

超

やる気に満ちた **Z世代組織** は、どのようにできたのか？

イノベーションチーム dot 創業物語

心理的安全性

×

内発的な動機

ver 2019.10.01

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授 齊藤 徹

dot. = draw out our talent

みんなの才能を引き出すチーム

「イノベーションチームdot」とは

2016年に学習院大学「起業論」自主ゼミとして集まった  
クリエイティブな学生チーム。株式会社にもなりました。



学生組織「イノベーションチームdot」を支える  
フルタイムメンバー、株式会社dot社員

首席バイト やまみほ

ロジカル いとけん

モノづくり ユーリ

アーティスト まゆみ

ワクワク代表 トミー

アドバイザー とんとん





みんなの才能を引き出す？



# ザ・就活

就活ノート「これでもう怖くない！？ グルデイス攻略法！」より  
場の緊張感に圧倒され、学生は素の自分を語れない



素の私たちを見てください。  
Z世代による、Z世代の就活



2018.02.11

第1回Z-1チャレンジ





dotだと、厳しい就活の場さえ

楽しくイキイキしちゃう！

だからなのか…



# 勉強嫌いなはずの学生たちが、自ら学びあう



とんとんから

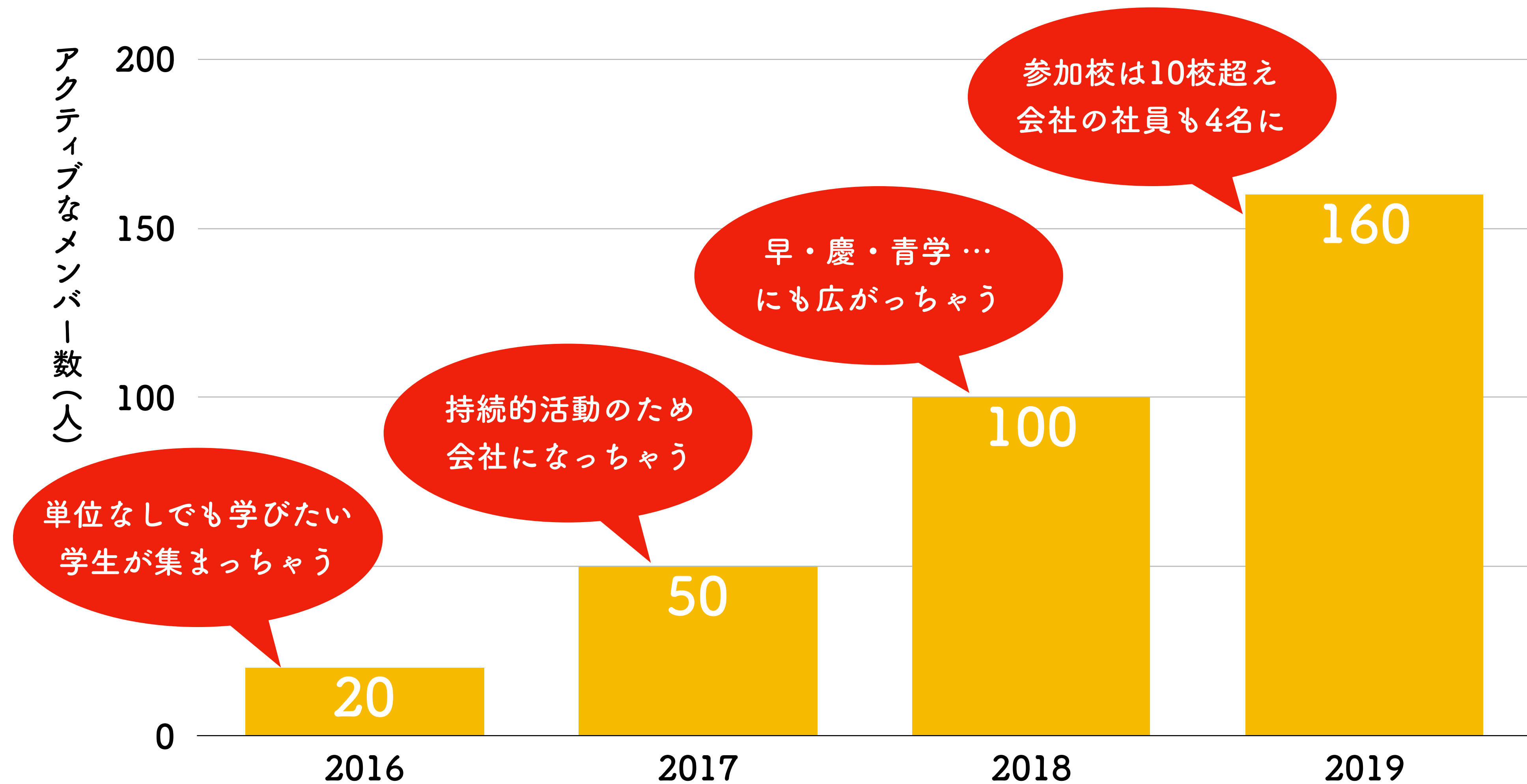


学生同士で



専門家から

# 広告もしてないのに、紹介だけで増えていく





ゼロスタートなのに3つも事業が立ち上がり



おかげさまで、初年度から黒字になりました

ビジネス組織とチームdot  
なにが違うの？



A close-up photograph of dark, rich soil with several small, vibrant green seedlings sprouting from it. The lighting is soft, highlighting the texture of the soil and the freshness of the plants.

チームdotの特殊性は  
「組織の土壌」にあります



チームdotは

- ・誰もが安心して、素のままの自分でいられる
- ・一人ひとり、未見の可能性が見出される

特別な土壤を持っているのです

土壤が悪いと、植物は育たない  
組織の土壤が良いと、人が生きる

四年かけてじっくり醸成された  
心理的安全性の高い土壤  
(ソーシャルキャピタル)



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、ゆっくりとしたペースで  
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  
より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ります。そして  
次第に、生態系が豊かになっていきます。



一方で、水分や養分が枯れてしまった土地を  
もとの芳醇さな土壌に戻すのは至難の技で  
天の恵みと大変な労力が必要となります。



人と組織の関係も同じこと

植物は「人」

土壌は「組織の人間関係や文化」



人を増やして、利益をあげ続ける

そればかり考えていると  
価値の基盤である「組織の土壌」が  
枯れてしまうのです

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

これらの悪循環で  
「組織の土壌」が枯れてゆく



HBR誌にて過去75年間で  
最も優れた経営書と評価



四年間、チームdotは  
「目に見えないもの」を大切にして  
組織の土壌を積み重ねてきました



チームdotはどのようにして生まれたのか

dot story



# 2016 Spring







学習院に変革を！  
思いっきりね

内野崇教授



## 教員紹介

### 斉藤 徹 特別客員教授

TOP > 経済学部の教育 > 教員紹介 > 教員紹介 斉藤 徹 特別客員教授



斉藤 徹 (サイトウトオル) 特別客員教授

経営学

## 略歴

- 1989年：慶応義塾大学
- 1991年：株式会社フ
- 2004年：株式会社フ
- 2005年：株式会社ル
- 2014年：公益社団法人
- 2015年：学習院大学経済学
- 2015年：一般社団法人ソシ

## 連絡先

● E-mail : scto1212@gmail.com

## 主要業績

- 2015年 「再起転 リポート」 (ダイワネット社)
- 2015年 「ソーシャルシフト ～ 新しい顧客戦略の教科書」 (中経出版)
- 2012年 「BEソーシャル」 (日経新聞出版社)
- 2011年 「ソーシャルシフト」 (日経新聞出版社)
- 2011年 「新ソーシャルメディア完全ガイド」 (アスキーメディアワークス)
- 2011年 「ソーシャルメディア・ダイナミクス」 (KADOKAWA)
- 2011年 「iPadで実務を変える」 (日経新聞出版社)
- 2010年 「図解 ソーシャルメディア」 (アスキーメディアワークス)



幸せ視点の経営学  
若者に広めたい

## 特別客員教授就任にあたって

教授就任にあたり、僕はひとつの志を持っています。それは、学習院大学から「人を幸せにする起業家」を輩出すること。石井伸史とともに「世界をより美しいところにする」ことで、起業は簡単に楽しく、「コネサイディング」です。そして経営は人の幸せを創りだし、その背景には「経営の目的は、人を幸せにすることである」という僕の信念があります。

## 「人を幸せにする経営」について

僕は二十九歳の時に大企業を飛び出して経営者になりました。野心満ちた僕は、最先端の経営学を学び、現実の場で実践し、数多くの成功と失敗を繰り返してきました。製品市場マトリクス、競争の戦略、選択と集中、成長主義、時間配分の最適化。もちろん成功ばかりではありません。何度も経営の危機に追い込まれ、そのたびに大いなる学びを得てきました。幾多の失敗経験を経て、僕は中小企業の社長であり、大企業トップを輔佐する経営コンサルタントであり、新たにスタートアップを立ち上げた起業家でもあります。

経営の本質とはなんでしょうか。これは僕のライフワークといってもよいテーマです。

経営とは、与えられた経営資源を最大限に活かし、すべてのステークホルダー（企業に関わるすべての人たち）の幸せを創り出すことだと僕は考えています。因果関係ではありませんが、経営資源を最大限に活用することを経営の必要の条件、ステークホルダーの幸せを経営の十分な条件として考えることもできそうです。両方を満たした時に、企業は持続可能な成長ができます。この二つを満たせない経営は片手落ちで、いつか社会から駆逐していきます。生活者の監視が厳しくなるなかで、その傾向は日に日に強まってきました。

そもそも経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報は並列に考えるべきものではありません。今や小ロットのカネで起業できます。モノはカネで買えるし、情報はグローバルで一発検索です。そしてカネもモノも情報もヒトが創り出すものです。つまりヒトこそ根源的な経営資源なのです。さらにヒトはステークホルダーもヒトなのです。シンプルに言えば、経営とは「ヒトを活かし、ヒトを幸せにする」ことでしょうか。

では、ヒトの原動力とは何か、それは心です。心を無視してヒトを機械化する科学的管理法は百年前の産物です。外部からコントロールできないヒトの心と真摯に向き合うこと。これが現代経営の課題だと考えています。人の心が求めているものは何でしょうか。たとえば高や成長、他人の評価などの欲求を刺激すればヒトは動きますが、それが幸せにつながるかどうかは別問題です。そこから導かれる満足は刹那的なもので、むしろ満たされぬ気持ち、他人をうらやむ気持ちを助長してしまいます。アメとムサ、社内競争、成長主義。そのような外在的な刺激づけは、結果として社員の熱意を奪い、社内の管理関係を削ぎ、縦割り組織の弊害を生みだしてゆきます。人が幸せになるとはどういうことが、それを深く考え、その実現に真摯に向き合うことが経営者の真務ではないでしょうか。僕に人間の幸せはふたつから成り立つと思っています。それに「心のやすらぎ」と「心の喜び」です。それらが満たされた時、社員は率先して協力しあい、顧客の事前決済を主導することに喜びを感じ、株主に長期的な利益をもたらす原動力となってくれるのです。

幸せの基礎となる「心のやすらぎ」を提供できるのは、社員間の競争ではなく、社員同士の共創を目指す組織です。信頼で結ばれた社員が助けあい、互いに新しい顧客経験を共創する組織。それを実現するには、予算ではなく価値観、結果ではなくプロセス、規律ではなく自律を優先する社風を、経営者自らがリードしていく。一つひとつの意思決定や制度設計において、矛盾なく「社員の心のやすらぎ」を大切にすることが必要となります。

改めて「心の喜び」を提供するためには、社員の自己実現を本気で支援することです。顧客の笑顔に無上の喜びを感じる社員もいれば、好きな仕事に没頭したい社員もいる。多岐の幸せに自己実現を見出す社員もいれば、副業を志す社員もいる。社員一人ひとりに向きあい、それぞれの自己実現を本気で応援すること、経営者の決意が態度となり、社員に伝わってゆきます。気づけば、会社を卒業しても、彼ら彼女らにさっと面かく支え続けてくれるでしょう。

これらは経営者として四半世紀にわたる実体験からきた僕の信念です。小さな会社ではもちろんのこと、更業を迫り、一万人を超す大組織でも大いなる成果が得られることを確言しました。社員の「心のやすらぎと喜び」を追求すること。それが顧客満足やイノベーションを生みだし、持続可能な事業成果となってゆく。裏切らない利益主義や拡大志向で決して得ることのできない、経営者の「心のやすらぎと喜び」がそこにはあります。僕は心からそう思って生きています。

## メッセージ

学習院大学における僕の役割は、多彩な経験をもとに、学生諸君に起業や経営の現場を疑似体験してもらうこと、そのうえで経営者の面白さを肌身で知ってもらうことだと考えています。経営学は人の生き方に直結する学問です。僕の講義がみなさんの輝ける人生の一助になれば、それが何よりの幸せです。



起業論 I @北1-303 on 2016/4/17

トミー

起業論 I に  
参加してみた



青やん

もえぶん

とんとん

だいもん

1年生から  
起業を体験

入門演習@北1-407 on 2016/4/11



2016年前期の講義が終わった時に  
約20名の学生たちが集まって  
自主ゼミみみたいな不思議なチームが  
発足しました



dotキックオフパーティ@表参道 on 2016/8/7

はすみん

る

自主ゼミdot  
はじめたよ



この自主ゼミには共通の価値観がありました

「精神的な豊かさ」にこそ  
持続的な幸せがあるということ  
そして「ペイフォワード」の考え方が  
世界を変えること

それに気づいてもらうことが  
学習院大学に来た時の、僕の志でもありました



# 内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

## 外的な目標

裕福になる

有名になる

肉体的魅力  
がある

## 内的な目標

自己成長  
する

親密な  
人間関係  
をもつ

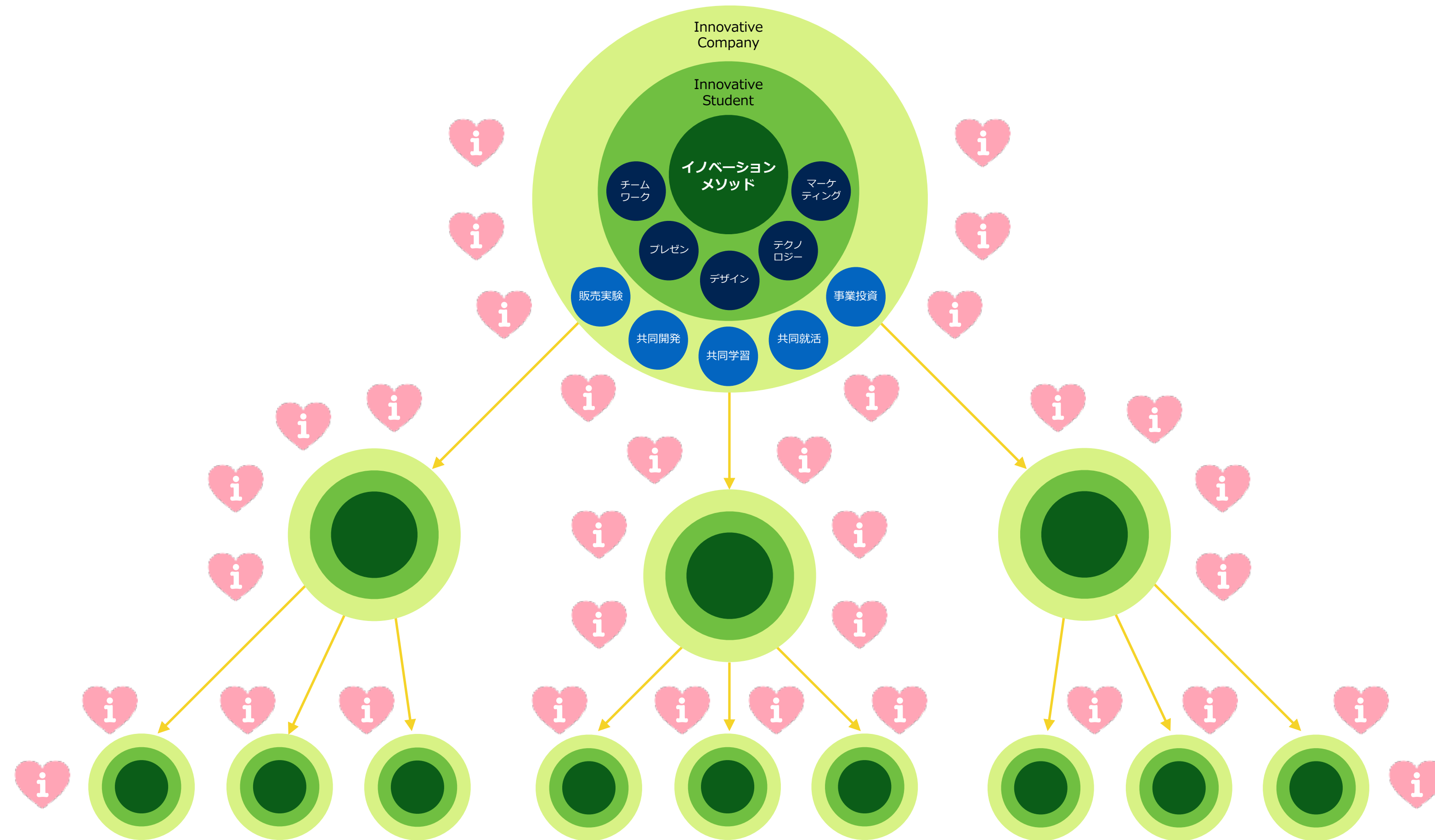
組織や社会に  
貢献する

「外的な目標を持つ人」は「内的な目標を持つ人」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)



# [dotの土壌 その2]

## ペイ・フォワードで、幸せを世界に



人を幸せにするイノベーションをペイ・フォワード。一人ひとりが輝き、笑顔があふれる世界に！



ペイ・フォワード

持続的な幸せ

dot

ペイ・バック

一時的な幸せ

ビジネス組織

ペイ・フォワードで、幸せを世界に

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

dotが大切にする「見えないもの」



この時にdotの名前も学生みんなで考えました

「デザイン思考」や「リーンスタートアップ」を学ぶ  
いくつものプロジェクトチームが立ち上がる  
事業アイデアを考える。プロトタイプつくる

「JBMCに優勝して、アメリカ行くぞー！」





ぜったい就活  
変えたい！

みゆゆ







学習院初出場で  
三位入賞！



タカ

JBMC決勝@横浜 on 2017/2/26



しかし、コンテストという「競争の場」によって  
チームの間の信頼関係が希薄になり  
半年間つちかってきた土壌は  
もろくも壊れてしまいました

そして、この大会を最後に  
中心的存在だった4年生たちも卒業し  
dotはバラバラになりました



僕も「無理に続けることはないかな🙄」と  
思っていました

でも

トミー・青やん・はすみん・もえぶん・みゆゆが  
「続けたい😂」と言ってくれ、そこにタカも加わり

dotの再起動がはじまりました





2017 Spring



7人だけの  
本気の作戦会議

dotをどうするか会議@齊藤自宅 on 2017/3/26



ほぼ同時期に、トミーとタカから  
今後について、相談を受けました

結局「dotで起業する🙄」ということに

でも、事業とかなんにもないぞ😱



## 起業に向けて一気に動いた、怒涛の3月

- 3月07日(火) … タカから相談。バイトしながらソフト開発とか勉強したい
- 3月08日(水) … トミーとLINE。燃えない就活、起業の話ができる
- 3月09日(木) … 8時間、dot新メンバーでがっつり会議する
- 3月12日(日) … 11時間、dot新メンバーでがっつり会議する
- 3月13日(月) … 4thでさとなおと話す
- 3月14日(火) … 某ベンチャーキャピタルでプレゼンをする
- 3月16日(木) … 中堅企業社長と話す。ブレンセンター中村さんをお願いする
- 3月18日(土) … 中堅企業社長と話す。
- 3月20日(月) … メンバーズに訪問、人事責任者と話す
- 3月22日(水) … JBMC 大江さん、河野さん、本荘さんと話す



う～ん、まだ事業の片鱗もないけど  
すこしずつ応援団はできてきたぞ

「Z世代」であることを活かして  
なにか企業のお手伝いができるかも 😊💧

とにかく二人の給与の原資が必要なので  
1年分、ループスに出資してもらいました



タイムリミットは12ヶ月



ワクワク社長

よし  
就活やめた！

法人設立届出書 <b>控</b>		※整理番号
税務署 29.6.5 大書収文 10 平成 年 月 日	本店又は主たる事務所の所在地	〒150-0001 東京都渋谷区神宮前三丁目36番24号BAOS神宮前D号室 電話( ) -
	納税地	〒150-0001 東京都渋谷区神宮前三丁目36番24号BAOS神宮前D号室
	(フリガナ)	
	法人名	株式会社dot
	法人番号	
	(フリガナ)	
	代表者氏名	富田 侑希 〒295-0813

渋谷 税務署長殿



何の組織なのかわからない(;\_;

当たって砕けろ  
なんとか新歓

- コンでしかできない体質
  - いざの人と出会
  - 同年代同士でい
  - アプリ開発
  - 企業と関わる
- その中を豊かにして、自分でもやれようという  
体験をしたい
- 取止げられる位、大きな夢をしたい  
で行動して、実践的な夢をしたい
- 夢中になれることをしたい
  - ナビを産み出したい
  - 最高のチームを作りたい♡  
byトニー



体当たりの手作り新歓活動だったけど  
がんばったかいあって、dotは30名を超えました

大学講義を通じて、新メンバーには  
「**心理的安全性**」が流行語になり😊

リーダーが場の心理的安全性を意識することで  
上下や男女の隔たりなく、めっちゃ仲良しに



# リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る

- ・ 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
- ・ 自分もよく間違ふ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)を設ける

心理的安全を阻む4要素「無知への不安、無能への不安、邪魔への不安、否定への不安」を取り除くことが大切。職場ではこれらを促進する傾向が強く、リーダーが場を和らげることがキーとなる。



素のまんまの自分

ペイ・フォワード

持続的な幸せ

dot

強く賢い自分

ペイ・バック

一時的な幸せ

ビジネス組織

リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る

ペイ・フォワードで、幸せを世界に

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

dotが大切にする「見えないもの」



夏合宿@軽井沢しのディ別荘 on 2017/8/26-29

事業アイデア  
夏合宿へ！



2017dotでも、発案者の「この指とまれ方式」で  
プロジェクトチームがいくつも結成されました

ただし、去年の反省をこめて

「競争」の要素を入れる時には最善の注意を払い

「共創」の要素が加わるように工夫しました



## 競争は学習の機会、共創を組み合わせる

- ・ 競争は成長の機会。プロセスを楽しめる場にする
- ・ 結果への評価、順位づけ、表彰をしない
- ・ そのかわり、学習を促すフィードバックを行う
- ・ 希望者のみ参加。チームは固定しない
- ・ チーム間での交流を促し、助言しあう場をつくる

競争の意義は「挑戦の機会」を提供すること。自身の能力を確認して学習する機会であり、その過程を楽しむものである。そのため、目標の押しつけ、評価、賞罰などで内発的動機を損なわないよう気を配るが、学習を促すために結果に対するフィードバックはリアルタイムで実施する。また、適時チーム編成を変えて、目標に向かって結束した経験を持つ仲間を増やすことが大切である。



学習する組織

素のまんまの自分

ペイ・フォワード

持続的な幸せ

dot

管理する組織

強く賢い自分

ペイ・バック

一時的な幸せ

ビジネス組織

競争は学習の機会、共創を組み合わせる

リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る

ペイ・フォワードで、幸せを世界に

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

dotが大切にする「見えないもの」



さらに、応援団のチカラを借りて  
初のビジネス受注も …



何故チョコレート?  
何故代替品?



カロリーメイトじゃなくてチョコレート?  
チョコレートじゃなくてソフトキャンディー?  
暇つぶしの方法なんて他にもいくらでもあるよ?



dot × KitKat



この時、一番気をつかったのが  
「お金」の問題です



「アンダーマイニング効果」

せっかく好きでしていたのに…

報酬をもらっちゃうと

創造性や生産性が落ちる現象



dotを持続的な活動にするために利益が必要  
価値を提供する学生にも還元しなくっちゃ

でもバイト感覚になると楽しさが消えて  
dotのツチがだめになる

そこで考えたのが、dotの会計ルールです



# 会計は徹底的に透明に。組織のルールも明確に

- ・ 株dotの会計(給与から経費まで)すべて公開する  
給与をもらう人は、それだけの価値を生むよう頑張る
- ・ 売上のうち、一定比率を学生や研究活動に還元する  
それ以外、交通費など経費も株dotが負担する
- ・ 学生への支払はお金を連想しない「Quoカード」で

株式会社dot社員は、フルタイムメンバーとしてチームdotの活動を支援。ただし組織としては完全にフラットで、指示命令系統ではない。会計を完全に公開することで相互信頼を醸成する。



すべてオープン

情報を統制

会計は徹底的に透明に。組織のルールも明確に

学習する組織

管理する組織

競争は学習の機会、共創を組み合わせる

素のまんまの自分

強く賢い自分

リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る

ペイ・フォワード

ペイ・バック

ペイ・フォワードで、幸せを世界に

持続的な幸せ

一時的な幸せ

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

dot

ビジネス組織

dotが大切にする「見えないもの」



このルールが浸透して  
企業と商品開発をコラボするサービス  
「Z世代会議」の受注も増えてきました

うれしかったのはメンバーが楽しんでくれたこと💕

同時に、新メンバーも徐々に加わり  
チームも約50名になりました



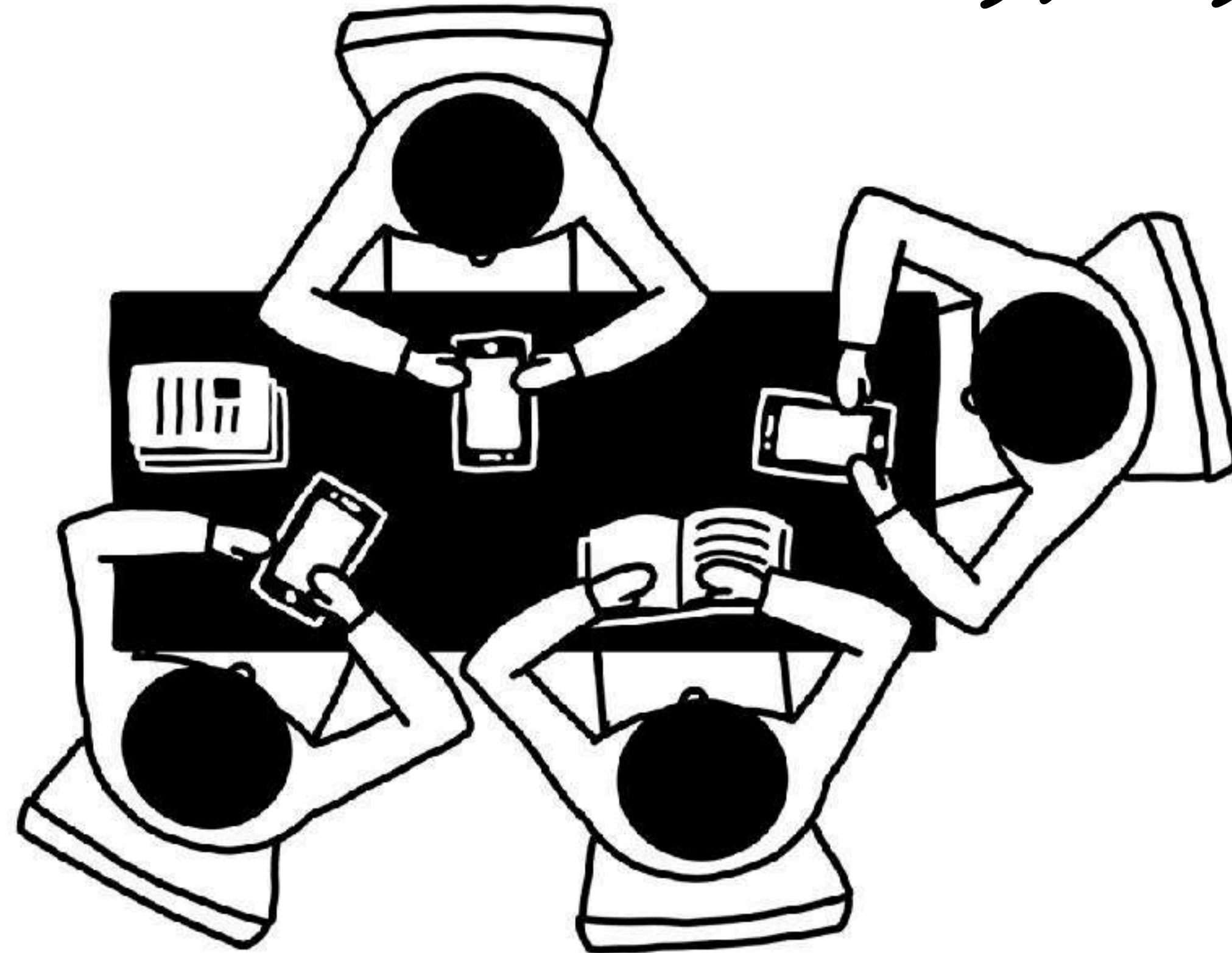
# Z世代会議

私たち「ソーシャルネイティブ」のことを知ってください



① 事前アンケートで  
チームがわかる

② Z世代の意見が LINE  
グループに記録される



③ おかしを食べながら  
Z世代の本音が飛び交う 🍭

④ その場で聞きたいことを  
なんでも聞けちゃう



dot × 朝日新聞

家庭内の事故死は、交通事故死の2倍以上



Z世代会議コンテスト@渋谷 on 2017/10/16





dot × Panasonic

Z世代会議@浜松町 on 2017/11/6



Z世代は、本が大好き  
でも...  
なにを  
わたいの!?



dot x 講談社

Q なんで買わない?

女子が苦手...  
価格 ~700円  
Kindle  
時間ナシ  
片手  
ESは...  
Amazon



dot x 講談社



# Z世代会議

Z世代ならではの視点。  
目から鱗！  
部長にこそ聞かせたい

グルインとはぜんぜん違った。  
Z世代の本音がきけてよかった

10年もマーケティングしてきたが  
初めて聞く事が多くて衝撃を受けた

一人ひとりが思考を言葉にして  
堂々と話しているのにびっくり



そして、いろいろな紆余曲折を経て

トミーが大学講義で考えた  
共創の就活「Z-1チャレンジ！」が  
ついに実現！

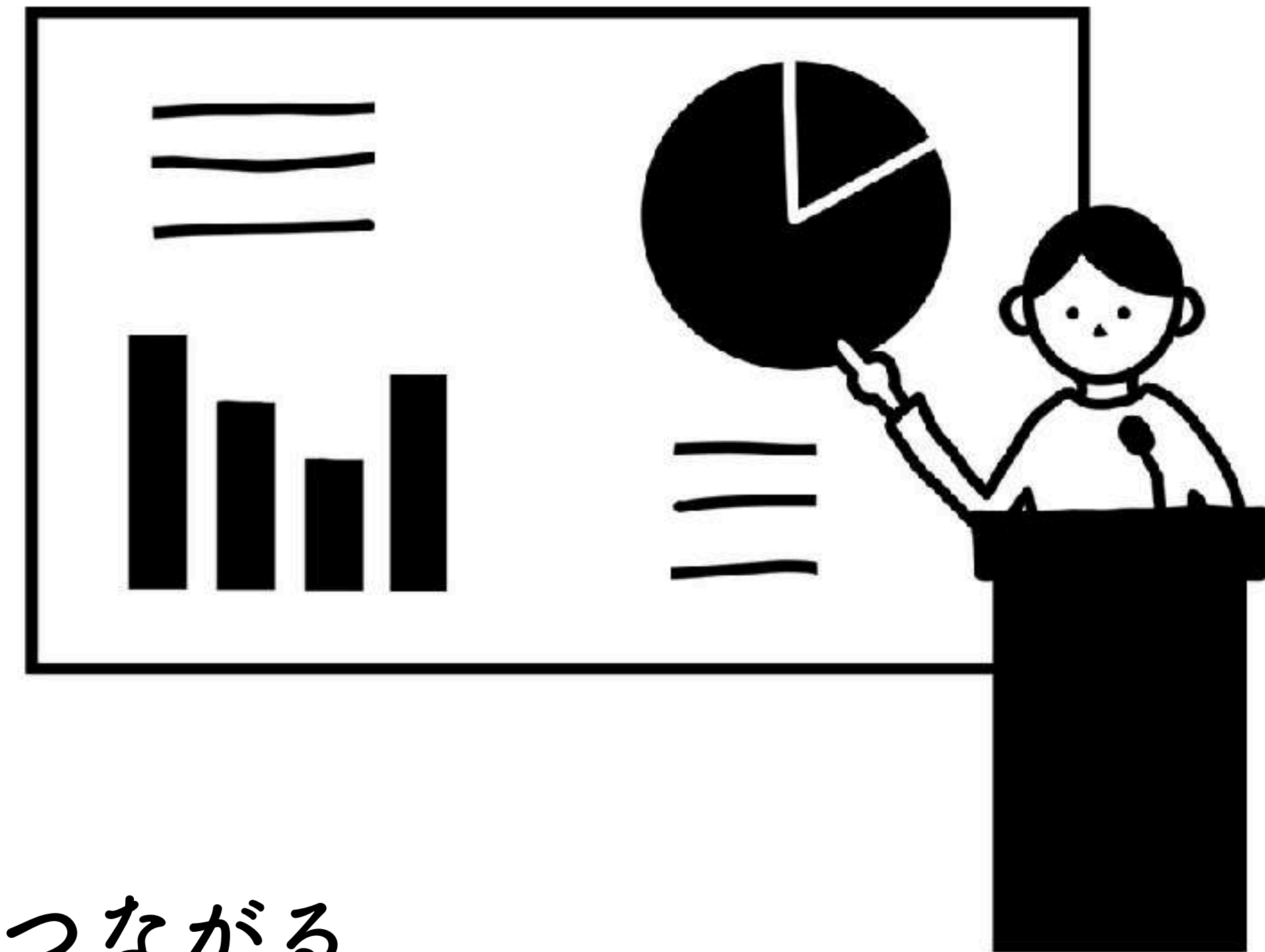


# Z-1 チャレンジ！

素のままの自分を出して、会社を好きになっちゃう就活



- ① 自社の事業課題を共有する
- ② 最新のイノベーション手法をベースに解決アイデアが練られる
- ③ 学生が持ち帰り  
プレゼンを準備してくる
- ④ 学生チームに社員が混じり  
提案をブラッシュアップする
- ⑤ チームごとの発表を聞いて  
フィードバックする
- ⑥ 参加学生と交流して、自由につながる







ついにやった  
就活変えたる！



# Z-1チャレンジ！

社内コンテストよりレベルが高かった  
社員研修にもぜひ使いたい！

長く新卒採用してるけど  
こんな生き生きした学生と接したのは  
初めてだった

普通の就活じゃありえない。  
でも、どう考えても  
こっちが自然だよな

社長と仲良くなって  
内定ゲット！





# 2018 Spring







ゆーりまる

おっとり系新人  
株dot 楽しい



会場オイシックス・ラ・大地さん × 2日

# dot 新歓 Party!!!



今年は新歓から  
飛ばしてます



2018年、三人になった株dotメンバーは  
ここから「すごく難しい命題」に挑戦した

それは

dotを「内発的動機づけ」だけで運営すること



「しなくちゃ」をなくし  
「したい」だけで組織を運営する



「しなくちゃ」や「すべき」なしで  
組織を運営するのは、ものすごく難しいこと

- 
- ・ 定例会には必ず出席すべき
  - ・ このイベントに参加しなくちゃだめ
  - ・ この役割をしなくちゃだめ
  - ・ このルールを守らなくちゃだめ



ただし…

組織や社会の規範やルールも  
本人が自ら「意味づけ」することで「内在化」すると  
「したい」に変わることがある







[dotの土壌 その6]

「しなくちゃ」をなくして「したい」だけ

## dot value

- ・ 「しなくちゃ」を「したい」に
- ・ 心の声を大切に、今を生きよう
- ・ 多様性を、優しく受け入れよう
- ・ まずはチャレンジ、そこから学ぼう
- ・ シンプル、オープン、ナチュラルでいこう
- ・ ワクワクする場と体験を創りだそう
- ・ 心が疲れてる時は、遠慮なく休もう

みんなが価値観に共感し、個々に内在化してもらうことで、「したい」だけで成り立つ文化を創ろう



内発的動機づけ

すべてオープン

学習する組織

素のまんまの自分

ペイ・フォワード

持続的な幸せ

dot

外発的動機づけ

情報を統制

管理する組織

強く賢い自分

ペイ・バック

一時的な幸せ

ビジネス組織

「しなくちゃ」をなくして「したい」だけ

会計は徹底的に透明に。組織のルールも明確に

競争は学習の機会、共創を組み合わせる

リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る

ペイ・フォワードで、幸せを世界に

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

dotが大切にする「見えないもの」



みんな自己紹介  
仲良くなろう！

① 森崎 由佳 2年  
② 経営学科 3年  
③ 吹っ  
④ 財布、志保、のり、しん、あんだ

① 清水 佳穂 2年  
② 吹っ  
③ 吹っ  
④ 吹っ

① 今中 有空 2年  
② 吹っ  
③ 吹っ  
④ 吹っ

① 田内 美帆 4年  
② 経営 3年  
③ I x 3  
④ ない



毎週の定例会を  
めちゃ楽しく！







グラレコルーム  
お絵かき学ぶ！





最初はうまくいかないことも多く  
試行錯誤の日々が続きました

毎回、企画でアタマをひねる  
コミュニケーションを密にとる  
ファシリを勉強する …



なんとなく「できてきたな😊」と  
感じたのは、夏合宿あたりから



寸劇の主役  
ばっちり決めた





お願い  
くの方に  
います。  
行為で  
られ泣いてます...  
いただく方へのご配慮  
...そして楽しくおすごし  
ように from Paschi

めちゃ楽しいん  
ですけど💕

なんかいい感じ  
つかんだぞ😘





週二回、一ヶ月で「自走するプログラマ」を養成するコース  
by きり様 (宮島衣瑛くん)

文系だって  
プログラミング



秋からは、毎週の定例会のたびに  
誰かが「dotに興味ある友だち」を  
呼んできてくれるようになり

他大学（早稲田・慶応・青学・日大…）にも  
自然と広がってゆき

50人ぐらいだったメンバーは  
3ヶ月ぐらいで100人を超えました



青学のえっちょ  
です





しかし、ここで新たな難問が…

ツチを耕すことに集中して「半年間ビジネスはゼロ」

赤字で資金もピンチになっちゃった



# まじ、やばい。 資金が枯竭しそう

代表その2

代表その1

古株こーだい



株式会社dot、はじめての危機  
でもこんな時にこそ、人も組織も本性がでる

「押し売り営業」で  
解決するのはやめよう

危機こそ「学習のチャンス」  
自らの価値を知り、成長しよう！



# 好きと強みを起点に、心をこめて最善を尽くす

- ・ 徹底的に相手の立場になって考える
- ・ 好きと強みを起点に、提供できる価値を再発見する
- ・ それをシンプルにわかりやすく伝える
- ・ 有償でも無償でも、心をこめて最善を尽くす
- ・ うまい言葉より、熱い情熱を相手に届ける
- ・ どんなに苦しくても、価値観にあわない受注はしない
- ・ どんなに苦しくても、土壌が壊れる受注はしない

株dotの会計はすべてオープン。赤字情報もシェアして、学生たちも一緒になって考えました！



独自の価値創出

新規の営業

好きと強みを起点に、心をこめて最善を尽くす

内発的動機づけ

外発的動機づけ

「しなくちゃ」をなくして「したい」だけ

すべてオープン

情報を統制

会計は徹底的に透明に。組織のルールも明確に

学習する組織

管理する組織

競争は学習の機会、共創を組み合わせる

素のまんまの自分

強く賢い自分

リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る

ペイ・フォワード

ペイ・バック

ペイ・フォワードで、幸せを世界に

持続的な幸せ

一時的な幸せ

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

dot

ビジネス組織

dotが大切にする「見えないもの」



この時、本格的に開花したのが



# dot グラレコ

イベントを彩り、みんながシェアしたくなる、楽しい議事録





dotグラレコ部

私たちはチームでグラレコしています





全体を見て  
ディテールを  
かき込む

絵を描く  
言葉を書く  
フレームで囲う

お話を聞き  
構造化しながら  
内容をメモる



# SUNTORY

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

3時間かけたビジュアルに「うちのポスター、これでいいんじゃない？」とありがたいお声を🥹

### <2030 SDGs> ゲーム

1回目

2回目

わたしたちは、みんなできちんと「正しい数字」を拾います😊

早い発表も聞き逃さず内容を理解し、構造化して絵と言葉にします😊

手に余裕があるメンバーが企業さまのオリジナリティを描きこみます☺





グラレコ部が一生懸命考えてくれたおかげで  
dotの新サービスとして、グラレコが本格化

たえまなく、いろいろなイベントに  
呼ばれるようになりました

そこから派生し、いろいろなお声がけ  
いただくようにもなりました





2019/3/11 英語グラレコに挑戦！「EUREKA! 懇談会」 平井卓也 IT担当大臣とdotグラレコ部

ご依頼いただいたグラレコ・プロジェクト

お仕事系

グレートワークス(イベント)、セレスポ(イベント)、エンゲージメント・ファースト(イベント)、カスミ(社内会議)、グレートワークス(社内会議)、グレートワークス(顧客向け会議)、経営研究所(勉強会)、セレスポ(研修)、カスミ(社内会議)、東京ガス(社内イベント)、クリエイティブPR(親子討論会)、パナソニック(イベント)、カスミ(社内会議)、カスミ(広報)、YDC(研究会)、ソフィア(ワークショップ)、グレートワークス(顧客向け会議)、ブレンセンター(イベント)、セレスポ(イベント)、メンバーズ(ワークショップ)、ブレンセンター(イベント)、i-plug 2月19日(イベント)、丸和育志会(イベント)、内閣府(英語イベント)...

ボランティア系

朝日新聞社(イベント)、イクボス(イベント)、コモンズ投信(イベント)、ミライフ(イベント)、日本ファンドレイジング協会(イベント)、サインコサイン(イベント)、TED×ICU(イベント)、アースデイ東京(イベント)、WorldShift宇宙船地球号創造学校(イベント)...



お絵描き大好き  
すぎてdot入る

やったぜ💕

もえぶん

マエックス

にも



みなさまのおかげで

他にもいろいろ、お仕事のお話をいただきました

dotに、再び春が訪れました



ナチュラルな危機こそ、学びと進化の機会

その機会をみんなで活かし

dot はまたひとつ成長しました



# 2019 Spring







再来年入社するバイト  
ピュアdot えっちょ

新しい社員  
アーティスト まゆみ

新しい首席バイト  
3年で卒業したやまみほ

新しい社員  
ロジカルいとけん



## (参考) dotの働き方は「ワーク・ライフ・ジェンガ」

ミレニアル世代・Z世代を分析したサボンジャン氏とドッド氏は、仕事とプライベートの時間をより隣り合わせで捉える人が今増えていることにも触れた。これまでは、仕事とプライベートを程よいバランスを保ちながら分ける「ワーク・ライフ・バランス」の考え方が支持されていたが、仕事も生活の一部であるという「ワーク・ライフ・インテグレーション」が現在では支持されるようになってきているという。

そのインテグレーションの側面をさらに強めた「ワーク・ライフ・ジェンガ」という考え方も最近では認知され始めているようだ。「ワーク・ライフ・ジェンガ」とは、仕事とプライベートのピースが組み合わさって1つの人生が積み上がるという考え方。

仕事のピースが欠けても人生は完成されない、という意味では「ワーク・ライフ・インテグレーション」よりも人生における仕事の存在が重要であることを表した言葉であると筆者は感じた。(中略)

仕事に対して生きがいを感じる人、仕事をすることで自分が存在すると考える人ほど、この「ワーク・ライフ・ジェンガ」の考え方は当てはまるだろう。



出典：Worker's Resort ～ 従業員ニーズの理解が次世代のオフィスづくりのヒントに - WORKTECH LA・NYCレポート



2019年春、役員がタカが「動画制作」に  
特化するために独立😂

そのかわりに、四人の仲間が増えて  
株dotメンバーは総勢六人になりました

それに、学生のチームdotは  
新歓で一気に増えて160名に😱



会場エイベックスさん

# 新歓Party!

dot.

新歓パーティで  
80名のZ世代!





でも、2019年のdotには  
大きな課題がありました

それは、起点となった僕が  
あと一年で客員教授の契約を満了し  
学習院大学を卒業すること



株dot、チームdotの活動で  
僕がいろいろ支えていたこと

- 全員がほぼ新入社員、それで会社をどうやって運営する？
- 中核的価値（企画提案からファシリまで）をどう創出する？
- ヒエラルキーのない未来の組織の設計図をどう描く？
- 講義履修者の入部から、定例会の場まで、、、どうする？



僕がいれば、いつまでも頼ってしまい  
みんなの成長を妨げてしまう

かといって、すぐ離れたら  
組織が機能不全に陥り兼ねない…





こいつは難問だ  
しかも寂しい

愛するdotの独り立ち  
どう見守るか



試行錯誤の上に思っていたのは  
深い学びを得られるかどうかを基準とする  
「学びドリブン」

そして、一人ひとりの強みの活かす  
「シェアド・リーダー」  
という着眼でした



# 学び視点で、個々のメンバーの成長を促す

- ① 自律的に動いた方が「深い学び」を得られることはなにか？
- ② 斉藤が介在した方が「深い学び」を得られることはなにか？
- ③ 今の時点では、斉藤しかできないことはなにか？

この3つの視点で、仕事や起きている事象を整理し、斉藤は  
① 介在しない ② コーチとして介在する ③ 主体的に介在する  
とし、スキル移転しながら、一人ひとりの成長を促していく

dotメンバーが仕事を ①うめ級、②たけ級、③まつ級 と分類し、それに従って斉藤が介在する



# 「学びドリブン」をベースに、安心して自走しよう

## ■ うめ級

- ・みんなが自律的に行動したほうが、深い学びが得られること
  - ・具体的にはすでに成功経験をもつこと（新歓、定例会、合宿、dotフェス、日常業務など）
  - ・僕がしていたこともあわせて、みんなでチャレンジしてみよう
- ① 構想して、みんなに意味を伝える
  - ② 役割をつくり、最後まで楽しくやりきる
  - ③ 問題を見つけたら、すぐ解決する

## ■ たけ級

- ・僕がコーチとして介在したほうが、深い学びが得られること
- ・具体的には難易度の高い日常業務や意思決定（部活立ち上げ、大きな企画提案など）
- ・積極的に僕にヘルプ投げてね。でも僕はコーチに徹して、意思決定はしません

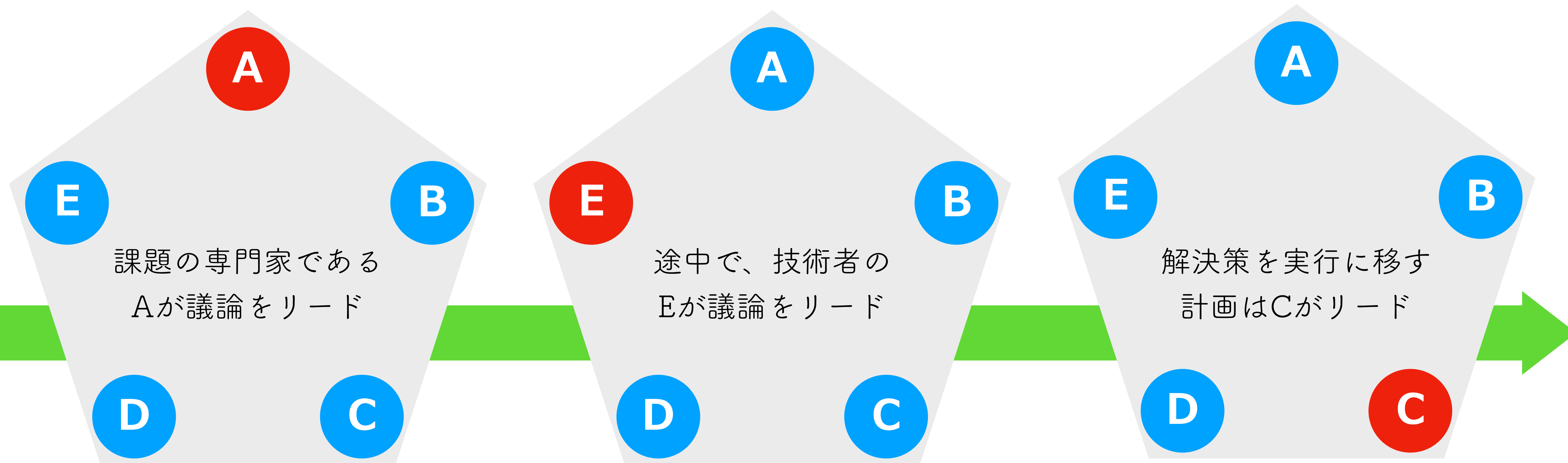
## ■ まつ級

- ・僕が主体的に関与したほうがいいこと
- ・具体的には後戻りが難しいことや未経験なこと（組織の土壌に関わること、経営判断、トラブルなど）
- ・僕はみんなとともにディスカッションし、意思決定にも参加します



[dotの土壌 その8]

## 強みを活かし、助けあう。みんながリーダー



課題への情熱、専門性などにより、自然にリーダーとフォロワーが入れ替わるシェアド・リーダーシップ。最適なリーダーがたつと、他メンバーは模範的フォロワーになり、チームは学習しながら実行していく。



みんながリーダー

リーダーは一人

強みを活かし、助けあう。みんながリーダー

独自の価値創出

新規の営業

好きと強みを起点に、心をこめて最善を尽くす

内発的動機づけ

外発的動機づけ

「しなくちゃ」をなくして「したい」だけ

すべてオープン

情報を統制

会計は徹底的に透明に。組織のルールも明確に

学習する組織

管理する組織

競争は学習の機会、共創を組み合わせる

素のまんまの自分

強く賢い自分

リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る

ペイ・フォワード

ペイ・バック

ペイ・フォワードで、幸せを世界に

持続的な幸せ

一時的な幸せ

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

dot

ビジネス組織

dotが大切にする「見えないもの」



とんとんが  
いない時も

強みを活かし  
みんなであう





夏合宿 2019!





Z世代会議も！





みんなの成長が加速した。

しかも幸せ😂





夏合宿に参加した50名の  
めちゃ熱いdotへの思い💕



# あなたにとってdotとは

dot. 歴  
短

Q1 私にとってdotって?

出会い  
親友  
楽しい! 大仕事  
英語力高める!!  
素  
いい人な  
先輩  
説明会  
居心地良い場所  
心理的安全性

Q2 "dotはなにを何してる?"

ALL!!  
Study 両立  
Play  
"合理的な安全性"  
Welcome  
Tommy

Q3 来年dotどう使ってるの?

休意味で  
今までの  
新入生  
もとの決山!!  
卒業しても  
かかれない

Q4 dot 7x24 何してる?

みんな楽しめる  
イベント!!  
もとの  
dot支社  
設立  
留学先  
語学  
場所  
dot支社  
設立  
色んな話  
学友はみんな  
社会人でも学友を

fun < interesting

心理的安全性

おこせる

おうちの  
おこせる

家看板

おうちの  
おこせる

おうちの  
おこせる

Q5 dot 5年10年  
"dot's dream is..."

dot Big

dot's





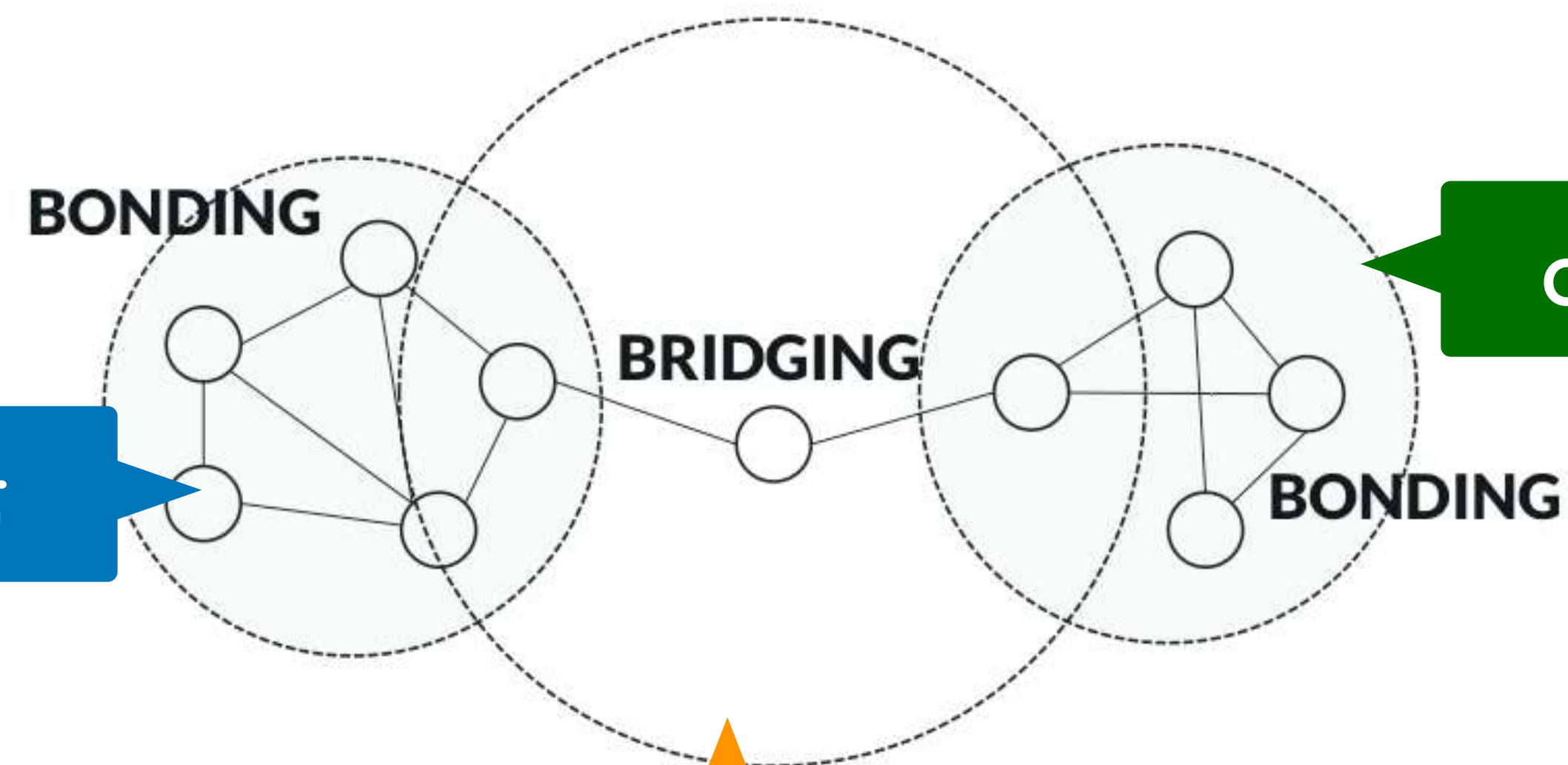
そして、いまチャレンジしてるのは  
「より深く、より広く」

深い交流、みんなの交流  
二つの場をクロスすること



[dotの土壌 その9 として挑戦してること]

## 強い絆と弱い絆を組み合わせた、両利きの経営



dot内のいろいろな部活

dot内のいろいろな部活

dot内のいろいろなイベント

人数が100人を超えたので、グラレコ部みたいな部活(6ヶ月ごとに変わる)をオープン、深く学ぶ場(知の深化)を創りたい。それと同時にイベントで、みんなが交流する場(知の探索)を創りたい!



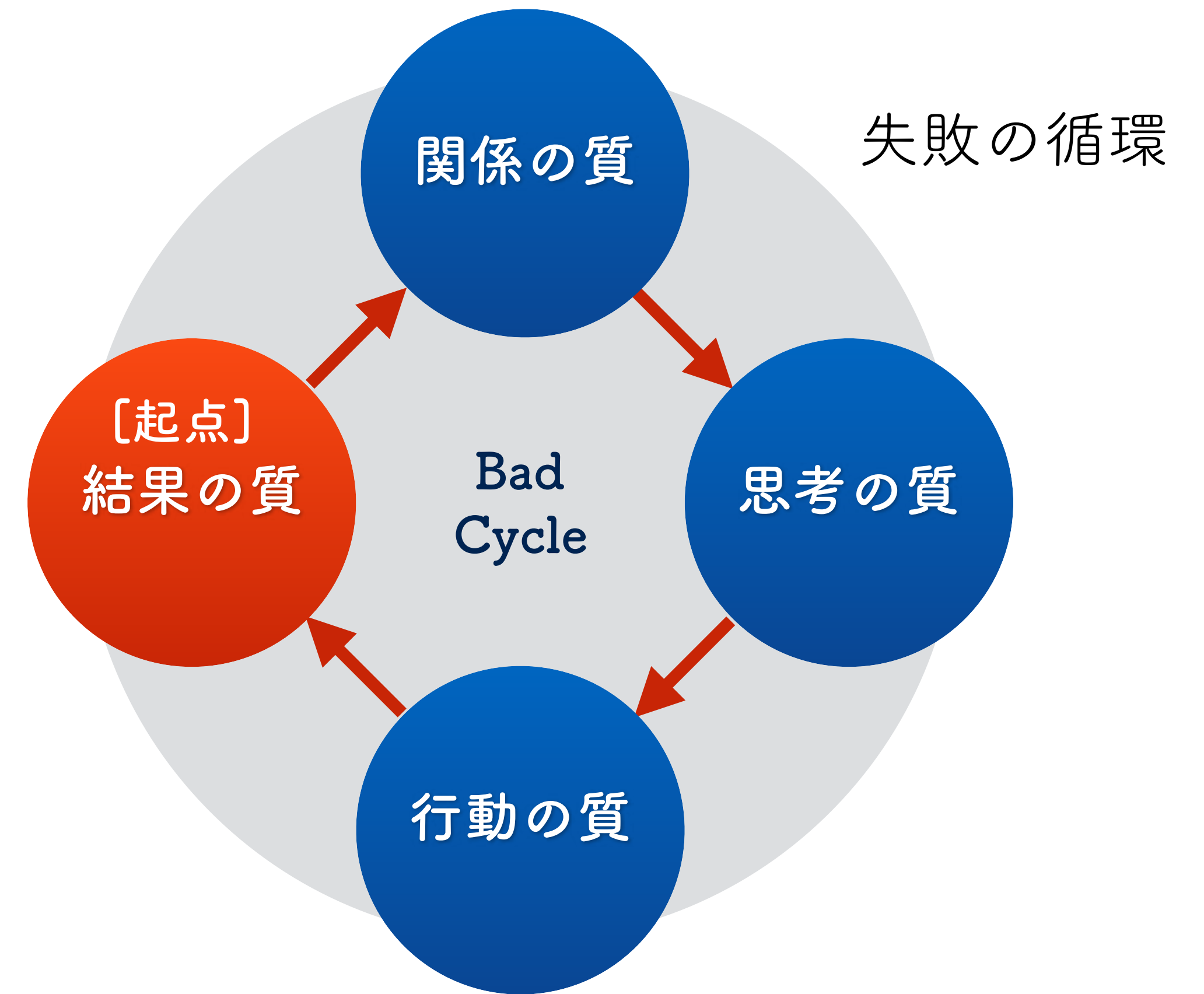
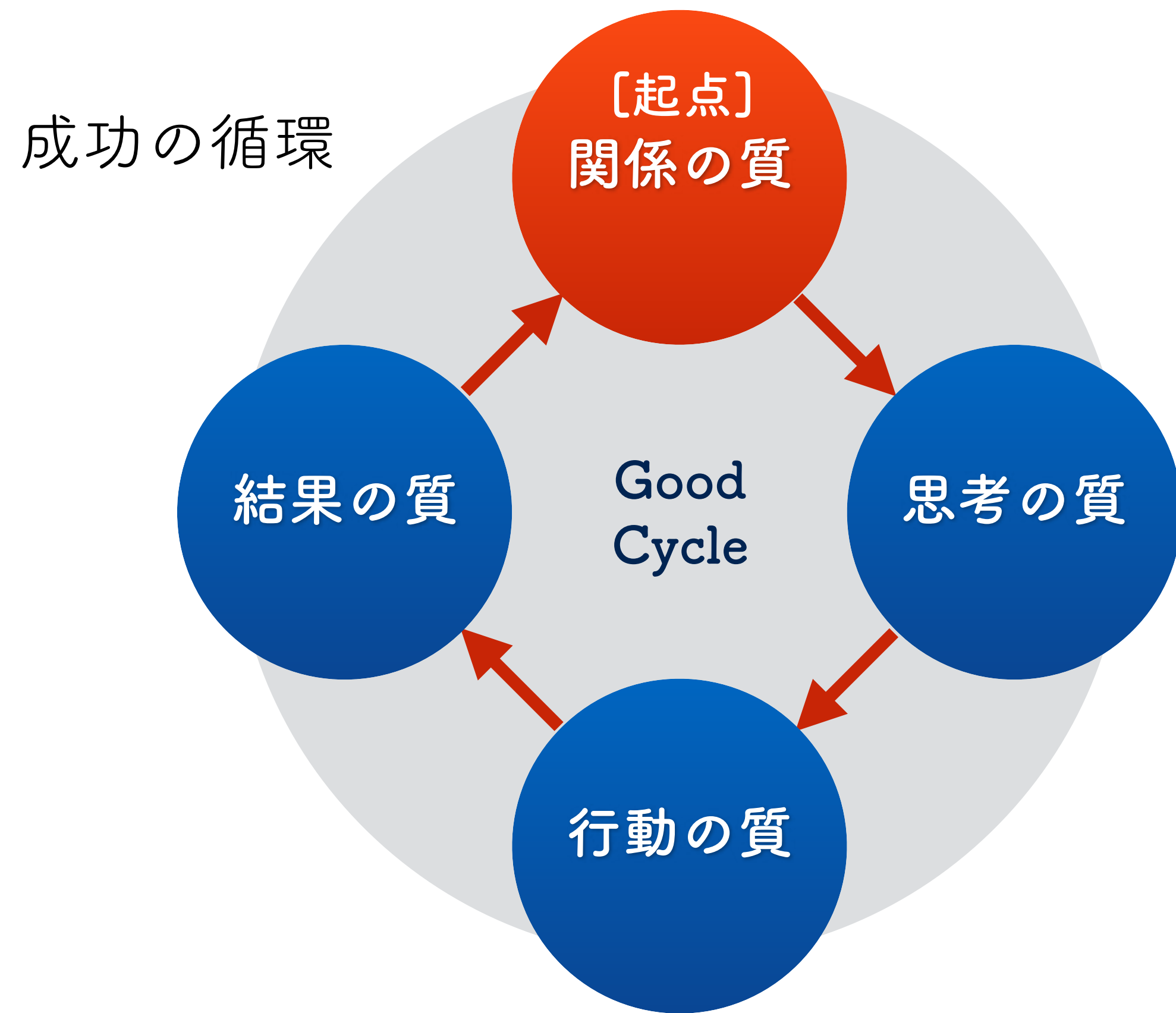
とっても難しい課題ですが  
みんなでチャレンジしています！



今までの流れを  
チャートにまとめると、こうなります

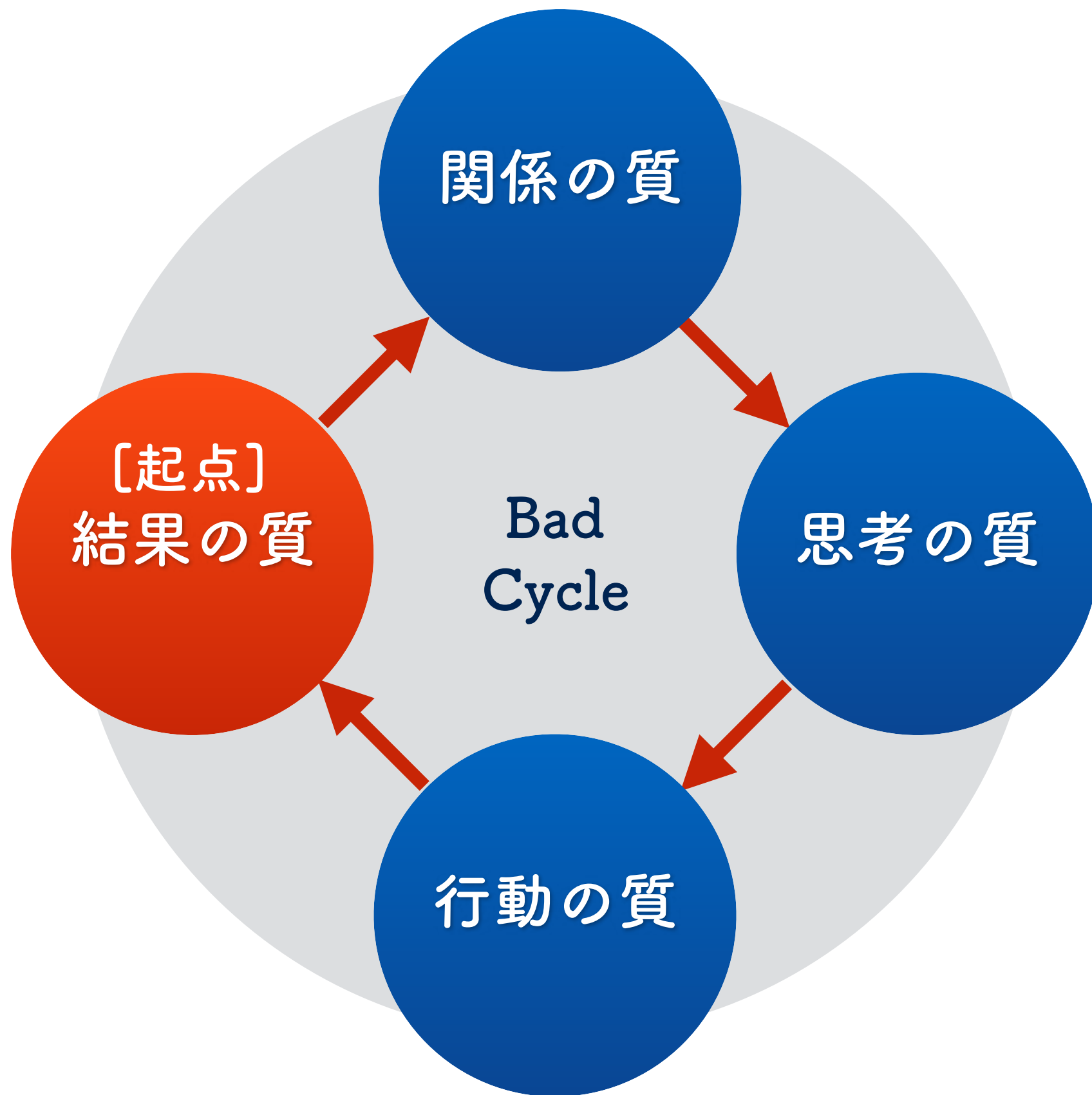


# ダニエル・キム 「成功循環モデル」



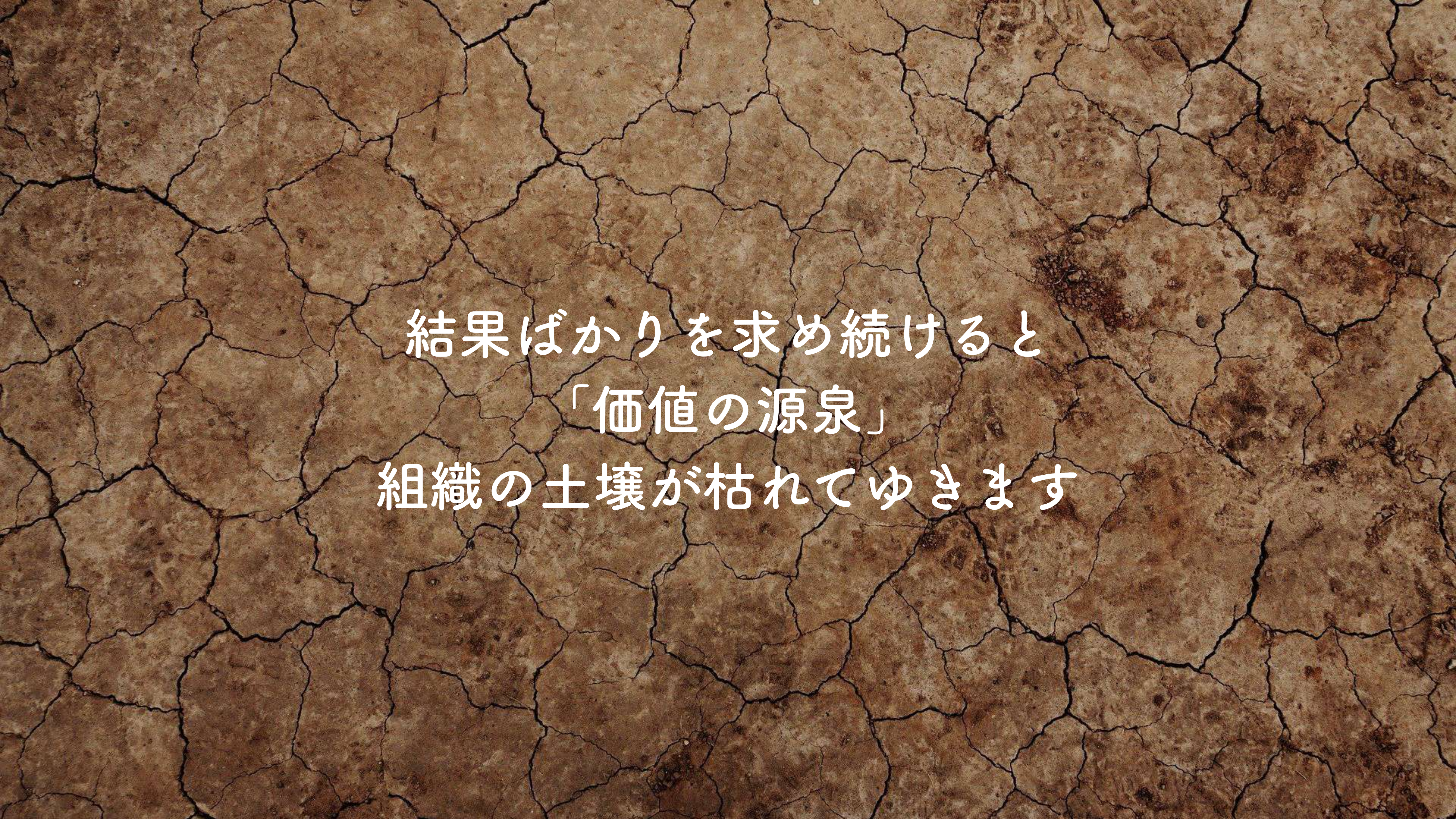


# Bad Cycle



- 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

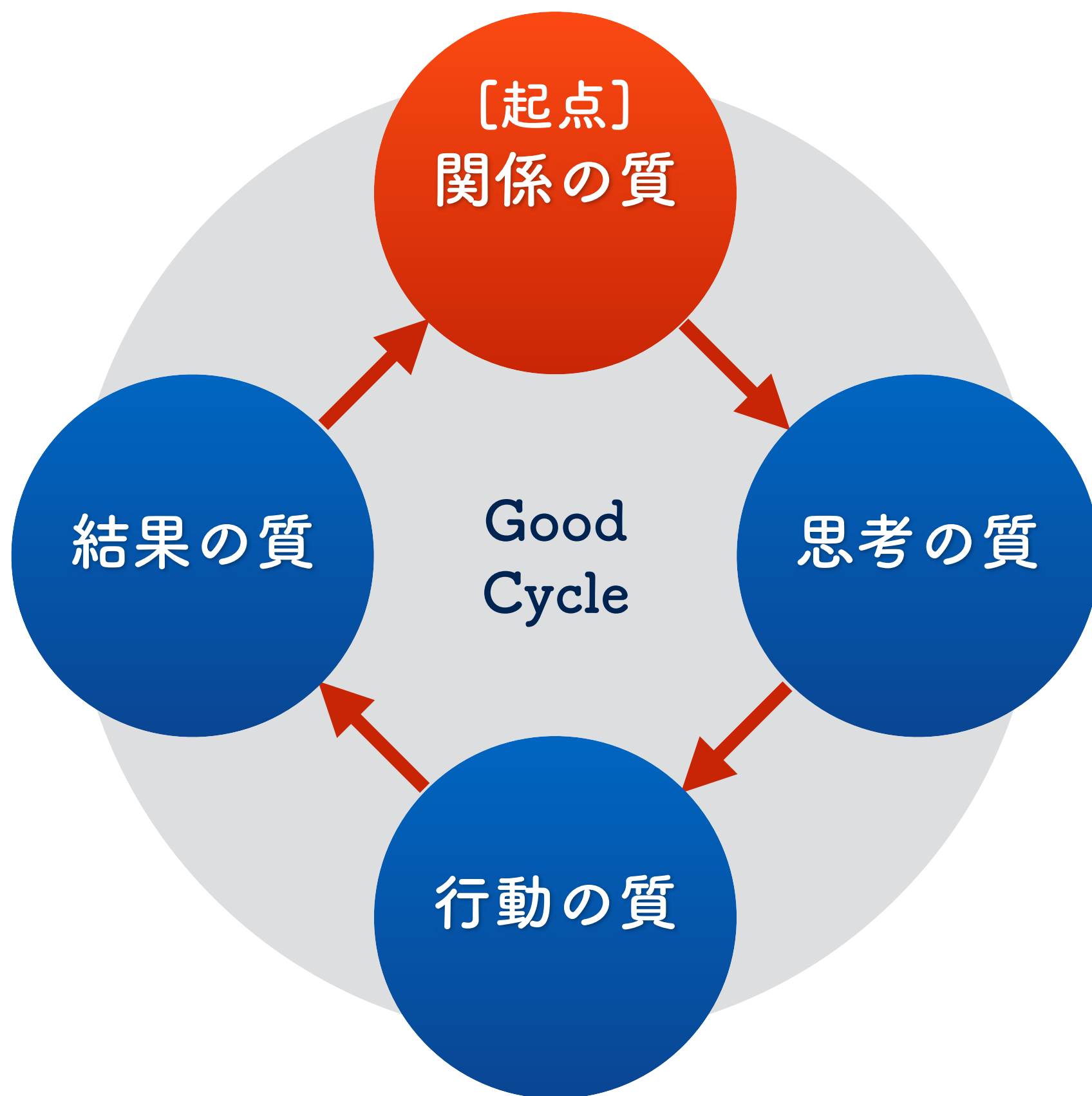




結果ばかりを求め続けると  
「価値の源泉」  
組織の土壌が枯れてゆきます



# 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





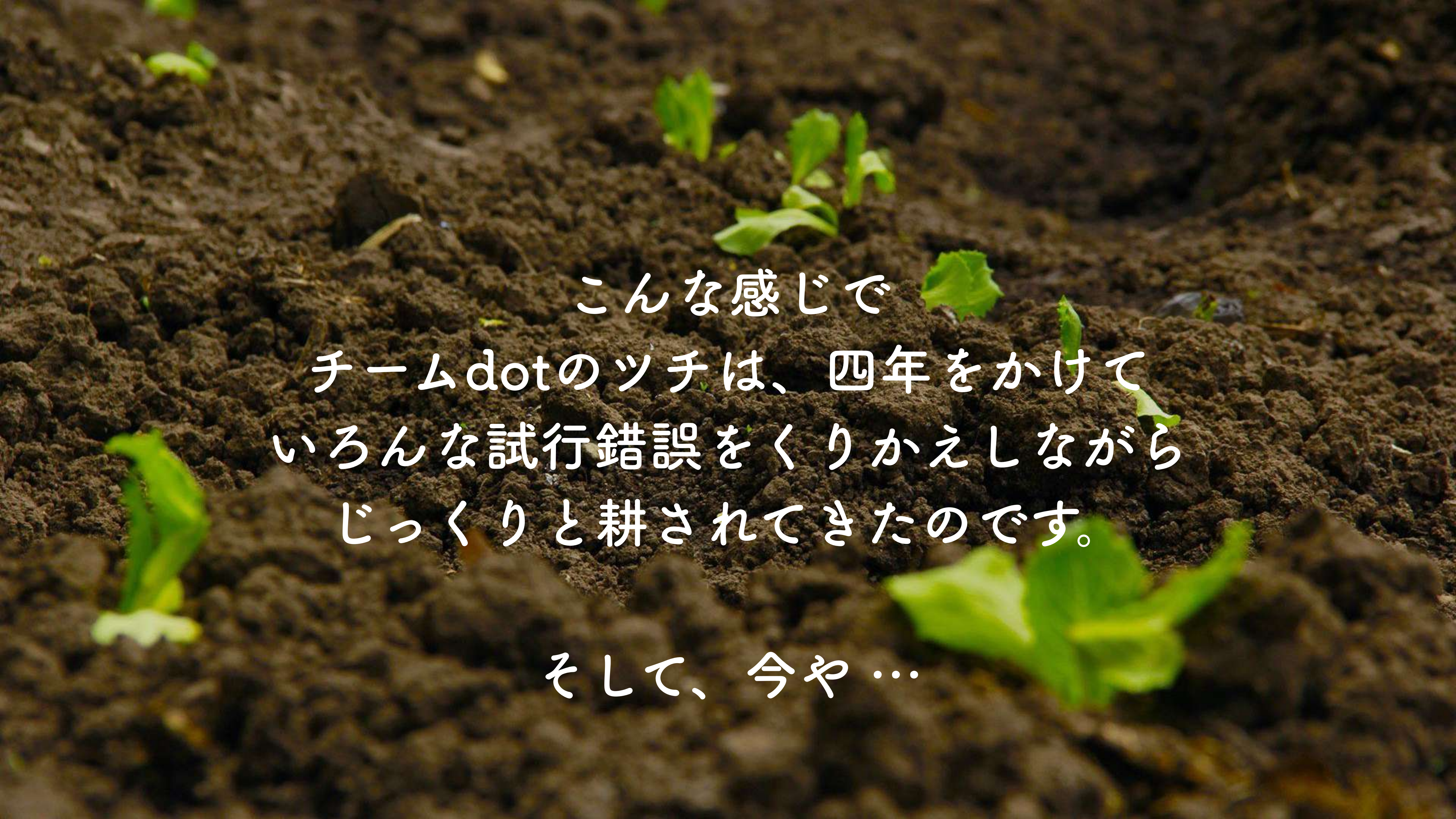
土が豊かになると  
より大きな植物が生きられるようになり  
大きな虫や動物が集まります。そして  
次第に、生態系が豊かになっていきます。

組織も同じですね



みんながリーダー、シェアド・リーダーシップ  
好きと強みを起点に、心をこめて最善を尽くす  
「しなくちゃ」をなくして「したい」だけ  
会計は徹底的に透明に。組織のルールも明確に  
競争は学習の機会、共創を組み合わせる  
リーダーが率先して、心理的に安全な場を創る  
ペイ・フォワードで、幸せを世界に  
内面的な豊かさに、持続的な幸せがある





こんな感じで  
チームdotのツチは、四年をかけて  
いろいろな試行錯誤をくりかえしながら  
じっくりと耕されてきたのです。

そして、今や…



# 心理的安全性と内発的動機がめちゃ高い学習組織に





dot のツチに蓄積された養分を  
これからも大切にするために

共有する価値観 "dot value" を  
つくりました。



# 共有する価値観 "dot value"

持続的な  
幸せ

ペイ  
フォワード

心理的に  
安全な場

学習する  
組織

オープンな  
文化

しなくちゃを  
「したい」に

ハッピーな  
価値の創出

みんなが  
リーダー

疲れたら  
やすもう



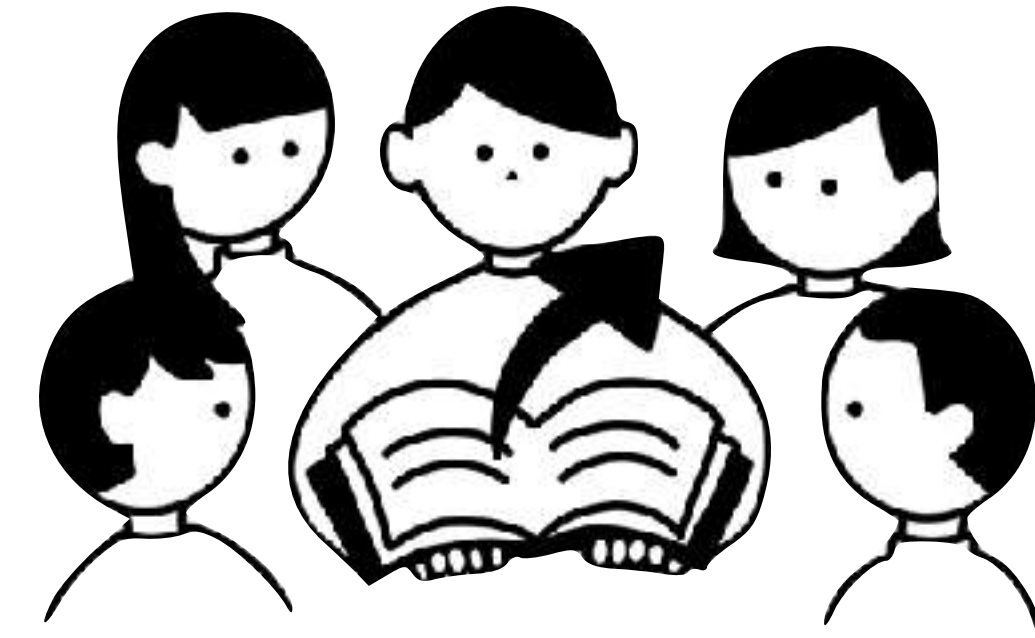
実は、このチームdotの土壌は  
場当たりの思いつきではなく  
最新の経営理論と事例に基づいて  
育まれていきます



個人の幸せを最上位におく価値観



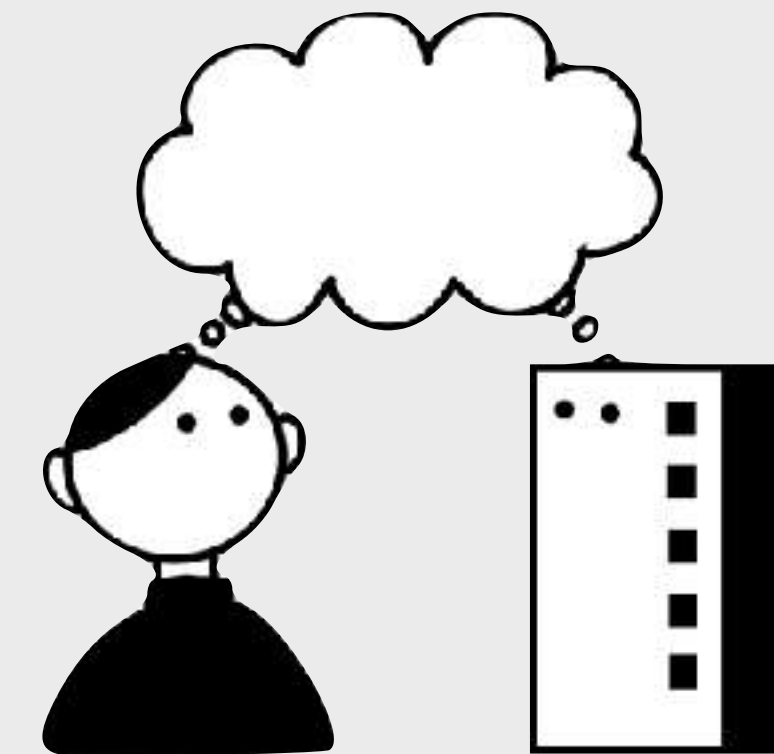
学習と成長を核とする組織



dot Way



イノベーションを創発するメソッド



個人と組織が共有する未来像



## 個人の幸せを最上位におく価値観

- ・ ポジティブ心理学
- ・ フロー理論
- ・ 自己決定理論
- ・ 学習する組織
- ・ 心理的安全性
- ・ シェアド・リーダーシップ

## 学習と成長を核とする組織

- ・ ビュートゾルフ (オランダ、世界最高のティール組織)
- ・ W.L.ゴア (米国、アイデア市場をベースにした組織)
- ・ セムコ (ブラジル、社内の民主化に成功した組織)

## dot を支える 最新の経営理論と事例

- ・ hintフレームワーク
- ・ デザイン思考
- ・ リーンスタートアップ
- ・ 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

- ・ フォルケホイスコーレ (デンマーク、幸せの学校)
- ・ ミネルバ大学 (米国、世界最難関のオンライン大学)
- ・ Teach for America (米国、教育を変える非営利団体)

## イノベーションを創発するメソッド

## 個人と組織が共有する未来像



最後に、個人的なお話を…



「ソーシャルシフト」出版以来  
ビジネスの世界で

「ホントに幸せな組織」を実現すべく  
青臭い理想を追い求めてきました



「言ってることはわかるけど  
現実的じゃないですね」

何百回となく、この言葉を言われ続けてきました



心が折れかけていたときに  
困らずも、学習院大学にお声がけいただきました

今、dotの若者が  
自発的に「僕の理想の組織」を創りはじめてます

みんなの満面の笑みに囲まれて、僕はとても幸せです





ワクワクしたい人  
連絡ちょうだい！

伸びしろが半端ない  
ワクワク社長、富田侑希





## 制作者プロフィール 齊藤 徹 (さいとうとおる)

1961年12月12日生まれのAB型、原宿近辺に在住

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



1985年 日本IBM株式会社に入社

1991年 株)フレックスファームを創業

2000年 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 loop」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 リポート」(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

## 幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しました

120時間の大学講義エッセンスを、21時間に凝縮した少人数・短期集中講座

1. 楽しく役立つ経営学
2. ずっと続く幸せを探して
3. 人のつながりの科学
4. 共感を育む対話の技術
5. リーダーシップの技術
6. ヒエラルキーのない組織
7. シェアド・ビジョン

「hintゼミ」にご興味ある方は

Join the dots



## ■ 社内向け講演実績 (掲載許可をいただいた企業のみ)

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

## ■ 顧客むけ講演実績 (掲載許可をいただいた企業のみ)

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

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