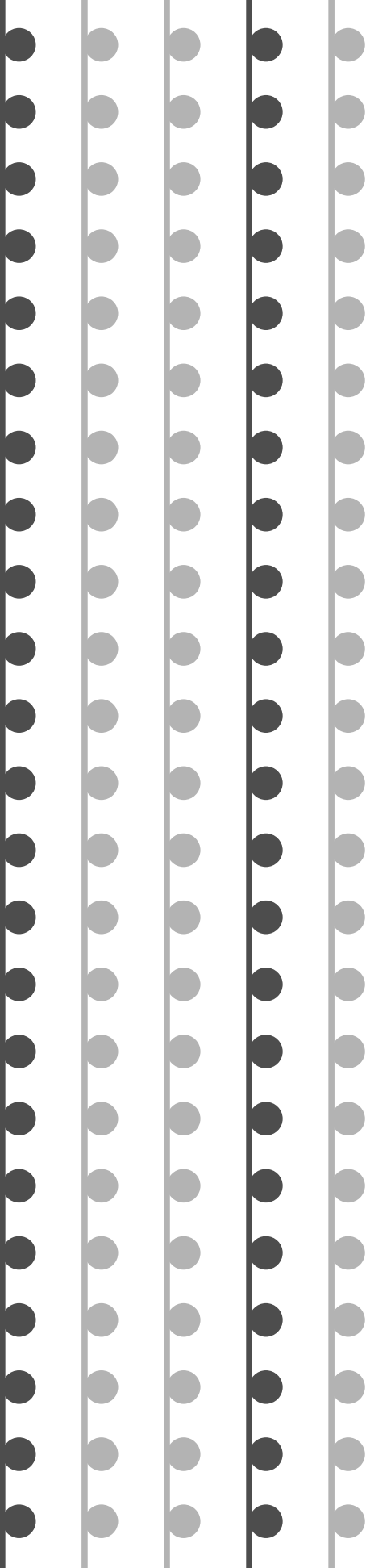


The left side of the page features five vertical lines. The first, third, and fourth lines are black and have black dots at regular intervals. The second and fifth lines are gray and have gray dots at regular intervals.

目標達成力の高め方・身に付け方

Accomplishment of a Goal

Vol. 1

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は思いますが、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◎ 目標達成の心がまはる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抽象的過ぎていけない	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ならない	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

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。

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。 「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
1

「仕事だから仕方ない」と思えば目標達成の喜びを見失う

そこに希望や喜びがなければ目標達成の魅力も薄れてしまう

恐らく皆さんは、意欲とか意志とか、そういったメンタルな要素が目標達成には欠かせないとわかっているはずです。しかし、わかっていると思うようにいかないのが意欲や意志です。一年を通して強い精神力を保つのは容易なことではありませんし、スランプになれば自信をなくしたり不安になってしまうのが私たちです。単純に意欲や意志の問題には置き換えられないところが、目標達成の難しさです。

そこでこの章では、目標達成そのものに対してどんな気持ちで向き合えば良いのかという、いわばスタート時点での心がまえについて解説していきます。

これは簡単にいえば、「希望の持ち方」のことです。

すべての目標は、それを達成することで生まれる大きな満足感や、より高いステージに立てる喜びがなければ、私たちの意欲をかきたててはくれません。

ところが仕事上の目標は必達目標ですから、それを達成したからといって特別な満足感や喜びが生まれるわけではありません。会社によっては報奨金が出たりボーナスが加算されるといったケースがあるかもしれませんが、ほとんどの場合は本人の気持ちをホッとさせるだけでしょう。

それでいて、達成できなければペナルティーを与えられたり、肩身の狭い思いを味わうことになります。翌年の目標達成へのプレッシャーも強まります。こういった状況を「割の合わない話だな」と感じるビジネスマンも多いのではないのでしょうか。

けれども、そういった受け止め方に、目標達成を妨げる心理的要因が潜んでいることも事実なのです。目標達成にこれといった希望や喜びを見出せないことで、気持ちがどんどん後ろ向きになってしまうからです。

ペナルティーを受け入れる気持ちになってはいけない

そこでまず皆さんに理解して頂きたいことがあります。それは、目標達成を「仕事だから仕方ない」といった気持ちで受け止めてはいけないということです。

なぜなら、そういう気持ちで受け止めてしまえば、次には「もし達成できなければどうなるか」と考えるからです。

これは当然の成り行きです。目標達成に大きな希望や喜びを見出せず、ノルマだから仕方ない考える人は、思うような成果が出せないときには、そのノルマを果たせなかった場合のペナルティーについてまず考えてしまうでしょう。すると、「上司にはイヤミを言われるだろう」「ボーナスの査定にも響くだろう」「評価は間違いなく下がるだろう」といったネガティブな想像が浮かんできます。

もちろん、「それでは困る」と考えるからがんばろうとします。ところがモチベーションが下がってくると突然、「今年はしょうがないか」という気持ちに変わってしまい、「評価が下がってもしょうがない」とか「上司の態度が冷たくなってもしょうがない」といった、ペナルティーを受け入れる気持ちになってしまう可能性があるのです。

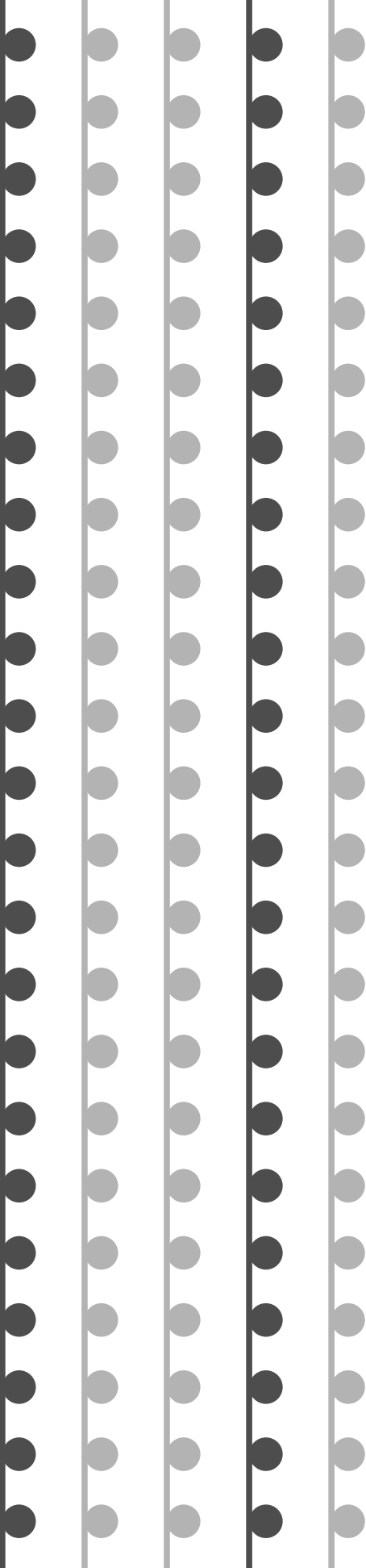
もしそうなれば、意欲は消えてしまいます。たとえ不本意でも、そういう現実を一年間我慢すれば済むことだと考えたときに、目標達成なんかどうでも良くなってくるからです。

Point. 1 …… 目標を「仕事だから仕方ない」という気持ちで受け止めてはいけない

Point. 2 …… ネガティブな想像をすると、ペナルティーを受け入れる気持ちになってしまう

やってみよう

目標達成することによって、どんな「良いこと」があるか、イメージして書き出してみましょう。

The left side of the page features five vertical lines. The first, third, and fourth lines are black and have black dots at regular intervals. The second and fifth lines are gray and have gray dots at regular intervals.

目標達成力の高め方・身に付け方

Accomplishment of a Goal

Vol.2

は　じ　め　に

この巻では、目標達成を実際の仕事に当てはめながら、その実行と技術について学んでいきます。どういう気持ちで取り組めばいいのか、どんな考え方をすればいいのかといったことは、すべて、第1巻で学んでいますから、それを思い出しながら読み進めてください。

みなさんは第1巻を学んだことで、すでに目標達成の目の前に立っています。心がまえを知り、論理的思考法を知り、問題解決の楽しさを知り、目標を共有することの大切さを知ったからです。ここから先は実行と、その実行を助ける技術を身につけるだけでいいのです。

ここで、「その実行がいちばん難しい」と考える人が出てくると思います。「頭で理解できたことが実行できるとは限らない」と考える人です。

そう考える人はたぶん、過去にしっかりと成功体験がなかったのだと思います。仕事でも勉強でも趣味でも、自分がやり遂げようと思ったことのほとんどが途中で挫折したり、あるいは結果を出せなかったりという苦い記憶が、いまだに気持ちのどこかに残っているのではないのでしょうか。

けれども、失敗の原因を「方略」に求める思考法を第1巻で学びました。いままで結果を出せなかったのは、努力や能力に原因があるのではなく、単にやり方が悪かったのではないかと考える思考法です。

目標達成も同じで、過去に達成できなかった苦い記憶があれば、「実行がいちばん難しいんだ」と考えるでしょう。でもそこで、「自分のやり方が間違っていたかもしれない」と気がつけば、過去はリセットして新しいスタートを切ることができるはずです。

あるいは目標を達成したことがあっても、その経験に手ごたえを感じられない人もいるでしょう。「苦しかったけど、とにかくがんばるしかないんだ」と考えたり、「たまたまうまくいったけど、次はどうなるかわからない」と考えたりする人たちです。

そういった人たちすべてに、方略の問題、つまり技術の問題として目標達成を考えてもらうのが、この第2巻の目的になります。「こうすればいいのか」という答を、どうか一つでも多く見つけて、目標達成に取り組んでください。そして、あなたがすでに目標に向かって歩き出していること、このことだけは忘れないでください。この巻が、あなたの着実な一歩を支えてくれるはずです。

第1章 目標達成のための計画の立て方

01◎ 目標達成計画の盲点に気づこう	6
02◎ 仕事の「オモチャ箱状態」を整理しよう	8
03◎ 自分の仕事が俯瞰できるように工夫しよう	10
04◎ まず目標達成の土台となる数字を織り込もう	12
05◎ 遠隔目標を近接目標に変えるのが達成計画	14
06◎ デスクワークは仕事の決着を優先させよう	16
07◎ 目標達成の計画自体が仕事の重要ポイント	18
08◎ 高い目標を設定された人ほど達成率が安定するのはなぜか	20
09◎ 我慢のしどころを予測しておこう	22
10◎ 達成計画には必ず「遊び」の時間を含ませておく	24

第2章 仕事のスピード化を最大目標にしよう

01◎ 視野の狭い人ほど仕事が遅くなる	28
02◎ 仕事のスピード化には強制力も必要になる	30
03◎ 「自分は追い込み型」という勘違いから抜け出そう	32
04◎ スタートが悪いのは性格ではなく習慣の問題	34
05◎ 頭が働かなかったら手を、手が働かないなら足を動かす	36
06◎ 時間ではなく仕事量で区切りをつける	38
07◎ ゴール前の油断がスピード化を妨げる	40
08◎ 時間に対して「攻め」の気持ちを持ち続けよう	42

第3章 一直線に目標に近づく技術

01◎ つねに成果を実感できる仕事から着手する	46
02◎ オール・オア・ナッシングは目標達成を難しくする	48
03◎ 満点でなくてもいいから合格点を目指す	50
04◎ 苦手な仕事ほど合格点狙いに徹する	52
05◎ 得意な仕事、好きな仕事でポイントを積み重ねよう	54
06◎ マイナスをカバーできるプラス実績をつくる	56
07◎ つねに「次につながる」仕事を心がける	58

第4章 仮説・実行・検証の繰り返しで目標に近づく

01◎ 問題解決にはフレキシビリティが欠かせない	62
02◎ まず自分のいつものやり方を検証してみよう	64
03◎ 壁にぶつかったときこそ論理的に考えよう	66
04◎ 頭に浮かんだ仮説をそのままにはいけない	68
05◎ 実行力とは「試す力」のこと	70
06◎ 「できる人」の習慣に仮説のヒントが隠されている	72
07◎ 幅広い知識が仮説の範囲を広げてくれる	74
08◎ 仮説－実行－検証には「素直さ」が欠かせない	76

第5章 目標達成のその先を見つめ続けよう

01◎ プレッシャーこそ張り合いをもたらす	80
02◎ ミスを怖れる人は、力を出し切れずに終わってしまう	82
03◎ あなたの失敗は目標達成に何の影響も与えない	84
04◎ 早い段階の失敗ほどすぐに修正できる	86
05◎ いまはどのような時期なのかと自分に問いかけよう	88
06◎ 問題解決には始まりも終わりもない	90
07◎ 自分の言葉で語れる自分だけの目標を持とう	92

subject
1

目標達成計画の盲点に気づこう



目標が細分化されるほど油断が生まれる

この章では、目標達成に欠かせない計画の立て方について考えていきます。

おそらく皆さんは、自分の目標設定に対してそれをどう実現していくか、大まかな計画を立てることでしょう。仕事には「大目標」があり、その「大目標」を実現するための「小目標」がありますから、まず「今年はこの大きな目標を実現するぞ」と心に決めるところから一年がスタートします。

その大目標は、年間売上げのように数値で示される場合もありますが、同じ営業であってもプロジェクトの完成や自分のプランの実現を目指したり、新規の市場開拓に賭けてみるといったさまざまなテーマがあるはずです。

営業以外の業務も同じで、企画やプログラム開発に従事するビジネスマンは、会社から大きなテーマを与えられたり、自分で手がけてみたいテーマの実現をまず大きな目標として意識します。経理や人事、総務といったデスクワーク主体の部門にも毎年、大きなテーマや課題が与えられ、一人ひとりの社員に対して目標が設定されます。

次はその大きな目標を達成するために、一年を月ごとに区切ったり、上期下期のような区分をつけたりして、それぞれの期限に達成すべき「中目標」を設定します。数値目標の場合はわかりやすいのですが、テーマ目標の場合でもその期限までに達成しておくことを決めるはずです。

そこからさらに、月単位や週単位の「小目標」を導き出します。数値の場合でしたら、最初は大きかった年間目標が小さな数値に置き換えられ、テーマの場合にも日々の作業が明確になってきます。すべての目標達成は、このように大きな計画と、その計画を実行するための細かなスケジュール設定があって、初めて実現されます。

ところが、ここに油断が生まれます。

あれほど大きかった数字やテーマが、小さくなったり具体的な作業に置き換えられることで、つい「楽に達成できる」という錯覚を起こしてしまうのです。「これくらいならいつでもできる」という気持ちが、「少々の遅れは取り戻せる」という油断につながっていくことが、しばしばあるのです。



小さなほころびを放置する人が目標達成に失敗する

目標達成のための計画に、特別な技術は必要ありません。大きな目標を小さな目標に分割する。長期の目標を短期の目標に設定し直す。これはどんな部署のビジネスマンでも実行していることですし、少しも間違いではありません。

しかし、その誰もが実行している計画の立て方に、誰もが陥りやすい油断の原因が潜んでいることをまず理解してください。

目標達成に失敗するビジネスマンのパターンはほぼ決まっています。分割された小さな数字や作業を、そのまま軽い気持ちで受け止めてしまうのです。「これぐらいの仕事」という気持ちがどこかに残っていて、その仕事は実は大きな目標を完成させるためには欠かせないピース（小片）だということを忘れてしまうのです。

目標達成をジグソーパズルにたとえてみましょう。

目指すのは大きな絵の完成です。その絵は無数のピースが組み合わさってできあがります。日々の仕事はいわば、そのピースをはめ込んでいく作業です。

一つ一つの作業は地味ですが、無意味なピースはまったくありません。すべてのピース（仕事）が組み合わされて、大きな絵（目標）が完成します。そのため、小さなほころびを放置する人は、いつまで経っても目標を達成できないのです。

Point. 1 目標を細分化したり具体的な作業に置き換えると、「楽に達成できる」という錯覚に陥りやすい

Point. 2 分割された小さな数字や作業を、そのまま軽い気持ちで受け止めてはいけない

subject
5

実行力とは「試す力」のこと



「実行」「検証」はスピーディーに行なおう

今度は、自分の判断で仮説を実行するケースについて考えてみましょう。

営業でもデスクワークでも、自分の判断でやり方や順番を変えられる仕事はたくさんあります。

たとえば営業であれば、「訪問した後のフォローが弱くないか」「担当者が変わっても同じやり方を続けていないか」「レギュラー客にいつも同じ商品売り込んでいないか」といった検証をすることで、「少しやり方を変えてみよう」といった発想が生まれるはずです。すると、さまざまな仮説が生まれます。日常業務の検証作業はすべての仮説の出発点になります。

デスクワークも同じです。「メールのやり取りでタイムロスが出ていないか」「プランニングの時間が雑用に邪魔されていないか」といった検証から、「ではこうすればどうか」という仮説が生まれます。たとえば、電話で済む用件までメールにしていないかとか、昼休みの後半をプランニングに充てられないかといったことです。

そしてここでも大事なのは、そこで生まれた仮説をとにかく実行してみる態度です。「こうすればどうなるか」と考えたことは、スピーディーに実行し、その結果を検証してみることです。

自分の思いつきを並べるだけでしたら、誰でもできます。けれども、「仮説に過ぎない」という反論がしばしば返ってくるように、そこで留めている限りは文字通り「仮説に過ぎない」のです。

したがって、仮説は実行を伴わなければ意味がありません。プロジェクトのようにチームで動く仕事の場合には、仮説にも提案という大事な意味がありますが、個人の判断で実行できる仮説はどんどん実行に移してみてください。それがなければ「検証」はできず、したがって仕事のやり方を改善することも不可能になるからです。



仮説を実行しない継続はただの惰性に過ぎない

私たちはともすれば、実行力を重んじる余りに仮説を軽視することがあります。「あれこれ考えるより、毎日、やるべきことをやればいいんだ」と自分に言い聞かせてしまうのです。

確かにその通りで、考えてばかりいても仕事は片づきません。どんな作業でも最後にものを言うのは実行力です。

けれども、やるべきことを実行すれば成果が上向くのか、目標を達成できるのかといえば、疑問があります。すでに説明したように、目標のベース（土台）となる部分は達成できても、そこから先が難しくなるからです。

したがって、本当の意味での実行力とは「試す力」だと考えてください。思い浮かんだ仮説を、ためらわずに実行してみることです。その仮説が正しいか間違いか、やってみなければ答は出ないのでから、これは当然のことです。

実行力がないというのは、何も検証せず、したがって仮説も浮かばず、同じやり方に固執して不満を感じながらも毎日を過ごすことです。それでも本人は、「やることはやっている」と思うかもしれませんが、実はただの惰性に過ぎないかもしれないのです。

Point. 1 …… 個人の判断で実行できる仮説は、どんどん実行に移そう

Point. 2 …… 本当の実行力とは、「試す力」である

やってみよう

現在の仕事のなかで、こうすればもっと良くなるという仮説を書き出してみましょう。