目標管理における マクロマネジメントの一思考手順

江袋林蔵 (日本電気精器株式会社)

A METHODOLOGY FOR A MICRO-MANAGEMENT OPERATION THROUGH MACRO-MANAGEMENT MODEL SURVEY

RINZOU EBUKURO (NIPPON ELECTRIC INDUSTRY CO.,LTD.)

1. はじめに 日常業務は、目標達成型の性格を強く持つが、QCの成功事例にも見られるように、ミクロマネジメント(MicM)においてもマクロな視点の導入が目標達成に一層効果的な事がある。これはよく知られている事ではあるが、具体的な方法論については経験則による事が多い。ここでは、マクロ/ミクロを相対的なものとしてとらえ、マクロマネジメント(MacM)の施行をシナリオサーベイ的に検討しながら、目標管理法を検討する。

2. 現場におけるマネジメント 目標達成型のミクロマネジメントモデル (MicM.M) の目標そのものに影響を与える様々な管理要因を含むモデルを、狭義のマクロマネジメントモデル (MacM.M) の一形態としてとらえ、そのモデル上でマネジメントの思考手順を検討する。組織を活性化し更に高度の社会的責任を遂行して企業の一層の発展を期すには、優れた実行手段とマネジメントの確保が肝要で、その為には、企業個々の問題であるマネジメントの基本的理念を確保する必要があるが、そこにいたる過程は企業活動のマクロシナリオを考察する事により各様に与えられる¹⁾。表1に示す例では、目標設定に到る過程として全体的マクロシナリオを考えその中で更にマクロ・ミクロのシナリオを与えようとするものである。[企業責任] 社会の健全な向上発展に寄与する事・株主や出資者への責任と義務の遂行・社員を含み企業活動に寄与する関係者への責任と義務の遂行 [企業活動] *

表1 製造業における企業活動シナリオ要素例

企業責任	企業活動のシナリオ要素	
	マクロ	ミクロ
社会的活動	ソーシャル デマンド	企 画 営 業
社外活動	アイデア・事前 ／中間サービス	R&D 設 計
社内活動	人／地縁／資金 仕入／生産／ 流通・（物と手 段の確保）	生 産 検 査 納 入
	納入／保守／ 事後サービス	保 守
	社会的責任の チェック	評 価
	スタッフ・各種管理機能	

相対的マクロシナリオ；社会的要請の把握・理念の実現の為の活動・企業責任遂行評価。
*相対的ミクロシナリオ；日常業務的業務ユニットの遂行活動：*マクロとミクロを相対的にとらえて大局を見失わない事が目標を設定し管理するMacMの要諦であろう。

3. マネジメントモデル

(1)MacMのとらえかた；たとえば、生産の現場では生産の遂行そのものが表1のミクロ的要素に動機付けされた目的になり得る。その

目的遂行のためにいくつかの目標の設定がされ、目標の遂行管理がされる。これが通常のパターンであるが、日常的には設定された目標の妥当性のチェックが別に行われている。単に目標の遂行を管理するのではなく、目標の妥当性管理を意識にのせた管理を行う事は、柔軟な組織管理、部下の指導育成やモラル向上にとって欠かせない事である。そのためには、設定された目標の由来を、よりマクロに位置づけられるシナリオ要素をたどりながら知る必要がある。より広範で質の高い貢献を意識する組織構成員も同様の志向を持つ。

(2) MicM.M; MicM.Mの一形態を図1に示す。

図1 ミクロマネジメントモデルの一例

この種の活動形態は与えられた目標だけを追求する傾向が強く、責任者・構成員が他の組織要素から孤立しがちな事が特徴で、総合的管理を意図する場合このMicM.Mを意識にのせていないと意に反して陥り易い型となる。

(3) MacM.M; 図2に、目標に影響を与える要因を取り入れたマネジメントモデルの一例を示す²⁾³⁾。ここでは目標の遂行とともに妥当性の管理が行われている。妥当性管理は、管理者レベルと構成員レベルの他、問題共有のレベルのものもある。この図から、目標の由来が関係者間に明らかである様に共有の部分を見いだす事、関係者の職責に応じた組織内のタテヨコの動きへの強い関心と情報収集の行動、その為の動機付け管理・教育、相対的マクロ/ミクロの視点をもってよりマクロな管理形態を維持する必要がある事が分かる。

4. マクロマネジメントの一形態 MicMにおける目標は、動機/目的を与える社会が流動的な性質を持つほど、より短期的に効果的に

遂行され得る性質のものである事が望ましい。その為に目標の管理者は、相対的なマクロ/ミクロの視点を持ちながら、つぎの様な行動が要求される。①MicM.Mで与えられた目標の指標の遂行と共に妥当性管理に意を用いる事②目標の妥当性評価を管理レベルと、実行レベルとの双方向的なものとしてとらえ、組織構成員との間で問題の共有を図る事③目標の妥当性評価の為に、与えられた目標の設定理由を動機に遡って知る努力を惜しまない事④職責に応じた動機や目的に関連する社会現象を理解している事。

図2 マクロマネジメントモデルの一例

5. おわりに 実行現場では既知と思われる事柄を、マクロマネジメントの観点からまとめなおしてみた。既知と思われているような目標管理においても実行段階では困難を伴う事が多い。モデル上でマネジメントをとらえると、ミクロ/マクロの相対的観念の導入が比較的容易となり、職責に応じた動機や目的の所在が見えてきて、目標の設定やその有効な管理が期待できるようになる事が分かる。

1) R. EBUKURO; OPERATIONAL DESIGN AND MANAGEMENT FOR INDUSTRIAL SOCIETY, HUMANFACTORS IN ORGANIZATIONAL DESIGN AND MANAGEMENT, III, NORTH HOLLAND, PP. 371-374. (1990, JULY)
2) 江袋林蔵; オペレーショナルマネジメントにおける一機能素子、日本人間工学会20関東支部大会、B2404 (OHP提示) P122 (1990.12.9)
3) 江袋林蔵; 企業内人材教育のオペレーショナルマネジメントモデル、日本人間工学会20関東支部大会、B2405, P124 (1990.12.9)