

なぜ、正解を求めるのか？

正解依存を超え、「正解のない問い」に挑む力を育てる

1. なぜ、「唯一の正解」を欲し、未知の問いを回避するのか？

人は不安回避と教育の影響で正解依存に陥る。

- ・ 不確実性への不安回避: 脳は「予測できない状況」をストレスとして感じるため、不確実な問いを避け、確定した正解を求める傾向を持つ。
- ・ 学校教育の影響: 試験や評価は「唯一の正解」を前提に構成されている。学習者は「考える」より「正解を当てる」習慣を身につける。
- ・ 即時報酬の快楽: 正解を得ると「分かった!」「当たった!」という快感が生まれる。一方、正解のない問いは報酬が遅れ、努力しても不確実で報われにくい。
- ・ 習慣化の影響: 正解に従う行動は繰り返しやすい、無思考でも続けられる。「なぜ同じことをつまらなくても続けるのか?」の根本。それは「正解に従う行動は認知負荷が低く、安心感が得られる」ため。
- ・ 責任回避の心理: 唯一の正解に従っていれば「間違いの責任」を問われにくい。正解のない問いに挑むと、失敗したときに「なぜやったのか」と責任を問われるリスクがある。
- ・ 同調圧力: 多数派が「正解」を信じて行動していると、それに従う方が安心。

こうして人は正解依存に陥り、正解のない問いを避け、自分が主語の思考と行動を繰り返す。

2. 組織における「正解依存」の広がり:

95%以上が正解依存に属し、5%未満しか「問い」に挑めない。

組織行動科学の大規模データ(延べ 33.8 万人・980 社)から見ても正解依存の傾向は明確。

- ・ 制度依存型(約 50%): ルールや手順、制度に従うことを最優先する人たち。正解は「制度の中にある」と信じ、制度を超えた工夫や問い直しは行わない。

- **日和見型(25～30%)**:周囲の雰囲気や多数派に合わせて行動する人たち。自らの判断や問いを持たず、「どちらが安全か」で選ぶため、未知の問いを避けやすい。
- **役割未定型(17～20%)**:新規配属・異動直後や学習途上で役割が定まらず、行動の軸を持てていない人たち。結果として「正解を探す」姿勢に依存しがち。

この3層を合わせると全体の9割前後を占め、いずれも「正解に従う」ことで安心を得るため、未知の問いを避ける行動傾向を持つ。

- **制度破壊型(2～3%)**:既存のルールや慣習を疑い、あえて壊して新しいやり方を試す人達。
- **制度越境型(0.05～0.1%)**:制度や枠組みを熟知しつつも、それを超えて新しい価値を創造する人たち。

これを総合すると、95%以上的人是程度の差こそあれ「正解依存」に属し、

本当に“正解のない問い”に向き合える人材は 5%未満にとどまると推定できる。

3. 戦略的含意

競争ポジションごとに「正解のない問い」に挑む層の必要度は異なる。

- **フォロワー企業**(市場シェアが小さく、先行企業の後を追う立場):
確立されたやり方や制度を守ることで安定運営が可能。そのため、正解依存型が多数でも大きな問題にはなりにくい。
- **チャレンジャー企業**(業界 2 位や中堅で、リーダー企業に追いつこうとする立場):
既存のやり方を見直し、新しい挑戦を仕掛ける必要がある。そのため、越境型や破壊型といった「正解のない問いに挑める人材」を一定数以上(7%以上)確保することが不可欠。
- **リーダー企業**(業界トップで、市場や文化を方向づける立場):
自らが市場を牽引し、未来のルールを創る責任を持つ。越境型や破壊型を戦略的に厚く配置しなければ、変化のスピードに取り残されるリスクがある。
- **ニッチャー企業**(特定の地域・領域・専門分野で独自性を発揮する立場):
限られた市場や顧客に集中し、専門性や独自価値で差別化を図る。そのため、全体比率としては正解依存型が多くても、その分野特有の“非定型課題”に挑める人材をピンポイントで配置することが競争力の源泉になる。

つまり、正解依存が大多数を占めるという現実を前提にしながら、「正解のない問い」に挑む少数をどう育て、厚みを持たせるかが、フォロワー・チャレンジャー・リーダー・ニッチャーのいずれにとっても人的資本開発の要諦となる。したがって、組織の持続的成長には「正解依存を前提にしながらも、それを乗り越える人材をどう育てるか」という育成設計が不可欠となる。

4. 「正解のない問い」に挑む少数を育てる

定型×非定型のバランスと適切な伴走が習慣化の鍵。

定型度の高い、つまりパターン化がある程度可能な作業を中心に据えつつ（おおよそ 70～90%）、残り 10～30% をあえて非定型・パターン化できない課題として設計する。この「活用×探索」の両立により、正解のない問いに挑む習慣を徐々に育むことができる。

- **安心と挑戦のバランス:** 定型タスクが安心感と効率を担保し、非定型タスクが新しい刺激と成長機会を与える。比率は固定ではなく、状況に応じて 10～30% のレンジで調整する。
- **習慣形成:** 非定型課題を継続的に与えることで、「正解のない問いに取り組む」こと自体を日常行動として習慣化できる。
- **学習転移:** 定型で培った知識やパターンを、非定型課題に応用することで、現場対応力や創造性が強化される。



注意点

- ・ 非定型課題は必ず「顧客や現場につながる実践的アウトプット」とすること。形式的な“難題”ではなく、価値に直結する問いであることが重要。
- ・ **アウトプットに対するフィードバックを誤ると、特に正解志向の強い層は心のシャッターを閉ざし、挑戦そのものを拒否する危険がある。**
- ・ したがって、フィードバックは「間違いの指摘」ではなく、「問いを深める対話」や「別の視点の提示」として届ける必要がある。だからこそ、上長、人材開発部門による適切な問いかけと伴走が挑戦を文化として根づかせる鍵。

安心感を土台にしながら、正解のない問いに挑む小さな実践を積み重ねること。それは、正解依存が大多数を占める現実を前提としつつ、未来を切り拓く人材を育てる唯一の道。したがって、組織には「正解のない問いを習慣化する仕組み」を設計し、文化として根づかせることが求められる。



より善くを目的に 組織行動科学[®]
HCD : Human Capital Development

お問い合わせ: Human Capital Development XR HRD[®] Team

E-mail: request@requestgroup.jp

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード: <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>

本社: 〒160-0022 東京都新宿区新宿 3 丁目 4 番 8 号 京王フレンテ新宿 3 丁目 4F

リクエスト株式会社は、「Behave:より善くを目的に」を掲げ、国内 338,000 人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 5 つの機関が連携し、980 社以上の企業の人的資本