

目標管理制度を一般社員に 導入する際のポイント

西澤 美典 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

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

ピーター・F・ドラッカーが提唱したのが始まりとされる目標管理制度。個人ごとに目標を設定し、その進捗や成果を自ら管理するマネジメント手法です。多くの企業では、評価制度の一環として導入しています。

各社員が設定する目標は、会社方針や部門目標の達成につながるように考えることから、初めて目標管理制度を導入する際は、まずは管理職階層からスタートするケースが多くあります。一度に全社員に対して導入すると失敗しやすい、と言われますが、今回は目標管理制度を一般社員層に導入して成功した事例をもとに、その導入ポイントをお伝えします。

< X社の事例 >

創業以来、安定した業績を維持するX社に若手のA君が入社しました。彼は職場内の問題点を発見し、上司に改善提案を行いました。安定志向の上司や現場の中堅社員たちは、残念ながらA君の話を見聞かずに、「気に入りたいのか？」と冷やかす始末でした。A君は、意見をすることは恥ずかしいことだと次第に思うようになり、発言ができなくなっていました。実はA君の他にも、似た経験をした者が数名おり、意見を言わずにため込んでいました。経営陣はそれを知って、彼らから直接意見を聞こうとしましたが、A君曰く「告げ口をするように言いつらい」とのこと。思うように意見を聞かれません。折をみて中堅社員に発言や態度の改善を求めても、なかなか良い方向には進まない状況でした。

そこで社員に対し、評価表と一緒に目標管理シートを配布し、会社目標を伝えたいこと、自分がやりたいことや目標を書かせることにしました。その際、経営陣が直接内容を確認し、達成に向けた支援をすることも伝えました。すると粗削りながらも、思い思いの目標や到達までの具体的な施策が多く書かれたシートが、くすぶっていた社員たちから提出さ

れました。組織全体の目標に直結していなかったり、目標レベルが低かったりと、添削や調整の余地は多々ありましたが、目標を宣誓した彼らのモチベーションは格段に高まっていました。

< 一般社員に導入するポイント >

このケースから一般社員に導入する際のポイントを挙げると以下の3点が考えられます。

1. 成長や課題解決を促す雰囲気をつくる

社員全員が日々の成長や課題解決に向けて、前向きに取り組む必要があることを経営陣が繰り返し伝え、変革を肯定的に受け入れることができる雰囲気をつくるのがまず重要です。

2. 全社員に目標管理シートを書かせる

目標管理シートへの記入という「仕組み」を利用して全社員に目標を書かせることです。特に、意見を求める＝抜け駆けのように感じてしまう社員には効果的です。先ほどの事例では、言いつらい内容でも書くことで発信しやすくなった、という声がありました。

3. 最初から処遇に反映しない

目標管理による評価を行い、処遇決定するにあたっては、明確かつ公平な理由づけが必要となり、慎重に進める必要があります。よって、直ちに処遇には反映せず、目標管理の質が高まった段階で処遇に反映することも一案です。

これらのポイントを踏まえることで、目標管理制度が一般社員層のモチベーションアップにつながるツールとして、有効に使えるケースもあります。管理職の目標管理に対する理解や教育が整っていないとしても、一般社員層を対象とする目標管理制度は導入できないとは限りません。ぜひ、自社の状況に合わせて、使い方を検討してみてください。

組織・人材開発に関するノウハウやセミナー情報をお届けします。
<https://skg-od.jp/magazine/>