

□目標のブレイクダウン

目標のブレイクダウンとは、企業戦略（目的）を達成するためにそのプロセスを具現化するということです。経営企画部門と各事業本部と間で戦略の実行プロセスの具体的戦術（中目標）を決定して、それをグループ、チームの作戦（小目標）へと落とし込んでいき、個人目標を立てます。この善し悪しで実績が左右され、その成果によって皆さんの評価が決まります。相対評価ではなく絶対評価ですから、誰もがSを取ることができます。Sを取るためには、自ら掲げたハードルである目標を大きく超えなければなりません。

事業部門の目標をしっかりと理解すること、上司とよく話しあう事、これらが重要です。事業部門や自分のチームの目標が具体的にブレイクダウンされて、個人目標が決められます。個人の目標は部門の予算目標とは違い、上司から強制的に置かれたものではなく、上司と話しあって自分の責任で置くものです。これが個人の目標設定となります。それがうまくいかないと、現場から目標が崩れてしまい、事業部門全体が統制を失うこととなります。だからこれは、非常に大事なことです。

チームリーダーは、次の点を明確に理解することが求められます。まず、一人ひとりが得意とするスキルが違うということです。要するに、スタッフの得意分野と得意でない分野を見抜くことです。得意でない分野は誰かが補完できるようにします。お互いに補完して、全体の効率化を図ること、これがFFS理論です。そのために、スタッフの一人ひとりが自分の個別特性はどうか、強みは何か、弱みは何かということを知って、よく理解することが大事です。

チームリーダーもそれをよく理解しなければなりません。あの人はどんな前にいくのが強みだ、この人はデータをまとめるのが得意だ、というように仕事の分配をすると、業務は効率よく進みます。これが大事です。社員一人ひとりが、「自分は会社から期待されている」という認識を持って仕事をしてもらいます。目標が無いのに、ただ毎日これをやれ、あれをやれと言われるのはとても辛いことです。もし何か間違えたら叱られるでしょうし、期限が迫ってきたら恐怖感が出てきます。そうやって仕事をしてもらって全然楽しくないです。

だから、チームリーダーは、一人ひとりに明確な目標を持ってもらうことがいかに大事か、それを認識して欲しいと思います。皆さんもリーダーにはきちんとそれを主張すべきです。自分の目標をしっかりと持って、それを常に認識してください。

□自分はどうなりたいのか

次に、「私は目標を持つているけど、君はどんな目標を持つている」という具合に、お互いに確かめあうことも効果的です。目標が無い仕事というのは、楽しくないし、辛いのです。それから、目標を立てるときには、自らの可能性を広げる思考を取り入れるとよいです。大きな夢を持てれば最高です。リーダーが「あなたの能力はこれくらいだから、これくらいをやればよいよ」というように決めつけてしまうのでは意味がありません。そうではなくて「あなたは、今はこの職位にいるけれども、ここそこができるようになれば、上の職位に上がれる。そのためには、具体的にこういう目標を立てて、このように実行したらよい」という指導をするのが、リーダーの本来の役割です。ずっと同じ職位にいてもモチベーションは上がらない。上位の職に上がった方がプライドも高まり、給料も上がります。皆さんは若いですから、エネルギーも十分にあります。しかもCROという業種は、多くの新薬開発に携わることができて密に仕事ができます。皆さんにやる気さえあれば、製薬メーカーにいるよりもかなり早く技術を磨くことができます。

早く上位の職位に上がりたい、早く成長したいという思いを持つことが大事です。そのためには、今日、今週、今月、今年……、具体的にどのような目標を立てて、何をしたらよいかということをよく考えてください。これが、自分の可能性を広げていくことになります。さらに、新日本科学を自分の活躍のステージとして、自分の人生で何を実現していきたいか、ということを明確にします。

自分は将来どうなりたいのか、どうありたいのか、1年後、3年後、5年後、10年後、20年後、30年後、40年後、50年後……。考えて、考えて、考えるのです。真っ白い紙に書いてみるのがよいでしょう。夜、目を閉じて、じっと考えるだけでもよい。考えないと何も見えません。惰性で生きてしまうと、あつと言う間に時間は過ぎ去ります。時間には、過去と未来しかありません。今、この時間はすぐに過去になります。だから、すぐの未来に向かって準備するという考え方を身につけます。時の流れの中で未来を創造するところが常に存在して、それによって次第に過去ができあがっていくのです。是非、先見性を持つてください。

自分の目標をビジョンとして描き、それを文章にします。自分自身が何を求めているのか、どうありたいのか、何を求めて成長したいのか、ということを考えるのです。他人のことではなく、自分のことだけでよいのです。自分のことを考えるのです。要点を明確にするために文章にします。文章にすると、霧が晴れて景色が見えてくるようにだんだん先がわかってきます。昨日はここまで考えた、今日はここまで考えた、明日はここまで考えよう、という具合に、毎日毎日、明確になってきます。そうすると、目標が明確になって、仕事に張りが出てきます。

同時に、仕事だけではなくて、ここを豊かにする生活を送ってください。自分のところをコンピュータのディスク容量にたとえて、100ギガあるとします。そして頭の中にサーバーを思い描いて、バーチャルでサーバーを2つ置いてみるのです。100ギガを、50ギガ+50ギガとするのではなくて、100ギガ+100ギガのディスク容量を作るわけです。そうすると、ところが200ギガの容量になります。こうすると、ところをどんどん大きく、強くできます。人間は左脳で物事を判断します。しかし、これは同時に右脳の機能を抑えてしまいがちです。まずは、左脳判断のスタートを原点に戻します。

これまでの常識を取り外します。四角、白い、やわらかい、これらから多くの人が豆腐を想像します（私は、豆腐はあまり好きではありませんが……）。さて、ここで潜在意識から豆腐以外のものを考えます。このようにして豊富な想像力をつけていきます。色、音、におい、形状、味、触覚、温度、いろいろな要因を幅広くしていきます。固定概念を崩していくのです。そうすると右脳の働きが顕在化されて、ディスクは2倍の容量になります。自分でトレーニングできるので試してください。少しずつ、右脳が活性化されていきます。

頭を理解、こころのハーモナイズ、これらを区別することも考えてください。こころはこちらの部分で、自分はどういうものを追い求めるのか、希求していくのか。もう一方の部分ではどうか。自分自身、どうやったら成長していくのか。昨日の自分はこうだった、今日の自分はこうだった、明日の自分はこうであろう。今日の自分はあまり幸せを感じていない、なぜならば、こういう所がうまくいかなかったから。であれば、こういう所を頑張って、明日はもっと幸せを感じよう。そうすると、1歩、あるいは1歩に届かなくても、0.5歩くらいは前進します。今日の自分は、昨日の自分よりたとえ少し成長できた実感できるわけです。生きがいも感じます。さらに業務での達成感となれば、申し分ないです。仕事が楽しくなります。どんなに仕事が厳しくても苦になりません。

□ 4 行日記の薦め

皆さんに日記を書いてください、と言いました。訳も無く言ったわけではありません。たった4行の日記を書くことによって、チームリーダーとのコミュニケーションが上手くできるようになります。では、なぜこのような事をするのか。1年後、すなわち来年の春、皆さんの業績を皆さんのリーダーが評価します。そのときに、おそらく皆さんは「私のことを正當に、公正に評価して欲しい」と願うでしょう。リーダーは皆さんに「正當、公正に評価しています」と言うでしょう。しかし、評価というものは簡単に納得が得られるものではない。認識にギャップが生じます。

なぜ評価の認識にギャップができるのか。それはコミュニケーションに問題があるからです。そうすると、評価の過程で、ここるところにすれ違いが生まれます。ところが、日々コミュニケーションをしっかりと取り、相手のここるところとの距離を近づけておくと、上手くいきます。年度末の評価で、上司に自分を正しく評価して欲しい、上司も部下を正しく評価したい、このお互いの希望を叶えるために、毎日4行日記を交わすことでここるところのコミュニケーションを図るわけです。これが、こちらのハーモナイズです。

ここをハーモナイズしておけば、お互い気持ちを共有できます。部下を評価するとき、これが必要ならば「いくら上司であってもその評価は納得できない」となり、部下が反発する場合もあります。だから、4行日記の交換は、毎日行うことが必要なのです。仕事で困ったこととか、あるいは日常生活で気になったこと、何でもよいのです。例えば、

事実：家の犬がお座りできるようになった

気づき：生まれて6ヶ月、犬も教育すればできるようになるもんだ

教訓：教育は、毎日続けることでその成果が出せる

宣言：私は、教育を大切に考え、日々学習している新入社員です

このような4行日記も書けるでしょう。そういう4行日記が送られてくると、上司は「よかったですね」というくらい気持ちで受け止めるでしょう。そういうふうな4行日記であれば、仕事上には何も問題無いから、それでよいわけです。

ところが、例えば事実のところ、業務で問題があったとか、自信が喪失しつつあるとか、深刻な悩みを持っているという類のメッセージが書いてあれば、それは危険信号ですから、その人の悩みを聞いてあげる必要があります。自分自身では解決することができない、でも上司に言う程でもない、あるいは言えない状況にある、そういう場合、上司はアンテナを敏感に張り巡らして、即座に反応して、それを解決していくことが大切な役目です。

感受性が高まっていなくて、自分のチームで何が起きているのかわからない。悩みが出てくるときは、何か問題がある時であり、直ちに手を下すべきです。そのために、この4行日記があります。日記ですから、何を書いてもよいのです。これが日報となると、業務のことを毎日書いて報告しないといけないから、とても苦痛でしょう。日記であることが大事なのです。これは単なる心理的なコミュニケーションメソッドと考えて、気軽に書きましょう。たった、4行です。

□目標を設定することの意義

私は、皆さんに「目標を持って仕事をしてください」と言いました。この「目標を持って仕事をすること」というのは、そうでないのと何が違うのでしょうか。

例えば、昔、エジプトでピラミッドを造っているとします。大勢の人達が大きな石を運んでい

ます。ムチ打たれて、さぞかし苦痛だったでしょう。でも、金貨1枚もらえとなれば、そのために頑張るでしょう。労働によって利益が得られるわけです。たとえ苦痛でも少しはましです。そこで王様から「金貨1枚しか与えることはできないが、私は君らと一緒に世界一のピラミッドを造りたい。君たちの名前を一人ひとりこの石に刻んでおこう。お互いに頑張ろう」というふうに言われたら、モチベーションは上がりますね。石を運ぶ人達も「俺は、王様と世界一のピラミッドを作るんだ、名前も残るんだ。金貨ももらえる」と考えます。それはまさに、目標が具現化されています。

目標を持って仕事をすると、仕事の量と質の両方が改善されます。目標なく仕事をしていると、今日はどこまでやればよいかわからない、本人が成長を感じることも難しい。楽しくないから注意散漫となり間違いが出てくる。そうなると当然、仕事の質も落ちる。仕事の量と質を高めるためには、目標を具現化させる必要があるわけです。私は「あなたの人生の目的は何ですか」と聞く理由はここにあるわけです。組織の効率化を図るため、経営戦略として、これを取り入れていくのです。

さて、目標が達成できる人、それはどういう人なのでしょう

毎日仕事をしていると問題が起きます。それを「目標達成の阻害要因」と言います。それが起こったら、一つひとつ、その都度、クリアしていきます。絶対に、そのままにして置かないことです。そうすれば、目標は達成できます。人間だから、ミスすることもありますが、でもミスをしたら、直ちにその処置をします。たとえ小さなミスでも、仕事の先にはお客さんがいるわけですから、そのお客さんに対して適切に対処します。プラチナタイムとは、問題が発生から対処まで2時間以内、ゴールドタイムはその日のうちで6時間以内、シルバータイムは翌日までです。それ以降の対処では意味がありません。信頼を失います。たった1人の認識不足で、会社全体が信頼を失うことになります。そうなると個人では取返しのつかない大きな問題へと発展してしまいます。

目標を設定する時、個々に目標を設定します。それは職位の職務要件表に併せて設定することになります。できない部分があって当然であり、それはできるようになればよいのです。1年かかってもよい。今できなくても、将来それができるようになれば、その職位をクリアでき、上位職に上がることができるわけです。

だから、職務要件表を見て、自分の1つ上はどこまで、2つ上はどこまで、3つ上はどこまで、ということを理解してください。それをもとに、いつ、どこを狙えばよいのか、自分の人生設計としてどう考えるか、ということを考えます。ここは2年後、ここは5年後、であればこの2年の間に、こういうことを勉強してここを狙おう、そして次の3年の間にこういうことを勉強して、資格と獲得して、ここを上げよう、というふうに、人生設計を構築していくわけです。

「いや、俺はもっと加速したい。毎年1つずつ上がる。だから、人よりもたくさん努力する」それもよいでしょう。やはり努力をしないといけない。そして、リーダーは、部下の一人ひとり

に、職位を上げるために何が必要か、ということを示さないといけない。皆さんはリーダーに対して「私はこの職位に来年いきたい、いけますか」と問う。リーダーが「いや、今は無理」と回答すれば、さらに「じゃ、どこをどうしたらよいか。具体的に示してください」と言うのです。「私はそのハードルをちゃんと超えます。見ていてください」と宣言します。リーダーは「じゃ、あなたにはこれとこれが必要だ。これとこれをいつまでにやれば、このハードルを超えたと認めましょう」という指針を提示します。これが、目標の設定と達成です。

ハードルを超えたとリーダーが認めれば、評価Aを獲得できます。大きく超えたら、評価Sです。目標は文章で書きます。その中には「誰が、どこで、誰に対して、何を、いつまでに、どのようにして、どれだけのコストで」というような詳細な要件が必要です。そうした要件を全て含めるのは難しい目標もあるでしょう。それでも、頑張って細かく設定します。少なくとも期限は必要です。例えば6月末までにとか、年度末までに、あるいは再来年9月末までになど、この期限が非常に大事です。私がいつも言っていることですが、組織を活性化させて欲しい、活性化させるために上司は部下の身になって、部下は上司の身になって考えて欲しい、ということ。お互いに考えて欲しいのです。二人称の視点です。そして、部下に仕事を指示した場合は、必ずフォローする。よくできたら、それを認める。失敗したら、どこが問題だったかを反省してもらおう。そこが大事なのです。業務指示だけの一方通行では意味がありません。目標を持って仕事をしてもらうこと、そして強みを活かす仕事を与えること、これが大事です。強いところをさらに強くする、これが大事なことです。

□「愛」と「感動」のレベルで仕事をしたい

人を動かすファクターを5つだけ挙げるならば、恐怖・欲望・利益・感動・愛、この5つと考えます。もちろん、そのほかにもあるでしょう。まず恐怖。怖い、怒られる、だから仕事をすると、というレベルです。そして欲望。こういうものがほしい、こういうことをしたい、だから動く、というレベルです。自分が動くことによって人を動かす。つまり、これを自分にするから、これは貴方がして欲しい、それでも人は動きます。

欲望で動くのは動物と一緒。利益となると、金貨1枚をあげましょう、だから動く。利益でモチベーションが上れば、少し人間らしくなります。しかし、脅すことで仕事をさせられてもよい仕事はできない。欲望や利益でも本当の意味ですばらしい仕事はできないと思う。

でもこれらに、感動が加わり、そして愛情が加わると、人を動かす強いファクターになります。仕事の目標を達成することによって得られる達成感とその感動、あるいは仕事を通じて、家族、仲間、会社、人類と分かちあう喜びは何事にも代えがたいものです。本当によい仕事ができるときに、組織で共有する感動は、モチベーションが高まります。

感動は、利益だけでは難しいです。皆さん、仮に年俸が100万円上がったとしたら、そ

の時は嬉しいでしょう。中には飛び上がるほど嬉しい人もいるでしょう。でも、しばらく経つと慣れてきます。そのうち、100万円の上乗せが当たり前となります。それを当然のこととして受け止めて、それほど嬉しくもなくなってしまう。そして、100万円では不満を感じてしまうのです。人間は、比較によって幸せを感じます。逆に、過去と比べて環境が悪化すると、欲求不満の塊になり、悪くすると鬱病になってしまうこともあるのです。

しかし、常に自己成長を基盤とした自律成長型の組織に帰属していれば、実力に応じた評価があり、そして感動もあり、愛もありで、利益は必ず後からついてきます。だから、利益だけでインセンティブを終わらせるのではなくて。確かに利益は大事ですが、もっと上位の感動と愛を狙って仕事をするべきです。頂上を狙うことです。そうすればきっと、本当の人生の達成感、幸せを必ず感じることが出来ます。つまるところ、恐怖と欲望の動物レベルに、プラス利益の金貨を得て、それに感動と愛があれば、人は動くし、そうできれば、すばらしい人間として、完成された人間に近くなるのです。

次に、情報の共有化は大事です。受身でなく、自分から情報は取りに行くものです。情報が足りないとか、聞いていないとか、よく耳にしますが、それは責任の転嫁に過ぎません。自分から情報をどれだけ取りに行く努力をしたか、それが問題です。会社は情報をリーダーにどんどん流しています。リーダーは、非常に多くの情報を持っています。だから、リーダーから情報をどんどん取ってください。隠す必要はないのです。コミュニケーションが途切れたところから、組織は腐っていくものです。必ず、情報は取りに行くようにしてください。そして、リーダーが持っている情報を共有化して、コミュニケーションをしっかりと取って、組織を活性化するように努めてください。

□OJTってなに

教育総論の時代は終わった、と私は言っていますが、これはどういう意味かというと、例えば、ある拠点で皆さんを集めて話をするとします。でもそれだけでは、話を聞いてから数時間後、あるいは翌日の朝くらいまでしか効果は続かない。そして、翌日の午後になれば、「あれ、社長きたんだよね、昨日きたんだ」というくらいになり、これが次の週になると、「社長いつきたのかな、何を話したのかな」という具合にポイント忘れてしまっているものです。だから一方的に話をするという教育総論だけでは効果はありません。リーダーは、私が話したら、各論を即実行すべきです。では各論とは何でしょうか。OJT教育でしょうか。OJT教育というのは、もしも先輩についていくだけであれば、それは単なる「金魚の糞」にすぎません。全員がそれで仕事を覚えらるることができるわけがないのです。私は、OJTというのは、教育を受ける側が事前にしっかりと必要な知識を記憶しておいて、完璧な準備をしてから、適切な指導者について、初めて効果があると確信しています。そうして、智慧がつくのです。

毎日、指導者が、個人の強み・弱みを見ながら、小さな目標を作成してもらいます。毎週、毎月の感覚で中目標を作成します。年に1回は大目標を作成します。こういう具合に、個人が成長できる目標をキチツと日々共有していきます。皆さんは、具体的にそれを日常生活に落とし込んでください。そして、目標には必ず期限と評価基準をつけます。

ここまで達成したら成果として認める、ここまでであれば当たり前、でもここまでできなかったら評価は下げる。その場合、注意するというか、叱ってあげないといけない。よくできたら賞賛します。たくさん褒めてやることです。叱るのは、10回に1回くらいで十分。これをやらないと、教育総論である私の話だけでは何の効果もありません。この各論が大事です。リーダーが日々、これをやって初めて新人は成長するのです。

OJT教育が大事と皆さんはよく言いますが、これは、事前にその人が自律性を持って主体的にそのOJTで経験するときに必要な知識を得ていたならば、10倍も20倍も効果があるでしょう。そこで出てきた言葉の定義を知っているからです。全く知らない状態でOJTに連れていっても、記憶に残るのはただいった、ついていった、それで終わりです。まさに「金魚の糞」です。だから、新人に対して、私は徹底的に、自分自身で調べて、自分自身でまとめて、勉強して記憶する教育をします。皆さんのところに配属されている新人です。新人は既に準備はできていますので、この段階では手取り足取り教える必要はありません。

皆さんは皆さん自身のことを考えてください。自分で自分のハードルをクリアすることをまず考えるのです。リーダーはこの小目標の中で、必要なものを自律的に勉強させていくのです。手取り足取り教えないことです。そして、競争させるということがすごく大事でしょう。私はそういうふうに指導しています。

□競争と自律性

今日、新人の卒論発表会がある、と放送で言っていました。朝9時からということ。はっきり言って、やめた方がよいでしょう。朝9時は忙しくてバタバタやっている時間です。それに集まる人は10人もいないでしょう。それでは新人つまり発表する人がかわいそうです。一生懸命まとめてきているかもしれない。そういうやり方ではなくて、毎週1回、全員が集まった時に、新人1人だけ発表をしてはどうでしょうか。時間はきつちりと8分、プラス2分の質問時間、合計10分で終わるようにするわけです。朝でも、昼でも、夕方でもよいでしょう。

そして、その発表を全員で評価するのです。聴きに来た人は、スライドの仕上がり、発表、質疑応答など、10点中何点という形で点数をつけるようにします。そして、総合点をきた人数で割る。そうすると平均点が出ます。10人いたら、1位から10位まで点数が出ます。そうすると、発表者はみんな一生懸命やることでしょう。聴く方も点数をつけるわけですから、一生懸命聴きます。楽しいでしょう。皆さんはどちらの形式を選びますか。点数をつけて、上位

に入選した人には何か賞品をあげてはいいですか。何でもよいです。そうすれば、発表する方も聴く方も、やりがいがあります。こういうふうな一捻りが欲しいのです。

ただ単に、9時になったら集まれ、というような管理した組織運用をすることは止めましょう。ちよつとした工夫で、人のこころの動きというものは違うわけです。皆さんも、後輩が入社してくると思いますが、後輩を指導する大きなファクターを2つ挙げるならば、1つ目は競争させるということです。競争して、勝ったら賞賛することです。これがとても大事です。自分の部署の新人が1位を取ったら、みんなでお祝いしてあげてください。

2つ目、それは自律的にやらせるということです。自らパワーポイントを作らせるのです。作っている間に、パワーポイントの使い方は覚えるでしょう。そして発表の仕方を覚えるのです。恥をかきたくないから、一生懸命、いろんな本を読んで文献も読んで、勉強してくるようになるのです。そういうやり方を取り入れれば、スキルも伸びます。朝までだつてやるでしょう。今年の新人の皆さんは、実際に朝までやっていました。新人研修で発表をさせて、1位には賞品があると言いましたところ、翌日、「昨夜は遅かったんじゃない」と聞いたら、「いや、寝ていません」と言うのです。すごく意欲があると実感しました。

私はその時、朝までやれなんて一言も言ってないのです。でも1位のグループは、朝までやって賞品を獲得したのです。非常に喜んでいました。そして、聴いている人も点数をつけていました。点数をつけながら聴くというのは、楽しいものです。そういうふうに一捻りしてください。自律性を持たせるのです。手取り足取り教わるのではなくて、競争する好奇心を持って、自分で勉強していくのです。

会社にきてもすぐに成果が出せないのなら、課題を与えて、「大学にでも行って調べてこい」ということでも構わないのです。当社は、朝会社にきて夕方まで会社にいる、という必要性はないのです。最も効率のよい所で情報を仕入れればよいのです。ただし、その期限とそれに対する評価基準をあらかじめ明確にしておくことは必要です。

先日新人の皆さんに、「採用の超プロが教える できる人、できない人」の本を読んで感想文を書けと指示しました。あれは、そもそも5月末日までを期限とするつもりでした。最初は、それをわざと6月15日を期限としました。6月15日とイントラに掲載したら、誰が最初に提出してくるかなど、見ていたわけです。既に27日までに4人が提出してきました。私は最初の5人までは、Sをあげようと思っていました。そして、6月15日の期限を5月31日に繰り上げました。最初からその計画でした。5月31日の朝、それをイントラに出す計画だったのです。ということは、6月15日が期限だから、6月に入って本を買って、読んで、それから当日の朝提出すればよいな、と計画していた人は、その時点ですでにアウトです。本が無いのですから、その段階でアウトです。本は買ったけど、まだ読んでない、という人はギリギリセーフでした。28日とか29日に一生懸命読んで、31日までに提出すれば、まだその人はよかったでしょう。期限というのは、いつ変わるかわからないものなのです。皆さん、期限は延ば

すものだと思っていまませんか。期限は待ってもらえるものだ、そう思っていないませんか。違います。期限というのは繰り上げるものなのです。状況に応じて、突然、これが必要になってくるものなのです。

例えば、「このデータが5月末までに必要になってくるので、新日本科学さんお願いしますよ」と依頼された時に、わかりましたと言って即座にとりかかるとはなりません。そして、「もうできていました、すぐ送ります」ということで、5月27日に送るとします。お客さんはどう思うでしょうか。

逆に、「いや、まだやってないので、6月に入ったらやろうと思っていました」ということであれば、お客さんの評価はどうでしょうか。完全に評価Cです。世の中、そういうことが当たり前に起こるのです。だから1年生には、そういうことが起こるんだということを身をもって知らせるために、わざわざ期限を繰り上げたのです。身をもって体験させることです。ちなみにあの感想文の評価の結果は、きちんと評価システムの中で見てもらっています。私は、一人ひとりの感想文を読んでコメントを書いています。後から、本部長を通じて返却します。

□目標設定ーBSC

目標を皆さんが設定するわけですが、実際に具体的にどうやって目標を書いてよいか、という話になります。BSC(バランススコアシート)4つの視点というものに常に留意してください。これは、ハーバード大学のビジネス専門家のアイデアです。すなわち、財務、顧客、業務のプロセス、組織の自律的な学習と成長、この4つの視点が大事です。

最初の財務の視点は、1つにはどうやって成長するかという成長戦略、もう1つはどうやって効率化するかという戦略、この2つに限定されます。ついで、顧客の視点は、顧客は満足しているかどうか、これは顧客でないとはわからないものです。これで満足しているだろう、と自分達で思っても、お客さんが満足しなくては、高い満足度は得られない。

マーケットシェアとは、どのくらいのマーケットのシェアを占めているか、という指標です。例えば新日本科学が日本の市場の50%のシェアを取っている、というようなことです。一方で、お客さんの中ではどうでしょうか。例えばこの製薬会社は、新日本科学へ仕事の80%を出しています、という指標、これが顧客ごとのシェアです。

そして、このお客さんに新日本科学の価値を高く見ってもらうためには、我々は、どういう計画をしたらよいのでしょうか。この4つの視点から、顧客の立場に立って考えてください。

それから、業務プロセスは、我々が何を提供するのか、何をお客さんに提供できるのか、報告書だけではなく、ほかにいろいろと提供しています。その際にいかに効率よく提供できるのか、お客さんとの関係の維持や強化はどうやってできるのか、こういうふうに自分の業務

の中で日々考えていくということです。最後に、組織は、自律的に成長することが大事です。組織は個人の集まりですから、個人のスキルが成長しないと、組織は成長しません。

それから、ITは非常に大事です。このたび、CIOが変わりました。彼は、これまでいろいろな経験を持っています。ここ和歌山のインフラも、主体性を持って改善してくれています。

組織風土の醸成も重要です。風土はさきほど言ったように、時間や年数とともに成長し、変わっていくわけですが、やはり組織も成長していかないといいけません。そして、新日本科学で働きたい、と思われるためにはどうしたらよいのでしょうか。会社が社員を選ぶのではなく、社員が会社を選ぶのです。新日本科学で仕事をしたい、私はここでずっと仕事をしたい、思われるような企業になるためには、どうしたらよいのでしょうか。

「それは社長が決めるべきものだろう」と皆さんは思っていないませんか
違います。これは、皆さんが、こういう視点で組織を変えていくことなのです。制度も変えていきます。そして、選ばれる企業を自分達が創っていくのです。私はそれができる環境を整えます。受身ではなく、積極的に、自分が主体的にやることです。このように、財務、顧客、業務プロセス、組織の学習と成長、というポイントを常に考えていくことが重要です。

□目標設定－SMART

以前、サウスウエスト航空の話をしたことがあります。モバイルでも、こういうふうな大きな目標を持って、全員に落とし込んでいます。財務、顧客、業務プロセス、組織の学習と成長という観点でテーマを設定し、目標を設定しています。

それぞれの目標をどのようにして測っていくかということですが、目標に明確に数字を入れて込んで設定するためには、一つひとつの内容を「スマート」に作成するというのがポイントです。どういうことかという点、

- 「Specific」↓具体的、明確である事
- 「Measurable」↓測定可能である事
- 「Achievable」↓到達可能である事
- 「Relevant」↓経営目標に即した適切なものである事
- 「Time-based」↓期限を明確にしている事
- S・M・A・R・T。いずれも具体的に計測可能です。

その際、十分にチャレンジングだけでも、頑張れば達成できる、ちょっと背伸びすれば届く、ちょっとジャンプすれば届く、というレベル設定が必要でしょう。また、企業戦略を実現する上で関係があること、つまり戦略を具現化していったら、ブレイクダウンしたものであることが必要です。

そして、期限が明確になっていることが大事です。これがないと目標とはいえません。また

目標には、「検討する」とか、「支援する」、「強化する」という用語は不適切です。具体性がありません。戦略と業績評価指標を具体的に設定してください。何をすべきで、何がなされれば評価となるか。今回、新人事制度と目標管理制度をリンクさせて動かししました。だから、それぞれの目標を個人の目標とリンクさせて、そして個人の評価、個人が成長することによって、チーム・グループも目標を達成して、大きな戦略も達成できるようにするのです。

予算達成という数字だけの目標に偏らない。それ以外の個人レベルの目標を達成するという大きな制度の中に入れ込みます。個人が成長することが大事です。その個人レベルの目標達成度を、経営陣にまでフィードバックして、組織が学習・成長して、社員に選ばれた企業になります。

これは、リーダーに言うことですが、皆さんも、リーダーはこういう気持ちで業務をしているということを認識し、結果を出す責任を持ってください。必ず目標を達成するという、その責任感が無ければ社会悪です。なぜ社会悪かというと、自分のリーダーがいい加減にやっていると、自分のチームの目標が達成できなかったら、皆さんもCになってしまうのです。そうなれば「どうにかしてください、リーダーさん」、と言いたくなるでしょう。逆にリーダーがすごく優秀で、バンバン引っ張ってくれて、全員が目標達成できたら、全員Aをもらえる、Sをもらえるかもしれないのです。そうなれば、すばらしいことです。リーダーに感謝し、そこで感動が生まれるのです。

私はリーダーに、部下の無責任な行動は絶対許すな、無責任なことをしたら絶対許すな、と言っています。だからリーダーは、いい加減なことをすれば許さないでしょう。そのつもりで、覚悟して臨んでください。ただし、人間だからミスは犯すでしょう。その際、ミスは徹底的に「原因」を追求して、反省してください。ただしそれは、「責任」を追及しているわけではないのです。何か問題が起こったら、最終責任はすべて私になります。何をしても、結局はそうなります。皆さんに「責任」を追及して転嫁することはできないのです。私は、皆さんがミスをした場合は、その「原因」を追求します。そして、それが再発しないように対処するためです。そのために、徹底的に原因を追求するのです。

さきほど言ったように、一つひとつの仕事の先にお客さんがいる、相手がいる、ということ。試験管を1本洗うにしても、その先にはお客さんがいる、ということをお客さんに教えてください。そして、お客さんのことを考えている、いつも考えていることによって、皆さんが本物のプロに成長するのです。お客さんは常に厳しく見えています。たった試験管1本のために、いい加減に洗浄して、それが標準曲線を描く大事なポイントであるならば、コンタミが起こって、全部やり直します。たった試験管1本の洗浄ミスで、です。それは「プロセス」の問題です。それでも、「結果」は出るかもしれません。でもその「結果」は使いものにならない。なぜなら、「プロセス」が悪いからです。「プロセス」の一つひとつにお客さんがいて、完璧にやって初め

て、最後の1つの数値が出てくるのです。この「プロセス」をいい加減にすると、間違いが起こり、問題が起こり、ひいてはクレームが起こるのです。

人間、ミスは起こしてしまうこともあります。その時は原因をその都度、つぶしていただく。そして、もし、自分のリーダーが逃げ腰になっていたら、皆さんが一生懸命盛り上げて、さらにその上司と一緒に頑張って、クレームは直ちにつぶしてください。これを誠実にやれば、お客さんのところをがっちりつかむことができ、適切に解決すると、新日本科学はこういうクレームでも直ちに対処してくれる、信頼できる会社だ、というように逆転勝利することもできるものなのです。

□即戦力か即害力か

新人は、戦力になるか、即戦力になるか、それとも戦力外であるか、あるいは即害力か、この4つに1つです。皆さんは、この戦力の中に入っているだろうと、私は信じています。新人でも、非常に優秀な人もいます。この戦力外から抜き出て、戦力になっている人もいます。戦力外の予備軍の人材が、非常に短い間でスポッと戦力に入ってくることがあります。私は優秀な新人を採用します。ポヤツとしていると取り残されるかもしれませんよ。

ただ、組織の中には、必ず即害力という人が生まれます。これを取り除いても、底辺の人がそうなってしまうものです。組織に常に起こりうる、2・6・2の法則、1・8・1の法則とかいうものですが、一生懸命頑張って組織を引っ張っている1〜2割の人、それに何となくついていっている6割の人、そこはまったく関係無く足を引っ張る1〜2割の人、というのが組織では必ずあります。

足を引っ張る人を即害力といいます。即害力はじつとここに黙っていればよいのだけでも、問題はそういう人達が新人のような戦力予備軍を喰ってしまうということです。そうすると、この戦力になるはずの人が即害力にポンと落ちてしまいます。こうならないように、皆さんはガチッとガードしなければなりません。そのためには「あの人の言うことは聞く必要が無い！」という、先輩の一言が大事です。「この人は即戦力の人だから、言うことは正しいよな」とか、「この人は即害力なんだ、となると言うことは聞かない」と考えることができます。こういう人は戦力になります。皆さんの戦力のパワーもアップもできることになります。

□私が求める人材

私が希求する人材は、

- ・常に挑戦し続ける人材
- ・リスクを楽しめる人材

・将来社長になりたい人材

自分は挑戦し続ける人材と思える人、手を挙げてください。では、リスクを楽しめる人材だと思える人、手を挙げてください。社長になりたいと思っている人はいますか。強くこちらに思えば、何でもなることができます。挑戦し続けなければ何もなりません。挑戦してリスクを楽しまないと楽しくないでしょう。そうしていれば、そのうちに苦を超えて楽しめるようになります。この中の誰かが、ぜひ社長になってください。そうすれば私は、早く引退できます(笑)。とにかく、挑戦する人を私は支援します。権限は自分で獲得してください。金魚になって、上を向いてパクパクしても餌は下りてきません。金魚になったらそれまでです。責任は完結することです。責任は完結しないといけないものなのです。

以上で私のお話は終わりますが、今日話をしたことはあくまでも総論です。皆さんのこちらの部分に少しだけ入り込むことをしました。ここでは皆さんが育てていくものです。自身で育ててください。リーダーとともに、自分自身のスキルを高めていくことが各論なのです。各論は自分でやらないと、誰もやってはくれないのです。

※2003年5月28日、和歌山の薬物代謝分析センターにて行われた新人研修の講義を、加筆・修正したものです。
(改定日 2020年3月8日)