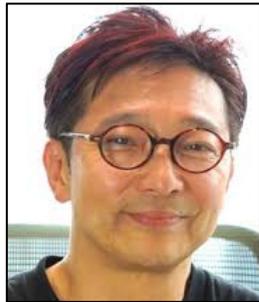
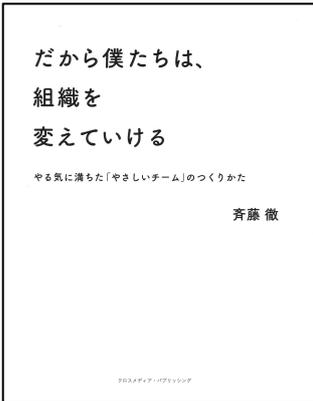


# 「だから僕たちは、組織を変えていける」：要約 (2/3)

やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた

斎藤 徹 著 クロスメディア・パブリッシング 2021年12月初版、2023年第14刷

B・5：303ページ



1982年千葉県生まれ。起業家、経営学者。株式会社hint代表

<https://hint-academy.com/founder/>  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/斎藤徹>

はじめに

第1章 時代は変わった。組織はどうか？

第2章 これからの組織は、「統制」から「自走」へ

第3章 リーダーは、強がりの仮面をはずそう

第4章 チームを動かす、北極星を見つけよう

第5章 アメとムチを捨て、好奇心を解き放とう

第6章 たったひとりから、影響の輪は広がるおわりに

## 4章 チームを動かす、北極星をみつけよう

～ 意味の共有で、思考の質を変える

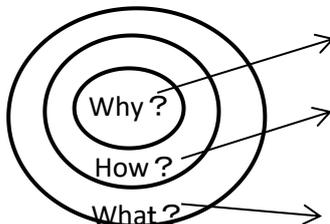
1981年、ヤン・カルソンは39歳で赤字で瀕死のスカンジナビア航空の社長になった。わずか1年でよみがえらせて、世界から注目された。改革の骨子は「真実の瞬間」(Moment of Truth)だった。真実の瞬間とは、闘牛士が闘牛と接触する「死命の瞬間」のことだ。カルソンはスカンジナビア航空にとっての瞬間とは「顧客と社員が接触する瞬間」である。搭乗する顧客と社員が接触するのは平均15秒である。その瞬間に顧客が「スカンジナビア航空を選んでよかった」と感じてもらうことが私たちの仕事の意味なのだ」と全社員に問うたのである。

### 01 すべてはWHYからはじまる

人の心を動かすものは何？

「船を造りたければ、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ったりせず、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』のサン・テグジュペリの言葉。

アップル社の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Macなのです

### T.K.の個人的意見・感想、資料



似た話、2009年赤字続きの日本航空は京セラ・稲盛和夫会長が会長になって業績を回復した。その時の改革骨子は「全社員の物心両面の幸福を追求」「意識改革」であり、その時の研修のキーワードは「I will be OK!」「I like me !」「I like you !」と言われる。(T.K.)

5W1Hの3項目  
他の項目は

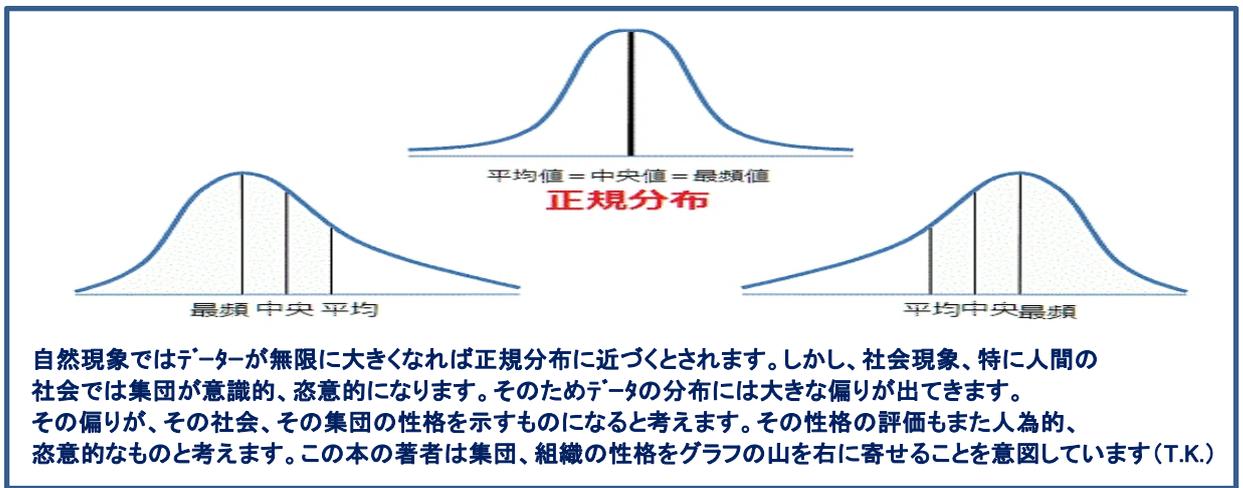
Who・・・だれが  
Where・・・どこで  
When・・・いつ

メンバーの「しなくちゃ」を「したい」に変えよう

なぜ、仕事の意味を伝えることが大切なのか。それはメンバーが「しなくちゃ」という意識が「しよう」「したい」という感覚に変わるからだ。この感覚は、人が自律的に動くための核心であり、「自走する組織」の原動力となる。

### 動機付けの6段階

他律的 ←	動機付けの6段階				→ 自律的	
動機付け	無動機付け	外発的動機付け		外発的動機付け	内発的動機付け	
自己調整	①なし 非意図的、有能感の欠如、統制感の欠如	②外的調整 従順 外的報酬や罰	③取入的調整 自我関与	④同一化調整 個人的な重要性 感じられた価値	⑤統合的調整 気づき 自己との統合	⑥内発的調整 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	
言葉にすると	したくない やりたいとは思わない 言われたからしたくない いわれないとしない	したくない 言われてしかたなく やらないとしかられる 報酬を得るため 罰を避けるため	しなくちゃ 不安だから 恥をかきたくない 周囲の評価、競争心 言われた通りに仕事する	すべき 自分にとって重要 将来のため 仕事に価値を感じ 自ら仕事をしている	しよう 自分の価値観と一致 仕事の意味を納得 積極的に仕事する	したい 面白く楽しい 興味あり、好きだ 仕事が好き 好奇心で進んで
例	指示されたので 仕方なく無報酬で 仕事している	生活費をかせぐため ホスに怒られないため 仕事をしている	上司や周りから 認められ、出世したい ので仕事をしている	リーダーに指名され 責任感を感じて 仕事をしている	意味を理解し やりがいを感じ 仕事に取り組んでいる	仕事を楽しんでいる 充実感を感じる 夢中に打ち込んでいる



### 社会にとって「仕事の意味」を考えると

ミガン大学はコールセンターを持っていて、卒業生に電話をかけて賞品やコンテスト等のインセンティブを用いて寄付を募ることだ。この組織の仕事は同じことの繰り返しで、寄付を断られる率も93%と一定していた。寄付金の一部は「学生の奨学金」に使われている。大学は外発的動機づけよりも「感謝の手紙」の方が職員の心に響くのではと考え、ある学生の手紙を職員でシェア(共有)した。

学生の手紙は祖父母が同じ大学の卒業生であること、同じ大学に行きたいと思っていたこと、奨学金をもらって天にも登る嬉しさだったこと。

この手紙のおかげで職員は大いに刺激を受け、電話をかける時間が142%増え、週当たりの収入も172%と大幅に増えた。

### 自分にとっての「仕事の意味」を考えると

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。職場設備も社員待遇も手厚く、社員同士の交流の場もあるが2000年の後半から若手が毎年50から70%ほどが退職するようになった。

会社は新入社員の一般研修に小さな実験をすることにした。

約600人の新入社員をランダムに3つのグループに分けて実施した。

Aグループ: 社員個人のアイデンティティ(事情)のフォーカス(注力)した。

- ・シニアリーダーが登壇。仕事を自己表現や成長機会として話す。(15分)
- ・問題解決エクササイズ(演習)に、一人一人が個人として取り組む。(15分)
- ・学びを振り返り、自分の強みを仕事にどう活かせるかを考える。(15分)
- ・グループに分かれて自己紹介し、考えたことについて説明する。(15分)
- ・最後に、個人の名前が入ったバッジとシャツを配る。

Bグループ: 組織のアイデンティティ(特徴)にフォーカスした。

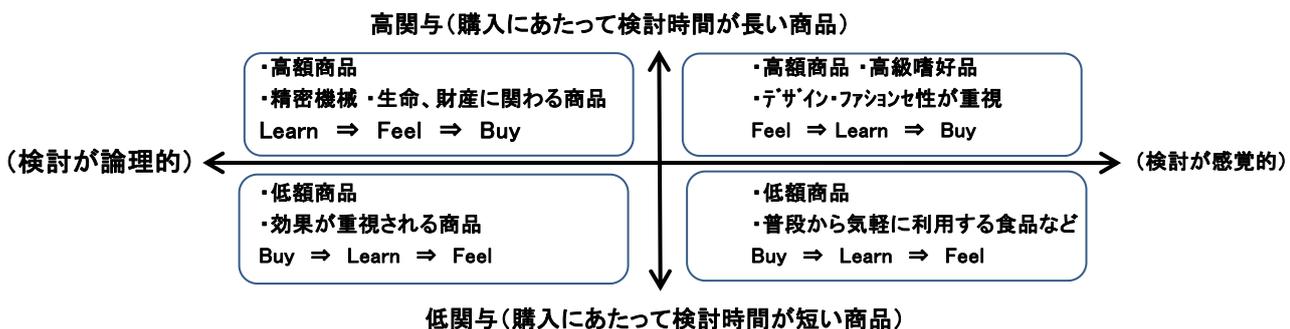
- ・シニアリーダーが登壇。同社が卓越した組織である理由を話す。(15分)
- ・スター社員が登壇。同様のテーマを話す。(15分)
- ・学びを振り返り、社員として誇りに感じたことなどを考える。(15分)
- ・グループに分かれて、振り返りの結果を話し合う(15分)
- ・最後に、個人の名前が入ったバッジとシャツを配る。

Cグループ: 従来通りの研修プロセスを実施した。

わずか1時間の研修の差が6ヶ月後大きな差を生んだ。グループAの研修を受けた新入社員は他のグループの研修生よりも高い顧客満足度を生み、定着率も33%高まった。

## 02 社会にとっての「仕事の意味」を考えよう

### 感覚的で高関与の商品はソーシャルシフトの影響が大きい



今、人々が企業、組織に求めているのは、完璧さではなく、人間的な誠実さである。あらゆる顧客接点で言動の一貫性が求められる。

## 不誠実な行動が透けてしまう、透明性の時代

不誠実な反面教師をあげると。

2001年に米国史上最大の倒産劇を演じた「エンロン」は電力デリバティブで隆盛を極めた企業。

2000年にカリフォルニア州の電力危機を仕組んで、価格を釣り上げて大儲けした。自らが演出した

危機にも関わらず、電気が止まって困っている年寄りをネタに笑う電話をエンロイ社員がしていた。

社会責任に対する自覚のなさを際立たせた。エンロイ社が掲げていたバリューは「敬意と誠実」だった。

2008年、金融危機で米国市場最大の赤字をだした巨大保険会社「AIG」は倒産寸前になりながら、

税金で救済された。その1週間後、AIGの子会社幹部は高級リゾート地に関係者を集め盛大な会合を

開いた。翌3月にはAIGが幹部社員に対して総計1億6500万ドルのボーナスを支給することが報じられ、

米国民、大統領は怒りが頂点に達した。AIG社が掲げていたコアバリューはやはり「敬意と誠実」だった。

## 北極星となる「ミッション・ビジョン・バリュー」はあるか

組織の北極星(組織が信じる不動の理念であり、以下を含む)

- ・パーパス …… 自ら選択した社会における存在意義
- ・ミッション …… 与えられた社会における存在意義
- ・ビジョン …… 組織の未来像
- ・バリュー …… 組織として共有する価値観

### ミッション・ビジョン・バリュー

#### ミッション・与えられた社会における存在意義(WHY)

- ・何によって世界をより良くするのか？
- ・持続可能な使命か？
- ・事業に独創性はあるか？

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のか？

#### ビジョン・組織の理想の未来像(WHAT)

- ・どんな会社、組織にしたいか？
- ・独りよがりではなく、三方良しか？
- ・社員(メンバー)が実現可能性を感じる未来像か？

社員(メンバー)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？

#### バリュー・組織として共有する価値(HOW)

- ・使命遂行にあたっての独自の価値は？
- ・社員(メンバー)の行動を導く内容か？
- ・社員(メンバー)を幸せにするか？

社員(メンバー)の創造性や協働を促進し、独自の  
価値創造につながる必要十分な内容か？

## 価値観を共有して、「真実の瞬間」と向き合う

パーパス・ドリブン(理念経営)の成功例として、世界的に有名になったアパレル通販小売業のザッポスを紹介します。

ザッポスのミッションは「幸せをお届けすること」、ビジョンは「最高のサービス・カンパニーになること」、それをいかに実現するかを10のコアバリューにまとめ、全社員で徹底的に共有し、自律的な組織の北極星とした。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/Zappos.com>



### ザッポスのミッション・ビジョン・バリュー

1. サービスを通じて「Wow」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. 楽しさとちょっとした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. 成長と学びを追及する。
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、より多くの結果を。
9. 情熱と強い意志を持って。
10. 謙虚であれ。

有名な伝説がいくつもある。母親を無くしたため、プレゼント用に購入したシューズを返品したいと電話した女性の話。電話を受けたコンタクトセンターの社員は、悲しみに暮れる彼女のもとに宅配業者を手配すると共に手書きのメッセージを添えた手紙とともにお悔みに花束を届けた。彼女の感動のブログがネットを駆け巡った。

一般的に、電話オペレーターの離職率は高い。ルールに従い、顧客の悩みや怒りを正面から受け取るからだ。ザッポスはそれを逆手にとった。彼らの使命は「幸せを届ける」だ。

ザッポスにとって、電話での対応こそが「幸せを届ける最大の機会なのだ。会社の代表としてオペレーターは最も大切な顧客接点を任せられ、権限と誇りをもっている。一人一人の自律的な判断が、組織の持続的な繁栄につながることを信じているからだ。

自社(自組織)の北極星を探してみよう

多くの企業は組織の北極星を持っている。理念、社是、社則など名称はまちまちだが、企業(組織)の目指すものが「ミッション」「ビジョン」「ハリュー」の内容を含んでいるかを検証してみよう。

03 自分にとっての「仕事の意味」を考えよう

その仕事は「義務」か、それとも「天職」か

3つの仕事観 (エイミー・レス・ネスキー)

- ・ジョブ(Job) ..... お金が目的
- ・キャリア(Carrier)..... 出世が目的
- ・コーリング(Calling).... 使命感や喜びが目的

心理学者のティム・カッターとリチャード・ライアンの研究によれば、「外的な目標を持つ人」は「内的な目標を持つ人」と比べて、常に未達成への不安を抱えており、その達成度に関わらず幸福度が低いことがわかっている。外的な目標を持つ人は「何を所有しているか」に注意が向き、社会的に導かれた表面的なペルソナ(仮面人格)をつくりあげる傾向が強く、自己が希薄になってしまうからだ。

「内的な目標」をゴールにする人は幸福度が高い

外的な目標

裕福になる
有名になる
肉体的に魅力がある
自己成長する
親密な人間関係を持つ
組織や社会に貢献する

内的な目標

人間の欲求段階を提唱した心理学者アブラハム・マズローは「人間が手にしうる最も美しいものは美しい運命、最も素晴らしい幸運は、情熱を傾けられる仕事で生計をたてられることである」とした。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/アブラハム・マズロー>

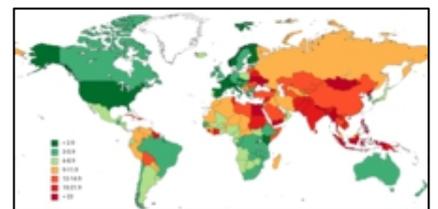
マズローの5段階欲求と自己超越欲求

自己超越欲求

- ⑤ 自己実現欲求.....精神の満足欲求
- ④ 承認と尊重の欲求 ... 精神の欠乏欲求
- ③ 所属と愛の欲求
- ② 安全欲求 .....物質の欠乏欲求
- ① 生理の欲求

日本的経営の光と影

日本的経営の原点は、江戸時代に石門心学を開いた石田梅岩に遡る。道徳と経済を両立させる思想は広く日本の商人に広まり、近江商人の商道徳に引き継がれた。彼らは売り場をもたない行商である。その地で愛され、貢献する存在にならなければ、明日の商いはない。「三方良し」はそんな厳しい環境のもとのもので生まれた至言だった。SDGSにも通じる精神性は、渋谷栄一らが受け継ぎ、「論語と算盤」を基礎として近代日本経済の基礎を築く。米国企業の科学的管理法とは一線を画し、日本企業は独特の家族的組織を育んできた。1930年代の世界大恐慌には街に失業者が溢れたが、松下幸之助は生産を半減しながら、社員を一人も解雇しなかった。この彼の姿勢が日本的経営の象徴「終身雇用」の起源にもなったと言われる。



Deaths due to long working hours per 100,000 people (15+)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Karoshi>

ピーター・ドラッカーは「マネジメント」を書くのに一番参考になったのが日本の経営だったという。(T.K.)

一方で、日本的経営には陰もある。「過労死」だ。「KAROSHI」として、他国語の辞書にも掲載されている。日本で起きるホワイトカラーの過労死は世界でもきわめて稀と言われている。その背景にあるのが「滅私奉公」の価値観である。公に奉ずることは武士道にも通じる考え方、古くは美学とされ、第二次世界大戦時のスローガンともなった。いまだにこの感覚を残す経営者は少なくない。

ドーパミンは共生とともに敵対攻撃を生む。(T.K.)

強みを活かせる仕事こそ、自分にとって「意味」がある。

ポジティブ心理学者のセリグマンは文化を超えた人間の美徳を歴史的哲学書や経典から、人間の美徳は「知恵と知識・勇気・愛情と人間性・正義・節度・精神性と超越性」の6つに集約できるとした。

## 美德を育む24の強み

創造性・好奇心・知的柔軟性・向学心・大局観・勇敢さ  
忍耐力・誠実さ・熱意・愛情・親切心・社会的知性  
チームワーク・公平さ・リーダーシップ・寛容さ・慎み深さ・思慮深さ  
自律心・審美眼・感謝・希望・ユーモア・スピリチュアリティ

## やらされた仕事を「天職」に変える技術・・・ジョブ・クラフティング

- ・仕事に対する取り組み方を変える  
日常業務を主体的にとらえ、創意工夫を楽しむ。
- ・人間関係への意識とアプローチを変える  
社会的な交流や顧客、同僚とのコミュニケーションを楽しむ。
- ・仕事の意義を再定義する  
自分が仕事をする上での喜びは何か。主体的な視点で仕事をとらえる。

Job Crafting(仕事として創造する)

<https://iinjibu.jp/keyword/detl/779/>

## 04 意味の共有の落とし穴

### ①意味の押し売り～「意味を伝えればいい」という誤解

落とし穴: 仕事の意味を繰り返し伝えれば、きっとわかってもらえるはず。

解決策: 率先垂範し、理念と行動をつなぐ。一人ひとりの納得が大切。

### ②ホトムアップ願望～「個の総和が全体になる」という誤解

落とし穴: 個人の総和をホトムアップしたい。それで組織がまとまるはず。

解決策: 組織が持つ「自らしさ」を話し合い、言語化し、共有する。

### ③自分探し症候群～「自分探して解決する」という誤解。

落とし穴: 自分を探せば、答えも理想郷もきっとある。でもたどり着けない。

解決策: 今の自分を否定せず、そこを起点として、現実の意味づけする。

## 05 僕たちは、仕事を楽しむことから始める

### チームを動かす、北極星を見つけよう

仕事の意味をどう伝えるか、どう受け取られているかによって、メンバーの積極性は大いに変わる。

自走する組織をつくりたいのであれば、手間と時間がかかっても、丁寧なコミュニケーションを通じて、メンバーが「しよう」「したい」と思える環境を創ることだ。リーダーとは情報と仕事を配る人ではなく、意味と希望を伝える人である。

目指す北極星、パーパスがある組織は強い。北極星を機能として分解すると、「ミッション・ビジョン・バリュー」で構成される。それぞれ「WHY・WHAT・HOW」に対応し、一つのまとまりとして「自分たちは、何を信じるのか」という問いの答えになる。ミッションは社会における存在意義であり、ビジョンは組織にとって望ましい未来像、バリューは組織で共有する価値観である。

### 成功環境サイクルの「思考」の質を高める

- ① 関係の質 : 対話から始める。率直に話し合う場をつくる。
- ② 思考の質 : 前向きな気持ちになり、いいアイデアが生まれる。
- ③ 行動の質 : 一人ひとりが自律的に行動し、問題が起きたら助け合う。
- ④ 結果の質 : 自然にパフォーマンスが高まり、成果が出る。
- ⑤ 関係の質 : 組織への帰属意識が高まり、さらに結束が深まる。

### 僕たちは、仕事に何を期待しているのか

社会視点でどう「仕事・活動の意味」を捉えるか。わかったことは、組織が活動する意味を「自己利益の飽くなき拡大の追求」として捉えると、社会との整合性がとれなくなるということ。「パーパス」に基づき社会に貢献すると、社会の共感性が高まり、組織メンバーも誇りを持って仕事・活動に取り組める。結果として持続可能な組織経営となる。

一方で、自分視点でどう「仕事・活動の意味」を捉えるか。それを「お金稼ぎ」や「出世」の道具として捉えると、達成の可否にかかわらず、人生の満足度が低くなる。

アブラハム・マズローは晩年に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。

それは「自己超越欲求」、自分を越えたコミュニティに貢献する欲求であり、このレベルに達する人は2%ほどだとした。

高い 自己 利益 関 心	自己中心的 テイカー(taker)	主体性を持つ キーパー(giver)
	無気力な人	自己犠牲の キーパー(giver)
低い	他者への利益関心	

(アダム・グラント「GIVE & TAKE」)

「夜と霧」の著者ヴィクトール・フランクは「人間はある事柄に専念し、自分を越え、他の人に献身する生き物である。人間存在の本質は、自己実現ではなく、自己超越にあるのだ。自己実現は、それが目的そのものになると達成されず、ただ自己超越の副次的な結果としてのみ、達成されるものなのである。」としている。

5章 アメとムチを捨て、好奇心を解き放とう  
 ～ 内発的な動機づけで、行動の質を変える

01 人のやる気はどこから生まれるのか

お金は、人の心を動かせるのか？

1953年、ハーバート大学でのロバート・シュワフの実験は鉄棒にぶら下がる時間は「お金」につられて記録が上がる事が示された。2007年、ハーバート大学のローランド・フライヤーの実験は「お金につられてどのくらい子どもの成績が引き上げられるか」実験した。実験はニューヨーク、シカゴ、ヒューストン、ダラスの5都市で行った。ダラスの子もだけ成績があがった。しかし、お金の効果は長続きせず1年たつと効果は半減した。

これらの実験からわかることは、お金は単純なこと、誰でも努力すればできることに對して、一時的に著しい動機付けなるといふこと。一時的に「我慢する力を高める」とも言える。ただし、継続すると効果は薄れてしまう。いったん報酬を出すと、報酬なしでは努力しなくなってしまう。お金は、明らかに人の行動を変化させるが、効かないことも多い。長期的に見ると、麻薬のように恐ろしい負の影響がある。

組織のモチベーションをアップデートする

**お金による動機付けにはいくつもの問題があることがわかってきた。**

- ・好奇心を失わせる。
- ・正解のない、高度な業務の生産性を落とす。
- ・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(お金なしでは働かなくなる)。
- ・短絡的思考や短期的思考を助長する。

**仕事はアルゴリズム型からヒューリスティック型へ変化している**

	アルゴリズム型業務(定形的業務)		ヒューリスティック型業務(創造的業務)	
	①シンプル	②多層的	③シンプル	④複雑
例	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
問題解決法	特定の手順で	複雑な手順で	制約のもと直観的	制約なしで直観的
正解は	ある	ある	ありそう	ない
得意なのは	コンピューター、機械	ロボスティックオートメーション	AI人工知能	人間

**内なる動機を世界に広めた、ある学者の話**

動機付けには二つの種類があり、外発的な動機付けには功罪があるとしたのは

心理学者のEdward・デシ(米国・1942～)である。 <https://ja.wikipedia.org/wiki/エドワード・L・デシ>

1969年の「ソーマキューブの実験」で、報酬が逆にやる気を喪失させるというショッキングな論文を発表した。その新規性のため学会では邪説として扱われ、ビジネス・スクールを解雇された。

人間は、内なる欲求それ自体に喜びや充実感を感じて行動する生き物である。外部から人をコントロールしようとする、その内なる動機が失われてしまう。デシとリチャード・ライオンは彼らが作成した「自己決定理論」において、「自分でやりたい」「能力を発揮したい」「人々とい関係を持ちたい」という3つの心理欲求が満たされると、人間は動機づけられ、生産的になり、幸福を感じることに言及した。しかし、ビジネスの場では、社員は常に評価され、賞罰に結びつけられる。失敗した場合に「問題の真因を究明し、そこから学ぶ」という実り多き課題に取り組まず、アメとムチによって、失敗しないように統制すれば解決する」と考えてしまう。デシとライオンは、30年以上にわたって、全世界の科学者とのネットワークを築き、ビジネス、教育、医学、スポーツ、運動、健康などあらゆる領域においてフィールド調査を重ね、内発的動機づけの重要性を探求してきた。彼らがまとめた何百にもおよぶ研究報告の大半は同様の結論を示している。外発的動機付けよりも内発的動機付けの方が、個人の行動へのコミット(関与)や持続性を高めることは、現在の経営学におけるコンセンサス(共通認識)になっている。

栗本秀樹監督がWorld Baseball Classicで「サムライジャパン」を優勝に導いた背景に、選手の内発的動機が大きく寄与していたことが、監督本人から語られている。また、女子サッカーチームの元監督、コーチの高倉麻子氏も同様に述べている。(TK)

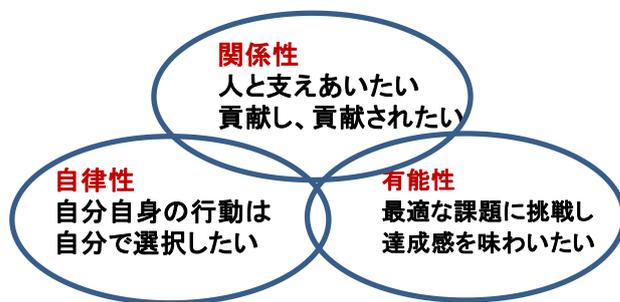
**黄金のスリーカードが、内なるやる気をもたらす**

内発的な動機の根源には「自律性」「有能性」「関係性」という心理的欲求がある。「自律性」とは「自らの行動を、自分で選択したい」という気持ち。外発的な動機付けは自律性を喪失させ、興味や熱意が失われる原因となる。ただし、「ジャムの実験」でわかるように、人間は「完全な自由」を求めているわけではない。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。自由を得たことで、人間として尊重されていると感じ、やる気と生きがいを生み出す。

「ジャムの実験」  
 24種類のジャムの売り場では60%の顧客が試食してくれたが、買ってくれたのは4%の顧客だった。  
 6種類のジャムの売り場では40%の顧客種類を多くして選択を広げても、必ずしも顧客の満足が増えるわけではない。  
 が試食してくれたが、30%の顧客だった。

**3つの心理的欲求**

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ことが「意味のある人生」である。



コミュニティー(共同体・組織・企業)として成立・存続するために、メンバーに必要な意識・認識といえる。これがない単なる群衆、集団は組織と言えないし、コミュニティーともいえない。これがないと組織が弱体化し「烏合の衆」となるのでないか。(T.K.)

## 02 一枚目のカード「自律性」をとりもどそう

### メンバーの自律性を阻む「組織の罠」

クリス・アージリスは、人間のパーソナリティ研究を基礎として、個人と組織の葛藤について考えた経済学者である。人間はさまざまな環境の中で自分自身に「適応」ないし「順応」させながら成長していく。「適応・adjusted」とは自分のパーソナリティが内面とバランスがとれていることであり、「順応・adapted」とは自分のパーソナリティが外部とバランスを保っていること。彼は個々の環境の中で、ウチとソト、ともに均衡がとれている状態を「統合・integration」と呼び、その状態の時に「自己実現・self actualization」が達成されるとした。

#### 人間パーソナリティの成長段階

1. 受け身の状態から、能動的になっていく。
2. 他人に依存する状態から、独立した状態に発展する。
3. 単純な行動から、多様な行動ができるようになる。
4. その場限りの浅い関心から、より深い興味を持つようになる。
5. 短期の展望から、長期の展望へと発展する。
6. 従属的な立場から、周囲と対等になり、リードする立場になりたいと思う。
7. 自己意識が欠如した状態から、自己を意識し、制御しようとする。

#### 成長を阻む組織の4原則

1. 仕事の専門化 ……個人の能力が部分的にしか用いられない。
2. 命令の系統 ……下位の者は、従属的、受動的にならざるをえない。
3. 指揮の統一 ……個人が、自発的に目標設定することにはならない。
4. 管理の範囲 ……末端の個人にとっては、自己の統制範囲を狭める。

権限移譲、現場主義の有無やあり方がビジネスドラマ、刑事ドラマの材料にされる。(T.K.)

組織との葛藤に悩む人間は

- ① 組織を去る。
  - ② 出世して管理者になる。
  - ③ 自分の心を守るため順応する。
  - ④ 無関心になり報酬にのみ価値を置く。このような選択肢のいずれかを取る。
- ③や④を選択した社員は働きがいを見失い、心理的エネルギーが減少する。すると管理者は外発的に圧迫するようになり、さらに受け身になるという悪循環に陥る。成熟に向かっていった人間を、未成熟な状態に戻してしまう。これが「組織の罠」と呼ばれるものだ。

### リーダーが陥る「責任感の罠」

メンバーの自律性を阻むのは、「組織」というシステムだけではない。組織をリードする立場の「人間」の思考にも、自律性を奪う特性があるとエドワード・デシは言及した。

成果へのプレッシャーが、教師の行動をどのくらい変容させるかを確認するために、「教育」の場を作る実験を考案した。実験は2つのグループを作り、教師役の被験者には、あらかじめすべての問題のヒントと回答を伝え、問題を練習するのに十分な時間も与えた。一つのグループだけに「教師として、生徒に高い水準の成績を出させることがあなたの責任ですからね」というプレッシャーとなるメッセージを伝えた。結果は驚くべきものだった。プレッシャーをかけられたグループの教師役の被験者はプレッシャーをかけられなかったグループと比較して、話す時間が2倍、命令的な話が3倍、管理的な話も3倍になった。

プレッシャーをかけられるほど、教師(役)は管理的になる。そのことが生徒の内発的動機づけ、創造性、概念的理解を低下させていた。成果を求められるほど、成果を落としてしまう。「責任感の罠」が皮肉なパラドックス(矛盾)を生み出していた。

教育の現場、スポーツの練習、技術の伝承の場で見られる罠。ドラマの材料にも使われる。

リーダーの役割を経験した人で、この罠にはまらなかった人は皆無ではないだろうか。特になじめない人ほど陥りやすい。人間として当たり前の思考なのだ。その人のキャラクターのせいではない。組織の責任感の罠に陥るからだ。

私自身もそうであったと反省し、過去に先生や上司、同僚の中にそんな姿を何人も見てきたように思う。(T.K.)

### 2つの罠に陥り、組織は硬直化していく

一般的な組織では、経営陣が「戦略」を考え、管理部門が「管理システム」(組織・人事制度・予算統制)を設計・運用し、現場部門が「業務判断」や「業務行動」を行う。

下の表のように組織は階層構造になっており、各部門は、任された範囲における意思決定を行い、それに従い行動し、成果を出す。

	規律・規範	意思決定	行動
全社(全組織)	① パーパス	② 全社戦略	③ 全社管理システム
部門(統括)	③ 全社管理システム	④ 部門戦略	⑤ 部門管理システム
部門(現場)	⑤ 部門管理システム	⑥ 業務判断	⑦ 業務行動

意思決定者が「責任感の畏」にはまると、コントロールの欲求が高まり、さらに直接的な動機づけに走ってしまう。時間とともにその働きかけは積っていき、多重の規律となる。これがメンバーの自律性を殺し、受け身の姿勢を生み出す。たとえば、新しく創設された事業部門を例にすると、

管理のために管理する組織

**組織と責任感の畏に陥り、複雑化し、非生産的になっていく業務システム**

- ① 部門の年間の売上や利益の目標(予算)が決まる。
- ② 分散統治のために、部門長はグループにわけて予算を配分し、責任者をおく。
- ③ 役割分担のために、グループ長はメンバーに予算を配分する。
- ④ 進捗把握のために、週次(月次)の定例会議を設定する。
- ⑤ 進捗管理のために、メンバーは日報、グループ長は週報(月報)提出を義務化する。
- ⑥ 業績が悪い部門のテコ入れのために、報告や会議の頻度を増やす。
- ⑦ 部門全体の業績テコ入れのために、さまざまな賞罰やルールが導入される。
- ⑧ 現場が数字作りになり走り、無理な売上(活動)が増え、クレームやトラブルが発生する。
- ⑨ トラブル対応のために、コンプライアンス(規則)が強化され、専任部門が新設される。
- ⑩ コンプライアンス会議が定例化し、問題の発見や報告が義務となる。
- ⑪ 問題が発覚すると、それに関連する部門や業務の報告や会議の頻度が増える。

右のような事は不祥事を起こしている組織の場合と思う。不祥事を起こす兆候といえるかも。一般にはここまでには至っていないが傾向として、気持ちとしてはあるかもしれない。全体主義的な組織、大きな組織の特徴とも思える。(T.K.)

このような悪循環を断つにはどうすればいいのか。ポイントは上位部門が下位部門を管理統制し、業績の数値を作り出し、問題を制御するという「管理する組織」の発想を脱却すること。環境にあわせて、学びながら進化する「学習する組織」に移行することが必要。

**学習する組織とは・・・メンバーの自律性を活かしたシンプルな業務システム**

- ① 全社(全組織)のビジョンを共創する対話の場を設ける。
- ② 本社と部門が対話で意味を共有し、相互に理解し、部門のビジョンを共創する。
- ③ 部門内でも、管理者とメンバーが対話を通じて、チームのビジョンを共創する。
- ④ ビジョンと現実の差異は学習の機会とし、関係者とコラボして価値を創造する。
- ⑤ クレームやトラブルも学習の機会とし、関係者とともに解決し、知識を蓄える。
- ⑥ 組織や個人の学習を知識として共有し、SECIFモデルで組織を進化させる。

SECIFモデル:知識変換のサイクル

**S: Socialization(共同化)・創発の場**

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。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。

**E: Externalization(表出化)・対話の場**

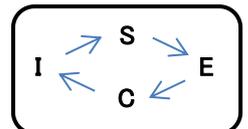
暗黙知を概念に表すプロセス。帰納法、演繹法の手法を使い、暗黙知を形式知にしていく。知識創造の真髄となるプロセス。

**C: Combination(連結化)・システム化の場**

形式知同士を組み合わせる一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る新たな形式知を作り出す。

**I: Internalization(内面化)・実践の場**

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。



このサイクルはAIにはできるだろうか？部分的には出来ても全体としてはどうか？

**「学習する組織」が目指すべき「目標・計画・役割」**

↓ ここを維持する

	自由放任の組織	管理する組織	学習する組織
目標	目標なし 自由に仕事する	目標を立て共有する 目標達成が目標となる	自発的に目標を立て共有する ギャップは学習の機会と捉える
計画	計画なし 自由に仕事する	計画を立て共有する 計画遵守が目標となる	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
役割	役割なし 自由に担当する 問題が起きたら 自発性にまかせる	役割を決める 進捗を共有する 問題が起きたら 責任を明確にする	役割を決め 進捗を共有する 問題が起きたら 全員で助け合う

## 組織の「しなくちゃ」を断捨離する

第二次大戦後の弱小自動車メーカーだったトヨタは製造現場における7つの無駄を徹底的に排除し、「トヨタ生産方式」を作り上げた。

### トヨタ生産方式が廃した7つのムダ

1. 加工の無駄
2. 在庫の無駄
3. 造りすぎの無駄
4. 手持ちの無駄
5. 動作の無駄
6. 運搬の無駄
7. 不良・手直しの無駄

### 7つの無駄を排除するのに、3つの原則がある。

- ① 定期的に「ゼロベース思考」で断捨離する。
- ② 問題発生時に「ダブルループ学習」で断捨離する。
- ③ 複雑な統制を「透明のチカラ」で断捨離する。

## 03 二枚目のカード「有能感」を満たそう

コンフォートゾーン(comfort zone)から、ラーニングゾーン(learning zone)

・コンフォートゾーン(居心地のいい状態)

外部刺激の少ない状態では、人間は持ち前の学習能力を発揮することができず、有能感を感じることができない。

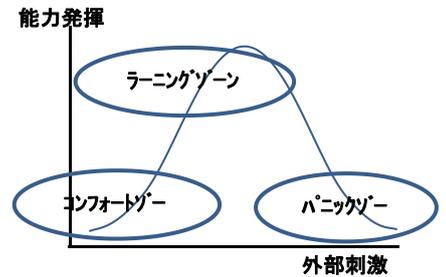
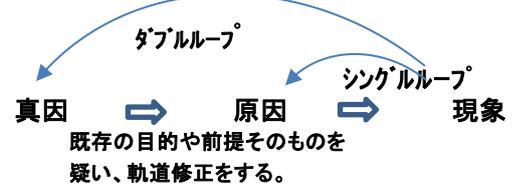
・ラーニングゾーン・ストレッチゾーン(学ぶ状態環境)

適度な外部刺激によって、適切な不安を感じることで、人間は学習能力を最大限に発揮できる。

・パニックゾーン(混乱状態)

外部刺激が一定以上を超えると、生存領域が侵される危険性を感じ、過度のストレスとなり、学習能力が落ちる。

### 問題の真因を発見する「ダブルループ学習」



ミハイ・チクセント・ミハイは人間の脳の処理容量を每秒110ビット程度と想定し、それを「心理的エネルギー」と表現した。

### 個人の中で閉じられたフロー体験を超えて、集団が全体として作用して、個々のメンバーがフローに達するための10条件(ミハイ・チクセント・ミハイ)

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 : 現在の活動とそれ以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、自分が全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。
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。

### 「無我夢中」を作り出す5つの条件

- ① 活動の目標が明確であること  
自分が成し遂げたい目標を持っていること。役割が明確であること。フローは目的達成の過程における体験。目標が達成されることで得られるものではない。達成よりもプロセスが重要。今の瞬間を意識すること。
- ② 機会と能力のバランスが良く、適切な難易度であること。  
一瞬ごとの難易度を持つこと。無我夢中の感覚は退屈と不安の境界にある。その人の能力水準にふさわしい課題にチャレンジしていくこと。
- ③ 自らの前の課題に集中できる環境であること。  
課題に取り組む以外に外乱(気になること)がないこと。他のことに意識が発散せず、心理的エネルギーを集中できる環境に身を置くこと。
- ④ 対象への自己統制感があること。  
取り組む課題に対し、自分が完全にコントロール出来ているという感覚があること。上司(周囲)の干渉、マイクロマネジメントがあるとフローに入れず、生産性を落とす。
- ⑤ 成果に対する迅速なフィードバックがあること  
課題が完了したら、すぐさまフィードバック(評価)があることが大切。チャレンジの成果を確認し、さらなる自己成長に向かう時、人はフローに入る。評価は結果よりもプロセスに対する方が望ましく、視点がプロセスに移り、学習意欲を高める。

教育原理でもあり、独学する時の条件でもあると思います。(T.K.)

公文式の学習方法 公文ドリルはこの考え方 (T.K.)

パブロフの条件反射。叱るよりも褒める。(T.K.)

### ティーチング(teaching)とコーチング(coaching)の違い

ティーチング(teaching)  
指導・指示・命令  
私が持つ答えを教える



コーチング(coaching)  
傾聴・質問・共創  
相手が持つ答えを引き出す

## 04 三枚目のカード「関係性」を育もう 人間関係は、やる気に直結する

やる気は個人の中に閉じているものではなく、人間は他人との関わりの中で喜びを感じるもの。他のメンバーが評価も歓迎もしなかったら、あなたはやる気を維持できるだろうか。

価値の交換関係(取引関係)から、価値の共有関係(共同体)になることが肝要。

傾聴から、新しい信頼関係を始める。

人の話を傾聴するまでに4つのレベルがある。

聞き流す ⇒ 選択的に聞く ⇒ 熱心に聞く ⇒ 傾聴する

### 伝える技術

ポイントは「あなたメッセージ」ではなく「私メッセージ」で伝えること。相手には相手の事情があり、それを無視した指摘は、相手の不安感を刺激して、心を閉ざしてしまう原因となる。

You should do something...  
「あなたは...をすべきです。」  
I think we should do something...  
「私(達)は...をすべと思います。」

### 聴く技術

自分の表情に気をつけること。怖い顔、厳しい顔、疑い顔の人には、緊張せずに話せる人はいない。相手を人間として尊重していれば、表情は自然と優しい顔になる。

### 問う技術

双方に相手の言葉を受け入れる気持ちが出来てきたら、問いかける。YES、NOの答えを求めるとなく、相手が自由に考えて答えられるように問う。相手の責任を問い詰めるのではなく、相手の意見を聞き出すこと。

「わからないので、知らないのです。その所を教えてください。なぜなのか教えてください。」

### 共創の技術

人間(立場)と問題を切り離すこと。共に知恵を出し合うこと。学習の機会として、新しい解決法をさぐること。

## 05 動機付けの落とし穴

- ① ポジティブの罠・「褒める事が大切」という誤解  
褒めるだけでは、行動が長続きしない。  
結果でなく、プロセスを肯定的な言葉で伝えること。プロセスがどのように成果につながったか、さらに未来の課題を引き出すこと。

---

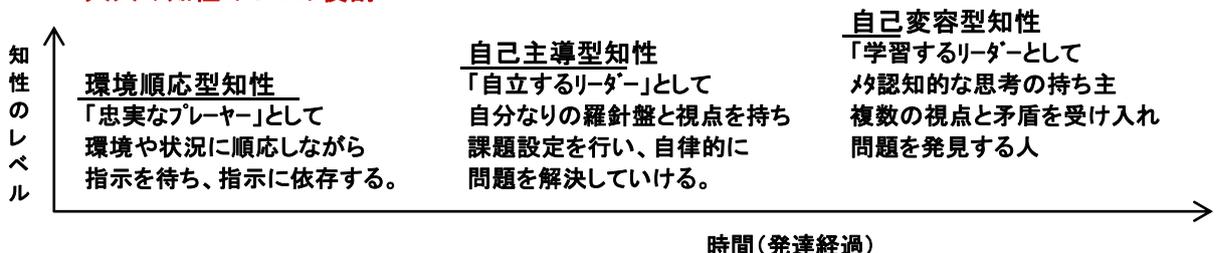
- ② トネル・ビジョン現象・「私は孤立している」という誤解  
トンネル・ビジョン(心理的視野狭窄)とは不安や不満などを抱えた時、視野が狭くなり、中心部しか見えていないこと。この状況に陥ると、焦り、組織の中で孤立していく。一気に、短期間で解決できるとは考えず、気長に、壁をつくらず、対話を続けること。

---

- ③ 指示待ちの部下(メンバー)・「あの人は自ら動かない」という誤解  
安易に「動かない人」と決めつけないこと。指示待ちの状況が生まれるのは次の4つである。
  1. 能力や知識の不足: 専門能力や知識の不足で業務を完結出来ない。
  2. 仕事観の違い: 仕事は与えられるものという仕事観を持つ。
  3. エンゲイジメント(関与)の喪失: 組織や仕事への愛着が薄れている。
  4. リーダー側の抱え込み: メンバーでなくリーダーだけが行動する。

「成人発達理論」とは

### 大人の知性の3つの役割



## 06 僕たちは、やる気に満ちたチームをつくる

アメとムチを捨て、好奇心を解き放とう

「行動の質」「自走する組織」の核心となるのは「やる気」「好奇心」である。

僕たちは、心のつながりを感じて仕事をしたい

組織や職場と心のつながり、信頼関係を示す「従業員(メンバー)エンゲイジメント」は生産性と強い相関関係があることが実証され、昨今のビジネス界では注目のキーワードになっている。

1990年代、ギャラップ社が行った大規模な調査(33ヶ国、28.5万部署、316万人)で、「社員(メンバー)がどう感じている時に組織の実績は上がるのか」を明らかにすることが目的だった。次の「12の質問」が使われた。

## 組織の生産性を測る「12の質問」

1. 私は、仕事で何を期待されるかがわかっている。
2. 私は、仕事を正確に進行するために必要な設備や資源を持っている。
3. 私は、仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会が毎日ある。
4. 最近、1週間でいい仕事をしたことを、褒められたり、認められている。
5. 上司または職場の人間の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれる。
6. 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる。
7. 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる。
8. 自分の会社(組織)の信念や目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる。
9. 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに精通している。
10. 仕事上で、最高の友人と呼べる人がいる。
11. この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。
12. 私は、この1年間で、仕事上で学び、成長する機会を持っている。

この12の質問は

「期待の実感」： 意味の共有

「貢献の実感」： 有能感

「帰属の実感」： 関係性

「成長の実感」： 自律性と有能感 としてまとめることができる。

この本を読み、この文を書きながら、自然と思いつかんできた言葉はサントリーの創業者・鳥井信治郎の有名な口癖といわれる「やってみなはれ」でした。この言葉があったのは、部下や社員からの「やってみたい」、「こうしたい」という提案や要望がいつでもいえる雰囲気社内にもあったからだと思います。「やってみなはれ」がどれくらい若い社員を勇気づけ、励まし、その後の企業発展の力になったか計り知れないと思います。

ワンマンな社長や上司のいる職場 ではそんなことが言える雰囲気は期待できません。サントリーほど有名ではなくても、日本にはそんな寛容で柔軟な企業や組織、経営者、管理者が歴史上沢山いたし、これから出て来て日本の将来を支えると思います。

私は個人的にそんな職場、上司に恵まれて、三十数年間仕事人生を過ごせたように思っています。とはいえ、私の主観的な印象ですが、周囲の人間が全部がそんな人たちだったわけではありません。私自身の能力の限界、無知、失敗もありました。周囲には意地悪や妬みもありました。私自身にもあったと自省しています。それでも、部長、事業部長、役員、上位者であるほど私の希望や提案を受け留めてくれました。今はそんな昔の上司たちの気持ちが痛いほど分かります。

この世の中、「捨(す)てる神に、拾(ひら)う神」。立場が違えば、意見も違ってきます。そんな甘い経験や苦い経験の積み重ねが客観的な見方、寛容な考え方を育むのだと思います。

(T.K.)