

THANKS

(VOL. 244)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年10月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「人事考課の基本⑫」・・・目標の設定（その7）

本誌では、人事考課について特集しています。
この特集も、もうすでに1年間も続いています。
我ながら、「引っ張っているな・・・」とは思いますが、やはり大事なテーマ。
一步一步進んでいきます。
前回は、人事考課の第2ステップである「目標の設定」について、具体的な目標設定の方法を解説しました。
今回も、その続き。
特に、自主的に目標テーマを決める際のポイントについて確認します。

1. 人事考課の基本手順・・・現在の位置づけ

ステップ1

評価項目／評価基準の確認
⇒ どのようなことを、どのように評価するのか？

ステップ2

目標の設定
⇒ どのようなテーマをどの程度の水準で設定するか？

ステップ3

実践の観察と評価
⇒ どのようなことを、どれだけ行ったか？
⇒ その成果は？
⇒ どのように評価するか？

ステップ4

フィードバック(説明)
⇒ どのように説明するか？

今回のテーマ

2. 前回の復習 . . . 目標設定（計画作成）のポイント（その2）

実践結果をしっかりと「振り返る」ようにしておくこと

← 前々回

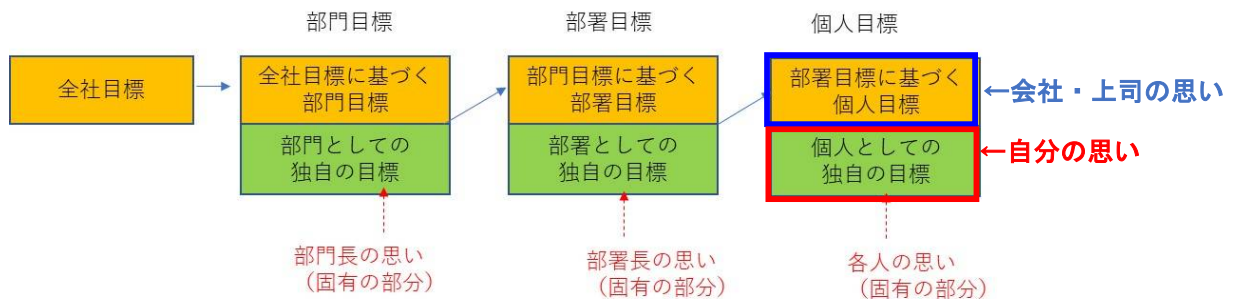
目標として正しいテーマを選定すること

← 前回

最も、大事なことは、「無駄な努力」をしないことです。
今の時代は、人材に余裕がある会社はほとんどありません。
さらに、追い打ちをかけるのが、働き方改革。
以前のように、「残業が当たり前」という考え方は捨てなければなりません。
社員は皆、日常業務をこなすだけで精一杯。
前向きな特定テーマに取り組める時間はわずかです。
その限られた時間の中で、「何に注力すべきなのか」？
テーマの選定は、とにかく慎重に行わなければなりません。

それでは、どうしたら、妥当なテーマになるのでしょうか？
基本的な考え方は、以下の通りです。

目標テーマは、「会社／上司の思い」と「自分の思い」に分けて決めること



「会社／上司の思い」の目標はどうやって決めるのか？

本誌240号で説明した通り、目標管理の基本的な考え方は、「会社や部署の方針・目標」と「個人の目標」を連動させることです。

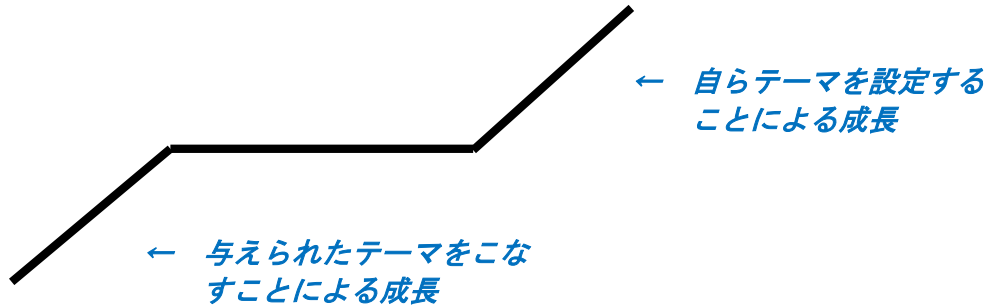
「会社（部署）の目標は××」 ⇒ 「だから、あなたの目標は●●」

この連鎖によって、会社の目標達成や課題克服を実現できるのです。

この目標のテーマに関しては、原則、トップダウンです。
よく、「目標は部下に自主的に考えさせる」という上司がいますが、これは間違い。
部下に考えさせるだけでは、会社目標から個人目標までの連動は不可能です。
部下の等級要件を勘案しながら、「あなたの目標は●●」と責任を持って付与すべきです。

3. 「自分の思い」の目標はどうやって決めるのか？

さて、ここからが新しいテーマです。
上述の通り、目標管理において、上意下達による「目標の連鎖」は不可欠です。
しかし、全てが上から与えられたテーマだったら、どうでしょうか？
たぶん、「やらされ感」が残り、モチベーションを上げることは難しいでしょう。
また、いつも上が決めたテーマを「こなしている」だけでは、成長も厳しいです。
自分自身で、「こうなりたい！」という姿を描き、そのための「課題」を自ら設定できなければ、成長は止まってしまいます。

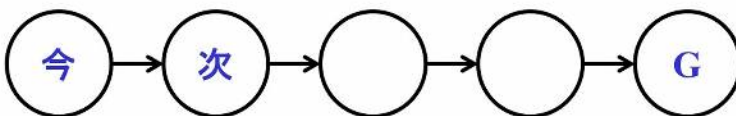


(1) 中長期的な視点で「なりたい姿」を考える・・・逆算発想

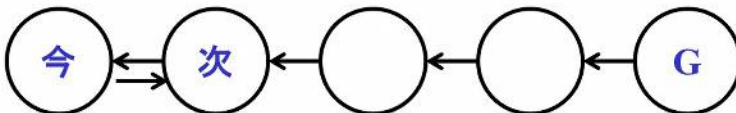
それでは、自分自身で適切な目標（テーマ）を設定するためには、どうしたらいいのでしょうか？
まず重要なことは、中長期的視点で「なりたい姿」を考えることです。
よく、年度初めに自らの目標を設定する際に、「ん～～困ったな・・・ とりあえず、このテーマにしておこう」というように、場当たりの決めてしまう人がいます。
これは、最悪。
貴重な時間やお金を無駄にしてしまいがちです。

実は、何かを決める時の思考プロセスには、以下の2つのパターンがあります。

思考プロセス:パターン1



思考プロセス:パターン2



「パターン1」は、「今」の状況から、「次」を考え、「次」の段階に到達した時に、さらに「次」を考える思考プロセスです。

「パターン2」は、「次」を考える際に、最初に「ゴール（期限付き）」をイメージします。
それから、「××までにゴールにたどりつくためには、どうなっていればいいのか」というように、「逆算」して考え、その結果、「今」状況からの「次」を考える思考プロセスです。

それでは、どちらのパターンが効率的にゴールにたどり着くことができるのでしょうか？
お分かりの通り、圧倒的に「パターン2」です。

余談ですが・・・

皆さんの中で、「一人暮らし」をされている方、もしくは、したことがある方はいますか？
そんな方々、お腹が空いている時に、食材を買い出しに行って、たくさん買い過ぎたことはありませんか？

私も独身時代、一時期、一人暮らしをしていましたが、空腹時の買い物は碌なことはありませんでした。
買い物をしていると、何でも美味しそうに見えてしまいます。

「これも買おう、あれも買おう・・・」

買い物している最中に、どんどん空腹感が増えてきて、挙句の果てには、弁当まで買って帰る始末。
帰宅後、本当は食事を作るはずだったのに、そんな気持ちが全く薄れ、買って来た弁当を食べて終了。
たくさん買い込んだ食材は、使うことなくそのまま保存です。

そして、1週間後、また閑になり、「今日こそ作ろう」と気持ちになります。

「そういえば夕方に彼女が来るから、何か作っておいてあげるか」なんて考え、家にある雑誌をチラチラながめ、「このメニューだったら作れるかも」と考えます。

しかし・・・

先週、あんなにたくさんの食材を買い込んだのに、そのメニューを作るための食材は足りません。
豆腐も無ければ、ひき肉もない・・・

「ん～～面倒臭いな・・・」と思いながらも、仕方なく、また買い物に出る私。

まさに、時間の無駄です。

そして、私の場合、一番無駄にしたのは、実はお金。

買い込んだ食材のどれだけを廃棄したか！！

賞味期限が切れてしまったり、カビが生えてしまったり・・・

本当にもったいないことをしていました。

こういうやり方は、まさに典型的は思考プロセスのパターン1。

お腹が空いている状態 → 買い物 → メニュー決め → 調理 → 食事
という形です。

それでは、料理を作る際に、皆が私みたいにするのでしょうか？

当然、違いますよね。

例えば、以前、高視聴率を獲得していた料理の鉄人さんたちが出ていたTV番組。

どうして、彼らは短時間であれだけの素晴らしい料理ができるのでしょうか？

もちろん、料理の腕前自体は卓越しています。

しかながら、それだけでなく、思考プロセス自体が違うのです。

お題が出された時に彼らが考えるのは、まずはゴール。

すなわち、お題に合わせて、「**1時間の中でどのような料理を何人前作るか**」を決めてしまいます。

それから、逆算して、**45分ではどうなっていればいいのか？**

さらに逆算して、そのような料理のためには、**どのような食材があればいいのか？**

このように考えるので、全く無駄がありません。

さて、ここ質問。

あなたの思考プロセスは、「パターン1」ですか、それとも「パターン2」ですか？

実は、どちらのパターンかは、その人が普段使っている「口ぐせ」で分かります。

「パターン1」の人の口ぐせは、「**とりあえず**」。

飲み屋でよく言いますよね。

「とりあえず、ビール」って。

「とりあえずビールを頼んでおいて、つまみは何を頼むかは後で考えよう・・・」

「とりあえず」というのは、まさに、「次」しか考えていない言葉なのです。

それでは、あなたは、いつも食事でビールを頼む際、「とりあえず」という言葉を使っているのでしょうか？

実は、人は自分が置かれている状況に応じて、自然と言葉を使い分けます。

例えば、あなたがデートで、フランス料理のレストランに行った時のことを想像してください。

フランス料理なので、当然、飲むものはワインです。

しかし、ちょっと今日は蒸し暑いのでビールを一杯頼みたい・・・

さて、どのようにオーダーしていますか？

きっと、次のように言っていると思います。

「まずは、ビールをください」って。

「まずは」という言葉は、先が見えている中で使う言葉なのです。

あなたは、「とりあえず」を連発する上司の下で苦労したことはありませんか？

「伊藤さん、とりあえず、××をやっておいて・・・。それから、とりあえず、●●もお願いね」

上司からの命令に対して従うのは当然ですが、振り返ってみると、「本当に必要だったのかな・・・」なんて思ったりして。

振りまわされてばかりです。

私は研修の中で、よく「とりあえず禁止令」を出します。

「実習中に『とりあえず』って言ったら100円罰金ですよ」というルールです。

どうして、そんな馬鹿げたことをするのか？

それは、まさに思考訓練だからです。

「とりあえず」という言葉は、場当たりのためであり、言葉にした瞬間に、先を考える思考が消えてしまいます。

「とりあえず」という言葉が口から出そうになった時には、ゴクンと飲み込み「まずは」という言葉に言い換えるようにすること。

それだけで、先を考える習慣が生まれるのです。

ということで・・・

少々脱線しましたが、目標設定に関しても、考え方は全くです。

まずは、最低でも3年先程度の「なりたい姿」を描きましょう。

そして、それから逆算して、「2年目ではどこまで行っていればいいのか？」

さらに逆算して、「今期中には、どこまで行っていればいいのか？」

このような「パターン2」のような思考プロセスで考えれば、無駄が無くなります。

＜続きは次回