コントロールを手放して
組織を導く技術

透明な時代のリーダーシップ

透明な時代に悩むリーダーに捧げる、30のヒント

ver 2020.04.01

ビジネス・ブレークスルー大学 専任教授　斉藤 徹

©2020 Toru Saito

「できるかできんか、わかんねえけど、
俺はやりてぇよ！」

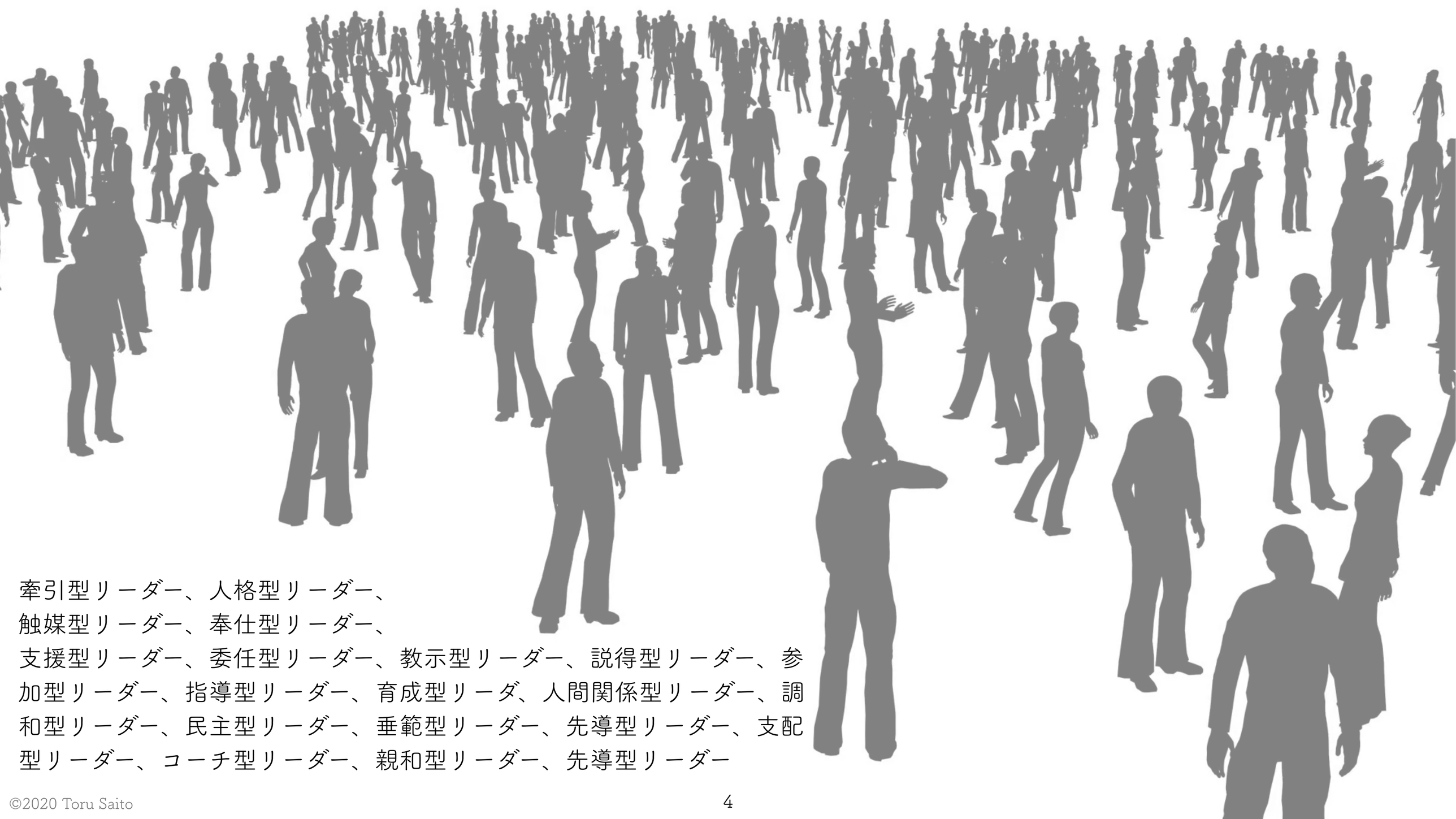
我が愛する、本田宗一郎

リーダーシップのスタイルは

個性そのもの

人の数だけ、あっていい

©2020 Toru Saito



牽引型リーダー、人格型リーダー、
触媒型リーダー、奉仕型リーダー、
支援型リーダー、委任型リーダー、教示型リーダー、説得型リーダー、参加型リーダー、指導型リーダー、育成型リーダ、人間関係型リーダー、調和型リーダー、民主型リーダー、垂範型リーダー、先導型リーダー、支配型リーダー、コーチ型リーダー、親和型リーダー、先導型リーダー

©2020 Toru Saito

「いかに集団をまとめ、一つの方向に導くか」

リーダーの悩みは、今も昔も変わらない

ただし「テクノロジーの進化」で組織環境が激変し

古典的な統制手段は使えなくなってきた

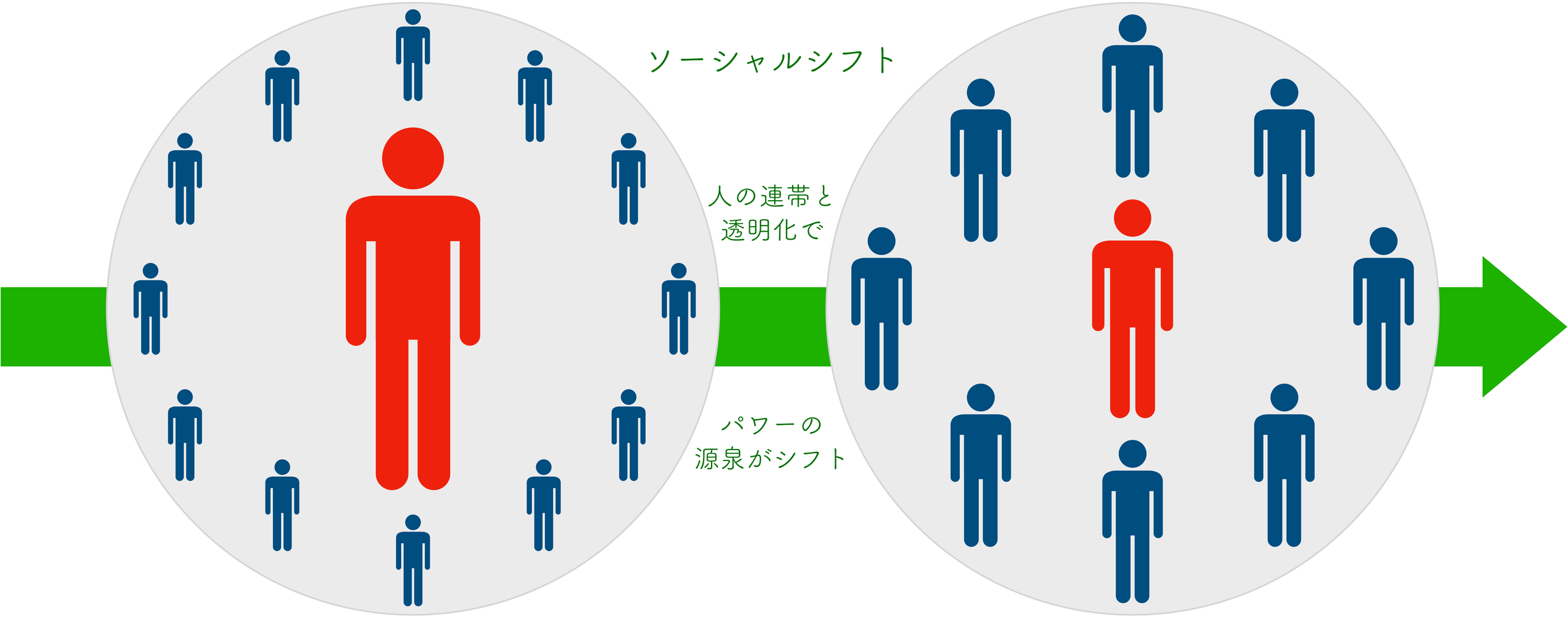
©2020 Toru Saito

ソーシャルシフト*1

- いい職場か悪い職場か、ググればすぐわかる
- 理不尽な統制行動は、ソーシャルメディアで晒される
- 居心地が悪ければ、いつでも違う居場所を探せる

*1 … 人々の緊密なつながりと透明化がもたらした、社会のパラダイムシフト

©2020 Toru Saito



↓ 1. ポジションパワー　（組織から付与された力 ～ 指揮命令、予算、人事、報酬決定、情報管理など）
→ 2. パーソナルパワー　（個人の知識や技術が生む力 ～ 専門知識、特殊スキル、実績、カリスマ性など）
↑ 3. リレーショナルパワー（人のつながりが生み出す力 ～ 共感される価値観、信頼される関係性など）

©2020 Toru Saito

ソーシャルシフト（人のつながりと透明化）により
「ポジションパワー」（コントロールする力）が低下し
「リレーショナルパワー」（共感と信頼が生む力）が増大した。

今後、人工知能の急速な進化と普及により
「パーソナルパワー」（個人の知識やスキルが生む力）の
変質や低下も予想されている。

©2020 Toru Saito

「コントロールするパワーを手放して
あなたはチームをビジョンに導けるのか」

今、すべてのリーダーは試されている

©2020 Toru Saito

コントロールできない時代にチームを導く技術

リーダーシップ、30のヒント

©2020 Toru Saito

① チームワークの科学 …… 12

② 動機づけのヒント …… 30

③ コミュニケーションのヒント …… 60

④ 伝え方、教え方のヒント …… 81

⑤ 問題解決を考えるヒント …… 93

⑥ ジレンマを解決するヒント …… 132

©2020 Toru Saito

① チームワークの科学

©2020 Toru Saito

1

ねえ、グーグル
「生産性の高いチーム」
の特徴を教えて

プロジェクト・アリストテレス

©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）

Google「優秀なチームのダイナミズム」

1. 心理的安全性
メンバーは不安や恥ずかしさを感じることなく、リスクある行動を取ることができるか

2. 相互信頼
メンバーは、お互いの仕事の質が高く、約束通り仕事が完結すると信頼しあっているか

3. 構造と明瞭さ
メンバーは、チーム全体の目標、自分と他メンバーの役割、実行計画を理解しているか

4. 仕事の意味
メンバーは、与えられた役割や仕事の内容に、自ら意義を見出すことができるか

5. インパクト
メンバーは、自身の仕事が組織や世界にポジティブな影響を与えられると信じているか

©2020 Toru Saito

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

1. 心理的安全性
・チームからの意見やアイデアを求める
・個人的な仕事の進め方の好みをメンバーに伝え、チームメンバーにもシェアするよう促す

2. 相互信頼
・各チームメンバーの役割と責任を明確にする
・各メンバーの仕事に透明性をもたらす具体的なプロジェクト計画を策定する
・誠実さに関するリサーチ研究について話し合う

3. 構造と明確さ
・チームの目標を定期的に周知し、目標達成のための計画をメンバーに理解させる
・チームでミーティングを開く際には、明確な議題を設定し、リーダーを指名する
・チームの仕事を整理する目標と成果指標の導入を検討する

4. 仕事の意味
・メンバーが効果的に行なっている取り組みに好意的なフィードバックをする
・メンバーが課題に直面している場合には手を差し伸べる
・誰かが自分を助けてくれた場合は、メンバーの前で感謝の気持ちを伝える

5. インパクト
・メンバーの仕事が組織の目標達成に貢献するような、明確なビジョンを共同で策定する
・自分またはチームの仕事がユーザーや顧客、組織に与える影響をよく考える
・ユーザーの目線で物事を評価する仕組みを導入し、ユーザーに焦点を当てる

©2020 Toru Saito

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

1. 「心理的安全性」の状態を把握するための質問

・チームメンバーは、他のメンバーの前で躊躇なくブレインストーミングを行えていますか？

・チームメンバーは、失敗するリスクをとれると感じていますか？
それとも失敗によってメンバーから拒絶されることを恐れていますか？

2. 「相互信頼」の状態を把握するための質問

・作業を引き受けたチームメンバーは、約束どおり作業してくれますか？

・チームメンバーは、作業が遅れる場合に前もって連絡してくれますか？その作業に責任を負ってくれますか？

3. 「構造と明確さ」の状態を把握するための質問

・チームメンバーは、チームやプロジェクトの目標と達成のためのプロセスを理解していますか？

・チームメンバーは、自主性と責任を与えられ、各自の役割分担が明確であると感じていますか？

4. 「仕事の意味」の状態を把握するための質問

・チームメンバーは、個人として、仕事人として、達成感の得られる仕事を与えられていますか？

・チームメンバーは、スキルや能力だけでなく、意欲に応じた仕事を与えられていますか？

5. 「インパクト」の状態を把握するための質問

・チームメンバーは、自分の仕事を「良い方向へ変化を生み出す機会」と捉えていますか？

・チームメンバーは、自分の仕事を「より高い目標を達成するために重要な作業」と感じていますか？

・現在のチームプロセスは、チームの幸福感あるいは疲弊感にどう影響していますか？

©2020 Toru Saito

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

2

「心理的安全性」について
もっと知りたい

心理的安全性

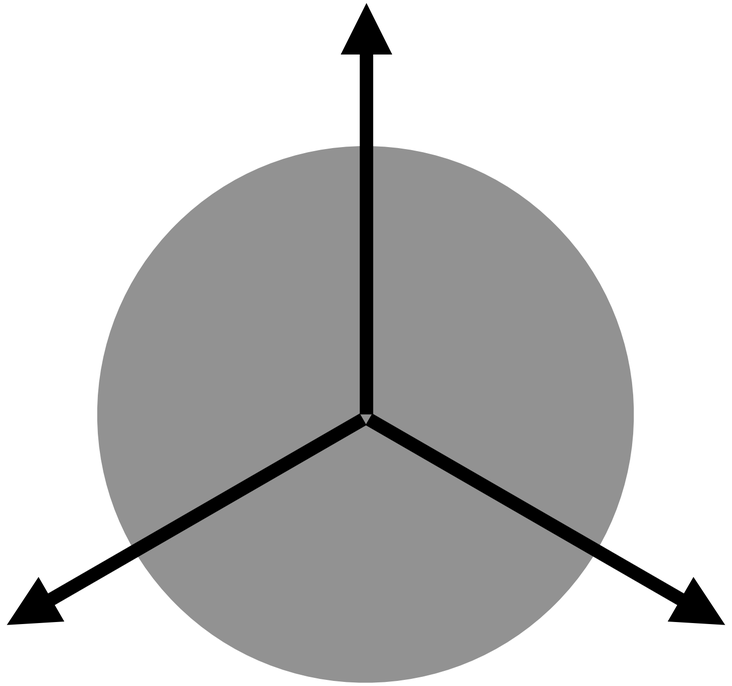
©2020 Toru Saito

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

これを実現するには
素のまんま、本音で話せる
「心理的安全性」がキー



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

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

心理的安全性を測定する7つの質問

1. もしあなたがこのチームでミスをしたら、批難されることが多い。
2. このチームのメンバー達は、困難な課題も提起することができる。
3. このチームの人たちは、自分たちと異質なモノを排除することがある。
4. このチームなら、安心してリスクを取ることができる。
5. このチームのメンバーに対して、助けを求めることは難しい。
6. チームメンバーは、誰も自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。
7. メンバーと仕事をする時、自分のスキルと才能は尊重され、活かされてると感じる。

（1/3/5問目は点数を逆に設定）

©2020 Toru Saito

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

心理的安全性（Psychological Safety）が高いとは

・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ってゆく。

©2020 Toru Saito

出典: btraxブログ記事 http://blog.btrax.com/jp/2016/12/12/team-building/（筆者が加筆要約）

心理的安全性（Psychological Safety）が低いとは

無知への不安　「こんな単純なこともわからないのか」
無能への不安　「こんな簡単なこともできないのか」
邪魔への不安　「いつも出しゃばりやがって」
否定への不安　「否定ばかりで場をこわしやがって」

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

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)を設ける。超えたら責任を負わせる

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

チームの心理的安全性を高めるためのポイント

積極的な姿勢を示す

・「今」を大切にし、目の前の会話に集中する（例: 会議中はノートパソコンを閉じる）
・チームメンバーから学ぼうという意欲を持って質問をする
・自分の意見を述べる、対話的なコミュニケーションを心がける、傾聴の姿勢を示す
・返答するときは言葉で返す
・体の動きや仕草に注意する。話を聞くときは体を乗り出す、相手の方に顔を向ける
・会話の当事者として積極的に話を聞いていることを示すため、相手と目を合わせる

理解していることを示す

・互いの理解が一致していることを確認するため、相手の発言内容を要約する
・その後で、同意できる点、できない点を示し、グループ内で率直に意見を交わす
・話の内容を理解したことを言葉で示す
・責めを負わせるような言い方はせず、解決策に焦点を当てる
・気づかぬうちに否定的な表情（苦い顔や不愉快そうな顔）を浮かべていないか注意する
・会話中や会議では、話を聞いていることを示すためにうなずく

対人関係において相手を受け入れる姿勢を示す

・自分の仕事の進め方や好みをチームメンバーで伝え、他のメンバーにも伝えてもらう
・チームメンバーのために時間を割く、友好的な態度を示す
・会議の目的を明確に伝える
・チームメンバーの貢献に対して感謝の意を示す
・チームメンバーが他のメンバーについて否定的な言葉を口にしたときは間に入る
・相手に対して開かれた姿勢を取る
・チームメンバーと親密な関係を築く（例: チームメンバーと仕事以外の話をする）

意思決定において相手を受け入れる姿勢を示す

・チームメンバーに意見やフィードバックを求める
・人の話を妨げない。妨げようとする人をたしなめる
・意思決定の背後にある根拠を説明する
・他のチームメンバーの貢献を認める

強情にならない範囲で自信や信念を持つ

・チーム ディスカッションをコントロールする
（例: チーム会議での雑談を認めない、意見の対立が個人間の対立に発展しないようにする）
・チームメンバー全員が聴き取れるよう明瞭に発声する
・チームをサポートする、チームを代表して行動する
（例: チームの成果を上級役員に伝える、チームメンバーの功績を認める）
・自分の意見に対して、別の意見がある場合に異論を唱えるようチームメンバーに促す
・自分の弱みを見せる。仕事や失敗に関する自分の個人的な考え方をチームメンバーに伝える
・リスクを取るようチームメンバーに促し、自分の仕事でも実践してみせる

［出典］
・Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.
・Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly June 1999.
・Goman, Carol Kinsey Ph.D.. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help--or Hurt--How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, April 2011.

©2020 Toru Saito

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

3

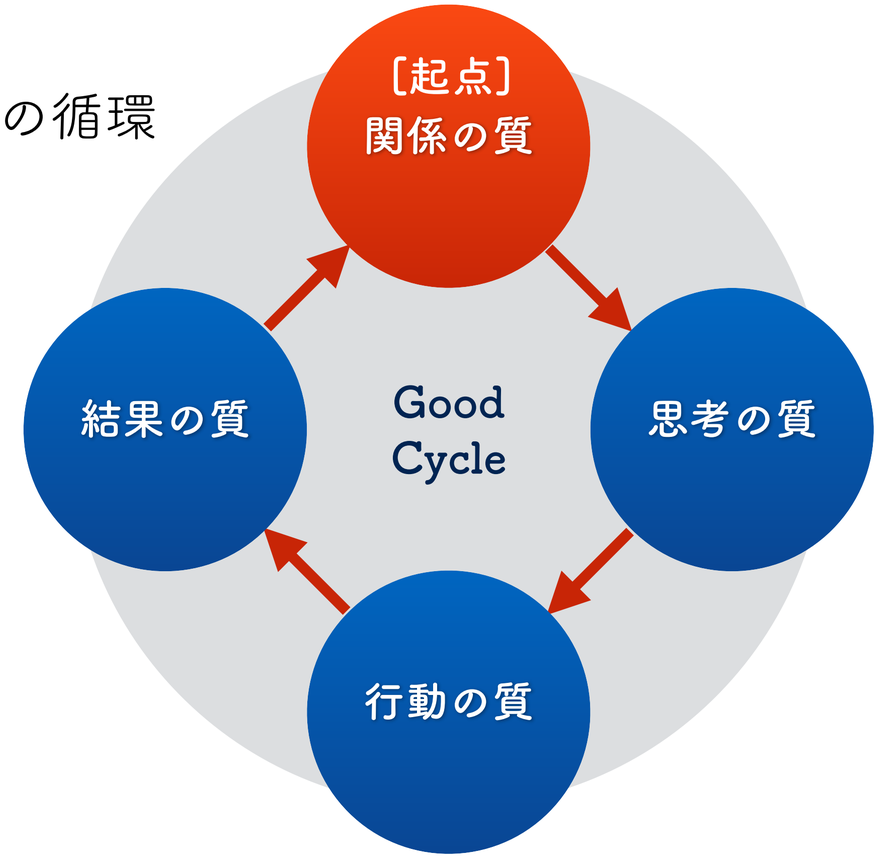
チームが成功し続ける「魔法のサイクル」

成功循環モデル

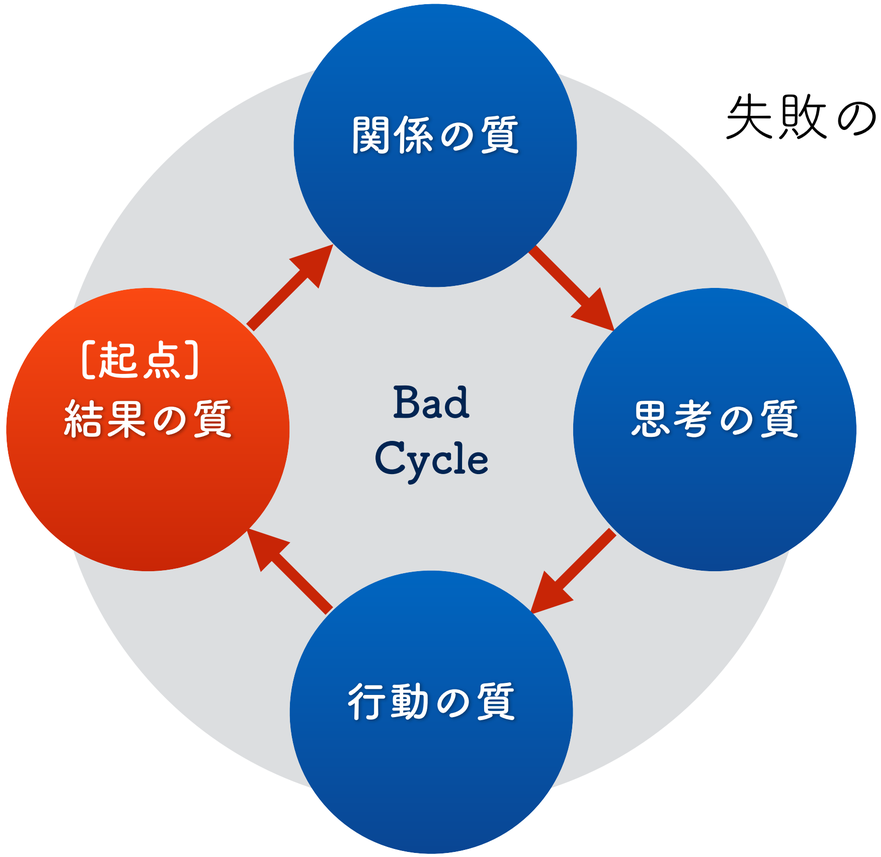
©2020 Toru Saito

ダニエル・キム「成功循環モデル」

成功の循環

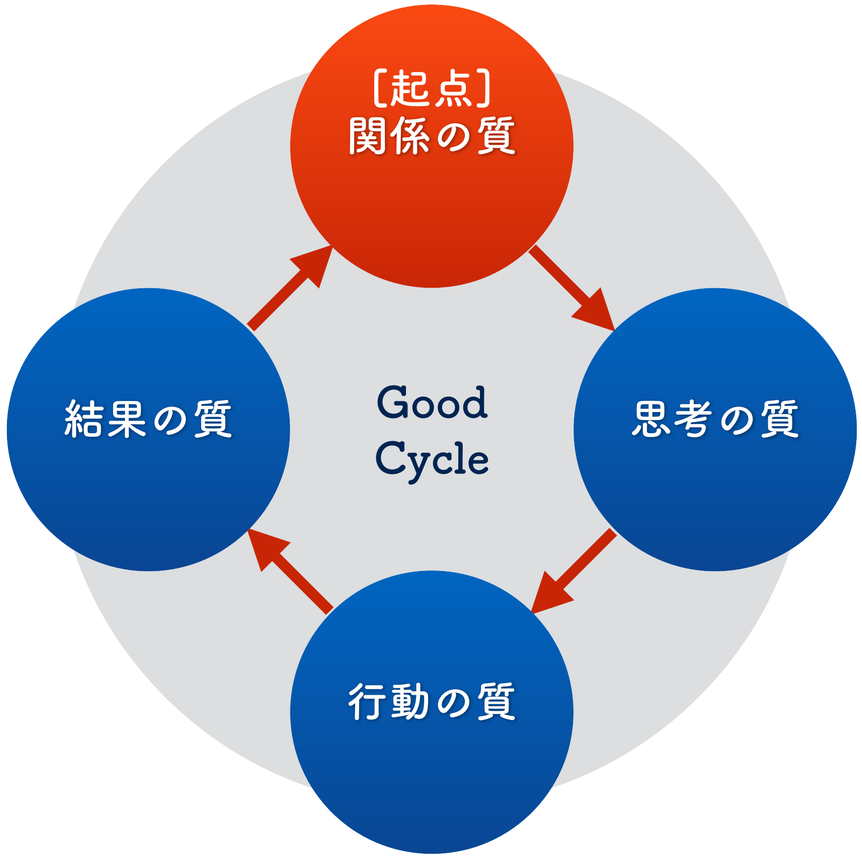


失敗の循環



©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

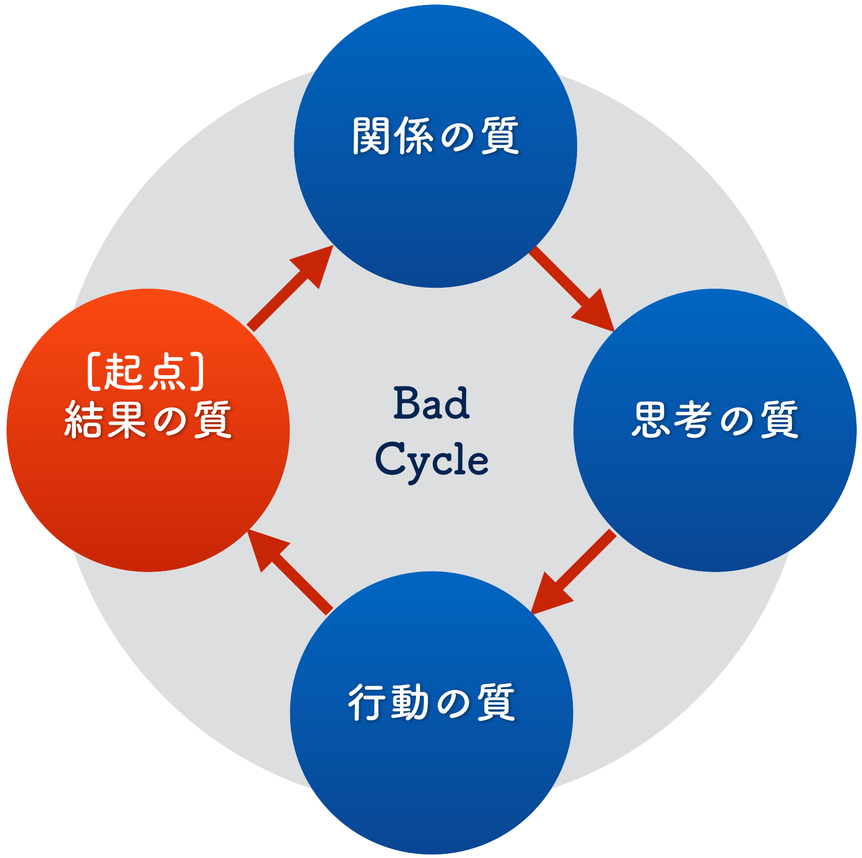
③行動の質：自分で考え、自発的に行動する

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

関係の質、5つのステップ

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　価値観が同化する…プロセス(思考や行動の基準)を共有する

©2020 Toru Saito

② 動機づけのヒント

©2020 Toru Saito

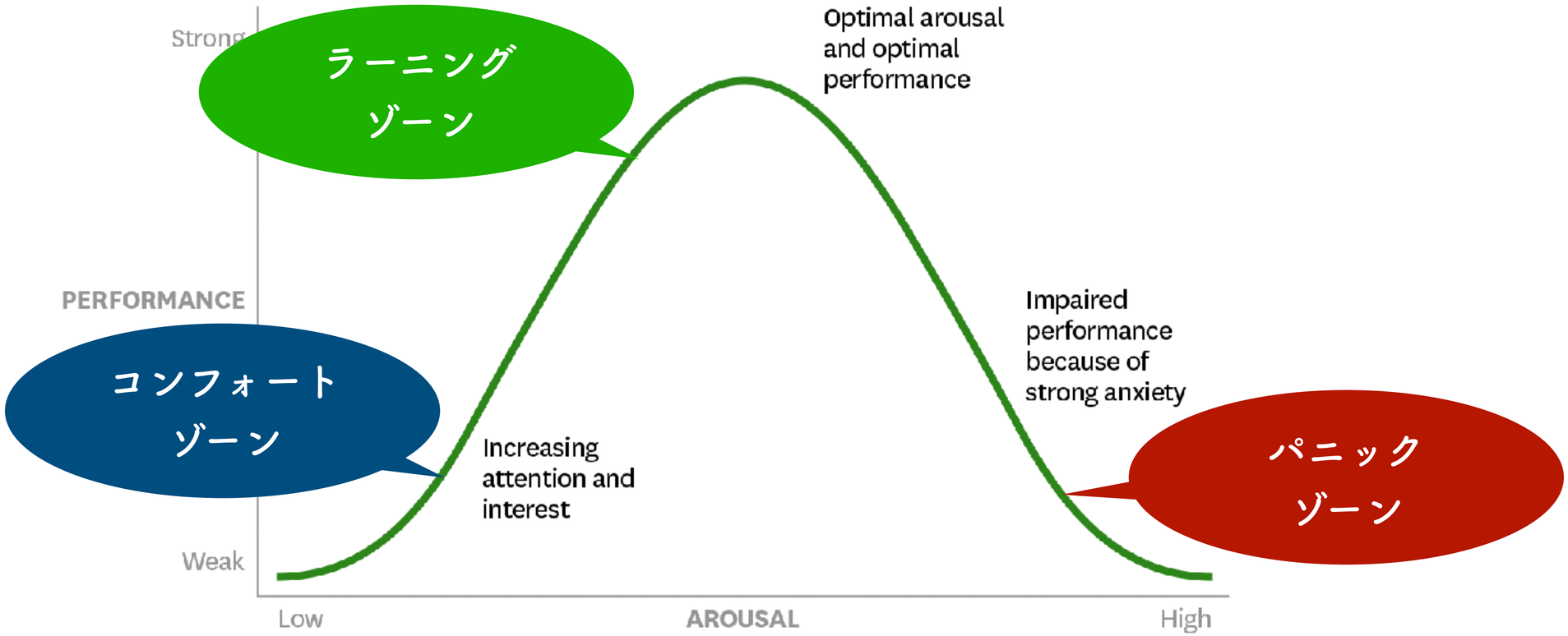
1

人はどういう時に成長するの？

ヤーキーズ・ドットソンの法則

©2020 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。

©2020 Toru Saito

2

人はどういう時に熱中するの？

フロー理論

©2020 Toru Saito

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

名付け親のチクセントミハイ氏は、
地位やお金などの外発的動機づけに
支配された現代に憤りを感じ、
もっと「楽しさ」を増やすために、
フローの研究を開始した。

ミハイ・チクセントミハイ博士
ハンガリー出身の米国心理学者

「フロー体験」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

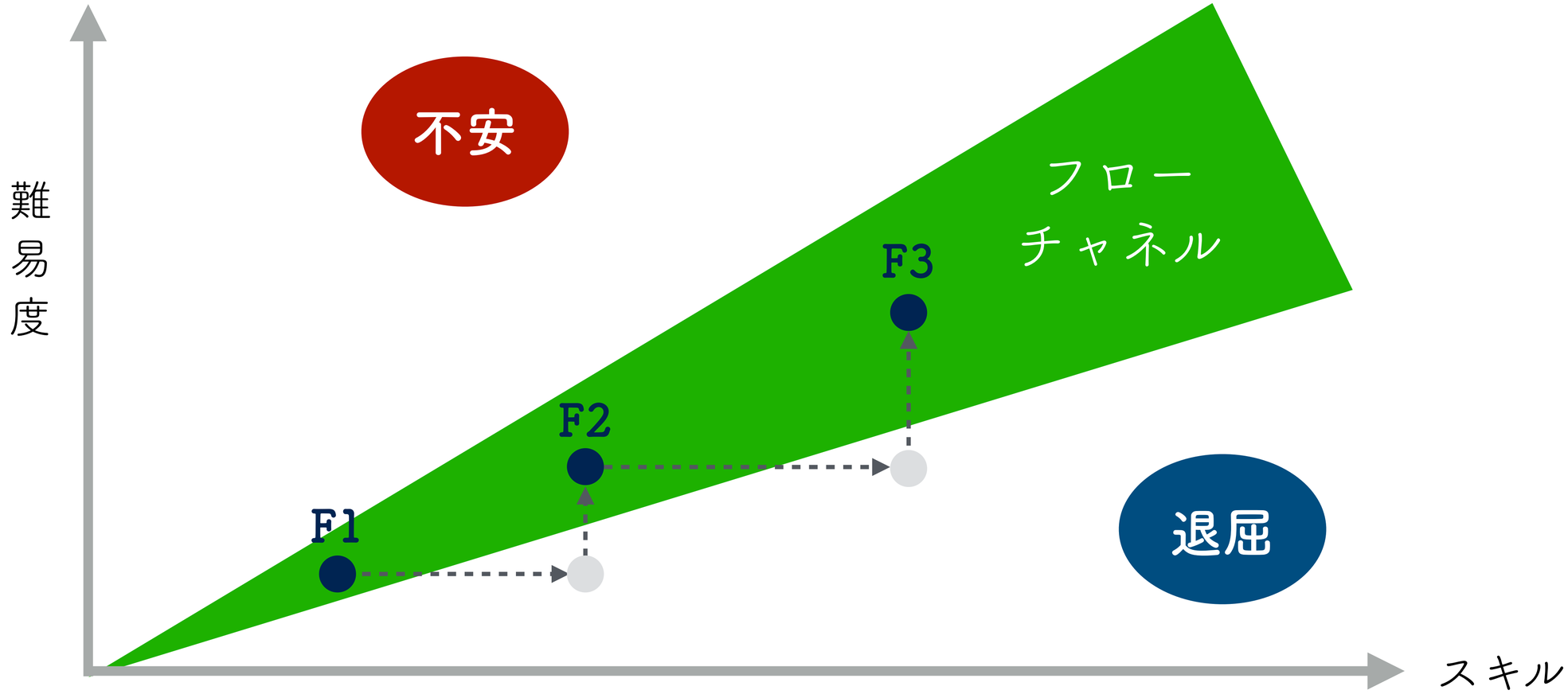
② 自分自身
完全に統制できている感覚がある

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『フロー体験 喜びの現象学』

自分のスキルに対して適度に難しい



©2020 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」

3

どうすれば、やる気のない人が本気になるの？

内発的動機づけ

©2020 Toru Saito

人を動かすためのOS

戦後の焼け野原　　高度成長・バブル期　　社会成熟期

©2020 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

©2020 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

©2020 Toru Saito

(参考)有機的統合理論 ～ 自己決定感には段階がある

	他律的 ←					→ 自律的
動機づけ	無動機づけ	外発的動機づけ				内発的動機づけ
自己調整	なし	外的調整	取り入れ的 調整	同一化的 調整	統合的 調整	内発的調整
	非意図的 有能感の欠如 統制感の欠如	従順 外的な報酬や罰	自我関与	個人的な重要性 感じられた価値	気づき 自己との統合	興味 関心 楽しさ
因果の位置	非自己的	外的	外的寄り	内的寄り	内的	内的
言葉にすると	**やりたくない** やりたいとは 思わない	**しかたない** 人から言われ 仕方なく やらないと 叱られるから	**しなくちゃ** 不安だから 恥をかきたく ないから	**すべき** 自分にとって 重要だから 将来のために 必要だから	**しよう** することが 自分の価値観と 一致するから	**したい** 面白いから 楽しいから 興味あるから 好きだから

©2019 Toru Saito

参考：小池伸一「動機づけ理論と学生指導への応用－自己決定理論の援用」

さりげなく、自発的な行動を促す秘訣とは？

4

ナッジ

©2020 Toru Saito

「ナッジ」

人々の行動をいい方向に変えるには「大声で連呼する」よりも
「ひじで軽くつつく」ぐらいのささやかな方が効く（自律性）

リバタリアン・パターナリズム(個人の選択の自由を阻害せず
より良い結果に誘導する思想)から生まれた行動経済学の手法

©2020 Toru Saito

もし、あなたがオランダの空港管理者で
男子トイレの床が小便で汚いために
清掃費が高くて困っていたらどうする？

©2020 Toru Saito

Nudge

超ちっちゃなハエの絵で、清掃費が８割減

©2020 Toru Saito

（参考）ナッジ、9つの構成要素 "MINDSPACE"（英国BIT）

1）**メッセンジャー**：人々の行動はメッセンジャーに対する好き嫌いや権威によって左右される。またメッセンジャーの属性や行動が自分と類似していると感じる場合にはより強く影響される。そのため様々なキャラクターを持つメッセンジャーを訴えかけたい層に応じて使い分ける必要がある。

2）**インセンティブ**：人々はインセンティブに反応する。金利低下などの伝統的経済学で分析されるインセンティブだけでなく、損失回避性や参照点依存性、双曲割引、低い期待への過大期待、メンタルアカウンティングなど行動経済学の洞察を利用したインセンティブにも反応する。

3）**規範**：社会的・文化的規範は社会集団の中で期待される行動やルールのことを指す。明示されていることもあれば、暗黙のうちに了解されているものもある。規範のもつ効力は、従わない場合に受ける社会的制裁と同調することで得られる社会的利益による。同じような状況の他の人々がどのように行動するかを伝えることで、行動に影響を与えられることがわかっている。

4）**デフォルト**：デフォルトは人々が能動的な選択を行わなかった場合に自動的に選ばれる選択肢であり、この操作で人々の行動を誘導できる。

5）**顕著性**：人々は日常生活において大量の刺激を受けるため取捨選択しているが、目新しくかつ理解しやすくシンプルな刺激は認知しやすい。このような「コード化しやすい」という特徴は、抽象的で一般的な刺激よりも個人的な経験に容易に落とし込めるという点で注意を引き付けられる。

6）**プライミング**：脳の自動システムはほんの僅かな影響を受けると、特定の情報を思い出しやすくなるという働きを持つ。事前に特定の光景や言葉、感覚をシグナルとして与えることをプライミングといい、潜在意識に作用し行動を変えることができる。ポップコーンの量は変えず容器の大きさを変えるだけで食べる量が増えたなどの事例がある。

7）**感情**：言葉やイメージ、出来事に対する感情の反応は迅速で自動的なものなので、人々はどう反応しているのかを自覚するより前に行動で反応する。気分が判断に影響を与えることもあり、明るい気分のときは楽観的判断、暗い気分の時は悲観的判断を下しやすい。

8）**コミットメント**：人々は長期的な利益のための意思決定を先送りする傾向を持つため、貯蓄や禁煙に失敗する。このような自制心の弱さから生じる問題にはコミットメントが有効であり、一度コミットしたことに対し一貫した態度をとろうとする「一貫性の原理」という性質が利用できる。コミットメントを公表することは効果を高める手法の一つであり、人々は評判が傷つくのを恐れてコミットメントを守ろうとする。

9）**エゴ**：人々は自分のことが良く思えるように物事を見てしまいがちである。うまくいけば自分のおかげ、そうでなければ環境や境遇のせいにする傾向（根本的な帰属の誤認）や共感できる集団と同じように考える傾向（集団同一視）などが知られている。

©2020 Toru Saito

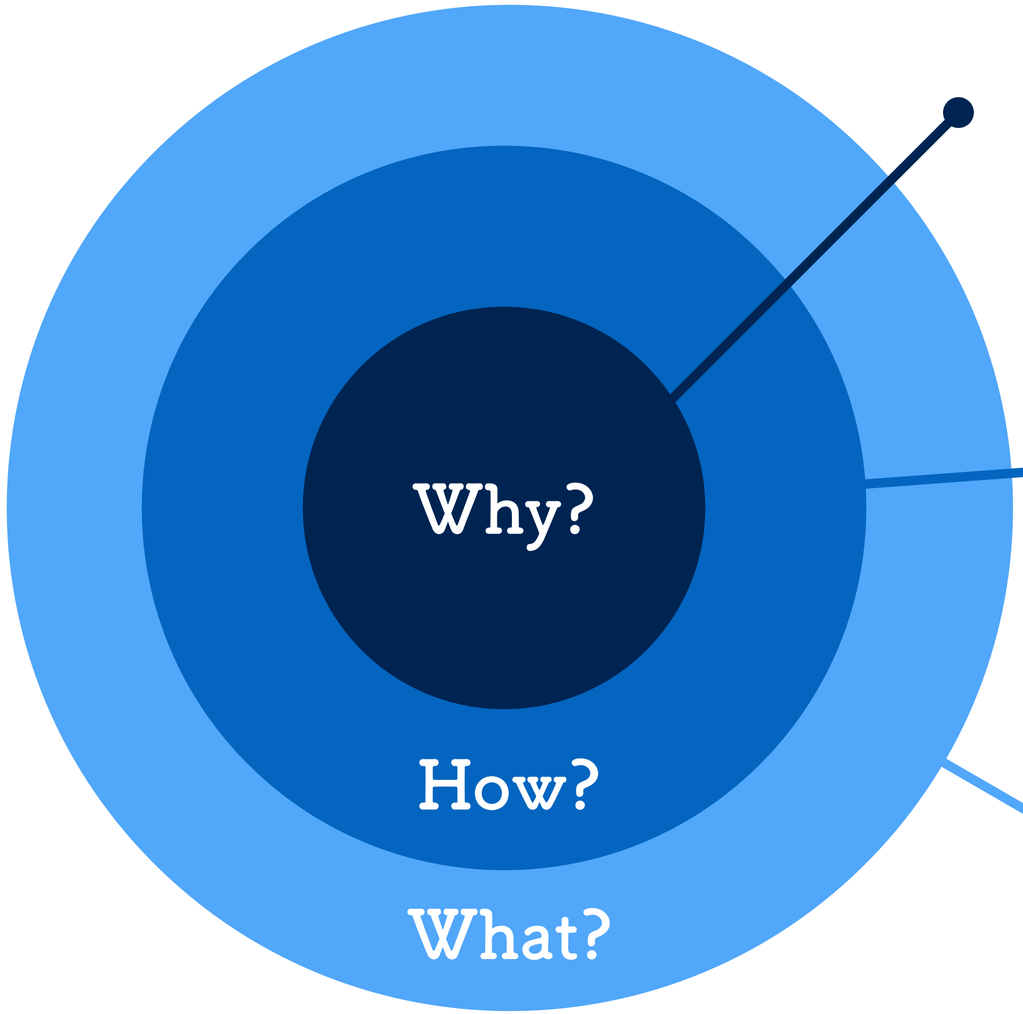
出典：板谷祥奈・竹内穂波・松村真宏「ひじでつく」ナッジ、「そそる」仕掛け

5

すぐれたリーダーは
いかに人を動かすか？

ゴールデンサークル

©2020 Toru Saito



Why?

世界を変えるという信念にもとづき
「違う考え方」の価値を信じています。

How?

私たちが世界を変える手段は
美しくデザインされ
簡単に使えて親しみやすい製品です。

What?

こうして生まれた
素晴らしいコンピューターが
このMacなのです。

©2020 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

世の中には、自然に生まれるパターンというものがある。
周囲の人を感激させ、奮起させる力、人をインスパイアする能力を持つ
リーダーたちの考え方や行動もそうしたパターンのうちのひとつだ。

それらはすべて「Why」からはじまっている。

組織はすべてWhyから始まるが
何年たってもWhyを明確にしているのは傑出した組織だけだ。

Whyを忘れた組織は
自分自身のWhyではなく、誰かに勝とうと日々のレースに参戦する。
そうして走り続ける人の目的は、誰かを打ち負かすことだけになるのだ。

©2020 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

いつも、心に「Why」を持とう

人々は「Why」にインスパイアされる

©2020 Toru Saito

6

人を動かす、３つの根っこ

ミッション・ビジョン・バリュー

©2020 Toru Saito

組織がめざすもの

ミッション　なんのために組織は存在しているのか？

ビジョン　組織やメンバーにとって理想の未来像は？

バリュー　組織が行動する時に大切にしたいことは？

組織フィロソフィーとは「Why(ミッション)」「What(ビジョン)」「How(バリュー)」という問いに対するものであり、一つのまとまりとして「自分たちは何を信じるのか？」の答えとなる。

©2020 Toru Saito

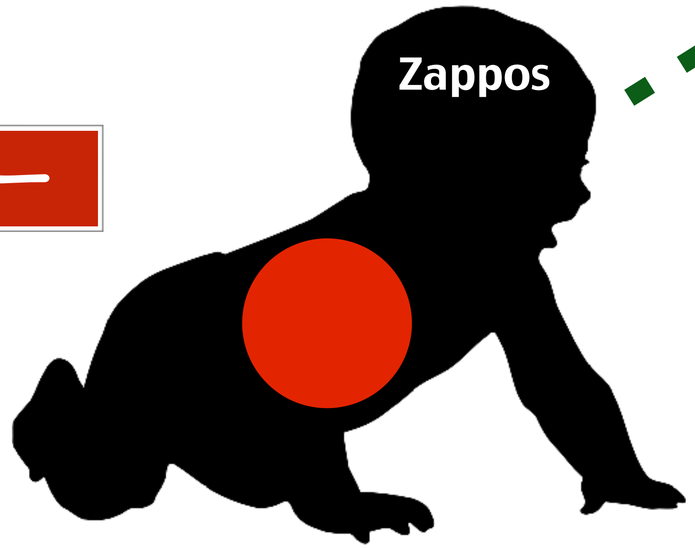
ミッション・ビジョン・バリューの例（Zappos）

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

ビジョン

最高のサービス
カンパニー

バリュー



ミッション

幸せをお届けする

©2020 Toru Saito

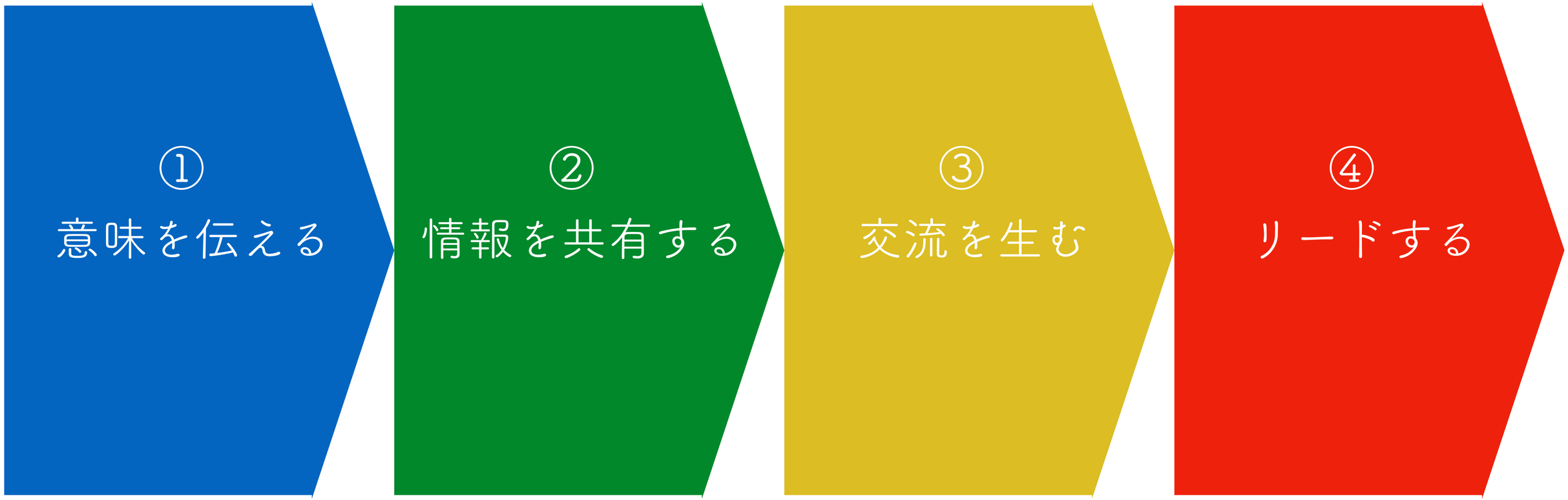
7

リードする前にすべき3つのこと

リーダーシップの準備

©2020 Toru Saito

リードする前に心をつなぐ3つのこと…意味・情報・交流



©2020 Toru Saito

① 意味を伝える

意味なしで自発的に動く人＝ゼロ

ミッション：　私たちは、なぜ集まったのか？
ビジョン：　私たちは、どこにいくのか？
バリュー：　私たちが大切にしていることは何か？

©2020 Toru Saito

② 情報共有する

自分が持っている情報 ≠ 人が持っている情報

傾聴する：　メンバーを傾聴し、共感し、相互理解できているか？
探索する：　メンバーの協力を得て、情報を広く深く集めているか？
共有する：　集めた情報を、隔たりなくオープンに共有できているか？

©2020 Toru Saito

③ 交流を生む

交流は自然に発生する？ NO

場を創る：　思ったことをなんでも話せる場を創りだせているか？
信頼を育む：　チームのなかに、信頼と助けあいが生まれているか？
交流を促す：　メンバーが均等かつ活発に交流しているか？

©2020 Toru Saito

④ リードする

「人はコントロールできる」という幻想から目覚める

役割を創る	自分が何をすべきか、全員が明確になっているか？
動機づける	どうして参加しているのか？なんのために行動するのか？
リードする	メンバーが一体となり、ひとつの方向を目指しているか？
障害を除く	チームの行く手に対処すべき障害がないか？

©2020 Toru Saito

③ コミュニケーションのヒント

©2020 Toru Saito

1

「人間関係の悩み」
根っこから解消するには？

アドラー心理学

©2020 Toru Saito

人間の悩みはすべて、
対人関係の悩みである

心理学者
アルフレッド・アドラー

あらゆる対人関係のトラブルのもと
にあるものはなんだろう？

どうすれば、人間関係を断ち切らないまま
自由に生きられるのだろう？

©2020 Toru Saito

出典および参考：共著 岸見一郎・古賀史健 「嫌われる勇気」

アドラーは「悩みの根源は承認欲求」と考えた。

他人から嫌われたくない、他人の期待に応えたい
その思いが人間を苦しめ、不自由にする。

私たちは他人の期待を満たすために生きているのはない。
「嫌われる勇気」を持つことで自由に生きられるのだ。

©2020 Toru Saito

出典および参考：共著 岸見一郎・古賀史健 「嫌われる勇気」

そのために大切なことが「課題の分離」
他人の課題と自分の課題を分離、相互に介入しないこと

「上司のせいで仕事ができない」とは人生の嘘であり
「仕事ができない」のを上司のせいにしていると捉える

課題を分離すると
・上司の課題「上司の部下への接し方」
・自分の課題「仕事で結果を出すこと」

©2020 Toru Saito

出典および参考：共著 岸見一郎・古賀史健 「嫌われる勇気」

「課題を分離」してから「共同体感覚」を持つ

「共同体感覚」とは、他人を仲間とみなし、
そこに自分の居場所があると感じられること

課題の分離ができてはじめて
「わたしはどのように相手に貢献できるか」を
考えられるようになる

©2020 Toru Saito

出典および参考：共著 岸見一郎・古賀史健 「嫌われる勇気」

「共同体感覚」への３つのステップ

1. 自己受容　「あるがままの自分でいいんだ」
2. 他者信頼　「相手を無条件で信じよう」
   → 裏切るかどうかは相手の課題と考える
3. 他者貢献　「私は相手になにで貢献できるか」

©2020 Toru Saito

出典および参考：共著 岸見一郎・古賀史健 「嫌われる勇気」

2

「もう対立はうんざり」というあなたに

ゴードン・メソッド

©2020 Toru Saito

双方が受け入れ可能な
解決策は必ず探せる。
そう信じて対話しよう。

トマス・ゴードン博士

ノーベル平和賞に3回ノミネート
全米心理学財団でゴールドメダル

コミュニケーションの前提

「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

©2020 Toru Saito

相手が問題を持つケース

©2020 Toru 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　「上司と関係を悪くすると、給料や出世にひびくよ」
3. 説教　「部下としての義務を遂行することの方が大切だよ」
4. 助言　「私の知りあいの人事部の人に相談してみたらどう」
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　「上司も忙しいんだから、そんなことで文句言ってたらきりがないよ」
7. 侮辱　「その仕事はじめて半年だよね。まだ意見するのは早いんじゃない」
8. 分析　「いい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。応援してるからがんばってね」
10. 尋問　「なんで聞いてくれないの？どんな風に言ってるの？」
11. 賞賛　「君みたいに上司にはっきりモノを言えるなんて素晴らしいよ」
12. 逃避　「まあ、みんな大変だよね。とりあえず飲みにいこうか」

これら「お決まりの12の型」は、二人が「問題なし」の時には良いのですが、
「相手が問題を持つ」時に使うと、相手が反発したり、自己防衛に走ったり、
相手の自尊心が傷ついて関係が悪化する可能性が高いのです。

［相手が問題を持つ］

① 問題を抱え込まず
② 相手のペースで
③ 能動的に聴く

① 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。

③ 能動的な傾聴　自分の考えは横に置く。相手の経験や思考、感情に共感し、「今、どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」と相手の内面に意識を向け続けること

©2020 Toru Saito

自分が問題を持つケース

©2020 Toru Saito

［自分が問題を持つ］

① わたしメッセを伝え
② 能動的に聴き
③ 第三案を共創する

① わたしメッセージ　相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち。「なんであなたはいつも～なの」。こんな時には「わたし」のありのままの気持ちを伝えよう

③ 第三案の共創　①②で相互理解が進んだら、無理にどちらかの案を通すのではなく、お互いの欲求や問題を理解しあい、それを解決するための第三案をともに考えよう

©2020 Toru Saito

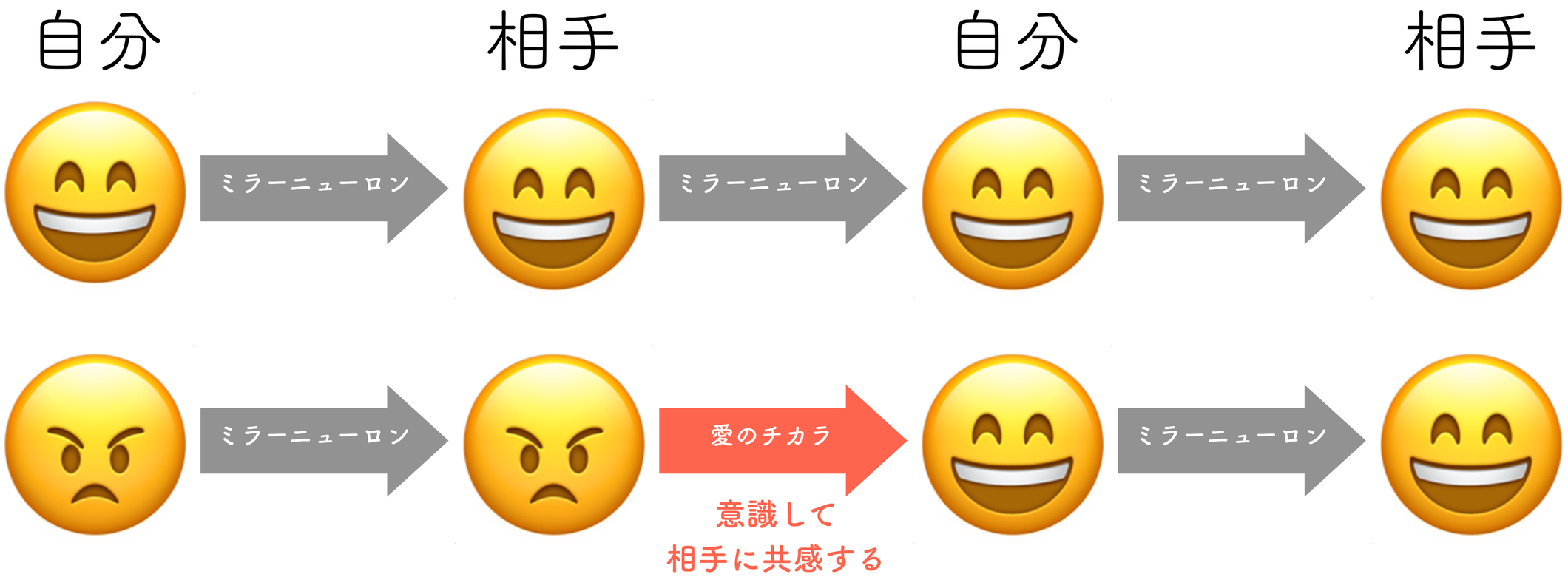
3

すぐに相手が笑顔になる方法教えます

ミラーニューロン

©2020 Toru Saito

ミラーニューロンとは「他の個体の行動を見て、まるで自分自身が同じ行動をとってるかのように脳内で活動」する運動関連の神経細胞である。マカクザルの実験で発見され、ヒトにおいては前運動野と頭頂葉においてミラーニューロンと一致した脳の活動が観測されている。



相手に笑ってほしければ、自分が(愛のチカラで)笑えばよい

人に愛されたければ、人を心から信頼し、愛することからはじめる

©2020 Toru Saito

4

優しくほめる？厳しく叱る？
組織の成功と衰退をわける比率

ロサダライン

©2020 Toru Saito

優しさか？厳しさか？

組織の反映と衰退をわける「ロサダライン」＝３:１

マルシャル・Ｆ・ロサダ博士は「業績が上がらないチームをいかに成功に導くか」を研究するために、60ものマネジメントチームを調査対象とし、それぞれ年間の経営目標や戦略プランを組み立てている様子を観察して、３つのフレームワークに分類した。
① ポジティブ vs ネガティブ（励ましなど協力的発言 vs 皮肉・嫌味などの批判的発言）
② 自分向き vs 他人向き（対面の発言者やグループに言及 vs 場に不在で自社に関係のない人物や組織に言及）
③ 質問 vs 自己弁護（状況改善に向けて質問を行う vs 自説を擁護する議論に終始）

そして、60チームの業績を ①生産性 ②顧客満足度 ③社内評価 の３視点で評価し、発言フレームワークと業績評価を検証したところ、ポジティブ発言(P)とネガティブ発言(N)の比率と強い関連性を持つことが発見された。
・ポジティブ/ネガティブ比率 ～ 高業績チーム＝６：１ / 中業績チーム＝2：1 / 低業績チーム＝0.75：1

研究は個人や夫婦にも対象を広げられ「**人間がうまく機能するポジネガ比率 ＝３：１**」であると結論づけた。

④ 伝え方、教え方のヒント

©2020 Toru Saito

1

「人の心を動かすメッセージ」どう創ればいいの？

コピーライティングの技術

©2020 Toru Saito

言葉を組み合せる技術

1. 数字を入れる　　：95.8%の人が泣いた
2. 対照を組みあわせる：こども店長、駅前留学、大人の絵本
　　：嫌いになりたいのに、あなたが好き
3. 感嘆ワードを入れる：そうだ。京都、行こう
4. 身体の反応を入れる：くちびるが震えてる。あなたが好き
5. ３つ特徴を並べる　：早い、安い、うまい

文章を印象的にする技術

6. 問いかける　　：恋を何年、やすんでますか？
7. 自分ごと化する　　：あなたの英語、ここが惜しい
8. 韻を踏む　　：自信が確信に変わりました

©2020 Toru Saito

参考：川上徹也著「伝わる人は一行でツカむ」／佐々木圭一著「伝え方が９割」

コピーをつくる具体的なステップ

① 最も伝えたいことを言葉にする

② 組み合わせる言葉を考える
1. 数字
2. 対照語
3. 身体の反応
4. 感嘆ワード
5. ３つの特徴

③ ①と②をつなげる

④ 必要に応じて文章を変化させる
5. 質問形にする
6. 自分ごと化する
7. 韻を踏む

① この本には、使えるリーダーシップ技術が満載だ

② 1.(数字) 24のテクニック
2.(対照) 使えない
3.(身体) みんなが笑顔になる
4.(感嘆) えっ
5.(３つ) チーム文化、チーム成果、チーム評価

③ 1.(数字) 使えるリーダーシップ、24の技術
2.(対照) 使えない概念より、実践技術を身につけろ！
3.(身体) 明日から部下を笑顔にできるリーダー技術
4.(感嘆) え、こんなリーダーシップ本、あったんだ
5.(３つ) 笑顔あふれる、成果がでる、評価される

参考：川上徹也著「伝わる人は一行でツカむ」／佐々木圭一著「伝え方が９割」

2

アイデアを
「心に焼き付くように伝える」
にはどうすればいいの？

アイデアを伝える技術 ～ SUCCESs

©2020 Toru Saito

1. 単純明快である（Simple）

そのメッセージは、単純明快に理解でき、説明できるだろうか？

2. 意外性がある（Unexpected）

そのメッセージには、予想を裏切るような驚きがあるだろうか？

3. 具体的である（Concrete）

そのアイデアは、脳に鮮やかにイメージできるだろうか？

4. 信頼性がある（Credible）

そのアイデアを、疑いもなく信じてもらえるだろうか？

5. 感情に訴える（Emotional）

そのアイデアは、聴き手の感情をかきたてるだろうか？

6. 物語性がある（Story）

そのアイデアは、行動をうながすような物語を含んでいるだろうか？

©2020 Toru Saito

3

「答えを教える」かわりに
「答えを引きだす」のはいかが？

コーチングとティーチング

©2020 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」

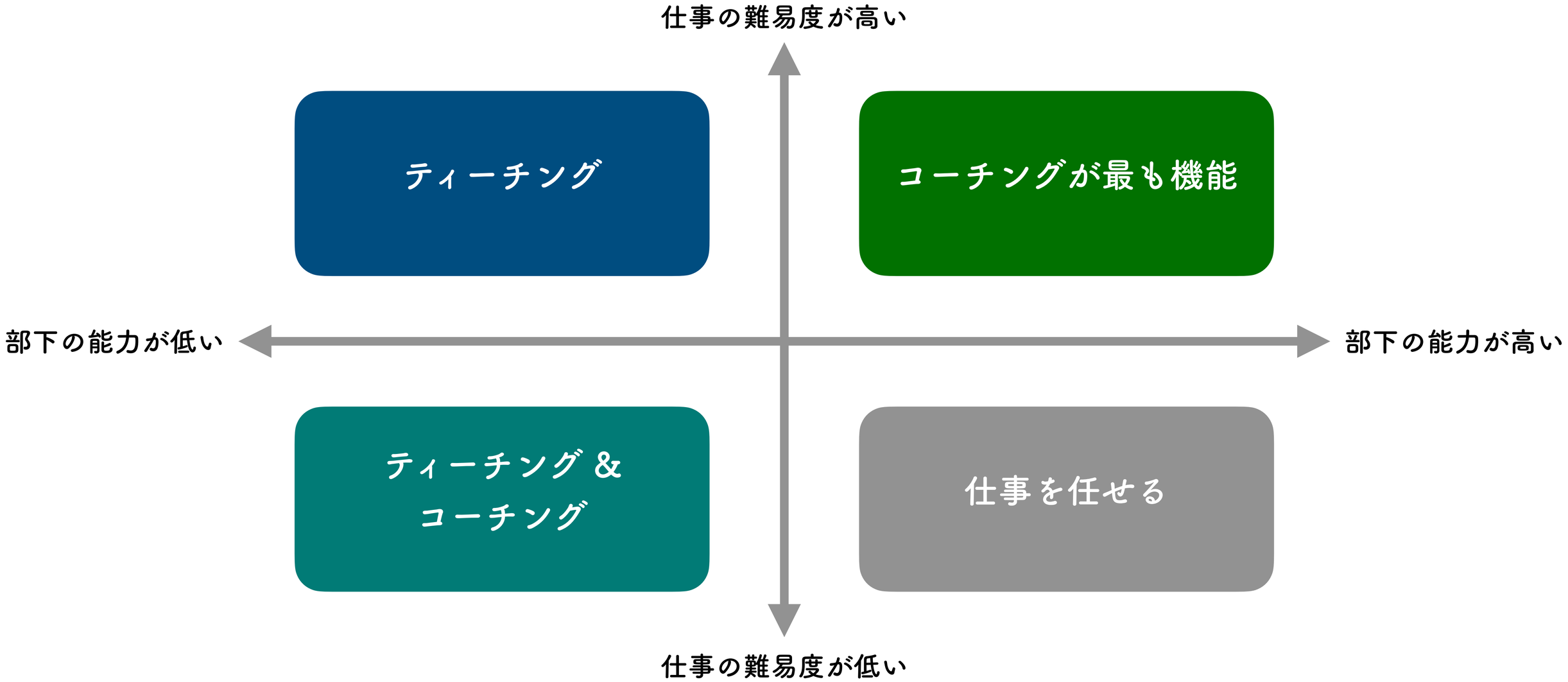
指導・指示・命令
私が持っている答えを教える

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

©2020 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」



©2020 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」

4

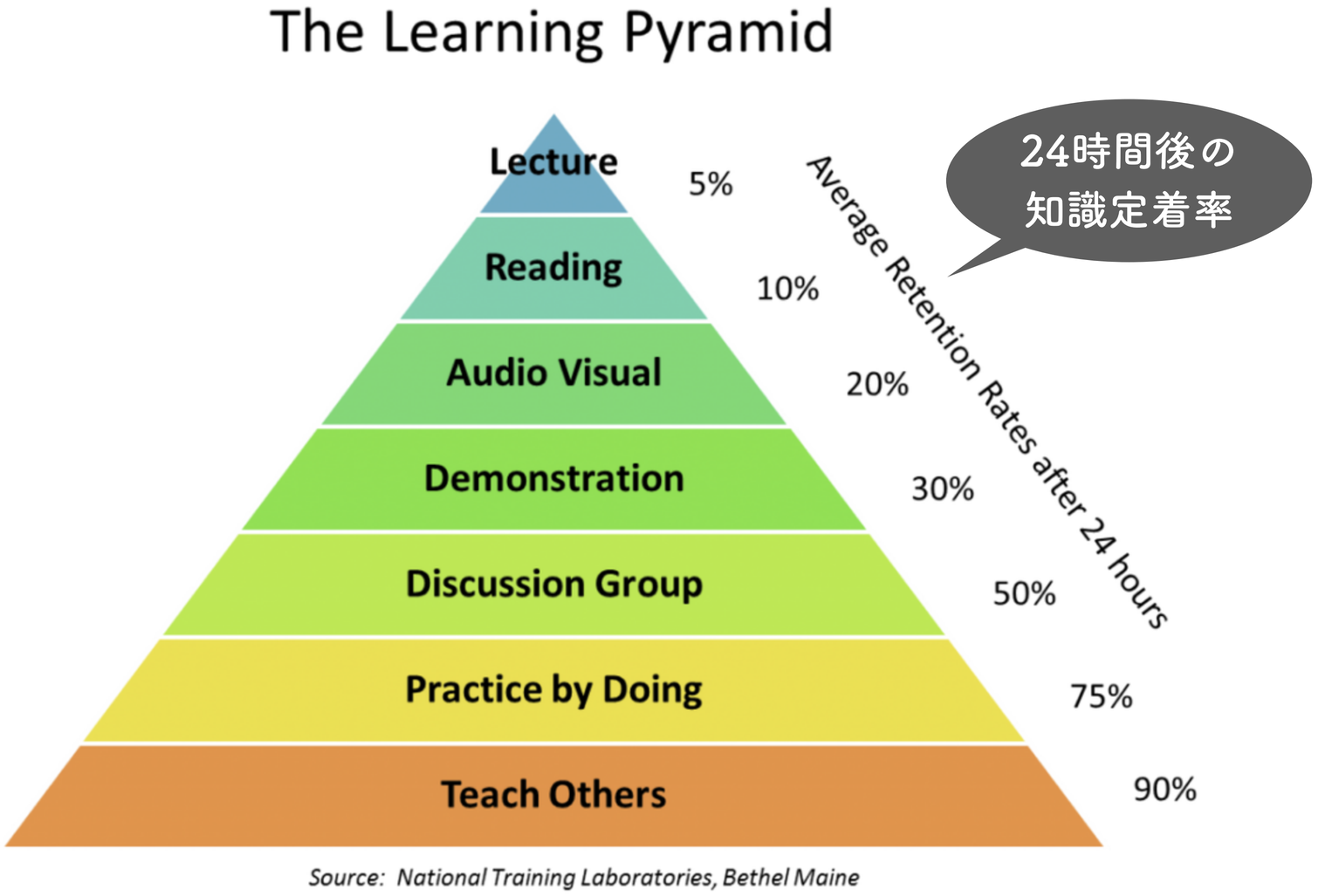
教えなくっちゃ損な理由
教えます

ラーニング・ピラミッド

©2020 Toru Saito

「教える」は「聞く」の18倍の学習効果

- 講義を聞く
- 本を読む
- 聞く・見る
- 実演する
- 討論する
- 体験する
- 人に教える



©2020 Toru Saito

「教える」こそ、最短距離で学ぶ術

- 教えると、自然と「数字」や「固有名詞」が頭の中に入るので無理して暗記する必要がない。
- 教えると、自然と「スライド順番や内容」が頭の中に入るので資料なしでも美しく説明できるフォームが体得できる。
- 教えると、自然と「相手の反応が予測」できるようになるので痒いところに手が届くプレゼンテーションができる。
- 教えると、人に感謝されるので、自分がじんわりと幸せになる。

©2020 Toru Saito

⑤ 問題解決を考えるヒント

©2020 Toru Saito

1

問題を発見するのは
「失敗を学習する文化」づくりから

問題の発見

©2020 Toru Saito

人体はかなり驚異に満ちていて、**トップダウンの指揮系統ではなく、分散型のシステム** ― 身体全体に分散した自律性の自己組織化したネットワーク ― により、効率よくきちんとした成果をあげながら機能する。

細胞や臓器といった器官は、それぞれがメッセージを取り込んだり、処理したり、アウトプットする能力がある。**それぞれが機能を持ち、その機能を遂行するための仕組みをつくる権限**を持っている。

刻一刻とあなたの身体が処理している情報量を想像してほしい。(中略) **例えば白血球が病気を感知した場合、あなたの意識に情報を送り、抗体を産出する許可がでるのを待たないといけないとしたら？**

まったく使い物にならない。そうだろう？それなのに私たちときたら、**組織はそんなふうに機能するものだ**と思っているのだ。

©2020 Toru Saito

出典：ブライアン・ロバートソン著「ホラクラシー」

問題の発見は「問題を管理する」のではなく
「問題が自発的に共有される」ようにすること。
そのためには「学習する文化」づくりが最重要である。

①バッドニュースを最速でシェアされる
②失敗がおきても「責任を追求」しない
③失敗は「学習の機会」であることを共有する

©2020 Toru Saito

（参考）問題発生を学習の機会と捉える「チームdot」の "Slack" 活用

dotバッドニュースファースト（チャンネル）

★リアルタイム共有が大事★アンテナ貼って問題に気づいたらシェア！モヤモヤしたらシェア！どんな些細なことでもすぐ投げる！やっちまったこともここでシェア！事故発生予防・再発防止のためのグループ。一人の問題は、みんなの問題。誰が悪いとか誰が問題起こしたとかは全く関係なっし。全部自分ごとで、みんなで学ぼう！ツチの進化じゃ。

トミー　今月のプレスリリースのネタ、議題に載せるの忘れてた😭

・とんとん　毎月出すというより、インパクトある取り組みをしたときだけ出すのがいい。例えば◯◯とかね。
あと◯◯の事業化だけど、今回の件をプロトタイプとして、お客さんに売ってもらうのがいいかも。

・トミー　なるほど！そうします。それと◯◯さんとのコラボを新規事業にしたい！

まゆみ　さっき◯◯さんがいらっしゃってオフィスにお通ししたんだけど、ここお客さんは入れちゃだめでした😭

・トミー　入れちゃダメってのは知らなかった。ありがとう！！

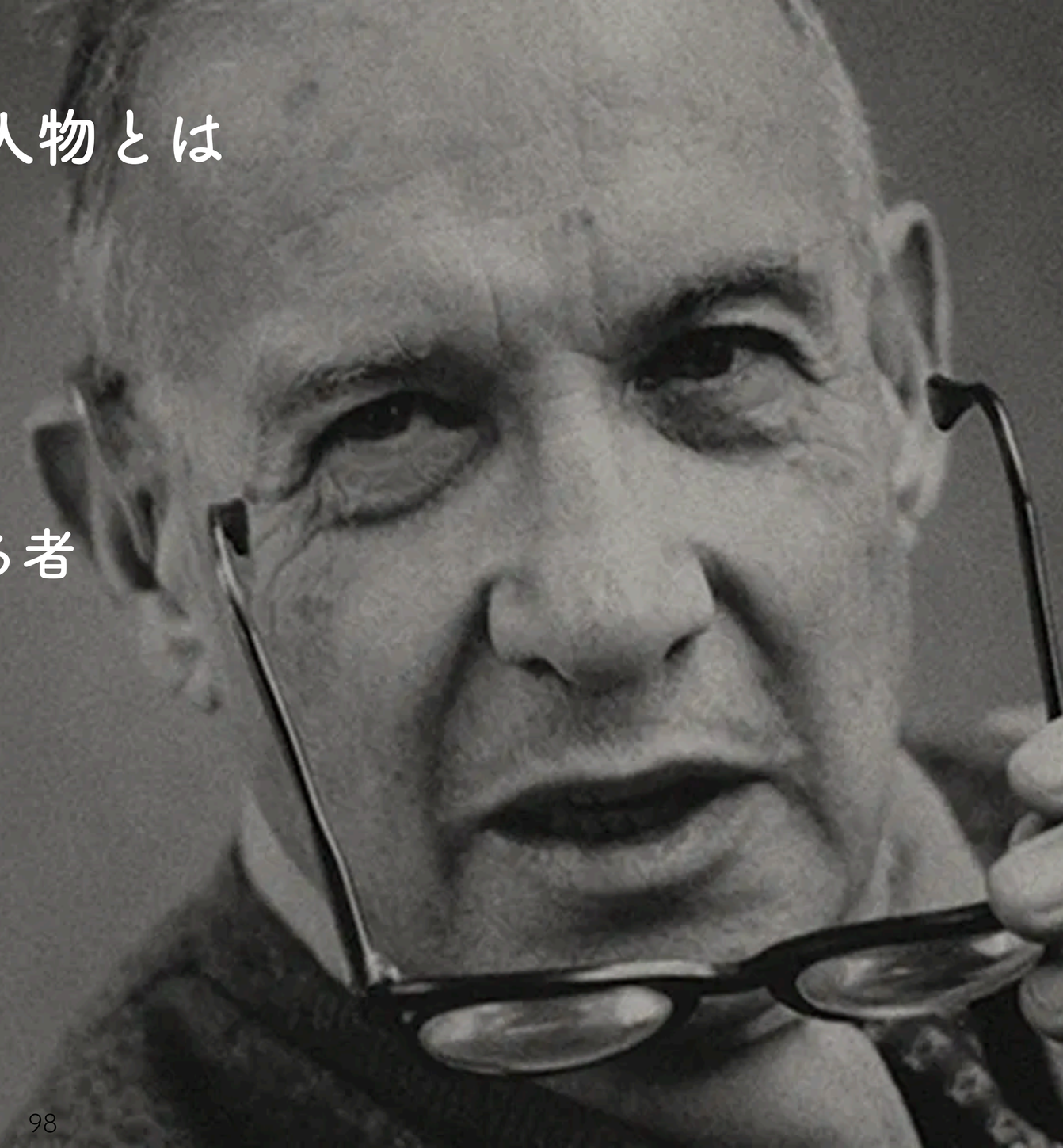
・とんとん　オフィススペースでは、社員がわりとお客さんのお話とかしてるからだね。

・まゆみ　社員の方が対応を教えてくださいました😄 ①お客さんが来て、会議室が空いてない場合は、入口の椅子に座って待ってもらう ②社内会議で使ってる会議室を開けてもらう

©2020 Toru Saito

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

（参考）問題にはいろいろある …

今回はこちら

1. **技術的課題** … 既存の方法で解決できる問題（正解のある問題）

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）
   - **対立型**：お互いのコミットメントが対立するケース
   - **ギャップ型**：大切にする価値観と行動に矛盾が生じるケース
   - **抑圧型**：言いにくいことを言わないケース
   - **回避型**：本質的解決を回避してしまうケース

こちらは対話で
解決する

©2020 Toru Saito

参考：宇田川元一著「他者と働く」

2

シンプルな問題を「論理的」に考えるコツ

ロジックツリー

©2020 Toru Saito

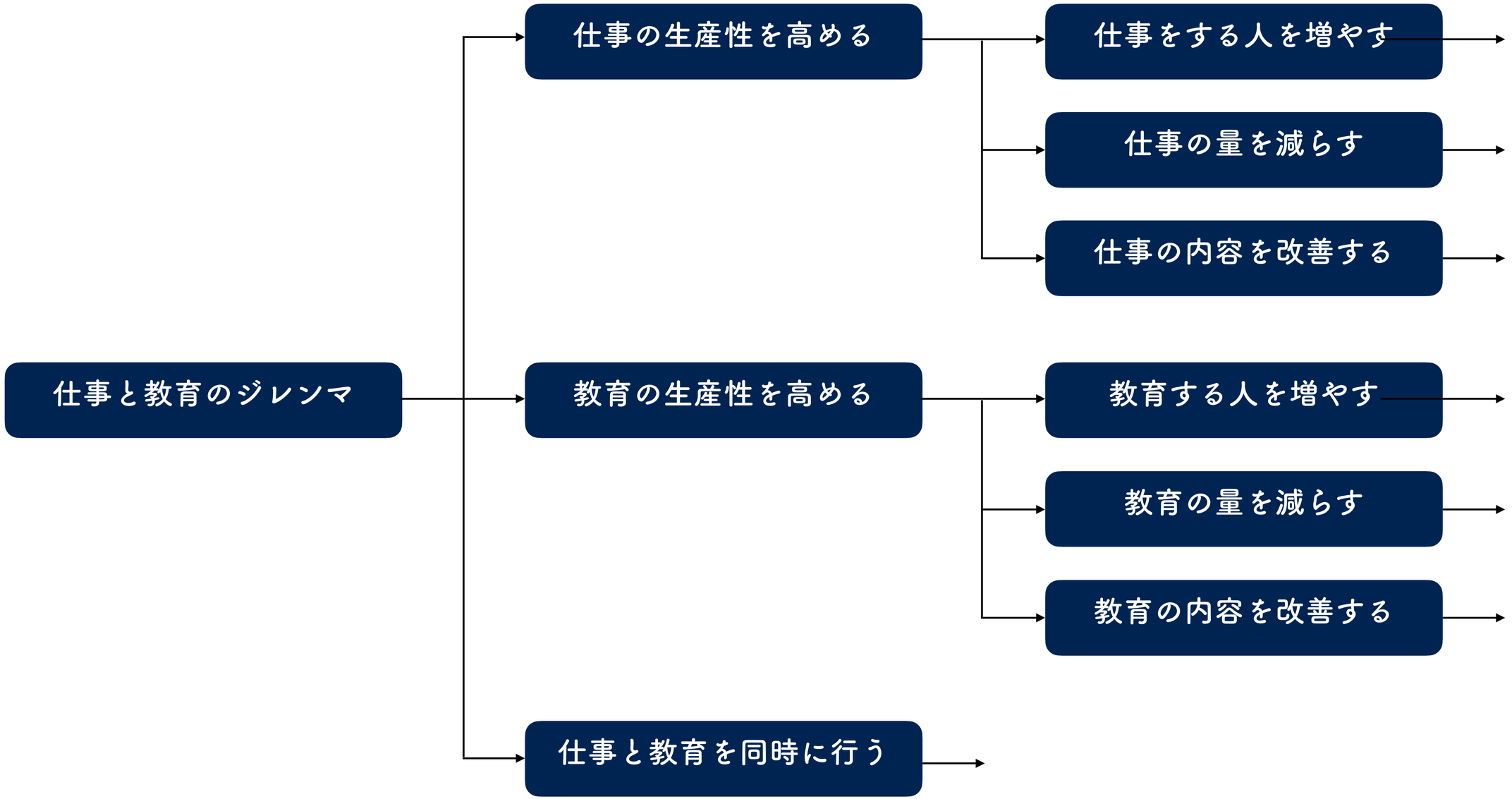
ロジックツリーを書いて考えよう

① ロジックツリーは左(抽象要素)から右(具体要素)にピラミッド型に

② ロジックツリーの各階層はMECE(ミーシー、漏れなく重複なく)に
- Mutually (相互に)
- Exclusive (重複せず)
- and Collectively (全体として)
- Exhaustive (漏れなく)

③ ロジックツリーの掘り下げは３つのパターン
- Why型 (原因追求　なぜ、なぜ…)
- How型 (問題解決　どのように、どのように…)
- What型 (要素分解　なにが、なにが…)

©2020 Toru Saito



©2020 Toru Saito

3

熟慮を要する問題を「慎重」に考えるコツ

クリティカル思考

©2020 Toru Saito

クリティカル思考とは

クリティカル思考とは、目の前にある事象や情報を鵜呑みにせず
「それは本当に正しいのか」と疑問を持ち
じっくり考察した上で「最適解」を導き出す事です。

（批判、アラ探しを目的としたものではない！ことに注意）

「人」と「問題」を切り離すこと
「ハーバード流 交渉術」より

©2020 Toru Saito

クリティカル思考の基本姿勢

①議論の目的　「そもそもの目的はなにか？」

②自他の思い込み　「思い込みが判断に影響を与えていないか？」

③答えの探求　「その意味は？」「なぜだろう？」「本当か？」

©2020 Toru Saito

ハーバード流
交渉術

（参考）人と問題の切り離し方

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

人の問題を対処していくには、相互の認識の確認をし、お互いに話の聞ける環境を作り、常に改善する努力をすることが求められる。「**認識への対処**」は、相手の事実認識に対し誠実に向き合うことが大切。「**感情への対処**」は、相手の立場になり、その視点のメリットを考える。また「**プロセスに参加**」してもらい、相手の面子を立てることが大事。

交渉者の感情の多くは、5つの基本的な利益からくる。①自分に関する事を自分で決めてコントロールしたいという「**自立性**」 ②存在や価値を認められたいという「**価値理解**」 ③仲間の一員になりたい、受け入れられたいという「**つながり**」 ④有意義な目的を持ちたいという「**役割**」 ⑤公平に見られて評価されたいという「**ステータス**」である。

©2020 Toru Saito

参考：ロジャー・フィッシャー他著「ハーバード流交渉術」

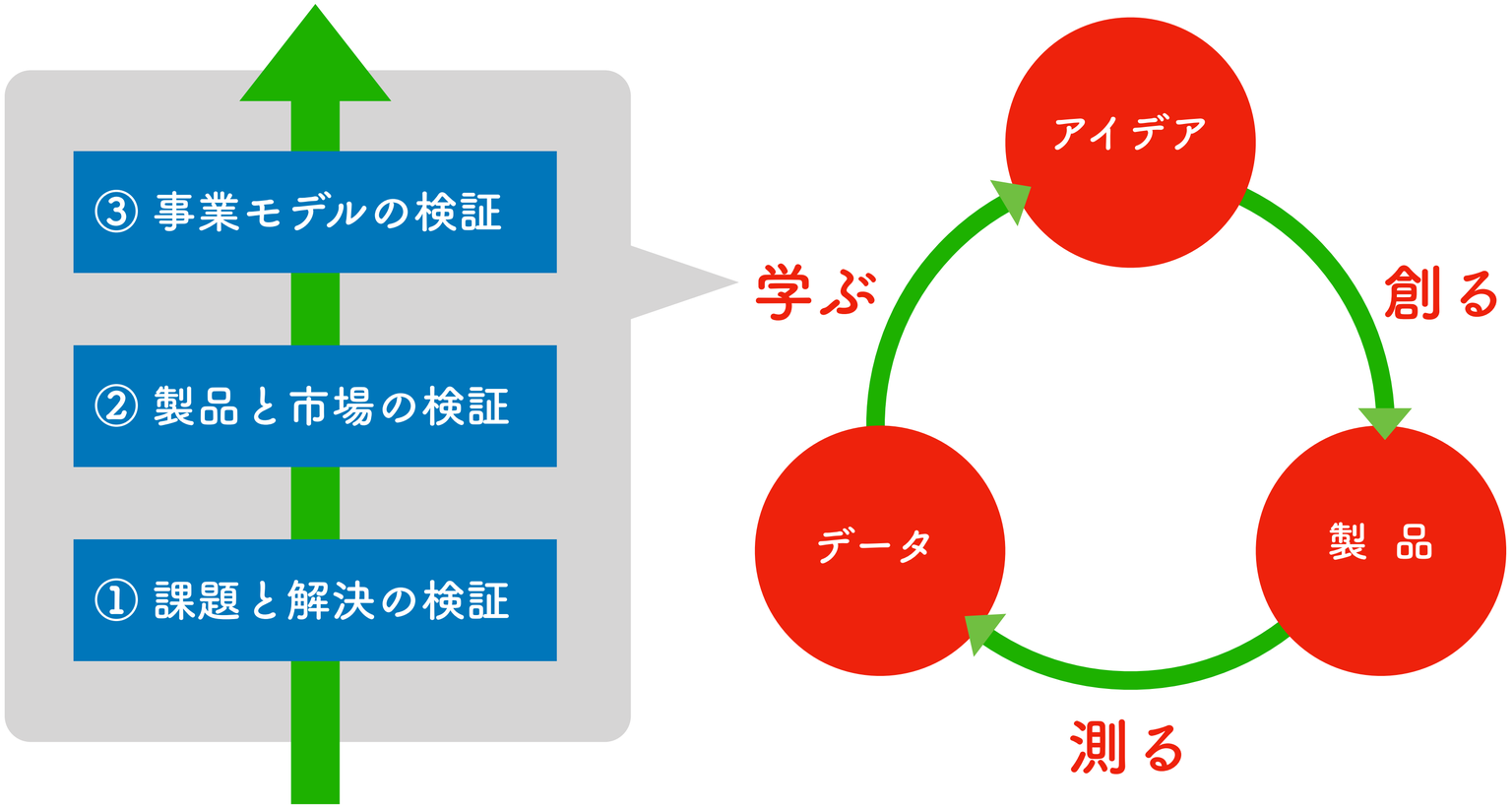
4

実験可能な問題を「実践的」に考えるコツ

リーン思考

©2020 Toru Saito

科学的な事業創造「リーン・スタートアップ」



「リーン・スタートアップ」とは、米シリコンバレー発、起業や新規事業の成功率を飛躍的に高める手法。最短かつ最小コストで、顧客の反応による仮説検証を繰り返して事業創造する。

©2020 Toru Saito

仮説・検証の成功事例

セブンイレブンでは、毎日「仮説・実験・検証」のプロセスを試している。例えば「サンドイッチとカップスープは隣に置いた方がよく売れる」という仮説を立てて、売り場を実際に変更すれば、売上の増減を翌日には確認できる。

仮説検証プロセスを365日実行できる企業と、数ヶ月に一度しか実行できない企業では、同じ商品でも売り方の技術に歴然とした差ができるのは当たり前で、これがセブン常勝の原点である。

©2020 Toru Saito

出典: 内田和成著「仮説思考」

仮説を検証する方法とは…

「実験」によって検証する

テストマーケティングで、A/Bテスト

「インタビュー」によって検証する

顧客セグメントの明確化してインタビュー

「分析」によって検証する

クイック＆ダーティでデータを分析

©2020 Toru Saito

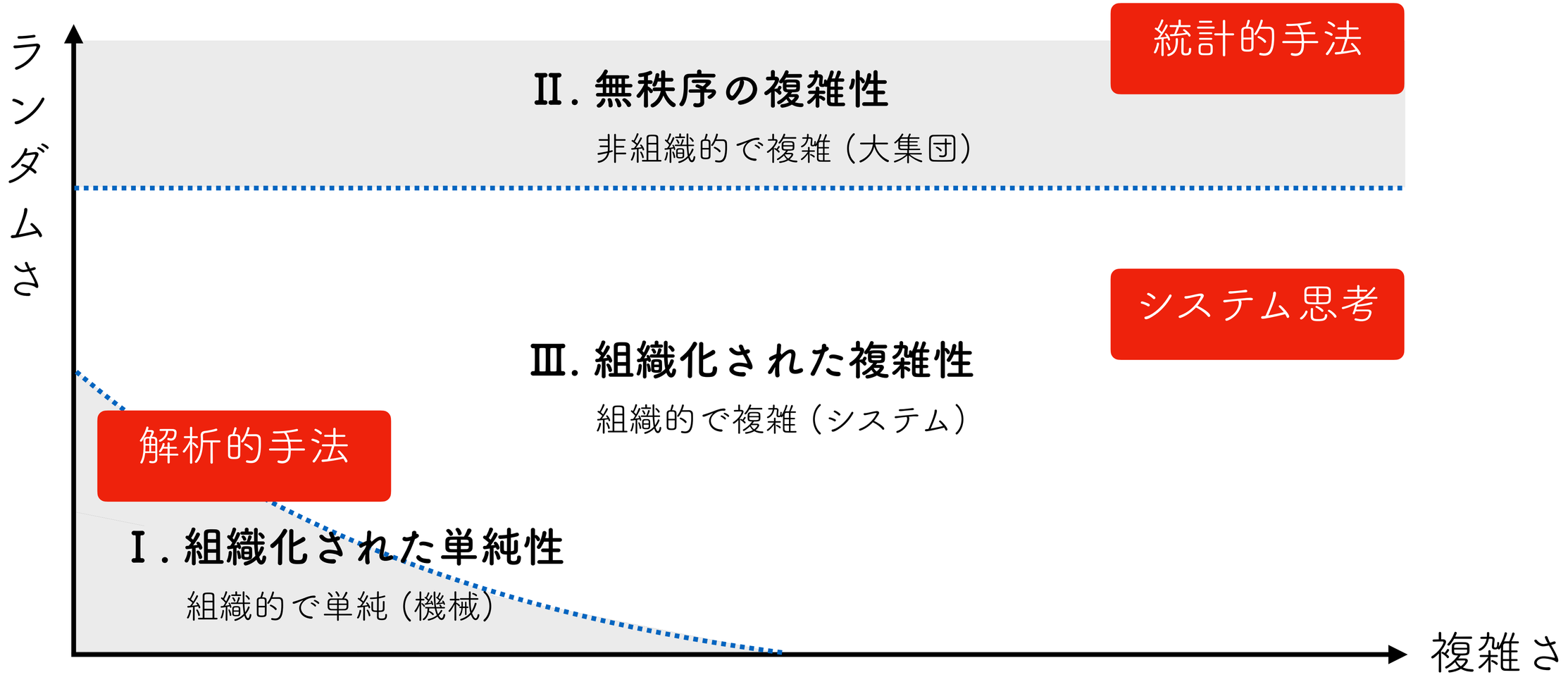
出典: 内田和成著「仮説思考」

5

複雑な問題を「本質的」に考えるコツ

システム思考

©2020 Toru Saito

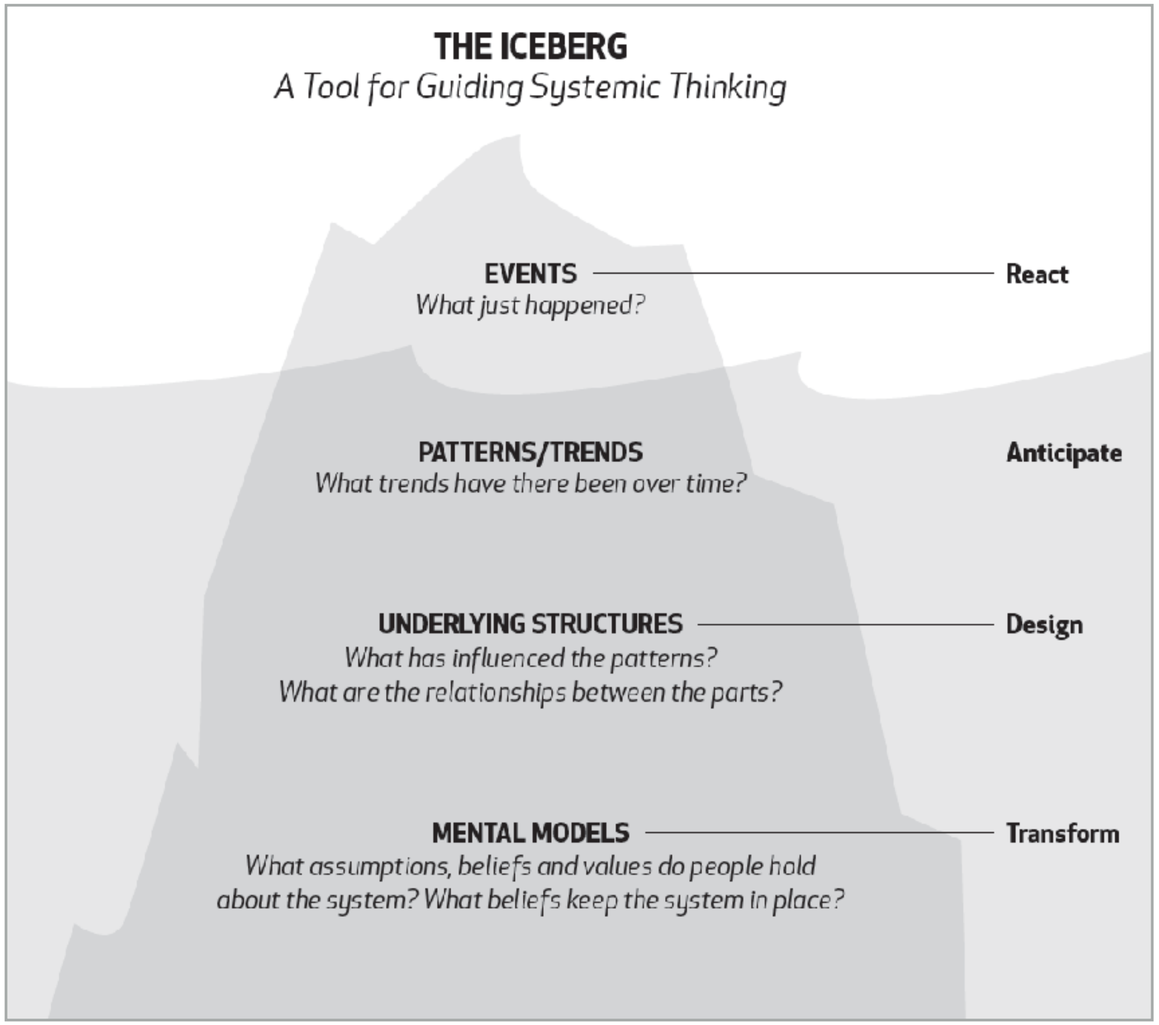


©2020 Toru Saito

出典：ジェラルド.M.ワインバーグ著「一般システム思考入門」

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

© 2018 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events) 対症的

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

パターン (Pattern/Trends) 計画的

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

構造 (Underlying Structures) 戦略的

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

メンタルモデル (Mental Model) 創造的

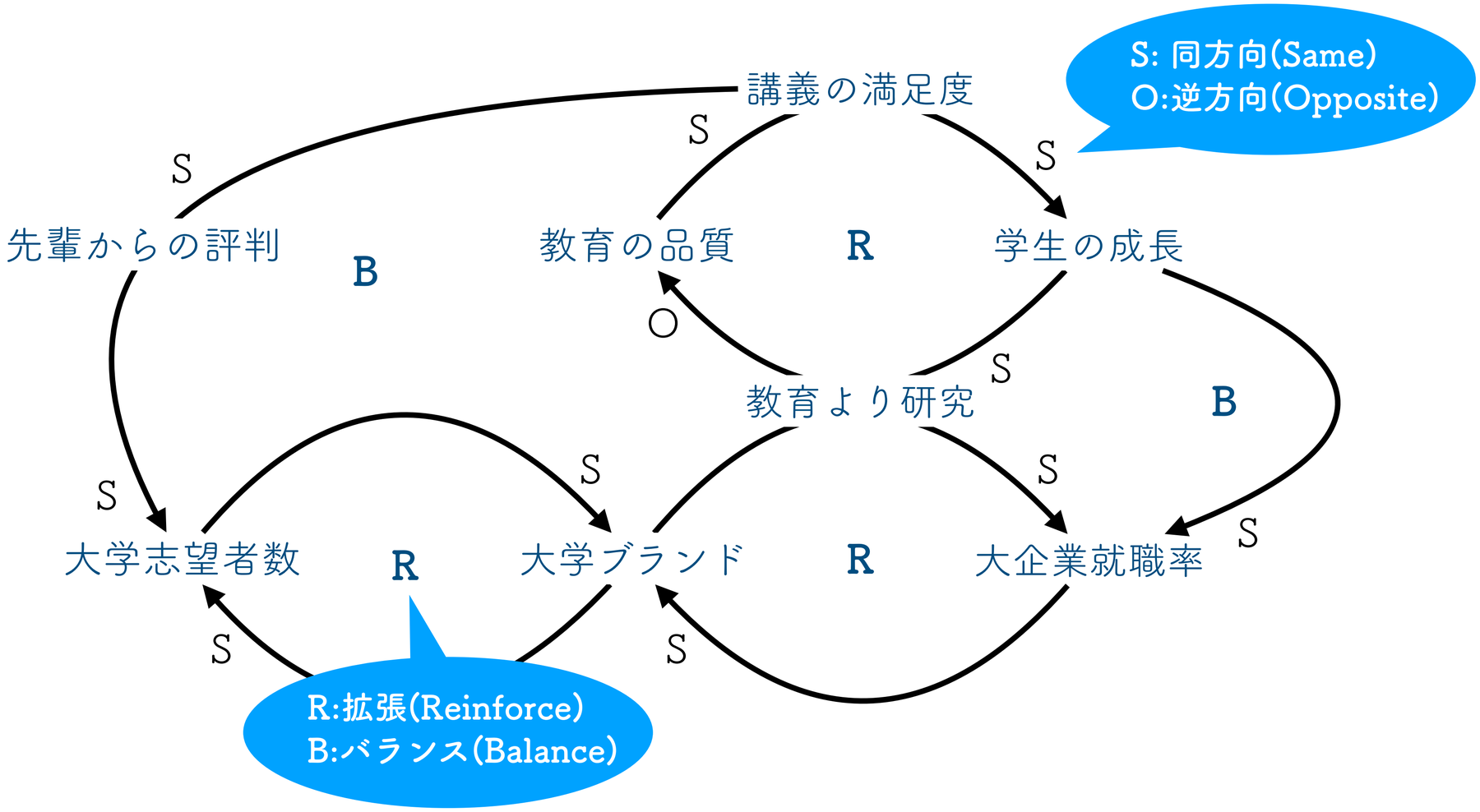
学びを単位をとる手段にしない。デザイン思考を取り入れ、楽しく熱中する学びの場を創る

©2020 Toru Saito

（参考）もっと本格的に考えると …

©2020 Toru Saito

複雑な問題を見える化する「因果ループ図」



©2020 Toru Saito

6

ファシリなしで「すごい会議」をするコツ

©2020 Toru Saito

©2020 Toru Saito

1

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

1

・共感したメンバーが集まってくれた。
・プロジェクトのゴールを共有できた。
・今日もこうやって時間をつくれた。

・・・

©2020 Toru Saito

2

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

2

・LINEグループが活性化しない

→ どうすればLINE会議が活性化する？

・何をすればいいのかわからない

→ どうすればすべきことが明確になる？

・・・

©2020 Toru Saito

3

「まだ言えていない、本質的な問題はないか」
をみんなで考える

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

3

・ゴールとか役割とかが決まってない
・メンバーが投入できる時間がわからない
・リーダーだけに頼ってたのでは？

・・・

©2020 Toru Saito

4

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

4

・みんなでプロジェクトを手作りして、
2月のJBMCで決勝ラウンドに進み、
ユメをカタチにするチャンスを掴む！
・・・

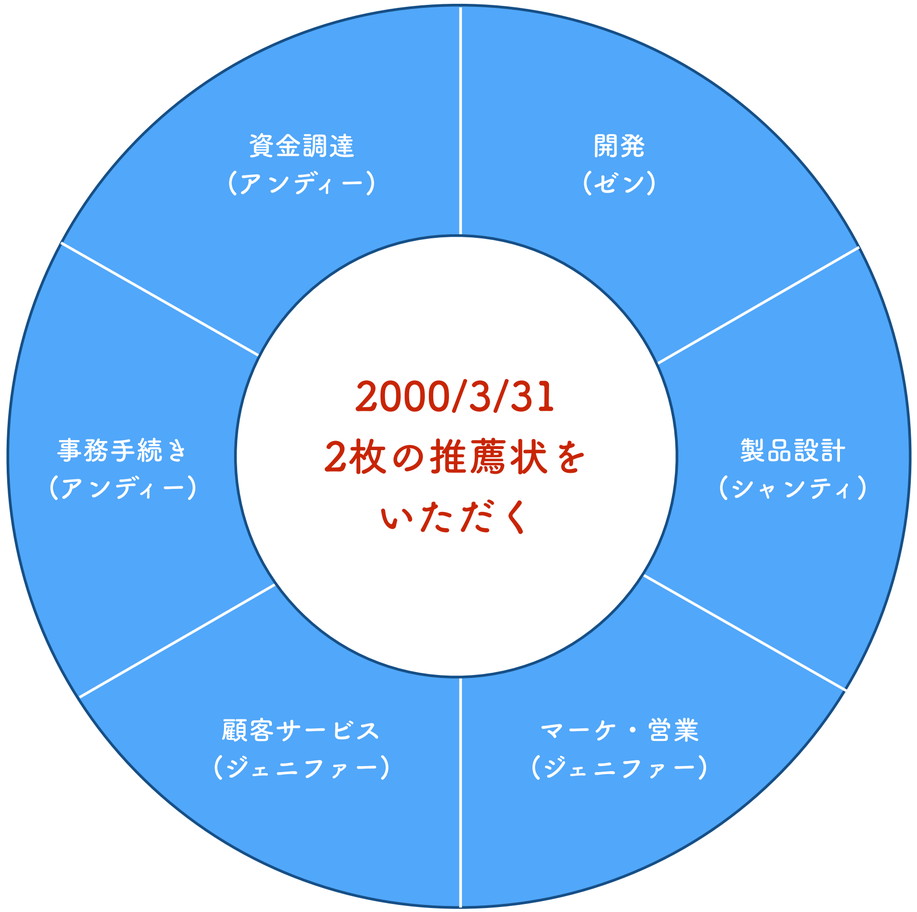
©2020 Toru Saito

5

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

会議でできた上下関係のない組織図



©2020 Toru Saito

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

6

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

会議でできたアクションプラン

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

▲

進捗状況は「このままいくと◯日遅れるか」とし、少なくとも毎週進捗を確認する

©2020 Toru Saito

具体的なメソッド「すごい会議」のステップ

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

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

「まだ言えていない
本質的な問題はないか」
をみんなで考える

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

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

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

©2020 Toru Saito

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

⑥ ジレンマを解決するヒント

©2020 Toru Saito

（参考）リーダーシップ、主要な12のジレンマ

1. 組織の目的に導く

11. **目標設定**におけるジレンマ（どのような目標を設定すべきか）
12. **価値観と行動規範**のジレンマ（どのような行動を推奨するか）
13. **自由と規律**のジレンマ（どのぐらいの自由度を認めるか）
14. **動機づけ**のジレンマ（誰をどのように動機づけするか）
15. **評価**に関するジレンマ（組織や人事の評価をどのようにするか）

2. 組織をまとめる

21.**組織内の対立**のジレンマ（対立的な人間関係にどう対応するか）
22.**信頼醸成**のジレンマ（組織一体化から生まれる同調圧力にどう対応するか）
23.**共創と競争**のジレンマ（競争促進から生まれる内部対立にどう対応するか）
24.**上位集団との連結**のジレンマ（上下間の要求の板挟みにどう対応するか）

3. 持続的に成長する

31.**効率と教育**のジレンマ（仕事の効率と学習をどうバランスさせるか）
32.**継続と革新**のジレンマ（安定した組織にどう革新を取り入れるか）
33.**企業倫理と利益追求**のジレンマ（社会的責任と利益の優先度をどうするか）

©2020 Toru Saito

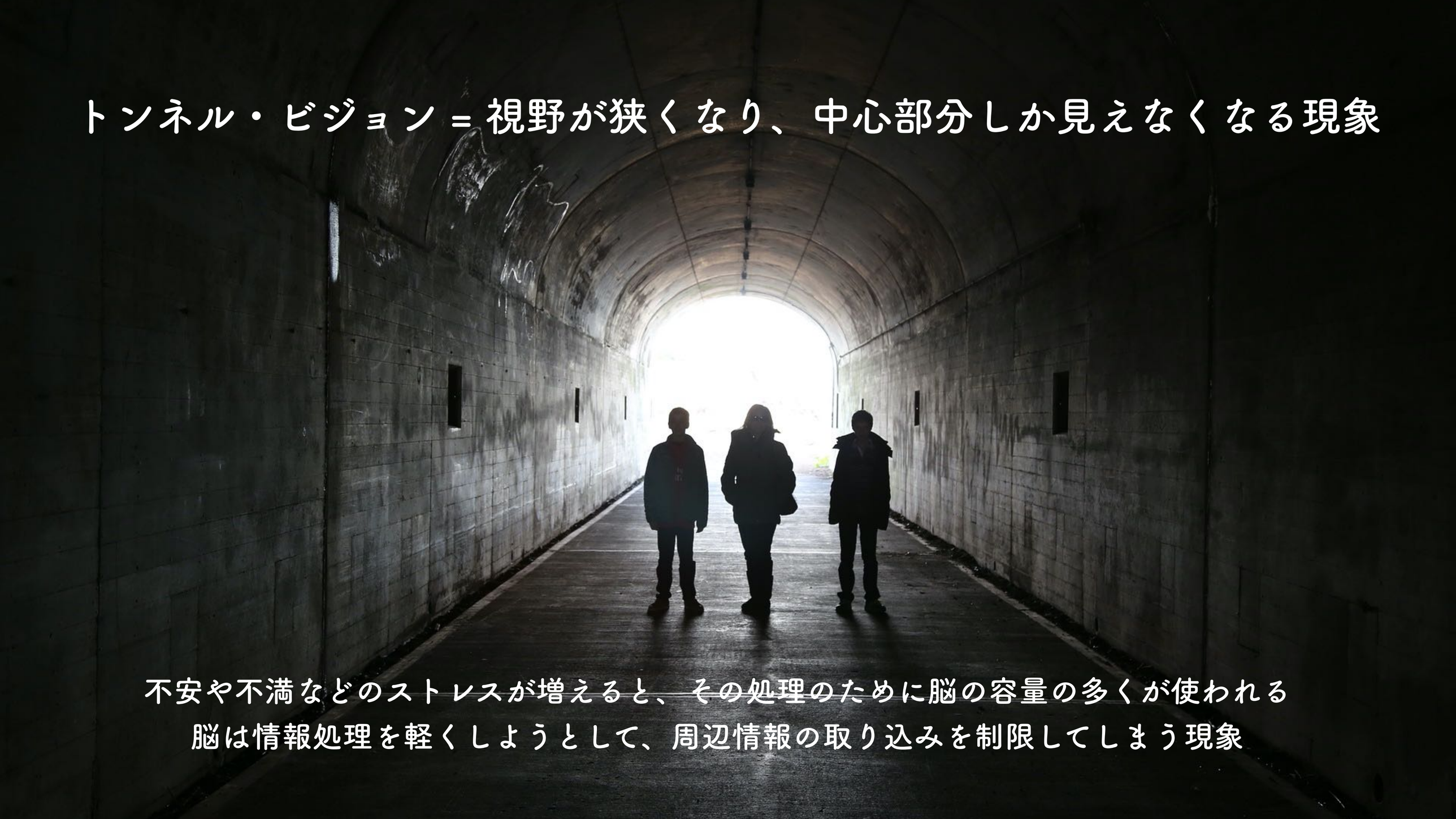
1

組織の二極化
どう対応すればいい？

トンネルビジョンとティッピングポイント

©2020 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

©2020 Toru Saito

組織内に温度差があるのは「正常な状態」です

「悪い部分」に執心する「トンネルビジョン」に陥らないこと

©2020 Toru Saito

様子見派

消極派

やる気がわかない
活動にあまり関心
を持てない

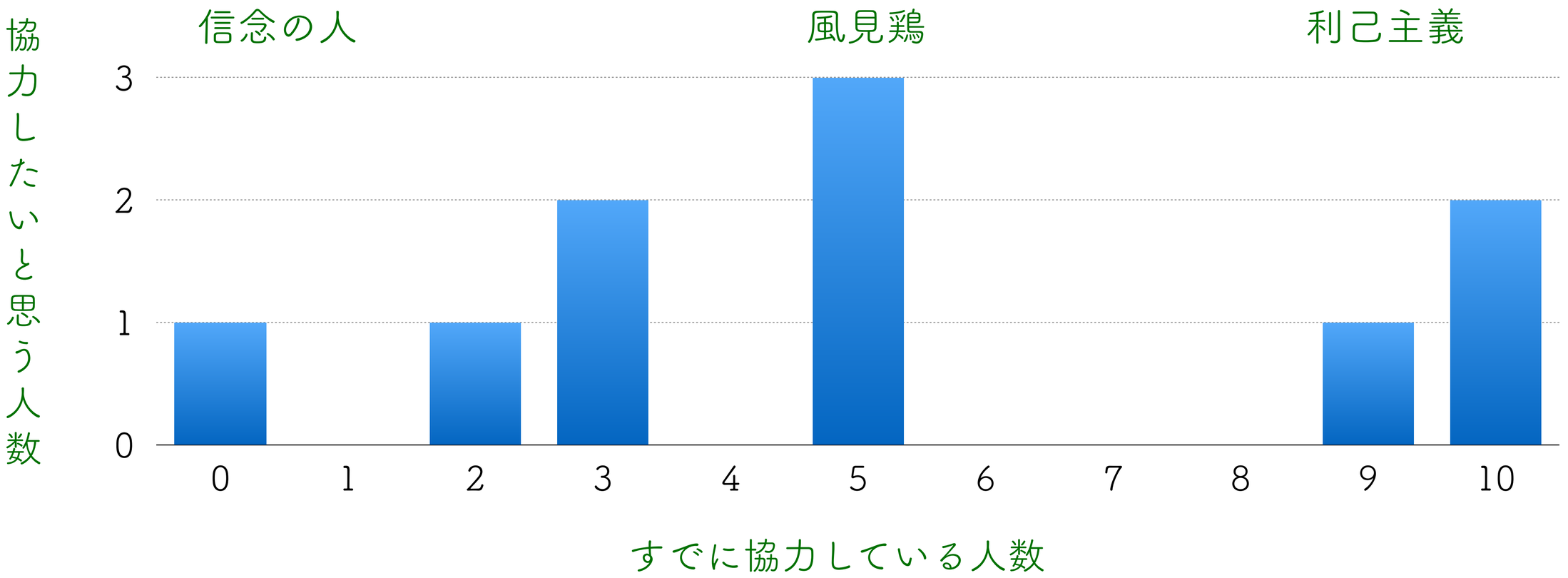
積極派

チームに参加する
以上、私は活動に
積極的に貢献する

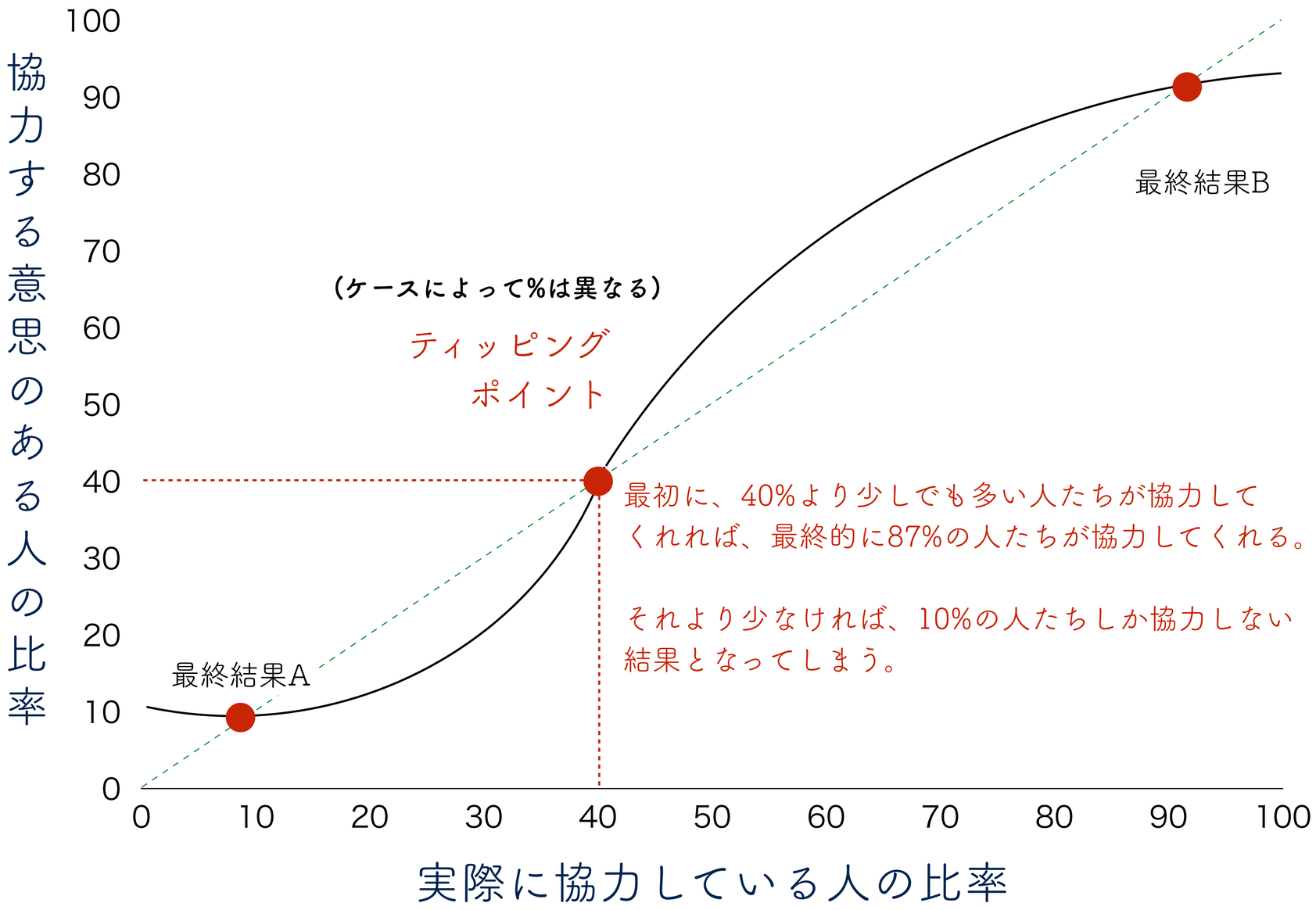
自分にとって活動に参加する意味が
感じられれば、積極的に貢献する

©2020 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？



©2020 Toru Saito



©2020 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？

©2020 Toru Saito

1. 積極的な人から丁寧に対話する
2. 一人ずつ「意味」と「希望」を伝える
3. グループは五人以内で緊密に
4. 誰とも対立しない。対話と協調を促す
5. 笑顔と熱意をかかさない

©2020 Toru Saito

2

「抱え込み」と「指示待ち」どうすれば解消できるの？

抱え込み、指示待ち問題

©2020 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 …

©2020 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。

©2020 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

©2020 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

©2020 Toru Saito

3

「共創」と「競争」どちらを重視する？

競争か、共創か

©2020 Toru Saito

競争か？ 共創か？

・個人プレーを目指すためには「競争システム」
… メンバー同士が競いあい、個人としてレギュラーを争う

・組織プレーを目指すには「共創システム」
… メンバー同士が協力しあい、組織としてベストを目指す

©2020 Toru Saito

競争か？ 共創か？

	競争システム	共創システム
目標	最も優秀な個人を選別・育成する	最も効率的に組織の目標を達成する
動機づけ	外発的な動機づけ	内発的な動機づけ
個人のゴール	富、名声、権力	自己成長、親密な人間関係、コミュニティ貢献
人間関係	利害関係	親密で親身な関係
組織の特徴	派閥に分断される	組織として統合される

©2020 Toru Saito

共創と競争を組み合わせる技術

事例）イノベーションチームdot

2016年度：
ビジネスコンテストにおける競争を目標に設定したために、共創の価値観が思うように浸透せず、組織内の人的交流や助けあいが活発にならなかった。

2017年度：
信頼と共創を組織の軸とし、競争は自己成長と多様な成果を得るための手段とした。
結果として、お互いが切削琢磨しながら、深い信頼関係を持つチームに成長した。

・コンテストは手段であり、ゴールは個人の幸せ、自己実現であることを広く伝えた
・コンテストの目標を、チームの成果ではなく、組織全体の成果にシフトした
・コンテストごとにメンバーを入れ替え、信頼関係を組織内に広げた
・コンテストにおいても共創(アイデア共有、リーダー協力など)の仕組みを取り入れた

競争は学習の機会、共創を組み合わせる方法

- 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。

©2019 Toru Saito

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

4

そのルールってホントに必要？

ルールの本質

©2020 Toru Saito

(参考) 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)を設ける。超えたら責任を負わせる

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

そのルールは誰のためのもの？

◯ 顧客のため

◯ 業務効率を高めるため

◯ みんなが気持ちよく働くため

X 管理者が楽をするため

©2020 Toru Saito

はじめは「みんなのため」につくったルールも
ルールを運用する「管理者」が登場すると
だんだん「管理者が楽や得をするため」のルールに変わってゆく

管理者とメンバーの意識は乖離しはじめ
感情を無視したルール運用により「組織の人間性」が喪失してゆく

つねに「なぜそのルールがあるのか」を問わないと
システムは複雑になり、組織は硬直化して
いつしか「ルールのための組織」となり、衰退してゆく

©2020 Toru Saito

さらに

ルールに罰則をつけると

「アメとムチ」による管理になる

©2020 Toru Saito

「アメとムチ」の問題点

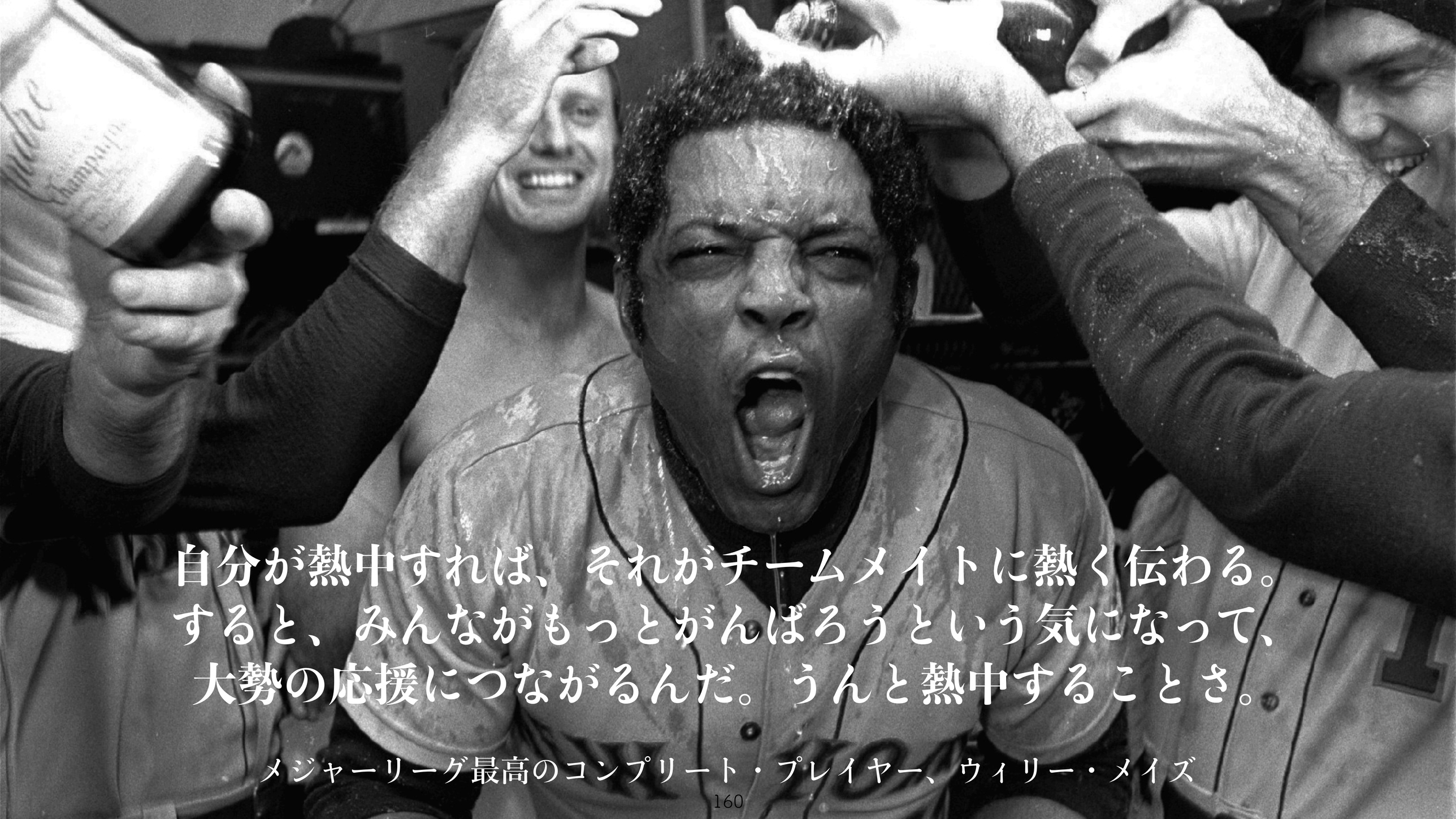
1. 管理費用>成果　「管理コストのほうが高くない？」
2. 創造性の減退　「遊び感覚じゃないと発想でないよな」
3. 自律性の喪失　「ルールにしたがってればいいんだろ」
4. 信頼関係の毀損　「あいつは管理するサイドだからな」

©2020 Toru Saito

ルールをつくる前に…

- 誰のためのルールか？
- 失うものはなに？得られるものより大きい？
- 失うものはリカバーできるか？
- 長期的にみて組織にプラスになるか？

©2020 Toru Saito



自分が熱中すれば、それがチームメイトに熱く伝わる。
すると、みんながもっとがんばろうという気になって、
大勢の応援につながるんだ。うんと熱中することさ。

メジャーリーグ最高のコンプリート・プレイヤー、ウィリー・メイズ

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

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

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. 幸せ視点の経営学
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. 組織は未来に向かう
7. インサイド・アウト

「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