

安全衛生管理の

グループ・ダイナミックス

第5回 職場の活性化と目標設定 組織と個人目標に求められる条件

熊本大学 教授、(財)集団力学研究所 副所長 吉田 道雄

職場の活性化と目標設定

働く人々が責任と誇りを感じながら仕事をしている職場は元気がいい。そうしたところでは、個々人の目標もしっかりしていて、職場全体が活き活きしている。目標といえば、多くの組織で「目標管理」ということばが聞かれるようになった。これは、組織の効率や業績を高めることを最終目的にしている。しかし、その目的が達成されるためには、働く者が自分で目標を設定することが必要である。本人が納得することで、意欲をもって目標達成に努力する力が生まれる。そして、上司は部下たちの目標を十分に理解してバックアップする。その結果、組織にとって大きな成果が得られるのである。こうして、上からの指示・命令ではなく、働く人たちが自身に目標を設定させるというボトムアップの考え方が生まれた。したがって、「目標管理」の発想自体は特に新しいものではない。ドラッカーやマグレガーなどが、「目標による管理」について言及したのは1950～60年代のことなのである*1。

いずれにしても、今日では多くの職場で「目標設定」が行われている。しかし、その目標の達成度に目を向けると、現実はなかなか厳しいものがある。「決めるには決めたが、うまくいかなかった」。職場にはこんな反省の声があふれる。そして、失敗の理由が並べられる。「抽

象的だった」「理想的すぎた」「忙しかった」などなど…。どんなに目標を決めても、それが達成されなければ意味がない。ミスや災害も防げない。今回は、職場における目標設定に求められる条件について考えることにしよう。

個人・集団目標に共通の条件

職場の目標にもいろいろなものがある。ここでは、職場単位で設定する目標にも個人目標にも共通に求められる6つの条件を挙げてみよう。

(1) 具体的な“ことば”で表現する

目標は具体的なことばで表現することである。職場の意思疎通が問題だからといって、「コミュニケーションをよくする」では、現実の行動は何も変わらない。それでは、問題を単に裏返しただけのことである。「リーダーシップを改善する」といった目標も、組織のだれもがその重要性を認めるに違いない。しかし、個々人の行動目標としては、抽象的過ぎるのである。それだけでは、「どうすればいいか」がわからないのだ。そして、思った結果が出ないと、「抽象的だった」「目標が大き過ぎた」といって反省することになる。目標は威勢のいいスローガンではなく、具体的であることが求められる。そのためには、目標を具体化させる“ことば”が役に立つ。

“いつ”“どこで”“何を”“だれに”“どのよう”“どの程度”などは、その代表である。

(2) 実行できることを決める

目標は具体的に表現されていても実行できるとは限らない。「専門的な知識がないので、週に1冊は専門書を読む」。この目標はどうだろうか？ 毎月、読み上げる専門書を確定する。著者と書名、そして出版社も確認すれば、「目標の具体性」については完璧である。しかし、この目標達成は挫折する人のほうが多いに違いない。多忙な仕事を考えると、その達成はむずかしいからである。目標は理想ではなく、実現できるものであってほしい。そして、それを確実に達成することによって、自分の力に自信をもつことができるのである。そのためにも、目標はできることしか決めないことである。もちろん、目標は個人個人の成長を目指して設定されるものだ。したがって、目標達成にはそれなりの努力と苦勞が求められる。そこで大切なことは、はじめから無理をしないことである。ただし、実行できると判断して目標を設定したからには、「やる気はあったのだけれど…」などと言って簡単に投げ出しては意味がない。

(3) 達成期限を決める

目標は短期間に達成できるものもあれば、時間が必要なものもある。どちらにしても、「目標を達成するぞ」という意欲を持続させるために、明確な達成期限を決めておきたい。たとえ目標が具体的で実行可能であっても、「いつまでに」という期限がなければ緊張感は失われてしまう。そこで、はっきりとした期限を設定して、その時点できちりと評価を行うことが必要なのである。そこで、首尾よくいっていれば、大いに自信を深め、新たな目標に取り組めばいい。もしも目標達成が不十分であれば、その原因を分析し再挑戦するのである。その際は、既存の目標を修正することも考えられる。こうしたメリハリのきいた実践と評価を継続して行うには、達成期限を明確にすることが欠かせない。

(4) うまくいっていることを確認できる

職場で実践をすすめながら、それがうまくい

っていることを確認できるような目標を設定することも重要なポイントである。もともと、具体的なことばで表現されていれば、その実践の程度についてチェックリストをつくることができる。それによって、目標に向けた行動が実行されていることを確かめるのである。実際にチェックするのは、「毎日」であったり、「毎週」だったりするだろう。それは目標の内容によって違ってくる。ここで重要なのは、自分の実践行動をいつもチェックし、その進捗状況を確認することである。それによって、目標達成はさらに確かなものになっていくのだ。チェックの際に「うまくいっている」ことが実感できれば、さらに目標達成への期待と意欲が高まるからである。

(5) 目標を達成した際の変化のイメージが はっきりしている

その目標が達成されたときに自分や周りに起こる変化について、はっきりとしたイメージが描ける。そうした目標を決めたいものである。それが明確であれば、日々の変化にも敏感になる。「部下の反応が変わってきた」「仕事の連絡がスムーズになってきた」「自分に都合が悪いことでも報告するようになった」…。こうして、目標達成時のイメージと照合せながら、自分が目標に近づいていることを実感するのである。そして、このイメージが最終的な目標とした行動の成果を評価する基準にもなる。

(6) 小さな失敗をしても、取り返す

これは目標設定の条件というよりも、職場で実践している際にもっておくべき心構えである。これまで見たように、実行できる目標しか決めないのであれば、理屈のうえでは失敗はあり得ない。しかし、そこが人間のむずかしいところ。うまくいくはずのものでも失敗することはある。そのとき、「あー失敗してしまった。これで最初からやり直しだ」と投げ出す人がいる。「もう一度チャレンジするぞ」という意欲を喪失しているのだ。これでは、それまでの努力が無駄になってしまう。もちろん、致命的な失敗で振

り出しに戻らざるを得ないものなら仕方がない。しかし、「小さな失敗じゃあないか。すぐに取り返すぞ」と気持ちを切り替えることはできないか。こうしたものの見方が、目標達成へのエネルギーを持続させるのである。とにもかくにも、物事はすぐにあきらめないことだ。

集団目標の条件

ここまで挙げてきた6つの条件は、個人と集団の目標に共通して求められるものである。職場単位のように集団で目標を決める際には、さらにいくつかの条件を追加することができる。ここでは4つの条件を挙げておこう。

(7) メンバー全員が目標を受容している

集団として目標を達成する場合は、メンバー全員が自分たちの目標について納得しておく必要がある。目標が押しつけられたと受け止められたり、一部の者だけで決めたと考えられていると、目標達成はおぼつかない。そんな集団では、「やりたい人だけやればいい」といった批判的な声が聞こえ始める。それでは、集団そのものの存続すら危うくなる。職場で共通の目標を設定する際には、それが必要な理由を明らかにすることだ。もちろん、メンバーたちの意見も十分に活かされなければならない。こうしたときに、職場のリーダーは大きな役割を果たすことが期待されている。

(8) メンバーの意思、個性が活かされる

職場で目標を決定する場合、メンバー全員が同じ目標を立てる必要はない。職場としての大きな目標を受け入れたうえで、その達成のために、個々人が自分にあった目標を決めるのである。職場で「始業時間に遅れない」といった目標が設定されたとしよう。そこで、電車通勤者は、「1本早い電車に乗る」と決めるかもしれない。これは具体的に実行可能な個人目標に違いない。しかし、徒歩や自転車に通っている者は別の目標を決めなければならない。一人ひとりの目標は、その立場や状況、そして個性が活

かされていいのである。

(9) お互いの目標について知っている

各人が個性的な目標を立てるのだから、そのままでは他のメンバーが決めた目標は知りようがない。そこで、自分たちの目標について情報を交換する必要がある。それは他人の行動を監視し、決めたことをしていなければ、本人を追及するために行うのではない。現実には、目標への実践行動がうまくいかないメンバーも出てくるものだ。そんなときは、そのことに気づいて援助するのである。こうした助け合いを通して、メンバーの結束も高まっていく。その結果、お互いの目標もスムーズに達成されることが期待できるのである。

(10) メンバー同士が助け合う

個性を重視することを前提にしながらも、少なくとも2人以上の協力が必要な目標を決めることをお勧めしたい。個々人で目標に向かっていると挫折することもある。そのとき、他メンバーの協力が目標達成を支える力になるのである。事故を起こしたバスの運転手に対する研修効果を分析した研究がある。そこでは、同じ職場から複数で参加した運転手たちは、単独参加の者たちよりも、事故を大きく減少させたことが明らかにされている。お互いに支え合い助け合う気持ちが効果をもたらしたと考えられる。やはり、集団の力は大きいのだ。

最後に、目標は外から与えられるものではないことを強調したい。我々には、日常生活や仕事の中から目標を発見していく能力(目標発見能力)が求められている。職場のリーダーにとって、部下にこうした力を身につけさせることも重要な役割である。 (よしだ みちお)

*) ドラッカー(Peter Drucker) : 『現代の経営』1954年、マクレガー(Duglas McGregor) : 『企業の人間的側面』1960年

参考文献

吉田道雄 2001 『人間理解のグループ・ダイナミックス』ナカニシヤ出版