



芸術と組織行動科学<sup>®</sup>による開発  
HCD : Human Capital Development

# Behave

より善くを目的に

組織行動科学<sup>®</sup>

共に働らく喜びを

Organizational-Andragogy<sup>®</sup>  
smart creative management<sup>®</sup>

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

※ 約335,000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<sup>®</sup> Create “Did it!”<sup>®</sup>

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

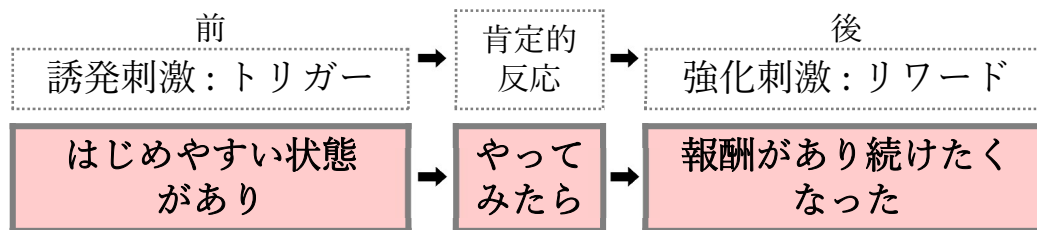
# ふつうの社員を活かす組織行動科学®

※ 組織行動科学® の導入で関わった約 335,000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（弱体化し消去していく）。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。

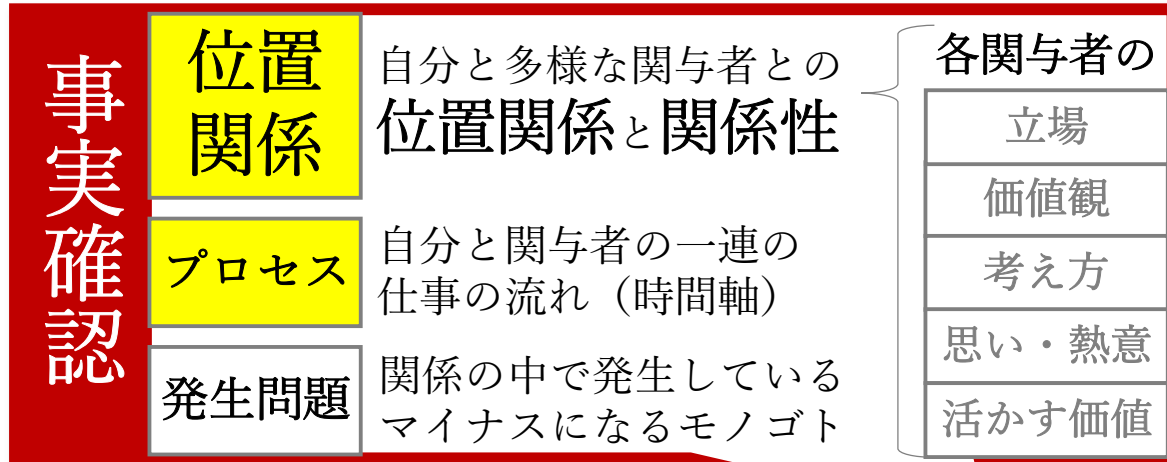
## 組織の90%以上を占めるふつうの社員の特徴

- 自分の立場と自分の価値観から物事を考える
  - 知識（正解）すぐに使えるハウツーを求める
  - 知識を獲得すると行動と思考ができると錯覚
    - できない事が分かっていても出来るようにしない
    - 他者の事例を自分に置き換えて学習をしない
    - 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）
  - 発言が上から目線になりチームが機能しない
  - 批判と文句は上手だが自ら動くことはしない（目指す状態が描けず、実行計画が立たない）
  - 上記のように行動していることに気づかない（指摘をしても「私はそうではない」となる）
- 原因：自分が動ける指示を受け動く事が習慣のため、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、追い込まれると直前に仕事を放棄、謝れない人も排除せず活かす

# リーダーに必要な問題設定思考<sup>®</sup>

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

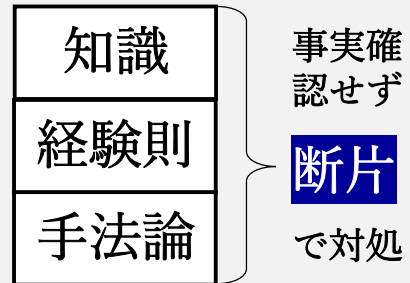


## ○経験した事実から状態をイメージ化

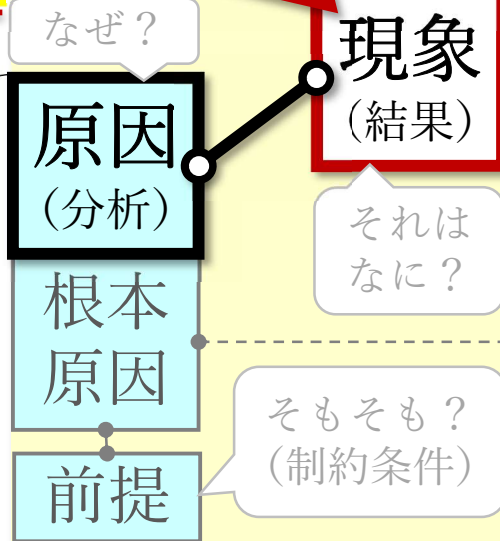
※特に経験した断片を関係づけ「何がわかっていないか？」を“わかる”ように進める

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

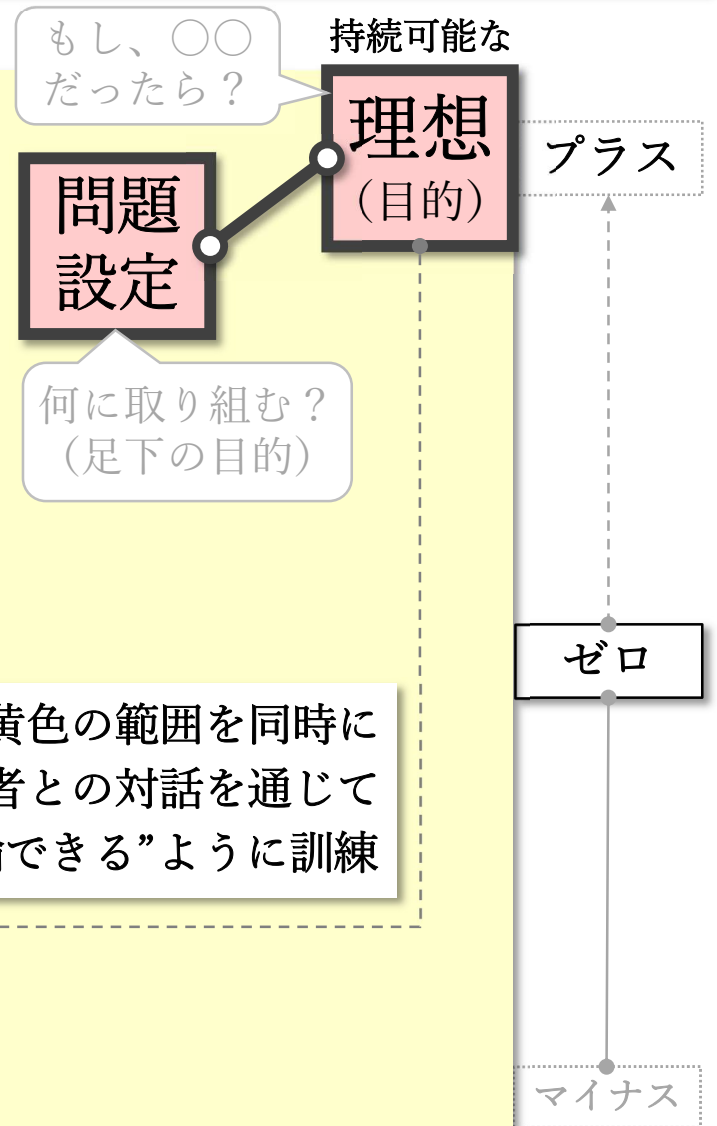


現在

過去

近未来

未来



# ふつうの社員をリーダーに 人的資本向上

## 制約条件

※ 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

**例** 自分の手を動かし、自分が経験した事実を表出、自分で気づく状態をつくる

**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、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

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**

自分

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**

現場

職人 監督

何が起きているのか?

自分

スムーズに進まないのは、どことどの間なのか?

営業 流通 元請 施主  
工場 現場 管理会社

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...

その板挟みに合う...

納まらない状態の責任をなすりつけ合う...

原因は何か?

自分

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、既に出来ている社員。

**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。**