



調査概要報告

 Crucial Learning®

# 影響力を10倍に 高める方法



Crucial Influence.

# 影響力を10倍に高める方法

ジョセフ・グレニー、デイビッド・マックスフィード、アンドリュー・シンバーグ 著

この研究概要で紹介する「クルーシャル・インフルエンス」のモデルは、MIT Sloan Management Review 誌の「The Change Management Approach of the Year」に選出されています。

## 私たちの深刻な問題は、人間の行動に根ざしています。

米国の金融セクターには、洗練されたリスク評価技術と健全な規制政策があります。しかし、2003年から2007年にかけて、この国で最も成熟した金融機関の多くが財政の崖から身を投じるのを、世界は目の当たりにしました。そのわずか7年前に、資本市場は壊滅的な「バブル」を経験していたにもかかわらずです。なぜ私たちは、知見から大きく乖離する行動をとってしまったのでしょうか？

残念ながら、この傾向は金融分野にとどまりません。「知っていること」と「やっていること」のギャップは、経済の分野だけでなく、私たちの生活のあらゆる面に浸透しています。米国の医療機関は、世界でも有数の医療機関でありながら、何十年も同じ過ちを何百万件と繰り返し、今年もまた、何十万人もの患者に損害を与えることになるでしょう。シックス・シグマ、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）、M&A、大規模なIT投資のような経営革新の4分の3以上は、期待される成果を大きく下回り続けています。

なぜ私たちは、人間の健康に関する豊富な知識を持ちながら、病気に向かって突き進んでいるのでしょうか？ 現在、先進国において、心臓病やがんのリスクを高めているのは、知識の失敗ではなく、人間の行動の失敗です。

テロリズム、地球温暖化、エイズの蔓延といった地球規模の問題も、このことを如実に物語っています。人類が直面する最重要問題のいくつかは、人間の行動によってエスカレートしています。それはなぜでしょうか？

影響力が足りないからです。

技術の進歩や指導方法の改善など、絶えることのない流れに満ちた世界では、新たな発明や上手なスピーチ、資本や設備の投入で解決できる問題は、すでに解決されています。議論を明確にしたり、必要な金額を支払ったりすることで課題が解消されるのであれば、その課題はすでに解決されていると考えて間違いありません。

しかし、慢性的で持続的な問題は、そう簡単に解決できるものではありません。問題は人間の行動に根ざしており、行動ベースの課題は通常、強力な介入を1回行っただけでは解決しないからです。人間の行動について考えて影響力を行使するよりも、はるかに効果的な方法を開発しないかぎり、組織や個人生活、そして、世界における深刻で永続的な問題は解決できないでしょう。

### 即効性のある解決策では不十分な理由

私たちの世界では即効性が求められ、実際には複雑な行動が必要な問題に対して、単純な解決策が存在すると信じ込まされている人々が溢れています。これはビジネスでも、個人的な課題でも同じです。私たちは、従業員の質を向上させたり、体重を30キロ落としたりする“唯一の”コツを知りたいと思っています。

**残念ながら、即効性のある解決策のほとんどはうまくいきません。こうした問題は単一の原因によってもたらされているのではなく、複数の原因が絡み合っているからです。**



### 成功を飛躍的に高める

持続的な問題に立ち向かうときには、複数の影響力を組み合わせ、圧倒的な戦略を立てる必要があります。影響力のある人たちが、他の人たちが失敗するようなことでも成功を収められるのは、彼らが成功を「過剰決定<sup>1</sup>」で多面的に評価しているからです。彼らは、1つの根本原因に焦点を当てるのではなく、影響力のある戦略の「最小必要量」を組み合わせることで、すべての根本原因に対処しています。

メイン・ジェネラル・ヘルス社の人材開発部長パトリス・プットマン氏は、この原則を理解していました。彼女は、患者の安全性と従業員の満足度を向上させたい、そして従業員の自信と重要な場面で率直に話す能力を根本的に変えたいと考え、多方面からの影響力がある取り組みを行いました。

プットマンは、最初の一歩として、組織で変えるべき「影響力の高い行動」を特定しました。しかし、対象となる行動の訓練だけで、すべてが改善するわけではありません。従業員が、新しい行動を日常的にとるようにするには、もっと影響力のある戦略が必要でした。

例えば、従業員が懸念を口にできるように、率直に意見を言うトレーニングを行いました。主要なオピニオンリーダーの支持を集め、新しい行動を既存の価値観と結びつけるのと同時に、目標行動と業績評価システムを一致させました。組織の方針や職場のレイアウト、組織構造にも変更を加えています。プットマンは、影響力を発揮する要素である「個人・社会・構造」のすべてをターゲットにすることで、企業文化の変革に成功しました。毎年実施される従業員満足度調査42項目のうち、41項目が改善され、従業員は、実行しやすいが安全性は低い行動を避けるようになり、ミスを防ぐための対処をする傾向が53%高まりました。

「影響力の6つの要素」のすべてを活用する方法を理解している人は、本質的で長年にわたる変化を生み出すことに、最大で10倍も成功しています。



## 影響力を10倍にする

私たちは、さまざまな組織レベルと問題領域で、多面的アプローチの成功を記録してきました。素晴らしい結果を得るためといって、複雑な計算をしているわけではありません。どちらかといえば、単純な計算の上に成り立っています。効果的な影響力は、「影響力の6つの要素」を同時に活用することで変化を促します。繰り返し成功する人と、そうでない人の差は、少しずつ広がっていくのではなく、指数関数的に、急激に差が広がります。

### 調査

私たちは3つの研究を行いました。

#### 1. 経営幹部レベルの課題

第1の研究では、25人の経営幹部レベルのリーダーにインタビューし、彼らが直面する大きな課題について調査しました。官僚的な内輪もめ、縦割り思考、説明責任の欠如などの問題の範囲を測定し、組織がどのように対処しているのか、アンケートを作成しました。

アンケート対象者の900人のマネジャーとスーパーバイザーのうち90%が、自分たちの組織は習慣の定着に少なくとも1つは悩んでいると回答し、そのほとんどが、この問題が従業員満足度、生産性、品質、顧客満足度などの分野に悪影響を及ぼしていると答えました。

また、対象者の多くが、使用している影響力の要素は1つのみでした。例えば、研修の実施、組織の再設計、あるいは、注目度が高い瞑想のワークショップなどです。影響力の要素を4つ以上組み合わせ使用したのは、わずか5%未満でした。

4つ以上の影響力の要素を組み合わせ使用したグループは、1つの影響力に頼ったグループに比べて、成功する確率が10倍も高くなりました。<sup>2</sup>

#### 2. 企業変革活動

第2の研究では、経営幹部レベルのリーダーを対象に、彼らがどのように変革活動に取り組んでいるかを調査しました。例えば、社内リストラ、品質と生産性の改善、新製品の発売などです。業務遂行に必要な不可欠な100件の取り組みに焦点を当て、企業がどのような影響力の要素を使って取り組みを支援したのか、また、いくつかの影響力の要素を採用したのかを確かめました。

ここでも、1つのアプローチしか使わないリーダーの割合が高く、4つ以上のアプローチを使ったリーダーが、最も成功する可能性が高いことが分かりました。

#### 3. 個人的な課題

第3の研究では、喫煙、浪費、暴飲暴食など、個人的な課題に焦点を移しました。1,000人以上の個人を無作為に調査し、試したことのある戦略について尋ねました。多くの人は、ジムに通う、本を読んでそれに従う、断酒会に出席するといった単一のアプローチで行動を変えようと試みましたが、ほぼ全員が失敗していました。

4つ以上の戦略を用いて問題に取り組んだのは14%だけで、その成功率はそうでないグループの10%より4倍高く、40%にもなりました。



## 影響力の6つの要素

人に行動を促す影響力の要素は6つあり、変化を成功させる能力を持つ人は、これらの要素を組み合わせて使うことに長けています。

モチベーションと能力は、私たちの「影響力の6つの要素」モデルの土台となっています。次にこれらを、個人、社会、構造という3つのカテゴリーに分けます。この3つのカテゴリーは、それぞれ心理学、社会学、組織論という発展した研究分野を反映しています。

「個人・モチベーション」「個人・能力」は、個人が持つ行動を決定する影響源です。

「社会・モチベーション」「社会・能力」は、個人の行動選択に他者が与える影響です。

「構造・モチベーション」「構造・能力」は、報酬や制度、空間、テクノロジーなど、人以外の影響です。

## 影響力の6つの要素を活用する

成功した影響力のある人々は、これら6つの要素すべての戦略を組み合わせることで、成功の可能性を10倍に高めています。ここからは、「影響力の6つの要素」について掘り下げ、優れたリーダーたちが、それぞれの要素に秘められた力をどのように利用しているかを見ていきます。

## 影響力の6つの要素

	モチベーション	能力
個人	<b>1</b> 好き、やりたい	<b>2</b> できる
社会	<b>3</b> 賞讃、プレッシャー	<b>4</b> 援助、障害
構造	<b>5</b> 報酬、罰則	<b>6</b> しくみ、環境、ツール

# 要素1: 個人・モチベーション

## ミッションと価値を結びつける

変化が難しいのは、新しい行動がしばしば困難で、不快で、痛みを伴うものである一方、古い行動は慣れ親しんだ日常的なものだからです。例えば、リーダーが従業員に劇的な品質向上への取り組みを求めるとき、そこには大きな不快感、葛藤、不確実性が伴います。人々は、プロセスを見直し、問題を発見し、組織内の権力を再配分するよう迫られます。ほとんどの人は、不快なことやストレスの多いことにはモチベーションを持ちません。<sup>3</sup>

では、やる気のない人のモチベーションを上げるにはどうすればいいのでしょうか？ 一言で言ってしまうと、「やらない」です。なぜなら、やる気のない人に何かをさせるのは、ほぼ不可能だからです。影響力を発揮しない人は、人に圧力をかけたり（社会・モチベーション）、アメとムチで賄賂を贈ったり脅したりすることでそれを補います（構造・モチベーション）。これらの戦略は、関心のない人に使うと、しばしば裏目に出ます。

熟練したインフルエンサーは、人々に関心を持ってもらうために個人・モチベーションを高める方法を知っています。彼らは新しい行動を、人々がすでに持っている価値と結びつけます。新しい行動に意味を持たせ、人間的な結果を納得させる方法を見つけます。つまり、新しい行動を自分のものにします。

**「個人・モチベーション」の鍵は、新しい行動を、深いところにある価値とつなげることによって、自分の行動や選択が持つ本当の意味を理解できるようにすることです。**

「個人・モチベーション」は必要ですが、それだけでは不十分です。影響力の発揮に成功する人は、「個人・モチベーション」に加え、いくつかの影響力の要素を組み合わせています。

## 要素1の例

### 価値とつなげる スペクトラム・ヘルス社

**対象者：**マット・ヴァンフランケン  
スペクトラム・ヘルス社 社長

**影響力の発揮：**疲弊し、働きすぎ、ストレス過多の医療従事者 1 万人に、基本的な職務内容を超えて、卓越した患者経験価値を創造するよう影響力を与える

**行動：**従業員にとって患者ケアを個人的なものとし、各自の職責を個々の患者に結びつける

指導者会議の冒頭で、ヴァンフランケン は 60 代前半の男性に、数カ月前にオートバイで車にはねられた事故についてのストーリーを語るよう依頼しました。

その男性は病院のスタッフに、事故後の病院での体験を説明しました。彼に付き添った医師や看護師を紹介し、その他にも数え切れないほどの人々を挙げました。素晴らしいケアと、彼の回復に尽力してくれた人々への心からの感謝を述べました。足を切断する重要な手術の前夜、外科医が彼の息子に電話をかけてきたことを語りました。この電話で、外科医は患者の性格や仕事に対する姿勢について重要な情報を得ました。最終的に、男性の足が助かったのは、医師が彼独自の状況を理解しようと努めたからです。

**結果：**この感動的な一連の体験を通じて、従業員は、自分たちの行動が個々の患者の健康と幸福にどのような影響を与えるかを思い知らされました。



## 要素2: 個人・能力

### スキルアップに多大な投資をする

影響力とモチベーションを混同しているリーダーが数多くいます。これは、ほとんどの人が気づいていない誤った思い込みです。私たちは、演壇に立ち、軍隊を奮い立たせ、征服に向かわせるリーダーという象徴的なイメージを持っています。こうしたリーダーは、「モチベーション」という名の競技をしています。しかし、真に影響力を発揮する人は、このような間違いを犯しません。

成功するリーダーは、新しい行動が、見た目よりはるかに知的、肉体的、感情的に困難なものだと理解しています。そして、多くの問題は、能力不足に起因しています。部下たちは、単に、求められていることをどのようにやればよいのか、やり方が分からないのです。

最新の研究では、遺伝的に決まっていると思われていた専門知識や才能のほとんどが、実は入念な練習の賜物だと明らかになっています。高いパフォーマンスのエリートは、生まれつき頭が良いわけでも、スピードが速いわけでもなく、より良いトレーニングをしています。モチベーションに飛びつく前に、まず能力をチェックする必要があります。

**「個人・能力」の鍵は、スキルアップに多大な投資をすること、困難かつ現実的な状況で、豊富な練習を積み重ねることです。成功した、影響力のある戦略のほぼすべての核心には、しっかりとしたトレーニングの取り組みがあることが分かっています<sup>4</sup>。**



## 要素2の例

### トレーニング AT&T 社

**対象者：**マイク・ミラー  
AT&T 社 ビジネス顧客課金担当副社長

**影響力の発揮：**プロジェクト目標に影響を及ぼすと思われるリスクについて、誰もが早くから率直に発言する文化を作ることで、3,000人規模のIT部門を立て直す

**行動：**「クルーシャル・カンバセーション（重要な対話）」をうまく行うための従業員教育

変革の初期に、ミラーは人々が必要としているのは発言するモチベーションだけではないことに気づきました。彼は、重要な対話に踏み出す能力も必要だと考えました。感情的になりやすい問題について発言するには、モチベーションと同じくらいスキルが必要です。そこでミラーは、このような難しい対人関係スキルを身に付けるためのトレーニングを従業員に提供しました。

研究によると、トレーニングに時間をかけ、適切な間隔をあけることで、成果があがります。そこでミラーは、数カ月にわたって1～2時間ずつ、ゆっくりとトレーニングを行いました。彼の目標は、従業員がトレーニングに集中し、それを吸収し、最終的に新しい行動を身に付けるのに十分な時間を確保することでした。彼はまた、実際のビジネス上の問題を使い、徹底的に実践的なトレーニングを行いました。例えば、非現実的な納期について上司に異議を唱える方法、プロジェクトのリスクを報告する方法、タスクが予定より遅れたときに同僚に説明責任を持たせる方法などを、ロールプレイで身に付けました。

**結果：**6ヵ月以内に、社内調査で組織の行動の著しい変化が示され、9ヵ月以内に、ミラーのグループの事実上すべてのソフトウェアが、納期どおり、予算どおり、重大なエラーもなくリリースされるようになりました

## 要素3： 社会・モチベーション

### 周囲の人のプレッシャーを利用する

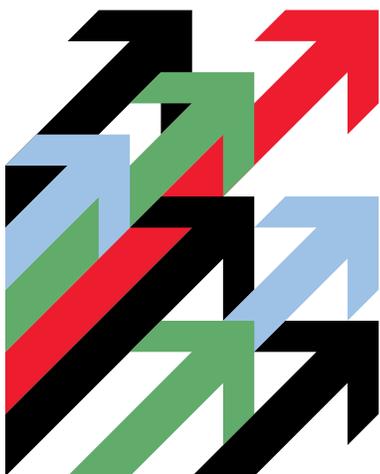
どんなにモチベーションが高く、能力を持った個人でも、現状にとどまらせ、行動変容が抑制されるような巨大な社会的影響力に直面します。

人々がそれを認めるかどうかは別として、友人や同僚の賛否ほど強力なモチベーションはありません。以下は、社会的影響力に関するいくつかの例です：

- 先輩エンジニアが後輩エンジニアに「製造の仕事は落ちこぼれがやるものだ」と言った後、後輩エンジニアは名誉と名声を得られると信じてキャリアチェンジを目指す
- 新入社員が会議であるアイデアに異議を唱えたところ、同僚から仲間はずれにされ、その社員は二度と会議での率直で自由な発言はしないと決意した
- 上級医が患者を治療する前に手を洗わない場合、手を洗う研修医は10%未満だった<sup>5</sup>

効果的に影響力を発揮している人は、いくつもの小さな影響力が組織の行動規範を形成し、維持していることを理解しています。

**「社会・モチベーション」の効果的な鍵は、周囲の人のプレッシャーを自分に不利に働かせるのではなく、自分に有利に働かせることです。**



### 要素3の例

#### 社会的サポート ロッキード・マーチン社

**対象者：**ロッキード・マーチン社  
ラルフ・ヒース

**影響力の発揮：**戦闘機 F-22 ラプターを図面から18ヵ月で生産に移し、同時に5,000人の従業員の支持を得る

**行動：**最も影響力のある人々（組織のリーダーたちとオピニオンリーダーの両方）に投資する

ヒースは毎月、350人のスーパーバイザー、マネジャー、ディレクターと面談します。彼はさまざまな軍の機関から顧客を招き、計画に対する不満や懸念を説明するよう促しました。このセッションでヒースは、進捗を遅らせているのはどのような行動であり、どの行動を変える必要があるかを説明しました。彼は、自分が目にした問題について率直に語り、自分自身の行動がこのグループに求める行動と相反する場合には、進んで異議を唱える姿勢を示しました。このようにヒースはリーダーたちの信頼を勝ち取り、ヒースの言動に感化されたリーダーたちは、周囲に影響力を及ぼし始めました。

ヒースはまた、オピニオンリーダーとも緊密に連携し、毎週訪問を重ねました。こうしたオピニオンリーダーとの協働を始めてわずか4ヵ月後、大きな変化の兆しが見え始めました。

**結果：**最終的に、ヒースのグループは期待以上の成果を発揮しました。グループは生産期限を守り、プロジェクトは成功を収めました。F-22の信頼性は、何十年も使用されているF-15よりも高く、運用コストは低く、修理にかかる時間は短く、任務遂行能力もはるかに優れています。

## 要素4： 社会・能力

### 社会的支援を創出する

多くのリーダーは、人が新しい行動を学ぶときにどれほどの支援が必要かを理解していません。例えば、依存症を克服しようとする人は、信頼できる友人からの膨大な量のコーチングやフィードバックを必要とします。

組織も同じです。従業員の向上には、プロセスの改善、新しいツールの導入、方針の変更などを行い、現場マネジャーのフィードバックが必要です。

リーダーには組織全員のコーチになる時間がありません。では、「社会・能力」を最大限に活用するにはどうすればよいのでしょうか？

組織に影響力を発揮するリーダーは、影響力を拡大できる2つのグループに時間とエネルギーを投資しています：

1. 各レベルの現場マネジャー
2. オピニオンリーダー

### 組織の隅々まで影響力を拡大する力を構築する鍵は、現場マネジャーやオピニオンリーダーとの信頼構築に時間を費やすことです。

まずオピニオンリーダーを特定し、オピニオンリーダーを変革プロセスに参加させます。研修や委員会への参加、またコーチの役割を担わせるなど、さまざまな状況でオピニオンリーダーにリードしてもらいます。

## 要素4の例

### リーダー主導型トレーニング スプリント社

**対象者：**トム・オディア  
スプリント社 顧客関係管理担当副社長

**影響力の発揮：**品質、スケジュール、コストの目標達成のために、1,700人規模のIT部門の実績を改善する

**行動：**社内のリーダーを育成し、そのリーダーが他の従業員にスキルベースのトレーニングの取り組みを促進するようにする

従業員が目標を達成するために不可欠な行動は、業務遂行に必要な不可欠な問題について、同僚と迅速かつ誠実に話し合う能力だと、オディアは気づきました。しかし、リーダーはこの行動を奨励しながら、従業員同士がいつでも話し合うことができるようにする、支援を必要とする従業員の身近な存在であるなど、積極的な対応を行うことはありませんでした。

そこで、オディアはリーダーを教師に変えました。毎週、リーダーに新しいスキルを教え、そのスキルを直属の部下に教えるように命じました。6週間後、そのスキルは組織全体に連鎖し、企業文化に浸透しました。大きなポイントは2つあります：

1. スキル教育が、教師となるリーダーに影響を与えました。リーダーはただスキルを学んだだけでなく、コンセプトを全面的に受け入れ、部下にも自分と同じことをするよう促しました。そして、本当の指導の機会は、研修中ではなく、従業員が問題解決のためにリーダーに助けを求めたときです。リーダーは変革の実現者になりました。このようなティーチング・セッションは、従業員が率直に仕事の問題や懸念を提起する「アクセスの機会」にもなりました。
2. スキル教育は、受講者にも影響を与えました。リアルタイムでコーチングを受けるだけでなく、従業員がリーダーにいつでも質問できる環境を作りました。尊敬する人(上司であることが多い)が、必要などきの的確なアドバイスや時間を提供してくれます。

**結果：**「社会・モチベーション」と「社会・能力」の組み合わせは、スプリント社で変化を起こす強力な力となりました。ほどなくして、他の事業部もオディアの協力を求め、それぞれの地域での変化に影響力を与えるようになりました。

## 要素5： 構造・モチベーション

### 報酬を並べ説明責任を果たす

「何が起きているのか知りたければ、金を追え」という有名な格言があります。リーダーが品質について語っていても、生産性にだけ報酬を与えていれば、従業員はそれに気づいて、品質は低下します。説明責任の欠如、生産性の低さ、品質のずさんさといった慢性的な問題は、多くの場合、誤った行動に報いるインセンティブ設計の不備に起因します。

インセンティブを変えずに行動を変えることは困難です。実際、インセンティブを設定することが、シニアリーダーが真剣な優先事項と夢物語を分ける唯一の方法であることも少なくありません。最高経営責任者（CEO）は、首を突き出して「今から、インセンティブの少なくとも25%は、これらの新しい施策の達成を条件とすべきだ」と言うかもしれません。この発言は、上級マネジャーの焦点を即座に方向転換させるでしょう。

しかし、凝り固まった行動を変えるために利害関係を持つ必要があるのは、トップだけではありません。マネジャーが奨励したい行動が（機会、金銭、昇進などの形で）自分たちの生活を向上させるものでなければ、あらゆるレベルの従業員が変化を支持することはないでしょう。

**行動変容に報酬を与える鍵は、外部からの報酬を現実的で価値のあるものにする事です。外的報酬から支援的なメッセージが感じられるようにする必要があります。**

しかし、私たちがアドバイスするのは、インセンティブを第一ではなく、第三のモチベーションとして活用することです。そうでなければ、本来備わっている内発的モチベーションを損なうことになりかねません。<sup>6</sup>「個人・モチベーション」や「社会・モチベーション」の要素から始め、それをうまく設計された報酬システムで強化しましょう。

### 要素5の例

#### 資本参加するリーダーたち ロックード・マーチン社

**対象者：**ロックード・マーチン社 幹部

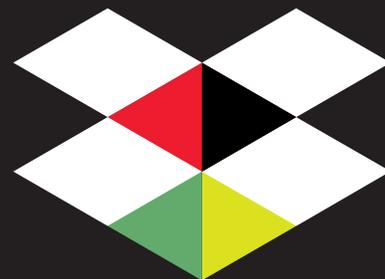
**影響力の発揮：**望ましい結果を得るために行動を変える

**行動：**リーダーが自分たちのインセンティブを投資する

ロックード・マーチン社では、リーダーは結果と行動の両方を追跡しました。改善目標を設定し、年に3回進捗状況を確認しました。しかし、持続的な変化の確保には、進捗の追跡だけでは不十分でした。

社長、副社長、取締役が、自分たちのインセンティブを奨励金として投資し、マネジャーのインセンティブの25%を「行動変容の目標を達成したかどうか」で決まるようにしました。

**結果：**このような外的モチベーションによって、組織は行動を変え、成果を確保するために全力を尽くすようになりました。



## 要素6: 構造・能力

### 環境を変える

肺がんで亡くなる人の数は、交通事故で亡くなる人の数の3倍です。結核で亡くなる人の数は、火事で亡くなる人の数の2倍です。しかし、ほとんどの人はそうではないと思うでしょう。人々が毎日目にする情報（データの流れ）が現実と食い違っているからです。例えば、一般的な新聞には、肺がんに関する記事1つにつき、交通事故に関する記事が42本掲載されています。<sup>7</sup>

### 組織の内的課題を変える鍵は、日常的に人々の目の前を横切るデータを変えることです。

多くの場合、重要なデータの流れが存在しないため、それを作成するのはマネジャーの仕事です。また、データの流れは存在しても、効果的に利用されていない場合もあります。

ある国際的な物流会社のケースを考えてみましょう。同社は社内の顧客満足度の指標をすべて満たしているにも関わらず、多くの顧客が競合他社に流出していました。困惑した品質担当副社長は、顧客指標の計算方法を調査しました。その結果、顧客が2日以内の配達を要求すると、営業担当者が「申し訳ありませんが、それはできません。4日以内はいかがでしょうか?」と返答していました。よくあることですが、顧客はひとまず「それでよい」とは言いません。

荷物が4日以内に配達されたかどうかを追跡したところ、その記録はほぼ完璧でした。しかし、多くの顧客はまだ2日以内の配達を希望していました。そこで副社長は、顧客と約束した配達時間ではなく、顧客が希望する配達時間に対する実際の配達時間を追跡しました。この指標を用いると、パフォーマンスは50%を下回り、顧客離反率の高さを説明することができました。このパフォーマンス指標は残念な結果でしたが、内的課題をリセットし、発送システムを見直す動機づけとなりました。

データの流れを変えるだけでは十分でないこともあります。行動を変えるには構造的な変化が必要かもしれません。スペクトラム・ヘルス社のグランド・ラピッズ病院では近年、従業員が気を散らすことなく新しいアイデアに取り組むことができ、後方支援も受けられる物理的な独立したスペースを設けました。患者担当副社長のクリス・ホワイトは、最初の1年で、従業員が革新的なアイデアを生み出すという前例のない記録を打ち立てたと述べています。わずか1年で、彼らは35の商業的アイデアを特定し、3件の仮特許を取得しました。

### 要素6の例

#### 報告の改善 OGE エナジー社

**対象者:** パット・ライアン  
OGE エナジー社 副会長

**影響力の発揮:** 顧客志向が不十分であるという電力会社の評判を回復させる

**行動:** マネジャーが故障した街灯を監視し、5日以内に修理できるよう、新たな週次報告のしくみを構築する

ライアンは、同社の評判を下げている最大の要因は、多くの標準的なユーティリティやサービスの質ではないことを発見しました。世間からの評判が悪いのは、OGE が過去に切れた街灯の修理に対応していなかったことに起因していました。

そこで、ライアンは街灯を5日以内に修理するという全社的な目標を設定しました。また、これを実現するために、マネジャーが問題を監視できる新しい週次報告のしくみと、5日以上暗いままの街灯をエリア別にリストアップした報告書を作りました。

**結果:** 短期間のうちに、2つの地域を除くすべての地域で問題が解決しました。さらに、市民や警察が OGE の切れた街灯への対応を目にするようになり、問題報告も改善され、会社に対する認識も変わりました。

## 結 論

投資の初心者、分散投資のポートフォリオを作る代わりに、1つの銘柄に賭けるという間違いを犯します。その判断力のなさにもかかわらず、勝つことはあります。いわゆる「まぐれ」です。

しかし、組織や個人の凝り固まった問題に対しては、まぐれは決して通用しません。残念ながら私たちの調査によると、ほとんどすべての人がこの明らかな間違いを犯しています。「影響力の6つの要素」をすべて活用するのではなく、1つの要素に賭けています。

常識的に考えて、影響力を持つ要素を複数組み合わせる方が、1つに頼るよりも効果的です。しかし、この常識はほとんど通用しません。私たちが調査したリーダーのうち、「影響力の6つの要素」のすべてを活用した人はわずか5%でしたが、この5%の人は成功する確率が10倍も高くなっていました。

**成功か失敗かのおもな変数は、リーダーが、影響力の要素のうちどの要素を選ぶかではありません。それよりも重要なのは、いくつの要素を持つかということです。**

### 次のステップ

影響力の戦略を拡充し、その効果を飛躍的に高めるために、今すぐ実行できるステップは以下のとおりです：

#### 1. 解決すべき課題を選ぶ

まず、あなたの組織における慢性的な課題を特定しましょう。これには、主要な指標や収益に直接的な悪影響を及ぼしていたり、これまでに数多くの変革の試みにもかかわらず解決されていない問題が該当します。または、達成すべき戦略的に重要な成果を特定することも有効です。その成果を実現するには、関係者の行動を大きく変える必要があるはずです。

次に、自分自身に問いかけてください。「この課題を解決する鍵は、新しい行動に影響を与えることだろうか?」と。もし答えが「はい」であれば、よくある誤りを犯さないようにしてください。すなわち、行動変容を伴う重要な課題に対して、方針、プロセス、技術といった解決策を性急に導入する前に、

必要な行動を促進し、支援するための「影響力の6つの要素」戦略を慎重に設計することが不可欠です。

#### 2. 影響力行使の取り組み方について学ぶ

新たな行動に影響を与える必要がある中核的なリーダー層を巻き込み、クルーシャル・インフルエンス・モデルの学習に取り組みさせます。このモデルは、本書で概説した慢性的な課題を診断し解決するための段階的なアプローチです。理想的な方法は、チーム全体で「クルーシャル・インフルエンス」の研修コースに参加することです。この研修と戦略開発プロセスは、30年にわたる研究と改良を重ねて確立されたものであり、迅速で、測定可能で、持続可能な行動変容を実現するための影響力戦略を構築し、実行する力をチームに与えることが証明されています。

このプロセスには、成果の特定、重要な行動の発見とターゲティング、そして「影響力の6つの要素」の適用が含まれます。このモデルは、MIT Sloan Management Review 誌により、2009年の「The Change Management Approach of the Year」に選出されました。

また、Human Resource Executive 誌によって2009年のトップトレーニング製品の1つにも選ばれた「クルーシャル・インフルエンス」では、以下のことを学べます：

- あらゆる問題行動の背景にある因果関係を診断し、変化を促進する強力な戦略を作成する方法
- 望ましい成果に直結する、影響力の大きい行動を特定する方法
- 形式的な権限に頼らず、他者に行動を変えさせるための動機づけと実行支援の方法
- 小規模から大規模な文化的変革に至るまで、あらゆる対象に対してクルーシャル・インフルエンス・モデルを活用し、強固な影響力戦略を開発、適用する方法

クルーシャル・インフルエンスの無料セミナーおよび公開講座は、日本国内では唯一、ラーニング・マスターズ株式会社が実施しています。詳細およびお申し込みについては、以下の公式サイトをご参照ください：

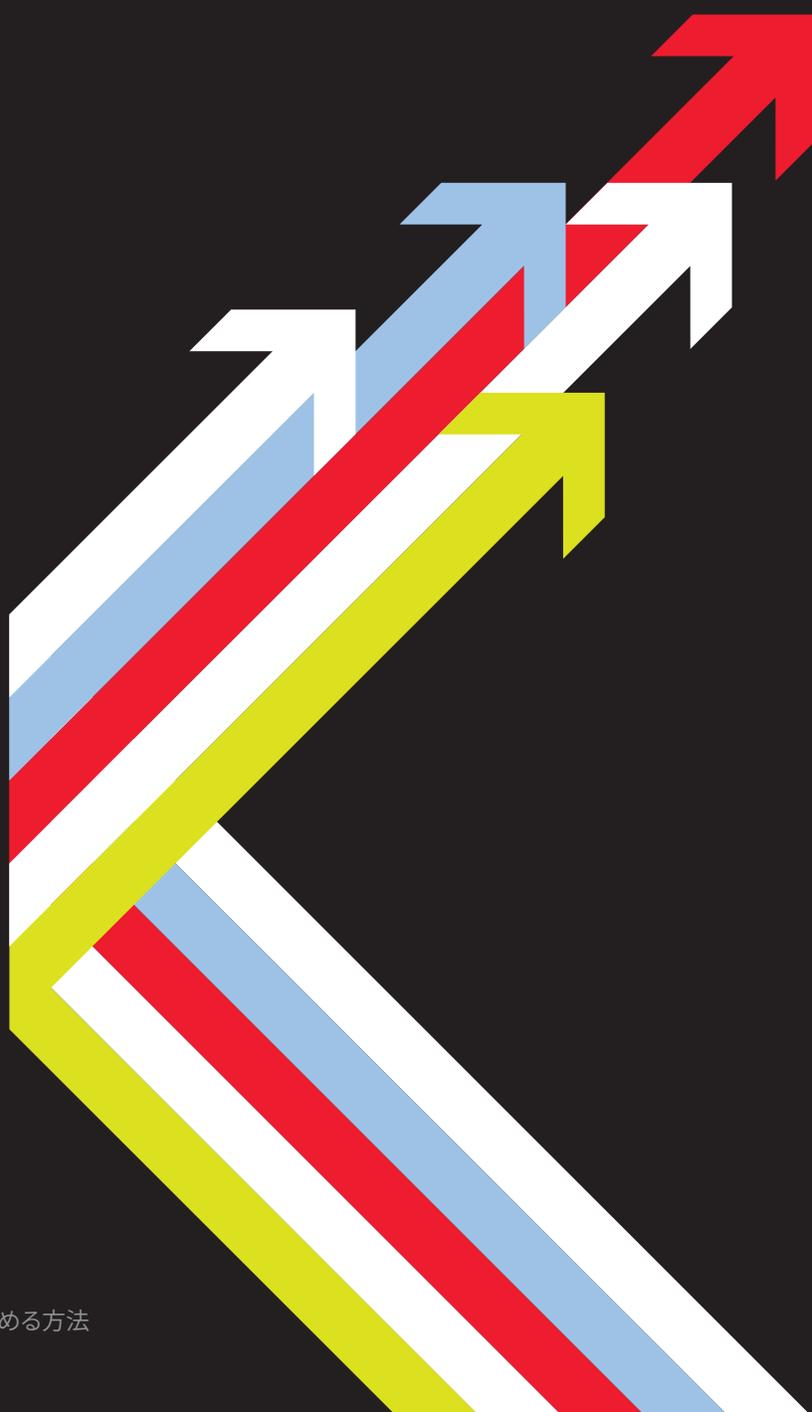
<https://www.lmi.co.jp/service/inf/>



## 次のステップ

クルーシャル・インフルエンスをチームや組織に導入するには、ラーニング・マスターズ株式会社の公式サイトをご覧ください：

<https://www.lmi.co.jp/service/inf/>





# 影響力の6つの要素 戦略マトリクス

リーダーたちはどのようにして成功確率を10倍に高めたのか

要素1 個人・モチベーション	
診断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>その場上司がいなくても、その人はその行動をしたいと思うか？</li> <li>その行動を楽しんでいるのか、嫌なのか？</li> <li>その行動に意味を見出しているか？</li> <li>その行動は、理想の自己イメージに合っているか？</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化に伴う不快、不愉快、嫌悪感を引き起こす要素を特定し、それらを排除した。または、より快適なものにする工夫をした。</li> <li>変化の必要性を人々の本質的な価値観と結び付ける方法を見つけた（例：変化によって恩恵を受ける当事者と直接会わせた）。</li> <li>変化の必要性を伝えるため、明確な使命感や目的意識を打ち出して人々を動機づけた。</li> <li>命令を下すのではなく、個々人が自発的に納得し受け入れられるよう、細心の注意を払った。</li> </ul>

要素2 個人・能力	
診断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>その人には、難しくても正しいことをする知識、技術、体力があるか？</li> <li>直面するかもしれない最も困難な課題に対処できるか？</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も厳しい状況下でも新しい行動ができるようになるまで、指導つきの練習と即時のフィードバックを提供した。</li> <li>コミュニケーション面、感情面、人間関係面など、行動変容に伴うあらゆる障壁を乗り越えられるように設計された学習体験を用意した。</li> <li>困難な状況下でも求められるパフォーマンスが発揮できるかを確認するために、実践的な訓練やシミュレーションに参加させた。</li> </ul>

要素3 社会・モチベーション	
診断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>あなたも含む周りの人は、正しい行動を奨励しているか？ 間違った行動を抑制しているか？</li> <li>尊敬されている人物が、適切なタイミングで正しい行動を模範として示しているか？</li> <li>行動変容を促そうとしている人物との間に、良好な関係性が築かれているか？</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内で影響力を持つ人物の支援を得て、ロールモデル、指導者、変革の支援者として関与させた。</li> <li>経営陣全員が、新たな行動を教え、模範を示し、指導する役割を果たした。</li> <li>変化に対して最も不安を抱きそうな人物を特定し、初期段階から巻き込んだ。</li> <li>これらの行動変容が経営陣によって強く支持され、実際に模範として示されていることを、全員に明確に伝えた。</li> </ul>

要素4 社会・能力	
診断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に重要な場面において、あなたも含む周りの人は、成功のために必要な援助や情報、リソースを提供しているか？</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化において最も大きな障害を特定し、その障害に直面したときに人々が他者から支援を受けられる体制を整えた。</li> <li>メンターやコーチを活用し、その場で必要な支援を提供して障害を乗り越えられるようにした。</li> <li>恥ずかしさを感じることなく、安心して支援を求められるしくみを作った。</li> <li>誰もが新たな行動に取り組みやすくなるよう、必要な権限や情報、リソースを提供した。</li> </ul>

要素5 構造・モチベーション	
診断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬（給与、昇進、人事評価、特典など）はあるか？</li> <li>コスト（不利益や罰則）はあるか？</li> <li>報酬は正しい行動を促し、コストは誤った行動を抑制しているか？</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい行動をとる動機づけとなるよう、正式な報酬制度を調整した。</li> <li>真剣に取り組むよう、新しい行動の実施状況を追跡し、それを彼らが関心を持つ報酬や罰則に結びつけた。</li> <li>「アメとムチ」のアプローチを使い、組織が変化を真剣に求めていることを明確にした。</li> <li>最上位の管理職であっても、これらの変化を支援できなければ責任を問われることを全員に理解させた。例外はなかった。</li> </ul>

要素6 構造・能力	
診断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境（ツール、設備、情報、報告書、他者との距離、方針、業務プロセスなど）は、望ましい行動を促しているか？ 望ましくない行動を助長しているか？</li> <li>正しい方向に進み続けるための合図やリマインダーは十分にあるか？</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場環境を再編し、障害を取り除き、変化を便利で容易なものにした。</li> <li>変化を簡単かつ自動的に実行できるよう、新しいソフトウェア、ハードウェア、その他のリソースを提供した。</li> <li>変化の必要性を組織全体の「最優先事項」として意識させ続けるために、合図、定期的なコミュニケーション、指標を活用した。</li> <li>変化をどれだけ効果的に、あるいは効果的でなく推進できているかについて、あらゆる階層の管理職がフィードバックを得られるしくみを構築した。</li> </ul>



## 注 釈

1. 心理学者のフロイトは著書『夢判断』の中で、夢、詩、絵画の中の1つのシンボルには複数の有効な意味があり得るとし、シンボルはしばしば複数の多様な影響力の産物であると主張しました。彼は幾何学から「過剰決定」という言葉を借用しました。「過剰決定」では、「2つの点が直線を決定する」「3つの点がそれを過剰に決定する」と言われています。
2. 成功率は4%から40%に急上昇しました。
3. J. Stewart Black, Hal B. Gregersen, “Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations,” Wharton School Publishing, 2008.
4. 成功した取り組みのうち、77%が影響力のある戦略の1つとしてトレーニングを取り入れていました。
5. Mary G. Lankford et al., “Influence of Role Models and Hospital Design on Hand Hygiene of Health Care Workers.” Emerging Infectious Diseases, Vol. 9, No. 2, February 2003.
6. Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. New York, Plenum Press.
7. これらの質問は古典的論文 “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases” by Amos Tversky and Daniel Kahneman, Science, New Series, Vol. 185, No. 4157(Sep. 27, 1974), pp.に基づく。

## CRUCIAL LEARNINGについて

CRUCIAL LEARNING は、人々の成長をお手伝いすることを通して、社会の発展に貢献しています。社会科学の研究と革新的な教育デザインを組み合わせ、柔軟な学習体験を創造し、実証済みスキルの習得機会を提供することで、最も困難な個人的、対人的、組織的問題を解決する、これが私たちの強みです。コミュニケーション、パフォーマンス、リーダーシップに関するプログラムを提供し、結果に多大な影響を与える私たちの言動に対する洞察を深めています。数々の受賞歴のあるプログラム、および、それに付随するベストセラー書籍『Crucial Conversations』『Crucial Accountability』『Crucial Influence』『The Power of Habit』『Getting Things Done』が高い評価を受ける中、フォーブス・グローバル 2000 の約半数が、組織の健全性とパフォーマンスを向上させるためにこれらの重要なスキルを活用しています。

[www.CrucialLearning.com](http://www.CrucialLearning.com)

