

# 目標数字をチーム・社員の関心事にするための5つのヒント

北島 大輔 株式会社新経営サービス 経営支援部 シニアコンサルタント

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://www.skg.co.jp>

チーム・社員個人の目標達成の1丁目1番地は、「目標数字の関心事化」です。読者の中には、社員の意識を目標数字に向けさせるための工夫（例えば「会議資料に載せている」「会議の議題に取り上げている」「評価指標として取り入れている」など）を行っているものの、なかなか成果が上がらないと、悩んでいる方もいらっしゃると思います。その場合、「人が注意を向けられる関心事には容量制限があること」を見落としている可能性があります。要するに、あちこちに注意を向けないといけない状況で、注意散漫になっているということです。

**A社**では、営業所の所長を集め、毎月営業会議を行っています。会議資料には売上、粗利、生産性、成約率、継続率など、10個の目標指標と実績が並んでいます。会議では、達成度の低い項目に対して、前月の反省点と改善策の報告が求められます。D営業所は、軒並み達成度が低く、10個すべての項目について、反省点と改善策の報告を毎月繰り返していました。会議でも達成度が低いD営業所長に対して、部長からの叱責が続き、ふたを開けてみると、すべて未達成のまま、期を終えることになりました。私がD営業所長にヒアリングを行ったところ、「すべて指摘されるので、何から手を付けてよいか分からなくなった」「いつのまにか部長からの叱責に対する抗弁ばかりを考えるようになった」とのこと。関心事が目標数字ではなくなってしまっていました。

**B社**では「生産性向上」と「労働時間削減」の2つを目標に掲げていました。この2つの指標を全社の関心事として浸透させるため、「会議での議題は2つの目標に関する指標に集中」「上司からの指摘事項の絞り込み」「評価指標への反映」を1年間継続。すると、全営業所で目標を達成することができました。翌年は新たに「売上」「粗利」に絞って

同様の施策を行いました。が、「生産性」「労働時間」に関する考え方や工夫が社内に定着していたため、同指標の達成水準も維持できています。

話は変わりますが、車の運転初心者は、教習所で習った通り、フロントガラス、サイドミラー、標識などの情報をすべて取り込もうと注意を向けます。同乗者から話しかけられても会話する余裕はありません。ところが慣れてくると、注意を向けるべき情報を選別でき、運転しながら会話をする余裕が生まれてきます。

B社の事例では、「生産性」「労働時間」の管理に余裕が生まれ、「売上」「粗利」に集中できる状況をつくることができました。「二兎を追う者は一兎をも得ず」ということわざにある通り、優先度の高い指標から1つずつクリアし、定着させてから次の指標を設定するほうが、成果は残せるのではないのでしょうか。

## ■ 目標数字をチーム・社員の関心事にするための5つのヒント

B社の事例からの学びは、以下の通りです。

- 1 目標数字はシンプルに（多くて3つまで）
- 2 会議の議題を目標数字に集中させる
- 3 上司から部下への指摘事項を目標数字に集中させる
- 4 目標数字を評価に反映させる
- 5 設定した目標指標の達成が社内に定着した時点で、次の目標指標を設定する

貴社の優先度の高いミッションは何ですか？ 売上？ 粗利？ それともコストでしょうか？ ぜひこの機会に管理すべき指標を見直してみてください。