

# 仕事が面白い 職場が楽しい 会社が好きだ

---

あなたの会社には、  
こんな感情を持っている人がどのくらいいますか？

---

## 2008年度 事例紹介



## ご挨拶

# 子どもを育てた大人は大人になる！

皆さま、2007年11月6日に産声を上げ、15日に新宿コマ劇場で旗揚げライブを行った、私たち、(株)ジェイフィールも、無事、創立1周年を迎えることができました。これも、一重に皆さま方の厚いご支援の賜物です。本当にありがとうございました。

さて、休むことなく一所懸命に走り続けてきた私たちですが、この間、多くの出会いがあり、たくさんの悩みを知り、さまざまな活動を通して、数々の貴重な知識を得ることができました。このあたりで少しだけ今までを振り返り、今後何をなすべきか、皆さまと共に考えてみたいと思います。

この1年間、次ページ以降でご紹介するような活動を通して、私たちが気づき、深く印象に残っているのは、多くの人の心が、厚い殻で覆われていたということです。しかし、同時に厚い殻の中にはしっかりと温かい心が隠されていたということも知りました。

だから私たちは、「感情ルネサンス」という活動を通して、「殻破り」のお手伝いをこれからも続けたいと考えています。

たとえば私たちは、プロの役者が演じるスキット(寸劇)を使って、感情に訴える研修を展開しています。そこでわかったことは、一所懸命に右脳を刺激しようとする、右脳だけでなく、左脳の活動=論理思考も活発になるということです。逆に、リフレクション・ラウンドテーブルという研修は、そもそも左脳を鍛えるためのものでしたが、この研修によって殻が破れ、「右脳力」も開花するということがわかりました。ある受講者からは「セッションが終わると元気が出て、ふわっと空が晴れる感じがした。何かを学ぶというより、内側から湧いてくる感じ」というメッセージをいただきました。

何が起こったのでしょうか？ 脳科学者の説を引用すれば、右脳と左脳のブリッジが強化され、論理的思考や空間認識力などを行う回路と、脳全体を使った直感に根差した回路が連携を強めたということになりそうです。右脳と左脳のブリッジによって新たな意識を提供する。それが、「感情ルネサンス」の究極のテーマなのです。「子どもの心を持った大人」の脳の開発です。

「不機嫌な職場」だけでなく、「不機嫌な社会」をなくすためには、そのような意識を持った人々がたくさん必要です。金融恐慌の恐怖にも負けない、強い心が必要です。そうした人々を一人でも多く増やすために、私たちはこれからも頑張っていきたいと思っています。皆さまの熱いご支援をお願いいたします。

株式会社ジェイフィール 代表取締役社長 野田 稔

## ■ 私たちの紹介 Members



野田 稔  
代表取締役社長  
Minoru Noda

明治大学大学院グローバル研究科教授、野村総合研究所、リクルートフェロー、多摩大学教授を経て現職に至る。著書に「中堅層魂」(ダイヤモンド社)、「燃え立つ組織」(ゴマブックス)、「組織論再入門」(ダイヤモンド社)、「やる気を引き出す成果主義ムダに嫌いな成果主義」(青春出版社)、「コミットメントを引き出すマネジメント」社員を本気にさせる7つの法則」(PIIP研究所)、「誰にも聞けなかった会社のしくみ」(日本経済新聞社)、「企業危機の法則-リスクリテグマネジメントのすすめ」(角川書店)他、多数。



浜田 正幸  
取締役副社長  
Masayuki Hamada

多摩大学経営情報学部専任教授。本田技研工業株式会社にてホンダF1チームのコーディネーターとして欧州を転戦。野村総合研究所に移り、人事・組織を中心とした経営コンサルタントとして活躍。働く人の心理や自己表現に根ざしたヒューマニスティックなコンサルティングを行っている。



重光 直之  
執行役員  
Naoyuki Shigemitsu

化学品メーカー、社団法人日本標準協会を経て現在に至る。ミフラー教授との出会いを機にリフレクション・ラウンドテーブルを日本に導入し、プログラム開発と講師を担当。感じる研修エンジニアリングの展開にも力を入れ、スキット研修、演出家を招いての役作り研修、アムーズのアーティストを招いての研修、即興劇を演じる研修など多彩な研修を行っている。



高橋 克徳  
執行役員  
Katsumori Takahashi

野村総合研究所、ワトソンのフェローを経て、現在に至る。戦略構築、組織改革、人材マネジメント革新の分野で各社を支援。「関係性のマネジメント」という視点で、人が信頼しあい、協力しあう組織づくり、壊れた組織の感情再生をテーマに、コンサルティング、教育・研修・トレーニングなどを行っている。25万部のベストセラー「不機嫌な職場」(講談社現代新書)の共著者でもある。



河合 太介  
フェロー  
Daisuke Kawai

人と組織のマネジメント研究所 副所長(たか)代表取締役社長、慶應丸の内シナジーキャンパス客員フェロー。金融系研究所、ワトソンのフェローを経て、独立設立。同年、理念に賛同してジェイフィールに参画。08年出版の共著「不機嫌な職場」(講談社現代新書)は25万部のベストセラーになる他、ビジネス書「ニワトリを殺すな」(K)冬舎)が10万部超のベストセラーになる等著書多数。



片岡 裕司  
エクゼクティブコンサルタント  
Yuji Kataoka

アサヒビールにて法人顧客向けコンサルティングに従事し現職に至る。リフレクション・ラウンドテーブルのカリキュラム開発、展開や診断ツールの開発などを担当。多摩大学大学院博士課程前期修了、同大学・知識リーダーシップ総合研究所客員主任研究員。



山中 健司  
チーフ・コンサルタント  
Kenji Yamataka

アサヒビール側から、関連のコンサルティング会社に企業成長支援に尽力。2008年9月よりジェイフィールに合流。ファンリテーター、各種研修講師として活躍。多摩大学・知識リーダーシップ総合研究所客員主任研究員。

## 組織感情診断

### 出発点は組織の感情

「組織にも感情がある」。これが私たちの出発点でした。組織全体に波及した空気が、一人ひとりの行動に影響を及ぼしてしまうものなのです。ただ、この組織感情というものは、組織文化や風土とは違い、何らかのトピックが起ることによって変わるものです。そのため、組織感情は少なくとも半年に一度、モニターすることが重要だと私たちは考えています。

組織感情マップでは、4象限に分けて考えます。右側が「快」、左側が「不快」、上側が「活性」、下側が「沈静」です。右側のイキイキ感情とあたたか感情がバランスよく高い状況が最適です。これに対して左上は苛立ち感が目立つギスギス感情で、さらに進むと冷え冷え感情になってしまいます。こうなると、まさに「不機嫌な職場」です。

この診断では、職場ごとのそうした組織感情がどのようになっているのか、また、自分感情と組織感情の間にギャップがあるのかないのかを見ていきます。たとえば「自分は主体性があると思うが、周りはそうでもないと思う」と考えている人が多いと、そこにギャップがあるわけです。組織の感情状態そのものと、個人の感情とのギャップを把握することで解決の道筋が見えてくるのです。

#### 診断とワークショップのステップ



アウトプットイメージ



\*「組織感情」は、ジェイフィールが登録商標出願済みです。

#### お客様の声

弊社では、新たな人事制度の導入を検討する際に、「現場の目線に立ったものかどうか?」ということを非常に重視します。そのため、初めて「組織感情診断」の構想をお聞きしたときから関心があり、一部開発にも関わらせていただきました。そして実際に、いくつかの部署で実施し、たとえば「ある部署ではイキイキ感情とあたたか感情がともに高い一方で、ある部署はやや緊張感が高い」といった結果を得、組織感情というものを定量化することができたことは非常によかったと思います。

今まで可視化していなかったものが見えるようになるため、その結果を各マネジャーにフィードバックし討議をするなどして読み込みをしましたが、皆、思った以上に自分たちのチームの結果が他の部署と比べてどうかということを気にしていました。今後は、結果が理想に近い部署をハイリングして、「面談をしっかりとやっている」など他部署も参考にすべきマネジメントスタイルを明確化し、結果が気になる部署のマネジャーにそれらを提示するなどのフォローアップをしていきたいと考えています。

株式会社サイバーエージェント 人事部 曾山哲人様

## リフレクション・ラウンドテーブル

# 対話で囲む円卓が自信に

今、ミドルマネジャーに一番必要なものは、「自信」ではないでしょうか。第一線のマネジメントを担い始めた若いマネジャーたちには、部下や後輩を指導してきた経験が圧倒的に不足しています。同時にプレイングマネジャーとして多重責務者である彼らは、マネジメントや部下育成にかかる時間も気持ちの余裕も欠けている場合が多いものです。だから彼らには認知と賞賛が必要であり、また自信が必要なのです。

リフレクション・ラウンドテーブルでは、毎週75分を使って自分自身の日々の言動を振り返ります。その都度、与えられるテーマの概要を学び、それに照らして自分の経験を内省して、それをメンバーで対話します。内省が習慣化していくと、自分が行っている言動が客観的に見えてきます。また、そのことについて同じ立場の仲間たちと対話することで、学びが生まれるとともに心の安定が得られ、自分の言動に少しずつ自信を築いていくことができるのです。不必要な殻を破り、まさに一皮むけることができるわけです。予習も復習も必要ないのでマネジャーへの負担が小さく、継続していく中で効果が実感できるプログラムです。

### リフレクション・ラウンドテーブルの概要



#### セッションの進め方

毎週1回75分間のセッションを開催します

- 1) 新しい視点を与えられる
- 2) 新しい視点をベースに自らの経験を内省する
- 3) 経験を共有して新たな気づきを得る

人数：12名(6名テーブル×2)  
日数：30セッション(約10ヵ月)

#### Step.1

視点	話し合うセッションテーマについての情報を共有する
----	--------------------------

#### Step.2

内省	これまでの実践経験を振り返る
----	----------------

#### Step.3

対話	互いに他の実践方法や経験を共有する
----	-------------------

リフレクション・ラウンドテーブルとは——— 世界的な経営学の権威であるカナダ・マギル大学ヘンリー・ミンツバーグ教授が提唱している最新の第3世代\*の学習モデルです。内省と対話の繰り返しをする中で、自らの経験から学ぶ型を習得すると同時に、同じ職場に働くミドルマネジャー同士が共感の連鎖をつないでいくプログラムです。

\*「リフレクション・ラウンドテーブル」は、ジェイフィールが登録商標出願済みです。

\*第1世代：講義形式、第2世代：アクションラーニング形式

### お客様の声

この研修で、自分の経験を語ることは楽しいことだということを知りました。経験を語ることで、自分の経験に対する理解を深めていくことができるからです。また、他の参加者の経験を聞くことができるのも毎回楽しみです。共感が得られ、学びも多いからです。毎回のセッションが終了した後は、自分のやる気が満ち溢れていることを実感できましたし、モチベーションを高く保つことの大切さを改めて感じました。

個々のテーマで学んだことも、大いに考え方のヒントになっています。たとえば、部下と仕事の進め方を話し合うときに、「対話」というテーマで学んだことを意識しながら話し合いをすることで、以前よりもお互いの理解を深めることができている。

この研修に参加する前は、目の前の業務を遂行することに精いっぱい真剣に業務を振り返ることはありませんでしたが、今では自分の行動を振り返ることが習慣づいています。現在は、後輩たちのセッションのファシリテーターをしながら、経験を学び合うことの楽しさ、内省することの大切さを社内に広げています。

株式会社富士通ソーシャルサイエンスラボラトリー 第一産業流通ビジネス本部 宮俊司様

## 感じるスキット研修

# スキットという現実の中で

スキット研修では、社員などへのインタビューに基づいて、課題となる典型的な例を数分間のスキット(寸劇)に仕立てます。スキット作成は、親会社であるアミューズと、劇団スーパー・エキセントリック・シアターの全面協力によって実現しています。

この研修では、日々感じているコミュニケーション・ギャップや気になる態度などをデフォルメして表現します。そのために、気づきが増長され、新たな発見もたくさん生まれます。日常の風景を再現したスキットのほか、本人に代わってプロの役者がインタビューされるというスキットもあります。

従来の研修でよく言われていたのが、テキスト表現におけるケーススタディの限界です。テキストによる再現では、リアリティが少なく、受講者に読解力や理解力が必要だからです。その点、スキットやそれを収録した映像は感情移入がしやすく、現場を再現することで主人公の悩みなどがよく理解できるので、その後のディスカッションにも自然と熱が入るのです。

### 感情エンジニアリングと 研修実施までのプロセス



スキット研修実施風景▶



### お客様の 声

弊社では、職場マネジメントの要となるグループ長の中で、初めて組織の管理者となる新任を対象とした「新任グループ長研修」に特に力を入れてきました。

従来、新任グループ研修は座学とテキスト形式のケーススタディが中心でしたが、テキスト形式のケースには「リアリティを感じずに、他人事のような発言が多い」、「文章理解にバラツキが出て、ラーニングポイントの議論ができていない」、「登場人物が覚えられない、状況把握のために何度も読み直す」などの弊害がありました。そこで提案を受けて取り組んだのが、このスキット研修です。一步引いたような態度は一切なく、皆が真剣にビデオに見入り、そして、受講者が「自分を見ているようであり、身につまされた」、「具体的なイメージが湧き、表情、感情などもリアルに伝わる」、「短時間でテーマを理解でき、すぐに本質的な議論に入れる」などとコメントするように、当事者意識のある活発な討議を通じて、気づき・学びをより深化させることができたと思います。来年以降も、このスキット研修を継続するつもりです。

トヨタ自動車株式会社 トヨタインスティテュート 広瀬活弥様

## WAY共有支援

# 行動指針の共有を目指して

職場の一体感に欠かせないもの、それは会社の理念や生き方、行動指針の共有化です。私たちは、これを総称してWAY(ウェイ)と呼びます。優れた会社は、こうしたWAYを社員に行き渡らせることをとても大切にしています。

昨今では中途採用の活性化をはじめ、人材の流動化が進み、「昔からいた社員」ばかりで会社が構成されにくくなっています。しかし、組織として会社が一体となって前に進み、協力しあって問題解決をしていくためには、全員が、その会社独自の大切な考え方を共有していることが欠かせません。

私たちは、これらの問題意識をもつ企業に対して、WAY共有支援を行っています。まずは企業のWAYを発掘し、その意味合いの確認をし、定義づけをし、明確化します。WAY共有ツールとしてメッセージビデオなどを作成し、そうしたツールを活用しながら、実情に即した戦略的プログラムを構築、ワークショップなどの実施によって社員一人ひとりと共有すべくお手伝いをします。

### WAY共有支援のステップ



### お客様の声

当社はインターネットゲームポータルサイト「Hangame」の運営会社です。競争激化・環境変化のスピードを大きく受ける業界ですので、この時代に勝ち残るためにも何より重要だったのが、一つの価値観のもと、社員同士が一体感をもって、新しいNHNづくりに参画する風土づくりでした。

社員活性化のためのプログラムはさまざま、トライしてきましたが、やはり軸となるWAYの共有化が欠かせないと判断しました。そこでジェイフィールの担当者と相談をし、まずは「NHN WAY」ビデオを作成しました。WAYを象徴するような社内の具体的なプロジェクトや成果をピックアップし、そのチームメンバーにインタビューをしながら、深掘りを進めました。時には、他社のさまざまな事例を出していただいたり、「勉強会」も開催しました。コンサルタントの方が経験豊富なため、そうした事例からも学びがたくさんありました。8分弱の映像ですが、当社にとって核となるWAYビデオが完成しました。

作成したビデオは、方針説明会等の場面に限らず、今後は採用等の場面にも使っていくつもりです。また、リーダークラスから段階的にワークショップを開催し、共有のためのプログラムも展開していきます。

NHN JAPAN株式会社 ハートフルレレーション室 小島武史様

## 面談アセッサー養成プログラム

# 人材登用という課題

職場の活性化にとって、リーダークラスの人材登用は大変重要な経営課題です。登用する人間を間違えると、職場全体の業績および社員のモチベーションに大きな影響が出てしまいます。

ところが、意外なことに人材登用を判断する側(たとえば人事部や上位役職者)が、共通の面談スキルを所有していない会社が多いのです。それぞれが自分流の質問をし、自分流の「ものさし」で判定をしているのが現状です。御社はどうでしょうか。

ジェイフィールでは、仮説力(ビジネスプラン、問題発見、課題定義など)、実施・検証力(やりきる、巻き込み、改善など)、チームビルディング(リーダーシップ、メンバー支援、育成など)の観点から、コンピテンシー的に行動スタイル・思考スタイルを把握・分析するインタビュースキルをトレーニングし、間違いのない人材登用を推進するお手伝いをしています。なお、このプログラムで学ぶスキルは登用に限らず、採用の場面でも活躍するスキルとなります。

### 面談アセッサー養成ステップ



#### お客様の声

このプログラムの簡易版を外部のビジネススクールで受講したとき、「これは使える!」と思いました。まずは、その効果を経営陣に理解してもらおうと考えました。そこで、ビジネススクールのときに講師をして頂いたジェイフィールのコンサルタントに、実際に管理職クラスへの登用アセスメントをお願いしました。

1時間~1時間30分のインタビューですが、候補者の特性を的確に捉えたレポートとフィードバックに経営者も共感してくれました。

そこで、自分たちでこの手法を運営していけるようにするため、養成プログラムを依頼したのですが、理論がわかりやすく、しかも、付きっきりで丁寧に演習支援をしてくれたので、受講者全員が楽しくこの手法を学ぶことができました。

プログラム終了後は、実際に自分たちで登用アセスメントを行いました。面談を行う側だけでなく、面談を受ける側にとっても納得度の高いインタビュー・レポートになるのがこの手法の良い点だと実感できました。しっかりした理論に裏打ちされた共通のスキルを、全員が習得することはとても大切だと再認識しました。

キヤノン化成株式会社 管理センター 三中信一様



## 夏のジャンボリーのご紹介

「もっと楽しく、もっと興奮」

2008年9月6日～7日に、長野県の白樺高原で「ジェイフィール・ジャンボリー」を開催しました。

「イノベーションは辺境から生まれる」とシュンペーターは言いました。辺境とは、次の文化中心との接点です。そこでは、驚きや期待や不安が入り混じった感情のパワーが噴出し、時に奇跡を起こすのだと思います。

ジャンボリーはまさに、そうした辺境なのです。それは社会人と学生との接点です。社会人が学生の事業プランのプレゼンを聞き、一緒になってビジネスモデルを作り、今までに味わったことのない経験をし、あるいは語らい、そしてキャンプファイアーに酔いしれる……。

私たちは、そうした過程を通じて、自らの殻を破り、左脳と右脳にブリッジを架け、感情を爆発させることができる、そうした場を、もっともっと作りたいと考えています。「もっと楽しく、もっと興奮」を合言葉にして、世界一のジャンボリーを生み育てていきたいと考えています。

ぜひ、皆さまのご協力をお願いします。



株式会社ジェイフィール 代表者:野田 穂 設立:2007年11月

〒150-8570 東京都渋谷区桜丘町20-1 渋谷インフォスタワー11F TEL.03-5457-3470 FAX.03-5457-3466

E-mail:info@j-feel.jp URL:http://www.j-feel.jp