村田製作所様用　禁無断転載

やりたい気持ちを科学する

＜目標、タスク、レディネスのとらえ方＞

リーダーシップ研究アカデミー
山本成二・網あづさ

不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

目次

【はじめに】 1

【１】　状況対応リーダーシップ®におけるタスクのとらえ方 3

タスクはレディネス診断の具体的な基準 3

タスクの大きさには心理的意味がある 4

タスクは相対的概念 5

タスクは＜目標（目的）＞が鍵 6

タスクは複数で遂行する場合もある 7

タスクは＜当事者＞のもの 8

タスクはポジティブな行動で示す 9

【2】考察のポイント 11

【あなたのやりたい気持ちを整理する】 13

【タスクを依頼している相手のやりたい気持ちを整理する】 16

状況対応リーダーシップ®、S.L.理論®、および状況対応セールス®は、株式会社 AMI の登録商標です。無断で転載・使用することはできません。

不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

【はじめに】

やりたい気持ちは、どうして起こるのでしょう。やりたくないことでも嫌なことでもやらなければという気持ちが起こることがあります。それはなぜでしょうか。自分のためではなく他人のためでもやらなければと思うこともあります。それはどうしてでしょうか。

自分の夢に向かって一所懸命行動する、大事な人のために大変だけれど、やらなければならないと感じる気持ち、困っている人たちがいる、なにかできることはないかと思う気持ち、いろいろな場面で「やりたい気持ち」が生じます。

その一方で、やる気が起こらない、ただ目の前の作業をこなすだけ、やっても意味を感じない、辞めたくなる、毎日が憂鬱、そんな気持ちもあります。

なにが違うのでしょうか。

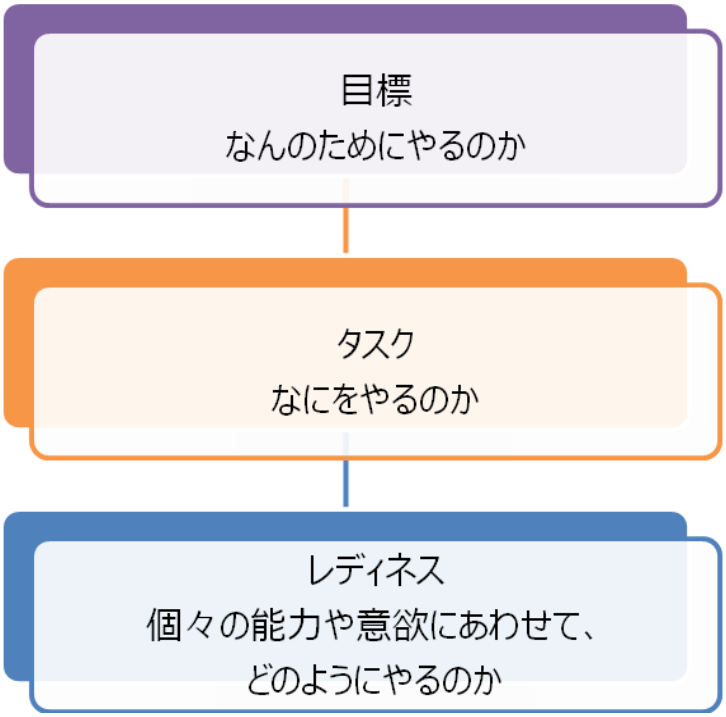
行動科学では、やりたい気持ちを欲求や行動で分析します。その集大成として、状況対応リーダーシップ®モデルがありますが、これは**「やりたい気持ちを持続させるための行動モデル」**です。

状況対応リーダーシップ®は、やりたい気持ちがどのようにすれば起こり、持続するのかを示しており、そのためのキーワードは、目標、タスク、レディネスです。

- 目標：なんのためにやるのか
- タスク：なにをやるのか
- レディネス：個々の能力や意欲にあわせて、どのようにやるのか

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載



本学習ノートでは、特に混乱しやすい「タスク」について学習します。タスクは、いつ、どこで、だれが、なにを、どのようにやるのかを具体的にとらえます。

タスクをとらえるためには、次の点を理解する必要があります。

- タスクはレディネス診断の具体的な基準
- タスクの大きさには心理的意味がある
- タスクは相対的概念
- タスクは＜目標（目的）＞が鍵
- タスクは複数で遂行する場合もある
- タスクは当事者のもの
- タスクはポジティブな行動で示す

次章では、状況対応リーダーシップ®におけるタスクのとらえ方についての基本的な考え方を説明します。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

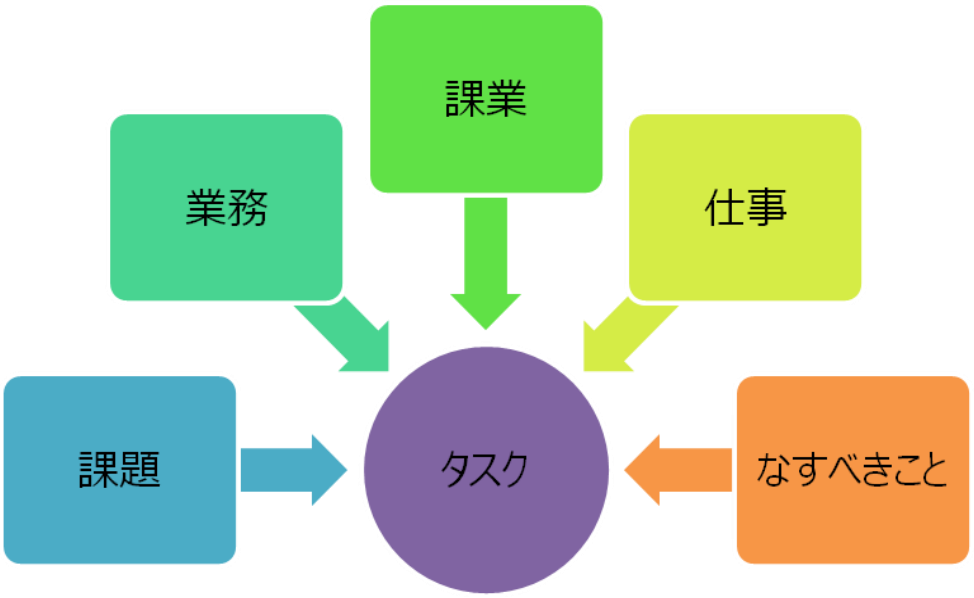
【1】 状況対応リーダーシップ®におけるタスクのとらえ方

状況対応リーダーシップ®では、タスクの考え方やとらえ方が非常に重要です。最適なリーダーシップ・スタイルは相手のレディネス（能力・意欲）をもとに決定しますが、そのレディネスは、タスクごとに診断するからです。

タスクとは、仕事、業務、作業、課題、なすべきこと・・・ですが、このタスクのとらえ方が不明瞭ですと、その後のレディネス診断が不明瞭になり、最適スタイルの判定を誤ってしまいます。また、そのスタイルを行動化させることによって、期待していない結果を招くことになりかねません。状況対応リーダーシップ®の第一ステップは、タスクのとらえ方から始まるといっても過言ではありません。本小冊子では、タスクのとらえ方について、簡単な解説をしています。

タスクはレディネス診断の具体的な基準

状況対応リーダーシップ®で使う「タスク」とは、レディネス（能力・意欲）を診断するための対象となる仕事、課業、業務、課題などです。レディネスは、漠然とした成熟度を示すものではなく、具体的で測量可能な指標ですから、具体的な仕事、課業、業務、課題を特定してから診断を行います。



Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.
不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

たとえば、レディネスのレベルを伝えるとき、「あの人のレディネスが低い」とか「わたしは R4（レディネス 4）だ」とは言いません。このような言い方をすると、「あの人」は何をしてもいつでもレディネスが低い、わたしは何をしてもいつでもレディネスが高い、というように、その人の特性のように受け取られてしまいます。レディネスは、人間に備わった特性ではなく、そのときそのときの具体的なタスクに対する一時的な状態です。たとえば、「現在、あの人は＜料理というタスク＞ではレディネスが低い」、「現在、わたしは＜レポートを書くというタスク＞では、R4 だ」というように、タスクを特定化させて診断します。

レディネスは、「特定のタスクに対するレディネス（能力や意欲の状態）」です。人間に備わった特性ではないので、成長する可能性も退行する可能性もあります。

タスクの大きさには心理的意味がある

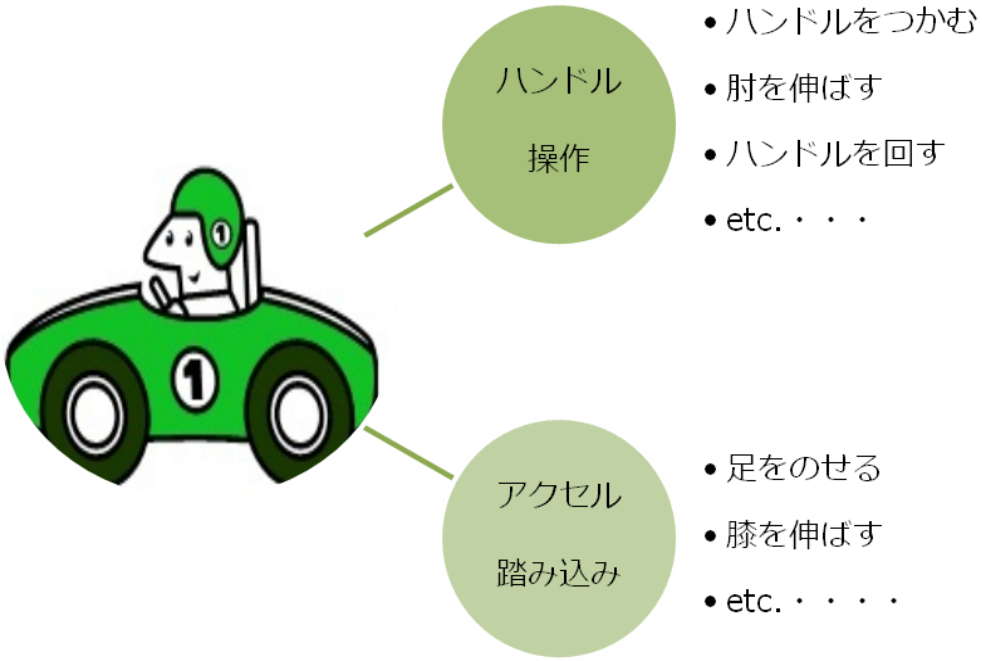
レディネス診断の基準となるタスク（タスク、課業、業務など）の単位は、大きすぎても小さすぎても不適当です。運転を例にとって考えてみましょう。自動車の＜ハンドルを操作すること＞や＜アクセルを踏むこと＞は、＜タスク＞だといえますが、だからといって「彼の自動車のハンドル操作のレディネスは R1 だ」といったり、「私の自動車のアクセルを踏むことのレディネスは R3 だ」といったりすることには抵抗を感じます。

こうした抵抗が感じられるわけは、＜ハンドル操作＞や＜アクセル踏み込み＞はタスクには違いありませんが、タスクの単位が小さすぎるからです。逆に、タスクを大きくとることもできます。たとえば、＜会社経営＞や＜政治改革＞、＜南極征服＞や＜ヒマラヤ登頂＞、＜今夏の避暑旅行＞や＜2 月末までの卒論完成＞などもタスクです。こうしたタスクは、いくつもの＜サブタスク＞を含んでいますが、その意味で＜タスク群＞といってもよいでしょう。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

＜タスク群＞といえば、＜ハンドル操作＞や＜アクセル踏み込み＞もタスクとしては小さいとはいえ、やはり＜タスク群＞です。＜指を動かしたり＞、＜膝や肘を曲げたり、伸ばしたり＞、いろいろな小さなタスク（動作）が集まって、＜ハンドル操作＞や＜アクセル踏み込み＞の動作に結びついているからです。



タスクは相対的概念

タスクは相対的概念ですから、＜とくに、この大きさの単位でなければならない＞という基準はありません。強いて基準を求めるとするなら、＜そのタスクの目的（目標）がもつ当事者にとっての心理的意味＞だといえましょう。たとえば、＜自動車のハンドルの操作やアクセルの踏み込み＞というタスクの単位は、レディネスを測るための単位としては、ばかげているにしても、タスクの単位を少し大きくして、＜自動車を運転する＞という単位でレディネスを考えてみたらどうでしょう。「彼女の自動車運転のレディネスは R3 だ」といっても、そう不自然には響きません。

＜自動車運転＞という単位が、レディネスを測るための単位として自然なわけは、＜自動車を運転して通勤する＞とか、＜ショッピングに行く＞とか、そのタスクの目的（目標）に、当事者にとってそれなりの意味が感じられるからです。これは＜ハンドル操作＞に意味がな

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

いということではなく、＜ハンドル操作は、それ自体としては当事者にとってそれほど大きな意味を持たない＞ということです。

タスクは＜目標（目的）＞が鍵

ちなみに、リーダーシップは「与えられた状況の中で、目標達成を目指して、個人または集団の活動に影響を及すプロセス」と定義されますが、この定義からもタスクの大きさを決める鍵が＜目標（目的）＞にあることがわかります。いいかえれば、目標（目的）は、その目標を掲げる当事者の立場からみて、それなりに意味がなければなりませんが、目標（目的）の意味が軽ければ、その目標を達成するための＜課業／業務＞ も相対的に軽くなって、タスク（つまり、目標＋手段＝タスク）も軽くなってしまいます。

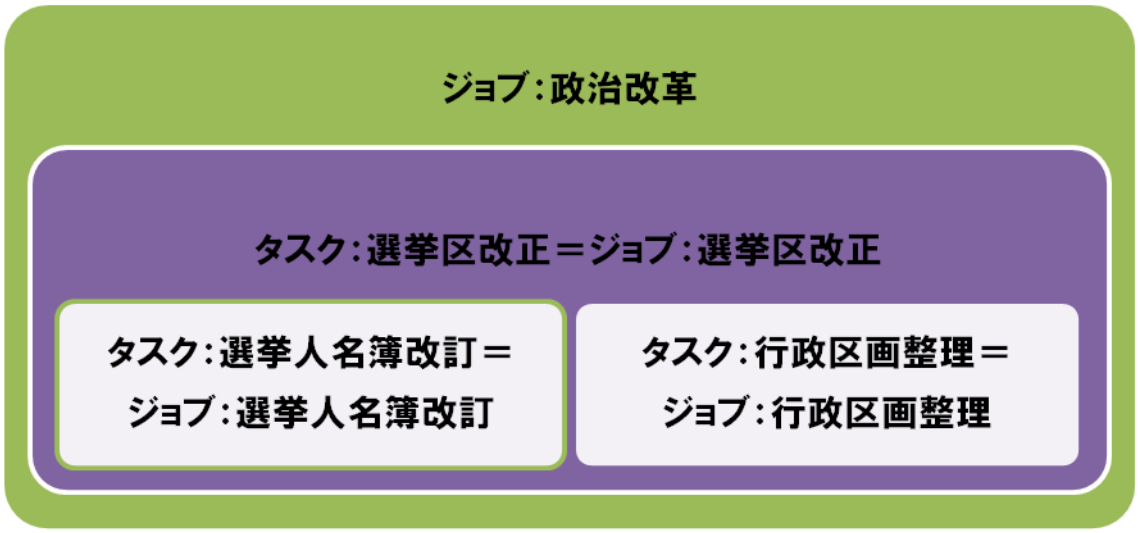
こうした事情から、軽いタスク（たとえば、＜ハンドル操作＞）では、レディネスを語っても不自然なばかげたものに感じられ、＜通勤に自動車を運転する＞のように当事者にとってそれなりの意味が感じられれば、レディネスを語っても自然に受けとめられるのです。

＜タスクが相対的概念である＞ ということは、大きな概念も小さな概念も、その概念より大きな概念がジョブとして認識されると、その概念自体はタスク（タスク）として認識されるということです。たとえば、＜選挙区改正＞をジョブとして認識すると、＜選挙人名簿改訂＞や＜行政区画整理＞はタスク（タスク）でしょうが、＜政治改革＞をジョブとすると、＜選挙区改正＞はタスク（タスク）になってしまいます。いいかえれば、＜選挙区改正＞という仕事は、＜ジョブでもあれば、タスクでもある＞わけです。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

したがって、レディネスもまた、職位全体に対するレディネスを考えることもできれば、その職位を構成する個々の作業に対するレディネスを考えることもできるわけです。



タスクは複数で遂行する場合もある

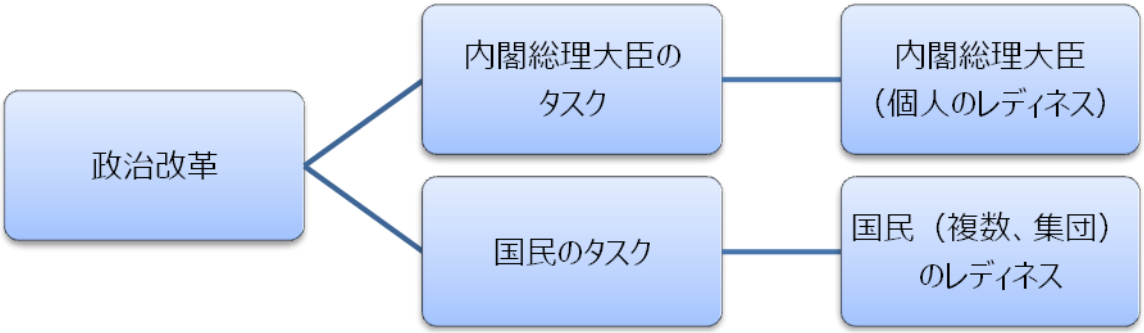
以上のようにタスクの大きさは、目標をどのように認識するかによって変わります。大きなタスクも中くらいのタスクも小さなタスクも、当事者が認識することなので、レディネス診断では、当事者がどのように認識しているかを考える必要があります。

タスクの単位が大きすぎる場合、しばしば多人数でそのタスクに取り組まなければならなくなります。そうなるとレディネスもまた複数で考えねばならなくなります。もちろん、タスクの単位が大きければ、いつでも複数当事者がいるとは限りません。内閣総理大臣なら＜政治改革＞をタスクとして抱えていても不自然ではありませんが、国民の場合ならこれは＜複数当事者の目標（目的）＞だといえましょう。

もっとも、集団の目標（目的）を想定する場合、＜集団そのもの＞を当事者と考えることができますが、その場合には、＜集団のレディネス＞が考慮されねばなりません。ともあれ、こうしたタスクの適当な大きさ（単位）を決める手がかりは、＜当事者に対して、当該の仕事がもたらす心理的な意味＞に求めなければならない、ということです。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載



タスクは＜当事者＞のもの

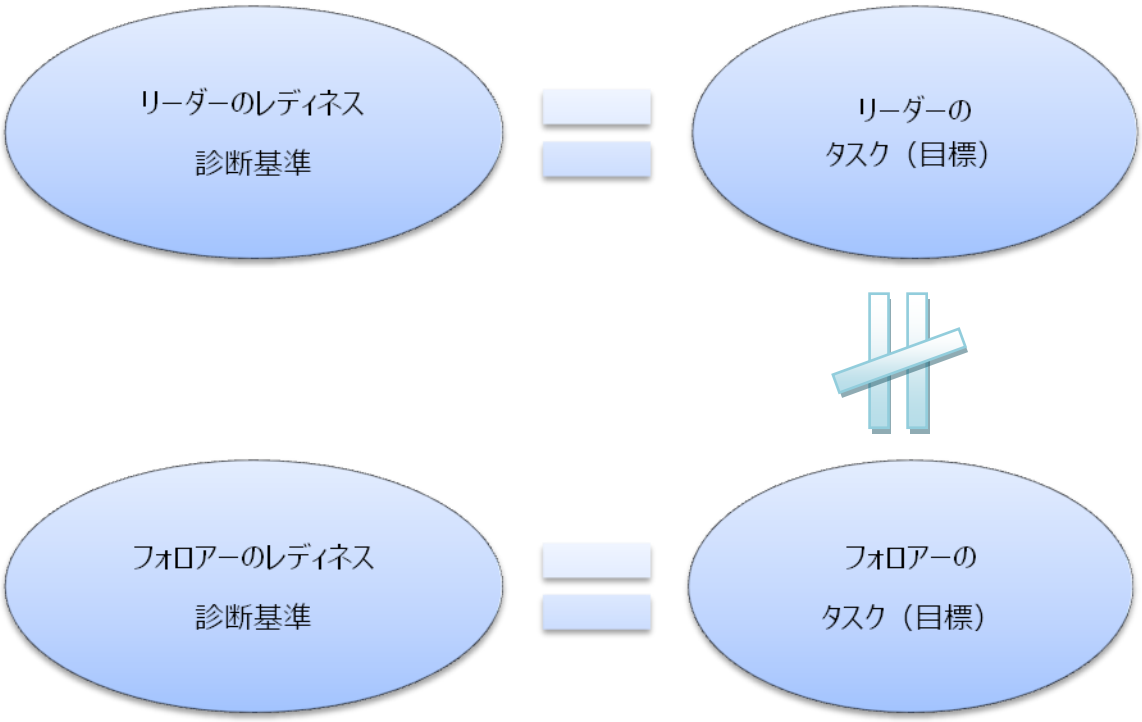
レディネスは、タスクの＜当事者＞に関する概念です。したがって、そうした課業や作業をフォロアーに＜課す立場＞のリーダーの目的に対しては、直接の関係はありません。いいかえれば、リーダーが目的（目標）を実現するためのアクションは、リーダー自身が採るべきですから、そのアクションを手がかりにリーダー自身のレディネスは決められますが、フォロアーのレディネスとは関係ありません。

他方、リーダーはそうした自分のアクションをフォロアーに手伝わせるでしょうが、その手伝いに関して＜期待する結果（目標）＞をフォロアーに対して設定してやらねばなりません。フォロアーのレディネスは、こうした手伝いに関して設定した＜フォロアーに期待する結果（目標）＞を手がかりに決定しなければなりません。

その意味で、タスクは、＜リーダーが抱えた問題＞ではありません。しかし、問題に悩み、その問題の解決に苦慮する立場にあるリーダーはややもすると、＜自分が抱えた問題（つまり、自分に期待されること）＞を＜相手の＞レディネスを決定するためのタスクと混同してしまいます。相手のレディネスは、＜相手に期待されること（相手の問題）＞をもとに決定されるべきなのです。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載



タスクはポジティブな行動で示す

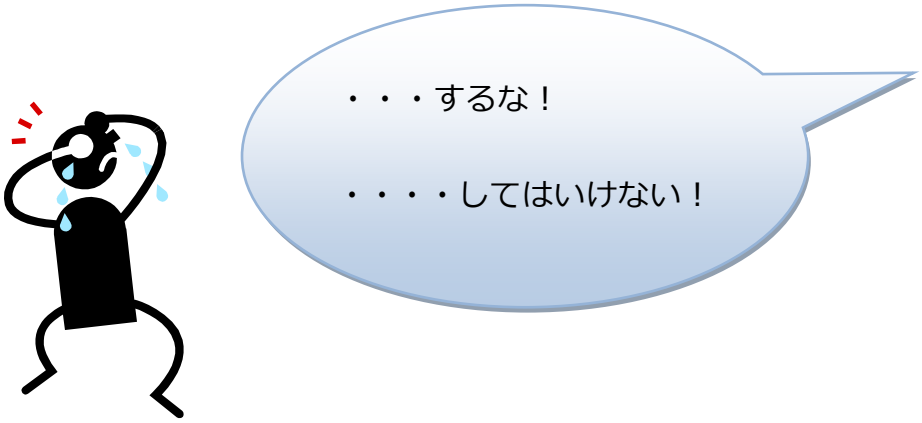
レディネスの基準となるタスクは、＜具体的な作業／働き＞を意味し、＜特定の事柄別／仕事別の動作（Behavior）＞にかかわるものです。心構えや態度（たとえば、勤務態度、協調性、積極性、明朗さ、等々）のように、抽象化され一般化された概念にあてはめることはできません。

また、レディネスの尺度となるタスクは、＜具体的な作業や働き＞を意味するわけですから、タスク（課題／課業／単位業務）を、ネガティブな（陰の）形では認識できません。すなわち、＜．．．しないこと＞や＜．．．でないこと＞ は、実体を伴わないことが多いので、タスクとしては認識できない、ということです。つまり、人間にとって＜何もしないこと＞は、＜存在しないこと＞であり、生存する限り人間は＜活発に．．．または、不活発に．．．＞なにかをしています。いいかえれば、人間は＜あることをしていなくとも、別のことをしている＞のです。

＜．．．してはいけない＞と注意されると、注意された側は＜なすべきこと＞を指示されていないので、＜どうすべきか＞に迷ってしまいます。注意や助言はポジティブな（陽の）形で与えるべきなのです。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載



＜タスク（タスク）＞は、相対的概念であると前述しました。辞書によれば、タスクとは＜ジョブを構成する主要要素であり、職務明細書上の個々のタスクは、ジョブ全体の目的（目標）に寄与貢献すべきものである[1]＞　とあります。

この定義から、＜ジョブ（職務）＞が＜タスク（単位職務）＞より大きい単位概念であることがわかります。さらに、＜タスク＞より小さい仕事の単位を表す概念としては、＜サブ・タスク＞はもちろん、＜ステップ（ step ）＞や＜サーブリッグ（therblig）＞などがあります。しかし、これらの諸概念は、どれをとっても仕事の絶対的単位を示すものではなく、いずれも ＜．．．より大きい＞ とか、 ＜．．．より小さい＞ など、相対的意味を示すに過ぎません。

こうした一連の諸概念のどれかひとつの絶対量を定めれば、他の概念の大きさも自動的に決まることになりますが、**それを定めるものは、＜その仕事の当事者の、その時点の気持ちや感じ方＞しかないのです。**

[1] Task: The major elements of WORK that makes up a job. Each task is in a JOB DESCRIPTION is intended to contribute to the overall objective of the job. David A. Statt, The Concise Dictionary of Management. 1991.

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

【2】考察のポイント

わたしたちが仕事の場で、生活の場で、さまざまな社会活動の場で日常的に行っていること、「～しよう」、「～したい」、「～してください」は、すべてタスクです。

「やりたい気持ち」を起こさせ、持続させるためには、タスクを次のようにとらえることが有効であることもわかっています。

- タスクはレディネス診断の具体的な基準
- タスクの大きさには心理的意味がある
- タスクは相対的概念
- タスクは＜目標（目的）＞が鍵
- タスクは複数で遂行する場合もある
- タスクは当事者のもの
- タスクはポジティブな行動で示す

これらの性質を、図で示すと次図「やりたい気持ちを整理する」のようになります。

まず、タスクは当事者のものです。当事者は個人の場合も、複数の場合も、集団や組織の場合もあります。当事者、あるいは当事者たちの気持ちや心理的な意味付けからスタートします。当事者が組織の場合は、気持ちというより使命感や社会的意義かもしれません。

タスクをどのような大きさでとらえるかは、当事者が個人なのか、複数なのか、集団や組織なのかによって異なりますし、どの程度大きな目標をめざすのかによっても、一括りにするタスクの大きさは変わってきます。

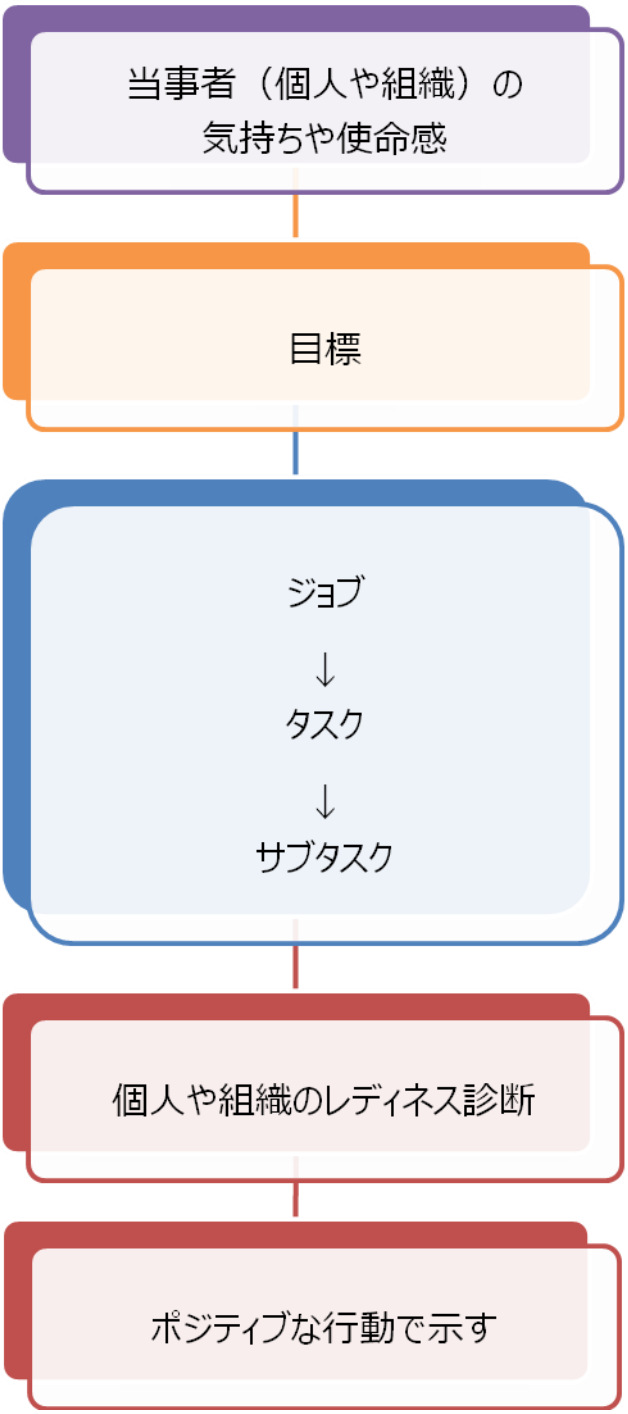
また、タスクを行ってもらう相手のレディネスによっても、依頼するタスクの大きさを調整する必要が出てきます。まだタスクに慣れていないレディネスの低い相手に、いきなり大きなタスクを任せることはできません。

タスクが大きい場合は、ジョブ、タスク、サブタスクというように階層にわけて整理する必要も出てくるかもしれません。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

図：「やりたい気持ちを整理する」

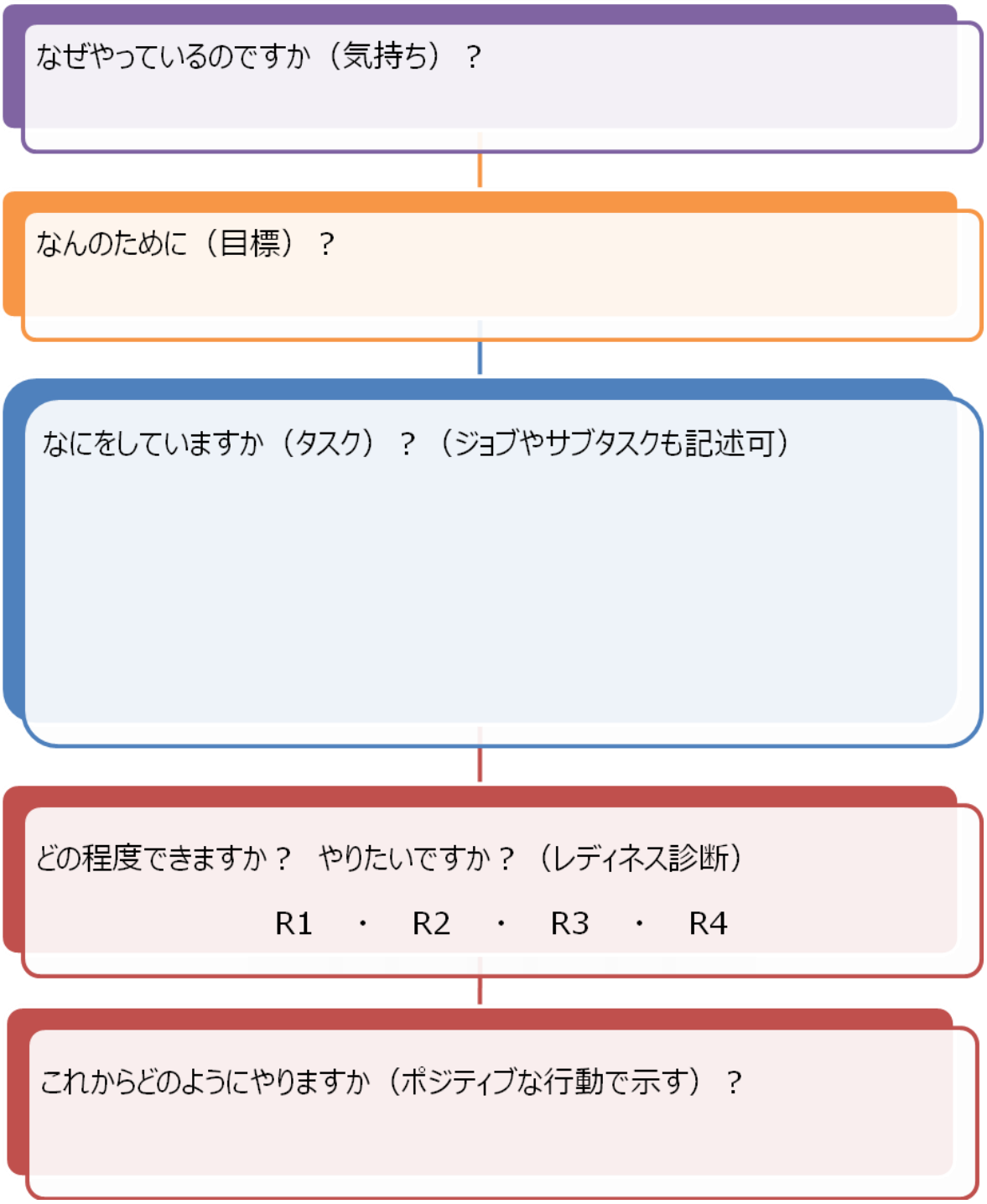


Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.
不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

【あなたのやりたい気持ちを整理する】

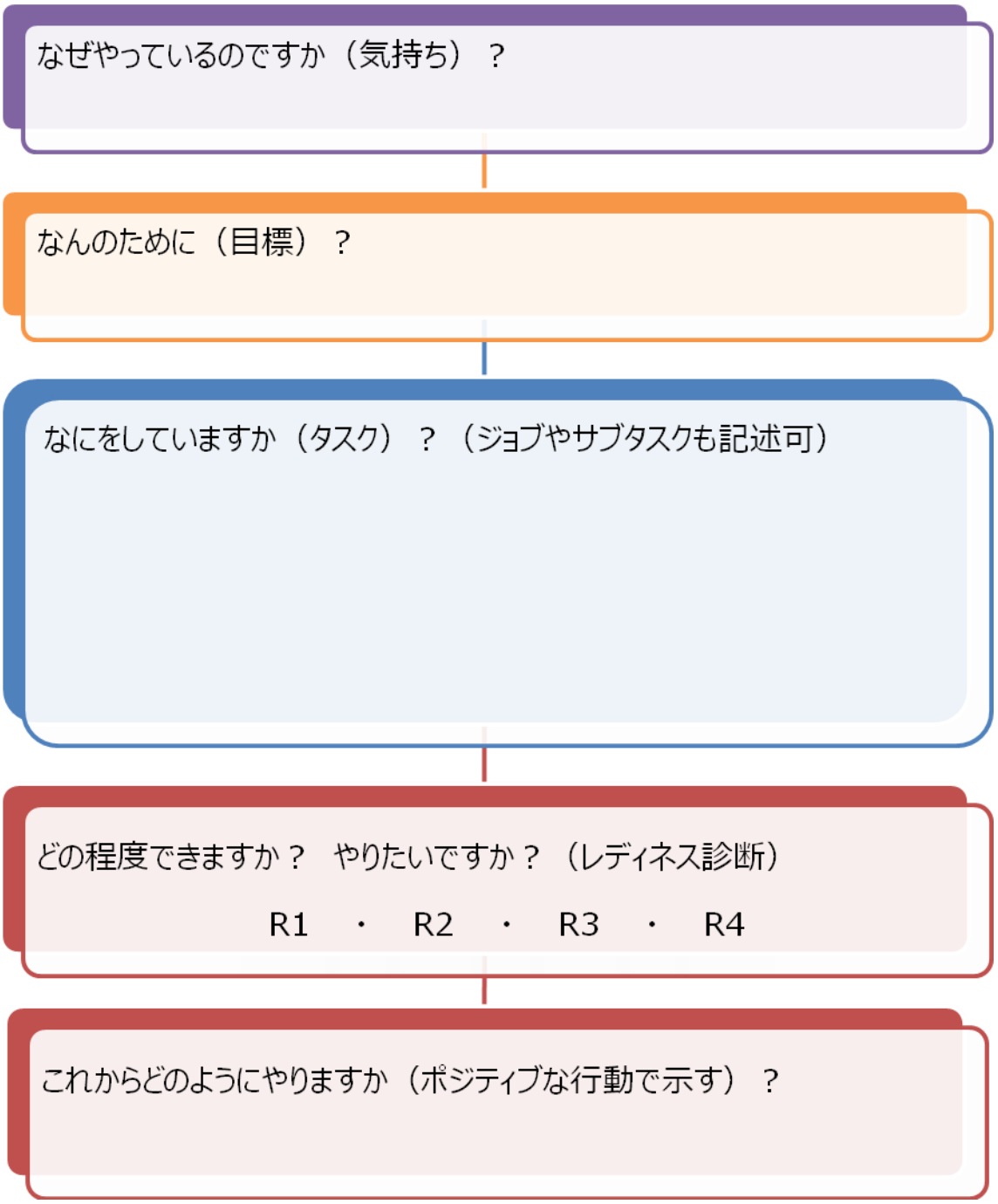
- あなたが現在「楽しく」取り組んでいるタスクについて、思いつくまま記入してください。思いつかない箇所は空欄のままにしてください。



Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.
不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

- あなたが現在「気乗りしないけれど」取り組まなければならないタスクについて、思いつくまま記入してください。思いつかない箇所は空欄のままにしてください。



Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.
不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

- 「楽しく」取り組んでいるタスクと「気乗りしない」タスクの両方について、書きづらかった箇所、書けなかった箇所はありましたか？　それはどの項目ですか？

- なぜ書きづらかった、書けなかったと思いますか？

- どうすれば書きやすくなると思いますか？

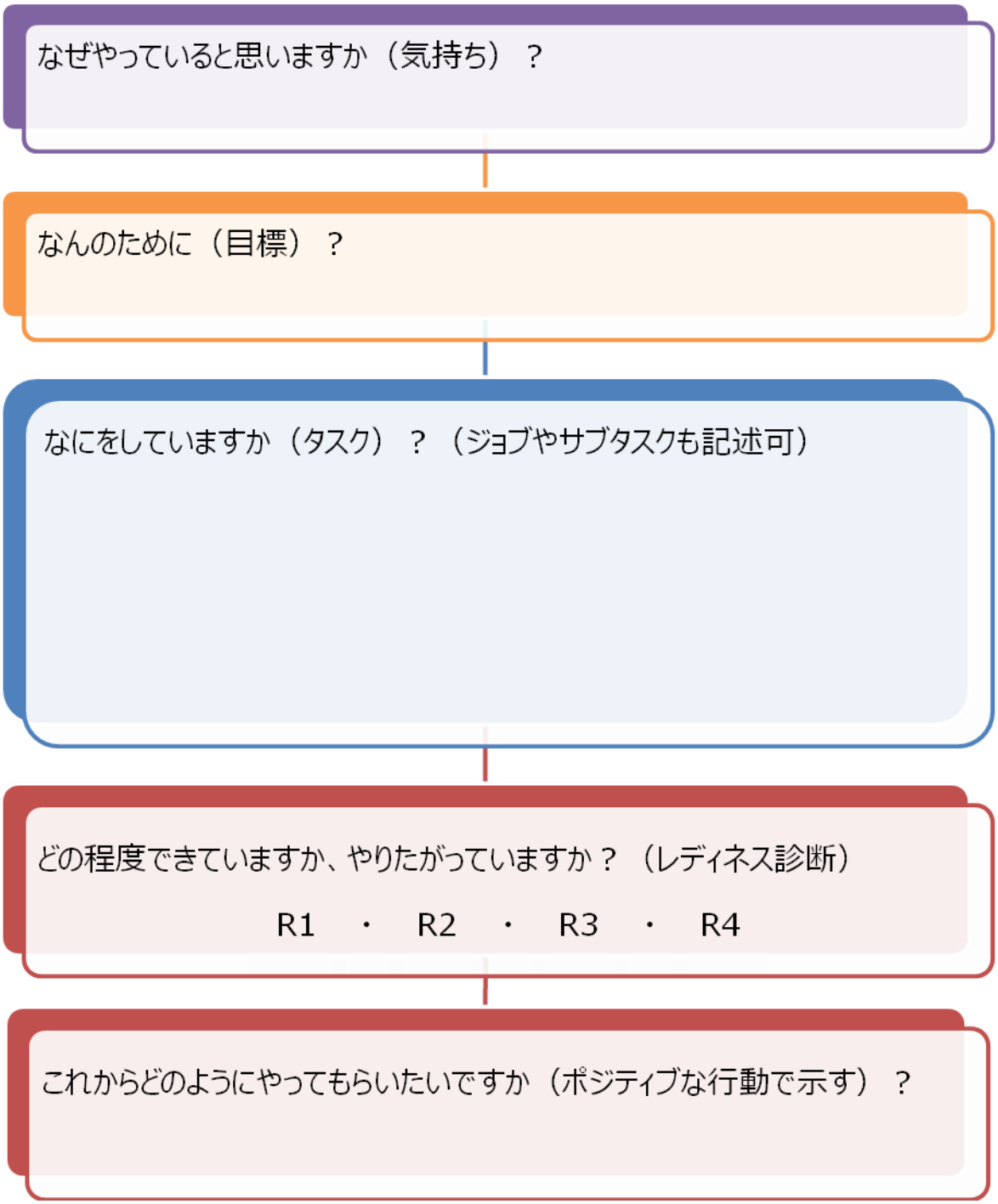
- 2 つの「やりたい気持ちを整理する」図に戻って、書き足すことがあれば、書き足してください。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

【タスクを依頼している相手のやりたい気持ちを整理する】

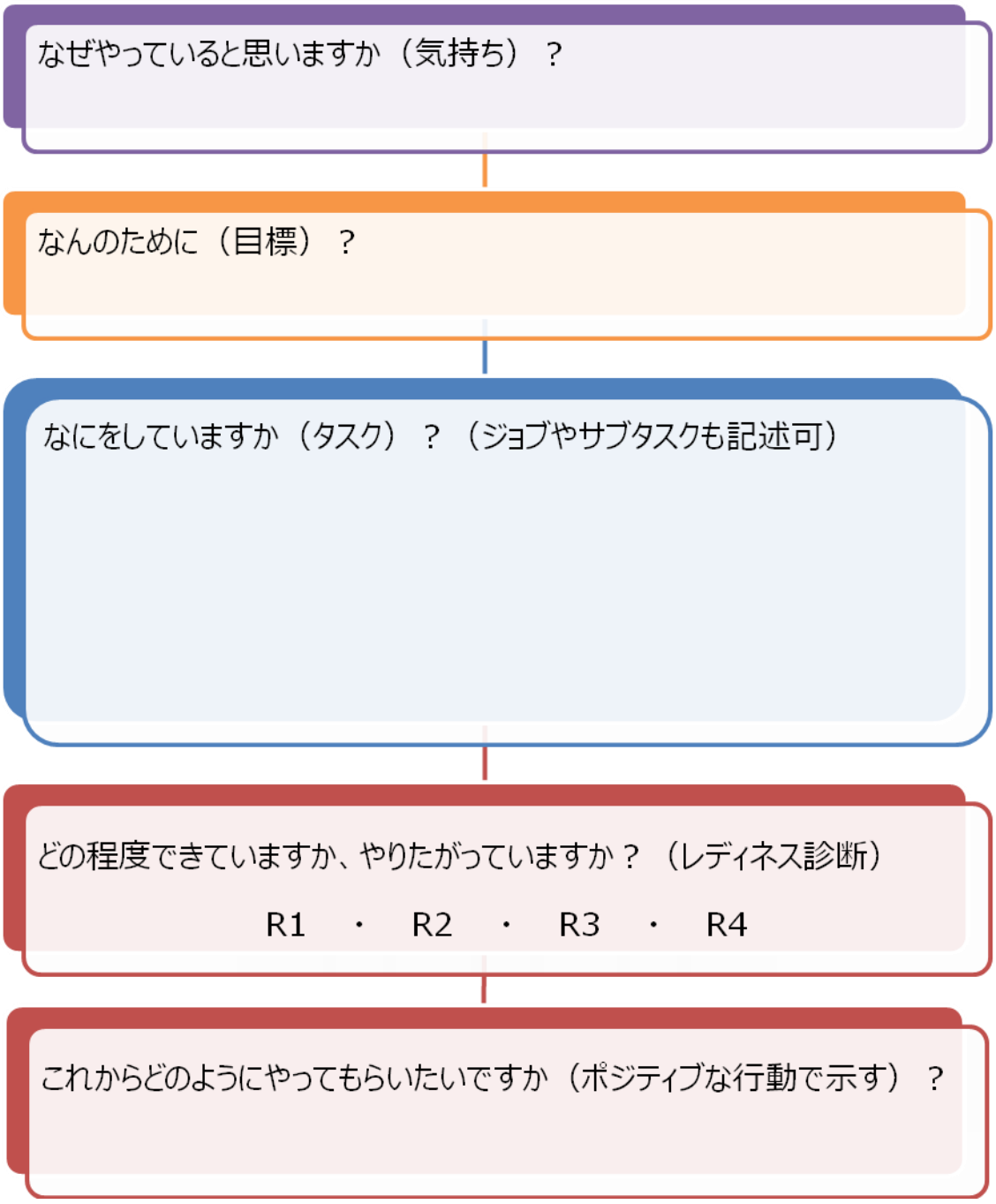
- あなたが現在タスクを依頼している相手について、「楽しく」取り組んでいそうなタスクを選び、思いつくまま記入してください。思いつかない箇所は空欄のままにしてください。



Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.
不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

- タスクを依頼している相手が現在「気乗りしない状態で」取り組んでいるタスクについて、思いつくまま記入してください。思いつかない箇所は空欄のままにしてください。



Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.
不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

- 「楽しく」取り組んでいそうなタスクと「気乗りしない状態の」タスクの両方について、書きづらかった箇所、書けなかった箇所はありましたか？　それはどの項目ですか？

- なぜ書きづらかった、書けなかったと思いますか？

- どうすれば書きやすくなると思いますか？

- 2 つの「やりたい気持ちを整理する」図に戻って、書き足すことがあれば、書き足してください。

- この演習を通して発見したことを 3 点記述してください。

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　不許複製

村田製作所様用　禁無断転載

［著者］

山本成二（やまもと せいじ）

株式会社シーエルエス創業者

1957 年よりスタンダード・バキューム石油会社、モービル石油において、訓練課長、人事課長、人事労務部長、モービル・インターナショナル社シニア・トレーニング・コンサルタントを歴任。1981 年：株式会社シーエルエス創業、1997 年：カリフォルニア・アメリカン大学大学院名誉博士。

＜主な著・訳書＞

「入門から応用へ　行動科学の展開」、「行動科学の応用」、「人材活用の行動科学」（以上、生産性出版）、「状況対応リーダーシップ®」、「組織活性化の技術」（以上、CLS 双書）など多数

網あづさ, Ph.D.（あみ あづさ＝山本）

リーダーシップ研究アカデミー主宰

2001 年：慶應義塾大学大学院経営管理研究科（経営学博士、Ph.D）

1993 年：慶應義塾大学大学院経営管理研究科（経営管理専攻、MBA）

1988 年：カリフォルニア・アメリカン大学大学院（応用行動科学専攻、MS）

1985 年：国際基督教大学教養学部（美術史専攻、BA）

＜主な著・訳書＞

「入門から応用へ　行動科学の展開」、「行動科学入門」、「１２のリーダーシップストーリー、課題は状況対応リーダーシップ®で乗り切れ」、「ハラスメントを行動科学で考えてみました。」（生産性出版）、「状況対応リーダー」、「状況対応セールス®」（CLS 双書）、「『だれもがリーダー』を支える意識、自分アジェンダ®によるリーダーシップ（１）」、「やりたい気持ちを科学する＜目標、タスク、レディネスのとらえ方＞」、「周りと自分の「やる気」を引き出すリーダーシップ　＜周り編＞」（リーダーシップ研究アカデミー出版）など。

状況対応リーダーシップ®、S.L.理論®および状況対応セールス®は、株式会社 AMI の登録商標です。
無断で引用・転載することはできません。

「やりたい気持ち」を科学する＜目標、タスク、レディネスのとらえ方＞

第二版第２刷
2023 年 10 月 1 日発行
著　者　山本成二、網あづさ
発行者　網 広正
発行所　リーダーシップ研究アカデミー
AMI Management International, LLC.
8880 Rio San Diego Drive, 8th Floor, San Diego, CA 92108 USA
http://www.e-uls.org/　　admin@e-uls.org

Copyright (C) 2014- Seiji Yamamoto, Azusa Ami. All rights Reserved.　**不許複製**

村田製作所様用　禁無断転載

お問い合わせ

リーダーシップ研究アカデミー
http://www.e-uls.org/
admin@e-uls.org

CLS Japan本部
http://clsjapan.e-uls.org/
clsjapan@e-uls.org

不許複製