

本音で共創する 組織づくりへの挑戦

チーム

生活者視点の価値を生み出す社会へ
進化する実践BOOK # 1



一般社団法人 日本ヒート協議会

本音で共創する組織・チームづくりに 挑戦する皆様へ

このBOOKは、

「新しい価値」を創り出すための「本音で共創」する組織・チームづくりに向けて
みんなで、自分事として挑戦していくためのものです。

さまざまなところでチャレンジが起こり、

そして、私たちと共に、実践から学び、進化してくださることを期待しています。

このBOOKが、企業と社会の

新たな発展の礎の一つとなることを願います。

プロローグ -1-

生活者視点の「新しい価値」を生みだしていきたい。

「生活者と企業の双方を理解することで、人々に新しい価値を創造・提供して、社会の持続可能な発展に寄与していこう」。

1978年、日本ヒープ協議会は、企業に勤める一人の女性の、こうした呼びかけで始まりました。

そして今、「誰もが自分らしさを発揮して混じりあい 生活者視点の価値を生みだす社会」の実現をめざし、会員である私たちヒープはそれぞれの仕事の中で、「生活者と新しい価値を共に創る」、「進化する幸せ組織の起点となる」という2つの役割を担おうとしています。

「新しい価値」は多様な価値観を理解しあうことから。

では、目標とする「新しい価値」とはどのようなもので、どのように生まれてくるのでしょうか。

私たちは、その人らしい暮らしや、一人ひとりの個性が尊重される社会の実現に貢献できることこそが、「新しい価値」であり、様々な価値観が混じりあい、たまにはぶつかりあい、理解しあうことを通じて生まれてくるのだと考えました。

* 日本ヒープ協議会については
P41 & 42をご覧ください。
所属する会員を「ヒープ」と呼んでいます。



プロローグ -2-

異なる価値による「対話」がチャレンジを生みだす。

振り返ってみると、日本はこの30年の間、「新しい価値」の創造に世界から遅れをとり、その結果、世界の時価総額ランキングの50位に入っているのは2022年時点でトヨタ自動車のみです。1989年（平成元年）には10位までを、ほぼ日本企業が独占していました。過去の成功体験や考え方に固執するあまり、異なる価値観との対話を避け、内向きになり、新しい多様なチャレンジを阻止してきたことが、不祥事が繰り返され、クリエイティビティや生産性を損なう要因の一つになったと言えるのではないのでしょうか。

そして、不確実性の高い現代にあっては、ますます「対話」が重要になってくるでしょう。

このBOOKで「新しい価値」に向けて、挑戦と実践を共に続けよう。

質のよい対話を行うためには、遠慮なく自身の意見を伝えられるよう、心理的安全性が確保された場において、本質を見失わずに本音で話すことが重要ですが、実際に進めるのはなかなか困難を伴います。

しかし、ヒープの女性たちは諦めずに、日々の仕事の中で考えて、挑戦と実践を続けています。こうした実体験や知恵を集め広く社会に共有するのは、一層チャレンジを促し、多くの方の役に立つと考えてこのBOOKをつくりました。

異なる価値の対話から生まれる「新しい価値」へ！

How To 『進化する実践BOOK』

組織・チームの一人である、あなたからはじまるチャレンジBOOKです。

第1章の基本編は、「本音で共創」ステップによる心構え

「新しい価値」を生み出すための対話の重要性、そのための場づくりに向けた基本的な技術や心のあり方を、「本音で共創」ステップとしてまとめました。

第2章の実践編は、「本音で共創」ステップ別の具体的な実践事例を紹介

ヒーブたちが日々の仕事の中で「本音で共創」ステップを実践する際に「大切にしていること」や「工夫している」「心がけている」「チャレンジしている」実践例を集めました。

最終のチャレンジ編は、あなたから始まります

ステップ毎の、あなた自身のチャレンジの記録ページを設けています。

それは小さな一歩かもしれませんが、チームでのぞんでいくうちに、新しい価値を生み出すと信じています。



contents

生活者視点の価値を生みだす社会へ
進化する実践BOOK #1
本音で共創する組織づくりへの挑戦
チーム

- P2 ごあいさつ | 本音で共創する組織・チームづくりに挑戦する皆様へ
P3-4 プロローグ 1・2
P5 How To『進化する実践BOOK』

7

第1章 基本編 <1>

異なる価値との対話が「新しい価値」を創る

『進化する実践BOOK』がめざす社会 / 不確実な時代にこそ「対話」を
私たちの社内で起こっている残念な出来事 / 組織・チームに投げかける「あるある習慣カルタ」



13

第1章 基本編 <2>

「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップ

3つのステップで、新しい価値を創造しよう！

- 【ステップ1】安心をつくる ~安心して発言したくなる場をつくる
- 【ステップ2】本音で対話する ~本音で語り、多様な意見を取り入れる
- 【ステップ3】本質を追求する ~多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

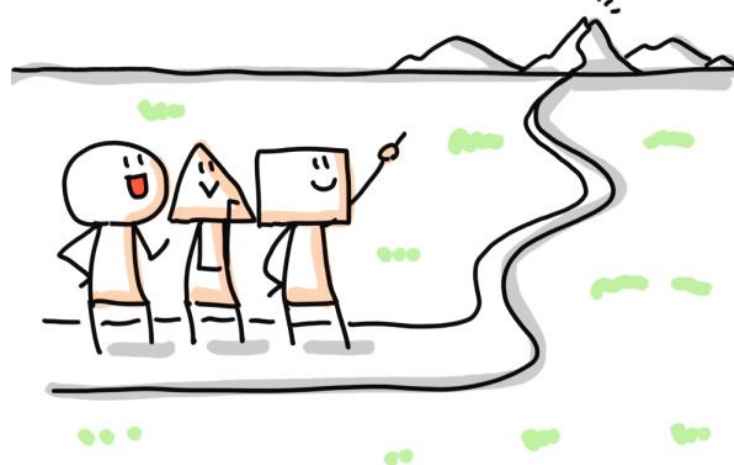


21

第2章 実践編

「本音で共創」を実践しよう

各ステップのチャレンジ事例を紹介します
ステップ1・2・3を生みだすキーワード&チャレンジ事例



34

チャレンジ編

あなたから始まる「本音で共創」ステップ

- P35 エピローグ
P36-40 データ編
P41-42 日本ヒューブ協議会について

異なる価値との対話が 「新しい価値」を創る

企業と社会に必要な「新しい価値」を創るためには
異なる価値観を持つ人との対話が重要です。
今、私たちが直面している現実はどうでしょう。
そしてあなた自身

挑戦に本気ですか。

『進化する実践BOOK』がめざす社会

基本編 異なる価値との対話が「新しい価値」を創る

「新しい価値」を生み出す。
そのためにまずは「本音で共創」する組織・チームづくりが重要です。
そしてそれは、異なる価値との対話によって始まります。



誰もが自分らしさを発揮して混じりあい
生活者視点の価値を生み出す社会へ

ヒーブの役割

- ①生活者と新しい価値を共に創る
- ②進化する幸せ組織の起点となる

進化する実践BOOK #1

本音で共創する組織づくりへの挑戦

チーム

「誰もが自分らしさを発揮して混じりあい
生活者視点の価値を生み出す社会」をめざして。

不確実な時代にこそ「対話」を

基本編 異なる価値との対話が「新しい価値」を創る

様々な研究から、価値創造には多様な個人のチームへの参画と、その力を最大限に引き出すチームづくりが鍵であることが明らかになってきました。

こうした組織全体の力の高さは、企業価値の向上に直結します。*1

多様な知識や経験を持つ個人が集まるチームは、対応力が高い

多様性が確保されていると、多角的な見方を提供し、
新たなリスクや急激な環境変化に対応して進化する組織能力が高い。*2

個の力を最大限に引き出すチームは、安心して共創的に学び&進化

不確実な時代において真に卓越した組織は
**組織のあらゆるレベルで人々の決意や学習
する能力を引き出せる**「学習する組織」。
(ピーター・センゲ) *3

効率的で成果を上げられるチームの条件は
「優秀なメンバーがいるか」ではなく、
「メンバー同士がいかに協力しあうか」。
中でも**「心理的安全性（サイコロジカル・
セーフティ）」の確保**が最重要。
(フジエト・アリストテリス/Google社内) *4

NO 思考停止！個人の「目」を信じよう！

- ・「心理的安全性が欠ける関係」とは圧力が一方的にかかる状態であり、本来あるべきこと、なすべきことを考えなくなる「思考停止」が発生。
(エイミー・C・エドモンドソン) *5
- ・「同調圧力」を受けると75%もの人が何らかの形でミスリードされてしまうことが知られているが、同調圧力に屈しなかった人は「自分の眼を信じることの重要性」を述べた。個々人の多角的な見方が重要。(アッシュの実験) *6

私たちの社内で起こっている残念な出来事

基本編 異なる価値との対話が「新しい価値」を創る

実際に起こっている私たちが直面する現実、対話を阻み、新しい価値創造を阻む環境ではありませんか？ ヒーブたちの実体験から、4つの残念なシーンを紹介します。

残念なシーン その1

「話が長いと困りますか？」

外国籍の新任取締役（女性）が役員会に参加して、「なぜ？」「そもそも」を連発し、会議は大幅に時間延長。

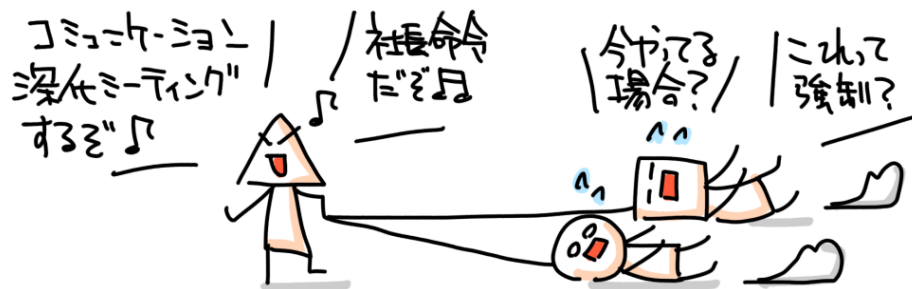
出席した役員は「いやー、新しい気づきが得られました！」と言いながらも、別の場所では「女性は話が長くて困るよね〜」とオドロキの発言！



残念なシーン その2

「さらに溝は深まった・・・」

生産性向上に向け、「コミュニケーション深化のミーティング」をします！と、社長の鶴の一声。「今、やってる場合？」「強制的に参加したくない・・・」と社員たち。「でも社長がやるって言うてるんだから反対しちゃダメでしょ」と強制開催！さらに社長と社員の溝は深まってゆく・・・。



私たちの社内で起こっている残念な出来事

基本編 異なる価値との対話が「新しい価値」を創る

言われたことを素直に受け取って、行動や発言をしてみたところ、こんな結果に……。皆さんの周りでも、こんな事例がありませんか!?

残念なシーン その3

「そして誰も言わなくなった」

「会議では、成功事例も失敗事例も何でも報告するように」と部長。正直な部下は、自分の失敗を早速報告。すると話の半分も聞かぬうちに、部長は部下を一方向的に非難！強い同調圧力を感じて、全員、シーン……。もう、誰も失敗を報告することはなくなった……。



残念なシーン その4

「わきまえてなくてすみません」

会議室にて。張り切って、自由に本音で意見を発言した私。あれ？なんか周りの雰囲気が悪い感じ？ みんな下を向いたり、怖い顔したり「そういうことじゃないのよねー」と言われる始末。私ってKY？ 場所をわきまえろってこと？なのに会議室を出ると、「いい提案だったんだけどねー」という同僚。そう思っていたのなら会議中に言ってよ～（涙）



組織・チームに投げかける「あるある習慣カルタ」

基本編 異なる価値との対話が「新しい価値」を創る

若

手のアイデア
実現性ないと
切り捨てる

失

敗や反対意見
耳の痛い話をし
ない 聞かない

本

音で
話す人を
つい煙たがる

同

調圧力から
心にもない発言
をしてしまう

あ

あなたは
挑戦に
本気ですか？

START

受

け入れられ
やすい安易な
提案に走る

場

に合わない
からと
発言を避ける

社

内事情や
上司の顔色を
常に優先する

「新しい価値」を創るための 「本音で共創」ステップ

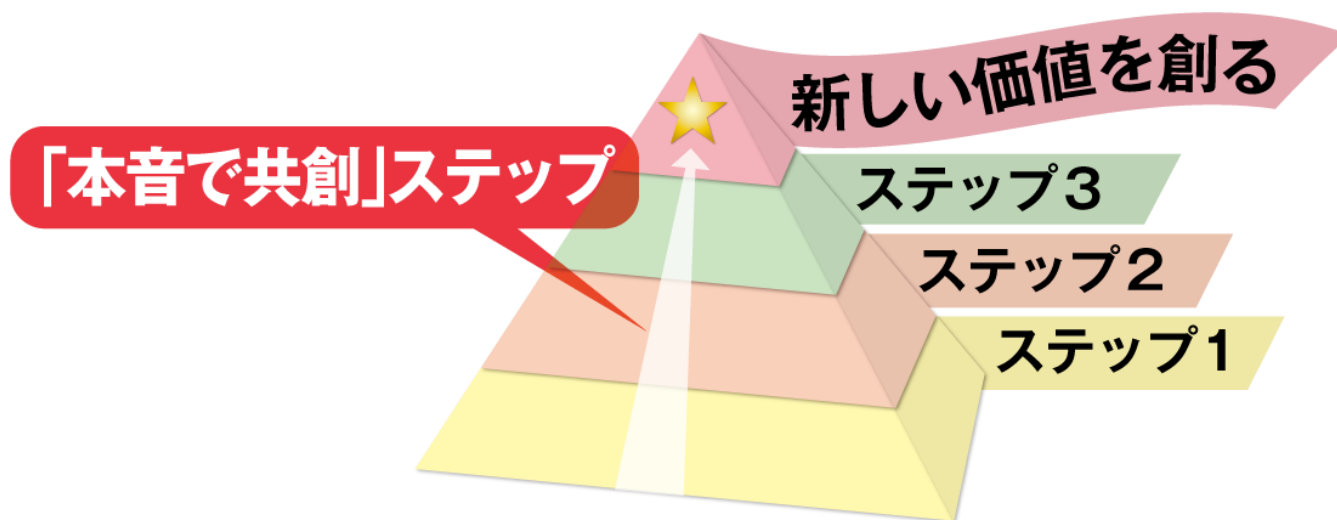
私たちは「新しい価値」を創る組織をめざし
理論から学び、自分事としてチャレンジし、実践を重ねてきました。
それをどの組織・チームにも役立てていただきたいという思いで
集約した内容。それが

「本音で共創」ステップです。

3つのステップで、新しい価値を創造しよう！

基本編 「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップ

「新しい価値」を創ることをめざしたチャレンジと学びを踏まえて、3段階の「本音で共創」ステップにまとめました。これらのステップを小手先のテクニックとしてとらえるのではなく、本気で考え方や姿勢を変えたいと思いつながりながら踏んでいくことが重要になります。



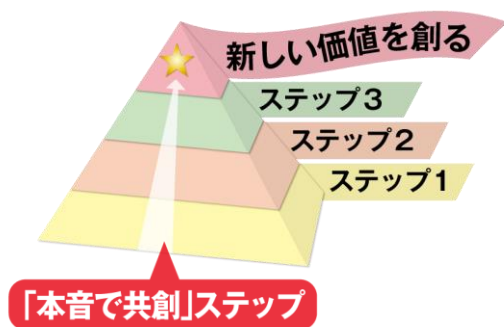
【ステップ1】安心をつくる

【ステップ2】本音で対話する

【ステップ3】本質を追求する

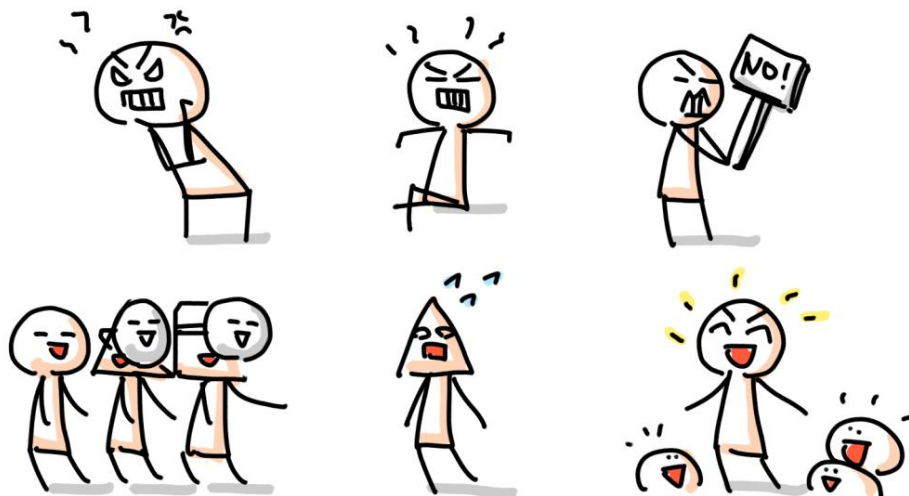
【ステップ1】安心をつくる ～安心して発言したくなる場をつくる

基本編 「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップ



「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップの1段目は、「安心をつくる」です。

自由に発言できない……。そんなチームは「新しい価値」を創る機会を大きく損失しています。成果を上げるチームの最も重要な要素は「心理的安全性」。誰もが自分らしくいることができ、安心して自分の考えを発言できる場は、「本音で共創」ステップの大事な土台です。簡単なようですが、難しい課題になるとついつい眉間にシワが……。という状況に陥りがち。いつでも「安心して発言したくなる場」に戻すことができる姿勢と実践力が重要です。

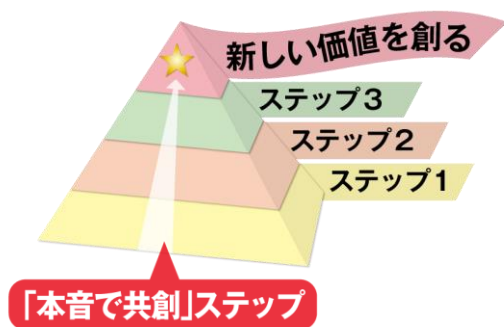


【ステップ1】の5要素

- 1 威圧的な態度をとらない
発言を抑えるような態度での不安を除去する
- 2 不機嫌な顔をしない
攻撃される不安、不活性な場への不安を除去する
- 3 評価や否定をしない
無知レッテル、無能レッテルの不安を除去する
- 4 同調圧力をかけない
否定者レッテル、邪魔者レッテルの不安を除去する
- 5 場を明るくする
ポジティブにみんなが話したくなるような場づくりをする

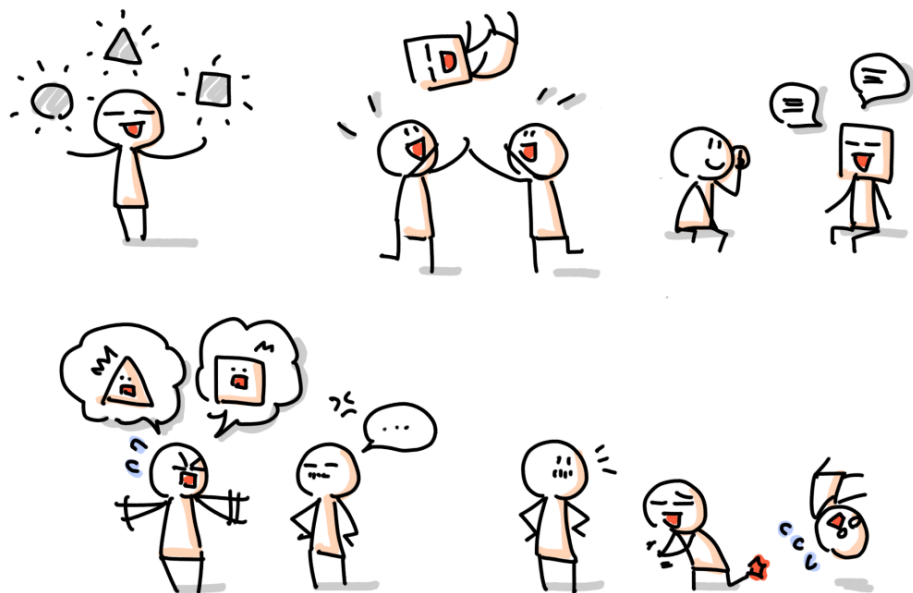
【ステップ2】本音で対話する ～本音で語り、多様な意見を取り入れる

基本編 「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップ



「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップの2段目は、「本音で対話する」です。

新しい価値を生むには、互いに尊重しあう中で本音で語り、多様な意見を場に出し「なぜそう考えるのか」を深く理解しあう「対話」が大事です。誰かへの「忖度（そんたく）」や互いが主張し、折衷案で折り合いをつけるような話し合いとは異なり、「対話」の目的は、そこにある「意味」を共有することにあります。重要なのは、自分を知り、自分の頭で考えると同時に、異なる意見を歓迎し、共に学ぼうとする姿勢を持ち続け、実践を重ねていくことです。

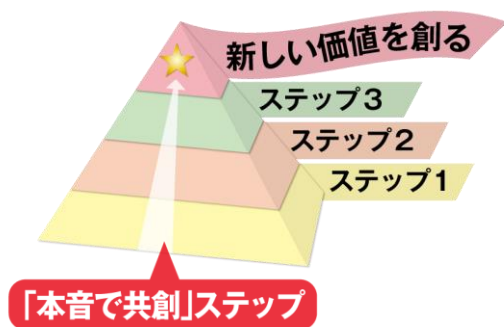


【ステップ2】の5要素

- 1 多様な意見を歓迎する**
結論を急がずに多様な意見を肯定的に受け入れる
- 2 他者を尊重する**
役割や機能としてではなく、人間として尊重する
- 3 他者の意見を傾聴する**
耳・目・心を傾け、共感と関心を持って真摯な態度で聴く
- 4 他責発言をしない**
全員が人のせいにせず、責任を持って考える
- 5 立場に左右されない**
発言者の立場にとらわれず、意見として客観的に受け止める

【ステップ3】本質を追求する～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見出す

基本編 「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップ



「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップの3段目は、「本質を追求する」です。

「本質を追求する」ことは「新しい価値を創る」ための「キモ」になります。ちょっと難しいと感じる人もいるかもしれませんが、仲間と一緒にチャレンジしてみませんか。

ここまでのステップ1・2で、「安心」して「本音で対話」できる組織・チームになれば、お互いを信頼し、情熱とワクワクした気持ちを持ち続けながら、きっとやりきることができるでしょう。詳しいアドバイスもP18・19に掲載しています。

【ステップ3】の6要素

- 1 パーパスを意識する**
組織の志や、そもそもの目的を共有し常に意識を向ける (P18)
- 2 本質を考える**
前提や思い込みを外し、真の要因まで深めて本質的なものを掴み取る (P18)
- 3 異なった視点から見直す**
異なった視点や健全な衝突を歓迎し多面的に検討する (P19)
- 4 挑戦から学ぶ**
正解のない問題にも、挑戦から学び進化しようという姿勢を持つ (P19)
- 5 社会的な価値をめざす**
生活者視点・社会的な視点を常に持ち、信念を持って新しい価値に繋げる (P19)
- 6 本気でやりきる**
価値を生むことに情熱を持ち、互いの信頼を育み、わくわくやりきる (P19)

【ステップ3】本質を追求する～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見出す

基本編 「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップ

本質を追求するための6つの要素の具体的なアドバイスを記しています。
ぜひ一步を踏み出してみましよう！

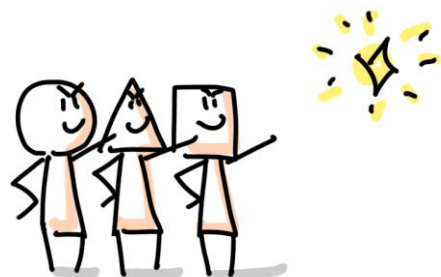
1 パーパスを意識する

組織の志や、そもそもの目的を共有し
常に意識を向ける

組織の志や、その場のそもそもの目的を共有し、そこに向かって価値を生むことに、みんなが意識を向けることがまず必要です。一生懸命に話をしていると、お互い、つい目的を忘れて反応したり、内向きの人間関係に意識がいたり、効率だけを考えたりしがちです。

意識のベクトルを、本来の目的に向けることで価値を生みだせるよう、常に

「Whyから始めよう」というあり方が大事になっていきます。

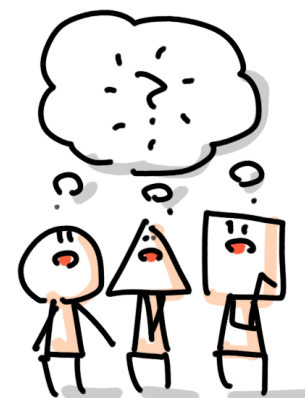


2 本質を考える

前提や思い込みを外し、真の要因まで深めて
本質的なものを掴み取る

世の中が大きく変わる今、特に表面の現象ではなく本質的なものを掴み取って、新しい価値に繋げることがさらに重要になっています。

従来ずっと前提としていたことを、疑ったり、思い込みを外すことで、本質を考え、新しい価値を生むことができるということは、コロナ禍でもみんなが経験したことです。このような「本質を考える」ことを意図的に行うことが新しい価値を生む源泉になります。



【ステップ3】本質を追求する～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見出す

基本編 「新しい価値」を創るための「本音で共創」ステップ

3 異なった視点から見直す

異なった視点や健全な衝突を歓迎し
多面的に検討する

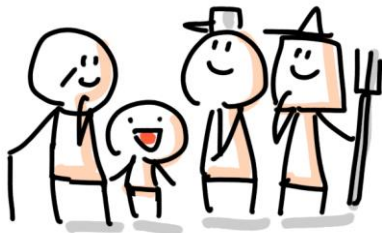
異なった価値が混ざりあい、時には健全な衝突をすることが新しい価値を生みます。均質になりがちな日本では、特に意図して異なった視点を組み入れることで、本質に迫ろうという姿勢が必要です。



5 社会的な価値をめざす

生活者視点・社会的な視点を常に持ち
信念を持って新しい価値に繋げる

生活者視点と社会的視点は、切り離せないものになっています。双方の視点と、真の社会的価値に繋げる信念を持つ姿勢が、これからは非常に大事です。



4 挑戦から学ぶ

正解のない問題にも、挑戦から学び
進化しようという姿勢を持つ

世の中には正解のない問題がたくさんあります。正解が分からないからと、立ち止まっているより、まずは挑戦し、そこから学び、新しい価値を見つけようという姿勢が大事です。



6 本気でやりきる

価値を生むことに情熱を持ち、
互いの信頼を育み、わくわくやりきる

本質的な新しい価値を生み出すことは、ちょっとチャレンジかもしれませんが、チームでお互いの信頼を持って本気で取り組むことで、楽しくわくわくやりきるすることができます。



基本編 まとめ

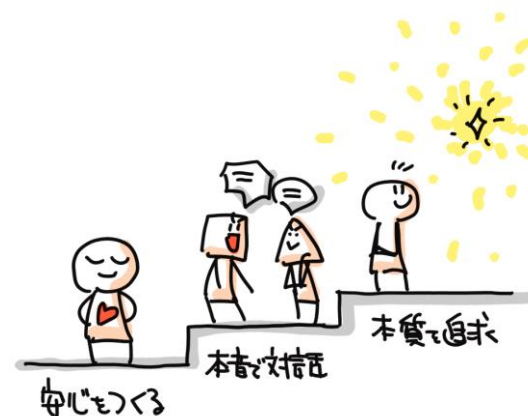
組織・チームの状況に合わせて、3つのステップを活用してください。

「本音で共創」ステップは、組織やチームの置かれた状況によって注力するステップが異なります。例えば、新しい組織やプロジェクトチームの場合なら、チームビルディングのためにステップ1「安心をつくる」から始めて、全員にとっての安心の場を確立していくことが大切です。すでにステップ2「本音で対話する」ことまでできている組織・チームであれば、ステップ3「本質を追求」して、自分たちの組織の志や目標を深掘りすることで、より高次元の価値創造に結びつけられるでしょう。

組織やチームの状況を見極めて、3つのステップをしなやかに行き来してください。

また、ステップ1「安心をつくる」（心理的安全性）は、ステップ2やステップ3の土台となる考え方ですが、厳しい状況に追い込まれると、つい、ないがしろになってしまうことがあるかもしれません。

どんな時にも、立場に関係なく「安心して発言したくなる場をつくる」意識を持ちましょう。



続くは、等身大の事例へ。「実践編」から
ヒントや勇気を得てください。

「本音で共創」を 実践しよう

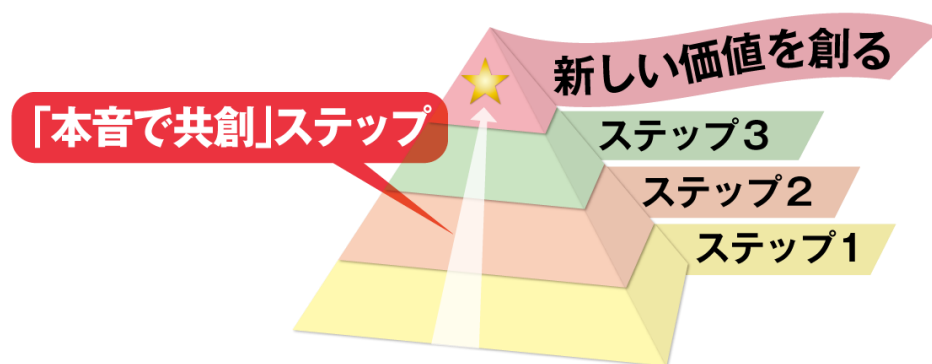
ここからは、「本音で共創」するために
たくさんの工夫と失敗を重ねてきたヒーブー一人ひとりの
実体験と知恵がつまったヒント集です。
このヒントから学び、勇気を持って

変わるのは、あなた自身です。

各ステップのチャレンジ事例を紹介します

実践編 「本音で共創」を実践しよう

ヒーブたちが日々の仕事の中で「本音で共創」ステップを実践する際に「大切にしていること」や、「工夫している」「心がけている」「チャレンジしている」実践例を集めました。実際の組織やチームの状況を見極め、しなやかに工夫しながらチャレンジしています。知恵や感じ方は人それぞれで、まだまだ「チャレンジ真っ最中！」という事例もたくさんありますが、日々奮闘する姿からご自身のヒントを見つけてください。次ページよりステップごとに紹介します。



「本音で共創」を生む、
実践のヒントを事例の中から見つけてください。

【ステップ1】安心をつくる ～安心して発言したくなる場をつくる

【ステップ1】の5要素

- 1.威圧的な態度をとらない
- 2.不機嫌な顔をしない
- 3.評価や否定をしない
- 4.同調圧力をかけない
- 5.場を明るくする

実践編 「本音で共創」を実践しよう

雰囲気づくり

フラットな組織・関係性
明るく挨拶、声掛け
チャット、絵文字

雑談

関心を示す

良い点を見つける
相手に興味を持つ

相手を理解

多様性、事情は人それぞれ、寛容さ
味方である姿勢、失敗からも学ぶ姿勢
失敗も受け止める姿勢を見せる

自己開示
失敗談を披露

全員参加

耳だけでなく身体も参加
心も参加、全員が発言
身を乗り出す

積極性

前向き、情熱・やる気を示す
出来ない理由ばかり述べない

Smile

明るく、楽しく、和やか
柔らかさ
微笑み、気遣い
感謝を伝える

うなずき

“そうだね～”で、まず肯定
ミラーリング、パーシング
アイコンタクト

緊張をほぐす

発言を引き出す、アイスブレイク
皆で体操、ウォーミングアップ
発声練習

否定しない&NG行動

途中で発言を遮らない、評価しない
問い詰めない、攻撃しない、急に怒らない
無理強いしない、無表情にならない、腕組みしない
「わきまえる」ことを求めない

話し方

聞く8割、話す2割
平等に話す

「安心をつくる」の実践で大切にしているキーワード。
みんなの声を集めてみました！

【ステップ1】安心をつくる ～安心して発言したくなる場をつくる

【ステップ1】の5要素

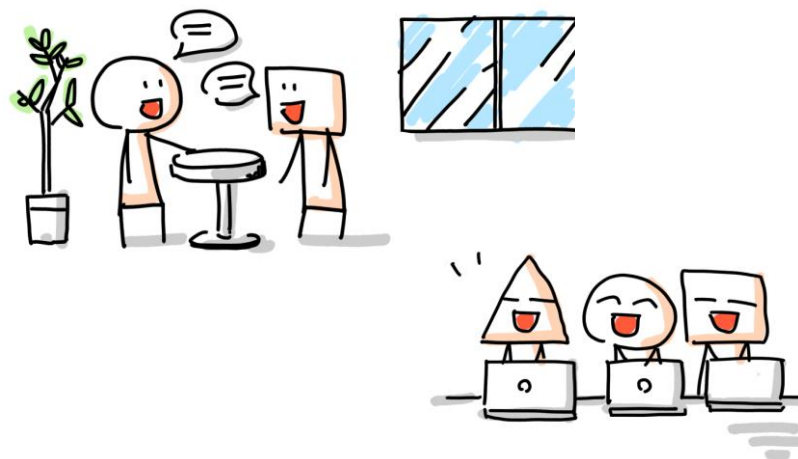
1. 威圧的な態度をとらない
2. 不機嫌な顔をしない
3. 評価や否定をしない
4. 同調圧力をかけない
5. 場を明るくする

実践編 「本音で共創」を実践しよう

<工夫をしている事例>

職場・チームの雰囲気づくり

- ・挨拶をする。挨拶＝相手を認識しているという合図。
- ・積極的に自分から声をかける。
- ・日頃から感謝の気持ちを伝える。
感謝を伝えるシステムの導入やチャットのいいねなどを使う。
- ・場を作るのに「ほほえみ」は重要。笑顔を忘れずに。
「和やかに聞く、和やかにたたずまう」



ミーティングや会議

- ・話を聞く姿勢、表情に気を付ける。
発言者に視線を向ける。
「うなづく」同意や関心を示す。
- ・人の話を遮らない。最後まで話を聞く。
- ・オンラインでは、特に、表情や視線などに気を配る。
- ・自分だけがしゃべり過ぎない。
- ・威圧的な態度・口調にならない。

意見を出しやすくする、ちょっとしたルール

- ・資料は事前配布。同じ情報を持ってミーティングに臨めるようにする。
- ・今日の一言など、アイスブレイクから開始する。
- ・五十音順、誕生日日順など発言の順番を工夫して、全員が発言するようにする。
- ・発言時間を一人何分と決め、その間は口を挟まず、最後まで聞く。

【ステップ2】本音で対話する ～本音で語り、多様な意見を受け入れる

【ステップ2】の5要素

- 1.多様な意見を歓迎する
- 2.他者を尊重する
- 3.他者の意見を傾聴する
- 4.他責発言をしない
- 5.立場に左右されない

実践編 「本音で共創」を実践しよう

勇気

周りに流されない
反対意見でも発言できる
批判に屈しない強靭さ

他者の尊重

ヘルシーコンフリクト、承認
事情が違えば見方もそれぞれ
意見が異なる時はYes Butで始める
馬鹿にする態度をとらない

議論でなく対話

立場に関係なく
みんなが平等に話せる
均等な発言機会

傾聴

相手の話をよく聞く、最後まで聞く
真意をくみとる
異なる意見も一旦受け入れる
相手を理解したいという姿勢を見せる

Be open

相互理解
相手をリスペクト
多様性の受容
Authenticity
信頼、本音

意見と人の切り分け

誰の発言であっても熱心に聞く
誰が言ったかではなく
何を言ったかが重要

責任意識

他人事ではなく自分事
役割意識

共感

みんなで作り上げる空気
意気投合

自己開示

開放、心から話す
自己肯定感
飾らずに正直に話す
自分の意見が言える

発想の転換

自由
先入観をなくす
思い込みをなくす

発言を促す

活気
ブレインストーミング

「本音で対話する」の実践で大切にしているキーワード。
みんなの声を集めてみました！

【ステップ2】本音で対話する ～本音で語り、多様な意見を受け入れる

【ステップ2】の5要素

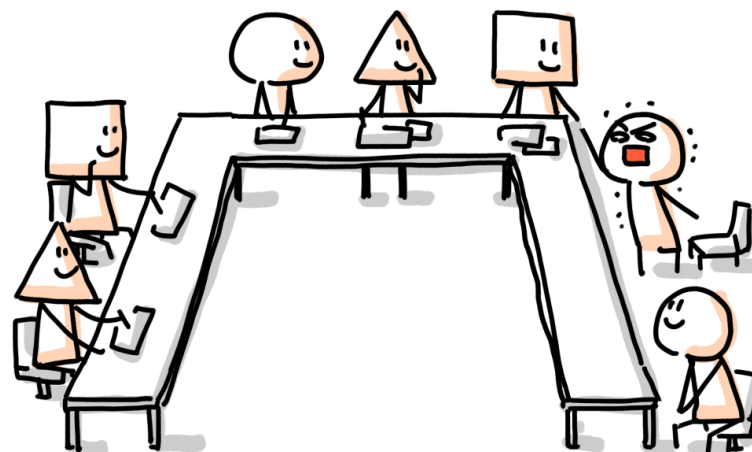
- 1.多様な意見を歓迎する
- 2.他者を尊重する
- 3.他者の意見を傾聴する
- 4.他責発言をしない
- 5.立場に左右されない

実践編 「本音で共創」を実践しよう

<心がけている事例>

他者を受け入れ、尊重する

- ・相手の意見を否定しない。相手の言葉をそのまま繰り返し、その言葉(真意)を理解しようと思う。
- ・苦手だった人に話しかけて、積極的に良いところを見つける。
- ・自分から発信し、オープンになることで、相手の望むことを引き出す。
- ・自社内の連携を深める目的で、グループ事業会社横断でオンライン勉強会を開始。今まで面識がなかった参加者同士で、コミュニケーションをとっている。
- ・部下に対し、一方的に質問していないか、部下が発言したいことに目を向ける。
- ・「挑戦を歓迎する」「期待」を相手に伝える。



他人事にしない

- ・他メンバーが取り組んでいることに積極的に関わる。意見を求められた時は、ちょっとしたことでも発言する。
- ・アイデアを出した担当者だけが仕事が増えることがないように、みんなで取り組む。

発言者の立場に左右されない

- ・アイデア・意見などを収集した資料を作る際は、無記名で行う。
自分の本音の意見も出しやすく、また出された意見を公平な目で見ることができる。

【ステップ3】本質を追求する ～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

実践編 「本音で共創」を実践しよう

【ステップ3】の6要素

ゴールイメージ

共通認識、パーパス、目的を共有
「皆で笑顔」の最後の状態を想像する
「何のため？」を常に考える

原点回帰

探求心
なぜを繰り返す
理念

- 1.パーパスを意識する
- 2.本質を考える
- 3.異なった視点から見直す
- 4.挑戦から学ぶ
- 5.社会的な視点をめざす
- 6.本気でやりきる

責任感

本気になる
ミッション
あきらめない、やりきる！

多角的な検証

視野を広げる、視点の転換
健全な衝突
他の視点はないのか粘り強く対話
議論を深める情報を投げかける

柔軟性

楽観的、場を楽しむ
しなやかさ
リーダーでも
分からないことがあると認める

MECEでチェック *7
フレームワークで整理
心でクリティカルシンキング

Will

意識改革
こころざし
信念

チャレンジ精神

空気は読まない
前例踏襲をやめる
挑戦・提案を歓迎
思考停止しない

情熱

ポジティブシンキング
夢中になる、好奇心
向上心、進化

生活者視点

それって誰のため？
サステナブル
未来の子どもに恥ずかしくないか

社会的な価値

Win-Winを探る
長期的視点

価値創造
第三案
共創

「本質を追求する」の実践で大切にしているキーワード。
みんなの声を集めてみました！

【ステップ3】本質を追求する ～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

実践編 「本音で共創」を実践しよう

1 パーパスを意識する チャレンジ事例

チームの意義を確認

組織変更で、業務の方向性について迷走することが多い状況の場合の工夫。
方向性が不明確なところはそのままにせず、一度立ち止まり、チームの位置づけや意義について、チームメンバーで認識を合わせるための議論を都度行っている。それを踏まえた上で、方向性を決めて進めている。

ゼロベースで見直し

業務を担当しているメンバー全員で、前例踏襲をやめ、チームのパーパスを踏まえ、業務の目的や業務運営をゼロベースで見直しを実施。

「そもそも何のため？」と立ち戻る

会議で、議題と異なる方向に議論が行ってしまいそうなときは、「そもそも何のための会議でしたか？」と、意識的に皆に問いかけることにしている。



【ステップ3】本質を追求する ～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

実践編 「本音で共創」を実践しよう

2 本質を考える チャレンジ事例

思い込みを取り払う

対話や思考が止まってしまった時、「T字思考法」*8 などを使い「ほんとうにそうなの？」と再確認する。まず、みんなが思い込んでいる前提条件を疑い、一度取り払ってみる。本質的な前提条件を再設定すると、意識がパーパスに向けて新しい案が出やすくなる。

なぜ？を繰り返して本質にたどり着く

仕事をしているうち、手段と目的とを混同しがちになる。「なぜ？何のため？」を何度も繰り返して、めざすべきことにたどり着けることが多い。

なぜそれをするのか、基本を忘れた失敗談

取引先企業に、先方が社内で通しやすそうなプランを提示したところ、担当者は「これなら低コストですぐ実現できそうなので、早速上司に上げてみます」と好反応だった。しかし、先方の上司から「長い目で見て、本当に、当社のお客様のため、社会のためになるのか」と言われ、不採用だった。求められていたのは、安直なプランでなく、長い目で本当に役立つ内容だった。「なぜその提案をするのか」の基本を忘れた自分に恥ずかしくなった。



【ステップ3】本質を追求する ～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

実践編 「本音で共創」を実践しよう

3 異なった視点から見直す チャレンジ事例

会議は「説明」の場ではなく、「対話」の場

海外で体験した会議は、資料の説明を聞く場ではなく対話の場というスタンス。会議の場では、あえて反対意見や異なる視点で発言することが求められる。

- ・ 予定調和は全くなく、「この期に及んで、ひっくり返すようなことを言うの?」と、これまでの議論の前提をくつがえすような発言があった会議の総括は、「今日はいろんな角度から意見が出て、本当によい議論ができた」となる。
- ・ 一方で、“しゃんしゃん”と形式的に終わった会議は「今日は一面的な議論しかできなかったもので、もう少し別の人の意見を聞いた方がいいかな?」となる。

頭を切り替え、 あえて6つの視点から見直す

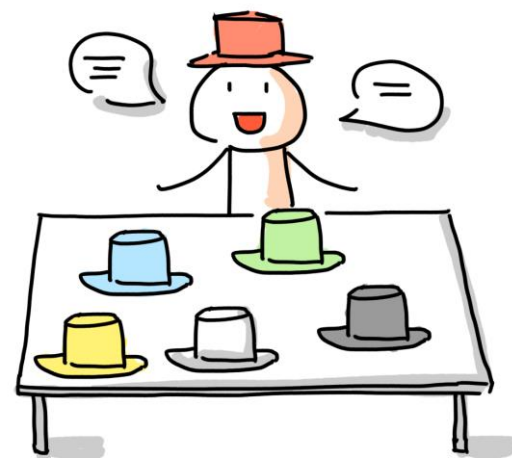
ブレインストーミング *9 の中でシックスハット (6thinking hats)*10 を使うことで、客観的、直感的、否定的、肯定的、創造的、統括的な意見を幅広く引き出すようにしている。

- ・ 前提にしていたことをあえて否定して見直したり、難しいとあきらめかけていることを肯定的に後押ししたり、様々な観点から深掘りする。
- ・ 同時に、仲間内で、遠慮せずに否定的な意見が出せることもメリット。

思考の枠に気づく

一緒に働くメンバーの思考の傾向が3つの思考タイプのどれに近いかを確認した。

- ・ 主に決定権のある3名は「バックキャスト型思考」、他のメンバーは「実践・学習思考」という偏りがあることが判明。3名だけで話し合いをしていると、意思決定はスムーズだが、思考が偏る可能性があることに気づいた。
- ・ 別の視点を持つことやメンバー全員の意見が出ることの大切さを皆で共有することできた。



【ステップ3】本質を追求する～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

実践編 「本音で共創」を実践しよう

4 挑戦から学ぶ チャレンジ事例

皆の力を借りたチャレンジで、壁を乗り越える

このままでは一向にうまくいかないと思ったとき、「何とか解決したい。自分が考えられるアイデアはこれくらいだが、本当にこれだけなのか」と思い切って周囲に投げかけた。

- ・皆が真剣に考えてくれるようになり、一度無理だと思っていた策も少々アレンジしてチャレンジしてみようという意見が出たり、思いもつかなかったような案も出てきた。
- ・冷たく批判的だった関係者も、知恵を出したり、気を付けるべき点を教えてくれたり、実際に動いてくれるようになった。何より、本音でざっくばらんに話ができるようになり、話し合いの中で解決策らしきものが見えてきた。

ワンチームでいこう！

部署の間に壁があり、円滑に進まない状況を打破するため、「お互い良い商品を送りだすことが目的。△△部署の○○製品担当者ではなく同じ○○製品チームとして、部署間の垣根を低くして、互いに協力しあって業務を進めたい」ということを提案した。

- ・それまでは送信していなかった業務内容のメールもCC.に加え、その商品について各部署がどのような動きをしているかを分かるようにしたところ、相手がなぜ今それをしているのかが理解できるようになり、意見やアドバイスが貰えるようになった。



小さなことからでも、やってみる

出てきた意見からいいところを探し、「どんな小さなことからでもとりあえずやってみる、上手くいかなかったらその時にまた考えよう」というスタイルで挑戦している。

実践から学び、進化する

「VUCA（ブーカ）の時代 *11 なんだから、誰も正解は知らない」とメンバーを鼓舞しながら、「みんなで創った案をやってみて実践から学び進化しよう」と、チーム一丸となって新たな課題にチャレンジしている。

【ステップ3】本質を追求する ～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

実践編 「本音で共創」を実践しよう

5 社会的な価値をめざす チャレンジ事例

常に生活者が起点

最新のSNSでの生活者の声や消費者調査データなど、生活者を起点にして、今何をすべきか、何が必要かを考えるミーティングを定例的に開催。

常に、より専門的な知識を持つ企業の立場だけではなく、生活者の立場から見て課題発見・解決案を考える訓練をしている。

お客様の声が判断基準

物事を決める際に、お客様の声を判断基準としている。現在、行っている大規模なシステム改修でも、お客様の声を踏まえた課題となると関連部も本気で考えてくれ、少しでも良くなるように協議を続けている。複数の部署を巻き込んで行う際、お客様の声はとても説得力があり、一致団結しやすいなと感じた。

社会的な価値を考える

サステナビリティ、SDGsは、地球環境の現状を考えると、今や最重要課題ともいえる。しかし、課題は多岐にわたり、置かれている立場によって、関心度も知識も解決すべき課題も異なっている。社会のために、企業として、生活者として、我々が今何ができるか、何をすべきかを、自分たちの業務の中で真剣に模索している。



【ステップ3】本質を追求する ～多面的に検討し、本質的な新しい価値を見いだす

実践編 「本音で共創」を実践しよう

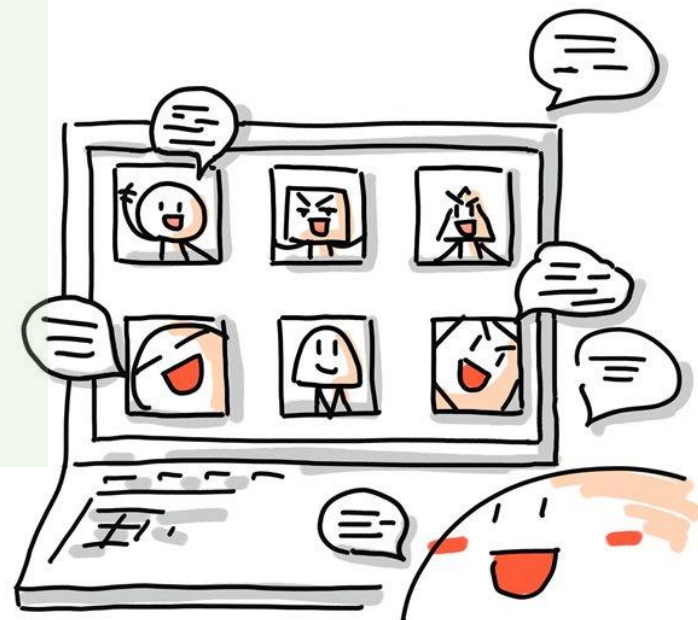
6 本気でやりきる チャレンジ事例

メンバーが一丸となって本気で取り組む

会議では全員が発言しやすいように、資料を事前に共有したり、発言を引き出す工夫をしたり、切羽詰まった状況でも、いつもわきあいあいとした雰囲気キープ。心理的安全性が高いので、みんな笑顔で参加している。

- ・ そのプロジェクトのパーパスを、会議メンバー全員が納得するまで確認しあうところからスタートしているので、めざす方向は理解できている。
- ・ 皆が責任意識を持って参加しているので、各自が意見を持ち寄り、会議中も次々と意見が出てくる。それは会議時間だけにとどまらず、その後のメールでのやり取りでも課題に対する回答が次々と集まってくる。
- ・ 実践するためのファシリテーションもしっかり準備されている。

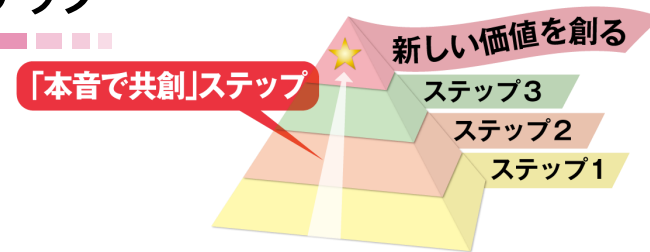
全員が一丸となって課題解決に向けて、本気で取り組んでいる。
それが、このヒープによる「実践BOOKづくり」です！



まさにヒープ協議会で「本音で共創」実践中！

チャレンジ編 あなたから始まる「本音で共創」ステップ

日頃、心がけていることやチャレンジしたことなど、実践したことを書いてみましょう。そして、ヒープのチャレンジをヒントに今後取り組んでいこうと思っていることを宣言してみましょう！



ステップ1 「安心をつくる」	<ul style="list-style-type: none">● 実践したこと・していること● 今後取り組もうと思っていること
ステップ2 「本音で対話する」	<ul style="list-style-type: none">● 実践したこと・していること● 今後取り組もうと思っていること
ステップ3 「本質を追求する」	<ul style="list-style-type: none">● 実践したこと・していること● 今後取り組もうと思っていること

皆様の挑戦も、私たちヒープにぜひ教えてください！
「進化する実践BOOK」やヒープに関する情報もお届けしながら、一緒に進化していきたく考えています。



★一般社団法人 日本ヒープ協議会
進化する実践BOOK「本音で共創～私の挑戦」宛
URL <https://forms.gle/DzqxPjq8Ci2oJ6178>



エピローグ

私たちヒーブは、新しい価値創造に向けて
毎日実践しながら失敗と成功を繰り返し
その中から新たな気づきを得て前に進んでいます。

2020年からは「ヒーブInnovationシリーズ」として、
齊藤徹先生（P39に紹介）と共に

「幸せ視点の経営学」エッセンスを学び、自分事実践することによって
BOOK制作スタートという大きなきっかけになりました。

齊藤先生には特別な感謝をお伝えしたいと思います。

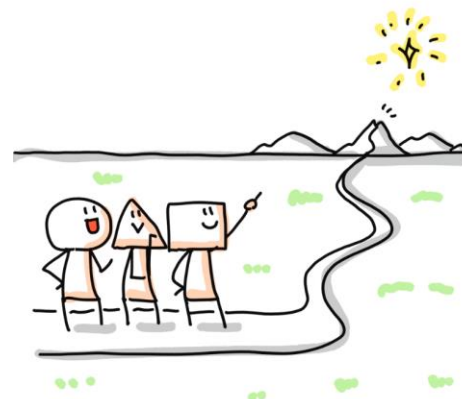
そしてグラレコ *12 の力で私たちをサポートをいただいた本園大介さんにも
ありがとうございます。

「進化する実践BOOK」という名の通り、
これからもさらに進化を続け新しいチャレンジが生まれるたびに
改訂版を作成していくことにしています。

新しい価値創造に向けた取り組みには、役職や立場は関係なく、終わりもありません。

皆様の挑戦も、私たちヒーブにぜひ教えてください。

と一緒に、未来に向けて進化を続けていきたいと思ひます。



初版発行日：2022年3月31日

★「進化する実践BOOK#1」やヒーブに関して
ぜひお気軽にお問合せください！

お問い合わせ【進化する実践BOOK#1】宛

URL <http://www.heib.gr.jp/announce/book1/>



Welcome !!



本内容のバックデータやエビデンス、
参考資料を掲載します。
日本ヒープ協議会と、
めざしている「北極星」についても紹介します。

データ編

- * 1 経済産業省 『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～ 人材版伊藤レポート ～』 2020年10月
- * 2 戦略系コンサルティングファームである「マッキンゼー・アンド・カンパニー」が、2014～2019年にかけて15カ国1000社以上の企業データを分析し、発表した結果によると、
 - ・経営陣における人種の多様性が高い上位25%の組織は、同業の他組織の中央値よりも35%業績が良い
 - ・経営陣における性別の多様性が高い上位25%の組織は、同業の他組織の中央値よりも15%業績が良い
 - ・経営陣における人種と性別の多様性が低い下位25%の組織は、同業の平均業績水準に達しないとなっており、多様性が業績に直結する競争優位として働いている可能性を示唆しています。
- * 3 マサチューセッツ工科大(MIT)教授であったピーター・センゲは、1990年に『The Fifth Discipline』(邦訳『最強組織の法則』1995年)において、「学習する組織」という概念を改めて提唱して広めました。「学習する組織」は学習と成長の意思を有する人に成長のチャンスを与え、自らも学習して進化する組織と定義されています。組織と個々人のコミットメントを促し、複雑な状況に対しても柔軟かつ力強く対応できる本質的な強さを備えた組織への好循環を生み出すことを目的としています。
「学習する組織」は以下の3つの柱で支えられています。 * 齊藤徹 『だから僕たちは、組織を変えていける』 2021年 参照
 - ①志の育成(自らを動かす。個人の動機付けと組織における意味の共有が重要)
 - ②共創的な会話の展開 (個人や組織が持つ思考の枠を意識しながら、ともに創造的に考え、話し合う)
 - ③複雑性の理解 (複雑な環境下で要素の相互作用を理解しながら、問題の真因を発見し解決する)
- * 4 Google社が2012年に発表した「プロジェクトアリストテレス」では、「効率的なチーム」に以下の5つの要素を挙げており、中でも「心理的安全性」は他の4つの要素の土台であり、最重要であるとしています。(ハーバード・ビジネス・レビュー 2016年1月発表)
 - ①心理的安全性 (サイコロジカル・セーフティ) 「チームの中でミスをして、それを理由に非難されることはない」と思える
 - ②相互信頼 「チームメンバーは、一度引き受けた仕事は最後までやりきってくれる」と思える
 - ③構造と明確さ 「チームには、有効な意思決定プロセスがある」と思える
 - ④仕事の意味 「チームのためにしている仕事は、自分自身にとっても意義がある」と思える
 - ⑤インパクト 「チームの成果が組織の目標達成にどう貢献するかを理解している」と思える
- * 5 『恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』 エイミー・C・エドモンドソン 2021年
- * 6 アッシュの実験 (1955年) 『社会心理学・再入門—ブレークスルーを生んだ12の研究』 (スミス, ジョアンヌ・R. ハスラム, S.アレクサンダー)

データ編

*7 MECE (ミーシー)

MECEは「モレなく、ダブリなく」と訳し、Mutually (お互いに)、Exclusive (重複せず)、Collectively (全体に)、Exhaustive (漏れがない) の頭文字を取った用語。

*8 T字思考法

電通 梅田悟司氏が考案した連想と深化を促す思考法。

「なぜ?」: 考えを掘り下げる。「なぜ?」を繰り返すことで、より抽象度が高く本質的な課題について考えられるようになる。

「それで?」: 考えを進める。「それで?」と自分に問うことで、本来の目的を思い出し、正しい方向に考えを進めることができるようになる。

「本当に?」: 考えを戻す。ある程度考えが進んだところで「本当に?」と自問自答すると、より広い視野で物事を捉え直すきっかけになる。

『「言葉にできる」は武器になる』梅田悟司 2016年

*9 ブレーンストーミング

アレックス・F・オズボーン氏が提唱した、集団でアイデアを出し合うことによって相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する会議手法。

「他人のアイデアを否定しない」「自由に発言する」「質よりも量」「連想と結合」の4つのルールに則り、会議に参加した人たちが自由な発想で意見を出し合い、新しいアイデアを生み出していく。

*10 シックスハット法 (6 thinking hats)

エドワード・デボノ博士によって考案された、意図的に思考を切り替え、多様な視点からモノを見ることにとって、個人が陥りやすい思考のパターンから脱却するための思考法。客観的、直感的、否定的、肯定的、創造的、統括的の6つの思考をそれぞれの色(白・赤・黒・黄・緑・青) のついた帽子で分類することから「シックスハット法」と呼ばれている。

*11 VUCA (ブーカ) の時代

ビジネス環境や市場、組織等、あらゆるものを取り巻く環境が変化し、将来の予測が困難になっている状況を意味する造語。

「Volatility : 変動性」「Uncertainty : 不確実性」「Complexity : 複雑性」「Ambiguity : 曖昧性」という、4つの単語の頭文字をとってつくられた。

*12 グラレコ

「グラフィック レコーディング」の略称で、視覚を利用した記録の方法。会議の場での会話を聞きながら、即興で、絵と文字を使って1枚の絵にまとめること。

データ編

■もっと学びたいあなたに～斉藤徹先生関連情報

ヒープは2020年から「ヒープ Innovation シリーズ」として、斉藤徹先生と共に「幸せ視点の経営学」エッセンスを学び自分事で実践。そのことがこのBOOKスタートへの大きなきっかけになりました。さらに進化を続ける斉藤先生の書籍や発信情報も、ぜひご覧ください。



【斉藤徹先生プロフィール】

ビジネス・ブレークスルー大学経営学部 教授
株式会社ループス・コミュニケーションズ代表取締役
専門分野はイノベーションと組織論。

30年近い起業家経験をいかし、Z世代の若者たちとともに、実践的な学びの場、幸せ視点の経営学を広めている。

* 斉藤 徹 のプロフィール・ページ

<https://hint-academy.com/founder/>

学ぶ・つながる・実現する

hint

【オンラインスクール】

幸せ視点の経営を学ぶ、革新的なオンラインスクール
「hintゼミ」

* 『hintゼミ』公式サイト

<https://hint-academy.com/>



【最新著書】

だから僕たちは、組織を変えていける
～やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた
(出版社：クロスメディア・パブリッシング)

* リンク

[だから僕たちは、組織を変えていける](#)

* 『だから僕たちは、組織を変えていける』公式サイト

<https://dakaboku.jp/>

データ編

■ もっと学びたいあなたに～その他おススメの本

[心理的安全性のつくりかた](#)（著者：石井遼介／出版社：日本能率協会マネジメントセンター）

[恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす](#)
（著者：エイミー・C・エドモンドソン, 村瀬俊朗他／出版社：英治出版）

[問いのデザイン 創造的対話のファシリテーション](#)
（著者：安齋勇樹、塩瀬隆之／出版社：学芸出版社）

■ もっと学びたいあなたに～本園大介さんのグラレコ関連情報



【最新著書】
その場で「聞く・まとめる・描く」グラレコの基本
（出版社：日本実業出版社）

*リンク
[その場で「聞く・まとめる・描く」グラレコの基本](#)

about us ヒーブ視点で新たな価値を創造する

ヒーブの根幹は、「生活者視点」をビジネスで実践することです。

ヒーブは、40年以上変わらず、企業人軸と生活者軸をあわせ持つことを強みに、生活者と企業の双方を理解し、新しい価値を生みだしてきました。

私たちの役割は

「①生活者と新しい価値を共に創る」ために、まず「②進化する幸せ組織の起点となる」

日本ヒーブ協議会は、ヒーブが各組織でこの2つの役割の力を発揮できるよう、実践力強化 & 発信という役割を果たしています。



* 日本ヒーブ協議会
<http://www.heib.gr.jp/>

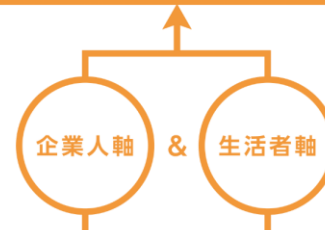
ヒーブとは

ヒーブ (HEIB) は Home Economist in Business (企業内家政学士) の略で、生活者と企業のパイプ役を果たすことを目的に、1923年にアメリカ家政学会の一分科会として設立されました。

日本では、1970年代から消費者運動が台頭し始め、アメリカからHEIBの考え方が導入されましたが、アメリカとは異なり家政学出身に限らず、「生活者と企業のパイプ役」として企業の消費者関連部門等で働く女性が集い、1978年に日本ヒーブ協議会が設立されました。また、会員の女性たちを、カタカナで「ヒーブ」と呼ぶことにしました。

40年一貫したヒーブの強み

ヒーブ視点=生活者視点+経営視点



「生活者視点」
in business

2028



40周年を機にヒーブが描いた10年後は、コロナ禍で前倒しになって起こっています。「生活者が変わる」「生活者と企業の“境が溶ける”」社会の中で、「生活者と企業のダイナミックな新しい関係」を先導するヒーブはNext Stageを進行中。

ヒーブがめざす北極星

ヒーブの
北極星

ヒーブのパーパス（ヒーブがめざす Well-being 社会）

Weでつくる幸せシナジー ~誰もが自分らしさを発揮して混じりあい 生活者視点の価値を生み出す社会へ

日本ヒーブ協議会がめざすビジョン：
=ドリーム

“幸せ”価値共創チーム

日本ヒーブ協議会の役割：
ヒーブの役割の実践力強化&発信

日本ヒーブ協議会のミッション：
ヒーブをネットワークし
活動を通じて切磋琢磨できるように回り
その成果を企業内活動、あるいは社会へと発信していくこと

日本ヒーブ協議会のバリュー（行動するときに大切にしたい価値観）
=ピリーフ

- 素のまま多様を喜ぼう…違いを喜び本音で共創する場を創ろう
- 起点となろう…本質をみて将来をデザインしみんなを巻き込み共に創ろう
- 信頼を構築しよう…互いに人として尊重しオープンにフラットに繋がろう
- ワクをこわそう…思い込みを手放し柔軟にチャレンジしよう
- 常に学び進めよう…変化を機会とし実践から学習し進化しよう

ヒーブがめざすビジョン：
=ドリーム

“幸せ”価値共創者

ヒーブの役割：
①生活者と新しい価値を共に創る
②進化する幸せ組織の起点となる

ヒーブのミッション：
生活者と企業の双方を理解し
新しい価値を創造・提供することで
生活者の利益および企業の健全な発展に寄与

ヒーブのバリュー（行動するときに大切にしたい価値観）
=ピリーフ