



本章の POINT

- 課題の設定の仕方によって、得られる成果が大きく異なる
- 課題設定の方向性は、直面する問題の解決・ビジョンの積極的な推進

(1) 企業活動で重視される課題形成能力

私たちは、何か新しいことや解決すべきテーマに立ち向かう時、課題を設定することでその解決への道筋を立てて取組みを進めている。

ところで、皆さんの日々の業務の中で、“新しい仕事”はどれほどの比重を占めているだろうか。筆者がリーダーシップ研修の講師をする時、受講者のリーダー層の人たちに「皆さんの仕事は、これまでに経験したことのない新しい課題への取組みが多いですね」と問いかけると、会場全体から「その通り」といううなずきと空気が返ってくる。営業、開発、製造、サービスなど担当する業務は異なっても、次のような多様な領域でチャレンジングな課題に迫られている。

- ①事業の推進
- ②お客様それぞれに異なる要求への対応
- ③業績・品質・コスト・納期など、目標の達成
- ④チームのメンバーのやる気・意欲の鼓舞

さて、多くのリーダーの悩みは、マンパワーも時間も予算も限られている中で、どのようにしたら効率的にこうした課題を解決できるのか、また、高い成果を上げることができるのかにある。この悩みを解消していく上でまず大切なことは、課題を適切に設定することである。課題の設定の仕方を間違えると間違った方向で努力を重ねることになってしまい、かけるパワーに見合う成果につながらないからである。

(2) 課題設定の2つの方向性

課題を設定する方法には、大きく分けて2つの

方向性がある。発生した問題から「おおもとの原因」をとらえてその解決のための課題を設定する方向性、そして、ビジョンの実現に向かってチャレンジしていくための課題を設定する方向性の2つである(図1)。

①発生した問題を解決するための課題設定

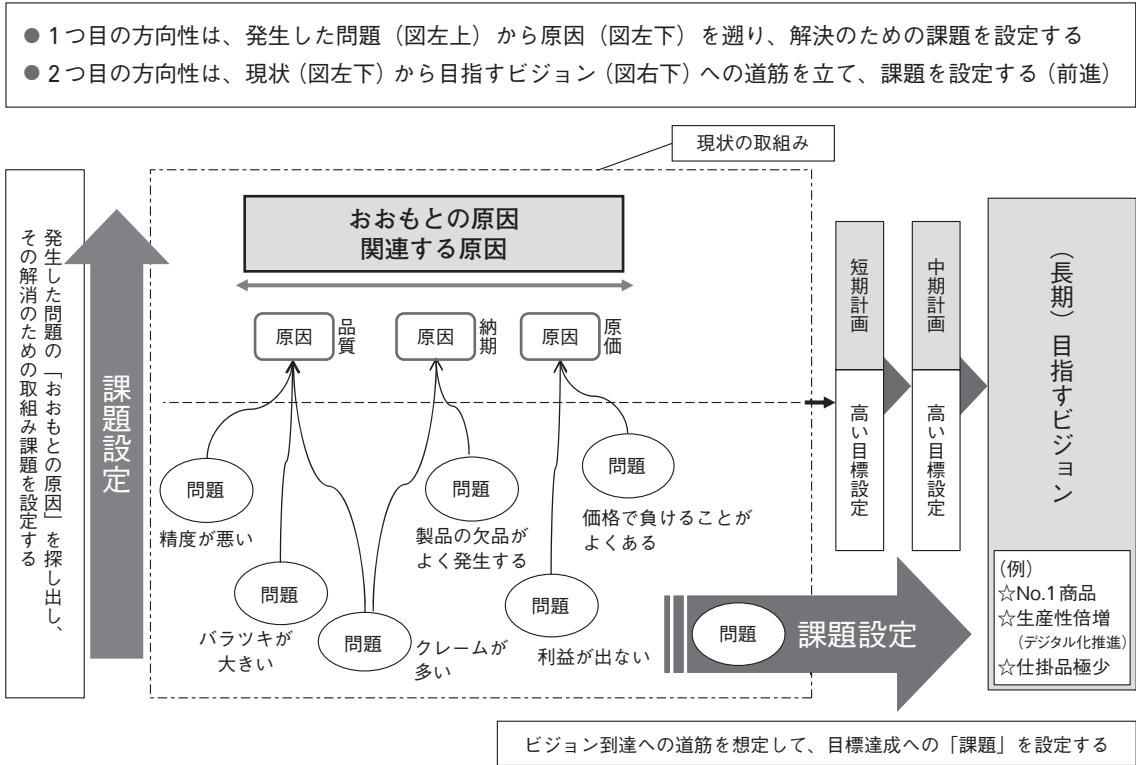
日常業務では、次から次へと問題が発生する。製品やサービスの品質不良、納期遅延に関わるお客様からの信用に関わる問題、製造における生産性・品質・コスト・リードタイム・安全面に関わる問題、他部署の業務との関連で発生する問題など、際限がない。対策をとっても類似の問題が再発するようであれば、まるで「もぐら叩き」をしているようできりが無い。

そこで、再発防止を含めた解決を図るために、問題のおもとの原因がどこにあるのかを究明して解決すべき課題を選定することが大切である。その際に留意すべきことは、発生した問題の原因が他で発生している問題と繋がっていることがあるので、相互の関係を洗い出し、併せて、関係する部門・当事者は誰なのか、解決が可能か、対策にどれほどの労力と時間がかかるかを検討して、期待効果が見込める課題を選定する。

②「目指すビジョン」推進のための課題設定

課題設定の2つ目の方向性は、チャレンジングな長期的なビジョンを立てて、その実現を目指すものである。ビジョンとは、企業が将来的になりたて姿を事業のあり方、社会との関わり方、業績水準、人材の活かし方などにわたって包括的にまとめたものである。営業、製造、サービスなど各部門の目標はビジョンに沿って立てられていき、

図1 課題設定の2つの方向性



企業の個性が形づくられる。なお、文章化されている場合、経営者によって語られる場合がある。

現状と長期的なビジョンとの間には、通常、大きなギャップがある。中期計画(3年ほどの期間)は、その長期ビジョンとのギャップを乗り越えるために設定され、中期計画はさらに翌年の年間計画(短期計画)に落とし込まれる。中期計画も年間計画も、将来的なビジョンの達成を目指すものであることから、現状と比較して高い目標となるので達成には改革を伴う。これは容易ではないことから、意識的に取り組む方法が必要となる。

その方法として、長期ビジョンや組織の目標の達成に繋がる道筋を想定して、課題を設定することが効果的である。組織的な課題を設定することで、限られた人的パワーの中から、ビジョンなどの達成に繋がる課題への取組みに知恵とパワーを割き、変革を推進していくことができる。

③ 視野に2つの方向性の課題設定を入れる

課題設定には上記2つの方向性があるが、1つ目の方向性の課題設定に取り組む時にも、ビジョンに向かって前進するための課題設定であるよう意識することが望ましい。

(3) 本章の構成

本章では、上記2つの課題設定の仕方について、以下でそれぞれ事例を用いて解説し、引き続き、適切に課題を設定するためのスキルについて説明していく。最後に、課題設定の過程で特に重要なリーダーシップについて触れることとする。

テーマ	内容
課題設定の方向	①発生した問題を解消するための課題設定 おもとの原因を解決するための課題設定の事例 (F社)
	②目指すビジョンの実現に向けた課題設定 理想とする姿を描き、長期的に取り組む事例 (J社、N社)
課題設定のポイント	①課題設定のプロセスを見通す 取組みによる期待効果とかける労力やコストを比較検討する
	②効果的な課題設定のために試したい「新しい視点」 視点を変えて問題を見直し、課題設定した事例 (M社、K社)
	③現場で実態を調査し、課題具体化の着眼点を探す 実態把握の仕方についての事例 (前掲のJ社における新サービス開発)
課題の優先順位づけとスケジュール化	チームの課題整理・優先順位設定、達成への道筋の設計
課題設定におけるリーダーの役割	上手な質問をする力、ゴールまで見通す力