

目標展開検討報告書

「山形の企業風土を検証し、その改革の核を担うリーダーの将来像と役割を提言する」

「山形の企業の執務環境について考えその改善策を立案する」

能力開発セミナー(ビジネスリーダーの条件)

<企業の組織・風土改革のためのリーダー像>

「山形の企業風土を検証し、その改革の核を担うリーダーの
将来像と役割を提言する」

= 目標展開検討報告書(Aグループ) =

2006年7月
(有)SKソリューションズ
黒沼貞志

1. はじめに

本検討報告書は、雇用・能力開発機構山形センター殿の能力開発セミナー(ビジネスリーダーの条件)の中の「企業の組織・風土改革のためのリーダー像」研修にて企画された養成講座で実施された「目標展開手法」演習の一つの成果であり、仮設定したテーマのビジョン・コンセプト作成、重点課題抽出とその実施のためのアクションプラン策定のために、以下に述べる目的(効果)の下で協働ワークショップにて実施した目標展開について取り纏めています。

- (1) 事業の目標の確認及び明確化ができる
- (2) 目標達成のための手段の見落としをなくす(階層構造としての把握)
- (3) 団体、関係者と支援者のコンセンサスを得る
- (4) 重点課題の定量的抽出および共通認識が可能(『重みづけ手法』による)
- (5) 重点課題の担当化と実施計画書(アクションプラン)が作成される
- (6) 業務のプロセスが見え且つ残る【アカウントビリティ(説明責任、透明性)の確保】

この目標展開検討は手法の体得の機会と位置付け、本協働ワークショップは時間的制約もありその作業の深さ、成果はある程度制限されたもの(簡略化)になっている点について参加者の了解のもとに実施されています。

2. 検討方法

本検討は以下のステップで関係者の協働作業で実施されています。

ステップー1:ブレインストーミングおよびラベル作成(複数回:3時間弱)

＜参加者(敬称略):菅澤s、金子s、新館s、武田s、大場s、本木s、大浦s、青木s、宮腰s、
齋藤s
黒沼(ナビゲーター)＞

ステップー2:目標展開作業&展開図作成(まとめ)

＜黒沼が主に実施＞

ステップー3:目標展開図(模造紙・記入ラベル&PCデータ)の発表&重点課題の定量的抽出

＜参加者(敬称略):菅澤s、金子s、新館s、武田s、大場s、本木s、大浦s、青木s、宮腰s、
齋藤s、黒沼＞

ステップー4:重み付け点数表の整理&検討報告書取り纏め

＜黒沼が主に実施＞

3. 検討結果

(1) 目標展開

ブレインストーミングを開始するにあたり、最上位の目標(レベルー0)を『山形の企業風土を検証し、その改革の核を担うリーダーの将来像と役割を提言する』と設定し、参加者の自由な且つ広範囲にわたる意見を出してもらい、【目標展開手法】にて最上位の目標の実現のための手段を階層別に展開し添付資料ー3に示しました。

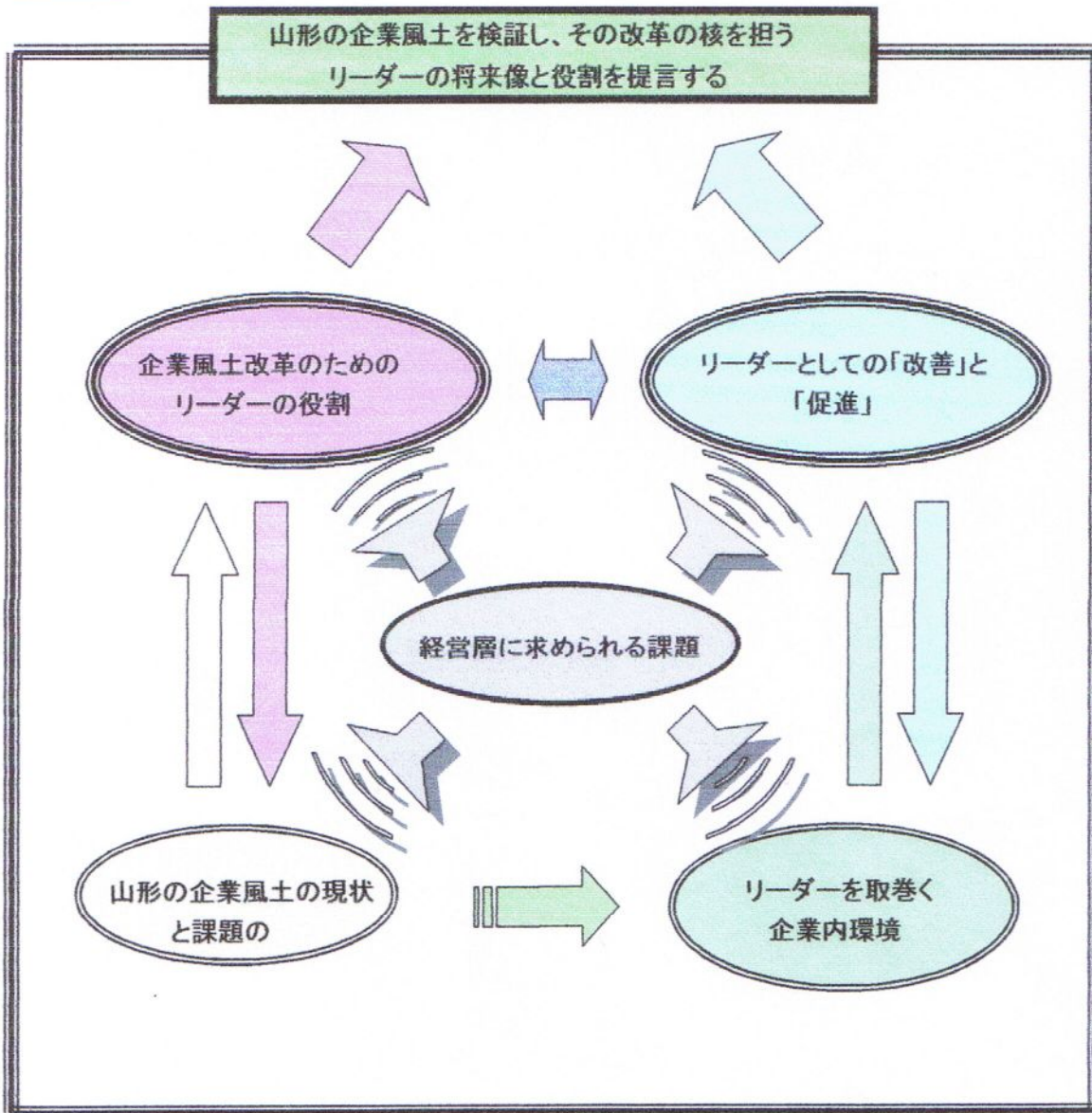
ここでは、階層構造で(レベルー0からレベルー4まで)記載しておりますが、概ねレベルー1はレベルー0の実現のための手段であり、且つレベルー2に対する目標になっています。

順次、この考え方で階層構造として捉えています。

(2) 目標展開図の内容を基に関係者の作業により重み付けを実施した結果から見えてくる本テーマのコンセプト及び重点課題は次のようになります。

- (a) <リーダーの「橋渡し機能」の認知&表明と体制作り>がないため「リーダーの橋渡し機能が有効」に機能せず『トップダウンの企業が多く、ボトムアップが不足している』という【山形の企業風土の現状と課題】を把握する。
- (b) 「職場環境が大事(生きがいのある職場作り)」という認識で『若い人の力を生かしきれていない(アイデアを考えている事を聞く場を設けたりすいあげて感動の場づくり)が必要とされていること、更には、<リーダーに必要なスキル(①「ソリューション能力」②「プロジェクトマネジメント能力」)の体得>により「与件課題処理型リーダーからコンセプター型(発掘・企画・提案・実行・評価)リーダーへ」という『リーダー育成の(新しい)流れ』が必要とされている【リーダーを取巻く企業内環境】を直視する。
- (c) <“やってみて、言ってみせて、させてみて、誉めてやらねば、人は動かぬ”という山本五十六の言葉を参考に部下の育成>を心がけ、<成功体験と修羅場体験がリーダーの育成、成長に不可欠であることを心に留め、「リーダーに必要な資質6ヶ条：“目利き”“行動力”“情熱”“人柄”“調整力”“聞き上手”」を常に念頭において『トップダウンとボトムアップの限界克服の鍵としての「リーダー」』を目指して【企業風土改革のためのリーダーの役割】に応える。
- (d) 改善すべきことの実施はもとより「まずは部下には手本を見せてから行動させ、それを確認指導して部下を育てる」ようにしたり「仕事を任せる事で責任感と達成感の積み上げを経験させれば仕事の面白みにつながる」というように『更に伸ばす(促進)ところ』を洗い出しつつ【山形人の気質分析を実施し、リーダーとしてのスキル「改善」と「促進」】を進める。
- (e) 「成果主義一辺倒の導入は見直されている」という最近の動向に配慮しつつも山形では進んでいない「やる気UPへの効果が期待される年功序列から成果主義へ」という経営層の流れに対し『「年功序列」と「成功報酬」それぞれの利点の融合』という独自の日本型経営の確立という【経営層に求められる課題】も研鑽してその結果を積極的に提案する(コンセプター型リーダーの姿)。

以上のコンセプトの関係を図示すると次のようになります。



4. 検討詳細

4. 1目標展開経過

関係者11名でブレインストーミングを実施し、『山形の企業風土を検証し、その改革の核を担うリーダーの将来像と役割を提言する』という最上位の目標および本目標の実現のための課題・手段・問題点などをラベル96枚として作成しております。
これを基に階層構造の目標展開図を作成して発表し、討議を経て了解されました。

4. 2目標展開図

目標展開図を添付資料-3に示します。
時間の制約、討議の程度、参加者数などにより目標展開の深さは項目によってはレベル-2までの展開からレベル-4までと一定になっておりません。
展開程度の浅い項目については重み付けを勘案しつつ、今後の事業遂行過程で具体的な課題実現方法へ展開、反映させていく必要があります。

4. 3目標展開内容に対する重み付け

目標展開のレベル4までの項目について関係者11名で実施した重み付け作業の結果を添付資料4に示します。

重み付けにあたっては全てのラベルに注目し、また、各人の書いた(発言した)ラベルや各人の関わる業務にとらわれることのないように注意して戴きました。

その結果から関係者の重み付けに基づく絞込みの内容は添付資料4に示す様に基本的にレベル1の順位を尊重しながらレベル2以降の選定を実施しております。順次下位のレベルへ展開する際には上位が選ばれた項目の下位レベルについてのみ原則最高点のものを選定しています。

選定されたものについてはレベル4までをサマリーとして添付5に整理しました。

絞込み作業に際し、講師の裁量にて追加した項目もありますが、それは識別出来るように配慮致しました。

3項(2)にまとめられた本テーマのコンセプト及び重点課題は添付5に関係者の総意として整理されたサマリーから自動的に(恣意的操作なしで)作成されています。

以上の結果から上述コンセプト及び重点課題について、担当キーパーソン(KP)を決め、KPが次に添付するような計画書(添付1)と作業工程表(添付2)を作成し、着実に実行していくことにより設定した『山形の企業風土を検証し、その改革の核を担うリーダーの将来像と役割を提言する』という目標の実現が可能になると思われます。

以上