

# THANKS (VOL.30)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成11年12月1日  
発行者：有限会社サカスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707  
TEL:042-922-1417  
E-MAIL: itok@thanksmind.co.jp  
http://www.thanksmind.co.jp

## 特集 業績・成果主義の徹底化を目指す企業の目標管理制度の運営ポイント(1)

...今回は特別に私の昔の同僚の山下和臣氏(ケアンド カパ ニ(株)シニアコンサルタント)に執筆していただきます。

「目標管理制度」は業績・成果主義を志向する企業の重要な基盤として位置付けられてきています。ところが、目標管理制度の運営上の問題から、業績・成果主義が軌道に乗らない、形骸化しているといった話も多く聞かれています。

目標管理制度の実効性が高められるように運営面にフォーカスし、チェックポイントと問題、改善の方法を今回と次回の2回にわたって以下のように展開します。

1. 目標管理制度のチェックポイントと問題点(今回)
2. 問題改善の方法・ポイント(今回、次回)

### 1. 目標管理制度のチェックポイントと問題点

目標管理制度で聞かれる事象として、評価があいまい、難しい目標よりやさしい方が評価が良い等がありますが、運営上の3つのチェックポイントから業績・成果主義の実効性について問題をみてみます。

チェックポイント 1 設定目標が「あいまい」「抽象的」になっていないか

チェックポイント 2 自己申告的目標が主体となった運用になっていないか

チェックポイント 3 評価が評価者によってマチマチになっていないか

チェックポイント1、2は目標設定、チェックポイント3は目標評価に係わるものです。

チェックポイント 1 設定目標が「あいまい」「抽象的」になっていないか

設定された目標自体から実効性について問題を点検するためのチェックポイントです。

チェックポイントは定性目標にフォーカスしています。

設定された目標があいまい、抽象的ということは、換言すると以下の状態となっています。

- a 目標の最終到達点(結果の状態、ゴールライン)が不明確となっている
- b 目標に対する責任が不明確になっている

“追求する業績・成果が不明でも良い、結果責任を負わさない”と言っている訳です。

こうした目標は社員がどういう結果であれ、結果をだせば評価される、何がしか取組んでいることを評価してしまうといった評価の甘さ、あいまいさが発生します。

また社員からすれば、最終結果の範囲、状態、期限が不透明なため、テーマはあるものの目指すゴールを見失っていることとなります。

これでは目標管理制度の実効性が上がるとは思われません。

チェックポイント 2 自己申告的目標が主体となった運用になっていないか

目標の設定ルートから実効性の問題を点検するためのチェックポイントです。

自己申告的な目標が主体となっていることは、以下の状態となっています。

a 個人（または評価者）の価値観やレベルに負う目標となっている

“組織方針・目標と社員のベクトルが必ずあうという保証がない”、“難しい/簡単といった設定のレベル差を産みやすい”状況を作り出しています。

目標がボトムアップなため担当範囲のこじんまりとした目標や自己啓発的な目標となりがちで、経営上は実効性が伴わないものとなります。特に新しい事業体質を再構築しようという時期には組織課題も山積しており、全員参加型でトップダウン目標を優先させることが重要です。

結果として、個人の価値観、レベルでの評価となり、簡単な目標が評価されることも多くなります。

チェックポイント 3 評価が評価者によってマチマチになっていないか

目標の評価から実効性の問題を点検するためのチェックポイントです。

評価がまちまちになっていることは、以下の状態となっています。

a 評価者の主観、判断に負う評価が多く、個人差（甘い、辛い等）が出る

これは記述したような目標設定の問題が起因するにことが多いのですが、評価基準の不明確さが要因となっていることがあります。

この結果は賃金（お金）に結びついていることから、制度に対する社員の信頼が得られず、業績・成果主義が徹底しにくくなります。

問題要因

業績・成果主義の実効性から目標管理制度の問題を見てきましたが、問題は主として以下の要因が複合的に組み合わされて発生しています。

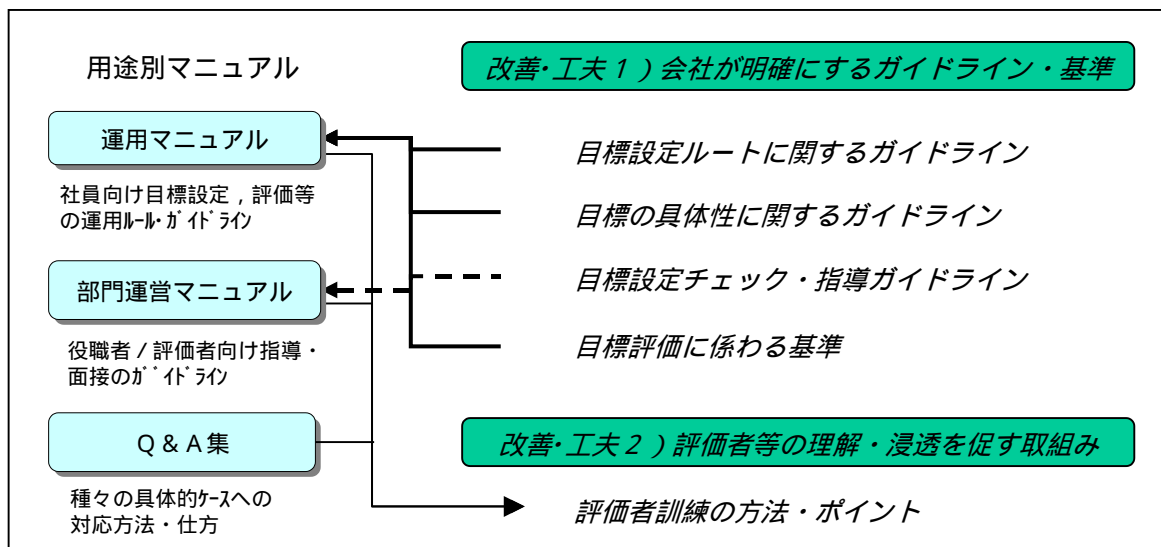
問題要因	設定目標	ルル・ガイドラインの不備	運営参加者の理解/浸透不足
目標設定			
目標評価			

特に運営参加者（評価者、承認者）の理解・浸透は制度の運営水準に大きく影響します。

理解・浸透が得られる工夫を行い、部門・個人による水準の偏り等が出来るだけ出ないような取り組みを行う必要があります。

## 2. 問題改善の方法・ポイント

目標管理制度の既述した問題に対する改善・工夫の方法、ポイントを見ていきます。  
今回は、改善・工夫1) 会社が明確にするガイドライン・基準について、目標設定ルートに関するガイドライン、目標の具体性に関するガイドラインの2つを展開します。



### 改善・工夫1) 会社が明確にするガイドライン・基準

会社のガイドライン・基準は運営レベルの均質化を図る、経営との整合性・一貫性を保つ手段です。運営上の重要事項について個人差が出ないようにすることが基本的な改善ポイントです。

#### 目標設定ルートに関するガイドライン

##### ガイドラインのポイント

- 誰が何に基づきどのような目標を設定するかの役割・責任を明確にする
- ・ 組織方針・目標・課題を優先させて目標を設定する
  - ・ 資格・役職の役割・責任、ステージに応じた設定目標の責任範囲を定める
    - a 部門長は組織目標、管理職は組織目標の分担等
    - b 能力開発目標は下位の資格までとし、ミドル以上は業績・成果を目標とする
  - ・ 毎年定常的に目標とすべき項目は目標項目として明示する
    - a 部門目標 : 予算関連項目等
    - b 資格・役職役割: 指導育成等

#### ポジション・グレード別目標設定指針(イメージ例)

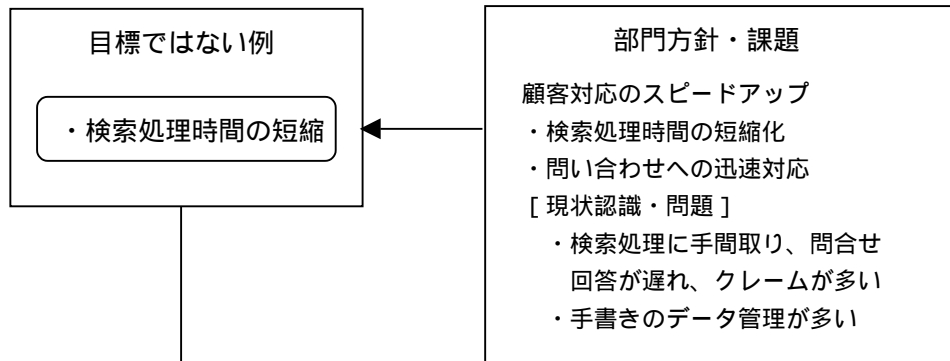
ポジション/グレード	設定目標	業績・成果	能力開発	トップダウン	自己申告
部長	部 目標		×	本部方針/目標	×
8等級 (上位等級)	・部門目標の分担目標 ・組織活性・業務改善目標		×	部門目標	組織貢献

目標の具体性に係わるガイドライン

ガイドラインのポイント

ゴールラインとしての結果（その状態・条件）が具体的に設定できるように  
具体化の要素・角度を明確にする

目標設定 具体化の要素・角度	
[ 期間・時期 ]	・・・いつまでに
[ 範囲 ]	・・・どの業務の何について
[ 最終結果 ]	・・・どれだけ改善し
[ 狙い・効果 ]	・・・どのような効果を出す



目 標（設定例）	取組み（例）
<p>[ 期限・期間 ] ・ 今期中に</p> <p>[ 範囲 ] ・ 管理一課の問合せ処理・対応業務の</p> <p>[ 最終結果 ] ・ 諸データをPC化（Excel）により検索処理時間を半減させ、</p> <p>[ 狙い・効果 ] ・ 顧客や営業担当の問合せへに即時対応できるようにする</p>	<p>現状諸データの調査および検索処理・問合せ対応データ分析</p> <p>中間成果物：調査/分析資料</p> <p>分析結果を元に検索処理情報のEXCEL化実施</p> <p>中間成果物：検索IN/OUT/処理データ資料</p> <p>データテストと検索処理時間計測</p> <p>中間成果物：検索処理時間</p> <p>問合せ対応実施・検証</p> <p>中間成果物：問合せ対応結果</p> <p>結果報告書作成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検索処理時間結果</li> <li>・ 問合せ対応結果</li> </ul>

次回は、改善・工夫 1）会社が明確にするガイドライン・基準の 目標チェック・指導ガイドライン、目標評価に係わる基準、 2）改善・工夫 2）評価者等の理解・浸透を促す取組みについて、改善の方法・ポイントを展開します。

## 特集執筆者紹介

執筆者 : 山下 和臣 (やました かずおみ)

勤務先 : ケイアンドカンパニー株式会社 シニアコンサルタント

専門分野 : 人事制度全般の再構築 (業績評価制度、目標管理制度、賃金制度、退職金制度など)  
人事研修 (評価者訓練等)

連絡先 : 〒101-0047 千代田区内神田 1 - 1 5 - 2 ケイアンドカンパニー (株)

T E L : 03-5280-2401 F A X : 03-5280-2405

E - M A I L : kazuomi@k-company.co.jp