コントロールを手放して、組織を導く技術

透明な時代のリーダーシップ

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

2019.09 ～ 2019.12

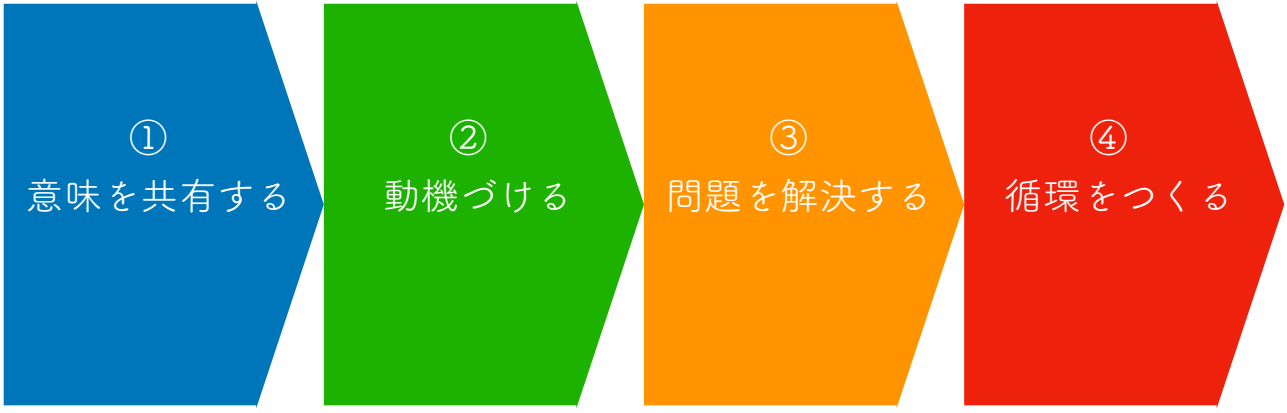
学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

リーダーシップ ～ 問題を解決する・循環をつくる

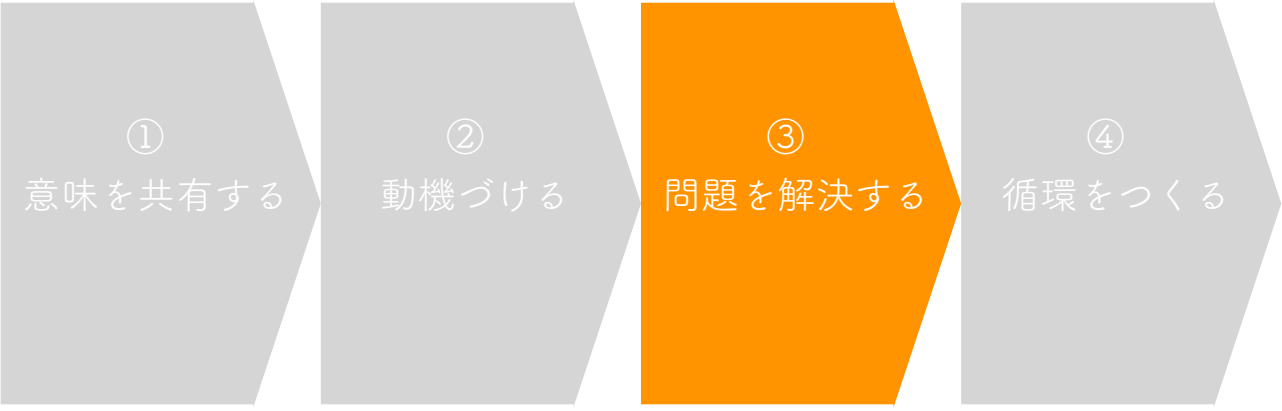
©2019 Toru Saito

新しいリーダーシップの役割



©2019 Toru Saito

新しいリーダーシップの役割



©2019 Toru Saito

私の悩みを聞いてください

私は運動系の部活に所属する三年生です。部のメンバー構成は、四年６人、三年8人、二年3人、一年5人。週五日は練習がある、本格的な「ザ・体育会系」です。

そのためか、タテ社会で、意味のわからないようなルールもたくさんあります。それでも、自分が一年のときには、いろいろ気をつかってがんばってきました。

私の同期は「三年になった今、私たちでちょっとずつ変えていこう、私たちが我慢すればいいんだから」と考えており、私が留学に行っている間に部活の改革に着手しました。私が留学先から戻った6月には「変わったな」と思いました。理不尽と思えるルールは少なくなり、一方で後輩には少しゆるめになってるなと感じました。

ただ、それを見た先輩や幹部の人たちは苦い顔をしているようです。キャプテンもまとめるのが大変そうで、人間関係とチーム勝利に狭間に組織運営の難しさを感じているようです。部の伝統とその改革、この問題はどう解決していけばいいでしょうか？

ぜひ、みなさんの知恵を貸してください。

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

① チャレンジしたことは、同期内での話し合い。

② その結果、改革を推進することに決定。ミーティングでは学年問わず発言できるような雰囲気作りに努める。代交代が先週末に行われ、監督も変わり、新監督の意向も改革に前向きな姿勢が感じられる。

③ 今後は無駄なルールを排除したい。準備、片付けなどは3年(私たち)が中心となり皆で行う。

④ 改革を推進するにあたり、3年生全体で自分たちが犠牲の代になることを受け入れ、共通認識を持ちました。新体制に移行する前に全体で話し合いの場を設け、1年生が知らない今までの現状を説明し、変えていくことを伝える、また下級生の意見をきく。

先週末の試合を持って先輩方が引退され、新体制team2020が始動します。入れ替え戦に勝利し、春もまた1部の舞台で戦うことができます。先日のミーティングにて全員で話し合い決めた高い目標に向かって組織運営も含め頑張りますのでみなさん応援よろしくお願いします。

© 2018 Toru Saito

私の悩みを聞いてください

私の後輩の男子の話になります。

来月から私の部活では、代交代が行われ、現2年生が幹部になるのですが、元々競技の経験者で、1年生の頃から部活の1番手を担っているAくんと、次期主将のBくん、その他数人の男子の関係がうまく行ってないようです。

2年のAくんは、部活の戦績を残すためにいなくてはならないスター選手的な存在で、競技に対する姿勢は尊敬すべきものがあり全員が一目置いていますが、その実力ゆえに、ときおり責任感に欠けると思わせる発言などがあります。

2年生で次期主将のBくんともお互いに不信感が募っており、その他の2年生男子は無関心に近いスタンスのよう。このままで大丈夫かと、来年の部活運営やチームワークが心配です。みなさんは、こういう時、どう対応するでしょうか？

私にできることはあるでしょうか？なにかいい知恵があれば、ぜひ教えて下さい！

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

先日は私の悩みについて一緒に考えてありがとうございました。皆さんからいただいたヒントをもとに自分でもいくつか実際にチャレンジしてみました。

まず私自身がそれぞれと向き合い、それぞれがどういう理由で何を思っているのか、部活に対しての考えとか改革していきたいことを聞いて見ました。一見バラバラでしたが、スタープレイヤーのA君も次期主将のB君も、その他無関心な部員も「試合で勝ちたい」「学習院＝強いチームになりたい」「もっと団結したい」など共通の認識を持っていました。第三者で学年も性別も違う私がフランクに聞いたことで、話しやすかったのかもしれませんが、どんなに分裂していても部員の自覚は全員にありました。

次にA君には「どうしたらもっと学習院は強くなれるのか」「そのためにどうアプローチすればいいのか」を聞いてみました。すると彼は、メニューの改革や試合の出場頻度を上げること、自主練の義務化など考えていたことを教えてくれました。誰より競技に対してストイックな人なので、部員全体に必要な、技術的に足りないものをものすごく分析してくれていました。

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

次に次期主将のB君に「チームとしてどうしたいのか」を聞いて見たところ、やはりA君の話題になりました。マイペースさが目につくところや纏まれないと思う瞬間について話していましたが、彼自身理由があると思うし一回話を聞いて見たら？メニューとか組んでくれるかもよ？と促したところ、自分自身の中で無意識に「傍若無人なA君」の姿を作り出していたと自覚したのか、ミーティングを開くと言ってくれました。これが推論の梯子を降りた瞬間だったと思います。

さらに他の無関心な立場にいる部員にも、まず自分がA君と話して見た上で考える「チームの在り方」を固めた上で話し合いをすると言っていました。

今すぐに変えられるものではないので、自分たちの引退や団体戦が始まる2月までにはチームの団結力を強め、あの時話し合って良かったと思うことが目標ですと話してくれました。そのためにも、まずは新刊期間で一年生が入ってきたときにちゃんと部活のカラーが出せるように今よりは本音をはなせるようになりたいそうです。

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

　私は今回の問題の当事者ではなく、また全員が自分の考えと私情を挟んでいるということでこの上なくややこしい悩み事でした。大学で運動部に入るモチベーションの大切さや、かつそれが個人スポーツでそれぞれの戦績がもろに印象に繋がってしまい、普段はプラスに働く意思の強さが裏目に出てしまっていると感じました。そもそもこのようなことは、個人間でさえ日常的に起こっていて、誰しもが経験したことがあると思います。きっと、今の二年生男子部員全員が20年間で何度も解決したことに違いありません。それでも、組織規模のはなしになるとさらに難易度が上がり、全員がバラバラな方向に向くほうが楽だと判断してしまったような気がします。組織間で話をするときは、問題を見つめるときに、私情とかプライドのフィルターを通した瞬間に、視野が狭くなってしまうと思います。

私は先生の授業を受けて初めて「ソーシャルキャピタル」という言葉を知りました。ゴードンメソッドとか推論の梯子などももちろん知りませんでした。後輩のことだけではなくて、自分自身の周りの人間関係を含めて、授業を通して学んだこと自分で考えたことを活かしていきたいと思います。

© 2018 Toru Saito

私の悩みを聞いてください

今、私はジャズオーケストラの部活に所属しています。三年生が5人、二年生が13人、一年生が15人。正式なバンドは三年生を中心に編成される他、一・二年生で編成されるジュニアバンドもあります。

私はそこでここ二年間、演奏面を仕切る役割を担ってきましたが、部活内のコミュニケーション不足から様々な問題が起こります。例えば、LINEばかりでリアルのコミュニケーションが少なかったり、そのためか、誰かが期日に対してギリギリに動くことが多く不安になったり、演奏面でも私が一方的に言ってばかりで、そこから対話が生まれたりするわけでもない感じです。

どうにかして、このような問題を起こしたくないと毎回思うのですが、いつも中途半端で根本的な解決に至らず、妥協している間に時間が解決している状態です。いつも問題が起こると逃げようとしてしまう、この状況をどうにかしたいです。部活をより良くしていくために、私には何ができるでしょうか。

ぜひアドバイスをいただきたいです。

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

① コミュニケーションの活性化にチャレンジした。パートリーダーによく話をするようにする、飲み会などを行うなど。また雰囲気を良くするように、意見を求めるようにしたり、自分が明るく振る舞うようにした。

② その結果、少し意見が出やすくなってきて、よりそれぞれの理解が深まるようになった。

③ 学んだことは、自分が積極的に明るくコミュニケーションをとると、周りも空気が良くなって、意見を出しやすくなること。

今後はさらに飲み会などおこなって仲を深めたいし、もっと部員全体と話をして、それぞれが積極的に活動出来るようにしたい。

© 2018 Toru Saito

Ⅳ. 問題を解決する

時代は変わった

©2019 Toru Saito

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 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（６０）に聞いた。（聞き手・メディア局編集部　河合良昭）

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**」

©2019 Toru Saito

“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」

©2019 Toru Saito

「スポーツ楽しむ」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」

この研究結果には、二つの意味がある。「できないと罰を与える」といった体育会的な指導だけでなく、「褒めて伸ばす」型の指導法にも疑問を投げかけているのだ。(後略)

©2019 Toru Saito

（参考）心身の能力を瞬時に高める「２つの脳内物質」

緊迫感、緊張感があったほうがよい仕事ができる――。あなたにも経験があるのではないでしょうか。

私も「お手すきのときにお願いできれば」と依頼された原稿は、いつまでたっても書けません。そこで私は「いつでもいいです」という依頼でも、「今月末までに書きます」と自分で締め切りを設定します。書き上がるのは締め切りの2日前くらいになってしまいますが、集中して執筆するので、非常に質の高い文章が書けます。

自分で締め切りを設定すると、集中力とモチベーションが高まります。その理由は2つ。1つは、追い込まれた状態による**ノルアドレナリン**の働き。もう1つが、「今月末までに終わらせる！」という明確な目標設定による**ドーパミン**の働きです。**人間が持つモチベーションはたった2つ**しかありません。**「楽しさ、褒美、ほめられるために頑張る＝快適なことを求めるドーパミン型モチベーション」**と、**「恐怖や不快や叱られることを避ける＝逃げるために頑張るノルアドレナリン型モチベーション」**です。

ただし、毎日が締め切りだらけになると、その効果は薄れてしまいます。**ノルアドレナリンは「背水の陣」のときの「火事場の馬鹿力」を引き出す脳内物質**だからです。毎日火事が起こっていては、脳は「またか」と、すっかり慣れてしまいます。しまいにはノルアドレナリンの枯渇状態に陥ります。やる気も出ず集中力も低い。これが長く続いた状態がうつ病なのです。ですから、締め切りを設けるといってもほどほどに。**ノルアドレナリンはカンフル注射**のようなもの。毎日カンフル注射を打っても、効果がどんどん薄くなるだけなのです。

©2019 Toru Saito

出典：ダイヤモンド・オンライン「締め切りがないと仕事が片付かない、医学的な理由」

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
「**新しいリーダーシップ**」である。

©2019 Toru Saito

対立について学ぼう

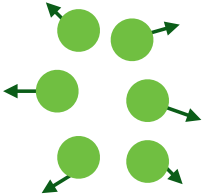
©2019 Toru Saito

対立は組織進化の過程、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

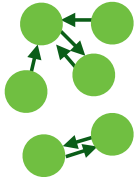
チームが
形成される



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

混乱期
Storming

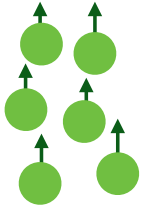
メンバー間に
対立が起こる



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

統一期
Norming

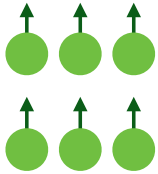
共通の規範が
形成される



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

機能期
Performing

チームとして
成果がでる



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

©2019 Toru Saito

コンフリクト・マネジメント（対立解消の技術）

3つのコンフリクト

1. 上司と部下、クライアントと営業など
   立場や役割の相違から生まれる**「条件の対立」**
2. 戦略や方針に対する思考、価値観の違いなど
   考え方の相違から生まれる**「認知の対立」**
3. 「条件の対立」と「認知の対立」が継続する
   ことによって生まれる**「感情の対立」**

©2019 Toru Saito

参考：日本能率協会マネジメントセンター「対立のススメ」

1. 上司と部下、クライアントと営業など
立場や役割の相違から生まれる**「条件の対立」**

→ 自分も相手も「受け入れ可能な条件」を、一緒に考える

2. 戦略や方針に対する思考、価値観の違いなど
考え方の相違から生まれる**「認知の対立」**

→ 自分も相手も「納得できる解決策」を一緒に考える

3. 「条件の対立」と「認知の対立」が継続する
ことによって生まれる**「感情の対立」**

→ 気持ちが収まり、解決に向けた話し合い(1/2)が始まる

©2019 Toru Saito

参考：日本能率協会マネジメントセンター「対立のススメ」

どんなに絡まった糸の玉でも
一本一本、丹念に選り分けていけば
必ず解きほぐすことができます

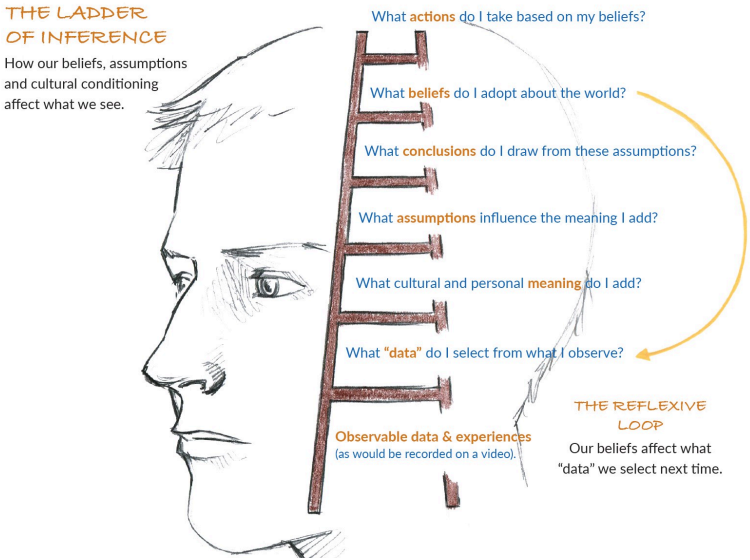
推論のはしごをゆっくり登ろう

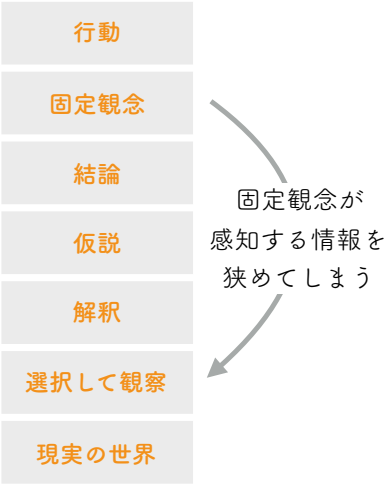
©2019 Toru Saito

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

©2019 Toru Saito

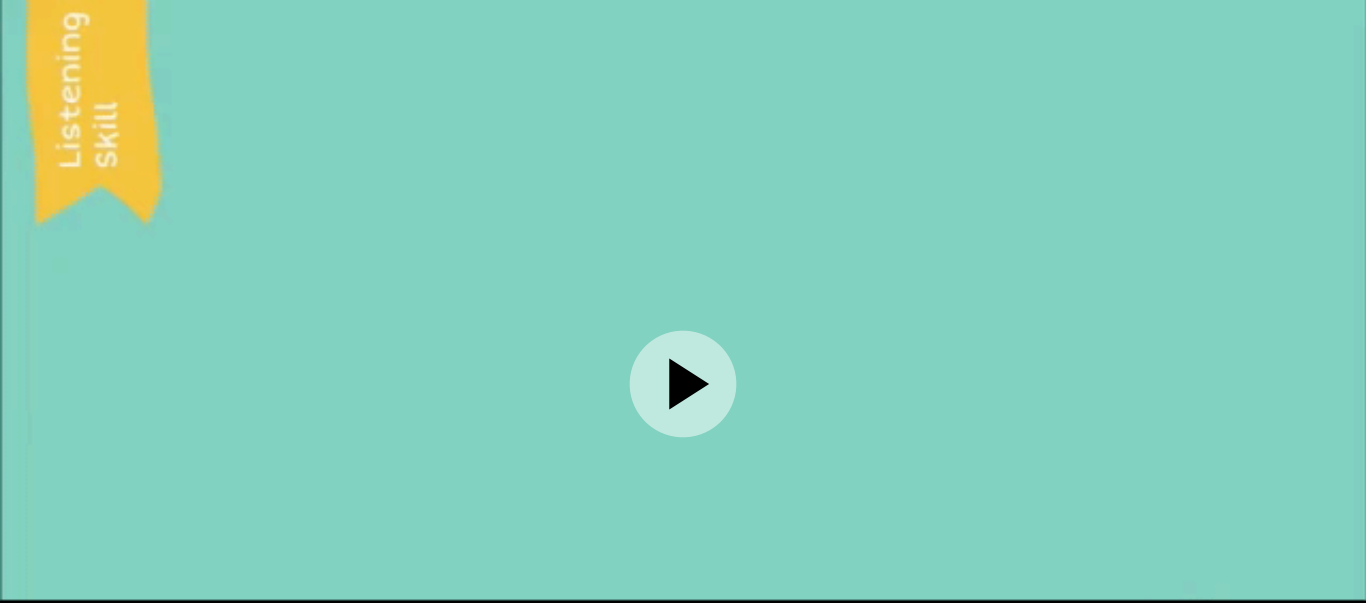




推論のはしご
（メンタルモデルの分解図）

©2019 Toru Saito

出典：Designing Regenerative Cultures



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

出典：Cristina Gardner "Ladder of Inference - Listening Skills"

できごと、状況

物事のとらえ方

物事に対していだく気持ち

現実 → **認知** → **感情・行動**

電話に返答がない

私は嫌われてるみたい

何かあったのかな

不安・憂鬱・距離をおこう

心配・連絡をとろう

©2019 Toru Saito

この時の「推論のはしご」は…

©2019 Toru 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）

©2019 Toru Saito

推論のはしごを

ゆっくり登る訓練をしよう

©2019 Toru Saito

対話を通じて、相手の問題を解決する

©2019 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

相手が問題を持つ

① 問題を取り上げず
② 相手のペースで
③ 能動的に聴く

©2019 Toru Saito

「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。

©2019 Toru Saito

「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続けること

©2019 Toru Saito

出典：https://www.pinterest.jp/pin/ATQeuRcIzEbJskHZbuywbFf4sqysAjgJrHQ5CNdGiDvZ0VdkAsVdNFs/

対話を通じて、自分の問題を解決する

©2019 Toru Saito

自分が問題を持つ

① わたしメッセを伝え
② 能動的に聴き
③ 第三案を共創する

©2019 Toru Saito

「わたしメッセージ」

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち
「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」
でも 怒りは二次感情（不安、寂しさ、辛さ 等が根底にある）
こんな時には「わたし」の ありのままの気持ち を伝えよう

©2019 Toru Saito

「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続けること

©2019 Toru Saito

「第三案の共創」

無理にどちらかの案を通すのではなく、お互いを理解する

① お互いの欲求や問題を理解しあう

② それを解決するための第三案をともに考える

相互理解には「自分メッセ」と「能動的な傾聴」が大切

©2019 Toru Saito

ダイアローグのコツがつかめたら
きっと人生が変わります

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

会議のダイアローグ、４つのステップ

丁寧・警戒 儀礼モード 1	第三案の共創 共創モード （全体視点） 4
率直な討論 議論モード （私視点） 2	傾聴と共感 共感モード （相手視点） 3

©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

出典：https://www.meublepeldeparedeco.com/artistic/pages/native-americans-04.asp

分解可能な問題は、論理的に考える

「ロジカル思考」

©2019 Toru Saito

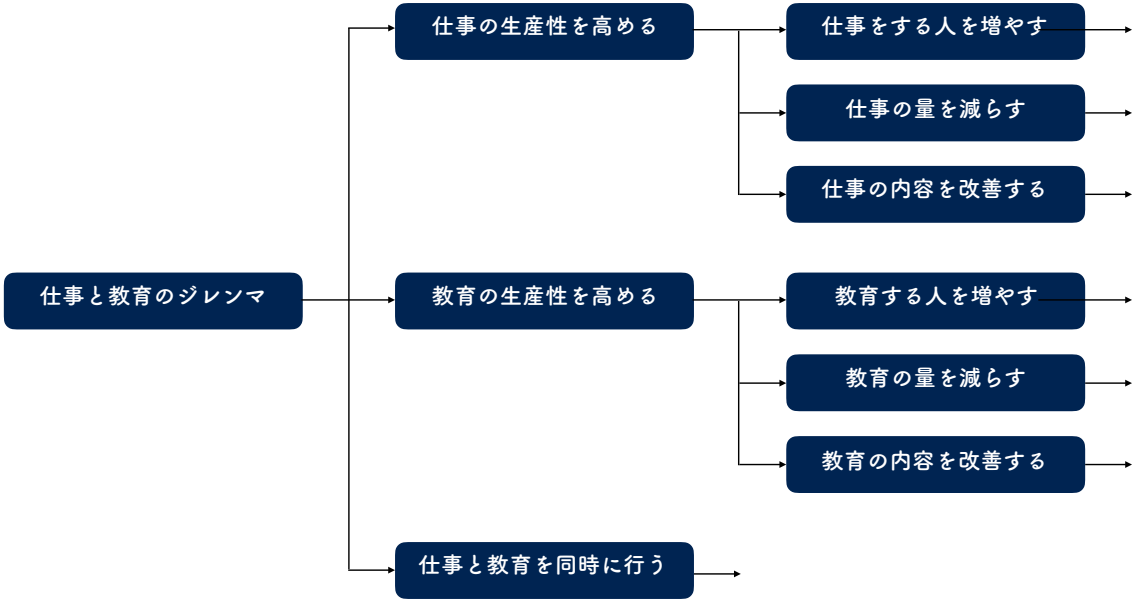
ロジックツリーを書いて考えよう

① ロジックツリーは左(抽象要素)から右(具体要素)にピラミッド型に

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

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

©2019 Toru Saito



©2019 Toru Saito

後戻りできない問題は

①小さく考える「リーン思考」

②批判的に考える「クリティカル思考」

©2019 Toru Saito

その問題は、後戻りできる？ できない時には

リーン思考

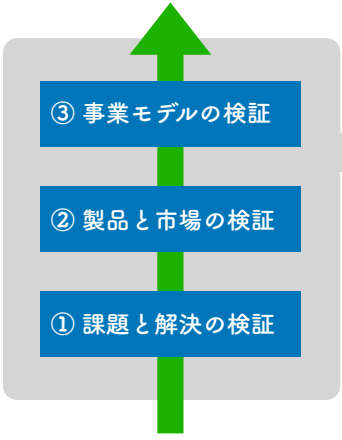
① 小さく始めて、仮説検証しながら、範囲を広げられる問題か？
（ウェブ広告、販促施策、新規事業や新サービス …）

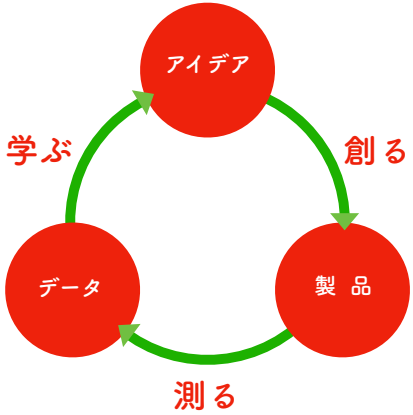
② 一度実行したら、後工程を止められない問題か？
（ソーシャル投稿、トップ人事、政治家の発言 …）

クリティカル思考

©2019 Toru Saito

科学的な事業創造「リーン・スタートアップ」





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

©2019 Toru Saito

仮説・検証の成功事例

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

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

©2019 Toru Saito

出典: 内田和成著「仮説思考」

仮説を検証する方法とは …

「実験」によって検証する

テストマーケティングで、A/Bテスト

「インタビュー」によって検証する

顧客セグメントの明確化してインタビュー

「分析」によって検証する

クイック＆ダーティでデータを分析

©2019 Toru Saito

出典: 内田和成著「仮説思考」

クリティカル思考とは

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

（批判、アラ探しを目的としたものではない！ことに注意）

「人」と「問題」を切り離すこと
「ハーバード流 交渉術」より

©2019 Toru Saito

クリティカル思考の基本姿勢

①議論の目的　「そもそもの目的はなにか？」

②自他の思い込み　「思い込みが判断に影響を与えていないか？」

③答えの探求　「その意味は？」「なぜだろう？」「本当か？」

©2019 Toru Saito

（参考）人と問題の切り離し方

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

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

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

©2019 Toru Saito

参考：ロジャー・フィッシャー他著「ハーバード流交渉術」

複雑な問題は、本質的に考える

「システム思考」

©2019 Toru Saito

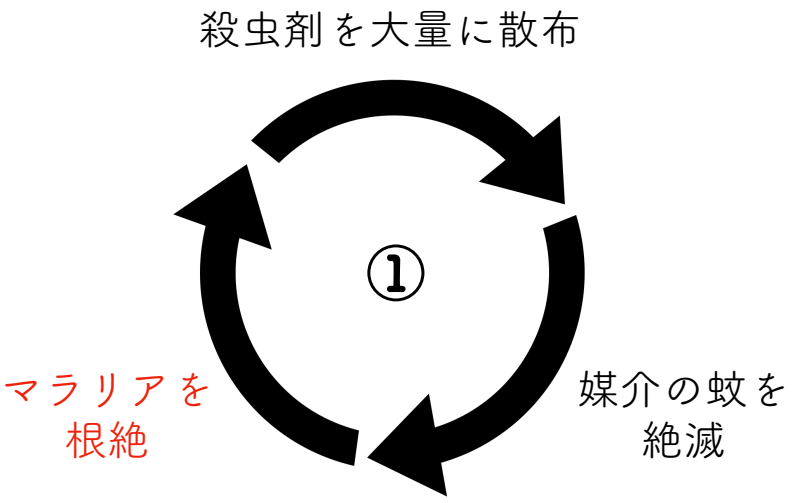
システムシンキング：
教訓「ボルネオの猫」の物語

真実の物語をヒントに...

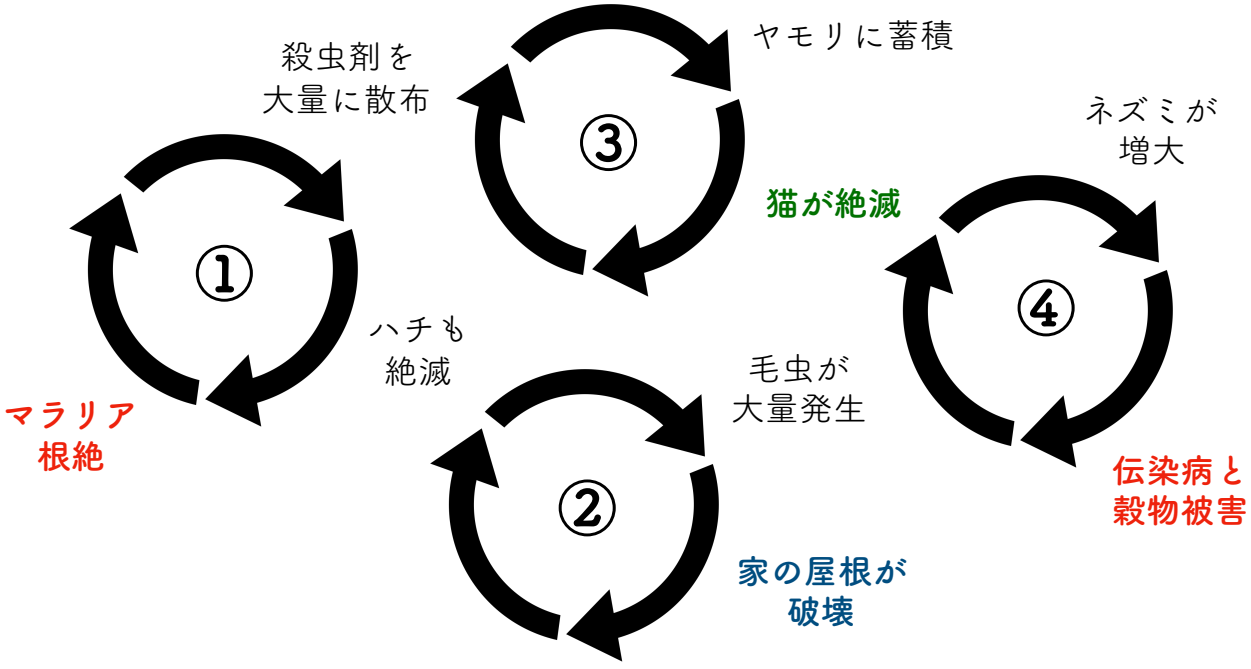
© 2018 Toru Saito

出典：Sustainability Illustrated制作 https://www.youtube.com/watch?v=s6wA9nyVUZ0

マラリアを流行を抑える作戦



©2019 Toru Saito

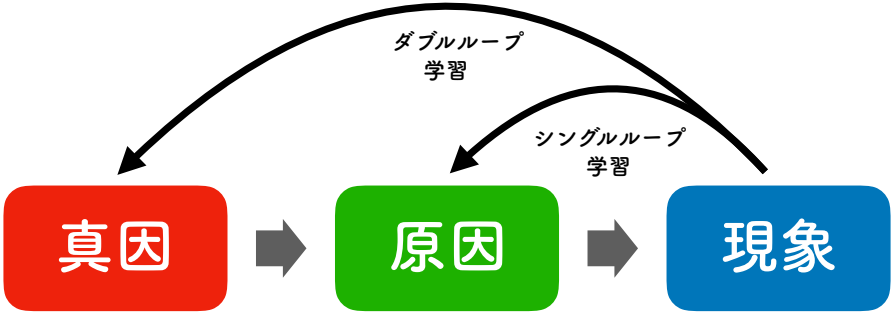


©2019 Toru Saito

複雑な相互作用を持つものに対しては

©2019 Toru Saito

「ダブル・ループ」による真因の発見



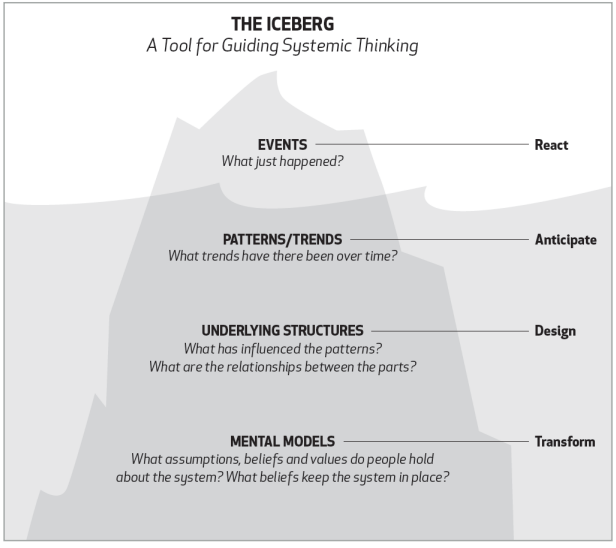
©2019 Toru Saito

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

© 2018 Toru Saito

「システム思考」をするために
氷山モデルというツールを使おう

©2019 Toru Saito



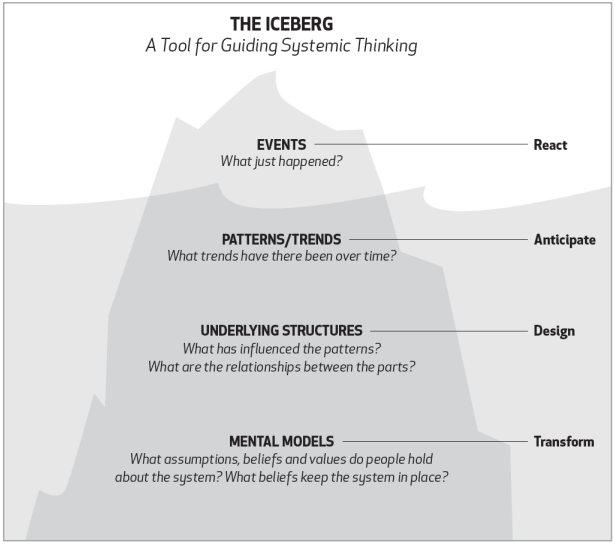
システム思考の氷山モデル

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」

出来事(受験者数の減少)を直接的に改善する

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

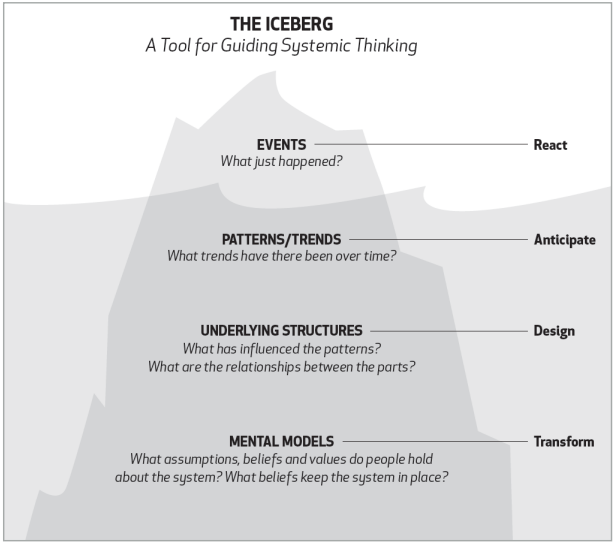
できごと（Events）

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

©2019 Toru Saito

受験者のパターンやトレンドを分析する

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと（Events）

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

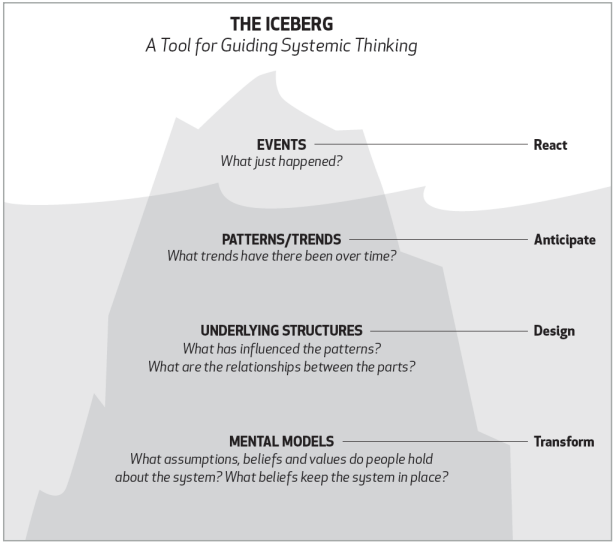
パターン（Pattern/Trends）

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

©2019 Toru Saito

大学が持つ本質的な役割や課題から考える

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

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

パターン (Pattern/Trends)

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

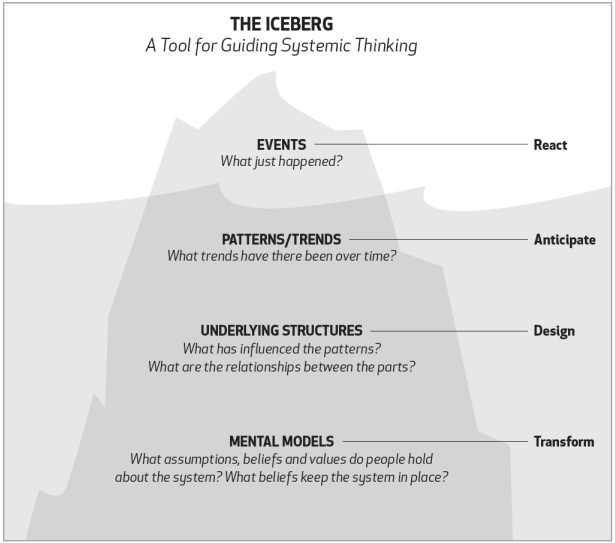
構造 (Underlying Structures)

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

©2019 Toru Saito

人間視点にたち、大学生のインサイトから考える

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

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

パターン (Pattern/Trends)

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

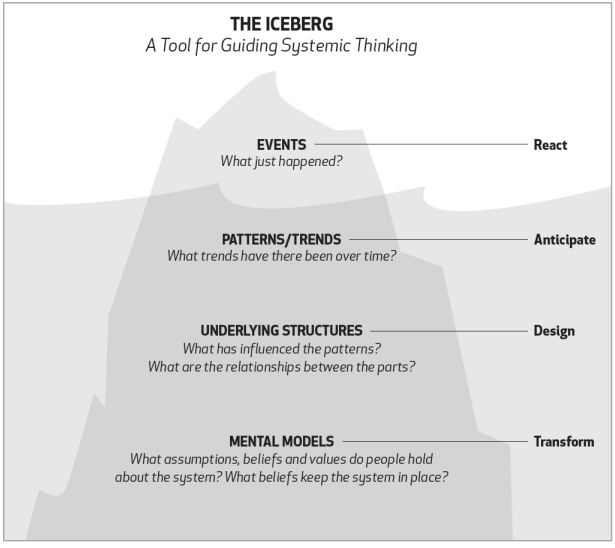
構造 (Underlying Structures)

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

メンタルモデル (Mental Model)

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

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events) 対症的

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

パターン (Pattern/Trends) 計画的

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

構造 (Underlying Structures) 戦略的

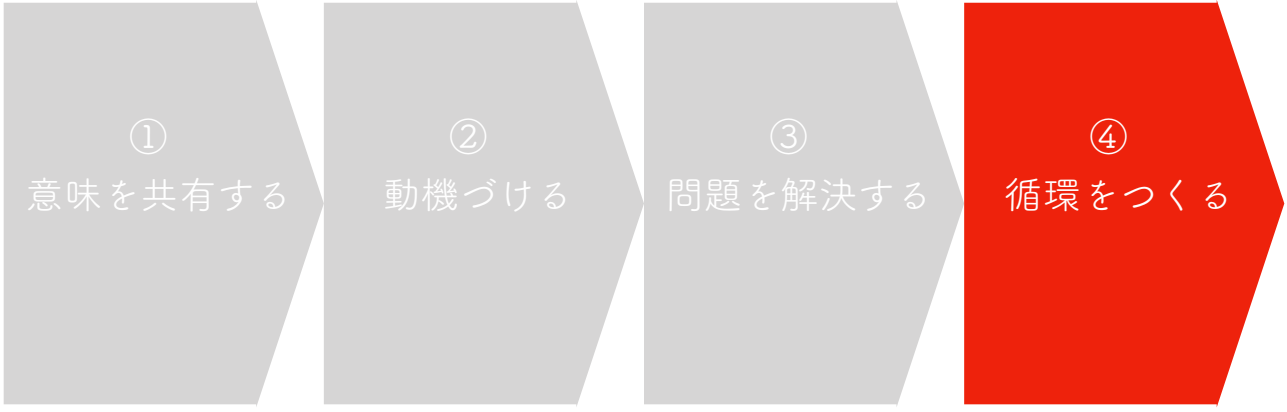
学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう

メンタルモデル (Mental Model) 創造的

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

©2019 Toru Saito

新しいリーダーシップの役割



©2019 Toru Saito

私の悩みを聞いてください

バイト先の居酒屋串カツチェーンは、今年でオープン5年。オープニングスタッフを第1世代とすると、今は社会人1,2年や大学4年生が中心の第2世代で、大学3年生の自分たちは2世代と3世代の過渡期となっています。
(現在、4年生7人、3年生2人、2年生2人、1年生1人、高校生 1人、フリーター2人)

大学4年生は技術や知識、性格の面でも重要ですが、卒業まで半年となった今、大学3年生は僕ともう1人しかおらず、来年どうなるのかが心配です。新人は入ってくるものの、すぐ辞めてしまうことが多いのも悩みです。

そういった状況で、私はより責任感をもって関与しようと「バイトリーダー制度」というものに応募しました。そしてもう1人の3年生男子も「看板息子」というものになり、店舗の顔として頑張っています。

このような状況の中、どう世代交代を進めればいいか、ぜひ一緒にほしいです。

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

① チャレンジしたのは、後輩に信頼して任せること。

② その結果、任せたり、お願いする事で主体性をもって動いていた印象を得るとともに、売上も良かった。自分としても今までより他のことに手が回ったり視野を広く持ちながら仕事できた。(沢山の質問や逆にできないとこをお願いしてきたりなど)

③ 短い期間で実践だったので継続していくことと、まだまだ教えてあげたらよかったことなどが気づけたので還元したい。

④ ワイドショーで口コミが取り上げられており、半年前くらいに指示出しし過ぎて印象悪いというのがあったのでこの点に気をつけたい。※自分ではなかったのでその人を反面教師にする。

© 2018 Toru Saito

V. 循環をつくる

ティーチングとコーチング

©2019 Toru Saito

ティーチング：答えを教える

「コーチング」

傾聴・質問・共創
相手が持っている答えを引き出す

相手が考えることで
想定していない「答え」を
引き出せる可能性がある。
相手の自主性も芽生える。

「ティーチング」

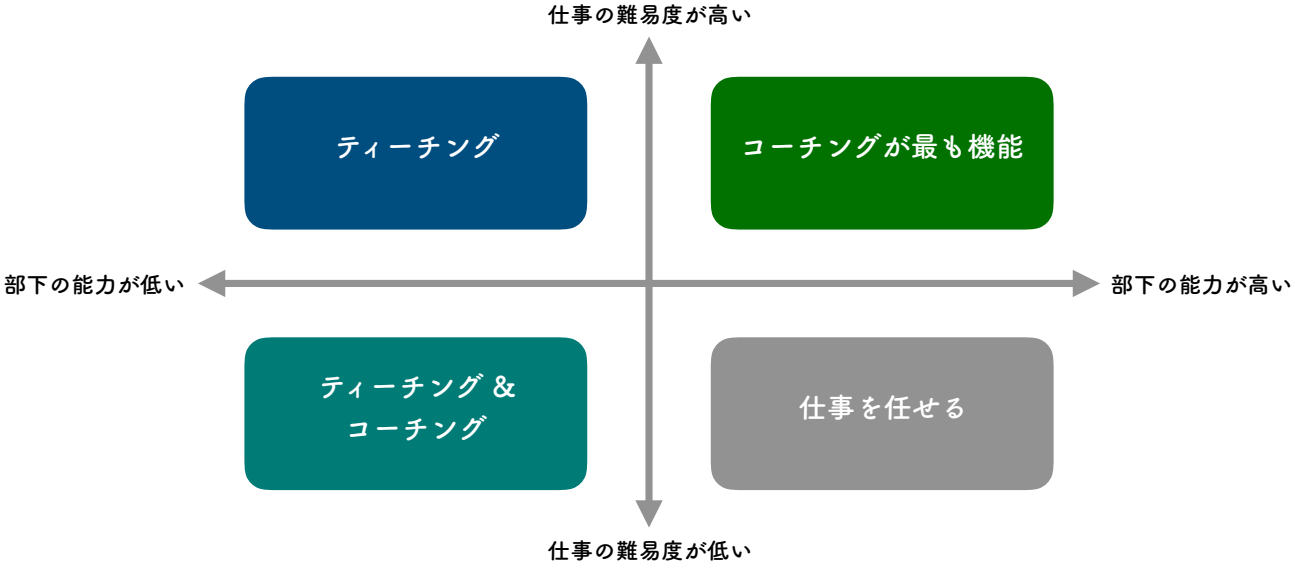
指導・指示・命令
私が持っている答えを教える

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

コーチング：答えを引き出す

©2019 Toru Saito

参考：医学書院「コーチングで，力を最大限に発揮するサポートを」



©2019 Toru Saito

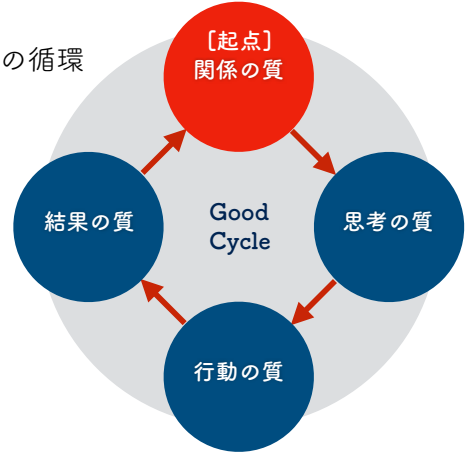
参考：医学書院「コーチングで，力を最大限に発揮するサポートを」

価値を創出する循環をつくる

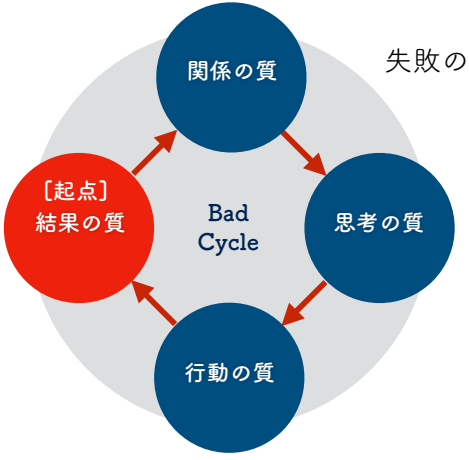
©2019 Toru Saito

ダニエル・キム「成功循環モデル」

成功の循環

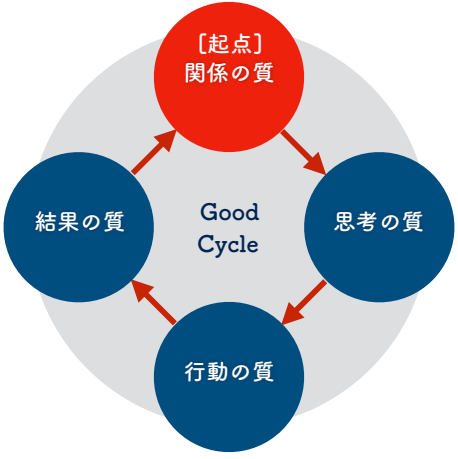


失敗の循環



©2019 Toru Saito

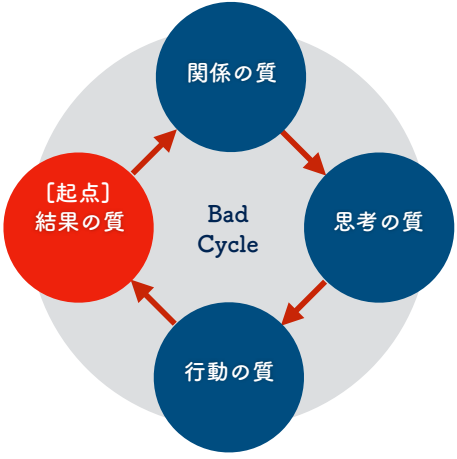
Good Cycle



①関係の質：交流・対話し、信頼を深める
②思考の質：気づきが生まれる
③行動の質：自分で考え、自発的に行動する
④結果の質：結果がよくなる
⑤関係の質：さらに信頼関係が深まる

©2019 Toru Saito

Bad Cycle



①結果の質：結果を出そうと必死になる
②関係の質：押し付けが増え、対立がおきる
③思考の質：受け身で聞くだけになる
④行動の質：積極的に行動しなくなる
⑤結果の質：さらに結果が悪くなる

©2019 Toru Saito

関係の質、5つのステップ

レベル1　必要最低限　…自己紹介する、あいさつする

レベル2　個性を知りあう　…会話を増やす、話す人を増やす

レベル3　悩みを分かち合う　…自己開示する、相互理解する、共感する

レベル4　目的を共有する　…ゴールを共有し、連帯感を強める

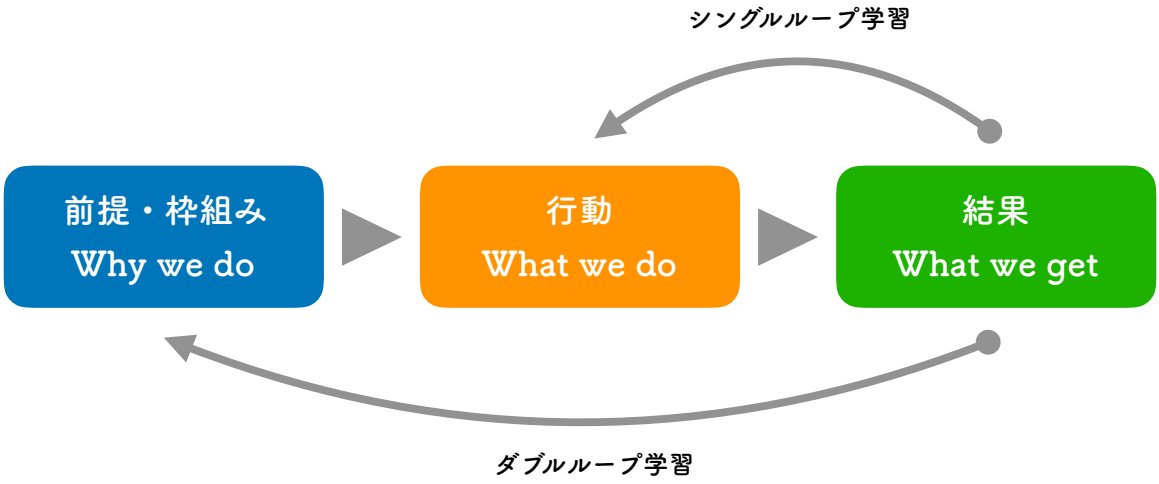
レベル5　価値観が同化する　…プロセス(思考や行動の基準)を共有する

©2019 Toru Saito

学習する循環をつくる

©2019 Toru Saito

ダブルループ学習



©2019 Toru Saito

ダブルループ学習

「**ダブルループ学習**」は組織心理学者アージリスが提唱した組織の学習プロセス。**既存の目的や前提そのもの**を疑い、そのも含めて軌道修正を行うサイクルを指す。

サーモスタットを例にとると、室温22度に設定した時、「**シングルループ学習**」は常に22度を保ち、当初の目的を達成しようとする。「**ダブルループ学習**」を持つサーモスタットの場合は「目的そのものを常に再検討」するため、寒さや体調に応じて、18度や24度の室温を提供することになる。

センゲが提唱した「**学習する組織**」においては、思考の前提「**メンタルモデル**」をダブルループ学習によって常に見直し、学習することを提唱している。

©2019 Toru Saito

SECI(セキ)モデル

暗黙知

暗黙知

形式知

形式知

創発場

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

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

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

結合化

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」**

©2019 Toru Saito

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。

©2019 Toru Saito

リーダーの循環をつくる
（これができたらホントにすごい）

©2019 Toru Saito

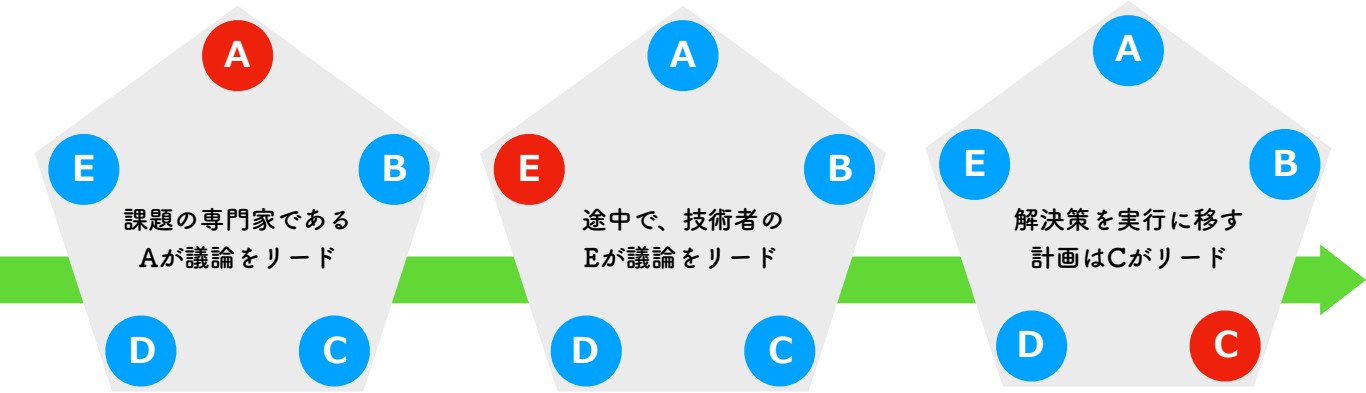
シェアド・リーダーシップとは…

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状態

©2019 Toru Saito

参考：石川淳著「シェアド・リーダーシップ」

リーダーとフォロワーが自然に入れ替わるチーム



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になり、チームは**学習しながら実行**していく。

©2019 Toru Saito

「少しでも興味を持ったこと、やってみたいと思ったことは、
結果はともあれ、手をつけてみよう。
幸福の芽は、そこから芽生え始めるのだから」

我が愛する、本田宗一郎