

# 社員を活かす、会社を変える

～ 社員の行動を変える会社の条件整備 ～

オフィス人事教育代表

特定社会保険労務士 岡本 眞

『社員を活かす、会社を変える』の前編(平成22年11月号)は、会社の進むべき方向を決め、その道程でメンバーの一人ひとりが果たさなければならぬ役割を知りあう仕組みづくりや仕掛けの方法を述べました。

今回(後編)は会社組織のメンバーが互いの役割を認識したうえで、自身の業務のマネジメントをどのように進めていくか、その仕組みづくりをさらに一步踏み込んでみていくことにします。

1つめは自己マネジメントをしっかりと定着させること、2つめは部署や職場の成果を振り返り、次期への共有資産とする組織ぐるみの相互啓発的環境づくりへの挑戦についてです。

## 1. 自己マネジメントを徹底させる (目標を追う行動のP・D・C・A)

### (1)実践研修でシステムの意義を共有

いよいよ部門目標から職場目標へ、そして個人目標への展開へと流れてくる道程です。

少し固い表現にすると組織目標と個人目標の統合ということになります。そしてこの統合がうまくいくかどうかは、職場の管理監督者の腕前にかかってきます。

筆者は次のようなカリキュラムでチーム力を束ねるうえでの基本的な実践研修を勧めています。

1) 目標の設定に際して

～目標は連鎖している～

(講義・演習・情報交換)

2) 職場の任務をブレイクダウンする(部門の将来設計図を描こう)

～全員参画で職場目標を作成する～

(講義・演習・グループ討議)

3) 職場の目標をみんなで必達する戦略を考える

～お互いの役割と責任の体系図(役割マトリックス)を作成する～

(講義・演習・発表)

4) 一人ひとりの業務目標とアクション・プランを練る

～管理者が留意しなければならないチェックポイント～

(講義・演習(個人・グループ))

つまり狙いは目標による管理に欠かせない次の5つの能力をズバリ習得してもらうためです。

- ①管理職の任務を上位方針とのつながりから考え、職場長としての目標を立案する
- ②職場目標を達成するための成員一人ひとりの役割と責任の体系を確立する
- ③管理者が率先して“目標達成の管理(PDCAサイクル)”を実践する
- ④職場全体にMBA(目標による管理)による創意工夫の風土を定着・浸透させる
- ⑤「やる気を引き出す職場」をプロデュースする

さて一人ひとりが立てた業務目標を追う行動とは、上司と部下が正しい認識をしたうえで、確実に目標を達成するために、日頃からビジネスサイクルをまわしていくことがベースとなってきます。Management By Objectives And Self controlという自己マネジメントを徹底させるところがこのシステムの醍醐味です。

目標を達成する過程で、セルフコントロール=P・D・Sに沿った正しいビジネスサイクルをまわすセルフマネジメント型の人材を養成していくことこそが目標による管理の狙いです。