

リーダーとしての自立と成長 共鳴型リーダーシップの発揮

11月25日(木)

自己成長プロセスの体験ワークショップ②～「囚われ」を「粹」にする

株式会社Corelead 代表取締役
有冬典子 (Noriko Aritou)

ご質問①

NVCは、アサーティブコミュニケーションや、認知バイアス、ポジティブ認知行動療法

と似ているなと感じました。
社員の育成に活用するために、今後整理したいと思っているのですが、何かつながりはありますか？

→マーシャルローゼンバーク。カール・ロジャースの弟子。部族間での対話などにも活用されている。



<ウオーミングアップ！> 前回から今日までのふりかえり

1) なにか、願いに基づいた行動を起こしてみましたか？

2) ネガティブ感情の奥の願いを意識すること
はありましたか？（エゴリーダー・コアリーダー）

囚われを「枠」にする
葛藤は「囚われ」から生まれる

「囚われ」からの解放と発達

「発達とはひとつひとつの囚われから開放されていくプロセスである」

発達はオーガニックに～「葛藤」は発達のサイン
「思い込み(囚われ)」からの解放について

『発達の要諦は、既存の囚われからの開放にあります。
私たちは絶えず、今いる発達段階の限界に囚われており、
発達とはそうした限界を乗り越え、
ひとつひとつの囚われから解放されていくプロセスだとも言われています』

By加藤洋平
(インテグラル理論 JMAM出版p340)



4

4

「囚われ(決めつけ)」と「粹」、そして「保留」

◆**囚われ**：アンコンシャス・バイアス。思い込み。決めつけ。透明な価値観。「そういうものだ」と過去の体験や学習から決めつけたことすらすっかり忘れて、思い込んでいる状態。考える以前に**瞬時にかつ無意識に起こる知的連想プロセス**の一つ。「**高速思考**」
※情報の高速処理には非常に有効。

(例：「上司の言うことは素直に聞くものだ」「お正月は家族で過ごすものだ」)

◆**粹**：囚われていることに気がつき、選び直しできるようになったらそれを「粹」と呼ぶ。

(例：「上司の言うことには素直に聞くと学んだが、そうでない場面があってもいい」「お正月は家族で過ごすものだと思っていたが、そうでないことがあってもいい」)

◆**保留**：自分の判断に「囚われ・決めつけ」が起きていることに気が付き、「囚われ」を「粹」として**脇における**こと。『**未知なることへの耐久性が上がる**』発達理論の言葉がある。

(例：上司の言うことに反射的に対応→「上司の言うことに対応しないと、まずいことになるかもしれない(未知なること)」などという恐れが衝動が原因の場合が多い。この衝動を脇におけるようになる)

「囚われ(決めつけ)」と「枠」、そして「保留」

◆**囚われ**：アンコンシャス・バイアス。思い込み。決めつけ。透明な価値観。「そういうものだ」と過去の体験や学習から決めつけたことすらすっかり忘れて、思い込んでいる状態。考える以前に**瞬時にかつ無意識に起こる知的連想プロセス**の一つ。「**高速思考**」※情報の高速処理には非常に有効。

(例：「上司の言うことは素直に聞くものだ」「お正月は家族で過ごすものだ」)

◆**枠**：囚われていることに気が付かないこと。高速思考すぎて、つい、無意識に反応してしまうので、「囚われ」は、

(例：「上司の言うことには素直に聞くものだ」「お正月は家族で過ごすものだ」)

- ・透明な価値観
- ・アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）

◆**保留**：自分の判断に「囚われ」を「枠」として脇におけること。とも言われる。

(例：上司の言うことに反射的に対応→「上司の言うことに対応しないと、まずいことになるかもしれない(未知なること)」などという恐れが衝動が原因の場合が多い。この衝動を脇におけるようになる)

「高速思考」（囚われ、決めつけ、思い込み）をちょっと実験。

• 「人はなぜ物語を求めるのか」千野帽子著より

• 「IATテスト」サイト
アンコンシャスバイアステスト
(ハーバード大、ワシントン大)



職場でよく登場する「囚われ」(アンコン)の例

- 学歴が高い部下は生意気だ
- 自分を慕う後輩を無意識に優遇してしまう
- 外国人は自己主張が強いものだと思い込む
- 雑用や飲み会の幹事は若手の仕事と決まっている
- 上司は部下よりも優秀でなければならないものだ
- テレワークはサボるものだ
- 子どもがいる女性には、負荷の高い業務を任せない方がいい

まとめ

情報の高速処理のために必要な「囚われ」状態だが、「囚われ」が多いリーダーは、

- 思い込みの強さ
- 視野の狭さ
- 意思決定の偏り

などを生む。

「囚われ」を内省して、ただの「枠」にして、広い視野と柔軟な思考獲得はリーダーにとって重要。

囚われか、ただの「枠」か

<p>枠に気がついている 無意識に反応</p> <p>囚われからの脱出過程</p> <p>例) ・「上司の言うことをだから、仕方ないなあ...あ、いやいや、それは私の囚われだった。試しに自分の意見を伝えてみよう」 ・「仕事できなさそうな人...あ、いや囚われだった。かばん斜め掛けだからそう感じるだけか！ごめんごめん。」</p>	<p>枠に気がついている 意識的に選択可能</p> <p>囚われていない（ただの）枠</p> <p>例) ・上司の言うことだから素直に従うよう育成されたが、素直に従うか、意見を言うかは自分で選択している（囚われが枠になっており、選択可能な状態） 「かばんは斜めがけだけど、それには囚われない。いつも時間には正確だし、応答も的確だ。信頼をしようかな」 「かばんは斜めがけだけど、それには囚われない。しかし、仕事に手抜きが見える。ちょっと警戒しておこう。」</p>
<p>枠に気がついていない 無意識に反応</p> <p>囚われ</p> <p>例) ・「はい」（上司の言うことは素直に従うよう若い頃に育成されたので無意識に「はい」という） ・「あの、なんか仕事できなさそう」（過去の経験や学習に囚われていて無意識に判断）</p>	<p>枠に気がついていない 意識的に選択可能</p> <p>（まだ）「枠」を持っていない</p> <p>例) ・上司の言うことを聞くものなどということを知らないので、自由に意見を言う。 ・「あのカバン、おしゃれだな」</p>

囚われ解放ワーク

【個人ワーク】「囚われ」で保留できないものはどれ？ 言い換えのワーク

- ① 囚われワークシートに書いたことを、ひとつひとつ、以下のように言い換え表を見て言い換えてみる。
- ② 自分の体の反応を確認。A～Dの印をつける。
 - A: ほっとして、楽になる
 - B: それもそうだな、と納得する
 - C: 「え・・・でも」と、反発や戸惑いの感覚が湧く
 - D: その他
- ③ Cの場合は、なにか自分の強い価値観で「囚われ」が外れにくいもの。次のワークで内省を深めてみる

言い換え表(反応をわかりやすくするため、あえて言い切り型にしています)

- ◆「～だ」「～なものだ」→「～とは限らない」
- ◆「～であるべきだ」 →「～でなくてもよい」
- ◆「～をすべきだ」 →「～をしなくてもよい」
- ◆「～は悪い」 →「～ということがあってもよい」
- ◆「～はよくない」 →「～ということがあってもよい」

12

【グループワーク】「囚われ」を緩めるワーク

1) ひとりが自分の「つい囚われてしまう枠」について語る。

※「言い換えのワーク」で引っかかったものについて、その理由をインタビューする。

※このとき、アドバイスをしてはいけない。

2) 語った人が抱えている、無意識な思い込みをフィードバックする

※ただし、決して押し付けてはならない。

※アドバイスの形でなく、「フィードバック」(こちらの視点から見えたものを提供)の形で行う。

→「～という囚われ(思い込み・価値観)があるように**私は感じました**がいかがですか？」

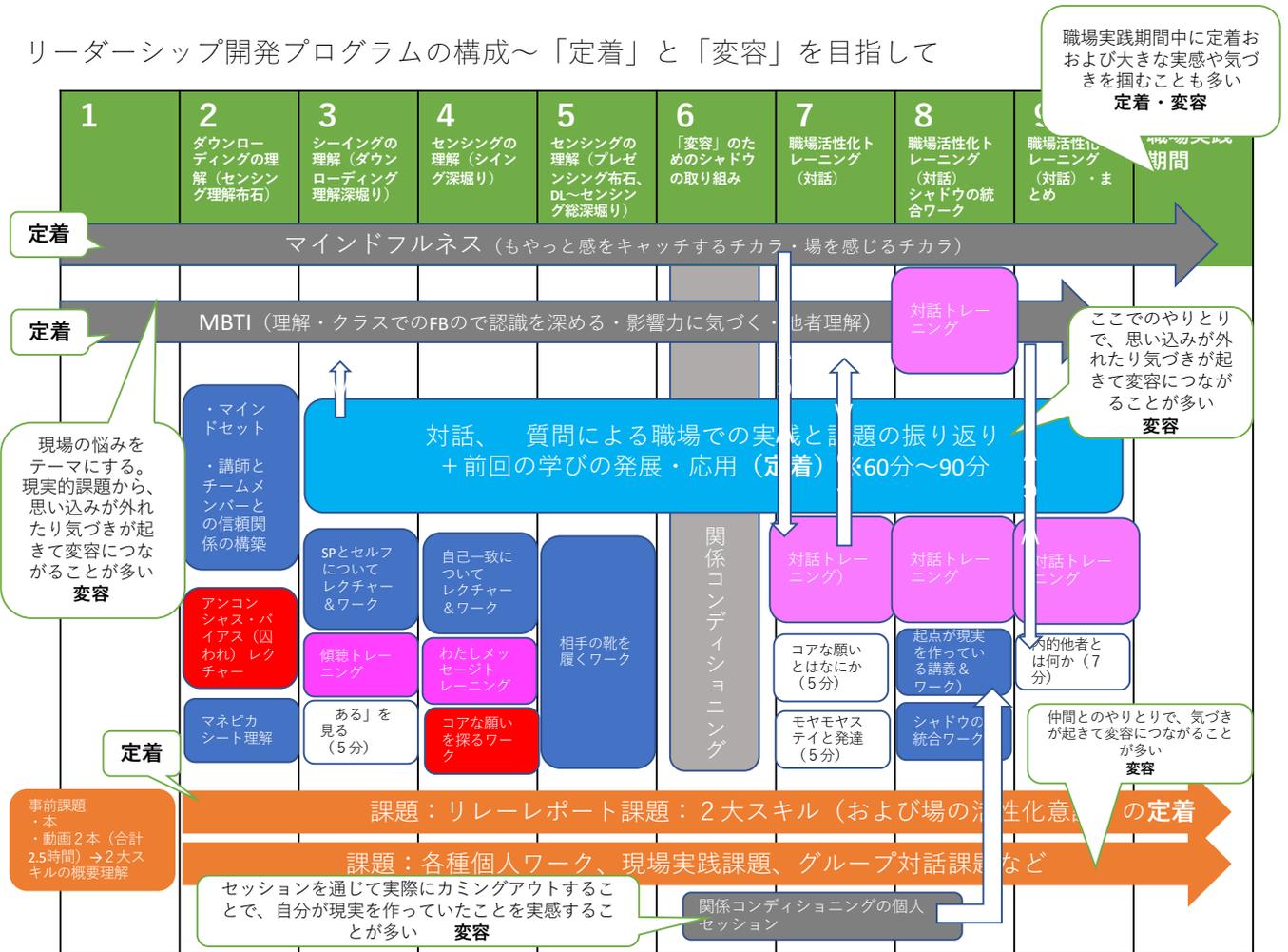
13

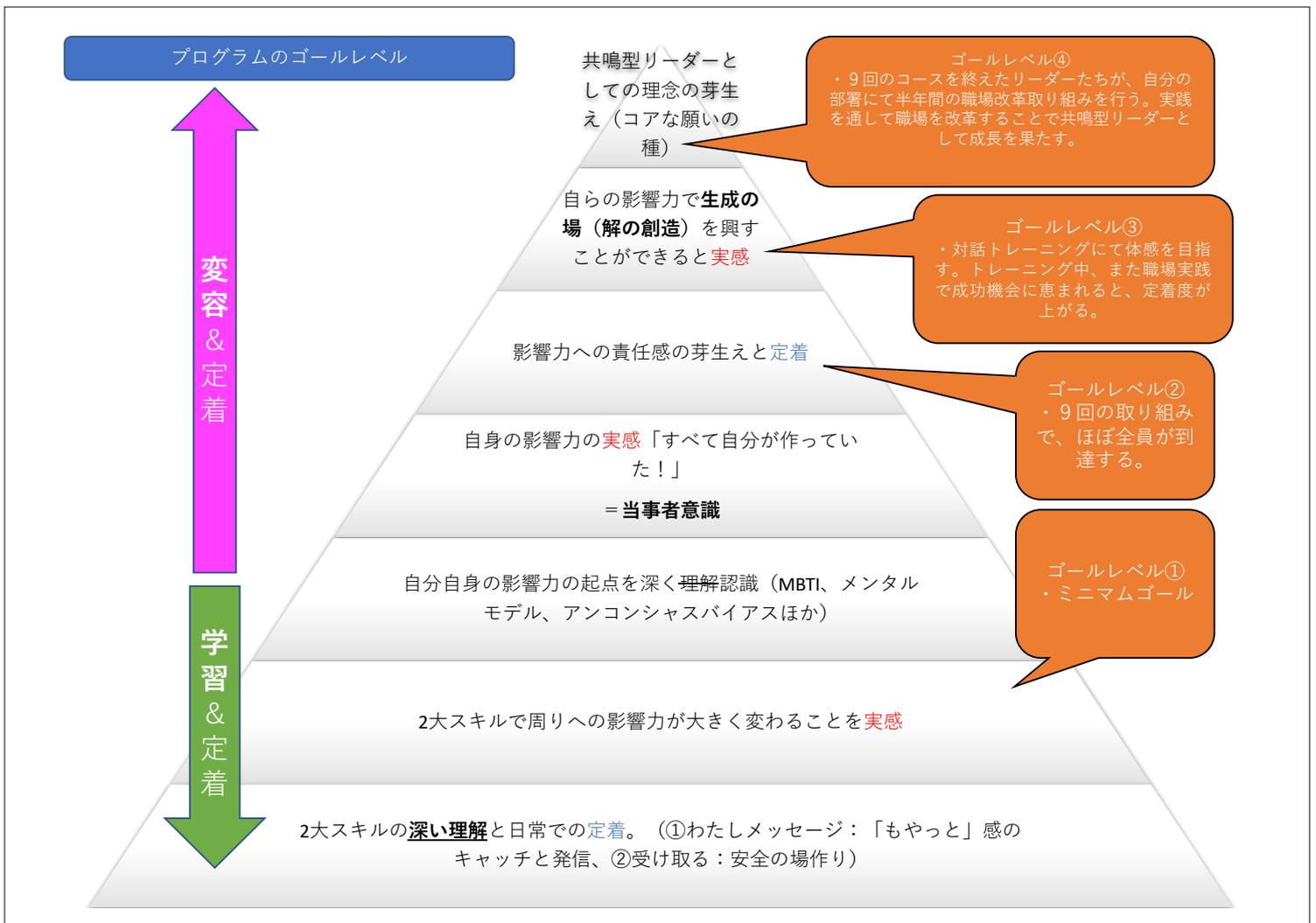
自己成長プロセスの体験ワークショップ まとめ

©Corelead Inc 無断転載・転用不可

14

リーダーシップ開発プログラムの構成～「定着」と「変容」を目指して





スモールステップのコースにする場合（例）

コース	目安の期間・回数
コース①共鳴型リーダー・オープンネスA「安心で活発な場作りを発揮する」 ・職場ですぐに実践できるコミュニケーションスキルを徹底的に使いこなす ・自分の影響力に自覚的になる ・共鳴型リーダーシップに不可欠な安心・安全の場作りトレーニング 他	隔週3時間×3回
コース②共鳴型リーダー・オープンネスB「囚われからの開放と自己理解」 ・囚われに気づく～アンコンシャス・バイアスからの脱却 ・メンタルモデルの開放 ・MBTIや職場フィードバックを通し自己の影響力を認識する ・職場における影響力変化実践 他	隔週3時間×3回
コース③共鳴型リーダー・解の創造の場づくり「影響力の向上と解の創造を起こす場作り」 ・恐れずに本音、本心を発信する ・対話トレーニングと解の創造 他	隔週3時間×3回
コース④共鳴型リーダー・ビジョン探求「理念、志の探求」 ・ビジョン探求ワーク ・自己内省アセスメントと対話 ・相互フィードバック 他	隔週3時間×3回
コース⑤共鳴型リーダーシップ定着のための職場実践 ・コース①～④を終えたリーダー複数人が、自部署において組織開発に取り組む。部署の共有ビジョンを引き出し、毎週ビジョンに向けた課題の解決に取り組みながら、リーダーとして作り上げたいチーム作りをするとともに、メンバーたちの課題解決能力も身につけていく。複数のリーダーたちが同時期に自部署改革に取り組むことで、相互相談や切磋琢磨しあう場が出来上がる。（→共鳴型リーダーシップのシフト完了と定着の効果実証）	半年間の取り組み ・決起研修 ・リーダー研修2回 ・リーダーミーティング ・月に1回のメンバー報告 ・中間報告会 ・最終報告会