

朋友だより

朋友だより 142 号をお届けします。

今回は経営指針にもとづく個人目標の設定について改めて考えてみました。社員一人ひとりの個性をふまえた個人目標が設定されることで、経営指針にもとづく経営は本物に近づくと考えています。ご参考になれば幸甚です。

2016年10月

(有)コンサルタント朋友
代表取締役 奥長弘三



経営指針にもとづく個人目標の設定



今まで、朋友だよりで何回か個人目標について採り上げました。(第136号、第137号、第140号など)。今回はその集大成のつもりで、個人目標について考えてみました。

個人目標の持つ意味

企業において社員一人ひとりが個として尊重されることが望まれます、このことは当然、仕事の進め方においても、それが貫かれることが必要です。その為には社員一人ひとりが自分なりの個人目標を持つ事が重要となります。仕事を通して、一人ひとりの成長が促進されるだけに大切です。

しかし、従来の経営指針では、全社目標、部門目標どまりが多く、個人目標まで落とし込まれておりません。個人レベルまで落とし込まれて、はじめて企業における個の尊重が本物となります。

個人レベルでは、一人ひとり個性があり、得手・不得手も違います。この個人による違いをふまえて、個人目標を設定する為には相当の時間と手間暇を要します。現実にはその為の時間がとれません。これが個人目標設定に至らない主な要因と言えるでしょう。

ノルマでなく、目標をつくる

戦後、日本で普及した目標管理(目標による管理)は、目標と言いながら、実態は本人の意向を無視したノルマ管理が多いと言われていました。目標はそれを実施する本人が自分の自由意思で決めるものです。

ノルマと目標の違いは紙一重です。本人の自由意思によるものかどうかが決り手となります。このような目標であってはじめて、目標として本来の役割を果たします。人間は、自分が理解・納得した目標に向けては全力投球します。目標はそれだけの力を持っています。

ノルマでは本来の力を発揮しません。本人

がそれに向けて全力投球する気になるかどうか、ノルマと目標の分かれ目と言えるでしょう。

今回の個人目標設定プログラムでは上司(部門長)による個人支援・フォローが組み込まれています。上司による一方的な押しつけではノルマそのものになってしまいます。本人の個性、得手・不得手をふまえ、且つ本人の意思を尊重しながら、本人が理解・納得できる目標に導くことが肝要となります。

職場環境も大事である

社員一人ひとりがノルマでなく、真の目標を設定する上で、職場環境は大事です。

経営者や職場の仲間との信頼関係、自由活発な意見交換を行う職場風土があつて、はじめて社員一人ひとり自身は自身の一年間の個人目標設定にとり組みます。逆にそのような職場環境が確立していない職場では、形の上で個人目標が設定されても、本人の自由意思にもとづいていないので、ノルマの域を出ないものになってしまいます。

職場環境として重要なもの4つを挙げると、下記のようになります。

1. 経営理念が成文化され、社員と共有されている。

企業経営はすべて、経営理念から始まります。企業目的は何か、何のために経営を行うのか、どのような会社を目指すのか等、事業経営を行うにあたっての経営の基本的なあり方を表明したものです。

2. 会社の方針・方向が明確であること。

自社の顧客はどこにいて、何を望んでいるのか、その顧客に対し、わが社はどのような商品・サービスを、どのように提供するのかを経営方針として明示します。

リーマンショック以降、一段と混迷を深める世の中にあつて、自社の進むべき方向を明示するのは経営者の責任です。

これが明確に示されないと社員は何をして良いのか、迷ってしまいます。

3. 仲間との信頼関係

経営者を含め、仲間との信頼関係ができており、社内で自由な話し合い、意見交換ができることが肝要です。

人間は本来、一人では生きていけません。仲間との信頼関係のもとで、自分の本当の実力を発揮することができます。

4. 学習型企業であること

経営者だけでなく、全社的に学ぶ姿勢が確立していることが大切です。

変革の時代に入った現在、学ぶことを軽視する企業に明日はありません。

個人目標に導く

全社の年度計画を受けて、社員一人ひとりの個人目標設定までの道すじは、次の3つのステップからなります。

1. 部門業務の書き出し

今年度の全社経営計画、目標を眺めながら、この一年間、自分達の部門は何をやるべきなのか、また何をやりたいのか、業務の書き出しを行います。このとき本来の自部門の業務だけでなく、将来に対する種まきの業務についても考えます。

部門内での自由な討論が大切です。それぞれの立場からの発言を出し合うことで、自分達の業務を改めて深く考えることができます。その際、全社目標を達成する上で、「わが部門の役割は何か」を意識することが重要です。

この作業を部門内で全員参加のもとで行うことで社員にとってやらされ感を克服し、一人ひとりが主体的に仕事に取り組む姿勢が促進されます。

2. 部門目標の設定

前項で書き出された業務を、一年間の部門としての目標(部門目標)に落とし込みます。

目標の持つ要件は次の3点です。

- ① 経営理念、経営方針に則っている
- ② 期限到達後、達成度が検証できること
- ③ ワクワクするもの(達成できたら、関係者一同うれしい)

この中で、最も配慮を要するものは、②の達成度が検証できるものであることです。

目標は達成することを目指したものですから、達成度が検証できることが不可欠です。(この点が目的と異なる点です。)

部門目標の設定に際し、部門長がどれだけ真剣になるかが問われています。部門長自身が部門目標を設定し、その目標を達成することを「自分の仕事」、「自分達の仕事」と考えるかどうかです。サラリーマン気質からの脱皮が不可欠の事となります。部門長が真剣になれば、必ず部下はついてきます。

3. 個人目標の設定

部門目標を受けて、部門のメンバー一人ひとりが自分の個人目標を設定します。しかし部門の一人ひとりが部門目標から、各自の個人目標を設定することは、それほど容易ではありません。経験を積んだベテラン社員や管理職の場合は大丈夫ですが、経験の浅い社員の場合は、自分一人で作ることは困難でしょう。

部門長の個別支援、相談が力を発揮する場面です。部門長は部下である社員一人ひとりの個性、得手・不得手を知っています。部門目標の達成のために有効であり、且つ、また本人の特性をふまえた個人目標の設定にアドバイスすることができます。心底、部下の成長を願い、且つ部門目標の必達という2つの側面から、部下にとって最適の目標を部下と一緒に考えます。

また、この支援、アドバイスを通じて、先輩が苦労して習得した技能・技術を後輩に伝える事は可能でしょう。このようにして、一人ひとりに適した個人目標を設定されます。

個人目標の設定は、PDCAのP(プラン)の段階が終了しただけです。これを実践し(D,ドウ)、節目ごとにふりかえり(C,チェック)、次年度、新しい目標に挑戦(A,アクション)することになります。



川端運輸株式会社

(奈良県大和郡山市：代表取締役 川端章代 氏)

今年創業 50 年を迎えた運送業の老舗企業です。創業者の御息女が二代目社長として、8 年前から経営を行っています。社員数 27 名、経営指針にもとづく経営を続けています。

川端社長は現在、奈良県中小企業家同友会の副代表理事として活躍されています。

同社では以前やっていた遠距離輸送から、中距離～地場輸送中心に切り換えています。また新規事業として地域への貢献を念頭に、高齢者の引越や不要品不用品片付け業務に取り組んでいます。

物を運ぶだけの仕事ではなく、一人ひとりの経験を駆使した技術と知恵をもって、誇りと情熱でお届けすることを目指しています。

2014 年、ISO39001 を取得しました。安全、品質、燃費向上を安全衛生委員会、環境品質委員会の 2 つの委員会を中心に全社の運動として取り組んでいます。学習型企業文化が定着しつつあることは同社の強味です。

また同社は、労働組合とも相互信頼に基づく良好な関係にあります。

先輩達が苦勞して築いた運転技術、荷物の扱い方などプロドライバーとしての素晴らしい技能・技術を後輩に如何にして伝えるかが、同社のこれからの課題でしょう。

社長の御息子が専務取締役として、次の経営を担うべく修業を積んでいます。

これからは楽しみな会社です。

経営理念

私たちは、確かな技術と知恵を出し、
人々の暮らしに幸せと
心と心で結ぶ感動をお届けする使命をもって
“豊かな運び手として社会に貢献します”

お問い合わせ : 川端運輸株式会社
〒639-1031 奈良県大和郡山市今国府町 690 番地
TEL. 0743-59-6636 FAX. 0743-59-0005
<http://www.kawabataunyu.com>

～*～*～ あとがき ～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*

朋友だより 142 号をお届けいたします。

今年には鴨長明の没後 800 年だそうです。日本三大随筆の一つ、“行く河の流れは絶えずして しかも元の水にあらず” から始まる『方丈記』を残した長明がその時代に経験した大火・竜巻・地震と人々の有様が克明に描写されていて彼の世界観を著わしていると言われています。その歌詞が合唱作品(千原英喜作曲、2007 年初演)となっていて、今年末に私の所属する合唱団で歌う予定です。

先日、熊本地震から 3 か月を経た姿が TV で報道されていましたが、いまだに多くの人々の生活は再建の目途が立たず瓦礫と共にあり、方丈記に記述されている描写にとっても似ています。

最近の東京オリンピック・パラリンピックや豊洲市場等に費やされるといわれる膨大な金額を聞くたびに、生活再建のための復興予算との違いを感じるのです。果たして 4 年後、3.11 やその後の災害に遭われた方々はどのような、状況・思いでそれらを見ることになるのでしょうか。(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>