

勝ち続ける

会社の A Simple System  
for Goal Achievement

目標達成の

仕組み

Daigo Hayashi  
林 大吾

● 企業にとって本当に必要なものは何か

本書は、特に中小企業に向けて「自社のゴールや目標を確実に達成するための経営システム」について書かれた本である。

私が経営コンサルタント、またアドバイザーとして、大手上場企業から中小企業、中には社員数名の小さな企業まで、様々な規模のクライアントのお手伝いや支援をさせていただくようになって幾年かが経過した。依頼の内容はクライアントによって、市場分析や競合研究、戦略見直しなどの一般的なものから、ブランディング、営業指導、目標管理、評価制度改革、組織改編、モチベーションアップ研修など多岐に渡る。

が、大手企業からの依頼はクライアントの課題が明確で、かつ特定の領域に絞られ、仕事はその領域で完結するケースが多いのに比べ、中小企業からの依頼は、たとえその契約内容が絞られた領域に限られていたとしても、その課題を解決するためには複合的に絡んだ多種多様の社内的问题を包括的に解決せねばならないことが多い。会社の規模が小さくなればなるほど、すべてが狭いエリアで密接に関係しているために、実際は、会社の中に生じているすべての問

題を同時並行的に解決していかねばならないケースがほとんどである。

コンサル業としては規模の事情でこうならざるを得ないとしても、概して、大手企業、中小企業に関わらず、ある課題一点だけを改善しても事業全体を改善することに繋がらないケースが多いのは皆さんご存知の通りと思う。

顧客の層やその嗜好、競合企業の参入や進化といったビジネスを取りまく環境の変化のスピードは、たとえ地方であっても10年前と比較すれば格段に速く、その速度に対応し得る力のない会社は、表面に現れている事象を少し改善させた程度ではその事業全体、会社全体を継続的に発展させていくことは益々困難となってきた。アベノミクスの恩恵を受けやすい大手企業は別として、特に現在、多くの日本の中小企業は、経済環境の変化、業界環境の変化、競合との競争といった外部環境への適合だけでなく、事業承継、社員の価値観の変化、人材不足などの様々な問題に起因する業績不振に苦しんでいる。

皆さんの印象では、より社歴の長い、伝統的な業界に存在する企業がかような業績不振に苦しんでいるイメージが大きいかもしいないが、実際は、2000年以降に設立された新規企業で、かつライフサイクル論上成長産業に位置付けられるIT業界などに分類される企業でも、競合が乱立する中で自社の本質的強みや取柄を發揮しきれず、社員に前時代的な無理を強いてもなかなか健全な経営が難しい、といった例も実はかなり多い。

2年前に執筆した『勝ち続けるためのブランド戦略』において、容易に市場に埋没せず真の独自優位性を発揮し続ける「ユニークネス企業」を目指すために何をすべきか、というテーマを書き、多くの中小企業のクライアントと「自社だけのユニークネス追及」の道を一緒に戦ってきた。が、その過程でいつもぶつかる問題がある。

それは、「自社のユニークネス」自社に根差している本質の強みを見極め、そこで徹底的に勝負する手法を戦略論として確立できたからといって、その戦略を実現し得る「実行力」「遂行力」といったものが社内になれば、会社は何も変わらないということだ。「ユニークネス戦略（強み発揮戦略）」は方法論であり、目的は「会社を持続的に進歩発展させること」にある。その意味では、自社の強み発揮戦略の立案はもちろん不可欠だが、加えて「いかに強み発揮戦略を確実に遂行し得るか」という問題の方が、中小企業にとってはより大きな経営課題、と言つてよいと思う。冒頭に述べた、複合的に絡んだ多種多様な問題というのも、最終的には、この「遂行力の欠如」に収束する事象が多く、私の仕事もトータルで見れば、クライアントの各組織あるいはその所属員の、「なぜ、できないのか」の解決の方により多くの時間を割くことになる。これは、私の顧客層の中心であり日本のある層の中小企業（ある程度の社歴があり、その組織のクセが固まっている中小企業）において、「今最も必要とされる力は何か」、という答えにも繋がると思う。巷で言われるイノベーション力や、ましてやカリスマリーダーシップなどで

はない。私の結論は、強み・取柄で徹底的に勝負する戦略を自ら立案でき（外部環境に対する力）、かつその戦略を遂行できる力（内部の、企業としての力）、である。

前述の通り、企業の本質的な目的が「持続的に会社を進歩発展させること」にあるとすれば、どんな環境の変化、競合の進化に対しても、自らその時々にも最も合致した強み発揮戦略を導き出し（戦略立案力）、かつ、それを確実に遂行し結果を出す（遂行力）組織を構築できれば、特別なイノベーションなど起こせなくとも、現状の商品・サービスでも持続的に進歩発展していくことは可能となるであろう（実際に日本の多くの中小企業が置かれている現実を鑑みれば、余ほど特別な経営資源がない限りその業界構造の本質を根底から変えるようなイノベーションを起こすことを志向するのは現実的でないケースが多い）。

### ● 確実に目標を達成する遂行力ある組織にするには？

戦略立案力は、短期的には経営陣の戦略立案センスのレベルアップであり、中長期的にはミドル人材の育成ということになる。しかしながら遂行力高い組織の構築はまったく容易なことではない。

本文にて詳細を述べるが、ビジョンや理念の整理から始まり、戦略・戦術、採用、リーダーシップ、企業文化、組織体系、教育、目標管理、モチベーション管理など、密接に関連しあう

数多くのファクターのうち何か1つが改善されても組織の遂行力は容易に向上しない。必要条件を満たすには一体いくつのファクターを改革改善すればよいのか、組織特有のクセに凝り固まった業績不振の中小企業にとっては切りのない話である。これが、業績不振の中小企業がかかえる「多種多様な問題」の正体であり、何か1つを改善しても結果は出ず、「包括的かつ同時並行的に解決していかねばならない」理由の背景である。

冒頭述べた、私が直面する中小企業のコツサルの実体とは、これらのファクターを同時並行的に改革改善し、結果を出していくことに他ならず、私の日々の業務は、中小企業が直面するこれらの多種多様な課題をバラバラに力技で解決するのではなく、いかに包括的に効率よく解決できるかを模索し続けることである、と言っても過言ではない。

試行錯誤の末に見つけた本課題解決の糸口は、何か現状の理論や制度を軸にしながら、その制度に他の課題解決手法を付随させて運用し、すべての課題が同時並行的に改善していくようなスキームを構築することである。このスタートとなる「軸となる何か」として何が適切なのか。「遂行能力を組織全体で向上させる」ことを最重要課題と位置付ければ、軸の最有力候補は、いわゆる目標管理手法と呼ばれる種類のものであろう。

戦略を実現する遂行能力とは、皆さんが直面する現場の実体に即して言い換えれば「確実に目標を達成する能力」のことであるからだ。しかしながら、批判の根強い結果重視の管理、成

果主義、ノルマ主義のような目標管理は現代においてもはや役には立たず、21世紀の日本の中小企業の状況に合致した、まったく新しいものでなければならぬ。また、巷で言われている目標管理手法だけではとても業績向上や、最終目標である「持続的に進歩発展し続ける企業」になるのは困難であり、前述のように他のシステムや諸制度と融合させ、すべての経営課題を同時並行で解決していかねば、逆に遂行能力高い組織を構築することはできない。

## ● 21世紀の新しい目標管理とは

一般的に言われる目標管理の理想と云えば、「会社全体の目標の達成に向け、あらゆる階層の努力を目標に集中させ、最適な方法、最小の費用、最短の時間で成果をあげるための管理」(『目標管理の教科書』〈ダイヤモンド社〉より)である。が、ここにはなかなか中小企業が解決できない様々な難点が潜んでいる。

特に、社歴の長い会社で長時間業容が停滞していたりすると、「最適手法で、あらゆる階層の社員たちが、会社全体の目標達成に向けて」という、統率された目標管理を行うことは極めて難しいのが現状であろう。本来は会社全体の目標達成に向けて行っていたはずの制度や管理が、長い間こねくり回しているうちに、それぞれが本来の目的を見失い、手段の1つに過ぎなかった末端組織の数字管理という方法論だけが社内に残る。会社全体の目標達成という目

的がぼやけ、企業の目標達成のための売上至上主義の助長などと言われる弊害を生じかねない。そして、「管理のしすぎは良くない」「自主性に任せて」という名の無責任な放任が、会社の遂行能力をますます衰退させていく。

最大の難点は、管理主義・成果主義・ノルマ主義との差別化である。

現代は目標管理と言えば、ノルマ主義的管理を意味し、21世紀にも継続されている永遠のテーマと言っても過言ではない。かの有名な経営字者のP・F・ドラッカーにより約70年前に紹介された目標管理（目標による管理）の定義を見直すと、その著書『現代の経営（1954年）』で、彼は「Management by Objectives and Self-Control＝目標と自己統制による管理」は、その頭文字を使ってMBO（エム・ビー・オー）と呼ばれるのが日本では一般的となっているが、いま我々が真剣に考えなければならぬ最大のポイントは、頭文字で呼ばれるMBOの中に入っていない「S＝セルフコントロール＝自己統制」である。

ドラッカーが意図した自己統制とは、社員一人ひとりが自主的・自律的に目標を設定し、自主的・自律的にその達成のために業務を遂行していく、ということであり、そのために企業としてのマネジメントがどうあるべきかがこの「目標と自己統制による管理」において重要な思考ポイントにも関わらず、1970年代に最初に日本に紹介されて以来このポイントはなぜか次第に忘れ去られ、いつの間にか「目標達成のためにいかに社員を管理するか」との誤った解



積が一般的となつていった。70年を経て今改めて、本当の「目標と自己統制による管理」を見つめ直し、自己統制Ⅱ各社員の自発的・自律的なチャレンジ力をベースとした、遂行能力の高い、コミットメント能力の高い組織が21世紀には求められている。

そのような組織を実現するにはどうすればよいのだろうか。旧時代的、いわゆるノルマ主義的な目標管理ではなく、各組織、各社員が、自発的に自ら目標を設定し、自律的に挑戦的に業務を遂行していけるものでなければ、これからの世代が中心となる組織の遂行能力を向上させることはできない。前時代的なトップダウンではなく、かといって農に嵌りやすい放任のフローシップでもなく、現代の中小企業に最も合致した目標管理の策定と運用が鍵である。

### ● 複雑化する経営をもっとシンプルに

目標管理手法は方法論であり、それだけが変革できても会社は遂行能力高い組織にはならない。前述したように、多種多様な問題を包括的に解決していくことができなければ目標管理手法も機能せず、コミットメント能力高い組織は完成しない。

詳細は後述するが、各社員の遂行能力を高めるためには彼らのやりがいと組織における果たすべき役割を一致させねばならない。会社の存在意義を頂点としつつそれぞれの社員のやりがいと、会社の強み発揮戦略との方向性、ベクトルをピタリと合わせたものを社員自ら策定させ

る。そのためには、目標管理手法だけでは不十分であり、まずは会社の理念やビジョンを目標管理手法に取り入れる必要がある。また、その次に関連してくる経営計画や事業計画も内包した目標管理手法である必要がある。

今までの多くの中小企業が採用してきた、経営計画や事業計画、予算などをそれぞれに策定させ、目標管理システムとバラバラに運用する手法では、無駄に労力がかかるだけでなく、一貫性に矛盾を生じさせる無駄も発生しかねず、さらには各組織・各社員の目標と事業計画の一貫性も損なわせる。結果として遂行能力も低下させてしまう。自社の本質的な強み・取柄を、各組織・各社員が意識し、常に生かしながら業務を遂行し得るためには、戦略策定と遂行が同じシステムの中で運用されねばならない。これは、一人二役、三役をこなさねばならない中小企業の経営陣において、経営のシンプル化という意味においても大きく貢献するアドバンテージである。

加えて、古今日本人が最も苦手としているところの（これは現在の若い世相も同様である）、「自分のやりがいと組織の中での果たすべき役割とのベクトルを1つに合わせた自分自身の戦略策定」能力向上のためには、制度を運用しながら同時に人材育成・教育が行えることが必須条件である。また、人材育成という観点では、自分自身の戦略策定に加えて遂行能力についても、机上の学習はほとんど役に立たず、運用過程の実戦経験を通じて、遂行能力の高い人材育

成や教育のできるシステムでなければならぬ。

そして、決して避けて通ることができないのが、人事評価制度である。

各社員が、自らのやりがいと会社の存在意義をシンクロ（一致）させ、自発的に自分の目標を設定し、自らの目標に向かって挑戦的に業務を遂行していく。それを積み重ねることによって遂行能力の高い組織を作っていくためには、いったいどういう社員が求められているのかを浸透させる意味においても、やりがいの選択肢を増やすという意味においても、新しい目標管理手法に対する人事評価制度の適応は必要不可欠である。

現在の複雑化した人事評価制度を一から見直し、理解し、適応させる必要はまったくない。万能的な人事評価制度はむしろ邪魔が多く、遂行能力高い中小企業を作るという目的一点にベクトルを合わせることを考えれば、今巷で言われている制度はかなりシンプルに修正する必要がある。ポイントは、戦略立案力と遂行力の2つのみ。自分の目標を正しく策定し（戦略立案力）、それに向かって正しい努力をする（遂行力）人間を評価するシステムがあれば、社員の心を燃えさせながらコミットメント能力高い企業を作るとは十分に可能である。

## ● ストーリー仕立てでわかりやすく

本書は、この新しいシステムの要旨をよりわかりやすく伝えるため、第3章からはあるモデ

ルケースをストーリー仕立てにして展開させることで、読者に臨場感あるイメージを持つていただき、最後まで興味を持って読んでいただけるように工夫してある。設定は完全に空想で、数字や登場人物などはすべて架空のものだが、いずれも私が過去に経験したケースをもとに作つてあるので、現場でよく皆さんが遭遇する事象をより具体的にイメージしていただけると思う。

業績が振るわずに悩んでいる中小企業経営者の皆さんはもちろん、市場の変化、競争の進化に対し、限られた経営資源で、イノベーションを起こすほどの強みや取柄がない中、どういったシステムで経営に軸を通し、現業を徹底的に磨くことで確実に結果を出し続ける組織に変貌させるか。「持続して進歩発展する」会社を目指して邁進されているすべての経営者の皆さんに、ぜひ本書を参考にしていただき、自分や会社のゴールを達成していただければと思う。

勝ち続ける会社の  
目標達成の仕組み

---

*Contents*

## 第1章 停滞する中小企業がかかえる 構造的な問題

20 20世紀型中小企業と21世紀型中小企業の違い

22 20世紀型中小企業がかかえる3つの問題

30 複数の問題は「同時並行」で解決する

## 第2章 中小企業を改革する

### 21世紀型目標管理システム

34 7つの重要な経営要素を一体運用する

### 第3章 ストーリーで学ぶ

## 21世紀型目標管理システムの導入

- 50 いかにかにシンプルなシステムを作るか、  
そして、そのための遠回り
- 52 一体運用を可能にする組織構造、  
「事業ユニット」とは？
- 57 21世紀型目標管理システムの全体像
- 60 作成するのは、3つのシートだけ
- 68 新システム導入の流れ
- 73 会社のビジョン作りからすべてが始まる
- 88 社員の意識改革 フォロワーシップ組織の育成
- 94 フラットな組織を作る

## 第4章 ストーリーで学ぶ

### 21世紀型目標管理システムの運用

- 100 目標達成への再重要項目「期初目標」
- 106 組織の期初目標はどう作るのか
- 110 リーダーに求められる3つの役割
- 120 目標管理と人事評価を融合させる
- 124 「年齢×社歴型」＋「成果報酬型」の給与制度
- 135 個人の期初目標はどう作るのか
- 147 上司と部下の期初面談のあり方
- 151 期初目標は納得いくまで検討・修正を重ねる
- 165 鍵となる難易度・貢献度とは



## 第5章 目標をいかに達成に導くか

168 確実に結果を出すためのE C Aサイクル

174 目標を達成できない最大の理由

179 目標達成までの道の作り方

186 達成した目標に起こりがちな問題

190 E C Aサイクルにおける上司の役割

## 第6章 社員をいかに評価するか

198 評価制度のあり方

203 努力とチャレンジを評価することで組織は成長する

206 2つの公式で決める評価の仕組み

225 評価の公平性保持の難しさ

## 第7章 評価と給与・賞与をいかに連動するか

236 もっともシンプルな賞与の決め方

248 貢献度の高い社員のモチベーションを  
高く保つためには

252 昇格制度はルールを決める

260 エピローグ