

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第14回 「目標管理制度」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回は、「目標管理制度」について取り上げます。目標管理制度は約8割の企業が導入しているといわれ（人事労務諸制度の実施状況一般財団法人労務行政研究所 平成30年）、すでに定着している制度といえます。本稿では用語の確認から、運用上の課題やポイントなどについて解説していきます。

田標管理制度とは、田標を設定し、その達成に向けて実行や進捗を管理していく「マネジメント手法」のことです。アメリカの経営学者であるピーター・F・ドラッカーが1950年代に著書『現代の経営』で提唱したのが始まりとなり、半世紀以上の長い歴史のある手法としてわれ、日本でも略して「MBO」と呼んでいます。原文では Management by objectives とあるため、日本でも略して「MBO」と呼んでいます。日本に広まったのは1990年代といわれ、労務行政研究所の調査でも企業への導入率は1991（平成3）年には約30%だったのが、2001年には約60%へと急増しています。バブル経済崩壊の時期と重なっており、人件費の抑制を図るために硬直化した人事評価や給与・賞与にメリハリをつけるために「成果」という評価軸を取り入れ、成果を測定する

図表 目標管理の評価シート展開例

期初に記入				期末に記入	
目標項目 (何をどうする)	達成基準 (どのレベルまで)	達成方策		達成状況	
		(いつまでに)	(どのように)	達成基準に 対する結果	達成方策に 対する取組み内容
目標① 売上 予算の 達成	* * 円	①×月まで ②月1回 ③×月まで ④③終了後  ①売上げを向上させるための 施策を企画するための 情報収集をする。 • 同業他店舗をめぐり、陳列 や販売促進ツール、接客 などについて調査する。 • 販売業について取り上げら れている雑誌や本・記事の 取組み事例を調べる。 ②自社商品に関する正しい 知識やアピールポイント を共有するため勉強会 を店舗メンバーとともに 実施する。 ③… ④…	<b>【売上高実績】</b> * * 円 (達成率 102%) <b>【達成方策について】</b> ①A社・B社・C社の店舗を回り特徴や よいところ、悪いところをまとめた。 雑誌や本・記事の取組み事例につい ては、Y社の事例が掲載されており 役立つそうだっただけでポイントを整理 した。 ②①で整理した内容も含めて、月に1回 勉強会を実施し、意見交換した。ま た、勉強会で共有した接客に関する改 善については、実行できていなければ 適宜メンバーにフィードバックした。	3 3	一次 評価

ためのツールとして目標管理制度が取り入れられたという背景があります（図表）。

「P」のように田標管理制度は評価制度と密接に関連してしまいますが、本来はマネジメントのための手法です。企業の場合には業績向上を目的に導入され、継続的な業務改善を進める「PDCAサイクル」に運動させる運用が一般的です。

期初に記入			
目標項目 (何をどうする)	達成基準 (どのレベルまで)	達成方策 (どのように)	
目標① 売上予算の達成	**円	①×月まで ②月1回 ③×月まで ④③終了後	①売上げを向上させ の施策を企画する 情報収集をする。 ・同業他店舗をめぐり や販売促進ツール などについて調査す ・販売業について取り れている雑誌や本 の取組み事例を調べ ②自社商品に関する 知識やアピールボ イを共有するための を店舗メンバーや 実施する。 ③… ④…

PLAN

・目標・目ざすレベル・達成に向けたプロセス

社員一人ひとりがこなつ役割や目標を設定します。

DO（実行）：設定した目標の達成に向けて実行に移します。

CH**E**CK（確認）：計画通りに進んだか、目標を達成したかを確認します。

AC**T**I**O**N（検証）：計画や実行での課題や改善点を洗い出し、次の計画に反映します。

計画から検証までのサイクルは、企業の事業年度開始から決算期までの期間に合わせて1年または半年で管理している企業が多くみられます。

## 目標管理の運用はむずかしい

長い年月を経て、多くの企業で運用されている目標管理制度ですが、課題があるのも事実です。ここからは筆者がコンサルティングの現場で聞く多くの多い課題と改善のポイントについてみていただきたいと思います。

### 課題①：何を目標に立てればよいかわからない

企業や所属組織の目標や一人ひとりの役割が明確でないことに起因しています。この場合は、所属組織の目標を社員が見て何をすればよいかイメージできるレベルにまで具体化し、上司が組織目標の達成に向けて必要な役割や成果の分担を行い、部下一人ひとりにつき伝えているが改善につながります。

### 課題②：社員が立てる目標のレベルが低い

企業側は業績向上のために高じ目標を掲げさせようと/or一方で、人事評価に活用している点に矛盾が生じます。例えば目標の達成度を賞与支給額に直接反映するなど明確にしきると、達成しやすい目標を立てようと/物理的なバイアスが社員にかかるのは仕方のないことです。この場合は、結果だけではなく取組み内容も含めて評価し、参考としての反映とするなど達成度の評価結果への反映度を薄めることが改善につながります。

### 課題③：何年も運用しているが形骸化している

一つの要因が考えられます。一つ目は現場で使っているマネジメントツールと評価に反映させている目標管理制度が分離しているケースです。この場合は、現場のツールの方が日々のマネジメント上で重要となりますので、ここからわかる取組み内容や目標の達成度を評価結果に反映できるように人事評価制度を見直すことが必要です。二つ目は計画を一生懸命立てるものの進捗の確認を行っていない、改善検証をして次の目標につなげることをしてこなすケースです。この場合は、上司が部下とのコミュニケーションを増やし、目標の達成を支援するように進捗確認やアドバイスをくり返していくことがあります。

### 高齢者雇用と目標管理制度

運用面の課題が多い目標管理制度ではあります。特に定年後の継続雇用における活躍を引き出すためには、本人の働き方やスキル、経験が異なるなかで、雇用契約期間中にどのように役割や成果を期待するかを個別に明確に伝えることが重要です。ここが明確でないと、周囲の期待と本人の行動にギャップが生じたり貢献意欲の低下につながったりすることもあります。また、本人の活かせそうな得意分野ややりたいことを目標に取り入れ、契約更改時の給与改定における参考となることでモチベーションの向上にもつなげることができます。今後、高齢者の就業人口が多くなるのに際して従来通りの働きができるのかなど懸念の声も聞かれますが、従来通りだけでなく個別の役割を、企業と本人でしっかりとコミュニケーションして、ついに設定していくところの取組みが解決策の一つとなると筆者は考えております。

☆ ☆

今回は「目標管理制度」について解説しました。次回は「ジョブカード」について取り上げる予定です。