

情けに報いる情報

標準設定とマネジメント

生産管理の話をしよう

部品を製品に変えるもの

戦後の日本経済の成長は、5年ごとに新しい主役商品が出現することによって支えられてきたという説があります。主役商品の部品数を見ると次のような法則があるということです。

「10の何乗という単位で主役商品の部品数は増えてきている」という法則です。日本がジェット航空機や宇宙ロケットへの移行が遅れたことが経済成長の停滞を招いたとの考えも一理あるように思います。

教育産業は学校、職場、家庭などにおける教育需要市場に対して、教育衛星、テレビ、コンピュータを組み合わせた複雑な大がかりな商品が構想されています。

都市産業は都市を一つのシステムとして商品化しようとするものです。住宅、輸送、交通、消防、警察、教育というような機能を一体として商品作りをしようとするものです。

このように多くの部品を組み合わせるとより高機能な商品を作り続けてきたことが、経済の成長につながってきたことは事実のようです。どんなに精度の

悪の管理学

元巨人軍の監督の川上哲治さんに「悪の管理学」副題「かわいい部下を最大限に鍛える」という本があります。巨人軍の監督をやめてから多くの企業や団体から講演を依頼され、そこでの質問を受けている中で「野球の世界の勝利への鉄則はそのままビジネス社会に通じているのではないか」と思うようになったと言います。「もちろん、一般の社会の構造は野球チームよりはるかに複雑である。しかし、単純化され凝縮された世界であるからこそ、成功と失敗の分岐点がはっきり見え、勝利への教訓なり、

[経済成長と商品の部品数]

<年度>	<商品名>	<部品数>
1950年～1955年	ミシン	100～(10の二乗)
1955年～1960年	ラジオ・テレビ	1,000～(10の三乗)
1960年～1965年	工作機械	1,000～(10の三乗)
1965年～1970年	自動車	10,000～(10の四乗)
日本はこの後成長を支えるような商品が出ていないが アメリカでは		
	ジェット航空機	100,000～(10の五乗)
	宇宙ロケット	1,000,000～(10の六乗)
のような商品が育っている。 この後に続くものは		
	教育産業	10,000,000～(10の七乗)
	都市産業	100,000,000～(10の八乗)

高い優れた部品が揃っていても、素晴らしい商品ができるとは限りません。それらの部品を目的にあわせて体系だった組み立てをしないと役立つ商品できません。

商品作りには部品作りの技術と組み合わせの技術が必要といえます。

人間行動の原則なりを読み取ることもやりやすい。だから、経営者や管理職の人たちが熱心に講演を聴いてくれたのだろう。」と書いています。

現役時代の川上監督は人気のあった選手でした。ところが監督になったら一変したと言います。川上監督は「勝とう」とし、勝つためだけに熱中したそうです。現役時代、ヒットを打とうと努力したのと同じことをしたのに、世間の評判はすこぶる悪かったと言います。そこが将と兵の違いで、組織のリーダーには善も悪もない。問題は結果であり成績であ

って、野球であれば優勝すること、会社であれば利益を上げることこそ肝心なのだ、だからリーダーは時として「悪」を演じなければならない、リーダーとしての責任を負わされたものは、組織の最大限の力を引き出す義務があるのだ、と言います。

野球では、選手は9人ですがバックで働く人も含

めれば大きな組織です。会社も多くの人の集まりです。人と部品は違いますが、リーダーの仕事はある面、人を部品として成果をあげることであります。部品数が多い産業に求められる組み合わせの技術が高度であるように、人数が多いとマネジメントは難しくなるはずですが。

部品と人の違い

リーダーのタイプは右のようなマネジリアルグリッドで分類されます。タテは人間に対する関心度、ヨコは業績に対する関心度を示します。1は関心度最低、9は関心度最高を表します。合計81種類の型に分類されます。

そのうち代表的なのが、1.1型、1.9型、9.1型、9.9型、5.5型です。

1.1型は、仕事にも部下にも無関心なリーダーで、期待しても無駄なタイプです。

1.9型は、業績よりも部下の感情や態度を大切に考えるリーダーで、人間関係は和気あいあいと雰囲気はよいが、業績が伴わないことが多いタイプです。**9.1型**は、業績を上げるためには部下の個人的欲求は犠牲にしても仕方がないと考えるリーダーで、業績を長続きさせることが難しいタイプです。

9.9型は、部下の欲求を業績を上げるために向けさせることのできるリーダーで、各人が自主的に業績達成に参画するようにさせることのできるタイプです。**5.5型**は、業績に対しても部下に対してもマアママ主義でいこうと考えるリーダーで、厳しい環境下には向かないタイプです。

リーダーの役割は、部下を組織化して業績達成をすることです。その意味で、部下は業績達成のための部品ともいえますが、部下には個人的な欲求も独自の価値観もあります。製品に使われる部品は、よ

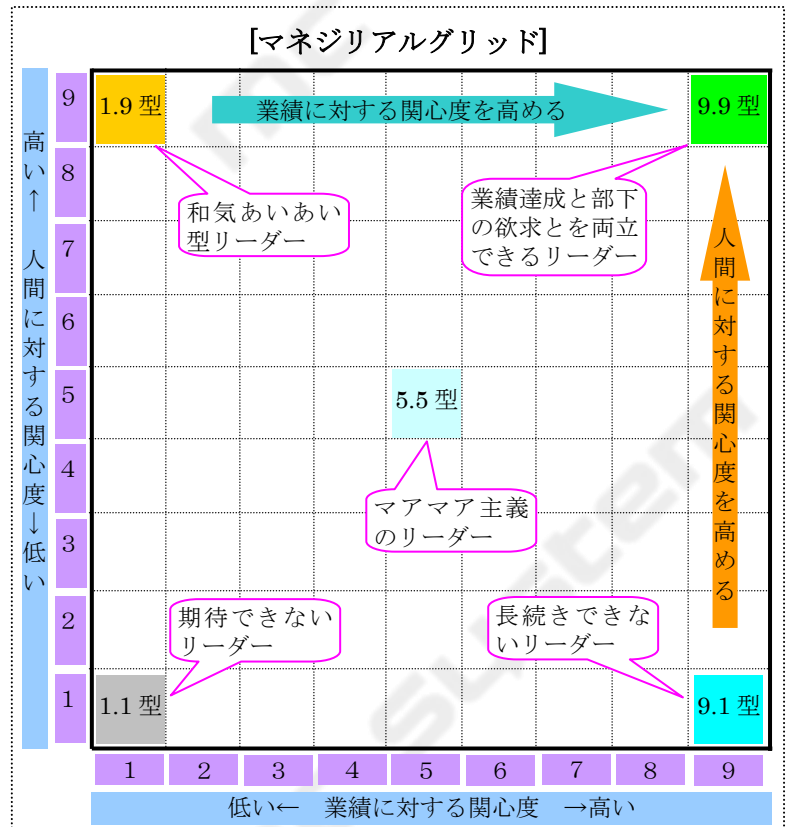
部品の性能アップ

川上監督の本に「人によって受取り方はちがうが、練習にはやっておもしろいものと、しんどいものがある。基礎訓練や基礎体力のための練習は、えてして苦しいだけである。ゴロ捕球の訓練は”死のノ

い製品を作るためだけに存在しますが、仕事は部下の人生の中の一部でしかありません。部下は仕事を達成するための部品であると共に、仕事は部下の人生の部品でもあります。多くの人にとって、仕事という部品が高性能であることが、人生というよい製品作りには欠かせないものであることは確かです。

9.9型リーダーとは、部下の人生を構成する仕事という部品の性能を高め、部下の幸せを実現すると共に組織の目標を達成することができる人のことです。

ック”というくらいつらい。足腰を鍛え、心肺機能を高めるためのランニングも野球選手にとってはおもしろくない。練習は短時間で効率的に行い、おもしろく終わりたい。」とあります。それには工夫が



必要で、ランニングでもチームで競争させると、1人でやるよりおもしろくなるといいます。

「勝つことより勝とうと努力することが大事だ」といった監督もいますが、「勝つことを描けない監督」、「負けて当たり前と思っている選手」のチームは強くなれないでしょう。勝ったというチーム成績が次の練習やチームワークにつながり、次のよい結果を生むことが多いからです。

野球は、人が行うゲームとして作られたものだから、それぞれのポジションには人が想定されています。ピッチャーにはピッチャー、キャッチャーにはキャッチャーの役割が明確にあります。部品として求められる性能は明確であり、チームへの貢献度も個人成績として数値化されています。数値化することは単に競争心を煽るだけでなく、しんどい練習にも耐え、チームへの貢献心を高めることにつながります。仲間のレベルアップが自己のレベルアップへの刺激となって好循環を生むことになります。

仕事は簡単な作業の集まり

前月号で、「仕事の分割」と「仕事の分解」について書きました。仕事とは目標を達成する手段です。目標は達成しなければならない数字です。

右の図は、目標を分割して割り当てたものです。野球で言えば8点取ることを目標とし、ピッチャー以外の選手に1点ずつ割り当てるようなものです。各人が自力だけで確実に目標を達成しようとするればホームランを1本打つしかありません。ヒットでは必ずしも点数につながるとは限らないからです。

目標を分割するような方法は次元の低い仕事でだけ有効です。誰でもができる仕事でなければ、仕事を分割して部員に割り当てる方法は良い結果を生みません。

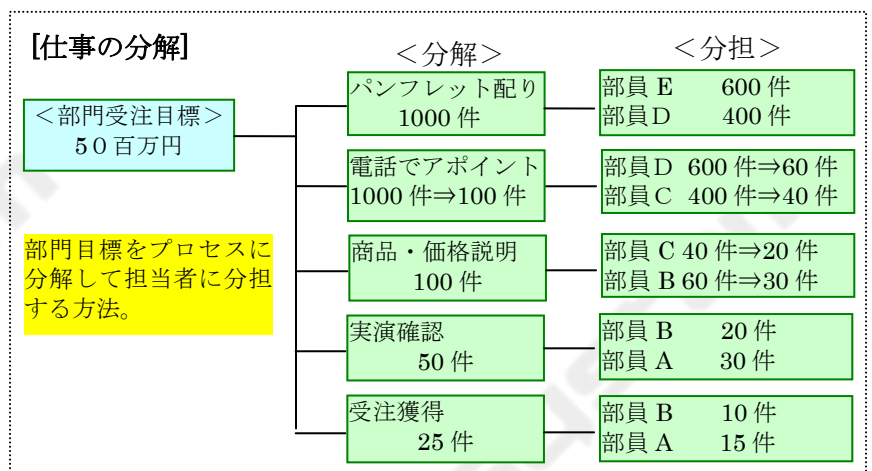
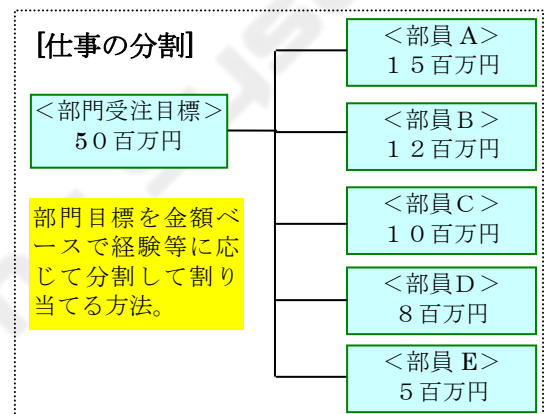
だから、目標を誰にでもできる作業に分解する必要があるのです。目標は戦略的立場から設定されるので、常によりよくなることを前提とします。そのため従来どおりのやり方では達成できないのが普通です。

リーダーの仕事は、目標と部員の能力とを見て分解と分担を決めることです。上下図は目標を達成す

ゲームである野球と目標を達成する手段である仕事とは、共通点もありますが相違点もあります。相違点の一つは、勝ち負けが明確でないことが多いということです。勝ち負けが明確でない「勝とうとする努力」も生まれません。リーダーは「勝ちの状況」を目標という形で示し、その達成に向かわせる必要があります。

もう一つの相違点は、野球では人を想定したポジションがあり、そのポジションを他に優れて実行できる人を見つけて任せる方法をとりますが、仕事は必ずしも人が分担して行えるような形にはなっていませんし、したがって、その仕事に最適な人材を求めるといってもできないのが普通です。

リーダーの仕事で重要なことは、チームメンバーにあわせて仕事を分解し、作業として標準化して分担を決めることです。作業の標準化は、部下の成績を数値化するために欠くことができないものだからです。



るための仕事を、教育すれば誰にでもできる作業に分解して分担する方法を示したものです。

電話でのアポイントでも、部員Dは100件した内

5 件しか取れず、部員 C は 100 件中 20 件取るかも知れません。それは電話トークの標準化が十分でないと考えerべきです。誰が行っても同じ結果が期待できるように標準化をしなければなりません。標準

化した作業どおり担当者ができないのであれば、教育訓練をしてできるようにすることです。つまり誰が行っても同じ結果が出せるように作業標準を設定することが肝心です。

結果評価は作業単位

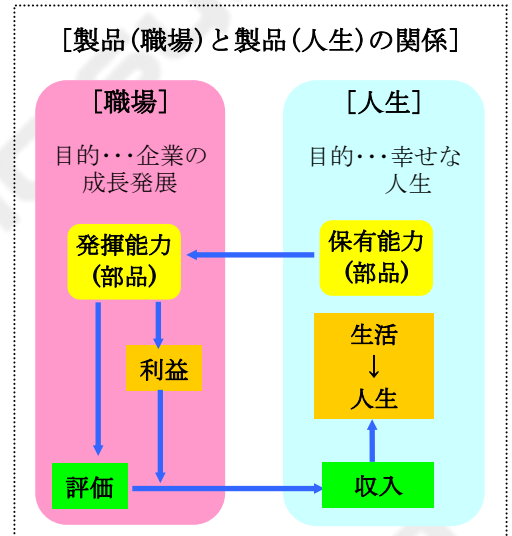
野球選手は体を張って「メシを食うこと」をしています。自分の働きだけで給料が決まり、雇用も保証されていません。ある球団に入り、練習初日に先輩投手にカーブの投げ方を教わろうとしたら、いきなり「ゼニを持ってきな。オレたちはプロだよ。ただでは教えられん。それがいやなら黙って盗みな」と言われたという話があります。プロ野球選手は自らの意志でその職業を選んで努力してきた人たちです。それに対して会社勤めをしている人の中にも、「自らその道でなければ」との想いをもって長年努力を続けてきて、今の仕事についている人もいるでしょうが、多くの人は仕事ではなく会社を選んで、その結果として今の仕事をしているように思います。

そのため仕事に対する「基本」をわかっていない人もいれば、「知識、技能」などはほとんど持ち合わせていない場合も少なくありません。そういう場合は、職場が「基本」を教え「知識、技能」を身に付けさせる教育の場でなければなりません、何よりも本人のやる気と積極性が必要となります。

学校教育では「試験」があり点数が付けられ、評価が行われています。もし、学校にテストがなかったら勉強をする人はどれくらいいるでしょうか。そして「学ぶこと」のおもしろさを知る人も少ないのではないかと思います。

仕事も評価がなくては「仕事をする事」のおもしろさを知るところまで行かないかもしれません。川上監督が、ランニングを競争させてやるとおもしろくなる、と言ったものにも通じると思います。

評価は部下のやる気、積極性を引き出すことに有効な手段です。部下に到底できないような仕事を与えてはやる気を持たせることはできません。積極的に取り組めば成果が見える形の仕事を与え、その成果を評価することが重要です。だから、作業の標準



化は部下の保有能力にあわせて仕事を分解し、分担させる必要があります。

評価は標準化した作業を割り当て、その結果を数値化します。野球では同じヒットでも点数につながったヒットとつながらなかったヒットは評価点が違います。電話でアポイントをとった件数も重要ですが、それが受注に結びついたかどうかとも重要です。

人の持つ保有能力は「幸せな人生」のための部品です。同時にその能力を発揮したものは「企業の成長発展」の部品でもあります。それを表したのが上図です。部品はよい製品を作るために役立つはじめて価値が生まれます。保有能力を高めるのも発揮能力を高めるのもリーダーの役割です。

野球が優勝しなければ意味がないのと同様、会社は利益が出ないと価値がありません。会社が利益が出ててもそこに働く人が幸せでなければ何の意味もありません。職場は、能力を高める練習場でもあり真剣勝負の場でもあります。きつい練習をおもしろくし、鍛えた人材を有効に組み合わせて結果を出すのがリーダーの仕事です。

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 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

システムのことなら何でもご相談ください。