

令和元年6月

## 目標はいいがノルマは逆効果

(利益計画の数値目標が社員のノルマになっていません)

4月号に松本部長が紹介した藤田勝利(著)の「ノルマは逆効果」にノルマとは「本人の意思が離れ、他者が与えられた、本人が主体的に同意していない業績目標値、追いかけている目標が、自分の内面が同意できるものではなく、外から与えられたものであればそれはノルマです。」と定義し、さらに「社員は数字自体を否定しているわけではなく、数字の先にある実現したい未来や自分自身のワクワクするようを目指す成果、成果を目指すことで自分も成長できる感覚というものを欲している」と書いています。私は数値目標が社員から見るとノルマだと思われた。社員のモチベーションは上がりず、数値目標は実現しないと思っています。経営計画書でも「10%以上は成長しない、ただし、毎年成長する。急成長ではなく安定成長を目指す。急成長は社員のレベルを落とし、お客様も社員も不幸せになる。成長拡大はいいが、膨張拡大をしてはならない。重視すべきは、業績ではなく継続。」と書きました。

この10年間で粗利益と社員数は倍になり、利益計画の数値目標も毎年ほぼ達成している。毎年決算賞金が支給されています。毎年経営計画の数値目標が達成できているのは、10%以上成長しない計画を立てているからです。今年の事業計画では、現商品、現市場である会計事業が保険事業では4.2%の成長を目指し、新商品、新市場である経営支援事業は、110百万円アップの59%の成長を目指しています。新商品、新市場の開拓は、全社員で取り組むものではなく、社長以下数人で約3億円の売上を上げる計画です。全社員の目標売上の合計は17億円なのに会社が全社員に示した目標売上は6億円です。社員の目標のほごか高いわけですから、だいたい全体の目標は実現します。目標を達成すると、社員のモチベーションは上がり、お客様のためにもっとよいサービスをしたいと思うようになります。新しい商品サービスが生まれ、私達が目標を低くしてもいいのは、無借金で資金が豊富にあるので、売上を追求しなくてもいいこと、高収益型の事業構造で損益分岐比率が80%なので、高い目標を設定しても利益が出ることです。経営者が高い目標を設定し、日本一や世界一を目指してそれを実現しているすごい会社もあります。また上場を目指し、上場している会社もあります。しかし、ほとんどの中小企業の社長と社員は、日本一に近づくと上場しようと思いません。私は上場しようと思ったことは一度もありません。株式を売却してキャピタルゲインを得ようと思ったことも一度もありません。むしろどうしないようにするために、社員に株式を譲渡しました。目指しているのは、社員と家族を幸せにし、社員が元気で楽しく働ける会社です。

経営者から見れば、高い目標を掲げ実現するために努力し達成していくことは経営者としての力量の証です。しかし、社員から見ればどうでしょうか、社員にとって高すぎる目標は、最初からチャレンジする意欲をなくしているのではないでしょうか。最低でも3年向位の目標と実績の達成率をズバリに下さい。10%以上の成長を掲げ達成している会社は、規模の小さい会社か利益の出ない会社が多く、ほとんどの会社が5%も成長していません。全然成長していない会社もたくさんあります。そのような会社は社員が目標ではなく、ノルマだと数値目標を思っているからです。そこで提案です。10%以上成長したい社長は、古田土会計のように、現商品では4%~6%の成長の目標を立て、社員のチャレンジ意欲と目標達成感を体験させ、モチベーションを高めます。そして社長が新商品と新市場を先頭に立って開拓していくので、目標が達成できるのは社長の責任です。社員ではありません。社長が一番成長します。これが社員が辞さず、明るく楽しい会社になるための利益計画と中期事業計画だと確信しています。古田土 満  
7月22日には古田土会計主催の果業種交流会が行われます。基調講演は成田直人さんで目標達成感を体験させ元気を高めるお話が聞けます。是非、ご参加ください。