

特集

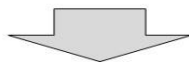
「人事考課の基本⑦」・・・目標の設定(その2)

本誌では、人事考課について特集しています。
前回から、人事考課の第2ステップである「目標の設定」に入りました。
目標管理は、上手に運用できれば、大きなメリットがあります。
しかしながら、実際には、躓いてしまっている会社も多いです。
どうして上手く行かないのでしょうか？
今回は、人事考課における目標管理の限界と問題点について解説します。

1. 人事考課の基本手順・・・前回の復習

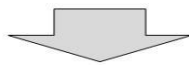
ステップ1

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？



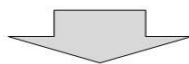
ステップ2

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？



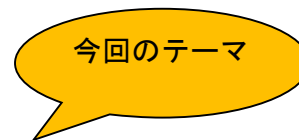
ステップ3

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・・・前回の復習

(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、前回説明した通り「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、まさに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。

3. 目標管理の限界と問題点

私は、人事考課における「目標管理」の導入を否定していません。「目標管理」は上述の通り、様々なメリットがあります。しかしながら、一方で限界や問題点もあります。なぜ、上手に運用できないのでしょうか？その理由は以下の通りです。

(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。例えば、営業を支援するスタッフのケース。目標として、「新しい営業ツールの開発」といったテーマが設定されたとします。本人は、営業ツールの開発に注力するでしょうが、その結果、もし、客先同行や、セミナー開催といった、従来からの業務が疎かになってしまったらどうでしょうか？会社への貢献という点で見れば、むしろマイナスになってしまいます。このケースは、従来業務の「+α」としての「目標」のはずですが、意外とこのように、「逆効果」になっている会社が多いです。

（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。例えば、商品別に営業担当者を決めているケース。

ある営業担当者が、お客様を訪問し、自分の担当以外の商品に対して興味を持っていた時、どのような行動をとるでしょうか？

従来であれば、ある程度、自分自身でその商品についても説明していたのに、「自分の数字にならない」という理由で、対応が疎かになりがちです。

「私は担当が違うので、その商品担当に伝えておきます」と逃げたり、場合によっては、「聞き流したり」・・・

また、担当者が不在時にお客様からのクレームが入ってきたようなケース。

本来は、自分が担当でなくても、即対応すべきですが、「面倒くさい」という理由で、放っておかれたりすることも珍しくありません。

（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。

例えば営業担当者のケース。

売上や粗利が目標として設定されることが多いですが、本来の仕事は、そういう短期的な成果を創出することだけではありません。

例えば、自動車や機械に搭載される部品を販売しているような営業の場合、新規の顧客開拓には、時間がかかることが通常です。

現行モデルに従来部品の代替品として使われることは稀であり、次のモデルチェンジの時が勝負になるでしょう。

このような「足が長い」商売では、お客様に度々訪問し、有益な情報を与えながら、信頼を獲得することが必要です。

しかしながら、こうした活動は、今期の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。

下図は、２０１５年にNTTコムリサーチと日本経済新聞社が共同で実施した、「人事考課に対する不満」についてのアンケート結果です。



人事考課の基本手順のステップ1「評価項目／評価基準」に関する不満が多いですが、「結果のみが評価され、行動プロセスが評価されていない」という不満も18.6%あります。

「結果」はもちろん大事ですが、その「プロセス」を見ないと、短期的には良いですが、長期的な展望という点では、懸念されます。

(4) 「押しつけ感」「やらされ感」によるモチベーションの低下

「今期は、こういうことにチャレンジしてみよう！」

生き生きと仕事をするには、「自主性」が大切であり、できればテーマは自分自身で決めたいところです。

しかしながら、上述の通り、「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、「会社の目標／方針」に基づき、個人の目標が設定されます。

これにより、個人の役割が明確になりますが、一方で、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。

与えられたテーマを、単なる「ノルマ」と感じてしまうと、モチベーションは高まりません。

また、テーマだけでなく、目標の水準も、決められてしまうことが多いです。

納得した水準であれば良いのですが、「最初から無理」と思われるような水準が付与されると、達成意欲は逆に無くなります。

伊藤の経験・・・ 敢えて「目標管理」を撤廃

以前、私が人事制度の再構築をお手伝いした時のことです。

その会社は従業員100人程度のメーカーでしたが、ある特定の機械の中に組み入れられるユニット部品を開発／販売していました。

製品の特徴としては、まずは、「開発期間が長い」ことがありました。

一度、その製品（ユニット部品）が組み入れられたら5年間くらいは、ユーザーは、その製品を使い続けてくれます。

開発者は、その5年間に次期製品を開発し、営業は、その製品を次期モデルに組み入れてもらうように働きかけます。

つまり、今期の行動が具体的な成果（売上／利益）につながるのは5年後です。

また、製品の開発は、ソフト開発とハード開発が一体となって進んでいきます。

さらに、お客様のニーズを随時、開発製品に採り入れるためには、営業担当者の情報収集も重要です。いわば、皆が協力しながら「寄ってたかって」、ひとつの仕事を成し遂げている感じです。

それまでは、親会社（大手商社）の人事制度をそのまま移植していたため、目標管理を導入していましたが、上記のようなビジネスモデルでは、「目標管理」のメリットよりも、デメリットの方が圧倒的に大きいです。

先方の経営幹部の方々と検討し、結局、目標管理を撤廃しました。

その代わりに導入したのは、「貢献度評価」という考え方。

期末に、ひとりひとりの社員から、「自分が会社に対して貢献した」と思うことを申告してもらい、それをもとに評価することにしました。

「超アナログ」的なシステムでしたが、その方が、実際に運用ではしっくり行きました。

どのような人事制度が適しているかはケースバイケース。

その会社の特性に基づき決めることが大事です。

<続きは次回>