

ビジネス・スクールの教授が『もしドラ』を読んだら

岩崎夏海著『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』（以下、「もしドラ」）が幅広い年齢層の人たちに200万部売れ、それに伴いピーター・ドラッカーの『マネジメント』エッセンシャル版が70万部売れたというのは、今後の日本経済の復活を考える際の明るいニュースでしょう。『もしドラ』を読んだコメントをまとめてみました。（SBI大学院のメールマガジンに掲載した記事を編集版したものです。）

SBI大学院大学 経営管理研究科
教授 重田 孝夫

パフォーマンスを高めるマネジメントを考える

『もしドラ』の主人公みなみが、自分自身に次のように言い聞かせるシーンがあります。

結果を求めずに、プロセスを重視するのは、マネジメントとして真摯さにかける。

しかし、結果を見ずに病魔に倒れた親友の夕紀を思うとすっきりしません。夕紀の貢献を素直に認め、感謝するためには、どうしたらよかったですでしょうか。

<結果とパフォーマンス>

目標は、言葉にした以上、成し遂げるための工夫と努力を惜しんではなりません。しかし、チャレンジングな目標の達成確率は5割を超えませんので、その達成を約束することはできません。

「人事を尽くして天命を待つ」という言葉があります。やることを全てやり尽くしたとしても、結果は保証されません。

その理由の第一は、自己管理できない外的要因の影響です。野球の試合の勝敗は、相手投手の出来に左右されます。清涼飲料の売上は、天候の影響を受けます。日本の経済成長率は、世界経済の動向に依存します。第二は、複数の部署や人間が目標に関与していることです。自分一人で完結する仕事は多くありません。社外からの納入部材への依存も見逃せません。第三は、努力が実を結ぶまでに時間がかかり、結実のタイミングがはっきりとわからないことです。

人事を尽くしたかどうかを結果で判断するのが適当でないのは明らかです。では、どうしたらよいのでしょうか。持てる力を上手く十分に発揮したかどうかをみるには、結果とは別の評価指標が必要です。当然、主観的に頑張ったかどうかでなく、客観的な事実で評価することが求められます。

売上増加を図る際に、1) 主要顧客への有効訪問件数を増やす、2) 企画書の提出件数を増やす、といった営業課題がある場合には、それらを指標とし、それぞれの数値をどれだけ増加させたかをみることになります。英語では、それらの指標をパフォーマンス・インディケータと呼びます。売上を伸ばすためのパフォーマンスをみる指標のことです。日本



語では業績指標と訳されているため、誤って売上高を指標にとってしまう傾向がみられます。

毎日夜遅くまで頑張っているとしても、クレーム処理などに振り回されてしまい、有効訪問件数、企画書の提出件数ともに増加させることができなければ、営業課題は解消されず、パフォーマンスはよくなかったこととなります。サッカーの試合では、選手が頑張っても平均11キロ以上走り、走行距離で相手を圧倒したとしても、パス成功率で劣り、ペナルティー・エリア内からのシュートが少なければ、試合の内容＝パフォーマンスがよかったとは言えません。

<目標設定にイノベーションを！>

チャレンジングかつ達成可能で、客観的な事実で達成度を測定できる意義のある具体的な目標を設定

し、学び、考え、実践することで、自分に磨きをかけることができ、しかも、他人の判断ではなく客観的な事実で目標が達成できたかどうかを確認できます。ドラッカーの重要な教えの一つです。

でも、自分たちではコントロールできない外的要因に左右される結果目標の設定だけでは、天命に委ねる割合が大きく、パフォーマンスを把握できません。自分たちのパフォーマンスや上達の度合いを的確に把握する工夫が求められます。

そこで、上位の結果目標に対して、自分の関与が大きく、自分のパフォーマンスをよく反映できる「上達目標・課題」を組み合わせて設定する方法を取り入れるアプローチがおすすめです。

例えば、『もしドラ』のケースでは次のようになることでしょう。

- 目 標：2010年の夏の甲子園に出場する
- 上達目標・課題1：全投手の投球数比のストライク率を7割以上にする
- 上達目標・課題2：出塁数比の盗塁、ヒットエンドラン数を4割以上にする

これらの上達目標・課題をクリアするために、投手は、足腰を鍛えてコントロールをよくし、野手は、走力とグラブを打つ技術を高めなければなりません。練習メニューを工夫し、明確な目標・課題を持って努力し、実力を高めることで、来シーズン以降の活躍も期待できるようになります。

また、結果目標だけでは、達成できなかったときに評価が下がるのを危惧してチャレンジな目標を設定しない人が少なくありません。特に、できなかったことで自分のプライドが傷つき、面子を失うと考えるタイプの人は、簡単な目標、やさしい目標を設定しがちです。それでは成長は図れません。

それに対処するには、図表の「評価基準の例」のように、上達目標・課題を2つクリアしたら「よくできました (B)」とし、さらに目標を達成したら「大変よくできました (A)」と評価することにするのが上策です。それによって、目標のレベルは高く設定し、その達成のための上達課題にコミットメントすることが可能になります。目標設定方法にもイノベーションが求められます。

そして、目標や課題をクリアするためにそれぞれの人々が担った仕事でのパフォーマンスを個別に把握することで、個別のフィードバックが可能になり、優れたパフォーマンスを具体的に認知、感謝することができます。

図表

評価基準の例

業績評価基準のように5段階 (S=5, A=4, B=3, C=2, D=1) にする場合 (上達目標・課題を「上達課題」と短縮表記。)

S: 甲子園でベスト16に進出する

A: 2010年の夏の甲子園に出場する

上達課題1：全投手の投球数比のストライク率を7割以上にする

上達課題2：出塁数比の盗塁、ヒットエンドラン数を4割以上にする

D: 上達課題1 & 2のどちらもクリアできない

(Bは上達課題を2つとも、Cはどちらか1つクリアしたとき。Sは傑出した出来栄の水準。)

成長マインドで高い目標に挑む

新たな試みには失敗が伴います。学んだことは、繰り返し習うことで、理解が深まり、習得できる訳ですから、最初のうちは、上手くできなくて当たり前です。自分ができていることに安住していたのでは、自分を伸ばすことはできません。新しいことに挑戦し、失敗したとしても、学び、成長したいものです。

間違いや失敗をしない者を信用してはならない。それは見せかけか、無難なこと、下らないことにしか手をつけない者である。

～ピーター・ドラッカー『マネジメント』(36 The Spirit of Performance)～

<能力は伸ばせる>

でも、失敗するのは嫌なものです。学習のチャンスとわかっていても、失敗への危惧が高いと躊躇してしまいます。また、2回、3回試してできないと、ニーチェが主張した「ルサンティモン (価値倒逆)」が起こり、チャレンジしている対象に価値がないと自分を騙してしまうことも少なくありません。

そうすると人は、高い目標を設定して自分を伸ばすことの大切さをわかっていても、手の届く目標を立ててしまいます。失敗を嫌うからだけではありません。目標を達成できなかったときに、それが自分の能力の低さを示すことになると考えてしまうのです。高い目標を設定して達成できずに、自分の能力が低いと自己嫌悪に陥るのを避け、やさしい目標、簡単な目標を設定し、「自分はできる」という安堵感を得る道を選んでしまいます。

他方、目標を達成できなかったときに、それを自分の能力不足と捉えずに、努力不足あるいは外的要因の影響と捉え、次回、よりよく取り組めば、目標を達成できるはずだと捉える人がいます。努力の余地、工夫の余地、学びの余地があったことを自覚し、それらを克服すれば、自分を伸ばすことができると

考えます。高い目標を設定し、その達成の方法を考え、学び、実践して自分を磨き、上達による有能感を得る道を選びます。

前者の考え方・心構えを能力は一定で変わらないと考える「**固定マインド**」、後者を能力は努力と学習で伸びると考える「**成長マインド**」と呼びます。

中学時代はトップ選手だったのが、トップ選手が集まった高校に入って、自分が人並みの能力しかないと認識した場合、固定マインドの選手は、向上心を失い、練習に力が入らなくなってしまうがちです。一方、成長マインドの選手ならば、よりよい練習を積み重ねれば、トップになれると信じて、これまで以上に練習に励むことができます。

昭和初期に慶應義塾大学の塾長を務めた小泉信三氏の著書『練習は不可能を可能にする』の通り、能力は練習によって伸ばすことができます。「私は金槌で泳げない」と自分の能力を決めつけずに、正しい練習を積み重ねれば、泳げるようになります。「微分・積分はできない」「統計学はわからない」と自分の能力を決めつけずに、正しい学習を繰り返せば、理解できます。最初できなくても、努力して練習・学習すれば、できるようになるのです。

<「ウサギ」に負けない努力をする>

「ウサギとカメ」の寓話は、単なる能力でなく、地道な努力の価値を謳っています。レースに勝ったのはカメですので、この話を知っている人は、レースでどちらに賭けるかとなれば、走る能力が高いウサギではなく、努力する力が高いカメを選ぶに違いありません。

- ・ボクシングのファイティング原田さんは、当時ライバルだった海老原博幸、青木勝利の両氏と比べて、自分は才能に恵まれていないと考えていたため、常に人一倍の努力をしたそうです。
- ・王貞治さんのホームラン記録も、畳が擦り切れるまで、毎晩練習したことで生み出されました。練習なくしては、1本足打法さえ完成しなかったでしょう。
- ・スキーヤーの故 三浦敬三さんは、「90歳を過ぎても訓練すれば上達するんですよ」とNHKの番組で目を輝かせて話していました。上達を目指して訓練することで、脳も体も若さが保て、発達します。

人間は、自分を磨く努力を積み重ねることで、能力自体を高めることができます。入社時にほぼ同程度の能力の新人が、優れた上司の下に配属されれば、3年後には力量が大きく伸びる一方、そうでない上司の下ではそれほど力が伸びません。これは多くの会社が経験しています。

成長マインドを育むには、本人の努力との相関関係が低い結果で評価せず、繰り返しの練習で上達し

た際にそれを客観的にフィードバックしてあげること、それによって本人が上達による有能感を得られるようにすることが欠かせません。そうした環境が整い、研修等で成長マインドと固定マインドの違いを理解してもらえば、固定マインドの人も比較的短期間に成長マインドを持つことができます。

人間の能力はDNAで決まっているという固定マインドではなく、現在よりも上達することを目指し、努力すれば能力を伸ばすことができるという成長マインドを持って、若いも若きも、高い目標に挑戦したいものです。

夫婦関係が上手く行かなかったときに、それを能力不足や性格の不一致と考える固定マインドのカップルは離婚率が高く、もっとお互いに努力すれば関係が改善すると考える成長マインドのカップルは離婚率が低いとの報告があります。当然の話です。

本から学んだことは実践する

『もしドラ』を読むと、ビジネスやマネジメントの本は、読んで学んだことを実践してみることで、学びが深まることがよくわかります。『論語』の最初の言葉の通りです。

子曰く、学びて時に之を習う、またよろこばしからずや。

(学んだことを繰り返し習っていると、いつの間にか理解が深まって自分のものとなり、自由に働きを表すようになる。これはなんと嬉しいことではないか。)

本や研修の要点や感想をまとめるのではなく、また「実際に自分はこうしています」とすでにしていることを確認するのでもなく、本を読んで学んだことを、新たに自分で試行・実践してみることの重要性を認識できます。

本を読んで、その感想を述べたり、自分でやっていることを披露するだけの人でなく、本や研修で学んだことを新たに実践している人が、自分を伸ばせます。

<誠実さ = Integrity >

ところで、主人公が『マネジメント』エッセンシャル版の次の一節を読んで、「真摯さ」とは何かを考えるシーンがあります。

マネジャーの仕事は、体系的な分析の対象となる。マネジャーにできなければならないことは、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、はじめから身につけていなければならない資質が、一つだけある。才能ではない。真摯さである。

『マネジメント』では、その数段前に次の記述があります。

結局のところ、人材を育成するには、ある根本的な資質がマネジャーに要求される。それは、技能を学び取ったり、その重要性を強調することによって創出できるものではない。それは人間としての誠実さである。

誠実性=Integrityです。そして、誠実性の基本は、言ったことを成し遂げること。信念、言葉、行動の一貫性を保つことが大切です。

<誠実性の反面教師>

でも、現実には、残念ながら、不誠実な人が少なくありません。その代表的な例をみてみましょう。

1) 政治家

沖縄の普天間基地の市街地からの移設に関し、「最低限、県外」、「5月末までに合意」と言っておきながら、県外移設の合意を得られず、退陣に追い込まれた前首相に対し、言葉の重みを唱えながら、実現できないことを実現するよう「頑張ります」とだけ言っている政治家。

2) 経営者

『もしドラ』を社員に読めと薦めるものの、社内では目標管理と称して、ノルマ予算を部下に押しつけ、自らは具体的でチャレンジングな測定可能な目標を設定せず、中長期の組織力強化の取り組みを客観的に検証することもなく、業績結果と株価だけで役員報酬を決めている経営者。

3) ビジネス・スクールの学生

内発的動機づけを重視し、その3つの柱である、自律性、有能感、関係性の大切さを納得しているものの、人事評価は、現場の管理者には甘辛評価の問題があることから、本部が数値目標を配分し、その達成度の相対評価で決める目標管理制度がよいと提案する学生。

誠実性のある対応は、それぞれ次の通りでしょう。

1) 成すことができないことは、約束しない。言ったことができなくなったら、きちんと謝罪する。

例えば、「沖縄の米軍基地面積を2050年までに半減する」という長期目標を掲げ、それを実現するための課題を整理し、自分たちでできること、なすべきことを洗い出し、優先順位をつけ、今後、5年で何をするか、3年では何をするかを明確にし、それにコミットし、そのための主体的なアクションを展開することにする。そして、短期課題か主体的なアクションの中で重要なものを取り上げ、それらを「成すべきことの約束」とする。

2) まず、単に「この本を読むとよい」と薦めるのではなく、本を読んで、自分で実践しようとしていること、あるいは本に学び、自ら新たに実践したことを社員に紹介する。組織の目標だけでなく、役割を踏まえた自分の優先課題を設定し、それを成し遂げたかどうか客観的に評価し、それを役員賞与に反映させる。

3) 押しつけの結果目標に偏重した目標管理制度ではなく、本人が自己管理できる上達目標・課題を組み込み(自律性)、スキルや行動のレベルアップ(上達による有能感)を図りつつ、発揮された行動を上司が的確に認知(関係性)、フィードバックする月次レビューを取り入れた人事評価制度とする。それを機に、管理者のマネジメント能力を高め、内発的動機づけを推進する風土の醸成を目指す提案とする。

<私の実践テーマ>

本を読んだら、学んだことを自分の近未来の行動イメージに展開し、試行・実践することが重要なのは私も同じです。

単純な授業評価アンケートの結果や単位取得者の特定課題のクリア率ではなく、選別した重要課題をどれだけの受講生が理解し、チャレンジしたのかを把握するポイント・システムを構築・テストし、それを指標にして、自分自身のパフォーマンスの向上を図りたいと思います。

管理職教育のご案内

目標・優先課題の設定方法や成長マインドの持ち方などを学び、現場で試行・実践してもらうEラーニング形式の研修プログラムを提供しています。特徴は、現場での実践の報告を受けて、達成行動力や先見的主導力、リーダーシップなどの行動特性がどう発揮されたかのフィードバックを受けられることです。360度診断と合わせ、マネジャーの育成にご活用ください。ご興味のある方は、[こちら](#)までお問い合わせください。