



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】人間の行動原理と原則にもとづいた

「Anger Leadership Program™」 発売

～ 怒りを需要創造に使うリーダーシップ開発 ～

仕事をしていると自分の価値観に根ざした考え「すべき」「であるべき」が通らないことがある。自尊心が傷つき怒りが発生する。怒りの発生源となった相手もしくは別の相手に、衝動的に稚拙な反応をしてしまう。相手が部下であればハラスメントに、相手が組織であれば不正や犯罪につながる。この問題を解決しオペレーションを乱さず、従業員に職務を遂行してもらうため、以下のような手法が管理監督者に提供される。

- 【1】 衝動をコントロールする手法： 思考を止める、別のことに注意を向け、怒りを消去する
- 【2】 行動を修正する手法： 相手への言葉の返し方・伝え方を具体的に変える
- 【3】 理想の一日を想像する手法： 理想とする1日を思い描く
- 【4】 怒りを発生させた出来事の意味を修正する手法： 自分の信念・スキーマを修正する

これらの手法は先が見通せる事業環境の中、組織の数値目標と方針に沿い決められたやり方をミスなくより速くこなす、それを評価する場合はとても有益な手法だと経験から理解できる。私自身、部下をマネジメントする一方で管理監督者向けに行動科学にもとづいた部下のマネジメント手法を開発、日本で最も多くの企業へ提供していた。怒りに対処する具体的な行動の数が増えていくことで、怒る思考が変わっていく。怒りが発生しづらくなる。行動科学の理論に照らして実験検証した際に、とても理にかなっていることがわかっていった。その結果、部下に心理的な安全が提供でき、部下が辞めることがなくなった。1から4へ徐々に難易度が上がっていく。最も思考を必要としない【1】を習慣づけるケースが多い。組織の数字を積み上げるために、部下にはある程度決められたことを、感情に左右されずに、より速く、よりミスなく対処・処理してもらいたい。この状況を創るために、怒りの消去は効果を発揮する。オペレーションは上手く回るようになる。しかし、状況の変化に“対応”できる部下が育たない場面に直面する。変化が起きた場合に“固まる”もしくは“今までと同じやり方で対処する”。これは部下だけではなく、管理監督者も実は同じ思考の習慣になっている。いずれもオペレーションが止まってしまう。部下の能力が低いわけではない。そこで管理監督者の目標管理シートに“部下育成”入れさせ「(プラスに)評価します」とアナウンスしても状況は変わらない。目標管理シートを埋めることが目的になる。自分の怒りや部下に対処する、つまり処理する思考の習慣がついてしまうため。目の前にあることを対処する処理する。「シートを埋められた」小さな達成感が発生し、達成感が報酬になり対処する行動と思考を強化、習慣にしていく。

その場を“対処”することは習慣になる。対処は過去に上手くいった具体的なやり方を使うこと。上手くいったやり方をとると、その直後に小さな達成感が発生、強化され習慣になり、考えなくても条件反射でできるようになる。はじめる、つづける負担感が発生しづらくなる。対処が習慣になることは、思考しない習慣につながる。思考をしなければ、新たに取り組む未知の問題を解決することができない。そもそも、望む状態に近づけていくために未知の問題をみつけることができない。

「そもそも何を指すのか?」「そのために何が問題なのか?」「その問題を解くために具体的にどうすれば良いのか?」「(やってみて上手くいかない場合)何が上手くいかない原因なのか?」「どうすれば上手くいくのか?」。これらの一連の思考が不足していく。この一連の思考が不足する管理監督者だけでは、組織が衰退するのは明らか。いずれ既存の需要は無くなるため。管理監督者をリーダーに変える訓練が必要になる。以下の手法がある。

【5】怒りの用途を設計する手法：仕事を通じて実現したい・なりたい“自分”を思い描く

怒りは物事を成し遂げる強力なパワーになる。そのパワーを消去せず、自分が思い描いた“なりたい自分”の絵に近づける問題解決に使ってもらい、組織のために優秀なプレイングマネージャーになってもらう。

1. なりたい自分の絵と現状とのギャップ（違和感）に注意を向ける時間をつくる
2. そのギャップ・違和感を埋めるための問題が何かの仮説を想像する
3. その問題を解決するやり方の仮説も構想する
4. そして、やってみた結果を検証する

怒りを将来に向け“自分のために”マネジメントできる人は、問題解決力が高い人と考えることができる。このサイクルを繰り返すことで怒りを“消去”するのではなく、怒りを望む“自分だけ”の将来に向け使うようになる。パフォーマンスは確実にあがる。

この打ち手は決められたオペレーションを感情に左右されず、ミスなくより速く部下とともに回す管理監督者を、イレギュラーが発生した際に問題解決ができるようにすることはできる。しかし、これだけでは“状況に対応できる部下を育成することはできない”ことにある。【5】を習慣にすることで、職場での個人の怒りを組織の業績につなげることはできる。しかし、あくまで個人。“自分”が物事をはじめすべての起点になってしまうため。優秀なプレイヤーが管理監督者になるケースが通常。彼ら彼女たちは部下やメンバーに対して「なぜ、こんなことができないのか」「できない理由がわからない」をいだし、会議で「(優秀な)人材が不足している」と口にする。私もそうでした。今まで延べ56,000人の管理監督者と関わってきた結果です。人を育てるには思考を“自分”起点から“相手”起点に変える必要がある。言葉は簡単だが、実行することは極めて難しい。優秀なプレイヤーは、仕事を通じて実現したい・なりたい“自分”に近づくための行動と思考の習慣が身につけている。そこで、コーチングやミーティングの知識と技術をインプットするケースがある。傾聴することや共感的理解をしめすことができるようになる。「〇〇さんのために」「〇〇さんのことを思って」が出始める。部下は育たない。部下がコーチングや個別ミーティングの場をパワハラ現場と認知するケースもある。上司は良かれと思い、学んだコーチングを実践している。コーチングの手法は適切。その手法をつかう上司が習慣にしている“強固な自分起点の思考”に問題がある。

優秀なプレイヤーは組織をリードしてほしいと期待を受け管理監督者になる。しかし、彼ら彼女たちは部下を育成することができない。研修で知識や技術をインプットしても変わることは極めて稀。研修にも対処する。主催者や講師が求めている返答やアウトプットをきれいに“まとめる”。研修の場は無事に終える。これでは職場で行動と思考は変わらない。そもそも、育つ部下は彼ら彼女たち管理監督者がいなくても育つことができる。最も構

成比の高い“ふつうの部下”をできる部下に育てていくことができない。この原因は3つ。1つ目は部下育成には時間がかかる。達成感が得られない。部下を育てるよりも自分がやってしまったほうが、達成感が確実に得られるため。人間、達成感が確実に得られることを自動的に優先するもの。2つ目は優秀なプレイヤーの期間に習慣にした“強固な自分起点の思考”にある。強固な自分起点で悪気なくふつうの部下に仕事を振る。上司からすれば「これくらいはできてあたりまえ」もしくは「これくらいはできるでしょ」と思っていること。部下からすればあたりまえのことではない。3つ目は自分起点の強固な思考から良かれと思って真剣に部下に関わる。その結果、部下は上司の期待に応えられずつぶれる。上司の強固な自分起点の思考の習慣を放置してしまうと組織は維持できなくなる。部下が育たない、部下が辞める、パワハラとして認定されるだけでなく、この上司が自分起点の思考がより強くなることで、変化していくお客様の立場で考え、想像することができなくなり、組織で必要とされなくなっていく。では、先進的な企業は何をしているのか。

【6】 怒り(私憤)を憤り(公憤・義憤)に変える手法： 特定の相手を演じ、相手の感情・思考・行動を想像する。

怒り(私憤)は自分だけの視界。私憤は攻撃のように自分の外に向かう。憤り(公憤・義憤)は自分も含めた他の人が視界に入っている。俯瞰ができています。公憤・義憤はうちに向かう。人を育成する役割を持つ管理監督者には【6】の訓練が必要になる。人を育成するそもそもの目的は、自分1人では実現できないお客様や取引先の利益になる価値の創造と伝達・提供を行うため。育成せずとも成長できる部下やメンバーは1割いるかいらないか。ふつうの部下やメンバーを育て戦力になってもらう必要がある。そのためには、ふつうの部下の立場に立ち、相手が何を考えているのかを相手の言葉を使いながら思考を想像しトレース、相手の行動を観察、できることを増やし、自発的にしていく。“部下育成”を目的にするため、部下育成が続かない。部下育成が目的になるため、過度に関わりすぎてしまい、部下をつぶしてしまうこともある。部下育成の目的は、自分1人では成し遂げられないお客様や取引先の利益になる価値の創造と伝達・提供を実現するため。「相手の立場で考える」ようになるには研修ではなく訓練が必要になる。研修は対処されるため。

1. 相手にどのような反応（行動）を望むのか？
2. その反応を得るために、何を具体的にするのか？
3. もし、(自分が) ○○さん(相手) だったらどう反応するのか？
4. やってみる行動の仮説を相手の立場から見直す
5. 実際にやってみる
6. なぜ、望む反応を(相手は)してくれなかったのか？
7. どうすれば(相手が)望む反応をしてくれるのか？
8. そもそもの目的は何だったのか？
9. その目的は相手の利益になり、自分の利益になるものなのか？

これらは誰でも言葉は理解できる。しかし、これを職場での習慣にできる人は極めて少ない。この思考の習慣が身につけていない人を判別することは簡単にできる。“自分の言葉”しか出てこないため。小さなことだが、これは部下育成にかぎらず、お客様や取引先との商売にも大きく影響をおよぼす。思考のやり方を知識や技術として具体的に伝えても、できるようにはならない。訓練が必要になる。

自問自答の精度をあげるために、相手に関わり、相手の感情・思考・行動のパターンを増やしていく。「相手のために」と自分の過去の経験と知識を基準に、自分の都合を押し付けないようにするためにも。「相手のために」と「相手の立場から考える」は似て非なるもの。

自分の立場からでしか相手に関わることができない人材、自分の都合や組織の都合を意図せずに押し付ける人材は今の時代、仕事にならなくなっている。組織に7年もいると、年齢に関わらず、組織と自分の都合を意図せず、悪気無く押し付けるようになっていく。なぜ、40代以上が組織から必要とされなくなっているのか。プログラミングができない、RPA ロボットのマネジメントができないなどの今のテクノロジーについていけないことが根本の原因ではないことがわかる。

人口が増え続ける環境の中で、**創業者と創業メンバーが試行錯誤をつづけ、結果や成果を出すためのやり方を創ってきた**。そのやり方を後輩が改善しパターンにしていく。暗黙知のまま継承されるケースもあれば、形式知として教えられていくケースもある。組織ができ分業化され、やり方が固定化される。言われたとおりにやることで評価が高くなる。より速く、よりミスなくこなせるようになると、さらに評価される。「仕事ができる」と言われるようになる。この「仕事ができる」の意味は、**オペレーションをミスなく、より速く回せること**。人口が増えていく事業環境では最も効果的で効率的なやり方。しかし、人口が減少する事業環境では、この効果的で効率的な組織化の流れが機能しなくなる。また、昨今のRPA ロボット、ロボットに連携するAI・OCRが固定化されたやり方を担っていく。このような状況で人間が担う職務は、今まで成し遂げたことのない相手（ターゲット）の利益をつくること。今と今後の相手を想像、今後の問題解決のやり方の仮説を構想、仮説の検証を繰り返し、新たな問題解決のパターンを創ること。これをやり続けることは極めて困難。目の前の小さな達成感「できた」「終わった」「何事も無く一日終わられた」が発生しない。承認も得られづらいため、行動や思考を継続することが難しい。達成感や承認は人間にとって継続するための報酬になっている。

目先の小さな達成感や承認を得ながら仕事を続けていくことができなくなる。すぐに達成感や承認を得られる仕事はパターン化、定型化しやすい作業。これらは人間からRPA ロボットの職務に変わり始めている。相手（ターゲット）の利益になり、かつ自分の利益にもなる将来の成し遂げたい絵を思い描き、成し遂げた状態を想像することで報酬を先取しつつ、そこに「近づいている」「近づいた」を報酬にする仕事の仕方が、組織の行動・思考の習慣として必要になっている。しかし、そもそもの「何を成し遂げるのか？」が見つけれないケースが圧倒的に多い。調査機関のレポートからも周知の事実。何を成し遂げたいのか。その発端には怒りがある。今まで他の人が成し遂げたことが無いことを、実現した本人は忘れていることもある。**怒りを消去せず**に、憤りに変えていく。この手法を意図せずに習慣にしているのが創業者であり、組織の中で肩書に関わらずリーダーとして仕事をしている方々。行動科学を法人に提供していた際に、多い年で2,000人近くのハイパーフォーマーの行動を観察、思考を推察、それを組織の下位8割のふつうの人たちが再現でき、習慣にできる仕組みをつくってきました。ハイパーフォーマーの中のごく一部のトップフォーマーはエネルギーがある。ポジティブな圧がある。怒りを憤りに変え、それをエネルギーにし困難に立ち向かっている。彼ら彼女たちからは怒りを消去する行動パターン、思考パターンを抽出した記憶はない。

現在、RPA ロボットに関わり、需要創造型リーダーの開発をする過程で、ロボットのマネジメントのやり方を開発しています。リーダーはいずれ人間の部下だけではなく、ロボットも部下として抱えるため。ロボットは今のところ目的を自分で設定することができない。目的が設定できないため、怒りは出ようがない。怒りが発生しないため、次の目的を創ることもできない。管理監督者に今後、組織をけん引するリーダーになってもらうには、怒りの活用の仕方がとても重要になることが、RPA ロボットから教えられています。

まずは、管理監督者には“事業戦略の実現のために部下育成ができるようになってもらう”、“今後の需要を創っていくリーダーになってもらう”。そのためには、怒りを消去するマネジメントから、怒りを憤りにかえるようにしていく必要がある。怒りのマネジメントが自社の事業戦略の実現に直結できるようにする。本来、事業戦略は今

までにやったことがない、成し遂げたことがないことに挑戦し実現するための道筋。その道筋を手掛かりに、組織の人材が行動と思考を続けることは極めて困難。怒りを憤りに変え、活用するマネジメント手法を持つておく必要がある。RPA ロボット、それに連動する AI と OCR 技術が、どのような人であっても今よりも簡単に使えるようになるまでは、今までの常識（定跡）で対処できるオペレーションを担う管理監督者には、当然、怒りを消去するマネジメントを習慣にしてもらおう。オペレーションはミスなくより速くすることが最も大切なことから。

組織内のハラスメントの原因にある“怒り”をマネジメントすることは、単年度の組織を運営するためにはとても大切。マウンティングなどの精神的な攻撃、無視などの人間関係からの切り離し、フォローが無い過大な要求、簡単なことばかりの過小な要求。これらは個人のパフォーマンスを確実に落とさせる。いずれも稚拙なやり口。このような状況で「なにくそ」と怒り、その怒りを原動力にしてお客様や取引先が必要とする自分の得意技、得意分野をつくる人はハイパーフォーマー。組織の中に 1 割いるかいらないか。1 割いるかいらないかの人材に組織を任せるのは無理がある。1 割いるかいらないかのハイパーフォーマーは、より条件・ブランドが高い他社へ移籍するか、独立するケースが多い。優秀な彼ら彼女たちに継続して自社で職務にあたってもらうためにも、オペレーション以外は“対処する”習慣を組織から減らしく必要もある。

私も怒りのマネジメント手法には助けられた。怒りを消去するため、相手の言葉を流す、反応しない習慣が身につく、担当部門のオペレーションがスムーズになった。部下もやめなくなった。会議は求められるアウトプットとシナリオが想定できるため、きれいでみやすいが、可もなく不可もなく、あたり障りないものをつくり、一般的に良しとされるプレゼン技法をつかう。とうぜん評価される。組織も自分も根本の問題解決にはならないが、つまり、重要だが緊急性はないため触れられることなく、自ら触れに行くことで負荷が増えるため議題には上げることはない。その結果、無事に会議を終えることができる。これが達成感。また、怒りを消去する小さな具体的な行動を習慣にすることで感情に左右されなくなる。その結果、行動科学で習慣化しやすくしたマネジメントの具体的なやり方を淡々と繰り返すことができるようになる。短期間で条件反射化される。感情表現もパターン化しているため、一見、ロボットには見えないが、やっていることは RPA ロボットの業務フロー・手順と同じ。オペレーションの生産性は上がる。オペレーションであればこれで十分に求められている結果は出せていた。一方で、私のやる気やエネルギーが減退したことをおぼえている。部下に何を言われても怒りが無い。目的を考
えることもなくなった記憶がある。何かがおかしいと違和感も得ていた。

お客様からのご依頼で「そもそも、なぜ、組織の中でハラスメントと部下がとらえるのか？」の原因と具体的な対策、対策の習慣形成を、私の専門の行動分析学、人間の行動原理と原則で分析してつくって欲しいと話をいただいた。その過程で、怒りを消去せずに、怒りを新たなことへの挑戦、組織の需要創造に活用したほうが、健康に生活ができることがわかっている。相手の置かれている状況、相手の思考と行動パターン、物事を解釈する知識と経験、生まれてからこれまで強化されてきた価値観・信念がわかる、もしくはある程度、想像ができていれば、相手への怒りはおさまることが多い。相手は自分に対して悪気があってやったことでは“ない”ことがわかるため。怒りの発生源になった相手へ気遣う言葉をかけることもできる。人間らしいふるまい。

様々な手段がある。どの手段もある場面では正しい。何に効くのかを見定める必要がある。そのために大切なことは、「何を目的に、その手段を使うのか？」「そもそも、その目的は相手と自分の利益になるのか？」相手は“お客様”、“取引先（他部署を含む）”、“部下”。ここに立ち返ること。事業環境に適した目的をつくるためには常識、つまり、過去の自社他社の成功パターン・定跡の数を増やしつつも「ほんとうに、それは正しいのか？」「なぜ、正しいといえるのか？」の結論を出すために、意図的に常識外のパターンをやってみて反応を観察、観察して得た事実から、得られていない現実を相手の立場にたち想像する習慣が必要になる。

常識外のパターンに踏み込む際に違和感が発生する。この感覚は正常。常識は習慣になっており、条件反射化されている。常識外は条件反射化されていないため。オペレーション以外の職務は、常識をインプットし続けつつも、常識外に踏み込む思考と行動の習慣が必要です。過去から今の自社や他社、業界の常識がわかっているから、常識外がわかるため。

【日本初】人間の行動原理と原則にもとづいた

「Anger Leadership Program™」

～ 怒りを需要創造に使うリーダーシップ開発～



人間の行動原理と原則にもとづいた
smart creative management
oto1 【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

【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

「RPA と協働し営業利益をつくる」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”と“問題解決パターンの創造”、“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™』】](#)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

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

担当： 未光