

男性上司が身につけたい女性社員マネジメント

第3回：男性上司は何をした？②：目標管理制度導入で起きた女性社員の退職と成長

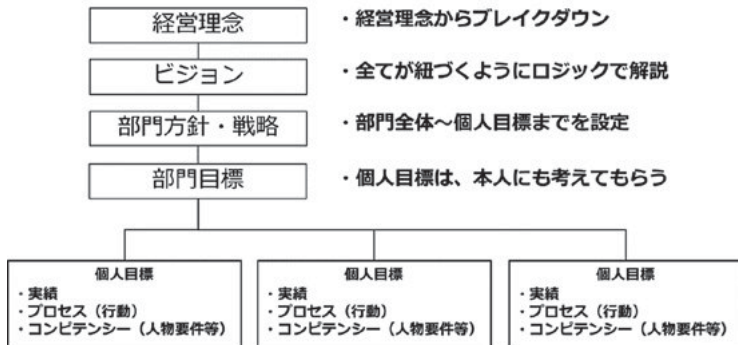
部下を成長に導く1つの手段として、【目標設定～目標管理】を重要視している企業が少なくないのではないだろうか。

①全般的に理解できない⇔分かっていないにもかかわらず、理解できた反応を示す、②何度説明しても内容・本質ともに理解できない、③内容を誤って理解→その場では正しく理解できた反応を示す→後に誤解（＝誤った解釈）から不満を募らせる、④内容自体は正しく理解⇔プラスの解釈ができず納得感が薄い（自分のためではなく、会社のためのものと解釈等）、⑤内容自体は正しく理解→期待感を持ちプラスに解釈→実行後に記憶が薄れ勘違い→聞いていたものと違うと不満発生、⑥内容自体を正しく理解→期待感を持ちプラスに解釈→実行後も納得感・期待感を持った行動を継続

これらは、女性社員のみが所属する某企業で、右上図のような目標設定～目標管理を導入した際に発生した社員の様子・状況をまとめたもの。

男性上司は、整備された目標管理制度に沿い、経営理念から個人目標までが全て紐づくよう、時間をかけ、丁寧な説明をしながらの個別面談を実施していたが、多くの社員は、先述した①～⑤の状況であった。しっかりとした目標設

目標設定／目標管理の仕方（例）



定～フィードバック面談を実施している自覚を持つ男性上司は、この様子・状況～その後の取り組み・結果を目の当たりにするなかでストレスを感じるようになった。

また、女性の部下も同様、繰り返される目標設定～目標管理がきっかけでストレスを感じるようになり、モチベーションが低下する部下、そして、退職する部下までが出てしまった。いったいなぜ、このような事態が起きてしまったのだろうか？

● 制度の目的をはき違える

真剣に部下との目標設定～フィードバック面談までを実施することで、成長する部下もいたが、上司・部下、双方から、私が細かく話を聴くと、次のようなことが起きていることが分かった。

①部下全員に対し、同じように目標設定・目標管理制度について説明～部下全員に目標を0から自分自身で考えさせる、

②部下自身が考え、挙げてきた目標に対して上司が細かく質問⇔部下によってはそれを詰問に感じている、

③部下の心身の負荷を配慮しない上司の当たり前の水準による複数の行動目標の追加提示、

④部下の手間・労力を考えない進捗報告の義務化（大量な文字入力等）、

⑤部下からの手間をかけた進捗報告に対する上司からの一言・二言程度の端的な言葉での指摘・ツッコミ型フィードバック、

⑥目標未達成時の原因追究質問～部下によっては、反省の弁を述べる事が中心の評価フィードバック面談。

会社が導入した目標管理制度をルールに基づき、正しく運営する。確かにこれは必要なことではあるが、この上司は、新たな目標管理制度を正しく運営すること自体が目的となり、知らず知らずのうちに、部下1人ひとりのことを考え



ベンチャー企業での人事部長経験、女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。

▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

ているつもりが、部下全員を一まとまりに捉え、個々の状況や特性を踏まえずに接していたのであった。

私とのやり取りを通じ、それに気づいたこの上司は、部下が思ったように成長しない、退職を口にする部下まで出てきてしまった理由は、ここにあると考え、部下1人ひとりに成長してもらうことを目的に置いた目標設定～フィードバック面談とはどのようなものなのかを今一度考え、実行に移る準備を始めた。

● 部下の特性を踏まえ接する

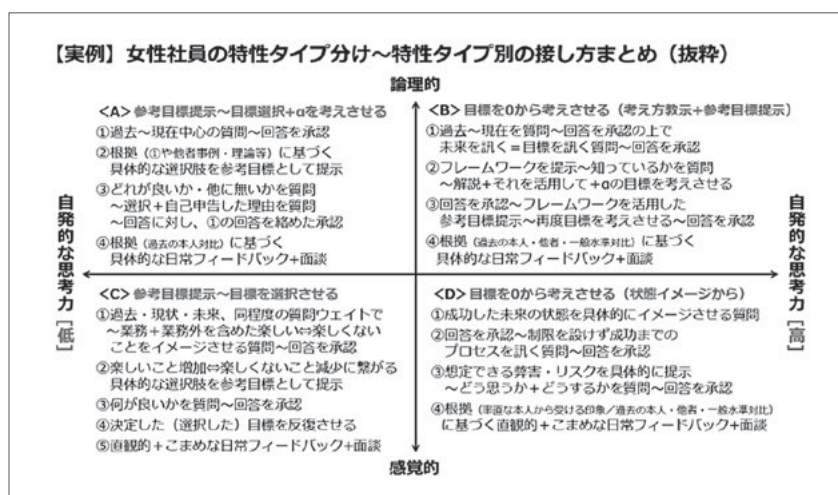
初めに行ったことは、社員1人ひとりのことを思い返し、それぞれの特性を冷静に見極めることだった。冒頭に述べた目標設定時の社員の様子・状況や部下自身が挙げてきた目標の内容・報告の内容を振り返り、

【論理的なタイプ⇔感覚的なタイプ】

【自発的な思考力が高いタイプ⇔自発的な思考力が低いタイプ】
この2点を社員の特性を見極める大きな軸に置くこととした。

そして、全社員が、

〈A〉自発的な【思考力が低い論理的】タイプ、〈B〉自発的な【思考力が高い論理的】なタイプ、〈C〉自発的な【思考力が低い感覚的】なタイプ、〈D〉自発的な【思考力が高い感覚的】なタイプ、



これら4つのタイプのどこに該当するかを考えた。

次に、4つそれぞれのタイプには、どのような目標設定～進捗管理～フィードバック面談が効果的かをそれまでの部下とのやり取り～部下の様子・状況から考え、ここまでを実践前の準備とした。

いざ準備したものを実践してみると、頭では分かっている、変化をつけて部下と接することは意外にも難しく、上司本人、部下、双方にとって違和感のあるやり取りが目立った。開始からしばらくは、予想していた部下の変化や効果もなかなか見られなかったが、試行錯誤を続けるうちに、上司は手応えを掴み、部下は、それまでの上司との明らかな違いを感じ取るようになり、徐々に目標設定をすること、目標を意識した行動をとること、結果を出すことに対して面白みを感じるようになっていった。

そして、5ヵ月が経過した頃には、部下の特性タイプに合わせたやり取りが上図のように体系立てられ、上司自身も部下の変化や効果を体感できるようになったのであった。

今回の事例企業に限らず、真剣に部下と向き合い、目標設定～目標管理をするなかで、なかなか部下の成長を実感、実現できずに嘆く、悩む、採用した人事に責任を問う、このような管理職を他の企業でも見かけることがある。皆さんの会社には、このような管理職はいないだろうか。

「ようやく形になり始めましたけど、目標管理制度を活かすのって難しいですね……上司がどんな努力をすべきか、何となく分かった気がします」。苦笑いしながら、私にこう言ってくれたこの企業の男性上司は今も努力を続けている。