

■会社には上と下があり、そして右と左がある

修正： 2022.02.01

投稿： 2022.02.01



●会社には上と下があり、そして右と左がある①

会社(組織)には以下の3つの階層があります。

- ・ 経営の階層(経営している人の階層) ... 1%
- ・ 商売の階層(商売している人の階層) ... 9%

・作業の階層(作業している人の階層) … 90%

どこの会社もこの3つの階層で成り立っています。

会社には「営業」や「開発」や「経理」や「人事」など、さまざまな部署があります。が、部署に関係なく、ほとんどの人が「作業の階層」に位置しています。

作業する人に求められていることは、「速く・正しく・ばらつかず！」です。

「手が遅い！」とか「ミスをするな！」などと言われるのは、求められていることが作業だからです。

作業と言うと、開発や経理のような、「社内にこもって黙々と手を動かす人がやっていること」のようなイメージがあるかもしれませんが、そう言うことではありません。

スーツを着ているか作業服を着ているかではなく、その人の仕事に何が求められているかで決まるのです。

例えば、営業の人が、お客様先に出向き商談するのも、作業の一つと見なされています。なぜなら、営業の仕事は効率よく高額な契約を獲得することが求められているからです。この場合、効率は速さで金額は正しさです。

そもそも営業は、お客様のために商談しているように見えて、本当は、自社のために商談しています。お客様より上司の顔を気にしているなら、やっていることは商売ではなく作業になります。※商売と言うくらいならお客様を気にしなければなりません。

自分の仕事が役員・管理職レベルの高度な仕事のように思えても、「能書きはいい。やるべきことを速く丁寧にやってくれ！」と、人事評価する人が「速く・正しく・ばらつかず！」を望んでいるのであれば、その人に求められていることは「作業」ということになるのです。

(続)

//=====//

●会社には上と下があり、そして右と左がある②

「○○には2種類ある。○○と○○だ！」

と言うようなセリフがあるように、何かと
2つのグループに分けて捉えられることが多々あります。

単純だ！

と思うかもしれませんが、**だからこそいい**のです。
これが10種類や20種類になると覚えていられません。

もし2種類では満足に分けきれないときは、
さらに2種類に分ければよく、
そうすることで4種類に分けることができます。

ただし、あまり分けすぎると**複雑化する**ので、
3回(8種類)を**上限**にするといいでしょう。
※二分化を3回行くと8種類に分けられます。

一般的に販売システムやPOSシステムには、
商品データや顧客データが保存されています。そして
システムである以上、他のデータと関連付けることもでき、
多角的な基準で自由にグループ分けすることができます。

そうして商品データや顧客データをグルーピングすることで、
在庫管理の在り方や、顧客のニーズを調査することができます。
ただ分けるだけでも有用な分析ができるのです。

加えて、**分けて管理するのは何かと都合がいい**ものです。

例えば、緊急度重要度マトリックスは、

タスクを**緊急度**と**重要度**で分けて管理する手法です。

ただし、複雑に分けすぎでは逆効果です。

複雑すぎると誰も扱わなくなってしまうです。

単純すぎるくらいで丁度いいのです。

分析は単純に。管理も単純に。徹底的に単純に。

(続)

//=====//

●会社には上と下があり、そして右と左がある③

会社における仕事の大半は作業です。

ゆえに**人事評価の大半は作業の評価**となります。そして作業とは、

「**速く・正しく・ばらつかず!**」が求められている仕事のことです。

よって、従業員の人事評価は、

「**速度**」と「**精度**」による評価が**主流**となります。つまり、

・ **速度が速い or 遅い**

・ **精度が良い or 悪い**

の2軸で捉えることができます。したがって、

・ **速度が速い、精度が良い**

・ **速度が速い、精度が悪い**

・ **速度が遅い、精度が良い**

・ **速度が遅い、精度が悪い**

の4グループに分けることができます。

ただし現実的には、「速度が速い、精度が悪い」か
「速度が遅い、精度が良い」のどちらかであることが大半です。
「速度」と「精度」の両方を両立させることはなかなか難しいことです。
と言うのも、これらには**性格が絡んでいるため**です。

例えば、掃除において、速くこなす人は
見える範囲のみを綺麗にしているだけかもしれません。
確かに掃除は見えるところだけやればいいです。
毎日の掃除でカーペットを剥がす必要はありません。

対して、一般的に流通させる製品となれば、
見えないところにも気を配らなければなりません。
もしユーザが想定外の操作をしたらどうなるか…と考えて、
少なくとも製品が問題を起こさないように配慮する必要があります。

そのように、関係ないところまで気を配ることは**非効率**です。
しかしそれは**質の高い仕事**ということになります。つまり、
非効率であるがゆえに質を高めることができているのです。

深く物事に首を突っ込みたくない人は無駄なことを嫌いますし、
(だから問題が起こってから素早く対応しようとする)

問題が起こってあたふたしたくない人は想定外を嫌います。
(だから問題を起こさないように幾重にも確認する)

速度と精度はトレード・オフの関係と割り切った方が楽です。
理想としては、速く質の高い仕事ができることですが、
速度と精度を両立させることはなかなか難しいことなのです。

(続)

//=====//

●会社には上と下があり、そして右と左がある④

会社における仕事の大半は作業です。

ゆえに職務の割り振りは作業の割り振りです。

ただし、人それぞれ得意・不得意は異なるわけであり、
相性の良いタスクを割り振らなければなりません。ここで、

人の見方として、

- ・コストを好む or 嫌う
- ・リスクを楽しむ or 恐れる

の2軸で捉えることができます。つまり、

- ・コストを好む、リスクを楽しむ
- ・コストを好む、リスクを恐れる
- ・コストを嫌う、リスクを楽しむ
- ・コストを嫌う、リスクを恐れる

4グループに分けることができます。

例えば、この中で、「コストを好み、リスクを恐れる」人は、
効率的なやり方を見出しても、失敗して面倒なことになるくらいなら、
「最初からコツコツと手作業でやっていこう！」と考えたりします。

一方、「コストを嫌う、リスクを楽しむ」人は、
面倒くさいことは避けて、仕組みを築こうとします。また、
新しいことに積極的に挑戦し、発見や創造に喜びを感じます。

ちまちま手作業やっている人に対して、
コストを嫌う人は「もっと効率よくやれよ！」と主張しますし、
後先のことを考えず挑戦する人に対して、
リスクを恐れる人は「失敗したらどうするんだ！」と反発します。

どっちが正しいと言うよりも、
自分の上司はどっちのタイプなのかであり、はたまた、
自分の部下にはどっちのタイプが多いのかです。

そもそも人にはいろいろなタイプがあるのです。

逃げ道が無いと分かった瞬間に燃え始める社員もいれば、逆に、
逃げ道が無いがゆえに失敗を恐れて何もできなくなる社員もいます。

前者は「**逃げ道を捨てることで成果が上がる人**」で、
後者は「**逃げ道を考えることで成果が上がる人**」です。

夏休みの宿題においても、
きちんと計画を立ててコツコツやる人もいれば、
追い込まなければやらない人もいたはずです。

「**背水の陣**」で戦うことを好む人もいれば、
「**備えあれば憂いなし**」を大事に思う人もいるのです。
こうした特徴を無視するからこそ、人を活かせず、
人とぶつかり、どちらかの人が潰れていくことになるのです。

(続)

//=====//

●会社には上と下があり、そして右と左がある⑤

職場には「**新しいことが好きな人**」と
「**現状維持が好きな人**」がいます。

会社における仕事の大半は作業ですが、
案件単位でタスクが進んでいるような会社の場合、
まずは案件を立ち上げるところから仕事がスタートします。

それは社内の企画かもしれませんし、

お客様への提案かもしれません。

そしてこのとき、**真っ先に手を挙げる人**と、

ひたすらに逃げようとする人がいます。

意識高い系(笑)の人は、

新しいことに挑戦すれば高く評価されると思っているので、

こういうときに**率先して手を挙げよう**とします。

しかしながら、案件が進むにつれ、難しい問題に直面します。すると、

「これ以上は評価の割が合わないし、そろそろ引こうか…」などと、

他の新規案件を探しつつ、**仕事から逃げよう**とします。

そうすると、入れ替わるように、

挑戦することから逃げていた事なかれ主義の人が、

途端に**その案件に加わろう**とします。

やることがある程度明確化されたことと、

先にやっていた人が逃げ出したことから、

やり遂げれば割に高く評価されるだろう、というのがその理由です。

手を挙げて新しいことに挑戦していく人は、積極的ではあっても、

途中で逃げるので、責任感はないと見なされます。逆に、

途中から入ってきて、きっちり仕事を仕上げようとする人は、

責任は果たしても挑戦からは逃げた人、という見方をされます。

しかし当の本人は「自分は凄い、それに比べてあいつは…」と

お互いに見下し合っている状態にあります。一方は、

「言われたことしかできないあいつとは違って、

俺は新しいことに率先して挑戦できる！」と積極性を自慢し、一方は、

「途中で逃げ出したあいつとは違って、

俺は責任を果たすことができる！」と責任感を自慢している具合です。

こういう二種類のお互いに見下し合っている人たちによって、

案件が回っています。「困った人たちだ、どうしようか…」ではなく、

その困った人たちを組み合わせ、どう仕事を進めるかです。

(完)

//=====//

Web サイト：

データアクションサービス —データからアクションを起こす—

著者：

時無 和考(Tokinashi Kazutaka)