

「行動力をアップしよう」 仕事ができる人の行動特性

株式会社パートナーズリンク 代表取締役社長 藤崎敏郎

仕事ができる人の行動には共通点があります。行動特性（コンピテンシー）と言われているものです。

リーダーに期待される役割とは

リーダーの役割とは、具体的には次の3点です。①より高い業績・成果を上げる②部下後輩を指導・育成する③より質の高い役割を目指し、自分自身を高める。基本はこの3つです。以下、説明します。

①「より高い業績・成果を上げる」
常に高い目標にチャレンジします。売上・収益・コストのみならず、業務品質にも目配りをする必要があります。目先の売上確保のために、将来の損失を招くような手段を選ばな

いことも問われます。

②「部下後輩を指導・育成する」
リーダーのマネジメント能力の中で、もっとも大事なのがヒトに対するマネジメント力です。つまり部下後輩を指導・育成できなければなりません。自分自身が出来るのは当たり前で、部下後輩にやる気を出させ、部下後輩の業務レベルを上げる力が要求されます。売上・収益をいくら上げていても、これができていないと高い評価を受けることができません。

③「より質の高い役割を目指し、自分自身を高める」
部下後輩を指導・育成していく上で重要な考え方は、部下後輩を「管理」するのではなく、「あの人なら」と部下後輩に思わせる

ことがポイントです。そのためには自分自身が魅力的な人間であることが大前提です。自分自身を常に磨き、上司先輩として尊敬できる存在であることが何よりも重要です。三つの役割の中で基礎となる重要な役割です。

●優秀な管理職リーダーの業務分類
参考資料1で典型的な2人の管理職リーダー（エリア長Aさん、Bさん）の時間の使い方の業務分類の図表を紹介します。あなたはどちらのタイプに近いでしょうか？どちらも一生懸命に仕事をこなしています。しかし、どちらのリーダーが「継続的に」業績を上げられる可能性のあるリーダーと言えるでしょうか？Bさんで

あることは明白です。先手、先手を打って行動が出来ているからです。ここで業務分類の図表の4つのゾーンを定義してみます。

■「①ゾーン」↓「火消し」のゾーンです。

■「③ゾーン」↓「おつきあい」のゾーンです。

■「④ゾーン」↓「ひまつぶし」のゾーンです。

■「②ゾーン」↓「準備・計画」「投資」のゾーンです。

果たして私達はどれだけ、自分の会社・組織に「投資」できているのでしょうか？ではどうしたら「②ゾーン」＝「準備・計画」「投資」の時間を手に入れられるでしょうか？答え

は「あらかじめ」というキーワードにあります。人間は弱いものです。重要な仕事と分かってはいるものの、どうしても「今」やらなくてはいけない仕事に目を奪われ、後回しにしてしまうのです。そこで「あらかじめ」を活用します。

例えば、毎週月曜日の9時から30分間は1週間の計画を作成する時間

にあてるなどです。本当にやりたいこと、やるとさらに飛躍できることを、先手、先手と実行に移していくわけです。それともう一つ大事なことは、「やめられないか」「減らせないか」です。新しいことばかりが増えると、継続できません。できる人になるためには、これが上手にできることが重要

なポイントになります。やらなくて良いことを決めるのです。

◆ケース1、GO・ROOのエリア長、スーパーバイザーの指導
例えばGO・ROOの指導方法ですが、いよいよ開店前日になった時には、業務の中で重要でないものを店長に「やらなくて良い」と指示できるのが優秀な上司です。社員が元気

な笑顔でお客様に接し、機械設備がトラブル無く作動することを優先しると断言するべきだからです。

●できるリーダーが関心を持ち、実行心がけている8つの行動指針
できるリーダーの行動指針は次の8つの項目に分けられます。

A：理念・方針の共有、経営理念・方針、新しいやり方をわかりやすく部下に理解させ、実行させる行動

B：経営への参画、自分はもちろんの事、部下も上手に計画立案や企画立案や改善活動に参加させる行動

C：業務の革新、生産性の向上、常にもっと良いやり方はないかを考え、最小のコストで、より早く、チーム全体の仕事の質と量を高める行動

D：教育・指導、部下に気づきを与え、仕事を通じて部下の人間性を高め、成長させる行動

E：権限委譲、やる気と意欲のある部下に、思い切った仕事を任せ、伸び伸びと仕事をさせる行動

F：部下への配慮、モラルアップ、部下への気配り、心配り、自分の後ろ姿を見せて、チーム全体を活気づかせる行動

G：コミュニケーションの充実、ひとり一人の部下とより良い信頼関係を築き、効果的に仕事に活用する行動

H：指揮・命令、徹底、目標や新しいやり方、規則やルールを部下に徹底して守らせる行動

【参考資料1、2人のリーダー（Aさん、Bさん）の時間の使い方】

<Aさん>

| | | | |
|--|------------|-------------------|---|
| ①ゾーン ●新台情報収集 ●釘調整データ指導 ●競合店対策 ●部下指導 ●取引先との打ち合わせ ●お客様トラブル対応 | 時間の% 80 | ②ゾーン ●移動時間での読書 | 5 |
| ●電話対応 ●メールに返事を書く ●資料のコピー ●入替準備等の確認 ●代行業務 ●店舗配布物の配達 | 15 | ④ゾーン | 0 |

<Bさん>

| | | | |
|---|------------|--|----|
| ①ゾーン ●新台情報収集 ●釘調整データ指導 ●競合店対策 ●部下指導 ●クライアントとの打ち合わせ ●クレドの浸透指導 ●経営方針・ビジョンの浸透と教育 ●お客様トラブルの対応 | 時間の% 50 | ②ゾーン ●移動時間での読書 ●コンサルタントのセミナー出席 ●研修への参加 ●年間計画の修正 ●月間計画の作成 ●店舗スタッフとの勉強会 ●店舗スタッフとのコミュニケーションミーティング ●新サービスの開発・考案 ●未来に向けた業務改革案の作成 ●業務改善案の作成と実行 | 35 |
| ●電話対応 ●メールに返事を書く ●資料のコピー ●入替準備等の確認 ●代行業務 ●店舗配布物の配達 | 10 | ●不要書類の廃棄 ●資料整理 | 5 |

●できる管理職リーダーの行動特性
8つの行動指針を具体的な行動特性にする次のようになります。これができていると優秀なリーダーです。自己チェックをしながら読むと良いかもしれません。自分の目指すべき行動特性が見えてきます。

〔A：理念・方針の共有〕

- ①会社から打ち出された新しい経営方針について部下から質問され、それに答えられなかった場合の責任は自分自身にあると自覚していて、社長のところへ行ってでも正しい答えを聞き出してそれを部下に答えている。
- ②経営方針などの分かりにくい表現を部下が実行に移せるように、かみくだいて説明している。
- ③仕事で判断に迷った時は、会社がいつも強調している考え方（経営方針など）に沿って結論を出そうとしている。
- ④会社が打ち出す新しいやり方をいち早く行動に移して、成果につなげる部下を高く評価している。
- ⑤経営ビジョンや方針の実現に尽くすことが、自分の将来の夢の実現や幸せにつながっていると思わせようとしている。
- ⑥上司が強調したことを、そのままの表現で部下に伝えるのではなく、部下が行動しやすいような表現を自分で考えて伝えている。
- ⑦部下たちを集めて新しいやり方や自分の話しを聞かせようとするとき、少しでも自分の話しをわかりやすく、

下たちの仕事の質を高めようとする。
〔E：権限委譲〕

- ①自分の後継者を心の中で決めていて、徐々に自分のやり方・方法を教えながら、権限を移している。
- ②責任感が強く、しかもあなたの立場に立って判断しようとする部下には、思い切った仕事をまかせ自由に仕事をさせようとする。
- ③時には、成長の遅い部下にも経営方針から外れなければ、自分の目標を達成するための方法は部下のやりたいようにやらせようとする。（但しミスが繰り返される場合には、厳しく口をはさむ）
- ④部下に自由にやらせたら、結果責任を厳しく追及する。
- ⑤『上司の承認が必要なこと』と『部下の判断で自由にやれること』を明確にしようとする。
- ⑥部下が勝手に行動しても次の3つの条件を満たしていれば許している。
- ⑦事前に話しができない状況にあった。(2)会社方針にもとづく処置をとった。(3)そのことをすぐに報告した。
- ⑧部下にはベストを尽くすように要求するが、仕事の質は60点主義（合格ギリギリライン）で承認を与え、自発的・積極的に行動させようとする。
- ⑨いろいろなやり方が最高級の教育手段であることを知っており、部下の成長に応じて、いろいろな仕事を任せている。

〔F：部下への配慮、モラルアップ〕

- ①部下がお客様からの不当なクレーム

興味深く聞かせようと工夫している。
⑧部下が自分の役割を達成した時や達成できなかった時に、そのことが会社全体にとってどんな重要な意味をもっているかを部下に分からせている。

〔B：経営への参画〕

- ①ミーティング等で「一人ひとりの仕事で会社の運営に大きく関わっている」ことを強調して、部下たちをミーティングに積極的に参加させ、発言させようとしている。
- ②自分の担当分野以外のことについても、『あしたらどうだ、こうしたらどうだ』という率直な意見をその担当者に直言する。
- ③職場の業績が落ちてから騒ぎ立てるのではなく、事前に兆候をつかんで対策を立てている。
- ④トップが新しい方針を打ち出したら、さっそく部下と話し合い、その方針に沿った新しいことを始める。
- ⑤部下に仕事を与える時には最初に計画を出させ、中間で計画通りに進んでいるかをチェックし、結果を計画に照らして報告させている。
- ⑥プラン（計画）・ドゥ（指示・実行）・チェック（調整）が仕事の基礎だと考えており、これを効果的にするため、プラン（計画）づくりに部下を参加させたり、ドゥやチェックのやり方を納得させたりしながら、仕事を進めている。
- ⑦部下に『今月は何か新しいことをやってみようと思っているか』など

と問いかけて、仕事への工夫を呼びかけている。
⑧それぞれの部下がおこなった新しい試みを報告し合って、皆の努力で新しい効果的な方法を見つけ出そうとする。

〔C：業務の革新、生産性の向上〕

- ①自分で作った仕組みやルールであっても、絶えずそのやり方を見直し効率を高めようとする。
- ②本を読んだり部下からのヒントで何かをつかむと、それをプランにまとめあげて部下の誰かに「実験的にやってみてくれないか」などと持ちかけたります。
- ③決まりきった仕事にも常に改善の余地があるという考え方を持っており、いろいろ試してみることで小さな改善を積み重ね大きな革新につなげようとする。
- ④部下たちの知恵を集めて、他のチームの人たちがアツと驚くような革新的な方法を開発しようとする。
- ⑤「生産性は時間の使い方」で決まるという考え方を持っており、部下の時間管理には特に目を光らせている。
- ⑥誰かがうまくやり方を見つけて出し成果をあげたという情報を手に入れると、部下と一緒に情報を手に入れようとする。
- ⑦部下の仕事をスピードアップや効率アップのために、仕事のやり方を部下と一緒に工夫したり部下の工夫を要求したりする。

〔G：コミュニケーションの充実〕

- ①部下との対話やミーティングの時に一人でしゃべりまくるのではなく、自分のしたいことを手短かに述べた後は部下に質問したりして、よい聞き手になろうとしている。
- ②「ミーティングの場は対等な立場で意見をぶつけ合って結論を出すためのものだ」という考えを持っていて、自らその様に振舞っている。
- ③仕事上で大事なことは関係者との合意を得ることであると考えており、そのためにも他部署・関係者との日頃のコミュニケーションを怠らないように努めている。
- ④「簡単に終わりにする通常のミーティング」と「心のふれあいはかるミーティング」とをハッキリ区別して、時にはじっくりと話し合う機会を設けている。
- ⑤部下からの質問にすみやかに回答しようとしている。
- ⑥今どんな情報が欲しいかを部下に伝えておいて、部下がその情報を持っていると「ありがとう」と感謝している。そのおかげで、自分のところに情報がよく集まっている。
- ⑦「お互いに情報を交換して助け合え」などと情報交換を奨励している。
- ⑧情報の交換がしやすいざつくばらんな雰囲気職場に作り出すために、冗談を飛ばすとか、自分の欠点をさらけ出すなど何か工夫して実行している。

〔H：指揮・命令・徹底〕

- ①部下の希望を聞くだけでなく、部下の強み・弱みを見極めて、部下に適した指導の仕方や仕事の与え方に努めている。
- ②部下に目標を持たせることがやる気にさせる出発点だと考えていて、チーム全体の目標だけでなく個々の部下にもはっきりした目標を与えている。
- ③部下に新しい仕事を任せるときには、まず自分から詳しく説明し、次に部下に意見を言わせてその理解度を確かめてから仕事を任せている。
- ④ピントはずれの行動を防ぐために、部下に対してあらかじめ方向性を示すなど、何らかの手を打っている。
- ⑤部下の動かし方は、単に命令に従わせるだけではなく、まず目標を与え、本人にやらせてみて、それに対して指導するというやり方を取る。
- ⑥教育を効果的に行うために「教えられた部下に教えさせる」というやり方をしばしば使っている。
- ⑦最近では、自己中心的だが何か困ったことがあるとすぐ逃げてしまう社員が多くなっている。そんな部下に対しても粘り強い指導で、一人前の自立した社員に育てようとする。
- ⑧お客様からの苦情にあなた自らが率先して対応するだけでなく、その後、お客様からの苦情を利用して部

⑧必要な情報が漏れなく流れるように、チェックリストを作るなど何か特別な工夫をする。

〔D：教育・指導〕

- ①部下の希望を聞くだけでなく、部下の強み・弱みを見極めて、部下に適した指導の仕方や仕事の与え方に努めている。
- ②部下に目標を持たせることがやる気にさせる出発点だと考えていて、チーム全体の目標だけでなく個々の部下にもはっきりした目標を与えている。
- ③部下に新しい仕事を任せるときには、まず自分から詳しく説明し、次に部下に意見を言わせてその理解度を確かめてから仕事を任せている。
- ④ピントはずれの行動を防ぐために、部下に対してあらかじめ方向性を示すなど、何らかの手を打っている。
- ⑤部下の動かし方は、単に命令に従わせるだけではなく、まず目標を与え、本人にやらせてみて、それに対して指導するというやり方を取る。
- ⑥教育を効果的に行うために「教えられた部下に教えさせる」というやり方をしばしば使っている。
- ⑦最近では、自己中心的だが何か困ったことがあるとすぐ逃げてしまう社員が多くなっている。そんな部下に対しても粘り強い指導で、一人前の自立した社員に育てようとする。
- ⑧お客様からの苦情にあなた自らが率先して対応するだけでなく、その後、お客様からの苦情を利用して部

①仕事の新しいやり方を部下に実行させようとする場合、部下を集めて説明を行うだけでなく、部下に反対意見も出させ、十分議論して全員の考え方を一つにまとめようとしている。

- ②就業規則や職場ルールなどの公正な運営で部下からの信頼を得ようとしている。
- ③職場のみんなが決めたことが守られるよう、部下の行動をコントロールしている。
- ④いったん決定された経営方針や新しいやり方に反する部下の行動は「許さない」というキツパリした姿勢を部下に示している。
- ⑤全ての部下に公平に規律や職場のルールを守らせようとする。
- ⑥指示に従わない部下に対しては、最初は柔らかく、段々に厳しく注意し、相手が従うまであきらめずに注意を繰り返すし、最後は解雇も辞さないという姿勢を示す。
- ⑦「これだけは何かあっても譲れない」というものを持っていて、それを貫こうとする。
- ⑧部下に報告・連絡・相談の重要性を強調して意識させるだけでなく、これを守らない部下には厳しい指導をしている。

●最後に

業績を上げる人の行動特性を真似しましょう。社員研修で教えましょう。行動特性を真似すると業績が向上するからです。