

協会のセオリー (ヒツジ理論解説書)

一般社団法人 協会総研



協会のセオリー

(ヒツジ理論解説書)

～なぜあなたの協会には会員が集まらないのか～

2

目次

プロローグ 「協会って、儲かるんですか」	4
第1章 見える人と見えない人.....	6
第2章 なぜ日本人の95%はヒツジなのか	12
第3章 どちらかを選べ.....	15
第4章 自分がオオカミだと気づかない	19
第5章 ヒツジが動く設計	23
第5章・補足 お金の話	28
第6章 成長が止まる日.....	31
第7章 何を測るか	36
エピローグ 見えない人たちへ.....	39
理論の整理 キーワード一覧.....	43
最後に 設計の起点となる問い.....	46

登場人物

水島咲（みずしま さき）・43 歳

「食と暮らし」をテーマにした協会の代表。会員数 500 名。大手企業を退職後、協会を立ち上げるも、最初の 2 年間は会員が伸び悩んだ。その後、設計を全面的に作り直し、その後は口コミだけで会員数が 10 倍以上になった。歯切れがよく、失敗を笑いながら話せるタイプ。

田中拓也（たなか たくや）・40 歳

IT 系中小企業の営業部長。副業・独立を視野に、協会の立ち上げを検討中。数字への感度が高く、「仕組み化」「レバレッジ」という言葉が好き。異業種交流会で咲と名刺交換し、「協会って、儲かるんですか」と直球で聞いたのが出会いのきっかけ。

プロローグ 「協会って、儲かるんですか」

4

名刺交換から数日後、田中拓也は咲の運営するコワーキングスペース兼カフェを訪ねた。

テーブルには珈琲が2杯。

「で、本題は何でしたっけ。確か、儲かるかどうかでしたよね」

拓也は少し照れながら、でも引かずに答えた。

「そうです。単刀直入で失礼しましたが、正直なところが聞きたくて。咲さん、今は会員が500人いるって言ってましたよね。月会費が2,000円としても、毎月100万円入ってくる計算じゃないですか」

咲はカップを置いて、少し考えるように窓の外を見た。

「答えは、設計次第、です。儲かる協会もあるし、何年やっても会員が増えない協会もある。その差って、商品の良し悪しじゃないんですよ」

「じゃあ何ですか」

「設計した人が、自分のことをどれだけ正直に見られているか、だと思います」

拓也は首を傾げた。「自分のこと？会員じゃなく？」

「…説明すると少し長くなりますが、聞きます？」

「聞きます。今日はそのために来たので」

咲は小さく笑って、話し始めた。

第1章 見える人と見えない人

「拓也さんは、協会を立ち上げたいと思ったきっかけって、何ですか？」

「えっと、認定講師を育てて、全国に自分のノウハウを広めたいというのが最初のイメージです。自分が直接教えなくても、仕組みが回る状態にしたいって」

「なるほど。その認定講師になりたい人って、どんな人をイメージしてますか」

「そうですね…勉強熱心で、自分のキャリアを上げたい人、副業でも収入を得たい、みたいなイメージです」

咲はうなずいた。

「その人たちって、SNS をやっていますか？」

「やってると思います。積極的に発信している人が多いイメージ」

「じゃあ、協会のセミナーとか説明会があったら来る人たちですか」

「来そうですね」

「そうです。来るんです」咲は少し強調して言った。
「でも、それが落とし穴で」

「落とし穴？」

「その人たち、確かに目立つし、声も大きいし、質問もするし、行動も早い。でも、そういう人は少ないんです。全体の5%しかいません」

拓也は眉を上げた。「5%？」

「私が出会った理論の話をしますね。ヒツジ理論、という考え方があって。人を大きく2種類に分けるんです。オオカミとヒツジ」

「どう違うんですか」

「オオカミは、協会に入るとしたら講師になりたい、仕事にしたい、収入を上げたい、という動機で動く人。ヒツジは、仲間になりたい、居場所がほしい、という動機で動く人。オオカミは約5%、ヒツジは約95%」

「…95%がヒツジ？」

「そう。でも、オオカミは目立つ。SNSで発信するし、イベントにも来るし、積極的に声をかけてくる。」

ヒツジは基本的に情報を受け取るだけで、自分からは発信しない。会いに来ない。でも、圧倒的多数は彼らなんです」

拓也はしばらく黙って考えた。

「それって…私が想像していた会員像って、全部オオカミだったってことですか」

「たぶんそうです」

「でも、それって仕方なくないですか。オオカミが目立つんだから、オオカミのことばかり見えるのは当然じゃないですか」

「当然です。だからこそ、意識的に知っておかないといけない。自分の目に入っているのは 5%だけで、95%は見えていない、ということを」

咲はコーヒーを一口飲んでから続けた。

「私がこれを知ったのは、協会を始めて2年が経った頃でした。そのとき会員は40人台。全然増えなくて。来るのはいつも同じ顔ぶれで、でも何となく空気がとげとげしくて」

「とげとげしい？」

「会員同士が、なんというか…仲良くない。牽制し合っている感じ。今から思えばオオカミばかり集まってたんですよ、私の設計のせいで。オオカミはお互いをライバルと見なすから、仲良くなならない。新しい会員が増えることも歓迎しない。むしろ嫌がる」

「歓迎しない、というのは…」

「縄張りなんです。同じ協会の認定講師が増えるということは、自分のお客さんを取られる可能性があるっ

てこと。だから、無言の圧力がある。新規会員、来ないでほしいって」

拓也は少し黙った。

「…それ、気づいたときどんな気持ちでしたか」

咲は少し笑った。

「ショックでした。でも同時に、すごく腑に落ちた。謎が全部解けた感じがしたんです」

第2章 なぜ日本人の95%はヒツジなのか

「でも…95%がヒツジって、本当にそんなに多いんですか。体感と合わない気がします」

拓也がコーヒーカップを両手で包みながら言う。

「体感と合わないのは、さっき言ったように、ヒツジが見えないからですよ」咲は言った。「でも、考えてみれば当たり前。拓也さんが今いる会社の中で、積極的に社内で発言して、自分の意見を主張して、変化を率先して起こすタイプって、何割くらいいますか」

「…そう言われると、5%くらいかも」

「でしょう。残りは？」

「まあ…波風立てずに、うまくやっていく感じの人が多いですよね」

「それがヒツジです。別に悪い意味じゃなくて。日本社会の構造が、そういう人を育ててきた」

咲は少し間を置いた。

「日本ってずっと農村社会だったんですよ。稲作を中心に、村全体で協力して生きてきた。個人より集団の和を重視する文化が、長い歴史の中で根付いてきた。学校教育も、みんなと同じようにすることが評価される仕組みだった。出る杭は打たれる、って言葉があるくらいで。終身雇用で、一つの組織にずっと属することが安全だった時代も長かった」

「言われてみれば、自己主張するより空気を読む方が評価される場面って、確かに多いですよね」

「そうやって、安定・所属・調和を大切にする気質が、日本人の多数派になったんだと思います。これがヒツジ属性。だから 95%というのは、日本に限っては、かなりリアルな数字だと思っています」

14

「じゃあ、オオカミって何者なんですか」

「5%の少数派。もともと自己主張が強く、競争が好きで、成果や実利で動く。そういう気質の人。実はそういう人の方が協会を立ち上げることが多いんです」

「…自分のことを言われている気がしてきました」

咲は笑った。「そうですね。協会を立ち上げようとする人は、だいたいそうなんですよ。で、問題はそこから始まるんですよね」

第3章 どちらかを選べ

「どんな問題が？」

「設計の話です。協会を設計するとき、最初に決めなければいけないことがあってね」

咲はテーブルの上に指で書くように続けた。

「ヒツジに特化するか、オオカミに特化するか。この選択を、最初に明確にしないとイケない」

「両方に向けて作ればいいんじゃないですか？」

「できそうに見えますよね。でも、原理的にほぼ不可能なんです。ヒツジとオオカミが求めるものは、根本

的に違う。どちらかを喜ばせようとする、もう一方が離れる」

「具体的には？」

16

「例えば、ヒツジはプレッシャーが嫌いです。『講師として活躍しよう』『年収を上げよう』という言葉が苦手。そういうメッセージを出した瞬間に、近づいてこなくなる。でも、そのメッセージはオオカミには刺さる」

「なるほど」

「逆に、オオカミは『仲間づくり』『居場所』みたいなメッセージには食いつかない。自分の収益やキャリアに関係なさそうなものには投資しない。だから両方を取ろうとすると、どちらにも刺さらないメッセージになる」

拓也はうなずきながら聞いていた。

「虻蜂取らず、ですね」

「そうです。そしてそれだけじゃなくて、両方を取ろうとした場合、時間が経つと崩壊するんです」

「崩壊？」

咲はゆっくり説明した。

「最初は宣伝で『学び』『仲間』という言葉を使いながら、会員には『講師になろう』『仕事にしよう』という働きかけもする。するとオオカミには『物足りない』と思われ、ヒツジには『プレッシャーが重い』と感じられる。ヒツジが静かに離れて、オオカミばかり残る。オオカミが縄張り争いを始める。そしてオオカミも見切りをつけて去る。最後は会員数が急減して、機能しなくなる」

「…協会の末路ですか」

「多くの人を通る道です。私も通りました」

18

拓也は少し声を落とした。

「咲さんも、それをやったんですか？」

「やりました。典型的に。2年間かけて」

第4章 自分がオオカミだと気づかない

「具体的には何をやってしまったんですか」

「全部です」咲は苦笑した。「認定講師養成講座を中核に据えて、『プロとして活躍する』ことを売りにして、SNSで積極的に発信してくれる人を求めた。勉強会では成果を発表させた。会員に対してもよく言っていました。『講師として独立できますよ』『仕事になりますよ』って」

「聞いてると、すごく普通の協会に見えます」

「そうなんです。普通に見える。でも、これが全部オオカミ向けなんです。ヒツジは『仕事になる』という言葉でプレッシャーを感じて離れる。成果発表も怖

い。認定講師になることを求められる雰囲気、そも
そも嫌」

「なぜそういう設計をしたんでしょう」

20

「私がオオカミだからです」

咲はあっさりと言った。

「私はもともと競争が好きで、結果で評価されることが当然だと思っていた。講師になれることは魅力的だと本気で思っていたし、仕事にしたいという動機を持って入会することが普通だと思っていた。だから、そういう設計が自然に出てきた」

「自分の動機を、みんなが持っていると思ってしまった…」

「そうです。これは認知バイアスだったんです。しか

もオオカミは目立つから、周りを見回しても目に入るのはオオカミばかり。SNS で発信している人も、セミナーに積極的に来る人も、オオカミ。だから『世の中はオオカミが多い』という錯覚が生まれる」

拓也は少し黙ってから

「…私も、今まさにその錯覚の中にいる気がします」

「ほぼ確実にそうです」咲は穏やかに言った。「悪意があるわけじゃない。自分が見えているものを基準にしてしまうのは、人間として自然なことですから。でも、その錯覚に気づかないまま協会を作ると、設計がオオカミ向けになる。そうすると会員は伸びない」

「気づいたきっかけは何だったんですか」

「ある人にこう言われたんです。『あなたの協会、オオカミ臭がすごくなる』って」

拓也は思わず笑った。「オオカミ臭」

「笑えますよね。でも私はそのとき笑えなかった。心当たりがありすぎて」

22

「それがヒツジ理論との出会いですか」

「そうです。そこから全部見直しました。言葉も、設計も、会員との接し方も」

第5章 ヒツジが動く設計

「見直すって、具体的にどんなことをしたんですか」

「まず言葉から変えました。それだけで、問い合わせの質が変わった」

「言葉？」

「ヒツジとオオカミは、同じ言葉に対して全然違う反応をする。例えば『仕事』という言葉。オオカミには当然のこととして響く。でもヒツジには重い。プレッシャーを感じて距離を置く。だから私は『仕事』という言葉をやめて、全部『活動』に変えた」

「活動…？」

「『講師として仕事をする』じゃなくて、『自分の好きなことを活動に変える』。『年収アップ』じゃなくて、『仲間と一緒に学ぶ』。ヒツジは居場所と仲間を求めている。それに正直に答えるメッセージにした」

「それだけで変わるものですか」

「変わりました。驚くくらい。問い合わせしてくる人のタイプが、まず変わった。それまでは『認定講師になれますか』『独立できますか』という質問が多かった。変えてから増えたのは、『のんびり参加できますか』『友達と一緒に入れますか』という質問でした」

「友達と一緒に…それって、口コミが起きてるってことですよ」

「そうです。そこが一番変わったところで。ヒツジは

仲間を増やしたい。誰かに良いものを教えたい。だから、自分が良いと思った協会を自然に人に話す。オオカミはしない。ライバルを増やしたくないから」

「口コミが起きるかどうか、設計で決まるとは思いませんでした」

咲はうなずいた。

「もう一つ大事なことがあって。ヒツジは『何をすればいいか分からない』と動けない」

「どういうことですか」

「オオカミは自分で考えて動ける。でもヒツジは、ガイドラインがないと不安になる。何をどうすればいいか、具体的に示されていると安心して動ける。テンプレートとか、活動例とか、ひな形を用意してあげること。それが大事なんです」

「それって、頼りなさそうに聞こえますけど…」

「最初はそう感じました。なんで自分で考えられないんだろって。でも今は全然そう思わない。ヒツジはそういうものだと理解したら、用意する側が準備するだけの話で。そこに良し悪しはない」

「確かに…」

「あとは、コミュニティの雰囲気も変えた。発言が一部の人に偏らないように」

「発言が偏るって、さっき言ったオオカミが支配するやつですか」

「そう。5%のオオカミが場を取り仕切ってしまうと、95%のヒツジは黙るようになる。ヒツジにとっては、

評価されたり比較されたりする場は怖いんです。だから私は、競い合うイベントをやめた。代わりに、本や取り組みを紹介し合うような形式にした。勝ち負けじゃなくて、みんなで楽しむ」

27

「バーベキューみたいな感覚ですね」

咲は少し驚いた顔をした。

「いい表現ですね。そうです、まさに。ステーキ店みたいにプロが完璧なものを出すのではなくて、みんなで肉を焼いて、それ自体を楽しむ感じ。ヒツジは完璧な成果物よりも、参加している実感に価値を感じる」

第5章・補足 お金の話

珈琲が冷めてきた頃、拓也が切り出した。

28

「ちょっと聞いていいですか。ヒツジの人って、お金の話になるとどうなるんですか。例えばイベントを手伝ってもらったとき、報酬を払うべきか、どう考えればいいんでしょう」

咲は少し考えてから答えた。

「結論から言うと、『報酬を払うか払わないか』という問いの立て方自体が、オオカミのロジックです」

「どういうことですか」

「オオカミは、お金のために動く。動く前に条件を確認して、金額が合えば引き受ける。お金は対価で、事

前に決まっている。でもヒツジは違う。ヒツジは、役に立ちたい、場貢献したい、という気持ちで動く。お金は二の次で、活動が終わった後に『ありがとう』として受け取る」

「…？」

「同じ1万円でも、渡し方が違う。オオカミのロジックで『では1万円で』と事前に提示すると、ヒツジの動機が変わってしまうんです」

「変わる？」

「心理学のアンダーマイニング効果という言葉は聞いたことありますか？やりたいからやる、という内発的な動機に外部から報酬をつけると、報酬がなくなったときにやる気が急に落ちる現象です。『楽しい活動』が『義務的な仕事』に変わってしまう」

拓也は眉をひそめた。

「…それって困りますね。せっかく手伝いたいと言ってくれた人が」

「だから、渡す場合は文脈を壊さないように渡す。事前に金額を提示しない。活動が終わってから、感謝の気持ちとして渡す。言葉も『報酬』じゃなくて、『謝礼』とか、『気持ちです』という表現にする」

「金額が同じでも、渡し方で意味が変わる」

「そうです。あと、お金でなくてもいい場合も多いですよ。感謝を公の場で伝えるとか、特別な役割や称号を与えるとか。ヒツジが本当に求めているのは多くの場合、居場所と役割と感謝だから」

第6章 成長が止まる日

「さっき、オオカミ向けに作ると会員が増えないと言
ってましたが、でもオオカミ向けで成功している協会
もありますよね？」

と、拓也が聞いた。

「あります」咲は即答した。「オオカミ向けが悪いわ
けじゃない。少数精鋭の専門家集団を作りたい、とい
う目的なら、オオカミ向けは合理的な選択です。問題
は目的と設計がずれているとき」

「目的がずれる？」

「会員を持続的に増やしたいと思っているのに、オオ
カミ向けの設計をしてしまうケース。これが一番多い

誤りです。私もそうでした」

「なぜオオカミ向けにも成功している協会があるんですか」

32

「最初から、上限を受け入れているからです。都道府県に一人ずつ認定講師を置く設計なら、47人で満員。それを最初から設計に組み込んでいけば、それは形として機能する。でも問題は、そういう設計でありながら『もっと会員を増やしたい』と思い始めるとき」

「どうなるんですか」

「ステイタス・クオという現象が起きます」

「ステイタス・クオ？」

「英語で『現状維持』を意味する言葉で、協会の文脈

では特殊な意味で使うんです。協会は会員を増やしたい。でも会員が、会員の増加に反対する。つまり協会と会員の意向が、正反対を向く」

「会員が、反対するんですか」

「まっこうから声をあげて反対することもあるけど、無言の圧力となる場合が多いかな。オオカミにとって、同じ協会の他の会員はビジネス上のライバルです。新しい会員が増えるということは、自分のテリトリーを侵食されること。だから内心では、増えてほしくない」

「…それ、運営者の立場からしたら、かなりきつい状況ですね」

「そうです。しかも厄介なのは、会員が表立って反対するわけじゃないから、何が起きているか気づきにくい。なんとなく雰囲気重い、新規の問い合わせが減

った、みたいな形で表れる」

「どう対処するんですか」

「オオカミ特化で行くなら、ステイタス・クオが発生することを前提に設計する。上限人数を最初からブランドとして使う。『このコミュニティには 50 人しかいない』という希少性を、逆に売りにする。地域や専門分野でテリトリーを明確に分けて、会員間の競合が起きにくくする、などですね」

「なるほど。縄張り意識を逆手に取るんですね」

「そうです。でも、もし会員数を本当に増やしたいなら、設計を見直す必要があります。オオカミ特化から、ヒツジ特化に切り替える」

「その場合、気をつけることは？」

咲は少し表情を引き締めた。

「設計を変えるだけでは足りない、ということです。一番大事なのは、運営者自身の発想が変わること。言葉の選び方、会員への接し方、何を良しとするかの判断基準、全部が変わらないといけない。外形だけ変えて中身が変わっていないと、ヒツジはそれを感じ取る。言葉には出さないけど、空気で分かってしまう」

第7章 何を測るか

「話を整理させてください」拓也はメモを見ながら言う。「ヒツジ特化とオオカミ特化では、目指すものが根本的に違う。だから成功の指標も違う…ですね？」

「そうです。よく整理できてますね」

「ヒツジ特化で大事なものは何ですか」

「まず、会員数の成長度合い。口コミが起きているかどうか。それから長期継続の度合い。ヒツジは、居心地のいい場所に長くいてくれる。一方でオオカミはすぐ乗り換える。あとはLTV（顧客生涯価値）ですね。一人の会員が、在籍している期間全体でどれだけの収益をもたらしてくれるか。ヒツジが長くいてくれる設

計ができていると、これが高くなる」

「オオカミ特化では」

「その場合は、会員数よりも、一人ひとりの実績やブランド価値、になるでしょうね。認定講師が何人いるか、じゃなくて、その講師たちがどれだけの成果を出しているか。口コミは期待しない。オオカミはライバルを増やしたくないから、自分から人に勧めない。口コミは起きないんです。だから集客は、協会が自前でやり続ける必要がある」

「それがコストとしてオンされるということですね」

「そうです。これもオオカミ特化の設計上の制約として、最初から理解しておく必要があります」

「咲さんが今、会員 500 人になったのは、ヒツジ特

化に切り替えてからですか」

「そうです。切り替えてから2年で、40人から500人になった。切り替え前の2年間は、40人から全然動かなかったのに」

「10倍以上か…」

「でも数字より嬉しかったのは、雰囲気が変わったことです。会員同士が仲良くなって、自然に紹介が生まれて、会ったことのない会員同士が自主的に勉強会を始めたりして。私が何かしなくても、コミュニティが動くようになった」

「それが口コミによる指数関数的な成長ですね」

「そうです。ヒツジはそれをしてくれる。オオカミはしない。そこが本質的な差だと思います」

エピローグ 見えない人たちへ

外が少し暗くなってきた頃、拓也はコップの水を飲み干してから言った。

「今日、聞いてよかったです。最初は儲かるかどうかの話だと思って来たんですが、全然違いましたね」

「何が変わりましたか」

「設計する前に、自分が何を目的としているかを正直に見る必要があるんだなと思いました。そしてその目的に合った設計を、ちゃんと選ぶ」

「それだけ分かれば十分だと思います」

拓也は少し考えてから続けた。

「もう一つ聞いていいですか。ヒツジ理論を知ったとき、美咲さんはどんな気持ちがしましたか。自分の会員のことをヒツジって呼ぶのって、なんか最初は違和感なかったですか？」

「最初はありましたね。でも、知ってから会員を見る目が変わったんです。それまでは、積極的に発信しない人、意見を言わない人を、どこかダメな存在として見ていた気がする。ちゃんと関わってくれない、と」

「でも違った？」

「関わり方が違っただけで。ヒツジは声に出さないけど、ちゃんと感じている。居心地がいいかどうか、自分は歓迎されているかどうか、仲間として扱われているかどうか。そして、ここが良いと感じたら、誰かを連れてくる。声に出さず、静かに」

「この国の95%の人が、そういう人なんですよね」

「そうです。目立たないけど、圧倒的多数」美咲は少し遠くを見る目になった。「だから私は今、自分のことを『ヒツジ飼い』だと思っています。オオカミがヒツジ飼いになって、ヒツジが安心して過ごせる場所を作る。それが協会の本質だと」

拓也はその言葉を聞いて、思わず繰り返した。

「ヒツジ飼い、か…」

「変な言い方に聞こえますか」

「いや、じっくりきます。オオカミがヒツジ飼いになるって、ある意味、自分を一番変えないといけないってことですよ」

「そうです。設計じゃなくて、自分が変わる。そこが

一番難しくて、一番大事なところ」

美咲は笑った。今日一番、自然な笑顔だった。

「協会って、つまるところ、『**オオカミが作るヒツジの楽園**』なんですよ。そのことに気づいてから、私はやっと迷わなくなりました」

拓也はメモ帳を閉じながら、もう一度うなずいた。

「まず、自分がヒツジ飼いになることを選ぶところから始めます」

理論の整理 キーワード一覧

この対話で登場した概念を、あらためて整理します。

オオカミ属性

人口の 5%。実利・金銭的動機が強く、競争志向。情報発信が積極的で目立つ。他の会員をライバルと見なし、口コミをしない。協会への愛着は薄い。

ヒツジ属性

人口の 95%。仲間づくりや居場所を求めて動く。情報発信をせず、目立たない。他の会員を仲間と見なし、口コミをする。協会への愛着が深く、長期定着する。

見える会員・見えない会員

オオカミは目立つため「見える会員」、ヒツジは目立

たないため「見えない会員」。見えない会員が圧倒的多数派。

虻蜂取らず

オオカミとヒツジの両方を狙った結果、どちらも得られない設計上の失敗。

Status Quo (ステイタス・クオ)

協会は会員を増やしたいのに、会員（オオカミ）が増加に反対する現象。オオカミの縄張り意識が原因。

アンダーマイニング効果

内発的動機（やりたいからやる）による活動に外部報酬を与えると、報酬がなくなったときにモチベーションが大幅に低下する心理現象。ヒツジにお金のお話をすると発生しやすい。

仕事のロジック・活動のロジック

オオカミは対価として事前に金銭を明らかにする（仕事のロジック）。ヒツジは信念や貢献意欲で動き、後から感謝として金銭を受け取ることがある（活動のロジック）。

ひな形

活動の手順・テンプレート。ヒツジが行動に移るために必要な道標。

バーベキュー型運営

参加者全員で作り上げる過程を重視する運営スタイル。ヒツジの参加意欲を高める。完璧な成果物よりも「参加している実感」を大切にする。

LTV（顧客生涯価値）

会員が在籍期間全体を通じてもたらす収益の総額。ヒツジ特化協会ですべて重視される。

最後に 設計の起点となる問い

「自分の協会は、オオカミを対象とするか、ヒツジを対象とするか」

46

どちらが正解かではなく、どちらを選ぶかの問題です。ただし、会員数の最大化・ロコミによる指数関数的な成長を目指すなら、ヒツジ特化が有利です。

ヒツジは目立ちません。しかし、この国には圧倒的多数のヒツジがいます。

ヒツジを徹底的に理解し、ヒツジが心地よく集まれる環境を整えること。

優れたヒツジ飼いになること。

それが、協会を育てるための根幹です。

協会のセオリー (ヒツジ理論解説書)

2025年1月1日 第1版発行

〔検印省略〕

発行者：[一般社団法人協会総研](#)