



2021年7月29日
スマートクリエイティブマネジメント総合研究所
ABAオペレーションズ研究センター
リクエスト株式会社

公共行動の科学

『Behavior Based Public Policy』 開始 ～芸術と応用行動分析学にもとづいた“公共行動政策”～

人が生きていくには専門が必要になる。専門は社会や組織の解くべき問題を特定・解決する手段。専門を異にする人たちが、機能分担をして社会や組織が運営される。平常時は各自それぞれの専門領域から出ないことで共生する。動植物もそれぞれの領域をつくり共生している。平常時であれば機能分担した共生関係で社会は回る。しかし、経験したことの無い問題が発生する非常時、新たなビジョンに向かうための課題設定時には、複数の専門領域の人達が「それぞれの領域を尊重した“共生”」ではなく「自分が安心できる領域を捨てて“共働”」する必要がある。共働するには、誰かが専門領域から踏み出し、他の専門領域に踏み込む必要がある。平常時の自分の安心感をつくり生産性をあげる線引きを壊す人が必要になる。解くべき問題や課題が、平常時の機能分担では解決ができないため。残念ながら平常時に習慣にした思考と行動が自分を縛る。また、他の領域に踏み込む行動は現実では暗黙的に規制がかかる。規制に対峙し取り除くことができる大人はほぼいないのが現実ではないでしょうか。

公共行動の科学 based on Art and Applied behavior analysis

Behavior Based Public Policy

～芸術と応用行動分析学にもとづいた“公共行動政策”～

芸術と応用行動分析学にもとづいた smart creative management

Stimulus	Response	Stimulus
誘発刺激	反応	強化刺激

「自分都合ではなく『相手都合で』社会や組織をより良くする」「皆がより良い状態で生き残る」ためのビジョンが思い描けており、そのビジョンが経験を通じた検証から肌感覚のある「確信」にまで昇華できていれば、確信が軸になる、腹が決まり、暗黙の規制を取り除き変えることができる。その前提には、行動をしながら自分だけではなく「他の人達が社会・組織で生きていく」「そもそも、人間がなぜ生きていくのか」の思想や哲学を練り続ける必要がある。その積み重ねが、他の専門家の納得になる。しかし、現実には「思想や哲学は古いもの、非効率なもの、(宗教の教義のようで) いかかわしいもの」とする時代が続いているため「相手のことを考えているように見せかけた、ワンフレーズでわかりやすい言葉で、刺激のあるパフォーマンスでコーティングされた自分都合のビジョン風のモノ」がほぼすべて。自分の長くて6か月先までの目先の評価を得る、自分都合が根本にある。そのような思考と行動を身につけ生き残ってきた大人たち。

平常時に機能分担した人達は、自分の横の領域であっても平常時から関係がつくれていないため踏み込めない。他責にし「明確なビジョン」を組織のリーダーに求める。創業者などの立上げ時の組織のリーダーもしくは平常時に組織の隅に追いやられた人間の中の一部、組織がつくり出す価値がわかる極めて稀な人間“以外”は、ビジョンを思い描くことができないのが事実。機能分担の中で「優秀と評価され」育ってきたリーダーの9割以上は、オペレーター型のリーダー。オペレーターは上からの方針と指示、決められたことをより速くよりミスなく回す、もしくは面従腹背する人をマネジメントして回すことに長けている。他社や他国をベンチマークしたビジョンはつくれる。しかし、これはビジョンではなく目標。目標では8割以上の人達の動機付けはできないため、管理と罰を使いこなす。その結果、組織にやらされ感と他責が蔓延する。もし、明確なビジョンがあればあつたで不平不満は発生する。受け手の経験と視座により、ビジョンの解釈が変わるため。ビジョンを構想した人の真意は理解されない。ビジョンは常識外のもの。常識の範囲で生きている人が理解するのは極めて困難。ビジョンが実現し常識化してから、ようやく理解される。はやくても6か月以上はかかる。現状は今週から月末までの目先の効率、目先の生産性を評価されるため、このプロセスをとることは今の社会状況では極めて困難。

したがって、組織や社会のビジョンは、人と人との共働する中で創られていくのが望ましい。共働するためには、共働を機能させるには「相手の立場から想像しながら」「相手にまじめに関わり」「相手のためにまじめにはたらく」経験を通じて、肌感覚で相手のことを理解する必要がある。お互いに相手のことを肌感覚で理解できている状態をつくる必要がある。共働が機能するため、提案が機能する。共働の無い提案は、自分都合の押し付けでしかない。いずれも簡単なことではないが、社会の中の2割未満の人間であれば実現はできる。では、残りの8割以上の人はどうすれば良いのか。人の8割以上は「最小限の努力(負担)で済むものごと」「最も抵抗感(負担感)の少ないものごと」を選択すると言われている。行動科学や応用行動分析学の根本の理論「人は快に接近し、不快を回避する」に合致する。努力と抵抗感、めんどうくさいものごと。不快が発生するため、とうぜん9割以上の人は回避する。

生きている中で、誰であっても自分に不快なことが起こる。快を得るための手っ取り早い手段は、「自分より弱い相手に」「自分より相手が強い立場の場合は、自分が安全な状態から相手に」嫌がることをする。相手が嫌がる。この直後に優越感が得られる。優越感とは行動科学で言う「快」、快は行動をつづける「報酬」になる。相手に嫌がることをする人は「人から必要とされる」「人に喜ばれる」「人から期待される」などの承認を得ていないケースが多くみられる。承認も「快」、人に必要とされる、人から喜ばれる行動と思考をつづける報酬になる。人間、快・報酬を必要とすることがわかる。特定の人、不特定の人にネガティブな言葉をぶつけるのも同様。「言ってやった」「やってやった」は達成感。達成感とは快。ここに「いいね」が与えられると承認が得られる。承認は快。よりネガティブな行動が増えていく。スローガンや精神論を言葉にすることも同じこと。スローガンや精神論を言葉にした直後に、言葉にした本人は快・報酬を得る。気持ちが良くなる。結局、現実の問題は解決されない。

このような現状の中で、どうすれば公共の行動が正常になるのか。

時間はかかるが教育を変えていくことが本筋で望ましい。本来、教育は「人間が社会で生きていくための基本行動を習慣にする」ことが目的。しかし、人間が社会で生きていくための基本行動を大人が身に付けていないのが現状ではないでしょうか。大人であれば、人に言うことは率先垂範を続ける。しかし、できない。この問題を解決するために、弊社の ABA オペレーションズ研究センターが機能しています。また、基本行動を具体的に定義し、それを習慣化させていくことをした場合、批判は確実に出る。校則と同義に扱われる。批判を押し流して進めることは、今の時代、現実的ではない。より批判を生み、新たな問題を生み出してしまおう。したがって、実行性は乏しい。では、どうすれば良いのか。

「1人1人が『人間として恥じない生き方をしているのか?』を自分だけに問いかける」。

「皆がやっているから」「まわりがやっているから」「〇〇さんがやっているから」を理由に、人に恥じる行動をとってしまう場合、せめて「家族や自分にとって大切な人が、悲しまない生き方をしているのか?」を自分自身に問いかけていけば、社会は今よりは良くなる。人に恥じる生き方をしていることを「不快」に感受できれば、不快を回避しようとするのが人の根本の原理原則。

人の時間とお金をかけて、すばらしい政策をこしらえても、今の社会環境では具現化されることは無い。まずはここからはじめることが、負担感がさがり、継続しやすくなる。「人に恥じない生き方をしているか?」を自分に問う人間の数が増えることで、「社会で生きていくための基本行動」が大人の中で常識化され、それを教育の中に入れていくことができる。そこでようやく教育が機能する。今、そしてこれからの教育は、過去のような「人間を機械に近づけ、生産効率をあげる」ことは目的にはならない。機械はパターンを繰り返す、パターンを繰り返す機械は人件費よりも安く導入でき運用ができるようになりはじめているのだから。

相手の立場を想像し、まじめにかかわり、まじめにはたらく。相手が喜ぶ顔が目の前にある。相手から期待される。相手の喜ぶ顔と期待の言葉が、継続する快・報酬になる。人間、相手がポジティブな反応をしてくれるから生きていることを実感する。相手がポジティブな反応をするには、自分の行動と思考を変える必要がある。いきなり相手の立場を想像することはできない。簡単だと頭では思っても実践することは難しい。同じ組織に5年以上いる場合は特に難しい。「国民（お客様）第一」「お客様（国民）のために」のようなスローガンはそれが実現できていないため発せられる。自分の行動と思考を変えるためには、負担感を下げる必要がある。負担感の少ない初めの一步が「自分は『人に恥じない生き方をしているのか?』を自分だけに問うことではないでしょうか。まずは問うだけでいいのだから。それを3週間続けてみると習慣の入り口に入ります。次は1回だけでも「相手の都合を優先してみる」。相手の都合を優先することで、相手にも自分と同じように事情があることがわかる。

【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>
【お問い合わせ先】 担当：末光 e-mail：request@requestgroup.jp

【事業内容】：需要創造型リーダーの開発®、自律型人材(メンバー)の育成、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（まともなリーダー）と自律型人材（メンバー）に必要な思考と行動」「ロボットのマネジメント手法」の研究開発と実地訓練に取り組んでおり、約840社、従業員数30,000人の組織から年商30億円までの中堅企業、上場準備直前のスタートアップ企業への開発提供実績を有しています。また“需要創造の芸術と科学”をテーマに、人間と組織の行動に着目したビジネスの創造力、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と ABA オペレーションズ研究センターを構えている。

【本取り組みの背景】

この1年、モヤモヤが日々、蓄積していました。
閾値を超えたため、本取り組みを開始することにしました。

大衆は「理解力は小さい」が「忘却力は大きい」。だから、

- 嘘は目先を切り抜ける手段だから何回ついても良い
- 率先垂範は継続せず一時のパフォーマンスで良い
- 謝罪はパフォーマンスとして演技しておけば良い
- 問題は解決より火消パフォーマンスで先送りが良い
- 皆さんのため「がんばってます」と表現すれば良い
- 人のことは気にせず自分の都合を押し通せば良い
- 困ったら「お願いします」を言い続ければ良い
- 都合が悪くなったらしばらく表に出なければ良い
- スケープゴートになってくれる人を探せば良い
- 不快なら安全な場所から誹謗中傷すれば良い
- 情勢が悪くなったら良い情勢に乗り換えれば良い

大人が無責任・他責なことをあたりまえに行っている。

考えすぎかもしれませんが、このような考え方が世の中の常識になっていく可能性がある。

こんな常識の世の中に、自分の子供を送り出すことだけは避けたい。
自分の子供が大人になるまでには、少しは世の中をまともにしておきたい。
できるかわからないけれど、誰かがやらないとまずいと思った次第です。
商売を置いておいて、弊社内に“公共行動研究室”をつくることにしました。

弊社は行動科学、応用行動分析学を専門にした商売をしています。

行動経済学は応用行動分析学の中の1つの領域です。

行動経済学から行動公共政策が発生しています。

この領域に入ることにしました。

私の立場、弊社の立ち位置から、

できることは地道にやっっていこうと思います。