

【組織の一員としての思考を身につける(1)】 組織の優秀な歯車になる必要性



人は組織の中で「自分らしくありたい」「替えの効かない人材になりたい」と考えがちですが、替えが効く歯車としか機能する人の方が優秀な人材として大きな成果をあげる事ができます。

優秀な歯車となるためにはマニュアルを守って行動し組織全体と足並みを揃える必要があります。

【組織全体を理解しよう(2)】組織の一員として思考を切り替えるトレーニング

優秀な歯車として思考できるようになるためには、マニュアルのルールを壊して成果を出そうとする様な属人的な思考を組織的な思考へ切り替える必要があります。

組織的な思考に切り替えてみよう

例： 5点ドットチェックを徹底できない場合の会話を思い出してください。

ステップ1 頑張れ、頑張りますを多用していませんか？

ステップ2 締切を設定していますか？

ステップ3 勝手にマニュアルを変えていませんか？

組織的な思考に切り替えてみよう

例： 5点ドットチェックを徹底できない場合の会話を思い出してください。

- ステップ1** 頑張れ、頑張りますを多用していませんか？
頑張っていないと考えずに、ルールを守れているかを疑いましょう。
- ステップ2** 締切を設定していますか？
忘れないようにします。と言っても意味がありません。
何日の何時までにやって、いつ報告するかまで決めましょう。
- ステップ3** 勝手にマニュアルを変えていませんか？
ここだけの話だからなどと、マニュアルを無視した独自のルールを作る事は、組織が機能しなくなり、そのダメージは自分に返ってきます。



株式会社リードギフト

経営理念 ありがとうが集まる人材、企業創り

ビジョン 人の可能性を最大化する

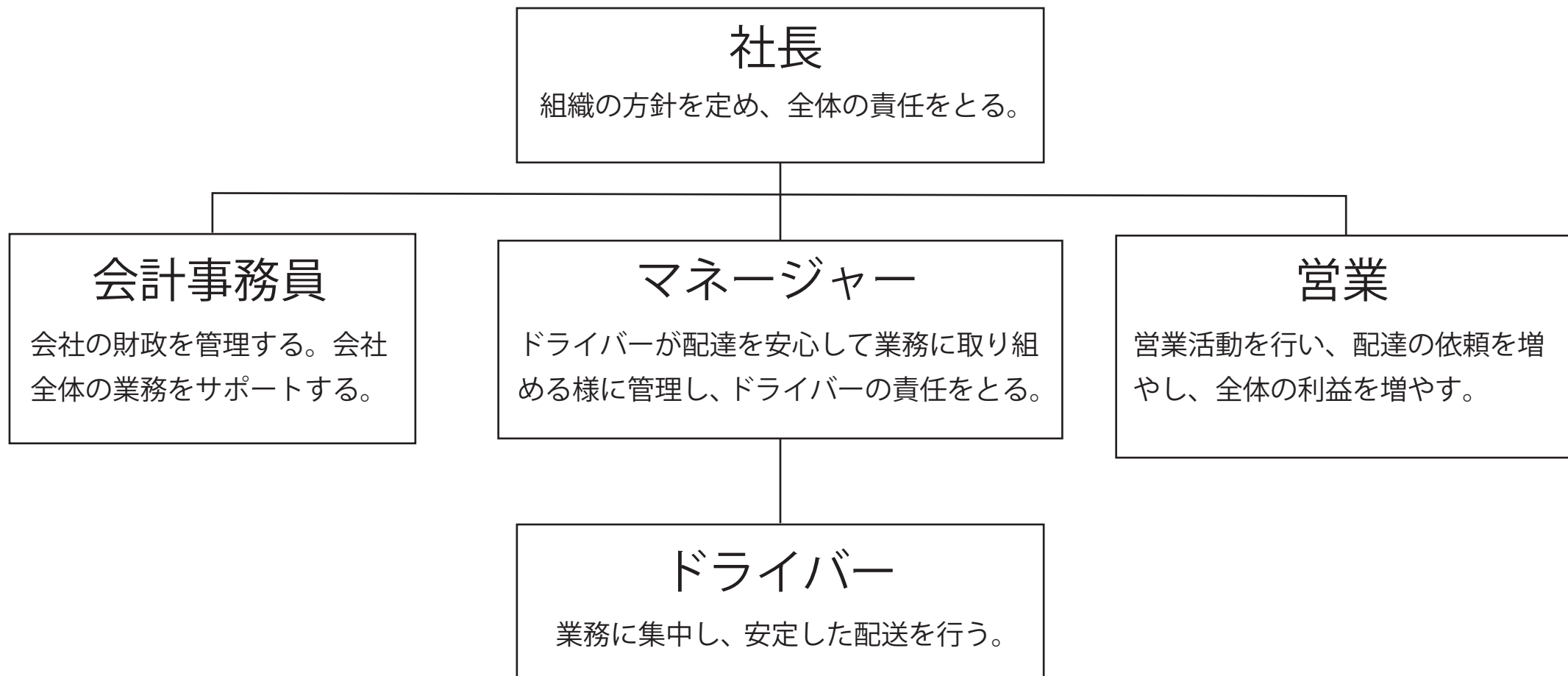
行動指針

笑顔を届けるマチ一番のチームを作ろう
アイデアを声にだして、行動しよう
チャレンジを、楽しもう
真心をもってひとつになろう
紳士でいよう

リーダー行動指針

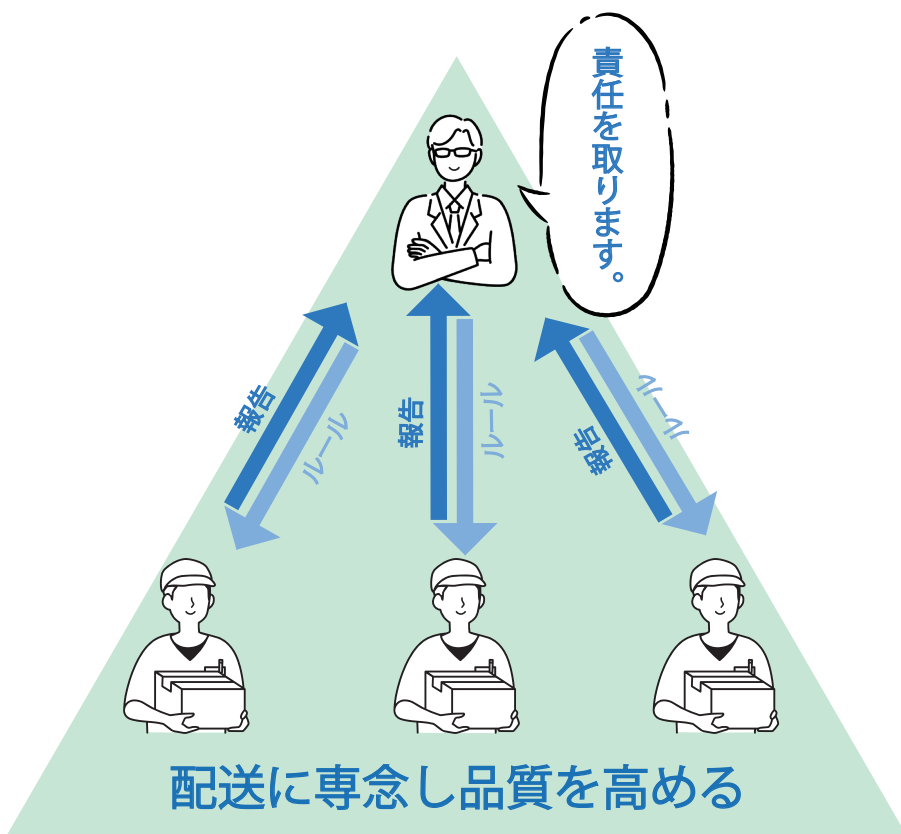
一人一人が経営者
常に思考し、一人一人の才能を追求し続ける

会社の組織図と役割を知ろう



【マネージャーの責任と権限(1)】 組織に必要とされるマネージャー

ピラミッドと聞くと古くて悪いイメージを持つかもしれませんが、しかし、組織を成長させるために最も適しているものがピラミッド構造であり、効率を上げる多くのメリットがあります。



マネージャーは**責任者**として、配達員のルールを**管理**し、配達員の責任を取る事で、配達員は**安心して**ルールに従って配送に**専念**できる。

配達員の**報告**を元に、ルールを**ブラッシュアップ**していく事で、**配送品質をあげて**利益を大きく増やしていく事ができます。

【マネージャーの責任と権限(2)】 責任と権限を正しく行使するトレーニング

報告・連絡・相談による管理を徹底することで、配達員が成長し配送品質を向上できるようになります。結果をだすために効果的なほうれんそうを使えるようになりますようにしましょう。

ほうれんそうをやってみよう

例： 誤配をしてしまう配達員がいる

ステップ1 どのような言葉で指示するか考えてみよう。

ステップ2 その結果を報告させるための言葉を考えてみよう。

ステップ3 指示を達成できなかった時にかける言葉を考えてみよう。

【マネージャーの責任と権限(2)】 責任と権限を正しく行使するトレーニング

ステップ1 どのような言葉で指示するか考えてみよう。

✕ 忙しいと思うけど、5点ドットチェックできるかな？

○ 5点ドットチェックを全件忘れず実施してください。

※お願いにならないように言い切りましょう。

ステップ2 その結果を報告させるための言葉を考えてみよう。

✕ どうだった？できましたか？

○ できたかどうか17時までに報告して下さい。

※配達員が自分から報告するように指示しましょう。

ステップ3 指示を達成できなかった時にかかる言葉を考えてみよう。

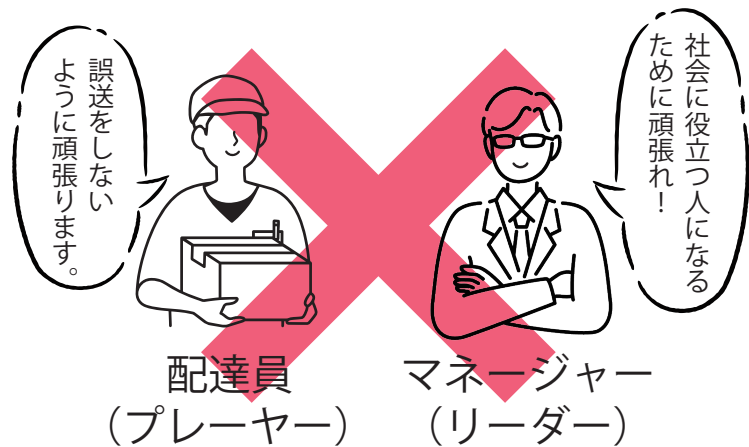
✕ なんでできなかったんだ！

○ 未達ですね。お疲れ様でした。

※褒めたり叱ったりしないように機械的に対応しましょう。

【マネージャーの責任と権限(3)】 怖い人となる必要性

人が働く時に「恐怖」を感じるのは利益が減ることです。配達員の「楽しんで楽しく働ければ良い」などの言葉に惑わされず、利益をだせない事に危機感を感じるいい緊張感のある環境を作りましょう。



配達員からの報告・連絡では、言い訳はスルーして、**数値的な事実を淡々と確認**しましょう。配達員を、叱ったりやりがいを与える必要はありません。ルールを守れなかった時は**事実だけを指摘**して認識させましょう。



いい緊張感を感じさせるために、配達員全員の**成果を数値で見える様**にして、スポーツの様に**競争できる環境**を作りましょう。

配達員の報告・連絡での言い訳に対してどの様にコミュニケーションを取るかで成長の度合いが変わってきます。

言い訳をスルーしてみよう

例： 配達員が5点ドットチェックをし忘れた場合

ステップ1 「気合が足りませんでした反省しています。」と言い訳された。

ステップ2 対策方法を考えさせる言葉をかけて下さい。

ステップ3 「そこまでやる必要ありますか？」と返答された。

【マネージャーの責任と権限(4)】 適度な危機感を与える接し方トレーニング

ステップ1 「気合が足りませんでした反省しています。」と言いつされた。

✕ ダメじゃないかもっと頑張れ！

○ スルーして対策方法を考えさせる。

※チェックシートやマニュアルがほしい。などの具体的な意見は情報として受け取って活用しましょう。

ステップ2 対策方法を考えさせる言葉をかけて下さい。

✕ お客様の役に立てるように頑張らしましょう。

○ 忘れないために、次は具体的にどう変えますか？

※やりがいを話すと別の言い訳が生まれます。次の具体的な行動を引き出せるまで妥協せずに詰める事が大事です。

ステップ3 「そこまで徹底する必要がありますか？」と返答された。

✕ いいからやりなさい。

○ それを判断するのは配達員ではなく責任者である私が決める事です。

※誰が責任を持ち、誰がルールに従って動くのか理解できるようにハッキリ伝えましょう。

【ドライバーの守られている責任と守るべき責任(1)】 組織の中でのドライバーの役割

これまでルール設定や仕事の任せ方について学びましたが、それによって出た結果を評価をする必要があります。配達員を正しく評価し、効果的な目標設定につなげましょう。



配達員の努力したなど、プロセス（課程）を評価してはいけません。配達員を成長させるためには、必ず結果のみを数値で客観的に評価する事が大切です。



配達員をむやみに褒めることは、勘違いさせて成長の限界を作る事に繋がります。本当に大きな結果をだした時以外は、褒めないようにしましょう。

結果の管理に重要なのは、最初に「目標設定」して配達員に仕事を任せて最後に「結果」を報告してもらい評価し、次の「目標設定」につなげる事です。

評価から目標設定をしてみよう

例： 1ヶ月間、誤配0件を目標とした配達員の場合

達成できた場合 1ヶ月間誤配0件でした。と報告を受けた場合。

未達だった場合 1ヶ月間誤配1件でした。と報告を受けた場合。

来月の目標設定 未達の配達員に目標を考えて答えさせましょう。

【ドライバーの守られている責任と守るべき責任(2)】ドライバーの責任を理解するトレーニング

達成できた場合 1ヶ月間誤配0件でした。と報告を受けた場合。

✕ 凄いですね。頑張りましたね。

○ 了解です。お疲れ様でした。来月もよろしくお願いします。

※むやみに褒めずに、淡々と結果を受け止めましょう。次は新たな目標は「やや上」に設定します。

未達だった場合 1ヶ月間誤配1件でした。と報告を受けた場合。

✕ ダメじゃないかもっと頑張りなさい！

○ 未達ですね。来月はどうしますか？

※結果の評価は、感情に任せて叱ることも褒めることもせず淡々と行いましょう。

来月の目標設定 未達の配達員に目標を考えて答えさせましょう。

「5点ドットチェック忘れが8回ありましたので2回まで減らします。」

○ 了解です。来月の目標は誤送0件と5点ドットチェック忘れ2回以内です。

※配達員が未達の要因を言う事ができれば、原因の分析は完了しています。未達が続く場合は、目標チェックの期間を毎月、毎週、3日ごとと次第に短くしていきましょう。

【ドライバーの守られている責任と守るべき責任(3)】 組織でのドライバーの責任

これまでの一連の流れの中で、配達員の結果と評価の差を埋めていく事で配達員を「成長」させる事ができます。差を埋めるためには配達員の自己評価ではなく、マネージャーが数値を基準とした安定した他者評価をおこなう事が重要です。



マネージャーは**管理する立場を徹底**しましょう。率先して成長の遅い配達員を鼓舞するなど**感情で動いてはいけません**。管理のみを徹底し、チームが成長していけば、自然と成長した配達員が他の仲間を引っ張っていくようになります。

人の能力の差は思うほど大きくありません。それより**組織の中で成長した人の方が大きな成果をあげる事ができます**。

目標を達成した配達員には、やや高め目標を設定させましょう。そのためにはマネージャーが全面的に責任を持つ事で、配達員に安心して大きな目標にチャレンジできる環境を与える事が必要です。

まずはやらせてみましょう

例： 1ヶ月間、誤配0件を目標を達成し、次の目標として早配0件、遅配0件を追加させたい。

そこで、配達員が目標の追加に不安を感じて

「ちょっと急に厳しくなりすぎではありませんか？」

と意見をだしてきた場合の対応。

「ちょっと急に厳しくなりすぎではありませんか？」と意見をだしてきた場合の対応。

✕ 厳しいなら目標を変えましょうか？

○ まずは一度やってみてください。やってみてはじめて見える物もあります。

※実行させる事で「なるほどこういう事か」と、指示を理解されます。

✕ 私が指示しましたが、彼も同意しました。だから2人の責任です。

○ やってみて失敗しても、それは上司である私の責任になります。

だから思い切ってやってみてください。

※マネージャーが責任を取る覚悟がなければ、配達員は行動してくれません。彼らが渋々やっているのを見てもしっかり責任者としての役割を果たしてください。責任者としてのその言動が遅れて理解される時が来ます。