

## 情けに報いる情報

## 上司の役割

## 企業のパワーアップシリーズ

## 目的と行動命令

ある日風が強いのをみて、殿様が家老に言った。「今日は風が強いので、火事を起こさないように火の元に気を付けよ」と。家老はその家来に「火の元に気を付けよ」と命じ、更にその家来はその家来に「火の元に気を付けよ」と伝えたが、火事が起きてしまった、という話があります。

殿様は、「火事を起こすな」という目的を家老に示した上で、「火の元に気を付けよ」と行動を指示したのです。お城の中に火の元はいろいろなところにあります。殿様がすべての火の元を知っているはずはありませんから、すべての火の元について殿様が指示をすることは不可能です。したがって、殿様の指示は適切なものです。しかし、火事は起きてしまったのです。

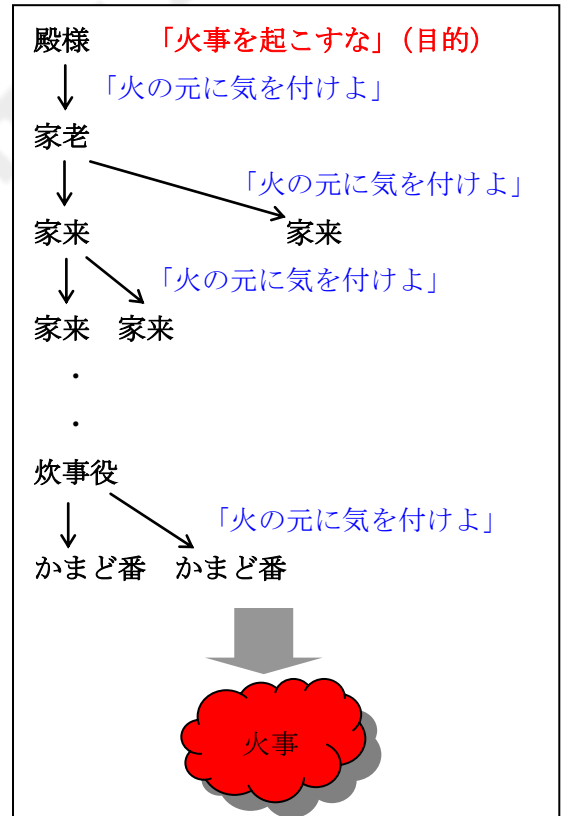
家老は危険な火の元が存在するところを管理している家来を呼んで、殿様から言われたように全員に伝えました。

その家来たちも同様にその家来に伝えていったのですが火事になってしまったのです。

上からの命令を家来にそのまま指示していくだけでは、中間の家来は単に伝言しているだけですから、権限を持った役職者である必要はありません。風通しの悪い組織といわれるのは、このような役職者が多い組織のことです。

役職者の仕事は、目的を目標にし、それを達成する行動に置き換えて命令することです。「火事を起こすな」という目的は、目標にすると「火災発生件数ゼロ」ということです。役職の段階が下がるにしたがい、火災発生防止をすべき責任範囲が限定される分、具体的行動を指示しなければ意味がありません。

お城の中には、火の元はいろいろなところがあり



ますから、命令を受けた家来は、自分の管轄している部分の火の元がどこにあるかを把握していて、具体的に指示しなければなりません。

炊事役は、かまど番のそれぞれに、「あなたはこのかまどとあのかまどの火の始末をしなさい。」というように指示しなければ火事が起きてしまう可能性は大です。しかも、火の始末の方法もかまど番がそれぞれ勝手にしていたのでは、火事の危険性は残ってしまいます。

## 理解できているようで理解できていない命令

「火事を起こすな」という言葉の意味を理解できない大人はいないでしょう。それでも世間では悲惨な火災が起きています。それは、言葉の意味を理解できるということと、そのことを実践できることとはまったく異なるからです。

「新規顧客の開拓をしなさい」、「受注を2割増や

せないか」、「生産性を20%アップせよ」など、この会社でもよく使われる言葉ではないかと思えます。「今月中に小説を書け」といわれたら、「そんなのムリです」、と言えるのに営業職についていたら、「受注を2割増やすのはムリです」とは言えないのが普通です。上司に「2割増やすにはどうしたらいい

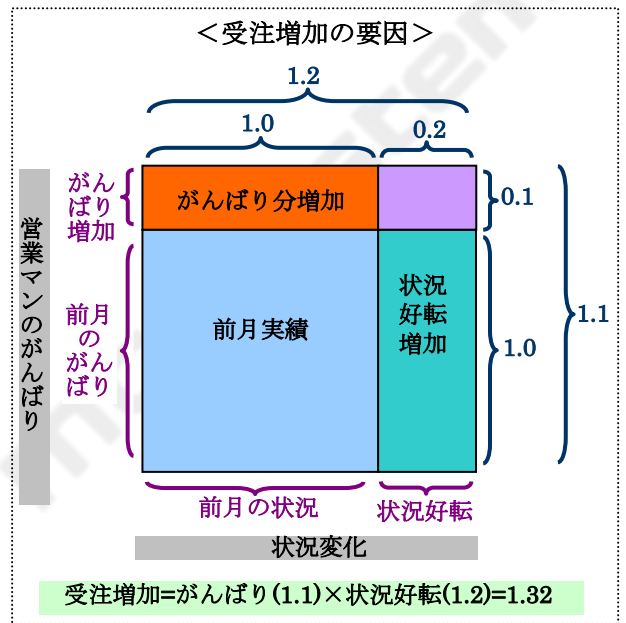
いですか」と聞こうものなら、「自分で考えろ」と言われそうで、とても言えません。

月初の計画会議で、「受注 2 割アップを達成しよう」と氣勢を上げるが、月後半になるとあきらめムードが漂い、月末になると「来月は絶対に達成します。がんばります」と宣言する。しかし、翌月も同じことが繰り返される、このような光景が多くの人に散見されるのではないのでしょうか。

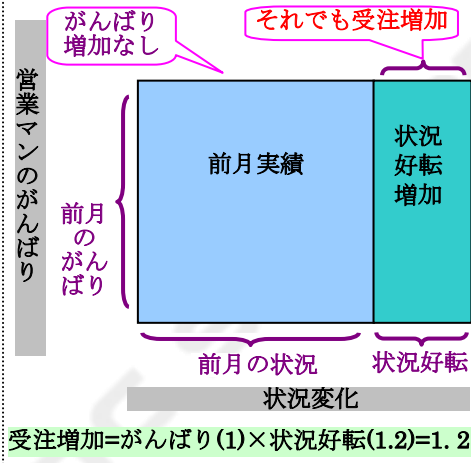
しかし、たまには達成することもあるため、こんなことが繰り返されているのでしょうか。なぜたまに達成できるかと言いますと、結果は必ずしもがんばりだけで決まるものではないからです。

右の図は、前月より 1 割多くがんばったところ、受注が 3 割強、増加したケースを図にしたものです。

$$\text{受注増加 (1.32)} \div \text{がんばり増加 (1.1)} = \text{状況変化 (1.2)}$$



＜同じがんばりでも結果は違う＞



状況変化がなければ、がんばり増加分の 1 割だけのはずですが、現実にはそうならないことが多いのです。1 割多くがんばったからと言って、受注が 1 割増えるとは限らないのです。1 割多くがんばっても受注が減ってしまうことさえあります。

状況好転とは、いつもと同じことをしていても受注が増える場合のことです。たとえば担当していた得意先の 1 社が、理由はわからないが突然大きな受注をくれたり、全体に景気がよくてよく売れるなどです。かつて、日本経済には成長期がありました。誰がやっても受注が増えた時代です。その頃は年功序列で出世するのが当たり前でした。誰がやっても受注が増えるのですから、無理して難しい人事評価をしなくても会社は存続できたのです。

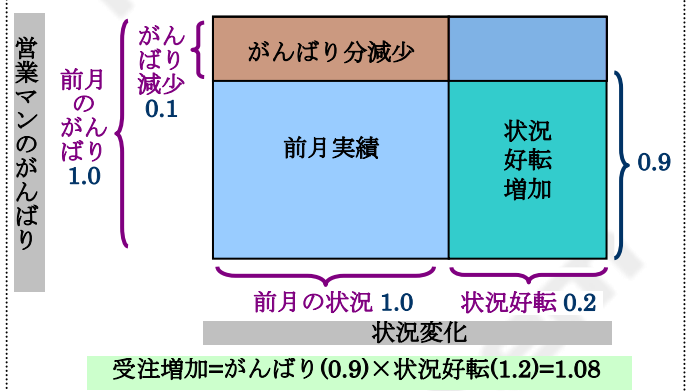
上と右の二つの図は、好況期の状況を表したものです。毎月同じことをしていても、それなりの結果を出せる環境だったわけです。

## 祝杯とやけ酒

たいしたがんばりをしなくても大半の人が、それなりの結果を出せるようなよい状況にある場合は、「出世コース」といわれるような部門が存在し、そういった部門への異動を望む人が増え、与えられた部門でがんばるよりも配属が重視される傾向になります。がんばるよりも、よい状況に自分を置けば楽に結果が出せる、そんな価値観が日本経済の成長期には浸透していたように思います。

自らのがんばりよりも状況の好転やラッキーの発生が結果を大きく左右する時、結果に対する分析も反省も意味がなくなってしまう。努力よりも運

＜サボっても増加することもある＞



が成績を決めていると思うようになった時、成績が上がれば「ラッキー」と言って祝杯を挙げ、成績が下がれば「不運」と嘆いてやけ酒を飲むのもわかる気がします。

祝杯にせよやけ酒にせよ、そうやって過ごせた時代は古きよき時代の昔話となりつつあります。

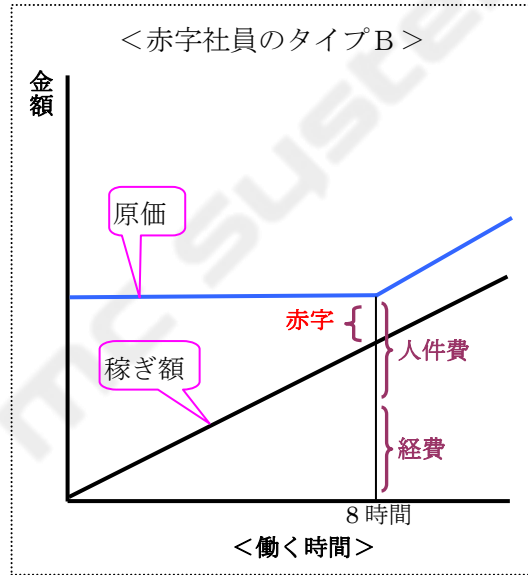
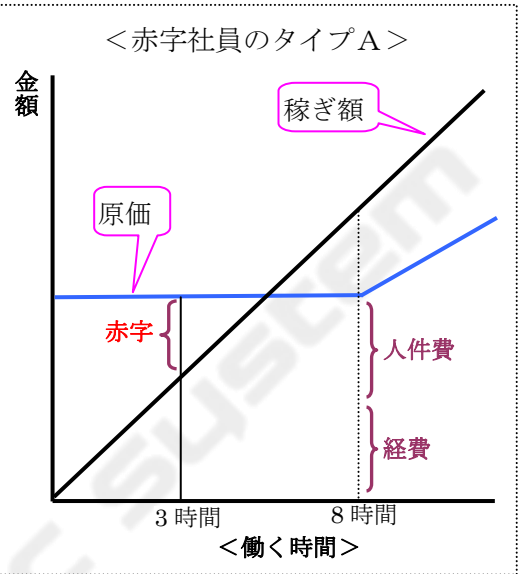
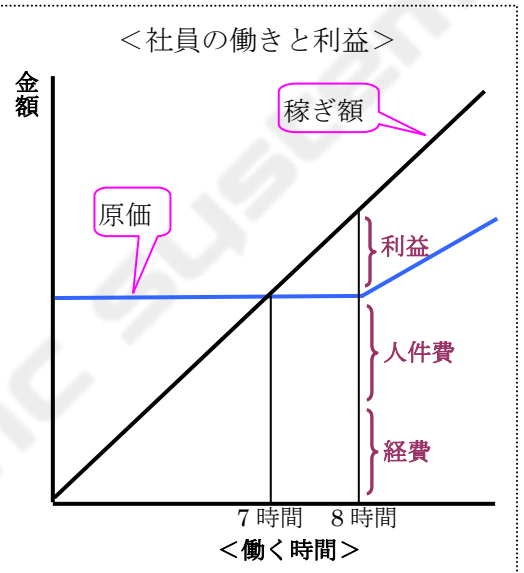
今は、受注を増加させるにはどうしたらよいか。何をすれば受注が取れるのか。どうすれば生産性はあがるのか。こういった課題に真正面から取り組むことができる時代です。自らのがんばりが自らの価値を決める時代になりつつあります。景気にはお祭りも必要でしょうが、自らの仕事をがんばらないで、お祭りやムード頼みでは本当の実力は作ることができないでしょう。

## 社員の働きと利益

マネジメントという言葉のマネージとはあばれ馬を乗りこなすことが語源だそうです。目的地までの道のりは、平坦な道もあればぬかるみもあり、障害物がある場合もあります。それらをあばれ馬で走りぬき、目的地に到着することがマネジメントです。

課長とかマネジャーと言われる上司の仕事は、厳しい状況下で社員の力を活かして目標を達成することであり、まさにマネジメントなのです。

右上の図は、社員一人について働く時間と利益の関係を示したものです。原価は人件費と経費で、8時間まではほぼ一定です。

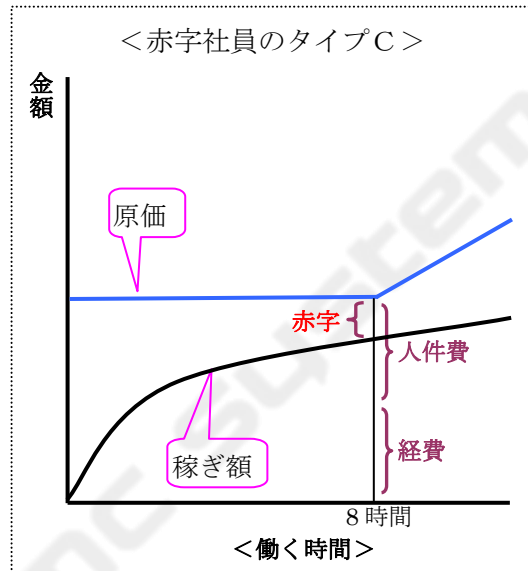


この図の社員は、7時間で原価分を稼ぎ、残りの1時間が利益となっています。

右の図は、実質3時間しか働かないサボり社員のケースです。

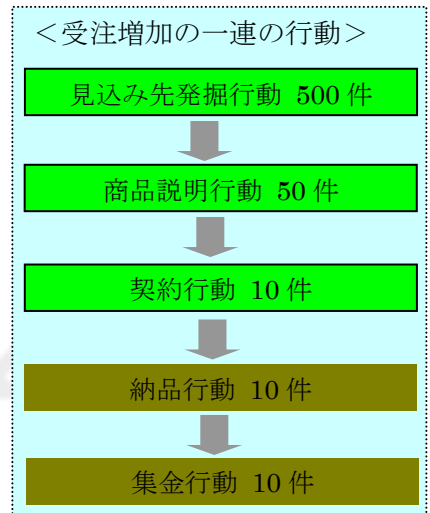
このような社員は能力はあるのですから、きちんと8時間働くようにすれば利益を出せる社員です。

左上の図は、能力が低く8時間働いても利益を出せないタイプです。利益を出せるように教育訓練をするか、人件費を下げることになります。



左下の図は、この人の能力に合った仕事が十分でないケースです。この人の能力にあった仕事を増やすか、他の仕事もできる能力を付けてもらうかといったことを検討します。

利益は一連の行動の結果作られるものです。右の図は営業マンが受注10件を獲得する一連の行動です。500件の見込み客から10件の受注が獲得できている時、受注を20%アップせよとの目標が示されたら、



600 件の見込み客を発掘する行動が取れば、受注を 20%アップできるはず。殿様から火事を起こすなど目的・目標を指示されたら、炊事役がまど番に具体的行動を指示する必要があったように、受注を 20%アップせよとの命令に対し、上司は部下に具体的に行動を指示しなくてはなりません。

右の図は、状況に恵まれていた時代から脱皮できない「だめな上司」のケースを図示したものです。

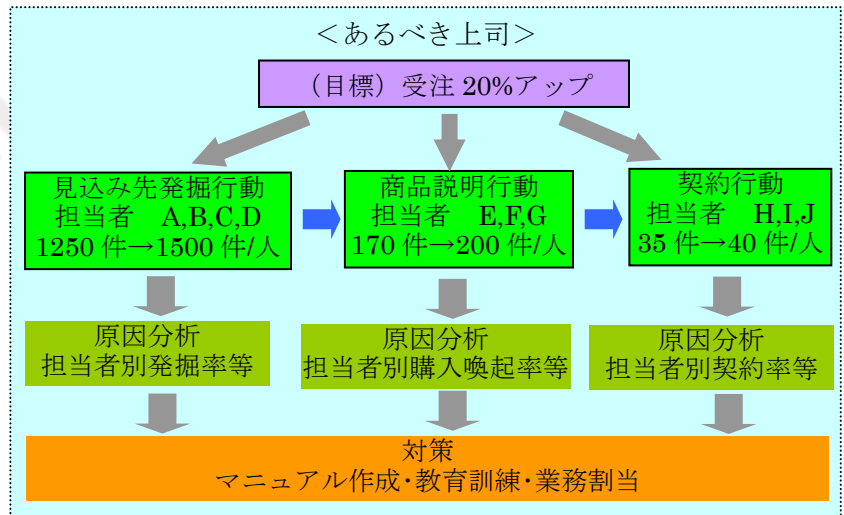
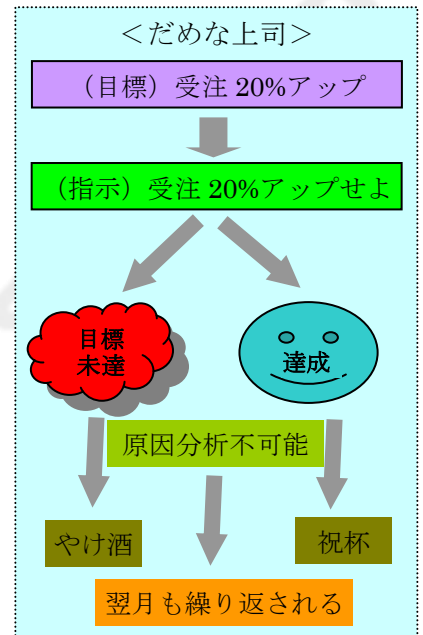
## 上司の仕事と役割

上の例では、一連の営業行動を一人でやるケースで説明しましたが、部門単位で仕事をする場合、一人一人が一連の行動を同じようにする必要はありません。上司の仕事は、部門の利益目標を達成することですから、部門各人の能力に応じて一連の行動の中から適切に割り当てることです。

まず、目標達成に必要な行動をもれなく拾い出します。拾い出した行動を、必要があれば文章で記述します。文章化したものを規定と言います。規定とは繰り返し命令を文章化したもので、すでにこれまで何回となく繰り返されてきた命令と、これから繰り返されるであろう、又は繰り返さなければならない命令を文章化したものです。小さな単位の上司は、自ら命令することについて規定を作らなければならなりません。そしてそれらの

行動を部下に割り当て、役割分担を決めます。与えた行動をとるには力不足と思われる部下には、規定に従い教育訓練をします。教育とは不足する知識を供給することです。知識だけでは実践できるとは限りませんから、できるように訓練する必要があります。訓練とは繰り返し練習することで技能を身に付けることです。火の始末の仕方も日頃から訓練しておかなければできません。

販売管理システムで売上高の分析を行うように、社員の行動分析を行うことが重要ですが、個々の社員の貢献度は多くの場合、利益のような金額で表すことは不可能です。



各行動に所要時間や難易度からウェイトをつけて、がんばり度を可視化することです。見込み発掘行動であれば行動量と発掘率に標準を設定し、標準に対して結果がどうであったかを部下に示します。データを示すことでレベルアップへの意欲を持たせ、教育訓練をすることです。力ある社員の行動量の総和が成果ですから、力ある社員の育成とがんばりを継続できる環境を作るのが上司の役割です。

〇〇 お知らせ 〇〇

11月16(土)、17(日)日は社員旅行のため名古屋を離れます。緊急の場合は担当の携帯電話におかけください。

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