

# 非常時の目標管理の考え方

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 <https://www.skg.co.jp>

国内外での新型コロナウイルス感染拡大を受け、多くの企業では、事業計画や部門・個人目標設定に悩まれたり、見直しの必要性に迫られたりしていることと思います。平常時よりも先行きが不透明であり、目標自体に意味を感じなくなったり、一度立てた目標の変更を余儀なくされたりすることが想定されます。目標管理制度を導入されている企業も多いと思いますが、このような非常時に、目標管理をどのように活用したらよいのでしょうか。

## ■ 目標管理が持つ重要な機能を生かす

目標管理は、組織の方針を明確にして伝達することで、各部門内・部門間での役割分担や社員の目標設定につながります。社員自ら、組織から何を期待されているかを理解して目標を掲げ、その進捗や実績を管理していくしくみです。処遇反映のために行うもの、と捉えられがちですが、「組織のベクトル合わせ」と「プロセス管理」こそ、重要な目的といえます。

とすれば、非常時であるからこそ、目標管理を活用していくことが有効と考えられます。非常時の悩みどころの一つは、先行きが不透明な状況のなかで、どのように目標を立てるかという点です。そしてもう一つは、状況が刻々と変化していくなかで、目標を立てることの意義が薄れてしまう、と考えてしまう点です。だからこそ、どのような目標を立てればいいのか、ベクトル合わせが必要であり、状況変化が激しいからこそ、プロセス管理が重要になります。

## ■ 非常時における目標管理活用のポイント

### (1) 組織のベクトルを合わせる

これは平常時でもいえることですが、先行きにより不透明な非常時こそ、まずはトップが明確な方針・ビジョンを打ち出すことが大切です。非常時においては、これまでとは異なる方針に舵を切る必要が出

てくることもあるでしょう。社員の結束力を高め、組織のベクトルを合わせるためにも、現在の状況を踏まえたトップの方針を明らかにし、速やかに組織全体に伝達することがポイントです。

例えば、働き方改革や業務の棚卸の絶好のチャンスと捉え、組織方針として明確に打ち出し、次のようなことをテーマとして社員に目標設定させてみてはいかがでしょうか。

テレワークの実施、会議の見直し、ペーパーレス化、属人的業務の解消に向けたマニュアル化・権限委譲、業務削減による生産性アップ……etc.

もし、トップがこのような方針・ビジョンを示せば、業績低迷といったネガティブな面ばかりに囚われず、この機会をどう今後に生かすのか、ポジティブに取り組んでいくことが容易になります。

### (2) プロセス管理を強化する

もう一つのポイントは、プロセス管理の強化です。先が見えず変化する状況だからこそ、進捗管理や、状況に応じた計画の見直しが重要となります。

チェックや面談の回数を増やし、PDCAのペースを上げてサイクルを早く回せば、現状をリアルタイムに把握することができ、一度立てた目標の変更も臨機応変に行うことが可能になります。また、上司とのコミュニケーションが増え、目標や取り組み内容についての共通認識が持てるので、お互いに安心して取り組みやすくなります。在宅勤務で顔を合わせる機会が減ったのであれば、ビデオ会議システムを活用して、1 on 1 ミーティングを始めるいい機会かもしれません。ただし、管理が監視にならないよう注意が必要です。

社員一丸となって難局を乗り越えるためにも、上記の重要なポイントを押さえて、目標管理をポジティブに活用してみてください。