

# Leadership Development Note

1  
2024

[LDノート]

No.1403

## 目標の優先順位

～目標間の相互関係と達成に向けた労働時間配分～

MBO実践支援センター 代表 中嶋 哲夫

リーダーシップ

H&Lコミュニケーションズ 代表/エグゼクティブコーチ 三石 美和

人間心理

ユナイテッド・コモンズ法律事務所 弁護士 中込 律子

法的視点

No.1404

## 続出する時短勤務者

～プロセスの把握と抜本的な業務改善～

アンド シーズ 代表 藤田 潮

リーダーシップ

横浜商科大学 商学部 教授 田中 聖華

人間心理

東京駿河台法律事務所 弁護士 坪 由美子

法的視点

A社は、販売促進用の冊子やツールなどを印刷・制作する企業である。顧客企業への提案力ときめ細かな支援活動によって、地域企業の信頼を得ている。従業員は100人ほどである。

業務の内容は、大きく2段階に分かれる。第1段階は顧客企業のニーズの探索から提案・受注までの活動、第2段階は受注した物品の制作である。第1段階では提案力が、第2段階では外注を含めた制作チームの編成力と、品質および納期・コストの管理が求められる。

この2段階の業務を同じ担当者が担い、顧客と制作現場の距離を縮めるのがA社のウリである。これを「ダイレクター制度」と呼んでいる。

### 2割程度が組織管理者としての業務

営業2課ではサービス業が顧客である。制作物は従業員向けのマニュアルや、お客様向けの営業用パンフレット、施設の通信、イベントのスタッフ調達など幅広い。案件ごとに外注先を含めたチームを編成し、仕事を進める。

広瀬課長（男40）は大学卒業後、他社勤務を経て、A社に転職した。学生時代美術が得意科目だったため、仕事が気に入って勤続10年を超えた。クライアントに関する知識、技術的知識、人脈も豊富で、若手社員の相談に乗ることも多い。

広瀬の部下には、制作の工程管理の中心を担っている平田主任（男30）がいる。また、山下（女26）は入社3年目で、ようやく仕事の骨組みが理解でき、独り立

ちしつつある。課長格の山田（男46）は顧客企業に気に入られ、その企業の専任に近い形で10年近く働いている。

広瀬は、業務時間の8割近くはダイレクターとして実務に携わる。残り2割程度が組織管理者としての業務だ。一方、平田もダイレクターで自分の担当する業務の責任を果たすことが基本的な役割だが、忙しい課長のサポートも担う。

### 製品品質を上げることに注力したい

新年度も間近になって、広瀬は定例のミーティングで、課の目標を説明した。

「営業の売上責任が最も重いことは、みんなも承知しているはずだ。受注サービス業である限り、よい制作物を作る能力を高めることが重要だ。そこで、来年度の目標は、1. 売上予算の達成、2. 売上利益率の達成、3. 製品品質のレベルアップ、4. サービス提供能力の加速的向上、の4つとしたい」

平田は、課長の話聞き、「仕事の質を高めることが、長期的な売上拡大につながる」という思いを強くした。

数日後、平田は個人目標の叩き台を作成し、広瀬と向かい合った。

「先日の話を聞いて、サービス提供能力を高めて製品品質を上げることに注力したいと考えました。その力が高まれば、商談の説得力が増し、受注力も高まると思います。また、製品品質が高まれば、やり直しが減りますから、原価が下がり、利益率も高まります。このために、外注業者への指示をもっと適切にできれば、

より顧客のニーズにマッチした制作物を作れると思います」

こう説明して、平田は「1. 売上予算達成、2. 製品原価の低減、3. 製品品質のレベルアップ、4. 外注業者への指示力の向上」の4つの目標案を示した。その上で、平田は「制作品質を高めるために、お互いの制作物をなるべく見るようにし、コメントしあう機会を増やしたい。外注さんとは、わかっているつもりでわかっているミスが何件か出たので、再発しないように、情報を伝える方法を考えたいと思う」と語った。

広瀬は、平田が自分なりの考えを明確にし、考えてきたことに満足し、目標を承認した。

### 時間を割くことを否定する課長

2カ月後、定例ミーティングで、進捗状況の発表がおこなわれた。そこで、平田は大略次のように報告した。

「売上高はほぼ前年並み。ただし、営業活動に行けていないので、今後の受注は前年並みの維持が難しくなる。制作物の品質向上のために時間を振り向けたので、誤字などのミスは少なくなり、やり直し作業は大幅に減少した。したがって、材料費はコストダウンできた。ただ、デザインの斬新さや紙面の訴求力という点では、『他社と差がない』と言われている。そこに今後は注力したい。外注さんとの仕事指示の確認方法は改善が進んでいる。総じて言えば、制作の仕事に思った以上に時間を取られ、受注活動に手が回りにくくなっているが、せっかくやりかけた品質向上の取り組みなので、一定レベルになるまではやり遂げたい」

広瀬は、「時間を割いて丁寧に制作をす

れば、ミスが減るのは当たり前。そのために営業活動に回る時間が減少するのは、品質向上が売上拡大に結びつかない」と、いつになく厳しい口調で要求した。

広瀬の厳しい口調は、平田には心外であった。「品質優先と言いながら、そのために時間を割くことを否定する」「好きで残業までしているのではない」、そんな気持ちでミーティングを終えた平田に、山田が声をかけ、一緒にカフェに足を運んだ。「言いたいことあるだろう。話を聞かよ」山田の言葉で平田は心の中に押さえつけていたものがあふれ出した。

「丁寧な仕事をするのが能力開発につながり、それが顧客満足につながって結果的に受注が増えると信じて、残業をしてでも品質を高めてきたのに、課長は、今の売上を作ることに注力せよと指示されます。力を高めてそれが売上につながるまでには時間がかかるのに、時間をかけずに売上につなげると言われても、それは無理です。結局は売上高しか課長は見えていないようです」

山田は、平田の気持ちが落ち着くまでしばらく話を聞くことにした。

営業2課

広瀬課長(40)

山田(46) 平田主任(30) 山下(26)

### ■ケース分析の手引き■

- ◆広瀬課長の目標の優先順位に関する方針には、どんな問題がありますか。
- ◆広瀬課長は今後、どのような改善行動をとればよいでしょうか。

## 本ケースのねらい

### 重要度が高ければ優先する必要性

「インバケット」というビジネスゲームがある。架空の人物になりきり、制限時間の中でより多くのビジネス案件を高い精度で正しく処理することを目標とする。企業などで管理者、リーダーの教育ツールとして活用されている。

絶対的な正解がなく、問題によってさまざまな要素を測定できる。繰り返すことで総合的なスキルアップも図れる。

優先順位の判断の基準は、緊急度より重要度が高いことである。仮に緊急度が低くても重要度が高い案件は、優先される。緊急度が高い案件が優先されがちだが、いずれ問題になることがわかっているのだから、長期的に考えれば、先に処理しておけば結果的に問題が減る。つまり、組織を効率的に運営することを求められている管理職は、目先にとらわれずに重要度が高く緊急度が低い案件を優先すべきということである。

これは目標管理にも、通じるものがあるのではなからうか。

### 品質向上が売上拡大に結びつくか

本ケースは、広瀬課長が売上を拡大するには「よい制作物を作る能力を高めることが重要」という考え方を、メンバーの前で打ち出し、それを聞いて、平田主任も「制作品質を高めるために、お互いの制作物を見るようにし、コメントしあう機会を増やしたい」と表明する。

広瀬は平田との面談において、それに同意する。しかし2カ月後、売上高はほぼ前年並みという現実が明らかになる。

平田はなお「せっかくやりかけた品質向上の取り組みなので、一定レベルになるまではやり遂げたい」と言う。しかし、広瀬は「丁寧な制作ために営業活動に回る時間が減少するのでは、品質向上が売上拡大に結びつかない」と、いつになく厳しい口調で要求する。

### バランスを取りながら仕事を進める

広瀬課長はまず、目標の相互関係を考える必要がある。売上達成は必須条件だが、工夫した営業活動だけではなく、並行して、受注案件の制作過程で品質向上の取り組みを蓄積し、他社と差別化しなければならない。そう考えれば、2つの目標が並列関係にあることがはっきりし、そのバランスを取りながら仕事を進めることが大切であることがわかる。

次に、長期目標を分解して、ステップごとの目標を刻む必要がある。製品品質を高めるためには、品質を構成要素に分解し、その各々を高める作業を、時期を区切って実施することが有効だ。そうすれば、分解された品質向上の取り組みを、短期目標にすることも可能となる。たとえば、校正ミスの撲滅、コピーの訴求力を強化、と時期ごとに焦点を絞って取り組む。分解する作業は、仕事内容をより深く理解することにつながる。

また、労働時間の制約を考える必要がある。個別の目標に何時間程度、投入するのかを見積もる。50時間単位くらいの荒っぽさでよい。その内容は「労働時間で見積もった仕事の重要度」となり、労働時間投入の優先順位を表す。

# ケース分析

このコーナーでは、問題解決の手がかりとなる描写や登場人物の言動を1つひとつピックアップしていきます。これにより、事実を的確に把握することができ、よりよい解決策を導くことができます。

グループ討議などでの問題点の整理や課題発見のヒントとしてお役立てください。

営業2課

広瀬課長(40)

山田(46) 平田主任(30) 山下(26)

A社は、販売促進用の冊子やツールなどを印刷・制作する企業である。顧客企業への提案力ときめ細かな支援活動によって、地域企業の信頼を得ている。従業員は100人ほどである。

業務の内容は、大きく2段階に分かれる。第1段階は顧客企業のニーズの探索から提案・受注までの活動、第2段階は受注した物品の制作である。第1段階では提案力が、第2段階では外注を含めた制作チームの編成力と、品質および納期・コストの管理が求められる。

この2段階の業務を同じ担当者が担い、顧客と制作現場の距離を縮めるのがA社のウリである。これを「ダイレクター制度」と呼んでいる。

## 2割程度が組織管理者としての業務

営業2課ではサービス業が顧客である。制作物は従業員向けのマニュアルや、お客様向けの営業用パンフレット、施設の通信、イベントのスタッフ調達など幅広い。案件ごとに外注先を含めたチームを編成し、仕事を進める。

広瀬課長(男40)は大学卒業後、他社勤務を経て、A社に転職した。学生時代美術が得意科目だったため、仕事が気に入って勤続10年を超えた。クライアント

←←←A社の業務内容は、どのようなものか。

←←←「ダイレクター制度」とは、どのようなものか。

←←←営業2課の顧客の業種は、どこか。

←←←広瀬課長は、どのような人物か。

# ケース分析

に関する知識、技術的知識、人脈も豊富で、若手社員の相談に乗ることも多い。

広瀬の部下には、制作の工程管理の中心を担っている平田主任(男 30)がいる。また、山下(女 26)は入社3年目で、ようやく仕事の骨組みが理解でき、独り立ちしつつある。課長格の山田(男 46)は顧客企業に気に入られ、その企業の専任に近い形で10年近く働いている。

広瀬は、業務時間の8割近くはダイレクターとして実務に携わる。残り2割程度が組織管理者としての業務だ。一方、平田もダイレクターで自分の担当する業務の責任を果たすことが基本的な役割だが、忙しい課長のサポートも担う。

## 製品品質を上げることに注力したい

新年度も間近になって、広瀬は定例のミーティングで、課の目標を説明した。

「営業の売上責任が最も重いことは、みんなも承知しているはずだ。受注サービス業である限り、よい制作物を作る能力を高めることが重要だ。そこで、来年度の目標は、1. 売上予算の達成、2. 売上利益率の達成、3. 製品品質のレベルアップ、4. サービス提供能力の加速的向上、の4つとしたい」

平田は、課長の話聞き、「仕事の質を高めることが、長期的な売上拡大につながる」という思いを強くした。

数日後、平田は個人目標の叩き台を作成し、広瀬と向かい合った。

「先日のお話を聞いて、サービス提供能力を高めて製品品質を上げることに注力したいと考えました。その力が高まれば、商談の説得力が増し、受注力も高まると思います。また、製品品質が高まれば、やり直しが減りますから、原価が下がり、

←←←平田主任は、どのような業務を担っているか。

←←←広瀬は、新年度の課の目標について、どのような説明をおこなっているか。

←←←平田は、広瀬の話聞いて、どういう思いを強くしたのか。

←←←平田は、広瀬に、自分の個人目標について、どんな説明をしているか。

利益率も高まります。このために、外注業者への指示をもっと適切にできれば、より顧客のニーズにマッチした制作物を作れると思います」

こう説明して、平田は「1. 売上予算達成、2. 製品原価の低減、3. 製品品質のレベルアップ、4. 外注業者への指示力の向上」の4つの目標案を示した。その上で、平田は「制作品質を高めるために、お互いの制作物なるべく見るようにし、コメントしあう機会を増やしたい。外注さんとは、わかっているつもりでわかっているないミスが何件か出たので、再発しないように、情報を伝える方法を考えたいと思う」と語った。

広瀬は、平田が自分なりの考えを明確にし、考えてきたことに満足し、目標を承認した。

### 時間を割くことを否定する課長

2カ月後、定例ミーティングで、進捗状況の発表がおこなわれた。そこで、平田は大略次のように報告した。

「売上高はほぼ前年並み。ただし、営業活動に行けていないので、今後の受注は前年並みの維持が難しくなる。制作物の品質向上のために時間を振り向けたので、誤字などのミスは少なくなり、やり直し作業は大幅に減少した。したがって、材料費はコストダウンできた。ただ、デザインの斬新さや紙面の訴求力という点では、『他社と差がない』と言われている。そこに今後は注力したい。外注さんとの仕事指示の確認方法は改善が進んでいる。総じて言えば、制作の仕事に時間を思った以上に時間を取られ、受注活動に手が回りにくくなっているが、せっかくやりかけた品質向上の取り組みなので、一定

←←←平田は、どんな個人目標を掲げていたか。

←←←平田は、目標達成に向けて、どんな活動方針を説明しているか。

←←←平田は、進捗状況の発表の場で、なぜ、デザインに注力したいと言ったのか。

←←←平田は、どこに時間をとられ、受注活動に手が回らないと言っているか。

# ケース分析

レベルになるまではやり遂げたい」

広瀬は、「時間を割いて丁寧に制作をすれば、ミスが減るのは当たり前。そのために営業活動に回る時間が減少するのは、品質向上が売上拡大に結びつかない」と、いつになく厳しい口調で要求した。

広瀬の厳しい口調は、平田には心外であった。「品質優先と言いながら、そのために時間を割くことを否定する」「好きで残業までしているのではない」、そんな気持ちでミーティングを終えた平田に、山田が声をかけ、一緒にカフェに足を運んだ。「言いたいことあるだろう。話を聞かよ」山田の言葉で平田は心の中に押さえていたものがあふれ出した。

「丁寧な仕事をするのが能力開発につながり、それが顧客満足につながって結果的に受注が増えると信じて、残業をしても品質を高めてきたのに、課長は、今の売上を作ることに注力せよと指示されます。力を高めてそれが売上につながるまでには時間がかかるのに、時間をかけずに売上につなげろと言われても、それは無理です。結局は売上高しか課長は見えていないようです」

山田は、平田の気持ちが落ち着くまでしばらく話を聞くことにした。

←←← 広瀬は、いつになく厳しい口調で、どんな要求を出しているか。

←←← 平田にとって、広瀬の要求はなぜ、心外だったのか。

←←← 山田は、平田に、どんな声をかけているか。

←←← 平田は、山田に、なんと言ったのか。





## 1. 問題のクローズアップ

### (1) 目標間関係の掘り下げ不足

広瀬課長は、4つの職場目標にストーリー性を持たせている。売上高と売上利益率の達成は、結果を表す定量的な目標といえる。一方、製品品質と受注能力の向上（以下、品質向上と記述）は、プロセスを表す定性的な目標となる。2群の目標を広瀬は、「プロセスをよくして、結果を得る」と説明する。因果関係を語るかのごとき説明である。

しかし、2群の目標間の関係は、曖昧だ。今期の品質向上が、今期の売上高につながるのかどうかは、わからない。「関係がありそう」と考えられているだけである。

実際に、売上高が前年を下回りそうになると、広瀬は、営業活動時間を増加せよと言う。自分が説明した因果関係はどこかに忘れたかのようなのである。一方、平田主任は、品質向上こそが売上につながると、考え続ける。二人の考えには大きな亀裂が生まれている。

### (2) 長期目標と短期目標の混乱

二人の考えが異なる背景には、長期目標と短期目標の混乱が潜んでいる。品質向上目標は、メンバーが相互にコメントすることを積み上げて力をつけるという、時間のかかる方法で考えられている。だから、長期目標と捉える必要がある。一方、売上高は、あくまでも今期の売上高（短期目標）となる。平田の個人目標には、2つが入り混じっているが、広瀬はそれに気づいていない。

一般的に、目標管理では、「長期目標は、短期目標に分解して、目標設定する」ことが必要である。しかし、広瀬も平田も

品質向上に必要なステップを考えず、長期目標をそのまま今年目標にしてしまっている。

本来であれば、広瀬は、平田に長期と短期の目標が混在していることを指摘し、長期目標を分解するアドバイスをおこなう必要がある。しかし、それに気づかないために、目標の優先順位も意識に上がらなかったわけである。

### (3) 時間的制約への目配り不足

平田は、製品品質を高めるため、作業を丁寧におこなうと、説明している。つまり、従来よりも制作に時間をかけるわけである。それを広瀬は承認している。制作にかかる時間をどこから生み出すのを考えないままの承認であるから、言い方はきついが、「無責任な承認」といえるのではないか。

ある目標に時間をかけるとき、上司は、その時間をどこから生み出すのかを考えることが必要となる。他の部下に応援させる、残業を指示する、他業務の効率化で時間を生み出す、これらの対策を考えるのが上司の役割である。それを考えることで、仕事の優先順位を明確にするのは、上司の重要な役割といえる。

## 2. 問題解決の考え方、解決策の提示

### (1) 目標の構造を考える

広瀬はまず、目標の相互関係をしっかりと考える必要がある。

本ケースにおける職場目標の各々には、長期的な因果関係は存在しそうだ。しかし、1年で区切れば、因果関係は成り立たない。むしろ、各々の目標が並列の関係にあると考えるほうが、無理がない。次のように考えるわけである。

売上を達成することは、営業の職責として、必須条件である。そのために、とにかく工夫した営業活動をする。並行して、受注案件の制作過程で品質向上の取組みを蓄積し、他社と差別化する。こうすれば、2つの目標が並列であることがはっきりし、そのバランスを取りながら仕事を進めることが大切であることが明らかになる。

こう考えて、平田と面談すれば、平田は、受注状況と仕事の負荷に応じて、その時々目標の優先順位を柔軟に変更しつつ、対応したことだろう。また、それがA社の特徴であるダイレクター制度を活かす役割意識にもつながるはずだ。

## (2) 長期目標の分解

第2には、長期目標を分解して、ステップごとの目標に刻むことが必要である。品質向上目標には、多様な努力の合わせ技が必要となる。校正ミスが減らす作業もあれば、説得力のある見出しを作る力、見やすいレイアウトを考える力、訴求力のあるコピーを作る力など、さまざまな能力が必要といえる。

したがって、製品品質を高めるためには、品質を構成要素に分解し、その各々を高める作業を、時期を区切って実施することが有効となる。そうすれば、分解された品質向上の取組みを、短期目標にすることも可能といえる。たとえば、校正ミスの撲滅、コピーの訴求力を強化、と時期ごとに焦点を絞って取り組むわけである。

長期目標を短期目標に分解する作業は、仕事内容をより深く理解することにつながるだろうし、優先順位もより明確になってくる。

## (3) 労働時間の制約を考える

第3は、労働時間の制約を考えることである。

具体的には、次のように考える。私たちの労働時間は、粗っぽく言えば半年間で1000時間になる。それを個別の目標に何時間程度、投入するのを見積もるわけである。当然、目標に挙がらない業務についても時間を見積もる。見積もりは、50時間単位くらいの荒っぽさでよいであろう。たとえば、売上高達成のための営業活動に200時間、売上利益率達成のための営業活動に100時間、品質向上に200時間といった感じになる。その見積もり内容は「労働時間で見積もった仕事の重要度」となり、労働時間投入の優先順位を表すことになる。

広瀬と平田がこのような作業をおこなえば、お互いが考える優先度が、労働時間を物差しとして理解でき、より高度な仕事の理解につながるはずである。

### ◆◆リーダーシップのポイント◆◆

1. 目標の相互関係を考えて、優先順位を考える。目標の相互関係を明らかにすれば、優先順位を明確にできる。
2. 長期的な目標は、ステップ(短期目標)に分解優先順位を考えやすい。
3. 目標ごとに、労働時間配分を考えると、何を優先するかが明らかになりやすい。

(MBO 実践支援センター

代表 中嶋哲夫)