

## 情けに報いる情報

## 作業標準の設定

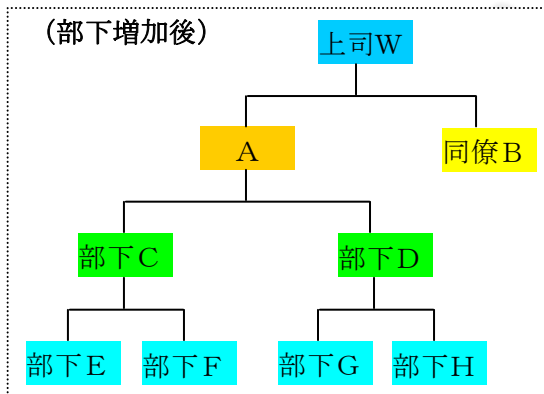
## 生産管理の話しよう

## 公務員は如何にしてふえるか

「公務員は如何にしてふえるか」はパーキンソンの法則のサブタイトルです。法則の説明は、『命ぜられた仕事を仕上げるのに、時間はいくらあっても余ることはない。このことは「暇つぶしはいちばん忙しい仕事である」ということわざによってよく知られていることである』、で始まっています。

パーキンソンの法則は、なすべき仕事の量と割り当てるべき人員数の間にはほとんど関係がなく、別の理由で人員は増えていくというものです。

役人（人間）は互いのために仕事を作り合う。



(この組織図になれば、将来上司Wの席に座るのはAとなるでしょう。)

一つの案件発生!!!

この案件はFの管轄と決定  
Fは回答を作成し、Cに提出。

Cは大幅修正した後、Dに相談のため修正後のものをDに渡す。

DはGにチェックを命ずる。Gは覚書を作りDに提出。

Dは覚書にサインしてCに渡す。

Cはそれを見て改訂をして、Aに提出。

Aは出世のことなど  
いろいろ考えながらメクラ判。

こうして以前1人でやっていた仕事は  
7人でやることになった!!!

人員数の間にはほとんど関係がなく、別の理由で人員は増えていくというものです。

その前提の一つは、組織に働く人は競争したくないが部下は多く持ちたいと考えているというものです。このことから起ることをまとめたものが右枠内です。

左は、そうして部下を増やした人が出世する可能性が高くなること、その条件として皆が忙しく仕事をしていることが必要なため、無駄な仕事が増え続ける状況を示したものです。

## 仕事の価値

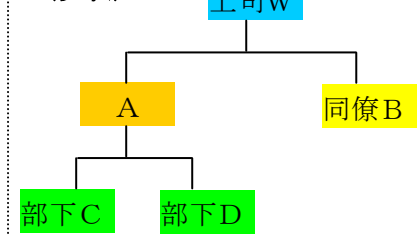
ここでいう無駄な仕事とはどんな仕事を定義できなければ、パーキンソンの法則に従わざるを得ません。無駄な仕事に対して価値ある仕事とは何かの定義も必要となります。

仕事の価値は、その仕事本来の目的に対する価値とその仕事を行う人にとっての価値との二面から評価されます。

公務員の仕事は、国民、住民に役立つべきであるというこ

役人（人間）は部下を増やすことを望むがライバルは望まない。

(現状)



Aは自分の仕事量に負担を感じ続けるのは困難と思う。

<Aの選択肢>

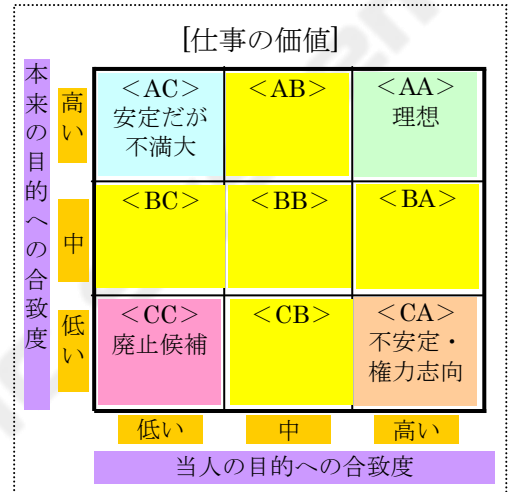
1. 退職
2. 同僚Bと仕事を分ち合う
3. 部下C、Dの助力を仰ぐ

Aの選択はほとんど3。部下C、Dに仕事を分ける。絶対に1人には渡さない。ライバルになるから。

部下Cが仕事の過重を訴えてくると、その下に部下をつけようとする。その時必ず2人つける。そして、C、Dの力の均衡を保つためにDにも2人つける。均衡を保つことで自らの地位の安泰を仕組む。

とを目的とするならば、1人でやっていた仕事を7人で行うことには無駄が多いと言わざるを得ません。しかし、A氏にとって自らの地位の安泰、昇進、苦痛のない仕事などが仕事の価値だとするならば、A氏には7人で行うことは大いに価値ある仕事と言えるでしょう。

パーキンソン教授は、仕事そのものが持つ目的が重要なものを「なすべき仕事」といっています。それに対してA氏のように自らの満足のために作られた仕事は「なすべき仕事」ではないと言っています。仕事の価値は、その仕事から恩恵を受ける人の持つ価値とその仕事をする人が持つ価値の二つから決まります。右はそれを図示したものです。



なぜパーキンソン教授の言うようになるかという  
と、仕事から受ける恩恵の価値は相対的で数量化できないことが多く、また仕事をする人の持つ価値も多様であり、一元的に測定できないことにあります。民間企業の場合は仕事の恩恵価値は競争により

磨かれ、相対的優位の企業が残る仕組みになっています。公共企業体は競争がないことが多いため、パーキンソン教授の言うようになりやすいと言えるかもしれません。

## 人は良心も誇りも持っている

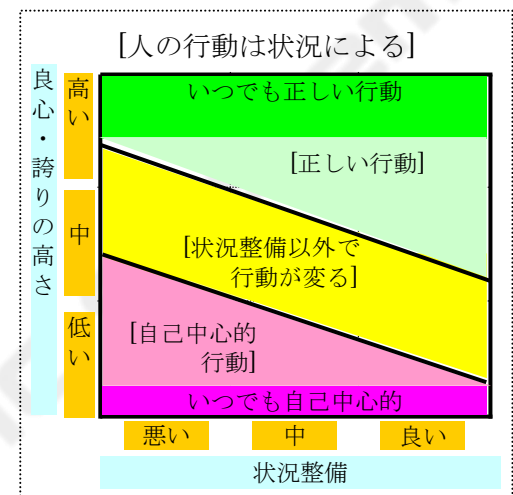
人は金銭、昇進、称賛などのために働いていますが、それらは仕事の結果であってすべてではありません。自分が誇りをもてる組織(企業)に対して貢献したいと思っていますし、また組織(企業)の社会的使命のために意義ある役割を担っていると感じたい、そういう人も多いはず。また、価値ある仕事を成し遂げたという達成感やレベルの高い仕事をしたいという向上心も持っています。

しかし、組織において人がこうした正しい行動を常にとるには限らないようです。その例がパーキンソンの法則です。なぜ人は正しい行動をとらないのでしょうか。

人の持つ良心や誇り、達成感、向上心は、多くの  
人において絶対的ではなく、できるだけそうありたいと思うものだからです。そのため人はあらゆる場面で正しい行動を取るとは限らないのです。人は状況によってよい面が出たり悪い面が出たりするのはこのためです。

右の図は人の行動が状況により変ることを示した  
ものです。状況しだいで多くの人々の行動は変るといわれています。どんなに悪い状況でも正しい行動を取る人もいれば、どんなに良い状況でも自己中心的な行動を取る人もいます。しかし多くの人々は状況に左右されて正しくもなり自己中心的にもなります。

中には、働く環境を整えただけでは変らない人た  
ちも一部(黄色の部分)います。組織の現状や目指



す方向とそこに働く人の価値観が大きく異なっている  
場合です。こういう人たちはこの組織に適さない人々たちです。ミスマッチによりこの組織にいる人々たちですから、その人に合う他の組織に移ってもらうべき人々たちです。

人が正しい行動を取らない場合で、よく見られる  
原因をあげてみました。ミスマッチの人々に組織の目的を合わせるのは本末転倒ですから、その人々たちを除いて考察します。

- ① 組織(企業)の社会の中での存在価値、社会的使命を教えられていないか理解していないため、どうしたら貢献できるかがわからない。売上目標だけを示しても社会的使命は理解されません。

組織の行っている事業が人類社会で役立っている姿を示し、売上は貢献度のバロメーターであることを理解させることが大事です。

- ② 目標というプレッシャーをかけすぎると、人は悪いと知りながら規則を破ったり、情報を隠したりするかもしれません。

この行為はその人の良心に反するものであるため、しだいに正しい行動を取らなくなっていくことになります。

## 仕事の分解

人の持つ適度の良心や誇りはどのようにしたら正しい行動に向けて発揮されるのでしょうか。上の三つを要約すると、仕事の意味をよく理解させた上でそれぞれの人の能力に応じて割り振ることとなります。

右図は部門目標を部員に分割し割り当てる方法を示したものです。この割り当て方法は簡単で誰でもできる計算です。しかし部員Cが目標を大きく下回った時、部員Cがサボっていたというような結論になりがちです。

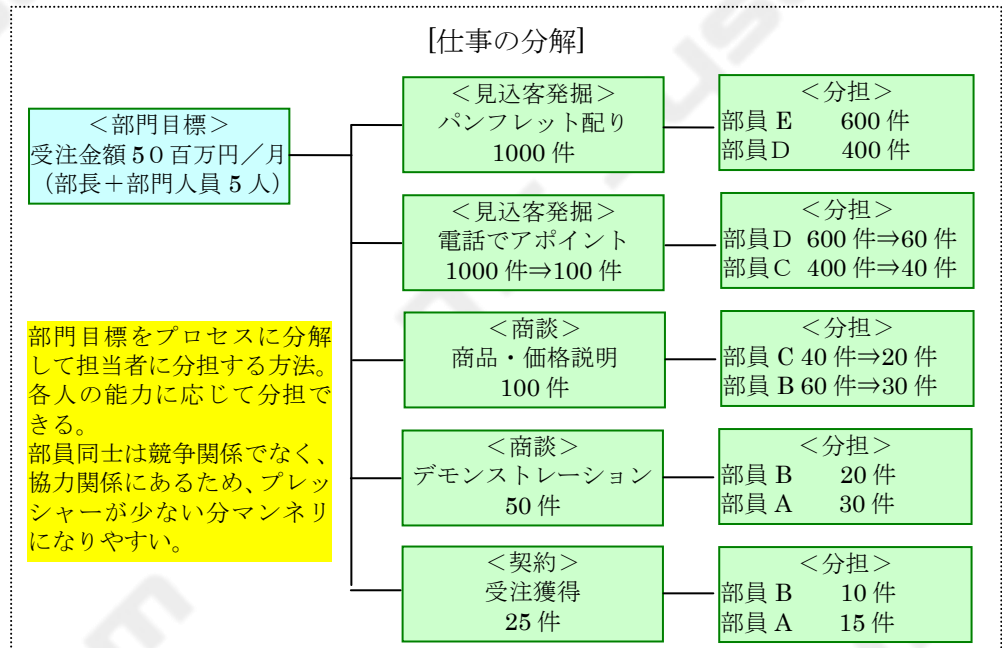
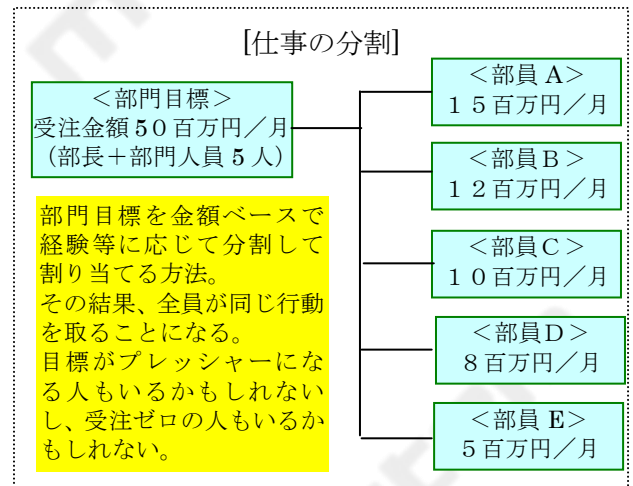
受注は努力すればそれに応じて結果に結びつくとは限りません。教えられたとおりに行動しても、それに応じた結果が出せないような仕事はいずれ正しい行動を取らなくなってしまうかもしれません。もし受注ゼロの人がいても「がんばれ」としか指導できないような仕事の指示は良くありません。受注獲得ができるような人を育てるのには何年もかかることが多く、また本人の資質に左右されることもあります。

右下の図は受注獲得業務をいくつかの行動に分解して、それぞれの行動をそれぞれの能力にあわせて分業する方法を示したものです。

受注獲得業務を「見込発掘業務」、「商談」、「契約」のプロセスに分解します。見込発掘業務は、「商品のパンフレット配り」をした後、その先に「電話して商談の約束」をとる方法で行うと決めます。「商

- ③ その仕事を完遂するための能力を持っていない人に割り当てると、誇りは自己保身になりやすいものです。

能力には知識・技能だけでなく難しい仕事をやり抜こうとする熱意や責任感も必要です。能力のない人に仕事を任せると、言い訳ばかりで社会貢献などほど遠いものになってしまいます。



品のパンフレット配り」なら配布先を決めてやれば誰でもできます。中にはやらない人がいるかもしれませんが、がんばった度合いは件数で評価できます。

「電話して商談の約束」の獲得も、標準トークを作成し、それを元に行うようにすればほとんどの人が短期間でできるようになります。

このように目標を各プロセスに分解し、各プロセスに標準作業を設定したうえで部員に分担するの

が管理者の仕事になります。仕事の内容が具体的に指示できない場合や担当者が指示通り行動しても期待した結果が得られない場合は上司の指示に問題があります。行動可能な指示が出ていて指示したとお

りに担当者が行動しなかった場合のみ担当者の責任となります。

「任せる」「包括委託」のような仕事の指示は上司が自らの役割を放棄していることとなります。

## 難易度と重要度

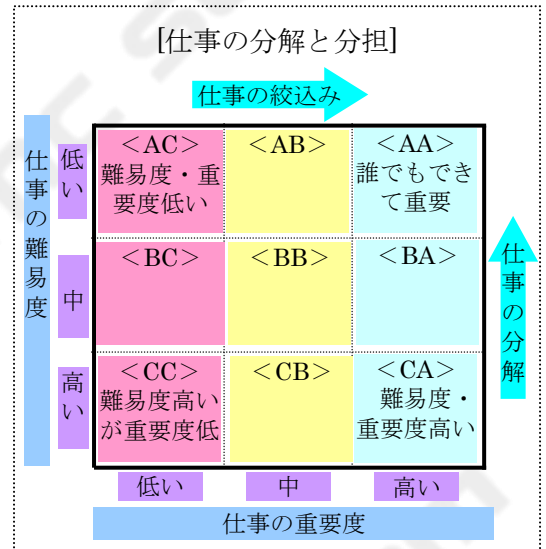
部下に任せて目標が達成できない時は上司の責任になります。したがって、上司は責任を果たすためには部下が実行可能な行動を指示しなければなりません。部下ができないような指示を出すことは責任を放棄していることとなります。

部下を持つ人の仕事は、目標達成のために必要な業務を重要度と難易度で分類することです。(右図)そして重要度の高い業務に絞込み指示を出すことです。その時、その業務が指示を出そうとする部下が実行できそうもなければ、さらに業務を分解する必要があります。

分解をそれ以上行えない時は、教育訓練をすることになります。標準業務の設定ができていないまま教育訓練をしてもあまり効果は望めません。仕事をいくつかの業務に分解し、それらの業務に作業標準を設定することが重要です。

右上図の<AA>重要度が高いが誰にでもできる業務を増やすことです。重要度が高く難易度も高い業務が多くては、業務の分担に苦勞することになります。仕事の分解と分担の決定は、戦術レベルの決定ですから部門長の仕事となります。難易度の高い仕事は業務を分解して難易度を下げていくことが、目標達成を確実にします。安定した結果は確実な行動からしか得られないのです。

標準として設定した業務の重要度は、目標達成に対してどれだけ効果があるかによって決めます。見込客発掘のために「パンフレット配り」の効果が小



さければ、「電話でのアポイント」だけにするか、他の行動を考えるべきです。この繰り返しが戦術を磨くこととなります。

標準作業の設定にはもう一つ重要なことがあります。それは作業時間の標準を設定できることです。パーキンソンの法則は、なすべき仕事の量と割り当てるべき人員数の間にはほとんど関係がなく、それが無駄な人員が増えていく原因になっていると言っています。

標準作業の設定は、作業内容の設定とそれにかかる所要時間を設定することが必須条件となります。この時間を元に業務の分担を決めたり生産性の検討をすることとなります。

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