

管理職の目標設定スキルを 底上げする「3つの問い」

増田 あかり 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://jinji.jp>

会社から部門、部門から個人と順番に目標を連動させ、個人目標が会社目標に直結することを目指す考え方を目標連鎖と言います。しかし実際には「目標連鎖がうまく機能しない」という相談が後を絶ちません。なぜ、組織目標は連動しないのでしょうか？

■なぜ、管理職の目標は会社目標と連動しないのか？

目標連鎖の運用で要となるのが現場の管理職です。管理職が会社目標を部門目標として自部門に落とし込むことが目標連鎖につながります。しかし多くの場合、部門目標と会社目標にはずれが生じます。

その要因は主に2つです。

- ①理解の問題：目標連鎖の重要性が理解されていない
- ②習慣の問題：目標連鎖の意識が習慣化されていない

これらは「地図」を例えとして説明できます。現場の管理職は、経営者の意図が記された「地図」を参考に部門目標を設定します。その結果、各部門が目標に到達できれば会社も目標が達成できることになります。

目標連鎖が機能しない原因のうち、①理解の問題は、管理職が「地図」の読み方を分かっていない状態です。そのため、まずは目標設定研修等を通じて目標連鎖の考え方を示すことが必要です。

ただ、この点はすでに実施済みの場合も多いでしょうが、研修を行っても習慣にならないと目標連鎖はうまくいきません。これが②習慣の問題です。管理職は目標連鎖を意識する機会が少ないため、目標設定時に視点が抜けがちです。つまり「研修をしたのにうまくいかない」という問題は、管理職の習慣化の不足が原因だといえます。

■どのように解決するのか？

以下では「3つの問い」を用いる解決策をお伝えします。これは、管理職が目標連鎖を深く考える機会を頻繁に設け、目標連鎖への意識を習慣づける方法です。

<目標連鎖を考える「3つの問い」>

1. 会社目標の中で自部門が担う役割は何か？
2. 自部門が目標達成できたら、他部門にどんな影響を与えられるか？
3. 自部門が目標達成できたら、1年後の会社にどんな影響を与えられるか？

これら3つの問いは、目標連鎖（「タテのつながり」）を“自分事”として考えるヒントとなります。

1. は、自部門の「立ち位置」を捉える問いです。経営者の受け売りではなく管理職自身の言葉で部門の役割を捉えます。

2. は、目標を「ヨコの広がり」で捉える問いです。例えば、あるIT企業では人材派遣と自社開発という2つの事業があり、開発案件が人材育成の場であるため、開発受注目標の達成が派遣事業の安定性を高める構造がありました。各事業部がこの構造を捉えることで、部門と会社のつながりが見えてきます。

3. は、目標を「奥行」で捉える問いです。例えば製造業では、生産目標の達成⇒出荷数量や納期が安定⇒顧客信頼の工場⇒将来の受注増加につながるという構造があります。この場合、生産部門がこの構造を捉えることで目標の意味合い、すなわち目的が見えてきます。

これら「3つの問い」は、期初の目標設定が最も重要ですので、面談では必ず議題に挙げ、目標連鎖を踏まえた設定を促します。加えて、目標設定時以外の機会で活用することが習慣化のコツです。期中の進捗確認の場で議題に挙げるようにしましょう。

管理職が未成熟な場合、さらにそれ以外にも話し合う場を設けることが必要です。例えば、経営者と幹部が「3つの問い」の考えを伝え、目標連鎖のイメージを浸透させる場を別途つくるのも有効です。

重要なのは、一度限りではなく定期的に考える機会を設けることです。