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 ～ 意味を共有する・動機づける

©2019 Toru Saito

「できるかできんか、わかんねえけど、
俺はやりてぇよ！」

我が愛する、本田宗一郎

リーダーシップのスタイルは

個性そのもの

人の数だけ、あっていい

©2019 Toru 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。

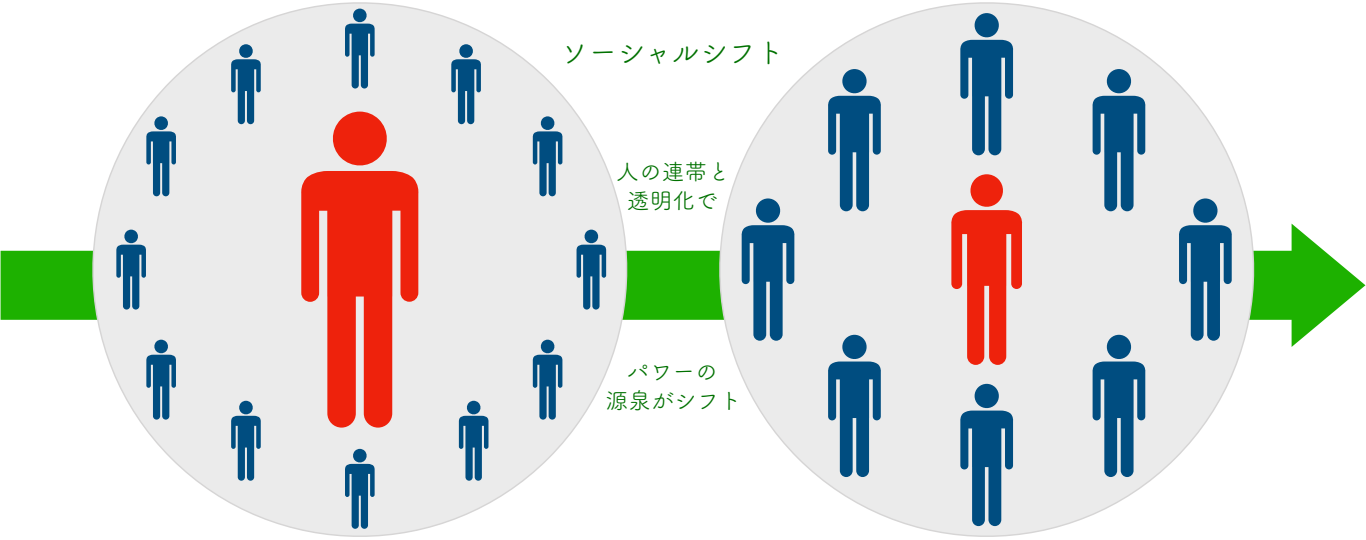
©2019 Toru Saito

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

©2019 Toru 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）

©2019 Toru 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。

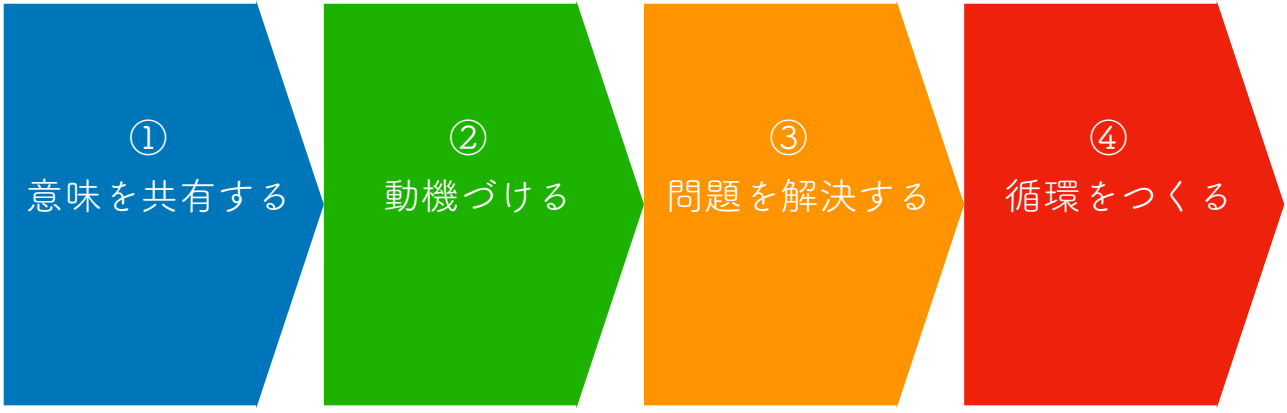
©2019 Toru Saito

「コントロールするチカラを手放して
あなたはチームをビジョンに導けるのか」

今、すべてのリーダーは試されている。

©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

私はヨット部に所属する三年生です。この10月に代が変わりました。部員は三年生はプレイヤー7人(男3人、女4人)とマネージャー5人、二年生はマネージャーが1人、一年生はプレイヤー11人(男8人、女3人)とマネージャーが3人という構成です。

私たちヨット部が毎年かかげている目標は「全日本出場」です。2018年は12年ぶりにその目標を達成しましたが、関東予選での決勝で上位八校が全日本にいけます。学習院は九位や十位で甘んじることが多く、二年からレースに出ている私は、あと一歩で届きそうなこの目標を達成したいと強く思っています。

しかし部活に対するモチベーションは人それぞれで、全員が本気で全日本を目指しているとは言えません。また部活内でもヨットの種類によってクラスが２つに分かれていますが実力差が大きく、今のままでは全日本を目指すのは難しいと感じています。

全日本出場を達成するためには部が一丸となる必要がありますが、実力差や動機の差も配慮して、個人やクラス、部全体の目標をどう設定すべきか、悩んでいます。

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

① チャレンジしたこと、その結果

一週間しか時間が無かったので、あまり実行には移せていません。すいません。

② 学んだこと、今後のアクション

・小さな目標を作る
「全日本出場」という目標の達成のために小さな目標を決める。
（草レース→春インカレ→秋インカレ、全日本予選）

・「意味」と「希望」を伝える、共有する
上級生やモチベーションの高い人が積極的に意味や希望を口に出して伝える

・コミュニケーション
全体や学年毎、クラス毎などミーティングを設け、より一層コミュニケーションを図る

③ その他のコメント

みなさんのコメントシート全て読ませて頂きました。
温かい言葉、本当に励みになりました。ありがとうございます。

© 2018 Toru Saito

私の悩みを聞いてください

テーマ：より多くの子供たちに「子供舞踊塾」に参加してもらいたい

私は幼いころから父に日本舞踊をならい、舞踊家を目指したいと自然に考えるようになりました。日本舞踊は多くの人にとって未知の世界。専門的なコミュニティでのみ共有されがちです。しかし、美しい衣裳や邦楽、インパクトあるパフォーマンスは、多くの人を魅了するパワーに溢れています。

この魅力を【日本の素晴らしい文化】のひとつとして、より多くの方に楽しんでいただきたいという思いが強くなりました。

そして現在私が挑戦していることが【子供舞踊塾】の活動です。子供舞踊塾は、3歳～12歳までの子供たちが、年に1度の大きな舞台出演に向けてお稽古を行います。日本舞踊を習うだけではなく、様々な職人や日本文化に触れられるワークショップも体験できます。

© 2018 Toru Saito

私の悩みを聞いてください

昨年から代表を務めている子供舞踊塾で、いつも悩むことがあります。それは、参加者の募集です。子供舞踊塾での体験は、テストの点数のようにすぐに目に見える結果にはならないかもしれません。ですが、お稽古で学ぶ指示行動や礼儀作法、また、舞台を通した緊張感・達成感など、子供たちの成長に必ず寄り添えるような環境づくりに取り組んでいます。

来年も、秋に大きな舞台プログラムを開催予定で、間もなく参加者の募集を開始します。興味のある方に声をかけてもらうために知人にお願いをするのですが、単純に「これすごくいいものなんです」と伝えても、相手の反応や行動は返ってきません。

いくら自分でその良さを理解していても、周囲の人たち(顧客や支援者になりうる方々)になかなか伝わらない。その価値を伝えるには何らかの工夫が必要だと感じています。相手に共感してもらい、アイデアをカタチにできるような方法を、みんなに教えてもらいたいです。

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

① チャレンジしたこと、その結果

・公演の様子を紙にまとめ、子供舞踊塾に関心を持ってくださっている方々へお送りする
→ 実際に体験できることのイメージを掴んでもらえた。

・親子で学べるワークショップの開催
→ 11月初旬 という日程が悪く、集客は少なかった。（小学校受験中などが理由）
しかしこれをきっかけに、次は参加したい！ という前向きな意見もあった。

・港区の区民センターに、子供舞踊塾の案内を掲示した
→ まだ申し込みなどは無いが、今後も継続的に掲示しようと思います。

② 学んだこと、今後のアクション

子供舞踊塾 2年目の企画公演を行いました。子供舞踊塾の役割は次の3つであると考えた。

(1) 本格的な日本文化体験ができる
(2) 家族が繋がる
(3) 子供たちが内面的に成長できる

さらに今後は、通いやすさや親子で学べるような企画を検討していきたいと考えています。

© 2018 Toru Saito

子供舞踊塾 企画公演
2019

Ⅰ．意味を共有する

組織が成立する条件とは …

©2019 Toru Saito

見ず知らずの「集団」

この9名が「集団」から「組織」に変わるために必要な要素はなに？

©2019 Toru Saito

バーナード、組織成立の三要素

① 意味を共有する　② 対話をうながす　③ 動機づける

©2019 Toru Saito

組織が生まれる第一歩

「目的」に共感しないと、人は動かない

そのためには「意味」を共有すること

©2019 Toru Saito

Why からはじめる

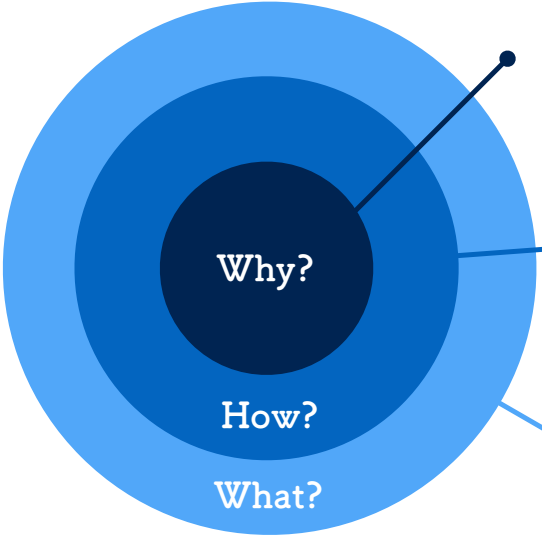
©2019 Toru Saito

あなたのクチから出る言葉は

「What」だろうか？「Why」だろうか？

©2019 Toru Saito

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。

©2019 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

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。

©2019 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

いつも、心に「Why」を持とう

人々は「Why」にインスパイアされる

©2019 Toru Saito

リーダーは

「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

©2019 Toru Saito

組織が存在する意味を考える

©2019 Toru Saito

私が働く「意味」はなんだろう？

私が働く組織の「意味」はなんだろう？

©2019 Toru Saito

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

©2019 Toru Saito

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

組織がめざすもの

ミッション(why)　なんのために組織は存在しているのか？

ビジョン(what)　組織やメンバーにとって理想の未来像は？

バリュー(how)　組織が行動する時に大切にしたいことは？

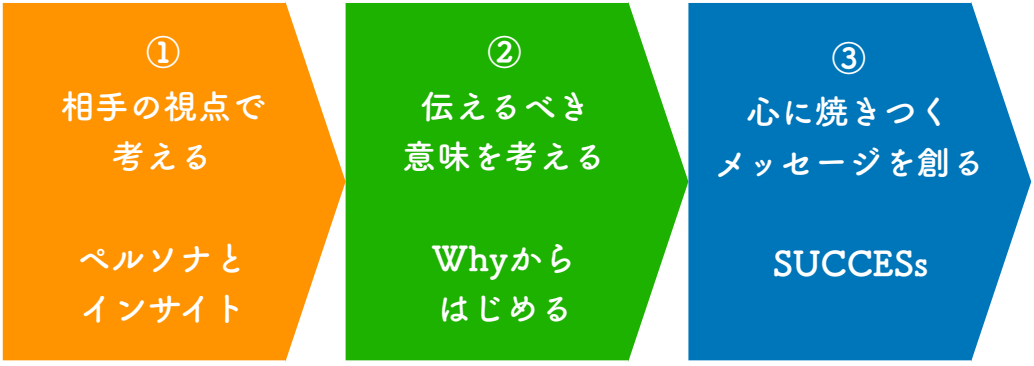
組織フィロソフィーとは「Why(ミッション)」「What(ビジョン)」「How(バリュー)」という問いに対するものであり、一つのまとまりとして「自分たちは何を信じるのか？」の答えとなる。

©2019 Toru Saito

人の心に響く
「メッセージの伝え方」

©2019 Toru Saito

心に響くメッセージを伝える、３つの黄金律



©2019 Toru Saito

相手の視点で考える

©2019 Toru Saito

あなたは「自分の視点」から
「伝える言葉」を考えていないだろうか？

できるだけ具体的な人間像を想像し
「相手の立場」になりきろう

©2019 Toru Saito

ペルソナ：最も重要なユーザーモデル

なぜペルソナを想定することが大切か？

①人間中心、課題中心に物事を考えるため

②チームで共通の人物像をイメージするため

③すべてのニーズに答えるという幻想から抜け出すため

©2019 Toru Saito

一般的なペルソナ設定項目

1. ペルソナの人となり、人間関係、趣味など

1	年齢・性別	ユーザーは何歳なのか、男性か女性か
2	人間関係	配偶者はいるか、子供はいるか、恋人はいるか、離婚しているか
3	教育	どのような学歴・教育を受けたユーザーか
4	住まい	都会なのか、田舎なのか、どの都道府県か
5	同居者	親と同居か、ひとり暮らしか、家族と同居か
6	生活	起床・通勤・勤務・就寝時間は、外食派か自炊派か、休日は何曜日か
7	趣味	どんな趣味をもっているか、何に時間を割いているか
8	健康	体は健康か、病気をもっていないか、生活に問題がないか
9	食事	どんな食事スタイルか、朝・昼・夜は食べるか、外食が多いか
10	服装	服装はおしゃれか、服装にお金をかけるか
11	決定権	決定権をもっているか、持っていない場合は誰がもっているか
12	メディア	テレビ、ラジオ、雑誌、新聞、インターネットの利用はどうか
13	衝動	衝動買いするタイプか、じっくり検討して購入するタイプか
14	行動	電車を利用するか、車を利用するか

2. ペルソナの仕事、金銭感覚、インターネット環境など

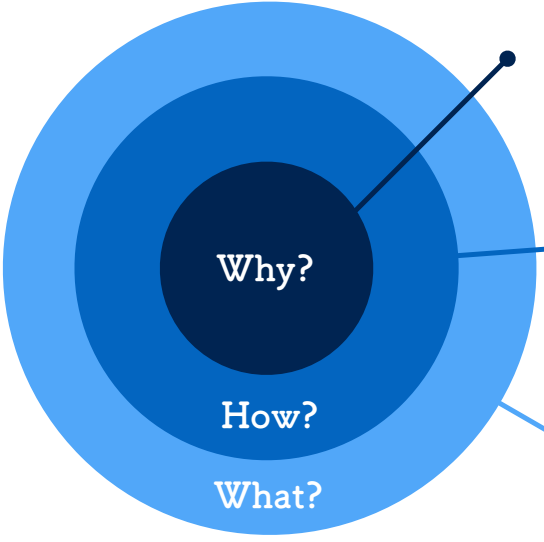
15	職業	どんな職業で働いている人か
16	肩書き	役職や肩書きはどんなものがついているか
17	稼ぎ	月、年間どれぐらい稼いでいるか
18	価値観と思考	お金への価値観はどのようなものか ～ 浪費家、節約家、投資家
19	支払	クレジットカード、デビットカード、現金主義など
20	貯蓄	貯蓄はあるか、または行うタイプか、貯蓄や貯金はいくらあるか
21	交際費の金額	外食はどのくらいまでお金を使うか、いくらのランチを食べるか
22	PC	パソコンは保有しているか、何台持っているか
23	スマホ	スマホは保有しているか、何台持っているか
24	デバイス	何を利用してネット環境にアクセスするか
25	SNS	どんなSNSを利用しているか、情報を発信するか、受信のみか
26	購買	ネットを通じて購買を行うか
27	環境	インターネット環境があるか、どれぐらいの時間利用するか
28	トレンド感度	トレンドへの感度はどのくらいか

©2019 Toru Saito

Why からはじめる

©2019 Toru Saito

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。

©2019 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

人の心に焼きつく
メッセージをつくる

©2019 Toru Saito

あなたの「メッセージ」は
情報洪水の中で埋もれないだろうか？

相手の心にストレートに響き
相手の心に焼きつくだろうか？

©2019 Toru Saito

SUCCESsの法則 ～ 印象に残るアイデアの伝え方

1. 単純明快である（Simple）
   そのメッセージは、単純明快に理解でき、説明できるだろうか？
2. 意外性がある（Unexpected）
   そのメッセージには、予想を裏切るような驚きがあるだろうか？
3. 具体的である（Concrete）
   そのアイデアは、脳に鮮やかにイメージできるだろうか？
4. 信頼性がある（Credible）
   そのアイデアを、疑いもなく信じてもらえるだろうか？
5. 感情に訴える（Emotional）
   そのアイデアは、聴き手の感情をかきたてるだろうか？
6. 物語性がある（Story）
   そのアイデアは、行動をうながすような物語を含んでいるだろうか？

©2019 Toru Saito

参考：川上徹也著「伝わる人は一行でツカむ」／佐々木圭一著「伝え方が９割」

プレゼンテーションの型について（時代はエモーショナルへ）

■ 説得する ～ ロジカル・プレゼンテーション

1. **SDS法** (Summary - Detail - Summary)
   要約 → 詳細 → 再び要約
2. **PREP法** (Point - Reason - Example - Point)
   要点 → 理由 → 具体的な例 → 再び要点
3. **DESC法** (Describe - Express - Suggest - Consequence)
   客観的な状況 → 主観的な意見 → 提案 → 期待される結果

■ 心を動かす ～ エモーショナル・プレゼンテーション

1. **ストーリー・テリング** (Action - Conflict - Transformation)
2. **ゴールデン・サークル** (Why - How - What)
3. **プレゼンテーション・フォーム** (Beginning - Middle - End)

©2019 Toru Saito

デザイン思考 ～ ストーリー・テリング

ストーリーは、人間レベルでアイデアと人とをつなげる素晴らしい手段。
人々の感情を揺さぶり、心の奥にメッセージを届けるテリング手法

ドラマチックなストーリーをデザインする３つのポイント

■ **ストーリーの3要素**を一貫性を持ってつなぐこと

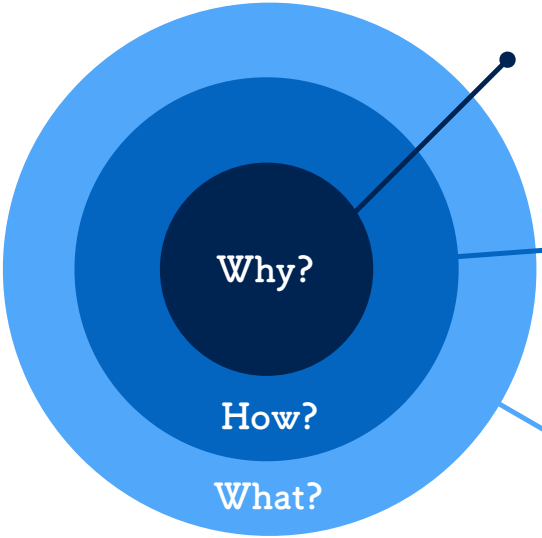
・**行動** ～ チームは何を目指し、何で世界をよりよくしようとしているのか
・**葛藤** ～ 大切にしたポリシー、さまざまな困難や悩みなど人間的な体験
・**変革** ～ 何が大きなインサイトで、行動と葛藤をどう解決させたのか

これらを一貫した真実の物語にして、素直に、心をこめて伝えること

©2019 Toru Saito

参考: スタンフォード大学「デザイン思考家が知っておくべき39のメソッド」(筆者にて加筆)

Why からはじめる ～ 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?

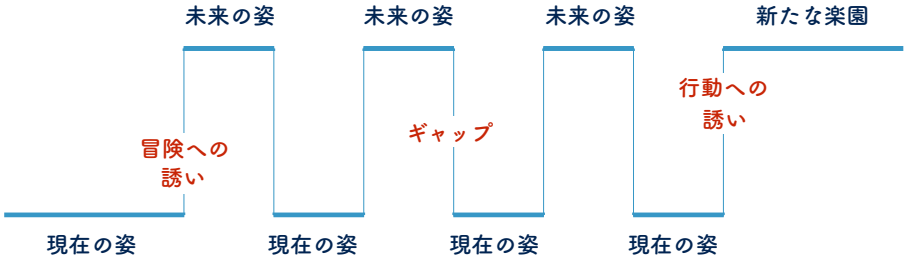
こうして生まれた
素晴らしいコンピューターが
このMacなのです。

©2019 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

優れたプレゼンには型がある ～ プレゼンテーションフォーム

納得、感動、鳥肌が立つ興奮。ジョブズ、キング牧師、レーガンなど、歴史的プレゼンテーションを分析して考案された、心が動かされるプレゼンのフォーム



Beginning	Middle	End
聴衆が現在いる 世界の現実を描く	現在の姿と未来の姿を交互に 並べ、その中身を対比させる	どんな未来に導くか 聴衆に希望を伝える

©2019 Toru Saito

参考: ナンシー・デュアルテ著「ザ・プレゼンテーション」

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

僕が所属している映画研究部は自由なところが売りで、部員は約50人ぐらいです。

毎週水曜日の行われる活動、定例会、合宿、すべての行事が自由参加です。しかし、僕はすべてが自由だと部としての意味がないように思います。そのように「すべてが自由なところが私たちだ」と主張する部員たちがほとんどなわけですが。

僕はこれまで部員全員が自ら活動に参加したくなるような内発的動機付けを行ってきたつもりですが、全員がこの変化を望んでいるわけではないので、そう簡単に彼らの考え方を変えることはできません。しかし、ある後輩は「自由参加は私たちに考える時間を与えてしまう。そんなことだったら絶対参加にしたほうがいい」と言います。

このように自由と規律のバランスで悩んでいます。どのようにすれば、この問題を解決し、みんなで楽しく活動できる映画研究会にできるでしょうか？

© 2018 Toru Saito

実行してみました！

① チャレンジしたこと、その結果

グループの目標を明確にすること
撮影を通して学生生活を満喫する部活

② 学んだこと、今後のアクション

部にはさまざまな考え方を持つ人がいるということがわかった。
個人の意見を尊重しながら共通項を見出して行く必要がある。

③ その他のコメント

たくさんのご意見ありがとうございました。

© 2018 Toru Saito

私の悩みを聞いてください

今、私はゼミ長をしています。

ゼミでは先生ではなく生徒が内容を考え、ローテーションで毎回の授業を進行していますが、積極的な学生が抱え込む傾向があります。みんなが何かひとつの目標に向かって積極的になる方法があれば、もっと楽しいゼミになるのになと思ってます。

また、ゼミでは、プレゼンを行ったあとに毎回質問タイムを設けていますが、質問する人が同じことが多く、もっと発言しやすい環境をつくりたい。メンバーはみんな仲良しだけど、ゼミ研究では「自分がやらなきゃ」と思ってる人が大きな負担を背負ってしまっていて、ゼミ長としての力不足を感じて悲しくなります。

この温度差を解消してもっといいゼミにするために、ぜひ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

授業の初めに、その授業の研究班内でさらに小さく役割分担をして、それぞれが責任を持って自主的に研究できるようにした。飲み会を2回作った。学祭に向けて、さらに新たに食材の発注係、看板などの装飾係を設けた。

② その結果

研究班は今まで5人全員で一つの研究を進めていましたが、役割分担をする事でやることが分散されて研究量も増えたし、今まで5人集まる日を決めてみんなで一緒に研究していたけど、なかなか5人集まれる日がなくて困っていた。今は2、3人で研究し、それを後日みんなで共有するスタイルになって研究を進めやすくなった。装飾係や発注係を設けた事で今まで大きかった学祭係の負担が分散されて、みんなで協力する体制ができた。

③ 学んだこと、今後のアクション

自分がその係になってるからといって全て1人で抱え込むことは間違っていて、みんなでやるほうが、自分の負担が軽減されるし、できる仕事の量も増えることがわかった。

④ その他のコメント

学祭でタピオカパフェかってね♡

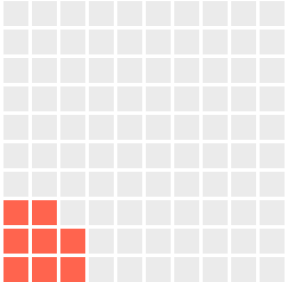
© 2018 Toru Saito

Ⅲ. 動機づける

本音を言える場をつくり、対話を促す

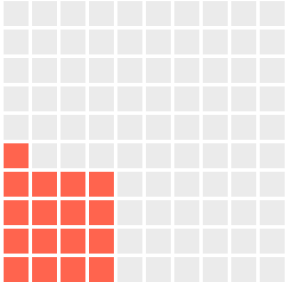
メンバーのエンゲージメントを生みだすもの
（19カ国、1.9万人の調査結果）

8%



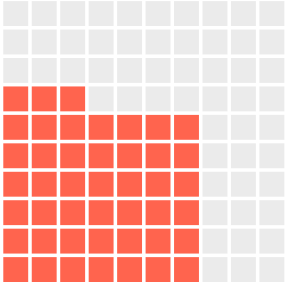
一人で仕事をしている

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

©2019 Toru Saito

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」

MITの「ソーシャル物理学」の研究から
個人のパフォーマンスはチームの成果と関連性が低く、個人間のコミュニケーションにこそ組織成功のキーがあることがわかった。

生産性の高いチームの特長

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

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

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

1. 心理的安全性

メンバーは不安や恥ずかしさを感じることなく、リスクある行動を取ることができるか

2. 相互信頼

メンバーは、お互いの仕事の質が高く、約束通り仕事が完結すると信頼しあっているか

3. 構造と明瞭さ

メンバーは、チーム全体の目標、自分と他メンバーの役割、実行計画を理解しているか

4. 仕事の意味

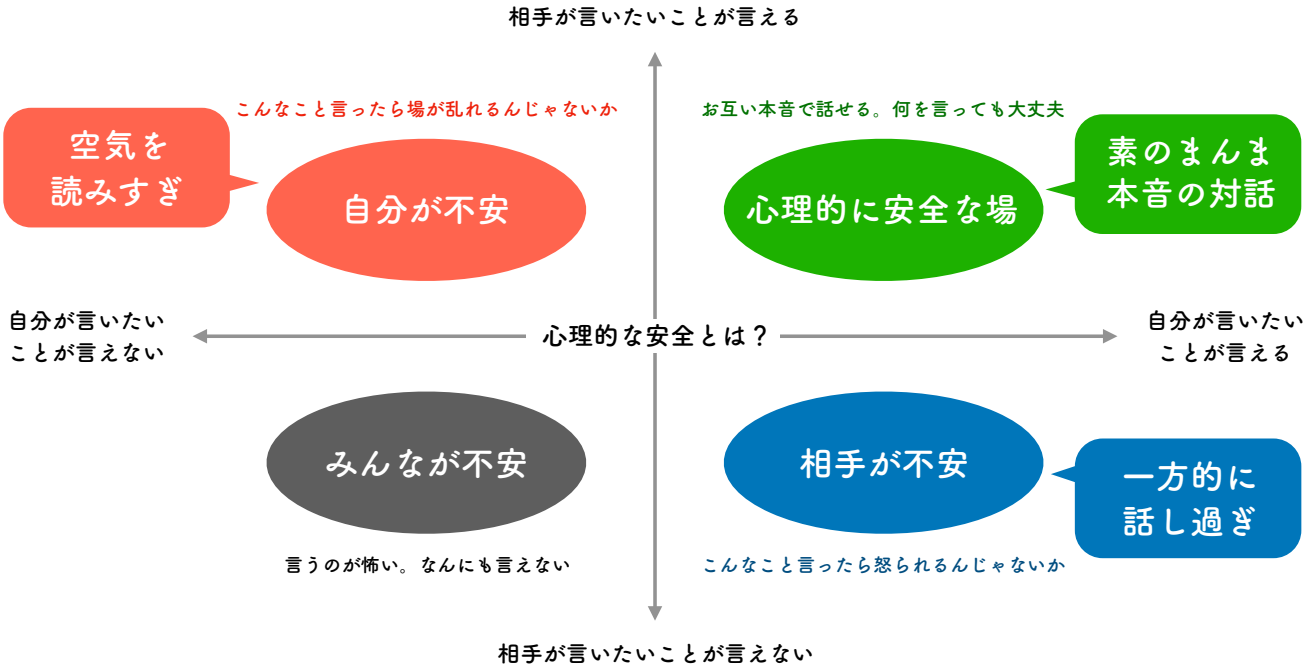
メンバーは、与えられた役割や仕事の内容に、自ら意義を見出すことができるか

5. インパクト

メンバーは、自身の仕事が組織や世界にポジティブな影響を与えられると信じているか

©2019 Toru Saito

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


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

心理的安全を創りだすリーダー像

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

規範は橋に設置された**ガードレール**のようなものだ。ガードレールがなければあなたは車をできるだけセンターラインの近くに寄せて走るだろう。しかしガードレールが設置されていれば、**思い切って追い越し車線を走って**、もっと大局的で情報溢れる視点を手に入れようとしてもリスクが少なくなるだろう。

©2019 Toru Saito

出典:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

過剰なルールの問題点

©2019 Toru Saito

（参考）そのルールは誰のためのもの？

◯ 顧客のため

◯ 業務効率を高めるため

◯ みんなが気持ちよく働くため

× 管理者が楽をするため

× 管理者の責任を曖昧にするため

©2019 Toru Saito

はじめは「みんなのため」につくったルールも
ルールを運用する「管理者」が登場すると
だんだん「管理者が楽や得をするため」のルールに変わってゆく

管理者とメンバーの意識は乖離しはじめ
感情を無視したルール運用により「組織の人間性」が喪失してゆく

つねに「なぜそのルールがあるのか」を問わないと
システムは複雑になり、組織は硬直化して
いつしか「ルールのための組織」となり、衰退してゆく

©2019 Toru Saito

ルールをつくる前に…

・誰のためのルールか？

・失うものはなに？得られるものより大きい？

・失うものはリカバーできるか？

・長期的にみて組織にプラスになるか？

©2019 Toru Saito

抱え込みと指示待ちのジレンマ

©2019 Toru Saito

有能なプレイングマネージャーが抱える典型的な問題

・上司の課題 … 抱え込み（自分でやってしまう）
・部下の課題 … 指示待ち（言われたことしかしない）

組織崩壊の悪循環

〔組織の目的である分業が成立せず、組織の意味がなくなる〕

抱え込み → 指示待ち → 抱え込み → 指示待ち → 抱え込み …

©2019 Toru Saito

仕事の抱え込みを解消するには？

1. 人に仕事を頼んで、嫌がられてしまうのがこわい
2. 一生懸命にやれば自分でこなせる、そっちの方が早い
3. 仕事が片付かないのは自分のせい、責任をとらなくちゃ

相手をリスペクトして、仕事を頼めば
相手は「自分への信頼の証」だと感じて
信頼に応えようと、一生懸命に動いてくれる

©2019 Toru Saito

仕事の抱え込みを解消するには？

1. 内容を整理する（仕事をシンプルに部品化して切り出す）
2. リスペクトを伝える（忙しさ、立場等に配慮する）
3. なぜ、この仕事が大切なのか。仕事の「意味」を伝える
4. マイクロマネジメントしない。「指示」ではなく「質問」で

Why（仕事の意味、大切さ）→ What（いつまでになにを）→ How（方法はおまかせ）

©2019 Toru Saito

指示待ちを解消するには？

1. 仕事を抱え込まない。メンバーにまかせる
2. 過程には過干渉せず、レビューのタイミングで相談にのる
3. 「指示」ではなく「質問」で、してほしいことを伝える
   × ①を、②に従ってやっておいてね
   ◯ ①なんだけど、どう思う？どうすればいいかな？
4. 成果に対しての問題も「指示」ではなく「質問」で

©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」

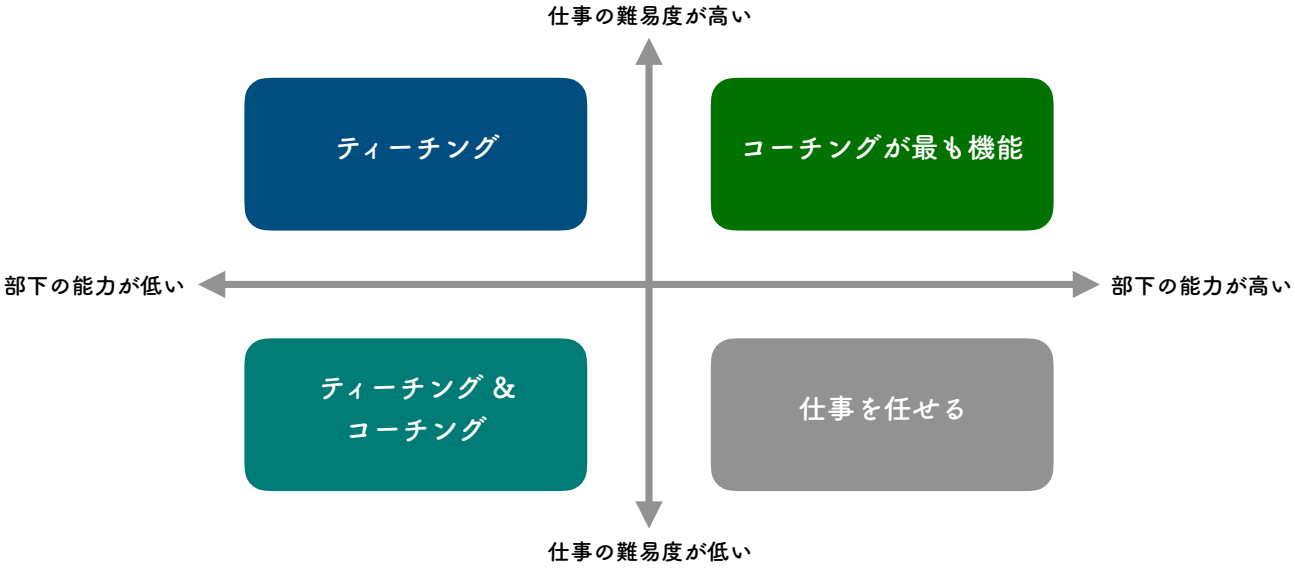
指導・指示・命令
私が持っている答えを教える

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」



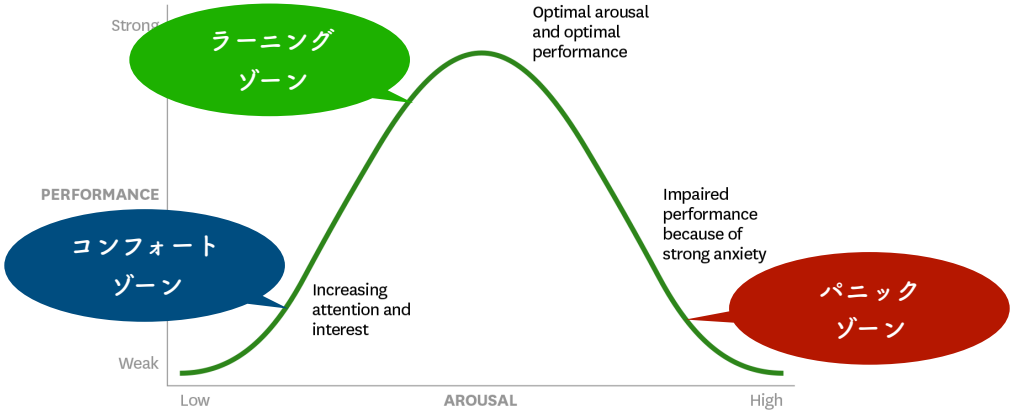
©2019 Toru Saito

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」

ラーニングゾーン、フローに誘う

©2019 Toru 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。

©2019 Toru Saito

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

©2019 Toru Saito

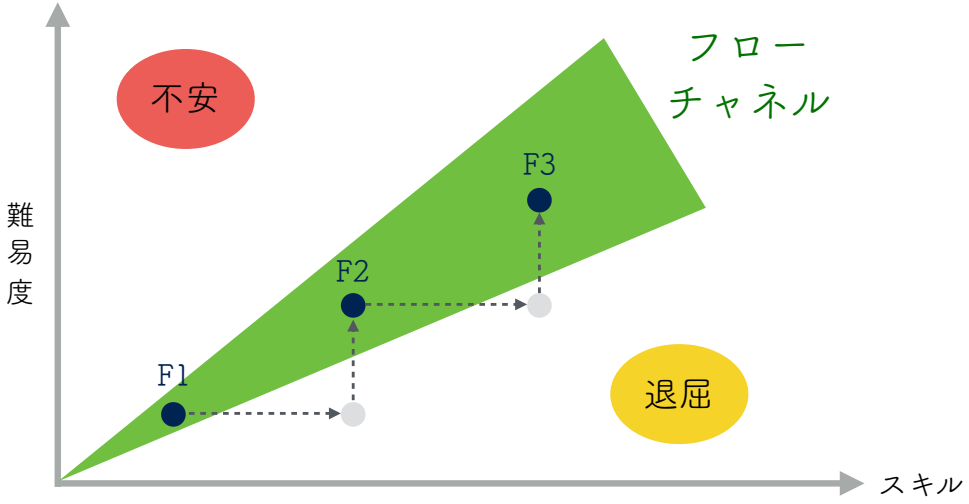
「ラーニング状態」において
「フロー状態」を維持することができれば
私たちは幸せを感じながら成長できます。

そのためには
「**スキルレベル**」にあわせた「**挑戦課題**」を
設定できるかどうかがキーとなります。

©2019 Toru Saito

ワークに対する最適な課題

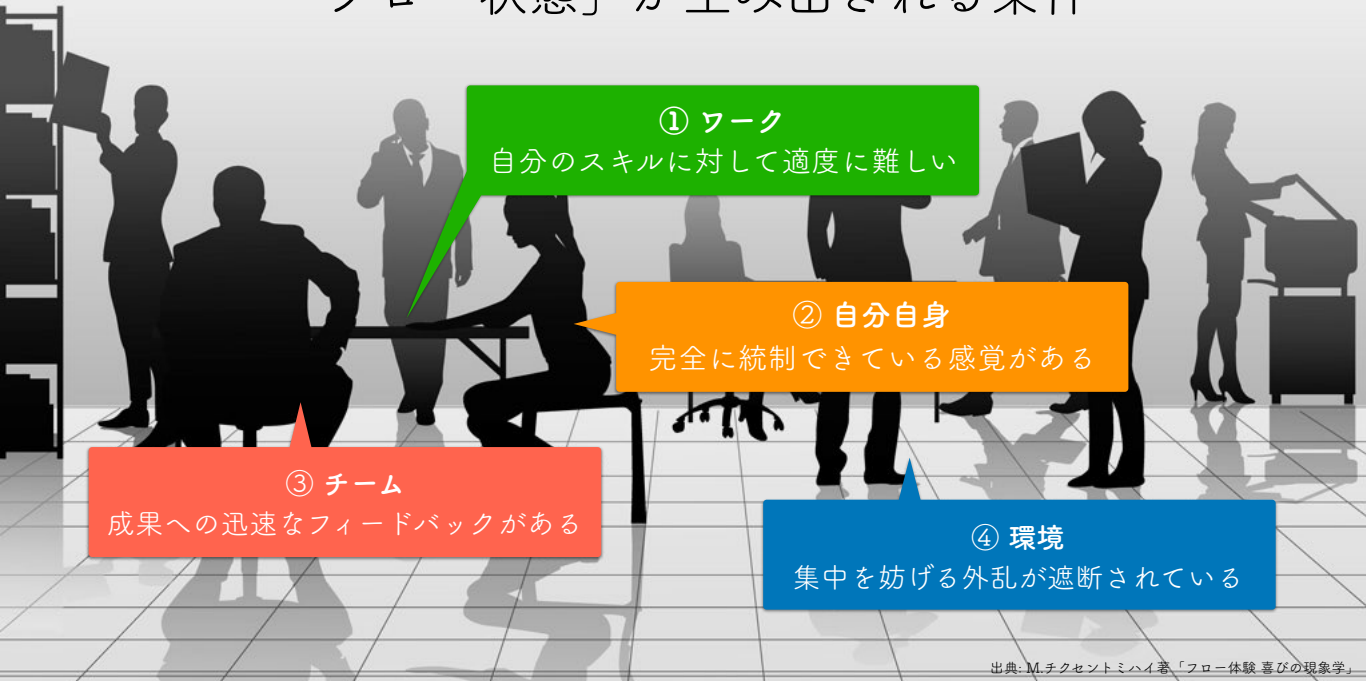
自分のスキルに対して適度に難しく、細切れに連続した課題を設定する



©2019 Toru Saito

出典: M.チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

「フロー状態」が生み出される条件



出典: M.チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

優しさと厳しさは？

©2019 Toru Saito

優しさか？ 厳しさか？

組織の反映と衰退をわける「ロサダライン」

ポジティブ発言：ネガティブ発言 = 3 : 1

ネガティブ発言がこれを上回るとチームの成果が落ちてしまう

©2019 Toru Saito

組織の反映と衰退をわける「ロサダライン」

マルシャル・F・ロサダ博士は「**業績が上がらないチームをいかに成功に導くか**」を研究するために、60ものマネジメントチームを調査対象とし、それぞれ年間の経営目標や戦略プランを組み立てている様子を観察して３つのフレームワークに分類した。

① ポジティブ vs ネガティブ（励ましなど協力的発言 vs 皮肉・嫌味などの批判的発言）
② 自分向き vs 他人向き（場にいる人・組織への発言 vs 場に不在の人や組織への発言）
③ 質問 vs 自己弁護（状況改善に向けて質問を行う vs 自説を擁護する議論に終始）

そして、60チームの業績を ①生産性 ②顧客満足度 ③社内評価 の３視点で評価し、発言フレームワークと業績評価を検証したところ、ポジティブ発言(P)とネガティブ発言(N)の比率と強い関連性を持つことが発見された。

・ポジネガ比率　高業績チーム = 6 ： 1 / 中業績チーム = 2 : 1 / 低業績チーム = 0.75 : 1

研究では個人や夫婦をも対象とし、最終的に「**人間がうまく機能するポジネガ比率 ＝ 3 ： 1**」**（ロサダライン）**であると結論づけた。

©2019 Toru Saito

「しなくちゃ」を「したい」に変える

©2019 Toru Saito

「しなくちゃ」や「すべき」なしで
組織を運営するのは、ものすごく難しいこと

- 定例会にはできるだけ出席すべき
- このイベントに参加しなくちゃだめ
- この役割をしなくちゃだめ
- このルールにしたがわなくちゃだめ

©2019 Toru Saito

ただし…

組織や社会の規範やルールも
本人が自ら「**意味づけ**」することで「**内在化**」すると
「したい」に変わることがある

©2019 Toru Saito

「しなくちゃ」から「したい」に変わるステップ

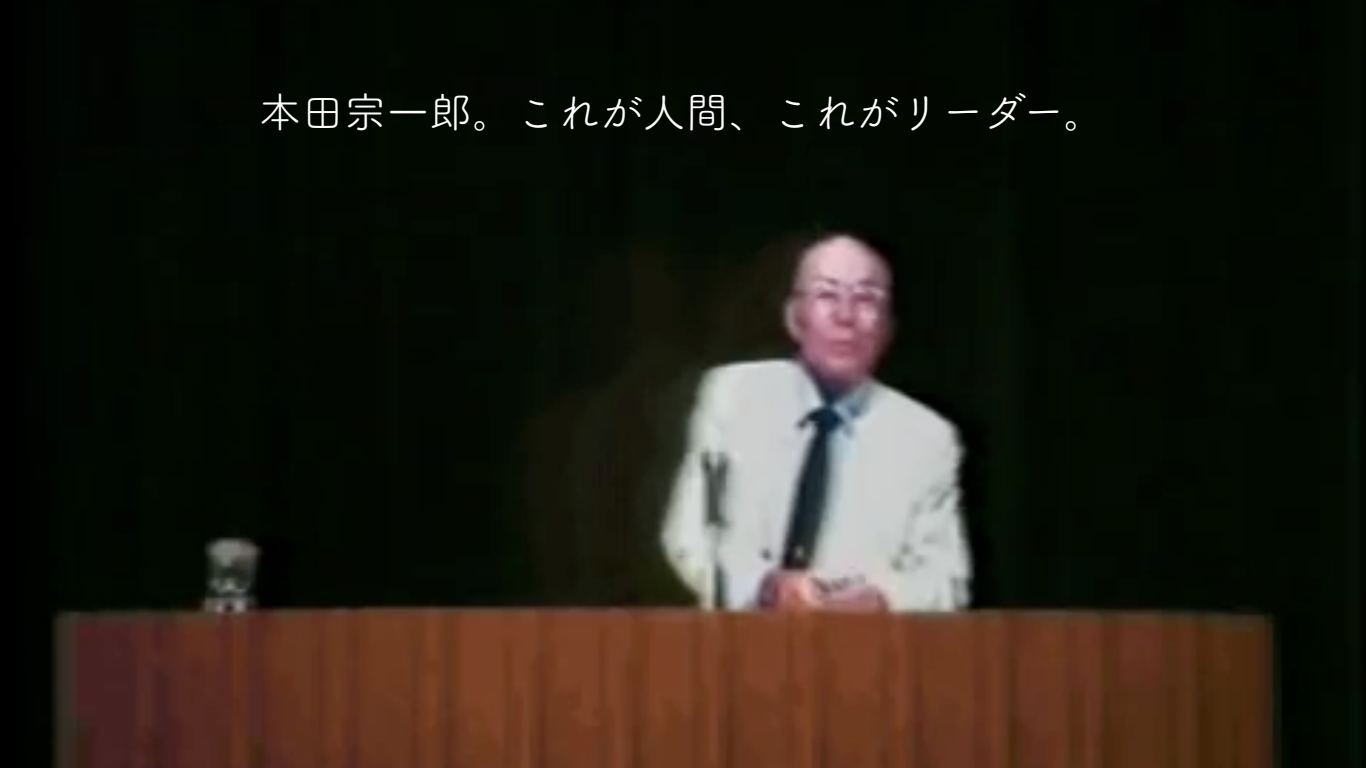
	他律的 ←					→ 自律的
動機づけ	無動機づけ	外発的動機づけ				内発的動機づけ
自己調整	なし	外的調整	取り入れ的 調整	同一化的 調整	統合的 調整	内発的調整
	非意図的 有能感の欠如 統制感の欠如	従順 外的な報酬や罰	自我関与	個人的な重要性 感じられた価値	気づき 自己との統合	興味 関心 楽しさ
因果の位置	非自己的	外的	外的寄り	内的寄り	内的	内的
言葉にすると	**やりたくない** やりたいとは 思わない	**しかたない** 人から言われ 仕方なく やらないと 叱られるから	**しなくちゃ** 不安だから 恥をかきたく ないから	**すべき** 自分にとって 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

©2019 Toru Saito

参考：小池伸一著「動機づけ理論と学生指導への応用－自己決定理論の援用」

本田宗一郎 講演「行政改革」より

1982年6月、庄市民文化会館での講演。第二次行政改革推進委員会、副委員長であった本田宗一郎が『蘇れ日本、生きがいのある故郷を－行政と地域住民とのかかわりあい』をテーマに話したもの。生の本田に触れられる、貴重なフィルム。

我が愛する、本田宗一郎

本田宗一郎。これが人間、これがリーダー。