

【寄稿】 パートナースリンク チーフコンサルタント 江ノ本淳氏
部下を動かす科学的マネジメント
第1回 「人間の行動の原理原則を知ろう」

自主的な部下って？

経営者 店長とお話をする機会が多いのですが、いつも次のような言葉を聞きます。

「自主的に動いてくれる人材が欲しいのだけれどねえ。」

「どこかに良い人材いないかなあ。」

「どうやらこの悩みは、どの企業でも共通のものらしいです。」

「研修もしている。業務マニュアルもある。やればやっただけボーナスもUPすると、いつも言っているのだが…」

さて、ここまでお膳立てをしても、どうして部下は思うように動いてくれないのでしょうか？

この悩みですが、実は私は解決する方法を知っています。それは、自律型の人材を確保するというような「採用」のノウハウではありません。それは、「科学的な行動の仕組み」を職場に取り入れるというものです。

新たな自立型の人材を探すのではなく、今いる人材を「自立型社員」に育てていくのです。

多くの経営者や管理職に「部下

はどうして動いてくれないのでしょうか？」と聞くと、大抵、次のような答えが返ってきます。

「やる気がないから。」

「危機感が足りない。」

「モチベーションが低い。」

「ここで気付いてほしいのですが、これらは人の「内なる」ものです。つき詰めていっても、終わりはありません。もっともっと単純に考えてみましょう。」

求めているのは気持ちでしょうか？ それとも目に見える行動でしょうか？ 「内なる」ものは、その感覚や程度となると主観的なものとなりますので、人により表現はまちまちです。

「やる気があります！」という人が本当にやる気があったとしても、行動が伴わなければ、成果につながりません。逆に、そんなに「やる気」を表に出さない人もいます。それでも表に行動があらわれ、成果につながる人もいます。

経営者、店長が組織として本当に求めているのは何でしょうか？ やる気なののでしょうか？ 成果なののでしょうか？ もし、後者であるのなら、人によって感覚・程度・表現が違つ「内なる」ものではなく、実際に目に見える行動を増

やしていくための方法を考えていきましょ。そして、それはある程度、科学的に行つことが可能です。

応用行動分析学

私は、「日本行動分析学会」の会員で、人や動物の行動を研究しています。「応用行動分析学」は、行動に関する学問です。行動には原理原則があり、どのような時に特定の行動がたくさん出現したり、繰り返されたりするのが、逆にその行動が減つたり、繰り返されなくなるのかを検証、応用していきます。

日本では、主に教育の現場で用いられることが多いのですが、ビジネスやスポーツの場でも用いられることが増えてきています。アメリカではかなり昔からマネジメントの一分野として発展してきました。ポインティング社や3、コカコーラなどといった多くの企業が、マネジメントにこの学問を応用しています。

本稿からの「部下を動かす科学的マネジメント」シリーズでは、まずこの行動の原理原則についてを中心に、お伝えします。

行動は、結果に「コントロール

ちよつとすぐには受け入れられないよつなお話しになるかもしれませんが、人はなぜ行動するので

しょうか？ それは「そうしたいから」ではなく、実は行動した後起こる環境の変化や刺激によって「コントロールされている」のです。

「コントロールされている」といふと少し聞かえが悪いのですが、無意識にそれを選択するようになつていて、それは「く自然なこ」つまり、「やらされ感」があるわけではない）のです。

ちよつと例で見てみましょう。夏の暑い日、あなたが道を歩いていると、「ビール冷えています！」という看板を見つけました。あなたは早速、なかに入って、ビールを注文します。すると、ギンギンに冷えたビールが出てきました。これを、「行動分析」してみます。

【きっかけ】暑い日に「ビール」の看板

【行動】ビールを注文！

【結果】ギンギンに冷えたビール

右の流れにあるとおり、「こついう仕組みで「ビールを注文する」という行動が起きているのですね。この人は、暑い日に同じ店の前を通る時に「ビールを注文する」という行動が増えていきましょつです。

次に、結果だけが異なる「行動分析」をしてみましょつ。

【きっかけ】暑い日に「ビール」の看板

【行動】ビールを注文！

【結果】ぬるくてまじいビール

どうでしょうか？ この人はまた、「ビールを注文する」という行動を取ることがあるでしょうか？ このよつに、「行動」は「きっかけ」があつて起「り」、結果」によつて繰り返されるかどうかが決まってきます。

メガネをかけるのはなぜでしょうか？ 「かけたい」＝意志」からではなく、「はつきり見える」＝結果」から、かけているのです。かけてみて、度が入っていないメガネであれば（つまり、見えないという「結果」であれば）、そのメガネをふたたびかけなくなります。

職場でもこれは同じなのです。部下の行動は、自分からやりたいという気持ちで動くのではなく、行動の後の「結果」次第で、繰り返されるかどうかが決まっているのです。「行動」自体は他人が「コントロール」はできません。

しかし、「きっかけ」を与え、「結果」をコントロールすることで、「行動」を促し、繰り返させることはできるのです。

今回は、具体的なやり方についてお伝えします。おたのしみに。