

# 元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深 川 順 次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 組織に働くものは、共通の目標に貢献する。
- ② 一人ひとりの目標を明らかにする。
- ③ プロセスの管理・変革こそが目標管理の根幹である。

2008年新年号 (第66号)

昨年を一言で表せば「偽」。

いろんな偽装事件が明るみに出ました。ミートポープ、白い恋人(石屋製菓)、赤福、船場吉兆・・・上げれば切りがないほどです。そのほとんどが元従業員や従業員の内部告発から明らかになったものです。

「こうした不祥事が起きないようにするためには、トップは何をしたらいいと思いますか?」という質問に対して、セコム飯田亮最高顧問は次のように述べています。「トップの自分がよりストイックにまじめにやる以外にない」「それから社員と顔を付き合わせて話をする機会を猛然と増やすことだと。(日経ベンチャー08年1月号) トップには組織内外への公明正大さと信頼づくりが問われているのだと思います。

今回は、再びドラッカーをとりあげます。03年、05年、06年の各新年号に続き4回目です。今回のテーマは、ドラッカーが提唱したといわれている「目標による管理」です。

目標管理はマネジメントの重要な手法です。目標管理なしには社員、とくに管理職層の強化はありえないと思います。しかしこの間この「目標管理」が、会社側からの目標=ノルマ管理ととらえられたり、自己管理が強調されて社員の自由に任せただけに会社の業績はむしろ停滞するという事態が生じたりしてきました。再度原点に立ち返って、ドラッカーから学びたいと思います。

## 目標と自己管理によるマネジメントとは

### 組織に働くものは共通の目標に貢献する

会社はもちろん組織の一つです。そして組織は必ず共通の目標を持っています。共通の目標なしには組織は存在しえないとも言えます。

「組織はチームをつくりあげ、一人ひとりの人間の働きを一つにまとめて共同の働きとする。組織に働くものは、共通の目標のために貢献する」「事業が成果をあげるためには、一つ一つの仕事を、事業全体の目標に向けなければならない」(ドラッカー)

ドラッカーは、共通の目標に貢献することが組織に働く者の使命であると断定しています。またそこに働くものが共通の目標に自動的に方向付けられているわけではないとも述べています。例えば多くの販売員は「このお店を繁盛店にしたい」とか「元気で明るいお店にしたい」「おもてなし第一のお店にしたい」とか思って入社してくるわけではありません。大体「生活の糧を得たい」「仕事の充実させたい」「スキルを磨きたい」というような動機です。それゆえ働く者全員を共通の目標に方向付けること。ここにトップマネジメントの第一の意味があります。

では、何を目標とすべきか。

「目標は、事業上の定量化できる目標とともに、人材開発、働く人たちの仕事ぶりや姿勢、社会的責任など、定量化できない目標を含むことが必要である。これらの条件を充たさない目標は、近視眼的であって意味がない」(ドラッカー)

ドラッカーは、売上や利益のみの目標では近視眼的になり、質的低下を招くとさえ言い切っています。やはり顧客づくりや人材づくり、魅力的なお店づくりなどをバランスよく目標にすることが求められています。

## 一人ひとりの目標を明らかにする

「社長から工場の現場管理者や事務主任にいたる全員が、明確な目標をもつ必要がある」（ドラッカー）

企業のトップから少なくとも現場の管理監督者まで明確な目標をもつことが求められています。しかしこの目標は一人ひとりの任意にまかせた目標ではありません。なによりも企業全体の目標から導かれたもの、上位部門の成功に対して貢献する目標でなければならないということです。

例えば部門長は、企業全体の目標を充分認識した上で、ではそれを成功させるために自部門としてどう貢献するのか、これを明確にすることです。もちろん、自らが率いる部門の目標は自ら設定することです。それが部門長の責任であり、コミットメントです。あるいは部門に属する諸個人は部門の目標を充分認識した上で、自らの目標を設定することです。

同時にこの目標は、上から与えられたもの、上から統制されたものではないということです。誰でも強制されたくありません。上からのノルマ管理は次第に社員のやる気を低下させます。

目標管理では「自主性」が最も大切なポイントになります。社員自らこういう目標を実現したいということをも明確にしてもらうことです。社員は仕事を通じて成長したいという欲求を持っています。この意欲を目標管理と結びつけることです。成長のためには自ら目標を設定することが大前提です。

「自らの仕事を管理するためには、自らの目標を知っているだけでは十分ではない。自らの仕事ぶりとその成果を、目標に照らして評価測定することが必要である」（ドラッカー）

更に、評価基準の明確化です。簡単、明瞭、納得性のある評価基準は、自己成長のものさしになるし、反省点、改善点を明らかにし、次のステップを指し示します。

## プロセスの管理・変革こそが目標管理の根幹である

成果をあげるための目標管理であることは言うまでもありません。そして成果をあげるためには目標達成にいたるプロセスをしっかりと管理することが大切です。このプロセス管理こそ目標管理の根幹です。プロセスの積み重ねが結果です。「プロセスの変革なくして、結果の変化なし」です。目標管理の目的は、結果を処遇に結び付けることというよりもプロセスを変えて自己成長一組織の成長を促すことにあります。

ビジネスにとって大切なのは、このプロセスの「見える化」とその共有です。

例えば、「地域一番の明るく楽しいお店にしたい」という目標を掲げるとします。ではそれを実現するためにはどうしたらよいか。もちろん繁盛店でないといけな。お店は明るく魅力的でないといけな。そのためには、「笑顔で明るくあいさつする」ことがなによりも大切だ、というように行動の着眼点を社員を巻き込みながらどんどん明らかにしていくことです。また社内の顧客作りの名人から学ぶ。お店作りの名人から学ぶ。人づくりの名人から学び共有することです。プロセスの「見える化」なしに、できる社員のノウハウを学び共有化することはできません。

最後に、確かに個々人の目標とそれを実現する方策を検証することも大切です。しかし業績向上にとってなによりも必要なのは**企業全体の目標であり、存在価値の明確化**です。その重要性をもの見事に体現したのが旭山動物園（旭川市）です。金なし、設備なし、稀少動物なし、交通は不便な旭山動物園は、今から約10年前の96年には入園者が26万人にまで落ち込み、閉園寸前に追い込まれました。だが今や、夏場は日本一の上野動物園を上回る年間入園者300万人を超える有名動物園となっています。

ではなぜ復活できたのか。「スタッフ3人と必死になって動物園の存在価値や目標を話し合ってきました。そして『動物の素晴らしさを伝えよう』という目標を決めました。それを実現する手段として『行動展示』にたどり着いたのです」「新しい施設建設までには、計画してから約7年かかりました。しかし、それまでに動物園の目標は定まり、近い目標を一步步実現し、先の目標もあきらめなかった。」そして何よりも「スタッフが同じ方向を向いていました」（小菅園長）ここに成功要因があったということです。

目標管理は、**スタッフ全員が同じ方向を向くためにこそ行うもの**です。

参考文献：「チェンジ・リーダーの条件」（ドラッカー）「目標管理のやり方が面白いほどわかる本」（城戸崎雅崇）

「日経ベンチャー08年1月号」