

# THANKS

(VOL. 242)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年8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⑩」・・・目標の設定（その5）

本誌では、人事考課について特集しています。  
人事考課の第2ステップである「目標の設定」についても、今回で5回目です。  
1回から3回までは、目標管理の狙い／問題点／基本的な考え方を解説しました。  
そして、前回（4回）は、実践結果の振り返りのポイントについて確認しました。  
今回は、その続きです。  
これまでの内容を踏まえて、具体的な目標設定の方法について考えてみましょう。

#### 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？

今回のテーマ

## 2. これまでのまとめ

### 目標管理の狙い

- (1) 社員の成果・業績の評価
- (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

### 目標管理の問題点

- (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

### 目標管理の基本的考え方

- (1) 会社／部門の方針・目標と連動させる
- (2) 各社員の等級要件（役割期待）に合わせる

### 実践結果の振り返りのポイント

「目標の達成度」だけでなく、「手段の実行度」も振り返る！

## 3. 目標設定（計画作成）のポイント

- (1) 実践結果をしっかりと「振り返れる」ようにしておくこと

前回、わざわざ横道にそれて、「振り返り」のポイントを先に説明したのは、まずは、このポイントを押さえないからです。

しっかりと振り返ることができなければ、上述の目標管理の狙いである「社員の成果・業績の評価」もいい加減になってしまいますし、社員の成長にもつながりません。

しっかりと「振り返れる」ようにするためには、目標設定時点で、予め以下の2つのことが明確になっていなければなりません。

### ① 目標とともに、実行手段を決めておくこと

前回、以下のような例を考えてもらいました。

**目標：TOEICの点数を現状の400点から600点にアップする！**

もし、結果が500点だったら、目標達成率は50%です。

「あ～～ダメだった。 残念・・・」

落ち込む気持ちも分かりますが、大事なことは「次」を考えることです。

しっかりと、ダメだった原因を分析しましょう。

例えば・・・

**手段：NHKの語学講座を毎日受講しよう！**

と考え、実践した結果だとしたら、たぶん、あなたは、実践方法を変えることを検討するでしょう。

後で振り返り、「次」につなげるためには、単に目標を立てておくだけではダメ。

達成のために「何をするのか」を、明確にしておくことが必要なのです。

## ② 目標と手段の「程度」を決めておくこと

しかしながら、上記のように、単に「手段」を決めておくことだけでは不足です。

より、重要なことは、目標についても、手段についても、しっかりと「程度」を決めておくことです。

例えば・・・

**目標：TOEICの点数を現状の400点から600点にアップする！**

という目標がもし、

**目標：とにかく頑張って、TOEICの点数を上げる！**

なんて抽象的なものだったら、どうでしょうか？

結果が500点だった時、達成率は何%にしたらいいか分からないです。

「まあ、100点上がったからよしとするか・・・」

と、自己満足してしまうかも知れません。

予め、「400点から600点にアップする！」という程度がハッキリしていたからこそ、達成率が50%と評価できるのです。

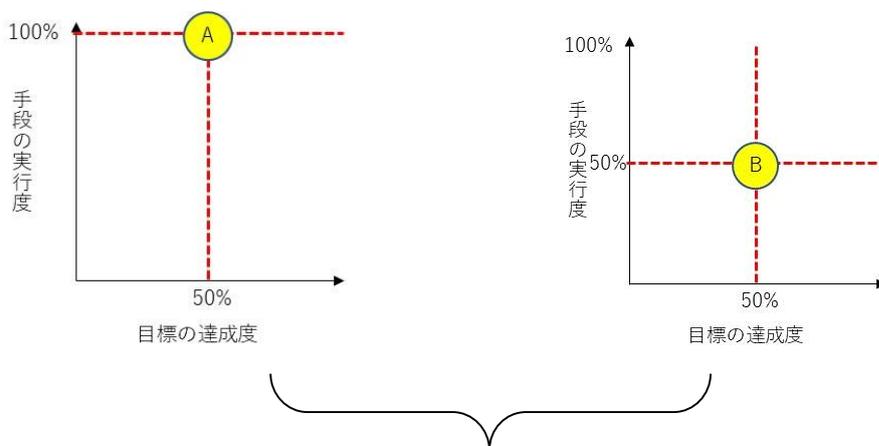
手段に関しても然りです。

**手段：NHKの語学講座を毎日受講しよう！**

という記述の中で、重要なポイントは「毎日」という部分。

この「毎日」があるからこそ、毎日受講したら、実行度は100%。

2日に1回だったら50%と評価できるのです。



程度が予め決まっていたからAなのかBなのか評価できる！

## 定量的な目標と定性的な目標

「程度を決めると言っても、なかなか難しいな・・・」  
そんな声が聞こえてきそうです。  
特に、管理部門の方々からは、この点が、「目標管理に対する疑問」として挙がってくることが多いです。

目標には、以下の2つの種類があります。

**A：定量的な目標**

**B：定性的な目標**

定量的な目標とは、目標が数字で設定できるものです。  
具体的には、「売上達成率」「新規開拓件数」等々。  
営業担当者の目標設定については、こうした定量的な目標になることが多いでしょう。  
数字で目標が設定できれば、評価することは楽です。  
「実践結果の数字」÷「目標の数字」で達成率を計算することができますから。

しかしながら、全ての目標が、数字として設定できる訳ではありません。  
例えば、人事制度等、会社の新しい仕組みや制度を構築し、社内に浸透させるというテーマ。  
人事部門の方にとっては、重要な目標でしょう。

また、仕事の成果が、短期的には測りにくいものもあります。  
例えば、新製品の開発や、研究開発は当期中に仕事が完了することは稀でしょう。  
そうしたテーマの場合、どのように目標を設定したらいいのでしょうか？  
基本的な考え方は、以下の通りです。

### 定性的な目標の場合は、目指すべき「状態」を目標とする

例えば、人事制度の構築／浸透であれば・・・  
「新人事制度の目的、狙いについて社員が十分に理解できている状態。例えば、管理職の人たちに、制度の狙いについて質問して、正しい答えが返ってくる。また、部下の目標テーマも正しく設定されていること」のような感じです。

また、新製品開発のテーマであれば・・・  
「新製品について、基本性能の社内テストが完了している状態。」  
となります。

ここで大事なことは、考課者と被考課者が、ゴールのイメージを共有することです。  
それができていなければ、実践結果についてのお互い評価が合いませんから。  
なるべく曖昧にならないように、上記の人事制度のように、「例えば・・・」という具体的な例示を入れておくことをおすすめします。

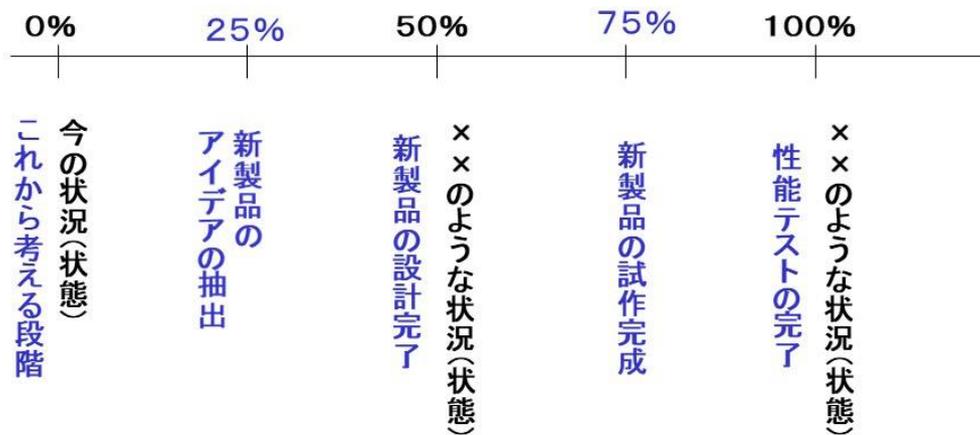
### 中間的な成果をどのように評価するか？

「目標100件に対して、実績が50件で、達成率は50%。」  
定量的な目標であれば、このように中間的な成果も数字で表すことが容易です。  
しかしながら、定性的な目標はそうは行きません。  
例えば、上記の新製品開発の目標の場合、計画が遅れてしまい、試作はできたものの、まだテストが完了していない・・・  
そうした場合、達成率は0%なのではないでしょうか？

それでは、ちょっと可哀想ですよ。

開発者は、それなりの努力をして、それなりの成果も出しているのですから。

定性的な目標の場合は、目標設定の段階で、以下のような中間目標を決めておきます。



新製品に関しては、今は、ほとんど白紙の状態。

今後、いろいろな調査を行い、具体的なアイデアが抽出できたら25%。

設計が完了したら50%。

試作が完成したら75%。

そして、性能テストが完了したら100%。

このように、「物差し」を予め決めておけば、中間的な成果であっても、評価することが可能です。

「こんな、主観的なもので良いの？」

そういう質問を受けることもあります。こうしたものは完璧を求めても所詮、無理な話です。

「無いよりはまし」くらいの気持ちから始めてみてください。

<次号につづく>