

# は じ め に

---

ビジネスマンにとって、目標達成は避けて通ることのできない大事な課題です。

自分に与えられた目標をクリアすることが、個人の評価に直結するだけでなく、組織全体の目標達成にも欠かせないからです。

けれども、これもほとんどのビジネスマンが実感していることだと思いますが、目標達成は決して容易ではありません。個人の能力を最大限に発揮しなければ実現できないからです。余力を残して達成できるほど甘い目標ではないのです。

そういった心理的なプレッシャーと戦いながら、どうすれば自分の目標を達成することができるか、その思考法と技術を考えてみるのがこの講座全体のテーマです。

その意味では、非常に切実なテーマに取り組むことになるのですが、みなさんに最初に心に留めて置いていただきたいことがあります。それは、「何のために目標を達成するのか」ということです。

ここでもし、「ノルマだから仕方ない」とか、「達成しなければ評価が下がる」といった考え方しかできないようだと、目標達成はひたすら味気なく、つらい作業になってしまいます。

目標というのは本来、私たちの意欲や創造力を高めるものです。私たちは誰でも、自分の人生に目標を持っています。「こうなりたい」「こうしたい」といったそれぞれの目標があります。

その目標を実現するためには、乗り越えなければいけない課題や問題がいくつもあります。この課題や問題を解決することが、最初の目標になってくるのです。

つまり、みなさんがいま直面している仕事上の目標は、自分の人生の目標を実現するための一つの課題でしかないのです。そういった、大きな視点から目標達成を見つめ直す気持ちを、どうか忘れないでください。それによって、一年単位の目標達成は自分の問題解決能力が試される場なのだと受け止めることができます。つまり、思考法と技術の問題でしかないのです。

そのことに気がついてもらえれば、プレッシャーはずいぶん軽くなるはずです。

どうか最後まで、リラックスしながら本講座とおつき合ってください。

# C O N T E N T S

## 第1章 目標達成のためのウォーミングアップ

01	◎ 目標達成は「努力次第」？「運次第」？	6
02	◎ 当たり前目標達成する人の考え方	8
03	◎ 目標達成の基本は上位達成者を目標にすること	10
04	◎ マイナス要因ではなくプラス要因に目を向ける	12
05	◎ 達成感に自分から水を差してはいけない	14
06	◎ 自分の課題から目をそらす人、逃げずに見据える人	16
07	◎ 行動力こそすべての目標達成を支えてくれる	18
08	◎ 目標達成ムードは、楽しそうに働く人の周りに現れる	20

## 第2章 目標達成力を高める「心の持ち方」

01	◎ 「仕事だから仕方ない」と思えば目標達成の喜びを見失う	24
02	◎ 目標達成が運んでくれる希望や喜びに気づこう	26
03	◎ 自分の目標達成の「欲求レベル」を見極めよう	28
04	◎ 目標達成の心がまえは現実直視から始まる	30
05	◎ 目標設定に意思参加できない不満をどう乗り越えるか	32
06	◎ 高い目標設定は自分への期待値である	34
07	◎ 自己実現の目標は具体的過ぎてても抽象的過ぎててもいけない	36
08	◎ 「こうありたい」に「こうなりたい」を重ね合わせよう	38

## 第3章 目標達成力を高める論理的思考法

01	◎ 論理的思考が気分や感情をコントロールする	42
02	◎ 問題点を整理して考える習慣を作ろう	44
03	◎ 複数の問題を同時に解こうとしてはいけない	46
04	◎ マイナス実績を乗り越える論理的思考法	48
05	◎ 成功分析こそが論理的思考力を強化させる	50
06	◎ 論理的思考法は、決して「運」を否定しない	52
07	◎ 自分の原因解釈スタイルをチェックしてみよう	54

## 第4章 問題解決能力を高める思考法

01	◎ つねに方略（ストラテジー）に目を向ける習慣を持とう	58
02	◎ すべての方略には「試してみる価値」がある	60
03	◎ 「方略のミス」は簡単に修正できる	62
04	◎ まず、自分のいまの方略をチェックしてみよう	64
05	◎ 問題解決を心がけているかどうかチェックしてみよう	66
06	◎ 仕事は問題解決の場と気づけば楽しくなってくる	68
07	◎ さまざまな方略を試す人がリスクの見極めを学ぶ	70
08	◎ 問題解決の基本は仮説思考から学ぼう	72
09	◎ 学ぶ気持ちが問題解決能力を高めていく	74

## 第5章 目標を共有できる人間関係をつくろう

01	◎ 目標を見失った組織は衰退する	78
02	◎ 一体感のない職場は目標達成が難しい	80
03	◎ 一社員であってもリーダーの心得を学ばなければいけない	82
04	◎ 孤独感は目標達成の大きな障害になる	84
05	◎ 目標を達成させる人間関係	86
06	◎ 小さなグループ化で「できる」を共有しよう	88
07	◎ 「誰が言ったか」ではなく「何を言ったか」に注目する	90
08	◎ プライベートな時間の充実が目標達成を支える	92

# 第 1 章

## 目標達成のための ウォーミングアップ

subject  
1

## 目標達成は「努力次第」？「運次第」？

### 結果だけに目を向けていないだろうか

目標達成というのは、ともすれば結果だけに目が向けられがちです。「プロセスはどうでもいい。誰でも努力はするのだから、要は結果を出せたかどうかだ」といった考え方です。

たとえば、年度末や決算期が近づいてくると、「このままでは達成できないかもしれない」とか、「今年は何とかなりそうだ」といった、悲喜こもごもの思いが職場内に渦巻いてきます。

「結果」に目を向けた場合、そこで交わされる話の内容は、「前半は調子良かったけど、後半でアンラッキーなことが続いたなあ」とか、「今年は目標設定が高すぎて最初から難しい気がしていたんだ」といった、結果に対する「総括」に近いものが多くなりがちです。

また、目標が設定されて一年後の達成に向けてスタートを切るときも、仕事の目標は大抵の場合、必達目標になりますから、「やるしかない」という結論はすぐに出てきます。

そして、そこから一年間がはじまります。ビジネスマンの日常業務はほぼ毎日、決まっています。季節や月ごとの変化があったとしてもほんのわずかです。しかも一年後には達成しなければいけない目標、営業マンの場合でしたら売上げの数字が定められていますから、とにかく毎日、自分の仕事をこなしていくしかありません。ここでも「やるしかない」という結論になります。

そして一年後、結果が出ます。「今年は達成できた」と胸をなでおろす人、「ダメだった」と落胆する人、「来年度はがんばろう」と意気込む人、結果はさまざまですが、また新しいスタートを切り、それが毎年繰り返されていくのです。

## 同じパターンを繰り返せば目標達成は努力次第になってしまう

目標達成の結果だけに振り回される人の一年間の典型的なパターンを述べてみました。「そこまで単純ではない」と感じた方も多いかもしれませんが、設定された目標に対して、達成できたかできなかったかをまず重視するというのは、ほとんどの人に共通する心理だと思います。「結果がすべてだ」とする考え方です。

しかし、そこに至るプロセスを、「やるしかない」といった考え方で受け止めてしまうと、結果は努力次第ということになってしまいます。すると、がんばっても達成できなかったときには、「まだ努力が足りない」と思うしかなくなります。これはビジネスマンに限らず、どんな人にとってもつらい考え方ではないでしょうか。

なぜそういった考え方にはまり込んでしまうのか、その原因を探ってみると一つの答が出てきます。それは、設定された目標に対して、毎年、同じパターンで挑み続けるからです。目標の数値やレベルを丸ごと受け止め、とにかく「やるしかない」と決心し、一年間がんばり続けます。仕事のやり方に変化がなければ、結果は努力の総量で決まってしまうのです。

努力しても達成できなかったときには、「運が悪かった」と諦めるしかなくなります。ここで「能力」を持ち出してしまうと、自信を失うことになるからです。

そこでもし、「パターンを変えてみよう」と気がつけばどうなるでしょうか。単純な努力でもなく、運任せでもない、新しい思考法や工夫、技術といったものに目を向ける気持ちになればどうなるでしょうか。少なくとも、目標達成に対する心がまえは変化するはずです。「やるしかない」という受け止め方から、「何か他のやり方ができるんじゃないか」といった可能性に気がついてくるからです。まずは、その入り口に立ってみましょう。

**Point. 1** ..... 「やるしかない」という考え方では、結果は努力次第になってしまう

**Point. 2** ..... 新しい思考法や工夫、技術に目を向ける気持ちになろう

subject  
2

## 当たり前目標達成する人の考え方

### 未達成を「仕方ない」と受け入れてしまう人の心理

一般的に、目標設定は通常、70～80%の人が達成できるレベルに設定されます。

全員が簡単に達成できる目標では、あまり意味がありません。成績上位の人間は手を抜いてしまう可能性があります。レベルが低すぎるからです。

かといって、大部分の人間が達成できない目標というのも、達成しようとする意欲を損ないます。仮に10人のうち2人しか目標達成できなかったとすれば、残りの8人には「達成できなくて当たり前」という気持ちが生まれてしまうからです。

70～80%というのは、4人のうち3人が達成できる目標ということになります。未達成者が4分の1ですから、だれでもその中に含まれたくないという心理が生まれます。がんばって何とか4分の3を占める目標達成者に入りたいと考えます。このレベルの目標設定というのは、心理学的に考えても理にかなったものだといえるのです。

ただし、これは言うまでもないことですが、目標達成はつねに個人にとって最大限の努力を要求されます。4分の3の人間が達成できる目標というのは、数字だけを見れば確率は4分の3ですから簡単には思っても、決して楽な目標設定ではありません。少し油断すれば全員が達成できない可能性すらあります。こういったことは、おそらく自分の目標を設定されるたびに皆さんが感じていることだと思います。

実はここに最初の錯覚が生まれます。設定された目標はだれにとっても簡単なレベルではありませんから、スタートして間もなく、半分以上の人間が「達成はむずかしいな」と感じます。「相当、努力しないと無理だな」と思うのです。

するとその時点で、過半数の人間が「達成できなかったらどうしよう」という不安を感じてしまいます。仮に4人のうちの3人が「無理かもしれないな」と思えばどうなるでしょうか。チームや部署全体に「達成できなくても仕方ない」といったムードが漂ってしまいます。いつの間にか、自分が未達成グループに含まれることを、気持ちの上で受け入れてしまうのです。これが、設定された目標を達成できないと受け止めてしまう人たちの心理です。

## 目標は達成できるはずだと考える人の心理

ところが、どういうチームや部署にも、目標達成を当たり前のように実現する人間がいます。大部分の人間が「無理だ」「目標設定が高すぎる」「現状をわかっていない」と不満をもらしていても、同じ職場にいて自分の目標をしっかりと達成している人間がいるのです。

そういった人たちに共通するのは何だと思いますか？ 答はすぐに出せなくてもかまいません。この章でさまざまな角度から考えてみましょう。

一つだけはっきりしているのは、目標達成を当然のこととして受け止めていることです。自分に与えられた目標は、それがどんなに高いものであっても、達成できるはずだと考えています。たとえチームや部署内に諦めムードが広がっても、そのムードには染まりません。

なぜそれができるのか。その一つの要因は、目標達成というのはあくまで、自分自身の問題解決能力を試される場だと捉えているということです。達成を妨げる一つひとつの課題を乗り越えることで、目標達成は必ず実現できると考えているのです。

したがって、ムード的なものには流されません。結果は努力次第、運次第といった考え方ではなく、「思考法と技術の問題」だと考えることで、目標達成への道筋を冷静に分析できるからです。むしろそこには、困難な課題と取り組むことを楽しむ気持ちさえあるのです。

**Point. 1** ..... 目標達成を当然のこととして受け止める

**Point. 2** ..... 目標達成を、自分自身の問題解決能力を試す場だと捉える

**Point. 3** ..... 結果は努力次第や運次第ではなく、思考法と技術の問題だと考える

subject  
3

## 目標達成の基本は上位達成者を目標にすること

### 見習うべき人間がどんな職場にもいるはずだ

ここまでの話を一つのエピソードに当てはめてみましょう。

あるメーカーの支社に、毎年、目標を達成できたりできなかったりという営業マンがいます。仮にAさんとしておきましょう。業界の不振もあってその支社で目標を達成できているのは数十人中、10人前後しかいませんから、Aさんは上位10人に入れるかどうかギリギリのところにもいます。

けれども全体から見れば、悪い成績ではありません。上位グループにいるのは間違いないのですから、Aさんもそれほど危機感を持っていなかったのです。ところがある年、支社全体の売上げに対していままでにない高い目標が設定されてしまいました。当然、一人ひとりの目標設定レベルも、前年より大幅に上がってきました。

支社内にはたちまち「厳しすぎる」とか「どうがんばっても無理だ」といった雰囲気生まれます。Aさん自身も、「いつもギリギリなんだからこの目標は達成できないだろう」と悲観的な気持ちになってきました。

そのときふと気がついたことがあります。自分より上位の人間、毎年目標を達成している数人のトップグループは、前年より高い目標が設定されたことを平然と受け止めているのです。少なくとも、成績下位の人間のように悲観的になったりはしていません。

「いったいこの違いはどこから来るのか」

そう考えたAさんは、つねにトップ争いに絡んでくる一人の営業マン、Bさんに注目してみました。Bさんの目標達成に向けての気持ちの持ち方や考え方、営業のやり方や技術を可能なかぎり見習おうと考えたのです。

### 誰を見習うかで、目標達成の意欲が変わってくる

その結果、AさんがBさんから学んだことはいくつもありますが、ここではまず、Aさんにとっていちばん考えさせられたことを挙げておきましょう。

それは、つねにトップ争いに絡んでいるBさんが、自分のライバルたちの仕事のやり方やその技術に、いつも目を向けているということです。



たとえば、Cさん、Dさんといった上位の目標達成者は、顧客と電話で話すときにはどんな話題を選び、どんな話し方で面会の約束を取り付けているのかといったことです。

ふだんの営業活動や時間管理、一週間のスケジュールの組み方、知識や情報の集め方、上司の活用法といったことも、きちんと見ているのです。その証拠にBさんは、ライバルたちの長所や技術的に優れたところをいくつも挙げることができました。

Aさんにとって、この事実はやはりショックでした。なぜなら、目標を達成している人たちは、つねに達成が当たり前の人間同士でお互いの技術や長所を学びあっているとわかったからです。それに比べて自分はどうなのか？ Aさんが考えたのはそのことです。

「自分は上位グループだから、達成できない連中よりまだマシだと思っていた」

つまり、達成できないグループと自分を比べていたのです。そこから学べるものは何もなく、したがって、そのグループが新しい目標設定に自信をなくせば、自分も「無理かもしれない」と思ってしまったのです。

このエピソードから一つの考え方がわかります。

それは、誰を見習うかで目標達成の意欲も変わってくるということです。同じ職場で働く人間ですから、条件や環境も同じです。そこでつねに目標を達成している人間がいるなら、その人間こそ見習うべき対象だと考えてください。

**Point. 1** …… 達成できないグループと自分を比べてはいけない

**Point. 2** …… 常に目標を達成している人こそが、見習うべき対象

### やってみよう

いつも目標達成している人を思い浮かべ、その人の長所を挙げてみましょう。