

成果をあげる習慣

Effective Executive



version 1.0

toiee Lab LIVE™ textbook for Learning Facilitator
© 2017 toiee Lab (toiee.jp)

イントロ

講座の導入です。講座のゴールなどに触れます。

開始	終了	所用時間
0:00	0:03	3min

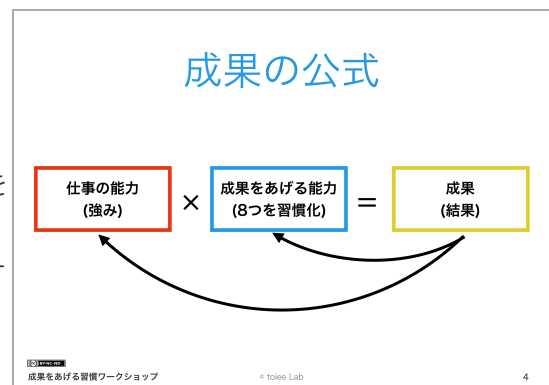
設計意図

- 講座のゴールを共有することで、ゴールへのフィードバックによる学習を促進する
- 講座の意図は、以下の通り
 - ポストモダンな「考え方」で成果をあげる習慣を理解する
 - 簡単な図式（ダブルフィードバックループ）が鍵であることを示す
 - わかりそうで、わからない「図」によって、興味を喚起する
- 楽しく、ワイワイ議論することで、学べることをイメージさせる

ワークの進行

1. 話す

- スタートの挨拶、言葉
 - しっかりと、講座の開催を宣言し、拍手などを誘って、盛り上げる
 - 議論が多い講座なので、ポジティブで話しやすい雰囲気を作ることを心がける
 - 参加者に乗ってきてもらえるようにする
 - 成果をあげる習慣を身につけて、どんなものが得たいのか？を尋ねても良い
- 図を見せて伝える
 - 今日学ぶものは、経営者の条件を読めるようになること
 - ここから多くの知識を行動に変えること
 - このワークショップでは、「シンプルな図」で表したものを理解すること
 - この図がわかると、経営者の条件が読みやすくなることを伝える



ポイント

- なるべく、長くならないように簡潔に進める

ウォーミングアップ

学習に取り組みやすくするための、ウォーミングアップのワークです。

開始	終了	所用時間
0:03	0:10	7min

設計意図

- 学習を促進するためには、リラックスして、新しい情報を取り込む状態にセットすることが必要
- Good & New によって上記の状態を作り出す。また、他の参加者と打ち解けるために行う。
- 積極的な拍手を促すことで、チーム学習やポジティブな感情を持ってもらう
- Think & Listenで、アンテナを張った状態になる。自分がわからないことを理解する。各学習者が「期待する結果」を設定することで、探求を促す
- 現時点で8つの習慣に対する自分の考えを言語化することで、新しい知識を受け入れやすくする
- 議論をしていくには、アウトプットが必要。無理やりアウトプットすることの重要性を学ぶ

ワークの進行

1. Good & New

- 学習モードに入るために、ウォーミングアップのワークをする
- 端的に、「良く」て、「新しかった」ことを説明するワーク
- 些細なことで構わない
- 例) 今日朝食食べたサンドイッチが美味しかったです

ポイント

- クッシュボールが必要
- やり方をデモして示すと、学習者にとって理解しやすい
- なんとさえ良いわからない学習者がいるときは、「些細なことでもいいですよ」「今日の朝何かなかったですか？」などと介入する

なされるべきことを考えているか？	
組織にとって良いことを考えているか？	知るべきことを知る
アクションプランを作っているか？	
意思決定を行っているか？	
コミュニケーションを行っているか？	
機会に焦点を当てているか？	成果をあげる行動する
会議の生産性を上げているか？	
「私は」ではなく、「我々は」と言っているか？	組織内に責任感を与える

© 2019 Toile Lab
成果をあげる習慣ワークショップ

2. Think & Listen

- Think & Listenは、思いつくまま、頭によぎったことを流れるように話すワーク
- 支離滅裂になっても構わないので、話し続けてもらう
- ペアになってもらい、話し手と聴き手を決めてもらう
 - このワークでは、資料を見ながら、話してもらう
 - 「そもそも・・・がわからない」と話し始めてもらう
- 話す対象は、8つの習慣のシートを見て話してもらう
- シートに書かれている、様々な補足（ちょっとしたグループ）などにも着目して、話してもらう
- 話し手は2分間、早口めで話してもらう、利き手はポジティブな顔ををする
- 交代して、それぞれ2分ずつ行う

ポイント

- 説明しきってからではなく、「まずはペアになってください」など、行動をさせながら説明すると、説明しやすい
- デモをすると、学習者がThink & Listenの取り組み方を理解しやすい
- 話し手と聴き手を決めてもらう時、「朝早く起きた方から」などどちらが言うとスムーズに決まりやすい

3. 発表する

- アウトプットして見た結果を振り返る
 - 2、3人に当てて尋ねて見ることも良い
 - もしくは、様々な疑問を持ちながら、その答えを探すように受講して欲しいと伝えるなど

TED動画を見る（アイデアがセックスをする時）

TEDの動画を見て、アイデアが新しく生まれたりする様子や、産業の発達と強みの生かしあいなどについての示唆を得るワークです。

開始	終了	所用時間
0:10	1:00	50min

設計意図

- TED動画を見て、強みについての理解を深める（なぜ、強みを中心に考える必要があるのか？）
- 強みと組織を、社会学の視点で解説しているものを見ることで、高い次元の視点になる
- 強みによって組織に貢献することについて理解をする
- 社会が多くのネットワークによって支えられているという視点に気づく
- 議論の練習、議論自体を改善しながら議論することを学ぶ

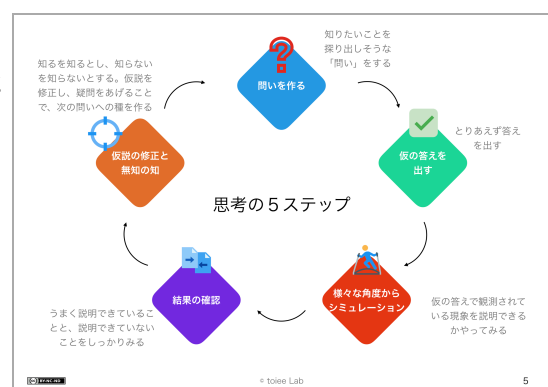
ワークの進行

1. 動画を見る(20min)

- 全体で動画を閲覧する
- 素早く準備して、動画を見る（もたもたしないことが重要）

ポイント

- あまり説明する必要はない、自分で意味を探求してもらうことが重要
- 8つの習慣を理解することに役立つ動画を見るぐらいの説明が良い



2. チームでディスカッション (20min)

- チーム分けを行う
 - 3人以上、6人以下が良い
 - 適当な人数に分ける
 - 簡単なシェアをしてもらう
- 深い探求を行う
 - TEDのスク립トを読んでもらいながら話す
 - 5つのステップを参考に、「問いカード」をめくりながら、
 - 「たくさんの質問、疑問」を出しながら話してもらう
- 途中で議論を止め、振り返る (3min)
 - 途中で議論を止める
 - これまでの議論の仕方を振り返る
 - 良い議論の仕方だった部分
 - この後、どうやって議論すると良いか？を考えてもらう
- 議論を続ける (10min)

ポイント

- 途中で議論を止めて、**議論自体を振り返る**ことが、良い議論を生み出す
- これをメタ探求型と呼ぶ。この状態を強制的に作ることで良い議論を促す
- 問いから議論を始めていくことを大切にする

3. 全体シェア (10min)

- 各チームでの発見、学びをシェアしてもらう
- 各チーム 3min 程度
- 時間が余ったら、さらに気に成ることをシェアしてもらう

休憩

開始	終了	所用時間
1:00	1:10	10min



BREAK

8つの習慣を探求する

これまでの経験を総動員して、8つの習慣について、いまわかっている事を行動に起こすアイデアを作る。行動に起こす事で、実体験が起こり、経営者の条件が読めるようになる事を学ぶ。

開始	終了	所用時間
1:00	1:30	30min

設計意図

- 自分たちの持っている知識をつなげる事をTED動画で練習（ウォーミングアップした）
- さらに、社会のつながり、強みとの関係についても学んだ
- それらを生かして、「8つの習慣の定義文」を読み、少ない情報をヒントに考える事で、多くを得られる事を体験する
- 通常は「詳しい解説」を読んで、覚えようとするが、そうではなく「少ないものからおおを引き出す、想像する、創造する（自分たちの経験を総動員して）」事が当たり前にする
- 人に教えるつもりで学んで、本当に教える事を実行する

ワークの進行

1. チーム分け

- 最初にチームに分ける
- 3 - 6人以下でチームに分ける
- チームのそれぞれが、別のものを探求して、ほかのチームにシェアする構造をとる

2. 8つの習慣を探求する (10min)

- チーム別に、好きなテーマを選び（全体として8つをカバーするようにする）、探求する
- 探求時間だけ告げる
- 探求時間の経過時間や、残り時間を伝える事で、議論を促す
- 人に説明してもらう事を目的としている事を伝える
- わかりやすい事例や、寸劇、図解などをして伝える

なされるべきことを考える

- ・何がしたいかではなく、なされるべきことを考える
- ・なされるべきことはほとんど常に複数。しかし、成果をあげるには一つのこと集中する必要がある。なされるべきことを考えたら、そこに優先順位をつけ、それを守ること
- ・成果をあげるには、自らが得意とするものに集中しなければならない

成果をあげる習慣ワークショップ

© toire Lab

6

ようをお願いする

ポイント

- ・ 議論の仕方、これまでに学んだやり方をしもう
- ・ 必要なら「問いカード」を使う事を推奨する
- ・ ファシリテーターは「もし___ がなかったとしたら？」と訊ねたりする事で考える事を促す
- ・ 同様に「どうして、この習慣が成果につながると思うのでしょうか？」と自分なりの意見、考えを発言させること、思考する事を促す

3. 発表する (15min)

- ・ 各チーム 3min 程度で発表してもらおう。2minはフィードバック
- ・ 途中でも構わないので発表してもらおう
- ・ 発表が終われば、聞き手は「よかった点だけ」フィードバックする
 - 拍手をして盛り上げることが重要
 - さらに「質疑応答」の時間を設けても良い

組織のことを考える

- ・ 株主、従業員、役員のためによいことは何かを考えるのではない
そもそも組織としての会社にとってよいことでないかぎり、
他のいかなるステークホルダーにとってもよいこととはならない
- ・ 組織にとってよいことは何かを考えても、正しい答えが
得られるとは限らない。いかに頭がよくとも、先入観にとらわれて
間違いを犯すことはある。しかしこれ考えないならば、
間違った結果になることは決まっている

成果をあげる習慣ワークショップ

© toise Lab

7

意思決定を行う

- ・ 意思決定が意思決定であるためには、次の4つのことを決めなければならない。
**「実行の責任者」「日程」「影響を受けるかゆえに決定の内容を知らされ、
理解し、納得すべき人」「影響を受けなくとも、決定の内容を知らされるべき人」**
- ・ 意思決定はすべてそれを行うときと同じ慎重さで、
定期的に見直さなければならない。定期的な見直しは、
人材のリクルートと、昇進の人事において特に重要である。
- ・ 意思決定の定期的見直しは、自らの弱み、特にからっし苦手とするものも
明らかにする。そのような分野では何もしてはならない。
- ・ 意思決定は組織のいかなるレベルにおいても必要である。

成果をあげる習慣ワークショップ

© toise Lab

9

コミュニケーションを行う

- ・ 成果をあげるには、アクションプランを理解してもらい、
情報ニーズを理解してもらわなければならない。自分がどんな情報を
必要としているかについても、理解してもらわなければならない。
- ・ 通常、誰でも部下からの情報には注意を払う。
しかし上司や同僚からの情報についても理解してもらわなければならない。
- ・ 仕事において貢献する者は、部下たちが貢献すべきことを要求する。
「組織、および上司である私は、あなたに対し、どのような
貢献の責任を期待すべきか」「あなたに期待すべきことは何か？」
「あなたの知識や能力を最もよく活用できる道は何か」を聞く。
こうして初めてコミュニケーションが可能となり容易となる。

成果をあげる習慣ワークショップ

© toise Lab

10

コミュニケーションを行う

- ・ 成果をあげるには、アクションプランを理解してもらい、
情報ニーズを理解してもらわなければならない。自分がどんな情報を
必要としているかについても、理解してもらわなければならない。
- ・ 通常、誰でも部下からの情報には注意を払う。
しかし上司や同僚からの情報についても理解してもらわなければならない。
- ・ 仕事において貢献する者は、部下たちが貢献すべきことを要求する。
「組織、および上司である私は、あなたに対し、どのような
貢献の責任を期待すべきか」「あなたに期待すべきことは何か？」
「あなたの知識や能力を最もよく活用できる道は何か」を聞く。
こうして初めてコミュニケーションが可能となり容易となる。

成果をあげる習慣ワークショップ

© toise Lab

10

機会に焦点を合わせる

- ・問題ではなく、機会に焦点を合わせるが必要。成果は機会から生まれる。問題に圧倒されて、機会を失うことがあってはならない。
- ・機会に焦点を合わせるには、人事が重要。一流の人材に、問題ではなく機会を担当させなければならない。最大の機会を、最高の人材に担当させること。

会議の生産性をあげる

- ・成果をあげるには、会議の生産性を上げなければならない。もちろん、会議は懇談ではなく、仕事の場としなければならない。
- ・生産性をあげるには、事前に目的を明らかにすることが必要。目的が違えば、そのための準備も、その後の成果を違うはずだからである。
- ・成果をあげるには、会議や報告書やプレゼンテーションから何を得るべきかを知り、何を目的とすべきかを知らなければならない。それぞれの会議を自分たちの貢献に役立つものにしなければならない。
- ・会議の生産性をあげるにはかなりの自制を必要とする。会議の目的を決め、それを守り、目的を達したらすぐに会議を閉会すること。
- ・最も重要な原則は、会議の冒頭から貢献に焦点を合わせることである。

会議の生産性をあげる

- ・成果をあげるには、会議の生産性を上げなければならない。もちろん、会議は懇談ではなく、仕事の場としなければならない。
- ・生産性をあげるには、事前に目的を明らかにすることが必要。目的が違えば、そのための準備も、その後の成果を違うはずだからである。
- ・成果をあげるには、会議や報告書やプレゼンテーションから何を得るべきかを知り、何を目的とすべきかを知らなければならない。それぞれの会議を自分たちの貢献に役立つものにしなければならない。
- ・会議の生産性をあげるにはかなりの自制を必要とする。会議の目的を決め、それを守り、目的を達したらすぐに会議を閉会すること。
- ・最も重要な原則は、会議の冒頭から貢献に焦点を合わせることである。

成果の公式について探求

成果の公式で「仕事の能力」と「成果をあげる能力」は、別のものである事を理解する。また、それらについて、議論し、自分なりに探求する。

開始	終了	所用時間
1:30	2:00	30min

設計意図

- 成果をあげる能力と、仕事の能力について、別である事を理解する
- また強みと習慣についても理解する
- ここまで、チームで議論したことなどを統合する（ほかのチームの知識を使うことによって）
- 公式という分かりやすいもので、様々な知識を引き出し、考える訓練をする

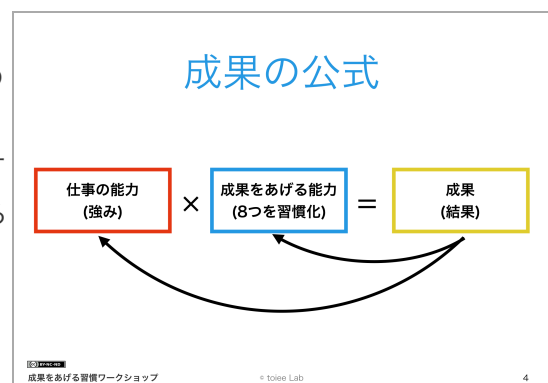
ワークの進行

1. 公式を使って議論をする (10min)

- チームをシャッフルして、知識が混ざるようにする
- チームごとに「公式」を呼び水として、ここまでの知識を整理する
- 8つの習慣を並べて考えてみるなりするように促す
- 公式から「どうすれば、成果をあげることができるのか？」を考えてもらう

ポイント

- あまり説明する必要はない、自分で意味を探求してもらうことが重要
- 強みと習慣、仕事の能力と習慣、8つの習慣を習慣化するなどで議論してもらう
- もし、強みでない能力で仕事をしたらどうなるのか？
- 強みで仕事をして、習慣が実践できていなか



ったらどうなるのか？

- などの、刺激的な問いを投げかけて、ファシリテートします

2. 学んだ事をシェア (10min)

- チームごとに学んだ事、気づいた事を発表する

3. 振り返りをする

- それぞれのチームの議論の仕方について、振り返りをしてもらう
- いくつかのチームを指名して、「振り返り内容」をシェアしてもらう



ポストモダンと成果の公式

変化し続けるシステムとして、自分の状態、考え方、能力を捉えることが「ポストモダン」な考え方です。それについて考え、8つの習慣を捉え直してみましょう。

開始	終了	所用時間
2:00	2:30	30min

設計意図

- ポストモダン（システムダイナミクス、変化し続けるもの、変化の上での安定する挙動）のような考えを持つことで、固定した見方にとらわれず、必要な時に、必要な事を学ぶ感覚が分かります
- ここでは「ポストモダン」な考え方が、成果をあげる上で重要である事を知るために議論します
- 議論を通じて、自分のものの見方が変わることについても、注意を払うことができれば、とても良い学習状態になります

ワークの進行

1. 公式を使って議論をする (10min)

- チームをシャッフルして、知識が混ざるようにする
- 伝える事
 - ここまでの理解では、成果をあげるために必要なものが揃っていない
 - そのものの前提である「ポストモダン」というものの見方が必要
 - 私たちは、ポストモダンの世界にいますので、感覚的には理解しているし、日本では古来からの感性に近い
 - ポストモダンと、成果をあげる公式を比較して考えていこう

モダン(近代合理主義)とは？

デカルトのモダンは、意味あるものは因果関係と定量化にあるとした。
物事を因果関係によって説明し、量でもって測る。
全体は部分の和であり、それどころか、部分によって規定されるとした。
論理の力によって、すべて明らかにできるはずとする。

成果をあげる習慣ワークショップ

© Toise Lab

15

ポイント

- ここまでで議論する感覚、流れができています

ず

- 無闇に介入して、結論を押し付けるようなことにならないようにする
- 実際に、その考えが正しいか？は、この場ではわからない。試してみないとわからない
- 方向性、アイデアを得たら、現場で学ぶことが必要と知る

2. 学んだ事をシェア (10min)

- チームごとに学んだ事、気づいた事を発表する

ポストモダンとは？

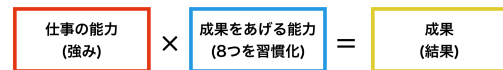
- ・ 世界は宏大で複雑である。しかも変化して止まない。
- ・ 言葉はモダンのものが通用している。しかし、現実にはモダンではない。論理では、解決どころか説明もできない問題が次から次へと出てきた。論理で因果を追ったのでは行動を誤る。われわれは、すべてのものを、命あるもの、形態として知覚しなければならない。

成果をあげる習慣ワークショップ

© tosee Lab

16

成果の公式



成果をあげる習慣ワークショップ

© tosee Lab

4

いかに習慣とするか？

変化し続けるシステムとして、自分の状態、考え方、能力を捉えることが「ポストモダン」な考え方です。それについて考え、8つの習慣を捉え直してみましょう。

開始	終了	所用時間
2:30	2:40	10min

設計意図

- ここまで学んだこと、気づいたこと、発見したことは「この場限り」である
- この場限りにしてしまわないためには、「日々の生活」で、実践することが必要である
- 日々の生活の中で「8つの習慣」を習慣化するには、どうしたら良いか？のアイデアを出す
- 具体的には「期待する結果」を決め、プロセスを決め、前提を明らかにし、実行し、フィードバックをえる
- どのような方法が良いかを考え出すことをここでは行う

ワークの進行

1. 説明

- チームをシャッフルして、知識が混ざるようにする
- 伝える事
 - このワークの意図について伝える
 - ここまで学んだ事を「実践する方法」を考えてもらう
 - どのような方法ならうまくいくか？を考えてもらう

2. チームでアイデアを出し合う

- アイデアを出し合ってもらう

3. アイデアをシェアする

まとめ

各人が学んだ事をまとめる事で、学習を形作る。それぞれの学びをシェアする事で、様々な視点から「自分が学んだ事」を理解し、幅を広げる。また、行動アイデアにコミットをしてもらう。

開始	終了	所用時間
2:40	2:50	10min

設計意図

- 各人が学んだ事をアウトプットしつつ、行動アイデアを発表してコミット（積極的に参加する事）をしてもらう
- 小さくても良いので、アイデアを実行することからスタートしてもらう

ワークの進行

1. 発表する

- 今日学んだ事を参加者に話してもらう
- 学んだ事とセットで、小さな行動アイデアを発表してもらう

2. ファシリテーターからのフィードバック

- 今日の学んだプロセスについて説明し、目を向けさせる
 - 今日学んだことは、知識を聞いて、覚えたことではない
 - 断片的な情報、知識、エッセンスをつなぎ合わせた
 - 自分たちの経験、知力を総動員して、多様な意見から学びを引き出した
 - 経営者の条件を覚えるのではなく、著者と対話することからアイデアを出して、行動する直前まで学んだ
 - 後は実行あるのみ
 - FILMシートが役立つ事を伝えたりしてみる
- ファシリテーター自身が学んだ事をシェア
- 行動アイデアなどをシェアする
- 共に学んだ事を感謝する