

だから僕たちは、
組織を
変えていける

やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた

斉藤 徹

はじめに

～ 組織を変える旅へ～

社会は、指数関数的に変わっている。

なぜなら、産業のコメとなった半導体の性能が、指数関数的に向上しているからだ。産業のコメは生活の基盤となり、「エクスポネンシャル（指数関数的）な社会」をつくりあげた。その性能比は、この50年間で100億倍だ。この瞬間も、僕たちの社会は変化し続けている。

ならば、組織は変わっているだろうか。

指数関数的な社会に対して、組織はリニアにしか変化していない。なぜなら、今より「指数関数的に古い世界」で育ってきた世代が、組織の根幹をつくっているからだ。だからといってその世代に罪があるわけではない。コンピュータの時代、社会の変化が激しすぎるのだ。

この本の目的は、組織を変えることだ。

この本は、現状に違和感を持ち、組織を変えたいと思う人に向けたものだ。今を知るために産業史をたどり、技術進歩がもたらしたパラダイムシフトを考察した。その上で、知識社会にふさわしい組織のあり方を解き、変えるメソッドとして「最新の組織論を体系化」した。

人類に残された時間は、実はあとわずかだ。

利己的な経済成長は地球環境を破壊した。温暖化、食糧、ゴミ、二極化。この10年が人類生存の分かれ目ともいわれている。この本のもうひとつの目的には「組織の経済至上主義」を変えること。人々が幸せに生き、持続可能な社会を築くための組織基盤をつくることだ。

でも、本当に僕たちが組織を変えられるのか。

変えられる。経営者、管理職、現場のリーダー、ひとりのメンバーであってもいい。組織をよりよくしたいと願うすべての人は、チームをリードして「あなたの組織」を変えていける。知見を学び、起点となり、小さく始め、広げてゆく。あなたのために、この本はある。

さあ、準備はいいかい？

今から組織を変える旅にでかけよう。

1 章 時代は変わった。組織はどうか？

～ 僕たちの違和感は、どこからくるのだろう

01 世界の姿は、一定ではない ————— 012

人類が経験した、3つの社会変革
ものづくりのイノベーションが世界を覆った～産業革命
量と速さを求めた人類が生み出したもの～戦後の復興
1973年、ビジネスは心を失いはじめた～オイルショック

02 世紀が変わり、常識も変わった ————— 020

テクノロジーがもたらした、3つのパラダイムシフト
「デジタルシフト」で、ゲームのルールが変わった～1991年以降
「ソーシャルシフト」で、人々の関係性が変わった～2008年以降
「ライフシフト」で、一人ひとりの生き方が変わった～2020年以降

03 **僕たちは**、幸せ視点を求めている ————— 036

社会は、工業社会から知識社会へ
組織は、お金視点から幸せ視点へ

2 章 これからの組織は、「統制」から「自走」へ

～ 僕たちが目指す、理想の組織とリーダー

01 21世紀のマネジメントは「数字」から「人」へ ————— 042

経営学の権威が提言した「既存モデルの限界」
とんでもなく時代遅れなマネジメントモデル

- 本当に大切なものは、目に見えない
- 02 僕たちが目指したい、3つの組織 ————— 048
知識社会における、3つの組織モデル
① 環境から学び続ける「学習する組織」
② 社会とのつながりを大切にする「共感する組織」
③ メンバーが自ら考え、共創する「自走する組織」
- 03 あるオーケストラに学ぶ、「自走する組織」 ————— 064
「組織」が成り立つ、3つの条件
リーダー不在のオーケストラは、なぜ自走できるのか
- 04 **僕たちは**、組織を導くリーダーになる ————— 072
理想と現実のギャップを埋めていくには
「結果」ではなく「関係性」からはじめよう

3章 リーダーは、強がりの仮面をはずそう

～ 安全な対話で、関係の質を変える

- 01 21世紀は、対話の時代である ————— 080
組織はコミュニケーションで成り立つ
そのコミュニケーションは「議論」か「対話」か
- 02 プロジェクト・アリストテレス ————— 086
グーグルによる、壮大な実験
成功は「メンバー」ではなく「場の状態」で決まる
グーグルが発見した、5つのチーム成功因子
- 03 「心理的安全性」がチームを変えていく ————— 094
なぜ、心理的安全性が大切なのか
心理的安全性を阻害する、4つの不安
心理的に安全な場とは

- 04 心理的に安全な場をつくるために ————— 100
- 心理的に安全な場づくりのプロセス
 - 共感デザイン① 自然体の自分にもどる ～ホールネス
 - 共感デザイン② 他者を人間として尊重する ～他者の尊重
 - 共感デザイン③ 本音で話せる間柄になる ～相互の理解
 - 価値デザイン① 意識を価値創造に向ける ～パーパスの共有
 - 価値デザイン② 建設的に第三案を共創する ～第三案の共創
 - 価値デザイン③ 場に安心を生む ～安心感の醸成
- 05 心理的安全性を創り出すリーダー像 ————— 120
- 多くのリーダーが持つ、心理的安全性を壊す4つの思考
 - 「犯人探し」という大罪
 - 心理的安全性のためにリーダーができる7つのこと
 - リーダーは「素の自分」を見せる勇気を持って
- 06 心理的安全性の落とし穴 ————— 128
- ① 空気読みすぎ体質 ～「気配りこそ命」という誤解
 - ② 決められない組織 ～「全員一致すべき」という誤解
 - ③ 話しあい万能主義 ～「話しあえば解決する」という誤解
- 07 **僕たちは**、安全に対話できる場をつくる ————— 134
- リーダーは、強がりの仮面をはずそう
 - 「関係性」は、組織の土壌である

4章 チームを動かす、北極星を見つけよう

～ 意味の共有で、思考の質を変える

- 01 すべては WHY からはじまる ————— 144
- 人の心を動かすものは何？
 - メンバーの「しなくちゃ」を「したい」に変えよう
 - 仕事は「意味がある」からがんばれる

- 02 社会にとっての「仕事の意味」を考えよう ————— 154
ソーシャルメディアが生んだ、つながりの世界
不誠実な行動が透けてしまう、透明性の時代
北極星となる「ミッション・ビジョン・バリュー」はあるか
価値観を共有して、「真実の瞬間」と向きあう
自社の北極星を探してみよう
- 03 自分にとっての「仕事の意味」を考えよう ————— 164
その仕事は「義務」か、それとも「天職」か
日本的経営の光と陰
強みを活かせる仕事こそ、自分にとって「意味」がある
やらされ仕事を「天職」に変える技術
- 04 意味の共有の落とし穴 ————— 174
① 意味の押し売り～「意味を伝えればいい」という誤解
② ボトムアップ願望～「個の総和が全体になる」という誤解
③ 自分探し症候群～「自分探しで解決する」という誤解
- 05 **僕たちは**、仕事を楽しむことから始める ————— 180
チームを動かす、北極星を見つけよう
僕たちは、仕事に何を期待しているのか

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 ————— 190
お金は、人の心を動かせるのか？
組織のモチベーションをアップデートする
内なる動機を世界に広めた、ある学者の話
黄金のスリーカードが、内なるやる気をもたらす

- 02 一枚目のカード「自律性」をとりもどそう ————— 202
メンバーの自律性を阻む「組織の罨」
リーダーが陥る「責任感の罨」
ふたつの罨に陥り、組織は硬直化していく
組織の「しなくちゃ」を断捨離する3つのポイント
- 03 二枚目のカード「有能感」を満たそう ————— 214
コンフォートゾーンから、ラーニングゾーンへ
持続的な成長をもたらす「フロー体験」とは
「無我夢中」をつくりだす5つの条件
- 04 三枚目のカード「関係性」を育もう ————— 222
人間関係は、やる気に直結する
与えよ、さらば与えられん
傾聴から、新しい信頼関係をはじめ
伝える・聴く・問う・共創する
- 05 動機づけの落とし穴 ————— 232
① ポジティブの罨～「褒めることが大切」という誤解
② トンネル・ビジョン現象～「私は孤立している」とい誤解
③ 指示待ちの部下～「あの人は自ら動かない」という誤解
「成人発達理論」とは
- 06 **僕たちは**、やる気に満ちたチームをつくる ————— 240
アメとムチを捨て、好奇心を解き放とう
僕たちは、心のつながりを感じて仕事をしたい

6章 たったひとりから、影響の輪は広がる

～だから僕たちは、組織を変えていける

- 01 僕たちは、新しい組織を目指そう ————— 250
3つのパラダイムから生まれた、3つの組織

02 僕たちは、影響の輪を広げていこう	256
変革アクション① まず、あなたが一步踏み出そう	
変革アクション② 自分のことを正しく認識しよう	
変革アクション③ 影響が届くところからはじめよう	
変革アクション④ 小さな成功を育てていこう	
変革アクション⑤ 反対者の信頼を得る努力をしよう	
変革アクション⑥ 常にチームの希望でいよう	
変革アクション⑦ 共感をつなぎ、影響の輪を広げよう	
03 さあ、冒険をはじめよう	272
失われた20年を超えて	
僕たちは、学習する民族である	

おわりに ～ 現実の世界へ～	278
----------------	-----

巻末付録

これから組織を変えていく	
「スモールイノベーター」のあなたに	284
巻末付録① 「資料作成のための図・イラスト無料ダウンロード」	
巻末付録② 「僕たちは、組織を変えはじめた」	
巻末付録③ 「トップも、変わりはじめている」	

参考文献	300
------	-----