



中堅・中間管理職向け

「仕事力」 を伸ばす科学と技術

所 属	
氏 名	

著作：稲葉 真二
発行：株式会社アイシーエル

本書は著作権法上の保護を受けています。
本書の一部あるいは全部について、いかなる方法においても無断で転写、複製することを禁じます。
無断複製、転載は損害賠償、著作権法の罰則の対象になる事があります。

【中堅・中間管理職】（部下と共に成長）

基礎編	能力・成果 能力と技術の理解（職務における技能） 仕事力と大切な仕事（業務）の理解
基礎編	情報・時間 情報の意味と活用 資産としての時間の理解と活用
行動編	意志・行動（部下と共に成長） 部下のモチベーション向上プロセスの理解 持続する力（GRIT）の理解と育成
思考編	計画・管理（部下と共に成長） チームの成長と計画 問題発見による管理
協調編	コミュニケーション（部下と共に成長） 必要な情報収集と成果を上げる伝達手法 信頼を高めるコミュニケーション
生産性	課題解決・目標設定（部下と共に成長） 目標設定の基本とストーリー 課題解決の設定と評価

【中堅・中間管理職】（部下と共に成長）

「仕事力」

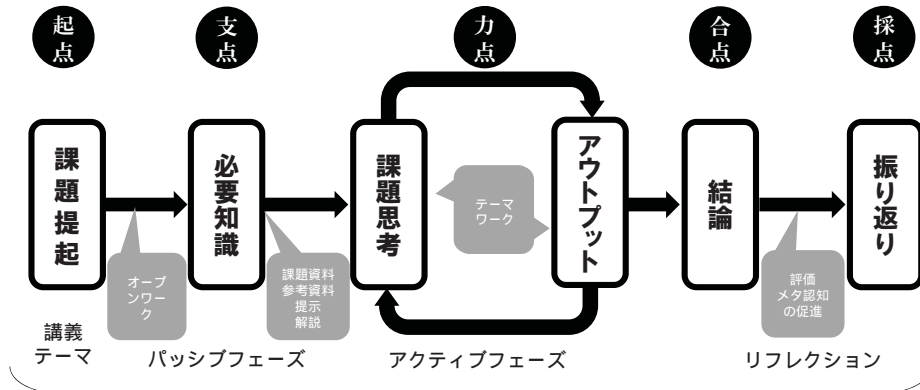
を伸ばす科学と技術。

基礎編

能力・成果

能力と技術の理解（職務における技能）
仕事力と大切な仕事（業務）の理解

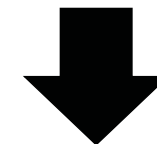
～仕事力を伸ばすために必要な科学と技術～
【研修の進行】



各テーマ講義ごとに動画とテキストの活用により、各受講者の理解を深めます。

Thinking

「仕事力」とは？



「仕事ができる」とは、
どんなことでしょうか？

MEMO

Thinking

「仕事力」とは？

「企業・組織・チーム」は、何を求めているでしょう？

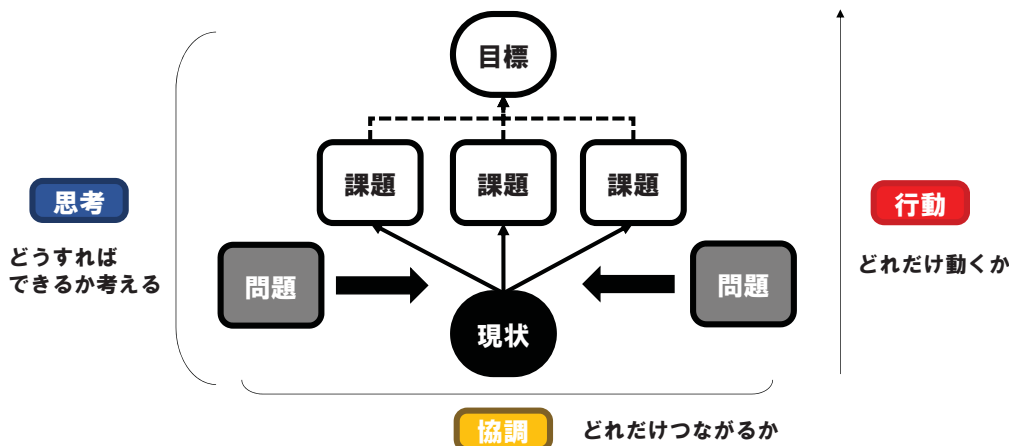
「成果」は、何に基づいて計られるでしょう？

MEMO

「仕事力」=仕事の能力=目標を達成する力



「仕事力」=仕事の能力=目標を達成する力



「社会人基礎力」とは



平成18年2月、経済産業省では産学の有識者による委員会(座長: 藤田康雄(法政大学大学院教授))にて「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」を下記3つの能力(12の能力要素)から成る「社会人基礎力」として定義づけ。

<3つの能力/12の能力要素>



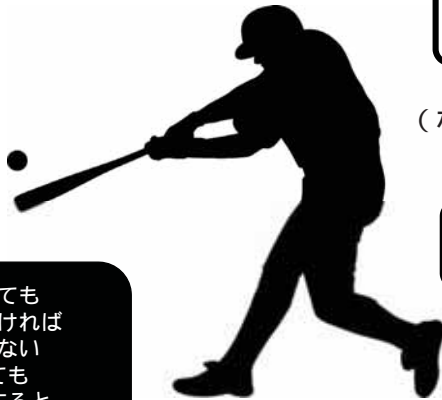
【野球で例える社会人基礎力】



スイング
(バットを振る)



選球眼
(ボールを見る・読む)



サイン
(チームのために)

選球眼がよくても
バットを振らなければ
ヒットは打てない
実力があっても
サインを無視すると
チームの成果につながらない

「それぞれの特徴はあっても最低限のバランスは必要」

9

Check

「思考力」

- 課題発見力
状況を分析し、目的や課題を明らかにすること
- 計画力
課題に向けたプロセスを明らかにし準備すること
- 創造力
新しい価値を生み出すこと

11

Check

「行動力」

- 主体性
自ら進んで行動に移すこと。
- 働きかけ力
周辺に対して、情報発信等、声かけをすること。
- 実行力
目的に対して、進んで行動に移すこと。

10

Check

「協調力」

- 発信力
自分の意見をわかりやすく伝えること
- 傾聴力
相手の意見を丁寧に聞くこと
- 柔軟性
意見の違いや立場の違いを理解する力
- 状況把握力
自分と周辺の人々や物事の関係性を理解する力
- 規律性
社会のルールや人の約束を守ること
- 精神的耐性力
ストレスの発生源に対応する力

12

【ビジネススキル】

- **テクニカルスキル(業務遂行能力)**
実行力、学習力、理解力、計算力、文章力、
注意力、持続力、自己管理能力、精神力、責任力
- **ヒューマンスキル(対人関係能力)**
協調力、共感力、表現力、傾聴力、説明力、
質問力、言語化力、適応力、解決力、交渉力
- **コンセプチュアルスキル(概念化能力)**
問題発見力、情報収集力、着想力、仮説力、企画力、
分析力、検証力、判断力、調整力、修正力

ハーバード大学のロバート・カッツ教授(Robert L. Katz)『スキル・アプローチによる優秀な管理者への道』参考

13

Thinking

自分の「仕事力」は？

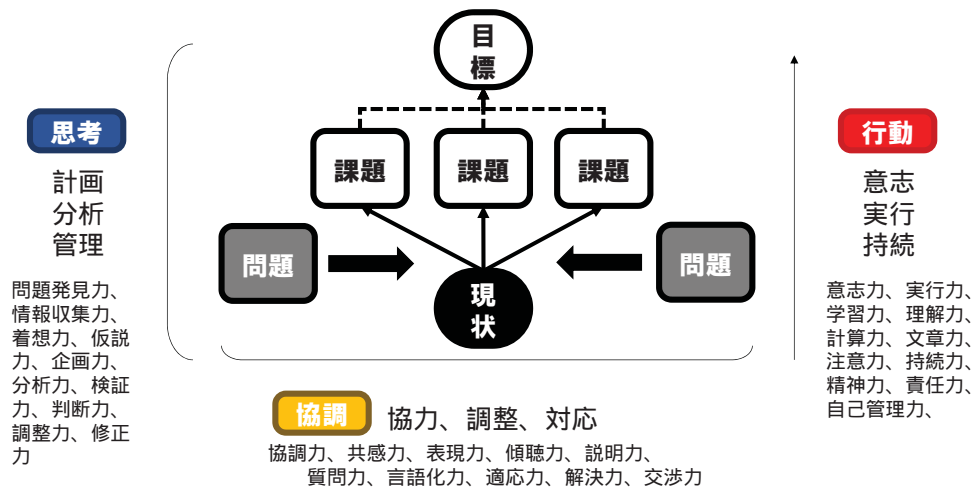
身に着けている力？

これから、必要な力？

MEMO

15

「仕事力」=ビジネススキル



14

振り返り

【REFLECTION】

今回の気づき
新たにやってみること
これからやらないこと
これからも継続すること

16

「仕事力」

を伸ばす科学と技術。

基礎編

情報・時間
情報の意味と活用
資産としての時間の理解と活用

17

そもそも情報とは？

■情報の本来の意味

「情け」に「報いる」

■情報は飛ばない！

「IT企業」の新常識

MEMO

19

Thinking

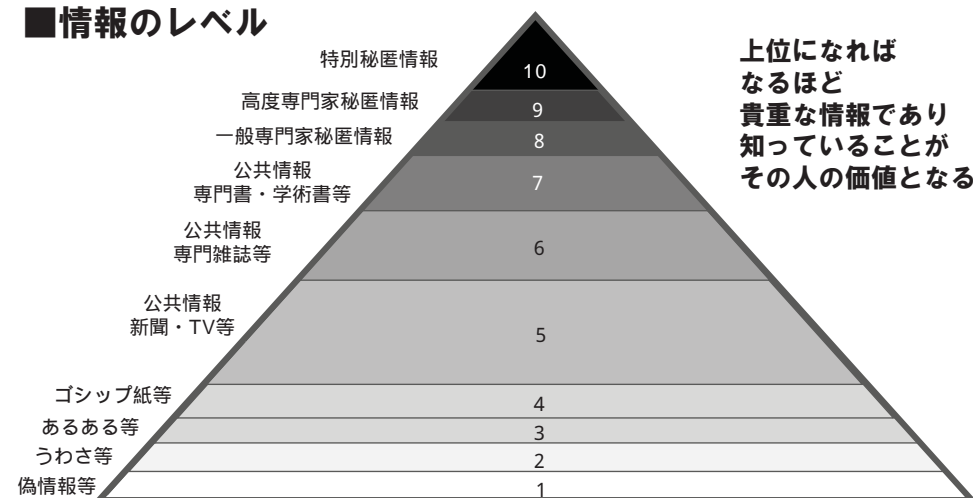
「情報」と聞いて

思い浮かぶ「モノ」や「コト」は？

MEMO

18

■情報のレベル



20

「情報とは、人が蓄積し、発信し
広げることで、価値を生む」

「情報が人の価値を生む。」

21

【組織の持つ資産】



23

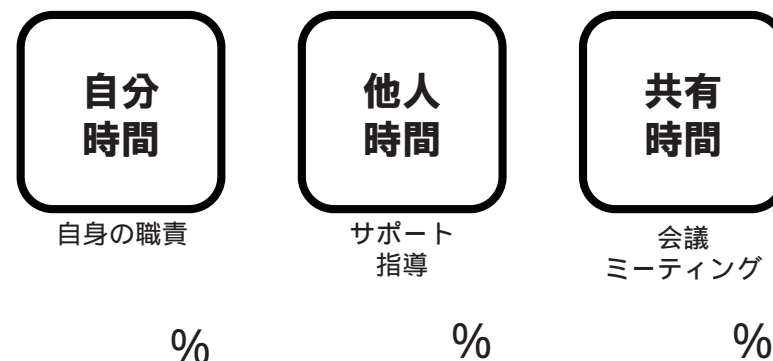
時間とは？

万人に平等に与えられた、有限な資産。

情報を得るために時間の使い方を考える。

22

【時間資産】



24

「仕事に求められるのは、量と質」

仕事の量をこなすには、
「スピードを上げる行動」

仕事の質を上げるには、
「クオリティを上げる行動」

25



【仕事のスピードを上げる】

- 作業の単位を短く区切る
「時間がないからできない」を**減らす**。
- 時間を測る
「自分の成長」を**測る**。
- 早くできそうな方法を**試す**。

27

Thinking

スピードを上げる仕事の仕方？

26

Thinking

クオリティを上げる仕事の仕方？

28

【仕事のクオリティを上げる】

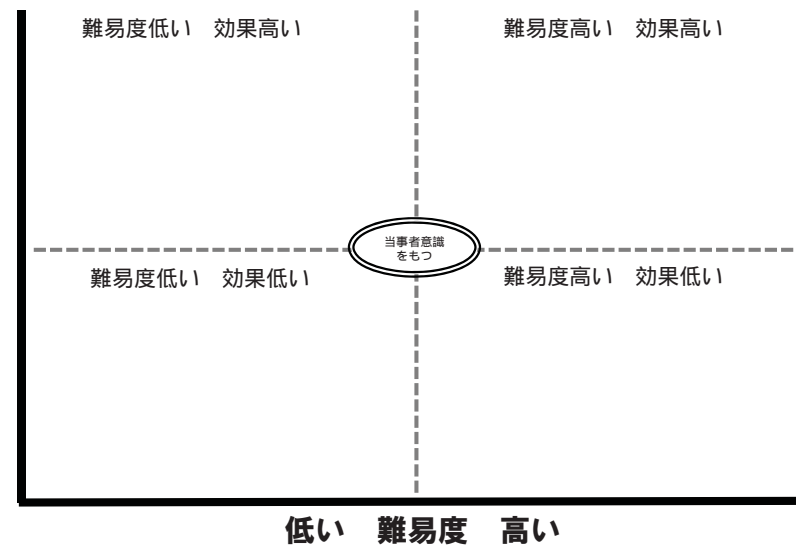
■作業や仕事がしやすい環境を作る
準備を万全に

■正しいやり方に**集中**する。

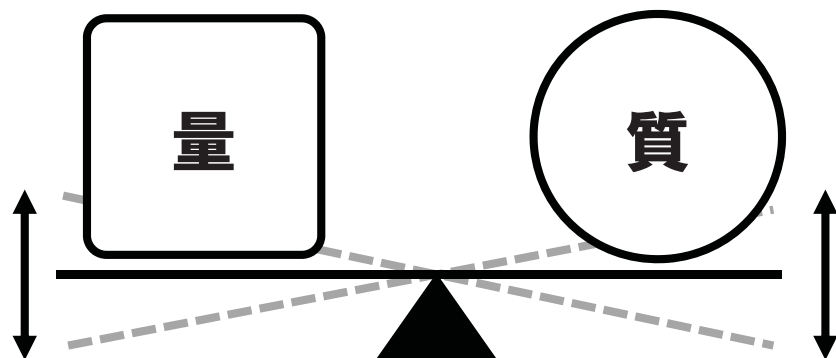
■出来栄を**見直す**。

【職場での仕事の見方】

高い 仕事の効果 低い

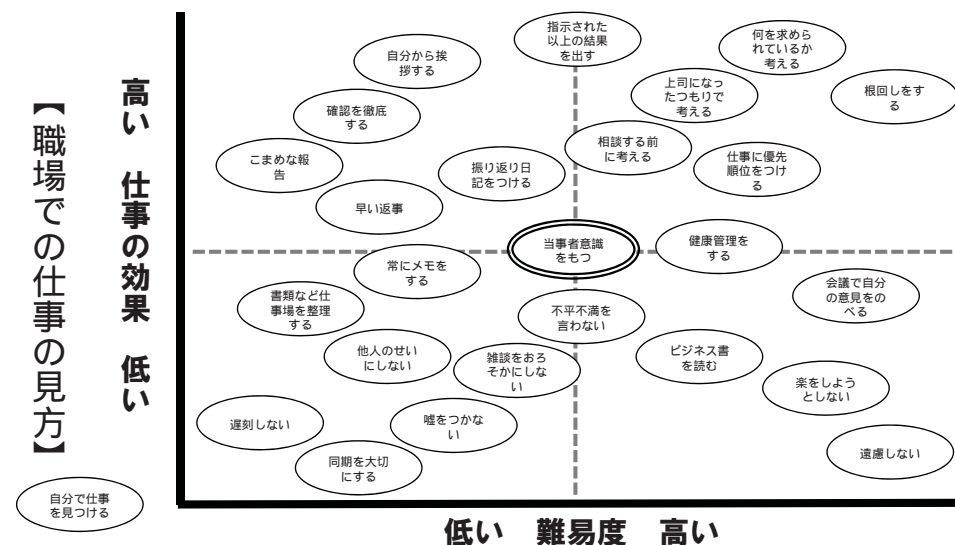


量を意識すると質が低下する。質を意識するとスピードが落ちる。
仕事よってのバランス感覚が大切です。



【職場での仕事の見方】

高い 仕事の効果 低い



Thinking

「仮に10人で遂行する、決められた業務が、
予定よりも1時間早く終了しました。」

「この1時間をどう使いますか？」

MEMO

33

「仕事力」

を伸ばす科学と技術。

行動編

意志・行動（部下と共に成長）
部下のモチベーション向上プロセスの理解
持続する力（GRIT）の理解と育成

35

振り返り

【REFLECTION】

今回の気づき
新たにやってみること
これからやらないこと
これからも継続すること

34

Thinking

「プラス思考のモチベーション」



成長したい
面白い
知りたい
上手になりたい
解りたい
勝ちたい
.....

MEMO

36

Thinking

「マイナス思考のモチベーション」



叱られない
遅れたくない
忘れない
仕方がない
守りたい
負けない
.....

MEMO

37

Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us

「やる気に関する驚きの科学」



ダニエル・ピンク
Daniel H. Pink



アメリカの作家、ビジネスジャーナリスト。ノースウェスタン大学卒業、エール大学ロースクールで法学博士号取得。米上院議員の経済政策担当補佐官、

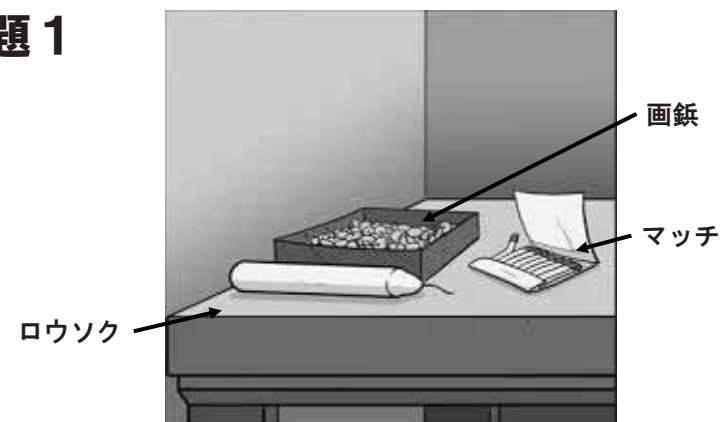
39

MOTIVATION

【モチベーション】

38

問題 1



「テーブルにろうがたれないようにろうソクを壁に取り付けてください。」

40

問題 2

次に、このロウソクの問題 1 を使って行った実験です。
2つのグループに同じ問題を解いてもらいました。

グループA

「この種の問題を解くのにかかる平均時間が知りたいのだ。」
報酬「無し」

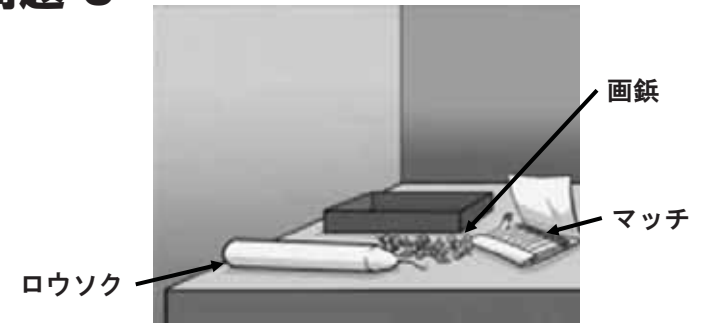
グループB

「上位25%の人には5ドルを、1番になった人には20ドルを渡します。」
報酬「有り」

●さて、どちらが早く問題をといたでしょうか？

41

問題 3



「テーブルにロウがたれないようにロウソクを壁に取り付けてください。」

43

問題 2の答え

42

問題 3の答え

44

*報酬とは、

仕事の視野を狭め、心を集中させます。

狭い視野で、ゴールを真っすぐ見ていればよい場合には、うまく機能します。

ルーチンのルール適用型（左脳的）な仕事は、簡単に委託でき、自動化もできます。

すなわち、**単品種大量生産型人材**には、適していますが

多品種少量生産型の応用力いる業務において、重要になるのは、もっと右脳的でクリエイティブに考える能力です。



45

モチベーション 1.0

生理的要因、食べる、命を守るなど

モチベーション 2.0

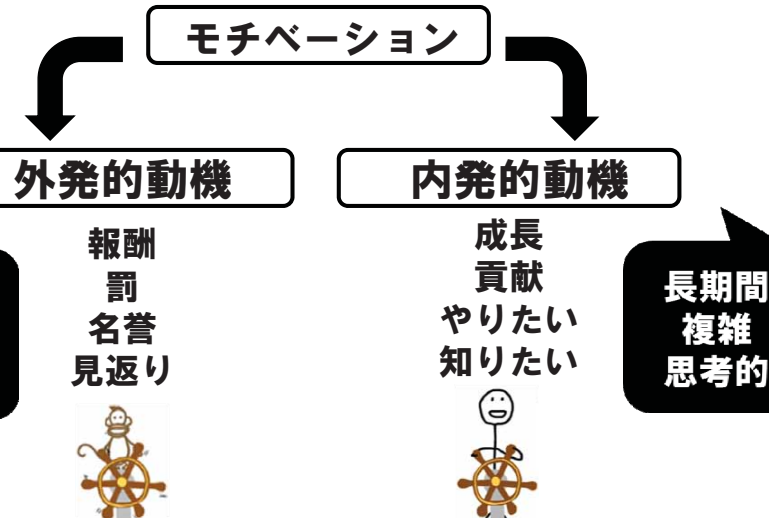
報酬を求める、罰を避ける（高度成長期の単純労働）

モチベーション 3.0

自律、成長、目的（内発的動機）

複雑系の時代に応じたモチベーション

47



46

内発的動機

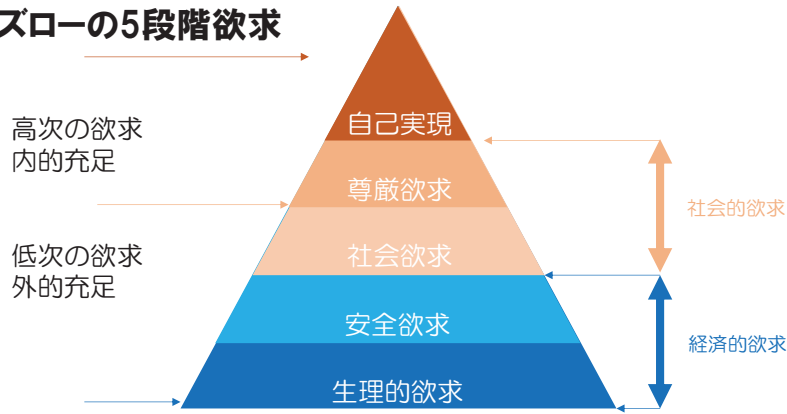
内発的動機付けとは、自分の内側から起こる動機付けのことです。英語に変換すると”モチベーション”いわゆる”原動力”となります。

内発的動機付けとは、金銭を得るためとか、誰かに褒められたいという外側からの動機付けではなく、

自分の内部から起こる動機付けであり、何かのきっかけにより好奇心や探究心から沸き上がることが多いとされています。損得に関わらず行うもの、自己の成長にかかわる活動など。

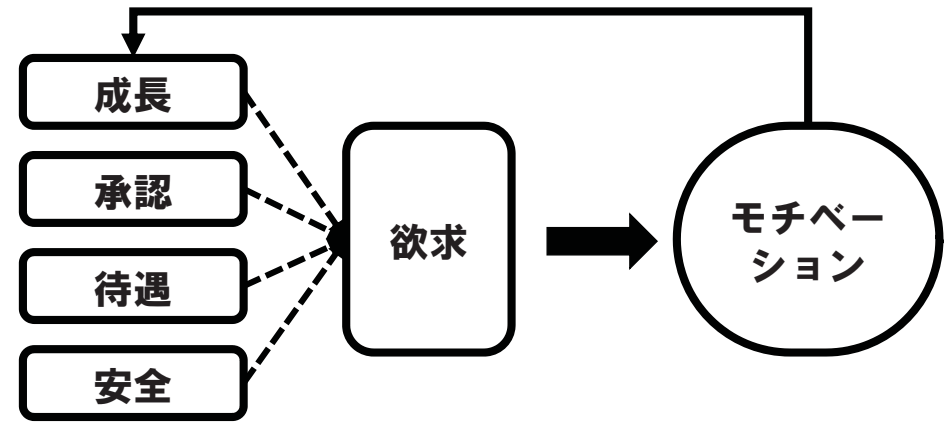
48

■マズローの5段階欲求



アブラハム・マズロー（1908年～1970年 A.H.Maslow アメリカの心理学者）は、彼が唱えた欲求段階説の中で、人間の欲求は、5段階のピラミッドのようになっていて、底辺から始まって、1段階目の欲求が満たされると、1段階上の欲求を志すというものです。第一階層の「生理的欲求」は、生きていくための基本的・本能的な欲求（食べたい、寝たいなど）で、この欲求を満たせば、次の階層「安全欲求」を求めます。「安全欲求」には、安全・安心な暮らしがしたい（雨風をしのぐ家・健康など）という欲求が含まれます。「安全欲求」を満たすと「社会的欲求」（集団に属したり、仲間が欲しくなったり）を求めます。この欲求が満たされない時、人は孤独感や社会的不安を感じやすくなります。ここまでの欲求は、外的に満たされたいという思いから出てくる欲求です。そして次に「尊厳欲求」（他者から認められたい、尊敬されたい）という欲求が芽生えます。ここからは外的なものではなく、内的な心を満たしたいという欲求に変わります。そして、最後に「自己実現欲求」（自分の能力を引き出し創造的活動がしたいなど）の欲求が生まれます。

部下のモチベーションを上げるために



欲求と仕事

出勤(生理的欲求)「**聞く**」

指導(安全欲求)覚えてないと叱られる「**覚える**」

会議(社会的欲求)情報交換と仕事の理解「**解る**」

評価(尊厳欲求)周りから評価される「**出来る**」

自己からの学習が始まる。(自己実現)もっと知りたい「**学ぶ**」(内発的動機)

GRIT(やり抜く力)



起業家、ビジネスマン、アスリート、アーティスト、学者。様々な分野で多大な成果を上げた「成功者」に共通するのがこの「GRIT」であると、今非常に注目を集めている能力です。

オバマ大統領(当時)の一般教書演説において「グリット」が今後の教育において最重要課題と言ったほど現代人に求められる力。本書の原著も、2016年の刊行直後から当然のごとく全米で話題に。

著者はハーバード大で神経生物学を学び、マッキンゼーのコンサルタント職を経て公立中学の教員となり、オックスフォード大で修士号(神経科学)、ペンシルベニア大学大学院で博士号(心理学)を取り、「グリット」の研究によってノーベル賞に匹敵するマッカーサー賞(天才賞)を受賞した、世界最注目研究者、アンジェラ・ダックワース教授。



Angela Duckworth "The Power of Passion and Perseverance"

Growth (成長)

生物や物事が発達し大きくなることをいう。

Resilience (復元力)

自発的治癒力の意味である。「精神的回復力」「抵抗力」「復元力」「耐久力」

Initiative (自発性)

initiativeの原義は「始める力」で、語源はinitium(始まり)に由来します

Tenacity (執念)

しっかりつかんで【持ち続けて】いること、粘り強さ、不屈

「GRIT(困難にあってもくじけない)勇氣, 氣概, 闘志」

53

GRIT スケール

自分のGRITを測ってみましょう。

54

Check

GRITスケール

	1	2	3	4	5	点
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

1まったく当てはまらない、2あまり当てはまらない、3いくらか当てはまる、4かなり当てはまる、5非常に当てはまる

55

GRIT 採点方法

各項目の点数を合計して10で割ると
貴方のグリットスコアとなります。

- ◆情熱スコア $1+3+5+7+9$ (奇数) $\div 5$
- ◆粘り強さスコア $2+4+6+8+10$ (偶数) $\div 5$

56

成人のグリットスコア(アメリカ人)

パーセンタイル値	グリット・スコア
10%	2.5
20%	3.0
30%	3.3
40%	3.5
50%	3.8
60%	3.9
70%	4.1
80%	4.3
90%	4.5
95%	4.7
99%	4.9

57

Thinking

成功するためには
才能と努力
どちらが大切ですか？

59

Thinking

成功とは、「99%の努力と1%の才能」と言うけれど

本当にそう思います？

58

Thinking

素晴らしい曲を奏でるピアニスト

- ①生まれつきの才能を持った天才ピアニスト
- ②誰にも負けない努力のピアニスト

どちらの奏でる曲の評価が高いでしょう？

60

才能とは、一つのきっかけ程度の差。

仮に「絶対音感」を持った子供は
音楽家として成功する確率が高いと思われませんが
スポーツ選手として成功することは無理でしょうか？

61

「私には、才能が無いから」。

というセリフは、
自分の努力不足への言い訳です。

63

GRIT とは？

成功するためには、
才能より努力が大きく影響することを
科学的に証明したことです。

(これまでの「頑張ればできる」と言った精神論ではなく)

62

才能と達成

才能 × 努力 = スキル → スキル × 努力 = 達成

努力は二重に影響する

2倍の才能があっても1/2の努力では負ける

情熱とは一つのことに専念すること

成功の分け目は、動機の持続性

64

「親を真似るといふ強力な本能」

真似る

無意識か強制

見習う

手本と尊敬

*意図的な成長を促すのであれば、「見習うこと」が重要である。
*悪いことは真似る、良い事は努力が必要なので見習うことで得れる。

65

「なぜ？」を考えるとやる気が出る。

なぜという視点で仕事をとらえると細かなことにも意義を感じ衝動的な行動を抑え誘惑にも負けにくくなる。

「なに？」を考えると難しい行動ができる。

何を基準にして仕事をとらえると具体的な行動に意義を感じ、複雑な事柄に取り組みやすくなる。

67

「ベストをつくせ」の言葉には

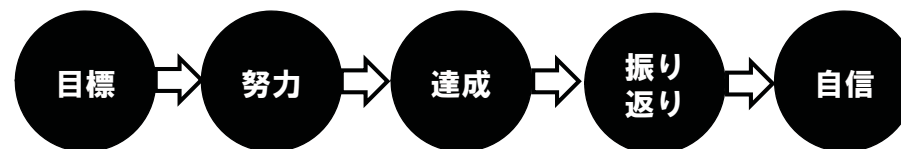
「過度のプレッシャーは与えずに持てる力を最大限に発揮してもらいたい」という期待が込められていますが、ほとんどそれによってベストな結果が得られることはありません。

「ベスト」とは、とても漠然とした言葉なので、誰も何がベストか分かっていません。

具体的で難易度の高い目標が
曖昧で低い目標よりも効果が高い

66

GRIT を引き出し、活かすには？



頑張れば出来そうだと思う目標の設定

自分で考えろは、×

一緒に支援し見守り指導する

振り返り評価

反省ではなく評価

出来たことが努力であることを知ることで
次の目標への自信と情熱に変わる。

68

Thinking

自分の成長と部下の成長 どんな行動と努力 をしますか？

69

GRITスケール 各得点

1	新しいアイデアやプロジェクトが出てくると、ついそちらに気を取られてしまう	5	4	3	2	1
2	私は挫折をしてもめげない。簡単にはあきらめない。	1	2	3	4	5
3	目標を設定しても、すぐに別の目標に乗り換えることが多い。	5	4	3	2	1
4	私は努力家だ。	1	2	3	4	5
5	達成まで何か月もかかることに、ずっと集中して取り組むことがなかなかできない。	5	4	3	2	1
6	いちど始めたことは、必ずやり遂げる。	1	2	3	4	5
7	興味の対象が毎年のように変わる。	5	4	3	2	1
8	私は勤勉だ。絶対にあきらめない。	1	2	3	4	5
9	アイデアやプロジェクトに夢中になってもすぐに興味を失ってしまったことがある。	5	4	3	2	1
10	重要な課題を克服するために挫折を乗り越えた経験がある。	1	2	3	4	5

1まったく当てはまらない、2あまり当てはまらない、3いくらか当てはまる、4かなり当てはまる、5非常に当てはまる

71

【Reflection】 リフレクション 振り返り

* 今日、気づいたこと、印象に残ったこと

70

「仕事力」 を伸ばす科学と技術。

思考編

計画・管理（部下と共に成長）
チームの成長と育成
問題発見による管理

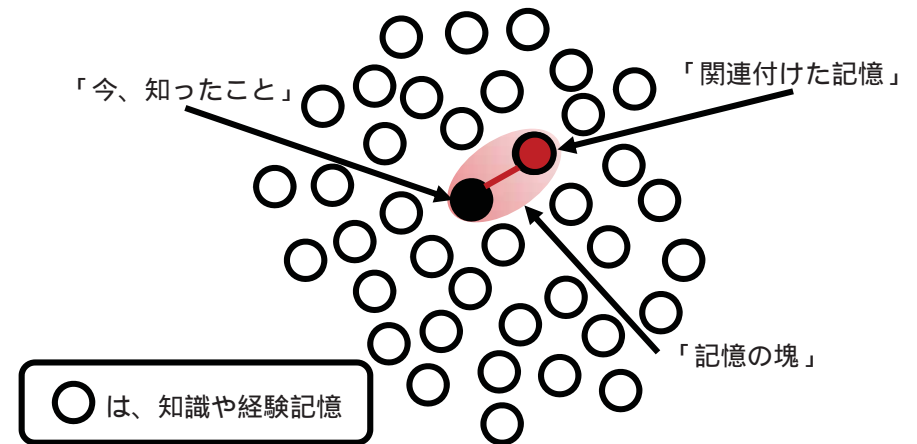
72

1) 思考的能力

1. 好奇心、興味、関心、(知ること)

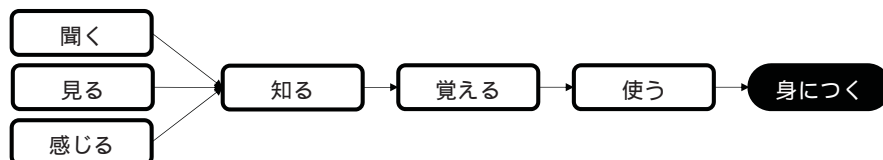
2. 構想、計画、想像、想定(考える)

■「覚えるということ」の考え方



「知ること」

- 1 物事存在・発生などを確かにそうだと認める。認識する。
- 2 気づく。感じとる。
- 3 物事の状態・内容・価値などを理解する。把握する。さとる。
- 4 忘れずに覚えている。記憶する。また、物事に通じている。
- 5 経験する。体験して身につける。
- 6 学んで、また、慣れて覚える。
- 7 付き合いがある。知り合いである。面識がある。

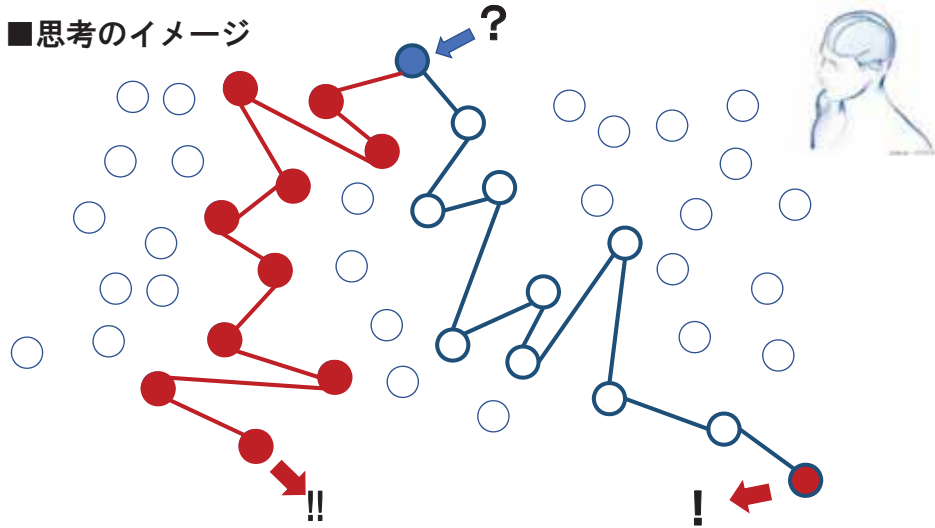


「考える」

- 1 知識や経験などに基づいて、筋道を立てて頭を働かせる。
判断する。結論を導き出す。
予測する。予想する。想像する。
意図する。決意する。
- 2 関係する事柄や事情について、あれこれと思いをめぐらす。
- 3 工夫する。工夫して作り出す。
- 4 問いただして事実を明らかにする。取り調べて罰する。

を認識し を使って を出す。

■思考のイメージ



自信 = 自発 + 自制 + 自律

[] [] [] []

状況

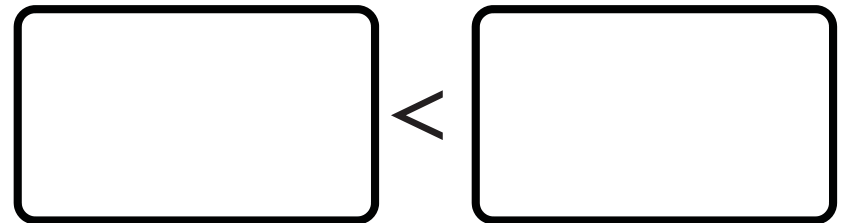
物質的
人的
活動的
環境的・・・

記憶

記号的
身体的
画像的
感覚的・・・

*多くの経験がベースを作ることで、最適な回答に向けた選択ができる。

知性の質



何を知っているか？

知っていることをどう使うか？

【非認知能力】

自己認識(Self-Perception)
意欲(Motivation)
忍耐力(Perseverance)
自制心(Self-Control)
メタ認知(Metacognitive Strategy)
社会的適性(Social Competencies)
回復力と対処能力(Resilience and Coping)
創造性(Creativity)
性格的な特性(Big5)

81

【技術と技能】

技術
↓
技能

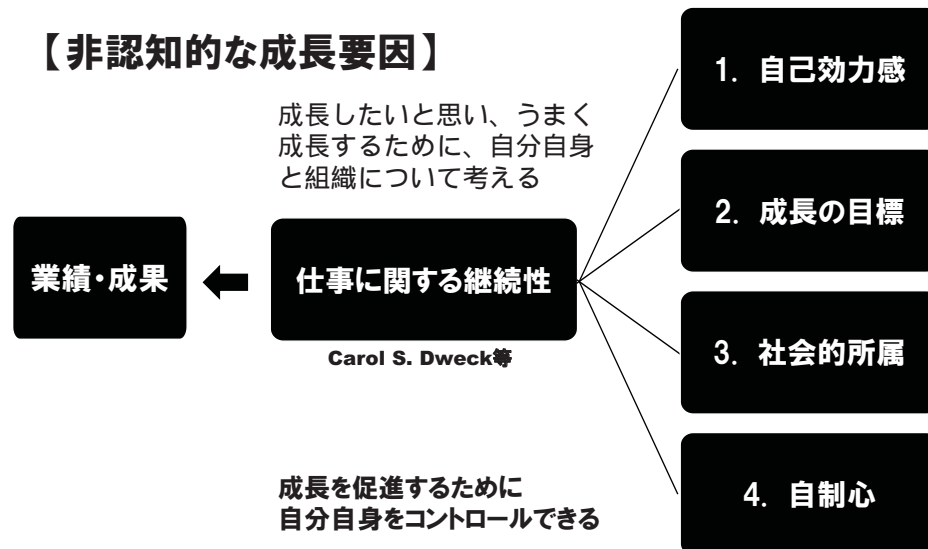
より良い結果を生むために様々な課題を解決するための合理的な身体の動き。

練習、稽古

技術は、知識として頭で理解できますが、これを身に着けるためには練習が必要であり、この練習を重ねることで身に着けた能力。

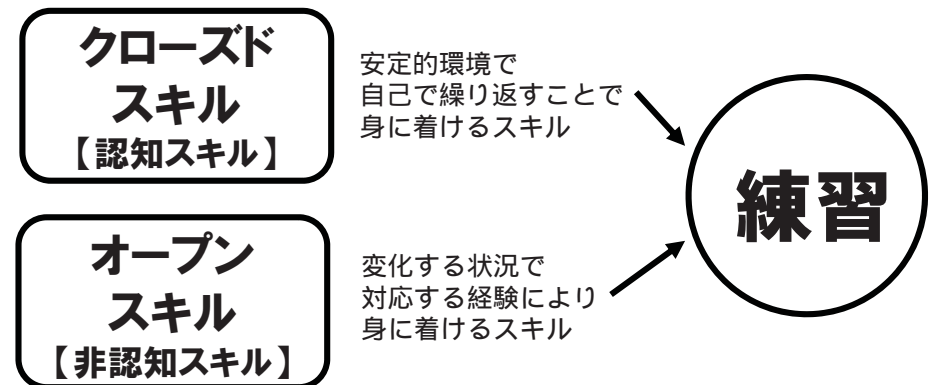
83

【非認知的な成長要因】

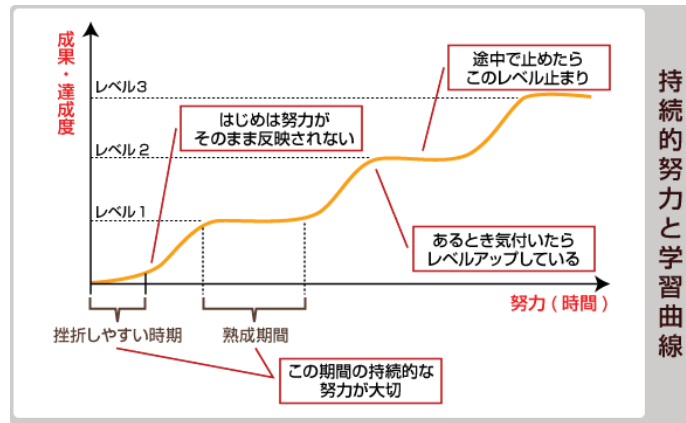


82

【技術に応じた練習】

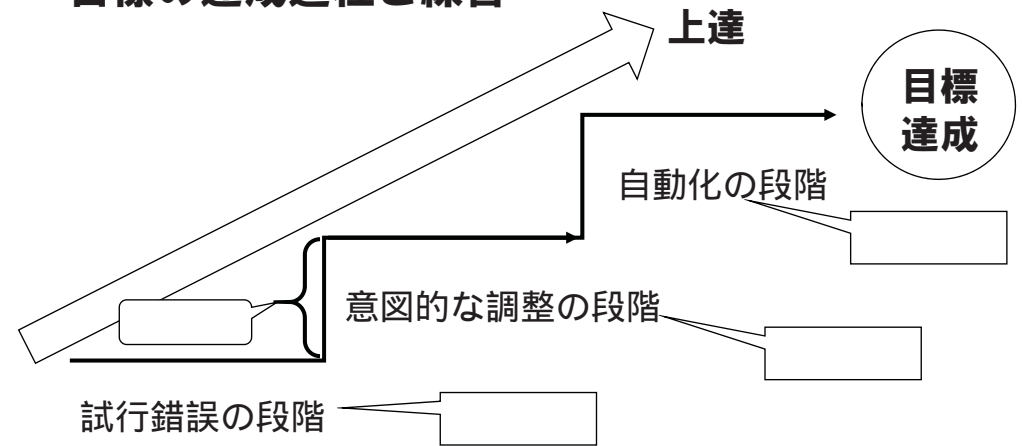


84



スランプの要因
 身体的要因、用具的要因、心理的要因、環境的要因
 (ケガ病気) (新しい道具) (自信喪失) (環境変化)

目標の達成過程と練習



さて、
 部下が良い成果を
 上げるために必要なこと



イシュー



【イシュー】とは
「白黒つける価値が高い重要な問題」のことを指す



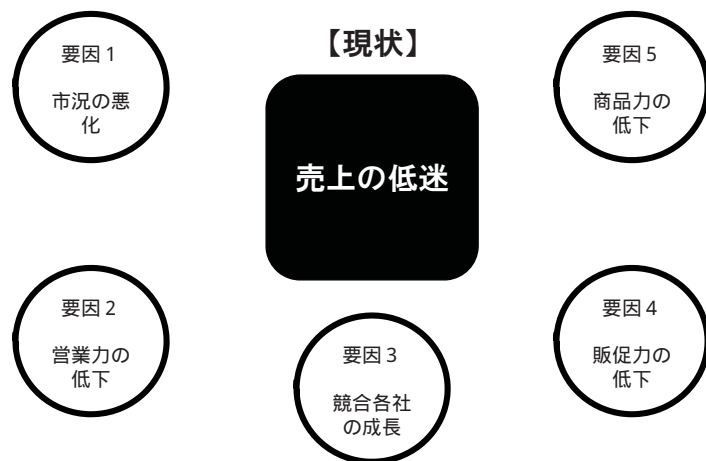
解決すべきイシューはどちらでしょう？

89

「仕事における最も重大な過ちは、
間違った**答え**を出すことではなく、
間違った**問題**に答えることです」

91

イシューはその場しのぎではない解決すべき課題



90

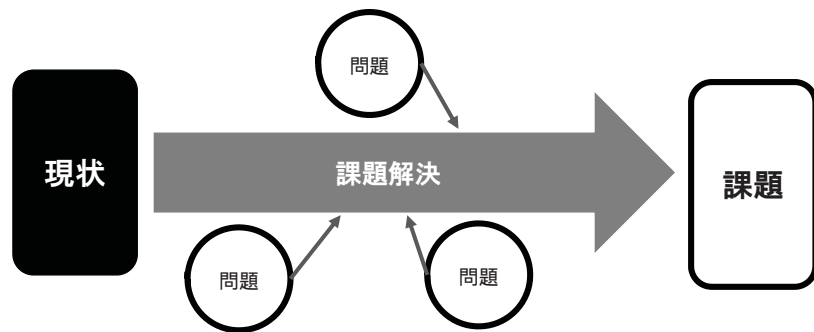
Thinking

課題解決とは？
問題解決とは？

MEMO

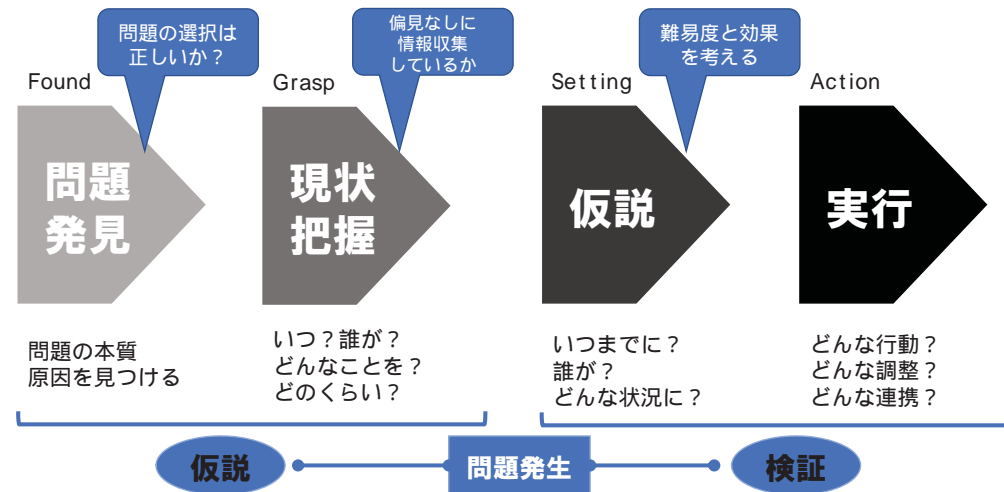
92

課題解決と問題解決



課題とは、目標に向けた解決すべきテーマ
 問題とは、課題を解決するうえでの障害

問題解決とは？



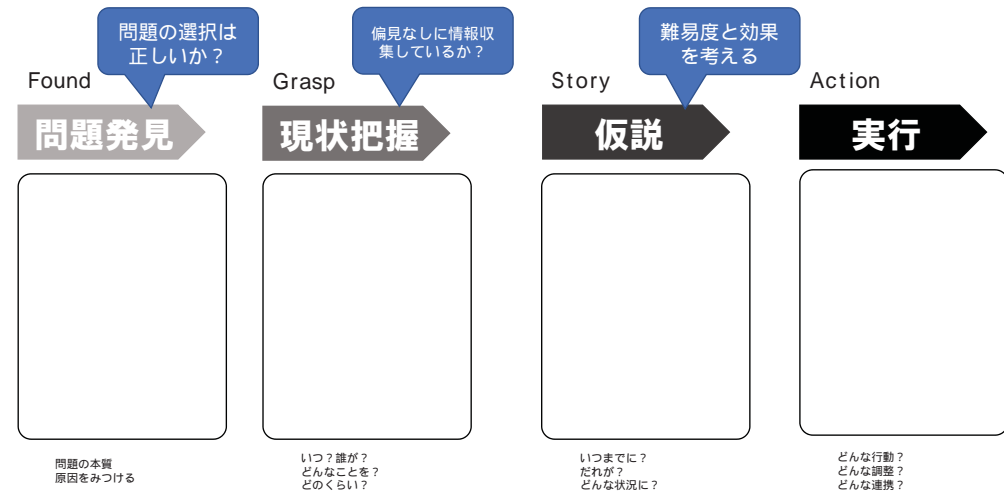
問題発見

問題は、課題達成過程におけるトラブルや
 アクシデントが主な要素。
 問題発見には、事前の想定が重要

仮に部下の能力が低いことで課題の達成ができない「問題」ととらえるならば、
 これは、障害ではなく事前に解決しなければならない「課題」となります。

正しい問題の発見や設定がチーム全体の成果にかかわります。

課題解決とは？



Thinking

あなたの業務で本当に 解決しなければならない 課題と問題？

他者依存（組織や環境）せずに自身の行動や努力によって
解決すべき内容として

MEMO

97

「仕事力」 を伸ばす科学と技術。

協調編

コミュニケーション（部下と共に成長）
必要な情報収集と成果を上げる伝達手法
信頼を高めるコミュニケーション

99

【Reflection】 リフレクション 振り返り

* 今日、気づいたこと、印象に残ったこと

98

Thinking

「情報伝達」と聞いて
思い浮かぶ「モノ」や「コト」は？

MEMO

100

コミュニケーション

「伝える事と読み取ること」

言語，身ぶり，画像などの物質的記号を媒介手段とした精神的交流のこと。語源はラテン語で「分かち合う」を意味する communicate。歴史的には物質的記号は初期の身ぶり，叫びなどの直接的で無反省な状態から，明確な言語などの普遍的かつ間接的な状態へと発達した。コミュニケーションの過程は，精神的内容を物質的に表現する送り出しの段階，受け手によって受容される段階の2段階から成る。また，その内容は分析的に知的理解のためのものと，情緒的な伝播を目指すものに分けられる。人間社会を成立させる基礎的な条件であり，特に今日ではマス・コミュニケーションが高度に発達して大きな影響力をもっている。

*ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説

101

印象(コミュニケーション)

【解答】メラビアンの法則 ②③①

- ① 視覚情報（顔の表情や服装、髪型、身振りなど） 55%
- ② 聴覚情報（会話の速さや声のトーン） 38%
- ③ 言語情報（会話の内容） 7%

【メラビアンの法則】

アメリカUCLA大学の心理学者アルバート・メラビアンが1971年に提唱した法則。人への第一印象は初めて会った時の3～5秒で決まり、その情報のほとんどは「視覚情報」から得ていて、相手に与える影響が発信するメッセージ自体より、その際の表情や口調といった視覚や聴覚情報のほうが強い影響力を持つという概念。

103

Thinking

第一印象についてのクイズ

メラビアンの法則について、さて何%？

・視覚情報（顔の表情や服装、髪型、身振りなど） **A%**

① 45 ② 55 ③ 65 ④ 75

・聴覚情報（会話の速さや声のトーン） **B%**

① 18 ② 28 ③ 38 ④ 48

・言語情報（会話の内容） **C%**

① 7 ② 17 ③ 27 ④ 37

102

伝える技術



104

伝達のレベル



強い

記号伝達（メール、文章）

音声伝達（電話、言葉掛け）

画像伝達（面談、アイコンタクト）



105

「伝える事を良くする5つの要素」

アイコンタクト
笑顔
握手と挨拶
姿勢
熱意

*他にも「ポイントは3つ」「比喩」など

107

部下と情報交換をする。

- **肯定的関心** 会話では、うなずき、関心を示す。
- **共感的理解** 相手の立場に立って、理解を示す。
- **自己一致** 思いと言葉が一致する。嘘を言わない。

106

Thinking

「結論から話す」

「結論を最後に」

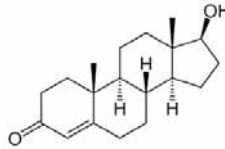
どっち？

MEMO

108

【テストステロン】 testosterone

「テストステロンが男性らしさを確立する上で重要な働きをしていることは分かっています。筋肉を作るとか、骨格をがっしりさせるといった見た目にとっても重要。でも、それだけではありません。例えば、男性は狩りに出掛け、獲物を捕らえ、帰ってくるということを古代より行ってきました。この行動の元、つまりエネルギー源となっているのがテストステロンなんです」



「会社のように大勢の人が関わる組織であれば、当然その中にはテストステロンの多い人と少ない人が混在しています。するとどういことが起きるか？ テストステロンが多い人は縄張り意識や仲間意識が強くなる傾向があります。さらにその人は社会貢献意識も高いわけですから、目標に向かってリーダーシップを発揮するはず。しかし、その一方でテストステロンというのは共感力をカバーしません。だからいつもニコニコしてはいるけれど、人の言うことを聞かない人が多い(笑)。そういう人はうつ病などにはなりませんね。鈍感だから」

逆に共感力の高い人、つまりテストステロンの低い人は他人のことを考え過ぎてしまい、それがストレスとなり、うつ病を発症するケースがあるのだという。

「だから大切なのは、毎日をはつらつとして生きること。そうすればテストステロンは高くなっていき、組織の中での自分の水準も維持していけるわけです」

113

「信頼は信頼を生む」

人は、他人から信頼を目に見える形で示されると脳が神経伝達物質のオキシトシンを分泌します。相手から信頼されればされるほどオキシトシンの分泌は増えます。こうなると信頼について信頼で応えようとすることで、信頼と信頼がループします。これは、共感力にもつながり連帯が生まれます。



115

信頼の科学

人間は信頼されると脳内で神経伝達物質であるオキシトシン(信頼ホルモン)を合成し、受けた信頼に応えようとする。一方、オキシトシン(の分泌や働き)を抑制する因子としてテストステロンなどがあり、これは人間の脳内でせめぎ合いがある。テストステロンから得られる高いモチベーションとオキシトシンを分泌することによる協調とチームワークなど、人間や組織を動かす生理学的な要素に着目してその働きと功罪、バランスを考えることが大切です。

競争やステータス(の向上)はテストステロンを増加させるが、同時にそれは身勝手さを増し、共感力を弱める性質のものである。リーダーの地位につくとテストステロンが上昇し、それは「思いやり」の神経科学物質であるオキシトシンが脳内で合成することを抑制する為、リーダーは殊更「思いやり」を持つことを常に意識する必要があると云われる。また、我々は自分の仕事をコントロールすることでストレスホルモンであるコルチゾールの分泌を抑えることが出来ることから、「委譲」することには意味があり、仕事に対する満足度やモチベーションを高める作用がある

114

信頼の科学

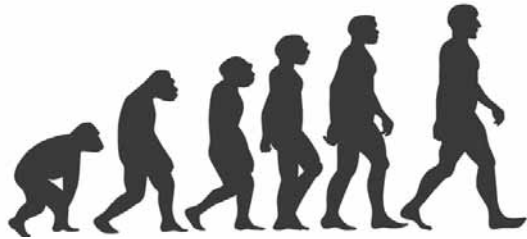
OXYTOCIN

「信頼を実現する8つの要素」

Ovation	: 称賛	行動と努力を認める
eXpectation	: 期待	課題設定と正しい検証
Yield	: 委任	やり方を任せる
Transfer	: 委譲	ルールを作らせ任せる
Openness	: 公開	オープン化と情報公開
Caring	: 思いやり	交流と支援(サポート)
Invest	: 投資	学習(成長)機会を与える
Natural	: 自然体	誠実で謙虚

116

【人類の進化と仕事】



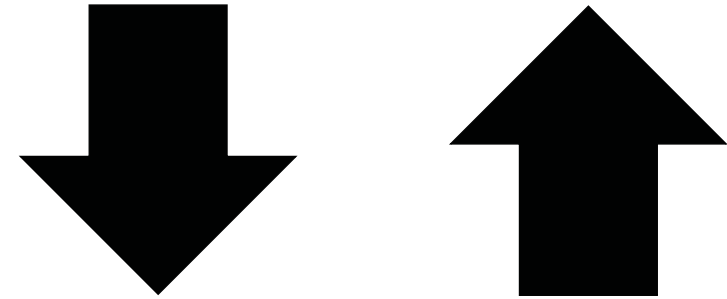
「人間は、なぜここまで進化し社会を形成したのでしょうか？」

117

信頼のコミュニケーションを損なう大きな原因

知的傲慢

知的謙虚



* 大人の学習が必要です。

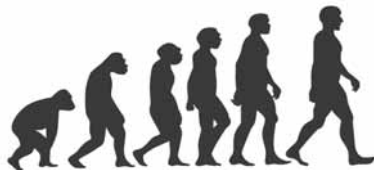
119

人間の本質

私たちは社会的な生き物であるがゆえに「思いやり」のあるコミュニティに身を置くことがとても重要です。「共感」と「思いやり」共感とは、相手の感情をわが身のように受け容れること。思いやりとは、共感に加えて相手の力になりたいと思うこと（思いやりは信頼を生みます）

人間の本質として
職業的、個人的、精神的のどれか一つでも成長に行き詰ると従業員はフラストレーションを起こし生産性が低下します。すなわち、人間は本質的に成長を求めています。言い換えると「変化や驚き」が普段の業務で必要になります。

信用 相手に対する「理性的」な判断
信頼 相手との「感情的」な結びつき。ですから、思いやりが必要なんです。



118

Thinking

「信頼」を得るために
学習（成長）する行動は？

MEMO

120

【Reflection】 リフレクション 振り返り

* 今日、気づいたこと、印象に残ったこと

121

課題解決と問題解決



123

「仕事力」 を伸ばす科学と技術。

生産性

課題解決・目標設定（部下と共に成長）
目標設定の基本とストーリー
課題解決の設定

122

Thinking

あなたが欲しい 「能力」は？

MEMO

124

課題解決とは？

目標へのストーリーを完結するための行動や努力なので、中長期の期間をかけて解決するテーマ

問題解決とは？

目標へのストーリーの途中で出てくるアクシデントやトラブルなので、短期的に解決するテーマ

125

正しい目標とは？

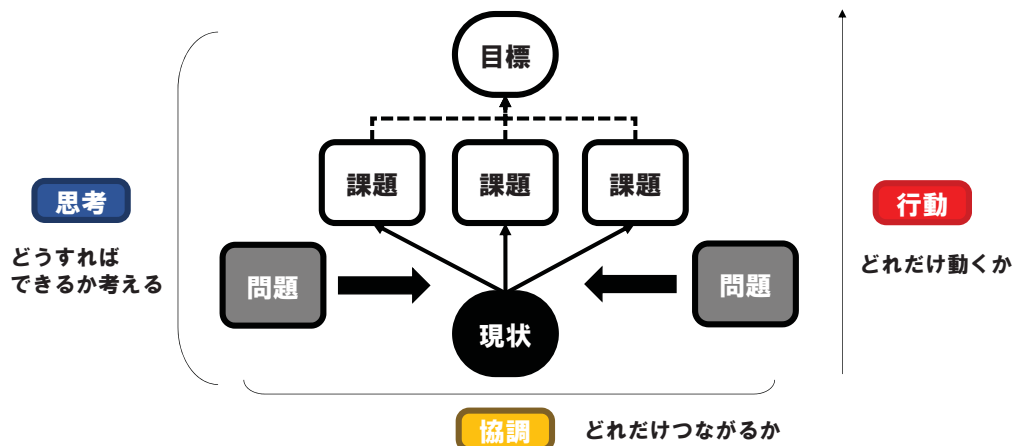
SMARTの法則

Specific	明確な目標
Measurable	測定可能な目標
Achievable	達成可能な目標
Realistic	現実的な目標
Time-oriented	明確な期限

本質的な課題を見つけ、具体的なプランを立てる

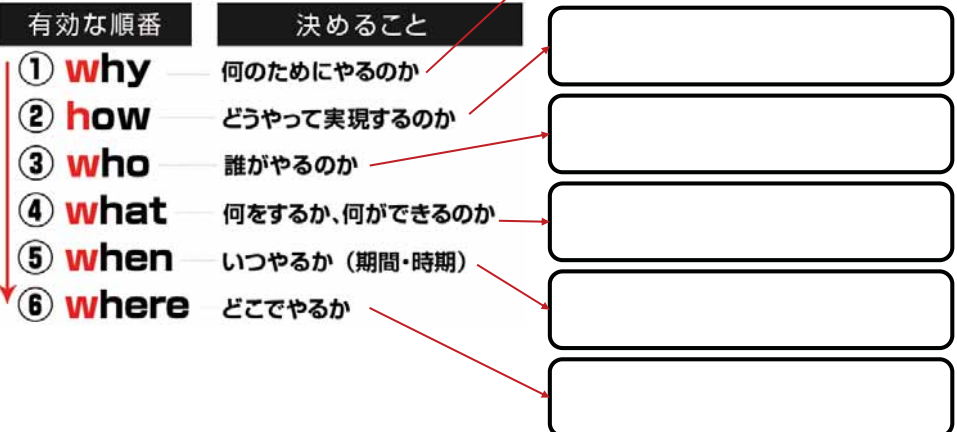
127

「仕事力」=仕事の能力=目標を達成する力



126

ストーリーに必要な要素



128

Thinking

大きな目標は？

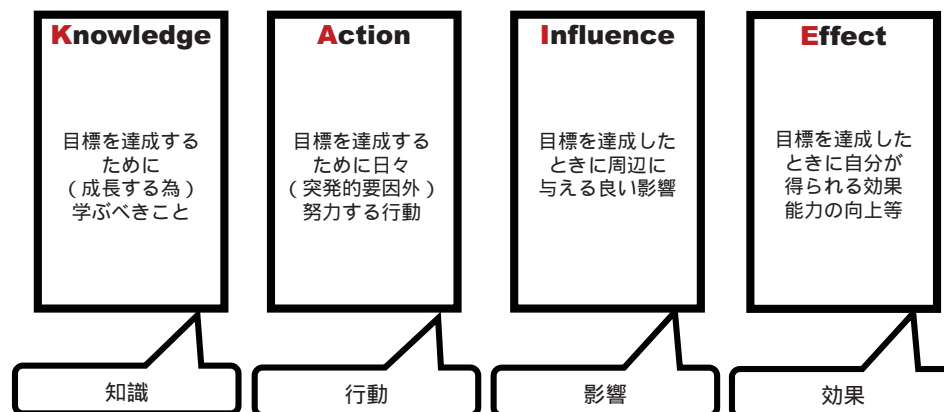
あなたの仕事における 目標とは何でしょう？

仮に売上達成が、組織から求められる目標ならば
あなたが設定する目標は、「売上を伸ばす能力を身に着ける」となります。

*売上とは外部要因の影響を大きく受ける性質なので、自身の努力だけで
解決できないテーマを目標とすると間違った行動につながります。

129

課題の目標設定【IKEA】



131

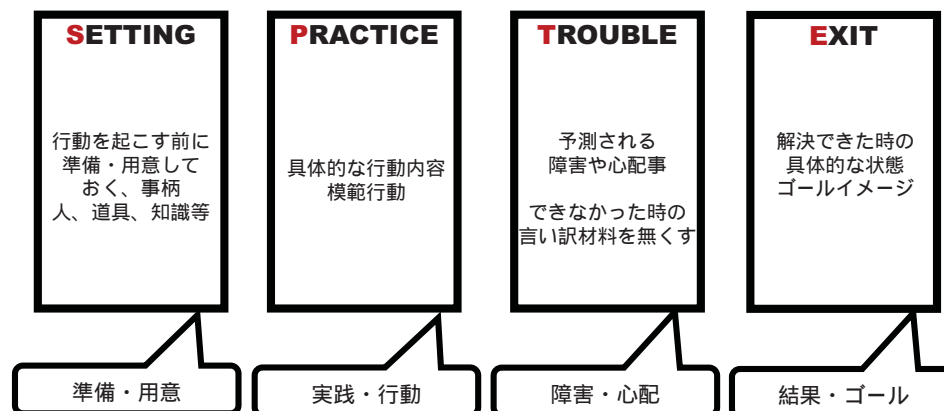
Thinking

解決する課題は？

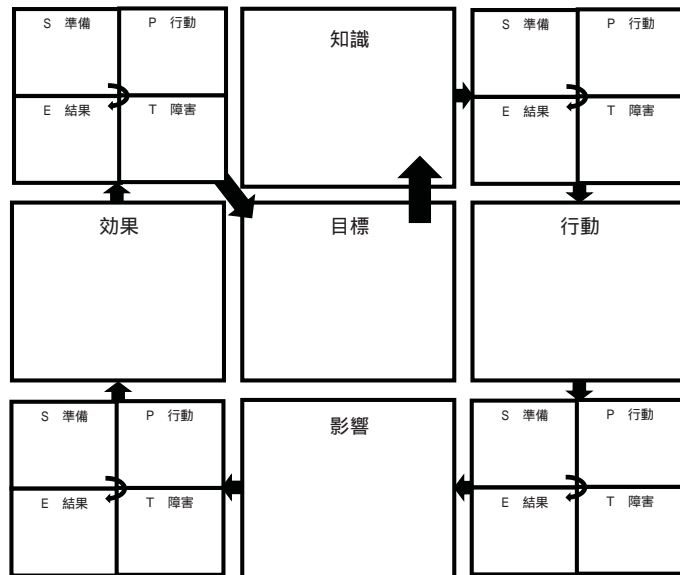
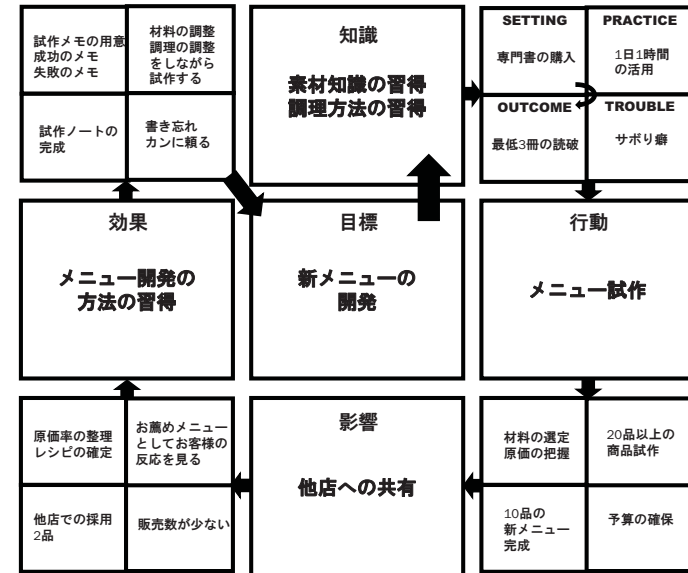
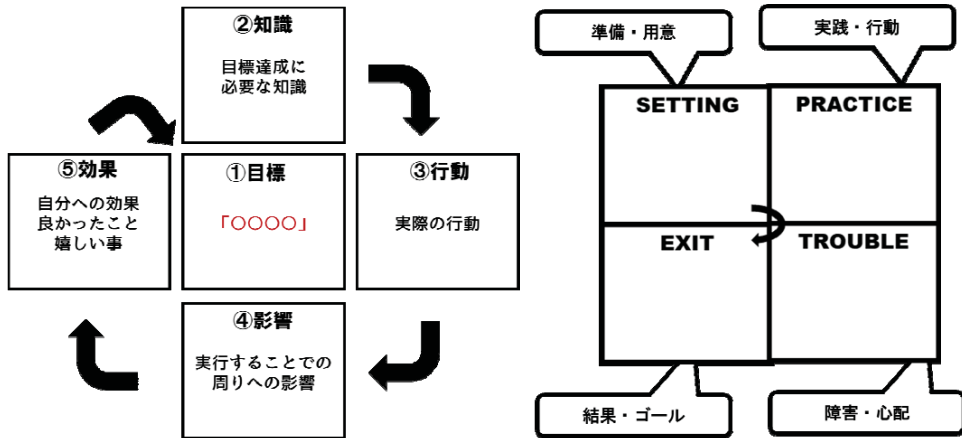
あなたの仕事における 課題とは何でしょう？

130

課題解決【STEP】



132



「仕事力」

を伸ばすために。



【Reflection】
リフレクション
振り返り

* 今回の研修で、気づいたこと、印象に残ったこと