

## 第2章 仕事の管理

企業はいろいろな資源（人、物、金、情報）を投入し活用して、収益を上げる活動を行っている。これらの諸資源を効率的に使用し、成果を上げる活動が仕事の管理である。したがって、仕事の管理は収益を上げるための手段であり、その巧拙は企業の収益に大きく影響する。そこで管理活動では常に高い効率が追求されなければならない。

効率が高いとは投入した資源の総費用（input）に対し、見返りとしてより高い成果（output）が得られる状態のことで、つぎのような式で示される。

投入高 < 産出高 = 正の効率（高い効率）

管理の効率を上げる有効な手段として管理のサイクルを回すという方法があり、これが仕事の管理を行う場合の基本となっている。

### 1 管理のサイクル

仕事の管理をするには、つぎのような手順で行うのが最も成果を上げやすい。

- ① 何を達成するかを課題に基づいて目標を決める。
- ② 目標を達成するための計画を立てる。
- ③ 計画に基づいて実行をする。
- ④ 実行結果（実績）を評価、反省する。
- ⑤ 評価に基づいてつぎに何を達成するかを課題（テーマ）を決める。①へ戻る。

このように手順をぐるぐる回して管理をすすめることを管理のサイクルを回すという。一般的には②Plan ③Do ④Check ⑤Action の手順を管理サイクルあるいはマネジメント・サイクルと呼んで、仕事の管理の基本となっている。

この4つの手順の具体的なすすめ方について説明する。

#### 1.1 計画を立てる

課題がはっきりすれば、それに基づいて目標を決める。そして目標を達成するための計画を立てることがまず必要である。それは仕事の段取りを考えることである。計画（段取り）とは、目標を達成するためにどのような方法とどのような方法を組み合わせ、それをどのような順序で実施するのか、それぞれの方法にどれだけ時間、費用、人員をかけるのかを全体的にまとめたものである。計画を作る目的は、目標を最も効率的に達成するため、これから先の仕事のすすめ方を前もって決めることである。したがって、事前の十分な検討が必要になる。与えられた状況、条件の中で最適の方法を考え、その方法の組み合わせと順序を考え、それをすすめていく上での時間配分、費用、従事人員について

考え、全体的にムダのないようにまとめなければならないからである。この内容がしっかりまとめられたものが良い計画というのである。

良い計画を立てるために重要な点は以下のとおりである。

(1) 全体計画か部分計画かを明確にする

計画は全体的な立場に立って作成するものと、その全体計画に基づいていくつかの部分の計画として作り、さらに、その各部分について計画を作成するというように細かく分けて作成するものがある。したがって、自分の作成する計画がどの部分に当たるのかを理解し、全体計画を頭に入れた上でまとめていくことが重要である。

同時に、長期計画か、短期計画かいずれを作成するのか、全体を見てはっきり掴んでおくことも必要である。

(2) 目標を確認する

目標は、何を達成するのかの内容と、この程度まで、ここまでは達成したいという達成水準およびいつまでという期限の3つがはっきりしていなければならない。これが明確でないと達成のための方法を決めることができない。したがって、まず、この3つの項目を必ず確認することが重要である。中でも達成水準を明確にするのを忘れないことである。これがはっきりしていないと、実績を評価する際の基準がないことになり、評価のしようがなくなる。

(3) 諸条件を確認、整理をする

計画をまとめるにあたっては、考慮に入れなければならない様々な条件がある。これらの条件をきちんと整理をし、それぞれの条件に合った方法の組み合わせ、順序、時間配分を決める必要がある。その条件には、これだけは必ず守らなければならないと前もって定められているものと、状況の中で自分で考えて設定する条件とがある。前者の条件を制約条件（前提条件）といい、必ずその条件の範囲内で方法を決めなければならないので、事前にきちんと確認しておくことが重要である。制約条件には、予算、従事する人員、利用設備、与えられている状況等で示される。後者の条件は自分の考えで設定するのであるが、選んだ方法が最適である根拠として、他者にも分かりやすい内容で明確にしておかななければならない。この2つの条件は方法を決定する判断の基準となる。

(4) 将来起こり得る問題の対策を考える

立てた計画の実行をすすめていく時に起こり得る問題を予め想定して、事前にその対策を講じておくことが重要である。問題というのは計画のスムーズな実行を妨げる障害、計画の変更を余儀なくされる状況の変化のことである。計画を実行する途中で全く問題が起きない完璧な計画というのは実際には少ない。むしろ問題が起きる可能

性がある計画にならざるを得ない方が多い。その場合、問題が起きるからダメな計画とするのではなく、他の点で優れていれば、将来の起き得る問題を予め重点的に管理することを盛り込んだ計画にするのが合理的な考え方である。

そのまとめ方はつぎのように考える。

- a. 問題が起きる可能性が高いのは、仕事のどの範囲なのか想定する
- b. その仕事の範囲で起きる問題を想定し、漏れなく列挙する（何が、どういう場合、いつ、どの程度の大きさで）
- c. 列挙した問題をつぎの基準で評価する（重要度を判断する）  
 発生確率は 高い 余り高くない 殆ど起きない  
 影響度合いは 大きい 中程度 小さい
- d. 重要度の高い問題の原因の想定と予防対策を考える  
 問題の原因を防ぐために、いま実施できる対策とある状況になったら行う対策とがある。
- e. 発生時の対策を考える  
 予防対策だけでは防ぎきれない場合の発生時の対策、あるいは、発生した時の影響を最小限に止めるための対策である。

#### （５）チェック項目を利用する

管理のサイクルでの計画は実行計画であるから、つぎの項目が盛り込まれているのが通常である。

誰が(Who) 何を(What) いつまでに(When) どこで、どういう場合に(Where)  
 何のために(Why) どういう方法で(How) いくらの費用で(How much)

良い実行計画を作るのには、以上の項目の漏れがないようすると効果がある。（場合によっては、ある項目は必要でないこともある）これを5W2Hといい、実行計画を作る際のチェック項目として有名である。

#### （６）技法を習得する

目標を効率的に達成しようとするならば、方法の組み合わせ、順序、時間配分を最適にまとめなければならないが、それを上手にまとめる技法を利用すると効果がある。日常使える技法にはつぎのものがあるので、必要度に応じて習得しておくことである。

a. ガントチャート法

棒グラフを使った日程管理のための手法で、簡単に書いて誰が見てもすぐ分かる特徴がある。

b. ハンディPERT

PERTとはProgram Evaluation and Review Techniqueの頭文字をとったもので、アメリカで開発されたプロジェクト管理の有名な技法である。これを手軽に使えるように簡単にしたものである。

c. アクション・チャート法

ハンディPERTをさらに分かりやすい内容にしたものである。

(7) 人間関係に配慮をする

計画を実行するのは人である。立派な計画を作成してもそのとおりに人が動いてくれないければ、その計画は意味がないことになる。多くの関係者に、他部門の者に動いて貰わなければならない計画の場合、特に、この面の配慮をして立案する必要がある。

人は自分が参画をし、納得をして作成された計画については、実行にあたって責任をもってやる。したがって、計画の実行に加わって貰わなければならない者には立案の段階でいろいろと意見を求めたり、提案をして貰うようにして、できるかぎり本人の考えを盛り込むことが大切である。

他部門に対しては事前の根回しを十分に行うことである。仕事をすすめる権限は先方にあるから、納得しない限りは積極的には動いてくれない。根回しとは事前にこちらの考えの了承を得ることである。その1つの形式に下相談がある。相談をする形で計画についての意見を求めながら、こちらの考えを理解して貰うのである。それがうまくできれば実行段階でスムーズに行く。

複数の人員が実行に関わる計画の場合には、計画の中での各人の果たす役割が納得され得るように、意味づけをすることが重要である。そうならないと、各人がやる気をもって実行してくれるが、意味づけの乏しい役割設定をして押しつけると、計画どおりに動いてくれないことが起きる。

人間は感情の動物であるから、タテマエ論の理屈だけでは人を動かさないことを心得て、計画作りの段階で人間関係に配慮を忘れないことである。

## 1.2 計画の実行

計画がまとまれば実行に移る。決めた内容に基づいて分担する仕事（役割）を割り当て、達成すべき目標を与え、与えられている条件を明確に示す。そして、それぞれの者が役割を果たせる状況づくりを管理者はしなければならない。

計画は常に定めたとおりにすすむとは限らない。実際の状況に直面すると、考えていたとおりにいかないことが起きる。したがって、進捗状況のチェックを怠らず、計画どおりにすすんでいないことが分かれば、仕事の調整を行わなければならない。進捗状況が分かるようなシステムになっていれば、それに基づいて調整していけばよいし、そうならなければポイント、ポイントで状況報告をさせることである。特に、計画どおりいきそうもないと考えられる時、問題が発生した時、即刻報告させるよう指導しておかなければならない。速やかな対策が必要だからである。

場合によっては、計画の修正が必要になることがある。計画が実行の段階でうまくすすまなくなる理由は

- ① 計画を立てた前提の諸条件に大きな変化が生じた場合
- ② 計画の際考えていなかった状況の変化が生じた場合
- ③ 計画の際予測していなかった問題が起きた場合

等がある。予め将来起き得る問題の対策を考えてあれば、それにしたがって計画を修正すればよい。

計画は達成を前提として作成したのであるから、少々実行困難な状況が生じたからといって、簡単に修正したり、変更してよいものではない。計画どおり何とか進行させる努力をしなければならない。しかし、計画の前提の条件や状況に基本的な変化が生じた時は、柔軟に変更、修正は行うべきである。

変更、修正を行う場合、つぎの点に注意が必要である。

- a. 計画全体を修正するのか、部分修正に止めるのかの十分な検討をする。また、全体計画や他の計画との関連をどうするか協議をよくする

自分のところの計画だけを勝手に修正したのでは混乱が生じることになる。

- b. 目標の修正は行わない

目標達成のために計画を作ったのであるから、そのために計画をいろいろと修正することは仕方がないとしても、計画の方にこだわって目標（達成水準、期限）の方を変えてしまうのは本末転倒である。目標は全体計画の中で定まっているのが普通であり、変更は簡単にできることではない。

- c. 変更、修正をメンバーによく納得させる

修正の内容をよく説明するのは当然のことであるが、なぜ変更するのかの理由についても十分に説明をし、メンバーに納得させることが重要である。いままで努力してやってきたことを、理由も分からずに単に変更という指示だけでは感情的に反発され、やる気を失わせてしまう。

### 1.3 評価

計画の実行の結果については、必ず評価を行わなければならない。まず実績が目標を達成したかどうかの評価である。目標の達成水準、期限との比較である。達成できていれば、つぎに過程における評価が必要である。目標を達成していれば、それですべてよいとはならない。

計画どおり実行できたのか。計画をいろいろと修正をしたのか。なぜ修正しなければならなかったのか。計画のすすめ方にムダはなかったのか。問題は起きなかったのか。なぜ起きたのか。どのように解決したか。その他今後注意を要する事項等について評価反省をし、きちんと記録しておくことが大切である。

目標を達成できなかった時は、さらに広範囲な評価が必要になる。計画が悪かったのか。計画段階の条件の予測が甘かったのか。計画は良かったが実行の段階で問題が生じたのか。なぜ生じたのか。人が計画どおり動かなかったのか。なぜ動かなかったのか。その他、目標を達成できなかった原因等について評価、反省をし、記録をとっておかなければならない。この評価は、単に結果がどうであったかについてだけでなく、今後の役に立てることに重点がある。

### 1.4 課題の決定

実績の評価が終った時点で、今後の状況を的確に把握し、つぎに何をするのかの課題を決めなければならない。管理のサイクルのつぎのスタートである。

良い結果が出た時は、それを基にして状況判断の上、引き続き何をするのかの課題を決める。それに基づいて、つぎの目標を設定する。悪い結果となつた場合は、計画と実績の差が出た反省に立って、再度目標に挑戦する課題にするのか、別に新しい課題とするのか、状況判断が必要である。

基本的には、課題の決定は上位組織との関係の中で行われるが、全体の状況を的確に判断をして、マネジメントサイクルを回す形で決めることが重要である。

## 2 目標管理

### 2.1 目標管理の目的

組織活動は目標（目的）を達成するために行うものであるから、活動の成否が問われるのは、一定期間における目標の達成度合つまり組織活動における仕事の成果である。したがって、管理者が日常考えるべきことは、自分の職場の目標を決まった期間内にどのように効果的に達成するかである。目標達成のための仕事をどう効率的にすすめるかである。仕事をどういうやり方でするかを考えることではない。この考え方を重視すると、目標を達成することよりも、仕事上の手続きをきちんと守る、書類を立派に作る、真面目に仕事をやることなどの方に力を注いでしまうことになる。もちろん、このことが不要なのではないが、それでは仕事をすすめる手段、態度に過ぎないことを、重視してしまっているのに注意する必要がある。

仕事の管理における目標管理の目的は、第1に職場の目標を明確にし、目標達成の成果を上げることで企業の業績の向上に寄与することである。第2は、部下の仕事におけるやる気を高めることである。目標管理のすすめ方は部下の仕事上の自主性を尊重し、また、仕事の達成感、充実感を感じさせる内容になっているので、やる気を高めることができる。

目標管理は会社の制度として行うのが普通であるが、ここでは、制度としてのすすめ方ではなく、個の管理者として仕事の管理の中での目標管理のすすめ方について説明をする。

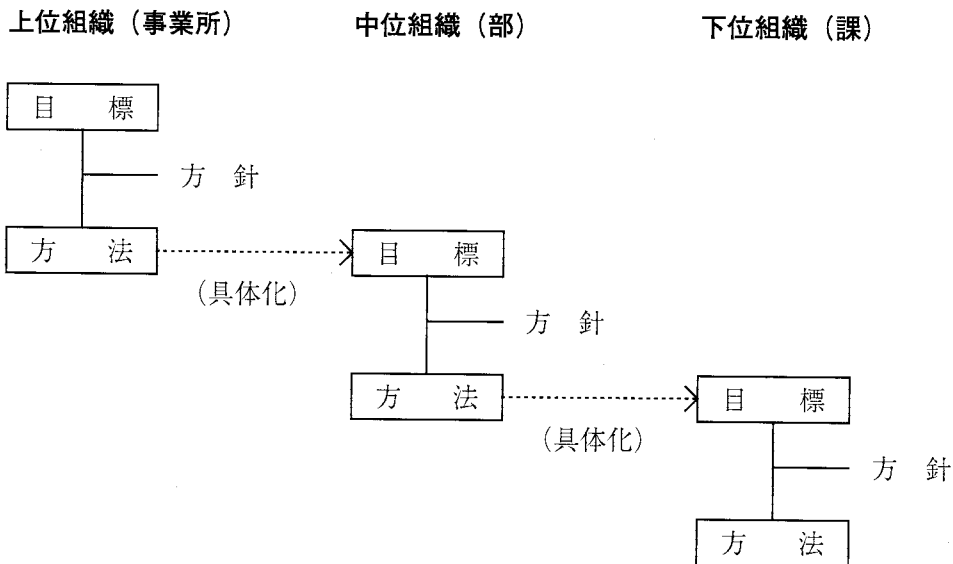
### 2.2 目標の設定法

#### (1) 目標設定の手順

期の初め、まず、部下に自分が与えられている役割の中で、その期における職務上の目標を立案させる。この場合、職場の全体会議を開き、その期の上位組織（会社）の目標および方針に基づいて、自分の職場の目標をどう定めるかを全員で討議をし、職場としての目標、方針を決定した後に行わせるのが効果的である。部下は職場の目標がどういう意味をもっているかを理解でき、その中での自分のやるべきことの方向性が理解できるからである。

部下の立案した目標を基に、管理者の考えを示して1対1で話し合い、指導をし、本人が納得した上でその期の部下の目標を決定し、併せて目標達成上の方針を示す（方針とは目標達成にあたって守るべき前提条件、あるいは、方法を選択する場合どこに重点をおいて考えるかの判断基準のことをいう）。また、仕事をすすめていく上で部下から上司に対する要望事項を聞き、その内容を確認事項としてまとめておく。

組織における目標の設定は、上位組織から下位組織に向かって一貫し、かつ、手段化された内容で行うことである。それを、個人にまで下ろして設定する。



上位組織目標 製造原価 20% 低減  
 方法 資材費の削減  
 棚卸し資産の圧縮

中位組織目標 資材費原価の 25% の低減  
 方法 A 資材の仕様規格の改定  
 資材購買方法の改善

下位組織目標 (A) A 資材の仕様規格の改定による 30% 原価低減  
 (B) 資材購買方法の改善による原価低減 30%  
 方法 (A) A 資材の使用設計の改善：資材規格の全面見直し  
 (B) 競争見積の強化：資材の市場価格の情報収集方法の改善

上記のように上位の組織が設定した目標を達成するための方法の中から自分の組織の目標を選ぶ。したがって目標は下位組織になるほど具体的な内容になる。このことを目標のブレイクダウンという。

## (2) 目標の定め方

### a. 目標は必ず具体的な内容にする

目標は単に達成すべき仕事の範囲や名称を述べるだけでは不十分である。目標にはつぎの3つの項目がまとめられていなければならない。

- イ 目標内容 何を実現するのか
- ロ 達成水準 どの水準まで（どこまで）達成するのか
- ハ 達成期限 いつまでに達成するか



目標内容を決めたならば、つぎに大切なのがその項目について「ここまでは達成したい」という水準すなわち「達成水準」を明確にすることである。達成水準を明確にする重要性は、目標達成のためにどういう方法を選ぶべきかの基準がはっきりすること、目標が達成できたかどうかを評価する判断基準が明確になること、および、どこまで努力をしなければならないかがはっきりすることである。達成水準を設定するには期待する状態を定量化して表現するのが分かりやすい。しかし、スタッフ業務では定量化して示せないことが多い。その場合には行動すべき内容を数字で表現するとか、期待する状態の条件を具体的に説明する工夫が必要である。両者の例を示すと以下のとおりになる。

### 定量的表現の場合

- 目標** 製品不良発生率5%を3%に減らす  
 製品の発送ミスの発生件数が月10件を0とする  
 (不適切な目標例)  
 製品の発送ミスをなくす

### 定性的表現の場合

- 目標** 安全管理を徹底する  
 在庫管理事務の合理化  
 こういう場合は行動すべき内容を数字で表現する  
 安全管理の徹底  
 達成水準 安全巡視班を設け月1回巡視を行う  
 安全朝礼を毎週月曜日実施する  
 在庫管理事務の合理化  
 達成水準 コンピューターを全員が利用できる事務体制をつくる(○月末まで)  
 伝票内容を簡単な形式に改める(○月末まで)

#### b. 個人目標は職場全体の目標に繋がるようにする

職場の各人が自分の目標を達成すれば、それが職場の目標達成に結びつくようになっていなければならない。部下は自分の目標達成が会社の業績に貢献することが明確になっていれば、目標達成への意欲を高める。

この点から、職場全体の「目標体系図」を作成し全員に知らせることは、各自の目標の意義を理解させ、全員の連携意識を強めるのに効果がある。

#### c. 目標の数は多くしない

あれもこれもと欲張ってみても、一定の期間で達成できることは限られるから、重点項目をせいぜい3項目以内に絞るようにしなければならない。さらに、重要度を考えて優先順位をつける必要がある。

d. 目標を決定するにあたって、必ず本人の納得のもとに行う

上司と部下の考えが違うことがある。その場合は、納得を得るまでよく話し合い、合意をすることが大切である。一方的に上司の考えを押しつけるとノルマになってしまうので、達成意欲は高まらない。

e. 本人の能力のレベルよりやや高い水準で、努力すれば達成できる目標とする

職場の皆が自分ができる範囲の容易な目標ばかり選んでいたのでは、職場全体の能力レベルは上がらない。部下の能力の育成には、本人の能力のレベルより高い仕事に取り組ませるのが最も効果がある。

目標管理の目的の1つは、部下の能力の最大限に発揮させ、成長させることであるから、本人の能力を上回った努力を必要とするレベルの目標でなければならない。部下に挑戦をさせることであり、それがやる気を高めさせる。

この場合、注意する必要があるのは、本人が努力をすれば達成できる可能性がある目標にすることである。達成できそうもない高過ぎる目標にすると、部下が最初からやる気を失い、なげやりになることが多い。

f. 長期目標と短期目標とを分ける

職場での目標は会社で定める期（6カ月または1年）の期間内に達成できることばかりではない。達成までに2～3年と長期間かかるものも当然ある。この点を区分して考え、長期の目標は最終的な達成水準を明らかにし、その上で当該期間ではここまで達成するという中間段階の達成水準を目標として設定することである。目先の短期的な目標ばかり考えていると、小さな仕事の目標になってしまい、高い水準や複雑な目標は設定できなくなる。

h. 共同で達成する目標も必要である

目標は一人の人間、1つの職場だけで達成するものばかりとは限らない。重要な大きな目標ほど職場の同僚や他の職場と協同しなければ達成できないものである。一人の力で達成できるものだけを目標にしてしまうと、狭い範囲の仕事の目標ばかりになる恐れがある。職場としては大きな目標を設定することで高い業績を実現できる。管理者は、数人で、あるいは他の職場で協同して取り組むような目標を考え、数人で取り組ませたり、他職場と共同で取り組む体制づくりをすることも必要である。

目標の設定には、別表のような目標カードを作成し、すすめていくと効果的にまとめることができる。

### (3) 目標達成過程の管理

設定した目標の達成を、部下がすすめていく過程における管理者の管理の仕方、支援の仕方の良し悪しが成果を左右する。

目標とそれを達成するための方針を決めれば、後の個々の目標を達成するためにどのような方法を採用し、どう実行するのかは部下にまかせ（権限の委譲）、包括的な管理で対応するようにしなければならない。

【注】包括的管理：いちいち細かい事項をチェックして指導するのではなく、重点事項のみを把握し、管理をしていく方法。それ以外の事項は本人の自主管理で（権限の委譲のもとに）行わせること。

目標と方針を与えたら、どのように達成するかの方法を部下に考えさせ、本人に決めさせ、実行させるのであるから、その業務に関する情報を随時提供し、仕事のやりやすい状況づくりをすることが重要である。また、部下の仕事の状況に関心を持ち、困っていることなどがあれば、支援をしなければならない。

部下の自主管理に任せるといっても放任しておくことではない。ポイントの箇所では報告をさせ、進捗状況を把握している必要がある。このことをさらに徹底するために、定期的に部下と仕事の進捗状況、状況分析、今後の見通しなどについて話し合いの場を持つことである。特に、問題が起きた場合はその解決に協力しなければならないし、関係部門との調整は上司としてしっかりと行う必要がある。部下の目標達成ができやすい環境づくりをすることは管理者にとって重要な責務である。

図表 2-2・2 目標カード

平成 年度 期 目標カード							上司印	本人印		
順位 ウェイト(%)	重点目標項目(達成水準) 細部(下位)目標・達成水準	実 施 計 画 施 策・手 段	マスタ-・スケジユ-ル				上 司 へ の 要 望 事 項 上 司 と の 了 解 事 項	共 同 目 標 相 手 先	自 己 判 定	※ 上 司 評 定
1										
%										
2										
%										
3										
%										
4										
%										
5										
%										
* 上 司 指 導 事 項						自 己 啓 発 必 要 点				

\* 上司の指示・意見のみを記入する

#### (4) 達成度の評価、指導

所定の期間が終了した時点で、目標の達成度合について評価する。この評価は1対1の話し合いの場を設けて行うが、指導、教育が目的である。結果がどうであったか部下の考えを聞き（目標カードを使っている場合は、本人に結果についての自己評価を行わせる）話し合う。

期首に設定した目標の達成水準と比較をして、水準どおり達成できたか、水準以上を達成したか、水準以下の達成になったかを判定する。水準どおり達成していればその努力を評価しほめなければならない。水準以上であれば高い評価を与え、能力の向上を認め、つぎにはその能力が発揮できる場面を与える。

目標が未達成の場合、達成できなかったのはどこが悪かったのか、なぜ悪かったのか、悪かった点は今後どのようにすべきか3段階で、まず本人に考えさせ、本人が分からない時は一緒に考えたり、教える指導をしなければならない。

管理者の立場としては、目標のたて方が悪かったのか、達成方法がまずかったのか、本人の努力不足であったのか、やむを得ない障害が起きたのか、このへんのところをきちんと把握をしておかなければならない。未達成の時は本人はどうしても言い訳の理由しか言わないことが多いので、しっかりした指導するためにはこのことが必要である。

以上が目標管理のすすめ方であるが、下位組織ではこの対象になりやすい業務となり難い業務があることに注意する必要がある。単純定型業務では無理に目標を設定しても管理上の効果が出にくく、目標管理には無理がある。職場で解決しなければならない問題のある業務では、解決目標をこの目標として設定するのはメンバーが取り組みやすいし、目標管理に適する。この2つを区分して考えることである。対象となり難い業務の場合は、上司の命令として部下に仕事を与える方がスッキリとした形で管理がすすめられる。

この目標の設定から自主管理によって達成させるまでの過程は、部下の能力育成に大きく役立つ。職場内教育（OJT）の重要な場となることを認識し、この管理のすすめ方について管理者自身もよく勉強し、効果を上げることに努力すべきである。

### 3 指示、命令と報告

管理者は、職場全体の仕事の編成を考え、メンバー各人に対して仕事の割り当てを行うこと＝分担させる仕事を役割として与えなければならない。これが職場の各人のやるべき基本の仕事となる。この割り当ては各人の能力のレベルに応じ、または、能力の開発を配慮して行う必要がある。

これらの仕事の割り当ては命令として行われるが、この他に具体的にやってもらうべき仕事を、状況に応じて上司が個別に指示、命令をすることがある。1つの実行しなけ

ればならない事項について計画を立案させる、職場として計画を決めて実行する仕事の一部を割り当てる、外部の要請に応じて会議に出席させる、というように大きな仕事、簡単な日常的な仕事と種々様々ある。

このように指示、命令によって仕事を行わせた結果について、指示をした部下から必ず報告をさせなければならない。仕事の管理においては指示、命令と報告は、一体のものとして実行されることが重要である。

### 3.1 指示、命令

この基本は、部下に実行してもらいたい仕事の内容、上司としての期待、意図を正確に部下に理解させることである。これは簡単なように思えるが意外に難しい。指示の内容を部下が誤って、あるいは不十分なままで理解しないようにするため、正しく理解できるように分かりやすく、まとめた内容で伝えなければならない。

#### (1) 目標と方針を明確に示す

指示、命令はたとえ簡単な仕事であっても、目標（内容、達成水準、期限）と方針は明確に伝えることである。特に、ここまでやってほしいという達成水準を忘れないことが大切である。また、その目的、および、そのことを必要とする状況を説明する必要がある（会社全体の動向、上位組織の方針、他職場の動き、外部状況等いろいろとある）。状況をきちんと認識させることを状況の共有化といい、部下はやるべき仕事の状況を理解することで、いま自分が何をなすべきかを的確に判断できるので、自主的な行動を強化するようになる。日常のきまりきった仕事の指示をする場合でも、そのことを必要とする状況についての情報を常にこまめに伝えていけると、部下は状況に応じた判断をし行動をしてくれるから、状況の共有化は重要なのである。

こんなことは言わなくても分かっているはずである、これぐらいは察してくれるであろうと、自分の勝手な思い込みで省略していると、部下の方ではそれが分かっておらず、自分が期待している行動をとってくれないことが起きる。「なぜこんなことも分からないのだ」と部下を叱っても、実は自分の方が悪いのである。

**事例研究** 女性社員が期待どおり行動しなかったのはなぜか

【資料 2】

**狙い** 指示する内容が不十分な場合の結果を考える。

#### (2) 前もって考えをまとめる

指示、命令の内容は前記のように目標、方針を示すのみにし、後の方法は部下自身に考えさせ、それに基づいて実行させるのか、方法（なすべき仕事の内容）までをき

ちんと指示をしそのとおりに実行させるのか、前もって考えなければならない。部下の能力育成を考えるのなら、前者の指示をするのが一般的である。部下の能力レベルが低くその仕事をさせるのに不十分と考える場合は、後者の指示となる。いずれの方法をとるか状況をよく判断する必要がある。中途半端な指示をその時々で思いつきでやっていると、管理者の考え方が一貫していないと部下の不信を招くことになる。

指示は自分の思いつきたまを言葉を並べたのでは、正確に理解されない。前もって考えを整理し、まとめた内容で指示することである。特に悪いのは、自分がちょっと思いつきたことを気軽にそのまま指示する（思いつきの指示）ことである。思いつきの指示はどう対応すればよいか判断を迷う内容のものが多いため、部下を困らせる。

#### 事例

ある報告書の様式にちょっと具合の悪さを感じた。そこで部下に「この報告書の様式の見直しをちょっと検討しておいてくれないか」と指示をした。

部下はこの指示をどう理解すればよいのであろうか。上司が期待していることが何かさっぱり分からない。

#### (3) 具体的内容で行う

指示、命令を誤って理解されないためには、抽象的な表現（幅広くいろいろな意味に解釈できる言葉を使った表現）、間接的な表現を避けることである。これらの表現は相手が分かったと言っても、こちらの考えている具体的な内容どおりに理解されたと安心はできない。相手の考えた内容で理解したのであって、こちらの考えている内容と違っていることが多いからである。抽象的な表現を使った時は、これはこういうことを言っているのだと、具体的な内容で補足の説明をすることが大切である。

#### 事例

課長が係長を集め、つぎのように指示をした。

「最近、顧客管理の事務処理が悪く顧客とのトラブルが増えている。その対策として顧客管理事務がもっと迅速に処理できるよう、いまのコンピューターシステムをもっと積極的に活用するやり方をまとめてほしい」

係長は課長の指示のコンピューターシステムの積極的活用について各人勝手な内容

に解釈する。それぞれ自分の考えたとおりの内容で何かをやらうとするであろう。課長が意図した内容どおりにならない可能性が高い。

課長が具体的な内容で意図している状態があるのならば、積極的活用というのはこういう内容のことだと、補足の説明をする必要がある。

## 3.2 報告

### (1) 報告の意義

#### a. 仕事の結果の評価

この場合二とおりの意味がある。

- \* 仕事の管理では必ず仕事の結果について評価を行わなければならない。計画と実績（結果）の比較を行い、計画どおりうまく達成できたのか、できなかったのか、計画をすすめる途中で問題はなかったのか等評価をするためには、仕事をやった本人から結果についてきちんとした報告が必要である。結果の評価は管理者自身が行わなければならない。部下の判断で結果が良かったのだからと報告をしないのは間違いである。
- \* 仕事の結果は部下の仕事遂行の成果であり、評価すべき仕事の成績である。上司はその成果を公正に評価をしなければならない。良い結果の時は良い点を指摘をしてほめる。悪かった時は悪い点を指摘をして、今後どうすればよいかを教えなければならない。これらは部下のやる気の有力な動機づけとなる。報告を受ける機会は部下指導の重要な場面である。

#### b. 部下とのコミュニケーションの強化

報告を受ける場で、報告に関連した話し合いをすることによって、仕事上の部下の考え方を知ることができる。また、仕事に関わる多面的な情報の交換ができる。わざわざコミュニケーションの場を設けるよりも、この機会を上手に活用する方が効果的である。

#### c. 部下の指導、育成ができる

仕事に即して指導ができるのは報告の場である。仕事の結果の具体的な内容が報告されるのであるから、結果が良くても悪くてもいろいろと指導ができる。OJTの場としては大変有効である。

以上の意味があって、報告をきちんと行わせることは極めて重要なのである。この意味を部下によく教え、指示、命令に対する報告が間違いなく行われる職場風土を確立することである。

## (2) 多面的な情報の報告

指示、命令に対する報告以外に仕事に関わる多面的な情報の報告がある。仕事を効果的にすすめるためには、社外、社内の状況に関する様々な情報が必要である。管理者だけでこれらの情報を入手するのは難しい。部下は部下なりに管理者とは異なった場でいろいろな情報を得る。

その情報をタイミングよく報告して貰うことは、状況判断に大変役立つ。ただ、それらの情報がすべて有用であるとは限らない。しかし、有用な情報かどうかの判断は、部下にさせずそのまま報告して貰うことが大切である。管理者と有用性の判断基準が違うからである。そのためには、部下の報告がどんな情報であっても内容を評価せず、よく報告してくれたと感謝して受け入れる態度が必要である。そうしていないと結果的に重要な情報が集まらない。

## (3) 正しくタイミングの良い報告

報告が正しく行われるためには、つぎの2つが重要である。

### a. 正しい報告をさせる

正しいとは「事実を正確に」という意味である。管理者が受けるべき報告の内容は、事実がありのままであることが重要である。状況判断は事実に基づいて行われなければならないからである。事実と事実に関する推測や意見とは別のものである。これらが区別されないままに事実として報告されると、こちらの判断を誤る恐れがある。事実は事実、意見は意見として分けて正しく報告させる指導をする必要がある。

特に、失敗をした場合の事実は、このことを守らせなければならない。人は失敗したことの内容を軽く見せようとして、事実の一部を隠したり、粉飾をして報告する傾向があるので、事実が正確を欠くことが起きる。失敗の事実こそ正確さが重要である。そうでないと的確な対策が考えられないからである。

これを部下に守らせるためには、日頃何か失敗をした時、厳しく責めないことである。反省を求め叱ることと責めることとは異なる。部下は責められることを恐れ、なんとか事実を知られないようにとか、軽く見せようと考えてしまうのである。

良い報告の仕方は、結論－理由－経過－意見の順序で行うことである。

まず結論から先にである。結果がどうなったのかをまずはっきりさせ、つぎにそうなった理由または原因を述べる。それが終わってから経過を述べ、最後に自分の意見を述べる。これが聞き手にとって最も分かりやすい報告の仕方として指導するとよい。



## b. タイミングのよい報告をさせる

報告は、する時期を間違えるとその価値がなくなってしまう。その原則は仕事が終わった時点で直ちにである。仕事の管理では、仕事が終わればその評価をして、すぐつぎの行動に移らねばならないから、結果が良くても終われば直ちに報告させることである。悪かった時はなおさら直ちにである。時間が経過するとその間が空白になってしまい、仕事に悪い影響がでる。

仕事を失敗した時はその報告を先に延ばしたくなるのが人情である。あるいは自分だけでなんとか処理しようとし、どうしようもなくなってから報告してることがある。失敗をした時ほど直ちに対応の手を打たなければならない。したがって、失敗をした時は直ちに報告を行わせる指導が必要である。

つぎのような場合には途中で報告をさせなければならない。

## \* 仕事が計画どおりすすみそうもないと分かった時

計画に従って仕事をやらせている時、与えた仕事が計画どおりゆきそうもないと分かった時点で報告させる。

## \* 仕事上の条件が大きく変わった時

仕事をすすめる条件が当初に決めていた条件と大きく変化した時点で報告させる。

## \* 予期していなかった問題が起きた時

部下だけの判断でその解決をすすめさせないようにし、ただちに問題の内容を報告させる。

## \* 仕事を任せた時

仕事の中間のポイントとなる箇所で、経過を報告させる。

## \* 長期間にわたる仕事の時

結果が長い先にならないと出ない仕事の場合、途中でその進行状況を報告させる。

## 4 仕事の改善

仕事の管理の目的は、職場の役割を遂行する中で企業の収益の確保に貢献することである。そのためには仕事を効率的にすすめることが常に課題となる。仕事の改善とは、いまやっている仕事のすすめ方の効率が現状より高くなるように、仕事のやり方を改めることである。

効率がよいとは、投入した資源の総費用 (input) より高い成果 (output) が得られている状態である。

資源とは人、物、金、時間が一般的であるが、成果が投入総費用より大きければ大きいほど効率が高い。効率はつぎの式で示される。

$$\frac{\text{産出高（成果）}}{\text{投入額（資源）}} = \text{効率}$$

仕事の改善は基本的につぎの2つの内容に分かれる。そして問題解決と密接に関係してくる。

- a. 求める成果の水準を現状のままとし、その成果を達成するのに現状より良い方法を考えだし実行する（現状より良い方法とは投入資源量、額を減らす方法を意味する）。
- b. 求める成果の水準を現状より高いところに求め、それを達成する方法を新たに考え出す。これは目標指向型の問題解決である。

【注】問題解決は他に、現状があるべき状態になっておらず、それをあるべき状態に戻す原因追求型のものがある。

## 現状の改善方法

### （1）問題意識を持つ

この仕事の改善にあたっては、まず問題意識が必要である。問題意識とは、いまの仕事のやり方は何かおかしいのでは、こういうやり方で良いのだろうかと漠然と感じる意識、それがつぎの段階にすすむと、いまやっていることはどういう必要があるのか、これは何のために（目的で）やっているのかと考える意識である。この意識がないのは現状のまま（現状維持）でよいと考えていることであるから、仕事の改善の発想は出てこない。現在のように企業を巡る環境が激しく変化している時（経済構造の変化、消費者の価値観の多様化、海外製品とのコスト差の拡大、労働力状況の変化など）は、仕事のやり方も当然変わらなければならないはずである。それが分からずに現状維持を続けているのは退歩しているのと同じであり、会社にマイナスをもたらしていることである。

問題意識の大敵は固定観念である。いままでの経験に基づいたものの考え方、行動の仕方を無意識の間に固定化させてしまい、それ以外の考え方、行動の仕方をしようとしなない状態が固定観念という。これが怖いのは

- ① 無意識の間にそうなっているために、本人が固定観念に気がついていないこと
- ② 固定観念を変えなければならない情報は無意識の間に受け入れず、逆に合うような情報ばかり集めること
- ③ 他の考え方、行動の仕方をしなければと思っても、なかなかその考えが出てこないこと

である。特に、長い間同じ仕事を続け、それで当たり前と思っている考えの持ち主は自然にそうなってしまう。いままでどおりの考え方、行動の仕方に疑問を持たないのであるから、問題意識は生まれない。

したがって、まず管理者自身が固定観念を持たないよう注意しなければならない。つぎの言葉を部下に対して使っていないかどうか、自分でチェックをしてみるとよい。

( ) 内は固定観念

- \* それは前例がないよ (前例のないことは反対が多くて、実行が難しい)
- \* それは前にやったが、うまくいかなかったよ (前にダメだったから、今度もダメにきまっている)
- \* それは、まだ時期が早い(失敗しないことが確認できるまではやらない方がよい)
- \* それはいままでとは変化が大き過ぎる (大きく変えると反対が強い)

こういう言葉は固定観念の現れであり、部下も現状維持に安住してしまう。

部下の問題意識を高めさせるためには、以下のことが必要である。

#### a. 状況を理解させる

仕事に関わる状況(会社、職場を巡る内外の動向、経営方針など)が分かっていると、その状況下では自分が何をしなければならないかが分かる。特に、仕事の改善の必要性は1つの状況の中で決まってくる。したがって、日頃から情報をこまめに伝達し、部下にいまの状況がどうなっているかを理解させることが重要である。

#### b. なぜの質問をする

部下が仕事上の計画や実行方法の決裁を求めて来た時、あるいはいまやっている仕事について「なぜそのことが必要か」と質問をすることによって、目的意識を喚起できる。なぜを考えさせる習慣をつけることは、問題意識を強化させるのに非常に役立つ。

### (2) ムダ、ムリの発見

仕事は目的または目標を達成するために行われる。目標を達成するのに必要以上の仕事をやるのはムダであり、必要なことをやらずに仕事をやるとムリをしていることになる。どちらの場合も結果的に会社に損失をもたらしており、日常の仕事の中のムダ、ムリを発見し、改善することは大変重要である。

ムダ、ムリを発見するためには、いまやっている仕事の目的について再確認をすることである。仕事には必ず何等かの目的がある。しかし、同じ仕事が長年続けられていると、つぎのようなことが起きる。

仕事を決めた時の目的がなくなっている。

目的の意味がほとんど役立たなくなっている。

目的の内容を無意識の間に変えて仕事をしている。

目的をはっきり認識しない仕事をしている。

同じような目的の仕事が別に行われている。

にもかかわらず、当事者はこれらのことについて何も考えずに惰性で仕事をやっているのは、ムダが分からずに仕事を続けていることである。これが結構多いのである。

ムダ、ムリの発見には、以下の改善の4原則と呼ばれているチェック項目を使って考えると効果的である。

**STEP. 1 排除の原則 (eliminate)**

その業務、作業は本当に必要か

それをやめるとどんな不都合なことが起きるのか

他のやり方で替えられないか

**STEP. 2 結合の原則 (combine)**

その業務、作業を他と一緒にできないか

これを1つの仕事に組み込めないか

他の仕事も合わせてできるようにならないか

**STEP. 3 入れ替えの原則 (change)**

その仕事の順序を替えられないか

順序を逆にしたらどうなるか

同時並行にしたらどうなるか

**STEP. 4 簡素化の原則 (simplify)**

もっと簡単にできないか

もっと楽にできないか

誰にでもできるようにならないか

もっと省略できないか

**(3) もっと良い方法の発見**

従来やっていたよりさらに良い方法を考えるのには発想の転換が必要になる。いままでの方法もそれなりの根拠があってやっていたのであるから、いままでどおりの発想からは、そんなに良い考えが出てこない。といって違った発想が簡単には出てこないのが普通である。

**a. オズボーンの改善チェックリストを使って新しい発想のヒントとする**

このチェックリストはアメリカの広告代理店副社長のオズボーンという人が考えた有名なもので、いろいろな改善を考える時に大変役立つ(図表2-4・a)。

図表 2-4 . a オズボーンの改善チェックリスト

No.	項目	説明
1	ほかに使い道はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在のままでは</li> <li>・少し変えては</li> </ul>
2	ほかからアイデアを借りられないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これに似たものは何か</li> <li>・ほかのアイデアが借用できないか</li> <li>・過去に似たものはなかったか</li> <li>・何かマネができないか</li> <li>・誰かのマネができないか</li> </ul>
3	形,色,運動などを変えたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しくひねってみたら</li> <li>・意味、色、運動、音、ニオイ、形、型を変えてみたら</li> </ul>
4	拡大したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何かをつけ加えたら</li> <li>・もっと時間をかけたら</li> <li>・もっと回数を増やしたら</li> <li>・長くしたら</li> <li>・薄くしたら</li> <li>・ほかの価値をつけ加えたら</li> <li>・ダブらせたら</li> <li>・かけ合わせたら</li> <li>・おおげさにしたら</li> </ul>
5	縮小したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何か取り除いたら</li> <li>・小さくしたら</li> <li>・小型にしたら</li> <li>・低くしたら</li> <li>・短くしたら</li> <li>・軽くしたら</li> <li>・流線型にしたら</li> <li>・分割したら</li> <li>・内輪にしたら</li> </ul>
6	代用したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他人を代わりにしたら</li> <li>・ほかの物を代わりにしたら</li> <li>・ほかの要素にしたら</li> <li>・ほかの材料にしたら</li> <li>・ほかのプロセスにしたら</li> <li>・ほかの動力にしたら</li> <li>・ほかの方法にしたら</li> <li>・ほかの音色にしたら</li> </ul>
7	入れ替えたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要素を入れ替えたら</li> <li>・ほかの型にしたら</li> <li>・ほかのレイアウトにしたら</li> <li>・ほかの順序にしたら</li> <li>・原因と結果を入れ替えたら</li> <li>・ペースを替えたら</li> <li>・日程を替えたら</li> </ul>
8	逆にしたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポジとネガとを逆にしたら</li> <li>・反対にしたら</li> <li>・裏返しにしたら</li> <li>・上下逆にしたら</li> <li>・役割を逆にしたら</li> </ul>
9	組み合わせたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合金、組み合わせ、組立てがどうか</li> <li>・ユニットを組み合わせたら</li> <li>・目的を組み合わせたら</li> <li>・アイデアを組み合わせたら</li> </ul>

b. 価値分析 (Value Engineering) を利用する

アメリカのゼネラル・エレクトリック社で開発 (1947年) された改善の手法で、特に「人、物、設備」の原価の改善に大きな効果を上げるものとして活用された。これは営業、流通、購買、設計、開発、品質、生産管理、事務管理等の幅広い分野で適用できる有効な手法である。

この手法は下表プランに従ってすすめられる。

図表2-4.b VEのジョブ・プラン

基本ステップ		VEの7質問
機能分析	I 機能定義	1. それは何か? 2. その働きは何か?
	II 機能評価	3. そのコストはいくらか? 4. その価値はどうか?
III 改善案の検討		5. 他に同じ働きをするものはないか? 6. そのコストはいくらになるか? 7. それは必要な機能を確実に果たすか?

VEは以上のような手順で、物や仕事の持っている機能 (目的、働き、役割) を明らかにし、その価値をより上げるための工夫をすることで、改善をすすめる。改善はつぎのように考える。

イ. 同じ機能のものをより安いコストで手にいれる

(同じ結果が出る方法をより安くできる方法に変える)

ロ. より優れた機能を果たすものを、より安いコストで手にいれる

(いままでより優れた結果が出る方法をより安くできる方法に変える)

ハ. 同じコストでより優れた機能を持ったものを手にいれる

(いままでと同じ費用の方法でより優れた結果が出るようにする)

ニ. 少々コストが上がるが、より優れた機能を持ったものを手にいれる

(いままでより費用が掛かる方法になるが、それ以上の優れた結果が出るようにする)

VEジョブプランのすすめ方の具体的な手順は図表2-4.cのようになる。  
この手順はほとんどの検討課題に共通している。

図表2-4.c VEジョブプランのステップ

基本ステップ		検討ステップ	ステップの概要	VEの7質問
機能 分 析	I 機能 定義	① 情報の収集	これから改善しようとしている問題について、各分野の情報を集めその性格をしっかりとつかむ	1. それは何か?
		② 機能の定義	果たすべき機能を名詞と動詞の2つの言葉を使って簡潔に表現し、誰にもわかるように定義する	2. その働きは何か?
		③ 機能の系統化	定義された個々の機能についてその相互の関係を目的と手段の関係で結びつけ、整理する	
	II 機能 評価	④ 機能別コストの分析	価値の低い、改善できる機能がどこにあるか、その判断の基準となる現状のコストを詳細につかみ機能別のコストを検討する	3. そのコストはいくらか?
		⑤ 機能の評価	要求された機能の達成にとって現在かかっているコストが妥当かどうかを判断し、改善の可能性を評価するため各機能の価値を計算する	4. その価値はどうか?
III 改善案 の検討	⑥ アイデア 創出	⑥-1 アイデアの発想	チームワークを固め優れた経験、知識を結集し、機能をもとに、より価値の高い代替案を想像探求する	5. 他の同じ働きをするものはないか?
		⑥-2 アイデアの概略評価	抽出された多数のアイデアについてそれぞれコストが安くなるか、機能は果たすかどうかの概略を評価して、実現可能性のあるアイデアにしばっていく	6. そのコストはいくらか?
	⑦ 改善案の 作成	⑦-1 改善案の具体化	実現可能性ある、残されたアイデアを相互に組み合わせ、いくつかの具体案にまとめ、不具合な点があれば更に調査し、洗練化する	7. それは必要な機能を確実に果たすか?
		⑦-2 改善案の詳細評価	まとめられた案それぞれについて要求された機能を十分に満たすかどうか、またそれだけのコストで達成できるかを詳細に検討し、案を相互に比較して提案の優先順位を決める	6. そのコストはいくらか? 7. それは必要な機能を確実に果たすか?