

ご提案資料

チームの内側から、コンパスが立ち現れる1Day合宿

生成型組織開発 プログラム

指示でも、放任でもない。

ビジョンを“つくる”のではなく、

チームの中から“生まれてしまう”場を設計する。

2026



2026年
株式会社ソフィア

Copyright © Sofia, Inc. All rights reserved

本資料の目次

「生成型組織開発プログラム」を、4章構成で読み解く

一般的なチームビルディング研修やビジョン策定ワークショップのように、決められたゴールへ参加者を誘導するのではなく、**チームの中にある感覚・願い・違和感・関係性**から、そのチームに必要な言葉や指針が自然と立ち現れてくる状態を目指します。

1

CHAPTER 01

チームの内側で
起きていること

対話の限界
人間中心リーダーのジレンマ
対象となるチーム像

2

CHAPTER 02

生まれてしまう場を
どう設計するか

中動態という視座
3つの設計原理
1Dayプログラムの流れ

3

CHAPTER 03

実施によって
何が起きるのか

Before / After の変化
Kitchen事例
参加者の声

4

CHAPTER 04

進め方・適用範囲
・ご相談

6つの進め方ステップ
適用範囲と成果物
FAQ・個別相談

目次

第1章 p.4-8（問題提起 → 6つの落とし穴 → 対象リーダー → ジレンマ → 対話の限界）

第2章 p.9-14（中動態 → 3つの原理 → プログラム全体像 → タイムテーブル → 体験イメージ）

第3章 p.15-18（Before/After → Kitchen事例 → 参加者の声）

第4章 p.19-23（進め方 → 成果物 → FAQ → 個別相談）

CHAPTER 01

チームの内側で起きていること

「対話の場」を設けても、チームの本音が立ち上がらない。
そこには、どんな構造的な理由があるのか。

その「対話」は、本当にチームの声になっていますか？

多くの組織で、メンバーの主体性や自律性を引き出すために、対話の場が設けられています。しかし「自由に話してほしい」「自分たちらしいビジョンを考えてほしい」と投げかけても次のようなことが起きていないでしょうか？

ISSUE 01

ビジョンやクレドを作ったが現場で使われない

言葉としては残ったが、現場の意思決定や行動変容にはつながっていない。
そもそも自分たちの言葉として根づいていない。

ISSUE 02

建前や正解らしい言葉に寄ってしまう

「それっぽい言葉」「正解に近い言葉」「場を乱さない言葉」が増える。
本当の違和感や願いは出てきにくい。

ISSUE 03

「自由に考えていい」と伝えるほどフリーズする

余白が大きいほど、「何を言えば正解かわからない」と参加者が身動き取れなくなる。
自由は、構造なしでは機能しない。

対話の場を増やすだけでは、チームの本音や願いは立ち上がらないことがあります。

「対話しよう」と言うだけでは、対話はできない

問題の多くは、対話そのものよりも、対話が行われる「場」と「文脈」にあります。
日常の業務空間では、参加者は無意識に次のようなフィルムを通して発言しています。

参加者の頭の中の問い

どう思われるんだろう？

これで合っているのかな？

場の空気を乱していないかな？

期待に応えているかな？

目的からずれてないかな？

対話の場（いつもの業務空間）



出てくる言葉

「正解に近い言葉」
「場を乱さない言葉」

出てこない言葉

違和感、願い、
「本当はこうだったら」の声

いくら対話しようとしても
場の文脈が変わらなければ
本音は出てこない。

人の可能性を信じるリーダーほど、 「任せたい理想」と「指示せざるを得ない現実」に悩んでいる

本プログラムが対象とするのは、メンバーを管理・統制するのではなく、一人ひとりの可能性を信じ、自律的に動くチームを育てたいと考えているリーダーや人事・組織開発担当者です。

対象となる問題意識

- ・メンバーの**内発的動機**や**主体性**を大切にしたい
- ・ビジョンやパーパスを**現場一人ひとりの言葉**として根づかせたい
- ・上意下達ではなく、**対話**を通じてチームを動かしたい
- ・既存のチームビルディングや研修に**物足りなさ**を感じている
- ・**関係性**と**未来に向けた方向性**を、同時に深めたい

対象となるチーム例

1. 自律型チーム

自分たちで考え、動くことが期待されている

2. 共創・越境チーム

部門や立場を越え、共通の言葉や関係性が必要

3. 節目を迎えたチーム

新設・再編・方針変更などで、改めて方向性を握りたい

CHAPTER 02

“生まれてしまう”場を、どう設計するか

身体性・探索・委ねる設計が、
チームの根源的能動性を静かに立ち上げる。

中動態による生成型組織開発

自然と言葉が立ち現れてしまう「場と文脈」を設計する

「対話しよう」「主体的になろう」と外から介入するのではなく、
「気づいたら言葉が溢れ出ていた」「自分たちで残したい言葉を決めていた」という状態を意図的にデザインします。

能動態 / ACTIVE

自分たちでコントロールして、
ビジョンをつくる

リーダーや事務局が設計し、
参加者はそれに向かって動く。
アウトプットを出すことが要請されるため、
形式的な答えが出るリスクがある。

受動態 / PASSIVE

会社や上司から与えられた
方針を受け取る

トップダウンで作られた方針を、
受け取り、自己解釈する。
当事者感を生むために時間を要する。

中動態 / MIDDLE VOICE

チームに必要な言葉が
生まれてくる

その場に身を置き、
感じ、語り合うプロセスを経て
チームに必要な言葉が
自然と立ち上がってくる構造。

CORE THOUGHT

“つくる”のではなく、“生まれてしまう”。
それが、生成型組織開発の基本思想です。

価値を生み出す3つの設計原理

身体性 — 探索 — 委ねる ——— 根源的能動性を引き出す



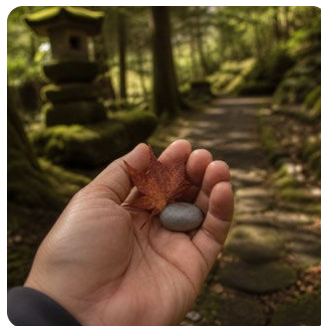
PRINCIPLE 01

身体性をひらく

EMBODIMENT

ドラムサークルや即興的活動など、言葉の前に身体で場に入る

言葉で考える前に、
正解を探す頭の緊張をゆるめる。
身体が場に参加することで、
心理的な距離が縮まり、
普段見えない一面が表れやすくなる。



PRINCIPLE 02

探索で無意識を取り出す

EXPLORATION

自然物・写真・色などを媒介に内省を深める

本人にも自覚のなかった
感覚や価値観に触れる。
直接問わないからこそ、
本音に近い感覚が
後から言葉になる。



PRINCIPLE 03

結末をチームに委ねる

SURRENDER & EMERGE

最後の終わり方や、残したい言葉をチーム自身が決める

ファシリテーターは
結論を誘導しすぎない。
アウトプットが
「自分たちから生まれた」ものとして残る。

人の内側から動く力 ——— 根源的能動性

人は、命令されたから動くのではなく、
自分の内側から意味が立ち上がったときに、自然と動き出す。

1Day標準プログラム | 全体像

日常の業務脳から、探索・共鳴・対話・生成へ

いきなりビジョンやクレドを議論しません。

日常の業務モードをほどこき、**身体と感性をひらいた**上で、チームの「今」と「未来」について対話します。



参加者自身が変わっていく

業務会話中心のチームが、身体・感性を通じて、言葉になっていくプロセスです。

業務脳
普段どおり
話が固い状態

ゆるむ
身体反応で
凝りが解ける

ひらく
自分や他者の
新しい一面に触れる

語る
モノを介して
チームについて話す

立ち上がる
コンパスが生まれ、
自分たちで決めた
手触りが残る

1Day標準プログラム | タイムテーブル

09:30→18:00 —— 身体と感性をひらき、チームの「今」と「未来」を描く



09:30 — 10:30

探索ウォーク

会場に向かう道のりで、気になったものを収集しながら歩く。普段見過ごしているものに目を向けることで、**固定化された見方がほどける**。

WHY —— なぜこの時間？

業務脳のデフォルトをオフにし、探索モードに入るための入口時間。急がせないことで、見えていなかったものが初めて見えてくる。



10:30 — 12:00

身体的共鳴

即興的なリズム（ドラムサークル等）に身を委ねる。言葉ではなく、**身体を通じて場に参加する感覚**をつくる。互いの音に耳を傾けることから、チームのリズムが立ち上がる。

WHY —— なぜこの時間？

正解探しが始まる前の脳を、身体の反応でゆるめる時間。凝りが解けて、緊張が抜けた状態で場に入れるようにする。



13:15 — 15:00

自己源泉の探索

公園や屋外空間で、自分をあらわすものを探す（葉、石、光など）。机に向かって考えるより、**リラックスした状態で内省**が生まれる。

WHY —— なぜこの時間？

自分の感覚に触れ、自分が大切にしていることに気づく時間。これが後段のチーム対話の下地となる。



15:25 — 17:00

チームの
今・未来

午前の探索で拾ったオブジェクト、写真や言葉、色、自然物などをテーブルに並べ、チームの**現在地と未来**を語り合う。

WHY —— なぜこの時間？

直接言いにくいことも、モノを介して言葉になる。業務会話では見えにくいチームの願いや違和感が自然と可視化される時間。



17:15 — 18:00

収束・コンパス
生成

最後に「何を残すか」をチームに委ね、言葉や指針としてまとめる。
自分たちで決めたという責任と納得感が生まれる瞬間。

WHY —— なぜこの時間？

自分たちの言葉で終われることで、ポジティブな感情のまま一日を締めくくり、「自分たちで決めた」手触りを残す。

CHAPTER 03

実施によって、何が起こるのか

Before / After の変化、
ソフィア社内で実際に行った記録。

Before / After —— 実施後、チームは何を得るか

BEFORE

業務会話中心のチーム

- ・ 方向性が曖昧
- ・ 会話が業務、進捗、課題確認に偏る
- ・ 価値観や願いを知る機会が少ない
- ・ ビジョンが自分たちの言葉になっていない
- ・ リーダーがまとめないと前に進まない
- ・ 自律を求められているが、何を大切に動けばよいかが見えにくい

AFTER

自分たちのあり方を語れるチーム

- ・ 現在地や未来を **自分たちの言葉** で語れる
- ・ 知らなかった一面が見える
- ・ **価値観や行動指針** が可視化される
- ・ 生まれた言葉に納得感と手触りがある
- ・ **チームへの愛着やオーナーシップ** が高まる
- ・ 日常で参照できるコンパスが残る

IMPORTANT

「言葉を作る」ことがゴールではありません。
その言葉を、チームが自分たちのものとして持てることがゴールです。

実施事例：ソフィア社内「Kitchen」

生成型組織開発プログラムを、自分たちで実施した記録

ソフィア社内のチーム「Kitchen」を対象に、1Dayプログラムを実施しました。
最初から「クレドを作る」と決めていたわけではなく、Kitchenというチームにとって必要な言葉が**自然と生まれ出てくる**ことを大切にしました。

実施概要

対象	ソフィア社内 Kitchenチーム
形式	1Dayワークショップ
参加者	Kitchenメンバー4名、ジェネレーター2名、ゲスト2名
実施内容	探索ウォーク、ドラムサークル、公園探索、オブジェクト対話、チームによる収束



当日行ったこと

- ・音楽を用いたチームビルディングで、思考から感性へ切り替える
- ・自然の中を散策しながら、自分と向き合い、他者と向き合う
- ・オブジェクト、写真、言葉をもとに、チームの現状や未来について対話する
- ・最後に、何を残すかをKitchenメンバー自身が決める

BORN WORDS

- ・リズムを作るために余白を作る
- ・常に越境の場に自分をさらす
- ・ゆるさを楽しむためにやるべきことをやる

「チームとしての自分たち」を、普段とは違うかたちで話せた日

—— Kitchen参加者のコメントより抜粋

VOICE 01

「普段4人で集まっても、業務の話が中心になります。今回のように『チームとしての自分たち』について話す機会はほとんどなかったので、今・今後のチームについて話げできたことが良かったです。」

VOICE 02

「チームについて考えるときに、単語やイラストで考えられたのが良かったです。相手が直接持ってきた言葉に対して聞くよりも、ハードルが少し下がりました。」

VOICE 03

「『リズム』という言葉は、午前中のパーカッションを経て出てきた、その日ならではのワードです。このクレドが、その日1日を象徴しているように思います。」

VOICE 04

「最後の終わり方を自分たちで決めることが、よりポジティブな感情で締めくくることにつながりました。“自分たちで決めた”という責任を持てました。」

「楽しかった」だけではなく、チームへの愛着と、クレドを自分たちで決めた手触りが残りました。

CHAPTER 04

進め方・適用範囲・ご相談について

進め方、成果物、FAQ、
そして個別相談へのご案内。

どのようなチームに向いているか

「答えを伝える場」ではなく「答えが立ち上がる場」を必要とするチームへ

生成型組織開発プログラムは、すべての組織課題に対して万能ではありません。

特に力を発揮しやすいのは、チーム自身が自分たちの言葉や方向性を見出していく必要がある場です。

SUITABLE

向いているチーム

- ・新しく立ち上がったチーム
- ・方向性や大切にしたいことを見直したい既存チーム
- ・プロジェクト型／越境型／コミュニティ型のチーム
- ・自律的に動くことが期待されているチーム
- ・ビジョンやクレドを自分たちの言葉として持ちたいチーム
- ・関係性と方向性を同時に行いたいチーム
- ・業務会話では見えない価値観を共有したいチーム

NOT SUITABLE

向いていない可能性があるケース

- ・上位方針や正解が明確で、短時間で伝達したいだけの場合
- ・参加者の探索や対話に時間をかける余白がない場合
- ・最終アウトプットを事前に固定したい場合
- ・リーダーが、参加者の発言や結論を強くコントロールしたい場合

実施までの流れと、日常に残るコンパス

対象チームの状態に合わせて柔軟に設計します

実施までの6ステップ

1

初回相談

背景・課題・
期待値を共有

2

現状把握

ヒアリングで
チーム状態を整理

3

ゴールすり合わせ

参加者の状態を
最初に設計

4

プログラム設計

探索・身体性・対話の
バランスを設計

5

WS実施

ジェネレーターが
場を進行

6

日常への接続

生まれた言葉を
行動へつなぐ

ワークショップ後に残るもの——日常で参照できる“コンパス”

成果物例

- ・チームクレド
- ・行動指針
- ・価値観マップ
- ・現在地と未来像
- ・日常で参照する問い
- ・次の一歩
- ・振り返り資料

成果物の条件

- ・きれいにまとめるだけではなく、
チームの言葉になっている
- ・日常の判断や対話で参照できる
- ・メンバーが「自分たちで決めた」と感じる
- ・実施後の行動や対話につながる

THE COMPASS



成果物は飾りではなく、
日常で自分たちを思い出すコンパス

よくいただくご質問

実施前の不安を、一つずつ解消します

Q1

楽しいだけで終わってしまいませんか？

楽しさ・非日常感は大切ですが、ゴールではありません。
身体性・探索で場をひらいた上で、チームの「今」と「未来」を対話します。

Q2

必ずビジョンやクレドができますか？

事前に決められた言葉を必ず作ること自体は、目的としません。
クレド・行動指針・問い・次のアクションなどに形を調整します。

Q3

どのような人数で実施できますか？

標準的には、1チームあたり5～15名程度が実施しやすい規模です。
複数チームでの同時実施も可能です。

Q4

屋外ワークは必須ですか？

必須ではありません。会場・天候に応じて、室内で実施できる探索・オブジェクトワークに変更できます。

Q5

自社の課題に合うかわかりません

初回相談で、対象チームの状態や目的をお伺いした上で、本プログラムが適しているかを一緒に確認します。適合しない場合の代替提案もお伝えします。

あなたのチームでは、どんなコンパスが立ち現れるでしょうか

個別相談のご案内

メンバーの主体性を引き出したい。

関係性を深めながら、自分たちらしい方向性を見つけたい。

そのような課題をお持ちの場合は、まずは対象チームの状態をお聞かせください。

相談時にお伺いしたいこと

- ・対象となるチーム／部門
- ・現在感じている課題
- ・チームに期待している変化
- ・既存のビジョン／理念／行動指針の有無
- ・実施時期・人数・会場条件
- ・WS後に日常へ接続したいこと

ご相談いただけること

- ・1Dayで実施するのがよいか、複数回に分けるのがよいか
- ・どのようなアウトプットを目指すのがよいか
- ・どのような体制で実施するのがよいか
- ・日常への接続をどう設計するか

NEXT STEP

まずは、対象チームの状態をお聞かせください。

貴社の状況に合わせて、最適な進め方をご提案します。