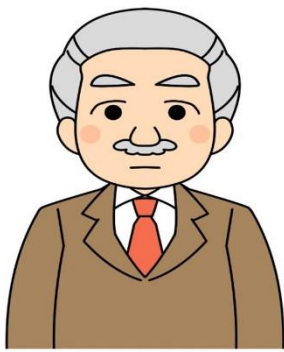


# 目標 管理

## 社員研修マンガ教材



社長

こちらはとある会社の社長です。社長は新しく目標管理制度を導入することにしました。そこで部下のA部長とB部長を呼び出しました。

A部長

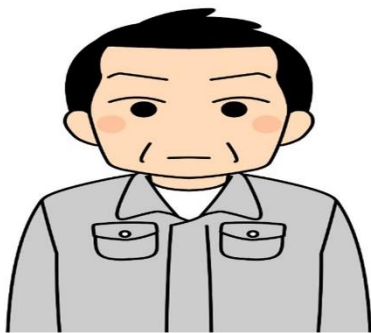


B部長



『A部長とB部長、今日お越しいただいたのは、会社で目標管理制度を導入することにしました。というのは、最近、ライバル会社の営業が圧倒的に強く、わが社の業績が急降下してしまいました。そこで、我が社の売上を急回復する必要があります。今後、徹底して、部下の目標をしっかりと管理してがんばってください。部下の方の面談もお願いしますね』

A部長



A部長は、さっそく、持ち前のリーダーシップを発揮し、部下の面談をどんどんしていきました。そして社長から業績アップを命じられたため、そのプレッシャーから、部下の目標設定の際、かなり厳しく指導してしまいました。



こちらはC君です。A部長は、C君に  
対しかなり厳しい指導をしていました。

『おいおい、C君、君の目標はこんなに  
低くていいのか？いやいや、こんなんじ  
ゃ全然ダメだろう。君はそんな小さい男  
じゃないだろう。君のためにならない』

『は、はあ。ただ、今でも、目標達成で  
きる月がほとんどないので、まずはこれ  
くらいの目標からかなと』



『いやいやいやいや、なに言っちゃって  
るの。君はそんな小さい男じゃないだろ  
う。そんな目標じゃ君のためにならな  
い。おれは君を応援したいんだ。わかる  
だろう。C君、わかってるよね。君は成  
長したくない男なわけ？』



『い、いえ、がんばります・・・』

しかし、C君は内心、こう思っていま  
した。

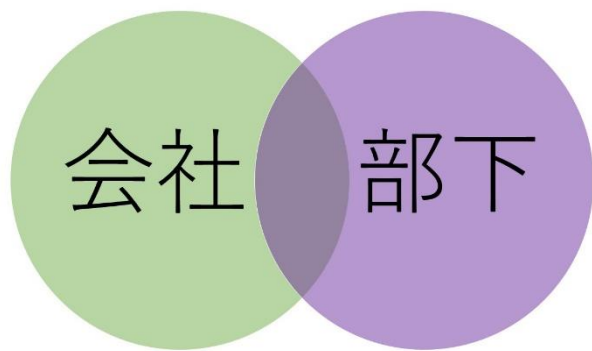
『俺の成長のためって、A部長はいうけ  
どさ、結局、会社のためにやってるんだ  
よね……。目標管理っていうけど、結  
局、自分で考えた目標は否定されて、結  
局、会社の設定した目標になっちゃうん  
だよな。これじゃあ、目標管理じゃなく  
て、ノルマ管理だよな……。』



他方、こちらは、B部長です。B部長  
は、他社からの転職組でした。B部長  
は、以前の会社で、目標管理制度を経験  
したときのプレッシャーから、部下に目  
標を一方的に、押しつけることはしない  
ようにと、気をつけようと思っていまし  
た。

# 部下の興味・ やりたいこと ・ビジョンなど

## 会社の ビジョン や方向性など



B部長  
の部下



D君

『さてさて、よし、まずは、部下の話をよく聞き、部下の興味があること、やりたい事、将来ビジョンなどをじっくり聞いてみよう。いきなり、目標って聞かれてもモチベーションが上がらないだろうし、何がモチベーションになるかは人それぞれだから、まずは、じっくり聞いてみよう』

『そのうえで、今度は、会社の将来ビジョンや方向性について、両者が一致できることがあるか、一緒に考えてみよう。そういう共通点があったほうがきっとモチベーションも上がるんじゃないかな』

『部下の興味があること、やりたいこと、将来ビジョンと、会社の将来ビジョン・方向性、それぞれの円があるとする、この二つの円が重なることを探していく、そして、二つの円が重なる面積を増やしていく、というイメージかな』

こちらは、D君です。D君は、B部長の部下です。

『はあ、今日は目標管理の面談って言われたけど、いったい、どんな面談するのかなあ、不安だなあ。さて、面談の時間だ。コンコン、失礼します。B部長、お呼びでしょうか』



B部長

B部長  
の部下



D君

・新入社員研修  
・営業マン研修

『おお、D君、おつかれさま。さっそく、今日の面談なんだけど、誰でもみんな、いきなり目標って言われても困るだろうから、まずは、君が、今後やりたいこととか、会社に望むこととか、まずは、なんでも良いから話してみてくれないかな』

『あ、はい。B部長、わかりました。なんか今日は、いつものノルマの話の面談なのかなと思ってたんですけど、違う感じなんですね。えーと、そうですね。僕は、中学生の息子がいて、勉強が好きなやつでして、僕が教えて、息子が、わかった、できたって顔を見るのが好きなんですよね。それで、最近、教育って、面白いなって思ってた。なにか人に教えることもしてみたいなって気持ちになりました』

『おお、そうなんだ。D君、息子さんとそういう時間が過ごせるって、ステキだなあ。おれのときはあまりコミュニケーションとれなくて、そういうことは無かったから。そうすると、例えば、社内で、人に教えることって、なにがあると思う？』

『社内ですか、そうですねえ。やっぱり、新入社員研修ですかね。あとは、こないだ僕が受けた営業マン研修ですね』

『なるほど、そうだね。それなら、もし、君が希望するなら、新入社員研修を一部担当してもらっても良いからね』



- ・楽しく学べる
- ・クイズや意見交換
- ・気づきがある
- ・明日やってみよう



『えっ！ほんとですか？やりたいです』  
『おお、ぜひやってくれ。ちなみに、営業マン研修については、いきなり担当してもらってわけにはいかないんだけど、どうしたら担当できると思う？』

『えっと、うーん、そうですね。過去の営業マン研修の内容をしっかり復習して、研修を受講する営業マンからのどんな質問にでも答えられるようになっておかないといけないですね』

『おおー、なるほど、D君、そうだね。それはとても大切だね。ほかに、どんなことが必要だと思う？』

『うーん、思い浮かばないっすね』

『じゃあさ、たとえばD君が受けたい、営業マン研修ってどんな研修かな？』

『そうですね。やっぱり、楽しく学べる研修がいいですね。逆に、ひたすら知識を一方的に喋られる研修って眠っちゃうんですよ。楽しめる研修って、クイズをしたり、チームワークをやったり、意見交換しながら、その中で、自分なりの気づきがあって、ヨシ、明日からやってみようって思える研修は、起きてられるんですよね。あ、そっか、そういう研修にすればいいんだ。そう考えると研修の準備って大変ですね』

『なるほどねえ。今、話してる間にも、気づきがあったみたいだね。』

あと、D君だったら、同じプログラムだったら、どんな人が講師の研修を受けたい？』



- ・自分で試す
- ・成功や失敗
- ・実体験
- ・話のネタ
- ・結果が出た



『やっぱり、自分で試して、結果が出た営業方法を教えてもらえる研修ですかね。成功も失敗も、実体験を教えてくれる感じですかね。』

『そうか、それを今から自分がやればいいんだ。あれこれ試して失敗も成功も、あとで話せるネタになるんだ。で、やっぱり最後は結果出してないと、なかなか説得力も出ないなって思いました。』

『いいね。やりたいこととやることが明確になってきたみたいだね。それを踏まえると、今後の目標も少し立てやすくなったかな?』

『はい、部長。ただ、いつも思うんですけど、こういう目標を立てる面談って、目標を宣言しちゃって、達成できなかったときに、落ち込むし、会社も目標達成できなかったっていう評価になっちゃうので、どうしても低い目標を立てちゃうんですけど、そういう場合は、どう考えたら良いのでしょうか?』

『うーん、たしかに、そうなんだよなあ。私も、よく、目標管理の面談を受けていたから、その気持ちよくわかるんだよ。私もそれについて明確な答えがあるわけではないんだ。うーん、悩ましい問題だよなあ。そうだなあ。よし、今は、こう考えよう』

『売上という結果を出すことは、もちろん君一人の責任ではなくて、私の責任でもあるし、会社全体の責任でもあるし、景気やタイミングもあると思うんだ。だから、売上という自分だけでコントロールできないことについては、今は、評価の対象にしないようにしよう。その代わり』

- ・方法やプロセス
- ・どんな行動
- ・どんなアクション
- ・どれくらい成長



『自分でコントロールできること、例えば、目標を達成する方法やプロセスについて、どんなことを考えて、どんな行動をとったのか、どんなアクションをどれくらいとったのか、それにより、D君がどれくらい成長できたのかなどに焦点をあてていこう。そう考えると、売上という結果を出せば良いという話ではないから、二人での面談は、回数を増やす必要があるね』

『なるほど、そうですね。そう言ってもらえると、気が楽になりますし、思い切って挑戦できます。ありがとうございます。がんばります！！』

## <ディスカッションテーマ・質問項目の例>

・ご意見、ご感想は？

・あなたが上司であるとして、部下にどのような目標管理をしますか？

・あなたが経営者ならどうしますか？

・あなたの職場で似たようなことはありますか？

・あなたの職場で改善しようと思ったことはありますか？

・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

## <研修活用場面・ねらい>

どのような職場でも、部下の育成に関するお悩みは多く聞かれるところ、目標管理の方法についてのお悩みも多く聞かれます。それぞれの職場ごとに、最適解を探し続ける必要があります。

そこで、受講者の方に、まずは一般論、他社事例として、こういった状況があり得ることを認識していただくために、このケーススタディ教材を活用することが考えられます。

さらに、受講者の方に、あなたが経営者や上司の立場だったらどうするか？等を考えていただき、意見交換していただくことによって、

①自分だったらどのような目標管理をするか、考える機会になる。

②色々な人の立場になって考えるトレーニングになる

③自身の立場を超えて職場での改善のアイデアが思い浮かぶ可能性がある

④それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方が理解できる

⑤意見交換によりコミュニケーションが増える

という研修のねらいがあります。

## <ポイント>

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長、ひいては業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があります。注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者



の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

### <よくあるご意見・ご感想>

- ・自分でコントロールできない「結果」ではなく、自分でコントロールできる「行動」を評価するのは、なるほどと思った

- ・たしかに、自分の職場でも見られる光景である

- ・管理職の方の大変さを知った

- ・知らないところでフォローしてもらっているかもしれないと思った

- ・残業削減という目標が形骸化してしまっていることが多いと思う

- ・自分一人で対策を考えるより、組織全体で検討したいテーマだと思った

- ・残業削減に取り組む目的を見直したいと思った

- ・残業削減に取り組むメリットを考えようと思った

- ・他社で成功したケースをもっと知りたいと思った

### <着眼点の提供>

なお、講師の側から知識の指導をすることは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方を考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①結果に着目すべき場合と、行動・アクションの回数や質に着目すべき場合に分けてみる

②目標管理を行う意義とメリットを考えてみる

③常に改善しつづける