

教育
革命！

小さな会社の

自走組織

の作り方

星寿美

Sumi Hoshi

管理を手放すだけで社員が
自分で動くようになる！

99%の社長が知らない社員が期待通りに動く秘密

10名以下の会社の経営者必読！

はじめに

「手を焼いている社員がいるんだ！すみ先生、なんとかならないかな？」

設計事務所を経営する豊田さんから、このような相談を受けました。

「ウチの田中が、部長職にもかかわらず、いつまでもプレーヤー視点と行動で困っている。仕事はできるが、チームを指導したりまとめたりできない。それを、いくら話しても改善されない！まだ、社員数が少ないから研修会社に頼めないし、研修でなんとかなるとも思えないんだ。」

豊田さんは、一見クールな雰囲気をもっていますが『古い体質の業界に風穴をあける！』『業界で1位になる！』と情熱あふれる40代の経営者です。

今はまだ6名の社員ですが『社員数20名、売上10億を超える!』を目標に掲げていました。

豊田さんの話をとことん聞いた後、私は田中部長と1対1での面談を数回実施しました。

すると、豊田さんから聞いていたのとは違う側面が見えてきました。

田中部長は、豊田さんが期待するものとは、別のタイプのリーダーシップを発揮していたのです。

例えば、豊田さんは情熱とパワーで社員にビジョンを語ります。

そのおかげで豊田さんのところに人が集まり、最初の入り口で「よし!ここで頑張ろう!」と社員が決心できます。

しかし、業務でも同じ接し方をしてしまうと「そのやり方苦手だなあ。」「そんなに無理できないよ。」「社長の思うようにしないといけないのかな？」などの気持ちだが社員の中に生まれてしまいます。

田中部長は、社員一人一人の特性を考えて接し、豊田さんが伝えたいことをそれぞれにわかる言葉に変換して伝えました。

社員たちの中に生まれた気持ちを汲み取りながら話を聴き、一人一人と対話を深めていきました。

他の社員全員とも面談をしてみると、

「社長が求めるような無理はできません！というような本音を田中部長に聞いてもらえたから踏ん張れた。」

「社長が語るビジョンに共感し、一緒に頑張りたいけれど、何をしたらいいかわからなかった。そんな時、田中部長が、自分の役割を具体的に感じさせてくれる会話をしてくれた。」

といった声を聴きました。

豊田さんは、情熱あふれる魅力的な経営者です。

会社を立ち上げ、途中苦しいことがあっても乗り越えてここまできました。

そのプロセスがあるからこそ、社員たちからも尊敬されています。

しかし、いわゆる創業経営者は、つつい社員に対しても『自分と同じことをして欲しい』『自分と同じレベルの視点を持って欲しい』『自分の分身が欲しい』と考える方が非常に多いのです。

けれど、社員が増えてきたら、次のステージに行かないといけません。

それは『多種多様な価値観や背景を持つ社員を活かす組織運営をする。』というステージです。

豊田さんのように目指す目標があるのであれば、なおさらです。

田中部長は、豊田さんのことをとても良く理解し、目指す目標も同じ熱量で感じていました。

だからこそ、豊田さんが期待するように他の社員に接したら、社員が苦しくなるとわかっていたのです。

自分とは逆のタイプの田中部長を口説いて社員にし、部長職（リーダー）においた

のは、やはり豊田さんの経営者としての手腕に他なりません。

もったいないのは、それに気づいていないこと、そして、それを活かさきれていないことでした。

最初、豊田さんは田中部長に対して、自分と同じようなリーダーシップを発揮して欲しいと強く願い、そのことを口すっぱく言い『変わってほしい』という強いストレスを抱えていました。

しかし、私との対話によって、田中部長のリーダーシップに気づき、腑に落ちたことで、ストレスを抱えていた時には見えていなかった現実が見えるようになりました。

・自分から見えている現実、自分のフィルターを通して見ている。

フィルターを外したり、他のフィルターを通してみたりしたら、全く別の現実がそこにはある、ということ。

・社員を増やし、売上を上げていくためには、一人一人の『強み』『特性』を活かすことが何よりも大事。自分と同じタイプだったら、自分一人でもいいのだから！ということ。

・『人を動かす！』ということは、人を思い通りにコントロールして動かすのではなく、個々それぞれの能力を活かし『経営者が掲げる目標を達成するチームに育てる』ということ。

それを、深く理解していただきました。

そして、社員一人一人の能力を活かす『自走の組織運営』を実践した結果、豊田さんの会社は、5年で社員20名、売上10億を達成しました。

「手を焼いている社員がいるんだ！すみ先生、なんとかならないかな？」

と相談された時には、社員たちにストレスを強く感じ、社員を『変えよう』としていた豊田さんですが、5年後の豊田さんの口癖は、

「社員のおかげ」に変わっていました。

そして、さらなる目標を掲げて進んでいます。

私は『経営者の役に立ちたい！』と2010年にプラウドフォスター株式会社を立ち上げて、経営者が胃を痛めるような『困った社員』を解決したり、組織内のこじれた人間関係を解決する仕事をしてきました。

私がやっていることは、今までとは真逆の人材育成です。

『こうあるべき』という一つの型や答えを教育する今までのやり方は、これからの不透明な時代、とつくに限界を迎えています。

それは、高度成長期や安定期のように、やるべきことも目標も明確な時代ではなく『正しい答えがない』『何が起こるかわからない』という時代が『今』だからです。

これからは『一人一人の能力を引き出し、自分たちの答えを創造していく』ことが求められています。そのためには、いい人間関係を構築することが必須です。

いい関係性とは、表面的なコミュニケーションのことではなく、お互いにあるのままを受容しあえる関係性のことを言います。

なぜなら、アイデアや思い、小さな違和感などを自然と伝えあえると、共通理解が増え、お互いに気づきが生まれ、協力しあう風土も育つからです。

このような関係性を育てる関わり方で、様々な社員に対する、また、組織運営に対する相談を受け、コンサルティングを実施してきました。

その成果のほんの一例です。

●社員6名の建築設計会社、

↓5年で社員20名、売上約2億円から10億円

●社員3名の美容院、

↓2年で社員10名、2店舗増、売上2500万円から1億円

●社員5名のIT会社、

↓1年で若手社員の活躍により、売上6000万円から2億円

他にもたくさん事例があります。

もし今、経営者のあなたが、

・ストレスを感じる社員がいる！

・もっと会社を成長させたい！

・人を動かすのは難しい！

などと感じているなら、この本が役に立ちます。

『経営者が掲げる目標数値を社員が達成する自走組織（関係性の質を高めることで
実現）』

そんな組織を増やしていきたいと心から願っています。

2020年11月

プラウドフォスター株式会社

代表取締役 星寿美

【読者限定！3大特典】

①【動画講座】自走組織研修

本書では書ききれなかった『自走組織研修』の一部を動画でお伝えします。

②【PDF】『自走組織の秘密』小冊子

へんぴでも古くても人気の旅館編（成功事例）

③【PDF】自走組織運営チェックシート、21の質問集

質問に答えるだけで、御社の課題が明確になります。

ぜひ次のリンクまたはQRコードから受け取ってください。

3大特典を受け取る

<https://proud-f.net/p/r/bk3Q1L3X>



もくじ

はじめに

第1章 なぜ社員は経営者の期待通りに動かないのか？

- ・あなたを悩ます問題社員の隠れた本音とは
- ・社員のやる気がなくなる3つの場面
- ・なぜ研修しても社員の行動は変わらないのか？

第2章 自分から考えて動ける能動型人財とは

- ・能動型人財の3つの特徴
- ・問題社員を実戦力に変えるたった一つの秘訣
- ・自走組織運営の3つのメリット
- ・自走組織運営のデメリット

第3章 教育革命！自走組織運営の全体像

- ・今までと真逆の人財育成法が生まれたキツカケとは
- ・自走組織運営の全体像

第4章 自走組織運営5つのステップ

ステップ1…ルールをたった一つだけ決める。

ステップ2…ビジョン理念と自走組織の考え方を教育する。

ステップ3…関係性の質を高めていくことで成果を出す。

ステップ4…目標数値達成のためのゴール会議を実施する。

ステップ5…リーダー（右腕）が自然と育つ仕組みがある。

第5章 自走組織の『問題社員』解決事例

実例1…叱るとすぐ泣くいまどきの新人社員から仕事ができ愛される販売社員へ

実例2…こじれた社員同士の対立を根本解決することで協力し合うチームへ

第6章 今すぐ実践し効果が出る自走組織運営3つのコツ

コツ1…経営者の言葉（伝え方）を変える

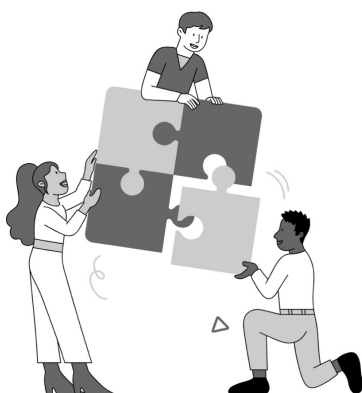
コツ2…コントロールを手放す

コツ3…自走する組織の具体的な実践例を学ぶ

おわりに

第 1 章

なぜ社員は経営者の
期待通りに動かないのか？



なぜ、社員は経営者の期待通りに動かないと思えますか？

某顧問先の経営者にお聞きしたら「社員のレベルが低い」という答えが返ってきたことがあります。それは違います。社員は元々自立自走型ではないのです。

経営者は、自立自走型の人間です。だから経営者になります。

社員は、そうじゃないから社員です。

経営者は、自分の思い描くビジョンに向かって行動を起こせしめ、そのための決断もできます。リスク（責任）も負います。だから経営者なのです。

社員は、そうじゃないから社員です。

経営者は、その自分の決断一つ一つが、会社全体に、そして会社の未来に、影響を及ぼすことを知っています。その上で決断します。だから経営者なのです。

社員は、そうじゃないから社員です。

「そんなこと、当たり前だろう！」

と、あなたは言うかもしれないね。でも、この決定的な違いを理解できれば『なぜ社員は経営者の期待通りに動かないのか?』という答えは見えてきます。

わかりきっていることかもしれませんが、改めて意識をしていただきたいのです。もちろん、いい悪いではなく、役割の違いに過ぎません。全員が経営者だったら組織にならず困ってしまいます。

経営者と社員は、タイプが違います。見ている視点、見えている視野も違います。そして、当然、立ち位置が違います。

経営者は無意識のうちに、「自分が若い頃にできていた通りのことをして欲しい」「このくらいは分かるだろう」と社員に期待しています。

しかし社員の視点では、経営者からの『期待』がよく見えていません。するとこの『期待』が、経営者の、そして社員にとってのストレスの元になります。

「じゃあ、どうしたらいいんだ！社員に何も求めちゃダメなのか！」

いえいえ。

根本原因は関わり方にあるので『関わり方』を変えるだけで、求める以上の成果を、社員たちは出してくれますよ！

それは第2章以降で詳しくお伝えします。

この章では、まず社員側の気持ちや状態を覗いてみましょう。

あなたを悩ます問題社員の隠れた本音とは

私は今まで1000人以上の問題社員とコンサルティングを通じて関わってきました。

経営者や上長から話をじっくり聞いたあとに『問題社員』と面談をしますが、先に聞いた話はすべて心の棚の中にしまいこみ、ゼロベースで『問題社員』と関わります。

すると…。

問題社員は、経営者や上司から見えている世界とは全く別の世界を、その人なりに一生懸命に生きていました。

その中には「はじめに」で書いた、豊田さんと田中部長の場合のように、経営者が気づいただけで、うまく回り始めた！という例もたくさんありますが…、ここでは、経営者を悩ます『問題社員』について解説します。

『問題社員』は、経営者とは見えている視野も視点も違うために、経営者が伝える「10」の話を「3」も理解できていません。

『経営者』の方は、社員が「3」も理解できていないこと自体に気づいていません。

その原因はズバリ！

日本語としては100%理解できているが、その言葉や話の『意図』や『背景』がお互いにズレていることです。

そもそも『期待通りに動いてくれない。』以前に、話が伝わっていない、という問

題があります。

「いや、すみ先生。私は『ちゃんと理解したか、言ってみろ！』と確認をしているよ。」

という経営者もおられるでしょう。

先ほどもお伝えしたように、日本語としては理解できているので、経営者が伝えた通りに復唱できるし、他の人に説明もできてしまえる程です。

だから、経営者からしたら「理解できているのに、動かない問題のある人間だ！」と思うのも仕方がないことかもしれませぬ。

例えば、いつも言われてから行動するような社員に対して。

「お客様の気持ちを先回りして考えて行動すれば、喜んでもらえるから、いつも先回りして考える癖をつけろ！」

と言ったとします。

社員は「わかりました！お客様の気持ちを先回りして考えて行動すれば、喜んでもらえるから、いつも先回りして考える癖をつけます！」と答えます。

経営者や上長は、これで伝わった！と感じるでしょう。

しかし、

『お客様の気持ち』という意味や意図。

『先回り』という意味や意図。

『行動すれば、喜んでもらえる』という意味や意図。

『考える癖』という意味や意図。

ここに出てくる単語のすべてが、経営者や上長とは全く違う意味や意図で捉えていたとしたらどうでしょう？

例えば、請求書の書き方を、その社員が考える『見やすい』書き方で作成したとします。社員にとっては「お客様が見やすいように工夫し先回りし考えた」と思っています。

もしその請求書が届いたら、お客様は『いつもと違う』ので戸惑われるでしょう。このように、全体の流れが見えていない、独りよがりな「考え」を一生懸命にしているかもしれません。

「そんな単語の一つ一つの意味や意図を説明なんてしていたら、仕事にならん！」

それは確かにその通り。まさか、すべての単語の意味や意図をすり合わせましょうなんて、私も言いません。

ここで、言いたいのは、経営者や上長が伝える言葉の意図の「3」も相手には伝わっていないと理解しましょう！ということですよ。

経営者が話す言葉が通じないのは、当然なのです。

じゃあ、どうしたらいいのか？

これについては第3章以降で説明します。

ここでは、問題社員の隠れた本音について、お話しします。

「はい！わかりました！」 「頑張ります！」 「次から気をつけます！」 という社員の本音です。

「こんなに頑張っているのに、どうして認めてくれないんだ！」

「こんなに頑張っても叱られてばかり、本当に自分はダメ人間なのかな。」

「合わない場所でストレス溜めるよりも、合うところを見つげるために転職しようかな。」

「できないなんて言ったら、もっとダメと思われるから、できるって言わなきゃ。」

経営者がストレスを感じているのと同じくらい社員も別の種類のストレスを抱えています。もちろん、社員側にはリスク（経費や生産性などの）はありませんから、ストレスの重みは違うでしょう。

けれど、社員がこのようなストレスを抱えていると、生産性や離職率という意味でもリスクは大きくなるばかり。

結局、困るのは経営者。

だから、どんな問題社員でも『気持ち良く能力を発揮してもらって戦力になってもらう』のが、いいですよね？

社員のやる気がなくなる3つの場面

実は、社員のやる気がなくなる場面は3つしかありません。

- ①自分が正当に評価されていないと感じる時。
- ②自分らしさを出せていないと感じる時。
- ③人間関係が悪いとき。

ですから、

『自分は正当に評価されていて、自分らしさを出せていて、人間関係がいい。』

と（実際はどうであれ）、社員が『感じて』さえいれば、その社員はどんどんやる気が出て成長していきます。

それはやはり『関わり方』が肝になってきます。

社員一人一人が、そう感じることでできる組織運営の仕方は、第○章で説明します。

管理型組織運営の落とし穴

あなたの組織は、既存の組織論に基づき、TOP（経営陣）が決定したことに社員が従う組織運営ではありませんか？それが管理型組織です。

管理型組織運営は、工場型教育に基づいています。

工場型教育というのは、現代で行なわれている公教育を始め、よくある人材育成の方法です。すなわち、必要とされる人材像が明確な教育方法で、正しい答えややり方を教えて、必要な人材に育成し、決まったフレームで管理するということです。今まではそれが『正解』でした。

高度成長期や安定期には、合う教育・管理方法ですが、今や何が起こるかわからない、正しい答えのない不透明な時代です。時代が変わったのです。

にもかかわらず、人材育成も管理方法も変わっていない。これでは歪みが出て当然です。

その歪みを説明するのにピッタリな事例を、最近のコロナ禍で目の当たりにしたので、私事で恐縮ですが子どもの教育について、ここで少し話したいと思います。

私は息子を、正しい答えに当てはめる公教育の学校ではなく、某フリースクールで育てました。

そのフリースクールは、カリキュラムがないことに加え、やることはすべて自分が決めるといふ『自由と責任のあり方』が身につく日常を送ることができます。

だから、急に起こったコロナ禍でも、自ら決めた学習を同じように進め、毎日を変わず楽しんで過ごしていました。

同じ頃、ニュースではコロナ禍による『学習カリキュラムの遅れ』や『子どもたちの心のケア』を連日伝えていました。

何が起るか分からない時代、コロナ禍のようなことが起こっても、全く困らないどころか、いつも通りに勉強も日常も楽しみ、それぞれが自分の考えを深め、コロナ禍についてもzoomなどで、ディスカッションができる子どもたち。

正しいやり方、一つのフレームに当てはめていないからこそ、起こった事象や時代に合わせて変化・成長していけるのだと、コロナ禍のおかげで、公教育との比較で再確認しました。

余談ですが、日本では、フリースクールというと『学校に行けなくなった子の居場所』というイメージが強いですが、息子が通っていた某フリースクールは『自分で選択し、自分が決める』ための場所でした。

ヨーロッパでは、このようなスタイルをオルタナティブ教育と呼び、日本でも『競争やめたら学力世界一』というフィンランドの教育や、オランダの『イエナプラン（一人ひとりを尊重しながら自律と共生を学ぶオープンモデルの教育）』が、テ

レビや本などで紹介されています。

やっと近年、日本でもこのような教育をあえて選ぶ人が増えてきましたが、まだまだ偏見が多いのが実情です。

そして2018年に、企業の人材育成においても『ティール組織・マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現・フレデリック・ラルー著（英知出版）』が和訳出版されて10万部を超えるベストセラーになりました。（12ヶ国語に翻訳されています。）

この本では、私が37年前（2024年現在）から教育現場で実践している、オルタナティブ教育的な関わりや、自走する組織運営での事例が多く載っていました。やっと日本も時代に追いついてきたという感覚があります。

ありのままを受容しあえる、質の高い関係性の中で、自ら考え選択でき、協力し合い、成長しあえる環境を作ること。それこそが、正しい答えのない、不透明なこれ

からの時代に成長進化できる自走する組織運営だと私は考えます。

そして『自走組織運営』の企業は、コロナ禍で、急なテレワークにすぐに順応し、全く困っていないかったという報告が、私の元に数多く寄せられました。

『自走組織運営』は、しっかりした報連相の仕組みがあり、質の高い関係性ができていること、その両輪が機能していたからに他なりません。

公教育にせよ、企業の組織運営にせよ、突然起こったコロナ禍という状況での比較により、これからあるべき方向性を浮き彫りにして見せてくれたと私は実感しています。

このように、正しいフレームや答えに合わせようとしているが故に、急な変化や不透明な時代に対応できないことが管理型組織運営の落とし穴です。

では、どんな形であれば、不透明なこれからの時代でも、成長し続ける組織を運営できるのでしょうか？それは、先ほど少しお話しました『自走組織運営』です。

自走組織運営とは、

『一人一人が能力を発揮し、成果を出し続ける組織』です。

そういった組織を作るためには、関係性を高める必要があります。結果、チームとして成長していきます。

自走組織運営に乗り換えるか、このまま管理組織運営でいくか、今、岐路に立たされている時代に私たちはいます。

なぜ研修しても社員の行動は変わらないのか？

あなたは今まで、社員研修でがっかりしたことはありませんか？

私のクライアントからも「高いお金を払って研修受けたけれど、その場限りで成長が感じられない」といった声を聞きます。

多くの経営者は、社員を成長させたい！変えたい！という思いで、研修を導入していると思います。

しかし、

・チーム力を上げて成果を出せる組織にしたいとチームビルディングの研修を受けさせて、研修自体は満足度も高く社員たちに好評だったにも関わらず、実際の業務に反映されていない。

・リーダーたちにコーチングを学ばせたが、肝心の現場（部下への対応）で機能していない。逆に部下から「質問が増えて詰問されているみたい、対応が面倒くさくなった。」などの声があがるようになった。

などということが多々起こっています。

その社員研修が成果につながらない理由は2つあります。

一つ目は、

研修で学んだことを、実行したり、現場で落とし込めなかったりするから。

これはよくあることで「わかったつもり」の弊害」と、私は呼んでいます。なまじ、知識で理解できているので「わかったつもり」になっているだけで、実行できない場合が多々見受けられます。

研修という時間やその場の仲間同志ではできても、現場の人間関係で活かすことが難しいという場合もあります。

なぜ研修ではできるのかというところ「強制的に研修内容を実行する」という場が与えられての実践で、かつ、お互いに『知識の共有理解』があるから。

そして、現場はそもそも研修内容を実行する場として準備されていないし、研修に参加していない人もいるため『知識の共有理解』がないからです。

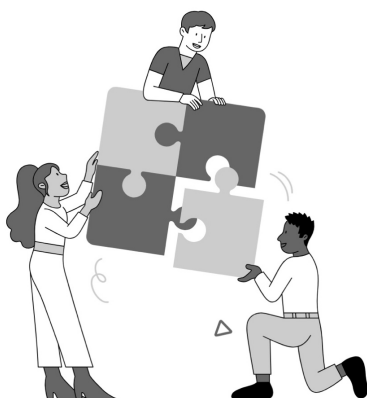
2つ目は、

忘却曲線というものがあって、人は覚えたことをどんどん忘れます。現場ですぐに実行できなければ、研修内容はどんどん忘れていきます。

主にこの2つの理由で、せっかくお金をかけ、時間をかけて研修を実施しても、現場で活かせていないケースが多発しています。私が行う研修は『プロブレムこそカリキュラム』と言って、現場で問題が起こったときこそが学びのチャンス！と研修を位置付けているので、現場がどんどん変わっていきます。

第2章

自分から考えて動ける 能動型人材とは



よく経営者の方々から社員に対して「自分で考えて動いてほしい！」とか「能動的になってほしい」という声を聞きます。

しかし、社員からすると、どこまでしていいのか範囲がわかりづらいので、能力が出しづらい場合があります。

経営者の頭の中で想定している、社員に行動して欲しい範囲が、社員からは見えな
いために、張り切って動いたことを注意されたり、意見を出しても否定されたりし
て、自分を出せなくなっていることが、実は多いです。

例えば、

「お得意先を集めてパーティをしたいから、どんな場所でどんな内容にするか提案
してくれ！」と経営者が社員に投げたとなります。

そこで社員は、場所をピックアップし、内容を一生懸命に考えて、社長に伝えまし
た。

実は、経営者の中にある程度のイメージができていて、それとは全く違ったので「いやいや、こうしてくれ」と返事をしました。

社員からすると、そのイメージを最初に伝えてくれたら余計な時間と労力をかけずに済み、自分のアイデアを否定された気持ちにもならず済んだと思うでしょう。

これは分かりやすい例としてあげたので「そのくらい、ちゃんと伝えているよ。」と感じるかもしれません。

けれど、このように「言わなくてもわかるだろう」「常識だろう」と指示を投げていることが仕事上で起こっている場合があります。

経営者が気づかないうちに『社員なりに頑張っても、否定されることが続いてアイデアを出さなくなってしまうこと』が、よくあります。

しかし「何から何まで細かく伝えないといけないのか！」なんて思う必要はありません。

経営者の『関わり方を変え、自走組織運営にするだけ』で、同じ人材が能動型人材に成長していきます。

「もっと能動的になれ！」とストレスを溜めているよりも、社員の成長や成果を共に喜び合える方がいいですよ？

能動型人材の3つの特徴

能動型人材3つの特徴とは、

- ①現状の課題を明確にし、解決策を考え実行できる。
- ②主体的に周囲を巻き込んで物事を進めていくことができる。

③ 目的目標を達成するための行動や思考、発想を重ねることができる。

つまり、能動型人財とは『課題を解決し、周囲を巻き込み、目的目標を達成する人財』を指します。

では、組織にとって必要不可欠な人財に育成するための研修を行えばいいのでしょうか？

いえいえ、そうではなく。

同じ方向に向かってる組織の『関係性の質』を高めることで、お互いに刺激し合い、それぞれの個性や能力を活かした能動型人財に、自然と育っていくものです。

そしてその『自然と育つ場と機会』こそが『チームで成果を出す自走組織運営』そのものです。

例えば、社員5名のIT企業を経営する林さん。社員の草壁さんから「僕、営業にすごく興味があります！」と言われ、嬉しくなって営業に連れ出しました。

林さんは、テナントビルの中の小さな企業に片っ端から飛び込みました。そして「ほら、こうしたら半日でアポが3件取れるだろう？」と草壁さんに言いました。

草壁さんは、林さんのやり方やトークを身近で見っていたので、やり方は理解できました。でも、同じように頑張っても全く成果が出ません。林さんは「慣れてないだけだから、最初は成果を気にしないでいい。頑張れ！」とメールを送り「わからないことは何でも聞いてくれ。」とも伝えました。

にもかかわらず、草壁さんは数日で営業が大嫌いになってしまったのです。

林さんにしてみたら、自分から「営業に興味がある。」と言ってきたから精一杯伝えたのに根性がない！と感じ、私に相談に來られました。

私は、草壁さんに『どうして営業に興味を持ったのか？営業ができるようになって、何がしたいのか？』などを聴いた上で、その原点となる思いに沿って行動することと、営業のやり方は無限にあって、自分のキャラに合う方法でやればいいとお伝えしました。

すると、草壁さんは「多くの人と信頼関係を築いて、その人のお役に立てる関わり合いの中で売上がたつような自分になりたい。」と話してくれました。

なぜ、草壁さんがそう思ったのかというと、断られて迷惑がられても、トーク力だけでアポを取っていく『強引な感じ』が辛く感じたこと。そして、断られることを前提にしたグイグイ行くやり方ではなく、出会った相手を気持ちよくさせたいという自分が求めるスタイルに気づいたからだそうです。

私は、その思いに共感する他の社員と一緒に『思いに沿った行動で、営業活動につながる方法』をアイデア出しする会議を何度か実施しました。

どうしたら、強引な感じではなく、初対面でも人間関係を築けるか？どうしたら相手から喜ばれるのか？

そんなアイデア出しの結果、社員たちは『訪問の目的』を変えました。

訪問では、アポを取ったり、売り込むことを一切せずに、相手の気持ちを楽しめること、何かお役に立てることを目的にしました。その結果、会話ができる関係になり、そこから信頼関係を築くという方針を立てました。

その会議で『タスクと目標と期限』を、社員たちが決め実行し、数ヶ月後に成果が上がり、その社員たちは営業が大好きになりました。

林さんに見てみたら、興味があると言うから『自分の持っている全てを教えてください！』という親心です。何も悪くないどころか素晴らしい思いです。

しかし今は、一つのフレームに合わせようとしても成果が出づらいのです。なぜなら、その成功体験は、林さんには合っていたということと、林さんの時代は「見て覚えろ！」という時代。育成のやり方も変わってきています。

そして、草壁さんのように、思いを共有出来る仲間を巻き込み、チームで目標を達成する、そのプロセスで一人一人が成長し成果が上がります。どんなに時代や状況が変化しても『やり方』を見つけていることで成果を出し続けるでしょう。

林さんは、社員たちから『機会や責任を与えてくれたことに感謝され、成果を共に喜び合える関係』を築き、経営者としての器を広げられています。

『器を広げる』というのは、自分が教えたやり方が合わないと言う社員を『根性がない!』と決めつけるのではなく、社員のやり方を見守り、チャレンジする機会を与えたことで「それぞれに合ったやり方があるし、答えはひとつじゃない。一人一人を活かした方が成果につながる。」と実感した、など人を受け入れる幅が広がっ

たことです。

このような『チームで成果を出す自走組織』は『関係性の質』が土台にあってこそ
の成果です。社員に決めさせて実行すればいい、というわけではありません。

それについて詳しくは、第3章でお伝えします。

問題社員を実戦力に変えるたった一つの秘訣

私は今まで「この社員、なんとかしてくれ。」と、問題社員を個別に育成する
という案件を1000件以上、解決してきました。

それらの案件ごとに、様々な要素が絡んでいますが、問題社員を実践力に変えるた
った一つだけ共通する秘訣があります。その秘訣は、今まで何度もお伝えしてい
る、

『相手を変えようとせずに、ありのままを受容する。』ということですよ。

問題社員を実践力に『変える』というゴールなのに『相手を変えようとせずに、ありのままを受容する。』とは、一体、どういうことでしょうか？

IT企業を経営している森田さんから相談がありました。

「新入社員の山口に困っている！嘘ばかりつくし反省しない。すみ先生、なんとかしてくれ！」

山口さんは、遅刻や欠勤が多く、その言い訳が二転三転し、かなり強く叱っても反省しないとのことでした。

実際に山口さんにお会いすると、笑顔も多く感じのいい青年でした。

「アア、面接には通るだろうな。」という印象です。

遅刻や欠勤などの理由を聞くと「睡眠薬を飲んでいて、薬を決まった時間に飲み忘れると朝起きられない。」とのことでした。（実際には睡眠薬の服用はなかったよ
うで、睡眠薬という言い訳の一つでした。）

また、「睡眠薬を飲んでいることを言ったら面接に通らないから、面接では言いません。」と全く悪びれることなく話します。

他のどんな指摘に対しても、自分視点で、自分に都合のいい解釈を「当然、そう
でしょ？」くらいの自信を持って伝えてきます。

強く叱られた時のことを聞いても「大丈夫です。私は気にしていません。」とあ
げらかんと伝えてきます。

「いや、気にして欲しいんですよ。なぜ叱られたかわかりますか？」と聞くと「はい！嘘をついたから叱られました。」というので、話の内容は理解できているようですが、森田さんがおっしゃるのように、反省しているようには見えません。

そこで、週に1回の面談を行いました。

- ・ 仕事は、周りの人との連携で成り立っていることを理解する。
- ・ 仕事をするのはなぜなのか？を掘り下げる。
- ・ 仕事をしていて、どんな時が楽しく感じるか？を明確にする。
- ・ どんな人間関係を構築したいか？そのために必要なことは何か？を考える。
- ・ 今後、どんな自分に成長していきたいのか？を明確にする。
- ・ 今後、人からどんな風に評価されたいのか？を明確にする。

このようなテーマで、質問を通じて、山口さんの内側を言語化するお手伝いをしました。

山口さんは「こんなことを、今まで考えたことがない。」「こんな風に関わっても
らったことがない。」「今までは、嘘をつかないと周りの人とうまくやれないと思
っていたけれど、逆だとわかった。」と伝えてくれました。幼少期の家庭環境が影
響しているようでした。

この面談で、私は『相手を変えようとせず、ありのままを受容する。』という関
わり方に徹していました。そして、相手の本当に感じている思いや価値観を明確に
する質問をします。

「なるほど、山口さんはそう思うんですね。じゃあ、その時に相手の方はどんな風
に感じていたと思いますか？」

「そうなんですね。山口さんの考えは全部ではないけれど、少し理解できました。
その時に、どんな感情がありましたか？」

すると、

「本当は仕事で活躍できる自分になりたい。でもやり方がわからない。」

「遅刻した時に本当のことを言うと切られてしまうと思ったから、いろいろな言い訳をした。」

「落ち込んだりしたら、ダメな人間と思われてしまうから、感情を殺して平気なふりをしていた。」

山口さんの内面にあった『希望と恐れ』が言語化できました。

同時に森田さんにも社員との『関わり方』を意識してもらいました。それまでは「こうするべきだ!」「常識だろう!なんでできないんだ!」というような、相手を否定する関わり方でした。

そこで「あなたはこうなんだね。」「なるほど。」と一旦受け入れる関わり方を実践していただきました。

実は、一旦受け入れてから『質問を通じて、相手の答えを言語化する。』ことで、結果的に変化し成長します。

なぜなら、受け入れられると心が安心するので、心に余裕ができるからです。さらに、外からの言葉ではなく、内側からの自分自身の言葉なので素直になれます。明確な言語化が必要なのです。

そして、否定されると、自分を守るために心に抵抗が起こり、自分の問題に気付くことが難しくなります。

その結果、山口さんは少しずつ遅刻も欠勤もしなくなり、2ヶ月後には報連相がしっかりと取れ、周りと連携して仕事ができる社員になりました。

周りとの連携が取れるようになる、他者との関わり合いの中で、より視野が広がり成長が促進されます。

このように、変えようとしないう方が『結果的に変わる』という事例を私は多く見してきました。

「自分を変えようとしている。」と思う相手に心を開くわけもなく、表面的に合わせるか、離れるか、いずれにせよ、うまくいきません。

一方で、

「ありのままを、本当にそのまんま受容してくれる」と思う相手には心を開き、信頼感も生まれます。

そのような『関係性の質』が高い組織の中で、仲間と刺激しあうことで自然と『戦力』に成長していきます。

ようは、人を一切コントロールしないけれども、結果的に組織にとつても戦力に育っている、という状態です。

その過程で、組織そのものが自走する組織に成長していきます。

問題社員が戦力に育っていく過程は、自走する組織に成長する過程とも言えるのです。

自走組織運営の3つのメリット

自走組織運営のメリットはたくさんありますが、主な3つのメリットをお伝えします。

① 経営者が指し示す目標数値を社員がチームで達成し続ける。

自走組織は、経営者が指し示す目標数値に対して『どうやったら達成できるか』自分たちで考え実行し、チームで達成します。それを全員で喜びあえる文化が根付きます。

② 経営者が目標計画や意思決定に集中できる。

自走組織は、チームで成長していくので、人材育成にかける時間と労力が削減できます。また、売上や利益は自走するチームが成果を出すので、経営者は、一番大切な目標計画や意思決定に集中できるようになります。

③ 答えがない不透明な時代に、成長し続けることができる。

自走組織での正しい答えは『やってみないとわからない。』です。答えを教わっ

て、その通りにやれば済んでいた時代は終わっています。

正しいと思える答えを導き出し、実行し、やってみてそこから学び、また実行し・・・質の高い関係性の中で、実行を繰り返しながら、自分たちの答えを見つけ、どんな時代、何があっても成長し続けることができます。

自走組織運営のデメリット

自走組織運営のデメリットは、カリスマ的組織には全く向かない、ということぐらいでしょうか？

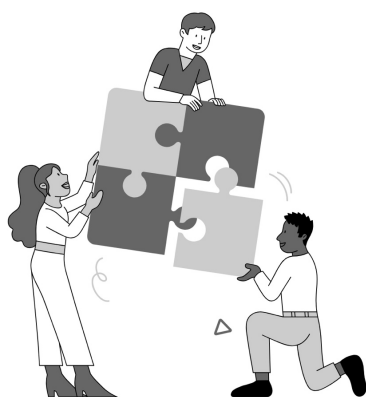
強いカリスマがいて、その光に集まる人たちは、カリスマがいう絶対的な答えがある世界を求めているからです。

自走組織運営では、経営者は尊敬され感謝されていますが、同じ方向に向かい、成

果を喜び合える仲間でもあるのです。

第3章

教育革命！ 自走組織運営の全体像



かれこれ150年も前から、そして現在も、公教育や人財育成などの教育の考え方は『工場型教育』です。

「個性を活かします！」などをうたっていても、中に入れば、やはり『工場型教育』の枠を出ていない内容だったりもします。

それは、今までの時代にはピッタリでした。

『言うことを良く聞く、真面目で向上心と協調性のある人材』

管理し、競わせたり、飴と鞭を使えば、やる気になって成果を上げてくれる人材を育てて、社会は発展してきました。

しかし、今は、そんな人材は必要ありません。なぜなら、もう正しい答え、そのものがない時代だからです。

正しいやり方と答えがない中で、答えを見つけ『成果をあげる』人材が求められています。

今までと真逆の人財育成法が生まれたキツカケとは

私は、20代の頃、公立の学童保育指導員をしていました。そこで当たり前に行っている指導に違和感を覚えました。

どう考えても必要のないルールを子どもたちに強いている場面が多々あったのです。

例えば、子どもたちは入り口で入館名簿に名前を書くことになっていますが『習った漢字しか使ってはいけない。』というルールがありました。

1年生の子が「自分の名前、漢字で書けるよ！」と喜んで書いていると、先生が

「それはまだ習っていない漢字だからひらがなで書きなさい。」と言うのです。

私は「うまく書けたね！素敵な漢字だね。」などと一緒に喜び合う場面なのではないか？と違和感を覚えました。このようなルールが他にも色々ありました。

先輩方に「どうして、このルールがあるのですか？」と聞くと。

「ずっと前からそうしてきているから。」

先輩方は、誰一人として「どうしてこのルールが必要か？」という疑問を持たずに、ルールを子どもたちに守らせていました。

また、子どもたちのケンカの仲裁時にも、子どものお話を先生が聞き「○○くんが先に手を出したから、まず謝ろうね。」と先生がジャッジし、行動を指示していました。

私は、大人が状況判断し指示するのではなく、子ども同士で、トコトン話し合いをさせました。

すると例えば、

「誰も使っていないと思ったからおもちやを持って行っただけ。」「持って行かれたと思って驚いて手を出してしまった。」など、相手の本当の理由をお互いに理解しあい、先生からの「謝ろうね」などの指示がなくても、自然に「そうだったんだね！ごめんね。」と子ども同士で解決することができました。

その頃の私は、こんな調子でしたから・・・決まったルールに対し提言したり、何をするにも時間をかける『ダメダメ先生！』というレッテルを貼られていました。

ダメダメ先生のレッテルはとても辛かったのですが、どうしても既存のやり方に違和感を覚え、私は他の先生と同じようにはできなかつたのです。

数年が経ち、私が関わった子どもたちは、人間関係のトラブルがあっても、先生を介さずに子どもたちだけで解決できるようになりました。

トラブルになった時に、状況だけで相手を判断せず、お互いの話をトコトン聴き、話すことで、本当の理由や思いを理解し合うことが習慣になったからです。

また、イベントなども子どもたちがアイデアを出し企画して成功させました。それまでは、イベントで『やること』は最初に決められていました。その決められたことを実行するための話し合いをしていました。

その部分を変えて『イベントで何をやるのか？』というアイデアを考えるとどこから話し合いをしました。さらに、そのイベントに参加することで何を得たいのか。例えば、みんなで力を合わせて〇〇ができたらすごく嬉しい！などの目的を明確にし、自由にアイデアを出し合い、みんなで作り上げたからです。

そして、そんな子どもたちの変化を見て、先輩たちが「どうやっているの？指導のやり方、教えて！」と聞きに来るようになりました。

30代、転機が訪れて私は介護の会社に転職し、200名のヘルパーを教育する立場になりました。

最初は「企業だから」と、既存の人材育成を頑張っていました。ヘルパーの資格も取り、現場に出て実績も積みました。ヘルパーへのクレームや離職率は改善されませんでした。

こうするべきというフレームにヘルパーたちを当てはめようとしていた時には、うまくいかず落ち込む毎日でした。

ある日、こんなに努力しても結果が出ないなら、自分が思った通りにやろう！と、

すっかり開き直って、私は、学童保育の時の子どもたちへの『関わり方』と同じようにしました。

相手に興味を持って、しっかりお話しを伺いました。そして、ありのままを受容し、そこから「どうしたらいいか？」対話を通じて共に考える『関わり方』に変えました。

同時に、家事や介護を行うことだけが仕事ではなく『関わることで、幸せを感じていただくことが一番の仕事。』という指針を共有しました。

すると、ヘルパーやお客様の態度が変わりました。そして、全支店の中で離職率減・クレーム減No.1の実績を出しました。その実績から、その内容をまとめ、研修として自社教育を実施することができました。

『今までと真逆の人材育成法』というのは、私自身が教育を実践する中で、違和感

を覚え、疑問に感じ、試行錯誤し生まれたものです。

では、それをしているのは、私だけか？

と言うと、そうではありません！

私が2010年に今の会社を立ち上げ『理想の教育や組織運営』について試行錯誤し実践を重ねていた頃、ある会社と出会いました。

その会社は学校の先生向けや大人向けのワークショップを主催し、全国で公演をしていました。

社員は8名で、個性あふれる方々でした。例えば「言葉を話さない人」「夕方からしか起きられない人」「責任感があつて仕事が好きの人」「人間関係が苦手な人」「一人で子育てをしている人」などなど。

そして、経営者の圭子さんは、肝っ玉母さんのような存在でした。

「話せないなら、話さなくていい仕事をすればいいじゃない。」

「夕方からしか起きられないなら、夕方から入社すればいいじゃない。」 「預ける場所がないなら、子どもと一緒に来ればいいじゃない。」

と、いつもそんな感じなのです。

そして、大きなテーブルを囲んで「さ、まずは一緒にご飯を食べましょう！」と、みんなで一緒にご飯を食べることを日課としていました。

ご飯作りやお片づけも社員たちの仕事の一つです。

全く話せなかった方が、少しずつ話せるようになり、夕方じゃなくても起きられるようになるから不思議です。

そして、売上が毎年上がり、社員たちのお給料も平均よりも高かったのです。その会社には、いろいろな人たちが訪ねてきて、誰が社員で誰がお客さんかわからないほど。誰が来ても「さ、まずは一緒にご飯を食べましょう！」という感じですよ。

もちろん、人が集まれば人間関係の問題は必ず起きます。圭子さんは「問題が起こった時こそ学びのチャンス」とばかりに、そのプロセスを大事にしていました。

まさに、ありのままを受容しあい、関係性の質を高めることで成果を出していたのです。

もちろん、これは圭子さんの個性が作り上げている企業風土ですので、同じことをしたい、と言うことではありません。この会社との関わり合いの中で、大切なエッセンスを感じることができ、私に良い影響と大きな勇気を与えてくれました。

また、私が学童保育や介護会社でしていた「考え方」「実践」はヨーロッパではオルタナティブ教育として1620年ごろから行われていました。私が知らなかっただ

けで、すでに確立されたものだったのです。

それがアメリカの公教育に採用されるなど、世界的に広がっています。

子どもだけではなく、組織運営でもオルタナティブ教育が活かされています。

また、前述した『ティール組織・マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』（英知出版）という本は、2018年に日本で和訳出版され、10万部を超える大ベストセラーになっています。

この本に描かれている『ティール組織』は、私がまさに日々、実行し成果を上げている内容にとっても近かったのです。

私が『オルタナティブ教育』や『ティール組織』の存在を知らずに『ダメダメ先生』とレッテルを貼られながらも、40年近く試行錯誤し頑張ってきた道は、間違っていないかったんだ！と勇気づけられています。

日本では、まだまだ『今までと真逆』と思われる手法なのですが。

手法が『これまでの真逆』ではなく。

『今までとは時代も環境も変わった。正解がある時代ではないし、誰でも大量に情報を得ることができると時代でもある。』

そう！時代と環境に合わせて、教育も変化していかないといけない。そういうことだと思います。

それを表面的に見ると『これまでの真逆』に見えるかもしれませんが、実は・・・

『関係性の質を上げることで、一人一人の能力を活かし、チームとして成果を上げるこの手法』こそ、どんな時代も組織が成長し続ける、持続可能な手法なのだと私は考えています。

自走組織運営の全体像

今までは『従順・勤勉・専門性』という人材が求められてきました。ですから、人材育成もそういう人材を作るための教育法です。

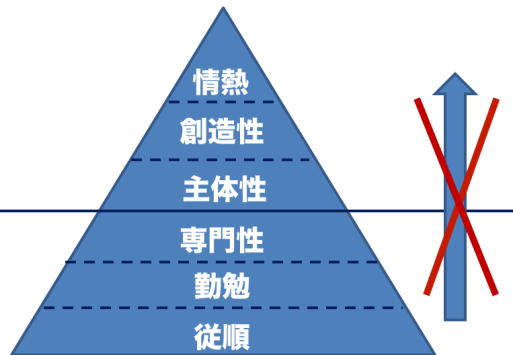
今、求められているのは『主体性・創造性・情熱』です。その中には、自ら課題に気づき、問題解決できる能力も含まれています。

今までの教育をし、成長した先に『主体性・創造性・情熱』という能力が磨かれるのか？という点、そうではないのです。

限界を迎えている。
延長ではいけないから
線路乗り換えないとけない！

相転移

延長ではいけない！！



※別の線路に乗り換えないとけない！！！！

正しい答え・正しいやり方を、教育してできるようにする。

今まではこれが機能していた。

これからは不透明な時代！

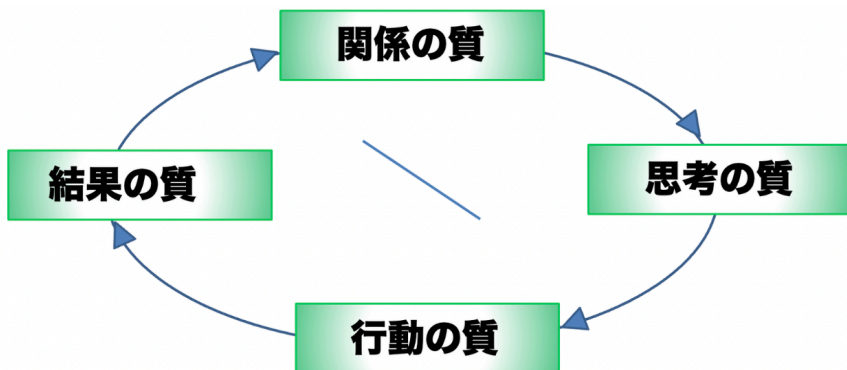
**変革しながら、進化していかななくてはいけない時代。
多種多様な背景や価値観を持つ人財を
『活かせる組織』が進化できる！**

もう、今までの『従順・勤勉・専門性』を育てる教育では限界がきているから、全く別の線路に乗り換えなくてははいけません。

そして、多種多様な背景や価値観を持つ人財を活かせる組織こそ、どんな時代も成長していける強い組織です。

それは今までの、正しい答えや理想の形に当てはめようとする、今までの教育では難しいのです。では、どうしたらいいのか

MIT（マサチューセッツ工科大学）のダニエル・キム元教授の「成功の循環」モデルを使って説明します。



マサチューセッツ工科大学ダニエル・キム元教授

今までは、結果を出すために『行動』に着目をしていました。

いわゆるPDCA (Plan 計画・DO 実行 Check 評価・Action 改善し行動) を回して成果を上げるということをしてきました。

しかし、PDCAをどんなに頑張っても結果が出ない時に「何が問題か特定して改善しよう!」「行動なくして成果なし! 頑張れ!」と『行動』だけに着目しているので結果につながらないばかりか、社員が疲弊し辞めていってしまうということが多々起こっています。

ダニエル・キム教授の「成功の循環」モデルでは、結果の質を上げたければまず関係の質を上げることだと言っています。

『関係の質』が良ければ、アイデアも出やすく、さらに良くするための話し合いも活発になります。報連相も機能します。だから『思考の質』が良くなります。

『思考の質』が良くなると、もつとこうしてみよう！チャレンジしてみよう！と『行動の質』が良くなります。

『行動の質』が良くなれば、自ずと結果の質も良くなります。

逆に、

『関係性の質』が悪ければ、アイデアも出づらく、もし気づいたことがあっても「言わないでおこう。」となります。失敗などの報告は隠そうとします。こ

のように『思考の質』も悪くなります。

『思考の質』が悪くなると、新しいチャレンジはしなくなり、現状維持しようとし、『行動の質』も悪くなります。

現状維持の『行動の質』では、結果がどんどん悪くなっていきます。

今までは『結果の質』が『関係の質』に大きく左右されるということが見えず、『行動』ばかりに着目して結果につながらずに苦労していました。

『関係の質』を高めることで『結果の質』が高まるということを明確に提唱しているのが、ダニエル・キム教授の「成功の循環」モデルです。
では、関係性の質を上げるだけで良いのでしょうか？

実は、それだけでは、自走チームとして結果を出し続けるのは難しい。

自走型組織運営

・ビジョン・理念
・自走型組織
・自己実現
それら全てを自ら
『選択している』
という意識教育

1

「成功の循環」モデル

関係の質
結果の質 思考の質
行動の質

2

目標数値を達成し
続けるための
ゴールツリー会議の
実施

3

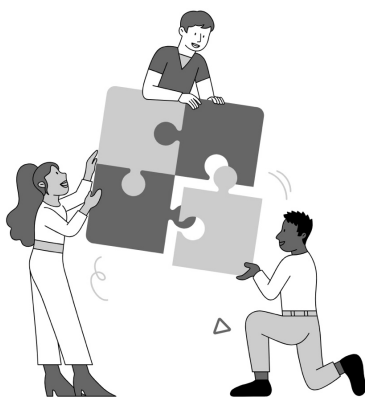
仲良しチームを作りたいわけではないからです。

経営者のビジョンや理念と、自走組織運営の考え方に共感し、選択しているのだという『意識教育』が土台にある。その上で、ありのままを受容しあえる関係を構築し関係性の質を高め、社員がチームで結果を出し続ける自走チームになります。

これが、自走組織運営の全体像です。

第4章

自走組織運営 5つのステップ



経営者がいなくても勝手に仕事回るだけではなく、経営者が指し示した目標を社員がチームで達成し続ける。

それを経営者と仲間と一緒に喜び合える！それが自走組織運営です。そういった組織になるには5つのステップがあります。

ステップ1

ルールをたった一つだけ決める。

『ルールをたった一つだけ決める』ということが重要です。

事例を2つほど。まず1つ目の例です。プレーパークという場所をご存知ですか？私は、息子をプレーパークで育てたい！と思って、あえてプレーパークの近くに引

っ越したほどです。

プレーパークには、一つだけルールがあります。

『自分の責任で自由に遊ぶ』

穴を掘っても、木や屋根に登っても、火を起こしても、その他、何をしても自由です。でも、それで怪我をしたら自分の責任。

この『自分の責任で自由に遊ぶ』というルールに、共感した親たちが集まるので、子どもが全身泥んこになっても、少しぐらい怪我をしても、問題にはなりません。

それどころか、全身真っ黒になって自由に遊んで欲しい！怪我などをすることで学んで欲しい！と考える人たちが集まります。



世田谷区羽根木プレパーク HP より一部画像処理して抜粋

このルールが嫌な人は来ないし、この共通理解（価値観が同じ）があるので、いい関係を築いています。

私は、プレーパークと出会い『たった一つのルールの Powerful な効用』を体感しました。

2つ目は、顧問先の事例です。

私は、多くの企業でも『ルールを一つだけ決める』ことを、取り入れました。

例えば、社員が8名の動画制作会社では『我々は、クリエイター集団である』というルールを作りました。

このルールを掲げてからは、「定時に帰りたい」とか「必ず土日は休みたい」という人はそもそも入社してきません。

そして、クリエイターとしての質を上げるため「フレックス制の導入」「自宅勤務ok」など新しい試みを取り入れました。これらを、コロナが騒がれる数年前から導入しています。

自分がクリエイターだという自負があり、お客様に喜んでいただける物を作ること
に喜びを感じるという人だけが集まるので、クリエイターにとっては、居心地よく
やりがいのある職場となりました。

いずれの例も、たった一つのルールがあるだけで『ここは、こういう場所なのだ』
ということを認識し、価値観教育ができます。

たった一つのルールに『大事にしている価値観』が表現され、それが明確な行動指
針となるからです。

そして、一つだけ、ということが、わかりやすく浸透しやすいのだと思います。だ

から、自走組織運営で重要なのが、この『ルールをたった一つだけ決める』ことです。

ステップ2

ビジョン理念と自走組織の考え方を教育する。

『経営者（企業）のビジョンや理念』や『自走組織』を教育します。ここでいう教育とは、正しい答えや方法を教えるというのではなく。

「あなたは、○○という目的地の船に乗っている乗組員の一人なんですよ。あなたの人生の目的とは違っていたら、別の船に乗り換えてくださいね！」

「ここは、自走組織で運営している組織ですよ。管理されたい方は別の組織に行ってくださいね！」

という、選択はいつも社員側が主体的にしているという前提の教育です。

社員が『自分が選択している。』と、意識できるような『関わり』を常にすることが基本です。

また、経営者のあり方・考え方・お人柄が伝播して組織の色になります。もちろん、そこに様々な社員が加わって色は変化し続けていくのですが、大きく影響するのは、いつでも経営者自身です。

だからこそ、経営者が『ありのままの自分で在る』ということや、組織の変化に合わせて器を広げていくことで、成長し続ける組織を運営することができます。

ステップ3

関係性の質を高めていくことで成果を出す。

ある企業での話です。

経営者が社員に「この週末、福岡出張行ける？無理なら言ってね。大丈夫？」と聞いていました。

経営者は「私はちゃんと社員の都合を一番に優先させている。」と心から思っています。ちゃんと都合を聞いているし、気遣ってもいるし、と。

しかし、社員は「本当は大切な約束があっても、毎回、大丈夫です！と、無理をしていた。」と言い「もう限界です！」とS O Sを求めてきました。

このように、経営者が社員を想い、社員も経営者を想っているのに、すれ違い。そんな悲しいすれ違いを、私はいくつも見てきました。社員同士の対立も同じです。

その都度、ありのままの気持ちを言語化し、伝え合う場を作りました。本当に感じていることを伝え合うことで、小さな誤解を解き、糸をほぐし、解決できます。

この企業の場合は、社員からの「毎回、大丈夫？と聞いてはくださるのですが、社長から言われたら断りづらいし、断ると、後になって色々言われるのが嫌でした。だから、いつも無理していました。」

という本音を聞いて、その経営者は気付いたそうです。

社員からの「大丈夫」は言葉通りに取ってはいけない。立場の違いから無理をさせていることがあるのだ。社長からの言葉は自分が思った以上に影響が大きいのだ、ということに。

そして、無理をさせるのではなく、気持ち良く協力しあえる関係になるために、日頃から『ありのままを伝え合える関係性の質を高める』ことが重要だと理解できたと言います。

では、思いやりからくる悲しいすれ違いではなく、相手に『強い怒り』を感じてい

る場合はどうでしょう？

怒りという感情の奥には『悲しみ』があります。怒りという感情は、自分が本当に大切にしている想いや価値観が蔑ろにされたなどの悲しみから出てくる感情です。

現代は、怒りをマネジメントしたり、抑えたりすることが主流ですが、そうではなく、怒りという感情もまた「ありのままに受容する」ことが大事です。

怒りをぶつけ合ったり、抑えたりするのではなく「イマ、そう感じているんだね。」と受容するから「そうだ！イマ、すごく怒っている。なんで怒っているんだろう？」と本当の想いを言語化できます。

私が話を聴くときは、相手が怒っていても、泣いていても「イマ、そんな感じなんだね。」と受容します。ありのままを受容されると安心するので、それから、その感情の奥にある気持ちの言語化をお手伝いします。

そうやって、ありのままを伝え合う『場と機会』を作るだけで人間関係は解決できますし、そういうことの積み重ねで「ありのままを受容しあえる関係性」が構築されます。

だから、人間関係の問題が起こったときこそ！関係性の質を高めるチャンスなのです。

そして、何も問題がない日常でも、ありのままをお互いに伝えることができる、安心できる関係を築いていきましょう。

ステップ4

目標数値達成のためのゴール会議を実施する。

ゴール会議は、企業の1年後・3年後・5年後の目標数値（売上・社員数など）を達成するための『タスク・期限・責任者』など推進のために必要なことを決めて実行し、数値目標を達成していくための会議です。

私は、15年ほど前に、『ゴールツリーの本』に出会いました。その時に読んだ本は手元がないのでタイトルは分からないのですが。

その頃、その本の内容を元に、自分なりに試行錯誤し、様々な企業で会議を実施しました。だから、解釈も流れも『元の本』とは違うかもしれません。

私は、型よりも『結果を出すこと重視』で試行錯誤しました。おかげさまで、この会議を実施した企業は、ほぼゴール通り、またはそれ以上の結果を作ること成功しています。

社員12名以下でしたら全員参加。それ以上の企業でしたらリーダー全員参加で行い

ます。

この会議の実施によって社員6名の会社が20名を超え売上5倍以上になった例もあります。

その大まかな流れは次の通りです。

1. まず、思考の枠組みを外すアイスブレイクをします。これを最初に行うことで、アイデアが出やすくなります。たくさん笑いが起こるような楽しい時間にするのが大事です。

2. 経営者が、1年後・3年後・5年後・10年後の目標数値（売上・社員数など）と、その根拠を説明します。そのために私は、経営者との事前打ち合わせを入念に行います。

3. 会社のゴールが達成したら、それぞれ自分がどうなるのか？どうなりたいのか？を明確にします。会社の目標は社員にとっては他人事です。それを自分ごとにする必要があるからです。

4. 1年後の目標数値を達成するために『やるべきこと』『必要なこと』を、全員が個人作業で10分間、ポストイット（付箋）でアイデア出しします。ポストイット1枚に一つのアイデアを大きくマジックで書いていきます。

5. 一人一人順番に、ポストイットを横に貼っていきながら発表します。同じカテゴリのポストイットは下に貼っていきます。そうすることで、全員が発表し終わると同時に、自動でアイデアがカテゴリ化されています。ここはアイデア出しなので、突拍子もないようなアイデア大歓迎！笑いがたくさん起こって正解です。

6. カテゴリ化されたアイデアを、例えば『やる・やらない』など、2分割法で整理します。さらに、他に人に触発されて出てきたアイデアなどを追加したり、抜け

漏れがないかをチェックします。そして、『やる』の中で優先順位を精査します。

7. その『やる』それぞれに『タイトル』をつけ、各リーダーを決めます。ここで言うリーダーとは進捗係という役割です。そして、必ず誰かを巻き込み『チーム』として動くことがルールです。

8. リーダーを中心に『今できていること（現状）』『これからやるべきこと（理想）』を書き出します。そして『タイトル・チームメンバー・現状と理想』を發表します。

9. その後、必ず月に1回『進捗会議』を全員で行います。この会議では『目標の何%まで達成しているか？次の1ヶ月で具体的に何をするのか？』を發表します。最終月に各チームの發表会を行います。これを毎年繰り返します。

月に1回の進捗会議と年に1回の發表が、目標数値を達成するために重要です。こ

れを確実に実施することで「いい話し合いが出来た。」で終わらせず、推進しているからです。そして、この形がまさに『自走組織』の礎となります。

ステップ5

リーダー（右腕）が自然と育つ仕組みがある。

アメリカの企業、ザップোস社CEOのトニー・シェイ氏は、社内の大多数が参加してこそ、企業文化を維持することができることを、渡り鳥の編隊の例を用いて説明しています。

渡り鳥のV字編隊には、特に決まったリーダーがいないのに、きれいに編隊を組むことができます。それは、均等間隔を保って飛ぶという「本能」が備わっているからなのだそうです。すべての鳥が同じDNAを備えているからこそ、群れの構成員

が50羽であろうと、500羽であろうと、整然と編隊を組んで飛ぶことができるのです。

企業も同様で、働く人全員が同じDNA（コア・バリュー）を備えているからこそ、組織がどんなに成長しても企業文化を保つことができる、というのがザッポス社CEOのトニー・シェイ氏の理論です。まさに、この章でお伝えしているステップ1〜4の実践がDNA（コア・バリュー）と言えると思います。

また渡り鳥は、1羽では距離が遠くて海を渡れないけれど、チームだと渡ることができます。それは、なぜか？

渡り鳥は、一番元気な鳥が先頭（リーダー）になってみんなを引っ張り飛んでいるのですが、先頭の（リーダー）が疲れたら、その時に一番元気な鳥が交代して先頭（リーダー）になってみんなを引っ張り飛びます。

後ろにいる鳥は、鳴きながら前の方の鳥たちをスピードが落ちないように励まします。



そうやって、先頭（リーダー）が疲れたら交代しながら、励ましあいながら、海を渡ります。

私たちも同じことができます。

同じ方向性と連帯感を共有する人たちは、お互いの推進力に乗って進むので、目的地により早く、そしてより簡単にたどり着くことができます。

一人のリーダーがいつも、引っ張らなくていいんです。人は調子がいい時、悪い時いろいろあります。その時に一番元気な人がみんなを引っ張ればいい。

そうやって、みんなで同じゴールを目指せばいい。

そうすると、思いがけない人が思いがけない活躍をしたり、面白いことがたくさん起こります。

ありのままを表現し合うからこそ、これが自然発生的に起こってきます。

ゴール会議の実施が、その礎となります。具体的なゴールに向かうためチームで推進していくからです。

この一連のプロセスの中で、経営者の右腕となる人が見えてきます。経営者の右腕は『自走組織運営の渡り鳥経営』の中で、自然に育っていきます。

以上が、自走組織運営5つのステップです。

ところで「チームビルディングの研修を導入してみた。」とか「理念が最も大事だから、理念を作りましょうと言われた。」などの話を、よく経営者から聞きます。

その一つ一つは本当に大事なのですが、単品単発では、もっていない！

それらはバラバラにやっても全体の成果にはなりづらいと私は考えています。

例えば、チームビルディングの研修自体は社員たちから満足度が高かったとして

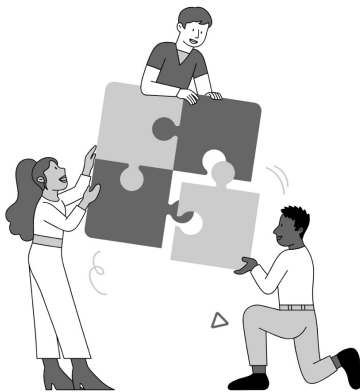
も、実際の業務とリンクしていなければ「面白い研修に参加した」だけになってしまいます。

また、どんなに素晴らしい理念を表現しても、それがお題目になってしまったらもつたいないですよね？

自走組織運営5つのステップには、理念・教育・チームビルディングなど、組織が成長するための要素が詰まっていますが、これら全てが『関係性の質を高めること』で、自走する組織として成長し続ける』という1本の軸でつながっていること。そして、その全体像を経営者が把握していることが、とても重要なことなのです。

第5章

自走組織の 『問題社員』解決事例



ありのままを受容しあう関係性の質を高めることが、自走組織を運営するために必要だと書きました。

「すみ先生、それはよく理解できたけれど、今、目の前にいる、なんとかして欲しい社員の問題があつて、先に進めないんですよ。」

なるほど！そうですよね。目の前の問題をまずは解決したいですね。どんな問題も、やはり『ありのままを受容しあう』ことで解決します。その実例を二つご紹介します。

目の前の問題を解決するプロセスそのものが、もう自走組織を運営の一部だということを感じてくださったら嬉しいです。いつでも、問題が起こった時こそが学び成長するチャンスです。

実例1は、問題社員の解決例。実例2は、対立問題の解決例です。

実例1..叱るとすぐ泣くいまどきの新人社員から仕事ができてる愛される販売社員へ

飲食サービス系企業、新卒採用、白石沙耶さんの例です。面接を担当した上司たちは「明るく楽しそうな感じのいい人が来た!」と喜びました。しかし、現場に配属になり、教育係の先輩が少し注意するとすぐに泣いてしまいます。でも、休憩時間になるとケロツとして楽しそうに雑談しています。

何度も同じミスをするので注意すると泣いてしまう。傷ついたのかと心配していると、雑談には明るく応じる・・・とうとう先輩の方が参ってしまいました。

先輩から詳細を伺った後、私は、白石さんからもじっくりとお話を伺いました。

「職場の先輩たちは、みんな優しくくて大好き!」と屈託なく答えたその笑顔に、確かに反省している様子は感じられませんでした。

本人は『仕事を一生懸命にやっている』という意識しかなく、覚えが悪いとか迷惑をかけているということには無頓着です。

それに愛嬌があり屈託ない笑顔・・・上司たちのウケはいいだろうなと想像できません。

注意されて泣くのはどうしてなのかを聞いてみると「今まで注意されたり否定されたりしたことがないから、どうしていいかわからない。」ということでした。ご両親から、大切に褒められて、認められて、育ってきたようなのです。

両親から否定されてばかりで自信が持てない大人もいる一方で、認められすぎて社会性が育っていない大人もいるのだと私は感じました。

もちろん、全く同じように育てられても、その子の持って生まれた性格や環境・時代などによって、結果はまるで変わります。子育てに正解はありません。

ただ、背景としては理解しておきたいので、幼少期のこと、親との関係などプライベートなことまで踏み込むことはあります。

先輩方には「私から白石さんへ社会人としての『大前提』を教育するので、そこを連携して様子を見ましょう。」とご提案しました。

そして、白石さん自らの言葉で気づきを促す、深掘りしていく対話を積み重ねます。

その一方で、現場の人たちが白石さんに期待したり、指導して『変えよう』とすることを一切やめていただきました。

ヒントは、私が小さい頃がありました。

大きな子どもたちが缶蹴りや鬼ごっこなどしていると、まだ小さい子どもが、そこに混じって遊びです。

大きな子どもたちは小さな子どもたちを「おミソ扱い」します。

同じ空間で遊ぶけれど、まだルールが理解できない子はタッチされても鬼にならない。

そうすると、大きい子たちは小さい子たち関係なく楽しく遊べるし、小さい子は一緒に走り回っていることが楽しい。どっちも楽しめるのです。

その「おミソ扱い」という感覚を先輩方によく理解していただけたので、今回は成功しました。

日々の職場ではおミソ扱いで、なんども丁寧に仕事を教われる環境。

先輩方にも、指導する立場ではなく、成長を見守る期間という意味づけで、ストレスを減らしました。

3か月後、白石さんは、先輩から注意されても泣くことはなく『仕事ができ、愛される販売社員』へと育っていました。

事例2…こじれた社員同士の対立を根本解決することで協力し

合うチームへ

女性同士、感情がこじれて対立している介護士5人 vs 看護師3人。集まってもらった会議室は不穏な空気が流れていました。

どの顔にも

「外部の人間がポンときて、何がわかるのよ」

「知らないくせにジャッジしに来たの？」

などの不満や不安な表情が浮かんでいました。なので、私は最初にこんな話をしました。

「どちらが『いい・悪い』を見極めるために来たわけではありません。どの感情にも必ず『理由』があります。皆さんは、その『理由』の部分をお互いに誤解しあっているだけだと思います。私は、その誤解を解くために、今、ここにいます。」

そして、話し合いの前に、共通理解を得るために感情についてのミニ講座をしました。

お伝えした内容をまとめると。

- ・自分から沸き起こる感情には、必ず理由がある。
- ・強い怒りや違和感といった感情も、すべて大切にすべきもの。

・誰の感情も否定することはできないし、するべきでもない。

・なぜなら、感情の奥には、必ず『理由』があるから。

・その理由は、まだ言語化すらされていないもの。

・その理由を取り出して言語化する。その理由の部分で理解し合えば必ず人は繋がり合える。

という内容です。

この最初の共通理解がアイスブレイクの役割も果たし、その後の話し合いは積極的にご参加いただけました。

話し合いでは、それぞれ言いたいことを言ってもらおうのですが、ルールは一つだけ。主語を「私」「私たち」にすること。

自分が、どう考え、捉えているかを話す場です。相手をジャッジする場ではありません。
せん。

最初に介護士側の話を聞きました。

話の途中で看護師たちが色めきたつ場面もありますが、後で好きなだけいう機会があるのです、今はまず聞きましようと言論し、話を聞きます。

次に看護師側が話します。

介護士たちが色めきたつ場面もありますが、後でいくら反論してもいいとなだめて聞きます。

その後、交互に・・・

お互いに言いたいことがなくなるまで、自分の思いを表現する場を作りました。お互いの言葉に反応したり、触発しあいながらも、言いたいことはすべて表現してもらいました。

お互いに、言い尽くして満足するまでです。

そこで、やっと相手の言葉が入ってくるようになります。実際には言葉が聞こえているからこそ、言葉に、感情が反応して色めき立つのですが。

それは自分視点の聞き方なのです。

「やっと相手の言葉が入ってくるようになる。」というのは、客観的に聞けるといふ意味です。

自分を表現できていない状態だと「自分を理解してほしい」という気持ちがいっぱいで、客観的に人の話が聞けないし、心のゆとりもありません。

お互いに、自分が言いたいことを思う存分言い尽くして、やっと「さて、相手は何を伝えようとしているのかな？」と心にゆとりが生まれ客観的に聞けるようになります。

また、使っている単語や言葉が同じでも、人によって概念が違うので「この言葉はどういう意味ですか？」と言葉をチューニングすることも大事です。

そうやって、丁寧に話を聞いて「それは、こういうことで間違いないですか？」と、内容をまとめて確認していきます。

その確認作業の時に

「こういうことを伝えたかったんですね。」

「こういうことがあったから悲しい気持ちになったんですね。」

「なぜ、悲しさを感じたのでしょうか？」

「その時に、本当はどうして欲しかったのでしょうか？」

など、的確な質問でまとめていきます。

するとどうでしょう？

自分の正しさを主張しあって一発触発の介護士 vs 看護師でしたが「自分と同じように、相手にも思いや感情がある。」と、お互いを理解しようとする空気感になっています。

お互いに自分の正しさを主張し「わかってわかって」と対立するのではなく、『両方とも正しい』と理解し合えたのです。

対立を鎮める時に「いい・悪い」思考に陥るとどこまでもこじれます。コツは『全部正しい！』これに尽きます。

「全部正しいし、すべての感情も想いも大切なもの」この軸をぶらさないことで
す。誰もが自分を尊重されたいのですから。対話を終えた後にこんな感想が出てき
ました。

◎態度に傷ついたし、馬鹿にされていると思い込んでいたけれど、本当は全く違う
ポイントでイラついていたんですね。

◎いちいちムカついていたけれど、本当は良かれと思う、思いやりの気持ちからの
態度だったと理解できた。

◎その時に、思ったことをそのまま伝えたらこじれないのに、かげで言って尾ひれ
がついて、こんなになっちゃうって本当に怖い！いつでも、その時にしっかり本人
に伝えようと思いました。

◎もつと、相手を信じたらよかった。勝手に悪く思い込んだり、どうせダメだろう
って伝える前から諦めていじけていました。

◎自分なりには一生涯懸命にやっていたつもりでした。でも、プロフェッショナルな考え方に対して、私の方に甘さがあったことに気づき、勉強になりました。

◎いじわると思うこと自体が、仕事の上では幼い捉え方だった。見えていないことがまだあるのかも。

など、この対話を通じて多くの気づきを、それぞれが得たようです。

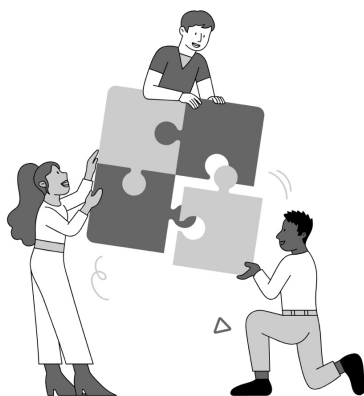
今、会社でも家庭でも、社会には多くの人間関係の問題があふれています。それは、表面だけを見て解決しようとしているからです。感情の奥にある本当の理由を伝え合うことで、お互いに心から納得し繋がり合えるのです。

こうして、お互いに理解しあえたことで、協力しあえるチームになりました。

「これからは、何があっても、ありのままを伝え合う対話をすれば解決出来る！」
という信頼が生まれたからです。

第 6 章

今すぐ実践し効果が出る 自走組織運営 3 つのコツ



ここでは、今すぐに実践できて、効果を実感出来る3つのコツをお伝えします。

コツ1.. 経営者の言葉（伝え方）を変える

『ありのままを受容する』ことができる、簡単な関わり方があります。

社員だけではなく、友人や家族でも試してみて、今までの『相手の反応や関係性の違い』をぜひ、実感していただきたいと思います。

自分とは違う意見や、納得できない言葉や、相手を正したくなるような時に・・・

「今、そんな感じなのね。（明日は違うかもね）」

「あなたは、そう思うのね。（自分は違うけど）」

「そうなんだね。（理解はできないけど）」

かっこの中は言わないでくださいね。

かっこの中の気持ちを持っていても、この言葉は、嘘偽りなく発することができませんよね。

相手に合わせなくていいんです。ただ、ありのままを受容すればいい。こんな簡単なことで、関係性って、驚くほど大きく変わります。

相手の心が、ありのままを受け取ってもらえたと、安心するからです。

他にも簡単なコツが、たくさんありますが、今回まずは、この3つの言葉、経営者のあなたが、ぜひ実践してみてください!!!

そして、自分とは意見が違う時だけではなく、例えば、相手が怒っていても、泣いていても、その感情などに引っ張られることなく、

「そうなんだね。」 「今、そんな感じなのね。」 と伝えればいいのです。

コツ2..コントロールを手放す

「相手をコントロールして、自分の思い通りに動かそうとする。」

これぞまさに、今までの教育の賜物です。そうやって幼い頃から、学校でも家庭でも社会でも教育されてきたので、それしかわからないし、そうしていることにすら無意識だ！という状態です。

それが悪いことはありません。何度も言いますが、高度成長期や安定期には機能していた教育です。

そして、これからは・・・

「コントロールしないのに、経営者が望む成果を出して、共に喜びあえる！」という関係作りの時代です。

コントロールを手放す方が、ずっと成果が出ます。

経営者は、目的目標を示すことが仕事。その目標までの道は無限にあります。経営者が知っているよりも、もっといい道を社員たちは導きだすかもしれません。

コントロールしてしまうと、経営者の思い通りの道しか通れなくなってしまうし、そもそもコントロール通りにはいきません。だからリスクが大きいのです。

しかし、先ほども書いた通り、コントロールして人を動かしていること、それ自体に無意識の場合が多いのです。

だから、まずは、

『人を自分が思った通りに動かそうとしている。』

そこに意識的になること！気づくだけで8割は改善されます。

ビジョンや理念や、自走組織運営の考え方を社員自身が選択する形で教育し、ありのままを受容しあえる関係性を構築することは、コントロールして人を動かすこととは真逆です。

コツ3..自走する組織の具体的な実践例を学ぶ

考え方ややり方を学ぶことは大事ですが、それ以上に効果的なのは、より多くの『自走する組織の具体的な実践例』を学び、自社に当てはめて考え、実行することです。

日本では、まだまだ実践している組織は少ないですが、これからどんどん増えてい

きます。

今までのやり方は、もうとつくに限界を迎えていて、それに気付き始めている経営者が増え続けています。そういった実践例を数多く学んでください。私のクライアントもそういった実践例を多く知ったことで変わっていきました。

さて、私の目標の一つに『自走組織運営を実践する経営者のコミュニティを作り、そのコミュニティそのものが「関係性の質を高めて成果を出す」コミュニティとして機能し、それぞれが、さらに成果を出し合う。』があります。

なぜなら、私自身、そのようなコミュニティで大きく成長し、自分のフレームを超え、想定以上の大きな成果を出した経験があるからです。

そのコミュニティとは、遠藤晃顧客教育研究所の遠藤先生が主宰する「No. 1セミナースター養成塾」です。

それまでの私は、セミナーやコミュニティ自体が、あまり好きではなく、独学で突き進む一匹狼タイプでした。

また職業柄、様々な研修やセミナーをオプザーブしましたが、ほとんどが『講師が言う正しい答えを学ぶ生徒たち。』という構図でした。

たとえばグループワークや体感型ワークなどを多く取り入れている研修を見ても、どうもしっくり来なかったのです。

そんな私が、たまたま縁あって、遠藤晃先生のコミュニティに参加しました。そこでは、『顧客獲得型のセミナーの作り方』を教える塾なのですが、ノウハウというよりも、発想を伝えてくださるのです。

言われたことをそのままやる、というのではなく発想から試行錯誤して自分の道を創造していくという形でした。私には、とても合っていたのです。そんな遠藤先生の教えは2つ。

① うまくいくかどうかは、やってみないとわからない！だから愚直な実践が大事。

② 関係性の質を高めることで成果が出るから、ありのままを受容しあえる関係性の中でどんどん報連相をする！

50名ほどの経営者仲間たちが、うまくいったことも、行かなかったことも、毎日、フィエスブックのグループページにシェアします。

その投稿に、みんなでコメントを書きます。

人のチャレンジやプロセス、コメントを読んで「はっ！」と気づいたことが、私は非常に多かったのです。

- ・みんな愚直にストイックにチャレンジしているんだ。私も頑張ろう！
- ・あ、こんなやり方もあるんだ！私も取り入れてみよう！

・本当に色々な考え方があるんだなあ。一つの考え方にとらわれていたかも。などなど。

また成功事例だけではなく、大失敗や惨敗だったことの投稿にも、勇気をもらいました。一人では気づけないこと、一人では自分の枠組みを外せなかったことがたくさんありました。そして、仲間たちそれぞれが、大きな成果を出しました。

そんな『それぞれが大きな成果を出すコミュニティ』を、私らしく作りたい、と思います。

『自走組織運営をしている経営者』のコミュニティを作れば、さらにたくさんの実践や事例に触れることができます。お互いに刺激しあって成果を出し合うことができます。

『関係性の質を高めて成果を出す自走組織運営』が、日本の中小企業のスタンダードになり、一人一人が自分の能力を活かし、どんな不透明な時代でも、企業も人も成長し続ける、そんな社会を私は目指しています。

おわりに

最後までお読み頂きありがとうございます。自走組織運営について書いた1冊ですが、いかがでしたか？

日本では、まだ馴染みのない手法ですが、これからの時代に必要不可欠な組織の運営方法だと私は思っています。経営者の社員に対するストレスが解決され、社員がチームで目標を達成する自走組織運営とは、どんなものなのか？少しでも理解を深められたのであれば幸いです。

ここで、私がなぜ経営者のお役に立ちたいと思っているのか？その理由をお伝えします。

それは、私の人生プロセスが経営者の思考に近いと、感じているからです。

例えば、私は、児童指導員時代も、介護会社時代も、ダメ先生、ダメ社員と言われる状況から、自分の違和感をごまかさずに探求することで、小さな革命を起こしました。

その後『自分の力を試したい!』とカウンター8席しかない小さな『家庭料理の小料理屋』で起業しました。

当時、マーケティングのマの字も知らずに起業したので、とても苦労しました。チラシを夜中にポスティングしても、駅前で配布しても、お客様がいらっしやらないのです。

困り果てた時にふと「待ってないでこっちから売り歩けばいいんだ!」と思いつき、その次の日からお弁当を30食分作り、近所の会社に飛び込み、お弁当を売り歩きました。

そのお弁当にチラシを入れ、お声がけすることで、お弁当のお客様が夜、お店に来てくださって繁盛店になりました。

しかし、その全てを一人でやっていたために体を壊し撤退。そのあとにマーケティングの本を読み、体当たりで学んだことが体系化されて書かれていたので、私はとても面白く感じ、マーケティングの研究にすっかりハマっていきます。

そして、2010年に今の会社を立ち上げた当時、人脈もお金も資格も何もナイナイづくしでした。

その頃は、DVだった夫から子どもを抱えて逃げ、小さなアパートで幼子となんとか暮らしていた頃です。

（その後、元夫とは、ありのままの関係を築くことで、相手を変えることなく、

友人として和解しました。）

その頃、私はどうしても経営者のお役に立ちたい！という情熱が溢れていたのも、100人の経営者の方々にお時間を頂いて会いに行き『何で困っているのか？』を聞いて回りました。

その会話から生まれたのが、自走組織運営をコンサルティングする仕事の前身となる人財育成コンサルティングでした。実績を重ねてブラッシュアップしてきました。これからも進化し続けます。

このように、私は自分で決めて行動を起こし、途中困ったことや痛い目に遭いつつ、そこから学び結果を出すことや、逆境からアイデアと行動力で現実を変えることが多かった人生です。

だから、自ら決断し、リスクをとって頑張っている経営者の役に立ちたい！という

情熱が自然と、自分の奥の方から溢れてきます。

そして、何をして役に立ちたいのか？

それは『関係性の質を高めることで、社員がチームで結果を出し続ける組織運営』をお伝えすることです。

私は幼少期からコミュニケーションがとても苦手な子どもでした。だから、人との距離感に悩み、人間をいつも観察し、幼い頃から試行錯誤していたのです。

そんな私だからこそ、人間関係についての仕事ができると思っています。得意な人は、当たり前前のできるので、気持ちもプロセスもわかりません。

人間関係について、半世紀以上も悩み探求、実践してきたからこそ、伝えられるものがあると感じています。

人から『コミュニケーションがすごく上手だね。』『いつもオープンマインドで素晴らしいね。』などと言ってくださる今でさえ、苦手意識を持っています。だから、これからもずっと探求し続けていける、この仕事を使命と感じています。

そして、社会に出てから教育現場での違和感・・・。

意味を考えることもなくルールだからと守らせたり、手を出した方が悪いから謝りなさい、と指示したりするような『表面しか見ない』ことが当たり前の社会に違和感を覚え、ダメダメ先生と言われながらも、模索・探求してきたプロセスがあります。

これからは、表面だけでなんとかしようとしても難しい時代になってきました。多種多様な価値観が社会に溢れ、一つの枠に入れようとしても無理がきています。

時代は変わってきています。時代が変わるまさに転換期に私たちは生きています。

私は『多種多様な価値観が共存し、お互いに成長し合い、創造が生まれる社会の実現』を目指し活動してきましたし、これからもずっと活動し続けます。

その社会は『ありのままを受容しあえる質の高い関係性を築くこと。』で実現します。家族や友人、そしてご縁をいただいた企業から、その波紋が広がっています。

だから、私は経営者の役に立ちたいと思っています。

あなたの理想の組織運営を実現するために応援し続けます！

いつの日かあなたに、お会いできる日を、心から楽しみにしております。
そして、御社のご発展を心から願っています。

2020年11月

プラウドフォスター株式会社

代表取締役 星寿美

【読者限定！3大特典】

①【動画講座】自走組織研修

本書では書ききれなかった『自走組織研修』の一部を動画でお伝えします。

②【PDF】『自走組織の秘密』小冊子

へんぴでも古くても人気の旅館編（成功事例）

③【PDF】自走組織運営チェックシート、21の質問集

質問に答えるだけで、御社の課題が明確になります。

ぜひ次のリンクまたはQRコードから受け取ってください。

3大特典を受け取る

<https://proud-f.net/p/r/bk3Q1L3X>



著者紹介

星寿美 Hoshi Sumi

プラウドフォスター株式会社代表取締役

NPO法人わがままプラネット代表

学童保育の児童指導員時代に、画一的な既存の教育に違和感を覚え、関わり方を変えることで、ひとりひとりを活かす教育を模索し変革を起こす。介護会社に転職し、常時200名以上のヘルパーを育成する立場になるも、最初はうまくいかず落ち込む日々。ある時、指導員時代に子どもたちと接していた関わり方に変えたことで離職率・クレーム数減の実績No.1となる。2010年にプラウドフォスター株式会社を設立し、問題社員を育成するコンサルタントとして実績を積む。その実例が雑誌『先見経済』で連載となる。多くの企業で自走組織コンサルティング・自走組織研修・ゴール会議を実施。社員が自走し売上が伸び続ける企業を増やすことに日々心血を注いでいる。1967年生/東京出身

最後に笑うのはアホなのだ～

by すみちゃん

自分を生きる！ わがまま教育

since1987

わがままメーカー

星 寿美

Sumi Hoshi

プラウドフォスター株式会社 代表
NPO法人わがままプラネット 代表



著書

教育革命！小さな会社の自走組織の作り方（プラウド出版）

経営者・リーダーへ怒りを抑えてはいけない！（プラウド出版）

すべてのHAPPYのために！たったひとつの大切なこと（文芸社）

他

雑誌連載

『困った社員どうする？』先見経済2018年2月～2019年1月（全12回）

他

実績

人財育成コンサルティング2000人以上

自走組織育成コンサルティング60社以上

地方自治体講演多数

東京工科大学外部講師

大阪国際大学外部講師

他

プラウドフォスター株式会社

<https://proud-f.com>

本書の無断複写（コピー）は著作権法上での例外を除き、禁じられています。

教育革命！小さな会社の自走組織の作り方

発行日：2020年11月26日初版

著者：星 寿美

出版社：プラウド出版
