

# 経営品質ファシリテーター 養成講座【第4回】 2020年11月10日



## 人と組織に関する 理論と実践

埼玉県経営品質賞判定委員  
寺沢俊哉(<https://live5.jp/profile/>)

# スタッフ紹介

**寺沢俊哉 講師**

埼玉県経営品質賞 判定委員

**野村恵美子 サブ講師**

経営品質賞 審査員

**高橋 清 埼玉県経営品質協議会 運営委員長**

経営品質賞 審査員

**只野 将平 埼玉県経営品質協議会 事務局**

さいたま市商工会議所

# 講座全体のゴール

「経営品質」の体系にそって、成功している企業から学ばせていただくことを通じて、

- **マネジメント全般**について  
実践的かつ体系だった知識を得る
- チームや組織を活性化させるための  
**対話の場づくり**の技術を得る(オンライン)

# 各回の概要

	13:30-17:00	内 容
第1回	8/18(火)	オリエンテーション～経営を丸ごとみる視点とは？
第2回	9/15(火)	リーダーシップに関する理論と実践 (cat.1,cat.2)
第3回	10/13(火)	戦略に関する理論と実践 (cat3,cat5)
第4回	11/10(火)	人と組織に関する理論と実践 (cat4)
第5回	12/15(火)	顧客市場の理解に関する理論と実践 (cat5)
第6回	1/19(火)	(終日)現地訪問
第7回	2/16(火)	価値創造プロセスの理論と実践 (cat.6)
第8回	3/16(火)	全体のまとめ、プレゼンテーション

# 本日のゴールと進行

## 【ゴール】

人と組織に関して、基準書を確認しながら、実践的な人材マネジメントを考える

## 【進行】

- 1 前回までの復習
- 2 人と組織に関する仕組み
- 3 人と組織に関する知識
- 4 次回にむけて

# 1

## 前回までの復習

**重要**

# ファシリテーションのポイント

## はじめる前に確認すること

- 1 役割分担
  - ・ファシリテーター
  - ・タイムキーパー
  - ・プレゼンター ・書記
- 2 ゴールの確認
- 3 ステップ(目次)～時間
- 4 グラウンドルールの確認



価値ある対話の場  
を生み出そう

## 進行中に気をつけること

- 1 話を、よく聴く  
(あいづち、復唱、要約)
- 2 相手の興味関心に、興味関心をもつ
- 3 質問する  
(明確にする、引き出す)
- 4 フレームワークを使う
- 5 ふりかえり(コンテンツとプロセス)を行う

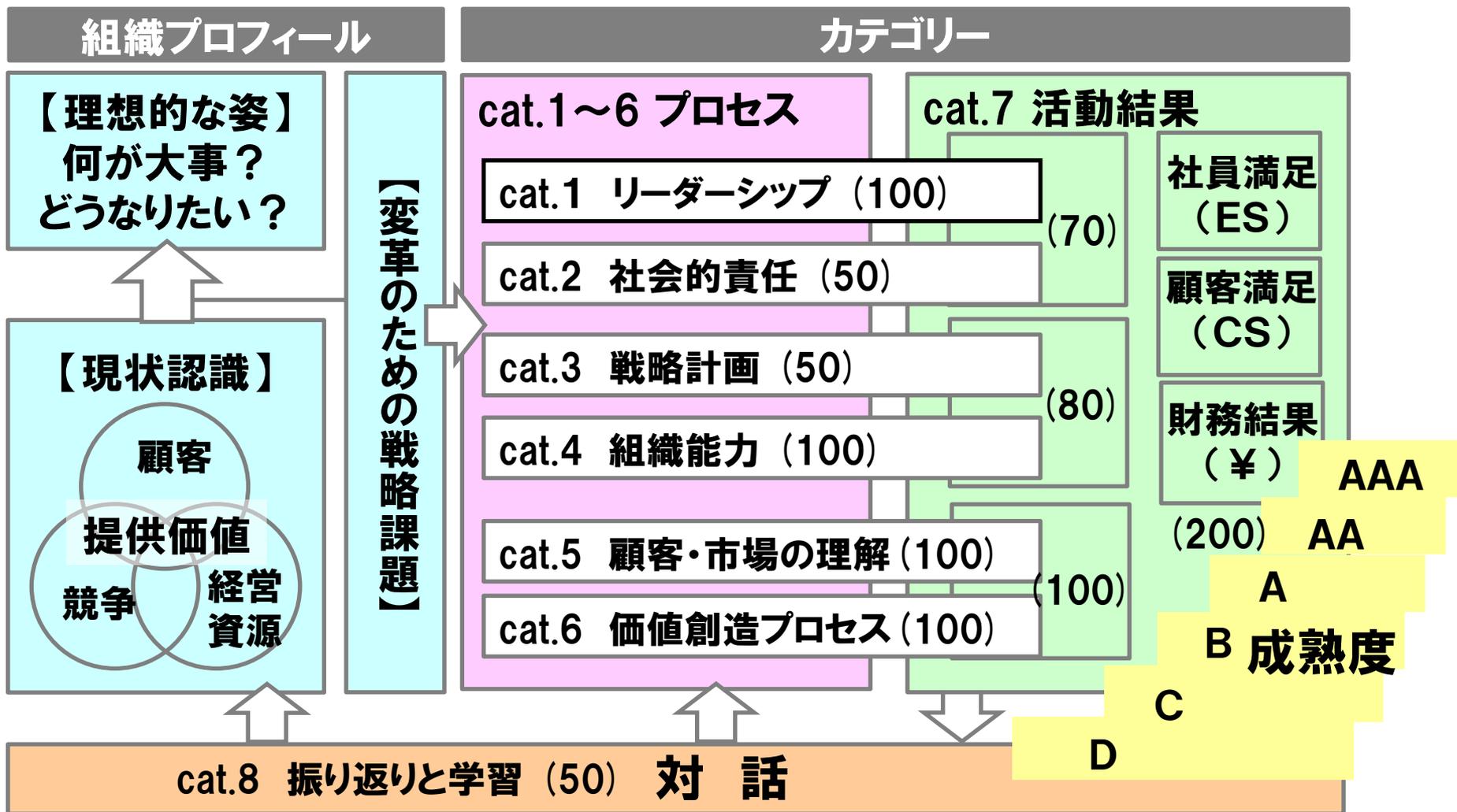
# 経営品質：経営を丸ごとみる質問集

思いを結果につなげる「仕組み」

思い

仕組み

結果



顧客本位

独自能力

社員重視

社会調和

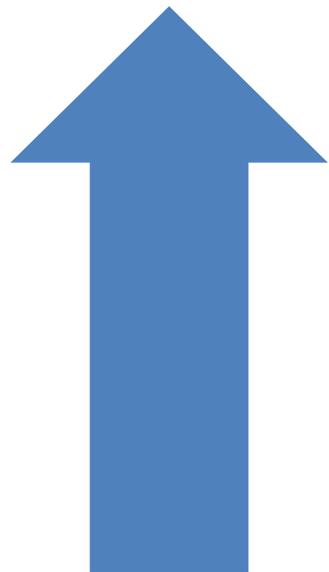
年度経営 第一養成講座

# 成熟度をあげていこう

## 仕組み

ダイナミック  
ケイパビリティ

## の進化



成熟度	合目的	展開	変化
AA	独自性 デファクト	自主自律	未然防止 創造性
A	同じ方向 時間軸	連携 ガッチリ	再発防止 自ら思考
B	だいたい 同じ方向	協力が はじまる	人まねが はじまる
C	向きが バラバラ	関係が バラバラ	その場 対応

# 組織プロフィール

基準書P16~18 申請書P1~P8

## 1.理想的な姿

見えてくるものは  
… 経営の想い

## 2.現状認識と環境変化

(1)商品・サービス

… ビジネスモデル  
(経営の想い)

(2)顧客・市場

(3)競争関係

(4)経営資源

## 3.変革のための戦略課題… 経営の想い

# 事業成果

基準書P50 申請書P37～P38

## 7.4 事業成果

(1) 社員からの評価結果

(2) 顧客・市場からの評価結果

(3) 財務の結果

(4) その他の結果

# 次回までの課題

- (1) 組織や人材・コミュニケーションに関する課題をリストアップしてくる**
- (2) カテゴリー4  
基準書P31～35、P48  
申請書P16～23、P33～35  
に目を通す**
- (3) 次のシートをうめてくる**

# (シート) カテゴリー4 組織能力

とくにすごいところ(強み)

さらによくするには(改善課題)

質問してみたい事

# 2

## 人と組織に 関する仕組み

# 4.1 4.2 組織能力向上・プロセス

基準書P31～35 P48 申請書P16～23、P33～35、P37

## 4.1 組織の能力向上

- ① チーム活動
- ② 自主的な行動をうながす方法
- ③ 採用と配置の方法
- ④ 社員満足の把握方法
- ⑤ 働きやすい環境づくり

**1 + 1 = 3**  
**組織**

## 4.2 個人の能力向上

- ① 能力開発プログラムの企画開発方法
- ② 能力開発プログラムの運営方法
- ③ 社員の動機づけ方法
- ④ 社員の評価方法

**1 → 1.5**  
**個人**

# 「世界標準の経営理論」の全体像

組織心理学領域

個人心理学領域

経済学領域

社会学領域



# 内容（前半）

1 + 1 = 3

## 組織

### 経済学 第1～10章

人は「合理的」に行動する

SCP(ポーター)とRBV(バーニー)

情報の非対称性

取引費用理論

ゲームの理論

リアル・オプション

### 組織心理学 第11～17章

組織学習によるイノベーション 「両利き」

経験するプロセス 「サーチ」「アスピレーション」

知を得るプロセス

「代理体験」「知の創造(SECI)」「知の移転」

記憶するプロセス

「ルーティン」「シェアードメンタルモデル」

# 内容（後半）

## 個人心理学 第18～23章

さまざまな個別理論の集合体

リーダーシップ・モチベーション

認知バイアス・感情の理論

センス・メイキング(腹落ちの理論)

## 社会学 第24～32章

関係性のメカニズム

1→1.5

ネットワーク理論

個人

正当性の制度理論

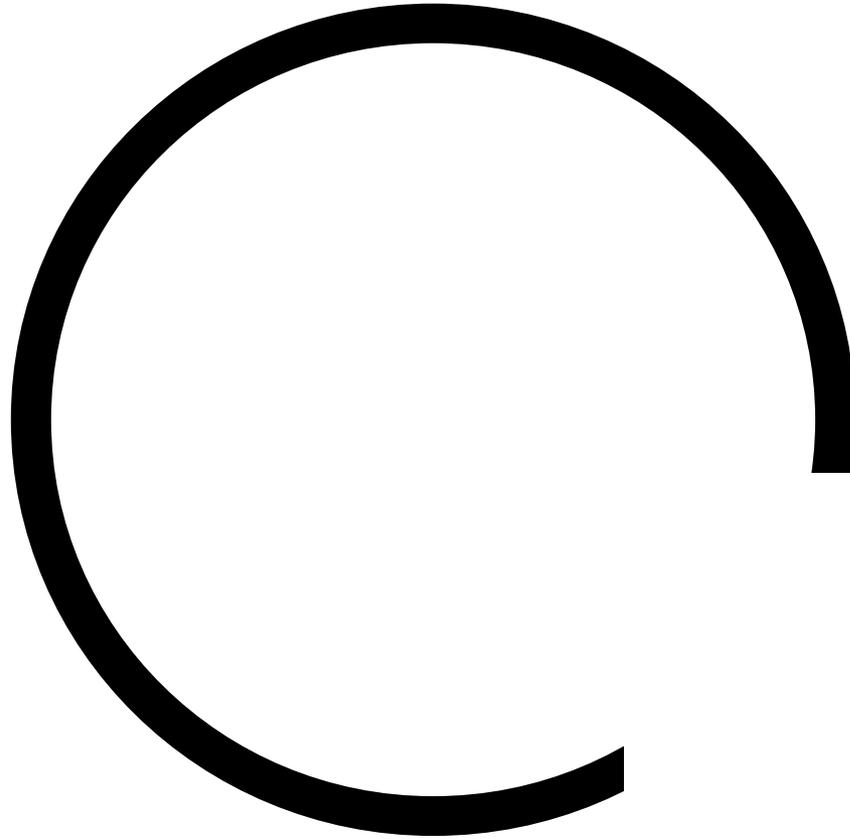
交渉力の資源依存理論

生態学の理論

# 3

## 人と組織に 関する知識

**こんな図をよく見かけませんか**



# 学習する組織・チーム(学者理論)

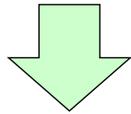
組織が学習する =イノベーションが起きる  
(カーネギー学派・認知心理学がベース)

ハーバート・サイモン  
(1916/6/15-2001/2/9)



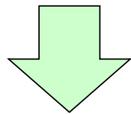
「限定された合理性 認知限界」「価値前提」

## 1 経験する



- ・サーチ(**探索**)とアスピレーション(**目線**の高さ) 1958～  
|  
**深化** …「**両利きの経営**」 2016～オライリー

## 2 知を得る



- ・観察や代理体験 (ベンチマーキング)
- ・知の移転 (ライセンス、M&A)
- ・知の創造 組み合わせ (**暗黙知・形式知**)  
「SECIモデル」1996～野中郁次郎

**ダイナミック  
ケイパビリティ**  
2010～  
DJティース

## 3 記憶する

- ・保存方法  
「ナレッジDB」「ルーティン」(硬直化のリスク回避 MUJIGRAM)
- ・引き出す方法  
「シェアード・メンタル・モデル」例 **JIT** 2008～マシュー  
「トランザクティブ・メモリー・システム」**ノウフー** 1980～Dウェグナー

「世界標準の経営理論」(入江章栄)より

# モチベーションの理論（学者理論）

モチベーション研究の歴史	ポイント
1 <b>ニーズ</b> の理論 1940～ (A.マズロー)	欲求階層説
2 <b>期待</b> の理論 1960～ (ビクトル・ブルーム)	<b>やればできそう</b> <b>見返りもある</b>
3 <b>ゴール</b> 設定理論 1960～ (エドウィン・ロック)	<b>ストレッチゴール</b> <b>明確なフィードバック</b>
4 <b>社会認知</b> 理論 1970～ (バンデューラ)	<b>自己効力感</b> (自分是可以)
5 <b>職務特性</b> 理論 1970～ (リチャード・ハックマン)	多様性、一貫性、有用性、自律性、結果が見える
6 <b>プロソーシャル</b> 2000～ (ダニエル・バトソン)	<b>お役立ち感</b>

(テラー)

科学的管理法

1856年3月20日 -  
1915年3月21日

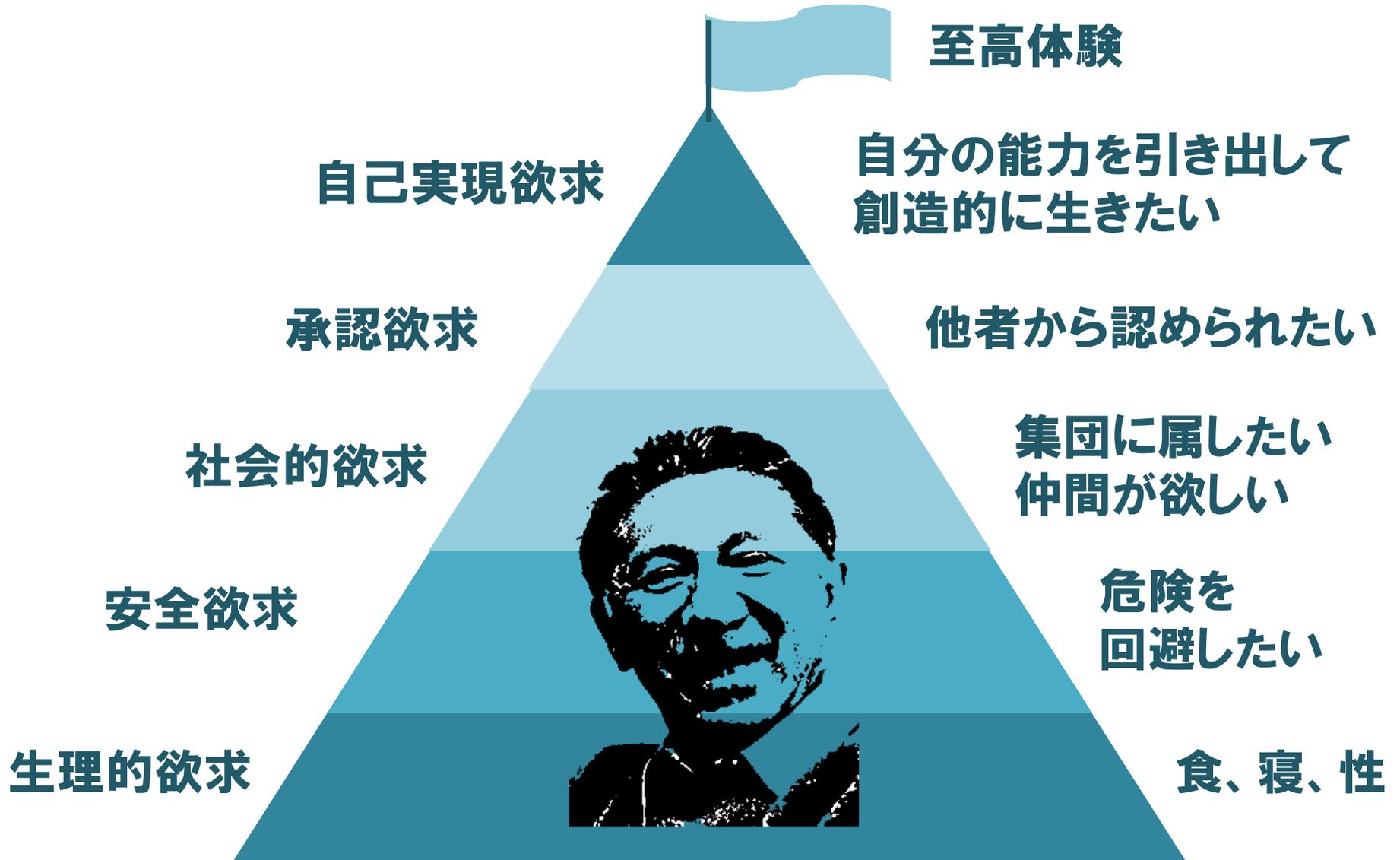
(アドラー)

私は大丈夫  
仲間を信頼できる  
私は貢献できる

1870年2月7日 -  
1937年5月28日

「世界標準の経営理論」(入江章栄)より

# マズローの欲求階層説

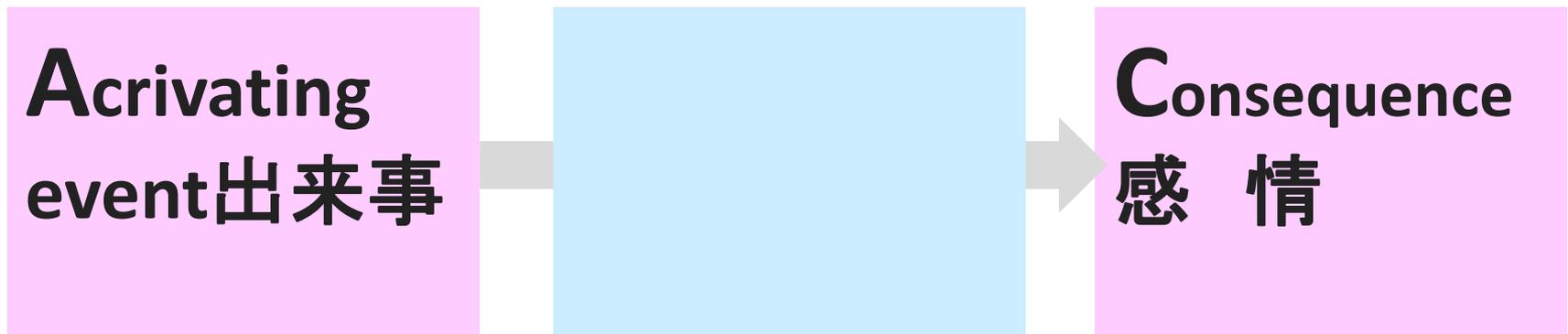


# アルバートエリスは、こう言った

1913年9月27日 - 2007年7月24日

## ABC理論

沸き起こる感情は、起こった出来事が引き起こしているのではない。出来事に対する受け止め方が引き起こしている。



＊認知行動療法、リフレーミング

# アドラーは、こう言った

1870年2月7日 - 1937年5月28日

## 目的論

「人の行動には、すべて目的がある」と考える。

(例1) 悲しいから泣く。 原因論

(例2) 同情を買いたいという目的があるから、  
悲しいという感情を使って、  
泣く。 目的論



# 「傾聴」ってなに？

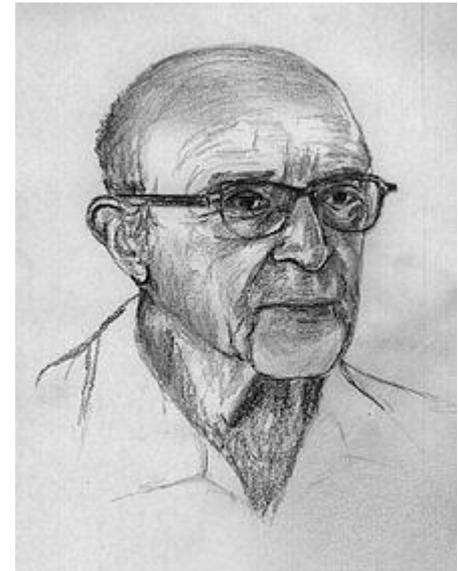
「聞く」のではなく、「聴く」ことが大切！  
それも「傾聴」が大切！  
というように言われます。

そもそも・・・

**「積極的傾聴」**

(Active Listening)

とは何か？



カール・ロジャース

# 「積極的傾聴」の定義

●「積極的傾聴(Active Listening)とは？

1. **共感的理解** (empathy, empathic understanding)

相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする。

2. **無条件の肯定的関心** (unconditional positive regard)

相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。其のことによって、話し手は安心して話ができる。

3. **自己一致** (congruence)

聴き手が相手に対しても、自分に対しても真摯な態度で、話が分かりにくい時は分かりにくいことを伝え、真意を確認する。分からないことをそのままにしておくことは、自己一致に反する。

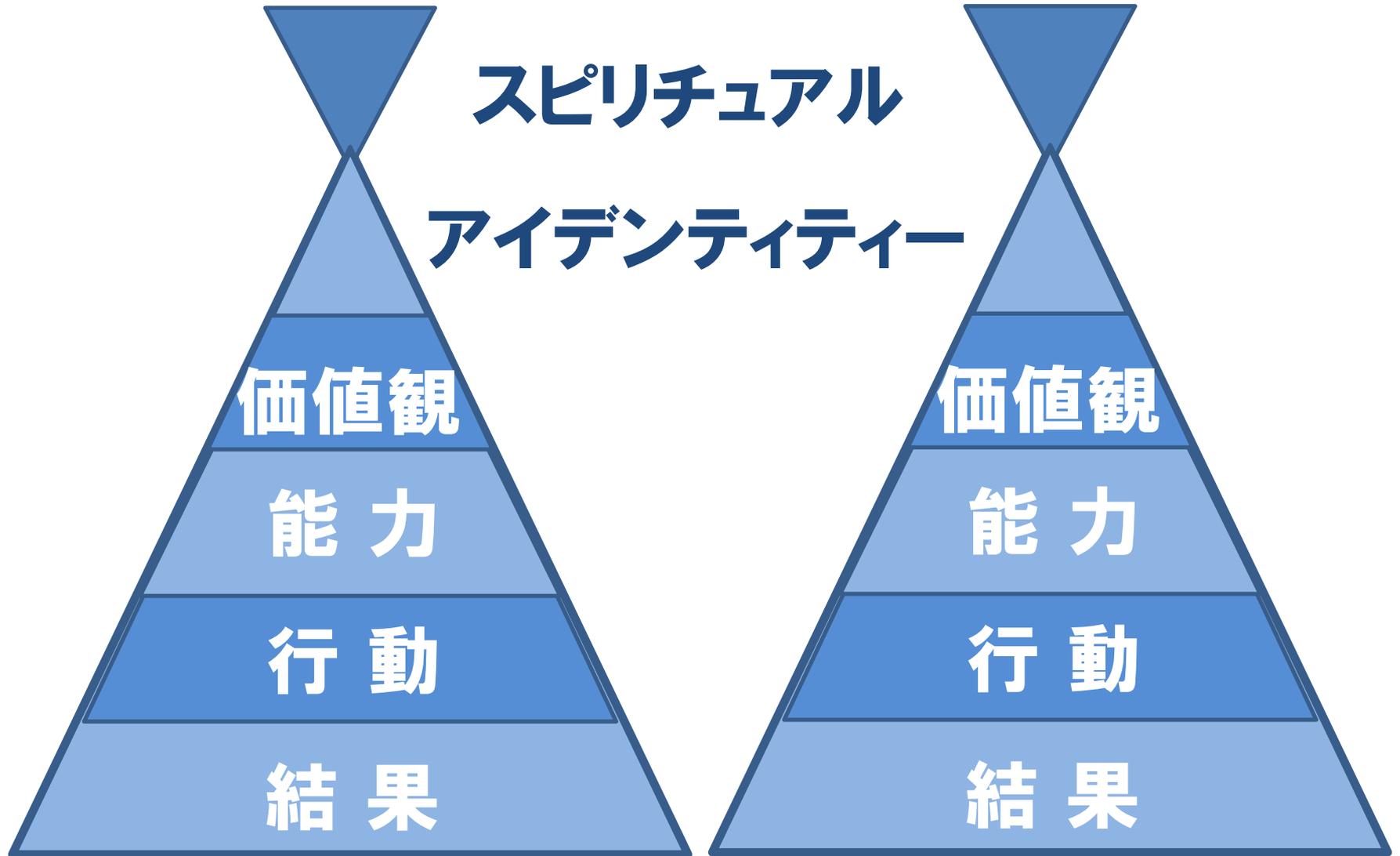
# ロジャースがダメ出しした5つの聞き方

- 1 冷静な学者
- 2 おやじの説教
- 3 芸能レポーター
- 4 ごまかし
- 5 過保護な同情「与えることは奪うこと」  
(母子) 一体感 ←→ 離別感

# 対話の技術(テクニック)

- 1 相手の(興味・関心)に、興味関心をもつ
- 2 自己中モードと集中モード
- 3 あいづち、復唱、要約  
    ペーシング、ミラーリング、バックトラッキング
- 4 I(私)メッセージ
- 5 問いかける(確認する 引き出す)

# どこで相手とつきあうか？



# 4

## 次回にむけて

# 各回の概要

	13:30-17:00	内 容
第1回	8/18(火)	オリエンテーション～経営を丸ごとみる視点とは？
第2回	9/15(火)	リーダーシップに関する理論と実践 (cat.1,cat.2)
第3回	10/13(火)	戦略に関する理論と実践 (cat3,cat5)
第4回	11/10(火)	人と組織に関する理論と実践 (cat4)
第5回	12/15(火)	顧客市場の理解に関する理論と実践 (cat5)
第6回	1/19(火)	(終日)現地訪問
第7回	2/16(火)	価値創造プロセスの理論と実践 (cat.6)
第8回	3/16(火)	全体のまとめ、プレゼンテーション

# 次回までの課題

## (1) カテゴリー5

基準書P36～40、P49、50

申請書P23～26、P35、37

に目を通す

## (2) 次のシートをうめてくる

## (3) 1月現地訪問に向けて

SNB社様にお聞きしたいこと

(質問候補を考えてきてください)

# (シート) カテゴリー5 顧客市場の理解

とくにすごいところ(強み)

さらによくするには(改善課題)

質問してみたい事



# 寺沢 俊哉

ライブ講師®実践会 代表 <https://live5.jp/>  
公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント



大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人 日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして30年にわたり、上場企業から中堅企業まで約200社の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。コンサルティングと研修を融合させた、独自のワークショップは、参加者自身の課題を題材に進めるため実践的であり、リピート率は8割を超える。研修テーマは、リーダーシップ、ファシリテーション、プレゼンテーション、講師養成など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として、その後、埼玉県・徳島県経営品質賞判定委員として、経営品質の普及推進活動に従事している。2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「ライブ講師®実践会」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加し、ともに学びを続けている。



対話で学ぶ経営品質  
(生産性出版)



感動の会議！  
(ディスカバー21)



プロ研修講師の  
教える技術  
(ディスカバー2020年度経営品質ファシリテーター養成講座)



人材育成  
(中央経済社)



人前で話す・  
教える技術