

THANKS

(VOL. 246)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年12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>

特集

「人事考課の基本⑭」・・・目標の設定（その9）

本誌では、人事考課について特集しています。
前回まで8回に渡り、ステップ2の「目標の設定」について説明してきました。
長々かかってしまったので、今回はステップ3の「実践の観察と評価」に、入る前に、簡単にポイントをまとめます。

・・・詳細は、これまでのバックナンバーを参照ください。

<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. 目標管理の目的／狙い・・・VOL. 238

「人事考課＝目標管理」ではありません。
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が、1990年代中頃から、2000年代後半までに、急激に高まり、今や70%以上の会社で導入されています。
その目的／狙いは以下の通りです。

（1）社員の成果・成績の評価

目標管理を人事考課に取り入れる背景は、「成果主義」です。
当然ながら、「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、個々の社員に付与される目標です。

（2）社員の成長（動機づけと工夫の醸成）

「対策」は「目標」と「現状」のギャップを埋めるための方策です。
目標が明確になって初めて、「何を、どの程度行えばいいのか」が決まります。
「目標を立てずに、ただ頑張る人」は、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、新しい工夫は生まれます。

（3）全社の目標の達成／戦略の実現

会社は、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。
そして、その全社の目標／戦略を部門（本部や部）、部署（課や係）、さらには、ひとりひとりの社員にブレークダウンします。
こうした会社から個人までの、目標の「連鎖」により、各人の役割が明確になり、全社の目標が達成できます。

2. 目標管理の限界と問題点 . . . VOL. 239

「目標管理」には上述の通り、様々なメリットがありますが、一方で以下のような限界や問題点もあります。

(1) 「目標」以外の業務に対する意識の低下

「目標達成」を評価すると、設定された「目標」に対する意識は高まりますが、逆に、それ以外の業務に対する意識が低下しがちです。

「目標」は、本来、従来の業務の「+α」のはずですが、あまりにクローズアップされ過ぎると、通常業務が疎かになる危険があります

(2) 個人主義の助長による協調的な活動の減少

「成果主義」のための「目標管理」を導入すると、どうしても個人主義的な考え方が強まります。組織で仕事をしている以上、不在の時に助け合ったり、協調的に仕事をする必要がありますが、「自分の仕事ではない」という理由で、対応が疎かになりがちです。

(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」は通常、期（または半期）ごとに設定されます。しかしながら、客先の新製品開発等、仕事によっては、半年、一年では成果がでない「足が長い」ものもあるでしょう。こうした活動は、目標の達成にはつながらず、結果として、疎かになることが多いです。

(4) 「押しつけ感」「やらされ感」によるモチベーションの低下

「目標管理」の基本は、全社から個人までの「目標の連鎖」です。基本的には、「目標」は上から付与されますが、トップダウンですので「押しつけ感」「やらされ感」が残ることは否めません。

どれも、悩ましい問題ですが、以下のような取り組みで、デメリットは軽減できます。

(1) 「目標」以外の業務に対する意識の低下

⇒ 人事考課を「目標管理」以外の業務活動も評価する仕組みにする。

(2) 個人主義の助長による協調的な活動の減少

⇒ 目標項目の中に「チーム目標」を入れる（=団体戦評価）

(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

⇒ 目指すべき「状態」を目標とした、「定性的目標」を設定する =後述

(4) 「押しつけ感」「やらされ感」によるモチベーションの低下

⇒ 目標テーマの中に「自分の思い」で決められる部分を残す =後述

3. 目標設定の基本的考え方・・・VOL. 240

目標を設定する際の基本的な考え方は以下の通りです。

(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。

(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。

3. 目標設定のポイント（留意点）

具体的に目標を設定する際のポイントは以下の通りです。

(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・・・VOL. 241、242

しっかりと振り返ることができなければ、目標管理の狙いである「社員の成果・業績の評価」は、いい加減になってしまいます。

また、社員の成長にもつながりません

そして、それを実現するためには、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る必要があります。

A. 目標ともに、実行手段を決めておくこと

B. 目標と手段の「程度」を決めておくこと

例えば、以下のように、具体的にしていれば、結果をしっかりと振り返ることができます。

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しよう！

運用の中で難しいのは、「定性的な目標」です。

TOEICの点数のように「定量的な目標」は、程度を数字で決めることができますが、「新製品の開発」のようなテーマは難しいです。

「定性的な目標」に関する基本的な考え方は、以下の通りです。

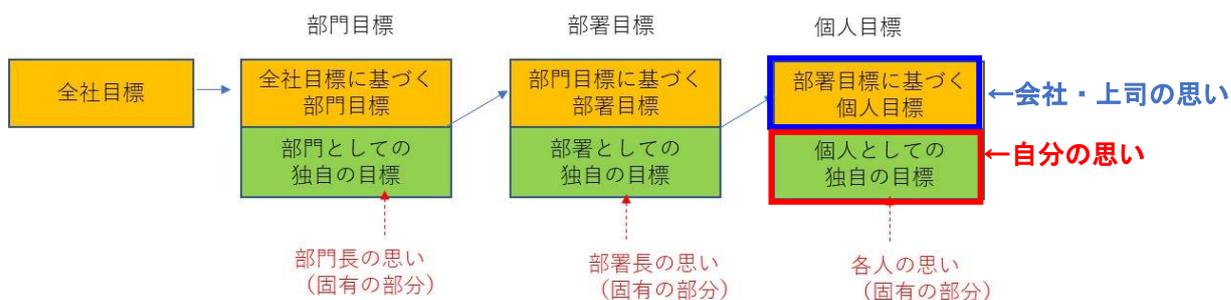
定性的な目標の場合は、目指すべき「状態」を目標とする

「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。」ような感じです。

(2) 目標として正しいテーマを選定すること ・ ・ ・ VOL. 243、244、245

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。

目標とするテーマは、以下の通り、「**会社／上司の思い**」と「**自分の思い**」に分けて決めることが重要です。



それぞれの目標に関して、正しいテーマを選定する際のポイントは以下の通りです。

A. 「会社／上司の思い」で決めるテーマ

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。
「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。

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。
なお、「手段」に関しては、部下の自主性に任せてもOKです。

B. 「自分の思い」で決めるテーマ

この目標のテーマに関しては、以下の2点が重要です。

1) 中長期的な視点で「なりたい姿」を考える ・ ・ ・ 逆算発想

まずは、最低でも3年先程度の「なりたい姿」を描きましょう。
そして、それから逆算して、「2年目ではどこまで行っていけばいいのか？」
さらに逆算して、「今期中には、どこまで行っていけばいいのか？」
このような「逆算」の思考プロセスで考えれば、無駄が無くなります。

2) 広い視野で課題を列挙し、論理的に選択する

まずは、「なりたい姿」に到達するための課題をできる限り列挙しましょう。
そして、以下の2段階で評価／選択します。

第1段階：緊急度による評価

緊急度は、以下の2つの視点から評価します。

1) 時間的制約

時間的制約とは、すぐに取り組まないと、「時間的に間に合わない」というものです。
課題によっては、「いつまでに」という期限が決められている場合があります。
その場合は、「まずは、この課題から」ということになります。

2) 他の課題への波及性

課題の中には、互いに関連性があるものがあります。
例えば、「人材の確保（採用）」と「人材の育成」。
このような場合、まずは、人材を確保することが「先決」です。

第2段階：重要度と満足度による評価

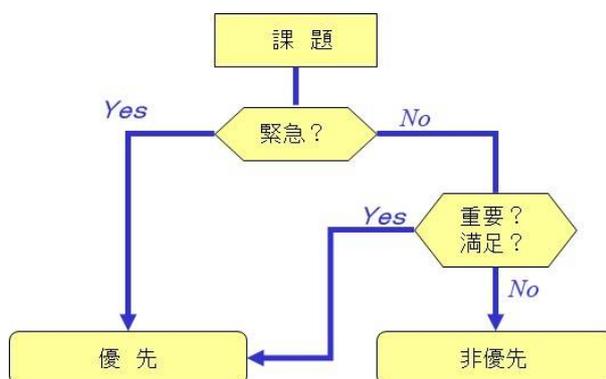
緊急度で評価した後に、「重要度」「満足度」の基準から、再度評価します。

重要度：目標に与える影響の大きさ

満足度：理想と現状のレベルの差

優先課題を選定する際の基本的な考え方は、以下の通りです。

「重要度が高い」×「満足度が低い」



<続きは次回>