

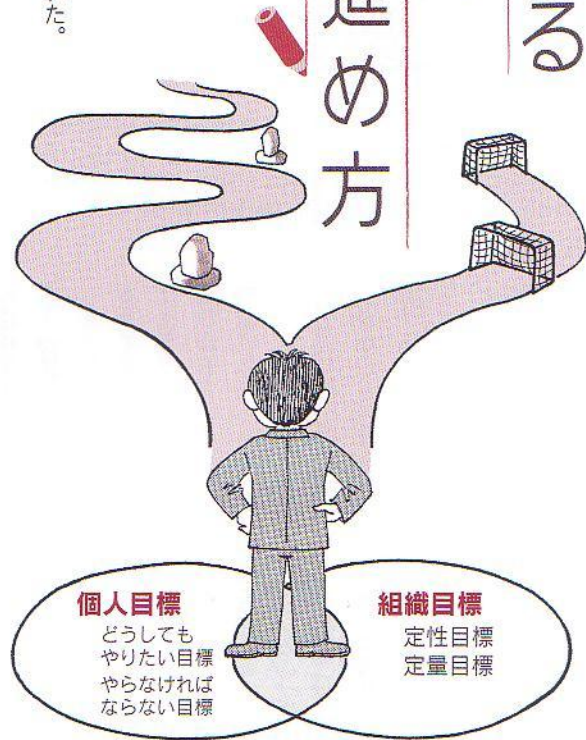
# 業績もビジネス人生も

## 豊かにする

### 「目標」の

### 立て方・進め方

「会社の目標である『組織目標』と、社員個人がめざす『個人目標』。企業の力は、この二つの目標の調和の度合いによって決まる」と語る、  
個人財開発代表・久野康成氏に、  
そのような目標の立て方・進め方、  
また、組織力の高め方のポイントを聞いた。



組織目標には、大別すると「定性目標」と

「定量目標」があります。定性目標は「顧客満足の最大化」「オンリーワンをめざす」など、いわば言葉で表現できるビジョンや方針で、経営理念や経営哲学に直結します。一方の定量目標は曖昧になりがちな定性目標の達成度を測るための数値目標で、売上高、利益、市場シェアなどがそれにあたります。

本来であれば、このような組織目標と個人

の目標は重なりあうべきものです。なぜなら会社とは、その会社の理念に共感し、それを具現化するため、ともに歩もうとする人材がどう場であるべきだからです。会社はそういう人材を雇うべきであり、職を求める側もその会社がどんな哲学をもって経済活動を行なっているのか、把握したうえで門を叩くべきなのです。

ところが、この観点が、バブル景気・平成

不況・ITバブルなどの背景のなかでおざなりにされてきたように思います。会社も個人も、理念や哲学などは二の次とばかりにお金儲けを追い求め、採用の場では給料や福利厚生、取得できる資格や技術のことばかりを問題にし、とくに個人は早い段階での独立起業をめざす人も増えてきました。そうした状況を長く続くほど、会社と個人が理念を共有することがむずかしくなり、目標もかけ離れてしまうようになったのです。これでは企業を構成する人の力＝組織力は弱まる一方です。

その状況に対して改善策はただひとつ。会社が事業の目的をあらためて明確にし、経営理念が浸透するよう社員一人ひとりに粘り強く訴える以外にありません。それを繰り返せば、社員の側も「自分は何の目的でこの会社で働いているのか」を考えはじめます。そして働き甲斐や生き甲斐を感じながら、企業理念の実現に努力するようになります。組織と個人、双方の目標が同じベクトルを向いたとき、企業の力は最大限に高まるのです。

### 知識の体得より

### リーダーシップを育てよう

会社と個人の目標が、なぜ、かけ離れてしまっているのか。それは個人の「目標に対する考え方」が変わらないことにも原因があります。



学生や新卒社員に仕事上の目標を尋ねると、「知識を身につけ、資格をとること」などと答える人も多いのではないのでしょうか。学生時代、いい点数をとることに適進してきた彼らは、知識や資格を得られれば、社会に出ても学生のとおり同じように評価されると思っています。ところが学生と社会人では、評価基準が一八〇度変わるので。

組織が何より求めるのは「リーダーシップをとれる人材」です。自分より他人を活かすことを考えるような、自己犠牲的価値観をもっている人を高く評価するでしょう。

たとえば会計や語学など専門分野の知識や資格をもつスペシャリストは、じつは社内にも一人いれば十分な会社も多いでしょう。しかも、あとからより高い専門性をもつ人材が入社してきたら、前からいる人はたちまち居場所を失います。どこへ行っても通用する知識や資格、専門性をとくに若い人は目標としますが、どこへ行っても通用するぶん企業にとっては代替可能な存在になるのです。

しかし、組織と人を動かすことを使命とするリーダーは、企業にとって部門・支店ごとに必要なため、何人いてもかまわず、しかも極めるほどに代替可能ではなくなります。

周囲がワクワクするような明確なビジョンを設定し、志をみんなと共有し、実現に力を注ぐ。こうしたリーダーシップは「個人にと

ってはどこへ行っても通用し、企業にとって代替不可能な力」です。早い段階で若い人は意識を転換し、そうした力を身につけることを個人の目標とすべきです。

### 「やりたい目標」と

### 「やらなければいけない目標」

もう少し、個人の目標について説明を加えましょう。個人の目標には、「どうしてもやりたい」という主体的な情熱に支えられた目標と、「気は進まないがやらなければいけない」という使命感に乏しい目標があります。

どんなに多忙でも、達成をめざして最優先で挑戦できるのが「やりたい目標」の特徴です。一方、できればやりたくない気持ちがある本にあるため、「やらなければいけない目標」はあと回しにされがち。ちよつとした障害にぶつかただけで頓挫してしまいます。

では、世の中で「成功者」と呼ばれる経営者は……間違ひなく「やりたい目標」の持ち主です。胸に抱いた目標を実現したからこそ、市場や顧客を開拓して世の中に新たな価値を提供し、現在の地位を築いたのです。

ところが、知識や資格面でやりたい目標を見つけることができても、リーダーシップに関連して彼らのように「やりたい目標」がわからず、「自分は何をしたいのか」がわか

らない人も少なくありません。そこで、「やりたい目標」を見つける方法、いま抱えている「やらなければいけない目標」を「やりたい目標」に変える方法が重要になります。

### 「認知欲」を活用して

### 意識変革する

やりたい目標をもって主体的に生きるための解決策、それを単刀直入にいえば、「人に貢献したい」という考えをもつことです。これではピンとこない人もいるので、誰もが納得できる説明方法を考えてみました。

人は誰でも「認められたい気持ち」。「認知欲」をもっています。認知欲は人の本能ですから、日々の生活のなかで忘れ、眠っていた認知欲に火がつけば、人は欲求実現に向けてものすごいパワーを発揮するものです。たとえば野口英世やエジソンが大きな成功をおさめたのは、根本に「母に認められたい」という強烈な認知欲があったからでしょう。

もしあなたの認知欲が顧客に向かえば、「顧客に認められるために、最大限の貢献をしよう」と自然に思えるようになります。そうなれば、あとは「どんな方法で、どのように貢献するか」を決めるだけです。

たとえば、よい部品を安く仕入れることで顧客に貢献できるなら、「安価で高品質な部



品の調達」がそのまま、あなたの「やりたい目標」となるでしょう。すると、「細かなコスト比較をより厳密に行なう」といった「やりたくない目標」も「やりたい目標」に転換されるはずですよ。

### 小刻みなゴールをめざす「道」をつくる

さて、ここであらためて個人の目標に対する企業・組織の関わり方が重要になってきます。モチベーションを高く保つために、小刻みに目標やゴールを設定するという取り組みがあります。たしかに目標やゴールがすぐ目の前にあれば、瞬発力が働き、やる気がアップするケースもあるでしょう。

しかし、長いビジネス人生で目標を小刻みに設定すると、何かを達成するたびに新たなゴールを見いだす必要が生じ、疲れが溜まってしまわないでしょうか。また、ゴールの設定は「結果」を求める発想に直結がちですから、ゴール到達時は強い幸福感を得られても、途中のプロセスを楽しむことができないようにも思えます。さらに、もし目標が達成できなかつたら、強い挫折感を抱えながら残りのビジネス人生を過ごさなければなりません。

では、どうするか。高いモチベーションを

維持して長いビジネス人生を送るには、小刻みなゴールや目標を設定するのでなく、「道」をつくっていくイメージをもつのです。柔道、華道、茶道、剣道などの「道」といえばわかりやすいでしょう。

わたしたちはすぐに「自分ではできる」とか「わかった」と自己満足に陥り、努力を怠りがちです。しかし道を目指す人は、たとえその道の第一人者であっても「自分は完成した」などとは思いません。なぜなら、道にはゴールも完成の瞬間もないからです。道を進むものは、やがて成長に欠かかせない「無知の知」を得て、一生、学びつづけることができるのです。

ゴールがないぶん、プロセス自体を楽しめるのも道のよい点です。ただ、それでは瞬発力が出ないなら、必要に応じてマイルストーン（里程碑）を設定すればいいでしょう。企業が個人に期待するリーダーシップの育成では、この「道」を個人とともにつくっていくような姿勢が大切です。

### 後進の教育を

#### 「目標」に加えよう

「道」をつくれれば、必ずあとから続く人が現われます。ですから、誰でも、ある程度の仕事上の成功をおさめたあとは、「後進の教

育に力を注ぐ」ことを「やりたい目標」のひとつに加えるべきです。茶道や華道がすたれることなく何百年も受け継がれているのは、指導者それぞれが後進への指導を連綿と続けてきたからです。

会社でも、社員がそれぞれ自分の成功のみに固執しているようでは、理念や知恵が受け継がれず、顧客や社会に価値を提供できなくなってしまうのです。

たいていの人は、「自分はまだ己のことで精一杯で、同僚や部下のことを気づかう余裕などない」と考えるかもしれません。しかし成功者は「自分が生きていくので精一杯」であるころからリーダーシップを発揮し、周囲の教育に心血を注いだからこそ、のちに成功者となったのです。

自分はまだ、その域に達していない？ いんです、それで。誰もがその域に達していないのです。それでも、その段階で消極的な思考から一歩抜けだし、周囲のために何ができるか、じっくり考える。そこから始めてみればいかがでしょうか。

### くの やすのり

大学卒業後、監査法人を経て98年に久野康成公認会計士事務所を設立。05年に個人財開発を設立し代表に。現在は国内五ヶ所、香港、ニューデリーでIPOコンサルティング、内部監査支援、海外子会社支援、経営スタッフ派遣など幅広い業務を展開。

