



目標管理を実施するための前段階で必要なこと

企業の持続的成長のためには、従業員様一人一人が、自分の業務を考え、目標を定めて行動することは不可欠な要素です。多くの企業が、「目標管理シート」などを用い、個人の目標を定め、半期ごとに評価を行い、その評価内容によって、賞与や昇給が決定されることかと思えます。

今回、ご案内させていただいた「目標管理シート」は、従業員数 20 名未満の比較的に小さな会社様向けのツールとなっています。また、正式に人事制度を策定し、運用されていない会社様用となります。

今後、事業が拡大し、従業員様の人数が増え、組織として正しい運営をしていくためには、目標管理による成果に基づいた「評価制度」は欠かせないものとなります。

人事制度を構築して運用していく際に、上手く機能しない会社は「評価制度」に問題があるのがほとんどです。制度よりも「社員が納得する評価基準」の仕組みを作る方が重要です。

ここでは、評価基準の前提となる「目標管理シート」を運用する際の問題点とシートの作成例を明記しますので、正しい運用を実施していただき、従業員が自ら成長するための一助となれば幸いと考えております。

1. 必ず経営理念や部門ミッションを記載するようにしましょう。

社長の右腕となる幹部の人たちは、社長の「想い」を理解していると思いますが、従業員たちのその想いは必ずしも伝わっていないことが多いです。

会社の存在意義や事業コンセプトなどを正しく伝えないと従業員たちの仕事が間違った方向に能力やエネルギーを費やすことになりかねません。

会社の経営理念や部門のミッションは必ず、口頭でなくこの目標管理シートに文面で残すようにしましょう。

経営理念に基づいた各部門の存在意義や今期に部門としてのミッションを明確化することが重要です。

ここがしっかりしていないのに、その下で働く従業員に「目標を持て!」というのは難がありますね。

この「目標管理シート」を作ることに時間や能力を費やすのは、本末転倒です。



2. 大変なのは「上司」を理解しましょう。

評価をするのは、評価者である「上司」になります。

ですから、一番大変なのは「上司」になることを理解してもらわないとこの「目標管理」は機能しません。

安易に「部下の業務を管理するために実施したい」などの理由で実施することはオススメしません。

上司は部下の評価をするために導入するのですから「評価者である責任遂行の為に、より部下を観察」しなくてはなりません。

上司として、部下の目標管理の進捗確認や目標達成するための協力などを行うので、とても大変です。

そこを、きっちり評価者には理解してもらいましょう。



3. 点数式でなく、記述式で！

よく、目標達成度に対して点数評価をし、その合計点数によって評価する会社がありますが、ナンセンスです。

必ず、記述式で「何がどうなったか」「問題点は何か」「何を協力できるか」などを記述してもらう必要があります。

評価者である「上司」も記載された事項に関しては、記述で応えるようにしましょう。

これは、同時に「言った！言わない！」の愚問をなくすことにもなります。

4. 中間面接と評価面接は必ず実施しましょう。

この「目標管理シート」作成の最大の目的は、部門ミッションをクリアするために個人個人が何をすべきか考え、行動することにありますので、中間評価は必須です。

中間評価によって、評価者である「上司」は部門ミッションを達成するための計画の見直しなどを実施しなくてはなりません。

どんなに忙しくても「1人につき最低1時間」の面接は実施してください。

上記、4点は「目標管理」を導入するために、最低限必要となる事項です。また、評価者は他の評価者と「目線が違わないような」訓練を実施する必要もあります。その覚悟を決めて「目標管理」を是非、導入してください。

試行錯誤を繰り返しながらステップアップすることで、人事制度を上手く機能しますので・・・

目標管理シート 平成 20 年度

所属部署	役職	氏名	勤続年数	目標設定面談日	評価者
労務第一部門	なし	大久保史春	4年3か月	平成20年4月10日	田村 大輔（マネージャー）

経営理念	<input type="checkbox"/> 経営者と従業員の双方から感謝される仕事をする <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
------	---

部門ミッション	<input type="checkbox"/> 労務管理部門収益の向上（対前年比120%）の為の、顧問先開拓（部門で50企業増） <input type="checkbox"/> 新規分野への進出（1.退職金コンサルティング 2.人事制度設計コンサルティング） <input type="checkbox"/> 次世代部門リーダーの育成
---------	---

平成 20 年度に取り込む重点目標 【 部門ミッションに基づいた個人目標の設定 】

No	目標項目	目標の内容						
		目標指標内容 (何を)	目標基準値 (現在の状態・比較となる実績)	目標達成時期 (いつまでに)	目標値 (どの水準までどうする・達成後の状態)	目標達成のための具体的方法 (具体的な取り組み・行動の内容・スケジュールの概要など)	難易度 【本人】 (A,B,C)	難易度 【評価者】 (A,B,C)
1	労務管理部門収益向上の為の開拓業務の拡大	民間企業と連携したセミナーの開催	法律だけのセミナーでなく、社員の成長を促すセミナーを実施	年度末までに	最低3回の共同セミナーを実施し、セミナー参加者の10%から業務委託されること	人材コンサル民間企業の提携会社探し（12月まで） 契約、業務範囲のすみ分けなど実施。	A	A
2	人事制度で最重要課題である「評価者研修」「コーチングスキル」の習得。	コーチングスキルの習得	制度でなく制度を運営するためのコンサルができるように	12月末までに	経営コンサル会社実施の10回講習の受講。 コーチング研修が自分1人でできるように	9月から始まる講習を受講し、12月までに「企画書」「提案書」を作成。 翌年から顧客開拓できるような体制の構築。及び、社内研修を実施	B	B
3	次世代リーダー育成のための部門独自の福利厚生制度の立案、及び実施	社員の自己開発の為の社内の補助制度の構築	自己開発を会社が手助けし、社員の10%が応募できる制度の確立	年度末までに	新社内規定の整備。 社内説明。告知活動。 社員の10%が応募する。	次年度予算案提出。12月まで 役員会説明 1月の役員会 社内説明、新制度規定整備 3月まで	B	A

■ 中間確認

自己評価： <u> A </u> （平成 20 年 9 月 15 日）	評価者（上司）評価： <u> B </u> （平成 20 年 9 月 20 日）
<p>具体的状況（達成の状況・現状の問題点・今後の取り組みなど）</p> <p>労務管理部門収益向上のための共同セミナーを実施するにあたり、提携する会社の決定。契約も無事に終わり、下期は具体的なスケジュール、業務分担などの詳細を決定できる段階までできている。また、コーチング研修は受講しており、手ごたえを感じている。企画書も12月には完成し、1月には社内研修を実施するスケジュールで動いている。</p> <p>社内活性化の為の「福利制度向上」は、来期の予算が決まっていないので、なんとも言えないが、人事部で実施したアンケートでは、約20%の社員がこのような福利制度には賛成していることから、当初の予定通りに提案を実施し、承認を得たい。</p> <p>また、新入社員AのOJTも実施しており、Aもそろそろ自立できる状態に達している点も総評価で判断してもらいたい</p>	<p>コメント（対象者へのアドバイス、今後協力していくことなど）</p> <p>共同セミナーの契約内容は、顧客のすみ分けの規定がないので、そのあたりの覚書を交わし、トラブルを防止することが必要だが、それ以外はよくやっている。</p> <p>コーチング研修に関しては、中間報告がでていないで、判断が不可。</p> <p>1か月に1回は、報告分を提出するように。自分のしていることを評価してもらうためには、評価できるような資料を提出すること。</p> <p>福利厚生制度の充実施策は、予算は急には拡大できないので、事前の調べが必要になる。会社の経費増、逆に縮小できる福利制度など納得できる資料を役員会までに提出すること</p> <p style="text-align: right;">田村 大輔 印</p> <p style="text-align: right;">中間面談実施日：平成 20 年 9 月 25 日</p>
<p>部門最高責任者コメント</p> <p style="text-align: right;">山中 慎 印</p> <p>業務に取り組む姿勢は評価している。目標を達成するために人を巻き込んで実施すること。もう少し、報告頻度を高めること。途中経過はGOOD！</p>	

* 評価は5段階で記入（A:よくできた B:だいたいできた C:半分程度できた D:あまりできなかった E:全くできなかった）

■ 最終確認

自己評価： _____ （平成 年 月 日）	評価者（上司）評価： _____ （平成 年 月 日）
<p>具体的状況（達成の状況・現状の問題点・今後の取り組みなど）</p>	<p>総評（よかった点、反省すべき点、次年度に向けたアドバイスなど）</p>
<p>本年度、自分が所属部署に最も貢献したと思うことを具体的に一つ記入してください。</p>	<p style="text-align: right;">印</p> <p style="text-align: right;">中間面談実施日：平成 年 月 日</p>
<p>部門最高責任者コメント</p> <p style="text-align: right;">印</p>	