

# THANKS

(VOL. 243)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年9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6）

本誌では、人事考課について特集しています。  
今回は、人事考課の第2ステップである「目標の設定」について、具体的な目標設定の方法を解説しました。  
今回も、その続き。  
特に、テーマ自体の設定方法について考えて行きます。

#### 1. 人事考課の基本手順・・・現在の位置づけ

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. 前回の復習・・・目標設定（計画作成）のポイント（その1）

実践結果をしっかりと「振り返る」ようにしておくこと

### ① 目標とともに、実行手段を決めておくこと

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、明確にしておく必要があります。

### ② 目標と手段の「程度」を決めておくこと

ただし、単に「手段」を決めておくことだけでは不足です。ポイントは、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。「程度」が決まっているから、振り返りの際に、達成度や実行度が評価できるのです。

例えば、以下の通りです。

**目標：TOEICの点数を現状の400点から600点にアップする！**

**手段：NHKの語学講座を毎日受講する！**

### 定量的な目標と定性的な目標

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。  
定性的な目標の場合は、目指すべき「状態」を目標とします。

## 3. 目標設定（計画作成）のポイント（その2）

目標として正しいテーマを選定すること

あなたが、ある日、お子さんから以下のような相談を持ち掛けられました。

「お父さん、ちょっと相談がある。  
実は、この前、学校のテストがあって、5教科500点満点で、300点しかとれなかったんだ。  
2週間後に次のテストがあるんだけど、何とか50点アップして350点とりたいんだ。  
学校の先生は、『350点とったら、行きたい学校の推薦状を書いてあげられるんだけど・・・』と  
言ってくれている。  
どうしたら良いと思う？」

さて、あなたは、どのようなアドバイスをしますか？

### <アドバイス①>

「とにかく勉強時間が少な過ぎ。ゲームをやったり、ユーチューブを見たり・・・そうした時間を勉強に割けば、あとは気合と根性で、50点くらいは、楽勝で上げることができるはず。」

### <アドバイス②>

「350点なんて、そもそも目標が低すぎ。500点満点ならば、まずは400点を目指して頑張りなさい。そうすれば、悪くたって350点くらいは、とれるはず。」

①も②も、どこかの営業会議で見かけるような光景ですね。  
しかしながら、本当に、こうしたアドバイスで良いのでしょうか？

5教科で300点といっても、いろいろなケースがありますよね。

	<u>ケースA</u>	<u>ケースB</u>
国語	60点	80点
数学	60点	30点 ⇒ 60点
理科	60点	60点
社会	60点	90点
英語	60点	40点 ⇒ 60点
合計	300点	300点

AとBで、やるべきことは同じだと思いますか？

現状（前回の結果）が300点で、目標が350点ということであっても、AとBでは、当然答えは違います。

もし、Bであれば、まずは、点数が悪い「数学」と「英語」に注力することを考えるでしょう。  
当たり前のことですが、置かれている状況次第で、やるべきことは変わるのです。

皆さんのお子さんは素直なので、上記の「アドバイス①」のようなことを話せば、きっと、勉強時間を増やすでしょう。

しかし、勉強する科目は、数学や英語でしょうか？

実際は、国語や社会を勉強する子供が多いのではないのでしょうか？

その理由は、得意科目であり、勉強していて「楽しい」からです。

仮に、一生懸命勉強した結果、国語と社会は満点（100点）をとりました。  
けれども、他の科目の点数は全く変わらないので、合計としては330点どまり。  
これでは残念ながら、行きたい高校の推薦状はもらえません。  
こうしたことを、「**無駄な努力**」と言います。

この考え方は、仕事も同じです。

少数精鋭の組織の中で、ほとんどの人が忙しいでしょう。

特定テーマに取り組んでいる時間はわずかです。

その限られた時間の中で、「何に注力すべきなのか」？

それを間違えてしまったら、結果として、「**無駄な努力**」になってしまいます。

例えば、2ページの例。

目標は、TOEICの点数を400点から600点まで、200点アップさせるということでしたが、このテーマは本当に妥当なのでしょうか？

もし、この人の目的が、「海外の事務所で責任者として働きたい」ということだったとしたら、どうでしょうか？

確かに、語学力の強化は重要な課題です。

しかしながら、海外事務所の責任者になるために、他の課題は無いのでしょうか？

私は仕事柄、いろいろな方とお話しますが、海外事務所の責任者には、「オールマイティ」を求める会社が多いです。

「営業のことだけ分かる」というのは、当然ダメ。

責任者としては、経理や労務等、事業所を運営するための最低限の知識が求められます。

また、営業にしても、自分の専門分野のことだけでは、やはりダメ。

日本では、商品ごとに担当が分かれているケースが多いですが、海外事務所の場合は、「何でも屋」。専門外のことであっても、ある程度理解していなければ仕事はできません。

というように・・・

いろいろな課題があるはずですが。

そうした課題をもれなく洗い出した上で、評価／選択して、「語学力の強化」という結論に至ったならばOKですが、思いつきで「とりあえず語学力の強化」という人も多いのではないのでしょうか？

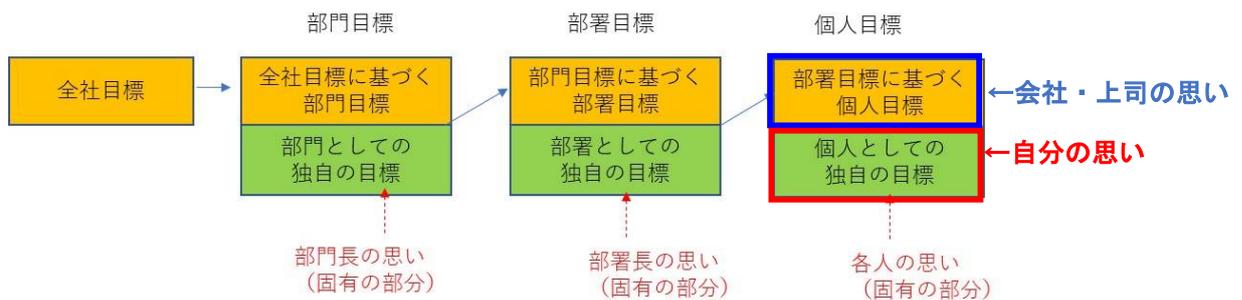
そのようなテーマの決め方は危険です。

本来、優先的にやるべきことが取り残されて、些細なことに力を注ぎ、結果として「無駄な努力」。このようなことにならないためにも、目標テーマの選定は、慎重に行う必要があります。

それでは、どうしたら、妥当なテーマになるのでしょうか？

基本的な考え方は、以下の通りです。

### 目標テーマは、「会社／上司の思い」と「自分の思い」に分けて決めること



#### (1) 「会社／上司の思い」で決めるテーマ

本誌240号で説明した通り、目標管理の基本的な考え方は、「会社や部署の方針・目標」と「個人の目標」を連動させることです。

「会社（部署）の目標は××」 ⇒ 「だから、あなたの目標は●●」

この連鎖によって、会社の目標達成や課題克服を実現できるのです。

この目標のテーマに関しては、原則、トップダウンで、上司から部下に付与します。

よく、「目標は部下に自主的に考えさせる」という上司がいますが、これは間違い。

部下に考えさせるだけでは、全社目標から個人目標までの連動は不可能です。

だれに、どのようなテーマを付与するか？

その時は、部下の等級要件を勘案します。

組織の中での重要度や難易度から、判断することが基本です。

具体的には、本誌240号でご紹介した、「部署課題と担当者のマトリックス（次ページ参照）」と用いると良いでしょう。

部署の中での、それぞれのメンバーの役割が明確になります。

<部署課題と担当者のマトリックス>

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			○	○



各メンバーの等級要件を勘案して決める

これまでの話は、あくまでも「目標のテーマ設定」に關しての話です。計画を作成する際には、「手段」も決めておきますが、この点については、部下の自主性に任せてもOKです。

「この目標を達成するためには（課題を克服するためには）どうしたらいいか？」

手段は、いろいろあるはずでず。

できるだけ部下に考えさせてみることは、教育的な視点からも良いことです。

ただし、当然ながら、その妥当性の判断は上司の役目です。

「こんな手段では、目標達成（課題克服）は難しい・・・」と判断した場合は、部下に差し戻すか、上司から具体的な手段を提示することが必要でず。

<続きは次回>