



2021年10月1日
リクエスト株式会社

組織で人材開発を担う方が、
リーダー候補に必要な知識と技術を提供する“前”に、
候補者に「現状認識を自分で気づいて変えてもらう」。
これがリーダー開発の歩留まりを4倍にする勘所です。

組織で人材開発を担う方々が、リーダーに必要な考え方や知識・技術をリーダー候補者に提供する“前”に、
候補者に「わかっていなかった」「できていかなかった」に経験を通じて気づいてもらうステップが必要。
このステップからはじめることで、リーダー開発の歩留まりは、現状の4倍になることが明らかになった。
なぜ、まずリーダー候補の現状認識を、経験を通じて変えることが「歩留まりを4倍にする」勘所なのか？

応用行動分析学と芸術に基づいた人材開発

リーダー開発の歩留まりが4倍になる
「気づく観点・気付く対話」®

～人材開発の効果「より良く」と効率「より速く」を実現するやり方～

応用行動分析学と芸術に基づいた人材開発
smart creative management
需要創造型リーダーの開発*評価化プログラム開発* Nudge Product*Manage Robot

候補者に現状について問うと、「わかっています」と返答される。リーダー候補者は、担当者としては結果を出してきている。担当者として経験と自信もある。これから取組むリーダーに関する現実を「具体的に教えてください」と問うと、もっともな一般論、ビジネス本に出てくる個性・具体性の無い汎用的なハウツー、会議のプレゼン資料の箇条書きレベルの一見、わかっているような返答をする。一步踏込み、掘下げると「具体的にどうやって行動しますか？」と問いかけると沈黙する。具体的にどうすれば良いかのアイデアは、経験が無いため、当然ない。この事実に気が付いていない。過去に自分より上の役職者が会議で報告した箇条書きを記憶しているため。目の前の効率追求を求められる組織で結果をつくる過程で、自分で意図を創って、経験して、結論付ける習慣が不足。リーダーの役割を担ってもらおうとすると期待するが、担当者の行動と思考を変えることができない。

候補者に「〇〇すると良いです」と示唆すると、素直に文字通り記憶する。リーダー候補に推薦されるまで、組織の中で生き残っているため、言われたことは暗記する習慣を持っている。言われたことを暗記し使うことで「優秀」の印象付けがされていく。しかし、暗記では実際の現場に適した具体的な行動をつくることはできない。現場に適した具体的な行動を構想するには、リーダーとして先々を仮に想定し、目先の非効率を自分で選び、思うように進まない状況を乗り越えた経験・肌感覚の記憶が必要になる。しかし、担当者としての成功パターンがこの経験を阻害、今まで身に付けた行動と思考で対処する。当然、リーダーが向き合うべき問題の解決はできない。

候補者に「取引先（お客様）にどうなって欲しい？」と問うと、教科書に書かれていそうな実行性の無い綺麗な一般論で対処する。本部の方針、上司の指示に対処することが仕事の目的、進捗を報告することが目的になっているため、自分で決めることが不足する。方針や指示は、あるモノゴトを成し遂げていく手段にもかかわらず、手段が目的化される。目の前の効率を上げる役割分担の範囲で仕事をする担当者であれば、手段を目的化しても組織は許容できる。手段を目的化してもらうことで、同じことを繰り返し、習熟、効率が上がり、組織のパフォーマンスが向上することもある。しかし、リーダーとして物事を成し遂げていく思考にならない。「相手にどうなって欲しいのか？」の仮説は、相手に関わる第一歩。部下に対しても同様。「部下にどうなって欲しい」が無い状態では、自発的に仕事をする部下を育成することは始められない。マニュアルやチェックリストを使った育成が目的になる。もしくは「任せた」と放置する、to do リストを渡すことが目的化される。それでは、部下の思考力は育たない。繰り返すことで習熟する単純作業は年々、機械化されていくため、担当者の部下であっても、作業をやることを目的化しない思考力は必要になる。担当者は「自分が動く」ことが重要。リーダーは自分が担当者よりも多く動くだけでなく「相手に動いてもらう」。言われたことに対処する、「言われたことをやる」ことが目的化されると、相手のことを思考しなくなる。営業であれば、取引先やお客様のことを思考しなくなり、数が打ちづらくなっているにもかかわらず、確率論の一方的な売り込みを続ける。売れない原因は他責にできる。部下にしても、取引先・お客様にしても感情がある。経験も知識も技術も価値観も自分とは異なる。相手のことを想像し、その仮説を相手に関わりながら検証して、相手のことを具体的に知っていく習慣はなくてはならないもの。

このような状況を変えるために、対策として「なぜ、わからないのか？」「なぜ、できないのか？」の原因分析をリーダー候補にさせても、残念ながらリーダーとして取組む問題解決は進まない。アクションプランを書かせても、書くことが目的に、書いたものを提出することが目的になるため、実行されることは無い。そもそも、視座が上がらないため現状認識が変わらない。目指すイメージ・目的も無い、もしくは借り物のため、現状と目的から解くべき問題が観えてこない。相手にとって具体的な言葉で繰り返し伝えても、相手が言葉を記憶するだけで、思考と行動が変わることは無い。言葉の意味は相手には伝わらない。言葉の意味を正確に理解するには、具体的な経験と経験から得られる肌感覚が、伝え手と受け手がある程度同じにならないと汲み取ることはできない。

これらの原因はリーダーとしての経験が無いため。経験が無いにも関わらず、今まで担当者として結果を出してきた行動・思考パターンと自信があり、会議などで自分よりも上の役職者の言葉を繰り返す耳にする。その結果、自分が経験をしていないにも関わらず、リーダーとしての経験があるかのように認知が歪む。そんなことは「わかっている」「できている」誤った思考は、当人が具体的な経験をし、現状認識に誤りがあったことに気が付くことではじめて、変えることができる。当人以外が介入すると、上手く行かない原因を自分の外にもとめ他責で終える。他責にした瞬間、思考は停止する。本部の方針、上司の指示に対処してきている。それが目的化してしまっている。上手く行かない原因を他責にする思考パターンは持ち合わせている。特に、ある程度以上、経験も知識も技術も自信もあるベテランの担当者の場合、今まで身に付けた行動と思考を使うことで、すぐに達成感・快を得ることができる。自分が不慣れなことは容易に回避。(※原因は「人間の『行動テクノロジー』」を参照)。上手いかに現実と直面すると、その状況を回避してしまう。これではいつまでたってもリーダーは育たない。

「新人・若手育成」と「リーダー開発」の大きな違いがここにあります。

自主性に任せていても、部門・部署に任せていても、リーダーは育たない。

リーダーは事業個別の実情を踏まえて、意図して開発する必要がある。

リーダー開発の目的は、事業戦略の具現化にある。企業により事業戦略は異なる。戦略の実現に影響する組織の思考と行動習慣、人材レベル、職場の人間関係、取引先との関係も異なる。戦略の実現の中核を担うリーダーが身に付ける ” 観点 ” と ” 思考・行動 ” も これらの実情により変わる。どここの企業にでも導入できる知識と技術では、リーダー開発に対応できないにも関わらず、一律な組織の効率化のもと、どここの企業にでも導入できる知識と技術で対処するため、人材開発の歩留まりが上がらない。このような状況を解決するために、リーダー候補にまず「わかっていなかった」「できていかなかった」に経験を通じて気づいてもらう必要がある。担当者として身に付けてきた経験と自信は、否定せず大切にす。否定は人の行動と思考を低下させる。次のステップに上がって欲しい。しかし、担当者として身に付けた経験と自信がステップアップを阻害する。では、どうすればよいか？

1. 整理：「〇〇さんが言われた〇〇は『〇〇（抽象化した内容）ということ』ですか？」
2. 深堀：「〇〇さんが言われた〇〇は『〇〇（具体化した行動）とか』ですか？」
3. 示唆：「〇〇さん、例えば〇〇（はじめの一步の具体的な行動）はどうなんですか？」
4. 観点：いままで経験している現実を別の角度から観察するポイントを投げかける

例えば、このような問を使い、自社のリーダーに必要な観点を増やし、経験の仕方を変え、気づいてもらい、現状認識を変化させていく。視座があがり、担当者よりも俯瞰した想定ができる。その結果、与えられる目標を踏まえ、望ましい目的の構想ができるようになる。構想力などのスキルを高める研修をしても機能せず、人材開発の歩留まりは上がらない。答えは教えていない。決めつけもしていない。原因も追究していない。相手の返答に否定もしない。リーダー候補は、リーダーの経験をしていないのだから、こちらが望む返答ができなくて当然です。できないから、できるようにする。その効率と効果を上げ、歩留まりを4倍にするのが、人材開発の役割です。リーダー候補はハウツー、明確な答えを求める傾向にありますが、それには対応しないことが重要です。目先で効率よく成果を出すことが習慣になっている。この習慣から離れてもらうため。明確な答えはオペレーションを担う担当者であれば与えた方が組織にとって効果も効率も高い。しかし、リーダーは自社の事業戦略を実現するための答を創り、それを部下やメンバーが再現できるように渡していく役割があるため。そもそも、事業戦略は今後の取引先やお客様が必要とする、もしくは、諦めてしまっている物事を満たし、その先の社会の利益につながる ” 他社には無い尖りを創造する ” ためのもの。他社との同質化を避ける。顕在化された市場シェアを値下げで獲得、その後、他社から報復される、それを繰返す競争のムダを削減するもの。需要を創造し、顕在化されていない市場を創るもの。目先では非効率を選択し、先々の効率と効果を獲得するもの。リーダー開発は、組織一律の目先の効率追求だけでは実現できない領域。事業戦略と人材開発を連動させるには、どこを効率化して、どこは効率化しないかを、事業戦略に織り込む必要がある。場当たりの人材育成をやめるためにも。

リーダー開発の歩留まりを4倍にする入り口は、リーダーに必要な知識と技術ではなく、リーダー候補者が自分の仕事で具体的に使うことができる“観点”と“思考パターン”を増やし、小さな動きを変え、現状認識を変えてもらうこと。今までとは異なる観点で動くことで、今までは観えていなかった現実気が付く。人材開発を担う人とリーダー候補が共働しながら、現状、目的、解くべき問題、はじめの一步を一緒につくる。そもそも、共働型は仕事の基本ではないでしょうか。目先の効率を優先することは大切ですが、目先の非効率を優先することも必要です。目先の効率を優先するために、多くの企業で提供されるパッケージ化された人材育成プログラムを導入することで、失敗は回避できます。しかし、リーダー開発の歩留まりは1/4前後で推移してしまいますのも事実です。

いずれも、リーダー候補が日常使っていない思考をうながすための仕事ですぐに使い始められる具体的な観点。担当者として身に付けた行動と思考パターン“以外”を使い踏み出すための観点。過去の行動と思考パターン以外を1歩でもはじめることで、気づき、現状認識が変わる。この一歩を踏み出せ“ない”状況で、リーダーに必要な考え方や知識、技術を提供しても、知っているだけで、動くことができないリーダー候補が量産されるだけです。目先の非効率を選び、6か月以降の効率を確保した方が良くと弊社は考えています。一歩踏み出し実際にリーダー候補が動いて得た気づきをケース・事例にして、次のステップの間・観点を投げかけていく。他社のケース・事例を、自分の仕事に変換・応用できる人は、10人中1人いるかいないかです。これでは歩留まりが悪すぎる。観点を持ち、経験をすることで得られる「気づく」は思考を続ける、行動をはじめの動機、続ける報酬になる。

できること、わかることが、“気づき”を起点に増える環境をつくるのが人材開発には必要です。アプローチを小さく変えてみることで、はじめる前の想定よりラクに、リーダー開発の歩留まりが上がるのが実感できます。



応用行動分析学と芸術に基づいた人材開発

smart creative management[®]



● 需要創造型リーダーの開発[®] ● 習慣化プログラム開発 ● Nudge Product[®] ● Manage Robot

【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

事業戦略を実現する人材の「できることを自発的に増やす」行動変容プログラムを「事業個別の行動と思考の習慣・人間関係・感情など現場のパフォーマンスに影響を与えるウェットな実情」を踏まえ、綺麗事を排し、個別に研究・開発・制作する ABA オペレーションズ研究センターと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、応用行動分析学 (ABA) と芸術 (Art) に基づいた人材開発技術 smart creative management[®] を開発。840社以上、社員30,000人のグローバル企業から年商3億円の地域密着型企业への提供実績を有しています。

日本行動分析学会会員。著書「教える技術 外国人と働く編 (かんき出版)」

「現場を上手にまとめる介護リーダーの8つの技術 (中央法規出版)」

URL：<https://requestgroup.jp/profile>

【事業内容】：需要創造型リーダーの開発[®]、習慣化プログラム開発、Nudge Product[®]、Manage Robot：芸術と応用行動分析学にもとづいた人材開発技術 “smart creative management[®]” を840社以上、社員30,000人の組織から年商5億円の企業へ開発提供の実績を有しています。

【研究機関】：ABA (応用行動分析学) オペレーションズ研究センター (ABA Operations Research[®])
スマートクリエイティブマネジメント総合研究所 (smart creative management[®])
公共行動研究室 (Behavior Based Public Policy)

【担当】：末光 e-mail：request@requestgroup.jp

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