hintゼミ
経営／リーダークラス
無料体験講座

今、最も注目されているキーワード「心理的安全性」を総まとめ

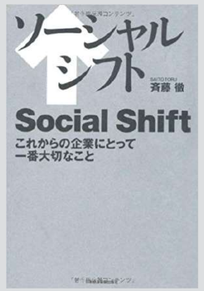
心理的に安全な場づくりの技術

こんにちは。とんとんです。

©2021 Toru Saito

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



©2021 Toru Saito

■ 専門分野その１「新しい時代の企業経営」

「ソーシャルシフト」

「BEソーシャル！」

講演概要「ソーシャルシフト ～ 共感の時代の経営改革」

ソーシャルメディアが世界を覆い、生活者は日常的に自らの体験をシェアしています。商品の使用感、電話での顧客応対、店頭での顧客サービス、購入後のトラブルサポートにいたるまで、ありとあらゆる顧客体験が、一瞬で伝播してしまう時代が到来したのです。今や、顧客は広告塔であり、顧客接点は「広告が生まれる瞬間」となりました。この講演では、ソーシャルメディア時代のパラダイムシフト「ソーシャルシフト」の本質を明らかにし、多数の国内外事例を交えながら、新しい時代のビジネスのあり方を提言します。

ソーシャルメディアでの活動

主催するFBグループ「ソーシャルシフトの会」　8,000人
Facebookフォロワー 21,000人、Twitterフォロワー 28,000人

■ 社内（役員社員向け）講演実績

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 多数

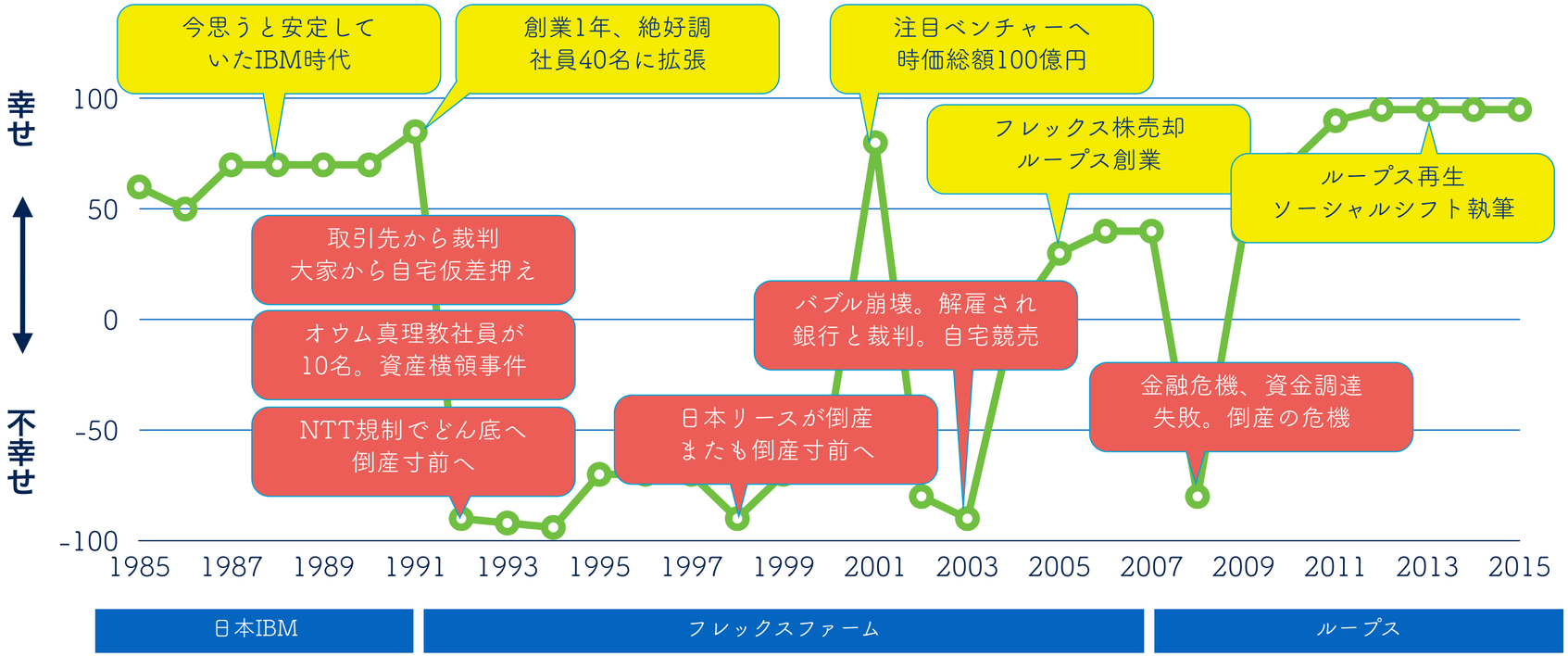
■ 社外（顧客向け）講演

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 多数

■ 専門分野その２「ビジネス・インキュベーション」

「業界破壊企業 ～ 第二のＧＡＦＡを狙う革新者たち」

「デス・バイ・アマゾン」という言葉がある。アマゾンの業務拡大によって、業績の悪化が見込まれる企業や業界のことだ。同じような現象がさまざまな業界で起きている。タクシー業界におけるウーバー、ホテル業界におけるエアビーアンドビーなどが有名なところだ。業界秩序や商習慣にとらわれることなく、斬新なビジネスモデルやテクノロジーを市場に持ち込み、驚くべきスピードで顧客を獲得している企業、すなわち「業界破壊企業」である。新しい「業界破壊企業」の中から、これから世界に轟くであろう二二のイノベーティブな企業をピックアップして徹底解説する。



僕は、30年の起業家人生を歩んできました。

20世紀の僕は、戦略経営の申し子のようでした。
そのメリットやデメリットを肌身で感じて、
幸せ視点の経営にたどり着きました。

僕は根っからの起業家で、リアリストです。
幸せ視点の経営学は、曖昧な理想論ではなく、
理論と実践に裏付けられた明解な方法論です。

社員が幸せを感じ、顧客の価値を生み、
持続的に繁栄するための仕組みづくりを、
今もずっと真剣に、考え続けています。

今日のお話は

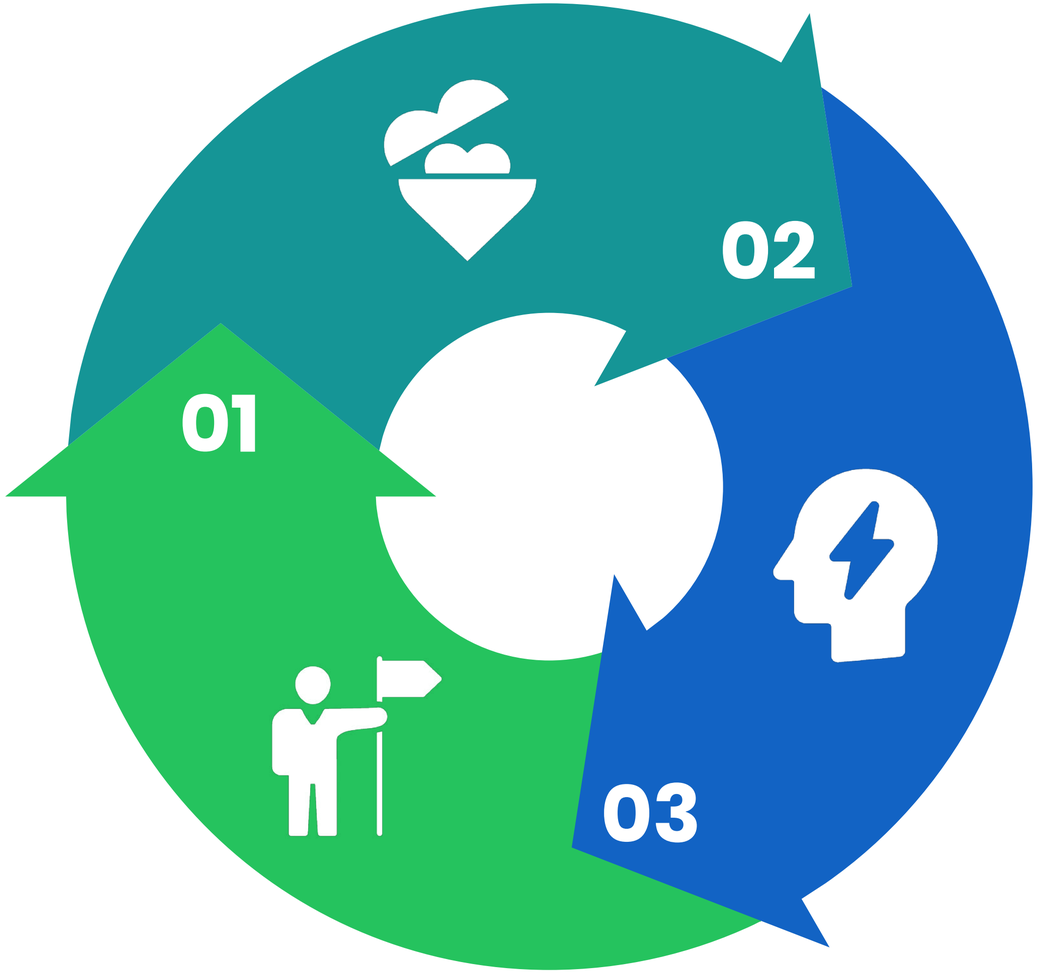
心理的に安全な場づくりの技術
by 「濃い実体験」×「最新経営学」

©2021 Toru Saito

心理的に安全な場づくりの技術

Ⅱ. 対話とはなんだろう

なぜ、今、対話が大切なのか
学習する組織の中核をなす
対話について深掘りする



Ⅲ. 対話の場をつくる

新しいリーダーシップ、最大の難所
さまざまなメンバーが参加する場で
本音が飛び交う文化をつくる技術とは

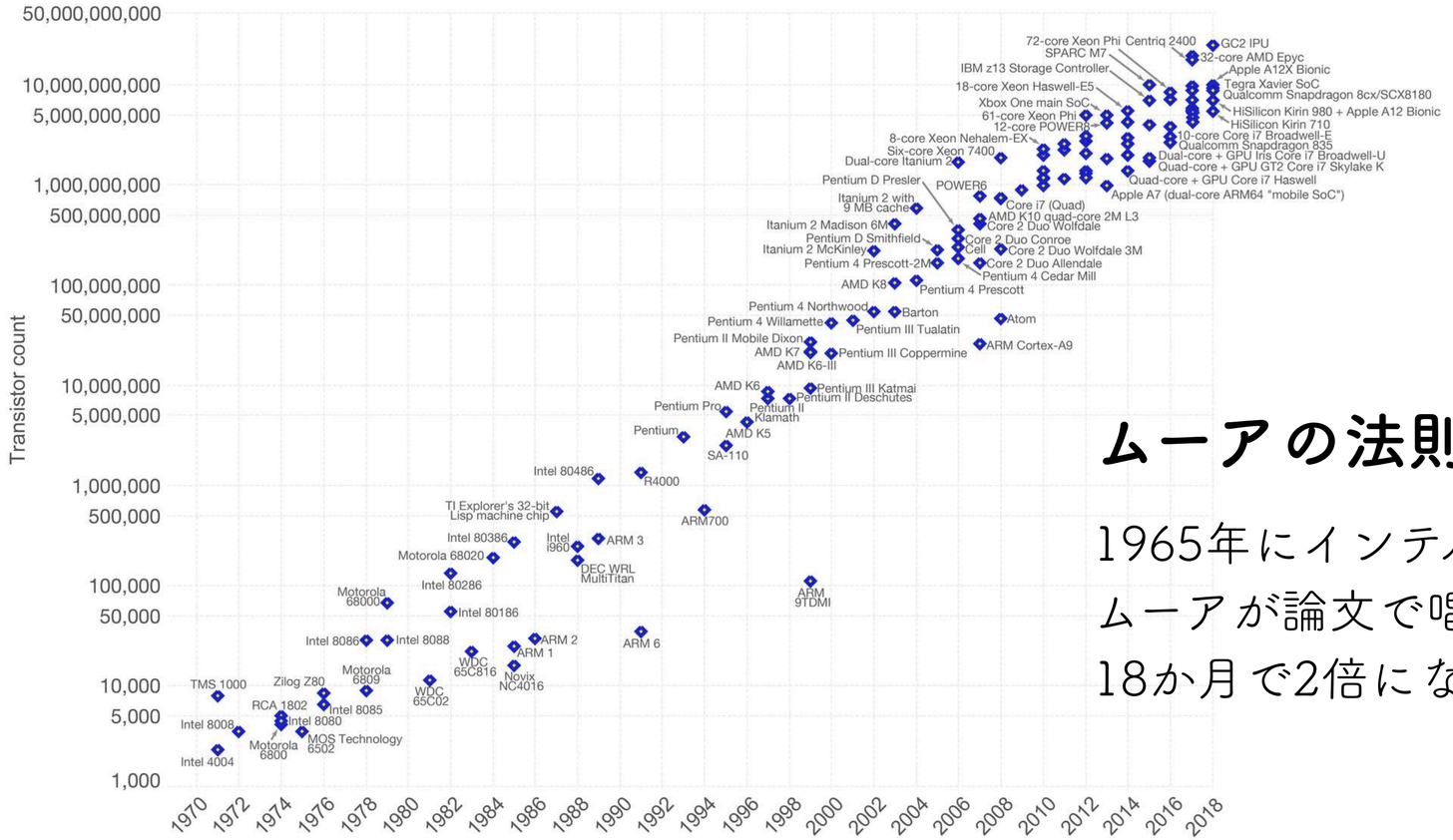
Ⅰ. 知識社会の成長エンジン

時代はどんどん変わってゆく
古典的な統制手段はもう効かない
知識時代の成長エンジンとは

©2021 Toru Saito

Ⅰ．知識社会の成長エンジン

テクノロジーの指数関数的な進化が
組織や事業のあり方に、激震をもたらしています。



ムーアの法則

1965年にインテル共同創業者ゴードン・ムーアが論文で唱えた「半導体の集積率は18か月で2倍になる」という業界の経験則

21世紀に起きた環境変化

① 情報のオープン化、人的交流の活性化

② 正解のない、創造的な仕事の増加

③ 金余り、起業における資金価値が低下

④ コロナで自発的な働き方、副業シフト

⑤ 一年先が読めないVUCA[*1]な経営環境

*1 … Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）

21世紀に起きた環境変化

① 情報のオープン化、人的交流の活性化

② 正解のない、創造的な仕事の増加

③ 金余り、起業における資金価値が低下

④ コロナで自発的な働き方、副業シフト

⑤ 一年先が読めないVUCA*1な経営環境

機能しなくなった仕組み

① **情報統制による支配**が困難になった

② **賞罰の仕組み**が生産性を落とした

③ **規模の経済**が負に働くようになった

④ **規律や評価など管理**の前提が崩れた

⑤ **中央集権構造**が機能しなくなった

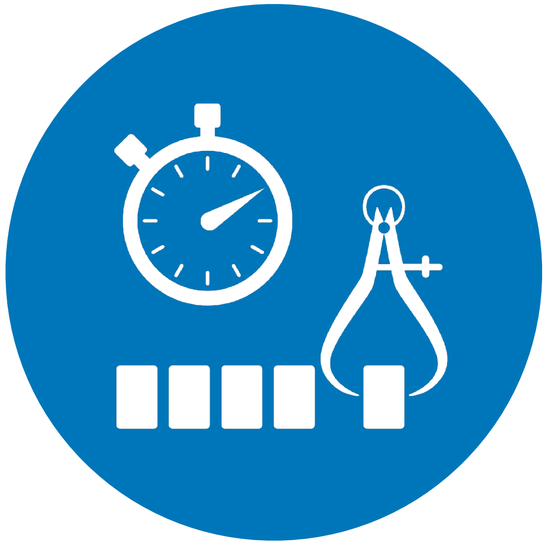
20世紀の成長エンジンが、21世紀では衰退エンジンとなってしまった

*1 … Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）

20世紀の成長エンジンが、21世紀では衰退エンジンとなってしまった

工業社会における成長エンジン

「業務の標準化」



計画し、統制し、改善する

知識社会における成長エンジン

「斬新なアイデア」

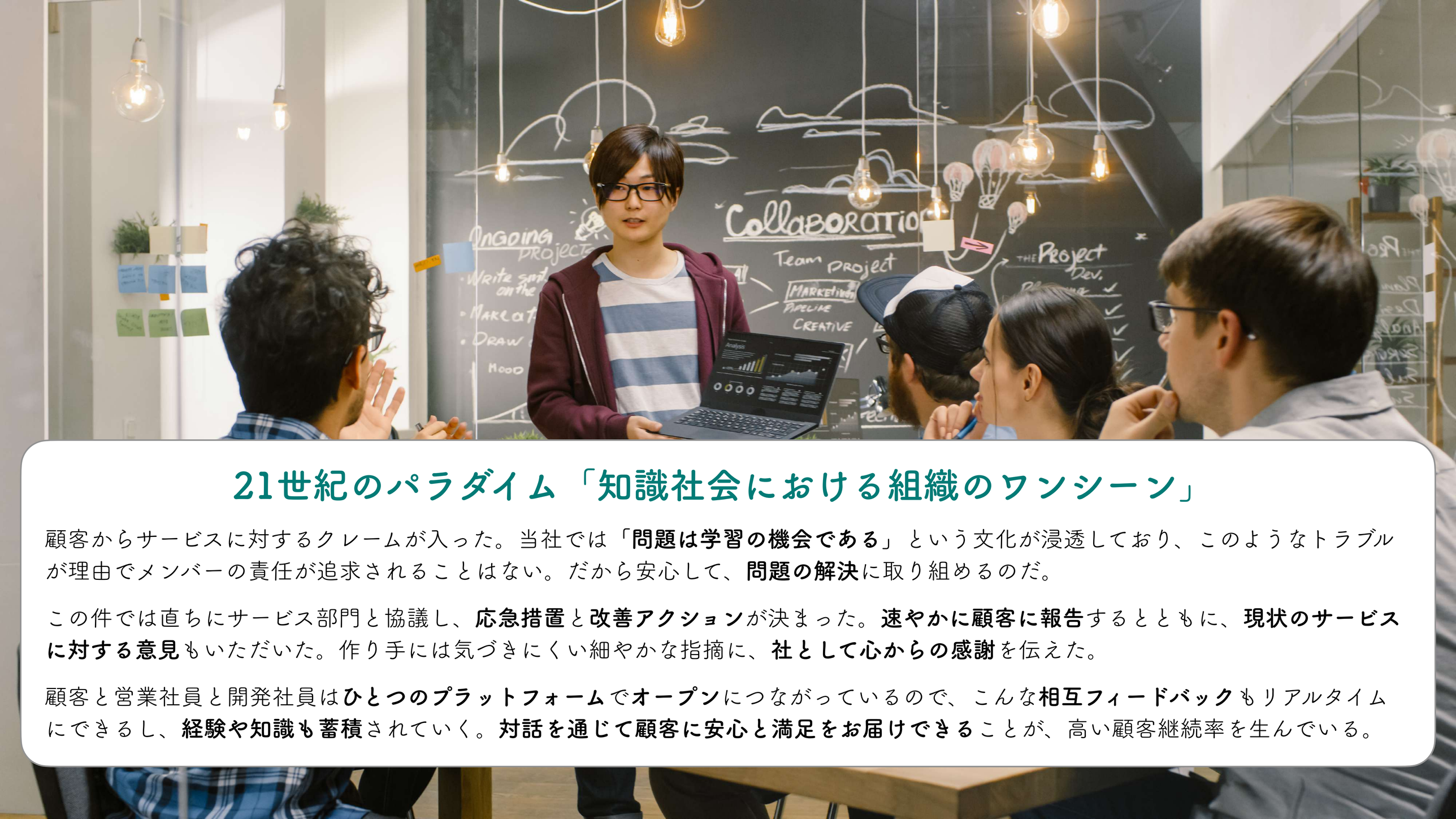
発想し、行動し、学習する

20世紀のパラダイム「工業社会における組織のワンシーン」

部長会議から課長が戻ってきた。**予算の未達**に対しての厳しい指摘をされたんだろう。最近、課長はいつも**疲れた表情**だ。**数字達成**への圧力で、**職場の空気**は重くなり、クリエイティブな会話も途絶えがちだ。

しかも弱り目に祟り目で、現場では**サービスへのクレーム対応**に追われていた。簡単な改善で顧客満足は高まるのだが、問題は他部門の管轄と重なることだ。**稟議書を回すだけでも一手間**で、どうしても後回しになってしまう。

近年、広告の反応は目に見えて落ちており、**新規顧客も先細り**する一方だ。このまま大幅な未達で終わってしまうのか。いやいや、そんなことじゃだめだ。**結果がすべて**。会社の方針だ。余計なことを考えず、**無理をしてでも数字をつくる**。それが仕事なのだ。



21世紀のパラダイム「知識社会における組織のワンシーン」

顧客からサービスに対するクレームが入った。当社では「**問題は学習の機会である**」という文化が浸透しており、このようなトラブルが理由でメンバーの責任が追求されることはない。だから安心して、**問題の解決**に取り組めるのだ。

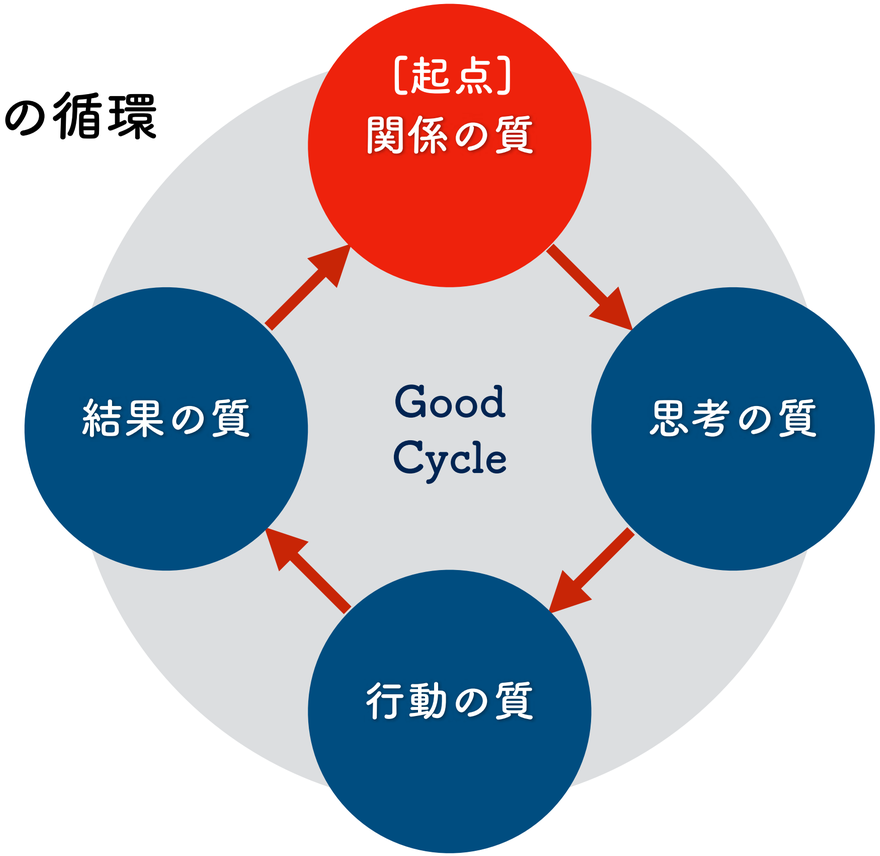
この件では直ちにサービス部門と協議し、**応急措置**と**改善アクション**が決まった。**速やかに顧客に報告**するとともに、**現状のサービスに対する意見**もいただいた。作り手には気づきにくい細やかな指摘に、**社として心からの感謝**を伝えた。

顧客と営業社員と開発社員は**ひとつのプラットフォーム**で**オープン**につながっているので、こんな**相互フィードバック**もリアルタイムにできるし、**経験や知識も蓄積**されていく。**対話を通じて顧客に安心と満足をお届けできる**ことが、高い顧客継続率を生んでいる。

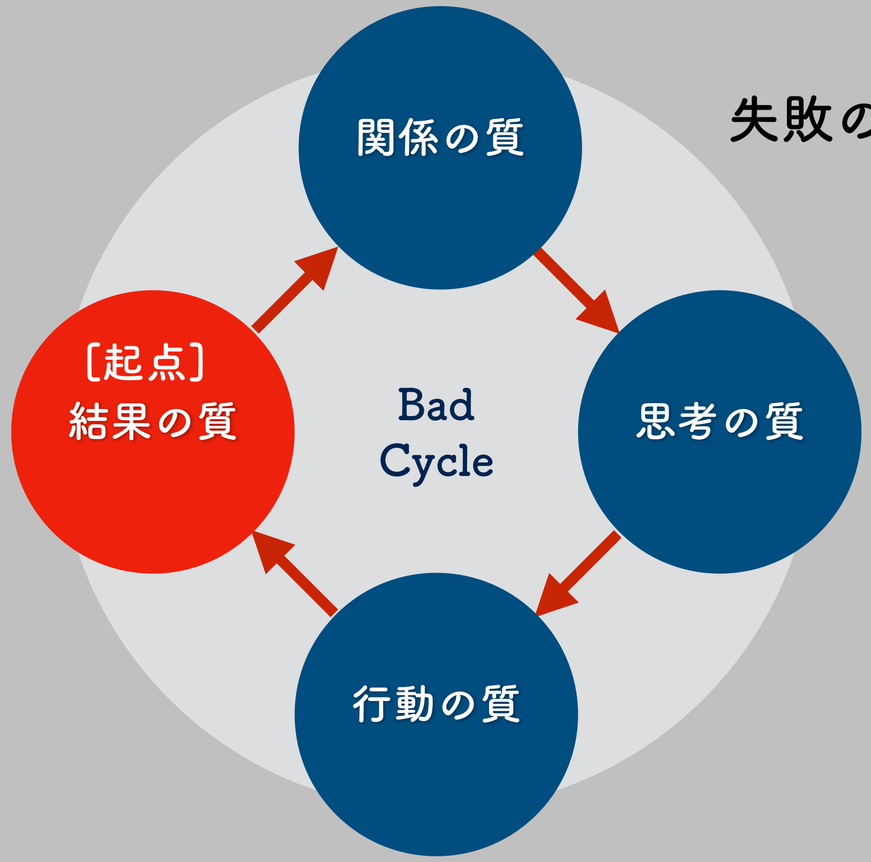
古い組織に、新しい風を吹き込むためにはどうすればいいのか。
ここでは、システム思考を研究するダニエル・キムが提唱した
「成功循環モデル」の流れを基盤としたい。

ダニエル・キム「成功循環モデル」

成功の循環

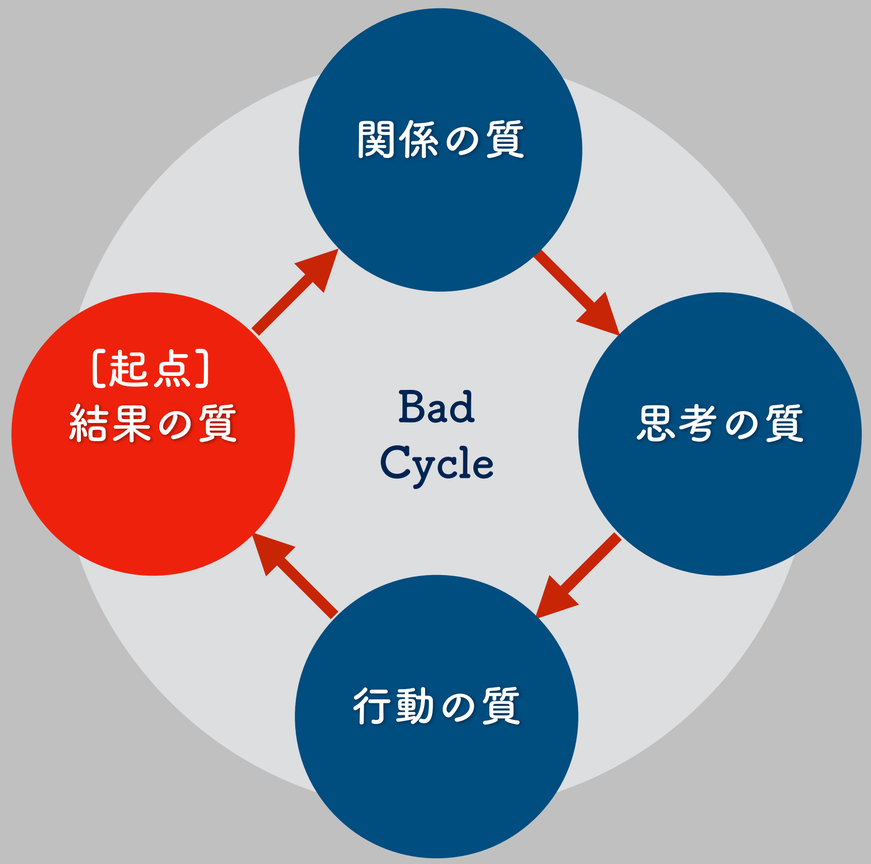


失敗の循環



©2021 Toru Saito

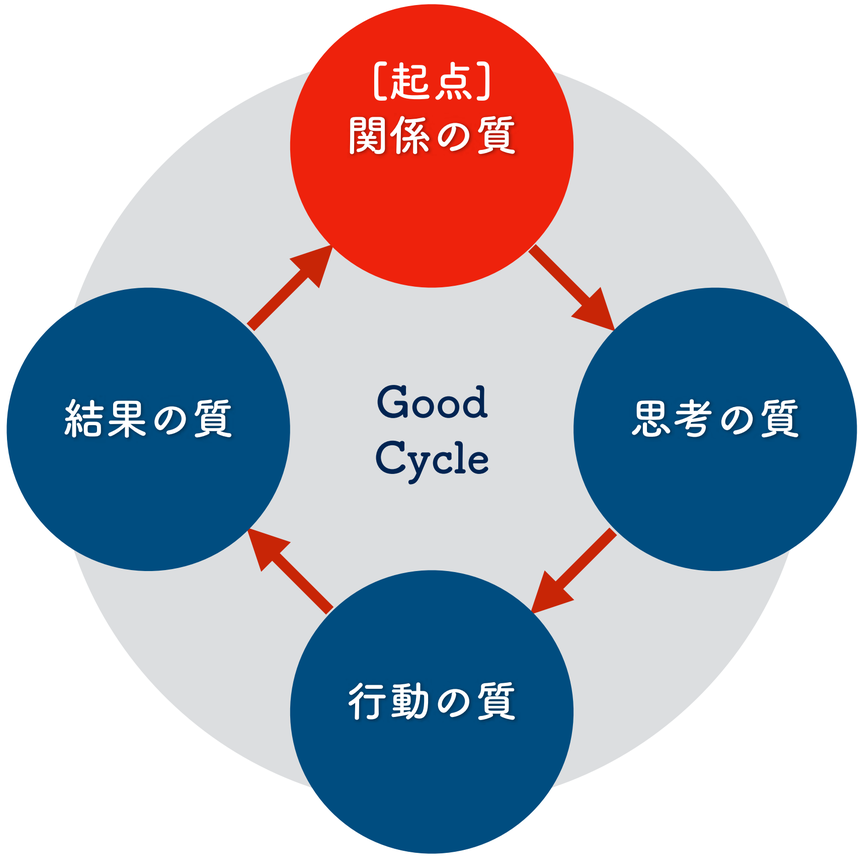
Bad Cycle ～ 工業社会の組織が陥りやすい罠



①**結果の質**：直接的に結果(数字)づくりに走る
②**関係の質**：組織内に、摩擦や対立が生まれる
③**思考の質**：不安や疑心暗鬼から、守りに入る
④**行動の質**：行動が消極的になり、協働も進まない
⑤**結果の質**：さらに結果が悪くなる

©2021 Toru Saito

Good Cycle ～ 知識社会における組織の基盤



①**関係の質**：対話や交流を通じて、信頼が深まる

②**思考の質**：多様な視点から、気づきが生まれる

③**行動の質**：自発的に行動し、コラボが進む

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

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「**成功循環モデル**」のファースト・ステップ
「**関係の質を高める**」ために最も大切なものが
「**対話**」であり「**心理的安全性**」なのだ。

II. 対話とはなんだろう

© 2021 T.Saito

なぜ、いま「対話」が大切なのか？

それは、知識社会の到来で
「あるべき組織像」が
根本から変わってきたから。

経営学にインパクトを
与えた名著

ピーター・M・センゲ博士

MIT上級講師。システム思考を経済や組織を理解するツールとして再構築。ビジネス・教育・医療・政府の各リーダーを支援している。著書「学習する組織」は、ハーバード・ビジネス・レビュー誌にて、**過去75年間における最も優れた経営書の１つ**であると評価された。

© 2021 T.Saito

「**学習する組織**」とは

複雑化する経営環境に適応するために

恒常的に学習し、進化し続ける組織

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

© 2021 T.Saito

どうすればよいかを経営トップが考え、他のすべてをその「**大戦略家**」の命令に従わせることなど、もう不可能なのだ。

将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の意思決定や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう。

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

© 2021 T.Saito

そして、技術の革新とともに

私たちが担う「**仕事の内容**」も

根本から変わってきた。

© 2021 T.Saito

今日、人々が単独で仕事をして製品・サービスが生み出されることはほとんどない。自分のしごとが済んだら、その成果を手順にしたがって次の人に引き渡し、それで終わりという人もほとんどいない。

それどころか、今や大半の仕事において、**人々はよく話し合い、次々と形を変える相互依存の体制を整える**よう求められる。

現代経済では、私たちが価値を置くほぼすべてのものが、**相互依存的な判断と行動**から生まれているのだ。

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

「管理する組織」から「学習する組織」へ

「単独の仕事」から「相互依存的な仕事」へ

その核となるのは「コミュニケーション」

© 2021 T.Saito

でもね、コミュニケーションには
二通りあるんだって。

© 2021 T.Saito

議論（ディスカッション）

目的　　：意見の妥当性を競い、正否の判断を示し、一つの最適解への同意を得る
役割　　：知識、経験、権限がある者の発言が重んじられる
背景　　：選択肢が明白で、評価して最高のものを選ぶ必要があるとき
プロセス：仮説を立証するために、主張し、説得し、妥協点を見つける

対話（ダイアローグ）

目的　　：意味や体験を分かち合い、枠組みを外し、発見し、共有化する
役割　　：お互いが尊重され、平等の立場にある
背景　　：問題が複雑で誰も答えが見えないとき。思考が固着し抜け出せないとき
プロセス：各自の仮説を表面化し、判断を保留し、探求する質問をし続ける

参考：みやぎ仕事総研「ダイヤログとディスカッション」

© 2021 T.Saito

ネイティブ・アメリカン部族の「ダイアローグ」

夜、彼らは焚き火を囲んで輪になって座り、さまざまなことを話しあう。**その場にリーダーはおらず、皆の意見が同じような重さで**、他の人々に受け止められる。

長老には、皆が敬意を抱いている。しかし、長老の意見のみが特に重視されるわけではない。1人が話しているときは、その話が終わるまで、**誰かがそこに割って入るようなこともない**。

皆が平等の立場に立ち、話し合いを進めていくうちに、始まったときと同じように、**自然に話し合いは終わる**のだ。

だが、そうした会合のあとでは、**誰もが自分がなすべきことを知っている**ように見えた。**お互いを十分に理解したから**である。そのあと、彼らは**より少人数で集まって**、行動を起こしたり、物事を決めたりするのだった。

参考：デビット・ボーム著「ダイヤローグ」

© 2021 T.Saito

ダイアローグ(対話)とは
参加している個々人の意味を共有するためのもの

意味が共有されると
関係性が深まり、自律性が高まる。

© 2021 T.Saito

議論（ディスカッション）と 対話（ダイアローグ）

「学習する組織」においては、ビジネスでは軽視されがちな
「ダイアローグ（対話）」が大切になる。

ディスカッション	ダイアローグ
問題を部分に分割する	部分を見て全体を理解する
部分間の違いを見る	部分同士のつながりを見る
仮説を正当化／防衛する	仮説を探求する
説得する・売り込む・教える	探求と開示によって学ぶ
一つの意味に同意を得る	人々の間で意味を共有化する

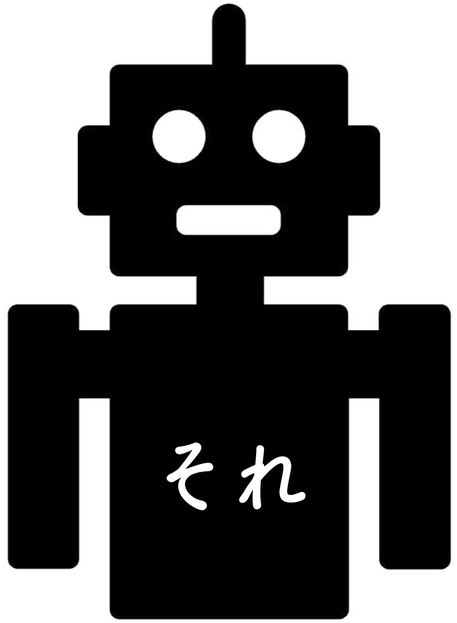
© 2021 T.Saito

参加者の知見を集約するためのツールとして
ディスカッション(議論)はとても大切だが

ダイアローグ(対話)なしの議論は
対立を生み、勝ち負けを争うものになりがちなのだ。

© 2021 T.Saito

議論（ディカッション）の背景にある対人観



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

対話（ダイアローグ）の背景にある対人観

私は人間、相手も人間

相手は私と同じ。心を持ち、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

この人間観や交流のパラダイムシフトは
「**幸せ視点の経営**」において、根底をなすもの。

それでも、やっぱり、、、
ビジネスでは、議論だけで十分な気もする。
成果を生むに、対話は本当に必要なのだろうか？

© 2021 T.Saito

この疑いに対する答えは
「チームの成功因子」を研究する
大規模な実験で明らかにされた。

Ⅲ. 対話の場をつくる

チームづくりで一番大切なこと

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

プロジェクト・アリストテレス

プロジェクト・アリストテレス(Project Aristotle)とは、**グーグル**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、2016年に「ニューヨーク・タイムズ・マガジン」で特集記事が組まれたことがきっかけとなり、ビジネス界でも大いなる注目を集めることとなった。

© 2021 T.Saito

ビジネス界や組織論の常識が、次々と否定されて …

? 次のうち、チーム生産性に大きな影響があるものは？

- ✓ 仕事量、作業規模の大小
- ✓ シニア社員の有無
- ✓ チームの規模
- ✓ チームメンバー個人のパフォーマンス
- ✓ チームメンバーの外向的か
- ✓ 合意による意思決定がされているか
- ✓ メンバーが同じオフィス空間内にいるどうか

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

© 2021 T.Saito

仮説検証、さらなる追加検証

100以上の社内チームに対して実施したモニタリング結果をもとに
チーム編成やチームワークに重点をおいた分析作業と仮説の検証を実施した。
しかし、**専門家を交えたプロジェクトチームの力を総動員しても**
チーム編成やチームワークと労働生産性の相関性を明確にすることはできなかった。

そこで、人員分析部は社内チームのメンバー編成だけではなく
チーム内のルールや暗黙の了解など「集団規範」にも着目することにした。
同時に、**集団心理学に関連する論文**など、学術視点からのアプローチも試みた。

このような多角的アプローチと年月をかけたトライ＆エラーの過程で
メンバーは「**チームの成功因子**」に関連する重要な知見を得ることができた。

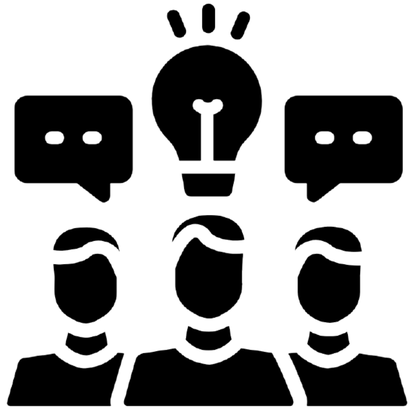
出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

© 2021 T.Saito

集団的知性の重要性を発見

集団的知性（Collective Intelligence）とは…

協力と競争により、**集団自体に知能や精神が存在する**かのように見える**知性**のこと



このプロジェクトによって「影響力の低い要素」が多く判明したが、中でも「**個人のパフォーマンスがチームの生産性には大きな影響を与えない**」という研究結果は世界に衝撃を与え、**集団的知性の重要性**を認識させるきっかけとなった。

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

© 2021 T.Saito

ビジネスで奨励される「公私の区別」の是非

さらに、グーグルはある社内事例に注目した。

生産性の低さで悩むリーダーが、自ら転移性癌に悩むことを告白したところ、沈黙の後に**各自がプライベートを語りはじめ**、自然に生産性を高める議論に移行していった。

そこから浮んだ新たな問題は、**個々の人間が仕事とプライベートの顔を使い分けることの是非**だった。

同じ一人の人間が、**会社では本来の自分を押し殺して、仕事用の別の人格を作り出す。それが「心理的安全性」にマイナスには働いている**ことがわかってきたのだ。

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

© 2021 T.Saito

グーグルが発見した成功因子

「**心理的安全性**がチームの生産性を高める」

ここで、心理的安全性の高い場とは

自然体の自分をさらけ出せる環境のこと

© 2021 T.Saito

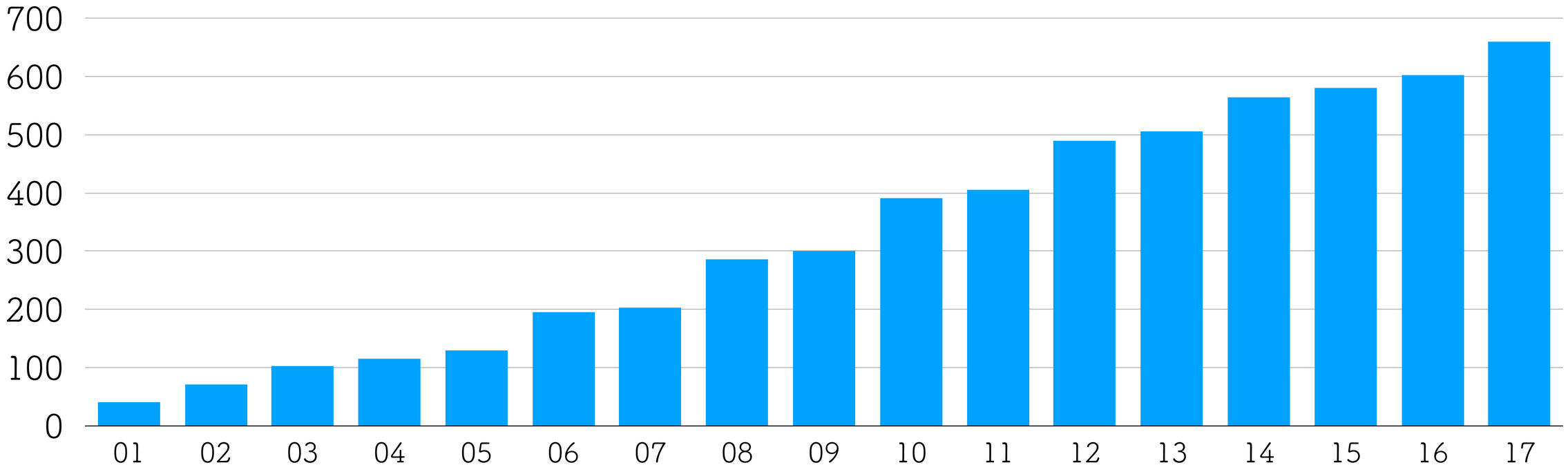
心理的安全性（Psychological Safety）が高いと

- **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る**のだ。

© 2021 T.Saito

「心理的安全性」は
今、経営学で最も注目されるキーワードのひとつ



1999年に**エドモンドソン教授**から発表された「**チームの心理的安全性**」を提唱する論文の引用回数

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

ビジネスの世界においてこの知見を広めたのはグーグルですが、米国組織行動学会を始めとして様々な学会誌に「チームの心理的安全性の研究成果」が発表されている。

20年以上の心理的安全性研究の結果として、**「チームの業績向上に寄与する」「イノベーションやプロセス改善が起きやすくなる」「意思決定の質が上がる」「情報・知識が共有されやすくなる」「学習が促進される」**など、ビジネスにおいて有効であると言う証拠が次々と報告されている。

また、医療現場や新生児集中治療室の研究において、心理的安全な医療チームは「習熟が早く、手術の成功率が高い」と言う成果が示されている。

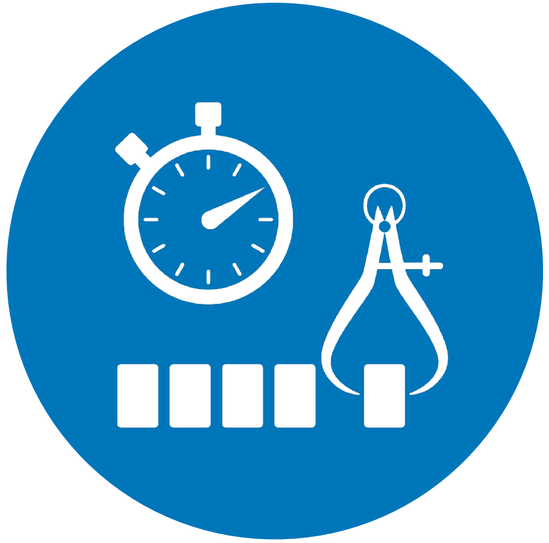
出典: 石井遼介「心理的安全性のつくりかた」

© 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

あなたの職場はいかがでしょう？

- **対人関係のリスクをとっても大丈夫**と確信できる場か？
- **自然体の自分**をさらけ出せる場か？

© 2021 T.Saito

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）

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

© 2021 T.Saito

では「場を安全にする技術」を学ぶ前に
なぜビジネスでは、心理的安全性が低くなるのか
その理由を考えてみよう。

職場で本音の話ができない理由

©2021 Toru Saito

© 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

「職場で言ってはいけない」世界共通の暗黙ルール

- 上司が手を貸した可能性のある仕事を批判してはいけない。
- 確実なデータがないなら、何も言ってはいけない。
- 上司の上司がいる場では、意見を言ってはいけない。
- 他の社員がいるところで、仕事についてネガティブなことは一切言ってはいけない。(上司の面目をつぶさないため)

これらはビジネス界の常識であり「組織で賢く振る舞う知恵」となっている。

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

上司と部下には「**発言と沈黙**」の非対称性がある。

その背景にあるのは
「**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**である。

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

心理的安全性（Psychological Safety）を妨げる要因

無知への不安　「こんな単純なこともわからないのかと言われそう」
無能への不安　「こんな簡単なこともできないのかと言われそう」
邪魔への不安　「自分だけ悪目立ちして、仲間はずれになりたくない」
否定への不安　「反対して、人間関係や自己評価に傷をつけたくない」

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。

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

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。

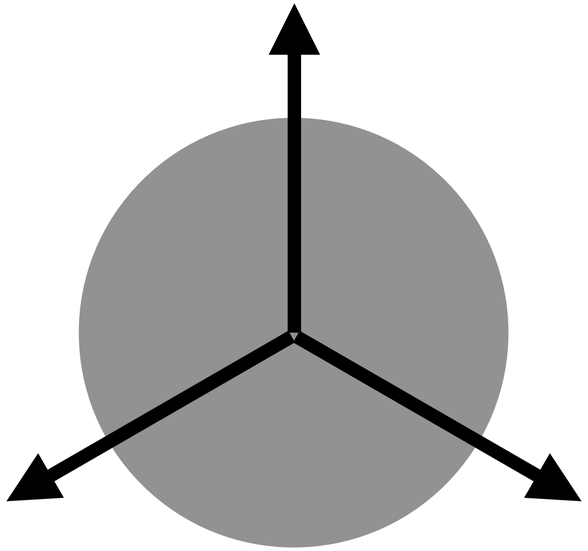
【理想のチーム】課題は学習の機会。アイデアを集約すれば、きっと解決できる。

© 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

© 2021 T.Saito

ひとつ気をつけたいこと

「本音で共創する場」は
心理的安全性だけでは生まれない。

© 2021 T.Saito

参考：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

グーグル「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』

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

© 2021 T.Saito

では、具体的にどのようにして
「心理的に安全な場」をつくればいいのか
その技術を考えてみよう。

心理的に安全な場をつくりかた

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

では、これから具体的に「心理的安全な場づくり」のヒントとして３つの技術を考えてみよう。

心からの共感 ▶ 相互理解 ▶ 安心な場づくり

1st Step ～ 心から共感する

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「ビジネス的な対人観」をやめて

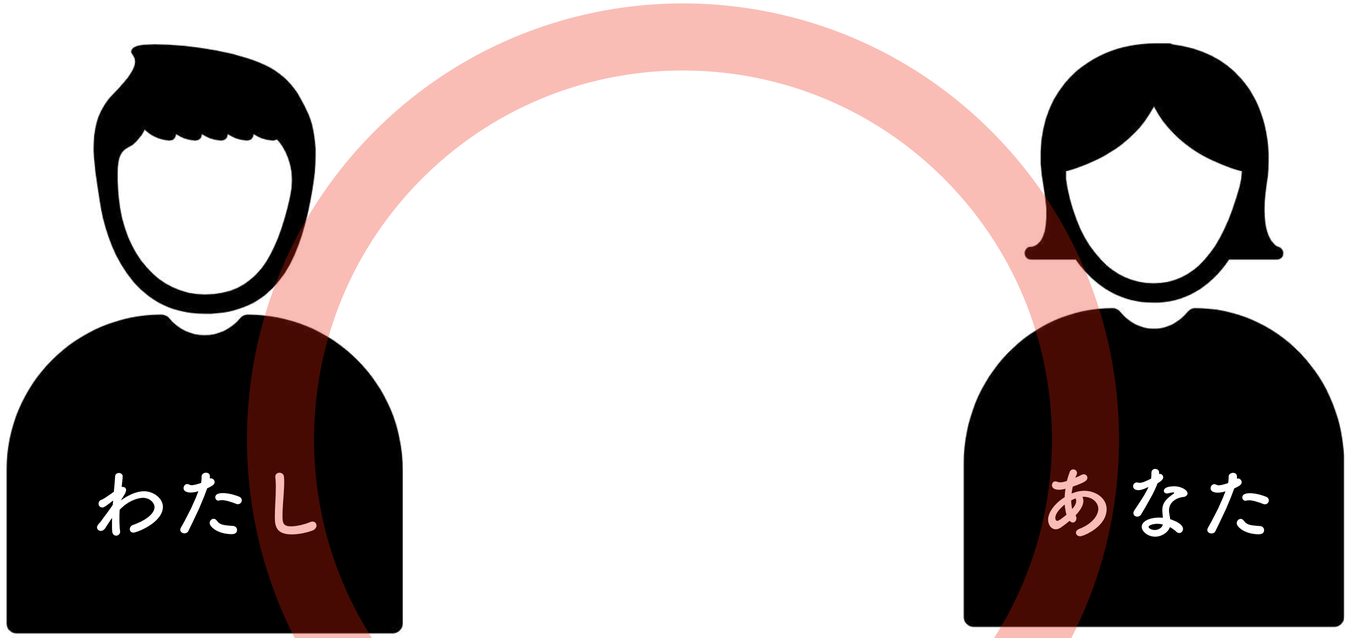
私は人間、相手は道具

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

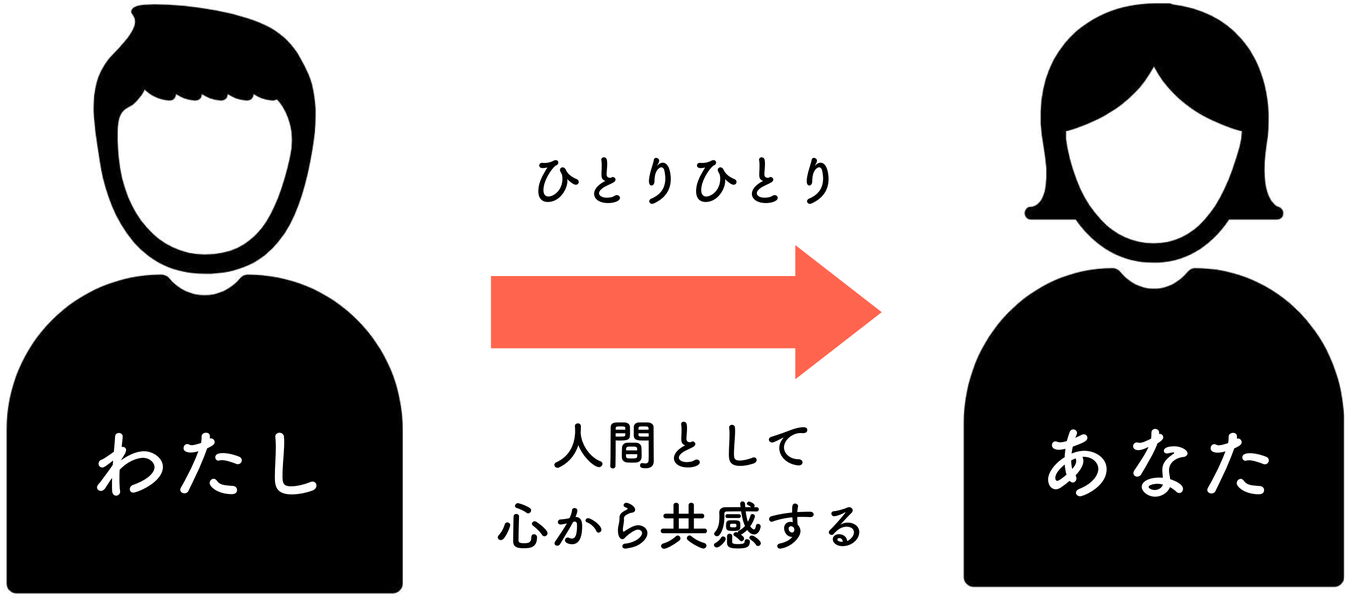
他者の視点に立ち、自らのことのように
相手の経験や感情を想像すると

「**真の共感を制御する神経メカニズム**」が
その人の脳内で作動しはじめる。

出典：アンドリュー・ニューバーグ他著「心をつなげる」

© 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

©2021 Toru Saito

© 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]

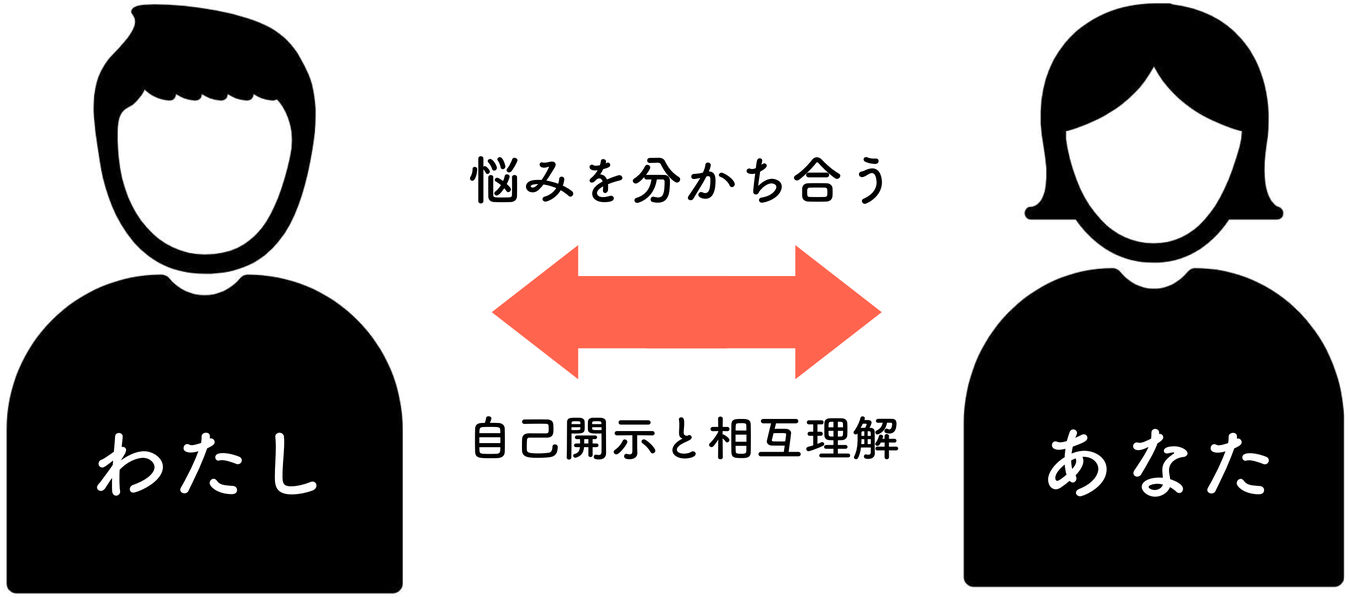
他者フィードバック

オープンな自己開示

「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

©2021 Toru Saito

© 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

実験テーマ：生産性の高いチームの特徴は？

MITでは、7年もの間、多業種にわたる21組織、述べ2500人に**電子バッジ**を装着してもらい、**チーム内メンバーのコミュニケーション行動**（声の調子、身振り手振り、相手や会話量など）を毎秒5回の頻度で記録。そのビッグデータを解析して、**チーム成果を決定する要因**を探った。

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月

© 2021 T.Saito

実験テーマ：生産性の高いチームの特徴は？

アレックス・ペントランド
MIT 教授

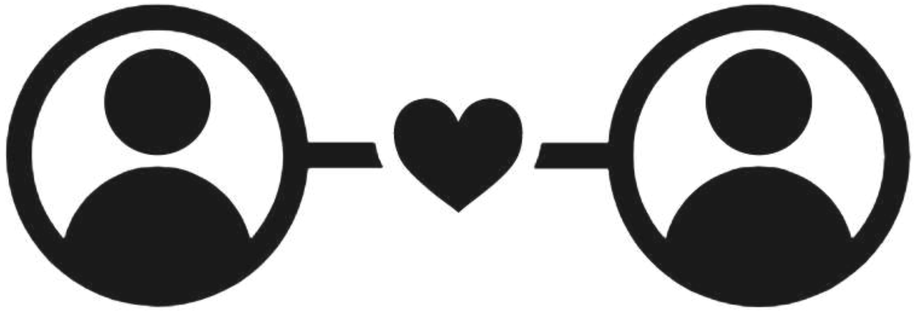
たったひとつのことに注目すれば、**チームのパフォーマンスを正確に予測できる法則**を発見しました。それってなんだと思いますか？

出典『ソーシャル物理学』 アレックス・ペントランド著

© 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

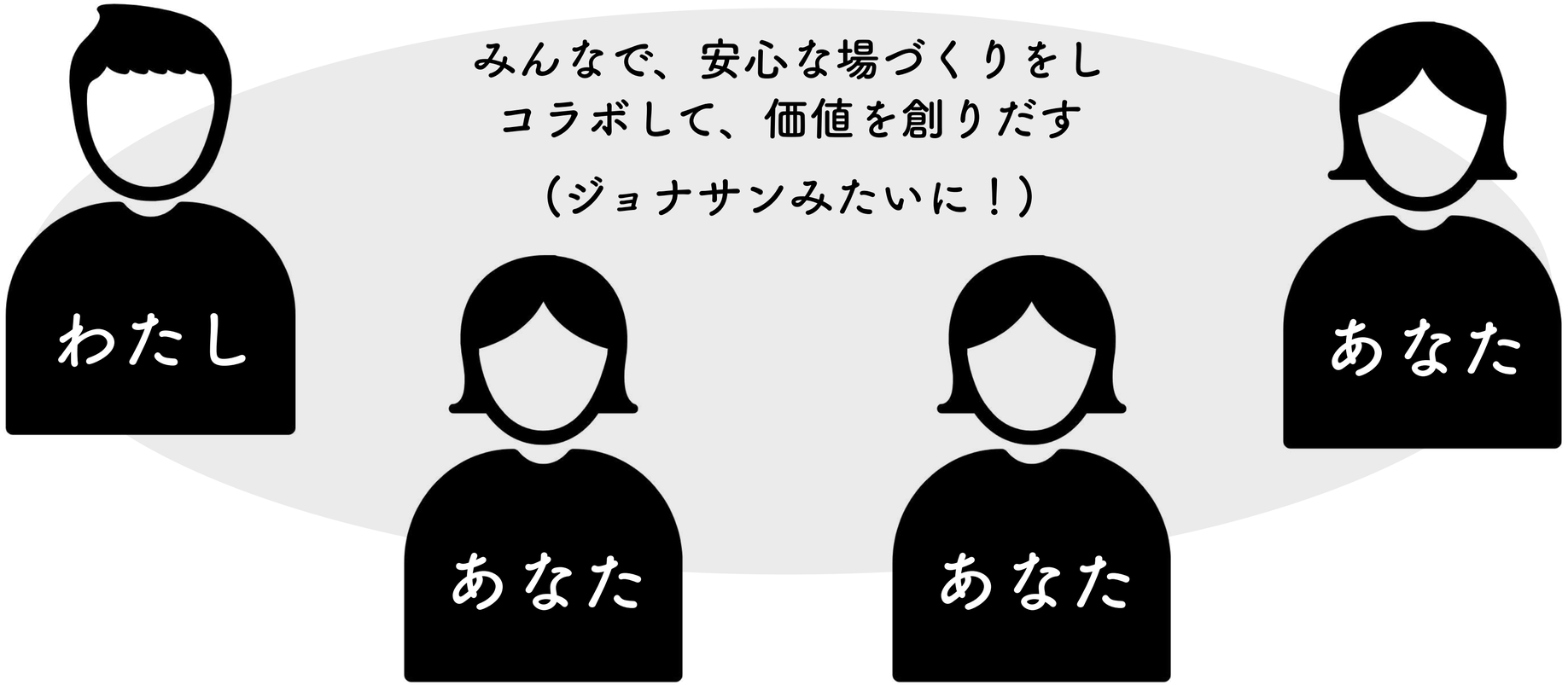
(1) **エネルギー**　～ メンバー間の対話や交流を促す
(2) **個人の尊重**　～ 一人ひとりの意見に耳を傾ける
(3) **未来志向**　～ この関係はこの先も続くことを示唆する

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

この三つのステップを基本として

「コミュニケーションの技術」（メンバー）
「コーチングの技術」（特にリーダー）

を身につけることをおすすめします。

©2021 Toru Saito

心理的安全を創り出すリーダー像

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

ただし、現実の職場では

リーダーの影響が圧倒的に大きい。

その背景にあるものはなに？

© 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。

© 2021 T.Saito

犯人探しの本能

エドモンドソン教授は、**大学病院と記念病院の看護チームに着目して調査**を行った。あるチームは規律を重視しており、看護師長が、部下の看護師たちを密室で手厳しく問いただしていた。

このようなチームでは非難は日常茶飯事だ。調査開始当初はこのような看護師長の行動が正しいと考えてられていた。規律の厳しい人では看護師からのミスの報告がほぼなかったからだ。

しかし、さらに詳しく調査してみると面白いことがわかった。**懲罰志向のチームではミスの報告は少なかったが、実際には多くのミスを犯していた。**一方、**非難傾向が低いチームは逆だった。ミスの報告は多かったが、実際に犯したミスは懲罰志向のチームよりも少なかった**のだ。

人には**「犯人探しの本能」**がある。何か間違いが起こると、その経緯や真因よりも、誰の責任かを追求することに気をとられてしまうのだ。また**「非難や懲罰には規律を正す効果がある」**という考え方が管理職に浸透していることも、この問題を根深くしている。彼らは**「失敗は悪」として厳しく罰すれば、社員が奮い立って勤勉になると信じている**のだ。

出典：マシュー・サイド著「失敗の科学」（筆者が加筆・要約）

© 2021 T.Saito

なぜ、リーダーは厳しく振る舞ってしまうのか。

それは「パーソナリティ」の問題ではなく
おかれた「立場」の問題なのである。

© 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」

常にいらいら…

© 2021 T.Saito

では、リーダーがどのように振る舞えば
「心理的安全な場」をつくれるのだろう。

© 2021 T.Saito

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、その意味を伝える

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。

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

自分の「弱み」を見せる勇気を持つ

「弱さのループ」

ステップ1：リーダーが弱さを見せる
ステップ2：メンバーがそのシグナルを受け取る
ステップ3：メンバーが自分の弱さも開示する
ステップ4：リーダーがメンバーからのシグナルを受け取る
ステップ5：弱さのループが確立され、親密さと信頼が深まる

リーダーが「弱さ」を見せると、**チーム全体がリラックスした雰囲気**になる。
「**ここでは強がらなくてもいいんだ**」という帰属シグナルが発信されるからだ。
そこから信頼関係が生まれ、**思いやりと助けあいの精神**が生まれてくる。

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

そして、もうひとつ。
責任感の罠から逃れるために…

© 2021 T.Saito

完璧主義から、学習主義へ

完璧主義：完璧でなければ意味がない
現実ではない空想の世界で思考する

学習主義：現実の制約の中で最善を尽くす
失敗も受け入れて、学びとする

© 2021 T.Saito

完璧主義から、学習主義へ

学習主義者の考え方

① 眼の前にある不都合な現実をすべて受け入れる
② 今、自分にできることに集中し、全力を尽くす
③ 結果を評価せず、現実として受け入れる
④ 経験からの学びを大切にする
⑤ 満足と自己成長を感じることが習慣となる

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

失敗を伝える事が、最大の教えじゃ。
失敗こそ、最高の師なのじゃ。
ヨーダ

今日の講義を
振り返ってみよう

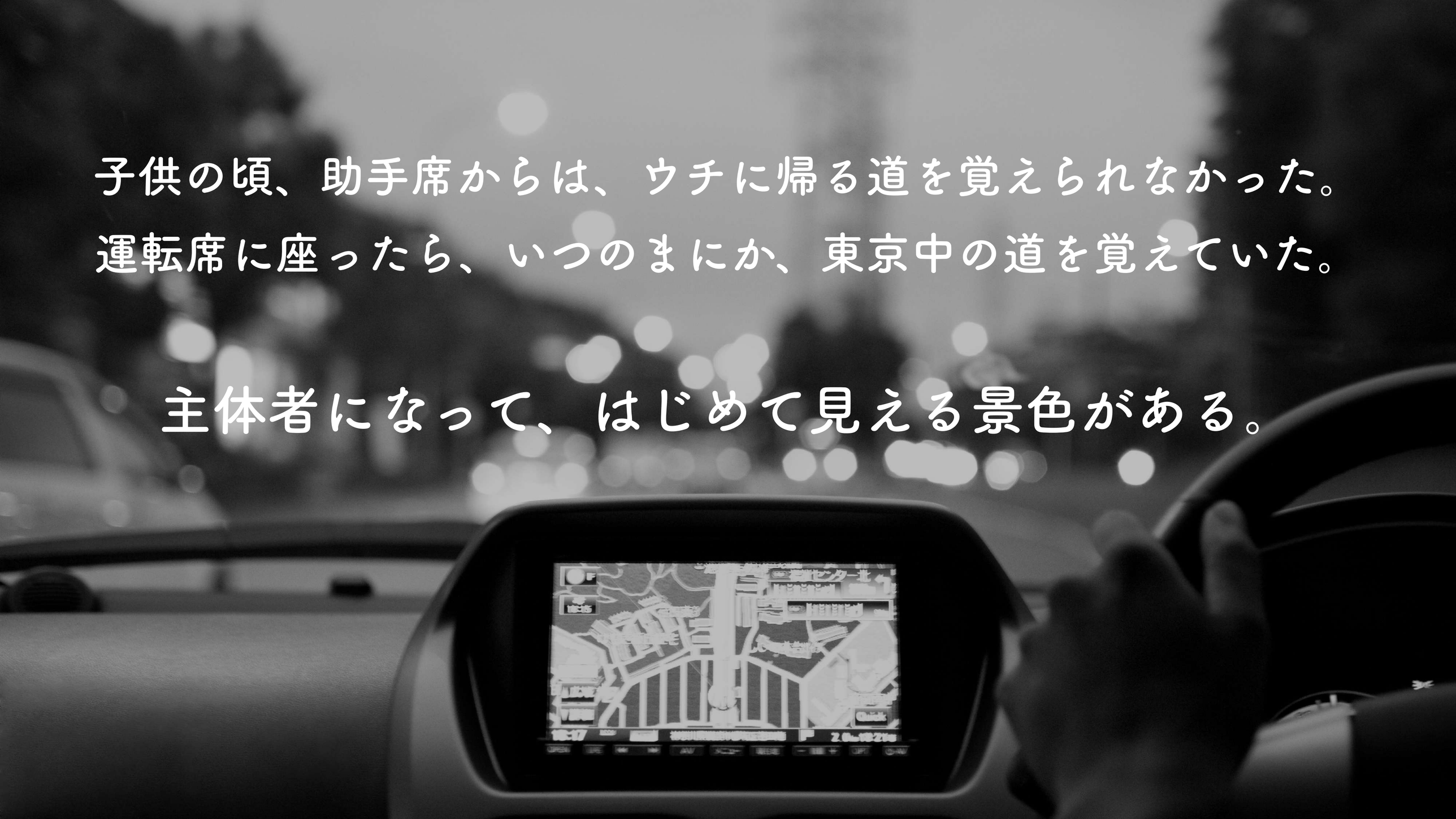
「心理的に安全な場づくりの技術」講義のまとめ

1. 複雑化する経営環境、高度化する業務の中で、**コミュニケーションの重要性**が増している。
2. コミュニケーションには、**一つの最適解を求める議論**と**正解のない問題を探る対話**がある。
3. **学習する組織**では、多様な価値観を受け入れ、発見し、共有する、対話の場がキーとなる。
4. チームには**集団的知性**がある。個人のパフォーマンスとチームの生産性の相関は小さい。
5. 多くの研究から、最も重要なチームの成功因子は「**心理的安全性**」であることがわかった。
6. 知識時代の成長エンジンは**斬新なアイデア**であり、心理的安全性は**その土台**となるものだ。
7. 犯人探しの本能などによる「**対人関係のリスク**」は、健全な仕事を阻害する要因となる。
8. 心理的に安全な場づくりには、**心からの共感**、**相互理解**、**安全な場づくり**が重要となる。
9. 他者に共鳴し、共感するためのキーは、**相手の言葉を傾聴し、気持ちを想像すること**だ。
10. 相互理解のキーは**自己開示**にある。心がつながると**ラポールが形成**され、安全な場になる。
11. 安心な場づくりのキーは**帰属シグナル**だ。安全なつながりを構築するような態度である。
12. リーダーが**弱さを見せる勇気**を持つと、チームに思いやりと助けあいの精神が生まれる。
13. 完璧主義から、学習主義へシフトしよう。リーダーが変われば、必ずチームは変わるのだ。

©2021 Toru Saito

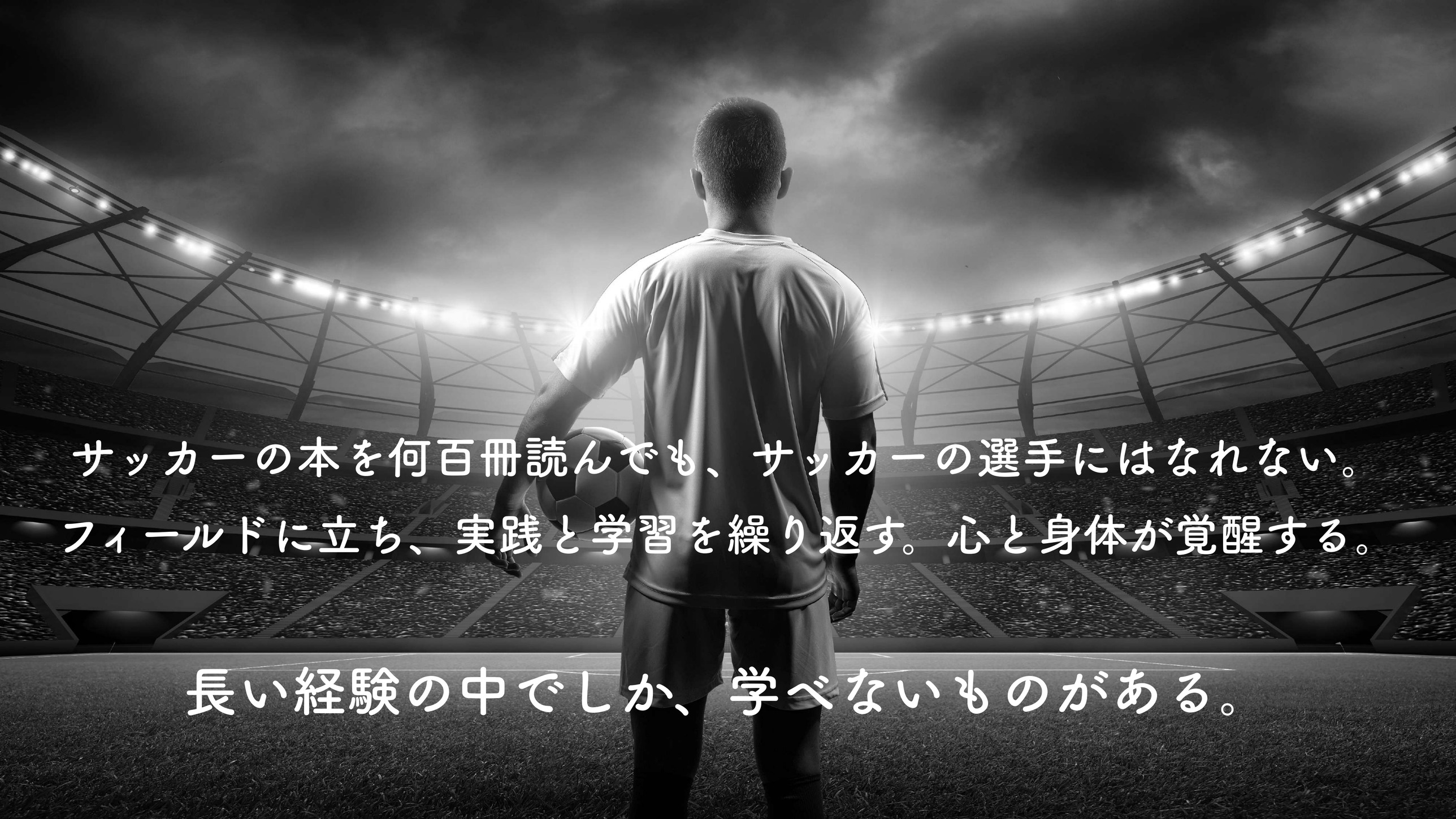
最後にひとつ、大切なことを。

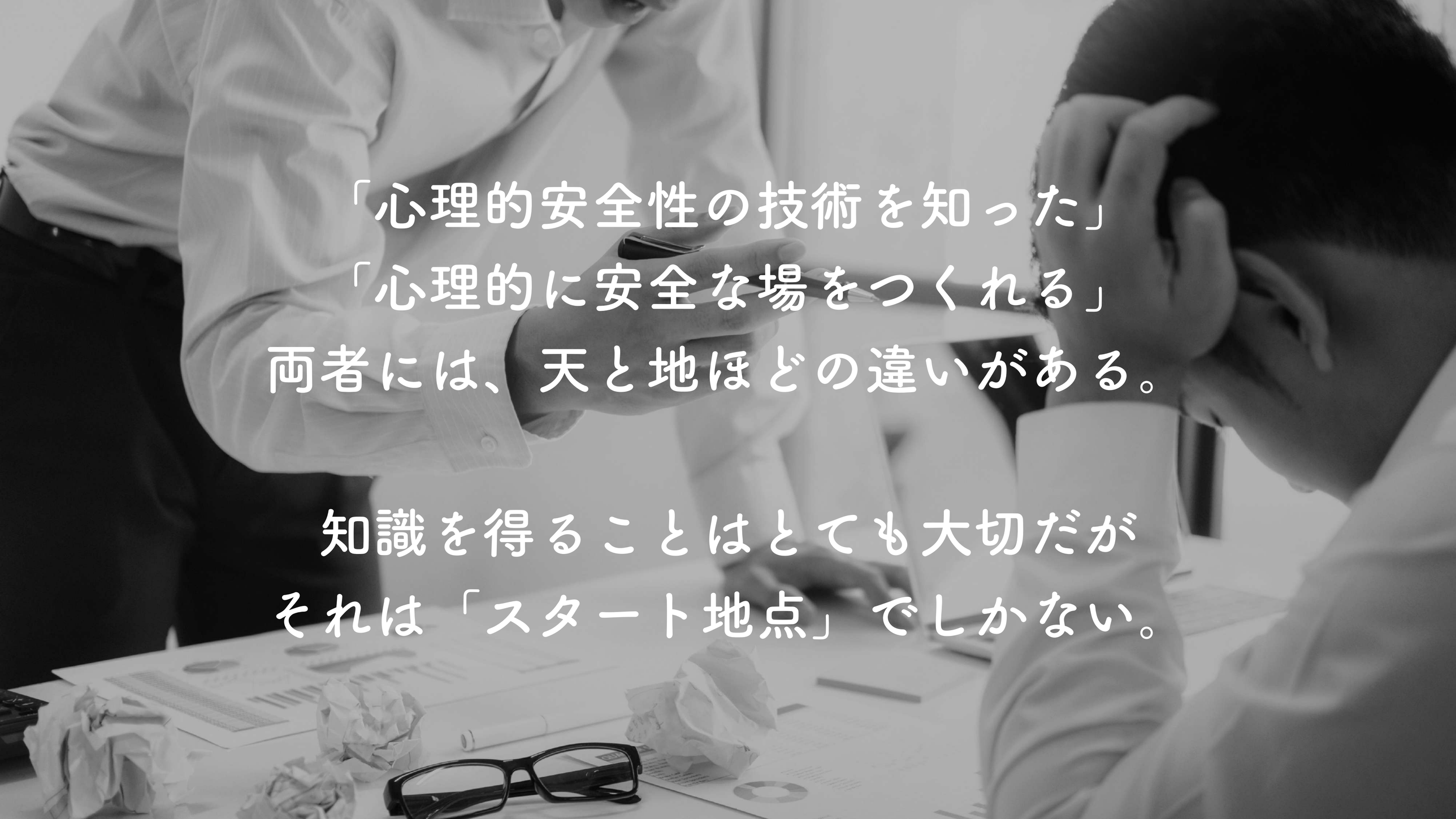
©2021 Toru Saito



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。

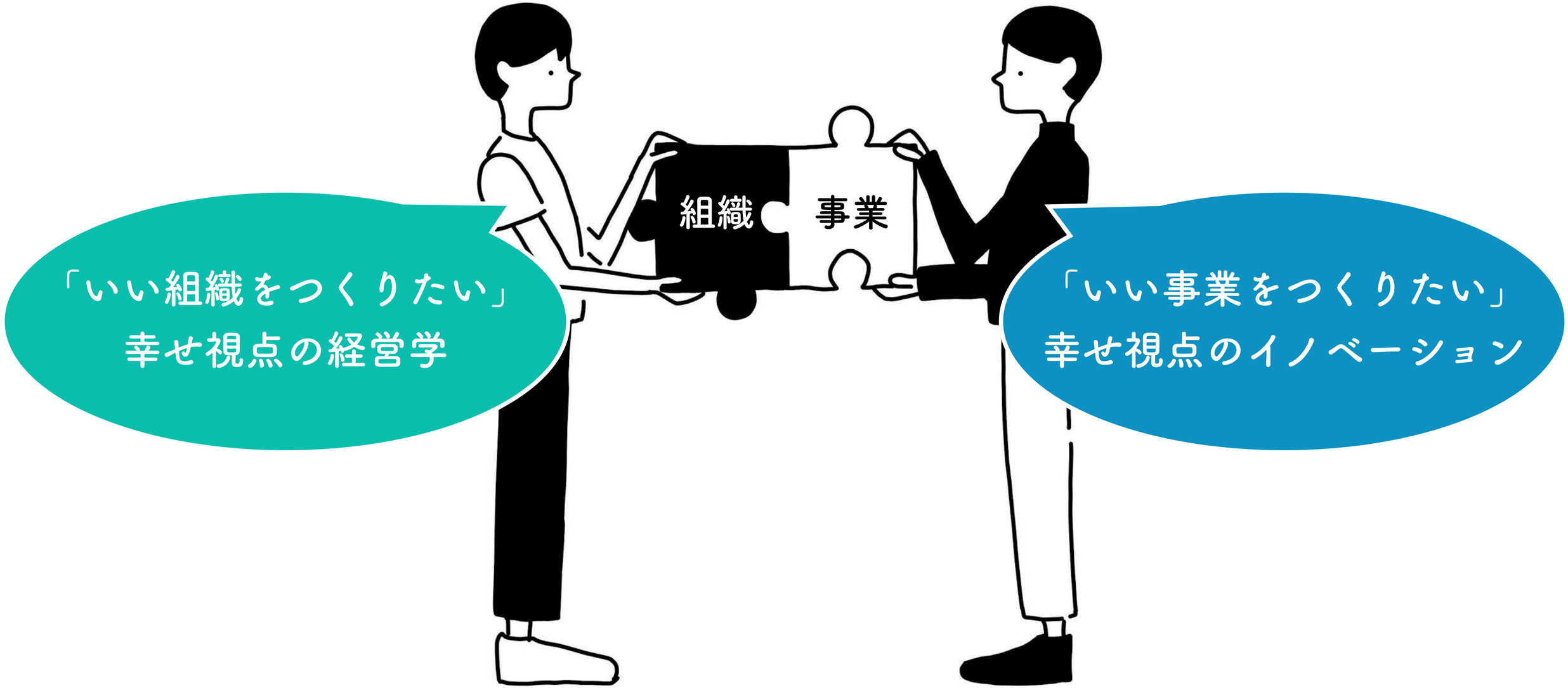
新しい世紀にふさわしい**「幸せ視点で再構築した最新の経営学」を学ぶ場**をつくりたい。**人やお金の悩みを、科学的に解決できる学校**をつくりたい。
そして、**世界をもっと優しく、クリエイティブなところにしたい**。僕がヒントにこめた思いです。公開しているゼミの教材をご覧いただれば、その志がきっと伝わることと思います。

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


組織
事業
「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 × つながる × 実現する

● 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

入学式
入学式
オンラインイベント

10/8(金)
20:00 ～

テーマ１
「経営の歴史」
動画閲覧とチーム学習

テーマ２
「経営の未来」
動画閲覧とチーム学習

テーマ３
「幸せ視点の経営」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「とんとんと課題解決」
講師を交えたチーム学習

中間発表会
経営学クラス発表会
オンラインイベント

11/10(水)
20:00 ～

テーマ４
「新しいリーダーシップ」
「意味を共有する技術」
動画閲覧とチーム学習

テーマ５
「対話の場をつくる技術」
「人を動機づける技術」
動画閲覧とチーム学習

テーマ６
「問題を解決する技術」
「幸せ起点となるヒント」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「とんとん課題解決」
講師を交えたチーム学習

発表会
経営学クラス発表会
オンラインイベント

12/15(水)
20:00 ～

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

入学式
入学式
オンラインイベント

10/8(金)
20:00 ～

テーマ１
「新しいリーダーシップ」
動画閲覧とチーム学習

テーマ２
「意味を共有する技術」
動画閲覧とチーム学習

テーマ３
「対話の場をつくる技術」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「メンバーの課題解決」
実践的なチーム学習

中間発表会
経営学クラス発表会
オンラインイベント

11/11(木)
20:00 ～

テーマ４
「人を動機づける技術」
動画閲覧とチーム学習

テーマ５
「問題を解決する技術」
動画閲覧とチーム学習

テーマ６
「幸せ起点となるヒント」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「メンバーの課題解決」
実践的なチーム学習

発表会
経営学クラス発表会
オンラインイベント

12/16(木)
20:00 ～

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

入学式
入学式
オンラインイベント

10/8(金)
20:00 ～

テーマ１
「アイデアの発想」
動画閲覧とチーム学習

テーマ２
「アイデアの集約」
動画閲覧とチーム学習

テーマ３
「ユーザーへの共感」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「CPFインタビュー」
動画閲覧とチーム学習

中間発表会
イノベーション発表会
オンラインイベント

11/12(金)
20:00 ～

テーマ４
「ジョブ/価値提案」
動画閲覧とチーム学習

テーマ５
「ビジネスモデル」
動画閲覧とチーム学習

テーマ６
「プロトタイプ制作」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「PSFインタビュー」
動画閲覧とチーム学習

発表会
イノベーション発表会
オンラインイベント

12/17(金)
20:00 ～

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

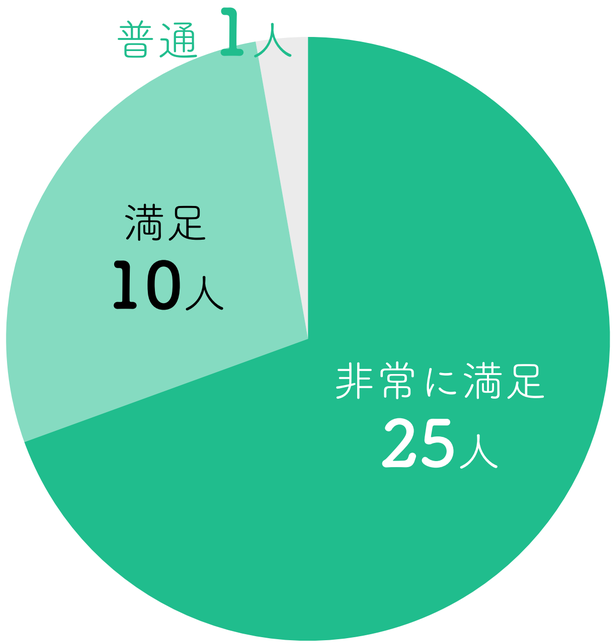
1. MVPを開発する
2. はじめの100人のつくりかたを考える
3. PMFにチャレンジする
4. 成長エンジンを磨く

・教科書　254ページ
・ワークブック　11ページ

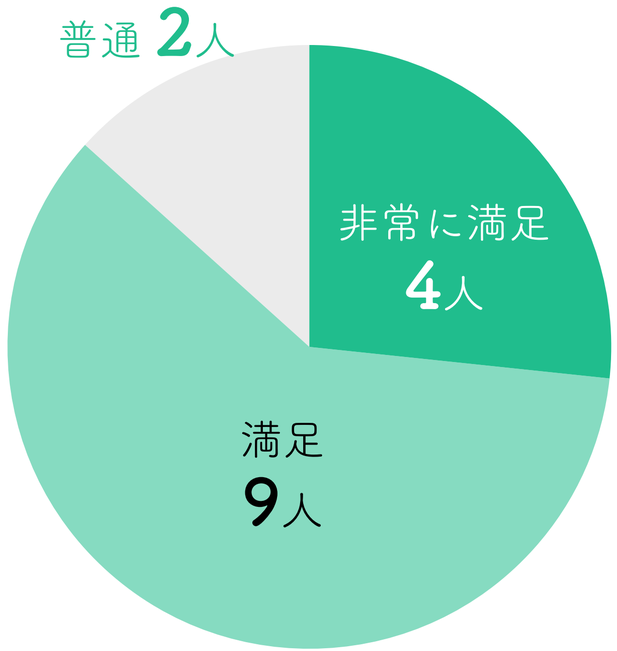
hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

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？

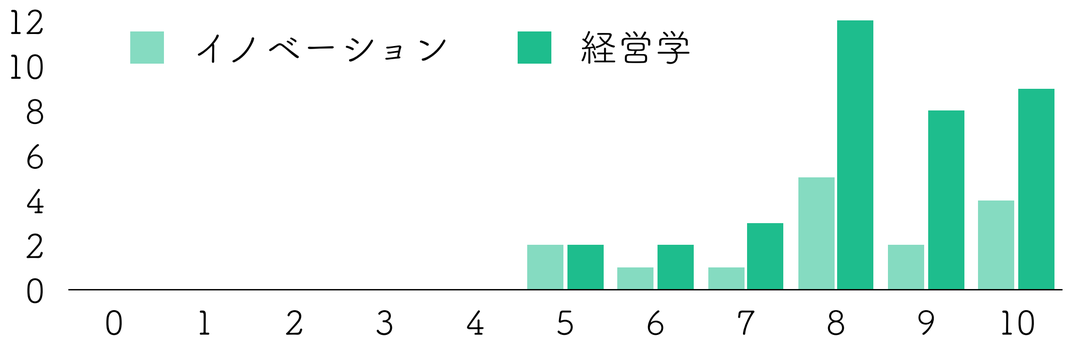


（不満・非常に不満は、ともに 0人）

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。

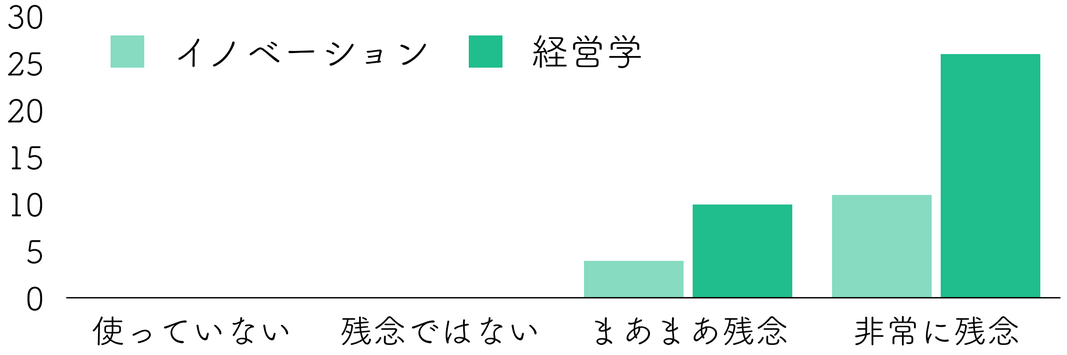
コミュニティを広げたい人や、これから**事業展開**したい人に勧めたいです。

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

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