



人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

【世界初】需要創造の芸術と科学

NEWS RELEASE

2021年1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】RPAと協働で利益をつくる社員のための

「ひとり作戦会議™」発売

～ お客様の立場で構想できるやり方～

DXを実現する中核技術 RPA：ロボティクス・プロセス・オートメーションのコンセプトは、“しかたなく必要としていた作業”から社員を開放し、“人間にしかできない創造的な業務”に社員が向き合う時間をつくることです。社員が様々な事情で言語化、形式知化できていない作業であっても自動化が可能。わかりやすい例が請求書発行から入金確認、勤怠管理から給与計算、年末調整から決算作業は全て free などのクラウド型 RPA が、全自動化しリーズナブルな価格で提供している。SFA などの営業管理もこの RPA のモジュールになっている。以前であれば、専任の担当者が経験のある自分にしかできない業務だとパターン化をせずに属人化していた。今では専任の担当者を必要としない。また、事業戦略の実現に向け自社固有の作業を RPA 化する UiPath などのプログラミングを必要としないソフトウェアにより、自社にしかない作業も全自動化ができる環境がある。しかし、社員が創造的な業務を担う環境があるにもかかわらず、社員の創造的な業務が進まない。では、どうすれば良いか？



“しかたなく必要としていた作業”から社員を開放し、“人間にしかできない創造的な業務”に向き合う時間をつくる。これが実際にすべての職務で起こっている。しかし、“人間にしかできない創造的な業務”を行っている社員はどれだけいるのか？実際は10人中1人いるかいないか。10人中9人以上は、自動化に抵抗をする。もしくは、そもそも仕事がない状況になっている。誰も悪気はない。今まで、ある程度決められた業務を“ミスなくより速く対処できる”ことが高い評価を得る基準の中で、仕事をまじめにやってきた。この基準を受入れ行動習慣をつくってきた。習慣になっていることは、脳神経細胞のネットワーク化ができています。創造に関わる経営方針やメッセージを何度も何度も伝えても、DXに関わる知識を提供しても、熱心に関わっても、ネットワーク化された脳神経細胞は変わらない。実際に職場ですぐに展開できる具体的な訓練・トレーニングを意図して行わない限り、つまり、具体的な行動を変えない限り、既存の脳神経細胞のネットワークを変えることはできない。これは脳神経科学の実験で証明されている事実。

“ある程度決められた業務をミスなくより速く対処できる”行動習慣を、RPAなどの機械が全自動化していく。作業の生産性は飛躍的に上る。社員は“人間にしかできない創造的な業務”を担う。このような創造に関わる方針やスローガンを全社員へ発信しても、答えはボトムアップでは出てこない。具体的に「何をすれば良いのか？」それが社員の10人中9人以上はわからない。やるべきことは“創造するための基本の考え方”を職場の業務プロセス・社員の具体的な思考と行動を事例にステップで訓練・トレーニングをすること。知識として記憶しても、現業で使うことはできないため。このアプローチをとることで、創造的な業務を社員に任せていくことができるようになる。

創造するための基本の考え方（概要）：

ステップ1：思考する：

「① なぜ、そうなのか？」「② どうすれば、できるのか？」「③ そもそも、目的は何か？」。

ステップ2：想像する：

「④ 相手を想う」「⑤ 将来を思い描く」「⑥ 相手に関わり協働型で解決する問題を特定する」。

ステップ3：創造する：

「⑦ 問題解決の打ち手の仮説をつくる」「⑧ やってみて発生する反応に注意を向ける」。

①から⑧を誰でもすぐに取り組むことができ、少なくとも28日間、続けることができるやり方にし、職場の具体事例にもとづいて訓練・トレーニングをする。28日間継続できることで、脳神経細胞の新たなネットワークがつくられ、今までの“ミスなくより速く対処する”ための思考と行動習慣を変えることができる。フレームワークやエクセルなどの枠は使わないことがポイントになる。ミスなくより速く対処する習慣がついている場合、フレームワークやエクセルなどの枠（マス）を埋めることが条件反射で目的化されているため。目的は“創造するための基本の考え方”を習慣にすること。ステップ2の観えない将来を想像する具体的なやり方が習慣になることで、将来の絵をシミュレーションできるようになる。その具体的な絵が報酬になり、やったことがないことを続ける動機になる。望む将来を雑誌や写真を切り貼りするコラージュでは、報酬の先取はできない。コラージュではシミュレーションができないため。

目の前に達成感と承認があることで、人間の多くは行動や思考を続ける。目の前の達成感や承認が得られることの多くは“作業”レベルのことが圧倒的に多い。作業を全自動化してくれる RPA ツールが普及するまでは、作業レベルのことを教え、できることが増やし、自発的にするやり口が機能した。しかし、今、そしてこれからは機能しない。各自が具体的な将来の絵から報酬を先取りし、やったことがないことに挑戦し続ける動機をつくる。そして、思い描いた絵に“近づいている”実感を小さな報酬にしていく。

例えば営業であれば“お客様の立場で考える(想像する)”ことはあたりまえの常識になっている。しかし、実際にお客様の立場で考える・想像することができている人は極めて少ない。10人中1人いれば素晴らしい方です。知りえた少ない事実で思考が止まる。少ない事実から、つかめていない事実を想像することすら不足している。事実を抜け漏れなく集められれば素晴らしいが、集め終わるころには現実が変わっている。

「お客様のために」をスローガンに、営業個人と組織の都合をお客様に悪気なく押付ける。お客様のためには、営業個人と組織の過去に上手くいった行動と思考の習慣に従うこと。環境が変わったお客様には「お客様のために」は通用しない。お客様のために行動と思考はしているが、今とこれからのお客様の立場で考え想像することが圧倒的に不足しているため。これが大手企業から中堅中小企業などの組織の現実。管理間接部門であれば、社内の他部署のメンバーがお客様。他部署のメンバーの立場で考え想像して関わっている人がどれだけいるか？ほぼいない。もし、相手の立場で考え想像できていれば、“部門間の壁”は生まれぬ。「それは私の仕事じゃない」このような言葉も出てはこない。原因はある程度決まっていることをミスなくより速く対処することで、評価されることが常識化されていること。ある程度決まっていることをミスなくより速く対処することで、相手のことを想像しなくなっていく。他責の思考を生み出す原因にもなる。「お客様がわかってくれない」「商品が悪い」「人が足りない」これらも相手を想う、将来を思い描く習慣が不足することで起きている。自責にとらえるためには、相手のことを相手の立場で想像する習慣が必要になる。

また、ある程度決まっていることを“ミスなくより速く”を基準に評価されればされるほど、相手・お客様の立場から想像した「こうありたい」「こうしたい」「こんなものがあつたらいいな」「こうすればよいかも」などの正常な欲求・感情に目を向けることが不足していく。評価は承認。承認は人の行動と思考を増やす機能があるため。RPA の普及により“しかたなく必要としていた作業”から社員を開放し、“人間にしかできない創造的な業務”に向き合う時間がうまれている。「創造的な業務を」「イノベーションを」と経営方針を出しても、社員が変わらない原因はここにもある。社員に創造的な業務をして欲しいのであれば、体系的に訓練・トレーニングを提供する必要がある。私たちは「将来は観えない」から想像はムダだと、思考を停止している余裕はない。想像は「将来をつくっていく」「環境に適応するだけでなく、環境を創っていく」ことにつながる。観えない将来は、想像しませんが実際にやってみることでみえてくるものです。

営業部門・管理間接部門のオートメーション化は進める必要がある。生産現場ではファクトリーオートメーションが以前から進んでいる。その結果、非熟練者であってもラインに入ることができる。社員が定着しなくても、自動化により職務が明確になっているため業務が回る。人に仕事が付いていない。今まで2人でやっていた作業を1人でできる機械化も進んだ。生産する製品によっては、無人化になっている。これと同じことが、営業・管理間接部門で進む。職能から職務になる。開発設計では BIM (ビルディング・インフォメーション・モデリング) 等すでに自動化をはじめている。

「自分には関係がない」「自分がやっていることは、難しいから作業ではない」と思うことは、残念ながらほぼすべて自動化ができる。私自身、実際に各部門向けにパッケージ化されている RPA ツールと自社開発の RPA ツールを使い始め、自分にしかできないと思っていたことが、自動化できることを体験した。自分にしかできないと思いたいだけだった。過去に努力し身に付けてきたことが、今、使えなくなっていることを認めたくないだけでした。まだ、目先では過去の貯金でやっては行ける。事業戦略を実現するために、社員が RPA と協働で利益をつくる仕組みづくりと訓練は、事業の存続・成長には極めて重要だが、緊急性はない。緊急性のないことは人間、後回しにする。達成感が得られないことを知っているため。しかし、後回しにすればするほど、事業戦略の実現は不可能になっていく。これも事実。

RPA ツールを使い始めてわかったことが他にもある。私は行動科学マネジメントのインストラクターをしていたため、各社の事業戦略の実現のために組織の 8 割以上を占めるできない人やふつうの人に教え、できることをふやし自発的にすることは他の人に比べて得意な方です。人に教え自発的にする体系的なやり方を提供して対価を得ていました。しかし、部下やメンバーに関わり具体的に教え、できるようにする必要がないことも RPA ツールを使うことでみえてきました。教える、教えられる関係性も、職場から無くなっていくとみています。できない言い訳、やらない言い訳を耳にすることも無くなっていく。教育が必要な場合は、社内の専門部署が担う。専門部署は知識研修をしない。知識研修をしても各職場で仕事ができるようにはならないため。これは各社の人材開発部がわかっていること。知識研修に効果定着を組んでも解決はできない。これも自明のこと。今後、知識研修と効果定着で、人材育成の問題が解決することは無い。各職場の行動と思考の習慣にもとづいた具体的な訓練・トレーニングをする。その流れも出始めている。管理が主な業務になっているマネジメントも必要なくなる。人事労務管理の RPA が社員を動機づける関りをしてきている。感情を持ち不確実なマネージャーが社員に関わるよりも生産性が上る。

RPA：ロボティクス・プロセス・オートメーションのコンセプトは、“しかたなく必要としていた作業”から社員を開放し、“人間にしかできない創造的な業務”に向き合う時間をつくること。このコンセプトが現実になっている。社員が創造の領域に入るしか、社員を活かす方法はないことがわかった。社員を活かすことができれば、自社への需要は増えていく。そのために、RPA と協働で利益をつくる考え方・やり方・続け方の“ひとり作戦会議”を 1 人 1 人の社員が身に付ける企業が増えてきている。1 人 1 人が思考し、想像し、創造する。誰でも言葉は知っている。しかし、毎日の習慣・ルーティンになっている人は極めて少ない。オンラインもオフラインもどちら現実の仕事環境では、教える・教えられる関係性に期待はできない。職場で教えることは負担が発生する。負担は不快。人間、不快を回避する。これが人間の行動の原理原則。原理原則に反する打ち手には継続性はない。また、教えても目にみえる成果が出るまでに数カ月かかる。つまり、目の前の達成感を得られることはないため、将来実現したい具体的な絵があり、その実現は 1 人では成しえないことを理解できているリーダー“以外”、教える行動はつづかない。

作業の生産性は RPA がリーズナブルな価格で上げてくれる。社員が RPA と協働で利益をつくるために創造の生産性を上げる。ビジネスにおける創造は、お客様の立場で今と将来を想像することからはじまります。想像はファクト・事実から飛躍する手段。その結果、組織の都合をお客様に悪気なく押し付けることが減少する。これを社員が取り組むことが、これから日本の経済を立て直していくピンポイントになっている。まずは、リーダークラスの創造の生産性を上げる。

リクエスト株式会社について

組織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>

導入件数 750 社 延べ 54,000 人

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®
engineering marketing®
は弊社の登録商標です。

オペレーション型リーダーの育成
需要創造型リーダーの開発
非金銭的報酬の先取思考
創造プロセスの定着
ひとり作戦会議 は商標登録出願中

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>

参考：【日本初】 [生き残り勝つための「創造プロセスの定着™」発売](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000004.000068315.html)
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000004.000068315.html>

参考：【日本初】 [需要創造型リーダーの開発のための「オペレーション型リーダーの育成™」](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000005.000068315.html)
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000005.000068315.html>