

目標設定の妥当性

ストロングポイント(株)
代表取締役 加賀隼人

目標とは、達成されてこそ意味がある。ピーター・ドラッカーはこう言っている。「成果を生まない目標は、ただの願望でしかない。」では、貴社の目標はどうだろうか。願望の数字になってはいないだろうか。私はこれまで数多くの企業で目標設計を見てきたが、その中で痛感するのは、目標の達成率こそが組織の空気を決定づけるという事実だ。特に重要なのは、社員の7割以上が目標を達成できているかどうかである。この水準を超える組織では、自然と前向きな動きが生まれる。一方で、達成者が1割程度しかいない会社ではどうなるか。達成者は特別扱いされ、「あの人は別格だ」「自分には無理だ」という諦めが組織を覆う。目標は、いつの間にか神棚の飾り物になる(笑)。逆に、7割が達成している組織では、未達の人が「やばい、何とかしよう」と自然な焦りを覚える。この空気の圧力こそ、評価制度や説教よりもはるかに強力なフィードバックになる。ここで一度、よくある思い込みを外したい。「高い目標こそ立派」というバイアスだ。背伸びする数字が挑戦を促す一方で、誰も届かない数字は諦めを育てる。それは努力のふりをして、負け癖を固定化する毒になる。

私はかつて、10年連続で目標未達の企業に出会った。前年比では成長しているが、毎年届かない数字が常態化し、「どうせ無理」が社内に深く根を張っていた。社長はこう言った。「目標を低くすると社員が楽をする。だから高くするんだ。」しかし、目標は社員を苦しめるための数字ではない。達成することで、次の未来を描くための道具だ。松下幸之助は「企業経営は、できることを積み重ねることではか伸びない」と言っている。2年未達なら3年目で見直す。3年以上未達が続けば、その数字は未来をつくるどころか、現場を麻痺させる呪文になってしまう。そうなったら、私に声をかけてほしい(笑)。

もちろん、高い目標そのものを否定するわけではない。本当に意味のある高い目標には、人を巻き込み、ワクワクさせる力がある。その違いを分けるのは、「なぜこの数字に挑むのか」という物語だ。私はある経営会議で、その瞬間を目の当たりにした。当初、幹部たちは「来期売上10億円」に対して、「現状の延長でいけそうですね」と冷静だった。そこに挑戦心はなかった。すると社長が静かに、しかし熱を込めて語った。「このままでは組織が一つになれない。だから来期は20億を掲げたい。これは私一人の数字じゃない。幹部全員で挑む数字だ。」この一言で空気は一変した。数字ではなく、言葉が挑戦心に火をつけた瞬間だった。

個人目標も同じだ。ある若手社員が、高い目標を掲げてこう言った。「どうしても達成したいんです。一緒にやってもらえませんか？」正直、無理だと思った。だが、その本気に引っ張られた。戦略を練り直し、他部署も巻き込み、結果として彼は達成した。人は、本気の熱に動かされる。

目標設定の妥当性は、数字の高さだけでは決まらない。「この目標なら、一緒に達成したい」と誰かが思えるかどうかだ。今、貴社の目標はそうなっているだろうか。目標は呪いではない。仲間を巻き込み、未来を開く呪文なのである(笑)。

【ストロングポイント株式会社 代表取締役 加賀隼人】

前職はデロイト・トーマツグループで名古屋支社長・大阪支社長を歴任後、2014年にストロングポイント株式会社を創業。香川・高知・岡山・福岡・大阪の中小企業を中心に人事コンサルティングを提供している。

出版：後継社長力 著：加賀隼人 クロスメディアパブリッシング

