

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 240)

発行日：平成29年6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
<http://www.thanksmind.co.jp>

ごあいさつ

本誌は今回で、240号になりました。
月1回の発行ですので、ちょうど**20周年**です。
生まれたばかりの赤ん坊が成人するという期間。
いや～～、なかなかの期間ですね。
スタートした時は、正直言って、「2年くらい続けばいいかな・・・」とっていました。
それが、何と何と20年。
我ながら、「よく続いたものだ・・・」と感心しています。

これも、ひとえに皆さんのおかげです。
「ちゃんと読んでいますよ。 これからも続けてくださいね」
暖かいご声援（プレッシャー）をかけてくださっているので、「止めるに止められない」という状態
で、20年が過ぎました。
まあ、多くの方の興味は、本文ではなく、送信メールの文中の「伊藤家の食卓」だと思いますが、
やはり私もコンサルタント。
自分自身の勉強のためにも、今後もできる限り続けて行きたいと思っています。
ご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

特集

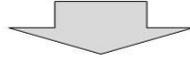
「人事考課の基本⑧」・・・目標の設定（その3）

本誌では、人事考課について特集しています。
今は、人事考課の第2ステップである「目標の設定」を説明しています。
前々回では目標管理の目的、前回は目標管理の問題点について解説しました。
今回は、その続きです。
目的と問題点を踏まえて、目標を設定する際の基本的考え方をまとめます。

1. 人事考課の基本手順

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. 目標管理の目的／狙い・・・前々回の復習

- (1) 社員の成果・成績の評価
- (2) 社員の成長（動機づけと工夫の醸成）
- (3) 全社の目標の達成／戦略の実現

3. 目標管理の限界と問題点・・・前回の復習

- (1) 「目標」以外の業務に対する意識の低下
- (2) 個人主義の助長による協調的な活動の減少
- (3) 短期的な成果を追求することによる長期的な展望の欠如

4. 目標設定の基本的考え方

(1) 会社／部門の方針・目標と連動させる

上述の「目標管理の目的／狙い」の(3)の通り、目標管理は、全社の目標や戦略を実現するための仕掛けです。

従って、当然ながら、ひとりひとりの目標が、全社の目標や戦略とつながってなければなりません。私が支援する際は、以下のような方法で実施することが多いです。

第1フェーズ：全社目標達成のための全社課題の設定

全社目標	目標達成のための全社課題
2020年までに××業界NO.1 売上高目標：××億円 利益目標：××億円(●%)	① 低コスト生産体制の実現 ② 徹底した品質管理 ③ 国内営業体制の再構築 ④ 核となる人材の育成 ⑤ ⑥

まずは、全社目標を踏まえた、全社課題を設定します。

第2フェーズ：全社課題と担当部門の対応づけ

目標達成のための全社課題	部門との対応				
	開発部	技術部	××工場	●●工場	営業部
① 低コスト生産体制の実現	○	○	○	○	
② 徹底した品質管理			○	○	
③ 国内営業体制の再構築					○
④ 核となる人材の育成	○	○	○	○	○
⑤					
⑥					

全社課題を担当する部門を明確にします。

第3フェーズ：部門課題の設定と担当部署の対応付け（部門ごと）

大課題	課題	部署との対応			
		開発企画課	開発1課	開発2課	××課
全社課題	① 低コスト生産体制の実現 1) 開発の標準化の推進 2) 開発工程の見直し 3)	○	○	○	○
	② 核となる人材の育成 1) 教育体系の見直し 2)	○	○	○	
部門固有課題	1) 開発納期の順守 2) 試作期間の短縮 3)		○	○	○

部門ごとに、第2フェーズで対応付けられた全社課題を、部門課題として具体化します。また、全社課題の他に、部門として取り組むべき課題（固有課題）を設定し、課題ごとに担当する部署を明確にします。

第4フェーズ：部署課題の追加と担当者の対応付け（部署ごと）

課題		担当者との対応				
		××主任	△△主任	●●社員	□□社員	
部門課題	1) 開発工程の見直し 2)	○	○			
部署の固有課題	1) ××装置の開発 2) △△装置の開発			○	○	

対応付けられた部門課題の他に、部署として取り組むべき課題（固有課題）を追加します。最終的にひとりひとりの社員に課題を振り分けます。

（2）各社員の等級要件（役割期待）に合わせる

日本の多くの会社で、「等級制度」が導入されています。そして、それぞれの等級に対して、会社が期待する役割が示されています。重要なことは、各社員に付与された目標と、その社員の等級に応じた役割が整合していることです。等級が上がれば、会社の期待が大きくなります。「等級が上がっても、付与された目標は昨年と同じ・・・」という言葉をよく聞きますが、これでは等級要件を設定している意味がありませんし、人事考課の公平性も担保できません。

<等級要件の例>

役 割	エキスパートV (E5)	エキスパートIV (E4)	エキスパートIII (E3)	エキスパートII (E2)	エキスパートI (E1)
使 命	会社全体のキーパーソン ・ 自らの所属部署にとらわれず、部門横断的な業務を遂行することにより全社の業績向上に貢献する。	業務遂行のキーパーソン ・ 自らの担当部署だけでなく全社にとって重要な業務を遂行し、全社の業績向上に貢献する。	業務遂行部隊のリーダー ・ 組織の業務を遂行する上で、自らが大きな役割を果たすとともに、リーダー役として組織を束ね、組織目標の達成に貢献する。	主要メンバー ・ 組織の中の重要な業務を担当し、独力でやり遂げ組織目標の達成に貢献する。	通常メンバー ・ 自らの担当業務について上司から指示されたことを確実に実行し、組織目標の達成に貢献する。
角 色	・ 全社にとって非常に重要な部門横断的な業務を遂行する。	・ 全社にとって、非常に重要な業務を遂行する。	・ 組織の中で、非常に重要な業務を遂行する。	・ 組織の中で重要な業務を遂行する。	・ 担当業務を確実に遂行する。
コミュニケーション	・ 各部長と綿密にコミュニケーションをとり、状況を把握し、各執行役員に対して、部門横断的な情報を提供する。	・ 部署のメンバーと綿密にコミュニケーションをとり、状況を把握し、他の部長や部門長に対して情報を提供する。	・ 業務遂行部隊のリーダー役として、下位メンバーと綿密にコミュニケーションをとり、状況を把握し、部長に対して情報を提供する。	・ 組織内の各メンバーと綿密にコミュニケーションをとり、状況を把握し、部長や上位メンバーに対して情報を提供する。	・ 同 左 ・・・等級と同様
マネジメント	・ 執行役員を補佐して、部門横断的な課題・方針を設定する。各部の業務の進捗を管理し、必要に応じて適宜軌道修正を行う。	・ 組織目標の達成のために課題・方針を設定し、メンバー各人に割り振る。各人の業務の進捗を管理し、必要に応じて適宜軌道修正を行う。	・ 自らがリーダーを努めるプロジェクトについて、課題・方針を設定し、メンバー各人に割り振る。各人の業務の進捗を管理し、必要に応じて適宜軌道修正を行う。		
指導育成	・ 所属部署の下位メンバーの能力向上課題を理解し、業務を通して、適切なアドバイスを行い、指導・育成する。さらに、自部署以外のメンバーに対しても、積極的に指導・育成を行う。	・ 所属部署の下位メンバーの能力向上課題を理解し、業務を通して、適切なアドバイスを行い、指導・育成する。	・ 所属部署の下位メンバーの能力向上課題を理解し、業務を通して、適切なアドバイスを行い、指導・育成する。	・ 所属部署の下位メンバーに対して、適宜、アドバイスをを行う。	

とは言いつつ・・・

「うちの部署は、人数が少ないし、等級に合わせて仕事を振り分けられない・・・」
管理職の方々からは、このような話をよく聞きます。確かに、近年は部署が細分化されていて、部署といっても責任者（課長等）を含めて3名程度の組織になっていることも多いです。人数が少ないと、仕事の振分けの選択肢が少なくなるので、目標の付与が難しくなるのは確かです。こうした場合、配慮すべきは、目標のテーマではなく、目指すべき到達点（水準）です。次回に解説しますが、同じ目標テーマでも、等級に応じて水準を変えることによって、等級要件に合わせることは可能です。