hint

すごいチームのつくりかたを学ぶ
hint leadership framework

【hintゼミ リーダーシップの教科書】

ver 1.0

ビジネス・ブレイクスルー大学 教授　斉藤 徹

©2021 Toru Saito

すごいチームのつくりかたを学ぶ「hint リーダーシップ・フレームワーク」

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？

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

©2021 Toru Saito

1

新しいリーダーシップ

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「新しいリーダーシップ」はじめの問い

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

1. 日本的経営の課題はどこにあるのか？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

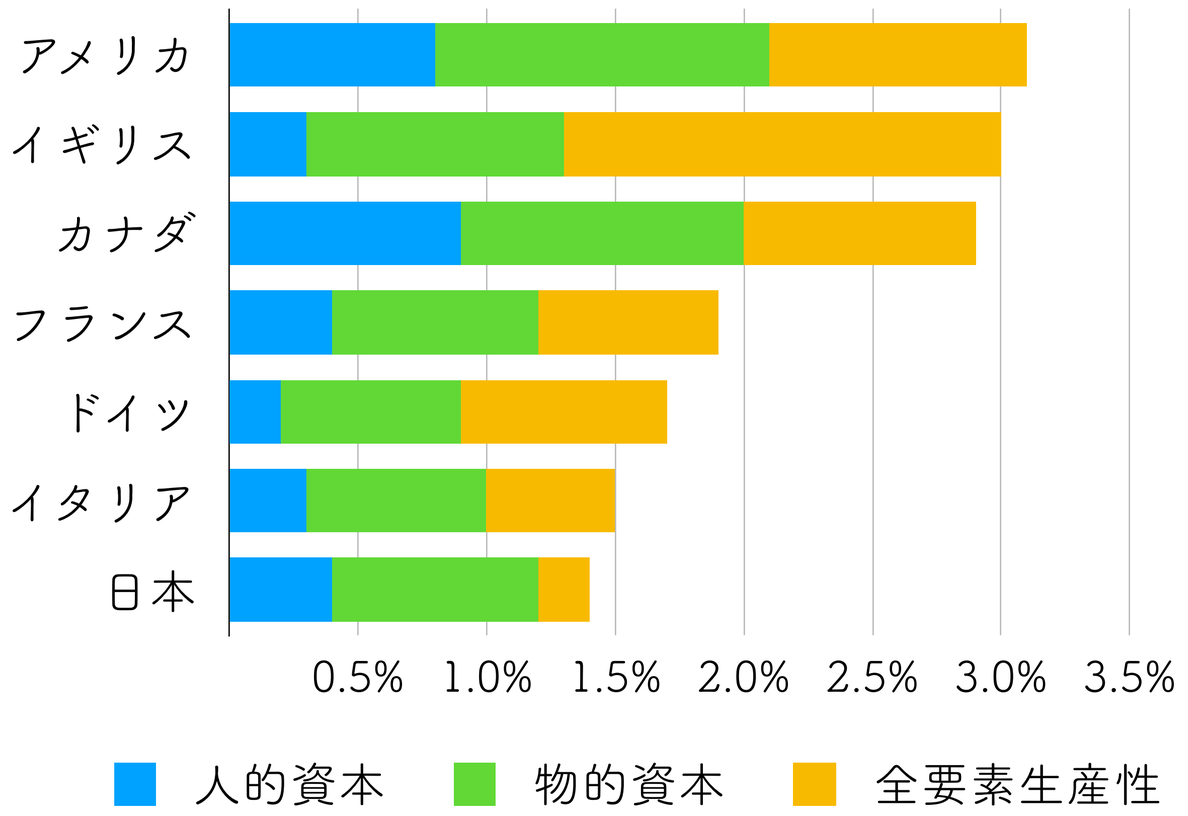
日本低迷、最大の原因は「旧態然としたマネジメント」にある

デービッド・アトキンソン：1990年代以降の生産性向上要因を分析すると、人的要素も物的要素も他のG7諸国とほとんど変わりませんが、**マネジメントが最も関係する全要素生産性は、諸外国ではすごく伸びているのに日本ではほとんど伸びていません。**

つまり、**日本に決定的に不足しているのはマネジメント**だということは、はっきりとエビデンスとして出ているのです。やはり、日本の経営者は才能がない。**失われた30年の根本原因はマネジメントが悪いから**、それに尽きます。（中略）

出口：日本のマネジメントがダメなのは、データを軽視し、自分の経験（エピソード）や思い込みだけで物事を判断してしまうからだと思います。（後略）

G7各国の経済成長要因（1997～2007、IMFデータより）



参照：東洋経済オンライン「日本人はなぜ論理思考が壊滅的に苦手」なのか ～ 出口治明×デービッド・アトキンソン対談より」

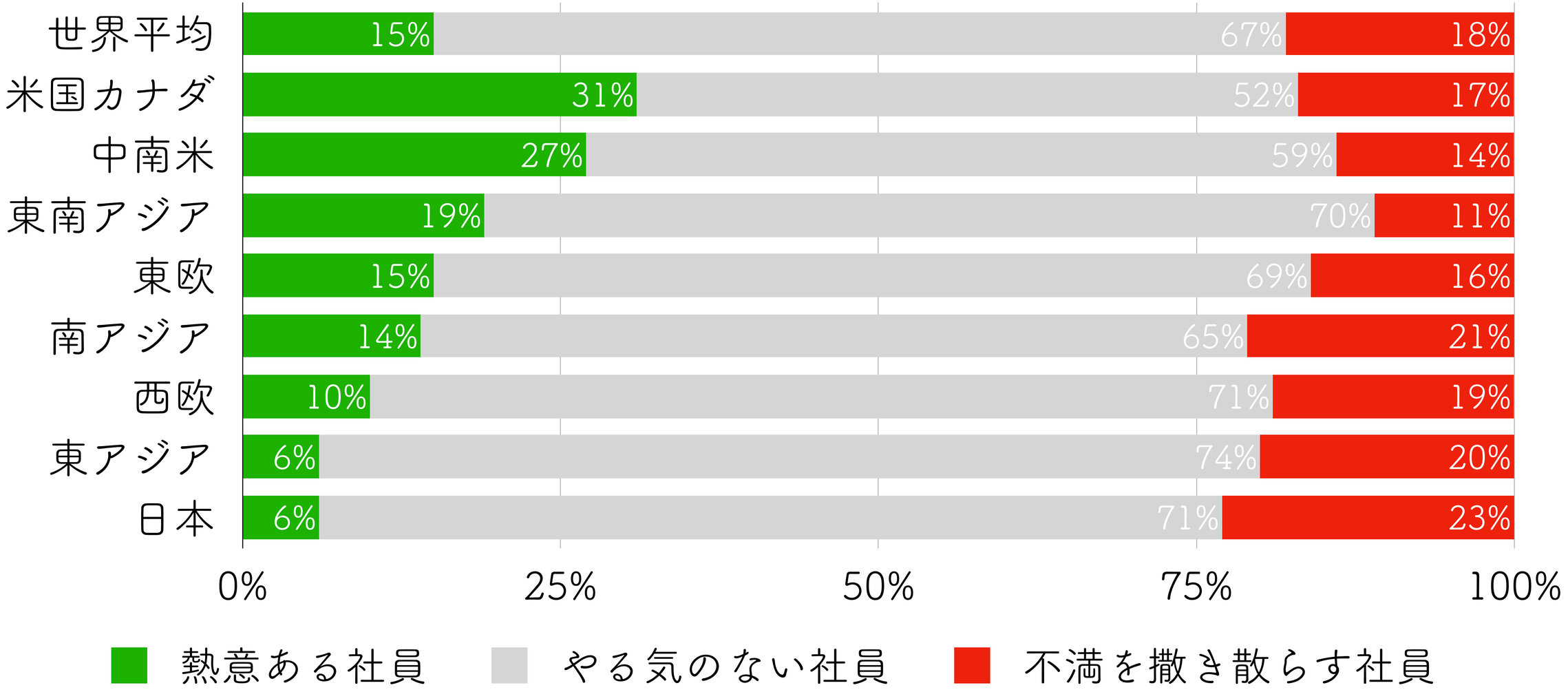
© 2021 T.Saito

「エンゲージメント」

社員やユーザーが、その企業や製品に対して感じる「愛着度」や「心のつながり」を表す言葉。社員の場合に、広義で「熱意」「仕事に対するワクワク感」「幸福感」などを表すことも多い。

© 2021 T.Saito

熱意のある社員の比率は？ ～ エンゲージメント・サーベイ(2017)



出典元：Gallup「エンゲージメント・サーベイ」(2017)

© 2021 T.Saito

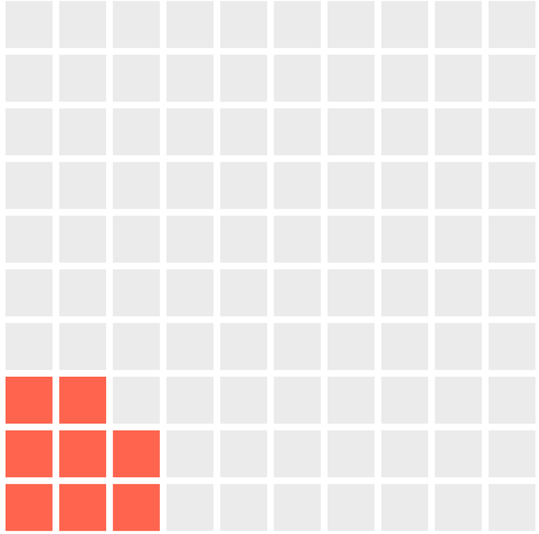
奇跡の経済成長を遂げた日本人の働きぶりは
「**エコノミック・アニマル**」と揶揄されて
米国にすら恐れられていた。

失われた20年、日本企業になにが起こったのか？
なにが「**エンゲージメント**」を崩壊させたのだろう？

© 2021 T.Saito

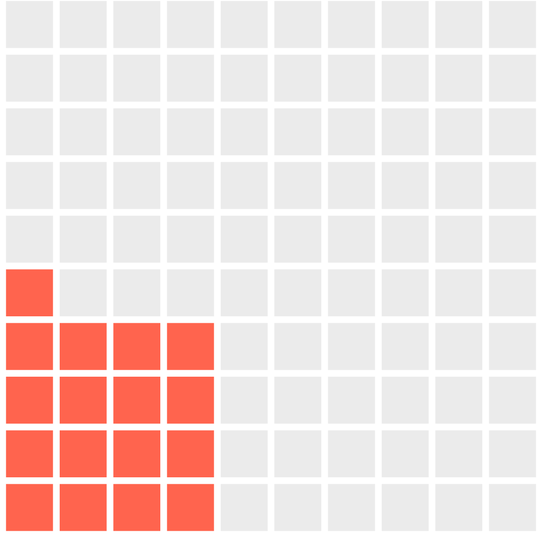
メンバーのエンゲージメントを生みだすもの（2019 1.9万人を対象）

8%



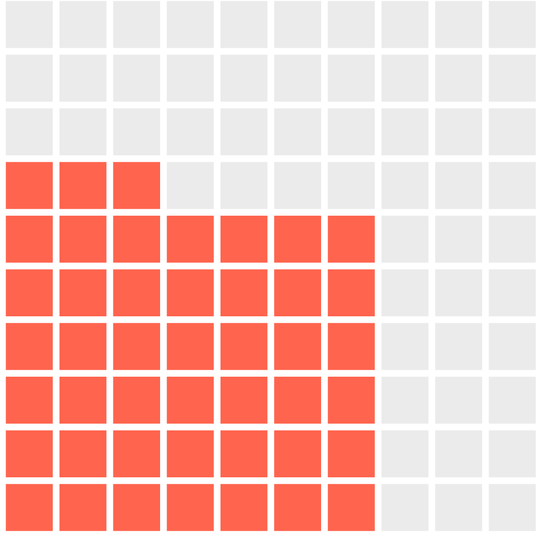
一人で仕事をしている

17%



チームの一員である

45%



チームの一員で
リーダーを深く信頼する

出典：ハーバードビジネスレビュー2019年11月号「チームの力が従業員エンゲージメントを高める」

© 2021 T.Saito

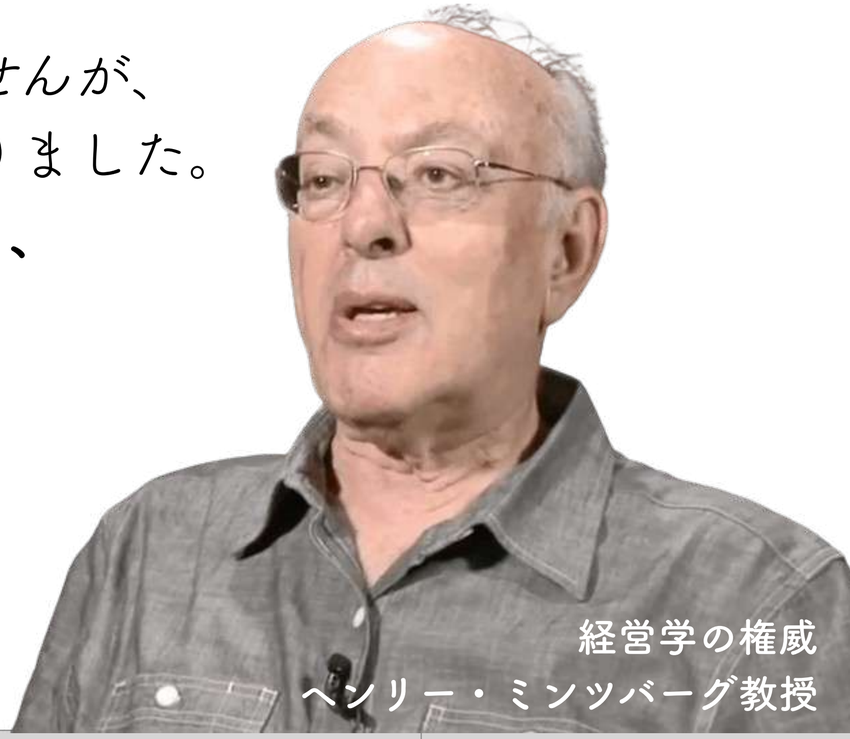
経営学の権威、ヘンリー・ミンツバーグ教授いわく

私は、**80年代の頃から日本的経営のファン**でした。日本では「**コミュニティ**」と言う概念がしっかり根づいており、**社員と会社の間の深いエンゲージメント**を生み出していました。

しかしその後に**成果主義を導入し、役割を明確化した結果**、組織全体のために役割を超えた仕事を率先して行うといった慣習も薄れてしまいました。(以下略)

昔も今も、基本的なマネージャーの役割に大きな変化はありませんが、
近年マネジメントの方法は大きく、それもよくない方向に変わりました。
ピラミッド組織の上に君臨し、社員をリソース(資源)として扱う、
「ロフティ・リーダーシップ」が一般化したのです。

優れたマネージャーは、(MBAの)教室からは生まれません。
今、必要なのは、ビジネスの現場感を持ち続け、社員と深く関わる「エンゲージング・マネジメント」なのです。



出典元：2013来日記事(前半) および ハーバードビジネスレビュー2019/9 記事(後半) をもとに筆者が加筆編集

© 2021 T.Saito

「ロフティ・リーダーシップ」

1. **リーダーは重要な人々**で、製品を開発し届ける人とは切り離せる存在である。

2. **リーダーは上にいくほど重要**になる。CEOは組織に君臨するトップである。

3. **戦略**が（明瞭に、計画的に、厚かましく）管理職を通じて、**階層をトップダウン**に降りてゆく。社員はそれを粛々と実行する。

4. **マネージメント**とは、報告書に書かれた事実を元に、意思決定と資源配分をすることである。資源にはもちろん人材も含む。

5. **リーダーシップ**とは、自分の意思を、他者の意思と関係なく、押しつけるチカラのことである。

「エンゲージング・マネジメント」

1. **リーダー**と彼が支援するメンバーは、ともに重要である。

2. **いい組織**は、相互作用ネットワークである。**いいリーダー**は、その座に安穏と居座ることなく、献身的にメンバーを支援するために働く。

3. **戦略**は**相互ネットワーク**から生まれる。現実におきた小さな問題の解決が、次第に大きな戦略に育ってゆく。

4. **マネージメント**とは、人と自然につながり、その場の文脈を理解し、適切に判断することである。

5. **リーダーシップ**とは、他者の尊敬から、自然に生まれる、深い信頼のことである。

出典元：Mintzberg, Henry著「Bedtime Stories for Managers」をもとに筆者が意訳

© 2021 T.Saito

「魂を入れずに管理する」ための５つのステップ by ミンツバーグ

① 製品、サービス、顧客に関わるよりも、**お金を管理することでお金を生みだし、ボトムライン(最終利益)**の美しい決算をつくろう。

② **すべての行動のために計画を**つくる。社員の自発性や学習に気をとられて、大切な計画性を見失わないように。

③ 管理職は頻繁に異動させる。**現場のことは現場に**任せ、管理職のマネージメント能力を高めよう。

④ お金やモノと同じく、**人材も資源**である。適切に雇用し、適切に解雇しよう。

⑤ 常に**警戒心を忘れず**に、これらの原則を確実に実施しよう。

出典元：Mintzberg, Henry著「Bedtime Stories for Managers」をもとに筆者が意訳

© 2021 T.Saito

このロフティ・リーダーシップに「滅私奉公」の価値観が加わると
「昭和型のリーダーシップ」と揶揄される、日本独特の悪癖になります。

意味がわからない
指示・指導・慣行

辛さを耐えるのが
仕事という精神論

知識の体系化なし
背中を見て学ぶ

目上の人に反対
できない雰囲気

2. 技術革新は経営にどう影響を与えたのか？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

日本をふたたび元気にするには
「**古い手法と精神論**」からの脱却がキーとなる。

その前に、なぜこのような
「**古いリーダーシップ手法**」が成立するのか？

もう少し、具体的に考えてみよう。

マフィア文化の基礎となる「血の掟」

マフィア 血の掟（オメルタ）

独りで他組織のメンバーと会ってはいけない。
友の妻に手を出してはいけない。
警察関係者と交友関係を築いてはいけない。
バーや社交クラブに入り浸ってはいけない。
組織のために常に働けるようにしていなくてはならない。
約束は絶対的に遵守しなければならない。
妻を尊重しなければならない。
何かを知るために呼ばれたときは真実を語らなくてはならない。
ファミリーの仲間とその家族の金を横取りしてはならない。
警察や軍関係、ファミリーへの背信者、素行の極端に悪い者、
道徳心を持てない者とは、兄弟の契りを交わさない。

CC BY NC

出典：Alejandro Saez for Masia from Flickr　https://www.flickr.com/photos/kbzasoo/6400033747/

© 2021 T.Saito

ある奴がやって来て、こう言ったとしよう。
「ティゾと厄介なことになった。片をつけてくれないか」

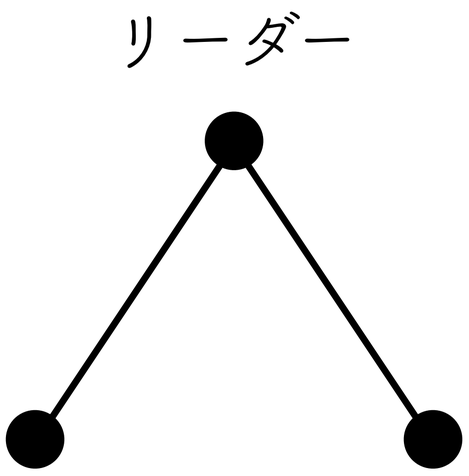
オレはティゾを呼びつけるか、もしくはそいつに会いに行き
— でも、どっちをとるかは、ふたりとの間の条件次第だ —
連中を和解させるのさ。

マフィアにとって「**強い相互不信**」こそが商売の基盤だ。
お得意さんの間に「自律的な信頼」（ソーシャルキャピタル）が
育たないよう、細心の注意を払って、不信のタネをまいておく。

参考：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

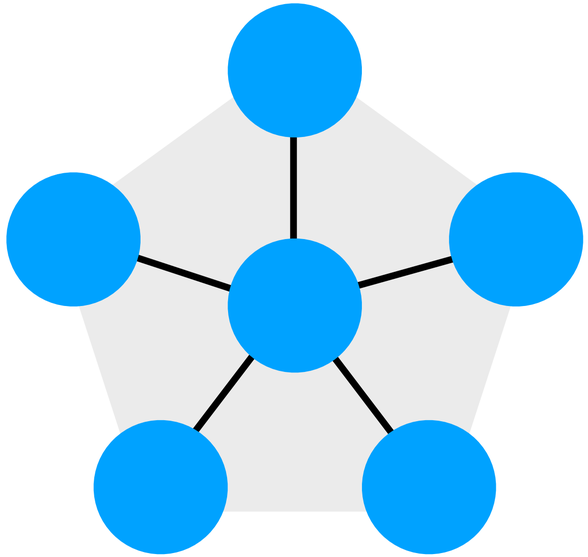
© 2021 T.Saito

独裁型リーダーの力の源泉



いい情報も悪い情報も
リーダーだけが握る
(ストラクチャーホール)

独裁型リーダーのネットワーク



トップが情報統制する組織

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

© 2021 T.Saito

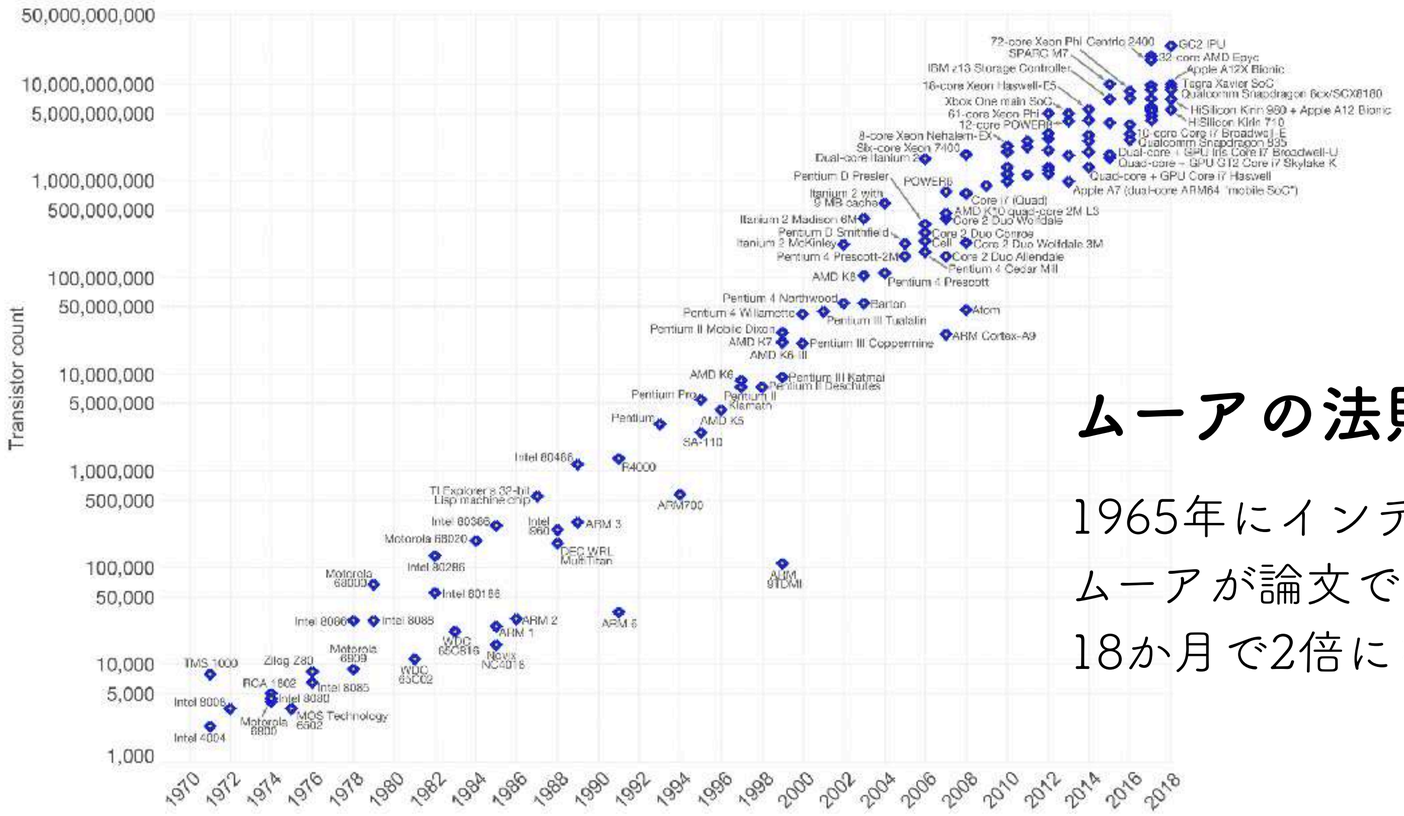
「古くて理不尽なリーダーシップ手法」は
情報統制された「閉鎖的な環境」が
前提となって成立していた。

しかし
インターネットとソーシャルメディアの登場で
世界は大きく変化した。

© 2021 T.Saito

「テクノロジー」が経営を変える

ICT技術は、その核となる**半導体が指数関数的に機能を成長させる**ために、人口動態、資源や気候、経済環境など、他のトレンドとは次元の違う変化、インパクトをもたらす。

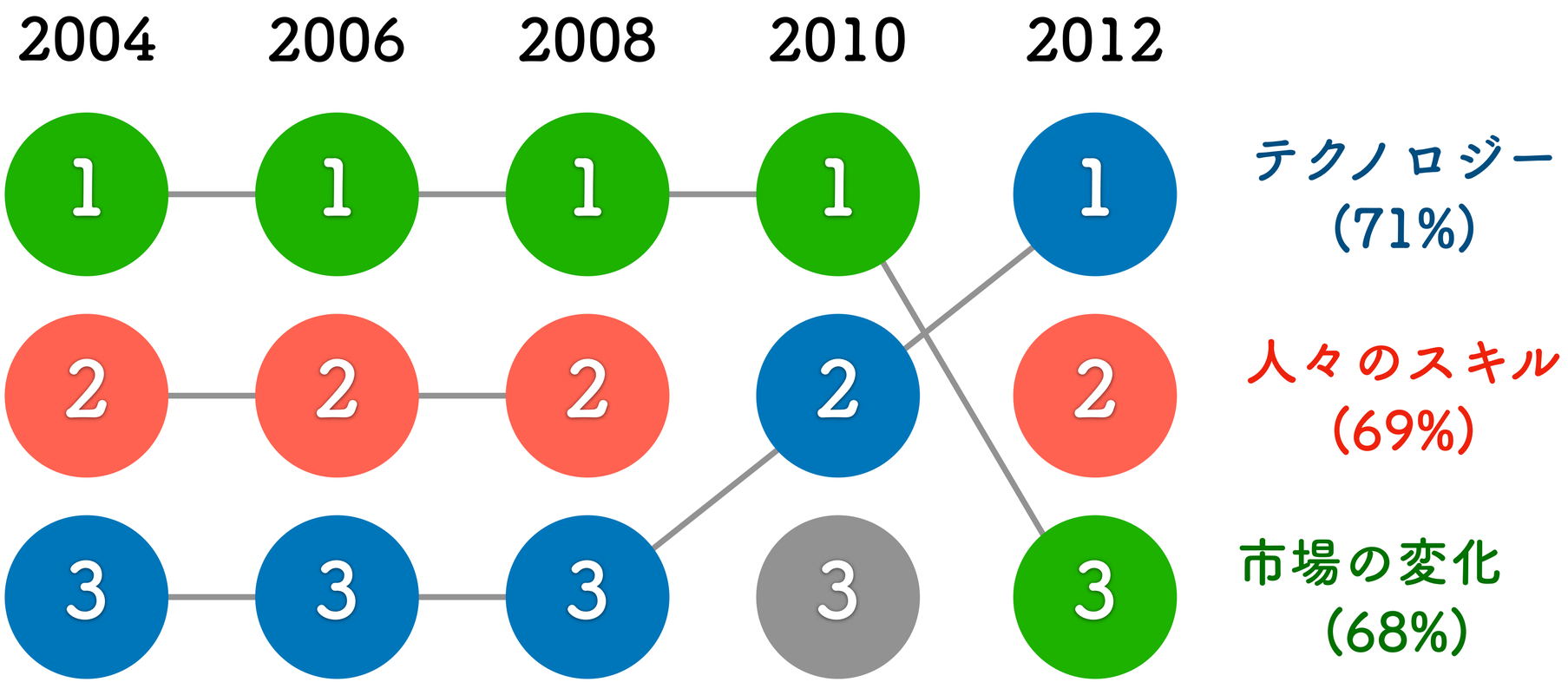


ムーアの法則

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

© 2021 T.Saito

自社に影響を与える外部要因（IBM CEO Study 2012より）



特に「**ソーシャルメディアの普及**」とほぼ同時に
経営に対する「テクノロジーの影響」が極めて大きくなってきた。

© 2021 T.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

© 2021 T.Saito

「いかに集団をまとめ、一つの方向に導くか」

リーダーがもたらす価値は、今も昔も変わらない。

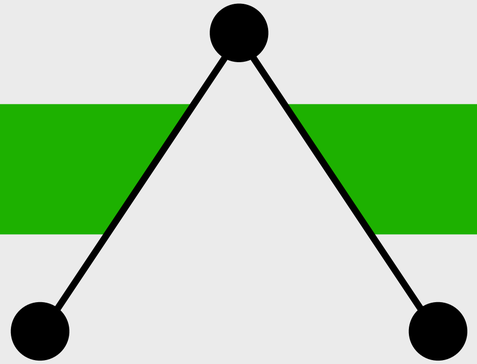
ただし**「テクノロジーの進化」**で組織環境が激変し

古典的な統制手段は使えなくなってきたのだ。

© 2021 T.Saito

スター型

リーダー



いい情報も悪い情報も
リーダーがコントロールできる
（ストラクチャーホール）

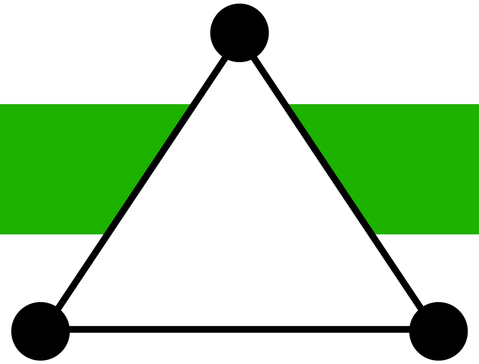
ソーシャルシフト

人の連帯と
透明化で

パワーの
源泉がシフト

メッシュ型

リーダー



安心感が得られる
協力が進む
代替ができる

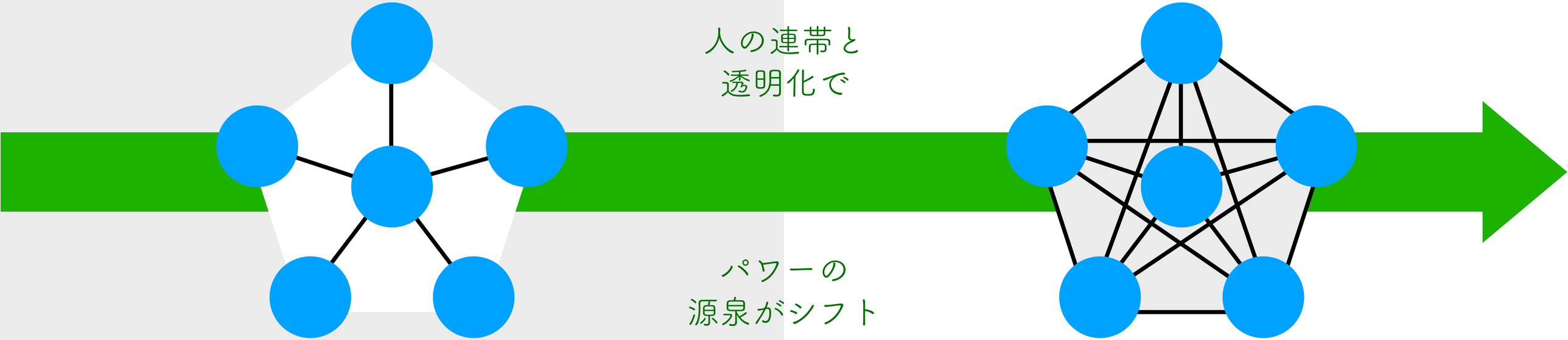
出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

© 2021 T.Saito

スター型

ソーシャルシフト

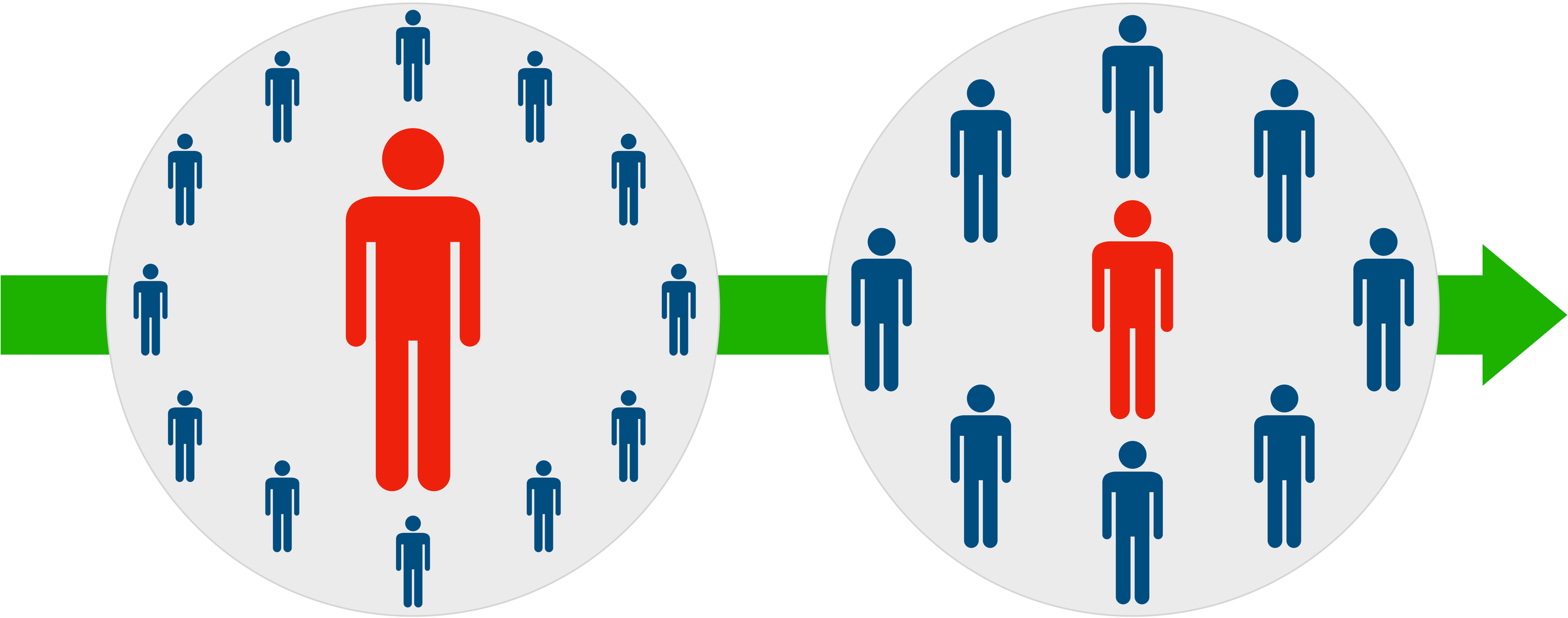
メッシュ型



トップが情報統制する組織

フラットに共創する組織

© 2021 T.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）

© 2021 T.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。

© 2021 T.Saito

新しい時代のリーダーは

「**支配したい人**」ではなく「**支援したい人**」

コントロールを手放して

チームを**ひとつの方向**に導ける人

© 2021 T.Saito

基礎となるのは「サーバント・リーダーシップ」

サーバント・リーダーシップは、米国のロバート・グリーンリーフ博士が提唱したリーダーシップ哲学「リーダーはまず**相手に奉仕**し、その後に**相手を導く**ものである」という考え方に基づくものである。

	支配型リーダー	サーバント・リーダー
モチベーション	大きな権力の座につきたい	地位にかかわらず、他者に奉仕したい
重視すること	競争を勝ち抜き、自分が賞賛される	協力して目標達成し、皆がウィンウインとなる
部下への影響力の持ち方	権力を使い、部下を畏怖させる	信頼関係を築き、部下の自主性を尊重する
コミュニケーション方法	部下に対し、説明し、命令する	部下の話を傾聴する
業務遂行方法	自身の能力を磨き、その自信を元に指示する	コーチング、メンタリングから部下と共に学ぶ
成長への考え方	社内でうまく立ち回り、自身の地位をあげる	個人のやる気を重視し、組織の成長と調和させる
責任への考え方	失敗した際に、その人を罰するための物である	役割を明確にし、失敗から学ぶ環境を作る

出典：ロバート・グリーンリーフ著「サーバント・リーダーシップ」

3. 新しい時代のリーダー像とは？

©2021 Toru Saito

ラグビー大学選手権で前人未到の９連覇を達成した
帝京大学ラグビー部を率いる岩出雅之監督

出典：Number Web「帝京・岩出監督とエディーの共通点。大学７連覇で挑む 1.31日本選手権」

© 2021 T.Saito

長時間練習…それでも体育会系指導が勝てないワケ（読売新聞）

「根性」「忍耐」「絶対服従」……。いわゆる「体育会系」的な体質を特徴としてきた中高生らの部活動が、変革を迫られている。スポーツ庁は、部活動の「休みが少ない」などの問題を改善するためにガイドラインを作成し、「スポーツを楽しむ」という理念を明記する予定だ。**はたしてチームの弱体化や、技能低下につながらないのだろうか。**「楽しむ」ことをスローガンに掲げ、帝京大学ラグビー部を学生スポーツ界の頂点に導いた同部監督の**岩出雅之さん**に聞いた。

残る“体育会系”の指導

岩出監督は、血液検査のデータを基に選手の体調を管理するなどの科学的手法を取り入れた指導で、**同部を２００９年度から全国大学選手権９連覇に導いた名将**だ。大学ラグビー部の監督に就任する前は、滋賀県内の公立中学校や高校で部活動の指導を経験し、**同県立八幡工業高校ラグビー部を率いて７年連続で花園（全国高等学校ラグビーフットボール大会）出場**を果たした実績を持つ。

「中学、高校の部活動を指導していた頃、**『不在の監督の代わりにベンチに置いた人形に挨拶する』**という不条理な儀式を強いるバスケットボール部の指導者や、砂利の上でタックルの練習をさせるラグビー部の指導者の姿を見ました。**私も指導者になったばかりの頃は『俺について来い』と選手を引っ張っていました。**早く成果を出して認められたい思いが強かったので、そうした指導になってしまいました。**このやり方には即効性があり、一定の成果は出ました。しかし、それより上を目指しても成果を出せなかったのです**」

出典：読売新聞「長時間練習…それでも体育会系指導が勝てないワケ」（2018/03/08）

© 2021 T.Saito

長時間練習…それでも体育会系指導が勝てないワケ（読売新聞）

“体育会系”ではなぜ勝てなかったのか？

1996年、帝京大ラグビー部を率いることになった岩出監督の前に立ちはだかったのは、早稲田大、明治大など大学ラグビーの伝統校だった。**帝京大は厚い壁に阻まれ、大学選手権では13年もの間、頂点に立つことができなかった。**2006年度は故障者が続出するアクシデントに見舞われ、初戦敗退の憂き目を見たこともあり、自らの指導を深く省みたという。

「**俺について来い式の指導で育った指示待ちの選手は、自分では考えないので、指示されたことをこなす以上の成長はできませんでした。その上、頭ごなしに『意味はわからなくても黙ってやれ』と命令して従わせるやり方は、楽しくないので、やる気も引き出せませんでした。**さらに上に行くためには、どうすればよいか。選手が自ら考え、創意工夫する道を私がふさいでいました」

岩出監督が見いだした活路は、**「脱・体育会系」――指導者に最初から従うような指導ではなく、選手たち自身に考えさせること。そして主体的な参加を通じてラグビーというスポーツを「楽しむ」ように仕向けること**だった。

「私は、アドバイスする際は抑圧的にするのでなく、**選手たちに考えさせ、その結果を言葉にして説明させるようにしました。**やるべきことを具体化して意識させ、納得した上で取り組ませるようにしたのです。次第に、選手たちは自ら進んで考えて行動するようになり、やる気を見せるようになりました。**練習や試合を『楽しむ』選手が増えました。こうした積み重ねの結果、組織全体が活性化し、９連覇につながった**と感じています」

© 2021 T.Saito

長時間練習…それでも体育会系指導が勝てないワケ（読売新聞）

「スポーツを楽しむ」は勝利につながる

とはいえ、競技スポーツはライバルと競い合い、最終的に上回ることを目指すものだ。**そのためには厳しい練習で自らを鍛え、限界を超える努力を続けなければならないはず。楽しむことで本当に成果を出せるのだろうか。**「抑圧的な指導をやめて分かったのは、**選手は、自律的に始めたことにこそ充実感を感じ、没頭する。仲間と目標に向かっている一体感を得られれば、それが体力的、精神的にきついことであっても楽しいと感じて頑張ることができる**、ということでした」

平昌冬季五輪で**カーリング女子日本代表**は「スポーツを楽しむ」姿勢を見せながら、同種目ではわが国初のメダルを獲得した。「楽しむ」ことの効果は心理学的にも裏付けられているという。

「人は好きなことを夢中になって没頭して、楽しんでやっているときの集中力は高い。こうした状況は**『フロー』**と呼ばれ、**最も良いパフォーマンス**ができるといわれています。だから、『スポーツを楽しむ』ことは上達や勝利につながりやすいのです。またアメリカの心理学者、**エドワード・デシ氏らの研究**でも**『やること自体が楽しいから取り組む』という内側から湧き上がった動機は、最も力になる**とされています。この研究では、**『できないと罰を与える』『できたら報酬をあげる』という『アメとムチ』的な指導は、『やること自体が楽しい』という自律的な取り組みよりも、やる気を引き出す要素としての順位が低い、**としています」（後略）

© 2021 T.Saito

日本をふたたび元気にするには
「**古い精神論**」からの脱却がキーとなる。

その実現を支えるのが
「**新しい時代のリーダーシップ**」である。

4. 新しいリーダーシップが担う役割とは？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

新しい時代、リーダーが担う役割

1. **いい組織をつくる**
   （目標を掲げ、組織をまとめ、価値を共創する）
2. **組織を進化させる**
   （問題を発見し、解決し、学び、知識を共有する）
3. **幸せの起点となる**
   （自分自身が起点となり、組織に幸せを広げる）

© 2021 T.Saito

「いい組織をつくる」とは？

そもそも「単なる集団」と「いい組織」の違いはなに？

見ず知らずの「集団」だった9人

「集団」から「組織」に変わるために必要な要素はなんだろう？

© 2021 T.Saito

いい組織の基盤 ～ 組織成立の三要素

組織は、②**相互に意思を伝達できる人々**がおり、③それらの人々は**行為を貢献しようとする意欲**をもって、①**共通の目的の達成をめざす**ときに、成立する。

共通の目的

コミュニケーション

協働の意欲

1. 意味を共有する

2. 対話の場をつくる

3. 人を動機づける

出典：チェスター・バーナード著「経営者の役割」

© 2021 T.Saito

人体に学ぶ「進化する組織」

人体は驚異に満ちており、**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。

出典：ブライアン・ロバートソン著「ホラクラシー」

© 2021 T.Saito

進化し続ける組織の基盤 ～ 学習する組織

「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

問題の
発見と解決

幸せな組織
への進化

4. 問題を解決する

5. 幸せの起点となる

出典：ピーター・センゲ著「学習する組織」

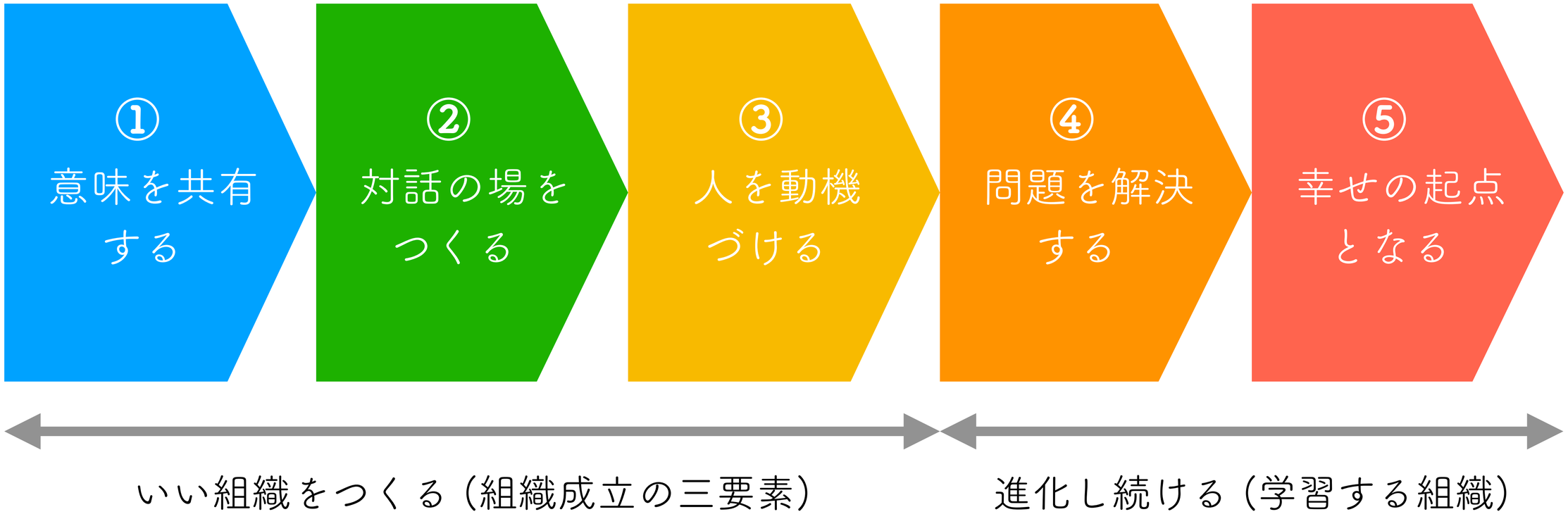
© 2021 T.Saito

「いい組織をつくる」×「進化し続ける」

そして「**幸せの起点**」となるために

© 2021 T.Saito

新しい時代、リーダーが担う役割



© 2021 T.Saito

「新しいリーダーシップ」講義のまとめ

1. かつての**日本的経営**は、**コミュニティを大切**にする独特のスタイルを持っていた。
2. その後、**成果主義**の導入と**滅私奉公**が組みあわさり、**社員との絆**が極端に薄まった。
3. **古いリーダーシップの源泉**は、**情報の閉鎖性**を利用した、**ポジションパワー**である。
4. **テクノロジーの進化**で人々が深くつながり、**支配型リーダー**はチカラの源泉を失った。
5. 人々は**共感で連帯**した。権力やお金で**人の行動をコントロールできる時代**を終わった。
6. 新しい時代のリーダー像は「**支配したい人**」ではなく「**支援したい人**」となる。
7. 基礎となるのは**サーバント・リーダーシップ**。チームに奉仕して成果に導くスタイルだ。
8. **日本を再び元気にする**ための根幹となるもの。それは**リーダーシップの革新**である。
9. 新しいリーダーシップの役割は、**いい組織**をつくり、組織を**持続的に進化**させること。
10. いい組織をつくるためには「**意味の共有**」「**対話の場づくり**」「**人の動機づけ**」が、持続的な進化のためには「**問題の発見と解決**」「**幸せな組織への変革**」がキーとなる。
11. **個人の幸せが組織の成果を生む**。この講義の目的はそのための技術を学ぶことである。

2

意味を共有する技術

©2021 Toru Saito

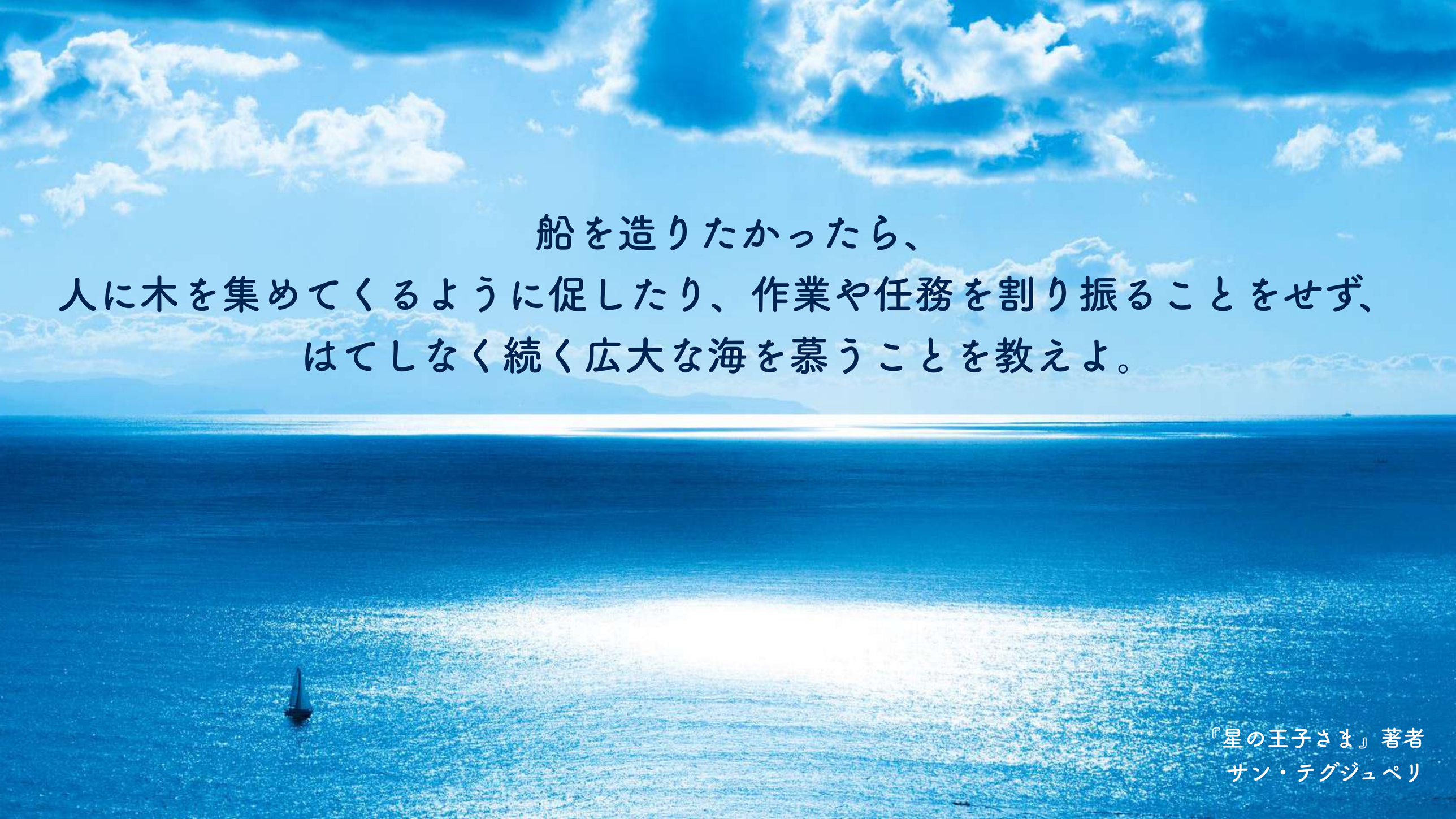
© 2021 T.Saito

「意味を共有する技術」はじめの問い

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

1. 人の心を動かすものはなに？

©2021 Toru Saito



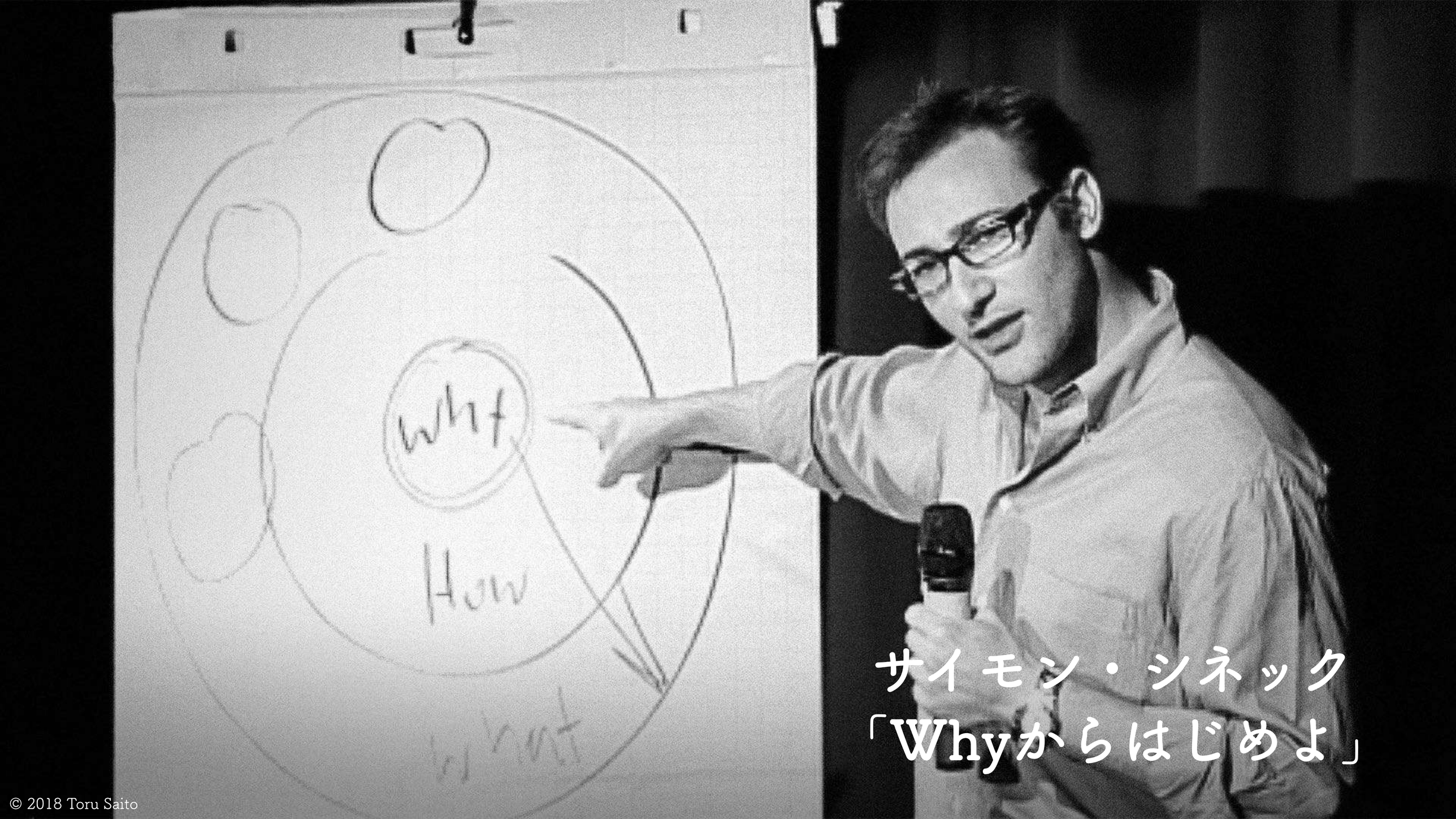
船を造りたかったら、
人に木を集めてくるように促したり、作業や任務を割り振ることをせず、
はてしなく続く広大な海を慕うことを教えよ。

『星の王子さま』著者
サン・テグジュペリ

© 2021 T.Saito

あなたのクチから出る言葉は

「**What**」だろうか？「**Why**」だろうか？

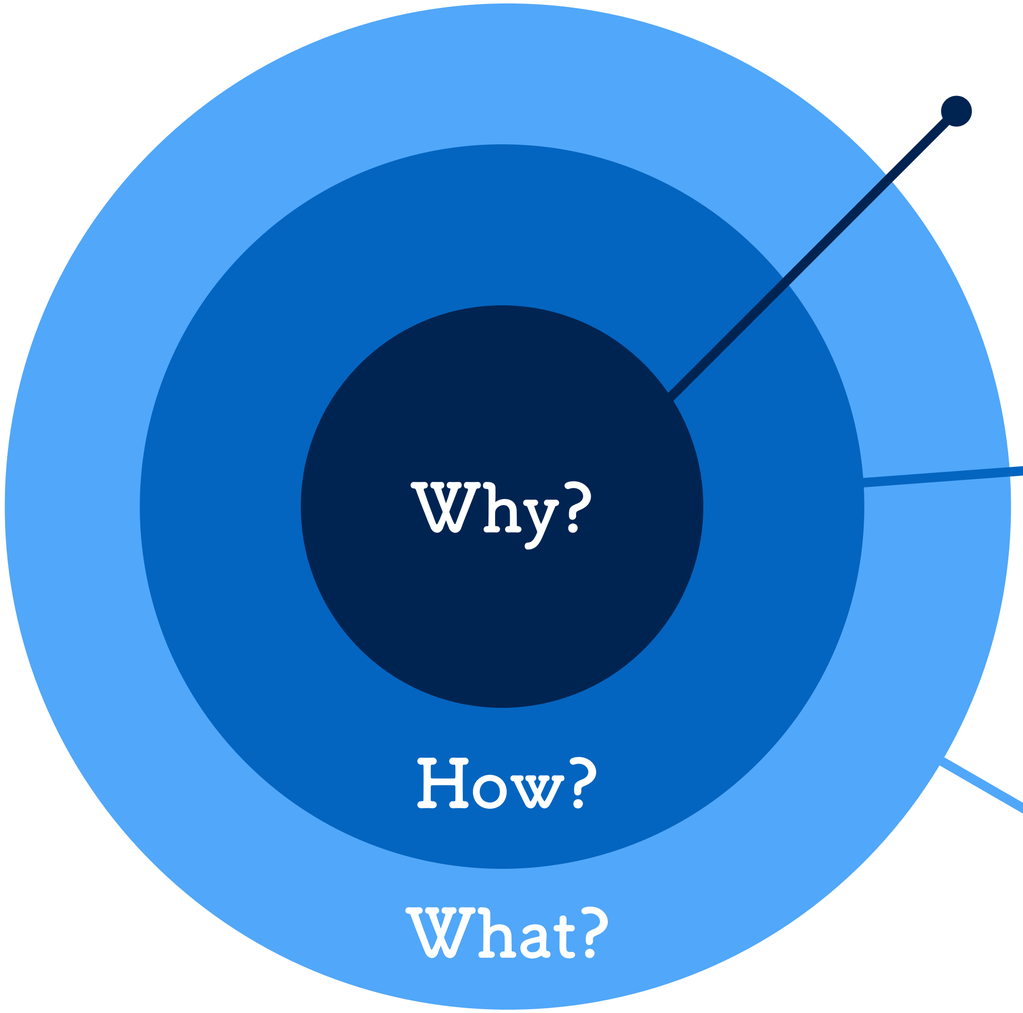


サイモン・シネック
「Whyからはじめよ」

© 2018 Toru Saito

© 2021 T.Saito

人の心を動かす、ゴールデンサークル



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。

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

© 2021 T.Saito

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。

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

© 2021 T.Saito

なぜ、**人々は「意味（Why）」**を
伝えることが大切なのか？
それは…

「しなくちゃ」が
「しよう」「したい」に変わるから。

© 2021 T.Saito

「しなくちゃ」から「したい」に変わるステップ

	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

参考：エドワード・デシ著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

意味を理解すると「**やらされ感**」がなくなる。

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
「しよう」「したい」に変わってゆく。

© 2021 T.Saito

リーダーとは

「**情報**」と「**仕事**」を配る人ではない。
「**意味**」と「**希望**」を伝える人である。

2. ビジネスにおいて「意味」とはなにか？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

ビジネスにおいて大切なのは

私の事業の「**意味**」**(社会における意味)**はなんだろう？

私が働く「**意味**」**(自分にとっての意味)**はなんだろう？

© 2021 T.Saito

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

自分のとっての「仕事の意味」

社会における「事業の意味」

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

© 2021 T.Saito

「お金視点の経営」における「意味」は…

「事業の意味」

経済的利益を
追求すること

組織ベース

動機づけ

お金と昇進

仕事のソトにある
仕事は「手段」

「仕事の意味」

物質的な豊かさを
得ること

個人ベース

© 2021 T.Saito

お金視点では、人の心は奮い立たない。

だから「**美しい建前**」を掲げる。

しかし「**本音(お金儲け)**」と異なるために

組織は「**信頼**」を失ってゆく。

© 2021 T.Saito

「幸せ視点の経営」における「意味」は…

「事業の意味」

社会的使命を
追求すること

組織ベース

動機づけ

熱中と成長

仕事そのもの
仕事が「目的」

「仕事の意味」

精神的な豊かさを
感じること

個人ベース

© 2021 T.Saito

幸せ視点だと、人の心は奮い立つ。

ウチもソトも「**本音**」で貫ける。

それにより、組織の「**信頼**」は深まってゆく。

© 2021 T.Saito

「仕事の意味」を伝えると … ウィプロ 事例

インドの大企業ウィプロは、**コールセンター**を経営している。職場設備は最先端、社員待遇も手厚く、社員同士が交流する場もあるが、2000年後半から**若手が毎年50-70%ほど退職**するようになる。退社理由は同社に対する**帰属意識の低さ**だ。**給与増や福利厚生の充実を図っても退職率は変わらない。**

そこで同社は、**新入社員に対する一般研修の後に小さな実験**をすることにした。数百人の新入社員を２グループにわけて、それぞれ異なる「**一時間の追加研修**」を実施したのだ。

グループA：ウィプロについて学ぶ。会社の成功ストーリー、優秀な社員による講演や交流など。そしても研修の最後に社名の入ったパーカーを配布した。

グループB：社員それぞれが、自分自身について対話しながら考えた。「一番幸せを感じる時は？」「やりがいを感じる仕事は？」など。最後に社名に加え、その社員の名前が入ったパーカーを配布した。

7ヶ月後の定着率

A
ウィプロについて学んだ新入社員

＜

250%up

B
自分自身について考えた新入社員

出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

「事業の意味」を伝えると … ミシガン大学 事例

ミシガン大学はコールセンターを持っている。仕事は**卒業生に電話をかけて寄付を募る**ことだ。仕事は同じことの繰り返しで、寄付を断られる率も93%と一定している。大学は、**賞品やコンテスト等のインセンティブ**を用意してパフォーマンスの改善を試みたが、どれも成果には結びつかなかった。

コールセンターで集めた寄付金の一部は「**学生の奨励金**」に使われている。大学は**外発的動機づけよりも奨学金に対する「感謝の手紙」の方が職員の心に響く**のではと考え、ある学生の手紙をシェアすることにした。

「州外の大学に通うのはとてもお金がかかることを知りました。でもこの大学は私のルーツでもあるのです。祖父母はこの大学で出会いました。父と兄弟もすべてこの大学出身です。それで、この大学に入ることはずっと昔からの夢でした。奨学金を受け取ったときには天にも登る気持ちでした。(後略)」

この手紙で職員の意識を大いに高まり、**寄付額は増加**した。そこで大学は**奨学金を受け取った学生たちをコールセンターに招待**した。訪問時間は5分ほど。大掛かりのことは特になく、学生たちはただ自分のことを話しただけだ。「自分はこういう人間で、奨学金のおかげでこんな学生生活を送っている」といったことだ。すると

1ヶ月後には

電話をかける時間 142%up

週あたりの収入 172%up

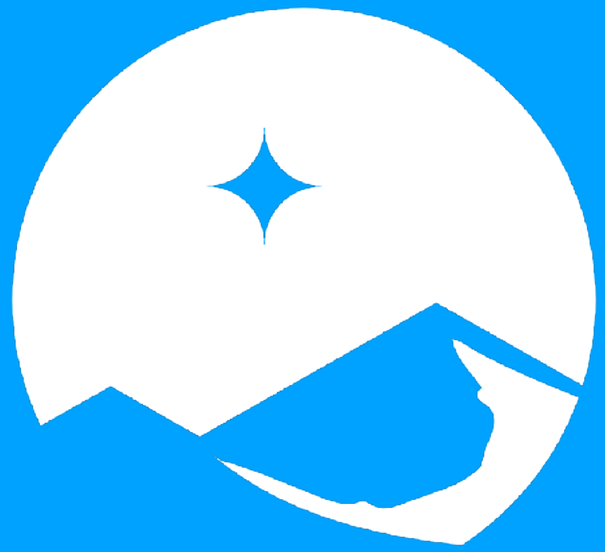
出典：ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」

© 2021 T.Saito

自分自身にとっての「**仕事の意味**」については
「幸せってなんだろう」の講義で深堀りしている。

ここでは、社会における「**事業の意味**」について
深く考えていこう。

3. 組織における「北極星」とはなにか？



©2021 Toru Saito

北極星のある組織は強い

© 2021 T.Saito

組織の北極星 ～ ミッション・ビジョン・バリュー

組織の目指すところは「**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。

ミッション　社会における「**組織の存在意義**」は？

ビジョン　組織やメンバーの「**理想の未来像**」は？

バリュー　行動する時に「**大切にしたい価値観**」は？

© 2021 T.Saito

組織の北極星 ～ ミッション・ビジョン・バリュー

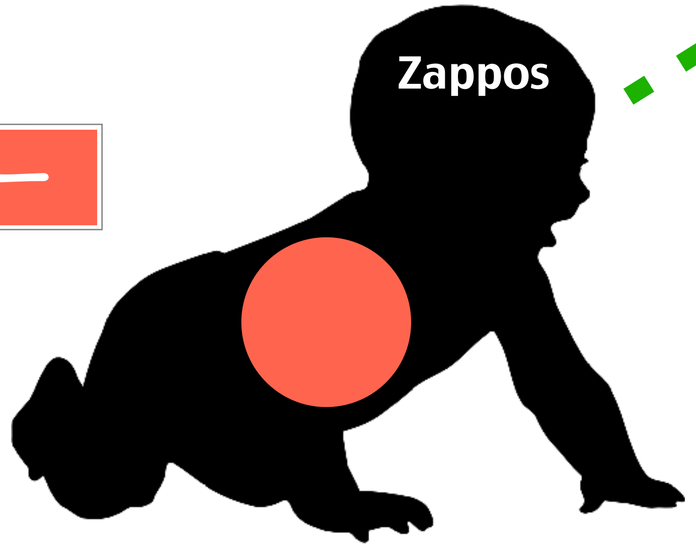
Why	What	How
ミッション	ビジョン	コアバリュー
持続可能な存在意義	組織の理想の未来像	組織としての共有価値観
・何によって世界をより良くするか？ ・持続可能な使命か？ ・事業に独創性があるか？ ・社会のどんな課題や需要に対して、持続的に、どんな価値を創造するか？	・どんな会社、組織になりたいか？ ・独りよがりではなく、三方よしか？ ・社員が実現可能性を感じる未来像か？ ・社員が夢を感じ、ともに歩みたいと心から願う未来像になっているか？	・使命遂行にあたっての独自の価値は？ ・社員の行動を導く内容か？ ・社員を幸せにするか？ ・社員の創造性や協働を促進し、独自の価値創造に繋がる必要十分な内容か？

参考：フィリップ・コトラー著「マーケティング 3.0」

© 2021 T.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



バリュー

ミッション

幸せをお届けする

ビジョン

最高のサービス
カンパニー

© 2021 T.Saito

人が組織のために動くには…

組織が目指すところ、揺るがない信念に共感し
個人と組織の思いをつなぐことが大切である。

© 2021 T.Saito

~~リーダー個人が達成したい戦略目標~~

~~=~~

~~組織の目指すところ~~

（ボスが野望の達成する … 最も原始的な組織の意味）

© 2021 T.Saito

個人の目指すところの総和

＝

組織の目指すところ

（美しい理想だが、大規模な組織では現実的ではない）

© 2021 T.Saito

社員が心から共感する、組織の信念

＝

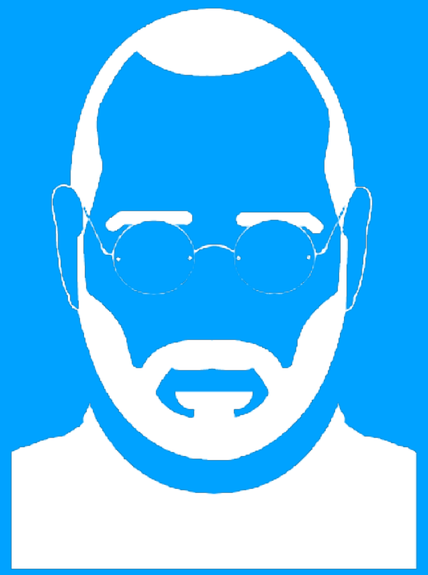
組織の目指すところ

© 2021 T.Saito

社員は組織が持つ「目に見えない何か」に
共感して入社しているのだが
多くの場合、それは**無意識のなか**にある。

リーダーは、そのインサイトを探り出し
組織の目指すところを統合する役割を持つ。

4. 優れたリーダーは北極星をどう伝えるのか？



©2021 Toru Saito

私にとって
マーケティングとは価値観です。

1985/5　Steve Jobs氏、Appleを退社

1996/12　NeXT Software社を買収

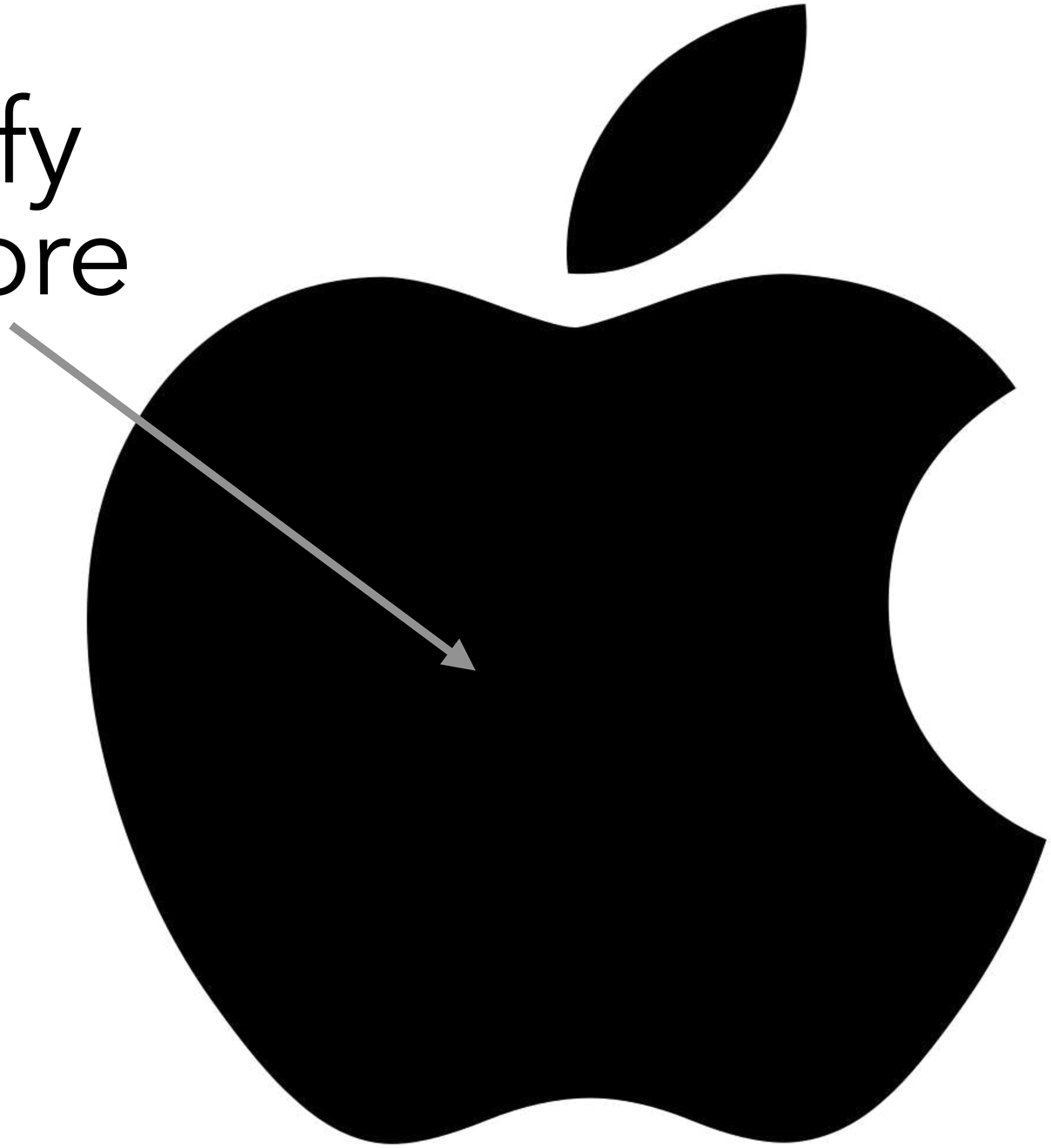
1997/7　Steve Jobs氏が暫定CEOに就任

1997/7　MAC互換機へのライセンス提供を終了

1997/8　Microsoft社と提携

1997/9　Think Defferent キャンペーン開始

Identify your core



©2021 Toru Saito

Our customers want to know

Who is Apple?

(Appleとは何物なのか)

What is it that we stand for?

(我々が寄って立つものはなんだ)

Where do we fit in this world?

(我々はこの世界でどんな役割を果たせるか)

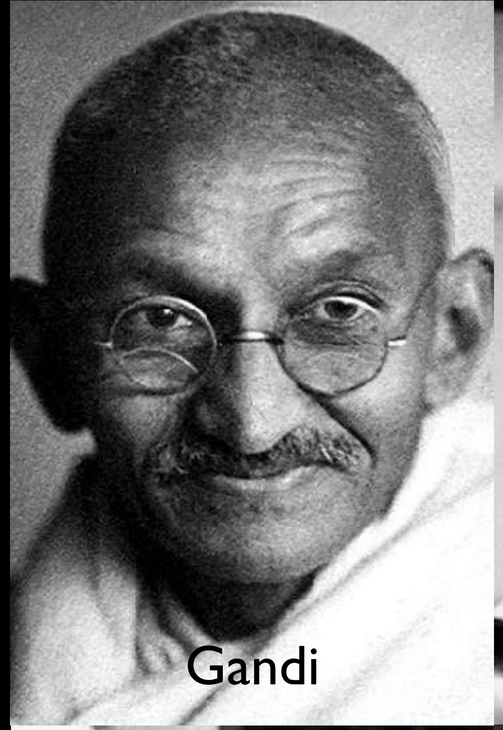
Appleは、コンピュータというただの便利な箱を作っている会社ではないんだ。

Appleとはそれ以上の何かなんだ。

我々が持っている信念、信じている価値とは何か。

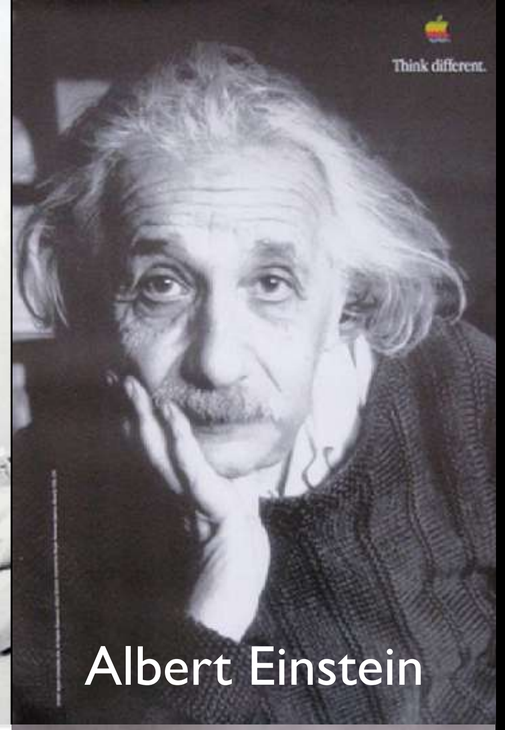
それは、情熱を持った人間は世界を良い方向に変えることができる、そのことを強く信じていることだ。

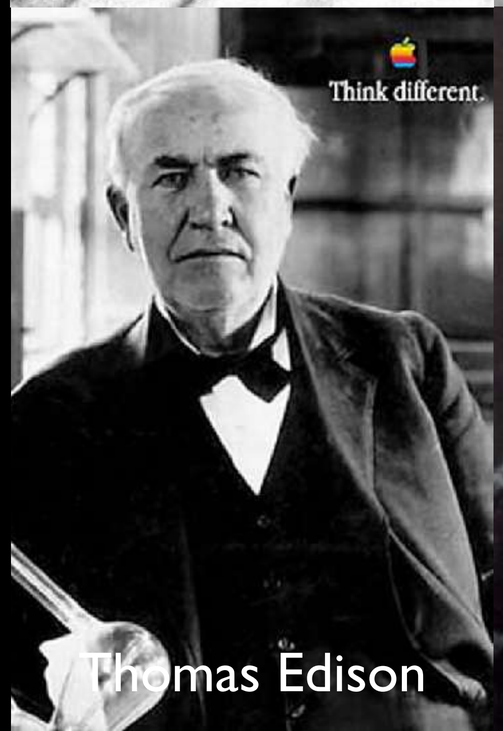
世界はかならず変えられる。そう考えるぐらいクレイジーな人たちが、本当に世界を変えているんだ。


Gandi

Think different.
Bob Dylan

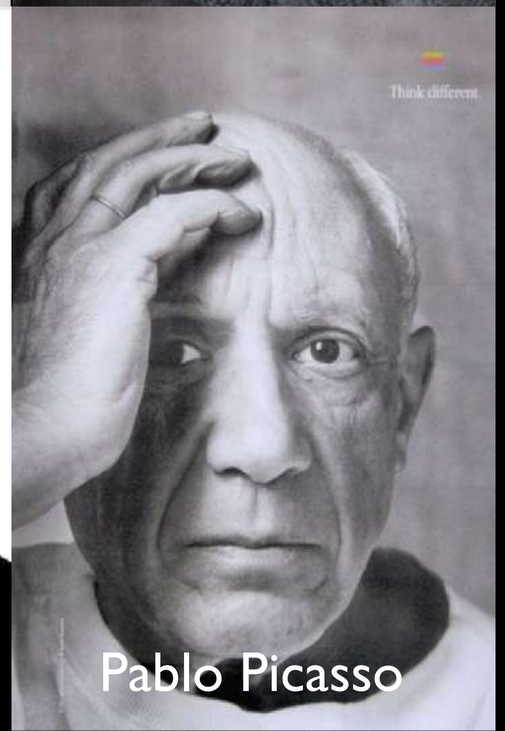
Think different.
John Lennon
Yoko Ono


Think different.
Albert Einstein


Think different.
Thomas Edison

Think different.
Alfred Hitchcock

Think different.
Maria Callas


Think different.
Pablo Picasso

© 2021 T.Saito

倒産寸前だったアップルは
この瞬間から、奇跡の快進撃を始める。

そして、2020年
世界ではじめて時価総額が2兆ドルを超え
世界でもっとも価値の高い企業となる。

© 2021 T.Saito

「意味を共有する技術」講義のまとめ

1. 船を造りたければ、人に木を集めるよう促すかわりに、**海を慕う気持ちを共有**すること。
2. 人々をインスパイアするリーダーにはひとつの共通点がある。**Whyからはじめる**ことだ。
3. 組織も同じ。Whyを忘れた組織は、**誰かを打ち負かすこと**だけが目的になってゆく。
4. 意味を共有すると「**しなくちゃ**」が「**しよう**」「**したい**」に変わってゆく。
5. リーダーとは「**情報と仕事**」を配る人ではない。「**意味と希望**」を伝える人である。
6. ビジネスにおいて大切なのは、**社会における事業の意味**と、**社員にとっての仕事の意味**。
7. **お金視点**では人の心は奮い立たない。**建前と本音の不調和**で、組織は信頼を失ってゆく。
8. **幸せ視点**だと人の心は奮い立つ。**社内外が本音で一貫**し、組織の信頼は深まってゆく。
9. 事業の意味は、**組織における北極星**。ミッション・ビジョン・バリューにある。
10. **ミッション**は組織の存在意義。**ビジョン**は理想の未来像。**バリュー**は共有する価値観。
11. **組織が目指すもの**。**揺るがない信念**。社員も顧客も同じ、人は哲学に共感して動くのだ。
12. リーダーの役割は、人々のインサイトを探索し、**組織の目指すところを統合**することだ。

3

対話の場をつくる技術

©2021 Toru Saito

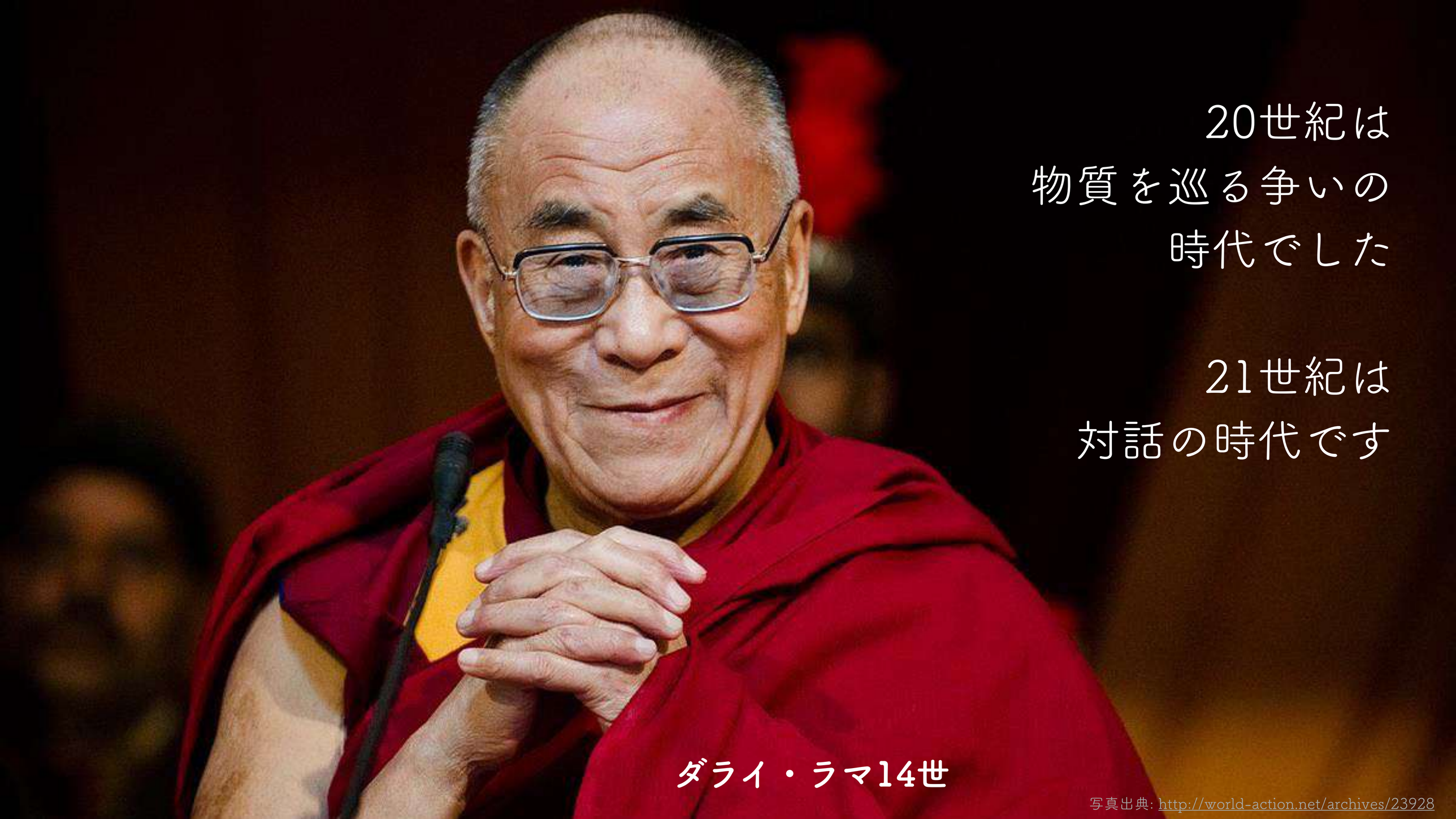
© 2021 T.Saito

「対話の場をつくる技術」はじめの問い

1. なぜ、今、対話が大切なのか？
2. チームづくりで一番大事なことはなに？
3. なぜ、職場では本音の対話ができないの？
4. 心理的に安全の場をつくるには？

1. なぜ、今、対話が大切なのか？

©2021 Toru Saito



写真出典: http://world-action.net/archives/23928

© 2021 T.Saito

ビジネスにおいても同じだろう。
なぜ、いま「対話」が大切なのか？

それは「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。

参考：デビット・ボーム著「ダイヤローグ」

© 2021 T.Saito

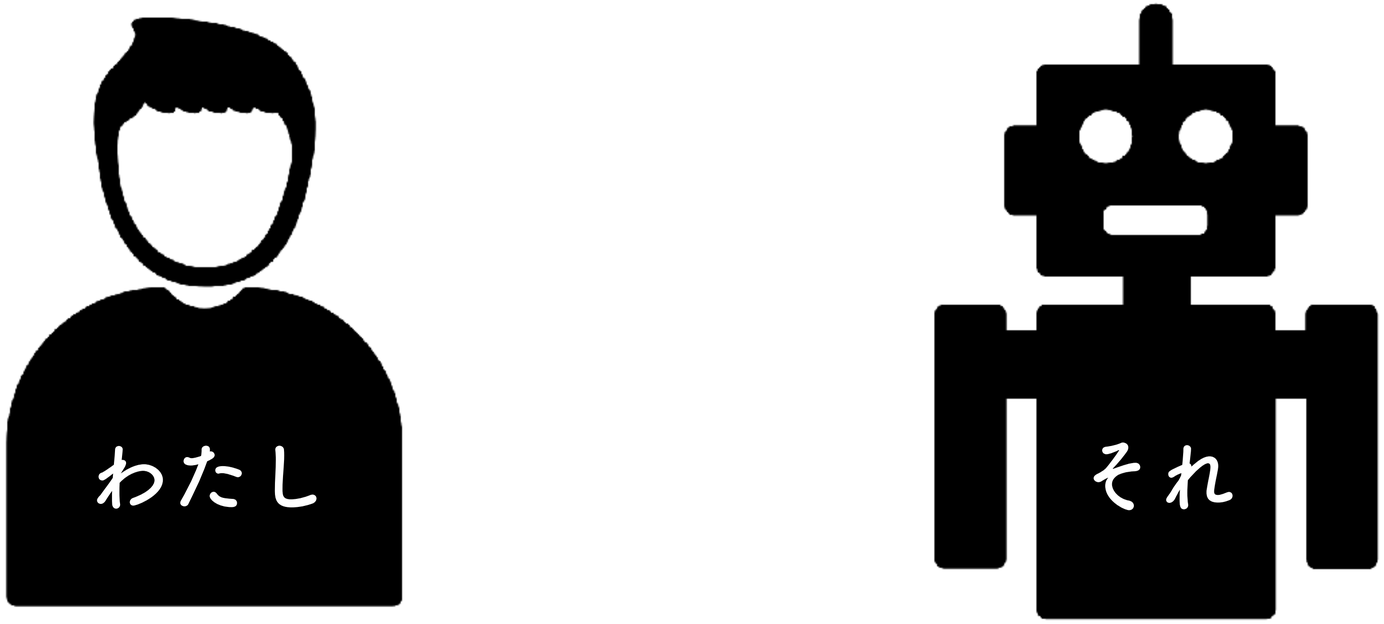
議論（ディスカッション）と 対話（ダイアローグ）

「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

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。

2. チームづくりで一番大事なことはなに？

©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＆エラーによって
メンバーは、ついに「**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。

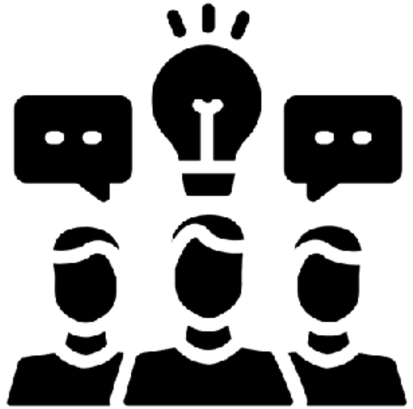
出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

© 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

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。

出典：BIZHINT https://bizhint.jp/keyword/99635（筆者が加筆・修正）

© 2021 T.Saito

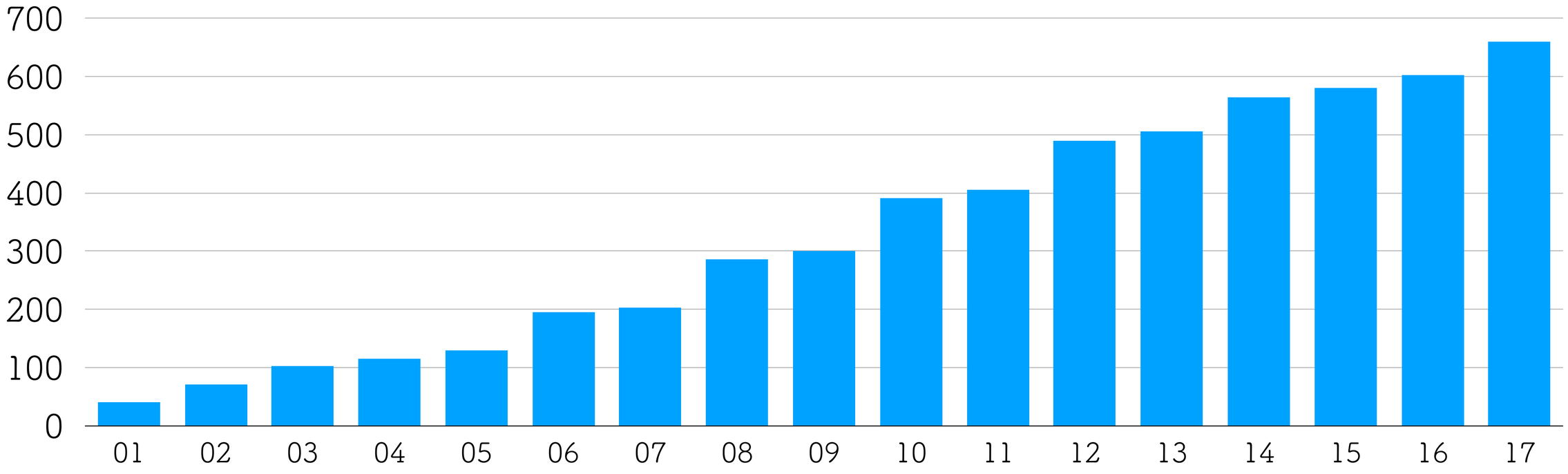
心理的安全性（Psychological Safety）が高いと

- **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

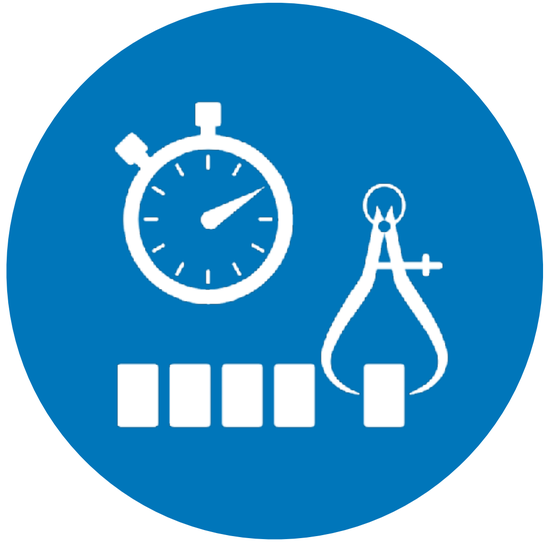
出典：エイミー・・C・エドモンドソン著「恐れのない組織」

© 2021 T.Saito

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

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」が発表されています。

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ます。

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ます。

出典: 石井遼介「心理的安全性のつくりかた」

© 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。

3. なぜ、職場では本音の対話ができないの？

©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。

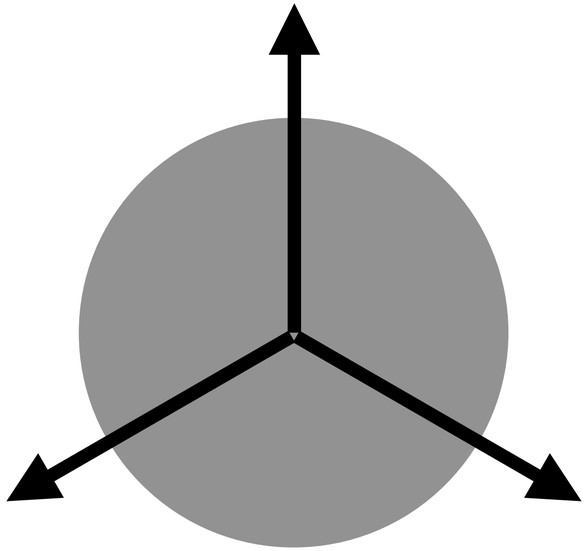
出典：エイミー・C・エドモンドソン著「チームが機能するとはどういうことか」

© 2021 T.Saito

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

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。

4. 心理的に安全な場をつくるには？

©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

4-1. 心から共感する

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「ビジネス的な対人関係」で人を見るのをやめて

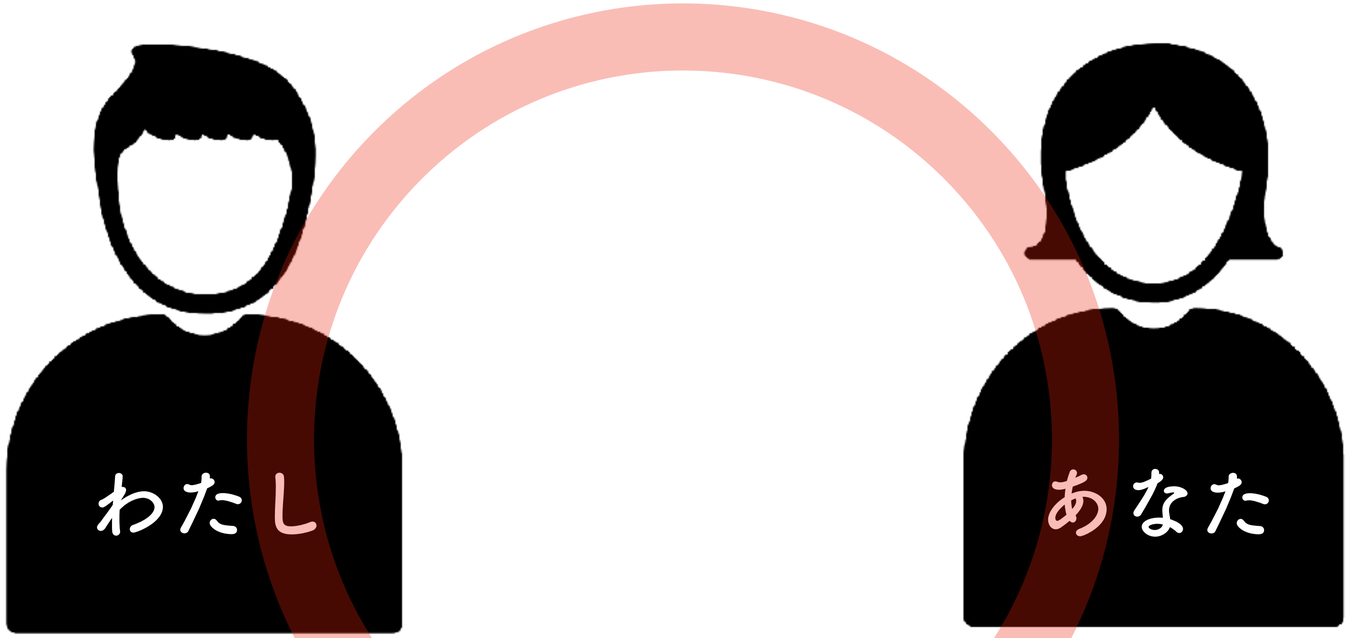
私は人間、相手は道具

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

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」

近年の脳科学、最大の発見とも言われる 「ミラーニューロン」
目の前にいる他者の行動を見て、脳内に鏡のように写し出す神経細胞

© 2021 T.Saito

他者に共鳴し、共感するためのキーは
「**想像力**」である。

自分自身や自分のおかれた状況
そこに関わる**全ての人々にいたわり**を持ち

「**否定的な先入観**」と「**消極的な姿勢**」を取り除こう。

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

4-2. 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

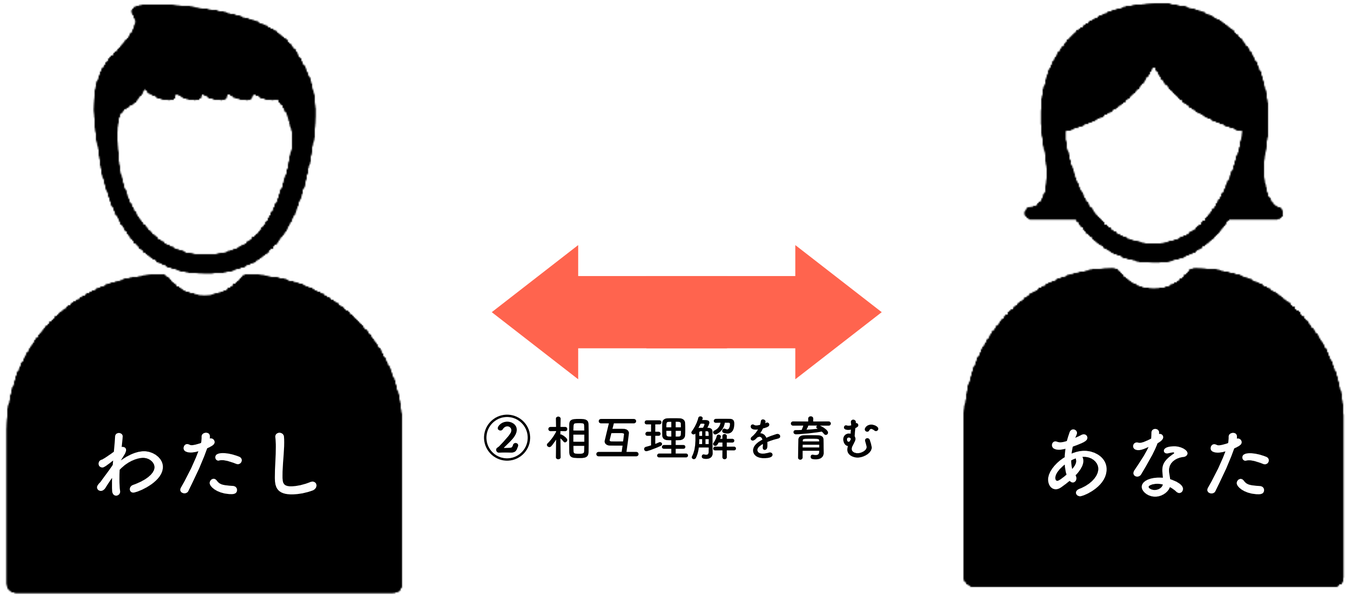
	自分が知っている	自分が知らない
相手は知っている	開放の窓 [open self]	盲点の窓 [blind self]
相手は知らない	秘密の窓 [hidden self]	未知の窓 [unknown self]

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



4-3. 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

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だろう？

© 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

ジョナサンは、**場に安全を提供**していたのだ。

「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**のである。

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。

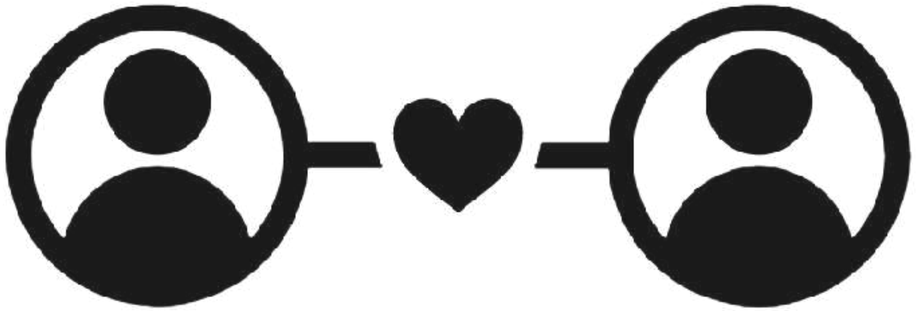
そして、一つのことに注目すれば**チームのパフォーマンスを正確に予測できる法則**を発見した。

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

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

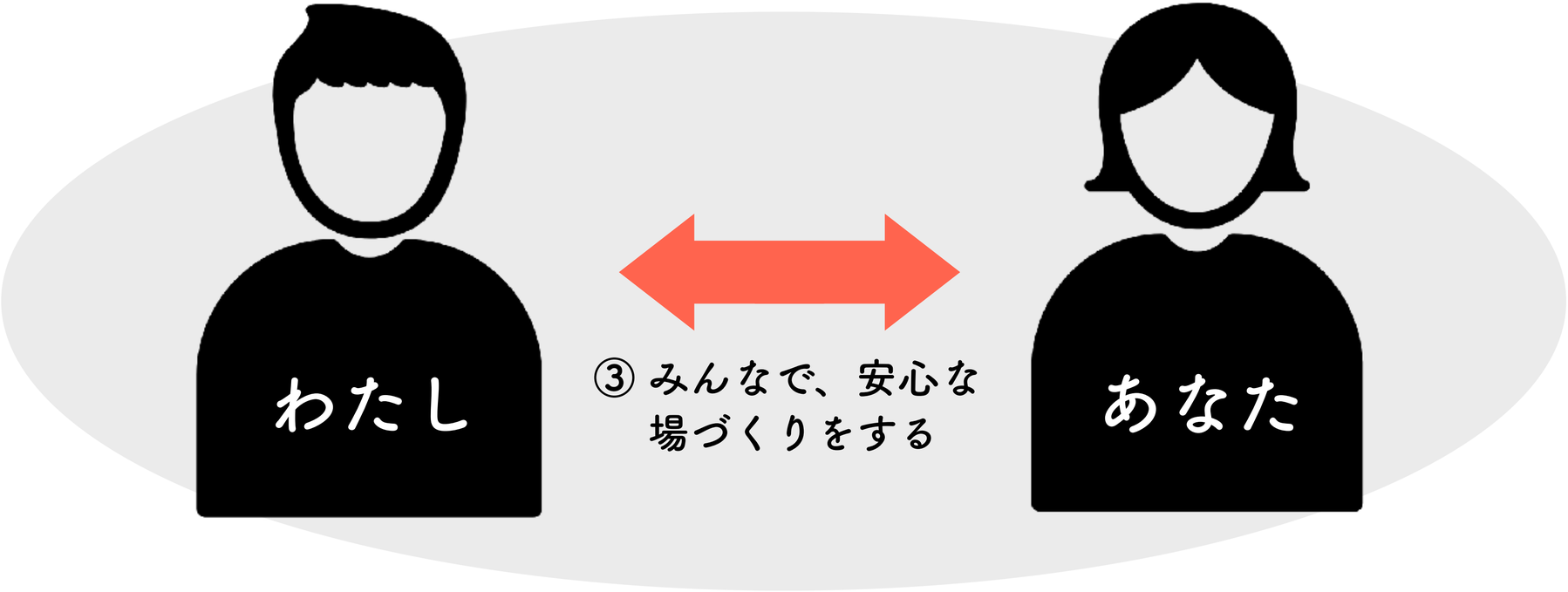
帰属シグナル、３つの特長

(1) **エネルギー**　～ メンバー間の交流を大切に
(2) **個人の尊重**　～ 個々のメンバーを独自の存在として尊重
(3) **未来志向**　～ この関係はこの先も続くことを示唆

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



4-4. 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

このように、職場では
リーダーの無意識の行動が
場の心理的安全性を低くしている。

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

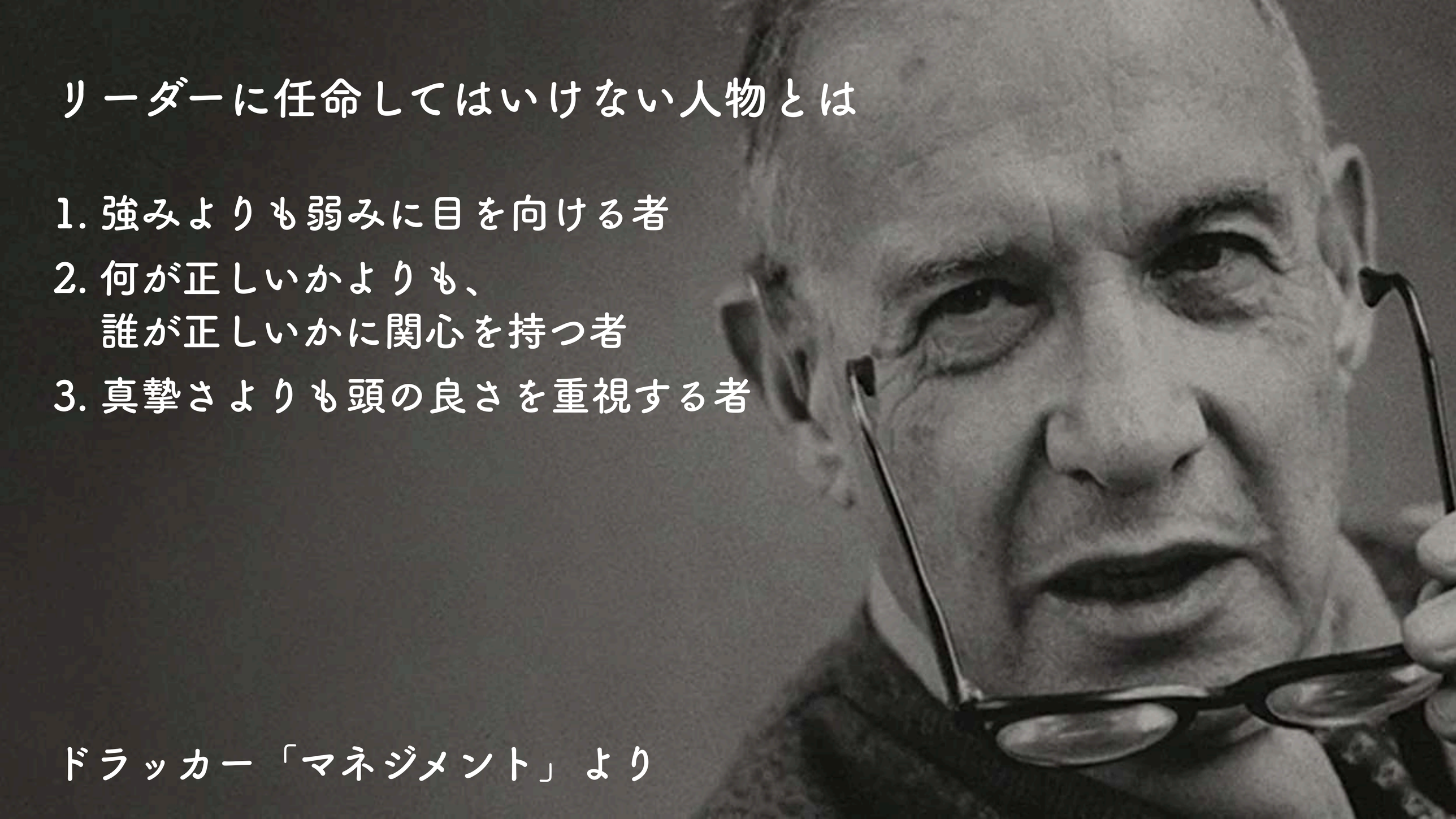
自分の「弱み」を見せる勇気を持つ

「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」



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

© 2021 T.Saito

「対話の場をつくる技術」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。

4

人を動機づける技術

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「人を動機づける技術」はじめの問い

1. どうすれば、人はやる気になるんだろう？
2. 「自分で決めたい気持ち」を満たすには？
3. 「達成したいという気持ち」を満たすには？
4. 「人と支えあいたい気持ち」を満たすには？

1. どうすれば、人はやる気になるんだろう？

©2021 Toru Saito

モチベーションについて信じられていることの大半が、とてもではないが真実とは言えない。やっかいなのは、**動機づけについて、多くの企業が新しい知識に追いついていない**という点だ。

今なお、きわめて多くの組織が、人間の可能性や個人の成果について、**時代遅れで検証されていない、科学というよりほとんど俗信に根ざした仮定**に基づき運営されている。

目先の報奨プランや成果主義に基づく給与体系がその例だ。

「モチベーション3.0」著者
ダニエル・ピンク

参考：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

© 2021 T.Saito

人を動かすためのOS

モチベーション1.0

生理的動機

「食べるために働く」

生存欲求と性的欲求

戦後の焼け野原

モチベーション2.0

外発的動機

「成功報酬のために働く」

報酬と罰

高度成長・バブル期

モチベーション3.0

内発的動機

「働きたいから働く」

自らの意味づけ

社会成熟期

出典：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

© 2021 T.Saito

定型的な手順にしたがう
単純で手続き的な業務には
外発的動機づけ(賞罰)が効果的だが

複雑で創造的な業務や
善意・好奇心からの行動において
外発的動機づけはマイナスに働くことが
実証されている。例えば…

© 2021 T.Saito

いい成果を出したら、報奨金を出す

アンダーマイニング効果

好きで遊んでいたゲームやワークに金銭的な報酬を与えられると、やる気がなくなってしまう現象。デシとリッパーらによる大学生や幼稚園児を対象とした実験などで実証された。

報酬などの**外発的動機づけは「単純なワークには有効」だが、「創造的なワーク」にはマイナスとなる**ことが知られている。人は、自分の行動を自分で決めたいという「自律性」の欲求があり、外発的動機づけによる「他者からの統制感」がやる気を喪失させてしまうのだ。

金銭的な報酬以外に、**罰則、監視、締め切り設定、目標や課題の押し付け、評価の予告、指示命令、競争**に関しても意欲を下げる結果がでている。

© 2021 T.Saito

ルールを破ったら、罰金を課す

社会規範の押し出し効果

善意(社会規範)でおこなっていることに対して**罰則(市場規範)**を導入すると善意の気持ちが消え失せる現象。その後、**罰則を取り消しても、お互いさまの気持ちは元に戻らない**。ニーズィとルスティキーニによる保育園の実験が有名である。

ある保育園では、子どもを迎えに来る保護者の遅刻が悩みのタネで、経営陣はそれに対して罰金を導入した。すると**遅刻する保護者は二倍に増加**してしまった。もともと保護者が持っていた「最善の努力をしよう」という内発的な善意が喪失してしまったのだ。

そこで、保育園は罰金を停止したが、一度失われた善意は復活することはなく、**遅刻者は当初の二倍で定着**してしまった。

© 2021 T.Saito

（参考）人間が関与する仕事は、絶えず創造的になってゆく

	アルゴリズム（外発的動機づけがキー）		ヒューリスティック（内発的動機づけがキー）	
	シンプル	多層的	シンプル	複雑
例えば…	大量計算、単純作業	ホワイトカラー業務	チェス、将棋、囲碁	経営、政治、芸術
問題解決の手法は？	特定の手順で答えを出す	複雑な手順を統合して答えを出す	一定の制約の元で直感的に発見する	制約がない世界で直感的に発見する
正解がある？	ある	ある	ありそう	ない
得意なのは？	コンピュータ、機械	RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）	AI	人間

「ムーアの法則」（半導体の集積率は18か月で2倍）に従い、創造的でない仕事は、加速度的に減ってゆく

© 2021 T.Saito

外発的動機づけ(アメとムチ)、７つの欠陥

- 内発的動機を失わせる
- 正解のない、高度な業務を生産性を落とす
- 創造性をはばむ
- 好ましい言動(善行)への意欲を失わせる
- ごまかしや近道、倫理に反する行為を助長させる
- 依存性がある（なしでは働かなくなる）
- 短絡的思考、短期的思考を助長する

出典：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

© 2021 T.Saito

「動機づけ」という視点から考えても
行動を統制できる時代は、すでに過ぎ去った。

これから
ますます「**内発的な動機づけ**」が
重要になることは間違いないだろう。

© 2021 T.Saito

内発的な動機の根源にある、人間の基本的な心理的欲求

以下の３つの心理的欲求が満たされたとき、人間には強い内発的な動機が生まれる。リーダーの役割は、この心理的欲求を深く理解し、適切な環境をつくることで協働の意欲を生み、価値を生みだすことである。

- **自律性**　自分自身で選択して行動したい
- **有能感**　自分が有能であると感じたい
- **関係性**　人と理解しあい、支えあっていると感じたい

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

自律性・有能感・関係性
これらの心理的欲求をどう満たして
内発的な動機を高めればいいのか？

ひとつずつ、考えてみよう。

2.「自分で決めたい気持ち」を満たすには？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「自律性」とはなにか？

人間は、自らの行動を「外的な要因」によって強制されるのではなく、**自分自身で選択したと感じたい**という「**自律性**」**あるいは**「**自己決定**」**の心理的欲求**を持っている。

したがって、締め切りの設定、目標の押し付け、監視、評価など、人の行動を統制するための手法は、自律性を喪失させ、熱意や興味を失う原因となってしまう。

ただし人間は「完全なる自由」を求めているわけではない。特定の課題を遂行するよう求められた場合でも、**実現方法に対する自由裁量**が許されていれば、自律性を奪われた人間よりも、その活動により熱心に取り組み、その活動自体を楽しむのである。

ポイントは「**意味のある選択**」にある。人間は自ら選択することによって**自身の行動に意味づけ**し、納得して活動に取り組むことができる。そして**人間として尊重されていると感じ**、それがさらなる内発的動機づけとなるのだ。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

（参考）ジャムの実験 ～ 選択の自由度と売上は比例しない

コロンビア大学シーナ・アイエンガー教授は、スーパーのジャム売り場で実験を行った。試食コーナーのジャムの種類を、数時間おきに24種類と6種類に変えて、顧客の購買行動に与える影響を調べるというものだ。

24種類では買い物客の60%が、6種類では40%が試食したが、売上で見ると、24種類では3%、6種類では30%と、**選択肢が少ないほうが遥かに購入率が高かった**のである。

これが有名な「**ジャムの実験**」だ。この結果から、アイエンガー教授は、人間がストレスなく選択できる選択肢の数は **7±2（マジックナンバー）** ではないかと考えた。

実際にP&Gなどは、この実験をもとに選択肢を減らして売上を増加させた。Amazonのロングテール手法など、選択肢の多さで成功する例もあり、一律に考えるのは危険だが、「**選択の自由度が高まるほど、人間は満足するわけではない**」ことが検証されたのだ。

参考: シーナ・アイエンガー著「選択の科学」

© 2021 T.Saito

しかし、現実の世界では、成果をあげるために
「自律性」を奪うシステムを導入することが多い。
それはなぜだろう？

© 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

そう言っても、教えなくてはいけない。

人に「知識を伝える」ということと
人の「自律性を大切する」ということ

どうバランスを取ればいいのだろう？

© 2021 T.Saito

自律性をうむティーチングとコーチング ～ 最適な選択がキー

「コーチング」
傾聴・質問・共創
相手が持つ答えを引き出す

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：答えを教える

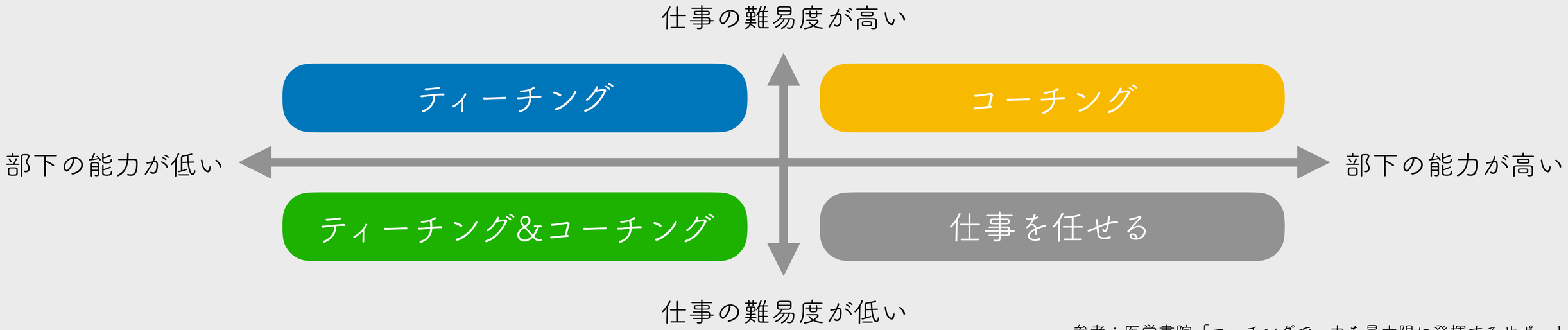
部下
生徒

上司
先生

コーチング：答えを引き出す

「ティーチング」
指導・指示・命令
私が持つ答えを教える

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）



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」

© 2021 T.Saito

人々の自律性を大切にしながら
社会をよりよい方向に導く技術として
「ナッジ」という行動経済学の手法が
注目されている。

© 2021 T.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

© 2021 T.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？

© 2021 T.Saito

Nudge

超ちっちゃなハエの絵で、清掃費が８割減

© 2021 T.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。

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

3.「達成したいという気持ち」を満たすには？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「有能感」とはなにか？

「有能感（コンピテンス）」とは「**おかれた環境と効果的に関わり、有能でありたい**」という強烈な気持ちであり、これは人間の心理的欲求である。

ある大手新聞社に、伝説的な整理部記者(リライトマン)がいた。彼はその仕事がとても得意でやりがいも感じていたため、他の仕事には全く興味がなく。夜遅くまでの残業も少し苦ではなかった。

会社は彼の才能を高く評価しており、より高給の編集主任に抜擢しようとしたが、彼はその昇進話を断った。彼にとってリライトは天職であり、**一流の成果を成し遂げることによって得られる達成感**こそ、彼の生きがいであると感じていたからだ。

有能感は、**自分自身の考えで活動できるとき**(自律性)、そして、**それが最適の挑戦となるとき**にもたらされる。ここでは「**最適な挑戦**」と言うのがキーワードとなる。

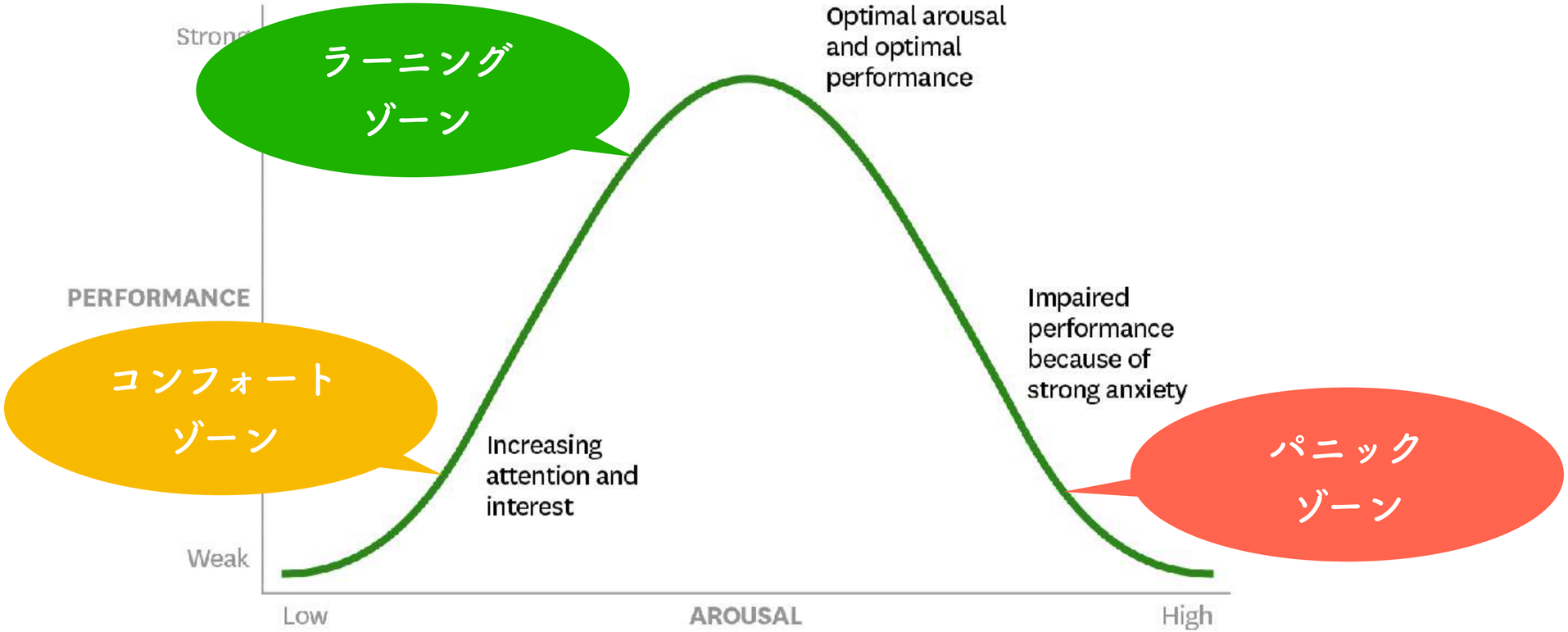
参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

私たちが「**持続的に成長する**」ためには
「**適度な不安を感じる最適な課題**」に
定期的にチャレンジする必要がある。

© 2021 T.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。

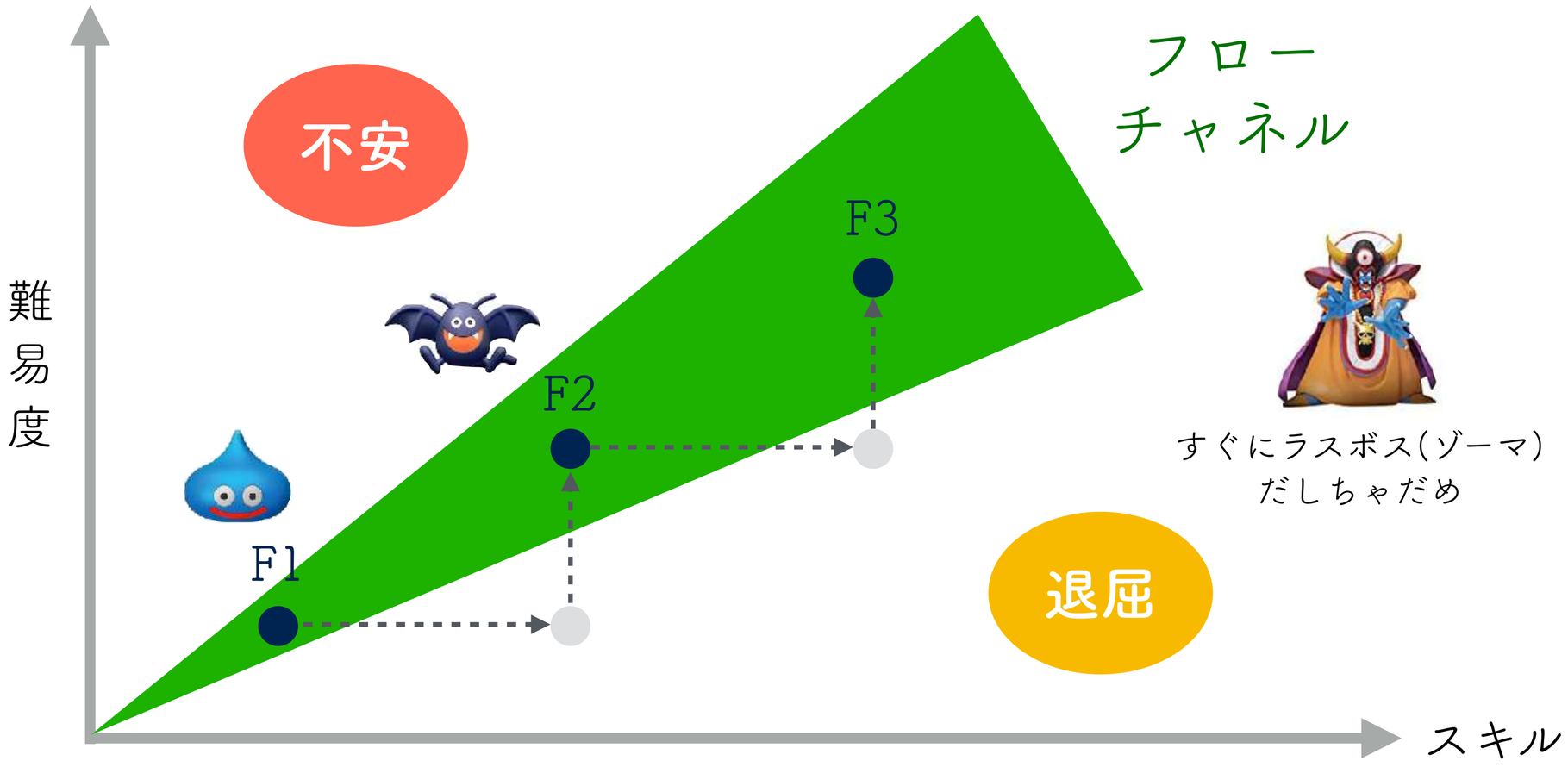
© 2021 T.Saito

「フロー体験」

今、取り組んでいることに集中し、完全に没頭している精神状態。
ゾーン、ピーク・エクスペリエンス、無我の境地とも言われる。

© 2021 T.Saito

ワークに対する最適な課題 ～ フローチャネル



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

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

© 2021 T.Saito

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

「フロー状態」が生み出される条件

① ワーク
自分のレベルに最適な目標と課題を持つ

② 自分自身
完全に統制できている感覚がある

③ チーム
成果に対する迅速なフィードバックがある

④ 環境
集中を妨げる環境的外乱が遮断されている

参考: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

© 2021 T.Saito

「**フロー体験**」とは
自分自身の「**心理的エネルギー**」が
今に完全集中している状態である。

自己意識などが表出してしまうと
そのフロー状態は解けてしまう。

参考: 久賀谷亮著「最高の休息法」

© 2021 T.Saito

(参考)「心理的エネルギー」と「心理的エントロピー」

人間の脳は、**毎秒126ビット**しか処理できない。人の話を理解するためには毎秒40ビットの情報を処理しなければならず、このことは**我々の意識に限界がある**ことを示している。

例えば、テレビを見ているときには、注意集中、能力の使用、思考の明晰さ、有能感覚がいずれも最低水準でしかないとの報告があるが、これは当然のことだろう。日常的にどのような情報を取り入れるかで、**生活の内容と質**は決まってしまうのだ。

我々は、**自分の「心理的エネルギー」をどのように投射するか**によって、**自分自身を作り上げていく動物**なのだ。また、**苦痛・恐れ・激怒・不安・嫉妬**といった気持ちは、意識に対して負の影響を与えるものであり、これらの「**心理的エントロピー(無秩序)**」は我々が物事に注意を向ける自由を拘束し、意識を望ましくない対象にねじまげてしまう。

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

© 2021 T.Saito

個人単位ではなく、チーム全体が
「**フロー状態**」に没入するには …

© 2021 T.Saito

チームにおけるフロー状態「グループフロー」に入るためには

1. **適切な目標**： 明確だが、多様な解釈を生む自由度の高い目標
2. **深い傾聴**： 自分が聴き取ったことに対して純粋に反応する
3. **完全な集中**： 現在の活動とそれ意外の活動を切り離す境界線を引く
4. **自主性**： 柔軟性を持ちながらも、自分がすべてを管理している感覚を持つ
5. **エゴの融合**： 自分のエゴを抑え、グループ全員と協調する
6. **全員が同等**： すべての参加者が同等な役割を担う
7. **適度な親密さ**： 馴れ合いにならない程度の親密さを持ち、文化を共有する
8. **気楽なコミュニケーション**： インフォーマルな会話を大切にする
9. **先へ先への推進力**： 意見を共有し、即興的に対応しながら前に進める
10. **失敗のリスクを共有**： 失敗へのリスクや恐怖感を推進力として利用する

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

4.「人と支えあいたい気持ち」を満たすには？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「関係性」とはなにか？

人間は、**自律的で、有能でありながら、他者とも結びついていたい**と願っている。これが「**関係性への欲求**」である。 それは「人を愛し、愛されたいという気持ち」であり「人を思いやり、思いやりを受けたいと願う気持ち」である。

人はしばしば「自律性の欲求」と「関係性の欲求」は両立しないと考える。他の人たちと良い関係を保つためには、自律性をあきらめなくなければいけないという考え方だ。しかし、それは単に**人間に対する見方が誤っている**だけである。

心理学者のカール・ロジャーズは「完全に機能する人間」について述べている。彼によれば、そのような人は「自分自身に近づいていくプロセスに完全に没頭しており、かつそれによって、自分が健全で現実的な社会性を持っていることに気づく」としている。

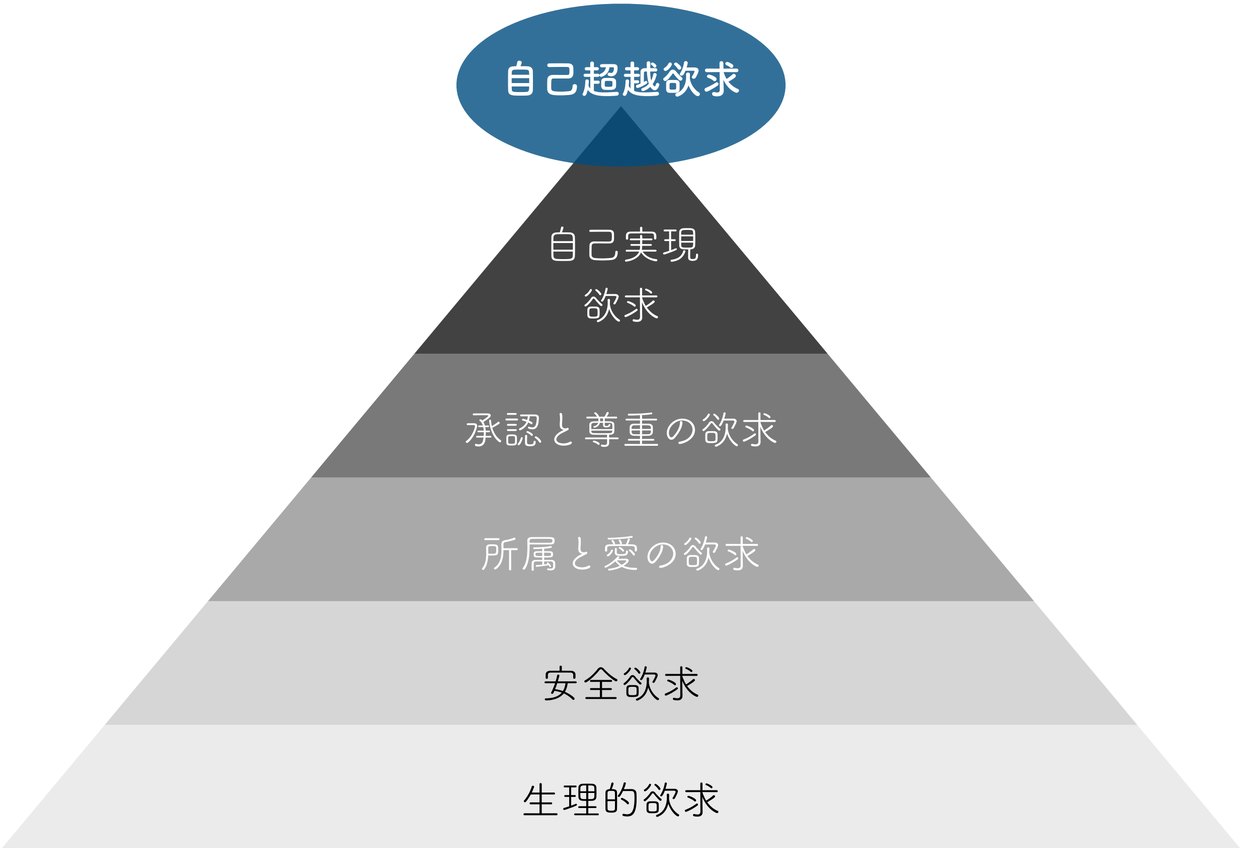
これはマズローが、著書「完全なる人間」において示した、第六の欲求「自己超越欲求」とも近い考え方だろう。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

（参考）マズローが提唱した「自己超越欲求」

マズローは晩年、5段階の欲求階層の上にもう一つの段階があると発表した。それが自己超越欲求（コミュニティ発展欲求）である。彼の研究によると、このレベルに達する人は２％ほどである。



参考: アブラハム・マズロー著「完全なる人間」

© 2021 T.Saito

３つの心理的欲求は、同時に満たすことができる。

これらの欲求がすべて満たされるのが「**意味のある人生**」である。

© 2021 T.Saito

自律性と関係性を
ともに満たす上で大切なのは
社会規範の「内在化」である。

© 2021 T.Saito

(参考)「しなくちゃ」から「したい」に変わるステップ

	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

参考：エドワード・デシ著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

ここで
「取り入れ」と「統合」について
少し深堀りしてみよう。

© 2021 T.Saito

ふたつの異なる内在化 ～「取り入れ」と「統合」

他者とつながりを持ち、他者と関わりあうために、― すなわち「**関係性の欲求**」を**満足**させるために ― 子供たちは周囲に順応しようとする。彼らは、**身近な集団や社会の価値を受け入れようとする傾向を、生まれながらにして持っている**のだ。

社会における「規範の内在化」には「**取り入れ**」と「**統合**」という異なるタイプがある。「取り入れ」とは「**意味を理解せず、丸ごと飲み込むこと**」、「統合」とは「**意味をよく理解して、消化すること**」である。

「取り入れによる内在化」は、いわば「**外部から発せられた心の中に響く声**」であり、命令である。 そのために融通のきかない厳格なルールの運用につながっていく。

一方で「統合された内在化」の場合、それは「**自身の内なる声**」となり、社会に共感される行動や相互交渉ができるようになる。

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

「取り入れられた規範」は
統合された「真の自己」の一部ではなく
融通のきかない**「厳格な要求・考え方・評価」**として居座り続け
やがては**「いつわりの自己」**の基盤となってしまう。

「取り込み」のプロセスは「規範の内在化」を妨げるだけでなく
さらに重要な**「真の自己の発達」**をも妨げてしまうのだ。

参考：エドワード・デシ著「人を伸ばす力」

© 2021 T.Saito

この「関係性」を高めるためには
「**意味を共有する技術**」と「**対話の場をつくる技術**」が
重要であり、これらは相互に深く関連している。

ここでは、それに加えて
関係性を高める鍵となる「**役割と目標**」について
考えてみよう。

© 2021 T.Saito

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

役割・計画・目標のシェア

仕事における相互信頼

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

© 2021 T.Saito

チームと個人の
「役割・計画・目標」を明確にして
「相互信頼」を醸成すること。

そうすると「帰属意識」が生まれ
チームに一体感が生まれてくる。

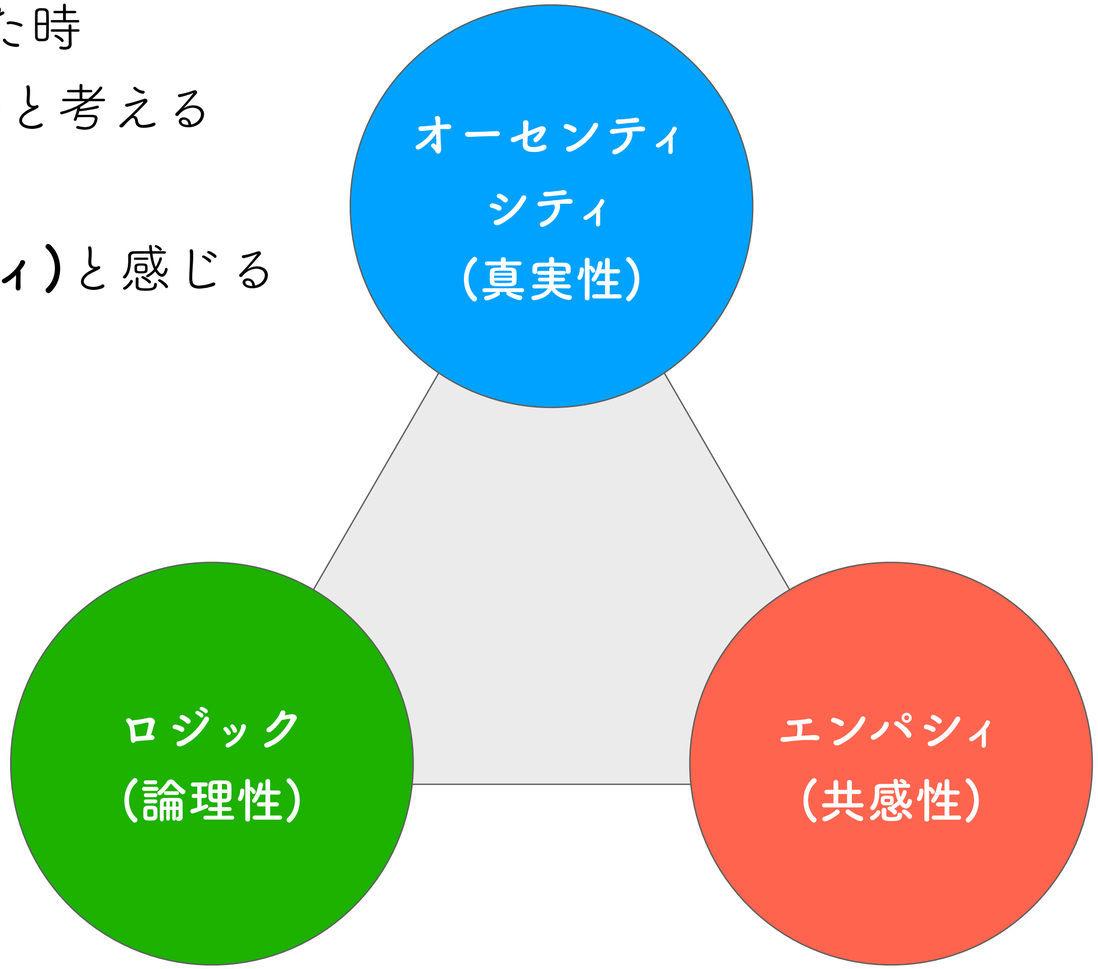
© 2021 T.Saito

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
- **シンパシィ**
  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

ただし「役割・計画・目標」を自己目的化しないこと

「役割・計画・目標」は、手段であって目的ではない。それらを「取り入れ」して自己目的化してしまうと「学習する組織」から「管理する組織」に変質してゆく。

ここを維持する

	× 自由放任の組織	○ 学習する組織	△ 管理する組織
役割	役割なし。自由に担当する 問題が起きても、自発性に任せる	役割を決め、進捗を共有する 問題が起きたら、全員で助けあう	役割を決め、進捗を共有する 問題が起きたら、責任を明確にする
計画	計画なし。自由に仕事する	自発的に計画を立て、共有する 走りながら、計画を最適化する	計画を立て、共有する 計画を遵守することが目的となる
目標	目標なし。自由に仕事する	自発的に目標を立て、共有する ギャップは、学びの機会と捉える	目標を立て、共有する 目標を達成することが目的となる

© 2021 T.Saito

「計画や目標」は「最高の今」をつくるための道具である

大切な今、この瞬間を
「未来の目標、ある瞬間のため」と思うと
「しなくちゃ」が増えて、パフォーマンスが落ちてしまう。

「未来のための今」ではなく「今のための計画」ととらえ
その上で「今、この瞬間」に集中すると
「したい」に気持ちが切り替わり、パフォーマンスがアップする。

「未来を思考する」ことは大切だけど
思考を未来に残さず「今にもどす」くせをつけると
持続的な成長と、持続的な幸せが得られます。

© 2021 T.Saito

では「現実と目標とのギャップ」を
どうとらえればいいのだろう？

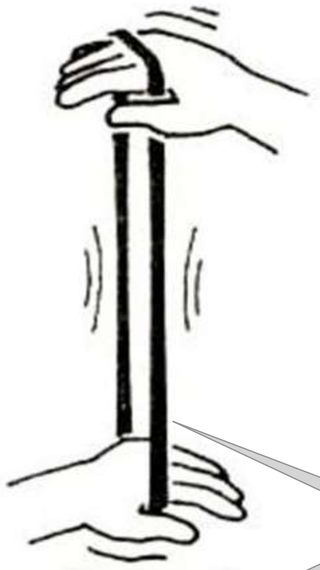
© 2021 T.Saito

「目標と現実とのギャップ」をクリエイティブに捉える

伸び代が見つかった！

現実を正しく理解して
行動し、経験から学習する
理想のビジョンに近づく

ビジョン



現実

現実とビジョンのギャップが
一人ひとりの推進力になる

クリエイティブ
テンション
（創造的緊張）

エモーショナル
テンション
（感情的緊張）

ギャップや結果に落胆し
不安や自己否定となる
ビジョンが変質してゆく

私はなにをやってもだめ…

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

© 2021 T.Saito

「人を動機づける技術」講義のまとめ

1. **動機づけ**については、今なお、多くの組織が、非科学的な俗信に基づいて運営している。
2. **賞罰**は定型的な仕事には有効だが創造的な仕事には逆効果。多くの弊害を生んでしまう。
3. 人間の持つ心理的欲求「**自律性・有能感・関係性**」が、**内発的動機**づけのキーとなる。
4. **自律性**とは「**行動を自ら選択したい**」という気持ち。完全なる自由への欲求ではない。
5. 教え方のキーは**コーチング**。傾聴によって「相手が持つ答え」を引き出す技術である。
6. 本人の自律性を大切にしながら、さりげなく導く手法を、行動経済学では**ナッジ**と呼ぶ。
7. **有能感**とは「**おかれた環境と効果的に関わり、有能でありたい**」という気持ちのこと。
8. 有能感を感じるには「**適度な不安を感じる最適な課題**」へのチャレンジがキーとなる。
9. 自分の「**心理的エネルギー**」を今に完全集中させると、無我夢中な状態「**フロー**」に入る。
10. **関係性**とは「**人を思いやり、思いやりを受けたい**」と願う気持ちのこと。
11. **自律性と関係性は両立**する。社会規範も「**意味が内在化**」すれば自律的な感覚を持てる。
12. **役割・計画・目標**を共有しながら協働すると、自律性と関係性が両立し、**一体感**がでる。

5

問題を解決する技術

©2021 Toru Saito

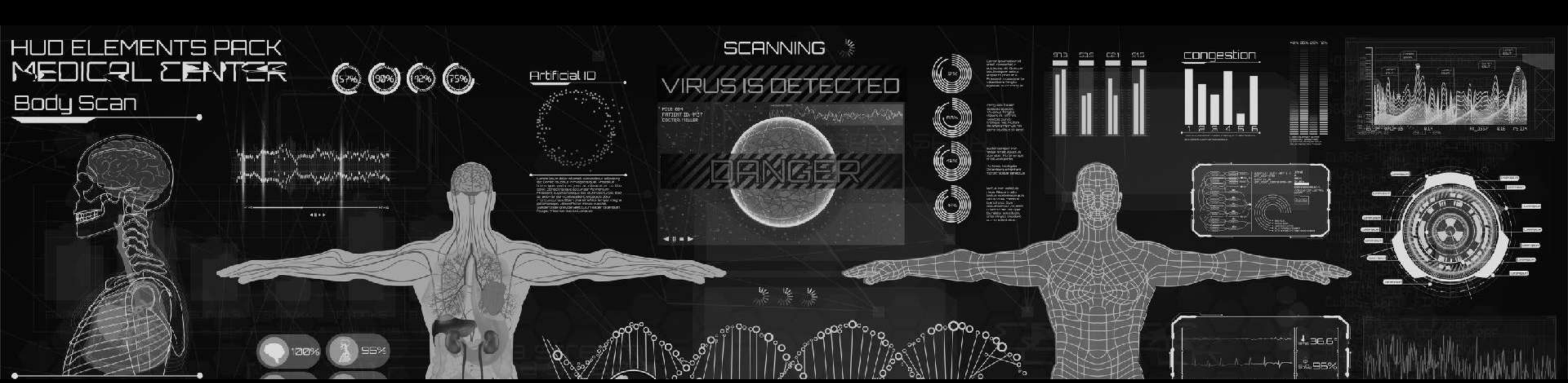
© 2021 T.Saito

「問題を解決する技術」はじめの問い

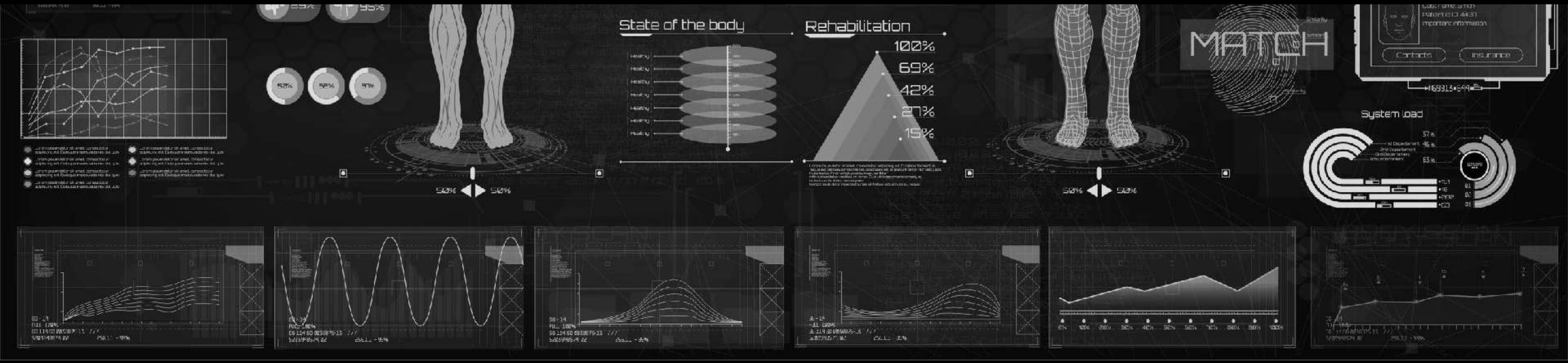
1. 問題をどう発見し、どうアクションするか？
2. 対人関係の問題を、どのように解決すか？
3. 組織特有の問題を、どのように解決するか？
4. 経験から得た知識を、組織でどう共有するか？

1. 問題をどう発見し、どうアクションするか？

©2021 Toru Saito



人体は、広い宇宙の中で、最も複雑で巧妙なものかも知れない



© 2021 T.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。

出典：ブライアン・ロバートソン著「ホラクラシー」

© 2021 T.Saito

わたしたちの人体のごとく
問題がおきたら、すぐに発見し、解決する。

どうしたら、そんな仕組みをつくれるだろう？

変化する現実に
適応し続けるには、明らかに
新しい経営の方法が必要だ。

「学習する組織」著者
ピーター・M・センゲ

© 2021 T.Saito

「問題の発見」は
「失敗から学習する文化」づくりから

© 2021 T.Saito

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 バッドニュースが即時にシェアされる仕組みをつくる
② 失敗がおきた場合、責任の所在ではなく、真因を探求する
③ 失敗は「学習と成長の機会」であることを常に共有する

© 2021 T.Saito

(参考) 問題発生を学習の機会と捉える、チームdotの情報共有

dot学びの部屋 (slack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。例えば〇〇とかね。あと〇〇の事業化だけど、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。それと〇〇さんとのコラボを新規事業にしたい！

まゆみ　さっき〇〇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

© 2021 T.Saito

「問題に対するアクション」は
「走りながら考える文化」づくりから

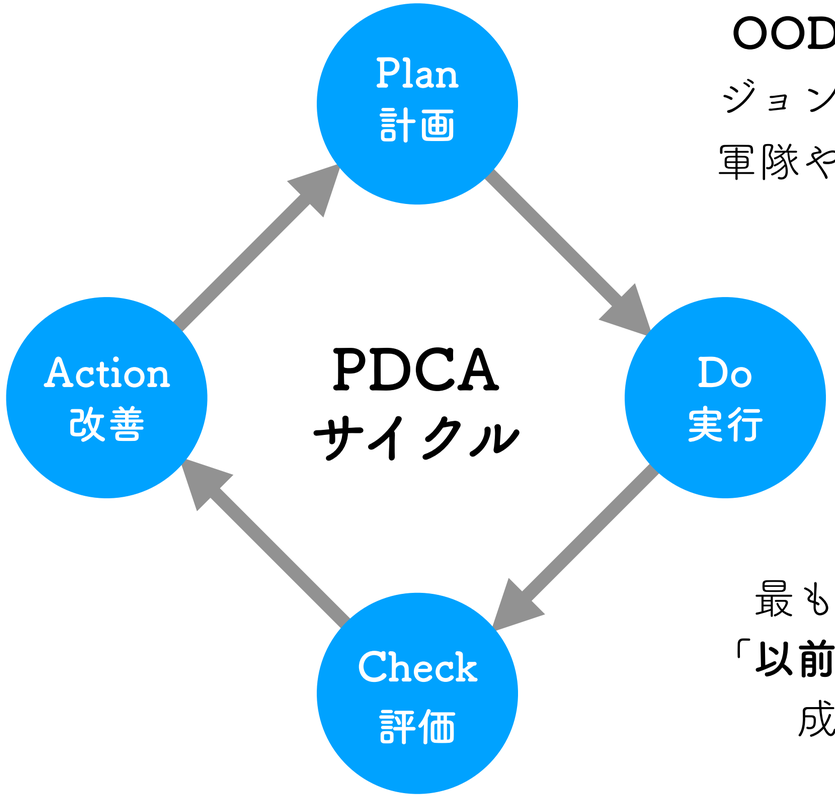
© 2021 T.Saito

問題発生時に「**上司とルール**」を頼って思考停止せず
「**自ら考え、助けあい、貢献し、学ぶ**」ように動くこと。
そのためには「学習する文化」づくりが最重要である。

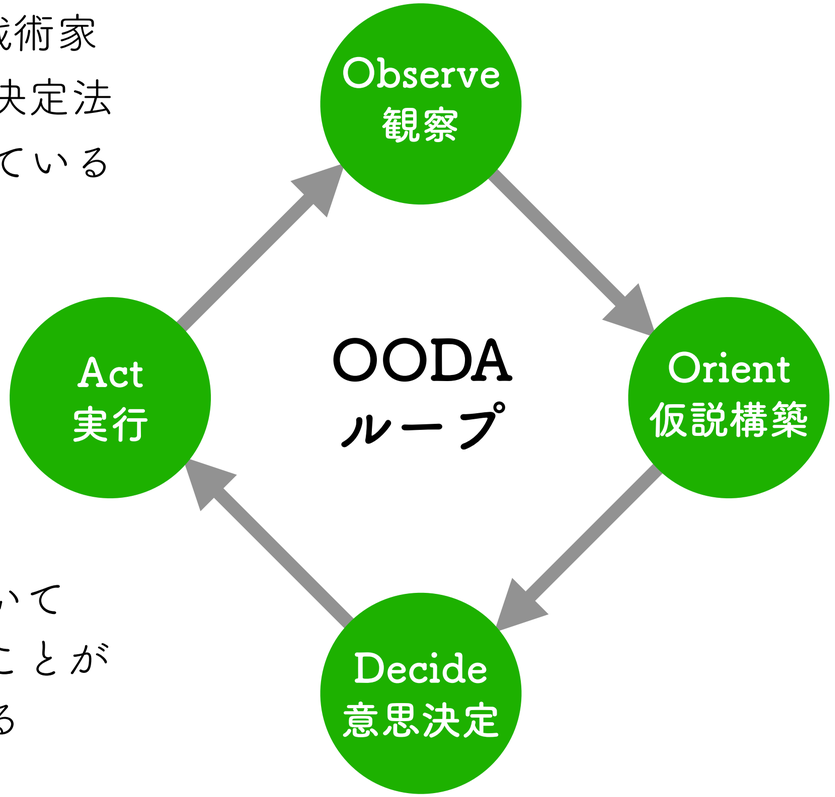
① 現場に権限を移譲し、最新情報や知見を共有する
② 問題がおきた場合、自ら考え、助けあう習慣をつける
③ 問題は「学習と成長の機会」であることを常に共有する

© 2021 T.Saito

(参考) OODAループ ～ VUCAな環境で意思決定するメソッド



OODAループは、米国の航空戦術家
ジョン・ボイドが発案した意思決定法
軍隊や組織で多くの成果を上げている



最も重要な「**仮説構築**」において
「**以前の判断の誤り**」に気づくことが
成否を分けるポイントである

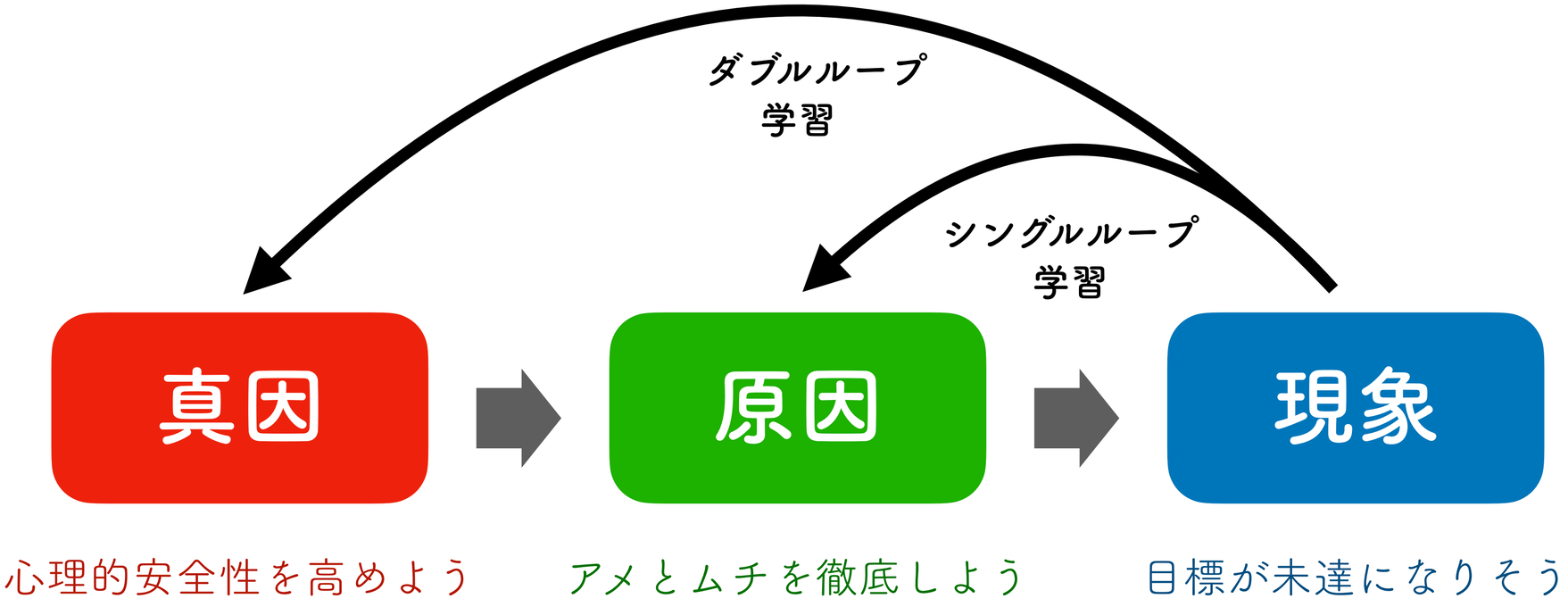
決められた工程の中で、発生した課題を
解決し、生産性を高めるフレームワーク

常に変化する状況で、最善の判断を行い
即座に問題を解決するフレームワーク

参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」

© 2021 T.Saito

問題の真因を発見するための「ダブルループ学習」がキー



米国組織心理学者クリス・アージリスとドナルド・ショーンが提唱した「組織学習」の概念。
「**シングルループ学習**」とは、過去の学習や体験を通じて得た知識に基づく問題解決と学習のこと。
「**ダブルループ学習**」とは、**目的や前提そのもの**を疑い、それも含めた軌道修正を行う学習のこと。

© 2021 T.Saito

VUCAフレームワークと問題解決手法

状況を知っているか？

既知 ←→ 未知

行動の結果を予測できるか？

予測可能 ↕ 予測不能

変動（Volatile） 状況不安定、期間不明、対応の知識がある ロジカル思考　クリティカル思考	**複雑（Complex）** 多くの要因が相互依存、一定の情報があり予測可能 システム思考
不確実（Uncertain） 状況の因果関係は明確、対応効果の変動がありうる 仮説思考	**曖昧（Ambiguous）** 因果関係が全く不明、先例もなく方策がわからない OODAループ

参考：チェット・リチャーズ著「OODA LOOP」

© 2021 T.Saito

それぞれの問題解決手法については
「参考資料」をご覧ください。
ここでは、もうひとつの問題の分類法を提示します。

© 2021 T.Saito

問題には２つの種類がある

1. 技術的問題 … 既存の方法で解決できる問題（正解のある問題）

高度な専門知識、組織内の既存の構造、手続き、実行方法によって解決できる。中にはかなり複雑な技術的問題もあるが、過去の知識や経験を組み合わせることで対応できる。「正解のある問題」とも表現される。

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）

人々の優先事項、信念、習慣、忠誠心を変えなければ対処できないような、関係性の中で生じる難しい問題。適用課題は、発見を導くような高度な専門性だけでは解決できない。過去の成功体験から凝り固まった手法を排除し、失うことを許容し、成功するための力を生み出さなければ前には進められない。「正解のない問題」とも表現される。

参考：ロナルド・A・ハイフェッツ他著「最前線のリーダーシップ」

© 2021 T.Saito

この章では、人間関係が絡むために
難易度が高い「適用課題」にフォーカスして
① 対人関係の課題 ／ ② チームの課題
について、解決方法を考えてみよう。

参考：ロナルド・A・ハイフェッツ他著「最難関のリーダーシップ」

2. 対人関係の問題を、どのように解決するか？

©2021 Toru Saito

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

対話による問題解決、ゴードンメソッドの考え方

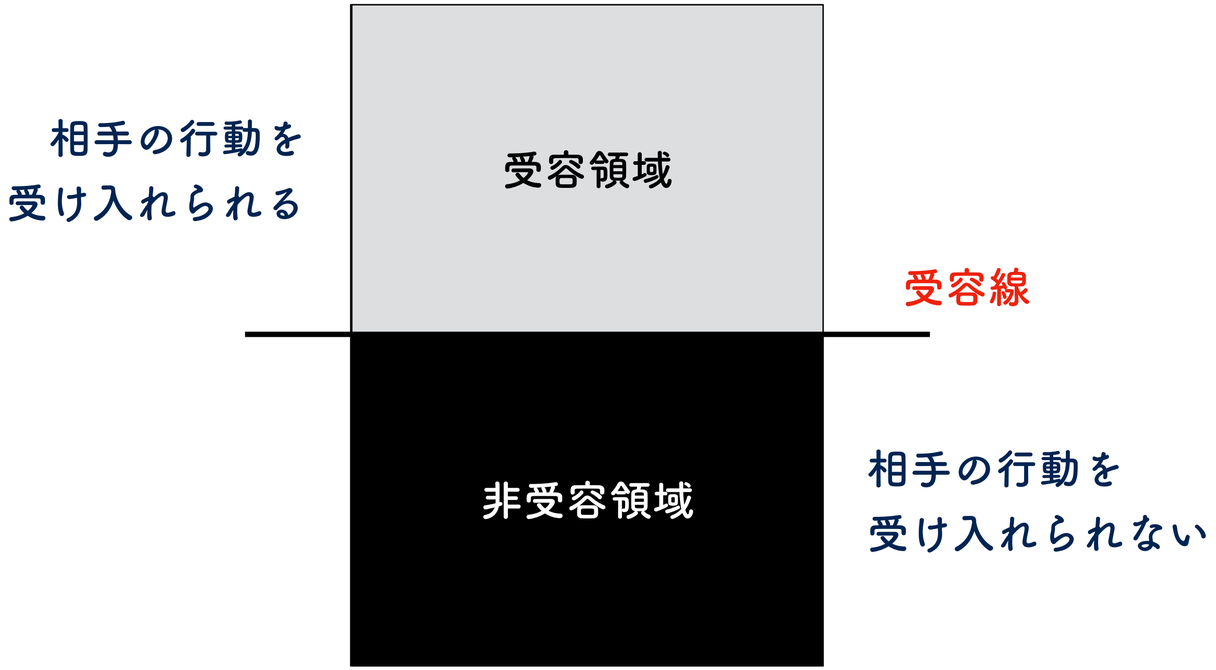
私は「あなたが欲求を満足させる権利」を尊重します。
同時に「私自身の欲求を満足させる権利」も尊重します。
だから「私たち双方に受け入れられる解決策」を
いつも探すようにしましょう。
あなたの欲求は満たされ、私のそれも満たされるでしょう。
負けのないノーサイドです。私もあなたも勝つのです。

トマス・ゴードン博士

(注) hint 対話の技術は「ゴードンメソッド」を核に「コーチング」「ハーバード流交渉術」を組みあわせた独自メソッドです。

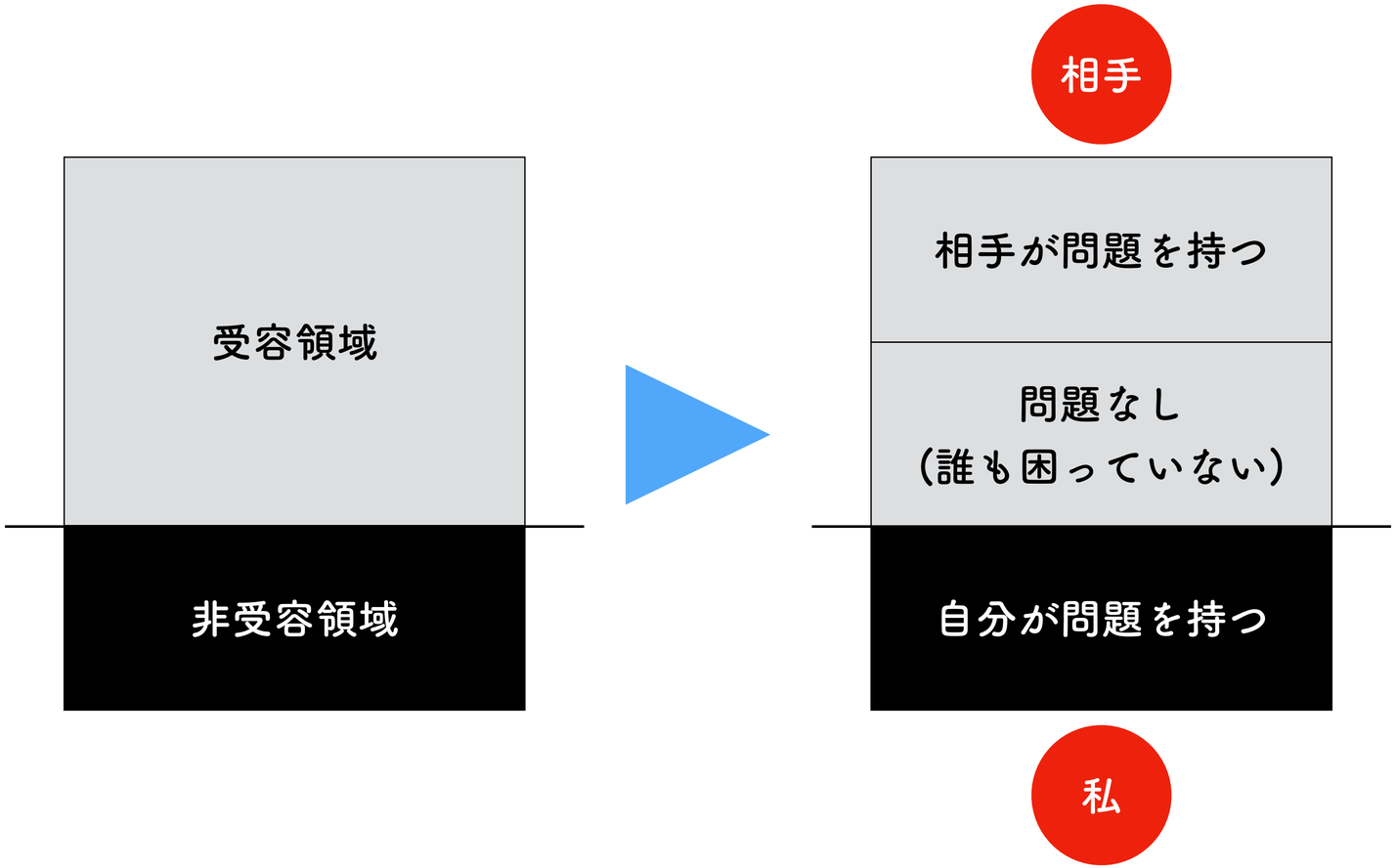
© 2021 T.Saito

1.「行動の四角形」を考える



© 2021 T.Saito

2. 問題の「所有者」は誰かを考える



© 2021 T.Saito

「相手」が問題を持ってるときには どうすればいいの？

© 2021 T.Saito

悩みの主

「この職場は私にはあわない。
退職しようか、どうしようか」

あなた(主人公)は、他部門の若手社員から相談を受けました。何か深い悩みがあり、退職するかどうかを考えるまでになっているようです。まだ他社を探しているわけではないようですが、このままではいずれ社を離れてしまうかもしれません。

© 2021 T.Saito

あなたなら、若手社員と
どんな会話をしますか？

© 2021 T.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 「今、やめるのは転職に不利になると思うよ。もう少しがんばった方がいいよ」
3. 説教 「まずは社会人として一人前になること。文句はそれからだよ」
4. 助言 「私の知りあいの人事部の人に相談することをすすめるな」
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 「どこの会社も一緒だよ。そんなことで悩んでたらきりがないよ」
7. 侮辱 「その仕事はじめて半年だよね。まだ退職考えるのは早いんじゃない」
8. 分析 「コミュニケーションの仕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。応援してるからもうちょっとがんばってみようよ」
10. 尋問 「それはひどいよね。その問題のやつはどんな風に言ってんだよ」
11. 賞賛 「まだ若いのに意志をはっきり持って仕事してるのは立派なことだと思うよ」
12. 逃避 「まあ、気持ちはよくわかるよ。とりあえず飲みにいこうか」

「お決まりの12の型」は「双方に問題がない時」には良いのですが、「相手が問題を持っている時」に使うと相手が反発したり、守りに走ったり、相手の自尊心が傷ついて、両者の関係が悪化する可能性が高いのです。

© 2021 T.Saito

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

相手が問題を持つケース

① 問題を取り上げず

② 能動的に傾聴し

③ 未来の質問をする

©2021 Toru Saito

① 問題を取り上げず

② 能動的に傾聴し

③ 未来の質問をする

「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。

① 問題を取り上げず　② 能動的に傾聴し　③ 未来の質問をする

「能動的な傾聴」

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、耳を傾け続ける。

① 問題を取り上げず

② 能動的に傾聴し

③ 未来の質問をする

「未来の質問」

自分のペースで問題を話すことで、相手の感情が整理されてきたら
「大切にしたいことはなんだろう？」「そのためにどうしたい？」
と未来に向けた質問で、心の中にある解決策への気づきをうながす。

© 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

（参考）コーチング ～ GROWモデルについて

ステップ1　G：**Goal**（目標・欲しい結果）
ステップ2　R：**Reality Check**（現実の確認）
ステップ3　O：**Options**（選択肢）
ステップ4　W：**Will**（意志）

ステップ１：目標・欲しい結果

・いつまでにどのような結果を手にしたいですか？
・どのような状態になると達成したと判断できますか？
・ゴールは、どこで、誰と達成していますか？
・ゴールを達成することで何を得られますか？

ステップ２：現実の確認

・ゴールに向けて何を行い、どんな成果を得ていますか？
・成果を止めているものはありますか？

ステップ３：選択肢

・現状とゴールの差異を埋めるために何が必要ですか？
・ゴールを達成するために何が課題になりますか？
・いつ、誰の、どのような協力が必要ですか？

ステップ４：意志

・ゴールを達成したい気持ちはありますか？
・いつまでに、どのような行動を起こしますか？
・はじめの一歩として何を行いますか？

参考：「NLPプロフェッショナルコーチ」

© 2021 T.Saito

ゴードン・メソッド ～ 相手が問題を持つ

若手「先輩、わたし、今いろいろ悩んでて、退職まで考えてるんです」
私　「そうか、それは大変だね。会社をやめたくなるようなことがあったんだ」
若手「はい。実は課長との関係がうまくいってなくて。まともにクチも聞いてくれないんです」
私　「そうなんだ。上司とのコミュニケーションで悩んでるんだね。それはつらいね」
若手「そうなんです。この会社のことは好きなんですけど。まあ、課長もいろいろ大変みたいですが」
私　「そういう風に感じることが何かあった？彼って赴任したばかりだよね」
若手「はい。部長にすごいプレッシャーかけられたみたいで。目の色が変わっちゃってて」
私　「そうなんだ。君の部は業績が芳しくなくて、いろいろ大変だっていうのは聞いたことあるね」
若手「私だけじゃなく課全体が暗いのはそのせいですね。課長はそれを一人で溜め込んでたのかな」
私　「彼は責任感強いからね。溜め込んでるのかもね。なにかチカラになれそうなこととかある？」
若手「私、貢献できそうなことがひとつあります。明日、課長に提案してみよう。話はそれからですね」

© 2021 T.Saito

「自分」が問題を持ってるときには どうすればいいの？

© 2021 T.Saito

悩みの主

「自分の部門に配属された新入社員と
うまくコミュニケーションできない」

あなたは、ある新入社員とチームを組むことになりましたが、コミュニケーションがうまくいきません。言われたことはするけど、反応が薄くて、何を考えてるのかがわからない。お酒も飲まないし、仲間感覚になるにはどうすればいいんでしょう。

© 2021 T.Saito

あなたなら、若手社員と
どんな会話をしますか？

自分が問題を持つケース

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

©2021 Toru 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。
「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や思い を伝えよう。

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。

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

「第三案の共創」

無理にどちらかの案を通すのではなく、相互に理解しあうこと。

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。

© 2021 T.Saito

(参考) ハーバード流交渉術 ～ 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、その視点にたってメリットを考える。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である。交渉者の感情の多くは、5つの基本的な利益からくる。

① 自分の事は自分でコントロールしたいという「**自律性**」
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**」

参考：ロジャー・フィッシャー他著「ハーバード流交渉術」

© 2021 T.Saito

ゴードン・メソッド ～ 自分が問題を持つ

私　「ちょっとお話ししていいかな。実はね、すこし悩んでることがあるんだ」
若手「(不安そうな顔で) なにかありましたか？」
私　「うまく君とコミュニケーションができてないような気がして。世代のギャップかもと思って」
若手「そう感じていらっしゃったんですか。すいません」
私　「いや、僕の問題かなと思って悩んでたんだ。何かコミュニケーションで困ってたりすることある？」
若手「実はあります。私、まだ仕事の言葉もよくわからなくて、迷惑かけてるなって不安でいっぱいで」
私　「そうだったんだ。わからないことがあれば、なんでも言ってくれればよかったのに」
若手「みなさん、とても忙しそうで、わずらわせちゃいけないと。家で勉強してるんですがまだ不十分で」
私　「これからなんでも気軽に聞いてね。よく考えたら、僕も新人のころ全然わからなくて困ってたな」
若手「なんか、私のことで悩ませちゃってごめんなさい。これからちゃんと聞くようにします」
私　「話しやすい場もつくるの大切だね。朝一かお昼で、短くてもそういう時間をつくろうか」

出典：https://www.pinterest.jp/pin/480407485242504643/

3. 組織特有の問題を、どのように解決するか？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

組織進化の過程で起きる問題は、必ずしも悪いことではない

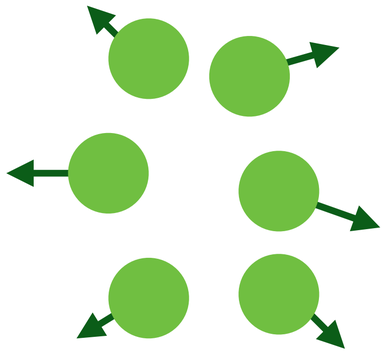
タックマンモデル（組織進化のステップ）

形成期 Forming
チームが形成される

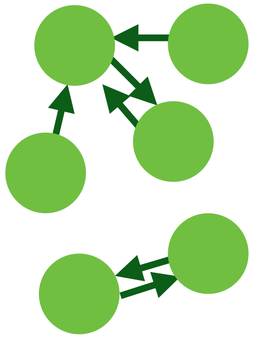
混乱期 Storming
メンバー間に対立が起こる

統一期 Norming
共通の規範が形成される

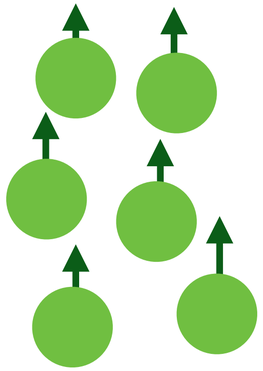
機能期 Performing
チームとして成果がでる



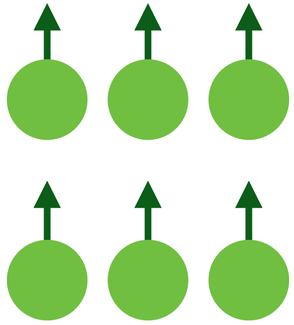
メンバーがまだお互いのことを知らない。チーム共通の目標も定まっていない状態



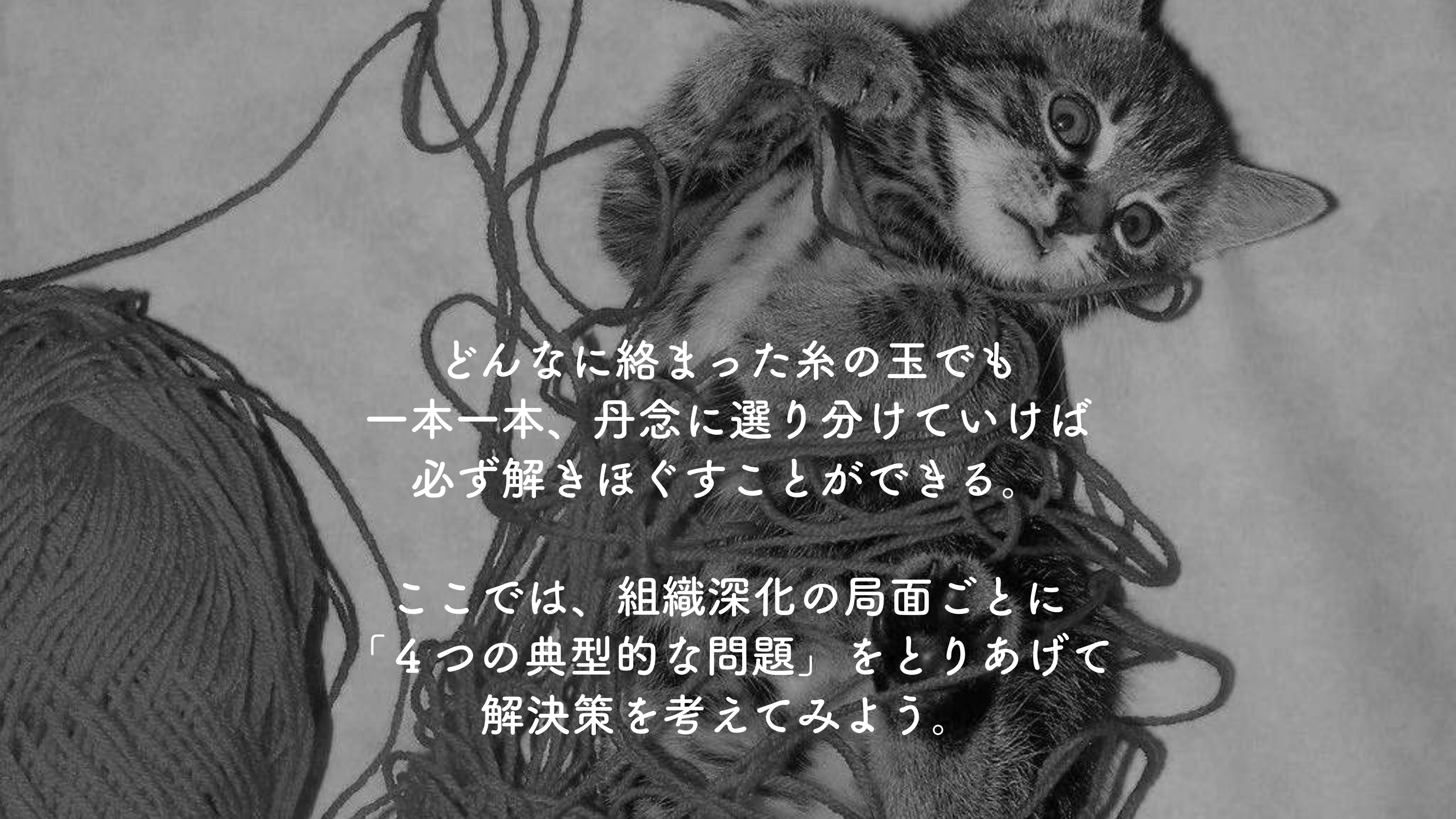
チーム目標や価値観の違い人間関係、業務の進め方に関して対立が生まれる状態



チームの目標、業務の進め方各メンバーの役割が統一され全員に共有されている状態



チームに結束力や連動性が生まれ相互サポートする意識や行動も生まれ、きちんと成果がでる状態



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る。

ここでは、組織深化の局面ごとに
「４つの典型的な問題」をとりあげて
解決策を考えてみよう。

© 2021 T.Saito

[形成期の悩み]

一体感を持って踏み出したいのに、**みんな様子見**で…

© 2021 T.Saito

すごい会議
短期間で会社が劇的に変わる！
大橋禅太郎 [Zentaro Ohashi]
すごい！効き目。
ユダヤ人、ハワード・ゴールドマンが開発した
「すごい会議」のやり方はこんな会社で採用されている
ヤフー！、アップル、アクセンチュア、Hewlett-Packard、
アメリカン・エキスプレス、モルガン・スタンレー、
エイボン、プレイボーイ、パラマウント・テクノロジー、
ワーナー・コミュニケーション、P&G、
NEC、ディズニー・レコード……
すぐに使える「すごい会議」手順書付き！

© 2021 T.Saito

ファシリテーター不要、最初の一歩を踏み出せる「すごい会議」

「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
「△△までに〇〇を
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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

© 2021 T.Saito

ステップ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

・製品を開発するためのミニマムな資金を得られる目処がついた
・限定版だがプロトタイプができ、一定の評価が得られた
・キーとなるメンバーが集まり、組織ができた

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

© 2021 T.Saito

ステップ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

- どのようにすれば必要な資金を得られるだろうか？
- どのようにすれば製品が売れるか？
- どのようにすれば製品のプランがつくれるか？

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

© 2021 T.Saito

ステップ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

・まだお互いのことを深く知らず、様子見が続いている
・形式的な役割しか決まっておらず、あまり機能していない
・お互いに専門分野があり、リーダーシップが発揮されていない

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

© 2021 T.Saito

ステップ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

〇月〇日までに、新製品を二社に採用され、顧客評価でSをいただく

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

© 2021 T.Saito

ステップ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」

© 2021 T.Saito

ステップ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？」
全員で考えて、アクションプランにまとめる

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	顧客満足度S	ジェニファー	2000/04/30		-10	顧客からのアンケート評価

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

© 2021 T.Saito

［混乱期の悩み］

考え方の違いで、**組織内で対立**が起きてしまい…

© 2021 T.Saito

具体と抽象 ～ 議論がかみあわない本質とはなにか？

このような問題で議論が噛み合わず、硬直状態になってしまうことはありませんか？

「顧客の言うことを聞いていてもいいものは生まれない」
「顧客の声が新製品開発の出発点である」

「リーダーたるもの言うことがブレてはいけない」
「リーダーは臨機応変に対応すべし」

「長年の伝統は守るべし」
「変化しないものは生き残れない」

これらの対立の本質は「抽象度のレベル差」にあるのです。

参考：細谷功著「具体と抽象」

© 2021 T.Saito

具体と抽象 ～ 議論がかみあわない本質とはなにか？

顧客の意見が新製品開発の出発点である

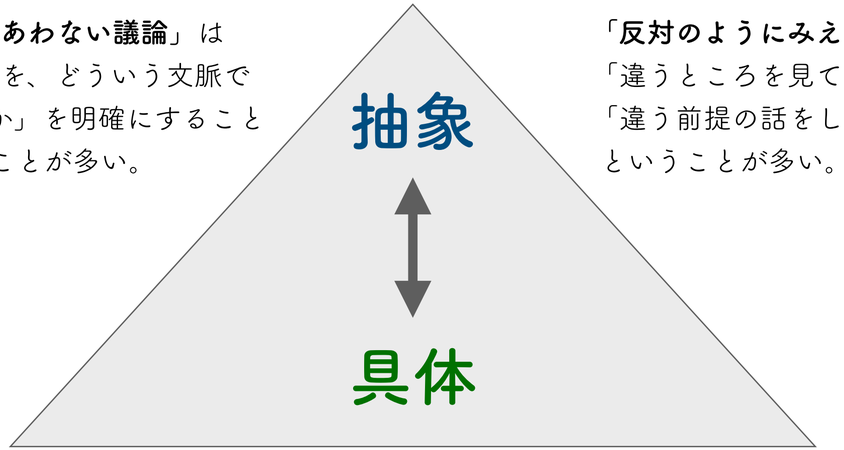
顧客からクレームや要望は、現製品を改善するための宝箱である。**作り手には想像つかない多様な環境**の中で、 それぞれの場面にあった**最適な改善方法**を教えてくれる。**現製品の改善の最高の道標**である。

顧客の意見からいいものは生まれない。

顧客の声をそのまま反映するスタイルでは、**本質的問題を解決する革新的な新製品**は生まれない。だが見方を変えると、**顧客の心の声を先読み**し、**抽象度の高いレベルで顧客の声を反映した結果**と言える。

「開発部は顧客の声を聞かない」「営業部は新製品開発をわかっていない」などという感情的な対立の背景には「**抽象度のレベル差**」がある。「**顧客のために価値を生みだしたい**」という思いは共通しており「**話せばわかりあえる同志**」なのである。

「**永遠にかみあわない議論**」は「どのレベルを、どういう文脈で話しているか」を明確にすることで解決することが多い。



「**反対のようにみえる意見**」も「違うところを見ていただけ」「違う前提の話をしていただけ」ということが多い。

抽象	具体
目に見えない	目にみえる
「実体」と乖離	「実体」と直結
まとめて対応	個別対応
解釈の自由度が高い	解釈の自由度が低い
応用がきく	応用がきかない
学者の世界	実務家の世界

参考：細谷功著「具体と抽象」

© 2021 T.Saito

逆転のリフレーミング ～ 視点を変えて、会議をする

① 全員で、**ある立場になりきって**、その視点で話し合ってみる
経営者視点と現場視点 / 開発視点と営業視点 / 自社視点と競合視点

② 全員で、**具体と抽象のレベルを変化させて**、話し合ってみる
個別に具体的な視点で / 本質を抽象化した視点で

③ 全員で、**ポジティブ思考とネガティブ思考になって**、話し合ってみる
徹底したポジティブ思考で / 徹底したネガティブ思考で

④ 全員で、**今起きている問題の文脈を変えて**、話し合ってみる
変革期と安定期 / 起業期と成熟期 / 小規模組織と大規模組織

双方の立場を相互理解できると、対話は自然と「第三案の共創」に自然と進んでゆく

© 2021 T.Saito

学習する組織の「チーム学習」

丁寧・警戒 儀礼モード	第三案の共創 共創モード （全体視点）
率直な討論 議論モード （私視点）	傾聴と共感 共感モード （相手視点）

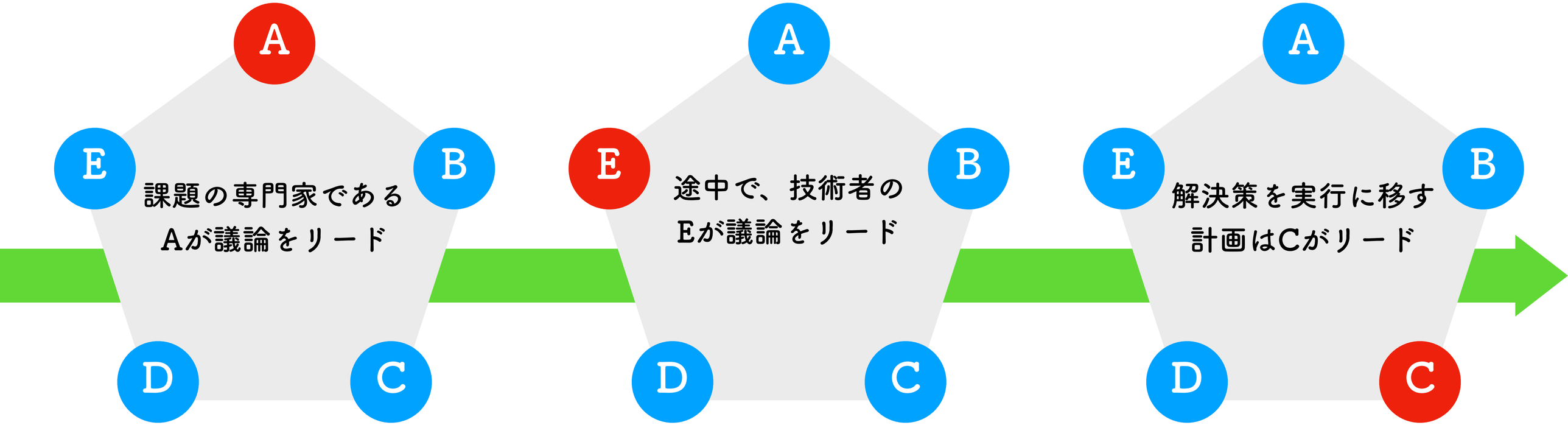
「議論」「共感」「共創」３モードがバランスよく時間配分される対話が理想的

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

© 2021 T.Saito

（参考）シェアド・リーダーシップ

メンバーの誰かが必要なときに必要な**リーダーシップ**を発揮し、その時には他のメンバーは**フォロワーシップ**に徹するようなシステム。「**リーダーの責任感**」**を全員で共有**できるため、**相互理解**のために有効な施策でもある。



課題への情熱、専門性、所属部門などにより、その都度、**最適なメンバーがリード**する。**他のメンバーは模範的フォロワー(リーダーと視点が異なり、場に積極的)**になり、チームは**学習しながら実行**していく。

© 2021 T.Saito

(参考)「チームdot」のシェアド・リーダーシップ

2019/12/18 「新事業アイデア・セッション hint」の運営方針(とんとん)

12/18イベントでは、今まで何度かチャレンジした「シェアド・リーダー」実践のための学びの場にしましょう。
各メンバーが、それぞれの持ち場でリーダーとなり、リーダー同士が有機的にコラボレーションして、最高のイベントを演出しよう。これができたら、dotはきっとさらにすごい組織になります。がんばってチャレンジしてみよう。

[イベントの前の作戦会議]

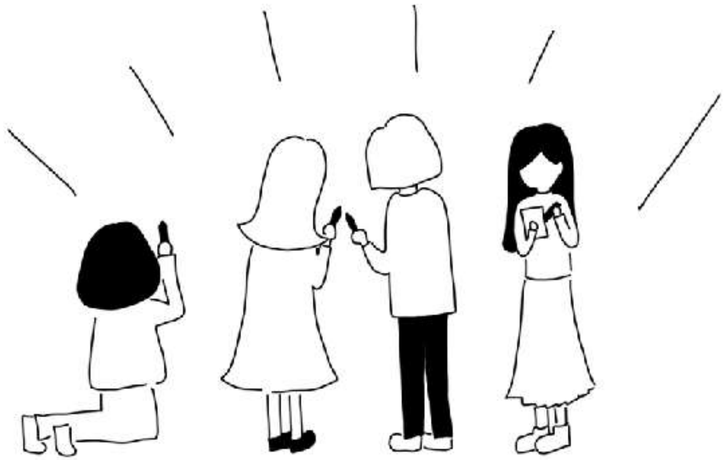
① シェアドリーダーの基本的な考え方を確認しよう

- 全体の流れや全員の役割を、自分ごととして把握する
- 問題が起きたら、許可を請うのではなく、自分の頭で考える
- そして、関係者と速やかに連絡し、自ら行動する
- 誰かが困った時には、直ちに全員で支援し、解決にあたる

② 全員の役割の確認しよう

③ 情報共有方法を確認しよう

④ 全員でアブノーマルケースのシミュレーションをしよう



グラレコもみんなで!

© 2021 T.Saito

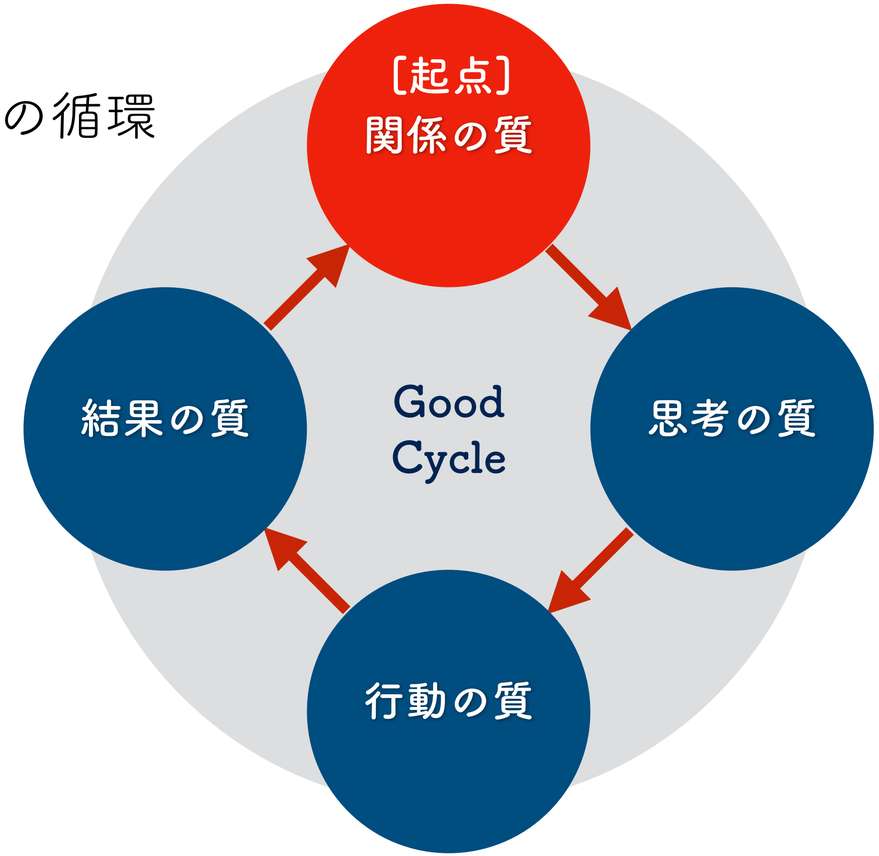
［統一期の悩み］

役員から、**早期の数値達成**を強く求められており…

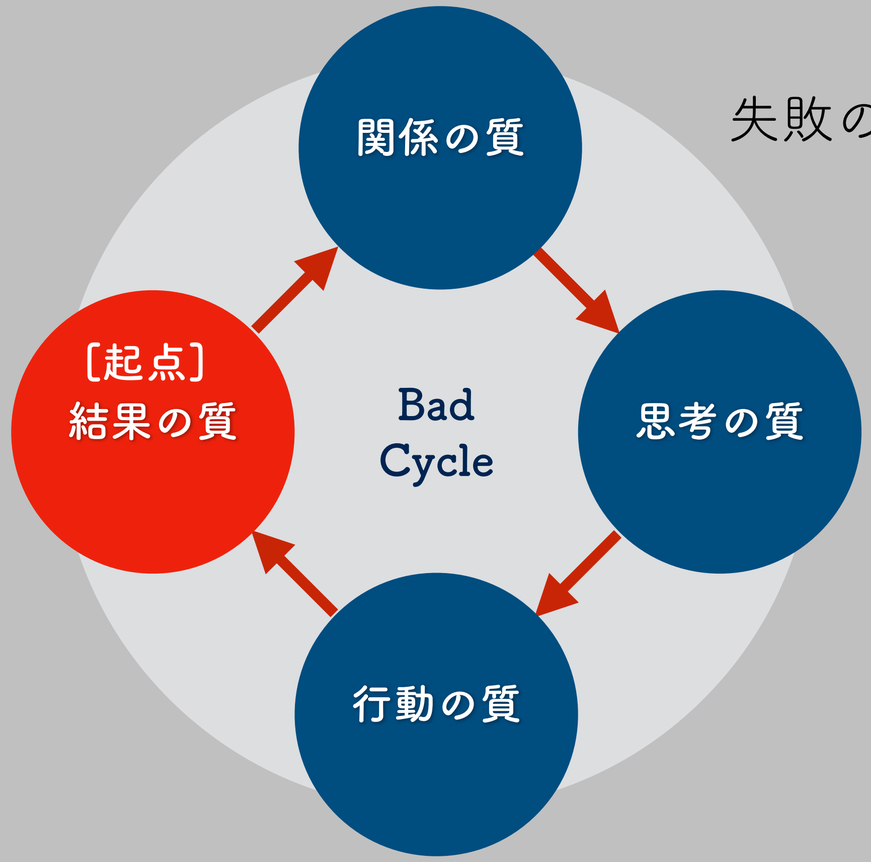
© 2021 T.Saito

ダニエル・キム「成功循環モデル」

成功の循環

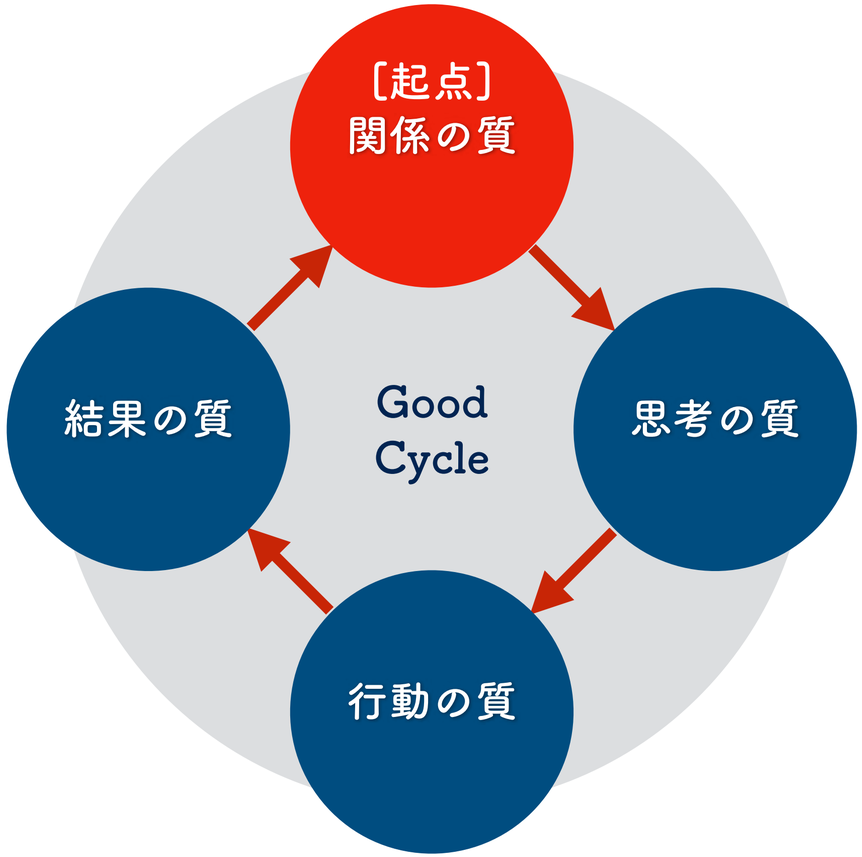


失敗の循環



© 2021 T.Saito

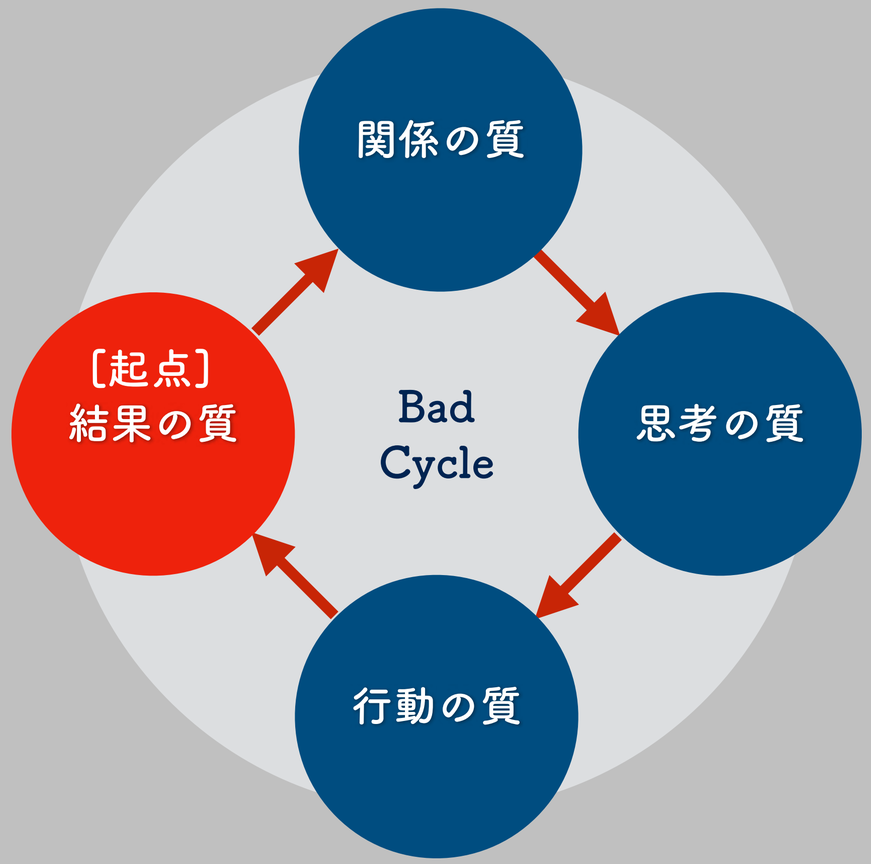
Good Cycle



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 T.Saito

Bad Cycle



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 T.Saito

「**成功循環モデル**」を一言でいうと …

「成果を出そう」と焦ると、成果はどんどん逃げてゆく

「成果を出したい」のであれば、組織の土壌を耕すこと

© 2021 T.Saito

ここで、ひとつ大切なこと。

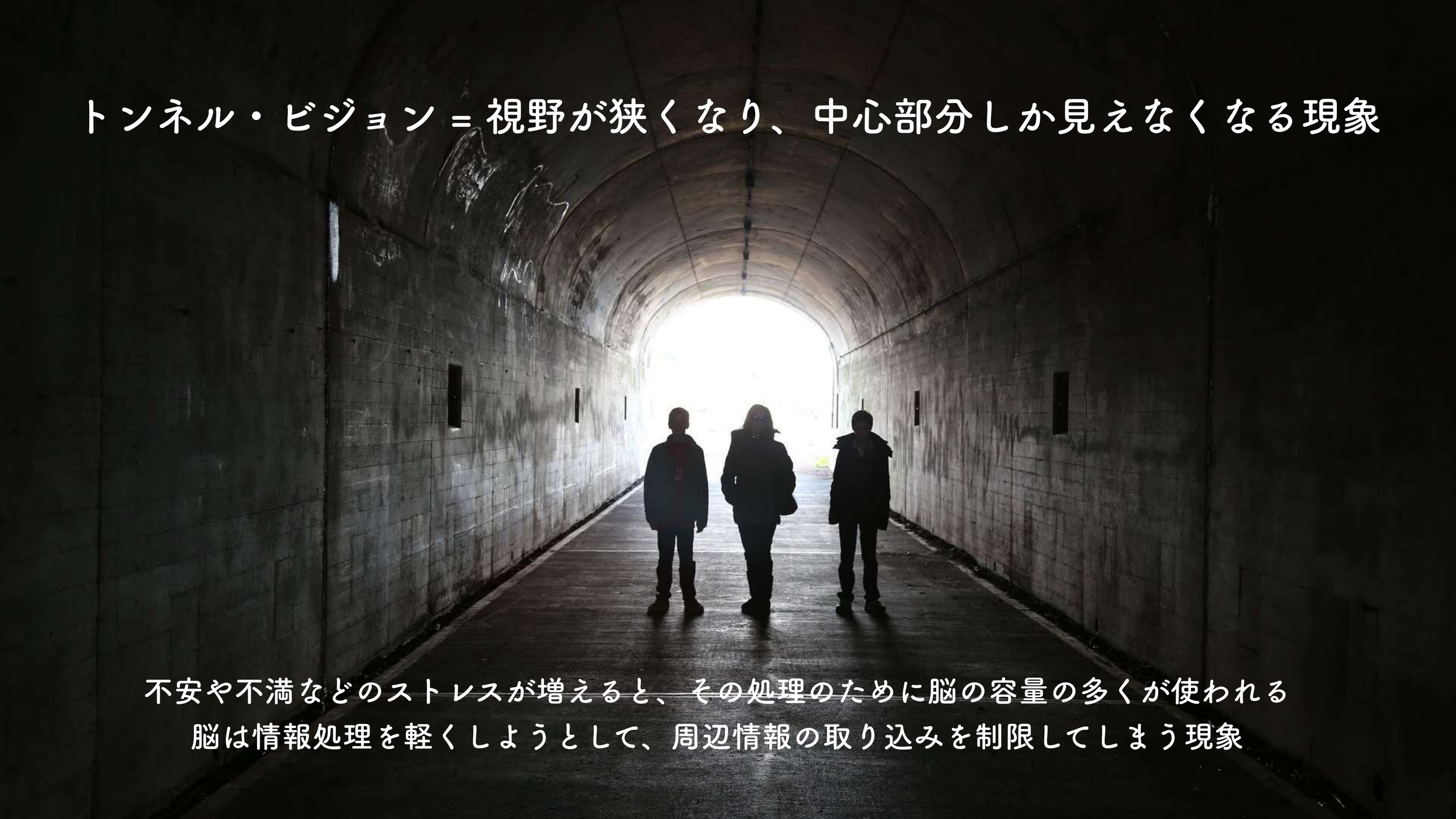
「関係も結果も大切だから両立させろ！」というと
必ず「見える化される結果」が重視され
「失敗の循環」に入ってしまう。

大切なのは「成功循環」の実現に真摯に取り組み
その循環を早め、成果に結びつけること。

© 2021 T.Saito

［機能期の悩み］

社内の**他チームにも知見を**ひろめたい。でも無関心で…



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 まわりには、同じ思いを持ってる人がいること

② 思い出してみると、自分も決して完璧ではないこと

③ よく考えれば、みんな組織をよくしたいと思ってること

© 2021 T.Saito

「主体性を発揮する」

周囲に何が起ころうと、自分自身で判断し
思考を選択できる能力を持つこと。
対象的なのは「反応的な生き方」である。

スティーブン・コヴィー「７つの習慣」より

© 2021 T.Saito

外部からの反応に対しての「主体性」とは
自分自身で意味づけし、行動を選択すること

では、自らが起点となり「主体的に生きる」には？

© 2021 T.Saito

関心がない領域

関心の輪を描くことで「自分が関心を持っている領域と、そうでない領域」をわけることができる

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

© 2021 T.Saito

関心がない領域

影響の輪を描くことで「**自分が直接コントロールできる、あるいは大きく影響できる領域**」を意識できる

参考：スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」

© 2021 T.Saito

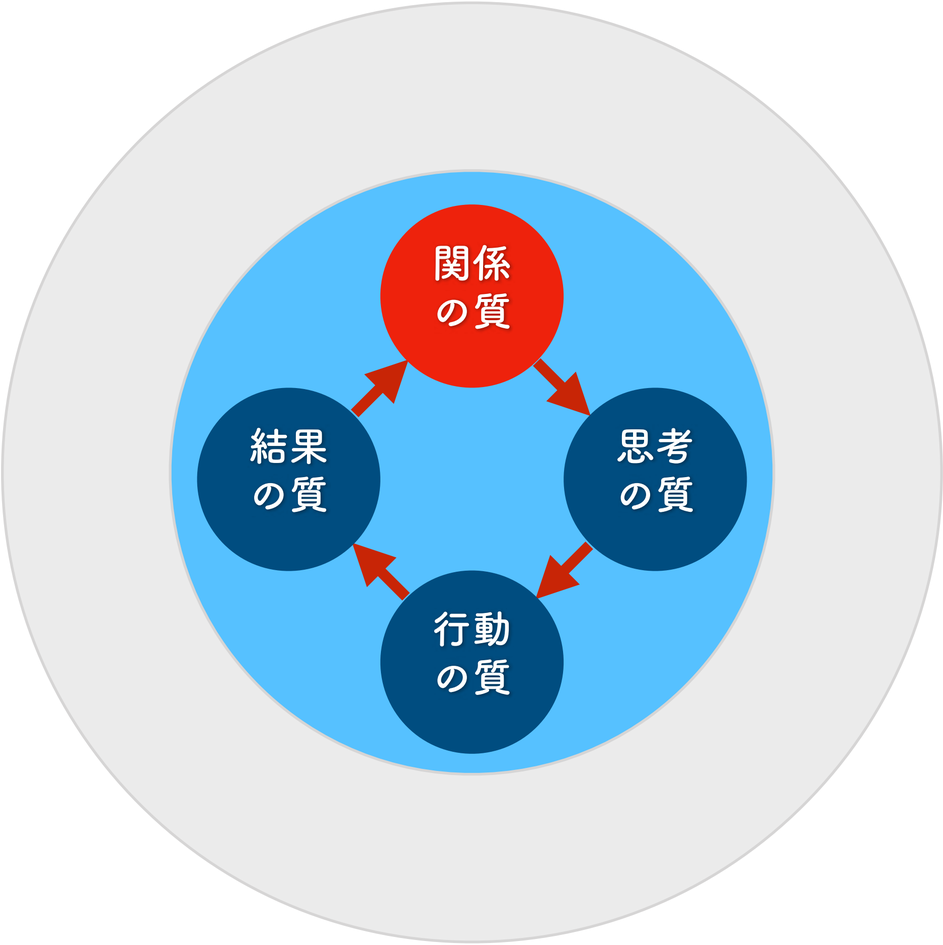
「主体的な人」は、変えられないことに
「関心」は持つが、積極的には関与しない。

自分の時間や心理的エネルギーは
「影響の輪」に集中させる。

ここで…

© 2021 T.Saito

関心がない領域

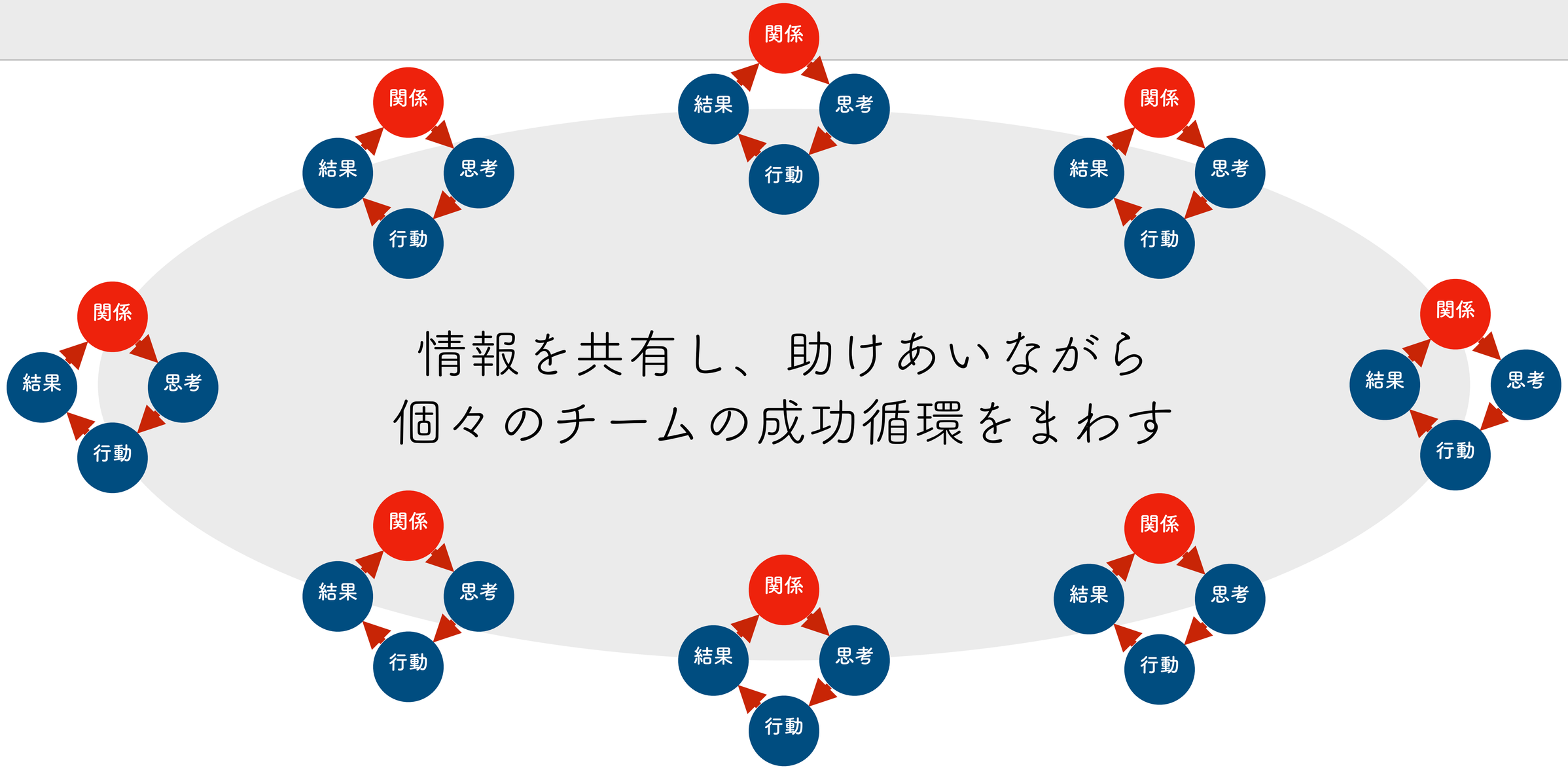


影響の輪の中で、**関係者の共感**を得て、みんなで「**成功循環モデル**」をまわす

© 2021 T.Saito

さらに、別部門の同志とつながり
組織横断的なZoomの会議体をつくる。

© 2021 T.Saito



© 2021 T.Saito

３～６ヶ月ほどで、成功循環が成果に
結びつく組織が出てくる。

それを社内で「成功事例」として広める。
すると…

© 2021 T.Saito

様子見派

消極派

現状を変更するのは
できるだけ避けたい

積極派

人がなんと言おうと
積極的に行動する

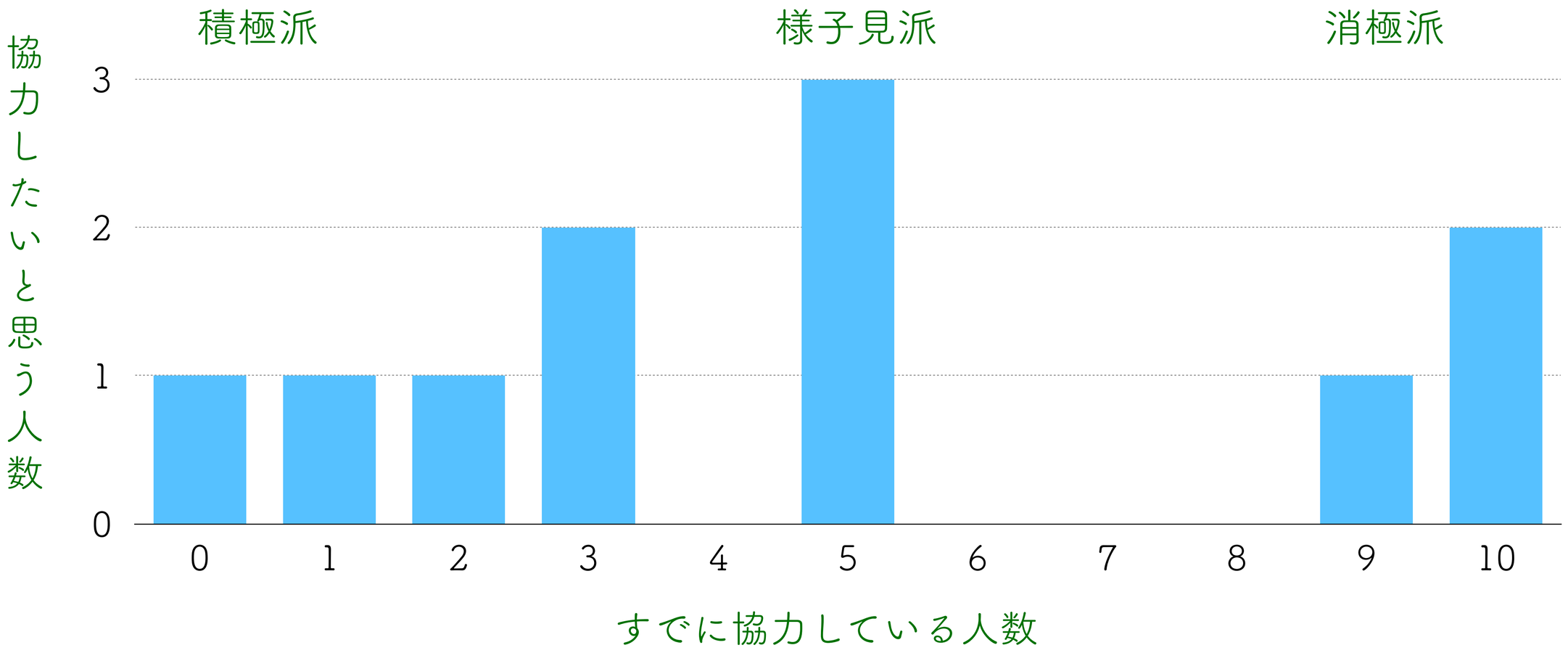
自分の組織にとってプラスになるか
わからないから、まだ動きにくい

© 2021 T.Saito

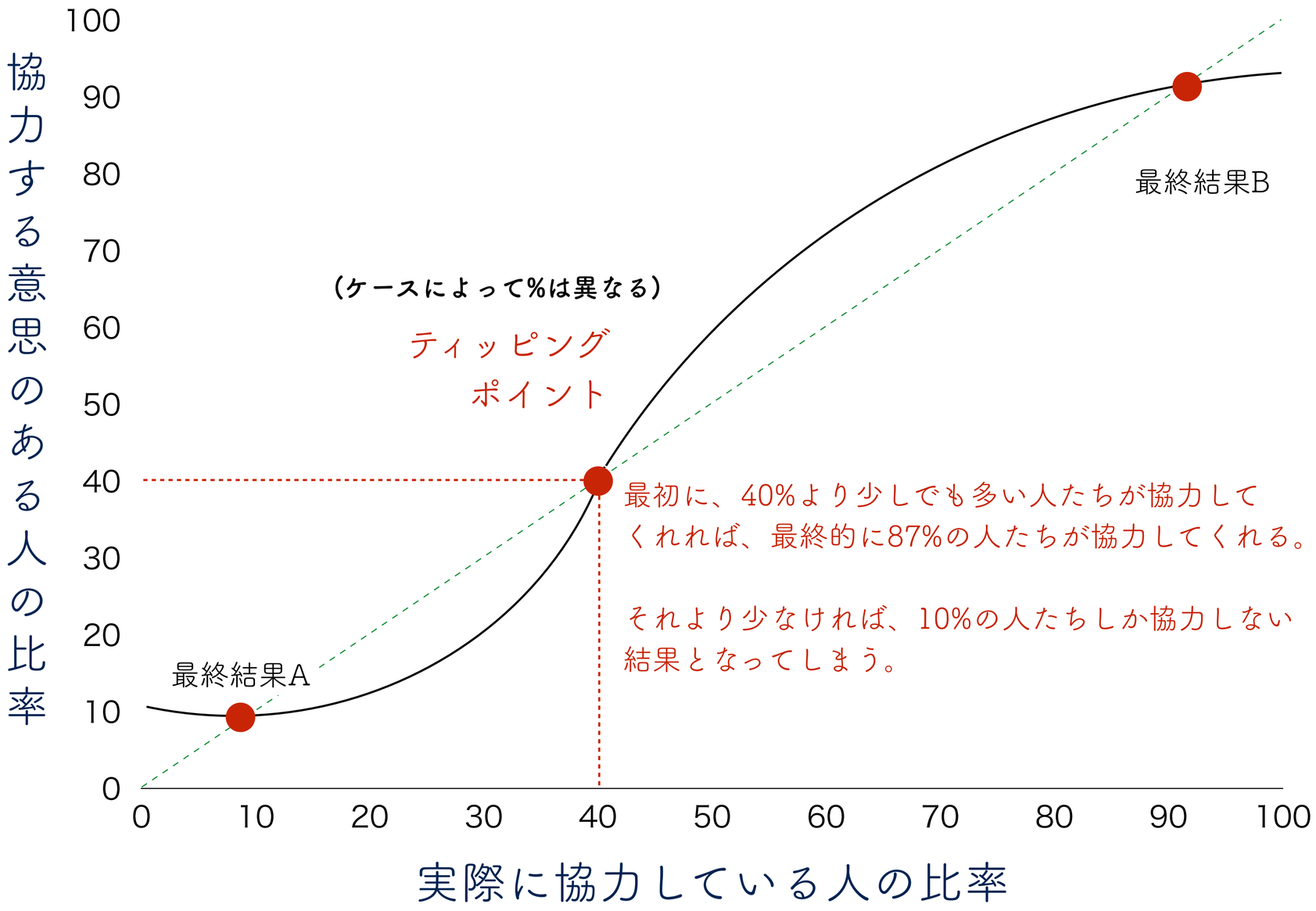
様子見だった人のうち
関心を持ってくれる人が登場してくる。

© 2021 T.Saito

組織文化によって異なるが、だいたいこんな感じ



© 2021 T.Saito


協力する意思のある人の比率
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
100
実際に協力している人の比率
（ケースによって%は異なる）
ティッピング
ポイント
最終結果A
最終結果B
最初に、40%より少しでも多い人たちが協力してくれれば、最終的に87%の人たちが協力してくれる。
それより少なければ、10%の人たちしか協力しない結果となってしまう。

Derek Sivers: 社会運動をどうやって起こすか

4. 経験から得た知識を、組織でどう共有するか？

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

最後に、業務や問題解決を通じて得た知識を
組織として蓄積・再利用する循環について
考えてみよう。

© 2021 T.Saito

野中郁次郎「SECI(セキ)モデル」

「SECIモデル」とは一橋大学の野中郁次郎教授が提唱したナレッジマネジメントの枠組み。個人が持つ暗黙的な知識(暗黙知)は、「共同化 (Socialization)」「表出化 (Externalization)」「連結化 (Combination)」「内面化 (Internalization)」の変換プロセスを経ることで集団や組織の共有の知識（形式知）となると考えるモデル。

「**共同化**」は「経験の共有」によって、人から人へと暗黙知を移転すること。
「**表出化**」は「暗黙知を言葉に表現」して、参加メンバーで共有化すること。
「**連結化**」は「形式化された知の組み合わせ」により、新たな知を創造すること。
「**内面化**」は「新たな形式知」を、実践を通じて個人がスキルとして体得すること。

この過程を循環させるとともに、知識変換が行われる場を創造することが重要。

© 2021 T.Saito

SECI(セキ)モデルが提唱する、知識変換のサイクル

暗黙知

暗黙知

形式知

形式知

創発場

② 共同化

経験を共有することで、メンタルモデルやスキルなどの暗黙知を創造するプロセス。経験を共有しないと他人の思考プロセスに入り込むのは難しい。**キーは「共体験」**

対話場

③ 表出化

暗黙知を概念に表すプロセス。帰納法、演繹法等の手法を用い、暗黙知を形式知にしていく。知識創造の真髄となるプロセスと言われる。**キーは「対話」**

実践場

① 内面化

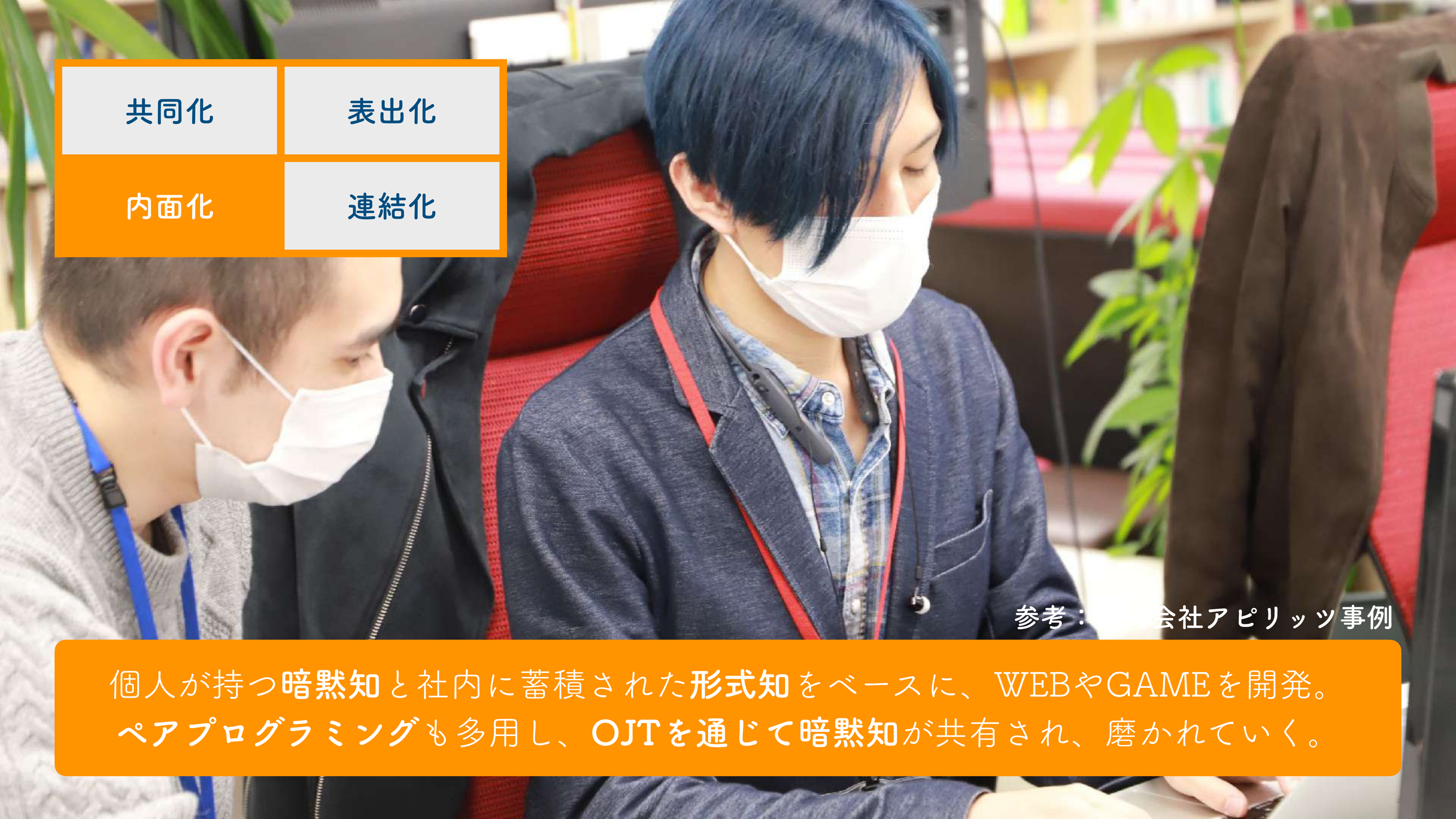
形式知を暗黙知へ身体化するプロセス。行動による学習と密接に関連。形式知が、新たな個人に内面化され、その個人と所属する組織の知的資産となる。**キーは「行動」**

システム場

④ 連結化

形式知同士を組み合わせてひとつの知識体系を作り出すプロセス。異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を作り出す。**キーは「データベースによる情報化」**

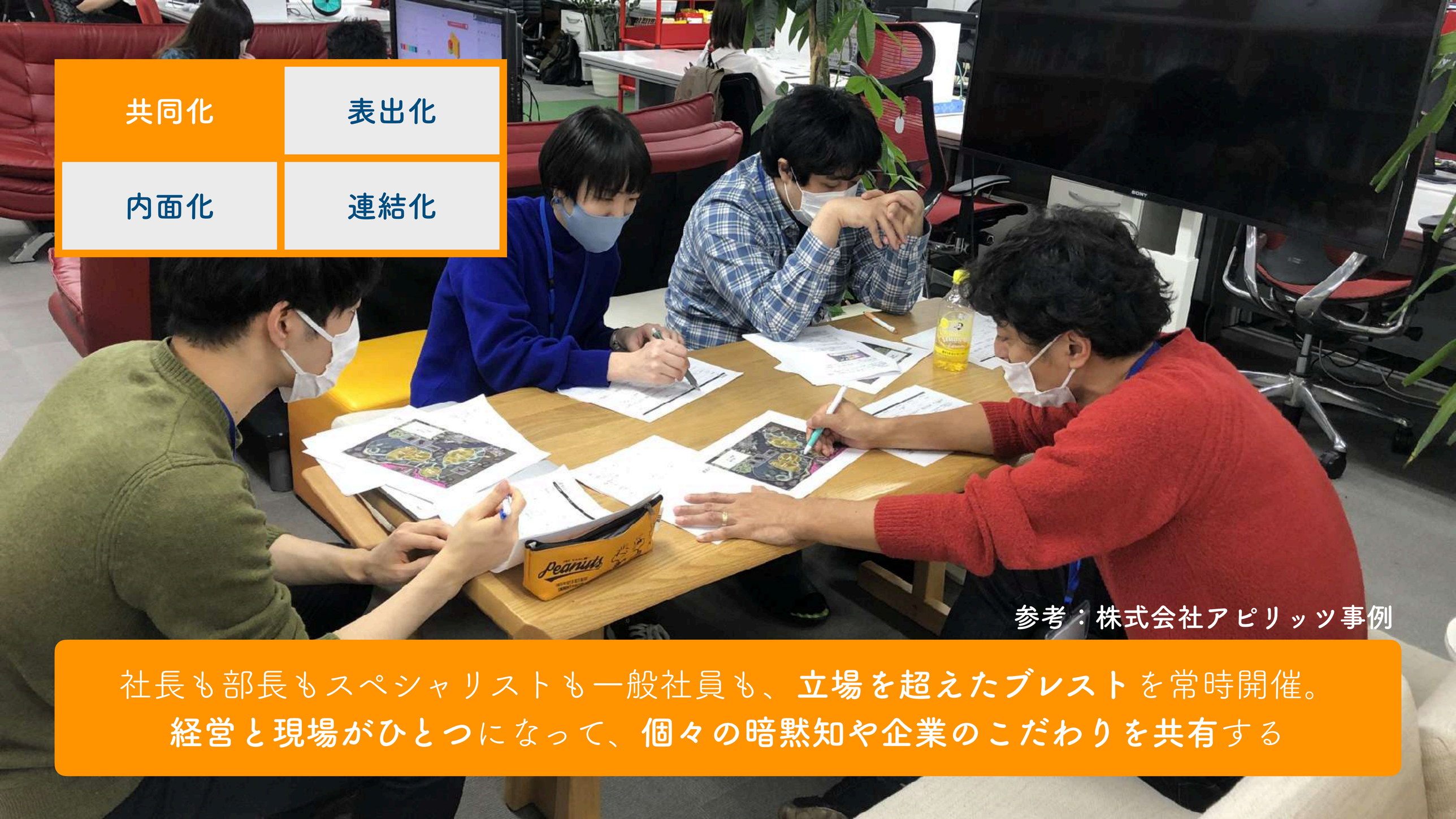
形式知



共同化	表出化
内面化	連結化

参考：　　会社アピリッツ事例

個人が持つ**暗黙知**と社内に蓄積された**形式知**をベースに、WEBやGAMEを開発。
ペアプログラミングも多用し、**OJTを通じて暗黙知**が共有され、磨かれていく。



共同化	表出化
内面化	連結化

参考：株式会社アピリッツ事例

社長も部長もスペシャリストも一般社員も、**立場を超えたブレスト**を常時開催。
経営と現場がひとつになって、**個々の暗黙知や企業のこだわりを共有**する

共同化	**表出化**
内面化	連結化

参考：株式会社アピリッツ事例

普段の業務成果や、さまざまな経験を**発表する会**をひんぱんに開催している。**自分と異なる職種と対話**することで、実践で効果を発揮する「**現場の処方箋**」となる。

参考：株式会社アピリッツ事例

アナリストの形式知である分析レポートと**デザイナーの形式知**であるUIデザインを連結化。「科学的に売れるUIデザイン」という**新しい形式知**に昇華させる。

© 2021 T.Saito

（参考）新たな組織学習の鍵、トランザクティブ・メモリー

トランザクティブ・メモリーは、1980年代、米国の心理学者ダニエル・ウェグナ―が唱えた、組織学習に関する概念である。

組織が経験した学習を蓄積していくために重要なのは、組織全体が「**同じ知識を記憶すること**」（**What**）ではなく**「誰が何を知っているかを把握すること」（Who knows What）**であり、**組織内の縦横活発な交流が効果的**とする考え方。

トラクザクティブ・メモリーの蓄積と再利用は、**SECIモデルを補完する組織学習の新たな視点**として重要になるだろう。

© 2021 T.Saito

「問題を解決する技術」講義のまとめ

1. **問題を発見**したければ、管理するのではなく、**自発的に共有される文化と仕組み**を作る。
2. **問題を解決**したければ、**自ら考え、助けあい、貢献し、学ぶための文化と仕組み**を作る。
3. 問題には正解のある**技術的問題**と関係性から生じる**適用課題**がある。**後者**に焦点を当てる。
4. **対人関係**の問題解決では「**相手の問題**」と「**自分の問題**」を切り分けることから始める。
5. **相手が問題**を持つ場合、①問題をとりあげず、②能動的に傾聴し、③未来の質問をする。
6. **自分が問題**を持つ場合、①私メッセで問題を伝え、②傾聴し、③第三案を共創する。
7. 組織で発生する多様な問題は必ずしも悪いことではない。**進化の過程**として捉えること。
8. **形成期の混乱**には、一体感を醸成しながら解決する「**すごい会議**」メソッドが効果的である。
9. **混乱期の対立**には、**具体と抽象**を意識合わせし、解決案を共創するのが効果的である。
10. **統一期で成果を達成**するには、**成功循環モデル**に従い、関係・思考・行動を高めること。
11. 体得した**学びを組織内に広げる**には、**影響の輪**に集中し、**一人ずつ**共感を広げていくこと。
12. **組織で知識を共有**するには、**SECIモデル**に従い、暗黙知と形式知の深化循環をつくること。

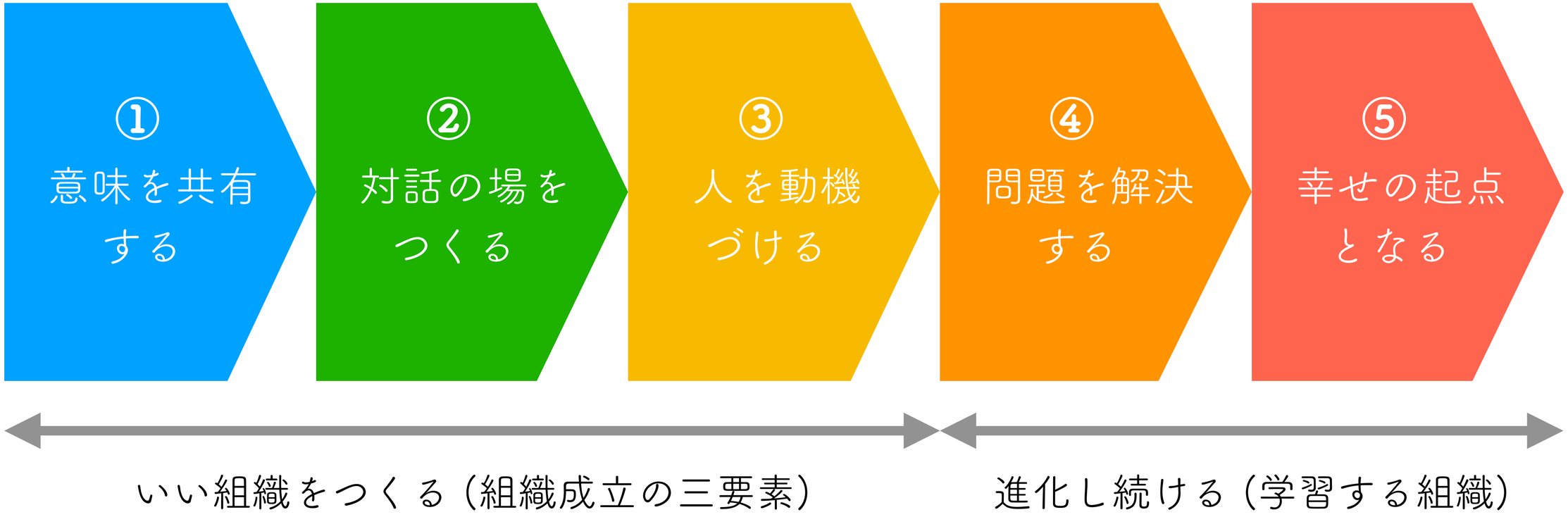
6

幸せの起点となるためのヒント

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

これまで以下の ① ～ ④ の順に「**新しいリーダーシップの技術**」を学んできました。
意味を共有し、対話し、協働し、解決し、学習する「**自律型組織**」を創るための技術です。
そして最終章。ラストテーマは「**幸せの起点となり、ポジティブをひろめること**」です。



© 2021 T.Saito

「幸せの起点」となるための７つのヒント

1. 今を生きる
2. 自分自身を受け入れる
3. 現実を理解する
4. シンプルに生きる
5. 完璧主義を手放す
6. ポジティブの起点となる
7. 冒険をはじめる

© 2021 T.Saito

なぜいつも遠くへばかりいこうとするのか？
見よ、よきものは身近にあるのを。
ただ“**幸福のつかみかた**”を学べばよいのだ。
幸福はいつも目の前にあるのだ。

ヨハン・ヴォルフガング・フォン・ゲーテ

1. 今を生きる

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

あなたはいつも
どんなことを考えていますか？

人の思考は、24時間で 約6万件
そのほとんどは昨日と同じこと。
そのうち70％はネガティブなこと
と言われています。

参考：ウェイン・W・ダイアー著「言い訳をやめるといいことがたくさん起こる」

© 2021 T.Saito

なんであんな事を言ってしまったんだろう。
あのときの、あの言動だけは許せない。
この試験に落ちたら…、その先は考えたくない。
きっとみんなに嫌われた。これからどうなるの。
もう、明日が見えない。。。

© 2021 T.Saito

私たちを長く苦しめるのは、現実そのものではなく
現実に対する「自分自身の認識」です。

過去とは、私たちの「脳の中にある記憶」であり
未来も、私たちの「脳の中にある想像」にすぎません。

過去も未来も、実は「現在」に同時に存在しています。

過去を悔やまない。
未来を不安視しない。

今、ここだけに
集中するのだ。

心理学者
アルフレッド・アドラー

© 2021 T.Saito

「今」に心を集中させると
あなたの持つ潜在能力が
100% 発揮されるようになります。

© 2021 T.Saito

(参考)「心理的エネルギー」と「心理的エントロピー」

人間の脳は、**毎秒126ビット**しか処理できない。人の話を理解するためには毎秒40ビットの情報を処理しなければならず、このことは**我々の意識に限界がある**ことを示している。

例えば、テレビを見ているときには、注意集中、能力の使用、思考の明晰さ、有能感覚がいずれも最低水準でしかないとの報告があるが、これは当然のことだろう。日常的にどのような情報を取り入れるかで、**生活の内容と質**は決まってしまうのだ。

我々は、**自分の「心理的エネルギー」をどのように投射するか**によって、**自分自身を作り上げていく動物**なのだ。また、**苦痛・恐れ・激怒・不安・嫉妬**といった気持ちは、意識に対して負の影響を与えるものであり、これらの「**心理的エントロピー(無秩序)**」は我々が物事に注意を向ける自由を拘束し、意識を望ましくない対象にねじまげてしまう。

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

今を生きる。
キーティング先生

© 2021 T.Saito

私が「今に集中」できたら
私の人生、私のチームはどうなるだろう？

2. 自分自身を受け入れる

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

あなたはいつも
自分自身のことを
どう受けとめていますか？

© 2021 T.Saito

(参考) ダイエット中に「ドーナツとお菓子」を食べてもらう実験

ルイジアナ州立大学クレア・アダムズとデューク大学マーク・リアリーの実験

1. ダイエット中の若い女性たちを集めてドーナツを食べてもらう。
2. どんな気分になったかを調査用紙に記入してもらう。
   もちろん女性たちは「あ～、やっちゃった」と自己嫌悪に陥る。
3. 女性たちを２つのグループに分ける。
   Aグループには罪悪感を和らげるような温かい言葉をかける。
   Bグループには特に言葉をかけない。

「実験ではドーナツを丸ごと食べたせいで罪悪感を覚える方がよくいますが、あまり自分に厳しくしないように。誰だって時には自分を甘やかすこともあるって事を忘れないでくださいね」

4. 2グループに美味しいお菓子を出す。
   味を評価できればいいので、食べる量は自由と伝えて食べてもらう。

リーシーズのピーナッツバター・チョコレート風味のポッパーズ、フルーツ風味のスキットル、ヨーク・ペパーミント・パティ（世界的に有名なお菓子）

5. 試食が済んだ後、女性たちが食べたお菓子の量を測定する。

出典：ケリー・マクゴニガル著「スタンフォードの自分を変える教室」

© 2021 T.Saito

(参考) ダイエット中に「ドーナツとお菓子」を食べてもらう実験

食べたお菓子の量は

・Aグループ（**慰めの言葉あり**）　平均28ｇ
・Bグループ（**慰めの言葉なし**）　平均70ｇ

Aグループ

①自分を許すことで**罪悪感から開放**される
②事実を**ありのままに**見つめられるようになる
③冷静になり、**行動をコントロール**できる

Bグループ

①罪悪感から**自己嫌悪**に陥る
②その**ストレス**を解消するための行動に走る
③コントロールできず、**やけ食い**してしまう

© 2021 T.Saito

困難なことが起きた時、あなたは
自分を責めますか？
自分を受け入れますか？

© 2021 T.Saito

「経験から学ぶ姿勢」は
自己成長のために大切です。

でも、それは
「自分自身を責めること」ではありません。

© 2021 T.Saito

自分の「つらい思いや感情」をそのまま受け入れて
目の前の「つらい現実」もそのまま受け入れて
自分自身を理解し、優しく思いやること。

特に困難な時に「自己受容」の考え方が
よい結果に結びつくことが発見されました。

© 2021 T.Saito

(参考) 自己受容、３つのキーとトレーニング

セルフコンパッション(自己受容)、３つのキー

① **自分への優しさ**　：他人への思いやりのような、自分に対する優しさ
② **一般的な人間性**　：人間は周囲との関わりの中で生きているという自覚
③ **マインドフルネス**：今この瞬間の、判断することのない気づき

わたしが行った実験では、まず参加者に対して「**どんな悪いことも起きない安全な場所**」をイメージしてもらった。そのうえで、**優しくて慈悲にあふれた理想的な人物**を、頭のなかに作り出すように参加者に伝えた。(中略) このトレーニングの結果、うつ症状や自己批判、劣等感、恥の感覚などが大幅に減ることが確認された。

© 2021 T.Saito

(参考) 自己受容、３つのキーとトレーニング

1. コンフォートカード
・自分のつらい体験で頭に浮かんだ批判的な言葉をノートに書き出す
・その言葉に対して、自分にかけられる優しい言葉か、自分がとりうる行動をカードに書き出す
・そのカード(コンフォートカード)を３週間持ち歩き、頭に批判的な言葉が頭に浮かんだら見るように習慣づける

2. インターベンション・ブレスレット
・簡単に腕から取り外せるブレスレットかゴムバンドを買う
・不安なことが起きたり、自分への批判的な思考が浮かんだら、右手にはめたブレスレットを左手につけかえる
・嫌なことが起きるたびに、ブレスレットを別の腕につけるだけ。これは不快感が起きた時の事実に気がつくため

3. 慈悲の瞑想
・瞑想を１日に15～20分のペースで行う

4. セルフコンパッションフレーズ
・自分に批判的な思考が思い浮かんだら、以下のフレーズを頭の中で唱える
「いま、わたしは心に苦しみを感じている」「人間ならみんな苦しいときはある」「わたしは自分に優しくできる」

5. コンフォートジェスチャー
・自分の気分が落ち着くような行動やジェスチャーを用意し、自分に批判的な思考が思い浮かんだら行う
例えば「心臓に手をあてる」「自分の腕を優しくなでる」「耳たぶをマッサージする」

6. コンパッション日記
・日記帳を用意し、その日にどれだけセルフコンパッションのテクニックを使えたかを記録する

出典：Meeting Suffering With Kindness: Effects of a Brief Self－Compassion Intervention for Female College Students

© 2021 T.Saito

ビジネス界でも注目されはじめた、２つの視点

- **今に集中する** ～ マインドフルネス
- **自分を受容する** ～ セルフ・コンパッション

出典：ハーバード・ビジレス・レビュー 2019年5月号「セルフ・コンパッション」

あなたは、あなたであればいい。

マザーテレサ

© 2021 T.Saito

私が「そのまんまの自分」を受け入れたら
私の人生、私のチームはどうなるだろう？

3. 現実を理解する

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

あなたはいつも
目の前の現実を、どう受けとめていますか？

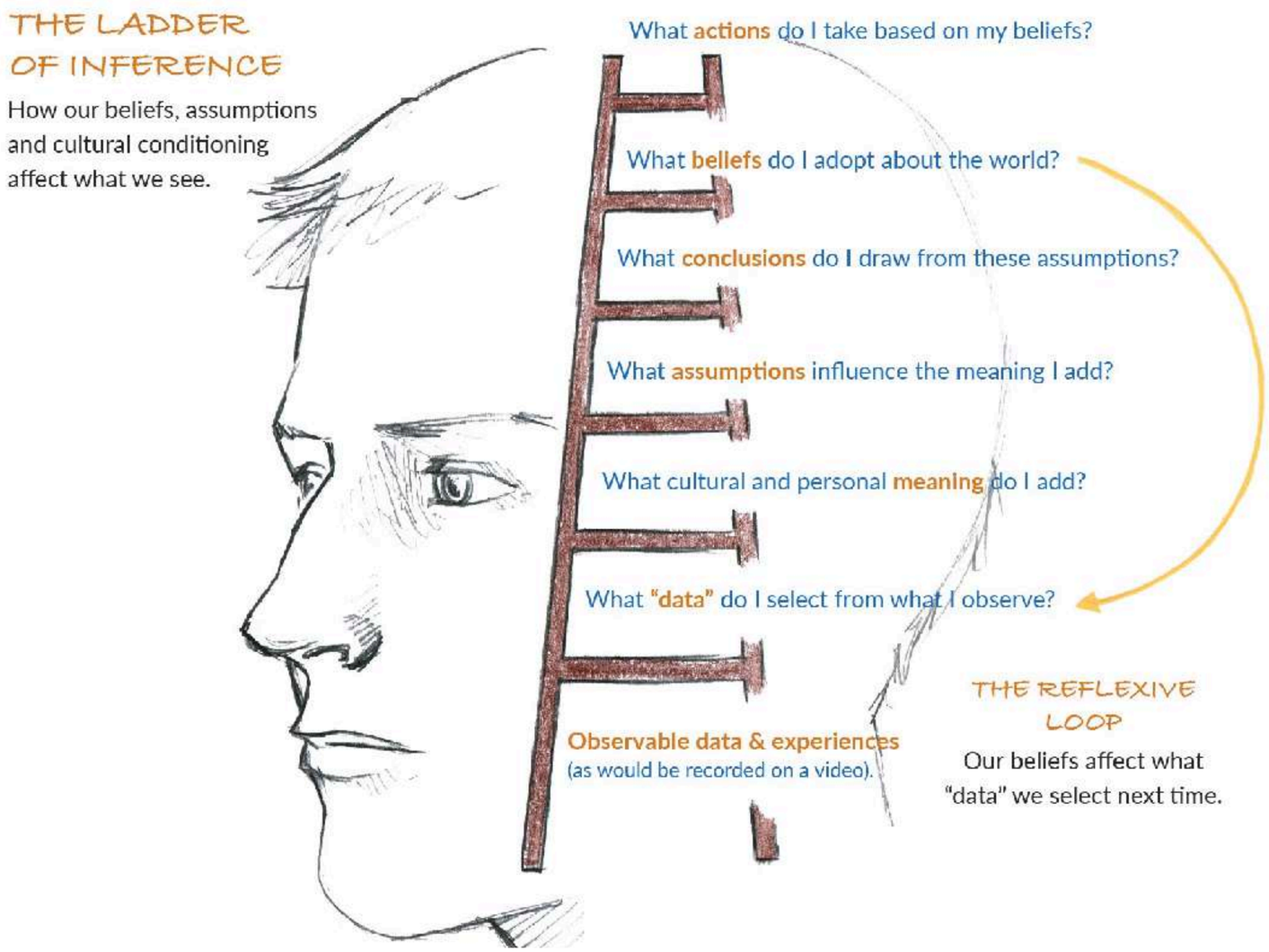
© 2021 T.Saito

メンタルモデルとは…

頭の中にある
「ああなったらこうなる」といった
「行動のイメージ」を表現したもの

© 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

例えば…

私たちはクリエイティブ。ストーリーを自動的に推論で埋めてしまいます。

① 彼女に電話したけど返答がない。最後に話した時にちょっと激しく口論しちゃって。

② 電話してくれない。彼女はどうでもいいと思ってる。なら自分もそうしよう…

③ まだ連絡がない。怒ってるに違いない。なら、僕も距離をおいて、よそよそしく振る舞おう…

あなたはストーリーを頭の中に作り上げてしまったのです。

© 2021 T.Saito

例えば…

勝手に決めつけるのをやめて、推論のはしごをゆっくりと登ってみると…

① 彼女が電話をくれない。

② 何かあったのかな？それと体調が悪いのかな？
それとも、もしかしてまだ怒ってるのかな？

③ いずれにしても心配だから、また間をおいて
電話して、心配してたって伝えてみよう。

仕事でクタクタだったみたい。話せてよかった。

© 2021 T.Saito

	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

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

© 2021 T.Saito

でも「推論のはしご」って
人のことは意外と冷静に登れるんだけど
「自分に関係すること」になると
突然、駆け上がっちゃうってことないですか？

ソロモン王は、知識も知恵も豊富で「賢人」と呼ばれ、どんな問題やトラブルでもたやすく解決してしまう人物だった。しかし、そんな彼でも苦手なことがあった。それは「自分自身のこと」。自分が関係する事柄については、間違った判断をしてしまうことが多々あったのだ。これが「ソロモンのパラドックス」である。

© 2021 T.Saito

(参考)「ソロモン王のパラドックス」は実験で検証済み

カナダのウォータールー大学のイゴール・グロスマンは

・自分の身におきた対人関係の問題をイメージするグループ
・友人の身におきた対人関係の問題をイメージするグループ

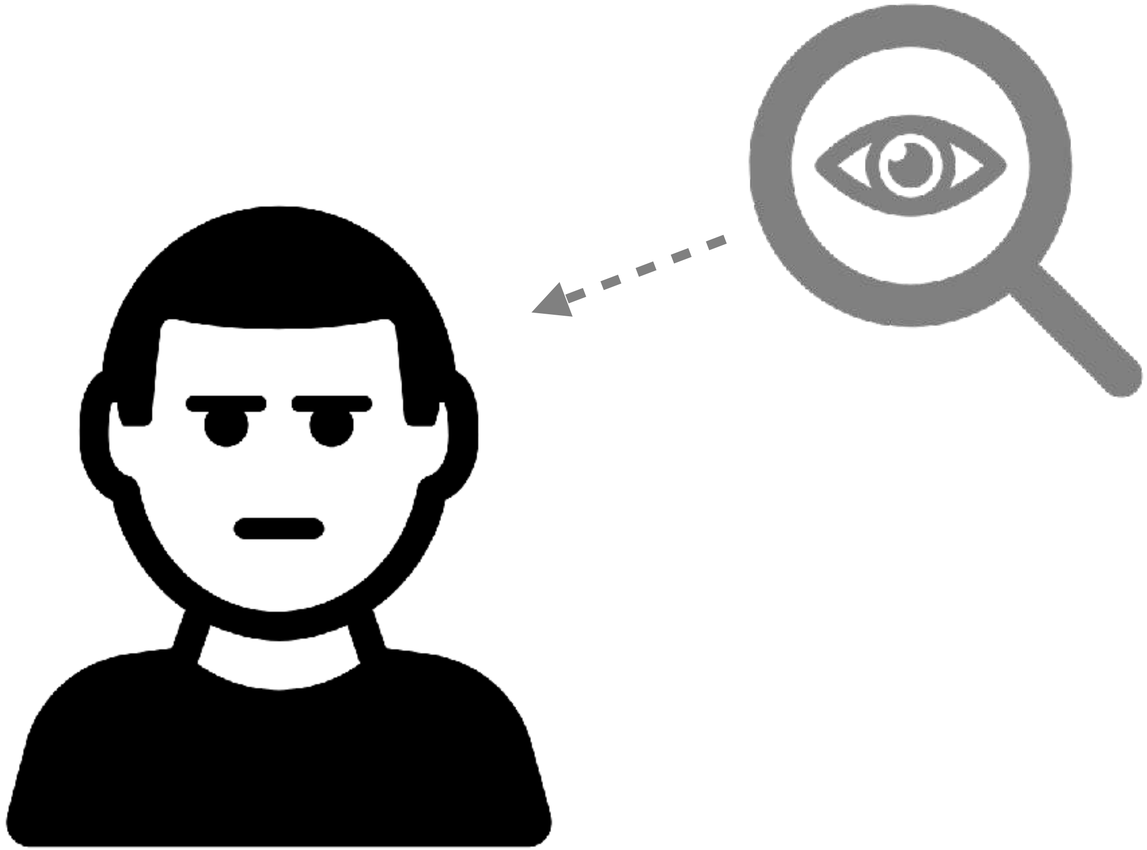
に分け、その回答を分析しました。

わかったことは「**友人におきたトラブル**」**をイメージした**
グループの方が明らかに冷静で、長期的で総合的な判断を下す
こと。人間は自分の問題に関して、判断が鈍る生き物なのです。

© 2021 T.Saito

「メタ認知」は、ひとつの解決策

自分自身を
「第三者」として
見ること

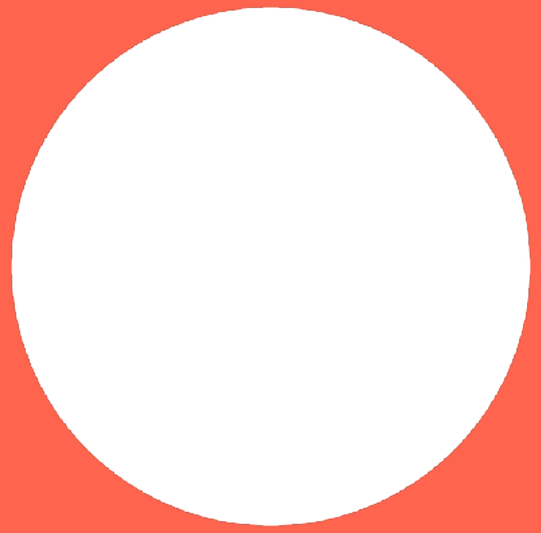


考えすぎたことは、
すべて問題になる。
ニーチェ

© 2021 T.Saito

私が「推論のはしご」をゆっくり登れたら
私の人生、私のチームはどうなるだろう？

4. シンプルに生きる



©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

あなたの心に余裕はありますか？
時間に追われた生活をしていませんか？

© 2021 T.Saito

忙しすぎると嘆くあなた

今、なにを考え、なにをするか？

あなたはどんな基準で
「今」を選んでますか？

© 2021 T.Saito

	緊急	緊急でない
大切	**［すぐに対応すべきこと］** 危機や災害、事故、病気 締め切りが迫ったタスク 生活を支える仕事	**［ワクワクすること］** 自己を成長させること 大切な人と信頼を深めること コミュニティに貢献すること
大切でない	**［なんとなく増える雑事］** 非生産的な打ち合わせ 無意味な報告や付き合い 無駄に煩雑な手続き	**［ひまつぶし］** 無意識のスマホいじり だらだらとしたごろ寝 意味のない世間話や噂話

参考：スティーブン・R・コヴィー「７つの習慣」

© 2021 T.Saito

大切でないことをやめて
ワクワクすることをしましょう。

© 2021 T.Saito

	緊急	緊急でない
重要	**［すぐに対応すべきこと］** 危機や災害、事故、病気 締め切りの迫ったタスク 生活を支える仕事	**［ワクワクすること］** 自己を成長させること 大切な人と信頼を深めること コミュニティに貢献すること
重要でない		

参考：スティーブン・R・コヴィー「７つの習慣」

© 2021 T.Saito

お金も大切、安心も大切
でも、それがすべてじゃない。

自然な欲求を追求し
満たすことは
決してエゴイズムではない

低次の欲求が満たされると
高次の欲求が出てくる

そして自己実現、自己超越にいたる
人間成長につながっていく

© 2021 T.Saito

すべてをシンプルにして
心の喜び、ワクワクを創りだしましょう。

© 2021 T.Saito

一利を興すは一害を除くに如かず
一事を生かすは一事を省くに如かず

新しいことをひとつ始めるよりはさ
余計なことを何かひとつ
除いた方がいいと思うよ

世界最大のモンゴル帝国を築いた
チンギス・ハンを支えた名宰相
耶律楚材の座右の銘

成功ってさ、
シンプルから生まれるだよね。
セルゲイ・ブリン（Google創業者）

© 2021 T.Saito

私が「シンプル」に生きたら
私の人生、私のチームはどうなるだろう？

5. 完璧主義を手放す

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

あなたの心に余裕はありますか？
完璧さを目指して、生きていませんか？

© 2021 T.Saito

僕自身、完璧主義者だったので
気持ちがよくわかります。

© 2021 T.Saito

完璧主義とは…

心に描く「完璧な結果」を強く求めて

「完璧な結果」以外は意味がないと思うこと

© 2021 T.Saito

完璧主義者の落とし穴

① 高いゴールを設定し、一直線の道のりを思い描く
② 現実が少しでも思い通りにいかないとイライラする
③ 遅れを取り戻そうと、無理な計画をたてる
④ 結果として、成果の質や人間関係が犠牲になる
⑤ 不安と不満を抱えて生きる癖がついてしまう

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

© 2021 T.Saito

完璧主義者は …

「結果に対する不満」と「達成に対する不安」を
常に心に抱えながら生きることになる。

常にいらいら…

© 2021 T.Saito

「完璧主義」から「学習主義」へ

© 2021 T.Saito

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

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

© 2021 T.Saito

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」

© 2021 T.Saito

そもそも人生に「失敗」などない。

「期待と現実」のギャップがあるだけ
「ギャップ」は「自己成長の機会」です。

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

© 2021 T.Saito

私が「完璧主義」を手放したら
私の人生、私のチームはどうなるだろう？

6. ポジティブの起点となる

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

あなたは、心の中に
太陽をもっていますか？

© 2021 T.Saito

結果がでない。状況が悪化する。
想定をはるかに超えた、厳しい展開になる。

そんなとき
責任感が強ければ強いほど
リーダーはつらい。ほんとうに、ほんとうに。

© 2021 T.Saito

しかし、実はそんな時こそ
メンバーは、あなたの表情を見ています。

心の救いを、リーダーに
求めているのです。

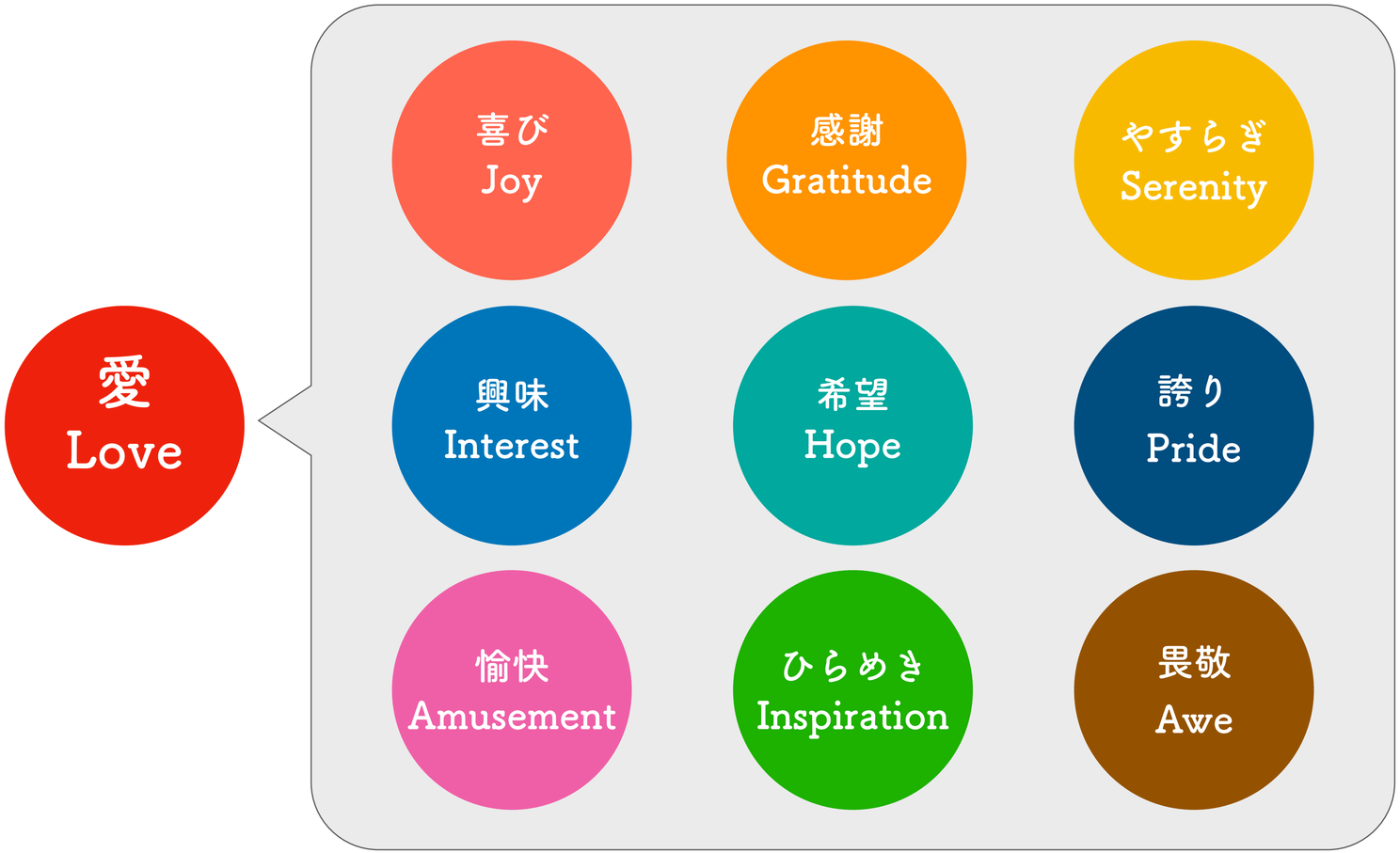
© 2021 T.Saito

太陽の光を反射して輝く月でいるのか。

それとも

暗黒の宇宙でも、自ら輝く太陽になるのか。

© 2021 T.Saito



ポジティビティ・パレット（愛はすべてを統合する感情）

参考：バーバラ・フレドリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく」

© 2021 T.Saito

私たちには、これらのポジティブ感情を
「**自らオンオフする能力**」を
持っていることがわかっています。

オンにすると…

参考：バーバラ・フレドリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく」

© 2021 T.Saito

ポジティビティの「拡張効果」

精神の機能を広げ、視野を拡大する

ポジティブ感情は人の精神を解放してくれます。自分は早春の花であると想像してみてください。花弁がぴったりと顔を覆い、かすかな光しか感じず、外の世界で起きていることも知りません。

しかし、陽光の暖かさを感じると変化が起こります。花弁はゆるみ、視野が広がります。世界が文字通り拡大し、可能性が花開きます。植物は光を向き、できるだけ光を取り込もうとします。

そして、人にもポジティビティに向かう向日性があります。ポジティビティが成長に欠かせないことを、人は本能的に知っているからです。だから心を広げ、できるだけ多くのポジティビティを取り込もうとします。これがポジティビティの「拡張効果」です。

参考：バーバラ・フレドリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく」

© 2021 T.Saito

ポジティビティの「形成効果」

人間を、いい方向に変化させる

ポジティブ感情は、身体と脳の新陳代謝を変化させ、新たな細胞の成長を促します。ポジティブ感上昇は４分野において人のリソースを増加させます。これがポジティビティの「形成効果」です。ポジティビティの上昇によって、人々は成長に向かい、人生がいい方向に変わるのです。

①精神的リソースの増加　現在の状況に深く集中でき、これから起きることが楽しみになる
②心理的リソースの増加　自分自身を受け入れ、人生に意味を見いだすようになる
③社会的リソースの増加　人々と深い信頼関係を築き、相手からの支えを感じるようになる
④身体的リソースの増加　より健康になる。

参考：バーバラ・フレドリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく」

© 2021 T.Saito

さらに、ポジティブ感情は
人のつながりで「共鳴」することが
わかってきました。

© 2021 T.Saito

ポジティビティの「共鳴」

人が共感でつながり、ひとつになる感覚

次の３つの条件がそろうと、人は「ポジティビティ共鳴」によって、他者とより緊密につながりを感じます。その瞬間、わたしたちは自分自身より大きな何かになる。そんな感覚のつながりです。

① あなたと他者とのあいだで起きる、ひとつもしくはそれ以上の「ポジティブな感情の共有」
② 笑顔のアイコンタクトをトリガーとし、ミラーニューロンが誘起する「脳回路のつながり」
③ 暖かく、オープンで、信頼があり、純粋な気づかいに満ちた、両者の間の「互恵的な感情」

ポジティビティ共鳴は、見知らぬ人との間に一体感をつくり、知人を友人に変え、最も深い親友との関係をさらに深めます。そして、この共鳴は、人間の細胞が切望する基本的な栄養なのです。

参考：バーバラ・フレドリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく」

© 2021 T.Saito

「ポジティブの起点」になりましょう。
光を発するほど、自分も光を受け取ります。

この光は、尽きることのない、そして見えない
「人が動くための大切なエネルギー」なのです。

© 2021 T.Saito

心に太陽を持つと
次第に「現実」も明るくなってゆきます。

心のなかの暖かさが、人を通じて
現実の世界に伝わっていくからです。

くちびるに歌を持て。
勇気を失うな。
心に太陽を持て。

そうすりゃ、
なんだってふっ飛んでしまう。

ツェーザル・フライシュレン
ドイツの詩人

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

私が「太陽」みたいになったら
私の人生、私のチームはどうなるだろう？

7. 冒険をはじめる

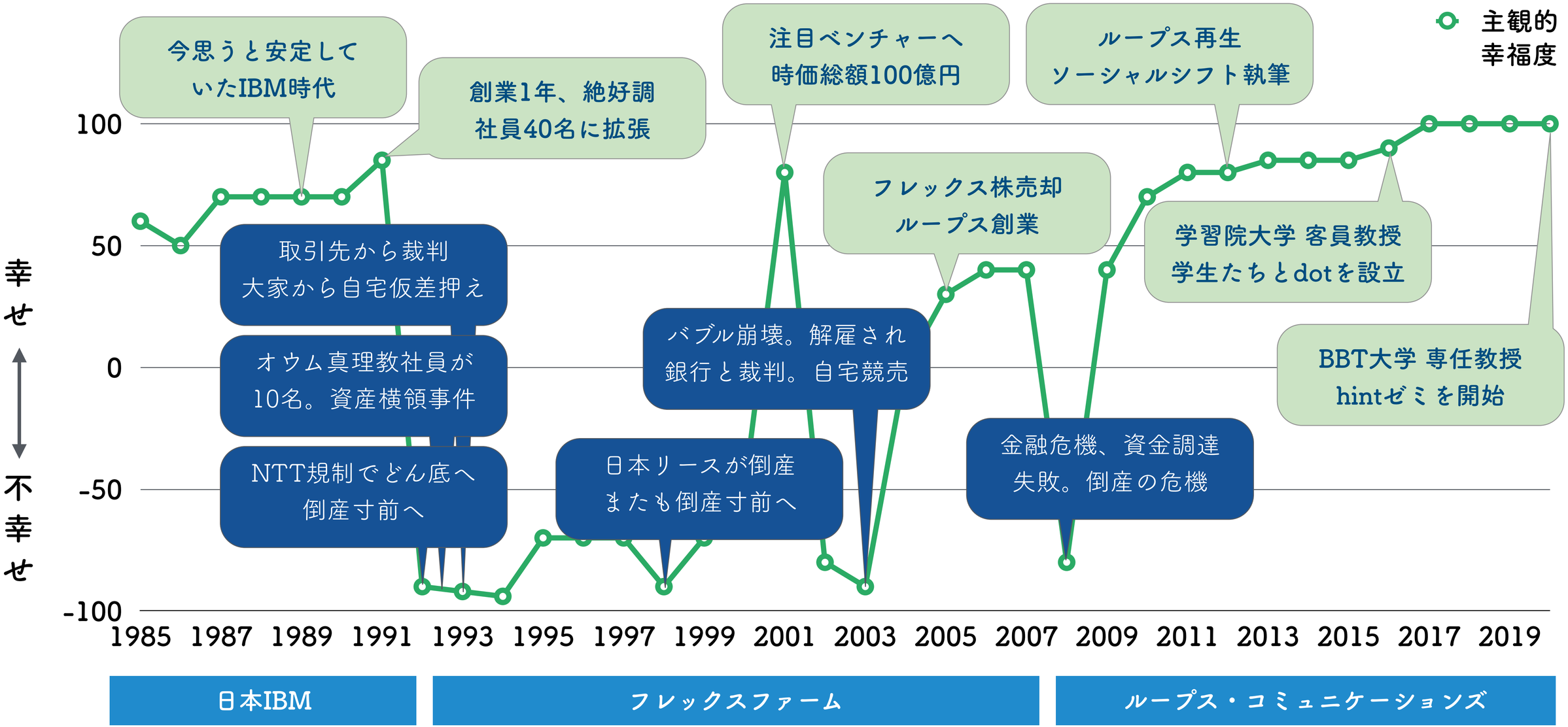
©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

最後に、すこしだけ僕のお話を…

© 2021 T.Saito

斉藤徹　失敗と学びの半生



© 2021 T.Saito

絶え間ない「挑戦」と「経験」から
それなしでは得られない「学び」を得て
斉藤徹という人間が形成されました。

© 2021 T.Saito

人生には「成功」も「失敗」もない
挑戦して生きるか、要領よく生きるか
人生にあるのは「濃い」か「薄い」か

なんじゃないかと思って、僕は生きてます。

© 2021 T.Saito

おかげさまで
僕は今、とても幸せです。

© 2021 T.Saito

「セレンディピティ」とは…

素敵な偶然に出会ったり、予想外のものを発見すること。
何かを探しているときに、それとは別の価値があるものを偶然見つけること。
ふとした偶然をきっかけに、幸運をつかみ取ること。

© 2021 T.Saito

(参考)「セレンディピティ」を創出する、５つのマジック

1. **好奇心** —— たえず新しい学習の機会を模索し続けること
2. **持続性** —— 失敗に屈せず、努力し続けること
3. **楽観性** —— 新しい機会は必ず実現する、可能になるとポジティブに考えること
4. **柔軟性** —— こだわりを捨て、信念、概念、態度、行動を変えること
5. **冒険心** —— 結果が不確実でも、リスクを取って行動を起こすこと

「**計画された偶発性理論 (Planed Happenstance Theory)**」は、個人キャリアの８割は、予想しない偶発的なことによって決定されることを発見したスタンフォード大学教授ジョン・クランボルツ氏のキャリア理論。

彼は、変化の激しい情報社会において、あらかじめキャリアを計画したり、それに固執することは非現実的であり、すべきではないという。それよりむしろ、偶発性を創造するために積極的に行動したり、周囲の出来事に神経を研ぎ澄ませたりすることが大切とし、５つの行動指針を提唱している。

参考：ジョン・クランボルツ他著「その幸運は偶然ではないんです！」

© 2021 T.Saito

ワクワクした人生を生きる。
たった今から、チャレンジする。

そこから、きっとなにかが始まるかも。

Life was like a box of chocolates.
You never know what you're gonna get.

人生はチョコレートの箱のようなもの。
開けてみなくちゃ、中身はわからない。

©2021 Toru Saito

© 2021 T.Saito

「幸せの起点となるためのヒント」講義のまとめ

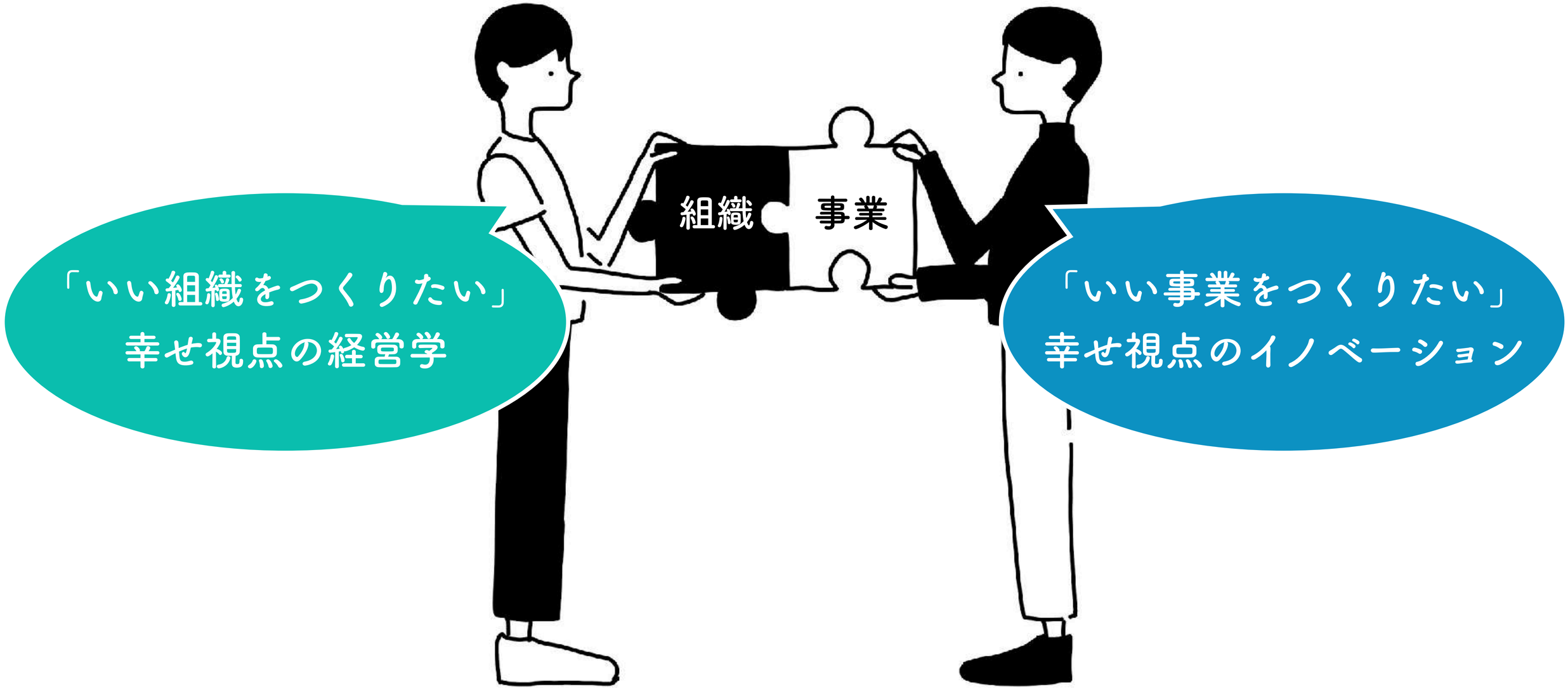
1. **「今」に心理的エネルギーを集中**させると、あなたの持つ潜在能力は100%発揮される。
2. 過去の後悔や怒り、未来の不安は**心理的エントロピー**。あなたの可能性を削いでしまう。
3. **そのまんまの自分**を受けいれよう。特に困難なとき、**自己受容**があなたを支える基盤になる。
4. **推論のはしご**をゆっくり登る訓練をしよう。**優しい気持ち**になれば、現実も優しくなる。
5. 人間は「**自分の問題**」を冷静に対応できない生き物である。**考えすぎる**と問題が起きる。
6. **焦る気持ち**が不幸の始まり。物事に**優先度**をつけて、大切な人生を**シンプルに生きよう**。
7. **新しいこと**をひとつ始めるときには、**余計なこと**をひとつ除けないか考える習慣をつけよう。
8. **完璧**に生きようとすると、結果に対する**不満**と達成に対する**不安**を常に心に抱えてしまう。
9. 現実の制約の中で最善を尽くす。失敗を受け入れて学びとする。**学びドリブン**で生きよう。
10. 人間は**ポジティブ感情**はオンオフできる。オンにすると**心が広がり**、**人生が好転**する。
11. ポジティブ感情を通じて**人と共鳴**しよう。人のつながりが広がり、幸せな人生に導かれる。
12. **人生はチョコレートの箱**のようなもの。開けてみなくちゃ、中身はわからない。

Our life is our art.
僕らの人生は、僕らのアートなのさ。
John Lennon

「幸せ視点の経営学」を学ぶ オンライン講座

hint ゼミ

happy innovation for everyone


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. [経営学] 経営クラス

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「幸せ視点の経営」を学び、その上で、それ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」を習得する、凝縮された講座です。

2. [経営学] リーダークラス

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「すごいチーム」をつくるための最新メソッドを学びます。さらに、チーム対話や課題解決を通じて学びを体得できる、実践的な講座です。

3. イノベーションクラス

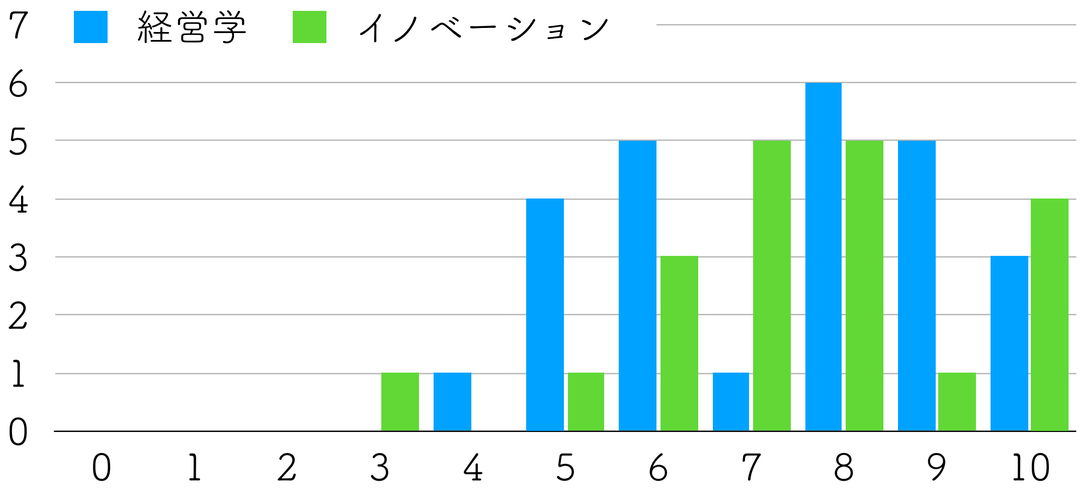
イノベーションクラスは、ファンが自然と広がる新しい事業を、最小費用、最短距離で開発する「すごい事業をつくる最新メソッド」を習得するための演習講座です。卒業生には実践講座「PMFスタジオ」も用意してます。

hintゼミ、３つのクラス

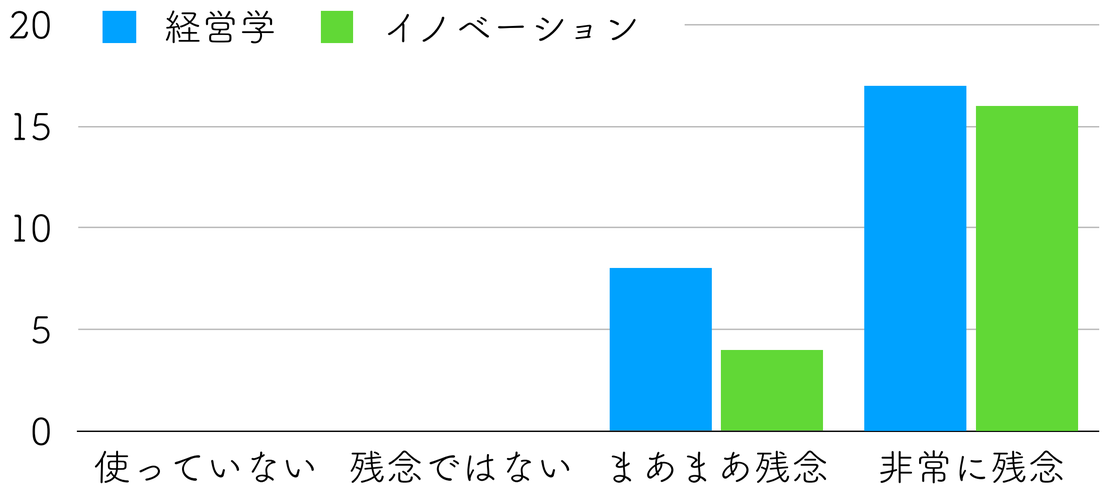
	[経営学] 経営クラス	[経営学] リーダークラス	イノベーションクラス
講座料金（税込）	10万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）
想定するユーザー	経営に関わる人 （経営陣・経営企画・人事など）	チームに関わる人 （管理職から一般社員まで）	事業や商品開発に関わる人 （起業家、新規事業、商品開発）
経営学 (exective insight)	●		
リーダーシップ (leadership framework)	●	●	
イノベーション (Innovation framework)			●
想定する学習時間	35時間／3ヶ月	30時間／3ヶ月	50時間／3ヶ月

hintゼミ6期　受講者満足度調査結果（匿名調査、回答者82名中45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？ 0~10点で点数をつけてください。



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？
(How would you feel if you could no longer use our product?)



ネットプロモータースコア（顧客推奨指標）
hintゼミ6期： -4.4pt（28.9% - 33.3%）

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6期 NPSは -4.4pt（匿名、82名中45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ゼミはそれを同等、極めて高い受講者評価(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/

ショーン・エリスのテスト（PMF達成指標）
hintゼミ6期： 73%（「非常に残念」と回答した人の比率）

ショーン・エリスのテスト = 「非常に残念」と回答した人の比率

hintゼミ6期におけるショーン・エリスのテストは 73%（匿名、82名中45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、著名VC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、極めて高い受講者評価(継続利用意向)をいただきました。

「動画 × 対話 × 資料 × 参考図書」で深く学ぶ

01 マイクロ動画で学習

経営学 15時間（116本）
イノベーション 6時間（27本）
高品質なマイクロ動画で、いつでも学べます

02 チーム対話で腹落ち

毎週、用意されたテーマをもとに
ラーニングファシリテーターを交えて
5人前後のチームで学びをぐっと深めます

03 講義資料で復習

経営学、イノベーションともに
高品質な講義資料と補足資料で
いつでもどこでも、学びを復習できます

04 参考図書で深掘り

講義のテーマごとに参考図書も紹介
興味のある分野の知見・技術・事例を
独学で、深く掘り下げられます

何を言っても大丈夫。安心な場で仲間とつながる

価値観やメソッドをともにする「hintゼミ」ならではの、活発だけどめちゃ優しい、オンラインの場
講義の課題は個人単位で考えるけど、みんなで学ぶから気づきがあるし、最後まで楽しく完走できます
(Zoom会議する時間がとれない方、ビデオ対話が苦手な方は【完全独学での受講】も選択いただけます)

01
まずは独学
スマホでもPCでも
いつでもどこでも

02
チームで対話
毎週のZoom会議で
励まし、学びあう

03
クラスで交流
クラスでも意見交換
入学式、ご飯会なども

04
卒業生とも
幸せ視点の仲間たち
ゼミ卒業生とつながる

05
斉藤が個別に
質問や相談、いつでも
Zoomでお受けします

コミュニティで共創し、ビジョンを実現する

hintゼミの卒業はコミュニティのはじまり。知見や技術を共有する仲間と、ご自身のビジョンにチャレンジを！

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 リベラルアーツ（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
・・・

三ヶ月に一度、期間限定で募集するhintゼミ。このサイトから教科書も無料ダウンロードできます。

hintゼミ

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