幸せ視点の経営理論とイノベーションを学ぶ

hint ゼミ

happy innovation for everyone

ver 2020.01.14

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2020 Toru Saito

4

【講義】共感を育む対話の技術

©2020 Toru Saito

hintゼミにおける、講義の位置づけ

組織の三要素の技術（交流・動機・目的）	対話(4日目) / リーダー(5日目) / ビジョン(7日目)
組織に関する知見（現在・未来）	つながりの科学(3日目) / 未来の組織(6日目)
組織の基盤となる価値観	本質的な幸せ (2日目)
あるべき組織の提言	お金視点から、幸せ視点へ (1日目)

©2020 Toru Saito

幸せ視点の経営学

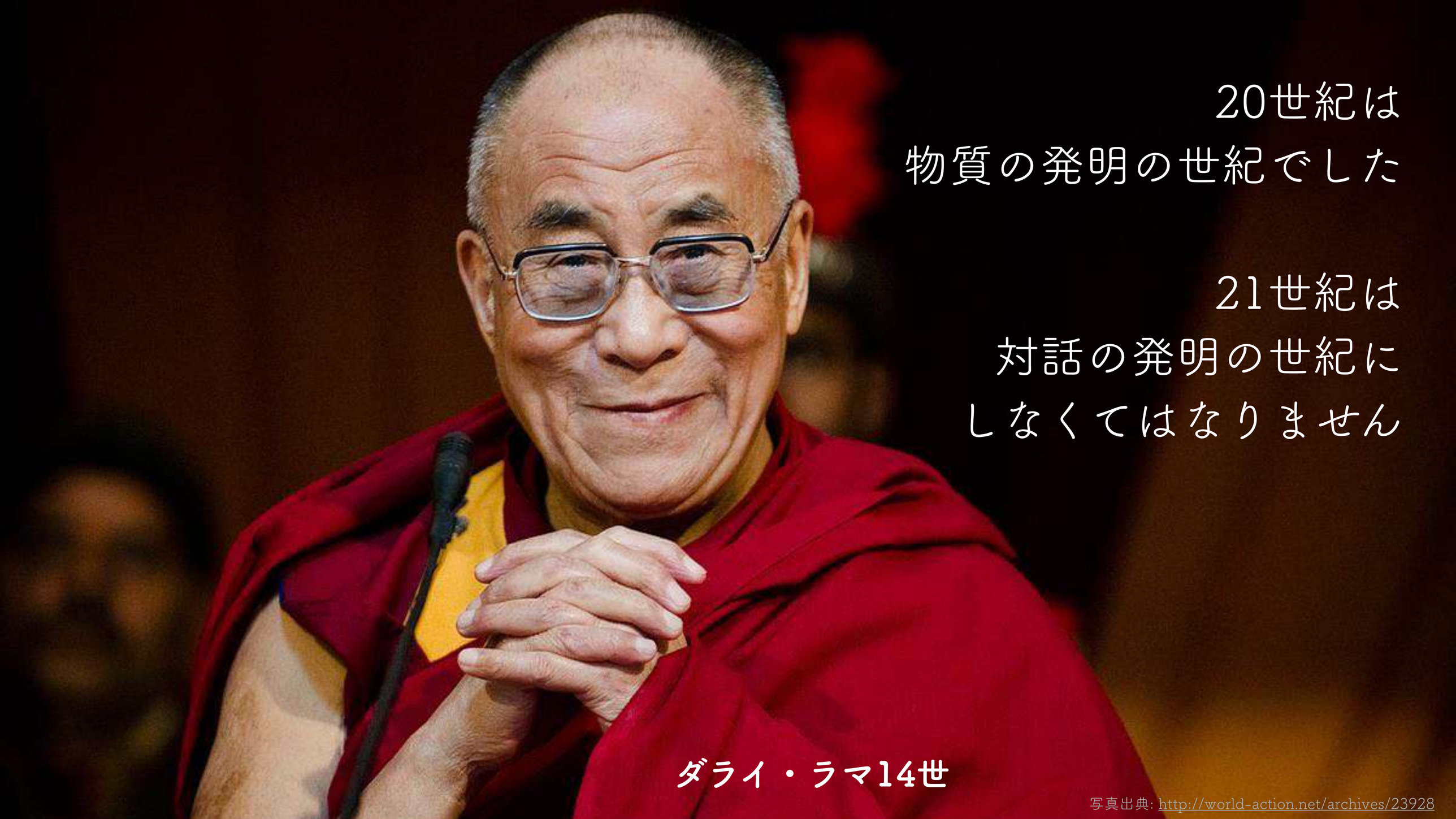
７つのステップ

©2020 Toru Saito

©2020 Toru Saito

人間関係の問題ってすごく難しい。
どうすればうまくいくの？
自分と相手の考えを
率直に交換しあって、議論を
尽くすことが大切かな。

Ⅰ. 21世紀は対話の時代



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

なぜ、いま「対話」が大切なんだろう？

©2020 Toru Saito

それは「あるべき組織像」が

根本から変わってきたから

©2020 Toru Saito

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。

© 2018 Toru 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

©2020 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

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。

©2020 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

「管理する組織」から「学習する組織」へ

その核となるのは「コミュニケーション」

©2020 Toru Saito

でもね、コミュニケーションには
二通りあるんだって。

©2020 Toru 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

©2020 Toru Saito

参考：みやぎ仕事総研「ダイヤログとディスカッション」

ネイティブ・アメリカン部族の「ダイアローグ」

彼らは、夜、焚き火を囲んで輪になって座り、さまざまなことを話し合う。**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。

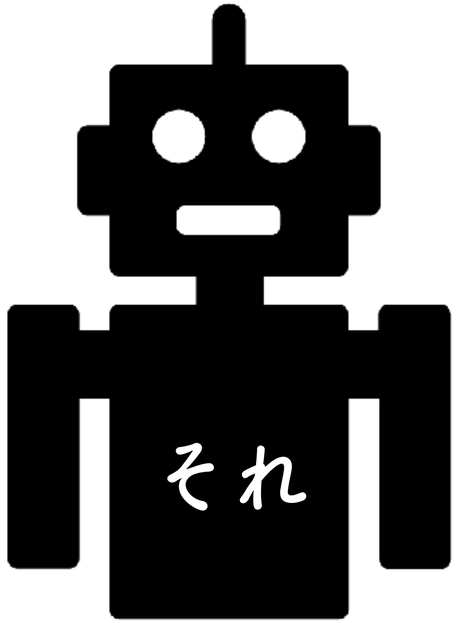
長老に対しては、皆が敬意を抱いてはいても、長老の意見のみが特に重視されるわけではない。1人が話しているときは、その話が終わるまで、**誰かがそこに割って入るようなこともない**。

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、**自然に話し合いが終わる**。

©2020 Toru Saito

参考：デビット・ボーム著「ダイヤローグ」

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

©2020 Toru Saito

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

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

©2020 Toru Saito

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

「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

©2020 Toru Saito

「ダイアローグ」って、正解やスピードを求める
ビジネスとは相性悪そう。なんで大切なの？

©2020 Toru Saito

こんな悩みがありました。

私は40人ほどの会社の**人事部で採用を担当**しています。今年も新卒4名に内定を出しましたが、**新卒者の内定辞退**が年々増えており、頭を抱えています。

当社は小規模な会社ながら、**内定が決まった学生への研修システム**にかなりチカラを入れていて、**社長も直々に参加**して、内定者たちにアドバイスしています。また**内定者とはLINEグループ**で丁寧なコミュニケーションを心がけています。

それでも、**理由すらわからないまま、内定者の半数以上は辞退してしまう**のです。この悩み、どうすればいいでしょう？

あなたはどう考えますか？

©2020 Toru Saito

実はこれ、最近実際にあった、学生からの相談でした

私は**イラストが得意**です。趣味が講じて大学時代も個人でお仕事をしていましたので、**私の技術を活かせるA社**に内定いただいた時は本当にうれしくて、長く働きたいと思いました。社員は40名ほど、新卒同期は4名です。

内定後に、社長から直接「**まず、１年間は営業をしてほしい**」とのお話しをいただきました。**就活のプロセスでそのような話はなかった**のでかなり戸惑いましたが、この会社のサービスや事業内容を知るためにはいい機会だと**前向き**にとらえました。

続いて内定者研修として出されたテーマは「**自社の強みを考えて、知り合いの社会人5名に営業をし、そのレポートを書く**」というものでした。内定者の中には疑問を感じる子もいましたが、私は、その会社に入社したかったので積極的にチャレンジし、実際に何名かの知り合いにお会いして、話を聴いていただきました。

しかし、**研修途中で内定を辞退する子**があらわれました。すると翌日、私は社長に呼ばれ「**君はがんばってるから、みんなをリードしてほしい。内定者のLINEグループにも、君の営業活動を投稿するなりして、見本をみせてもらえないか**」と言われました。でも、**実は私も入社前から営業をさせるのはどうだろうと思ってる**し、母と二人暮らしで家計が厳しい私にとって、バイトをする時間を減らさざるをえなくなる状況が続くのはとても負担で、**金銭的にも精神的にもつらく**なってきました。

会社には言えませんが、同期や学校の先輩には相談してます。そんな会社やめたらとも言われますが、絵を仕事にできるチャンスはめったにないし、**四年後半からの就活も厳しい**です。先生、私はどうすればいいでしょう…

©2020 Toru Saito

「事実はひとつ」と言うけれど
人によって「受け取り方」は
まったく異なるみたい。

©2020 Toru Saito

1931年、ニューヨークでの前代未聞の立てこもり事件の主役、凶悪殺人犯でピストルの名手、**"二丁ピストルのクローレー"** がついに捕まった。（中略）

彼は事件当初、田舎道に自動車を停めて、ガールフレンドを相手に、怪しげな行為にふけっていた。そこに、一人の警官が自動車に近づき、**「免許証を見せたまえ」と声をかけた途端、クローレーはピストルを取り出し警官に乱射する。**

警官が崩れ落ちると、相手のピストルをひったくった後にさらにもう一発を撃ち、とどめを刺して逃走し、**その後も大量虐殺**を行った。（中略）

その彼が、150人の警官隊に包囲された大捕物の最中に書いた、朱に染まった手紙が見つかった。

「私の心――それは、疲れ果てた心ではあるが、優しい心である。誰ひとり人を傷つけようとは思わぬ心である」

デール・カーネギー「人を動かす」より

極端な例だけど
大量殺人犯でも「自分は正しい」と
思っている。

©2020 Toru Saito

それはなんでだろう？

©2020 Toru Saito

① すべての人は**人生の(圧倒的な)主人公。**

頭の中の「**99%以上は自分視点のこと**」

©2020 Toru Saito

② すべての人には「**ナラティブ**」がある。
「**異なる立場**」で「**異なる解釈の枠組み**」を
持って、思考し、行動している。

©2020 Toru Saito

「ナラティブ」

とは、人それぞれが持つ、心の中のストーリー
（現実のできごとの、一貫した秩序で意味づけられるもの）

©2020 Toru Saito

この人間観のパラダイムシフトは
「**幸せ視点の経営**」にはキーとなるもので
「**対話の技術**」の前提となります。

©2020 Toru Saito

今日の目標

① 対話の前に、**現実を正しく理解**する技術
② 現実の問題を、**対話を通じて解決**する技術

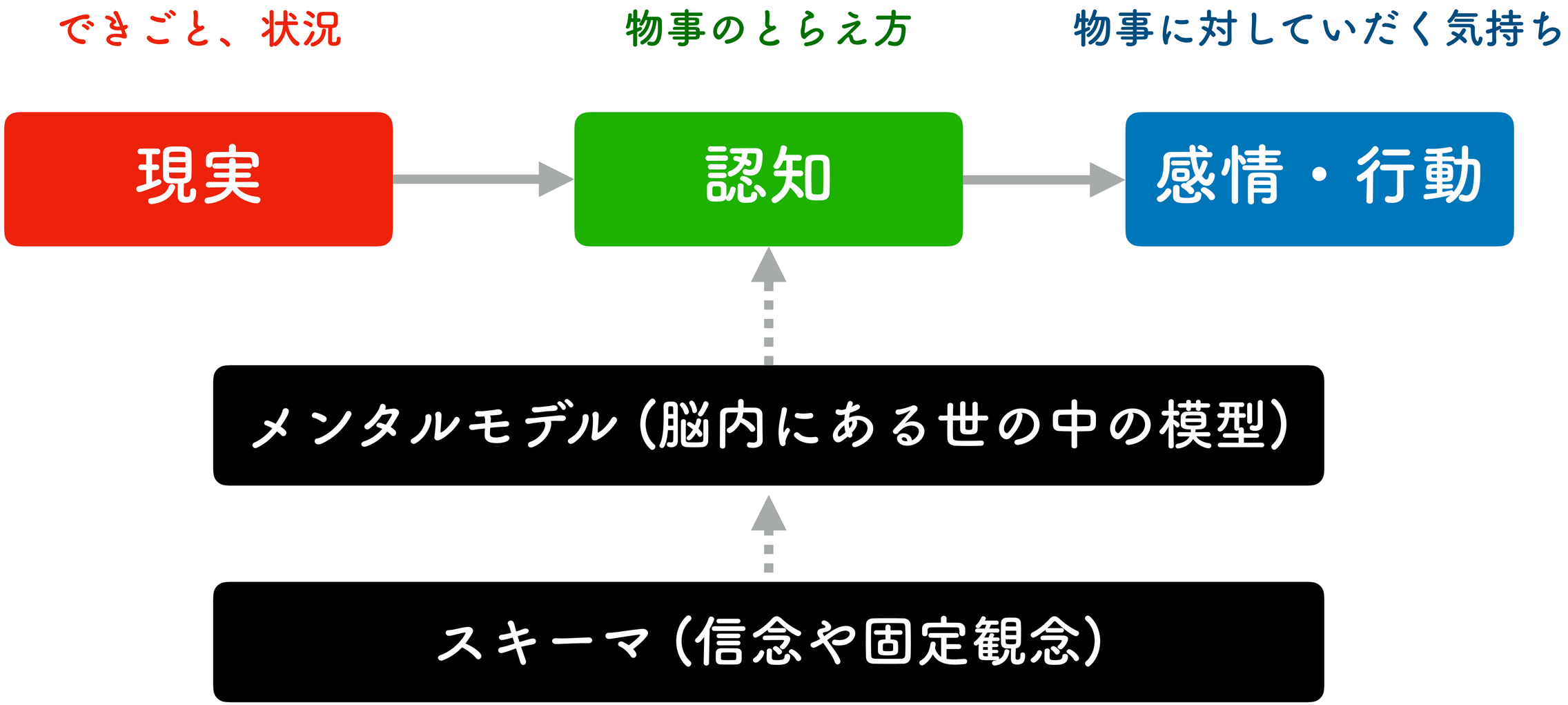
を身につけること

©2020 Toru Saito

II. 現実を正しく理解する

あなたは「現実」を
正しく理解していますか？

©2020 Toru Saito



©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

企画書の提出が遅れ、上司に厳しく叱られました。
「約束した期限に間に合わせないとだめじゃないか！」
さて、あなたはどう感じますか？

©2020 Toru Saito

・上司や環境への怒り
ただでさえ忙しいのに、仕事を無理やりねじ込まれても。。

・落ち込み、自責の念
どうして私はこうなんだろう。何をやってもだめだ。。。

・結論の飛躍や拡大解釈
やっちまった。。もうこれで上司の信頼を失ってしまった。。

・問題の解決
これを機に、時間の管理と作業の効率化を進めよう。

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

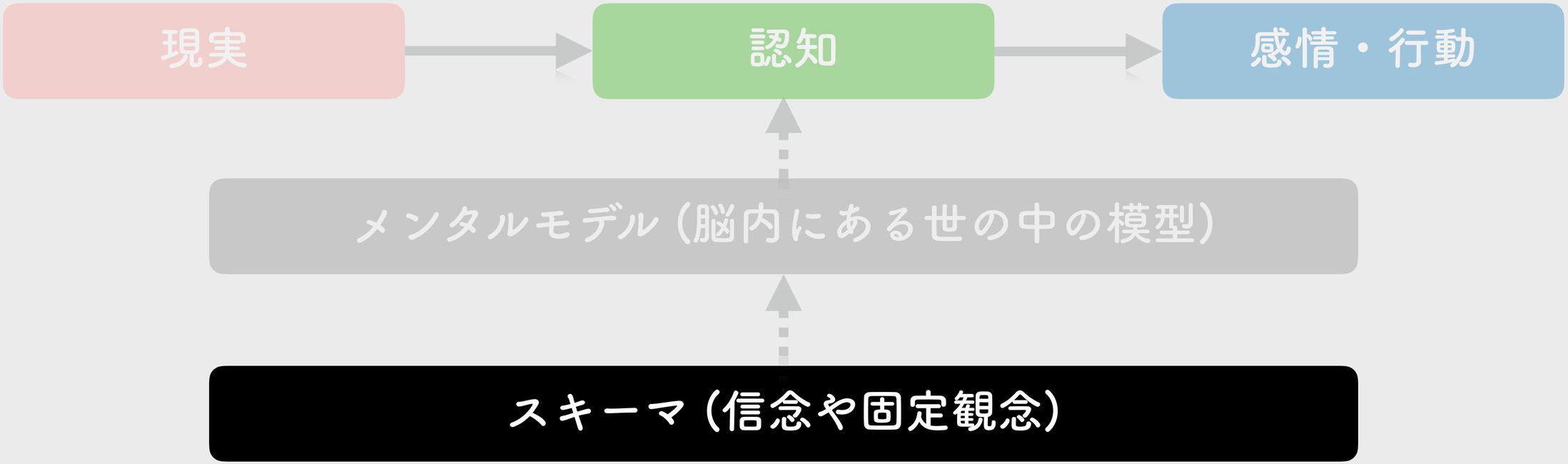
人が陥りやすい思考の偏り「認知のゆがみ」

1. **全か無か思考**	一度でもミスしたら信用されなくなるはず。自分が許せない
2. **行き過ぎた一般化**	やっちまった。これで他のレポートも信頼されなくなるに違いない
3. **心のフィルター**	最悪。ほんと世の中ってやなことばっかり
4. **マイナス化思考**	これで上司の信頼は失った。もう何をやってもだめだ
5. **結論の飛躍**	みんなの前で叱られた。みんな私のこと軽蔑したはず。もう最悪
6. **拡大解釈と過小評価**	この遅れで、私の評価はガタ落ちだ
7. **感情的決め付け**	みんなの前で叱られて腹が立つ。上司大嫌い。仕事とかどうでもいい
8. **すべき思考**	家庭の用事を調整してでも提出すべきだった
9. **レッテル貼り**	こんなことばっかり。わたしは「超ダメ人間」だ
10. **個人化**	これはすべてわたしのせいだ

©2020 Toru Saito

参考：Fernwelt http://fernwelt.net/b/10-cognitive-distortions/

この「認知のゆがみ」の根っこにはあるのは
一人ひとりの心の奥にある「スキーマ」です



自己
についての
スキーマ

何でも完璧にしなくちゃ
社会的な成功なしに幸せはない
すべての人から愛されないと
私はまるで役立たずの人間だ

世界
についての
スキーマ

他の人はみな優秀だ
人は冷たく批判的だ
世界は公平であるべきだ
つねに正義が勝つべきだ

将来
についての
スキーマ

将来になんの希望もない
いい仕事になんかきっとつけない
私は生涯孤独だ
いつ首になるかわからない

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

自分を苦しめてしまいがちな
「スキーマ」の核となる
典型的な価値基準は…

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

完全主義

完璧を目指して努力することは間違いではない。
しかし、あらゆる面で完璧な人など存在しないのも事実である。
そのため完璧であることを求めると
みじめな気分を味わい続けることになる。

「うまくいかないのなら、はじめからやる意味がない」

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

業績依存

業績を価値基準とする人は
高い業績をあげている間は、満足感が得られている。
しかし、業績が低迷したり、病気や失業などでは働けなくなると
自分は無価値で、死んだほうがましと思うことすらある。

「人より優れた結果を出さなければ、生きている意味がない」

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

愛情依存

愛情なしに幸せになれないという考えは社会的な価値観である。
愛する人と良い関係を持つのは幸せなことだが
低い自己評価を埋めるために愛情に依存していると
自分を苦しめる原因となってしまう。

「人からの愛情なしに、幸せになれるはずがない」

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

承認欲求

称賛されることは気分のよいことだが
他者からの承認に依存していると、批判や反対、拒絶にあった時
絶望的な自己嫌悪に陥ってしまう。
自分で自分を承認できるようになると、生きるのが楽になる。

「自分の価値は、人の評価や称賛で決まる」

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

報酬欲求

報酬欲求とは、自分の行動や努力に対して常に見返りを求めること。
しかし、現実には見返りがあるとは限らず
思うようにならないことの方が多いため
不平等感による怒りや抑うつ感に陥る。

「努力した人間が、高い見返りを得るのは当然だ」

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

コントロール欲求

他人や環境が自分の思い通りになることを望んでいると
思い通りにならないことに苛立ったり
自分のまわりにおきるすべてが自分のせいであるように感じられ
無力感や自責の年にかられる。

「自分の手におえないできことなど、あってはならない」

©2020 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

自分を苦しめて
ない？どう？

あなたは自分のスキーマ(固定観念)で苦しんでませんか？

自分を苦しめがちな「スキーマ」の核となる典型的な価値基準

1. 完全主義 … うまくいかないのなら、はじめからやる意味がない
2. 業績依存 … 人より優れた結果を出さなければ、生きている意味がない
3. 愛情依存 … 人からの愛情なしに、幸せになれるはずがない
4. 承認欲求 ... 自分の価値は、人の評価や称賛で決まる
5. 報酬欲求 … 努力した人間が、高い見返りを得るのは当然だ
6. コントロール欲求 … 自分の手におえないできことなど、あってはならない

自分を苦しめる「スキーマ」
どうすればいいの？

©2020 Toru Saito

「自分を苦しめるスキーマ」の根っこにあるのは

1. 完全主義 … うまくいかないのなら、はじめからやる意味がない
2. 業績依存 … 人より優れた結果を出さなければ、生きている意味がない
3. 愛情依存 … 人からの愛情なしに、幸せになれるはずがない
4. 承認欲求 … 自分の価値は、人の評価や称賛で決まる
5. 報酬欲求 … 努力した人間が、高い見返りを得るのは当然だ
6. コントロール欲求 … 自分の手におえないできことなど、あってはならない

「今の自分ではいけない。早く変わらなくてはいけない」
という不安。そこから来る焦り

©2020 Toru Saito

あなたは、あなたであればいい。

マザーテレサ

幸せの原点は「自己受容」にある

自分は大切な存在であり
コミュニティから必要とされている
という安心感を持とう

あるがままの自分、あるがままの現実を受けいれよう

あなたは変わらなくてもいい

あるがまま、そのままで満点なのです

©2020 Toru Saito

(参考) 視点を変えると、世界が変わる

思い通りにいかないこと	「現実」ではなく「思い」を変える
変えられない「現実」と戦う	現実を「学びの機会」と受容する
怒りや不安、自己嫌悪が増殖する	あるがまま、今この瞬間に集中する
負の感情が現実をさらに悪化させる	過去(自己嫌悪)や未来(不安)が消える
ネガティブサイクル(不安の連鎖)に入る	ポジティブサイクル(愛の連鎖)に入る

不安の連鎖から、愛の連鎖へ

©2020 Toru Saito

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

大切な今を「未来のある目標、ある瞬間のため」と思うと
今がつらくなり、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」
と考えて「今」に集中する。

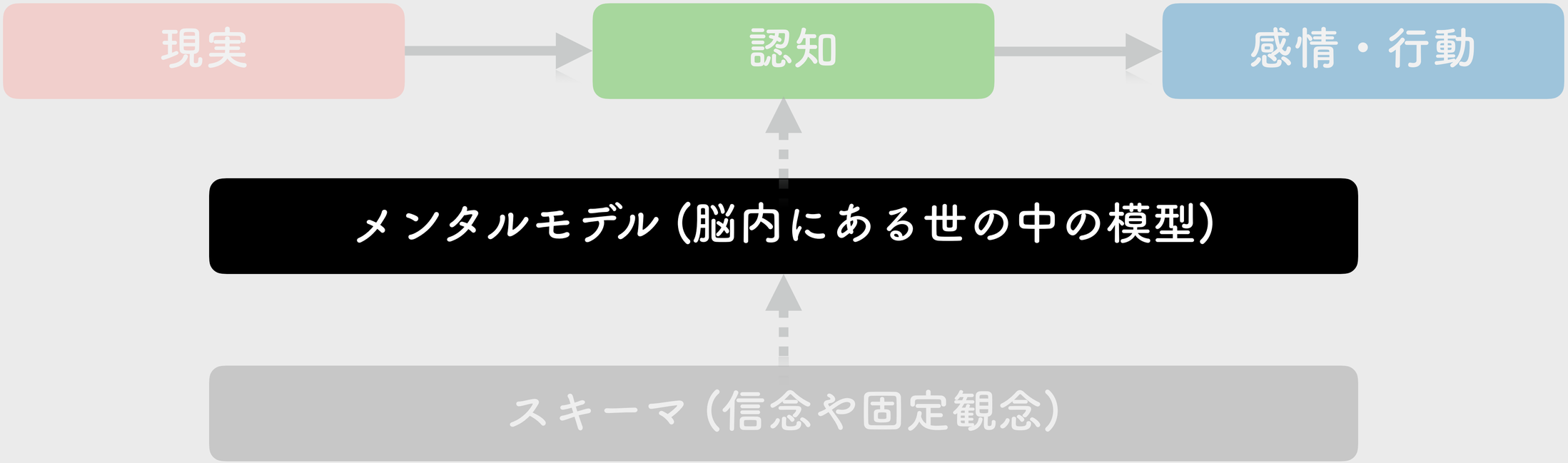
「未来を思考する」ことは大切だけど
「思考を未来に残さず、今にもどす」くせをつけると
幸せでいられる。

©2020 Toru Saito

「メンタルモデル」ってなんだろう？

©2020 Toru Saito

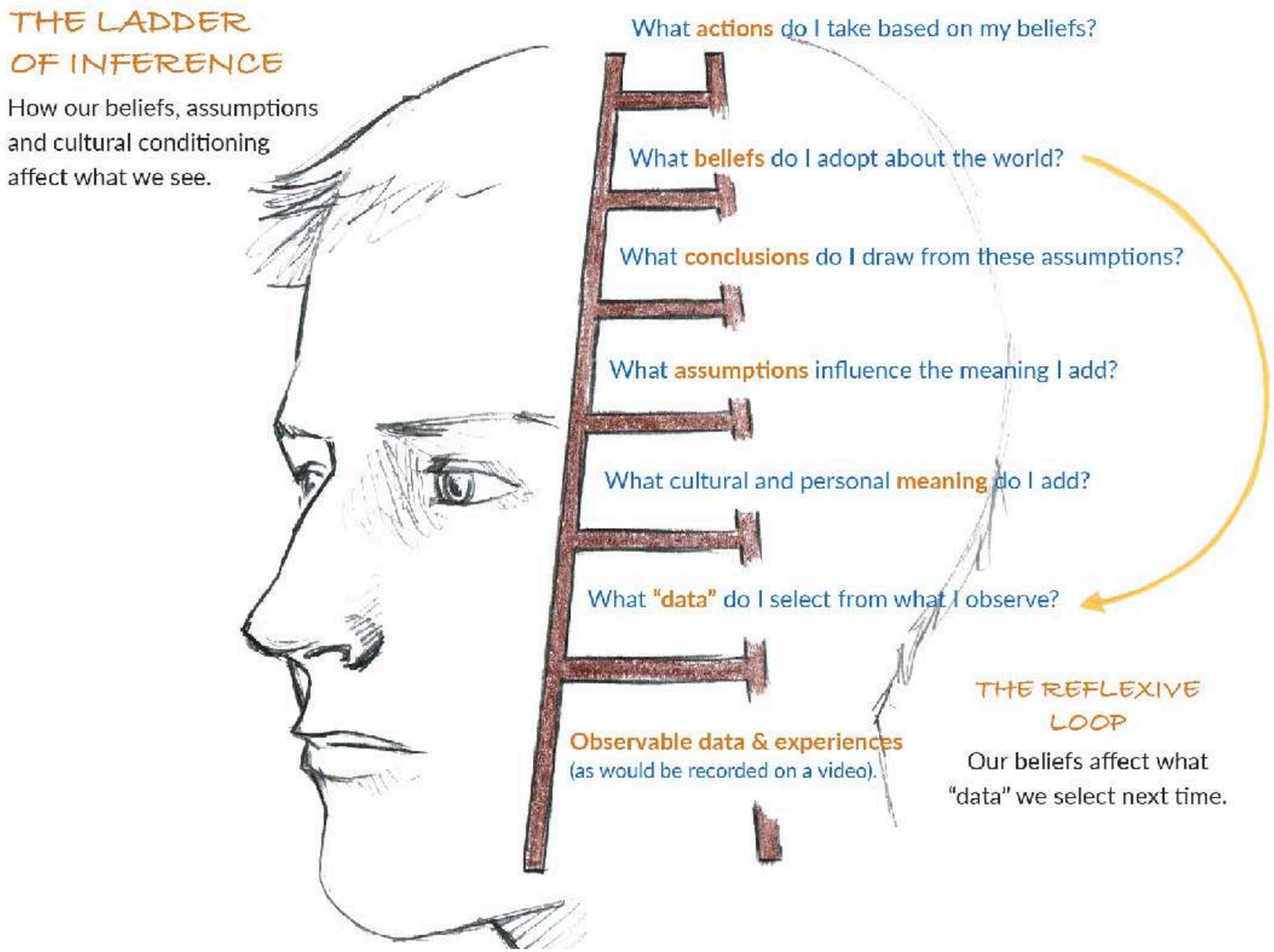
思考のくせ「メンタルモデル」について考えよう



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

©2020 Toru Saito



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）

©2020 Toru Saito

出典：Designing Regenerative Cultures

Listening Skill

「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

©2020 Toru Saito

この時の「推論のはしご」は…

©2020 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）

推論のはしごを「ゆっくり登る」訓練をしよう

©2020 Toru Saito

最近、推論のはしご
駆け上がっちゃった人
いる？

「推論のはしご」を
ゆっくり登るコツ、教えて

©2020 Toru Saito

「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？

©2020 Toru Saito

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。

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

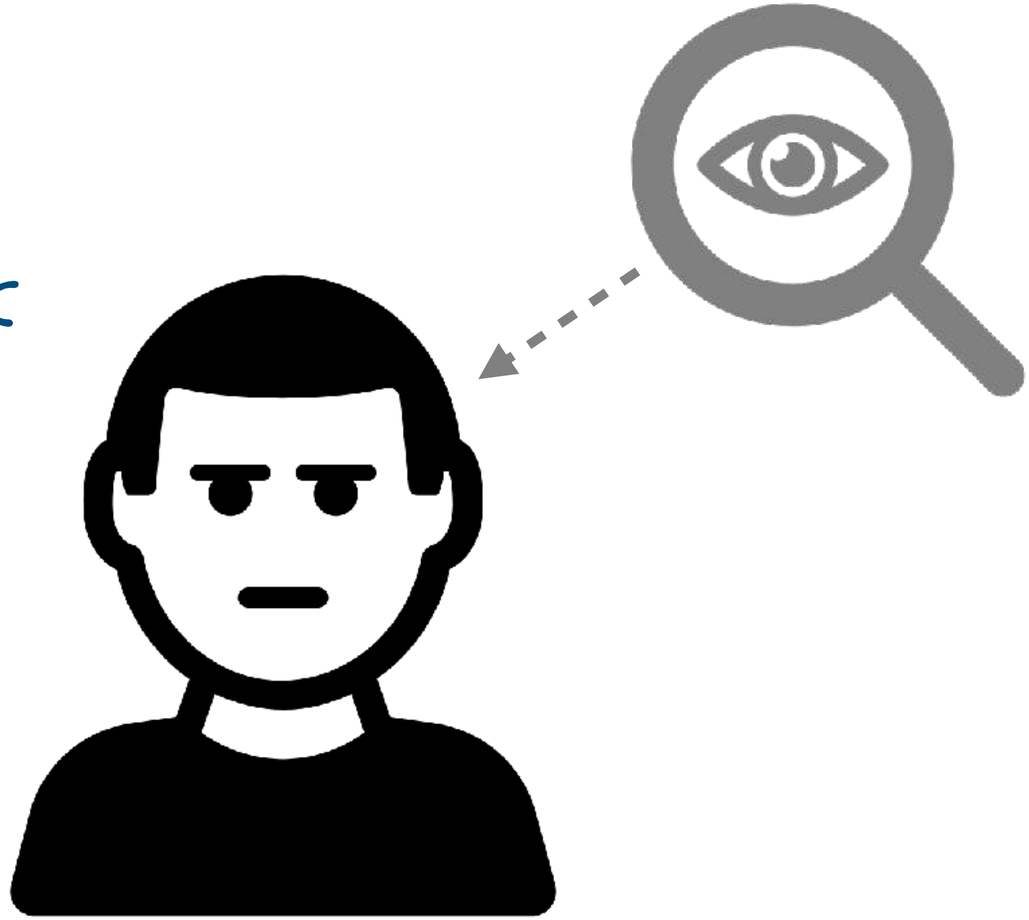
に分け、その回答を分析した。そこでわかったことは「**友人におきたトラブル」をイメージしたグループの方が明らかに冷静で、長期的で総合的な判断を下す**ことがわかった。

人間は「自分の問題」に関して、判断が鈍る生き物なのだ。

©2020 Toru Saito

解決策は「メタ認知」

自分自身を
「第三者」として
見ること



©2020 Toru Saito

いらっとした時、落ち込む時に
「メタ認知」する習慣をつけると
「推論のはしご」をゆっくり登れます。
わりと効くので、ぜひお試しあれ！

©2020 Toru Saito

Ⅲ. 対話を通じて、問題を解決する

あなたに悩みはありますか？

©2020 Toru Saito

© 2018 Toru Saito

その人間関係の悩みを解消する
とっておきのノウハウを
演習を通じて伝授します。

©2020 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

「人間関係についての信条」

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

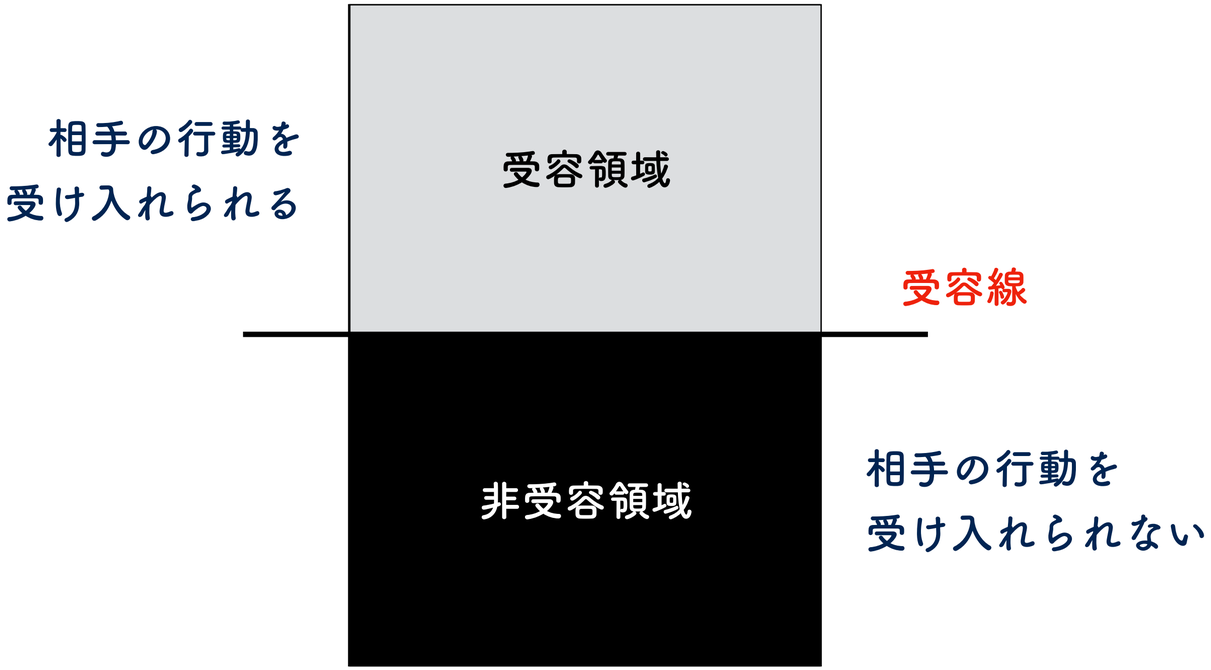
©2020 Toru Saito

hint 対話メソッド、ベースとなる4つの手法

「ゴードンメソッド」を基盤としながら「コーチング」「ハーバード流交渉術」「対話型組織開発」のエッセンスを組み込みました。問題解決をするための思考法は「リーダーシップ講座」にて学びます。

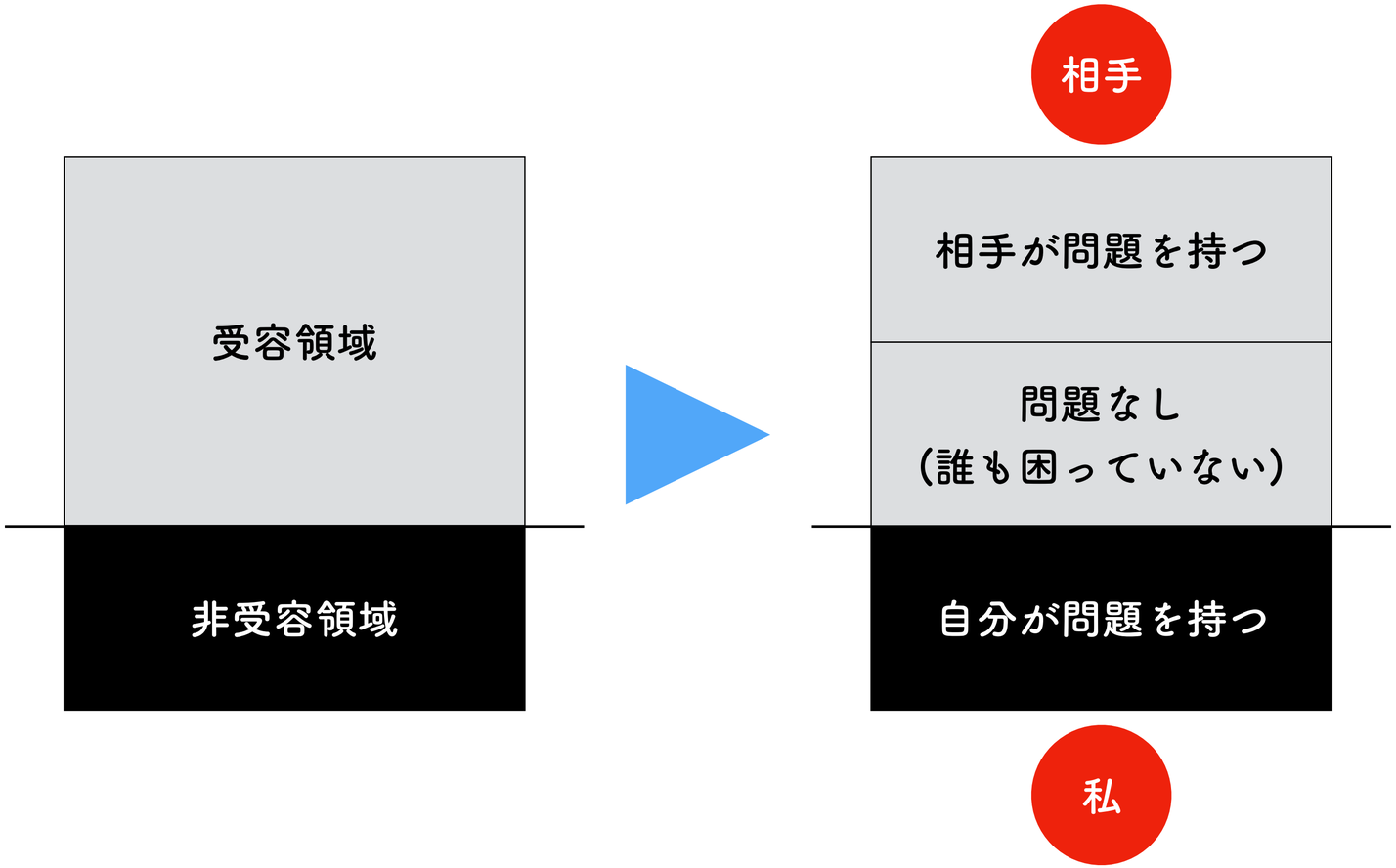
©2020 Toru Saito

1.「行動の四角形」を考える



©2020 Toru Saito

2. 問題の「所有者」は誰かを考える



©2020 Toru Saito

ある新人が
ミスしちゃった
これはどっち？

ある新入社員が小さなミスをしました。これは？

- 自分の部下。仕事と育成に責任あり → **自分の問題**
- まあミスというほどのものではない → **問題なし**
- 自分とは関係ないが、学んでほしい → **相手の問題**

©2020 Toru Saito

では、まず
「相手」が問題を持つ場合を
学びましょう。

©2020 Toru Saito

まず、相手が問題を抱えてるケースを
リアルに考えてみよう

©2020 Toru Saito

今回は「相手が問題を抱える」ケースなので
主人公は「聞き手」です。

©2020 Toru 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。

どちらかが主人公、どちらかが若手社員になってください。若手社員になる方は誰か具体的な若手を想像し、その人になりきって、主人公に相談しましょう。

悩みの主

クリエイティブに考えてね！

「この職場は私にはあわない。
退職しようか、どうしようか」

©2020 Toru Saito

どんな会話になりましたか？

・主人公は悩む若手社員と何を話しましたか？
・若手社員はそれを聞いてどう感じましたか？

©2020 Toru 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」

©2020 Toru Saito

これら「お決まりの12の型」は
二人が「問題なし」の時には良いのですが

「相手が問題を持つ」時に使うと
相手が反発したり、口をつぐんだり
自分を守ろうと自己防衛に走ったり
相手の自尊心が傷ついて
関係が悪化する可能性が高いのです。

©2020 Toru 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

©2020 Toru Saito

では、相手が問題を持つケースの
具体的なメソッドを学ぼう

©2020 Toru Saito

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

©2020 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
「一番大切なことはなんだろう？」「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。

例えば、こんな感じはいかがでしょう？

©2020 Toru 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」

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

続いて、自分が問題を抱えてるケースを
リアルに考えてみよう

©2020 Toru Saito

今回は「自分が問題を抱える」ケースなので
主人公は「悩みをもつ人」です。

©2020 Toru 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。

どちらかが主人公、どちらかが新入社員になってください。新入社員になる方は、誰かイメージが近い新人を想像し、その人になりきって主人公と話してみましょう。

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」

クリエイティブに考えてね！

©2020 Toru Saito

どんな会話になりましたか？

・主人公は新人とうまく心がつながりましたか？
・主人公の気持ちは新人に伝わりましたか？

©2020 Toru Saito

では、自分が問題を持つケースの
具体的なメソッドを学ぼう

©2020 Toru Saito

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

©2020 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。

(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**」である。

©2020 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」

例えば、こんな感じはいかがでしょう？

©2020 Toru 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/

最後に「解決策を求められているケース」では
どうすればいいんだろう？

©2020 Toru Saito

ビジネスでは「問題を解決する」仕事を
アサインされることが多いです。

この場合でも「人間関係の悩み」を解決する
メソッドを応用することができます。

©2020 Toru Saito

（参考）問題にはいろいろある …

学問はこっち

1. **技術的課題** … 既存の方法で解決できる問題（正解のある問題）

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）
   - **対立型**：お互いのコミットメントが対立するケース
   - **ギャップ型**：大切にする価値観と行動に矛盾が生じるケース
   - **抑圧型**：言いにくいことを言わないケース
   - **回避型**：本質的解決を回避してしまうケース

ビジネスは
ほとんどがこっち

©2020 Toru Saito

参考：宇田川元一著「他者と働く」

ビジネスの問題は正解がない

それに人の心が絡みあうからこそ
とても難しい

©2020 Toru Saito

（参考）解決策を求められているケース

① 現実を理解した上で　② 能動的に傾聴し　③ 第三案を共創する

©2020 Toru Saito

① 現実を理解した上で

② 能動的に傾聴し

③ 第三案を共創する

「現実の正しい理解」

まず、自分自身に「思考のくせ ①②」があることに注意する。
①無意識下にあるスキーマ ②経験に基づくメンタルモデル
「推論のはしご」をゆっくりと登り、現実を客観的にとらえる。
現実の観察 → 解釈 → 仮説 → 結論（先走らない）

① 現実を理解した上で　② 能動的に傾聴し　③ 第三案を共創する

「能動的な傾聴」

「自分が理解した現実」は横に置き、関係者の話を傾聴する。
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 現実を理解した上で

② 能動的に傾聴し

③ 第三案を共創する

「第三案の共創」

関係者それぞれが持つナラティブの理解をうながす。それが起点。
相互理解が進んだら、原点とすべき「共通の目標」を共有する。
その上で「人と課題」を切り離して「解決策」をともに考える。
関係者全員で「解決プロセス」も共有できるよう、丁寧に進める。

出典：https://www.meupapeldeparedegratis.net/artistic/pages/native-americans-04.asp

Ⅳ. 対話を通じて、組織を変革する

この対話を基本とした考え方を「組織の変革」に広げていくと…

©2020 Toru Saito

対話型組織開発

「人々の意味づけや語りが変わる場」をつくり
組織を変革する手法

©2020 Toru Saito

ふたつの組織開発手法

診断型組織開発	対話型組織開発
本質主義・実証主義（真実はひとつだけ）	社会構成主義（人の数だけ現実はある）
オープン・システム	対話型ネットワーク
組織を分析し、その結果に基づいて変革する	人々の語り方が変わると、結果的に変革される
行動と結果	語り方と意味づけ
計画的	継続的、反復的
期間限定のアプローチ	エンドレス
上層部で開始され、下部に広がる	組織のどこからでも始まり、大きく広まる

組織開発とは「組織を変革」すること。**人材開発が「人」を対象とするのに対して、組織開発は「人の人の関係性」を対象をする**ものである。**人間尊重で民主的な価値観を持つ手法**なので、もとより人を心のない歯車として構築された「科学的管理法」とは対極的と言える。以前は、データを収集・分析した上で関係者が話しあう「**診断型組織開発**」が多かったが、最近は診断なしに関係者が一同に集まって対話する「**対話型組織開発**」が注目されている。

©2020 Toru Saito

参考：ジャルヴァース・R・ブッシュ, ロバート・J・マーシャク他「対話型組織開発」

根底にある考え方は「社会構成主義」

社会構成主義 ～ 言葉は世界をつくる。言葉が組織を変える

「**がんばった人が報われる**」という理念を掲げる、ある実力主義の営業会社のお話。**理念はトップの信念から出た言葉で、社内文化として広く浸透**していた。でもある日、会社の残業方針に不満を持つ一部の社員が「**ウチってブラックだよな**」と言い出した。その言葉は、多くの社員の頭の中にあったものと一致したため、独り歩きして次第に広まっていく。**トップの言葉も社員の言葉もこの会社の一面を表していたが、より共感を集めた「ウチはブラック」という認識が定着**し、退職者が続出しはじめた。何も変わっていないのに「**言葉による意味づけ**」が組織を変えてしまったのだ。

対話型組織開発の根底にあるのは「**社会構成主義**」。わかりやすく言うと、「社会や組織における意味や現実というものは、絶対的な一つの真実があるのではなく、メンバーがコミュニケーションする中で、社会的につくられていくものである」っていう考え方。したがって「真実を探る分析」に一生懸命取り組んでも得られるものは少なく、それより関係者の頭の中にある「意味づけ」を変えるために「関係者一同が集まって対話しよう」というのが「**対話型組織開発**」の考え方である。

©2020 Toru Saito

対話型組織開発の成功事例

課題に対する「意味づけ」を変えて、組織が自然と動きはじめた事例

1980年代、カナダ国内を「環境保護派」と「ビジネス推進派」が二分し、激しい対立を繰り広げていた。そこに、突如として「持続的な開発（Sustainable Development）」という言葉が現れた。この「持続的な開発」という概念が提案されてから「環境保護派」と「ビジネス推進派」の間には対話が生まれ、建設的な流れが形成されて、両者が協力して価値を創造しはじめた。

ポイントその1：矛盾を含む言葉でよい
それまでの認識では「開発」は「非持続的」であったので「持続的な開発」は相反要素が入る矛盾したキーワードだ。しかしこの言葉こそが、対立する２グループを統合する筋道をつくったのだ。

ポイントその2：曖昧性な言葉でよい
この言葉だけでは「何をしていいか」は明確にわからないので、人々が対話を行い、決めることができる。この「スキ」や「ツッコミどころ」こそ、活発な対話を促進するポイントなのだ。

©2020 Toru Saito

対話型組織開発の実際

対話型組織開発は「会話を変え、意味づけを変えることで組織を変革する手法」

① まずは「**どんなテーマで、どのような対話を行うか**」をデザインするための**コアチーム**をつくる。で、そのメンバーで勉強しながら、自社に一番あった対話を計画する。

② 関係する社員を一同に集めて、**対話を行う場(コンテナ)**をつくる。コンテナは、多様なメンバーが、**何を言ってもいい雰囲気の中で、何かをなすために、新たな物事をつくるような場**である。ここでは「ホールシステム・アプローチ」手法を使うことが多い。(次ページ参照)

③ コンテナでは**変革を志す人がリーダー**となり、クリエイティブな質問で対話を促す。**自分の考える方向にコントロールしない。何が生まれるか、場を信じて流れにまかせる**ことが大切である。

④ 対話を通じて**志あるメンバー**で集まり、いろいろな「**パイロットプロジェクト**」が出てきたらその実行を支援する。**コンテナを定期的に繰り返すことで、言葉が変わり、組織が変わってゆく。**

このアプローチは、組織を自己組織化する能力がある生命体として捉えているところが「ティール組織」と通じるところが多い。トップダウンでもボトルアップでもない、第三の意思決定方法と言える。

©2020 Toru Saito

（参考）対話型組織開発の主要なメソッド一覧

	適用できる組織	人数	時間	具体的な対話の流れ
AI （アプリシエイティブ インクワイアリー）	チーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	何人でも	1～2日	①ディスカバリー：ペア、グループ、参加者と輪を広げ、強みを発見する ②ドリーム：組織の理想の姿を考えて、寸劇や制作物で表現する ③デザイン：理想的な姿を合意し、全員で活き活きとした言葉をつくる ④デスティニー：言葉を実現するアクションプランを考え、共有する
フューチャーサーチ	ホールシステム	基本は64人 （8チーム）	2.5日	①過去：個人、組織、世界で、ここ30年に何が起きたかを年表化する ②現在：全員が集まり、組織で何が起きているかをマインドマップ化する ③未来：混合チームで、組織の理想的な未来を考え、寸劇などで表現する ④宣言：全員で合意可能な宣言文とアクションプランをつくり、共有する
OST （オープン・スペース テクノロジー）	大きめのチーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	何人でも	0.5～3日	①参加者の輪：全員が輪になり、話したいメンバーから議題が立案される ②市場：議題を話しあう時間帯と部屋を共有、出席者は自由に参加できる ③議論：参加者は自由に出入りし貢献する。最後に議事録が共有される ④行動：優先テーマを投票で決定。アクションプランをつくり、共有する
ワールドカフェ	チーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	12名以上 （4名単位）	2-3時間	①第一ラウンド：問いに対してチームで自由に話しあい、模造紙に書く ②第二ラウンド：一人がホストとして残り、他は分散。続きを話しあう ③第三ラウンド：一人がホストとして残り、他は分散。続きを話しあう ④収穫：対話を通して得られた気づきを、参加者全員で共有する

1980年代からはじまった、主要な「ホールシステム・アプローチ」の比較

©2020 Toru Saito

参考：中原淳、中村和彦著「組織開発の探求」

最後に「成果を生む会議の技術」を
紹介しちゃいます…

©2020 Toru Saito

©2020 Toru Saito

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

1

・共感したメンバーが集まってくれた。
・プロジェクトのゴールを共有できた。
・今日もこうやって時間をつくれた。

・・・

©2020 Toru Saito

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

2

・LINEグループが活性化しない

→ どうすればLINE会議が活性化する？

・何をすればいいのかわからない

→ どうすればすべきことが明確になる？

・・・

©2020 Toru Saito

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

3

・ゴールとか役割とかが決まってない
・メンバーが投入できる時間がわからない
・リーダーだけに頼ってたのでは？

・・・

©2020 Toru Saito

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

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

4

・みんなでプロジェクトを手作りして、
2月のJBMCで決勝ラウンドに進み、
ユメをカタチにするチャンスを掴む！

・・・

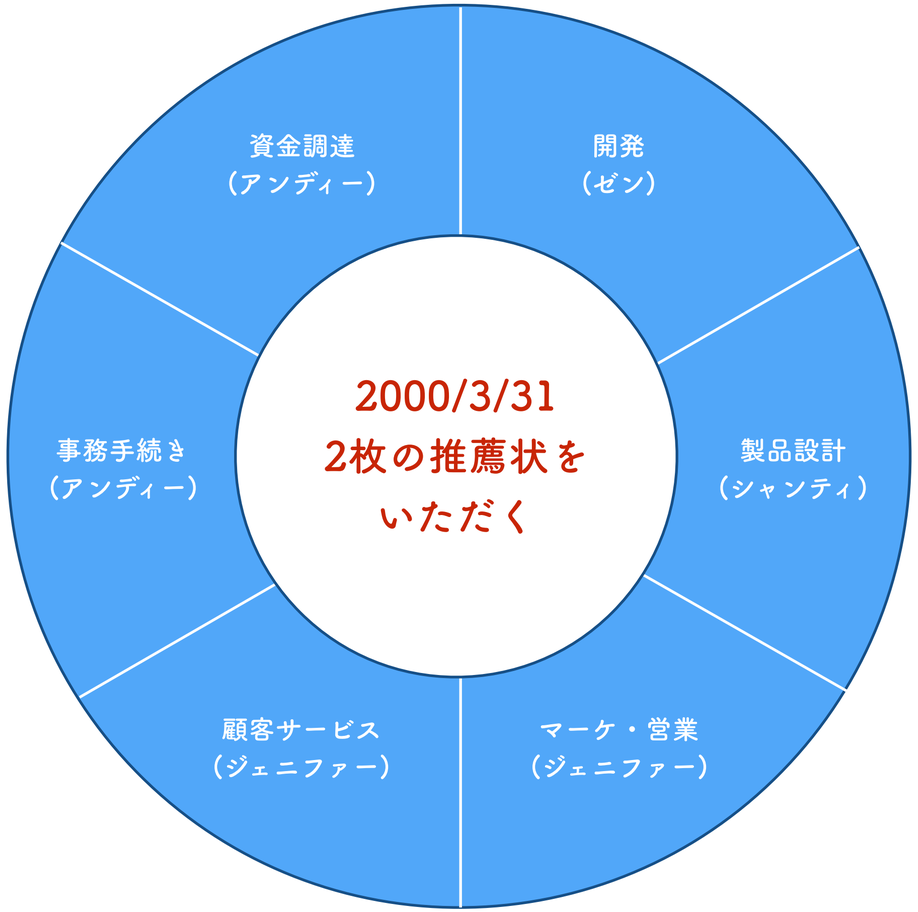
©2020 Toru Saito

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」

会議でできた上下関係のない組織図



©2020 Toru Saito

参考：大橋禅太郎著「すごい会議」

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？」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」

会議でできたアクションプラン

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	**顧客から推薦状2通**	ジェニファー	2000/04/30		-10	顧客からの推薦状

▲

進捗状況は「このままいくと〇日遅れるか」とし、少なくとも毎週進捗を確認する

©2020 Toru Saito

今日の講義を
振り返ってみよう

共感を育む対話の技術

「学習する組織」の
キーとなるのは対話

背景にある
対人観は
**「私は人間、
あなたも人間」**

対話型組織開発は「**どんな意味づけをするかによって組織が変わる**」という考え方のもとで、**人々の意味づけや語りが変わる**ための支援をする方法である。

高度なファシリテーションがなくても、**場の心理的安全性**を自然に高め、**共感の会話をうながす**ような会議メソッドとして「**すごい会議**」**がある。**

❶ 問題を抱え込まず
❷ 能動的に傾聴し
❸ 未来の質問をする

❶ わたしメッセを伝え
❷ 能動的に傾聴し
❸ 第三案を共創する

相手が問題を持つケース

① **自分の問題と相手の問題**を切り分ける。

② 自分の考えは横に置き、**相手のナラティブに共感**し話を聞く。

③ **ポジティブな質問**で相手の心の中にある解決策をひきだす。

現実を正しく理解する

自分が問題を持つケース

① **あなたメッセで相手を責めず**
わたしメッセで気持ちを伝える

② 自分の気持ちを伝えた後は
完全に気持ちを切り替えて
相手のナラティブに共感する

③ 無理にどちらかの案を通さず
相互の欲求や問題を理解しあい
第三案をともに考える

**自分を苦しめている
スキーマ(固定観念)に気づく**

完全主義、業績依存、愛情依存
承認欲求、報酬欲求、コントロール欲求

**「推論のはしご」を
ゆっくりのぼる習慣をつける**

現実を観察、解釈、仮説、結論
このステップをひとつずつ

©2020 Toru Saito

幸せ視点の経営学

７つのステップ

©2020 Toru Saito

©2020 Toru Saito

人間関係の問題ってすごく難しい。
どうすればうまくいくの？
自分と相手の考えを
率直に交換しあって、議論を
尽くすことが大切かな。

わたしは相手に心から
共感して、第三案を一緒につくる
ような関係になりたいな。
確かに。

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 インテル他から30億円超の資金調達
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

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しました

120時間の大学講義エッセンスを、21時間に凝縮した少人数・短期集中講座

1. 幸せ視点の経営学
2. ずっと続く幸せを探して
3. 人のつながりの科学
4. 共感を育む対話の技術
5. リーダーシップの技術
6. 組織は未来に向かう
7. シェアド・ビジョン

「hintゼミ」にご興味ある方は　Join the dots

■ 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