

2

現実の把握 (Reality リアリティ)

学習日 月 日 理解度 A B C

なぜ現実を把握するのか

MBOのプロセスの中で、とくに目標を目指している段階においては、その途中段階での現実を把握することは大変重要です。あらためて目標を認識し直すことができたり、軌道修正やアプローチの改善など、目標達成に向けて適切な対応ができるからです。「現実の把握」はとくに中間面談で活用することになります。また、「目標の明確化」でも触れたように、目標設定面談でも必要になってきます。ここでは、目標設定面談での「現実の把握」の実践方法を解説していきます。

現実の持つ2つの側面

現実を把握する前に、まず「現実」には2つの側面があることをふまえておいてください。1つは客観的事実、つまり「今、何が起きているのか」ということ。もう1つは「どうやってその事実をつくったのか」ということです。

ガン治療の名医と言われるアメリカのカール・サイモントン医師は、「生きる意志」を持つことが治療の出発点であり、患者自身を治療に参加させることが大切であると考えました。ですからサイモントン療法では、患者は自分がガンに侵されていること（客観的事実）を知り、自分が病気の発症にどれほどの役割を演じたのか、患者自身が見極められるように援助します。「このガンをつくったのは誰か」「いつから、どのようにしてつくったのか」を探求するのです。これはつまり、現実の2つの側面に順次にアプローチしていくことです。

この療法の目的は、患者に罪の意識を起させることではありません。充実した健康的な生活を送るために、変える必要のある習慣を見極めさせることに

あります。「病気をつくったのは自分である」という立場を取ると、「治療していくのも自分である」という意識を持ちやすくなります。サイモントン療法では、患者が自分を責めることのないようサポートしながら、患者に主体的に治療していく（問題を解決する）責任意識を持たせるのです。

この考え方は、目標設定面談を行ううえでもそのままあてはまります。たとえ否定したくなるような現実であっても、部下が自分を責めることなく、「自分が主体者である」という意識を持って見つめることができれば、部下本人が自発的、主体的に問題を解決していく責任を持つことができるのです。

現実を把握するための方法(1) 【3つの焦点】

現実を把握する際には、「客観的事実は何か」「部下の体験は何か」「部下自身が影響力を発揮できることは何か」という、3つの焦点を持つことがポイントとなります。

客観的事実とは、具体的な数字や出来事、立ちはだかっている障害などです。それも、できる限り客観的な情報を知る必要があります。それらを引き出すときには、部下の話す情報に対して、即座に「正しい」「間違っている」という評価を下すのではなく、「具体的には誰の言葉ですか?」「正確にはいくらでしたか?」など、具体性を追求していきます。

部下の体験を聞く場合も、同じように具体性を導くことが重要です。現実というのは、行動というある特定のやり方によって起こされた状況の変化でもあります。「どのように行動することでその結果になったのか」「そこで何を考えたか」「どう感じていたか」、部下の体験に耳を傾け、現実を把握していきます。

部下の体験に耳を傾けることは、部下自身が自分で取り組める分野、つまり影響力を発揮できる分野と、そうではない分野を識別するのにも役立ちます。影響を及ぼすことができないことに意識を取られている部下は前進できず、成果もつけれないからです。部下自身がどのように変化すると成果をつくり出すことが可能になるのか。上司は、部下が自分でそれを発見できるよう援助する必要があります。

現実を把握するための方法(2) 【3つの発想】

現実を知ること、最終的には何が問題かを特定することを意味します。そのために有効な1つめの発想は、「システムエラーを発見する」ということです。システムとは、目的を達成しようとして協力する、相互に依存し合う複数の独立した構成要素のネットワークです。

システムエラーは、システムのどこかに不都合が生じやすい部分があることを意味します。もちろん失敗の原因は個人的なミスもありますが、システムエラーが原因の場合も案外多いものです。システムエラーを発見するという発想に立つと、部下を責めるのではなく、上司は部下と一緒に問題解決に向かうことができます。

2つめの発想は、「自己評価を訊く」ということです。部下が目標達成や問題解決のために行動したこと、取ったコミュニケーションの何が効果的で何が効果的でなかったかを本人に尋ね、自己評価させます。

上司が部下の行動や実績を一方的に評価し伝え、部下はそれで評価が固まってしまったように思いがちです。でも部下自身に自己評価させれば、効果的だったこと、そうでなかったことを、人に言われるまでもなく自分で認めることができます。

もし自分の選択したことが目標達成に役立っていないと自分で認めることができれば、今までとは違う選択が必要だと自然に認めることもできるでしょう。上司は、「その行動は効果的でしたか?」「その方法は目標達成に役に立ちましたか?」というような自己評価を促す質問を使い、相手が答えるまでじっと待ちましょう。

3つめの発想は、「現実を知って再度目標に戻る」ということです。現実を把握することによって、目標を修正する必要が出てくることもあります。たとえば、「あなたの現状はよく理解できました。ところで、あなたの手に入れたことをもう一度確認させてください」「現状に関して明確になったところで、先ほどの目標ですが、何か修正することはありますか?」という質問をし、再び目標に戻ることが大切です。

具体的に現実を知ること、目標をさらに明確にするのにも役立つということを忘れないでください。

ケース【部下の現状に耳を傾ける】

Wさんは営業リーダーとして自覚を持っているのですが、彼自身の営業目標が達成されそうにない状態にあるようです。Wさん自身もそれについてははっきりとした策定ができずにいます。

課長「昨年も、調子のいい時期があったじゃないか。」

あのときは、何がうまくいっていたんだと思う?

部下「そうですね。営業準備、面談、それとフォローがうまく噛み合っていたように思います。ただ、後半になると、雑務が増えたこともあって、計画どおりにいってなかったかもしれません」

課長「そうか。何が一番の問題だったのかな」

部下「はっきりと感じたのは、後半、フォローや納品作業がスムーズではなかった点ですね。営業サポートチームがあまり機能せず、あてにならなかったことが、私にとっては痛かったです。営業チームがそれを補うかたちになってしまって、ずいぶん営業活動そのものに影響がありましたから……」

課長「なるほど。どうだろう、そのことについて私と一緒に考えてみないか」

部下「はい」

課長「それは、営業チームとサポートチームとの連携に問題があるということなのかな。それとも営業サポートチーム自体に問題があると考えているのかな」

部下「そうですね。営業サポート内部の問題だと思います。もっとも感じたのは、事務処理にとっても時間がかかることです。あそこには新人が多いということもあるかもしれませんが、単純な内容のものでも即日に対応できないことがありましたし、営業担当ごとの案件がきちんとファイリングされていないようで、こちらが書類を出してから作業終了までに何日間もかかる場合があったんですよ」

課長「それに関して、君はサポートチームの誰に、どんな提案をしたのかな?」

部下「いえ、一応他部署ですから……。どこまで言っているのかわからなくて、つい、自分のチームで処理してしまいました。その点では、私にも問題はありますが……」

課長「なるほど。たしかに君の立場上、言いにくいこともあるかもしれないな。システムの改善に関しては、私が責任を持つことにしよう。どうかな」

部下「はい、ありがとうございます」

課長「そうか。では、簡単なものでいいから、君の提案を書面にしてくれないかな。今週の金曜日までに提出して欲しい。そのうえでまた検討しようじゃないか」

部下「分かりました」

課長「では次にW君自身の取り組みについて、考えていきたいんだが、君自身で改善で



きることで、反省する点はあるかな。もしあったら教えてくれないか」

部下「後半は後手管理になってしまったなという反省があります」

課長「と言うと？」

部下「対応するだけで精一杯だった、というのが正直なところ。計画性という点で欠けていた面がありました。やはり月間、週間の計画を綿密に立てて、それに従って動くことが必要だったと思います。今年は計画性を重視して頑張りますよ」

課長「なるほど、計画的な行動が課題というわけだ。そのほかに要素はあるかな？」

ケースの振り返り

営業サポート体制がうまく機能していなかったという問題点がはっきりしたところで、S課長はさらに具体的な事実、反省点を探ろうとしました。それによってWさんは自分の取り組むべき課題が見えてきたようです。自分は何をすべきなのか提案するに至っています。では、S課長のどんな質問が効果的だったのか、ポイントを振り返りましょう。

●うまくいったことを質問する

「昨年も、調子のいい時期があったじゃないか。あのときは、何がうまくいっていたんだと思う？」

と、最初にS課長はWさんのうまくいったことから聞こうとしています。

人はうまくいったことを答えながらも、逆にうまくいかなかったことにも自然に意識を向けるものです。こういう聞き方も部下をより率直にする方法の1つです。

●システムエラーの発見

「そうか。何が一番の問題だったのかな」

と問題を絞り込む質問をしたS課長は、Wさんの話す反省から「システムエラー」を発見し、それに焦点を合わせて、一緒に解決していこうとする姿勢を示しています。

このプロセスの中で、Wさんを一切個人攻撃していません。上司のこうした姿勢は、部下をオープンにし、真実を語りやすくするのです。

●体験に耳を傾ける

Wさんが営業サポートチームの問題点を話し終わったとき、S課長は、「それに関して、君は営業サポートチームの誰にどんな提案をしたのかな？」という質問を投げかけました。Wさんの言い分は、ともすれば「営業サポートチームが悪い。自分には責任がないんだ」という、責任のがれの方向に向かいがちなところ。そんなとき、S課長が投げかけたような質問は、部下自身に「自分は問題を解決する主体者なのだ」と気づかせる効果があります。こういった質問も、部下の体験にきちんと耳を傾けていればこそ、できることなのです。

●現状の本質を探求

話が一段落したところで、S課長は、「君自身で改善できることで、反省する点はあるかな。もしあったら教えてくれないか」

と質問し、Wさんが自分で取り組める分野に絞って課題を探ろうとしました。しかも、より具体的に知ろうとする姿勢も見られ、課題についてWさん自身の言葉で語らせようとしています。また、Wさんが、「頑張りますよ」と言ったとき、その勢いに乗らず、もっと情報を引き出そうとしています。

人は現状を把握する過程で新しい計画やアイデアに意識が向かいがちです。しかしMBOをすすめるうえで、コーチ役である管理職は、現状の本質を探求する心がまえで、さらに深く要素を引き出していくことが大切です。

◎このケースのポイント

- ・うまくいったことを質問する
- ・システムエラーの発見
- ・体験に耳を傾ける
- ・現状の本質を探求

