



目標管理が形骸化するワケ①
「目標を作ったことがゴールだと思ってしまっ」
目標管理の当事者である従業員が、目標を作ると「やれやれ、終わったぞ」とあたかもゴールをしたように思ってしまうのです。それで形骸化してし

まうことが多くあります。
通常は会社や上司に作ってみようと言われたからで、従業員が自発的に目標を設定して取り組むことはほとんどありません。
上司からこの目標に取り組んでみようと言われたら、部下は「はい。分かりました」と答えるでしょう。でも、他の仕事もありますし、目標のことだけやればいい従業員なんていません。日々の業務が忙しく、目標を作ったことをいつしか忘れてしまっ。だから目標を作っただけで終わってしまうのです。

目標管理が形骸化するワケ②
「従業員が目標の内容を理解できていない」
会社や上司から何を求められているのか、自分自身の役割、ミッションが分かっている従業員は案外多いのです。そのため、「作ってみよう」と上司に言われて作っものの、作っものは自分自身なのに目標の意味を理解できていないのです。
当然それでは目標を実現（達成）できるイメージなんて湧いてきません。何から始めたらいのか、どう取り組めばいいのか分からない。だから目標への取り組みが一向にスタートしないから、それで形骸化してしまうのです。

目標管理が形骸化するワケ③
「上司のフォローがないと従業員は放置する」
目標管理というのは上司との協力体制がないと効果は出ません。なぜなら従業員が自主的に目標を

次のステージへ循環させること

面に記録しておきます。

やがて決めた期間がやってきたら、どれだけ目標が実現できたのかを振り返ります。そして、次が大事なポイントになります。が、「今後どうするのか」――別にそこで終了、完結させなくていいのです。半年、1年経って、これだけ成長したことが分かったから、じゃあ、さらに次の半年で、このぐらい数字を上げてみようとか。あるいは目標はクリアでき

形骸化させないためのポイント！

確実に人が育つ「目標管理」の運用のコツ

あらゆる分野で人材不足は切実な課題となっている。新卒採用では、およそ7割の企業が計画通りの人数を確保できないという。難しい人材確保の解決策として再び注目されているのが「従業員の目標管理」だと経営コンサルタントの大庭真一郎氏は話す。詳しくうかがってきた。



再び脚光を浴びている「従業員の目標管理」

「従業員の目標管理」と聞いて、「ん？あれが？」と思ひ出す方もおられるでしょう。1990年代のバブル経済の崩壊後、彙をもつかむ思ひで多くの企業が成果主義の人事制度と併せて取り入れ、ブームになったのが目標管理でした。

言葉通り、従業員一人ひとりの成果を追求していくのですが、運用がうまくいかずに形骸化してしまっ企業は少なくありません。

ところがそんな目標管理を再び取り入れる企業が増えてきています。その理由は、外から人を入れるのが難しいのなら、今いる従業員の能力を上げて人員不足をカバーしよう、それには目標管理が適していることに着目したというわけです。

人材育成につながる目標管理

成果主義では形骸化することが多い目標管理が、果たして人材育成でうまくいくのでしょうか。

そもそも目標管理とは、個々の従業員が仕事の成果や能力の向上などをテーマにした目標を作り、上司のフォローのもとでその目標に取り組み、一定期間経過後に目標に対しての取組結果を振り返る仕組みのことです。

つまり、計画的かつ継続的に、現在よりも高い仕事の成果や能力の獲得を実現することを目指した取り組みなわけ

目標設定		上司のフォロー（面談）		振り返り（評価）
		1回目	2回目	
・何について（テーマ） ・いつまでに（時期） ・どのような状態になる（達成目標） ・そのために何を（手段）	現在の状況	アドバイス内容	……	・どの程度実現されたのか ・今後何をすべきか

まず目標の設定です。例えば「見積書の作成力をレベルアップさせる」という能力向上に関するテーマを決めます。それをいつまでに、半年後なのか、1年後なのか期間を決めて、成約率10%アップという達成目標を設定。その目標を達成させる手段として、単に数字を並べる見積書ではなく、グラフや図、業界の動きをビジュアル的に取り入れながら自社の魅力も伝えるような見積書の作成に取り組むことにしたとします。

そうして期間中に何度も上司と本人が面談を行い、現状、どの程度、レベルアップしたかを把握した上で、上司がアドバイスをを行います。成約がまだ数%しか上がっていないのなら、次からは説明の仕方とか、話し方に気をつけるようにしようとか。見積書のグラフはカラーをつけてより分かりやすくしようとか。得意先の競争相手の状況も書き込むようにしようとか。そうした状況把握やアドバイスしたことは書

管理することはほとんどないからです。それなのに上司のフォローがないケースも多く見られます。

上司のフォローがない中でいざ目標に取り組もうとするといろんな課題が出てきます。「これはどうしたらいいの？」「この先の展開が見えてこない」といった状況に置かれても、上司のフォローはないし、自主的に解決もできません。そうなるとうなるか――従業員はただそのまま放置してしまっだけです。

そんな状況が続けば従業員は「目標に取り組むことって自分にとって何か意味があるのだろうか？」「これって自分の成長につながるのかしら？」という気持ちになってしまひます。

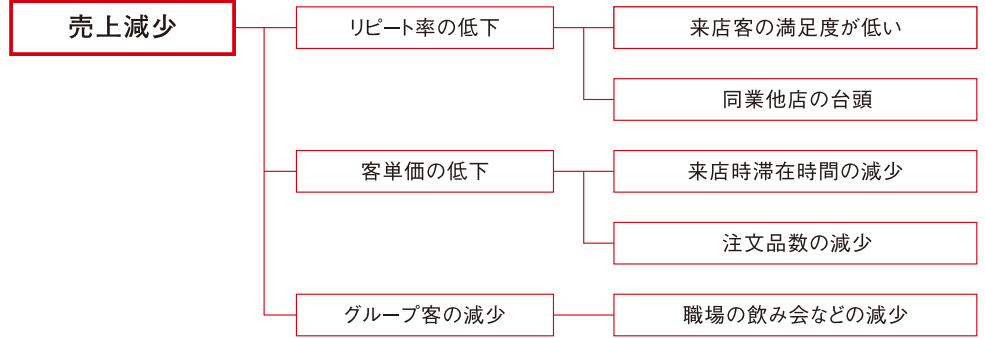
目標に取り組むことによる自己の成長を実感できないため、どうしても熱が入らなくなる。その結果、中途半端な状態となり、目標への取り組みは中断。そうして目標管理は形骸化してしまうわけ

目標管理が形骸化するワケ④

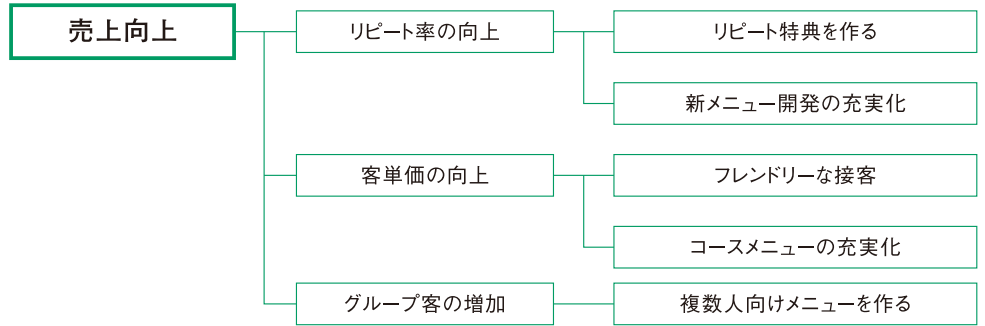
「人事評価に結びつけることに従業員は納得していない」
「目標に取り組む」ことは従業員にすれば、あくまでも業務の一部に過ぎないという意識があります。そのため、仮に新規成約10%アップという「目標A」の達成度が低かったとしても、既存客からの受注量がアップして売上目標は達成しているとしましよう。すると日々の業務は確実にこなして達成しているのに、自分は高い評価を得て当然だという意識がでかあります。



〔図2〕
原因追及の例／居酒屋



問題解決の例／居酒屋



〔問題解決〕
目標を考えやすくさせるためのコツ③
「ロジックツリーで考える」
これらを踏まえて店長やオーナーは何をすべきか、ロジックツリーを見ると例えばリピート率の低下につながっているのは、来店客の満足度が落ちている。その対策としてはリピートしたくなるような特典を作るとか。ライバル店にお客様を持っていけないような魅

目標を考えやすくさせるためのコツ③
「ロジックツリーで考える」
例えば居酒屋で売上減少という課題があると思います（図2参照）。売上減少につながる原因としてリピート率の低下、客単価の低下、グループ客の減少などが考えられるでしょう。これで原因が分かったと終わってしまうと真の原因はまだぼやけたままです。さらに深掘りをしてデータや状況を観察し、どうも来店客の満足度が下がっているようだとか、あるいは近くにライバル店ができたとか、それらがリピートの低下につながっているな、ということが分かってきました。また、客単価の低下については、来店時の店での滞在時間が以前より短くなっているとか、注文点数が減っているとかが分かってきたのです。

にどんなことに取り組めばいいのかを整理するのも難しいかもしれません。そんな人は「ロジックツリー」というフレームワークを活用すると効果的です。ロジックツリーとは、原因を深掘りすることで、やるべきことや優先順位を見えやすくするフレームワークです。原因追及や問題解決の道筋を明らかにするツールともいえます。

例えば居酒屋で売上減少という課題があると思います（図2参照）。売上減少につながる原因としてリピート率の低下、客単価の低下、グループ客の減少などが考えられるでしょう。これで原因が分かったと終わってしまうと真の原因はまだぼやけたままです。さらに深掘りをしてデータや状況を観察し、どうも来店客の満足度が下がっているようだとか、あるいは近くにライバル店ができたとか、それらがリピートの低下につながっているな、ということが分かってきました。また、客単価の低下については、来店時の店での滞在時間が以前より短くなっているとか、注文点数が減っているとかが分かってきたのです。

目標管理は人事評価には反映せずに、人材育成の手段として運用するほうがうまくいく場合が多いように思います。目標管理を人事評価と結びつける必要はありません。確かに目標を掲げてその取り組んだ結果は評価しやすいです。だからこれを人事評価に使用したがる会社は多いのですが、目標管理＝人事評価にしてしまうと、従業員のモチベーションを下げてしまい、やる気を削いでしまうことになりかねません。目標管理は人事評価には反映せずに、人材育成の手段として運用するほうがうまくいく場合が多いように思います。

目標管理を人事評価と結びつける必要はありません。確かに目標を掲げてその取り組んだ結果は評価しやすいです。だからこれを人事評価に使用したがる会社は多いのですが、目標管理＝人事評価にしてしまうと、従業員のモチベーションを下げてしまい、やる気を削いでしまうことになりかねません。目標管理は人事評価には反映せずに、人材育成の手段として運用するほうがうまくいく場合が多いように思います。



自分のミッションにピンときてないと何を目標にすればいいのかわからない

目標管理はあくまでも従業員が自分で目標を考えることからスタートします。そうではなく「君はこれを目標にしないさい」と上から押し付けてしまうと、従業員は腹落ちせず、取り組もうという気にはなれません。自ら考え、納得した目標であれば、自主的に取り組もうという気になるもので、それが成長につながっていきます。とは言え、自分の役割とか、ミッションが分かっているなければ自分はどういった目標を掲げ、何に重点的に取り組めばいいのかが自発的に思いつかないでしょう。そこで次は、従業員に目標を考えやすくさせるためのコツをご紹介します。

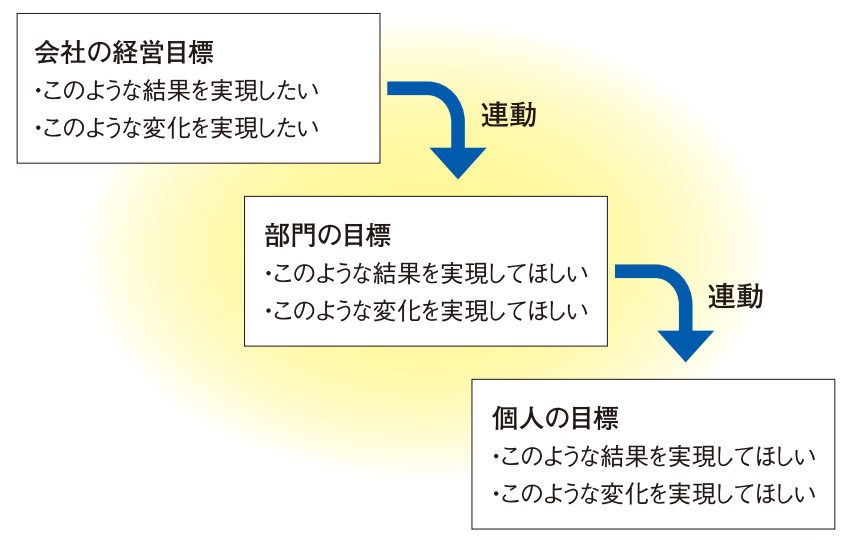
目標を考えやすくさせるためのコツ①
「組織の目標と個人の目標を連動させる」

従業員一人ひとりが、会社や上司から期待されている役割、ミッションを分かってもらうにはどうしたらいいか——その効果的な方法としては、組織の目標と個人の目標を連動させて、それを理解できれば、目標は立てやすくなります（図1参照）。企業には必ず「経営目標」があります。こんな結果を出したい、こんな変化を遂げたいと掲げます。それを受けて各部門でも、こういう結果を目指してほしい、こんな変化を実現してほしいという部門目標があるはずですよ。

目標を考えやすくさせるためのコツ②
「ロジックツリーで考える」〔原因追及〕

仮に役割やミッションが理解できたとしても具体的な力的な新メニューを考えると。ロジックツリーで深掘りしてあるので、具体的な対策が見えてくるわけです。そして図2「問題解決の例」で見ると、右端の5つが取り組む具体策となりますので、その中で優先順位の高いのが目標となるわけです。次号では、こうして見出した目標を上司はどのようにフォローしていけばいいの、気をつける点などを解説いたします。

〔図1〕



◎プロフィール
大庭 真一郎氏
Ooba Shimichirou
東京生まれ。中小企業診断士、社会保険労務士。東京理科大学卒業後、民間企業勤務を経て、大庭経営労務相談所を設立。「支援企業のペースで共に行動を」をモットーに、企業に対する経営支援業務を展開。支援実績多数。

