



人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

O to 1

【世界初】需要創造の芸術と科学

NEWS RELEASE

2020年12月吉日

リクエスト株式会社

スマートクリエイティブマネジメント総合研究所

【日本初】生き残り勝つための

# 「創造プロセスの定着™」 発売

～ 創業の理念を思考と行動に再現 ～

営業部門と管理間接部門が横文字ツールによりオートメーション化され続けている。例えばMA（マーケティング・オートメーション）とSFA（セールス・フォース・オートメーション）にRPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）が連動することでパターン化ができる業務は、人間から機械へ置き換わり続けている。横文字ツールを導入することが目的ではない。「他社が入れているから」を理由に導入するだけでは、成果につながらないムダな業務が増え、ムダな固定費が増えるだけ。このような状況に出くわすことが多い。目的はより固定費を下げ、より高い事業成果をよりミスなく、より速く創るため。オートメーションツールの中には優れたものもある。「オートメーションツールを使って何をするのか？」「何を具体的に実現するのか？」「それは取引先やお客様の利益になるのか？」いずれも想像が必要になる。構想するにも、創造するにも、想像が必要になる。しかし、分業化され組織化された環境で仕事を続けることで、人間は想像が不足していく。想像する習慣がなくなっているのが現実。

オートメーションツールの導入時、初期設定のハードルは高いが、その後は劇的に人間の負担が減る。人間がやるより機械がやった方が良いことに気づくようになる。今、人間が日々やっていることは、ほぼすべて機械に置き換わっていくことが想像できるようになる。頭で理解、わかっているにもかかわらず、実際にやってみることでしか理解できない領域があることを、改めて実感する機会になる。オートメーションツールは、人間のように感覚に頼らないため正確、人間のように身の保身を考えないため余計な仕事をつくることはしない、マイナスにしかならないマウンティングをすることもなく、かつ労働時間の制約がなく、続けるために承認や達成感を必要としない。

また、RPAはBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）・外注化との相性が良く、事業のムダな固定費をさらに下げることができる。生産性が上がる。生産性を上げることは、いまの人間がやっている業務をパターン化し、より速く、よりミスなく実施すること。生産性を追求することは、時間の経過とともに省人化、無人化へとつながっていく。次の需要への対応、新たな需要創造に着手しない状態で、既存事業・既存業務の生産性を上げることは、雇用を削減することにつながる。

省人化・無人化により、人間に時間の余裕が生まれる。その余裕を今はパターン化が“できない”取り組みに使うことが求められる。具体的には取引先やお客様の今を思い、将来を想像、その実現に向け相手が快を得るように関り、創造を進めていくこと。

パターン化ができない取り組みを実施するステップは、

- ① 望む状態を具体的な絵で想像し、
- ② 現状との差・ギャップを実際に行動し立ち止り思考し違和感としてとらえ、
- ③ 違和感から課題を想定、
- ④ その課題を解決する具体的なやり方の仮説を創り、実際に小さくやってみる。
- ⑤ やってみることで得た小さな気づきをもとに、次の課題を企画。
- ⑥ さらに、自分の代わりに動いて頂くメンバー1人1人の思考と行動、感情を関わりながら想像し動機づけ、自発的にする。

この一連の思考と行動は、プロセスと具体的な取り組み方は解明され実験再現性がある。普遍性もある。しかし、今のところ人間にしかできない。いずれも想像が必要になる創造の領域。多くは人間と人間の接点、タッチポイント。営業部門と管理間接部門のオートメーション化により、人間は関わる相手の快不快、好き嫌いなどの感情を推し測り、相手、つまり取引先や顧客、他部署と外注先を含むメンバーのために使いこなすことが求められる。

営業部門と管理間接部門のオートメーション化ツールを導入し運用をすることと“並行して”、社員やスタッフの想像力、その先の創造力を高めていく訓練・トレーニングが必要になる。デジタル対応の研修は人間が自ら自分の仕事、役割を無くしていくだけにしかない。オートメーション化は人間がやることを減らす。人間よりも上手くやってくれる。今後、人間が何を担って行くのかのトレーニングをしない場合、余剰人員が発生するのは明らか。機械化と人間の訓練は、重要だとわかっているが緊急性は薄い。残念ながら、人間の9割以上は、自分の目の前に具体的な問題が発生しない場合、重要だとわかっている、取り組みをはじめない。しかし、この流れは変わることは無く、今以上に主流になることは明らかな事実。すでに規模の大小に関わらず、生き残り、成長を模索する習慣のある組織は、取り組みをはじめている。

## 既にある需要への対処 (組織・分業化され生産性を上げる世界)

## 新たな需要 創造への対応

どのような暗黙知であってもパターン化は可能

※自分にしかできないと認知している複雑な暗黙知であっても 95%以上はパターン化は可能  
※以下により既存業務の生産性が上る。その結果、毎月の売上確保と粗利金額の向上が可能

既存需要への  
対処は省人化  
無人化される

既にある需要は  
いずれ無くなる

既存事業 の業務		発生頻度	
		低い	高い
重要度	高い	<b>教科書化</b> (誰でも再現できるやり方ツール)	<b>省人化・自動化</b> (オートメーションツール導入)
	低い	<b>削減化</b>	<b>外注化・委託化</b> (ビジネスプロセスアウトソーシング)

社員が今後  
取り組む領域は  
【需要創造】

自社の事業・商品開発  
だけではなく、営業が  
取引先の事業価値を上  
げる取り組みも含む

重要度は自社の今後を想像し有利なポジションを取り  
成果を出し勝つ目的で構想される事業戦略で判断する

生き残るため、成長するために新たな需要を創造、新たな事業を成長させていく。雇用が持続・拡大され、適切なお金が回るようになる。まずは、創造の前に、想像する体系立った具体的なやり方を習慣にする。知識や情報のように頭でわかるレベルでは意味をなさない。具体的で普遍性のあるやり方を身に付ける。

想像することは、ターゲットにする相手の今を“思い”、相手の望ましい将来を事実と今の常識から離れて「ああでもない」「こうでもない」「こうかもしれない」と具体的に精緻な絵で“描く”こと。目で見たと、耳で聞いた事実をならべていても、相手の望ましい将来像はみえてはこない。残念なことに、耳で聞いた、目で見たと事実を並べるだけで、ターゲットにする相手のことが想像できずに終わっているケースが10人中8人以上ある。これは大手企業から中堅中小企業まで約750社、延べ54,000人の方々に関わった結果。イノベーション以前に通常業務でも支障が出ている。そのことに気が付いていないケースもある。その原因は、本社スタッフや各支社のマネジメント層が、人間の行動と思考の原理原則を理解できていないことにある。創造するための想像はイノベーションに限らずビジネス・商売の基本。本来、相手の利益を想像し、創造しなければ、自分の利益は得られない。

## なぜ、相手の将来の絵を具体的に精緻に想像する必要があるのか？

1. 具体的で精緻な絵があることで非金銭的報酬が先取りできる
2. 絵があるから違和感を認知する。違和感が「なぜ？」を生む
3. 絵があるから具体的なアクションプランを描くことができる
4. 絵が相手の利益にもなるものなら相手の動機づけができる
5. 絵に少しでも近づいた場合、小さな達成感が得られる

## 頭ではわかる。具体的にどうやって思考と行動を具体的に変わっていくのか？

同じ業務を半年も続けると、ある程度やり方がわかりパターン化が進む。パターン化されたやり方をはじめると小さな達成感が発生する。「できた」「終えられた」と。パターンを続ける動機付けがされ、習慣になり自動化されていく。自動化は無意識でできる状態。脳の神経細胞のネットワーク化ができています。つまり、止めようと思っても、新たな行動や思考を少なくとも28日間は続け、脳神経細胞の新たなネットワークをつくらない限り止めることはできない状態。環境が変わらなければ、相手のことを思わなくても、描かなくても、一度パターン化・習慣化したやり方を繰り返すだけでも最低限のパフォーマンスが出せるようになる。相手は不満を抱えるが、よほどのことが無い限り、継続した取引もしくは関係を続けてくれる。

しかし、少しでも環境が変わるとパフォーマンスが下がり始める。この原因はターゲットにする相手のことを“思い”、相手の望ましい将来を具体的に精緻な絵で“描く”習慣が不足することにある。ターゲットが他社へ切り替える行動と思考を誘発する。特に生き残る、成長をつづける組織の意思決定者は環境に応じて、思考と行動を変えるための習慣づくりに長けている。相手の将来の商売の成功を想像できない人は切り替えられている。

例えば、相手のことを少しでも考えるように、ペルソナをつくる。戦略や計画実行に関わるフレームワークを使う。いずれもフレームワークを“うめる”ことが目的化される。この原因は、想

像する具体的なやり方と、それをつづけ、習慣にするためのトレーニングがされていないことにある。フレームの本来の目的は、想像するためのインプットを効率良く獲得することと、自分の代わりに動いてくださる人達・メンバーに伝え、動機づけるためにある。そもそも、想像ができなければ、フレームは機能しない。そもそも、フレームワークは極一部のできる人が頭の中で絵を描く想像空間を2次元に抽象化したもの。抽象化されたものを使いこなすには想像が必要になる。各社の新規事業開発プロジェクトが、経過報告が続き、結果が出せない原因の8割以上はここにある。新規事業は「1,000に3つだから」はただの言い訳にすぎない。

理念も同様。理念は創業者の思考と行動を抽象化したもの。抽象化されたものを具体化するには、想像が必要になる。想像が不足するため、理念の文字列は記憶していても、理念を現実に使って結果を出すことができていない。想像が不足する人の中には、理念は過去のものであり、今の環境では使えないと人前で口にするケースもある。理念は創業メンバーが取引先やお客様に認めてもらい、広げる試行錯誤の中で見出した結果を出し続けるための原理原則。普遍性があるにもかかわらず、想像が不足する場合、そのことが理解できない。

ターゲットにする相手の今を思い、将来を精緻に描くには“集中し熟考”する必要がある。日常、仕事で行われている対処には、集中と熟考は必要ない。年々、集中と熟考がしづらい環境ができていく。スマートホンから意図的にだされる人間の行動を誘発し、強化・継続させる刺激は、人間から集中と熟考をする機会を減らしていく。何かをした直後に、承認ないし達成感が発生しないと取組をしない。この状況を変えていくために“非金銭的報酬の先取思考”が必要になる。

環境が変われば、やり方を変える必要がある。しかし、やり方を変えられずに、環境が変わる前と同じやり方を無意識でやってしまい、相手から嫌われていく。相手が会ってくれなくなる。「忙しい」や「会社の規定で・・・」は会わない言い訳とは知らずに、文字通りに受け止めることがある。このタイプの人「忙しい」と言う。関係ができていない、もしくは壊れている相手に、商品の説明やデモをしてしまう。体はたしかに忙しい。残念なことに成果や結果をだせない。その原因は「相手と関係をつくるには?」「そもそも、相手は何を必要としているのか?」「どういうシナリオ(順番)で行けば、相手が理解し納得してくれるのか?」のような相手を起点とした、勝つために相手の今を思い、将来を描く習慣が不足していることにある。目で見たと、耳で聞いた事実・ファクトは大切だが、そこから未知の領域を想像しない場合、事実・ファクトは意味をなさない。唯一意味をなすのは、会議を可もなく不可もなく乗り切ることができる。いずれ、オートメーションツールがこの手の作業を無くしてくれる。体が忙しい状況は無くなる。その時になってはじめて動いてもすでに遅い。作業やルーティン化されたパターンは、機械が最も得意とする領域。

また、「具体的には？」を良い意味で追及する習慣が、職場から無くなっている。原因は

- ・マネージャーがやさしくなった（ならざるおえなかった）
- ・時短、生産性向上などが言われる中で打ち合わせ時間が短縮された
- ・上司部下が業務時間外に良くも悪くも関わる時間が少なくなった
- ・そもそも OJT のラベルを使い思考を止め、人が放置されてきた

この状況を今後も継続される。職場で想像力を養うことができない環境になっているため、職場以外で育成する環境をつくる必要がある。

しかし、上司が「もっと、相手の立場で考える」ようにと伝えても、本人は「（相手のことを）考えている」と口にする。お互いに平行線がつづく。上司「ちゃんとやって」、部下「（ちゃんと）やってます」と同じこと。平行線が続けば続くほど、組織の損失は増えていく。そもそも、ターゲットにする相手の今を思い、将来を描く、つまり“想像”は目にみえない。まず、想像の程度・レベルを可視化するものさし・メジャーが必要になる。このメジャーが無いことには、各自が各自の経験と知識の範囲で「できている」「やっている」状態から抜け出すことができないため。

では、想像の程度・レベルを可視化した後に何をするのか？

① 報酬が先取りできる具体的で精緻な将来の相手と自分の絵を、違和感を起点に描く訓練

※最終的には、他人の利益がうまれ、自分の利益にもなる絵を描けるように

自分の利益だけ、相手が納得のいかない利益では、商売は続かない

※利益は金銭と非金銭の両方

※特定のエリアで月の売上等の数字をつくることと両立する

② 限られた事実から他人の思考と行動、感情、動機づけ条件を主観で勝手に想像する訓練

※相手の過去も今も将来も主観で勝手に想像できるように

※相手は自分が攻略しようとして今、取り組んでいる具体的な相手を想定

※主観で想像した内容に対して、第3者から観方・考え方を具体的なフィードバックを受ける

※ネガティブな絵を描く場合は、そもそものアプローチに問題があることを示唆。否定しない

※目的や背景がわからずに行動を続けていると”対処”が習慣になる

※対処には相手はいない。相手を考えなくても、とりあえずその場をやり過ごせる

※可もなく不可もなく、まじめにやっても結果はでないことを以下④のケースで理解

③ 将来の絵を実現に近づける今の戦力・戦闘力でまずやり繰り返す訓練

※人が足りない、商品が悪いなど外的要因に原因をもとめないようにするための訓練

※売上金額やシェアは、戦闘力ではない

#### ④ 業界構造が同じような他社行動事例をインプットに俯瞰・客観視する訓練

※自分達から遠すぎると他人事になる

※自分達から近すぎるとネガティブな自分事になり、動く動機が減退する

※具体的なアクションを伝え、やったことがないことをはじめのハードルを下げる

※人間やってみることで気づき、見え方が変わる。知識研修のような頭で理解では勝てない

#### ⑤ インプットを増やす意欲を高める訓練

※興味、関心を持つようにと伝えても、そうはならないため

※主観で勝手に思った今の絵、描いた将来の絵の精度を上げるため

※描いた将来の絵の実現性を検証するため

やった方が良いとは頭ではわかっている。重要なことも頭ではわかっている。しかし、目の前に消さなければいけない火、問題に直面しているわけではない。緊急性は無いように一見、見えている。また、人間は快に接近し、不快を回避する。新たな取り組みは、導入時、少なくとも28日間は不快なもの。したがって、人間は回避する。

「危機感を持つ」「本気になる」とスローガンを唱えていても、行動も思考も変わることは無い。これは、行動科学や脳神経科学の実験結果からわかっていること。スローガンや方針は止めて、具体的な想像のやり方をみにつけ、構想、そして新たな創造を少しずつはじめ、習慣にしていくなることが必要になっている。生き残る組織、成長を続けている組織は、淡々と始めている。

### 創造プロセスの定着 プログラム概要



1. 報酬が先取りできる具体的で精緻な将来の相手と自分の絵を違和感を起点に描く訓練
2. 限られた事実から他人の思考と行動、感情、動機づけ条件を主観で勝手に想像する訓練
3. 将来の絵を実現に近づける今の戦力・戦闘力で、まずやり繰り返す訓練
4. 業界構造が同じような他社行動事例をインプットにし俯瞰・客観視する訓練
5. インプットを増やす意欲を高める訓練





人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

0 to 1 【世界初】需要創造の芸術と科学

## リクエスト株式会社について

組織で仕事をする人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](mailto: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。

非金銭的報酬の先取思考  
創造プロセスの定着  
需要創造型リーダー は商標登録出願中

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®」](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000068315.html)  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000068315.html>

参考：【日本初】[リモート環境で部下が自発的になる「クリエイティブスーパーバイジング®」](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000068315.html)  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000068315.html>

参考：【日本初】[挑戦がつづく「非金銭的報酬の先取思考](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000003.000068315.html)  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000003.000068315.html>