

石田 淳著 Jun Ishida

リーダーの「新常識」

Forest  
2545  
Shinsyo



新書化によせて

いま、日本のビジネス界で、真に“できるリーダー”が求められています。

ビジネス・経済のグローバル化が加速し、新興経済国の台頭など、世の中が大きく変わろうとしている……いえ、すでに大変革を迎えたと言ってもいい、いまの日本。

大企業、中小企業を問わず、TPP参加後のグローバル競争を見据え、企業が生き残るためにもっとも重要かつ深刻な問題……それは「人材」の問題です。

どれだけ競争に勝てる、業績をアップさせることができる「人材」を育成できるかが、企業の未来を決定づけます。

そして、その「人材」を扱い、有益に、最高のパフォーマンスを発揮してもら

うための「ガギ」を握るのが、「リーダー」と呼ばれる人たちです。

しかし、いまの日本企業には、日本独自の大きな問題があります。

「リーダーと呼ばれる人たちが、真に役立つリーダーのためのメソッドを学んでいない」ということです。

では、真に役立つ『リーダーのためのメソッド』とは、どういうものでしょう？

欧米の企業、グローバル化が進んだ韓国や中国とも対等に渡り合える人材育成法とは？

それは、「いつ、どこで、誰が実践しても同様の結果が得られる」科学的な手法です。

その手法が、「行動科学マネジメント」と呼ばれるものであり、この本は、行動科学マネジメントのエッセンスを簡潔に、わかりやすく紹介した、これからのリーダーのための「ガイドブック」です。

従来、日本で重視されてきた「年功序列」「経験値」「精神論」などに基づいたマネジメントは、時代とともに効力を失いました。

実は私自身、かつてはそのような精神論を重視する「古いタイプ」のリーダーだったのですが、部下の離職率の高さなど、さまざまな事象から、これらの「日本型」とも言えるマネジメントの限界を肌身で感じました。

そこで私はアメリカに渡り、ビジネス界で絶大な成果を挙げている、日本にはないマネジメントメソッドを学びました。

それが「行動科学マネジメント」です。

勘や経験、精神論に頼ることなく、常に人の“行動原理”に焦点を当てたこの科学的マネジメントは、きわめて効果的で、私のビジネスリーダーとしての悩みを解消しただけでなく、教育、セルフマネジメントの分野でも大きな実績を上げているメソッドでした。

これこそ、日本にぜひ広めたい考え方だったのです。

以来今日まで、私は行動科学マネジメントのエバンジェリスト（伝道師）であることを天職と考え、さまざま活動を行ってきました。

そして、グローバル化というビジネス界の大変革を迎えたいまこそ、行動科学マネジメントが「リーダーの「新常識」」になったと感じています。

本書の元となる『「やる気を出せ！」は言っではいけない』は、二〇〇八年に発刊されたものですが、実験再現性を特徴とする……すなわち「いつ、どこで、誰が実践しても同様の結果が得られる」科学的なマネジメントメソッドであるこの行動科学マネジメントは、時代や社会背景を問わず有効です。

たとえば、本書に登場する「リーダーの問題」には、次のようなものがあります。

◎部下が思い通りに働いてくれない、自分の思いが届かない。

- ◎ チーム内で、決めたことが守られない、続かない。
- ◎ 社員教育がうまくいかない。
- ◎ どうしても部下が苦手を克服できない。

本書をお読みいただければ、これらの問題が「科学的に」解決できるものだということが、時代や社会背景を問わないということが、おわかりいただけるでしょう。

また、二〇〇八年には「ゆとり第一世代」と言われるゆとり教育を経験した大卒社員が初めて登場し、企業内の世代間のギャップは現在も開くいつぱうです。

しかし、多くの企業がゆとり世代の人材育成法に悩み、今後のマネジメントに不安を抱えている中、行動科学を導入している企業は、そのような問題をモノともしていません。人の“行動原理”に、世代は関係ないからです。

繰り返しになりますが、これからのビジネスにおいて、企業の生き残りを左右

するもつとも重要かつ深刻な問題は、「人材」の問題です。

なぜなら、目標を達成させるのも、問題を解決するのも、結局は「人」だからです。

そして、「人」を左右する「できるリーダー」こそが、一番求められる存在です。本書を手にしていただいたあなたにはぜひ、求められるリーダーになっていたきたいのです。

どんな状況であろうと、どんな国であろうと、どんな時代であろうと、どんな会社であろうと通用するポータブルスキル、「真に役立つリーダーのためのメソッド」を身につけていただきたいのです。

そしてそれは、実はそれほど難解なものではありません。

また、部下を縛りつけ、脅し、厳格に接するといった冷徹なものでもありません。「新常識」は、明日からでも実践できる、実に導入しやすいメソッドなのです。



新書となり、さらに読みやすくなった本書を、ぜひお楽しみください。  
どこからお読みいただいても、人材育成に関するヒントを見つけていただける  
はずです。

二〇二二年二月 石田 淳

はじめに — あなたはどんなリーダーになりますか？

あなたはどんなリーダーになりたいですか？

「部下を自分の思いどおりに動かせるリーダー」

「部下を上手に操縦することが出来るリーダー」

もしあなたがそのようなリーダーになることを望んでいるのなら、この本はあなたの役には立たないかもしれません。

本書は、

「部下が自ら喜んで仕事をする」

ということを望むリーダーに向けてのものです。  
そんな環境を作るためのヒントを、公開します。

一般的にリーダーや管理職は、多くの課題を持って日々の業務に当たっています。部下の育成、組織の運営、売り上げの管理、そしてリーダーとしての自己成長など、さまざまな課題が会社から与えられています。

セミナーや講演をするようになり、彼らリーダーたちと接する機会が増えてから、彼らの持つ悩みには多くの共通点があることに気づきました。

たとえば……。

● 新人向けの教育プログラムを構築し、社内教育に力を入れたのに、新人は辞めていった……。

●自分ではうまくマネジメントしているつもりでも、チームの業績はどんどん悪化していく……。

●会社から任されたプロジェクトが、なかなかうまくいかない……。

そんな彼らに伝えているメソッドが、行動分析学に基づいた科学的手法を日本風アレンジした、私が提唱する「行動科学マネジメント」です。

私もみなさんと同じように悩んでいたことがあるのです。

「部下一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出す環境を整えることができる」人が、私が考える最高のリーダーです。

環境とは、どんな環境でしょうか？

それが「部下が自ら喜んで仕事をする」ことができる環境です。

●自分の行動がきちんと測定・評価され

●具体的な行動を表した言葉が使われ

●部下との信頼関係があるリーダーが導いている

これが「部下が自ら喜んで仕事をする」環境の基本形です。

その環境を作るために必要なこと……それが、本書でも触れることになる「強化」(リインフォース)をはじめとした、人間の行動原理に基づいたマネジメント手法です。

もちろん、部下との信頼関係がなければ機能しません。

信頼できないリーダーから何を言われても、それは行動に結びつかないからです。

そして、どうすれば部下と信頼関係ができるのか、どんなリーダーが信頼されるのかと言うと、部下の行動を公平に測定し、評価し、認めることができるリーダーです。そのようにして「部下が喜んで仕事をする環境」を作っている人にこそ、信頼関係を築くことができますのです。

環境を整えたり、人間関係を作るということになる、難しいテクニクやメソッドを学ばなければならぬと思っている方も多いでしょう。

しかし、行動科学マネジメントは、難しいテクニクはそれほど重視されません。また、「部下の行動を管理する」という側面だけを見て「行動科学マネジメントは部下を自分の思い通りに動かすテクニクである」と捉える方もいるかもしれませんが、あくまでも「部下が喜んで仕事をするための環境や人間関係を作っている」というのが、行動科学マネジメントの本質なのです。

ここでちょっと考えてみてください。

「売り上げをアップさせる」「より良いサービスを提供する」「新規出店をしたい」「クレームをなくしたい」「離職率を低下させたい」など、会社には解決しなければならぬ問題点が数多くあります。

これらの焦点はどこにあるでしょうか？

それは「直接お客様と関わる現場の人が、どのような行動をするか」というこ

とです。

本書では、リーダーが抱える問題を浮き彫りにして、行動科学マネジメントから見たそれらの問題の本質を考えます。

さらに、行動科学の基本的な考え方を知り、リーダーが知っておくべき問題解決法、アドバイスを紹介します。

教育の変容、社会環境の変化など、さまざまな背景から、いままでの常識が通用しなくなってきた現在、リーダーにとっての「新常識」とも言えるエッセンスを盛り込みました。

いつ、どこで、誰がやっても効果がある……実験再現性のあるメソッド、それが行動科学に基づいた科学的なマネジメントです。

もちろん、あなたにもできます。

「会社が好きだ」

「仕事が好きだ」

あなたの部下がそんなふうになることを想像してみてください。

それはあなたにとつても大きな喜びになるはずです。

そしてまたあなたは環境を作っていく……部下のベストを引き出す、優れたリーダーになっていく。

この環境と関係を作っているものが、行動科学マネジメントなのです。

二〇〇八年二月 石田 淳





# 目次

新書化によせて／3

はじめに——あなたはどんなリーダーになりますか？／10

## **なぜうまくいかないのか**

### **PART1**

---

なぜ自分の言葉は部下に届かないのだろうか？／24

なぜ彼らには「常識」がないのだろうか？／30

本を読んで勉強しているのに、なぜうまくいかない？／33

ネガティブな人をポジティブにする？／35

## PART2

### 行動原理を知る

「モチベーション」は使ってはいけない／39

「できるかどうか」の基準は？／42

何のための飲み会なのか？／44

マニュアルはどこが問題なのか？／50

どうして決めたことが続けられないのか？／54

成果主義がうまくいかないのはなぜ？／59

社員教育がうまくいかないのはなぜ？／64

セミナーの効果は長続きしない？／66

結果とは行動の積み重ねの産物／70

すべての組織は「行動」の集まりから／74

行動科学マネジメントとは何か？／79

## PART3

---

「できる社員」「できない社員」の違いとは？／82  
「人が行動する理由」を知る／88

### こうすればうまくいく

- なぜ「続く」のか？／96  
結果に直結するコトをやる／101  
行動がピンポイントかどうか検証する／102  
「成果の挙がる報酬」の与え方／106  
ミッションを明確にする／111  
若者が辞めていくのは仕方がない？／117  
若い人が慣れているのは「即時強化」／118  
苦手を克服する技術／122  
できるリーダーの叱り方／127

相手を叱ることは正しいのか？／128

できるリーダーはスモールゴールを設定する／132

結果を出すための正しい手順／136

あなたは「言語化」ができているか？／141

行動科学マネジメントの目指すもの／145

行動科学マネジメント実践者の声／150

おわりに／164

参考文献／169