なりたい自分をデザインする

丸の内キャリア塾

Marunouchi Career Academy

Subject

行動科学を活用する

丸の内キャリア塾とは、毎月第3火曜日に掲載しているキャリアデザインを考える女性のための実践的学習講座です。毎回1つのテーマを掲げ、キャリアアップに必要な考え方と行動方法について多面的に特集しています。今回のテーマは「行動科学を活用する」です。「できない部下」をマネジメントするために有効な考え方と行動について学びます。

2011 APRIL LECTURE 105

Jun Ishida

行動科学マネジメント研究所所長
石田　淳さん

ウィルPMインターナショナル社長兼最高経営責任者。日本の行動科学（分析）マネジメントの第一人者。米国で大きな成果を上げる行動分析、行動心理を基にしたマネジメント手法を日本人に適したものにアレンジし、行動科学マネジメントとして展開。著書に『短期間で組織が変わる行動科学マネジメント』（ダイヤモンド社）など。

第60回セミナー「成果を出せるチームマネジメント」

仕事ができない部下は行動分析で変えられる

「できない部下」がいるチームをどのようにまとめ、成果を出していくか。こうした課題に活用したいのが行動分析の考え方。その概念と実践について、行動科学マネジメント研究所所長の石田淳さんに語っていただいた。

【今回の講師】
行動科学マネジメント研究所所長
石田　淳さん

「できない理由」は2つしかない

「仕事ができない部下」に悩むリーダーは多いですね。よく「やる気がないからだ」と言う人がいますが、問題は「やる気」ではありません。

今日お話しする「行動科学マネジメント」とは、行動分析学や行動心理学をビジネスに応用したものです。行動科学マネジメントは「Aさんならできるけど、Bさんはできない」ではなく、数式の解答のように、誰でも同じ結果が得られるものです。

実は、「人ができない理由」はたった2つしかない。1つ目は「やり方が分からない」。2つ目は「やり方は分かっているが、継続できない」。2つを順番に解決していけば、人はできるようになります。

この話をすると「能力は関係ないのですか」という質問をよく受けます。もちろん能力は必要です。ただ一般的な仕事であれば、能力の高さはほとんど関係がない。リーダーの立場にある人は、前述の2つを解決する方法を部下に与えているか、考えてみましょう。

「やり方が分からない」という人に教える際、大切なポイントがあります。仕事の内容を具体的に分解し、言語化することです。リーダーは具体的な行動を言葉で指示しなくてはいけない。「自分で考えなさい」という言葉は指示ではありません。

さて、ここで問題です。「ペットボトルの水をコップに注ぐ」という行動を分解してみてください。どんな人でもその指示を見ればできるように分解すると、「ペットボトルを見る」から始まり、「キャップを左回りに回して開ける」など、実は27個もの行動に分解できます。

具体的に何をするか明確にすることが大切

同様に仕事も、より細かく分解してみましょう。なぜでしょうか。例えば、上司が部下に「あいさつをしなさい」と言います。上司の考える「あいさつ」の意味は、「歯を見せる」「笑顔で」「5メートル先のお客様に届くような大きな声で」「正面を向いて」だったとします。一方、部下の考える「あいさつ」が「とにかく大きな声を出す」だけだったとしたら、上司と部下の「あいさつ」に対する認識にギャップが生じます。

「2割8割の法則」という言葉をご存じでしょうか。全体の2割の社員が売り上げ全体の8割を作るという意味で使われます。2割の「できる社員」は「ちゃんとやれ」などと抽象的に指示されただけで、やるべきことを自ら考えられますが、残りの8割は、何をすべきか分かりません。リーダーの役目はこの8割を育成することなのです。

人は何をすればいいか分からず、評価もされなければ、行動を持続することができません。そのため、リーダーは部下が取るべき行動を具体的に指示する必要があります。例えば、「お客との絆を深める」という指示は行動を示すでしょうか。行動ではありません。何をするか具体的に分からないからです。恐らく、発言している側も何を深めるか分かっていないでしょう。「お客様に1日2枚手紙を書く」なら分かります。「MORSの原則」（次ページ参照）に当てはまらないものは行動とは呼べないのです。

目標を設定するだけでは達成できない

仕事ができる2割の人は、どんどん成果を出せるため仕事が面白く、自発的に仕事をします。一方、残りの8割の人は、何らかの必要に迫られて「have to」で仕事をしています。この8割の人を、自発的に仕事をする「want to」に変えるのがリーダーの役割です。

まず、リーダーは部下の行動を観察します。そのなかで売り上げにつながるような、「お客にフォローの電話をする」という行動に注目します。さらに、この行動を増やすためには「やりたくなる環境をつくる」「怒ってやらせる」の2種類があります。皆さんも経験があるでしょう。〝やらされ感〟しか感じられない仕事をするときと、自分がやりたい仕事をするときと、どちらの生産性が高いかは分かりますよね。ですから、リーダーはその行動を自発的にやりたくなるような環境をつくるべきです。

かつては「人間は目標さえ持てばそれに向かって努力できる」と信じられてきました。ですが、目標を立てただけで達成できる人は、限りなくゼロに近い。目標は必要ですが、それだけでは続けられないのです。

人は、必ず前の行動の結果に影響されて行動します。これを「ABCモデル」といいます（次ページ参照）。例えば、新人2人が契約を取ってきた。Aの上司は「よくやった」と褒める。Bの上司は「おれが若いときはもっと数字を取った」としかる。翌日も「頑張ってやろう」と思えるのはどちらかわかるでしょう。リーダーのひと言や態度が部下の次の行動に大きく影響するのです。

褒められたり、認められたりしないと、ほとんどの人は行動を持続できません。特に、仕事のできない8割の人や新人には、達成感が必要です。達成感を与えられれば与えられるほど、人の成長スピードは上がります。最初のうちは、こういう部下に頻繁に声を掛けることを心がけましょう。

シャネルのエイジング ケア「エクストレム コレクシオン」は、いつまでも輝く女性のキャリアライフを応援します。

広告特集

なりたい自分をデザインする 丸の内キャリア塾
Marunouchi Career Academy

Subject 行動科学を活用する

実践編

行動を表し、分解し、実行してそれを続けていくためにはどうしたらよいのだろうか。その具体的な方法について、引き続き、行動科学マネジメント研究所所長の石田淳さんに解説していただいた。

「MORSの原則」で行動を表現する

「組織は、やる気や知識などの集まりというわけではありません。そこに所属する人の行動の集積で成り立っています。だから、結果が出ていないのは、何かの行動が間違っているか、もしくは何かの行動が足りないだけなのです」と行動科学マネジメント研究所所長の石田淳さんは語る。

行動を言葉で表現するために覚えておきたいのが、「MORSの原則」だ。

「ダイエットをする」。これは行動だろうか。体重を落とすのか、筋肉を増やすのか、何をすればいいのか分からないから、これは行動ではない。

「『改善する』『向上する』などの言葉は、よく職場で使われますが、具体的に何をすればいいのか、どうしたら評価をしてもらえるのかが明確ではないため、適切ではありません」と石田さんは指摘する。

具体的な行動の条件は「MORSの原則」で示される。つまり、数が数えられる、計測できるか（measured）、観察できるか（observable）、3人以上が同意できるか（reliable）、具体的で明確化されているか（specific）の4つだ。

例えば「休日を充実させる」を書き直すと「土曜の午前は読書会に参加する」に、「ピアノを上達させる」は「週3回、毎回1時間30分は練習する」になる（左上図参照）。

「MORSの原則に当てはまる言葉を使うと、行動を分かりやすく表現できるので、仕事のできない人たちを引き上げることが可能です」と石田さんは言う。

行動を細かく分解しチェックリストを作る

部下や新人が、仕事ができない大きな理由は「やり方が分からない」ことだ。では、どうすればいいのか。石田さんは3つの手順を教えてくれた。

1つ目は、MORSの原則に従って行動を分解し、言語化する。2つ目は、分解した行動のチェックリストを作る。3つ目はその反復トレーニングだ。

右図は「クレーム処理をする」という行動を分解して作ったチェックリストだ。

「多くの場合は仕事ができる人がチェックリストを作成しがちですが、できない人の視点も必ず加えましょう。できるだけ細かく分解すれば、仕事ができない人にとって使いやすいものになります」（石田さん）

さらにチェックリストの中から、結果に直結する行動を見つけ出す。これを「ピンポイント行動」と呼ぶ。

仮に、右図の職場では「迅速な対応」を目指しているのであれば、「5分以内に、担当者と責任者に連絡する」が、ピンポイント行動になる。または「同様のクレームの発生を防ぐ」が目標なら「クレーム発生日にクレーム用紙と対策案を出す」がそれに当たるだろう。

「望む結果を出すためには、結果につながるピンポイント行動に注目し、それを増やせばよいのです」（石田さん）

人の行動を分析する「ABCモデル」

部下の良い行動を増やし、続けさせるためには、何をすればいいのだろうか。その鍵となるのが、人の行動を分析した公式「ABCモデル」だ。

人が行動を起こす前には必ず「先行条件」がある。例えば「評判のフレンチレストランがある」が先行条件（A）だとしたら、行動（B）は「夕食を食べに行った」。結果が「評判通りおいしかった」（C）であれば、また行く可能性が高いが、「まずかった」（C'）であれば、二度と行かない。結果が次の行動の先行条件になる（左下図参照）。

では、「車のスピードを上げる」という行動の先行条件と結果にはどういうものがあるか。「遅刻しそうになったから（A）、スピードを上げ（B）、検挙された（C）としたら、次に同じ状況になったとき、スピードを上げるでしょうか」と石田さんは問う。

結果は次の行動に大きな影響を及ぼす。

「望ましい結果が得られることを学習したとき、人は同じ行動を繰り返そうとします。反対に、望まない結果であれば、行動を積極的に繰り返さなくなる。仕事ができる人でもそのまま放っておくと、その行動は減っていきます。ある行動を部下に継続させたいのなら、部下がその行動をした後に、褒めたり、ひと声掛けることが大切です」（石田さん）

セルフマネジメントにも応用しよう

「行動科学マネジメントは、ダイエットや勉強のためのセルフマネジメントや、子どもの教育にも応用できます」と石田さんは言う。

まず、自分が取るべき行動をMORSの原則で考える。「ダイエットをする」ではなく、具体的に「週に3日、公園を3キロメートル歩く」と決める。人は評価されないと行動を継続できないから、行動したら必ず手帳やカレンダーに印を付け、客観的に目に見える形にする。2週間続いたら、自分にご褒美をあげるのも効果的だという。何事も行動に注目し、その行動を増やす、減らすという視点で考えてみるのがポイントだ。

「MORSの原則」で具体的な行動に置き換える

M＝Measured（計測できる）
O＝Observable（観察できる）
R＝Reliable（信頼できる）
S＝Specific（明確化）

例
■ 休日を充実させる ＝ 土曜の午前は読書会に参加する
■ ピアノを上達させる ＝ 週3日、毎回1時間30分は練習する
■ 運動を頑張る ＝ 毎朝30分ウオーキングをする

ADI社（aubrey daniels international）　ウィルPMインターナショナル

行動の分解

ある動作を行動のレベルに分解して、問題解決の鍵となる「ピンポイント行動」を見つける

例 クレーム処理をする
■ 先方のクレーム内容を規定の用紙に記入する（相手の名前、連絡先、用件を聞く。自分の名前を言う）
■ 5分以内に、担当者と責任者に連絡する ← すぐ対応できているか
■ クレーム発生日に担当者と責任者が対応した内容と、その結果を記入する
■ クレーム発生日におわびの手紙を送る
■ クレーム発生日にクレーム用紙と対策案を出す ← 同じクレームを繰り返さない

ADI社（aubrey daniels international）　ウィルPMインターナショナル

人の行動を分析する「ABCモデル」

A＝先行条件（Antecedent）
B＝行動（Behavior）
C＝結果（Consequence）

例
A 評判のフレンチレストランがある
B 夕食を食べに行った
C 評判通りおいしかった
C' まずかった

ADI社（aubrey daniels international）　ウィルPMインターナショナル

私は、リヤドロで祝う。
スペインの磁器アートブランド〈リヤドロ〉の若武者

新しい時代の五月人形として人気を誇る、リヤドロの「若武者（Blue）」。あどけなさのなかにも凛とした佇まいが感じられるリヤドロらしい柔らかい表情と、日本の伝統を忠実に再現した職人技との融合が他に類を見ない五月人形として高い評価を得ています。別売りの菖蒲やバックボードなど、アクセサリーも充実。

若武者（Blue）
241,500円（税込み）
H35×W21×D19cm

●お問い合わせ先／リヤドロブティック銀座本店
☎03-3569-3377　http://www.lladro.co.jp/

「アルマーニ ジュニア」直営店が新規オープン

3月、イタリアのファッションデザイナー、ジョルジオ・アルマーニが提案するファッショナブルな子供服の直営店がオープンしました。トータルでそろう乳幼児用品からティーンサイズまで、ベーシックなシャツやジャケット、デニム、ワンピース、シューズまで、あらゆるアイテムがそろいます。都会的で洗練されていると共に天然のファブリックを使用した風合いや着心地のよさが特徴です。

【新規オープン店舗】　アルマーニ ジュニア 表参道ヒルズ店／アルマーニ ジュニア 新宿タカシマヤ店／アルマーニ ジュニア ジェイアール名古屋タカシマヤ店／アルマーニ ジュニア 西武渋谷店／アルマーニ ジュニア 京都タカシマヤ店

●お問い合わせ先／ジョルジオ アルマーニ ジャパン　☎03-6274-7070

フケ・かゆみを防ぐ薬用シャンプー&リンス「コラージュフルフルネクスト」につめかえ用が新登場

日本で初めてフケ原因菌（頭皮のカビ）の増殖を抑える薬用成分「ミコナゾール硝酸塩」をシャンプーとリンスに配合したヘアケアシリーズです。シャンプーには、「ミコナゾール硝酸塩」に加えて、抗酸化・抗菌成分「オクトピロックス®」を配合し、頭皮のニオイを防ぎ、フケ・かゆみをより幅広く効果的に防ぎます。肌の敏感な方にもおすすめです。

オクトピロックス®（ピロクトンオラミン）はクラリアント社の登録商標です。

●お問い合わせ先／持田ヘルスケア株式会社
0120-01-5050

■コラージュフルフルネクスト薬用シャンプー&リンス　すっきりさらさらタイプ
■コラージュフルフルネクスト薬用シャンプー&リンス　うるおいなめらかタイプ
〈内容量・希望小売価格（税込み）〉つめかえ用 280㎖ 1,980円

NIKKEI丸の内キャリア塾　第61回レギュラーセミナー

「心のスイッチを入れる ～学校改革で学んだぶれない軸の作り方」を開催

今回は、学校改革により7年間で入学希望者数を60倍にした品川女子学院校長の漆紫穂子さんをお迎えします。周りの人も巻き込みながら自分自身も一緒に成長していきたいという方、くじけそうなときでもモチベーションを保つコツを知りたい方など、多くの女性にとってたくさんのヒントが詰まった講演です。

講師　品川女子学院校長　漆 紫穂子さん
品川女子学院6代目校長。同校は「28プロジェクト～28歳になったときに社会で活躍する女性の育成」を目指し、従来の学校の役割を超えた生徒と社会を結ぶ学校づくりを実践する。著書に『女の子が幸せになる子育て』（かんき出版）、『女の子が幸せになる授業』（小学館）がある。ブログ『校長日記』執筆中。

■日時／5月25日（水）18:30 開場　19:00 開演
■会場／日経ホール（東京都千代田区大手町1-3-7 日経ビル3F）
■定員／500人（女性限定）　■受講費／3,000円
詳細・お申し込みは http://adnet.nikkei.co.jp をご覧ください。
※インターネットでお申し込みください。受講料のお支払いを完了された方が定員に達し次第、お申し込みを締め切らせていただきます。

●受講に関するお問い合わせ：日経スタッフ　丸の内キャリア塾事務局
☎03-5294-2700（※電話受け付けはお問い合わせのみ）Fax03-5294-2470
●内容などに関するお問い合わせ：日本経済新聞社 クロスメディア営業局企画部
☎03-6256-7533（受付時間10:00～17:00、土・日・祝日を除く）

『行動科学にもとづく組織行動セーフティマネジメント』が刊行

安全のための小さな確認を怠ったために起こる重大事故、コンプライアンス上の小さなミスが引き起こした巨額の訴訟など、企業にとっていつ何が起こるか予想できない今、組織のトップやマネジャーは従業員の行動を安全行動に変える、組織行動セーフティ（BBS）を身につけなければなりません。日本企業へのBBS理論の普及活動に取り組む石田淳氏が、企業の現場にいる人にわかりやすく解説する初めての本です。特に、総務部門には必携の一冊となるでしょう。

石田淳 著
『行動科学にもとづく組織行動セーフティマネジメント』
1,680円（税込み）、ダイヤモンド社

IR資格の取得を目指そう!

今春、資格取得を目指すあなたへ

CIRP資格（Certified IR Planner）は特定非営利活動法人日本IRプランナーズ協会が認定するIR資格です。IRプランナー講座は、日本IRプランナーズ協会の認定講座として、CIRP資格の取得を目指す皆さまをサポートしています。

【CIRP資格の取得方法】
認定講座「IRプランナー講座」を受講 → CIRP検定試験を受験・合格

IR実務を担当する上で、CIRP資格は僕にぴったりの資格でした

何かビジネススキルを証明できる資格を取りたかった!

誰もが持っている資格ではなく、得意分野に特化した資格が欲しかった

僕の名刺には、"CIRP"が入っている! 次は、"CIRP-S"を目指すぞ!

今すぐ始められるWEB通信講座も開設中

お問い合わせ先：（株）アイ・アール ジャパン　IRプランナー講座事務局
☎03-6846-9053　HP http://www.ircareer.net/

My Wine CLUB

直輸入ワインを安く買うなら、マイワインクラブ。

詳しくはインターネットで　http://mywineclub.com　▶ マイワインクラブ コース　検索
携帯で今すぐ注文!

My Wine CLUB
2年連続 ワイン通販国内売上高 No.1
※D&BTSR社調べ（2008・2009年度）

すべて金賞受賞! 第2弾

全てフランスから直輸入!
ボルドー金賞の味わいを毎月2本でお得に楽しむ!
毎月2本 1年間お届け

監修 ソムリエ 碩本修二氏

ポイント1　フランス国内でも人気が高く、入手困難な金賞ワインのみをセレクト。
ポイント2　世界のワイン市場が注目する、ボルドーの"旬の味"を知ることができます!
ポイント3　正統派ボルドーファンに!プロの舌をもうならせたしっかりフルボディ!

パリ・コンクール
フランス農水省が主催する権威あるコンクール。1894年より始まり、フランス各地から多数のワインが参加。審査は公正取引委員会の監視の下、厳正に行われています。

アキテーヌ・コンクール
ボルドーを含むアキテーヌ地方のワインが対象のコンクール。年々出品数は増加し、近年はパリ・コンクールとも肩を並べるほど。審査はソムリエやバイヤーなどワインのプロが行います。

今すぐ注文!

ボルドー金賞ワイン2本年間コース 第2弾
（ワイン頒布会／年12回コース）
月々2,780円（税込）送料無料
ボルドー金賞ワイン2本2弾　検索
お申込みいただいた月から、1年間商品をお届けします。

1月　レ・シュヴォー・ド・ボルドー（ACボルドー）／エリタージュ・ド・ボルドー（ACボルドー）
2月　キュヴェ・ノブレス（ACサント・フォア・ボルドー）／シャトー・ヴェルボワ（ACボルドー）
3月　シャトー・ブーテ・メルシエ・キュヴェ・プレスティージュ（ACボルドー）／シャトー・ドビュック（ACボルドー）
4月　シャトー・カゾー（ACボルドー）／シャトー・オー・クルニヨ（ACボルドー）
5月　ラ・シャテニュレ（ACボルドー）／ラ・グルヌイエール（ACボルドー）
6月　サロメ（ACボルドー）／プレスティージュ・ド・ボルドー（ACボルドー）
7月　マルキ・ド・ブラニャック（ACボルドー）／レ・ランパール・ド・ボルドー（ACボルドー）
8月　シャトー・レ・グラン・マルモン（ACボルドー）／ドメーヌ・ド・バヴォリエ（ACプルミエール・コート・ド・ボルドー）
9月　オー・フォングラーヴ（ACボルドー）／オー・ラ・モット（ACボルドー）
10月　シャトー・フォンタナ・プレミアム（ACボルドー）／エクストレム・デュ・シャトー・ムーラン・ド・セレ（ACボルドー）
11月　シャトー・フォンタナ（ACボルドー）／シャトー・ラ・クードレ（ACボルドー）
12月　シャトー・ル・クルー・デュ・パン（ACボルドー）／シャトー・オー・メテ（ACボルドー）

※輸入商品のため、ヴィンテージ（収穫年度）・商品内容・ラベル柄の変更、月を替えてのお届けになる場合がございますので予めご了承ください。
※お届けするワインはすべて、アルコール度数15度未満・容量750mlです。　※すべてフルボディタイプの赤ワインです。

お申込み締切 2011年6月20日（月）
カタログ番号 70337
申込番号 01
株式会社ベルーナ グルメ友の会
〒362-8688 埼玉県上尾市宮本町4番2号

お電話で　0120-559-950　受付時間 [月～土] 9時～21時 [日・祝日] 9時～17時40分
FAXで　0120-5678-01　24時間受付 ※FAXでご注文の際はカタログ番号をご記入ください。
パソコン 携帯から　http://mywineclub.com　マイワインクラブ コース　検索　24時間受付　携帯で今すぐ注文!

商品のお届け
毎月20日までのお申込みの場合は当月より、21日以降のお申込みは翌月より商品をお届けします。お届け月が多少前後する場合がございます。
・ご注文殺到などにより、その月の手配可能数を超えた際はご注文日に関わらず次月よりお届け開始となる場合がございます。
・初回月のお届けは、月末頃のお届け、2回目以降は中旬から月末までの間でのお届けとなります。
・お届け日のご指定は承ることができません。
・一部地域（沖縄および離島・遠隔地）は商品ごとに別途送料月々315円（税込）を申し受けます。

交換・返品について
・万一、商品に不都合があり、交換・返品を希望される場合は必ずお電話にてご連絡ください。
※交換・返品はお届け後8日以内にご連絡ください。
※商品の特性上、お客様のご都合によるご返品はご容赦願います。

お支払い方法
郵便振込・コンビニ振込
・お支払いは商品と一緒にお届けする当社専用の振込用紙をご利用の上、商品到着後7日以内にお近くのコンビニエンスストア・ゆうちょ銀行よりお支払いください。
・ご贈答先様届けの場合は商品発送後に振込用紙を別途ご依頼主様にお送りいたします。
・年間コース全額一括払いでのお支払いは、5%割引にてお受けいたします。
※送料は割引対象金額に含まれません。
・クレジットカード払い・口座引落としをご希望の場合は左記フリーダイヤルへお願いいたします。

●ご希望月のみのお届けは出来かねます。また、途中解約はご遠慮いただいております。●輸入業者／(株)ベルーナ ●(株)ベルーナは通信販売酒類小売業免許を付与されています。●[お客様の個人情報の取り扱いについて]当社では、お客様の個人情報を厳重に管理し、商品のお届け、カタログ、DMの送付、及び、ご連絡、その他営業活動等の目的のために利用し、他社へ提供されることはありません。また、生活提案のためお客様の個人情報を利用目的の範囲内で委託及び当社関連(※)グループ会社と共同で利用させていただきます。尚、個人情報の提供はお客様の任意でありますが、これにより商品のお届け等に支障が生じることがございます。詳しくは当社のホームページをご覧ください。また個人情報のお問い合わせ、訂正、削除及び、開示をご希望されるお客様は、下記のお問い合わせ窓口までご連絡ください。(※)グループ会社(契約書有):株式会社オージオ 株式会社リフレ 個人情報苦情・相談窓口 株式会社ベルーナ 法務部 個人情報保護推進事務局長 TEL:0120-70-3350 FAX:048-775-6063 携帯電話・IPフォンからは048-776-3197(通話料金:お客様負担) ホームページ URL:http://belluna.jp お客様のご意見・ご要望をお聞かせください。【お客様相談窓口】0120-634-051 発行／株式会社ベルーナ 〒362-8688 埼玉県上尾市宮本町4番2号

飲酒は20歳を過ぎてから。飲酒運転は法律で禁止されています。妊娠中や授乳期の飲酒は、胎児・乳児の発育に悪影響を与えるおそれがあります。お酒は楽しく適量を。

株式会社ベルーナ

Bagutta

TREMEZZO CO.,LTD.
#405 5-15-9 Minamiaoyama, Minato-ku, TOKYO, 107-0062 JAPAN
TEL:+81.3.5485.0058　FAX:+81.3.5485.0059
http://www.tremezzo.jp/