

まえがき

「さあ、いい仕事をしよう!」と呼びかけられて、あなただっただのように答えるでしょうか?

「オーケー。頑張ろうぜ!」と、即座に答えることができたなら最高です。「わかりました。とにかくトライしてみます」という反応もあるでしょう。でも、もしかしたら、「え?『いい仕事』って言われても、一体何をしたらいいの?」というようなこともあるのではないのでしょうか?

実は、ここに現在の組織マネジメントの大きな問題があるといえます。

「いい仕事」と言われて「サボらず、真面目に、言われたとおりに仕事をする」と答えたなら、それは正解とはいえないでしょう。「いい仕事」という限りは、「いい仕事のプロセス」を指すのではなく、「いい仕事の成果」であることは自明です。そうすると、「どういう成果を出すことが求められているのか」が明確でなければなりません。

ところが、今の時代の組織リーダー(管理職)たちにとって、「求められる成果」の明確化は、結構難しいのです。なぜならば、「求められる成果」はいつも同じなのではなく、状況に応じて変化するからです。「社会情勢はどのように変化しているか?」「市場のニーズはどこにあるの

か?」「競合はどのような戦略を取っているか?」「我々の持ちえる経営資源は?」…。そして、「それらを勘案して当社の経営トップはどのような方針・戦略を打ち出すのか?」。それらの状況の全てが組織に対して「求められる成果」に大きな影響を与えます。しかも、それらの変化のスピードはめまぐるしく速い。

また、そうなると、当然メンバー一人ひとりに期待される「いい仕事」の持つ意味も変わってきます。「その場、その時、その人によって『いい仕事』の中身は違う」ということです。いわば、自分自身にとつての「担うべき役割」「追求すべき成果」を明確にして「具体的な戦術・手段を構築」し、「最終的に果実を得る」ところまでの責任を果たしていかなければ、「いい仕事」とはいえないのではないのでしょうか。そして、それこそが、今の時代に求められる「成果主義」と言えるのです。

さて、日本の産業界で「成果主義」が標榜されて久しくなります。そして、その「成果主義」の中心を支える仕組みとして「目標管理 (Management by Objectives)」が紹介され、各企業で採用されています。

しかし、その「成果主義」および「目標管理」について間違った位置付けによる不適正な活用を行ってしまうと、かえって企業にとって害悪のあるものへと成り下がりがかねません。とくに、

「目標管理」の結果を「人事処遇」の決定へと連動させていく構造を間違え、うまく運用できなくなっている例は数多く見られます。「成果主義」の本当の意味するところは、「人事処遇」とは別のところにあります。また、「目標管理」も「人事制度」の一つなのではなく、『成果主義』を的確にマネジメントしていく方法」に他なりません。

本書は、「成果主義」および「目標管理」の意味とその具体的なプロセスを、今、第一線で仕事をする組織リーダーの皆さんに的確にご理解いただくことを目的としています。つまり、「職場でいかにして『いい仕事』を追求し、実現していくか」を紹介するものであり、形を変えた「組織マネジメント教本」であるにとらえていただきたいと思います。

本書では、「目標管理のマネジメントプロセス」に沿って「ドラマ」が展開し、そのドラマへの「解説」をとおして、そのプロセスにおけるマネジメントの意味と方法を一般的に整理していくという方法をとっています。構成は大きく序章と五つの章、そして最終章に分かれ、序章はドラマの導入部として位置付け、第一章から第五章は「目標管理のマネジメントプロセス」の大きな五つのくぐりにそれぞれ対応しています。最終章は「目標管理」を活用して運用する「人事評価」について紹介しています。

序 章

組織マネジメントと
目標管理

「えっ? 『課長』なんですか?」

桜田は、話し続ける人事部長の浅沼の言葉を思わずさえぎった。

この日はまだ寒さの残る三月の上旬。四月からの人事の内示ということで、本来であればやや早い印象であるが、桜田は人事部長に呼び出されたのである。

「そうだよ。あれ、ちゃんと聞いていなかったの? だから、桜田君にはこの四月から営業企画課の課長として第一営業部に戻ってもらうんだよ。今、営業企画課の課長は部長の寺山君が兼務しているからね」

浅沼のメガネの奥の丸い目が、かすかにほほ笑んだようだった。

「そうか、桜田君にとっては今回が初めての課長就任だよな。そういう意味では、もう少し丁寧な話をしなければならなかったな。でも、昨年四月に幹部職三級に昇格したんだから、いつ課長になってもいい準備はしてらっていると思っただろうよ」

「元川商会」では「等級制度」と「役職制度」を区分して運用しており、「幹部職三級」以上の

等級に格付けられていることが課長以上の役職者への登用の資格条件となっている。その意味では「いつ課長になってもいい準備」と言われれば確かにそのとおりで、現に昨年の昇格時には同期昇格の四人で「マネジメント研修」も受けさせてもらったなあと、桜田自身も頭の中の遠いところで思い出していた。

ただし、「幹部職三級昇格＝課長」ということではなく、現に、幹部職三級で課長に就いていない者がいることも桜田自身よく理解している。だから、今回の人事の内示も単に「営業企画課」への異動ということしか頭になかったというのが本音である。

「とはいっても、知つてのとおり組織体制の変更はよくあることだし、役職者についても柔軟に人事を行うものだから、まあ『昇進おめでとう』というほどのものでもないんだけどね」

浅沼は、長く管理部門を勤め上げてきたことを感じさせる独特のゆっくりとした口調で、小柄で細身の体を動かすことなく、あえて論すように語った。

「それから」と、一度言葉を飲み込んだうえで、「この営業企画課は、これまでの営業企画課とは違うものだと思ってもらいたい。詳しくは寺山部長から聞いてもらうことになるが、いずれにしても新たな取り組みとして経営陣も注目しているからね。まあ、あまり脅かしても仕方がないから、まずは寺山君とじっくりすり合わせることから始めてくれればいいから」

桜田は入社時から一〇年間は「営業部」に所属し、当時の主力商品だった筆記具を中心に主に

デパートを顧客として営業担当をしていた。その頃には寺山の部下であった時代もあり、今も社内における信頼する先輩として親しく付き合っている。なお、「第一営業部」という名称は、一〇年ほど前にそれまでとはまったく違う顧客を対象とした「新規事業」として「第二営業部」「第三営業部」が立ち上げられた時に改めて付けたもので、「第一営業部」が今でも全社の売上の六割程度を占めており、社内的に「営業部」と言えば「第一営業部」を指しているのが現状である。社内には、これら「営業部門」以外に会社を取り扱うすべての商品の物流や会計の管理を行う「業務部門」、人事部・総務部・経理部といった「管理部門」がある。また、社長直轄の部署として新商品の開発を行う「商品開発室」が置かれている。

桜田は入社一〇年経ったところで、当時欠員が生じてどうしても必要だった採用担当の仕事で人事部に異動し、その後、総務部で主に業務改善の仕事を担当してきている。在庫管理システムの構築や伝票処理システム等、社内における合理化の推進に先頭立って活躍し、確実に成果を上げてきた。桜田自身はシステムに強いわけではないが、業務を合理的に整理して問題を発見し、目に見えて効率性の向上やミスの削減に貢献することができる今の仕事にやりがいを感じていた。「と、おっしゃいますと、営業部の業務システムの改善を行うということではないんですね」桜田は、先に「営業企画課」と聞いた時、てっきり寺山部長から不満を聞かされていたシステムの改善を担当するものばかり思っており、そう、言葉に出してしまった。