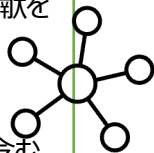


### 何を目標とするか(77-78)

目標は自らの部門が上げるべき成果を明らかにする。他部門の助けになる貢献を明らかにする。組織全体の目標から引き出したものである必要がある。全員の目標は、組織全体の目標への貢献という形で明らかになる。短期的視点と、長期的視点から規定される。マネジメントの育成、部下の仕事ぶりや姿勢、社会的責任についての目標を含む。



### いかに目標を設定するか(81)

目標は自らの属する部門への貢献によって規定しなければならない。上位のマネジメントは、それらの目標を否認する権限を持つ。自らの組織の目標設定に参画することは、一人ひとりの責任である。参画する責任を負い設定した組織目標から自己目標を設定し、心からの決意をすることが必要である。

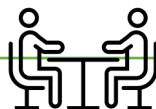


#### 「マネジメントレター」(82)

上司の目標とすべきもの、自らが目標とすべきものを書き出す。  
期待されていると思う水準  
目標達成のために行うべきこと  
目標達成のために障害となっていること  
組織や上司が目標の助けになっていること、妨げになっていること  
次の1年間に行うべきことの提案



上司が部下に要求していることの矛盾を明らかにする。  
上司と部下とが相互理解するための、上司が耳を傾ける姿勢、部下の声が伝わる仕組み



### 自己目標管理こそ マネジメントの哲学 (87)



人の動機と行動の本質に  
基盤を置くもの  
あらゆる（種類、規模、階層）に適用できる  
より厳しくより効果的な自分の内側からの管理  
自ら立てた目標からの要求によって、自らの意志で行動する「自由人」

#### 真の自由

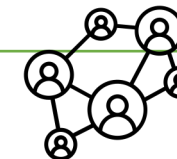
### 自己目標管理の利点(83)

強い動機づけを得て、最善を尽くす願望を起こさせる。

目標を上げさせ、視野を広げさせる

自らの仕事を管理するために(84)  
仕事ぶりや成果を自ら評価できること。  
そのためには明瞭で直截で信頼性を持つ情報を早く直接本人が手にすることが必要。

これらの情報が上からの管理に利用されると、全体の士気を下げ、成果は深刻な低下を見せることになる。



### 基準を高く持つ(85)

前提：人間は責任、貢献、自己実現を欲する存在である。  
既知：人間はほぼ期待通りに行動する。

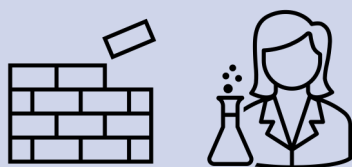
人は弱く怠惰だと考える人→弱く無責任で怠惰な部下を得る。  
人は強く貢献を欲すると考える人→（時には失望）しかし…

マネジメント第1の仕事は、人の強みを生かすことである。  
人が成果をあげる存在だと前提するときのみ、人の強みを生かすことができる。



### 専門化(71)

- 組織は最高のスキルを要求しなければ二流となる。(70)
- マネジメントの人間としてのビジョン、価値観、考え方は、専門的な仕事において形成されている。
- 水準に達しない仕事は不誠実である。本人だけでなく周囲をもだめにする。
- 専門能力の追求によってイノベーションを生み、マネジメントを発展させる。
- 専門家への努力に潜む危険
- 組織全体の成果への関心を逸らす。
- 専門的な仕事自体が目的化する。
- 部下の評価・昇進を、専門性を基準に行う
- 自らの領土拡大に熱心な閉鎖的専門集団の連合体になってしまう
- 専門能力の卓越性の追求と、組織全体の共通の目標のための方向付け、専門能力間の連携とが同時に必要

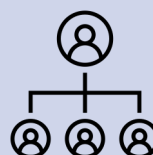


### 上司(72)

- 上司の言動、言葉尻、癖、習慣は、経産さ例とされ意味あるものと受け取られる。
- 「人間関係が大事だ」と思っているが、残業についても一言伝えておきたい。だが昇進するのは経理のうまい人。
- 全員の目を仕事に要求するものに向けさせる仕組みが必要である。

### 階層(73)

- 階層によって仕事と関心に違いがある。
- 共通の言語と共通の理解がなければ、コミュニケーションも成立しない。
- 階層ごとにもあまりにモノの見方が異なれば、まったく違うことを話しているのに、同じ理解をしていると錯覚することが多い。



### 報酬(74)

- いかなる報酬システムも人を間違えて方向づけすることは避けがたい。真に合理的で簡潔な報酬システムというものはありえない。
- 報酬は、仕事に対する評価と並んで、人の価値に対する評価を伴う。正義、公正、平等についての観念が情緒的に結びつく。
- 45歳まで年功報酬の日本の制度は、若い人たちを間違えて方向づける。成果ではなく上司に気に入られることを重視させる。
- 組織内の人間にとって、報酬と報酬システムは強力な信号である。
- トップマネジメントの価値観と、自らがいかなる位置づけにあるか、いかに認められているかを教える。
- 地位を表すものとしての報酬の多寡と、その心理的インパクトは絶大である。(75)
- ROIによる報酬の決定システム（＝業績連動報酬）が最も大きな間違いを生む。
- ROIを重視すると、明日の事業を危うくする方向に動かされる。
- 報酬システムは単純にしなければならない。判断を働かす余地を残し、個々の事情に応じられるものにする。
- できることは、報酬システムによって共通の利益から離れることの内容に監視すること。

### 人を間違えた方向へ導く要因(70)