

# 相互理解により絆を結ぶ 「目標管理の心得」



売上目標だけを共有しても  
マネジメントはできない！  
お互いがわかり合える  
「目標の活かし方」を知ろう！

～伸びようとする芽を潰すような目標管理をやめよう～

最も大切なことは、相互理解に基づく信頼関係の構築である。

目標管理を通じて、信頼関係の構築につながる最善の策を考えよう！

あなたは、部下と「目標の共有」ができていらつしやいますか？  
その目標を通じて、あなたは部下とどのようなコミュニケーションを図り、  
部下の感情や意思を、どのように理解されているのでしょうか？

## 「はじめに」

これからお伝えしたい内容は、ある企業の研修後に実施した「事後課題」において、部下のコミットメントに対する上司のフィードバックに違和感を持ち、その原因について、深く考えたことがきっかけとなりました。良くも悪くも上司の評価やコメントは、部下にとって大切なものであり、大きな影響を与えています。

同じ内容の研修であっても、受講者の方の受け止め方は、千差万別なのが事実です。私の伝え方にも課題はあると思いますし、受講される方のマインドや能力によって、どうしてもバラツキが出てしまうというのが、正直なところです。

しかし一歩でも前に進むこと。前向きな気持ちで自身の可能性を切り拓いて行くことをお手伝いできれば、こんなに嬉しいことはない。そんな気持ちで、いつも取り組んでいます。ですから事後課題のコミットメントは、自己成長するための第一歩であり、受講者の方のみならず私にとっても、凄く大切なものであり、「価値ある目標」なのです。

しかし残念ながら上司のフィードバックを拝見すると、熱量を感じる事ができないコメントや、寄り添う気持ちを感じ取れないコメントも散見され、「どうしてこの貴重なコミュニケーション機会を大切にしないんだろう？」という疑問が湧いてきたのです。もちろん素晴らしいと感じるフィードバックをされていた上司もいらっしやいましたが、私は、このマネジメントのバラツキにこそ「学ぶべき宝がある」と直観したのです。

経営者は例外なく、会社を成長させたいと思っただけで、どうして会社を成長させたいのかという理由は千差万別かもしれませんが、事実として会社を成長させなければ、頑張っているメンバーの夢や期待に応えることができないし、まずシンプルに報酬を上げて行くことができないですよ。

では、会社を成長するために必要な条件とは何でしょうか？皆様がご存知の通り、経営を行う上では経営資源の充実が欠かせないのです。その筆頭に上がる重要な経営資源は言うまでもなく「人材」であり、人的資本の充実こそが、会社を成長させる最重要課題なのです。例えて言えば、プロのスポーツ界で優勝するためには、一流の選手が集まらなければ難しいのと同じことなのです。もし仮に、「こんな厳しい練習をするのは嫌だ」とか、「試合形式の練習はするけど、体力強化や体感トレーニングなどはしない」などという選手がいたら、勝てるチームが、できるわけではないですよ。もちろんプロフェッショナルの世界にそんな人はいませんし、そんなチームはありません。なぜなら、結果が出なければ契約を解除されてしまう厳しい世界だからです。

しかし本来ビジネスの世界も、報酬を受け取る以上プロフェッショナルな世界であるべきだと思います。もちろん報酬の額が違うのですから、単純に比較することはできません。しかし、市場やお客様から選ばれる会社をつくり、持続的な成長を志すなら、レベルの低い目標設定を許容することなどできないはず。勝てるチームをつくる。そして関わる人の人生を豊かにする。本気でそう思うなら、本気で関わり、わかり合えるまで徹底的に話し合うべきではないでしょうか？それがマネジメントをする上司の役割だと思います。

本書では、「そうは言っても難しい」とか、「それができないから悩んでいる」を解決していきます。部下との絆を結ぶ「目標管理の心得」について、この機会に再考して頂ければ幸いです。

はじめに

【相互理解に役立つ目標管理の心得】

一、目標を設定する目的は何か

ベクトル合わせに有効な目標とは

ワクワクする目標の設定

実質的に有効な目標の設定

多様性を活かした個別マネジメントの基軸

二、目標設定の留意点

一方的な期待値を目標にしない

受け入れられない目標設定への対応

目標の期限をどう決めるかは重要

・  
・  
・  
2

・  
・  
・  
6

・  
・  
・  
9

・  
・  
・  
15

・  
・  
・  
8

・  
・  
・  
24

・  
・  
・  
6

・  
・  
・  
7

### 三、目標管理とコミュニケーション

目標設定を通じて意思疎通を図る

部下の不安に寄り添う覚悟を持つ

挑戦してみようと部下が考える理由

あとがき

・	・	・	・
・	・	・	・
・	・	・	・
4	3	3	2
1	5	1	9

## 【第一章】目標設定をする目的は何か

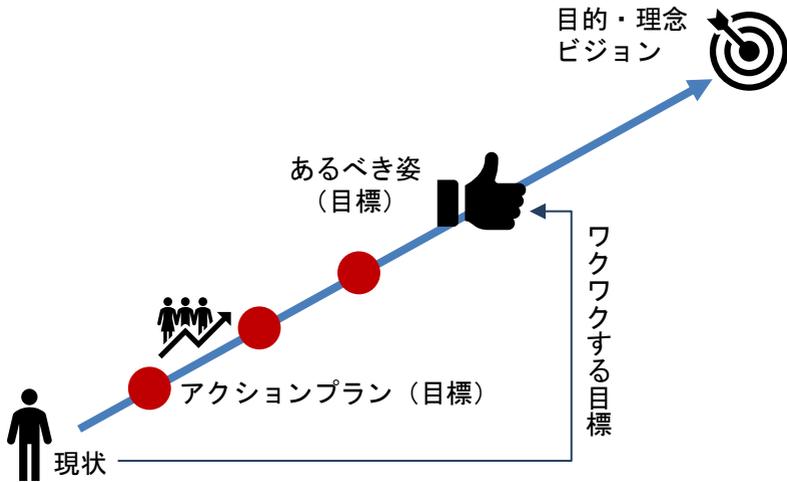
「ベクトル合わせに有効な目標とは」

皆様は、「目標」にもいくつかの種類があることをご存知ですか？そして目標には、それぞれに目的や機能があると私は考えています。【図1…目標が果たすべき機能】

まず目標のお話をさせて頂く前に、少しだけ「経営目的・理念」や「ビジョン（ゴール）」について、簡単に触れておきたいと思います。本来はとても重要なテーマなので、簡単に触れたりしてはいけないのかもしれませんが、今回の主役は「目標」なので、ここは簡潔に述べてみたいと思います。

皆様ご存知の通り、経営は本来、関わる人たちの「目的」を実現するために営まれている諸活動です。アメリカ型資本主義で言えば「株主価値の最大化」（最近では、アメリカも少しずつ変化しているようだが）なのかもしれませんが、それでは共に働くメンバーの意欲が、高まるわけではありません。共に汗を流す経営者と従業員にとって、自分たちの存在意義や希望、メリットなどが存在するからこそ、同じチームとしてベクトルを合わせ、頑張る意味があるのだろうと考えます。

従って企業には、稼いだ利益を活用して実現したい「目的」や「理想」が筆頭に有って、それを実現すべく戦略的な目標やアクションプランとしての目標が存在しているわけです。次頁の図1と照らし合わせながら、まずは経営の全体像と目標の関係を理解して頂きたいと思います。



【図1：目標が果たすべき機能】

さて、図1を見ながらチームのベクトル合わせを行う場合に、皆様は、何を重視していらっしゃるでしょうか？

私の知っている範囲（研修やコンサルティングの現場等）でよく耳にするのは、まず「理念」については「毎朝唱和している」（正確にはさせられている）や、「ビジョン」については「よくわからない」という声が大多数を占めています。ですから、最上位概念である「目的」がベクトル合わせの役に立っている企業としては、マイノリティではないかと予想しています。経営者としては、本当はしっかりと共有したい「重要な本質」なのですが、現実には伝わっていないということなのでしょう。

では、「あるべき姿」である「中期目標」の共有によるベクトル合わせを重視されているのでしょうか？

残念ながら、ここでも私の知る限り、答えは「NO」です。ね。「あるべき姿」としてのコンセプトやブランドが共有されているケースもマイノリティだと思います。

では、アクションプランにおける「短期目標」を共有してベクトル合わせが行われているのでしょうか？

実は、ここでも正確には「NO」だと思っています。なぜなら、5W1Hがきちんと設定され、上司と部下の間で合意がなされた目標を、きちんと確認されているケースもマイノリティだと感じているからです。

では一体企業では、ベクトル合わせとして何が共有されているのでしょうか？組織でありながら何もベクトル合わせをしないままに運営されているとしたら、「どんぶり勘定のマネジメント」ですもんね。

**果たして多くの企業で見られる「目標の共有」とは一体何か？**

それは、売上や納期、品質、安全目標などの数値目標であり、結果指標であることがマジョリティなのです。中期事業計画を見れば中期売上目標があり、短期も月次もきちんと結果に対する数値目標が設定されています。しかし多くの企業では、そこに至るための「プロセス目標」が設定されていません。ハイレベルな企業では、KPI (Key Performance Indicator) としての行動目標が示されていますが、それは売上という「上から与えられた目標」に対して、ある意味、強制的に考えさせられた目標になっている場合が多いのです。それらは、「何のために (WHY)」と「どのような基準で (HOW)」について記されたり、語られたりすることが少なく、誰でもわかる手段としての「何を行動しなさい (WHAT)」ということが示されている状態になっているだけなのです。これだと主体的にコミットしたかに見える目標であっても、実はやらされ感たっぷりの目標になってしまうケースが多いのが、実態ではないかと思われます。

そもそも売上目標を共有することに、どれ程の意味があるのでしょうか？売上は、お客様に喜んで頂いた

結果であり、大切なことは、どのように喜んで頂くのかという目標の共有ではないでしょうか。そこには競合他社の製品やサービスも存在しています。従って、競合他社にはない魅力的な価値を提供するか、または競合他社よりも優れた価値を提供するのかという戦略に基づいて、お客様の潜在的なニーズに応えるべく、私たち自身が、提供する価値をどう高めていくのかという「あるべき姿」に基づいた目標を、設定・共有する必要があります。あるのだと思います。

そして、そのための行動プロセスについてKPIを実行すれば、結果として私たちが提供する価値が高まり、お客様にも喜んで頂ける可能性が高まるので、結果指標としての売上が、実現できるという順序なのだろうと考えています。逆に、売上目標や利益目標を喜ぶのは、株主と経営者くらいなのではないでしょうか。

・結果指標としての売上目標や納期目標などは単なる情報の共有であり、ベクトル合わせにならない

・「あるべき姿」(目標)の共有が先であり、プロセス目標は、それに従うものである

・ベクトル合わせのためには、「質感や肌触り感のある目標(HOW)」が重要である

## 「ワクワクする目標の設定」

素朴な疑問として、ベクトル合わせや目標を共有する時点で、ワクワクしない目標を共有することに、何の意味があるのでしょうか。皆様は、そのような疑問を感じられたことはありませんか？目標を共有するのは、一体何のためなのでしょうかね。

おそらく多くの企業では、何の疑問を持つこともなく、目指す指標を共有することは当たり前ではないかと考えているような気が致します。社会人として仕事をしていく上で、達成しなければいけないノルマや目標があることは、給料を貰うのだから当然のことだという認識なのではないでしょうか。同時に、もしも可能であれば、できるだけ楽をして給料を貰える方が良いよねと考える人も、少なからず存在するような気が致します。

一方で、例えばプロスポーツ選手の多くは、トップになりたいとか、優勝したい、新記録を出したいという欲求を持って、日頃からトレーニングに励んでいますよね。だから、必然的にチームスポーツの目標は、優勝すること、一枚岩になれるわけです。ベクトル合わせは実に簡単ですね。では、働く人の求めている欲求とは何でしょうか？求めてもいない目標が経営層から降りてきて、あなたはこの目標に対して、どう貢献できるのですかと迫られて、仕方なくコミットメントしたことがKPIになっていないでしょうか？

本来なら仕事のベクトルは、就職する時に相互で確認すべき事項なのです。しかし日本の就職事情は、就社することが実態になっており、まるで進学の延長線上に会社があるかのような認識になっているのが現状だと思います。ですから企業サイドだけが間違っているわけでもないのですが、あるべき姿で言えば、自己の人生

をどのように生きたいのかという目標と、企業の目指している目的・目標に共感できる部分があるからこそ、組織の一員に加わりとうとする行為が就職であるべきだと思います。そこが一致していれば、プロスポーツ選手と同じように、ベクトルを合わせることや、目標を共有することは簡単な話なのだと思いますね。

しかし実際には違うのですから、そのことを前提にしたコミュニケーションを図ることが、目標の共有には欠かせない要素になることを肝に銘じる必要があります。それは、相互が「ワクワクする目標設定」となるように、徹底的に話し合うことです。私は以前、本田宗一郎氏と共に世界のホンダを創り上げた、藤沢武夫氏の書籍を拝読したことがあります。そこには「深夜遅くまで夢を語らい、目標を語らい、それでも語り尽くせず翌早朝から、また語らっていた」という熱い想いが記されていました。私的には、ここが今一番欠けているのではないかなと感じています。シンプルですけど同じ船に乗って生きようとする以上、その船の目的地に共感して、辿り着くことにワクワクしていることが、基本なのではないでしょうかね。

では、どのようなコミュニケーションを行うことでワクワクする目標設定が可能となるのでしょうか。ここが一番の課題ですよ。その答えは、実にシンプルです。

### 相互理解を前提とした、ONE t。ONEのコミュニケーションを図る

これに尽きます。なぜなら、一人ひとりの価値観や経験、能力などによって、見えている世界観がバラバラであり、一人ひとりに寄り添いながら時間を掛けてわかり合う以外に、近道が存在しないからです。

上司は、まずここにコミットすることが大切です。もし上司が、このことにコミットできない場合は、上司の上司が、最終的には経営者自身が、コミットしていることが前提となります。スキルやテクニックではなく、一人の人間として真摯に向き合う態度というものが重要になるわけです。

例えば、「私には特に夢もないし、仕事を通じて実現したい未来の希望なんてありません」と話す部下がいるかもしれませんが。そんな時、あなたはどのように対応されますか？

残念ながら、ここでもシンプルな模範解答やマニュアルはありません。なぜなら、部下の年齢、性格、強み、知識、経験、育ってきた環境、現在の置かれている背景などの複雑な要素が絡み合っているため、同じ言葉によつて表現された意志であっても、受け取り方や対応を個別に変えていく必要があるからです。部下の中には、自分にとっての価値ある目標や夢が見えていない人もいるし、自分の可能性を信じる力が弱くて、「自分にはどうせ無理」と勝手に決めつけて、諦めてしまっている人も残念ながら見掛けられます。

だからまず真摯に向き合い、相手が伝えたいことの奥底にある感情や影響因子を理解できるまで、徹底的に話を聴くこと、そして同じ世界観を共有しながら感じることから始めていくしかありません。そのためには、部下に対する慈しみの心がベースになるでしょう。部下を思いやる気持ちから、自分自身の価値観や正義感、偏見などを、一旦手放すことが必須だからです。

さて、前置きが長くなりましたが、今までの前提を踏まえた上で実際にワクワクできる目標設定を行うには、どのようにすれば良いのかという話に移りたいと思います。

まずは、チームリーダーがファシリテーションをしながら、自分たちの「存在意義」と「チームビジョン」について、徹底的に語り合うことから始めます。図1「目標が果たす機能」でいえば「的」に当たる部分ですが、自分たちの強みや将来の可能性について対話しながら、「どのような社会に貢献できる、どんなチームになりたいのか」ということを共創していくのです。そして、会社全体として掲げている理念やビジョンに対して、どのようにリンクしていく姿が描けるのかということも、しっかりと話し合っていきます。このプロセスを通じて、自分たちの存在意義を実感し、やりたいことや憧れの姿と繋がった目標を共有できれば、ワクワクしながらベクトル合わせをすることが可能になりますよね。

しかし実際には、これだけではチーム内に温度差が生まれるケースも多々あります。先程触れた通り、人はそれぞれ見えている世界観が大きく異なっているので、全員が同じイメージを持ってワクワクすること自体に、正直な話、無理があると思うのです。

ではどうするのかと言えば、ここでは温度差を許容することが大切だと思います。そして、メンバーの一人ひとりが、同じチームでどのように働きたいのか、どのような仕事が得意なのか、どのような職場環境になることが、その人にとってより良い状態なのか等について、プライベートな事情も踏まえた個人個人の希望を、リーダーはしっかりと理解していくことが大切なのです。まさに対話のプロセスを通じた相互理解に基づき、一緒にベクトルのすり合わせを行う手間を惜しまないことが大切なのだと考えます。

働く人にとって、会社が倒産しては希望も何もないわけです。従って、会社が置かれている外部環境の変化なども一緒に確認をしながら、どこに会社が向かおうとしているのかということとを共有し、私たちのチームに期待されている役割についても、しっかりと話し合っていく必要があります。こうした話し合いによる相互理解によって、組織内外の絆をマネジメントしていくことが重要になるわけですね。

結果的に「ワクワクする度合い」は、人によって様々だと思いますが、自分のことを少しでも理解してもらえたと実感できた部下にとって、職場が少しずつ良くなって行くのではないかとという期待感が湧いてきます。この期待感が、何となくやる気を引き出す因子となるわけです。まだ温度差は残るわけですが、話し合うことで少しずつでも芽生えた安心感や信頼感は、強い組織を構築していく礎となって行くのです。

さらに、「ワクワクする目標の設定」で重要な目標となるのが、図1「目標が果たす機能」で示すところの「いいねマーク」の部分です。ここに「あるべき姿」としての目標を、チームメンバーで共創して行く必要があります。それは3年～5年以内に達成される「どのような基準で（HOW）」を示す部分に当たり、チームメンバーがビジュアル的にイメージできるような、肌触り感のある目標でなければいけません。

そして、3年～5年掛けなければ達成できないような高い志でもあり、直ぐに達成できそうな目標であってはならないのです。なぜなら、誰でもできそうな目標では「自己有能感」が高まらず、多くの人が持続的にワクワクできないからです。チームメンバーが誇りに思えるような、プロフェッショナルとしての上質感や、こだわりが詰まった目標と一緒に考えて下さい。あくまでここまでは、「ワクワク感」を大切にして下さいね。

- ・ベクトルは共有するが、目標に対する「温度差」は許容する
- ・人を敬う真摯さをもってバイアスを手放し、徹底的に傾聴する
- ・会社の目標共有を強要する前に、部下の人生目標や働き方への期待などを共有する

### 「実質的に有効な目標の設定」

ここからは、夢を実現するために必要となる「実質的な有効性を生み出す目標」について、話を進めていきたいと思います。図1「目標が果たす機能」でいえば、アクションプランの目標に該当します。

今までの上位概念に当たる二つの目標は、「ワクワク感」がキーワードでしたね。しかし、夢を叶えた人や一流の人が実行している目標は、厳しいイメージがありませんか？

誰しも夢や憧れを語る時というのは楽しいものです。しかし夢を叶えるためには、陰に血の滲むような努力が存在していることは、周知の事実ですよ。最初から成功する人なんていませんし、多くの失敗や挫折を乗り越えて、夢を叶えた人がいるだけの話です。

プロフェッショナルとして仕事をして行く上で目標を達成して行くことは、難易度は違えども、結局は同じわけですよ。従って「実質的に有効な目標設定」とは、目標を達成するために取り組まれるプロセスの階段を、どのような手段や手順で上っていくのかを示す「陰の努力」や「トレーニング」の目標設定となります。自らの限界を超えて行くために、頑張れば手が届く目標設定を積み上げて行くイメージですね。ですからこのプロセス目標については、高すぎても駄目、低すぎても駄目なのです。

そして、強みや能力に合わせて役割分担をするということは、それぞれのプロセス目標も、個別に設定することが必要であるということです。一人ひとりの意思や強みを尊重し、組織の目指す方向性や目標とすり合わせをして、「情報共有」ではなく「目標共有」をして行くのです。

例えば、チームプレーである野球に例えてみると、4番バッターばかりを集めたチームが強いわけではありませんよね。むしろ「バントのスペシャリスト」や「走りのスペシャリスト」を保有するチームというのは、手強いチームと言えるでしょう。当然ながら、走りのスペシャリストがトレーニングをするべき目標設定は、飛距離を伸ばすバッティング練習ではありませんよね。コンマ数秒の世界で塁を盗むためには、投手の癖を見抜くために繰り返しビデオで研究するとか、スタートを速めるためのトレーニング、あるいはスライディング技術の向上に向けたトレーニングなどが目標になるはずですよ。

これと同じことで、組織の中でより良いチームプレーを行うためには、それぞれの役割に応じた目標設定が必要ですし、その人の個性や経験値などに合わせた目標設定であるべきです。そして同時に忘れてはならない大切なことは、「あるべき姿」へ向かうプロセスとしての「目標設定」であり、「プロとして市場や顧客から選ば

るための目標設定」でなければならぬということです。

これらを適切に指導しているのが、野球で言えばコーチであり、企業で言えば管理職ですよね。一人ひとりの長所や癖を見極めた上で、最適な目標設定の支援とフィードバックを行うこと。これこそがマネージャーに求められる役割だということです。厳しいトレーニングですから、心が折れそうになる時もあるでしょうし、叱咤激励を必要とする場面もあるでしょう。スランプに陥れば、最初に相談する頼りになる人がコーチです。如何にマネジメントの役割が重要であるかということがよく理解できますし、マネジメントのプロとして必要となる能力を高めることの重要性も、ひしひしと感じられるではありませんか。

- ・ 結果を出すためのプロセス目標は、トレーニング目標を含んでいる
- ・ 正しいプロセスを踏まなければ、望むような結果は得られない
- ・ プロセス目標は、一人ひとりの特性に合わせて設計され、必要に応じた支援を要する

## 「多様性を活かした個別マネジメントの基軸」

アクションプランの目標（プロセス目標）は、ご存知の通り5W1Hのような具体性をもって表記されますよね。これが一体何を意味するのかということ、ぜひ確認して頂きたいのです。

この目標は、「多様性を活かした個別マネジメントの物差し」の役割を果たすものに他ならないと思われるでしょうか。この目標を共有していないマネージャーは、何を基軸として指導・育成を行なっているのでしょうか？この目標共有が行われていない場合、会社の意向や自分の都合を、自分の経験談に照らして押し付けているだけになっていないでしょうか？ここは是非一度、深く検証して頂きたい内容です。

スポーツのコーチは、試合だけではなくて練習の様子もちゃんと観ていますよね。仕事の成果だけではなく、プロセスもちゃんと観ているのです。ただ営業のように、社外で活動する人の行動を観ることはできませんし、社内であっても、四六時中監視しているわけではありませんから、スポーツ選手のようにには行かないと思われるかもしれませんがね。

でも、だからこそビジネスの世界には、様々なマネジメント・ツールがあり、新入社員の時から報連相について教わり、情報を共有する仕組みが存在しているわけです。このシステムをしっかりと活用して、積極的なマネジメントにつなげて行くことが大切だと考えます。

例えば、皆様は「T o d o リスト」を共有されていますか？プロジェクトのスケジュール管理やタスク・

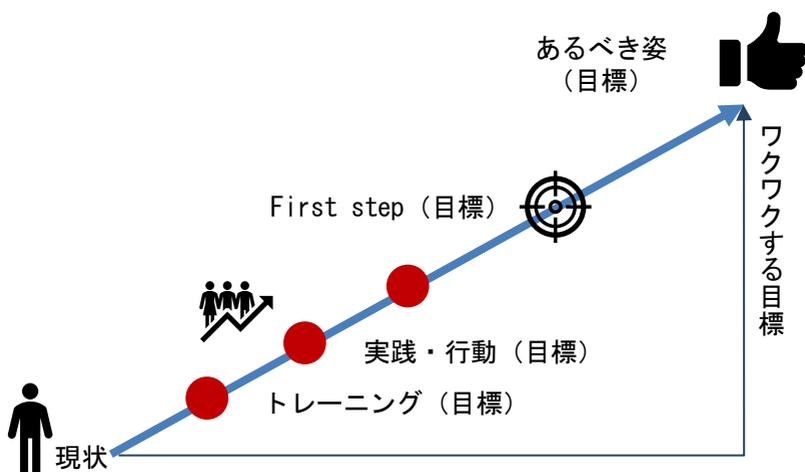
マネジメントを、どのように「見える化」して、共有されていますか？

特に最近では、クラウド系のアプリケーションなどをサブスクリプションサービスなどで利用すれば、かなり低コストで利用することも可能になってきましたので、その気になれば、以前より随分手軽に、情報の透明化ができるようになってきていると思います。

例えば新入社員の方であれば、まだまだ自分自身の強みや得意な分野、向いている仕事なども曖昧で、正直なところ、何をして良いかわからないという方もいらっしやいますよね。OJTやOFF-JTなどの新人研修を受けながら徐々に仕事を理解して頂き、各部署へと配置されるケースが多いわけですが、少し仕事を覚えて慣れてくると、「自分には向いていない」とか「思っていた仕事内容と違った」など、様々な迷路へ入ってしまう人も少なくないと思います。

そんな時でも、目標に対するT o d oを、ある程度把握していれば、検証や助言などで充実したサポートも可能ですし、どこで躓いているのか、何を迷っているのかを早期に発見できます。その上でクリティカルな視点を変えたアプローチを試してみることや、もし本場に適性がミスマッチなのであれば、早期の配置換えも踏まえた今後のキャリアプランと一緒に考えることもできると思います。そんな充実したコミュニケーションによって、上司と部下の間の相互理解を、深めて行くことが実現できるのではないでしょうかね。

また、各プロジェクトチームを構成するメンバーは、各々の役割が異なるわけですから、必然的に取り組む目標や内容も異なるわけです。チーム全体としてのプロジェクト・スケジューリングに対して、T o d oを共有したマネジメントは、チームの運営と部下の育成においてなくてはならない要素だと思われませんか。



【図2：プロセス目標の設定】

さらに、各部署・各プロジェクトの内容や進捗、T o d o 等がガラス張りになっていけば、似たような壁にぶつかって悩んでいる状況や、参考になりそうな興味深い取り組みなどを、部門間を越えて共有することもできます。すると、「ちよつと参考までにアドバイスを頂きたいとか、私も参加して勉強してみたいなど、モチベーションの向上につながるようなケースが出てくる可能性もありますし、評価の面においても、比較できる客観的な行動や取り組みが見えているため、納得感の向上にもつながります。

どの程度の努力をどう頑張れば上手く行くのかということとは、通常、表に見えない部分ですから、「頑張る」と言っても、基準がバラバラですよね。その曖昧な基準でマネジメントや評価をしていくわけですから、マネージャーも迷うことが多いと思います。だからこそビジネスの世界には、「情報共有の仕組み」と「透明性の確立」が大切であると考えています。

そしてもう一つの重要なポイントは、「責任の所在」に関する留意点です。これはマネジメント上の重要な鍵になります。

売上目標や利益目標などは、「結果指標である」と先述しましたが、結果に対する責任は、言うまでもなく「上司が負う」ことが基本ですよね。「私が責任を取るから挑戦してみろ」と部下に声を掛けているリーダーは、少なくともないように感じていきます。では、部下は何も責任を取る必要がないのでしょうか？それではプロのビジネスマンとして、納得がいきかないですよ。

実は、部下にも「背負うべき責任がある」と、私は考えています。それこそが、自ら主体的にコミットした「目標」なのです。図2「プロセス目標の設定」でいえば、ファーストステップとしての目標を実現するために自らが掲げた「トレーニング目標」や「実践・行動目標」は、部下が必ず守るべき約束ですよ。結果指標である売上は、外部環境の影響もあれば、競合他社の動きやお客様の事情などが複雑に絡んで、思うように行かないこともあるでしょう。その最終責任は、経営者が負うものだと考えています。しかし、トレーニングや行動目標は、余程特別な事情がない限り、やる気さえあれば必ずできることが掲げてあるわけですよ。これを実践しないというのは、厳しい言い方をすれば職務放棄であり、信用を壊す行為と言っても過言ではありません。例えば、バットスイングの速度をアップして「より速い球に対応する」とか、「遠くへ飛ばす技術を高める」というファーストステップ目標に対して、「素振りを毎日一千回する」とか「テイクバックの位置をアジャストする」という目標は、本気で決意すれば必ずできることだからです。

ビジネスにおいても同様だと考えます。例えば、ファーストステップ目標として「課題解決につながる提案力を高める」という目標があり、トレーニング目標として「ロジカルシンキングの本を読む」とか、「日報を活用して提案内容の検証を行う」などの事柄は、やろうと思えば、誰でもできるアクションですよ。そして

何より、その目標を自ら宣言して約束しているわけですから、その責任を本人が負うことは、ごく当然なのではないでしょうか。結果責任はリーダーが引き受けたけれど、やるべきことを全然やっていない状況で目標未達となるなら、お互いの信頼関係も何もあったものじゃないよねって、誰しも思いますよね。しかし私が感じている問題認識は、ここから先にあるのです。このようなケースにおいても、あくまで問題は、上司サイドにあると考えます。理由は、ちゃんと向き合って叱るなり話し合うなりして、真の信頼構築を目指すような深いコミュニケーションが、行われていないケースが多いと感じているからです。

どうして駄目なことは駄目だと叱れないのでしょうか？むしろ部下への慈しみがあるからこそ、叱るべきだと考えますが、皆様はどう思われますか？もちろん伝え方の問題は別途あります。しかし、そのような技術的な問題の前に、「信頼を裏切られて哀しい」と伝えることが大切なのではありませんか。だって、やれば誰でもできる目標設定なのに、「面倒くさいからやらなかった」と言われているようなものなのです。

ここで二つの方向に対応が分かれるケースがあります。一つは、「何度か注意したのですが、言っても聞かないですよ」と諦めてしまう人と、頭にきて感情のままに怒鳴りつけてしまう人ですね。どちらも気持ちとしてはよく理解できるのですが、かの二宮尊徳は、「諦めて見捨ててしまうようでは慈しみの心に欠けるし、怒るようでは知恵に欠ける」と説いています。

また、安易に目標自体を低く下げてしまうことを許容する人もいらっしやいますが、それで本当に「あるべき姿の目標」をクリアして、部下の人生は豊かに充実していくのでしょうか？その練習量で、本当に一流へと成長できるのでしょうかね。「これ以上言えば部下が辞めてしまう」と言われる方もいらっしやいます。その

場合の「辞めてしまう」は、心の底から部下のことを想って発した言葉でしょうか？それとも「今辞められたら人手が足りなくて困る」という、こちら側の都合から出た言葉でしょうか？この違いが部下との人間関係に、どのような影響を与える可能性があるかと想像されますか。一度静かに振り返って頂けると幸いです。

厳しいようですが、更に言えば、リーダー自身が日々新たな挑戦を果敢に行なっていないければ、部下に対して堂々と、良心に恥じるところなく正しい行動について語れないですよ。これらが「問題は上司サイドにある」と考える理由なのです。

私は、実はこのようなタイミングこそ、相互理解や信頼を構築するチャンスだと捉えています。部下の言葉の裏にある背景を理解し、何が不安なのか、どんな不満があるのか、本当はどのような環境で働きたいのか、どのような仕事に挑戦してみたいのかなどなど、「部下の目標」を理解する大きなチャンスですよ。そして、「あなたの良いところや強みは〇〇だよ」と伝え、部下の可能性や未来、期待などについて、リーダーの想いを伝える良いチャンスだと思っております。その好機を、是非活かして頂きたいと願っています。

・情報共有のための新たな仕組みを作り、あらゆる人の情報に関する透明性を高める

・結果責任は上司が取り、プロセス目標の責任は部下が持つ

・「雨降って地を固める」ために、逃げることなく真のコミュニケーション機会を活かす

## 【第二章】目標設定の留意点

「二方的な期待値を目標にしない」

先述した通り、多くの企業では、目標は上から降りて来るものです。それはその通りで、企業全体としての目標や戦略が先にあつて、それを各部署に落とし込んでいくプロセスは、川の水が上流から下流へ流れるのと同じで、ごくごく自然の流れですよ。

一方で矛盾を感じるのは、自己決定感を高めてモチベーションを引き出す狙いもあつて、個人の目標管理については、一人ひとりに権限が委譲されているはずなのに、なぜか本人には納得感がないというか、仕方なくコミットするような感覚を持つのは何故なのでしょう？何も間違っている感じはしないのに、どうして上手く目標管理制度が機能しないのでしょうか。

私はひとえに、「**目的や目標、組織への共感**」が欠如しているからだと考えます。上位概念であるビジョンやあるべき姿に共感しないまま、システムチックに目標設定を義務付けられるので、目標だけが降ってくると感じてしまうし、組織のあり方（風土や文化）自体に共感できないので、心理的分断が生じていると思います。

しかし、小さな組織ならともかく、組織が大きくなるほどに、トップマネジメント層と現場の距離が遠くなるのは致し方ないですよ。その分、直接的なコミュニケーションは図り難くなりますし、熱量が伝わらなく

なるのは当然のことだと思います。では、一体どうすれば良いのでしょうか。

答えは、皆様がご存知の通りです。だからこそ中間に、「絆管理」をして下さる中間管理職が存在しているわけですよ。中間マネジメントは、まさに「エネルギー増幅装置」のような役割を果たす必要があります、企業全体としての方向性や戦略の目的、意義などについて、外部環境の変化を含めて、部下としっかりと語り合う必要があるわけです。「そうか。だから私たちの部署では、この目標を達成する必要があるのか」という納得感が生まれて、その中から全社戦略を実現するための各プロジェクトが始動して行く。これが本来の望ましいマネジメントの姿であると考えます。

そして更には、プロジェクトごとに権限を委譲して、マネージャーは、プロジェクトリーダーが中心となってチームビジョンを共創していくことを支援し、プロジェクト単位でワクワクする目標が共有できるように導いて行きます。これがマネージャーの果たすべき役割であり、絆管理なのです。

そのコミュニケーションを通じて生まれてきたプロジェクトメンバーの個人目標は、上から押し付けられた目標ではありません。きつと一方的な期待値を、無理やり押し付けられたと感じることはないでしょう。なぜなら、そこには「相互理解」と「共感」があるからです。充実したコミュニケーションによって生まれた絆の中から誕生した「私たちの目標」であり、「私の存在意義」でもあるからです。

## 「受け入れられない目標設定への対応」

プロジェクト・ビジョンを掲げ、チームとしての「あるべき姿である目標」は設定できた。しかしその目標に対して、部下がコミットしてきた目標レベルが低すぎた場合、皆様は、どのような対応をされていますか？ 頭から否定すると、部下のモチベーションを下げる可能性があるし、だからといって、到底受け入れることもできない。そのようなケースで悩まれている上司の方も多いですね。

残念ながらこの場合も、答えが一つではありません。なぜなら先述した通り、部下の気性や知識、経験などの様々なファクターによって、対応を変えていかなければいけないからです。例えば、極端に上からの指示を嫌い、やるべきことを強制されると大きくモチベーションを下げてしまう人もいるし、単純にどうして良いのか分からず、むしろアドバイスをして欲しい人だっているからです。だからこそリーダーは、まず部下のことをよく理解し、一人ひとりの個性を把握しておくことが大切になると思います。

そして共通することは、部下の示した目標について、本人の考えをしっかりと聴くと聴くところから始めて下さい。いきなり否定するのではなく、まずは部下が観ている世界観を理解し、同じ目線に立ってみることです。この時のキーワードは、先述した通り「ただ聴く」です。善悪是非の判断を横に置いて、ただただ聴く。こちらを理解してもらおう前に相手を理解する。これは全てに共通することです。

その上で、単に甘えているだけだと判断すれば、あなた自身の可能性と未来にとってデメリットであることを、ちゃんと伝えましょう。同じチームとしては到底受け入れられないことも明言します。「できるのにやら

ない」ことを許容することはできません。それはきつと、「お客様のためにならず」「チームワークのためにならず」、そして「あなた自身のためにならない」はずだからです。

ただ多くの場合、原因は「部下の目線」にあるように思います。視野が狭く、視座が低く、遠きを図れていない。シンプルに言えば、「今だけ」「自分のことだけ」で精一杯の状態にある。だからこそ、人材育成が大切になってくるわけですが、そのような場合は、無理やり目標のレベルを高めるのではなく、PDCAサイクルの回転を速めることを推奨致します。

### 「目標の期限をどう決めるかは重要」

ご存知の通り、目標設定の留意点としては、より具体的であり、かつ期限を設けることが大切だと言われています。そして、あまりにも目標のレベルが高すぎると、最初から実現できるイメージを持つことができず、かえって心が折れてしまうとも言われていますよね。ですから一人ひとりの個性や能力に合わせて、頑張れば手が届きそうな目標を設定することが肝要であると言われているわけです。

一方で、厳しい市場競争の中で生き残っていくためには、そんな甘いことを言っていられないという現実もあると思います。例えば、オリンピックでメダルを獲りたければ、想像を絶するような厳しい練習に耐え抜かなければ、決して実現しないようなものです。もちろん私たちが生きるビジネスの世界は、世界一を争うよう

な過酷な状況ではありませんが、それでも専門性は高くなる一方ですし、市場の変化が激しく、環境適応していくことは容易ではありません。それを思うと、生ぬるい目標設定を許容することなんてできませんよね。

そんな時は、先述した「PDCAサイクルの回転を上げる」ことが重要だと考えます。レベルが低い目標は、裏を返せば直ぐにできる目標のはずです。ですからポイントは、「いつまでにできるの？」という期限の確認と調整になってきます。「私もサポートするから、その目標であればいつまでにやって欲しい」と明確に伝えて下さい。そして達成したら、目標の高低にかかわらずきちんと評価し、承認します。その上で「次行ってみよう!」「次は何だったらできるかな?」と、どんどん回転速度を上げていくのです。そのプロセスを通じて、部下は達成感と承認を味わうことができますし、少しずつですが目線も変わってきます。成功体験の中から、やればできるという自信も生まれてきますし、生活習慣に変化も生まれてきます。これこそが真の成長であり、人材育成なのではないでしょうか。

- ・「私たちの目標」を生み出すコミュニケーションに時間を投資する
- ・双方納得ができないままの目標設定を放置しないで、しっかりと話し合う
- ・目標の期限を短くし、細やかなステップで部下の成長を支援する

## 【第三章】目標管理とコミュニケーション

「目標設定を通じて意思疎通を図る」

次は、目標共有を行うことによる、もうひとつの意義や機能について考えてみましょう。「目標設定」は、決めれば完了するかもしれませんが、「目標共有」は、本当に容易なことではありません。リーダーの多くは、伝えることによってビジョンや目標が共有されていると勘違いしていますが、私の感覚では、3%も共有されていないように感じています。それは何故なのか？この点について考えてみたいと思います。

「総論賛成、各論反対」という言葉を耳にしますよね。目標の共有は、どこかこれと似ている気がします。総論賛成である理由は、簡単に言ってしまうえば「他人事」だからです。「弊社は10年後、〇〇の分野で地域一番店を目指します」というビジョンを掲げたとしましょう。すると、「へえ、地域で一番になるのかあ。凄いなあ、悪くないね!」と聞いている人は感じるかもしれません。しかし、あくまで一番になるのは会社であって、私ではないのです。それでも自分の所属している組織が一番になるのは、悪くありませんから、少し気分が前向きになるかもしれませんね。

本当にワクワクするようなビジョンや目標を共有するには、「つながり」が重要になります。「自分たち独自の強み」とのつながりや、「お客様や社会への貢献」に関するつながりを明らかにして、「自分たちの仕事の意

義や誇り」とのつながりを共有していくプロセスを経ると、心の中に火が灯って熱くなっていくのを感じます。従ってリーダーは、この「つながり」を意識して、フオロワー一人ひとりに語りかけていくかのように伝えていくことが、まずは肝心であるということです。それはチームの心を紡いで行くことに他なりませんね。

そしてマネージャーは、これを受けて部下とコミュニケーションをしていきます。私たちの部署やプロジェクトは、この目標をどう認識すべきか。この仕事は自分たちにとって、どのような意義を持っているのでしょうか。だから私たちは、何を目的やビジョンに掲げて行動すべきなのかということを、しっかりと対話するのです。この対話を通じて初めて、リーダーが語ったビジョンや目標が「私たちのもの」に落とし込まれていくわけですね。

しかしまだ、この段階では「自分ごと」になっていません。この「私たちのもの（目標）」に対して、一人ひとりがどう貢献していくのかという「私のもの（目標）」に落とし込まれた時、初めて自分ごととして認識され、メンバーの一部には、各論反対が生じてくるわけですね。

**各論反対となった時にメンバーが発する言葉というのは、いったい何を意味するのでしょうか？**

そうですね。自分自身の本音ですね。この言葉はネガティブなものであれポジティブなものであれ、一人ひとりの嘘偽りなき言葉なのです。この言葉からマネジメントを行うリーダーは、部下の成熟度や価値観、考え方、知識や能力のレベル、またプライベートや家庭の事情まで、様々な実情を把握するためのコミュニケーション

を、始めることが可能になります。

従って、ここからが「本物のコミュニケーション」になってくるわけです。私的には、目標共有のプロセスを通じて真の相互理解が生まれ、目標の実現に向けた諸活動を通じて、真の信頼構築につながると考えていて、これは組織において、最も大切なことだと思っています。

「部下の不安に寄り添う覚悟を持つ」

現在の市場環境は、VUCAとも言われる激しい変化と混沌の中にありますね。X（トランスフォーメーション）という言葉も数多く使われ、特にDX（デジタル・トランスフォーメーション）は、2020年に日本で発生した新型コロナウイルス（Covid-19）の影響もあって、急速に進展しました。このような変化によって様々な格差やギャップが拡大傾向にあり、多くの人の不安もより一層拡がっているように感じています。必然的に企業にはイノベーションが求められます。今までの慣れ親しんだやり方を止めて、働き方やマネジメント、組織体制などを、大きく変えて行かざるを得ない状況です。それに比例して、目標も異次元の世界で掲げられているケースもあり、多くの人が不安と同居している状況だと言っても過言ではないように思います。

そのような状況下で目標が自分ごとになった時、受け止め方は千差万別といえども、不安や迷いが生じるこ

とは致し方ないと思います。常に陽転思考ができる人や、ポジティブなマインドセットが、既に固まっている人は良いかもしれませんが、大半の人は、まず身の安全を守る方へと意識が向かいがちですよね。それを責めたところで、望ましい結果にはつながらないと思います。

こんな時代だからこそ、リーダーの役割は、より重要になってきています。平時には影に隠れてフォロワーを引き立て、有事の時こそ前に立って盾となり、正しい方向へと導くのがリーダーの務めです。そんな役割だと感じられるかもしれませんが、あるべき姿からして致し方ありませんね。その代わり、リーダーにならなければ味わえない喜びや生き甲斐も生まれますから、「ちようど良いバランスだ」という認識を持って頂けると幸いです。

では、部下の不安には、どのように寄り添えば良いのでしょうか？私の考えは3つあります。一つは「感情に寄り添う」ということ。二つ目は「目的に焦点を合わせる」ということ。3つ目は「今できることを考える」ということです。どれも難しいことではありませんので、簡単な説明を次に記したいと思います。

まずは「感情に寄り添う」ということです。

私たちは科学的であること、論理的であること、エビデンスがあることを重視しがちですが、その前に一人の人間として、誰でも豊かな感情を持っています。理屈では割り切れないことだって、生きていけば山程ありますよね。加えて、誰しも自分のことが一番可愛いので、人の感情を理解する前に、自分の気持ちを理解して欲しいのだと思います。私もその通りで、つつい自分の都合や正義を理屈で押し付けて、その気はなくて

も、人をコントロールして動かそうとしていることが、恥ずかしながら多々あるように思います。何度も反省するのですが、業務が忙しくなったり予定が狂ったりすると、ついつい人の話を聴く前に、自分の言いたい事を話してしまっているということがあるのですよね。

しかし先述した通り、まずは相手の感じていることについて、善悪是非の判断を据え置いてしっかりと聴くことから始めなければいけません。特に感情は理屈ではありません。新型コロナウイルスが怖いという人に、「何故怖いのですか？」と訊くことには意味がありませんよね。だって怖いものは怖いのです。これをエビデンスや医学的な理論を持ち出して「必要以上に怖がることは愚かだ」と説得したところで、高所恐怖症の人に「柵で守られているから大丈夫だよ」と言っていることと同じだと思います。ですからまずは、ただ聴くことであり、相手の気持ちに寄り添うことが大切だと思います。私もそうですが、理解して貰えただけでも、人は少し安心するものですよね。

次は、「目的に焦点を当てる」ということです。一言で言えば「原点回帰」ですね。何のためにという目的に共感して、ワクワクしていた気持ちを取り戻すために、クリティカルに視点を切り替えるためのサポートをして行くのです。

私たちはリスクを前にすると、ついつい目の前のことに意識が向かいがちだったり、色々と取り越し苦労をして、思考が後ろ向きになったりする人もいます。また、そもそも人間は「変化を嫌う生き物である」とも言われていますから、不安な気持ちがストレスを増幅するということもあるでしょうね。

そこで狭くなっている視界を今一度広げ、視座を高くし、視点を私たちの意義ややり甲斐、誇りに合わせて、悪循環につながる思考の呪縛から解放放つのです。それはきつと私たちが前を向くための勇気を与え、活力を与え、エネルギーを与えてくれるはずです。なぜなら、私たちが共感した目的であり、目標であるからです。

最後は、「今できることを考える」ということです。

できないことを憂いたり、考えてみても、出口がない迷路を永遠に彷徨うようなもので、ただ疲労困憊するだけです。答えが無い問いを脳に与えてはなりません。全く意味がないどころか、下手をすると健康を害する恐れすらあると考えます。私たちが集中するべきことは、「何だったらできるかな？」という可能性への問い掛けだけです。それが、どれほど小さな一歩であっても、仮に間違った解であったとしても、行動を起こせば風が起こり、変化から学び修正して行くことができます。

ですから、部下に寄り添って一緒に行動を起こそうと呼びかけ、前向きな「挑戦と失敗の両方」を、本気で歓迎して下さい。ビジネスにおいて本当の失敗は、何もしないことなのです。そこから得るものは何ひとつありません。しかし失敗は、未来の可能性を拓くための貴重な経験であり、学びの機会なのですから、こちらは立派な投資活動なのです。その大切な経験を学びに換えて行くために「PDCAサイクル」があるのですから、マネージャーの力量次第で、部下の成長が大きく違ってくると思いますね。

「挑戦してみようと部下が考える理由」

人間が行動を起こすためには「動機」が必要です。「そもそもモチベーションが低い」とか「言われたことしかやろうとしない」という言葉を、管理職の方々から沢山耳にする機会がありますが、果たして何が原因でそのような状態になっているのでしょうか？皆様は、どのようにお考えですか？

理由は、千差万別だと思いますが、大きく分けると3つになるだろうと考えています。それは、「当事者の課題」「上司や同僚との人間関係」「働く環境（仕事内容を含む）」の3つです。

まず当事者の課題としては、先述した「マインドセットの状態を積極的にする」という点があります。成長して行く間に染み付いてしまった固定概念は、簡単に変えることはできません。言い換えるとすれば、過去の膨大な記憶マップを、新しい成功体験の記憶で上書き保存して行く必要があるため、根気のいる地道な努力の積み重ねで、言葉や行動を正していく他ないのです。ところが当の本人は、多くの場合、そのための動機付けがないのですから、悪循環の堂々巡りになってしまいうわけですね。これは、結局は本人次第となってしまい、自分で決意して学ばない限り、前に進むことができないという状況をつくり上げてしまします。

そこでマネージャーは、部下が目標の前に立ちほだかる様々な壁に行き詰まった時、固定概念から抜け出すための「視点転換」をサポートして行くことが肝要です。壁を乗り越える方法や、壁を迂回する方法、あるいは

は壁を壊す方法などには様々な可能性があることや、「そもそも壁なんてあるの？」という問い掛けによって、もしかしたら自分自身が、壁をつくり出し出しているだけかもしれないという視点を部下が持つことができれば、気持ちを積極的な状態へと導いて行けるかもしれません。そして、その小さなプロセスの積み重ねを通して、マインドセットの状態をポジティブな状態へと変容して行くお手伝いをするわけですね。

ただ、成果を出すためには実力が不可欠です。実力をつけるためには、能力を向上するための努力が必須ですが、ここで心が折れないように、先述した「目的・目標の共有」と一人ひとりに寄り添った「真のコミュニケーション」が大切になりますので、その点については、何度も、何度も深く考えてみて頂きたいところです。

次に上司や同僚との人間関係ですが、ここでのポイントは「公平性・公明性・公正性」です。

不思議だと思うのですが、人間というのは貧しいから不満を抱くのか、物事が上手く行かないから不満を抱くのかと、自分なりに思索してみると、それ自体がポイントではないなという結論に私は至りました。もちろん多少のゆとりが生まれるために必要な豊かさや、成功体験は大切なのですが、私が思うに不満を抱く理由は、不公平感を持つことが、最も大きな原因ではないかと考えています。即ち、みんなが貧しければある意味致し方なしと思えるようなことでも、格差が生じてくると、何となく不公平さを感じてみたり、公明性が低い環境では、状況がよくわからず疑心暗鬼になってしまったり、中でも結果の公正性がないとわかってしまえば、怒りさえ覚えるというのが、人間なのではないでしょうかね。

裏を返せば、やはり最も大切なことは「信頼関係」だと思います。上司や同僚との絆、厚い信頼関係が存在

しているならば、「チームへの貢献」という気持ちが湧いてくると思い、安心して挑戦しても大丈夫だろうという前向きな気持ちも、自然に湧いてくるように思いますね。

でも信頼関係ができる前に、情報が隠されていたり、一部の人しか知らなかったりしたら如何でしょうか？透明性が低い状態で、「人によって態度をコロコロ変える上司」や「理由も説明されないまま朝令暮改で方針が変わる社内」、「話し合って決めたルールを守らない先輩」などがいるのに、ほとんどお咎めなしで放置され、一方では、「納得のいく説明もないまま叱られたりする人」も見受けられる。いつ自分に火の粉が降ってくるかわからないし、何が正しく評価されるのか判断できない状況の中で、まともなフィードバックも貰えず不安な気持ちになったりする。そんな環境ではネガティブな考えが次から次へ浮かんでしまい、真面目に取り組むことが馬鹿馬鹿しくもなりますよね。

だからマネジメントの理想は、可能な限り情報を、ガラス張りしておくことが望ましいと考えます。「公になれば人恨まず、明らかなれば人欺かず」という言葉も残されていますが、あらゆる意味で人と人の間に、壁をつくらぬよう留意するべきだと考えます。具体的には情報だけではなく、過度な上下関係や自己に優位な関係性の構築、不安や恐れからくる自己防衛などの「壁」を含んでいるということです。私たちは人間なので、すから、猿山のマネジメントを行ってはなりません。生存していくために生まれた有益な秩序ではありませんが、「目的への共感」というハイレベルな意思決定を私たち人間はできるので、古いプログラムに操られないように注意して、公平・公明・公正な環境を実現したいところです。

そして、これは書くまでもないことだと思えますが、上司が言行一致せず、不誠実な人間だと思われるとか、率先垂範して尊敬されるような一面を見せてくれない人であれば、迷った時でも指導に従おうなんて思えないですよ。経験が未熟な間は、話を聞いてもピンと来ないことがよくあると思います。そんな時は「この人が言うならやってみよう」と思えるかどうかで、部下の行動には違いが生まれるのだと思います。ですから私は、「人材育成とは自己成長である」とよく申し上げるのですが、信頼に足る人間に自分自身を高めて行くことが、「人材育成の第一条件」だと考えています。

最後に、「働く環境(仕事内容を含む)」についてですが、植物をみてもわかる通り、砂漠で咲く花もあれば、沼地で咲く花だってあるわけですよ。これと同じく人間にも、一人ひとりに個性や強みが内在しています。その特性に合わせたジョブが選べる環境と苦手なジョブでも我慢して取り組む環境では、どちらが大輪の花を咲かせるでしょうと問われたら、答えは明らかですよ。

「そんなことを言われても、限られた人数だから仕事は選べない」と言われるかもしれませんが、確かに実情は、その通りだと思われます。しかし、出来ることを前向きに考えなければ、いつまで経っても状況が変わらないではありませんか。ですから最後に、取り組むべき具体的な事例をいくつかご紹介しますので、できることから始めてみては如何でしょうか？

一つ目は「採用」についてです。今後採用される時には、「ジョブ型雇用」と呼ばれるように、欲しい職種

や能力を明らかにして臨まれることを推奨します。既に行っている企業も多いと思われるかもしれませんが、私は、案外少ないのではないかと考えています。理由は、職種は求めているも、期待している働き方や必要な能力を職種ごとに明確化して、きちんと伝えていている企業は稀だと感じているからです。当然ながら、自社の理念やビジョンなど共有して欲しい価値観も伝えなければ、仕事の質感を伝えることはできないと思います。従って、雇用のミスマッチを防ぐ意味でも、採用の時から「一人ひとりを活かす経営」を意識して取り組んで頂ければと思います。

二つ目は、「チーム・マネジメント」についてです。プロジェクトや部門ごとに、一人ひとりの個性や強みを考慮した人材配置が必要なことは、言うまでもないことだと思えます。ピッチャーばかりを揃えてもチームはできませんからね。しかし、考慮はしているけれど、限られた経営資源の中での組み合わせには限界を感じるといふ企業が、大半なのではないでしょうか。

そんな時には、まず「チームに権限を移譲」し、役割分担や行動プロセスにおいては、「チーム内での話し合いにより合意すること」が望ましいと考えます。ポイントは、個人ではなくチームに権限を委譲すること、やり方については、チームを信頼して任せることです。これにより最適解ではないかもしれませんが、弱みを補完しながら強みを最大化するためのコミュニケーションを、図り易い環境が整うと考えています。また同時に、主体性や強みを活かしたマネジメントや、個別人材育成も行い易くなると考えます。

三つ目は、「私たちのルール」についてです。企業は、就業規則や行動規範など様々なルールのもとで運営されています。そして、そのルールを決めているのは、いつも企業サイドですよ。もちろん組合との調整等

が行われるわけですが、基本的には、会社が決めたルールに従うことが一般的だと思います。

これについては何の問題もないのですが、組織風土や組織文化を形成していくプロセスや、働きやすい職場環境をつくっていく上でのルールは、ボトムアップが望ましいと考えています。そのためには、意見が言い易い職場、前向きな失敗を評価する職場、健康的な職場、風通しが良い職場など一人ひとりが理想とする職場を、自分たちが主役となって具体的に創造していく必要があります。その活動を通じて「私たちの会社」になり、「私たちのルール」が誕生していくのです。

当事者意識が芽生えたら、挑戦することは自分たちのためでもあり、むしろ必然ですよね。それこそ最強のチームになるわけです。しかし会社は、往々にして目の前の仕事を追いかけて、利益を追求してしまいがちです。お金と時間という投資を、彼らを信頼して預けきれないわけです。まさに短期的利益を追求して、長期的かつ大きな利益を失っていると言っても過言ではないでしょう。そうならないように、是非とも経営者の皆様には、大局的な観点から経営判断をして頂きたいと願っています。

- ・ マインドセットの状態を積極的にする
- ・ 上司の人間力向上こそが、最大の人材育成につながる
- ・ 人が育つ環境創造に対して、積極的な投資を行う

## 「あとがき」

目標管理といえ、一般的に現場を上司が管理するためにあると捉えがちですが、私は違うと思っています。価値ある目標管理とは、目標に対する仮説検証を通じて、上司と部下が本気でコミュニケーションを図り、相互理解を深めながら互いに成長し、強い絆を結んでいくための活動であるべきだと思っています。立場や役割こそ異なりますが、上司と部下は、同じ目的や目標に向かって歩みを進める「ONE TEAM」ですからね。

しかし実際には、まるでライバルや敵を見るかのような関係性になってしまっている例も、散見されます。一体どうして、そうなってしまうのでしょうか？スキルの問題でしょうか？コミュニケーション技術やマネジメント・ノウハウの問題なのでしょうか？

私は、確かに知識や技術の問題もありますが、もっと基本的なところに原因があるのではないかと考えています。なぜなら、テクニクやノウハウは、比較的容易に問題解決ができる要素だと考えるからです。例えば、資格や免許の取得をイメージしてみると分かりやすいでしょう。簡単だとは言いませんが、学べば得られる要素は、比較的取り組み易いテーマなのです。

ところが自己変容を伴う課題である本テーマは、部下との向き合い方や想い、上司の生き様そのものが問われるために、人間力そのものの向上と向き合う必要がある、難易度が高い課題となっているのです。自分の価値観や生活習慣を変えていくのは、私にとっても容易なことではありませんし、長い年月を掛けて染み付いて

きた要素ですから、短期間でクリアできるテーマでもないと思っています。一方で、最初から自然体でクリアできる人が存在するテーマでもあります。生まれ持ったものや、育った環境の影響もあるとは思いますが、最初から人に慕われるようなタイプの人を見掛けると、いつも羨ましいなと思いますね。

しかし裏を返せば、ここがポイントなのです。私は「大した人物ではない」ということを認め、等身大の自分を受け入れてしまえば、問題の大部分は解決したと言っても良いと思っています。理由は、これにより肩書きを離れて公平な立場に立てるからです。そして、共に成長していくために一緒に頑張ろうと、部下に寄り添うことができるようになります。

それで良いではありませんか？部下に舐められないようにと一定の距離感を保ったり、無理にカッコつけて、肩で風切らなくても良いのです。一緒に考えよう！一緒に挑戦してみよう！そのために、お互いをもっと理解しよう！しっかりとコミュニケーションをとって本音で語り合おう。それだけで十分だと思います。

部下を慈しむ心を持って、現実から逃げない覚悟さえあれば、諦めないで共に成長していくことが可能だと思います。そのためにこの「目標管理の心得」を参考にして頂ければ、この上ない喜びであります。

それから、今回のテーマは「心得」ですので、あえて技術的な内容については触れていません。まずは家で例えるところの「基礎」が重要であると考え、すぐにテクニクの方へ意識を向けなくて欲しかったからです。実際には、「ピンポイントの目標設定方法」や「効果の見える化」など、マネジメントの技術も大切です。

少しだけ例を挙げさせて頂くと、成果を出すために各人の成長段階に合わせて、一人ひとりに最適な目標設定

を行うわけですが、経験が浅い人に関しては、リーダーが的確な指示を出して、その取り組みを観察し、適切な評価や報酬を提供していきます。また能力の向上に合わせて関わり方を調整しながら、やがては目標設定を委任できるようにサポートをしていきます。

それと同時に、自分自身で効果を検証できるようにグラフ化したり、成果に対してはみんなにシェアしていくことで、承認欲求を高めたりする仕組みを構築することも効果的です。要するに、如何に楽しみなゲームのように、自己の成長を喜べる環境をつくり、行動の持続可能性を高めるのかということも大切なことです。

このような様々なテクニクも、まずマネージャーの「心得」が有ってこそ機能すると考えますので、自らの人間的成長努力を怠ることなく精進していくことが、何よりも肝要なのかなと考えております。

拙い文章を最後までお読み頂き、心から感謝申し上げます。最後になりましたが、読者の皆様とそのチームの幸せ、重ねて充実したビジネスライフが実現しますことを、心よりお祈り申し上げます。

