

特集

「人事考課の基本⑨」・・・目標の設定（その4）

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。
今回から、具体的な目標設定の話に入ろうと思っていたのですが・・・
少し回り道をします。

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. 振り返りの重要性

目標管理を導入する狙いのひとつは、社員の成果・成績を正しく評価することです。賞与や昇進は、社員にとっては大問題。考課者の主観で、いい加減に決められていたら、たまりません。スタートする段階で、しっかりと目標を定めて、そして、それに基づき結果を評価する・・・こうした過程を踏むことによって、被考課者の納得感が得られます。

しかしながら、目標管理の狙いは、それだけではありません。もう一つ大事な狙いが、「社員の成長」です。適切な目標を与えることによって、それを達成するための具体的な方法を考えさせる・・・そして、実践結果を振り返ることによって、何が良くて、何が悪かったのかを明確にし、次への課題を見つける・・・このように、ひとりひとりに対してPDCA（PLAN-DO-CHECK-Action）を実施するための仕掛けでもあるのです。一番ダメなのは、振り返りが不十分なこと。「目標の達成度を評価しているので、当然、振り返りはしているけど・・・」そんな声が聞こえてきそうです。しかしながら、単に、目標の達成度を評価するだけでは不足です。では、どうしたらいいのか？今回は、目標設定の前提として、実践結果をどのように評価すべきかを確認しましょう。それが分かれば、どのように計画（目標だけではない！）を立てればいいのか明確になりますので。

3. 振り返りのポイント

計画に対して振り返りを行う際のポイントは、以下の通りです。

「目標の達成度」だけではなく、「手段の実行度」も振り返る！

計画段階では、まずは、目標が設定されるでしょう。例えば、Aさんは、自己啓発として次のような目標を設定しました。

<今期の目標>

TOEICの点数を現状の400点から600点にアップする！

グローバル化が進む中で、多くの会社で社員に対して、語学力の向上を求めています。それではAさんは、どうやって点数を高めるのでしょうか？Aさんは次のように考えました。

<具体的な手段>

お金もあまりかけられないので、NHKの語学講座を毎日受講しよう！

さて、結果はどうだったでしょうか？

< Aさんの実践結果① 目標に対する達成度（その1） >

テストの結果は500点・・・

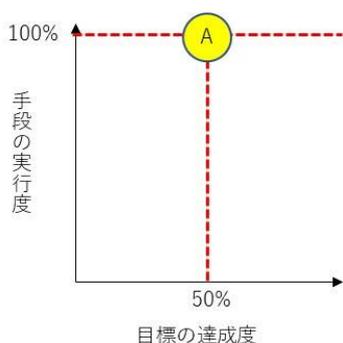
残念ながら、目標である600点には遠く及びませんでした。
現状よりも200点アップを目指したのに、結果としては100点アップ。
目標達成度は50%です。

文字通り、目標を管理するのが「目標管理」。
誰もが、こうした目標の達成度については振り返るでしょう。
しかしながら・・・
これだけの振り返りでは、今後、どうしたら良いかは分かりません。
目標の達成度の振り返りとともに、手段の実行度を振り返ることが重要です。

< Aさんの実践結果② 手段の実行度（その1） >

当初の計画通り、NHKの語学講座を毎日受講した！

Aさんは、やろうとしたことは全てやりました。
すなわち、手段の実行度は100%。
つまり、「やろうとしたことはやったのに、ダメだった」ということです。
下図では、Aの位置になります。



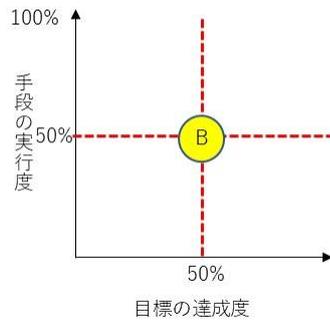
「やろうとしたことはやったのに、ダメだった」としたら、次にどうしたら良いでしょうか？
当然、手段を変えますよね。
「ん～～、やっぱり600点を目指すにはNHKじゃあ不足なのか・・・ 今度は、通信教育でも受けようかな・・・」というように。

一方、同じ目標の達成度でも以下のようなケースだったらいかがでしょうか？

< Aさんの実践結果③ 手段の実行度（その2） >

NHKの語学講座を受講できたのは、2日に1日程度だった・・・

Aさんは、やろうとしたことができませんでした。
すなわち、手段の実行度は50%。
これは、「やろうとしたことをやれなかったら、ダメだった」ということです。



この場合、上図では、Bの位置になります。
ここで重要なことは、「なぜ、できなかったのか？」の理由です。

<Aさんが手段を実行できなかった理由>

部署に欠員ができてしまって、残業続きで時間がとれませんでした・・・

要するに、時間が無かったということです。

それでは、今後、どうしたらいいのでしょうか？

もし、人員の補充が決まり、時間がとれる見込みがあるならば、今期と同様に、「NHKの語学講座を毎日受講する」という手段も良いでしょう。

しかしながら、もし、今後も時間がとれそうもなかったら？

同じことをしようと思っても、無理なものは無理。

「平日に勉強することは難しいので、休みの日を使って語学学校でも通うかな・・・」という別の手段を考える必要があるでしょう。

つまり、同じ結果でも、

「やろうとしたことをやったのに、ダメだった」のか？

「やろうとしたことをやれなかったら、ダメだった」のか？

「その理由は何なのか？」

こうした振り返りをしなければ、次に何をしたらいいか分からないのです。

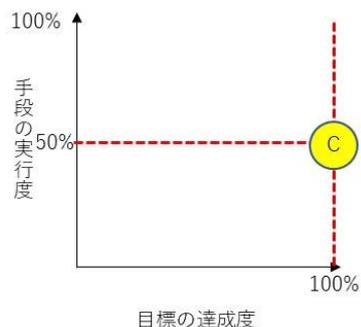
もちろん、以下のような場合もあります。

<Aさんの実践結果④ 目標に対する達成度（その2）>

テストの結果は600点！ 目標達成！！

<Aさんの実践結果③ 手段の実行度（その3）>

NHKの語学講座を受講したのは、2日に1日程度だった・・・



まず、このケースで考えられることは、「手段が思いのほか効果的だった」ということです。しかし、もうひとつあります。

それは、「**もともと設定した目標が低すぎた**」ということ。

もし、そうだとしたら、次は、成長を図るためには、もう少し高い目標を設定すべきでしょう。

また、上述のAのケースでは、次のような理由も考えられます。

「もともと設定した目標が高すぎた」

もし、そうだとしたら、次は、もう少し低い、手が届く目標を設定すべきです。

<次号につづく>