

# THANKS

(VOL. 238)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年4月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-0043  
埼玉県所沢市弥生町1792-10  
TEL:04-2907-1715  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

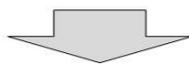
### 「人事考課の基本⑥」・・・目標の設定(その1)

本誌では、人事考課について特集しています。  
人事考課は、前回までは、「評価項目と評価基準についての確認」について説明しました。  
会社として、社員にどのようなことを期待するのか？  
そして、評価の優劣の判断をどうやって行うのか？  
言うまでもなく、人事考課を行う際の最も重要なポイントです。  
もし、考課者によって、その理解にバラつきがあったら、人事考課の3大原則のひとつである「公平性の原則」は担保できるはずがありません。  
それでは、今回は、第2ステップに入りましょう。  
人事考課の要である「目標の設定」についてのポイントを確認します。

#### 1. 人事考課の基本手順・・・前回の復習

ステップ1

**評価項目／評価基準の確認**  
⇒ どのようなことを、どのように評価するのか？



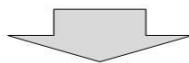
ステップ2

**目標の設定**  
⇒ どのようなテーマをどの程度の水準で設定するか？



ステップ3

**実践の観察と評価**  
⇒ どのようなことを、どれだけ行ったか？  
⇒ その成果は？  
⇒ どのように評価するか？



ステップ4

**フィードバック(説明)**  
⇒ どのように説明するか？

## 2. 人事考課と目標管理 . . . 目標管理の導入の背景

「人事考課＝目標管理」ではありません。

下図の通り、1990年代前半までは、目標管理の導入率は30%台で推移していました。

それが、1990年代中頃から、2000年代後半までに、急激に高まりました。

その背景が、「成果主義人事制度」の普及です。

1986年10月～1991年2月まで、日本はバブル景気を謳歌していました。

51ヵ月間に渡って、資産価値の上昇と好景気により、日本経済は拡大を続け、その間の昇給率は4%～7%の高い水準でした。

しかしながら、その後、バブルは崩壊し、企業の業績は急激に悪化。

日本社会の三種の神器であった「終身雇用」と、それを前提とした「年功序列」を維持することが困難になりました。

「どうしたら、優秀な社員を確保できるか?」「どうしたら、やる気を出してくれるか?」

そのひとつの答えが「成果主義」だったのです。

「成果主義」とは、昇進や昇給の基準をその人の実力や、仕事の成果、成績によって評価をするシステムのことで、「年功序列」とは相反するものです。

しかしながら、ひと言で、「仕事の成果・成績によって評価する」といっても、それは簡単なことではありません。

社員の仕事は様々であり、何らかの「基準」が無ければ、評価のしようがありません。

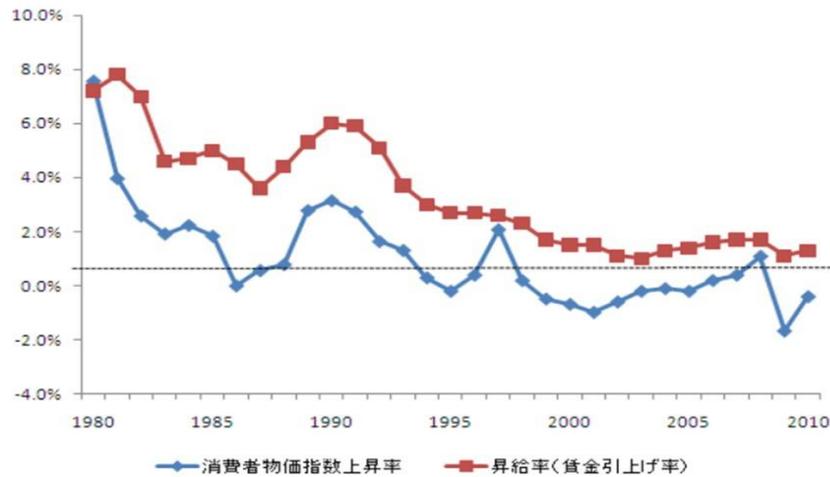
そこで、積極的に導入されるようになったのが「目標管理による人事評価」です。

個々の社員それぞれに目標を設定し、その達成度によって評価するという制度を導入する企業が急速に増加したのです。



出所：労働行政研究所調査

### 消費者物価指数上昇率と昇給率の推移



資料出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」  
総務省「消費者物価指数」  
消費者物価指数上昇率＝(当年の指数-前年の指数)/前年の指数

### 3. 目標管理の目的／狙い

目標管理を導入する目的／狙いは、以下の通りです。

#### (1) 社員の成果・成績の評価

上述の通り、「成果主義」を導入するためには、評価するための「基準」が無ければなりません。その基準が、まさに個々の社員に付与される目標です。

その達成度によって、「あなたの成果、成績は・・・だった」と言われれば、社員の納得性は高まるでしょう。

もっとも、そもそもの目標設定の段階で、社員が納得していなければ、元も子もないですが・・・なお、目標管理の限界、問題点については、次回説明します。

#### (2) 社員の成長（動機づけと工夫の醸成）

長年、同じ仕事をしていると、どうしても「マンネリ」になりがちです。

同じような仕事を、同じように繰り返すだけ・・・

これでは、成長が止まってしまいます。

以前、私が部下に目標を与えた時に、以下のようなことを言われたことがあります。

「伊藤さん。 私には目標なんて要りませんよ。 精一杯頑張った結果が全てですから・・・」

あなたは、この考え方をどう思いますか？

一理あるようには思えますが、私はやはり「目標」は必要だと考えています。

例えば・・・

あなたがダイエットに取り組むとします。

現在の体重は80kg。

3ヵ月後の目標が5kg減の75kgだったら、どのようなことをしますか？

「食事を控えて、ジョギングをしてみよう・・・」

たぶん、そうしたことで達成できると思います。

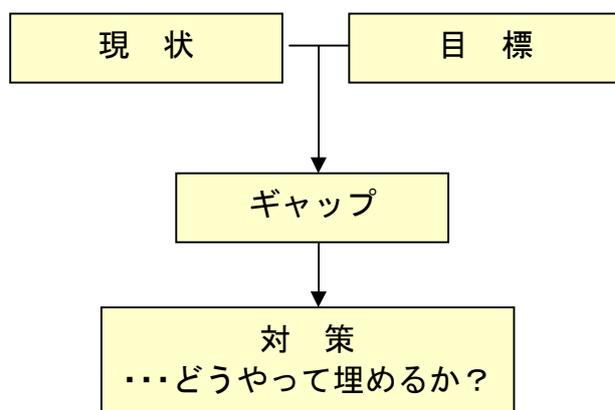
しかし、もしも目標が15kg減の65kgだったらどうでしょうか？  
食事を控えて、ジョギングするだけでは、難しいでしょう。  
自己流の無理な減量は身体を壊すことにもつながります。  
たぶん、お金を払ってでも、「ライザップ」のようなジムに通い、トレーナーの指導の下に減量に取り組むことが必要でしょう。

「対策」は「目標」と「現状」のギャップを埋めるための方策です。  
つまり、目標が設定されて初めて、現状とのギャップが明確になり、「何を、どの程度行えばいいのか」が決まるのです。

仕事でも同じことです。

「目標を立てずに、ただ頑張る人」は、やはり、現状延長的な改善しかできません。

高い目標を設定することにより、新しい工夫が生まれるのです。



## (2) 全社の目標の達成／戦略の実現

「2020年までに、××業界でNO. 1になる！ 目標としては、売上高××億円！」

「戦略としては、他社よりも徹底的な低コストを実現すること！」

会社としては、社員の気持ちをひとつにするために、目標や戦略を打ち出します。

しかしながら、いくら、会社としての目標や戦略を立てても、社員がその実現のために行動をしてくれなかったら「絵に描いた餅」に終わってしまいます。

そうしたことを避けることに有効なのが、「目標管理」です、

全社の目標／戦略を部門（本部や部）にブレークダウンして、さらに、部署（課や係）にブレークダウンします。

そして、最終的に、ひとりひとりの個人にブレークダウンすることにより、全社から個人まで「連鎖」させます。

こうした「連鎖」をしっかり説明することにより、ひとりひとりの社員が「自分がどのように会社に貢献しているのか」も理解することができるようになるでしょう。

<続きは次回>