



芸術と組織行動科学[®]による開発
HCD : Human Capital Development

Behave

より善くを目的に

組織行動科学[®]

共に働らく喜びを

Organizational-Andragogy[®]
smart creative management[®]

1. ふつうの社員を活かす組織行動科学[®]
2. 組織のリーダーに必要な問題設定思考[®]
3. ふつうの社員をリーダーに人的資本向上

※ 約336,000人の組織で働く人達の行動データより

相手の立場で 相手の役に立ち 共に善く働き学ぶ

Wellbehavior[®] Create “Did it!”[®]

世界中の組織で働く人、それぞれの「できた」を増やし、互いに役立ち、共に生きる楽しさを創る

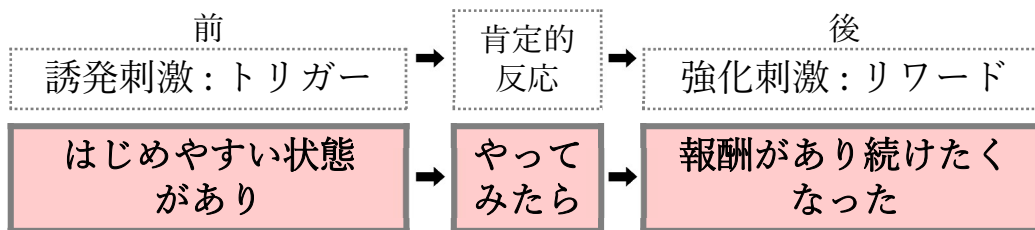
ふつうの社員を活かす組織行動科学®

※ 組織行動科学® の導入で関わった約 336,000人の組織で働く人達の行動データより

自社の価値観と考え方を実務を通じて習慣化できているリーダーは、ふつうの社員に何がダメかを伝えることができる。伝えても、やって欲しくないダメな行動をする場合は、反応しない（弱化し消去していく）。その上で、以下の理論を踏まえ、職務に必要な行動を示唆していく。

負担感が無く達成感や承認＝心理的報酬がすぐ得られる行動はつづける

達成感：できる事が負担感なく増え、
承認：今までより良い反応を得ると、
自発になり相手の役に立とうと思いはじめる。



行動テクノロジー®：正のトリガーと正のリワード®

ここまですを6カ月程度続けても認知の歪みが変わらない場合：
事実に基づいた対話は成立しないため☑指摘と否定はしない
☑主役に据え☑相手が動ける表出化した物を気持ち良く提供
表出化した物でパターン処理はできる。そこを担ってもらおう。

組織の90%以上を占めるふつうの社員の特徴

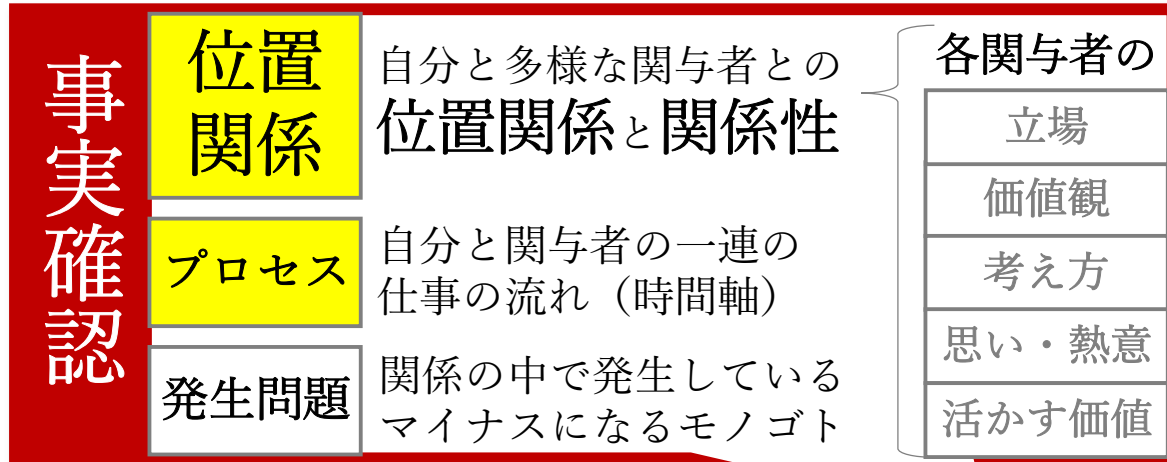
- 自分の立場でしか物事を考える事ができない
 - 知識を獲得すると行動と思考ができると錯覚
 - 他者の事例を自分に置き換えて学習できない
 - 上手く行ったやり方＝形式で処理をつづける
 - つながり・流れではなく点で断片でとらえる（立止まり経験した事実を表出化し考えない）
 - 背景の想定をしないため条件設定ができない（文脈を読むことができず、文字通りに反応）
 - 上手く行かない場合は、自動的に他責になる（問題発生時に「自分は悪くない」と他責化）
 - 他人の批判は上手だが、自らを変えられない（目指す状態が描けず、実行計画が立たない）
 - 指摘すると「私はそうではない」と反発する
 - 頑張っている自分を正当化する言い訳をする
 - 発言が上からになりチームの阻害要因となる
※チームは未知の領域を探求、未解決の問題を解決する
 - 上記のように行動していることに気づかない
- 原因：指示をミスなく速く処理する事が習慣のため、自分の立場から離れる事ができない

上手く行かないと他責、追い込まれると急に仕事を放棄、謝れず、邪魔をする人も排除せず活かす

リーダーに必要な問題設定思考[®]

下図の知識を記憶しても、問題解決は出来ない
 事実確認が深まらない、広がらない、続かない

自分の頭と手を動かし、確認した事実を表出化し関係付ける

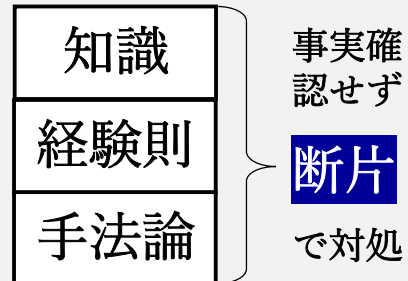


経験した事実から状態をイメージ化

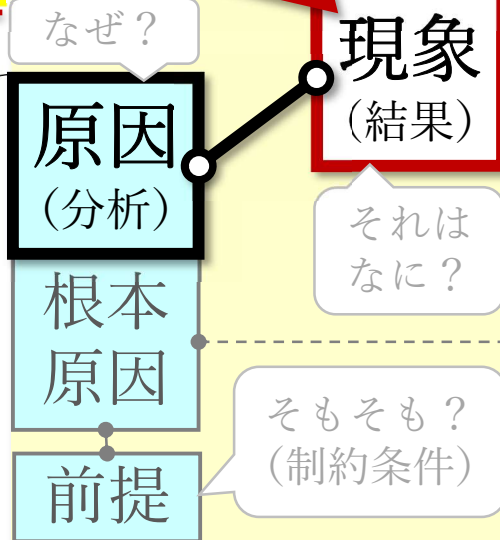
※ 特に経験した断片を関係づけ「何がわかっていないか？」を“わかる”ように進める

AIが普及する事で必要性が減少する人材

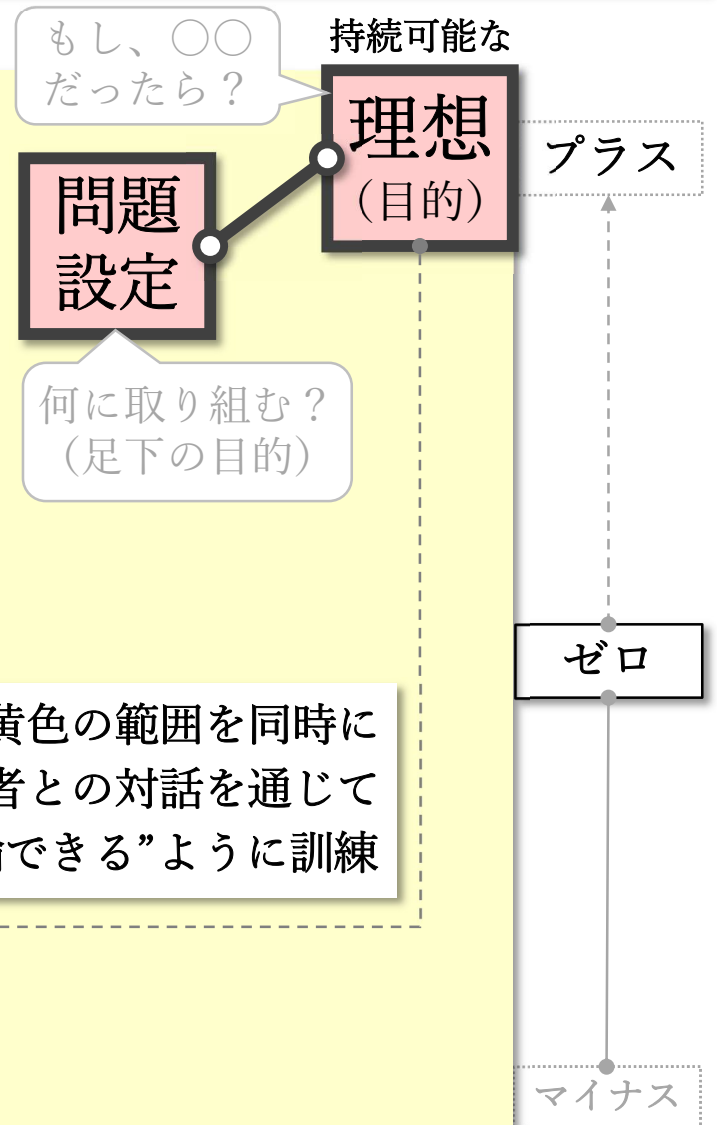
文字の通りに対応する人材



背景



この黄色の範囲を同時に関与者との対話を通じて“推論できる”ように訓練



ふつうの社員をリーダーに 人的資本向上

※ 国内22社（メーカーとエンジニアリングかつ黒字）約2,700名の行動データより

制約条件

若手であれば「成長したい」「役に立ちたい」と能動的な言葉を口にする。その意味は、「自分から相手の役に立つ関わりをしたい」能動ではなく「指示された事をミスなく速く終えたい」受動。受け身で効率的に成長し役立ちたい。

指示にそって、与えられる目標を達成してきている**中堅**が、リーダー訓練を受けると「そんな事は知っている」と言う。その意味は、担当者として実務の中で“知識はある”という意味。知識がリーダーに必要な新たな経験を阻害している。

訓練のポイント **気づくことで関心が湧く**

- **自分の手を動かし、自分が経験した事実を表出し、関係付け知らない事すら知らない領域に自分で気づく状態をつくる。** 考える負担感が少なく、表出しやすい問いを設計
- **経験が無い事は考えさせない。** 「考えられない問いを出す“相手が悪い”」他責を回避
- **否定も指摘もしない。** 「できていない」と認知せず、「どうすれば？」と思考しない。お互いの経験値が異なり正しく伝わらない
- **承認も肯定もしない。** 「それでいいんだ」で思考が止まり、訓練が継続できなくなる

例 自分が経験した事実を表出、関係付け「知らない事すら知らない領域」に気づく

いま、直面している問題を特定する
具体的な事実は何？

ステップ1

スムーズに進まないのは、どこなのか？

計画 手配 搬入 荷揚 保管 仮置 養生 施工 養生 片付 試験 検査 引渡 工期

いま、直面している問題を特定する
具体的な事実は何？

ステップ2

何が起きているのか？

スムーズに進まないのは、どことどこの間なのか？

計画 手配 搬入 荷揚 保管 仮置 養生 施工 養生 片付 試験 検査 引渡 工期

いま、直面している問題を特定する

ステップ3

伝えた事をやってくれない...

納まらない状態の責任をなすりつけ合う...

その板挟みに合う...

原因は何か？

計画 手配 搬入 荷揚 保管 仮置 養生 施工 養生 片付 試験 検査 引渡 工期

経験した事実から状態をイメージ化する訓練

問題発生時どのような立ち位置を取る？ **ステップ4**

皆さんは、3パターンに分かれた：

- ① まだ、自分には早いから、優先順位を下げる。
- ② 自分が起こした問題じゃないから放っておく。
- ③ 仕事は工期までに終わらせないといけない。関与者の誰かが、やらないといけないから、自分が問題の原因を想定し皆に共有してみる。つまり、萎縮せず、自分から一歩前にでる。

例: 実務で起きている問題を解決する

一般的な問題解決思考の訓練では、あるべき状態・正しい状態を考えさせ、そこに至る実行計画を書かせ、アクションラーニングで追う。

実際、実行できる社員は2%~10%、そもそも、問題解決思考の訓練をしなくても、既に出てくる社員。

残り90%~98%のふつうの社員が書いたあるべき状態・正しい状態実行計画は、知識をならべた作文。イメージが無いため実行できない。

この状態を人的資本向上は変える。