

2015.8.26

小原院長の“いま一番気になる人・仕事”スペシャル対談

## 堀江龍一×小原忠士

平成2年の開院以来、25年間にわたり地元連島を中心に多くの住民の方から信頼を頂き、皆様の健康に貢献してきた小原整骨院。その小原院長が“いま一番気になる人・仕事”というテーマで、ゲストの方と対談をして頂きました。今回は、選択理論心理学をベースにした人材育成や組織開発のコンサルティングをされている堀江龍一さんをゲストにお招きし、選択理論心理学の効果や人間関係改善への活用について語り合っていました。(2015年7月26日(日)株式会社オーディーエルにて)

「人の悩みの9割は人間関係に起因すると言われています、ですからより良い人間関係を作り、維持していくことは人生を生きる上でとても重要なことなんです。選択理論心理学はより良い人間関係を作るための方法が具体的にわかる心理学なんです。」

### ゲスト紹介

#### ■ 堀江龍一 (株式会社オーディーエル 代表取締役)



1956年2月16日 岡山県岡山市出身  
大学卒業後、大手人材サービス会社にて採用・教育研修等の総合営業を担当する。その後、前勤務先の岡山専属代理店において人材ビジネスに従事。

同社取締役営業部長を経て平成8年1月独立。平成9年9月選択理論心理学をベースとした能力開発と採用コンサルティング会社(株)オーディーエルを設立し、代表取締役就任。

現在、教育トレーナー、採用コンサルタント、職業選択におけるキャリアカウン

セラーとして幅広く活動中。

日本選択理論心理学会正会員、W・グラッサーインターナショナル上級過程修了者

■ 小原忠士（小原整骨院 院長）



1964年 倉敷市出身。地元である倉敷市連島で開院以来 25年にわたり地域の皆様の健康に貢献してきた小原整骨院の院長。柔道整復師としての技術力は当然、その穏やかな人柄で多くの患者に慕われ、スタッフからの信頼も厚い。2014年6月には株式会社エミリンクとして法人設立。代表取締役となる。

■ 司会進行 俣野浩志（株式会社パッション）

1970年 岡山市出身。一般社団法人ウェブ解析士協会認定 初級ウェブ解析士。経営修士（MBA：香川大学大学院地域マネジメント研究科）。大学でマーケティングを学んだ後11年間印刷・デザイン業界に勤務。2009年に岡山県産業振興財団主催のベンチャー・ビジネスプランコンテストにて奨励賞を受賞。2013年大学院にて「住民主体の体験交流型プログラムが地域社会に与える影響についての考察」というテーマで、NPOのまちづくりを研究した。

スキップなども良いですよ。大泣きしている子どもの手を引いて一緒にスキップしてごらんなさい。あっという間に笑顔ですよ。これは大人でも同じで、人は上を向いてスキップしている時には、落ち込めないんです、涙も出ないんですよ（笑）。

司会：今回は岡山で選択理論心理学をベースに組織開発や人材育成のコンサルティングサービスをされている株式会社オーディーエルの堀江さんとの対談ということでお伺いさせていただいています。まずは小原先生と堀江さんとの出会いなのですが…お二方の出会いには私に関わってしまして…。

小原：そうですね。堀江さんとの出会いは、俣野さんからの紹介がキッカケでしたね。

司会：はい、私の仕事仲間のデザイナーが堀江さんの講座を受講してしまして。それで堀江さんを紹介してもらったのです。というのも、私が県外に住んでいた時、今から9年ほど前ですが、選択理論心理学には触れていたのです。ところが、今回、小原先生に選択理論をご紹介するにあたり、岡山でビジネス向けに普及されているところを知らなかったもので…。

**堀江：**岡山で選択理論をビジネス向けに本格的に伝えていっているのは弊社だけです。カウンセリングを主体とした研究会などは他にされている方がいらっしゃいますが…。私のところでは、過去に弊社の講座を受講していただいた方に対して、毎月一回、一緒に学んだ仲間が集まってクローズドな勉強会もしています。その参加者の方ですね、俣野さんをつないでくださったのは。

**小原：**選択理論心理学もビジネス向けとカウンセリング向けと…違いがあるんですか？

**堀江：**いえいえ、基本は一緒です。ただ、ビジネス向けのものはリードマネジメント、カウンセリング主体のものはリアリティ・セラピーとも言われます。学校向けではクオリティ・スクールとして展開されていますね。弊社はリードマネジメントを提供しているんです。

**小原：**選択理論をベースにしたリードマネジメントは他のマネジメント手法とどう違うのですか？

**堀江：**一般的なマネジメントはボスマネジメントと言い、いわゆる外的コントロール、叱責や罰を与えたり、褒美で釣ったり…昇格や昇給、賞与のアップなど、外部からの刺激によりモチベーションアップ、つまりやる気にさせようとしています。人事考課制度なども当てはまります。こういうコントロール手法によるモチベーションアップは確かに短期的には効果があるのですが、実は見返りがないと働かないなどの弊害も多々起こり得ます。

選択理論ベースのリードマネジメントでは、内的コントロールにより内側からモチベーションのアップを図ります。例えば、やる気が出ない場合、なにが障害になっているのかと一緒に考え、それを取り除いたり、仕事に対しての喜びをいかに感じるかを考えたりしながら、自分の内面から湧き上がってくる思いや感情でやる気を促します。

**小原：**なるほど、従来の考え方とは全く逆ですね。



**堀江：**その通りです。ボスマネジメントは、1) 人の動機付けは外側から。2) 相手は変えられる。3) 自分は正しい、相手は間違っている。4) 相手を正すことは正しい。5) 人間関係よりも自分の願望に固執する。という外的コントロールの考え方に基づいています。ところが、人間には愛／所属・力・自由・楽しみの欲求があるため、他人のコントロールに必ずしも素直に従うとは限りません。すると私たちは相手が思った通りに動いてくれないので、自分の理想通りに相手

を動かそうと、1) 批判する。2) 責める。3) 文句を言う。4) ガミガミ言う。5) 脅す。6) 罰する。7) 褒美で釣る。などの行動を繰り返すようになります。こうなると結果はみえていますよね。ますます従わないように固執するか、嫌いや従うかです…。これで成果が上がるでしょうか？

その点、リードマネジメントでは、1) 人の動機付けは内側から。2) 相手は変えられない。3) 人はそれぞれ違った上質世界（自分にとっての理想）を持っている。4) それぞれの願望よりも人間関係や成果の維持・改善を優先する。という内的コントロールに基づいて

います。私たちは他人からの刺激ではなく、基本的欲求を満たそうとする内面からの動機づけに従っています。なので、相手を変えることはきでないし、自分を変えることができるのは自分だけ。また上質世界という自分にとっての理想があるのですが、これは人によって異なっており、正しいとか正しくないとかとは別に、この上質世界がその人の考え方や行動に影響しています。簡単に言うと、考え方や価値観は人によって違うため、人と関わっていく際はそれを前提とする必要がある、ということです。こうした内的コントロールを行う場合の効果的な行動が7つあります。1) 思いやる…意見の違いそのものを否定しない。敬意を表す。2) 傾聴する…相手の話に共感する。3) 貢献する…相手の成長・発展に加担する。4) 支援する…相手の行動をお手伝いする。5) 励ます…相手の行動をねぎらい、あたたかい声をかける。6) 信頼する…相手に期待を寄せる。7) 意見の違いについては交渉する…お互いの考え方を譲歩し合えるポイントを見つける。こういった行動を相手にされると、自分のことを尊重してくれているということが感じられ、人間関係も良くなり、やる気になりますよね。どう考えたってその差は歴然ですね。

**小原:** 確かに！このマネジメント手法だと、自主性を認められるし、チームの中での役割も…自分が必要とされていることが感じられますね。マネジメントの現場で有効に活用するやり方やコツがありそうですね…ベースになる選択理論心理学がどういうものか、非常に興味が湧いてきました！

**堀江:** ははは…選択理論心理学はとてもわかりやすい理論で、多くの方が学ばれていますよ。ただインタビューの中だけでは語り尽くせませんが…。私も伝えたいことが多すぎて止まらなくなりますよ（笑）。まあサワリだけ…。

選択理論心理学はアメリカのウィリアム・グラッサー博士が提唱した比較的新しい心理学で、日本では柿谷正期先生が広められています。先ほども言いましたが、選択理論では、人は内側から動機づけられるとしています。その基となるのが5つの基本的欲求である、1) 生存の欲求（空気や水、食べ物、住居、睡眠など、生きていくために必要なすべてに対する欲求）。2) 愛・所属の欲求（家族、友人、会社などに所属し、愛し愛される人間関係を保ちたいという欲求）。3) 力の欲求（自分の欲するものを、自分の思う方法で手に入れたいと思う。人の役に立ちたい、価値を認められたいという欲求）。4) 自由の欲求（自分の考えや感情のままに自由に行動し、物事を選び、決断したいという欲求。誰にも束縛されずに自由でありたいという欲求）。5) 楽しみの欲求（義務感にとらわれることなく、自ら主体的に喜んで何かを行いたいと思う欲求）です。それらの欲求が満たされるイメージ写真が上質世界の中に入っています。その人にとっての理想像です。そして、人はその上質世界を実現させようとして…欲求を充足させようとして行動するんです。

**小原:** 上質世界は欲求が満たしたい状態のことなんですね。それが人それぞれ違うということですね。

**堀江:** そうです。ですから、人それぞれ理想とするところも違うから価値観も考え方も違うんです。それをまず理解しなければなりません。そして人はその時、最優先している上質世界に基づいて行動します。人の行動は「思考」「行為」「感情」「生理反応」の4つの



要素から成り立っています。よく車に例えられるんですが、前輪に当たるのが「思考」「行為」で、後輪が「感情」「生理反応」、そしてエンジンが「基本的欲求」、ハンドルが「願望」。人は基本的欲求に基づいて、こうありたい！という思い、願望に駆られて動くんですね。願望が強くハッキリしていると行動が早くなります。

よくセルフコントロールで感情をいかにコントロールするかが話題になりますが、実は感情を直接コントロールすることはできない…できにくいのです。この車の例えでは、前輪、つまりハンドルを切ること曲げることができるのは「思考」と「行為」です。後輪の「感情」「生理反応」はハンドルが付いていないので自分でコントロールすることはできないんです。しかし、前輪を切ることによって間接的にコントロールすることはできるんです。

**小原：**なるほど。行動や思考を変えることで…では落ち込んだ時などは、行動や思考を変えれば良いということですね。

**堀江：**ええ、誰しも経験があると思いますよ。気分が落ち着く音楽や、逆に高揚感を最高にあげる音楽など、こういった知識がなくてもみなさんされていますよね。スキップなども良いですよ。大泣きしている子どもの手を引いて一緒にスキップしてごらん下さい。あっという間に笑顔ですよ。これは大人でも同じで、人は上を向いてスキップしている時には、落ち込めないんです、涙も出ないんですよ（笑）。だから、選択理論では、落ち込んでいる状態は…自分で選んでその状態にいるという考え方をするんです。例えば、愛・所属の欲求が強く出ている場合、人から気にしてもらいたい、かまってもらいたいとか…生存の欲求が強い場合、落ち込んでいる状態がコンフォートゾーン（居心地の良い状態）になっていて、そこから抜け出したいとか…。

**小原：**深いですね…。ではそういった知識を身につけるとセルフコントロールは可能なわけですね。

**堀江：**できますね。それも可能ですが、その前に自分ほどの欲求が強いのか、欲求テストを試みることをお勧めします。特に、愛・所属の欲求は一人では満たせない欲求なので、とても重要な欲求です。

セルフコントロールも大切ですが、人間関係に影響を及ぼすのはほとんどこの欲求ですから、家族や組織などでは、周りの人と自分との間で欲求テストの結果が、例えば欲求の強さが大きく離れていると、コミュニケーションを交わす時には、お互いの調整が必要になってきます。



**小原：**組織の人間関係を改善するのは、そういった個人の欲求…上質世界を踏まえてコミュニケーションをすることなんですね。お話をお伺いしていると、従来のボスマネジメントでは全くそういう考え方はなくて…人間関係、個人の欲求にフォーカスして経営をされている企業は少ないでしょうね。まだまだボスマネジメントをされているところがほとんどだと思うのですが、リードマネジメントを導入される企業は増えていきますか？

**堀江：**もちろん増えています。しかし、リードマネジメントを導入するかどうかは経営者次第ですね。組織改革ですから、短期的に売り上げを作る為のものではないのです。それを理解した上で…また組織力が長期的に見て収益に結びつくということがシッカリ理解できている経営者はまず導入されますね。

以前は…5、6年前は大手企業が比較的多かったですよ。だけど、リーマンショックで大手との取引が減って行って…まあ大手は手を取られすぎたのでちょうど良かったんですけどね。それから地元の企業がメインになりましてね。今は地元岡山の企業に数多く導入していただいているんですよ。また今は採用関係での取引が多いんですが、採用選考の中でもこの理論を活用しています。

**小原：**心理学が採用に使えるんですか？

**堀江：**そうです。私の考え方は選考ではなく、内的動機付けを図ることなんです。採用選考過程では合宿も行います。その合宿中に様々な場面で選択理論のエッセンスを入れた設計をしています。5つの欲求が満たされるような流れ、自分の上質世界（その会社で働くイメージの鮮明化）の明確化など、選考中にモチベーションが上がるように考えてあります。大切なのは、この企業で働きたいと思っている学生が一番優秀な人材だということなんです。

またよく中小企業の経営者が「教育の仕組みがないから…」と新卒採用を拒むケースがありますが、そんな会社はいつまでたってもそこから変わっていないことが多いんです。新卒が来ると、そこから会社を改善しなければという気持ちに経営者の意識が強くなります。福利厚生や就業規則の見直し、それが狙い。なので一期生は苦勞が多いですが、しかし優秀になっていくケースが多い。そういう前向きな中小企業をもっと元気にしていきたいと思っています。

**小原：**なるほど、経営も究極は「人」だと言われますから…。人材育成に関して他にも何かされていますか？

**堀江：**ええ、選択理論をベースにした教育プログラムを提供しているのですが、今後さらに力を入れていきたいと考えています。例えば、今の学生は、将来、何がしたいかわからないまま就活していて、という方が8割近くいる。i-Canvasという学生プログラムを実施しますが、これは自分の良さ、何をしたいか、など考え方を選択理論を通じて気付かせ、就職活動をしっかり整えるプログラムです。ボランティアなんですがね（笑）。少人数でもやるつもりです。大学生向けで1年～4年でもどなたでもOK。今後はそれを少しずつ増やして、講師が出来る子も育てたいんですよ、学生のね。

大学の授業にも取り入れたいお話も頂きましたが、講義では…1時間半などでは身につかないんですよ。緊張感も必要ですしね。3日間、そのくらい缶詰でやるぐらいの方が成果が期待できます。普通に働いて、真面目にやっていたら良い時代は終わっていますからね。自分の生き方をしていかないと苦しい時代。なので生き方教育をしたいんです。こういった教育も大学がやっていないのではなく、あの仕組みの中ではなかなか出来ないんじゃないでしょうか。

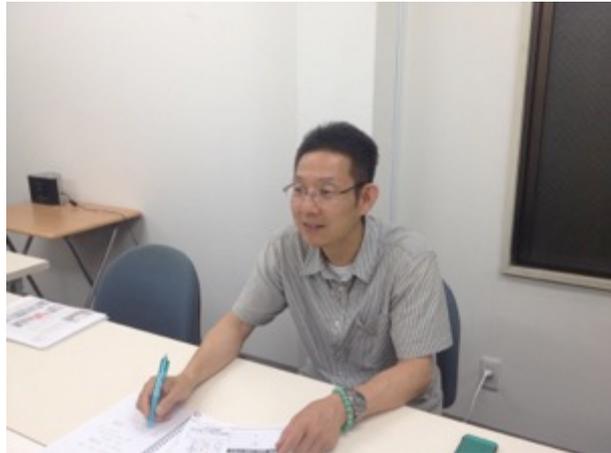
**小原：**それは素晴らしい取り組みですね。

**堀江：**そうですね（笑）。私は前職から採用に関わってましてね、26歳の時、私に関わって採用した人で最年長が52歳、今は部長をしています。そういう方がいるのを見ると嬉しい

ですね。私などは当時の…彼の初々しい姿が思い浮かぶんですよ。今は良いおじさんですけどね（笑）。広島でも、28か29歳の時に入社して50前まで働いていた方などいらっしゃってね。自分が関わらせていただいた方が、その企業で働くことで自分の生活を作り、人生を作り生きていっている。おそらくその人が人生で多くの時間を過ごすことになる部分ですよ、会社って。なんだかこういう形で人に関わらせていただくのは非常に感慨深いものですよ。だからこそ、自分がどう生きるか、という生き方教育をしたいんですよ。

**小原：**それには選択理論心理学を学ぶことが最適なんですね。

**堀江：**ええ、選択理論では、すべての行動は自らの選択であるとしています。自分の見方や行動を選択するのは自分であり、他人ではありません。ですから、自分の行動を他人から直接選択させられることはできません。そこで、自分の見方と他人との見方の間にギャップが生まれると、人間関係が悪化していくケースがよくあります。相手との違いを受け入れ、そのギャップをいかに交渉していくか。人の悩みの9割は人間関係に起因すると言われていて、ですからより良い人間関係を作り、維持していくことは人生を生きる上でとても重要なことなんですよ。選択理論心理学はより良い人間関係を作るための方法が具体的にわかる心理学なんです。選択理論を学ぶことで自分自身のことを知り、相手のことを受け入れられる土壌を作ることができます。そうすることで、良い人間関係の中で人生を送ることができるようになるんです。誰だって、ギスギスした関係のまま生きていくのは嫌ですよ。



**小原：**そうですね。私ももっと学ばなければ…。

**堀江：**ぜひ、学びに来てください！お待ちしておりますよ。

**小原：**はい！今日は選択理論心理学について、わかりやすくお話をくださり、ありがとうございました。

**堀江：**こちらこそ取材ただけて嬉しいですよ。もっと広めていきたいですからね。



**小原：**はい、堀江さんには9月17日にFM暮らしきで放送予定の第9回「気まぐれ！メンズトーク」にご出演いただく予定です。まだまだためになるお話が聞けそうですね！その時にはもっと堀江さん個人のエピソードもお伺いしたいと思いますので、お覚悟を！

堀江：ははは、わかりました（笑）。これも出演すると自分が選択した結果ですからね。

小原：長時間、ありがとうございました！

堀江：いえいえ、楽しかったですよ。ありがとうございました！

.....

- 株式会社オーディーエル  
〒700-0822 岡山市北区表町 2-2-33 表町水川ビル II-3F  
TEL 086-238-7781 FAX 086-238-7783 URL <http://www.careerup.co.jp>  
E-mail [info@careerup.co.jp](mailto:info@careerup.co.jp)

- 小原整骨院（本院）  
〒712-8014 倉敷市連島中央 2-3-22 TEL&FAX：086-444-9595  
受付時間

受付時間	月	火	水	木	金	土	日
8:00～13:00	○	○	○	○	○	○	×
15:00～19:15	○	○	○	×	○	×	×

- こはら鍼灸整骨院（倉敷分院）  
〒710-0003 倉敷市平田 615-1 TEL：086-486-3363