

問われるリーダーシップ

経営マネジメント

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

〈リーダーの役割〉

リーダーシップの在り方が問われる時代になった。その理由は簡単だ。日本の市場は人口減少に向かいだし、横ばいから縮小へと大きく進路を変更しようとしている。手をこまねいていれば、売り上げ減に落ち込むなかで、企業としては配当し、成長しなげればならぬ。成長しようとするならば経営戦略を立て、それを組織(企業)の中に浸透させなければならぬ。マネジメントが重要になっているからだ。

組織全体を見渡し、目標達成(経営戦略遂行)の役割を担うのがリーダーである。企業、組織の大小を問わず、リーダー意識は組織に反映される。さまざまな企業のことを考えればよく分かる。企業の最大のリーダーは社長だ。積極志向の人物が社長になれば、自分に似たような社員を登用し、活発な事業展開

店長や営業所長の個人的資質で実績は大きく変化

を行うし、手堅い人が社長になれば手堅い企業運営をする。立場からして、社員の方が社長の考え方にすの寄ってこることもあろう。

新車販売の営業所でも同じことで、店長や営業所長の個人的資質によって実績が大きく変化する。現在の経営状況・体質を査定し、今の経営環境へ企業としての適合を果たし、成長していくためのビジョンということ

が、その実現に力を入れている。そして、経営戦略を達成するために積み上げなければならない具体的な数値が個別の店舗ごとに割り振られ、その店の目標が決まってくる。その実現に知恵を絞るのが店長の役割である。

では「経営戦略」とは何か。何もなくても売りが伸び、利益が拡大していくかのビジョン大していれば、経営戦略など必要ない。目標数値を並べていけば、それで済んでしまつから。現状のままでは目標

異なるからだ。そこで本シリーズでは、新車販売店の店長のために、人を動かしていくための基本的視点を提供していくことにする。

〈目標と共感〉
現在、どの販売会社でも経営戦略を立て、長期的な構想を明確化するためのビジョンということ

に他ならない。現状を固定することなく、取り扱うサービス商品を増やすなど仕事の取り組み方を変え、それに際してお客様へのアプローチも変えていくことである。

これらの事業の変革を行うのが、店舗リーダーとしての店長の役割になる。変革を進めるためには、まず、どのように変化していくかのビジョンと、それに伴う目標を掲げる必要がある。そして

共感を得るものでなければならぬ。掲げたものが実現されなければ、周りの人がついてこない。ビジョンの実現を遂行するためには、全体を見回して状況を判断し、ビジョン実現の段階を追うなど、やわらかい考え方を持つことも重要になってくるのである。

すなわち経営戦略とは、現在の経営状況・体質を査定し、今の経営環境へ企業としての適合を果たし、成長していくためのビジョンということ

は、現在の状況を考慮すると、どの自動車メーカー、新車販売会社でも顧客満足度の向上を目標にしている。その一方で

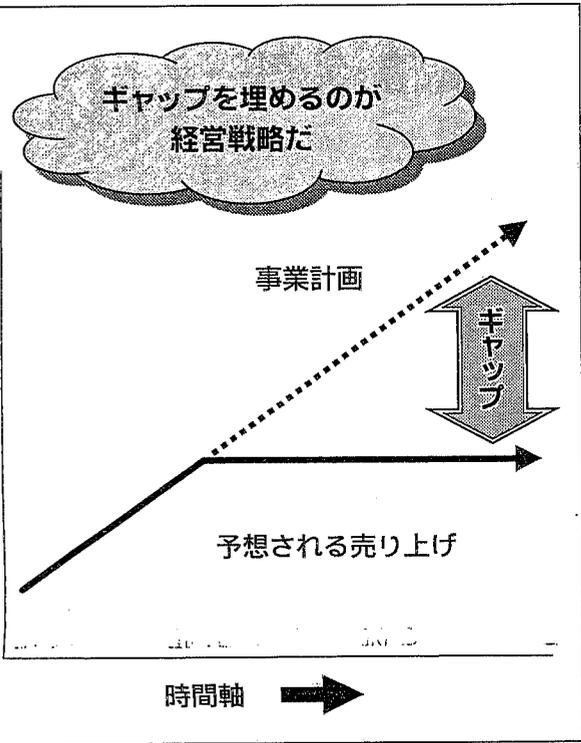
顧客満足度の向上へ

は、共感を得るものでなければならぬ。掲げたものが実現されなければ、周りの人がついてこない。ビジョンの実現を遂行するためには、全体を見回して状況を判断し、ビジョン実現の段階を追うなど、やわらかい考え方を持つことも重要になってくるのである。

〈差別化の視点〉
さて、現在の状況を考慮すると、どの自動車メーカー、新車販売会社でも顧客満足度の向上を目標にしている。その一方で

ももちろん、すべてのお客様をすべての面で満足させることはできないが、いろいろな生じているお客様との接点の中で、満足度を高めるための環境を整える必要がある。店長という視点で言えば、フロントの電話応対、サービスエンジニアの服装その他、全員が満足度を高めようという努力をさせるように気を配る必要がある。その実現が、顧客満足度を高めるための差別化につながる。もちろん、店舗で働く人すべてが、お客様の満足度を高めるために重要なポジションにいるのだということを分らせることも、店長の重要な役割なのである。

① マネジメントの意味



手持ちのカードはいろいろ

「景気が悪いから車が売れない」「不人気モデルだから車が売れない」など目標達成できないことの言い訳をする。経済環境の影響やモデルの出来、不出来はいつの時代にもあることで、それでも販売実績を上げているところはある。その差は顧客満足度の実現度合いにあるだろう。店言われているので、だらしのないトイは不快感だけではなく、見えないうちで手を抜く会社(販売店)だと決めつけられてしまつからである。

(ウィックコンサルタント事業協同組合 アドバイサー 若狭 良治)

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

人はみな、考え方は違

組織(その構成員)を

進むことが、リーダーに

求められている。わかり

きついている話だが、実行

しようにしてもうまく進

まないことだらけとな

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

を形成することが自体が難

しいものなのだ。

無理やりに目標を押し

識を持つことが重要だ

しても、相手が考えてい

ることを理解しようとし

ないで、一方的に押し付

けるばかりでは、風通し

の悪さから反発を食らう

だけである。

同時にリーダーが、自

分の考え方を相手に正確

に伝えられないでいるこ

ともある。黙って俺につ

いて来い」的な発想で任

事に取り組んでも、新人

類とか宇宙人といわれる

幅広い世代の中では意識

る、という当たり前のこ

とが、組織運営のなかで

見落とされてしまってい

のよきな「How」手

段」をどうするか。

この5W1Hが、事象

を理解するうえでの原則

になる。これに沿って説

すなわち理解すること

と、相手に自分の意思を

伝えることは裏返しに

やすくなるのだが、往々

関係にある。実際、人は

自分で理解していること

が欠落してしまふ。その

5W1Hの原則に沿って考え整理

③物の見方、考え方

もう一つの「H」、予算を加えて事業計画すれば完璧

重要度はまず「What」

これが原因 この原則に沿ったものにな
で、相手に
話十分に
伝わらない
よつになる
わけであ
る。まず自
分の考えを
整理すると
きにこの原
則に沿って
イメージし
たことを組
み立てて行
くのが近道
になる。当
然、お店の
問題把握も
hen「いつ」まじ
「Where」の場
所」で行うかを決めてい
けば良い。Whoの中
には、担当者が複数の場
合もあるし、指導する立
場の人も含まれる。「W
hen」には「いつから」
始めて「いつまで」「実
現するかが入っている。
そして「How」のよ
うな方法で、いかんして
課題を解決するのか。こ
の方法の中には知識レベ
ル、技術レベルをチェッ
ク項目にしている。
そして課題解決は、事
業の中で取り組むのだけ
ら忘れてはならない問題
がある。すなわち「Ho
w much」「How
hen」「いつ」まじ
「Where」の場
所」で行うかを決めてい
けば良い。Whoの中
には、担当者が複数の場
合もあるし、指導する立
場の人も含まれる。「W
hen」には「いつから」
始めて「いつまで」「実
現するかが入っている。
そして「How」のよ
うな方法で、いかんして
課題を解決するのか。こ
の方法の中には知識レベ
ル、技術レベルをチェッ
ク項目にしている。
そして課題解決は、事
業の中で取り組むのだけ
ら忘れてはならない問題
がある。すなわち「Ho

無理由に目標を押し
付けても、当然の結果と
して目標は達成すること
ができる、そのことが組
織のストレスになり、職
場の雰囲気は陰鬱にさせ
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
方もまちまちであること
を忘れていたからだ。当
然、目標に対する理解度
も違ふし、取り組むため
のアプローチも違ふてく
る。いくら共通の目的意

「Who」誰が「W
hen」いつ「Whe
re」どこで「Wha
t」何を「Why」な
ぜ、といった理由で「行

往々にしてどれか欠落

問題解決のための「5W1H+1H」	
What	何を=解決すべきことから
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

「H」を一つ
けて計画に
改善のポイ
ント、解決策
も基本的認識
の枠組みであ
る「5W1
H」を原則に
組み立てるこ
とができる。
解決すべき
問題が「Wh
at」として
浮かび上がっ
たことであ
り、起きてし
まった理由と
して「Why」
で示された
ことである。
そして「W
hen」が
担当者、「W
hen」が

人の行動様式が仕事の成果左右

④ 人間はどう行動するのか

「人の行動様式の基本」の行動様式をタイプ別に分類することができる。この「成果・実績への関心」と「人への関心」を軸に分類した。この中で、成果への関心が高く、人への関心が低い人は、「俺について来い」と評される。人への関心が高く、成果への関心が低い人は、「俺について来い」と評される。人への関心が低く、成果への関心が低い人は、「どうでもいいんじゃないタイプ」と評される。

「成果・実績への関心」と「人への関心」の2タイプ。一方、「人への関心度」とは、周囲への気遣い、気配りなどを、関係している人との関わり方を指している。個人の願望・要求との実現に対して関係の深い人、あるいは成果を得るために欠かせない人（一人への関心度）で人間関係にどう関わっていくか、関

図のように縦軸に「人への関心度」、横軸に「成果・実績への関心度」を置く。その関心の強弱によって、基本的に五つ

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

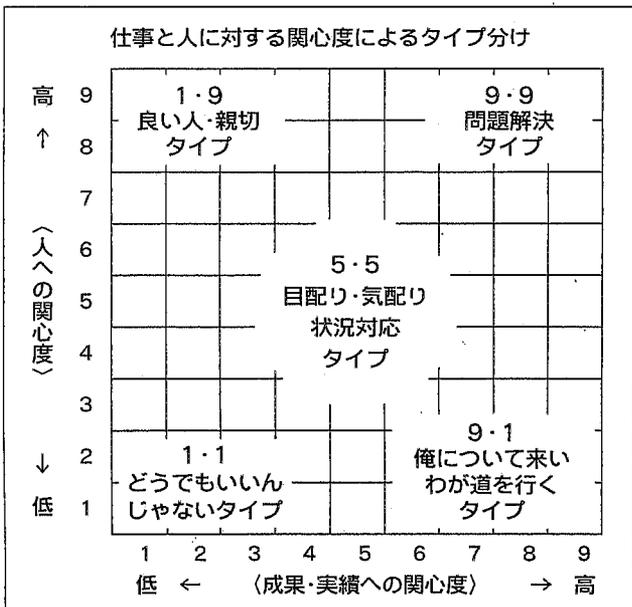
「人の行動様式の基本」の行動様式をタイプ別に分類することができる。この「成果・実績への関心」と「人への関心」を軸に分類した。この中で、成果への関心が高く、人への関心が低い人は、「俺について来い」と評される。人への関心が高く、成果への関心が低い人は、「俺について来い」と評される。人への関心が低く、成果への関心が低い人は、「どうでもいいんじゃないタイプ」と評される。

「成果・実績への関心度」人への関心度の2タイプ

一番の困り者は「無関心」

一番の困り者は「無関心」。無関心な人への対応は、まず「無関心」であることを認める。その上で、相手の関心度を高めるための工夫を凝らす。例えば、相手の関心度を高めるためには、相手の関心度を高めるための工夫を凝らす。例えば、相手の関心度を高めるためには、相手の関心度を高めるための工夫を凝らす。

関心の強弱で5分類



「成果・実績への関心度」と「人への関心度」の2タイプ。一方、「人への関心度」とは、周囲への気遣い、気配りなどを、関係している人との関わり方を指している。個人の願望・要求との実現に対して関係の深い人、あるいは成果を得るために欠かせない人（一人への関心度）で人間関係にどう関わっていくか、関

このタイプ分けの考え方は、「グリッド・スタイル」として米国のブレイク、ムートン両博士によって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っている。企業経営におけるリーダー

中立を保つことを心がけているように見える。だが何も関心を持っていないのだから、何を言っても暖簾のれんに腕押しで、一番の困り者でもある。升(ます)目(クリッド)の真ん中に位置する人たちは、バランスの取れた人たちでもある。状況に合わせて適度に歩み寄り、良識的なやり方で、それなりの成果を得ることができる。しかしこの無難に済ませようとする人は、思考や行動を固定化し、革新的なアイデアが生まれにくい状況をつくるものなのだ。人への関心が高く、成果・実績にも関心がある人は、当然、バランス良くリーダーシップを発揮することができる人である。誰でも、話をよく聞いてくれたら話を聞いてくれる。誰でも、話をよく聞いてくれたら話を聞いてくれる。誰でも、話をよく聞いてくれたら話を聞いてくれる。

人は5つのスタイル使い分け行動

⑤人間の行動パターンとその影響

理想的態度を追求する前に、人の行動様式に「人への関心度」と「成果への関心度」という二つのベクトルにより、五つの基本スタイルがあることを指摘した。会社やお店の中には、そうした基本スタイルを持っている人と人の関係で成り立っている。店長やマネージャーという立場でも、おのずと自分の持つ基本スタイルで接しており、指示を受ける側も自分のスタイルであなたの指示を受け入れているのだ。

五つの基本スタイルとは、①周囲との調和を図り目的達成を目指す「問題解決タイプ」②黙って俺についてこい「わが道を行くタイプ」③八方美人の「良い人タイプ」④無関心型の「どうでもいいじゃんタイプ」⑤すべてにおいて中庸の「状況対応タイプ」だ。

店長・マネージャーと道を行くタイプの人成を自指すには、その従業員は何に関心を持っていて、何を求めているのか、気配りしながら問題を解決することが大事になる。相手の話を聞くという態度を持てば、相手も心を開いてくれるものだ。それを相手が満足度が高まるが、それが成果達成につながることで相手の満足度を飛躍的に高めることになる。「わが道を行くタイプ」の人

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

従業員への接し方は「問題解決タイプ」が一番

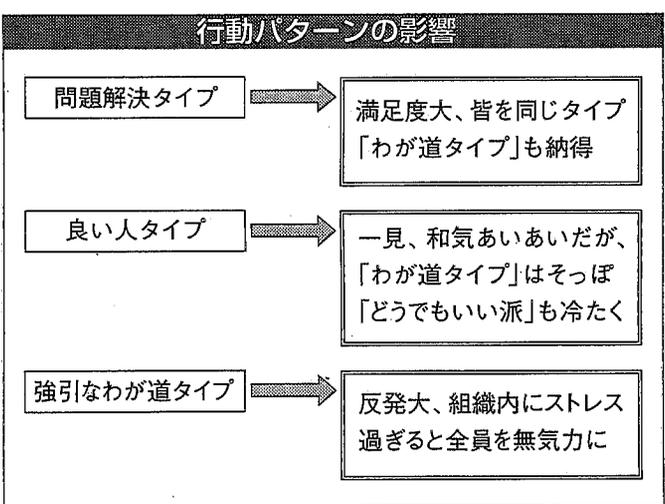
も、話を聞いてもらって拒絶反応もないだろうし、無関心型も心を開いてくれることになる。他方、「わが道を行くタイプ」では拒絶反応が目立つようになる。受け身の手で独善的な態度で

「問題解決タイプ」は急いでもよい「いいじゃんタイプ」は急いでもよい「いいじゃんタイプ」は急いでもよい

「問題解決タイプ」は急いでもよい「いいじゃんタイプ」は急いでもよい

「問題解決タイプ」は急いでもよい「いいじゃんタイプ」は急いでもよい

自分のスタイルを知る



育った環境で育成

接して「いいじゃんタイプ」は急いでもよい「いいじゃんタイプ」は急いでもよい

「問題解決タイプ」は急いでもよい「いいじゃんタイプ」は急いでもよい

「問題解決タイプ」は急いでもよい「いいじゃんタイプ」は急いでもよい

店舗ごとの目標 遂行できる能力

経営マネジメント

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

■店長が負う多重の役割
 店長として求められる人材育成を行い、スタッフを成長させる能力も求めている。かといって店長は責任者であり、統率者であり、リーダーであり、従来よりも

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ちて込まれてくるわけだ。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て、そのための方法論を考え、実行に移すことである。

個人プレーではなくス タッフ使い達成めざす

店長に指名された人にはおおむねこの能力がある程度備わり、それなりの経験も蓄積していると考えよう。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ないということだ。

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

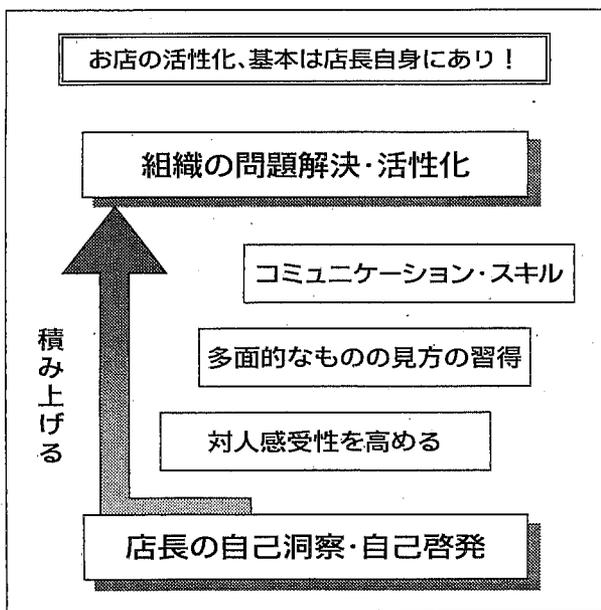
に取組むことを通じて人材育成を行い、スタッフを成長させる能力も求められている。そして、人を動かすというには、考え方も方法もまちまちであり、それらを調整しながら、目標に向かってひたむきにすることが求められることになる。

統率者であり、リーダーであり、教育者である。往々にして目標に縛られるあまり、周りが見えなくなる。

⑨店長として求められること

それだけに、お客さんとの関係、スタッフを育てることが求められてき

従来よりも多様な役目



欠かせない自己洞察力

■自己洞察が重要課題に
 ツプを動かすために、対人感受性、多面的な能力を發揮していくことが何を考え、洞察力、コミュニケーション・スキルといった要素のベースになるのは、ほかならぬ本人である。自分自身で「相性が悪い」と思っている相手を受け付けなければならない。

■自己洞察が重要課題に
 ツプを動かすために、対人感受性、多面的な能力を發揮していくことが何を考え、洞察力、コミュニケーション・スキルといった要素のベースになるのは、ほかならぬ本人である。自分自身で「相性が悪い」と思っている相手を受け付けなければならない。

「相手が何を考えているかなどに考えが及ぶはずもないし、共通の意識を生むはずもない。相手の性格や人格を決めてしまおうとそれ以上、発展性はないと分かっているも、それができないというケースは多いものだ。また、自分の考え方に固執してしまってもある。自分の考え方、問題解決のアプローチがいつも正しいものではない。これも多くの人は理解しているのだが、そこから脱却することは不可能に近い。」

「問題は、問題の把握の方法やコミュニケーションについて述べてきたが、問題の中心にあるのは、あなた自身なのだ。組織の問題解決を急ぐあまり、肝心の自分を崩壊させていることとよくあることなのだ。」

ライター 若狭 良治

