

毎週土曜17時配信の経営者向けマネジメント学習メルマガ



今日のテーマは

早く大きな成果を上げるマネジメント

時間を短縮することには大きな価値がある

同じ仕事を「60分で終わらせる人」と「120分かかる人」がいた時、優秀なのは当然前者です。にも関わらず「長く働くほど報酬が増える」という仕組みが残っている会社は多いです。

残業手当の支給が常態化している会社が、これにあたります。

同じ仕事をしても、より長い時間かける者が、多くの報酬を受け取ります。毎月、残業手当によって給与が上下するため、少しでも多く残業することが、社員の心理的な目標になってしまふかもしれません。

弊社識学のクライアント企業は、現在2500社ほどございますが、その中にも「残業が当たり前になったために成果が落ち続けている」という会社様は、多数ありました。

「優秀な人材が評価を得られる会社へ離職する」
「効率化されず生産性が低下する」
「長時間残業により社員が疲弊しミスが起きる」
「残業代欲しさに会社に居残る社員たちがいる」
「高額な人件費が発生する」

残業が当たり前だと、決まってこのような問題に悩まされます。

特に「良し悪しの判定がされない業務」が多いと、このような状況に陥りやすいです。逆に、成果主義の会社では「長く働いても成果が悪いと評価されない」という認識があるため、長時間勤務は起きにくいのです。

例えば「WEB サイトの制作会社」など「制作作業」が主な仕事の会社では、このような問題は起きやすいです。

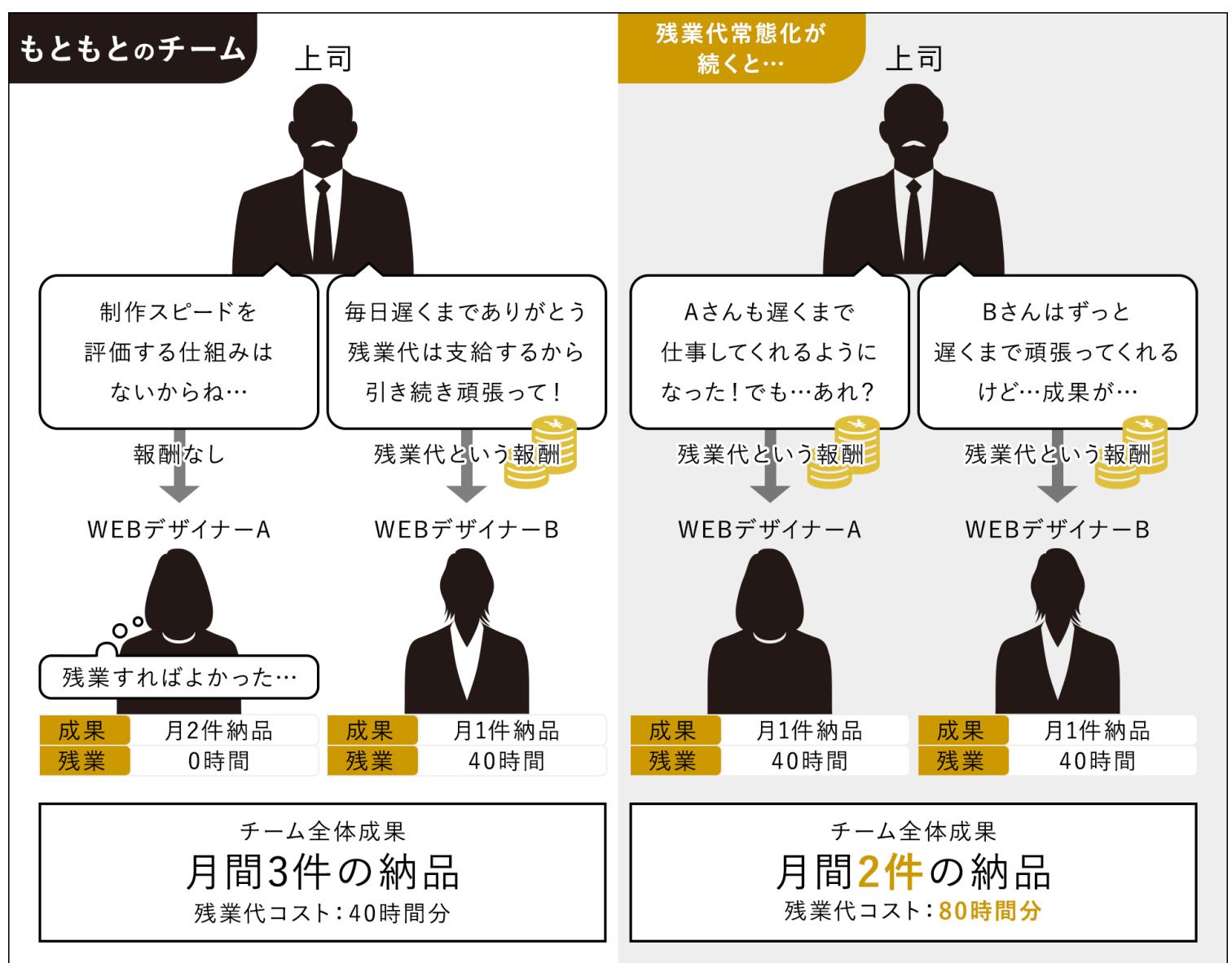
300 万円の WEB サイトを納品する為に、1 ヶ月かけても、3 ヶ月かけても売上は変わりません。

確かに「1 ヶ月で制作した WEB サイト」より「3 ヶ月で制作した WEB サイト」の方が手が込んでいて、立派かもしれません。

しかし上司が評価を与える際には

「『1 ヶ月で制作したデザイナー』は『3 ヶ月で制作したデザイナー』より、3 倍のスピードでクライアントが納得するクオリティに仕上げ納品した」という事実に目を向けなければなりません。

たとえ「3 ヶ月で制作した WEB サイト」がハイクオリティだったとしても、このデザイナーがより多くの報酬、評価を勝ち取る仕組みでは、社内の費用対効果は落ちる一方です。



上司は「実現可能で最も厳しい期限設定」をする必要がある

「優秀な人材が評価を得られる会社へ離職する」

「効率化されず生産性が低下する」

「長時間残業により社員が疲弊しミスが起きる」

このような事態を避ける為に、必要なマネジメントは2つです。

1つは、成果に基づく評価制度を敷くこと。

WEBサイトの制作者であれば「いかに多くのWEBサイトを制作・納品したか」です。

カスタマーサポートであれば「いかに多くのお客様のサポートをしたか」です。

営業であれば「いかに多くの売上を上げたか」です。

これらの数値の目標達成・未達成に基づいて、給与が上下変動する仕組みが必要です。

2つ目は、上司が作業ごとに「実現可能で最も厳しい期限設定」を行うことです。

例えば、AとBという2人の部下を持つ上司がいるとしましょう。

Aには、ある作業を2日で行う能力があります。

一方、Bが行う場合には3日かかります。

この作業をAB2人に指示する時、上司は「2人とも2日で仕上げてくるように」と指示を出さなくてはなりません。

もしBのペースに合わせ、3日で行うよう指示すれば、Aは指示に合わせて作業するでしょう。

あくまで、Aが実現している2日に基準を置き、Aの手法を共有させることが正しいマネジメントです。

5人のチームでも10人のチームでも、同様のマネジメントを行う事でチームのスピードは飛躍的に向上します。

正しい「上司と部下の関係」という前提条件が必要

全てのマネジメントは、上手く機能させるために、正しい「上司と部下の関係」が必要です。

例えば「友達のような上司」から厳しい期限設定をされたら、部下はどう思うでしょうか。

「お願いをすれば、期限が伸びるのではないか」という気持ちや
「こんなのは無理に決まってる！」という反発の想いが発生するかもしれません。

逆に、上司にも「厳しい期限設定によって部下に嫌われたくない」という気持ちが起ります。

上司は事実に基づいて肃々と「実現可能で最も厳しい期限設定」を行い、部下は冷静に「最適化」していく。これを実現するために、上司と部下の間の心理的距離が欠かせないのです。

エネルギーの公式に基づいてスピードの重要性を考える

$$\text{エネルギー} = \text{質量} \times (\text{速度})^2$$

物理学のエネルギー量を算定する公式です。

この公式は、組織が生み出すエネルギー（売上・制作数・生産量）を考える時にも利用できます。

エネルギーは「成果」と言い換えることができます。

質量は「社員数」や「資金額」です。

より多くの成果を望む場合、社員数を増やすのは一つの手段です。

しかし、社員の雇用にはコストとリスクも伴います。

対して、速度はマネジメント次第で、コスト・リスクなく倍以上に高められます。

識学は「社員は増えているのに、成果が一向に上がらない」と悩む経営者様をたくさん見てきました。

もし、あなたの組織でも心当たりのある問題でしたら「実現可能で最も厳しい期限設定」を心がけてみてください。