

新将命著「経営の教科書 社長が押さえておくべき 30 の基礎科目 - 」

ダイヤモンド社 2009 年 12 月 10 日刊を読む

正しい目標をつくりあげるためのキーワード「SMART」

1. まず、目標には 4 つの種類があることを確認しておこう。

- (1) あきらめ目標：「やれるはずがない」
- (2) 願望目標：「できればやりたい」
- (3) 強制目標：「やらねばならぬ」
- (4) 納得・コミットメント目標：「やれる！」「やるぞ！」

2. これらのうちどれが望ましいかといえば、いうまでもなく「納得・コミットメント目標」である。

「あきらめ目標」や「強制目標」では社員のやる気は起きようはずもない。だからといって、「願望目標」では単なる願いにすぎない。社員一人ひとりが「ヤッタルデ！」という前向きな姿勢で取り組めて、なおかつ努力によって達成可能な範囲での正しい目標を設定することが肝心だ。このプロセスは社員の能力(スキル)と目標の難易度を天秤にかけたうえでの的確な見極めが必要になるだけに、経営者の手腕が問われる重要なポイントでもある。

3. では、正しい目標とはどのようにつくればよいのか。私はこれを、そのキーワードの頭文字をとって「SMART」と呼んでいる。

(1) S:Stretch(ストレッチ)

目標は、それを達成する立場にいる社員の現在の力量を、15 ~ 20 パーセントくらいストレッチすれば達成できる程度の難易度のものがいちばんよい。英語でいえば「Challenging but attainable(挑戦的ではあるけれど達成可能)」、私の言葉では「やってやれないことはない」というレベルである。

現在の力量の 5 倍、6 倍の高さの目標だとハナからあきらめてしまう。逆に 6 割、5 割ですむような容易な目標に対してはそもそもやる気も出ないし、助走をつけなくても越えられる程度のハードルならば、仮に越えられたところで「やった！」という達成感も喜びもない。

人間とは、ストレッチ(少しくらいの無理)をしなければ成長しないものである。だが、ストレッチしすぎるとゴムが切れてしまう。このゴム加減ならぬ、さじ加減を事前に見極めることが肝要だ。

(2) M:Measurable(測定可能)

アメリカ人のビジネスマンがときどき口に出す言葉に、「What gets measured, gets done.(測

定されるものは、実行に移される)」というものがある。「誠心誠意とにかく全力投球せよ」というのは単なる精神論であって、目標とは呼べない。客観的に結果が測定できる数字をそこに加えることで、はじめて「評価」が可能になるし、社員にもやる気が出てくる。

(3) A: Accepted (納得)

先にも述べたとおり、「強制目標」や「あきらめ目標」では社員の心に情熱の火はともせない。自分自身がその目標に納得しているからこそ、人は前向きに取り組めるのである。では、どうすれば納得目標をつくることができるか。その点については次節で詳述する。

(4) R: Resource (経営資源の裏づけ)

目標を達成するためには時間もかかるし、人もカネも必要になる。目標の難易度によって、どのような経営資源がどの程度必要になるかということを事前に計算して準備しておかなければならない。資源の裏づけがなければ、単なる絵に描いた餅で終わってしまう。戦争は竹槍では勝てない。

(5) T: Time (時限設定・デッドライン)

「いつまでに」という時限設定をすること。これがなければ、目標ではなく単なる願望である。「そのうちそのうち日が暮れる」で終わってしまう。

P112 ~ 114

[コメント]

ものごとを成し遂げるのに目標の必要性は異論がない。その内容を示したものが SMART。参考にしたい。

- 2010年3月17日 林明夫記 -