

1-1 マネジメントの視点

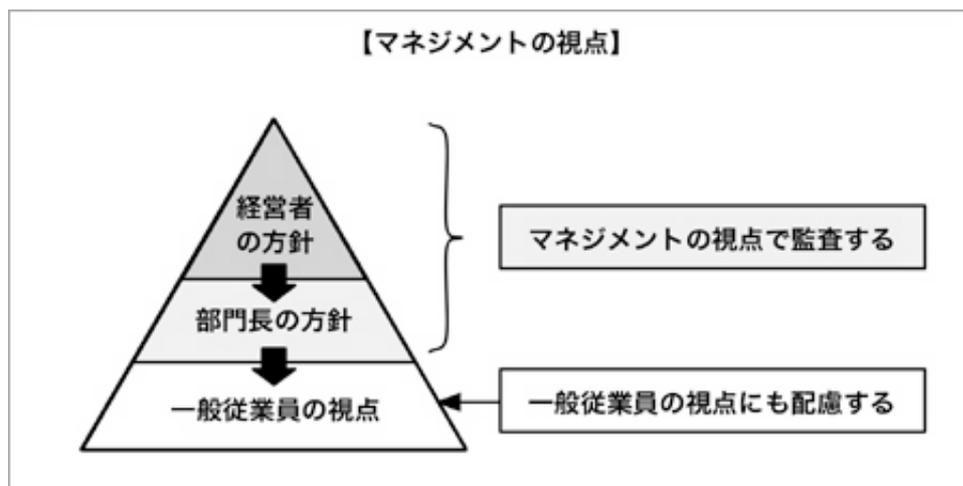
従業員や管理者（マネージャー）に必要なマネジメントの知識とはどのようなものでしょうか？

マネジメントシステムを導入してみたものの、「組織に思うような変化が感じられない」「効果的に運用されているように思えない」「このままでは形骸化しないか」「手間ばかりが増えて、効率的に仕事ができない」「本音と建前を柔軟的に切り替え、都合に合わせてしまっている」ということはないでしょうか。

問題点の多くはマネジメントシステムの仕組みを改善すること、本質的な理解を得ることによって解決できますが、「問題」「課題」等その内容を正確に理解しなくては、効果的な組織変革は不可能です。

管理者（マネージャー）は経営層から、マネジメントシステムを構築し、実施状況、課題等を報告することを求められています。また、一般従業員は、管理者から示された、方針、目標に従って、確実にマネジメントシステムを運用することを求められます。

そのためには、経営層、管理者の視点と、一般従業員の視点の両方から課題を見つけ出し、改善していくことが必要です。どちらか一方の言い分を押し進めるのではなく、双方の意見を聴き、両方の視点から、組織の課題解決のために協力し理解し合うことが大切です。



1-2 マネジメント業務の特徴

マネジメントおよびマネジメントシステムの意味は、ISOの定義では、次のように定められています。

- **マネジメント**
組織を指揮し、管理するための調整された活動
- **マネジメントシステム**
方針及び目標を定め、その目標を達成するためのシステム

一般的に、「マネジメントは、組織の方針および目標を定め、目標を達成するために資源を配分し、組織を指揮し管理する効果的な活動」をいいます。

しかし、経験年数の長い実務にたけたスタッフが、必ずしも良い管理者とは限りません。また、組織の文化の中での慣習や暗黙の掟等がある場合、組織文化の変革を考慮に入れなければ、マネジメントの導入はなかなか困難な場合もあります。

マネジメントを推進する管理者は、管理者としてのマインドとマネジメント能力が必要です。一般従業員や担当業務者は、与えられた役割と責任を理解し、協力し合いながら、実行・処置できる能力が必要です。

いずれにしても、マネジメントシステムは、管理者が従業員に命令して実行することではなく、相互理解と協力なしには、その目標を達成することはできません。

【マネジメント業務の特徴】

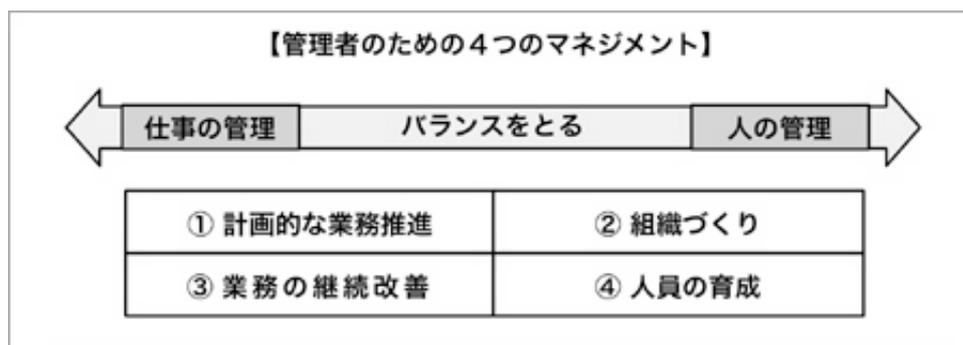
マネジメント業務の特徴	担当者業務の特徴
管理的なスキル	専門的なスキル
非定型的業務（判断）	定型的業務
計画(Plan)と評価(Check)	実行(Do)と処置(Act)
中長期的	短期的
全体的・他部門との連携	部分的
チーム、部門全体の人間関係	自分中心的

1-3 管理者に必要な4つのマネジメント業務

管理者のマネジメント業務は、知識と経験から判断することが必要な非定型な業務であり、特に重要なものに以下の4つがあります。

- (1) **計画的な業務推進** : 目標の設定、目標の進捗管理、目標の達成
- (2) **組織づくり** : 職務の役割分担、権限の委譲、資源の確保
- (3) **業務の継続改善** : 業務推進上の阻害要因の解決
- (4) **人員の育成** : 職務の充実、職務の拡大

管理者は、目標とそれを実現するための業務計画を策定し、メンバーが十分に能力を発揮できるように、組織づくりを行い、メンバーの業務遂行能力を向上させ、活動が効果的、効率的になるように改善することが求められます。



※第1講はこれで終了です。「次へ」ボタンを押して第2講へ進んでください。

2-2 目標の設定

a) 目標設定の大切さ

目標設定、何に（What）に取り組むのかについての最終決定は、組織の方針に基づき管理者が主導して行います。

どのように（How）は、メンバーが参加して決定することも可能です。

目標には、受注目標のように毎年計画される目標と、中長期的な計画から落とし込まれた、改善や変革目標があります。

組織の取り組むべき課題は非常に多く、その中からその時期に必要なテーマに優先順位を付け、選択し、資源を集中させるものが、目標の設定です。

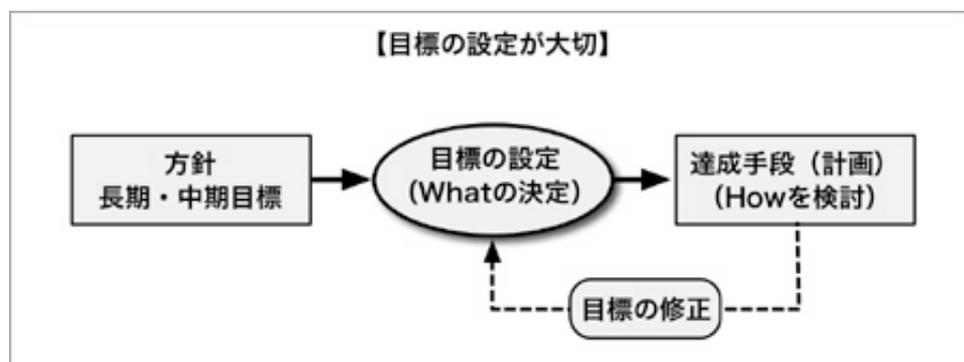
【ビジネス分析】 【上位リスク分析】 等

効果的な目標が設定されなければ、努力の割に成果に結びつかないものになりますが、組織の状況を見て、身の丈に合わせた目標でなければ、なかなか達成が難しいことになってしまいます。

もちろん、達成実現を考えるあまり、安易な目標になっては意味がありませんので、課題を十分検討し、リソース（資源・能力）に応じた組織の成長を目指した目標を設定します。

監査や点検を通じて、達成に至らない場合は、その原因を究明し、達成手段を練り直し、さらに目標の妥当性を検討し、修正等で、常に改善を心掛けることが重要です。

まず、どの山に登るのか、目標を決めることが大切です。どのように山に登るのかは、目標設定後の計画や取り組みになります。



b) 上位目標と下位目標の整合性

目標は、長期・中期目標から短期（年度）目標にブレイクダウンし、さらに上位目標から下位目標にブレイクダウンしていきます。上位目標と下位目標は連携しており、整合性を持たせることで全体的な成果が得られます。

具体的な方法として、下位目標の結果を集計することで、上位目標が達成できる仕組みを設定することが大切です。また、下位目標だけを単独で設定してしまうと、全体的な目標達成のための資源（リソース）が検討されない等、実施活動ができない場合もありますので、注意が必要です。

上位目標の達成のためには、下位目標との相互の矛盾は解決し、上位目標に各部門やプロセスの方向性を合わせる必要があります。

c) 事業計画との一致

目標の設定は、経営層が定めた方針、中長期目標（事業計画）と年度目標と連鎖していることが大切です。経営層は方針、中長期目標を達成するための資源（リソース）を確保しなければなりません。その資源を効率的かつ有効に活用するために、下位目標を設定します。

初年度は、マネジメントシステムの導入という当面の目標がありますが、いずれにしてもそのマネジメントシステムが事業の目的、方針、目標達成のために活用するという明確な考え方がなければいけませんし、費用をかけて、カタチだけのムダなものになることは避けるためにも、適切な目標設定が重要です。

