

# 社員の自発的な行動を促す 環境デザイン

- ナッジ理論から読み解く未来人材ビジョン -

執筆者：佐竹宏範、イデトモタカ



知恵は共有することで他者の知恵と融合し、止揚されることで螺旋状に次元が上昇・進化していく。今回のウィズダム・レポートは、働きごち研究所 執行役員で人材育成・チームビルディングをベースとした事業企画とその実行を専門とする佐竹の提言に対し、クリエイターでナッジ理論を応用した人材開発プログラム・社内文化変革プロジェクトの設計を担うイデが返答、さらに佐竹が応える往復書簡形式です。

## 佐竹の提言：人事における永遠の課題

**自** 発的にアイデアを出し、改善し、自律的に行動する社員。そういった人材を古今東西、経営者は切望し、探しても見つからないならと、育成しようと四苦八苦しています。しかし残念なことに、私が過去にいた組織では日々、次のようなセリフが飛び交っていました。

「上はこう言っている」「失敗したらどうする？ 責任は？」「そんなの俺は聞いてない」「俺は最初から駄目だと思っていた」等等。評価を気にし、忸度することが行動の規範となっている、いわゆる“サラリーマン文化”です。

もう聞き飽きたほど、“変化の激しい時代”という言葉を目にします。VUCAの時代とも言われますが、そういった時代だからこそ、自ら考え、自らの意志をエネルギーとして、「自分のやりたいこと (will)」や「本当に必要なこと」に基づいて行動する“ビジネスパーソン”が必要です。

しかしそう言うと、ある企業の方は「おっしゃるとおりです。うちの会社でも、そのような人材の育成を目指しています。でも、うちではなかなか育たないのです。先日『従業員が自らの意志に基づいて自律的に行動することで、変化の時代に対応する』という経営方針が出されました。でも、社員は突然好きなことをやってもいいと言われても、困惑しているようです」と漏らしていました。

規模の大小や地域を問わず、表現の違いはあれどこういった話はよく聞きます。「必要だけど、うちの会社では難しい」と感じる理由は、どこにあるのでしょうか。一方で、働く社員側にも言い分があります。「やらされ仕事ばかりで、やる気が出ない」「やろう

う……としても、ツッコミばかりされて疲れた」「自社の事業のなかでは、やりたいことが思いつかない」「チャンスがない」等等。共通するのは「この会社ではできない」と思っていることです。企業側も、社員側も、「うちの会社ではできない」と感じている。でも、それは事実でしょうか？

## 創業20年の餃子メーカーで働くギャル

私（佐竹）は東京から長野県松本市に移住しました。松本市の中小企業で働きながら、大学の研究員として人材還流に関して研究し、まとめるというプログラムに参加したためです。背景には、地方企業の中核を担う人材不足に対する危機感がありました。

しかし、松本市のような地方の、しかも典型的な中小企業でも、自発的に行動する“ビジネスパーソン”は育つと確信できる“事件”がありました。それは私がプログラムで派遣された先、創業20年の冷凍餃子専門メーカーで起こったのです。

その会社はスーパーマーケットの惣菜売り場で販売されている、惣菜用餃子のOEM製造を営んでいました。従業員数は約50人。日本中どこにでもあるような中小企業です。創業社長には強いリーダーシップがあり、特徴的な餃子の開発や海外進出など、餃子に特化したチャレンジを重ねて市場での存在感を発揮し、成長してきたと聞きました。ただ同時に、成長のエンジンだった社長の強いリーダーシップの弊害として、社内は「社長」と「兵隊」という構造。従業員が増えるなか社長の目が届かないところでは、さまざまな綻びが出てきており、さらなる成長への障害となっていることは、私の目からも火を見るよりも明らかでした。

従業員の意識は低く、新しいアイデアが従業員から出ることもなく、発案者はいつも社長。従業員はやらされ仕事で、平穩に毎日が過ぎることを願い、平穩が侵害されると離職者が増えるという状況でした。そんな現場に一人、場違いにも見える“ギャル”がいました。製造ラインで餃子の検品をしていました。

## 出発は“遊ぶカネ欲しさ”から

「わたし、ぶっちゃけ仕事ってやる気ないんですよ

ねー。遊ぶカネ欲しさっていうかー」そう言い放つギャルを含め、ある日、数人で食事に行きました。その時、彼女が言いました。

「わたし、インテリアデザイナーになりたいかったんです。でも、センスがないからー」

当時、彼女は22歳。「センスがないからー」で片付けるのは、あまりにももったいない。そのとき私はECの立ち上げを任されていました。黒子であるOEM事業だけでなく、自社ブランドで勝負したいという、社長の念願を叶えるためのプロジェクトです。

食事をしていると、彼女はスマホで写真を撮っていました。Instagramに投稿するためだと言います。そこで私は「インテリアではないけど、Webデザインとかやってみない？ まずはInstagramのアカウントを立ち上げて、その運用してみるとかはどう？」と訊きました。すると「わたしなんかでいいのかなあ？ わたしバカだから……」と最初こそ自信なさげに渋っていましたが、どこか嬉しそうな目をしていたので、もうひと押ししました。

その結果、「じゃあ、やってみる!」と、最後には明るく引き受けてくれました。後日、恐る恐る運用が始まりましたが、ユーザーからの反応が嬉しかったようで、次第に熱が入るようになり、忙しい業務の合間を縫って一生懸命、更新を続けていました。

会社で更新していると「周りから遊んでるように見られるのがイヤだー」と、家でも更新するようになりました。やがては「お風呂で更新してるんだー。ハ・ダ・カだよ」と、なんともコメントできないようなことを言って、私を含む社内のおじさんたちをからかってきました。

## ギャルの軽い挑戦が新しい“事業”に

なかなか売上につながらない日々が続きました。それがある日突然、成果を結ぶときがやってきました。ちょっとやそつではなく、Instagramのお陰で倍の売上に。“事業”と呼ぶに十分な売上規模にまで育ったのです。彼女は依然、出荷作業も担当していました。突如増える作業量。とても大変なはずなのに、工夫しながら嬉しそうに改善を重ねていました。

その後、彼女は独学でWebページのデザインや、キャンペーンの企画まで担うようになっていきました。「私、ぶっちゃけ仕事ってやる気ないんですよねー。遊ぶカネ欲しさっていうかー」と言っていたギャルが、自分で考えて必要なことを学ぶ、いっぱしのWebデザイナーに成長を遂げました。

私が会社を離れる際、彼女は「この仕事をしてから、自分のやりたいことや、目標、働き方が変わったと思います」と伝えてくれました。彼女はもう“遊ぶカネ欲しさ”で働くギャルではなく、自分の意志 (will) に基づき、目標を持って働く立派な“ビジネスパーソン”です。

私は、彼女の身に起きたような変化を、日本中で再現したいと思っています。しかし、そのためになにが必要なのでしょう？

## それでも“うちの会社ではできない”か？

「働く」ことは、本来とても楽しいことだと私は思っています。子どもの頃、例えば鬼ごっこをしているときでも、自分たちなりにルールを作ったり、どうしたらより楽しくなるかと、頼まれてもいないのに創意工夫を凝らしたのではないのでしょうか。それがいつの間にか「正解」を求め、他人からの評価に縛られるなかで、本来持っていたはずの好奇心や向上心を忘れてしまっているように見えます。

餃子メーカーのギャルも、初めは「本当にできるのだろうか?」と、恐る恐るでした。それでも試行錯誤していくうちに、自ら面白さを見出していき、自発的に学び、試行錯誤し、クリエイティビティを発揮するようになりました。「遊んでるように見られるのがイヤだー」と、家でまでInstagramの更新（運用）をするようにもなりました。まさに子どもの頃に創意工夫しながら遊んでいたのと同じ感覚だったのではないかと思います。

彼女はマーケティングの知識もなければ、ともすると四則演算も危ういほどでした。けれどInstagramの運用については、私のようなおじさんからは出てこないような、彼女なりの感性を活かしています。Instagramの活用方針は、むしろ私から彼女にアドバイスを求めながら話し合い、決めていきました。認

められ、頼りにされ、期待されることが嬉しかったのか、ますます勉強に励むようになり、デザインだけでなく、マーケティングやデータ分析まで手を広げていきました。

きっかけは偶然だったとしても、そのフィールド内で興味があることをもとに、自分を活かす。試行錯誤を繰り返すことで、本来持っているはずの好奇心と向上心を取り戻す。それにより、自ら必要なことを学ぶようになる。

“変化の激しい時代”では、これまでの勝ち筋だけでなく、まさにこのような、新しい価値を生み出していく人材が必要です。そしてそれは、企業の業績向上につながるだけでなく、働く人の幸福にも結びついていきます。誰もがそれぞれ固有に持っている可能性を引き出すことで、世界はよりよくなっていくのだと信じています。

「うちの会社ではできない」は本当でしょうか。“中核人材がいらない”と言われた地方中小企業で、“遊ぶカネ欲しさ”に働いていたギャルができたのです。“どこでも誰でも”できるはずです。

## 佐竹の提言に対するイデの意見

**組織**、ないしその構成員を、ある方向へ導きたい。そう考えるとき、組織運営者（管理者）には、大きく二つ、選択肢があります。「強制」か「影響」かです。

「強制」は、特定のアクションを起こさせる「義務」と、特定のアクションを起こさせない「禁止（及び、制限）」がベースとなります。より大きな単位としての国家も、基本的には義務と禁止（そして権利）を明文化した法を土台に治められています。

一方、「影響」は推進や奨励、補助などです。組織内の人間にとっては、「強制」と大差ないと感じる場合もあるかもしれませんが、建前上は本人の「自由意志」が尊重されています。

結論から言えば、「強制」による組織運営モデルはすでに限界を迎えているのではないかと、というのが本パートの主題です。DXも、話題のDAOも、この文脈で捉えたとよりそのニーズ（必要性）に納得感が得られるでしょう。

そしてその解決策を、「強制による支配」ではなく「影響による介入」というかたちで組織に作用し、組織にとっても、構成員である個々人にとっても、よりよい状態や未来へと向かうように導く「ナッジ（Nudge）」に求めています。（※「よりよい状態」の定義は後ほど詳述します）

## 2050年に求められる人材能力

今年（令和4年）5月に経済産業省より公開された『未来人材ビジョン』<sup>1</sup>では、その結論として「旧来の日本型雇用システムからの転換」と「好きなことに夢中になれる教育への転換」が訴えられていました。

その背景として、ますますのデジタル化や脱炭素化といったメガトレンドから、2050年時に求められる（企業人としての）個人の能力の変化を予測しています。（※上から優先度の高い順）

2015 年	2050 年
注意深さ・ミスがないこと	問題発見力
責任感・まじめさ	的確な予測
信頼感・誠実さ	革新性
基本機能（読み、書き、計算）	的確な決定

図の通り、2015年に最も重要とされていた「注意深さ・ミスがないこと」という特性は、2050年には「問題発見力」に置き換えられ、次いで評価されていた「責任感・まじめさ」は「的確な予測」に。「信頼感・誠実さ」は「革新性」、読み書きといった「基本機能」は「的確な決定」へと、それぞれ劇的に変化しています。

<sup>1</sup>経済産業省「未来人材ビジョン」<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf> 20頁、2022年8月15日アクセス。

ここまで読み、もしあなたが経営者や組織開発に関わる立場にあるなら、あることに気づいたのではないのでしょうか。2050年に需要が高まるとされている人材の能力は、本レポート執筆現在の2022年においても、喫緊で求められている資質や能力であると。

上述の組織内人材が発揮すべき能力・スキルの変化は、30年後の話ではなく、既に移行は始まっており、2050年時に一般化すると見るべきです。

## 創造的思考力の総合戦

冒頭「強制」による組織運営モデルはすでに限界を迎えている」と述べました。その論拠は前述の（企業内）人材に求められる能力・スキルの劇的な変化にあります。

端的に言えば、将来（2050年）一層求められる「問題発見力」「的確な予測」「革新性」「的確な決定」といった“創造的な”能力は、組織管理者が制定する「強制（義務・禁止）」からは、決して本質的には生まれ得ないものだからです。

いずれの能力も、高い思考力や抽象化能力、型を破る創造性を必要とするものです。同時にこれらは「強制」と最も相性が悪い能力」でもあります（強制は人を“考えなく”させる）。

これらが将来（すでに現在も）の企業競争（市場競争）の結果を左右するとなると、論理的帰結として、「強制」に頼らないマネジメント・スタイルに移行するほかありません。そしてその方法として世界的な期待と注目を集めているのが「影響による介入」、つまり「ナッジ」です。

## あらためて、ナッジとは？

「行動経済学」という用語は耳にしていると思います。2002年にダニエル・カーネマンがノーベル経済学賞を受賞して依頼、脚光を浴びました。彼の著書『ファスト&スロー』や、同じく行動経済学のダン・アリエリーの著書『予想通りに不合理』は、経済学

者や心理学者だけでなく、マーケターはもちろん、すべてのビジネスパーソンにとっても多大な影響を与えています<sup>2</sup>。

本パートで繰り返しキーワードとして登場している「ナッジ」は、大きくは「行動科学」と呼ばれる分野に属する概念です（提唱者はリチャード・テイラー及びキャス・サンスティーン）。「行動科学」という用語は通常、認知心理学、社会心理学、そして行動経済学という三つの円が重なり合う分野を指します。ゆえに「ナッジ」には、行動経済学だけでなく、認知心理学や社会心理学の要素も多分に含まれています。

ナッジとは、「**人々の選択の自由を完全に保ちつつ、その行動に影響を与えるための民間や公共機関による介入**」<sup>3</sup>と定義されています。噛み砕いて言えば、ナッジとは「**一人ひとりが自分自身で判断してどうするかを選択する自由を残しながらも、人々を特定の方向に導く介入**」<sup>4</sup>のことです。

例としてよく挙げられるのは、男子小便器についたハエやターゲットマークのシール、あるいはコンビニやスーパーのレジ前にあるフットプリント（足型のマーク）など。これらは個人の自由意志を残しながらも（強制ではない）、行動に影響を与え、特定の方向（足型に従って並ぶなど）に導こうとしています。

特にナッジの典型であり理想形とされているのが、GPS装置です。GPSは自分の現在地を知り、どのようなルートを取るべきか示唆してくれますので、行きたいところへ行くのに非常に役立ちます。しかしながら、目的地を設定するのはあくまでも自分の自由意志であり、GPSの示すルートに不満があれば従わずに自分で進む道を選択することができます。「情報提供」という影響により行動に介入していますが、その介入は個人の自由意志を残しつつ、選択の質を大きく高めるものとなっています。

## ナッジに似て非なるもの

ここまで読み、「ナッジって、つまり“人心操作”や“暗黙のコントロール”じゃないの?」と思われる方がい

<sup>2</sup>しかしながら、行動経済学の少なくない理論において反証実験に失敗し、効果がないか非常に限定的であると警鐘を鳴らす科学者もいます。

<sup>3</sup>キャス・サンスティーン、ルチア・ライシュ（遠藤真美訳）『データで見る行動経済学 全世界大規模調査で見えてきた「ナッジの真実」』日経BP、2020、34頁。

<sup>4</sup>同上書 3頁。

らっしゃるかもしれません。その疑問はもっともで、ナッジには常に倫理性がつきまといます。ナッジをしていいのか、わるいのか。どんなナッジなら推奨され、どんなナッジは許されないのか。

前節でナッジとは「選択の自由を完全に保ちつつ、その行動に影響を与える」ものだと言いました。その意味において、ナッジは「操作」や「コントロール（支配）」ではありません。ナッジ提唱者の一人、キャス・サンステイーンはこう述べています<sup>5</sup>。

“私の考えでは、操作とは人々の選択に影響を与えようとする行為で、「人々が自ら思考し、熟慮する力を充分活用、発揮することができないような形の」ものというのが最良の定義であるように思われる。”

ナッジも操作も「人々の選択に影響を与える」点では同じですが、ナッジは「相手の選択の質を向上させる」ことを目的とするのに対し、操作は「相手の選択の質を低下させる」ものであることから、まるで別のものであると言えます。

コントロールについても同様です。コントロールは定義からして本人以外の人間の利益のために行われるものですが、ナッジは本人（及び組織やコミュニティ全体）の利益のために行われるべきものです。

また、ナッジは「インセンティブ」でもありません。GPSやフットプリントがインセンティブなしに選択に作用するように、金銭を代表とする動機づけに頼らないのも、ナッジの大きな特徴です。とはいえ程度の問題でもあり、キャス・サンステイーンは以下のように解説しています<sup>6</sup>。

“介入行為がナッジとして成立するためには、相当規模の物質的インセンティブを伴ってはならない。補助金はナッジではないし、税金も罰則も懲役刑もナッジではない。ナッジであるためには、選択の自由を保持しなくてはならない。ある介入行為が選択する側にとってかなりの物質的なコストを伴うものである場合、その行為自体は正当化できるかもしれないが、ナッジではない。”

例えば、ポイントが貰えるからごみを拾うのは、ナッジではありません。しかし、ごみ箱のデザインが面白いから積極的にごみを捨てるのはナッジです<sup>7</sup>。では仮に高速道路を法定速度で走れば、少額が当たるくじに自動で参加できるキャンペーンがあったとしましょう。これはナッジと呼べるでしょうか？ もし、当選金額が通常の宝くじほど大きくなった場合には？ このような人によって判断がわかれる場合もあります。ただ確かなのは、**インセンティブの影響が小さくなるほど、よりナッジらしくなる**ということです。

## DXがナッジの土壌を耕す

先ほどから「選択の自由」や「自由意志」といった言葉が頻発しています。ナッジとは、個々人の選択や行動の質の向上を狙ったものだから当然です。しかしそれは同時に、ナッジを企業や組織活動で活用しようとした場合、そもそもの「仕事の自由度」が高くなければ効果が薄い、ないし、効果がないことを意味します。

兵隊や傭兵のように働かせるのではなく、個人の意志（will）が尊重され、自発的な選択によって成果に関与していくことができる。そういった仕事環境であればあるほど、ナッジは活き、企業の力が増大していきます。

**だから、DXが必要なのです。**DXの本質は、データとテクノロジーを駆使することで、「量×質×スピード」を実現し、競争優位を確立することです。それは単純（退屈）で単調な繰り返し業務を人の手から解放するという意味でもあります。DXにより「**選択の自由がない仕事**」を機械化、自動化し、いかに「**選択の自由**」が多い、創造的な仕事時間（割合）を増やせるかどうか。

それが、企業がナッジを導入するうえで、先に解決しなければならない課題です。また、ナッジの本質の一つは「情報提供」にあります。そのため、情報をどんどんオープンにする、透明性の高い組織であることも、これまで以上に求められます。

<sup>5</sup>キャス・サンステイーン（田総恵子訳）『ナッジで、人を動かす 行動経済学の時代に政策はどうあるべきか』NTT出版、2020、122頁。

<sup>6</sup>同上書 33頁。

<sup>7</sup>シブヤ経済新聞「渋谷センター街に「投票型」喫煙所 ポイ捨ての削減目的に」<https://www.shibukey.com/headline/16694/> 2022年8月15日アクセス。

## “考えさせない教育”の弊害

とりわけ第二次産業において企業は、主に強制（義務・禁止）の力により、社員を管理し、製造をコントロールしてきました。しかしながら、義務や禁止、制限、条件といった管理（指示）は、明確であるがゆえにプログラム化が比較的容易であり、真っ先に機械化される対象となっています。

すべてとは言わないまでも、今なお多くの企業で、強制を主とした旧来のマネジメント・スタイルは色濃く残っているように見えます。けれど佐竹さんが書いていたように、誰もが“変化の激しい時代”であることを認め、実感し、それに伴ってマネジメント層も、自分の意志をエネルギーとして、「自分のやりたいこと」や「本当に必要なこと」に基づいて行動する“ビジネスパーソン”の存在を渴望しています。

「強制」は人を考えなくさせます。それは管理者側も望んでいたことなはず。「強制」による労働は、同時に「考えさせない訓練」でもあったわけです。それを今になって、手のひらを返すかのように「自分で自由に考えていい」と言われても、無理な話です。このことから、冒頭僕が「“強制”による組織運営モデルはすでに限界を迎えている」と言った意味が伝わるのではないのでしょうか。

加えて、「強制」による管理は「効率」の面では効果的かもしれませんが。しかしながら、「効率」とはパーセンテージの話であり、つまり分母に対する分子の大きさ（比率）の問題です。市場のパイそのものが縮小する現在においては、分子を増やす（効率）よりも、分母そのものを大きくする、ないし別の分母に移り変わる必要に迫られています。

『未来人材ビジョン』が示すように、「問題発見力」「的確な予測」「革新性」「的確な決定」といった柔軟かつ高度で、創造的な能力を育み、発揮することができる環境は、「強制」のなかにはないのです。

## “よりよい状態”に向けての4つの基準

一つ答えていない問題がありました。「よいナッジ」の“よい”や、「よりよい状態・よりよい未来」の“よい”が、なにを指しているのか、です。

ナッジの主舞台となっている公共政策においては、“よい”の価値観（倫理観）は明確です。すなわち、「福利・厚生（ウェルフェア）」「自律（オートノミー）」「尊厳（ディグニティ）」「自治（セルフガバナメント）」のいずれか、もしくはすべてが向上するもの（影響による介入）が“よい”ナッジであり、これら4つのいずれか、もしくはすべてが毀損されるものは（仮にその結果、他の項目の向上が期待されたとしても）“わるい”ナッジだとされています。

この指標は、そのまま企業活動においても適用できます。社員の幸福感や充実感を高め、そして自身の美意識や意志に従うパワーを与え、個人の能力や創造性を尊重し、自分で風呂敷を広げ、自分で畳めるようになる。そういった「影響」を与えるナッジ（介入）であれば、マネジメント層にも現場にも、ネガティブに捉える人はいないのではないのでしょうか。

ピラミッドの頂点近くにいる人ほど、「強制」ではなく「影響」による運営に切り替えていくことで、支配感が薄れることを不満足に思う人があるかもしれません。すべての業種業態で有効とまでは言い切れませんが、非支配的な組織運営の流れ（そして透明性の追求）は、まさに「DAO」へとつながる思想であり、社会的なニーズとしても、もはや無視することは難しくなっています。

## 餃子ギャルはなぜ“孵化”したのか

佐竹さんが餃子ギャルにしたことは、彼女の“will（意志）”を傾聴し（尊厳）、彼女自身の人生の充実に参加するように（厚生）、そして彼女が自分で自由に考え（自律）、選択の結果に責任が持てる（自治）ように、アドバイス（影響）と機会を与えただけです。

厳密な意味で、佐竹さんが行った上記の行為が「ナッジ」だったかという点、そうではありません。しかしながら、その目的と方針は非常にナッジ的であったと言えます。ナッジの定義どおり「一人ひとりが自分自身で判断してどうするかを選択する自由を残しながらも、人々を特定の方向に導く介入」であったことに違いありません。

共に仕事をする仲間である僕から見ても、佐竹さんは非常に優れたファシリテーターであり、優秀なプ

プロジェクト・マネージャーですから、彼と働ける幸運に恵まれた人は、餃子ギャルのような変化（孵化）を体験できる可能性は高いでしょう。しかし、佐竹さんは一人しかいません。あらゆる企業の上司が、一朝一夕で佐竹さんのようになることを期待するのは非現実的です。

完璧とは言わないまでも、けれど「ナッジ」は、その一助となる可能性を大いに秘めています。僕ら（文殊の知恵）も複数の企業で、数々の「ナッジ」を導入し、効果を実感しています。では実際に、企業においてどのような「ナッジ」を行っているのか。最後にほんの一部になりますが具体例を紹介し、再び佐竹さんにバトンを戻したいと思います。

## 教育的ナッジと非教育的ナッジ

ナッジは、「教育的ナッジ」と「非教育的ナッジ」の二種類に大別することができます。**教育的ナッジとは、人々が自分自身の行為主体性の力を高めることを特に目的としたものです。**主なアプローチは情報提供であり、スマートフォンのアプリにもあるリマインダーなどは、教育的ナッジと言えます。

他方、**選択の自由を確保するように設計されているものの、個人の行為主体性が高まるとは限らないものは、非教育的ナッジです<sup>8</sup>。**例えば飲食店のメニューの上部に健康的な料理を載せることで、ヘルシーな食事をする機会が増える（増やす）などは、非教育的ナッジになります。

企業において、社員の自発的行動を促すという意味では、教育的ナッジ、非教育的ナッジ、どちらも活用していきます。しかしながら、より本質的に社員個人の長期的な成長を踏まえるなら、やはり教育的ナッジを上手く活用したいところ。業種業態を問わず、常に大きな成果を上げている教育的ナッジの一つに「**インターナル・レター**」があります。

インターナル・レターとは、端的に言えば社員に向けたセールスレターです。といっても、なにか商品やサービスを勧めるわけではありません。社長や会社

として伝えたいこと、これから始まる新しい施策、参加してほしいプログラムやプロジェクトなどを、レターの形式で告知するものです。一般的なセールスレターのゴールが申し込みボタンをクリックしてもらうことだとすれば、インターナル・レターにおけるゴールは、会社と社員の一体感を高めたり、パーパスの理解を深めたり、参加意欲を高めたりなど。共通するのは、どちらも**読み手の「感情」にフォーカスする点**です。

## 人事からの通達に、こころが震えたことはあるか？

研修の案内を社員に伝えるとき、定型的に内容や日時、諸条件だけが書かれた文章を送るのか、それともなぜあなたにこの研修を受けてもらいたいのか、会社があなたになにを想い、なにを期待し、なにを願っているのかを誠実に訴える、読んだ社員を鼓舞するような手紙（レター）を送るのか。

どちらも「研修案内を出す」という一つのアクションです。しかし、その影響の差は計り知れません。その後の社員のマインドや選択、行動の差も。レターの内容はなにかを強制するものではなく、あくまでも相手の福利・厚生を増大し、尊厳を守り、自律性を促し、自治を促進するもの、つまり行為主体性の力を高めことを目的としています。ゆえに、教育的ナッジなのです。

極端に言えば、ただの通達を、こころを動かす手紙（インターナル・レター）に変更するだけですから、内製できるのであれば追加で発生するコストはほぼありません。それでいて効果は折り紙付き。

このように、**ナッジはその効果やインパクトに比して、追加コストがゼロ、もしくは無視できるほど少額で実施できるものがたくさんあります<sup>9</sup>。**非教育的ナッジと併用することで、さらに大きな変化を（強制することなく）生み出すことも期待できます。有効なアイデアはまだありますが、それらはまた別の機会に。では、その他の社員の自発的な行動を促す手法について、佐竹さんに解説いただきましょう。

<sup>8</sup>注3に同じ 184頁。

<sup>9</sup>ナッジの効果は世界的に検証段階であり、実験結果よりずっと低いという反証もありますが、社内で効果を感じるものがあるのも事実です。

## 自発的な行動を促す環境をデザインする (再び佐竹)

「餃子ギャルに起きた変化は、私と一緒に働くことでしか実現できないのではないか？」これは私の問題意識でもあります。いまでも日々、地方中小企業の現場で、餃子ギャルのような可能性を持った人材を探し、共に働くことで組織を変革し、成果を上げることに挑戦しつづけています。組織の置かれた状況はさまざま、そこにいる人材も多種多様。同じように変化することもあれば、簡単にはうまくいかないこともあり、毎日が試行錯誤です。

餃子ギャルのような面白くキャッチーな事例はそうあるものではありませんが、地味ながらも着実に変化する人を増やすことができます。イデさんの指摘のように、「私と働くことが“孵化”への近道であるが、それと同じことを起こす（社内の上司に期待する）のは非現実的である」は事実かもしれません。

私は一人しかいない。このままでは餃子ギャルが体験したものと同様の変化を、“日本中で”起こすことはできないのではないかと……。そこで、私が次のステップとして取り組み始めたのが、ワークショップを通じた変化です。

長野県松本市では私は「地域の若手社会人を対象にしたゼミ」や「地域の方を対象にした事業立上プログラム」を主催しています。いずれも半年間のワークショップ形式のプログラムですが、限られた期間中に餃子ギャルのような変化をたくさん目にしてきました。

自発的に行動を促す「ナッジ」。その典型例は、コンビニの足型マークなどです。これはつまり「自発的な行動を促す環境のデザイン」だと思います。どのような環境をデザインすれば、自発的な行動を促すことができるのか？ ワークショップという仮想空間のなかで、そのような環境を作ることに専念してきました。そして、少なからず成功の手応えを感じています。

具体的には、企業の現場やワークショップでの実践

事例から、自発性を取り戻すのに必要な環境の要諦は、

- (1) “やりたい”と思うことを仮置きして取り組む
- (2) 思っていることを言っても大丈夫という安心感
- (3) 小さな行動を積み重ねる

の3つだと現時点では結論づけています。

### やりたいと思うことは“仮置き”でいい

ワークショップのテーマは「事業立上げ」「サービス開発」「業務改善」など多岐にわたります。テーマに対し「あなたがやりたいことはなんですか？」という問いから取り組んでいきます。そう聞くと難しそうには思えませんが、実際には普段は“やりたいこと”よりも“できること”や“やるべきこと”から考える習慣がついているようで、大半の人が困惑します。

あるワークショップで「あなたの夢はなんですか？」という質問をしました。参加者の反応は、とても苦しそうでした。「やりたいことがわからない」というのが一番の悩みようです。そのとき大切なことは、「自分の人生に唯一の正解としての“やりたいこと”が存在する」という思い込み（幻想）を捨てること。仮置きで構わないので、きっとこれだというものを決めてしまうことです。

計画的偶発性と呼ばれる理論があります。スタンフォード大学のジョン・D・クランボルト教授らが提案したキャリア論に関する考え方で、端的に言えば「（個人の）キャリアの8割は偶然で決まる」というものです<sup>10</sup>。餃子ギャルの一件も、発端は「インテリアデザイナーになりたかった」という話を場の流れで（偶然）口にしたことにあります。本人にとっては、特に深い意味はなかったでしょう。でも、たまたまそこに居合わせた私が「だったらSNS運用してみたら？」と提案したことから物語は始まりました。やっているうちに、自分の向いていることや、やりたいことが明確になっていき、いまではWebマーケターとして働いています。

<sup>10</sup>計画的偶発性理論（ブランド・ハプンスタンス理論）は「個人のキャリアの8割は偶然で決まる」の他、「偶然に起きた事象は自分の努力や行動により、新たなキャリア形成に役立てることができる」「偶然の事象が起こるのはただ待つのではなく、環境を変化させることなどで意図的に引き寄せる」という3つの論理的骨子からなる。

続けるうちに、さらに別の（彼女らしい）役割に辿り着くかもしれません。ただ、きっかけはあくまでも偶然でした。とはいえ、彼女の例のように、業務に関する自由度や柔軟性が、必ずしも高い企業や部署ばかりとは限りません。「やってみない?」「やってみようかな!」で進むことはむしろ稀です。ワークショップという仮想環境は、仮置き「やってみようかな」にしがらみなく取り組むことができ、そこから仮想ではない、本物の気づきや経験、成長が手に入る貴重な機会となります。

## 正解探しをやめて“will”に踏み込む

「正解」を求めて、間違えることを恐れる。ワークショップを通じて多数の参加者を見ていくなかで、これが自発性を発揮するうえでの最大の障害となっていることがわかりました。こうした呪縛から脱するためには、当然ながら「間違えても大丈夫」という安心感の醸成が必要です。そのため、私のワークショップではまず、安心して自分の考えを話すことができる環境づくりから取り組むことから始め、その重要さは回を重ねるごとに痛感します。

具体的にどのように行っているのか、例を挙げましょう。例えば、話し手が話している間、聴き手は話の途中で「質問すること」「話の要約をすること」の2つしかしてはいけないというワークをします。聴き手になると、ついアドバイスしたりしたくなるのですが、こらえて質問か要約だけをします。

実際にやってみると、聴き手側は慣れるまで非常に居心地の悪さを感じます。一方で、話し手側はとても話しやすく、どんどん話したいことが出てきます。このようなギャップを体感することで、普段いかに人の話を聴いていないか、聴いてもらえるといかに話しやすいかが体感できます。同時に参加者は「話しやすい環境」の大切さを強く実感します。

否定も、（求めている）助言も、話の乗っ取りもない、安心な環境で話を聴いてもらえていると、どうなるのか。「質問」や「要約」といったレスポンスにも触発されながら、ほぼすべての参加者が、言語化されていなかった自分の考えを、ぼつぼつと語り始めるようになります。深層にあった想いが、徐々にすくい上げられていくのです。このプロセスを体験するこ

とで、「正解を言わなければ」と本音を出せなかった人たちが、安心して自分の感じたこと、考えたことを語り合えるようになっていきます。

## 登らなければわからない場所まで、まずは登ってみるために

“正解”があると思うと、“正解探し”に夢中になって、なかなか行動に至らない。そうした状況はあらゆる場面で見かけます。ワークショップという、ある意味で責務や責任のない場でも、本当に皆、考えてばかりでなかなか行動にうつすことができません。

私のワークショップでは、絶対に実現可能な小さな小さな一歩を決め、実行してもらいます。小さな小さな一歩は、「〇〇〇について検索してみる」程度で構いません。アクションの質よりも、とにかく「絶対にできること」を決めるのが重要です。「まず、行動してみる」ことへの慣れを育みます。

いざ行動すると、必ず、行動してみたからこそ気づくことがあるものです。そうして次の行動が自ずとわかってきます。私はこれを山登りに例えて伝えていきます。麓でどうやって登ろうか考えていても、先に雲がかかっているれば、どうしても想像することしかできません。なので、まずは雲の上まで登ってみる。もしその先に谷があったとしても、それはそこまで登ったからこそのわかること。

まずはわかるところまで登り、その先にあるものは、そこまで行ってから次にどうするかを考える。これが、未知の山を登る際に求められる姿勢です。登ってみて、想像よりも厳しければ、戻って装備を整えてからまた登ればいいのです。登る前に装備を整えようとしても、何を準備していいかわからず、いつまでも準備しつづけることになります。

ワークショップのなかで気づいたことや、自分が目指したいことに対し、小さな小さな一歩を決める。そして小さな小さな一歩を実行した結果から、気づいたことを振り返り、次の小さな一歩を決めていく。これを月に一度、半年間繰り返すと、気がつかないうちに大きな変化になっています。自発的な行動を躊躇していた人たちが、半年後には“やりたいこと”や“必要に基づいて”行動するようになっているのです。

## 「私」がいなくても成立する手法を

このように、ワークショップという仮想環境では、再現性を持って“餃子ギャル”を生み出すことができるようになりました。言葉にするとシンプルですが、現実のプロセスは、小学生の頃、プールに入る前に心臓から遠いところから水をかけ、水に慣れてからようやくプールの中に入るというくらい、手間がかかるなという思いもあります。それほどまでに、やさしい環境をデザインする必要があるのです。

詳細をお伝えできないのが残念ですが、ワークショップを通じて餃子ギャルのような変化がこれまで数え切れないほど起こりました。その事実を喜んでい一方で、テーマや参加者の状況に合わせた綿密な問いやデザイン、状態に応じた場づくりなど、ワークショップといえどファシリテーターとしての私の存在の必要性は残ったままです。

いつか、「私」という存在がなくても、餃子ギャルを生み出すことができるような手法（ナッジ）を完成させたいと思っています。本レポートを読み、興味を持ってくださったなら、ぜひ私たちと一緒に研究してみませんか？

執筆者

### 佐竹 宏範 Satake Hironori

株式会社働きごこち研究所 執行役員  
プロジェクトデザイナー／ファシリテーター

2007年健康関連ECのケンコーコム株式会社入社。オペレーション本部長として、システム企画・新規事業立ち上げ・資本業務提携などの各種プロジェクトに従事。急成長を支えるオペレーション部門の構築を行う。2016年オフィス向け置きお惣菜の福利厚生サービスオフィスおかんを運営するスタートアップ企業の株式会社おかん入社。オフィスおかんサービスの責任者として、マーケティング、MD、ロジスティクス、カスタマーサクセス、システムの各部門を統括。2018年株式会社セブン&アイ・ホールディングス入社。新規事業立ち上げに従事。

2018年信州大学が実施する『信州100年企業創出プログラム』に参加のため、独立。松本の企業で働きながら、信州大学客員研究員として研究を行った。

現在は地方中小企業やスタートアップ企業における、新規事業立ち上げ、組織改革、チームビルディング、人材育成、などのテーマに取り組んでいる。プロジェクトチームを組成し、人材育成・チームビルディングをしながらの事業の企画と実行を得意としている。

松本地域では、若手社会人が仕事に必要なスキルを学ぶ『あしたシナリオ創造ゼミ』を主催。また、長野県の事業を上げたい個人を対象に、全6回のカリキュラムで事業を立ち上げを行う『信州ドリームプランプレゼンテーション』を主催、講師・ファシリテーターを務めている。デザインシンキングの手法を使って、保育士の方や介護士の方・看護師の方など“ビジネス”に馴染みがない地域の方たちが、自分の夢を基にした事業を立ち上げることを支援している。

## イデ トモタカ Ide Tomotaka

株式会社 letter 代表取締役  
株式会社働きごこち研究所 クリエイター

大学在学中からビジネスを行い、一度も就職することなくコピーライターとして独立。DRM（ダイレクト・レスポンス・マーケティング）の世界にどっぷり浸かり、26歳のとき広告費10万円で7億円を売り上げる。現在は大企業を中心にインターネット・レターの制作、教育プログラムの開発を担う。UXを動画や身近な事例で解説する専門メディア「UXジャーナル」のメイン編集を務める。

2023年3月、ぱる出版より『フリーランスで「超」成果を上げる プロジェクトワーカーとしての働き方』を上梓。

発行：株式会社 働きごこち研究所  
hatarakigokochi.jp  
support@hatarakigokochi.jp