

共感の時代に

ファーマ・メーカーや セールスに求められる視点

トランサージュ株式会社
代表取締役 瀧口 慎太郎

<https://trnsg.co.jp>
ご意見ご質問あて先: info@trnsg.co.jp

第2回

“楽しむ” ことと “目標到達” の関係

前回、21世紀は共感の時代で、ペイシエントセントリック実現のために患者さんへの共感が重要なヒントを与えてくれる、ということをお伝えしました。患者さんや医師の悩みに共感できた後、今度は“悩みを生む本質的な課題を把握し、最適な解決策を考える”という共感を活用するプロセスへ移ります。ここで大事なのが、仕事を楽しみ新しいことへ挑戦する姿勢。でも、いまは何もかもが混沌と（カオス化）していてどんな突破口（エグジット）があるのか分からないし、前向きに楽しもうという気分になれない雰囲気にも包まれていることも確かです。

そこで今回は、そんな時代の閉塞感を跳ね除け、仕事を楽しみ目標到達へ進むためにどんな視点があるか、についてお話しします。

楽しめるアスリートほど 結果を残せる

かつてのNHKスペシャルで大谷翔平選手が特集で取り上げられたことがありましたが、その番組の中でエンジェルズ時代のジョー・マドン監督がこう話していました。

「大谷は二刀流を心から楽しんでいて。野球少年のように野球を心から楽しんでいて。“楽しむこと”がどれだけ成功の原動力になるか。楽しんでいてから、この活躍が出来た。大谷のように野球を楽しむ選手が少ない。もっと野球を楽しまなきゃ駄目だ！」

日本には昔から、何かを達成するためには時間も自由もすべてを犠牲にして全身全霊で『頑張る』のが当

り考えはその姿勢に反する、といった解釈がありました。体育会では苦しい練習中に喉が渴いても我慢することが修行で、監督の許しが出たタイミングに大きなヤカンを回し飲むだけが唯一許された息抜き時間、といった時代も長く存在しました。その頑張りや我慢の姿勢は“ド根性”などと表現され「目標到達のための美しき姿勢=善きこと」として、わたしたち日本人の心の中に植え付けられて来た様に思います。でも、そんなスポーツ界にもいつ頃からか「ゲームを楽しみたい」とコメントするアスリートが増え、ド根性とは異なる精神性への変化を感じられます。おそらくそこには、他国が採り入れていた科学的データに基づくトレーニングや根性論とは違うメンタ

ルが、良い結果へ結びついている事への気づきがあったのでしょうか。旧態然とした精神論だけでは勝機がないことに日本の一部のスポーツ界も目覚め、トレーニングやメンタルに変化を与えた事が、こうした発言に繋がったと考えられます。前述のマドン監督の“楽しむことは成功の原動力だ”という言葉は、古い日本の根性論とは明らかに異なるマインドが良い結果に繋がることを教えてくれています。

仕事で「楽しむ」ことはできるのか ～フロー理論と仕事

ここで、ビジネスでも“楽しむ”ことが“成功=目標達成”に繋がるのか、という疑問が湧いてきます。

卑近な話しですが、わたしたちト

たり前で、『楽しむ』などという甘

ランサーズのホームページを3年前に刷新したとき、こんなメッセージを書きました。『マーケティングには、生真面目さだけで語れない“楽しみ”が一杯詰まっている、とわたしたちは信じています。もちろん、みなさんやわたしたちにとって“マーケティング”は“仕事”です。だから真面目さは大事なのですが、とはいえ、それはいつも“しかつめらしい”顔が似合うことばかり、とは限りません。マーケティングと一緒に楽しもう!』・・・と。

みなさんにもぜひ仕事を楽しんでほしいと真剣に願っているのですが、マーケティングに限らずどんな仕事でも“楽しむ”ことはできる、ということは世界中の数々の研究結果に支持されています。

アメリカの心理学者、ミハイ・チクセントミハイ氏は「フロー理論」を発表しています。「特定の作業に没頭し、その作業との一体感を感じている状態にあり、行動と意識が融合した状態」がフローです。例えば、読むことや書くことに没頭していて名前を呼ばれても気付かなかった、といった状態がそれです。このとき、わたしたちは大きな喜びを体験しながら、とても上手に何かを行っていて、アスリートは「ゾーン状態」と表現することがあるそうです。わたしたちがフロー状態にあるとき・・・、レポートを書く、試験勉強をする、サッカーボールを蹴る、など・・・それに集中して他のことに気を散らされず、目標に向かって嬉々として前進しています。

このフロー状態に入る特別なゾーンが存在する、とチクセントミハイ氏は言います。それは、行う仕事が自分の能力に比べて難し過ぎず易し

過ぎないバランスにあり、そのゾーンにいると行うべき事をとても上手く行えると共に楽しむことができるそうです。(図1)

フロー状態を作り出すには「目標」も大切な要素です。チクセントミハイ氏は「フローを体験するには、明確な目標を持つことが不可欠です。何かに没頭するためには、そうすることが自分にとって重要でなくてはならないから」と語っています。そして、この時の目標は誰かによって押し付けられたものではなく自分自身で決めたものであると同時に、日々の活動が良い結果や意義に繋がっていると自分自身で納得でき、それを行うことで目標に近づいていると自分自身で評価できることが重要になります。つまり「これをやらなければ文句を言われる」「これをやれば評価が良くなる」といった第三者の評価に基づく動機から、フロー体験は生まれません。

でも、わたしたちは、実に多くのケースで自分自身の納得や評価ではなく他人の評価に依存しています。ハーバード大学で教鞭を取る心理学者、タル・ベン・シャハー氏が著書『ハピアー』で語っています。「驚くほど多くの人たちが、自分たちの時間の大半をいわば囚われの身で過ごしています。彼らを囚われの身にしているのは、周囲の期待に応えようとする意識、自分を周囲に良く印象付けようとする意識、義務感あるいは批判への恐れといった、彼らが自らに課している制限です」と。

自分自身で設定する目標は、大きな目標である必要はありません。むしろ一日一日の小さな積み重ねの先に大きな成果が達成できることを前提に、日々の行動の中に小さな目標

図1 フロー・ゾーン (イメージ)



Copyright 2022 (C) Transsages & Co. All rights reserved.

を組み立てることがより現実的だと考えます。その小さな目標達成のために自分の能力を少しずつストレッチする努力を続けることで、大きな能力向上を得ることができます。

先にご紹介したわたしたちのウェブ・メッセージには、こんなことも書きました。『仕事を「面白い」と感じる瞬間は、キャッチフレーズを考えているときのワクワク感かも知れません、そのキャッチフレーズがヒットして沢山の人が使ってくれることを想像したドキドキ感かも知れません。あるいは「自分だったらこんな風にアレンジするな」「これはあの考えに繋がるな」など、勝手な“マーケティング的空想”を頭の中で巡らせているときだったりします。』

いま、目の前に上司から『今週中に完成しろ』と求められた空っぽのテンプレートや報告書があるとします。このとき、面倒だなあとthinkしながら単にスペースに文字を埋めるだけでは、フロー体験を得られません。ただ、その作業を自分なりの興味でアレンジすることは可能です。例えば、そのテンプレートや報告書がな

ぜ必要かを考える、埋めるべき情報が誰にとってどんな意味を持つかを考える、様々なタイプの情報をどう分類するのが患者さんのベネフィットに繋がるかを考える、など空白を埋めるだけに代わる自分なりのゴールを設けてアレンジすることで、作業にメリハリが出ると共に“ワクワク感”や“ドキドキ感”を感じるはずです。

このワクワク感やドキドキ感といった“心の踊り”こそ仕事における「楽しみ」そのもので、他人にとやかく言われても感じる事ができない、自分自身でしか作り上げる事のできない“楽しみ”なのだ、と思います。

共感の時代の仕事の組み立て方

1) 自律的チーム構築とアジャイルな成果達成のためのスクラム

「スクラム」や「アジャイル」という、ビジネス・バズワードをお聞きになったことがあるかと思えます。

スクラムは、多くの複雑な課題に囲まれながら結果が求められる現代のビジネスにおいて、“自律的に課題を解決しアジャイル（迅速）に結果を生み出すチームを構築するための仕組み”のことで、世界中の多くの企業で採用されています。わたしが“スクラム・マスター”という認定を取得した際にお世話になったのが、このスクラムの開発者のひとり、ジョー・ジャスティス氏でした。彼は特斯拉やポッシュ、トヨタなどの数多くの大手グローバル企業でスクラム導入をリードし、コスト削減や開発期間短縮、欠陥率減少、顧客獲得率向上など様々な実績を残しています。

スクラムの詳細は別の機会に譲りますが、ワークショップでジョー（と呼んで、と自身が言っていました）が何度も「楽しんで」という言葉を発していたのがとても印象的でした。ジョーは、スクラムで行う仕事はみんなが楽しめなければいけない、とも語っています。そしてスクラムには、仕事を楽しめる理由があります。それはチームが担当する仕事について、どのパートを、どの順番で、どれ位の時間をかけて実行するか、チームメンバー自らに決定が委ねられ、自律的に行動することが大原則になっているからです。

この結果、スクラムで実施した仕事は作業効率向上やコスト削減、目標到達への時間短縮などに繋がります。改善運動にも似ていますが、スクラムはすべてのプロセスが整理されている印象があります。

スクラムでは、“デイリースクラム”というチーム会議から毎日をスタートします(図2)。このセッションは15分程度ですが、ここでチーム全員がゴール進捗に焦点をあてながら、その日の作業スケジュールや方

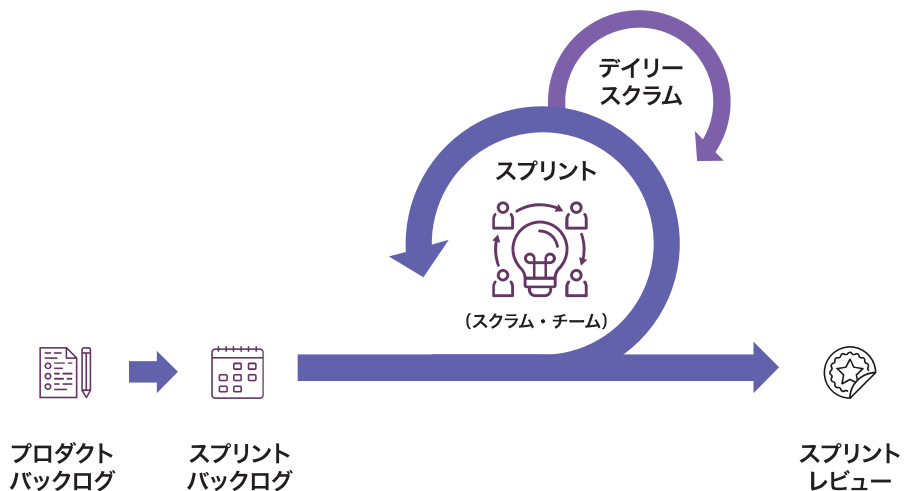
法、課題などを話し合います。そして、スプリントと呼ばれる実労働の後に“スプリントレビュー”というセッションを開き、その日の作業成果やゴール進捗度、明日以降の作業に影響する自己たちのナレッジやスキル変化などを共有します。

先ほど目標の話をしをしましたが、「フロー体験」を得るためにはその他にも「何をすべきか、どうやってすべきかを理解していること」「目標到達に向けて、どれくらい上手く行っているかを知ること」「自分の行なっていることが、目標到達のために役立っていると感じられること」なども重要だとされています。

スクラムにおけるデイリースクラムやスプリントレビューというプロセスは、フロー体験を得る、つまりその仕事に没入できる環境として打って付けな要素になっています。ジョーが「楽しもう」と度々発していたのは、そこに“やらされ感ではなく自発的能動的に作業に入り込もう”という意図があったのだ、と明確に理解できます。

2) イノベーションを生む出すため

図2 スクラム・プロセス(イメージ)



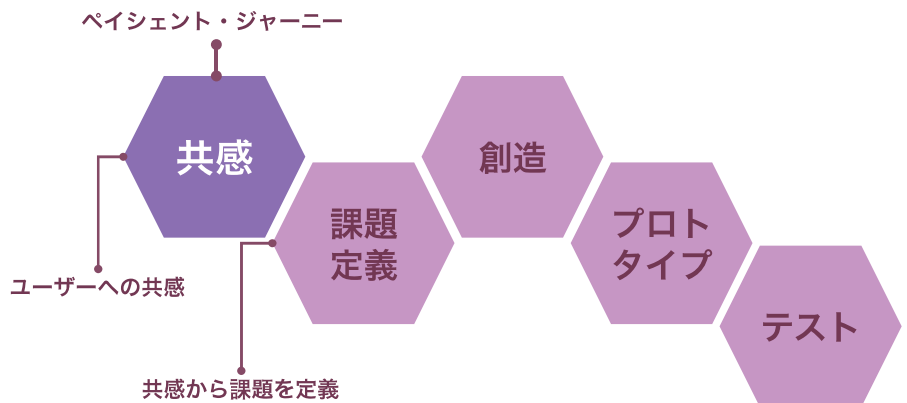
のデザイン思考

「作業の明確化」や「迅速性（アジリティ）」、「自律性」などのコンセプトは、もうひとつの最近のビジネス・バズワード、“デザイン思考（デザイン・シンキング）”にも見ることができます。共通するコンセプトを持つビジネス・フレームワークに注目が集まっていることは、それらのコンセプトが今日的な複雑化した課題を解決する糸口になる、と推察ができます。言い換えると、これまで定番だった論理的思考（ロジカル・シンキング）の様な直線的で白黒を明確にする理論だけでは今日的な複雑な課題を解決できなくなっている、と多くのビジネスパーソンが考えているからだとも言えるのではないのでしょうか。

デザイン思考は、デザイナーが作品や商品を生み出す際に用いる思考方法をビジネス上の課題解決や商品開発に応用した仕組みで、最大の焦点は「顧客」にあります。事実、デザイン思考の基本プロセス（図3）は「顧客への共感」から始まり、その共感を得るために「顧客行動の観察」や「顧客インサイト（in=内側+ sight=見えること→心の中の情景=打ち明けがたい想い）の把握」が大切だとされています。近頃ファーマ・マーケティングでも“ペイシェント・ジャーニー”を使うケースが増えていますが、詳細に顧客行動を観察してインサイトの把握や共感を得るツールとして“ジャーニー”という考え方をもち込んだのは、このデザイン思考が最初ではないかと思えます。

デザイン思考で大事にしている「心構え」に、スクラムに共通するコンセプトがあります。“プロトタ

図3 デザイン思考の基本プロセス



Copyright 2022 (C) Transsages & Co. All rights reserved.

イプを素早く作って試す（スクラムでのアジャイル）”、“徹底的にチームで協働する（スクラムでのデイリースクラム）”、“プロセスのどこに在るのかを意識する（スクラムでのスプリントレビュー）”などで、いずれも自分達が関わっている仕事に「楽しさ」を見出させる要素が、散りばめられていることが判ります。

今回は、共感の後に課題解決へ前向きに進むために必要な視点として「楽しむこと」を紹介しました。も

ちろん「楽しむ」には程遠い環境が少なくない、とも理解しています。でも「目指す心」があれば、上手くチャンスを捕まえることが出来るかも知れません。逆に目指す心さえ失えば、大きなチャンスが来ても逃してしまいます。フロー理論やスクラム、デザイン思考のそれぞれを語るだけで多くの頁が必要になるので詳細は割愛しましたが、ご興味を持たたならば是非参考文献を手にとって下さい。

[参考文献および参考情報]

※文献

1. 「フロー体験入門 - 楽しみと創造の心理学」 ミハイ・チクセントミハイ著 2020年 世界思想社刊
2. 「HAPPIER 幸福も成功も手にするシークレット・メソッド」 タン・ベル・シャハー著 2007年 幸福の科学出版刊
3. 「Scrum Master: The Agile Training Seminar for Business Performance」 Joe Justice著 2021年 Agile Business Institute
4. 「デザイン思考が世界を変える」 ティム・ブラウン著 2014年 早川書房刊
5. 「デザイン思考が知っておくべき39のメソッド」 スタンフォード大学ハツ・ブラットナー・デザイン研究所 <https://www.cmc.is.i.nagoya-u.ac.jp/~mase/lectures/bootleg.pdf>
6. 「フロー体験に関する研究の動向と今後の可能性」 石村郁夫（筑波大学）ほか 2008年 Tsukuba Psychological Research 2008,36, 85-96

※情報

1. 「NHKスペシャル メジャーリーガー 大谷翔平〜2021 超進化を語る〜」より 2021年
2. 「トランサージュ株式会社 ホームページ」より <https://trnsg.co.jp/blog/enjoy-marketing-together/>

[著者略歴]

瀧口 慎太郎（たきぐち しんたろう）トランサージュ株式会社 代表取締役
大学卒業後、製薬会社入社。HR、組織統合事務局にて人事新制度設計や共済会設立、組織文化活性化委員などを経験。その後、カナダ勤務を含め長年に渡り製品マーケティング実務を担当。大型循環器系新製品を担当し、領域における最大の製品成長をリード。
現在、主に製薬企業向けにソーシャル・リサーチのペイシェント・リーダー®など市場環境分析、チームビルディングなどの組織能力開発、プロマネ塾開講などマーケティング・ケイパビリティ向上、セールスマネジメントのケイパビリティ向上、など様々なサポートを実施。