

THANKS (VOL. 31)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成12年1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：〒359-1118
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(2)

「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。

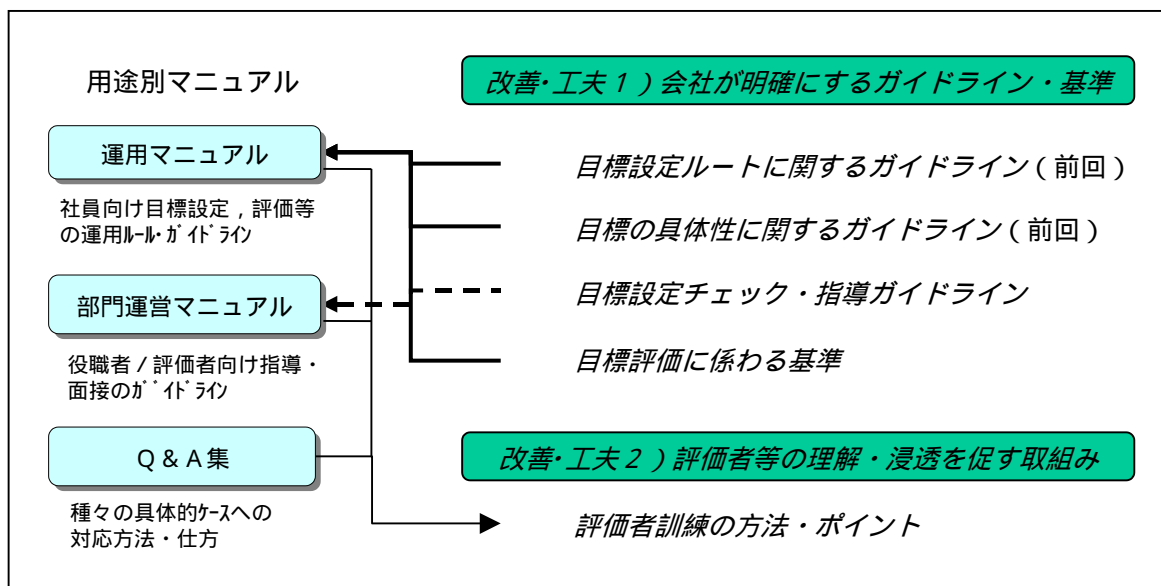
目標管理制度の実効性が高められるように運営面にフォーカスし、チェックポイントと問題、改善の方法を前回と今回の2回にわたって以下のように展開しています。

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

2. 問題改善の方法・ポイント

今回は、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つについて、目標管理制度の問題に対する改善・工夫の方法、ポイントを展開しました。

今回は、改善・工夫1) 会社が明確にするガイドライン・基準の 目標設定チェック・指導ガイドライン、 目標評価に係わる基準、改善・工夫2) 評価者等の理解・浸透を促す取組みの 評価者訓練の方法・ポイントについて展開します。



目標設定チェック・指導ガイドライン

ガイドラインのポイント

- ・ 部門管理者や評価者の設定チェックや指導の個人差が出来るだけ出ないように目標の分担指示、設定前の指導、面接前のプレチェックに関して、指針・ポイントを明確にします。
- ・ 部門管理者や評価者のための設定や指導チェックリストを用意するのも良いでしょう。

目標チェック・指導ガイドライン（例）

1. 目標設定前の擦り合わせ・指導

目標設定の指導は出来るだけ面接の場だけとしないで、事前にミーティング等を活用し、目標設定指導や擦り合わせ、調整を実施する。

- ・ 部門方針・計画の狙い・成果
- ・ 目標の分担・展開
- ・ 各担当への期待、成果（水準）
- ・ 取組み・方法の手掛かり・重要ポイント

2. 設定時面接前のプレチェック

各社員からの設定目標は、面接前にチェックリストにより、事前の擦り合わせやルールに基づき設定されているかチェックし、再確認・指導事項・ポイントを抽出する。

- ・ 目標設定に係わるルール・設定条件が守られているか
- ・ 部門方針・計画、期待と整合しているか、目標が具体的になっているか
- ・ 目標遂行の方法・内容が妥当か

目標チェックリスト（イメージ例）

チェック 角度・観点	チェック項目	チェック内容	チェックに 基づく指導	チェック時期	
				面接前	面接時
目標設定 ルール・条件	1. 資格等級 役割・要件 2. 設定個数 ：	・ 等級～で能力 開発目標があるか ・ 個以上設定して いるか	・ 事前に設定 変更指示 ・ 事前に設定 指示		
目標の整合 性 / 具体性	1. 部門方針 計画整合性 2. 目標具体性 ：	・ 部門方針・計画 とのずれがないか ・ 期間、範囲、効果 が明確か	・ 面接時に再確認 と修正指示 ・ 面接時に不明点 の確認と明確化		
目標遂行 方法・条件	1. 費用 ：	・ 費用の必要性 ・ 費用対効果 ・ 予算との関連			

目標評価に係わる基準

評価基準のポイント

- ・定性目標の場合、評価者・承認者の価値観による評価の個人差が出来るだけ出ないように全社統一評価基準を設定することが良いと考えます。

定性目標評価に係わる基準・ガイドライン（例）

目標で定めた最終成果・狙った効果が出たかを評価する
 成果・効果、及び取組は最終や途中の成果物を見て判定する
 評価は会社が予め定めた達成度で行う

評価（達成度）	判 定 基 準		
100%	最終成果が 出てない場合 70%以上の 評価はしない	最終 成果 あり	最終成果と効果が当初予定通り出た
90%			最終成果と効果が当初予定をやや下回った
70%			最終成果と効果に当初予定に比し不満
50%		途中 段階	最終成果が出なかったが、途中の取組は最終成果に繋がるものであった
0%			途中の取組みも満足に行えなかった

目標設定例の評価（4ページ参照）

- | | |
|-----------|-------------------------------------|
| [期限・期間] | ・今期中に |
| [範囲] | ・管理一課の問合せ処理・対応業務の |
| [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、 |
| [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 |

100%の判定

検索処理時間が半減し、
顧客・営業担当からの
問合せに即時対応できる
ようになった

判定資料

- 取組み 結果報告書
- ・検索処理時間結果
 - ・問合せ対応結果

改善・工夫2) 評価者等の理解・浸透を促す取組み

評価者訓練の方法・ポイント

ルールやガイドラインを明確にしても通知するだけでは、目標管理制度の運営水準が上がる訳ではありません。マニュアルの説明、サンプルの提示だけでは現場任せというのではなく、訓練とフォローにより社員の理解・浸透を深めることが重要です。

面接・指導訓練のポイント

a 訓練方法、対象、時間

- ・現場に即した材料（年度計画/期初目標）を使って具体的に実施する
- ・出来れば少人数（ペアリング）単位で、個別にアプローチする・体験させる方法を採用する
- ・上位の役職者も例外とすることなく実施する（部門課題・計画および展開がキー）
- ・間接時間がかかるため、一人（一組）の評価者への訓練時間は短時間とする
- ・目標チェックリスト、評価者訓練チェックリストを用意して、訓練結果（目標設定、目標面接での指導・動機付け）の評価、意見交換することも必要

b 訓練頻度・タイミング

目標管理制度の運営水準：毎年、レベル判断による個別アプローチ
 会社方針・業績や環境変化：状況に応じて、全社的なアプローチ

評価者訓練実施手順（例）

