



人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

o to 1

【世界初】需要創造の芸術と科学

NEWS RELEASE

2021年2月20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

同じ組織・同じ職務を7年以上の

ベテラン社員の成長がつづく

「Creative reflection™」発売

～できていないに気づく思考～



人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

o to 1

【世界初】需要創造の芸術と科学

相手の利益をはかることでしか、自らの利益を得ることはできない。「何が最も相手の役に立つのか?」「相手は今、何を必要としているのか?」相手の立場から想像し仮説を構想。その仮説を持ち、たとえ仮説が間違っていたとしても相手に投げかけてみる。相手に「話を聴いてほしい」とお願いする。相手の意見を聴きながら、相手の背景や目的を想像しながら仮説を検証していく。実際に相手と共働しながら進めていく。相手よりも相手のことがよくわかってくる。その結果、信頼関係ができていく。信頼関係は相手と単純接触回数を増やしていても構築できない。流暢なプレゼンテーションをしても信頼関係はつけれない。

ビジネスで関わる相手は、組織の外と内にいる。取引先やお客様、業務上関わる上司・部下・後輩・他部署のメンバー。組織に7年もいると組織の都合、自分の都合が身体化される。習慣になる。習慣になっていることは自分だけでは気が付くことができない。人から事実のフィードバックを受けても、受け入れることは稀。例えば、製造業の8割程度のB to B 営業の管理者・マネージャーが共通して“気が付いていない”自分の習慣。弊社スマートクリエイティブマネジメント総合研究所が実地で調査、実験検証した結果が以下になります。

1. 相手の立場から考えないため関係が深まらず理解が進まない
2. 各社状況が異なるが、自己都合の同じ打ち手で対処する
3. 販促ツールと商品プレゼン、価格の値引きで対処する
4. すぐ対処できないことは悪気なくスルー・先送りになる
5. 原因を深掘り対応の具体的なやり方を構想する必要はない
6. そもそもの目的と背景に立ち返る必要性もない
7. 相手と結果を出していく具体的な会話は発生しない
8. 「売ってください」「案内してください」などで終える
9. そもそも、当社の商品価値を考える必要性もない
10. 先に進まない原因は「相手がネガティブだから」となる
11. 事後の振り返りと事前の仮説づくりの必要性もない

製造業に関わらず大企業病と言われる行動と思考の習慣と読み替えることもできる。大企業病は大企業だけではない。分業化された組織であれば必ず起こる。管理者が部下に「相手（お客様）の立場で考える」ようにと指導はする。しかし、指導する本人の思考と行動には、相手の立場で考える習慣が実際は無くなっている。これは営業に限らない。管理間接部門であっても変わらない。「それは私の仕事じゃない」「やらない〇〇が悪い」「私はちゃんとやっている」。各社に入らせていただき、彼ら彼女たちに関わると必ずこれらの言葉を耳にする。“自分の立場”からはまじめにちゃんと職務を遂行している。しかし、仕事は相手に動いてもらう必要がある。「相手ができないから悪い」「相手がやらないのが悪い」と言っているのは組織の目標・ビジョンは達成できない。誰でも知っている、やれていると思いついでいる「相手の立場から考える」ことは、分業化された組織で7年も仕事を続けると無くなっていく。無くなっていることに気が付かない。1日の仕事は無事に何事も無いように終わっていく。しかし、目に見えている問題は対処で解決されていくが、目に見えていない事業戦略を実現するための問題は解決されない。

「相手の立場で考える」ことは信頼関係をつくる前提。信頼関係をつくる目的は、仕事の目標やビジョンを達成すること。信頼関係をつくるには、相手のことを相手の立場で想像でき、相手の先を読み、手を打つことを積み重ねていく“対応”が必要になる。“対処・処理”できることではない。対処・処理はすぐに達成感が得られる。達成感は習慣形成を促す。対応は達成感がすぐには得られない。対応が必要なことは、対処・処理に劣後する。悪気無く優先順位が下がる。時間をかけてクレームや契約打ち切りの火種になる。お客様や取引先、社内メンバーなどの“聴き手”のことを考えない、想定しない“流暢なプレゼンテーション”をする社員が各社ともに年々増えている。この状況を改善するために動く人材開発と上司は圧倒的に少なくなっている。人材開発は事業部、上司は部下、部下はお客様・取引先の立場で考える習慣がなくなっている。“自分の立場から”がふつうになっている。

自分の思考と行動の習慣に気づくことができない場合、何をインプットしても変わることはない。どれだけインプットの時間を使っても変わらない。自分は「できている」「やっている」と思いついでいるため。ではどうすれば「できていない」ことに気づくようになるのか？

ポイントは“徐々に自分から相手へ立場を移していく”。いきなり相手の立場を想像することはできない。まず、ステップ1で自分が直接体験している具体的なテーマについて「現状、自分がどうやっているのか？」を振り返り教えてもらう。

“自分の立場から”思考と行動をしている人は「自分は毎日、振り返りをしている」と言う。しかし、できていないのが事実。相手に変わって欲しいと思い「“自分の立場から”相手のことを思って」相手のできていない事実を並べ「できていません」「期待しています」と熱心にフィードバックをしても、相手は気づくことはない。フィードバックを受け入れることもない。抵抗される。また、「〇〇さんのことを考えて」と“自分の立場から”正論や綺麗事を展開しても、相手は受け入れることはしない。その場は言い返すことができないため、聴いているふりをする。無駄な時間。正論や綺麗事は“自分の立場から”思考する習慣の最たるもの。信頼関係が構築されることは無い。“自分の立場から”どれだけ相手のことを思っても相手に関わっても、相手は変わらない。

では、どうすれば良いのか？系統的なスモールステップで自分から相手へ立場を移していく訓練をする。

1. 自分の立場から、自分を観察する
2. 自分の立場から、相手を観察する
3. 相手の立場から、自分を想像する
4. 相手の立場から、相手を想像する

もし、4までふつうにでき習慣になっている場合、相手から誤解を受けることは無くなる。誤解をまねくメールや依頼・指示が職場に飛び交っている場合、相手の立場よりも自分の立場で思考している。具体的に何をしていけばよいのか？

具体的には、

1. 「現状、自分は〇〇を具体的にどうやっているのか？」
2. 「『現状、自分がやっていること』を続けた場合、どうなりそうなのか？」
3. 「相手の立場になり『現状、自分がやっていること』をされた場合、どう反応するのか？」
4. 「それを続けられた場合、関係はどうなっていくのか？」
5. 「相手の立場になり、相手が今後どう思考し行動するのか？」

書かれていることは誰でもわかることですが、実際はこれらが習慣になっていない。自分都合や組織の都合を悪気無く、自覚なく、取引先やお客様に押し付けているのが実情。以前であれば、職場のOJTでこのような問いが上司から部下へ、先輩から後輩へ、就業時間外に直接対面で投げかけられていた。しかし、今はそのような環境にはない。OJTが機能しない原因の1つでもある。日々、パターンを習慣で使い対処しているため、立ち止まることが不足している。パターンで対処する場合、立ち止まる必要性が無くなる。これらの問を通じて、まず“頭で”できていないことに気づいてもらう。“3”の相手の立場に立つことができない。8割以上的人是は“相手のことを自分の言葉”で説明をする、もしくは一般論を事実のように口にする。そもそも、このように思考と行動をしていることに問題があるとは認識しない。

次に“身体で”できていないことに気づき“実感”してもらう。

そのために、仕事中に以下の3つの問を自分に投げかけてもらう。

1. 「なぜ、上手くいかなかったのか？」
2. 「どうすれば、上手くいくのか？」
3. 「その打ち手に対して相手はどう反応するのか？」

実際に仕事の中でやるまでは、頭では「できている」と思い込んでいる。

この問いはハードルを下げています。ハードルを下げる目的は、実際にやってもらうため。気づくには実際に身体を使ってもらう必要がある。実際にやってみることで誰でも気づく。しかし、ベテランになればなるほど、実際にやってみることができなくなる。この3つのことでさえ、できていないことに気が付くようになる。現実には2と3にたどり着けるベテランは2割いるかいらないか。8割以上のベテランは過去に上手くいった“答ありき”“打ち手ありき”で対処する思考の習慣を持ってしまっている。“答えが無い”“打ち手が無い”場合は、悪気無く自動的にスルーする。その自覚はない。経営層は「うちはそこまでひどくない」と言われるケースがほとんどですが、導入後には「(実際の現場は) 想像していたよりもひどい。このままでは来年以降の数字があやしくなる。今の数字の根拠が崩れる」と認識が変わる。

1. 相手の立場から考えないため関係が深まらず理解が進まない
2. 各社状況が異なるが、自己都合の同じ打ち手で対処する
3. 販促ツールと商品プレゼン、価格の値引きで対処する
4. すぐ対処できないことは悪気なくスルー・先送りになる
5. 原因を深掘り対応の具体的なやり方を構想する必要はない
6. そもそもの目的と背景に立ち返る必要性もない
7. 相手と結果を出していく具体的な会話は発生しない
8. 「売ってください」「案内してください」などで終える
9. そもそも、当社の商品価値を考える必要性もない
10. 先に進まない原因は「相手がネガティブだから」となる
11. 事後の振り返りと事前の仮説づくりの必要性もない

私もこの1から11の「製造業の8割程度の営業管理者・マネージャーが共通して“気が付いていない”自分の習慣」を直接目にするまでは、ここまで自分都合・組織都合の思考と習慣が強化され習慣になっているとは思っていませんでした。ベテランが今この状態にあることを気づいてもらうには系統的なスモールステップにそった訓練が必要になる。

「何を組織の中でやりたいのか?」「何を実現したいのか?」「そのために何を習得するのか?」などキャリアデザインをしても“対処”されて終わる。きれいにまとまった、具体性とあたり障りの無い、優秀そうに見えるアウトプットが出る。したがって、実践はしない。まず“頭で”できていないことに気づく、次に“身体で”できていないことに気づく。そのうえで、手を打たなければ、その手は機能しない。

デジタルに通じた新人や若手、中途社員を採用することも大切だが、今いるベテランにはある領域の仕事に習熟している。習熟は創造・クリエイティビティを発揮する前提条件です。ベテランに今の自分都合・組織都合の習慣に頭と身体で気づいてもらう。そして、これからの事業戦略の実現に必要なスキルを身に付けてもらうことで、新人や若手、中途社員よりも速く戦力になる。ベテランに限らずシニア社員にパフォーマンスを発揮してもらうためにも、できていないに気づく思考“Creative reflection”を使ってほしい。



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>

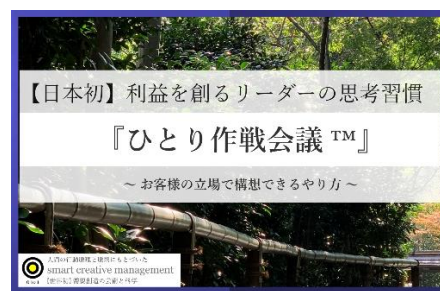
【事業内容】：

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™」】](#)[【No.1 になるためのフローハッカー™「Hacking flow training」】](#)の提供を開始しています。



【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