



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2月16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】No.1になるためのフローハッカー™

「Hacking flow training」発売

～ フローを巧みにマネジメントする技術習得～

開放感の中で仕事に没頭。フロー状態に入っているとされる。「直面したことが無い状況にも関わらず、次に何をすれば良いかが想像できる。相手と自分の利益になる成し遂げたい状態と目的にむけ、全体が俯瞰でき先々が見通せている。自然と身体がピンポイントで動いている。とても楽しい」。今まで約 30,000 人の組織で働く上位 1%未満のトップパフォーマーとその下の上位 10%のハイパフォーマー、組織に属さない多様な職種のトップパフォーマーの方々の行動を仕事として観察、思考を推察してきました。「ハイ」パフォーマーには無いが、「トップ」パフォーマーには共通してこのフローの行動と思考のパターンがある。ある領域のトップパフォーマーは「行動している中」で、瞑想しているような感覚」と言っていた。瞑想は脳神経科学では「一時的に前頭葉の機能低下・不活性」が起き、視覚・聴覚優位から身体感覚が優位になる状態。過去に蓄積してきた知識や経験にもとづいた解釈と評価が低下し、固定観念に左右されない正確な状況・形勢の把握と次の打ち手の判断ができること。

組織・業務の生産性を上げるため、RPA ロボット、ロボットに連携する AI と OCR などデジタル技術が進歩し、低価格で導入できるようになっている。デジタル技術は人間が試行錯誤の中で作り上げてきた過去の問題解決のパターンを人間よりもミスなく、より速く、疲れなく、愚痴なくこなす圧倒的な強みを持っている。要因は“感情”と“身体”が無いことにある。人間とロボットの部下をマネジメントして思うことがある。組織の上位 1%未満のトップパフォーマーが遂行している職務は、これからもその人をお願いしたいと思う。しかし、それ以外の人達がやっている仕事はいずれロボットの職務になっていくと。圧倒的多数の彼ら彼女たちは視覚と聴覚を優位にして仕事をする。視覚の画像認識、聴覚の言語（音声）認識は、AI には勝てない。AI に連携し学習を続けるロボットは、感情と疲労に左右されない。視覚と聴覚優位の習慣では、今後勝つことができなくなる。一方で、組織の上位 1%未満のトップパフォーマーは感情（情動）と身体を活かすことができ、勝つことができている。

Google などの世界のトップ企業。そもそも世界の中でトップクラスの IQ を持つ人たちがつくる組織。特定の職務に圧倒的に習熟する習慣をそもそも持ち合わせている人材が集まる。このような企業・組織で、EQ を上げるためにマインドフルネス瞑想などを取り入れる要因は、視覚・聴覚優位の習慣から**感情（情動）と身体を活かす身体感覚優位**へ移行するため。自分の認知プロセス・情動（感情）プロセスを高い解像度で知覚できるようにする。つまり、他人の立場から客観的に観察する習慣をつける。他人の立場から客観的に観察するためには“想像力”が必要になる。昨年対比・他社ベンチマークを主とした過去の焼き直しを目標にせず、今まで誰も成し遂げたことのない社会課題を解決するためには、視覚と聴覚優位だけではなく、身体感覚優位の習慣に変え、固定観念なく他人の立場から想像する習慣が必要ながここから理解できる。小手先の手段で対処せず、問題の根本、本質から打ち手を考えている。本トレーニングプログラム：フローを巧みにマネジメントする技術は、Google のような人材が“いない”組織が、今ある戦力・戦闘力で現状を覆し逆転するためのやり方の開発が根底にあります。

組織の上位 1%未満のトップパーフォーマーと組織に属さない多様な職種トップパーフォーマーが習慣にしている「直面したことが無い状況にも関わらず、次に何をすれば良いかが想像できる。相手と自分の利益になる成し遂げたい状態と目的にむけ、全体が俯瞰でき先々が見通せている。自然と身体がピンポイントで動いている」これはフロー状態。成し遂げる状態に向け問題を発見、その問題を解決するやり方を創る。独自の知恵が効果的に暗黙知として蓄積されていく。これからの時代、今まで以上に“フローを巧みにマネジメントする”かが重要になる。人間のピークパフォーマンスを巧みに操る・ハックする習慣が、スポーツや芸術、武術の領域だけではなくビジネスの世界でも必要になっている。デジタル化は情報を無料化し、知識と技術を限りなく無料に近づけているため。知識と技術がデジタル化され、それを AI が蓄積、ロボットが AI により学習を強化され成長する。しかし、どれだけロボットが AI で成長をしたとしてもデジタルが基盤のままでは、フロー状態に入ることはない。そもそも、目的を設定することが今のところできていない。つまり、ロボットに連携する AI は新たな問題を解決するための知恵、そもそもの想像をとまなう目的設定のやり方を暗黙知として蓄積することはできない。

フロー状態に入る前提には、根気強さ・忍耐強さ、好奇心・興味が必要になると言われています。そのうえで、極限状態に身を置き、緊張感の中で生命の危機感をフローに入るトリガーとして使う。また、「自分はどう生きるのか?」「人間が人間であるとは?」など根本・本質を問い続ける覚悟もいると。人間にとって極限状態での危険・危機が最も注意を向けるトリガーになるため。この極限状態での注意が集中力を高めていく。生き残る組織の上位 1%未満の人たち、組織に属さないトップパーフォーマーは、危機的な状況で危険が伴う意思決定をせざるおえない。そのため、フロー状態に入りやすいと言える。組織もしくは個人の生死に直接、対峙しているため。

“ある領域を習熟した人”が生死のかかる緊迫した極限状態で、危機に直面し危険を感受すると、今まで身に付け習慣にし習熟してきた常識や定跡・成功パターンなどの固定観念、知識による先入観、いずれも過去にもとづいた思考が一旦停止する。脳神経科学では“一時的な前頭葉の機能低下・不活性化”と言われる状態と言われる。一流の棋士の方々が言う「上手くいった定跡・新たな定跡の研究を続け自分なりの結論を出したうえで、定跡をおさえ本筋（パターン）を蓄積しつつも、常識外の手、無（理）筋の手を打つ。抜きん出るために状況を覆す、逆転するために『これまでの常識から考えて、こう指すのが正しい』から外れる」が発生する身体の状態。芸術分野の優れた指導者が、意図的に毎日 8 時間以上、訓練をつづけ、条件反射でできるまで習慣にして習熟する。そのうえで「本番（極限状態）はすべてを忘れてたのしめ」と指導する。武術では屈筋優位の身体を、体幹と伸筋優位の身体に訓練し変え「試合（極限状態）は脱力し身体に任せるように」と指導する武術の達人もいる。自然体を訓練でつくる。日本の優れた身体文化「腰が据わる」「肚が据わる」などは自然体を訓練しつくった上で発動できることがわかる。また「身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」という言葉も同じ状態を表していると考えられる。

私たちが日常習慣にしている視覚と聴覚、画像と言葉にもとづいた意識的な思考・予測、自意識・思い込みが消え、身体感覚が優位になる。“本能”や“無意識”、“野生の思考”が発動すると言う人もいる。意識的な思考・自意識では“矛盾している”と判断することであっても、身体感覚が優位になった場合は矛盾ととらえなくなる。 Google などの組織が導入するマインドフルネス瞑想も同じ効果がある。一代で上場企業をつくり上げたある創業社長は「努力はしますが、背伸びはしません」「闘志は燃やしますが、力むことはないです」と。武術家・古武術研究家の甲野善紀氏は「矛盾を矛盾のまま矛盾なく取り扱う」と言う。その場の状況・形勢の把握が適切にできるようなる。意識的な思考では、視覚と聴覚からの情報が主であり、身体感覚の一部しか機能していない。視覚と聴覚、画像と言葉“以外”の情報のインプットができる知覚の拡張が起き、視覚と聴覚優位に比べてインプット量が増える。今まで認識できていないパターンに気づくようになる。今まで目の前にあったが、みえていなかった物事が観える。このパターンの気づき「あっ、そうゆうことか」「これだ」のような“衝動的な喜び”は非金銭的な報酬になり、視覚と聴覚に偏らない身体感覚にもとづいたパターン認識（発見）を続けるようになる。没頭感が発生、それがさらに続ける報酬になる。複数の新たなパターンとその組み合わせから、過去の延長線上には無い、思い込みから離れ飛躍した未来の予測が起り、勝ちまでの正確な読み切りができ、次の上手くいく打ち手がピンポイントで具体的に観えてくる。これを「ひらめき」と言ったり「直観」や「良心の声」と言ったりする。ひらめき、直観、良心の声は天から降ってくる神秘的なものでは“無い”。大我やハイヤーセルフと言ったスピリチュアルなものでも“無い”。インプットを受容する感覚器官が、視覚と聴覚から身体感覚へ知覚の範囲が拡張しただけのこと。知覚の範囲が拡張し、物事のとりえ方が変わり、対応（行動）の仕方が変化、思考（意識）が変容していく。行動が変われば思考は変わることは、行動分析の科学、脳神経科学で明らかにされている事実。

フローやマインドフルネス・瞑想などは非科学的な印象がどうしても付きまとう。非科学的な印象は普及を妨げる。私が行動分析の科学や脳神経科学が好きな要因は、本来、人の役に立つものにもかかわらず、神秘的・スピリチュアルな色がついているものごとを、実験検証を通じて再現性のあるものに変えることができるため。例えば、より非科学的な印象の強い“次元上昇・アセッション”はあるテクノロジーが普及する過程で、テクノロジーを使い始めた人間の行動が変わり、時間とともに思考（意識）が大幅に変容した結果です。それが社会のマイノリティーからマジョリティー・多数に変わっただけのこと。神秘的なもの、スピリチュアルなものではないことがわかる。私たちが知らない過去にも、現在のような AI やロボットのような人間の役割を変えるような強力なテクノロジーが普及し、生活環境・事業環境を変え、人間の行動と思考（意識）を変容させたことが何度も起きてきたのではないかと思います。したがって、神秘的・スピリチュアル性は“無い”ため、フロー状態に入るやり方は再現性がある。誰でも同じように実施することができる。「神経を尖らせる」「感受性をあげる」「状況認識力を上げる」のような人を困惑させ、自分のポジションを上げるだけの非効率で曖昧な指導をする必要もなくなる。

しかし、この 1%未満のトップパフォーマーのやり方を私達がやろうとしても、負担感が高すぎ続けることができない。特に業務をノルマで自発性なく反復してきた傾向が強い場合、そもそもの好奇心・興味を持ってと言われても持てない。対処する習慣が優先される。また、フローのトリガーとして最も効果的な危機・危険に直面する行動と思考の習慣もない。どれだけ強がっても、危機的な状況に置くと思考だけではなく身体が停止する。もしくは非生産的な攻撃（暴発）をする。これは行動分析学の原理「人は不快を回避する」説明がつく。また、覚悟も持てるわけがない。そもそも「自分はどう生きるのか?」「人間が人間であるとは?」など根本を問いつけることも習慣にはなっていない。イノベーションや需要創造を起こすには、その前にやるべきことがあることがわかる。ブレスト、アイデア出しも同様。その場は楽しく過ごす、実践はともなわない。イノベーションや需要創造の手前“相手の立場から想像する”ことも実は習慣になっただけで、組織と自分の都合を「お客様のために」をスローガンにし悪気無く押し付けている。上手くいかない場合は「お客様が悪い」と悪気無く言ってしまう。

この状況を変えていく、覆していくことが私たちの組織が今後、デジタル化が進む事業環境で生き残るために極めて重要になっている。まずは、人間の行動の原理原則にもとづいた科学的、合理的、効率的に、目の前の仕事で“できないこと”を“できる”に変えていく系統的な訓練、小さな達成感が得やすく、易しいことから徐々に難しいことへ向かうスモールステップ化された行動と思考に取り組む必要がある。できることが増え、小さな達成感が得られることで楽しくなり自発的になる。つまり、やる気になる。フロー状態に入るための前提条件の好奇心や興味が起こる。インプットを増やしていく動機が芽生える。好奇心や興味を起こせていない状態で、知識や技術をおぼえるように促しても、やらされ感しか出てこない。やらされ感で身に付けたことは“質”が上がることはない。インプットを増やす動機が芽生えることで、好きが起こる。“好き”はフローに入りやすくなる。やる気は行動した結果。やる気をはじめに上げても、できなければやる気は無くなる。心理的安全がある環境で“できた”が得られることで、根拠があり再現性のある自己肯定感も上がっていく。当然、周囲からの反応が過去に比べてポジティブに変わる。相手への注意が向き始める。相手の立場から考えるようになっていく。その結果、人当たりも良くなる。EQが高くなるという研究者もいる。より自発的になる。よりポジティブになっていく。ポジティブもやる気と同様に“行動をした結果”。ポジティブになろうとしても、なれるものではない。願っていても念じていても結果は出ない。周囲の反応“承認”や“励まし”が、“習熟”にむけ続けるための非金銭的な報酬にもなる。

これは科学的で合理的、効率的で組織をスケールアップしやすい人材育成のやり方。自発性が“ある”反復練習は質があがり、量質転換がおこる。しかし、自発性が“ない”反復練習は、量質転換が起こらない。量が質に転換することは習熟すること。何かを習熟するためには一般的におよそ1万時間と言われる。身に付けるものによっては3万時間、5万時間などの調査結果がある。この時間を投入したからと言って効果があるわけではない。原因は自発性の有無にある。自発性は“できる”が負担感少なく増えた結果、発生する性質。現状の階層別研修やOJTなどの人材育成の仕組みを見直す時期に来ている。人材育成の目的は事業戦略の実現。環境が変わる中での事業戦略は、「昨年対比」「他社ベンチマーク」のような過去の焼き直しでは通用しない。事業戦略は現状を覆す、もしくは逆転するために、誰も成し遂げることがないことを成し遂げる道筋。つまり、困難がふつうになる。階層別研修とOJTは、実際は機能していない。効果定着も同様に機能していない。当然、知識研修も機能するはずがない。組織は分業化されている。分業化された組織の中で仕事を続けると、どうしても“自分の立場から”思考する習慣がついてしまう。「私はちゃんと仕事をしています。悪いのは〇〇」のような他責の現象が増えていく。たしかにちゃんとやっではいるが、そもそも、仕事の目的は事業戦略の実現。事業戦略の実現には、仕事をともにする特定の相手に動いてもらう必要がある。自分のto doが終わったからと言って、相手が動くことは稀。「相手が悪い」と言っている事業戦略は実現しない。職能型から職務型へ移行することは必然的な流れ。この状況を変えていくためにも、まず科学的で合理的で効率的で組織をスケールアップしやすい人材育成のやり方をつくる。

上記の科学的で合理的で効率的な育成プロセスを適切につくり運用することで、組織の下位8割のふつうの社員を、上位2割のできる社員に引き上げることができる。人を育てる科学的で合理的な大量生産方式。分業化された組織の中のある領域で「習熟」が起こる。ある領域の習熟ができていることは、フローに入るための前提条件です。上位10%のハイパフォーマーは、試行錯誤をしていると自己申告はされるが、仕事ができる優秀なオペレーター。組織やチームの目標・方針に従い、ある程度決められたやり方を他よりミスなく、より速くこなし、対処・処理できる仕事ができる優秀な社員。分業化された組織を運営するためには、この役割を担ってもらう必要がある。しかし、今後、ロボットがAIの力をかりて人間が持っている知識と技術を学習・成長を続けることが明白になっているため、上位10%のハイパフォーマーを、上位1%のトップパフォーマーに近づけていく必要があります。「直面したことが無い状況にも関わらず、次に何をすれば良いかが想像でき、相手と自分の利益になる成し遂げたい状態と目的にむけ、自然と身体がピンポイントで動く」フロー状態に入るように訓練をしていく。



この“ある領域での習熟”を終えた段階からは科学にもとづいた合理的で効率的なスモールステップは使えなくなる。ある程度自発的に行動ができる社員、ある領域を習熟している社員には、押し付けは機能しなくなる。押し付けられると反発するもの。伝え方を変えても効果は無いです。では、どうすれば良いのか？科学から芸術へ育成方法の軸足を移す。「違和感に注意を向ける」。スモールステップには違和感を入れない。目的はある領域ではやく“できる”ことを増やし自発的になり習熟してもらうため。学習者自身が“違和感”を行動（思考）中の“実感”を伴い抱くようにするために、今まで認識していた状態とは大きく異なる状態を“学習者の興味を湧くように”示唆する。違和感は何ができていないかを教えてくれる教師。目標と現状のギャップと言葉にする場合もあるが、ギャップはどうしても言葉と画像、聴覚と視覚に限定される傾向にある。違和感は聴覚と視覚を包含する“身体感覚”のことを指します。身体感覚でえられる違和感を手掛かりに“実感”を得ながら試行錯誤をする。試行錯誤を続けるための非金銭的報酬は、今まで認識していた状態とは異なる状態に「近づいている」「近づいた」。また、今まで認識していた状態とは異なる状態の具体的な絵は、(非金銭的)報酬の先取にもなる。人間、報酬があることを継続する。違和感を教師にし、視覚と聴覚優位の習慣から、身体感覚優位の習慣へ移行していく。各自に身体感覚を養うことを任せていても進まないケースが圧倒的に多くなっている。身体感覚を養っていく訓練を通じて養っていく必要がある。知識研修ではどうにもならないですし、日々、接触する視覚と聴覚を使うことを強化し習慣にするスマートフォンの没入感づくりには負けてしまうため。行動分析学の根本原理「人は快に接近し、不快を回避する」。人間は負担感が少なく、快が得られるものを先行してしまうため。私たちが仕事をする事業環境の中で生き残っていくには、仕事でフロー状態に入る訓練をし、欲する“快”の質を上げていく必要がある。

「近づいている」「近づいた」を非金銭的な報酬にして、挑戦を続けることができるようになる。しかし、もう一步踏み込み、詰めていかなければ、現状を覆し逆転しトップになることはできない。「没頭感」「一体感」「充実感」を得ていくフローのレベルに上げる必要がある。そのために、フローのトリガーとして人生を左右するような危機・危険に直面させることが最も効率的で効果的。役員にはある程度適用はできる。しかし、この手法は社員に適用することはできない。そこで、フローのトリガーを危機・危険の代わりに「相手と自分の利益になるピンポイントで具体的な絵が想像でき、ギリギリ達成できる可能性が観える」目標をつくる。売上・昨対数字ではなく、具体的な絵をターゲットとする相手から想い描かせる訓練が必要になる。売上・昨対数字は文字、視覚と聴覚への刺激で終わってしまい、身体感覚を誘発することができないため。視覚・聴覚から身体感覚へ移行する。

フローはイノベーション・需要創造のエンジン。組織でフローを巧みにマネジメントする。今までの知識と技術はAIが蓄積、それをロボットに出力、その出力で得られた結果をAIがまた蓄積、ロボットの学習を強化していく。AIとロボットは疲労しない、感情もないため、ガンガン学習を進める。感情と身体を持つ私たち人間は、イノベーション・需要創造の職務へ入っていくことが必然になっている。ここに今後の私たち人間の職務がある。「直面したことが無い状況にも関わらず、次に何をすれば良いかが想像できる。相手と自分の利益になる成し遂げたい状態と目的にむけ、全体が俯瞰でき先々が見通せている。自然と身体がピンポイントで動いている。とても楽しい」。これができるフロー状態に入る習慣をみにつける。パワハラ防止法へ対処するなどの“対処”ではなく、本質・根本に注意をむけた“対応”するほうが、結果的に無駄がなく個人と組織のパフォーマンスがあがる。



0 to 1

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

## 【会社概要】

社名： リクエスト株式会社 URL：<https://requestgroup.jp>  
代表者：代表取締役 甲畑智康 URL：<https://requestgroup.jp/profile>

## 【事業内容】：

需要創造型リーダーの開発、ロボットのマネジメント：

「リーダーが人とロボットと共働し需要を創る」をミッションに、需要創造型リーダーに必要な“思考と行動の習慣”“ロボットのマネジメント”の手法の開発と訓練に取り組んでおり、約820社の国内大手企業から中堅企業、上場準備直前のスタートアップ企業への提供実績を有している。

また、“需要創造の芸術と科学”をテーマにビジネスの創造力、人間がマネジメントしやすいロボットのユーザーインターフェースの実験検証をするスマートクリエイティブマネジメント総合研究所を構え、行動科学・脳神経科学と芸術にもとづいたビジネスの創造力の再現に成功しています。

直近では、[【RPA と協働で利益をつくる社員のための『ひとり作戦会議™』】](#)[【ロボットもマネジメントするポスト記述『スマートジョブディスクリプション™』】](#)[【怒りを需要創造に使うリーダーシップ開発「Anger Leadership Program™」】](#)の商用化をはじめております。



## 【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>  
担当： 未光