

組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

## 組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

経営管理研究科教授  
重田 孝夫

### 【要約】

仕事においては、成果を重視することの重要性が繰り返し強調されている。しかし、社会人の学生に大学院の授業の一環として組織変革や業務改善を図るための企画案を作成してもらった場合、目標を設定するように指示があっても、目的と具体的な成果目標が示されず、抽象的な方向性しか提示されていないケースが少なくない。この傾向は、近年の企業の働き方改革などにおいてもみられる。具体的な目標を設定することのメリットは、1960年代以降、目標設定理論の研究で知られているが、それが必ずしも実践されていない訳である。本稿では、組織の改善案や改革案を作成するのに役立つように、実際の具体例を検討するとともに先行研究等から具体的な目標設定を避ける組織風土やマインドセットをおさらいし、目的とする成果を明らかにし、的確に目標設定するための要点を考察する。

### 【キーワード】

目的、成果、手段、目標設定、組織変革、働き方改革、改善案

### 【目次】

1. はじめに
2. 成果と結果、パフォーマンス
3. 成果目標
4. 実際に設定されたサンプル
5. マインドセット
6. OKR：シリコンバレー式目標設定
7. 法隆寺の建立

## 1. はじめに

ピーター・ドラッカーの『マネジメント』に次の一文がある<sup>1</sup>。まず、英語でみてみたい。

As a result, military strength, which to the men of Meiji was a means to the end of Japanese independence, became an end in itself and ultimately brought catastrophe on Japan, almost wrecking the great achievement of the Meiji generation.

この文章を含む段落の趣旨は、次の通りである。

明治のリーダーは、自分たちの優先度の高い目標・課題を選んだ。その他にも重要な目標や課題は存在したが、先延ばししたり、二の次にしたことを十分自覚していた。しかし、その後継者たちは優先順位を見直さなかった。その結果、明治のリーダーにとっては、日本の独立を守るという目的を達成する手段に過ぎなかった軍事力が目的そのものになってしまい、ついには日本に破局をもたらした。明治の世代が成し遂げた偉業をほとんど破壊してしまったのである。

欧米列強による植民地支配を受けないことが目的であり、そのための優先課題が富国強兵であった。明治政府は、殖産興業により近代化を推進。国力を高めて、軍事力を増強した。明治維新のリーダーにとっては、植民地支配を受けないで独立を守ることが目的で、富国強兵はそのための手段だったのである。

われわれの事業は何で、顧客はだれで、顧客にとっての価値は何かを考えて、ビジネスや仕事を計画・展開するときに、成果は何かを明確にする必要があるというのがドラッカーの主張となっている。同氏の『経営者に贈る 5 つの質問』(The Five Most Important Questions) では、質問の 4 が、「わたしたちの成果は何か」(What Are Our Results?) である。スティーブン・コヴィーの『7 つの習慣』の第 2 の習慣も、「目的を持って始める (Begin with the End in Mind)」だから、目的とする成果を明らかにする習慣を身につけたい。なお、第 1 の習慣が、「主体性を発揮する (Be Proactive)」なので、目的とする成果を生み出すために、自分で何をするのかが重要であることは言うまでもない。さらに、第 3 の習慣は「優先事項を優先する (Put First Things First)」である。より重要な目標・優先課題を特定することが欠かせない。

働き方を改革する、組織を変革する、制度を改定するといった場合、それによって成し遂げるべき目に見える有形の成果を明らかにしておきたい。目的と手段は、上司にとっての手段が部下の目的・目標になるといったことがあるので、何が目的・目標で、何が手段になるのかは一律には定義することは困難である。が、企業のミッションやビジョン、中長期の戦略目標を踏まえて、目的となる成し遂げるべき成果は何かを明らかにし、関係者と共有したい。

組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

## 2. 成果と結果、パフォーマンス

成果とは、生み出すもの、成し遂げるものである。単なる結果とは異なる。業績には、成果の部分もあるが、外的要因による影響も受けるので、一概に成果とは言えない。パフォーマンスにより生み出された部分があるかどうかを確認する必要がある。1990年代中葉以降に日本で導入された成果主義は、パフォーマンスをみない結果重視だったために、本来の成果主義にはならず、業績主義・結果主義に陥って失敗した会社が少なくない。

アダム・スミスの『道徳感情論』に次の一節がある。

人間は、行為の動機よりも、結果に目を奪われがちである。それで本来は称賛されるべき行為をしたにもかかわらず、意図したような結果が生じなかった場合、世間は称賛してくれない。が、心の中の公平な観察者 (impartial spectator) は、その行為を称賛してくれる。逆に、偶然によい結果が生じた場合、世間は称賛してくれるだろうが、心の中の公平な観察者は、称賛してくれない。

結果は大切であるが、よい結果を出すために何をするのか、したのかも問われる。サッカーの試合で考えてみよう。勝利という結果を得ることは大切なのは言うまでもないが、試合内容がよくなく、相手のミスで勝ったという結果では、目の肥えた観客からは評価されない。

英語の result には、行動や出来事の帰結としての結果という意味がある。過去の話では、「何をしたことの結果ですか」や「生み出した結果は何ですか」といった表現が使われる。この場合、result に対応する日本語は結果でも成果でも問題ない。他方、未来の話であれば、「生み出す結果は何ですか」よりも、「生み出す成果は何ですか」と言うのがより適切だろう。そして「その成果を上げるために、あなたは何をしますか」と問うことで、本人に期待される役割やパフォーマンスが見えてくる。

特に、欧米の文化においては、主体的に何かをして、成果を得るという考え方が強い。欧米人の多くは、運命論的に、結果が決まっているとする見方を取らない。Be Proactive、主体的に行動することを評価する。

さらに、英語には、End Result という表現がある。通常は、最終成果と訳されるが、End という単語には、an outcome worked toward、取り組みによって生み出した成果という意味がある。正に、Begin with the End in Mind の the End は目的である。End Result は、最終的に目的とする成果と言える。なお、means and ends と言えば、手段と目的を意味する。

この観点からは、Key Goal Indicator (KGI) を明確にして、成果が生み出されたかどうかを把握できるようにするとともに、Key Performance Indicators (KPI) で自分のパフォーマンスを確認することがよいだろう。

例えば、社長が主力製品の主要市場におけるマーケット・シェアを一つの KGI としている場合で考えてみよう。目標とする市場シェアを獲得するために、社内の資源を生かした対策を展開したあとで、パフォーマンスがどうだったかを見るには、KGI のマーケット・シェアではなく、KPI で確認したい。市場シェアが目標のレベルに高まったとしても、競合会社が製品のリコールや不祥事でシェアを落としたのであれば、パフォーマンスがよかったとは言えない。新製品の投入が計画通りに出来、マーケティング・プランが功を奏した結果、シェアを高めたのであれば、会社のパフォーマンスはよかったことになる。が、社長自らが先頭に立って切り開くはずだった新規顧客の開拓が進まなかったとすれば、社長自身のパフォーマンスはよかったとは言えない。

逆に、重要な新規顧客からの受注を得られたものの納品のタイミングの遅れで、今期の市場シェアには反映されなかったということであれば、社長のパフォーマンスは評価されるだろう。市場シェアも来期には高まるのが予想される。ただし、社長としては、KGI の市場シェアに対して結果責任を負わねばならない。期中に、目標の KGI の達成が危ぶまれる状況になった場合、どのような対策が必要かを考え、それを実行して、目標を達成することが求められる。外的な要因が目標設定時の前提と大きく変わらず、想定通りに進んだとすれば、パフォーマンスが高まれば、KGI もよくなるはずである。

ただし、一般的には、パフォーマンスは、自分が主体的に取り組むことが上手く行ったかどうかを KPI で把握し、目的とした成果が生み出されたかどうかを KGI で確認するのが間違いない。「ABC を行い、XYZ を成し遂げる」という表現に当てはめれば、ABC が上手く行われたかを KPI で把握し、XYZ が成し遂げられたかを KGI で確認することになる。

### 3. 成果目標

ドラッカーの『マネジメント』には、次の例が挙げられている<sup>2</sup>。ファクトで成し遂げたかどうかを確認できる具体的な成果目標を考える参考になるだろう。

教会の目標を定義して「魂の救済」とするのは無形なものである。少なくとも帳簿をつけることは無関係である。しかし、教会参列者の数は測定できる。また、若い人を教会に引き戻すということも測定できる。

## 組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

なるほど学校の目標として「全人格の発達」とするのは無形なものである。しかし、児童を教育し、第3学年を終えるまでには文字を読めるようにすることは無形なものではなく、測定するのは容易であり、しかもかなりの正確さで測定することができる。

人種差別を撤廃するという事は、測定はおろか明確に操作可能な定義をすることも難しい。しかし、建築業で黒人の見習いの人数を増やすといったことは数量化できる目標であり、この目標の達成度あるいは未達成度を測定することができる。

開発途上国の経済開発と社会開発ということもなるほど無形なものである。しかし、「今後5か年で10万人の雇用を創出する」とか「住宅を年間4万戸建築する」のは、まさに有形な目標なのである。

このように、直接的には100%数量化できない定性的な目的であっても、取り組みの成果を特定し、具体的で測定可能な目標を設定できる。開発途上国の経済開発や社会開発には、長期の取り組みが求められる。年間目標や5か年目標が達成されたら、次の目標を設定することになる。

ここで、抽象的な目標と具体的な目標を、革新的な製品を開発し見本市に出展する予定の会社のケースでみてみよう。

「見本市を成功させる」というのでは、何が、どうなったときに、成功と言えるのかわからない抽象的な目標である。もし、社長が「今度の新製品には社運がかかっている。是が非でも、見本市を成功させてもらいたい」と言えば、社員からは「はい。わかりました」と返事があるだろう。が、何が、どうなったときに成功と言えるのかのイメージは、社長と社員の間、また社員間でも異なる可能性が高い。成功のイメージが異なれば、見本市が終わってからの評価も異なる。何が、どうなれば、成功と言えるのかを具体的にしておきたい。例えば、「得意先や顧客200社以上に案内を送り、重要顧客20社を含む、60社以上がブースを訪れてくれ、製品への関心度を調べる調査で、5点満点で3.5以上」を具体的な目標とすれば、成功のイメージを共有し、目標の達成度を測定できる。(目標を次の優先課題2つをクリアしたうえで「見本市での来訪者の製品アンケートで5点満点で3.5以上」とし、優先課題1「重要顧客15社を含む、50社以上が来訪」、優先課題2「得意先や顧客200社以上に案内を送り、見本市の自社のサイトを100社以上が確認」、といった設定にすることも可能である。)

なお、このとき、見本市を成功させて、新製品の受注を上げるのが目的になるので、中長期的には、見本市を成功させることは新製品の受注のための手段であり、新製品の受注獲得が目的となる。

ところで、数量化できる定量的な成果には、マーケット・シェア、売上高、前年比の売上高伸び率、営業利益高、一人一時間当たりの売上高、時間当たりの処理数などがあるものの、数量化できるデータがあることと、それらが成果と言えるかどうかは別問題である。慎重に、検討しなければならない。一例として、担当エリアを持っているタバコの営業パーソンの営業の成果を考えてみよう。

まず、担当エリアでのタバコの売上高がデータとして入手できる。この売上数字は、営業パーソンの営業活動とどれ位関連があるだろうか。販売店からの注文を受けて、商品を円滑に供給する役割を担っているものの、タバコの売れ行きを左右するのは、広告や宣伝の影響が大きいはずである。いわゆる営業部ではなく、マーケティング部の活動により大きく左右されるといってよい。当然、たばこ税増税となれば、値上げの前には、買いだめで売上が伸び、値上げ後は、その反動が出る。

売上へのインパクトを例えば 4 段階で評価するとして、マーケティングと営業を統括している執行役員のインパクトが 4 だとして、マーケティングのラインのトップは 3、一方、営業のトップは 2 といったところだろう。もし、営業資料を収集・分析しているスタッフであれば、そのインパクトは 1 だろう。売上高を成果とするよりは、的確なデータ分析がなされた資料をタイピングよく作成・配布できたかが成果として相応しいに違いない。インパクトが 2 の営業でも、別の指標で的確なものがあれば、それにした方が適切である。

タバコでなく、営業活動のインパクトがより高い製品であれば、営業パーソンのインパクトが 3 になる。この場合は、売上高を営業パーソンのマーケットでの地位の向上の成果として取り上げるのが自然である。逆に、マーケティング部門の人やサポート・スタッフの売上高へのインパクトは、2 か 1 となるので、それらの人たちの成果としては、売上高でなく、別の指標を特定することが求められるだろう。

最終成果、成果目標といっても、その成果への貢献のインパクトが直接的でなく間接的で弱い場合には、それとは別の指標を使った課題を設定するのが望ましい。

ちなみに、職位記述書等の役割責任の記述では、直接的なインパクトを持つ場合には、「ABC を行い、売上目標を達成する」となり、間接的で弱いインパクトしか持たない場合には、「ABC を行い、売上目標の達成に貢献する」となる。そのうえで、貢献と認められる成果を特定したい。

半年や 1 年では成果が見えない取り組みがある。研究・開発などは、その代表例だろう。独立した組織の大半が中長期の時間軸でしか成果を見出せない場合、目標の対象期間を長く設定す

## 組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

る方法もある。が、1年あるいは半年で、何が、どのようになれば、目指している方向に順調に進んでいると言えるかを判断できる中間的な成果目標を設定することも可能である。

人材育成を例にとって考えてみよう。創業者社長が55歳になり、自分の後継者の育成に乗り出すと仮定。社内には、直ぐにバトン・タッチできる人材はいないが、育成が上手く行けば、自分を上回る経営者になってくれるポテンシャルのある人材が3人いるとしよう。5年から10年のスパンでの育成計画を立案し、各候補者のアセスメントにはじまり、必要なコーチングや研修を受けてもらい、実際に職場や子会社で、望ましい行動を上手く発揮できるかを確認。360度診断等の結果も見て、最終的に後継者の指名という流れになる。望ましい管理スタイルや行動特性を理解し、発揮してもらうための研修を受けてもらっても、それらの行動を上手く発揮できるようになるには、2、3年は必要になる。実際に職場や子会社での経験を通して、だれが後継者に適任かを判断するには、さらに時間を要する。当然、最初の1年間で判断できる話ではない。

この後継者育成の取り組みでは、課題を分割して捉える必要がある。まず、候補者毎に課題を特定し、必要なコーチの任命等を含む、育成策の作成・実行が上げられる。この成果は、課題がクリアされたかどうかで判断することになる。例えば、1年後の中間成果は、育成計画がきちんと作成され、予定通りに進行しているかどうかということになる。

また、将来の選別方法の決定、現場での力量をチェックする組織やプロジェクトの準備、選別から外れた2人の処遇をどうするかを検討、対象者3人の後継者の育成計画の策定などの課題から、今後1年間で成し遂げるべき課題が浮かび上がるだろう。

3人の候補者の育成計画を作成する前の人材アセスメントで、これらの3人には、経営トップとして会社を率いる資質・能力が十分でないと判断される可能性がないとは言えない。そうなった場合には、外部の人材をスカウトすることになるだろう。その際は、変更に応じた成果を考えて、目標を再設定することが不可欠である。

実際問題として、人材育成には時間がかかる。日本では、多くの会社が後継者問題を抱えているが、問題を先送りすることなく、計画的な対応を取ることが求められる。

なお、定量化できる指標というだけで、戦略やパフォーマンスとの関係を検討せずに、これまで採用していたからという理由で特定のKGIを利用している会社が見られる。例えば、今期も前期に続いて、あくまで営業利益率の向上を追求するのか、一定以上の営業利益額が確保されれば、市場シェアの拡大やブランド価値の向上に力を入れるのかといった点を考慮して、適切な成果目標を設定することが大切である。

#### 4. 実際に設定されたサンプル

私が担当しているヒューマンリソース・マネジメント（HRM）と組織開発演習の 2 つの授業では、社会人の受講生が自らの組織での改善案や改革案を作成する。両方ともに取り組みの成果目標の設定が求められている。受講生が作成した事例を 3 つみてみよう。

##### ケース 1

「主体的キャリア形成がされる人材育成制度」の構築を掲げた HRM 分野での改善案。作成者は、年間売上高約 50 億円、社員 70 人の社長である。営業、業務、商品管理、総務経理といった部署毎に人材育成計画を作成しているが、キャリアパスを描ける様な横のつながりがなく、総合職採用で、業務から営業へ進むといったキャリアパスが存在しておらず、キャリア面談が実施されていない。

そこで、次の 5 つの対策をとる計画が作成された。

##### 1) 職能要件の明確化

役割等級別の技能と知識を明文化し、必要な職能要件を可視化する。

##### 2) キャリアパスの提示

入社後から上級管理職になるまでのキャリアパスを図式化する。

##### 3) キャリア面談の実施

半期に一度、キャリア面談を実施する。360 度診断等で社員自身に現状認識をしてもらい、キャリア開発計画の作成と実行を支援する。

##### 4) 資格取得の支援

会社が推奨する外部資格を明示し、難易度の高い資格に関しては奨学金制度を設けて、資格取得を奨励する。

##### 5) 社内資格認定制度

業務スキルの主要なものについて、社内資格認定制度を設ける。社内研修の向上を図る。

この取り組みの目標は、次の通りであった。

次年度開始の来年 7 月に、社員自らキャリア開発計画案を作成し、キャリア面談を経て、



組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

今後1年間の能力開発プランを策定する。

これは現状の改善をどう図るかが具体的で、各社員がキャリア開発計画を作成。キャリア面談を経て、1年間の能力開発計画を作成したかどうかのファクトで確認可能な目標である。能力開発計画の出来栄が満足できるものになるかどうかまではわからないが、初回よりは2回目、2回目よりは3回目と質を向上させて行けばよい。

望むらくは、これらの取組みが上手く展開されたときの成果、言ってみれば、あるべき姿が何なのかを示したいものである。離職者が出た場合の内部人材登用や後継者育成計画に添った幹部人材の育成につなげて行くといった中長期的な成果を示せるとよいだろう。

なお、内容的には、優れた行動特性（コンピテンシー）は短期では習得やレベルアップが難しいが、一旦身に付ければ、優れたパフォーマンスを上げることができる。これまでと違う分野での職務であっても、そこで必要な業務知識は短期間で学習可能なので、これまでの経験や職務知識よりも、高い行動特性と学習力を保持している人材を会社の戦略展開に重要なポジションに配置できるようになることを踏まえた対策も組み入れたいものである。

## ケース2

社内で残業時間が長い本社の管理部門約30名の部門の責任者による「職場風土改善を中心とした生産性向上」をテーマとした改善案。目標は「課の残業時間を昨年度比15%削減する」で、具体的かつ測定可能で、現状を踏まえるとチャレンジングである。目標を達成するための優先課題として、部内の管理業務の合理化、社内顧客への情報提供の見直しによる問い合わせの減少などがあり、それらがさらに想定問答集やマニュアルの改定のための実行計画に展開されている。短期の成果目標は明確である。

半年や1年では十分な職場風土の改善は期待できないが、できれば、テーマに取り上げた職場風土が改善した暁には、残業時間が減少するだけでなく、どのような職場になっているべきなのかの中期的な成果目標を明らかにしたい。

当然、取り組みに際しては、改善案や改革案の必要性を説明し、あるべき姿を提示し、メンバーの意見を聴取し、関係者を上手く巻き込むことが大切である。

## ケース3

テーマが「ベンチャー企業の職場風土の改善による成長」という中間管理職の受講生によるレポートで目標となっていたのは次の3つである。

- 1) 一般社員の業務遂行に関し、自主性・自律性を向上する。
- 2) 会社全体を理解できる人材を増やすことで、さらに次世代の管理職を育成する。
- 3) 当社業務に関し、足りない専門スキルを持つ社員を育てる。

これらのことを図りたいという意図は明らかだが、目標としては抽象的である。これでは、それぞれ何が、どうなったときに満足した成果が上がったと言えるのか判断できない。

管理者が「こうなさい。こうするといいよ」と自らの意見やアイデアを部下に押し付ける独裁型（強制型）の管理スタイルをとることが多い組織なので、部下の意見や考えをもっと導き出す間接的掛けを増やし、自主性・自律性を向上させたいというのが # 1) の背景である。できれば、マネジャーを対象とした管理スタイルと職場風土の調査を実施したい。それによって、相手と状況に応じた管理スタイルを発揮できるようになる管理職を増やすことにもつながるだろう。

そのうえで、会社のビジョンや中長期の戦略目標との関係が示されると改善案の説得力が高まるに違いない。

## 5. マインドセット<sup>3</sup>

間違いや失敗をしない者を信用してはならない。それは見せかけか、無難なこと、下らないことにしか手をつけない者である。

～ピーター・ドラッカー『マネジメント』（36 The Spirit of Performance）～

目標はチャレンジングなものにすることで成長が図れる。が、評価制度にリンクしていない場合でも、達成できる目標、やさしい目標を設定する人、具体的で測定可能な目標にせず、方向性を示しただけのものにする人が少なくない。

チャレンジングな目標に挑戦することの意義はわかっている、目標を達成できないと業績評価が下がる、他者よりも賞与が減る、自己嫌悪になるといった理由で、達成しやすいやさしい目標を設定したり、抽象的な方針や方向性を示すだけで、具体的で測定可能な目標を設定しない訳である。そうした職場では、「頑張れ」「頑張ります」で、やれることを一生懸命やっているという風土が強い。

自分ができていることに安住していたのでは、チャレンジし、失敗してもそこから学び、繰り返し学ぶことで、理解を深め、自分を伸ばすことはできない。新しいことに挑戦し、失敗したとしても、学び、成長したいものである。

## 組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

しかし、失敗するのは嫌なものに違いない。学習のチャンスとわかっていても、失敗への危惧が高いと躊躇してしまう。また、2回、3回試してできないと、ニーチェが主張した「ルサンティモン（価値倒逆）」が起り、チャレンジしている対象に価値がないと自分を騙してしまうことになる。

そうなる人は、高い目標を設定して自分を伸ばすことの大切さをわかっていても、手の届く目標を立ててしまう。失敗を嫌うからだけではない。目標を達成できなかったときに、それが自分の能力の低さを示すことになると考えてしまうからである。高い目標を設定して達成できずに、自分の能力が低いと自己嫌悪に陥るのを避け、やさしい目標、簡単な目標を設定し、「自分ができる」という安堵感を得たいのである。

他方、目標を達成できなかったときに、それを自分の能力不足と捉えずに、努力不足あるいは外的要因の影響と捉え、次回、よりよく取り組めば、目標を達成できるはずだと捉える人がある。努力の余地、工夫の余地、学びの余地があったことを自覚し、それらを克服すれば、自分を伸ばすことができると考えるのである。高い目標を設定し、その達成の方法を考え、学び、実践して自分を磨き、上達による有能感を得る道を選び、進むことができる。

前者の考え方・心構えを能力は一定で変わらないと考える「固定マインド」、後者を能力は努力と学習で伸びると考える「成長マインド」と呼ぶことにしよう<sup>4</sup>。

中学時代はトップ選手だったのが、トップ選手が集まった高校に入って、自分が人並みの能力しかないと認識した場合、固定マインドの選手は、向上心を失い、練習に力が入らなくなってしまふ傾向が強い。一方、成長マインドの選手ならば、よりよい練習を積み重ねれば、トップになれると信じて、これまで以上に練習に励むことができる。

昭和初期に慶應義塾大学の塾長を務めた小泉信三氏の著書『練習は不可能を可能にする』の通り、能力は練習によって伸ばすことができる。「私は金槌で泳げない」と自分の能力を決めつけなくて、正しい練習を積み重ねれば、泳げるようになる。「微分・積分はできない」「統計学はわからない」と自分の能力を決めつけなくて、正しい学習を繰り返せば、理解できる。最初できなくても、努力して練習・学習すれば、できるようになるのである。

ボクシングのファイティング原田さんは、当時ライバルだった海老原博幸、青木勝利の両氏と比べて、自分は才能に恵まれていないと考えていたため、常に人一倍の努力をしたそうである。

王貞治さんのホームラン記録も、畳が擦り切れるまで、毎晩練習したことで生み出された。練習なくしては、1本足打法さえ完成しなかつただろう。

スキーヤーの故 三浦敬三さんは、「90 歳を過ぎても訓練すれば上達するんですよ」と NHK の番組で目を輝かせて話していた。上達を目指して訓練することで、脳も体も若さが保て、発達する。

人間は、自分を磨く努力を積み重ねることで、能力自体を高めることができる。入社時にほぼ同程度の能力の新人が、優れた上司の下に配属されれば、3 年後には力量が大きく伸びる一方、そうでない上司の下ではそれほど力が伸びない。これは多くの会社が経験している。

成長マインドを育むには、本人の努力との相関関係が低い結果で評価せず、繰り返しの練習で上達した際にそれを客観的にフィードバックしてあげること、それによって本人が上達による有能感を得られるようにすることが欠かせない。そうした環境が整い、研修等で成長マインドと固定マインドの違いを理解してもらえば、固定マインドの人も比較的短期間に成長マインドを持つことができる。

人間の能力は DNA で決まっているという固定マインドではなく、現在よりも上達することを目指し、努力すれば能力を伸ばすことができるという成長マインドを持って、老いも若きも、高い目標に挑戦したいものである。

夫婦関係が上手く行かなかったときに、それを能力不足や性格の不一致と考える固定マインドのカップルは離婚率が高く、もっとお互いに努力すれば関係が改善すると考える成長マインドのカップルは離婚率が低いとの報告がある。当然と言える。

## 6. OKR：シリコンバレー式目標設定

当面の対象期間中に、何を成し遂げるかについて、具体的な目標だけを設定するのではなく、上位の目的や中長期の成果を明らかにするアプローチの一つに、シリコンバレーの IT 企業などが取り入れている OKR がある。<sup>5</sup> OKR とは、Objectives and Key Results の頭文字をとったもので、日本語に訳せば目的と主要成果といった意味になる。Objective を目的でなく、目標と訳しているケースもみられるが、OKR での Objective は、具体的で測定可能な目標でなく、定性的なものなので目的とした方がよいだろう。

早速、OKR のサンプルをクリスティーナ・ウオドキー著『OKR シリコンバレー式で大胆な目標を達成する方法』からみてみよう。まず、目的 (Objective) は次のようになる。OKR の対象期間は四半期が一般的である。

組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

- ・素晴らしい MVP（Minimum Viable Product、実用に耐えうる最小限の製品・サービス）を立ち上げる
- ・次の四半期に大成功できるように現ラウンドを締めくくる

いずれもミッション・ステートメントに似ていて、抽象的であり、これを達成できたかどうかをファクトで判断する訳には行かない。そのために目的に対応する主要成果（Key Results）を設定することになる。前者の「素晴らしい MVP を立ち上げる」に対する主要成果は次の通りである。

- 主要成果（KR）1：40 パーセントのユーザーが 1 週間に 2 回以上再訪
- 主要成果（KR）2：製品を勧めたいかの調査で 10 点満点で 8 以上を獲得
- 主要成果（KR）3：コンバージョン率 15%

同書には、次の例も掲載されている。

- 目的（O）：発売時に既存の大手企業と同等のパフォーマンスを実現
- 主要成果（KR）1：アップタイム 99.8%
- 主要成果（KR）2：応答時間 1 秒未満
- 主要成果（KR）3：瞬間的と思われる読み込み時間（アンケートによって測定。ユーザーの 90%が「すぐ」ページが読み込まれたと回答したら達成）

OKR は、それをそのまま業績評価に利用する訳ではない。目的には、ムーンショットと呼ばれる大胆な内容を掲げ、主要成果で目指すレベルの達成の自信度は半々、いうなれば達成確率 5 割程度とするのが望まれている。

欧米企業では、マーケットでの地位の向上、収益率の向上、イノベーションの実現、生産性・業務効率の向上、顧客サービスの向上、能力開発・人材育成、社会への貢献といった Key Result Area（成果分野）を職務別に明らかにして、その分野での目標設定を行っているケースもみられる。例えば、マーケットでの地位の向上であれば、2、3 年後には市場シェアを業界 2 位以上にすることを目指し、今期の売上高目標を設定する訳である。当然、売上高は、本人のパフォーマンス以外の外的要因に左右されるので、主体的に取り組んだ成果と言える優先課題を設定することが望ましい。

OKR の話に戻すと、当面の取組みの成果として、例えば、コンバージョン率やアンケートの調査結果の数値目標を掲げるだけでなく、それらの取組みの目的をきちんと明らかにすることが

必要な方式になっている点が単純にその期の目標を設定しているのと異なる。

## 7. 法隆寺の建立

「神仏を崇めずして堂塔伽藍を口にすべからず」は、法隆寺の棟梁の口伝の一つである。<sup>6</sup> 法隆寺の昭和の大修理が始まる時、西岡常一棟梁は、当時の佐伯定胤住職から「この伽藍は聖徳太子が仏教を広め、国を治めようと思うて造られたものや。いわば法隆寺は法華経の塊のようなもんやから、あんたらもこれを、たんに仕事やと思わんで、聖徳太子がどういう考えでこの伽藍を造られたのかを知ってもらいたい。そのためにも法華経を読みなさい。」と言われ、法華教 13 巻の外、華嚴経、挿話全集なども読んだという。<sup>7</sup>

西岡棟梁は、7 世紀に建てられた法隆寺が残っている一方、聖武天皇が 8 世紀中頃に日本各地に建てた国分寺はひとつとして残っていないことに関して、各地に国分寺を造るために無理やり集められた大工たちは、木の使い方も考えずに時間を急いで建てたのだらうと推測。法隆寺のように、尊い学問の場所として建てるという心構えがなかったので、地震で倒れ、風で倒れてしまう結果になったと述べている。<sup>8</sup> 単に精神論だけでなく、法隆寺は立地条件や建築に用いられた木の品質や使い方が秀でていたとされる。<sup>9</sup> 尊い学問の場をつくるという目的があったからこそ、の正に念入りな仕事だったと言えるだろう。

ドラッカーの『マネジメント』'34 Management by Objectives and Self-Control' には次の話がある。

何をしているのかと聞かれた 3 人の石切り工の昔話がある。最初の人は、「これで暮らしを立てているのさ」と答えた。第 2 の人は、つちで打つ手を休めず、「国中でいちばん上手な石切りの仕事をしているのさ」と答えた。第 3 の人は、その夢見心地の様子で目を輝かせて空を見上げながら「大聖堂をつくっているのさ」と答えた。

これは例えば、教育研修制度を見直す際に、プロジェクト・メンバーに、1) 「このプロジェクトに協力してくれたら、賞与の加算が得られる」、2) 「業界で一番と言われる教育研修制度を築こう」、3) 「労働力人口が減少する中、事業の発展を支える後継者育成計画で必要とされる優れた人材の大半を内部登用できる人材育成体制を築こう」という 3 通りの呼びかけに対応する。

1) は、本来の職務に加えて、プロジェクトに従事してもらうにもかかわらず、何の報酬も得られないのでは、仕事が忙しいことを理由に参加しない人との間で不公平になってしまう。公正さを保つために、賞与の加算を考えるのは悪くない。しかし、プロジェクトの趣旨や意義に共鳴してもらうには十分ではない。

組織変革等における目的と成果目標の重要性についての考察

2) は、よい制度を作るための心構えとしてはもっともだが、社員が自ら自己啓発・学習を進んで行うようになれば、教育研修制度が業界一である必要は必ずしもないだろう。現状の制度を改善し、よりよいものにして行く努力は欠かせないが、そのことを目的とするのではなく、制度が首尾よく改善された暁には、何が、どうなるのかという変革後のあるべき姿を明らかにしたいものである。

その点で、3)が優れていると言える。人事部や人材開発部に所属していない人たちからの共鳴・共感も得られやすいに違いない。

ところで、「国中でいちばん上手な石切りの仕事をしているのさ」という意識を持てるようにしておくことは悪いことではない。ドラッカーは、次のように述べている。<sup>10</sup>

熟練技能を重視し、その向上に努めなければ、どの管理分野においても、進歩と革新は生まれにくい。したがって、職能別管理者が、たとえば「専門的な人事管理」を行い、「最新式の工場」を運営し、「本当に科学的な市場調査」を行い、「最新の会計制度を導入し」「完璧な技術設計」を行うように努めよと、奨励していかなければならない。

ただし、ドラッカーは次のように続けて警鐘を鳴らしている。

しかし、その反面、このように職能別に専門化した仕事の面で、専門的な技能の向上に努めることには危険性も伴っている。つまりえてして当人のビジョンや努力を、企業全体の目標からそらしがちがちなからである。当人の職能別の仕事それ自体が目的とされてしまうからである。

(中略)

新しい技術は、管理階層の最下位にいる職能別の担当者に対してさえ、企業を全体として眺め、企業が自分に対して何を求めているかを理解せよと、要求することになる。新しい技術は、技能の向上を推し進めることを要求するとともに、あらゆる階層の経営管理者を相互に矛盾させることなく、共通の目標に向かって方向づけることを要求する。

法隆寺のように何百年後もあとの人が優れた建築であると認めてくれる仕事をするために、繰り返し学び、訓練して、宮大工としての腕を磨くのは素晴らしいことである。同時に、建立する建物が何の目的をもったものなのかもしっかりと認識し、その実現のために働いているという意識を関係者と共有したい。新しい戦略の策定、組織の変革や改善プランの実行においても同様である。

---

参考文献

- P.F. ドラッカー 『マネジメント 課題、責任、実践』ダイヤモンド社 1974 年  
P.F. ドラッカー 『経営者に贈る 5 つの質問』ダイヤモンド社、第 2 版、2017 年  
スティーブン・R. コヴィー 『7 つの習慣』キングベアー出版、1996 年  
アダム・スミス 『道徳感情論』日経 BP 社、2014 年  
小泉信三 『練習は不可能を可能にする』慶應義塾大学出版会 2004 年  
クリスティーナ・ウォドキー 『OKR シリコンバレー式で大胆な目標を達成する方法』日経 BP 社 2018 年  
西岡常一 『木のいのち木のころ 〈天〉』草思社、1993 年

脚注：

- 1 Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, 1973, ' 13 The Exceptions and Their Lessons' P. 157
- 2 Ibid, '12 Why Service Institutions Do Not Perform' P. 140
- 3 本節は、SBI 大学院大学の 2010 年のメールマガジンに掲載した記事を編集したものである。
- 4 Carol Dweck, Mindset - Updated Edition: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential, Robinson 2017
- 5 Eric Schmidt, How Google Works, Grand Central Publishing, 2014
- 6 西岡常一、木のいのち木のころ 〈天〉、草思社 1993 年 P. 145
- 7 Ibid, P. 137-138
- 8 Ibid, P. 41、西岡常一、木に学べ、小学館文庫、2003 年 P. 74
- 9 西岡常一、1993 年 . P. 147-151
- 10 Drucker, 1973,