

2011年度 第5回特別講義 レポート

日時	2011年10月7日(金) 10:00~12:00
会場	(財)日本科学技術連盟・東高円寺ビル 2階講堂
テーマ	「意識改革による成果を出すプロセス改善の方法 ～『わかってくれない』『やってくれない』からの脱却～」
講師名・所属	石橋 良造氏(株式会社 RDPi)
司会	特別コース 主査 小池 利和氏 (ヤマハ株式会社)
アジェンダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意識改革とは</li> <li>・「やる気」の基礎知識</li> <li>・内発的動機づけの3要素</li> <li>・意識改革した人</li> <li>・まとめ</li> </ul>
アブストラクト	<p>開発プロセス改善に代表される組織の仕組み作りは苦勞が耐えない。仕組みを推進する側は現場の人たちが協力的でないことを憂い、現場側は余計な作業が増えると推進する人たちを遠ざける。味方である上司やメンバーとの間での意見の相違に悩むこともあり、やる気をなくすこともしばしばである。</p> <p>忘れてはならないのが、仕組みを支えているのは個人であり、個人のやる気なしには仕組みは機能しないということだ。推進する側も現場側も含めて関係者一人ひとりのやる気を引き出すことが大切である。</p> <p>本講義では、やる気を引き出すための意識改革の考え方、進め方を紹介する。組織の仕組みと個人の意識の両方に働きかけることが大きな成果につながることを理解し、実践する大切さを伝えたい。</p>

<講義の要約>

◆ 意識改革とは

組織を形成しているのは個人であり、個人が成果を出すことが大切である。

しかし、「今、あなたが出せているパフォーマンスは何点か？」と問うと、高いパフォーマンスが出せていないことがわかる。

気分が最高(上機嫌)であれば、パフォーマンスも最高(Performance excellence)になる。当たり前のことだが忘れがちである。

上機嫌でいるために具体的に何をすればよいのかを知っていることで、やる気につながる。

意識改革とは、Performance excellence のために上機嫌でいるためのココロの変革である。

### ◆「やる気」の基礎知識

「やる気」には、一時的なやる気である「テンション」と、継続的なやる気である「モチベーション」がある。またモチベーションは3つに分類できる。すなわち生きる上で必要な生存本能(モチベーション 1.0)、報酬や罰にもとづく外発的動機付け(モチベーション 2.0)、自分の内面から湧き出る内発的動機付け(モチベーション 3.0)である。

やる気の内、仕事で最も必要になるのは内発的動機付けである。その理由は我々が日常行っている仕事は発見的手法を必要とする「ヒューリスティック」なものであり、ルーチンワークで解決する「アルゴリズム」的な仕事はほとんど無いからである。ヒューリスティックな取り組みを行うにはクリエイティビティが必要になり、その為には、重要だからやる、面白いからやると言った内発的動機付けによる働きかけが不可欠である。しかし多くの組織で行われているのはアメとムチ方式による外発的動機付けへの働きかけで、この方式ではヒューリスティックな取り組みに対しては逆効果であると言う実験結果も示されている。

### ◆内発的動機づけの3要素

内発的動機づけにより行動しているタイプの人には、自分の意志で行動を決め、意義あることの熟達を目指し、大きな目的を追求する。従って内発的動機づけに必要なものは、「自律性」「熟達」「目的」の3つの要素である。

自律性のために必要なことは、「認知の仕組み」(「意味づけ」していること)を知ることと、「No Excuse」(自分で決める)こと。

脳が持っている認知機能のために、人は外部要因に対してネガティブな「意味づけ」を行ってしまう。これが上機嫌ではない状態を作ってしまう。フローブレイン(上機嫌の脳の使い方)を強化するためには、「意味づけ」していることに気づくことが必要である。気づくことで気分を良くするための対策がとれ、自分の意志で決断し行動するといった、自律した状態を作れる。

「No Excuse」を「言い訳しない」と訳すと、「言い訳」の時点で認知が働いてしまう。「自分で決める」ことが大切である。

熟達は、「どこまでもやれる」というマインドのことである。不可能と決め込むのは熟達のココロではない。

不可能が無い(Nothing is Impossible)ではなく、不可能があっても自分には関係ない(Impossible is Nothing)という考え方をする。

目標に対する考え方からも「熟達」を知ることができる。人より優れた結果を目指す遂行目標ではなく、自分自身の能力を伸ばすことを目指す学習目標を持つほうが、熟達のマインドが強くなる。

目的に対するキーワードは「自分軸」である。

人は何かの仕事をするときに、先に方法を考えてしまい、自分の価値観やビジョンを忘れがちで

ある。ビジョンとは夢ではなく、自分が実現したい未来である。

思考の傾向(未来 or 過去／快追究 or 苦回避／自分主役 or 他人主役)を把握した上で自分軸を考える。自分軸をもとに自分に見合う方法を考える。方法が自分に見合っていれば苦ではなくなり、やる気に繋がる。

#### ◆意識改革した人

「現状追認」「目的(自分軸)」「自律性」「熟達」「成果」という5つのステップで、「意識改革をした結果どのような成果を出せたか」についての事例紹介があった。

#### ◆まとめ

3つの質問とその答え

Q. なぜ意識改革が必要なのか？

A. 組織で成果を出すことがゴール。そのために個人のパフォーマンスが大事である。Performance excellence のために上機嫌の状態に持っていくことが意識改革である。

Q. なぜマインド(意識)を変えるのは難しいのか？

A. 認知脳(意味づけ)が自分のココロを縛っている。それは本能であり仕方が無いため、難しい。難しさを知った上で、克服することが大切である。

Q. 具体的に何をすればよいのか？

A. 認知脳に関しては、気付くこと。上機嫌になるにはどうしたらよいだろうか？を考え、コントロールする。

ゴールを学習目標とする。

思考の癖を知った上で、工夫できるところを考える

#### <講義の感想>

講義内容にキーワードが多く含まれていたことで印象に残りやすく、日頃心がけていく上でとても効果的であると感じました。また、自分自身の意識改革を行うヒントと、自分と関わっている周りの人の意識改革のためのヒントがいただけたことが嬉しく、是非現場で活かしていきたいと思えます。