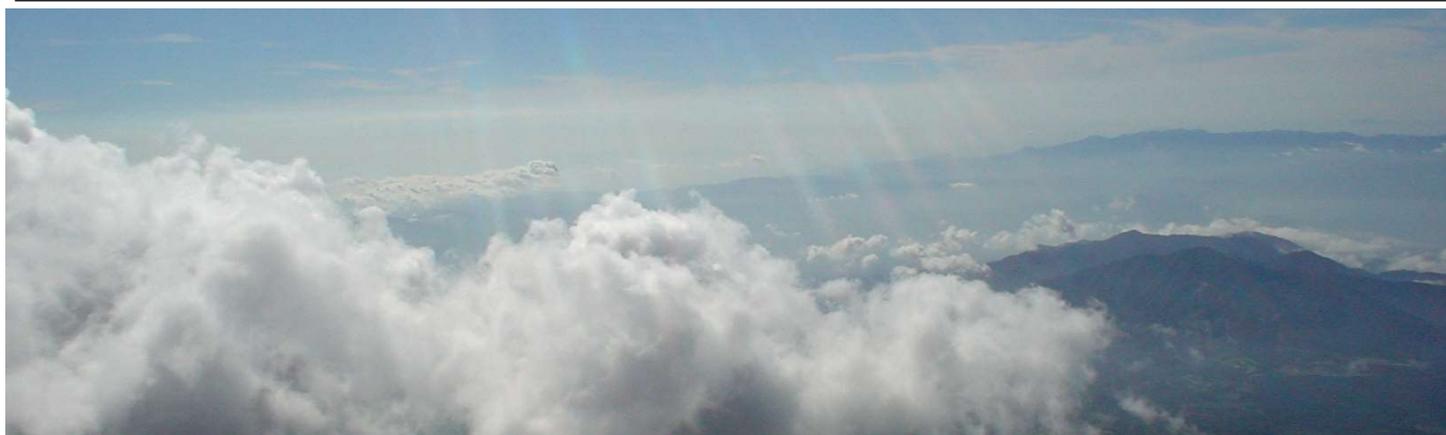


測っただけで、人は行動を変える



ある工場の事例

人は、自分達の成果を測定されるだけで行動を変えることがあります。あるメーカーの工場の事例を紹介します。この工場では、外部からの見学者に見えるように、生産ライン全体の稼働率を電光掲示板に表示することにしました。この工場の生産ラインにはオペレーターごとの持ち場があり、どこが故障してもライン全体の稼働率に影響するという状況ではありませんでしたが、オペレーターが有する技能がそれぞれ異なることから、別の持ち場を応援することはありませんでした。しかし、稼働率の表示を開始した後、オペレーターの行動が変わり始めたといいます。頻繁にミーティングを行うようになり、ライン全体の稼働率向上に向けて協力するようになったのです。これは、外部の見学者に稼働率の測定結果を公開することに起因して、「お客様の信頼を裏切りたくない」、「家族や友人からよく見られたい」という欲求がオペレーターの行動を変えたのだと思われます。

勉強記録の公開

かくいう私も、外部の目を利用して自身の行動管理をしていたことがありました。司法試験の勉強をしている頃、意志の弱い私は、どうしてもだらけてしまいがちなので、勉強時間を毎日ストップウォッチで計測することにしました。すると、自分ではかなり頑張ったと思っていたとしても、実際には、意外に勉強時間が延びないことが分かります。自分の生活に無駄があることが可視化され、生活様式が変容してきました(行動の変化)。しかし、自分自身の「内なる目」だけではサボりたい気持ちが抑えられないので、更なる強制力として、勉強時間と成績をブログに毎日アップすることにしました。こうした「外部の目」を活用することで、変容した生活様式を維持し、何とか合格に繋げることができました。



測定結果の活用方法

測定が人の行動を変える基本論理はシンプルです。

周囲の目が気になる→よく見せたいと思う→行動を変える

上記の工場の例や勉強記録公開の例のように、測定結果を評価対象とせずとも、適切な方法により公開することで、人の行動をいい方向に変容させることができます。しかしながら、それが意図しない悪影響を及ぼすこともあります。

具体例を挙げます。ある企業の管理部門が、営業担当者ごとに接待交際費の使用額をランキング形式で公開しました。公開の目的は、交際費の無駄遣いに対する牽制程度のものでしたが、それにより、ランキング上位となってしまった営業担当者が、大事な顧客と会食することに萎縮してしまうようになったのです。これは、「周囲の目」が過剰に働きすぎた結果といえます。更には、逆方向の悪影響も見られまし

た。ランキング下位の営業担当者
の間に、「このくらいまでなら交際費
を使ってもいいんだ」という誤った理
解が生まれてしまい、交際費の額
が増加してきたのです。このように、
「周囲の目」が「なれ合いの目」に
退化してしまい、モラルが低まって
しまったのです。



このように、「周囲の目」が過剰に働
いてしまう場合や、「なれ合いの目」と
なるような兆候がある場合は、単に
測定するだけでは問題は解決せず、
測定結果に基づく何らかの評価が必
要となるでしょう。

測定をするなら仮説が必要

このように測定の効果には、シンプ
ルな論理的帰結として期待される一
次効果と、意図しない二次効果があ
ります。二次効果を予測することは難
しい場合も多いですが、時間的視点
(短期/長期)、距離的視点(直接
/間接)、範囲の広さ(部分/全体)
といった視点から検討してみるとよい

でしょう。

どのような測定をするに当たっても、
まずは、測定の目的を明確にし、ど
のような効果(一次効果、二次効果)
が生じるかの検討を十分に行い、測定
項目や公開・評価の方法を工夫する
必要があります。そして、その測定に
よる効果を仮説と照らし合わせなが
ら検証し、必要に応じて見直してい
くことが重要です。

参考文献：伊丹敬之・青木康晴
(2016)『現場が動き出す会計』日本
経済新聞社 第13章「なぜ人は測
定されると行動を変えるのか」

小学4年生の次男が初のツーベースヒット！

我が家の次男(小4)と三男
(小2)は、地域の少年野球
チームに属していて、私も週
末に都合がつく限りは、お手
伝いをしています。そのせい
か、すっかり日焼けしてしま
いました。

次男は小2から野球を始めた
のですが、なかなか上達せ
ず、昨シーズンは25打数0
安打、20三振という散々な
結果に終わってしまい、「今
年こそは」との思いで、素振り
やシャトル打ちなど頑張って
きました。
その地道な練習の甲斐あっ
てか、今シーズンの初めの方
に初ヒット、先週は初のツ
ーベースヒット！
(フェイスブックに動画を載せ
ました)



次男のスイングは、肩周りが
柔らかいためか、ソフトバンク
の柳田選手張りの大きなフォ
ロースルーがとれるところが
魅力です。6年生になった頃
には柵越えホームランを打っ
てくれることを楽しみにしてい
るのですが…。

まだヒットを打っていない三
男も、フォロースルーだけは
大きいのです。まぐれでもい
いから、今年1本でもヒット
が出てくれるといいのです
が。



古瀬法律事務所

TEL:011-213-1723

〒060-0061 札幌市中央区南1条西11丁目327番地27 ジュピタープレイス2階
地下鉄をご利用の場合:地下鉄東西線「西11丁目駅」2番出口から南へ徒歩3分

古瀬法律事務所 検索 <https://kose-law.net>

営業時間
平日9時~18時

