組織の成果は**つながり**で決まる

大学講義「企業経営とソーシャルキャピタル」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

グループ視点 ～ チームの問題を解決する

©2019 Toru Saito

いいソーシャルキャピタルをつくる６つのメソッド

対話を通じて
共感を育む

心理的に安全な
場をつくる

価値観を共有し
自律をうながす

個人(ノード)視点　グループ(クラスター)視点　組織(ネットワーク)視点

対人関係の
問題を解決する

チームの
問題を解決する

組織の
問題を解決する

©2019 Toru Saito

チームの
問題を解決する

グループ(クラスター)視点

©2019 Toru Saito

では、現実に起きた悩みをもとに
チームの問題の解決方法を
学んでゆきましょう

©2019 Toru Saito

「指示待ち」と「抱え込み」

某委員会内のチーム（3年1人、２年1人、１年3人）の課題

大学の某委員会においてチームリーダーをしているのですが、今現在、私が書類を作り、後輩はただ読むだけ。私が指示した通りにファイリングするだけで、私が全ての指示をだし、ただそれに従っている状態です。

また、名指しで指示を出さないと「誰かがやってくれる」と思って動いてくれません。そのため自分のことで手一杯で、教育をしている時間もとれない状況です。

一方、他のチームではすでに下の学年が主体となって動いてるところもあります。

人数が少なく、先輩後輩というよりも全員で協力しあっていきたいのですが、難しく感じています。このままだと、来年や再来年のことも不安に思ってしまいます。

信頼してくれているのは感じているのですが、どうしたら互いに指示を出し合い、積極的に仕事をできるような環境になるでしょうか。

©2019 Toru Saito

今日は隣か前後、２-３人でペアワークします。
1人になりそうな人には声をかけてあげてね。
集まったら、自己紹介しあいましょう。

〔名前・学部学年・ゼミ・部活サークル、共通の友人〕

©2019 Toru Saito

続いて、指示待ちの後輩に関する悩みについて
共感できるか、どう解決すればいいのか
話し合ってみよう

©2019 Toru Saito

L

指示待ちの後輩に関する悩みについて
解決策が思いついたら、投稿してみよう

©2019 Toru Saito

1

「抱え込み」と「指示待ち」どうすれば解消できるの？

©2019 Toru Saito

有能なプレイングマネージャーが抱える典型的な問題

・上司の課題 … 抱え込み（自分でやってしまう）
・部下の課題 … 指示待ち（言われたことしかしない）

↓

組織崩壊の悪循環

［組織の目的である分業が成立せず、組織の意味がなくなる］
抱え込み → 指示待ち → 抱え込み → 指示待ち → 抱え込み …

©2019 Toru Saito

仕事の抱え込みを解消するには？

1. 人に仕事を頼んで、嫌がられてしまうのがこわい
2. 一生懸命にやれば自分でこなせる、そっちの方が早い
3. 仕事が片付かないのは自分のせい、責任をとらなくちゃ

相手をリスペクトした頼み方をすること。
そうすると、人はそれを「自分への信頼の証」だと感じて
信頼に応えようと、一生懸命に動いてくれるのです。

©2019 Toru Saito

仕事の抱え込みを解消するには？

1. 内容を整理する（仕事をシンプルに部品化して切り出す）
2. リスペクトを伝える（忙しさ、立場等に配慮する）
3. なぜ「この仕事が大切か」を伝える
4. マイクロマネジメントしない。必ず感謝を添える

©2019 Toru Saito

部下の指示待ちを解消するには？

1. 仕事を抱え込まない。部下にまかせる
2. 「指示」ではなく「質問」で、してほしいことを伝える

   ✕ ①を②に従ってやっておいてね

   ◯ ①なんだけどキミはどう思う？どうすればいいかな？
3. 成果に対して問題があれば「指示」ではなく「質問」で

©2019 Toru Saito

「ティーチング」と「コーチング」の使い分けについて

©2019 Toru Saito

ティーチング：答えを教える

「コーチング」

傾聴・質問・共創
相手が持っている答えを引き出す

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

「ティーチング」

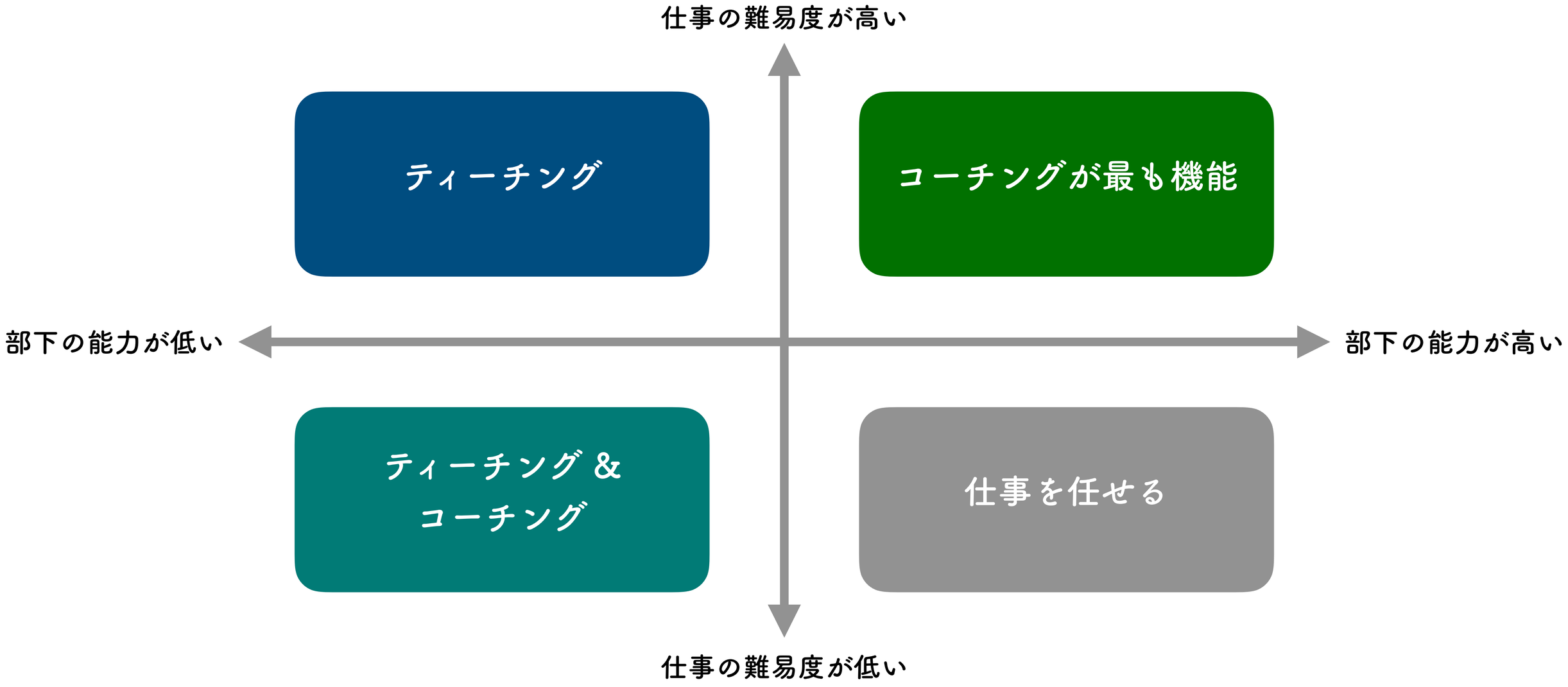
指導・指示・命令
私が持っている答えを教える

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

コーチング：答えを引き出す

©2019 Toru Saito

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」



©2019 Toru Saito

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」

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「指示待ちと抱え込みの問題」について
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

自分ごとで
考えてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでも
どうぞ

新しい人がすぐやめてしまう

某パン屋さんバイト、10人チームの課題

私がバイトしているお店での悩みです。

新人が入ってきてもすぐやめてしまいます。一ヶ月以内、長くでも三ヶ月でやめてしまいます。私は三年生なので就活がはじまってくるとなかなかシフトに貢献できなくなってしまうのでとても不安です。

私と同期三人はどのポジションもできて、わりと仕事ができましたが、下の世代がぜんぜん続かない人ばかりで、今後が心配です。

私たちもわかりやすく教えたり、コミュニケーションをとったりして、場の雰囲気もよくなるよう努めています。それなのになぜ長続きしないのでしょう。

お店が忙しいのが大きいと思うけど、楽しかったら続くと思ったり。。。続けてもらうための策があればいいなと思います。みなさんの知恵を貸してください。

©2019 Toru Saito

新人がやめてしまう悩みについて
共感できるか、どう解決すればいいのか
話し合ってみよう

©2019 Toru Saito

L

新人がやめてしまう悩みについて
解決策が思いついたら、投稿してみよう

©2019 Toru Saito

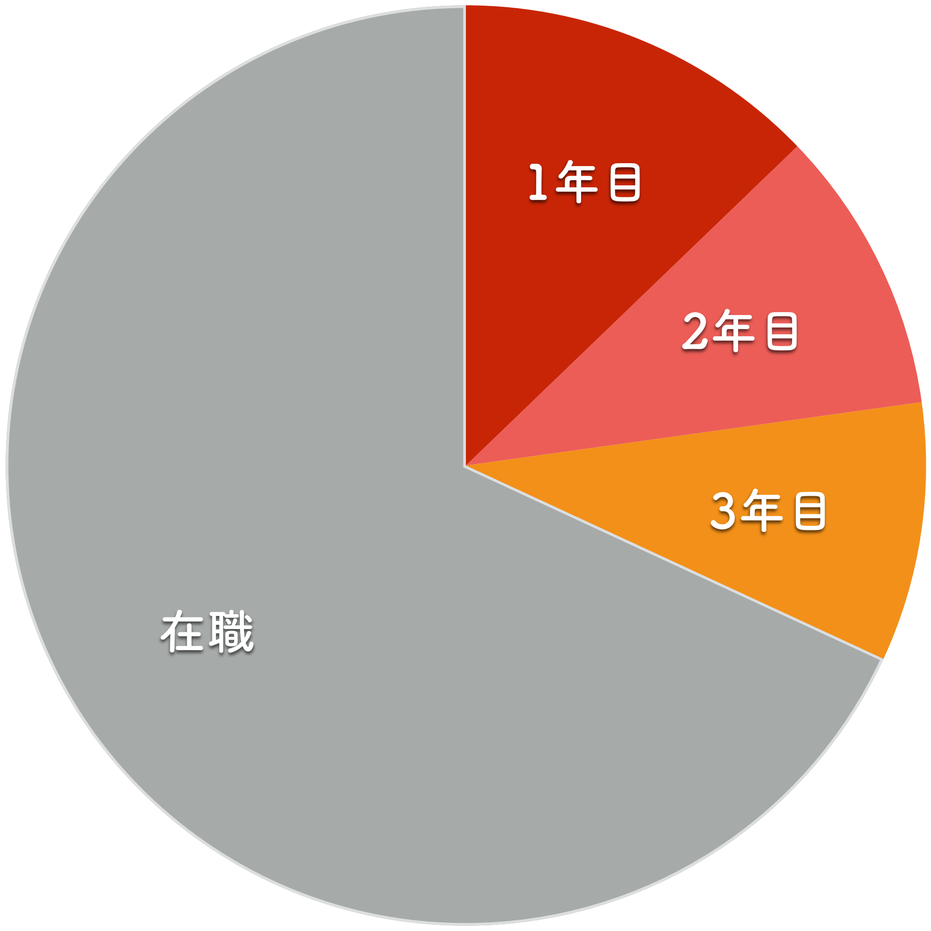
2

「新人のがすぐやめる問題」どうすれば解決できるの？

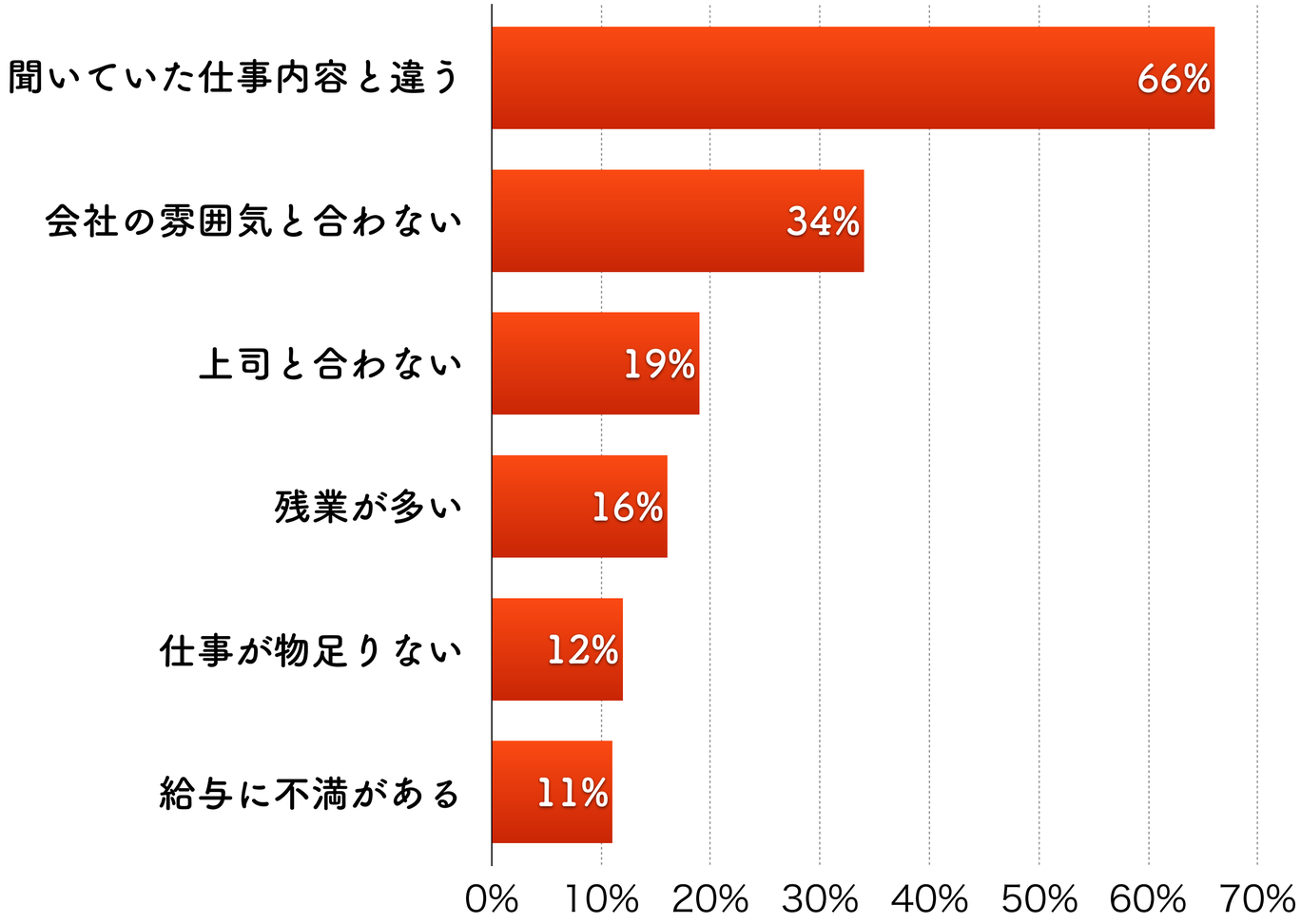
©2019 Toru Saito

「最近の人たちはすぐやめてしまう」
という声をよく聞きます。
なぜでしょう？

©2019 Toru Saito



入社３年で32%が退職（2015年 厚労省調査）



入社３年以内の退職理由（エン・ジャパン調査）

©2019 Toru Saito

「最近の人たちはすぐやめてしまう」

には理由がある

©2019 Toru Saito

King's Dilemma

印刷機の登場は情報流通に革命をもたらした。ごく一部の特権階級のみが持っていた情報が、一般の人々にまで伝わる。彼らが読み、考え、発表するのを妨ぐことはできない。啓発され団結した市民を抑制的な手法で統治することは困難だ。他の進歩的な統治者が市民の地位を認めれば、王はたちまちその座を追われかねない。これが「王のジレンマ」である。

画層出典：from Flickr Criative Commons, by oknovokght

昔は仕方ないとあきらめていたこと

江戸時代の「切り捨て御免」
大名行列を横切っり、武士に口論をしかけたら無礼討ちにされる

明治時代から戦前までの「戸主制度」
戸主(こしゅ。一族の長)の許可なくして婚姻や引っ越しができない

昭和時代の「ハラスメント」
セクハラ・パワハラ・アカハラなどが当たり前に行われていた

©2019 Toru Saito

Googleによるデジタルシフト

（日本では2001年から）検索すれば瞬時に情報をとれるようになった

Facebook/Twitterによるソーシャルシフト

（日本では2009年から）人と情報を交換し、連帯できるようになった

©2019 Toru Saito

2000年以降、社会が一気に透明化し
人々が連帯して行動するようになった

その結果…

× がまんできなくなった

○ 正しい情報を瞬時にとれるようになった

○（問題は残しつつも）以前より公正な社会になった

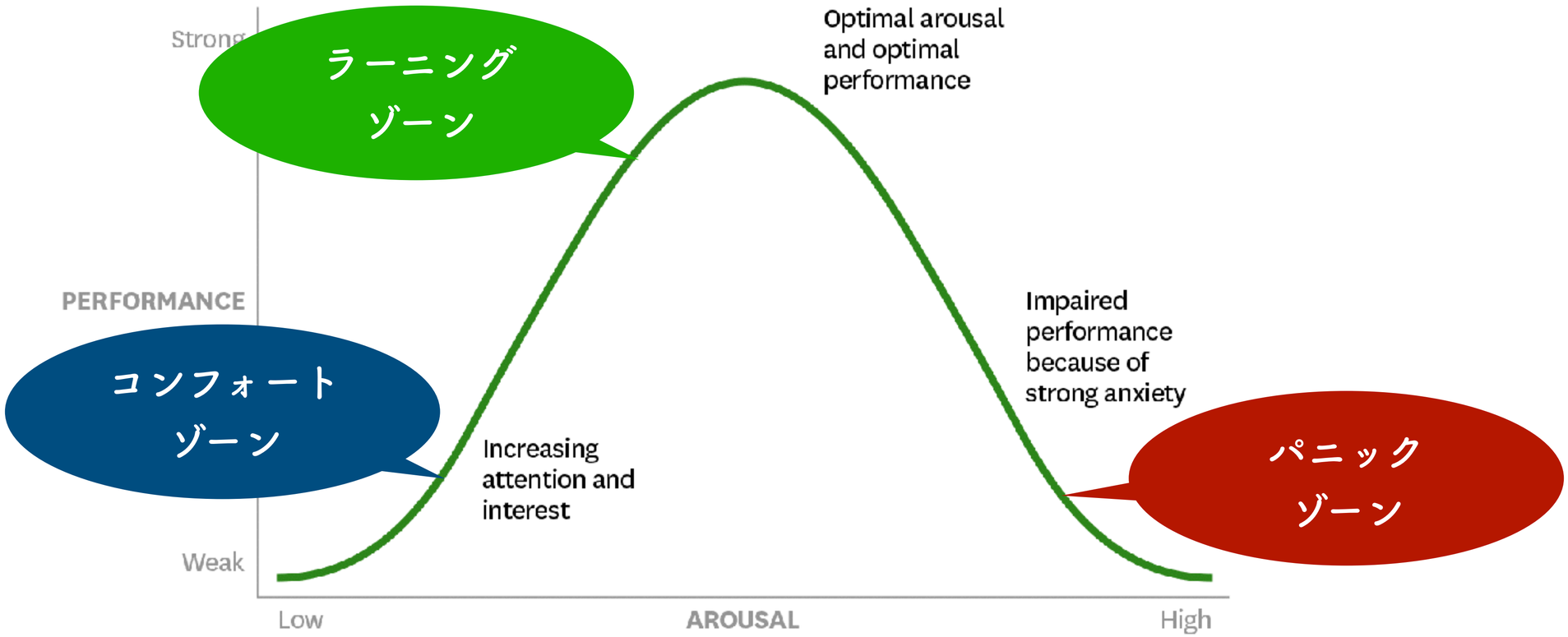
©2019 Toru Saito

新人に定着してほしいのであれば

新人に立場になりきって考えること

©2019 Toru Saito

ヤーキーズ・ドットソンの法則

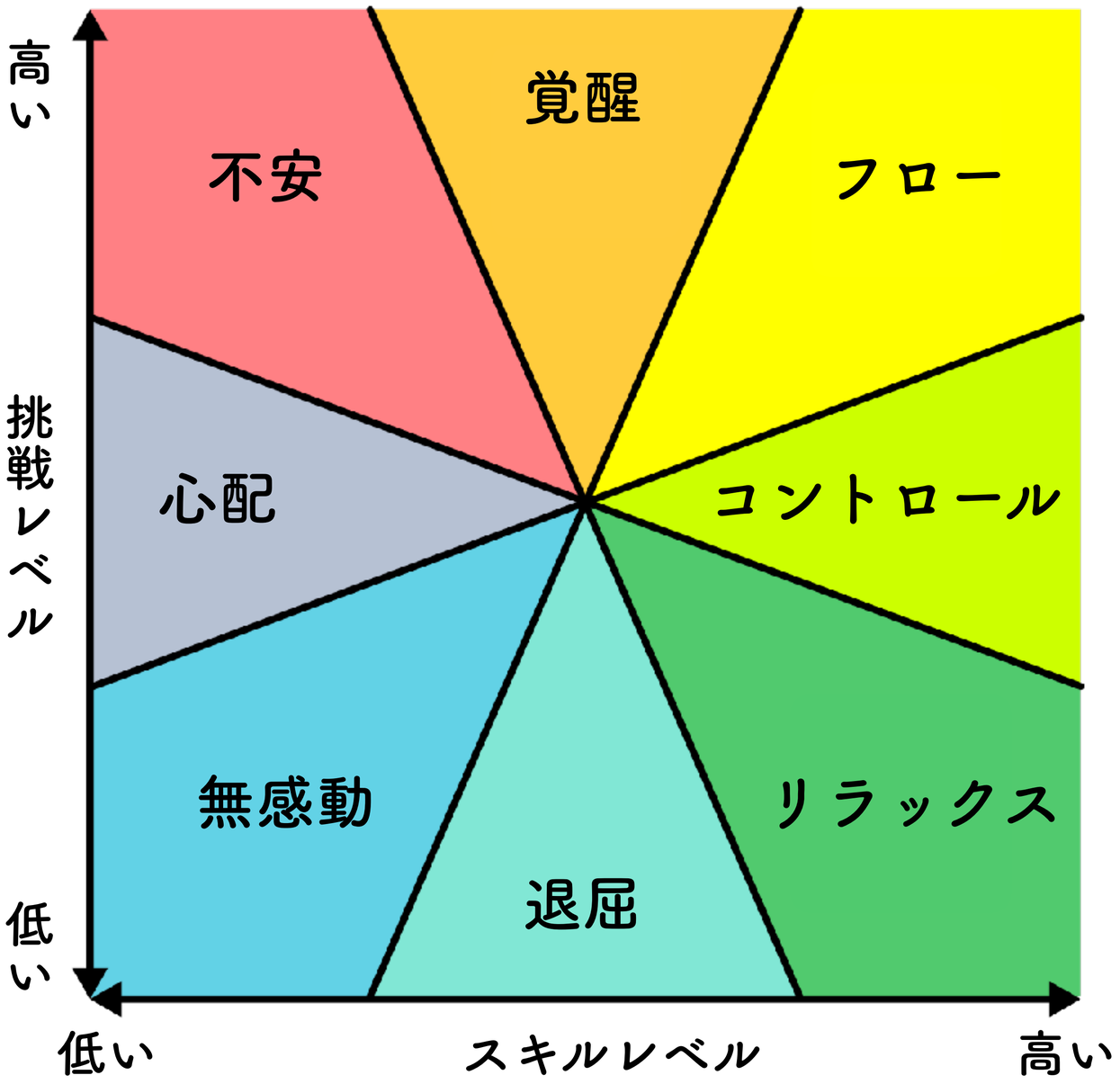


心理学者のロバート・ヤーキーズとJ・D・ドットソンは、ねずみを用いた実験を通じ、学習やパフォーマンスにある法則を発見した。実験は、ネズミに黒と白の目印を区別するように訓練し、ネズミが区別を間違えた時には電気ショックを流すことで学習を促すもの。電気ショックの程度が強まると正答率が増すが、最適な強さを上回ると正答率が低下することがわかった。

©2019 Toru Saito

私たちが「**持続的に成長する**」ためには
「**コンフォートゾーン**」から抜け出し
「**適度な不安**」を感じる状態を
定期的に克服する必要があります。

©2019 Toru Saito



©2019 Toru Saito

出典: M.チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

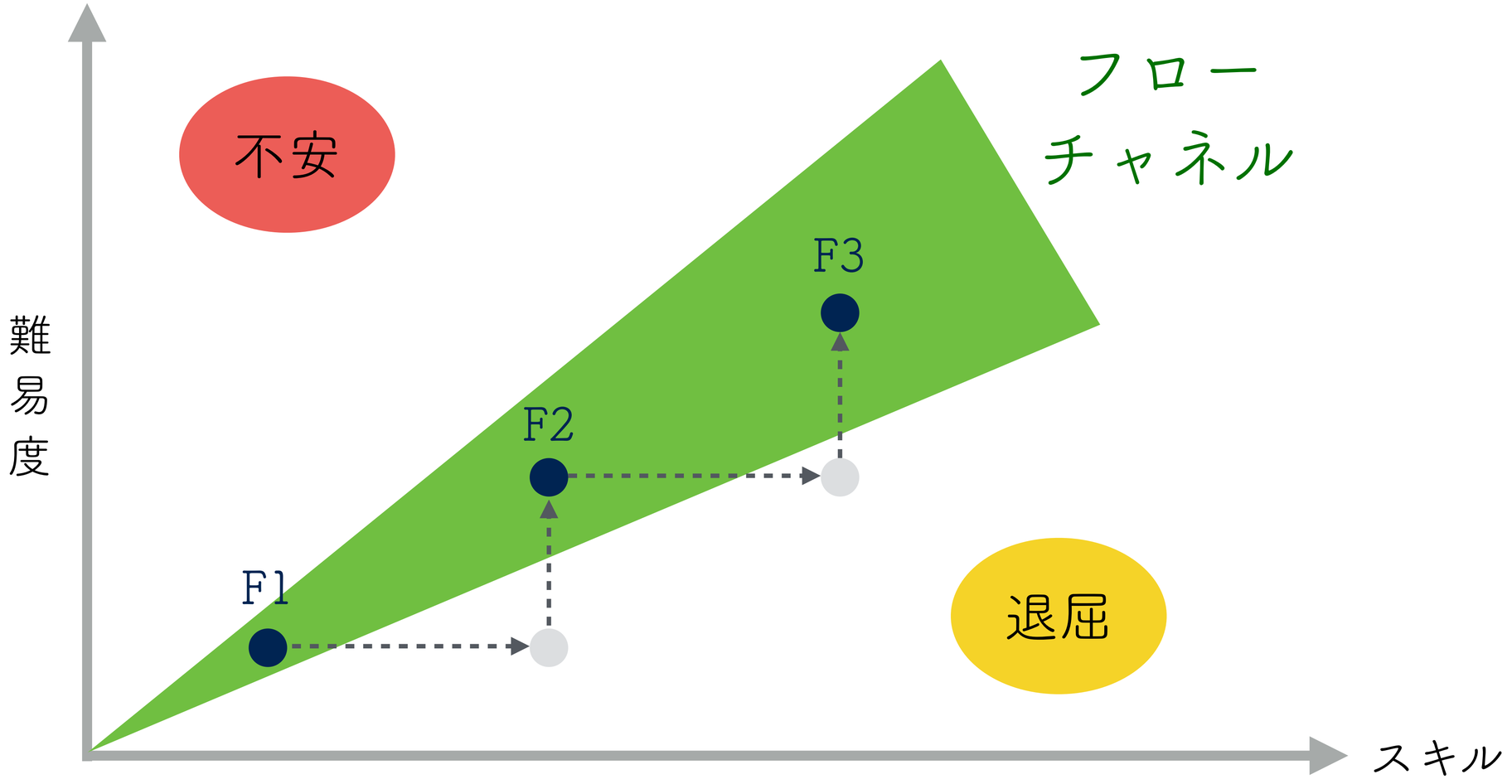
「**フロー状態**」を維持することができれば
私たちは幸せを感じながら成長できます。

そのためには
「**スキルレベル**」にあわせた「**挑戦課題**」を
設定できるかどうかがキーとなります。

©2019 Toru Saito

ワークに対する最適な課題

自分のスキルに対して適度に難しく、細切れに連続した課題を設定する



©2019 Toru Saito

出典: M.チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

「フロー状態」が生み出される条件

① ワーク
自分のスキルに対して適度に難しい

② 自分自身
完全に統制できている感覚がある

③ チーム
成果への迅速なフィードバックがある

④ 環境
集中を妨げる外乱が遮断されている

出典: M.チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「新人がやめてしまう問題」について
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

自分ごとで
考えてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでも
どうぞ

チーム内の温度差を解消したい

某サークル、30人チームの課題

私はあるサークルの幹部ですが、、いろいろ悩みがあります。

一番大きな問題は組織内で、積極的な参加してくれる人とそうでない人の温度差が大きいこと。企画などを呼びかけても、実際に関与してくれるのは、いつもの決まった数名になってしまいます。

それに連絡でも困っています。人数は30人ほどですが、LINEで連絡しても反応がなかったり、連絡が行き渡らないことがとても多いことです。

定例会でもお知らせしているのですが「イベントはいつですか？」とか「場所はどこですか？」と聞かれます。遅刻も多く、合宿費などの集まりも悪いです。外部に迷惑もかかるために建て替えて支払うことすらあります。

ほんとにつらいです。この組織内の温度差、どう解消すればいいのでしょう？

©2019 Toru Saito

チーム内の温度差に関する悩みについて
共感できるか、どう解決すればいいのか
話し合ってみよう

©2019 Toru Saito

L

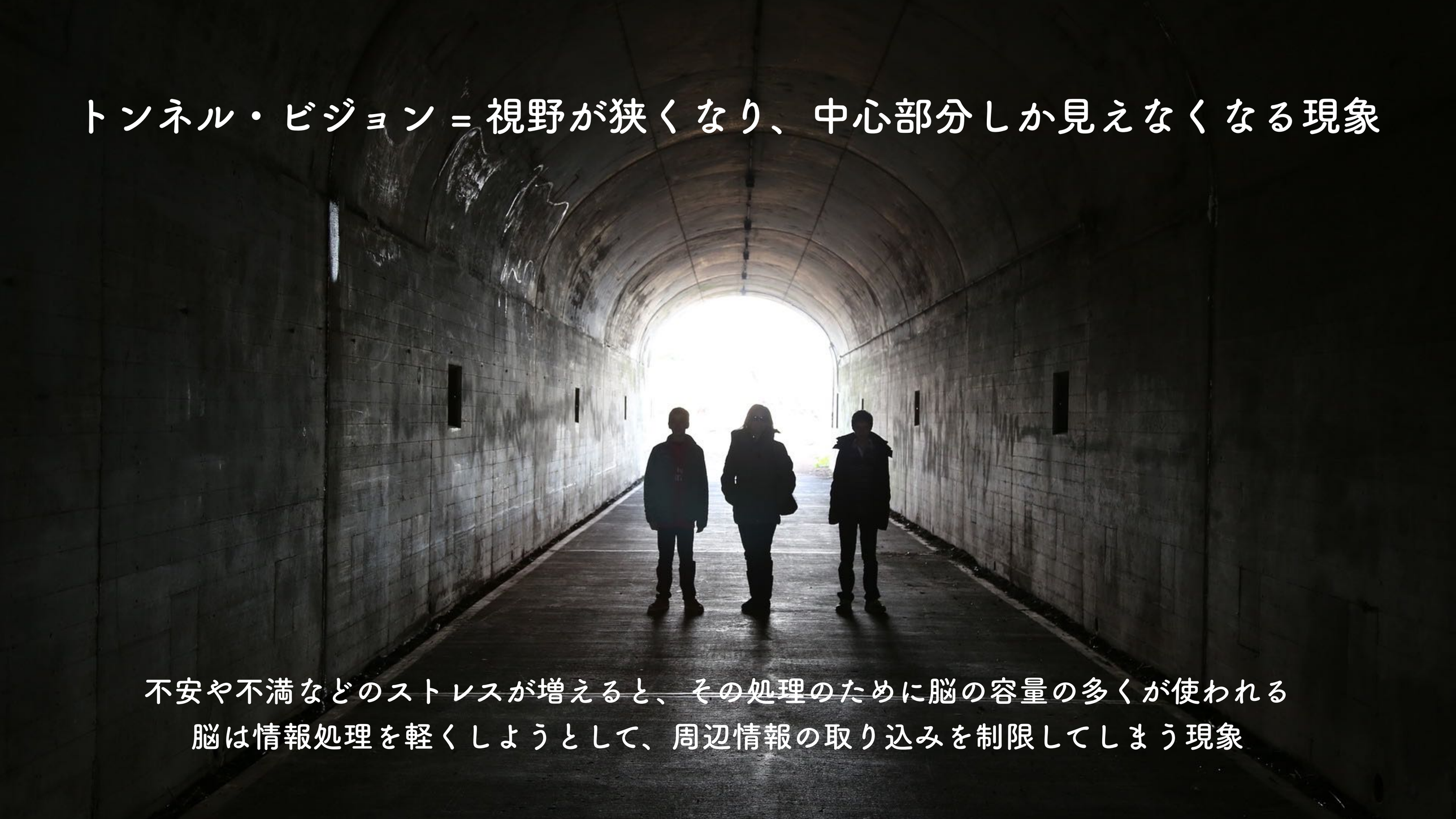
チーム内の温度差に関する悩みについて
解決策が思いついたら、投稿してみよう

©2019 Toru Saito

3

「チーム内の温度差問題」どうすれば解消できるの？

©2019 Toru Saito



トンネル・ビジョン＝視野が狭くなり、中心部分しか見えなくなる現象

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

「トンネルビジョン」で見失うもの…

① 積極的に参加してくれている人の顔

② 無関心に見える人が、最初に入ってきた時のこと

③ 他の組織では、自分もそういう感じだったこと

©2019 Toru Saito

組織内に温度差があるのは「正常な状態」です

全員が
無関心

<

組織内に
温度差

<

全員が
前向き

「悪い部分」に執心する「トンネルビジョン」に陥らないこと

©2019 Toru Saito

様子見派

消極派

積極派

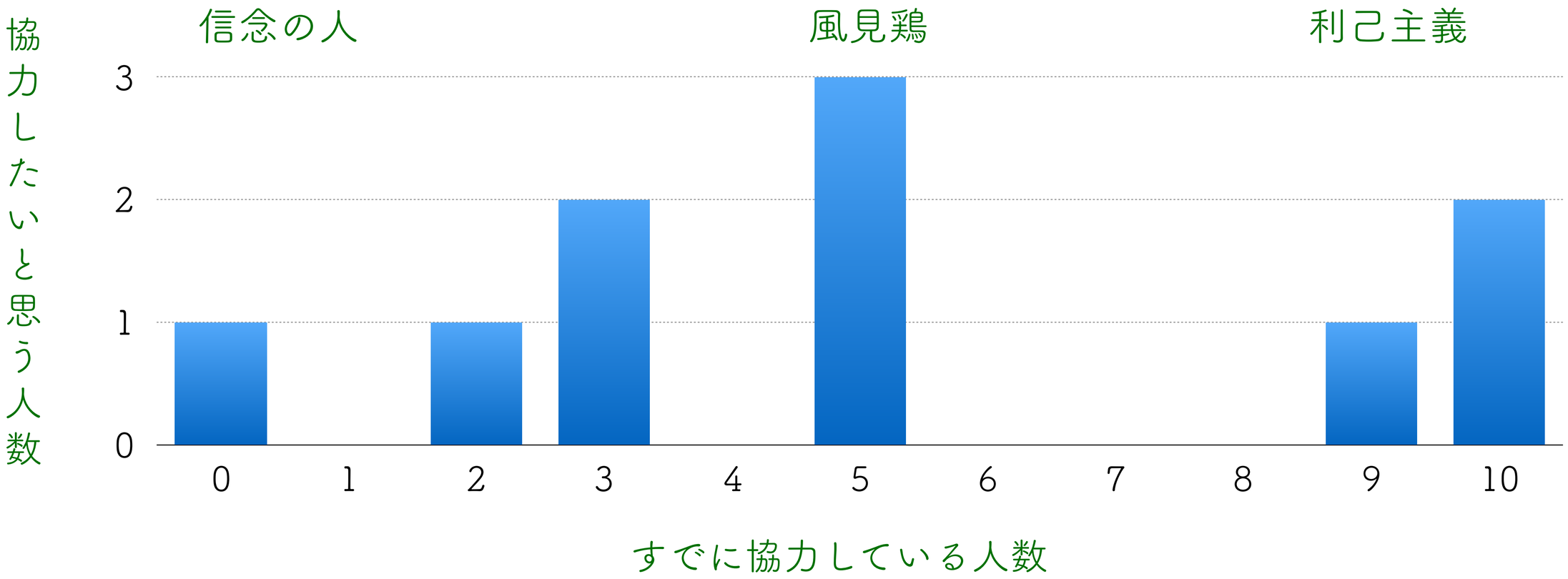
やる気がわかない
活動にあまり関心
を持てない

チームに参加する
以上、私は活動に
積極的に貢献する

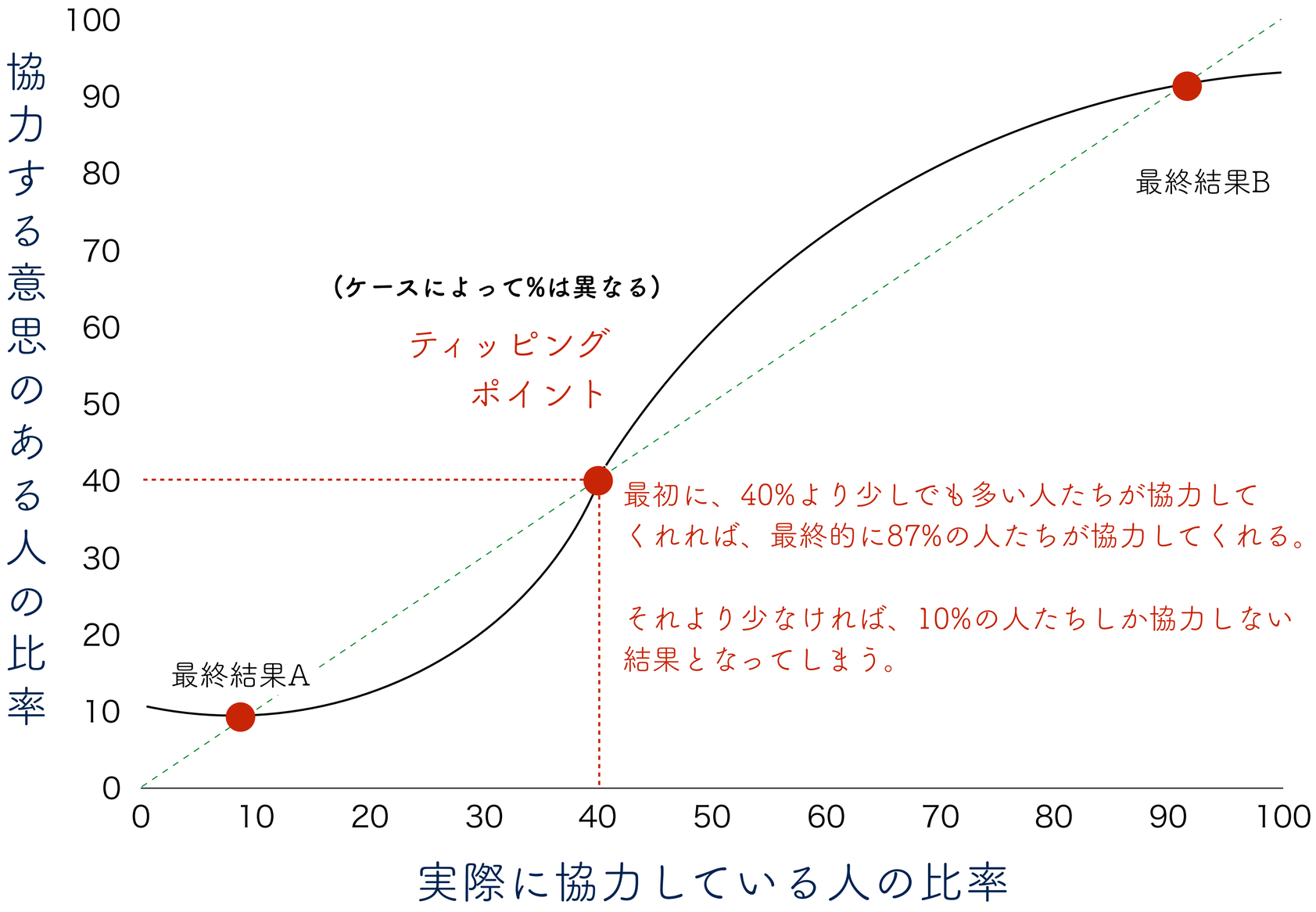
自分にとって活動に参加する意味が
感じられれば、積極的に貢献する

©2019 Toru Saito

ある中学のクラスで、A君がB君をいじめています。
残る10人の生徒はどう思っているのだろう？



©2019 Toru Saito



©2019 Toru Saito

全部の人を動かす必要はない。
どうやって「一部の様子見派」を動かすか？

©2019 Toru Saito

人によって活動の関与度が違う

積極的に関与する

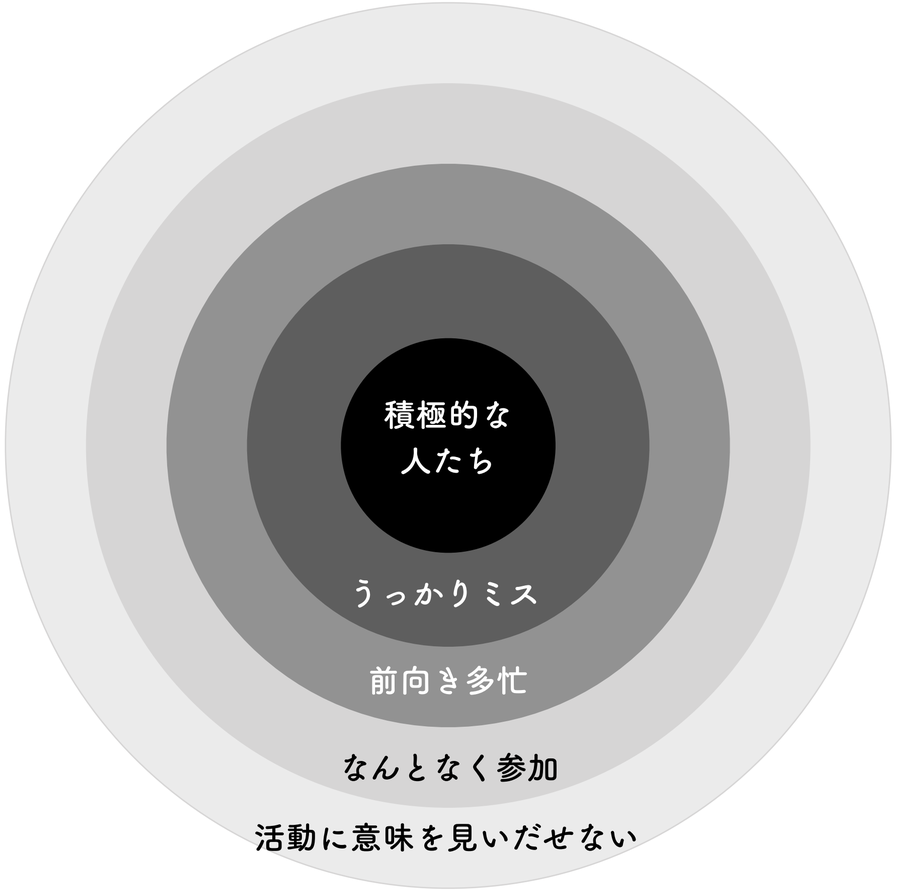
前向きだけど、ミスが多い

前向きだけど、多忙

なんとなく参加している

活動に意味を見出していない

その人ごとに問題は異なる



©2019 Toru Saito

「なんとなく参加している」

「活動に意味を見いだせていない」

人たちの中と

活動の意味を考えてみる

©2019 Toru Saito

Be Natural ～ 自然体でいこう

はじめは　　いつのまにか　　ここに戻そう

「したい」→「しなくちゃ」→「したい」

・何のために参加しているのかをみんなで考える
・興味がうすれた人は自然に退会できるようにする
・興味が復活すれば、いつでも再入会できる

©2019 Toru Saito

人を動かすためのOS

モチベーション1.0

生理的動機

「食べるために働く」

生存欲求と性的欲求

戦後の焼け野原

モチベーション2.0

外発的動機

「成功報酬のために働く」

報酬と罰

高度成長・バブル期

モチベーション3.0

内発的動機

「働きたいから働く」

自らの意味づけ

社会成熟期

©2019 Toru Saito

出典：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

内発的な動機の根源にあるもの

パーパス(目的) 人生における意味を感じたい	オートノミー(自律性) 自分の人生を監督したい	マスタリー(熟達) 新しいことを学び、創造したい
自らの意味づけで行動したい	課題の優先度を決めたい	新しいことを知りたい
自己利益だけでは満たされない	時間の使い方を決めたい	フロー状態を継続したい
まわりの人を幸せにしたい	どんな手法を使うかを考えたい	自己成長を感じたい
自分を超えたものに貢献したい	一緒に働く仲間を決めたい	根気と情熱が必要となる

©2019 Toru Saito

参考：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

人が本気になる、３つのポイント

人生における「意味」を感じたい
自らの「意思」で動きたい
新しいことを学び「成長」したい

©2019 Toru Saito

活動に意味を見出したら
やりがいを感じる環境をつくる

©2019 Toru Saito

やりがいを高める4つのステップ

1. 信頼実感（信頼されているという実感）
2. 貢献実感（組織に貢献しているという実感）
3. 成長実感（自己成長しているという実感）
4. 帰属実感（組織の一員であるという実感）

©2019 Toru Saito

例えば…

1. 信頼していること、期待している役割を伝える
2. 適切な難易度(易しすぎず難しすぎず)の課題を出す
3. すぐにフィードバックする(ポジをネガの三倍以上)
4. もうちょいやりがいのある課題を出す
5. またフィードバックし、みんなにも貢献を伝える
6. (居心地がよくなり、この場に居たいと感じる)

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科	□営 □法 □政 □国 □文 □理		
学年	□3年 □4年	学籍番号	ー　ー
名前			

学び

「チーム内の温度差問題」について
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

自分ごとで
考えてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでも
どうぞ