

# Guiding!

Realizing well-being through PsyCap

## PsyCap Master. 認定講座

日本心理的資本協会 認定

### PsyCap Master's Talk

4名の心理的資本開発指導士による  
パネルディスカッション



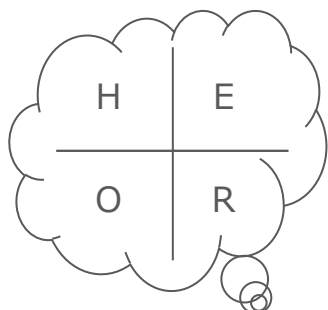
どうしたら人と組織はイキイキするのか？

# 前向きな行動の原動力は「4つの力」から成る

HEROが充実している人は好影響を生むリーダーシップを発揮できる



## HEROの開発手法「ガイディング」とは？



ガイディングは、対象者が前向きに行動を起こすための「心の状態」をつくるコミュニケーション手法です。山岳ガイドのように、対象者が目指す目的地に向かって共に伴走して支援をするため、ガイディング (Guiding) と呼びます。

1対1の対話、集団研修、またはご自身の内省 (セルフガイディング) など、活用できる対象や場面は多岐にわたります。

ガイディングの手法は“HERO”のフレームワークを活用します。これにより、シンプルでありながら再現性のあるアプローチを行うことができます。



目標を見失っているようだ。  
⇒**Hope**の観点で話を聞いてみよう。

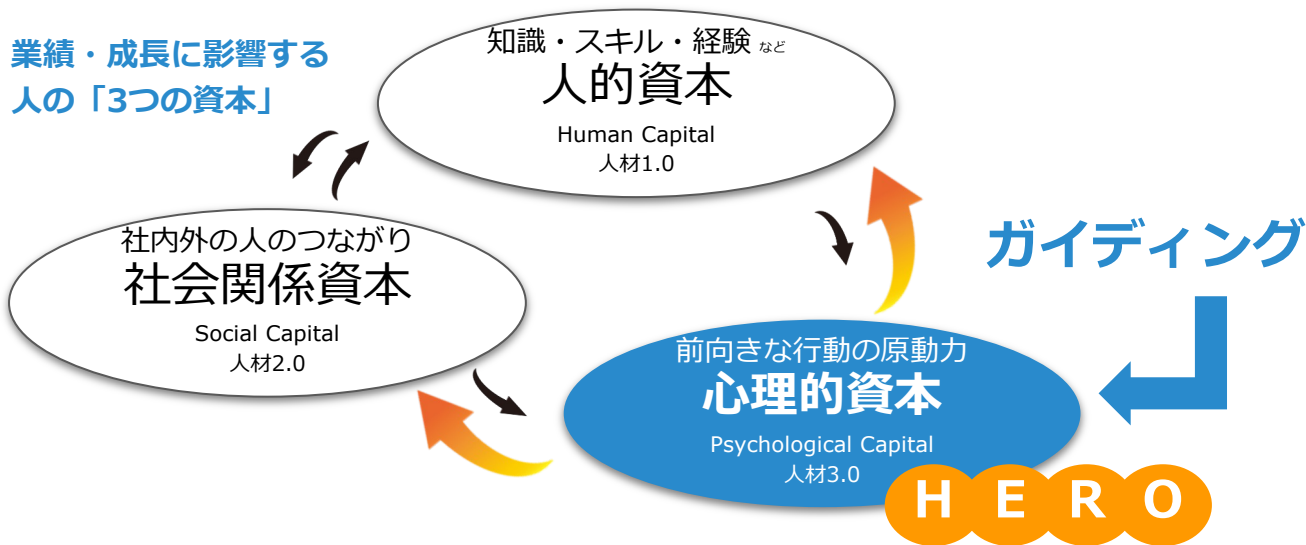
まだ今の仕事に自信が持てないようだ。  
⇒**Efficacy**の観点で話を聞いてみよう。

課題を抱えて不安のようだ。  
⇒**Resilience**を高める方法で話を聞いてみよう。

うまくいかなくて落ち込んでいるようだ。  
⇒**Optimism**を高める方法で話を聞いてみよう。

# ガイディングは**心理的資本**という学術的概念に基づく手法

業績・成長に影響する  
人の「3つの資本」



## 抑えておきたい**心理的資本**の特徴

### 業績への影響にエビデンスあり

心理的資本は経営学の分野でまとめられた概念です。心理的資本への介入を行うことで、業績や幸福にも良い影響があることが研究で明らかになっています。

### 計測・開発が可能

一時的な気分や感情のように変動しやすいものではなく、安定的でスキルや能力に近い概念です。定量的な測定が可能。さらに、開発方法が体系化されています。

### 遺伝的な要因だけではない

前向きな感情や態度への影響は、パーソナリティ（遺伝的な資質など）の要因が大きいです。うち40%が心理的資本でと言われており、開発余地があると考えられています。

### チーム・組織に伝播する

心理的資本の状態は、組織内における様々なコミュニケーションを通じて伝播し、相互に影響し合います。特にリーダーの影響力は大きく、メンバーへの波及効果は大きいです。



**HERO各要素の知識を持ち、高める方法を理解し実践する。**

**そんなガイディングのスキルを有するのが**

**日本心理的資本協会認定 PsyCap Master®（心理的資本開発指導士）です。**

# ガイディング実践のすすめ

周囲の誰かがイキイキと前に進むために、私にできることは何だろう？もしかしたら、自分の関わり方次第で、少しでも良い影響を与えられるかもしれない。そう感じる瞬間が、仕事や私生活の中にある。そんな方にこそ、ガイディングを知ってほしいと思います。今回、ガイディングの実践者である4名のPsyCap Master®（心理的資本開発指導士）とガイド講師によるパネルディスカッション※を開催しました。実践者の生の声を特別にお届けします。

※本記事は、2024年8月29日にPsyCap Master®認定更新講義内で行われたパネルディスカッション内容を特別に記事化したものです。

## パネリストの皆さん



**塩谷 かおりさん**  
PsyCap Master® 2期  
大学教員

ITサービスやエレクトロニクス企業で30数年間に亘って勤務し、その大半で人材マネジメント（人事、採用教育等）を通じて事業を推進。現在は大学の教員として、組織における人間行動の分野を主に担当している。



**中本 薫さん**  
PsyCap Master® 2期  
パーソナルコーチ

大手日系航空会社にて客室乗務員職に16年間従事。在職中は、チーフパーサーや組織におけるチームコーディネーターとして人材育成やMBOなども担う。現在は客室乗務員時代に培った経験とスキルを活かした、ビジネスパーソンの人生をより豊かにするコーチングやガイディングを提供している。



**牧田 潤さん**  
PsyCap Master® 3期  
コーチ/メンター

一貫して人事領域におけるキャリアを歩む。通算9社で勤務し、そのうち7社は外資系企業。会社員人生の後半20年は人事総務マネジャーを歴任する。現在は、個人や管理職、役員クラスに対するコーチング、メンタリング、ガイディングを行うことと、人事戦略策定から人事のソフト面に焦点を当てた人事コンサルティングに関わっている。



**原 武邦さん**  
PsyCap Master® 5期  
おもしろファシリティーチャー

10年間の自動車業界勤務、20年間の家電業界メーカー勤務を経て、2021年に退職し、独立。「やらなければならぬ」から「やりたいからやる」と言える組織に変化させたマネジメント経験を活かし、心理学を用いたカウンセリング・組織風土や人間関係をより良くするワークショップ・コンサルティングなどの活動を行っている。

★パネリストの皆さんは、(株)Be&Doが提供するサービス「CG1（6か月間の社外1on1ガイディングによる個別伴走支援プログラム）」の面談者（=ガイド）としてご活躍されています。 ※CG1 ご紹介ページ：<https://be-do.jp/service/cg1/>



## セルフガイディング大事！

**橋本** 皆さんよろしくお祈りします！早速ですが、一つ目の質問です。ご自身のお仕事や日常の中で、ガイディングが役立つ、いわば、“セルフガイディング”ができたというエピソードやご経験はありますか？自己紹介も合わせてお願いします。

**原** 愛知から参加しています。“おもしろファリシリティーチャー”こと原と申しますが、自分でいつもこう名乗っているのですが、これもセルフガイディングの一種なのかなと思っています(笑)。自分でハードルを上げてみえています。

私はいつも、ガイディングの“普段使い”ができたらいいなと思っています。例えば仕事において、会社が「これをやりましょう」と言ったとき、職場がギクシャクしてしまうことがありますよね。以前の私は、その波にドバッと飲まれてしまったり、余計に雰囲気が悪くしちゃっている事もあるような人でした。でも、最近は同じ場面に直面したら、「いや～自分の出番が来たな」と思うようになりました。もやっとしても、自分のWillをしっかり持ってすぐに立ち直り、「なんでそれが起きた？」と冷静にメンバーを見ながら考えることができています。

**橋本** もやもや落ち込んでも立て直しが早くなるのは、セルフガイディングしていく上ですごく重要ですよ。

**塩谷** みなさんこんにちは。私は大学で経営学を教えており、また、他の大学の先生方の相談役も務めています。そして、それらと別の活動として、企業のリーダー層の方々に対してガイディングを行っています。

ガイディングを行う中で、物事の良い面を見ることが習慣化されてきたと感じます。大学には多様な学生がいますが、無意識にそれぞれの良い面をみてポジティブフィードバックができるようになってきました。

自分自身に対しても、自分の力になってくれる人や経験など、資産（リソース）を意識するようになりました。おかげで以前より自信を持って自己決定ができるようになってきています。

あとは、コンディションを整えることも大切に考えられるようになったかなと。以前はとにかく目の前の人や仕事が優先だったので…

**橋本** ついつい自分のことは後回しにしがちですよ。実は自分がポジティブでいられる状態を作らないと、相手や周囲にポジティブな関わりや振る舞いができないものです。日常の中で、ガイディングを思考習慣として思い出すことで、少しずつ定着していきます。そうなると色んな場面で助けになりますよね。

**牧田** 私は2年半くらい前までは人事の領域でずっと働いてきました。

その後独立して、コーチング、メンタリング、そしてガイディングなどのコミュニケーションの仕事と、少し人事コンサルティングもしています。

ガイディングは、再現性があり且つシンプルだからこそ、身につけやすいスキルだと思っています。では、私自身がガイディングを身につけるために何をやっているかお伝えします。ほぼ毎日PsyCap Master®のコミュニティサイト上に「ポジティブなふりかえりを3つ書く」という習慣を、寝る前にやっています。ガイディングに、“ブライツスポット（良い点に注目する）”という考え方がありますように、自分の頭の中にある「今日ここが良かった」という感謝や、上手くいったことを言語化して、定着できるようにしています。継続することで、自分は何からブライツスポットを得ることが多いのか？という気付きも得られます。やっていること自体はシンプルなので、再現性があります。

対話セッションの中では、クライアントに前向きな思考法を習慣化してほしいと思っています。これは私自身が実践していることですから、リアルに伝えられます。「ベイベーステップで大丈夫ですよ。」と自信をもって持って言えます。

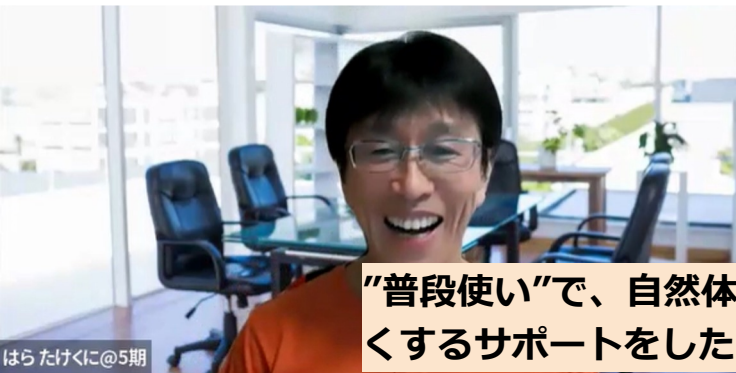
**橋本** 世の中に色んな理論や手法があふれていますが、ガイディングは再現性があるシンプルな手法であることは、強調して伝えたいですね。初めてPsyCap Master®認定講座を受けるとき、最初は覚えることがたくさんあり大変と思う方もおられますが



進行役

**橋本 豊輝** ガイド講師  
PsyCap Master®  
Executive Guide

株式会社Be&Do 取締役 COO / 日本心理的資本協会 事務局担当理事。2011年に株式会社Be&Do設立に参画。組織活性化プログラムの開発・提供や、人材育成サービスの開発、マネジメント支援ツールの設計に携わる。心理的資本を高める手法を追究している。著書に『心理的資本をマネジメントに活かす』（共著）中央経済社、2023年。



はら たけくに@5期

## “普段使い”で、自然体で自分らしくするサポートをしたい

実は要素を紐解いていくとやることはシンプルですし、それが当たり前になるようになっていきます。普段使いがしやすいスキルであると気付いてもらえるかなと思います。牧田さんはまさにセルフガイディングを実践されています。PsyCap Master® コミュニティでは専用サイト上でセルフガイディングが実践できる機能もあります。ぜひ認定者の皆さんにも使えるものは使って、実践していたらと思います。

**中本** はじめまして。普段は子育てに特化したコーチングから、働く女性の方のコーチング支援をしています。管理職へのガイディングも行っています。私自身はクライアントが目指す目標へ向かう伴走者だと思っています。クライアントにコーチングの問いが必要なときはそこを重視しますが、状況や状態に応じてティーチングを使ったり、自分の経験を伝えています。その際にガイディングのスキルを取り入れることで、より深くクライアントに伴走できるようになったと体感しています。

元々、私は自分の資産やスキルの棚卸しが苦手でした。前職では特殊な仕事をしていたこともあり、クライアントに自分の経験を資産として活かせないと思い込んでいたんです。ガイディングを用いることで、そこをうまくクライアントに活かせるようになりました。

あとはプライベートなんですけど、家族は夫と息子2人です。女性が一人なので、女性と男性と思考の捉え方が違うため、感覚で話す私の言葉がうまく伝わらないと感じることがありました。ガイディングを学んでから、例えば夫の仕事の話聞いたとき、ガイディングのスキルを使いながら返答すると、お互いの仕事の話がスムーズに交わされるようになりました。家庭内のコミュニケーションにも大きな変化を感じています。

**橋本** 資産の棚卸しが以前は苦手で、キャリアを分断して捉えていたけれども、HEROのフレームワークでキャリアを棚卸し、整理することで、自分の強みや資産がわかるようになってきたということですね。HEROは自分を的確に理解するのにめちゃくちゃ便利なツールです。経験を資産として認識できてないと、何か問題が発生したときに本来なら使うことができた資産を活かせません。これはResilienceの発揮に影響します。

経験を資産として認識できてくると、どんな状況でもしなやかに乗り越えていける力になると思います。

ロジカルなタイプかどうかは関係なく、感覚じゃなくパズルのようにHEROを当てはめてロジックで理解していければ、会話の質も変わりそうですね。

### ガイディングの効果は？

**橋本** お一人ずつ聞いていくとめちゃくちゃ面白いんです。時間も限られるので、次の質問に移ります。実際に、他の人に対してガイディングを実践したときに、「すごく効果があった」「このケースにこのアプローチが響いた」など、体感したエピソードはありますか？

**原** エピソードを事前準備しましたが、時間的に収まらないので(笑)、ガイディングの普段使いができた実感できた、クライアントにかけてもらった言葉を手短かに3つ紹介します。何が起きていたかは想像にお任せします。

- ①原さんにガイドしてもらって、無理なく自然に背中を押された感じがしました。
- ②原さんがいるとなんとなくポジティブな気持ちになるんですね。
- ③初めて会ったときから、初めて会った感じがしないんです。

言われたとき、めちゃくちゃ嬉しかったです。自然にガイディングの普段使いができてるんだろうなと実感できました。

**橋本** やっぱり、滲み出るものというか、個人のポジティブ性は周囲に影響を与えますが、それはその人の態度から感じられるもの。そう周囲の人が感じるのには重要なポイントですよね。職場でも原さんのような人がいるとポジティブ性が広がることをイメージできます。職場で働く人の心理的資本とチームの心理的安全性が関連しているということにも繋がるエピソードです。

**塩谷** 原さんに時間を節約して頂いたので喋ります(笑)。ある企業様の部長職(=Aさん)のガイディングをしたときのエピソードです。Aさんのお困りごとは、部下である課長のサポートに時間をとられ、Aさんが部長として注力したい業務変革が進まないことでした。そこで、まずは課長の支援をテーマとしてAさんをガイディングしました。課長は協力を仰ぐのが苦手だったため、「課長の資産は何でしょう?」「課長の協力者は誰?」とAさんに考えてもらいました。Aさんが課長を支援するプロセスを経ていく中で、課長のパフォーマンスが向上し、Aさんにも余裕が生まれました。「さて、部長として業務変革はどうしましょうか?」となったとき、実は自分自身にも部下の課長と似ている側面や課題があることにAさんご自身が気づかれたのです。Aさんはすごく真面目でいい人ながら、「～すべき」と理屈で物事を進めるところがあり、他部門の協力を得にくい状況があったのです。Aさんはスモールステップで色々な方法を試して実践していかれ、ずいぶん改善の兆しが見えてくるようになりました。

Aさんはプライベートで地域の子供達に算数を教えておられましたが、それまでは問題の解き方の指導ばかりしていたそうです。しかし、対話セッションを通して得た気づきを活かし、指導スタイルを変えられたそうです。「子ども達一人ひとりの興味を聞いて、それに合わせて声のかけ方を変えてみたら、子ども達がすごくイキイキするようになったんですよ!」とAさんは嬉しそうに話してくださいました。Aさんのこれからの人間関係や人生がきっとより良くなるだろうなと想像できて、私も本当に嬉しかったです。



## クライアントの人間関係や人生がきっと良くなるだろうと想像できた

Shiotani Kaori

**橋本** 上司へのガイディングの支援で、その上司自身もガイディングを実践しながら部下をサポートしていく中で、結果として自分も同じだと、代理体験による気付きを得たということですね。具体的なエピソードを聞くとすぐ面白いです。

**牧田** ほどほどに話したいと思います(笑)。ある日本の伝統的な会社に転職して1年の係長(=Bさん)のエピソードです。Bさんはとても優秀で、卒業した大学も前職の会社も素晴らしいのですが、新しい職場ではうまく仕事が回せていないと悩んでいました。

Bさんは事業企画の仕事をしていたのですが、「まだ入社して1年しか経っていないから、周りの状況がわからない。だからうまくマネジメントができないんです。」と話をしてくれました。そこで私はこう伝えました。「だからこそ、周りに聞いてみてはどうでしょう?『〇〇さんが考える〇〇はどういう意味でしょう?』と突っ込んで聞くことで、その人なりの解釈が見えてくるかも知れませんが、同時にBさん自身も新たな知識を得られるはずですよ。自分がすべて知らないと言っているわけではないという完璧主義を少し緩めてみたらどうですか?」。すると、Bさんは気持ちが楽になり、一歩前に進めそうだと話してくれました。

さらにセッションが進む中で、「Bさんの強みは何だと思いますか?」と問いかけました。すると、Bさんからはキャリアの延長線上の話ばかりが出てきました。しかし、私はBさんは人当たりが良く、話を聞くのが上手だと対話しながら感じていました。そこで、「Bさんはファシリテーターやオーガナイザーとしての適性があるのではないかと」と伝えたのです。その強みを発揮できれば、チームや仕事をうまく回せるだけでなく、その過程でBさんは新たな知識を得ることができる。自分の成長にも繋がるはずですよ。そう提案したところ、Bさんは実際に行動してみて、手ごたえを感じてくれました。

本人の持つ資産に気付いてもらうのに役立つのが、先ほども話に触れた“ブライトスポット”の視点です。これによりBさんの自信に繋がりました。

**橋本** 全てを掌握していないとマネジメントできないと思ってしまう管理職は多いです。実は実際に期待されているのはチームメンバー同士の橋渡し役だったりします。その人なりの強みを活かして、動きながら知識もつけていくことが大切だと感じます。

**中本** あるベテラン管理職(=Cさん)のエピソードをご紹介します。Cさんは強いWill(意志)を持っていましたが、そのWillが部内にはうまく伝わらず、逆に煙たがられてしまっている状態でした。

## 一つのテーマに固執するのではなく、全体をみていく

中本 重

対話セッションでは、初回からCさんは積極的に自己開示をしてくださり、話をしていくうちに、私はCさんは本当に根の優しい人だということを感じました。その優しさが周囲に伝わっていないのは非常にもったいない。そこで、Cさんとチームメンバーとの共通言語を探しながら、Cさんの具体的な行動を促すガイディングを行いました。

すると、セッションの3回目くらいに、Cさんは「家で自分の味方ができました!」と私に教えてくれました。それを聞いてとても嬉しくなりました。仕事と家庭は、私の中では繋がっていると考えています。どちらかが上手くいって、どちらかが上手くいかないということはあまりなく、両方が影響し合っています。しっかり仕事で行動されていたことが、家庭でも同様に実践ができていたのだと思います。家庭内に味方がいるのは本当に心強いことです。実際、セッションの後半でCさんはぐっと成長しました。ガイディングは一つのテーマに固執するのではなく全体のWillをみていくので、すごく温かいものだなと改めて実感しました。

**橋本** Willを高める上で応援してくれる人の存在が大事とされています。これは仕事もプライベートも同じです。人生の一部なんですよ。家に味方がいることは大事な資産です。そういった面にも注目することで、ガイディングの幅が広がると感じました。

## 私自身が実践していることから、リアルに伝えられる

牧田 潤(3期)

## 皆さん自身のWillは?

**橋本** 最後に、PsyCap Master®としてのWillをお聞きしたいと思います。

**牧田** クライアントとの性格や経験とガイド(面談者)との相性もあるかも知れませんが、私は全方位でガイディングできるようにになりたいです。どんな方でも、自分の中の色々な側面を使って支援できるように成長したいと思います。

**中本** ガイディングは奥深いものだと感じています。牧田さんと同様に、自分の知識やスキルを磨き、どんな人にも提供できるようにしたいです。伝道師として自己成長を続けたいです。

**原** 人の成長を真横で実感できる。そんな人でありたいと常々思っています。みんなが自然体になれるようなサポートを、これからも色々な場面でやりたいと思います。

**塩谷** 心理的資本やガイディングを一種の社会運動のように捉えています。ビジネスパーソンだけでなく、家族や地域など、幅広い人々に良い影響を与えられる考え方です。これを一時的な流行にせず、長期的に根付いていくように、大切に扱っていきたいと思います。

**橋本** スピーカーの皆さん、本当にありがとうございました!

# 「ガイディング」「心理的資本」をもっと知りたい方へ

## 「心理的資本」解説資料のご案内

心理的資本とは、人が何か目標達成を目指したり、課題解決を行うために前に進もうと行動を起こすためのポジティブな心のエネルギーであり、原動力となるエンジンです。構成要素の頭文字をとり「内なるHERO（HERO within）」とも表現されます。本資料では、その概要と潮流・動向についてまとめています。

### ▼資料内容（全20ページ）

- ・はじめに
- ・心理的資本が求められる背景
- ・心理的資本の位置づけ
- ・心理的資本の特徴
- ・心理的資本を高める「ガイディング」
- ・心理的資本に関する注目情報のご紹介
- ・心理的資本に関する調査レポートや記事
- ・心理的資本について触れられている書籍
- ・さいごに



ダウンロード  
はこちら



<https://be-do.jp/document/what-is-psychological-capital/>

## 書籍「心理的資本をマネジメントに活かす」

ひとりひとりがイキイキと活躍するヒントがここにある！書籍「心理的資本をマネジメントに活かす～人と組織の成長を加速する「HERO」を手に入れる」を、大阪大学経済学研究科の開本浩矢教授とBe&Doの橋本豊輝による共著にて中央経済社より2023年9月に出版しました。VUCA時代を乗り越えるための人的資本経営の本質に迫ります。

書籍 **心理的資本をマネジメントに活かす**

好評発売中

2つの購入特典あり!!

限定資料

認定講座の受講料割

書籍&購入特典の詳細は以下のURL、またはQRコードより

<https://be-do.jp/book-order-reservation/>







## HERO Hackers とは？

(株)Be&Doが運営するイキイキ応援メディア

誰もが持つ熱意や意欲のエネルギー源、行動力のエンジンとなる心の中のHERO（心理的資本）をパワーアップしたい人が集まる基地でありハブでありコミュニティ。ガイディングの実践ノウハウも発信中！“ヒロハカ”で覚えてね。



HERO Hackers  
ハッカーズ

<https://hero-hackers.com/>



# PsyCap Master. 認定講座



<https://psycap-master.com/202210>

