2025 最新版

豊かに働くための“技術”を学ぶ

The Self-Mastery Workbook

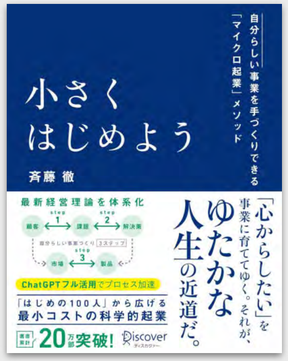
【hint 自己マスタリーの教科書】

ver 1.0.1〔2025年度〕

『だから僕たちは、組織を変えていける』
著者　斉藤 徹

講師：斉藤 徹 プロフィール

1985年	慶應義塾大学を卒業、日本IBM株式会社に入社	（技術者）
1991年	株式会社フレックスファームを創業	（起業家）
2000年	インテル、メリルリンチ他から30億円超の資金調達	（経営者）
2001年	主力製品が日経産業製品賞と日経産業広告賞を受賞	
2005年	株式会社ループス・コミュニケーションズを創業	
2011年	書籍「ソーシャルシフト」を上梓	（研究者）
2016年	学習院経済学部経営学科 特別客員教授に就任	（教育者）
2018年	幸せ視点の経営学を学ぶ私塾「hintゼミ」を創設	
2020年	ビジネス・ブレークスルー大学経営学部 教授に就任	
2021年	株式会社hintを創業	
2021年	書籍「だから僕たちは、組織を変えていける」上梓	
2024年	書籍「小さくはじめよう」上梓	



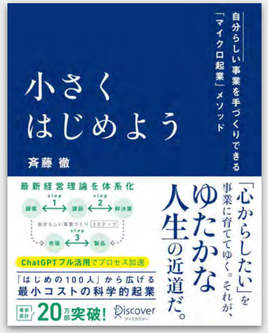
■ 専門分野その１「組織論 ～ いい組織をつくること」

だから僕たちは、組織を変えていける
～ やる気に満ちた、やさしい組織のつくりかた

『だかぼく』企業向け講演 実績一覧（2022/1～2023/12）

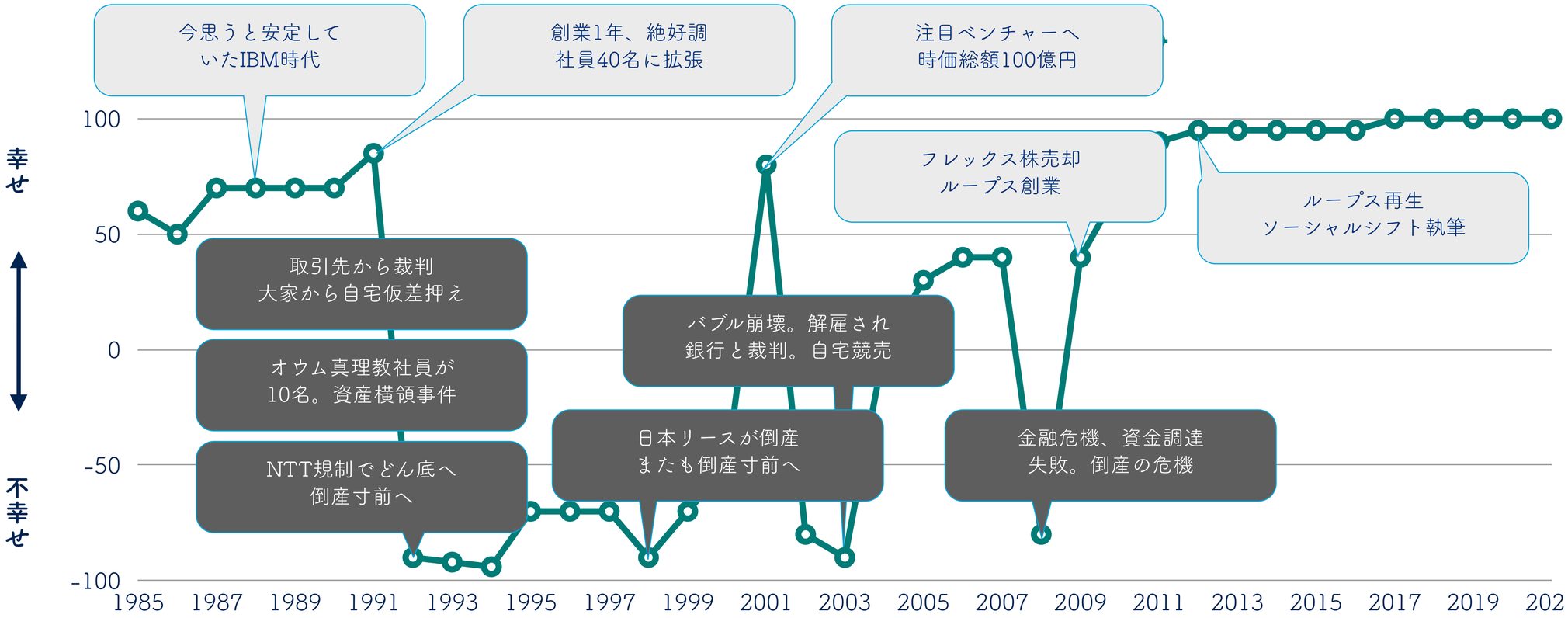
アサヒ農園(1/20)、三菱マーケティング研究会(11/21)、三菱電機鎌倉製作所(11/21)、ダッソー・システムズ(1/25)、科学技術振興機構(1/25)、オカムラ×ICB(1/26)、SBSゼンツウ(1/27)、月曜日からガンガン学ぶ会(1/31)、朝渋(2/2)、三菱電機姫路製作所(2/2)、豊田通商/着火部 (2/15)、京セラ(2/16)、Unipos講演(2/17)、武蔵野大学(2/17)、勉強会(2/21)、東京経友会(2/22)、4thコミュニティ(2/22)、大日本印刷(3/1)、損害保険ジャパン(3/2)、オプト(3/4)、三菱電機先端技術研究所(3/9)、トヨタ・インドネシア(3/10)、TBS(3/15)、東京電力(3/16)、オリオンSP(3/16)，HR勉強会(3/16)、Schoo(3/22)、美容サロン勉強会(3/24)、野場電工(4/4)、ネオキャリア(4/6)、ワールド・ヘルス・デイ 2022(4/7)、キリンビール(4/8)、ファンケル(4/11)、エランサービス(4/13)、LIXIL(4/14)、マクニカ(4/14)、ポスタス(4/15)、ミライフ(4/16)、クリエーションライン(4/18)、wishチーム勉強会(4/19)、アトラエ(4/20)、丸善丸の内本店(4/20)、長崎リハビリテーション病院(4/21)、KDDI(4/22)、日立ハイテク(4/25)、ベル(4/27) 、パーパス経営対談(4/28)、社会福祉法人日生会(5/6)、三菱電機通信機製作所(5/11)、大阪大学医学部附属病院(5/13)、板紙・段ボール産業労使幹部セミナー(5/14)、日本生産性本部(5/17)、興栄コンサルタント(5/17)、毎日放送(5/18)、ものすごいベンチャー展(5/18) 、北海道教育委員会(5/20)、損害保険ジャパン(5/23, 5/24)、パナソニック(5/24)、医療法人光愛会(5/25)、横河電機(5/26)、ベンチャーバンク(5/30)、NECソリューションイノベータNESD-BSG勉強会(5/31)、gene(6/1)、代官山蔦屋イベント(6/1)、セブンアンドアイ(6/2)、JBアドバンスト・テクノロジー(6/8)、Schooセミナー(6/9)、損保ジャパン(6/13)、ITプレナーズ(6/14)、THE OWNERセミナー(6/15)、日本青年会議所(6/18)、日本瓦斯(6/20)、野村総合研究所(6/21)、三菱ケミカル大阪研究所(6/23)、第二地方銀行協会(6/24)、コープデリ生活協同組合連合会(6/25)、ソシオーク・ホールディングス(6/27)、関東経済産業局(6/29)、日本生活協同組合連合会(7/5)、エキサイト(7/6)、三菱電機三田製作所(7/7)、三菱電機生産技術センター(7/7)、三菱電機高周波デバイス製作所(7/8)、ファンベース・カンパニー(7/11)、Eパートナー(7/12)、ベンチャーバンク(7/13)、岡山パブリック法律事務所(7/14)、中外製薬(7/15)、東京電力エナジーパートナー(7/15)、ヤマハミュージック・ジャパン(7/19)、セプテーニグループ(7/20)、ルネサスグループ労働組合連合会(7/21)、トランスコスモス(7/22)、FarEast(7/25)、トヨタ自動車 幹の会(7/27)、三菱電機静岡製作所(7/28)、アイ・イーシー ミライブ(7/29)、アルー(8/1)、パーソルテクノロジースタッフ(8/2)、NTT(8/3)、モンクレール(8/4)、損保ジャパン(8/5)、銀行勉強会(8/8)、社会福祉法人みねやま福祉会(8/9)、三菱電機交通事業部(8/17)、村田製作所(8/19)、JTB(8/22)、愛知陸運(8/23)、schooイベント(8/24)、三菱重工業(8/25)、積水化学(8/26)、中小企業政策研究会(8/31)、オムニバス(9/1)、TIS(9/2)、日本リウマチ学会近畿支部学術集会(9/3)、UACJ(9/8)、コープぎふ(9/10)、インサイトテクノロジー(9/13)、日立製作所(9/15)、福山青年会議所(9/20)、沖縄県経営者協会懇親会(9/22)、NOLTYプランナーズ(9/26)、マツダ(9/27)、日本新聞協会(9/29)、ひょうご仕事と生活センター(10/4)、山陽新聞社主催シンポジウム(10/5)、航空整備教務研究会(10/6)、荘内銀行(10/7)、人材育成フォーラム(10/7)、中外製薬労働組合(10/11)、花王(10/13)、ケンジグループ(10/14)、多慶屋ホールディングス(10/17)、川崎重工業(10/18)、ヤマハ発動機(10/19)、ヒラタフィールドエンジニアリング(10/24)、日本非抜歯矯正研究会総会(10/25)、新潟福祉医療学園(10/26)、SEプラス(10/27)、パーソルテクノロジースタッフ(10/28)、関東地方労組生産性会議(10/31)、大阪ガス(11/7)、野村不動産ホールディングス(11/9)、フェリシモ(11/11)、こうべ女性活躍プロジェクト(11/15)、LIXIL(11/17)、ライフネット生命(11/18)、新潟青年会議所(11/21)、茨城県経営者協会(11/22)、NRIシステムテクノ(11/24)、ユニ・チャーム メンリッケ(11/25)、三菱重工業(11/28)、Gcomホールディングス(11/30)、コープみらい・コープデリ生活協同組合連合会(12/7)、ノーリツ(12/8)、中外製薬(12/13)、リクルート(12/15)、本田技術研究所 先進技術研究所(12/19)、Daigasエナジー(12/22)、名古屋市教育委員会(12/26)、大学生協中四国事業連合(1/5)、東京電力エナジーパートナー(1/13)、ウェルビーニング経営勉強会(1/16)、Daigasエナジー(1/17)、SOMPOオークス(1/18)、JFKスチール(1/19)、ヤマハ発動機(1/23)、山城経営研究所(1/24)、三菱重工業(1/25)、日揮グローバル(1/27)、Daigasエナジー(1/31)、三重県農業協同組合中央会(2/6)、地方市役所講演(2/8)、クラレ(2/9)、ＪＥＲＡ労働組合(2/10)、新潟青年会議所(2/10)、NTTアーバンバリューサポート(2/13)、旅行業社内講演会(2/15)、カゴメ(2/16)、Daigasエナジー(2/17)、KDDI(2/20)、Daigasエナジー(2/21)、クラレ(2/22)、ケンジグループ(2/22)、Fitness Business(2/28)、住友生命保険(3/1)、ペイロール(3/2)、バンドー化学(3/7)、ヤマハ発動機(3/8)、コプロシステム(3/10)、神戸青年会議所(3/11)、川崎市役所(3/13)、コベルコE&M(3/14)、日本情報システムユーザー協会(3/14)、新潟福祉医療学園(3/15)、旅行業社会講演会(3/15)、イオンファイナンシャルサービス(3/17)、富士フィルムソフトウェア(3/22)、味の素労働組合(3/23)、信幸プロテック(3/24)、大手監査法人(3/27)、クラレ(3/28)、味の素(3/31)、ヤマハ発動機(4/6)、三菱重工業(4/11)、クラレ(4/13)、全新潟運輸労働組合(4/15)、協和キリン労働組合(4/17)、損保ジャパン(4/20)、キリングループ労連(4/21)、トランスコスモス(4/25)、クラレ(4/27)、ユナイテッド・アローズ(4/28)、イオンフィナンシャルサービス(5/9)、ヤマハ発動機(5/11)、三菱重工業(5/12)、板紙・段ボール産業労使幹部セミナー(5/13)、東急リゾーツ＆ステイ(5/15)、クラレ(5/17)、トーハン従業員組合(5/18)、明光義塾(5/19)、豊川青年会議所(5/22)、阿智村商工会(5/24)、ケンジグループ(5/29)、損保ジャパン(6/2)、石川県経営者協会(6/7)、三菱重工業(6/8)、京都経営者協会(6/15)、ユナイテッド・アローズ(6/16)、KJホールディングス(6/20)、SOMPOシステムズ(6/23)、東急リゾーツ＆ステイ(6/28)、カゴメ(7/5)、日機装(7/7)、三菱重工業(7/7)、JTBビジネストラベルソリューションズ(7/8)、第一三共(7/13)、損保ジャパン(7/14)、第一三共(7/19)、山城経営研究所(7/20)、第一三共(7/21)、日本環境感染学会総会・学術集会(7/22)、エムアンドエー(7/24)、豊川青年会議所(7/25)、損保ジャパン大学(7/26)、全国ＩＥ年次大会(7/27) 、中外製薬労働組合(7/31)、ユナイテッド・アローズ(8/18)、埼玉県看護管理者会(8/22)、新潟福祉医療学園(8/23)、損保ジャパン大学(8/23)、ケンジグループ(8/30)、KDDI(8/31)、協和キリン(9/11)、東京電力ホールディングス(9/12)、DIC(9/13)、東京電力ホールディングス(9/14)、損害保険料率算出機構(9/15)、日本プロフェッショナル講師協会(9/15)、損保ジャパン大学(9/20)、阪急阪神百貨店(9/21)、日本コープ共済生活協同組合連合会(9/22)、宇部情報システム(9/22)、三菱電機中部支社(9/26)、東急リゾーツ＆ステイ(9/27)、セレスポ(9/28)、花王(9/28)、ケンジグループ(10/2)、ANAエアポートサービス(10/4)、JX石油開発(10/5)、日機装 金沢製作所(10/10)、TBSグロウディア(10/11)、東京テアトル(10/12)、ヤマハ発動機(10/13)、SOMPOシステムズ(10/18)、JFEスチール(10/20)、自然電力(10/20)、Uniposイベント(10/26)、みなと銀行従業員組合(10/28)、ライフネット生命(11/30)、時事通信社案件(11/1)、四国経営品質協議会(11/8)、日野自動車(11/9)、JCOM(11/10)、TBSグロウディア(11/10)、ユナイテッド・アローズ(11/16)、山城経営研究所(11/17)、みずすコーポレーション(11/21)、クラレ(11/22)、TBSグロウディア(11/29)、ファイナンシャル・アドバイザー協会(12/1)、日本電気(12/4)、トランスコスモス・アナリティクス(12/6)、全国本田労働組合連合会(12/7)、文藝春秋(12/8)、エーザイ首都圏本部(12/11)、第一三共(12/13)、TBSグロウディア(12/14)、オリンパス(12/21)、NewsPicks for Business(12/26)、花王(12/27)、新潟福祉医療学園(12/27)

■ 専門分野その２「起業論 ～ いい事業をつくること」



小さくはじめよう

～ 自分らしい事業を手づくりできるマイクロ起業メソッド



だから僕たちは、組織を変えていける

やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた

斉藤 徹

30年間の実践を経て
理論と経験を集大成したのが
この新著です。

だから僕たちは、組織を変えていける
やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた
斉藤 徹

大丈夫。僕らはきっと変わっていける。

20世紀型マネジメント
「数字」を必達させる
「命令」によって従わせる
ミスの「原因」を追及する
「報酬・懲罰」で人を動かす

21世紀型マネジメント
「顧客への価値」を大切にする
「対話」による共創を重視する
失敗からの「学習」を尊重する
「内なる動機」を芽生えさせる

あきらめムードの職場に「やる気」の火が灯る。
「新時代」のマネジメント、全網羅!

CROSSMEDIA PUBLISHING

読者が選ぶ ビジネス書グランプリ 2023
マネジメント部門賞受賞

10万部突破!!
わずか1年で講演依頼200件突破!
チームづくりの新・必読書!

hintゼミ　実践プログラム

豊かに働くための“技術”を学ぶ「自己マスタリー・ゼミ」

他者と関係を築く能力	他者と向き合う能力	自分と向き合う能力	自己実現に向かう能力
思い・言葉・行動の一貫性 対話の技術／問題解決能力	外面的な自己認識 社会的感受性／他者視点思考	内面的な自己認識 自己受容／ホールネス	意欲／やり抜く力 強みとマイパーパス

人間関係と自己実現を両立させて、豊かな人生を送りたい、すべての社会人

チームづくりを学ぶ

自走するチームづくりの極意を学ぶ
「リーダーシップ・ゼミ」

- **自走チームのメカニズム**を知る
- **心理的に安全な場**をつくる
- チームで**使命感を共有**する
- **自走と共創の仕組み**をつくる

管理職・チームリーダー

組織づくりを学ぶ

自律型組織への変革の極意を学ぶ
「マネジメント・ゼミ」

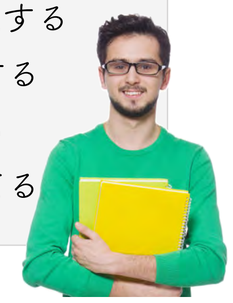
- **経営の歴史**から俯瞰的視野を得る
- **未来型組織**から理想と課題を学ぶ
- **組織を変革する手法**を学ぶ
- 組織変革作戦を立案する

経営・部門長・人事

事業づくりを学ぶ

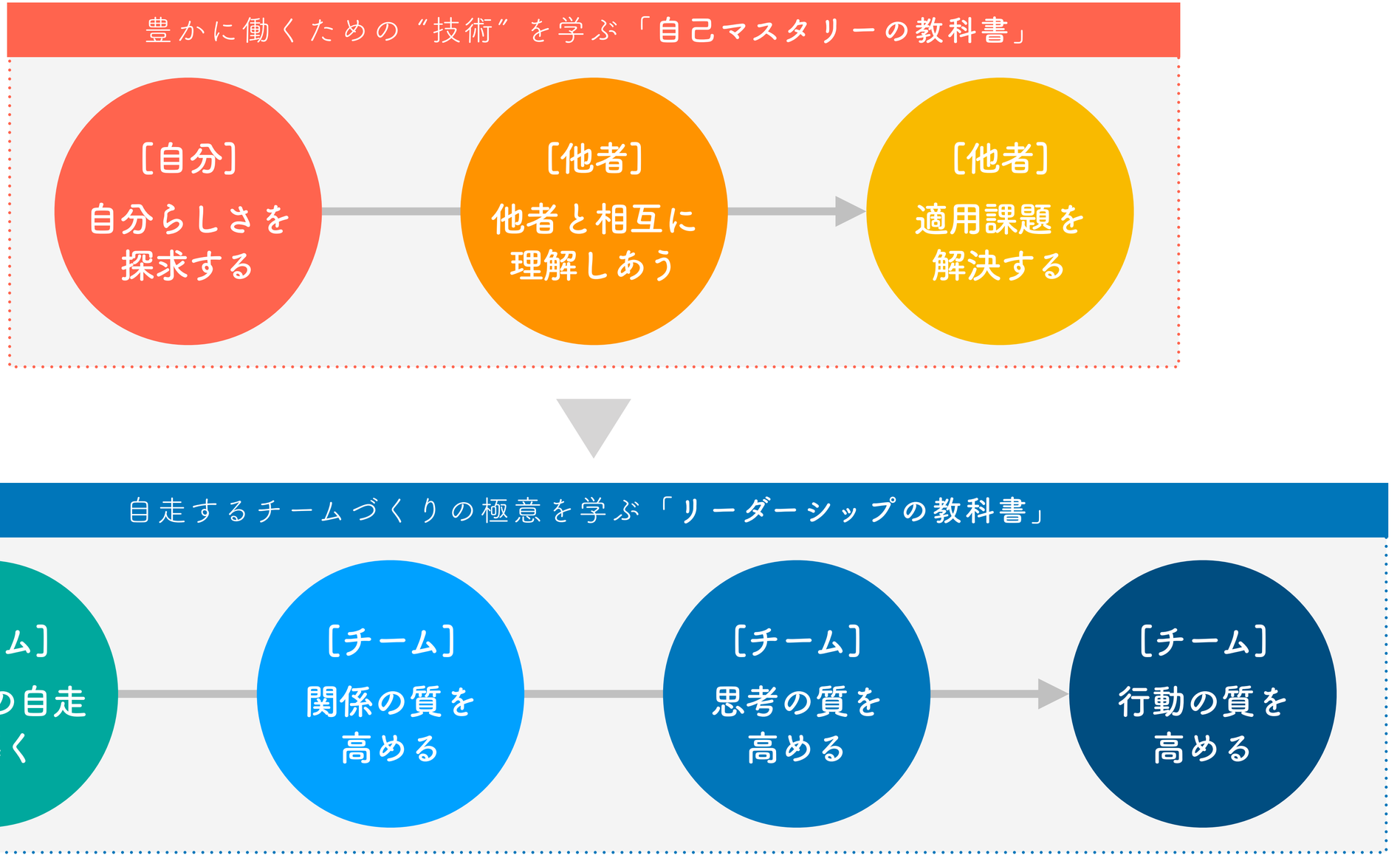
知識社会における事業づくりを学ぶ
「イノベーション・ゼミ」

- **強みを活かすアイデア**を発想する
- **顧客に共感**し、**課題を発見**する
- **課題に対する解決策**をつくる
- **市場が受け入れる製品**に育てる



事業創造したい社会人

「自己マスタリーの教科書」と「リーダーシップの教科書」の流れ



hint「自己マスタリーの教科書」目次

P 序章 ～ 人生の運転席にすわろう
- 主体者になって、見える景色がある
- 変容できる人になろう
- 自分の「影響の輪」を意識しよう
- 同志と越境でつながろう

1 自分らしさを探求する
- マイパーパス（目的）
- ストレングス（強み）
- マスタリー（守破離）

2 他者と相互に理解しあう
- 話す技術（ウチをソトに）
- 聴く技術（ソトをウチに）
- 問う技術（心をつなぐ）

3 職場の適用課題を解決する
- 指示待ち部下（自分が主導）
- 否定的な同僚（対等の関係）
- 詰めがちな上司（相手に主導）

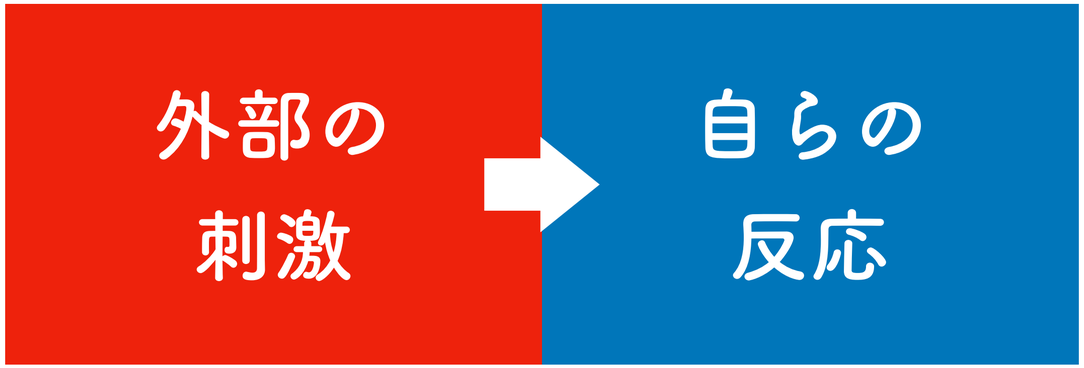
E 終章 ～ 豊かな人生を生きるために
- 執着しない。比べない
- 素の自分を受け入れる
- わたしらしく生きる
- 他者の視点で考える
- しあわせの起点になる
- はじめの選択
- さあ、冒険をはじめよう

序章 ～ 人生の運転席にすわろう

子供の頃、助手席からは、ウチに帰る道を覚えられなかった。
運転席に座ったら、いつのまにか、東京中の道を覚えていた。

主体者になって、はじめて見える世界がある。

「助手席に座る＝反応的な生き方」



交差点が見えた

ああ、今、この辺か
目的地まで近いのかな

「運転席に座る＝主体的な生き方」

交差点が見えた

いつもは右折だけど
今日は混んそうだから
左折して抜け道を行くか
（脳がフル稼働する）

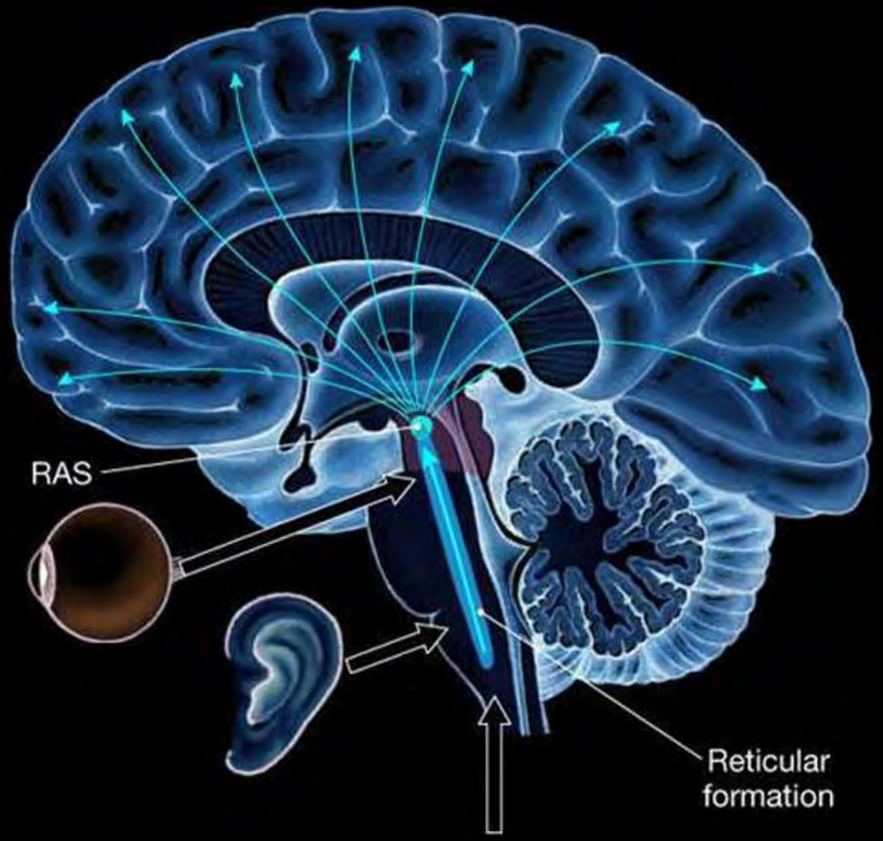
左折して、抜け道を行く
（新たな経験をする）

RAS（Reticular Activating System、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。

毎秒
2,000,000
ビット

RASに入力される情報



毎秒
2,000
ビット

私たちが認識する情報

僕たちは、たった今から
「人生の運転席」に座ることができる。

すると、今まであたり前だった
家族の団らん、友人との会話、職場の風景が
五感を通じて、鮮やかに彩られていく。

はじめの一歩は、ここから始まる。

わたしは、わたしを
わかっているのだろうか。

ソロモン王は、知識も知恵も豊富で「賢人」と呼ばれ、どんな問題やトラブルでも
たやすく解決してしまう人物だった。しかし、そんな彼でも苦手なことがあった。
それは「自分自身」のこと。自分が関係する事柄については、間違った判断をして
しまうことが多々あったのだ。これが「ソロモン王のパラドックス」である。

「ソロモン王のパラドックス」は実験で検証済み

カナダのウォータールー大学のイゴール・グロスマンは

・自分の身におきた対人関係の問題をイメージするグループ
・友人の身におきた対人関係の問題をイメージするグループ

に分け、その回答を分析した。

わかったことは**「友人におきたトラブル」をイメージしたグループの方が明らかに冷静で、長期的で総合的な判断を下す**こと。人間は自分の問題に関して、判断が鈍る生き物なのだ。

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。

理由はシンプルで、自己認識できないと成長できないからだ。

ただし、**地位や権威を得られる**ほど、
「自己認識力が落ちてしまう」こともわかってきた。

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、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」

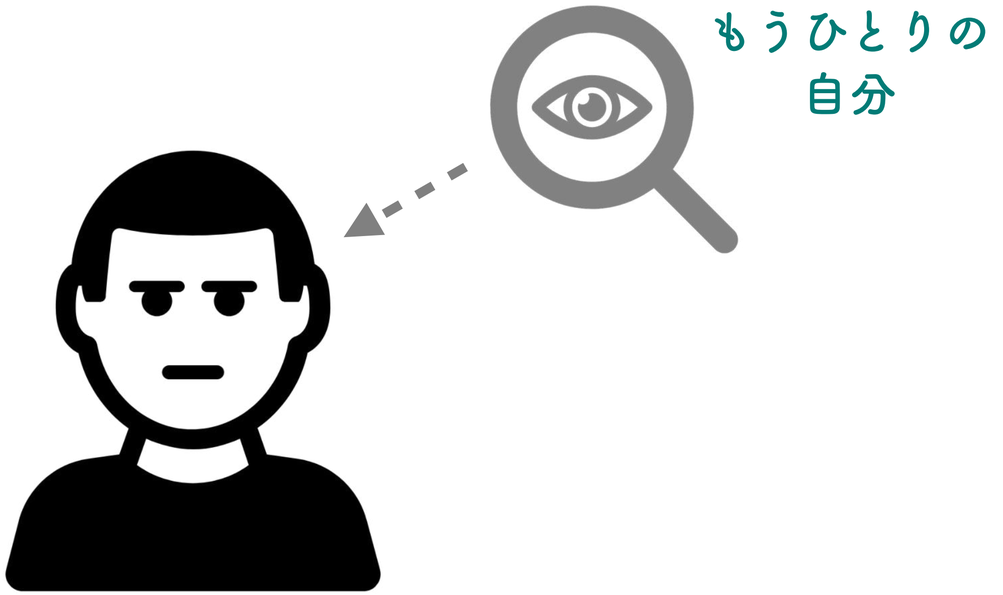
「内面的な自己認識力」を身につけるカギは…

自分自身を「**メタ認知**」し

もうひとりの自分から、自分の内面を洞察すること。

①「自分」のなかにある
「**自分を認識する自分**」に
視点を移す

② 自分の「心の動き」を
客観的に観察する
習慣をつける

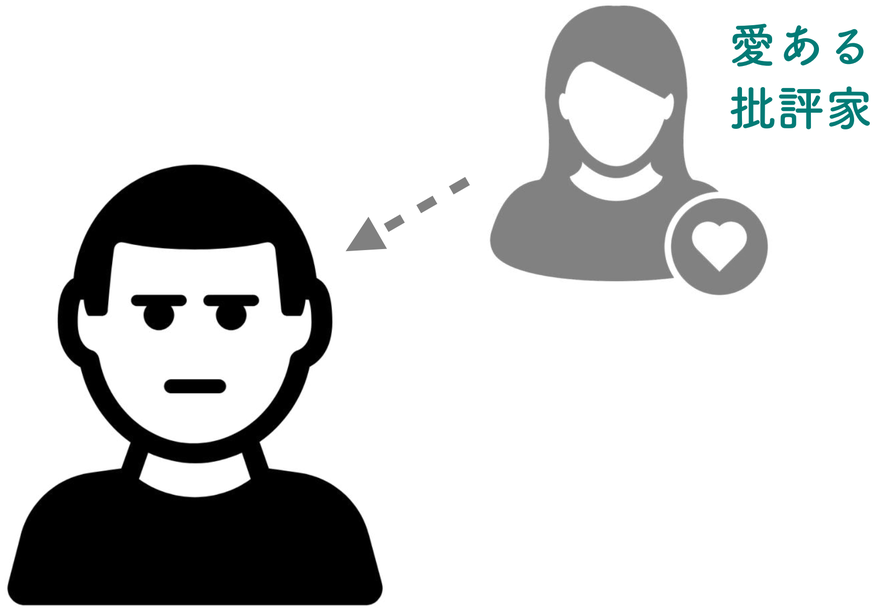


「外面的な自己認識力」を身につけるカギは…

「愛ある批評家 ― Loving Critic」に
率直な意見を求め、自己と対話すること。

① その人のためを思って
真実を伝えてくれる他者
を探す

② その意見をもとに
内なる自分と対話する



出典：ターシャ・ユーリック著「インサイト」

ウチとソト、

わたしの成長のカギは
ここにありそうだ。

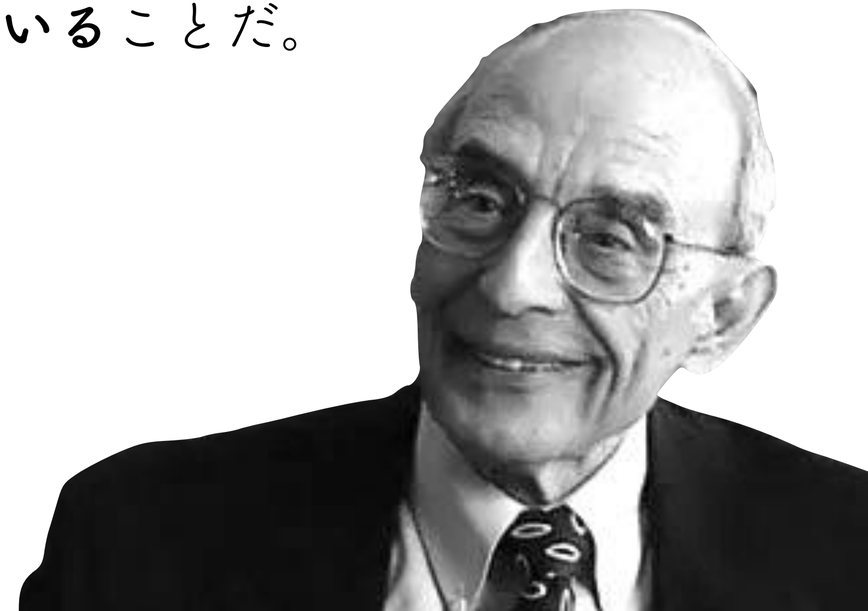
人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく

クリス・アージリスは、人間のパーソナリティ*1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。



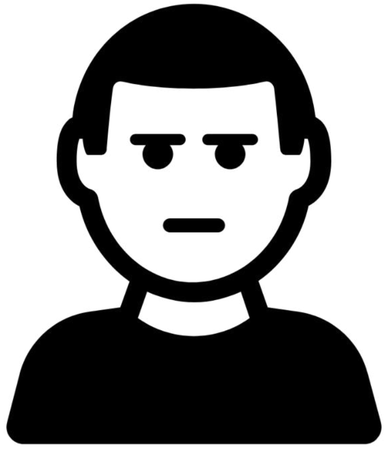
*1 … パーソナリティとは**個性**や**人柄**のこと。ペルソナが語源

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

「わたし」という
一貫性を持つ人間

わたしの
内面

適応
(adjusted)



順応
(adapted)

わたしの
外部

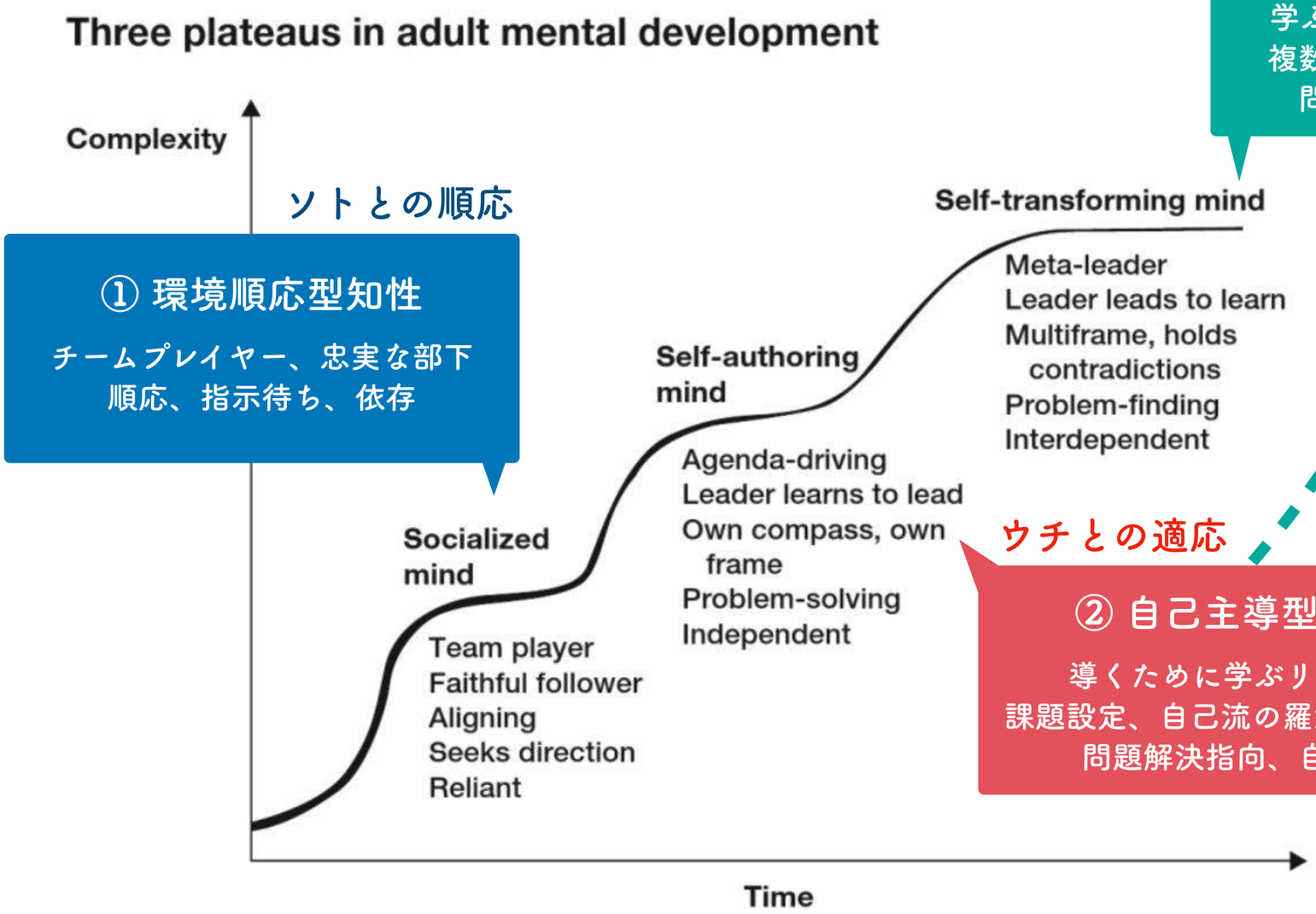
大切にしたい価値観
仕事に対する考え方
自由への願望

言葉（言っていること）
行動（やっていること）
習慣（いつもすること）

あるべき規範
組織や上司の評価基準
家族からの期待

自己実現に向かうとは「**自分の思考と言葉と行動**」**が統合**され、**信念**を形成していくこと

キーガン「成人発達理論」より



ソトとの順応

① 環境順応型知性

チームプレイヤー、忠実な部下
順応、指示待ち、依存

ウチとの適応

② 自己主導型知性

導くために学ぶリーダー
課題設定、自己流の羅針盤と視点
問題解決指向、自律性

ウチとソトの統合を目指す

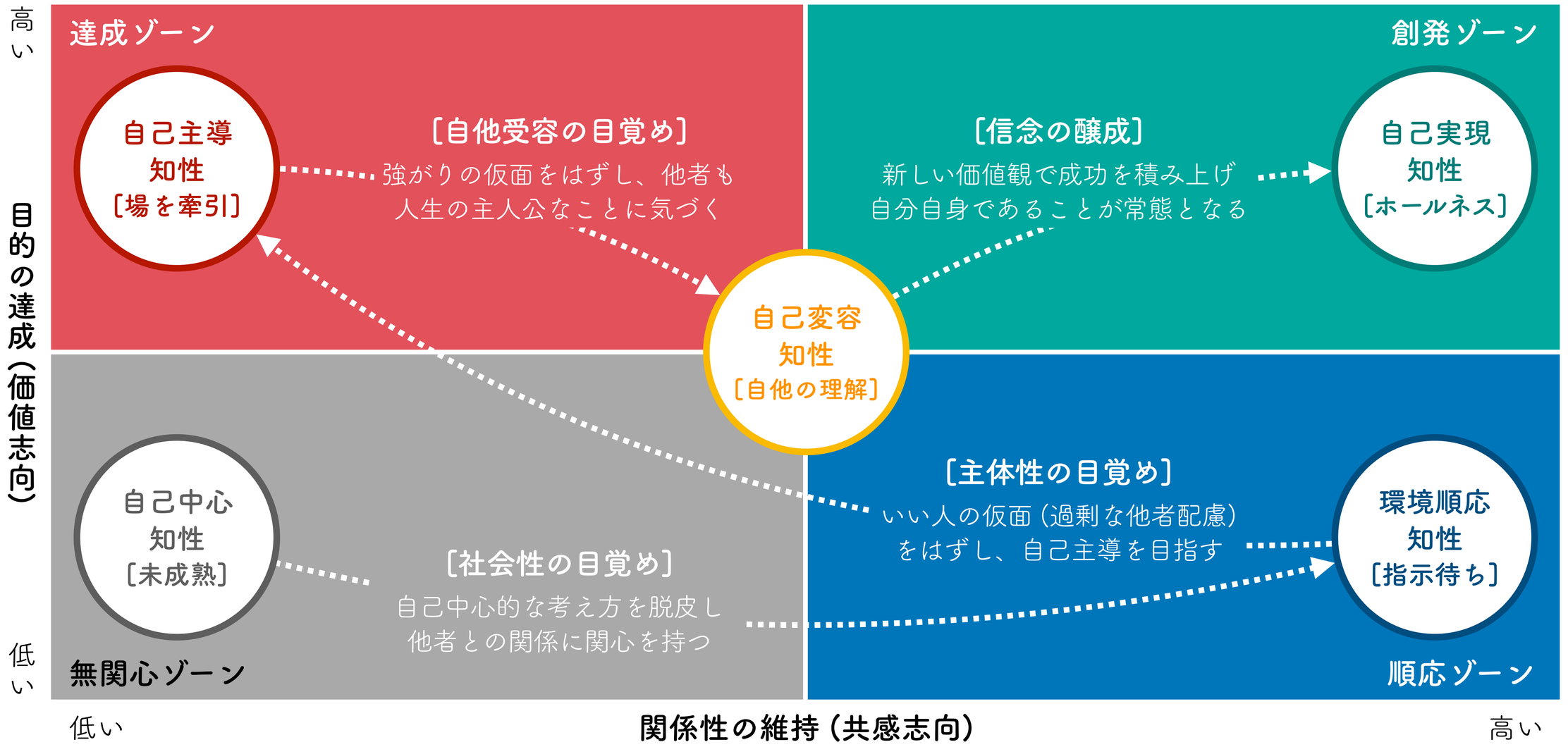
③ 自己変容型知性

学ぶために導くメタリーダー
複数の視点と矛盾の受け入れ
問題発見指向、相互依存

順応と適応を繰り返し
自己を変容できる知性

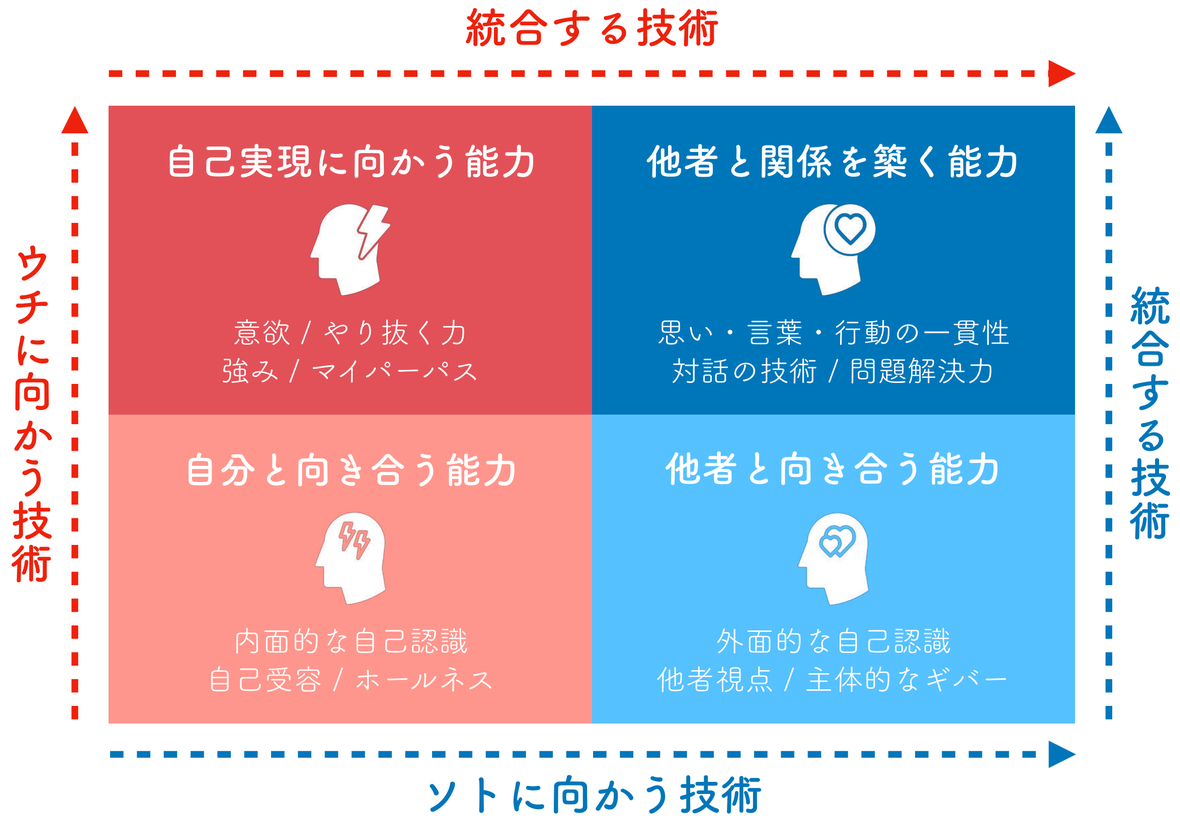
参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」

「ウチ」と「ソト」のバランスをとり、自己実現を目指していく



この講座の目的は、豊かな人生をおくるために
ウチとソトのバランスを取り、自己実現に向かう技術
「非認知能力 *1 を高める技術」を学ぶことです。

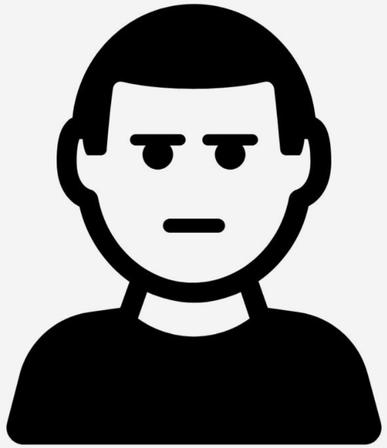
*1 … **認知能力**は、IQや学力など、テストなどで数値化できる能力
非認知能力(EQ)は、会話・意欲・忍耐など、数値化できない能力



「わたし」という
一貫性を持つ人間

わたしの
内面

適応
(adjusted)



順応
(adapted)

わたしの
外部

自己実現に向かう能力

意欲 / やり抜く力
強み / マイパーパス

第一章

自分と向き合う能力

内面的な自己認識
自己受容 / ホールネス

他者と向き合う能力

外面的な自己認識
他者視点 / 主体的なギバー

序章 ～ 終章 を通じて

他者と関係を築く能力

思い・言葉・行動の一貫性
対話の技術 / 問題解決力

第二章・第三章

さあ、準備はいいかい。
これから、人生を変える旅に
でかけよう。

1

〔第一章 ～ 自己実現の道〕自分らしさを探求する

第一章を習得すると …

Before

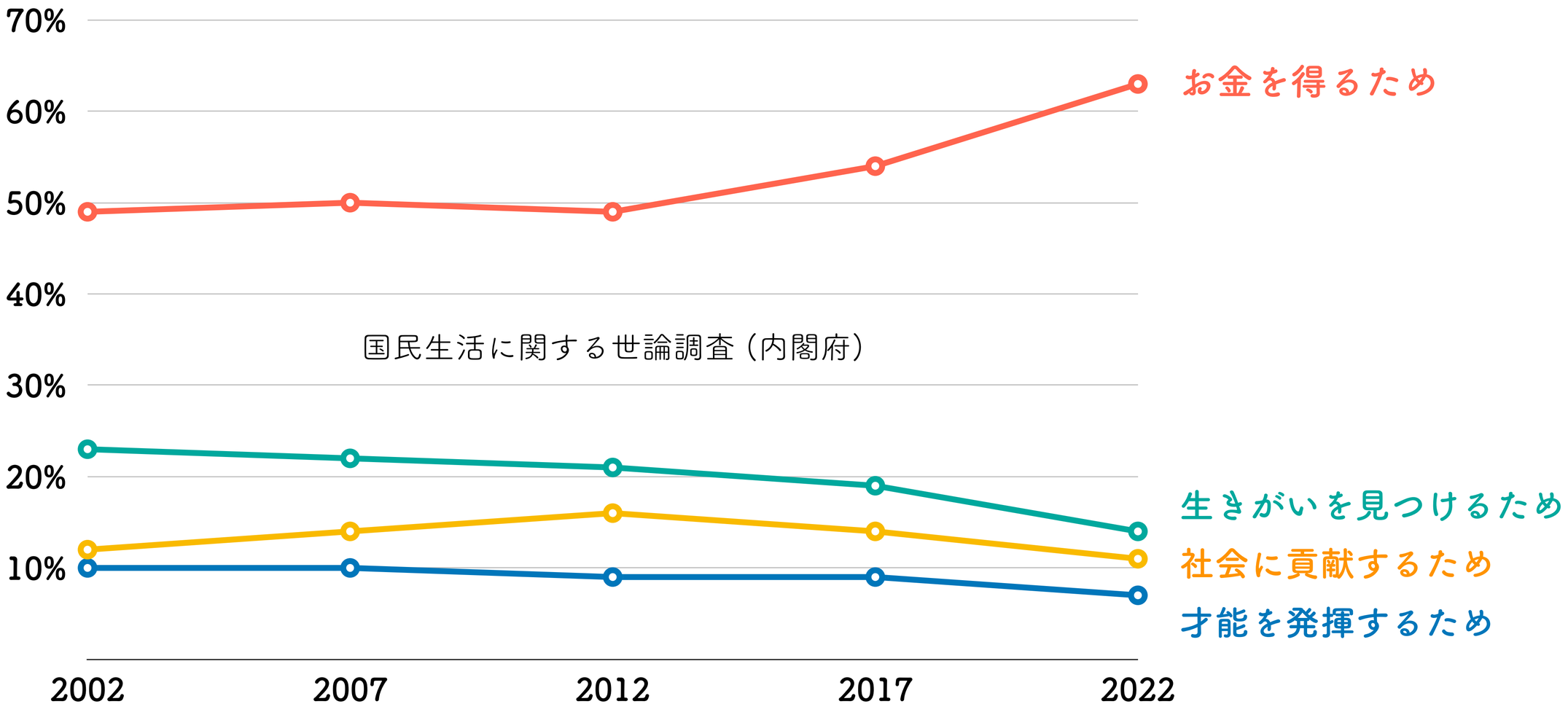
生活のために
仕事をこなす

After

「仕事の意味」
が変わる

© 2025 T.Saito

あなたが働く目的は何ですか？



© 2025 T.Saito

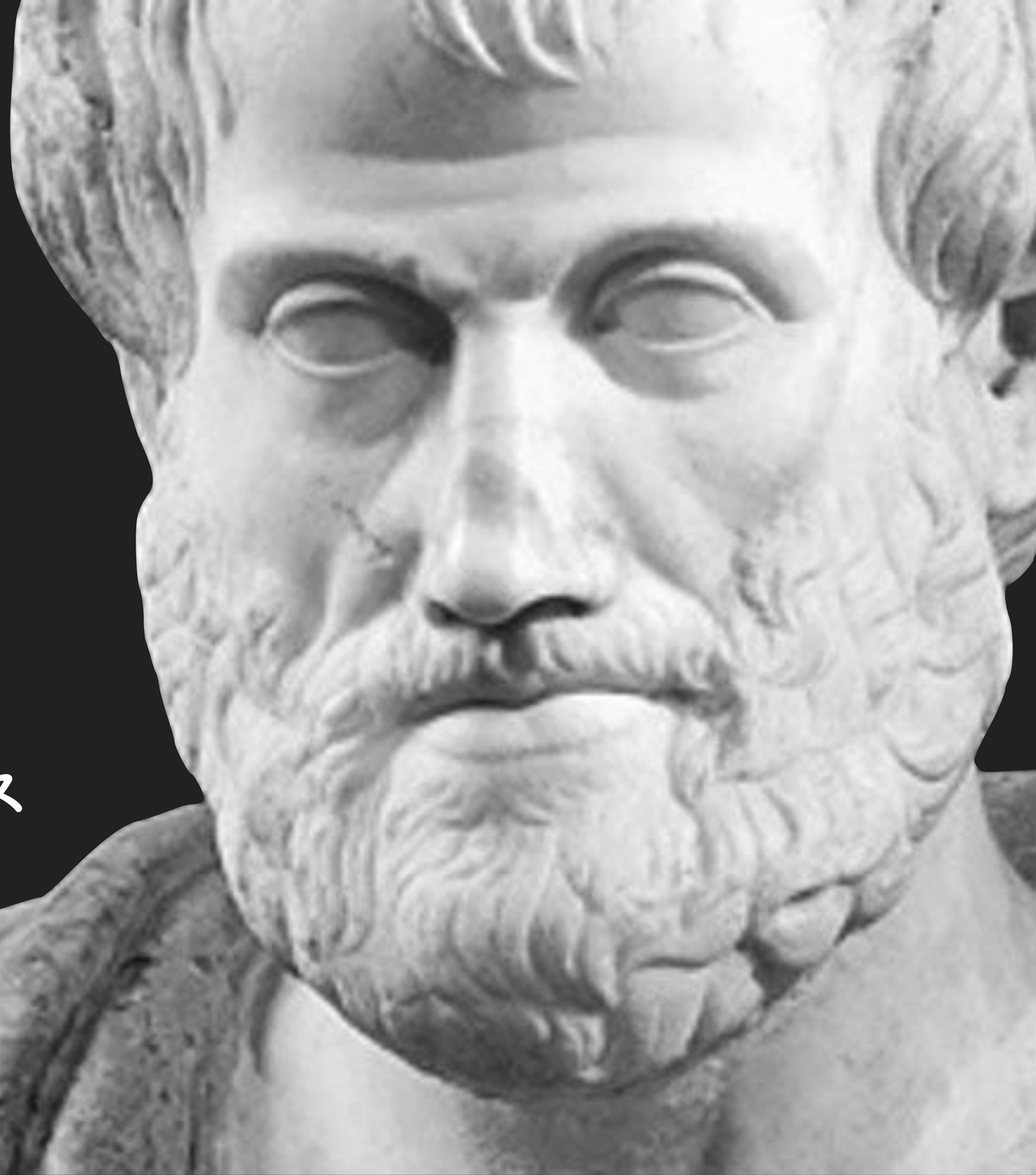
お金がほしいのはなぜ？

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

© 2025 T.Saito

（参考）「幸せ」と「ウェルビーイング」について

▶️「**幸せ（ハピネス）**」とは、**やすらぎ、安心、充実、満足、喜び**、そのような心の状態

▶️「**ウェルビーイング**」とは

①**持続的幸福感**のある、**健やかな心の状態**（心理学）

②個人の**権利**や**自己実現**が保障され、**身体的、精神的、社会的に良好な状態**にあること（国連）

実はだいぶ違うことに注意！

ポジティブ心理学「ウェルビーイング」調査項目

①**ポジティブ感情**（総じて、自分はどれぐらい幸せだと思うか？）
②**エンゲージメント**（時間を忘れて没頭するようなことがあるか？）
③**人間関係**（自分のことを心から気にかけてくれる人がいるか？）
④**行動の意味・意義**（自分のしていることは有益で価値があると思うか？）
⑤**達成**（達成したいと思う目標があるか？）

国連の「ウェルビーイング」調査項目

①**1人当たり実質国内総生産**（GDP）
②**社会的支援の有無**（困った時、いつでも助けてくれる親族や友人がいるか？）
③**健康寿命**（健康を最優先しているか？）
④**人生選択の自由度**（自分の生き方を自由に選択し、満足しているか？）
⑤**寛容さ**（過去1カ月間に慈善事業に寄付した金額はいくらか？）
⑥**汚職**（政府やビジネス界の汚職はないか？）
⑦**主観的幸福度**（人生を11段の階段に例えると、現在の生活はどのあたりか？）

© 2025 T.Saito

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

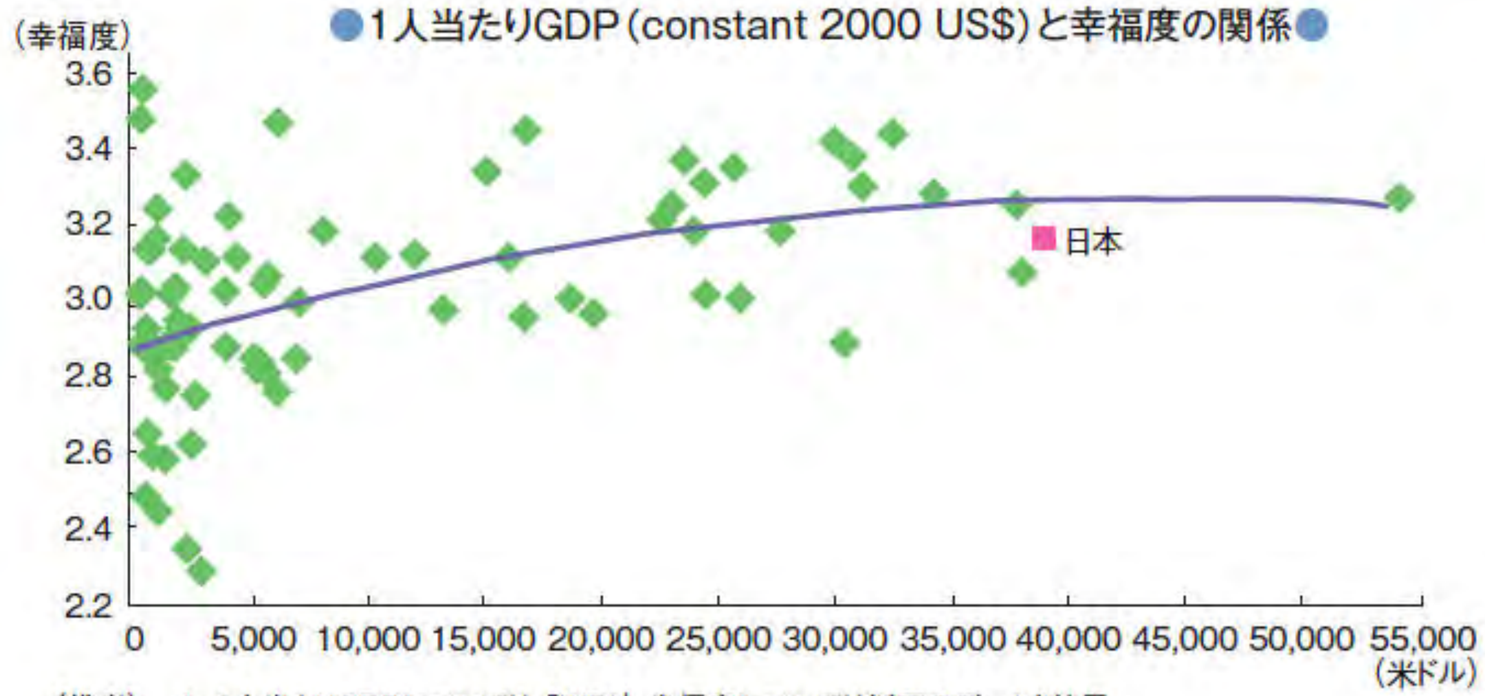
「**自分自身の幸せ**」に向きあうことが大切だろう。

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。

© 2025 T.Saito

（参考）世界各国における幸福度と一人あたりGDP



（備考） 1. 1人当たりGDPについては「WDI」、幸福度については以下のデータを使用。
Veenhoven, R., World Database of Happiness, Distributional Findings in Nations, Erasmus University Rotterdam. Available at : http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl（2008/11/18）

2. 分析結果

（幸福度）=2.9031+（1.79E−05）×（1人当たりGDP）+（−2.13E−10）×（1人当たりGDP）^{2}

（71.809）（2.836）（−1.324）

R^2=0.2400、※（ ）内はt値

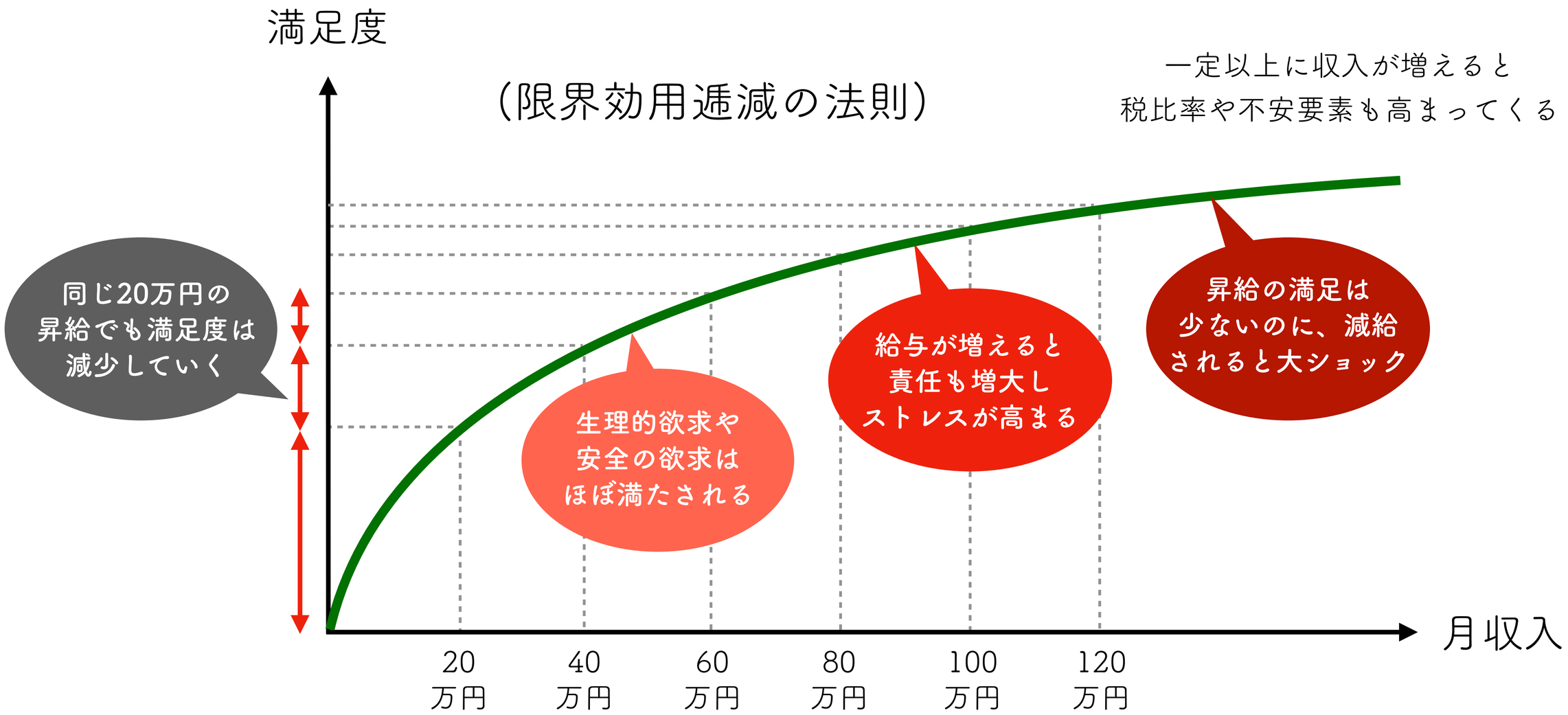
© 2025 T.Saito

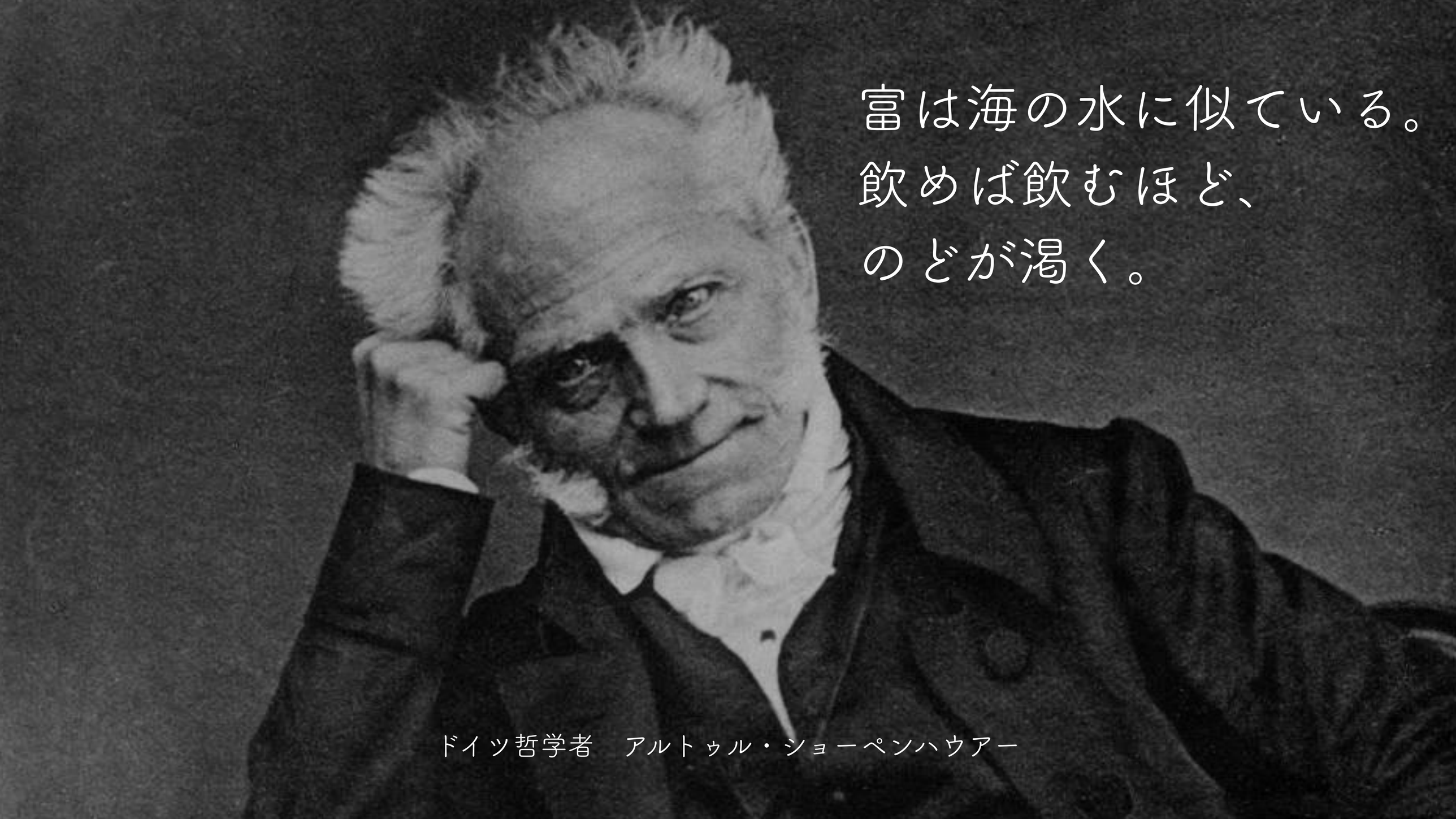
所得が一定の水準を下回っているときには
お金はものすごく大切なのは当たり前のこと。
衣食住や教育など**人間としての生活**を確保するためである。

でも、平均所得がある水準を超えると
物質的な豊かさと**幸福の相関関係**がみられなくなる。
これも広く知られた事実なのだ。

© 2025 T.Saito

お金が増えると、不安が増えるメカニズム




富は海の水に似ている。
飲めば飲むほど、
のどが渇く。
ドイツ哲学者　アルトゥル・ショーペンハウアー

© 2025 T.Saito

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)

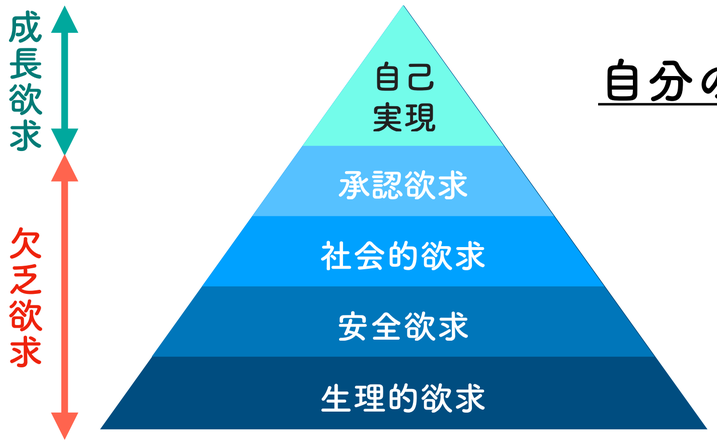
© 2025 T.Saito

自己実現とは、ソトではなくウチに求める成長欲求

アブラハム・マズローは、人間性心理学の生みの親と言われる心理学者である。

彼は欲求段階説を唱えたことで有名だが、**下位の四段階は「足りないと感じるものを、自分のソトから補いたいという欠乏欲求」**であるのに対して、**最上位の自己実現欲求は「自分のウチに求める成長欲求」**であり、根本的に異なるものと考えた。

また、マズローは「**仕事は自己実現を成す上で最大級の有用性を持つもの**」であり、**仕事による自己実現とは「仕事を通して自分を知り、自分の深層部分を自覚し、人間としての喜びを味わうこと」**であるとした。



マズロー「欲求段階説」

自分の能力を存分に発揮し、より自分らしくいたい

他者からの「高い評価や敬意」を享受したい
他者との「愛情に満ちた関係」を享受したい
外部から危害を受けず「安全」を維持したい
外部から栄養素を得て「肉体」を維持したい

あなたは、どちらの生き方に向かいますか？

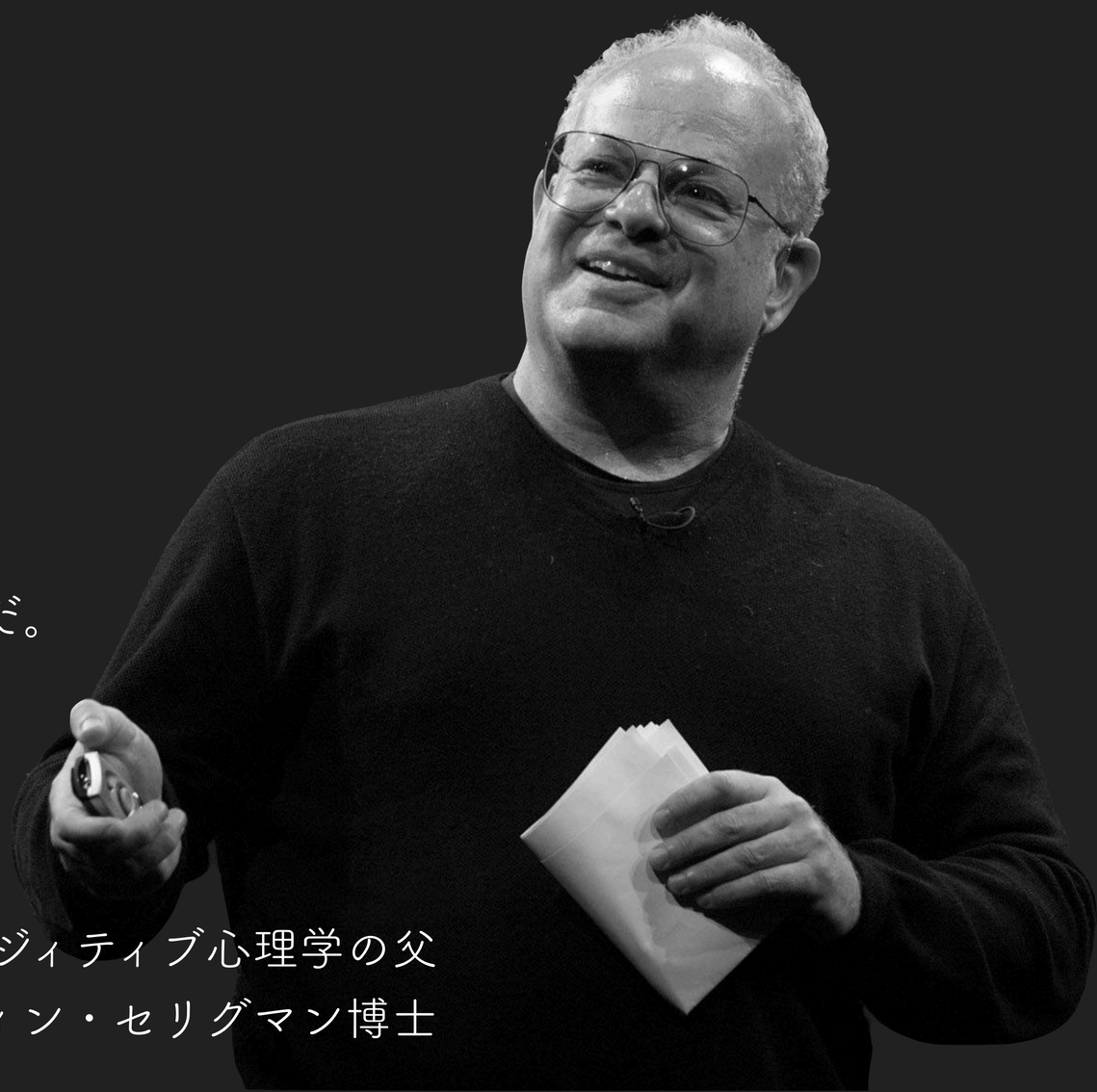
お金も名声も十分に豊かだけど
不安や悩みも絶えない上流階級の生活

家族や友人との日常を楽しみ
仕事を通じて自己成長を感じる生活

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)

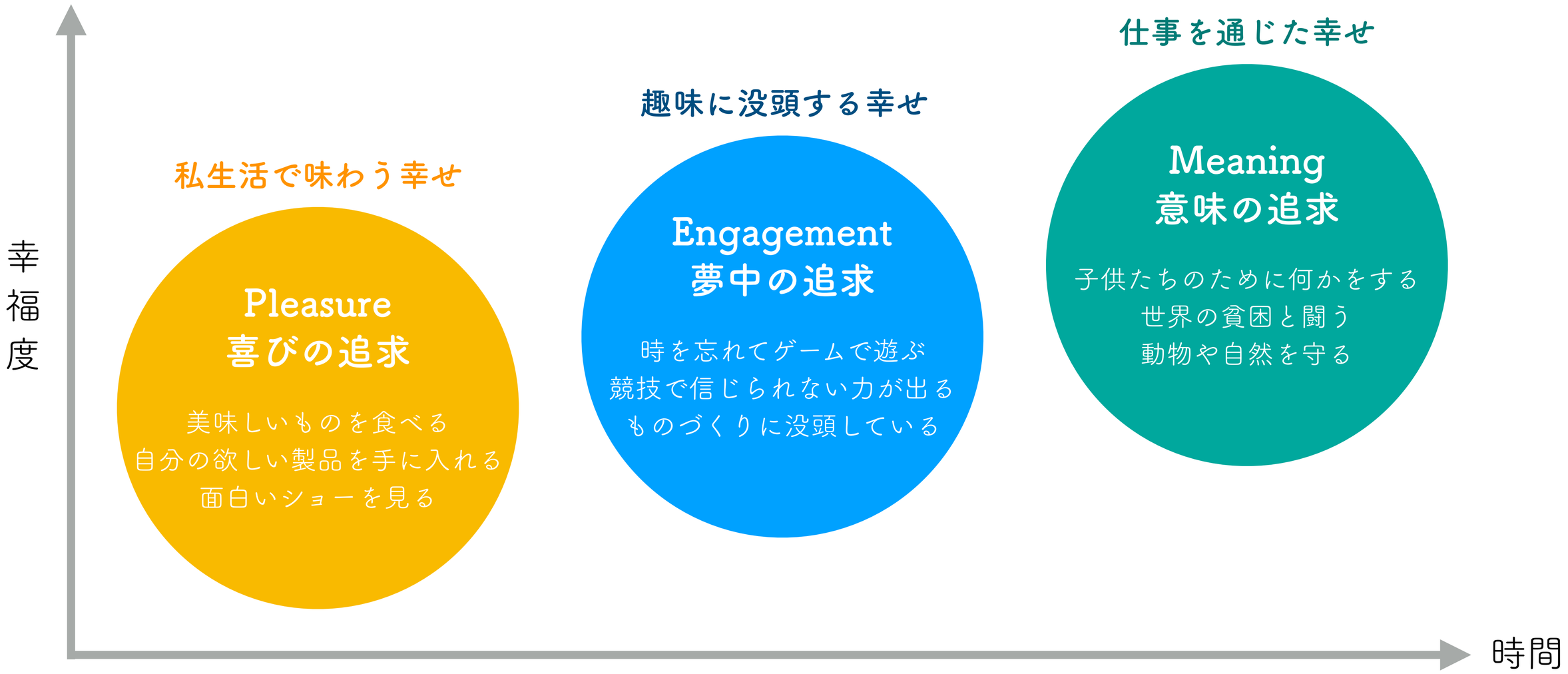
心理学は、人間の弱みばかりでなく、人間の良いところや
人徳を研究し「**人間を本物の幸せに導く学問**」であるべきだ。



ポジィティブ心理学の父
マーティン・セリグマン博士

© 2025 T.Saito

ポジティブ心理学の父、セリグマンによる「幸福感、３つのタイプ」



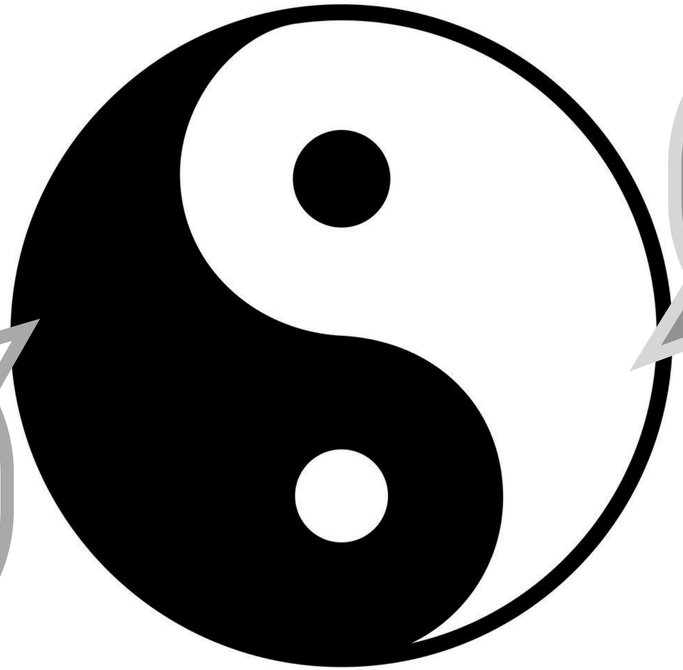
出典：TED Talk マーティン・セリグマン博士 「人生の幸福を最大化する、3つの生き方」

© 2025 T.Saito

仕事の意味、ふたつの側面

他者に貢献する

「パーパス」
社会における
存在意義



「天職」
自分にとっての
仕事の意味

自分の強みを使う

© 2025 T.Saito

「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

（でも、人のために生きるなんて、なんか疲れてしまいそう…）

© 2025 T.Saito

どんな生き方が、人を幸せに導くんだろう

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。

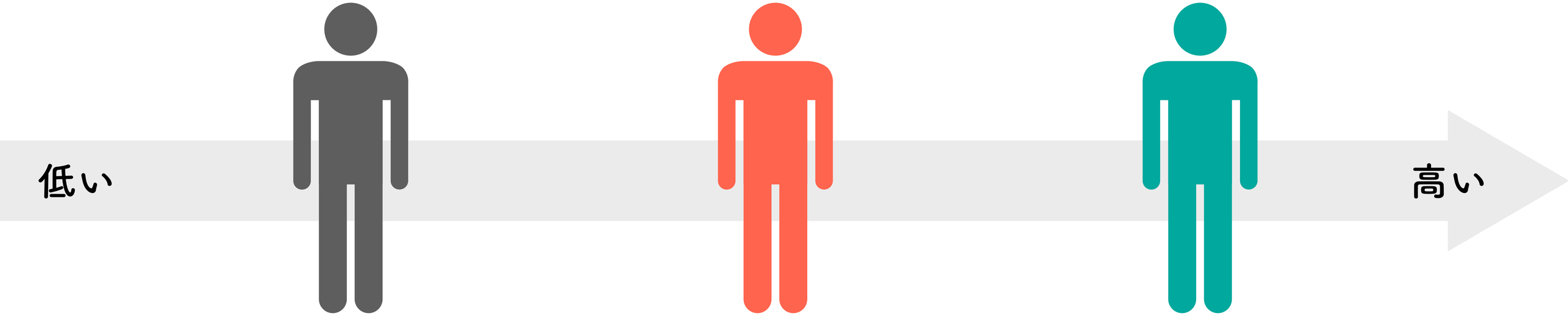
③ テイカー（受けとる人）

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」

© 2025 T.Saito

どんな生き方が、人を幸せに導くんだろう



「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」

© 2025 T.Saito

自分にとって
「**意味のある人生**」とはどういうことだろう。

「**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
って、いったいどういうことなんだろう。

さて、これから「**あなたの人生の意味**」に
深くダイブしていきましょう。

© 2025 T.Saito

「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

© 2025 T.Saito

「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

1st Step
マイパーパス（目的）

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

2nd Step
ストレングス（強み）

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

3rd Step
マスタリー（守破離）

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

© 2025 T.Saito

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させてください。

© 2025 T.Saito

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させてください

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。

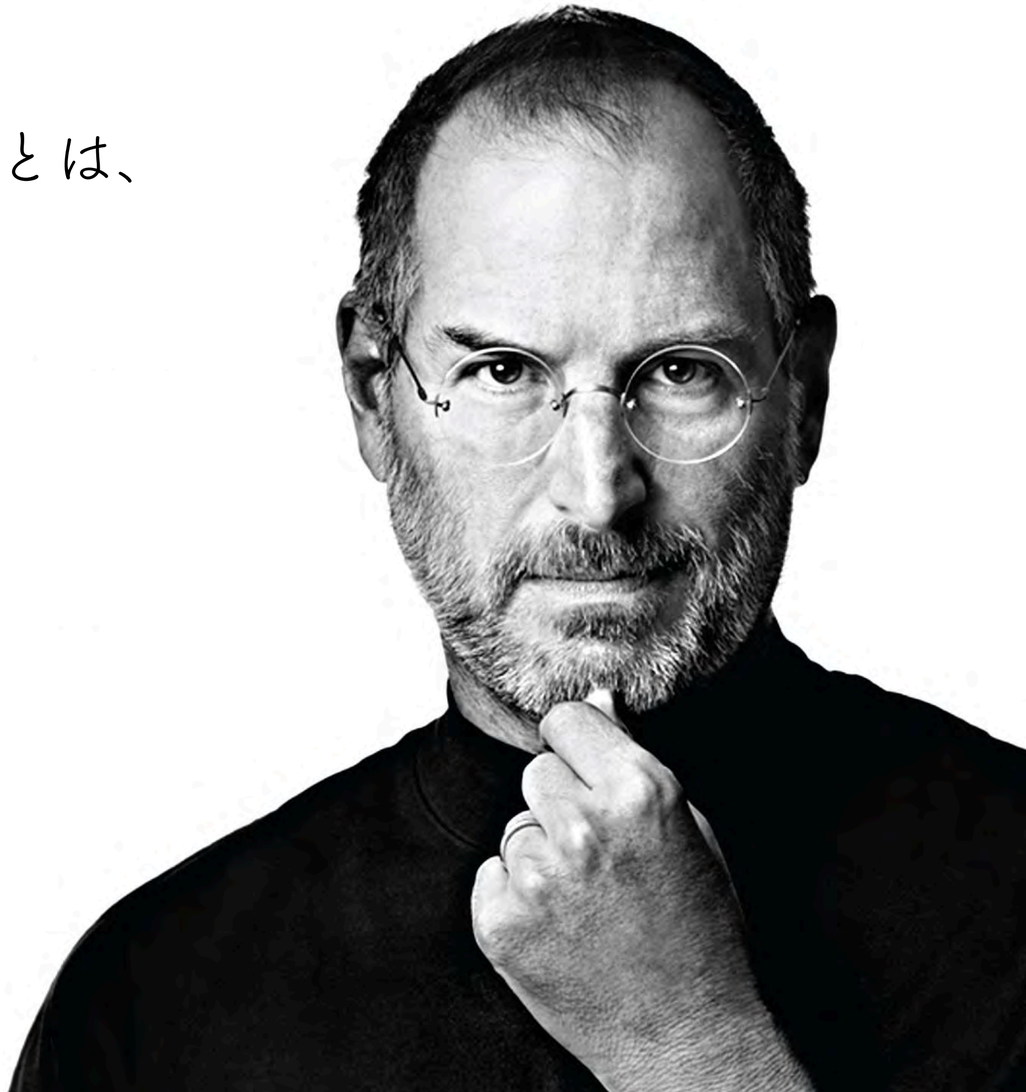
① 高校大学でハマったドラマ「俺たちの旅」。友達で作った「**なんとかする会社**」に強い憧れを抱いた。
② 29才で起業したとき、最大の動機は「**個人を中心とした、新しい組織**」をつくりたいと思ったこと。
③ 創業した会社は、やる気と希望に満ちた、今でいう「**ティール組織**」みたいな感じでスタートした。
④ 40才、借金3億円を抱えて創業者追放されるなど、**多くの失敗**と**実体験に基づく濃厚な学び**を得た。
⑤ 47才、危機を通じて「**知識社会の経営**」に目覚める。ブログでインプットとアウトプットを始めた。
⑥ ブログが有名になり、会社は復活した。書籍執筆や講演の機会を得て、**インとアウト**を繰り返した。
⑦ 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。
⑧ 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。
⑨ 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)②**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

© 2025 T.Saito

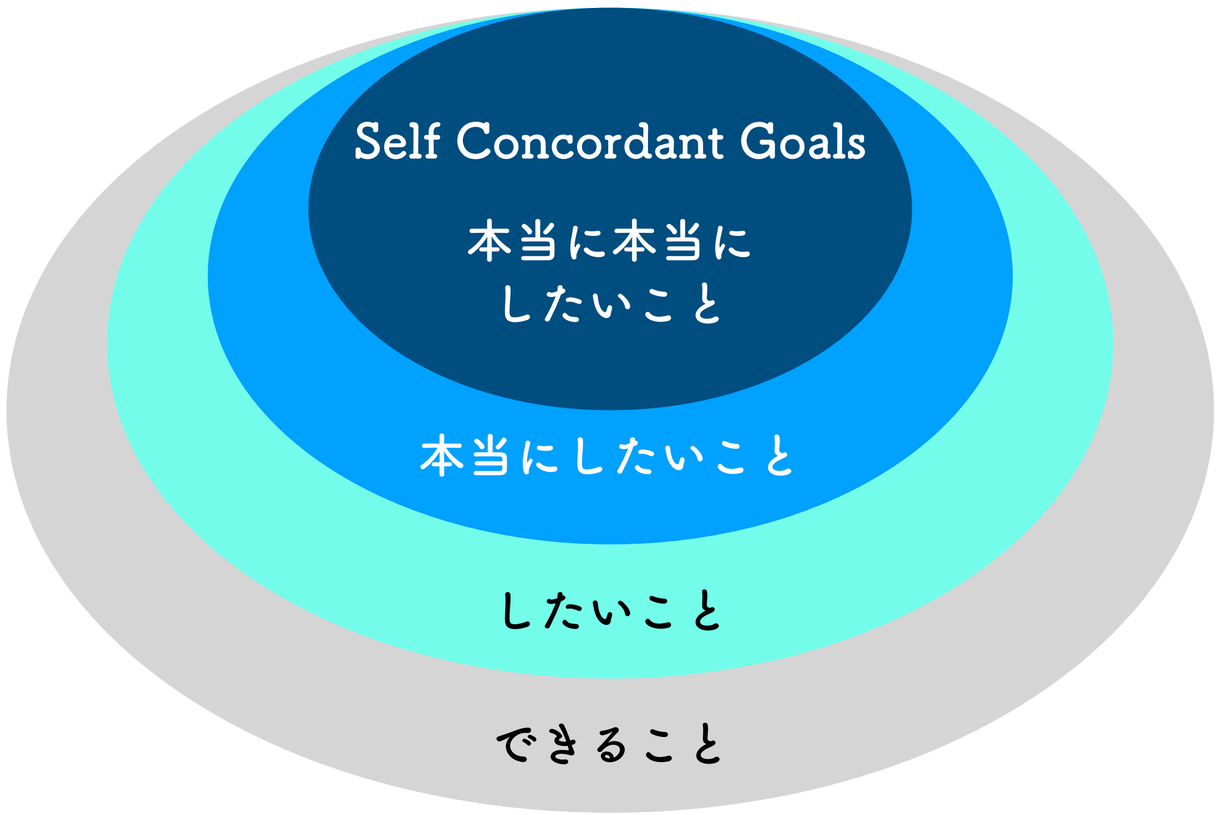
（参考）年代によってシフトする「探究型のキャリアステージ」

	パーソナリティ形成期	ケイパビリティ探究期	アイデンティティ探究期	社会的ミッション探究期
年代	-10代	20-30代	30-50代	50代-
概要	**探究の基礎となる 個性を形成する**	**個性を活かして 得意技を確立する**	**自己矛盾に向き合い “自分”を再構築する**	**人生の意味を見つめ 自分らしく社会貢献する**
関心	好奇心をくすぐる未知なる経験。他の人とは異なる「**自分の個性**」とは？	磨くべき「**自身の専門性**」とは？ 職能・技術の本質。自分の芸風	改めて「**自分らしさ**」とは何か？ 揺らいだアイデンティティの再統合	自分の「**人生の意味**」とはなんなのか。 社会に還元・継承できることはなにか？
抑圧	原体験を通してコンプレックスが無意識に形成される	コンプレックスにうまく向き合えない。逃避が学習の原動力になることも	強みと好奇心で自分自身の矛盾やコンプレックスに健全に向き合える	これまでのステージで積み残した発達課題に向き合い、時に諦める
強み	**学校教育**や**交友関係**における自分の評価に基づく資質の認識	**職業的な得意技**を誇れる実績と共に確立させる	**複数のケイパビリティ**を獲得。その**組み合わせ**がメタな強みに	自分自身の**人生経験自体**が価値に。 指導者や支援者としての熱達

参考：安斎勇樹 Voicy「安斎勇樹の冒険のヒント」

© 2025 T.Saito

あなたの「真の欲求に基づいた、人生のテーマ」を探してみよう



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

あなたが本当にしたいことはなんだろう？

それを探求するために、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。

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

© 2025 T.Saito

私の人生は、私に何を期待しているのだろう

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」
が問題なのである。

「**何を得られるか**」ではなく「**何に貢献できるか**」に焦点をあてよう。

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**である。人間存在の本質は、自己実現ではなく自己超越にあるのだ。

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。

© 2025 T.Saito

「ダウン症の高校生がマックでバイトを始めたら、職場の空気が変わった」

都立荻窪高２年の渡辺佑樹さん(18)はダウン症。４月から**マクドナルドの店舗でアルバイト**をしている。シフトは週３回。時給も他の高校生と同じだ。知的障害や自閉症があり、流ちょうな会話や計算は苦手だが、**ベテラン店員も「教えてもらうことが多い」と舌を巻くほどの仕事ぶりで、職場の雰囲気を変え始めた。**

佑樹さんは定時制の高校に通っており、勤務は平日の授業前後の2～3時間。この日は床の掃き掃除や、階段の手すり拭きなどにも取り組んだ。性格は「人と会うのが好き」。取材でカメラを向けると、ピースサインをしておどけてくれた。２時間の勤務を終え、ゆっくりした口調で「トレーを拭くのが楽しかった」と笑った。

ベテランのクルーの佐藤さんはこう話す。**「誰にでも元気に挨拶をして、いつも明るく一生懸命なんです。それって接客の原点じゃないですか。私の方が学ばせてもらっています」**　佐藤さんによると、**他のクルーも佑樹さんと一緒に働く中で「仕事に対する意識が自然と高まっている」ように感じられる**という。(後略)

出典：47ニュース 2022年8月25日記事： https://nordot.app/930000021488140288（筆者が一部要約、加筆修正）

© 2025 T.Saito

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。

© 2025 T.Saito

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の掃除係は「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。

人生の意味は、
あなたが自分自身に
与えるものだ。

心理学者
アルフレッド・アドラー

© 2025 T.Saito

Q1. あなたが、仕事を通じて社会に貢献したいことはなんでしょう

1. あなたは、どのような価値を届ける人になりたいでしょう

2. あなたが、仕事を通じて笑顔にしたい人はどんな人でしょう

3. その仕事を通じて、特にあなたがこだわりたいこと、身につけたい専門性はどんなことでしょう

© 2025 T.Saito

「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

1st Step

マイパーパス
（目的）

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

2nd Step

ストレングス
（強み）

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

3rd Step

マスタリー
（守破離）

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

人間だれしも、**自分の手**に運命を握っている。
作品の制作にとりかかるべく、**素材を手にしている彫刻家**のように。

すべてのことは、そうした芸術活動と同じである。
我々は、**それをする能力**だけを持って生まれてくる。

だが、素材を望みのものに作りあげる技術は、
自ら習得し、念入りに磨くしかない。

ドイツを代表する文豪、自然科学者、政治家、法律家
ヨハン・ヴォルフガング・フォン・ゲーテ

出典：ロバート・グリーン著「マスタリー」

© 2025 T.Saito

漠然とした「**人生の意味**」を感じながら、その実現に向かう。

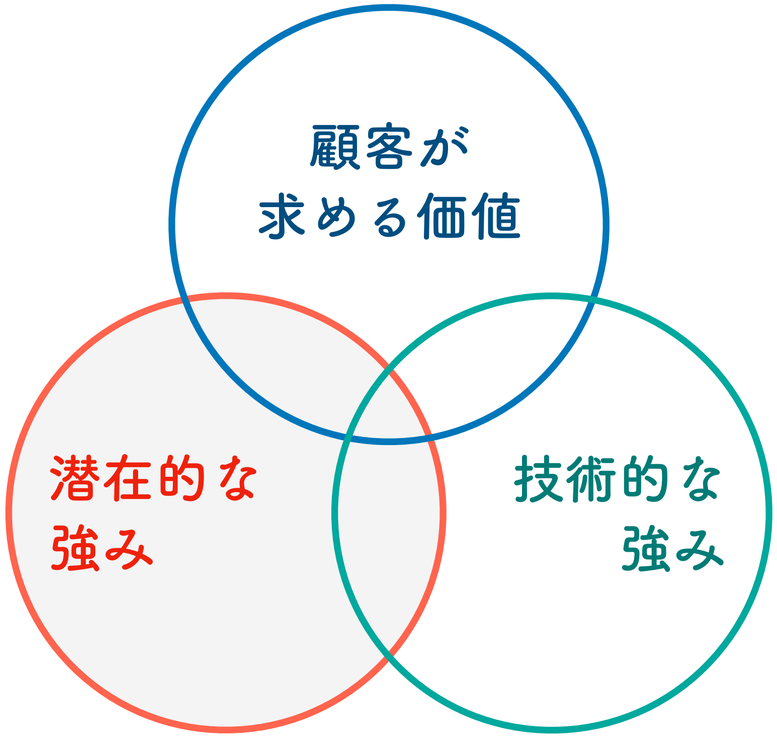
そのために「**自分が持つ素材**」とはなんだろう。

「**自分が持つ特徴的な強み**」はどこにあるのだろう。

© 2025 T.Saito

顧客が求める価値の中で「潜在的な強み × 技術的な強み」を磨こう

- **顧客が求める価値**：貢献を期待されている価値
- **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



セリグマンは**文化を超えた人間の美徳**を知るため、古今東西の**哲学や経典を調査**。
人の美徳を６つ（**知恵と知識・勇気・愛情と人間性・正義・節度・精神性と超越性**）
に集約。さらに、これらの「**美徳を育む上で必要となる24の強み**」を抽出した。

創造性、好奇心、向学心、柔軟性、大局観、誠実さ、勇敢さ、忍耐力、親切心
思慮深さ、愛情、感謝、社会的知能、公平さ、リーダーシップ、チームワーク
寛容さ、謙虚さ、熱意、自制心、審美眼、希望、ユーモア、スピリチュアリティ

マーティン・セリグマン提唱「人間の美徳を育む上で必要となる24の強み」

© 2025 T.Saito

人類に共通する、美徳を育む「潜在的な強み」

セリグマンは、**文化を超えた人間の美徳**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、人間の美徳は「**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**美徳を育む上で必要となる24の強み**を抽出した。例えば、美徳「知恵と知識」には、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、**美徳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。

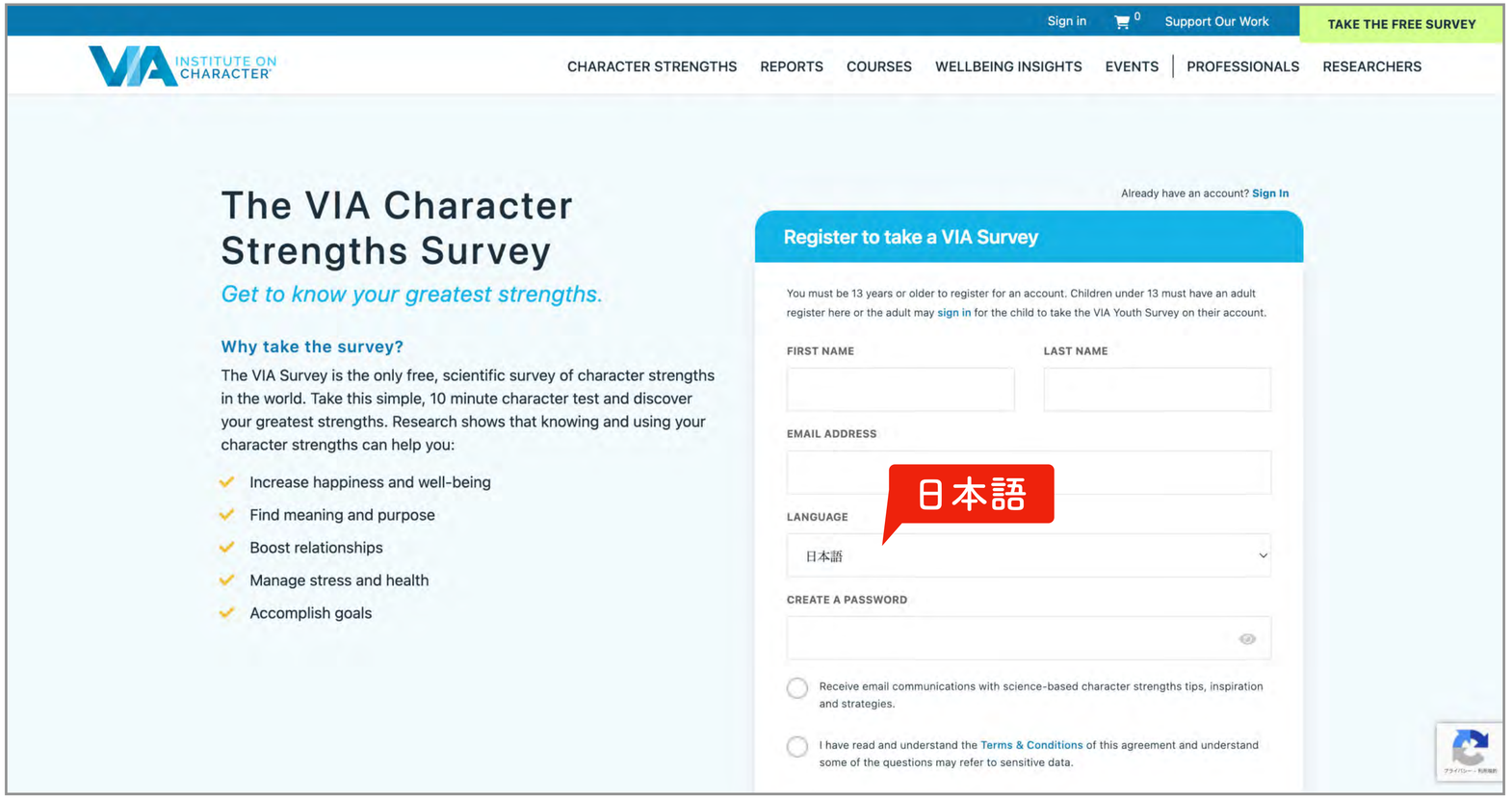
出典：マーティン・セリグマン著「ポジティブ心理学の挑戦」

© 2025 T.Saito

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



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、仕事に活かしやすい強みをひとつ選ぼう。

© 2025 T.Saito

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。

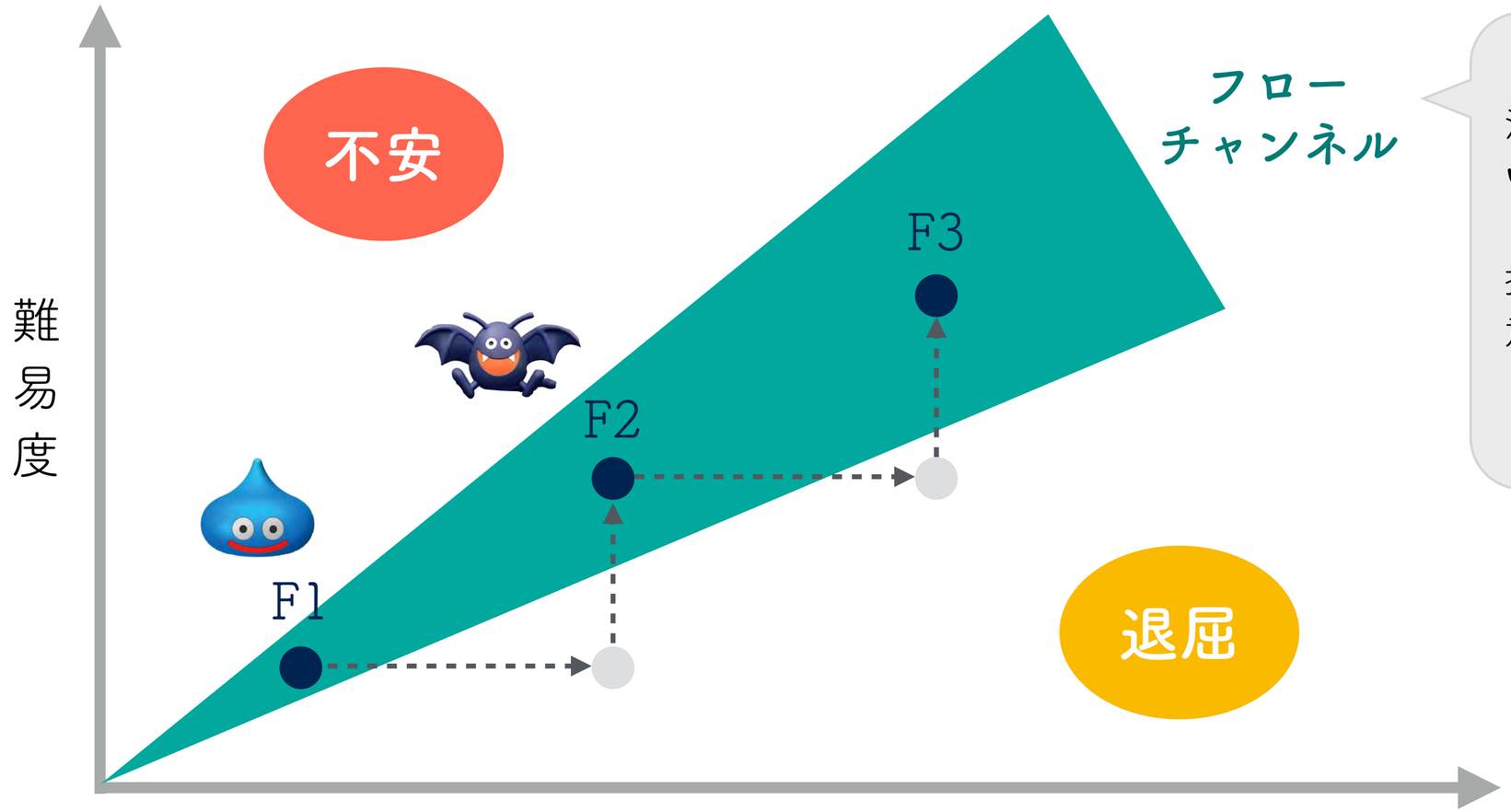
・自分の強みが「**向学心**」の場合、
今、チームに求められている新しい知見に関して勉強会を開いてみる。

・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。

© 2025 T.Saito

短いサイクルで最適な難易度の課題に挑戦し、小さな成功を味わおう



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

提唱者のチクセントミハイ教授は意図的に「**フロー**」に入るために「**フローチャネル**」がキーになるとした。

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」

時を忘れ、自分を忘れて、ある事にのめり込む。
それが「幸せ」ということだ。

幸せを探そうとすることによってではなく、
生活の細部に深く没頭することによって、
人は幸せになるのである。

フローを提唱した心理学者
ミハイ・チクセントミハイ博士

© 2025 T.Saito

Q2. あなたの強みを発見し、それを育てましょう

1. VIA-ISにチャレンジして、あなたの強みを発見してみましょう

2. あなたの強みを活かすと、あなたのまわりに、どんなポジティブな影響を与えると思いますか

3. その強みを伸ばすための「最適な挑戦課題」を考えてみましょう

© 2025 T.Saito

「自分らしい人生」を、手づくりしてみよう

1st Step

マイパーパス
（目的）

愛と希望を感じる
漠然とした「テーマ」を
感じよう

2nd Step

ストレングス
（強み）

現実の仕事に
「自分の強み」を紐づけ
育てよう

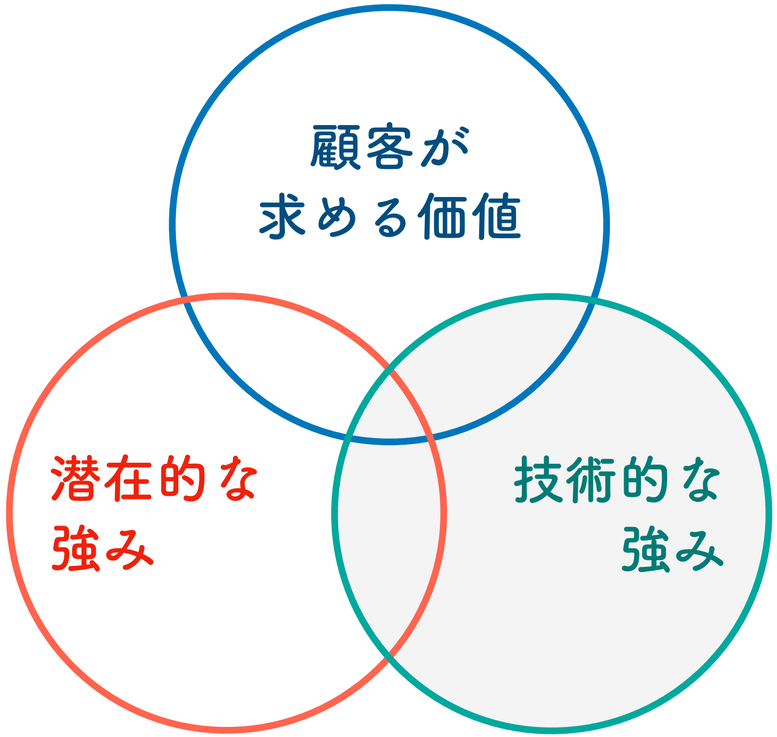
3rd Step

マスタリー
（守破離）

人生を成功に導く
不思議なチカラを
身につけよう

© 2025 T.Saito

顧客が求める価値の中で「潜在的な強み × 技術的な強み」を磨こう



- **顧客が求める価値**：貢献を期待されている価値
- **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

① **テクニカル・スキル ～ 仕事をするために必要な技術**
社会人として身につけるべき汎用技術と、業種や職種ごとの専門技術

② **ヒューマン・スキル ～ 他者と人間関係を構築、維持する技術**
話す・聴く・問うなど、対人で相互理解を育むコミュニケーションの技術

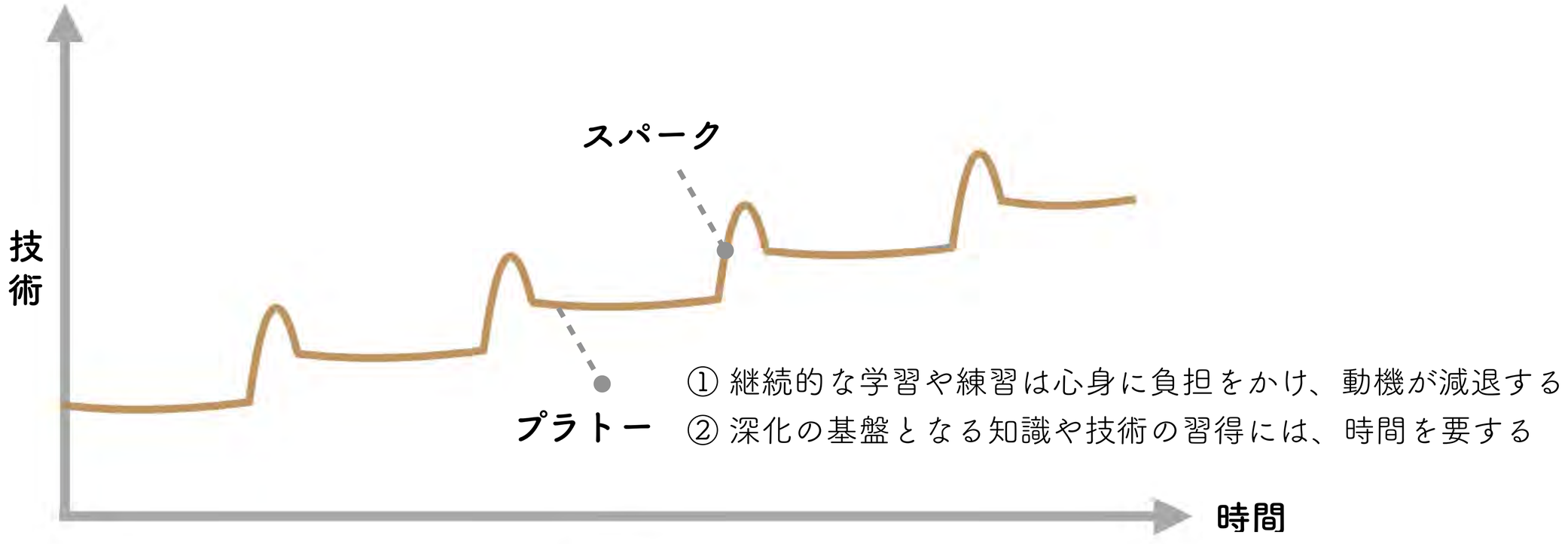
③ **コンセプチュアル・スキル ～ 複雑な物事を概念化して理解する技術**
知識や情報を組み合わせ、問題の本質を理解し、解決を図るための技術

ロバート・L・カッツ提唱「カッツモデル」

© 2025 T.Saito

マスタリー・カーブ ～ 技術習得における難関を超えていこう

技術習得においては、初期段階は急速に成長するが、その後**「プラトー(学習高原)」**が訪れる。



▶️ **マスタリーへの道を拓くためには「定期的に訪れるプラトー」 を克服していく必要がある**

出典：ジョージ・レナード「達人のサイエンス」

何かに挑戦したら 確実に報われるのであれば、
誰でも必ず挑戦するだろう。

報われないかもしれないところで、同じ情熱、
気力、モチベーションをもって継続するのは
非常に大変なことであり、私は、それこそが
才能だと思っている。

永世竜王　羽生 善治

© 2025 T.Saito

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

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 …

ビジョン

現実

クリエイティブ
テンション
（創造的緊張）

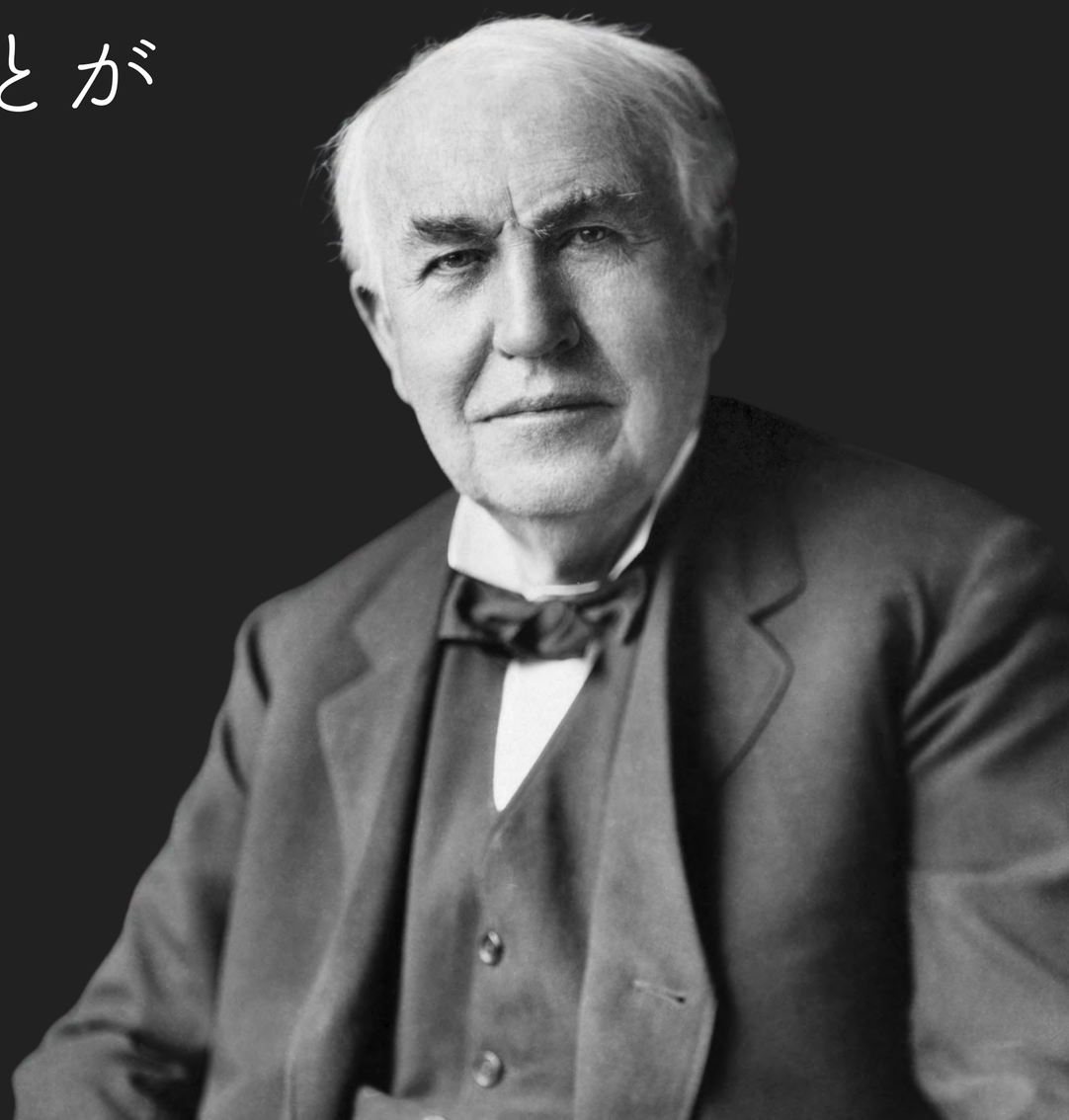
現実とビジョンのギャップが
一人ひとりの推進力になる

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

© 2025 T.Saito

仕事と人生を成功に導く不思議なチカラ ～ マスタリーへの道

期待に胸をはずませて新しいことにチャレンジしたのはいいが、すぐに、学ぶべきことはたくさんあるとわかる。**退屈や焦り、恐怖心、困惑**といった感情が待ちかまえている。**それに屈して状況に耐えられなくなると、学ぶことをやめてしまう。**［初級者］

いっぽう、**それらの感情をうまく手なずけ、流れを見守る**ことができれば、事態は大きく変わりはじめる。周囲を注意深く観察して人々の振る舞いにならっていると、***ルール***がわかってきて、**物事がどう調整され、動いているのか**が明確になる。［中級者］

努力を続ければ、なめらかに動けるようになる。**問題を解決する力**がつき、粘り強くやれば弱点を克服できるとわかって、少しずつ**自信**がついてくる。［上級者］

そこでとどまらず、さらに自分のアイデアをためし、**貴重なフィードバック**を手にする。どんどん増えていく知識を、**独創的に応用**する。他人のやり方を真似るだけでなく、**自分の流儀と個性**を織りこむ。［熟練者］

このプロセスに忠実に従って**ある程度の年月**を過ごすと、**次の飛躍（マスタリー）が訪れる**。仕事では、**職場の力学や、ビジネスの現状を直感的に理解**できるようになっている。極めて**建設的な決断を迅速に下す**ことができる。さまざまな発想が浮かんでくる。［達人］

出典：ロバート・グリーン「マスタリー」

© 2025 T.Saito

マスタリーに向かう道 ～ 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
守	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**
守	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**事が多い。 **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

© 2025 T.Saito

社会に求められている「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**

© 2025 T.Saito

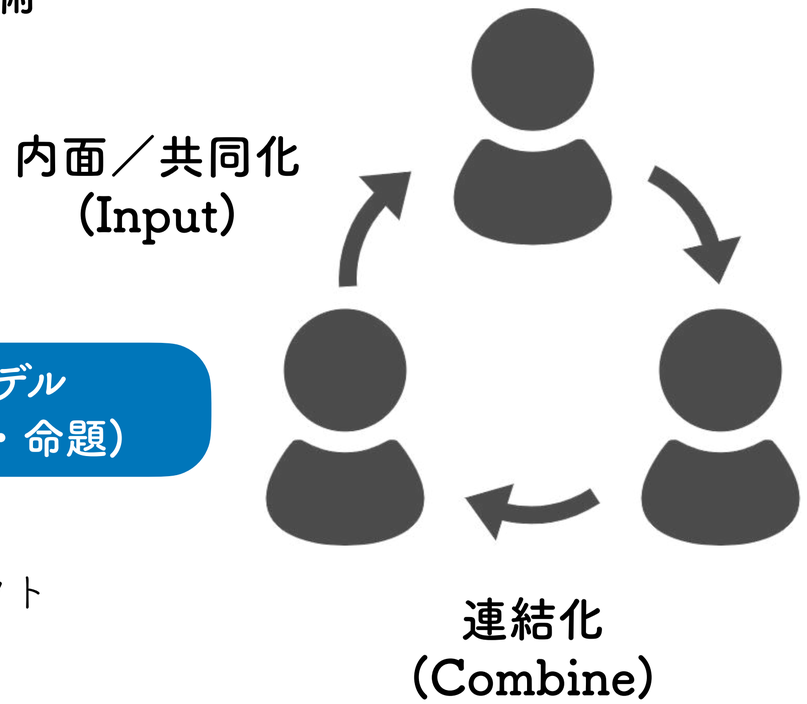
技術習得を「理論と実践」が相互作用する知のサイクルと捉えると

斉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



③ 理論モデル
（概念・分類・命題）

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

② フレームワーク
（手法・手順・マニュアル）

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

参考：根来龍之著「ビジネス思考実験」

© 2025 T.Saito

歴史上の偉人に共通すること。その原点となるものとは…

ダーウィンは、彼自身が認めたように、知能は標準よりかなり劣り、飲み込みも遅く、抽象的な思考の流れをたどる能力に乏しい、ごく平凡な少年だった。しかし**子供時代にひたむきに情熱を注げたこと**があった。それは生物の標本採集だった。

父親が、自分の後継者にしようとダーウィンをエジンバラ大学に入学させたが、彼は医学を専攻せず、指導教授から持ち込まれた仕事 ー 標本採集のための世界周遊 ー を引き受けた。ついに**情熱の捌け口**を見つけた彼は、**持てる全てのエネルギーを注ぎ、膨大な標本を採集**する。

五年の航海を終えて、英国へ戻った彼は、その後の人生を「**進化論**」**の構築**に当てた。そのためには**単調で面倒な作業もこなすことも厭わなかった**。例えば、生物学者としての地位を確立するために**フジツボの研究に八年**を費やし、革命的な理論への様々な偏見に対処するために**政治的な駆け引きや社交術**も磨いた。この長いプロセスを乗り切れたのは**「研究に対する熱烈な愛情とこだわり」**があったからだ。

歴史上のほとんどの偉人の人生は、**基本的にダーウィンと同じ**である。**若いときの情熱や偏愛**、その活用法の発見に至る**偶然の出会い**。学びたいという激しい欲望、対象分野への深い思い入れに支えられた、**精力的な修行期間**。一途な努力の原点にあるのは、遺伝子によって受け継がれた、生まれながらに持つ「**ある資質**」である。それは才能や技量といったものではない。**何かに対して「自分を強烈に駆りたてる衝動」**なのだ。

出典：ロバート・グリーン「マスタリー」

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カ月の時に胃と脳髄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。

© 2025 T.Saito

Q3. マスタリーに向かって、最適な挑戦課題を考えてみましょう

1. 前設問で考えた「最適な挑戦」を通じて、身につけたい技術的な強みを考えてみましょう

2. その挑戦において、うまくいかないことや成長の停滞（プラトー）も具体的に想像してみましょう

3. どのようにして、そのプラトーを乗り越えますか。そうするとどんな未来が想像できますか

この章の学びを振り返ってみよう

✔ **まずは「インプット学習」**

① 知識として取り入れる（コンテンツの品質）

・既存知識にこだわるか、新しい知識を取り入れるか

② 意識が実践に向かう（問いと対話の場）

・できない理由を考えるか、自分ごと化して考えるか

✔ **続いて「プロセス学習」**

③ 経験から学習する（実践モデルと学習フォロー）

④ 価値を創出する（価値の実感と見える化）

✔ **体験したら「アウトプット学習」**

⑤ プロセスの経験を発表する（発表会）

⑥ 学びの本質を体系的にまとめる（資料・ブログ）

⑦ 説得力を持って伝える（勉強会）

⑧ 居るだけで影響を与えられる（場の展開）

© 2025 T.Saito

自分らしさを探求する ～ 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. **外的な目標(お金、名誉、外見など)**のために生きる人は、その達成に関わらず幸福度が低い。
3. マズローの説く**自己実現**は、欠乏ではなく**成長が導く**もので、自己完結できる欲求といえる。
4. **仕事**は、**自己実現をなす上で最大級の有用性を持つもの**で、喜びの源泉になりうるものだ。
5. 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。
6. **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。
7. 自己犠牲ではなく、**主体性を持っ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。
8. 意味のある人生に向かう第一歩は、**仕事を通じて社会にどんな貢献をしたいか**を考えること。
9. 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最適な挑戦課題**を考えること。
10. **自分をフロー(熱中)にいれる技術**を体得できると、成長が加速し、持続する。人生が変わる。
11. **困難**を「**学習の機会**」と捉えること。クリエイティブ・テンションで、創造的に解決していく。
12. 自身の強みをひたすら磨き続ける。**マスタリー(達人)**になり、**意味のある人生**を体現できる。

自己マスタリーへの道、人生を変えるような気づきがありましたか？

Before（助手席）

① 言われたことをする
② やる気にならない
③ どこかに理想の場が…

After（運転席）

① 志と強みを見つける
② 課題を考え、やる気をつくる
③ 成長や貢献を楽しむ人になる

2

〔第二章 ～ 対話の技術〕他者と相互に理解しあう

第二章を習得すると …

Before

どう話せば
わかってもらえるのか

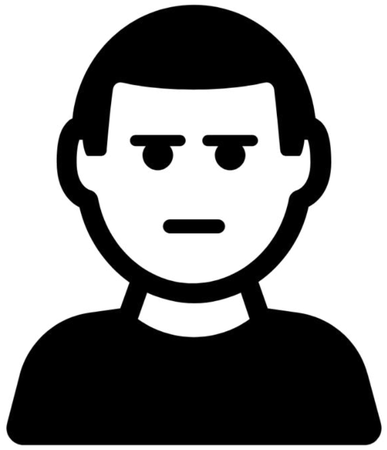
After

こうすれば
わかりあえるんだ！

© 2025 T.Saito

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

「わたし」という
一貫性を持つ人間



わたしの
内面

適応
(adjusted)

順応
(adapted)

わたしの
外部

大切にしたい価値観
仕事に対する考え方
自由への願望

言葉（言っていること）
行動（やっていること）
習慣（いつもすること）

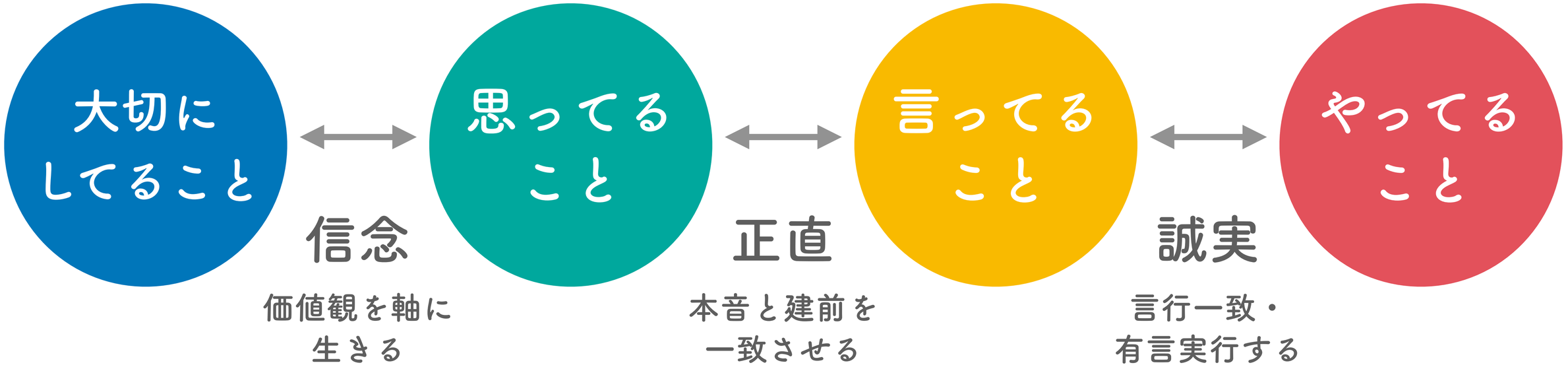
あるべき規範
組織や上司の評価基準
家族からの期待

「ウチ」を「ソト」のバランスをとるとは、どういうことなんだろう？

© 2025 T.Saito

【ウチとの調和 ～ 人間としての一貫性】

自分らしく、幸せに生きるために、とても大切なこと



一貫して生きることが「自己実現」に向かう道。食い違うと …

© 2025 T.Saito

人間として大切なこと＝人格の一貫性(インテグリティ)

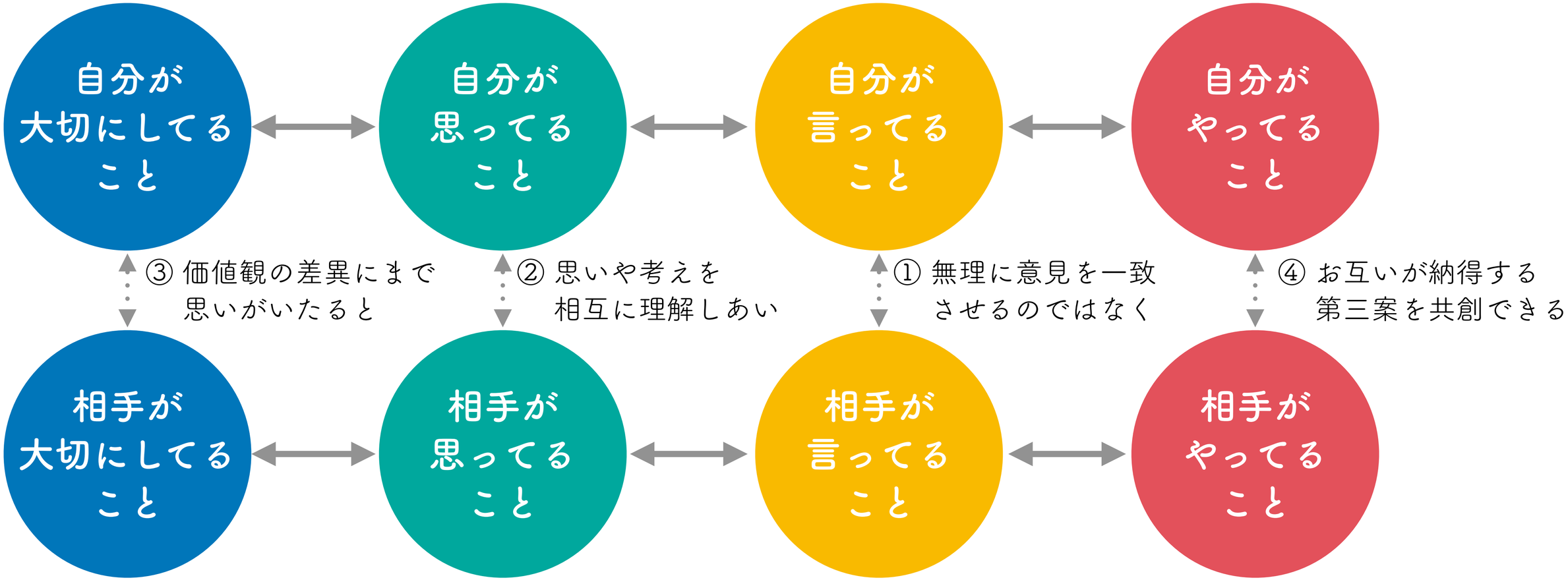
言っていることではなく
やっていることが
その人の正体

久田恵

© 2025 T.Saito

【ソトとの調和 ～ 他者との相互理解】

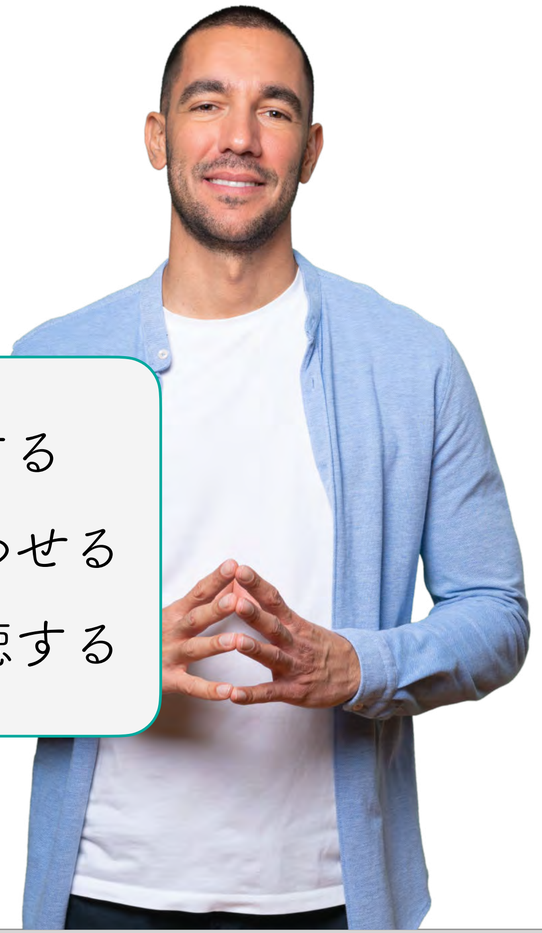
社会において、助けあう関係を築くために、とても大切なこと



© 2025 T.Saito

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

© 2025 T.Saito

あなたは

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。

© 2025 T.Saito

■ 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」

© 2025 T.Saito

ウチとソトのバランスをとって
「**自分らしさ**」を大切にしながら「**信頼関係**」を築いていく。

そのためには
どのような**コミュニケーション**をすればいいのでしょう。

「**話す**」「**聴く**」「**問う**」、３つの基本動作を軸に
対話の技術を学んでいきましょう。

© 2025 T.Saito

対話によって、他者と相互に理解しあおう

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

共感的な問いで
心の距離を縮め
自発的な行動を促そう

© 2025 T.Saito

対話によって、他者と相互に理解しあおう

1st Step
話す技術
（ウチをソトに）

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

2nd Step
聴く技術
（ソトをウチに）

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

3rd Step
問う技術
（気づきを促す）

共感的な問いで
心の距離を縮め
自発的な行動を促そう

© 2025 T.Saito

話をするときのポイント

① 強要せず、考えを場に置く

② 短く話し、バトンを渡す

© 2025 T.Saito

① 強要せず、考えを場に置く

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

①不満があるときも「あなたメッセージ」を使わない。

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

②「わたしメッセージ」で、わたしの気持ちを伝える。

自分の考えと悩む気持ちを「わたし」を主語にした言葉として伝える。無理に相手を変えようとせず、意見を「場に置く」イメージを持つ。

© 2025 T.Saito

具体的な「わたしメッセージ」の伝え方

「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： 客観的な事実とその影響を伝え、一次感情[*1]を率直に話す

*1 …「**一次感情**」とは**怒りの前にある感情**のこと。**怒りは「二次感情」**であり、**小さな一次感情が積み重なった結果**として生じる。
例えば、**傷つき、落胆、不安、心配、困惑、後悔、悲しさ、苦しさ、焦り** など。率直な一次感情を伝え、自分の弱いところをさらけ出すことで、相手の警戒心を解くとともに、私が「なんとかしなくちゃ」と感じてもらうきっかけともなる。

指示待ち
の相手に

✕ あなたメッセ 「なんで君はいつも報告がないんだ。必ず報告するようにしてほしいんだよ！」

△ わたしメッセ 「また進捗が遅れてるじゃないか。いつもこうだから、不安になるんだよ」

◯ わたしメッセ 「進捗の報告が遅れているね。僕には状況が見えなかったので、お客さんを待たせてしまってるのも気になって、僕も不安に感じてるんだよね」

【具体的な行動を、非難がましくない表現で伝えることが大切】

© 2025 T.Saito

② 短く話し、バトンを渡す

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

①脳の記憶は「30秒」。会話のバトンを渡そう

ワーキングメモリーは「最後の30秒」しか記憶できない。自分の考えをぎゅっと短く伝えたら「どう思う？」と会話のバトンを相手に渡そう。

② 理解されたければ「ゆっくり」話す

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

© 2025 T.Saito

(参考) 自分が話したあと、相手に「反応がない状況」にどう対応するか

「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。

話をしている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)**

話を聞いている人の心の中を覗くと …
ペースが早すぎて、自分ごとにできていない。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ない。厳しい言葉でパニックになっている。(いろいろなケースがあるが) すぐに言葉が出ない。**(困惑しており、言葉にならない)**

▶️ **話をしている人が「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、**問い詰めたい気持ちを保留して、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。

▶️ **話を聞いている人が「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。気の利いた言葉や回答がなければ**「相手が話していることを理解した」ことを伝える**と相手は安心する。その上で、対話のトスを繰り返し、共創モードに入ってゆくこと。

© 2025 T.Saito

Q1. 短く話し、会話のバトンを渡してみましょう

1. 会議やワンオンワンを思い出してみましょう。相手の話が長くなるのは、どんな時でしょう

2. もし相手が要点を短く話し「どう思う？」と会話のバトンを渡してくれたら、どう感じますか

3. あなたの話が長くなるのはどんな時？ 短く話してバトンを渡したら、どうなりそうでしょう

© 2025 T.Saito

対話によって、他者と相互に理解しあおう

1st Step

話す技術

（ウチをソトに）

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

2nd Step

聴く技術

（ソトをウチに）

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

3rd Step

問う技術

（気づきを促す）

共感的な問いで
心の距離を縮め
自発的な行動を促そう

© 2025 T.Saito

話を聴くときのポイント

① 相手の視点で、傾聴する

② 共感を、非言語で伝える

© 2025 T.Saito

① 相手の視点で、傾聴する

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

①共感しながら、傾聴する

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

②同調しない。共感する

共感は「そう考えていたんだ」、同調は「その通りだよね」。 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。

© 2025 T.Saito

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**、相手を無視して話をまったく聞かない。**次のレベル**、聞くふりをすること。「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」

© 2025 T.Saito

② 共感を、非言語で伝える

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

① おだやかな表情で向き合う

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

② 共感を反応で伝えてあげる

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

© 2025 T.Saito

言葉巧みに話しても、表情や態度から、心の中身が透けてしまう

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

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

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」

© 2025 T.Saito

(参考) 時間を意識せざるを得ない状況で「会話のテンポ」をあげる手法

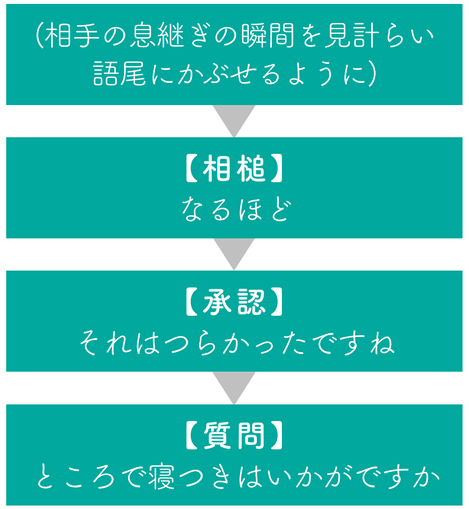
医師が直面する課題に「**限られた時間の中で患者の心の病を理解し、効果的な治療を提供すること**」がある。医師が患者との信頼関係を築くためには「**傾聴」が必要という考え方が主流**であるが、**時間的な制約がある場合の「患者が話を聞いてもらえたと感じ、医師も苦痛を感じることなく対応できる技術**」として「PIPC（Psychiatry In Primary Care）セミナー」で紹介されている手法を紹介したい。

▶患者との「つながり」をつくることが前提となる

患者との**心のつながり**が第一歩となる。親しみと温かさを感じる空気の中で、**相互に尊敬し、信頼しあう人間関係**を築くこと。そのためには、**患者への「在り方(being)… 人柄、価値観、考え方」が、技術的な「やり方(doing)」よりも重要**となる。患者は医師の在り方を、態度、表情、姿勢、目つき、声の調子、話し方などから完全に感じ取ることができる。特に「**女性には愛を、男性には敬意をもって接する**」と驚くほど関係性が高まることを実感している。

▶長い話が始まったら「相槌→承認→質問」で応対する

患者の長話が始まったら、相手の息継ぎする瞬間を見計らい、語尾にかぶせるように３ステップで応対する。
「なるほど（相槌）、それはつらかったですね（承認）、ところで寝つきはいかがですか（質問）？」
ポイントは「**質問の前に相槌と承認を入れる**」こと。**相槌は「なるほど」**を推奨している。**承認のセリフ**も重要だ。これにより**患者は話を止められたことを忘れ「私の気持ちをわかってもらえた」と満足いただける**からだ。大切なことは、**患者のつらい感情や大変な苦労を受容する**こと。**「それはつらかったですね」「本当によく頑張られましたね」「そのときはそうするしかなかったのですね」**一度で止まらない場合は、愛と敬意を持ち「相槌→承認→質問」のセットを繰り返す。関係性を壊さず会話の主導権を保持することだ。



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

参考: 日経メディカル. 井出広幸医師「患者の長い話を聞かないための技術」

© 2025 T.Saito

Q2. 相手の視点になり、心から共感し、傾聴してみましょう

1. 会議やワンオンワンを思い出してみましょう。ふだんは相手の話をどのように聞きますか

2. 相手があなたの話に目を輝かせて共感して聴いてくれたら、あなたはどんな気持ちになりますか

3. あなたが相手の視点になり、心から傾聴したら、いつもの会話は変わりそうですか

© 2025 T.Saito

対話によって、他者と相互に理解しあおう

1st Step
話す技術
（ウチをソトに）

相手を変えようとせず
わたしの気持ちを
伝えよう

2nd Step
聴く技術
（ソトをウチに）

相手目線で
世界がどう見えるのか
感情移入して聴こう

3rd Step
問う技術
（気づきを促す）

共感的な問いで
心の距離を縮め
自発的な行動を促そう

© 2025 T.Saito

問いかけるときのポイント

① 共感的な気持ちに導く

② 自発的行動を促進する

© 2025 T.Saito

① 共感的な気持ちに導く

「**なにが正しいのかを話しあう議論（ディスカッション）**」と「**どう感じるのかを話しあう対話（ダイアローグ）**」の間には溝がある。議論は大切だが、その前に**対話で相互理解を深める**と、議論の内容も深まっていく。議論モードになりやすいビジネスの場において、**対話モードに導く技術として「ディープ・クエスチョン」**がある。正解を求めるのではなく、**感情や価値観など深層にせまる問いかけ**で、深い対話のきっかけをつくるのだ。

①心をひらく問いかけ、ディープ・クエスチョン

ディープ・クエスチョンとは、自分の内面や信念、経験の探求を促すような問いかけのこと。自己開示が進み、他者との深い交流の糸口になりやすい。

②相互理解を促し、価値を生む第三案を共創する

仕事の課題にディープ・クエスチョンを使うことで、双方の背景を理解する。相互理解が深まると、双方の課題を解決し、価値を生む第三案を共創できる。

© 2025 T.Saito

ディープ・クエスチョン ～ 問いかけの軸を「事」から「思い」へ

直接的な「**事実**」を聴くのでなく、その事柄につながる「**思いや経験**」を聴く

どんな映画がお好きですか？

▶

最近、すごく感動した映画はありますか
一番印象に残っているのはどんな場面ですか
その時、主人公はどんな思いだったでしょう

その学校では何を学んでましたか？

▶

その学校で、記憶に残る先生はいましたか
人生を変えるような学びはありましたか
その気づきで、どんな世界がひらけましたか

© 2025 T.Saito

ディープ・クエスチョンで「価値を生む第三案」を探ってゆく

■ 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

ここを超えたい！

深まる問いかけ

(自分自身のことを開示し、オープンさを感じてもらった上で)
あなたのアイデア、面白いです。そう考えた背景には、どんな思いや経験があったんでしょう？
(なるほど、確かに。とても共感します。わたしがこう考えたのは、こんな経験からでした)
あなたもそう感じたこと、あったりしますか？
(双方の背景を理解した上で)価値を生み出すために、例えばこんな第三案はいかがでしょう？

© 2025 T.Saito

② 自発的な行動を促進する

問いかけには、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」**がある。自分では気づいていなかった潜在的な思いが、問いによって導き出される。そのようにして、**自ら気づき、言語化した課題、選択した課題**は、与えられた課題よりも遥かに行動に結びつきやすい。人間には「**自己決定したい**」という強い心理的欲求があるからだ。**「自らの気づき」には「自律的な行動を促す、強力なチカラ」**があるのだ。

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。

© 2025 T.Saito

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」

© 2025 T.Saito

コーチングの技術 ～ 問いかけの軸を「なぜ」から「なに」に

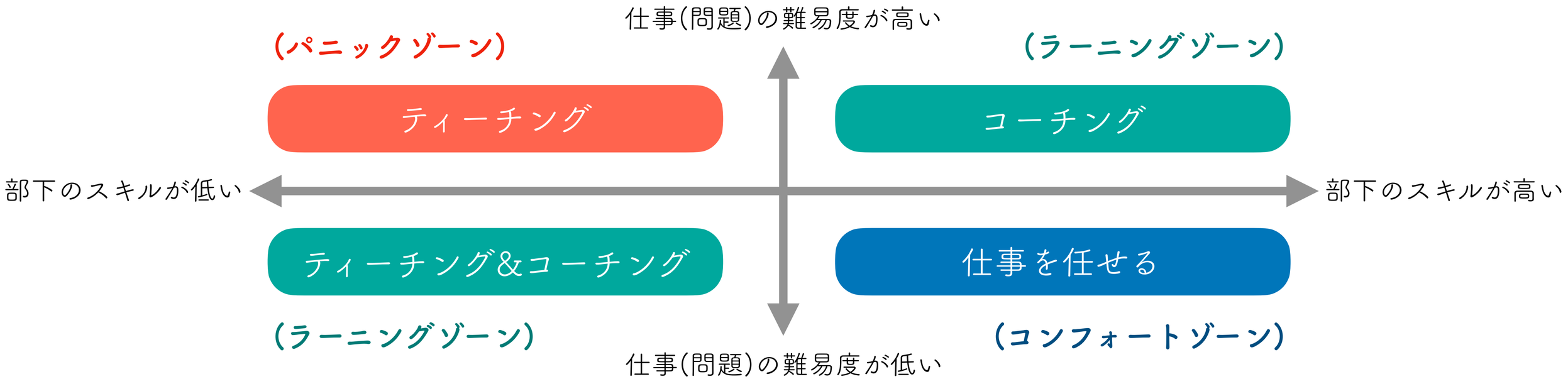
頭の中にある「**WHYではじまる疑問**」を、答えやすい「**WHATで始まる問い**」に変える

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」

© 2025 T.Saito

（参考）ティーチングとコーチング ～ 難易度を考慮して、組み合わせる



ティーチング：　指導・指示・命令 ～「私が持つ答え」を教える

問題は早く解決されるが、相手は受動的になり、「答え」が与えられるのを待つようになる

コーチング：　傾聴・質問・共創 ～ 相手が持つ答えを引き出す

相手が考えることで、想定していない「答え」を引き出せるようになり、自主性も芽生える

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」

© 2025 T.Saito

Q3. 部下とのワンオンワンで、GROWモデルを使ってみましょう

1. 部下とのワンオンワンを思い出してみましょう。あなたはどのような問いかけをしていますか

2. その問いかけを、事実ではなく思いを尋ねるディープクエスチョンにしたら、どうなるでしょう

3. 具体的な一人の部下や後輩を想定し、GROWがどんな流れで進むか、会話を想像してみましょう

© 2025 T.Saito

脳を変える(アンラーニング)するために、行動の機会を最大化しよう！

脳神経科学の原則 "Use it or Lose it"

神経のつながりは、使われると強化され、使われないと消滅する

▶️ **他者の視線から「世界はどう見えているのか」を想像してみよう。**

例えば「家庭」で

例えば「職場」で

例えば「お店」で

例えば「画面」で

▶️ **慣れたら、会議などで「相手の視点」で傾聴する練習をしてみよう。**

この章の学びを振り返ってみよう

✔ **まずは「インプット学習」**

① 知識として取り入れる（コンテンツの品質）

・既存知識にこだわるか、新しい知識を取り入れるか

② 意識が実践に向かう（問いと対話の場）

・できない理由を考えるか、自分ごと化して考えるか

✔ **続いて「プロセス学習」**

③ 経験から学習する（実践モデルと学習フォロー）

④ 価値を創出する（価値の実感と見える化）

✔ **体験したら「アウトプット学習」**

⑤ プロセスの経験を発表する（発表会）

⑥ 学びの本質を体系的にまとめる（資料・ブログ）

⑦ 説得力を持って伝える（勉強会）

⑧ 居るだけで影響を与えられる（場の展開）

© 2025 T.Saito

他者と相互に理解しあう ～ 講義のまとめ

1. **人間**は、**ウチ(自分)とソト(他者)のバランス**をとりながら成長し、**自己実現**に向かう。
2. **ウチ**との調和：**信念・思い・発言・行動を一貫させること**は、**自分らしく生きるカギ**となる。
3. **ソト**との調和：発言に隠された**思いや信念に共感する**ことは、**他者とわかりあうカギ**となる。
4. **自分の意見を伝え、相手の意見を傾聴し、第三案を共創する**。対話の時代に必須の技術だ。
5. **話す**ときに大切なのは、自分の**意見を押しつける**ことなく、**わたしメッセージ**を伝えること。
6. **わたしメッセージ**では、**事実と影響**を非難がましくなく伝え、**一次感情**を素直に話す。
7. **脳のワーキングメモリ**は最大でも30秒。**ゆっくり短く**話して、相手に**会話のバトン**を渡す。
8. **聴く**ときに大切なのは、**相手の目線**で「世界がどう見えているか」を想像して傾聴する。
9. 大切なのは相手に共感して傾聴すること。**同調する(相手の意見を取り入れる)ことではない。**
10. 聴くときも、**表情、頷き、相槌などの「非言語コミュニケーション」**で**共感の気持ち**を伝える。
11. **ディープ・クエスチョン**を活用すると、**相互理解**が深まり、**第三案を共創**することができる。
12. **コーチング**の手法を使うと、押しつけることなく、**気づきと自発的行動を促す**ことができる。

対話の技術を身につけたら、誰との関係をよくしたいですか？

Before（助手席）

① 言いたいことが言えない
② 言い過ぎると対立しがち
③ どうすればわかりあえるの…

After（運転席）

① 会話の技術、コツをつかめた
② まず、あの人とわかりあいたい
③ よし、トライしてみよう！

3

〔第三章 ～ 問題の解決〕職場の適用課題を解決する

第三章を習得すると …

Before

この人のことは
あきらめよう

After

コツは掴んだ
話しかけてみよう！

© 2025 T.Saito

この章のテーマは「人間関係がからむ難しい問題を解決する技術」

1. **技術的問題 … 既存の方法で解決できる問題（正解のある問題）**

   高度な専門知識、組織内の既存の構造、手続き、実行方法によって解決できる。中にはかなり複雑な技術的問題もあるが、過去の知識や経験を組み合わせることで対応できる。「**正解のある問題**」とも表現される。

2. **適用課題 …… 関係性の中で生じる難しい問題（正解のない問題）**

   人々の優先事項、信念、習慣、忠誠心を変えなければ対処できないような、関係性の中で生じる難しい問題。適用課題は、発見を導くような高度な専門性だけでは解決できない。過去の成功体験から凝り固まった手法を排除し、失うことを許容し、成功するための力を生み出さなければ前には進められない。「**正解のない問題**」とも表現される。

職場でありがちな「適用課題」を想定し、「それを解決する技術」を考えていこう

参考：ロナルド・A・ハイフェッツ他著「最前線のリーダーシップ」

Gordon Method

トマス・ゴードン博士

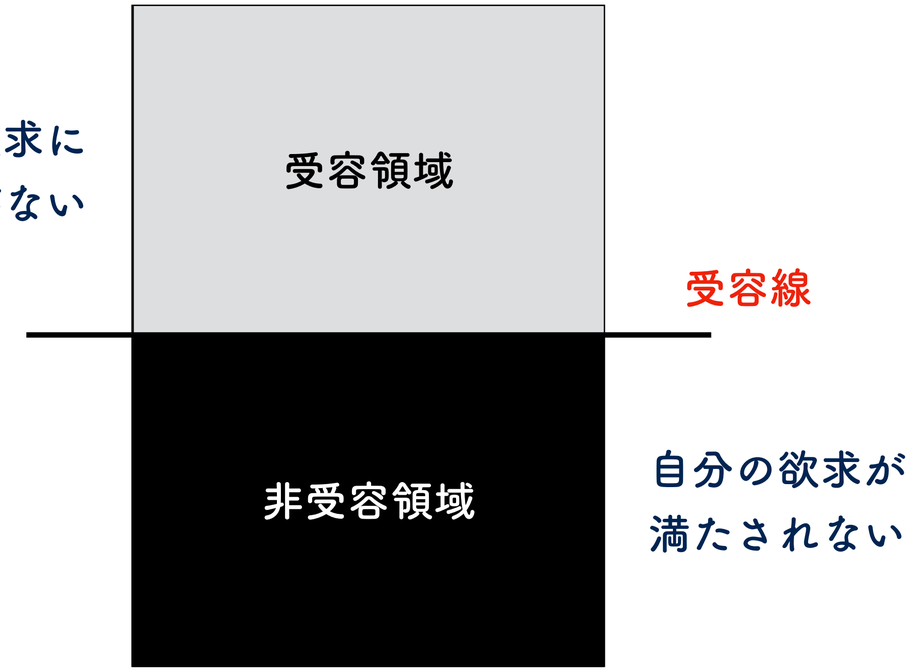
人間関係を円滑にするコミュニケーション技術
「ゴードンメソッド」を提唱した米国心理学者

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

© 2025 T.Saito

1.「行動の四角形」を考える

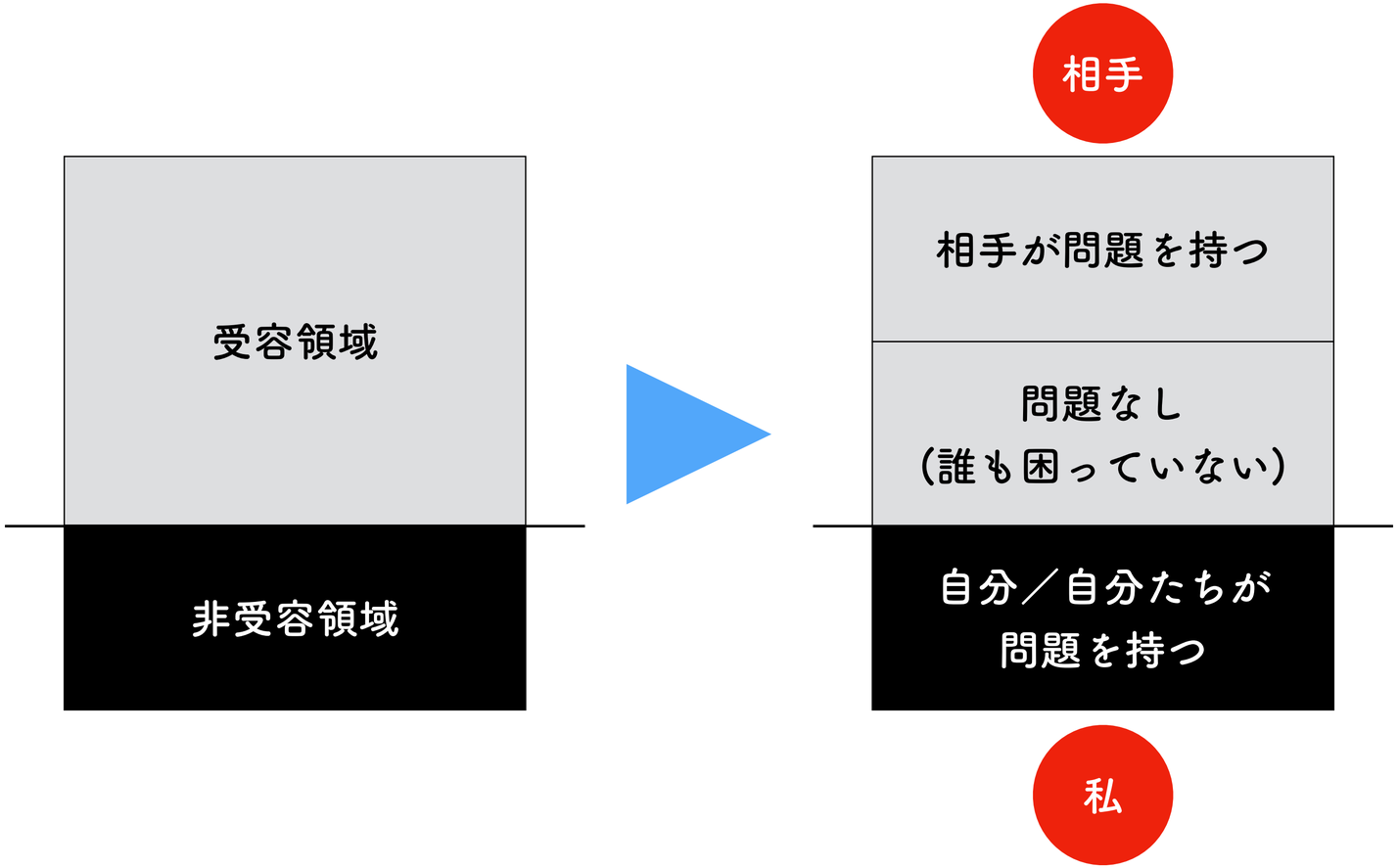
（知り合いの若手）
職場の人間関係で
悩んでいて …



（チームを組む同僚）
突然だけど、退職を
考えていて…

© 2025 T.Saito

2. 問題の「所有者」は誰かを考える



© 2025 T.Saito

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**」もしくは「**自分たちの問題**」である。

© 2025 T.Saito

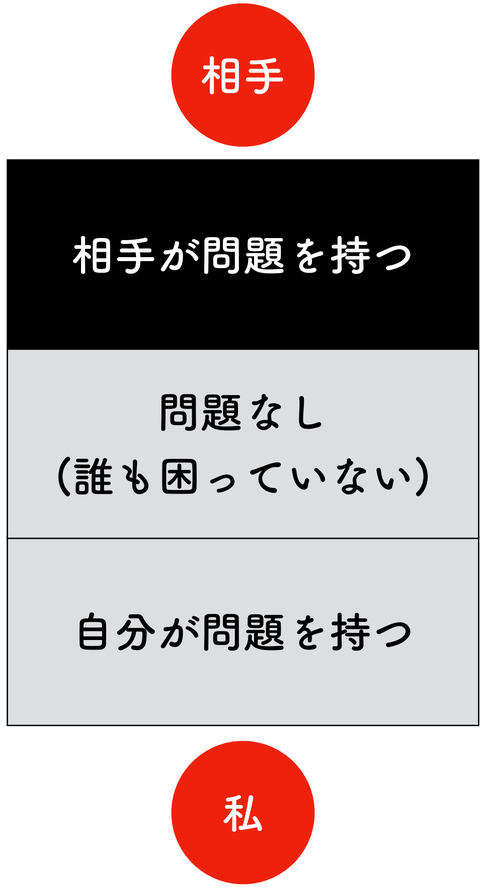
ゴードン・メソッドの核心

「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。

© 2025 T.Saito

「相手が問題」を持っているケース



© 2025 T.Saito

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。

© 2025 T.Saito

あなたなら、若手社員と
どんな会話をしますか？

© 2025 T.Saito

（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「いつからなの？なぜ辞めたくなったの？何があったの？問題はなんなの？」
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。

© 2025 T.Saito

「相手の問題」と**「自分の問題」**

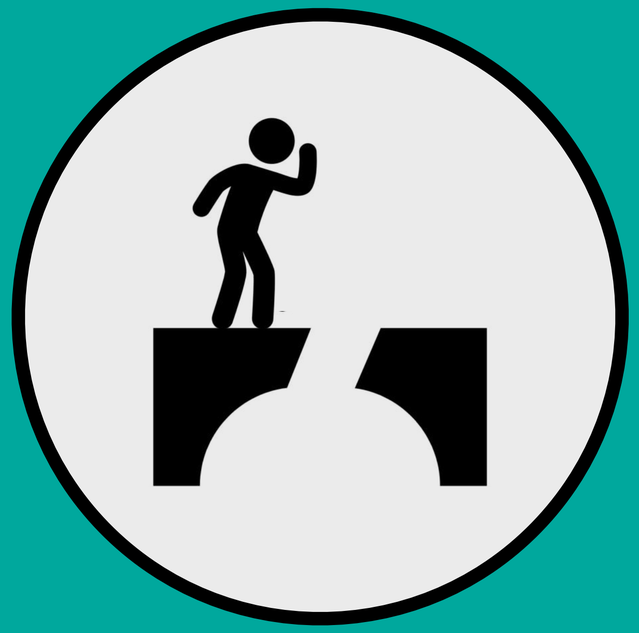
を切り分けて考える

▼

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

「問題所有の原則」

相手の問題を奪わない
相手の気持ちに寄り添い
支援する姿勢で向き合う

② 能動的に傾聴し

「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き
相手の内面に意識を向け
共感しながら耳を傾ける

③ 未来の質問をする

「未来の質問」

「大切にしたいことはなんだろう」
「そのためにどうしたい」
解決への気づきをうながす

【ゴードンメソッドをもとに、hint独自メソッドを入れています】

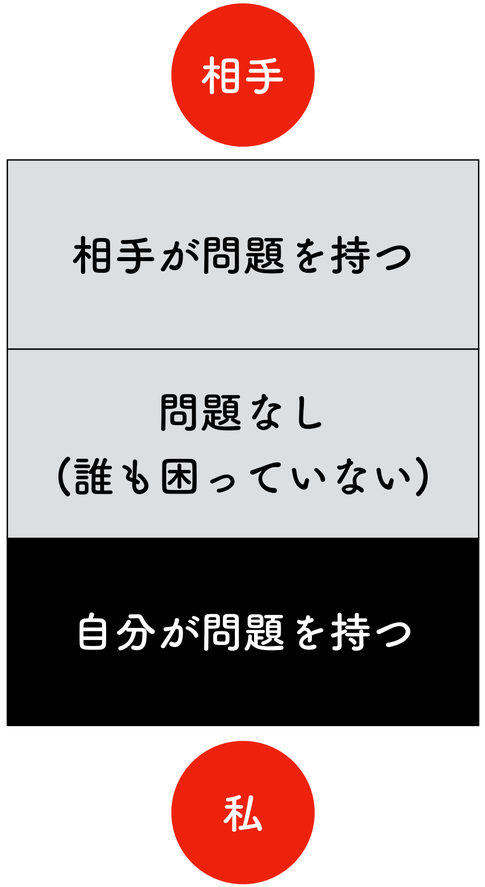
© 2025 T.Saito

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ことが何かあった？彼って赴任したばかりだよね」
若手「はい。部長にすごいプレッシャーかけられたみたいで。目の色が変わっちゃってて」
私　「そうなんだ。君の部は業績が芳しくなくて、いろいろ大変だっていうのは聞いたことあるね」
若手「私だけじゃなく課全体が暗いのはそのせいですね。課長はそれを一人で溜め込んでたのかな」
私　「彼は責任感強いからね。溜め込んでるのかもね。なにかチカラになれそうなこととかある？」
若手「私、貢献できそうなことがひとつあります。明日、課長に提案してみよう。話はそれからですね」

© 2025 T.Saito

「自分が問題」を持っているケース



© 2025 T.Saito

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。

© 2025 T.Saito

あなたなら、新入社員と
どんな会話をしますか？

自分が問題を持つケース

① わたしメッセを伝え

「わたしメッセージ」

あなたメッセで相手を責めない
非難がましくない表現で
事実・影響・一次感情を伝える

② 能動的に傾聴し

「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き
相手の内面に意識を向け
共感しながら耳を傾ける

③ 第三案を共創する

「第三案の共創」

どちらかの勝ち負けではない
お互いの欲求や問題を理解しあい
ともに解決する第三案を共創する

【ゴードンメソッドをもとに、hint独自メソッドを入れています】

© 2025 T.Saito

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。すいません」
私　「いや、僕の問題かもと思って悩んでたんだ。何かコミュニケーションで困ってたりすることある？」
若手「実はあります。私、まだ仕事の言葉もよくわからなくて、迷惑かけてるなって不安でいっぱいで」
私　「そうだったんだ。わからないことがあれば、なんでも聞いてもらえれば大丈夫だよ」
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」

© 2025 T.Saito

自分の問題を解決する「わたしメッセージ」を考えよう

「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［基本型］： 客観的な事実とその影響を伝え、一次感情[*1]を率直に話す

「わたし」メッセージ［応用型］： 自分の理想と客観的な事実を伝え、一次感情[*1]を率直に話す

*1 「一次感情」とは … 怒りの前にある感情のこと。例えば、傷つき、落胆、不安、心配、困惑、後悔、悲しさ、苦しさ、焦り など

相手と問題の状況によっては、**婉曲な表現で伝える「わたしメッセージ［応用型］」**の方が効果的な場面もあるので、空気を察して使い分けよう。**フランクに話せる状況では［基本型］**を、**遠回しに伝えた方がいい状況では［応用型］を使う。**例えば **①相手が対等以上の立場、②はじめて起きる問題** などでは、相手を「**状況を察して、自ら考えられる大人**」として話す**［応用型］を**お勧めしたい。

指示待ち
の相手に

あなたメッセ 「なんで報告が遅れたんだ。進捗してないじゃないか。何回目だと思ってるんだ」

わたし(基本) 「(具体的な行動を非難がましくない表現で) 進捗の報告が遅れているね。状況がわからなくて、顧客を待たせているのも気になって、僕も焦ってるんだよね」

わたし(応用) 「僕は、このチームを悪いことでも話しあえる雰囲気にしたいんだ。進捗の遅れもみんなで共有して助けあいたい。でも、なかなかできずに悩んでるんだよね。

© 2025 T.Saito

"わたしメッセージ［基本型］" では「事実と影響」の言語化がキーとなる

わたしメッセージ［基本型］：客観的な事実とその影響を伝え、一次感情[*1]を率直に話す

*1 一次感情(怒りの前にある感情)の例 … 不安、心配、困惑、後悔、悲しさ、苦しさ、焦り など

基本型
言語化の
プロセス

① **自分と相手、共通の目標 はなに？**（同志であることを思い出す）
わたしも相手も、顧客に価値を提供し、チームの成果をあげたい

② **①の実現の妨げになった、現実の問題（相手の行動）は？**
相手が担当する進捗の遅れが直前に発覚し、顧客に迷惑をかけそうなこと

③ **②の問題を、非難がましくない事実 として表現すると？**
仕事の進捗が遅れていること。その状況を知らなかったこと

基本型は
③＋④＋⑤

④ **②によって起こった、もしくは起きると予想される 影響 は？**
顧客が期待している成果が出せず、顧客に失望を与えそうなこと

⑤ **③と④に対して感じた、わたしの一次感情 は？**
思い通りにいかないことへの焦り、顧客に迷惑をかけることへの不安

© 2025 T.Saito

"わたしメッセージ［応用型］" では「理想と現実」の言語化がキーとなる

わたしメッセージ［応用型］： 自分の理想と客観的な事実を伝え、一次感情*1を率直に話す

*1 一次感情(怒りの前にある感情)の例 … 不安、心配、困惑、後悔、悲しさ、苦しさ、焦り など

応用型
言語化の
プロセス

① **自分と相手、共通の目標 はなに？**（同志であることを思い出す）
わたしも相手も、顧客に価値を提供し、チームの成果をあげたい

② **①の実現の妨げになった、現実の問題(相手の行動) は？**
相手が担当する進捗の遅れが直前に発覚し、顧客に迷惑をかけそうなこと

③ **②の問題に関連した 自分が理想とするチームの状態 はなにか？**
価値創造のために、悪いことや異論もシェアしあう、なんでも言えるチーム

④ **②が実現すると、チームや相手にとって どんなメリット があるか？**
助け合うきっかけをつくり、高い成果を生む。メンバーの成長にもつながる

⑤ **②と③ のギャップに対して感じた、わたしの一次感情 は？**
思い通りにいかないことへの悩み、顧客に迷惑をかけることへの不安

応用型は
③ + ④ + ② + ⑤

© 2025 T.Saito

さあ、このメソッドを使って

職場でありがちな「難しい適用課題」を

解決する技術を学んでいきしょう！

ここでは「**自分が所有する問題**」を前提に

３つのケースを想定して進めます。

© 2025 T.Saito

職場における難しい適用課題を解決しよう

1st Step
指示待ち部下（自分が主導）

消極的な部下
ダブルループ学習
理想の対話例

2nd Step
否定的な同僚（対等な関係）

ネガティブな同僚
関心の輪、影響の輪
理想の対話例

3rd Step
詰めがちな上司（相手が主導）

詰めがちな上司
信頼のトライアングル
理想の対話例

© 2025 T.Saito

原則１：人間関係が絡む問題は「ダブルループ」で解決する

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。

一般的なアプローチである「**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、真因を発見し、そこから軌道修正を行うアプローチ**をとる。

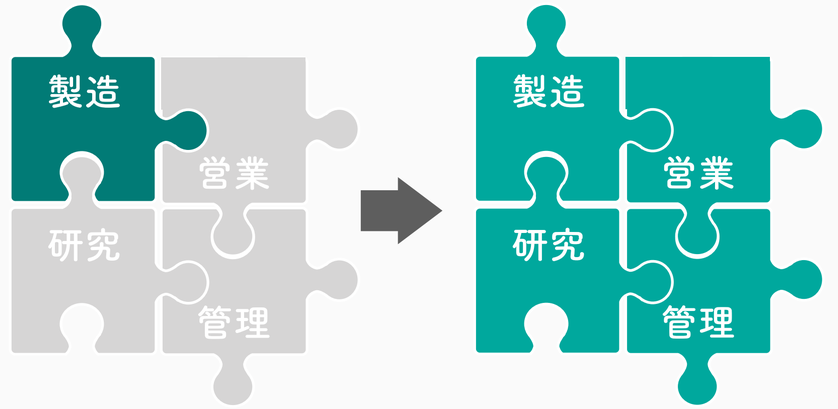
© 2025 T.Saito

原則２：問題解決の視座を上げ、ともに「全体最適」を目指す

経営学者ピーター・ドラッカーは「**いかに優れた部分最適も、全体最適には勝てない**」という名言を残した。**会議**とは、**個々の部分最適では対応しにくい問題を解決するのに適した場**であり、全員が当事者として「**組織全体**」もしくは「**顧客**」**の視点**を持ち、全体としての最適解を考えるべきだという意味である。

仮に相手が自部門の視点で語っている場合でも、**自分自身は視座をあげる**。まず全体としての最善策を考え、その上で部分の最善策を話し合う。

揺るがぬ**信念のもとに全体最適を目指す姿勢**は、**正統なリーダーの証**であり、組織にとっては**錦の御旗**となるものだ。それは、複雑な物事を解決し、信頼を得るための鍵となるだろう。



部分最適　　全体最適

© 2025 T.Saito

職場における難しい適用課題を解決しよう

1st Step
指示待ち部下
（自分が主導）

消極的な部下
ダブルループ学習
理想の対話例

2nd Step
否定的な同僚
（対等な関係）

ネガティブな同僚
関心の輪、影響の輪
理想の対話例

3rd Step
詰めがちな上司
（相手が主導）

詰めがちな上司
信頼のトライアングル
理想の対話例

【自分に主導権】報告がなく、指示待ちの部下編

私　「例の件、進捗はどうなってる？」
相手「いろいろあり、手間取ってます。」
私　「問題がある場合には、早めに報告や相談をしてもらえるとうれしいな」
相手「すいません」
私　「期限は今週末なんだけど、仕上がると思っていいのかな」
相手「すいません。たぶん難しそうです」
私　「それは厳しい状況だね。なにか対策は考えてるのかな」
相手「いえ、考えていませんでした。まだほとんどできてません」
私　「仕事が遅れていることを、クライアントは知ってるの」
相手「いえ、伝えてません。すみません」
私　「…」

【問題の解決】報告がなく、指示待ちの部下編

私　「夕方なのに、時間をとってくれてありがとね」（冷静さを取り戻し、穏やかに話しかけてみる）
相手「いえいえ、ご心配をおかけしちゃってすいません」
私　「進捗の件だね。あれから何か進んだことはあるかな」
相手「いえ、停滞したままです」
私　「タスクが遅れているのは、なにか進めるのが難しいところがあるからだよね。障害になっているものはなんだろう」
相手「顧客が悩んでいる "集客の課題" を解決するような、いいアイデアがなかなか思いつかなくて」
私　「そうか。では、この問題を解決するのに、どんな工夫をしてみたのかな」
相手「ここで止まってしまい、解決策が思いつきませんでした」
私　「なるほど。集客のアイデアが思いつかず、そこでタスクが止まっていたということだね」
相手「はい。すいません」
私　「チームの中で、集客に関して一番知見を持っているのは誰だろう」
相手「それはＡさんですかね」
私　「うん、たしかにね。この件はSEMの知見がキーになる。A君は多くの実績があるよね。彼には聞いてみたのかな」
相手「いえ、思いつきませんでした」
私　「わかった。この問題の優先度は高い。A君に遅延の状況を話して、ヘルプをお願いするのはどうだろう。僕からも話しておくよ」
相手「ありがとうございます。Ａさんにお話してみます」
私　「ここまでで、なにか質問や聞いておきたいことはあるかな」
相手「いえ、大丈夫です」
私　「わかった。では、僕からひとつ、お話したいことがあるんだ」
相手「そうですか。なんでしょうか」

緊急度の高い問題の場合、自分自身も問題解決に関与する。
相手は自ら考えることに慣れていないので、問題を分解して
例示してあげる。「先回り」して指示せずに、問いかけて、
自己決定するよう導くと、その後の行動に結びつきやすい。

【真因の追求 - 初回】報告がなく、指示待ちの部下編

私　「僕は、このチームをなんでも言えるチームにしたいんだ。いいことはもちろんだけど、ネガティブな意見や悪い報告も、気兼ねなく、むしろ真っ先に報告するカルチャーをつくりたいと思ってるんだ。前の全体会議でもお話したことだね」

相手「はい。うかがってました」

私　「例えば、今回のように進捗が遅れていること、問題が発生していることも、速やかに共有しあい、助けあえるチームにしたいと思っているんだ。悪い時こそ学習の機会だからね。この考え方に違和感はあるかな？」

相手「いえ、ありません。そういうチームになれたらいいと思います」

私　「今回は、この遅れに関して、誰からもバッドニュースが上がらずに来てしまった。それを残念に感じてるんだよね」

わたしメッセージ

相手「そうでしたか。すいません」

私　「今回の件で、悪い報告をあげにくかったといったことはあったのかな」

相手「いえ、いいアイデアが浮かばず、一人で抱えこんでしまったというか。誰かに相談するという発想になりませんでした」

私　「ただ、お客さんへの提案期限があったよね」

能動的な傾聴

相手「はい。それがあったので、焦って、すこしパニックになっていました」

私　「なるほど。一人で抱え込んで焦っていたんだね。そこの認識を変えることから始めよう。そのためにチームがあるんだ」

相手「そうですね。Ａさんも忙しそうで、迷惑かけちゃいけないと思い、相談しそびれてました」

私　「Ａ君も忙しいだろう。でも、どのくらい忙しいかはわからないし、優先度はＡ君が考えるのがいいんじゃないかな」

相手「確かにそうですね。先回りして気遣いしすぎだった気がします」

私　「この案件は、Ａ君も含めたチームが担当するんだからね。逆に彼の仕事で、君がヘルプできることないかを打診してもいいね」

相手「私は人に仕事を頼むのが苦手なんですが、それがチームにマイナスになってしまっていたんですね。よくわかりました。すぐＡさんに相談してみます。ありがとうございます」

真因の探求と解決

【真因の追求 - 三回目】報告がなく、指示待ちの部下編

私　「とても大切なことなので、リマインドするね。僕は、このチームを心理的に安全なチームにしたい。バッドニュースが真っ先にシェアされるようにしたいと思ってる。今回、君のタスクの進捗の遅れがわかり、プロジェクト全体の計画が後ろズレすることになった。過去の学びが生かされていないようで、今後も再発しそうと不安に感じてるんだ」

わたしメッセージ

相手「すいません。報告が遅くなってしまって」

私　「今回の件で、悪い報告をあげにくかったことはあったのかな」

相手「いえ、進捗遅れの自覚が足りず、状況判断ができずに報告できませんでした」

能動的な傾聴

私　「進捗の遅れに気づかなかったということか」

相手「はい。沼にハマってしまい、パニックになってました」

私　「一人で抱え込んでしまったんだね。何度かこの状況で仕事が止まっているんだが、この問題を自分の力で解決できそうかな」

相手「自覚が足りないんですね。指示されたことをすることに慣れていたので、自分で気づくという意識が薄いのかなと感じました」

私　「そうかも知れないね。ただ、この状況の改善は、このチームにとても大切なことなんだ。それは感じているかな」

相手「はい。おっしゃるとおりだと感じてます」

私　「改善しよう。そのために率直に相談させてほしいんだ。もし、同様のことが今後もおきるようであれば、今のポジションの仕事を君に任せるのは難しい。その覚悟でもう一度チャレンジをするか、それとも誰かをサポートする役割に変わるか、もしくは別の環境に移りたいか。３つの選択肢で、どれが君にとってベストかを考えてほしいんだ。答えはすぐじゃなくていい。どうだろう」

相手「もう一度チャレンジするか、サポート役に回るか、別の環境に移るか、の三択ですね。わかりました。よく考えてみます」

私　「理解してくれてありがとう。僕にとってベストなのは、君自身の意思で、君がより主体性を持ち、チームでの相互信頼が再構築されることだ。ただ、それができるかどうかは、君の変わろうとする意思にかかっていると思う。危機こそ成長の機会だからね」

相手「はい。よく考えて、今週末までに返答させていただきます。親身になって考えていたたき、ありがとうございます」

真因の探求と解決

【自分に主導権】報告がなく、指示待ちの部下編

① 初回の話し合いの場合

② 三度目の話し合いの場合

© 2025 T.Saito

Q1. 指示待ちの部下に向けた、わたしメッセージを考えましょう

1. 指示待ちになりがちな人をひとり想定し、「問題が起きたシーン」を想定してみましょう

2. 言ってしまいがちな「あなたメッセージ」を考えましょう

3. 受入れやすい「わたしメッセージ(基本型)」を考えましょう

わたしメッセージ(基本型) 言語化プロセス
(③+④+⑤ = わたしメッセージ)

① 自分と相手、**共通の目標**は？
② その妨げになる**現実の問題**は？
③ **非難がましくない事実**で表現すると？
④ それによって起きる**影響**は？
⑤ 現実の問題に対する**わたしの一次感情**は？

© 2025 T.Saito

職場における難しい適用課題を解決しよう

1st Step

指示待ち部下
（自分が主導）

消極的な部下
ダブルループ学習
理想の対話例

2nd Step

否定的な同僚
（対等な関係）

ネガティブな同僚
関心の輪、影響の輪
理想の対話例

3rd Step

詰めがちな上司
（相手が主導）

詰めがちな上司
信頼のトライアングル
理想の対話例

【対等な関係】愚痴っぽく、後ろ向きな同僚編

私　「例のサイト制作の件、進みそう？　サイトができるのを心待ちにしてるんだよね」

相手「いやー、全然。いろいろあって大変だよ」

私　「そうなんだ。大変だったんだね」

相手「人手は足りないし、予算も少なすぎ。なのにニーズはてんこ盛りで、まいってるよ」

私　「期限はたしか来週末だったよね。仕上がると思っていいのかな」

相手「無理無理。とてもじゃないけど、できないよ」

私　「え、みんな期待してるんじゃないかな。。。」

相手「期待されると困るんだよな。まあ、最小限のものだけだね」

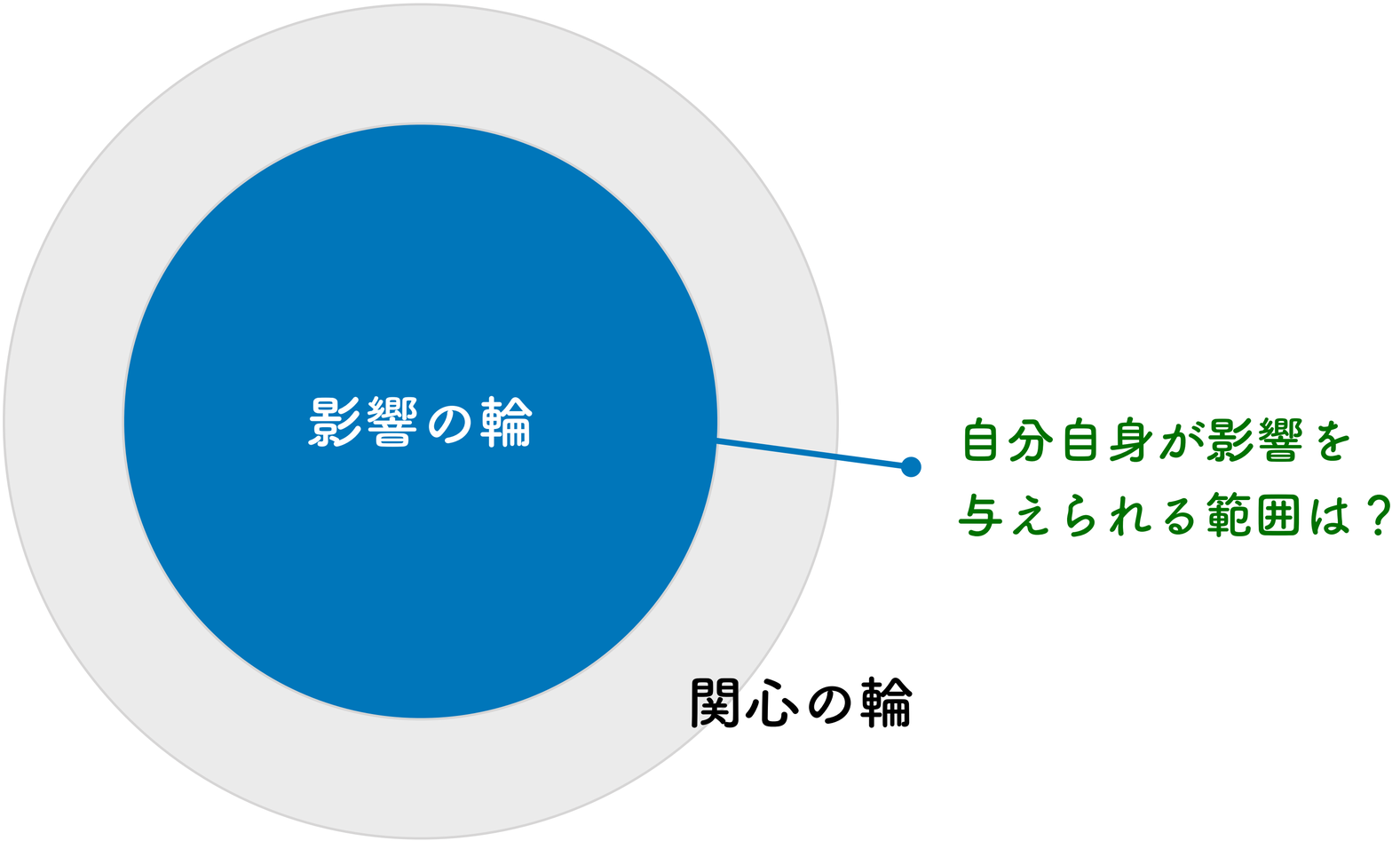
私　「それって上司には伝えたの」

相手「伝えてないよ。どうせ一方的に怒られるだけだからな」

私　「…」

© 2025 T.Saito

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



関心の輪に興味がいくほど、他責になってゆく。**影響の輪**に集中すると、建設的な視点を持てる。

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

【問題の解決】愚痴っぽく、後ろ向きな同僚編

私　「それは厳しいね。少し話をしてもいいかな」（このままではチームに悪影響が及ぶと感じ、言いにくいことを伝えることにした）
相手「すこしだけならね」
私　「話を整理すると、人手と予算に限界があるのに、ニーズが多いので、作るための資源が足りてないってことだね」
相手「そうだね。ニーズを出す方は、なにができて、なにができないかなんて考えずに言うから困ってるよ」
私　「みんなから出てくる要件を、ひとりで集約してたんだ。それは大変だったね」
相手「まじで大変だよ。みんな、期限とか工数とかを一切考えずに言ってくるからな」
私　「アンケートで前提条件がなかったからね。社内サイトだから、制約ある中で、必要十分なものをつくればいいんじゃないかな」
相手「まあね。どのみち、それしかできないからね」
私　「人手や予算も足りないって言っていたけど、要件を必要十分なものに絞ればなんとかなりそうかな？」
相手「ほんとは予算を増やして、期限も伸ばしてほしいんだよ」
私　「来週末だよね。みんなサイトの仕上りを前提に仕事を進めていると思うから延期は厳しいだろうね。今期は予算も厳しいからね」
相手「まいったよ。みんな、お気楽なもんだよな」
私　「でも、それぞれ任された仕事をがんばってる。制約の中で最高の仕上がりのものをつくろうよ。仕様の絞り込みは手伝えるよ」
相手「お、ありがとう。助かるよ」
私　「絞り込んでも、どうしても工数がオーバーする分は、みんなに優先度を問いかけて、必要なところは協力を請えばいいと思うよ」
相手「まあ、つくるしかないよな」
私　「よし、時間がないから、この会議のあとに取り掛かろう」
相手「わかった。じゃあ、資料を準備するよ」
私　「それと、僕からひとつ、お話したいことがあるんだ」
相手「どんなこと？」

愚痴が多いが、まずは、相手の気持ちになって、その大変さなどを受入れ、慰労する。その上で影響の輪にあたる部分を取り上げ、そこに集中するよう促す。協力できればベスト。

【真因の追求】愚痴っぽく、後ろ向きな同僚編

私　「このチームには確かに問題が散在していると思うし、それを君が躊躇なく、鋭く言語化しているのはすごいなと思ってたんだ。ただ、悪いことだらけみたいな空気になってしまうと、みんなの気持ちがネガティブに向かっていくし、他責の感覚が強くなるので、気持ちが改善に向かわなくなるように思うんだ。そのあたり、なにか感じることある？」

わたし
メッセージ

相手「まあ、そうだね。ただ、仕事をしていると、次から次へと気になることが出てきてしまうんだよな」

私　「なるほど。でも "変えようとしても変えられないこと" に気持ちが向かうと、ストレスが溜まってつらいんじゃない？」

相手「ほんと、どんどん気持ちが落ちていくよ。体調にもよくないだろうな。思わず深酒しちゃうしね」

私　「君も読んだかもだけど "７つの習慣" に "関心の輪" と "影響の輪" って話があるよね。聞いたことある？」

相手「おお、あるよ。有名な話だよな。自分が関心がある範囲が "関心の輪" で、その中で強く影響できる範囲が "影響の輪" だね」

私　「だね。で、著者のコヴィーは "影響の輪" に集中した生き方を勧めてるよね。自分自身の "影響の輪" を見極めて、エネルギーを集中して、世の中をよくすることが大切で、そうすれば影響の輪も広がってゆくって話だよね」

相手「確かに、あらためて思えば、感じていた問題の多くは、自分の "影響の輪" の外だったかもしれないな。それに関心を持つことは悪いことじゃないけど、変えられないからストレスが貯まる一方で、話している方が辛くなってしまうんだよな」

私　「だよね。きっと辛いだろうなと。整理すると、今回の件で言えば、"関心の輪" と "影響の輪" ってどうなるかな」

相手「予算は関心の輪。仕様の整理は影響の輪。人手の問題はその中間。って感じかな」

私　「そうだね。そうとらえると、考えやすいね」

相手「思いつくものすべてに不満を感じたけど、影響の輪を意識して、自分で変えられることにエネルギー使った方が建設的だよな」

私　「そうすると前向きに生きられて、精神衛生上もいいよね」

相手「確かにね。いろんなことを生真面目に考えすぎてたのかもしれないな。参考になったよ。ありがとう」

私　「話せてよかった。じゃあ、例のサイトの仕様、さっそく一緒に考えよう」

真因の
探求と解決

© 2025 T.Saito

Q2. 後ろ向きの同僚に向けた、わたしメッセージを考えましょう

1. 愚痴が多く後ろ向きな人をひとり想定し、「問題が起きたシーン」を想定してみましょう

2. 心のなかにある、その人に言いたいことを考えましょう

3. 受入れやすい「わたしメッセージ(基本型)」を考えましょう

わたしメッセージ(基本型) 言語化プロセス
(③+④+⑤ = わたしメッセージ)

① 自分と相手、共通の目標は？
② その妨げになる現実の問題は？
③ 非難がましくない事実で表現すると？
④ それによって起きる影響は？
⑤ 現実の問題に対するわたしの一次感情は？

© 2025 T.Saito

職場における難しい適用課題を解決しよう

1st Step

指示待ち部下
（自分が主導）

消極的な部下
ダブルループ学習
理想の対話例

2nd Step

否定的な同僚
（対等な関係）

ネガティブな同僚
関心の輪、影響の輪
理想の対話例

3rd Step

詰めがちな上司
（相手が主導）

詰めがちな上司
信頼のトライアングル
理想の対話例

【相手に主導権】数字に厳しく、詰めがちな上司編

相手「今月の売上、予算は確実に達成してくれよ」

私　「ご相談したい件があります。大口クライアントから、納期を三ヶ月後ろに伸ばしてほしいと」

相手「なに？三ヶ月伸ばして、予算は達成できるのか」

私　「いえ、この四半期は厳しいです。目標には５％ほど届きません」

相手「ありえない。結果がすべてだ。１％でも未達なら、仕事していないも同じことだ」

私　「しかし、クライアントの強い要望で。関係は良好で、長期的に見れば売上も変わりません」

相手「だめだ。その甘えた感覚が、会社の危機につながるんだ」

私　「…」

相手「なんだ。だんまりか」

私　「…」

© 2025 T.Saito

責任感の罠 ～ プレッシャーによる管理思考の増加

「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」

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、上司はあなた以上に、命令的、管理的なお話をしてしまう。
その結果、上司は孤立し、人も辞めがちになる。不安がさらに増してゆく。

© 2025 T.Saito

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

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

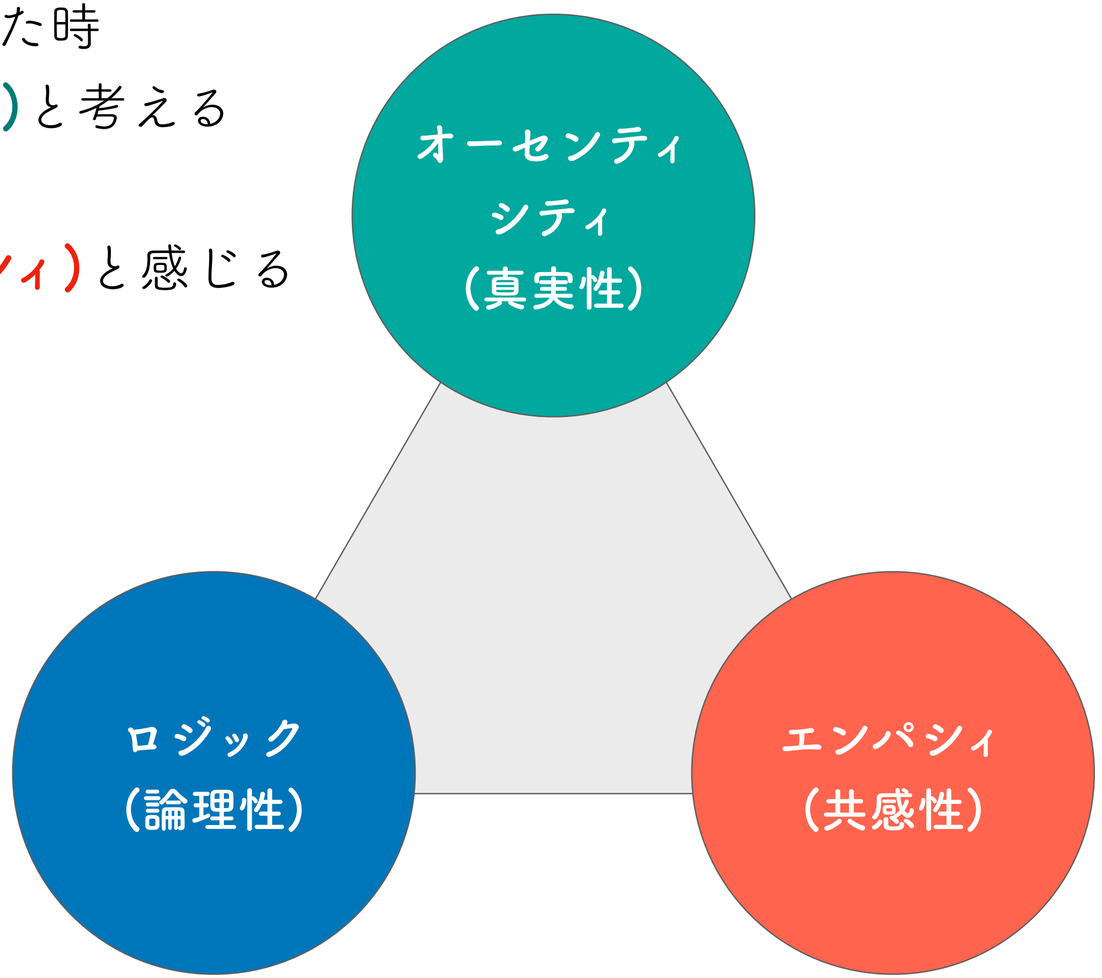
では、どんな人が信頼されるのでしょう。

© 2025 T.Saito

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（エンパシィ）**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
- **エンパシィ（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」

© 2025 T.Saito

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

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

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

では、より実践的に
上司との適用課題を解決する技術を学びましょう。

【問題の解決】数字に厳しく、詰めがちな上司編

私　「お忙しい中、お時間をいただき、ありがとうございます」（考えと情報を整理した上で、冷静にお話をはじめる）
相手「どうしたんだ。なにか言いたいことでもあるのか。（実は部下からの申し出に、辞めるかもしれないと心の中は不安でいっぱい）」
私　「はい。自分自身の中に迷いがあり、ご相談したいと思って時間をとっていただきました」
相手「迷いって、どんなことなんだ」
私　「はい。まず、先ほどの件で追加のご報告です。スケジュールが三ヶ月後ろズレを希望される理由をしっかりお話できていなかったことが問題でした。実は、前向きなお話で、社内でこのプロジェクトが評判になっており、先方は本格的に進めたいとの意向です。その調整に三ヶ月ほど要しますが、規模も大きくなりそうで、年度でみるとプラス要因にできる可能性が高いと思います」
相手「そうだったのか。それは悪くない報告だ。ただし、四半期の予算達成にとってはマイナスだな」
私　「はい。おっしゃるとおりです」
相手「そのショート分をリカバリーするプランはないのか」
私　「はい。不足分を丸ごとカバーできるかどうかはこれからのお話となりますが、いくつか有望な見込み案件が出てきています」
相手「そうか。そのうち、確度の高いものはあるのか」
私　「はい。確実とは言えませんが、三件ほどあります。まずＡ社で〇〇です。続きＢ社は〇〇です。最後にＣ社ですが〇〇です」
相手「わかった。なんとしても進めたい。よろしく頼む」
私　「はい。がんばります。ひとつご相談ですが、Ａ社の信頼を得るために、Ｄさんの力をお借りすることは可能でしょうか」
相手「Ｄくんか。確かに彼は長くＡ社の担当をしてたからな。当時、顧客の信頼感も抜群だった。わかった。Ｄくんに話してみるよ」
私　「ありがとうございます。とても助かります」
相手「わかった。その代わり、予算達成、頼むぞ」
私　「がんばります。それと、もうひとつお話したいことがありました」
相手「わかった。短めに頼むな」

イエス・アンド法で、相手を意見を受容しながら、自分自身の考えを付加していく。相手の不安を解消しながら、相手がこだわる目的を達成するために何をすればいいかを伝える。

© 2025 T.Saito

心理的な反発を防ぐためのゴールデンスキル「イエス・アンド法」

イエス・アンド法とは、まずは「YES」で相手の意見や気持ちに共感し、その後「AND」を用いて自分の意見を主張をする話法。**イエス・バット法**より柔らかく、**心理的な反発を防ぎ、相手の気持ちを受け入れ、その問題を解決するための建設的な提案できる。**

まずは肯定。相手の不安なことにしっかりと共感し、状況を正しく認識し、論理的に説明する

続く肯定。不安を解消するための作戦を提示する。ここでも論理的に説明し、話を盛らない

さらに肯定。目的をともにした同志として、作戦成功の実現性を高めるための相談を打診する

相手「迷いって、どんなことなんだ」
私　「はい。まず、先ほどの件で追加のご報告です。スケジュールが三ヶ月後ろズレを希望される理由をしっかりお話できて（後略）」
相手「そのショート分をリカバリーするプランはないのか」
私　「はい。不足分を丸ごとカバーできるかどうかはこれからのお話となりますが、いくつか有望な見込み案件が出てきて（後略）」
相手「わかった。なんとしても進めたい。よろしく頼む」
私　「はい。がんばります。ひとつご相談ですが、A社の信頼を得るために、Dさんの力をお借りすることは可能でしょうか」
相手「Dくんか。確かに彼は長くA社の担当をしてたからな。当時、顧客の信頼感も抜群だった。わかった。Dくんに話してみるよ」

【真因の追求】数字に厳しく、詰めがちな上司編

私　「はい。こちら、お伝えすべきかどうか自分でも迷ったのですが、この組織に貢献するために、思いきってお話したいと思います」

相手「どんなことだ」

私　「この組織では "数字重視・結果重視" のオペレーションが徹底されています。私も、結果を出すことの大切さはよく認識しているつもりです。一方で、顧客アンケートでは「受注の前と後で営業の態度が変わる」「サービスが期待以下だった」などの声とともにリピート受注にも影響が出てきました。私自身もストレスを感じることがあります。私は、この組織をもっとよくしたいです。だからこそ、これらの点について、率直なお話しあいできたらと思い、今日、お時間をいただきました」

わたしメッセージ

相手「なるほど。リピート受注への影響というのは、最近売上が落ちているＡ社やＢ社のことか」

私　「はい。おっしゃるとおりです」

相手「そうか。その業績不振の原因が、数字に対するプレッシャーからだというのか」

私　「はい。適度なプレッシャーは「ラーニングゾーン」に導きますが、今の状態は「パニックゾーン」に近い感じで、売上が上がればプロセスは問わないといった短絡的な思考が目立つようになり、それがエンゲージメントや顧客満足度を下げていると感じます」

相手「そうか。このぐらいのプレッシャー、昔は当たり前だったんだがな。残念だ。それで、いいたいことはそれだけか」

私　「いえ、私としてはこの状況改善に少しでも貢献したく、打開するための作戦を考えました。聞いていただけますか？」

相手「わかった。どんな作戦か、聞かせてもらおう」（ここでしばらく話しあい）「その作戦の実行は、君にまかせて大丈夫か」

私　「はい。大丈夫です。そこで、ひとつご相談ですが、その間、数字のプレッシャーは控えめにしていただくことは可能でしょうか。この作戦の効果を最大限にするために重要と考えます。私の方から適時報告を入れますので、その際に叱咤激励いただければと」

相手「わかった。まずはやってみよう。様子を見て、相談させてくれ」

私　「はい。承知しました。お役に立ててよかったです」

わたしメッセージ

相手「ありがとう。組織のエンゲージメントについて、一人で悩んでいたんだ。参考になったよ」

私　「ありがとうございます。この課を最高のチームにしたいです！がんばります」

© 2025 T.Saito

Q3. 詰めがちな上司や顧客に向けた、わたしメッセージを考えましょう

1. 詰めがちな上司ないし顧客をひとり想定し、「問題が起きたシーン」を想定してみましょう

2. 相手の視点で、解像度高く、シーンを想像してみましょう

3. 受入れやすい「わたしメッセージ(応用型)」を考えましょう

わたしメッセージ(応用型) 言語化プロセス
(③+④+②+⑤ = わたしメッセージ)

① 自分と相手、共通の目標は？
② その妨げになる現実の問題は？
③ ②の問題に関連した 自分が理想とするチームの状態 はなにか？
④ ③ができると、相手にとってどんなメリットがある？
⑤ ②と③のギャップへのわたしの一次感情は？

© 2025 T.Saito

３つのケースにおける「わたしメッセージ（応用型）」の例

① 報告がなく、指示待ちの部下

・目標の提案：ネガティブな意見や悪い報告も、真っ先に話し合えるカルチャーをつくりたい
・共通の利益：問題を共有できれば助けあえる。悪い時こそ学習の機会である
・課題と感情：進捗遅れに関して、バッドニュースが上がらなかったことを残念に感じている

② 愚痴っぽく、後ろ向きの同僚

・目標の提案：いろいろ問題はあるが、まずは自分たちの影響の輪をよくすることに集中したい
・共通の利益：影響の輪に集中すれば、自分たちのチカラでポジティブに物事を変えていける
・課題と感情：意見を共有することは大切だが、否定的な意見ばかりだと気持ちが塞いでしまう

③ 数字に厳しく、詰めがちな上司

・共通の目標：この組織をもっとよくしたい。持続的に成果が生まれるチームにしたい
・現在の状況：この組織では "数字重視・結果重視" のオペレーションが徹底されている
・現在の課題：その結果、顧客サービスの悪化でリピート受注にも影響が出てきた
・感情と提案：自分もストレスを感じており、いいチームにするための作戦を提案したい

© 2025 T.Saito

実際の対話では、**当初想定した案にこだわり過ぎず**に

傾聴と対話を繰り返し、相手の考えを採り入れながら

臨機応変に**「価値を共創していく感覚」**が大切です。

一緒に問題を解決するイメージで

お話できるといいですね。

© 2025 T.Saito

脳を変える(アンラーニング)するために、行動の機会を最大化しよう！

脳神経科学の原則 "Use it or Lose it"

神経のつながりは、使われると強化され、使われないと消滅する

▶️ 難しい関係にいる相手の視線から「世界はどう見えているのか」を想像してみよう

指示待ちな人と …

否定的な人と …

詰めがちな人と …

▶️ なにか問題があれば、対話の技術を使って、そのことを話し合ってみよう

この章の学びを振り返ってみよう

✔ **まずは「インプット学習」**

① 知識として取り入れる（コンテンツの品質）

・既存知識にこだわるか、新しい知識を取り入れるか

② 意識が実践に向かう（問いと対話の場）

・できない理由を考えるか、自分ごと化して考えるか

✔ **続いて「プロセス学習」**

③ 経験から学習する（実践モデルと学習フォロー）

④ 価値を創出する（価値の実感と見える化）

✔ **体験したら「アウトプット学習」**

⑤ プロセスの経験を発表する（発表会）

⑥ 学びの本質を体系的にまとめる（資料・ブログ）

⑦ 説得力を持って伝える（勉強会）

⑧ 居るだけで影響を与えられる（場の展開）

© 2025 T.Saito

職場の適用課題を解決する ～ 講義のまとめ

1. **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。
2. **相手が問題**を持つ場合、**①問題をとりあげず、②能動的に傾聴し、③未来の質問**をする。
3. **自分が問題**を持つ場合、**①わたしメッセージで問題を伝え、②傾聴し、③第三案を共創**する。
4. **わたしメッセージ**には、**相手や問題から判断して、基本型と応用型**を組み合わせて考えよう。
5. 問題解決の際には「***ダブルループ学習***」を行う。対処療法だけでなく、根治療法を心がける。
6. 問題解決の際には「**部分最適**」**ではなく**「**全体最適**」に視座を高めて考える習慣をつける。
7. **指示待ちの部下**には「**心理的に安全な場**」にしたいことを伝え、傾聴し、会話をトスする。
8. 部下の経験と課題の難易度に配慮する。**最適な課題に分解**し、熱中できる環境をつくる。
9. 何度か改善を促しても変化がない場合、**現実的な選択肢**を提示し、**自ら意思決定**してもらう。
10. **後ろ向きな同僚**には、愚痴を傾聴した上で**影響の輪**に集中し、価値創造へのシフトを促す。
11. **上司の信頼**を得るには、**共通の目的**から始め、**①真実性、②論理性、③共感性** を大切に話す。
12. **イエス・アンド法**により、相手の気持ちを受け入れ、問題解決のための**建設的な提案**をする。

問題解決の技術を身につけたら、あなたの人生、楽しくなりませんか？

Before（助手席）

① この人は苦手。どうにもだめ
② あきらめて、距離を置こう
③ ストレス貯まって、心が苦しい

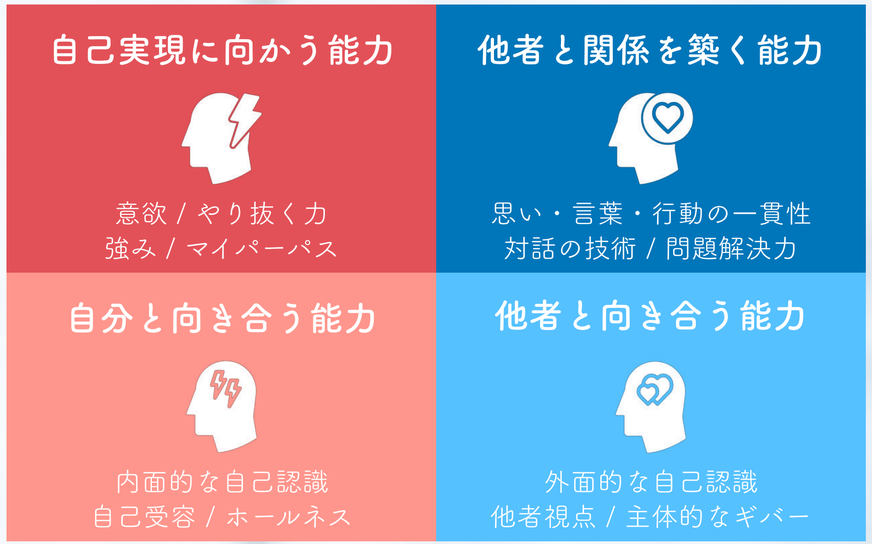
After（運転席）

① 技術を学べば、解決できるんだ
② 頭の中でシュミレーションして…
③ 話しかけて、一緒に価値を生もう！

終章 ～ 豊かな今日を生きるために

自己実現、対話、問題解決…
実践的な知識や技術を学んできた。

でも、一番大切なことが
残ってる気がする。

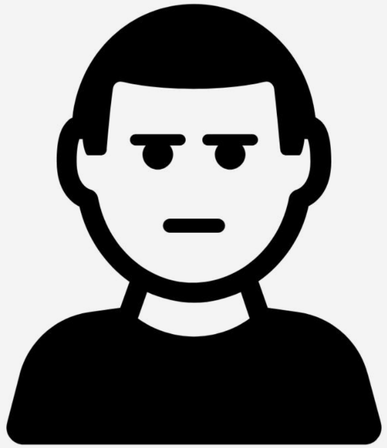


社会人の基礎となる「非認知能力」

「わたし」という
一貫性を持つ人間

わたしの
内面

適応
(adjusted)



順応
(adapted)

わたしの
外部

自己実現に向かう能力

意欲 / やり抜く力
強み / マイパーパス

第一章

自分と向き合う能力

内面的な自己認識
自己受容 / ホールネス

他者と向き合う能力

外面的な自己認識
他者視点 / 主体的なギバー

終章で、ここを深めていきましょう

他者と関係を築く能力

思い・言葉・行動の一貫性
対話の技術 / 問題解決力

第二章・第三章

豊かな今日を生きるための７つのヒント

1. 執着しない。比べない
2. 素の自分を受け入れる
3. わたしらしく生きる
4. 他者の視点で考える
5. しあわせの起点になる
6. はじめの選択
7. さあ、冒険をはじめよう

執着しない
比べない

漠然とした不安を感じてる。

持っているものを失いたくない。

思った通りにいかない。

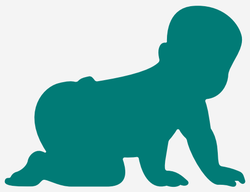
こんな気持ちになりがちなのはなぜでしょう？

あるべき自分を
「当たり前」と思うと
常に満たされない

他者の待遇を
「当たり前」と思うと
常に満たされない

今の状況を
「当たり前」と思うと
失うのが怖くなる

ゼロからみる
視点を持つと
感謝が生まれる



比較の
階段

生まれた時の自分

今の自分

理想の自分

自分のライバル

執着しない。比べない。

いまの当たり前に感謝する。

曹洞宗の藤田一照さんと、**ALS（筋萎縮性側索硬化症。多くは発症後3-5年で呼吸筋麻痺に陥る病気）患者である高野元さん**との対談で、高野さんから藤田一照さんに質問がなされました。（中略）

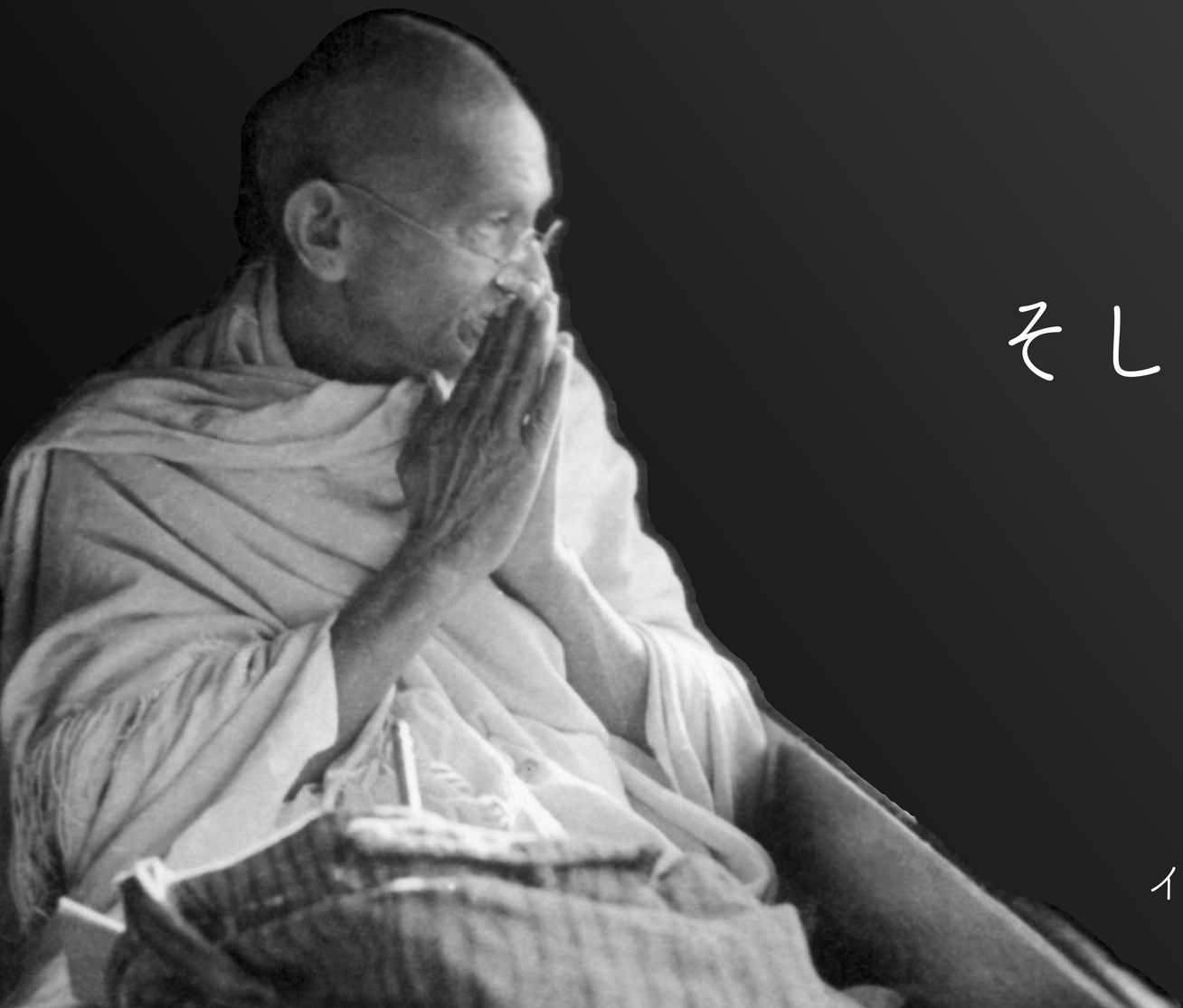
藤田さんは「**坐禅とは、人間が獲得した特別な能力**、二足歩行、手による道具の操作、言語の使用、言葉を駆使して抽象的な思考をする力、**これらを意図的に放棄する**。足を組み、手を組み、頭でも思考しない。**すべてを封印する**」ことだと示されました。

するとどうなるかというと、藤田さんは「**人間を封印すると、仏が現れる**」と説かれました。（中略）

「心も、音や光や匂いや味、皮膚感覚などの**五感の情報を受け容れ**、今この瞬間に世界からオファーされている**あらゆる種類のサポートを合掌の気持ちで**受け取っている。いつもそのように生きてるのだが、そのことを見失いがちなので、**その事実を改めて確認して感謝する**」**行いが坐禅**なのだと、実に丁寧に教えてくれました。（中略）

私たちは普段「**あることを当たり前に思っている。そして、どうあるかについてばかり関心を注いでいる**。元気であるとか、どうあるかについて関心がある。それは存在の属性であり、その属性ばかりに関心をもっている」と言われました。そして「**死の直前になって、存在の属性が剥ぎ取られて、驚いてしまう**」というのです。（後略）

横田南嶺 「あること」より抜粋・加筆



毎晩 眠りにつくたびに、
私は死ぬ。

そして翌朝 目をさますとき、
生まれ変わる。

インド独立の父
ガンジー

素の自分を受け入れる

あなたはいつも
自分自身のことを
どう受けとめていますか？

ダイエット中に「ドーナツとお菓子」を食べてもらう実験

ルイジアナ州立大学クレア・アダムズとデューク大学マーク・リアリーの実験

1. ダイエット中の若い女性たちを集めてドーナツを食べてもらう。
2. どんな気分になったかを調査用紙に記入してもらう。
   もちろん女性たちは「あ〜、やっちゃった」と自己嫌悪に陥る。
3. 女性たちを２つのグループに分ける。
   Aグループには罪悪感を和らげるような温かい言葉をかける。
   Bグループには特に言葉をかけない。

「実験ではドーナツを丸ごと食べたせいで罪悪感を覚える方がよくいますが、あまり自分に厳しくしないように。誰だって時には自分を甘やかすこともあるって事を忘れないでくださいね」

4. ２グループに美味しいお菓子を出す。
   味を評価できればいいので、食べる量は自由と伝えて食べてもらう。

リーシーズのピーナッツバター・チョコレート風味のポッパーズ、フルーツ風味のスキットル、ヨーク・ペパーミント・パティ（世界的に有名なお菓子）

5. 試食が済んだ後、女性たちが食べたお菓子の量を測定する。

出典：ケリー・マクゴニガル著「スタンフォードの自分を変える教室」

ダイエット中に「ドーナツとお菓子」を食べてもらう実験

食べたお菓子の量は

・Aグループ（**慰めの言葉あり**）　平均28ｇ
・Bグループ（**慰めの言葉なし**）　平均70ｇ

Aグループ

①自分を許すことで**罪悪感から開放**される
②事実を**ありのままに**見つめられるようになる
③冷静になり、**行動をコントロール**できる

Bグループ

①罪悪感から**自己嫌悪**に陥る
②その**ストレス**を解消するための行動に走る
③コントロールできず、**やけ食い**してしまう

例えば、**困難なことが起きた時**に
あなたは自分を責めるでしょうか。
それとも自分を受け入れるでしょうか。

「経験から学ぶ姿勢」は
自己成長のために、とても大切です。

でも、それは
「自分自身を責めること」とは違います。

自分の「**つらい思いや感情**」をそのまま受け入れ
目の前の「**つらい現実**」もそのまま受け入れて
自分自身を理解し、優しく思いやること。

特に困難な時に「**自己受容**」できることは
よい結果に結びつくことがわかっています。

あなたは、
あなたであればいい。

マザーテレサ

わたしらしく生きる

人間として理想の状態とは…

「ホールネス（自然体）」

自分のキャラクターのあらゆる部分
例えば、ポジティブなところも、ネガティブなところも
強さも弱さも、成功も失敗も、自然に受け入れる状態

子どものころ、一人（ホールネス）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

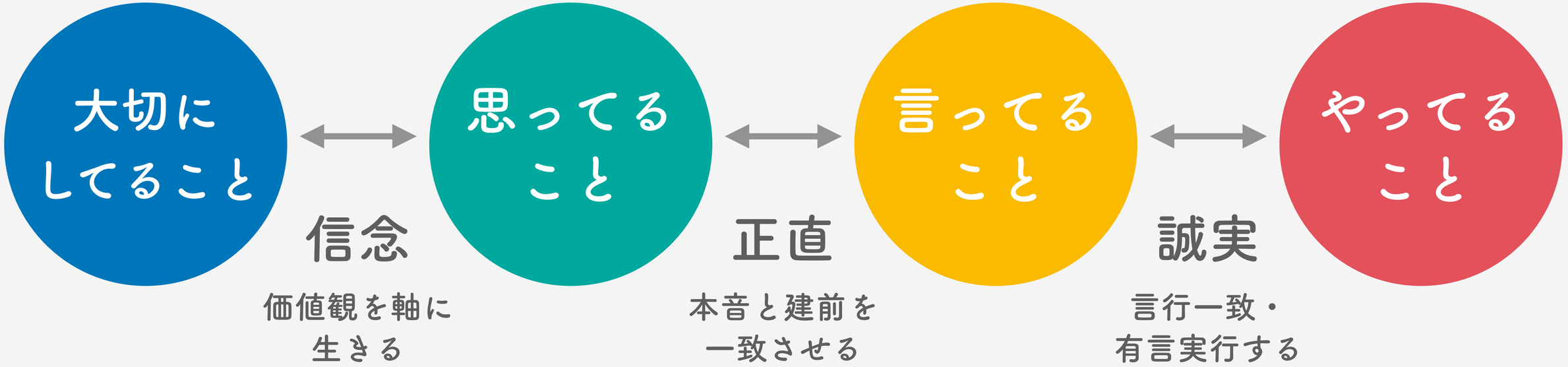
社会人であれば、誰もが持つ二面性。

自分自身の内面ではなく、外部の期待に応えるために行動する。

「**したい**」ではなく「**しなくちゃ**」が心の中を占めてゆく。

参考：根本橘夫著「いい人に見られたい症候群」

「ホールネス」とは、わたしらしく、一貫して生きること



- 自分が「**真に大切にしていること**」に気づくこと
- 目先の損得ではなく、**価値観で動く人**になること
- **言葉と思いが一致**しているか、常に**内観**すること

▶

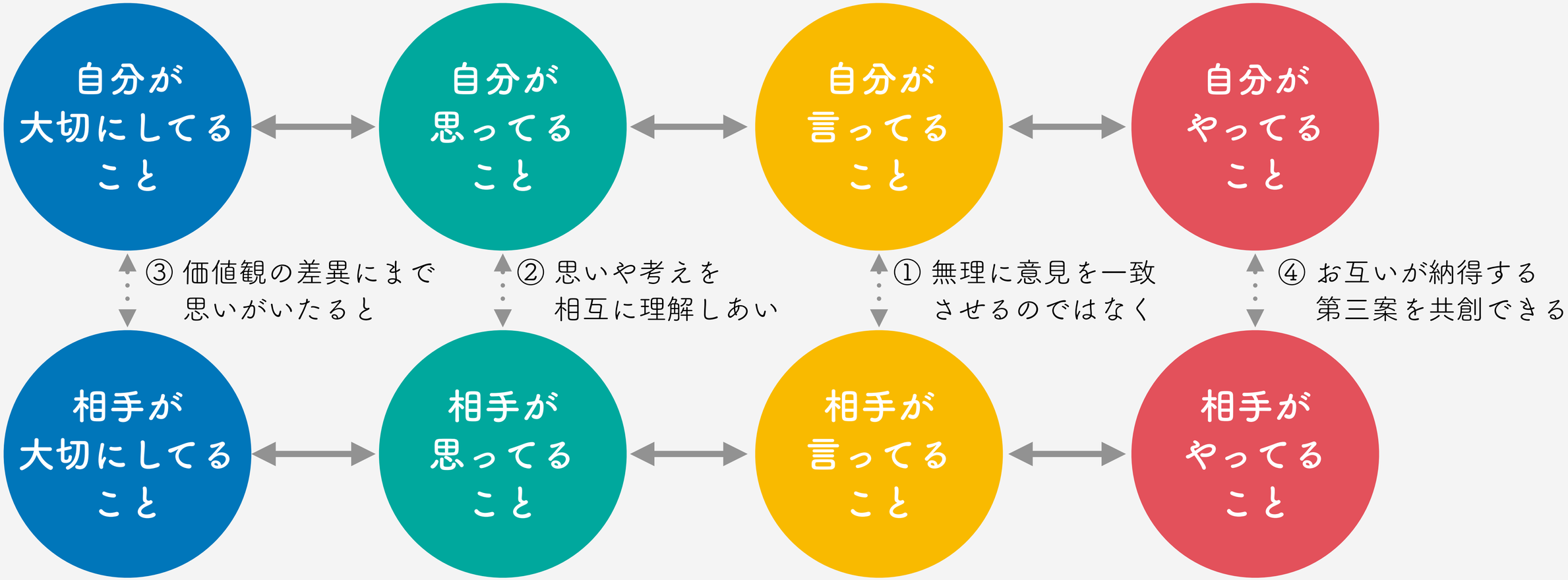
一貫性を持つことで、自信を持って
素のままの自分を出すことができる
（自分をよく見せる必要がなくなる）

人間として大切なこと＝人格の一貫性(インテグリティ)

言っていることではなく
やっていることが
その人の正体

久田恵

そのうえで、社会の中で、助けあう関係を築くこと



高い

ウチ(自己)の追求

低い

「強がりの仮面」

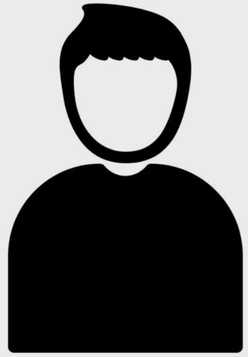
有能な人と
思われたい

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
心をひらく

他者に十分配慮しながら
自分の意見を伝えられる

「子どものホールネス」

快・不快・興味に従い
ありのままに振る舞う

「いい人の仮面」

邪魔の不安
否定の不安

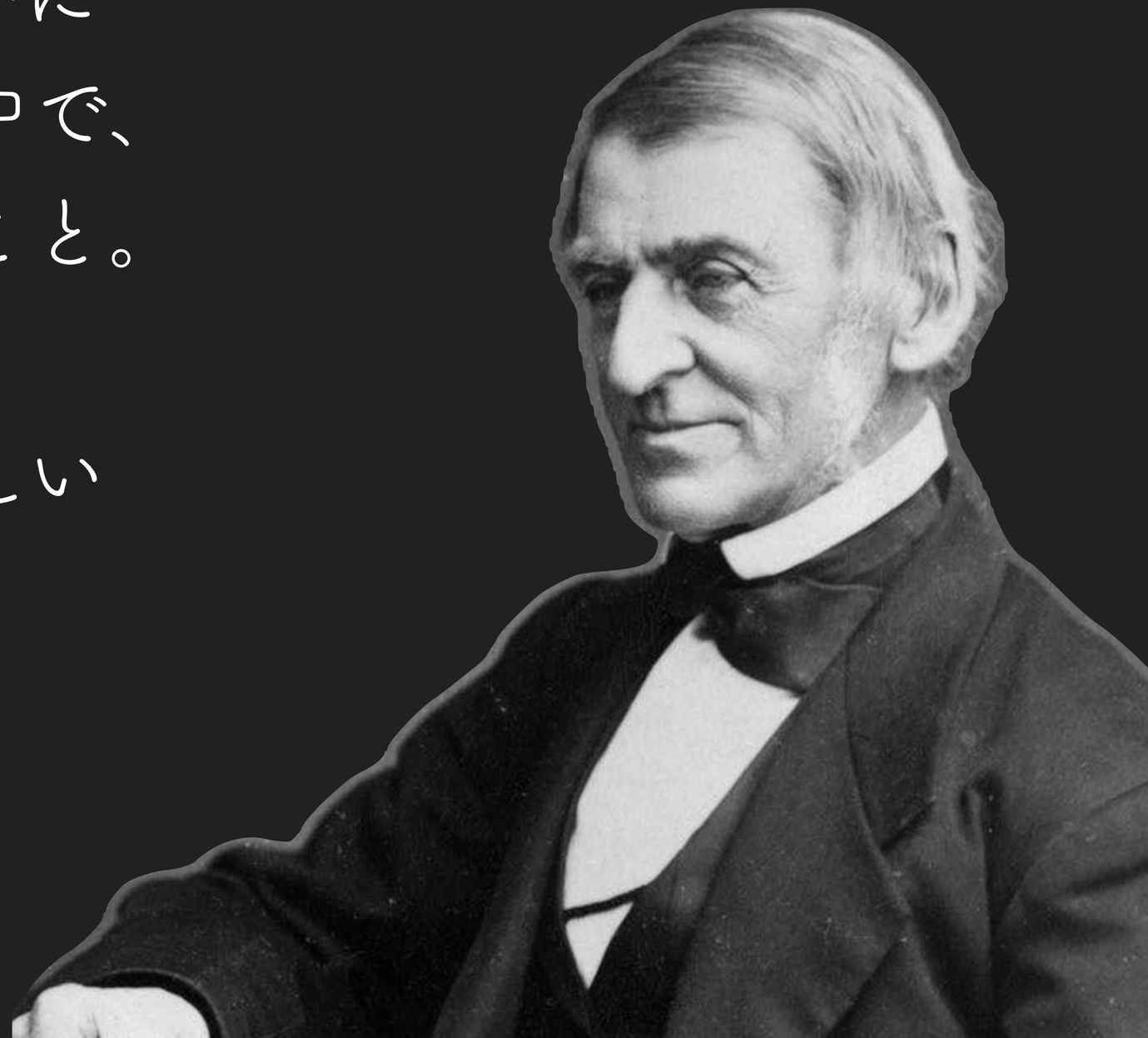
同志や仲間と
思われたい

メンバーに多い

低い　ソト(他者)への配慮　高い

絶えず、あなたを何者かに
変えようとする世界の中で、
自分らしくあり続けること。

それこそ、最も素晴らしい
偉業である。



米国の思想家・哲学者
ラルフ・ワルド・エマーソン

他者の視点で考える

子貢がたずねた。――
ただ一言で、生涯の行為を律すべき
言葉がございましょうか。

先師がこたえられた。――
それは「恕（じょ）」だろうかな。
自分にされたくないことを、
人に対して行わないことだ。

下村湖人『現代訳論語』

孔子

人間として一番大切なこと …

「ゴールデンルール（黄金律）」

宗教、哲学に共通で見出される、生きるうえでの普遍的な指針。

「他者からしてほしいと思うことを、他者に対してもしよう」

「他者からされたくないことを、他者にするのはやめよう」

「**黄金律**」を日常に取り入れる秘訣は

どのように「他者の姿」を見るか

どのように「他者の言葉」を聴くか

他者を「コントロール」しようとしている自分に気づく

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」

相手も「人生を主人公で生きる人間」であることに気づく

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」

あなたの話し相手は、
あなたのことより、
自分自身のことに対して
100倍もの興味を持っている

デール・カーネギー

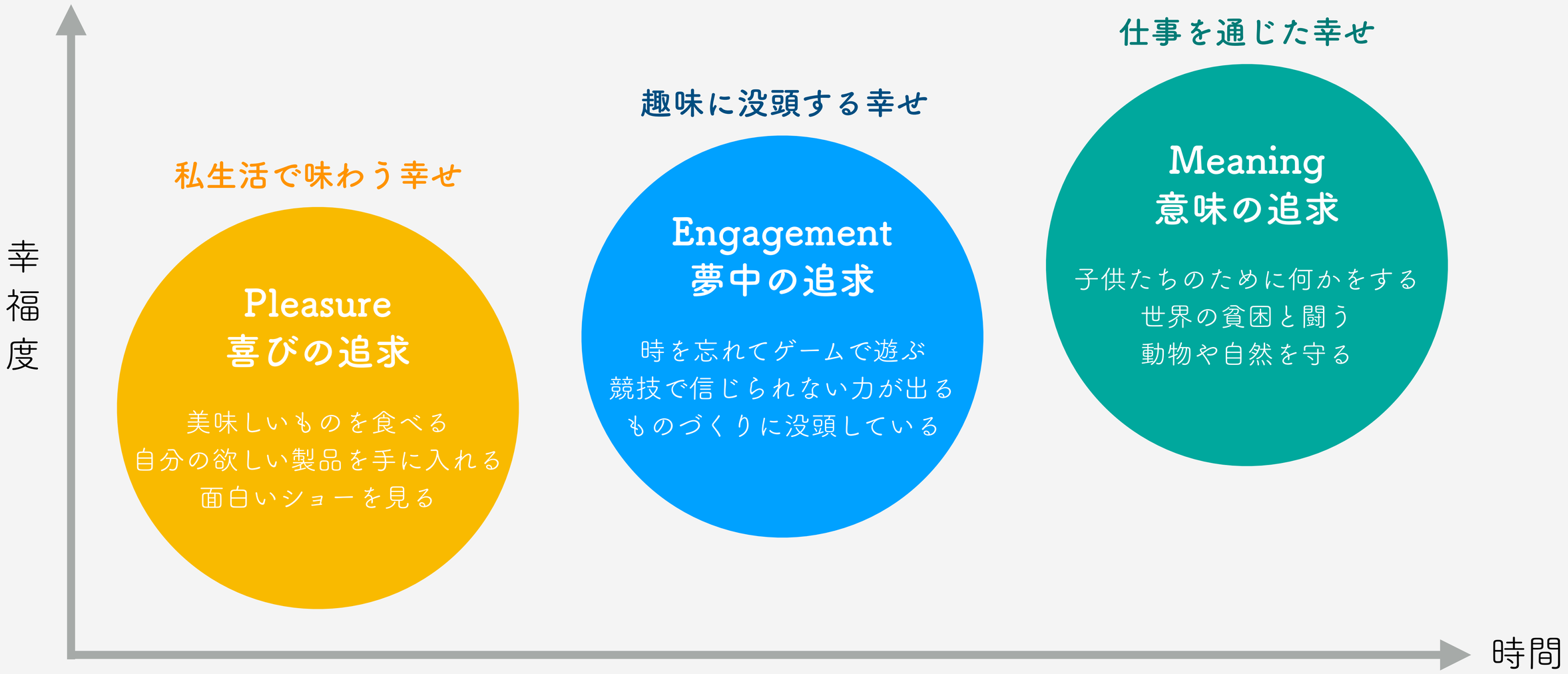
しあわせの起点になる

それと、大切なことをもうひとつ。

「**黄金律**」を他人のためと考えると
「**滅私奉公の感覚**」になってしまいます。

「**自分が幸せに生きるために大切なこと**」と
考えたらどうでしょう。

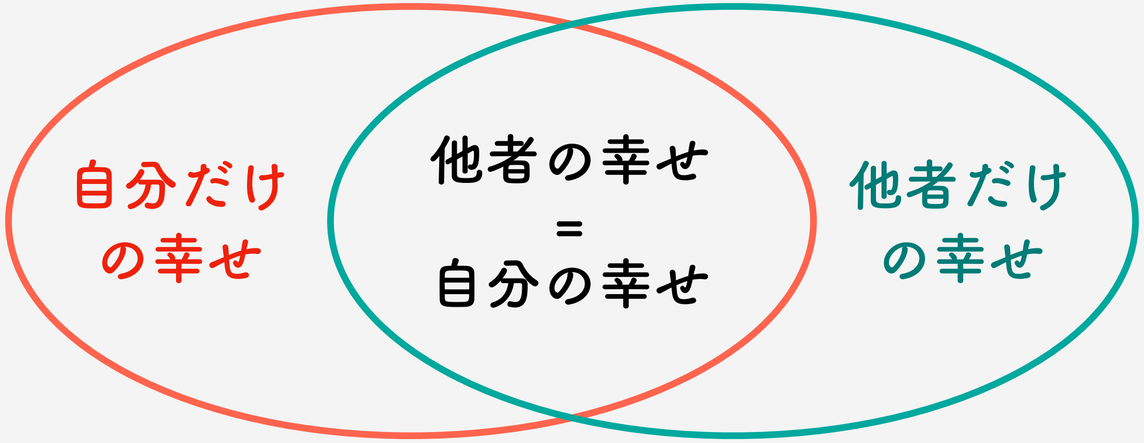
ポジティブ心理学の父、セリグマンによる「幸福感、３つのタイプ」



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…

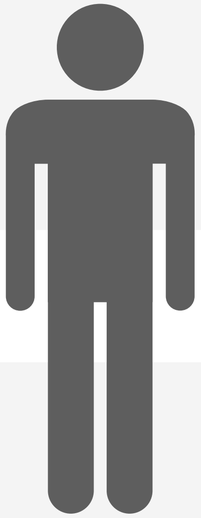
「自分より大きな何か」に捧げるために
「自分の最も高い強み」を使うこと



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

主体性を持って、貢献する生き方を選択する

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

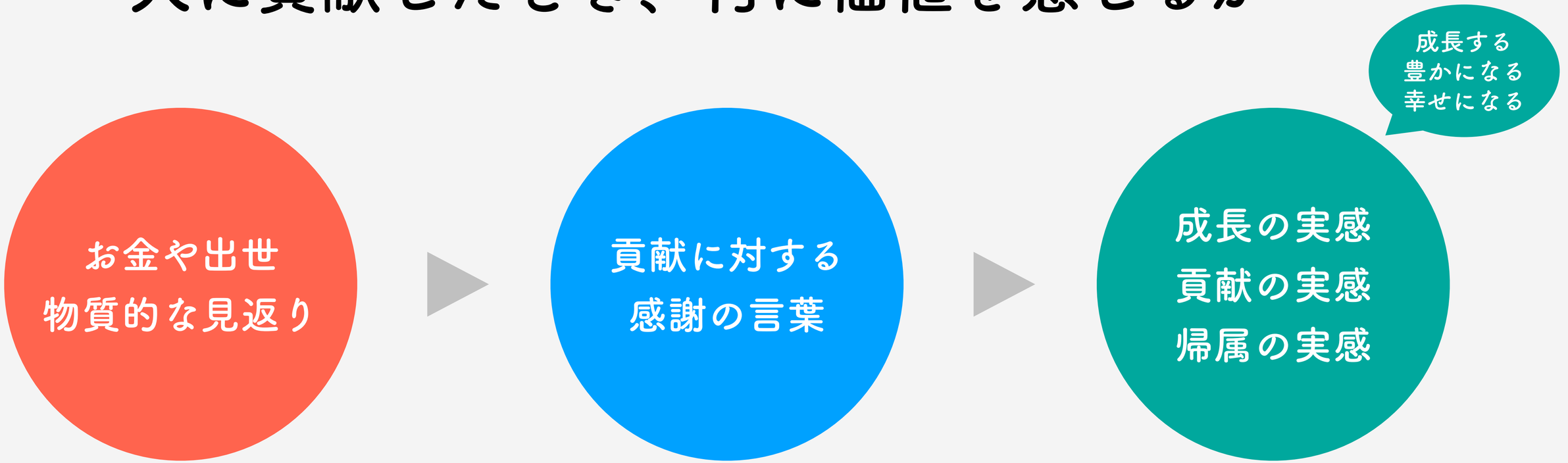
主体性を持つギバー

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」

人に貢献したとき、何に価値を感じるか…



マッチャーの考え方

報酬や見返りがあれば
喜びを感じられる

見返りが不満な場合
その執着から逃れられない

マッチャーとギバーの間

感謝の言葉があれば
喜びを感じられる

感謝の言葉がないと
心のエネルギーが枯渇する

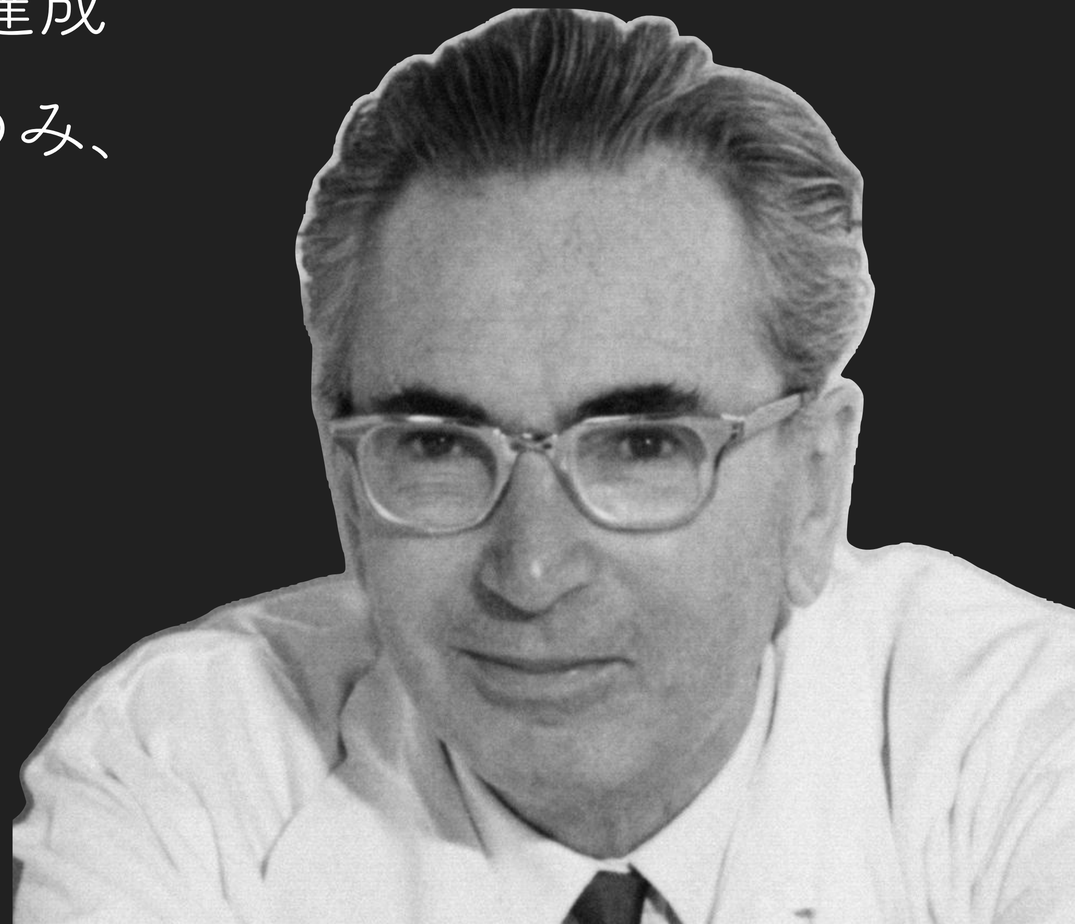
主体的なギバーの考え方

自己完結しているので
必ず喜びを感じられる

仮に裏切られても
そこから学び、前を向ける

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

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



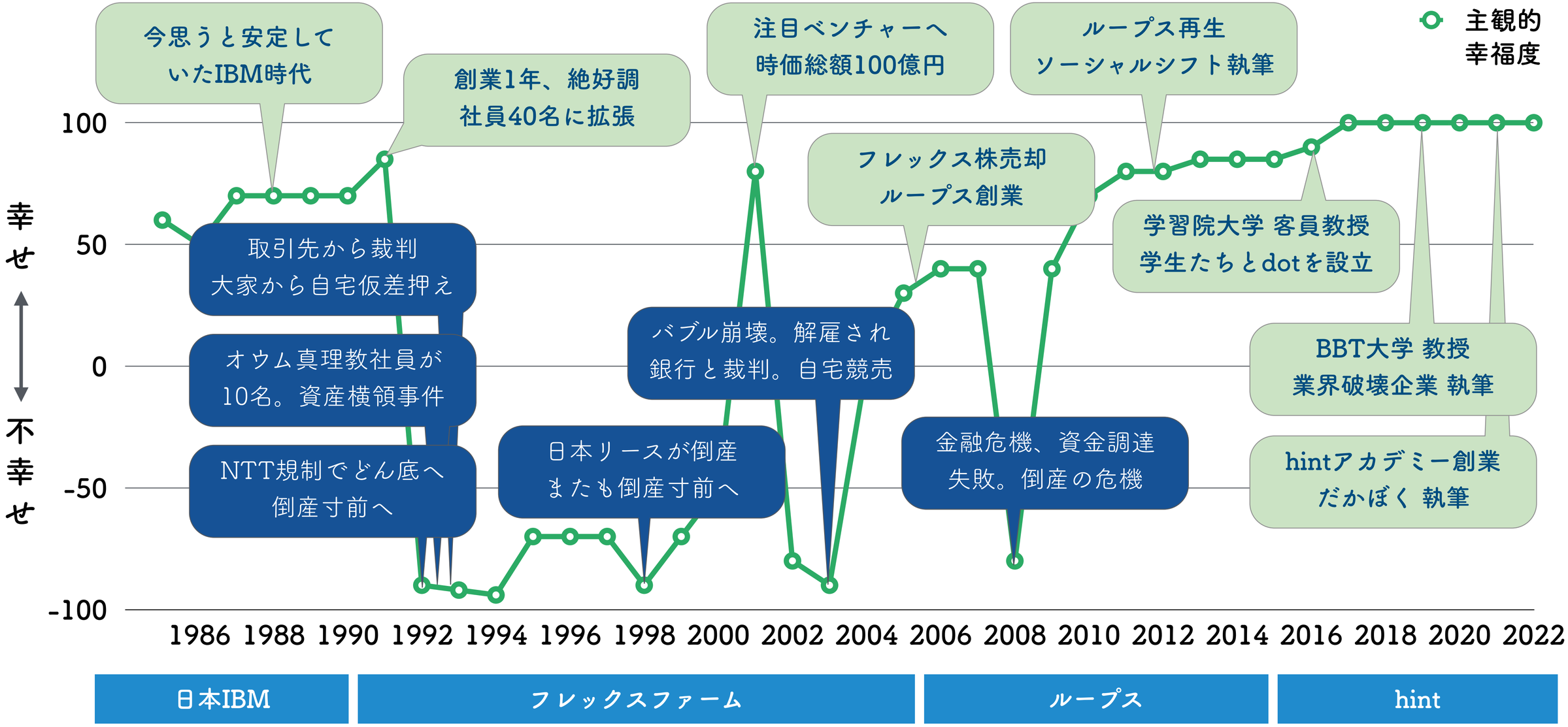
ヴィクトール・フランクル

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

はじめの選択

最後に、すこし僕のお話を …

斉藤徹　悪戦苦闘の再起動



僕の半生は「挑戦」と「反省」の繰り返しでした。

不安と恐怖に苛まれ
希望のみえない日々が粛々と続きました。

僕がようやく「本質的な幸せ」に気づいたのは
四度目の倒産危機のとき。
その日を境に、目の前の風景が一変したのです。

視点を変えると、世界が変わる

思い通りにいかないこと	「現実」ではなく「思い」を変える
変えられない「現実」と戦う	現実を「学びの機会」と受容する
怒りや不安、自己嫌悪が増殖する	あるがまま、今この瞬間に集中する
負の感情が現実をさらに悪化させる	自分の潜在能力を 100% 発揮できる
ネガティブの連鎖に入る	ポジティブの連鎖に入る

ネガティブの連鎖から、ポジティブの連鎖へ

ポジティビティ・パレット

(愛はポジティブな感情を統合する状態)

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」

僕が今までの人生を通じて学んだ
ものすごくシンプルだけど、とても大切なこと

はじめに「**愛**」か「**不安**」の選択がある

どちらかを選ぶと、**思考**、**言葉**、**行動**が生まれ
その結果が「**現実**」としてあらわれるということ

はじめに「愛か、不安か」の選択がある

意識的に「愛」を選択する（創造）

穏やかでクリエイティブな思考になる（思考）

人の心に優しく響く言葉になる（言葉）

今に集中し、潜在能力をフルに発揮できる（行動）

多くの場合、素晴らしい結果になる（結果）

結果は「学びの機会」、あるがままに受容する

幸せとは、**自分が愛を選択**した時の心の状態

不幸とは、**自分が不安を選択**した時の心の状態

なんじゃないかと思って、生きています。

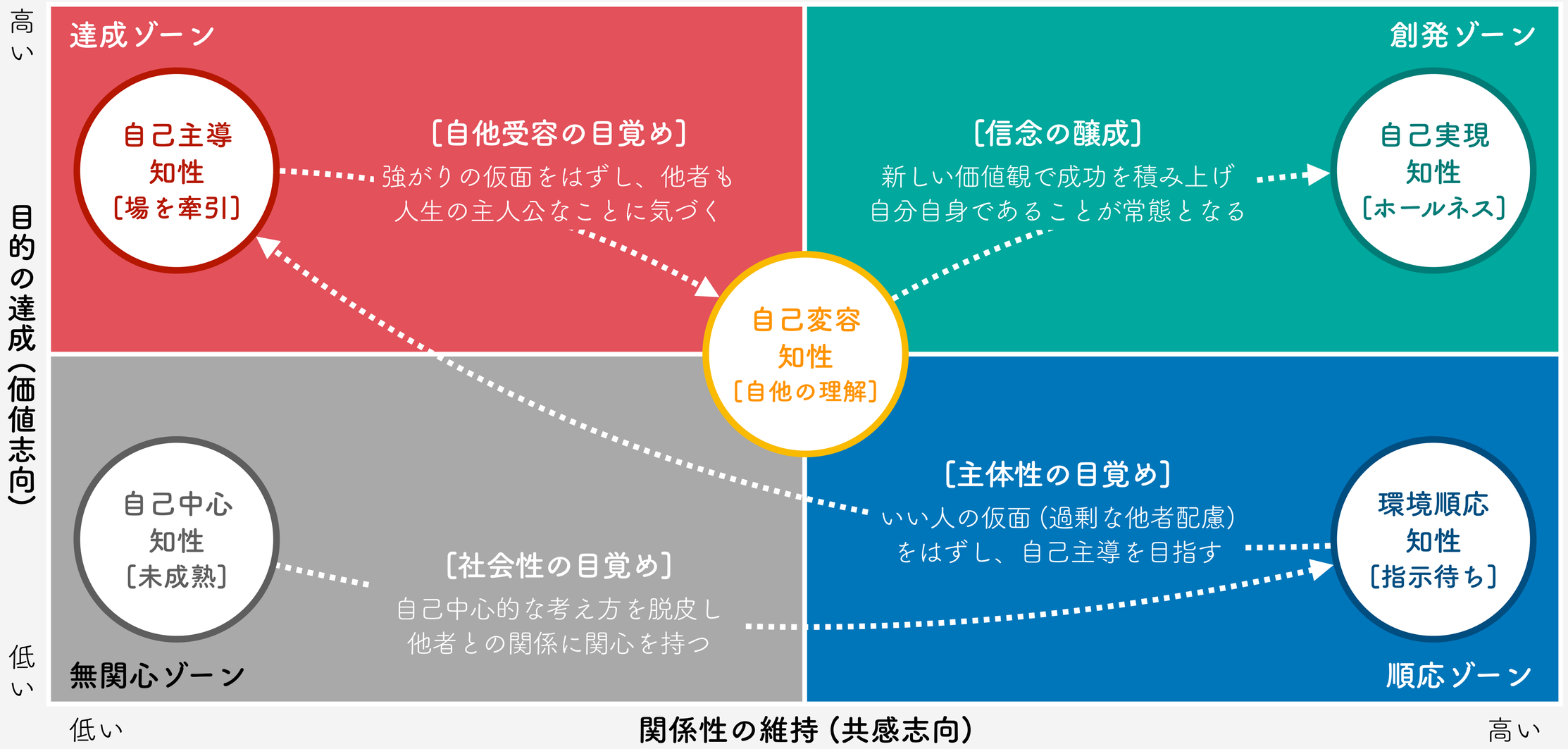
自分の本当の存在は、
能力で決まるのではない。

選択によって決まるのだ。

ハリーポッター・シリーズ
魔法学校長ダンブルドア

さあ、冒険をはじめよう

成長の原理はわかった。さあ、今から冒険をはじめよう。



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

人生はチョコレートの箱のようなもの。
開けてみなくちゃ、中身はわからない。

フォレスト・ガンプ

「セレンディピティ」とは…

素敵な偶然に出会ったり、予想外のものを発見すること。
何かを探しているときに、それとは別の価値があるものを偶然見つけること。
ふとした偶然をきっかけに、幸運をつかみ取ること。

「セレンディピティ」を創出する、５つのマジック

「**計画された偶発性理論 (Planed 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。

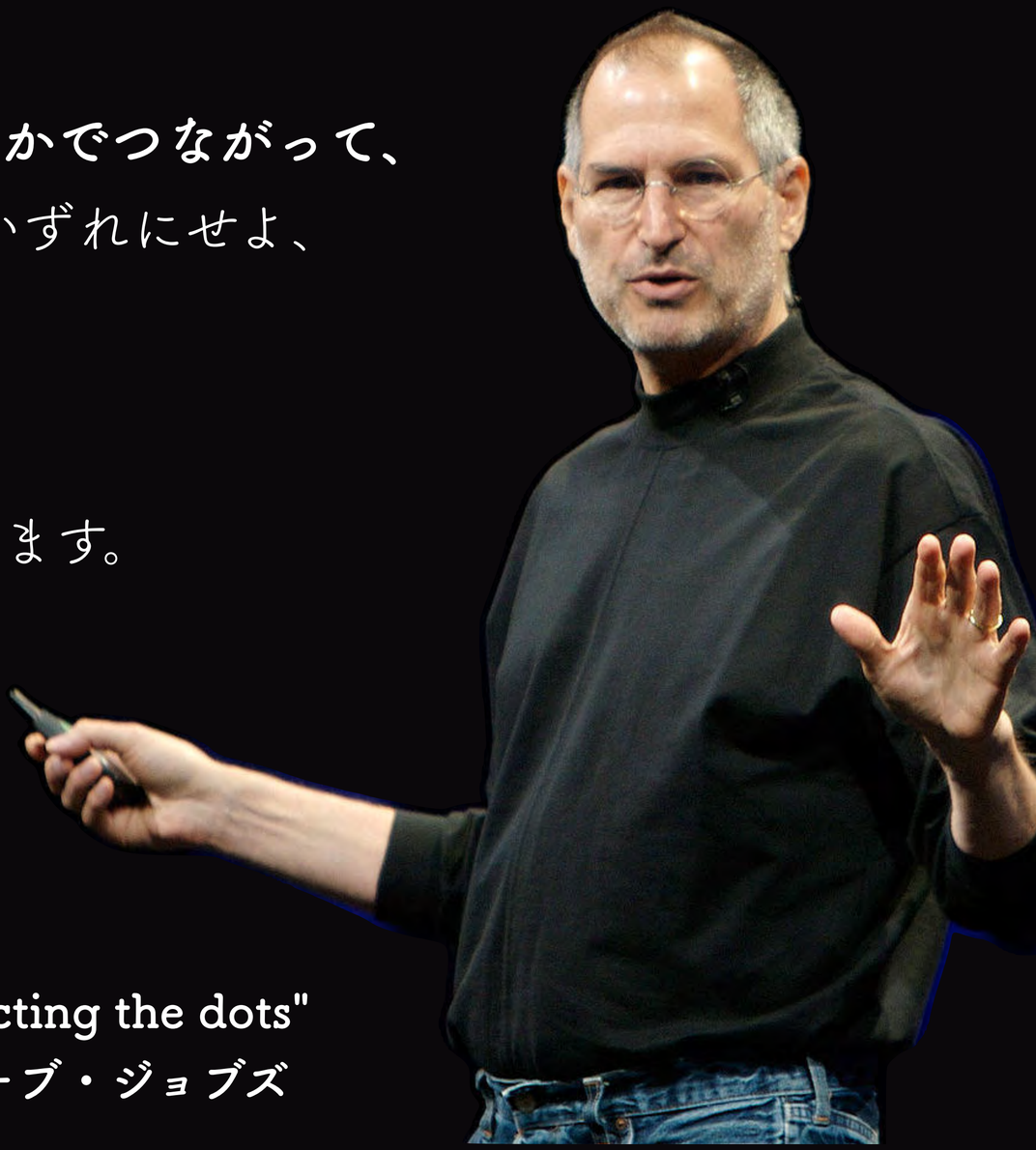
1. **好奇心** —— たえず新しい学習の機会を模索し続けること
2. **持続性** —— 失敗に屈せず、努力し続けること
3. **楽観性** —— 新しい機会は必ず実現する、可能になるとポジティブに考えること
4. **柔軟性** —— こだわりを捨て、信念、概念、態度、行動を変えること
5. **冒険心** —— 結果が不確実でも、リスクを取って行動を起こすこと

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！」

将来をあらかじめ見据えて、点と点をつなぎあわせることなどできません。
できるのは、**後から点をつなぎ合わせることだけ**です。

だから、我々は、**今していることが、いずれ人生のどこかでつながって、実を結ぶだろうと信じる**しかない。運命、カルマ…。いずれにせよ、我々は何かを信じないとやっていけないのです。

私はこのやり方で後悔したことはありません。
むしろ、今になって**大きな差をもたらしてくれた**と思います。



"Connecting the dots"
スティーブ・ジョブズ

ワクワクした人生を生きる。
たった今から、チャレンジする。

そこから、きっとなにかが始まるかも。

Our life is our art.
僕らの人生は、僕らのアートなのさ。
John Lennon

『だから僕たちは、組織を変えていける』公式サイトにて
講演スライドやイラスト図表をダウンロードできるほか
貴社での講演の申し込みなどもできます！

だかぼく

https://dakaboku.jp

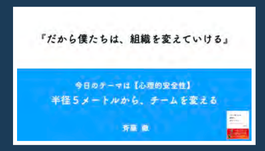
だかぼく　講演ページからDL！

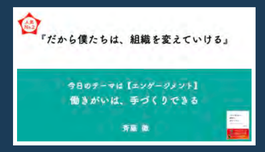
START

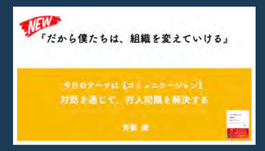
目的は？

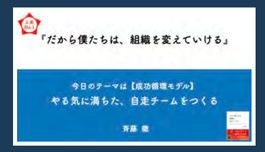
講演依頼の目的

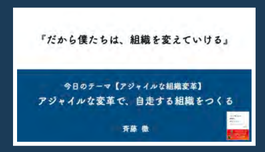
- 全社員向け
  - ③ 心理的に安全な場をつくる ……
  - ④ 働きがいは手づくりできる ……
  - ⑤ 対話を通じて、対人問題を解決する ……
  - ⑧ 豊かに働く技術を学ぶ（全4回）……
- 管理職向け
  - ② やる気に満ちた自走チームをつくる ……
  - ⑦ 自走するチームづくりを学ぶ（全5回）…
- 経営人事向け
  - ① アジャイルな変革で自走組織をつくる …
  - ⑥ 組織変革はアジャイルで行こう ……

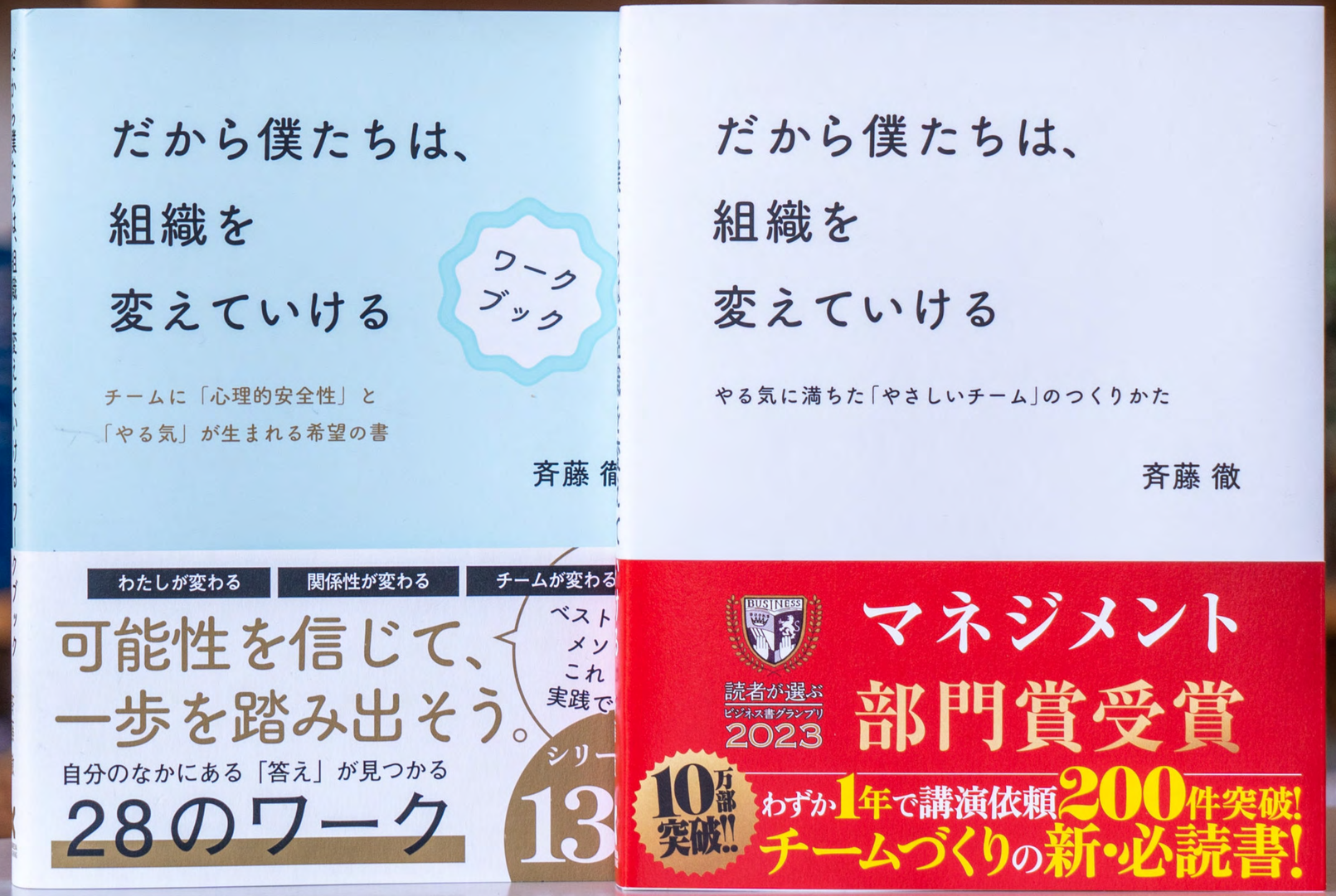











だから僕たちは、
組織を
変えていける
ワークブック
チームに「心理的安全性」と
「やる気」が生まれる希望の書
斉藤 徹
わたしが変わる
関係性が変わる
チームが変わる
可能性を信じて、
一歩を踏み出そう。
自分のなかにある「答え」が見つかる
28のワーク
だから僕たちは、
組織を
変えていける
やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた
斉藤 徹
BUSINESS
読者が選ぶ
ビジネス書グランプリ
2023
マネジメント
部門賞受賞
10万部
突破!!
わずか1年で講演依頼200件突破!
チームづくりの新・必読書!

1章
時代の話

時代は変わった。組織はどうか？

リニアに変化した時代

エクスポネンシャル（指数関数的）に変化する時代

人々が「**お金**」で動く時代は終わり、より高次の欲求である「**幸せ**」に向かいはじめた。その流れを受けて、ビジネスは大きな転換期を迎えている。「お金視点」で構築された**経営システム**を「幸せ視点」にアップデートし、**新しい価値を生み出していく**ことが求められている。

デジタルシフト

アイデアだけで起業できる

技術とスピード

「学習する組織」

顧客の幸せ

ソーシャルシフト

持続可能な繁栄をわかちあう

共感と信頼

「共感する組織」

社会の幸せ

ライフシフト

多様な生き方を受け入れる

自律と対話

「自走する組織」

社員の幸せ

デジタルシフト

（1989 ～）

事業のルールが変わる

ソーシャルシフト

（2008 ～）

関係性が変わる

ライフシフト

（2020 ～）

生き方が変わる

工業社会から知識社会に時代は変わった。

創造力に満ちた組織を僕たちはつくろう！

「**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」

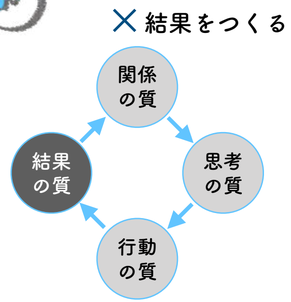
ピーター・ドラッカー『ポスト資本主義社会』

斉藤徹著『だから僕たちは、組織を変えていける』

2章
組織の話

これからの組織は「**統制**」から「**自走**」へ

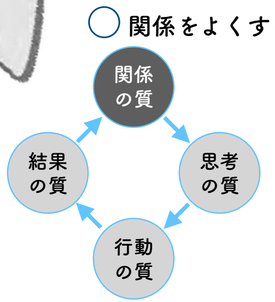
工業社会の組織モデル ～ 計画し、警戒し、統制する組織



失敗循環モデル

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。

知識社会の組織モデル ～ 学習し、共感し、自走する組織



成功循環モデル

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**」

斉藤徹著『だから僕たちは、組織を変えていける』

3章
関係の話

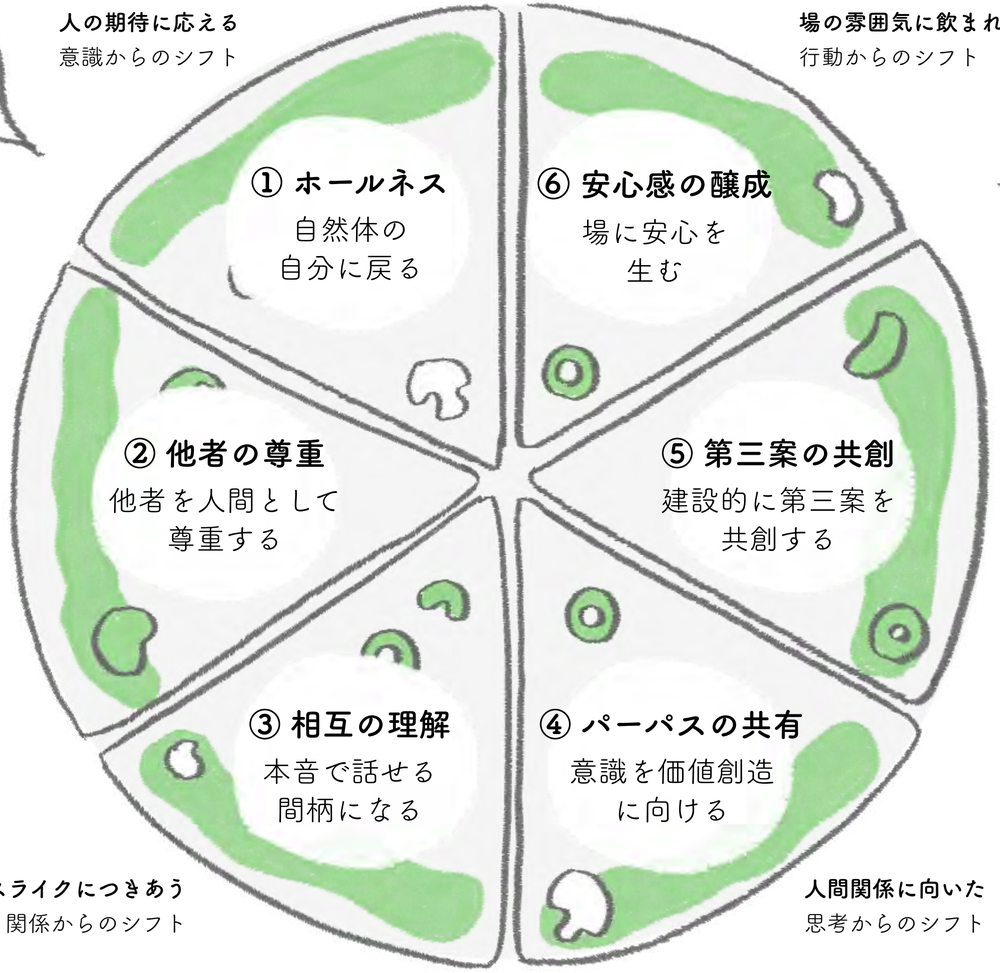
リーダーは、**強がりの仮面**をはずそう

ジョナサンのように、**場を優しく照らす太陽**になる

コンフォートゾーンへの導線
共感デザイン ①〜③

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

仮面をはずし、自然体にもどり
率直な人間関係を育もう。



「心理的に安全な場」をつくるプロセス

ラーニングゾーンへの導線
価値デザイン ④〜⑥

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

一人ひとりが率直に意見を出しあい
チームとして、価値を創造しよう。

斉藤徹著『だから僕たちは、組織を変えていける』

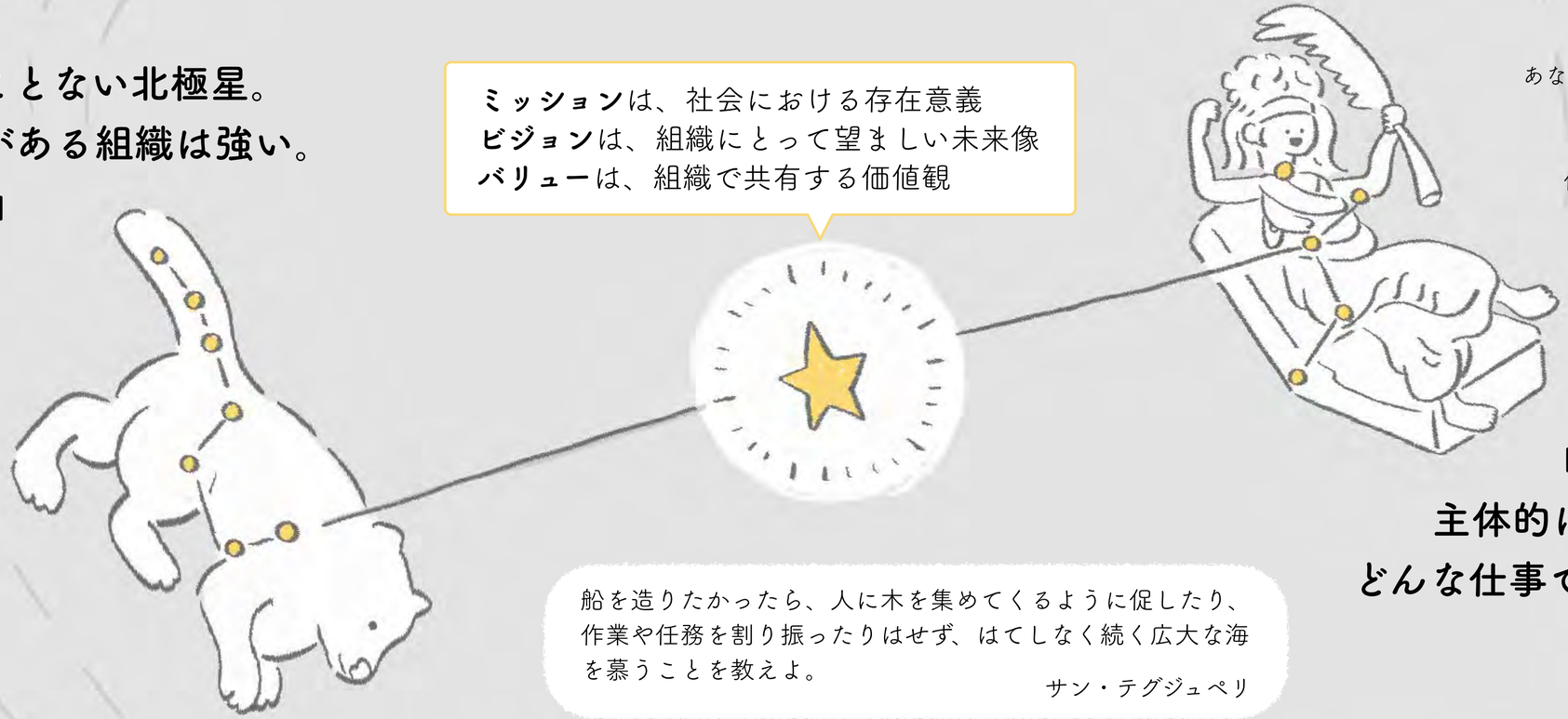
4章
思考の話

チームを動かす**北極星**を見つけよう

夜空の中で、動くことない北極星。
目指す「北極星」がある組織は強い。

【**社会**にとっての仕事の意味】

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



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

【**自分**にとっての仕事の意味】

主体的に意味づけることで、
どんな仕事でも「天職」になる。

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

サン・テグジュペリ

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

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

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

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

斉藤徹著『だから僕たちは、組織を変えていける』

5章
行動の話

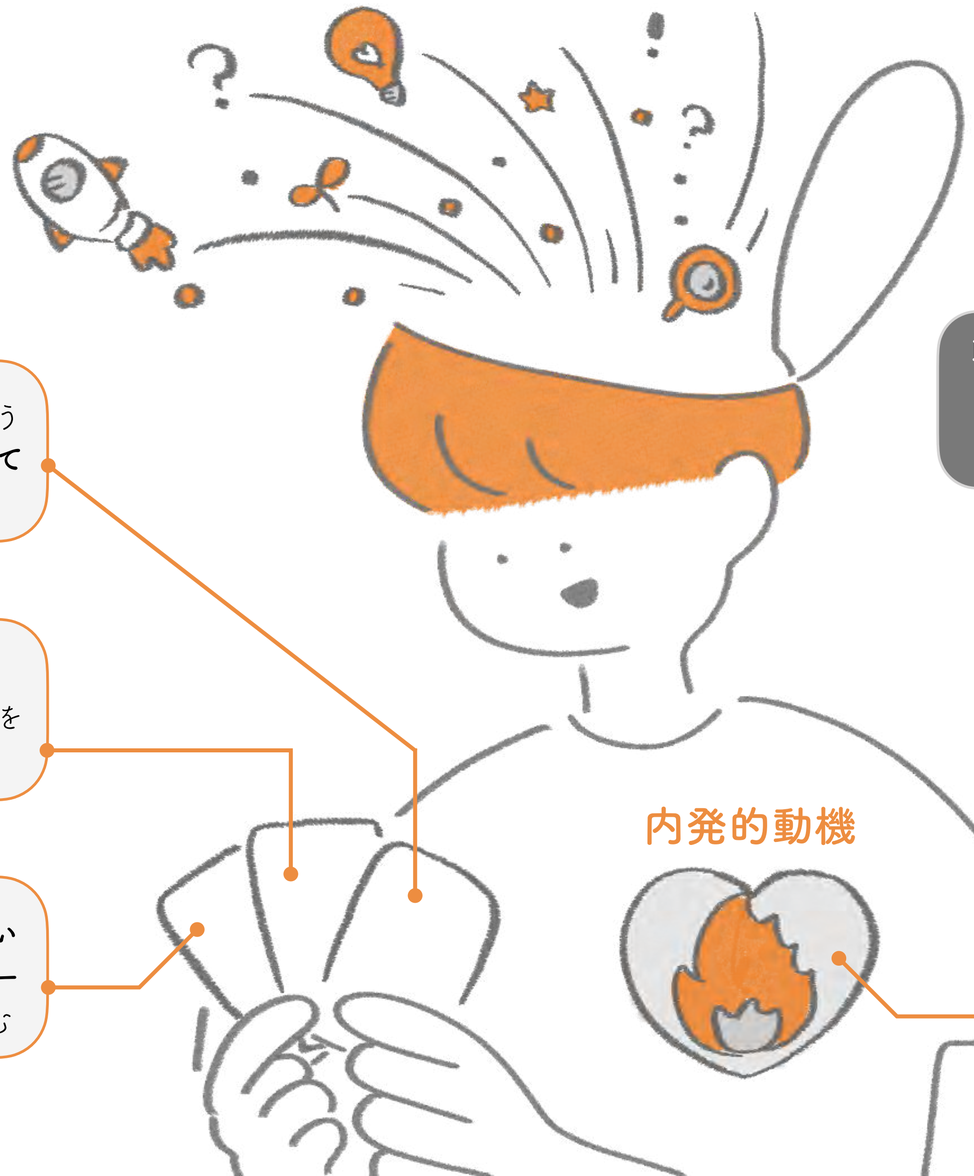
アメとムチを捨てて、**好奇心**を解き放とう

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

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

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

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



自律性

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

有能感

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

関係性

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

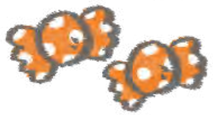
職場からやる気を削いでしまう、恐ろしい２つの罠

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

規律を最小化するための作戦

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

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



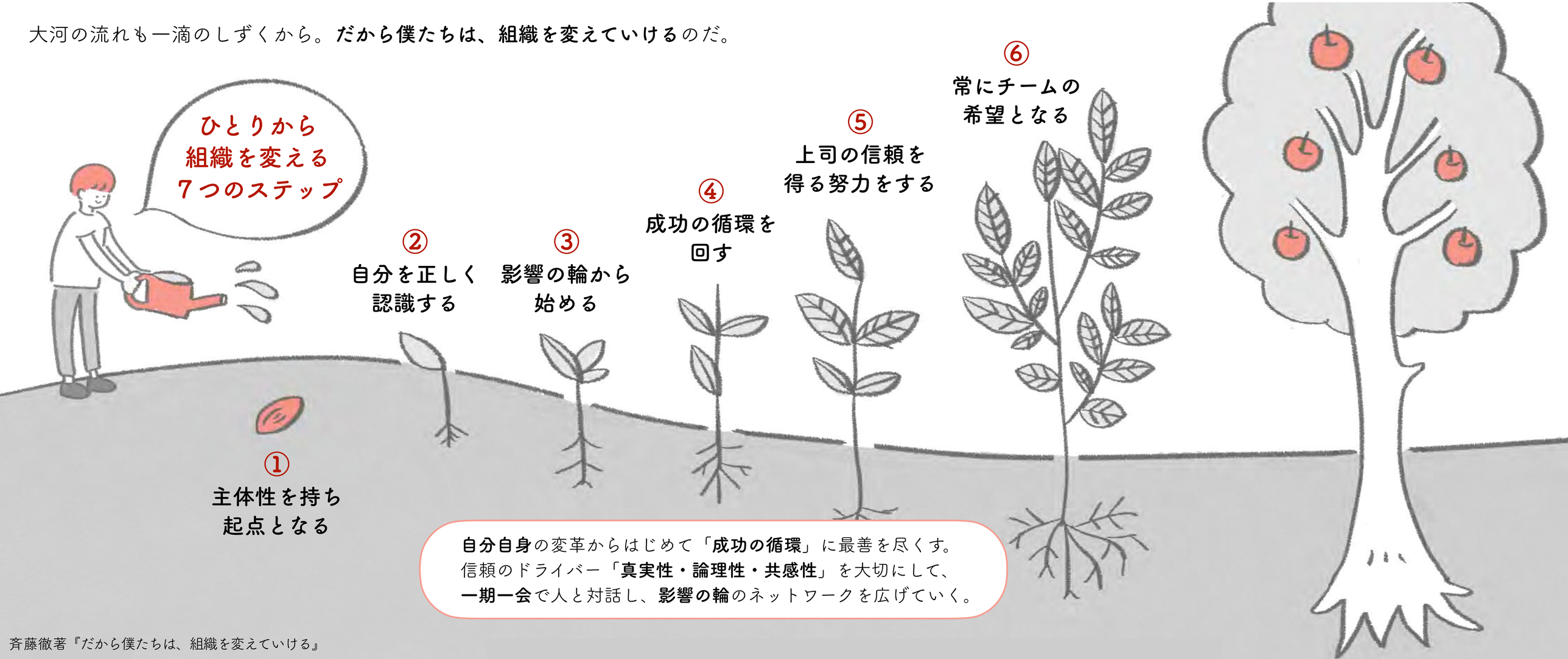
斉藤徹著『だから僕たちは、組織を変えていける』

6章
変革の話

たった**ひとり**から、**影響の輪**は広がる

ガンジーは、農民一人ひとりと対話し続け、**長い年月をかけて巨大な潮流**をつくり、78歳で数億人を動かすムーブメントを成就した。賛同者の数が**ティッピングポイント**を超えれば「多数派の様子見だった人たち」が次々と仲間になり、**組織変革の本流**となってゆく。その実現を信じて、**目の前で働く仲間一人ひとり**と、**一期一会の気持ちで対話**するのだ。

大河の流れも一滴のしずくから。**だから僕たちは、組織を変えていける**のだ。



自分自身の変革からはじめて「**成功の循環**」に最善を尽くす。
信頼のドライバー「**真実性・論理性・共感性**」を大切にして、
一期一会で人と対話し、**影響の輪**のネットワークを広げていく。

斉藤徹著『だから僕たちは、組織を変えていける』

人間関係　コミュニケーション　モチベーション　チームワーク

働き方の、あらゆる悩みが解決する！

「言いたいことを伝えたい。でも相手のことを傷つけたくない」 ➡ work 6

「数字に支配されて冷めてしまった職場を今日から変えたい」 ➡ work 10

「お互いに空気を読みすぎ。どんよりした同調圧力を払拭したい」 ➡ work 13

「バラバラなわたしのチーム。気持ちをひとつにする魔法がほしい」 ➡ work 17

「指示待ちの部下に、目の前の仕事を面白いと思ってもらいたい」 ➡ work 22

「頭ごなしに反対するあの上司と、なんとかしてわかりあいたい」 ➡ work 26

だから僕たちは、組織を変えていけるワークブック

チームに「心理的安全性」と「やる気」が生まれる希望の書

斉藤 徹

CrossMedia Publishing

だから僕たちは、組織を変えていける

ワークブック

チームに「心理的安全性」と「やる気」が生まれる希望の書

斉藤 徹

わたしが変わる　関係性が変わる　チームが変わる

可能性を信じて、一歩を踏み出そう。

自分のなかにある「答え」が見つかる

28のワーク

ベストセラーのメソッドがこれ1冊で実践できる！

シリーズ累計10万部突破！

さあ、組織を変える旅に出かけよう

この本は、現状に違和感を抱いている組織を、たったひとりから変えていくための本です。そのためには、いきなりすべてを変えようとするのではなく、ひとつずつステップを踏んでいきます。
まずは、「自分」の意識や仕事への意味づけを変えるところからはじめましょう。そして次に、周りの人との「対話」のとらえ方を変えます。コミュニケーションのスキルを身につけたら、次は「チーム」の関係性、思考、行動を変えていきましょう。そして、そこから生まれた成果を広げていくことで、「組織」に影響を与えていきます。

1章
自分
を変える
4つのワーク

2章
対話
を変える
5つのワーク

3〜5章
チーム
を変える
14つのワーク

6章
組織
を変える
5つのワーク

簡単ではなく、ときには長い道のりになることもありますが、ひとつずつ変化を実感しながら取り組んでいきましょう。

think その12

「相互理解」のために、
できることをやってみよう

何を考えているのか。
なんのためにここにいるのか。
お互いに仮面をはずして、そんな物語を交換しあえれば、
少しずつ、信頼関係が築かれていきます。
そのためにまずは、あなたが仮面をはずしましょう。

でもそれは、口で言うほど簡単なことではありません。
いえ、本当は簡単なことだけれど、
難しく考えてしまっている人が多いのです。

自分の感情や情報をオープンにする行動であれば、
なんでもかまいません。
隣のページにあるヒントも参考にして、
明日からできることを考えてみましょう。
「わたしは○○だから、△△してみる」
こう書くようにしてみると、
自己理解にもつながるのでおすすめです。

実践したことで、相手や環境に変化が起きるかもしれません。
その小さな変化が、前に進む希望となるでしょう。

work その12 「相互理解」プラクティス

実践できそうなものにチェックをつけてみましょう
また、他にできそうなことも考えて書いてみましょう。

GESTURE
表情・しぐさ

- □ 笑顔になる
- □ あいづちを増やす
- □ うなずきを増やす

SPEAKING
話し方

- □ 低い声で話す
- □ ゆっくり話す
- □ 短く話す

CONTENTS
話す内容

- □ 失敗談や悩みを共有する
- □ 共通の話題を見つける
- □ ライフラインチャート（人生年表）をシェアしあう

MEETING
会議の工夫

- □ ZOOM で顔を出してみる
- □ 会議のファシリテーターを順番に回してみる
- □ 誰かの悩みをみんなで解決してみる

「すべての人間は、他人の中に鏡を持っている」

ショーペンハウアー

幸せ視点の経営学を学ぶ、革新的なオンラインスクール

h!nt

オンライン講座 ～ hintゼミ

	マネジメント・ゼミ	リーダー・ゼミ	自己マスタリー・ゼミ	イノベーション・ゼミ
フィットするユーザー	経営や組織開発に関わる人 （経営、部門長、人事など）	チームで仕事をする人 （管理職、現場リーダー）	すべての社会人 （就活生～若手～シニアまで）	新規事業に関わる人 （起業・副業に興味ある人）
ゼミ期間	6ヶ月	3ヶ月	3ヶ月	3ヶ月
想定する学習時間	3時間／週	3時間／週	3時間／週	5時間／週
準拠する書籍	『だから僕たちは 組織を変えていける』	『だから僕たちは 組織を変えていける』	『だかぼくワークブック』	『小さくはじめよう』
教科書 マネジメント	●			
教科書 リーダーシップ	●	●		
教科書 自己マスタリー	●	●	●	
教科書 イノベーション				●
講座料金	4万円 × 6ヶ月（24万円）	3万円 × 3ヶ月（9万円）	3万円 × 3ヶ月（9万円）	3万円 × 3ヶ月（9万円）
	組織の仕組み	自走の技術	幸せに生きる技術	事業の技術

3ヶ月に一度、人数限定で募集するhintゼミ、詳しくはこちらをどうぞ。

すべての教科書などを無料、かつ登録不要でダウンロードできます！

hintゼミ

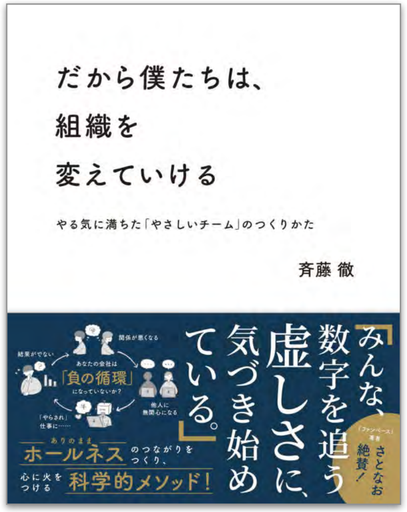
hintゼミ募集のタイミング

- **春期(04月開講)** … 02月中旬 ～ 03月中旬
- **夏期(07月開講)** … 05月中旬 ～ 06月中旬
- **秋期(10月開講)** … 08月中旬 ～ 09月中旬
- **冬期(01月開講)** … 11月中旬 ～ 12月中旬

制作者プロフィール　斉藤 徹（さいとうとおる）

1961年12月12日生まれのAB型、青山一丁目近辺に在住
愛するもの … ストーンズ、ホール&オーツ、ガガ、拓郎、サザン、清志郎、ターニャ、今を生きる、ガンプ、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、ガンジー、野菜、hint、執筆、スライド創り、喜んでもらうこと、穏やかに生きること

連絡先：saito1212@gmail.com（お気軽にどうぞ）



1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
2005年 株)**ループス・コミュニケーションズ**を創業
2009年 ブログ「**in the looop**」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・ブレークスルー大学** 教授に就任
2020年 書籍「**業界破壊企業**」を上梓
2021年 株)hintを創業
2021年 書籍「**だから僕たちは、組織を変えていける**」を上梓
2023年 書籍「**小さくはじめよう**」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. マネジメント・ゼミ　☐ 社員の幸せが成果を生み出す組織をつくりたい
2. リーダーシップ・ゼミ　☐ 自ら考え、行動するチームをつくりたい
3. ウェルビーイング実践ゼミ　☐ 自分のために、よろこびを感じて働きたい
4. イノベーション・ゼミ　☐ 最小コストで成功する事業を起ち上げたい

「hintゼミ」にご興味ある方は　**hintゼミ**

- 社員のエンゲージメントを高めたい
  - 講演③ 心理的に安全な場をつくる
  - 講演④ 働きがいは手づくりできる
  - 講演⑤ 対話を通じて、対人問題を解決する
  - 講演⑧ 豊かに働く技術を学ぶ（全４回）
- 管理職のチームづくりを支援したい
  - 講演② やる気に満ちた、自走チームをつくる
  - 講演⑦ 自走するチームづくりを学ぶ（全５回）
- 自組織の変革を経営視点で考えたい
  - 講演① アジャイルな変革で自走組織をつくる
  - 講演⑥ 組織変革はアジャイルで行こう

企業向け講演 実績一覧（2022/1～2024/12）

アサヒ農園(1/20)、三菱マーケティング研究会(11/21)、三菱電機鎌倉製作所(11/21)、ダッソー・システムズ(1/25)、科学技術振興機構(1/25)、オカムラ×ICB(1/26)、SBSゼンツウ(1/27)、月曜日からガンガン学ぶ会(1/31)、朝渋(2/2)、三菱電機姫路製作所(2/2)、豊田通商/着火部 (2/15)、京セラ(2/16)、Unipos講演(2/17)、武蔵野大学(2/17)、勉強会(2/21)、東京経友会(2/22)、4thコミュニティ(2/22)、大日本印刷(3/1)、損害保険ジャパン(3/2)、オプト(3/4)、三菱電機先端技術研究所(3/9)、トヨタ・インドネシア(3/10)、TBS(3/15)、東京電力(3/16)、オリオンSP(3/16)、HR勉強会(3/16)、Schoo(3/22)、美容サロン勉強会(3/24)、野場電工(4/4)、ネオキャリア(4/6)、ワールド・ヘルス・デイ 2022(4/7)、キリンビール(4/8)、ファンケル(4/11)、エランサービス(4/13)、LIXIL(4/14)、マクニカ(4/14)、ポスタス(4/15)、ミライフ(4/16)、クリエーションライン(4/18)、wishチーム勉強会(4/19)、アトラエ(4/20)、丸善丸の内本店(4/20)、長崎リハビリテーション病院(4/21)、KDDI(4/22)、日立ハイテク(4/25)、ベル(4/27) 、バーバス経営対談(4/28)、社会福祉法人日生会(5/6)、三菱電機通信機製作所(5/11)、大阪大学医学部附属病院(5/13)、板紙・段ボール産業労使幹部セミナー(5/14)、日本生産性本部(5/17)、興栄コンサルタント(5/17)、毎日放送(5/18)、ものすごいベンチャー展(5/18) 、北海道教育委員会(5/20)、損害保険ジャパン(5/23, 5/24)、パナソニック(5/24)、医療法人光愛会(5/25)、横河電機(5/26)、ベンチャーバンク(5/30)、NECソリューションイノベータNESD-BSG勉強会(5/31)、gene(6/1)、代官山蔦屋イベント(6/1)、セブンアンドアイ(6/2)、JBアドバンスト・テクノロジー(6/8)、Schooセミナー(6/9)、損保ジャパン(6/13)、ITプレナーズ(6/14)、THE OWNERセミナー(6/15)、日本青年会議所(6/18)、日本瓦斯(6/20)、野村総合研究所(6/21)、三菱ケミカル大阪研究所(6/23)、第二地方銀行協会(6/24)、コープデリ生活協同組合連合会(6/25)、ソシオーク・ホールディングス(6/27)、関東経済産業局(6/29)、日本生活協同組合連合会(7/5)、エキサイト(7/6)、三菱電機三田製作所(7/7)、三菱電機生産技術センター(7/7)、三菱電機高周波デバイス製作所(7/8)、ファンベース・カンパニー(7/11)、Eパートナー(7/12)、ベンチャーバンク(7/13)、岡山バブリック法律事務所(7/14)、中外製薬(7/15)、東京電力エナジーパートナー(7/15)、ヤマハミュージック・ジャパン(7/19)、セプテーニグループ(7/20)、ルネサスグループ労働組合連合会(7/21)、トランスコスモス(7/22)、FarEast(7/25)、トヨタ自動車幹の会(7/27)、三菱電機静岡製作所(7/28)、アイ・イーシー ミラライブ(7/29)、アルー(8/1)、パーソルテクノロジースタッフ(8/2)、NTT(8/3)、モンクレール(8/4)、損保ジャパン(8/5)、銀行勉強会(8/8)、社会福祉法人みねやま福祉会(8/9)、三菱電機交通事業部(8/17)、村田製作所(8/19)、JTB(8/22)、愛知陸運(8/23)、schooイベント(8/24)、三菱重工業(8/25)、積水化学(8/26)、中小企業政策研究会(8/31)、オムニバス(9/1)、TIS(9/2)、日本リウマチ学会近畿支部学術集会(9/3)、UACJ(9/8)、コープぎふ(9/10)、インサイトテクノロジー(9/13)、日立製作所(9/15)、福山青年会議所(9/20)、沖縄県経営者協会懇親会(9/22)、NOLTYプランナーズ(9/26)、マツダ(9/27)、日本新聞協会(9/29)、ひょうご仕事と生活センター(10/4)、山陽新聞社主催シンポジウム(10/5)、航空整備教務研究会(10/6)、荏内銀行(10/7)、人材育成フォーラム(10/7)、中外製薬労働組合(10/11)、花王(10/13)、ケンジグループ(10/14)、多慶屋ホールディングス(10/17)、川崎重工業(10/18)、ヤマハ発動機(10/19)、ヒラタフィールドエンジニアリング(10/24)、日本非抜歯矯正研究会総会(10/25)、新潟福祉医療学園(10/26)、SEプラス(10/27)、パーソルテクノロジースタッフ(10/28)、関東地方労組生産性会議(10/31)、大阪ガス(11/7)、野村不動産ホールディングス(11/9)、フェリシモ(11/11)、こうべ女性活躍プロジェクト(11/15)、LIXIL(11/17)、ライフネット生命(11/18)、新潟青年会議所(11/21)、茨城県経営者協会(11/22)、NRIシステムテクノ(11/24)、ユニ・チャーム メンリッケ(11/25)、三菱重工業(11/28)、Gcomホールディングス(11/30)、コープみらい・コープデリ生活協同組合連合会(12/7)、ノーリツ(12/8)、中外製薬(12/13)、リクルート(12/15)、本田技術研究所 先進技術研究所(12/19)、Daigasエナジー(12/22)、名古屋市教育委員会(12/26)、大学生協中四国事業連合(1/5)、東京電力エナジーパートナー(1/13)、ウェルビーイング経営勉強会(1/16)、Daigasエナジー(1/17)、SOMPOオークス(1/18)、JFKスチール(1/19)、ヤマハ発動機(1/23)、山城経営研究所(1/24)、三菱重工業(1/25)、日揮グローバル(1/27)、Daigasエナジー(1/31)、三重県農業協同組合中央会(2/6)、地方市役所講演(2/8)、クラレ(2/9)、ＪＥＲＡ労働組合(2/10)、新潟青年会議所(2/10)、NTTアーバンバリューサポート(2/13)、旅行業社内講演会(2/15)、カゴメ(2/16)、Daigasエナジー(2/17)、KDDI(2/20)、Daigasエナジー(2/21)、クラレ(2/22)、ケンジグループ(2/22)、Fitness Business(2/28)、住友生命保険(3/1)、ペイロール(3/2)、バンドー化学(3/7)、ヤマハ発動機(3/8)、コプロシステム(3/10)、神戸青年会議所(3/11)、川崎市役所(3/13)、コベルコE&M(3/14)、日本情報システムユーザー協会(3/14)、新潟福祉医療学園(3/15)、旅行業社会講演会(3/15)、イオンファイナンシャルサービス(3/17)、富士フィルムソフトウェア(3/22)、味の素労働組合(3/23)、信幸プロテック(3/24)、大手監査法人(3/27)、クラレ(3/28)、味の素(3/31)、ヤマハ発動機(4/6)、三菱重工業(4/11)、クラレ(4/13)、全新潟運輸労働組合(4/15)、協和キリン労働組合(4/17)、損保ジャパン(4/20)、キリングループ労連(4/21)、トランスコスモス(4/25)、クラレ(4/27)、ユナイテッド・アローズ(4/28)、イオンフィナンシャルサービス(5/9)、ヤマハ発動機(5/11)、三菱重工業(5/12)、板紙・段ボール産業労使幹部セミナー(5/13)、東急リゾーツ&ステイ(5/15)、クラレ(5/17)、トーハン従業員組合(5/18)、明光義塾(5/19)、豊川青年会議所(5/22)、阿智村商工会(5/24)、ケンジグループ(5/29)、損保ジャパン(6/2)、石川県経営者協会(6/7)、三菱重工業(6/8)、京都経営者協会(6/15)、ユナイテッド・アローズ(6/16)、KJホールディングス(6/20)、SOMPOシステムズ(6/23)、東急リゾーツ&ステイ(6/28)、カゴメ(7/5)、日機装(7/7)、三菱重工業(7/7)、JTBビジネストラベルソリューションズ(7/8)、第一三共(7/13)、損保ジャパン(7/14)、第一三共(7/19)、山城経営研究所(7/20)、第一三共(7/21)、日本環境感染学会総会・学術集会(7/22)、エムアンドエー(7/24)、豊川青年会議所(7/25)、損保ジャパン大学(7/26)、全国ＩＥ年次大会(7/27) 、中外製薬労働組合(7/31)、ユナイテッド・アローズ(8/18)、埼玉県看護管理者会(8/22)、新潟福祉医療学園(8/23)、損保ジャパン大学(8/23)、ケンジグループ(8/30)、KDDI(8/31)、協和キリン(9/11)、東京電力ホールディングス(9/12)、DIC(9/13)、東京電力ホールディングス(9/14)、損害保険料率算出機構(9/15)、日本プロフェッショナル講師協会(9/15)、損保ジャパン大学(9/20)、阪急阪神百貨店(9/21)、日本コープ共済生活協同組合連合会(9/22)、宇部情報システム(9/22)、三菱電機中部支社(9/26)、東急リゾーツ&ステイ(9/27)、セレスポ(9/28)、花王(9/28)、ケンジグループ(10/2)、ANAエアポートサービス(10/4)、JX石油開発(10/5)、日機装 金沢製作所(10/10)、TBSグロウディア(10/11)、東京テアトル(10/12)、ヤマハ発動機(10/13)、SOMPOシステムズ(10/18)、JFEスチール(10/20)、自然電力(10/20)、Uniposイベント(10/26)、みなと銀行従業員組合(10/28)、ライフネット生命(11/30)、時事通信社案件(11/1)、四国経営品質協議会(11/8)、日野自動車(11/9)、JCOM(11/10)、TBSグロウディア(11/10)、ユナイテッド・アローズ(11/16)、山城経営研究所(11/17)、みすずコーポレーション(11/21)、クラレ(11/22)、TBSグロウディア(11/29)、ファイナンシャル・アドバイザー協会(12/1)、日本電気(12/4)、トランスコスモス・アナリティクス(12/6)、全国本田労働組合連合会(12/7)、文藝春秋(12/8)、エーザイ首都圏本部(12/11)、第一三共(12/13)、TBSグロウディア(12/14)、オリンパス(12/21)、NewsPicks for Business(12/26)、花王(12/27)、新潟福祉医療学園(12/27)西日本新聞社イベント(1/10)、デンソー(1/11)、TBSグロウディア(1/12)、ENEOS水島製油所(1/15)、デンソーテクノ労働組合(1/17)、味の素ヘルシーサプライ(1/19)、ブレジデント総合研究所(1/24)、銀座・ビルエネルギー研究会(1/25)、味の素ヘルシーサプライ(1/30)、フラウ・インターナショナル(1/31) 、川崎市役所(2/1)、TBSグロウディア(2/2)、兵庫県中小企業診断士協会(2/3)、ＰＨＣ(2/15)、パナソニック・ホールディングス(2/16)、全日本運輸産業労働組合連合会 近畿ブロック(2/18)、日本損害保険協会(2/19)、J-POWERビジネスサービス(2/20)、TBSグロウディア(2/21)、FEET-Program(2/24)、ヤマハ発動機(2/26) 、SmartHR×ビジネス・フォーラム事務局(3/1)、SCSK(3/6)、パーソルテンプスタッフ(3/8)、京都市役所(3/12)、SCSK(3/13)、ヴィアトリス製薬(3/14)、味の素冷凍食品(3/15)、JR東日本関連企業(3/18)、東京電力ホールディングス(3/19)、トヨタ自動車生産本部(3/20)、フィッツ・コーポレーション(3/21)、ユナイテッド・アローズ(3/22)、wiwiw(3/22)、エス・エルワールド(3/23)、富国生命投資顧問(3/25)、TISシステムサービス(3/27)、ヴィアトリス製薬(3/28)、田辺三菱製薬労働組合(4/16)、システムブレーン(4/18)、損害保険ジャパン(4/19)、田辺三菱製薬労働組合(4/22)、田辺三菱製薬労働組合(4/23)、ヤマハ発動機(4/24)、明治(4/26) 、河合塾マナビス(5/8)、ヴィアトリス製薬(5/9)、ヤマハ発動機(5/14)、ヤマハ発動機(5/16)、ヴィアトリス製薬(5/23)、ベネッセビースタジオ(5/23)、ONE JAPAN(5/29)、医療法人社団奏愛会(5/30) 、フィッツ・コーポレーション(6/4)、ヤマハ発動機(6/11)、医療法人社団奏愛会(6/13)、ヤマハ発動機(6/14)、プロティアンキャリア協会(6/16)、エーザイ株式会社首都圏本部(6/18)、村田製作所(6/19)、フィッツ・コーポレーション(6/20)、村田製作所(6/26)、医療法人社団奏愛会(6/27)、イチネン(6/28) 、山城経営研究所(7/4)、TBSグロウディア(7/5)、システムブレーン(7/6)、株式会社エルダーテイメント・ジャパン(7/7)、TBSグロウディア(7/8)、ヤマハ発動機(7/9)、村田製作所(7/10)、ヴィアトリス製薬(7/16)、ヤマハ発動機(7/17)、日本給食品連合会(7/18)、TBSグロウディア(7/19)、損害保険ジャパン(7/19)、長岡市役所(7/21)、TBSグロウディア(7/22)、損害保険ジャパン(7/25) 、TBSグロウディア(8/1)、TBSグロウディア(8/2)、ヤマハ発動機(8/6)、村田製作所(8/7) 、医療法人社団奏愛会(8/15)、宣伝会議(8/21)、ヤマハ発動機(8/22)、TBSグロウディア(8/29)、TBSグロウディア(8/30) 、TBSグロウディア(9/2)、ヴィアトリス製薬(9/3)、東京電力(9/4)、日本鋳造協会(9/5)、TBSグロウディア(9/6)、FRAX OSAKAセミナー(9/7)、古河電気工業(9/9)、ヤマハ発動機(9/10)、村田製作所(9/11)、TBSグロウディア(9/12)、TBSグロウディア(9/13)、ヴィアトリス製薬(9/17)、トヨーケムグループ(9/18)、ヤマハ発動機(9/19)、TBSグロウディア(9/20)、東京電力(9/24)、村田製作所(9/25)、講談社/現代ビジネス(9/26)、TBSグロウディア(9/26)、インテック(9/27)、村田製作所(9/30) 、ヤマハ発動機(10/2)、TBSグロウディア(10/3)、TBSグロウディア(10/4)、相鉄グループ(10/7)、日本電気(10/8)、村田製作所(10/9)、TBSグロウディア(10/11)、東京電力(10/15)、ヤマハ発動機(10/16)、TBSグロウディア(10/17)、TBSグロウディア(10/18)、大手通販企業(11/23)、三井情報(10/23)、TBSグロウディア(10/24)、ヤマハ発動機(10/29)、日本電気(10/30) 、旭化成エレクトロニクス(11/1)、東京中小企業投資育成(11/6)、東京電力(11/7)、TBSグロウディア(11/8)、ICORE(11/9)、TBSグロウディア(11/11)、SUBARU関連労働組合連合会(11/13)、TBSグロウディア(11/14)、パナソニックコネクト(11/15)、山城経営研究所(11/19)、京進(11/20)、TBSグロウディア(11/21)、BIPLOGY(11/22)、山陰合同銀行従業員組合(11/23)、TBSグロウディア(11/25)、ウィルグループ(11/26)、東京電力(11/27)、TBSグロウディア(11/28)、TBSグロウディア(11/29) 、銀泉(12/2)、 日本電気航空宇宙システム(12/3)、富士電機(12/4)、コミューン(12/5)、TBSグロウディア(12/9)、東京電力(12/10)、トヨタ車体(12/11)、TBSグロウディア(12/12)、JFEスチール(12/12)、損保ジャパン(12/13)、TBSグロウディア(12/13)、日本電気航空宇宙システム(12/17)、東急リゾーツ&ステイ(12/20)、三菱電機(12/24)