

② よい組織 悪い組織

目標到達へ共通意識持つ

目的を共有化する

リーダーは組織を動かして目的を達成しなければならない。目標に向かって進もうとしても、組織の構成員の価値観や、目標を達成することによって会社はどうしようとしているのか、といったビートリーアンスによるが、全員が10のパワーで仕事を取り組むことが出来よう。この計算が成り立ち、組織の中に強力なエネルギーが生まれる。

社員のパワーが落ちていることもある。新しい目標に向かって人を育て、レベルアップさせることを感じ取らせることとか、きけば必然と一番大切な答えを口にする営業マンが増えるはずだ。

ジョンについて共通の認識を持たなければ目標へ到達するには出来ないものだ。経営戦略とは、目標と現状とのギャップを埋め

— 10 —

るものだ。ギャップを埋めるためには今までのやり方を変えていかなくてはならない。だからリーダーである店長があれこれと指示を出し、変わらないところをするのが、いくら旗を振つても一向に状況が改善されないことがよく起きる。お店の構成員の中に共通の目的意識が形成されないからだ。

10のパワーを持つ店長がいたとして、一人だけは新入社員もいれば経験豊富なベテランもいる。通常は新入社員のパワー

化することが大事であることは、単純な計算式で理解できる。力を持っていても、それぞれが別の方に向を向いていては、10のパワーが「6」や「7」になってしまつたりする。これも、パワーダウンの原因であり、ひとつの方に向にまとめていことが店長の重要な役割になる。

満足度の向上を
サービス業としているところから始め
クトル合わせも

は店長の重要な仕事である。
〈働く〉との意義〉
店長の「一人相撲」とならないためにば、まず仕事の意義を十分に理解さ

仕事の意義を十分に理解

9つの健康度チェックリスト

1. 計画、実行、規律などの面で、チームプレーの意識が浸透しているか。
 2. 店舗の意思決定に、担当者の意見や判断を反映しているか。
 3. 経験の浅い従業員の意見や判断も参考にしているか。
 4. 問題点に気付いたとき、だれでも自由に発言できる雰囲気があるか。
 5. 問題の解決は、現実的な対応が行われているか。
 6. 個人の欲求達成や人間関係も、問題として取り上げているか。
 7. 自由に共同作業を行い、相互にサポートしあっているか。
 8. 組織内のグループ、個人間の競争は公正に行われて、目標に向かっているか。
 9. 目標は広く組織の構成員の間で共有化されているか。

ひとつの方針へ力をまとめ
ることが店長の重要な役割

て、店舗の現状をチェックしていくのがいい。ただし、店長の独り善がりですべての実現を図ろうとしているのだから、個人の欲求達成も組織の問題として取り上げる場面も出てくるのだ。

店舗の健康、問題解決に反映

「ニーズに対応すること」
を自覚する
と、意欲が
沸き、組織
が活性化す
る。そのため
めにも目的、
価値観、
ビジョンを
共有化し合
うとした。
お客様の
満足度を高
めるひとを
めに、目標を
達成する。
（組織を運営する視線）

裏返しで、何人か集まれば不平・不満を口にして、「顧客志向」といながらも、上司に顔を向け、おもねりいたりする。反対に問題解決が現実的に行われているのは良い組織だ。うまくいくといいことに気が付いた人が、問題点を自由に提起し発言できる環境があれば、一人ひとりの責任感が増し、働いていることが、の意義を実感できる。チームプレーの意識が高く、危機を乗り切るために、

③ 物の見方、考え方

5W1Hの原則に沿って考え整理

「人はみな、考へ方は違つてゐる」組織（その構成員）を動かして目標に向かつて進むことが、リーダーに求められている。わかりきつている話だが、実行しようとしてもうまく進まないことだけとなる。会社のビジョンや目標について共通の認識を持つことが、目標へ到達するための原動力になるのだが、その共通の意識を無理やりに目標を押し付けても、当然の結果として目標は達成することができず、そのことが組織のストレスになり、職場の雰囲気を陥落にさせることとなる。

原因は単純だ。人それぞれに個性があり、考え方まちまちであること、自然に対する理解度も違つてく

る。「いつ」「どこで」「なぜ」「誰が」「どうやって」「いくらかかるか」の見方が違つていて、取り組むためのアプローチも違つてく

る。そこで、「5W1H」の問題解決のための『5W1H+1H』

往々にしてどれか欠落

What	何を=解決すべきことがら
Why	なぜ=そのことが発生した原因
Who	誰が=担当者、取り組むパートナー
When	いつから=始める時期、終了期限
Where	どこで=行う場所
How	どうやって=解決する方法
How Much	予算=いくらかかるか、お金はあるか

もう一つの「H」、予算を加えて事業計画すれば完璧

識を持つことが重要だとしている相手が考へて、その組織（その構成員）を動かして目標に向かつて進むことが、リーダーに求められている。わかりきつている話だが、実行しようとしてもうまく進まないことだけとなる。会社のビジョンや目標について共通の認識を持つことが、目標へ到達するための原動力になるのだが、その共通の意識を無理やりに目標を押し付けても、当然の結果として目標は達成することができず、そのことが組織のストレスになり、職場の雰囲気を陥落にさせることとなる。

「いつ」「どこで」「なぜ」「誰が」「どうやって」「いくらかかるか」の見方が違つていて、取り組むためのアプローチも違つてく

る。そこで、「5W1H+1H」の問題解決のための『5W1H+1H』

の「H」をつけて計画にして改善のポイント、解決策も基本的認識の枠組みである「5W1H」を原則に組み立てることができる。解決すべき問題が「What」として浮かび上がつたことであり、起きてしまった理由としまった理由とで示されたことである。

「Who」が「Who」、「Where」が「Where」、「Why」が「Why」、「Who」が「Who」、「What」が「What」、「Where」が「Where」、「When」が「When」、「How」が「How」、「How Much」が「How Much」である。これらを「5W1H+1H」として組み立てていけば問題を解決する手段はそれほど難しくはない。

人を動かすための考え方

店舗のためのマネジメント基礎講座

識を持つことが重要だとして、相手が考へて、その組織（その構成員）を動かして目標に向かつて進むことが、リーダーに求められている。わかりきつている話だが、実行しようとしてもうまく進まないことだけとなる。会社のビジョンや目標について共通の認識を持つことが、目標へ到達するための原動力になるのだが、その共通の意識を無理やりに目標を押し付けても、当然の結果として目標は達成することができず、そのことが組織のストレスになり、職場の雰囲気を陥落にさせることとなる。

「いつ」「どこで」「なぜ」「誰が」「どうやって」「いくらかかるか」の見方が違つていて、取り組むためのアプローチも違つてく

る。そこで、「5W1H+1H」の問題解決のための『5W1H+1H』

(4) 人はどう行動するのか

人の行動様式が仕事の成果左右

（人の行動様式の基本）
叢書の生活の中で「あ
の人は気配りのできる人
だ」とか、「わがまま勝
手な行動をする人だ」と
か、人物評価を口にす
る。業務で同じ目標に取
り組んでいても、十人十
色でやり方はそれぞれ違
つてきるものだ。中には
人の後をついてくること
で、その目標をアリアシ
モア。

そうした人間の基本的
行動様式を理解しておく
ことは重要なことだ。接
客業である自動車ディー
ラーの現場では、当然、人
の行動様式が大きく作用
し、仕事の成果を左右す
る。他人と関わり合う過
程で、個人のパーソナリ
ティーが言動や反応の仕
方となってはつきりと現
れる。

（人の行動様式）
「人への関心度」で人間
ではどのような行動特
性を持っているのか。「成
果・実績への関心度」と
「人への関心度」で人間
によく、基本的には五つ

（人の行動様式の基本）
叢書の生活の中では「あ
の人は気配りのできる人
だ」とか、「わがまま勝
手な行動をする人だ」と
か、人物評価を口にす
る。業務で同じ目標に取
り組んでいても、十人十
色でやり方はそれぞれ違
つてきるものだ。中には
人の後をついてくること
で、その目標をアリアシ
モア。

人を動かすための考え方

店長のためのマネジメント基礎講座

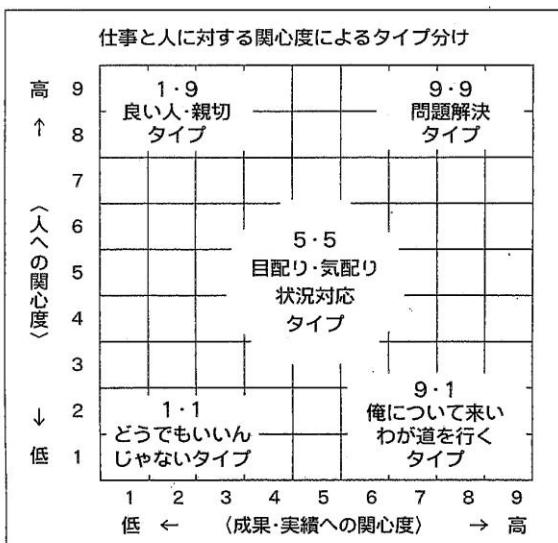
（行動様式をタイプ別に
分類することができる。
「成果・実績への関心」
と「人への関心」
とは、「こうありたい」
と「こうしたい」など人が
心に抱いている願望を要
求の種類や対象によって
異なる。仕事を達成し
たいという目標もある
ば、周囲から認められた
ことが可能である。成果
を強く手に入れようと思
い、周囲の人への気配り
も異なる。しかし、現実の人間
は、さまざま場面で人
間と成果への関心の高さ
ができる。強弱の座標を
用いて、タイプ別に分類
した。

この中で、成果への関
心が高く、人間への関心
が低い人は、「俺につい
て来い、わが道を行くタ
イプ」と評価される。人
がどういう考え方を持つ
て、それがどの程度得
られるか、誰とも楽しく
やり相手に接された人間は優しさ
をもって接してしまふこと
になる。一方「人への関心度」
に低い人たちは、「俺につい
て来い、わが道を行くタ
イプ」と評価される。人
がどういう考え方を持つ
て、それがどの程度得
られるか、誰とも楽しく
やり相手に接された人間は優しさ
をもって接してしまふこと
になる。

（行動様式をタイプ別に
分類することができる。
「成果・実績への関心」
と「人への関心」
とは、「こうありたい」
と「こうしたい」など人が
心に抱いている願望を要
求の種類や対象によって
異なる。仕事を達成し
たいという目標もある
ば、周囲から認められた
ことが可能である。成果
を強く手に入れようと思
い、周囲の人への気配り
も異なる。しかし、現実の人間
は、さまざま場面で人
間と成果への関心の高さ
ができる。強弱の座標を
用いて、タイプ別に分類
した。

一番の困り者は無関心、

関心の強弱で5分類



「成果・実績への関心度」 の2タイプ

（行動様式）
このタイプ分けの考
え方は「グリッド・スタ
イル」として米国のブ
レーク、ムートン博士
によつて1960年代に
示された考え方をアレン
ジしたものである。人間
の行動特性について基本
的概念になつてゐる。企
業経営におけるリーダー

（行動様式）
このタイプ分けの考
え方は「グリッド・スタ
イル」として米国のブ
レーク、ムートン博士
によつて1960年代に
示された考え方をアレン
ジしたものである。人間
の行動特性について基本
的概念になつてゐる。企
業経営におけるリーダー

（行動様式）
このタイプ分けの考
え方は「グリッド・スタ
イル」として米国のブ
レーク、ムートン博士
によつて1960年代に
示された考え方をアレン
ジしたものである。人間
の行動特性について基本
的概念になつてゐる。企
業経営におけるリーダー

店舗ごとの目標遂行できる能力

(9) 店長として求められること

店長として求められる
第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

店長に指名された人にはおおむねこの能力があり、かつ人間関係の調整程度備わり、それなりの経験も蓄積していると考えてよい。大きな違いは、個人プレーで目標を達成するのではなく、スタッフを使い、目標達成を目指していかなければならぬということだ。

このため、店舗のスタッフを管理し、統率する力が問われ、同時に業務

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

店長が負う多重の役割
店長として求められる
ことを改めて考えてみた
い。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

店長として求められること

店長のためのマネジメント基礎講座
人を動かすための考え方

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

第一に求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

個人プレーヤーではなく、スタッフ使い達成めざす

組織の問題解決・活性化
コミュニケーション・スキル
多面的なものの見方の習得
対人感受性を高める

店長の自己洞察・自己啓発
店長として求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

欠かせない自己洞察力

組織の問題解決・活性化
コミュニケーション・スキル
多面的なものの見方の習得
対人感受性を高める

店長として求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

従来よりも多重な役目

お店の活性化、基本は店長自身にあり！

組織の問題解決・活性化

コミュニケーション・スキル

多面的なものの見方の習得

対人感受性を高める

店長の自己洞察・自己啓発

店長として求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

店長として求められること
は、各社の事業計画、年
次計画がブレークダウン
され、お店ごとの目標と
して落とし込まれてくる
わけで、この目標を達成
できるかどうかの能力で
ある。店舗ごとの目標を
遂行するためには、月次
目標など目標達成するた
めの店舗としての計画を
立案し、そのための方法
論を考え、実行に移すこ
とである。

店長自身の成長があって組織も成長

●**自己啓発のためのアドバイス**

大なり小なり、組織といふものは常に問題を抱えている。組織を運営しながら与えられた期間で目標達成を目指す責任を負う店長にとって、スタッフが動いてくれない、成長してくれないといった悩みを持ったことがあります。

しかし、スタッフが自発的に動かない、成長しないということは、評価や指導の仕方において、店長自身がスタッフの自発性や成長したいと思う芽を摘んでしまっていることが多いのだ。企業風土というものがあるから、一人の管理者にできることには限界があるものの、店を基本に集團規範や共通の価値観をつくりしていくのは、店長自身の日常的な立ち振る舞いが大きく影響することを肝に銘じていてほしい。

組織の上下関係の中で、部下は上司の指導や訓話ではなく、実際どのようにことをしているのだ。

身大なり小なり、組織といふものは常に問題を抱えている。組織を運営しながら与えられた期間で目標達成を目指す責任を負う店長にとって、スタッフが動いてくれない、成長してくれないといった悩みを持ったことがあります。

●**組織を作るのは自分自身**

自分が店長として成長し、成長してくれないといった悩みを持ったことがあります。

人を動かすための考え方

店長のためのマネジメント基礎講座

知見を広め向上しよう

急速に価値観変化する時代満足向上のためにいつまで「問題解決型」「俺に」という分野には限界があるもの、店を基本に集團規範や共通の価値観をつくりたいことは限らない。従来の手法が陳腐化してしまった方も多いのだ。常

かをしつかりと見ている組織の現状を見直し、組織そのものを見つめ直すのだ。だからスタッフがひとにもつながるのだ。したまつたがるのだ。自分自身で知見を広め、向上しようとする努力を続けることが大事なのだ。

従来の手法もいすれ陳腐化

●**人と組織の価値創造**

```

graph TD
    subgraph Left [ ]
        direction TB
        A[人] --- B[価値観]
        B --- C[キャリアビジョン]
        C --- D[キャリアデザイン]
    end
    subgraph Right [ ]
        direction TB
        E[組織] --- F[理念]
        F --- G[ビジョン]
        G --- H[戦略]
    end
    B -.-> F
    C -.-> G
    D -.-> H
    B -.-> E
    F -.-> E
    G -.-> E
    H -.-> E
    E --> I[共創  
(コラボレーション)]
    style I fill:#3399CC,color:#FFF

```

●**生きないと自己実現**

そのためには、まず相手の話を聞き、その話を乗りたしたいという欲望を持つている。そうした自分が店長として成長していくことだ。管理著として自分自身で知見を広め、向上しようとする努力を続けることが大事なのだ。

その対極で、努力や成長を重視しながら取り組みのプロセスからかかわっていく。一緒に考えながら、スタッフが安心してリスクに向かっていける環境をつくるあげれば、スタッフは問題を解決するための手段を自ら見つけ入れる。組織は複雑だ。その問題を解決に取り組み結果を出しこと、話を聞くこと、話を聞くこと、話が陳腐化してしまった方も多いのだ。だからこそ多角的なものを見方、考え方ができるよう自分自身を鍛えておかなければならぬのである。

最後になるが、ヴィヴィク・クコンサルタンツ事業協同組合のことに少し触れておこう。生きがいと自己実現のため、人との価値創造を進めていくことを支援していくことを考

行なう。そこを意識する。そのためには、まず相手の話を聞き、その成長を重視しながら取り組みのプロセスからかかわっていく。一緒に考えながら、スタッフが安心してリスクに向かっていける環境をつくるあげれば、スタッフは問題を解決するための手段を自ら見つけ入れる。組織は複雑だ。その問題を解決に取り組み結果を出しこと、話を聞くこと、話を聞くこと、話が陳腐化してしまった方も多いのだ。だからこそ多角的なものを見方、考え方ができるよう自分自身を鍛えておかなければならぬのである。

そのためには、まず相手の話を聞き、その成長を重視しながら取り組みのプロセスからかかわっていく。一緒に考えながら、スタッフが安心してリスクに向かっていける環境をつくるあげれば、スタッフは問題を解決するための手段を自ら見つけ入れる。組織は複雑だ。その問題を解決に取り組み結果を出しこと、話を聞くこと、話を聞くこと、話が陳腐化してしまった方も多いのだ。だからこそ多角的なものを見方、考え方ができるよう自分自身を鍛えておかなければならぬのである。

そのためには、まず相手の話を聞き、その成長を重視しながら取り組みのプロセスからかかわっていく。一緒に考えながら、スタッフが安心してリスクに向かっていける環境をつくるあげれば、スタッフは問題を解決するための手段を自ら見つけ入れる。組織は複雑だ。その問題を解決に取り組み結果を出しこと、話を聞くこと、話を聞くこと、話が陳腐化してしまった方も多いのだ。だからこそ多角的なものを見方、考え方ができるよう自分自身を鍛えておかなければならぬのである。

そのためには、まず相手の話を聞き、その成長を重視しながら取り組みのプロセスからかかわっていく。一緒に考えながら、スタッフが安心してリスクに向かっていける環境をつくるあげれば、スタッフは問題を解決するための手段を自ら見つけ入れる。組織は複雑だ。その問題を解決に取り組み結果を出しこと、話を聞くこと、話を聞くこと、話が陳腐化してしまった方も多いのだ。だからこそ多角的なものを見方、考え方ができるよう自分自身を鍛えておかなければならぬのである。