

強いチーム創りの着眼点

目標未達を悔しがる社員は何人いますか？

プロ野球の人気の低迷していると言われて久しいが、今年のペナントレースは面白い。特にセリーグは、1位から3位までが大混戦で、最後までもつれた。ところで、実力が伯仲した時に、「両軍の選手の思いの強さが、勝負の分け目となる」と言われる。思いの強さとは、いったい何なのだろうか。絶対に勝つぞという思いなのだろうか。行動心理学的に表現すると、「無意識が勝ちを確信している」ことが、思いの強さということになる。

行動心理学に触れると混乱するので、ここでは、“勝ち癖”が組織に備わっているかどうかを問うことで、“思いの強さ”について考察しよう。

“勝ち癖”が備わっているかどうかの診断質問は、5つ。

- ① 目標の達成率が每期95%を下回ったことがない
- ② 目標未達になった場合、その担当者、マネジャーはとことん落ち込む
- ③ 曖昧な立場で仕事をするのを嫌う
- ④ 有言実行の体質が備わっている
- ⑤ 成果事例は速やかに共有化される

①と②がクリアできていれば、“勝ち癖”が組織に備わっていると判断していい。“勝ち癖”が“負け癖”に変質する要因は、目標の未達成であることは、容易に想像がつく。とは言っても、この変化の激しい時代、前期の環境と打って変わり、あっという間に計画未達、昨対割れの危機に直面する。このような時に、“勝ち癖”の備わっていない組織は、中途半端に課題検討し、結局、抜本的な策を講じないまま、期首に立てた計画を現状の組織構成で実行する。この症例に思い当たることがあれば、“負け癖”の染み付いた組織になっていると認識した方がいい。検討はするが、何も変えないことが、最大の問題なのだから。

また、目標の未達成が常習化すると、それが当たり前になり、目標を立てた当初から「どうせできるわけがない」と高をくくっている。

本当に達成したいと心から思って目標を立てたのなら、未達になったら、とことん落ち込むはずである。落ち込まないと言う事は、何をかいわんやである。

スポーツの世界で未達を例えると、試合に負けるということで、負けたときにへらへらしているチームを見て、みなさんはどう判断するだろうか。「このチームは勝つ気がなかったんだな。これでは強くはならない」と評価するだろう。

毎月の業績会議では“勝ち癖”チーム“負け癖”チームのどちらの体質になっているだろうか。

次に、目標達成に執着すると自分の職責範囲を明確にしようという意識が働く。

例えば、事務所をきれいにする責務をある部署に負わせたとする。ある日、ちらかっていることに気づき注意するがいつこうに改善されない。何故だろうか。それは部署という集団に責務を負わせているからである。きれいにする責任者を個人名で確定すれば、状況は一変する。人は、責任を自分自身のもものと自覚しない限り動かないからだ。

あらゆる業務の遂行責任は誰にあるのか、責任者のたな卸しをすることをお勧めする。整理整頓、消耗品の発注、プロジェクトの実行等々、細かいことから全ての業務を対象にして洗い出してみよう。

責任者が明確になったら、「この業務は私の仕事です。私の目標は〇〇です」と宣言する機会を設ける。要するに、有言実行の環境を整えるのである。有言実行とは、自分は所属組織においてどんな任務を負っているのかを明確にすることなので、できもしないことを大きな声で宣言することとは違う。この点を履き違えている方もいるので注意しよう。

最後に、目標達成に拘れば成果事例に貪欲になるのは必然で、社長が率先して好事例を流布することが、“勝ち癖”の定着に結びつく

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング 代表パートナー 平堀剛