

## 情けに報いる情報

## 能力の貯金

## 企業のパワーアップシリーズ

## Nさんの話

Nさんは大学を卒業してある会社に入社し、営業の仕事に就きましたが、結果に対して厳しい会社であったのでとてもついていけないと思い退社して今の会社に入ったそうです。今の会社には30年くらい勤めているというので、「そんなに長く続けられたのは今の会社のどこがよかったのですか」と聞いてみました。

Nさんの答えは、「この会社はあまり厳しくないのです。上司もプレイヤーを兼ねていて忙しいため、管理業務はほとんどできていないんです。任された仕事ができなくても叱責は受けますが、その時をしるげば首になることもありませんでした。」というものでした。

そのNさんから、今までに給料についての不満を聞くことがたびたびありましたが、最近「年金が同年輩の人と比べて半分もない。」と愚痴っていました。

私は、Nさんの話を聞いて、Nさんの上司に同情しました。任された仕事ができなくても、叱責で済

んでしまうと思っている部下を持つのは、不運しか言いようがありません。任された仕事にチャレンジして、努力しただけできなかったのであればまだ救われますが、たいした努力もしないで「叱責」に耐えればそれで済むと思っているような部下はいない方がましです。「できる部下」は、指示を出せばきちんとやってくれますが、「できない部下」は、仕事は終わらない上に後味の悪い叱責までしなければならないのです。

上司にこれだけ負担をかけているのですから、人事評価がよいわけがありません。いつも最低ラインであったであろうことは容易に推測できます。それでも上司は、働きに対して給料は高すぎるとしているはず。その証拠に、上司にNさんが給料に不満があるようですよ、と伝えたところ、「Nさんは自分でやりたいことはするが、それ以外はまったく努力しない。給料の不満を言う前にやるべきことをきちんとやれ!」と言ってやってほしい、と言われてしまいました。

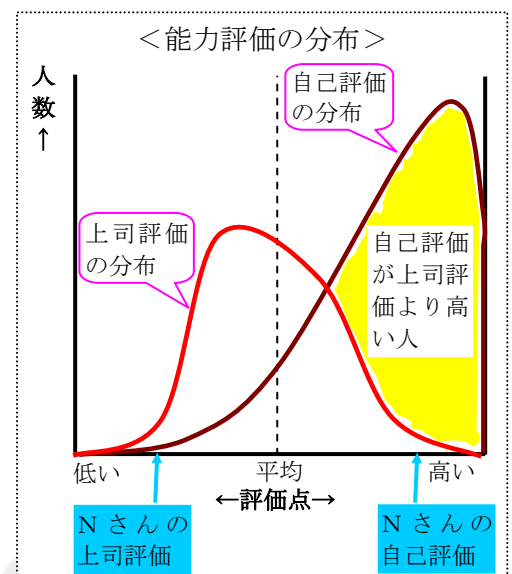
## 自己評価と他人評価

Nさんの上司の話では、この会社では年に2回、上司評価と本人の自己評価という人事評価を行っています。Nさんは自己評価が極端に高く、上司評価との差が大きいと言うのです。

評価表の項目には、会社規則の遵守、協調性、行動力、説得力、リーダーシップ、業務の達成等が並んでいて、5段階での評価表を使用しているとのこと。

Nさんは何を根拠に自分の能力は高いと評価し、上司は何を基準に低く評価したのでしょうか。

右図は、上司評価と本人評価の分布です。上司評価には、上司によって甘い評価をしたり厳しすぎたりするのを防止するため評価点数の配分比率が決められています。それにより上司評価は、平均を中心に分布しています。一方、自己評価には配分比率がないため、自己の判断で評価しています。それにより自己の思っている評価が



表れているともいえます。このグラフでは上司より自己評価の方が高い人が半分以上になっています。上司と本人の評価が、このように大きく異なってくることはめずらしいことではありません。

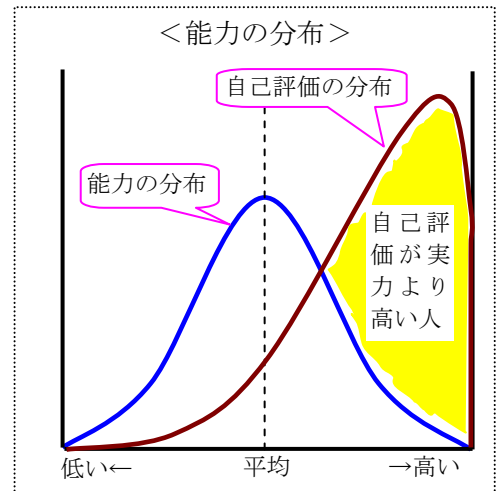
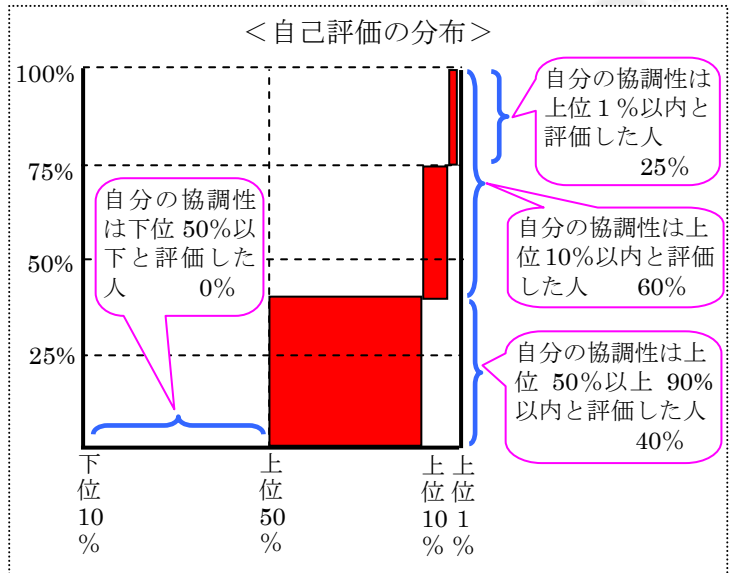
アメリカでの心理学の研究で、無作為に抽出した成人男性に「他人との協調性」についてアンケートしたところ、すべての被験者が、自分を上位半分以内にランク付けし、60%の人が自分を上位10%以内、25%の人は上位1%以内と答えたという調査結果があります。

同じ調査で、「指導力」については、  
 自分を上位10%以内 60%  
 標準以下と答えた人 わずか2%

だったそうです。

「協調性」については、自分が平均以下だと意識している人はいません。「指導力」についても、たった2%が平均以下だと思っているということです。

日本人よりも自己主張の強いアメリカ人での調査ですから、日本でやったら少しは変わってくると思いますが、要は、日本人であっても多くの方は心の中では、自分は他人より優れていると思っていることは確かなようです。「協調性」や「指導力」を客観的に測定できるとしますと、その分布は右図のように正規分布すると考えられます。上司評価が実際の能力に近いとしますと、自分の能力を実際より高いと思いついでいる社員が多いということになります。



## 社員の不満

右のマトリックスは、上司評価と本人評価を軸に分類したものです。黄色のところは、本人評価が上司評価より高いところです。「自分の能力が認められていない」と思って不満を抱く人たちは、このゾーンに分類される人が意外に多いというのは上で見てきたとおりです。

職場に不満を持つ社員は、不満のない社員に比べて仕事に前向きに取り組まないとされます。意外と多いと思われる不満社員を企業内でどうモチベーションするかは、多くの企業で頭を悩ませていることではないでしょうか。

本当に能力があつて認められないのであれば、認める努力をすればよいのですが、自分の能力を過大評価している場合は、本人の能力はそんなに高くないことを自覚してもらわなければなりません。

定型的な業務はどんどん機械やコンピュータに移行し、人がすべき仕事は定型化できないものが増え

		*** 上司評価 ***		
		高い	普通	低い
*** 本人評価 ***	高い	<AA> 優良社員	<BA>	<CA> 問題社員 Nさんの分類場所
	普通	<AB>	<BB>	<CB>
	低い	<AC>	<BC>	<CC>

ています。そんな中、仕事をするのに必要な能力を客観的尺度で測定することは難しいことですが、それが可能となれば不満の多くは解消され、全社員が前向きとなる経営ができるように思います。

## 仕事のできる能力とは

上司評価と本人評価のギャップのもとともう一つ考えられます。それは上司は成果つまり発揮能力で評価し、本人は自分が持っていると思われる能力（潜在的保有能力）で評価しているからです。

右の図は、保有能力と発揮能力との関係を説明しようと作成したものです。仕事の成果は、仕事力で決まります。仕事力とは、仕事を成し遂げ結果を出す力です。

「知識・技能」とは、その仕事をするのに絶対に必要なものです。商品知識、製造機械の操作技能、製品の保存方法などの知識・技能です。

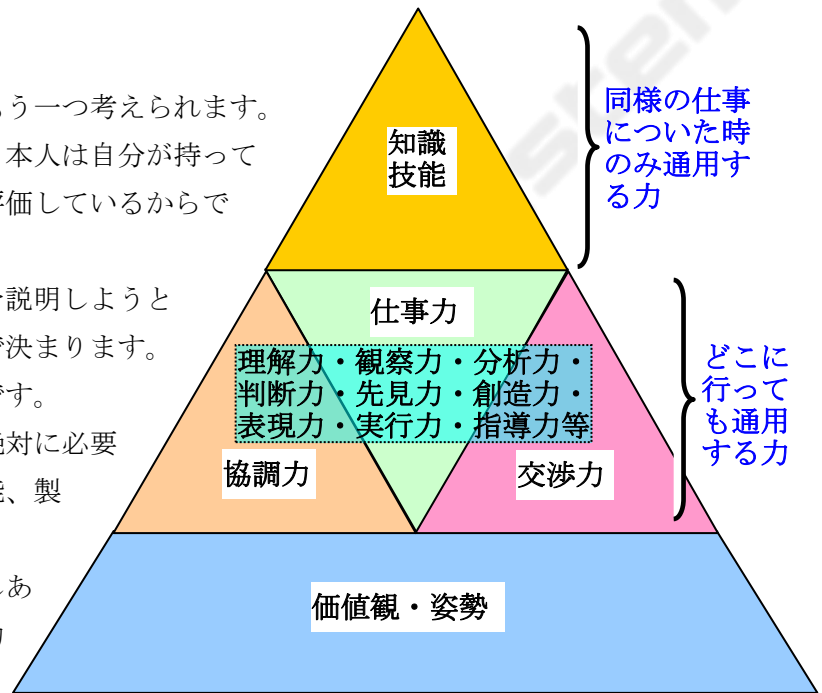
「協調力」というのは、周りの人と理解しあって協力し合える力のことです。協調と協力は意味が違いますので、念のため説明します。「協力」とはしたいことへの思いを同じにする人が力をあわせることであり、「協調」とは利害の対立する同士がお互いを理解し合い力をあわせて何かを成し遂げようとすることです。

お客様のムリな納期の要求に営業が応えようとしているのに製造が反対した時など、協調力が必要とされます。営業は大事なお客様が困っている時に役立ちたいという思いで前向きでも、製造は残業が増えたりでコストも増え、更に急ぐことで不良も増えるかもしれない、との心配から反対することがあります。製造がいやいや、やるということになっても、本当に不良品が増えてしまうかもしれません。このような場合に、営業と製造が協力し合ってお客様の要求に応えるようにしていくのが「協調力」です。

「協調力」とは、部分の最適解を乗り越えて、一段高い見地から最適解を求める力です。

「交渉力」というのは、当面する問題や解決すべきトラブルに対して、お互いに相手に求める条件を出し合い、その中で譲れるものと譲れないものとの整理してお互いのバランスをとった妥協点を見つけて出すことです。

納期が守れずお客様に損失を生じてしまった時、どのような割合で負担しあうかのような時に「交渉力」が必要となります。交渉力で重要なことは、負担の大小だけではなく今後の協力関係が壊れないようにすることが最も重要です。



「協調力」は「ウィン・ウィンの関係」作りであるのに対して、「交渉力」はお互いが納得する「痛みの分け合い」です。営業マンが見積に対して値引きを要求された時、これを「交渉力」で解決しようとするのは感心しません。安易な値引きは何もいいことにならないからです。値引き要求には「協調力」でいってこそお客様の信頼を勝ち取ることになります。

「仕事力」は「知識・技能」と「協調力」、「交渉力」を混ぜて化学反応を起こす力ともいえます。その時の触媒の役割をするのが、「仕事力」であり、「熱意」、「やる気」、「本気」といわれるようなものです。「仕事力」はその人の生き方・考え方により決まってきます。生き方・考え方というのは「会社を良くしたい」、「お客様に喜んでほしい」、「収入を増やして幸福な家庭を築きたい」、等のことです。これが会社の方針と合っていないと「仕事力」は出てきません。それで、三角形の土台部分に「価値観・姿勢」を置いています。

三角形の中央にある「理解力・観察力・・・」は「協調力」や「交渉力」を背後で支える力です。「仕事力」や「協調力」、「交渉力」が応用学問とすれば、「理解力・観察力・・・」はそれぞれが基礎学問のようなものです。

上司は大きな三角形全体で評価していることが多

く、部下は各能力の一部にスポットを当てて評価しているようです。

## 不満を持つ社員は仕事力が出ない

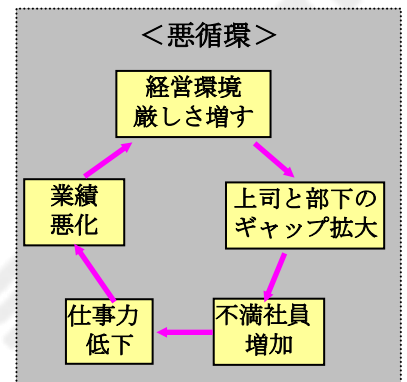
先に見てきたように、「自分の能力が正当に認められていない」と思って不満を持っている社員は意外に多いようです。企業の経営環境が厳しくなればなるほど、上司から部下への要求水準は上がり、上司と部下のギャップは広がるのが予想されます。

それが不満社員を増加させてしまうような悪循環は避けなければなりません。不満を持つ社員は、成果を作り出す仕事力が出せないからです。不満の原因が上司の過大要求である場合は、上司が歩み寄ることで、部下が自分の能力を過大評価している場合は、それが過大であることを認識させて能力向上に努力させる以外に方法はありません。

日頃から、上司の過大要求、部下の過大評価のギャップを埋めていくことが、不満社員をなくし「仕事力」を上昇させることになります。

## 能力は貯金するもの

仕事ができる能力は、知識だけではありません。モーターが回る原理を知っていても作れるとは限りません。「協調力」や「交渉力」は本を読んでも身につけません。仕事ができるようになるには実践体験が欠かせません。能力は今までやったことのない仕事を初めてこなした時につきます。一度やった仕事は、次にする時には初めての時よりずっと簡単にできます。それを繰り返して能力を蓄えていくのです。能力は、使っても使っても減らない貯金のようなものです。使えば使うほど利息がつく貯金です。与えられた仕事が、能力を貯金するチャンスなのです。それをいいかげんにやっていると、せっかくのチャンスを捨てていることに他なりません。若い時にしか能力を貯金できるような仕事は与えられないのが普通です。なぜなら、若い人の方が能力アップがスムーズだからです。また、若い時に多く能力の貯金をした人には、さらに能力を貯金できる仕事と与えられることとなります。



「部下をほめよ」「人前では叱るな」という人がいます。上司は、自らの考えを全員に理解してもらうために、ほめるべきは人前でほめ、叱るべきは人前で叱る、そういう姿勢を持ち続けることが大切ではないかと思えます。ほめるべきは高い要求水準の仕事をやった時であり、叱るべきはその人からできて当たり前の仕事ができなかった時です。

冒頭のNさんについて、最初の会社は新入社員への要求水準が高すぎたのか、Nさんが努力しなかったのか、どちらに問題があったかはわかりません。今の会社でもNさんは能力の貯金をできていないようです。それは指示されたことをやらなかったNさんにも、それを許してきた会社にも問題はあったのしょうが、当然のことながら今ではNさんには、能力アップできるような仕事は回ってきていません。

Nさんと上司の間には協調もなければ、仕事ができなかった時の折り合いもついていません。協調力も交渉力も働いていません。Nさんが現況を打開するにはかなりの努力がいると思われれます。

給料は能力の貯金額に比例しますから年令と共に昇給することは当たり前のはずです。一方、能力の貯金のない人の給料は上がってはおかしいのです。Nさんのように年金が少ないと嘆く生き方ではなく、年金世代になっても能力を求められる人生を送れるよう若い人たちには勧めたいものです。

給料は能力の貯金額に比例しますから年令と共に昇給することは当たり前のはずです。一方、能力の貯金のない人の給料は上がってはおかしいのです。Nさんのように年金が少ないと嘆く生き方ではなく、年金世代になっても能力を求められる人生を送れるよう若い人たちには勧めたいものです。

システム設計から情報分析まで  
**MC System**  
 エムシー システム株式会社  
 URL <http://www.mcsystem.co.jp>

本 社

〒450-0002

名古屋市中村区名駅五丁目 30 番 4 号

名駅KDビル8F

TEL(052)571-7011 FAX(052)571-7013

東京支店

〒130-0026

東京都墨田区両国 2-17-17 両国STビル4F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410

システムのことなら何でもご相談ください。