

桃太郎の パフォーマンス・ マネジメント ～きびだんごで相手を 思い通りに動かす技法～

まえがき

私の尊敬する行動分析家でもあり、
実践家でもある島宗理先生著「パフォーマンス・マネジメント」を読んだ時、
目からウロコが落ちた。

これまで大阪府の公務員として悩んでいた、
会社内での上司や同僚との人間関係や、
発達障がいや強度行動障がいを持つ人との関わり方など、
ほとんど全ての問題への回答が書かれていたのである。

もちろん先生著の本を買って読まれるのが一番だと思う。

ただ僭越ながら、同じ臨床の実践家として、
私も自分のこれまでの経験も交えながら、
読みたいと言ってくれている方の役に立つものを書きたいと思ったのだ。

決して同じフィールドで競争したいとかそういう大それた考えではない。

ホームページ等で読まれた方はお分かりかと思うが、
私は人の経験は全て尊いと考えている。

転職や親の離婚、身内の借金の連帯保証人になったらドロクされたなど、
自分には縁のないことと置いていたら、全て起こった。
「ネタになるからまあいっか」と笑えるのは自分が変わり者だからだろうか。

自分の行動や気持ちすらままならないのに、
相手の行動をコントロールするなんて・・・

そう思った方こそ是非最後まで読んでいただきたい。

「なぜあの上司はあなたにとって合わないのか。
それをどうしたら自分と協力体制を作ってくれるのか」

「どう考えても処理容量(メモリ)が小さい部下にどんな指示を出したら、
せめて迷惑をかけないくらいの仕事をしてくれるのか」

そういった質問への回答を自分なりの解釈とストーリーで文章にしてみた。

読みにくいところもあるかもしれない。
でも今出せるベストと思うものを書き上げたつもりだ。

なにぶん長文なので、
時間のあるときに一気に、

ではなく通勤電車の娯楽と、
朝礼で話すネタの一部にでもなってもらえたら幸いである。

2015年8月18日 CBT 代表取締役 船曳 泰孝

目次

第1章 「自分ってダメな上司かも」 他人に正確に意図を伝え、気持ちよく動いてもらうには……………	4ページ
第2章 「猿も木から落ちる」 安全管理の品質を高めるにはどうしたらいいのか……………	11ページ
第3章 すれ違う気持ち 恋愛関係のマネジメント……………	20ページ
第4章 品質のマネジメント 言うことを聞く気がない部下の育成マネジメント……………	27ページ
第5章 知識のマネジメント 一度で話を理解してくれない部下へのマネジメント……………	32ページ
第6章 組織のマネジメント 業績低下で建設的に部下を育成するマネジメント……………	35ページ
第7章 人生の心残り～あの時知りたかった答えは…～ 桃太郎の家来たちはきびだんご1つになぜ命を賭けたのか…	42ページ
第8章 人が他人のために命を賭ける理由。それは… 誰もいない、あなたに仕えたいと思わせる理由とは……………	43ページ

第1章

「自分ってダメな上司かも・・・」

■問題■

大仁田商事に入社して早10年、
係長になった百田龍(もまた ろう)にも部下が数名出来た。
乾守(いぬいまもる)もその一人である。

「よろしくお願ひします！！」

鼓膜が破れるかと思わんばかりの大声で挨拶をしてきたあいつは、
今も変わらず元気がいい。
百田にもなついてくれている。
だがこいつはとある問題を持っているのだ。

百田「乾くん、頼んでおいた資料出来てる？」

乾「はい、完成しています！こちらです！」

百田「ご苦労さん。じゃあちよつと拝見・・・」

作成された資料にざっと目を通す。
一通り目を通しただけでも不具合が13個も見つかる。
普通社会人になってこれだけ間違えるか？

百田は心の声を押し殺す。

百田「乾くん、何度も言うようで悪いが、見直しはしたのかね？」

乾「もちろんです。何度も読み返しましたよ」

百田「読み返しではなく、見直しなんだがね。
例えば、これはバインダーに挟むことが前提の資料だ。
余白が全くないと、閉じることも出来ないぞ。
もう一度チェックしたら返すから、そこを直して持ってきてくれる？」

乾「分かりました！！」

返事はいい。素直でもある。
人懐っこく乾を嫌いな人間はほとんどいないだろう。
ただ乾は・・・言われたことはこなせるが、あくまでそれだけ。

前言ったことや、
社会人と知っているであろう常識というものに欠けていると百田は思う。

配置換えを願うにしても、
係長の自分が申し出ることは、
乾のためにもそして自分のためにもならないだろう。

「どうしたもんかな・・・」

思わず独り言も漏れ出るというものだ。

こういう時はあの人のところに相談に行こう。

早速連絡を取り、
大学時代のバイトの先輩である妻夫木先輩と週末にアポを取った。

一見強面な先輩であるが、
知識が豊富で頼りになることはもちろん実行力も伴っている。
言ったことは何がなんでも達成してしまう、
強烈な行動力の持ち主である。

妻夫木は5年ほど前に投資とビジネスが成功したため、
セミリタイアをしており、一人暮らしを悠々と満喫している。
そして最近また面白いことを始めるとの噂も聞いている。

話が脱線してしまった。
乾杯も済ませ、
一通り料理を摘んだあとで、
百田は妻夫木に最近の乾のことについて、
近況報告という名の愚痴を話し始める。

百田「先輩聞いてくれますか？」

妻夫木「だが断る！」

漫画の決め台詞をどや顔で言う先輩は正直うざい。

だがいい人であり、
この手の相談をする時に最も向いている人であることは間違いない。・・・多分(笑)

百田「実は最近部下の育成に悩んでしまっ」

妻夫木「ほう。悩みがあるのは成長する
余白があるということだ。よい機会に恵まれているな」

百田「ちょうどその余白のことが俺を悩ませているんですよ」

妻夫木「どういことだ？」

百田「普通、資料作るときって綴じ代の余白って
考えて作ったりするじゃないですか。

部下に乾ってやつがいるんですが、
前に言った時には『はい、分かりました！』と言った癖に
次に同じような仕事を頼んだ時にはすっかり忘れてるんです。
素直で返事もいいから憎めない奴ではあるんですけどね」

妻夫木「なるほど。お前としては乾ってやつに
同じようなことを頼んだつもりなのになぜ出来ないんだ？
と思っているんだな」

百田「そうですよ。人には常識があることだし、
普通一回言われたことは覚えているでしょう」

妻夫木「そうかもしれんし、そうじゃないかもしれん」

百田「どういことですか？」

ビールで喉を潤してから妻夫木は話しを続けた。

妻夫木「常識は誰しも同じ基準で持っているとは限らないんだよ。
例えば『常識』についてこんな話がある。

とあるコンビニではその『常識』そのものを教育システムに組み込んだ。
レジを2つ以上開けるタイミングをはっきりと
『2人以上の人が並んだら』と定義したんだ。

すると売上は急増し、業界1位の地位を盤石にしたそうさ。
それまでは2つ以上のレジを開けるタイミングは
『行列が出来たら』ということだったようさ。

お前ならレジが1つ開いているとき、
列にお客さんが何人並んだらもう一つのレジを開ける？」

百田「そんなこと考えたこともないですよ(笑)でも2, 3人かな」

妻夫木「そうだな。そんなもんだと俺も思う。
だが、人によっては人が5人並んでも『行列が出来た』とは感じないそうさ。

結局どこに行ったってコンビニなんてそう品揃えが違ふ訳ではない。

でもなんとなく今日はあっちのコンビニに行ってみようかなと思うのは、
こういったお客さんからしたら心配りしてもらえている、
大事にされていると感じられるような行動なんだ」

百田「そういうものなんですね」

妻夫木「そのために一番大事なことは、
『お客さんが次もあの店に行きたいと思ってもらえるよう、
従業員に何をどんな基準でさせるべきか』ということなんだ」

百田「確かに乾に対して、そんな視点で考えたことはなかったですね」

妻夫木「こういった行動分析学を用いた個人や企業の抱える問題を解決することをパフォーマンス・マネジメントと呼ぶんだが、残念なことにまだまだ日本には浸透していない。

どうしても『個人攻撃の罠』にはまってしまっているのが現状だ。

今回の『乾は仕事が出来ない。困ったやつだ』ってね。

そこで、今回慶洋大学の講師として、
パフォーマンス・マネジメントの授業と研究を請け負うことになった。

主に企業や組織で、人が心地よく仕事出来るために
何が必要かを研究していく。

もちろんアメリカの先行研究で効果があったものは翻訳もしていくつもりだ」

百田「なんだかすごいことになっていますね」

妻夫木「そこでだ。今お前から聞いた話も
パフォーマンス・マネジメントで解決出来る可能性が高いと考えている。

もちろんお前と乾くん、両方にその気があるのであれば、だ。

決して無理強いはいしない。

もちろんお前以外にも声をかけるので、
その結果を聞いてから、取り入れるのもいい。

お前は どうしたい？」

百田は妻夫木の相変わらずな行動力に舌を巻いていたが、
同時に何よりうまく行っている人とは

何かと行動を共にしておくほうがよいことは知っていたし、妻夫木のやることは信頼が置ける。乗っからない手はない。

百田「妻夫木先輩も分かっている癖に。是非俺にもその研究参加させて下さいよ」

妻夫木「お前ならそう答えてくれると思って、実は資料を用意してあるんだ」

百田はこの人どこまで先を読んでいるんだと思うと同時に、そんな人が提案するパフォーマンス・マネジメントにも興味湧いてきている自分を密かに感じていた。

百田「是非見せて下さい」

妻夫木がそういつて出してきたのは指針といくつかのポイントであった。

<指針>

仕事や人間関係がうまくいかないときには、
他人や自分を責めるのではなく、問題を解決する方法を考えよう。

ポイント

・個人攻撃の罠に陥らないよう気をつける。
個人攻撃の罠に陥った人には人が近寄りたく、
パフォーマンス・マネジメントがしにくくなる。

・原因を探すなら、モチベーションがあるのかどうか、
行動レパートリーが身に付いているかどうか、知識があるかどうかを順番に探っていく。

原因推定フローチャート

いいえ
達成するために必要な知識を持っているか → 情報を与える

↓ はい

いいえ
行動レパートリーが身についているか → 行動を教える

↓ はい

いいえ
動機付けは出来ているか → 動機付けをする

<指針>

・人はやらなくてははいけないことが分かっても出来るとは限らない。

ということが書いてあった。
そしてチェックリストと表題が書かれた、
1～10の項目から成る1枚の紙が渡された。

百田「これは一体・・・？」

妻夫木「1つずつ説明をしていこう。
まずこのルールを確認してくれ。
問題を解決するためには、個人攻撃の罠に陥ることが一番危険なことだ。

あいつが出来ないから悪いんだ。
人は多くの場合、そうやって考えがちだ。

そうやって考えても、結局何も解決しないのにな。
ただこれは人間の持っている癖のようなものだから、仕方がない。

大事なことは、そうならないよう個人攻撃の罠に陥っても
問題は何ら解決しないと理解しておくことだ」

百田「はい、忘れないようにします」

妻夫木「もちろん他人のせいだけではなく、
自分の能力や性格のせいにもすることも
問題解決につながらないから忘れないでいて欲しい。

そして次に、問題解決の原因を探す時には、
1つずつ順番に可能性を潰していくことだ」

百田「例えばどんなことでしょうか？」

妻夫木「良い質問だ。まず今回の乾くんの例で考えていこう。
これまで乾くんに対して指令書のようなもので、
自分で見返せるチェックリストは作ったことがあるかい？」

百田「この紙のようなものですか？」

妻夫木「そうだ」

百田「こういったものは作ったことはありません。」

妻夫木「では、明日からこのチェックリストを使ってみよう。

具体的には、朝5分でいいのでミーティングの時間を作り、お互いに仕事における大事なことを確認しておくんだ。

言った、言わなかったという責任論にはまらないために、まずは紙に書いて、何をどの基準で達成するかを二人で共有すること。

その際に余白のことや、資料の定形フォーマットがあるなら、このファイルをコピーして再利用をすることなど、箇条書きにするなりまとめること。また乾くんが理解納得出来るような基準を設けて欲しい」

百田「分かりました。ただ普通やらなくては行けないことって分かっているもんなんではないですか」

妻夫木「そうだね。そう思うのが自然なことだと思うよ。

だがここの指針にも書いてあるように、人はやらなくてはいけないことが分かっても出来ない生き物、なんだよ。そこは理解しておいた方がいい。お互い無用なストレスを貯めなくて済むしね」

百田「分かりました」

妻夫木「また出来なくても叱ったり、怒ったりはしないこと。達成出来たらしっかりとここが出来ていてよかったねと出来た行動を褒めて上げて欲しい」

百田「それはなぜですか？」

妻夫木「そうやって一つ一つ分からないことを質問が出来るのがお前の良いところだと思うよ」

と妻夫木は紙に大きく、「強化の原理」と書いた。

強化の原理

行動することで、何か良いことが起こったり、悪いことがなくなったりすると、その行動は繰り返される。

行動を強化する”何かよいこと”を好子(こうし)と言う。好子はビールのように飲み物や食べ物の場合もあるし、いいねやコメントのように他人からのリアクションの場合もある。

好子とは「行動の直後に現れる、行動を強化するモノやコト全て」ということになる。

妻夫木「今回の場合はお前に懐いている乾くんからしたら、

お前に褒められる、認められることそのものが好子になると考えている。ただし、漠然と褒めても効果は薄いので、チェックリストに載っている、乾くんが達成出来たものから褒めるのが最初はやりやすいと思うよ」

翌朝、妻夫木の助言通り、
まずは乾の意思確認から百田はすることにした。
百田に懐いている乾は、素直に頷き、
「決定事項じゃなく、やる前に相談してもらえて嬉しいっす」
と素直に喜びを表現した。

そして二人はチェックリストを作っていく。
余白のこと、進捗状況の報告のこと、
優先順位の高い業務のこと、事細かにチェックリストを作って行き、
その日は30分ほどは話していたかと思う。

それまでは乾の仕事の進捗状況が全く分からなかったのだが、
こうしてチェックリストを導入することで、
乾の仕事の進め方が分かってきた。

はっきり言えば要領が悪い。
だが一方で素直に取り組み、着実に仕事を積み重ねていることが分かってきた。

これまで百田が気づけなかったのが不思議なくらい、
粘り強く業務に取り組んでいると感じた。

そのことはチェックリストのこととは別に乾にフィードバックしてやった。

こういう奴は成功体験が後々生きてくるタイプだ。

ちょっとした業務の交通整理のコツを教えてやった。

実はこれも妻夫木に言われたことなのだが。

妻夫木「もし乾くんが仕事をいきなりとりかかるとなれば、
その日に行う仕事のスケジュールを
大まかでいいから一緒に立てて上げるんだ。

もちろんこれは乾くんがやりやすいように、だ。
お前のいい勉強にもなると思うぞ」

妻夫木の言葉を思い出しつつ、
百田自身もしていなかった、業務のスケジュールリングを試してみた。
そうすることで、自分の業務をこなすスピードも速くなっていったのだ。

何度か乾を飲み連れて行ってやり、
額に忠義の字が見えるくらいになってから、
百田は妻夫木のもとへ報告にやってきた。

百田「先日はありがとうございました。
お陰で乾のいいところを引き出す方法が
少しだけですがつかめたような気がします。

自分もダメな上司かもしれないと個人攻撃の罠に陥らずに済みました」

妻夫木「そうか、それはよかった」

百田「ただ一つ分からないことがあります。
チェックリストを作ったくらいでなぜ乾はあんなに仕事が出来るようになったのでしょうか」

妻夫木「それこそがパフォーマンス・マネジメントの醍醐味だね」

と言いながら以下のことを説明してくれた。

先行条件と行動の結果の関係を行動随伴性と言う。英語に訳した時の頭文字が
A(Antecedent)、B(Behavior)、C(Consequence)だから、
行動随伴性を分析することを、別名ABC分析と言う。

ABC分析は図で表すと分かりやすい。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
疲れて仕事帰りに居酒屋に入って	「ビール！」と言う	ビールが出てくる

この場合は仕事帰りに居酒屋に入り、

「ビール！」と言う行動が強化されている。

ビールそのものは好子である。

また、これは主人のお店以外で、
例えば駅や本屋などで居酒屋の主人をたまたま見かけても
「ビール！」と叫ばないであろうことから、
「居酒屋で」という場所も弁別した上で強化されていると考えられる。

妻夫木「乾くんは今回のチェックリストで、
自分がすべきことや達成すべき基準を理解したんだろう。

そのため、百田が期待する行動がチェックリストにより明示されることで、仕事を進める上での肝が分かったんだと思う。

同時に百田も相手(乾)に伝わる伝え方を覚えた。

だから百田も褒める、乾くんももっと褒められたくて頑張る、という好循環が生まれたんだと思うよ」

百田「なるほど。確かに乾の悪い行動ばかりに目を向けていたら、気付かなかったことかもしれませんね」

妻夫木「それこそが個人攻撃の罠ってことだね。そして問題解決に全エネルギーを注ぐことによって、解決のために全エネルギーが使われるようになると、

人は成長し、前向きな答えが出せるようになるものだよ。そのために必要なことが先ほどのABC分析ということなんだ」

百田はもう一度復習の意味で、チェックリストを使うということを紙に書いてABC分析してみた。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事の時に	チェックリストを使う	百田に褒められる(↑) 百田から叱られることが減る(↑) これまで以上に仕事を任せてもらえる(↑)

となった。

妻夫木もさすがだねと褒めてくれた。

幸先良く師匠(メンター)と忠実な部下を手に入れた百田。

そして何より、パフォーマンス・マネジメントという強い武器を見つけたこと。

今後百田にはどんな運命が待ち受けているのでしょうか。

第2章

「猿も木から落ちる」

■問題■

あれから3年、百田も35歳になった。

この4月の異動で製造部門の工場長補佐として昇格した。

と言っても部下は7人ほどしかおらず、今までと大して変わらないのだが。

部署異動というバタバタからも落ち着き、
ホッとしたのもつかの間、
どうもこの部署のリスク管理について目につくようになってきた。

工場の生産ラインでみんな頑張ってくれているのだが、
通路に所狭しと機材や材料が置かれており、
またちょっとしたネジなどが転がっている。

そういった隙間を縫うようにしないと生産ラインを歩けないのだ。
一步工場内に入ると、
機械の音に負けないように大声でやりとりをしているのであるが、
一步間違えると怒号が飛び交っているように見える。

いや、実際怒号も飛び交っていることだろう。

部署内でのベテランと新人との間のスキルの差が激しいために、
ベテランがイライラしていることもままある。

機械の操作ミスからの怪我也多いのだ。
ちょうど先程も百田は部下の猿山を連れて、病院に行ってきたところだ。

怪我や事故は生産ラインが止まること以外にも、
欠員が出ると足りないところに人を補充するなど、
細々したことが起こり、今日も帰りは終電になってしまった。

疲れて帰る車内で、ふと電話が鳴った。妻夫木からだった。
車内であることを伝え、折り返し電話をかけると約束をして切る。

その10分後百田は妻夫木に電話をかけるのであった。

妻夫木「よう、久しぶりだな。元気にしているか？」

いつも通り上機嫌な様子である。

この人は不機嫌になることがあるのだろうか？

その辺りも妻夫木の強さの秘密かもしれないなと思いながら、話を続ける。

百田「先輩、急にどうしたんですか？」

妻夫木「どうしたんですかとは冷たいな(笑)
最近急に連絡がなくなったから心配してかけてみたんだよ」

百田「そうでしたか。すみません」

妻夫木「いや、元気ならいいんだ。忙しいところ悪かったな」

百田「いやいや、ちょっと待って下さい。先輩こそ忙しいんじゃないですか？」

妻夫木「なんだ？相談か？土産には甘いモノがいいな」

百田「先輩はエスパーですか(笑)分かりました。
先日工場長補佐になって、みんなの安全管理のことで困っていて…
ちょうど先輩に電話しようと思っていたところです」

早速週末のアポを取り付け、疲れた身体をその日は休めることとする。

そして週末デパートでモロゾフのプリンを買ってから妻夫木宅へ向かう。

中から非常に可愛らしい声がする。

「あれ？来客中かな」

チャイムを鳴らし、家に上がると20代半ばくらいだろうか、
一人の若い女性と妻夫木が仲良く話していた。

「初めまして。神楽(かぐら)と申します。
妻夫木先生のゼミで研究をさせてもらっています。
今回は急におじゃましてすみません」

と丁寧な自己紹介を受けた。

「百田です」と百田も簡単な自己紹介をする。

妻夫木に目を向ける。

妻夫木「では全員揃ったところで早速始めようか。」

先程も伝えたように、こちらが俺のゼミの院生で神楽さんだ。

ちょうど俺がしばらく学会で大阪を離れるので、
適任だと思い、連れてきた。では百田の今の状況を説明してくれ」

そう促され、最近工場長補佐になったこと、
製造現場での事故や怪我が頻繁に起こっており頭を抱えていること、

整理整頓を呼びかけてもなかなか徹底されないこと、
怒号が飛び交っており、雰囲気がよくないこと、

人員の補充手配などに手間が取られ、
みんな十分に休みがとれていないことをざっと説明する。

妻夫木「なるほど。よく分かった。
ただそれでも現場で起きていることは正確に把握しておいた方がいいと俺は思う。

彼女を連れて、工場を見学してもらうことは可能かい？」

百田「はい、問題ないと思います。神楽さんはいつが都合よいですか」

神楽「では来週の火曜日の1時からではいかがでしょうか？」

百田「大丈夫です。それでは住所はこちらになります。
もし分からなかったらいつでも連絡下さい」

と名刺に自分の携帯電話の番号を書いて渡す。

神楽「では一度かけさせていただきますね」

早速神楽の番号を登録する。

百田「妻夫木先輩はその日は来られないんですか？」

妻夫木「ああ、学会が近いから、そちらを優先させてもらう。
お前が思っている以上に彼女は優秀なので目一杯手助けしてもらえ。
お礼も忘れるな」

とニヤリとしながら言い放つ。

まずは工場長と部長から、神楽の見学許可をもらう。

工場内での安全管理は懸案事項だったようで、すんなりと許可が出た。

そして約束の火曜日になった。
会社で女性と待ち合わせるという非日常に少し浮かれる百田。

神楽が定刻に現れ、早速工場内を案内していく。

神楽「これはすごいですね」

神楽は百田より10cmは低く細身である、
そんな神楽でもダンスのステップのようにあちこちに足を踏み出しながら、
工場内を歩いていく。

「ちーっす。補佐の彼女さんですか？」

猿山が機械を操作しながら、軽口を叩く。

こちらの気配にも気づいていたのだろう。

百田「そんな訳ないだろう。それより怪我の調子は大丈夫なのか？」

猿山「もう超余裕っすよ」

百田「…それならよかった」

苦笑交じりに答える。
相変わらず軽いが、ある意味これが猿山のいいところなのだろう。

ふとそんなことを考えていると、神楽が一生懸命メモをしている。
その手元を百田がじーっと眺めていると、
「あ、メモ取ったらだめでしたよね。ごめんなさい」と神楽が謝る。

百田「いえいえ、全然構いませんよ。
真剣に考えてくれているんだなと思って感心して思わず見とれてしまいました」

神楽「そんな…」

恥ずかしいのか、反応に困ったからなのか神楽からはそれ以上返答はなかった。

一通りの案内をした後、
事務所に戻って来た百田は工場長に報告も兼ねて、神楽を紹介する。

「ほっほっ、よろしくお願ひしますよ」

仏の安西と呼ばれる工場長は
外部の立ち入りについて特に強い反対はないようだ。

「細かいことは百田くんにお任せしますね。神楽さんもよろしくお願いします」

工場長を見送った後、
百田と神楽は早速打ち合わせをしていくこととする。

百田「神楽さん現状はこんな感じなんだ。
さっきメモを取ってくれていたけど、もしかしてもう気づいたことがあったとかかな？」

神楽「いえ、特に気づいたという程のことではないんですが、
百田さんがおっしゃるように足元はかなり危ないように感じました。

また、安全行動に関しての標語がポスターに書いてあったり、
「注意一秒怪我一生」などの言葉が手書きで色んなところに貼ってあったりと、
工作中、気を配らないといけないことがたくさんあるんだなと感じました」

百田「・・・」

確かに初めてこの工場に配属された時には色んな場所に
様々なことが書いてあるくらいにしか思っていなかったが、
そう言われてみると、情報が色んなところに散らばりすぎているようにも感じた。

数ヶ月も働く中で、そういった違和感にも慣れてしまっていたようだ。

今回の見学では時間帯的に見てもらえなかったが、
一日の流れを説明する中で、朝礼で納期の話をしたり、

怪我をした際の報連相など、
従業員に伝えるべき情報が散乱していることも一つの課題だな、
百田はそう考えていた。

神楽と気づいた点をチェックしていく中で問題点を整理していく。

- ・従業員が入手すべき情報があちこちに散乱している。
- ・その情報が手書きであったり、
ワープロ打ちであったりと、統一されたフォーマットがない。
- ・機械を操作する前にマニュアルにきちんと目を通しておく、
使ったものは片付けるなどの安全確認のための行動が徹底されていない。
- ・例えばマスクを付けるなどの安全行動を徹底させるために、
叱るという行動がよくなされている
(今回見学中にも主任が新人を怒鳴りつける場面があった)。

・広義で考えれば、
休みがちゃんと取れるという健康管理も安全管理面では大事なことだと思われる。

百田は理路整然と問題点を明らかにしてくれる神楽に感心していた。

では、具体的にどうするのかという話になるのだが、
百田には複雑過ぎてやや荷が重く感じていた。

神楽「いつも妻夫木先生から言われていることなんですけど、
まずは行動を計測可能なもので定義するようにと言われています」

そこで、今回分かったことをABC分析してみることにする。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事中	マスクをせずにいて	叱られた(↓)
仕事中	片付けをせずに	怪我をした(↓)
怪我人が出た	休日出勤をさせられる	休みが減る(↓)
仕事中	伝えたい情報を色んな場所に書いて	あまり伝わらない(?)

こうして考えて見ると、結果では嫌なことばかり起こっているのに、
仕事中にマスクを付けなかったり、片付けをしないことの方が不思議だ。

神楽は、百田が作ったABC分析を見ながら、
最初は年下ということもあり遠慮していたのだろうが、
ここに来た意味を思い出し、以下のように噛み砕いて説明してくれた。

■解説■

一般的に人は叱られることはしなくなる。ここには弱化の原理が働くからだ。

弱化の原理

行動することで何か悪いことが起こったり、
良いことがなくなったりすると、その行動は繰り返されなくなる。

復帰の原理

行動は弱化されないと、元通りに起こりやすくなる。

合わせて

消去の原理

行動は強化されないと、元通りに起こりにくくなる。

復帰の原理はたまに叱られるだけだとマスクをつける行動は定着しない、
消去の原理は人はそれを褒められないと
継続しないということが出来るだろう。

例えばマスクの定着という点では、
マスクを付けて仕事をしていることを見かけたら褒め、
強化をし続けることが有効な手段であると言える。

そしてその際にポイントとなるのが、

・全ての行動は「～する」という行動に当てはまる。
「～しない」を行動させようとするのは難しい。

・全ての行動は死人テストと呼ばれる、
「死人に出来ることは行動ではない」によって判定される。
マスクを付けない、片付けないは死人が出来ることなので行動ではない。

・A(先行条件)の時、Bという行動をしたら、C(結果)となった
というABC分析を用いて、行動随伴性を明確にする。

つまり、「～しない」ではなく
「～する」行動をターゲット行動(目標とする行動)と捉え、
死人テストで、そのことは測定可能な行動か、
から考えていくと良い。

今回の例では「マスクをしない」をターゲット行動にすると、
これは死人が得意なことなので、ターゲット行動にすることは難しい。

マスクをしていないことを叱るよりは、
マスクをしていることを褒めてそれを周りに見せる方が、
効果はより高まる。

そしてその行動の前後に起こっていることを観察し、
先行条件と結果をコントロールすることで、
行動もコントロールしようと言うのが、行動分析である。

行動分析を問題解決のために活用するのがパフォーマンス・マネジメントである。

弁別の原理

行動は、強化の先行条件によって引き起こされ、
弱化の先行条件によって抑えられるようになる。

今回の例で言うと、仕事の中に(A)ではなく、
仕事の中でかつ主任がいるときに(A)弁別の原理が働き、
マスクを付けるという行動が引き起こされるが、

それが毎回確実にではないなら、主任がいるときにしかマスクは付けなくなる。

また「マスクを付けていないことで叱られる」という弱化では、
復帰の原理が働き、元通りになりやすくなる、と言えるだろう。

同じく片付けをしないことで(A)、怪我人が出るのは毎回ではないことから、
そこには復帰の原理が働いていることが分かる。

今回は確実に起こるかどうかわからないものには(?)をつけている。

そこで先程のABC分析を正しくするとこうなる。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事で主任がいるとき	マスクをせずにいて	叱られた(↓)
仕事で	片付けをせずに	怪我をした(?)
(自分の行動とは無関係に)け が人が出て	怪我人の分も働く	休みが減る(↓)
仕事で	伝えたい情報を色んな場所に 書いて	あまり伝わらない(?)

これではマスクを付けることや片付けをすること、
色んな場所に情報を書いて張り出すことはどれも強化にはなっておらず、
定着しにくいことが分かる。

合わせて、パフォーマンス・マネジメントでよく使われる技法をいくつか紹介しよう。

シェイピング

言葉では説明しにくい行動を教えたり、
言葉が理解出来ない相手に新しい行動を教えるためにするのに使われる。
障がい児教育で、発話や靴紐を結ぶ、
決まったレパートリーの行動を学習する際に用いられる。

例えば障がい児教育で、
パニックを起こすと固まって動かなくなってしまう児童がいるとしよう。

その際には無理やり手を引いても逆効果である。

そうではなく、相手の好きなこと、例えば甘いジュースが好きな児童には、
缶ジュースで誘導する癖をつける。
徐々にトイレや、食堂など行ってもらいたい方向に
少しずつシェイピング(形作り)をしていくのだ。

そうすることで、児童の気持ちを尊重しつつ、
一日のスケジュールの流れに乗せることが出来るようになる。

分化の原理

強化される行動は、強化されない行動に比べて増えていく。
弱化されない行動は弱化されない行動に比べて減っていく。

例えば、子どもに算数を教える、後輩にパソコンを教える、
彼女にスキーを教えるときなど「そうじゃない!」「何度言ったら分かるんだ!」
と叱ってしまう弱化という方略を取ることは多々ある。

弱化も使えない方法ではないのだが、
弁別の原理に従うと、「叱る人」の事を避けるようになってしまう。

これでは強化としてのご褒美を与えた際も効果は薄くなってしまう。

また後述する派生の原理も合わさって、
叱られることそのものではなく、
「叱る人」を嫌いになってしまう可能性も非常に高くなる。

このように行動の原理を理解し、
パフォーマンス・マネジメントを使えば、行動レパトリの獲得は一気に加速する。

モデリング

手本や見本を示すこと。
例えば安全行動を教えるために、実際に主任がやってみせる。
山本五十六の「やってみせ、言って聞かせて、
させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」である。

本人は分かっているつもりでも誤解していることも多々あるものだ。

フィードバック

具体的に、どうなっているのかを相手が理解するように伝えること。
使った道具を元に戻すのではなく、戻すべき目印を作り、
使った道具はこの位置に置くようにと指示をした後、
使ったままであることを見つけた場合は今の作業を中断してでも、
元の位置に戻すことを徹底させる。

そうすることで片付けは定着するようになる。

フェイディング

フェイドアウトでも使われるように徐々にヒントをなくしていくこと。
例えば営業の初めに飛び込み営業をさせるところがあるが、

入り口のところで躓くとなかなか成約まで結びつかず、
途中脱落してしまうことが多々ある。

そのため、飛び込み営業で精神力を養うということとは別に
正しいモデルを教えるために、
先輩営業マンが進めてきたプロジェクトの最後のサインだけ新人に同席させたり、
途中から引き渡すなどの方法がフェイディングである。
この方法を使えば、望ましい行動のヒントを徐々になくしていけるため、
独り立ちするのが効率的になる。

※ただし、飛び込み営業をスキル獲得のためではなく、
「断られても気にしない精神的なタフさを身につける」目的で行うのであれば、
有効な教育システムだと思われる。

望ましいのは入り口からと出口からと両方のアプローチを行うことが、
パフォーマンス・マネジメントの観点から見た教育システムとして優秀であるとする。

■解決■

そこで神楽はサルザーアザロフらが工場における事故を減らそうと思って行った研究です
と論文のコピーを出してきた。

サルザーアザロフらは事故を未然に防ぐためにゴーグルを着用する、
安全靴を履く、1度に2枚以上の板は運ばない、
物を移動させるときには腰をひねらず全身で

など、10数個のチェックリストを設けたという。

各項目は誰が見ても分かるように出来るだけ具体的に定義された。

「やったつもり」「いや出来てない」の責任論に陥ることを避けるためだ。

百田と相談し、まず安全行動のチェックリストを作った。

安全行動(目標とするターゲット行動)自体は
ポスターや張り紙等で項目のリストアップはしやすかった。

しかし研究でも取り扱われているように、
誰が見ても分かりやすい行動にまで落としこむのには少々手間取った。

チェックリストが一通り出来上がったら工場内でチェックリストを実施した。

パフォーマンス・マネジメント実施後の効果を測定するベースラインを作るためだ。

行動分析では
介入前のベースラインとパフォーマンス・マネジメント後のターゲット行動の変化に着目する。

また神楽は妻夫木ゼミの学部生を連れてきて、
誰が測定しても同じ結果になるのか検証していった。

そしてベースラインのデータも集まって来た後、
まずは主任を集め、パフォーマンス・マネジメントの趣旨を説明、

最初は「マスクを付けていなくても叱ってはダメなんてそれこそダメダメ」
と言っていた主任も試しに1ヶ月だけという百田の言葉に最後は納得してくれた。

次に従業員を集め、ゲームの趣旨を説明し、協力を求めた。
最初はめんどくさい、興味がないなど態度であった彼らであったが、
自分たちが賞品が選べる事が分かるのと欲しいものをポツポツと話した。

有給を先に取り権利、バイクのガソリン代、USJの入場チケット、
自分専用の工具一式などを上げてきた。

百田は予算と相談はするが
出来るだけ彼らの希望を実現するよう最大限努力することを約束した。

そして翌日から従業員の安全行動は目に見えて改善した。

またそれまでに避けていた主任との接触も、
評価をしてご褒美をくれる人との認識に変わったからなのか、

積極的に話しかけてきて、
自分たちが安全行動をとっていることを積極的にアピールするようになった。

最初の目標達成を迎え抽選会は大いに盛り上がった。
賞品が当たらなかった従業員からも不満はなさそうであり、
ゲームとして楽しんでいるようであった。

結果、当初「1ヶ月だけ」の約束であったゲームは
従業員、主任両方からの希望があり、継続が決定した。

工場長も満足しているようであった。
パフォーマンス・マネジメントは今回も成功したのだ。

■解説■

読者のみなさんも不思議に思ったことはないだろうか？
従業員はマスクを付けないといけないことくらい分かっていたのではないか、
なぜしなかったのだろうか？と。

指針

人はやらなくてはならないことが分かっても出来るとは限らない

ということである。第1章で原因の探し方を伝えたが、
知識があり、行動レパトリーが獲得されていたとしても、
モチベーションがそれに伴わない時がある。

またルールが理解出来ないために、行動レパトリーが獲得されていても、
的外れな使い方をしていることもある。

そのため「して当たり前と思えることをしていないときこそ」ABC分析は役立つ。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
工場	安全行動を実行して	目標達成(↑) 賞品がもらえる(↑) 主任から認められる(↑)

派生の原理

好子や嫌子が現れるとそのとき、
そこにいた人やそこにあった物、状況などが、好子化したり、嫌子化したりする。

第1章から妻夫木が言っていた、
「期待する行動をしていない」あるいは
「取ってほしくない行動をとっている」時に叱らないというのは
この原理に基づいている。

上司から叱られてばかりいると、叱られることから派生して、叱っている上司が嫌になる。

もしくは叱るときだけ別室に呼び出しているのなら、その部屋の付近に近づくと気分が悪くなってしまうこともあるだろう。

結果、主任が近づいてくると避けるようになるかもしれない。

嫌子の多用は派生の原理から考えると望ましくないと考えられる。

■クイズ■

目標達成ゲームで、主任が工場を巡回し、安全行動の記録を取ったが、弁別の原理が働き、巡回中だけ安全行動を取り、居なくなったら元のままとということが考えられる。

この危険性について神楽は事前に手を打っておいた。

さてそれはどんな工夫だったのでしょうか？

答えが分かった方は、info@cbtskill.comまでメールを送って下さい。

第3章

すれ違う気持ち

百田「神楽ちゃん？」

神楽「・・・」

百田「どうしたの？ずっと黙ってしまって？」

神楽「今日はケーキ要らないです」

工場の立て直しの件でお世話になってから、
百田は神楽と付き合うことになった(サイドストーリーは HP を参照してください)。

多分順調、しかし当人同士にしか分からないものも出てくる。

先ほど洋服を見ていた神楽が
服のサイズが合わずに出てきたことあたりに原因があるようだ。

百田「また別の店に見に行こうよ。気に入る服があると思うよ」

神楽「・・・」

どうも地雷を踏んでしまったらしい。

百田「ダイエットか・・・」

30代になり、百田もお腹まわりが気になってきている。
他人ごとではないのかもしれない。

そう思った百田は神楽に
パフォーマンス・マネジメントを使ったダイエットを提案するのであった。

解決策

ダイエットの類、あるいは癖などを矯正しようとする
、どうしてもそれまでの行動レパートリー
(特に好子となり、自然に出てしまうほど繰り返されている)
が一つの壁となる。

また「～しない」という行動がターゲット行動になりやすかったり、
「いついつまでに何 kg 痩せる」という達成目標が先に来ってしまうのも、
達成出来ず個人攻撃の罠に陥り、自信を失うことにもなりやすい。

そのため、ダイエットの場合は「ジョギングを5分する」

などから低いハードルから始め、
達成出来たらご褒美としてお菓子を寝る2時間前までなら食べてもいいなど、
行動目標を設定しそれが達成出来たら、自分を承認することが大事だ。

あまり最初から達成目標を意識しないほうがよい。

「お菓子を食えない」よりも「運動をする」の方がターゲット行動としてふさわしく、

人は××しないは難しく、〇〇する行動の方が行動レパートリーに組み込みやすいのは、

これまで述べてきた通りだ。

また余談であるが、人生において自信をなくしている時も、
取っ掛かりとして何か充実している時間、趣味や大事な人との時間、

出来ることから徐々にチャレンジしていくということは非常に大きな自信回復のきっかけとなる。

落ち込んでいる時も「飲みに誘われたら必ず応じる」という一風変わったルールも、
そのうち「自信を失っていても、飲みに誘われたらそれに応じる余裕はある」
という認識に変わるのだ(※全てではありません)。

百田と神楽もお互いに達成出来た時には報告と承認の時間を持つということで、
着実に運動をする癖がついていっている。

「ふうー、やれやれ」

些細なことから気持ちのすれ違いが起こりやすいことを知っている
百田はほっと一息付き、幸福感を噛みしめる。

そんなある日、猿山が珍しくため息をついている場面を百田は見かける。

百田「よう、猿山。どうした？彼女にでも振られたか？」

猿山「！」

百田「まさか本当にそうだったのか？」

猿山「いや、まだ振られた訳ではないんですけど」

力になれるかもしれないと前置きした上で、
仕事終わり飲みに連れて行き、話を聞き出す。

自分の恋愛の件でうまく行ったからかもしれないが、
部下のメンタルケアも上司の大事な仕事だと考え、話をしっかり聞くことにする。

猿山「ここだけの話にしておいてほしいんですけど」

と前置きをしながら話し始める。

猿山「今年入社した本社勤務の村上瑠璃子っているじゃないですか？
あれ大学時代の元カノなんすよ」

百田「そうだったのか」

猿山「俺が留年してから別れて、しばらく会ってなかったんですが、
久々に会ったらなんだか可愛くなってて。俺から声をかけることにして、寄りが戻ったっす」

百田「それはよかったじゃないか！やるな！」

猿山「えへへ。あざーっす。・・・でも素直になれないんす」

百田「というと？例えばどういうこと？」

百田もパフォーマンス・マネジメントでは
具体的に考えるという指針が身に付いているようである。

猿山「例えばっすねー、今日早く仕事が終わりそうだから、
彼女を飯に誘うじゃないっすか。

『今日暇だろ？俺焼き肉食いたいから飯行こうぜ』

って言うんすよ。そしたら彼女は『暇なんかじゃないわよ！』ってなって、
そこからは売り言葉に買い言葉っす。

お互い引かないと言うか言い始めたら止まらない性格っすから、

最近は少ししんどくなってるっすね」

百田「ふむふむ」

百田にも経験があるが、なかなか男女の仲は難しいものだ。

とりあえずその日は猿山の愚痴を聞くに止め、
「今度会った時にいい方法を伝授してやるから」と言い、
とことんまで酒を飲んだのであった。

そして翌日、猿山を誘い、パフォーマンス・マネジメントを持ちかけてみる。

百田「お疲れさん。最近みんなが安全管理も頑張ってくれているから、定時に上がれるし、怪我もないから俺も安心して働けているよ。ありがとな」

猿山「そうっすね。実は俺、最初あんなゲームなんかで何が変わるんだって思っていたんすけど、確かにあのパフォーマンス・マネジメントってした後、みんな楽しそうに仕事しているんっすよね。

他の先輩とも仕事のことでまじめに話すようになったし。

午後の仕事のとりかかりも13時にはみんな揃っていて、気持よく仕事しているっす。百田さんのこと見なおして来ているっす」

本人を目の前にしてよく言うなと思いつつ、この凶太さと素直にいいものはいいと言えるところがこいつのいいところなんだと百田も猿山への認識を改める。

そして百田は早速本題に入る。

百田「早速だがこの前の彼女のこと、村上さんだっけ？パフォーマンス・マネジメントでなんとかなるかもしれないぞ」

猿山「マジっすか！？恋愛にもそれって使えるんっすか？」

百田「ああ、恋愛も行動の一つだからな。今からこっそりお前だけに伝授してやるから、よく聞けよ」

猿山「了解っす」

■解決法■

百田はパフォーマンス・マネジメントの大まかな流れを「紙に書いて」猿山に伝えた。まず記録を取ること。

ただ猿山と村上の会話、全てを記録するのは手間がかかる上に、

あまり意味がない。そこで以下の4点に絞って記録を取るよう助言した。

- ・先に相手の予定や希望を確認したか？
- ・相手の都合を決めつける発言をしたかどうか？
- ・その上で提案の一つとして自分のしたいことや食べたいものを伝えたか？

・希望が断られた時に相手に対して批判的なことを言ったかどうか。

例えば、

「今日オレ仕事定時に上がるから会いたいんだよね」

「今日は何が食べたい？洋食？和食？中華？」

俺は今日は焼き肉食べたい気分なんだ。あ、もちろん君が好きなイタリアンでも OK だよ」

などである。

全てが達成出来た時には○、一つでも出来なかったら×というのは達成が難しいと思われたので、上記4つのチェック項目を設け、彼女と電話をするときに、4項目それぞれでチェックするように提案した。

猿山「ちょっとめんどくさそうっすね・・・」

百田「そうかもしれんな。もちろんするしないは猿山の自由だと思うが、どうせならお試しでしてみないか。合わないと思ったらすぐに辞めたらいい。どっちにしても損はない話だと思うが」

猿山が少し考えこむ。百田としても仕事のことではないし、緊急性もない、そして何より「人は強制されるとやらない」ことを先日のダイエットで覚えたため、猿山のことを尊重しようと考えていた。

「やってみるっす」唐突に猿山が答えた。

猿山「この前の安全行動のこともあるし、百田さんが俺のために調べてくれたんすから。何もしないで断ったら男がすたるっす」

妙なところで男気があるやつだなと思い、百田は「分かった」と返答した。

百田「うまく行けばおごってくれよ」

猿山「それ逆っしょ」

と笑いながら返してくる。

以前の明るい猿山に戻ったようだ。

それから1ヶ月後、猿山から呼び出され、彼女の村上がどれだけ可愛いかをのろけられる。

百田は正直うんざりするも、
猿山の気の良さは分かってきたのでそれに付き合う。

猿山「本当にあざっす！
百田さんのおかげで、彼女とラブラブっすよ。
人生の春って感じっす。もう俺一生百田さんについていくっすよ」

相変わらずの軽い調子である。
しかし、猿山にとっては楽しいことを提供してくれる人は絶対なのである。
そしてそうやって認めたボスの言うことは絶対なのである。

こうしてまた百田の忠実な部下が一人増えた。

■解説■

もう読者の皆さんも慣れて来たと思われるので、
ABC分析から始めることとしよう。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
村上と食事をしたくて	今日お前暇だろう？	暇な訳ないでしょう！と断られる

普通はこういうことが続けば、相手を決めつけるような発言は減るものであるが、
おそらく猿山は過去にこうやって決め付け型で話しかけ、
うまく行った恋愛経験があるのだろう。それが誤学習されている可能性がある。

**基本的に行動は
遺伝＋歴史＋現状**
の3つの条件から影響を受ける。

この例では遺伝は無関係であろうことから、
注目すべきは過去の行動随伴性と現状の行動随伴性である。

ここで2つポイントを。
部分強化の原理
いつも強化される行動よりも、
たまにしか強化されない行動の方が消去されにくい
反発の原理
嫌子が出現したり、急に行動が消去されたりすると、
反発したり、相手を攻撃する行動が起こりやすくなる。
部分強化の原理はパチンコの例が分かりやすいだろう。

パチンコはたまに当たるから、中毒性が高い。

行く度に毎回ドル箱いっぱいになっていたらそのうちそれは楽しくなくなる。

たまに刺激があるから辞めようと思っても、
「今行ったら大当たりするのではないか」と辞められなくなるのだ。

今回の例でも、猿山は決め付けによって誘って
うまくいくことが「時々あった」と考えられる。

そうすると時々うまく行く決めつけで誘うという
行動は消去されにくくなる。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
彼女と食事をしたくて	今日お前暇だろう？	彼女とご飯に行ける(↑)

村上に対しては決めつけの誘いがほとんどの確率で
うまく行かないことを気づかせるために、記録を取らせた。

また反発の原理は
一方的にクレーマーから叱られるなどの例が分かりやすいだろう。

反論も許してもらえず、一方的になじられることには心理的に反発しやすい。

いわゆる嫌子として扱われるのだ。

そのため、食事には応じるが、「私焼き肉は嫌。和食がいい」、
ひどい場合には、「今日忙しいの！」と
反射的に応じてしまうことがあるかもしれない。

そのため、相手に選択の自由を与える方が、反発の原理は生じにくい。

さらに合わせワザとして使えるのが、
フット・イン・ザ・ドアという心理テクニックがある。

道端でいきなり「お金を貸してください」と言うのと、
「今何時ですか？」と聞いた後に「お金を貸してください」と言うのでは
お金を貸して貰える確率が明らかに変わってくるのが証明されている。

つまり、相手が反応すべき状況を作り出してさえしまえば、
その後の要求も通りやすいのだ。

そのため、今回の場合であれば、

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
「彼女と食事をしたくて」	「今日予定は空いてる？」	「空いてるわよ」
「空いてるわよ」	「何が食べたい？」	「(あれ、今日は優しいわね) あなたの好きなものでいいわよ」

と一度 OK を出した行為には、
それに対して相手の要求に合わせてやすいというテクニックも使える。

嫌子ばかりになると猿山のように「最近恋愛がしんどくて」と
なってしまうがちなので、パフォーマンス・マネジメントをうまく使い、
人間関係を良好に保とう。

ランチストーリー

百田の家族、祖父からの話である。

祖父「本当に嘆かわしい！！」

祖父は70歳は超えているはずだが、かくしゃくとしており、まだまだ元気である。
しかし、先日階段から落ち、骨に日々が入り、病院に行くことになったのだ。

その際に病院の入り口近くにある障がい者用の駐車スペースに
若者がスポーツカーで乗り付けたという。
見る限りでは特にどこか怪我をしていたり、悪い様子も見えなかったと。

祖父「ちゃんとルールを守って停めんかい」
若者「うるせい、爺い！空いてるからいいんだよ！」

と暴言を吐き、去って行ったと言う。

祖父「『自分がそこに停めたら、障がいを持つ方がたくさん歩かないといけない』、
そんな簡単なことになぜ気づかんのじゃ・・・怒りよりも悲しくなってしまったわ」

もしかしたら若者にも何か事情があったのかもしれない
(目に見えない精神的な障がいがあったなど)が、
売り言葉に買い言葉で嫌な思いをすることは不幸だと百田も思う。

障がい者マークを目立つように置く、警備員にこまめに巡回してもらう、
障がい者マークのスペース上にコインパーキングの車止めを設置し、
帰る時に解除してもらうなど
パフォーマンス・マネジメントで解決出来ることもありそうである。

百田は最近ハマっているパフォーマンス・マネジメントで解決出来るかもしれないと

祖父に投げかけてみる。

祖父「龍や、お前の気持ちは分からなくもないが、常識や思いやりということは昔の日本人なら誰でも持っていたものじゃ。それがなくなったからと言って、行動をコントロールしようとするのはワシは性に合わん」

百田はなるほどと思う。確かにそういう考え方も出来るだろう。と同時に「常識ってなんだ？」ってふと考える。

妻夫木は「常識というものを行動に落とし込んだコンビニが顧客満足度を高めた」と言う。

祖父は「常識とは皆に共通するもので不変のものだから、コントロールしようとするのはおかしい」と言う。

百田はどちらも正しいと思った。

妻夫木はあくまで企業の営利という視点である。従業員が最低限のサービスを保証するという点では「常識論」に陥らずに済むため、個人攻撃の罠には陥りにくい。

祖父の言っているのは「社会生活を営む上での思いやり」ということだ。

誰かに親切にしたら、後から金券になるクーポンを渡すというのも一つの社会のあり方かもしれないが、それを祖父に説くことには意味がない。

祖父が主張する、「それぞれが思いやりを持てる社会」ということも

ハードルは高そうであるが、一つの理想の社会だとも思った。

常識はそれぞれ。

祖父の話聞きながら、全てをパフォーマンス・マネジメントで解決しようとするように使う場面を間違えないようにしようと心に決めた百田であった。

■解説■

百田も自分で結論を出しているように、全てをパフォーマンス・マネジメントで解決しようとすることはそれこそ不自由な生き方に他なりません。

なぜそれが必要なのかをしっかりと考えながら、お互いが幸せになるためにパフォーマンス・マネジメントも活用しましょう。

第4章 「品質のマネジメント」

「なんでこんなことになってるの・・・？」

雉野は思わずつぶやいた。
雉野は百田の大学の同期、そして非常に才女である。
栄州(えいす)産業に入社し、スピード出世し、上司と衝突した後、
このシステム開発部に配属となった。

嫌な予感はしていたのだが・・・

システム開発部は社長の肝入りで作られた部門で、花形である。

ところがいざ蓋を開けてみると開発は暗証に乗り上げているとのこと。

いや、はっきり言おう。

予定の1/10も出来上がっていなかった。

社長の思いつきで「経理システムくらい自社でやろう」
と言ったのが運の尽き、前任者はSE 未経験者であり、
メンバーのエンジニアをうまく使えないとは聞いていた。

それがここまでは想像していなかった。

ちなみに前任者は残業が多すぎて過労で現在入院中である。

そこで雉野は部下の進捗状況を確認するためにプログラムを提出させたのだ。

そして冒頭につぶやきに繋がる。

7人のうち5人は指示通りにプログラムも出来ている。
しかし残りの2人が問題であった。

最初のプログラムのテストが出来上がっていない、
テストをしてみると次から次へミスが見つかる。
なぜこうなっているのか、プログラムを提出させてようやく分かった。

まずループの作業の桁下げ(同じプログラムを何度か走らせるために、
最初に何文字かあけて見やすくすること)が出来ていない、

変数名はアルファベット1文字で表されており、
何を指しているのか本人以外にはさっぱり分からない、

これらをルールとして明示したコーディング規定(マニュアル)に
そもそも従っていないのだ。

問題児二人は「それめんどくさいので」の一言で、読みもしなかったという。

7人のうち2人が機能しないだけで、
こんなに全体の業務が止まってしまうとは夢にも思わなかった。
しかしそうも言ってもらえない。

そんな経過で頭を悩ませていたとき、
気分転換に雉野は百田を飲み誘った。

雉野は百田に愚痴とも相談ともつかない内容を話したところ、
百田から「パフォーマンス・マネジメントでなんとか出来るかもしれない」
と言われた。

そんな虫のいい話があるとは思っていなかったが、
話して減るものではないしと思い、雉野は詳しい内容を説明した。

百田「ふーむ、雉野大変だったな」
雉野「・・・」

これまで孤軍奮闘していた雉野にとっては、
何気なく百田が共感してくれたことで、
緊張していた心がふっとほぐれて行くのを感じた。

そして百田はパフォーマンス・マネジメントとはという説明をし、
頭の切れる雉野は一発で内容を理解した。

百田からの助言を受けた後、
雉野はまずマニュアルがきちんと理解しやすいものになっているかどうか確認のために、

社員に短いプログラムをコーディング規定に従い作成させた。

そうしたところなんと、短いプログラムでは全員が理解し、
きちんとコーディング規定に沿ったプログラムを提出したのである。

ということは先行条件や知識がないこと、
あるいは行動レパートリーが身に付いていないことが、
問題の原因ではないということである。

そうなる動機付けの部分に何か問題があると考えられる。

つまり

「マニュアルに従う行動を動機づける行動随伴性が欠けている」のだと考えることが出来る。

そこでさらに、プログラムの一つ一つがマニュアルにそって書かれているかどうかを調べる品質チェックリストを作って、品質得点をつけはじめた（マニュアル通りにやっていたら○、出来ていなければ×。そのうちの○の割合を調べる）。

そうしたところ、品質チェックリストはこのようになった。

1. 桁下げしてあったループの割合: 20%
2. 注釈のある割合: 20%
3. 桁下げしてあった条件分布の割合: 15%
4. 4文字以上の意味のある変数の割合: 40%

合計得点25(C)

雉野はこれらのチェックリストを付け、メンバーに返すようにしていった。

これをパフォーマンスフィードバックと呼ぶ。

その際に百田からの助言の通り、派生の原理が発生しないよう、

- ・得点が低くても文句や嫌味、叱責などは言わない。
- ・高得点が出たら褒める

よう心がけた。

そうしただけで、なんと翌日からメンバー全員がほとんど完璧にコーディング規定に従ってプログラムを組むようになったのだ。

問題社員2人も含めて。

もちろん2人は間違いも多かったがコーディング規定に従ったプログラムになったことにより、雉野や他のメンバーが協力しやすくなった。

最初は毎回チェックをしていたのだが、2本のうち1本、5本に1本、10本に1本と言うように、徐々に減らして行った。

また品質検査をするプログラムはメンバーに分からないように、ランダムに選んだ。

そうすることで、雑野はメンバーの仕事が把握出来る上に、ミスしそうなところは予めそのメンバーに気をつけて欲しい部分を強調したデータを渡せるようになった。

パフォーマンス・マネジメントは成功したのだ。

■解説■

パフォーマンスとは一体何であろうか？

このEブックでは、パフォーマンスとは行動の成果であると定義する。

達成と言い換えてもいいだろう。

違いを明確にするために以下のように分けてみよう。

行動	パフォーマンス
ワープロで書式を設定する 工具を使ったら片付ける	正しい書式の書類が出来上がってくる。 工具が片付いている状態

という具合だ。

望ましいパフォーマンス(成果)を出すための、プログラムが行動、と置き換えることも出来る。

個人の問題、組織の問題、社会の問題、いずれの場合でも問題をパフォーマンスに置くのか、行動に置くのかで、解決策の選択の幅が異なってくる。

例えば伝票の整理の生産性を向上しようとする場合、担当者が出来るだけ早く書類を整理出来るように強化するのは解決策の一つでしかない。

もしかしたらコンピューターのスペックを上げ、専用のソフトを入れることでスピードは上がるのかもしれない。

障がい者用スペースに違法駐車が多くて、本当に必要な人が駐車出来ないのであれば、障がい者用のスペースを増やすことで問題が解決出来るかもしれない。

パフォーマンス・マネジメントを進める上で、もちろんターゲット行動を絞り込むことは大事なことであるが、「どうしてもその人のその行動を変えないといけないのか、その他に選択肢はないのか」を考えて置くことで、思考が柔軟になり選択肢の幅は広がる。

指針

パフォーマンスに問題があるとき、原因が行動にあると、最初から決め付けないこと

もっと詳しく説明してみよう。

例えばここによく遅刻してくる社員がいたとしよう。

この時点で遅刻することは「悪い」行動である。
しかしこの会社がフレックス出勤を認めることとした。

そうすると遅刻そのものは問題ではなくなった。
しかし、さらにその後も遅刻することで
得意先から文句を言われるようになったら、
遅刻は初めてターゲット行動として修正が必要ということになる。

この場合は定時に出勤している社員を表彰することで、
社員に何を期待しているのかパフォーマンスとして明らかになる。

また残業時間が多いことも、自分の時間が減るとの点では嫌子であるが、
残業手当が全て付いたり、
上司によって高い評価を受ける(早く出世や昇給する)のであれば、
それは好子として働き、残業バンザイの文化が、
期待されるパフォーマンスとして提示されることとなる。

そのため、もちろん社内の光熱費を減らすという観点で残業0運動をしている会社も多いが、
一方ではこういった残業バンザイの文化をなくすために、
残業代を出さない(好子をなくす)という手法を取り入れているところもある。

このような例もある。

社内で何か問題が起こった際に、問題対策委員会が結成されたとする。

対策委員の目的は問題解決であるが、問題解決するとお役御免で解散となる運命にある。

そうするとダブルバインド(心理学用語で、母が子に言葉では「行ってらっしゃい」
と言いつつ、目で不安がる態度を伝えると
子どもはどちらを信じたらいいのか分からなくなって混乱するとの意味)
が生じるだけでなく、
問題解決につながらないが忙しそうには見える行動に従事することがある。

例えば会議を頻繁に開催したり、膨大な調査報告書を作成したり。

これをABC分析するとこのようになる。

A:先行条件	B:行動	C:結果
解決すべき問題がある	会議を開く	仕事が続く(↑) 上司から「よく頑張ってるね」 「大変だね」と褒められる(↑)
	問題を解決する	仕事なくなる(↓) 上司から評価されなくなる(↓)

このように分析すると忙しそうには見える行動がいかに強化され、問題解決をする行動がいかに消去されるかが明確になる。

雉野と百田が取り組んだコーディング規定というプログラム作成の約束事に注目したのは、それによって問題社員2人の作ったプログラムが他のメンバーから分かりやすくなり、手助けしやすくなるからである。

A:先行条件	B:行動	C:結果
低得点時に	マニュアルを見直し修正する	高得点が取れる(↑)

今回のことは、他のメンバーから分かりやすいというだけではなく、

- ・作成後に自分でもセルフチェックが出来るようになる。
- ・複製を使うことで、後のコスパを削減出来る。
- ・同僚に頼んでチェックしてもらいやすくなる。

という好子も発生していると言える。

「好子のような報酬を使いすぎるとかえって本人のやる気や動機付けに悪影響があるのではないか」

心理学、特に教育学を学んだ人からこういった質問を受けることがある。

この元々の本人が持っているやる気のことを「内発的動機」と呼ぶ。

確かに短期の実験期間ではこういった報酬の提供がやる気の低下を引き起こすこともあるが、逆に長期的な視点の実験では、内発的動機はやがて回復するという結果も示されている。

ここでレスポンド条件づけとオペラント条件付けということについて説明しておこう。

新しい上司と仕事をすることになった。
この時点では上司はまだ好子でも嫌子でもない。
ところが別件でこの上司からしつこく嫌みを言われた。

これにより上司の顔を見ると嫌な気持ちになるようになった。

A:先行条件	B:行動
上司の顔(反射子化)	→不快感
【↑派生】 上司の嫌み	→不快感

これは元々好子でも嫌子でもない上司の顔が、嫌みという自然発生的に嫌悪感を引き起こすトリガーから派生して、上司の顔が嫌子となった例である。

このように自然発生的に嫌子が派生するような条件づけをレスポナント(反応型)条件づけと呼ぶ。

A:先行条件	B:行動	C:結果
企画が思い浮かんだ時	上司に提案する	上司の顔(↓)

上司の顔が嫌子化した結果、提案するというオペラントの弱化が生じてしまう。

■クイズ■

逆の場合も考えてみよう。話もよく聞いてくれ、仕事ぶりも認めてくれる上司は派生の原理で好子となる。

そんな上司に認められるような成果(依頼された書式通りの書類、コーディング規定を守ったプログラム、斬新で上司に役立つような提案など)も派生の原理で好子となる。

上記の例のようにして、AB分析とABC分析をしてみよう。

A:先行条件	B:行動
上司の顔(反射子化)	→嬉しさ
【↑派生】 ?	→嬉しさ

A:先行条件	B:行動	C:結果
企画が思い浮かんだ時	?	斬新な企画(↑)

第5章 知識のマネジメント 「専門用語を使いこなそう」

■問題■

雉野「高木くん、これ LINUX 対応の新しい DTP ソフトなんだけど、マルチレイヤーの機能があるかどうか調べてくれる？」

高木「DDT・・・ですか？」

雉野「(・・・誰が、正対する相手の頭部をフロント・ヘッド・ロックの要領で片脇に捕らえ、そのまま後ろに倒れこんで相手の頭部をマットに叩きつける投げ技かけろって言ったねん)」

雉野は才女らしからぬ、プロレスオタクなツッコミを心中で返す。

前回百田からのアドバイスで
社内の経理システム開発のプロジェクトは順調に進みだすかのように見えた。
しかし、別の問題も発生してきた。

話をしても一度では伝わらないのだ。

元々コミュニケーションの苦手なメンバーも居たが、
どうも専門用語が通じていないらしい。

しかし、こればかりはシステムエンジニアとしての基本的な用語なので
噛み砕いて説明をしても、いずれは覚えてもらわないといけない用語である。

どうやって覚えてもらおうかと考える。

そこで雉野はプロジェクトで頻繁に登場する50個の用語をリストアップし、
どのくらい用語の説明が出来るかテストしてみた。

例えばこんな感じである。

SCSIとは？ : Small Computer System Interface (スモール コンピュータ システム インターフェース、小型計算機システムインタフェース)、略して **SCSI** (スカジー) は、主に周辺機器とコンピュータなどのハードウェア間のデータのやりとりを行うインタフェース規格の一つ。

現在は USB にとって変わられつつある。

テストの結果、メンバーは平均50%くらいしか用語を理解していないことが分かった。
この結果を持って、雉野は百田にまたしても相談を持ちかけるのであった。

■解決策■

雉野から相談を受けた百田はそのまま妻夫木に相談した。

そうしたところ、米国のモトローラ社でも使われていた「プリシジョン・ティーチング」について教えてくれた。

リンズレイ教授らが開発した教授法で、複雑な知識や技能をマスターするために、単純な知識や技能が流暢に利用出来るまで繰り返し練習すればいい。

基本知識を素早く正確に活用出来るようになることが、他の知識や技能の習得でも役立つことを証明した。

雉野「まずはスピードが重要ってことかしら？」

百田「そうみたいだね。

妻夫木先輩から借りてきた資料には1分間で何回行動出来るかを記録していくグラフがあるんだけど、毎日数回練習をして、1週間でスピードを2倍3倍とすることが目標になるらしい」

雉野「…なるほど。分かったけど、百田くんも手伝ってくれるわよね」

雉野の迫力に気圧されながら、「も、もちろんだよ」と頷く百田。

百田「じゃあまずは熟達訓練なんかどうかな？」

雉野「熟達訓練？」

百田「これも妻夫木先輩に教わったんだけど、SAFMEDS(サフメッズ)という技法があるらしい。Say All Fast Minute Everyday Shuffle の略。

単語カードの表に問題、裏に正答を書いて、毎日一分間シャッフルして出来るだけ早く答える。

そして1分間の間に何枚のカードが言えたか記録してグラフにしていく」

雉野「単語帳みたいな感じかしら？」

百田「そうそう、自分も妻夫木先輩から教わった時に、単語帳を連想したよ。より単語について理解することで、文章理解のスキルも自動的に上がっていきと考えられるというのがプリシジョンティーチングの考え方みたいだね」

雉野「なるほど。単語帳ならすぐに出来そうね」

雉野は早速百田と一緒にサフメツズの教材を作っていく。
試しにチームのメンバーの一人にさせてみると、
JPEGを「ジェイ・ピー・イー・ジー」と読み上げた。

そもそも読み方も分からない単語も多いようだ。

各自で学ぶべき単語も異なるだろうということで、
個人個人で単語帳を作ってもらったこととした。

まずはこれまでパフォーマンス・マネジメントでしてきたように、
メンバーに「お試しであること」を伝え、その上でゲームに乗ることを提案した。

また参加する場合は、正解は各自が言いやすい表現や文体にしてもよいこととした。

結局全メンバーが参加することとなった。

雉野は毎日最低10回はカードを使って練習し、
その日の最高記録をグラフに記入するようにした
(全部書かせることは回数の競いあいになりかねない)。

また自分で作ったカードで試したところ、
1分間に120枚こなせたので、これを目標にするように伝えた。

最初は「丸暗記なんて・・・」と言っていたメンバーも
記録に挑戦しだすと次第に楽しみ始めた。

メンバーは各自グラフを見せ合い、昼休みにも記録に挑戦するようになった。

1週間でチームの全員が目標を達成し、中には140を叩き出す猛者も現れた。

1週間置いてテストしたところ80～100%覚えていた。

忘れていたところも2, 3回反復練習をすることで元に戻った。

サフメツズの技法を取り入れてから、
徐々に「最初は資料の意味が分からなくて諦めていたけど、
最近は読めるようになってきた」との声もちらほら聞くようになった。

メンバーのうち何人かは自分でカードを追加し、自主的に熟達訓練も続けているようだ。

その後雉野のチームは経理システムのソフト開発に成功し、
雉野自身もキャリアアップを果たすこととなる。
最終的には人事部に配属され、幹部役員となった。

■解説■

パフォーマンス・マネジメントでは知識も「行動」の一つとかがえる。
今回のパソコンの知識についても、
「あの人はパソコンの知識がある」と評価するのはどんな場合だろうか？

うまく自分が使えない時に、やり方を教えてくれたとき？
消してしまった文章ファイルを復旧してくれたときだろうか？

知識は目に見えないが、やり方を教えてくれた、
復旧してくれたなど行動は目に見える。

プリシジョンティーチングでは、スピードが重視される。
流暢な行動は忘れにくく、妨害されにくく、応用しやすいからである。

知識のパフォーマンス・マネジメントの原則には2つある。

1つはパフォーマンスを改善するための「知識」を行動レパートリーとして、具体的に定義すること。

もう一つは学習者が行動レパートリーを習得できるように行動随伴性を整備することである。

野球やテニスと同じく初心者には
バットやラケットの握り方を説明するだけでボールは打てるようにならない。

実際に握らせ、ボールに当てる練習が必要である。

ボールを打たせながら練習しなくては、レパートリーとしては習得されない。

■クイズ■

知識のパフォーマンス・マネジメントの原則から考えると、
講師から1時間の講義を聞くことと、
実践形式の参加型授業とではどちらが望ましいと言えるでしょうか？

またそれはなぜでしょうか？

第6章 「組織のマネジメント」

■問題■

雉野「組織の仕組みを見なおして生き残るための戦略を見つける方法としてABC分析という手法があります」

雉野は栄州産業の幹部になった。

初めての経営会議で、売上の低下を営業部長の船井と生産管理室室長の田辺が言い争いお互いの責任になすりつけようとしている場面で、雉野は冒頭のように述べた。

社長の松下がじろりと雉野をにらむ。

松下「なんだ、それは？」

雉野「パフォーマンス・マネジメントという問題解決のための手法の一つです。

組織は人間の行動とその行動に影響をおよぼす行動随伴性から成り立っています。

ABC分析ではどうすれば人間の望ましい行動を強化し、組織としてパフォーマンスを最適に出来るか、改善の焦点を探す分析手法なのです」

松下「…もっと具体的に頼む」

雉野は立ち上がり、ホワイトボードへ描き始めた。

- ・担当者は誰か？
- ・担当者は営業の方法を知っているか？
- ・担当者は営業の道具(ツール)を持っているか？
- ・担当者は道具をつかいこなす技術があるか？
- ・担当者には必要な資源が与えられているか？
- ・担当者には達成に伴う報酬が与えられているか？

雉野「例えばですが、船井部長、営業部へ配置転換する人材のことで、先週人事部にお話にいりましたよね？」

船井「ああ」

雉野「そのとき前に開発部から回した人間はどれもこれも使い物にならないとおっしゃっておられたと思います」

船井「そうだ」

雉野「では使える人間とは具体的にどんな人をイメージされておられますか？」

急に船井に矛先が向けられ、たじろぐのと、
こんな小娘に負けてなるかとの気持ちが一瞬表情に出る。

船井「使える人間とは営業で成果を出す人間だよ。決まっているだろう」

雉野「仰るとおりだと思います。ではその営業で成績を出す人とはどんな人なんでしょう？
どんな営業活動をしたから、成果を出したのか把握されておられますか？」

大仁田「資料の作り方であったり、プレゼンの仕方であったり、
新規に当たる数とかではないかね？」

雉野「仰るとおりだと思います。
それでは優秀な営業活動の結果にはどんなものが待っているのでしょうか？」

船井「兎にも角にも契約だな。それを取るために営業をしてきたのだから」

雉野「そうですね。他にはどうですか？」

雉野はホワイトボードに
先行条件(A)、行動(B)、結果(C)と書き、結果のところに契約と書き足した。

その他にも参加役員から、
「達成感」「成績」「昇進」「ボーナス」「会社の利益が上がる」などが挙がった。

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事中に	優秀な営業活動に従事する	契約(○) 達成感(○) 昇進(○) ボーナス(○) 会社の利益(○)

船井「いいこと尽くしじゃないか」とひとりごちる。

雉野「この他にありませんか？悪いことでもいいですよ」

船井「契約を取って、悪いことなんてあるはずがない」

田辺「そうかな？うちの会社では契約を取って来た担当者が、
プロジェクト完了まで顧客との交渉を請け負うだろう。

だから契約を取ってきた優秀な営業者ほど忙しくしているじゃないか。
残業も多いし、休日出勤も増えるし、有給も使いにくくなる」

雉野「素晴らしい着眼点だと思います。他にありませんか？」

三菱「個人的に聞いた話なんですが、
せっかくの仕事をとってきても開発部の方から文句を言われることがあるらしい。
『こんな仕事じゃ採算が取れない』『勝手に無謀な納期を約束してきて』

とかそういうことを言われるらしいよ」

船井「それは確かによくうちの社員から聞くな」

松下「自分たちの時代は契約を取り付けるまでは、
それこそ名刺100件配り終わるまで帰ってくるなどか言われたもんだ。

それこそ泣きながら飛び込み営業をしていたのを今でも覚えておる。

中には嫌な客がいたり、契約が取れそうなのに途中でキャンセルになると、
さっきの開発部ではないが、会社になって報告したらいいか途方にくれたこともあったのう。
優秀な営業マンほど落胆する回数も多いのかもしれん」

雉野「おっしゃるとおりだと思います。
契約に取り付けるまでは失敗やハズレも多いと思います。

そしてその失敗やハズレは優秀な営業マンは
確実に通らなければならぬ通過地点だと思います。

行動を身につけさせるためには、
すぐに確実に、明確に報酬が与えられないと効果がありませんが、
先ほどみなさんが挙げて下さった良いことは毎回ではなく、
たまにしか得られない事のほうが多いのです。

図にするとこうなります」

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事中に	優秀な営業活動に従事する	契約(?) 達成感(?) 昇進(?) ボーナス(?) 会社の利益(?) 残業(↓) 文句を言われる(↓) 嫌な顧客(↓) 落胆(↓)

雉野「昇進やボーナスも会社の売上が落ち込んでいる時には全て確実に報酬として用意出来るわけではありません。

評価が分かるのも数ヶ月～数年先になることもあります。自分の行動で会社の売上全体が伸びるかも分かりません。

一方で、残業や文句を言われること、嫌な顧客との出会い、落胆は確実に待っている訳です。そうすると・・・」

大仁田「優秀な営業活動を継続したくなくなるのも無理はない・・・」

雉野「仰るとおりです」

雉野は静かに頷いた。

雉野「ここまでご理解いただきありがとうございます。そこで本題なのですが、こういったことが人間の行動のベースにあったとして、どうすればやる気になる会社になるのでしょうか」

船井「上司が好子を上手に与えるってことではないかね？」

雉野「そうです。おっしゃるとおりです。それでは船井部長は普段どんな動機付けをされておられますか？」

船井「部下の仕事ぶりを見て、なまけている奴には喝を入れ、よくやってる奴は褒めてやる。元気のない奴は飲み連れて行くこともあるな」

船井はどうだ！ふふんとばかりに鼻息荒く一気に話した。

雉野「素晴らしいですね」

船井「そ、そうか？」

雉野「せっかくなので船井部長のおっしゃる叱咤激励をABC分析を使って分析してみましょう。

最初に喝を入れることから分析してみましょう。これは先行条件(A)、行動(B)、結果(C)のどれに当たりますか？」

船井「行動だろう」全員が頷く。

雉野「仰るとおりです。ただし今回は営業担当者を動機づけるために分析するので、営業担当者の立場になって考えてみましょう」

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事中に	ぼーっとしている	部長に喝を入れられる(↓)

雉野「ですが、この『ぼーっとしている』のがもしかしたら、この後営業先をどう回るか考えている時だったらどうでしょうか？

優秀な営業活動をしていて、成果が出ていない時に喝を入れてしまう危険性はありませんか？」

田辺「確かに、優秀な営業活動をしていても、すぐに成果が出ないことがあると言っていたな」

雉野「そうです。嫌子は派生して、船井部長そのものを避けてしまうようになる危険性もあるため、嫌子を濫用するマネジメントはリスクが高いと言われています」

指針

リスクが大きいマネジメント

- ・成績だけによるマネジメント
- ・嫌子を濫用するマネジメント

田辺「叱ったりすることを嫌子というんだね。どうして嫌子は逆効果なんだい？」

雉野「嫌子を使うと、怒られるのを避けるために失敗を隠したり、水増しの報告やいいことしか報告しなくなるからです。

また一般的に言って、退職率や転職率も高くなりがちです。

派生の原理により上司や会社が嫌子化するからです」

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
部長の前で	仕事の遅れをごまかす	怒られずに済む(↑)
怒られてばかりの職場から	転職する	

■解決法■

船井「それは分かった。じゃあ一体どうすればいいと君は言うんだね？」

雉野「望ましい成果が達成されていない場合、どんな行動が欠けているのか聞き出します。

叱るためにではなく、いつまでに何をやるのか約束させるのです。

例えば今日中にお客さんに電話をかけるとか。

そして守られていれば褒めて、守られていなければ、
言ってやらなかったことを叱ればいいと思います」

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
上司と約束をして	守ったら	褒められた(↑)
	破ったら	叱られた(↓)

船井「上司の側の行動を結果だけではなく、先行条件でも使うのか」

雉野「はい、あれやれこれやれと先行条件ばかりのマネジメントも、
あれやってないこれやってないの結果だけのマネジメントと批判ばかりのマネジメントも
どちらも不十分です。

逆に先行条件が曖昧な中で、結果だけ見て褒めるのも、
どんな行動を取ったことがよかったのか本人は分からないため、
再現が出来ません。

ABC が一貫したとき、人間の行動は初めて動機づけられるのです。

指針

叱咤激励は、具体的な行動目標を設定したときに有効となる。
無条件に褒めずに、目標達成を具体的に褒めよう。

雉野「部下を褒めるときには、どの行動を褒めているのか、
はっきり相手と共有します。無条件に褒めると、望ましくない行動が増えたり、
望ましい行動が減ってしまう可能性があります。ABC 分析をするとこのようになります」

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事中に	適切な行動をして	褒められた(↑)
	不適切な行動をしても	褒められた(↑)
	(何もしていないのに)	褒められた(↑)

松下「うまい褒め方のポイントみたいなものはあるのかね？」

雉野「はっきりとこれがいいというものはありません。

ただ、よくやってるね、だけよりは、昨日どんな仕事をしたのか質問して、
その中で望ましい行動があればそれを褒めます。

またその相手が以前は苦手としていたけど、
今では取り組んでいる行動があれば承認してあげると、
その行動は強化(=苦手だけどそれ以上の好子により頑張るように)されます。

例えば飛び込み営業が苦手だったけどするようになった、
これは褒めてあげたらいいと思います。

計算や経理など事務処理が苦手でミスが多いのであれば、
それを誰かにチェックしてもらうようになった
(必ずしも自分で全てする必要はない)ことを褒めればいいと思います」

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
部長から 「前回は見込み客の情報を下 調べしてからミーティングへ出 かけたのがよかったね」	見込み客の下調べを行う	部長 「君はよく下調べをするね。感 心するよ」(↑)

「なるほど。確かに行動は強化されるかもしれない。
しかし、そんなことだけで営業の成績が向上するのだろうか」「不景気だしね」

雉野「部下の褒め方、叱り方を上司が学ぶことは非常に大切なことだと思います。
しかし、それだけでは当社の売上を上げるには足りないかもしれません」

松下「他にどんな方法があるのかね？」

雉野「海外ではペイフォーパフォーマンスという賃金体系が導入されつつあります。
米国の銀行ではこれを導入し、生産性を3倍に伸ばしたそうです」

松下「ほう。3倍に？それは一体どういうものなのかね？」

雉野「それではペイフォーパフォーマンスの成功例を紹介させていただきます。

米国のユニオンナショナルバンクという銀行がオペレーターの給与体系に
ペイフォーパフォーマンスを導入した成果です。

処理した小切手の枚数に応じて給与を支払うようにしたら、
それまでの3倍以上の仕事をするようになったのです」

A: 先行条件	B: 行動	C: 結果
仕事中に	小切手を処理するたびに	特になし(ー)
		1枚分の賃金(↑)

しかも、この数値はオペレーターの限界値ではなく、コンピュータ端末の限界だそうです。

東芝「これって出来高じゃないのか？
オペレーターのような単純な仕事ならともかく、営業などもっと複雑な職種だとどうなのかね？」

雉野「そうですね。
だからこの研究でも、オペレーターという職種から手を付けたのだと思われます。

最初に仕事の成果を客観的に見れるという点が大事だったと思いますので。

この成功で気を良くしたのか、この後もペイフォーパフォーマンスを導入し、
現在では700名の従業員の70%はペイフォーパフォーマンスで支払われているようです。

管理職や支店長、取締役までもが含まれています」

東芝「管理職も？どうやって評価しているのだろう？」

雉野「例えば支店長の場合、
その視点が達成すべき具体的な目標がリストアップされ(例えば、新規口座開設数など)、
それらの目標がどれだけ達成されたかによって評価されます」

東芝「前年度の踏襲や前年度未達成だった無茶な目標は達成目標にならないわけだ」

雉野「おっしゃるとおりです。
目標分析と課題分析によって各職種の責任分担や妥当な目標設定かどうか問われます。

指針

組織全体でABCを一貫させよう

また参考までにこの銀行では、退職率が限りなく0に近づいたばかりか、
辞めた人の穴埋めは自分たちが働くからと言って、新しい人を雇うことを反対までしたそうです」

東芝「自分たちの仕事が増えれば、収入が増えるからだな」

雉野「仰るとおりです。また残業時間も30分の1にまで減少したと言われています」

東芝「だったら仕事を引き伸ばすよりも、たくさん早くこなした方が給料が上がるからだな」

雉野「はい、そのとおりです」

松下「ペイフォーパフォーマンスが有効なのは分かった。
でもそれはいわゆるそれは年棒制ではないのかね？」

	年棒制	ペイフォーパフォーマンス
目標設定	曖昧なことが多い	非常に具体的
評価期間	長期間	短期間(日、週、月)の評価可能
行動と結果	関係が弱いことが多い	関係が強い
導入対象	一部	組織全体

雉野「このように年棒制とペイフォーパフォーマンスとは異なるところがあります」

松下「なるほど。率直に、我が社にペイフォーパフォーマンスは導入したほうがよいかね？」

雉野「分かりません。ペイフォーパフォーマンスは選択肢の一つだと思います」

松下「ではその調査と分析をしてくれたまえ」

雉野「承知いたしました」

雉野はこの最初の経営会議で、
パフォーマンス・マネジメントのプロジェクトリーダーに就任した。

実はデータを集められる立場に居た雉野は今回の経営会議のテーマである、
売上の低下について意見を求められることは予想していた。

そのため、この会議に臨むにあたり、
雉野は百田からパフォーマンス・マネジメントの資料を借り、
色々と助言をもらっていたのだ。

会社を超え、百田の助力に心から感謝し、
雉野は「百田が困ったときには絶対に力になってあげよう」と固く決意をするのであった。

第7章

「人生の心残り～あの時知りたかった答えは・・・～」

「なぜお前たちはあんなもののために命を賭けられるのだ・・・」

桃太郎は鬼が振り下ろす金棒を自分の代わりに食らった犬へと言葉を向ける。

雉は見つかるのを覚悟で折れた羽で空から鬼の軍勢を知らせ、
そのために投石の標的に遭っている。おそらくそう長くは保たないだろう。
お陰でこちらの戦線は崩さず、戦えている。

普段はお調子ものな猿も逃げればいいものを、
「攪乱ならお任せを」と言い残し、敵陣の真ん中で駆けて行った。

・・・結果的に鬼退治はかなった。
しかし、自分の鬼退治に付き合ってくれた3匹の仲間は今どこにも居ない。

金銀財宝を村に持って帰り祖父母に渡すと、
失意の底から桃太郎は生まれ育った村を後にする。

あの時間けなかった、
「なぜきびだんご一つに俺の使命とは言え鬼退治に付き合い、
そして命までも賭けてくれたのか？」その答えを絶対聞かなくてはと思いながら、
桃から生まれた桃太郎は、今長い旅路を終えた・・・

第8章

「人が他人のために命を賭ける理由は一つ」

「夢だったのか」起きた百田はひとりごちる。

リアルな夢だった。手に汗を握っている。
悔しさと、悲しみと、少しの誇らしい気持ちを胸に、百田は出社する。

...

「百田社長おはようございます！！」

雉野部長、猿山派遣部門長、乾営業課長がこちらに向かって挨拶をしてくる。

百田は40歳を期に大仁田商事を辞めた。
その際にパフォーマンス・マネジメントを活用した人材派遣会社を設立。

最初の年に乾が「僕もお供するっす！」と一緒に退職をし、
「給料ほとんど払えないぞ」という言葉にも「それでもいいっす」
と押し込み女房のように入社してきた。

その後、猿山、雉野と順に引きぬき、
妻夫木を社外取締役を迎え、今のような体制となった。

今では、年商5000億を超える、上場企業となった。
先日、売上規模で大仁田商事を抜いた。
人材派遣業界では西日本で最大規模である。

俗に言う「鬼退治はかなった」である。

特に大きくしようと思った訳ではない。

ただ、目の前の出来ることをがむしゃらにやってきただけだ。
もっとはっきり言うと、部下である、乾、猿山、雉野ら部下たちが、
会社が大変なとき、身を挺して会社を守ってくれた。

特に百田は社長として何かをしたという記憶もない。

ある日経営会議の終わった後、百田は3人を誘い、飲みに行った。
ある程度酔いが回って来た頃、なんとなしに百田は先日見た夢の話をしてみることにした。

百田「そういえばこの前こんな夢を見てな。
それで思ったんだが、桃太郎の話では、
なんで、3匹の家来は命を賭けてまで桃太郎の気まぐれに付き合ったんだろうな・・・」

かなり酔っ払った百田が「ところでさ」という雰囲気の中、口を開いた。

猿山「社長、酔ってるんですか？あんなのお伽話ですよ」

乾「そうそう、本当にあった話じゃないっすよ」

と茶化す二人。

百田「そうだな。きっと今日は酔っ払ってしまったな、すまんすまん」

雉野「でも、私は3匹の家来の気持ちが分かるな」

雉野が真面目に答える。

乾「そうっすね。本当は僕も分かるっす」

猿山「俺も分かるな～」

百田「なんだよ、お前らお伽話だって言ってたじゃないか」

少しだけ真面目な顔になり、百田は3人の目を見つめながら改めて質問をした。

百田「もしお前たちが家来なら、なんで主人である桃太郎を助けたのか、理由が分かるのか？」

雉野「ええ、もちろん。というか社長、いや百田さん本当に分からないですか？」
「そうそう」と乾と猿山が同調する。

百田「分からん。本当に分からん。なぜきびだんご一つで命を賭けられたんだ？彼らは」

雉野「それは、もらったのがきびだんごだけじゃなかったからですよ」

百田「ますます分からんぞ。家来たちは桃太郎からきびだんご以外に何をもらったと言うんだ？」

雉野「居場所ですよ」

端的に雉野が答える。

乾「僕は信頼だと思うな」

猿山「俺はサルの良さをいつも理解しようとしてくれたことだと思うっす」

百田「ばらばらじゃないか……」

雉野「それぞれ言い方は違いますが、

桃太郎から家来たちはすでに命を賭けるに値する何かをもらっていた。

そう考えると辻褃が合いませんか？」

百田「……」

雉野「今日は私も酔っ払っていますからね。

正直私達もパフォーマンス・マネジメントのスキル一つで会社を立ち上げようとする百田さんにここまでついて来ないですよ。

いいですか、いつの世の中でも答えは一つです。

人が誰かのために命を賭ける理由、それは

『この人のためなら命を賭けてもいい』

だけのことをすでにしてもらっているからです」

乾「そうそう、僕達が百田さんからしてもらったみたいにつす」

猿山「社長、そんなのも分からないんですか～？」

みんな一斉に笑い出す。

雉野「百田さんは、他人のため、それこそ私達のために、今出来る最善を尽くしてくれた。自分の時間も削ってくれた。私達を信じてくれた。

百田さんに関係がないものでも自分が欲しいと思ったものには全力で力を貸してくれた。

いいところを見つけようとしてくれた。居場所を作ろうとしてくれた。

そういった気持ちに人はついて行くものですよ」

乾「だから、昔も今も気持ちは同じっす。

俺たちのために全力を尽くしてくれた百田さんだからここまで付いてきたっす」

猿山「俺も瑠璃子と結婚して、今では孫も居ますしね。

あの時百田さんが励ましてくれなかったら、今の俺はいないですから。

あ、真面目なこと言っちゃった」

と茶化す猿山。

「ああ、そうだったのか……」百田は彼らの答えが腑に落ちた。

確かに自分が本気で尽くしたいと思う上司は、
残念ながら居なかったが、自分が逆の立場であったら、
自分のために本気になってくれたり、大事なものを守ろうとしてくれたり、

居場所を作ってくれようとした上司のためになら、
忠誠を尽くし、その人の役に立ちたいと心底思うだろう。

結局パフォーマンス・マネジメントもスキルだ。使う人によってどうとでも変わる。
俺は何もしていないつもりだったけど、3人には通じる何かをしてきたようだ。

そして百田も答える。

百田「俺もお前たちに色んなことをしてもらったよ。ありがとう」

パフォーマンス・マネジメントを通して、
素晴らしい出会いがあった。
前世ではただ落胆しかなかったものに答えをもらえた。気づきもあった。

まだまだ人間としてこれから成長すべき点も多いが、
すでに持っているものに感謝し、出来ることから一つ一つやっていこう。

百田は改めてそう決意する。

あとがき

「これは面白い！」まえがきにも書いたがパフォーマンス・マネジメントの本（この無料Eブックのことではなく）を読んだ時に心の底から思った。

これまで、大阪府の心理職としてDV被害者や被虐待、強度自閉症からの行動障がい者、不登校引きこもりなど様々な利用者に関わってきたが、ほとんどがこのパフォーマンス・マネジメントで説明が付き、かつ改善も実際出来たからだ。

これは是非自分の言葉でみんなに広めたいと思ったのがこの無料Eブックを書くことになったきっかけである。

そして余談ながら、府の職員が支援者となるときにも活用出来るだけでなく、**府の職員を**支援する際にも非常に役立った。

多くは書かないが、大人数の組織になればなるほど、意思疎通は取りにくくなり、また職員の質も偏っていくように感じた。

彼らに思いを伝える時に、何のために、どういうことをどんな基準でしてもらうかを明確にした。

その後達成したら褒め称え、ありがとうを伝えた。

その結果、自分はかなり働きやすくなった。

また桃太郎の話をパフォーマンス・マネジメントに取り入れた理由は本編中にもあるが「なぜ家来はきびだんご一つで命を投げ出し、気まぐれとも思える主人の鬼退治に付き合ったのか」ということがずっと気になっていたからである。

今なら、桃太郎は上手に家来たちをパフォーマンス・マネジメントしたんだろうと思う。一方で動物だから素直に聞いたのではなく、家来たちにとって桃太郎は命をかけて尽くすに値する主人だったとも思うのだ。

そういった気持ちがかような形を取らせてもらった。

いくら優れたツールであったとしても、最終的にはこの人の言うことだからという理由で、人は指示に応じたり、会社のために尽くしたりするのではないだろうか。

そういった意図が少しでも伝われば幸いである。

このEブックを読んでいる方は、人生の岐路に立ち、迷い、今後の人生に立ち向かうべき大事な時なのかもしれない。

もしそうなら、あなたを助けてくれるのは間違いなく、
これまで助けてきてくれた人や体験であろう。
悩んだ場合は自分の中にあるものを振り返って欲しい。

色々伝えたいことが他にもあるが、
余談で思考を乱してしまわないようにこのあたりで終えたいと思う。

初めてのEブックなので稚拙であったり、読みにくい等もあるかもしれない。

率直な感想を聞かせてもらえると非常に嬉しいので、
是非読まれた方はここまで連絡をいただけたらありがたいと思う。

それでは次回お目にかかれることを心より願って。

◆—————◆
中年期の悩みをすっきり解決！
悩みを強みにする頭と心の一点突破思考術のススメ
CBT代表 船曳泰孝(ふなびきたいこう)

発行者HP(無料Eブックプレゼント中)

<http://cbtskill.com/?p=529>

発行者メールアドレス

info@cbtskill.com
