

【※サンプル資料】

**人間関係・職務設計・社内制度・組織風土など
組織の特徴に着目し組織を健全な状態に保つ**

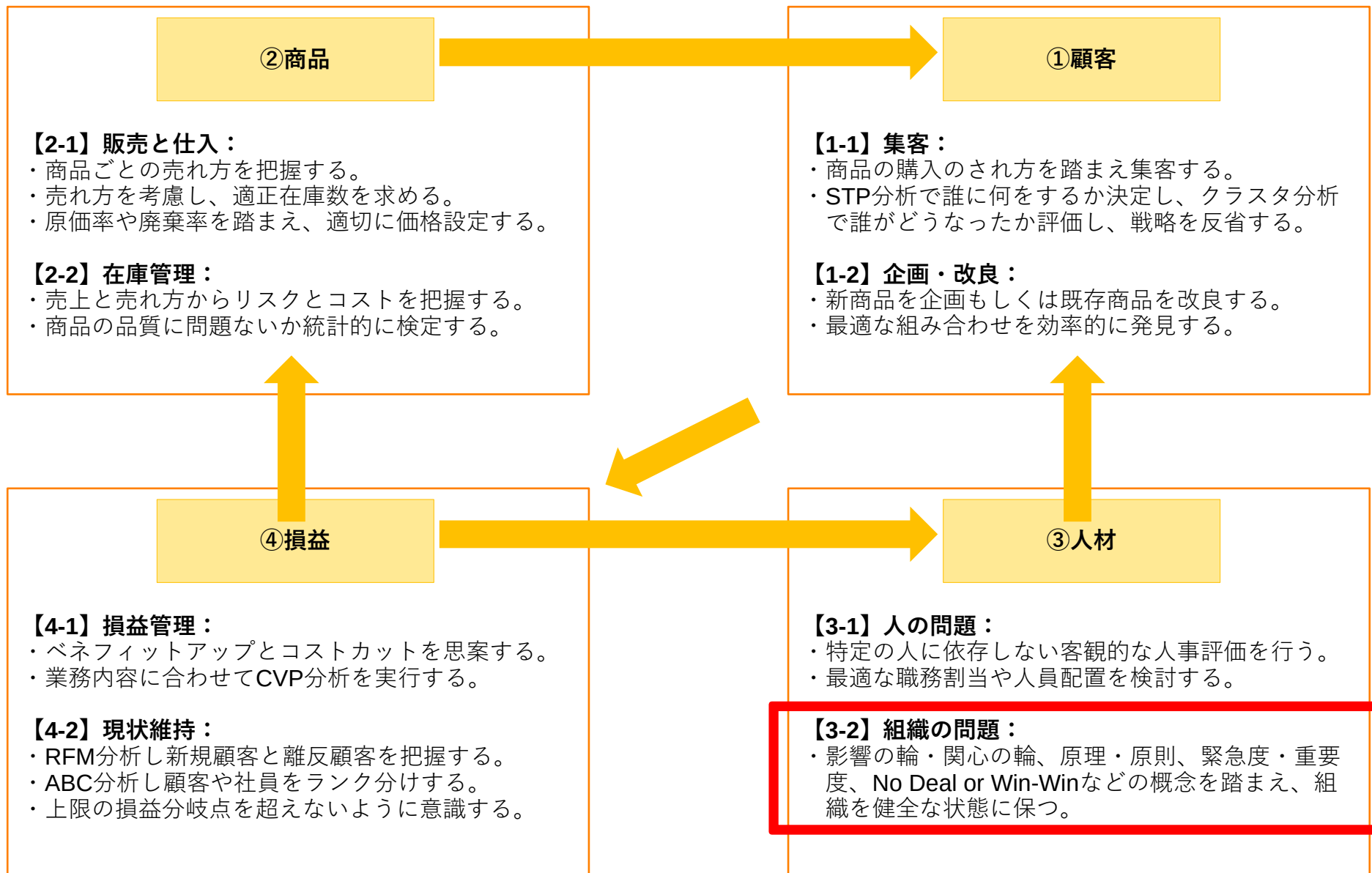
ストーリー：

組織は人の集まりであり、人ゆえの問題が発生する。

上下関係のすれ違い、部署間の対立、慢性的な人手不足、
深刻なモチベーション低下など。こうした組織的な問題に対して、
その原因を見定め、構造や仕組みを整えることで対処する。

【事前説明】事業は「顧客・商品・人材・損益」の4つの要素に大別できる 2

⇒当資料では【3-2】組織の問題を取り上げる



【手順】組織に関する問題の解決の流れ

例としてサービス業を想定する

3

①自己啓発

- ・ 仕事とは何なのか。なぜ働くのか。こうした本質的なことを改めて問う。
- ・ 自由と責任や原理と原則など、基本的なことの理解を深める。深い人ほど高くなるものである。深さとは高さである。

②組織の特徴

- ・ 組織的な問題を解決するにあたって、まずは組織の特徴を把握する。
- ・ 情報伝達のされ方や人事評価のされ方といった組織の特徴を踏まえ、問題に対処する。

③体制を整える (緊急度・重要度)

- ・ 「緊急ではないが重要な仕事」を意識する。
- ・ 「緊急かつ重要な仕事」ばかりに手を出しがちだが、「緊急ではないが重要な仕事」にも手を出すようにする。

④No Deal or Win-Win (Win-Winの関係)

- ・ 「No Deal」を意識する。
- ・ 「Win-Lose」を「Win-Win」へ、および、「Lose-Win」を「Win-Win」へ遷移させることのみ考える。

⑤風土を整える

- ・ しかるべき準備をしていなければ物事を為すことはできず、組織がその状態にあるのか把握する。
- ・ 定期的に風土を整える。

【手順①】自己啓発 仕事とは何なのか？なぜ働くのか？

本質を問う

- ・何をやるにしても理由や目的が明確であることが望ましい。加えて、大きなことをしようとすればするほど、それなりに深みのある思想が必要になる。
- ・ここではそこまでのものは求めず、仕事もしくは人生または家族程度の範囲で意味を見出す。ただし深く問う。深い人ほど高くなるものである。深さは高さである。

意味を見出す

- ・仕事や人生に意味を見出す。
- ・例えば、以下の仕事に関する本質を問う。
 - ・ **仕事とは何なのか？**
 - ・ **なぜ働くのか？**
 - ・ **誰が喜ぶのか？**
 - ・ **何の役に立っているのか？**
- ・これはそのまま人生についても言える。例えば、
 - ・ **仕事とは何なのか？** → **人生とは何なのか？**
 - ・ **なぜ働くのか？** → **なぜ生きるのか？**
 - ・ **誰が喜ぶのか？** → **自分が死ぬと誰が悲しむのか？**
 - ・ **何の役に立っているのか？** → **人生で何を為したのか？**
- ・同様に、家族についても当てはめて考えることができる。
 - ・ **仕事とは何なのか？** → **家族とは何なのか？**
 - ・ **なぜ働くのか？** → **なぜ支え合うのか？**
 - ・ **誰が喜ぶのか？** → **家族はどうあるべきなのか？**
 - ・ **何の役に立っているのか？** → **家族における自分の役割は？**

名言

- ・船は港にいるとき最も安全であるが、それは船が作られた目的ではない。by パウロ・コエーリョ
- ・もしはしごを掛け違えていれば、一段昇るごとに間違った場所により早く近づくだけである。
by スティーブン・コヴィー
- ・一時間の浪費をなんとも思わない人は、人生の価値をまだ発見していない。
by チャールズ・ダーウィン
- ・明日から頑張るんじゃない。今日だけ頑張るんだ。今日を頑張った者、今日を頑張りはじめた者にのみ明日が来るんだよ。by 大槻

【手順①】自己啓発 影響の輪と関心の輪、影響が広がる人と縮まる人

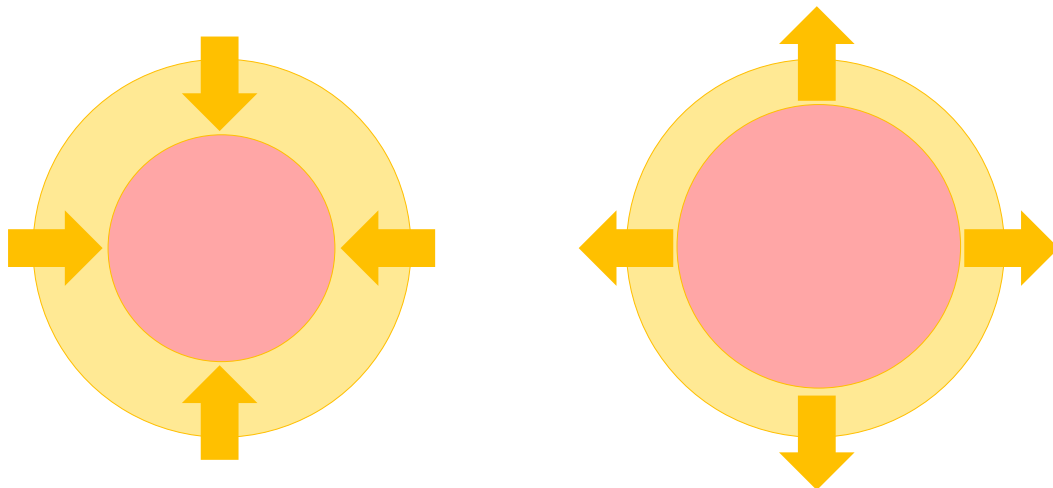
5

自由と責任

- ・自由と責任は一致する。自由もなく責任は発生しないし、逆に、責任のない自由は許されない。
- ・その中で、自分が興味のある領域(関心の輪)と、自分が実現できる領域(影響の輪)が存在する。もし、影響の輪以外の領域で自由を行使すると周囲から敬遠され、影響の輪は縮む。逆も成立する。
- ・つまり、関心の輪に注目すると影響の輪は縮まり、影響の輪に集中すると影響の輪は広がる。以下の通りである。

関心の輪(外側の黄色の輪)
影響の輪(内側の桃色の輪)

左側：関心の輪に注目すると、影響の輪が縮んでしまう。
右側：影響の輪に集中すると、影響の輪は広がっていく。
※通常、関心の輪 > 影響の輪だが、稀に、関心の輪 ≤ 影響となる。



身の程に従う

関心の輪(外側の黄色の円)：

- ・自分が興味のある領域である。

影響の輪(内側の桃色の円)：

- ・自分が実現できる領域である。
- ・基本的に関心の輪に含まれる。
- ・影響の輪に含まれない領域は、意識して避けるべきである。

※もしあなたが周囲から舐められているとすれば、それはあなたが影響の輪以外の領域に注目しているからである。

※例えば「舐めるな！舐めるな！」と騒げば騒ぐほど相手から舐められる。舐めるかどうかは相手が決めることであって、あなたが決めることではないのだ。

【手順①】自己啓発 原理・原則中心のパラダイム

原則中心のパラダイム

- ・何かを選ぶということは、それ以外のものを選ばないということでもある。つまり、何かを得て何かを捨てるということである。経営や管理はこうした選択の連続である。こうした選択の基準に原則を据え、意志決定のバランスを良くする。
- ・ここでは、以下の3つの原則(「**原理・原則に基づく生き方を考える**」より)を紹介する。

内から外への原則

【原則】

- ・「内から外へ」の原則とは、心の内側にあるものはやがて形を成し、いつかは必ず心の外側へ出ていくことを意味している。
- ・ここでは、内側を会社、外側を社会と、拡張して考える。

【事例】

- ・お客様の自社に対する信用に比例して取り引きの規模は拡大する。
いきなり大きな話はできない。
- ・新しい挑戦は会社の風土に依存する。どんなに優秀な人と環境を用意しても、風土が伴っていないければイノベーションは起こらない。

見たいように見るの原則

【原則】

- ・「見たいように見る」の原則とは、人の評価についての原則であり、「評価においては、評価したい人が、評価したい箇所を、評価したいように、評価したいだけ、評価する」ことを意味している。

【事例】

- ・部下の働きをどう評価しようが、それは上司の勝手である。逆に、上司の手腕をどう評価しようが、それは部下の勝手である。お互いがお互いを良く思わないと仕事は進まない。**お互いを高く評価し合えるような、相性の良い人員配置を検討する。**

与えて与えられるの原則 (奪って奪われるの原則)

【原則】

- ・「与えて与えられる」の原則とは、相手に与えれば、相手は与え返したくなり、やがて与え返そうとすることを意味している。
- ・「与えて与えられる」の原則の反対である「奪って奪われる」の原則も同様に成立する。

【事例】

- ・**お客様を騙さない。**お客様から奪うと、巡り巡って商売が行き詰まりかねない。押し売りもしない。
- ・**販売元の業者を値切らない。**値切ると負ける。値切って勝ち続けるということは本当はできない。

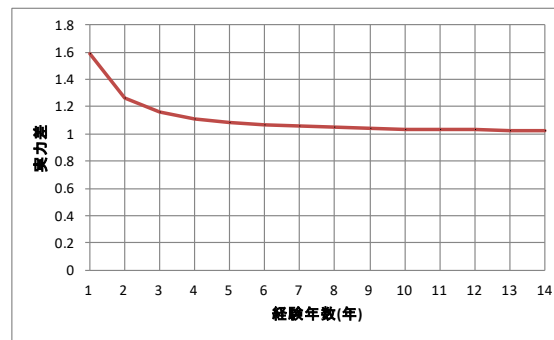
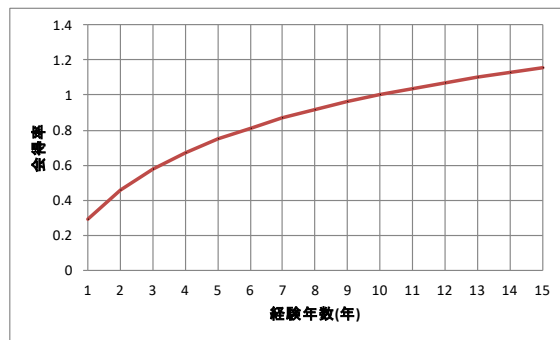
【手順②】組織の特徴

経験年数が2倍だからといって経験値まで2倍になるわけではない

経験年数と経験値

- ・仕事においても、人が経験する刺激や学びは、経験年数に反比例して少なくなる。これは、年齢に比例して時間の流れを速く感じるようになることと同様である。この法則はジャネの法則として知られている。
 - ・ここでは、ジャネの法則を参考に、経験年数から経験値を大雑把にモデリングし、経験年数と経験値の関係を探る。
- ※より正確にモデリングする場合は、経験曲線や学習曲線を利用する。

経験年数と経験値の関係



- ・左側のグラフは会得率であり、右側のグラフは実力差である。それぞれ以下のように計算する。

$$\text{会得率} = \frac{\ln(\text{経験年数} + 1)}{\ln(\text{規定年数} + 1)} \quad \text{実力差} = \frac{\ln(\text{先輩の経験年数} + 1)}{\ln(\text{後輩の経験年数} + 1)}$$

- ・規定年数が10年のため、会得率は10年で1になる。一方、実力差は、経験年数が5年程度でほぼ1(差がない)となっている。コツコツやることは大切だが、積み重ねた経験値は意外と追い抜かれるものであることが分かる。

ジャネの法則

- ・体感時間は年齢に反比例するというのがジャネの法則である。これを数式で表現すると以下になる。

$$\text{体感時間} = \frac{1}{\text{年齢}}$$

- ・体感時間を刺激や学び、年齢を経験年数、面積を経験値と見なす。よって、以下のように定積分し、経験年数から経験値を求める。

$$\begin{aligned} \text{経験値} &= \int_1^{\text{経験年数} + 1} \frac{1}{t} dt \\ &= \ln(\text{経験年数} + 1) \end{aligned}$$

※ここでは、自然対数を利用する。この対数関数の値自体には意味がない点に注意する。

【手順②】組織の特徴

「協力」の名目の下に、嫌な仕事を人に押し付け合う

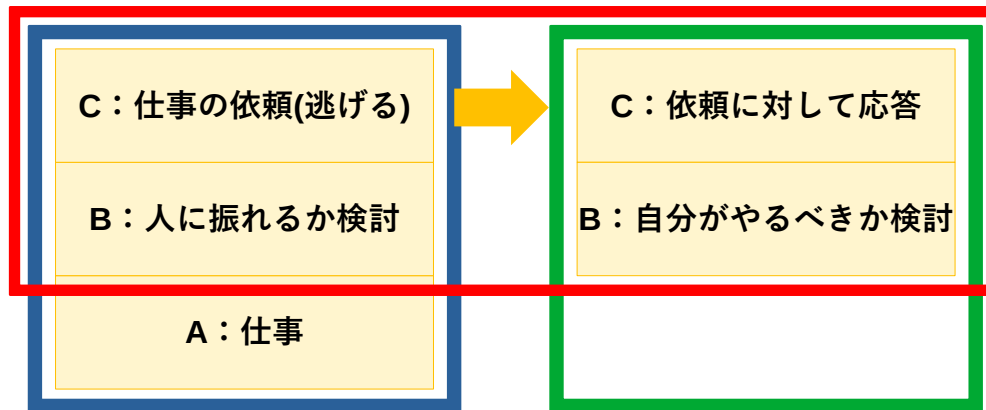
自由度と無駄

- ・従業員には絶えず、仕事したくない、もしくは、自分より楽しんでいる人が許せない、という思惑がある。ゆえに仕事に対して、まずは誰かに振ることができないかと、いちいち検討するものである。
- ・結論から言うと、目の前の仕事から逃げる従業員の(仕事の振り先という意味での)自由度は上げるべきではない。というのも、仕事から逃げようとすればするほど、自由度に比例して以下のように無駄が発生するためである。

自由度と無駄の関係

- ・以下の図は、依頼者(青枠)と被依頼者(緑枠)の関係である。依頼者が自分の仕事Aを人に振れるか検討Bし、推移率pで被依頼者に依頼Cした場合、被依頼者は検討Bおよび応答Cする。この、仕事A以外の箇所(赤枠)が無駄に相当し、

$$\text{無駄} = \text{仕事数} \times ((B + p \times C + p \times B + p \times C) \times (\text{自由度} - 1))$$
と数式で表すことができる。ここで自由度は振り先数+1である。この式を、仕事Aを20、検討Bを1、依頼Cを2、推移率pを50%、として計算した結果が右の表である。自由度に比例して無駄が増えていく様子が分かる。



自由度	仕事数→		
	1	2	3
1	0.0	0.0	0.0
2	3.5	7.0	10.5
3	7.0	14.0	21.0
4	10.5	21.0	31.5
5	14.0	28.0	42.0
6	17.5	35.0	52.5
7	21.0	42.0	63.0
8	24.5	49.0	73.5
9	28.0	56.0	84.0
10	31.5	63.0	94.5
11	35.0	70.0	105.0
12	38.5	77.0	115.5
13	42.0	84.0	126.0
14	45.5	91.0	136.5
15	49.0	98.0	147.0

【手順②】組織の特徴 集団になるとその規模に比例してサボる人が現れる

集団と生産性

- ・組織である以上、集団で仕事する。となると従業員は、一人くらい手を抜いても結果は変わらないだろうと考える。そして手抜きする人が現れる。この割合と程度は集団の規模に比例する。このような心理効果を**リンゲルマン効果**と言う。
- ・リンゲルマン効果による生産性の低下を防ぐためには、一人一人の成果を確認し評価できる体制を構築しなければならない。加えて、モチベーションを低下させない工夫も必要である。

生産性が低下する例

- ・お客様に提供する商品・サービスは、提供前に、ミスがないか、2人体制で確認している。このとき、
従業員A：確認の信頼度90%
従業員B：確認の信頼度90%
の精度であることが分かっている。よって、2人体制における信頼度は、
 $1 - (1 - 90\%) \times (1 - 90\%)$
となり、99%となる。これは、100回に1回ミスする確率である。
- ・しかし実際は、
従業員A：どうせこの後、従業員Bが確認するのだから、適当でいいや～
従業員B：どうせ従業員Aがしっかり確認したのだから、適当でいいや～
と、お互いがお互いに甘えて、適当に確認するようになる。このため、
従業員A：確認の信頼度70%
従業員B：確認の信頼度70%
と精度が低下する。よって、2人体制における信頼度は、
 $1 - (1 - 70\%) \times (1 - 70\%)$
となり、信頼度は91%まで落ちることになる。
※これは1人で確認した場合とほぼ同程度の精度である。

リンゲルマン効果

- ・リンゲルマン効果はモチベーションと関係が深い。モチベーションは、労力と報酬または責任に依存する。集団化すると、労力に対する報酬または責任が制限される。よって生産性が低下するという効果が、リンゲルマン効果である。
- ・集団の規模と生産性の関係では、
 - ・仕事内容
 - ・従業員の志向
 - ・従業員の熟練度
 - ・監督者または評価者
 - ・プレッシャー
 - ・成功時の報酬
 - ・失敗時の責任
 など、複数の要因が複雑に絡み合っている。

【手順②】組織の特徴

人を介して人を見る、人を介して人に頼る

10

人を介する

- ・自分が相手进行评估できなくとも、评估できる人の评估を介することで、その相手を评估できるようになる。もしくは、自分に相手への影響力がなくとも、影響力のある人を介することで、相手に働きかけることができるようになる。
- ・このように人を介することで、できることの範囲が広がる。ただし、人を介して人を评估したり、人を介して人に働きかける場合は、自分が直接そうする場合と比較して以下のような違いが表れる。

人を介した場合の評価と影響力

Aさん



Bさん



Cさん

- ①A→Bが高評価で、B→Cが高評価 ⇒ A→Cは高評価となる ②A→Bが高評価で、B→Cが低評価 ⇒ A→Cは低評価となる
③A→Bが低評価で、B→Cが高評価 ⇒ A→Cは低評価となる ④A→Bが低評価で、B→Cが低評価 ⇒ A→Cは低評価となる
※人を介して評価する場合、低評価される人が増える傾向にある。つまり組織を上から見ると多くの人が無能に見える。

Dさん



Eさん

Dさん



Fさん



Eさん

- ・D→Eの影響力が100であれば、当然ながら、D→Eのアプローチでは100の影響力しか発揮されない。しかしもし、F→Eの影響力が200であり、かつ、D→Fの影響力が150であれば、Fを介してD→F→Eとアプローチすることで150の影響力が発揮される。誰をどこに配置させる(出世させる)か決めるにあたって、こうした影響力の観点も考慮する。

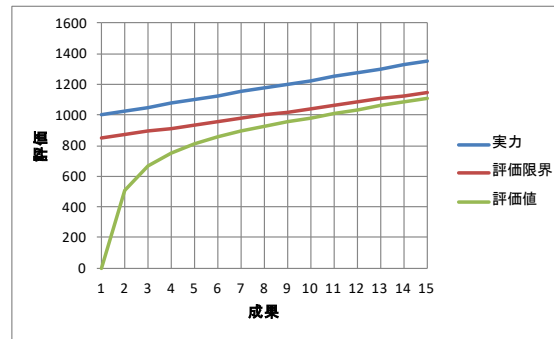
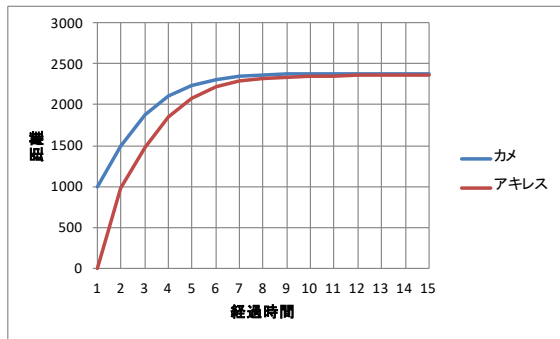
【手順②】組織の特徴

人は自分を上回らないように調整して相手进行评估する

評価と距離感

- ・アキレスとカメは、アキレスと100m先のカメが競争したとき、アキレスが100m進む間にカメは10m進み、アキレスが10m進む間にカメは1m進み、アキレスが1m進む間にカメは0.1m進み、…、と繰り返す、いつまでたってもアキレスがカメを追い抜けないというパラドックスである。
- ・同様に評価の場合も、人は自分を上回らないように相手进行评估するため、**自分に近づけば近づくほど小さく評価する。**

人の評価は距離感に反比例する



- ・左側のグラフはアキレスとカメの関係である。この関係を参考に、人の評価をモデリングした関数が右側のグラフである。以下がその評価式である。

$$\text{評価値} = \text{評価限界} - \frac{\text{評価限界}}{\text{成果}^a} = \frac{\text{成果}^a - 1}{\text{成果}^a} \times \text{評価限界}$$

- ・右側の式から、成果に比例して評価値は評価限界に近づく性質があることが分かる。人は相手を自分よりも高くは評価できない。よって、組織の中で人を引き上げるならば、より上の人間が評価しなければならないということである。

評価式について補足

- ・人は自分を上回らないように調整して相手进行评估する。このときの評価限界はそのときの実力に比例する。
- ※評価者も成長しており、評価限界も向上する。

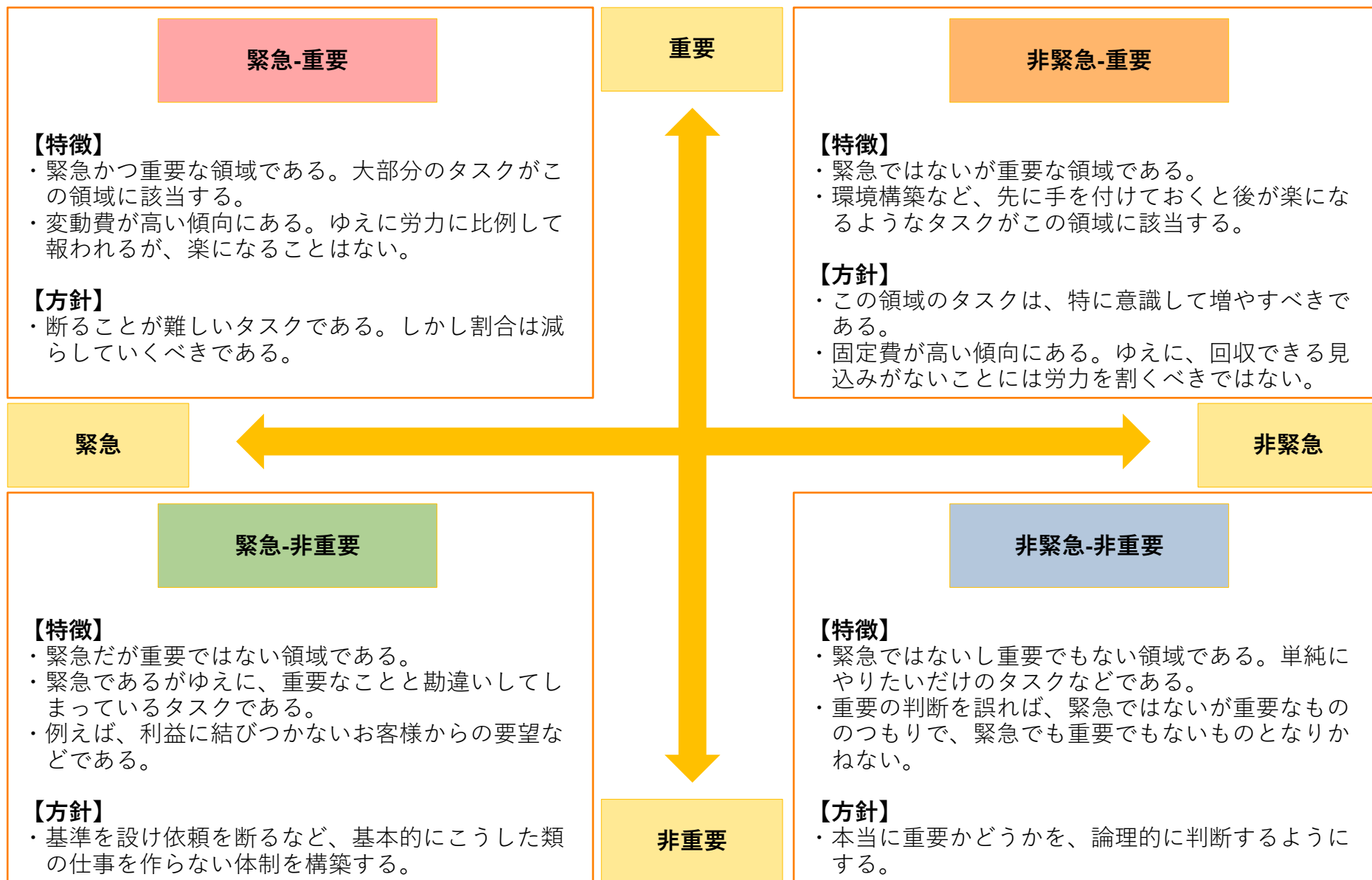
- ・この評価限界に無限に近づく関数として、成果の逆数に注目する。

$$\text{スケール - 差分} = \frac{\text{スケール}}{\text{成果}^a}$$

- ・評価限界に近づくようにこの関数のスケールは評価限界とし、近づき方を指数の a で調整する。
- ・差分を評価値として式変形することで、評価値を算出できる。

【手順③】体制を整える 緊急度・重要度マトリックス

12

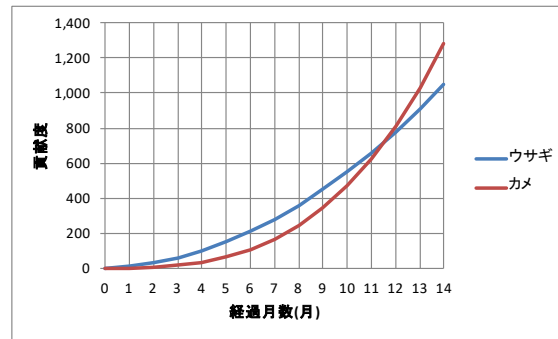
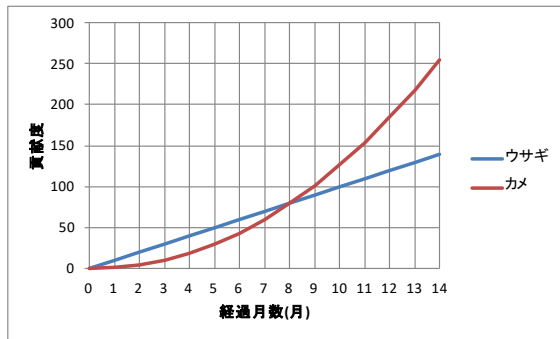


【手順③】体制を整える 効率的かつ効果的、つまり、緊急度と重要度のバランス

働き方のタイプ

- ・ イソップ寓話のウサギとカメのように、人間のタイプを働き方で分類すると、限られた期間で成果を上げるタイプと、時間をかけて大事を為すタイプに分けることができる。
- ・ 職業として、例えば、コンサルタントやエンジニアにはウサギタイプが、研究者やアーティストにはカメタイプが多い。特徴として、ウサギタイプは緊急かつ重要なことを得意とし、カメタイプは緊急ではないが重要なことを得意とする。

ウサギとカメ



- ・ ウサギタイプは、変動費は大きいが固定費は小さい。対してカメタイプは、固定費は大きいが変動費は小さい。よって、ウサギタイプはより速く成果を上げることができ、カメタイプはより大きく成果を上げることができる。
- ・ この様子を表したものが左側のグラフで、右側はその累積である。
- ・ 一般的に世の中では、限られた期間で成果を上げることが求められており、ウサギタイプの人の方が好まれている。つまり、ゴールはスタート地点の近くに設置されており、いかに効率良く仕事するかという点が重視されている。

重要なことを継続する

- ・ しかし、確かに効率的な視点は大切だが、効果的な視点も同様に大切である。
- ・ そして、普段から実行し習慣化していなければ、いざというときにそれを実行することはできない。
- ・ よって、重要な取り組みとして、以下のような試みを継続するよう組織的に努力する。
 - ・ 月1点は改善する
 - ・ 週1回は流行を共有する
 - ・ 月1回は勉強会を開く
 - ・ 他部署と意見交換する
 - ・ 交流会に参加する
 - ・ 新サービスを開発する
 - ・ 社内のルールを改定する

【手順③】体制を整える

緊急なタスク75%、重要なタスク25%、の割合を保つ

既存の事業と新しい挑戦

- ・何はともあれ、日々の業務を効率化することが最優先であり、作業の効率化であれば固定化と自動化、組織の効率化であれば俗人化と標準化が定石である。その上で、新しい挑戦も必要である。
- ・新しい挑戦の代表例がイノベーションであるが、これが思うように進まない。組織は効率化すると同時に硬直化するものであり、新しい挑戦に対しては組織内部から反発が発生する。イノベーションには組織的な工夫が必要である。

緊急なタスク75%、重要なタスク25%

- ・組織や部署によって異なるが、緊急度・重要度マトリックスにおいて、ここでは以下の割合を目指す。

- ①緊急-重要 : 75%以下
- ②非緊急-重要 : 25%程度
- ③緊急-非重要 : 0%
- ④非緊急-非重要 : 0%

※既存の事業に取り組みつつ新しい挑戦が必要な部署を想定している。

- ・初期状態では緊急な領域にタスクが集中している。この状態からまずは③を②へ移行させる。しかしこの試みによって④の領域にタスクが増えてしまう。よって④を②へ移行させる。最終的に②の比率を上げ、①75%②25%の状態を目指す。この推移は以下の図のようになる。

※いきなり②の領域を増やすことは難しいため、このような段階を踏む。

80	0	→	80	10	→	80	20	→	75	25
20	0		0	10		0	0		0	0

イノベーション

- ・たとえ社員数が100億人を突破したとしても、組織の風土や構造が対応していなければ、新商品一個開発することすら難しい。社員数とイノベーションの確率は比例しない。そして、イノベーションにおいては、以下の点に注意する。

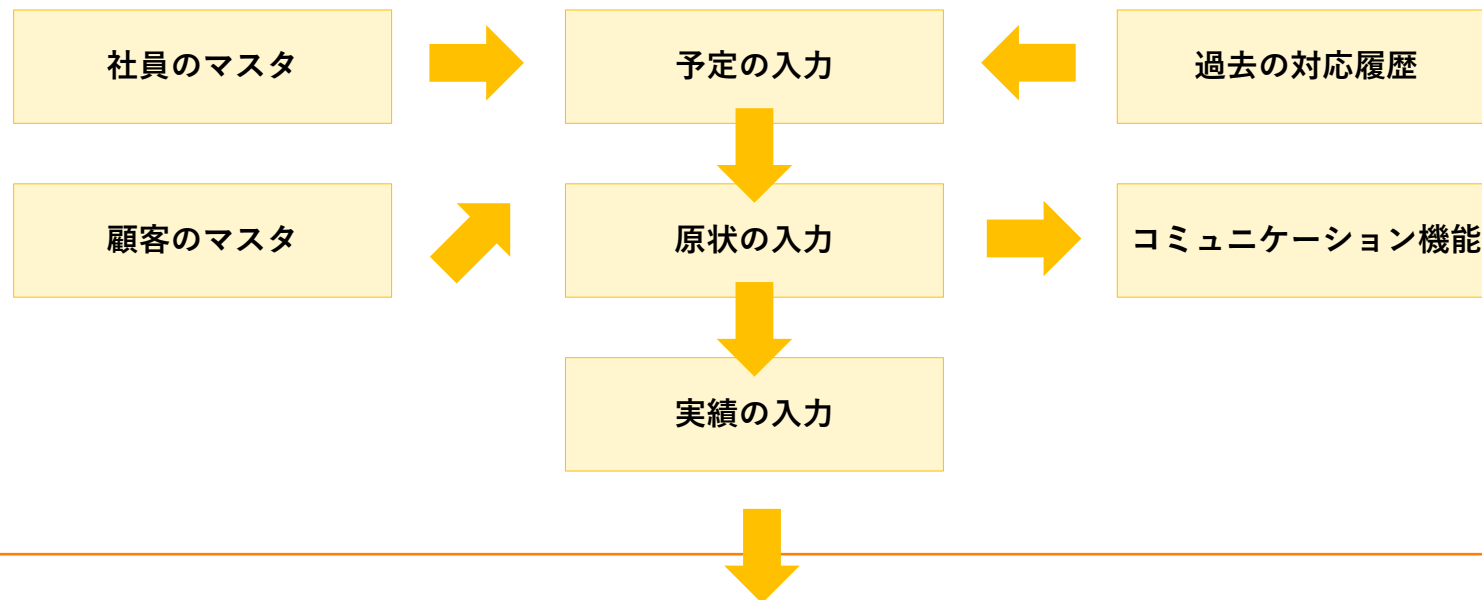
注意点：

- ①双方、自発的に努力し投資する。
会社がすべき、社員がすべき、は通用しない。その点を考慮して人選する。
- ②自由度は高く割り振る。
- ③積極的に情報共有させる。
- ④責任者と担当者は直通でコミュニケーションする。
- ⑤通常の人事評価ではない。

【手順③】体制を整える 業務管理システムの導入も検討してみる

15

システムの構成



システムを導入することで効率的かつ効果的に管理できるようになる
組織の体制づくりをITの観点からも検討する

特徴

- ・ 予定から実績までの流れを把握できるようになる。ゆえに、誰が何をした結果どうなったかの反省が容易になる。
- ※上記のシステム構成は単純化したものである。
- ・ システムの導入は体制に影響するため、慎重に行うべきである。そして、導入直後は抵抗があるかもしれない。しかし、一度システムに慣れてしまえばそれは組織の仕組みや文化となる。

【手順④】 No Deal or Win-Win

No Deal or Win-Winの意思決定を徹底する

No Deal or Win-Win

- ・ 一部がダメならすべてがダメになる。**ゆえに最初から関係を構築しない。**という0 or 1な考え方が**No Deal or Win-Win**である。徹底した縁切りで不要な関係を作らないことにより、すべての関係をWin-Winにする。
- ・ 関係には全部で5つの状態(W-W・W-L・L-W・L-L・W)がある。かつ、以下のようなタイプが考えられる。

人と人のWin-Win

【説明】

- ・ 一般的にWin-Winと言う場合、人と人のWin-Winを指す。
- ・ 例えば、友人との関係やお客様との関係がこれに該当する。
- ・ この場合、着目すべきは双方の利害の構造である。

【方針】

- ・ 人それぞれ望んでいることが異なり、相手が望んでいることを相手にしなければならない。
- ※自分がされたいことを相手にするのではない。
- ・ **相手を大切に思うのであれば、相手の大切にしていることも大切にしなければならない。**

人と組織のWin-Win

【説明】

- ・ 人と組織のWin-Winである。
- ・ 例えば、雇用の関係がこれに該当する。
- ・ この場合、従業員と会社が締結した雇用契約がWin-Winであるかどうかを問う。

【方針】

- ・ 雇用は法律も絡む。よって、法律を武器として意見を主張する事例も多々ある。しかし、Win-Winの観点からは避けるべきことである。判決が出るとは、一方が勝って一方が負けることを意味する。
- ※正しさは必ずしもWin-Winではない点に注意する。

心と心のWin-Win

【説明】

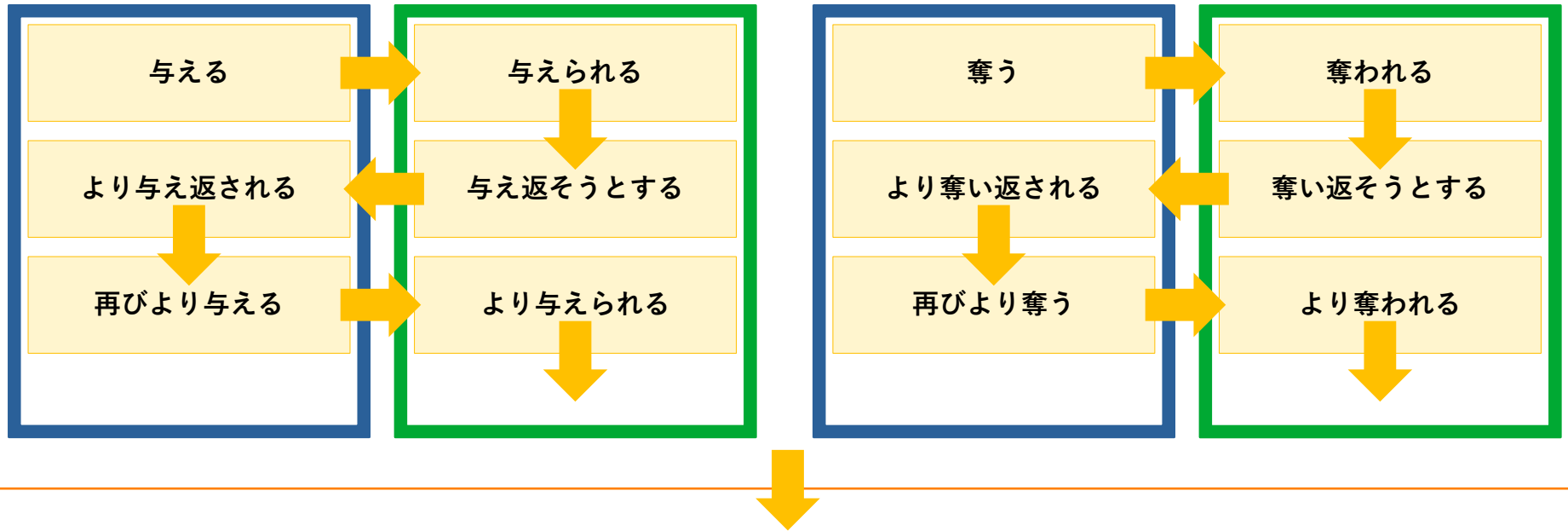
- ・ 心の理解をベースに、長い時間をかけて深く関係を構築する際のWin-Winである。
- ・ 例えば、家族のような極めて濃い関係がこれに該当する。

【方針】

- ・ 誰もが直面する壁として、深い関係を構築するのであれば、言いたくないことでも言わなければならない場面が必ず訪れる。
- ・ **決して、へらへら笑って関係を取り繕うことがWin-Winというわけではない。**
- ※心と心のWin-Winは難しく、ここでは積極的に扱わない。

【手順④】 No Deal or Win-Win 与えればより与えられ、奪えばより奪われる

「与えて与えられる」の原則
「奪って奪われる」の原則



与えれば(青枠→緑枠)、より与え返され(緑枠→青枠)
奪えば(青枠→緑枠)、より奪い返される(緑枠→青枠)
やられたことでやり返そうとするのが人間

方針！

- ・ Win-Winの関係と、「与えて与えられる」の原則は、別々の概念である。しかし、こうした事情によって関係が崩れることが多々ある。よって、Win-Winを試みるにあたって、この背景を理解する。
- ・ そして実は誰しも、人から奪うところから人生が始まる。過去の自分は奪っていたという反省があってこそ、人に与えられるようになる。つまり、まずは人から奪っていることに気づくところから始めなければならない。

【手順④】 No Deal or Win-Win 非Win-Winな構造を発見し、Win-Winとなるよう構造を改変する

取引における構造

報酬
(より儲けたい)

商品・サービス
(とことん利用したい)

労働
(あまり働きたくない)

支払い
(できるだけ安くしたい)



自分が得るものは相手が失うもの、相手が得るものは自分が失うもの
という構造になっており、そもそもWin-Winとならない(ゼロサムゲーム)

方針！

- ・この前提でどうやったらWin-Winとなるか思案する。単純に相手のことを思いやるだけでは双方幸せにならないことは構造から明らかである。
- ・しかし商売として取引する以上、双方幸せでなければならない。どちらか一方が得をしてどちらか一方が損をする関係は継続しないためである。

【手順④】 No Deal or Win-Win 全体最適化と部分最適化

19

全体最適化と部分最適化

- ・組織において、全体を最適化する際は、部分も同時に最適化されていなければならない。部分を犠牲にして全体を最適化することは不可能である。そして、全体最適化と部分最適化は別であるため、それぞれを考慮しなければならない。
- ・まず、責任者(上の立場の者の意味)は全体最適化を考えなければならない。対して、従業員(下の立場の者の意味)は部分最適化だけを考える。つまり責任者は、部分しか考えない従業員を組み合わせ、全体を最適化しなければならない。

組織におけるWin-Win

- ・全体最適化と部分最適化の事例を単純化して考える。タスクAとBに対して従業員AとBが以下のようなパフォーマンスを発揮できるとする。

	タスクA	タスクB
従業員A	25	20
従業員B	15	5

- ・従業員Aは従業員Bより明らかに優秀だと言える。ここで、タスクAとタスクBが同時に発生したとして、誰に何を割り振ればいいのか考える。振り方は全部で2パターンあり、それぞれ以下ようになる。

	タスクA	タスクB	不満		タスクA	タスクB	不満
従業員A	25	20	0	従業員A	25	20	-5
従業員B	15	5	-10	従業員B	15	5	0
劣化	0	-15	-25	劣化	-10	0	-15

- ・左側が「タスクA→従業員A、タスクB→従業員B」とし、右側が「タスクA→従業員B、タスクB→従業員A」とした結果である。左側では従業員Bから不満が起こり、右側では従業員Aから不満が起こる。そして、不満と劣化が少ないのは右側の方である。つまり、全体最適化されているのは右側である。

人によって 望むものは異なる

- ・もし右側の案を採ると、従業員Aは能力の高さゆえに不満を抱えることになる。下手すると、意図的に能力を下げることもあり得る。
- ・よって埋め合わせが必要である。
- ・そして、望むものは人によって異なる。通常、従業員が望むものは報酬ではあるが、必ずしもそうではない。
- ・例えば、以下のようなものが考えられる。
 - ・キャリアのための経験
 - ・魅力的な人脈
 - ・安定した収入
 - ・望みのポジション
 - ・ブランド
 - ・会社の株

【手順④】 No Deal or Win-Win 社内の困った人たち

20

社内の困った人たち

- ・人には相性があり、誰とでも仲良くできるわけではない。しかし、監督者のような誰に対しても影響力を持たなければならない立場になった際は、相手に応じてコミュニケーションを変え、対応する必要がある。
- ・それでも中には、どうしても上手くいかない困った人たちも存在する。例えば以下のようなタイプがある。

意識高い系

普段は：

- ・積極的に仕事するように見える。しかしやり方は自己流で、失敗を繰り返す。もしくは、結果が望まない方向を向いている。
- ・問題点を問題と認識せず、長所でカバーできると考えている。極めて薄っぺらい経験値で全知全能の振る舞いをする。

問題点：

- ・自身の責任の範囲を超えて意見するため周囲から反感を買う。その怒りの矛先は人事担当者に向けられる。
- ・仕事できる人の士気をただただ下げる。

かまってちゃん

普段は：

- ・人と人の繋がりを大切にする。ように見せて、ただただ自分を大切にしてほしいだけである。
- ・目上の人に対して率先してへりくだる。目上の人により一目置かれることで、効率良く多くの人に大切にされたい。

問題点：

- ・事実を誇張もしくは歪曲して吹聴する。ほめてもらうためならギリギリ許されそうな程度の嘘は平然とつく。
- ・叱られることから徹底して逃げようとする。

無能系偽善者

普段は：

- ・仕事できないことに対して、良い人であることを以て免除してもらおうとする。能力の無さを人柄の良さで隠そうとする。

問題点：

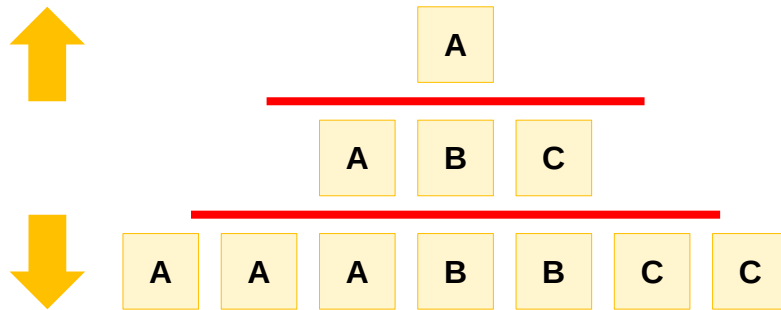
- ・足を引っ張る。居るだけで邪魔となることもあるが、邪魔であることを伝えようと、こんなにも良い人である私を邪険にするあなたは悪い人だと敵視し、攻撃してくる。
- ・一度でも褒めると調子に乗る。今までおとなしかったが、急にうっとうしくなるなど。

【手順⑤】風土を整える コントロールをいかに解放するか、誰をどこに配置するか

組織を作る

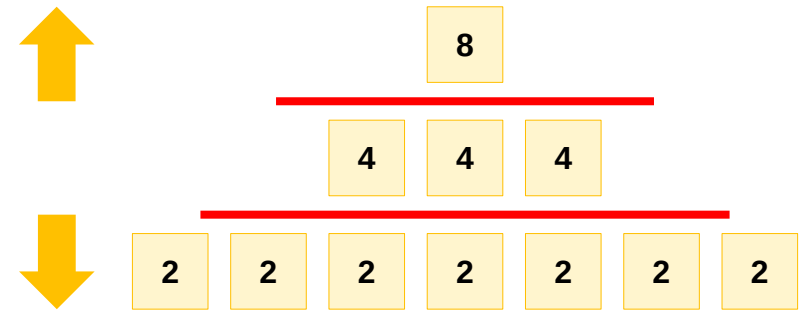
- ・コントロールを解放する(自由を上から下へ降ろす)ことはリスクである。しかしコントロールを解放しない限り、従業員は、指示者の指示以上の働きはできない。そして、その上で誰をどこに配置するか考えなければならない。
- ・損益にこだわる人が上に立てば上手くいく、という保証はないし、部下を大切にすることが上に立てば上手くいく、という保証もない。人選や配置は容易ではないのである。以下、影響と情報の観点で組織を見た例である。

影響の観点で組織を見る



- ・上の図は、人のタイプを3つ(A・B・C)に分けて、組織を可視化したものである。似たタイプであった方が仕事は捗る。ゆえに、**上司のタイプに合わせて部下を配置することは、簡単で効果的な人員配置の方針**である。
- ・何はともあれ、組織を動かすことのできる人、この人のためなら動こうと思わせる人、つまり、影響力のある人を上に配置することが望ましい。

情報の観点で組織を見る



- ・立場が上になればなるほど、相手にしなければならない部下の数は増えていく(2→4→8)。もし部下が団結すると、人数の観点から、上司は部下に勝てなくなる。

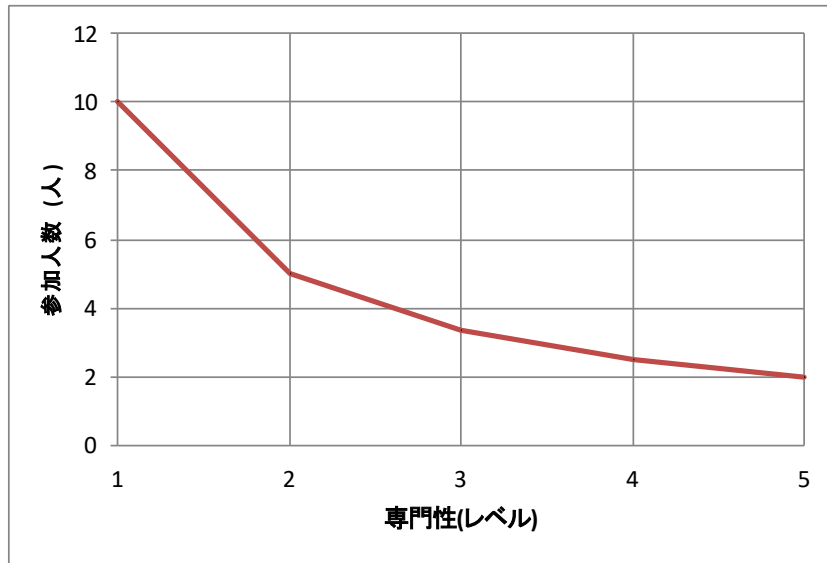
※ランチェスターの法則より、戦力差は人数の二乗に比例する。この法則は口喧嘩にも当てはまる。このため、**立場が上になればなるほど、基本的に言い返してはいけない**。情報を制限するなどして対応するようにする。

【手順⑤】風土を整える どうでもいいことほど時間をかけてしまう集団の性質

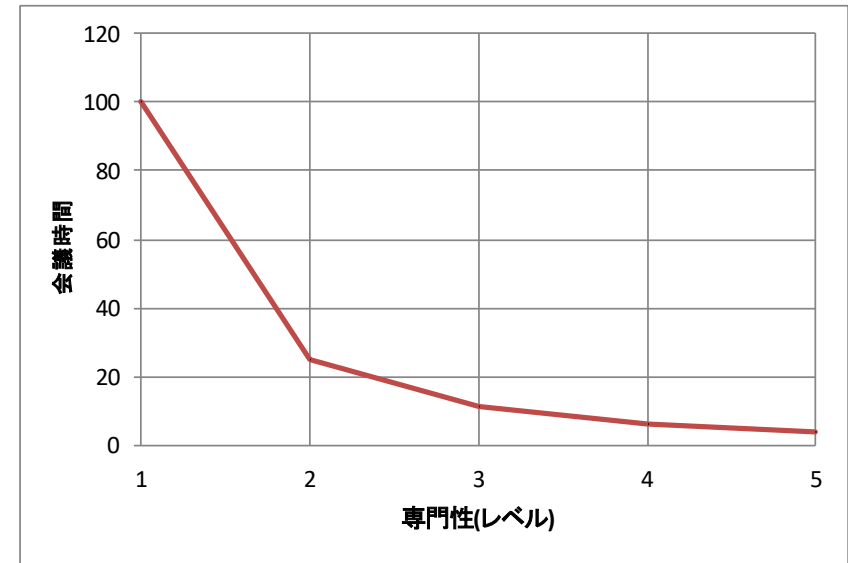
パーキンソンの凡俗法則

- ・ 会議において、重要な議題はすぐに意見がまとまる。対して、どうでもいい議題になればなるほど、意見がまとまるまでに時間がかかる。こうした現象は**パーキンソンの凡俗法則**として知られている。
- ・ 重要な議題は専門性が高いため、一部の理解ある専門家だけで話し合いが終わる。しかし誰もが理解できるような簡単な議題になると、多くの人が意見を言うため話がまとまらなくなる。ゆえに、**誰を会議に呼ぶかは慎重に決定する**。

専門性と参加人数



専門性と会議時間



【手順⑤】 風土を整える モチベーションマネジメント

23

モチベーションマネジメント

- モチベーションのマネジメントは、組織における**最難関タスク**の一つである。新しいことに絶えず挑戦するイノベータ企業においては、モチベーションマネジメントは特に重要である。
- モチベーションマネジメントを考えるにあたって、**自己実現理論(マズロー)**と**達成動機理論(アトキンソン)**が参考になる。それぞれ以下の通りである。

自己実現理論 (マズロー)

自己実現欲求

承認欲求

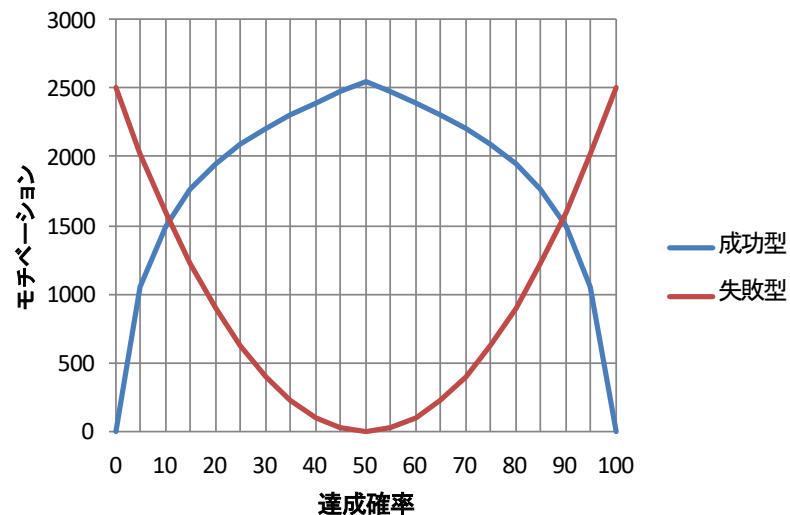
社会的欲求

安全欲求

生理的欲求

- 自己実現理論とは、欲求は
 - ①生理的欲求
 - ②安全欲求
 - ③社会的欲求
 - ④承認欲求
 - ⑤自己実現欲求の順で満たされるという理論である。
- よって、例えば、安全を確保できていない組織の場合、まずは安全を確保しなければならないということである。

達成動機理論 (アトキンソン)



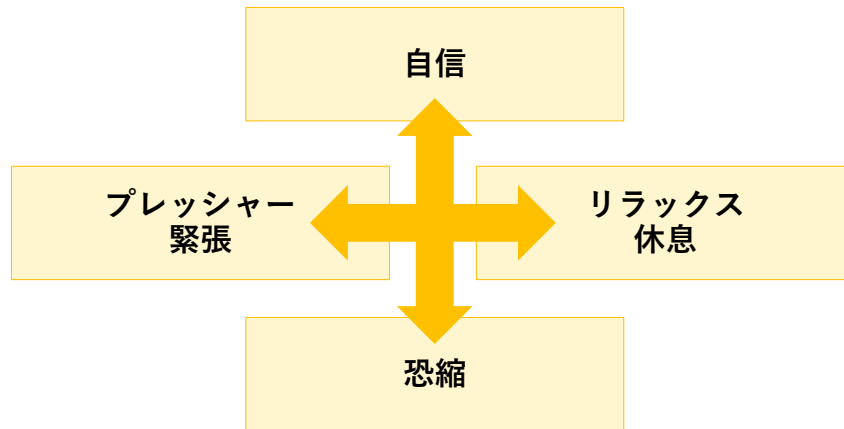
- 達成動機理論とは、人のタイプと達成確率によってモチベーションが変化するという理論である。

【手順⑤】 風土を整える ほどほどの緊張とほどほどの休息が長続きのコツ

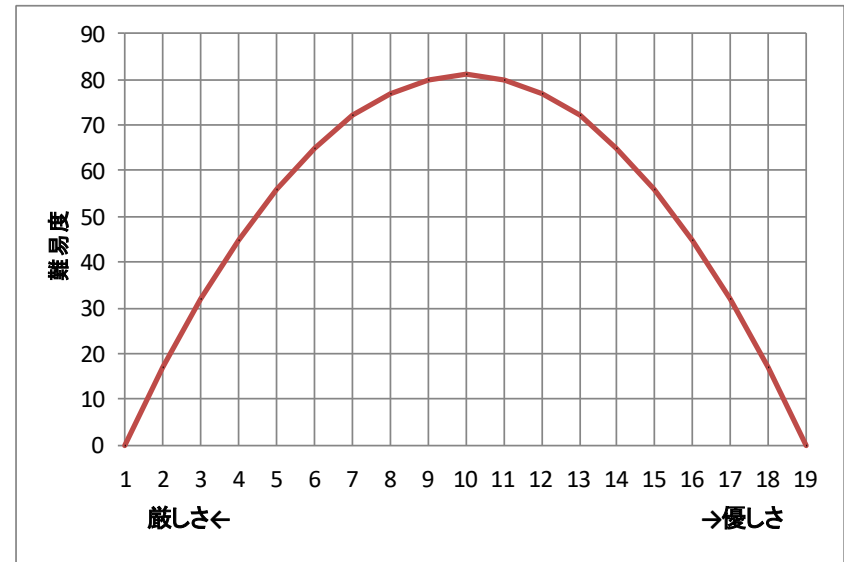
風土を保つ

- ・ 恐縮や自信は従業員自身のことであり、プレッシャーやリラックスは会社の風土のことである。どちらも、厳しすぎず緩すぎずのほどほどの状態を保つことが大切である。**厳しすぎると続かなくなり、緩すぎると駄目になる。**
- ・ バランスを保つことは、放物線の頂点に留まり続けるようなものである。一方向に極めること(厳しくするだけまたは優しくするだけ)は大して難しくないが、バランスを保とうとする(厳しくするかつ優しくする)と途端に難しくなる。

方向性



難易度



- ・当資料の目的および手順でデータ分析されたい方は、対応するシート(Excelファイル)をダウンロードください。
 - ・シートの指定に従い分析することで、資料に示す表やグラフのような結果が得られます。
- ※環境構築しなければ動作しない箇所も多々あります。
- ・不明点あれば問い合わせください。
- ※当資料で掲載しているデータは適当に作成したものであり、実際のものではありません。

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—

以上