

目標は、自らの属する部門への貢献によって規定しなければならない。地域の営業担当部長の目標は、営業部門への貢献によって規定される。プロジェクト・エンジニアの目標は、技術部門に対して果たすべき貢献によって規定される。事業部長の目標は、組織全体に対して果たすべき貢献によって規定される。

もちろん上位のマネジメントは、それらの目標を否認する権限を持つ。しかし、それらの目標を規定することは、一人ひとりの責任である。まさに最大の責任である。ということは、「自らの属する組織の目標の設定に参画することが、一人ひとりの責任だ」ということである。

人間関係論という参加意識では不十分である。それでは間違いである。「マネジメントの一員であるという事は、責任を負っている」ということである。自らの目標は、上司や自分の好みではなく、組織全体の目標を反映したものでなければならない。それゆえに、心からの決意が必要である。

組織全体の目標を知り、自らに「何がなぜ求められているか」を知らなければならない。こうして組織内のあらゆる部門の間に協力関係が生じなければならない。それは、マネジメントの全員が、部門目標の検討にも責任をもって参画するときに可能となる。そのようにして、部下のマネジメントが目標の設定に参画するとき、彼らに「何を期待し、何を要求できるか」が明らかになる。

（このことの重要さのゆえに、さらに一步進んだ手立てを講じている組織がある。そのため年二回、『マネジメント・レター』なるものを書かせている。

- i) 部下たちは、上司が目標とすべきものと、自らが目標とすべきものを書き出す。
- ii) 期待されていると思う水準を書く。
- iii) 目標を達成するために行うべきことと、障害になっていることを書く。
- iv) 組織と上司が行っていることのうち、助けになっていることと、妨げになっていることを書く。
- v) 自らの目標を達成するために、次の一年間に行うべきことを提案する。

この手紙が上司に受け入れられたとき、当人にとっての憲章となる。

この『マネジメント・レター』ほど上司の何気ない一言が部下を混乱させていることを教えるものはない。すでにこれを10年続けている大企業がある。いまだに、ほとんどあらゆる手紙に、受け手たる上司が困惑させられることが一つは書いてあると言う。「これは何の事ですか」と聞けば、「この春、エレベーターでおっしゃっていたことです」と答えられるのがオチだという。）

マネジメント・レターは、部下に対して行っている要求の矛盾も明らかにする。

スピードと品質のいずれかを選ばなければならない時に、両方を要求している。「主体的にやれ」と言いながら、いちいち文句をつけている。「アイデアを出せ」といいながら、採

用するどころか、検討したこともない。大掛かりな設計変更を命じておきながら、技術的なトラブルの応急措置を命じている。要求水準を高くしておきながら、適所ならざる者の移動を禁じている。 つまるところ、「上の連中にさえ知られなければうまくやれるのだが」と言われている。

これが通常である。これらのことが人のやる気を奪っている。マネジメント・レターは、これらの事をなくすことは出来ない。しかし明るみに出すことはできる。そして「どこで妥協し、目標を再考し、優先順位を決め、仕事の仕方を変えるべきか」を教えてくれる。

このマネジメント・レターの働きが示すように、マネジメントの人間をマネジメントするには、正しい方向づけを行うだけでなく、間違った方向づけをなくすための特別な努力が必要である。

相互理解は、下方へのコミュニケーションによって得られるものではないし、下方に向けて話すことによって得られるものでもない。それは上方へのコミュニケーションによって得られる。上司が耳を傾ける姿勢と部下の声が伝わる仕組みを必要とする。

※年二回『マネジメント・レター』作成

i) 部下たちは、上司が目標とすべきものと、自らが目標とすべきものを書き出す。

・上司の目標：

・自らの目標：

ii) 期待されていると思う水準を書く。

- ・
- ・
- ・

iii) 目標を達成するために行うべきことと、障害になっていることを書く。

- ・
- ・
- ・

iv) 組織と上司が行っていることのうち、助けになっていることと、妨げになっていることを書く。

・助けになっていること

・妨げになっていること

v) 自らの目標を達成するために、次の一年間に行うべきことを提案する。

- ・
- ・
- ・

この手紙が上司に受け入れられたとき、当人にとっての憲章となる。