

強いチーム創りの着眼点

楽しい仕事、楽な仕事

日産の業績回復に伴って、カルロス・ゴーンさんの経営管理手法が注目されたことは記憶に新しい。ゴーンさんの経営管理手法として、コミットメント（必達目標）と、ターゲット（必達を上回る目標）の2種類の目標があることが取り上げられ、最低でもコミットメントが達成できなければトップの座を退くと、就任当初からゴーンさんは宣言していた。この事例から、思い切った目標の設定が、組織チームを引っ張り上げる上で有効であると学習し、これまでにないくらいの売上目標や利益目標を掲げてみたものの、成果に結びつかなかったと首をかしげる経営幹部も散見された。

目標を設定することは全ての始まりであり、経営における必須要素であることに間違いはないが、少し考え方がずれている。

それは、業績目標を噛み砕いて設定していないからである。噛み砕くとは、要素分解すること。売上であれば、数量や単価に、そして、数量は、回転率や単位あたりの販売数、というように分解できる。分解すれば、その要素を高める施策が明確になり、活動計画に落とし込むことができる。

要素分解の仕方は業種によって異なるので、読者のみなさんには、自社のケースに当てはめて作成いただきたい。

（※設定しづらい方は当社にメール問い合わせください。業種の属性に合わせて回答します。）

ところで、今回テーマに取り上げたいことは、要素分解ではなく、“トップの飽くなき目標追求が強いチームを創る”ことである。追求することは、要素分解した目標を達成させるための行動。どんな業種でも、売上を上げるために、ある一定の行動が求められる。ほんの一例を挙げると、小売業で言えば適正な品揃えや在庫管理、飲食業ではファーストオーダーの商品提供スピード、製造メーカーは受注から生産までの納期管理等々である。

「毎日同じことの繰り返しで面白くない。もっとクリエイティブなことがやりたいので辞めたい」と愚痴をこぼすような社員がいたら、その企業の魅力度は相当低い。前回のモチベーションアップ通信でも記載した通り、日常の小さな業務の改善の積み重ねに価値を感じていれば、社員は業務に楽しさを見出す。

楽しく仕事をすれば、お客様も楽しくなる。すなわち、従業員満足が顧客満足に結びつくのだ。このことは、かなり注目され浸透もしている。

が、ここで、楽しくが転じて、楽（らく）になっていないかどうか確認していただきたい。

楽しくと、楽（らく）の違いを認識するために、社員の方々を対象として“仕事が楽しい時”“仕事が楽な時”というテーマを掲げ、ホワイトボードや模造紙に、どんな時にそう

感じるかを箇条書きにする課題を与えてみよう。

この演習の結果、飽くなき目標追求により、一つの成果を見出した瞬間が最も楽しい時であるとの回答を得られれば、その企業のチーム意識は高水準にあると断言できる。それは、コミットメントの本質である、約束した行動をやり切り、爽快な汗を流すことで獲得される楽しみを体得しているからである。あとは、この楽しい時を増やすことに専念すれば、結果は黙っていてもついてくる。

ゴーンさんのように経営者がコミットメント目標を掲げ、その達成に向けた仕事を楽しめていれば、チームは強くなる。

まさに、“楽あれば苦あり” “楽しみは次の楽しみに結びつく” のである。

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング

代表パートナー 平堀 剛