

# 先見経済 SENKEN KEIZAI

Since 1938

# 12 15

12月15日号

特集

組織を活性化するフライングランド式研修

# フライング

好評連載  
井熊均  
井徳正吾  
今井激  
鎌田慧  
小松義夫  
小野勝悟  
高橋陽子  
沼崎益夫  
松野豊  
横田尚哉  
和田努

# Reteaming

先見TOP interview

## 見えない価値を 大切にする企業文化を

多摩大学大学院 教授

### 田坂広志

聞き手・山口哲史

清話会セミナー講演録

### マルカス

インドと手を結べばアジアはさらに繁栄する

### 中川清徳

第二次官政権下で中小企業が生き残るには

### 一坂太郎

つくられたヒーロー一坂本龍馬の実像とは



3 特集  
リチーミング  
組織を活性化するフィンランド式研修

10 先見TOP interview  
見えない価値を大切にせる企業文化を  
多摩大学大学院 教授 田坂広志  
聞き手 山口哲史

13 いま医療で起きていること 和田 努

14 井徳の視 — マーケットはそこにはない 井徳正吾

15 中国古典に学ぶトップの人間学 境野勝悟

16 横田尚哉のそれは何のため? 誰のため? ~ファンクショナル・アプローチのススめ

18 SENKEN TIMES  
経済最前線 今井 激  
ビジネス最前線 井熊 均  
雇用労働最前線 鎌田 慧  
中国最前線 松野 豊

22 清話会セミナー 講演録  
インドと手を結べばアジアはさらに繁栄する マルカス  
第二次菅政権下で中小企業が生き残るには 中川清徳  
つくられたヒーロー坂本龍馬の実像とは 一坂太郎

31 食人・沼崎の美食試論 沼崎益夫

32 「CSR」活動講座 高橋陽子

34 お勧め清話会セミナー、ウェブセミナーのご案内

36 不思議住宅紀行 小松義夫

本誌に対するご意見・ご感想を募集しております。郵送(編集部「読者欄」宛) / FAX (03-5366-0191) / Eメール (senken@seiwakai.com) のいずれかで  
お寄せください。

編集人/発行人 上之郷智則 副編集長 大澤義幸  
スタッフ 木村沙江/前川太一郎/白井洗祐/今野靖人/前川太一郎/倉本さおり  
デザイン 蔵田 豊/西口雄太郎/松尾篤史  
表紙画像 Sansho/PIXTA

特集

# リチーミング

組織を活性化するフィンランド式研修



## 不思議住宅紀行

⑨ ペルー  
チチカカ湖

写真・文/小松義夫



### 常に新しくなる家

南米の背骨アンデス山脈の高原台地、アルティプレーノの北部にあるチチカカ湖はペルーとボリビアにまたがる。湖面の標高は約3,800mで富士山より高い。ペルー側の港町プーノの沖に数十個の浮島があり人が住んでいる。浮島は群生するトトラ草(カヤツリグサ科)の上に刈り取った草を積み上げて地面をつくる。地面は徐々に腐ってゆくのトトラ草を積み上げ続けることになる。そのためトトラ草を刈ることと積むことは人々の日課でもあるのだ。大きな浮島では地面に畑をつくりジャガイモを栽培しているところもある。

家は簡単なスダレを重ねて壁や屋根にして造る。床はトトラ草なのでフワフワで毛布を敷くだけで柔らかい布団になる。しかし冬は相当に寒い。昨今はここに観光客が押し寄せる。

〈こまつ・よしお〉1945年生まれ。スタジオカメラマンを経て、南米・東欧を皮切りに、世界各国で人の暮らしを中心に取材を続け、不思議な家や人々の暮らしを発表している。主な著書に『地球生活記』『地球人記』『世界あちこちゆかいな家めぐり』など。

監修

川西由美子 氏

BAP総研株式会社 代表取締役社長、企業・スポーツ界、病院、学校など、幅広いメンタルヘルスケアのオーガナイズを行う。現在はフィンランド式リチーミングというチーム活性化プログラムのコーチとして企業再生プロジェクトをスタート。著書に『ココロを癒せば会社は伸びる』ほか、BAP総研編『強いチームをつくる技術』(ともにダイヤモンド社)など。

北欧フィンランドで精神科医と社会心理学者の研究によって生まれた教育プログラム。

それが「フィンランド式リチーミング」だ。

携帯電話メジャーのノキアの人事育成で活用され、

企業成長の原動力として知られるようになった。

リーダーシップやコーチング研修とも違う、

受講者の「心」に重きを置いた、


チームの意識を変える、行動を変える、

まったく新しいチーム活性化手法を紹介する。





■フィンランド共和国の概要



スウェーデン フィンランド  
ノルウェー

首都：ヘルシンキ  
人口：533万人(2008年) GNI：2,711億ドル(2008年)  
(外務省 HPより)

学習到達度調査	2000年	2003年	2006年	2009年
数学的リテラシー	4位	2位	2位	6位
読解力	1位	1位	2位	3位
科学的リテラシー	3位	1位	1位	2位

(OECD調査より作成)

■リーチミングの12のステップ

- ①理想像を描く
- ②ゴールを決める(理想像に近づくために、具体的なゴールを設定する)
- ③サポーターを募る
- ④ゴール達成の利点を探る
- ⑤すでにできていることを見つける(ゴール達成のためにすでに努力していることを探す)
- ⑥今後どんな成長がみられるかを想像する(より細かいステップに落とし込む)
- ⑦想定される困難な部分を見つけ、事前に心の準備をする
- ⑧自信をつける
- ⑨第一歩としてやることを周囲に公言する
- ⑩成長記録をつける
- ⑪想定される失敗の準備をする
- ⑫成功を祝い、サポーターに感謝する

出所：EAP 総研

# 北欧の一国で生まれた 組織活性化プログラム

フィンランドとは  
どんな国なのか?

世界中の子どもたちから愛されるサンタクロースに、トールベ・ヤンソン原作「ムーミン」、夜の白い白夜の国——。北欧諸国の一國、「フィンランド」という国名を聞いて、日本人がまず思い浮かべるのがそんなおとぎの世界や幻想的なイメージではないだろうか。

しかし、フィンランドについてあらためて調べてみると、架空の物語よりも面白い、日本の中小企業にとって身近かつ興味深いさまざまなデータを得ることができる。

1990年代前半のフィンランドは、隣国のソビエト連邦崩壊(91年12月)の影響を受け、伝統産業である紙・パルプ製品、木材製品の輸出量が減り、貿易収支が悪化。加えて国内の消費減退によって景気は低迷し、経済破綻一歩手前の窮地に陥って

いた。これに伴い、失業率は94年に17・6%と過去最悪(「ユーロスタット」統計より)を記録。自殺者も90年には10万人中30・3人(WHO調べ)に上り、「自殺大国」の汚名を着せられていた時期がある。

ところが、90年代半ば以降は経済が回復していく。輸出品目も、携帯電話メジャーのノキアを中心とした携帯電話端末をはじめ、エレクトロニクス製品が台頭し、主要産業に成長したことで次第に安定化した。現在は世界有数のIT産業国となっている。また、失業率も2008年4月には6・2%に改善(10年9月時点では8・3%)。自殺者も07年には10万人中18・8人にまで減少した。

さらに世界経済フォーラムが発表する「国際経済競争力ランキング」では、01年から4年連続で第1位を獲得。教育に関しても、経済協力開発機構(OE

CD)が00年から3年ごとに公表している「学習到達度調査」(PIISA)において、数学的リテラシー、読解力、科学的リテラシーの全分野で上位を占めている。医療についても、世界最先端のがん治療技術を持つている。

専門知識の共有化で  
スピード回復した経済

では、なぜ未曾有の経済不況から脱出し、なおかつ世界屈指の学力や先端医療技術を持つまでに至ったのか。その背景には、国家プロジェクトとして二つの施策があった。

フィンランド経済復興の立役者の一人であるオリベッカ・ヘイノネン文部大臣は、「すべての人材と知識を無駄にしない。知識は力。知識を共有することも強い力になる」という強い信念のもと、94年の就任以降、思い切った教育改革を次々と行ってきた。これは経済の好不況にかかわらず、国民が平等な教育を受けられるようにするシ

ステムづくり、つまり世の中に落ちこぼれを生まない施策である。とりわけユニークなのは、精神科医や心理学の専門家を学校教育の場に登用するなど、異

分野からの専門知識の共有を試みたことだ。

もう一つはIT産業振興への惜しみない注力を行ったこと。不況下でもR&Dを強化すべく、投資を続けた。これにより、伝統産業を残しつつ、世界を牽引する技術を開発したIT産業が確立されたのだ。

「フィンランドは、国民一人ひとりが民意を束ねてソサエティーで責任を負うという共同意識を持つ国です。例えば、子どもを村で協力して育てるといって『ビレッジ・アプローチ』という教育メソッドを実践しています。これは社会についても言え、個々の知識を結集すれば大きな力になるという思いがあるからこそ、国家プロジェクトとして分野を超えた専門知識の共有化・共通化を図ってこられたんです」(EAP総研株式会社・川西由美子社長)

こうした教育への注力で経済を変えようという国の方針のもと、企業のチームワークを強化し生産性を上げる教育プログラムとして、精神科医ベン・ファーマン氏と社会心理学者タパニ・アホラ氏によって80年代後半に開発されたのが、「フィンランド式リーチミング」である。

世界が認めはじめた  
リーチミングとは何か

ここではリーチミングの概要についてのみ触れたい。リーチミングは、組織のチーム力(リーダーシップ、チームワーク、パフォーマンス、モチベーションの4力)を高め、そこに参加する一人ひとりのやる気を上げる12ステップからなる教育プログラムだ。大まかな流れに沿って項目を挙げると、図のようになる。

特徴として、問題が起こるとその原因を追究し、解決策を見いだすまでに時間のかかる「問題志向」ではなく、短期間で効果的に問題を解決する「解決志向」に基づいてプログラムが組まれている。

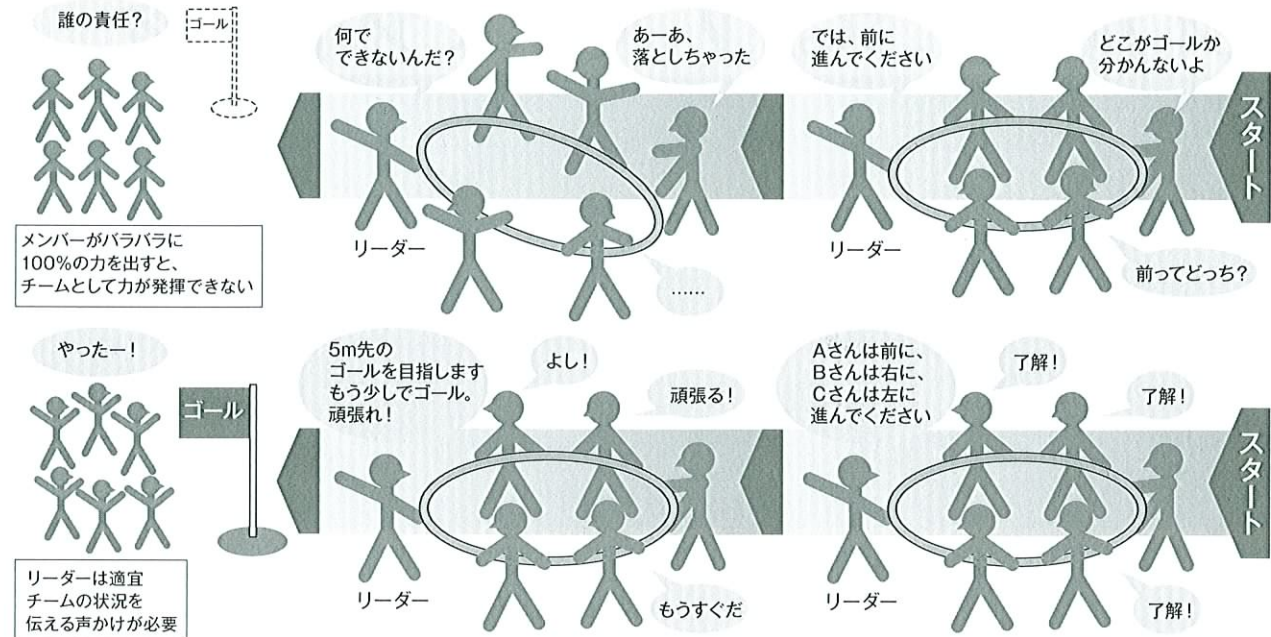
「リーチミング開発者のベン・ファーマン先生は、もともと小児精神科が専門。例えば、いくら叱られても物を片付けられない子どもや友達と仲良くできない問題児が、しっかりと日常生活

を送れるように教育する『キッズ・スキル』の開発者でもあります。実は子どもの問題行動を改善するプロセスは、企業内で悪化した上司・部下などの関係を改善するプロセスと似ています。例えば上司が部下を教育しない、部下も上司に対して相談しないときに、子どもたちを教育してきたノウハウを使つて、社会心理学的な立場から企業の問題を解決し、成長につなげていくものです」

現在、世界10カ国にリーチミングコーチ認定機関が存在する(日本ではEAP総研が唯一)。導入企業例を挙げれば、先述のノキアをはじめ、フィンランド政府機関やフィンランド航空のほか、ヨーロッパ地域では世界に冠たる有名企業でも導入が進んでいる。一方、国内でも、商社、設備会社、IT系、労働組合など多様な業態で活用され始めており、一定の効果も上げているという。これは、リーチミングの「チーム活性化に効果的な研修プログラム」としての価値が、世界的に認められていることの証明である。



■チームワーク研修(フラフープを使った例)



出所: EAP 総研資料より編集部作成

■解決志向と問題志向

皆で考えたことを解決志向でサポートする



を運ぶ。3人ならば大抵うまくいくが、6人になるとフラフープを落としたり、目的地とは違う方向に進んでしまい、途端に運ばなくなるという。

「よくあるのが、一番背の高い人が顔の高さまでフラフープを持ち上げてしまい、バランスを崩してしまう失敗例。これはチームを助けようとして、メンバーがバラバラに100%の力を出してしまうため。でも、それはチームのバランスが崩れてしまいます。このワークではわざと失敗を経験させ、これを考えさせる狙いがあります」

次のワークでは、6人のなかからリーダーを決め、リーダーだけが目を開けて喋れるようにする。他のメンバーは目をつむ

り、リーダーの指示でしか動けない状態をつくる。すると、リーダーが「前に進んでください」と言っても、横向きにフラフープを支えている人は、前方が右か左か分からない。ここでは「Aさんは右足から踏み出してください」という、リーダーのより確かな指示が要求されるのである。また、フラフープを支える手の位置を伝えるときも、「Aさん、手が上がりすぎていますよ。腰の位置まで下げて」と細かく指示したり、運び始めた後でも、「ゴールまで何歩」とチームの状態や位置を伝えたり、リズムを取る号令をかけるなど、リーダーが取るべき行動を学ぶ。

「仕事では『段取り8割』と言われるように、目標やゴール設

定が重要なことは誰もが知っています。でも、フラフープを運ぶことに意識が集中してしまい、最初にリーダーがゴールの位置を確認したり、目が見える状態のときにシミュレーションをせずに行動を起こしてしまうこともあります。すると、メンバーは何のメッセージもないまま、不安な気持ちで行動することになります」

ここでリーダーが、「私に任せて。大丈夫だから」「皆でフラフープを運ぼう」と声をかけるだけでも、メンバーの安心感やモチベーションは変わる。

一方、メンバーは何も見えず喋れず、自分のことしか分からない状態で、そのやり方がチームとして見たときに本当に正しいかどうか分からない。このワークを終えて反省会を開くと、メンバーから活発に意見が出るという。例えば「もし喋れたら、この手の位置でいいの。あと何歩でゴールに着くのかを聞きたかった」といった具合だ。これを仕事の現場に置き換えてみると、自ら積極的に状況を報告して、上司の判断を仰ぐ姿勢、すなわちチームの構成員として必要なことに気づかされるのである。

# まずはアイスブレイクで心の準備を整える

一人の病をケアするには組織の健康を保つこと

ではなぜ今、日本の企業にリーチングが必要なのか。

公益財団法人社会生産性本部の08年の調査によると、企業で「心の病」が増加する要素として、「人を育てる余裕が職場になくなってきている」「組織・職場とのつながりを感じにくくなってきている」「仕事の全体像や意味を考える余裕が職場になくなってきている」の三つが挙げられている。

実際にある例が、会社で働いているうちにストレスが溜まりうつ病になり、ストレスケアのカウンセリングなどを受けて、いったんは病状が回復しても、職場に復帰するとまた悪くなってしまう人。これはどの企業でも起こり得る問題だという。

「企業でうつ病になった人が出たときに、同じ職場の人たちから、『もしかしたら私がうつ

病になったかもしれない。同じ状況にいるのだから』という声をよく聞きます。企業はうつ病になった一人だけをケアするのはなく、組織全体の問題として捉え、組織と個人の触れ合いを増やさない限り、根本的な解決にはならないんです」

また、経営層に多いのが、「組織はトップダウンでしかつけない」「一般社員から良いアイデアは出ない。会議に参加させる必要はない」という思い込みである。もしくは「狭い職場なのだから、言わなくても何が問題か分かるだろう」と考えてしまう。これが現場との間に乖離を生む。しかし、経営と現場の視点の両方を持つこそ、組織全体のゆがみも見えてくる。

リーチングは、こうした問題を現場の担当者一人で考えさせるのではなく、組織やチームと一緒に考える。そして、組織を構成するメンバーにどんな役

割・責任があるかを再確認させるプロセスがある。

## 「問題志向」ではなく「解決志向」で考える

実際の研修では、最初にリーチングの概念と「解決志向」について学ぶ。解決志向は80年代に確立した心理療法の一つ。特徴は、カウンセリングを受ける相談者が「自分で解決する能力がある」という前提に立ち、理想と実現可能な一歩にカウンセリングの焦点を当てていること。これと相反する考え方が「問題志向」である。

例えば、パソコンが壊れたときに、電源やHDDが故障の原因だと判明すれば、その部分を修理したり部品を取り替えれば直る。これが問題志向の考え方である。しかし、人が絡むと原因追究が解決につながらないばかりか、責任のなすりつけ合いになりかねない。別の例では、営業がうまくいかないのは営業先のお客さまが苦手だからといったも、まさか部品のように取り替えるわけにはいかない。これは親子関係でも、企業内の人間関係についても同じことが言える。

している、原因追究だけでは対処しきれないことも多いんです。売上が上がらないという組織で営業スキルを教育するだけでは、社員のモチベーションは上がりません」

解決志向では、現実と理想の間に生じるギャップを埋めるために、問題を整理し切り分けてステップを踏んでいく。原因追究に要するタイムロスもなく、各段階の行動や理想像も明確になるので、「心もついてくる」。

その結果、メンバー同士が批判・非難することなく、心を一つにして目標を実現するための意識・行動を改革できるのだ。

## アイスブレイクで失敗から役割を学ぶ

座学が終わると、「アイスブレイク」(緊張を解きほぐし、コミュニケーションを円滑にする)という意)と呼ばれるチームワーク研修を通して、リーダーやメンバー一人ひとりに気づきを促し、次のグループワークに向かう心の準備を整える。ここではフラフープを使った研修を紹介する。

最初のワークでは、6人が1チームになり、ある地点まで人差し指だけを使ってフラフープ



# 心をノックすると意識・行動が変わる——リーチング研修



研修後はチームが一つに！ 明日から頑張ろう！



発表後はメンバー全員と握手。絆が生まれる瞬間……



リーダーが標語を発表します。いいぞ！ 頑張れ！



グループワークを通じてメンバー全員で標語づくり



フラフープを使った研修中。上げすぎると落とすぞ！



リーチングとは何か、解決志向とは何かを勉強中

## 問題を原因と反応で分析 仕事に臨む意識を変える

### ①現状分析

グループワークでは、6〜8人ごとにチームをつくり、4時間を1セッションとして行う。チームの構成員は、社長、部長、課長、一般社員という縦のグループでも、複数部署の部長職を集めた横のグループ、別会社の営業部員を集めた横断的なグループにも対応できる。

まずは問題を洗い出していくことから始める。そして、そのなかから組織やチームとして取り組むべき共通の問題を抜き出し、解決志向で考えていく。

仮に大手取引先B社との縁が切れてしまい、売上が大幅に落ち込んだA社の例を設定する。問題志向では「B社を取り戻すためにどうすればいいか」と考える。しかし、全社的な視点で考えたときに大切なことは、「今後売上を上げるにはどうすればいいか」である。これが解決志向の考え方であり、そのなかでB社という要素は、ごく狭い範囲の問題になるため、議題から外れることになる。

次に、売上が上がらない理由を「原因」と「反応」で分けて考えてみると、「集まって話す機

会がない」「移動時間が長く情報収集している時間がない」(原因)、「意思疎通ができていない」「情報収集に着手する時間が遅れる」(反応)などの項目が挙がる。通常はこの原因の改善を考え、効率的な営業計画を立てたり、他の時間を削ろうとする。しかし、そこから売上を上げようとしても、単にシステムを変えるだけでは社員の心が置き去りにされてしまい、全社的な解決にはならない。

### ②問題から理想への転換

そこで視点を改めて、反応として挙げた項目をなぜ問題視するのかを考える。すると、「売上を上げたいから」「仕事をやりやすくしたいから」といった理由が出てくる。さらにその問題を解決した後の姿、つまり目標となる理想像を思い描く。A社の例では、「達成感のある仕事をした」という理想像が導き出されたとする。そして、理想の自分になれたとき、自分や周囲に対してどんな利点や影響があるかを考える。例えば自分の利点は、感謝される、食事がおいしくなる、会社に行きたくなるなど。周囲に与える影響は、給与が上がりがプレゼントがで

る、優しくなれる、安心感を与えられるなどが挙がる。

こうして問題を切り分けていくことで、「B社がなくなった。どうしよう」「忙しいのに売上が上がらない」という心理状態とは、まったく違うモチベーションに切り替えて仕事に臨めるようになる。これは、一つには理想とする達成感を得るために、やるべき仕事のプライオリティを上げられるから。もう一つは、それまでとは違う視点から仕事や問題点を見られるようになるからである。

「上司から命令されるだけでは、それがいくら正しくても心がついていきません。リーチング研修では、受講者の心をノックして、物事を『他人事』ではなく『自分事』として捉えるようにさせます。A社の例では、従来は時間がない理由ばかり探していた社員たちが、解決志向で問題点を切り分けた」ことで、現状に対して自ら解決策を探すようになります。これが、心がついていつている状態です」

### ③点数付けと目標発表

グループワークでは、現状の自分自身への点数付けも行う。さらにセミナーをきっかけにして4チーム程度まで同一料金で、1セッション当たり75万円。タイムカプセル研修なしのグループワーク研修までなら60万円となる。

「特に効果が出やすいのは、グループで話し合うことや教育を欲している人。管理職は取締役会など機会も多いでしょうが、一般社員は上司や部下と仕事について話す機会は意外と少ないもの。そうした疎遠になっている人間関係や亀裂の入った組織に特に効果があります」

リーチングのキーワードは、「心が変わる、行動が変わる」である。心を伴い、モチベーション高く仕事をしている人は、「仕事が楽しい」が口癖である。その仕事をやる意味も理解している。そんな社員が集まるチームや企業を目指したいなら、リーチングを一度試してみたいかがだろうか。

歩前進できるとしたら、どうすれば何点に上げられるかを考えさせる。実際にあった例では、Cさんは現状の3点から3・1点に上げるために、「Cさん最高！」と褒められることを望んだ。研修後にCさんの上司に話を聞くと、「もともとCさんは仕事ができるので褒めなかつたが、『最高』と声かけてほしかったと聞いて、自分には有能な社員を放っておく傾向があったことに気づいた」と反省したという。このように、チームを客観視して問題点を発見できる利点もある。

その後はチームごとに標語を作成し、個人が明日からやるべき目標とともに模造紙に書き込む。これをリーダーが発表するときに、メンバーは「頑張れ」「最高」などと声をかけ、発表後はリーダーの着席時にメンバー全員と握手する。これにより、チームの絆を深められ、仕事に対する団結力やモチベーションを高められるのである。この点数付けと発表のフォローでは、自分の周りにサポーターがいることを認識させる狙いがある。

### ④フォロー

グループワーク研修が終わる

と、明日からやること、そして3カ月後の自分にかけてあげた言葉を書き、主催者側で預かる。これを3カ月後に達成度を聞くアンケートとともにフィードバックする(タイムカプセル研修)。この目的は、目標の達成度や、モチベーションを維持できたかを再確認できること。仮に目標が達成できなくても、どこにロスがあったかを3カ月前よりも一段高い位置から見られる。このように、一時的な研修で終わらせず、継続的に気づきを促す仕掛けがある。

「目標が達成できなかった場合、その理由を洗い出すところからやり直します。問題を解決できるまで繰り返す。日常の習慣に落とし込む。リーチングは短期間で意識・行動を変えられる手法ですが、それが習慣として根付いたとき、その人は組織に好影響を及ぼす人に変わっているはずですよ」

## 「仕事が楽しい！」 そんな組織に生まれ変わる

フィンランド式リーチングは、今年に入って日本でも注目を集めている。EAP総研が実施するリーチング研修の費用は、最大人数8人を1チームと

### 【最新刊のご案内】

強いチームをつくる技術  
ベンチャー・マネージャー・タレント・ホラ者  
佐賀友佳子 訳 EAP 総研 編  
発行: ダイアモンド社  
定価: 1600円+税

Handbook of Reteaming  
強いチームをつくる技術  
全員参加でゴールを目指す！  
組織活性化プログラム  
この研修であなたのチームを最強に！  
「最高のパフォーマンスをチーム全員で発揮する」