



人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

request 需要創造の芸術と科学

NEWS RELEASE

2020 年 11 月 吉日

リクエスト株式会社

マートクリエイティブマネジメント総合研究所

【日本初】 挑戦がつづく 「非金銭的報酬の先取思考」 発売 ～イノベーションを実現する科学的なやり方～

毎日のオペレーションを部下やメンバーの力を借り動機付け、ミスなく、より速く回すリーダーは、組織には必要。彼ら彼女達がいるからこそ、毎月の安定した入金を得られる。しかし、すべてのリーダーがオペレーション型のリーダーでは、組織は継続できなくなる。オペレーションはすでにある需要、すでにある仕事へ対処するためのもの。需要はいずれ減少しなくなる。その際に、オペレーション型のリーダーの役割は無くなる。それ以前に、オペレーションはパターン化がしやすいため、機械化・デジタル化が進み生産性があがり、役割が徐々に少なくなっていく。組織を維持していくには、オペレーション型のリーダー以外に、創造型のリーダーが必要になる。また、オペレーション型リーダーが生き残るためにも、創造型リーダーのスキルが必要になる。オペレーション型リーダーの仕事がデジタル化され、そのデジタル化された仕事に新たな価値を付加していく際に、創造型リーダーのスキルを活用する必要があるため。アナログはパターン化され、パターンはデジタルに、デジタルは DX へ移行していく。



新たなことをはじめる。新たなことに挑戦する。遭遇したことの無い困難に立ち向かう。いずれも、結果が出るまで続けることは難しい。目標を高く持つ。意志を強く持つ。覚悟を決める。自分を追い込む。しかし、結果が出るまで続ける動機にはならない。これは行動科学や脳神経科学の実験結果からも明らかなこと。

人間、目の前の慣れている業務への対処、クレームなどの火消を優先してしまう。やり方が具体的にわかっており、何度もやったことがあることは、負担感なくはじめることができる。はじめた直後に、小さな達成感「終えられた」「できた」が発生する。この小さな達成感が既存を継続する要因になっている。仕事をした気になり、1日を終える。

新たなこと、困難への対応を回避する。人間は“快に接近”し“不快を回避”する。これが人間の思考と行動の原理原則。意志が弱い、覚悟を決めていない、追込んでいないことが、挑戦を妨げる原因ではない。

では、どうすれば、自分が慣れていないこと、やったことがないことを続けることができるのか？先々に誰かの利益になり、自分の利益になっていく具体的で精緻な絵・イメージを描く必要がある。



組織の中で新たなことに挑戦する役割を担う人には2つのパターンがある。

1. 挑戦をはじめており解けない問題に直面し、具体的な痛みを体感している人
2. 既存業務を優先、解けない問題は回避し、具体的な痛みを体感していない人

”1”の人は問題を解決するための考え方、視点、ものの観方がわかれば、困難な問題であっても解決を続けることができる。その要因は、すでに痛みを体感しているため、自分が具体的にどのような状態を目指していけば良いかの絵・イメージが具体的に精緻に描かれている。この絵・イメージを実現した状態がみえている。このみえている状態が非金銭的な報酬になっている。この非金銭的な報酬を、困難に直面している今、この瞬間に先取す

ることができる。人間は自己実現欲求で困難を乗り越えるプロセスを通るわけではない。先々に得られるであろう、具体的な絵から報酬を先取する。その絵に到達した瞬間に自己実現になっているだけのこと。報酬は快。先々に得られるであろう報酬の具体的な絵は快。人間は快に接近する。そのため、既存の慣れ親しんだ業務、やり方、考え方を回避することができる。

”2”の人は報酬の先取りができないため、目先の快、つまり、小さな達成感「終えられた」「できた」「認めてもらえた」に接近する。目先の快は獲得しやすい。今まで身に付けたきたやり方をやるだけ。その延長でやるだけ。はじめる負担はない。その結果、新たなことをはじめても続かない。挑戦テーマを掲げて、どうしても“ほわっと”した曖昧なもの、具体性の乏しいものになり、報酬の先取りができず、途中の上手くいった、ゴールに直結しない経過報告を続ける。各社の新規事業開発プロジェクトで散見されている事実。今後、具体的にどうするのか？それを想像することができない。最終的には外部環境が阻害要因となり、できなかつたと報告をする。安きに流れるという言葉になる。やる気がないわけでもなく、意思が弱いわけでもない。覚悟がないわけでもない。報酬を先取するための具体的なやり方が身体化、習慣になっていないだけのこと。知識研修をしても効果はない。頭でわかったつもりになり、実際に「できる」と認知が歪むだけで終わってしまう。できる思い込みでは、結果を創ることはできない。

これはスキル習得でも同じ。あるスキルを身に付けることが目的の場合、そのスキル習得は残念ながら実現はできない。スキル習得には反復が必要になる。少なくとも、28日間は継続し、脳神経細胞の新たなネットワークをつくる必要がある。このハードルは、スキル習得が目的化される場合、極めて高くなる。では、どうすれば良いのか。スキルを習得することで、具体的にどうなるのか、それをスキルを身に付けて行くプロセスにそって絵で明らかにし、その絵を具体的に精緻に描く。その具体的な絵が、報酬の先取になり、続けることができる。ただし、これは自分1人では実現することが難しい。そもそも、そのスキルを身に付ける過程で、具体的にどのような状態になるかの精緻な絵は、当人にとっては未知。未知のものを想像することはできない。”実際に自身が経験してきた”トレーナーやコーチ、コンサル、スーパーバイザーが必要になる。これらの専門家を選ぶポイントは”否定しない”、”注意しない”、”現状認識をさせない”方が望ましい。否定、注意、現実直視は、人間にとって不快。人間は不快を回避するもの。成長速度が遅くなる。

役職を与えて修羅場を経験させるのは手っ取り早い。「ポジションが人をつくる」は事実。しかし、それでは創造型リーダーを増やすことはできない。既存業務に配置しておけば、数字をつくる役割を担える人材を潰してしまうことにもなる。そもそも、組織化された環境には、修羅場を与えることは困難。修羅場には試行錯誤が付きまとう。試行錯誤は

ある時点を切り出すと失敗がみえてくる。失敗を許容できるお客様と社内には無くなっている。できてあたりまえ。これが年々、強くなる。

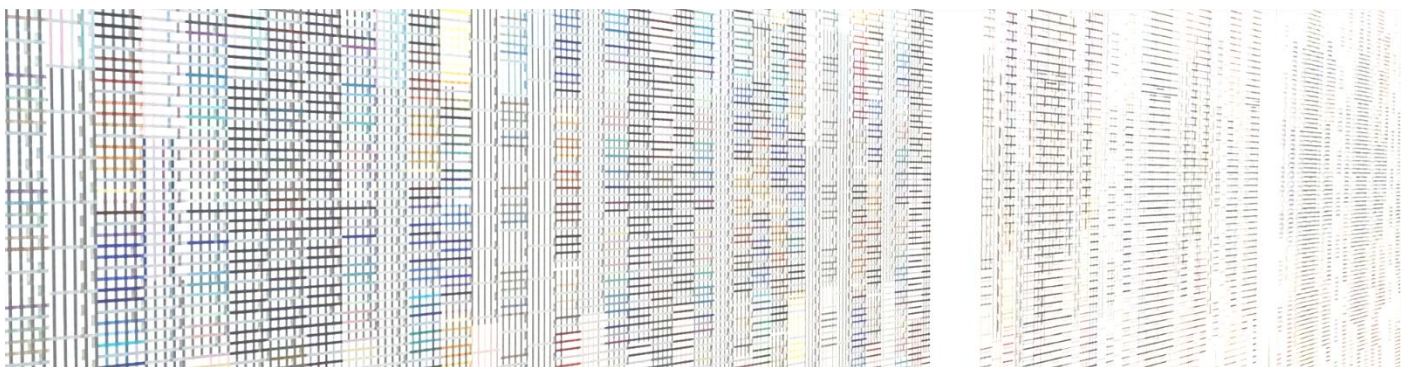
では、どうすれば良いのか？

安全な環境の中で、具体的なトレーニング・訓練が必要になる。なぜか。トレーニング・訓練をせずに、本番に望ませて、結果を出せる人は、そもそも、その組織から出て自分で組織をつくることができるため。知識研修ではなく、具体的なトレーニング・訓練の場を系統的につくることで、この問題は解決できる。知識は汎用性が高い、抽象度が高い。したがって、それを実践で使えるようにするには試行錯誤、つまり失敗が発生する。それを許容できるお客様と社内は、組織化されている環境の場合は、ほぼ無い。

組織化は尖りをなくし普通を量産する。組織化はパターン化を促し、パターン化はデジタル化につながる。普通が量産されることで、生産性は上がる。組織が生き抜くためには、再び尖りを創り、相手の利益になる価値創造を始める必要がある。

普通化した組織を求めるのであれば、経営戦略は必要ない。経営戦略を実現する人材戦略も必要ない。計画も必要ない。組織の中で優秀とされる人の成果を出すやり方をパターン化。それを他の人の習慣にする。そのパターンの中で、相対的に反復性が高いもの、イレギュラーが発生しづらいものは、機械化・デジタル化する。需要が無くなるまで人と機械が様々なパターンを日々、繰返し、需要が枯れるまで衰退にむけ進んでいく。

組織に尖りを取り戻す役割を担うのが ” 創造型リーダー ” です。そのために、需要創造の芸術と科学 スマートクリエイティブマネジメント® が開発された。



大切なことは“非金銭的報酬の先取ができる絵を違和感を起点に精緻に描く”こと

リクエスト株式会社について

組織で仕事をするリーダー人材の需要創造力を高めるクリエイティブ・ファーム。

3つの事業から成り立っています。

1. 創造力を高めるやり方を研究開発する “スマートクリエイティブマネジメント総合研究所”
2. 研究開発結果を国内に広める “The Creative Times”
3. 研究開発結果をアジア圏へ広める “アジア創造経済学会”

パートナー企業は (社)行動科学マネジメント研究所、(社)アジアビジネス連携協議会 など。

組織概要： <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

代表者名： 代表取締役 甲畑智康

代表者プロフィール： <https://requestgroup.jp/profile>

本リリースに関するお問い合わせ先

e-mail： request@requestgroup.jp

問合せフォーム： <https://requestgroup.jp/request>

☐ スマートクリエイティブマネジメント®

☐ クリエイティブスーパーバイジング®

☐ 創造力のセルフマネジメント®

は弊社の登録商標です。



人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

競争で勝利をつづけるクリエイティブファーム

Based on arts and science

需要創造の芸術と科学

導入件数 750 社 延べ 54,000 人

参考：【世界初】創造型リーダーの科学的な育成「スマートクリエイティブマネジメント®」発売