

情けに報いる情報

発揮能力の測定

企業のパワーアップシリーズ

ぜんまいの自覚

若い頃、次のような話を聞いたことがあります。ある工員の持っている腕時計のぜんまいが考えた。「オレは日もささない暗いところで、縁の下の力持ちをしているのに、明るいところで楽をしていながら人に認められているのは長針と短針だ。あいつらを動かしてやっているのは、このオレではないか」そう思うと我慢できなくなって、隣の歯車に話しかけた。

「オイ、お前たちから表の針どもに言ってくれ。たまにはゆっくり回れと。俺はやりきれないんだ。ちょっと楽になったかと思うと、すぐに竜頭を巻かれて締め付けられるんだ。年がら年中緊張され続けではたまったもんじゃないからな」

それを聞いた歯車たちも「もっともだ。俺たちも休む暇がなくてつらいんだから・・・」と表の方へ言い伝えて、長針短針に及んだ。ちょうどその時、持ち主の工員は朝の出勤時間で工場へ急いでいた。↗

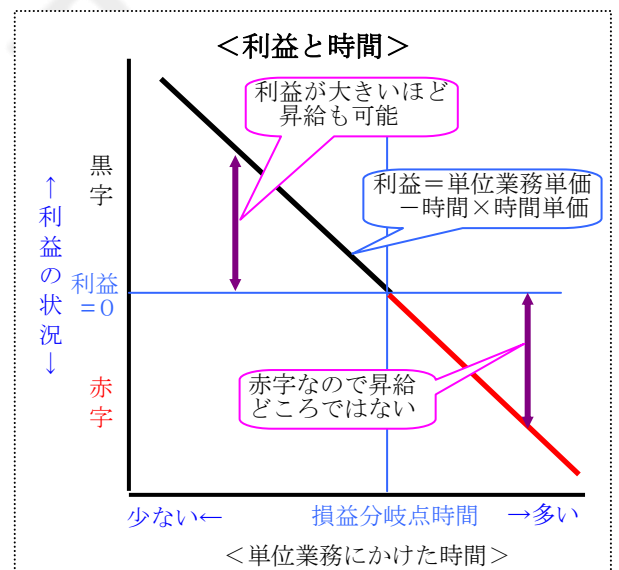
ぜんまいの気持ち

この話を聞いて、ぜんまいの気持ちがどこか自分にも当てはまると思われる人も少なくないと思います。自分だけが苦勞の多い仕事をしているのではないか、自分だけ認められない仕事をしているのではないか、という思いです。ぜんまいが大宇宙の運行とつながっているからしっかり働こう、と考えたようになればよいのですが、わが社は多くの人に役立つ仕事をしているから、したがって自分の仕事には大いに意義があるから、と思ってもそれだけで仕事にいつも意欲的に取り組めるとは限りません。

サラリーマンを長くやって独立した社長さんが、「給料日がこんなに早く来るとは思わなかった。勤めている頃は給料日が待ち遠しかったが、今払う立場になってみると、もう給料日が来るのか」としみじみ話してくれたのが忘れられません。社長の考えと社員が考えていることには天と地ほどの開きがあって当たり前で↗

ぜんまいからのことづくめで、長針が速度をゆるめようとした瞬間、持ち主は工場の入り口をまたいだ。その時、工場の大時計はまさに8時2分前であった。持ち主は自分の時計と見比べて、「オレの時計は正確だ。宇宙の運行とぴったり合っただらー」と喜んだ。

それを聞いて、長針と短針がびっくりした。「俺たちの働きが大宇宙の運行とぴったりしているって？オレたちはそんなすごい仕事をしているのか」と今度は逆に次々と奥の方へそれを伝えた。いちばん驚いたのはぜんまいだった。「オレは朝の光も、秋の高い月も星も一度も見たことはないが、話聞く無限大の大宇宙の運行と、オレのしている仕事がぴったりしているとは思いませんでした。そんなすごいことを俺はしていたのか」と思うと不平なんか一度に消し飛んでしまって、仕事に張り合いができてせつせと働きを楽しむようになったというのです。



す。社員は給料が高い方がいいに決まっていますし、社長は高い給料を払いたいが、そうすると赤字になってしまうと悩むわけです。上のグラフは、利益とその仕事にかけた時間との関係を表したものです。

かける時間が少なければ少ないほど利益が多くなります。そうなれば給料も上げることができます。

先の話の腕時計が1時間正確に時を刻んだら、100円の価値があるとします。その時、ぜんまいの働き分はいくらで、歯車分、針分はいくらになるのか、という問には答えはありません。違う働きをしているのですから、ぜんまいがオレの仕事がいちばんたいへんだ、と言えば、歯車がオレの仕事がいち

会社目的は仲間意識に負ける

かつてコンピュータ業界にはキーパンチャー（データ入力を専門に行う職種）という仕事がありました。わが社にも8名のパートタイマーのキーパンチャーがいましたが、仕事がどんどんたまってしまいうので、募集をして増やそうとしていました。人員を増やしても一向に仕事の山は減らないのです。そこで、早くパンチ（入力）できるパンチマシンも導入しましたが解決しませんでした。

一体何人いたらパンチ遅れを解消できるのかを計算してみることにしました。そのため、一人1時間に何データ入力できるかを測定する必要がありました。各パンチマシンの横にタイムスタンプを置き、伝票一束毎にスタート時間と終了時間を押ししてもらいました。1週間のデータを元に1時間当たり何枚の伝票が入力できるかを計算しようと思っていざしたら、3日目には伝票の山がなくなってしまったのです。しかも3日目には午前中で仕事がなくなってしまったのですから驚きです。

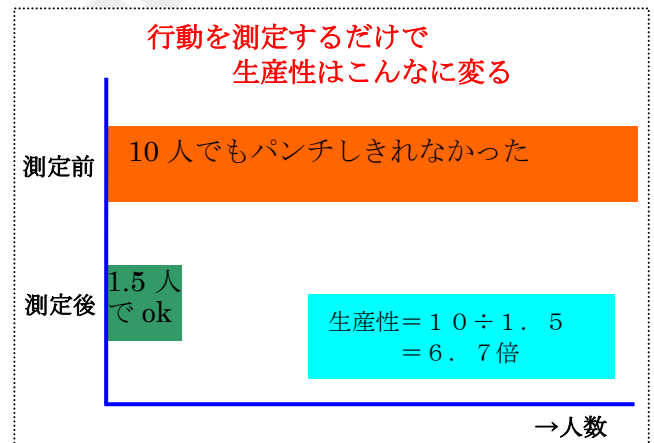
「なぜ仕事の山は解消したのか」を議題にミーティングをして、驚愕の事実を知ることとなりました。それは、早くパンチして仕事がなくなれば早く帰らなければならず、給料が減ってしまうから、明日の仕事が十分あるようにゆっくりパンチしていたと言うのです。最新のパンチマシンも使いにくいと言って使わないようにしていたと言うのです。

仕事が早く済んでも給料を保証することと、無理やりの職種変更はしないという条件で、速くパンチしてもらったら、1.5人で毎日の量がこなせてしまいました。余った時間は他の仕事を手伝ってもらったり、希望があれば別の職場に移ってもらったりしました。

その中で経理部門に移った人（それまで経理経験

ばん難しい、と言うかもしれません。また針は、オレはいつも持ち主様に見られているので、いつも緊張しているから疲れるんだ、と言うかもしれません。

会社には、時計よりもはるかに多くの異質の仕事があり、多くの人で分業しています。利益という成果をどう分配するのがよいかというのはたいへん難しいテーマです。



はまったくなし)は、今60代後半ですが、経理のベテランとして現役です。キーパンチャーを続けていたら、仕事がなくなっていた可能性が高いのではないかと思います。パンチャーの中には経理の仕事はやったことがないからといって「NO」といった人もいましたが、チャンスのある時にチャレンジした方が、その人のためにもなります。

この例は、社員の利害と会社の目的とが相反してしまった結果起きたことです。会社はお客様により早く情報を届けるためにパンチを遅れることなく行いたいと努力していたのですが、パンチ部門は自分たちの仕事の確保を優先したのです。小さな部門の仲間意識に、会社の方針が負けたのです。

「理性」より「情」が優先しやすいのが人間です。正しいことを主張するには勇気も要ります。そのため遠い存在である会社目的より、身近の仲間意識が優先されてしまうことが多いのです。

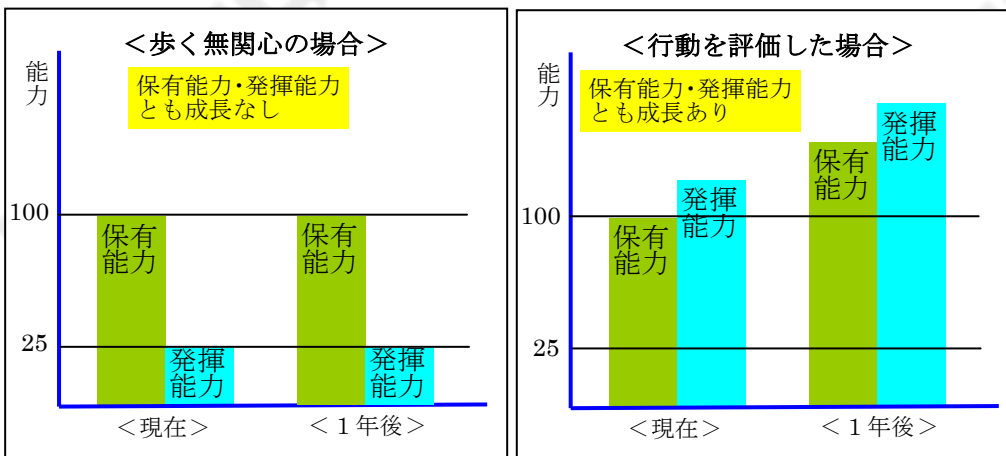
データ入力という単純な仕事だったこともあり、私の中では軽視していたこともいけなかったと思います。どんな仕事であっても、会社の目的に向かってがんばった人にはがんばりを評価することをしないと、人は無意識のうちに仲間意識を優先してしまうようになってしまいます。

歩く無関心

針は、長針と短針が一体となって時間を知らせ、歯車には長針を動かすものと短針を動かすものがあります。それぞれには役割があって、どれがかけても正確な時は刻めません。また「正確な時」と言っても、一日で1秒くるものもあれば、年に1秒しかくるわないものもあります。また1日では合っているが、日の途中では正確でないものもあります。ぜんまいがきつい時は少し時間が進み、ゆるくなると遅くなるようなこともあります。

人の行う仕事はなおさらムラがおきやすいものです。人の持つ能力によって早い人もいれば遅い人もいます。また同じ人でもいつも能力いっぱい発揮しているとは限りません。保有能力と発揮能力にはかなり差があることも多いのです。

もし学校でテストがなかったら、また入学試験もなく希望する学校へどこへでも入れるとしたら、塾に通ってまで勉強するでしょうか。大半の人はテストがなければゆったりしてしまうように思います。人の能力は試験では測れない、とよく言われますが、



全能力を点数で表すことができなくても学科毎の能力はほぼ把握できます。会社においても、試験のようなものがなくて、点数で評価が行われないならば社員の中には、毎日がマンネリ化し、そして会社の目的にまったく無関心な「歩く無関心」といわれる人になってしまうかもしれません。

異質の仕事をしている場合が多いからといって、利益という成果への各人の貢献度が納得いく形で表せないまま何もしないと、会社の目的に無関心な「歩く無関心」と言われる人たちが増加してきます。会社に多くを期待しないかわりに、会社の目的に向かって努力もしない人たちです。この人たちは持てる能力のほんの一部しか発揮していないことが多いのです。歩く無関心が会社を闊歩している会社の業績がよいわけはありません。

腕時計が正確な時を刻むには、ぜんまいも歯車も針も、どれもが怠けたらいけません。会社も同じです。「歩く無関心」が増えてくると、会社の業績はどんどん落ちてきます。左図は、「歩く無関心」と

なってしまった社員の発揮能力は、評価でモチベーションされている社員と大きく違うことを表しています。せめて、保有能力に近いところまでは発揮してもらおう評価の仕組みを考えるべきです。また、評価は社員の保有能力アップにもなっています。

成果と行動で評価

評価で大切なことは、公平感と達成感です。評価が場合によって、また人によって変わっては公平ではありません。そのような評価は、意欲を損なうものになります。評価でもう一つ重要なことは達成感があることです。評価の基準が決められていて、水準以上の評価の時、努力が認められたことを本人が感じられるようにすることです。公平感と達成感のある評価は当然客観的でなければなりません。つま

り測定可能でなければなりません。上司の主観的評価では、部下は納得しないことの方が多いのです。仕事の評価は、学校と違いテストではありません。成果と行動で評価します。成果とは受注、売上、利益などです。行動とは成果につながる業務です。

時計でいえば、正確な時間を刻み続けることが成果です。ぜんまいが復元力という能力を使って歯車を回転させること、歯車が時を刻みながら針に力を

伝えること、針が文字盤に時を表示することが行動です。ぜんまいの成果を測定することができないように、会社でも一人一人の成果を測定することはほとんどの場合、困難です。成果はグループ単位なら、多少の工夫は要りますが測定できます。したがって、

グループ単位の成績は成果で行うことが合っています。

一方、個人の成績の測定は行動量で測定します。決められた行動を決められた時間でどれだけ多く行ったかを評価のベースにします。

成果につながる行動を分解、定型化して評価

行動で評価するためには、標準プロセスを決めることから始めます。右図は、受注という成果をあげるためのプロセスを、訪問約束獲得行動→訪問商品説明行動→受注契約行動という三つの行動で構成すると決めたケースです。訪問約束獲得行動は電話で行うこと、基本のトークは決めておきます。「訪問アポイントをこの名簿で 1000 件電話して 100 件取りなさい」そして「100 件を訪問し、50 件の商談先を作り、その中から 10 件の注文をもらいなさい」と指示します。同じ業務をする人は同じやり方をしなければいけません。そう指示しても電話で訪問先を見つけず、手紙で行う人がいるかもしれません。しかし決められていない行動をしてもそれは評価の対象にしません。なぜなら、みんなが様々な行動をとっていたら、行動で評価できないからです。また、共通のノウハウもできないからです。

営業マンAは、受注が 5 件しかとれず、標準の 10 件の半分です。その原因は、1000 件電話すべきところを 500 件しかしていないことです。営業マンBの場合は、受注は同じ 5 件ですが、電話は 1000 件やっています。しかしアポイントは 50 件しか取れていないため結果は 5 件です。同じ受注 5 件でも行動の評価は同じであってはいけません。

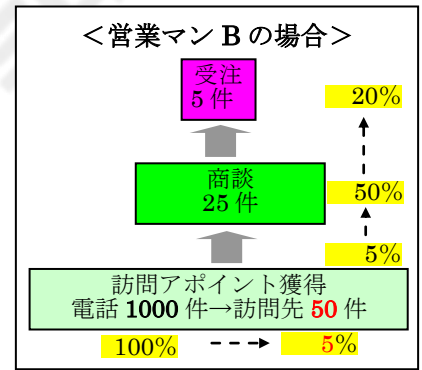
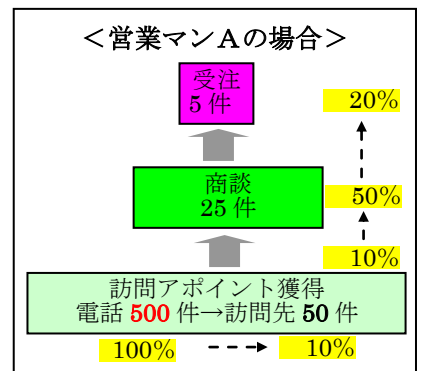
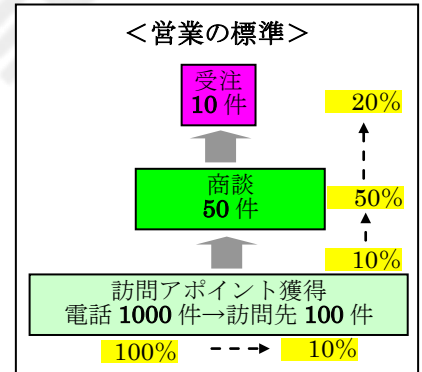
営業マンAには電話を多くかける努力をさせることであり、Bには訪問先獲得の確率を上げる努力をさせると共に教育することです。

企業ではいくつものぜんまいや多くの歯車、針が一体となって事業が遂行されています。この企業体にも動かす動力が必要です。それを社員の意欲、情熱、志にだけ求めるのは無理があるようです。ぜんまいが思ったように、自分だけが苦勞し報われていないと社員が思うようになったら、目の前の苦

しいことはさけて済ませようとするでしょうし、「歩く無関心」になってしまいます。組織を動かす動力には、会社の行っている事業の社会性も重要ですが、自分の仕事を通じて達成感を味わったり、

成長できていることを実感できることです。

それにもう 1 つ重要なことは、努力が公平に評価されることです。そのために行動を測定し評価することが必要なのです。



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>

システムのことなら何でもご相談ください。

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 8 F

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S Tビル 4 F

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