

# 「部下を動かす科学的マネジメント」

株式会社パートナーズリンク チーフコンサルタント 江ノ本 淳



▼江ノ本 淳 (えのもと あつし)

専門は人事評価制度、組織活性化施策(クレド・ルールブック等)。十店舗未満規模のパチンコ企業の人事評価制度導入実績多数。日本行動分析学会会員。行動分析学会事例研究会主催者。

## 自主的な部下って？

多くの経営者、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。」

「どこかに良い人いない？」

「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。

ただしそれは、自律型の人材を確保するような「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

職場に取り入れることです。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」に育てていくというやり方です。

## 気持ちの問題には限界がある

多くの経営者や管理職に、「では、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がありません。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、その感覚や程度は主観的なものですので、人により表現がま

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、行動が伴わなかったら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？

やる気なのでしょうか？

成果なのでしょうか？

もし、後者であるならば、人によって感覚・程度・表現が違う「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方法を考えていきましょう。

そして、それは科学的な行動の原理原則に従って行うことができるのです。

## 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。

## 行動は「結果」にコントロールされている

これは、ちょっとすぐには受け入れられないようなお話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」ではなくて、実は行動した「後」に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うところ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っていて、それはごく自然な事なのです。(やらされ感があるわけではない)

ちょっと例で見えてみましょう。

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た。

あなたは、早速中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。こういう仕組みで「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るようです。

## 次に結果だけが異なる「行動分析」



をしてみましよう。

どうでしょうか？

この人がまた同じ店の前を通った際に「ビールを注文する」という行動が起きるでしょうか？

このように、「行動」は「きっかけ」があつて起こり、「結果」によって繰り返されるかどうかが決まってきます。さてここで例を考えてみましょう。

例えば、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(見えないという結果、であれば、そのメガネを再びかけなくなります)。

自動販売機のボタンを押すのはなぜでしょうか？

「押したいから」ではなく、「ジュースが出てくる(結果)」を経験しているからこそ、また押す行動が繰り返されるのですね。

何度か押してみても、もしジュースが出なかったらその自販機の前を通っても、ボタンを押すという行動はしなくなります。

職場でもこれは同じなのです。

部下の行動は、自分からの「やりたから」という気持ちで動くのではなく、その職場で、何か行動した後に良い結果が出てくるかどうかで、その行動が再び現れるかが決まっています。

さて、貴方の職場は人が何か行動した後に、良い結果・刺激が現れる職場になっていますでしょうか？

## フィードバックのない現場

実際に組織改善のコンサルティングに入らせていただくと、この実態が浮き彫りになります。せっかく部下が望ましい行動をした

行動には原理原則があり、どのような時に行動がたくさん出現したり、繰り返されたりするのか、逆に行動が減ったり、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、一部ビジネスやスポーツの場で増えてきています。

アメリカではかなり昔からマネジメントの分野として発展をさせています。ボーイング社や3M、コカコーラなど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。

本記事、「部下を動かす科学的マネジメント」では、まずこの行動の原理原則を中心に伝えたいです。

としても、周りの反応があまりないケースがとても多いのです。

例えば、お客様との会話、クレーム対応、掃除から返事などに至るまで。

ついつい上司である立場の人は、自分と比べてしまつて、良かった点は褒めずに悪かった点だけダメ出しをしまつています。

ダメ出しをしているならまだしも、何のフィードバックもない現場がとても多い実態に驚かされることがあります。

行動分析学の手法を使って、その行動の前後がどうなっているのかを見ていくとよく分かるのですが、まあ行動しなくなつて当たり前、というような状況です。

部下が何かしらの行動をする。

しかし、上司や仲間がその行動に対して何の反応も返していないのですね。

これを専門用語では「行動の消去」といって、だんだんと行動が減少し、最後にはやらなくなつてしまします。赤ちゃんを考えるとわかりやすいでしょう。

親の注目が無い赤ちゃんは、それが欲しくて泣き出します。

そうすると、母親(父親)は、あやしたりしますが、時には大声で「うるさい！」と怒鳴ることもあります。

どちらにしても、泣くという行動に対して周りが反応を起こしているの、この赤ちゃんはまた再び注目が欲しいときには泣き出します。

しかし、どんなに泣いていても無視し続けると、いったんは「消去バースト」

という現象が起きて、泣く行動が爆発的に発生します。  
 (自販機でボタンを押してもジュースが出ない時、ボタンを何度も激しくたたくのも同じ現象です)。  
 しかし、その山を過ぎるまでずっと無視し続けると、次に行動は消去され、泣いても無駄だと感じるのか、泣く行動が起これなくなつてきます。  
 こうして行動の消去が出来上がります。

当たり前だけど大切な行動、上司である自分と比べるとまだまだのレベルだけれども望ましい行動、そのようなことを職場で部下がやっても、何の反応もしていないということはありませんでしょか？

多くの企業の風土改善のお手伝いをするときに、よくよく分析してみると、このようにフィードバックの風土がない職場で、自主的な社員が育たないという課題が見られるのです。

問題は、部下がなぜ望ましい行動をしないのか、できないのかという原因を本人の人間性のせいにして、落ち着いてしまっていることです。

ここで上司や周りのフィードバック不足に気づいて、改善に進めれば良いのですが、大抵は周りが悪いとは思っていません。

「やる気がないからだ」と「原因っぽいもの」を作り出して、自分のせいではないと思いついで、自分のせいからやっかいなのですが、います。

結果、何の改善にもつながらない、という職場がどれほど多いことか。

は、行動して成果を出してもらおうことではないでしょうか。

アメリカのオバマ大統領は、スピーチがとて上手で、そのパフォーマンスが素晴らしいということで評価されています。

しかし、スピーチの映像をよくよく見てみると、よくオバマ大統領の斜め前に透明な板があることが分かります。実はあれは、「プロンプター」という装置で、次に話す内容等が映し出されているのです。

これは、より良いスピーチをするための「きっかけ」をつくっているということなのですね。

このきっかけがあることで、優れたパフォーマンスが発揮できるという事実なのです。

オバマ大統領だつてきっかけをもらっているのですから、それでパフォーマンスが上がるのであれば、どんなきっかけを与えて行動してもらいましょう。

そして慣れてきて、きっかけがなくても出来るようになれば、取ってあげれば(言わないようしてあげれば)良いだけのことです。

これで初めて自主的な社員に踏み出していきます。

**結果**

次に「結果」です。

これも大げさにどんどんフィードバックしてあげましょう。  
 赤ちゃんが初めて立った時、周りは

これは「循環理論」といって、とても陥りやすい罠ですので気を付けましょう。

**循環理論の罠**

さて、ちょっと難しい言葉ですが、大抵の人が陥ってしまっている罠について、ここで考えを見直してみましよう。

例えば、遅刻が多くて忘れ物も多いA君。  
 このA君は、どうして遅刻や忘れ物が多いのでしょうか？

このように聞くと、返ってくる回答はこのようなのが多いです。

「だらしない性格だから」

では、質問を変えてみましょう。  
 どうしてA君はだらしない性格だと思ってしまうのか？  
 そうするとこのような答えが返ってきます。

「遅刻や忘れ物が多いから」

そうなのです、ここで話が循環してしまつて、結局何が原因かははっきりしていない状態に陥ってしまっているのです。

このように、循環に陥って、結局改善の糸口が見つけられず、でも何となく「原因っぽいもの」を作ること落ち着いてしまっているのですね。

どんなフィードバックをしていましたか？  
 きつと大げさすぎるくらいに喜んでいたのでないでしょうか？

だから、また赤ちゃんは立つのです。方法はいろいろあります。褒める、承認する、正しいやり方を教えるなどのその場の反応や、グラフに張り出す、チェックをつける、ご褒美をあげる、等々。

ただし、大事なのは出来るだけ早くそのフィードバックを行うことです。

この「結果」であるフィードバックが動物であれば60秒以内でないと、行動を繰り返させる効果がないと言われています。

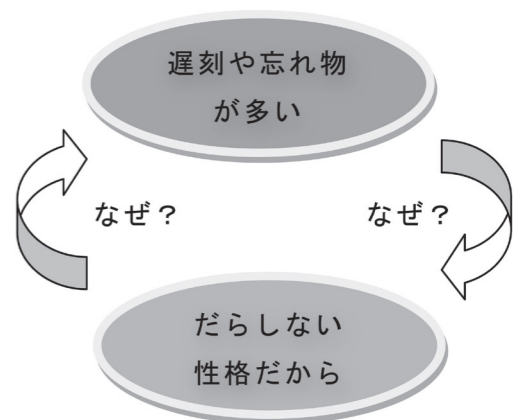
例えば、お手をした犬に対して、次の日に「昨日のお手、よかったねー！ご褒美の食べ物！」とフィードバックしても、犬がお手を繰り返す、という行動には何の効果もありません。

動物ではこの60秒というのが、絶対ルールなのですが、人間の場合は「言葉」があるため、このご褒美が何の行動によるのかと理解することが出来ます。

そのため、60秒以上後でも効果はありますが、それでも実験の結果では2週間が限界とされています。

2週間以上後にフィードバックをしてもほとんど効果がないのです。出来るだけ即時にフィードバックできる仕組みを、職場に盛り込んでいきましょう。

今回、これが効果的、という具体的な「きっかけ」や「結果」の例、手段、方法、ツール等をお伝えするところま



間違えないでいただきたいのは、

「だらしない性格」というのは、「遅刻が多い」「忘れ物が多い」などと、その人のいくつもの行動をみて、どんな「状態」なのかを表している言葉にすぎないという点です。

「原因」ではなく「状態」なのです。この考え方を掴むところから、じゃあどうすれば、という改善を考えることが出来るようになってきます。

**行動を変えていく**

さあ、ではどうすれば部下に望ましい行動をしてもらえるようになるのでしょうか。

前述しているように、まずは性格のせいにはしない、循環理論に陥らないということが重要です。そして、行動は「きっかけ」によっ

ではいたしません。

これは現在の貴社の職場の状況や、いまままで何をしてきたかの経緯などで大きく変わってきます。

よその職場でうまくいったから、自社の職場でも、と、分析をせずに取り込むことが多い失敗を作り出す原因となつていきます。

ぜひ、自身の職場の部下の行動がどのような状況、環境の下にあるのかを分析し、改善案を多く試してみてください。うまくいった！と手ごたえがあったものを集中的に実践していく事が結果として改善への近道なのです。

**最後に**

行動分析学の力はすごく、人の行動を変えることが結構簡単にできます。

その分、間違つた使い方や望ましくない行動を引き起こしてしまう危険性もあります。

また、この科学的な行動介入は、マネジメントのやり方の一つのアプローチであり、決して万能なわけでもありません。

ただし、今まで多く聞かれていた、「やる気」「人間性」の問題にするのではなく、望ましい行動を繰り返させるマネジメント手法もあるということだけは、事実です。

記事を通してそのことを知ってもらえれば嬉しく思います。

最後までお読みいただきありがとうございます。ございました。

て引き起こされ、「結果」によって繰り返されるかどうかが決まるといふことが大事なポイントです。  
 そもそも誰も人の「行動」自体はコントロールできません。  
 最初から無理な話なのです。  
 しかし、その行動の前後にある「きっかけ」と「結果」は周りがどうにでもできることなのです。  
 望ましい行動を引き出し、これを繰り返させるためには、この「きっかけ」と「結果」をどのように職場に作っていくかが重要なのです。

逆に言えば、この二つが何も作られていない職場では、望ましい行動を部下がしてくれないのは当たり前話なのです。

**きっかけ**

まずは、行動を引き出すきっかけです。

色々ながあります。  
 例えば、「さあ、やろう！」というような声掛けであったり、手順書のようなマニュアルであったり、チェックリストであったり、多種多様、様々な働きかけがあります。

一般的には、信号が青になるから歩き出す、案内板があるから分かれ道でも立ち止まらず進める、というようなものです。

そんなこと、まずは自分からやってみてほしいのだけれど…という方もいるかもしれませんが、  
 でも、働く人に求めているのはまず

■人事・教育コンサルティング 代表 藤崎敏郎  
 ■本誌「パチンコホール企業のリスク管理執筆」

**株式会社 パートナーズリンク**

**行動力、部下指導力、マネジメント力、思考力、マンパワーの強化研修**  
**「総合型リーダー能力向上研修」好評実施中!!!**

リーダーに求められる役割とは、部下後輩を指導育成し、より高い業績を上げて、さらに、質の高い役割を目指し自分自身を高めることです。このような役割を果たすリーダー育成のための一年間の継続研修です。ご連絡いただければ詳しいご説明を致します。

※研修等で移動が多いため、ご連絡は下記のメールアドレスまたは携帯電話にお願い致します。

URL: <http://p-link.co.jp/>  
 東京都江東区有明3-1-25 有明フロンティアビルB棟9階  
 TEL: 03-5530-9041 FAX: 03-5530-9042

連絡先 [E-mail] [info@p-roumu.jp](mailto:info@p-roumu.jp) [電話] 090-6044-3307