

今いるメンバーの力を最大限に発揮させる！！

人材パフォーマンスの最大化への取り組み

**「人」と「組織」の原理原則に基づき
常に進化成長する個人と組織の実現に向けて**

2022年11月22日

(株) ジェムコ日本経営 永野宏樹

本日の内容

- ・ 「人」と「組織」に関する原理原則
- ・ 「人」と「組織」に対するアプローチ方法
- ・ 全ての人と組織に共通する最大の障害に対する対処法

「人」と「組織」に関する原理原則

「働き方」を変える二つのアプローチ

- ・ 「働く」「やり方」を変える
←一般的なアプローチ
- ・ 「働く」「あり方」を変える
- ・ 「働く個人」の「あり方」を見直す
- ・ 「働く場」としての
「組織」の「あり方」を見直す

個人の「あり方」に関する 原理原則

「活動の成果を決める要素」

何をするか
行動

スキル
テクニック
ノウハウ

「能力」：やり方

どのような状態で
(心の) 状態

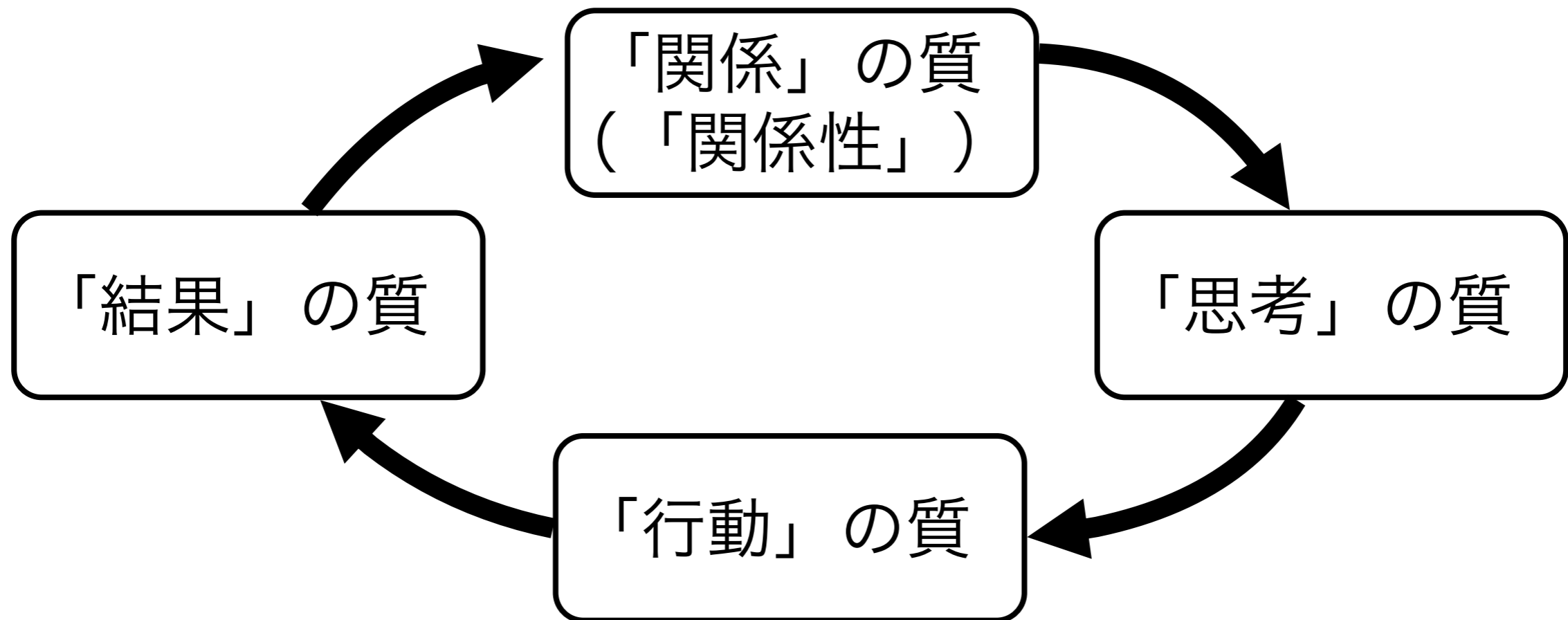
気分
気持ち
感情

「マインド」：あり方

”「能力」を高める”ことに注力するだけでなく
”マインドを整える (心を整える)”ことを大事にする

組織の「あり方」に関する 原理原則

「組織の成功循環」



”「結果」を出し続ける”ために
”良好な関係性を築き維持する”ことを大事にする

「人材パフォーマンスの最大化」への取り組み

- ・ 成果を出すための「活動」をきちんと質高くやり続けること
- ・ あらゆる人や組織の活動に共通する「特性＝原理・原則」がある
- ・ 継続して成果を出していくためには、「特性＝原理・原則」に適った取り組みが必要となる

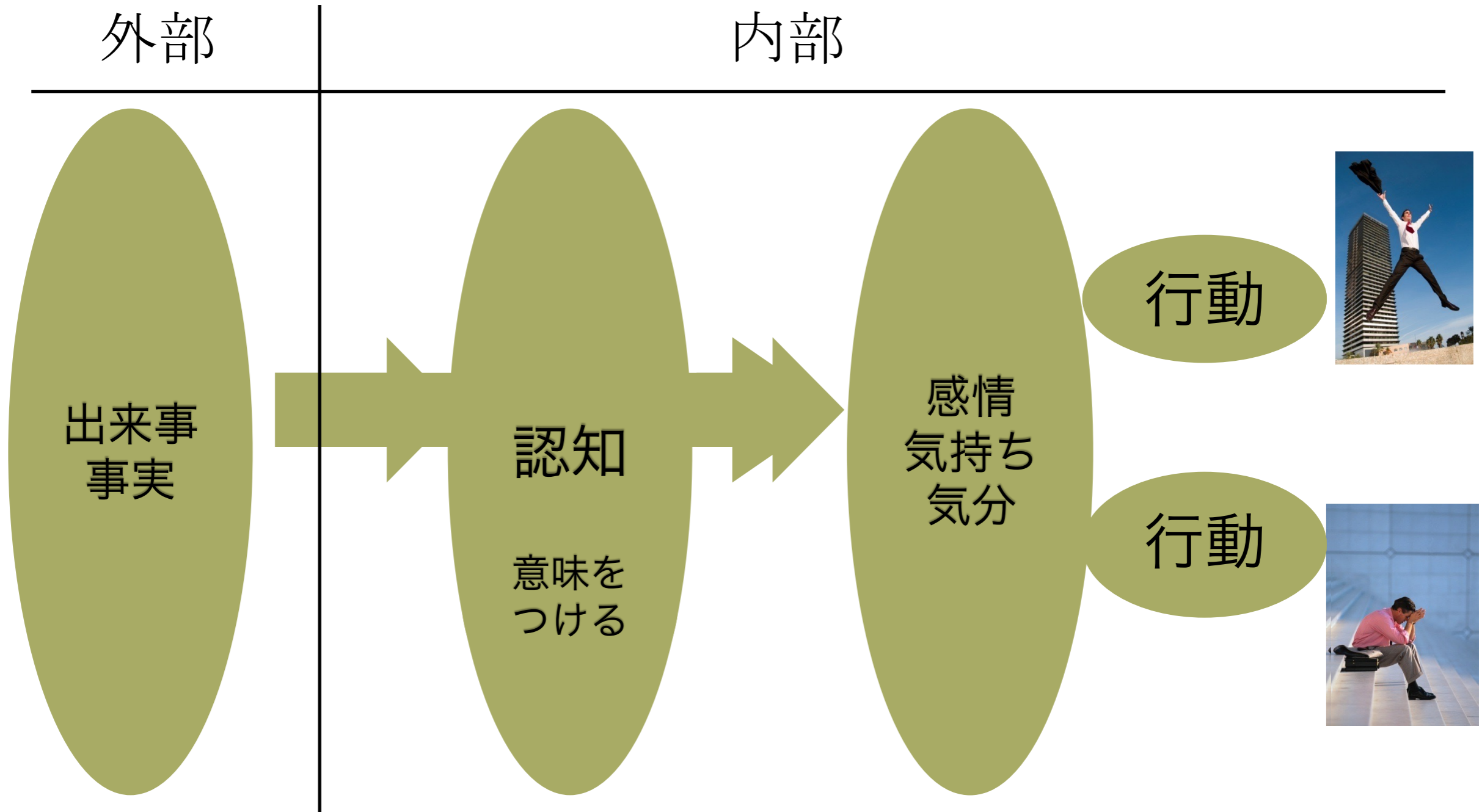
「人」と「組織」に対する アプローチ方法

「個人」に対するアプローチ

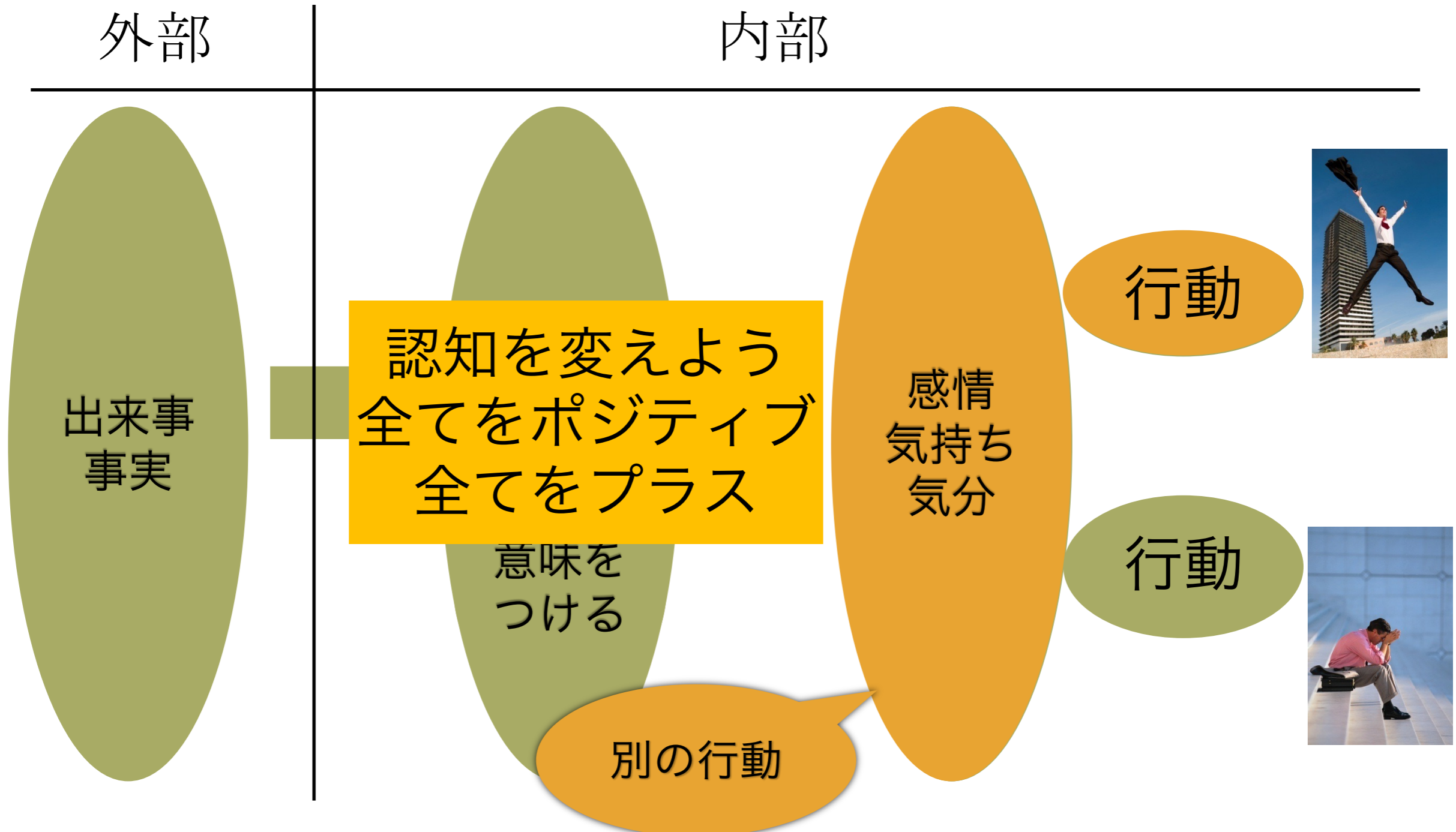
- ・ 自分の「心（の状態）を整える」ためのスキルを身につける
- ・ 「人の成長」のサイクルを回す
- ・ 周囲の「心（の状態）を整える」ための実践をおこなう

ご参考：

「心の状態＝感情・気持ち・気分」を生み出すもの



ご参考：
「ポジティブ思考（プラス思考）」との違い

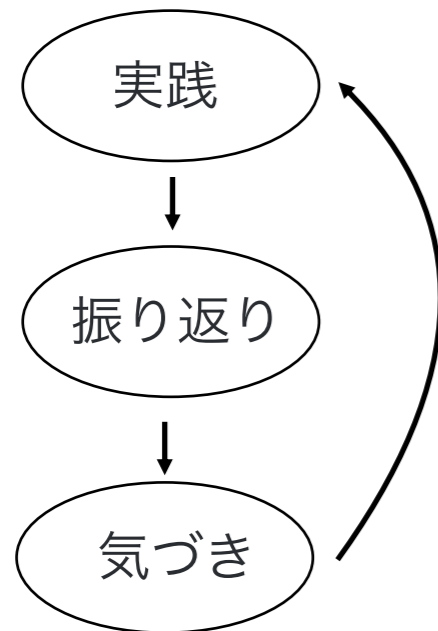


ご参考： 心（の状態）の扱い方

- ・ 「心の状態」とは「感情・気持ち・気分」
- ・ 「感情・気持ち・気分」に”正しい””間違い”はない
”ポジティブ”でも”ネガティブ”でもOK
- ・ 「感情・気持ち・気分」を扱う手順
 1. 今の「感情・気持ち・気分」に気づく
 2. 自分が「意味つけた」ことに気づく
 3. 「心を整える」ための「何か」をする

人の成長サイクルを回す

「人」の成長サイクル



「人」の進化の過程に沿う形で「人の成長のためのサイクル」を回す。

「実践」→「振り返り」→「気づき」→新たな「実践」へ

○効果的な「振り返り」を行うためのポイント

1. “出来事”だけではなく、
その時の“感情・気持ち・気分”を振り返る
2. 誰かと話す（言葉を発する）

○「振り返り」を行う理由

1. 「出来事の記憶」だけだと忘れやすい
2. 「出来事」が「感情」と結びつくと記憶に定着する
3. 言葉にして口に出すことで、
脳の中で情報の再整理が行われる
＝「気づき」が生じやすい

「組織」に対するアプローチ

- ・ 組織のメンバーの行動を変容させる
- ・ 影響力の高いメンバー（リーダー、マネージャーなど）の行動変容が効果は高い
- ・ 関係性を変える
関わる姿勢・態度の変容を支援する

効果的なチームに固有の力学 ： Googleの研究から

- ・ 真に重要なのは
「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」
である。効果的なチームの重要な順に並べると

組織内
の
関係性

1. 心理的安全性
「チームの中でミスをして、それを理由に非難されることはない」と思えるか。
2. 相互信頼
「チームメンバーは一度引き受けた仕事は最後までやりきってくれる」と思えるか。
3. 構造と明確さ
「チームには、有効な意思決定プロセスがある」と思えるか。
4. 仕事の意味
「チームのためにしている仕事は、自分自身にとっても意義がある」と思えるか。
5. インパクト
「チームの成果が組織の目標達成にどう貢献するかを理解している」か。

ご参考：チームの効果性に 影響を与える5つの因子①

- ・ **心理的安全性:**

心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクを取ることに不安を感じていません。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。

- ・ **相互信頼:**

相互信頼の高いチームのメンバーは、クオリティの高い仕事を時間内に仕上げます（これに対し、相互信頼の低いチームのメンバーは責任を転嫁します）。

(Google re:Work より抜粋)

ご参考：チームの効果性に 影響を与える5つの因子②

- ・ **構造と明確さ:**

効果的なチームをつくるには、職務上で要求されていること、その要求を満たすためのプロセス、そしてメンバーの行動がもたらす成果について、個々のメンバーが理解していることが重要となります。目標は、個人レベルで設定することもグループレベルで設定することもできますが、具体的で取り組みがいがあり、なおかつ達成可能な内容でなければなりません。

Google では、短期的な目標と長期的な目標を設定してメンバーに周知するために、「目標と成果指標（OKR）」という手法が広く使われています。

- ・ **仕事の意味:**

チームの効果性を向上するためには、仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を感じられる必要があります。仕事の意味は属人的なものであり、経済的な安定を得る、家族を支える、チームの成功を助ける、自己表現するなど、人によってさまざまです。

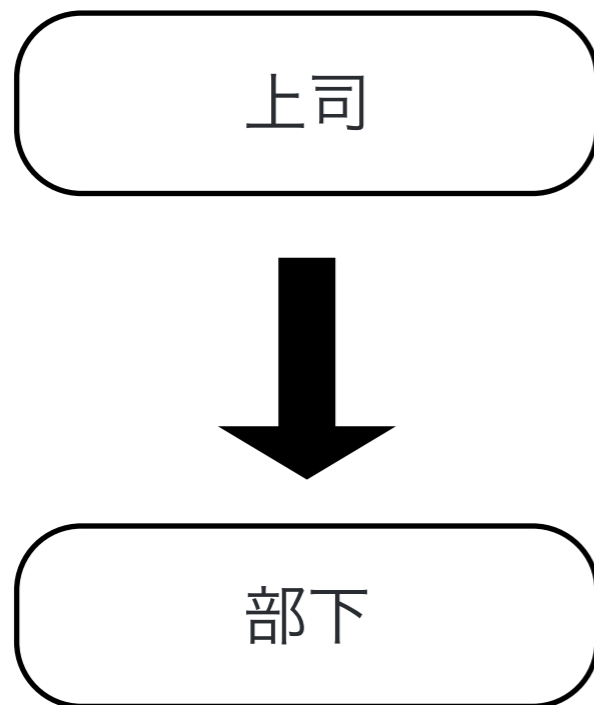
- ・ **インパクト:**

自分の仕事には意義があるとメンバーが主観的に思えるかどうかは、チームにとって重要なことです。個人の仕事が組織の目標達成に貢献していることを可視化すると、個人の仕事のインパクトを把握しやすくなります。

(Google re:Work より抜粋)

組織内での関係性を考える

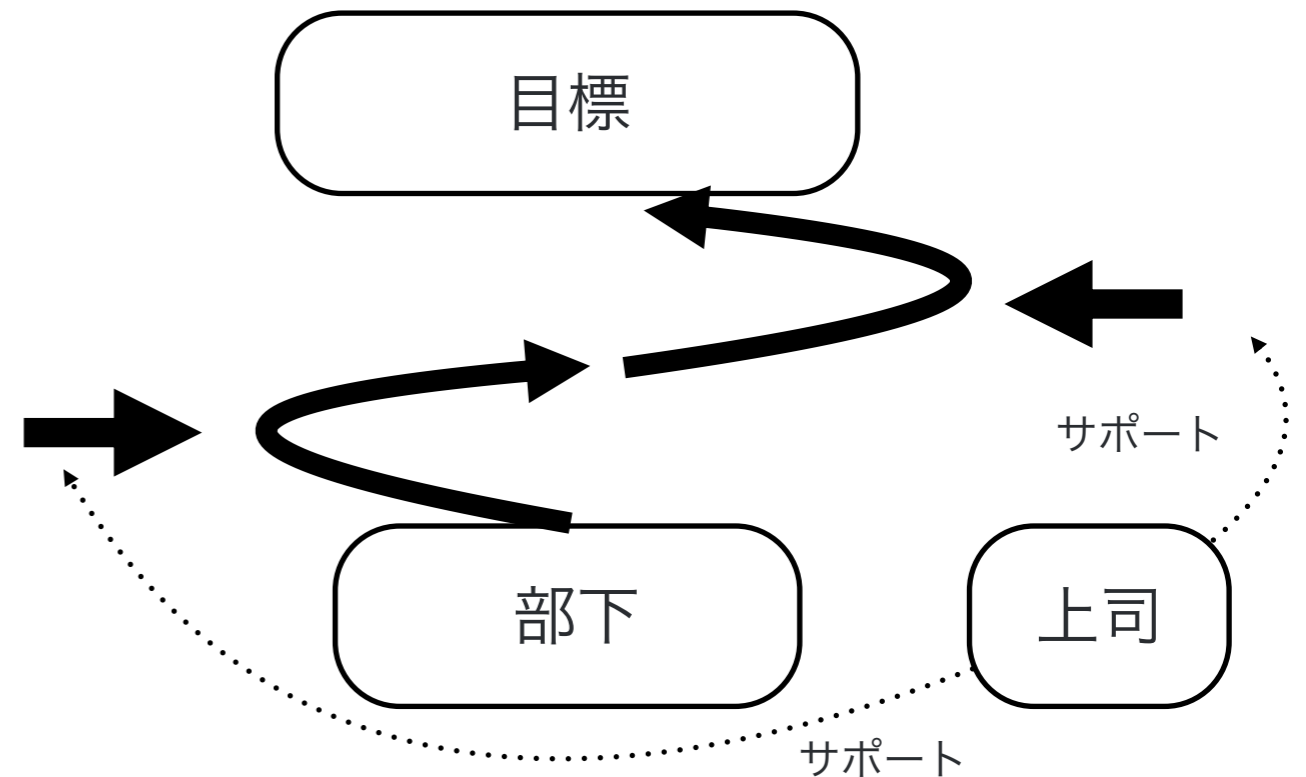
「縦（上下）」の関係
「支配と服従」



短期的には効率的でスピードが速い

時間が経てば立つほど、上司の負担は増す一方で、
部下は考えることをしなくなり
結果的に次世代が成長しない

「横」の関係
「目標」と「自己管理」



短期的には上司の負荷が増加するように見える

中・長期的に、部下の成長速度が上がり、
それに伴い上司の負荷は減少していく

「実践」にあたってのポイント
全ての人と組織に共通する
最大の障害に対する対処法

「人」と「組織」に共通する特性

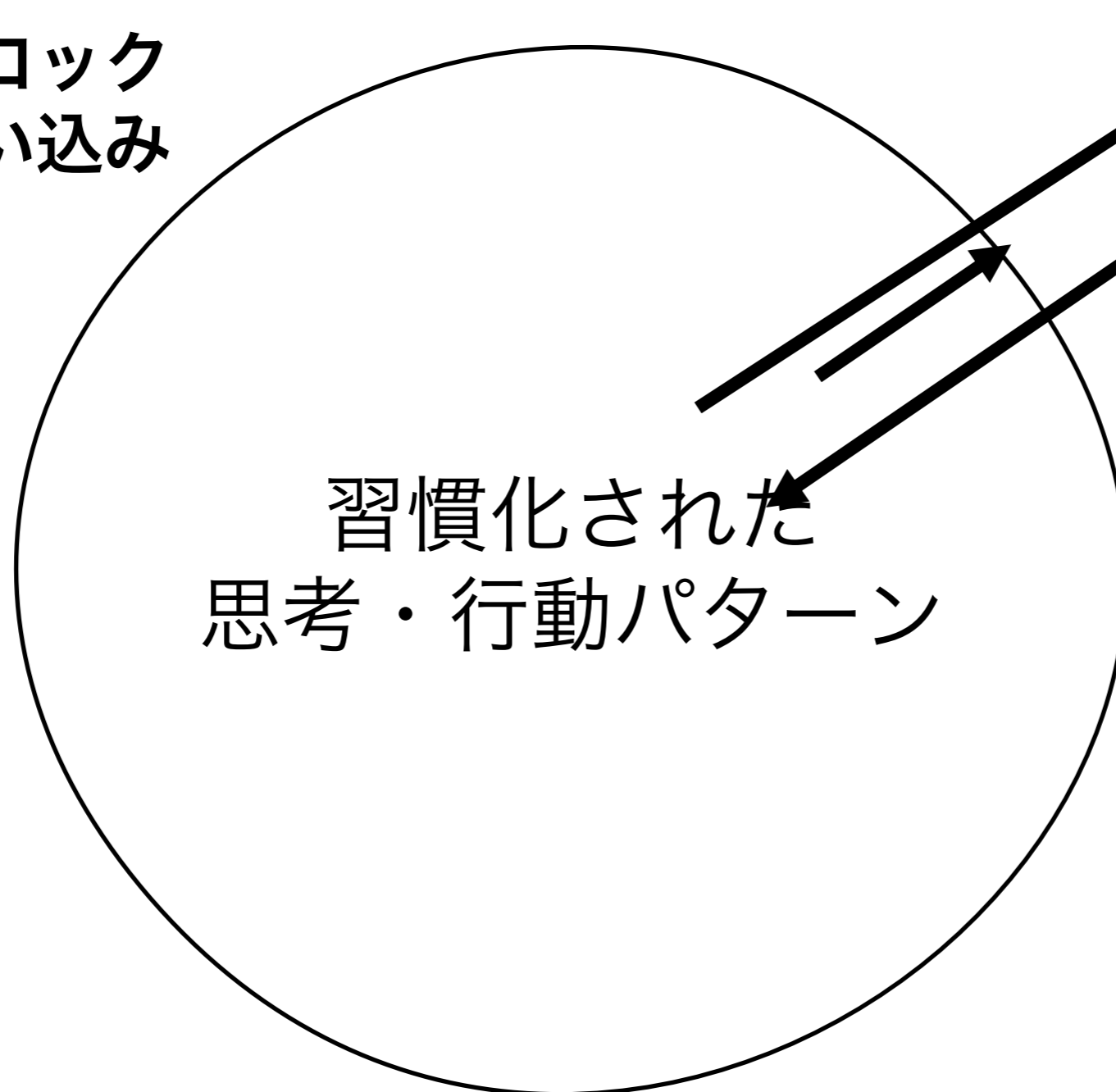
「人」も「組織」も
”変化を拒む”

変化に対する抵抗勢力
= ”習慣”

今まで身につけてきた、また、組織に根付いてきた「習慣」が
新しい「変化」を（無意識のうちに）拒絶する

「変えられない」のメカニズム

メンタルブロック
無意識の思い込み



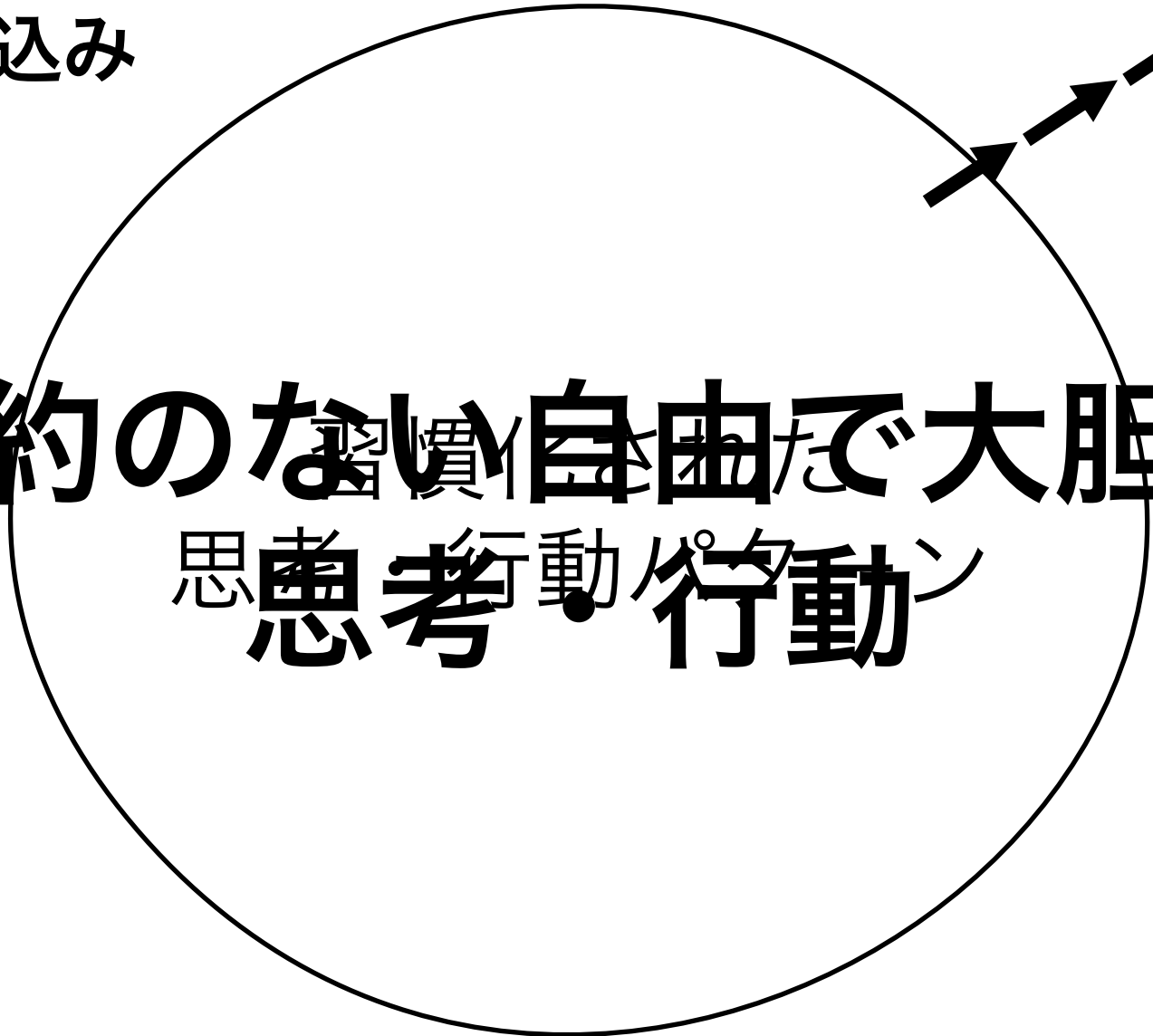
恐れ
不安
恥ずかしい

自律的に変化を起こしていく スモール・ステップの実践

メンタルブロック
無意識の思い込み

制約のない自由で大胆な
思考・行動

恐れ
不安
恥ずかしい



スモールステップの意義

- ・ 「自分で自分の限界を超える」という経験を積む
- ・ 「脳」をしつけないおしている
(限界と思っていたものは限界ではない)
- ・ 「できなそうに思えること」 → 「やりたくない」
→ 「やらない」 → 「できない」を
「できること」 → 「“やる”と決める」 → 「やる」
→ 「できた」 → 「やればできることがある！」
に変える

最後に：「習慣を変える」ための継続について

- ・ **「知る」だけでは「習慣」にはならない！**

- ・ **「大事なこと」は「実践」を続けること！**

習慣化に要する期間は、おおよそ3～6ヶ月

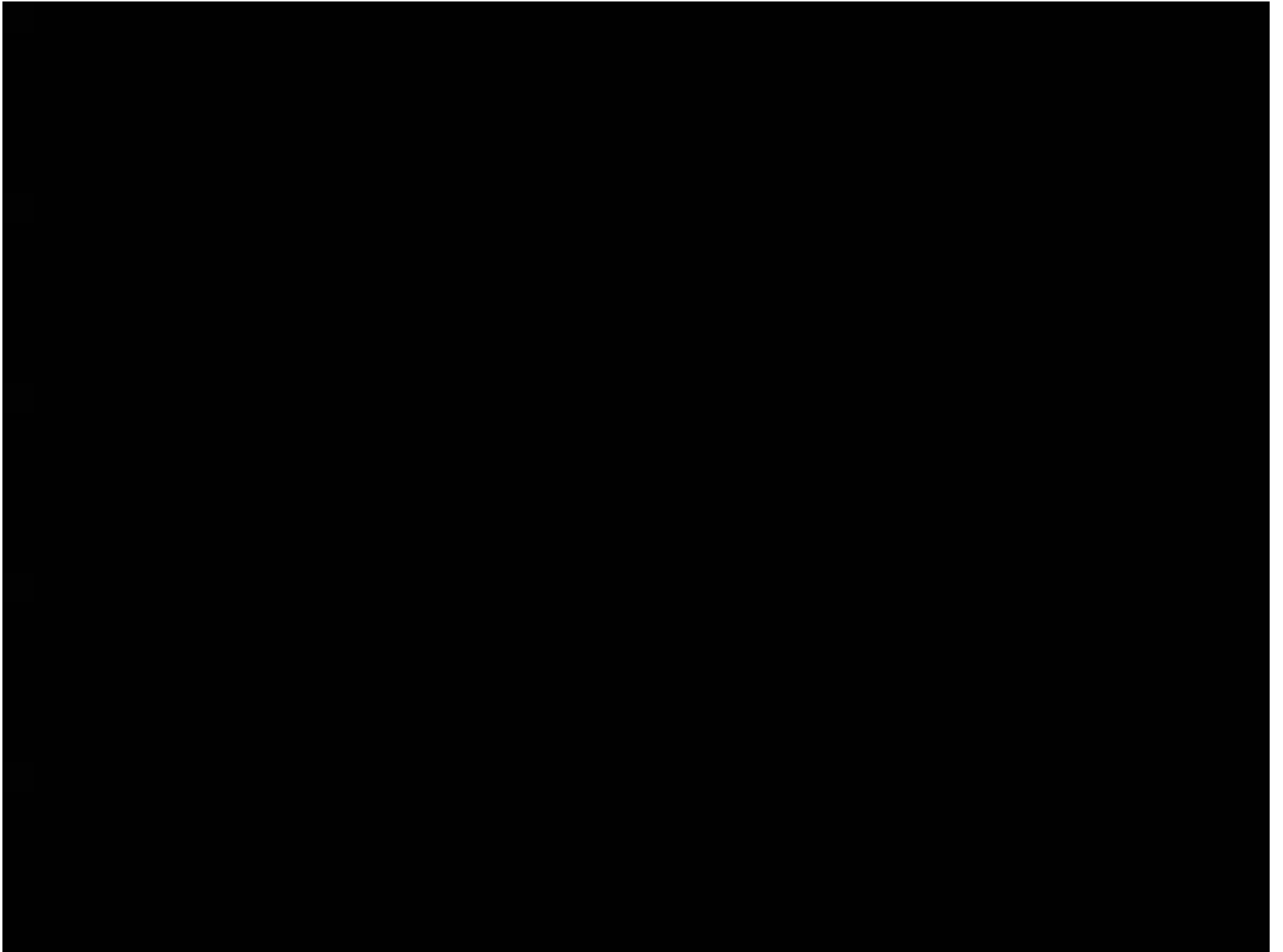
- ・ **「継続」を「個人の努力」に依存しすぎないこと！**

米国でのある調査によると

「成功率90%強のダイエットプログラム」でも継続できる人は10%程度しかいない。つまり「こうしたらいい」ということが明確にわかっていたとしても、ほとんどの人は継続できない。これは、今まで身についた習慣を一人で変えていくことが困難であることを示している。

しかし、この活動を支える他の存在（コーチ・仲間など）がいると、70%以上の人最後までやりきることができる。

ご参考：
「思い込み」に気づく



Unregistered HyperCam 2



本日はご静聴ありがとうございました