

# 目標管理の特効薬

森谷 克也 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 執行役員

住所：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 URL：https://skg-od.jp

数年前にご支援していたZ社でのお話です。Z社では、人事評価に目標管理制度を入れています。通期の評価が終わり、全員が評価表に記載した目標を達成しました。にもかかわらず、その年の全社目標は未達に終わりました。

目標管理が機能していないと感じている企業は多く、Z社で起きたことは極端な話だとしても、珍しいことではないのかもしれませんが。

目標管理が一定の機能を果たすためには、会社および管理者の習熟が必要です。設定目標、進捗管理、最終結果といった一連の流れを徹底して突き詰め、徐々に精度を上げていくことが本来の在り方であることを理解しつつ、目標管理の特効薬を3つご紹介します。

## ■ 禁止用語の設定 ～目標の表現～

貴社の目標に「～の徹底」「～の共有化」「～の強化」といった言葉が乱立していないでしょうか。

目標管理が機能しない理由の1つに、目標の曖昧さという問題があります。表現が不明確であれば、何をもって達成とするのか判断できないため、評価が難しくなります。

理想は「数値化」ですが、多くの場合は数値化することができないため、「どういう状態になれば達成とするか」を詳細に言語化し、誰が見ても分かるよう表現します。

しかし、それには一定の習熟が必要であるため、まずは前述のような言葉を禁止用語に設定し、これらが含まれている目標は認めない、というところから始めればよいでしょう。繰り返すうちに、目標設定力がアップしていきます。

## ■ 一覧化 ～目標のレベル感～

目標のレベル感が部署・人により全く違い、そのまま評価するには違和感がある、ということはないでしょうか。目標レベルは、等級・役職相応のレ

ベルに設定すべきですが、そう簡単にはいきません。

そんな場合に効果的なのが、目標の一覧化です。部署を問わず、同じ役職、同じ等級の社員の目標を一覧にしてみると、その違いは一目瞭然です。部署が異なれば職務が異なりますので、完全にレベルを一致させるのは不可能です。それでも、明らかに違和感のある目標はすぐに見つけられます。

加えて、この一覧を全社員が見られる状態にしておけばチェック機能が働き、「こんな目標では恥ずかしい」という心理から目標をブラッシュアップする動きにつながります。また、他人の目標を見られれば、目標設定が上手な社員のものを参考にすることもでき、自然と精度が上がっていくという副次的な効果もあります。

とあるクライアント企業では、評価者研修の際にこの一覧を配布し、内容についてお互いに質問するワークを取り入れたところ、目標設定レベルが一気に引き上がりました。

## ■ 目標連鎖 ～目標の必要性～

先ほどは、どちらかというと「横」の一覧でしたが、「縦」すなわち部署内の目標を一覧しておくのも有効です。一般的にこれを、目標連鎖といいますが（本来の目標連鎖には横も含まれます）。

全員が目標を達成すれば部署（あるいは全社）の目標達成となるのかどうかを確認します。最も典型的なのは営業部門の予算の割り振りで、通常は、全営業社員の売上目標を足せば全社目標を超えるように設定されています。非営業部門ではそれほど精緻な設定ができませんが、致命的に欠けている要素を見つけることは可能であり、目標のブラッシュアップに効果的です。

以上、取り組みやすい順番に3つご紹介しました。評価に耐えうる目標管理になるよう、参考にさせていただければ幸いです。