

10/20
2007
vol.40 No.912

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

採りたい人材を獲得する 採用・内定マネジメント

〈解説〉 競争力と魅力のある採用・内定戦略と施策を考える

イマジナ 代表取締役 奥山由美子

採用代行サービスの効果的活用法

採用プロドットコム 代表取締役社長 寺澤康介

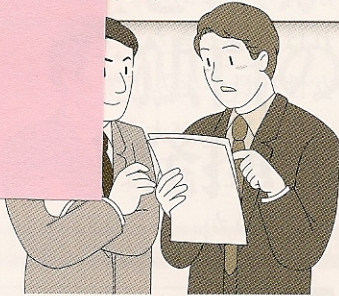
採りたい人材が集まる訴求力のある求人広告戦略

エキセントリックデザイン 代表取締役社長 岡野弘文

〈事例〉 インテリジェンス/富士ソフト

〈特集関連寄稿〉 08 採用戦線を振り返る

文化放送キャリアパートナーズ 就職情報研究所 所長 夏目孝吉



目標を立てて 確実に達成させる

嶋津良智

(株)リーダーズアカデミー
代表取締役社長

人は目標では動機付けられない

上司の仕事は、部下に目標を達成させ、その結果として部門全体の目標を達成することです。部門の目標が達成できれば、たとえ自身の目標が達成できなかったとしても、あなたに対する会社の評価は上がりこそすれ下がることはありません。

問題は、どのように部下に目標を達成させるかですが、まず押さえておくべきは、人は目標では動かないということです。人を動かすのは、目的です。

企業で研修の講師をしている時に、目標と目的の違いを説明するために、受講者に対して「あなたが売っているものは何ですか」という質問をします。そうすると、受講者がベッドメーカーの社員であれば、ベッドやマットレスと答える人がほとんどです。

しかし、本当にそうでしょうか。答えなくてはならないのは「安眠」、「快眠」、「新しいライフスタイル」などのはずで、それらを提供するために、ベッドやマットレスを売っているのではないのでしょうか。

商品やサービスを通して最終的にお客様の役に立つこと、それが目的です。そして、その目的実現のためになくてはならないことが目標です。簡単に言えば、目的は「何のために、なぜ」、目標は「いつまでに、何を、どうする」ということです。

皆さんの部下は目的を持っているのでしょうか。目的とは、言い方を変えれば動機です。これが明確になっていないと、ちょっとしたトラブルで気持ちが萎えてしまいます。

あなたの部署でも、「売上目標〇〇万円」、「目標契約件数 1人〇件」などといった目標がはっきりと設

定されていることでしょうか。しかし、人は目標では動きません。なぜその目標をクリアする必要があるのかという理由を見つけ出し、部下に真の動機付けをしてあげることが大切です。

先ほどのベッドメーカーの話は会社としての目的でしたが、個人の働く目的となると千差万別です。家族を幸せにするのが目的という人もいれば、家を持つのが目的という人もいます。ただし、中には目的を持っていない人もいます。そんな部下とはいっしょに目的を考えてみる、これも上司の仕事です。

以前、私にも目的を明確にできずにいる部下がいました。そこで私は次のような質問をしてみました。「何でもよいから一番欲しいものを教えてくれないか」。すると、その部下は「今は車が欲しいです。ベンツなんかに乗れたら最高です」と答えました。私は次の休日に、その部下を誘って車のディーラーに出かけていき、いっしょにベンツを見ました。試乗までした部下は「やっぱりベンツはいいですね」と満足げな様子でした。

その帰り、私は部下に「ベンツを買うために何をしたらよいか、いっしょに考えてみないか」ともちかけてみました。2人で考えた結果、「ベンツを手に入れる」には「お金を稼ぐ」、「給料を上げる」、「まず主任になる」、「業績を上げる」、「今月の売上目標をクリアする」とつながったのです。

その後、その部下は以前とは見違えるように仕事に取り組むようになりました。

上司は部下の目標達成のサポーター

上司は、部下の目標達成を手助けするサポーター

図表 部下の目標達成をサポートするポイント

- スタートを見届ける
- 正しい方向へ動いているかを確認する
- 経過報告を受け数字を意識する
- 検証する
- 目配り、気配り、手配り

だということを忘れてはなりません。では、どのような点に注意してサポートをすればよいのでしょうか。それには次の5つが重要です(図表)。

① スタートを見届ける

スタートダッシュができない人間はラストスパートも利きません。これはマラソンと同じです。スタートダッシュをかけて先頭グループに居続けるからこそ、最後に優勝争いができるのです。まずはスタートダッシュで目標達成ができそうなラインまでもっていくことです。ところが、うまくスタートが切れずにいる部下もいます。そういう部下の不安や迷いを取り除いてあげることも上司の仕事です。

② 正しい方向へ動いているかを確認する

「成果は行動によってのみ変わる」というのが大原則です。行動をせずに成果が出ることはまずありません。しかし、その行動の「方向」が間違っていたら問題です。医者になるのが目標の人が、法律の勉強ばかりしていても仕方ありません。そういうことが会社の中では意外に多いものです。

ただし、目標達成を左右するのは方向だけではありません。「方法」と「量」も同じく重要です。もし、部下が成果を出せないとすれば、この3つのどれかに間違いがあるはず。常にチェックをして、上司はそれを見つけてはなりません。

③ 経過報告を受け数字を意識する

部下から経過報告を受けなければ行動の方向、方法、量が正しいかを確認することはできませんから、これは当然のことなのですが、心掛けて欲しいのは数字を意識するということです。

しかし、部下からの報告に数字を求めるというだけではありません。部下と話す際にも数字を意識し

てください。

例えば「すごく頑張っているな」と部下を褒めることがあると思います。しかし、「すごく」とは何でしょう。逆に、「サボっているぞ」、「たるんでいるぞ」という言い方もよく使うと思いますが、「サボる」、「たるんでいる」とは何でしょう。

部下にしてみれば、何をどれくらいすれば「頑張っている」ことになるのか、何をどれくらいしないと「サボっている」ことになるのか分かりません。「先週は〇〇万円の売上げを上げたね。すごいじゃないか」とか、「〇〇件は訪問しろと言ったのにできてないじゃないか」と、具体的に数字を出して話すことです。仕事に関するほとんどのことは数値化できるはず。数字で言われることによって、部下は納得して働くことができるようになります。

④ 検証する

目標達成に向けて部下が着実に進んでいるかを、検証することも大切です。その際に心掛けて欲しいのは「最短思考」です。目標を一番楽に、しかも一番早く達成する方法は何だろうか、と、部下といっしょに考えてみるのです。

最短思考を部下に身につけさせるためには、予定を前倒しにするのも1つの手です。私の知っているIT関係の会社では、1年間の売上目標を決めたら、それを11で割って毎月の目標としています。1カ月前倒しにするわけ。私自身、部下に仕事を頼む時には、少し前倒しにするようにしています。「いつまでにできる?」と聞いて「金曜日です」と部下が答えたら、「じゃあ、木曜日まで」というようにです。

人間、余裕がないほうが思いがけないアイデアが生まれます。予定の前倒しとはちょっと違いますが、スズキ自動車が出した「チョイノリ」という格安スクーターがあります。鈴木社長は最初に価格を決めて開発を命じたそうです。開発チームにしたなら「そんな馬鹿な」というほど低い価格だったのですが、最後には、その価格のスクーターができました。無理と思えるようなことも、結局、人は何とかしてしまうものなのです。

目標を立てて

もう1つ、検証に関して心掛けて欲しいのは「イエローライン戦略」です。上司たるもの、ある程度の危機管理はして当たり前ですが実際には、月半ばくらいで目標に届きそうにないことが分かっているから右往左往することが多いのではないのでしょうか。そうなったら緊急の対策会議を開くことになるわけですが、もはや会議に時間を割くほうが目標達成にはマイナスだったりします。

そうなる前に、あらかじめ黄色信号をどの段階で点灯させるかを決めておくのです。「〇日の時点で、目標の〇〇%に達していなければ黄色信号」というようにです。そして、このイエローラインに引っ掛かった時に、どのような対策を講じるかを前もって決めておきます。

そうすることで対策を即座に実行に移すことができ、現場の混乱を防ぐことができます。また対策会議に無駄な時間を割かずすみずみです。上司は、常に最悪の事態を想定し備えておくことが必要なのです。

⑤目配り、気配り、手配り

これは目標達成のサポートとは直接関係はありませんが、上司は部下をよく見なくてはなりません。賛否両論があるとは思いますが、私は部下の私生活まで見るべきだと思います。もちろん、プライバシーを侵害するようなことはしてはいけません。日頃から部下との間に信頼関係を築き、気軽に話せるようにしておくことです。

そのために上司は、「6つの当たり前」を心掛けるべきだと思います。「思考」、「体験」、「行動」、「徹底(反復)」、「傾聴」、「フォロー」の6つです。つまり、「考えさせ」、「体験させ」、「行動させる」という3つを「徹底(反復)」し、部下の「話に耳を傾け」、必要に応じて「フォロー」するのです。この6つを普段から心掛けて部下と接していれば、自然と部下との間に信頼関係ができていくはずで

非金銭的な報酬も考える

以上の5つのほかに、時には競争原理を持ち込むことも必要だと思います。ただし個人的なインセン

ティブには反対です。というのは、個人的なインセンティブを意識するうちに部下はほかのメンバーのことを考えなくなり、結果としてチーム力を落とす結果になることが多いからです。

1980年代、不況に喘いでいたアメリカ企業の多くは、当時好調だった日本企業の強さを研究しました。その結果、日本企業は従業員同士の人間関係が非常に良いことが分かり、アメリカ企業の多くはそれを真似たといわれています。ところが、最近の日本では「欧米化」の名の下に、強みだった人間関係の良さを壊すような間違った成果主義を取り入れる企業が増えています。

賞与で差を付けるのは良いと思います。しかし、歩合給のようなショートスパンのものは逆効果になりかねません。そもそも、金銭によって報いるには限界があります。人間、いくら高い給与をもらっても、すぐに慣れてしまうものです。そしてより高い給与が欲しくなりますので、きりがありません。

それよりも考えたいのは、アメリカでも注目されている部下のやる気を高めるのは、褒めるなどの「非金銭的な報酬」です。

私は、人の気持ちの中には4尾の鯛(たい)がいるという話をよくします。「褒められたい」、「認められたい」、「人の役に立ちたい」、「愛されたい」の4つの「たい」です。競争原理を取り入れるのであれば、この4つの「たい」を上手に使ったものにするのです。努力すれば必ず褒められ、認められ、人の役に立ち、人に愛される——そんな環境作りを心掛ければきっと部下は動いてくれるはずで

(しまづ よしのり)



●プロフィール

1987年(株)フォーバルへ入社。93年(株)リンクを設立し代表取締役就任、94年レカム(株)を設立し代表取締役就任、97年(株)リンクとレカム(株)ほか2社をM&A。04年レカム(株)を大阪証券取引所ヘラクレス市場に上場。05年(株)リーダーズアカデミーを設立し、代表取締役就任。