

# 社員に“当事者意識”を持たせるには TKC「経営者の四季」より いつ、誰が、何をするかまで落とし込むこと

経営人事コンサルタント 並木由紀雄

実際に現場を担当する社員が経営計画を実行するために、誰が、いつ、何をするかを明確にすることが必要です。

## 会社計画と現場 社員の実行の一貫性が大事

りっぱな会社方針や会社目標があっても、いつ・誰が・どのようにして、その達成に向けて努力するのが明確になっていないと、会社の実態は何も変わりません。

中小企業でもある程度の規模になると、りっぱな経営計画書を作り、方針発表会などもやっています。部門長クラスが今期の部門計画などを発表しています。しかしその部門計画を現場で働く社員の誰が、いつ、何をすることで、実践実行するかを考えていないことが多いのです。それで、いつものルーチンワークの繰り返しになり、結局、会社は何も変わらないことになってしまうのです。

部門長クラスも現場社員を指導すればいいのですが、具体的に誰に何をやらせるかまでは考えていないことが多いのです。部門長クラスは、現場の日常のルーチンワークまではやらないので、現場のこ

とは案外わからなかったりします。これが経営計画と現場の実践実行の流れがつかない原因であり、幹部と社員とのギャップにもなっています。いわゆる全社一丸になっていないのです。現場で実際に業務を実行する社員が、“当事者意識”を持っていないのです。

これを断ち切り、全社的にベクトルを合わせるためにやってほしいのが、現場社員に実行目標や実行計画書を考えて書き出してもらうことなのです。それも勝手にバラバラに書いてもらうのではなく、上司と部下とで個人面談をして、議論をしてから書いてもらうのです。

ときには激しい議論になることもあるかもしれませんが。

「至急・・・を改善してくれ！」上司  
「急に言われても、無理ですよ！」部下

このように“本音”で議論してみることも必要ではないでしょうか。その中で目標を共有し頑張ってもらい、成果を出す社員が評価されることで達成感を味わい、さらに次の努力につなげていくのです。

## 部下の能力に応じた目標設定を

上司が部下の目標を設定するときに注意してもらいたいのが、部下の能力に応じた目標を設定することです。能力の高い部下に対しては、ある程度の方向性を示し、具体的実践内容は任せてもいいでしょう。しかし、まだ能力が低い部下や経験の浅い部下に対しては、細かく指導したうえで目標や計画を書いてもらうことが必要です。

大企業でも倒産することがある時代、現代社員は優秀な人ほど自分の仕事能力の向上を求めています。倒産やリストラで失業してしまい、なかなか職が見つからず苦しんでいる人をたくさん見ているからです。やる気能力の高い社員ほど“自分の能力を高めたい”という欲求が強いのです。



〒347-0067 埼玉県加須市向川岸町7-21  
**並木労務経営事務所**  
 代表 並木由紀雄  
 TEL 0480-62-7491  
 FAX 0480-62-7562

◎プロフィール

並木由紀雄 (なみき ゆきお)  
 並木労務経営事務所 代表  
 経営人事コンサルタント・社会保険労務士

人事のための人事ではなく、お客づくりの経営方針とそれに合わせた社員教育から  
 処遇制度まで、一貫したコンサルティングで中小企業の業績向上を支援している。

ホームページ

仮に会社が倒産しても、スキルがあればすぐ再就職ができるからです。だからこそ各人の能力レベルに合わせた目標を設定することが大事になってくるのです。そして、その結果を評価し給与賞与に反映させていくことで、社員のレベルアップと定着率向上にもつながります。

昔の日本のように、アメリカに追いつけ追いこせの考え方で、どこかのマネをしていれば儲かる時代ではありません。経営計画発表会や会議ミ-

ティングにおいて、実際に現場を担当する社員が黙って聞いているだけのようでは、なかなか会社の改革は進みません。

ぜひ上司と部下が本音で議論したうえで、具体的な実行目標や実行計画を書いて努力してもらうことを、みなさんの会社でも検討してみてください。社員が黙っておとなしく聞いているだけの経営計画発表会や全体会議は改善していきましょう。

**A社の事例**

A社では、半期ごとにまず、個人面談をした上で実行目標を、上司、本人の順に書き出し、それをもとに本人が実行計画書を作成している。

■実行目標

会社や部門目標達成のために、特にあなたにやって欲しいこと。(会社または上司記入)  
 (数値目標がある場合は数字も記入)

会社や上司の期待に応えるために、あなたはどのようなことに努力するか。(本人記入)  
 (数値目標がある場合は数字も記入)

実行計画書も書いてもらう！

■実行計画書

実施事項	概要	4月	5月	6月	7月	8月	9月
作業標準・手順の見直し	ムダ作業を抽出し、標準化することで、生産性を向上させる。	→	ムダ作業の抽出	→	作業標準書作成	→	→
5S活動	〇〇部門の定位置を改善したうえで、整理・整頓のルール化をする。	→	定位置改善	→	5S活動ルールを整理し、教育していく	→	→
.....	.....	→	→	→	→	→	→
.....	.....	→	→	→	→	→	→
その他		→	→	→	→	→	→



A社が使用している「実行計画書」のイメージ

この流れの一貫性が大事です。 →