

朋友だより

今年も4月がやってきました。4月は年度はじめ、諸々の計画がスタートします。計画を実践する上で、生じる困難について考えてみました。
ご参考になれば幸いです。

2014年4月

(有)コンサルタント朋友
代表取締役 奥長弘三



経営計画の実践



経営計画実践の意義

新しい年度となり、新入社員を迎えた企業も多いことでしょう。それぞれの企業では、経営指針・計画がつけられています。その実践に課題があるようです。即ち折角つくった指針・計画が実践されないケースが意外に多いようです。

今回はこの点にメスを入れて見ることにします。

経営計画の実践は経営者主導でつくった計画、即ち会社の改善・発展計画を全社の協力のもとに実践していくことです。経営者だけの力で実践するものではありません。社員の力を借りることになります。その為には経営者の想い、考え方が正確に社員に伝わることが必要です。

- 1) 変革に対するトップの姿勢・熱意
- 2) トップとしての哲学の確立

私達の多くはマズローの欲求5段階説の第4段階自我の欲求、第5段階自己実現の欲求といった、高次元の欲求の充足を求めています。第一段階生理的欲求の様に低い次元の欲求は欲求自体も分かりやすく、その充足方法も単純です。しかし高次元の欲求となるとそう簡単ではありません。自分がどういう欲求を強く感じているか本人も容易に認識されませんし、またそれは何によって、どのようにして充足したらよいか分からない、といった暗中模索の状況にいるのが普通でしょう。

このような状況に対応するためには、人間は知的、文化的に高い水準にあること、内面的、精神的に成熟していることが必要といわれています。つまり、その人がどのような哲学を持っているかが問われるのです。トップに立つ経営者の哲学の確立が求められます。特に企業の中で人間をどう見るか、人間を重視する立場を貫くかどうか問われます。

経営計画実践のポイント

経営計画実践のポイントは部門目標の設定

の仕方にあると良いでしょう。全社の目標を受けて、それぞれの部門長がつくる部門目標が、部門長自ら、心底「自分の目標」、「自分達の目標」と実感できる目標が設定できるかどうかにあると言えます。

部門長が心から「自分の目標」、「自分達の目標」と感じた場合は、彼は真剣になって目標実現に向けて全力を尽くすはずで、同時に、自分が責任者である組織が一丸となって取り組むでしょう。

しかし、心底から「自分の目標」と言える目標をつくることは、それほど容易なことではありません。一般的には当たり障りのない目標をつくってお茶を濁す場合が多いでしょう。何故でしょう。一言でいえば、部門長が真剣になっていないからです。経営者と違い、現状に対する危機感が薄い為です。経営に全財産を掛けている経営者と、そうでない部門長との認識の差が、この様な形で現れます。

自分がやらなくても大したことはないだろう。どうせ会社は変わらない、と諦めが先に立ってしまいます。長年に渡る職場の無気力さが、知らず知らずのうちに部門長の心を蝕んでいるのです。これでは部下の社員も真剣に目標に取り組もうという気にはなりません。

部門長が「自分の目標」と実感できる部門目標をつくらう、という決意を固める為の条件とは何でしょう。

1. 経営者の哲学を理解し、変革に対する熱意が伝わったとき。
2. 経営者を支えて、会社を変える為に、自分も一肌脱いで協力しようという気持ちになったとき。
3. 自部門内のコミュニケーションも良好で、部下達もやる気を示している。

このような場合、部門内のチームワークは大変重要です。

「自分の目標」ということは、自分が結果に責任を持つということです。言い訳は許されませんから、真剣になります。自分として目標達成に向けて全力投球することになります。いわゆるサラリーマン根性が残っている間は無理でしょう。

このようなことから、「自分の目標」が設定できるということは、経営計画の実践に限りなく近づくと考えて良いでしょう。

目標による管理ということ

目標による管理を最初に提唱したのは、P.F.ドラッカーです。彼の名著『現代の経営(上)』(新訳版 ダイヤモンド社 1996年1月)の第11章のテーマは、“目標と自己管理によるマネジメント”です。(同書 P.180~206)

今日、企業が必要としているものは、一人ひとりの人間の強みと責任を最大限に広げるとともに、彼らの視野と努力に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させる様なマネジメントの原理である。(中略)その為の唯一の原理が目標と自己管理によるマネジメントである。(同書 P.205)

自己管理である以上、目標は自らの意思でつくられるべきものでしょう。

この原理が、外からの管理に代えて、より厳しく、より強く、より多くを要求する内からの管理を可能にする。この原理だけが、指示や命令ではなく、仕事のニーズによる行動への意欲を起こさせる。誰かの意思に従ってではなく、自ら行動しなければならないという自らの決定によって行動させるようになる。換言するならば、自由な人間として行動させるようになる。(P.206)

部門長といえども社員です。他者依存 - 特に経営者に依存したくなる誘惑が時として生じることがあるでしょう。いざとなれば、社長が何とかしてくれるだろう、という甘えです。これ乗り越えなければ、一人前とは言えません。

部門長が自らの意思で部門目標をつくる決意を固める為には、先に述べたことの追加として、次の様な事項が成立していることが条件として上げられるでしょう。

1. 全社の中で自分達の部門の果たすべき役割が自覚されている。
2. 部門内でのコミュニケーションが充分であり、部門目標設定に当たっては、活発な討論が行われる。
3. 目標は若干背伸びした目標になっている。

4. 部門内全体が一致協力して目標達成に努力する姿勢ができています。

組織の全員が協力して、組織目標を達成することが大切です。その為に各メンバーは自分ができる最大限の貢献をします。個人目標の設定については、次のステップで考えることにして、最初の段階では無理をしてまで個人目標を設定する必要はないでしょう。

企業における人間性回復活動

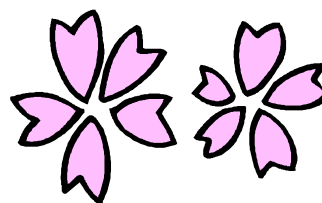
企業内において仕事にふりまわされる社員から、主体的に仕事に取り組む人間になること、即ち社員が本来の人間性を取り戻したときに、はじめて意欲的な目標に挑戦しようという気持ちになります。ドラッカーのいう「自由な人間」になったときです。

社員の中では、部門長が人間性を取り戻せる一番近いところにいると考えて良いでしょう。経験や能力、また人望もある人が、一般的には部門長になっています。彼らが人間性を取り戻し、「自分の目標」を設定できるようになれば、その良い影響は彼の部下達に及びます。

筆者の属する中小企業家同友会の社員教育についての古典的文章といえる「中小企業における社員教育」(1984年3月 中同協社員教育担当常任幹事 大久保尚孝氏)を改めて読みました。同友会の教育の原点は「まともな人間」を育てるところにあるといえます。

人間として社会的に信頼される人物、豊かな人間性に裏打ちされた知識と感性の持ち主で、健康な人が私達が求める社員像です。

部門長が「自分の目標」と実感できる部門目標をつくる活動はまさに「まともな人間」をつくる活動でもあるのです。そしてこの活動によって会社は間違いなく活性化されるでしょう。



幹部社員研修の紹介

新しく弊社が開発した、幹部社員研修の概要

〔ねらい〕 幹部社員（部門長及びその補佐）が「自分の目標」と実感できる部門目標をつくることを支援する。

〔研修への参加〕 経営者、部門長及びその補佐

〔コース〕 全10回（月2回として5ヶ月間）
毎回4時間（但し、第1回のみ1日半を予定）

〔研修の流れ〕

第1回（第1回に限り、1日半コース）

経営陣の意思統一をはかる。

3枚のシートに記入・討論を通じて、参加者同士の信頼関係を強固なものにする。

第2回～第4回

会社のこと、経営理念、経営者についての理解を深める。自社の社会的存在意義を改めて認識し、会社の経営指針・経営計画を理解する。

第5回～第8回

部門長としての役割について理解を深め、自覚を高める。

その上で、意欲的な部門目標に挑戦する。

第9回～第10回

目標による管理を全面的に実施する上で、会社が備えておくべき最低限の仕組みを検討する。教育訓練の徹底など。

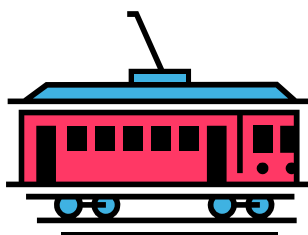
〔本研修の特徴〕

1. チームワークを重視、話し合いを通じ、相手を知り、自己に気づく。
2. 鍵を握るのは部門長個人或いは部門長補佐の自覚。部門長は社内で最も人間性を回復しやすい位置にいると同時に、他面では最も困難で難しい立場の人達である。
3. 経営理念及び経営者の考えを知り、経営者に対する信頼感を醸成する。
4. その上で、部門責任者として何をすべきか、自己の持つ能力をフルに生かすとはどういうことか、チームの責任者として何が期待されているか、研修を通して自覚する。

～*あとかき ～*

朋友だより127号をお届けいたします。

あの3.11東日本大震災から3年1ヶ月、TVドラマ「あまちゃん」でも有名な岩手の三陸鉄道が全面復旧したとのニュースが流れました。「生活の足が繋がった」と地元の人達や鉄道ファンが大漁旗等で祝いました。一方、JR山田線は未だ不通のままです。辺りの風景からも復興は道半ばの様で、他の被災地のその後の報道も少なくなっております。東京五輪の準備も大切ですが、そのスピードに遅れることなく復興が進められることにも注目してゆきたいと思います。（野上）



朋友

有限会社 コンサルタント朋友
〒113-0022 東京都文京区千駄木 3-36-11
千駄木センチュリー21 602号
TEL . 03-5815-3021 FAX . 03-5815-3022

e-mail foryou91@tokyo.email.ne.jp
URL:<http://www.consultant-hoyu.co.jp>