

Leadership Development Note

7
2015

[LDノート]

No.1199

2年目の目標設定

～“3年後の姿”と仕事の主役感の醸成～

常盤大学 特任教授 三木 佳光

リーダーシップ

臨床心理士 蔵屋 鉄平

人間心理

弁護士 片山 雅也

法的視点

No.1200

短時間勤務者への不満

～視点の転換と将来への元手づくり～

はびきやり 編集長 土屋 美樹

リーダーシップ

ジャパン EAP システムズ 臨床心理士 松本 桂樹

人間心理

弁護士 小栗 道乃

法的視点

Leadership Development Note

LDノート

INDEX

2015年7月号

Leadership Development Note

ケーススタディ／No.1199●2年目の目標設定……	4
ケースガイダンス／本ケースのねらい……	6
ケース分析……	7
ケース解説……	12
三木佳光@リーダーシップ／蔵屋鉄平@人間心理／片山雅也@法的視点	
プラスワン：2年目社員が魅力を感じる目標設定／中嶋哲夫……	18
ケーススタディ／No.1200●短時間勤務者への不満……	20
ケースガイダンス／本ケースのねらい……	22
ケース分析……	23
ケース解説……	28
土屋美樹@リーダーシップ／松本桂樹@人間心理／小栗道乃@法的視点	
プラスワン：働きやすい職場風土の構築は企業の最優先課題／亀田伸彦……	34
次号ケース／No.1201●重なるヒューマンエラー……	36
No.1202●フィードバック面談の戸惑い……	38

Career Support

L 研レポート——LDノート編集室……	40
パワハラと指導の境界線～管理者の誤った理解が大きなトラブルを招く～	
連載 問題をとらえる眼 その2——三木佳光……	44
事実を事実として認識するこだわり	



2年目社員が魅力を感じる目標設定

MBO 実践支援センター 代表 中嶋哲夫

1. 入社2年目には大きな壁がある

入社2年目は、新入社員が企業に定着するうえで、大きな壁を迎える。入社当初は、気持ちも新鮮、学習意欲も高い。まわりの人の意見を素直に受け入れ、それを実践する。そうするうちに、すくすくと成長する社員も出現する。しかし、多くの新人は、入社初年度に、現実の厳しさにぶつかる。やっている仕事に退屈を感じたり、厳しい現実に幻滅したりという体験だ。その結果、「この会社は自分が思っていた会社ではない」「自分はこの会社に向かない」という気持ちも生まれる。入社3年目ともなれば、組織に順応し、壁を乗り越えることができる（あるいは、壁を乗り越えずに、退社してしまう）。そうなれば、能力や影響力が向上して、気持ちも安定してくる。入社2年目は、過渡期の危うい時期だ。

話を目標管理に引き寄せてみよう。初年度は「先輩に教えられることをマスターする」という、全面受容型目標設定でよい。また3年目になれば、自分の問題意識を活かした目標設定が可能だ。これに対し、2年目は、個人ごとに能力と気持ちの状態が異なり、工夫をした目標設定が必要な時期となる。

2. 良い目標の条件は魅力的なこと

目標管理の基本に戻って考えよう。目標管理の効果を上げるためには、当事者が魅力を感じる目標を設定する必要がある。

それができれば、人は能力以上の力を発揮する。もし、目標に魅力がなければ、それは重荷にしかない。その魅力の有無が、人の気持ちを前向きにも後向きにも変える。

では、魅力ある目標とはなにか。ここでは、2つの条件+ α をあげる。第1は「明確さ」である。仕事の到達点をありありと描けているかどうか。それを鮮明に描ければ、そこに至る道筋が思い浮かぶ。第2は、「達成可能性」だ。やさしすぎる目標には、マンネリを感じる。難しすぎる目標には、気が湧かない。達成可能性を五分五分と感じれば、目標に魅力を感じる。当然のことだが、その目標が自分の本来業務のうえに設定されることは必須の要件だ。本来業務から離れた「無理した目標」には魅力がない。

ジョギングの例を考えてみよう。1年後の目標を、ハーフマラソン完走（2時間以内で）とする。調べてみたら、毎月50kmの走行練習で走ることができるとわかる。これで、明確で達成可能性のある目標ができたわけだ。ついでに、走行中の雰囲気やゴールの瞬間、レース後の懇親会のイメージ等を思い浮かべる。これらを目標に加えれば、目標の魅力を増すことができる。「ゴール後のビール」が最大の魅力かもしれない。

さて、1年後、大会を終えたときに、1年間を振り返るだろう。「思ったよりやれたな」と思えば、より困難な目標にも達

成可能性を感じる。その場合には、走る距離を長くする、時間を短くするなどの目標を設定するだろう。つまり、目標がより挑戦的になる。練習計画も、より充実したものが作られるだろう。目標管理の良いサイクルがまわり、人の挑戦意欲を高めるわけだ。

3. 達成可能性と自己評価の乖離

少しだけ注意してほしい。それは、達成可能性は本人が感じるものだ、ということだ。つまり、上司や同僚の評価と本人の評価では、達成可能性が異なる。自信を失った人は、達成可能性を低く、自信があれば、高く評価するだろう。この傾向は、入社2年目にはより強まる。

仕事の内容や自分の能力について、まだ適切に把握ができないからだ。このため、上司が想定する目標の達成可能性と部下が想定する達成可能性は、大きく乖離しやすい。それが、「〇〇の日常業務をマスターする」という目標でも、上司は「たまに先輩に教えてもらうが、ほとんどは自分でできる」と理解し、達成可能性を高く評価するのに対し、「たまにとはいえ、先輩に教えてもらう状態ではマスターとはいえない」と部下がとらえるようなことが頻発する。自信のある部下は上司と同様のとらえ方をするが、自信がない部下は達成可能性を低く見積もることになる。

4. 役割の研究と成果のモノサシ

以上を考えれば、入社2年目の社員については、目標の内容をより具体化することが肝要だ。それには、2つの努力が必要だ。第1は、求められる役割のイメージを鮮明にする努力である。「教えてもらいながら」なのか、「独力で」なのか。

「ルーチン業務をミスなく」なのか、「改善を考えながら」なのか。「仲間と協力して」なのか、「仲間を巻き込んで」なのか、といった役割の明確化である。その明確化が仕事を熟知することにつながる。

第2は成果測定のものサシを明確にする努力だ。これを、管理項目やKPI（重要業績評価指標）といっても良いだろう。どんな観点から仕事の成果をとらえるのかを明確にする作業だ。これがあれば目標の達成状態を、ありありと思い描くことができる。

役割とモノサシを明確にするうえで役立つのは、「仕事のお客様」と担当者としての自分との関係を考えることだ。たとえば、改善提案を受け取った上司がどう考えるか、接客相手のお客様がどう感じるかなど、相手の目線で仕事を考えるわけだ。そうすると、「この提案は課のコストダウンに大きく貢献する。さっそく、検討しよう」と上司が行動することや、「接客したお客様が、買ってきたものを家族に自慢している姿」などをイメージできるであろう。それを、成果を測るモノサシにするわけだ。それと同時に自分自身の役割は「上司がアクションを起こしてくれる改善提案をおこなう役割」「お客様が買い物を自慢できる気分になるような接客」と理解することができる。

このように、自分の役割を「顧客の目線」から考えることによって、役割の理解とモノサシの設定力は同時に高まる。

期末と期首の面談において、お客様目線で仕事をとらえ、役割とモノサシを上司と部下が共同研究する。そのなかで部下が自己評価の基準を学ぶ。そんな面談をおこなうことが、2年目社員への指導のコツだ（参考文献：中嶋哲夫著『正しい目標管理』東洋経済新報社）。