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」

 $2019.04 \sim 2019.07$

学習院大学経済学部経営学科特別客員教授 斉藤 徹

ソーシャルキャピタル~いい組織の作り方

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

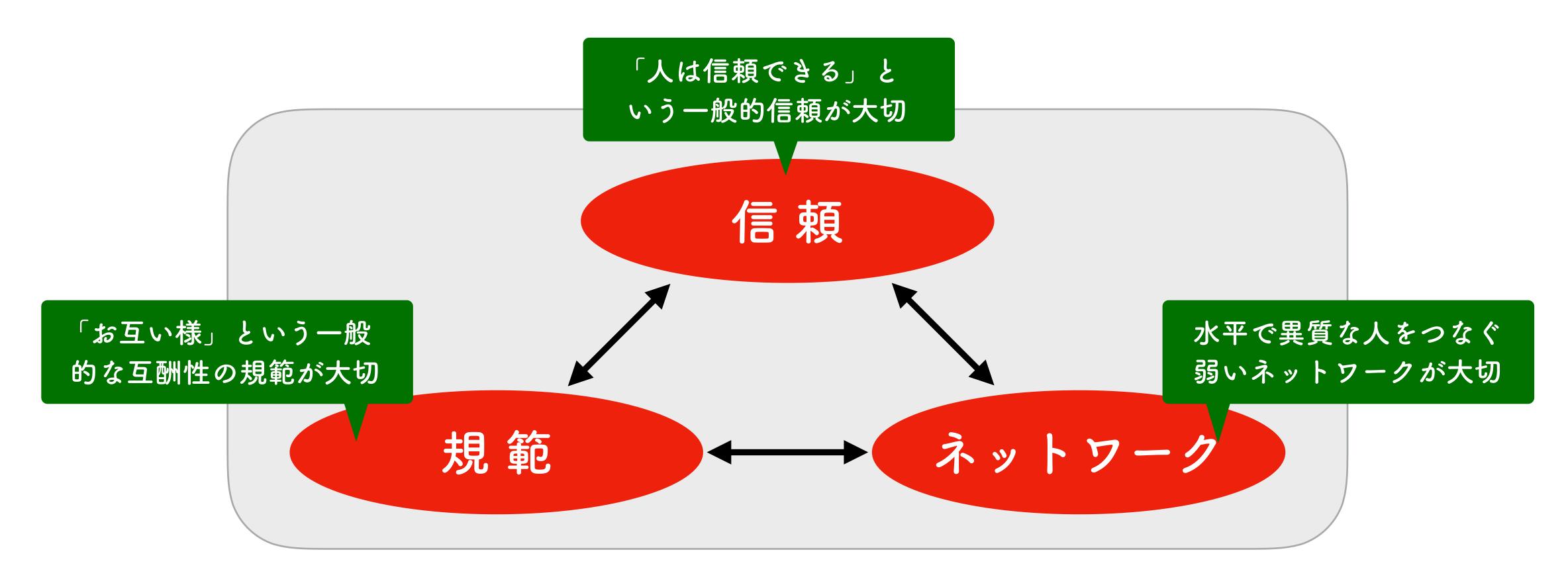
対人関係の 問題を解決する チームの問題を解決する

総まとめいい組織の作り方



組織(ネットワーク)視点

「ソーシャルキャピタル」(社会関係資本)



人々の協調行動を活発にすることによって 社会の効率性を高めることのできる社会組織の特徴

いいソーシャルキャピタルをつくるメソッドを振り返ろう

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

できごと、状況 物事のとらえ方 物事に対していだく気持ち 感情·行動 現実 認知 メンタルモデル (脳内にある世の中の模型) (信念や固定観念)

推論のはしご (ladder of Inference) はゆっくりのぼろう



	直情型で駆け上がると・・・	ゆっくり登ってみると…
行動	(彼女にトゲトゲしい態度をとる)	(彼女とコミュニケーションする)
固定観念	傷つきたくない時は距離をおこう	話せばきっと理解しあえる
結論	彼女に嫌われた。もうだめかも。	すこし心配。彼女に聞いてみよう
仮説	直前に口論したのが原因だろう	何かトラブル?体調悪い?直前の口論?
解釈	電話がないには、何か理由があるはず	電話がないには、何か理由があるはず
選択して観察	彼女に電話したのに返答がなかった	電話に返答がない、機嫌が悪かった
現実の世界	(彼女とは仲良く交流している)	(彼女とは仲良く交流している)

推論のはしごを「ゆっくり登る」訓練をしよう

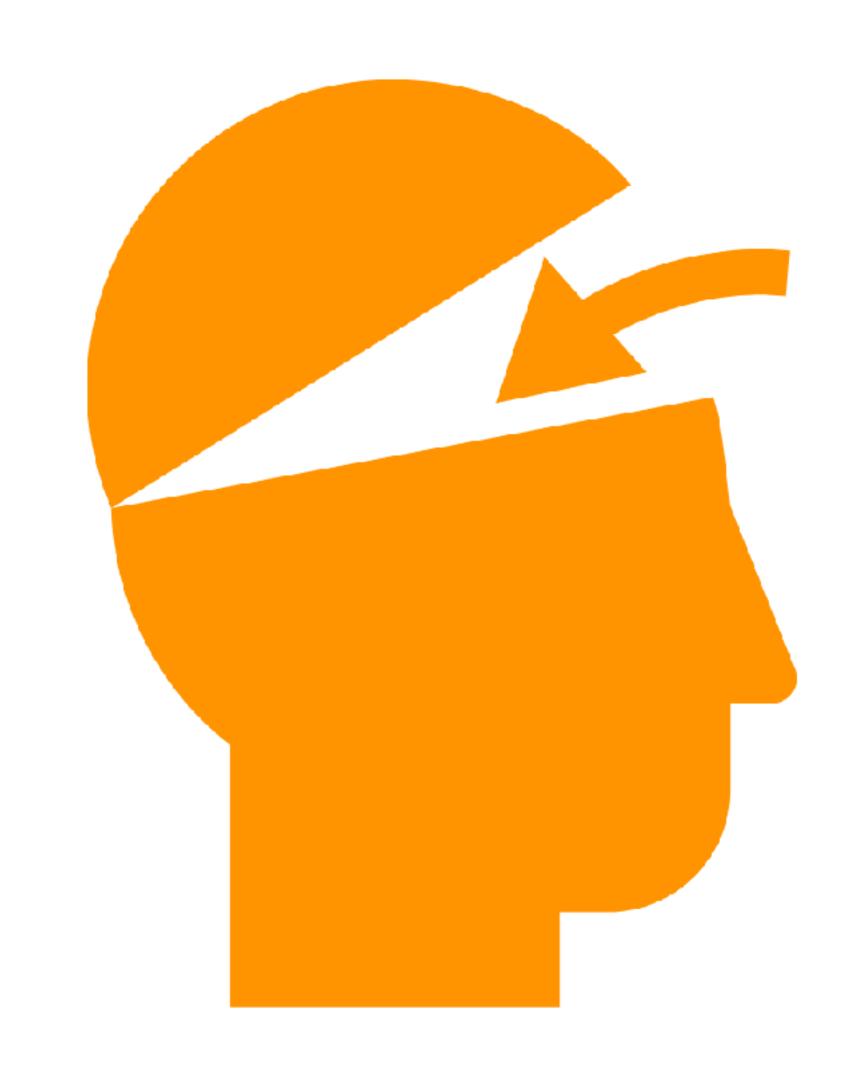
©2019 Toru Saito

「言葉」を変えると、意識が変わる

その変化は、人生における思考・感情・行動 すべてに影響をもたらす

出典:アンドリュー・ニューバーグ他著「心をつなげる」

相手と対話する



ワーキングメモリは最大で4チャンク、30秒

- 1. 心から温かい口調で話す
- 2. ゆっくり話す
- 3. 簡潔に話す
- 4. じっくり耳を傾ける

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



1. 相手」が問題を持つ場合



①問題を取り上げず

相手が問題を持つ

②相手のペースで

3 能動的に聴く

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。

信動的な傾聴」

自分の考えは横に置き、

相手の経験していること、思考や感情に共感し、

「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

2. 自分」が問題を持つ場合

相手 相手が問題を持つ 問題なし 自分が問題を持つ

- ①わたしメッセを伝え
- 自分が問題を持つ(2)能動的に聴き
 - ③第三案を共創する

「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 「なんでいつも~なの」「もっと早く~してよ」 でも 怒りは二次感情(不安、寂しさ、辛さ 等が根底にある) こんな時には「わたし」の ありのままの気持ち を伝えよう

第三案の共創」

無理にどちらかの案を通すのではなく、お互いを理解する

- ①お互いの欲求や問題を理解しあう
- ②それを解決するための第三案をともに考える

相互理解には「自分メッセ」と「能動的な傾聴」が大切

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

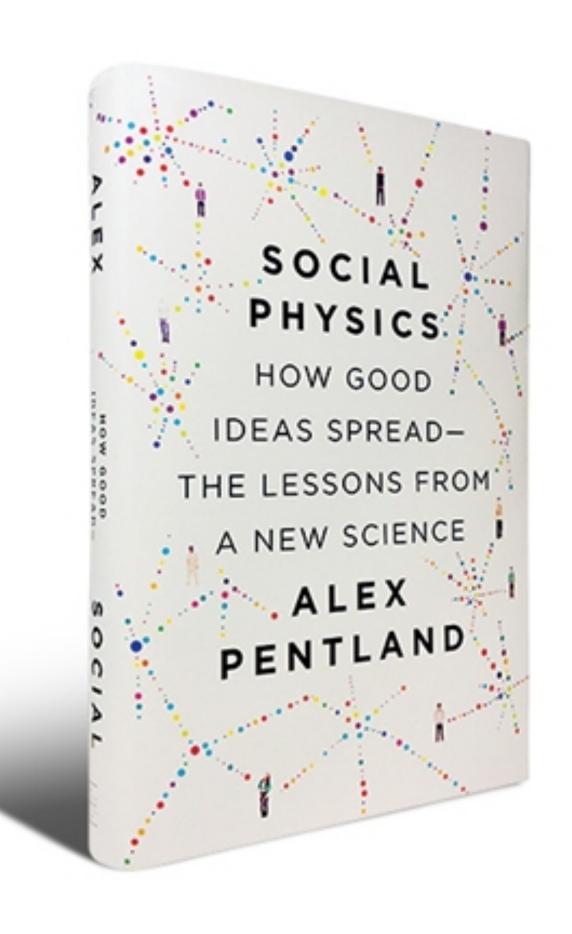
グループ(クラスター)視点

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



「ソーシャル物理学」は、アイデアの流れと人々の行動の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。

©2019 Toru Saito

個人のパフォーマンスはチームの成果と関連性が低く、**個人間の** コミュニケーションにこそ組織成功のキーがあることがわかった。

生産性の高いチームの特長

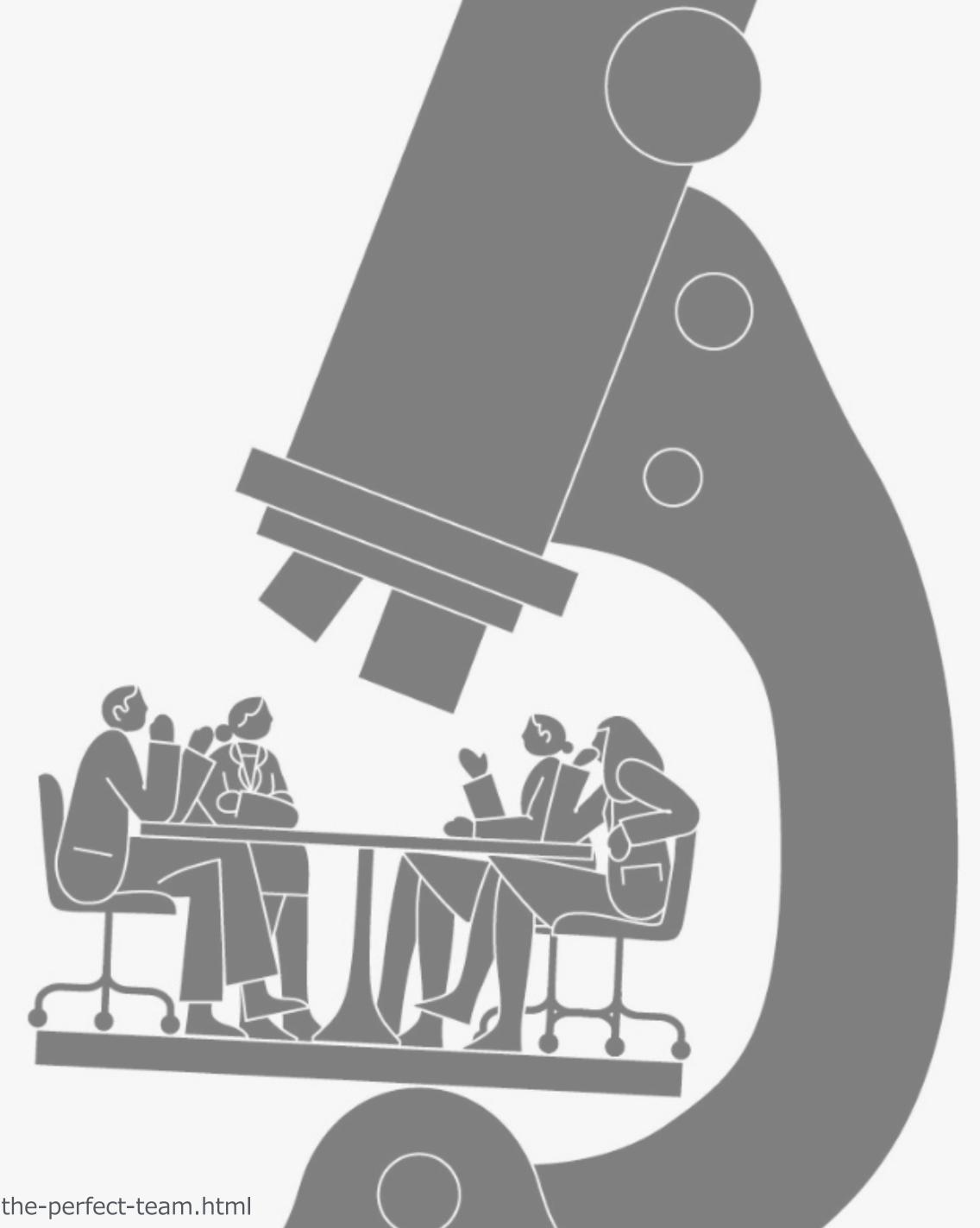
- ①メンバーが熱心に会話する
- ②全員が均等に参加する
- ③外部とも積極的に交流する

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.

BY CHARLES DUHIGG ILLUSTRATIONS BY JAMES GRAHAM FEB. 25, 2016

プロジェクト・アリストテレス



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

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。

結論「心理的安全性がチームの生産性を高める」

心理的安全性 (Psychological Safety) とは、心理学用語で「チームメイトなどまわりの評価に怯えることなく、自分の意見や想いを発信するために必要となる要素」のこと。

チーム内の心理的安全性が確保されているほど、メンバー一人ひとりが肩の力を抜いた自分らしい姿でプロジェクトに向き合い、多少のリスクが存在する言動であっても、 チーム目標達成のためにチャレンジすることができるようになる。

プロジェクトアリストテレスの研究過程で見つかった「均等な発言機会」や「社会的感受性の高さ」はチーム内の心理的安全性を高める要素であることから、結論として「心理的安全性」こそがチームの生産性を高める成功因子であることがわかったのだ。

心理的安全を創りだすリーダー像

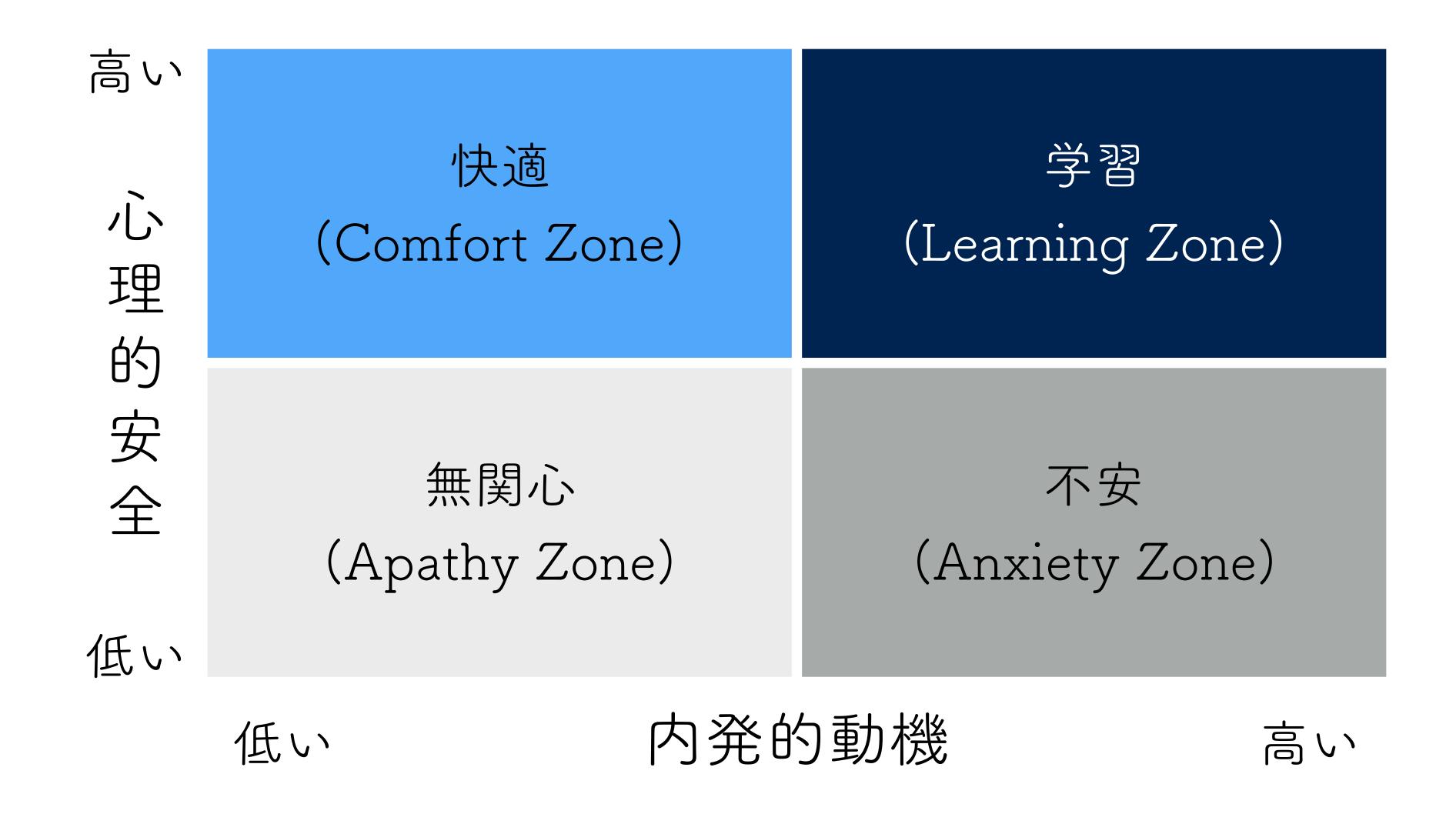
- ・直接話のできる、親しみやすい人になる
- ・現在持っている知識の限界を認める
- ・自分もよく間違うことを積極的に示す
- ・参加を促す
- ・失敗は学習する機会であることを強調する
- ・具体的な言葉を使う
- ・境界(規範)を設ける。超えたら責任を負わせる

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。

相手が言いたいことが言える

こんなこと言ったら場が乱れるんじゃないか お互い本音で話せる。何を言っても大丈夫 空気を 素のまんま 読みすぎ 本音の対話 心理的に安全な場 自分が不安 自分が言いたい 自分が言いたい 心理的な安全とは? ことが言えない ことが言える みんなが不安 相手が不安 一方的に 話し過ぎ こんなこと言ったら怒られるんじゃないか 言うのが怖い。なんにも言えない

相手が言いたいことが言えない



「チームを成功へと導く5つの鍵」

心理的安全性は『4つの鍵を支える土台であり、チームの成功に最も重要な要素』である

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

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

「指示待ち」と「抱え込み」

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。

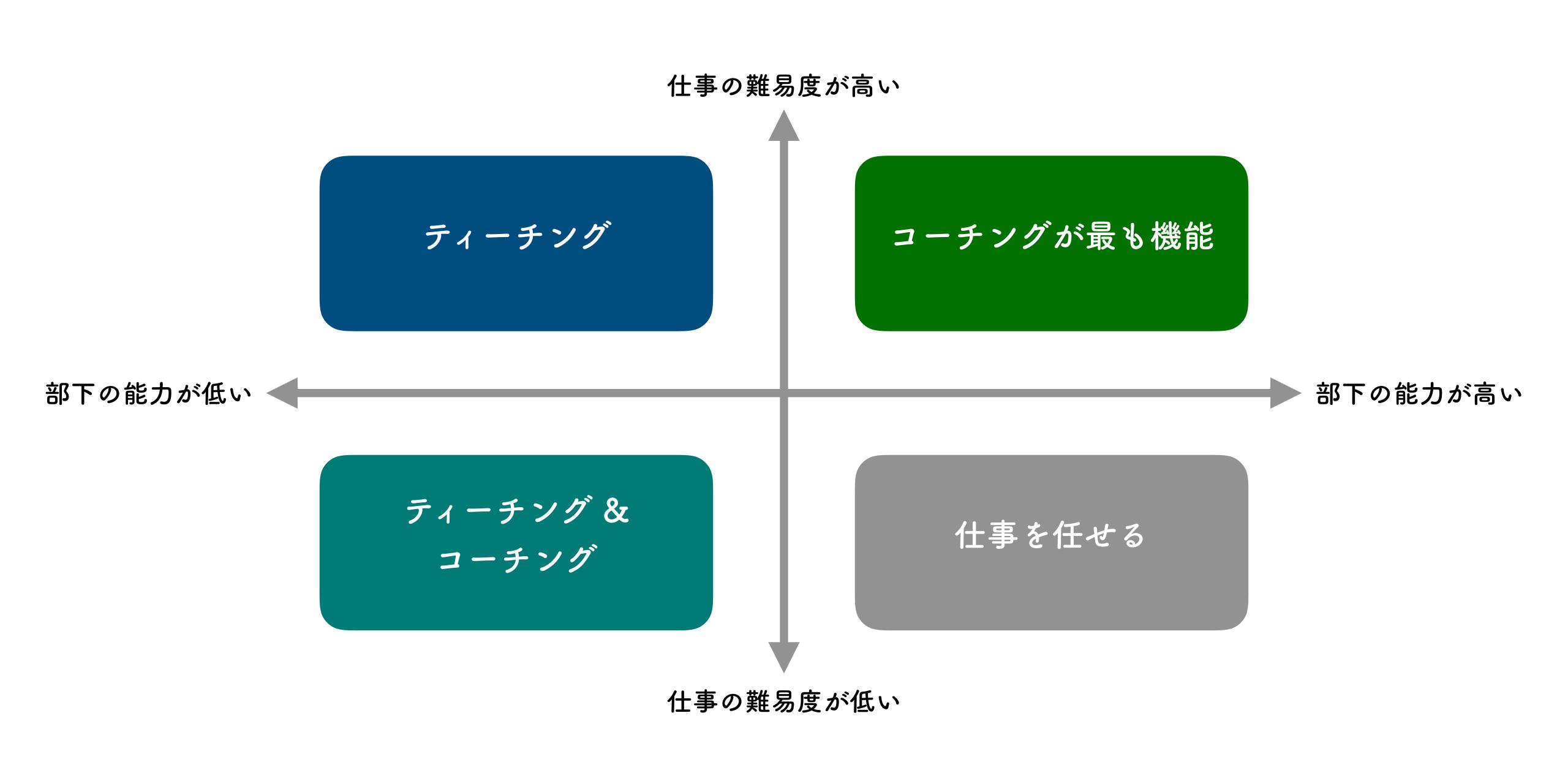


「ティーチング」

指導・指示・命令 私が持っている答えを教える

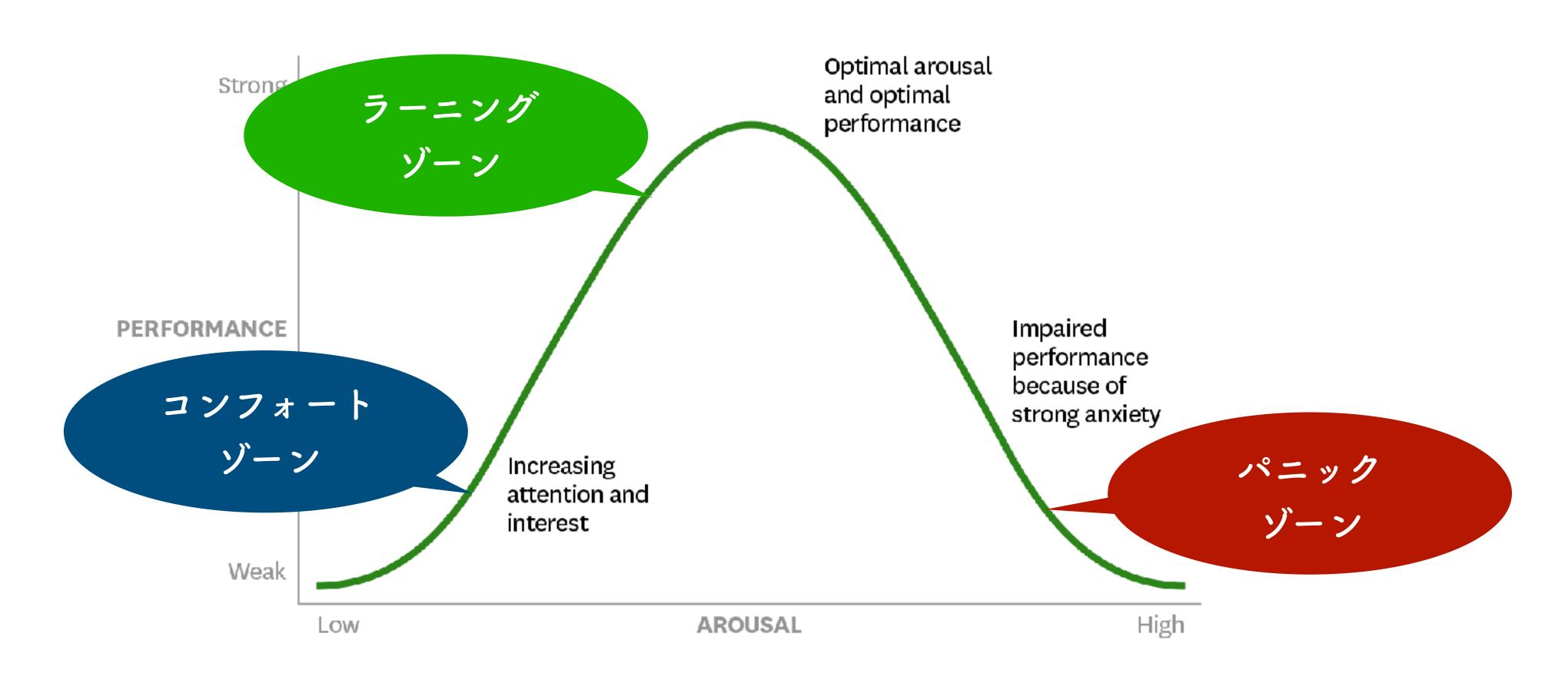
問題は早く解決されるが、 相手は受動的になり 「答え」が与えられるのを 待つようになる。(指示待ち)

コーチング:答えを引き出す



新しい人がすぐやめてしまう

ヤーキーズ・ドットソンの法則

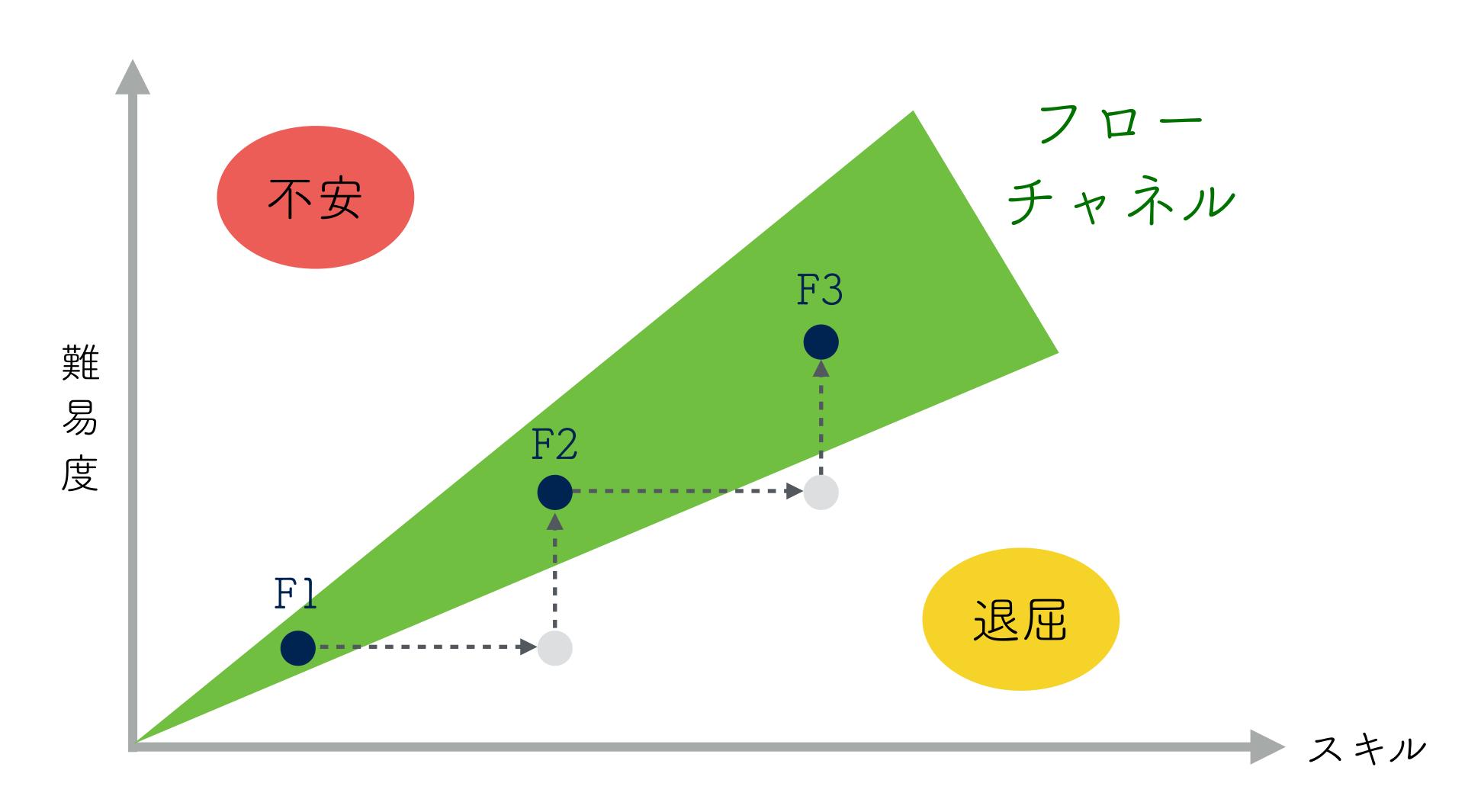


心理学者のロバート・ヤーキーズとJ・D・ドットソンは、ねずみを用いた実験を通じ、学習やパフォーマンスにある法則を発見した。 実験は、ネズミに黒と白の目印を区別するように訓練し、ネズミが区別を間違えた時には電気ショックを流すことで学習を促すもの。 電気ショックの程度が強まると正答率が増すが、最適な強さを上回ると正答率が低下することがわかった。

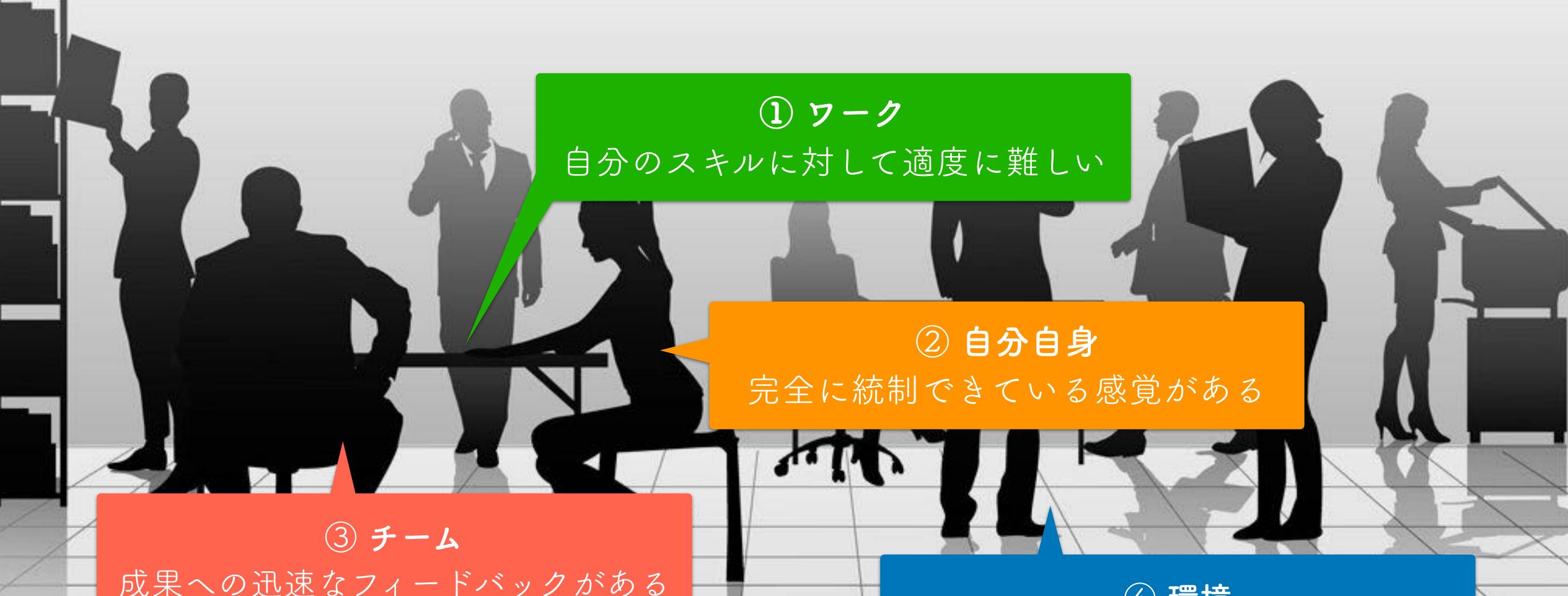
私たちが「**持続的に成長する**」ためには「**コンフォートゾーン**」から抜け出し 「**適度な不安**」を感じる状態を 定期的に克服する必要がある。

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







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

チーム内の温度差を解消したい

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

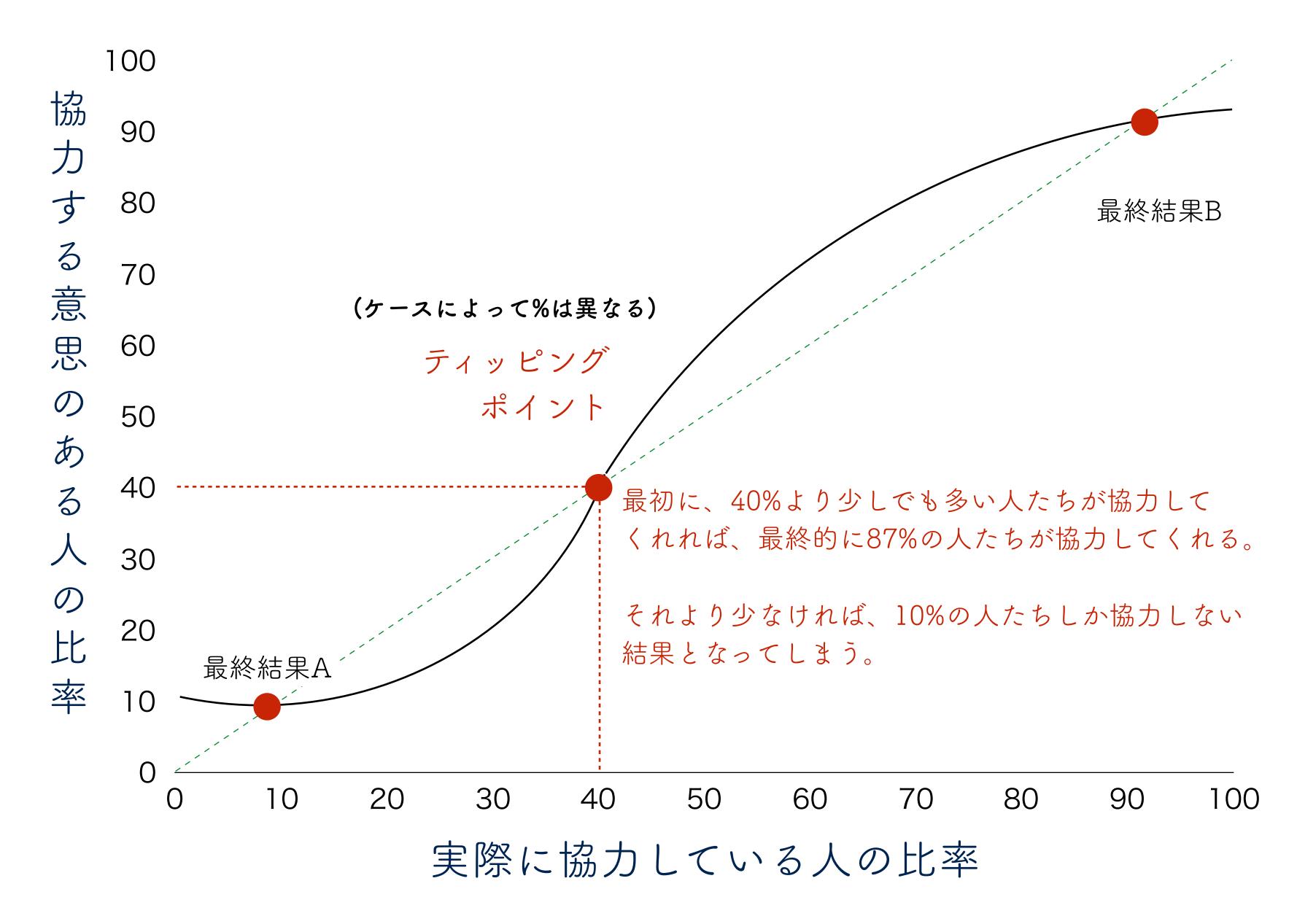


不安や不満などのストレスが増えると、その処理のために脳の容量の多くが使われる 脳は情報処理を軽くしようとして、周辺情報の取り込みを制限してしまう現象

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



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

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)

47

Be Natural ~ 自然体でいこう

- ・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

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

グループから組織になると 「人間関係の大切さ」が見えなくなる

組織が「目に見える成果」を求めて管理統制を強めると…

50

資本の論理

社員を統制

パートナーを統制

で制型のマネジメント

利己的な事業モデル

顧客を統制

顧客を分析・管理

事業成果の最大化を目的

つながりが分断される 「アウトサイドイン」の経営モデル 「組織の意味」(理念)を共有すること

機能化、細分化していくグループをつなぎ 組織をまとめ、持続可能にする

52

社員が、使命や 価値観を共有し

社員との絆

パートナーとの絆

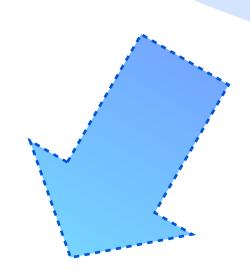
自律的に協働できる場で

社会との共通価値を創造

顧客との絆

最高の顧客経験を提供する

結果として事業成果がもたらされる



つながりから価値を生む 「インサイドアウト」の経営モデル つながりから価値を生む 「インサイドアウトの経営」は 日本企業の長寿の遺伝子でもある 社員が、使命や 価値観を共有し

不易流行

自律的に協働できる場で

三方よし

社会との共通価値を創造し

最高の顧客経験を提供する

結果として事業成果がもたらされる

先義後利

持続可能な

「インサイドアウト」の経営モデル

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

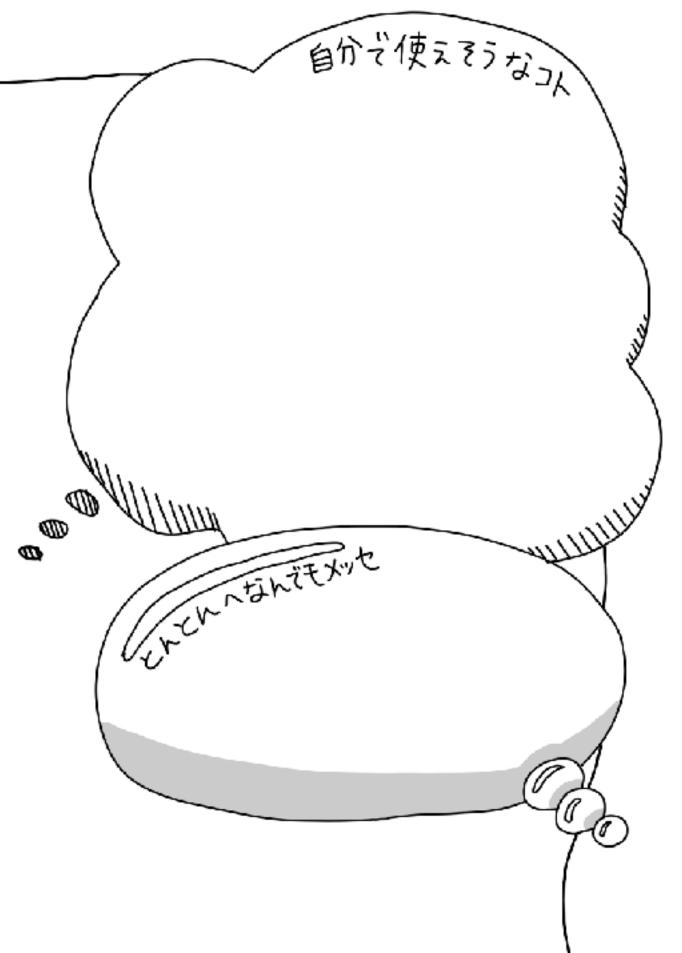
総まとめいい組織の作り方



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

学が

盛りだくさんな振り返りだったけど 復習で印象に残ったポイントを書いておこう あとで写真とって活用してね



実践編の最後に…

学習院大学、架空の自主ゼミ 「起業部」のストーリーをもとに ソーシャルキャピタルの築き方を学ぼう 2016年夏、「新規事業の起こし方」を学ぶ講義を 受講した学生たちが20名ほど集まり 自主ゼミ活動「起業部」をスタートしました。

彼ら彼女らは

自分のアイデアをカタチにする手法を身につけて 世界をよりよくしようと集まったのです。

「起業部」のメンバーは 経営学科でソーシャルキャピタルを学んでいたので

一般企業を模倣したような組織ではなく「理想郷みたいなチーム」をつくりたいという熱い思いを持って 組織づくりに取り組んでいました。 では、これから 「起業部」約三年間の出来事を振り返って 「ソーシャルキャピタル」の育み方を 学んでいきましょう。

学習院起業部

7 - 1 -



このお話は、先生っぽくない「起業家」が 2016年、学習院大学に赴任したことからはじまります

その先生の「起業の講義」は 理論や知識を教えるかわりに 学生の起業アイデアをカタチにするものでした





2016年前期の講義が終わった時

受講生のなかで約20名の学生たちが集まって 自主ゼミみたいな不思議なチームが 発足しました



この自主ゼミには、講義を通じてメンバーが共通の価値観を持っていました

それは先生が学習院に来て一番伝えたかったこと

「精神的な豊かさ」にこそ 本質的な幸せがあるということです

[起業部の土壌 その1]

内面的な豊かさに、持続的な幸せがある



「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) 映画「Happy」より引用

イリノイ大学ティムカッサー教授 インタビュー



「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を立ち上げる 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!」





でも、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ました

アメリカに行ける優勝の座を狙って みんながライバルになってしまったのです

> それによって 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 中心的な存在だった4年生たちも卒業し 起業部はバラバラになりました

雲霧消散しそうになった起業部ですが

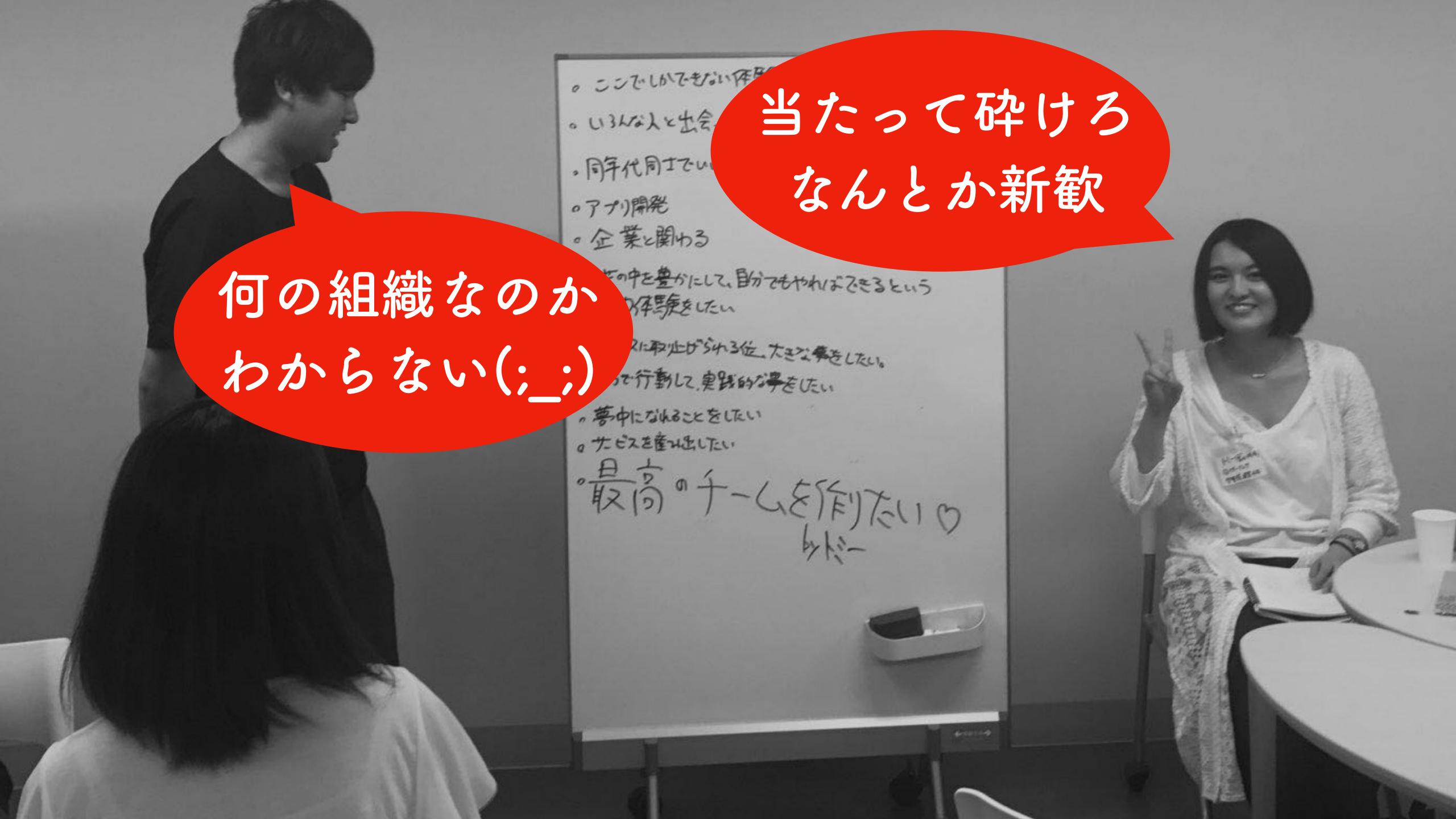
残った有志のうち6人が 「ここで終わるのもったいない。やっぱ続けましょう!」 そう一念発起して

起業部は再起動することになりました





そして、六人だけ うち二年生が四人という ちっちゃなチームで 未経験の新歓活動をはじめたのです



体当たりの新歓活動だったけど がんばったかいあって、起業部は30名を超えました

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

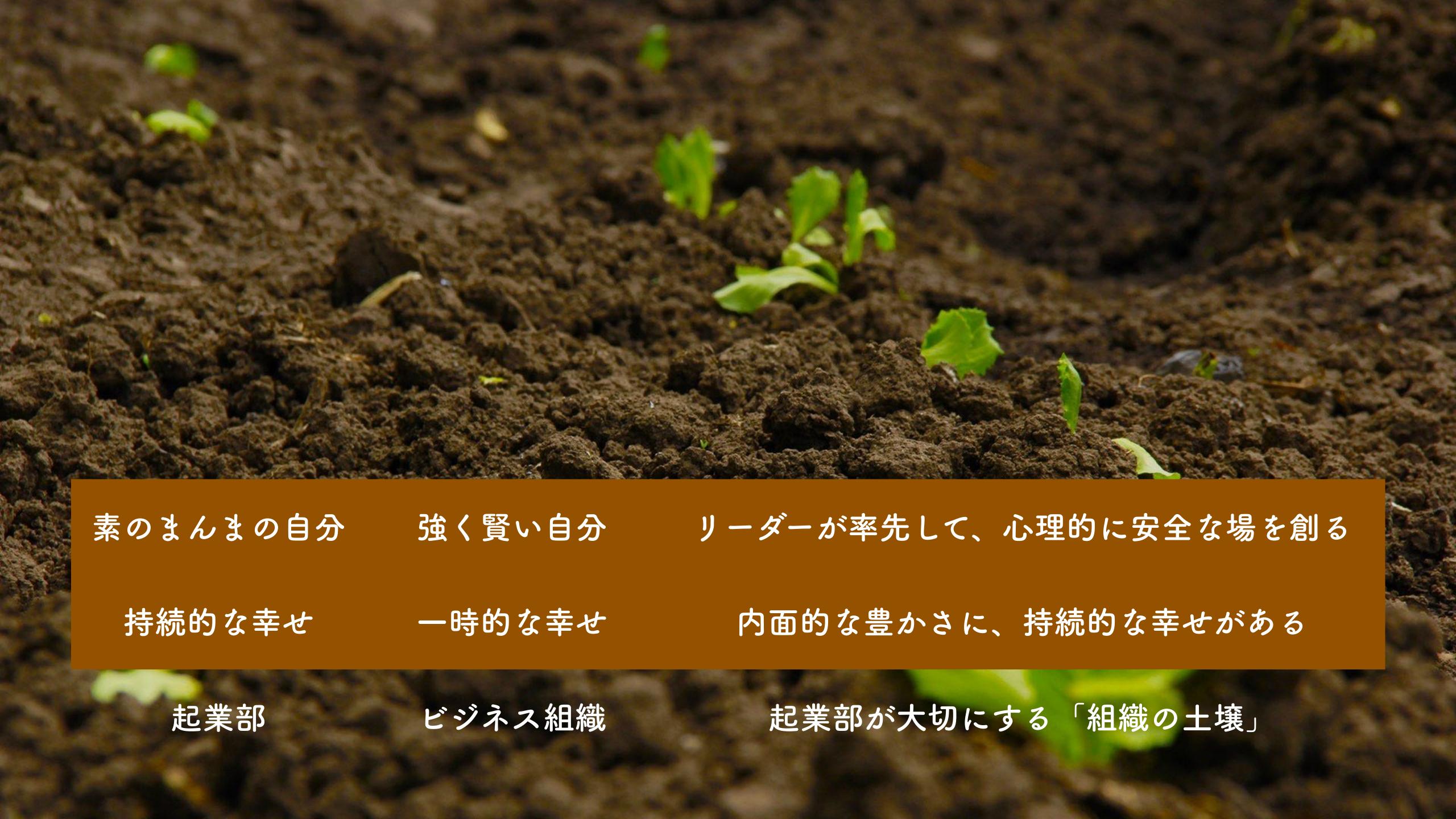
[起業部の土壌 その2]



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

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





2017起業部でも、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

[起業部の土壌 その3]



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



起業部

ビジネス組織

起業部が大切にする「組織の土壌」

さらに、応援団のチカラを借りて「起業部」初のビジネス受注も…



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 起業部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 起業部のツチがだめになる

そこで考えたのが、起業部の会計ルールです

[起業部の土壌 その4]



会計は徹底的に透明に。組織のルールも明確に

- ・起業部の会計(報酬から経費まで)をすべて公開する
- ・ 参加してくれたメンバーへの還元ルールを明確にする 交通費など経費は起業部が負担する
- ・共通して使える起業部研究費としても積み立てる
- ・メンバーの支払はお金を連想しない「Quoカード」で

会計を完全に公開することで、メンバー相互の信頼を醸成するとともに、ピアプレッシャー (仲間同士の目を意識すること)によって、不公正な支払いなどを未然に防ぐ仕組みにする。

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

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

起業部

ビジネス組織

起業部が大切にする「組織の土壌」

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

うれしかったのは参加メンバーが めちゃ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







そして、いろいろな紆余曲折を経て

部長トミーが大学講義で考えた素のままの自分を出せる安心の就活 「Z-1チャレンジ!」もついに実現!







50人の規模になった起業部は この年「すごく難しい命題」に挑戦しました

それは

起業部を「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

- ・定例会にはでるだ出席すべき
- ・このイベントには一加しなくちゃだめ
- ・この役割をしなべるだめ
- ・このルールにしたがわっくちゃだめ

そもそも

「したい」や「しなくちゃ」という感覚はどこから出るのか?

自己決定感には段階がある(有機的統合理論)

	他律的					▶ 自律的
動機づけ	無動機づけ		外発的動	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

「しなくちゃ」の根源は、他人からの統制感

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

[起業部の土壌 その5]



「しなくちゃ」をなくして「したい」だけ

起業部 value

- ・「しなくちゃ」を「したい」に変えよう
- ・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 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

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

起業部

ビジネス組織

起業部が大切にする「組織の土壌」







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





秋からは、毎週の定例会のたびに 誰かが「起業部に興味ある友だち」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 しかし、ここで新たな難問が・・・

起業部は、部費とか経費とか、学生の負担は一切なし

お仕事でいただいたお金でまかなっていましたが

ツチを耕すことに集中して「半年間お仕事はゼロ」 赤字で資金もピンチになっちゃった



起業部の資金が途絶えそう 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!

[起業部の土壌 その6]



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

起業部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!

124 ©2019 Toru Saito

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
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

125

ビジネス組織

起業部

起業部が大切にする「見えないもの」

そして、できてきたのが



起業部グラレコ部

チームでグラレコしちゃおう!



グラレコチームが一生懸命考えてくれたおかげで 起業部の新サービスとして、グラレコが本格化

> たえまなく、いろんなイベントに 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



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(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)、ブレーンセンター(イベント)、セレスポ(イベント)、メンバーズ(ワークショップ)、ブレーンセンター(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)…

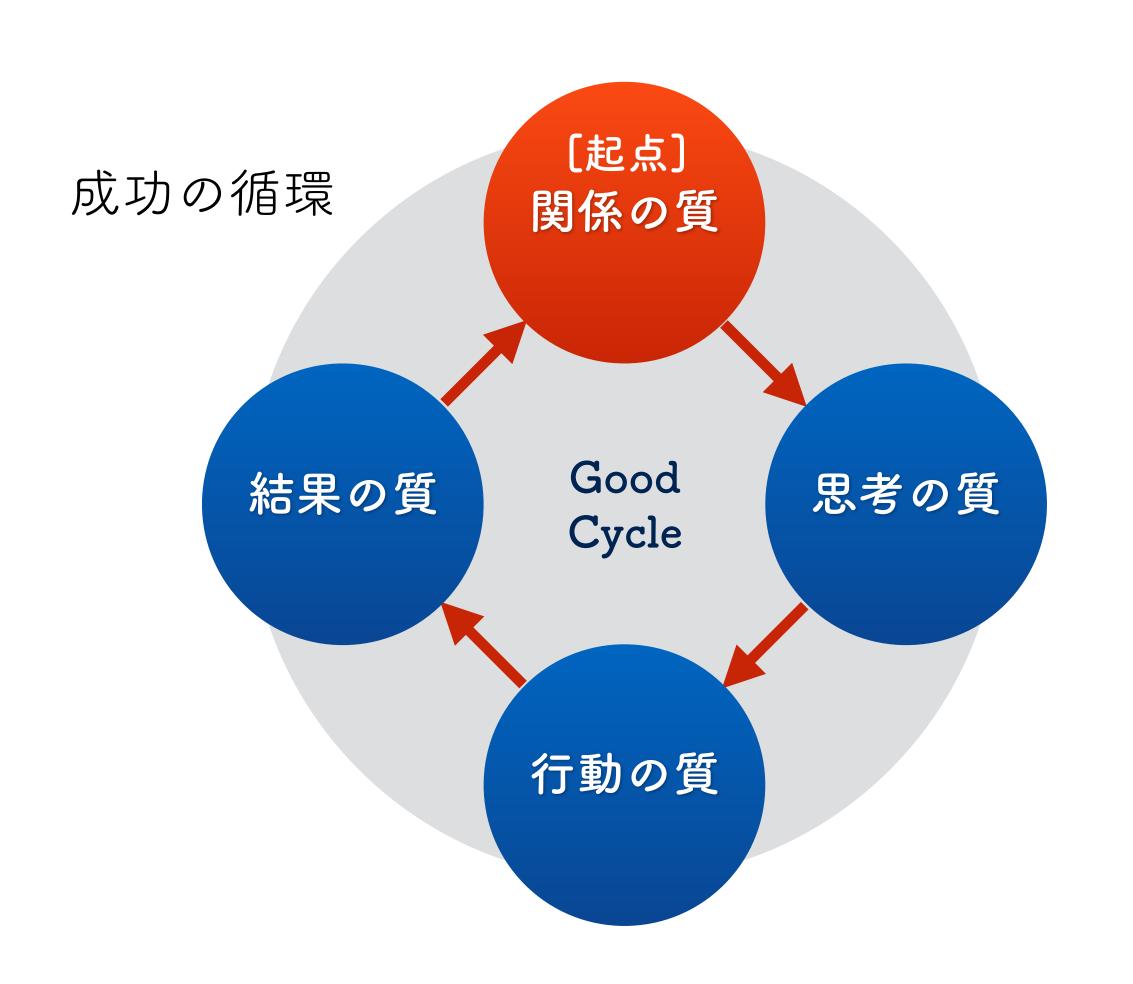
ナチュラルな危機こそ、学びと進化の機会

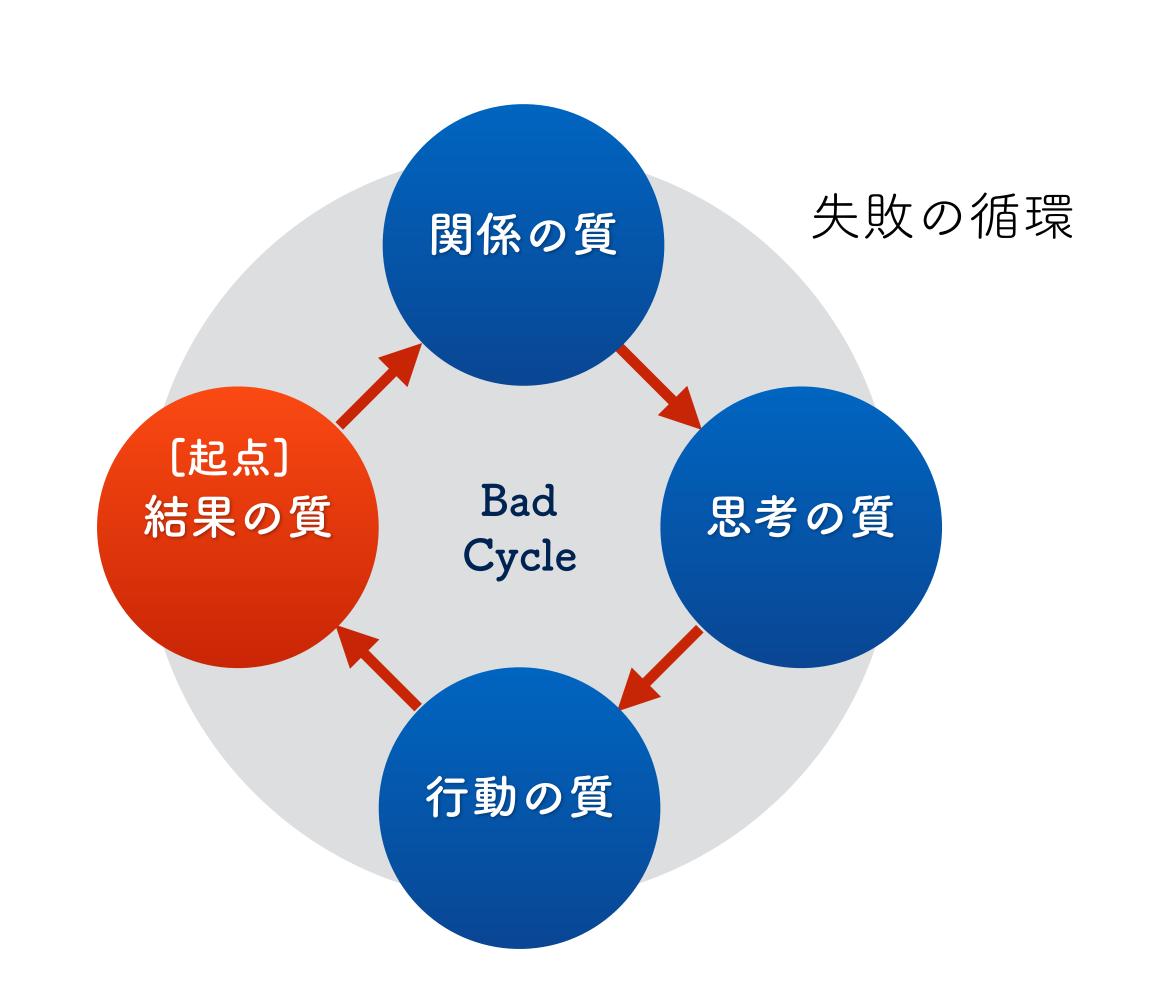
その機会をみんなで活かし 起業部の土壌は、また深みを増しました



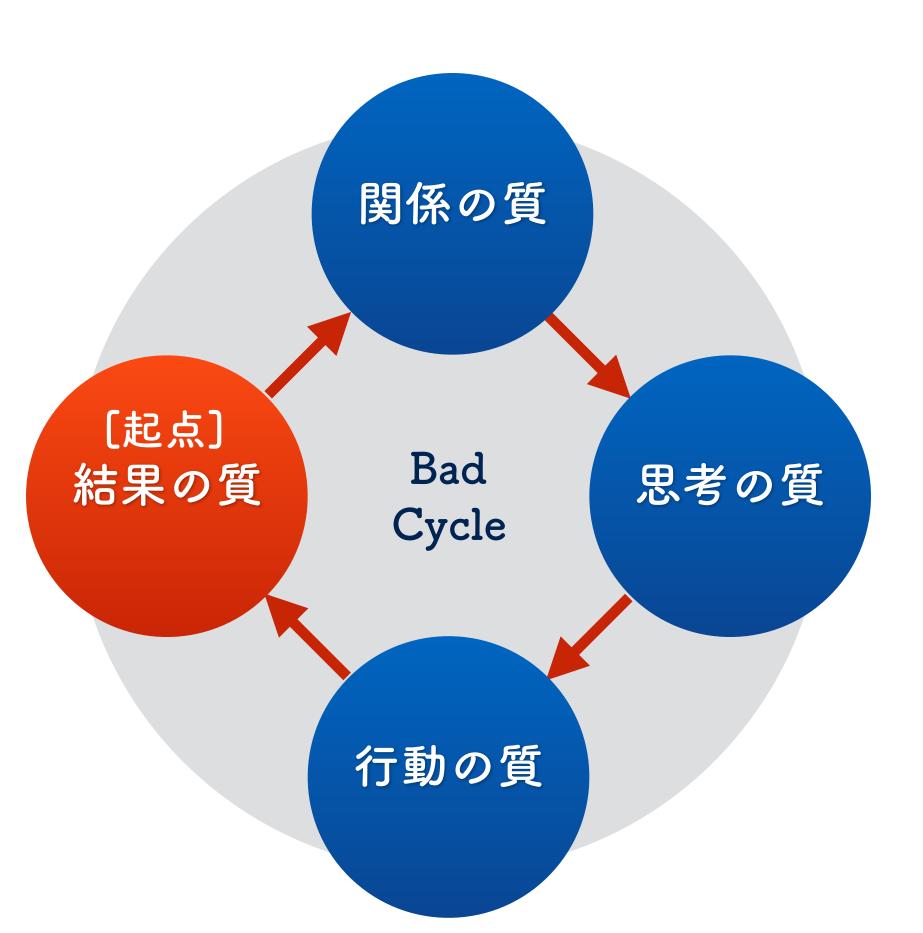
さて、最後にひとつ 今までの流れを図にすると、こうなります

ダニエル・キム「成功循環モデル」





Bad Cycle



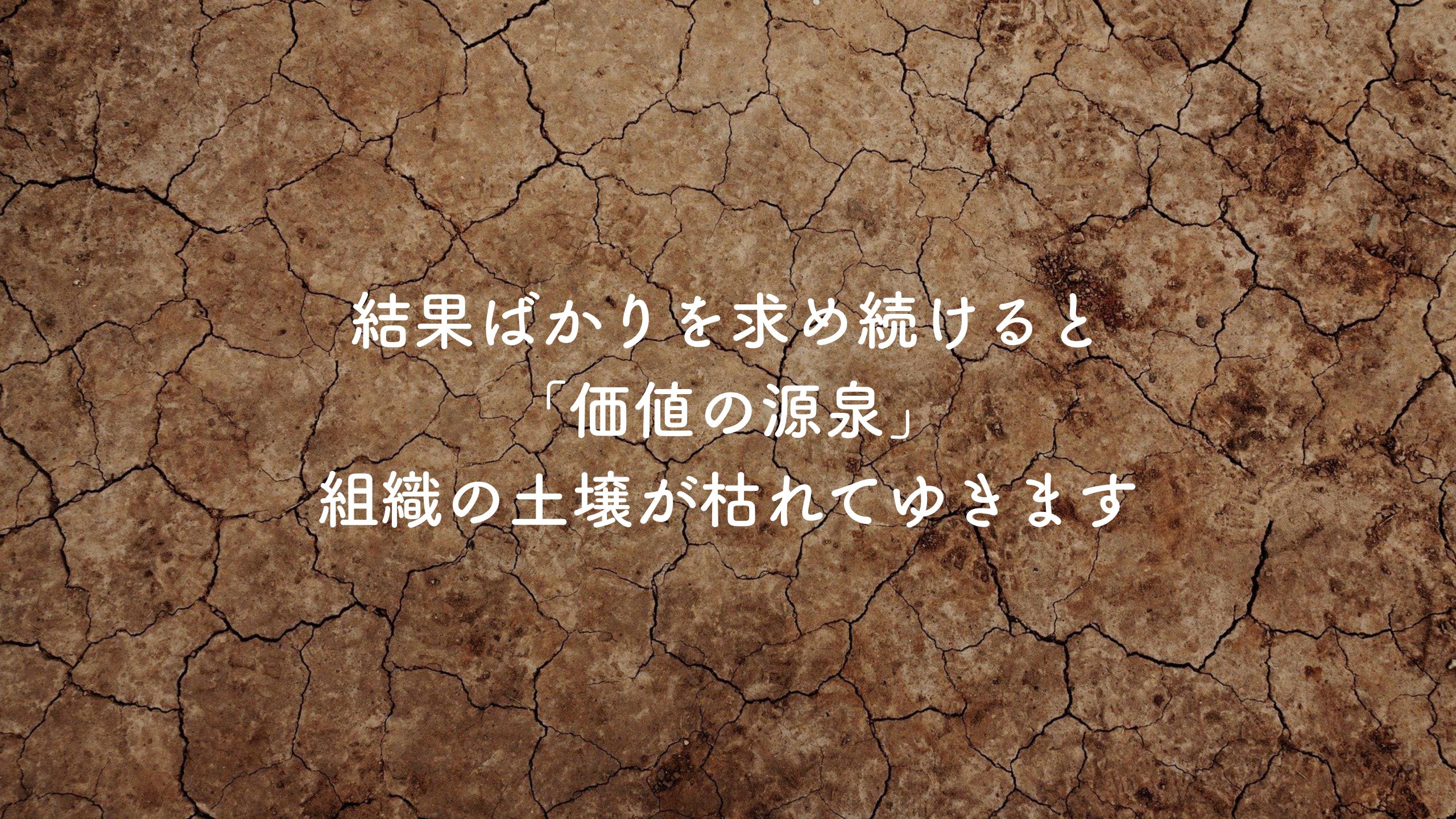
①結果の質:結果を出そうと必死になる

②関係の質:押し付けが増え、対立がおきる

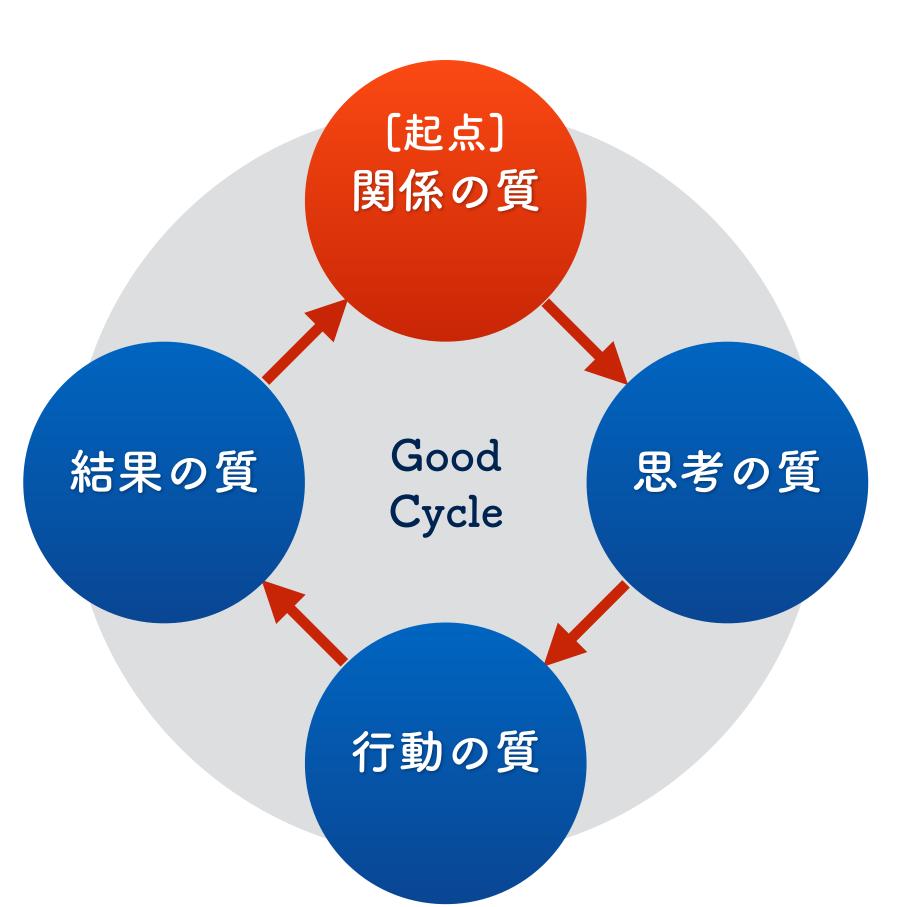
③思考の質:受け身で聞くだけになる

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



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

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

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 内面的な豊かさに、持続的な幸せがある

こんな感じで 起業部のツチは、3年をかけて いろん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。

R

起業部ストーリーには、豊かなソーシャルキャピタルを育むためのエッセンスが詰まっています。ここから自分の所属する組織をよくするアイデアを一つ考えてコメントシートに書いてみよう。

2019「企業経営とソーシャルキャピタル」アジェンダ

- 1. オリエンテーション
- 2. 人のつながりを考えよう
- 3. ソーシャルキャピタルってなんだろう
- 4. ソーシャルキャピタルの基本を学ぼう
- 5. ソーシャルキャピタル、光と陰
- 6. 実践編:個人視点~信頼と共感を育むメソッド
- 7. 実践編:個人視点 ~ 対人関係の問題を解決するメソッド
- 8. 実践編:グループ視点~心理的に安全な場をつくるメソッド
- 9. 実践編:グループ視点~グループの問題を解決するメソッド
- 10. 実践編:組織視点 ~ 価値観を共有し、自律を促すメソッド
- 11. 実践編:組織視点~総まとめ。良い組織のつくり方
- 12. 社会的ジレンマ、解決のために
- 13. 幸せについて考えてみよう
- 14. 映画上映会「Happy ~ 幸せを探すあなたへ」

©2019 Toru Saito