

人材育成の効果を高めるための 目標管理制度

宇井 賢 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://skg-od.jp>

多くの企業では、目標管理制度をはじめとして、OJT、集合研修、1 on 1 面談、スキルマップ、ジョブローテーションなど、多岐にわたる人材育成施策が導入されています。しかし、多くの施策を強いられることにより社員に過剰な負担感を与えてしまっている、また、人材育成施策に対するモチベーションが低下してしまっているケースが見られます。

人材育成の効果を高めるには、社員が疲弊しない仕組みを整えることが重要です。そのためには、人材育成施策を他の人事施策と連動させることが肝要です。また、社員が主体的に取り組むことは人材育成の効果を高めるために重要な要素です。主体性を引き出すために、社員1人ひとりのキャリア志向に沿った取り組みにすることも有効な方法といえます。

本記事では、これらの実現手段の1つとして目標管理制度に着目し、活用のポイントや具体的な運用例を解説します。これらを参考に、目標管理制度の運用を見直してみたいかがでしょうか。

■ 目標管理制度を人材育成に活用する際のポイント

目標管理制度を活用して、人材育成の効果を高めるためには、以下の3点を意識してPDCAサイクルを回していくことが肝要です。

- ①各社員の現状のスキルやキャリア志向を踏まえたストレッチな目標を設定する
- ②定期的なコミュニケーションにより目標達成（各社員の成長）を支援する
- ③目標達成に向けた取り組み状況および達成状況を振り返り、より高いレベルの目標を設定する

■ 目標管理のPDCAサイクルを回す際の具体的な運用例

上記3点の意識すべきポイントに対する具体的な目標管理制度の運用例を以下に記載します。

- ①各社員の現状のスキルやキャリア志向を踏まえたストレッチな目標を設定する
- スキルマップ活用による個人のスキルの可視化

個々のスキルを可視化することにより、現在のスキルレベルと会社が期待するレベルとのギャップを把握し、成長の方向性を明確にする。

- 自己申告や面談による社員個々のキャリア志向の把握

社員1人ひとりのキャリア志向を確認することにより、現在の仕事内容・レベルとのギャップを把握し、個別の成長計画策定に活用する。

- スキルレベルおよびキャリア志向を踏まえたストレッチな目標設定

OJTや研修を組み合わせた個人の年間活動計画を策定し、可能な範囲でキャリア志向に沿った挑戦的な目標を設定する。

- ②定期的なコミュニケーションにより目標達成（各社員の成長）を支援する

- 定期的な1 on 1 ミーティングによる支援

上司・部下間で毎月1回（もしくは隔月や四半期に1回）、目標に対する取り組み状況および達成状況を確認し、必要に応じて目標の調整や目標に対する動機づけを行う。

- 非同期コミュニケーションによる支援

上記の支援に加えて、各種コミュニケーションツールを活用し、目標の進捗状況を可視化したうえで、メッセージのやり取り（非同期コミュニケーション）により目標に対する動機づけを行う。

- ③目標達成に向けた取り組み状況および達成状況を振り返り、より高いレベルの目標を設定する

- ピアレビューによる多面的なフィードバック

チームメンバー同士で相互に評価・フィードバックを行うこと（ピアレビュー）により、多角的な視点からの振り返りを行う。

- スキルマップの更新と新たな成長機会の提供

社員の成長状況を確認のうえ、スキルマップを更新し、キャリア志向を踏まえた計画的なジョブローテーションや新たな挑戦機会を提供する。