

【部下育成にもっと自信がつく12カ月】

目標設定なしに、部下の評価はできない

目標を設定する際、部下に「自分で考えろ」と丸投げしていないだろうか。また、これとは逆に、上から押し付けるだけの目標になっていないだろうか。部下に主体的に考えさせ、適切かつ具体的な目標を引き出すためのポイントを解説する。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

評価は目標設定で半分決まっている

下表のAは、あるメーカーの、期初の自己設定目標の事例です。あなたがその上司だとしたら、これらの目標にどんなフィードバックを試みますか？ これでいいよ、とGOサインを出しますか？

お気づきのように、このような目標設定では、そもそも評価が不可能です。部下の評価はこのように、実はすでに目標設定のタイミングで決まっていると言っても過言ではありません。

目標設定とは、ある一定期間に成し遂げる

べき成果を具体的に描いたものです。「①何を（目標）、②どのレベルまで（達成基準）、③いつまでに（期限）、④どのようにやるか（行動計画）」を明確にしていくことが不可欠ですし、併せて「なぜやるのか、誰のためか、何のためか」の確認なくしては、目的が手段になりかねません。

例えば先ほどの部下の目標設定は、Bのように具体的に、費用化できるレベルに修正をさせることが必要です。

「僕の前に道はない。僕の後ろに道は出来る」
(高村光太郎)

■目標設定の例

	A		B
開発系	新製品〇〇について、モデルチェンジを行い、強度を強化し、取引先様に新しいアイデアを提供致します。	➔	新製品〇〇について、 ①強度を10%強化したモデルチェンジを行い、 ②使いやすい仕様に変更したアイデアを盛り込み、8月末までに取引先様に試作品を提案致します。
営業系	トラブルの重要度・緊急度を判定し、外部影響を最小限に抑えると共に、状況を把握し、トラブル発生防止のため事前に改善策を立案し、推進致します。	➔	トラブル発生時には、1時間以内に技術部門に確認を行い、原因究明と今後の具体策についての報告を、2日以内に先方に対して実施します。また、トラブル原因の集約を行い、8月末までに3項目以上の具体的な改善案を提出致します。
管理系	今期から新たに事務所関連業務に就くので、一日も早く基本知識を身に付け、戦力となるよう努めます。また、事務所関連業務は業務の幅が広く何かと問い合わせが多いので、フットワーク良く対応していきたいです。	➔	事務所関連業務の基本手続き、申請関係、稟議関係について、一通りのことを他部署に説明できるレベルになります（7月末まで）。営業からの問い合わせについては一両日以内に、提案は3日以内に必ず対応します。



詰問するのではなく、部下から引き出す目標設定を

目標は上位下達ではあります。とはいえ、「はい。これがあなたの1年間の仕事の目標です」と紙に書いたものを渡すだけなら、目標設定は10秒で終わるでしょう。人から与えられただけの目標だから意欲も出てきづらいでしょうし、達成できなかった時に言い訳をしたくもなります。

部下の目標は、チーム目標のブレイクダウンではありますが、部下の目標は部分的にでも、部下自身に語らせてください。目標は本来的には自分自身で設定するものですし、8・9月号で触れたように、目標は一方通行ではなく双方向で設定するものです。

ここでは、著者の十数年来のビジネスコーチでもある生嶋幸子先生がその開発者の一人でもある「ホールシステムコーチング®」のツールでご紹介します。部下には「答え」ではなく、次のような「問い」を与えることを意識してみてください。

① 目標設定

達成したいことは何か？

どんな状態で手に入れたいか？

② 意図・目的の明確化

どうしてそれを達成したいのか？（動機は何か？）

それを達成することは、自分や組織・チームにとってどのような意味があるか？

③ 目標の明確化

それを達成したら、自分はどのようにしているか？

達成したシーンをイメージできるか？

それを達成したら、自分や組織・チームに何をもたらすか？

④ 現状把握とギャップ（障害）の明確化

目標達成が100だとしたら、現在はどのくらい（何%）か？

目標に対して、現在やっていることは何か？

目標に対して、改善したらいいことは何か？ どのように改善したらいいか？

やったらいいなと思っていながらやっていないことは何か？ 何があれば目標を達成できるか？

⑤ 具体的な行動計画

目標達成に向けて具体的にやることは何か？（具体的な行動・優先順位）

実際に行動に移すために何をするのか？ 最初の一步は何か？

目標達成するために、必要な資源（経験・知識・能力など）は何か？

目標達成するために、活かせる自分の強みは何か？

それをやるにあたって必要な協力者は誰か？

*

そもそも部下に「考える」と丸投げするから、部下は何を考えればいいのかもわからなくなるのです。前述のようなことを考えさせてやればいいのです。特に若手のうちは、前述の問いの①～③については狭い業務の範囲の中のことで十分です。まずは自分で目標を設定するという感覚を掴ませてやるのが重要です。また、上司としては④の現状確認をより大切にすると、上司としての指導の勘所が見えてきます。

「人が人に贈り得る最大の贈り物。それはその人の可能性を信じるということ。愛情とは、慈悲でも優しさでもない。愛情とは、関係を絶たぬこと」
（田坂広志氏）

