

～生産性向上を阻害しているのは役員!?～

成人発達理論をベースにした役員ワークショップ の事例紹介

2020年度版



株式会社グローセンパートナー
<http://www.growthen.co.jp/>



Growthen
Growthen Partner inc.

メインメッセージ

現在、政府の施策として「同一賃金同一労働」「最低賃金のUP」「定年延長」など人件費が肥大する施策が目白押しです。政府側の立場に立つと、税金や社会保険料収入を上げないと国が破綻する可能性があるので、人件費を無理にでも上げるしか選択肢はないと考えているのでしょうか。

人件費を強制的に上げることにより、企業に無理にでも生産性向上・イノベーションを起こさせようとしていると推察されます。従って、これまでのやり方でできると思い込んでいた企業は自然淘汰・合併を余儀なくされるでしょう。この状況を切り抜けるために、一番効果的なのが役員改革です。そこから切り込みましょう。

【参考1】

『デービッド・アトキンソン 新・生産性立国論』によると、日本の生産性向上率は最低レベルです。

- 日本のGDP:世界第3位
- 日本の一人当たりのGDP:世界第29位
- 日本の労働人口一人当たりのGDP:世界第34位
- 日本の一人当たりの生産性向上率:世界第126位

【参考2】

アトキンソン著書から「労働者の質の高さ」「経営層の力の低さ」がわかるランキング

<https://toyokeizai.net/articles/-/213152?page=3>



成人発達理論を使って解説します

成人発達理論は、大人も心の成長の側面で発達するという考え方です。

成人発達理論を活用することで、人間が取る阻害行動や、無自覚な行動を理論的に説明できます。その理論を使って、役員が心の奥に隠している目的をオープンにしたり、差し障りのある発言を誘導できます。

監修は加藤洋平氏にお願いしております。

ワークショップは、本音で意見が言える環境の整備からスタートするので、楽しく・活気あふれるワークショップになります。



加藤洋平氏 プロフィール

知性発達科学者。発達科学の最新の方法論によって、企業経営者、次世代リーダーの人財育成を支援する人財開発コンサルタント。

一橋大学商学部経営学科卒業後、デロイト・トーマツにて国際税務コンサルティングの仕事に従事。退職後、米国ジョン・エフ・ケネディ大学にて統合心理学の修士号を取得。オランダのフローニンゲン大学にてタレントディベロップメントとダイナミックシステム理論に関する修士号を取得。

現在、オランダのフローニンゲン大学に在籍し、複雑性科学と発達科学を架橋する研究に従事。研究の成果をもとに、人財開発コンサルタントとして大手企業の人財育成プロジェクトを支援するためにラーニングセッションや成長支援コーチングを提供。また、知性発達科学の理論をもとにした能力測定のアセスメント開発にも従事。

著書に「なぜ部下とうまくいかないのか」「成人発達理論による能力の成長」(いずれも日本能率協会マネジメントセンター)がある。

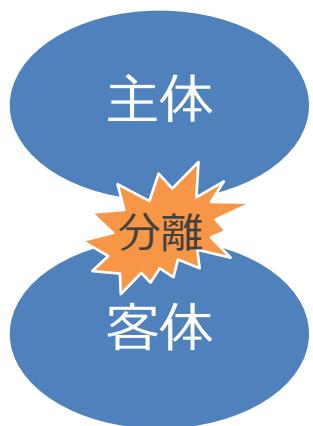


なぜ経営が立ち行かなくなっているか

本来であれば問題解決をすると問題はゼロになるはずです。しかし、問題は増えるばかりです。それは、**前提としている近代マネジメントという手法が限界**に来ているからです。自分たちが「正しい」という主張を繰り返す限り、経営者と従業員の分離と問題の先送りが起きるだけです。

【近代マネジメントの特徴】

- ①マネジメントとは、客体を計画的にコントロールすること
- ②リーダーシップとは、客体を変革し、方向づけること



【前提】 経営者は正しい

- ①問題の原因は、従業員である。
- ②従業員をコントロールして改善する。

【前提】 従業員は正しい

- ①問題の原因は、会社・経営者である。
- ②会社・経営層の不満を言う。上司の圧力を我慢する。

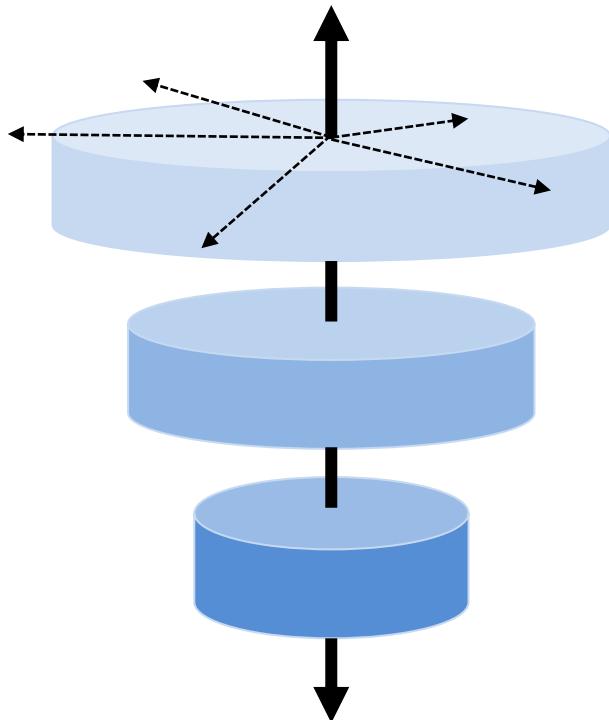


【近代マネジメントの弊害】

- ①**経営者・管理職と従業員の分離**が起こる。
- ②**主体不在で、問題の他責・先送り**が起こる。

能力の成長と心の成長とは

スザンヌ・クック=グロイターの論文（Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development）によると、人間の成長可能性は、「水平方向の拡張」「垂直方向の向上」「垂直方向の低下」の3軸が存在すると表現しています。**心の成長に関する知識を習得することで、役員が自分の内面に軸を向けられやすくなります。**



水平方向の拡張：同じ段階での水平方向の膨張（新しいスキル・知識の習得）

垂直方向の向上：行動変容・意識の器の拡大・認識の枠組みの変化

垂直方向の低下：生活環境・ストレス・疾病などによる一時的停滞または退行

能力の成長
(新しい知識・スキルの習得)

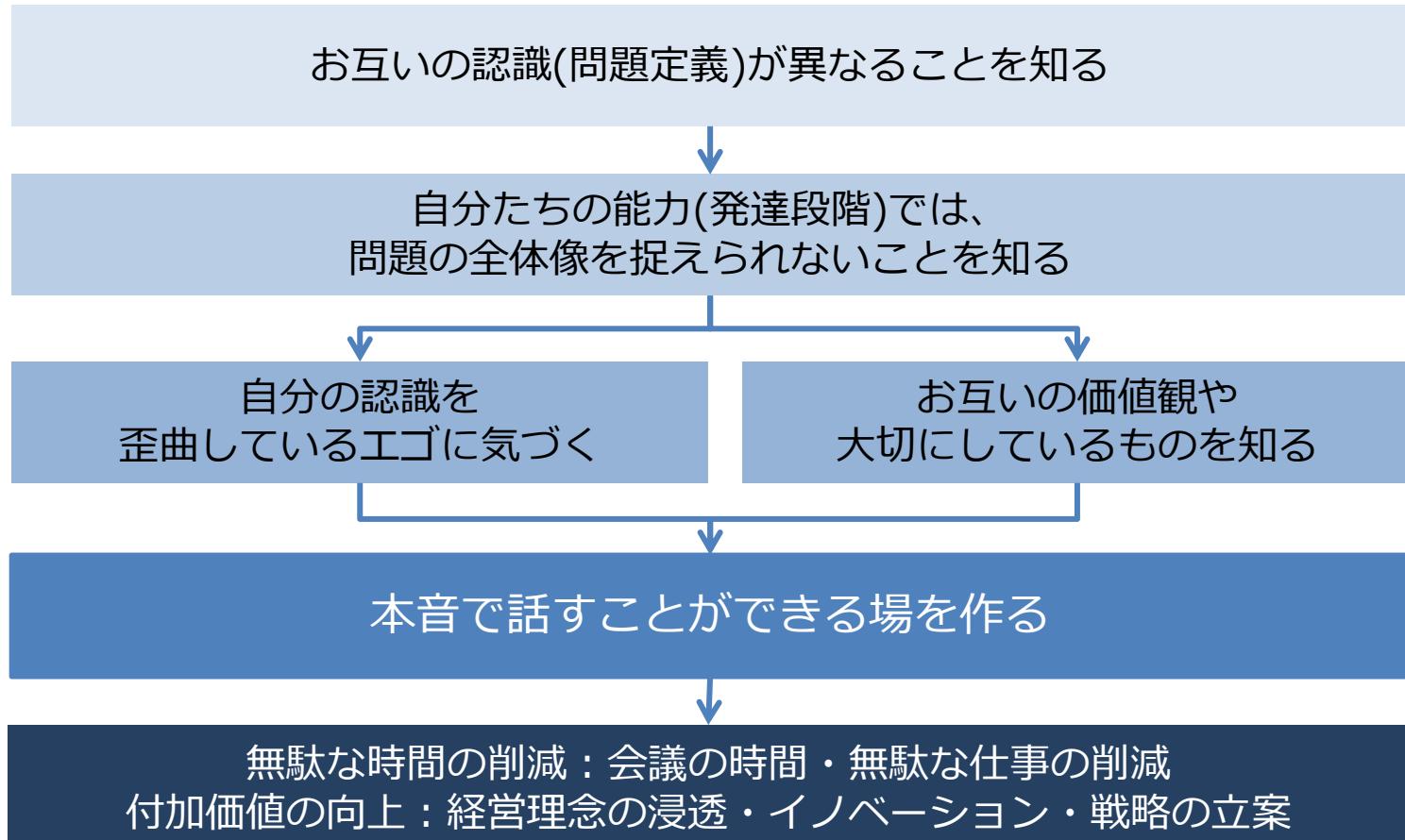
心の成長
(気づき・認識の変容)

心の回復
(一時的な停滞からの復活)

出典) Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development Susanne R. Cook-Greuter(著)

ワークショップ全体の流れ

2日間のワークショップを通して、無駄な時間の削減や付加価値の向上について対話します。1日目は真の対話ができる環境の整備、2日目は真の対話を武器に、様々なテーマについて議論ができます。



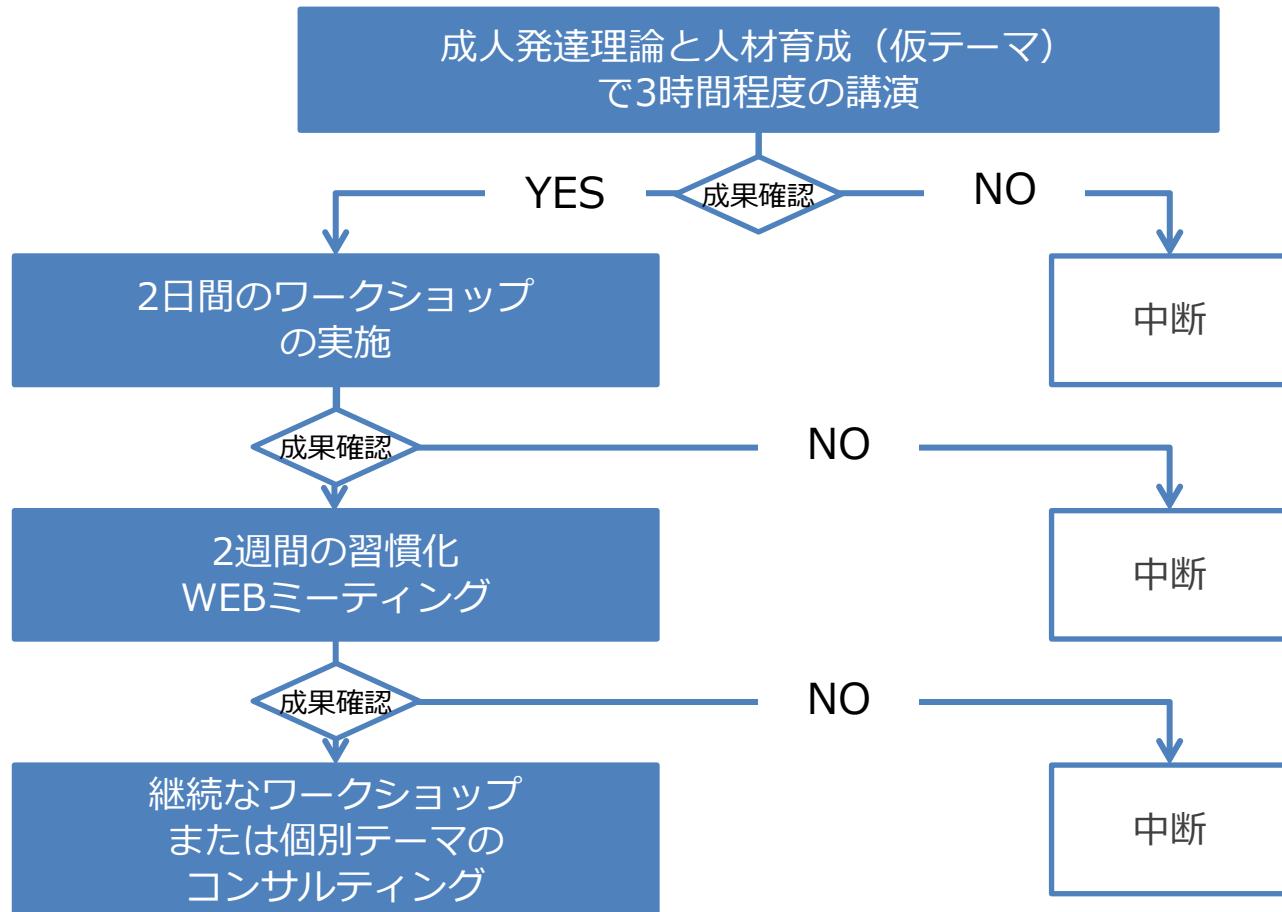
ワークショップのスケジュール（イメージ）

ワークショップで理論の理解と体験（気づきの誘発）を行い、習慣として定着を図りながら進めています。

#	時間	概要	ワークショップ内容
1日目	午前	概論編 お互いの価値観を知る	①お互いの認識の違いが生んでいる問題 ②認識の違いと成人発達理論 ③お互いの価値観を知るワーク
	午後	自分自身の エゴの存在に気づく	①隠れた目的と認識 ②ワールド・カフェによる対話の理解 ③差し障りのある会議の体験
懇親会など			
2日目	午前	真の対話方法の理解	①対話のルール作り ②テーマの対話
	午後	真の対話による問題の 定義と解決策の立案	①テーマの対話（継続） ②研修のまとめ
習慣化		NAICANノートを使った「阻害行動の発見」の習慣化	
フォローアップ		WEBミーティングでNAICANノートの振り返り	

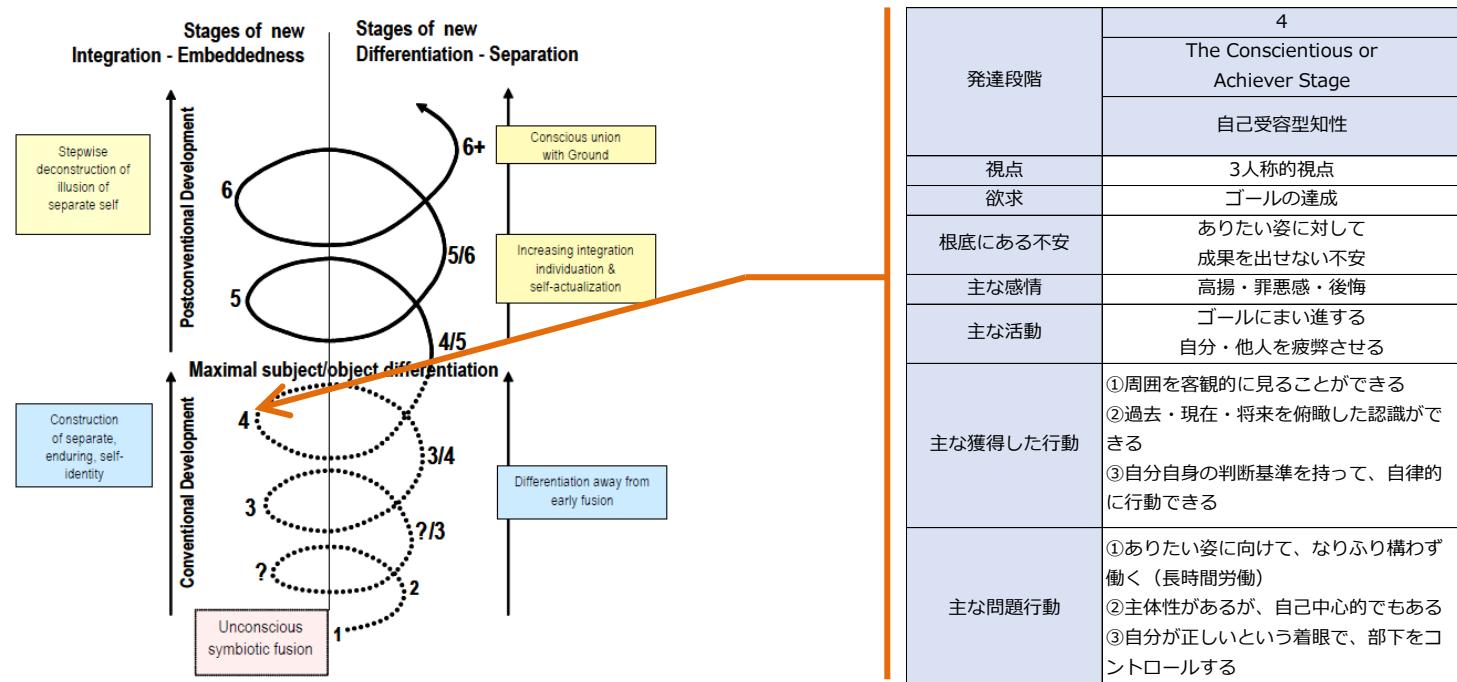
導入の進め方

自分たちに軸が向くような役員ワークショップを実施することに、役員は上手に抵抗します。無自覚なのですが、整合性を持って抵抗します。進め方は、**騙して体験してもらって納得してもらう**以外にはありません。まずは、3時間程度の講演から開始して、「危なくない」「不安はない」ことを体感してもらうことが大切です。



成人発達理論からみた役員の行動

多くの役員は、発達段階4.0レベルに位置していると思われます。発達段階4.0は周囲の客観視、時間軸上の認識の広がり、主体的な意思決定ができます。一方で、論文にもあるように主体・客体の最大分離が特徴なので、**自分の正しさにこだわるあまり、業績向上・組織風土の向上よりも、自分の主張にこだわる傾向があります。**それらを理論的に理解することからスタートです。



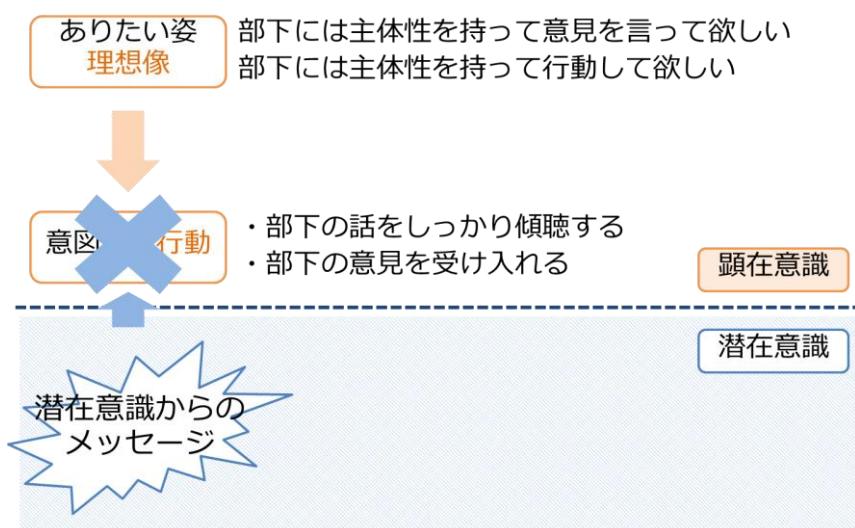
出典) Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development Susanne R. Cook-Greuter(著)

なぜ人は意図した行動が図れないのか

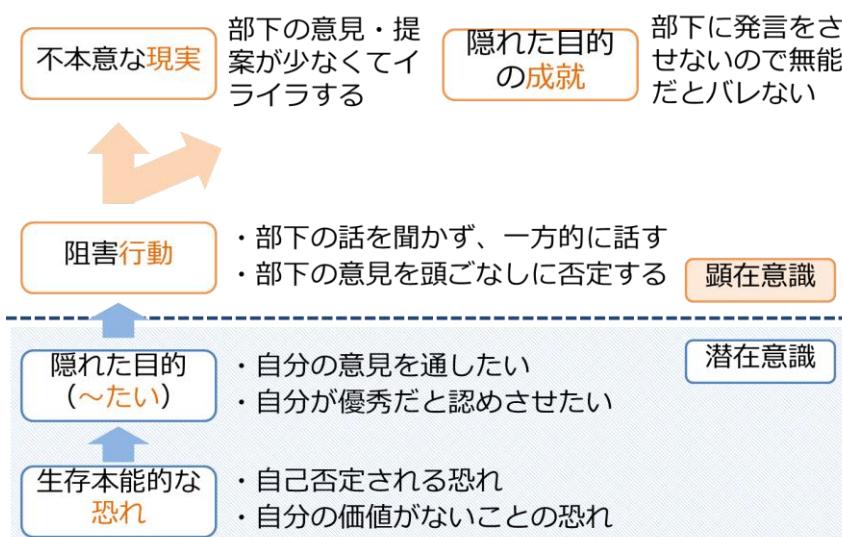
顕在意識として、部下に主体性を持って行動して欲しい・意見を言って欲しいと思っていても、それをそのまま行動に移せるとしたら、「部下の話をさえぎる」「部下の意見を否定する」という行動は起きないはずです。阻害行動が起きるのは、下記のような流れで顕在意識より潜在意識が勝るためです。

これらの構造を理解することで、部下に対して無自覚にやっている「パワハラ行動」「傾聴しない面談」「部下のモチベーションを下げる押し付け」が減ります。

【意図した行動だけ取れれば…】



【潜在意識に顕在意識が負ける】



隠れた目的（エゴ）の存在に気づく

相手と適切にコミュニケーションするために、自分の内面に向き合うことが大切です。ついで、自分の主張に執着したり、怒りを表に出してしまったりする構造を理解し、それを保留し、良質な関係を築く方法を理解します。

【隠れた目的とは】

自分が取ろうしている改善行動を阻害する行動の裏に、「隠れた目的」があります。この「隠れた目的」を発見し、自分の中にそれがあると認めるこことにより、阻害行動が発動しにくくなります。

項目	説明
改善目標	自分にとって意味のある改善目標
阻害行動	改善目標の達成を妨げている行動
隠れた目的	目標の達成を妨げてまでも阻害行動を取り続ける裏の目標
強固な固定観念 (メンタルモデル)	このマップを形作る土台となっている根本的で強固な固定観念

出典)『なぜ人と組織は変わらないのか』ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイニー著 一部変更・事例は追記

隠れた目的と阻害行動の例

仕事のなかで、自身が取っている阻害行動をチェックしてください。

大型項目	隠れた目的の例	阻害行動の例
組織の 統べい	①みんなが付かない 人に感謝されたくない 新しい手本をうけたい	①誰かに付いてもらいたい ②誰かに感謝されたくない ③新しい手本をうけたくない
	②自分も付かない 他の一人でやさしい	①自分も付いてもらいたい ②他の一人でやさしい ③自分から手本になりたい
おもての 統べい	①自分に付いてたくない 他の人を付けてもらいたい 自分を強調してもらいたい	①自分に付いてもらいたい ②他の人を付けてもらいたい ③自分を強調してもらいたい
	②自分を強調したい 他の人の側に寄りたい 他の強調したい	①自分を強調したい ②他の人の側に寄りたい ③他の強調したい
女性幹部 系	①自分を強調したい 他の人の側に寄りたい 他の強調したい	①自分を強調したい ②他の人の側に寄りたい ③他の強調したい
	②自分に付いていない 他の人に付いてほしい 自分を強調してほしい	①自分に付いていない ②他の人に付いてほしい ③自分を強調してほしい
おもての 統べい	①自分の方でやさしい 他の人に付けてもらいたい 自分にリスクはついてほしい	①自分の方でやさしい ②他の人に付けてもらいたい ③自分にリスクはついてほしい
	②自分の方でやさしい 他の人に付けてほしい 自分にリスクはない	①自分の方でやさしい ②他の人に付けてほしい ③自分にリスクはない

阻害行動をなくした場合、どのくらい生産性向上

隠れた目的の発見

自分の阻害行動を振り返った場合、自分はどのよう隠れた目的があるでしょうか。下記の隠れた目的検査用紙にて、隠れ目的の箇所をしてみてください。

大型項目	中型項目	隠れた目的の例
組織の 統べい	隠れ目的の例へ	①自分に付いてほしい ②他の人を付けてもらいたい ③自分を強調してもらいたい ④自分一人でやさしい ⑤自分から手本になりたい ⑥自分に付いてもらいたい ⑦他の人を付けてもらいたい ⑧自分を強調してもらいたい ⑨自分に付いていない ⑩他の人に付いてほしい ⑪自分を強調してほしい ⑫自分の方でやさしい ⑬他の人に付けてもらいたい ⑭自分にリスクはついてほしい ⑮自分の方でやさしい ⑯他の人に付けてほしい ⑰自分にリスクはない
	隠れ目的の例へ	①自分に付いてほしい ②他の人を付けてもらいたい ③自分を強調してもらいたい ④自分一人でやさしい ⑤自分から手本になりたい ⑥自分に付いてもらいたい ⑦他の人を付けてもらいたい ⑧自分を強調してもらいたい ⑨自分に付いていない ⑩他の人に付いてほしい ⑪自分を強調してほしい ⑫自分の方でやさしい ⑬他の人に付けてもらいたい ⑭自分にリスクはついてほしい ⑮自分の方でやさしい ⑯他の人に付けてほしい ⑰自分にリスクはない
隠れ目的の 検査用紙	隠れ目的の検査	自分なりの言葉にしてみる 私は、本当に自分の隠れ目的内で仕事をしたいなど (私は、本当に→)
	隠れ目的の検査	言いたくない人、 部下、家族など
3	隠れ目的の検査	私は、本当に自分の隠れ目的内で仕事をしたいなど (私は、本当に→)
	隠れ目的の検査	私は、本当に自分の隠れ目的内で仕事をしたいなど (私は、本当に→)
	隠れ目的の検査	私は、本当に自分の隠れ目的内で仕事をしたいなど (私は、本当に→)

【参考】隠れた目的とは
阻害行動を取ってしまう無自覺的な目的です。目標の達成を妨げてまでも、阻害行動を取り続ける裏の目標です。普段は上手に隠しているので、自己認識はしていません。

隠れた目的：チェック確認

□ その隠れた目的的実現は、誰か気持ち一過性くなる気持ちになりましたか？
 □ その隠れた目的は、他の人に云々たくない場所にかられますか？
 □ その隠れた目的は、他の人に頼むことをやめると、他の反応がありますか？
 (他の反応：ドドドする・頭痛する・汗をかくなど)
 3つチェックがついたら、それはあなたの本当の「隠れ目的」です。

©2019- Growthen Partner Inc. All rights reserved.

10

対話の定義とワールド・カフェの体験

雑談・議論・対話の定義づけを行い、対話の体験としてワールド・カフェを実施します。実施後、ワールド・カフェの効果の振り返りを行います。ワールド・カフェとは、喫煙コーナーやカフェのようにリラックスした状態でのコミュニケーションを意図的に実現する仕組みです。

雑談・議論・対話の違い

雑談・議論・対話は、状況に応じて使い分けることが大切です。時間の制限の有無や、対話の目的によって、コミュニケーションの方法が異なります。

雑談	議論
交流・共有	合意・結論
相手を理解する目的がない	合意形成する目的がある
使うシーン	相手との距離を縮める目的で会話を促進する
成績	人間関係の強化
その他効果	相手との距離が縮まるやることが明確になる
	情報共有が促進される
	リラックスできる

全社ビジョンの共有①

ここでは、ワールド・カフェという手法を使って、全社ビジョンの共有をします。また、対話の重要性について理解を深めます。

組織活性化の重要性

下記に示した「成功首脳モデル」とは、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱したもので、組織の成功をもたらす基本的な考え方です。

組織活性化を高めるためには、

- ①組織風土が良く、お互いを尊重し、お互いの価値観・考え方を交換している
- ②お互いの情報交換が増えることにより、方針・価値観が共有されている
- ③方針・価値観が共有され、行動の方向性が一致して、自発的に行動できるようになる
- ④自発的な行動の方向性が一致するので、組織業績が向上しやすい

雑談・議論・対話の構造

雑談・議論・対話の効果を整理すると下記のように、効果がないものはなく、高化する可能性があるものはあります。

	意思決定の促進	人間関係
雑談	●	●
議論	●	●
対話	●	●

ワールド・カフェとは

ワールド・カフェとは、会場の人間関係の質を高めやすいコミュニケーション手法です。喫煙コーナーやカフェのようにリラックスした状態でのコミュニケーションを意図的に実現できます。知識や考えを共有し、相互理解を深める機能が高いコミュニケーション手法です。

メンバーの組み合わせを変えながら、4~6人程度の小グループで話し合を実践するところから、あたかも参加者が話し合っているような効果が得られる対話の手法です。

ワールド・カフェの特徴

- 安心・安全
- オフサイトミーティング
- 開放共有・連絡委員会
- 問題解決型会議
- 議論承認型会議
- 緊張
- キックオフ
- プロセス重視

2019 Growthen Partner Inc. All rights reserved

13

【ワールド・カフェの様子】



【ワールド・カフェのアウトプット】



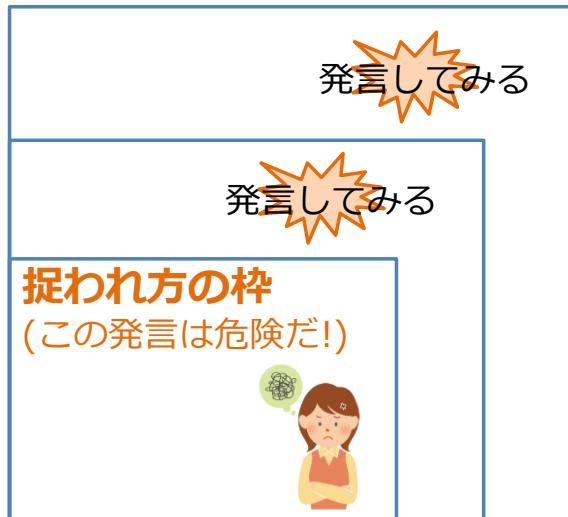
自分の枠組みを超える体験

徐々にお互いが本音を言える状況を確保していきます。発言が危険だと思っている枠を一步踏み出した意見を述べ、逆に自分が反応しそうな意見が出たら自己を客観視することで、発言者・受け手の思考の枠を広げていきます。

【真の対話の練習】

「自分が危険だと認識している領域の発言」「自分が反応してしまう枠の外の発言を受容する」対話を通して、お互いの枠を広げます。

【思慮・抑制型】



【真の課題の抽出】

お互いが「真の対話が可能になった時点で、再度問題を定義してもらいます。一般的に組織的な問題が増える傾向にあります。

【威圧・攻撃型】



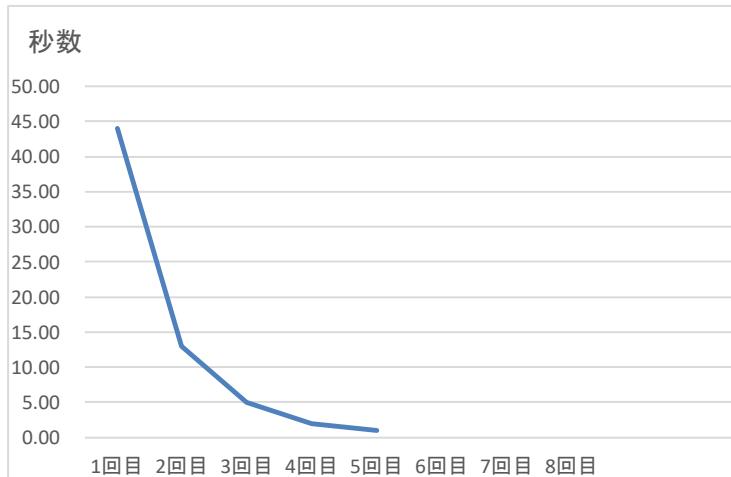
イノベーションの体験

アイスブレイクとして、イノベーションを体験するゲームを行います。ゲームを行うことで、どのような組織風土でイノベーションが起きやすいかを体験できます。

【イノベーションの定義】

「改善率が30%を超えた場合」をイノベーションと定義すると、イノベーションとはどのような時に起きますか？その時の状況・会話などを思い起こす演習をやります

	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目	7回目	8回目
秒数	44.00	13.00	5.00	2.00	1			
削減率		70.5%	61.5%	60.0%	50.0%	100.0%	#DIV/0!	#DIV/0!



【演習をしている風景】



よくある質問①

①役員をどう巻き込んでいいのでしょうか？

これまでの成功パターンは2つあります。

1つ目は、弊社主催や共催セミナーに参加いただいたり、弊社を呼んでいただき2時間程度の勉強会を開催して、まずは体験（思考ではなく身体知の領域なので体験してもらう他ない）してもらい、その内容に経営者や役員が共感してもらい進めるパターンです。

2つ目は、役員チームビルディングや働き方改革研修などの名目で、全体の中の1つのコンテンツとして「隠れた目的」などを扱うパターンです。

役員研修含めて実施してきて感じたことは、「心の成長」研修だけでは企業では成立しにくく、「能力の成長」+「心の成長」の両面を扱う研修を実施しています。抵抗がないのは、「能力の成長」が70~80%ぐらい、残りが「心の成長」というイメージで研修を設計しています。

また、研修の前段階で、できる限り役員の皆さんとのインタビューを行い、我々が進めようとしている改革の方向性に賛同いただける人を、数名仕込んで研修を実施します。偶然性も大切なので、臨機応変にファシリテーションしますが、お互いの想いが融合し、必ず良い結果が生まれます。

よくある質問②

②役員を相手にして、本当にうまくいかないか不安です

きちんと事前準備をして、当日を迎えるほとんどのケースでうまくいきます。
(実際にこれまでのケースではうまくいっています。)

我々は、プロとしてそれを支援していますし、私はずっと役員・管理職クラスに研修をしてきていますので、そのあたりの勘所もあるという感じです。最初は、役員の皆さんも身構えますが、徐々に柔らかい雰囲気にしていきます。

よくある役員研修との最大の違いは、成人発達理論という学問があり、自分のエゴが社内の問題を生んでいる可能性があることや、何かの限界や制限を役員自らが作っている構造に自分から気づいてもらう進め方になっていることです。無理やり変化を強いられるわけではないので、皆さん意外と素直に研修に参加されます。

また、前ページも記載しましたが、研修の前段階で、できる限り役員の皆さんとのインタビューを行います。その中で、お一人お一人の個性や大切にされていることを踏まえながら研修を進めます。

よくある質問③

③役員の発達段階が低い場合はどうすればいいですか？

こちらについても事前にインタビューを行い、状態にフィットしたプログラムを設計しますので、ご安心ください。

また、研修の中では、実際に起こっている不都合な出来事（部下が辞めてしまう、いつまで経っても自分が指示をしないと事業が回らない）を取り上げ、それがなぜ起こっているのか？を成人発達理論の観点で紐解きながら研修が進行します。

自分たちのうまく行っていない事象が、成人発達理論で説明できることが腑に落ちると、皆さん一気に理解度が深まります。

また、加藤洋平さんからは、「研修のコンテンツがしっかりしていれば、その発達段階に応じた気づきが誘発されるので有効です」と見解をいただいています。研修コンテンツも加藤洋平さんに監修していただいております。

その他事例の紹介

グローセンパートナーのWEBサイトに実際の研修事例や成人発達理論に関するコラムを掲載しています。

- ・ 成人発達理論の視点で中堅社員・ベテラン層・スペシャリストの成長支援を考える
(<https://www.growthen.co.jp/column/20200611/>)
- ・ 【心の成長のデザイン】 経営者ワークショップを実施しました。
(<https://www.growthen.co.jp/column/20200227/>)
- ・ 【心の成長のデザイン】 次世代管理職リーダーシップ開発研修を実施しました。
(<https://www.growthen.co.jp/column/20200227-2/>)
- ・ 1on1や面談を価値のあるものにする～マネジャーとメンバーが本音で考えていることを交換する場に～
(<https://www.growthen.co.jp/column/20191223/>)
- ・ ベテラン社員を輝かせるLIFE SHIFT支援に向けて (<https://www.growthen.co.jp/column/vol103/>)
- ・ 45歳ピークアウトを回避するには？～自我発達理論からのアプローチ～
(<https://www.growthen.co.jp/column/20190705/>)
- ・ ローパフォーマーへの誤解 (<https://www.growthen.co.jp/column/vol83/>)
- ・ 若手社員の主体性発揮の促進 (<https://www.growthen.co.jp/column/vol101/>)
- ・ 心の成長をデザインする (<https://www.growthen.co.jp/column/vol93/>)
- ・ ティール組織の移行のために (<https://www.growthen.co.jp/column/vol86/>)

詳しい事例を知りたい、自社向けに提案してほしい、相談したいなどのご依頼は
[弊社HPの問い合わせフォーム](#) よりお問い合わせください。