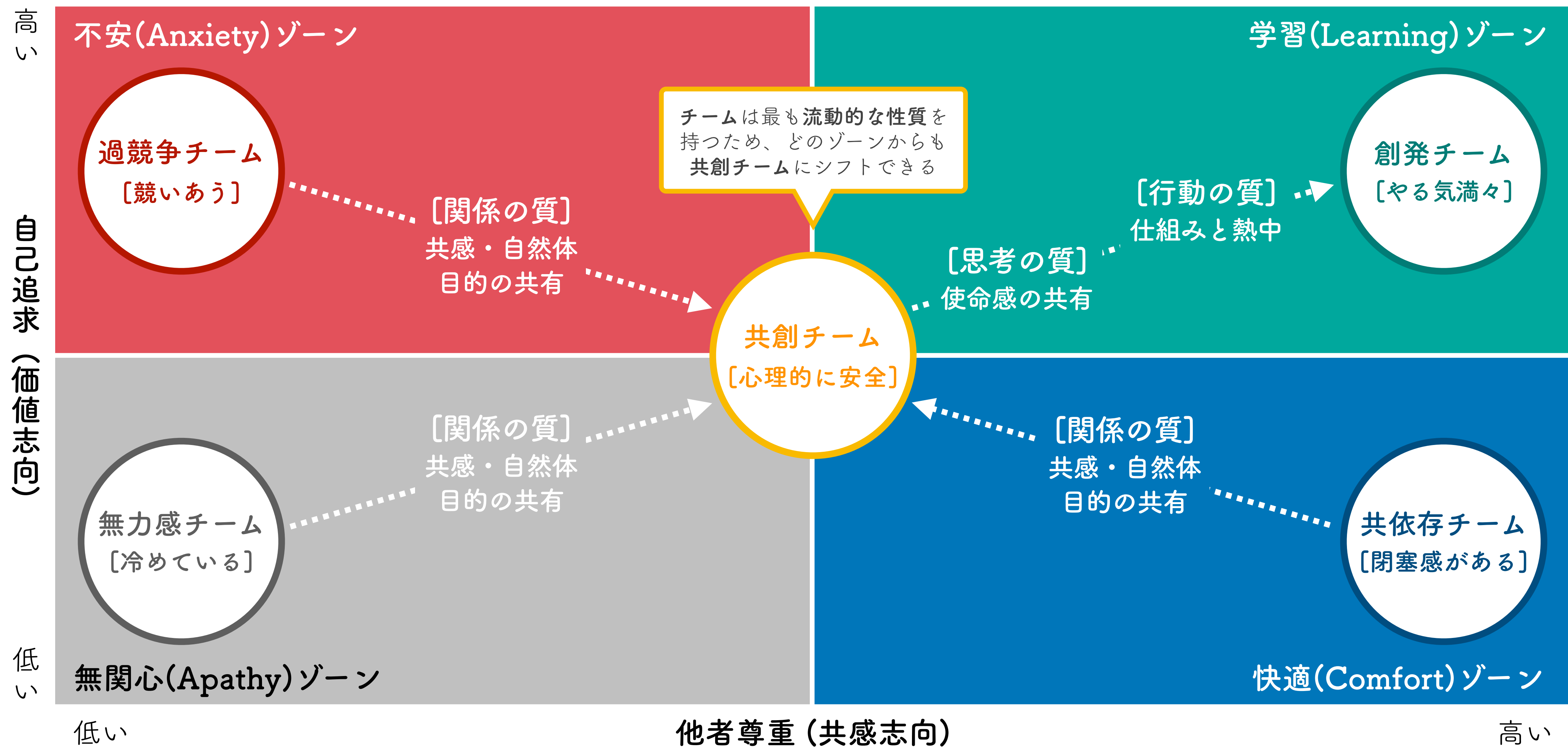
- ・最も流動的。構成が常に変化する
- ・個人と組織、双方との相互作用がキー
- ・水(液体)のイメージ



事業を行う協働単位

- ・長期間持続する組織体
- ・組織の仕組み変革がキー
- ・氷(個体)のイメージ

5つのステップで成長する「チームの変容」



③ 自部門（組織）が変わる

- ・生涯不変の個体
- ・個人の意識変革がキー
- ・水蒸気の子のイメージ



チーム

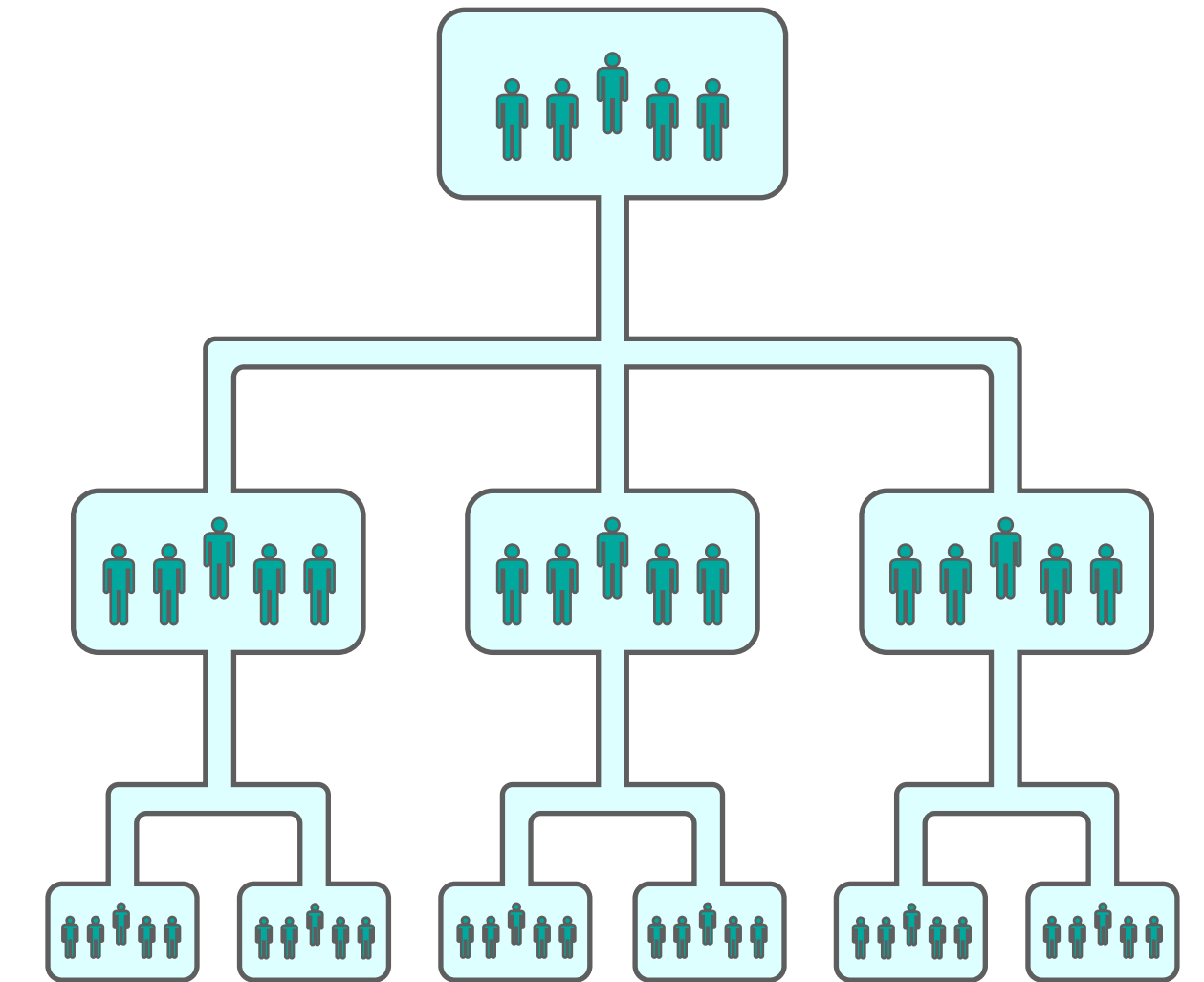


仕事を行う協働単位
通常は2~5人

- ・最も流動的。構成が常に変化する
- ・個人と組織、双方との相互作用がキー
- ・水(液体)のイメージ



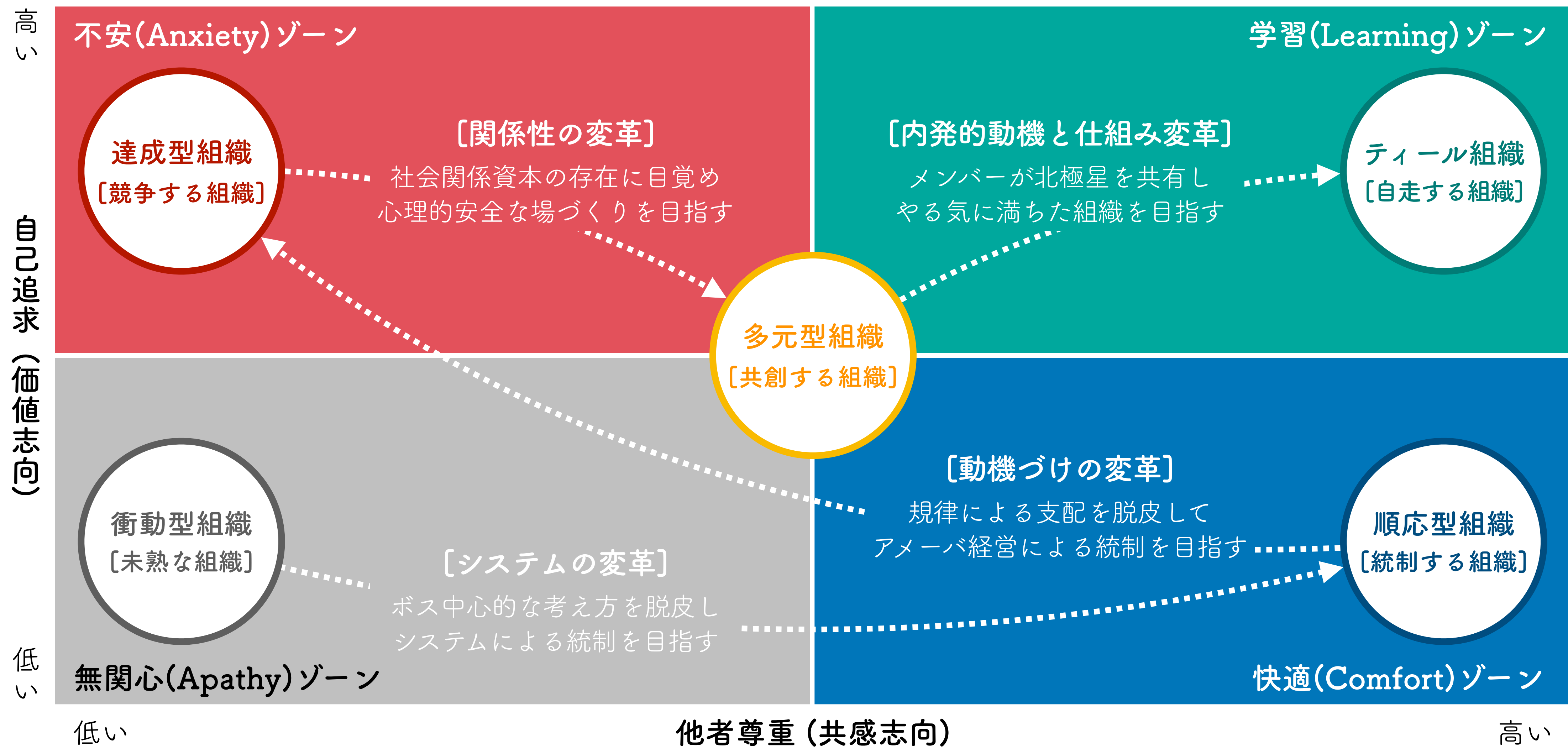
組織



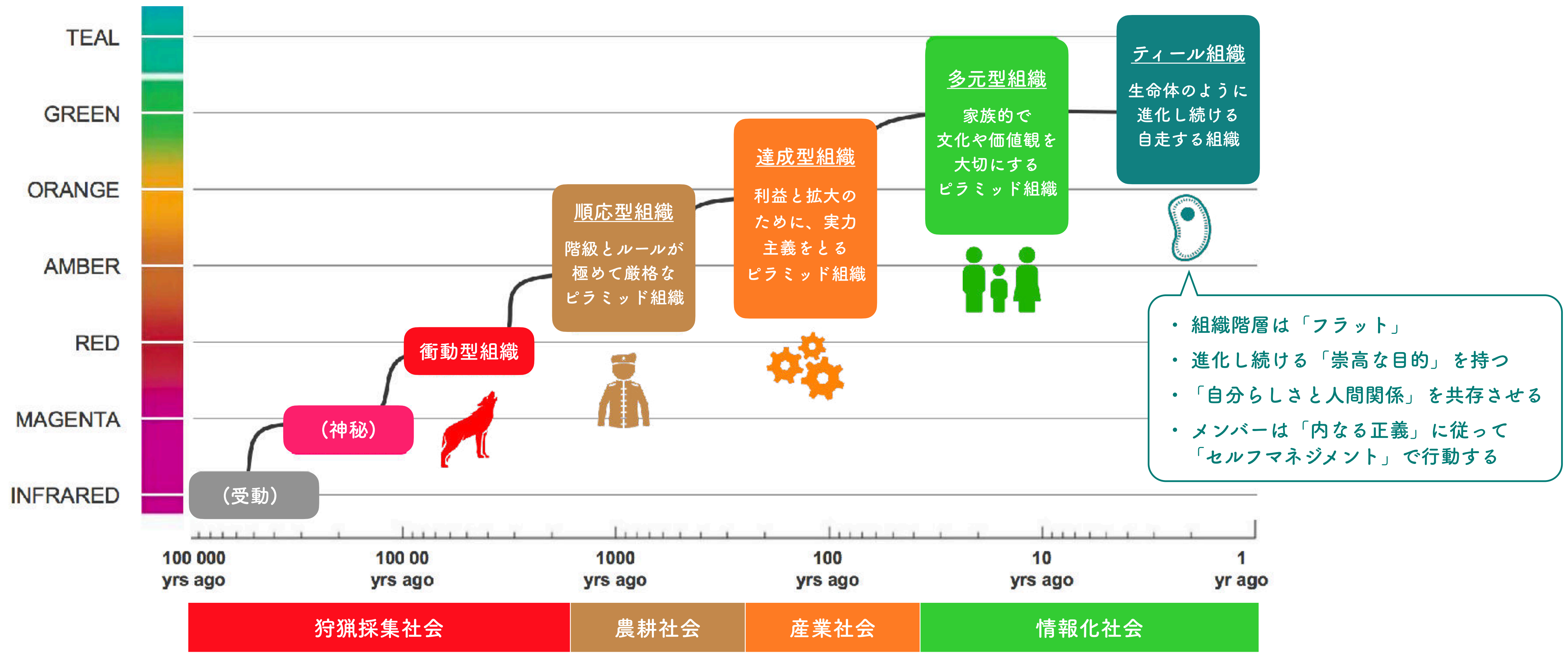
事業を行う協働単位

- ・長期間持続する組織体
- ・組織の仕組み変革がキー
- ・氷(個体)のイメージ

5つのステップで成長する「組織の変容」(ティール組織に準ずる)

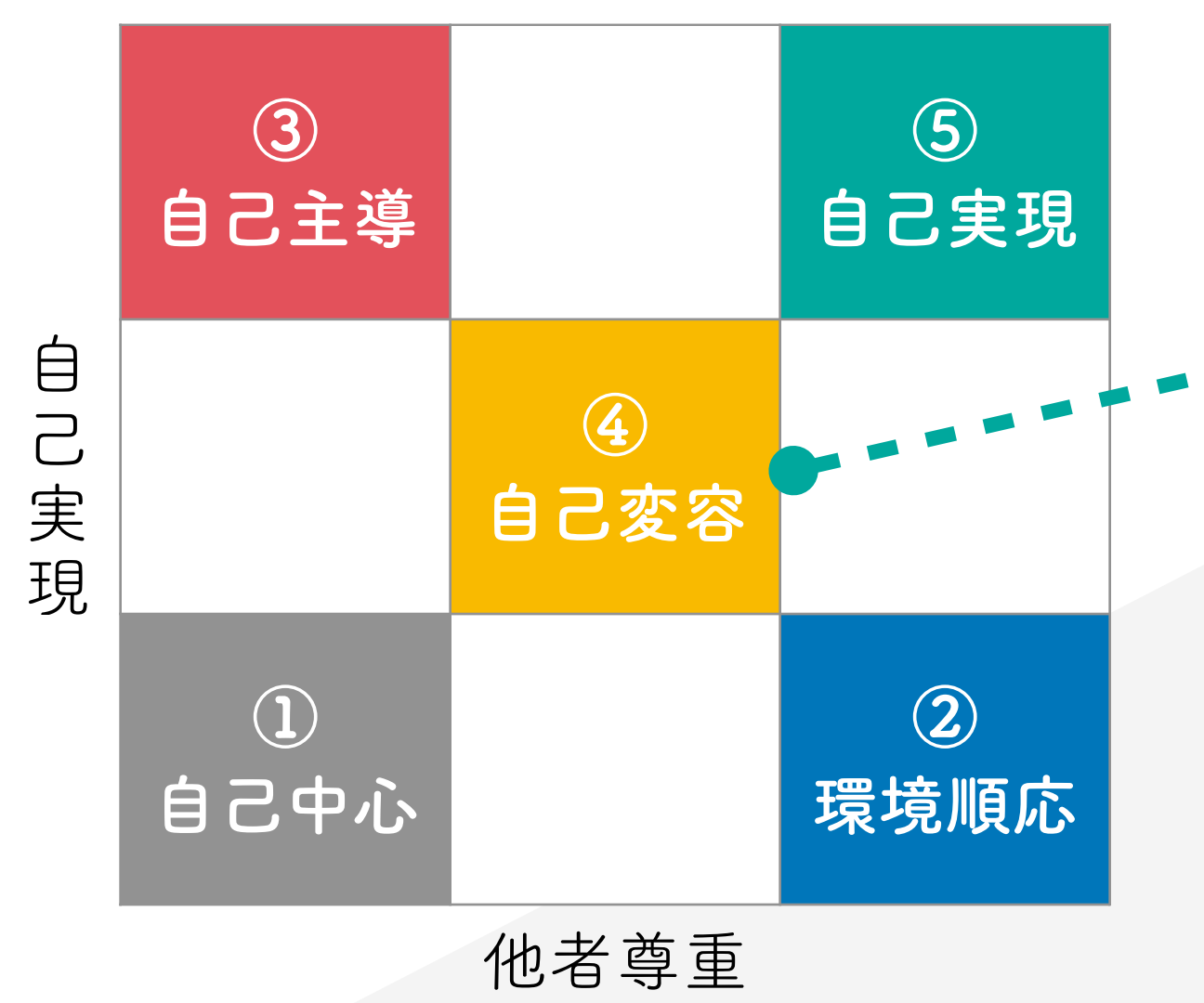


(参考) ティール組織 ~ 人類の意識発達と連動して進化する組織形態



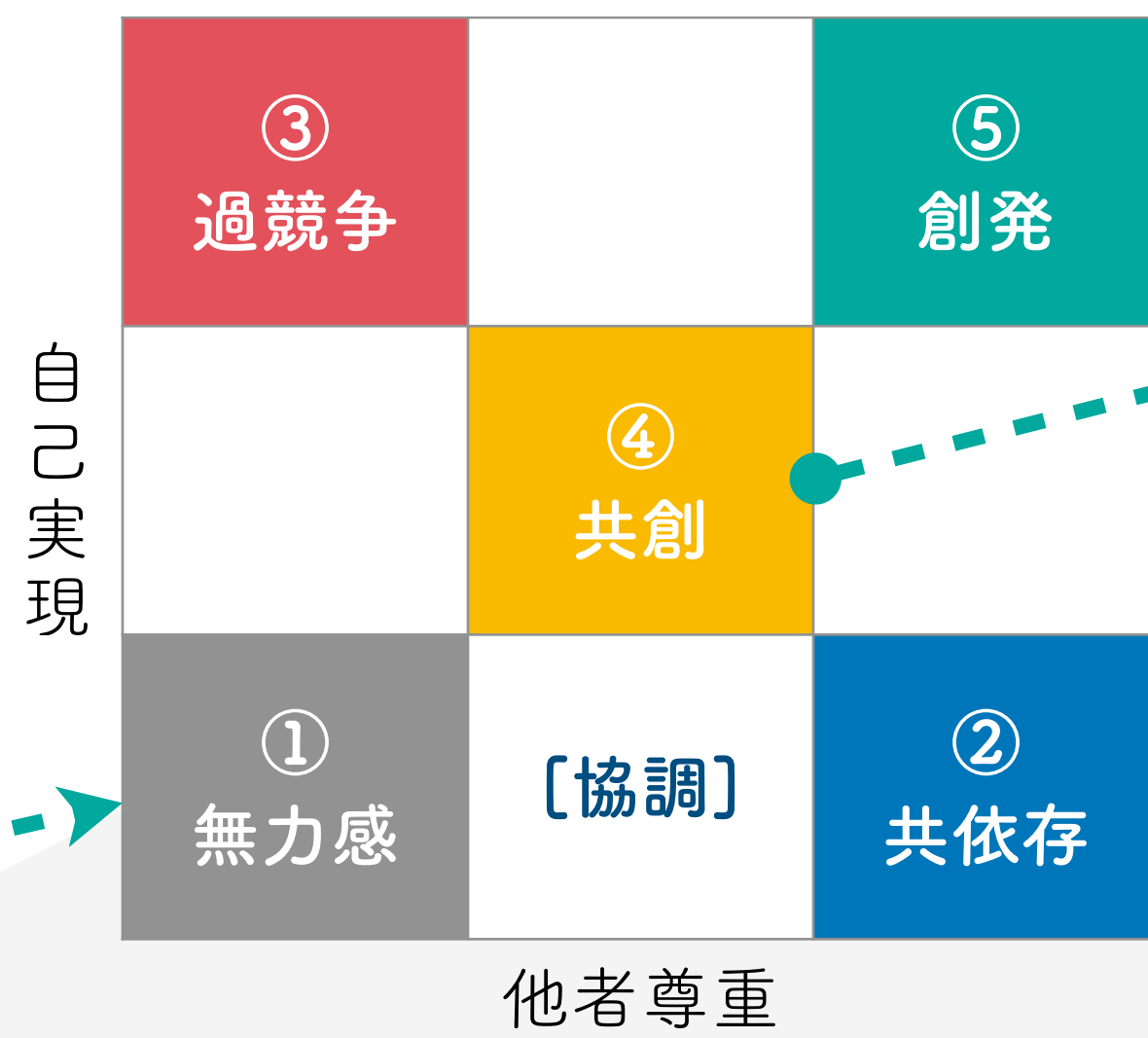
出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

アジャイル型組織変革のエンジンとなる 3つのステージ (個人 → チーム → 組織)



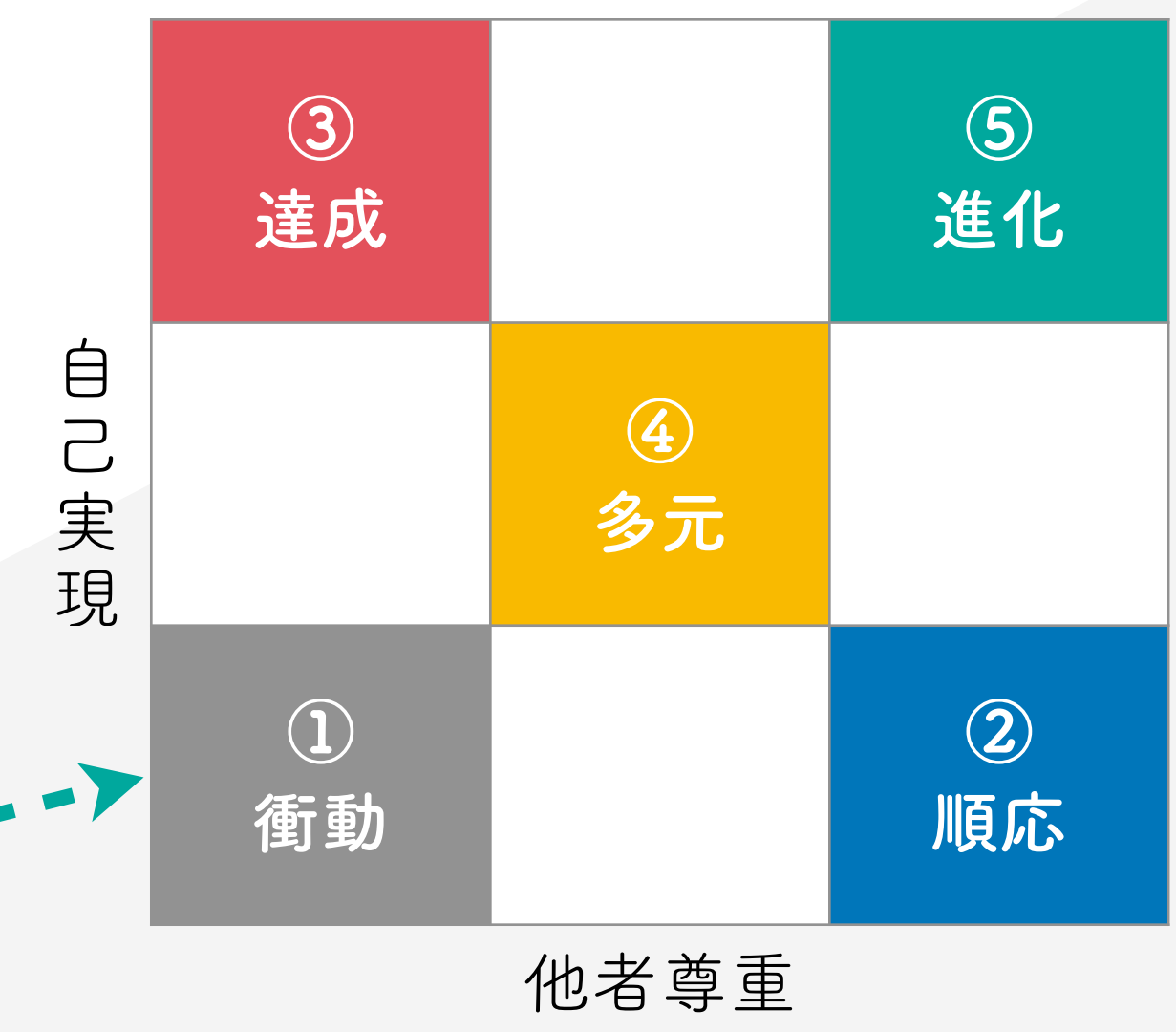
個人変容ステージ (成人発達理論)

スモールイノベーターによる
チーム変革



チーム変容ステージ

イノベーターチームの連帯による
組織の変革



組織変容ステージ (ティール組織)

- ① 「自己変容者」が価値を生み、**チームの変革**をリードする
- ② 「共創チーム」が価値を生み、**組織の変革**をリードする
- ③ 「多元型組織」が価値を生み、**影響の輪**を全社に広げる

変革の起点となり、チームを変え、組織を変えよう



✓ ——— ✓ ——— ✓
why what how

- 今は、工業社会から知識社会への**変革期**です。
- 過去の成功体験が通用せず、**多くの組織**が悩んでいます。
- しかし「**組織をよくしたい**」という思いは、みな一緒です。
- **あなた一人から始められることは、なんですか？**



変革の起点となり、チームを変え、組織を変えるには？

自分が
起点となる

自分 1. 自己の変容 起点となる。信念を持ち、小さな一歩を踏み出そう

チームを
よりよく

チーム 2. チームの変容 半径5メートルのチームで、成功の循環をつくろう
3. 反対者の理解 反対者も人間として尊重し、信頼を得る努力をしよう
4. 困難の克服 葛藤は学習と成長のチャンス。創造的に乗り越えよう

組織を
よりよく

組織 5. この指とまれ 一期一会の気持ちで変革者をつなぎ、学びの場を創ろう
6. 影響の輪 上位の組織に、コラボレーションと影響の輪を広げよう

起点となる。信念を持ち、小さな一歩を踏み出そう

環境のせいにも、誰かのせいにもしたくない。

今、わたしにできることはなんだろう？

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

心理学者キャロル・S・ドゥエックが提唱した、ふたつのマインドセット

硬直マインドセット：自分の能力は固定的で変わらない

成長マインドセット：自分の能力は努力次第で伸ばせる

「**硬直マインドセットの人**」は能力を固定的なものと考え「**人を評価する**」という視点を大切にする。また、自分自身の能力も固定的と考えるため「**いかに自分を有能に見せるか**」に心を奪われてしまう。

「**成長マインドセットの人**」は努力次第で能力は伸ばせると考え「**新しいことにも果敢に挑戦**」する。思い通りにいかないことも、**ポジティブに「学習の機会**」と捉え、粘り強く取り組むことができる。

▶ 「**他責の世界**」を脱しよう。自己成長のために、**自分を変えるところから始めよう**。

自分を変える第一歩は、自分を「**正しく知ること**」から。

今、**自己認識力（セルフ・アウェアネス）**が注目されている。スタンフォードMBAの顧問委員会75名に対する調査で「**リーダーが伸ばすべき最大の能力はなにか**」という問いに答えは「**自己認識力**」でほぼ一致したという。

自己認識力は、**自己改革の基礎**であり、それなしではリーダーとしての成長が見込めないからだ。

ただし、**地位が高くなり、権威を得られるほど**、「**自己認識力が落ちてしまう**」こともわかっている。

出典：ハーバード・ビジネス・レビュー「セルフ・アウェアネス」

リーダーは「**組織の問題だ。社員を変えよう**」と想着てしまいうが、
実は「**自分自身も問題の一部**」で、むしろ「**問題の起点**」なのだ。



自己認識、四つの原型

高い

内面的自己認識度

低い

内省者

自分が何者であるか、よくわかっているが、他者からの意見を取り入れることで自分の見方を疑ってみる、あるいは盲点を探してみる、ということをしなない。
これにより人間関係が損なわれたり、成功に限界が生じたりする恐れがある。

認識者

自分が何者であるか、何を成し遂げたいかを知っており、他者の意見も求め、重視する。
リーダーはここに至ると、自己認識の真の恩恵を、十分に理解し始める。

探索者

自分が何者であるか、何を支持するのか、部下からどう見られているのか、まだわかっていない。
その結果、自分のパフォーマンスや人間関係に、行き詰まりや苛立ちを感じているかもしれない。

八方美人

他者にこう見られたいと意識するあまり、自分にとって重要なことを見過ごすおそれがある。
そのうちに、自分の成功や充実につながらない選択を下しがちとなる。

低い

外面的自己認識度

高い

出典：ハーバード・ビジネス・レビュー「セルフ・アウェアネス」

自己認識力を身につけるカギは…

「愛ある批評家 — Loving Critic」

(その人のために思って真実を伝えてくれる他者)

からの率直な意見を求めること。

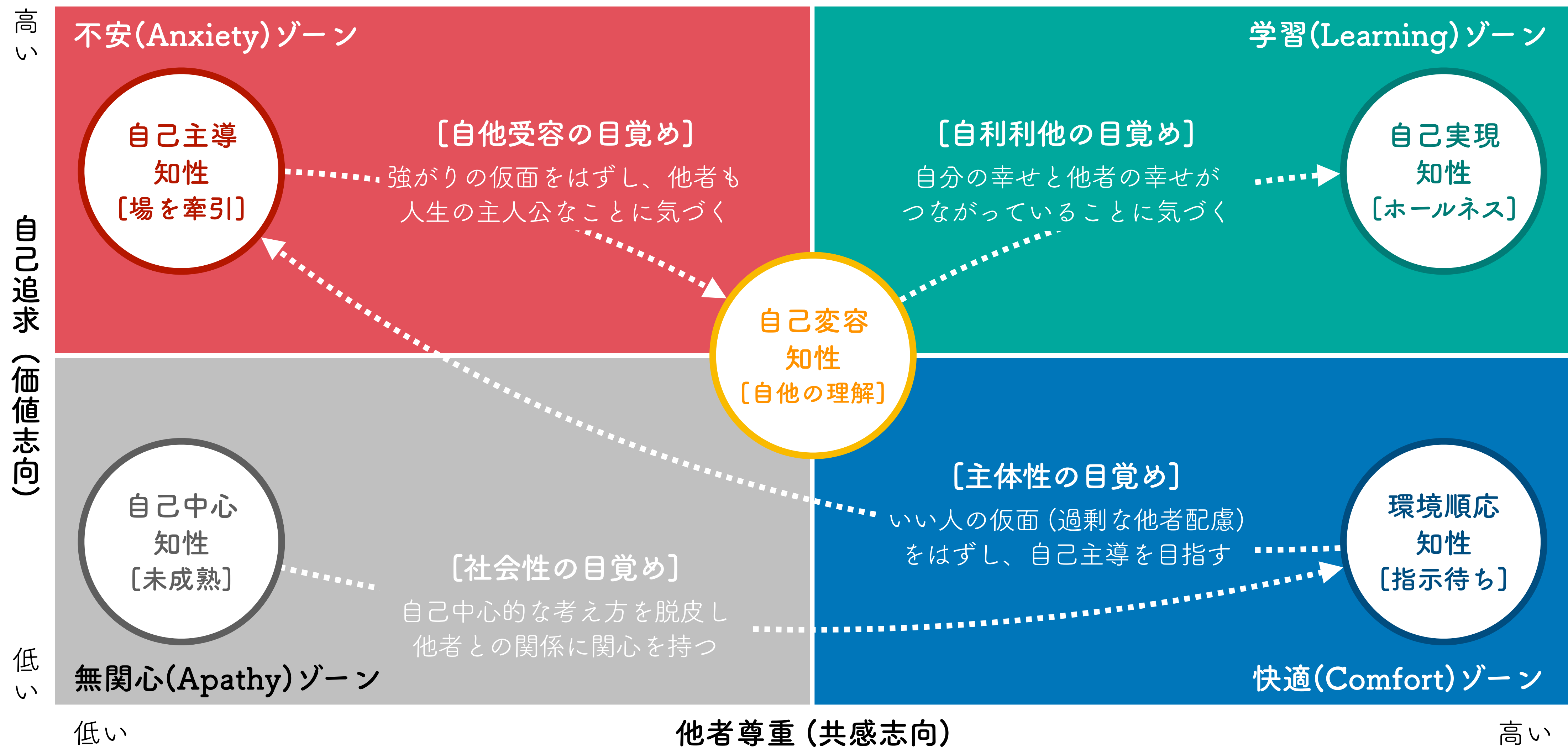
それをもとに、自分自身の内なる心と対話し、

学びを取り入れる習慣をつけることだ。

組織心理学者 ターシャ・ユーリック

出典：ハーバード・ビジネス・レビュー「セルフ・アウェアネス」

5つのステップで成長する「個人の変容」 (成人発達理論に準ずる)





不易流行（松尾芭蕉）

変化しない本質(信念)を持ちながら、環境にあわせて進化(自己変容)していくこと

「ハチドリの一としずく」

南米のアンデス地方に伝わるお話

森が燃えていました。

森の生きものたちは、われ先にと逃げていきました。

でもクリキンディという名のハチドリだけはいったりきたりクチバシで水のしずくを一滴ずつ運んでは、火の上に落とすしていきました。

動物たちが「そんなことをしていったい何になるんだ」と笑います。

でも、クリキンディはこう答えました。

「私は、私にできることをしているだけ」

① 変革をはじめる ～ 自己の変革

起点となる。信念を持ち、小さな一歩を踏み出そう

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

半径5メートルのチームで、成功の循環をつくろう

組織の課題を考えはじめると、暗い気持ちになってしまう。

どこから始めればいいんだろう？ なにから手をつければいいんだろう？

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

悩みは尽きない。例えば、会社のことだと …

トップが変わってから
数字ばかりで …

なんか、ウチのチーム
元気がない …

そもそも
評価制度が悪いよね …



① 関心の輪を描く

関心がない領域

トップが変わってから
数字ばかりで ...

そもそも
評価制度が悪いよね ...

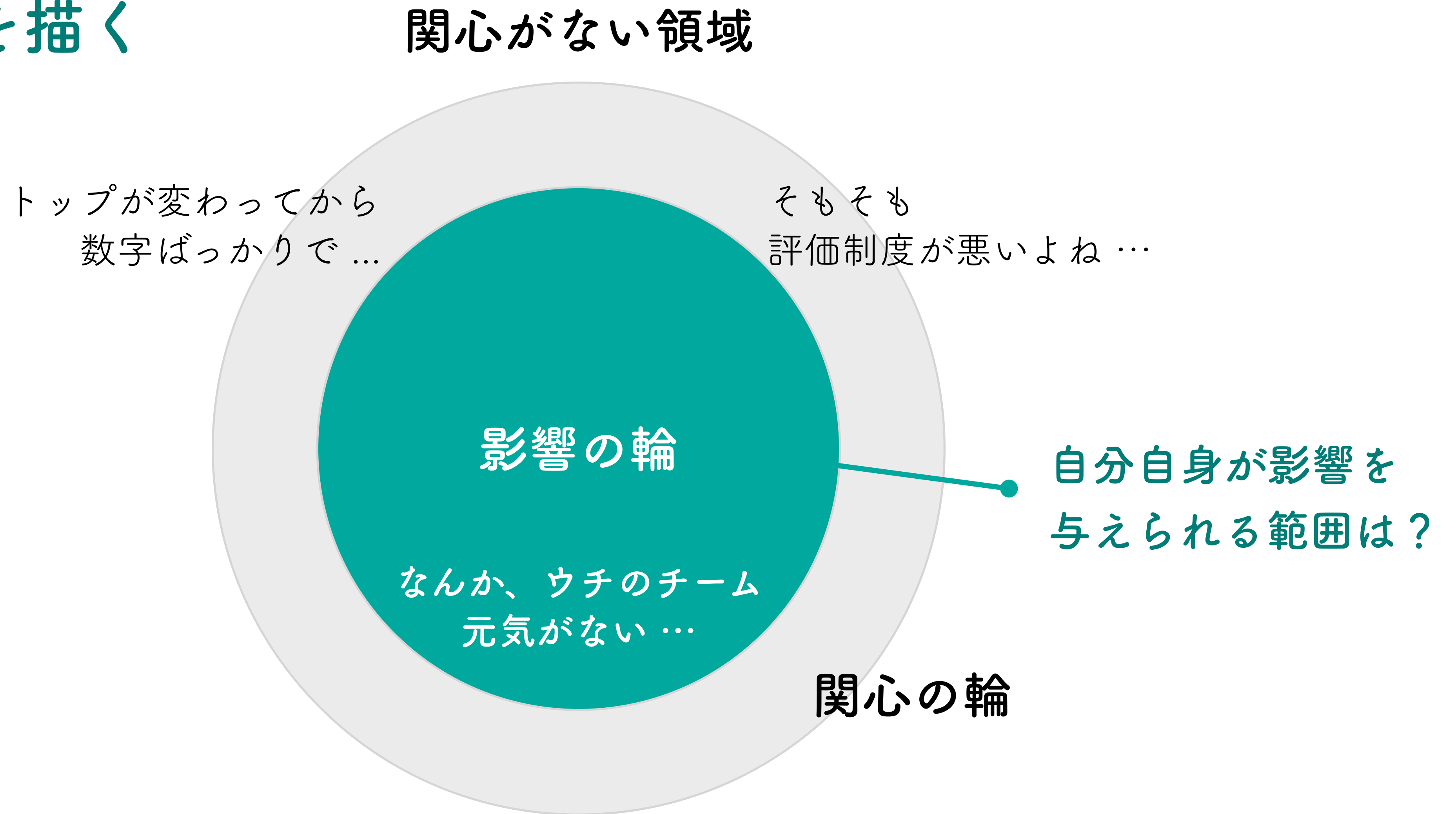
関心の輪

なんか、うちのチーム
元気がない ...

関心の輪を描くことで「自分が関心を持っている領域と、そうでない領域」をわけることができる

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

② 影響の輪を描く



影響の輪を描くことで「自分が直接コントロールできる、あるいは大きく影響できる領域」を意識できる

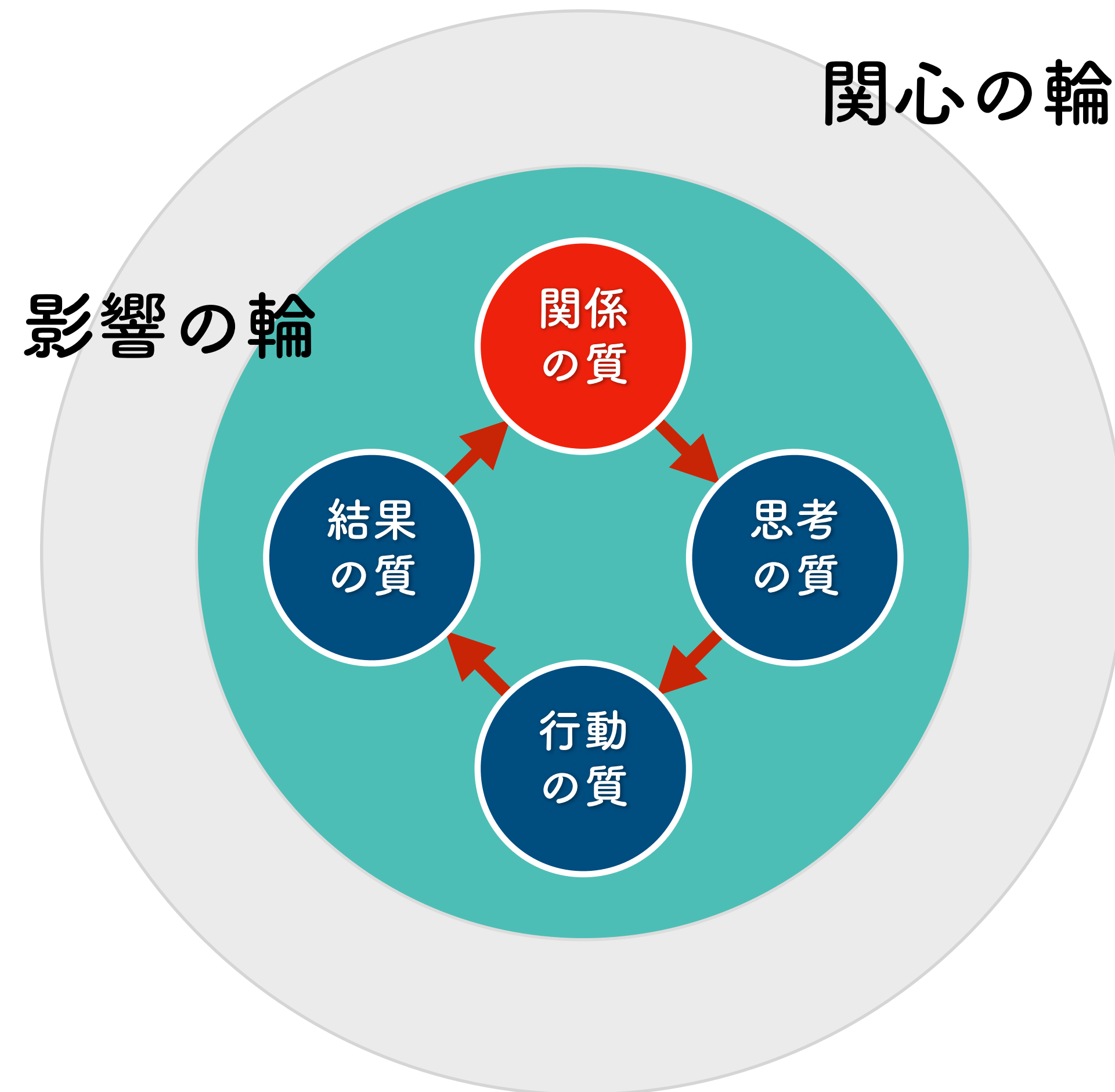
参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

「主体的な人」は、変えられないことに
「関心」は持つが、積極的には関与しない。

なぜなら、**自分の時間や心理的エネルギーは
限られていることを知っているから。**

一度しかない人生を大切に生きるために
自分の心を「**影響の輪**」に集中させる。

影響の輪で、 成功循環をまわす



まず、自分のチームで「成功循環モデル」を一巡させ、目に見える「成果」に結びつける。

様子見をやめて「信念の人」になる

様子見の人

慎重な人

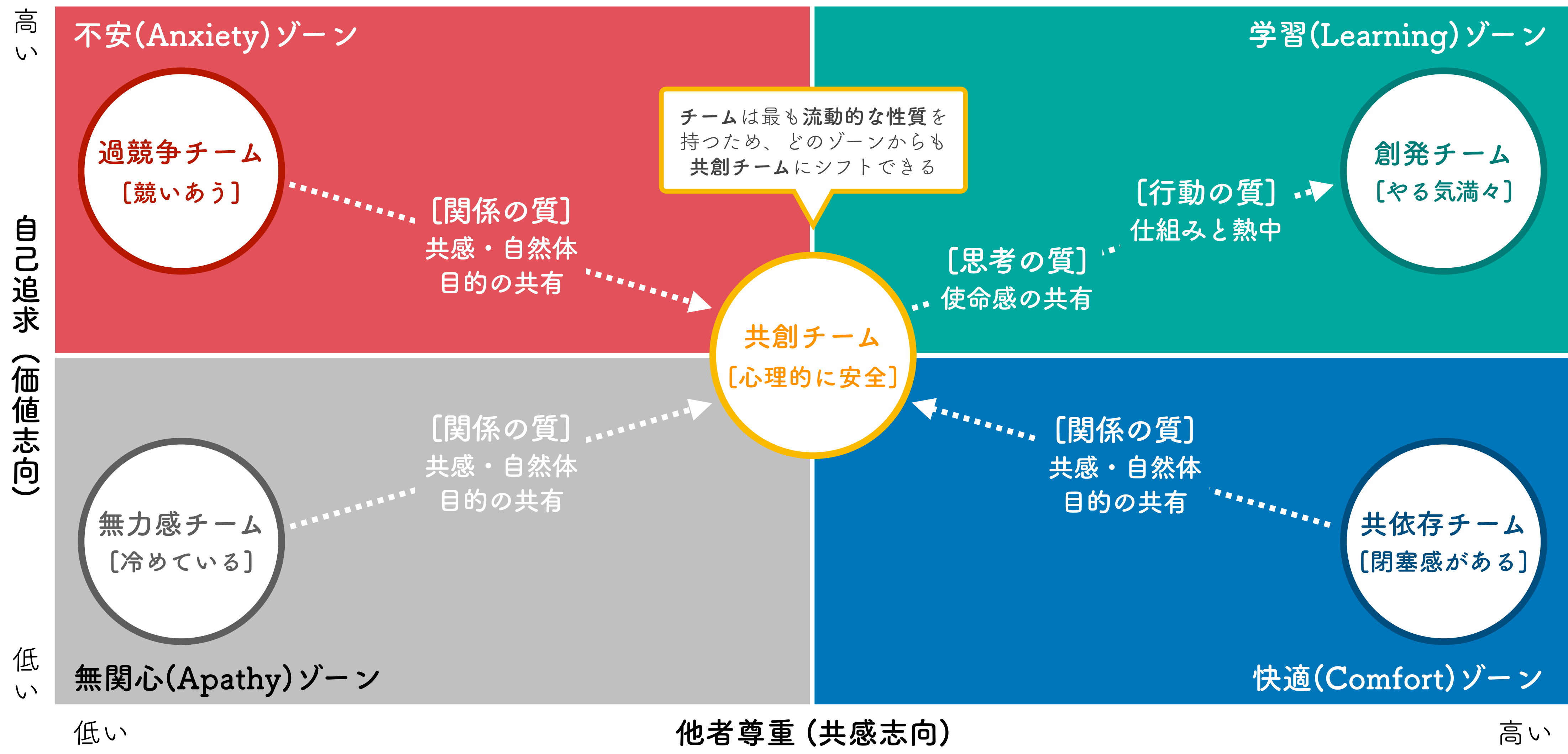
信念の人

現状を変更するのは
できるだけ避けたい

正しいと思うことを
積極的に行動する

自分の組織にとってプラスになるか
わからないから、まだ動きにくい

5つのステップで成長する「チームの変容」



② 身近なところから ～ チームの変容

半径5メートルのチームで、成功の循環をつくろう

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

反対者も人間として尊重し、信頼を得る努力をしよう

古い考えを踏襲する人たちから、冷たい視線を浴びるのがつらい。
反対する人たちと、どのように向き合えばいいんだろう？

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

責任感のワナ


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

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

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

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

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」



例えば「成果圧力をかけてくる上司」も
自分と同じように「人生を主人公」で生きており、
「責任感の罨」にハマって苦しんでいる…

立場が上になるほど、業績やお金に対するプレッシャーが厳しくなる。
その不安感ゆえ、思い込みで突っ走り、部下との心の距離が遠くなってゆく。
孤立し、人も辞めていく。お金の問題に人の問題、悩みは深まってゆく。

そんなときには「**上司の視点**」で
日頃の「わたしの表情や言動」を想像してみよう。

もし「**上司の立場**」だったら
どんな部下がいたら、うれしく感じるだろう。

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

では、どんな人が信頼されるのだろう。

信頼のトライアングル (信頼されるための3つのドライバー)

人が相手を信頼するのは、3つのドライバーがそろった時

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

- ・ **オーセンティシティ (真実性)**

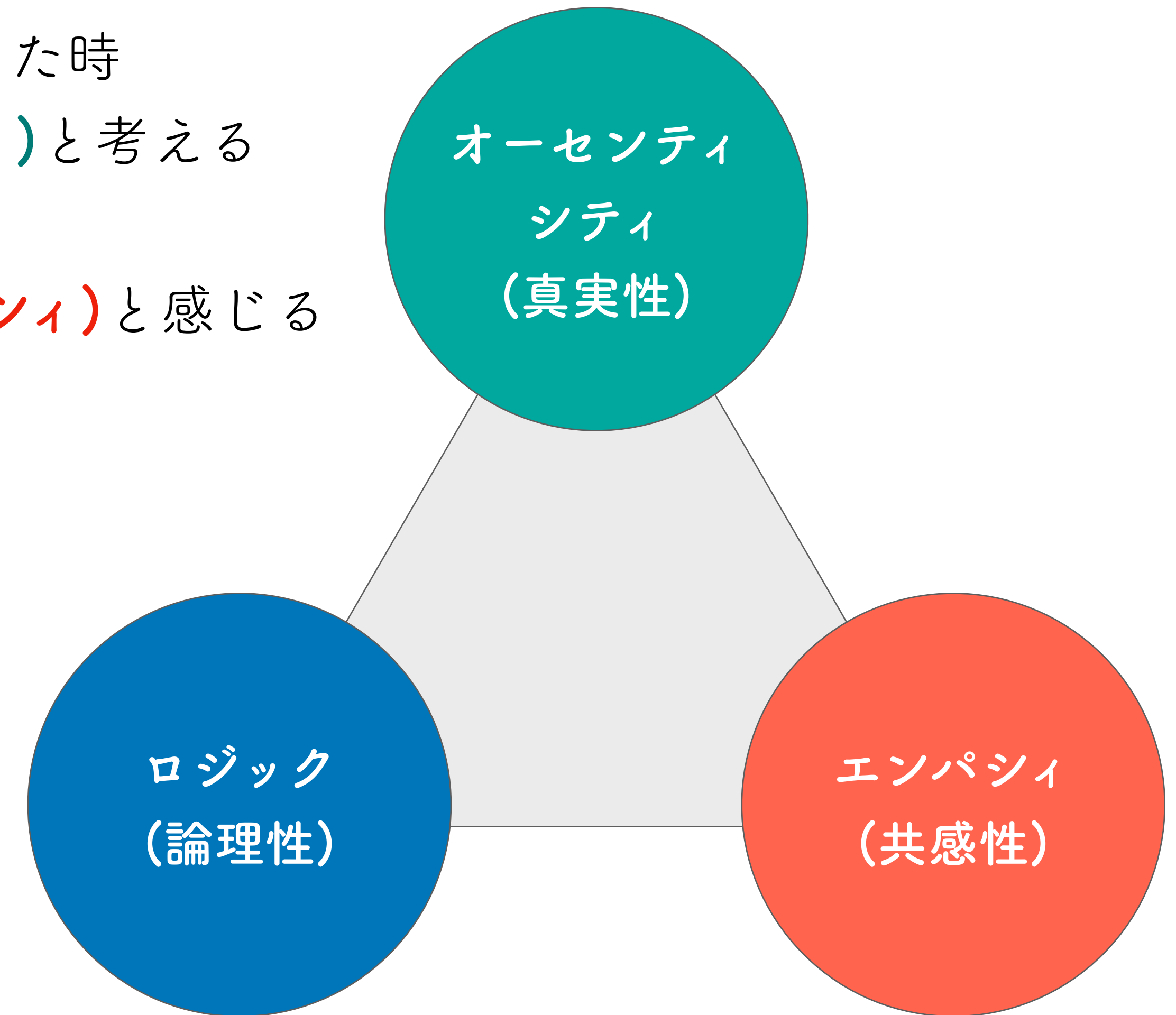
あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる

- ・ **ロジック (論理性)**

あなたの思考や判断が理にかなっている
ので、あなたなら実現できるとわかる

- ・ **エンパシー (共感性)**

あなたは、わたしのことや私の成功を
気にかけてくれている



出典：フランシス・フライ他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2020年7月号 リーダーを支える3つの力」

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

「もっと組織をよくしたい」
「そのためのチカラになりたい」
「やる気に満ちたチームをつくりたい」

真実・論理・共感を大切に、情熱を込めて伝えれば
きっと状況は変わってゆく。

③ 信頼を得る努力をする ～ 反対者の理解

反対者も人間として尊重し、信頼を得る努力をしよう

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

葛藤は学習と成長のチャンス。創造的に乗り越えよう

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、どう自分を励ませばいいんだろう？

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

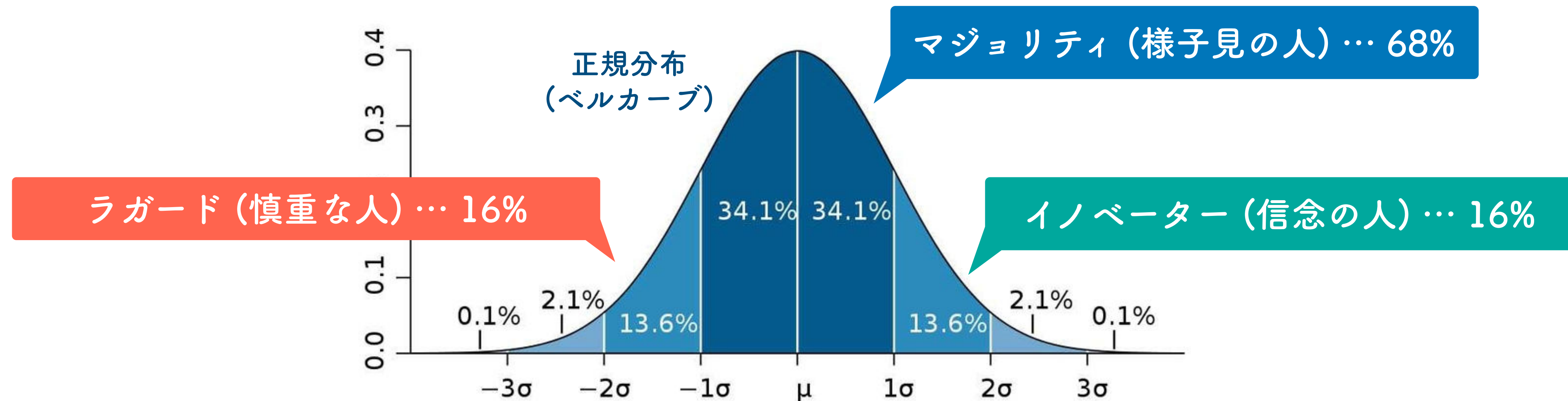
上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう


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

「トンネルビジョン」で見失うもの…

- ① 実は（言葉にださなくても）共感してくれる人がいること
- ② 思い出すと、自分も呼び掛けに呼応しないことがあること
- ③ その人にとって、その行動には正当な理由があること



A glass of water is shown on a blue background. Two speech bubbles are present: a black one at the top left and a white one at the bottom right. The text in the black bubble asks if one feels a sense of lack for what is not there, while the text in the white bubble asks if one feels gratitude for what is there. The main text in the center asks where one's focus should be.

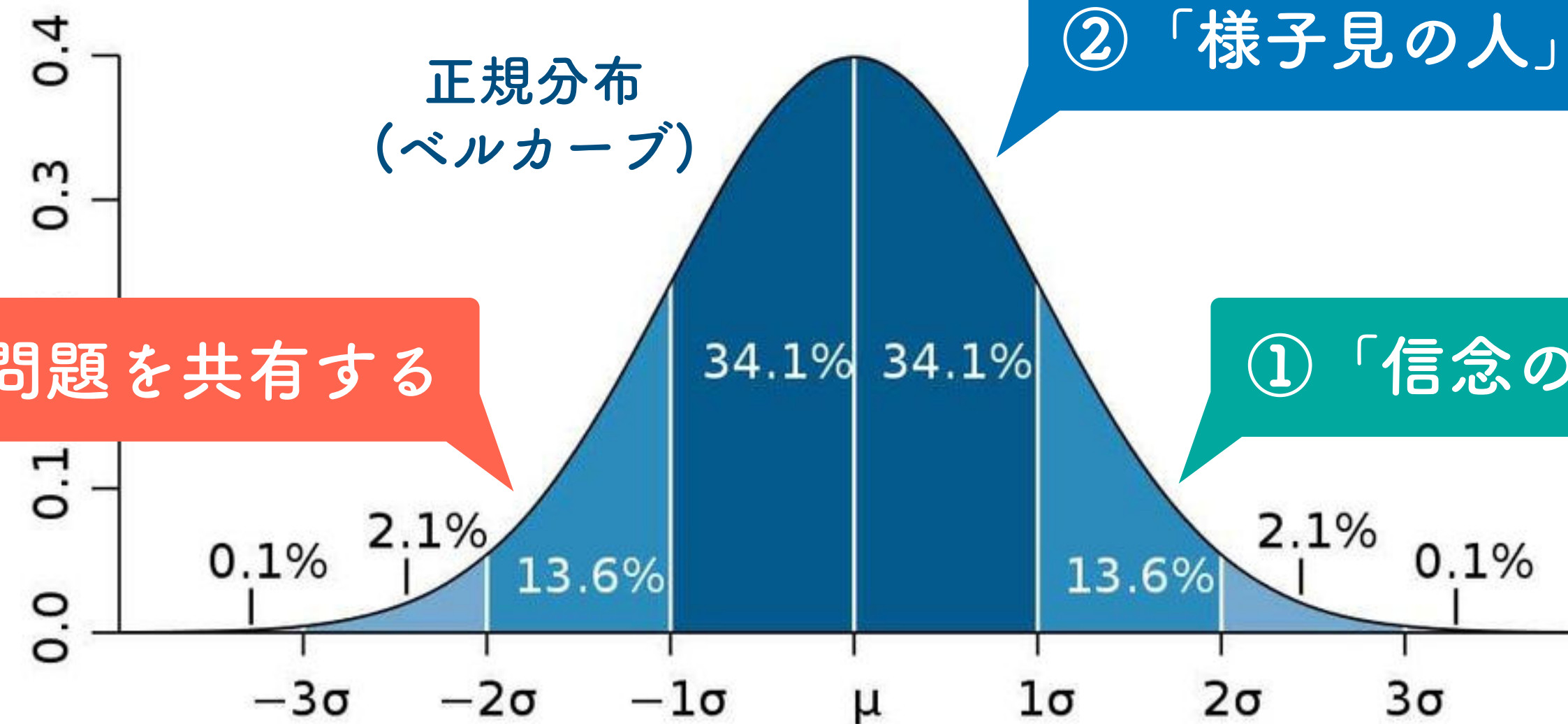
今「ない」ものに
欠乏感を感じるか

あなたは
今のどこに、視点を向けるか？

今「ある」ものに
感謝を感じるか

理想と現実のギャップ = 「学習のチャンス」

今あるもの(ポジティブな側面)に意識を集中し「信念の人」と連携して動き出そう。



② 「様子見の人」には、常に声がけをする

③ 「慎重な人」は、対話で問題を共有する

① 「信念の人」が主役、連携して動き出す

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

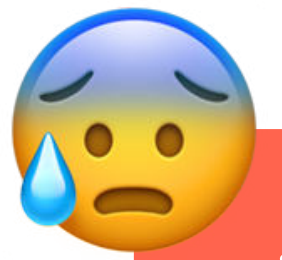


現実

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…

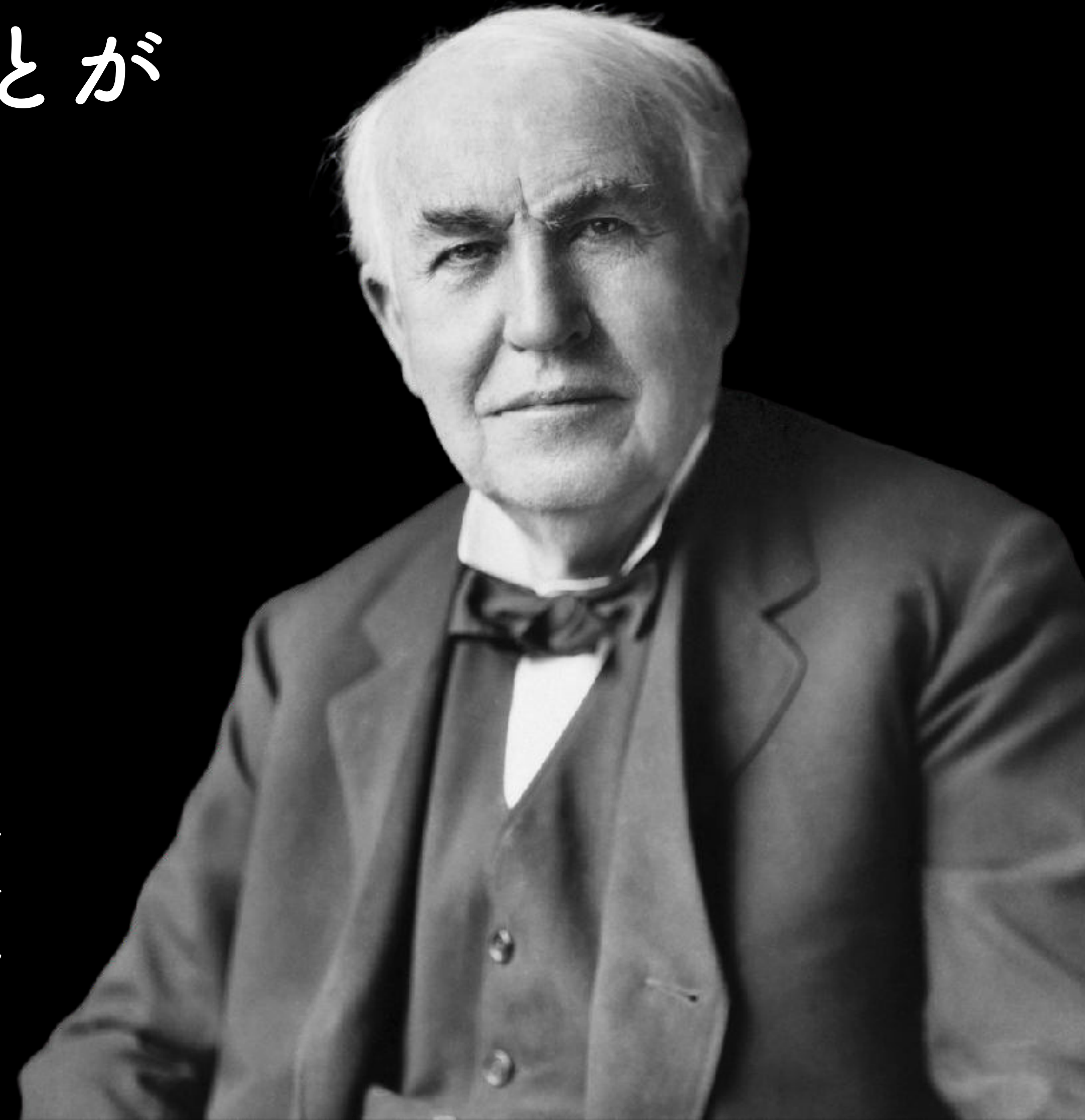
出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

失敗などない。

その方法ではうまくいかないことが
わかったんだから、

成功なのだ。

白熱電球の研究で、2万回の失敗の末に
45時間点灯する電球を開発した
発明家 トーマス・エジソン



④ 創造的に解決する ～ 困難の克服

葛藤は学習と成長のチャンス。創造的に乗り越えよう

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

一期一会の気持ちで変革者をつなぎ、学びの場を創ろう

半径5メートルの成果をもとに、変革の流れをつくりたい。

チームを起点として、次の一步はどう踏み出せばいいんだろう？

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一步を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

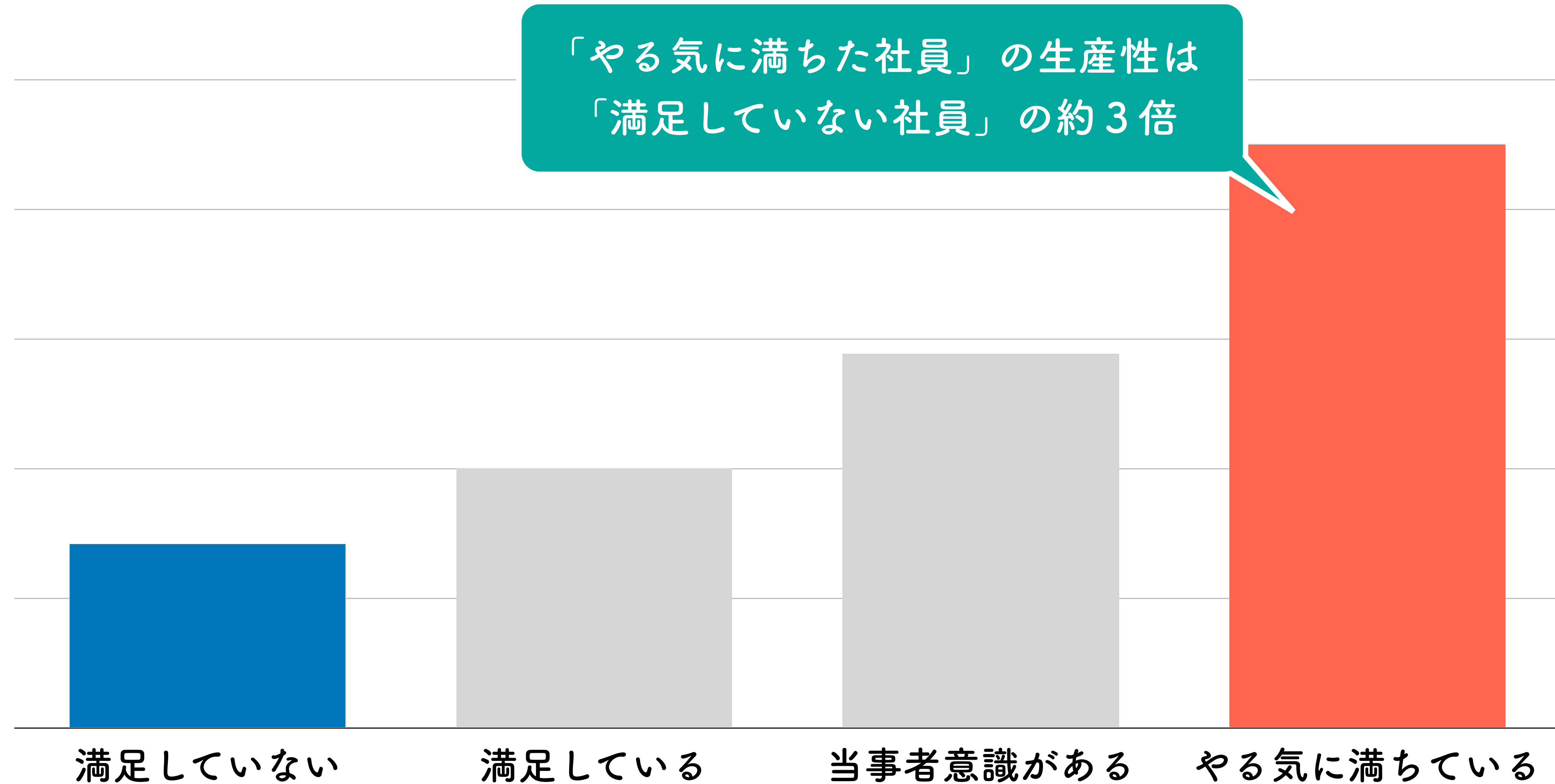
上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

小さなチームで成功の循環をまわす。

関係・思考・行動の質をよりよくして、
エンゲージメントの高いチームになれば

挑戦前に想像するよりも**短い期間**で、成功の循環が
目に見える成果（社員満足、顧客満足、業績、離職率など）
に結びつくことが多い。

なぜなら …



出典：ベイン&カンパニー／EIU合同調査 (N=308)

それを社内で「**成功事例**」として広報しましょう。

成果がでると「**チーム変革**」に興味を持つ人が増えてきます。

今まで反対だった人は、むしろ大歓迎して
一期一会で、同志のネットワークをつくりましょう！

「**慎重だった人の参加**」は、慎重な人たちに
ポジティブな**影響**を与えます。

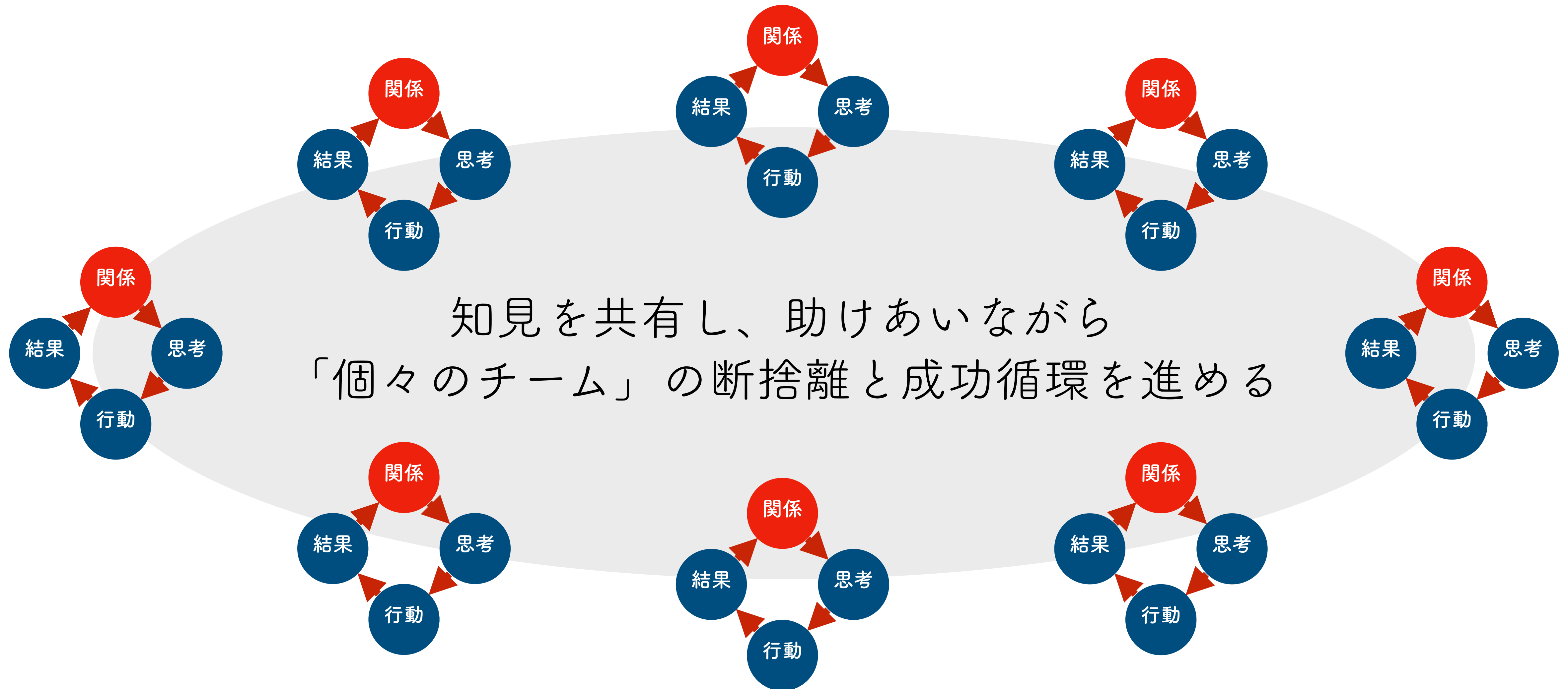
そこで、成功体験や失敗体験を共有すれば
成功事例が広がり、**影響の輪**が広がっていきます。

「この指とまれ」、3つのテーマ例



- ① **新しい変革手法を学ぶ**
やる気に満ちたチームのつくり方を学ぶ
- ② **自走するチームをつくる**
それぞれの半径5メートルを変革する
- ③ **忙しすぎる現状を変える**
価値を生まない仕事を断捨離する

社内に「有志がつながるラーニング・コミュニティ」をつくる



様子見の人たちが、だんだんと興味を持ち、動きはじめる

様子見の人

慎重な人

信念の人

現状を変更するのは
できるだけ避けたい

正しいと思うことを
積極的に行動する

自分の組織にとってプラスになるか
わからないから、まだ動きにくい

⑤ 変革者を集う ～ この指とまれ

一期一会の気持ちで変革者をつなぎ、学びの場を創ろう

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

上位の組織に、コラボレーションと影響の輪を広げよう

変革のいしづえとなる連帯もひろがってきた。

ここから、どうやって組織全体に影響を広げていけばいいんだろう？

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

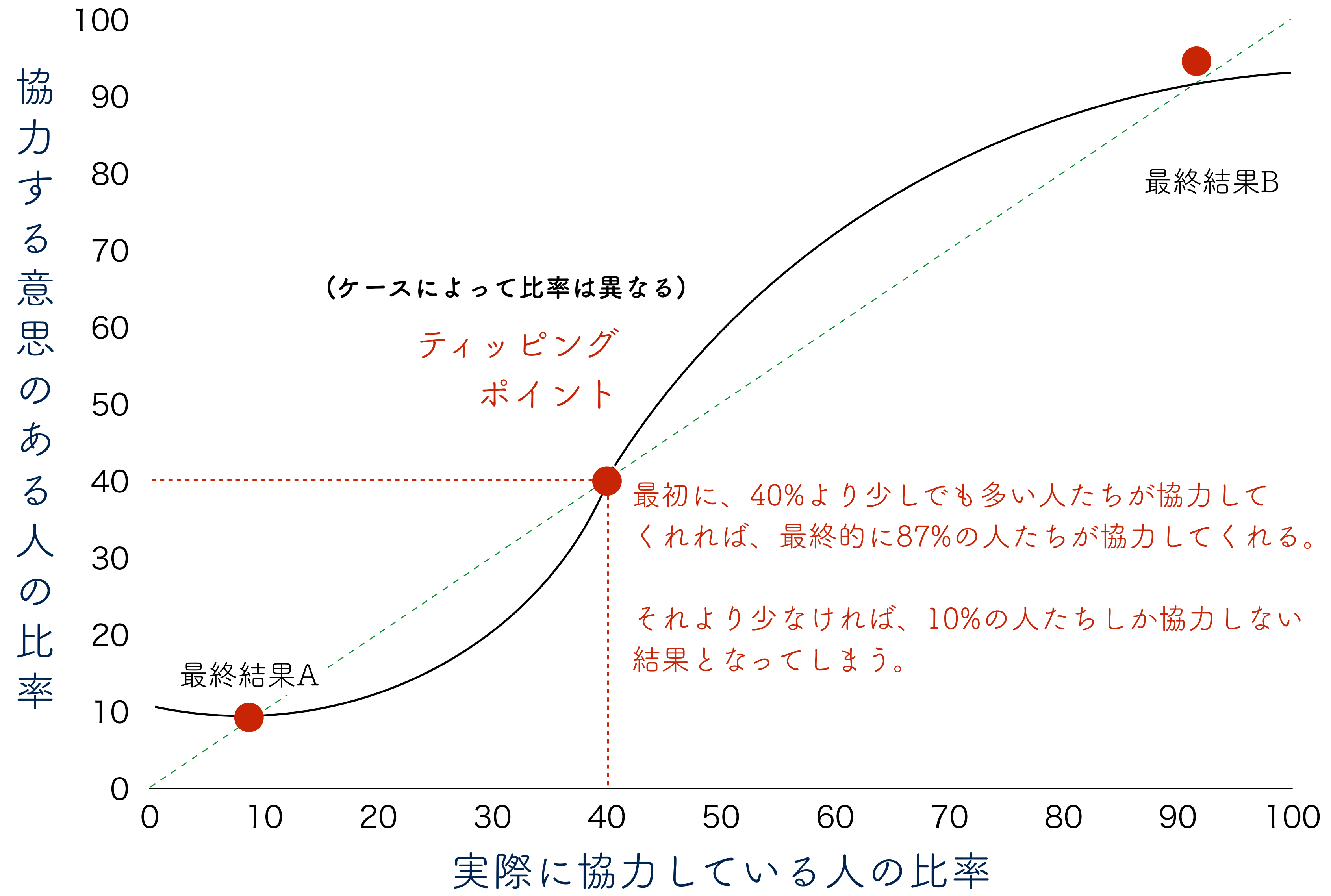
上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

組織を動かし、変革を加速するための勘所

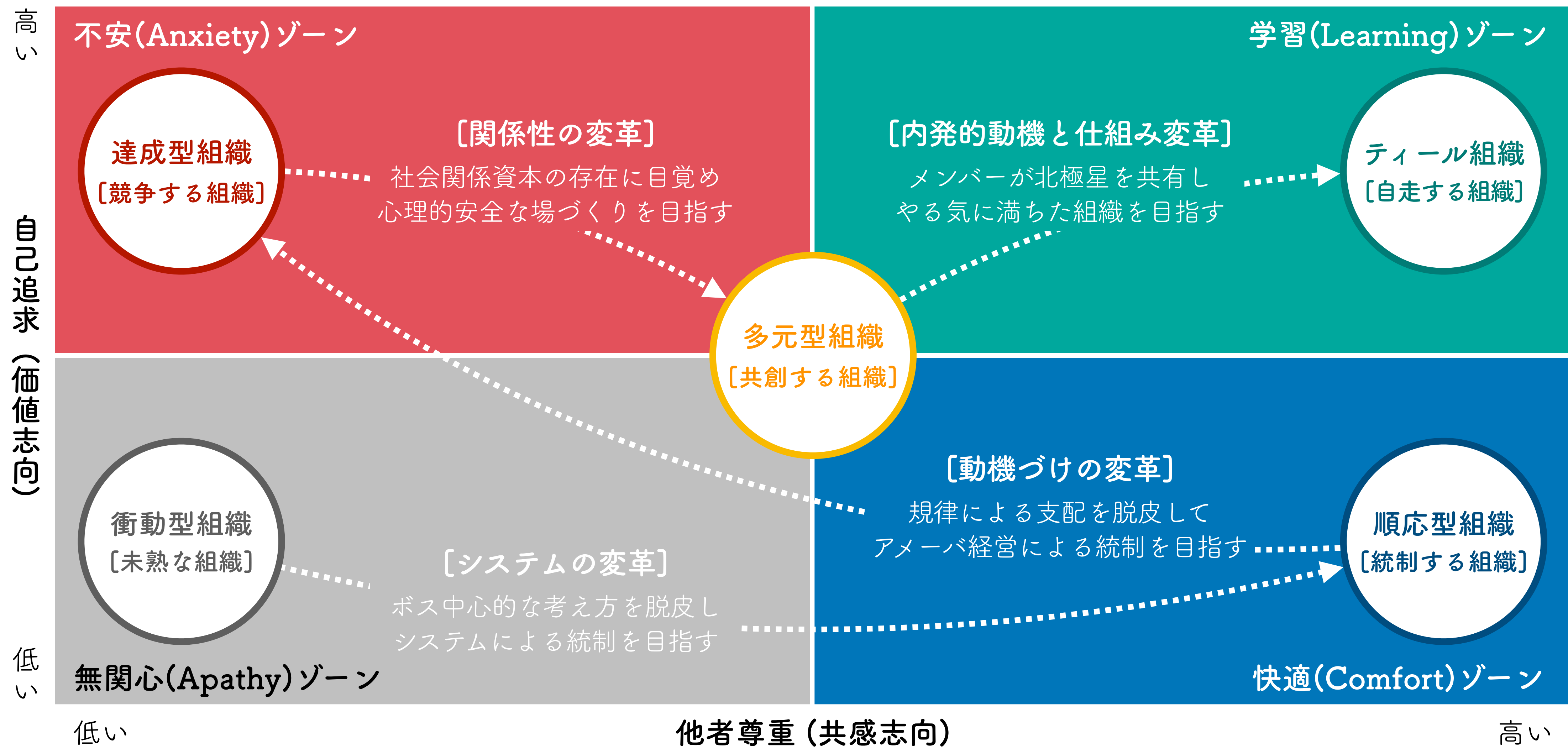
- ① 社内の「キーとなる人物」「キーとなる組織」にアプローチを
… 部門長、企画(風土変革)、人事(研修)、業務(DX)と連携する
- ② 「人的資本経営」の開示を追い風に
… 人的資本経営の指標に関する責任組織を巻き込む
- ③ 「労働組合」の新たな役割として
… 組織課題の発見力が高い。専業できる社員がおり、経営層や人事にもつながる
- ④ 「変革コミュニティ」をオフィシャル活動に
… 変革に使う時間を「正式な仕事」としてもらおう

▶ そもそも「組織のトップ」は、ほぼ例外なく現状に強い危機感を感じており
意識変革・働き方改革・業務改善などに「強い問題意識」を持っている

ある閾値「ティッピング・ポイント」を超えると、人は一気に動く



5つのステップで成長する「組織の変容」(ティール組織に準ずる)



世界に変化を望むのなら、自らがその変化になれ。

ガンジーは18歳で英国に留学し、南アフリカで弁護士となる。人種差別の経験から**公民権運動**に身を投じる。理不尽な暴力に耐え、ついに**国政を動かす成果**を上げた。この時「**非暴力、不服従**」が**不動の信念**となった。

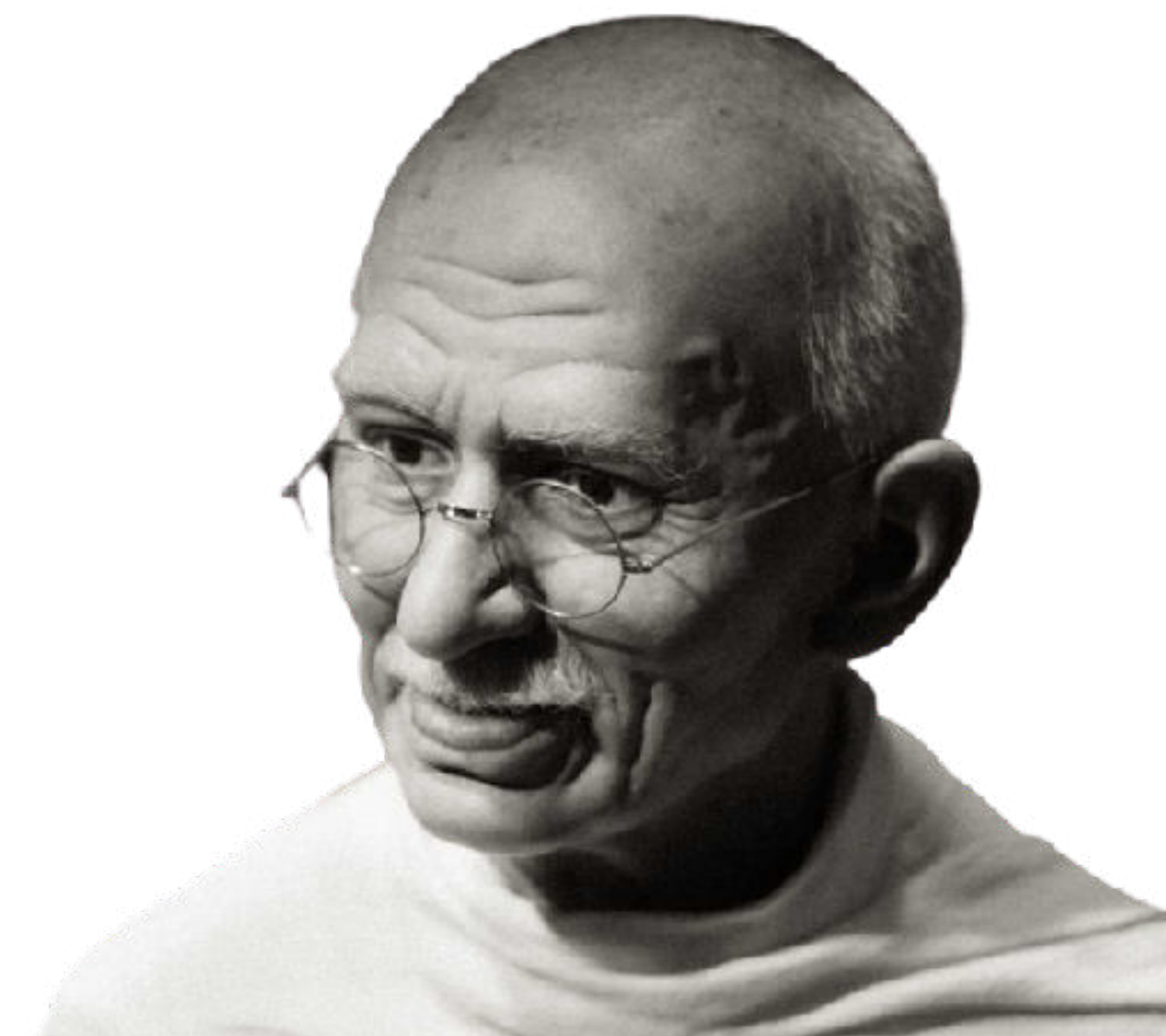
46歳でインドに戻ると、**インド独立を志す政党**に参加した。**多くの議員が英国を批判する宣言文を発表する中で、ガンジーはその活動には加わらず、果てしなく続く広大な平原を歩き続け、農民の声に耳を傾けた。**

10万人の英国人のために、3.5億人のインド人が飢えと極貧に苦しんでいる。窮状を目にした彼は、変化を起こす運動を始めた。**権力や暴力には決して屈しない。憎しみの連鎖を生む暴動やテロも決して行わない。**社会をよくするための運動であり、**人々を罰するためではない。許すことは強さの証**なのだ。

何ら政治的な立場がなかったが、**ガンジーが歩くと、彼を尊敬する民が集まり、運動が湧き上がった。**新聞は「**正直と竹の杖しか持たないのに、大英帝国と戦っている**」と揶揄したが、その信念は奇跡のように人々を動かしてゆく。

1947年、ついに**インドは独立**した。御年78歳。5ヶ月後、宗教原理主義の若者に暗殺された。死後、彼には金融資産も不動産も全くなく、**個人的の持ち物すらほとんどなかった**ことが明らかにされた。彼の言葉はどこまでも重く、潔く響く。

初めは少数の人から始まる。時には、ただ一人で始められるものである。



⑥ 大きな流れをつくる ～ 影響の輪

上位の組織に、コラボレーションと影響の輪を広げよう

自己の変容

起点となる。
信念を持ち、小さな
一歩を踏み出そう

チームの
変容

半径5メートルの
チームで、成功の循環
をつくろう

反対者の
理解

反対者も人間として
尊重し、信頼を得る
努力をしよう

困難の克服

葛藤は学習と成長の
チャンス。創造的に
乗り越えよう

この指
とまれ

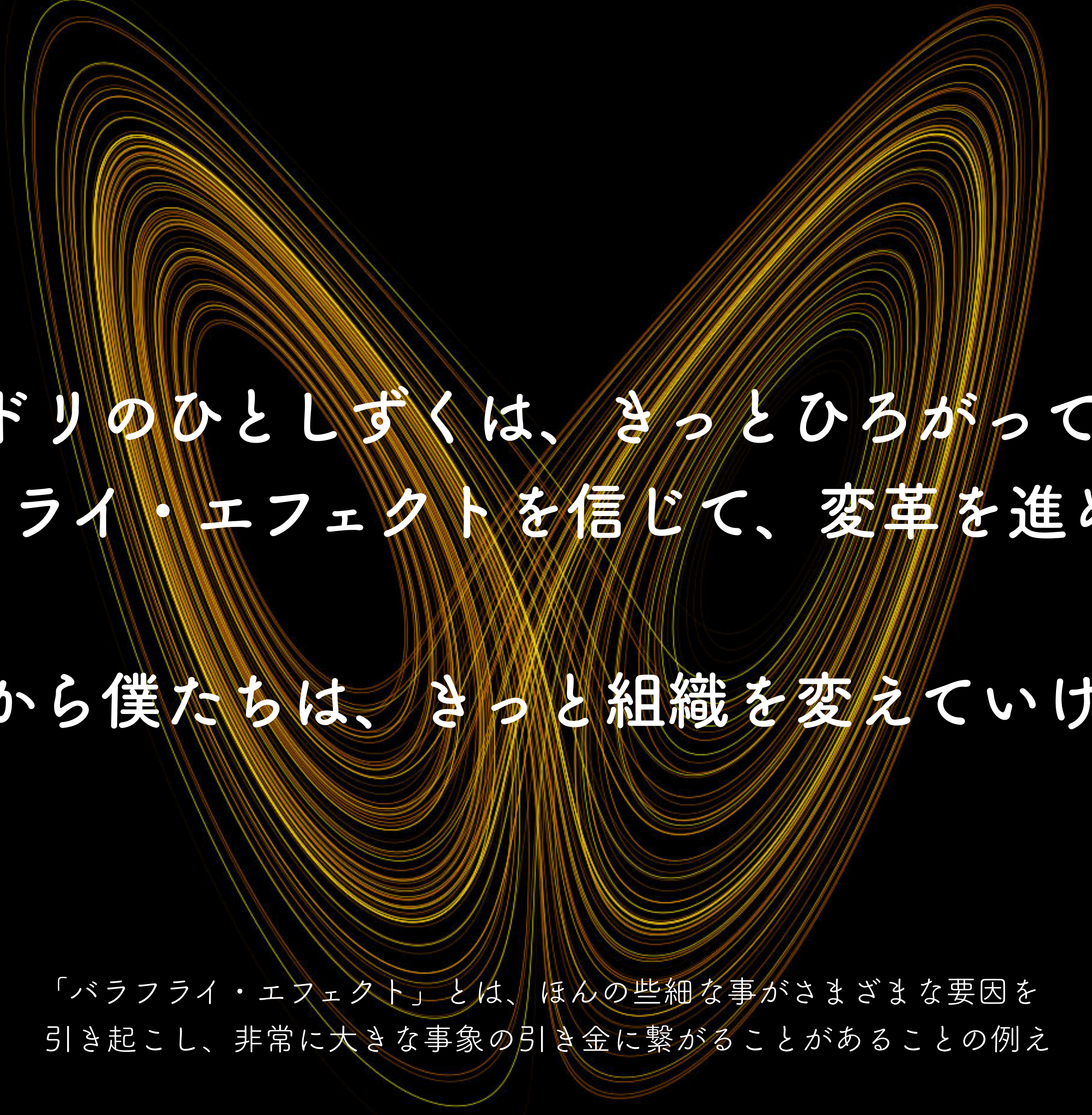
一期一会の気持ちで
変革者をつなぎ
学びの場を創ろう

影響の輪

上位の組織に
コラボレーションと
影響の輪を広げよう

変革の起点となり、組織を変える ～ 講義のまとめ

1. 今は**工業社会から知識社会への変革期**。過去の経験が通用せず、多くの組織が悩んでいる。
2. **主体性**を発揮する。自分自身で**現実**に意味づけし、**行動**を選択する。**変革の起点**となる。
3. **自分自身の内面**を変える。**愛ある批評者**の声を聴き、**信念**を醸成し、小さな一歩を踏み出す。
4. 自身が**影響**できる**範囲**を意識し、そこに**自分の時間**と**心理的エネルギー**を集中させる。
5. 自分の**影響の輪**で、**成功循環**を回す。成果圧力にめげず、**信念**を持ち、関係性から始める。
6. **上司**はつらく、**責任感の罨**にハマりやすい。**立場**を逆転させ、**相手の気持ちを想像**してみる。
7. **真実性・論理性・共感性**を大切に、**情熱**を込めて、上司や反対者の**信頼**を得る**努力**を続ける。
8. **トンネル・ビジョン**に迷い込まない。**ビジョンと現実のギャップ**を**創造のエネルギー**とする。
9. **困難は学習のチャンス**。希望を抱き、みんなで助けあい、**クリエイティブ**に乗り越えていく。
10. 成果が出たら、**広報**する。**一期一会の気持ち**で対話し、**変革者のコミュニティ**をつくる。
11. **組織変革のキー**となる人や**組織**とつながり、**影響の輪**を広げる。トップはそれを待っている。
12. **ガンジー**曰く。**少数の人からはじまる**。**世界に変化を望むのなら、自らがその変化**になれ。



ハチドリの一としずくは、きつとひろがってゆく
バタフライ・エフェクトを信じて、変革を進めよう

だから僕たちは、きつと組織を変えていける

「バタフライ・エフェクト」とは、ほんの些細な事がさまざまな要因を
引き起こし、非常に大きな事象の引き金に繋がることのあることの例え

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、アライドアーキテック様、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