

協働と変革の リーダーシップ 2021

公益財団法人 日本生産性本部
主席経営コンサルタント 寺沢俊哉



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！
(ディスカヴァー21)



プロ研修講師の
教える技術
(ディスカヴァー21)



人材育成
(中央経済社)



人前で話す・
教える技術
(生産性出版)

今回のゴールは・・・

()として 必要なリーダーシップ
自分らしいリーダーシップとは何か？
について理解・納得する。

～自分とのコミュニケーション

部下や関係者を、動機づけるためにはどう
したらいいか？について理解・納得する。

～相手とのコミュニケーション

そのために必要な、対話(問題解決やコ
ミュニケーション)のスキルを体得する。

～具体的スキル

進行表

- 0 オープニング ～オリエンテーション
 - 1 リーダーシップとは
 - 2 対話の基本(相手との対話)
 - 3 対話の基本(自分との対話)
 - 4 信頼関係の構築(自分が源泉)
 - 5 ビジョンを描く(未来日記)
 - 6 エンディング ～プレゼンテーション
- *参考資料

進行表

0 オープニング ～オリエンテーション

1 リーダーシップとは

2 対話の基本(相手との対話)

3 対話の基本(自分との対話)

4 信頼関係の構築(自分が源泉)

5 ビジョンを描く(未来日記)

6 エンディング ～プレゼンテーション

*参考資料

こんな成果品をまとめます

「私は、リーダーとして、
〇〇を大切にします。
なぜなら、〇〇だからです。
そして、〇〇までに、
〇〇を実現します。
そのために、
〇〇をはじめます。」

価値観

ビジョン

行動

サクセスロードマップ

→ 具体的行動・習慣化

グラウンドルール

共通の床に立って、話し合きましょう。

- 名前を呼びあおう（～さんづけ）
- 秘密を守る
- お互いの成長を支援しよう

【実習】自己紹介

【目的】

お互いを知る

現段階で、ご自身が考えている「リーダーシップ」について語り、明確に意識する。

【準備】

とくになし。

【進行】

①グループで自己紹介します。

- ・お名前 ・部署や仕事 ・持論 ～拍手
- ・質問 ～拍手

②全体の前で共有します

ふりかえり(リフレクション)

●コンテンツ(内容)

●プロセス(対話の進め方)

サクセスロードマップ

グループワーク 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

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



価値ある対話の場
を生み出そう

進行表

0 オープニング ~オリエンテーション

1 リーダーシップとは

2 対話の基本(相手との対話)

3 対話の基本(自分との対話)

4 信頼関係の構築(自分が源泉)

5 ビジョンを描く(未来日記)

6 エンディング ~プレゼンテーション

*参考資料

【実習】7つの選択

【目的】

自分らしいリーダーシップを探求する

【進行】

- ①「リーダーシップ入門」 P99
- ②リーダー(その人の指示に、喜んでついていきたいと思える人)の中に最も強く求めたい属性で、最も素晴らしい属性を、7つ選んでください。



20の項目から7つ選ぶ

野心的な (ambitious)	心が広い (broad-minded)
大切に思ってくれる (caring)	有能な (competent)
協力的な (cooperative)	勇気がある (courageous)
頼りがいのある (dependable)	断固たる (determined)
公正な心をもった (fair-minded)	前向きの (forward-looking)
正直な (honest)	想像力のある (imaginative)
独立心のある (independent)	わくわくさせてくれる (inspiring)
知的な (intelligent)	忠誠をつくす (loyal)
成熟している (mature)	自己抑制ができた (self-controlled)
率直な (straightforward)	応援してくれる (supportive)

実践家 大将のいましめ

大将というものは、敬われているようで、その家来に絶えず落度を探られているものだ。恐れられているようで侮られ、親しまれているようで疎んじられ、好かれているようで憎まれているものじゃ。大将というものは、絶えず勉強せねばならぬし、礼儀もわきまえねばならぬ。

よい家来をもとうと思うなら、わが食へらしても家来にひもじい思いをさせてはならぬ。自分一人では何も出来ぬ。これが三十二年間つくづく思い知らされた家康が経験ぞ。

家来というものは禄でつないでならず、機嫌をとってはならず、遠ざけてはならず、近づけてはならず、怒らせてはならず、油断させてはならぬものだ。

ではどうすればよいので？

家来には惚れさせねばならぬものよ。

大将のいましめ(〇〇〇〇)
(元和二年六月1616年)より



実践家 ジャックウエルチの4E

- ① Energy
- ② Energize
- ③ Execute
- ④ Edge



ジョン・フランシス・“ジャック”・ウエルチ・ジュニア (John Francis “Jack” Welch Jr., 1935年11月19日 -) アメリカの実業家。1981年から2001年にかけて、ゼネラル・エレクトリック社の最高経営責任者を務め、そこでの経営手腕から「伝説の経営者」と呼ばれた。

実践家 ある小学生の作文から

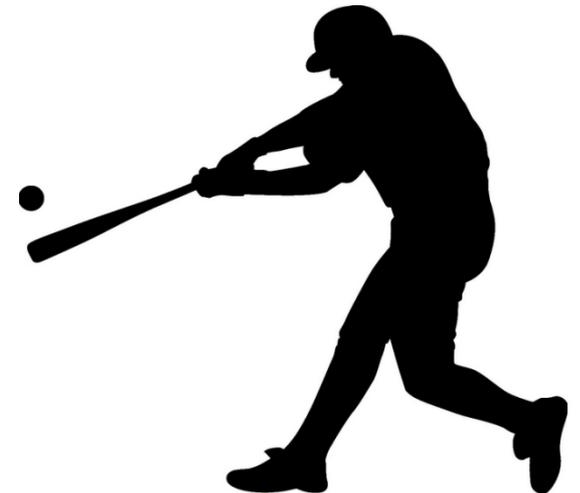
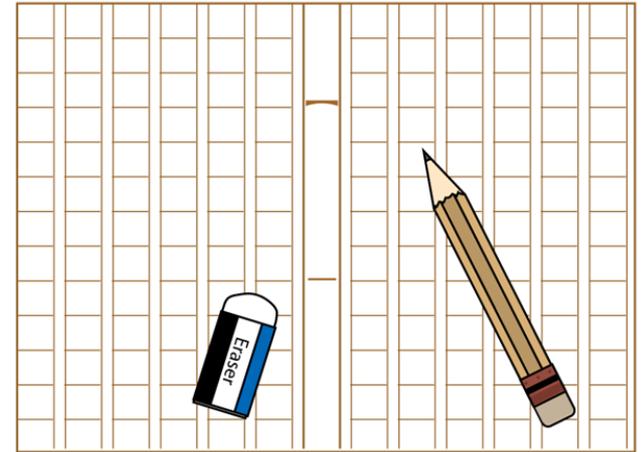
僕の夢は、一流のプロ野球の選手になることです。そのためには、中学、高校と全国大会に出て活躍しなければなりません。活躍できるためには練習が必要です。

ぼくは、3才の時から練習をはじめています。3才から7才までは半年くらいやっていたのですが、3年生のときから今まで、365日中360日は、激しい練習をしています。

だから、一週間中で友達と遊べる時間は、5、6時間です。そんなに練習をやっているのだから、必ずプロ選手になれると思います。

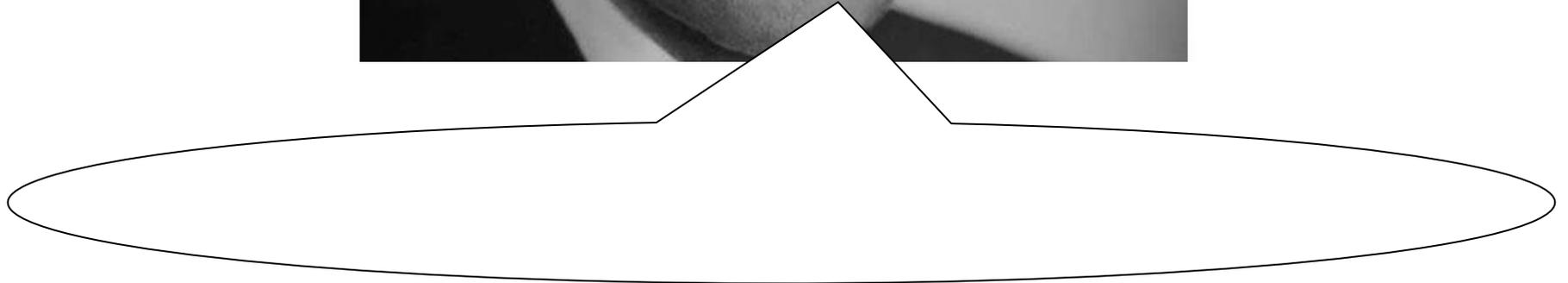
そして、中学、高校と活躍して、高校を卒業してからプロに入団するつもりです。そして、その球団は、中日ドラゴンズか西武ライオンズです。ドラフト入団で契約金は1億円が目標です。

そして、ぼくが一流の選手になったら、お世話になった人達に招待券を配って応援してもらうのも、一つの夢です。とにかく一番大きな夢は、プロ野球の選手になる事です。



コンラッド・ヒルトン

「たかがベルボーイが、どうやってここまで成功できたんですか？」という記者からの取材に対して



「ビジョンを語る」とは？

船をつくりたかったら、人に木を集めてくるように言ったり、作業や任務を割り振ることをしないで、はてしなく続く広大な海を慕うことを教えましょう。
(サン・テグジュペリ)

If you want to build a ship, don't drum up the people to collect wood and don't assign them tasks and work, but rather teach them to long for the endless immensity of the sea.

(Antoine Marie Jean-Baptiste Roger, comte de Saint-Exupéry)

【実習】理念(価値観)型とビジョン型

自分にとって何が大事？

目の前のことをきちんとやろう！

方向性が大切だ！

仕事は同時並行で進めよ！

今日1日、どれだけ大切なことに
そって過ごせたか？

何が大事？

本当はどうなりたい？

将来のために今がある！

目的地が大切だ！

仕事は優先順位をもって進めよ！

今日1日、どれだけありたい姿
に近づいたか？

どうなりたい？

リーダーシップの定義

ふりかえり(リフレクション)

●コンテンツ(内容)

●プロセス(対話の進め方)

サクセスロードマップ

進行表

0 オープニング ～オリエンテーション

1 リーダーシップとは

2 対話の基本(相手との対話)

3 対話の基本(自分との対話)

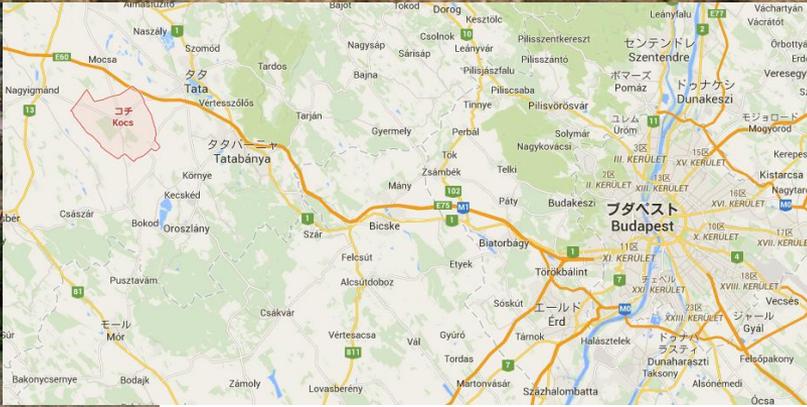
4 信頼関係の構築(自分が源泉)

5 ビジョンを描く(未来日記)

6 エンディング ～プレゼンテーション

*参考資料

WHERE AM I?

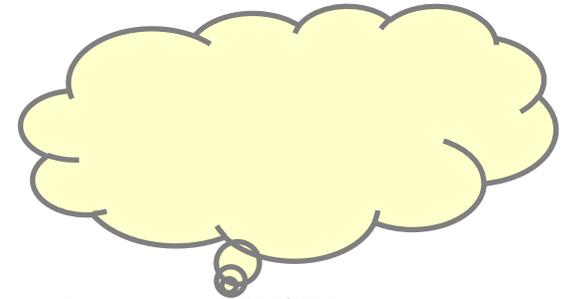
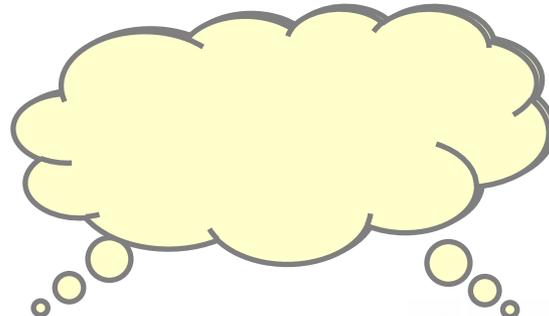
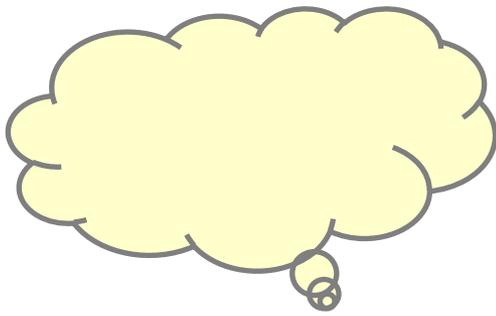


コーチングとは？

コーチングとは、クライアントの生活と仕事における、可能性を最大限発揮することを旨として、創造的で刺激的なプロセスを通じ、クライアントに行動を起こさせる、クライアントとの提携関係。

(ICF国際コーチ連盟)

対話の基本



Aさん



Bさん

自己中モードと集中モード

自己中モード	集中モード
話を奪い、自分の世界に引きづりこむ。 自分の意見を言う。	相手の世界観に入り込む。 自分の意見は言わず、質問もしない。

● マッチング → リーディング

- ① バックトラッキング
- ② ミラーリング
- ③ ペーシング

【実習】ちょっといい話

【目的】

自己中モードと集中モードの違いを実感する。

【準備】

「ちょっといい話」を用意する。

【進行】

- ① 3人組み(Aさん、Bさん、Cさん)に分かれます。
- ② Aさん 話し手(クライアント)
Bさん 聞き手(コーチ)
Cさん 観察者(ジャッジ) 交代して3パターン
- ③ 1サイクル目 自己中モードで実践
- ④ 2サイクル目 集中モードで実践

ふりかえり(リフレクション)

●コンテンツ(内容)

●プロセス(対話の進め方)

サクセスロードマップ

進行表

0 オープニング ～オリエンテーション

1 リーダーシップとは

2 対話の基本(相手との対話)

3 対話の基本(自分との対話)

4 信頼関係の構築(自分が源泉)

5 ビジョンを描く(未来日記)

6 エンディング ～プレゼンテーション

*参考資料

【実習】心のスイッチを探す

【目的】

クライアント 自分の心のスイッチを探す

コーチ 集中モードで聴くトレーニングをする

【準備】

「エネルギー推移グラフ」を用意する。

【進行】

①2人組み(Aさん、Bさん)に分かれます。

②Aさん 話し手(クライアント)

Bさん 聞き手(コーチ)

③私の心のスイッチは・・・

④交代して実施する

⑤全員で共有する

心のスイッチを探す



好奇心

寺沢俊哉

変化

中野亮

仲間

松下正明

家族の絆

伊藤広樹

達成感

藤森恵美

継続

飛田佳洋

新しい機会

伊藤優也

自分が好き

寺田龍伸

人との出会い

井上暁幸

新しいこと
チャレンジ

山口和人

チームの為に!

片平良

新しいこと

佐藤公亮

言葉

中野亮

友人

桑本洋一

好奇心

林哲良

心許せる仲間が
いる環境

樋口麻里子

人との出会い

植松

ふりかえり(リフレクション)

●コンテンツ(内容)

●プロセス(対話の進め方)

進行表

0 オープニング ～オリエンテーション

1 リーダーシップとは

2 対話の基本(相手との対話)

3 対話の基本(自分との対話)

4 信頼関係の構築(自分が源泉)

5 ビジョンを描く(未来日記)

6 エンディング ～プレゼンテーション

*参考資料

【実習】体験を共有する

【目的】

具体的な事例・体験を共有することで、（経験者）
についての学びを深める。

【準備】

「思いやり」の体験を用意する。

【進行】

①グループでそれぞれの体験を読みあいます。

- ・お名前 ・内容読み上げる ～拍手
- ・質問 ～拍手

②人数分くりかえします。

③気づいたことを話し合います。

④全体で共有します

本当の
「思いやり」
とは

「思いやり」
を交わすべ
き相手は

【実習】体験を共有する

明日までの宿題

()さんに、()という言葉伝える
～プライベート

()さんに、()という言葉伝える
～ビジネス

- 1 だれに対して**
- 2 どんな言葉を**
- 3 帰ってきた言葉**
- 4 その言葉の感じ**
- 5 実践して気づいたこと**

【実習】信頼関係について探求する

【目的】

信頼関係について探求する

【進行】

- ①個人で、職場の人間関係でうまくいっていること
うまくいっていないことをリストアップする
- ②2人組みになって、対話を進めます（ 分間）
Aさん(話し手) → Bさん(聞き手)
Bさん(話し手) → Aさん(聞き手)
- ③全体で共有します()



【シート】 職場の人間関係

うまくいっていること

うまくいっていないこと

言えなかった事

言ってはいけなと思った事

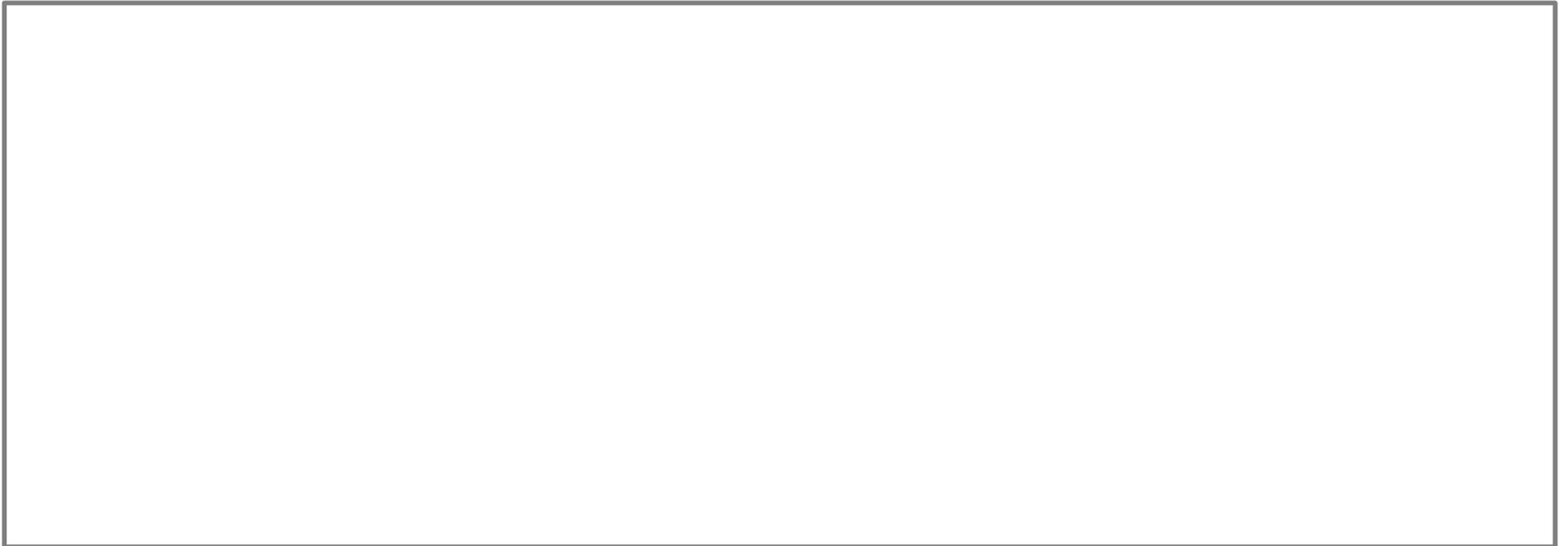
言いたくなかった事

問いのたて方

なぜ、
うまいかないん
だろうか？



どのようにしたら、
()になる
だろうか？



自分が源泉

源泉＝物事のはじまり

**「すべての結果は自分が創っている」
という立場をとる考え方(おすすめ)**

「源泉」とは、ものごとのはじまりをいいます。

「自分が源泉」とは、自分自身から、すべての物事がはじまっている、すべての結果は自分が創っているという立場にたってみる考え方です。



これは、「誰のせい」だとか「誰が原因」だとか、という事とは異なります。

「あいつの責任だ」と、他責にする事ではありません。

反対に、すべて自分の責任(自責)だと考えることでもありません。

ただ自分が「その結果を創ったという立場に立って結果とむきあってみる」ということです。責任の所在とは関係なく、もし「自分がその結果を創った」と考えてみたら、「物事のはじまりをきめているのは自分だ」という立場にたってみたら、目の前の事象に、どのようにあたることができるでしょうか。

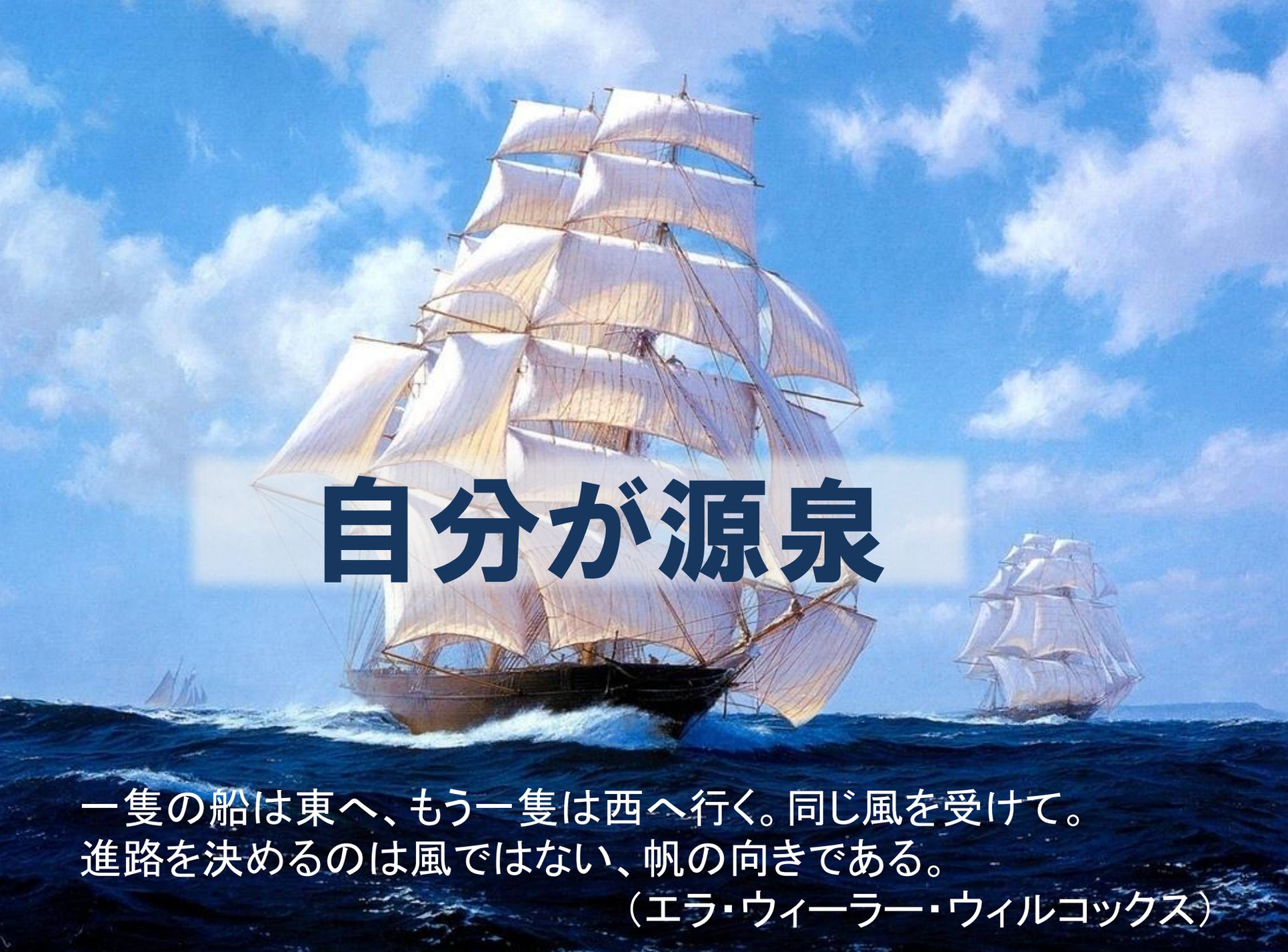
結果に至った原因を分析することは重要です。しかし原因を、お客様や競争環境、商品、上司や部下、会社の風土だとしてしまうと、「今の自分には変えることができない」と思い込んでしまいがちです。

しっかり現実とむきあう。その上で、「もし、その結果を自分が創っていると考えてみたら・・・」という問いかけを自分に発する。

リーダー自身が、「全ての結果を自分が創っている」「物事のはじまりをきめているのは自分だ」という立場をとることは、結果を変える力や、まわりへの影響力が、自分自身にあることを想起させ、変化のための創意工夫を生むことにつながります。

そして、この創意工夫が、自らのリーダーシップを育てていくのです。

「自分が源泉」鈴木博著より



自分が源泉

一隻の船は東へ、もう一隻は西へ行く。同じ風を受けて。
進路を決めるのは風ではない、帆の向きである。

(エラ・ウィーラー・ウィルコックス)

進行表

0 オープニング ～オリエンテーション

1 リーダーシップとは

2 対話の基本(相手との対話)

3 対話の基本(自分との対話)

4 信頼関係の構築(自分が源泉)

5 ビジョンを描く(未来日記)

6 エンディング ～プレゼンテーション

*参考資料

「ビジョンを語る」とは？

船をつくりたかったら、人に木を集めてくるように言ったり、作業や任務を割り振ることをしないで、はてしなく続く広大な海を慕うことを教えましょう。
(サン・テグジュペリ)

If you want to build a ship, don't drum up the people to collect wood and don't assign them tasks and work, but rather teach them to long for the endless immensity of the sea.

(Antoine Marie Jean-Baptiste Roger, comte de Saint-Exupéry)

脚 腕 頭 心 指

年 月 日() **理想の一日①**

朝起きて、ヤル気になる一言

出社前に準備すること

出社して、どんな風にあいさつをするか

年 月 日() **理想の一日②**

仕事は、どんな気持ちで、何からはじめるか

自分なりの、仕事のこだわりは

お客様に対する思い、心がけることは

年 月 日() **理想の一日③**

仲間(上司や部下、ビジネスパートナー)に対する思いは

最近達成した、スゴイことは

生じている問題や、クレームに対しては

年 月 日() **理想の一日④**

仕事の帰り際、どんな気持ちで、どんなあいさつをするか

帰宅して思うことは

1日の最後、寝る前に思うことは

理想の1日⑤

進行表

- 0 オープニング ~ オリエンテーション
- 1 リーダーシップとは
- 2 対話の基本(相手との対話)
- 3 対話の基本(自分との対話)
- 4 信頼関係の構築(自分が源泉)
- 5 ビジョンを描く(未来日記)
- 6 エンディング ~ プレゼンテーション

* 参考資料

こんな成果品をまとめます

「私は、リーダーとして、
〇〇を大切にします。
なぜなら、〇〇だからです。
そして、〇〇までに、
〇〇を実現します。
そのために、
〇〇をはじめます。」

価値観

ビジョン

行動

サクセスロードマップ

→ 具体的行動・習慣化

參考資料

リーダーシップの理論（学者理論）

リーダーシップ研究の歴史	ポイント
1 個性 の理論 (trait) 1940～	リーダーの 素養
2 行動 の理論 (behavior) 1960～	リーダーの 行動スタイル
3 コンテジエンシー 理論 1970～	状況 によって異なる (有事のリーダー)
4 LMX 理論 (リーダー・メン バー・エクチェンジ) 1980～	だれが部下か によっ て変わる
5 トランザクショナル LS 1990～	関係性 を重視する
6 トランスフォーメショナル LS (ビジョナリー) 1990～	ビジョン を示す
7 シェアード 2000～	全員 がリーダー

「世界標準の経営理論」(入江章栄)より

PM理論 (三隅)
1966～

サーバントLS
1970～



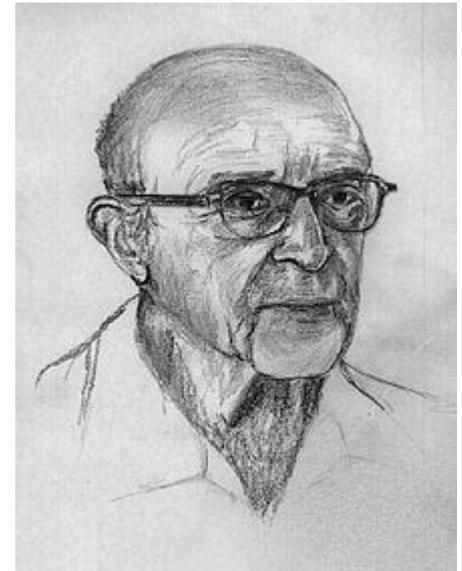
オーセンティック
(ありのまま)
LS 2000～

「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。

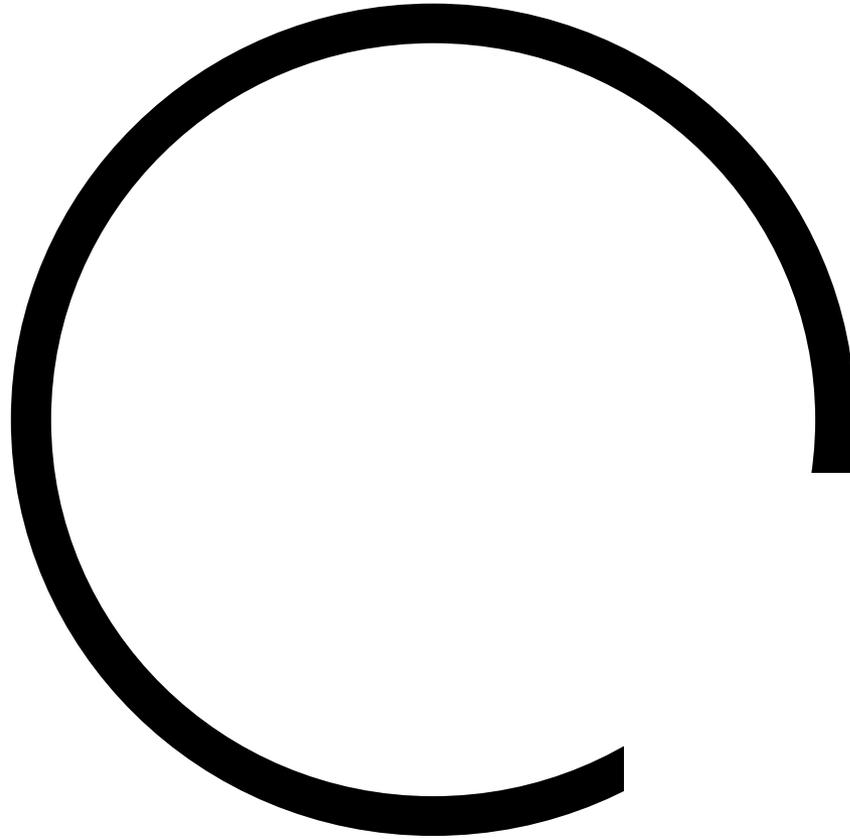
ロジャースがダメ出しした5つの聞き方

- 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)

こんな図をよく見かけませんか

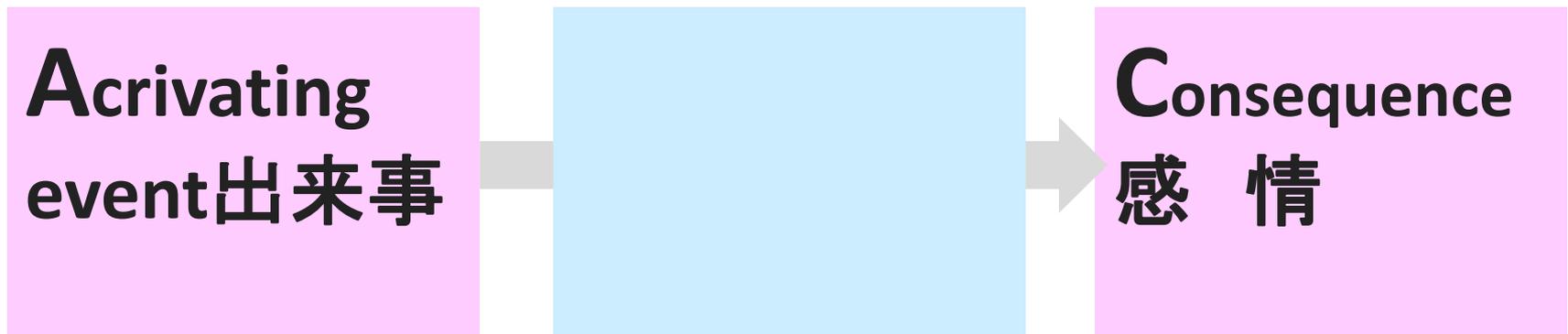


アルバートエリスは、こう言った

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

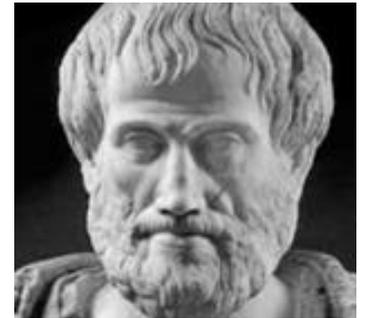
「人の行動には、すべて目的がある」と考える。

(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

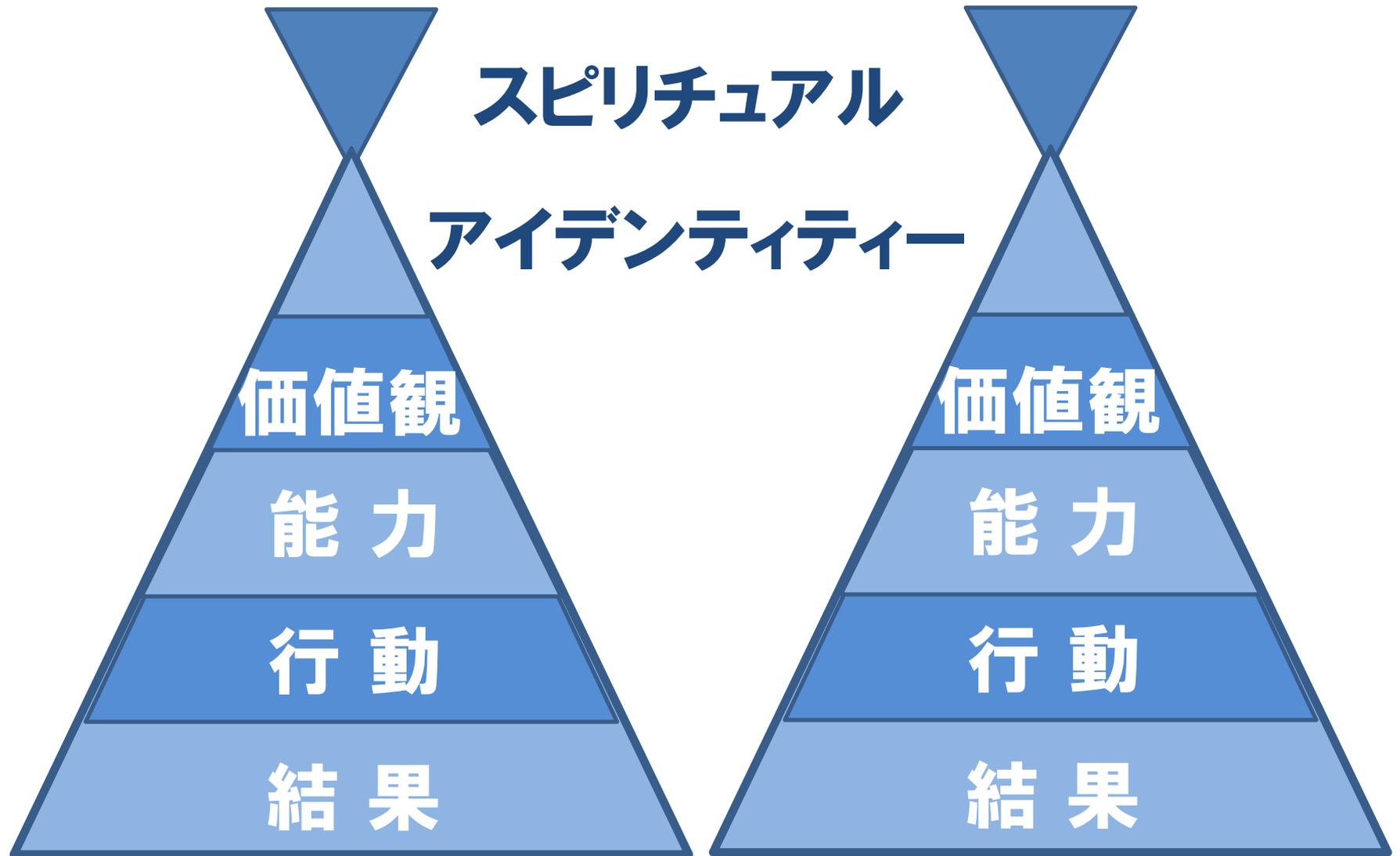


**アリストテレスは、こう言った
「万物の存在は、4つの要因で説明できる。」**



- 「形相因」 車のカタチをしたもの**
- 「質料因」 金属でできているもの**
- 「目的因」 移動するためのもの**
- 「作用因」 工場で作られたもの**

ニューロロジカルモデル



Simon Sinek:

サイモン シネック: 優れたリーダーはどうやって行動を促すか

TEDxPuget Sound · 18:04 · Filmed Sep 2009
Subtitles available in 43 languages

View interactive transcript



Watch later



Favorite



Download



Rate

Share this idea

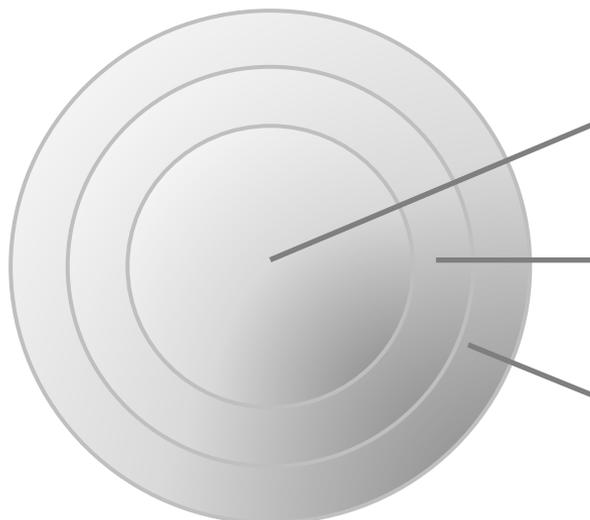


23,497,100 Total views

Share this talk and track your influence!

TED Talks are free thanks to support from

WESTIN HOTELS & RESORTS



WHY

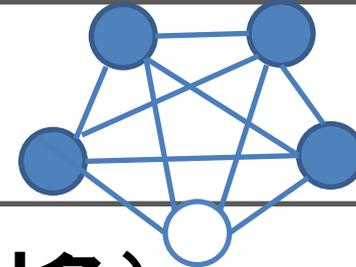
HOW

WHAT

さまざまなスキル・知識

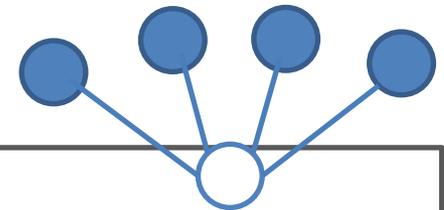
ファシリテーション（多対多）

複数の人を、巻き込む力



プレゼンテーション（1対多）

複数の人に、届ける(話す)力



コーチング（1対1）

問題を相手に解決してもらう(質問を投げる)

- 受け取る(聞く、読む)
- 届ける(話す、書く)



問題解決法（自身）

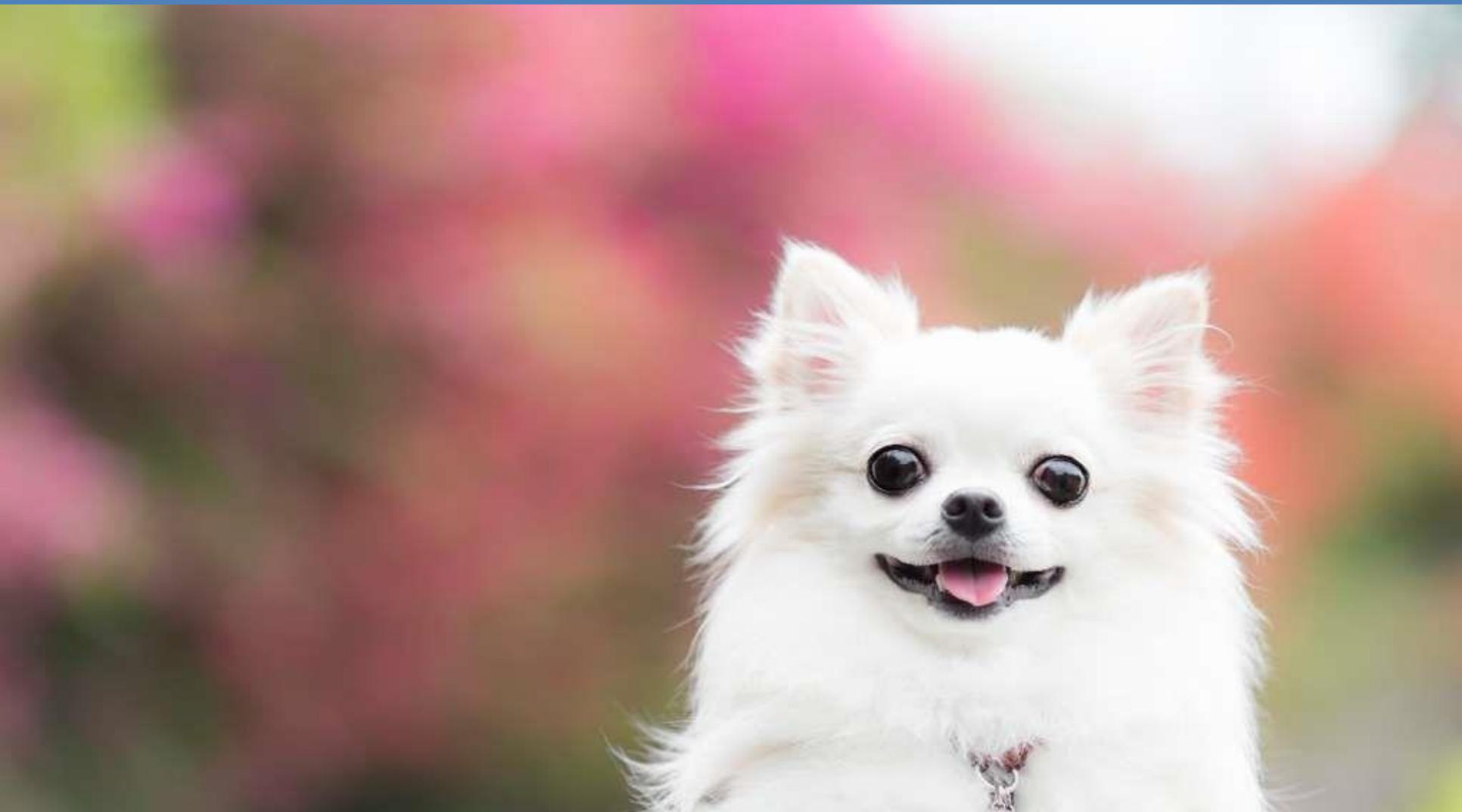
問題を解決する

- 論理的に考える(論理学)
- 認知や感情を理解する(心理学)



リーダーシップや
モチベーションなど
に関する知識

【実習】ある家族の物語

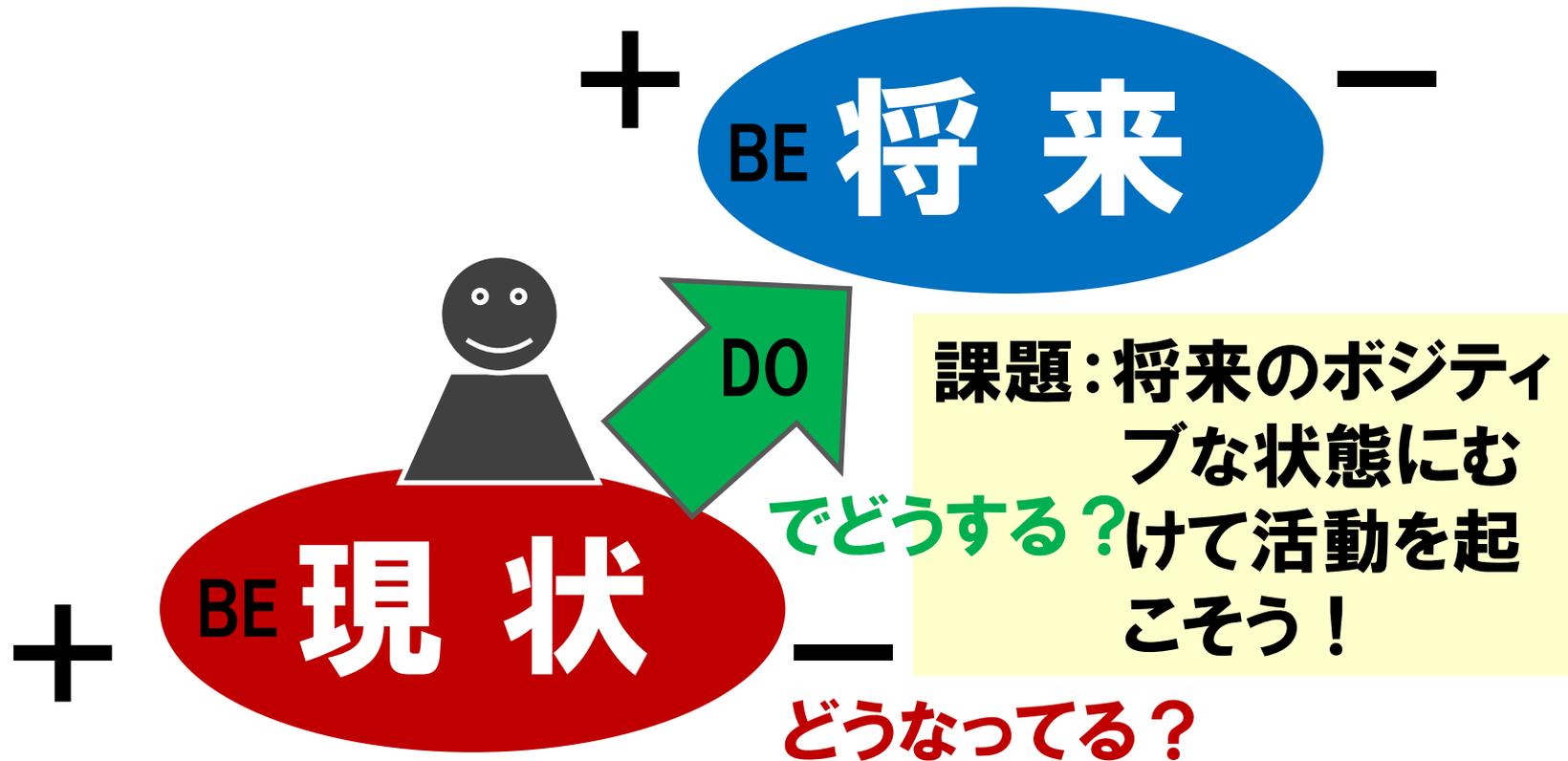


「問題」とは 「課題」とは

problem issue

何が大事？

どうなっていたらいい？



なぜなんだ？ 問題：現状をネガティブにとらえた表現

「質問」によって対話が導かれる

リーダーは、（ ）

相手に、答えを見つけてもらう

人は、自ら考えたことなら、

自ら行動する

「質問の質は、人生の質」アンソニー・ロビンズ

チャンク

くだもの

ナシ

ラフランス

ブドウ

21世紀

具体的には？

ダウン

他には？

ラテラル

要するに？

アップ

チャンク CHUNK(肉のブツ切り)

【実習】提案の順番

あなたは、株式会社ぜっこうちょうの、若手営業社員である。

最近発売した起死回生の新商品が絶好調で、部のメンバーは外回りで忙しい日々を送っている。営業事務が増えてきているが、メンバーはそれを残業でこなしている。そこで、事務をサポートしてくれるアルバイトを採用したいと考えた。課長に会議で提案したい。

何をどのような順番で話すとよいだろうか。

ストーリーラインに「問題解決」を活かす

これは大事

これを目指す

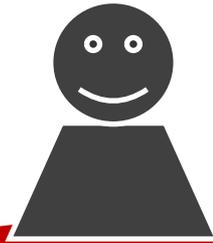
〇〇について
話します

+

BE

将来

-



DO

こうしたい！

+

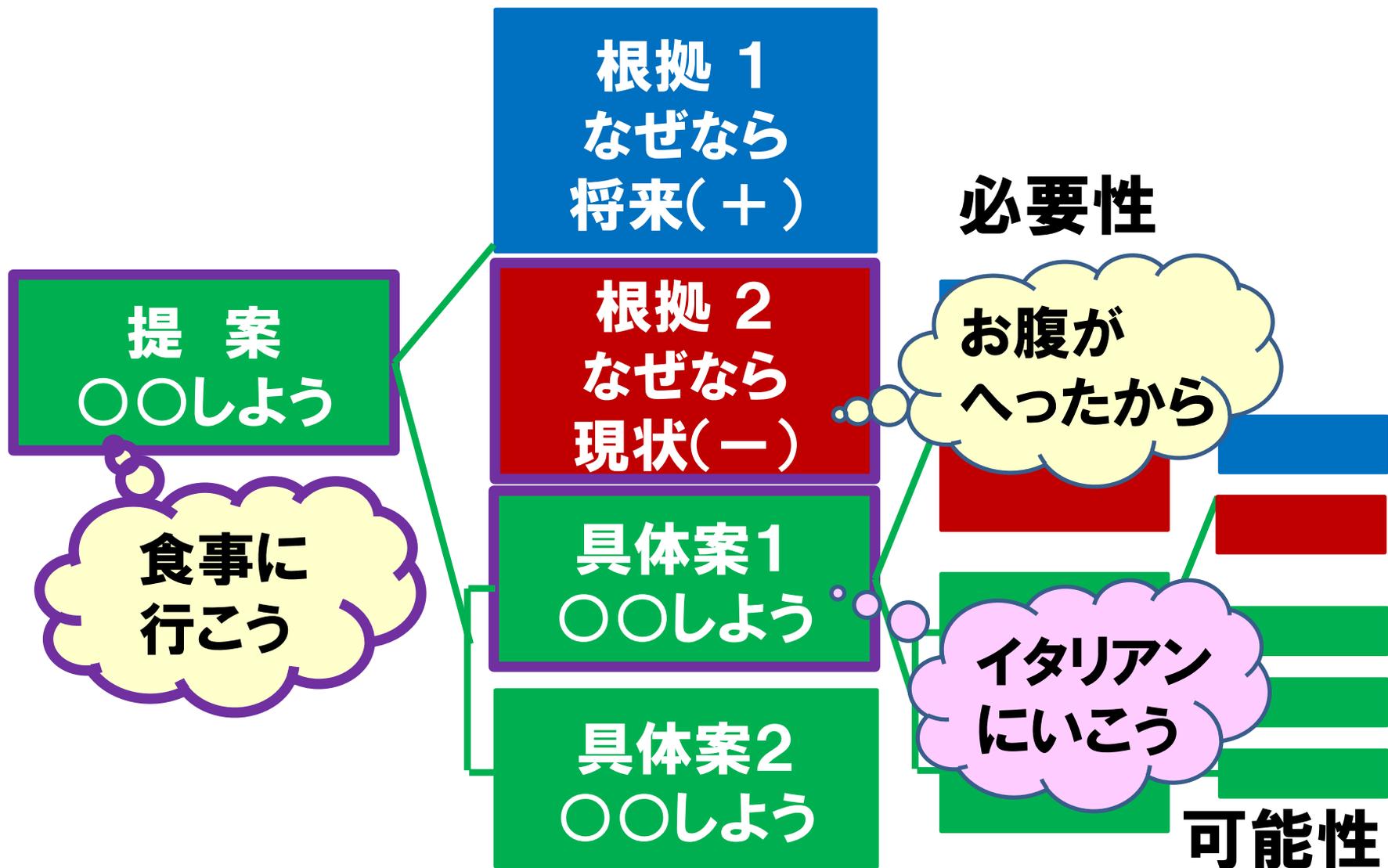
BE

現状

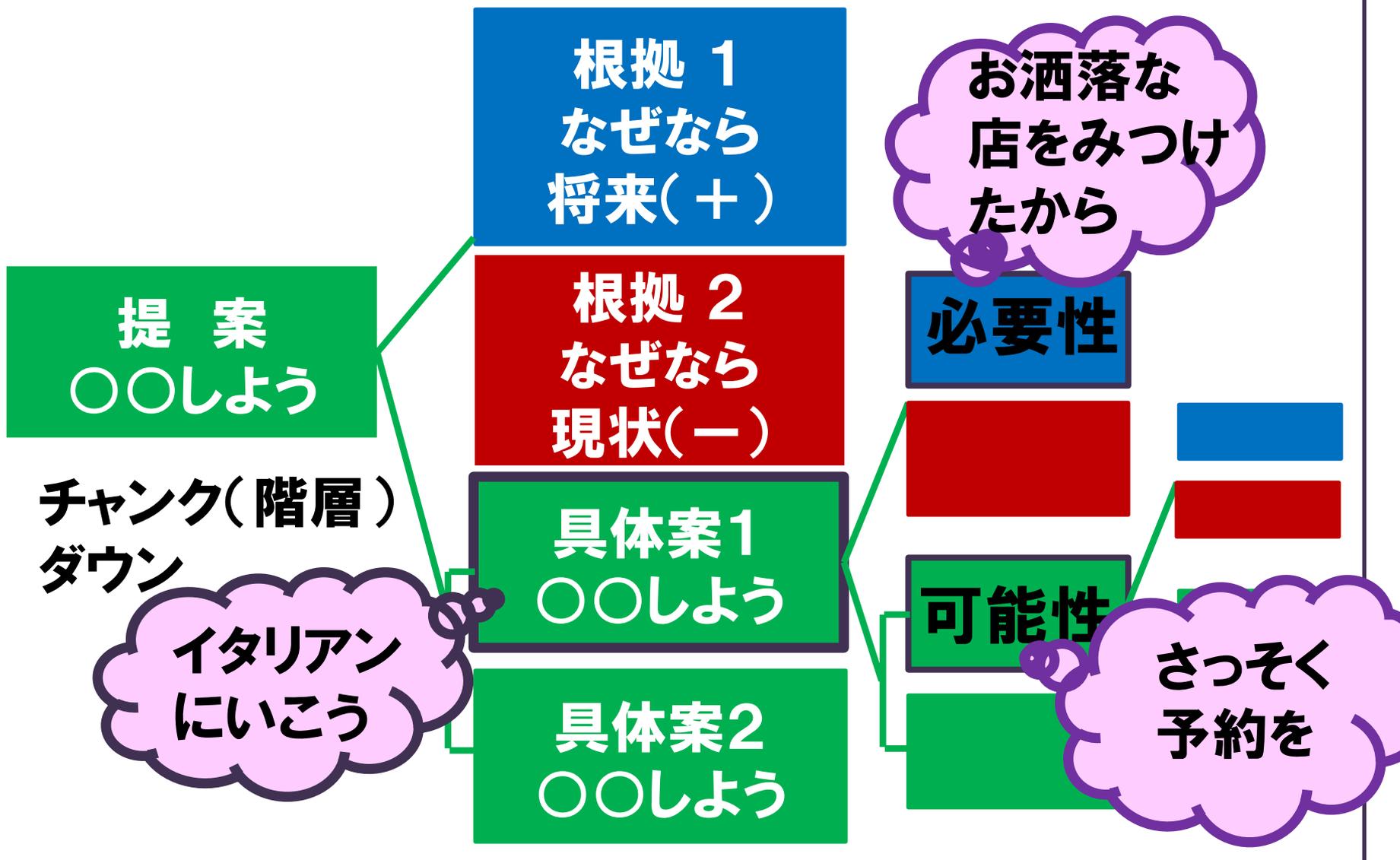
-

なぜなら、こうなっているから

ストーリーライン(論理型 例)



ストーリーライン(論理型 例)



これがワンシート企画書だ

●タイトル(副題)

●根拠(開催の趣旨)

た

こ



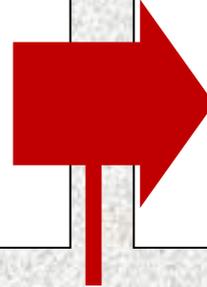
そのために、こうなって欲しい!

●参加者・ビフォー

●アフター・ゴール

さ

あ



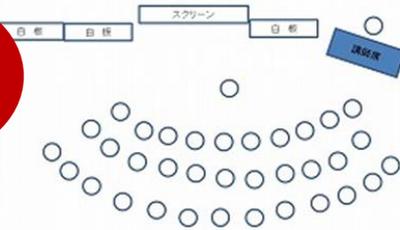
●環境・テキスト類

●ストーリーライン

ビフォー・アフターをつなげる
ストーリーを構成していく

か

す



オープニング

メイン

エンディング



スライドに構成していく①

(タイトル)
A部門の職場環境

-2-

(タイトル)

(メッセージ)

(ボディー)

(メッセージ)
上下のコミュニケーションに問題がある

