

[4] 果たすべき貢献・・・「自らの果たすべき貢献は何か」という問いからスタートするとき、人は自由となる。責任を持つがゆえに自由となる。

①権限に焦点を合わせる間違い

ほとんどの人が、下に向かって焦点を合わせる。成果ではなく、権限に焦点を合わせる。組織や上司が自分にしてくれるべきことや、自らが持つべき権限を気にする。その結果、本当の成果をあげられない。

②果たすべき貢献を考えよ

成果を上げるには、自らの果たすべき貢献を考えなければならない。手元の仕事から顔をあげ、「目標」に目を向ける。「組織の成果に影響を与える貢献は何か」を問う。そして「責任」を中心に据える。

③貢献こそが成果を上げる鍵

「貢献に焦点を合わせること」が、仕事の内容、水準、影響において、あるいは上司、同僚、部下との関係において、さらには日常の業務において成果を上げる鍵である。

④貢献への焦点が成果能力をもたらす

「貢献に焦点を合わせること」によって、コミュニケーション、チームワーク、自己啓発、人材育成という、成果を上げるうえで必要な基本的な能力を身につけることができる。

⑤組織に対する貢献を問う

「組織に対する自らの貢献」を問うことは、「いかなる自己啓発が必要か、いかなる知識や技能を身につけるか、いかなる強みを仕事に適用するか、いかなる基準をもって自らの基準とすべきか」を考えることである。

⑥可能性を追求するための問い

「自らの貢献を問う」ことは、「可能性を追求する」ことである。そう考えるならば、多くの仕事において優秀な成績とされているものも多くが、その膨大な可能性からすれば、あまりに貢献の小さなものであることがわかる。

⑦外の世界に注意を向ける

「貢献に焦点を合わせること」によって、自らの専門分野だけでなく、組織全体の成果に注意を向けるようになる。成果が存在する唯一の場所である外の世界に注意を向けるようになる。

⑧顔を上に向ける

顔を上に向けることによって、ほとんど無意識に、他の人が何を必要とし、何を見、何を理解しているかを知る。さらには組織内の人たち、つまり上司、部下、他の分野の同僚に対し、「あなたが組織に貢献するには、私はあなたにどのような貢献をしなければならないか」「いつ、どのように、どのような形で貢献しなければならないか」を聞けるようになる。

⑨貢献のプランを具体化する

あまり先を見てはならない。貢献のためのプランを明確かつ具体的なものにするには、長くともせいぜい一年半を対象期間とするのが妥当である。問題は、「一年半のうちに、いかなる成果を上げるか」である。

⑩貢献の目標を設定する

目標は難しいものにしなければならない。背伸びをさせるものでなければならない。だが、可能でなければならない。不可能なことを目指したり、不可能なことを前提とすることは、野心的と呼ぶに値しない。単なる無謀である。