

令和4年度女性職員エンカレッジメントセミナー 「仕事に活かす 周囲を巻き込む力」

加藤, 悠紀
九州大学男女共同参画推進室

<https://hdl.handle.net/2324/7347999>

出版情報：ポリモルフィア. 8, pp.6-17, 2023-03-24. Office for the Promotion of Gender Equality,
Kyushu University

バージョン：

権利関係：



特集

令和4年度女性職員エンカレッジメントセミナー 「仕事に活かす 周囲を巻き込む力」

2022年10月17日（月）13:30～15:00

Zoomを利用したオンライン方式

九州大学では以前より実施している女性の活躍促進の取組みの一環として、2021年度から女性職員を対象としたエンカレッジメントセミナーを開催している。第2回目となる今回は「仕事に活かす周囲を巻き込む力」をテーマに学内外の講師を招き、本学女性職員がさらに意欲をもって前向きに上位職を目指して力を発揮できるよう、また周囲を巻き込みながら組織の成果につなげる仕事力を磨くためのアドバイスをいただいた。

本学総長特別顧問で名誉教授の岡本正宏氏からは「仕事に活かすデザイン思考・バックキャスト思考」と題し、課題解決に取組むための考え方や組織の在り方について非常に大きな示唆をいただいた。

株式会社キャリア代表取締役藤井佐和子氏には「周囲を巻き込む仕事術 ―ひとりで抱え込まないために」と題し、専門能力の次に強化すべきコミュニケーション力について、その必要性と具体的なステップについて大変わかり易くご説明いただいた。

終了後のアンケートでは「素晴らしい内容で、大学執行部をはじめ、性別や職位に関係なく大学の教職員全般に是非聞いてほしい」との声が多く寄せられた。

本誌では特集としてセミナーの2つの講演記録の要旨と、本企画を強力に推進された玉田薫副学長の総括を紹介する。是非とも多くの大学教職員の方に一読頂きたい内容である。

最後に本講演要旨の取り纏めに尽力いただいた加藤悠紀氏にお礼申し上げる。

男女共同参画推進室 上瀧

特集 令和4年度 女性職員エンカレッジメントセミナー 「仕事に活かす 周囲を巻き込む力」



講演1 「仕事に活かすデザイン思考・バックキャスト思考」

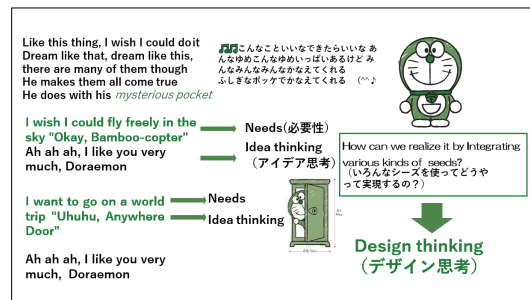
岡本正宏
九州大学総長特別顧問・名誉教授

本日は、仕事に活かすデザイン思考、バックキャスト思考というタイトルでお話しさせていただきます。

まずは、この演題の背景を簡単に説明します。九州大学では2018年に51年ぶりに共創学部という新しい学部を作りました。その際に、「新しく設置する学部は、これまでの11学部とは全く異なるコンセプトを有し、かつそれが孤立することなく、全学的に波及する効果を備えた学部でなければならない」と考えました。このことがきっかけとなり、新しい学部組織はどうやってできるのか？九州大学だけでなく、日本の大学には何が不足しているのか？ということについて改めて考えていく中で、長い歴史を持つ九州大学の教員・事務組織は硬直したものになっているということに気づきました。本講演では、新しい、柔軟な考え方はどうやって生まれるのか、という事についてお話をしますので、少しでもみなさんの参考になれば幸いです。

デザイン思考

新しいことを考えるうえで、まず大切なことは思いつきではなく「なぜ必要なか」を考えること（＝Needs）です。組織改革であれば、なぜ組織を変える必要があるのか、という事を考えない限り、その改革は無駄になってしまいます。その必要性に対する答えがアイデア思考（＝Idea Thinking）です。アイデアを実現するために必要な知識や技術（＝Seeds）は何かを考えるのがデザイン思考（Design Thinking）と言われています。つまり、まず、ニーズ（必要性）があり、それに対するアイデア（回答）があり、最終的にアイデアを実現するためにどうすればよいかを考



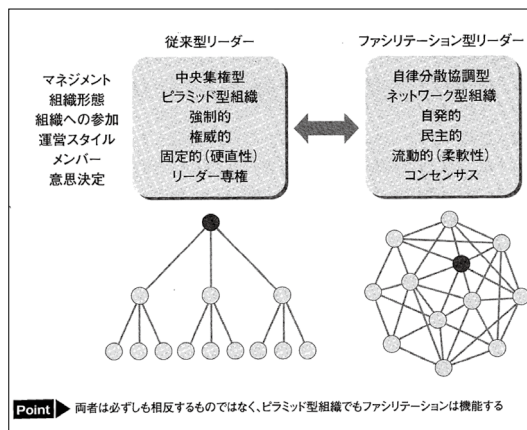
えるデザイン思考があります。

組織の構造

九州大学も含め、ほとんどの組織が少数のリーダー集団がイニシアティブをもつ中央集権的、強制的、固定的（硬直的）なピラミッド型組織となっています。組織自体が固定的で硬直化しており、変革が求められている現状において、このような硬直性の強い組織では抱える課題を解決することは難しくなります。

一方、ファシリテーション型リーダー（自律分散協調型、自発的、柔軟）の率いるネットワーク型組織では、リーダーあるいはサブリーダーのもとで、どのようなシーズを集めてアイデアを具現化するかを皆で考えることから、自発的で民主的であり、非常に柔軟かつ流動的で自由な発想が生まれやすくなります。

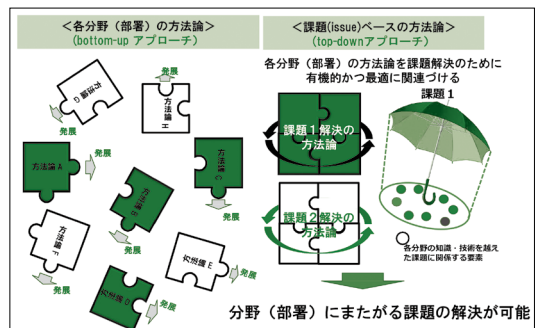
階層型の組織とネットワーク型の組織というのは決して相反するものではなく、階層型組織においてもファシリテーションは機能します。



(引用書籍：「組織変革ファシリテーター」
堀 公俊著、東洋経済新報社、2006年)

スマートクリエイティブリーダー、 ファシリテーター

社会に存在する多くの課題は、様々な要素が複雑に絡んでいます。複雑な問題を解決する際に、各々の専門家がその立場でものを言えば、課題自体を見出す事ができず、望ましい解は出ません。まずはどうやって課題が出来上がっているのかを考える必要があります。このように全体を見渡し、課題を解決・調整するためにファシリテーターの存在が必要となります。組織を変革するにはリーダーだけではなく、組織全体を見渡し、柔軟に課題を解決・調整できる人材（ファシリテーター）を育成する必要があります。



これまでは学問も組織もそれぞれがそれぞれの方法論で独自に発展してきました。個々が最適な行動思考をすれば、組織全体も最適になると考えられていたのです。しかし、実際には、個々の要素の最適化が全体の最適化につながるという保証は全くありません。

それに対して、システム思考というのは、システムに含まれる人材（要素）同士の関係性を明らかにし、その上で全体を最適化するという考え方です。

「主観主義、客観主義から、社会構成主義へ」、「機

械論パラダイムから生命論パラダイムへ」、「規範論的戦略から、進化論的戦略へ」という、組織をめぐるパラダイム変化の中では、全体を見渡し、個々を有機的に関連付け、課題を解決に導くファシリテーターの果たす役割が重要になります。

抽象的で分かりにくくなってしまうので、歴史上の変革ファシリテーターというものを紹介します。一人は坂本龍馬です。坂本龍馬は薩長連合を作ったように、敵同士をも結び付けて「ネットワークを作るファシリテーター」でした。そしてもう一人は吉田松陰。この人は松下村塾という場を作り、相互作用を触発した「場作りのファシリテーター」でした。場を作りネットワークを作る、それにより柔軟性のある組織を作り、改革を行う事ができたのです(引用書籍:組織変革ファシリテーター(堀谷俊著、東洋経済新報社、2006年))。

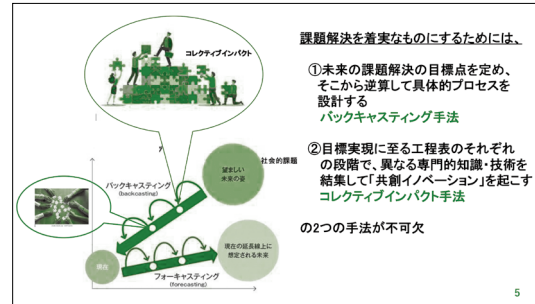
課題解決を行うスマートクリエイティブリーダーやファシリテーターには、何が必要かという、①今の組織はどういう到達点を持つのかを想像する力、②未来から考えて到達点に至る道筋をバックキャストイングの手法で構想・デザインする力、③それぞれのステップを乗り越えるために必要となる様々な専門家の中でプロジェクトを調整するコーディネータの力、④自らもプロジェクトの一員として実務を行う力、⑤プロジェクトを推進する力です。この5つの力があれば組織は必ず発展します。

課題解決に向けたSmart-Creative Leaderに必要な5つの力

- ①課題解決というありうべき未来の到達点を描く力 (imaginator)
- ②課題解決という未来の到達点に至る道筋をバックキャストイングの手法で構想・デザインする力 (planner, designer)
- ③必要となる様々な専門家の中でプロジェクトを調整する力 (coordinator)
- ④実際に自らもプロジェクトの一員として実務を行う力 (practitioner)
- ⑤プロジェクトを推進する力 (facilitator)

課題解決のための手法と組織改革

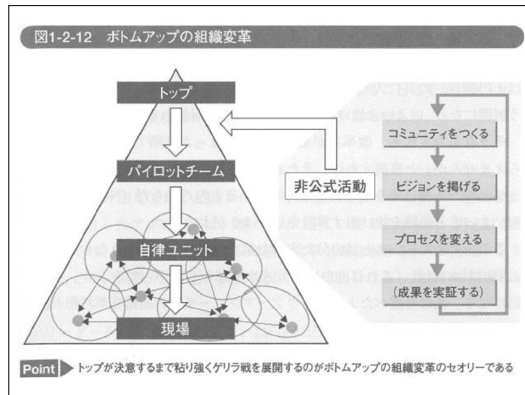
未来の課題解決の目標点を定め、そこから逆算して具体的プロセスを設計するバックキャストイング手法と、目標実現に至る工程表のそれぞれの段階で、異なる専門的知識・技術を結集して「共創イノベーション」を起こすコレクティブインパクト手法の二つが課題解決を着実なものにし、組織は望ましい目標点に到達する事ができます。



組織の改革を進めるには、現場で課題を話し合い、組織の上部に上げることが大切です。意識的に話し合い、協働する時間を設けなければ、いつまでも同じことの繰り返しになり、組織の変革は果たせません。上部からの指示がなくても、ボトムから上げて、トップも交えて協働していくという形で、下部から上部へ働きかけていくというように、ゲリラ的に課題解決を進めることも可能で

す。

上位職の方は是非このような共創、協働の場を作っていただきたいと思います。



(引用書籍：「組織変革ファシリテーター」
堀 公俊著、東洋経済新報社、2006年)

まとめ

本日のまとめですが、組織内部における部署の仕事が固定的であれば、その部署、さらにはその組織は形骸化し発展しません。

大学事務の職務は、専門追求の職務 (professional duties) と課題解決の職務 (issue-based duties) に大別されます。前者は、ある特定の専門性の知識・技術に関する深堀り型職務であり、後者は、部署や部署をまたいだ課題の解決に向けて、課題に関連する複数の専門性の統合・融合手法に関する職務です。ほとんどは前者であり、後者のように部署を越えて課題の解決のためにジグソーパズルのピースを組み合わせて絵を作っていく職務が抜けていると思われます。それぞれの課題に関連する要素を列挙して、要素間の関係性を見極め、多くのピースから大きな絵を作るための作業には、課題を一つのシステムとして捉えるデザイン思考が必要です。

課題解決を着実なものにするためには、未来の課題解決の目標点を定め、そこから逆算して具体的プロセスを設計するバックキャスト手法と、目標実現に至る工程表のそれぞれの段階で、異なる専門的知識・技術を結集して「共創イノベーション」を起こすコレクティブインパクト手法が不可欠です。

そして、何よりも部署に必要な人材は、「広く俯瞰的に全体を見る目と知識を持つスマートクリエイティブリーダー (Smart-Creative Leader)、あるいはファシリテーター (Facilitator)」です。いわば、オーケストラのコンダクターのような人材で、理想的には、部署のリーダー、サブリーダーがこの職務を行う事が組織にとって望ましい形といえます。

時として、新しいことを言うと常識から外れた (非常識) として受け入れられず、除外されるでしょう。でも、やり続ければ、いつかは受け入れられ、それが常識になるでしょう。一步一步の改革を、部署をこえてやれる人を育てて欲しいし、協働で話し合う場を作って欲しいと思います。

岡本正宏 (おかもと まさひろ)

専門は生命情報科学。

九州大学農学研究科農芸化学専攻博士課程修了
農学博士

九州工業大学助教授、九州大学農学研究院教授・
主幹教授を歴任し、現在は共創学部で社会課題解決型教育に携わる。

特集 令和4年度 女性職員エンカレッジメントセミナー 「仕事に活かす 周囲を巻き込む力」



講演2 「周囲を巻き込む仕事術 —ひとりで抱え込まないために—

藤井佐和子
株式会社キャリアーラ代表取締役

今日は、仕事を成功に導く、周囲を巻き込む力、というタイトルでお話ししていきます。

皆さんは巻き込むというとどんなコミュニケーションをイメージするのでしょうか？

巻き込む事には必ず目的やメリットがあるはずです。そのメリットは自分のためであり、周囲のためでもあります。

巻き込む事でかなえられる事が増えるにも関わらず、人を巻き込む事に躊躇する事があります。理由は様々あるかもしれませんが、みなさんのキャリアアップのためにも遠慮せずに人を巻き込んでください。それは、自身を成長させるものであり、組織にとってもプラスなのです。

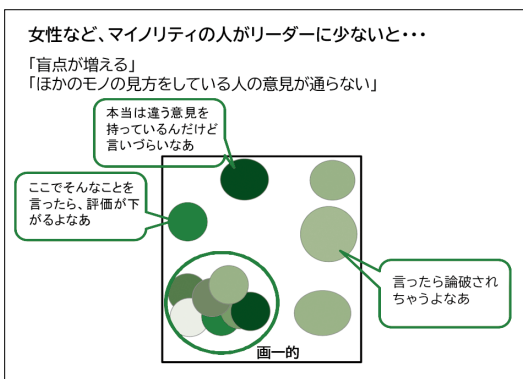
女性が積極的に周囲と関わる組織のメリット

組織側のメリットからお話しします。

今多くの組織はダイバーシティを推進しています。これは多様化をすすめ、画一性を減らすという考え方です。

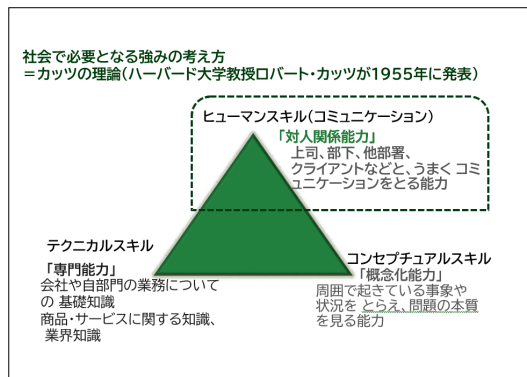
人口学的多様性（性別、人種、年齢、信仰）が高まる事で、認知的多様性（モノの見方、考え方の異なり）が高まり、認知的多様性が高まると異種交配によるイノベーションが起りやすくなります。

リーダー層にマイノリティが少ない、画一性の高い組織では、盲点が増える、他の見方をしている少数派の意見が通らずに硬直化する、という事が起こります。変化が求められる現在においては、人材の多様性を高め、見つけられる課題や解決策が多様化する事が必要であるといえます。



女性には遠慮するという傾向があると言われます。米国ヒューレット・パカード社の調査によると、女性社員は要求水準を完全に満たしているとの自信（100%ではなく120%）が無ければ応募を躊躇うそうです。女性の多くは自信がなく、自分を過小評価してしまうがゆえに遠慮してしまうという事が起こります。しかし、女性のような少数派が遠慮しない事が、多様な視点からの課題の発見や、解決策の多様化をうみ、ひいては組織のためになりますから、積極的に関わり、自身のキャリアアップにもつなげて欲しいと思います。

社会で活躍するための巻き込むスキル



社会で活躍するために、カッツの理論では3つのスキルが必要だと提唱しています。まず一つ目がテクニカルスキル（会社や自部門の業務についての基礎知識）。続いてコンセプチュアルスキル、概念化能力です。このコンセプチュアルスキルを活かして課題が明確になったところで、それを解決するためのヒューマンスキルが必要となります。

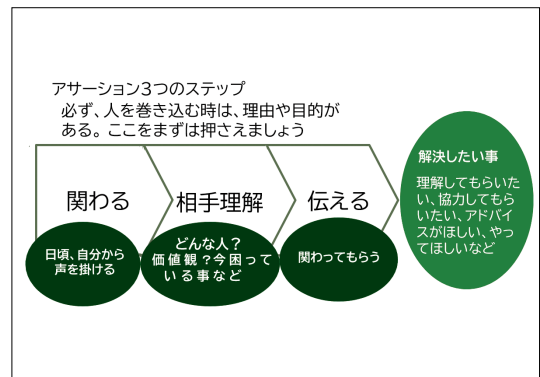
ヒューマンスキルの高い人は、誰とどのようにやり取りをすれば解決するか、という組み合わせ

を沢山持っています。ヒューマンスキルを磨く、巻き込むというのはこの人脈とコミュニケーション手法の組み合わせを沢山持つという事ではないかと思います。

巻き込む時の3つのステップ

ここで人を巻き込む時の3つのステップをご紹介します。まず前提として人を巻き込むときは必ず理由や目的があります。私は何を解決したいのか？どんなアドバイスが欲しいのか。まずはここをおさえて動いてみてください。

巻き込むときの3つのステップは、関わる、相手理解、伝える、です。



まず「関わる」。日頃からの関係構築のために自分から声を掛ける。笑顔で挨拶をする。相手に興味を持つ。

それから「相手理解」。相手の心情を想像するといった相手を理解する行動です。

自分とは違う考え方を持つ相手との特徴的な違いは脳の動きではないでしょうか。モノの見方や考え方は脳の動きにも大きく影響を受けます。大きくは、男性に多くみられる「システム脳」と、女性に多く見られる「共感脳」という二つに分け

られる事が分かっています。前者は空間認知力が高く、合理性が高いため、結論重視であるのに対して、後者は共感性が高く、結果に至るプロセスを大切にします。その違い故に、両者間のやり取りの際には混乱やストレスが生じる場合があります。相手との違いを理解して、ストレスを与えないようコミュニケーションを工夫する事が必要となります。

そして、3つ目のステップが自分の目的を達成する「伝える」。関わってもらおうという事です。コミュニケーションには発信者と受信者が存在し、発信者は言葉や声の調子、ボディランゲージにより伝えたい事を記号化し、受信者に伝えます。相手に動いてもらうためには、視覚情報や聴覚情報を意識して使いわけ、自分の気持ちをいかに相手に伝えるかが大切です。

また、伝える際には主張的である事が重要です。相手を巻き込むためには「アサーション」というスタイルが適しています。今の課題の解決だけでなく、未来の課題を解決するためにより強固でいい関係を作るのがアサーションです。これを意識してコミュニケーションをとるという事が大切です。

EQスキル

EQとは、「Emotional Intelligence：感情指数」を指し、EQスキルが高い人は対人関係能力が極めて優れており、ビジネスにおいても成功していると言われています。自分や相手の感情をよく理解し、自分の気持ちをコントロールしながら、相手の気持ちに効果的に働きかける事ができるため、多くの協力者が集まり、結果として高い業績を残す事ができるからです。

対人関係能力の高い人 EQスキルを磨こう

EQ理論提唱者 イエール大学ピーター・サロベイ博士と
ニューハンプシャー大学ジョン・メイヤー博士は、

過去、アメリカではIQの高い人がビジネスで成功する、と一般的に考えられていたが
「ビジネスで成功している人は、
対人関係能力が極めて優れている」

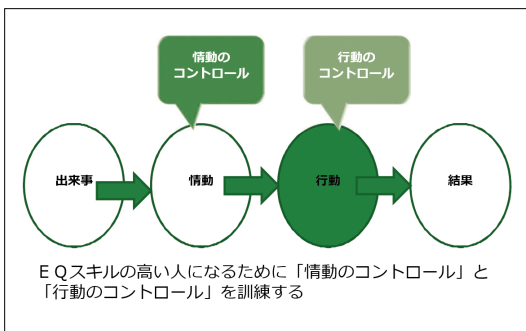
ことを発見し、1990年の論文で発表している。
具体的に言うと、

**自分や相手の感情を理解して、自分の気持ちを上手く
コントロールしながら
相手の気持ちに働きかけることができる人が成功している**

このような能力に長けている人の周りには、
多くの協力者が集まり、結果として、高い業績を残している。

EQスキルを高めるには、まず自分の感情を理解する事が重要です。自分の性格的な感情のクセを理解し、今の気分を観察して確認する事で、感情をコントロールしやすくなります。

出来事があり、感情が動き（情動）、それが行動に出る。結果を成功に導くために、情動により発生したエネルギーをどう行動にかえていくのか。行動をコントロールする事を意識すると巻き込むコミュニケーションが上手にできます。悔しいという情動が生まれた時、それをばねにするのか、足を引っ張る事に使うのか。同じ情動でも、行動によって全く違う結果になるのです。結果ありきで、よりよい結果のためのよりよい行動を見つけましょう。



まとめ

最後にまとめとして、巻き込み上手になるためには遠慮しない。あなたが伝えたい事が自分本位でなければ言うべきです。チームのため、周囲のためにはみなさんが言わないと解決になりません。その際には、どうしたいのか、どうしてほしいのか、最後まではっきり言いましょう。察してもらう事を期待しない。そしてまずはチャレンジをしてみましょう。言うか言わないかによって未来は変わります。また、少数派の意見には味方が必要です。ひとりで抱え込まず、味方、応援してくれる人を見つけましょう。何かをしてもらったらお返しすれば大丈夫。これを返報性の原理といいます。

是非巻き込み上手になって、みなさんのやりたい事、周囲に貢献したい事をどんどんかなえていってもらえたらと思います。

藤井佐和子（ふじい さわこ）

JCDA 認定CDA（キャリア・デベロップメント・アドバイザー）

EQ ジャパン 公認トレーナー

大阪商工会議所 メンタルヘルスマネジメント取得
2002年（株）キャリアエラを立ち上げる。日経課長塾で女性のための「ビジネスキャリア」ステップアップ塾の講師をつとめ、キャリアデザインに関する著書も多数。

主な著書に『どんな職場でも求められる人になるために いますぐはじめる47のこと（ディスカバー・トゥエンティワン）』、『女性社員に支持されるできる上司の働き方（WAVE出版）』など多数。

まとめ 巻き込み上手になるために

遠慮しない！あなたが伝えたいことが
自分本位でなければ、言うべき！

どうしたいのか、どうしてほしいのか、
最後まではっきり言おう、察してもらうことを期待しない

まずはチャレンジしよう
言うか言わないか、によって未来が変わる

味方、応援してくれる人を見つけよう
ひとりで抱え込まない

何かしてもらったら、お返しすれば大丈夫！
返報性の原理

特集 令和4年度 女性職員エンカレッジメントセミナー 「仕事に活かす 周囲を巻き込む力」



総括

玉田 薫

九州大学副学長、男女共同参画推進室 副室長、先導物質化学研究所 主幹教授

本日は二人の講師の先生に、「仕事に活かす周囲を巻き込む力」というテーマで非常に勉強になるご講演をしていただきました。

テーマを選んだ理由

今回このテーマを選んだ理由は、指定国立大学、国際卓越研究大学として、九州大学が大きな変革期にあるということがあります。変革期においては、これまでとは違う新しいやり方、考え方で取組まなければならない仕事が増えます。従来の研究や教育の枠の中には収まらない、複雑な社会と連携した課題が増え、教員だけでは対応できず、教員と職員の協力がこれまで以上に必要になりま

す。さらにDEIの推進により、女性の上位職登用が進み、女性への期待が高まっています。女性みなさんに是非このチャンスを活かしていただきたいと思い、今回のセミナーを企画しました。

目的達成のためには

では目的を達成するためにはどうすればいいのか。最初のご講演の岡本先生には「相手」、すなわち課題や組織を知ることの重要性と、「デザイン思考」「バックキャスト手法」についてご説明いただきました。次のご講演の藤井様には「自分」を知りコントロールする、そして周りの協力を得ることの重要性についてお話しいた

今回このテーマを選んだ理由

1. 九州大学は大きな変革期にある
指定国立大学/国際卓越研究大学
2. これまでと違う新しいやり方/考え方で取り
組まなければいけない仕事が増える
3. 教員と職員の協力が必須
なぜならば、課題は研究・教育だけではない
社会の中に課題がある
4. 女性の上位職登用：
ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン
(DEI)



このチャンスをぜひ活かして欲しい！

じゃあどうすればいいのか？

1. **相手**(組織や課題)を知る：岡本講師の講義
デザイン思考/バックキャスト
今後大学の仕事はこうなる
2. **自分**を知りコントロールする
そして周囲の協力を得る：藤井講師の講義

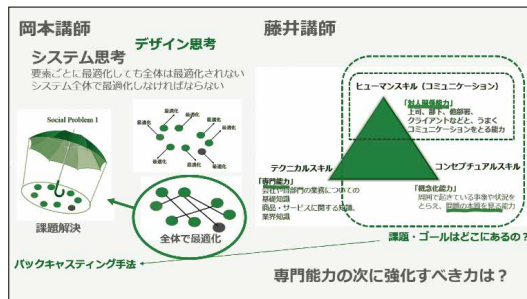


「目的達成！」

できました。この2つの要素が仕事で目的を達成するために極めて重要です。

デザイン思考（システム思考）とは、要素ごとに最適化しても全体の最適化には至らず、システム全体で最適化を進めなければいけないという考え方で、これを部局に置き換えて考えると、部局それぞれで最適化を進めるだけでは大学としての仕事は進まず、部局の壁を超えた連携体制の中で、新たな最適解を見つけることが必要ということになります。

それらを進めるにあたっては、藤井様のお話にあった通り、従来からのテクニカルスキルに加えて、対人関係でネットワークを作る能力（ヒューマンスキル）と全体を見渡し課題を見つける能力（コンセプチュアルスキル）が重要になってきます。



改革は皆に公平なチャンス

改革は誰にとっても未知の領域で、改革の際には、新しいことに挑戦する姿勢が重要になります。女性だけでなく、男性にとっても未知の領域であり、すなわち改革の場面において、チャンスは男女に公平に巡ってきます。

新たな課題にどう取組み、自分の持ち味を活かしていくか… 目の前にある仕事の中で、ぜひ新たな挑戦をし、さらなる活躍をしていただければと思います。みなさんの活躍に期待しています。

