hintゼミ
経営学クラス
無料体験講座

ケース別に考える、心理的安全性の高め方

自分の問題
自分が入ると場が緊張する

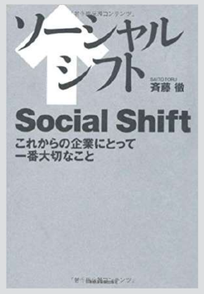
部下の問題
指示待ちで、発言がない

上司の問題
上司が入ると会議が凍る

こんにちは。とんとんです。

斉藤 徹 プロフィール

1985年　慶應義塾大学を卒業、日本IBM株式会社に入社
1991年　株式会社フレックスファームを創業
2000年　インテル、メリルリンチ他から30億円超の資金調達
2001年　主力製品が日経産業製品賞と日経産業広告賞を受賞
2005年　株式会社ループス・コミュニケーションズを創業
2011年　書籍「ソーシャルシフト」を上梓
2016年　学習院経済学部経営学科 特別客員教授に就任
2016年　教え子と「イノベーションチーム dot」を設立
2018年　幸せ視点の経営学を学ぶ私塾「hintゼミ」を設立
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」を上梓

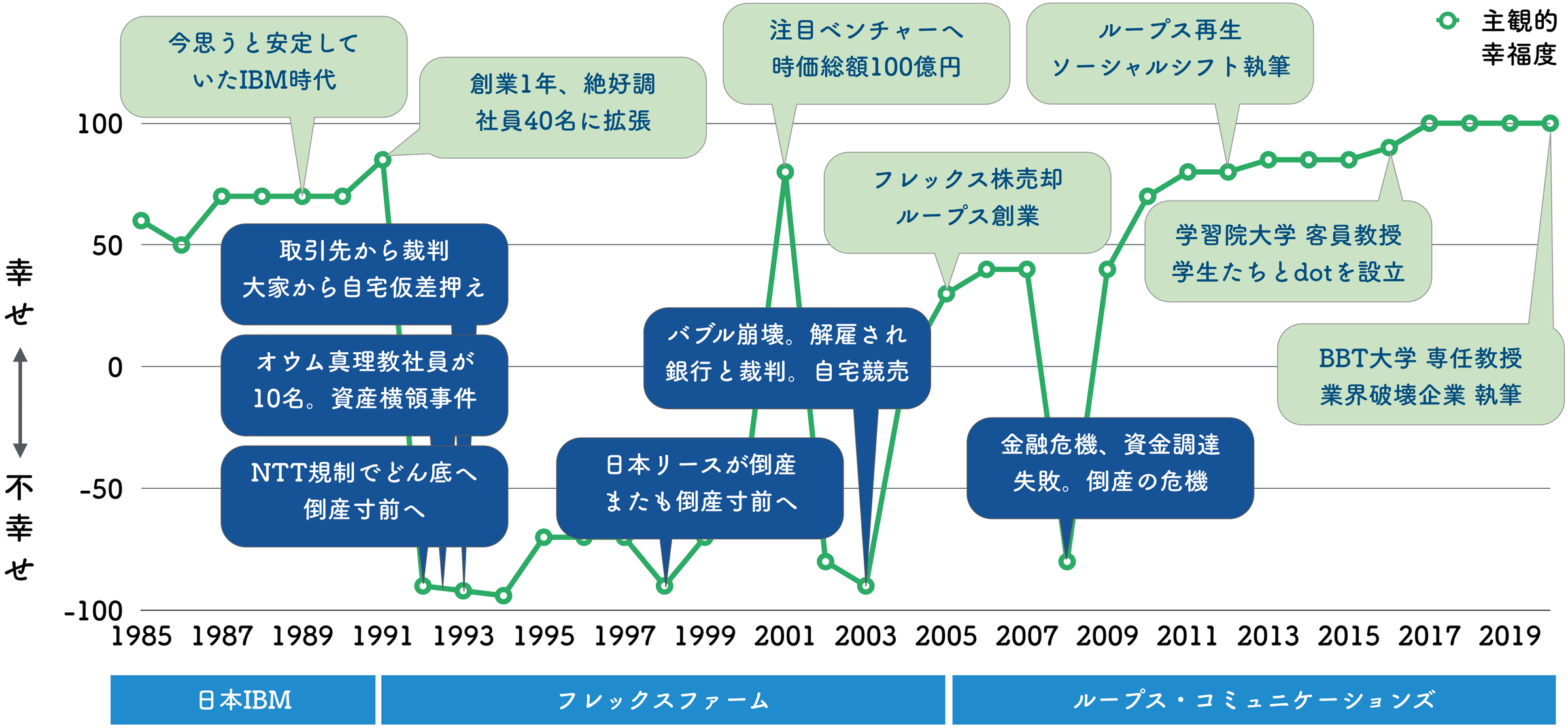


文字に起こすと
きれいな経歴ですが
その実態は …

原稿読んだ編集者に
つけられました😭

2016年、ダイヤモンド社から出版した
起業家としての僕の自叙伝

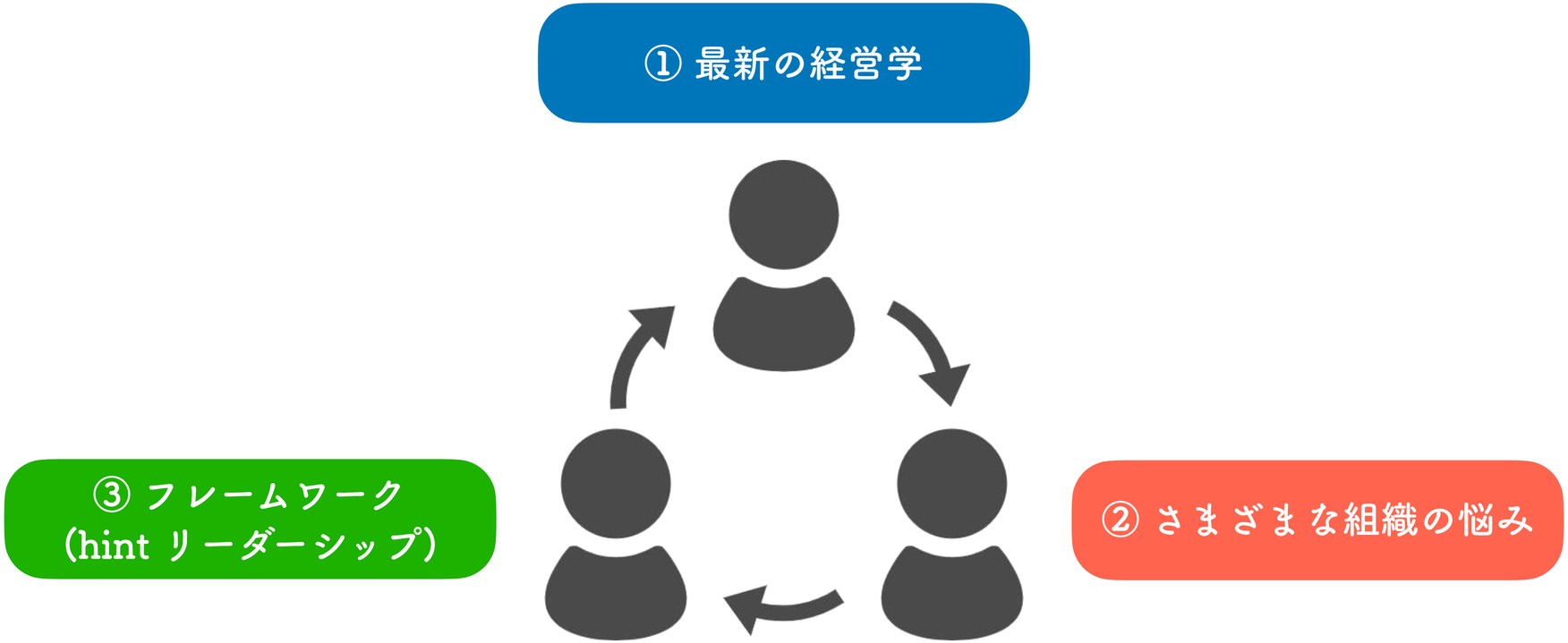
斉藤徹　失敗と学びの半生



経営者として、お金に悩み、人に悩み
数え切れない失敗経験の中で
真剣に、現実と格闘してきた30年でした。

今日のお話は、**30年かけて進化してきた技術**

最新の経営学 × 自身の経験 × 多様な現場の悩み × フレームワーク



参考：根来龍之著「ビジネス思考実験」

ケース別 心理的安全性の高め方

技術のサマリー ▶ 現実の問題 ▶ ケース別まとめ

- ☐ 自分の問題 ～ 自分が入ると場が緊張する
- ☐ 部下の問題 ～ 指示待ちで、発言がない
- ☐ 上司の問題 ～ 上司が入ると会議が凍る

Ⅰ.心理的に安全な場づくりの技術
（サマリー版）

© 2021 T.Saito

「心理的安全性が高い場」とは

なんでも本音で言いあえる環境のこと

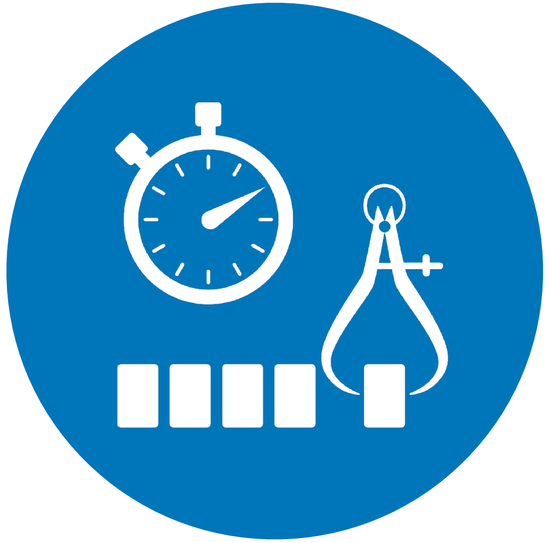
出典：エイミー・C・エドモンドソン著「チームが機能するとはどういうことか」

© 2021 T.Saito

なぜ「心理的安全性」が重要なのか？

工業時代における成長エンジン

「業務の標準化」



知識時代における成長エンジン

「斬新なアイデア」

アイデアを引き出す土台こそが**心理的安全性**。ナレッジワーカーが真価を発揮するためには人々が「知識を共有したい」と思える場こそキーとなる。

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

© 2021 T.Saito

ここだけの話、あなたのリーダーとしての振る舞いはどうですか？

- □ 会議時間の50%以上は、自分自身が話している
- □ 内なる意欲を引き出すにはどういう質問をすればいいか、考えたことがない
- □ 仕事のできる人／できない人、など分けて接することが多い
- □ 助けあいを促すより、競争を促すことの方が多い
- □ 感謝の言葉を伝えることはあまりない
- □ 会議で笑顔を見せることはあまりない
- □ 自分自身に間違いがあるとわかっても、それを伝えない
- □ 問題が起きたとき、なにを学ぶかよりも、だれが悪いかをまず考える
- □ 悩みや弱み、素顔の自分について話すことはあまりない
- □ 部下が困っていることに、あまり関心を持っていない

あなたはいかが？
上司はいかが？
チャットにどうぞ！

これらは、心理的安全性を高める技術です。

実は、ご自身が「場の心理的安全性」を
低くしてはいませんか？

でも、それは当たり前なんです。

© 2021 T.Saito

責任感の罠 ～ プレッシャーによる管理思考の増加

「**成績へのプレッシャー**」は教師の行動をどのように変容させるのだろうか。

デシ教授らはそれを確かめるために実験を行った。教師役の被験者には、すべての問題のヒントと回答を伝え、問題を練習する十分な時間も与えた。一部の被験者には「**教師として生徒に高い水準の成績を収めさせることがあなたの責任ですからね**」と付け加えた。

結果は驚くべきものだった。高い水準の成績を求められた被験者は、他に比べ、**話す時間が二倍、命令的な話(すべき、しなくちゃなど)が三倍、管理的な話も三倍**していた。

圧力をかけられるほど教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機付け、創造性、概念的理解を低下させていたのだ。**成果を求められるほど、成果を落としてしまう**。皮肉なパラドックスを生み出していたのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

心理的安全性を崩す、リーダーの思考

人間には、様々な思考の癖がある。ビジネスにおいて、それは「組織の慣習」となり、それに基づく行動が推奨される。リーダーは無意識のうちに、その組織規範を内在化し、行動するようになる。

完璧主義
他者のすべての行動に
完璧さを求めたい

コントロール欲求
他者の思考や行動を
自分の統制下におきたい

過度の所属欲求
同じ価値観や意見を持ち
一体感ある仲間でいたい

犯人探しの本能
悪いことが起きると
犯人を探して非難したい

特に、多くの社会や組織に「正しいこと」として根づいている
「**犯人探しの本能**」が、場の心理的安全性を大きく毀損することが多い。

常にいらいら…

© 2021 T.Saito

では、はじめに、これまでに学んだ講座から
心理的に安全な場づくりの技術をおさらいしましょう。

© 2021 T.Saito

心理的安全性を高める基本パターン

1st Step ～ 心から共感する〔自分自身〕

© 2021 T.Saito

「ビジネス的な対人観」をやめて

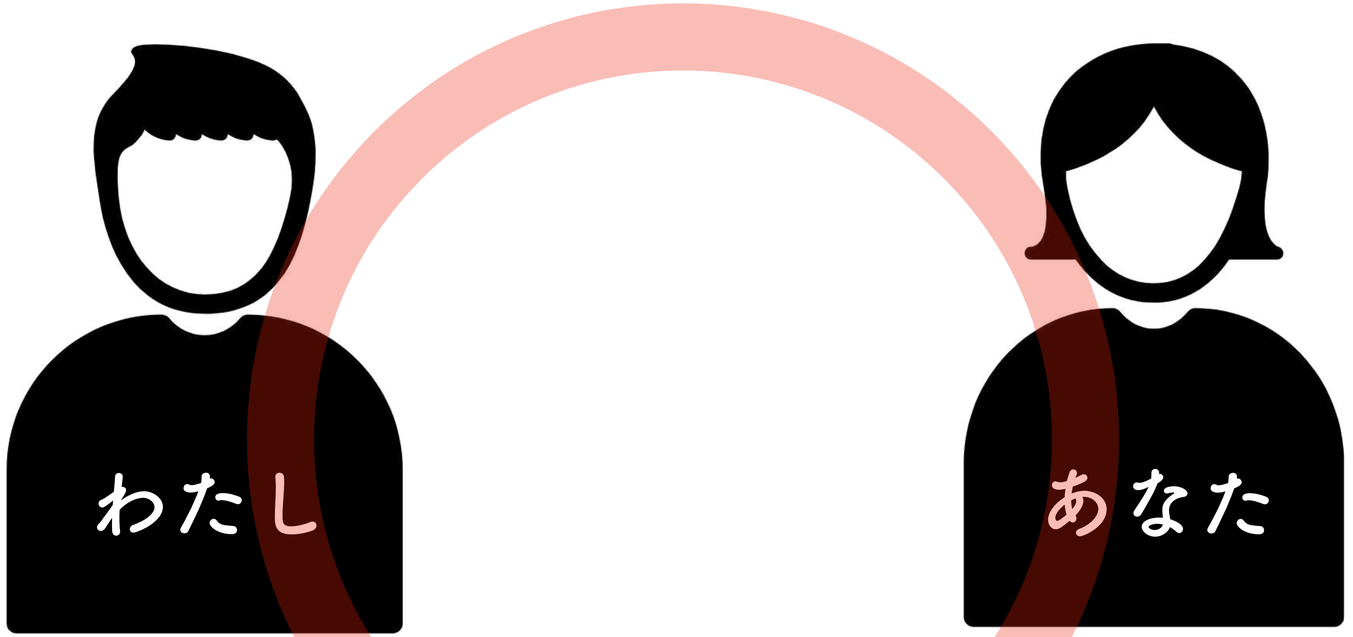
私は人間、相手は道具

私情は抜きにして「役割」や「機能」を求める存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

© 2021 T.Saito

お互い「独自の価値観を持って生きる人間」であることを思い出す



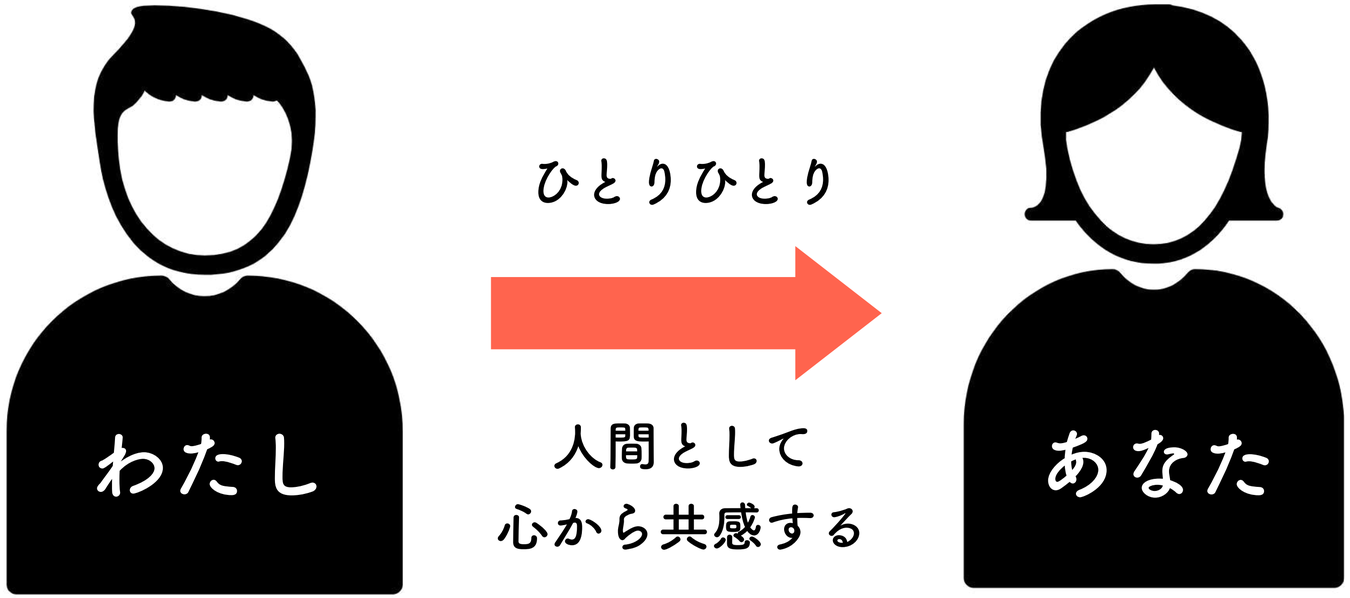
私は人間、相手も人間

相手も心を持ち、主人公として生き、独自の価値観を持つ存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

© 2021 T.Saito

1歩目 ～ 自分も相手も主人公であることを思い出し、心から共感する



私は人間、相手も人間
相手も心を持ち、主人公として生き、独自の価値観を持つ存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

2nd Step ～ 相互理解を育む〔対人関係〕

© 2021 T.Saito

人間関係の質、5つのレベル

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

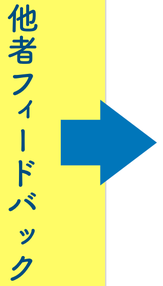
© 2021 T.Saito

「**自己開示と相互理解**」ができると
「**ラポール**」と呼ばれる信頼関係が形成され
心が通じ合った状態になる。

© 2021 T.Saito

「ジョハリの窓」 ～ 「開放の窓」を広げる

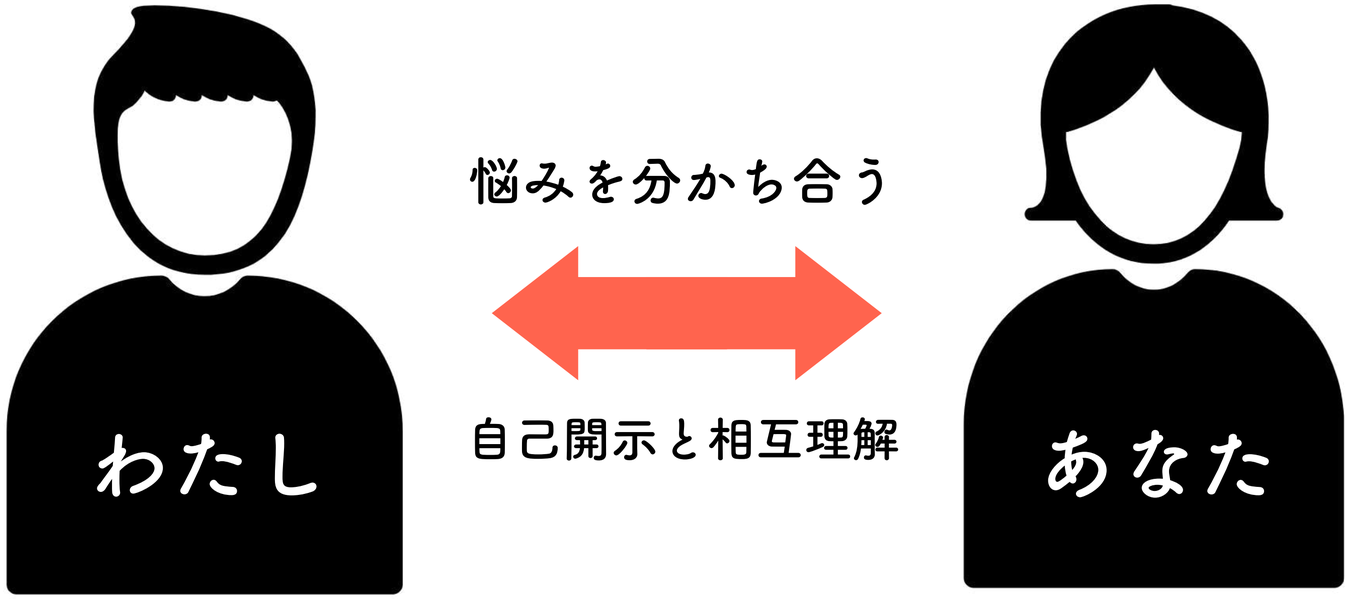
	自分が知っている	自分が知らない
相手は知っている	開放の窓 [open self]	盲点の窓 [blind self]
相手は知らない	秘密の窓 [hidden self]	未知の窓 [unknown self]



「ジョハリの窓」とは「自分が見た自己」と「他者から見た自己」の分析により自己理解を深める手法

© 2021 T.Saito

2歩目 ～ お互いに心をひらき、共通目標を持ち、協力しあう関係になる



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

3rd Step ～ 安心な場づくりをする［場づくり］

© 2021 T.Saito

チームの生産性を落とすもの ～「腐ったリンゴの実験」

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

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

チームの生産性を落とすもの ～「腐ったリンゴの実験」

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**ようになった。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。

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、目標に向かって邁進していくんだ」

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

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

© 2021 T.Saito

安全な場をつくる、微妙なボディランゲージ

「どれもちょっとしたことなんで、注意していないと全く気づかない。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」

何度も録画映像を見直して、**一つのパターン**を発見した。

ニックが毒を放つたびに、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」

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

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

© 2021 T.Saito

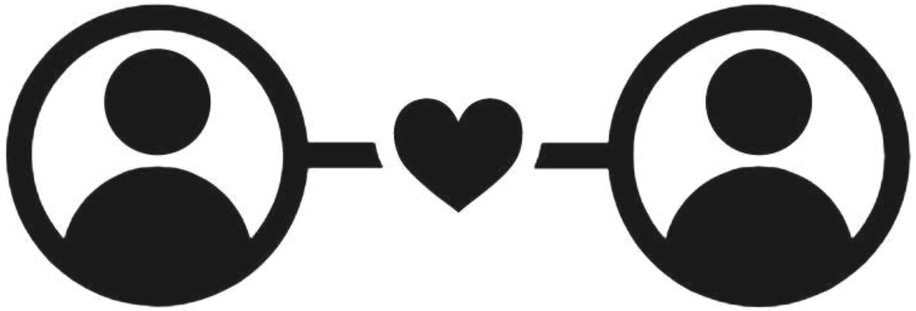
では、どんなメッセージが
心理的安全性が高くするのだろう？

MITメディアラボの研究が
ジョナサンの行動を裏付ける発見をした。

© 2021 T.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

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

帰属シグナル、３つの特長

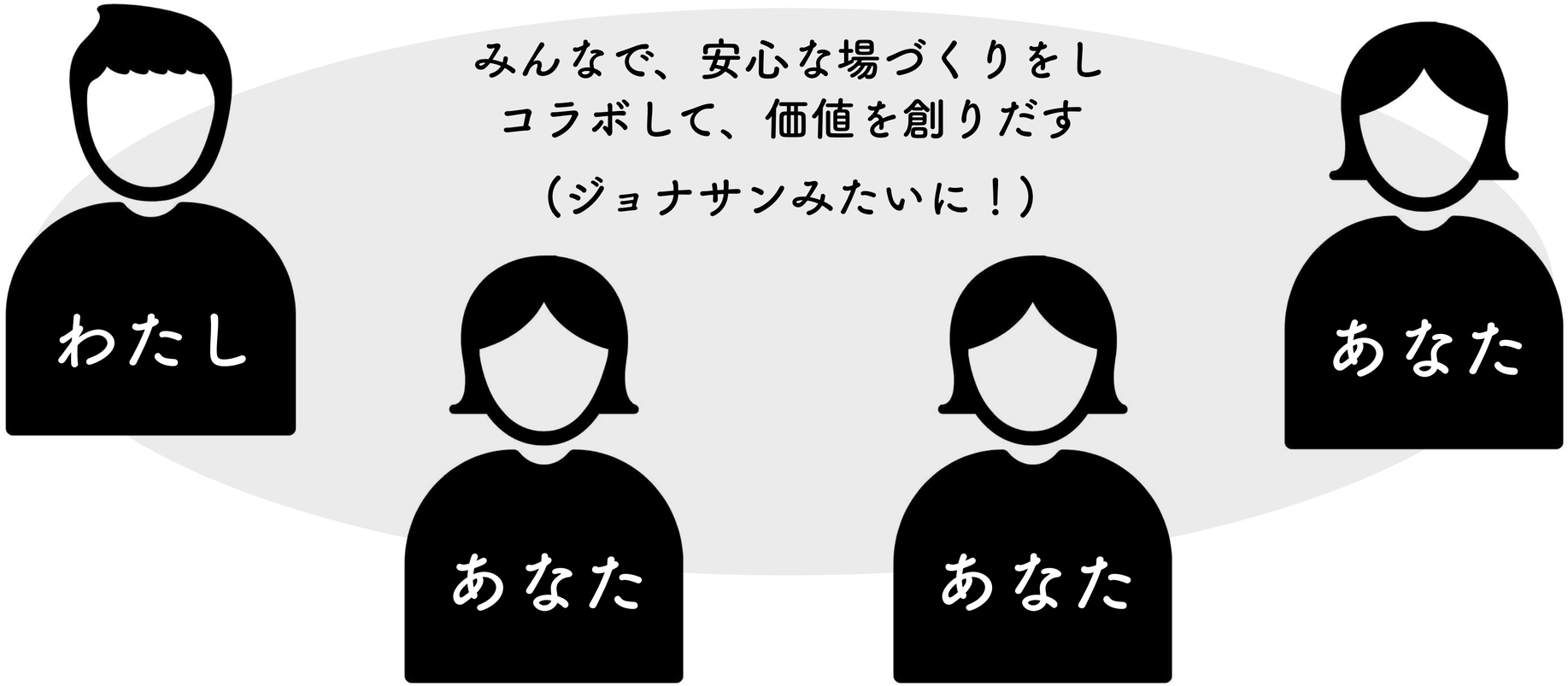
(1) **エネルギー**　～ メンバー間の対話や交流を促す
(2) **個人の尊重**　～ 一人ひとりの意見に耳を傾ける
(3) **未来志向**　～ この関係はこの先も続くことを示唆する

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

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

３歩目 ～ みんなで「安全につながるシグナル」を発信し、目標に向かう

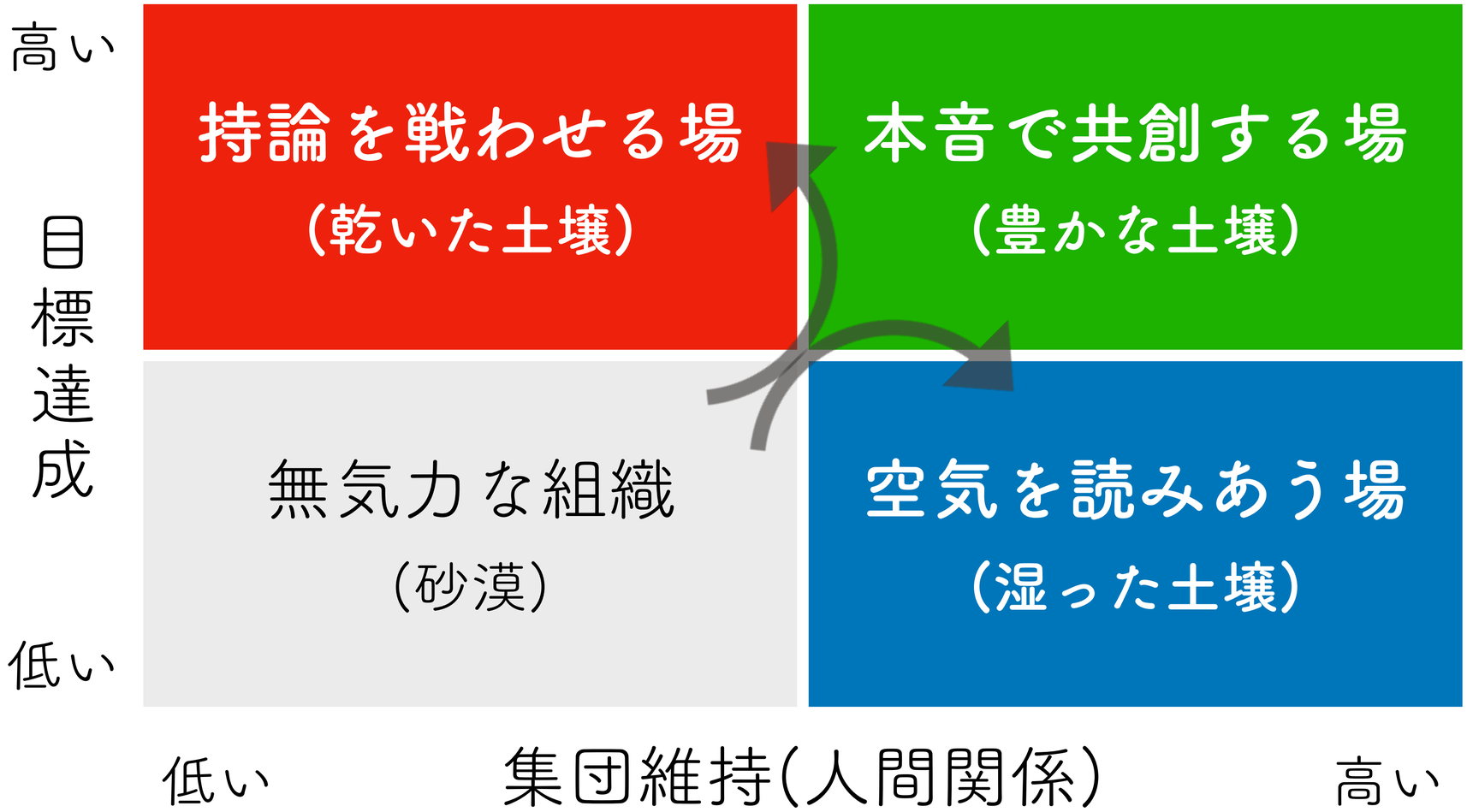


帰属シグナル、３つの特長

(1) **エネルギー**　～ メンバー間の対話や交流を促す
(2) **個人の尊重**　～ 一人ひとりの意見に耳を傾ける
(3) **未来志向**　～ この関係はこの先も続くことを示唆する

ひとつ、気をつけた方がいいこと

© 2021 T.Saito


高い
目標達成
低い
持論を戦わせる場
（乾いた土壌）
本音で共創する場
（豊かな土壌）
無気力な組織
（砂漠）
空気を読みあう場
（湿った土壌）
低い
集団維持(人間関係)
高い

© 2021 T.Saito

そうですね！
いい感じだと思います。

課内の心理的安全性
どうなってる？

上司のサイドに

改善の余地があるケースも

あるが…

【無知への不安】なにその言葉、意味わかんない、でも言えない。。

【無能への不安】確か前に聞いたかも。質問したら「聞いてないのか！」とか叱られそう。。

© 2021 T.Saito

はい、そう思います。
私は本音で話せてます。

うちの課って、みんな
本音で話せてるかな？

部下のサイドに

改善の余地があるケースも
多い …

【邪魔への不安】同僚がよく陰でグチを言ってるけど、ここでは話せないな。。

【否定への不安】問題はあるんだけど、それを言って悪く思われたくないな。。

© 2021 T.Saito

課題もあると感じます。
〇〇してみませんか？

うちの課って、みんな
本音で話せてるかな？

お互いに**本音**を話せて
よりよくしようと
共創できる関係

【理想のチーム】率直に感じたことを話して、みんなでもっといい課にしたい。

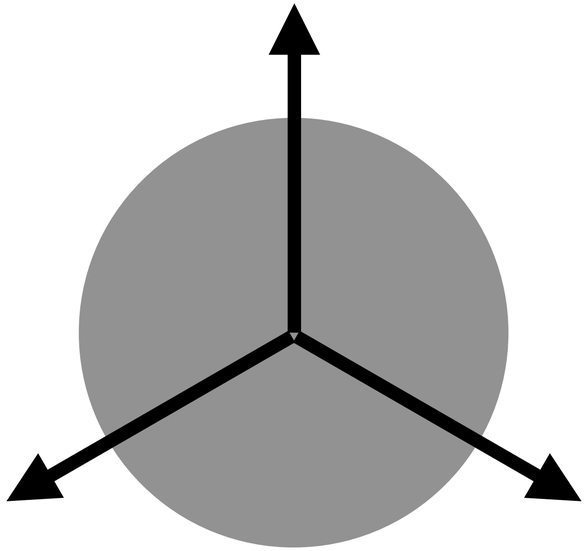
【理想のチーム】課題は学習の機会。アイデアを集約すれば、きっと解決できる。

© 2021 T.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



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

Ⅱ. 現実の問題を考えてみよう

© 2021 T.Saito

「心理的安全性の低い場」とは

対人関係のリスクが

健全な仕事を阻害してしまう環境のこと

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「チームが機能するとはどういうことか」

© 2021 T.Saito

チームにおいて「**対人関係のリスク**」とはなにか？

「**自分の影響力**」という視点から整理してみよう。

© 2021 T.Saito

「自分で変えられる領域」

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

© 2021 T.Saito

「影響力が大きい領域」

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

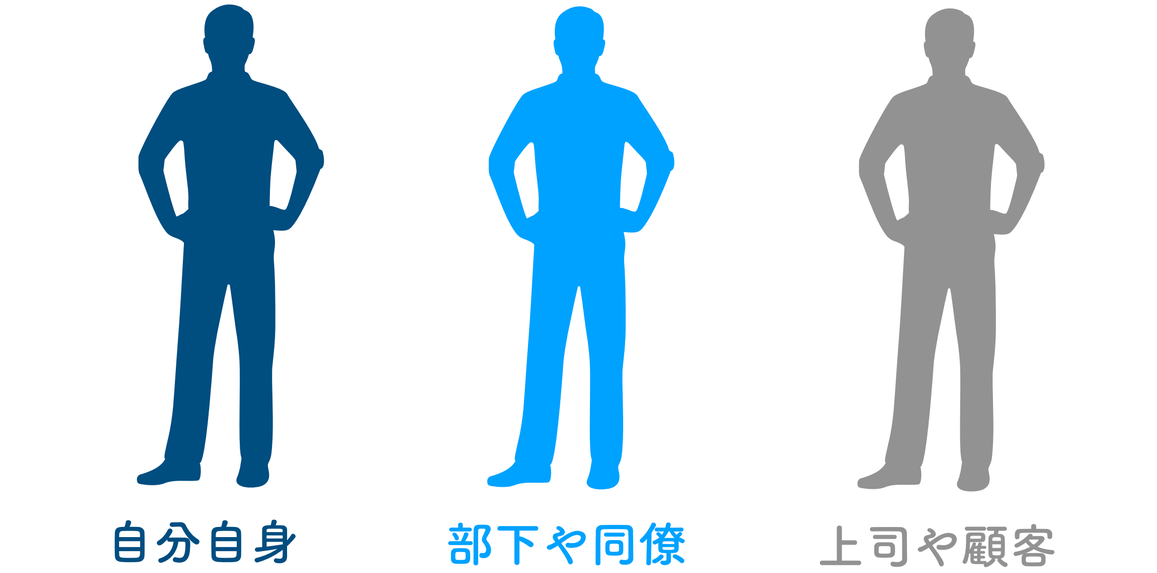
© 2021 T.Saito

「影響力が小さい領域」

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

© 2021 T.Saito

影響力が強い順に、心理的安全性の高め方を考えてみよう



影響力が弱まると、**難易度**が高くなる

© 2021 T.Saito

hintゼミ 8期 受講者の事例から

8期 経営クラス
モリナオ(森田直美)
中堅製造業(京都)
管理本部副責任者

8期 経営クラス
ひっきー(疋田真悟)
大手化学メーカー(愛知)
研究チームリーダー

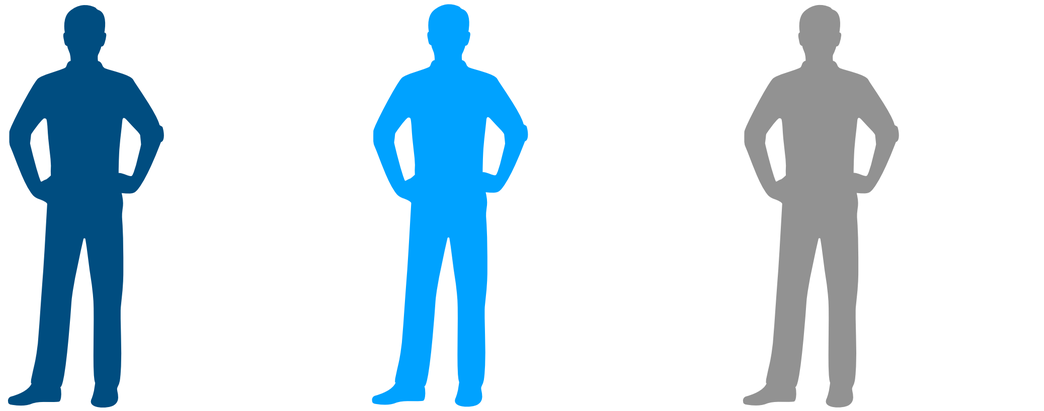
8期 経営クラス
みっちゃん(鈴木崇通)
大手外資製薬(東京)
研修チームリーダー

8期 リーダークラス
あごちゃん(吾郷直子)
大手通信業(九州)
営業チームリーダー

© 2021 T.Saito

hintゼミ 8期 受講者の事例から

もりなお　ひっきー　あごちゃん　みっちゃん

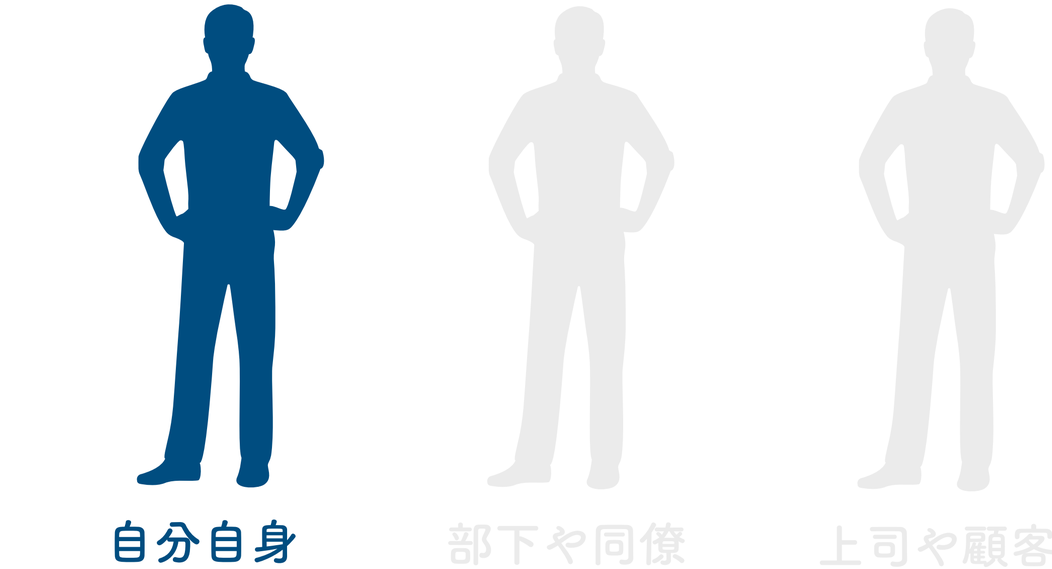


影響力が弱まると、**難易度**が高くなる

最後に、まとめプラスαをどうぞ

© 2021 T.Saito

① 自分自身に問題を感じる場合



影響力が弱まると、**難易度**が高くなる

© 2021 T.Saito

解決のヒント

実は、リーダーのあなた自身が
場の安全性を下げてはいませんか？

© 2021 T.Saito

ここだけの話、あなたのリーダーとしての振る舞いはどうですか？

- □ 会議時間の50%以上は、自分自身が話している
- □ 内なる意欲を引き出すにはどういう質問をすればいいか、考えたことがない
- □ 仕事のできる人／でき　　ことが多い
- □ 助けあいを促す
- □ 感謝の言葉を伝
- □ 会議で笑顔を見せる
- □ 自分自身に間違いがあるとわかっても、それを伝えない
- □ 問題が起きたとき、なにを学ぶかよりも、だれが悪いかをまず考える
- □ 悩みや弱み、素顔の自分について話すことはあまりない
- □ 部下が困っていることに、あまり関心を持っていない

あなたが場を凍らせてしまうのは…

© 2021 T.Saito

責任感の罠 ～ プレッシャーによる管理思考の増加

「**成績へのプレッシャー**」は教師の行動をどのように変容させるのだろうか。

デシ教授らはそれを確かめるために実験を行った。教師役の被験者には、すべての問題のヒントと回答を伝え、問題を[illegible]部の被験者には「**教師として生徒に高い水準の成[illegible]らね**」と付け加えた。

責任感の罠にはまっているから

結果は驚くべきものだった。[illegible]者は、他に比べ、**話す時間が二倍、命令的な話(すべき、しなくちゃなど)が二倍、管理的な話も三倍**していた。

圧力をかけられるほど教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機付け、創造性、概念的理解を低下させていたのだ。**成果を求められるほど、成果を落としてしまう**。皮肉なパラドックスを生み出していたのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

解決する技術

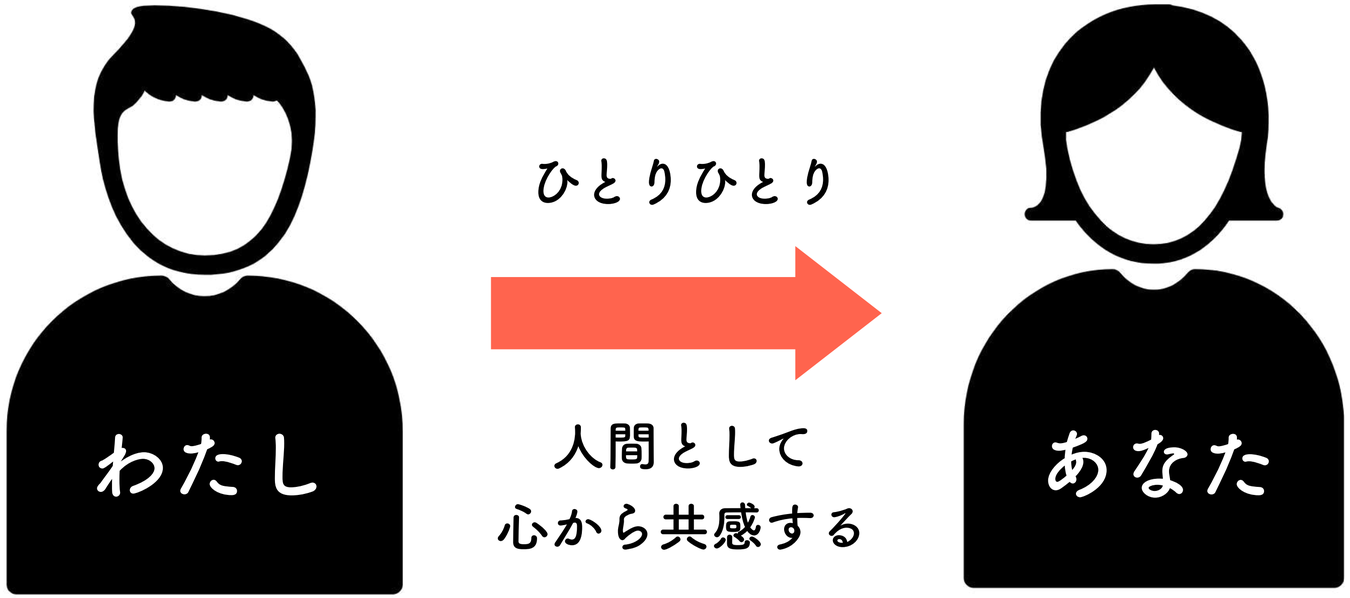
自分自身に問題を感じるケースでは
基本パターンをそのまま実施できます。

© 2021 T.Saito

心理的安全性を高めるステップ

© 2021 T.Saito

1歩目 ～ 自分も相手も主人公であることを思い出し、心から共感する

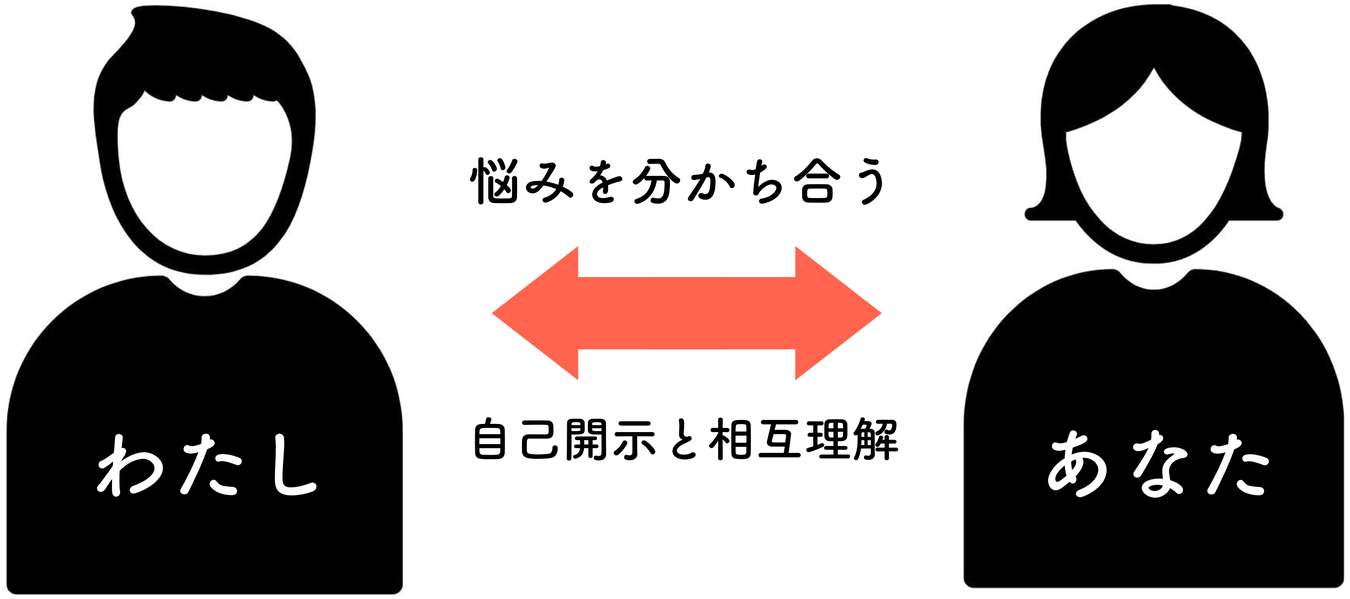


私は人間、相手も人間
相手も心を持ち、主人公として生き、独自の価値観も持つ存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

© 2021 T.Saito

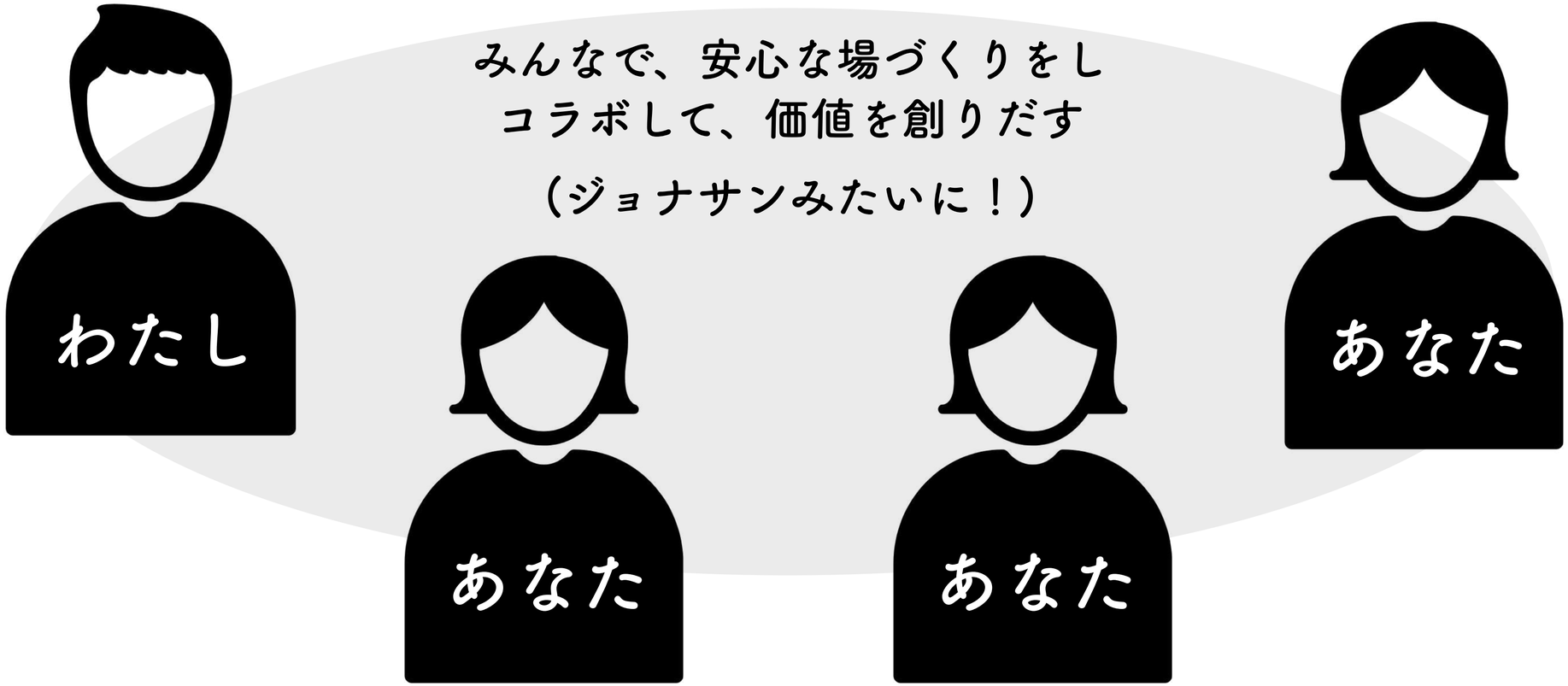
2歩目 ～ お互いに心をひらき、共通目標を持ち、協力しあう関係になる



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

© 2021 T.Saito

３歩目 ～ みんなで「安全につながるシグナル」を発信し、目標に向かう

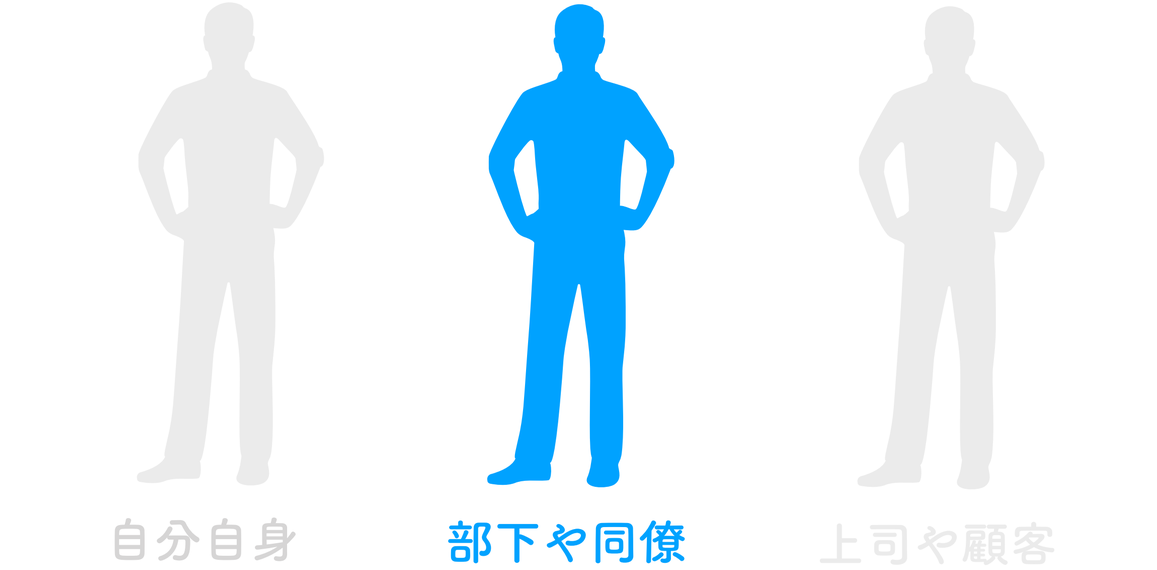


帰属シグナル、３つの特長

(1) **エネルギー**　～ メンバー間の対話や交流を促す
(2) **個人の尊重**　～ 一人ひとりの意見に耳を傾ける
(3) **未来志向**　～ この関係はこの先も続くことを示唆する

© 2021 T.Saito

② チームの部下や同僚に問題を感じる場合



影響力が弱まると、**難易度**が高くなる

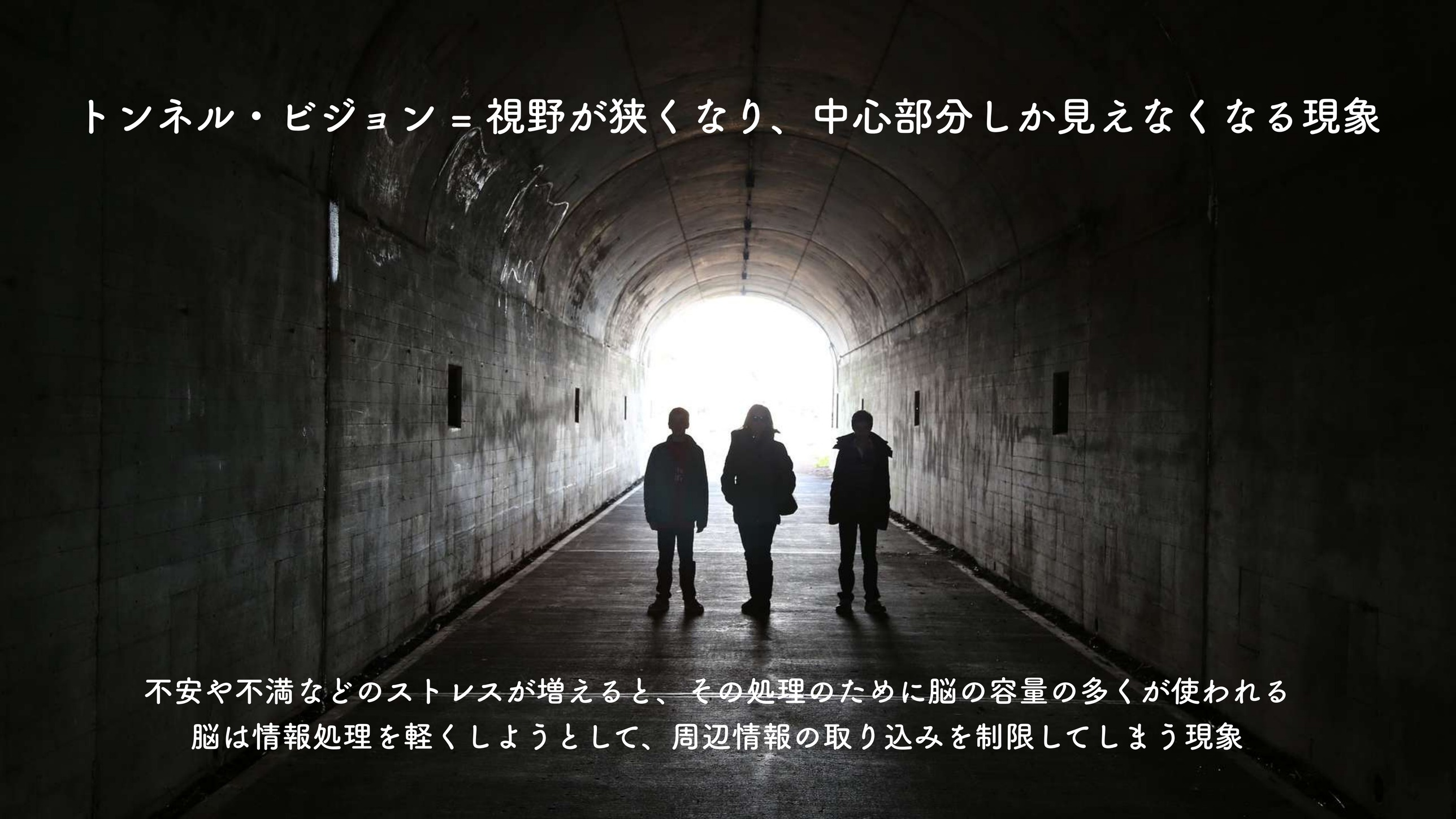
© 2021 T.Saito

解決のヒント

問題を感じるメンバーがいる場合
思い通り動いてくれないことに怒りを感じて
感情的になってしまいがちです。

教壇に立つ先生は
どうしても寝ている人に
目が言ってしまう

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

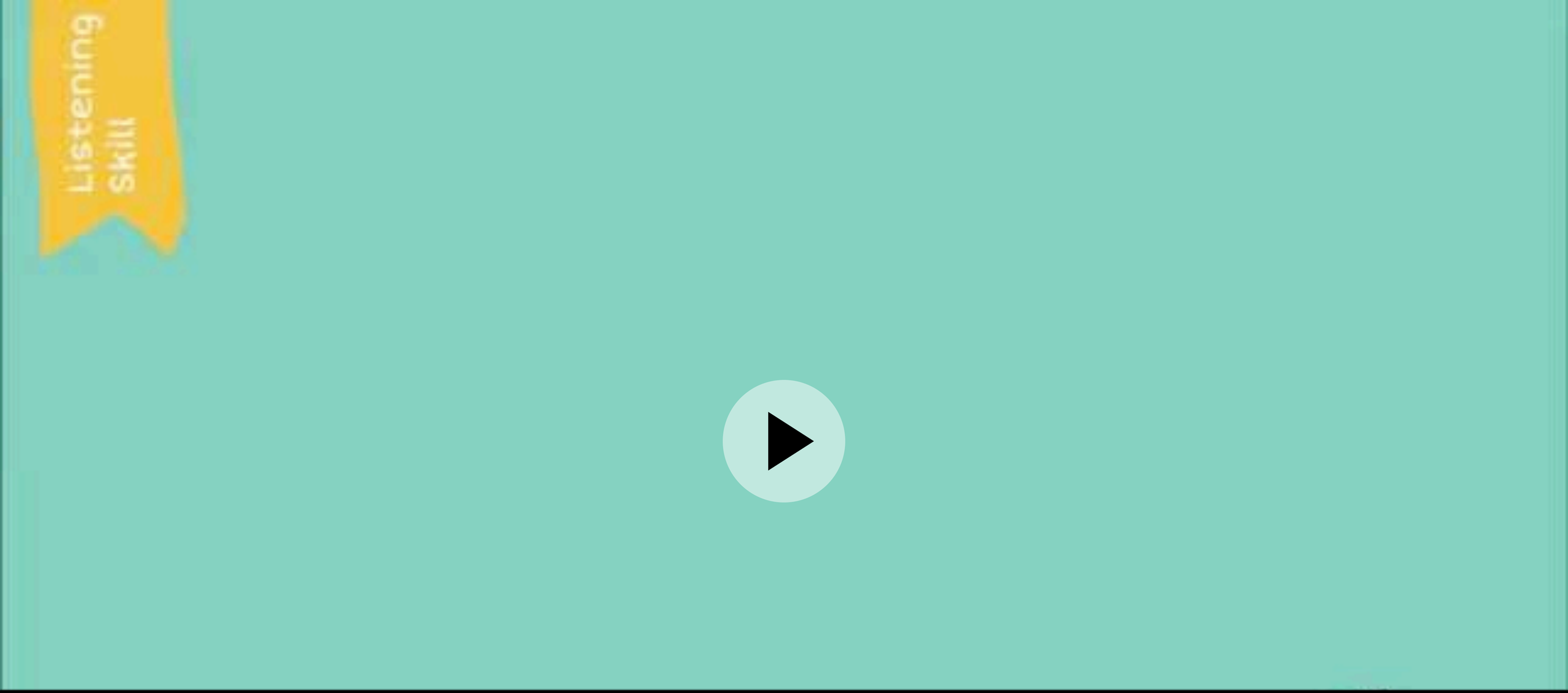
© 2021 T.Saito

「トンネルビジョン」で見失うもの…

① 実は、まじめに取り組んでいる人も多くいること

② 思い出してみると、自分も決して完璧ではないこと

③ その人にとって、その行動には正当な理由があること

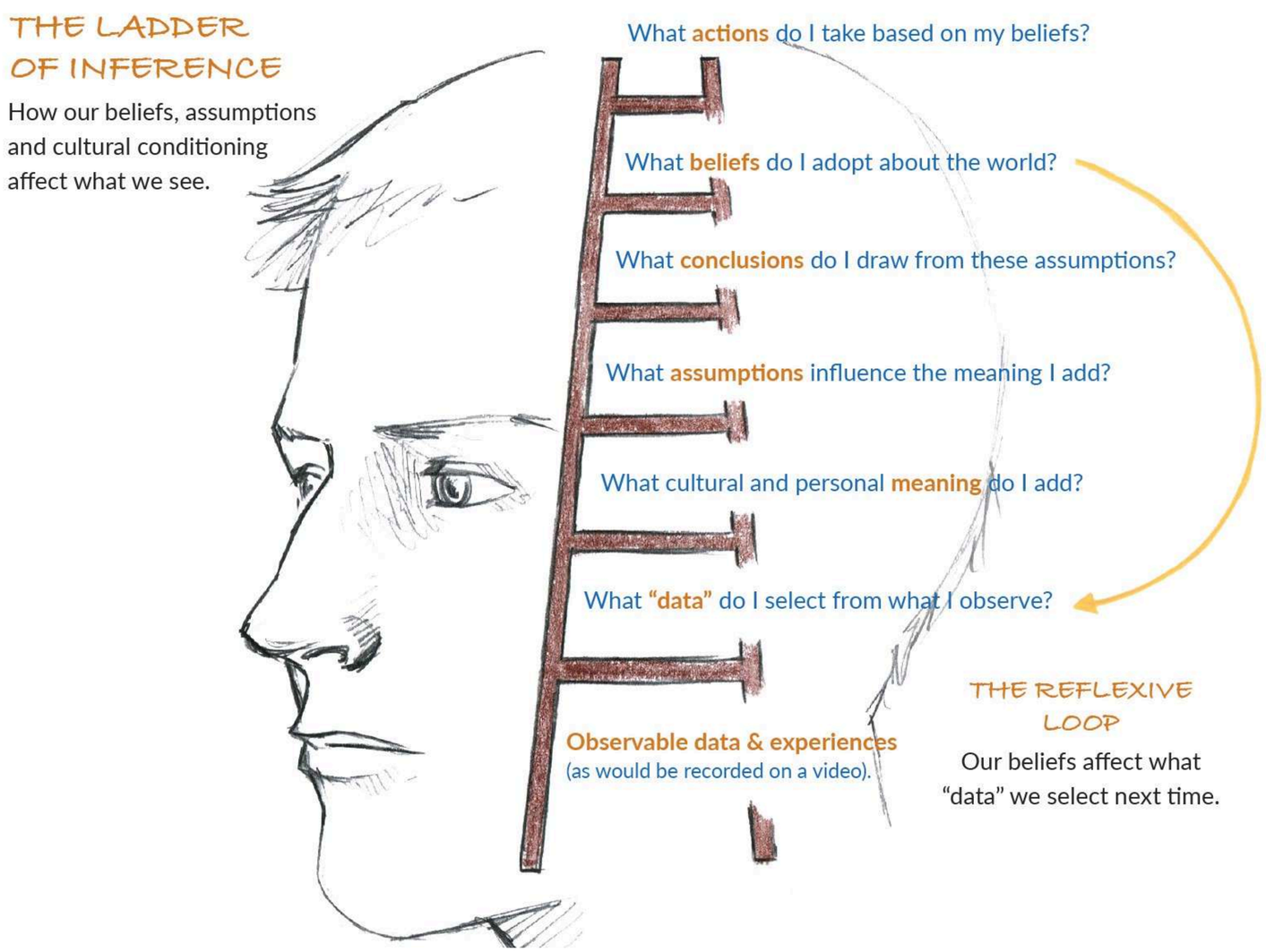


「推論のはしご（ladder of Inference）」はゆっくりのぼろう

出典：Cristina Gardner “Ladder of Inference - Listening Skills”

© 2021 T.Saito

(参考) 推論のはしご ～ メンタルモデルが形成されるプロセス



行動

固定観念

結論

仮説

解釈

選択して観察

現実の世界

固定観念が
感知する情報を
狭めてしまう

推論のはしご
(メンタルモデルの分解図)

出典：Designing Regenerative Cultures

© 2021 T.Saito

「推論のはしご」は、ゆったり登る習慣をつけよう

	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くべき	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	自分と彼女の間に何かの問題が生じた	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）

© 2021 T.Saito

気をつけるべきは
上司と部下に「**発言と沈黙の非対称性**」があること。

部下にとって、上司は指示し、評価する人である。そして
「**沈黙していたために解雇された人は、これまで一人もいない**」
という**安全第一の本能**がある。

そのために「悪いニュース」はもちろんのこと
「素晴らしいアイデア」すらも、沈黙に消えてしまう。

出典：エイミー・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

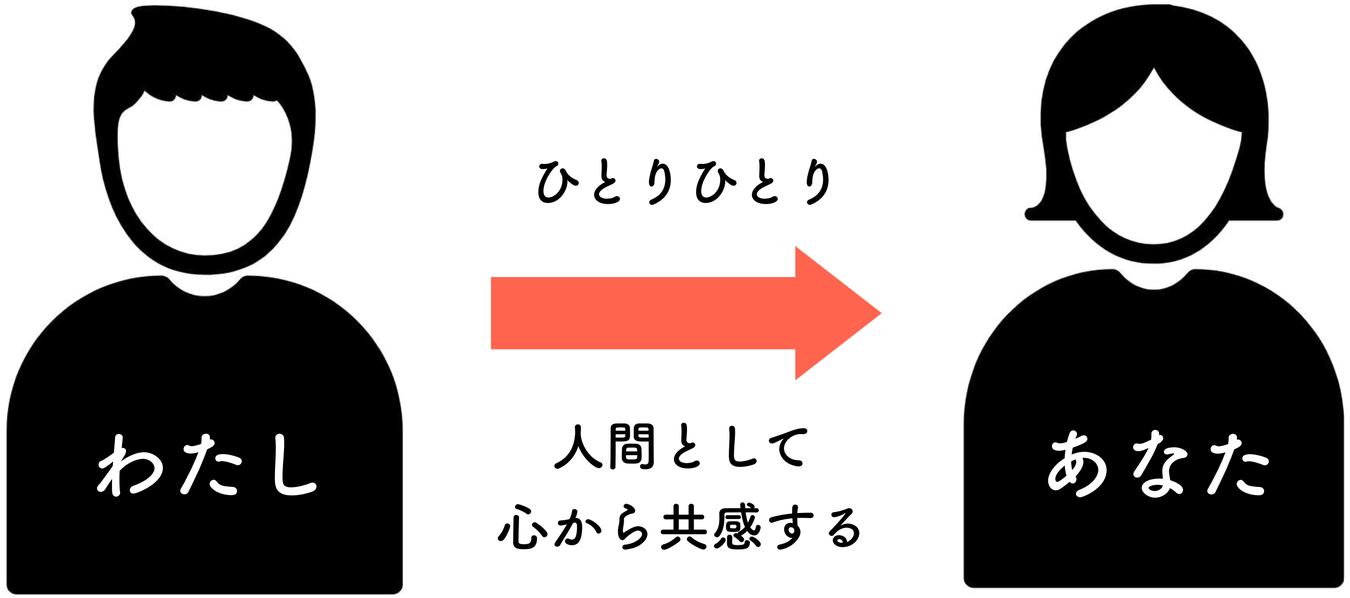
© 2021 T.Saito

解決する技術

自分の気持ちを整えたら
コミュニケーションしてみましょう。

© 2021 T.Saito

1歩目 ～ 自分も相手も主人公であることを思い出し、心から共感する



私は人間、相手も人間
相手も心を持ち、主人公として生き、独自の価値観も持つ存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

© 2021 T.Saito

２歩目 ～ ワンオンワンの機会をつくり、お互いの問題を一緒に解決する

ゴードンメソッドによるコミュニケーション

ステップ１　私メッセージ … 自分の気持ちを「わたし」を主語にして伝える
ステップ２　能動的な傾聴 … 相手の立場になりきり、心から共感して言葉を聴く
ステップ３　第三案を共創 … 誰の問題かは切り離し、ともに場に出た問題を解決する

Gordon Method

トマス・ゴードン博士

人間関係を円滑にするコミュニケーション技術
「ゴードンメソッド」を提唱した米国心理学者

ノーベル平和賞候補に3年連続ノミネートされ
全米心理学財団からゴールドメダルを授与した

© 2021 T.Saito

① 私メッセージを伝え

② 能動的に傾聴し

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。
「わたし」の気持ち（怒りは二次感情、その前の気持ち）を伝えよう。

・事実 ～ Ａさんがあまり会議で発言しないので
・感情 ～ 気になってるんだ。何か困っていることはある？

© 2021 T.Saito

① 私メッセージを伝え　② 能動的に傾聴し　③ 第三案を共創する

「能動的な傾聴」

自分の気持ちを「私メッセージ」で伝えたあとは
完全に気持ちを切り替えて、相手の思考や感情に共感する。

「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、耳を傾け続ける。

© 2021 T.Saito

（参考）７つの習慣 ～ 傾聴のレベルについて

レベル1：**無視**する
レベル2：**聞くフリ**をする
レベル3：相手の会話を**自分の目線で解釈**し評価して聞く（選択する）
レベル4：相手の問題は何かを**理解しようと努力**する（注意する）
レベル5：相手目線で世界がどう見えているのか理解しようとする（感情移入する）

相手が話しているとき、私たちの「聞く」姿勢はたいてい次の四つのレベルのどれかである。**一番低いレベル**、相手を無視して話をまったく聞かない。**次のレベル**、聞くふりをすること。「うん、うん」とあいづちは打つが、話の中身はまったく耳に入っていない。**三番目のレベル**は選択的に聞く態度である。話の部分部分だけを耳に入れる。とりとめもなく続くおしゃべりに大人はたいていこんなふうにして付き合う。**四番目のレベル**は、注意して聞く。神経を集中して、相手が話すことに注意を払う。ほとんどの人はこれが最高レベルなのだが、実はひとつさらに上に、**五番目のレベル**がある。「**相手の身になって聴く、共感による傾聴**」である。

参考：スティーブン・コヴィー著「７つの習慣」

© 2021 T.Saito

① 私メッセージを伝え

② 能動的に傾聴し

③ 第三案を共創する

「能動的な傾聴」

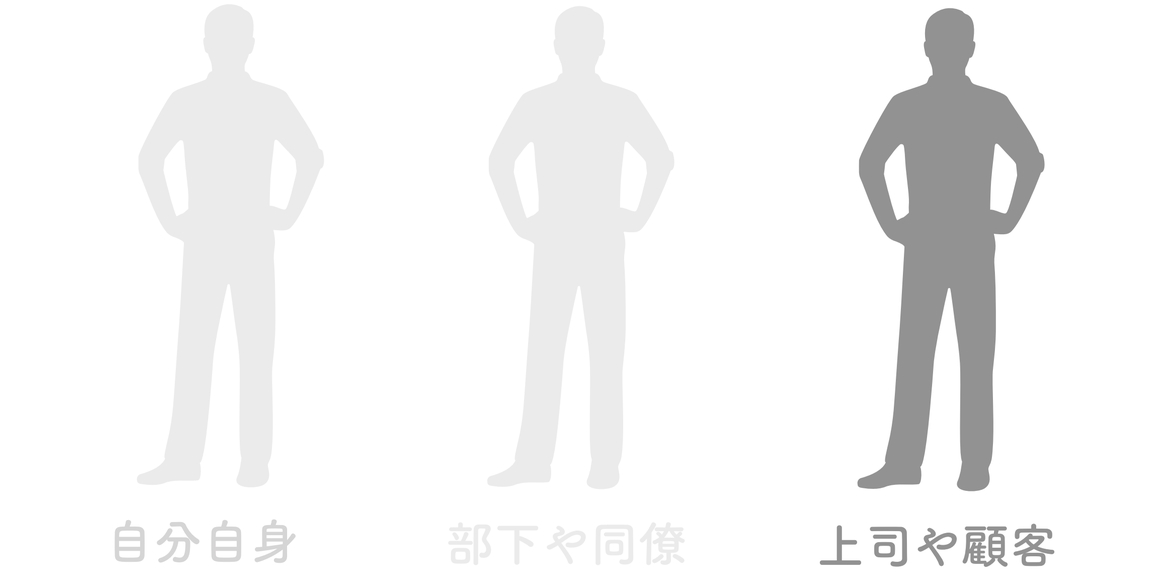
無理にどちらかの案を通すのではなく、問題を場におき、一緒に解決する。

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」が大切である。

© 2021 T.Saito

③ 上司に問題を感じる場合



影響力が弱まると、**難易度**が高くなる

© 2021 T.Saito

解決のヒント

上司は、どうして
場の心理的安全性をさげてしまうんだろう？

評価する権限を持つから。でもそれ以上に…

© 2021 T.Saito

責任感の罠 ～ プレッシャーによる管理思考の増加

「**成績へのプレッシャー**」は教師の行動をどのように変容させるのだろうか。

デシ教授らはそれを確かめるために実験を行った。教師役の被験者には、すべての問題のヒントと回答を伝え、問題を[illegible]部の被験者には「**教師として生徒に高い水準の成[illegible]らね**」と付け加えた。

上司も、この罠にはまっているから

結果は驚くべきものだった。[illegible]者は、他に比べ、**話す時間が二倍、命令的な話(すべき、しなくちゃなど)が二倍、管理的な話も三倍**していた。

圧力をかけられるほど教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機付け、創造性、概念的理解を低下させていたのだ。**成果を求められるほど、成果を落としてしまう**。皮肉なパラドックスを生み出していたのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

立場が上になるほど、業績やお金に対するプレッシャーが厳しくなる。
まして、中小企業の経営者であれば、会社の借金に対して連帯保証している
ことも多く、不況や赤字の時の重圧感や不安感は言葉にはできないほど。

© 2021 T.Saito

その不安感ゆえ
あなた以上に「**推論のはしご**」を
かけのぼってしまうのです。

© 2021 T.Saito

この状態が続くと、部下との心の距離が遠くなり

上司は孤独になり、人も辞めがちです。

すると、**お金の問題**に**人の問題**が加わるので

さらに不安感がましてくるのです。

© 2021 T.Saito

では「**あなたが上司の立場**」だったら
どんな部下がいたら、うれしく感じるでしょう？

それは「**信頼できる部下**」です。

人は、**不安感や孤独感に苛まれてる時**ほど
「**信頼できる人間**」がほしいのです。

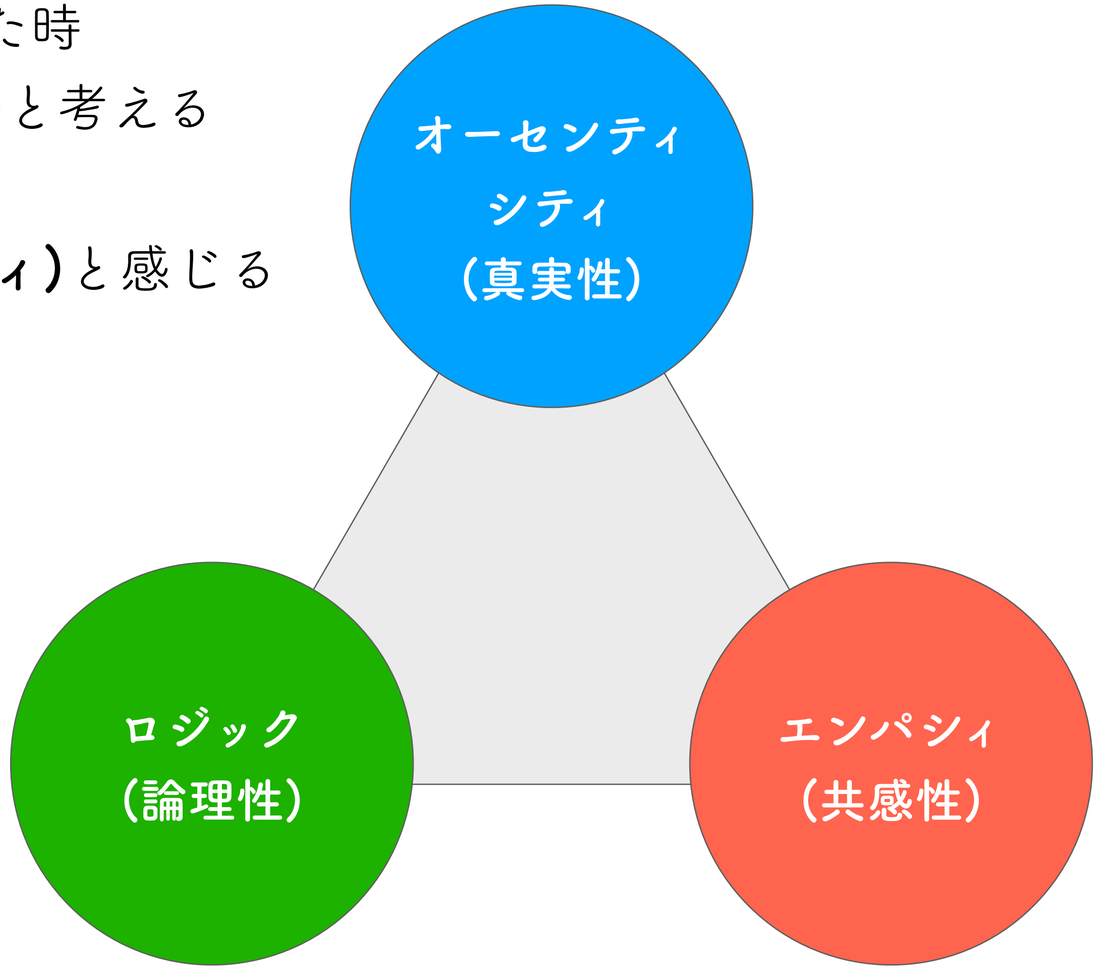
では、どんな人が信頼されるのでしょう？

© 2021 T.Saito

信頼のトライアングル（信頼されるための３つのドライバー）

人が相手を信頼するのは、３つのドライバーがそろった時

- **相手が本心で接してくれている（オーセンティシティ）**と考える
- **相手の判断や能力（ロジック）**を信じる
- **相手が自分のことを気づかってくれている（エンパシィ）**と感じる



- **オーセンティシティ**
  あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる
- **ロジック**
  あなたの思考や判断が理にかなっているので、あなたなら実現できるとわかる
- **エンパシィ**
  あなたは、わたしのことや私の成功を気にかけてくれている

出典：フランシス・フライ他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2020年7月号 リーダーを支える３つの力」

© 2021 T.Saito

上司も深い悩みをもった人間なのです。

上司の抱える問題に心から共感して
「**信頼できる人**」になり
「**場を任せられる人**」になりましょう。

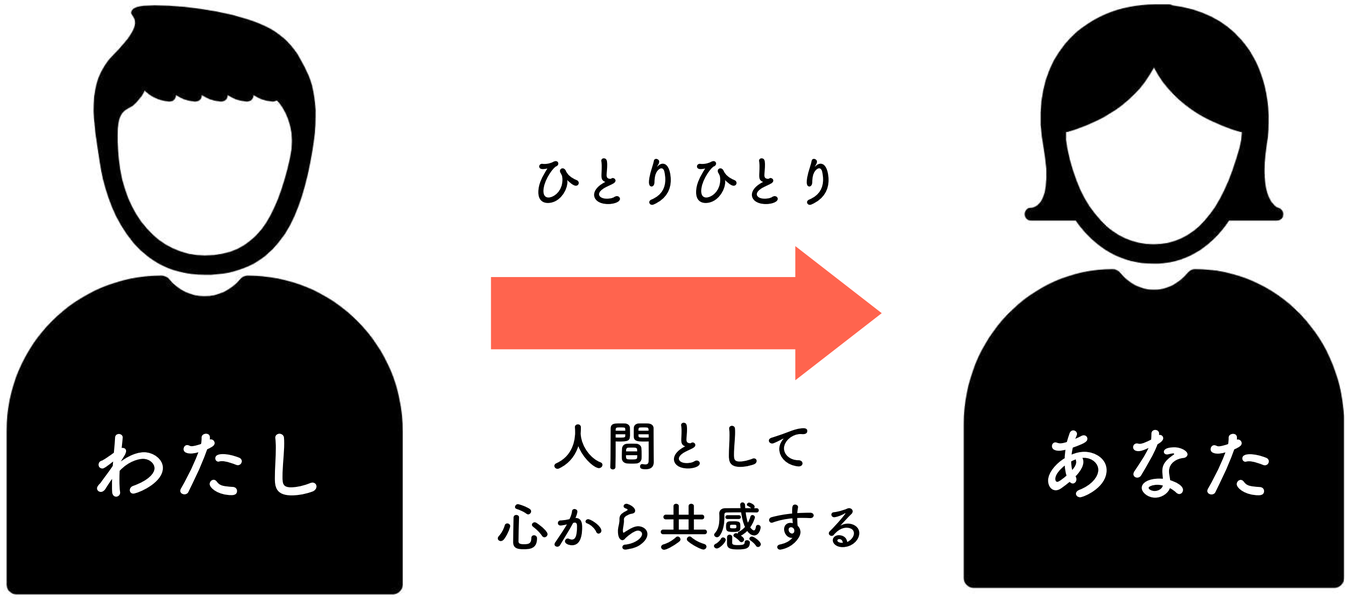
© 2021 T.Saito

解決する技術

上司の気持ちに共感したら
「組織をよくしたいという情熱」を持って
コミュニケーションしてみましょう。

© 2021 T.Saito

1歩目 ～ 自分も相手も主人公であることを思い出し、心から共感する

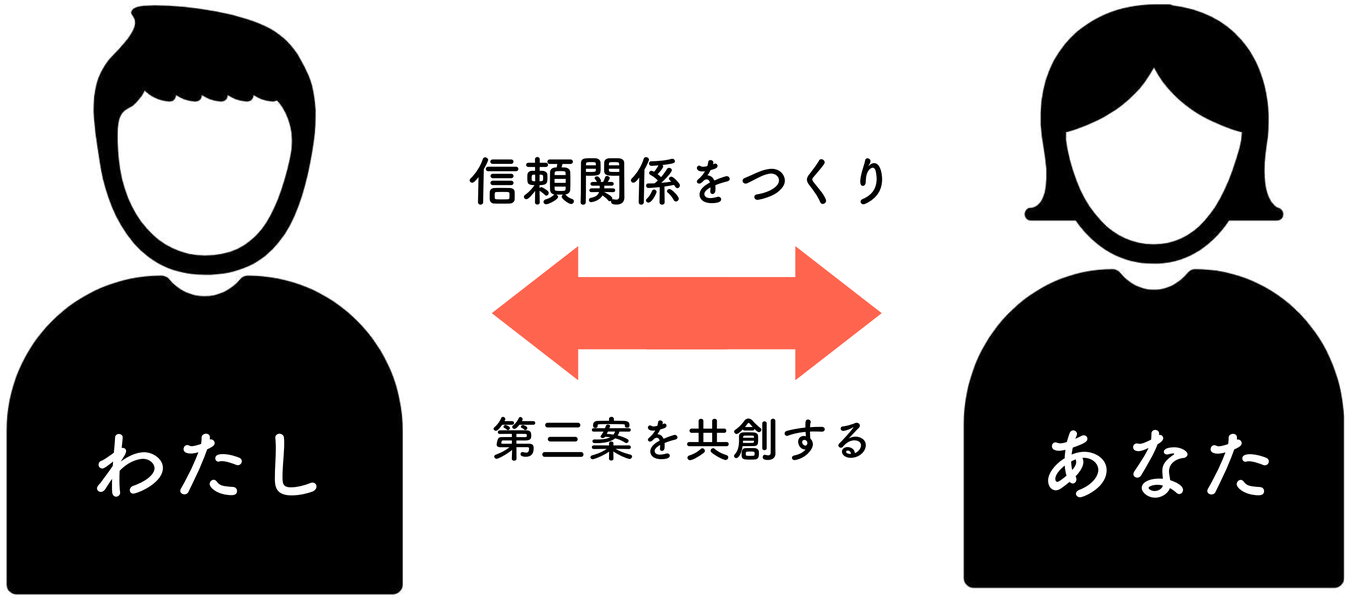


私は人間、相手も人間
相手も心を持ち、主人公として生き、独自の価値観も持つ存在

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

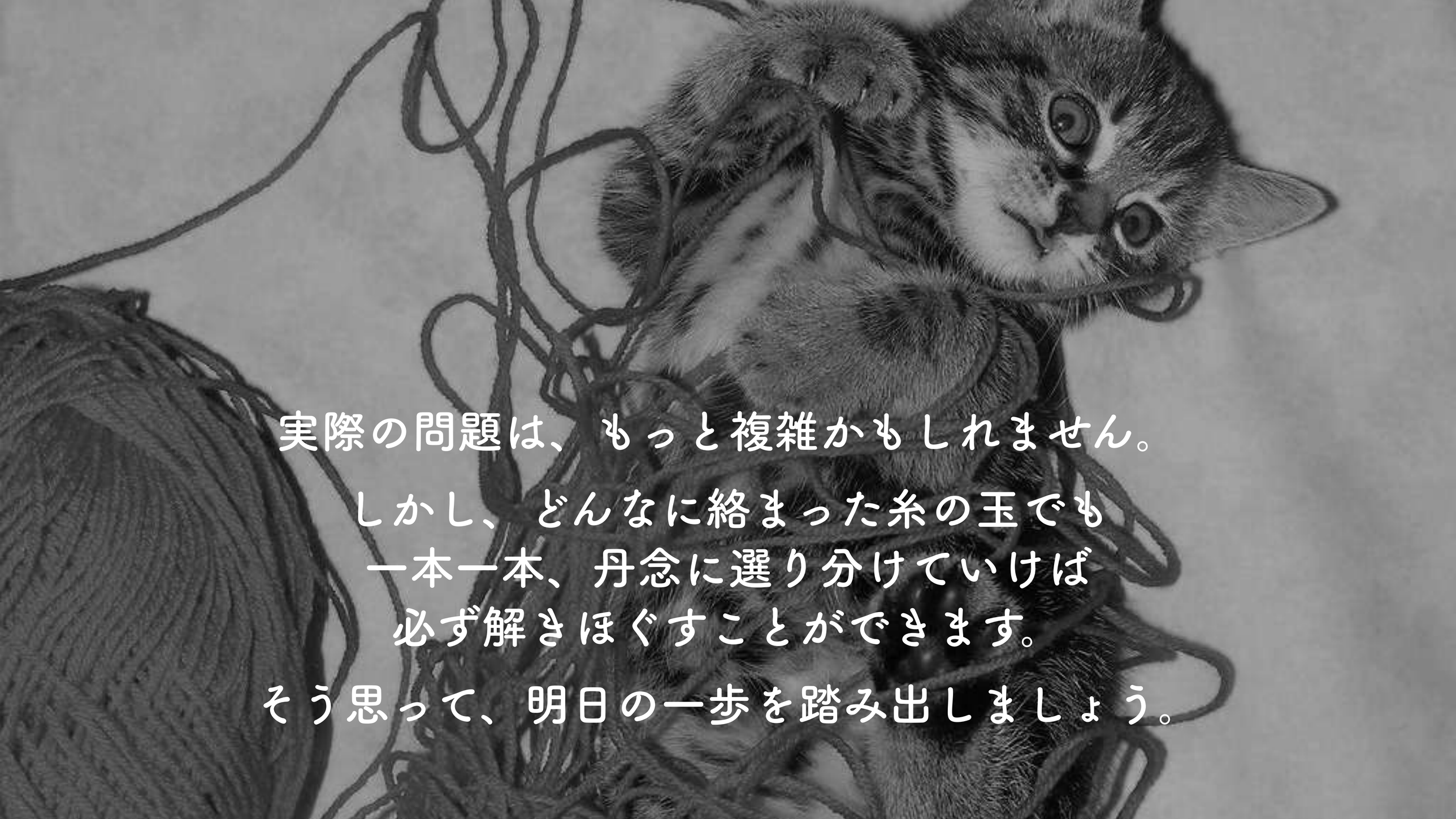
© 2021 T.Saito

２歩目 ～ ワンオンワンの機会をもらい、組織の貢献したい思いを伝える



ゴードンメソッドによるコミュニケーション

ステップ１　私メッセージ … 自分の気持ちを「わたし」を主語にして伝える
ステップ２　能動的な傾聴 … 相手の立場になりきり、心から共感して言葉を聴く
ステップ３　第三案を共創 … 誰の問題かは切り離し、ともに場に出た問題を解決する



実際の問題は、もっと複雑かもしれません。
しかし、どんなに絡まった糸の玉でも
一本一本、丹念に選り分けていけば
必ず解きほぐすことができます。
そう思って、明日の一歩を踏み出しましょう。

今日の講義を
振り返ってみよう

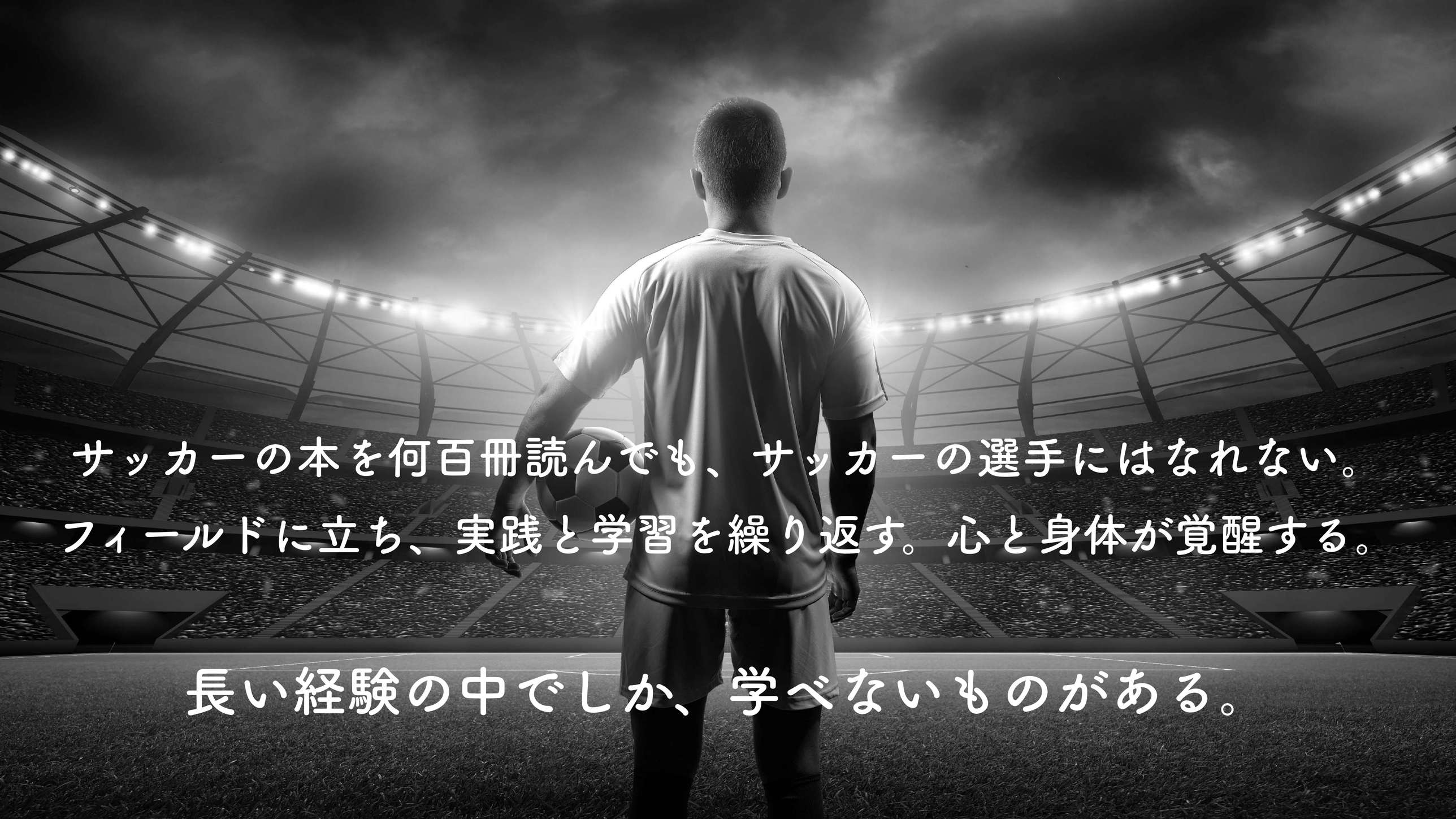
「ケース別 心理的安全性の高め方」講義のまとめ

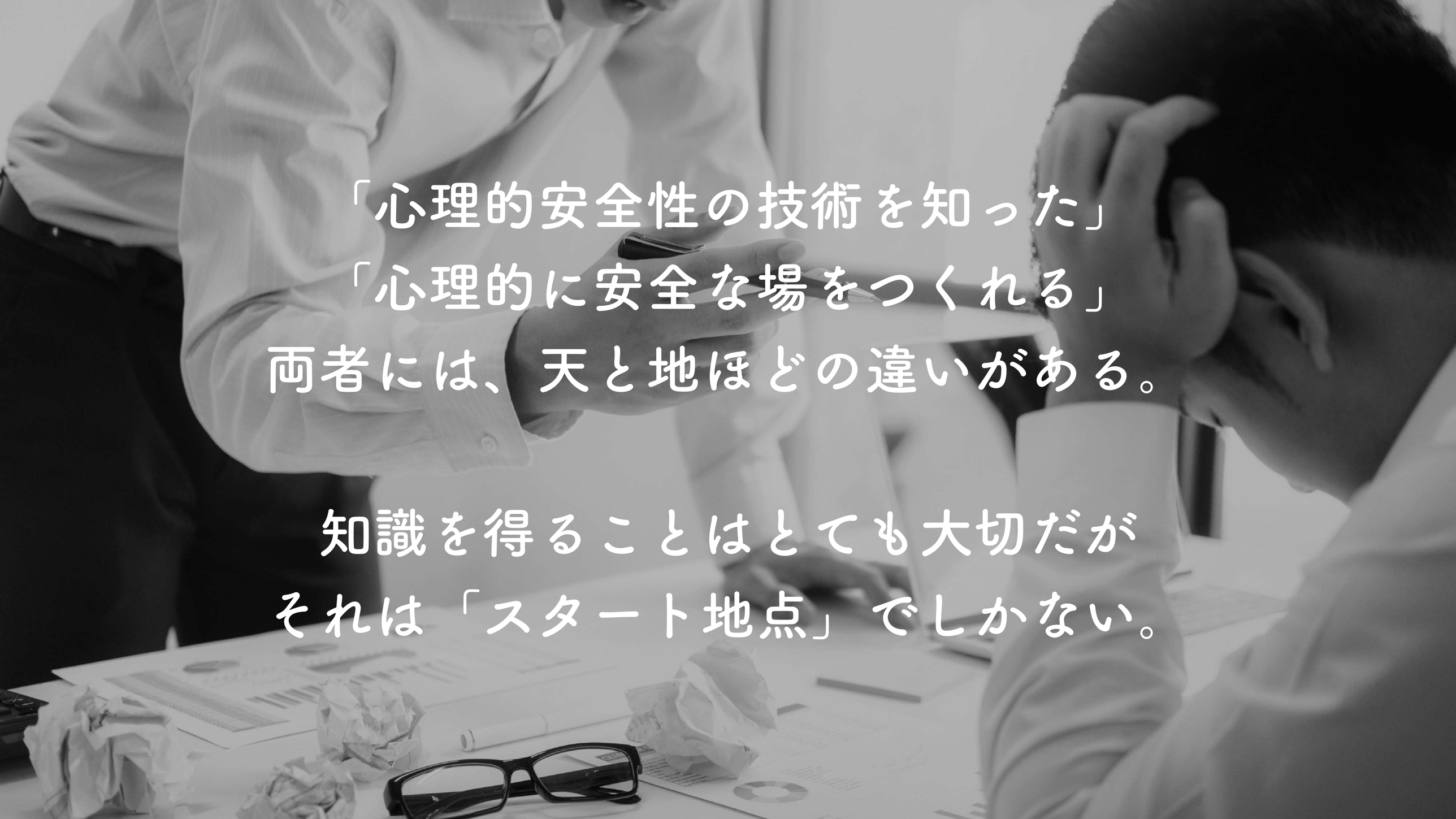
1. 影響力が高い順に「**自分自身・部下や同僚・上司や顧客**」の３ケースで考える。
2. ケース１ ～ 自分自身と向き合う（最も多く、基本である）
   - メンバーに対する対人観を「**わたしとあなた**」とし、**相手の立場**になって想像する
   - リーダー自ら、率先して**強がりの殻**を捨て、間違いを認めたり、悩みをシェアしたりする
   - 安全なつながりを構築する態度である「**帰属シグナル**」を発信し、場に安全をもたらす
3. ケース２ ～ メンバーと向き合う（影響の輪）
   - まず大切なのは**自分の感情**。トンネルビジョンに陥り、**推論のはしご**を駆け上がらない
   - 対人観を「**わたしとあなた**」とし、率先して**強がりの殻**を捨てる
   - ワンオンワンで対話する ～ **私メッセージ**を伝え、**傾聴**し、**第三案を共創**する
4. ケース３ ～ 上司と向き合う（関心の輪）
   - 一般的に、上司は深い悩みを抱えており、**責任感の罠**にはまりがちであることを理解する
   - ワンオンワンで対話し、**対話の課題**とともに、**チームをよくしたい**という情熱を伝える
5. どんな複雑な問題も、丁寧に取り組めばいいことがある。きっと**明けない夜はない**。

最後にひとつ、大切なことを。

子供の頃、助手席からは、ウチに帰る道を覚えられなかった。
運転席に座ったら、いつのまにか、東京中の道を覚えていた。

主体者になって、はじめて見える景色がある。


サッカーの本を何百冊読んでも、サッカーの選手にはなれない。
フィールドに立ち、実践と学習を繰り返す。心と身体が覚醒する。
長い経験の中でしか、学べないものがある。



「心理的安全性の技術を知った」
「心理的に安全な場をつくれる」
両者には、天と地ほどの違いがある。

知識を得ることはとても大切だが
それは「スタート地点」でしかない。

知識 → 経験 → 見識 → 習慣 → 胆識 → 文化

心理的安全性の場。大人の**ワクワク学び場**。**安心・互助・創造**。性善説立証の場。**学習意欲**が高い。
自然体。対話好き。仕事とリンクさせてる。**GIVE&GIVE**。**自立**してる。**心理的安全性**を大切にした**温かさ**。
あったか空間。良い意味で**ゆるい**。**学び**が止まらない。ベタベタしない**愛情**。人の笑顔のために。
心地よい**共感**。**愛**にあふれている。向上心。エイジレス、ボーダーレス、**カインドネス**。受けとめあう関係。
にぎやか。**ゆるやか**。**寛容**だから進化できる。**緩い繋がり**。**安全安心**。絶対的な**心理的安全性**の確保。
フラット。バランス。**優しさ**。**思いやり**。**コラボ**。**繋がり**。**クリエイティブ**。**暖かい**風土。**自主**。
アクティブラーニング。アート&クラフト。フラット。ふらっと気軽に立ち寄れる。気づき。心穏やか。
学びに貪欲。**ワクワク**、ほかほか。**幸せ**視点を**学び**、**つながり**、実現する場。**GIVER**。結果より過程。
ワクワクする。**幸せ**視点が共通項。**安心感**。自分の**幸せ**、みんなの**幸せ**を立ち返る場所。**学び合う**仲間。
エネルギーのある人たちからパワーをもらえる。個性や強みが異なる人たちとの**共創**の場。リスペクト関係。
ポジティブなサイクル。**学びあい**、高めあう、**ゆるやか**な**つながり**。循環する**学び**。**あったかい**。**誠実**。
なんでも言える。**安心・安全**が本当にそこにある。自分のスタイルに合わせて、**カタチを変える**。同志。
学びのスタイルも関係性も、ウェットな付き合いもクールな付き合いも、**自分が望むカタチ**で。
やりたいが**つながり**、めちゃ素敵な**わくわく**に。**自然体**。しなくっちゃの世界から、したいの世界。

2021/3/26 アンケートより。いただいた「hintをひとことで表現すると？」をそのまんま転記。太字はふたつ以上あった同義語

幸せ視点の経営学を学ぶ、革新的なオンラインスクール

h!nt

「心理的安全性の技術」を
本気で身につけたい方へ

さあ、準備はいい？

2021年秋期（10期）メンバー募集

h!nt 創業にこめた思い

21世紀に入り、わたしたちはとても多くのことを学びました。**リーマンショック**からは、お金より大切なものがあることを。**コロナショック**からは、それがきっと幸せであることを。長いあいだ世界を支配していた物質的な価値観から、わたしたちは目覚めはじめているようです。

新しい世紀にふさわしい**「幸せ視点で再構築した最新の経営学」を学ぶ場**をつくりたい。**人やお金の悩みを、科学的に解決できる学校**をつくりたい。
そして、**世界をもっと優しく、クリエイティブなところにしたい**。僕がヒントにこめた思いです。公開しているゼミの教材をご覧いただれれば、その志がきっと伝わることと思います。

時代の変化を感じ、人生を見つめ直し、最新の学びを楽しみたい。
いろんな人たちと交流し、生涯を通して学びを深めたい。そんな方々のためにhintをつくりました。もしよろしければこの新しい学びの場をぜひ体験してみてください。

創業者／講師　斉藤 徹
とんとんと呼ばれてます

「幸せ視点の経営」とは…

① **社員の幸せ**が「成長エンジン」となる**組織**を営む
② **顧客の幸せ**が「成長エンジン」となる**事業**を営む
③ 組織と事業の繁栄が「**社会課題**」を解決する

「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

hintアカデミー

（入学）

hintゼミ（必修講座）

- ［経営学］経営クラス
- ［経営学］リーダークラス
- イノベーションクラス

hintスタジオ（実践講座）

- ［組織開発］HODスタジオ
- ［起業・新規事業］PMFスタジオ

hintプラス（フリースクール）

各種部活

人事部・起業部
コーチング部・SDGs部
地方創生部・料理部
ボイトレ部・ネガティブ部
・・・

各種講座

コーチング講座
対話メソッド講座
ボイトレ講座
お料理講座
・・・

各種イベント

公式イベント多数
共創イベント
ご機嫌イベント
お笑いイベント
・・・

hintゼミでは、受講目的に応じた３つのクラスをご用意しました。
いずれのクラスも三ヶ月集中講座。学びはオンラインで完結です。

1. **経営クラス（経営学）**
   新しい時代にふさわしい**企業経営を学ぶクラス**です。経営と経営学の歴史と未来から、「**21世紀にふさわしい経営スタイル**」まで俯瞰。そして、その知識を実践するためのキーとなる「**新しいリーダーシップの技術**」もあわせて習得する、ぎゅっと凝縮された講座です。

2. **リーダークラス（経営学）**
   すごいチームのつくりかたを学ぶクラスです。**メンバーが自ら考え、臨機応変にコラボし、持続的な成果を生むチーム**はどのようにつくればいいのか。最新メソッドを学び、チーム対話や課題解決を通じて習得できる、とても実践的な講座です。

3. **イノベーションクラス**
   新しい事業のつくりかたを学ぶクラスです。**熱烈なファン**を生み、**自然と広がる製品やサービス**を**最小費用、最短距離で創出する**にはどうすればいいのか。自らの事業を考えながら、最新メソッドを習得します。卒業生には実践編「PMFスタジオ」もあります。

● 学ぶ ～ 圧倒的なクオリティとボリューム

hintゼミの教材をご覧ください。リーダーシップ、イノベーション、ソーシャル、ラーニング。最新の経営学を「幸せ視点」で再構築しました。いつでもどこでも学べるわかりやすい動画によって、深い知識を系統立てて習得することができます。

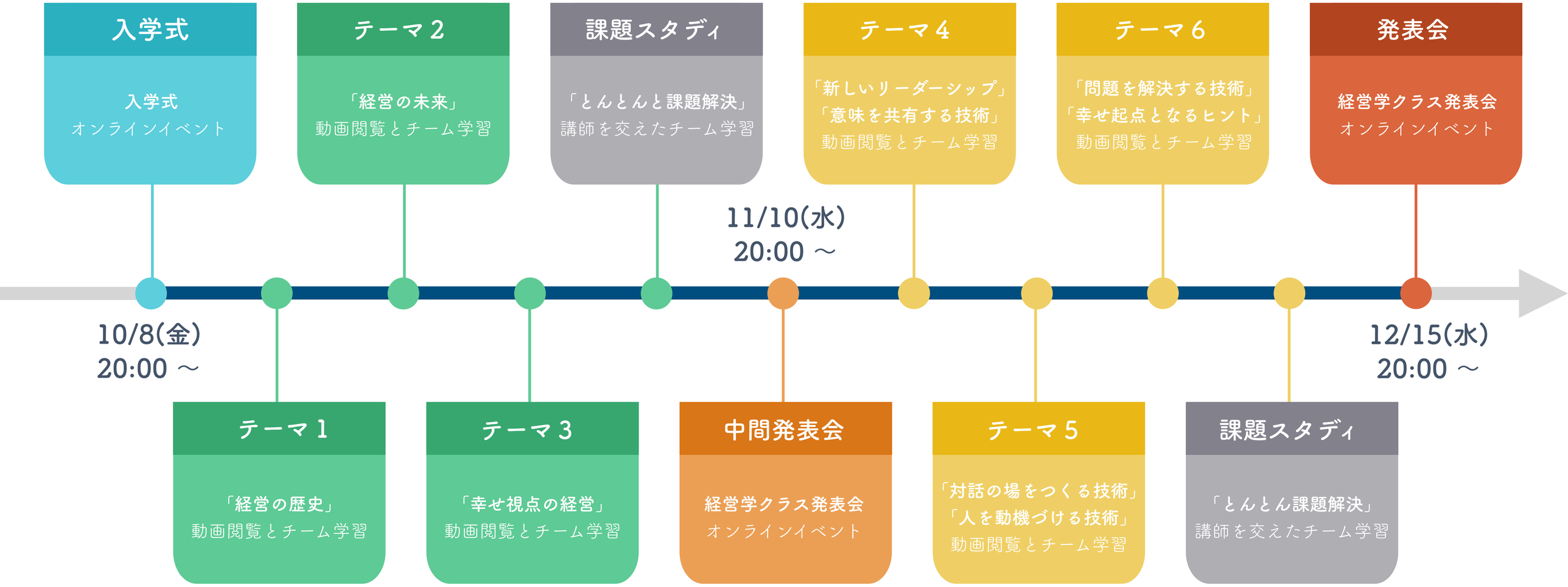
● つながる ～ 学びが深まるチームラーニング

hintゼミの特徴は、Zoomベースのチームラーニング。５人前後のチームにわかれて、ファシリテーターも交えて、毎週のテーマを話しあいます。心理的に安全な場で、多様な視点からの対話を重ねることで、学びが深まり、実践的な技術も身につきます。

● 実現する ～ 本気モードの実践講座

hintゼミを卒業すると、実践講座 hintスタジオに入れます。新事業の立ち上げたい人が集う起業部や、組織をよりよくしたい人が集う人事部など、学びを実践に移すための場が多くあります。学んだら行動する。困ったら助けあう。私たちの文化です。

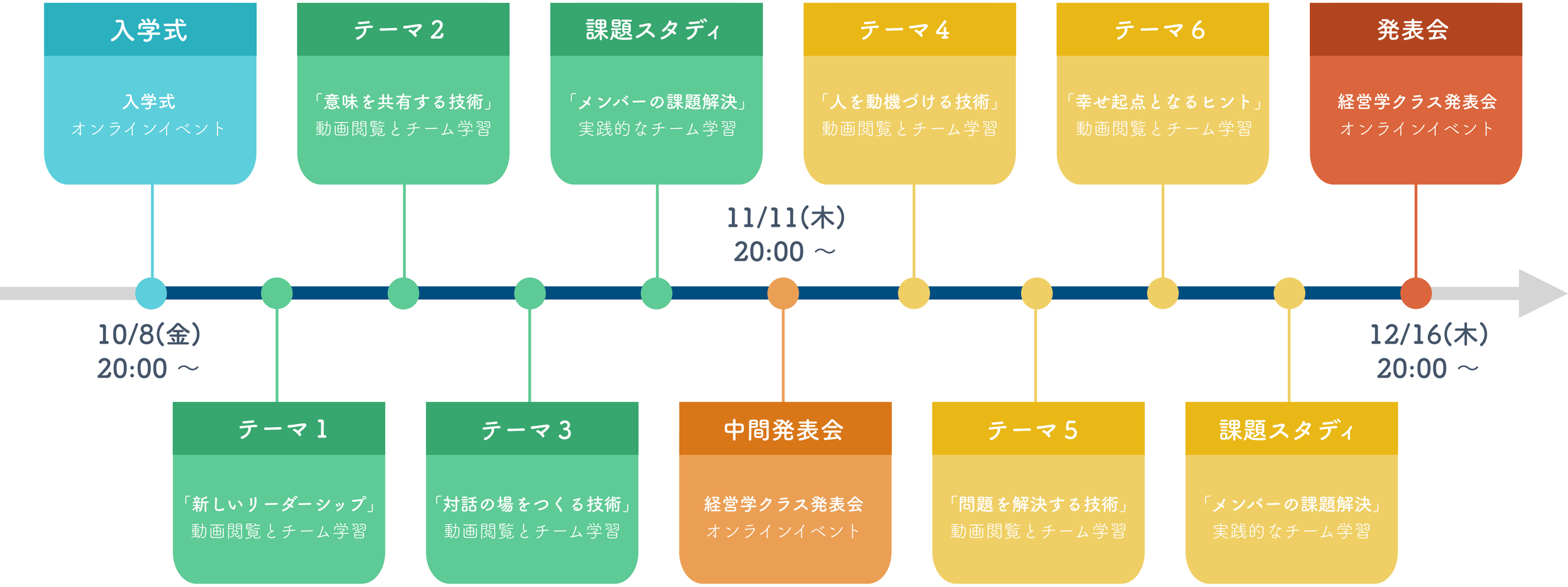
経営クラス　学習スケジュール



経営クラスの標準学習時間は **40時間/3ヶ月**（講義動画 15時間、Zoom会議 25時間）　**週あたりの換算で 4 時間**

申し込み後に**都合のよい日時**をお聞きして**チームを編成**し、Zoom会議を実施。状況に応じて**他チーム参加も可能**

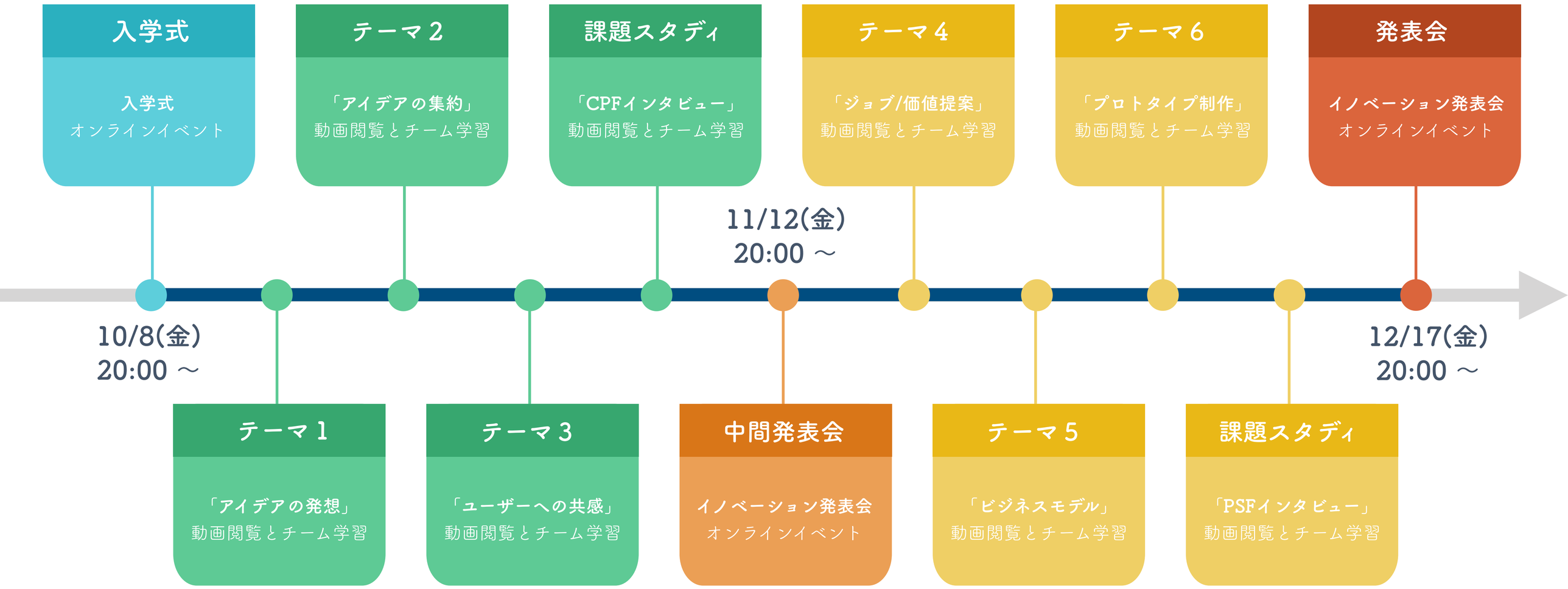
リーダークラス　学習スケジュール



リーダークラスの標準学習時間は **30時間/3ヶ月**（講義動画 10時間、Zoom会議 20時間）　**週あたりの換算で ３時間**

申し込み後に**都合のよい日時**をお聞きして**チームを編成**し、Zoom会議を実施。状況に応じて**他チーム参加も可能**

イノベーションクラス　学習スケジュール



イノベクラスの標準学習時間は **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）　**週換算で 5時間**

申し込み後に**都合のよい日時**をお聞きして**チームを編成**し、Zoom会議を実施。状況に応じて**他チーム参加も可能**

hintゼミ、３つのクラス

	［経営学］経営クラス	［経営学］リーダークラス	イノベーションクラス
講座料金（税込）	10万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）
想定するユーザー	経営に関わる人 （経営陣・経営企画・人事など）	チームに関わる人 （管理職から一般社員まで）	事業や商品開発に関わる人 （起業家、新規事業、商品開発）
経営学 (exective insight)	●		
リーダーシップ (leadership framework)	●	●	
イノベーション (Innovation framework)			●
想定する学習時間	4時間／週	3時間／週	5時間／週

エグゼクティブ・インサイト（幸せ視点の経営学）

経営クラス　リーダークラス　イノベクラス

経営の歴史

経営学の源流を学ぼう
・経営学とはなにか？
・組織はどのように成長するのか？
・経営学はどうして生まれたのか？

数字か、人か
・大戦を終えて、経営学はどうなった？
・オイルショックは、経営をどう変えた？
・ソ連が崩壊、経営はどこに向かったか？

経営の本質
・資本主義への疑問、本質はなんなのか？
・新しい世紀、世界は何を目指すんだろう？

・教科書　442ページ
・補足資料　442ページ

経営の未来

組織の常識を疑おう
・組織の常識は、ほんとうに正しいのか？
・人類を超える規模の組織とは？
・ヒトの社会は複雑すぎないだろうか？
・シンプルなルールで、複雑な組織は動く？

常識を超えた遺伝子を持つ企業
・社員同士が相互契約する会社！
・社内で民主主義を実現している会社！
・社内にアイデア市場がいる会社！
・未来型組織に九通しているもの

ティール組織
・未来型組織のキーワードを整理しよう
・人間の「知性発達」には段階がある？
・組織の知性発達とパラダイムの進化
・世界の最高のティール組織とは？

幸せ視点の経営

幸せ視点の経営、その原体験

ソーシャルシフト
・21世紀、社会のパラダイムシフト
・グローバル資本主義 × インターネット
・金融危機 × ソーシャルメディア
・パンデミック × ウェブ会議

時代がもとめる理想の組織
・時代がもとめる理想の組織
・お金視点の組織から幸せ視点の組織へ

幸せ視点の経営とは
・幸せ視点の経営とは
・幸せ視点の組織を動かすメカニズム
・幸せ視点へのシフト、その課題

リーダーシップ・フレームワーク（リーダーの技術）

経営クラス　リーダークラス　イノベクラス

新しいリーダーシップ

日本的経営の課題はどこにあるのか？
技術革新はリーダーにどう影響を与えたか？
新しい時代のリーダー像とは？
新しいリーダーシップが担う役割とは？

対話の場をつくる技術

21世紀は対話の時代
プロジェクト・アリストレス
心理的安全性を崩す、ビジネスの思考
心理的に安全な場をつくる技術

問題を解決する技術

問題を発見し、アクションする
対人関係の問題を解決する
チームの問題を解決する
学習の循環をつくる

意味を共有する技術

人の心を動かすものはなに？
ビジネスにおける「意味」とはなにか？
組織における「北極星」とはなにか？
優れたリーダーは北極星をどう伝えるのか？

・教科書　409ページ
・補足資料　235ページ

人を動機づける技術

モチベーション3.0
自律性を高める技術
有能感を高める技術
関係性を高める技術

幸せの起点となるヒント

今に集中する
自分自身の受け入れる
現実を正しく認識する
シンプルに生きる
完璧主義を手放す
ポジティブ共鳴の起点となる
冒険からはじめる

イノベーション・フレームワーク（事業創造の技術）

経営クラス　リーダークラス　イノベクラス

フレームワーク・コンセプト

Zero to One ～ アイデアを発想する

1. 自分の真の目標を探索する
2. 解決したい課題を発見する
3. 正しい問いで、アイデアをひらめく
4. アイデアをひとつに絞る

CPF ～ 顧客に共感し、課題を発見する

1. ペルソナを考える
2. ペルソナのインサイトを考える
3. インサイトを満たす代替品を検索する
4. CPFインタビューをする
5. CPFアイデアをサマリーする

PSF ～ 課題に対する解決策をつくる

1. 顧客のジョブを考える
2. バリュー・プロポジションを考える
3. 最適なビジネスモデルを考える
4. プロトタイプを制作する
5. PSFインタビューをする

(参考) プレゼンテーションを制作する

PMF ～ 市場が受け入れる製品をつくる

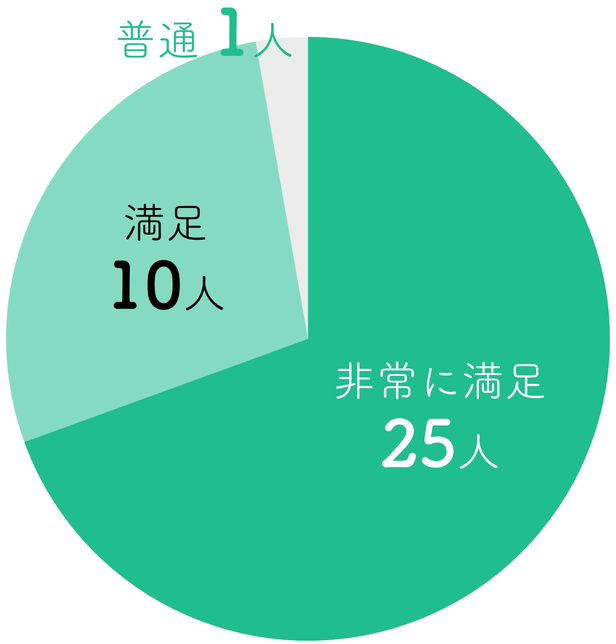
1. MVPを開発する
2. はじめの100人のつくりかたを考える
3. PMFにチャレンジする
4. 成長エンジンを磨く

・教科書　254ページ
・ワークブック　11ページ

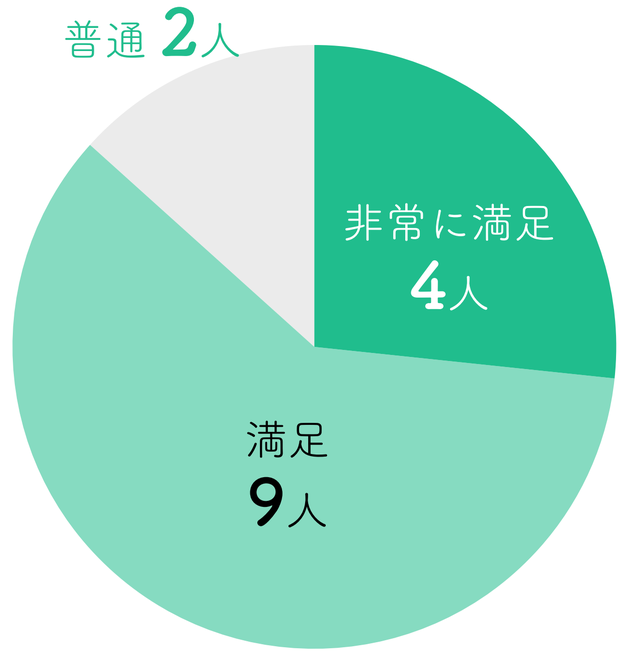
hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　満足度調査（匿名調査・回答者は84名中51名）

「経営／リーダークラス」に3か月参加してみて
全体としての満足度はいかがでしたか？



「イノベーションクラス」に3か月参加してみて
全体としての満足度はいかがでしたか？

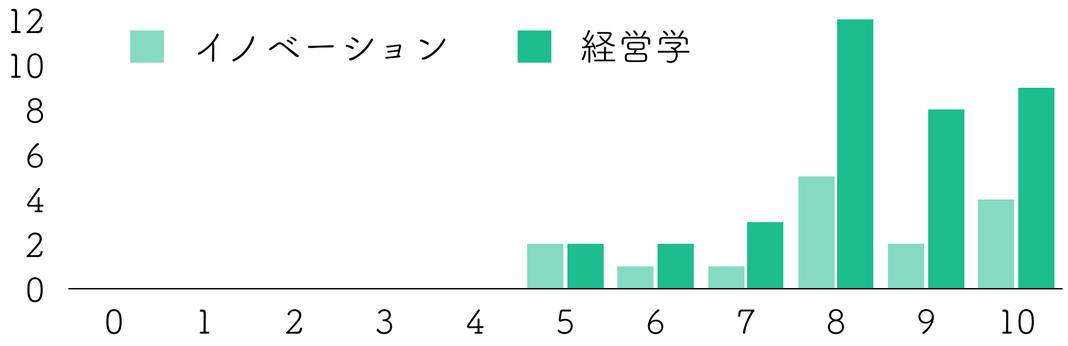


（不満・非常に不満は、ともに 0人）

hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　顧客推奨率 ネットプロモータースコア調査（匿名調査・回答者は84名中51名）

**あなたは、このサービスを親しい友人や家族に
どのぐらい勧めたいと思いますか？**



ネットプロモータースコア 31.4 pt

NPS = 推奨者(9,10点)比率 から 批判者(6点以下)比率を引いた数値

hintゼミ8期 NPSは 31.4pt（匿名、81名中51名回答）でした、NTTコム最新調査における**日本トップスコアは Netflix -4.4pt であり、hint はそれを遥かに上回る高い受講者評価(顧客推奨度)**をいただきました。

業界別NPSランキングトップ企業 2020 by NTTコム
https://www.nttcoms.com/service/nps/report/

それはなぜでしょう？

検討している人がいたら、背中を確実に押すとは思います。あとは、**将来部下ができたとき**、同様に勧めると思います。

動画の質が高いため。**とんとんに直接悩み相談**ができるため。**カルチャーが素敵**なため。

幸せ経営について伝えていきたい、**やりたくてもやり方を知らない人が多い**と感じたから。

自分のキャリアについて迷っている人がいれば薦めたい。

同じ価値観の仲間達と出会える。**実務に活かせる幸せ経営学の理論**が得られるから。

トーンが合う人には絶対に進めたいが、**トップダウン管理思想が根強い人には受け入れられなそう**なので８にしました。

期待以上のコンテンツとコミュニティだから

hintゼミの仲間は財産だと感じたから、長い将来を見たときにきっと良い付き合いになると感じたから。

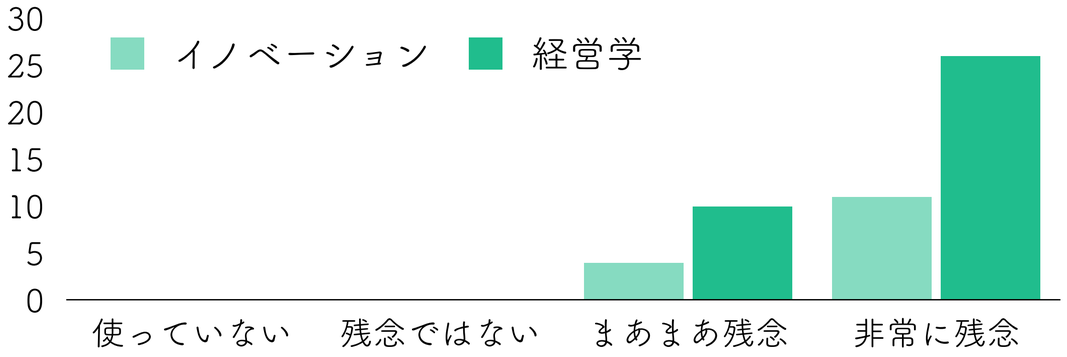
コミュニティを広げたい人や、これから**事業展開**したい人に勧めたいです。

会社の自分や家庭の自分、というような**固定された自分に窮屈さや違和感を感じている人**にはとても良い場だと感じたかな。

hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　継続利用意向 ショーンエリスのテスト調査（匿名調査・回答者は84名中51名）

このサービスが使えなくなったら、あなたはどう思いますか？



ショーン・エリスのテスト 72％

シリコンバレーにおけるVCの投資指標 ～ 40%超でPMF達成

hintゼミ8期におけるショーン・エリスのテストは 72%（匿名、53名中36名回答）でした。この**数値が40%を上回ると、PMF（製品市場フィット、リーンスタートアップにおける最終局面）に達したと判断**されるもので、**投資家の投資基準**としても知られています。hintゼミはそれを大きく上回る、極めて高い継続利用意向をいただきました。

それはなぜでしょう？

長く続く人脈としてすごく有用だし、なかなか**自分の悩みや弱みをさらけ出せる相手って成長するにつれて減ってきてしまう**と思うから。また仕事をしていると仕事に関する悩みを吐露することは難しいかもしれなくて、その反面、**コミュニティにざっくばらんに集まってくる理念を共有できているメンバー**というの心強い仲間になると思う。

皆さん本当に**家族みたいであたたかい**上に、とても**尊敬している方々**だからです。同じカルチャーを尊重されていることも、大きいです。異なる価値観の方と関わるのも好きですが、な**くなってしまったら悲しいと思うほど愛着**があります。

hintゼミは、**仕事仲間、家族、友人とも異なる、永くお付き合いしたい人たちが集まっている場**なので。非常に多様な方々が参加されているようなので、繋がっていること自体に価値があると思います。

もう体の一部のように感じているので、死んじゃうと思う笑。**このようなゼミ・コミュニティは他にない**ので、「機会を失う」ことの損失は多くの人にとっての損失になります。

学び続ける、ことが大事と気づけたので、ここで終わりは勿体無いし、**終わってしまうのが危機感**もあります。

今後課題などが発生した場合のよりどころとなっていくような気がします。

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

受講の申し込みはウェブから。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.

ゼミ料金の支払い

クレジットカード決済が基本ですが、銀行口座振込も可能です。企業向け締め支払いのご相談にも柔軟に対応します。

3.

ゼミ開始前の準備

開始前の準備で斉藤からご連絡します。会員サイト案内、チーム編成、Slack登録、自己紹介投稿のお願いなどです。

4.

ゼミの入学式

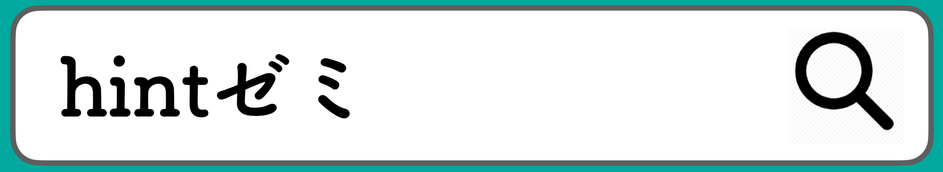
初日は入学式。オリエンや講義、チームのご案内や交流などを行います。いよいよ濃い三ヶ月の開始です。

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。

3ヶ月に一度、期間限定で募集するhintゼミ、詳しくはこちらをご覧ください。



hintゼミのサイトには、こんな情報があります。

☐ ゼミの教科書の中身を、すべて閲覧できます。
☐ ゼミを受講した多くの方の声を、ご覧いただけます。
☐ ゼミの「説明会」をご案内しています。
☐ 斉藤徹のサイト（Join the dots）に飛ぶと、数多くの無料コンテンツをDLできます。
・最新の業界破壊企業（Disruptor50）に関する情報
・ソーシャルネイティブ、Z世代に関する情報
・リーダーシップとイノベーションのフレームワーク など

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 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
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** 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. 経営クラス
- ☐ 社員の幸せが成果を生み出す組織をつくりたい
- ☐ 社員が働きがいを感じる組織をつくりたい

2. リーダークラス
- ☐ 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

3. 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