

THANKS

(VOL. 245)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年11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⑬」・・・目標の設定（その8）

本誌では、人事考課について特集しています。
今回は、人事考課の第2ステップである「目標の設定」について、特に、自主的に目標を決める際のポイントについて確認しました。
今回もその続きです。

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？



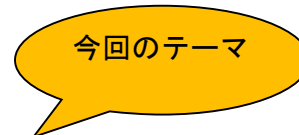
ステップ3

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？



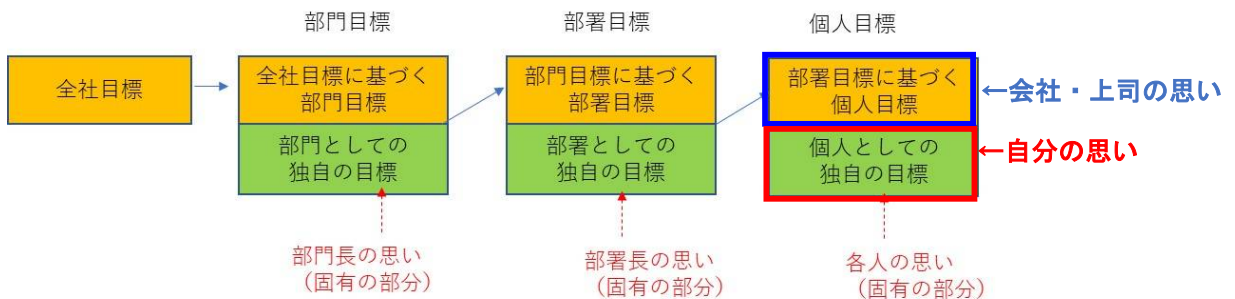
ステップ4

フィードバック(説明)
⇒ どのように説明するか？



2. 前回の復習・・・目標設定（計画作成）のポイント（その3）

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



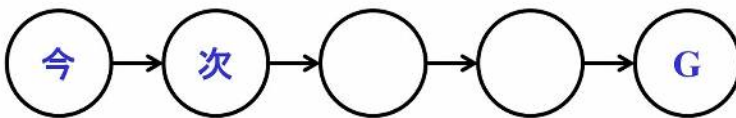
「自分の思い」の目標はどうやって決めるのか？

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、「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。自分自身で目標を設定する際に、まず重要なことは以下の通りです。

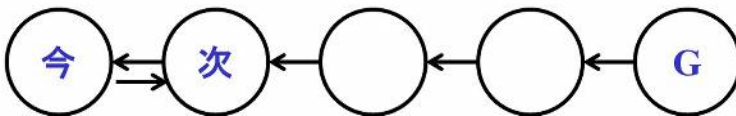
中長期的な視点で「なりたい姿」を考える・・・逆算発想

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」の状況からの「次」を考える思考プロセスです。

効率的にゴールにたどり着くことができるのは、圧倒的に「パターン2」。

目標に関しても然りです。

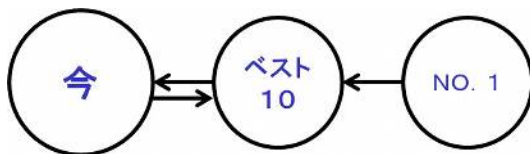
まずは、中長期的な「なりたい姿」を描き、そこから逆算して、短期的な目標を設定することが大切です。

3. 優先すべきテーマ（優先課題）の選定

（1）目標に向けての「必要要素（課題）」の列挙

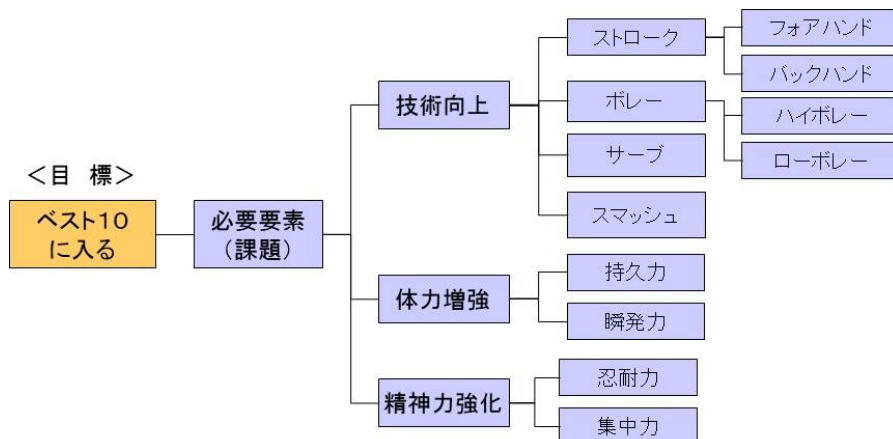
ここから新しい話になります。
目標を達成するための課題は、どのように決めたらいいのでしょうか？

テニスの錦織選手の例で考えてみましょう。
時計を3年前に戻してみると・・・
3年前においても、錦織選手の中長期的な目標は、「グランドスラムで優勝し、世界NO. 1のプレーヤーになること」だったことは間違いありません。
しかしながら、その時の世界ランクは、ベスト10にも入っていませんでした。
従って、その時の彼の目標は、「まずは、ベスト10に入ること」だったと思います。（推定ですが）



しかしながら、単に「ベスト10に入る」といっても、今年、重点的に取り組むべき課題はハッキリしません。

ベスト10に入るためには、課題として、どのようなことがあるのでしょうか？
まずは、思いつくまま、列挙してみましょう。



大きな課題としては、「技術向上」「体力増強」「精神力強化」。
さらに、課題を細分化すると、ベスト10に入るための課題は山ほどありますね。
それでは、どのように優先順位を決めればいいのでしょうか？

（2）優先課題の選定

優先課題を選定する際には、以下の2段階の評価を行います。

第1段階：緊急度による評価

緊急度は、以下の2つの視点から評価します。

1) 時間的制約

時間的制約とは、すぐに取り組まないと、「時間的に間に合わない」というもの。
課題によっては、「いつまでに」という期限が決められている場合があります。
例えば、私が以前勤務していた商社では、入社1年目で簿記3級の取得が義務づけられています。
新入社員で資格を持っていない人は、当然、まずは簿記の勉強に励むでしょう。

2) 他の課題への波及性

課題の中には、互いに関連性があるものがあります。
例えば、「人材の確保（採用）」と「人材の育成」。
このような場合、まずは、人材を確保することが「先決」です。
育成といっても、対象者がいなければできませんから。
前記の錦織選手の場合であれば、「持久力」が、そのような課題かも知れませんね。
「持久力」が無ければ、厳しい練習には耐えられませんので。

第2段階：重要度と満足度による評価

緊急度で評価した後に、「重要度」「満足度」の基準から、再度評価します。

重要度：目標に与える影響の大きさ

満足度：理想と現状のレベルの差

優先課題を選定する際の基本的な考え方は、以下の通りです。

「重要度が高い」×「満足度が低い」

このような課題は、そのまま放置すると、後で致命傷になりかねません。
また、満足度を高める（レベルを上げる）ためには、時間もかかります。
こうした考え方から、できるだけ早めに「手を付けておく」ことが大事なのです。

			評 価			優先 課題
			緊急度	重要度	満足度	
技 術	ストローク	フォアハンド		5	4	
		バックハンド		4	5	
	ボレー	ハイボレー		2	3	
		ローボレー		3	3	
	サーブ			5	2	☆
	スマッシュ			1	4	
体 力	瞬発力			3	4	
	持久力		○			☆
精神力	忍耐力			4	3	
	集中力			4	4	

上表は、錦織選手をイメージして作成しました。

重要度、満足度ともに5段階評価です。（重要度が高ければ5、満足度高ければ5）

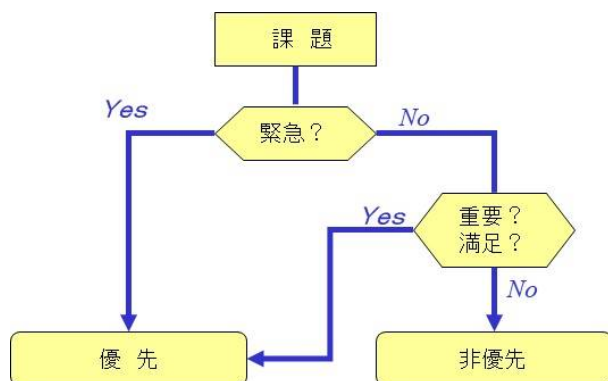
主に、コートで後ろで打ち合うシングルスプレーヤーである錦織選手にとって、まず技術の中で重要なものはストロークでしょう。

また、サーブも2ゲームに1度は自分で打つので重要です。

トップレベルの試合では、まずは、自分のサービスゲームはキープすることが大切です。

それでは、満足度を評価すると、どうなるでしょうか？
錦織選手のストロークは、世界でもトップレベル。
特にバックハンドは、「世界一」という声もあります。
しかしながら、サーブに関しては、他のトップ10の選手と比べると、明らかに見劣りします。
いくら、強烈なストロークで相手のサービスゲームをブレイクしても、自分のサービスゲームを失ってしまったら、試合に勝ち切ることは難しいです。

ということで・・・
シーズンオフのトレーニングの重点課題は、サービス強化。
「体格的なハンデを克服するために、スピードよりも、しっかりとコースを狙う練習に励もう！」
なんてことだったのでは・・・と私は勝手に思い込んでいます。



<続きは次回>