社員が夢中になり

成果を出すチーム

幸せ視点で考える「すごいチーム」のつくりかた講座

ver 2020.09.01

ビジネス・ブレークスルー大学 専任教授　斉藤 徹

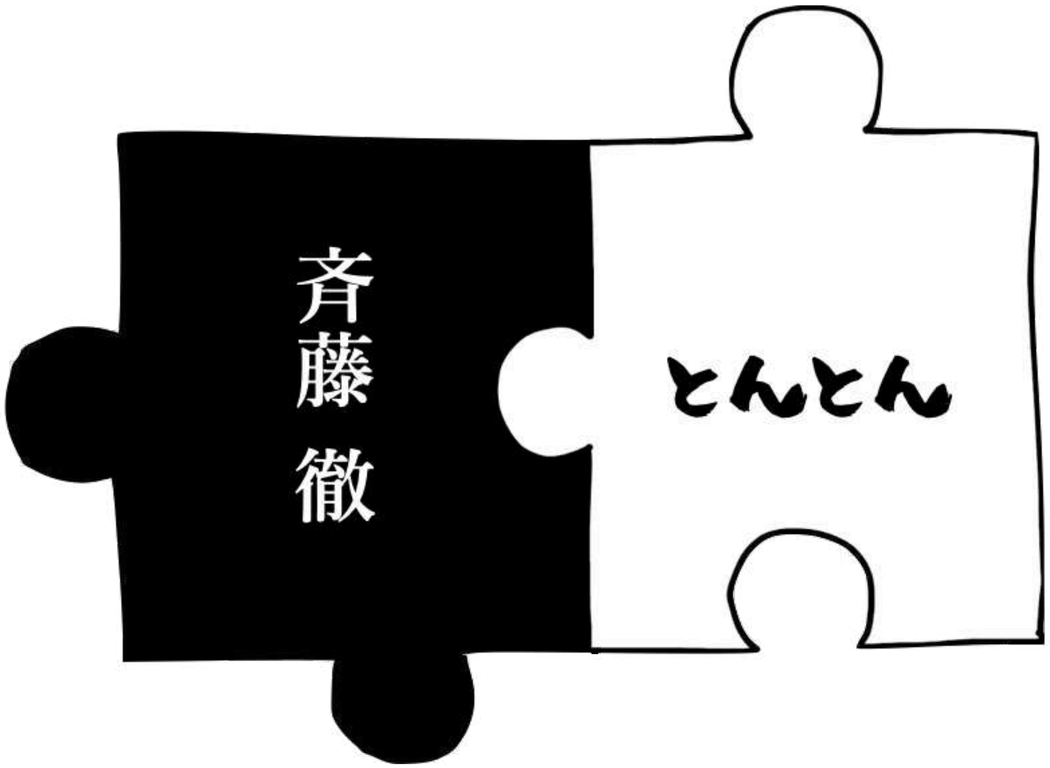
©2020 Toru Saito

こんにちは。起業家先生のとんとんです。

©2020 Toru Saito

僕には、ふたつの顔があります。

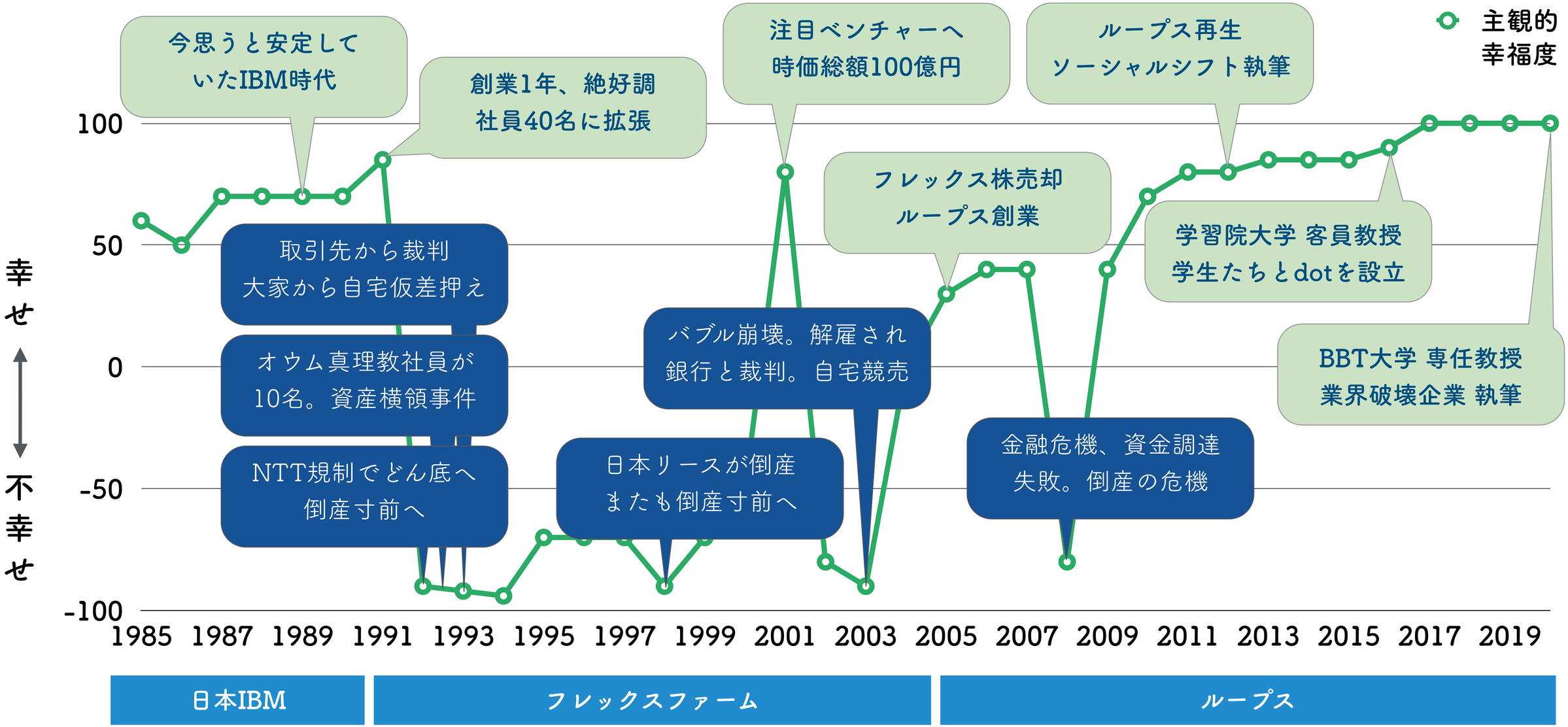
四回死んだ
連続起業家



幸せ視点の
経営学の先生

©2020 Toru Saito

斉藤徹　失敗と学びの半生



©2020 Toru Saito

今日のお話は

幸せ視点で考える、すごいチームのつくりかた
by 「濃い実体験」×「最新経営学」

まずは、直近のお話から。

©2020 Toru Saito

Ⅰ. ポスト・コロナを考える

コロナショックは「組織成立の土台」を直撃した

チェスター・バーナードによる「組織成立の三要素」

③
目的意識や帰属意識が
希薄になる

①
組織内の交流が希薄になる
（家庭内の交流が増える）

②
組織や仲間との距離ができ
動機づけが希薄になる

©2020 Toru Saito

一方、Zoomなどオンライン会議の普及で
組織は「新しいコミュニケーションの手段」を
手に入れ、土台の修復にかかっている。

©2020 Toru Saito

Zoomなどのオンラインツールでカバーできる会議の機能

	リアル会議	オンライン会議	会議の選択、活用のヒント
アイデアの発想	○		**雑談、多様な交流、実物の確認、五感への刺激**など、リアル会議の方が向く。ただし**心理的安全性が高いことが条件**
アイデアの集約	△	○	**心理的安全性**が高く、**多様なツール(フレームワーク)**が使えるオンラインを推奨。完全な合意形成がほしいときはリアル
企画の提案	○	○	**ライトな提案**はオンライン。モノの商品を使ったり、情熱を伝えたい**重要なプレゼンテーション**にはリアルが向く
報告・共有・発表		○	定例会など頻度が高いことが多く、**コスト面**を考えるとオンライン。**信頼醸成**も目的であれば、リアルを組み合わせる
問題の解決		○	**目的・テーマ**が決まっている会議、**客観性や冷静さ**が必要な会議はオンラインが向く。(解決アイデアの発想はリアル)
意志の決定	△	○	**心理的安全性**が高く、チャットなどでも発言がしやすいオンラインを推奨。ただし**重要な意思決定**はリアルが向く
アドバイスや相談	△	○	**気軽に頻度高く設定**でき、感情的にならずに、傾聴できるのでオンラインが向く。ただし**深刻な話**はリアルがいいかも

(注) △ は、**全員の合意形成、重要な意思決定、深刻な課題**などの場合

©2020 Toru Saito

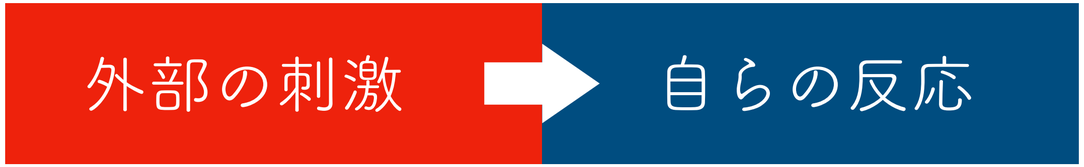
出典： hintゼミ・レポート「これからのオンライン会議」

また、職場を客観的に見る機会ができたことで
私たちは「本質的な視点」を持ちはじめた。

©2020 Toru Saito

コロナ禍が、働く人々の「主体性」を目覚めさせた

「反応的な生き方」



オフィスに席がある　そこで仕事する

「主体的な生き方」

オフィスに席がある　ベストな場は？　選んだ場で働く

「主体的な生き方」とは、周囲に何が起ころうと自分自身で判断し、思考を選択できる能力を持つこと。対象は「反応的な生き方」である　スティーブン・コヴィー「７つの習慣」より

©2020 Toru Saito

変化
カルビー 無期限テレワーク
単身赴任やめ 家族と同居OK
6:50 NEWS
カルビー（来月～）
オフィス勤務の 約800人を
原則「テレワーク」に変更
JNN

コンティンジェンシー理論（1970年代）、機械的組織と有機的組織

機械的組織（中央統制型組織）	有機的組織（自律分散型組織）
職能的な専門化	知識と経験に基づく専門化
職務・権限の明確化	職務・権限の柔軟性
地位権限に基づくパワー	専門知識に基づくパワー
ピラミッド型の権限構造	ネットワーク型の伝達構造
上層部への情報の集中	情報の分散
垂直的な命令と指示の伝達	水平的な情報と助言の伝達
組織忠誠心と上司への服従	仕事や技術への忠誠心
企業固有のローカルな知識の強調	コスモポリタンな知識の強調

今、求められる組織像

経営環境によって最適な組織やリーダーは違うので、組織の形態に、唯一最善の解は存在しないという考え方。例えば、安定した環境では「機械的組織」、**不安定な環境では「有機的組織」**が向く。

©2020 Toru Saito

コロナショックが、組織につきつけた課題とは…

- VUCA[*1] な環境から学び、最適化し続けるには？
- 社員が自ら考え、助けあうチームをつくるには？
- 「内発的な動機」を生み出す環境をつくるには？
- 「本質的な幸せ」を核とした組織をつくるには？

*1 … Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）

©2020 Toru Saito

傑出した経営者は
すでに時代の変化を捉えている

©2020 Toru Saito

日本電産・永守氏、新型コロナ「利益至上」見直す契機（日本経済新聞記事より抜粋）

- 新型コロナウイルスの感染拡大は、リーマン・ショックなど過去の経済危機と全く異なります
どんなに経済が落ち込んでもリーマンの際は「会社のために働こう」と言い続けた。だが今回は自分と家族を守り、それから会社だ。従業員は12万人以上いる。人命についてこれほど真剣に考えたことはない。（中略）

- 緊急事態宣言に伴い、テレワークが急速に普及しています
コロナ終息後は全く違った景色になる。テレワークをどんどん取り入れる劇的な変化が起きる。東京都内の会社に勤める人が山梨県に仕事部屋のある広い家を建てるようなケースが増えるだろう。企業は通勤手当をなくす代わりに給与を上げるほか、サテライトオフィスを作るなど抜本的に環境を改善すべきだ。

- 経営者がコロナ終息後を見据えて備えるべきことは？
利益を追求するだけでなく、自然と共存する考え方に変えるべきだ。地球温暖化がウイルス感染に影響を及ぼすとの説もある。自然に逆らう経営はいけない。今回は戒めになったはずだ。50年、自分の手法が全て正しいと思って経営してきた。だがそれは間違っていた。テレワークも信用してなかった。収益が一時的に落ちても、社員が幸せを感じる働きやすい会社にする。そのために50くらい、変えるべき項目を考えた。反省する時間をもらっていると思い、日本の経営者も自身の手法を考えてほしい。

日本電産 永守重信社長

©2020 Toru Saito

出典： 2020年4月20日 日本経済新聞「日本電産・永守氏、新型コロナで利益至上を見直す契機」

今、組織の「学習能力」が試されている。
あなたのチームはどれを選ぶだろう？

■ 以前の状態に戻そうとする
▲ ツールとしてテクノロジーを活用する
● 変化の本質に気づき、組織を革新する

©2020 Toru Saito

元にもどる
（管理主義）

リアル勤務とリモート監視

成果を測る
（新管理主義）

業務定義と成果主義

組織を革新する
（自律主義）

信頼のシステム

あなたは、どの考え方を支持しますか？

©2020 Toru Saito

元にもどる
（管理主義）

成果を測る
（新管理主義）

組織を革新する
（自律主義）

社員を管理する背景にあるもの

社員を信頼する背景にあるもの

選択の時代

取締役が、社員を統制管理する

予算とルールで運営する（性悪説）

昇給と昇格が、動機づけの基本

「お金視点の管理型チーム」

パーパスや価値観を共有する

自律的行動を推奨する（性善説）

成長や笑顔が働くエネルギー

「幸せ視点の自律型チーム」

©2020 Toru Saito

「管理型」と「自律型」では、チーム駆動のメカニズムが異なる
安易な移行アプローチは「放任型チーム」を生み出してしまう

お金視点の管理型チーム

幸せ視点の自律型チーム

©2020 Toru Saito

「自律型チーム」の難しさを
簡単に表現すると

©2020 Toru Saito

お金視点の管理型：社員や顧客の行動を統制する

・予算を達成すれば昇給、予算未達なら昇給なし
・上司に従えば昇格、命令をきかなければ降格する
・顧客を広告で集め、囲い込み、継続して売上をあげる

幸せ視点の自律型：社員や顧客の気持ちを生みだす

・いかに社員が「積極的に交流する場」をつくるか
・いかに社員が「熱中できる仕事」をつくるか
・いかに顧客の「アハ・モーメント」をうみだすか

©2020 Toru Saito

つまり、自律型組織を実現するには
「人間に対する深い理解と技術」が必要となる

でも実現できれば
みんな幸せで、成果もすごいチームになる

©2020 Toru Saito

幸せ視点の経営で、持続的に成長する著名企業

「伊那食品工業（長野）」「川越胃腸病院（埼玉）」
「ネッツトヨタ南国（高知）」「未来工業（岐阜）」…

（参考）「日本経営品質賞」「日本で一番大切にしたい会社大賞」

©2020 Toru Saito

では、これから
「幸せ視点で、自走するチームづくり」の
エッセンスを学んでいきましょう

©2020 Toru Saito

II．つながりは資本である

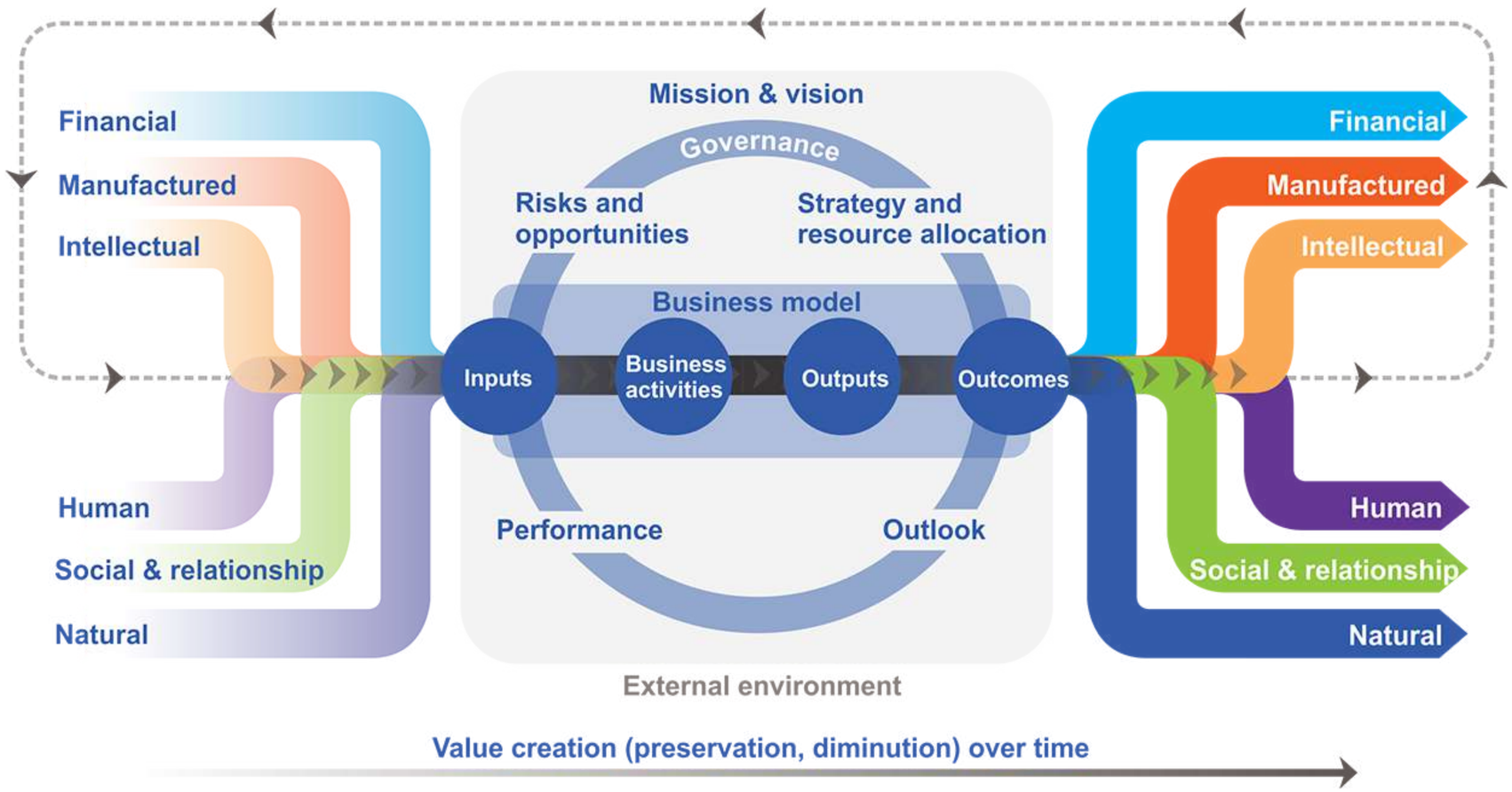
しほん【資本】… 広辞苑より

① もとで。もときん。事業の成立・保持に要する基金。営業の資金。

② 生産の三要素（土地・資本・労働）の一つ。新たな営利のために使用する**過去の労働の生産物**。または剰余価値を生むことによって**自己増殖する価値**。

©2020 Toru Saito

資本には、財務資本(金)、製造資本(物)、人的資本(人) に加えて
知的資本(知識)、自然資本(自然)、社会関係資本(絆)がある。



持続的投資を可能にする新たな会計基準の確立に取り組む非営利国際団体、IIRC (国際統合報告評議会) による資本の定義

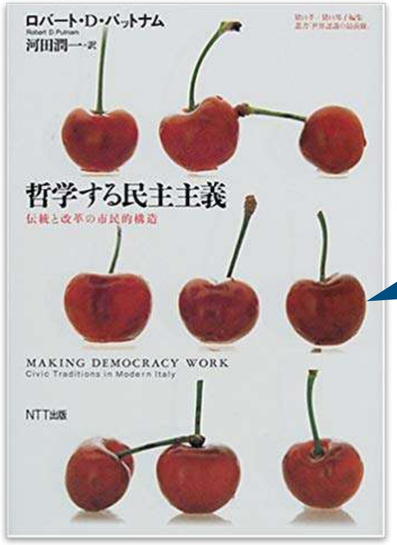
©2020 Toru Saito

ん？ 聞き慣れない資本がひとつある。

「社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）」
って、なんだろう？

©2020 Toru Saito

ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」



社会関係資本が
提唱された本！

民主的な政府がうまくいったり、また逆に失敗したりするのはなぜか（中略）

1970年以来、我々は**イタリア半島に広がった州制度改革**の発達をつぶさに追ってきた。だが、いろいろな州都を訪れる中、**州政府の制度パフォーマンスに歴然たる格差がある**ことに気づくのに、さして時間はかからなかった。

©2020 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

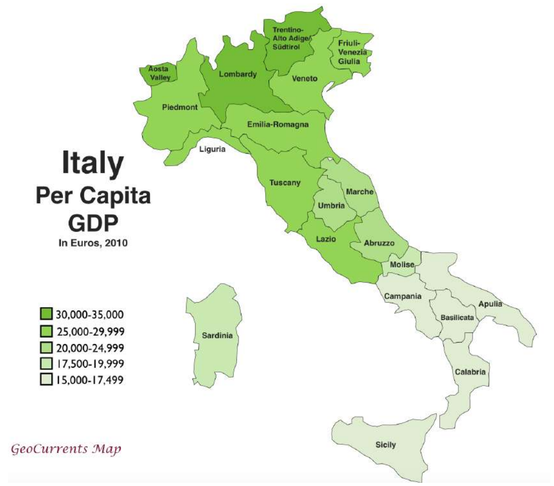
イタリアの南北問題 ～ 日経新聞 (2011/11/16)

モンティ新首相率いるイタリア新政権の行方に、**国内の「南北問題」**が影を落としている。自動車など主力産業が集積する北部では、南部を支える構図への不満が根強い。北部を地盤とする「北部同盟」は野党になることを選択した。（中略）

イタリア一人当たりの国内総生産を100とすると、**北部は119、ローマなどのある中部は112、南部は68**。最低はナポリ市がある中南部のカンパーニャ州(64)で、北西部のバレダオスタ州(133)の半分以下だ。 南部は農水産業以外にめぼしい産業がない。

2009年の就業率（労働人口の中で実際に働いている人の割合）で見ると、北部は約51％、南部は37％。南部は雇用機会に乏しく、働きたくても働けないのが実態だ。**南部の一部では依然としてマフィアが勢力を維持**し、これが企業の進出を阻む。（中略）

南北格差はイタリアが統一国家として誕生した1861年以来の問題だが、改善は進まない。



©2020 Toru Saito

南北格差を生んだマフィア文化

マフィア 血の掟（オメルタ）

独りで他組織のメンバーと会ってはいけない。
友の妻に手を出してはいけない。
警察関係者と交友関係を築いてはいけない。
バーや社交クラブに入り浸ってはいけない。
組織のために常に働けるようにしていなくてはならない。
約束は絶対的に遵守しなければならない。
妻を尊重しなければならない。
何かを知るために呼ばれたときは真実を語らなくてはならない。
ファミリーの仲間とその家族の金を横取りしてはならない。
警察や軍関係、ファミリーへの背信者、素行の極端に悪い者、
道徳心を持てない者とは、兄弟の契りを交わさない。

CC BY NC

出典：Alejandro Saez for Masia from Flickr　https://www.flickr.com/photos/kbzasoo/6400033747/

ある奴がやって来て、こう言ったとしよう。
「ティゾと厄介なことになった。片をつけてくれないか」

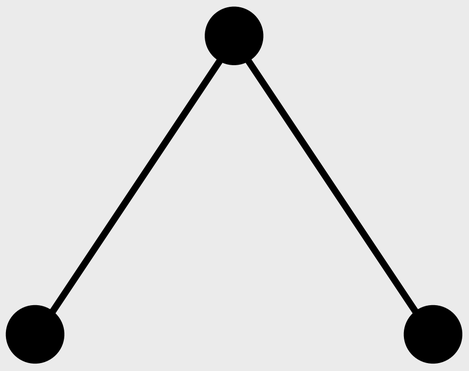
オレはティゾを呼びつけるか、もしくはそいつに会いに行き
— でも、どっちをとるかは、ふたりとの間の条件次第だ —
連中を和解させるのさ。

マフィアにとって「**強い相互不信**」こそが商売の基盤だ。
お得意さんの間に「自律的な信頼」（ソーシャルキャピタル）が
育たないよう、細心の注意を払って、不信のタネをまいておく。

参考：ロバート・パットナム著「孤独のボウリング」

二者の関係

あなた

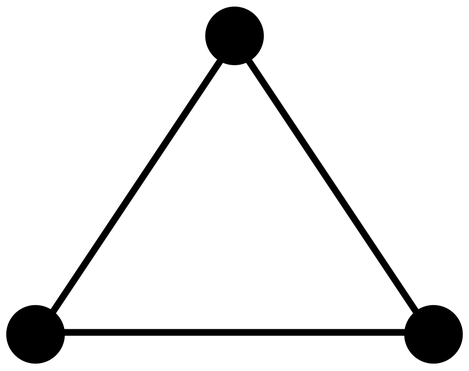


マフィア

いい情報も悪い情報も
あなたがコントロールできる
(ストラクチャーホール)

グループ(クラスター)

あなた



市民

安心感が得られる
協力が進む
代替ができる

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

「ソーシャルキャピタル」の格差が、経済格差をうむ

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

イタリア南部

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

VS

イタリア北部

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

©2020 Toru Saito

参考：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

最も有名な定義

「ソーシャルキャピタル」（社会関係資本）

人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方のもとで
「信頼」「規範」「ネットワーク」
といった社会組織の重要性を説く概念

by ロバート・パットナム

©2020 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

う〜ん、なんとなく
わかったような、わかんないような？

では、もうちょい身近な例をつかって
わかりやすく説明しましょう。

©2020 Toru Saito

「踊る大捜査線」青島と室井の出会い

敏腕営業だった青島俊作は脱サラして警察官となり、湾岸署で念願の刑事課に勤務することになった。管内で殺人事件が発生し、本庁刑事一課とともに送り込まれてきたのが国家上級公務員の警察官僚、室井慎次管理官だった。

1 + 1 = 4

つながり効果

現場と本社も

湾岸署刑事課

警視庁刑事部

©2020 Toru Saito

人的資本とは「スキル・資質・知識」のストックを表す個人属性

ヒューマンキャピタル（人的資本）

青島巡査部長

室井管理官

ソーシャルキャピタル（社会関係資本）

社会関係資本とは「信頼・規範・ネットワーク」のストックを表す関係属性

©2020 Toru Saito

しかしながら、最近まで
「ソーシャルキャピタル」は
経営資本としては認知されていませんでした。

©2020 Toru Saito

魚の目に水見えず

身近にあって、自分にかかわりの深いものはかえって気づかない

経営者の目に、ソーシャルキャピタル見えず

ヒト、モノ、カネ… 身近な「人間関係」の大切さを、経営者は見落としがち

大きな組織になるほど
経営者の目に「ソーシャルキャピタル」が
映らなくなるのはなぜだろう？

©2020 Toru Saito

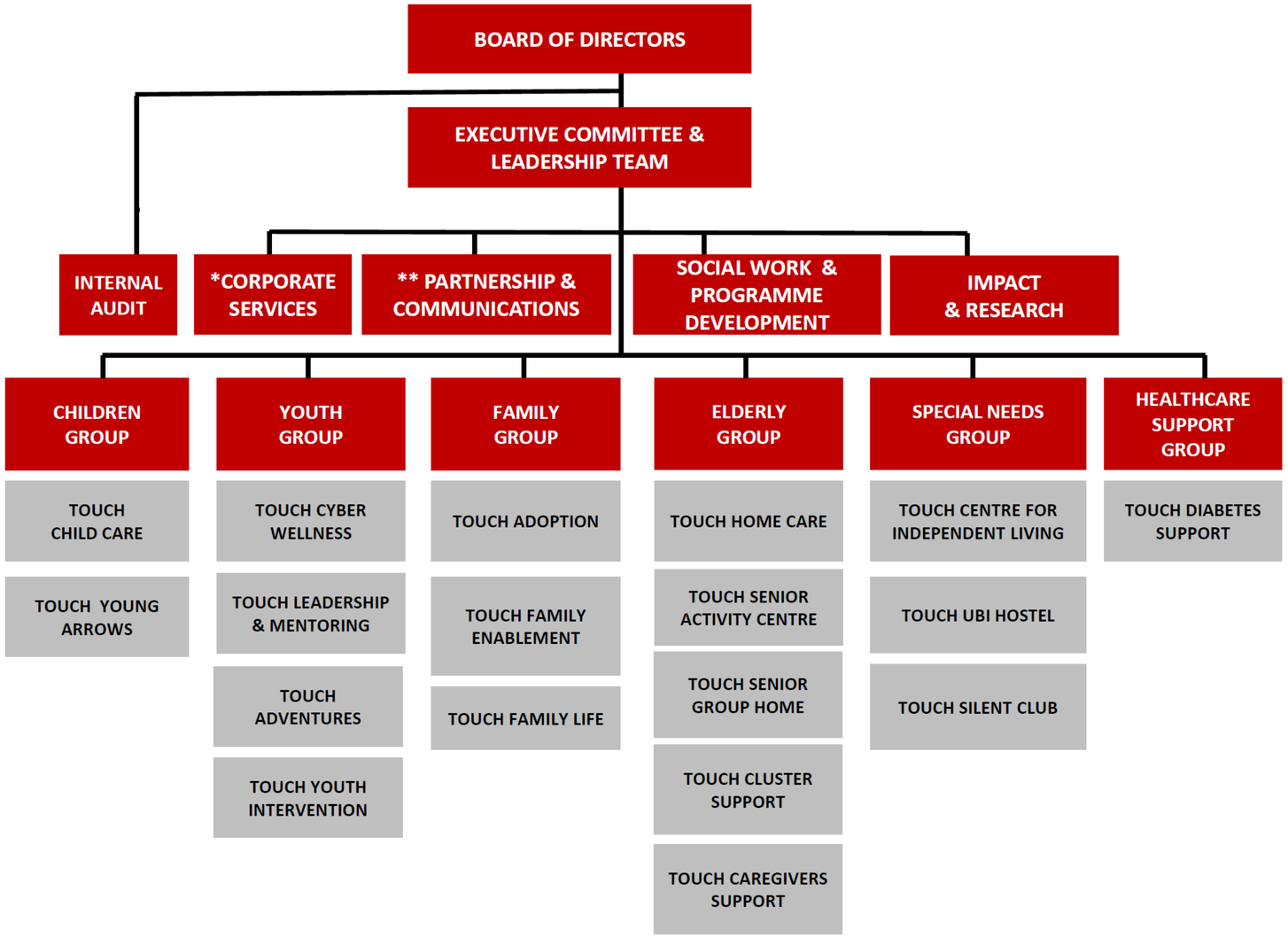
［ミクロの視点］

小企業の経営者や社員は
組織をこのように見ています
（人のつながりもよく知ってる）

［マクロの視点］

大企業の経営者は
組織をこのように見ています
（人の顔も人間関係も見えない）

経営者の仕事は「機能を数字で管理すること」



©2020 Toru Saito

大きな組織の視点では
社員は「**特定の機能を持つ部品**」であり
「**組み換え可能なもの**」として映るのです。

でも「心のつながり」は
簡単に組み換えられるものじゃない。

©2020 Toru Saito

映画「リトル・プリンス」（原作サン=テグジュペリ 星の王子さま）より、キツネとの出会いのシーン

動画出典：映画「リトル・プリンス」より

「**幸せ視点の経営やチーム運営**」において
人のつながりは、個人にとっても組織にとっても
最も大切なもの。

「人のつながり」は、組織にとって
代替のきかない、貴重な「**見えざる資本**」なのです。

©2020 Toru Saito

ソーシャルキャピタルは
「組織の土壌」にも例えられます。

©2020 Toru Saito

土の主成分は「生き物の命の積み重なり」です。

100年で1cmといわれる、ゆっくりしたペースで
土の層は積みあがり、植物が育つ環境が生まれます。

土が豊かになると、大きな植物が生きられる
ようになり、大きな虫や動物が集まってくる。
そして次第に、生態系が豊かになっていきます。

組織も同じ。土壌（ソーシャルキャピタル）がよくなると
一人ひとりの才能が、花ひらくのです。

では、ここからは
「**組織**」から「**チーム**」へ視点をシフトし
より実践的に役立つ知見をお話します。

テーマは「**チームの土壌のつくりかた**」

「**悪くする方法**」と「**よくする方法**」を
ともに考えていきましょう。

©2020 Toru Saito

Ⅲ. 組織の土壌をこわすもの

TED Ideas worth spreading

トム・ウージェック：塔を建て、チームを作る

ビジネススクールの学生はみんな優秀なのだから、それが結果にも反映されるはずだ。それにひきかえ、**幼稚園児**は、なんの戦略も立てず、ただ好き勝手に動いている。それでいい結果がだせるはずがない（中略）

私たちは、**チームの能力を予測**するとき、**個々のメンバーの能力**に注目してしまう。しかし、**いちばん大切なのは、メンバー同士の相互作用**だ。

一見したところ、ビジネススクールの学生もお互いに協力しているようだ。しかし、実際には彼らは心理学でいう「**ステータス・マネージメント**」の状態になっている。**誰もがチーム内での自分の立ち位置を探っている**のだ。

「**リーダーは誰だ？**」「**アイデアを批判しても大丈夫かな？**」「**この場のルールを解読しないと**」といったことをぐるぐると考えている。表向きはスムーズにやりとりしているが、**頭の中では常に余計なことを考えている。**

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

「マシュマロ・チャレンジ」から学べること

- 初期の「ステータス・マネージメント」が成果を壊す
- 過剰な計画重視は「現実を学習する機会」を喪失させる
- 金銭的な動機づけは「創造的な仕事」にマイナスに働く
- 協働をうながす「ファシリテーション」は価値が高い
- チームワークがいい場では「専門能力」は活かされる

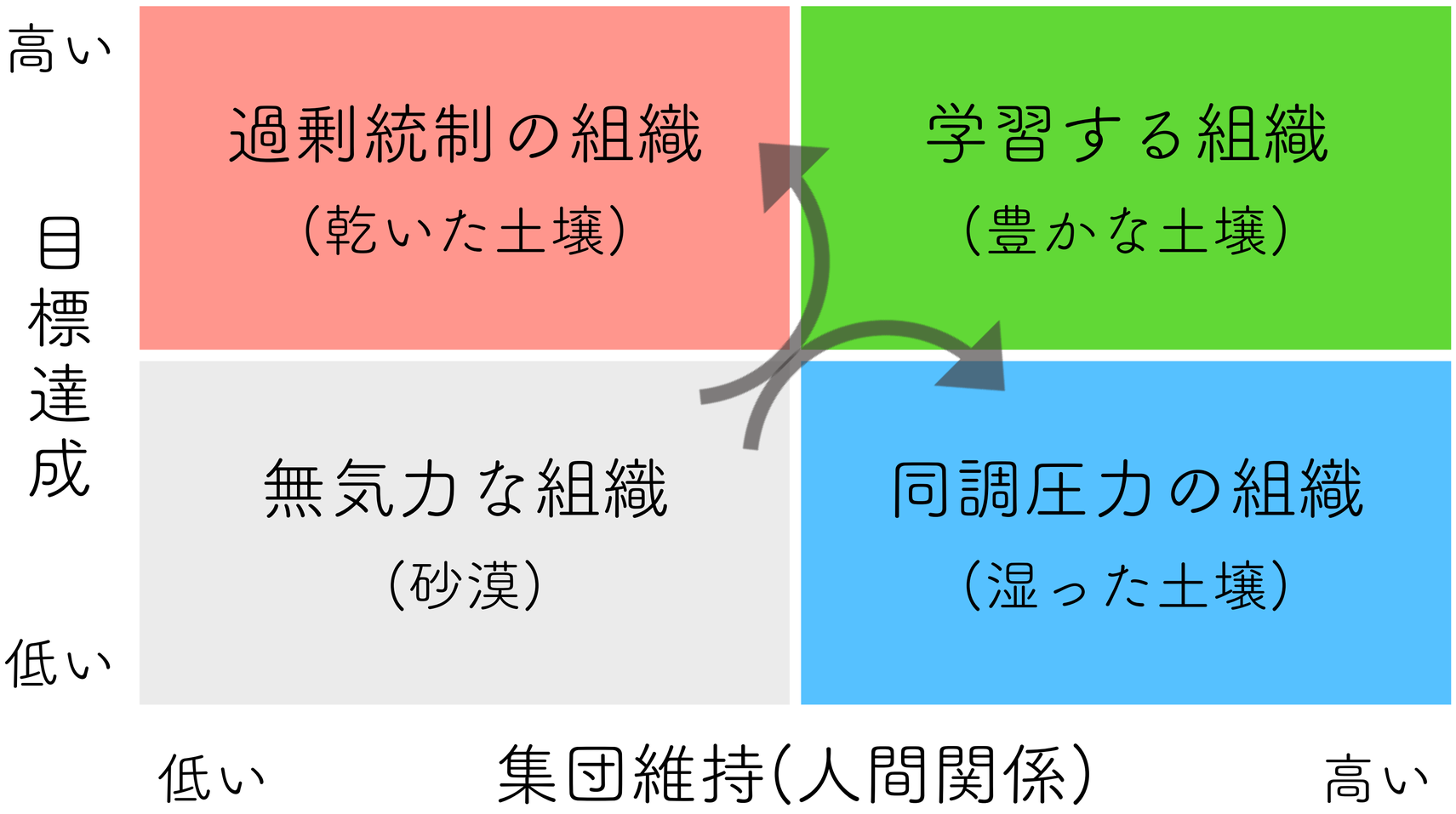
©2020 Toru Saito

では「**組織の土壌が悪くなるメカニズム**」を目標達成と集団維持の視点から学びましょう

「マシュマロ・チャレンジ」から学べること

- 初期の「ステータス・マネージメント」が成果を壊す
- 過剰な計画重視は「現実を学習する機会」を喪失させる
- 金銭的な動機づけは「創造的な仕事」にマイナスに働く
- 協働をうながす「ファシリテーション」は価値が高い
- チームワークがいい場では「専門能力」は活かされる

©2020 Toru Saito



©2020 Toru Saito

誰でも簡単にできる、組織の乾かし方

目的達成 ＼ 集団維持(人間関係)	低い	高い
高い	過剰統制の組織 (乾いた土壌)	学習する組織 (豊かな土壌)
低い	無気力な組織 (砂漠)	同調圧力の組織 (湿った土壌)

いい成果を出したら、報奨金を出す

いい成果を出したら、報奨金を出す

アンダーマイニング効果

好きで遊んでいたゲームに金銭的な報酬を与えられると、やる気がなくなってしまう現象。デシとリッパーによる大学生や幼稚園児を対象とした実験などで実証された。報酬などの外発的動機づけは「単純なワークには有効」だが、「創造的なワーク」にはマイナスとなることが知られている。

人は、自分の行動を自分で決めたいという「自律性」の欲求があり、外発的動機づけによる「他者からの統制感」がやる気を喪失させている。金銭的な報酬以外に、罰則、監視、締め切り設定、目標や課題の押し付け、評価の予告、指示命令、競争に対しても意欲を下げる結果がでている。

（参考）人間が関与する仕事は、絶えず創造的になってゆく

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

「ムーアの法則」（半導体の集積率は18か月で2倍）に従い、創造的でない仕事は、加速度的に減ってゆく

©2020 Toru Saito

予測・競争・統制で数字を伸ばす

予測・競争・統制で数字を伸ばす

過剰な統制、コントロール志向は、メンバーの自律性や学習する意欲を消滅させる。マネジメントの常識が、組織の学習能力を破壊していく。

- 評価によるマネジメント … 短期的な指標、可視化された数値を重視
- 追従を基盤にした文化 … 恐怖による管理、上司を喜ばせることで出世
- 結果の管理 … 経営陣が目標を設定、社員に目標を達成する義務を賦課
- 正答 vs 誤答 … 専門的な問題解決を重視、意見が不一致の問題は軽視
- 予測と統制 … マネジメントすなわちコントロール、計画→組織化→統制
- 過剰な競争と不信 … 競争こそ高業績の原動力、社員の不安や不信は軽視
- 全体性の喪失 … 問題の断片化、組織の細分化、つながりの軽視

出典：ピーター・センゲ著「学習する組織」

誰でも簡単にできる、組織の湿らせ方

目的達成		
高い	過剰統制の組織 （乾いた土壌）	学習する組織 （豊かな土壌）
低い	無気力な組織 （砂漠）	同調圧力の組織 （湿った土壌）

低い　集団維持（人間関係）　高い

私たち、いつも一緒にいるんだ

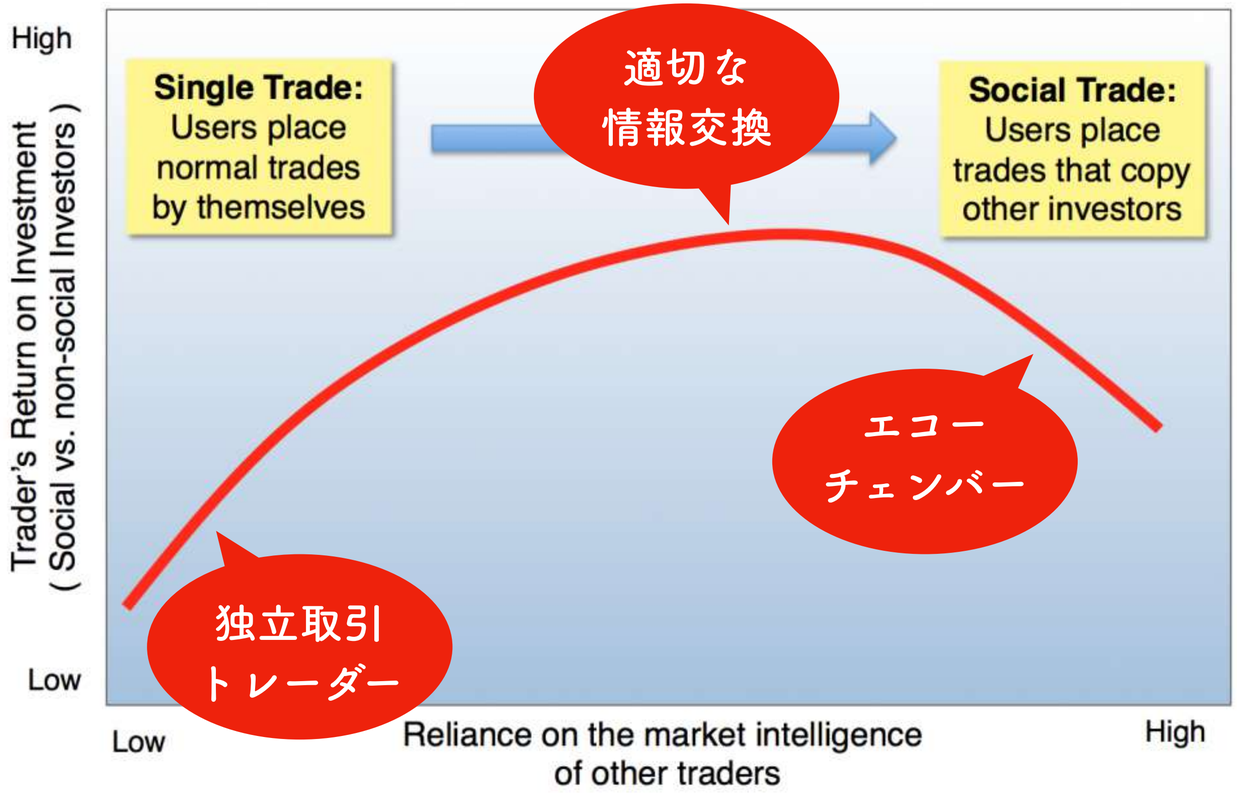
私たち、いつも一緒にいるんだ

エコーチェンバー現象

いつも同じ仲間と一緒のグループは、閉鎖的なフィードバック・ループが生まれるために、仲間同士で同じアイデアが繰り返し伝えられることになる。しかも、アイデアは人から人へと伝えられる際、ほんの少し姿を変えることが普通なので、繰り返されても同じアイデアだと気がつかないことも多い。

そのため、メンバー全員が、自らの判断で同じ結論にいたったのだと思い込んでしまい、過度な自信をいだいてしまう。このエコーチェンバー(共鳴室)による自信増幅効果は、ブームやバブルを生みだす一因となっている。密度の高いフィードバックループは一種のバブル状態と言える。

（参考）「投資家のコミュニケーションの頻度と投資効率」の研究



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

©2020 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

この場で、これはとても言えないな

この場で、これはとても言えないな

言えない空気、同調圧力

山本七平著『空気の研究』では、第二次世界大戦の敗戦研究に基づき、日本人の精神や組織の特殊性として「空気」を取り上げた。空気とは「その場を支配する、ある種の前提」のこと。空気から逃れられないとは「その場では、ある前提を超えた議論ができない」ということを指す。特に場を支配するリーダーが存在する場合に発生しやすく「集団浅慮(せんりょ)/グループシンク」とも言われる。

同著において、空気を打破する方法として、①空気の存在とその前提を見抜くこと ②閉鎖空間を飛び出して外部の考え方を入れること ③過去の成功体験の延長線上で考えないこと ④譲れない原点で空気に対抗することの四点をあげている。

Ⅳ. 豊かな土壌をつくるもの

出典：https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

では続いて「**組織の土壌をよくする方法**」を科学的なアプローチから学びましょう

「マシュマロ・チャレンジ」から学べること

- 初期の「ステータス・マネージメント」が成果を壊す
- 過剰な計画重視は「現実を学習する機会」を喪失させる
- 金銭的な動機づけは「創造的な仕事」にマイナスに働く
- 協働をうながす「ファシリテーション」は価値が高い
- チームワークがいい場では「専門能力」は活かされる

©2020 Toru Saito

「いいチーム」をつくるためには
何がキーとなるのでしょう？

Google × UNSW AUSTRALIA × mit media lab

©2020 Toru Saito

Google

©2020 Toru Saito

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

このプロジェクトでは、**生産性の高いチームが持つ共通点と成功因子の発見**を目的として、グーグル社内に数多く存在するプロジェクトチームの活動成果と所属メンバーの言動を細部に至るまで調査分析した。Google社内の人員分析部に加えて、外部の**統計学者や技術者、組織心理学者、社会学者など多様な分野の専門家**がプロジェクトメンバーとして加わった。

何百万ドルもの資金と約4年の歳月を費やしたプロジェクトアリストテレスだが**成功因子の特定に成功**したことを受け、実行メンバーの一人 Julia Rozovskyが2016年にハーバードビジネスレビューで全貌を明かしたことにより、ビジネス界で大いなる注目を集めることとなった。

©2020 Toru Saito

出典：BIZHINT https://bizhint.jp/keyword/99635（筆者が加筆・修正）

? 次のうち、チーム生産性に大きな影響があるものは？

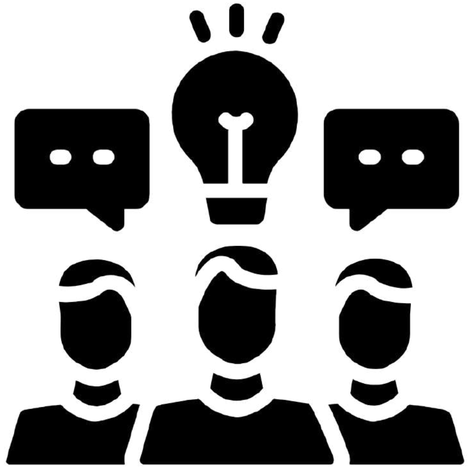
- ✓ 仕事量、作業規模の大小
- ✓ シニア社員の有無
- ✓ チームの規模
- ✓ チームメンバー個人のパフォーマンス
- ✓ チームメンバーの外向的か
- ✓ 合意による意思決定がされているか
- ✓ メンバーが同じオフィス空間内にいるどうか

©2020 Toru Saito

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

集団的知性（Collective Intelligence）

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



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

©2020 Toru Saito

ジュリア・ロゾフスキー
Google 人事MGR

さて、ここで質問です。
Googleが発見した、生産性の高いチームが
持つ、**最も重要な成功因子**はなんでしょう？

出典『Google Re:work』

©2020 Toru Saito

グーグルが発見した成功因子

「**心理的安全性**がチームの生産性を高める」

ここで、心理的安全性とは

自然体の自分をさらけ出せる環境のこと

©2020 Toru Saito

心理的安全性（Psychological Safety）が高いと

- リスクを取る行動を取っても、とがめられない
- どんなアイディアを出しても、恥ずかしい思いをしない
- 理解できないことがあれば、すぐに質問できる
- 自分らしく振舞える。自信をもってそこに居られる

このような安心感を持つことで、メンバーは**自由に発想を広げる**ことができチームとして**最良の決断**を下せる。結果として**チームの成果が高まる**のだ。

©2020 Toru Saito

心理的安全性（Psychological Safety）を妨げる要因

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

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

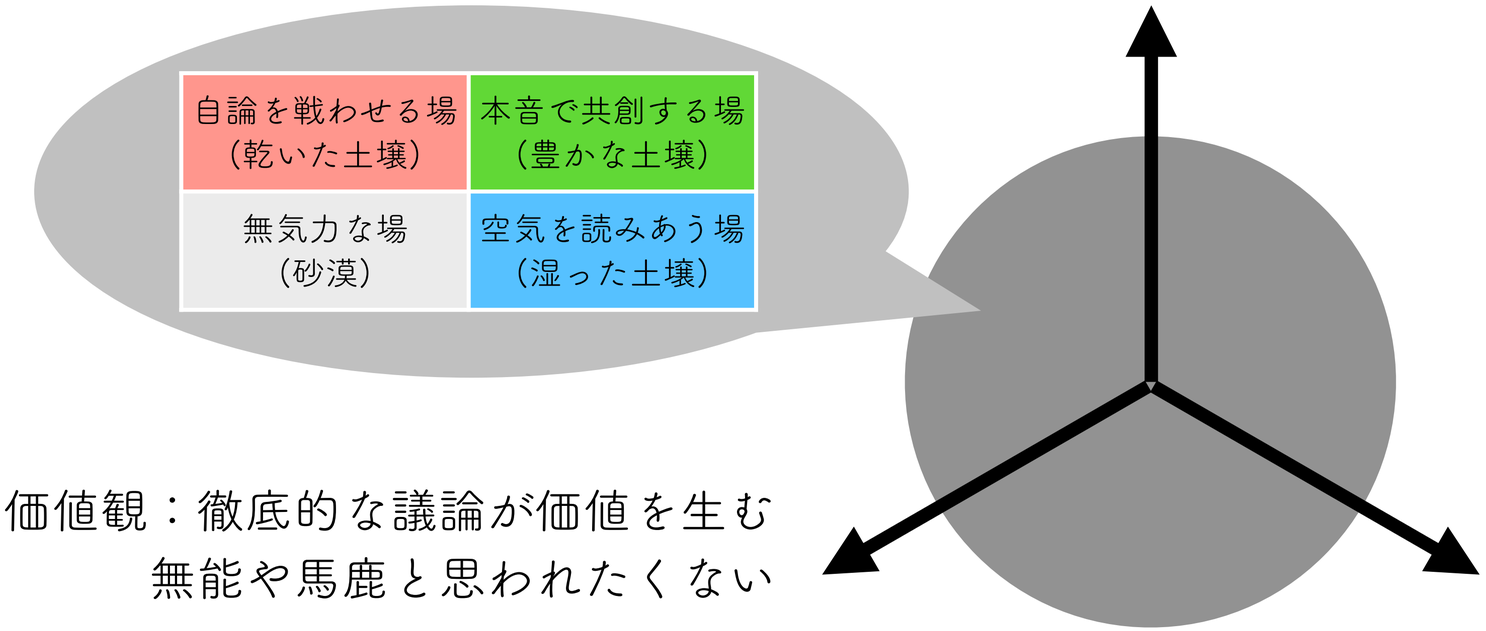
©2020 Toru Saito

出典:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

価値観：多様な意見の組み合わせが価値を生む
異なるアイデアをかけあわせたい

本音で共創する場

「価値を生みだしたい」という思いから



価値観：徹底的な議論が価値を生む
無能や馬鹿と思われたくない

「自分の意見を通したい」という思いから

自論を戦わせる場

価値観：人間関係を大切にしたい
傷つきたくない、傷つけたくない

「いい関係を保ちたい」という思いから

空気を読みあう場

©2020 Toru Saito

（参考）オンライン会議はリアル会議より、心理的安全性が高い

	オンライン会議	リアル会議
機能価値	・PCと連動し、ツールが多く、共同作業できる ・録画できるため、欠席者な関係者に対して議事録より遥かに濃い「生の情報」を伝えられる ・発言に集中しやすく、情報共有にむく	・アイデアを創造しやすい 　・雑談や五感の刺激で、創造的な発想が生まれる 　・隣の人と小声の会話ができる ・商品や設備などの実物を目の前にして会話できる ・会議前後に会話で、ちょっとした調整ができる
情緒価値	・心理的安全性が向上する 　・配置が均等なので、位置による圧迫がない 　・視線があわず、物理的な圧迫がない 　・自分のホームグラウンドで参加できる 　・プライベートが垣間見られて、人間的になる 　・自分の顔が見えるので、感情的になりにくい	・熱意、倦怠感、ストレスなどを伝えられる 　・視線やジェスチャーなどで、感情を表現できる 　・非言語で、阿吽の呼吸の合図ができる ・雑談がしやすく、人間関係にプラスに働く
機能コスト	・大規模な会議もコストなしで開催できる ・追加コストなしで分科会を開催できる	・実コストが必要（平均的な会議 *1 では 28,000円） 　・場所代（2,000円/1時間）交通費（2,000円/4人） 　・移動にかかる人件費（3,000円×1.5時間×4人）
情緒コスト	・同居する人、家族に気を使う	・移動で疲れる。特に満員電車や夏季の場合

©2020 Toru Saito

出典：hintゼミ「これからのオンライン会議」

では「心理的安全性」を高くするためには
どういうアクションをとればいいのでしょう？

©2020 Toru Saito

UNSW
AUSTRALIA

©2020 Toru Saito

「腐ったリンゴ、おいしいリンゴの実験」

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

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

結論：タイプにかかわらず、**チームの生産性は30-40%低下**する

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

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

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

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

ウィル・フェルプス
UNSW 准教授

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

出典『最強チームをつくる方法』 ダニエル・コイル著

©2020 Toru Saito

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

何度も録画映像を見直して、**一つのパターン**を発見した。**ニックが毒を放ったびに、ジョナサンはすぐに中和するような行動をとる**のだ。**穏やかな態度**で場の緊張を和らげ、**その場にいる人を安心**させる。次にジョナサンは**簡単な質問**をして**他の人の発言を促し、相手の答えを熱心に聞く**。するとチームの活気が復活し、**メンバーは再び心を開いて自由に意見を交換**するようになる。協力関係が自然に構築され、目標に向かって一つになることができるんだ」

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

ウィル・フェルプス
UNSW 准教授

ジョナサンは、**場に安全を提供**しているのです。

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

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

出典『最強チームをつくる方法』 ダニエル・コイル著

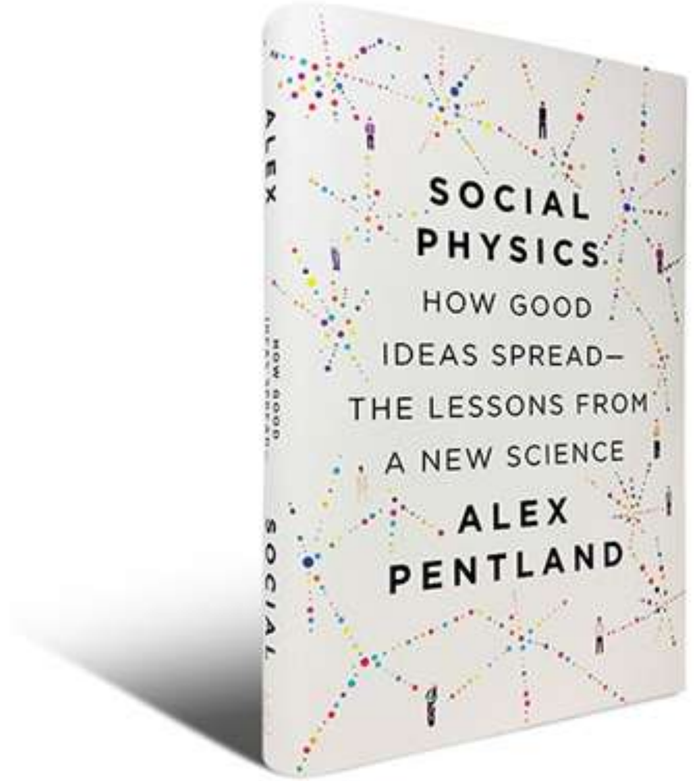
©2020 Toru Saito

では、どんなメッセージが
心理的安全性が高くするのでしょう？

©2020 Toru Saito

mit
media
lab

©2020 Toru Saito



「ソーシャル物理学」とは情報やアイデアの流れと人々の行動の間にある確かな数理的関係性を記述する最新かつ定量的な社会科学。のべ数百万時間におよぶ社会実験のビッグデータから「人間の集団」が持つ普遍的性質が解明された。

©2020 Toru Saito

実験テーマ：**生産性の高いチームの特徴は？**

MITでは、7年もの間、多業種にわたる21組織、述べ2500人に**電子バッジ**を装着してもらい、**チーム内メンバーのコミュニケーション行動**（声の調子、身振り手振り、相手や会話量など）を毎秒5回の頻度で記録。そのビッグデータを解析して、**チーム成果を決定する要因**を探った。

©2020 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月

アレックス・ペントランド
MIT 教授

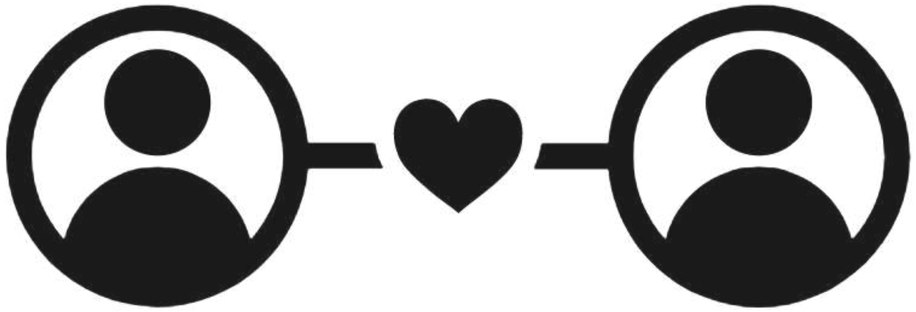
たったひとつのことに注目すれば、**チームのパフォーマンスを正確に予測できる法則**を発見しました。それってなんだと思いますか？

出典『ソーシャル物理学』 アレックス・ペントランド著

©2020 Toru Saito

帰属シグナル (Social Signals)

チームのパフォーマンスは**「帰属シグナル」**と強く関係する。帰属シグナルとは集団の中で**「安全なつながりを構築するような態度」**のことを指す。



例えば…

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

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

帰属シグナル、３つの特長

(1) **エネルギー**　～ メンバー間の交流を大切に
(2) **個人の尊重**　～ 個々のメンバーを独自の存在として尊重
(3) **未来志向**　～ この関係はこの先も続くことを示唆

これらのシグナルをすべてあわせると、最終的に「**あなたはここにいて安全だ**」というメッセージになる。ただし、**継続して一貫したメッセージが送られてくる**ことを人間の脳は求めている。壊れるときは一瞬であることを気をつけること

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

この「帰属シグナル」は、対人関係だけではなく
社内研修にも活用できます。

©2020 Toru Saito

「一時間の追加研修」

インドの大企業ウィプロはコールセンターを経営している。職場設備は最先端、社員待遇も手厚く、社員同士が交流する場もあるが、2000年後半から若手が毎年、50-70%ほど退職するようになる。退社理由はウィプロに対する帰属意識の低さだ。給与増や福利厚生の充実を図っても退職率は変わらない。そこでウィプロは、新入社員に対する一般研修の後に小さな実験をすることにした。数百人の新入社員を2グループにわけて、それぞれ異なる「一時間の追加研修」を実施したのだ。

GroupA： **ウィプロ**について学ぶ。会社の成功ストーリー、優秀な社員による講演や交流など。最後に社名の入ったパーカーを配布した。

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

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

ウィプロについて
学んだ新入社員

7ヶ月後の定着率

＜

250%アップ

自分自身について
考えた新入社員

［実験者スターツ 後日談］私の思い込みが間違っていたということだ。人間が**集団の一員であることに満足**すると、さまざまな効果が生まれてくる。大切なのは、ここは「**自分らしくいられる場所**」であり、この場の「**未来をつくる過程に貢献できる**」と感じることができることだ。

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

最後に、リーダーはどう振る舞えばいいかを
考えてみましょう。

©2020 Toru Saito

エイミー・エドモンドソン
HBS 教授

心理的安全性に最も大きな影響をもたらすのは
一番近くにいるマネージャーや監督者や上司です。
こうした権威者は、やんわりであれ、はっきりであれ
チーム内の**コミュニケーションの性格**を方向づけます。

では、リーダーはどう振る舞えばいいのでしょう？

出典『チームが機能するとはどういうことか』 エイミー・C・エドモンドソン著

©2020 Toru Saito

自分の「弱み」を見せる勇気を持つ

「弱さのループ」

ステップ1：リーダーが弱さを見せる
ステップ2：メンバーがそのシグナルを受け取る
ステップ3：メンバーが自分の弱さも開示する
ステップ4：リーダーがメンバーからのシグナルを受け取る
ステップ5：弱さのループが確立され、親密さと信頼が深まる

リーダーが「弱さ」を見せると、**チーム全体がリラックスした雰囲気**になる。
「**ここでは強がらなくてもいいんだ**」という帰属シグナルが発信されるからだ。
そこから信頼関係が生まれ、**思いやりと助けあいの精神**が生まれてくる。

©2020 Toru Saito

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

斉藤の実体験 ～ 不思議な連帯感〔2009年2月〕（ダイヤモンド社「再起動」より抜粋）

財務状況や資金繰りをオープンにしたことで、社員たちは、会社の危機的状況のすべてを知ることになった。**いつ倒産してもおかしくない状況**だ。驚きや不安を感じることもあったはずだ。しかし、裏を返せば、自分の給与が支払われるメカニズムが可視化されたのだ。**今月は倒産しない。来月も大丈夫そうだ。**ならば行けるところまでがんばってみるか。情報を透明化したことで**社内を覆っていた疑心暗鬼がなりを潜め、社員同士に不思議な連帯感が生まれてきた。**

毎週月曜日の営業会議は、全員が集まって作戦を考える日だ。
北野「お客さんからクレームが入ってるんですが、対応できる協力会社はありますか？」
上梨「うーん、それだったら俺に心当たりがあるから連絡してみるわ」
福田「そうなると、この入金が怪しくなるよね」
深田「これが入らないと、月末残が10万円を切っちゃいます。何か手はないですか？」
岡村「僕のお客さんに相談して、この売上の半金を前金でいただけないか交渉してみるよ」
深田「ありがとうございます。そうなると助かります」

七人で、長机を囲むように座っていた僕たちは、お互いの顔を見ながら、**阿吽の呼吸で協力**しはじめた。社員一人ひとりが、まるで**経営者のように動き出した**のだ。

©2020 Toru Saito

出典：斉藤 徹著「再起動 ～ リブート」

心理的安全を創りだすリーダー像

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

規範は橋に設置された**ガードレール**のようなものだ。ガードレールがなければあなたは車をできるだけセンターラインの近くに寄せて走るだろう。しかしガードレールが設置されていれば、**思い切って追い越し車線を走って**、もっと大局的で情報溢れる視点を手に入れようとしてもリスクが少なくなるだろう。

©2020 Toru Saito

出典:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

リーダーに任命してはいけない人物とは

1. 強みよりも弱みに目を向ける者
2. 何が正しいかよりも、
   誰が正しいかに関心を持つ者
3. 真摯さよりも頭の良さを重視する者

ドラッカー「マネジメント」より

One more thing …

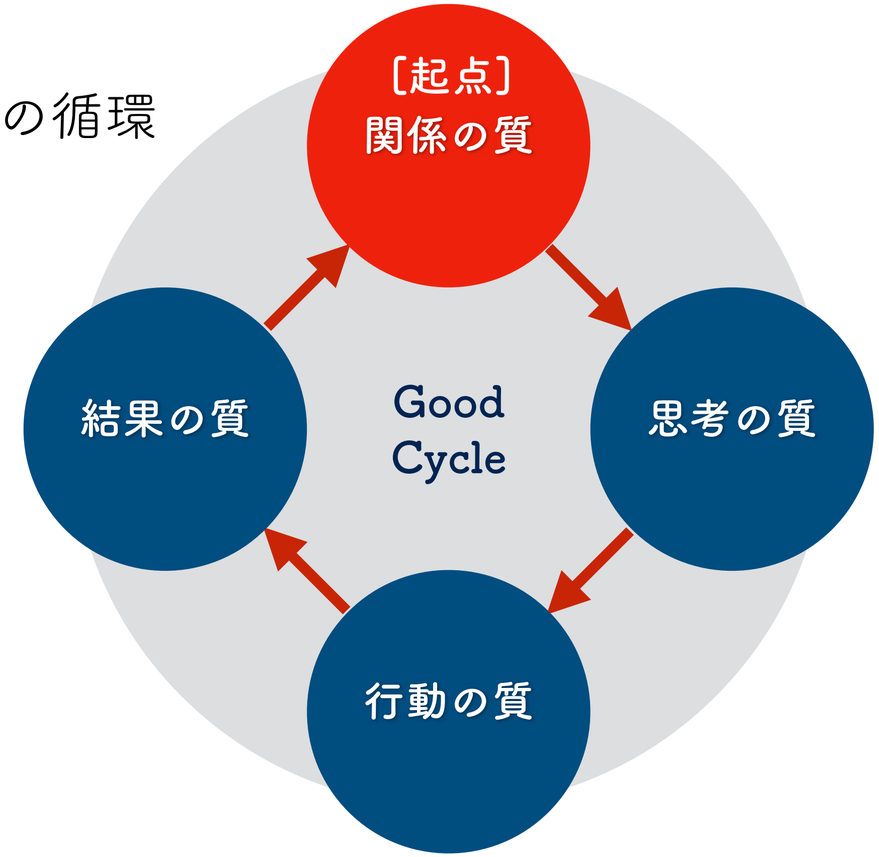
©2020 Toru Saito

そうは言っても、お金を稼ぎたい。
もっと厳しく、数字をつくっていくのが
本当の経営だと考える人へ

©2020 Toru Saito

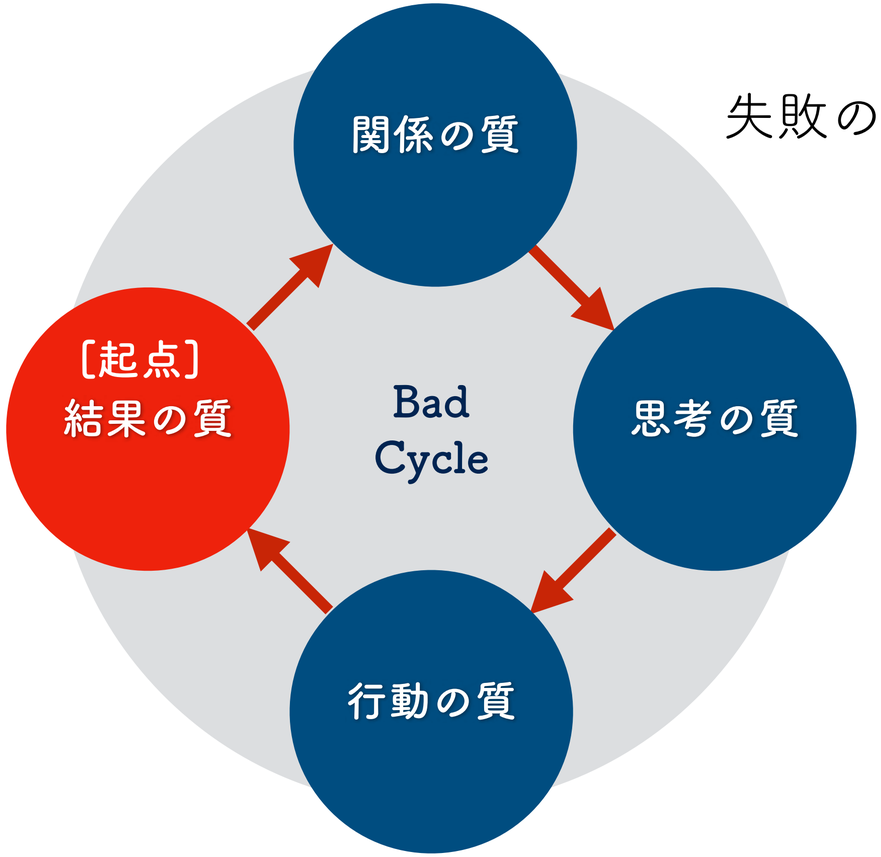
ダニエル・キム「成功循環モデル」

成功の循環



「土壌」をよくすると「成果」が上がる

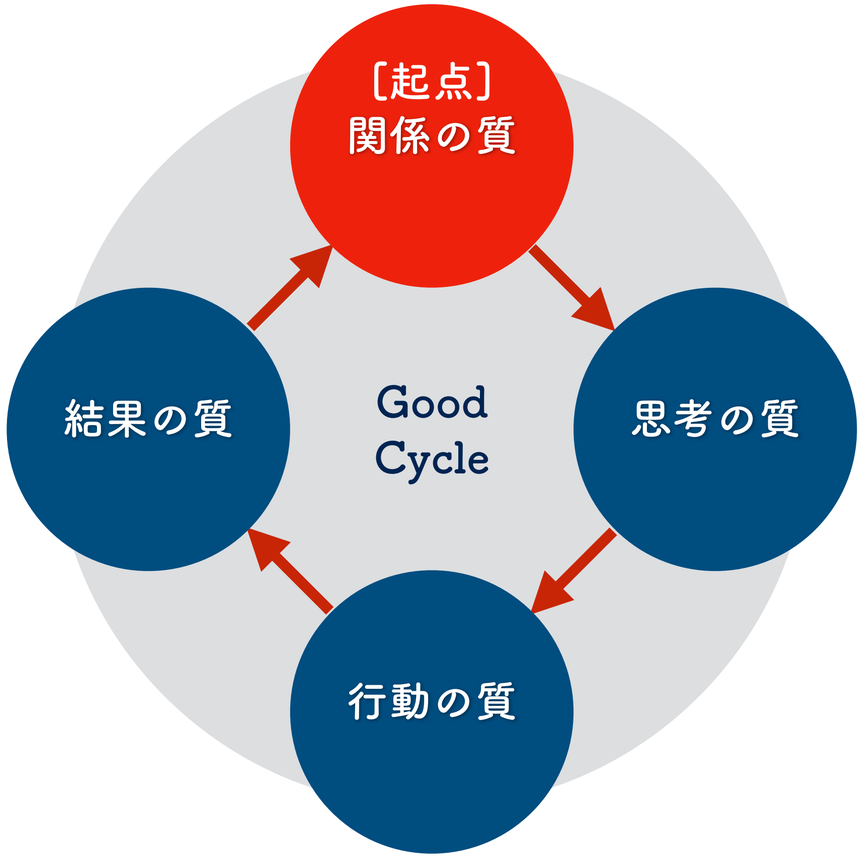
失敗の循環



「成果」を上げようとすると「成果」が下がる

©2020 Toru Saito

Good Cycle



①**関係の質**：交流・対話し、信頼を深める

②**思考の質**：気づきが生まれる

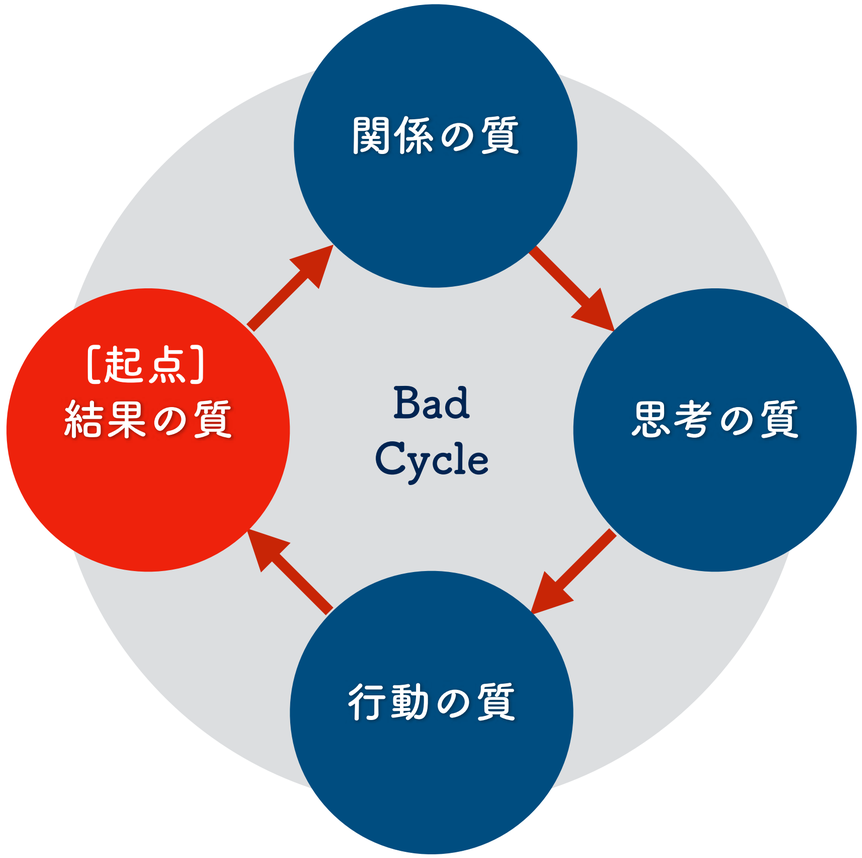
③**行動の質**：自分で考え、自発的に行動する

④**結果の質**：結果がよくなる

⑤**関係の質**：さらに信頼関係が深まる

©2020 Toru Saito

Bad Cycle



①**結果の質**：結果を出そうと必死になる

②**関係の質**：押し付けが増え、対立がおきる

③**思考の質**：受け身で聞くだけになる

④**行動の質**：積極的に行動しなくなる

⑤**結果の質**：さらに結果が悪くなる

©2020 Toru Saito

「関係も結果も大切だから両立させろ！」というと
必ず「見える化される結果」が重視され
「失敗の循環」に入ってしまう。

大切なのは「成功循環」の実現に真摯に取り組み
その循環を早め、成果に結びつけること。

リーダーにとって、障壁の高いチャレンジではあるが
それが、経営者と社員がともに幸せになる道だと思う。

©2020 Toru Saito

今日のお話をまとめると…

・ポストコロナは、働く人々の「**主体性**」を目覚めさせた
・「**幸せ視点**」を選択する企業や人が増える。ただし難易度は高い
・チームの生産性のカギは「**個人**」よりも「**人のつながり**」にある
・**人のつながり**は、組織にとって「**見えざる資本**」である
・人々の「**自律性**」を奪うと、信頼関係が崩れ、組織が乾いてゆく
・場に「**空気（超えがたい前提）**」が存在すると、組織が湿ってゆく
・生産性のキーは「**本音を言える雰囲気（心理的安全性）**」があるかどうか
・そのために「**ここにいて安全だ**」という「**帰属シグナル**」を送ること
・リーダーが「**弱みを見せる勇気**」を持つと、信頼と助けあいが生まれる
・「**関係の質**」から高める。結果として成果がでる。この順番が大切

©2020 Toru Saito

hintゼミにおける、講義の位置づけ

組織の三要素の技術（交流・動機・目的）	対話(4日目) / リーダー(5日目) / ビジョン(7日目)
組織に関する知見（現在・未来）	**つながりの科学(3日目)** / 未来の組織(6日目)
組織の基盤となる価値観	本質的な幸せ (2日目)
あるべき組織の提言	経営史 ～ お金視点から幸せ視点へ (1日目)

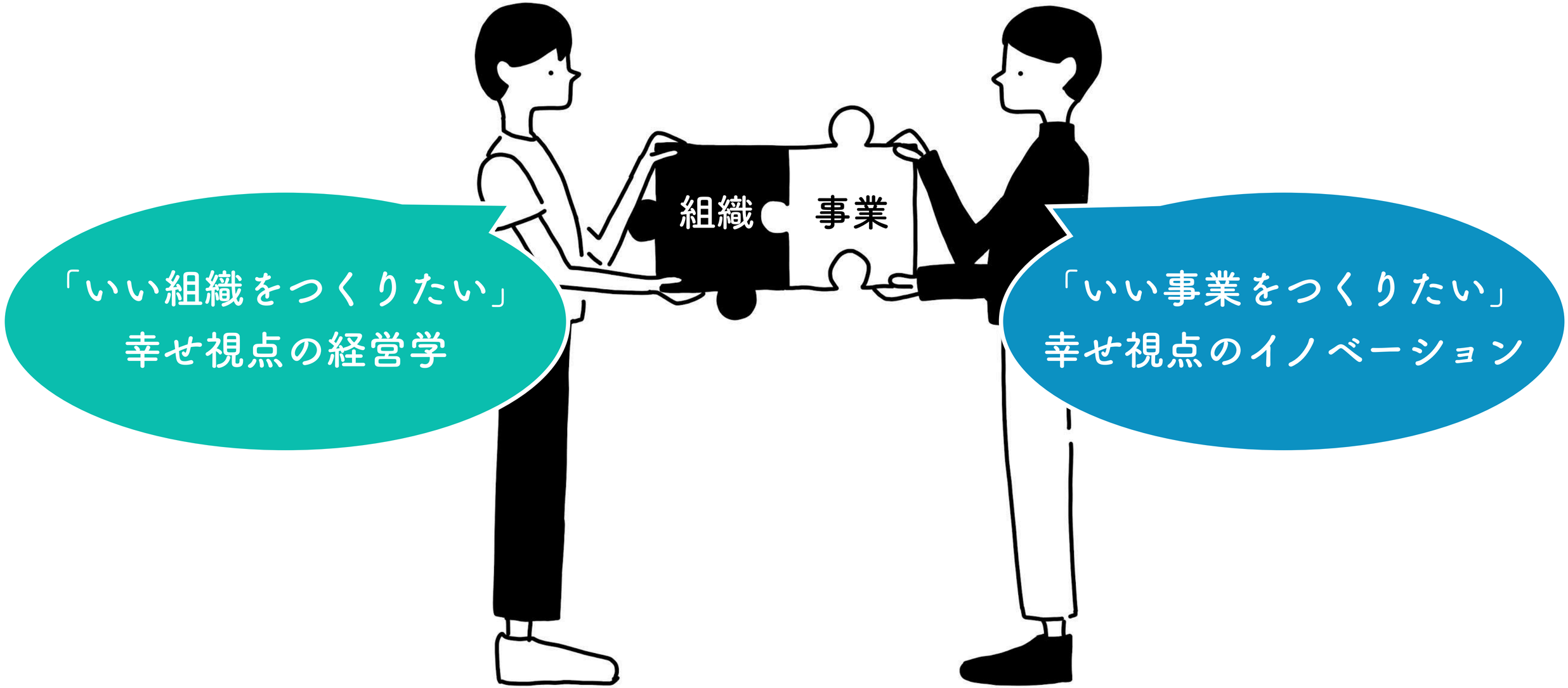
©2020 Toru Saito

最新の経営理論やイノベーション・メソッドを
３ヶ月で体得できる、オンライン演習講座

hint ゼミ

happy innovation for everyone

第６期のご案内（10/7 ～ 12/23）


組織
事業
「いい組織をつくりたい」
幸せ視点の経営学
「いい事業をつくりたい」
幸せ視点のイノベーション

01 経営学クラス

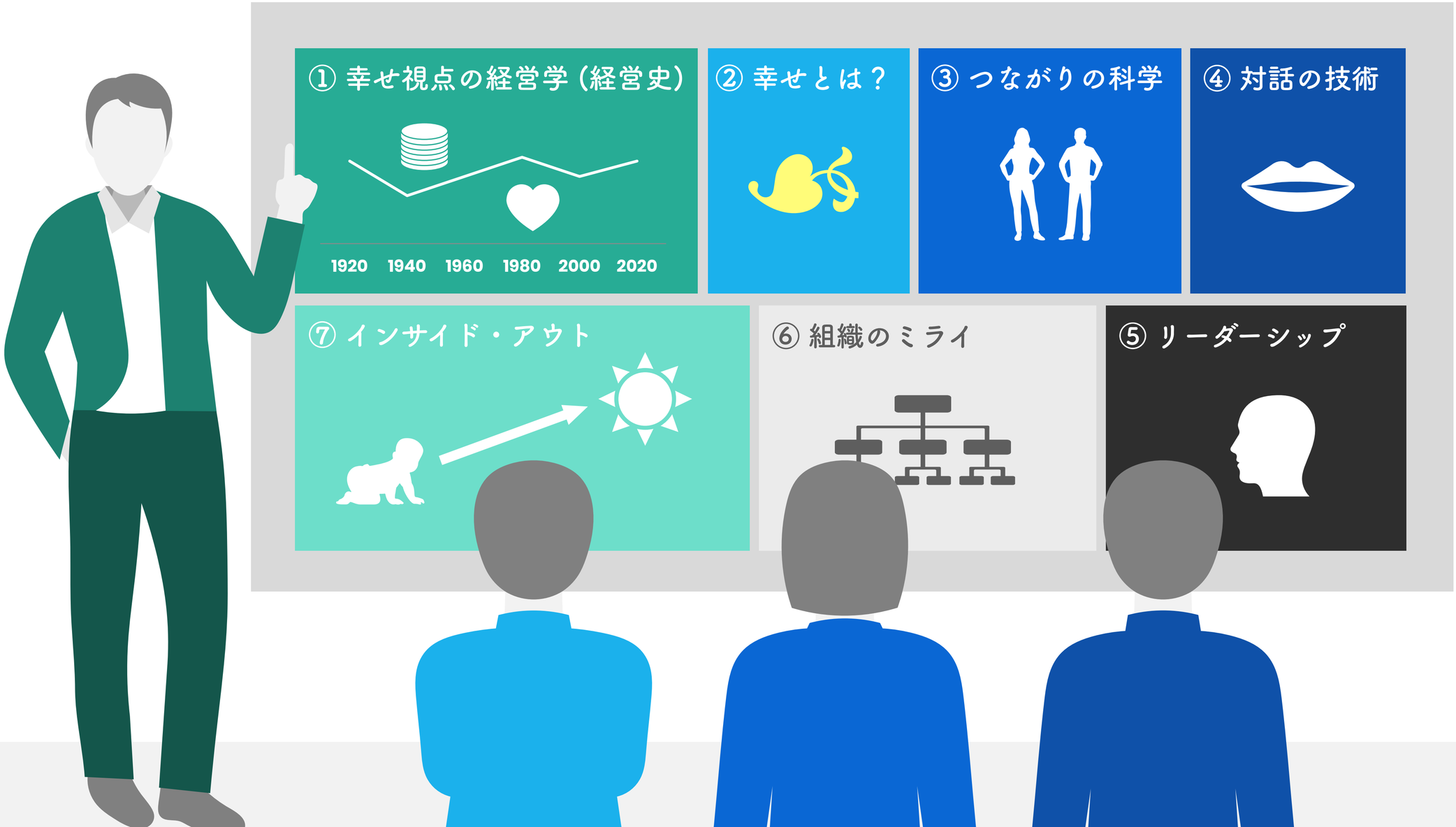
超実践的。年間120時間の大学講義のエッセンスを、21時間にぎゅっと凝縮。

学びの質、対話の質にめちゃこだわった、オンラインで完結する経営学の集中講座です。ただし、経営学と言ってもむずかしいお話ではなく、仕事にすぐ役立つ、幸せ視点における「いい組織、いいチーム」のつくりかたと思ってください。

100年の経営史からポジティブ心理学、ソーシャルキャピタル、対話やリーダーシップの技術、ティール組織まで、必要な知識をわかりやすく実践的に体系化しました。明日から使える知見や技術との出会い、きっとワクワクしながら学んでもらえるはず。

毎週のチームZoom会議や、Facebookでのクラス交流を通じて、楽しく深い気づきを得られる、プライスレスな三ヶ月になることをお約束します。

01 経営学クラス


① 幸せ視点の経営学（経営史）
1920 1940 1960 1980 2000 2020
② 幸せとは？
③ つながりの科学
④ 対話の技術
⑦ インサイド・アウト
⑥ 組織のミライ
⑤ リーダーシップ

		経営学講義	形式	習得できる知見や技術
1	10/07 ～	入学式とプレ講義	Zoom	オンラインツールと対話メソッド
2	10/14 ～	幸せ視点の経営学	動画とZoom会議	経営学100年史
3	10/21 ～	ずっと続く幸せを探して	動画とZoom会議	ポジティブ心理学
4	10/28 ～	人のつながりの科学	動画とZoom会議	ソーシャルキャピタル
5	11/04 ～	人のつながりの科学	動画とZoom会議	ソーシャルキャピタル
6	11/11 ～	共感を育む対話の技術	動画とZoom会議	ゴードンメソッド、すごい会議
7	11/18 ～	リーダーシップの技術	動画とZoom会議	学習する組織、フロー理論など
8	11/25 ～	リーダーシップの技術	動画とZoom会議	学習する組織、フロー理論など
9	12/02 ～	組織は未来にむかう	動画とZoom会議	ティール組織、未来型組織事例
10	12/09 ～	インサイドアウト	動画とZoom会議	経営学サマリーと明日への一歩
11	12/16 ～	成果発表会	Zoom	
12	12/23 ～		–	

経営学クラスの標準学習時間： 35時間/3ヶ月（講義動画 15時間、Zoom会議 20時間）

02 イノベーションクラス

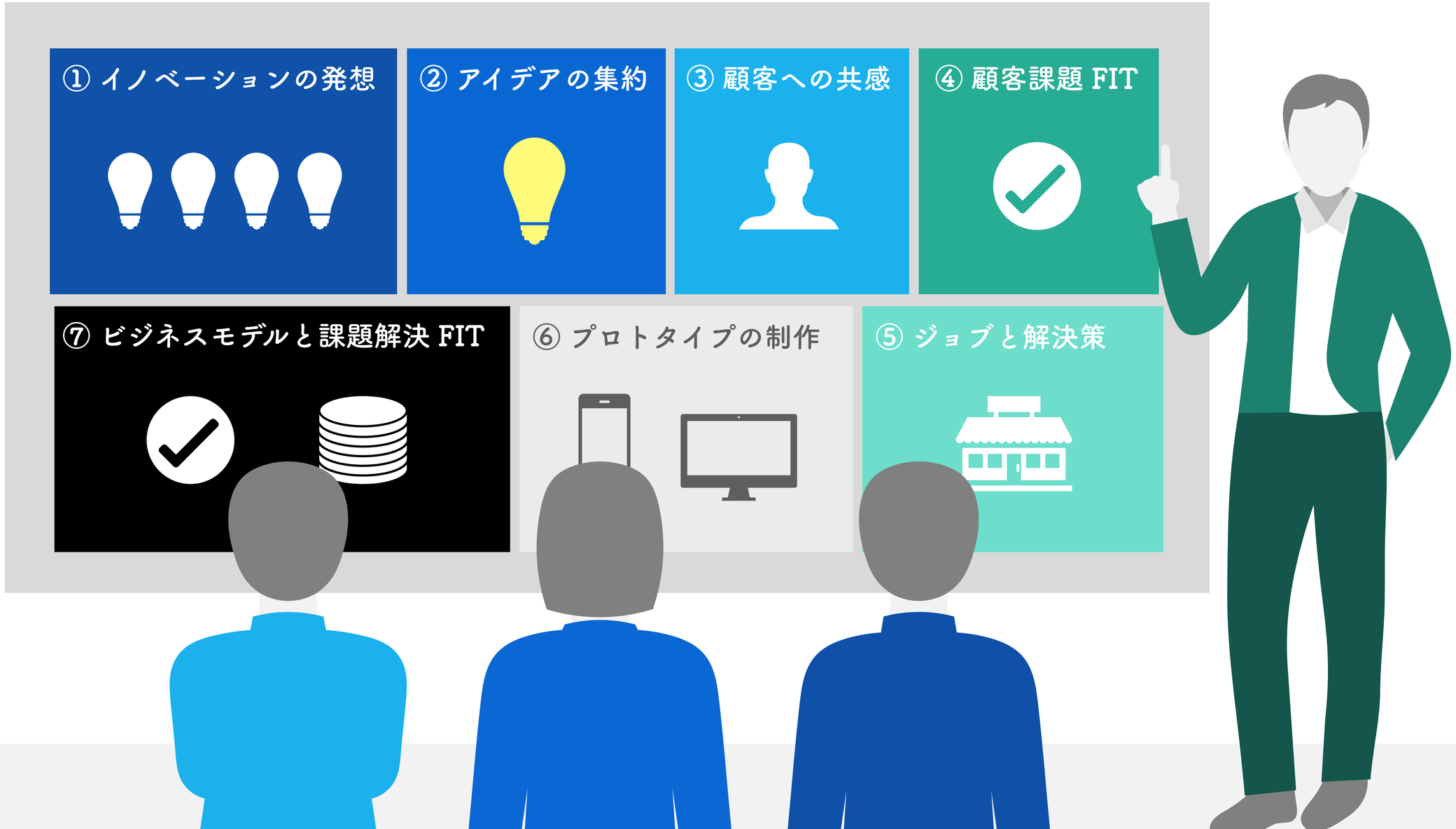
役に立つのは当たり前。楽しくなければ「学び」じゃない。

最新のイノベーション手法を、実体験しながら学ぶオンライン集中講座です。

短時間で大量の事業アイデアを生みだす「hintフレームワーク」を独自に開発。「リーンスタートアップ・デザイン思考・ジョブ理論・カスタマージャーニー・ビジネスモデルキャンバス」などを学びながら、ワークシートにそって、自分のオリジナルアイデアを新事業の構想に育てます。難しそう？ 高校生でもチャレンジできる内容なので、ご安心を。

最終的にはプロトタイプやビジネスモデルまでつくり、プレゼンテーションの総まとめ。本気モードの方は、このクラスでPSF(課題解決フィット)をクリア。PMF(製品市場フィット)に進み、あなたの夢を実現しましょう！ ご希望あらば、斉藤が起業まで応援します。

02 イノベーションクラス



		イノベーション講義	形式	習得できる知見や技術
1	10/07 ～	入学式とプレ講義	Zoom	オンラインツールと対話メソッド
2	10/14 ～	イノベーションを発想する	動画とZoom会議	hintフレームワーク
3	10/21 ～	イノベーションを発想する	動画とZoom会議	hintフレームワーク
4	10/28 ～	ユーザーに深く共感する	動画とZoom会議	デザイン思考
5	11/04 ～	CPFインタビューをする	動画とZoom会議	リーンスタートアップ
6	11/11 ～	CPFインタビューをする	動画とZoom会議	リーンスタートアップ
7	11/18 ～	ソリューションを考える	動画とZoom会議	ジョブ理論、カスタマージャーニー
8	11/25 ～	プロトタイプを制作する	動画とZoom会議	プロトタイプ
9	12/02 ～	ビジネスモデルを構想する	動画とZoom会議	ビジネスモデル・キャンバス
10	12/09 ～	PSFインタビューをする	動画とZoom会議	リーンスタートアップ
11	12/16 ～	PSFインタビューをする	動画とZoom会議	リーンスタートアップ
12	12/23 ～	プロジェクト発表会	Zoom	

イノベーションクラスの想定学習時間： 50時間/3ヶ月（講義動画 6時間、独学演習 24時間、Zoom会議 20時間）

経営学クラスとイノベーションクラスの比較表

	経営学クラス	イノベーションクラス
クラス募集人数	40人	40人
受講の目的	経営者、管理職、チームリーダー すべてのメンバーが働きがいを感じ 自律的に動けるチームをつくりたい	起業家、新規事業、新製品開発 ワクワクする新事業や新製品を 開発し、すばやく黒字にしたい
学ぶ場所	オンライン（いつでもどこでも）	オンライン（いつでもどこでも）
学ぶこと	いい「組織」のつくりかた	いい「事業」のつくりかた
コミュニケーション・ツール	Facebook / Zoom	Facebook / Zoom
サービス料金	82,500円（税込み）	82,500円（税込み）

hintゼミ、学び方の特徴は？

マイクロ動画で、いつでもどこでも学べます

01 マイクロ動画

経営学 15.5時間（116本）
イノベーション 3.5時間（27本）
高品質なマイクロ動画で、いつでも学べます

02 講義資料・補足資料

経営学、イノベーションともに
高品質な講義資料と補足資料で
いつでもどこでも、学びを復習できます

03 hint学習メソッド

FacebookやZoomによる
hint独自のオンライン学習メソッドを
ゼミが始まる前にプレ講義するので安心です

04 Zoom勉強会

予定されている講義以外に
旬な話題をもとに、みんなで勉強会します
ポストコロナ、業界破壊企業など

「チーム対話×クラス交流」で仲間と学べます

価値観やメソッドをともにする「hintゼミ」ならではの、活発だけどめちゃ優しい、オンラインの場
講義の課題は個人単位で考えるけど、みんなで学ぶから気づきがあるし、最後まで楽しく完走できる
(Zoom会議する時間がとれない方、ビデオ対話が苦手な方は【完全独学での受講】も選択いただけます)

01
まずは独学
スマホでもPCでも
いつでもどこでも

02
チームで対話
毎週のZoom会議で
励まし、学びあう

03
クラスで交流
クラスでも意見交換
入学式、ご飯会なども

04
アルムナイとも
幸せ視点の仲間たち
ゼミ卒業生とつながる

05
斉藤が個別に
質問や相談、何でも
Zoomでお受けします

ラーニングファシリテーターが
各チーム(5人)にひとり入り
毎回Zoom会議に参加したり
個別のご相談にもおこたえします
(第六期は 39名体制)

とんとん@先生
ミッキー@経営
シュウ@イノベーション
ふるさん@イノベーション
ふくちゃん@経営
ツカサ@イノベーション
ヤスシー@イノベーション
TONY@イノベーション
まりねえ@経営
きゃず@イノベーション
トミー@イノベーション
メグ@経営
すえひ@経営
ホリデー@経営

イベントもいっぱいあります。
予定があわずに参加できなくても
いつでも録画で閲覧できます

hintゼミ６期 イベントスケジュール（変更の可能性あり）

日付	時間	イベント	
10/07（水）	20:00-21:30	入学式・オリエンテーション	hintゼミ、はじめの一歩をお話します（斉藤/LF）
10/14（水）	20:00-22:00	業界破壊企業 講演会 & 交流会	業界破壊企業講演、その後にクラスの交流会です
10/28（水）	20:00-21:30	クラス交流会	クラス全体の質疑と交流会、仲良くなりましょう
11/09（月）	20:00-21:30	ミレニアル世代メンバー 交流会	1981年以降に生まれたメンバーの交流会です
11/10（火）	20:00-21:30	X世代メンバー 交流会	1980年以前に生まれたメンバーの交流会です
11/11（水）	20:00-21:30	地方在住メンバー 交流会	地方や海外に在住しているメンバーの交流会です
11/12（木）	20:00-21:30	首都圏在住メンバー 交流会	首都圏に住むメンバーの交流会です
11/13（金）	20:00-21:30	経営層、個人事業主 交流会	経営層や事業主のメンバーの交流会です
11/18（水）	20:00-21:30	３つのdot 講演会 & 交流会	斉藤の生い立ち講演、その後にクラスの交流会です
12/02（水）	20:00-21:30	クラス交流会	クラス全体の質疑と交流会、仲良くなりましょう
12/16（水）	20:00-22:00	経営学クラス 発表会	経営学クラス、発表会！
12/23（水）	20:00-22:00	イノベーションクラス 発表会	イノベーションクラス、発表会！
01/06（水）	20:00-22:00	卒業式&入学式	当期卒業式と次期入学式。エールを交換します！

時間が決まっているライブイベント。必須ではありませんが、時間があう方はぜひ参加を！（式や講演は録画も公開する予定です）

hintゼミ卒業は、hintコミュニティへの入学
プライスレスな特典もいっぱいあります

卒業しても続きます。プライスレスな生涯特典

hintゼミに入るとずっと得られる、プライスレスな生涯特典

ずっと学べる

卒業しても、常に最新のコンテンツを閲覧できるLF*1として受講も可能

LF = Laerning facilitator
（チームに入るファシリテーター）

卒業生とつながる

価値観と知見・技術をともにいる卒業生と多様な交流がつづく

起業支援を得られる

ループスによる事業支援や、hintゼミの展開など斉藤とコラボできる

ループスとは斉藤が代表をつとめるコンサルファーム

その他、特典もあり

講義50%オフ、所属組織において、斉藤Zoom講演の無償での提供 など

2

幸せ視点の経営学を学ぶ hintゼミ「hintレポート vol.2」

これからのオンライン会議

オンライン会議とリアル会議の差異を徹底検証。会議の新常識を探る

ver 2020.07.22

hintゼミ「アルムナイ経営学チーム」

©2020 hint-semi

申し込みから受講開始までのステップ

1.

ウェブから申込み

まずは、ウェブから申込み。ご質問なども大歓迎です。お気軽にお問い合わせください。斉藤が直接回答します。

2.

ゼミ料金の振込み

指定の銀行口座に、ゼミ料金をお振込みいただきます。この振込をもって、正式な申込みとさせていただきます。

3.

ゼミ開始前の準備

開始前の準備で斉藤からいろいろご連絡します。専用サイト案内、FBグループ登録、自己紹介投稿のお願いなどです。

4.

ゼミの入学式

初日は入学式。続いてオリエンやプレ講義、チームのご案内などを行います。いよいよ濃い三ヶ月の開始です。

5.

チームが始動

チームで自己紹介。その後、毎週Zoomで対話して学びを深めます。斉藤講演やクラス交流など、イベントもあります。

【先行申込み特典】 第６期（10/7～）に申し込んでいただくと …

◆『すごいチームのつくりかた』講座

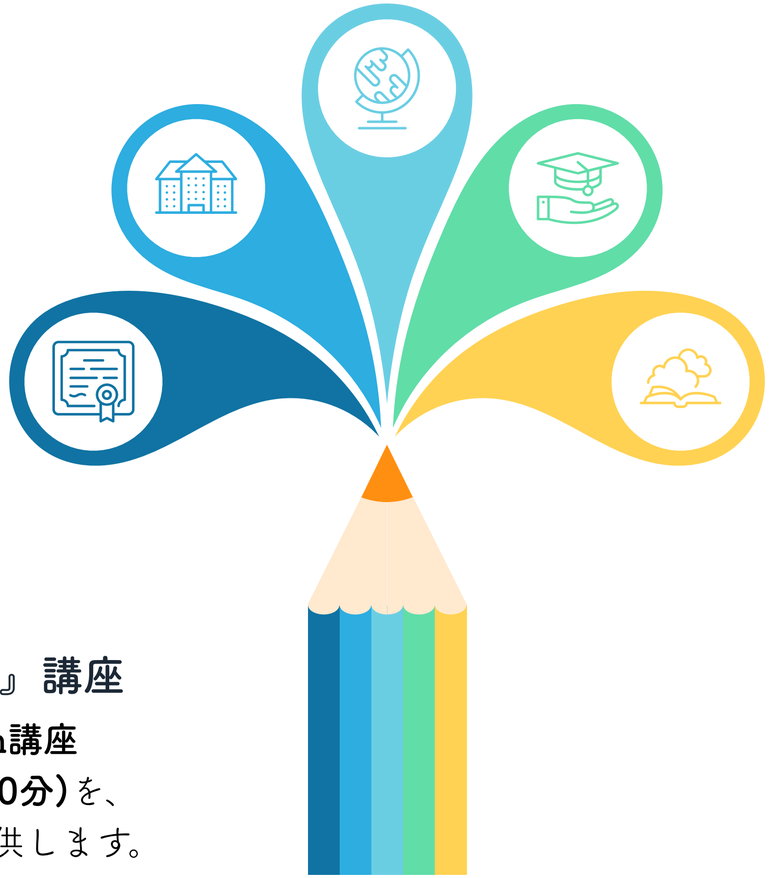
申込みいただいた方の所属する組織（会社、団体など）にて、**Zoom講座「すごいチームのつくりかた」（60分）**を、斉藤の質疑応答（30分）ありで、無料でご提供します。

◆『業界破壊企業』講演

所属する組織（会社、団体など）にて、新刊書籍**『業界破壊企業』Zoom講演（50分）**を、斉藤の質疑応答（30分）ありで、無料でご提供します。

◆『ハッピーイノベーションのつくりかた』講座

所属する組織（会社、団体など）にて、**Zoom講座「ハッピーイノベーションのつくりかた」（50分）**を、斉藤の質疑応答（30分）ありで、無料でご提供します。



◆ 先行して独学が可能

正式に申込みいただくと、ゼミ開始をまたず、先行して動画などで学習することが可能です。長い時間かけて、じっくり新規事業アイデアを創出したい方などにおすすめです。

◆ 第５期ゼミイベントへの参加

hintゼミ５期内の講演イベント 「業界破壊企業(7/8)」「僕の人生を変えた３つのドット(8/19)」、５期生による「経営学クラス発表会(9/16)」や「イノベーションクラス発表会(9/23)」を見学できます。

◆ 斉藤との個別のご相談

hintゼミに関係するさまざまなご相談を、斉藤が直接お受けします。

（お知らせ）機密保持契約を前提とした「企業内でのhintゼミの実施」も開始しました。カスタマイズも可能です。お気軽にお問い合わせください。

3ヶ月に一度、期間限定で募集するhintゼミ、こちらでご覧ください。

hintゼミ

hintゼミ 無料体験講座

「幸せも成果も持続する、すごいチームのつくりかた」

内容刷新、実践的でやばい！
無料のZoom講演するよ

9月12日(土) 10:00～11:40
9月21日(火) 20:00～21:40

hintゼミ 無料体験講座

「自然に成長していく、すごい事業のつくりかた」

第二弾
「hintフレームワーク ver2.0」
渾身のバージョンアップ。見て！

9月14日(月) 20:00～21:40
9月22日(火) 10:00～11:40

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

1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 インテル他から30億円超の資金調達
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**」（日経出版）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**」（ダイヤモンド社）を上梓
2018年 ブログ「**join the dots**」を執筆開始
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** 専任教授に就任
2020年 **書籍「業界破壊企業」**（光文社）を上梓

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

1. 経営学クラス
- ☐ 社員が働きがいを感じる組織をつくりたい
- ☐ 指示なしで自律的に動くチームをつくりたい
- ☐ 心理的に安全な場のつくりかたを知りたい

2. イノベーションクラス
- ☐ 新しい事業やサービスをゼロから考えたい
- ☐ 最小コストで成功する事業を起ち上げたい

「hintゼミ」にご興味ある方は　hintゼミ

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

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

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

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

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