

研修企画例

ビジネス・エニアグラム活用 実践・組織活性化研修

自分が変われば組織が変わる
オープン・ミーティングが心理的安全性ある組織を作る

・・・年・・月・・日

企画書No.

株式会社CAP総研

1) 組織力はノウハウと情報の共有(連携力)に左右され、それを高めるには・・・

- ① ノウハウを開示する意識づくり(組織貢献意欲=エンゲージメント)
- ② ノウハウを開示しやすい関係と文化づくり(オープンな組織文化)
- ③ ノウハウを開示できる場づくり(発言機会の提供)

が必要であり、これらを促進するリーダーシップを高める必要があります。

2) しかしながら、この組織力強化を阻害する以下の**心理的要因(自己防衛心理)**を排除できなければ元の木阿弥となります。

- ▶ 「自分の仕事が優先で余計なことはしたくない、時間がない」という心理。
- ▶ 「成長は個人の責任、人は変わらない、意味がない」という心理。
- ▶ 「自分の弱点を見せるのは嫌だ、恥をかきたくない」という心理。
- ▶ 「組織づくりは上がやること、自分には関係ない」という心理。

これらを排除できる**心理的安全性の高い組織文化(なんでも言える文化)**を皆で一緒に作り出す必要があります。

3) 本研修は、以上の要素を網羅し、心理的側面、人間関係的側面、人材育成の側面、組織文化の側面などに効果をもたらす企画となっており、学習内容を職場で継続することで、**自分たちで自分たちを成長させる文化の定着**をねらった企画となっております。

研修名：実践・組織活性化研修

目的：心理的安全性を高め、自分たちで自分たちを元気にする自走力をもつ。

目指す組織の姿

- ①全員が組織貢献意欲を持ち、
- ②互いに声掛けし合って情報共有し、
- ③オープンなムードでミーティングでき、
- ④皆で皆を育て合う最高の組織になる。

認め合う
関わり合う
育て合う
刺激し合う

ができる組織

自分を変える
対話を増やす
日々実践する

手段：1)世界的人間学エニアグラム(別頁参照)によって自己認識と相互理解を深め、互いに成長支援し合う関係をつくる。

- ・性格や価値観の違い、良くない行動パターンなどを解り合い、刺激し合う対話文化を定着させる。

- ・そのために、人間性を豊かにし、受容性を高める行動変容のやり方を学び、実践する。

2)オープン・ミーティング(別頁参照)の継続でエンゲージメント(組織貢献意欲)を高める。

- ・人間関係や情報共有を悪くしている心理的要因と対策を話し合い、オープンな組織文化を定着させる。

- ・そのために、風通しの良いミーティングのやり方を皆で作ри、継続する。

対象者：御社選抜管理職(部課長) + 一般メンバー(半日研修のみ)

期間：約10週間(別頁参照)

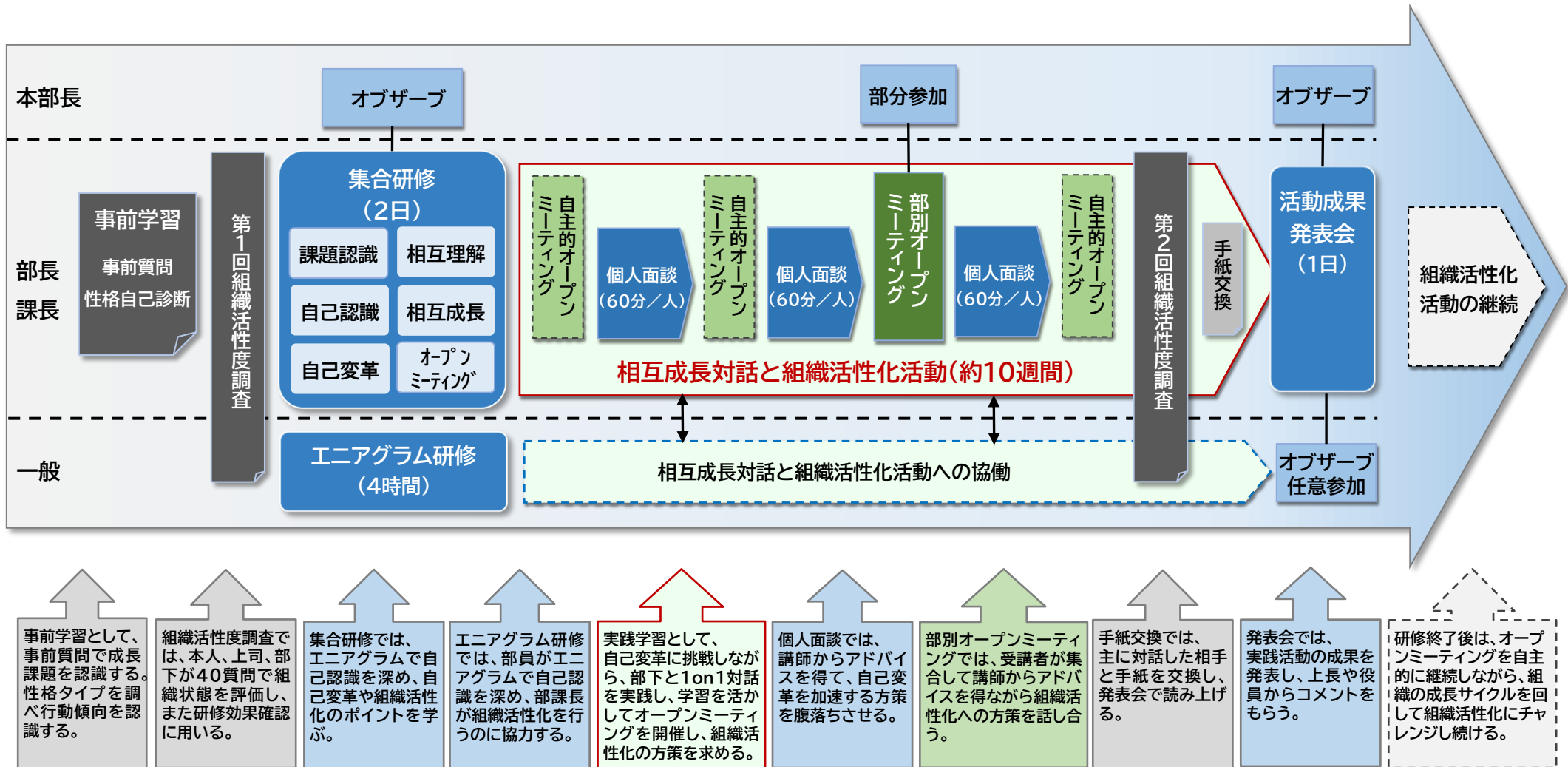
講師：株式会社CAP総研 代表取締役 髭 彰 他1名

期待効果

- マネジャーが人間的な弱みを是正し、本来のリーダーシップを発揮する。
- 組織の心理的安全性が高まり、部下のエンゲージメント(貢献意欲)が高まる。

よくある推定問題		実践から学ぶ	期待効果(ねらい)		
管理者個人の問題	▶リーダーシップが弱い。 (目的共有不足、統率力不足、など) ▶部下育成力が弱い。 (部下に甘い、強権的すぎる、など) ▶意思疎通力が低い。 (伝達力が弱い、連携力不足、など) ▶達成力が低い。 (状況判断力不足、実行力不足、など) ▶問題意識が低い。 (課題認識が低い、保守的、など)	【成長課題の明確化】 エニアグラム心理学で判断行動を生む潜在心理を自己認識し、成長課題を明確化する。 【自己変革に挑戦】 自分流のマネジメント(偏り)が周囲に悪影響していると気づき、自己変革に挑戦する。	管理者個人への効果	▶人間的な弱み(悪影響)を是正し、対人活用力や状況判断力等を高め、本来のマネジメント行動を身に付ける。 ▶互いに刺激し合って共に成長するための対話を実践し、現状問題の改善・改革に向かってリーダーシップを発揮し始める。	
	組織の慢性的な問題	▶コミュニケーションが不足。 (風通しが悪く問題が上がらない、情報共有が悪く連携が進まない、など) ▶当事者意識が低い。 (目標達成が悪い、問題意識が低い、不満が多い、主体性が低い、など) ▶生産性が低い。 (無駄が多い、PDCAが回らない、など) ▶有望人材の離職者が増えている。 ▶人間関係が悪い。 ▶次期リーダーがいない。	【対話による部下育成】 相互成長対話の実践で、弱みを見せ合える感情的信頼関係をつくり、育成サイクルを回して部下育成を実践する。 【オープンミーティングによる組織活性化】 心理的安全性の重要性を確信し、互いに刺激し合える組織ムードづくりへの自走力を持つ。	組織への効果	▶組織の心理的安全性が高まり、何でも言い合えるオープンなコミュニケーションが芽生え、メンバーのエンゲージメントが高まる。 ▶メンバーの主体性が高まり、達成意欲、情報共有、生産性、組織連携力などの慢性的な組織課題が改善する。
		人事側の効果	▶自社固有の組織強化戦略、人事評価の在り方、人材育成施策を検討するヒントが得られる。		

研修プロセス



このプロセスを通して、受講者(部課長)の皆さんには、自分の至らない所に気づき、自分の弱みを開示して、何でも言える心理的に安全な組織ムードをつくり出せるようになっていただきます。

事前学習と集合研修のねらい

	時間	学習項目	ねらい
事前学習	受講前 2週間	1)事前質問への回答 2)エニアグラム・タイプの自己診断	・組織成長に関する問題と自分の取るべき行動などについて質問に回答する。 ・自分の性格タイプを自己診断し、自分の行動パターンを認識する。
集合研修	第1日	はじめに ・研修の基本コンセプト	・『相互成長関係(心理的安全性)』が組織力を高めることを学ぶ。
	9:30 18:00	第1部 課題を認識する ・組織課題の考察 ・組織の悪循環と無意識の三悪	・事前学習を振り返り、組織活性化と自己変革の必要性やマネジメントの基本行動を学ぶ。 ・組織活性化調査の結果より組織課題を考察する。 ・慢性的な組織課題の解決には、人間的、心理的問題への対処が根本対策であることを学ぶ。
		第2部 自分を知る ・世界的人間学“エニアグラム”とは ・性格タイプの特徴と行動パターンの根元 ・〔演習〕人間性がもたらす組織問題	・人間学“エニアグラム”を用いて、自分の性格、判断や行動の傾向を知る。 ・自分の行動パターン(自分流)を生んでいる心理的根元(囚われ)を理解する。 ・自分の行動パターンが組織成長、人間関係、部下育成などにどのような悪影響を及ぼしているかを認識する。
		第3部 自分を変える方法を知る ・人間的成長へのヒント ・行動変容メカニズム(成長への試練) ・〔演習〕潜在力を発揮するには	・新しい判断行動を取り入れる方法(人間的成長セオリー)を学び、自己変革によって人間性の幅を広げ、柔軟な思考や状況対応力を高めるための実践方法(7ツール)を学ぶ。 ・無意識の動機(囚われ)に気づき、自己成長、組織成長のために潜在力を発揮する方法を内発的に学ぶ。
	第2日	第4部 相互理解を深める ・人間関係を良くするヒント ・関係悪化の要因と相乗効果を生む方策	・人間関係における囚われの影響を認識し、自己変革課題を明確にする。 ・性格タイプの違いによる人間関係の問題と改善方法を知る。
	9:30 18:00	第5部 相互成長関係を作る ・相互成長対話とは ・〔実習〕相互成長対話の練習 ・〔実習〕人を動かす三原則の練習 ・〔宿題〕自己変革行動プランの作成	・相互成長関係づくりが、組織活性化の本質的方策であることを学ぶ。 ・相互成長対話のプロセス『心を近づける→目的を共有する→互いに与え合う』を実践するための方法を練習し、自分流を止めて自己変革する必要性を実感する。 ・人間関係を深める現実の相手を設定し、学んだ人間的成長プロセスを活用して、実際に関係深化するための行動プランを作成する。
		第6部 Open-Meetingの意義を知る ・Open-Meetingのねらい ・〔討議〕Open-Meetingの実践	・Open-Meetingの目的と意義を理解する。 ・組織の成長サイクルを回して組織強化するポイントを掴む。 ・自己開示、問題探究、連携行動、ミーティング継続などの必要性を実感する。
		・決意表明 ・まとめ／アンケート記入	・行動プランを即実践する決意を宣言する。

プログラムは事情により変更される可能性があります。

エニアグラム研修と成果発表会の内容

エニアグラム研修 (受講者以外のメンバー対象)	時間	項目	ねらい
	13:00 17:00 (4時間)	はじめに ・研修のねらい ・基本コンセプト	・『相互成長関係(心理的安全性)』が組織力を高めることを学ぶ。
		第1部 自分を知る ・世界的人間学“エニアグラム”とは ・性格タイプの特徴と行動パターンの根元 ・〔演習〕人間性をもたらす組織問題	・人間学“エニアグラム”を用いて、自分の性格、判断や行動の傾向を知る。 ・自分の行動パターン(自分流)を生んでいる心理的根元(囚われ)を理解する。 ・自分の行動パターンが人間関係にどのような悪影響を及ぼしているかを認識する。
		第2部 自分を成長させる ・人間的成長へのヒント ・行動変容メカニズム(成長への試練) ・〔演習〕潜在力を活かそう	・自分の行動パターン(自分流)を止めて、新しい判断行動を取り入れる方法を学ぶ。 ・人間的成長の方向とストレス時の行動傾向を理解する。 ・人間的に成長するには、何を止め、何を始めるかを考える。
		第3部 関係を良くする ・対人ストレスの要因 ・人間関係を良くするヒント	・タイプ毎のコミュニケーションやストレス時の傾向を理解し合う。 ・相互理解を深め、人間関係を良くするポイントを掴む。
		・まとめ	

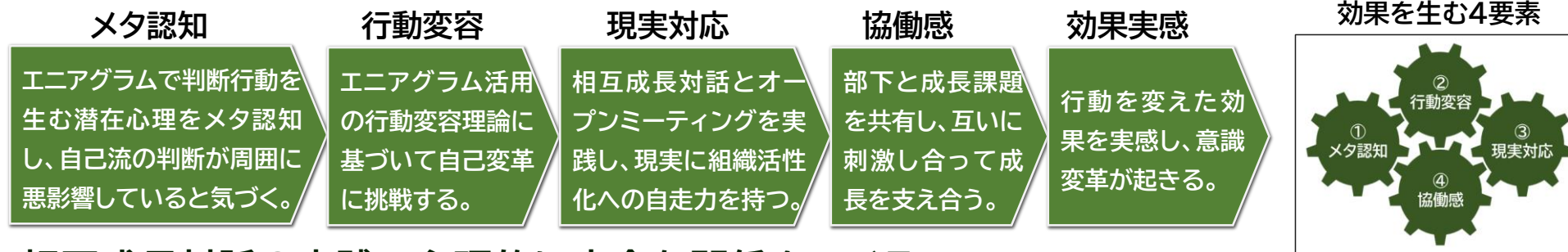
注)カリキュラムは都合により変更の可能性があります。

成果発表会 (受講者対象)	時間	項目	ねらい
	午前 9:30 12:00	・組織活性度調査結果の考察	・組織活性度調査の結果より、改善内容と残された組織課題を考察する
		・研修活動の振り返り	・一人ひとりが研修を振り返り、その成果と今後の課題を発表し、相互啓発する
	午後 13:00 18:00	・Open-Meetingの結果発表 (上長参加)	・Open-Meetingの結果を発表し、研修後も継続する実践行動内容を共有する
		・個人別成果発表会 (上長参加)	・各自が『自己変革のスパイラル』用紙の発表、並びに交換した手紙の読み上げを行い、参加者からコメントをもらう(所要:約30分/人)
		・研修のまとめ ・アンケート記入	・上長より総評を頂く ・講師より研修のまとめと今後への提言を行う

受講者が10名以上の場合は、2回に分割実施する可能性があります。
プログラムは事情により変更される可能性があります。

研修プロセスに組み込まれた様々なしくみが効果を生む **CAP**

1. メタ認知＋行動変容＋現実対応＋協働感のブレンド型研修が効果を生む。

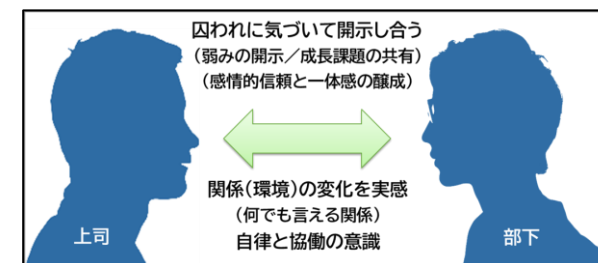


2. 相互成長対話の実践で心理的に安全な関係をつくる。

お互いの弱みを開示する対話で関係が変わり、心理的安全性ある環境が生まれ、エンゲージメントが高まる。自分が変われば部下が変わることを実感し、新しい確信をもつ。

3. 人が変わる7条件を満たし、本当に行動変容が起きる。

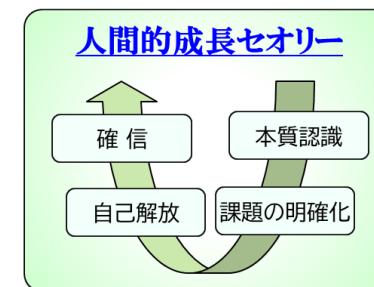
- | | |
|--------------|--|
| 1 真実の自分と向き合う | 1) エニアグラムを用いて行動の根元をメタ認知できる。 |
| 2 自分にメリットがある | 2) エニアグラムの学習と実践で人間的に成長できるメリットが期待できる。 |
| 3 目的が明確である | 3) 現実の部下育成や組織課題の解決を目的として実践する。 |
| 4 方法がシンプルである | 4) 弱みを見せあう対話というシンプルな行動をとる。 |
| 5 協力者がいる | 5) 互いに弱みを開示し合うことで成長課題を共有し、共に成長を支え合う協力者の関係が生まれる。 |
| 6 変わる環境がある | 6) 何でも言い合える心理的安全性の高い関係をつくり、この自由で楽な関係は働く環境となって行動変容を加速させる。 |
| 7 効果を実感できる | 7) 『自分が変われば部下が変わる』効果を実感し、意識を変え継続する。 |



4. オープンミーティングを実施して心理的に安全な組織をつくる。

5. 人間的成長セオリーに基づく個人面談で潜在力を引き出す。

6. 組織活性度調査で組織状態の多面評価と研修効果測定する。



人間性(性格・価値観・行動傾向)は容易に改善できない問題であり、人材育成や組織開発の盲点であるが、エニアグラム心理学はこの問題に答をくれる。

◆エニアグラムは性格や人間性の元(潜在心理)を解明している。

- ・性格や行動パターンの根元が分かり深い自己理解ができる。
- ・ストレス時の傾向や人間的成長の方向が示されるので行動変容に活かせる。
- ・他の分類方法よりも深く内面心理を解明している。

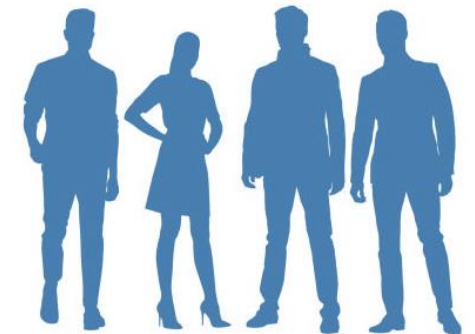


◆自分のことを意外と分っていなかったと気づける。

◆自分流(偏り)の原因を知り弱点をカバーできる。

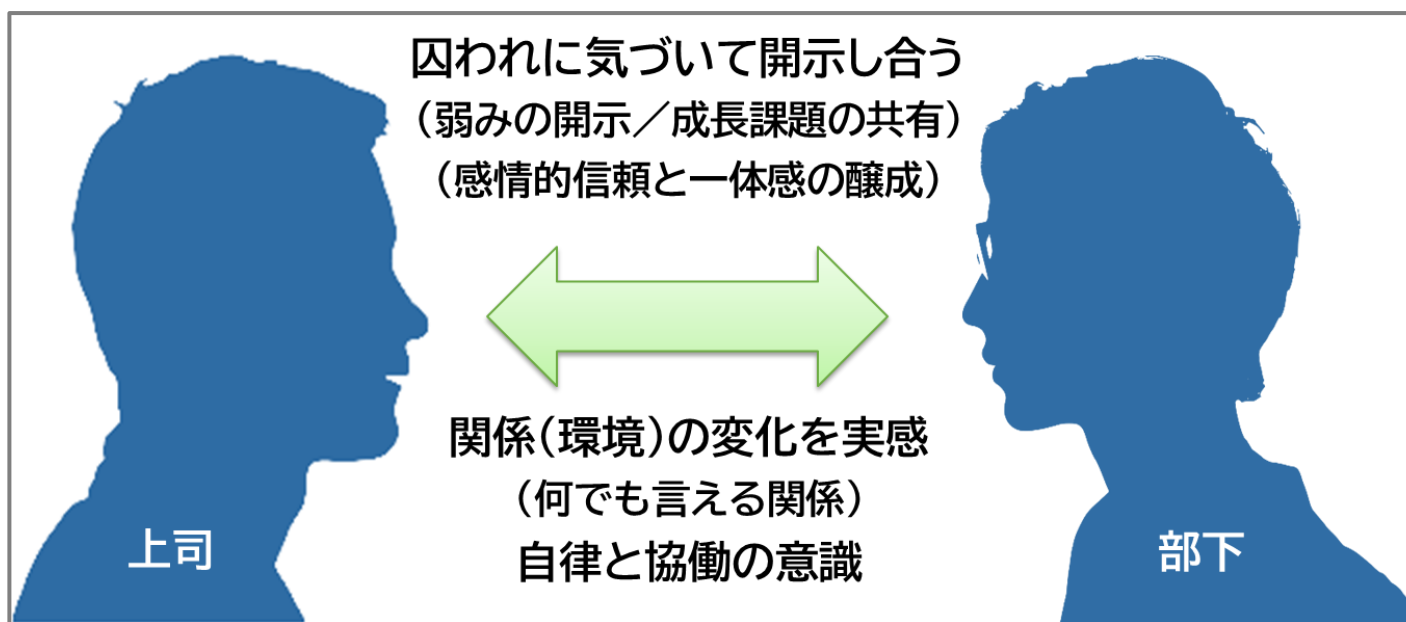
◆自己理解・他者理解が深まり人間関係を良くできる。

◆弱みを自然にオープンできるので心理的安全性が高まり、 組織の協働性が良くなる。

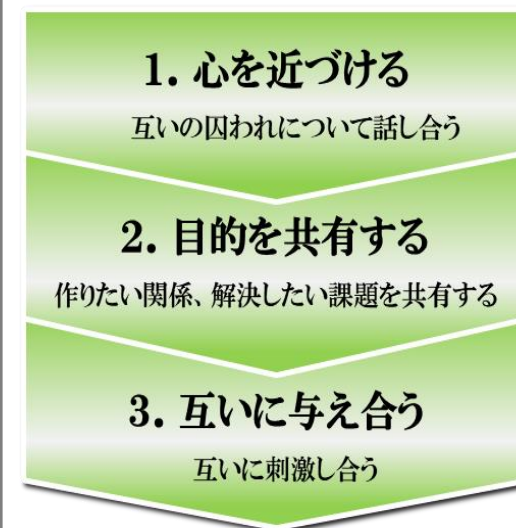


相互成長対話は心理的に安全な関係(環境)をつくる

- ◆ エニアグラムを用いて潜在心理(囚われ)を開示し合えば、互いに弱みを見せ合える感情的信頼と一体感が生まれ、互いの成長課題を共有できる。
- ◆ 何でも言える関係に変化したことを実感し、互いに高め合う自律と協働の意識が生まれる。
- ◆ 人は環境に影響されるが、この対話は自分を開いて心理的に安全な関係(環境)を自分たちでつくり出すことができる。



相互成長対話の三原則



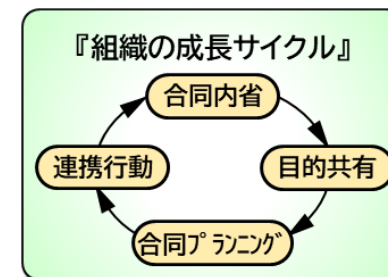
～部下にとって上司は心理的環境であり、部下は上司の鏡である～

Open-Meetingが心理的に安全な組織をつくる

- ◆オープンミーティングは、エニアグラムを用いて自分の問題(偏り・弱み等)の全てを正にオープンしながら、何でも言える心理的に安全な組織ムードをつくり出すためのミーティングである。
- ◆課題解決が目的ではなく、「組織のあるべき姿に向かって日々実践する姿こそがあるべき姿である」との考え方に基づき、ねらい通りのミーティングができるようになれば、その姿そのものが組織が活性化している姿になる。

■Open-Meetingのねらい

1. 組織の成長サイクルを回す。
 - ▶ミーティングすること自体が**組織の成長サイクルを回す**ことになる。
2. オープンなコミュニケーション文化をつくる。
 - ▶**心理的安全性を高め**何でも言える関係を築く。
3. 相互理解を深める。
 - ▶**自己防衛を止めて**自分の問題をオープンする。
 - ▶意見の背景を相互理解する。
4. 新しい発想を生む。
 - ▶問題を探求し、**新しい組織行動**を生み出す。



■2つの原則を用いる

・同時性の原則

Open-Meetingを効果的に行えることは、同時に組織の成長サイクルを回して組織を活性化していることになる。

・基本原則

- 1)安全な場をつくる。
- 2)オープンする。
- 3)探求する。

■Meetingのステップ

1. 進行役を決める。
2. 7つの約束を誓い合う。
3. 未来の姿を共有する。
4. 現状の姿を洗い出す。
5. 根本原因を探求する。
6. 方策をつくる。
7. 振り返る。

■7つの約束

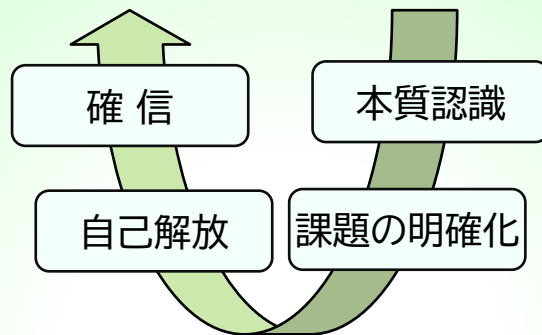
- ☐立場を離れ対等な仲間として話し合う。
- ☐出された意見は皆のものとして扱う。(人格と分離する)
- ☐不利・不当な扱いはしないことを保証し合う。
- ☐対立を恐れず率直に話し、自分の意見に固執しない。
- ☐人の意見を尊重し受け入れる。
- ☐質問によって問題や意見の背景を探求する。
- ☐発言者が偏らないようにする

安全な場づくり
↓
ビジョンの共有
↓
問題の探求(自己防衛の解放)
↓
ミッション作成と日々の実践
↓
振り返り(意識改革)

人間的成長セオリーに基づく個人面談が潜在力を引き出すCAP

- ◆人間的成長セオリーは、誰もが持っている素晴らしい資質を解放し人間の可能性を広げる。
- ◆人格的な成熟を早め、状況判断力、自己統制力、組織マネジメント力などを高める。
- ◆なぜ自分が変わらないのか、その根元的な理由に気づき自己効力感が生まれる。

人間的成長セオリー



【1】本質認識

無意識の動機(囚われ)が自分の判断行動の根元であり、その偏りが周囲にマイナス影響していることを認識する。

【2】課題の明確化

自分が行動変容できない内面的課題を深く認識し、自己成長、組織成長のためになすべき事を明確にする。

【3】自己解放

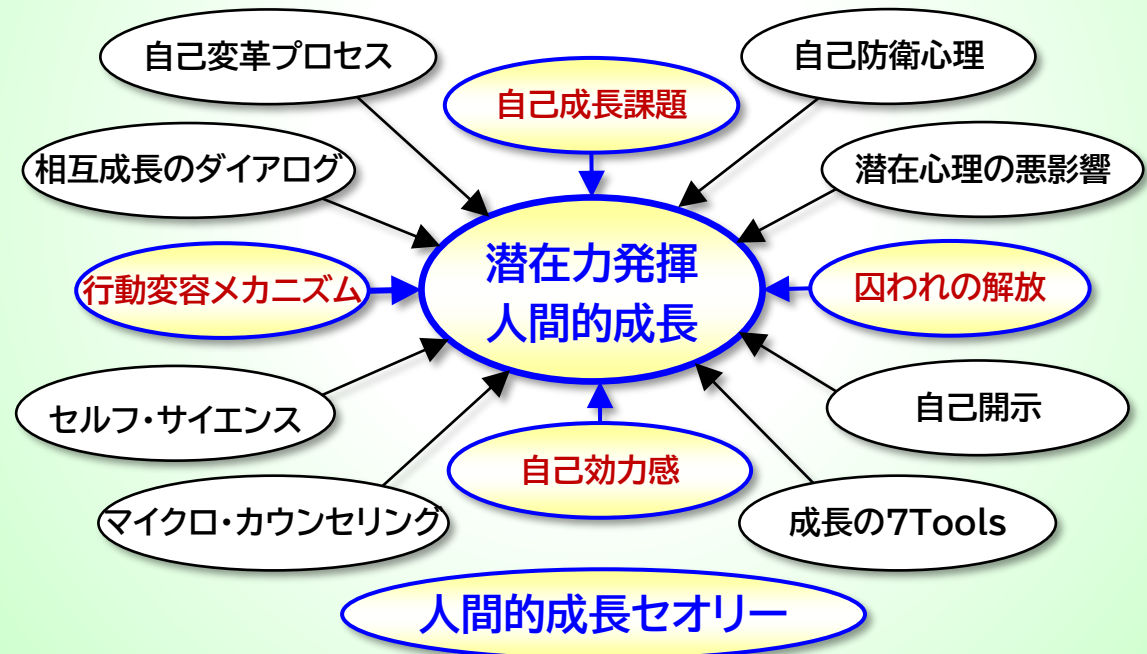
囚われの影響から判断しないように意識し、潜在的な才能を発揮することに挑戦する。

【4】確信

囚われで反応しない自己解放の効果を実感し、新しい行動パターン(潜在力)を確信する。

Personal-Consulting(個人面談)

- 受講者と講師が面談し自己変革を支援する。
- 人間的成長セオリーに基づき、多くのメソッドを駆使して潜在力を引き出す。



組織活性化調査で効果測定する

診断の目的

1. 組織活性化診断:

40個の質問によって、2軸(行動環境と緊張行動)を調査し、4領域(いきいき・なかよし・あきらめ・むりやり)にマッピングすることで、組織の健全度/組織運営力/メンバーの意欲などを診断する。

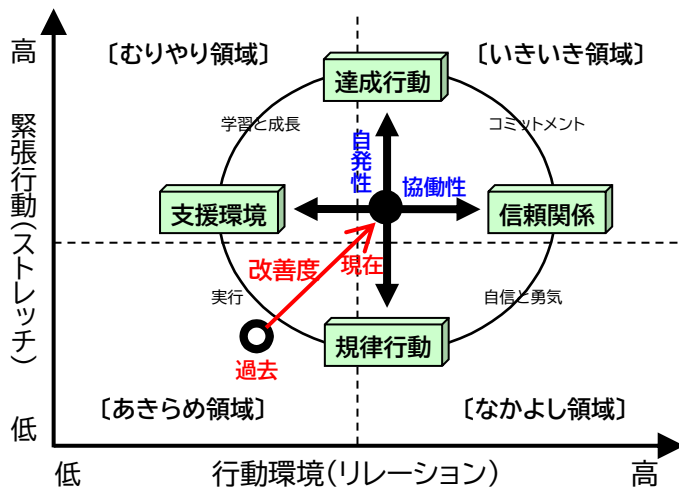
2. 動態的診断:

過去と現在の変化を一度に調査測定することで、マネジメント行動の変化、組織状態の改善度、モチベーションの変化などを診断する。

3. マネジメント・バランス診断:

4要素(達成行動、規律行動、信頼関係、支援環境)を測定し、マネジメント行動のバランス(偏り)を診断する。

調査の考え方



測定項目

組織活性化 (2軸4領域)	マネジメント バランス (4要素)	測定項目
行動環境	信頼関係	コミュニケーション 人間関係 チームワーク
	支援環境	人材育成 支援体制
緊張行動	規律行動	モラル 当事者意識
	達成行動	目的共有 達成行動 革新行動

報告の例

〇〇〇〇 様

2015.11.24

組織活性化調査診断結果報告(個人用)

株式会社CAP総研
(Ver.)

時下、益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。
この度実施致しました組織活性化調査の結果を下記の通りご報告申し上げます。
尚、別紙の「集計データ」に、全回答データと平均値が記載されておりますので、自己内省の参考にご活用ください。

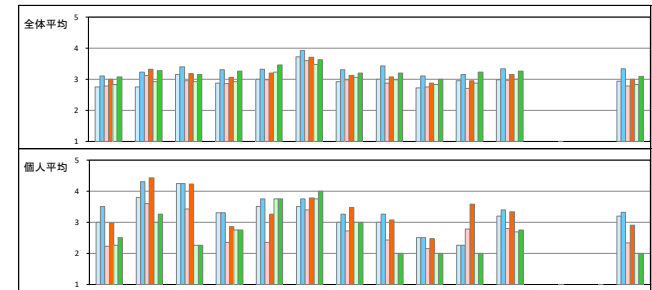
記

【組織活性化診断結果】

所属	受検者	回答者 区分	回答 者数	組織活性化度				マネジメント・バランス				モチベーション		所見 (下位者回答をベースに考察)
				活性化 度 (100点)	改善 度 (100点)	緊張行動 (100点)	行動環境 (100点)	達成行動 (100点)	規律行動 (100点)	信頼関係 (100点)	支援環境 (100点)	意欲 (100点)	改善 度 (100点)	
全体平均	-	本人	13	62	34	43	42	42	59	39	42	67	40	・組織活性化はやや低い。又多少改善している。★継続観察必要 ・組織にはややあきらめのある傾向があり、概ね不活性化組織に甘んじている。一部に積極的な傾向がある。 ・マネジメント行動のバランスは、規律行動よりも信頼関係を重視したマネジメント行動となっている。本人と下位者の評価差は小さい。
		下位者	50	48	19	37	41	35	53	35	36	60	22	
		上位者	14	58	24	40	43	37	53	38	38	62	26	
		横森哲也	1	60	10	32	56	48	64	60	36	64	5	
△△△	□□□	下位者	4	60	67	35	59	26	57	69	34	58	56	・組織活性化は平均的である。又組織に改善している。 ・組織は著しくなかよし状態にあり、組織に積極的な組織運営が行われている。一部に積極性を活かす傾向がある。 ・マネジメント行動のバランスは、規律行動よりも信頼関係を重視したマネジメント行動となっている。本人と下位者の評価差は小さい。
		上位者	1	33	5	22	37	16	32	16	32	40	0	

改善度は集計データの平均値で3ヶ月前と現在の差を100倍したもの。(たとえば、3ヶ月前と現在の差が0.3なら改善度は30となる)
他の100点満点の項目は少なくとも50点以上が求められる。特に活性化度が50点以下の場合は早急な対策が求められる。

【調査項目平均値グラフ】

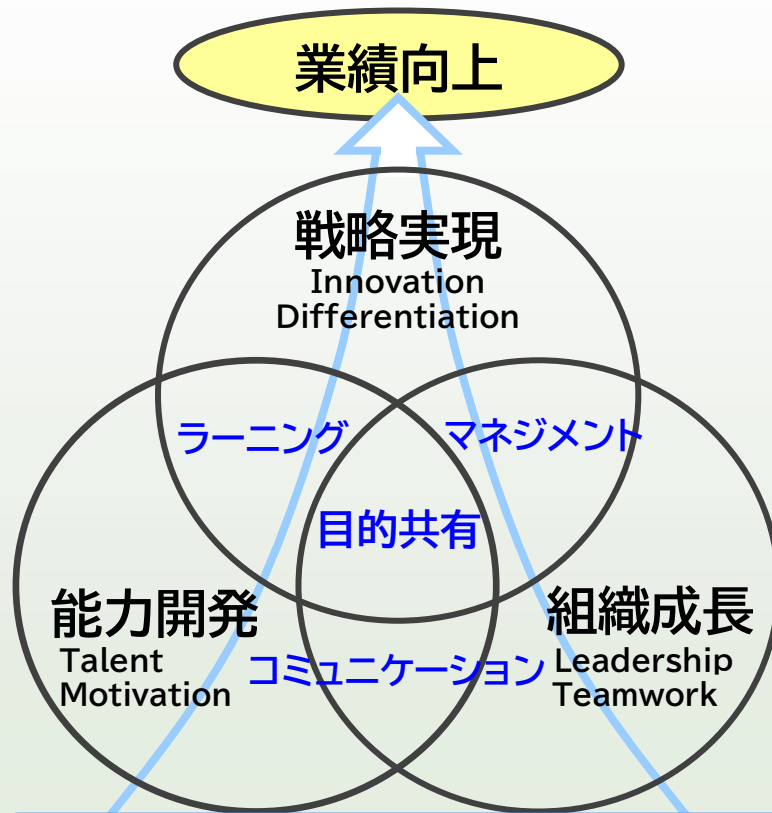


所属	受検者 区分	回答 者数	時期	シン コ ミ ニ カ ー シ ョ ン	人 間 関 係	チ ー ム ワ ー ク	人 材 育 成	支 援 体 制	モ ラ ル	当 事 者 意 識	目 的 共 有	達 成 行 動	革 新 行 動	横 平 均	本人 回 答 と の 差	回 答 の バ ラ ツ キ	モ チ ベ ー シ ョ ン	横 平 均 の 変 化
全体平均	本人	13	3ヶ月前	2.8	2.8	3.2	2.9	3.0	3.7	2.9	3.0	2.7	3.0	2.99			2.94	
	現在		3.1	3.2	3.4	3.3	3.3	3.3	3.9	3.3	3.4	3.1	3.2	3.34			3.33	0.35
	下位者	50	3ヶ月前	2.8	3.1	3.0	2.9	3.0	3.6	3.0	2.9	2.8	3.2	2.78			2.78	
	現在		3.0	3.3	3.2	3.1	3.2	3.7	3.1	3.1	2.9	3.0	3.15	-0.19			3.00	0.19
△△△	□□□	横森哲也	3ヶ月前	2.8	2.9	2.9	2.9	3.2	3.5	3.1	3.0	2.8	2.9	3.00			2.82	
	現在		3.1	3.3	3.2	3.3	3.5	3.6	3.2	3.2	3.0	3.2	3.25	-0.09			3.08	0.25
	上位者	14	3ヶ月前	3.0	3.8	4.3	3.3	3.5	3.5	3.0	3.0	2.5	3.3	3.20			3.20	
	現在		3.5	4.3	4.3	3.3	3.8	3.8	3.3	3.3	2.5	2.3	3.40	3.20			3.32	0.20
〇〇〇〇	本人	1	3ヶ月前	2.2	3.6	3.4	2.4	2.4	3.4	2.7	2.4	2.2	2.8	2.80			2.34	
	現在		3.0	4.4	4.2	2.9	3.3	3.8	3.5	3.1	2.5	3.6	3.34	-0.06	0.50		2.90	0.55
	下位平均	4	3ヶ月前	2.3	3.0	2.3	2.8	3.8	3.8	3.0	2.0	2.0	2.0	2.68			2.00	
	現在		2.5	3.3	2.3	2.8	3.8	4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.75	-0.65	0.00		2.00	0.08

凡例 10以上UP 05以上UP 03以上UP 3.0未満 2.0未満 DOWN

【参考資料】

この研修で用いるセオリー&ツール



**個人と組織の相互成長関係
(心理的安全性)**

- ◆内省と対話による相互成長関係づくりは業績向上と人材育成を両立させる
- ◆心理的に安全な環境がエンゲージメントを生み、人は自由に話し可能性に挑戦する
- ◆目的共有は思いの共有であり、互いの違いを理解し合うことで方向一致できる

認め合い、関わり合い、育て合い、刺激し合う関係

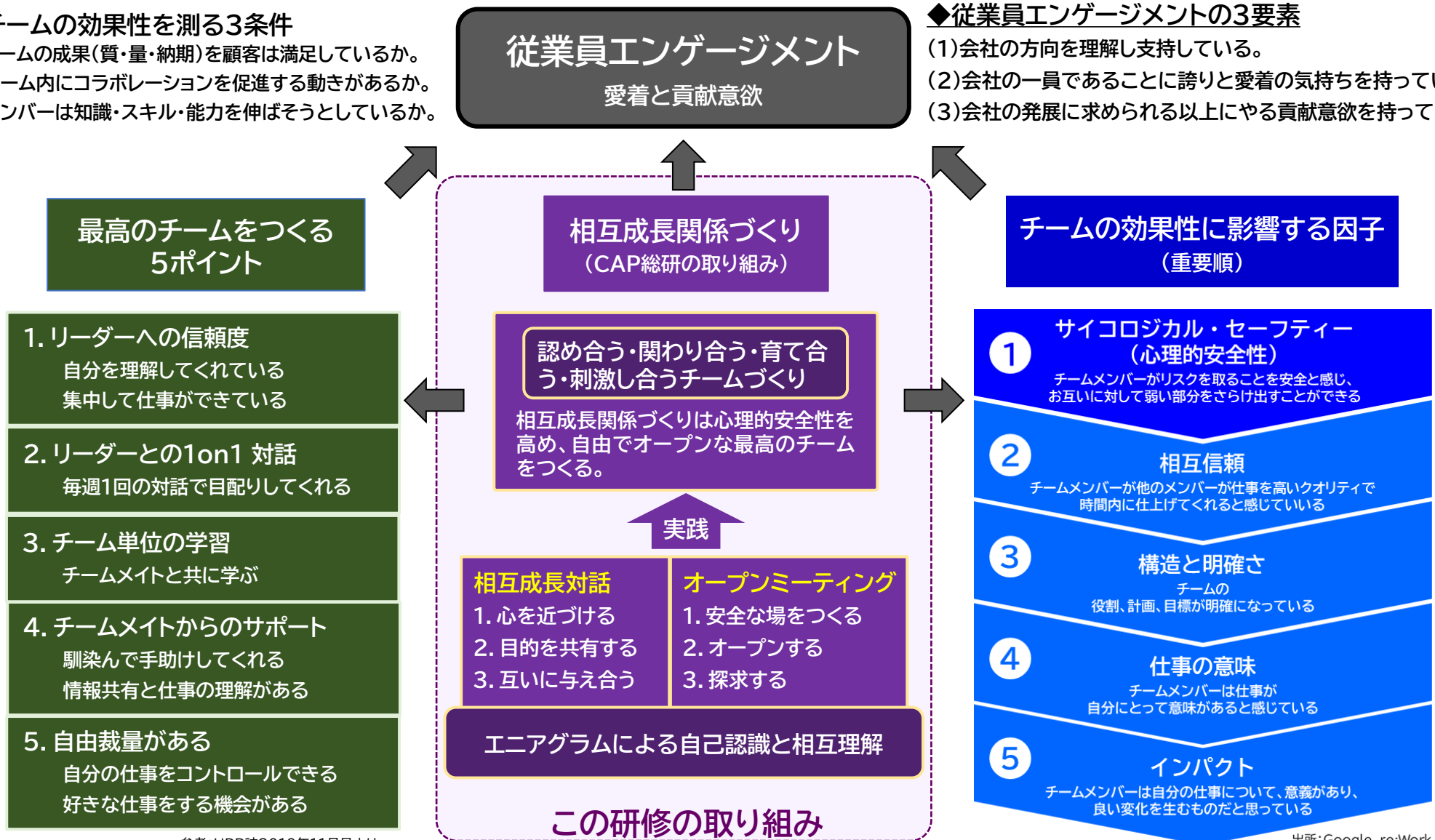
従業員エンゲージメントはチーム力に左右される

◆チームの効果性を測る3条件

- 1)チームの成果(質・量・納期)を顧客は満足しているか。
- 2)チーム内にコラボレーションを促進する動きがあるか。
- 3)メンバーは知識・スキル・能力を伸ばそうとしているか。

◆従業員エンゲージメントの3要素

- (1)会社の方向を理解し支持している。
- (2)会社の一員であることに誇りと愛着の気持ちを持っている。
- (3)会社の発展に求められる以上にやる貢献意欲を持っている。



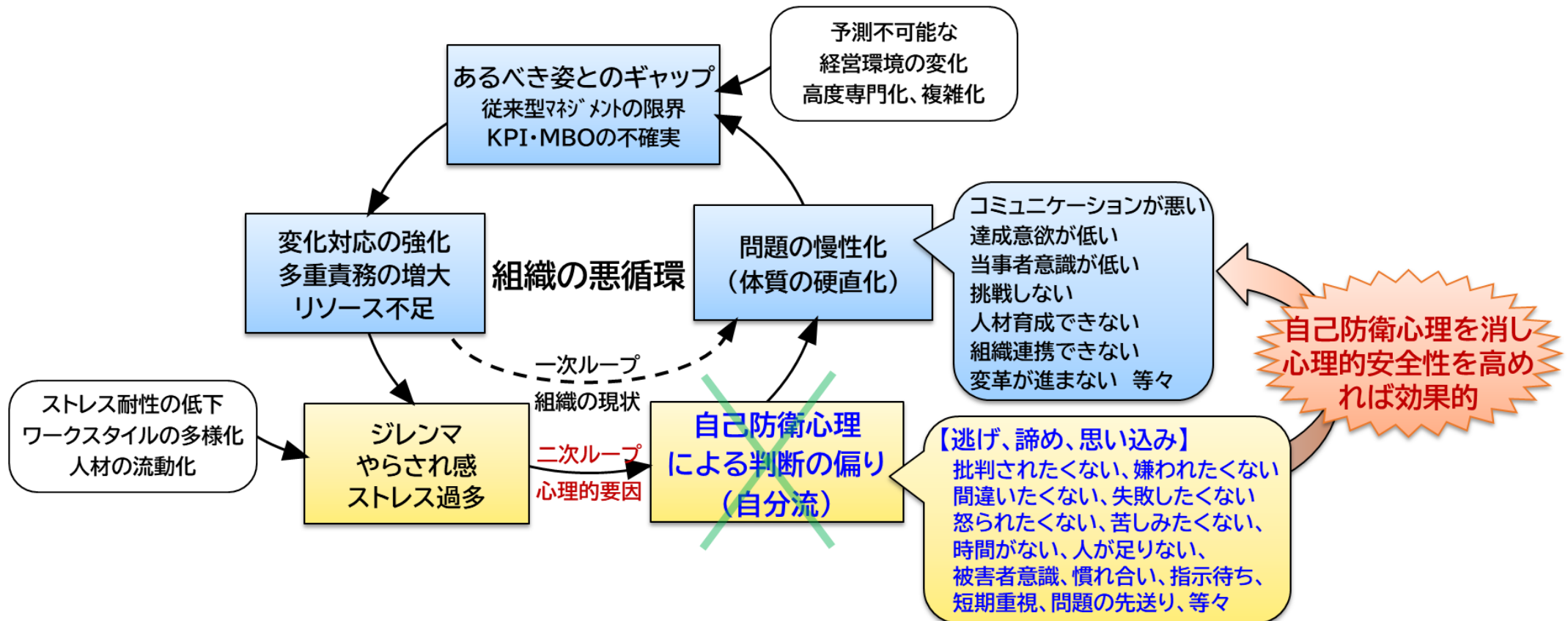
参考:HBR誌2019年11月号より

出所:Google re:Work

組織の悪循環

組織の悪循環は心理的要因(二次ループ)の自己防衛心理に起因する。

自己防衛心理がある限り、組織の現状に対処(一次ループ)するだけでは慢性化した問題には歯が立たない。
状況の悪さ、リソース不足を嘆くのではなく、自己防衛心理(逃げ・諦め・思い込み)を消して、心理的安全性を高めれば慢性化した組織問題を根本治療できる。

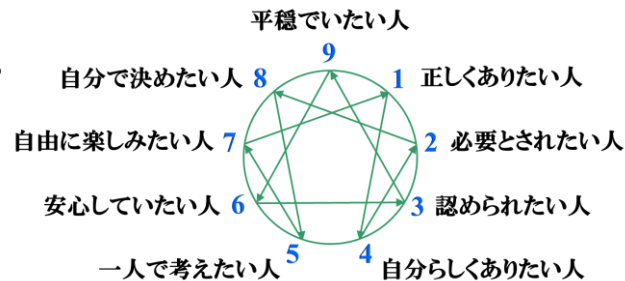


世界的人間学“エニアグラム”とは

★この研修は、世界的な人間学である“エニアグラム”を活用し、人間の行動原理にメスを入れるため、深い自己認識による行動変容を可能にしています。

■エニアグラムの特徴

- ◆人を9つの性格タイプに分ける。
- ◆性格の奥にある潜在心理を明らかにしている。
- ◆人間的に成長するための方向を示している。
- ◆ストレス時の心理的変化を解明している。
- ◆他の分類方法よりも深く人間を洞察している。



エニアグラムの図形
9つの本質と108のタイプがある

■エニアグラムを研修に活用する利点

●深い自己認識ができ人間的に成長できる。

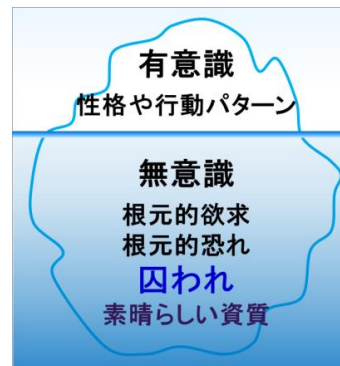
- ・自分の見方、考え方の根元が分かり、自分の行動パターンの弱みを克服して人間的に成長できる。
- ・判断の偏りに気づけ、柔軟でバランスのとれた判断ができる。
- ・人間的、内面的な成長をもたらす永く役に立つ。

●他者理解が深まり人間関係が改善する。

- ・性格や価値観がなぜ違うのか、その原因が分かり相互に協働する意識が生まれる。

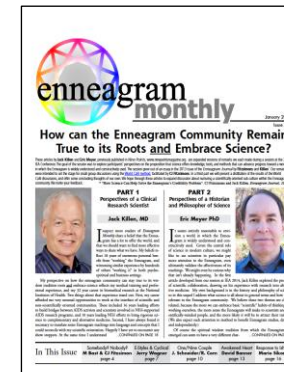
●組織パフォーマンスの向上になる。

- ・管理職の状況判断力、対人関係力が高まる。
- ・コミュニケーションが良くなり問題対処が早くなる。
- ・相互理解・目的共有が進み、組織連携がスムーズになる。
- ・多様性を活かした人材育成ができる。
- ・対人ストレスが減り、モチベーションが上がる。
- ・その他、商談、交渉、コーチング、チームビルディングなどにも有用。



■エニアグラムの歴史など

- ・エニアグラムは『人間は9つの本質を持つ』とする理論。
- ・ギリシャ語のエニア(9つ)とグラモス(図)からの造語。
- ・世界で最も優れた人間類型論。(2002年米国タイム誌が推奨)
- ・エニアグラム・マンズリー誌(下図)が20年以上前から発行され、欧米を中心に広く知られている。
- ・2000年の歴史があり、20世紀になってスタンフォード大学が中心に研究が進められ、多くの大学でMBAの科目になっている。
- ・映画・ドラマ・小説のキャラクター設定に、学校での指導やカウンセリングなどにも活用されている。
- ・神経伝達物質のアドレナリン・ドーパミン・セロトニンとの関係が証明され、従来の行動心理学ではなく、脳科学に基づく人間学として研究が続けられている。
- ・トヨタ、IBM、Googleなど、多くの企業で社員教育に活用されている。日本ではソニーが国内で最初に導入。



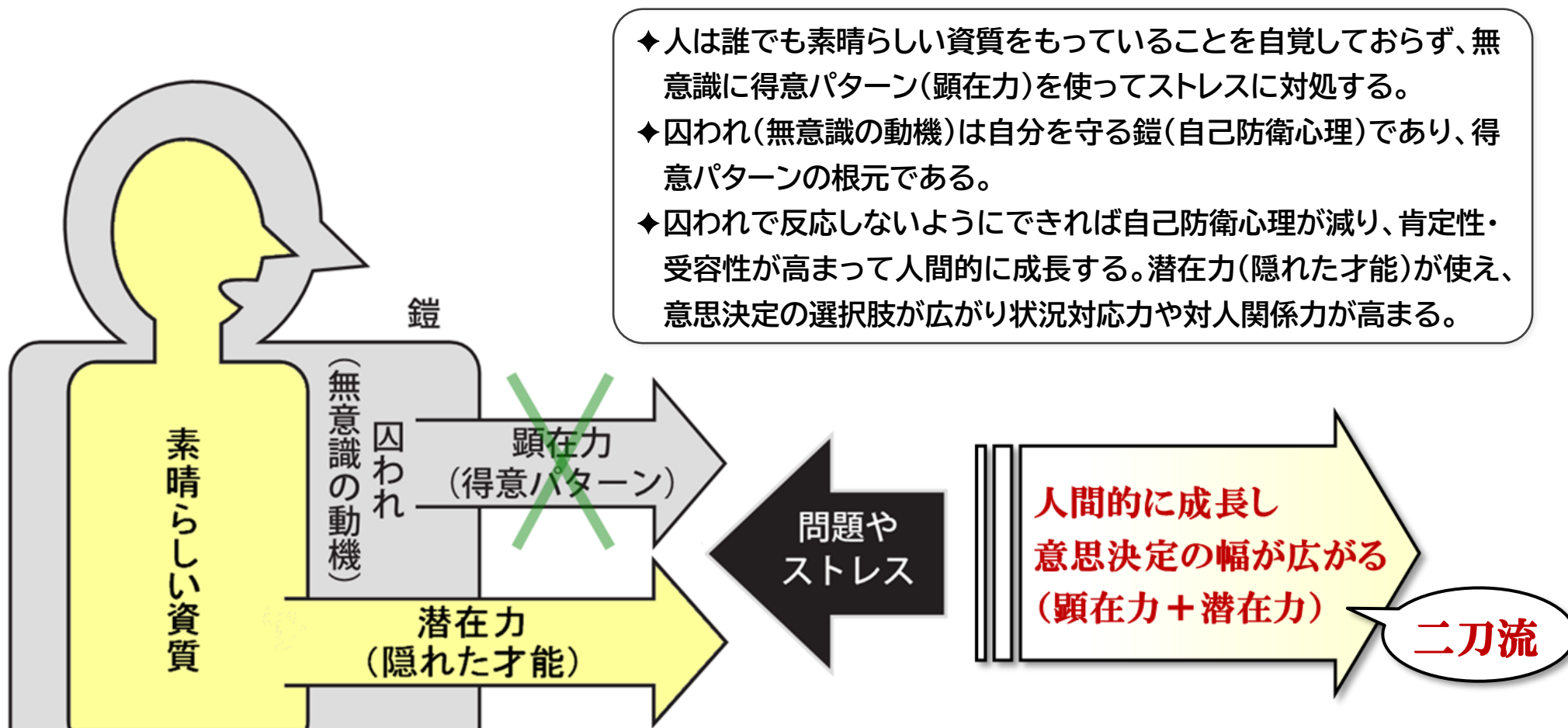
エニアグラム・マンズリー誌

北米、EUなどで20年以上発行されている

◆活用企業◆

Google、Amazon、CIA
アップル・コンピュータ
ヒューレットパッカード
ゼネラルモーターズ
プロクター&ギャンブル
モトローラ、ボーイング
ソニー、トヨタ、日本IBM、
東芝、コカコーラ、NTTグループ
KDDIグループ、CTC、他多数

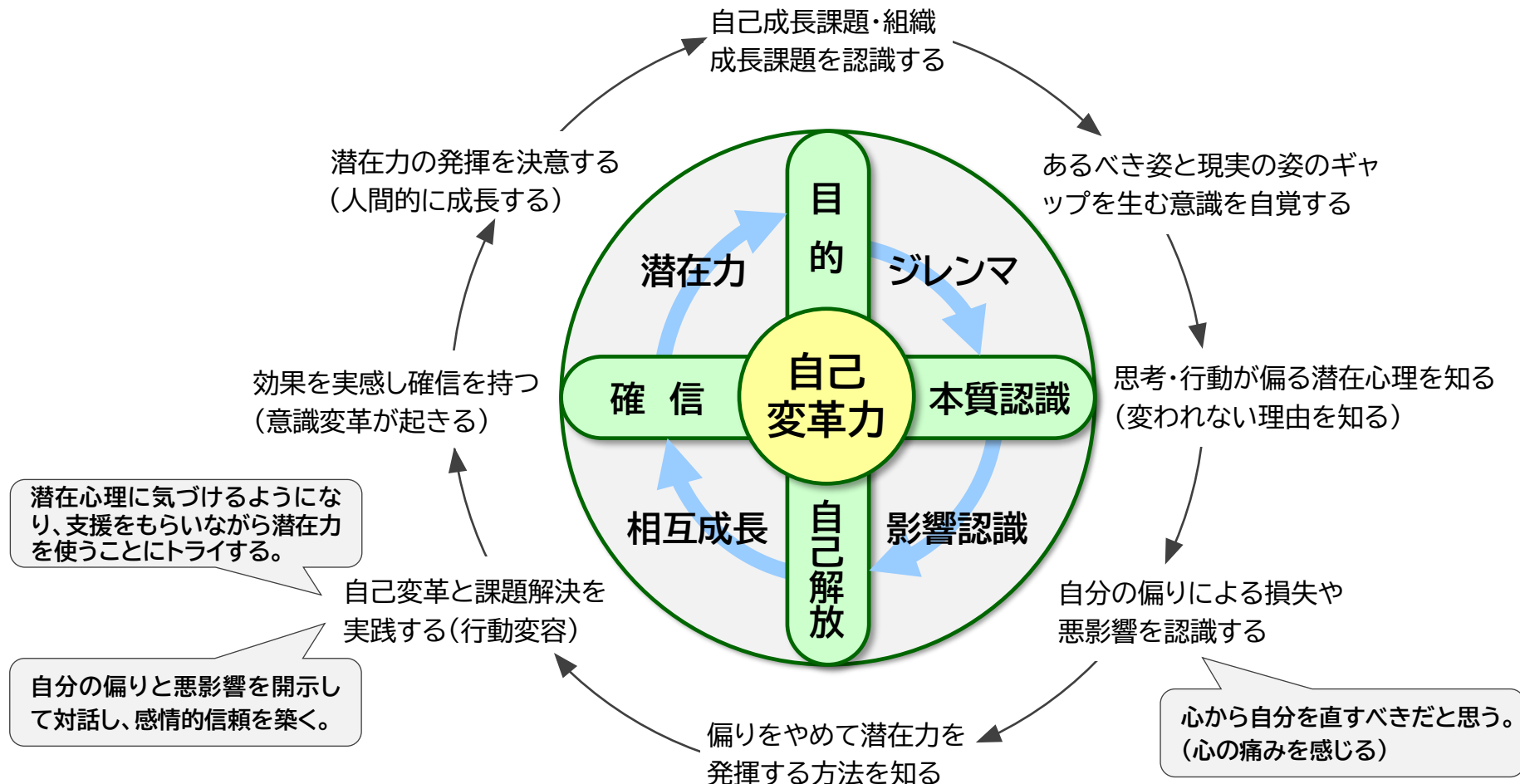
“エニアグラム活用の行動変容理論”は人間性を高める CAP



- ・ 得意パターン(強み)を止めなければ、人は新しい行動を選択できない。(変われない理由)
- ・ 囚われに気づけば、性格で反応しない行動選択ができる。(人間的な成長)
- ・ 試練の少ない現代では、自分を変える試練で人間力を鍛える必要がある。(成長への試練)

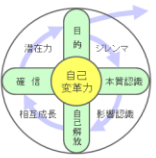
自己変革のスパイラル

- ◆現実の課題に行動で応えながら自己変革に取り組む行動変容プロセスである。
- ◆自分流の悪影響を自覚し、新たなマネジメント行動に確信をもつ。
- ◆研修はこのプロセスに沿って行われる。



自己変革のスパイラル・ワークシート

- ◆ 20の質問に回答することで行動変容の軌跡を記述するワークシート。
- ◆ 成長課題への内省から始まり、潜在力を発揮して人間的に成長するプロセスが表現される。
- ◆ 個人面談や成果発表会で使用する。



自己変革のスパイラル（発表用）

【注意】 ゆったりとした時間をもって、まだ知らない自分を探求し、自分の才能を発見しましょう。
過去にうまく行かなかったことを、またやろうとしないようにしましょう。

		記入日	年	月	日
所属 役職		氏名		タイプ	

⑨ 行動の成果

自分の成長につながったことは何か

組織の成長につながったことは何か

反省と今後の方針

⑧ 潜在力

発揮できた自分の潜在力は何か（通常の長所や強みではない）

⑦ 確信

相互成長行動の実行によって相手や周囲がどのように変わったか

自分と組織が相互成長するための新しい信念は何か

⑥ 相互成長

自己解放で決めたことを実行し、相互成長行動（心を近づけ、目的を共有し、互いに与え合う）をするには、いつ誰に何をするか（しているか）（詳細は相互成長対話シートに記載し、そのまゝをここに記入する）

⑤ 自己解放（③と④に書いた囚われの影響を意識する）

囚われで反応しないためには、実際の行動として何をやめるか（弱みや短所を直す方法ではない）

囚われで反応しないためには、実際の行動として何を始めるか（弱みや短所を直す方法ではない）

④ 影響認識

あなたが無意識にやってしまう行動傾向は、仕事の進め方や人間関係にどんな悪影響を及ぼしているか

あなたが無意識にやってしまう行動傾向は、組織やメンバーの成長にどんな悪影響を及ぼしているか

③ 本質認識

あなたの囚われは何か

問題に対処する時、囚われの影響で無意識にやりがちな行動は何か

やるべきなのに、囚われの影響で出来ていない行動は何か

② ジレンマ（①の目的に対する現状を明確にする）

やるべきだが現実に出ていない事は何か

その問題を生んでいる自分の心の問題（意識の三悪）は何か
どんな気持ちになって、何を避けているか（回避）

どんな気持ちになって、何を諦めているか（無力感）

どんな気持ちになって、何を思い込んでいるか（既成概念）

① 目的（自分の思いを明確にする）

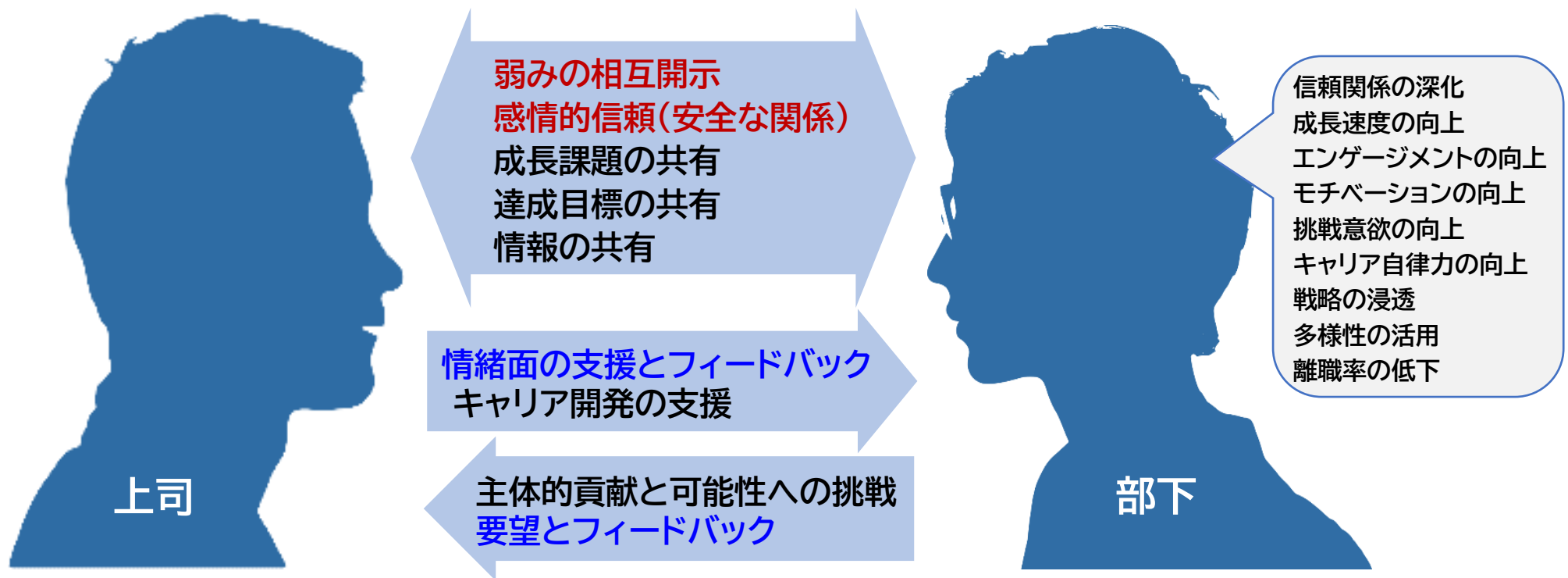
仕事上や役職としてではなく、人として成長するために、自分の何をどのように変えたいか

組織が成長するために、組織の何をどのように変えたいか

上長コメント

相互成長対話は“ピープルマネジメント”を効果的にする **CAP**

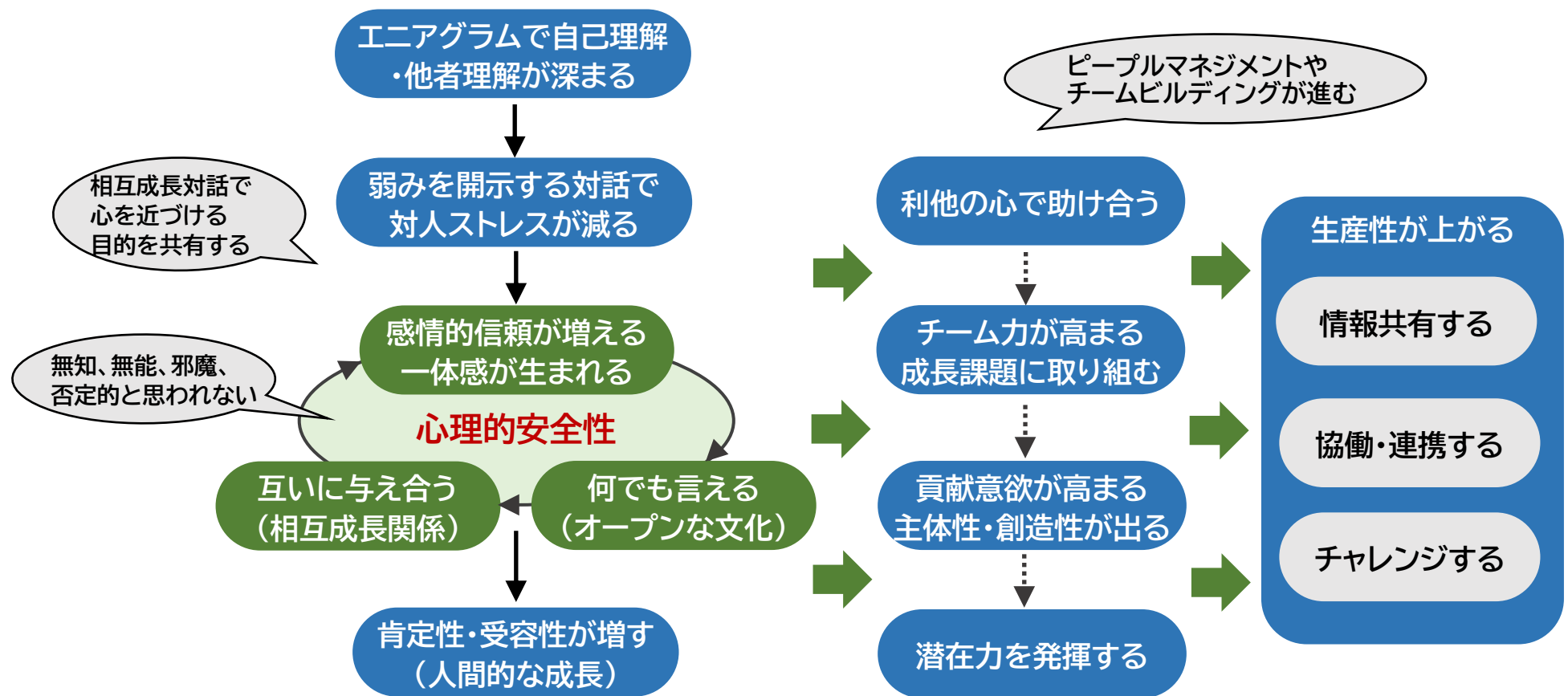
- ◆相互成長対話に達成目標の共有と情緒的支援を加えれば、ピープルマネジメントが効果的に行われる。
- ◆囚われを話せば自然に弱みを開示し合えるため、ピープルマネジメントにおいて最も重要な上司と部下の信頼関係(何でも言える感情的信頼)ができる。
- ◆故に、双方向のフィードバックが容易にでき、真にメンバーの成功にコミットしたサポートができる。



最初、上司はピープルマネジメントがうまく出来ない弱みを開示できるため、両者が協働して作り上げていくことができ、途中で挫折せずに従来のマネジメントスタイルを脱却できる。

エニアグラムは個人と組織の成長を加速する

- ◆エニアグラムを使った相互成長対話やミーティングは、自然に弱みを開示できる。
- ◆感情的信頼が増え一体感が生まれるため、自ら心理的安全性をつくり出すことができる。
- ◆オープンな文化と互いに与え合う利他の心が育まれ、チーム力や貢献意欲が高まる。
- ◆心理的に安全な環境で人は自由に話し、潜在力を発揮して可能性に挑戦する。



本企画に関しまして、ご不明な点などございましたら、
下記の間合わせ先までお気軽にお申し付け下さいま
すようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

株式会社CAP総研

〒102-0075 東京都千代田区三番町28-6 グラン三番町ビル1F

TEL: 03-6272-9370 FAX: 03-6272-9371

E-mail: hige@capsk.jp URL: <http://www.capsk.jp/>