

組織の進む方向を示し、役割分担を決め、仕事の進め方・原則をつくる

本寺大志氏

コーン・フェリー・ヘイグループ株式会社 アソシエイト クライアント パートナー

マネジャーとして取るべきマネジメント行動の最初は、自らが統括する組織に「方向感」をもたらすことである。多くの人が乗り込むバスに例えると、行き先を示す行為である。行き先があるからこそ、人は進んでそのバスに乗るのである。それがないと、どこに向かっているかわからないまま不安な思いで、指示された日々のタスクをこなすことに汲々とする状態となってしまう。

方向を示す

方向感を整えるには、この組織がなぜ存在するのかという理由づけを明らかにすることがスタート地点だ。何かを成し遂げ、貢献してもらいたいという要請があるから組織は存在する。「なぜ、この組織が存在するのか」、その問いに答えるように表現すると「この組織は、×××するために存在する」となる。つまり、「×××のために」という、その組織が果たそうとする目的は何かを明らかにすることが、方向を示すことになる。それは使命・ミッションという言葉に置き換えられる。たとえば、消費財のコカ・コーラは「世界中にさわやかさをお届けすること」

「前向きでハッピーな気持ちを味わえるひとときをもたらすこと」「価値を生み出し前向きな変化をもたらすこと」をミッションとしている。顧客、そして社会に対して、自社がどのような価値をもたらそうと決意しているかが表されている。

自分が管理する組織は、会社のなかの1つの組織にすぎないので、「全社ミッションの例をもち出されても……」と思われるかもしれないが、会社全体のミッションを果たすために、あなたの組織も存在しているはずだ。自分の組織のミッションとは何かを定めるうえで、会社全体のミッションが大きなベクトルとなるだろう。それに加えて「あなたらしさ」「あなたならではのこそ」の味つけをすることが、自身が束ねる組織のミッションとなる。この自身なりの味つけは、その人の行動の軸となり、また、自分ひとりのものではなく、配下のメンバー全体にとっての行動の軸をつくり出すことになる。

「すでに上司（役員・部長）がミッションを定めているので、自分はそれをする必要はない」と思う人もいるかもしれない。が、それでは上のいうことを伝えるメッセンジャーにすぎず、マネジャーとして認めてもらえない状

況に陥る。こだわって自分の味つけをしてほしい。

役割を決める 部下に何を期待するのか

組織の方向づけは、組織メンバー全員に共通のものである。マネジャー（自分）が束ねる組織には、新人あるいは入社2～3年目くらいで誰かの指導を受けないと仕事が進められない部下もいれば、自分と同じ、あるいはそれ以上の社会人経験をもち、特定分野では自分より高い能力を備える部下もいるだろう。また、その性格から、どんどん前に進めることが得意な部下もいれば、受け身だが難しい課題をうまくこなしてくれる部下もいるだろう。

このように経験や能力、その得意・不得意が異なる部下たちに、一律に同じことを要請し期待するのは、それぞれの持ち味を活かしていないので、組織力を最大化できないことになる。そうではなく、各人の持ち味（強みと弱み）を踏まえて、どこを守備位置とするか、組織のなかで役割を与え適材適所で活かすことが必要だ。

たとえば、シニアの部下には、組織目標を踏まえて本人に目標を課す



もとでらだいし／コーン・フェリー・ハイグループ株式会社 アソシエイト クライアント パートナー。人事制度(報酬・評価)づくり、経営幹部アセスメント、育成コーチングにあたり、近年は毎年150~200人の部長・役員候補アセスメントを行っている。公職として厚生労働省独立行政法人評価委員などを歴任。著作:『コンピテンシー・マネジメント』『マネジャー育成講座』(経団連出版)、日経新聞・経済誌・人事専門誌への論文多数。

が、その達成の方法(How)などは裁量を与えて任せる。中堅クラスの部下については、原則としては自分でこなすことを期待し、それが可能な領域を担当させる。若手社員については、まずは、手を動かして、仕事をしながら学び、自分のものにしてもらう。そのため、新人・若手社員本人に対しては、「わからないのは当然。質問して構わないから、ひと通りのことを覚えなさい。失敗も構わない。ただし、教えられる特権をもてるのはいまだけ。次からは手取り足取り教えてもらえることはないから」といったメッセージを伝えることが重要だ。

これらの役割は、組織としての目的を達成するという大きなベクトルに沿って設定する。そのうえで、各人がどのように自分の力を活かすか、という意識と調和していることが大原則である。

仕事の進め方の原則を決める どう期待を満たすか、 組織の目標への貢献方法を決める

組織でめざすものが何かについて大きな方向性が定まり、また、各人の役割について意識をそろえたあとは、仕事の進め方の原則を定める作業だ。ここでいう原則は3つある。

1つめは、大きな方向性である。組織の目的・ミッションに則って、具体的にこの1年間で何をやるかを明確にすること。自組織目標と、それを各人にブレイクダウンした目標の設定である。組織全体としての目標がクリアであっても、それが自分の目標として連鎖してはじめて、組織と各人のベクトルが合う。ベクトル合わせのポイントは「組織の目的・ミッション→職務に求められる成果責任の明確化→成果責任を業績目標へ落とし込む」である。組織の目的・ミッションを果たすために、職務において中期的(時間軸は2~3年)に果たすべき責任を大別すると、数値などで表せる直接的な成果としての ①財務成果 ②生産性などのオペレーション成果と、間接的な成果としての ③さまざまな経営活動・マネジメントの企画を行う戦略策定 ④内部固めの経営資源・組織の強化 ⑤外部との関係強化 ⑥組織を強化・進化させるためのイノベーションとなる。この成果責任は2~3年の中期的期間で負うべき職責であり、それを年次の数値目標や具体的活動に落とし込むと業績目標となる。

2つめは、組織として、メンバーの各人が、これらの目標に沿って足並

みをそろえて業務を進めているかを確認し、かつ、その行動を強化させる仕組みを定着させることである。組織と各人の年次の目標と達成計画を立てた後に、それを月次など定期的にチェックし、うまくいっている点と改善点・リカバリーの打ち手が必要な点などを振り返るPDCA(Plan-Do-Check-Action)の仕組み・会議体を設定することだ。プランは立てて終わりではなく、それに沿って、各人が歩みはじめてこそ意味が生まれる。組織のプランをつくることに注力するあまり、そこで息切れしてしまわずに、皆が歩み出す仕掛け・仕組みをつくり定着させてこそ、組織の成果が生まれる。

3つめは、この組織で仕事を進めるうえでの質的な原則を定めることである。たとえば、「互いの欠点をあげつらうのではなく、各人の良さを認めてチームワークを進める」「まずは動いてみて、振り返り修正する」「他人任せにせず、自らの責任で仕事はやりきる」などだ。チームとしての行動原則を定めることで、自組織の仕事の仕方の原則が生まれ、また強化される。 ㊦

本連載に興味のある方は、『マネジャー育成講座 リーダーシップの磨き方、組織力の高め方』(著者:本寺大志氏ほか 経団連出版発行)をご参照ください。