

目標管理制度 (MBO) を 設計する際のコツ

岡本 充裕 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://jinji.jp>

目標管理制度（以下、MBO）によって人事評価を行っているが、上手く運用できず、評価結果を賃金改定に使うのに抵抗があるという声をよく耳にします。そこで今回は、MBOにおいてよくある問題を題材に、人事評価制度を適正に運用するためのコツを、制度設計の観点からご紹介します。

■①役割に沿った目標が立てられていない

MBOでは、求められている役割（等級や役職）を踏まえて目標を立てることが原則です。しかし、原則通りに目標を設定できていないことがあります。

理由として、以下の要因が考えられます。

- ✓役割認識が不十分である
- ✓役割を踏まえてどういう目標を設定するか理解できていない

これを解決するために、設定する目標のテーマを事前に指定する方法があります。例えば、課長職に対して、「部下育成に関するテーマを必ず1つ、ウエイト〇%以上で設定する」といった具合です。設定すべき目標のテーマを事前に決定することで、求められる役割に沿った目標設定につながります。

■②難易度設定の仕組みを導入したが機能していない

「同じ等級・役職であっても、目標の難易度は違う可能性がある」という背景から、難易度を加味して評価を行う方法を採用する企業もあります。ただ多くの場合、評価者が難易度のレベル感を理解できず、適切な設定ができないという問題が発生します。このような状態では、かえって不公平な評価になってしまいます。

以下のようなステップで是正を図るとよいでしょう。

- Step 1：難易度設定が本当に必要かどうかを再考する

MBOでは役職や等級相応の目標を立てることが原則です。この原則を押さえたいうえで、役職・等級相応でない目標をどういった状況で立てざるをえな

いのかを再確認しましょう。こういったケースが頻発しない場合は、難易度設定を廃止し、特殊ケースのみ別途加減点するのも一案です。

- Step 2：それでも必要なら難易度の定義を明確にする

役職や等級相応の目標を立てる原則に立つと、難易度は、「本人の役職・等級から見て難易度が高いか低いか」という定義になります。難易度設定が上手く機能していない企業では、定義が曖昧なままで運用していることが多く、こういった場合は要改善です。また、難易度の段階数は定義の言語化を前提とすると、2～3段階程度がよいでしょう。

■③定性的な達成基準の評価に迷う

MBOでは、期末に評価可能な達成基準を設定することが原則です。評価可能とは、達成・未達成だけでなく、達成度が分かる（5段階評価であれば、5段階の付け分けができる）状態を指します。定量的な表現で目標設定する場合は、この原則を概ねクリアできます。

ただし、定性的表現で目標設定する場合は、評価時に評価の付け方に迷うことがあります。この問題を解消するために、目標設定段階で5段階評価それぞれの達成基準をあらかじめ設定する方法があります。例えば、5段階評価（SABCD）で、目標を「〇〇のマニュアル作成」とした場合、A：作成したマニュアルが業務効率化につながった、B：上司に作成マニュアルの承認を得た、C：…といった具合です。目標設定時に、評価者が5段階評価の達成基準を検討する機会を意図的に設けることで、MBOの適正な運用を補助する効果があります。

MBOでは、評価者の目標設定力が求められます。評価者教育は欠かせませんが、研修だけでは限界があります。今回ご紹介した手法を取り入れて、評価者の目標設定力を補完していくことも一案です。