

成果創出につなげる——期初の目標 設定面談における実行計画の設計

田中 宏明 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

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>

■ 成果を左右するのは実行計画の設計

多くの企業で目標管理による評価が行われています。運用に際しては、期初に上司と部下が面談を行い、組織目標や担当業務を踏まえながら、目標のテーマ（何に取り組むのか）や達成水準（どこまでできればどの程度の評価になるのか）を明確にすることが一般的でしょう。

こうしたやり取りはもちろん重要です。しかし、成果創出や個人の成長といった、目標管理による評価の本来の目的をより高度に実現するには、実行計画の設計—すなわち、どのように達成するか—までを、その期初面談時に決め切ることが効果的です。

そうしないと、部下は何を目指すべきかは理解できても、明日から何に取り組めばよいのかが曖昧なまま現場に戻ることになります。その結果、着手が遅れたり、日常業務に埋もれて後回しになったりするリスクが生じます。そうではなく、目標達成に向けた実行計画を設計することで、成果創出に必要な行動を、部下が起こしやすい状態へとつなげることができるのです。

■ 部下の行動と報告・連絡・相談を事前に設計する

この実行計画の設計について、「新規顧客開拓を推進する」という目標を例に考えてみます。

この場合、達成水準として訪問件数や受注件数といった数値目標を決めることになるでしょう。実行計画の設計とはそれに加えて、どの顧客層にアプローチするのか、訪問や提案活動をどの程度の頻度で実施するのか、さらには顧客へのアプローチに先立ってどのような準備を行うのか、といった行動レベルまで落とし込むことです。それによって部下の行動が格段に起こりやすくなるだけでなく、効果的な取り組みについての上司と部下の認識も揃えることができます。

期初面談の終了時点で、部下が翌日から、もっと

いえば当日中から迷わず着手できる状態になっているか、という視点が重要になります。

さらに、報告・連絡・相談のタイミングも併せて事前に設計するとよいでしょう。

「必要に応じて相談する」という取り決めを上司と行ったとしても、実際には相談が行われなまま進行し、上司が実態を把握することなく期末を迎えることも少なくありません。一方で、「重要顧客への提案前には必ず上司レビューを行う」「毎週金曜日に進捗を共有する」「特に課題がなくても1ヵ月後には進捗を報告する」のように取り決めを具体化することで、部下の報告・連絡・相談が行われやすくなり、問題の早期発見や上司の支援につながります。

なお実践に際しては、対象者の経験や役割によって必要となる具体化の程度は変わってきます。目標を設定するのが非管理職など下位層の場合、行動や支援内容まで具体的に設計することが重要です。特に経験の浅い社員の場合、目標達成に必要な具体的な行動を自ら具体化するのが難しいこともあり、その場合は上司のほうで対話を主導するとよいでしょう。一方で管理職など上位層の場合は、計画や進捗管理の落とし込みまでを、本人の職責に含めるべきといえます。

■ 人事部が運用をサポートする

こうした期初面談のあり方について、ただ単にルールとして示すだけでは、現場で十分に実践されないこともあります。そこで、期初面談の場において上司と部下が何を、どのような順に話し、何を決めるべきなのか、あるいはそれに先立ち、上司と部下は何を準備すべきなのか、分かりやすいガイドの作成・配布を通じて現場をサポートすることが有効です。またそれを用いた管理職研修を行うことで、現場の面談の質は変わっていくでしょう。