

CASE
1

～悩みボヤク管理職に逆質問で気づきを促す、評価制度の運用想定問答集～

「定性的な目標は達成基準を書きづらい」

セレクトジョンアンドバリエーション株式会社 コンサルタント 山本 遼

人事評価制度の運用はマネジメントの本質です。しかし、人事部門には、現場管理職から制度運用についての不満が数多く寄せられます。人事担当者からすれば、「ルール通り運用してくださいよ。他の人はやってくれているじゃないですか」と言いたくなることもしばしばではないでしょうか。

仮に、「現場の事情もあるでしょうから」と対症的に運用を変えると、やっかいな別の問題が生じることがあります。逆に「とにかく全社統一の制度ですから」と無理矢理押さえつけても問題が解決しないばかりか、会社や人事に対する不信感や様々な禍根を残しかねません。

生まれながらの管理職などいません。現場から出てくる不満（以下、建設的に考えるために「相談」と記載することにします）に対し、マネジメントの本質に気づけるような回答が人事担当者からできれば、制度の理解を促進させ、おまけに優れた管理者を育てることもなります。

この連載では、人事評価制度を変えることなく、運用面での理解促進を図り、評価者である管理職を成長させる、人事部門からの回答例を提案していきます。

CASE :

定量的な目標はまだしも、
定性的な目標は達成基準を
書きづらいんだけど



目標管理制度を導入している企業の人事担当者なら、誰もが経験のある相談内容でしょう。確かに受注量や歩留まり率など、数値化された目標は達成判断基準が明確です。そこで定性的な仕事についても「何らかのKPIを設定して数値化しましょう」と言いたくなるのですが、無理矢理定量化すると、「目標のための目標」にすり替わってしまう恐れがあります。また、現実には研究開発や制度変革など、どうしても数値化にそぐわない仕事も存在します。

では、こうした相談にはどのように回答すべきでしょうか。

■ 相談者の今の状態は？

相談を受けたときにまずすべきは、相手の現状把握です。このケースの場合、相談者は「定性的な目標は達成できたかどうかの判断が難しい」と感じています。つまり、相談者の現状は「数値化できない目標に対しては、“いつまでに・何を・どこまでやればよいか”のゴールが明確にできていない」と考えられます。あるいは、そも

そも、その仕事の達成がどういう状態を指すのかを理解していない可能性があります。

■ 管理職が目指すべき状態とは？

次に、目標設定において管理職が目指すべき状態を考えます。数字の有無、定型・非定型に関わらず、どんな業務であっても「あるべき姿」を設定し、現状とのギャップをなくすための施策を完遂することが求められます。そもそも、目標を数値で表すかどうかは関係ないのです。

「いかなる目標であっても、到達基準とスケジュールを明確に定めている」……これが管理職としてあるべき状態であるといえます。例えば、「来年度から新人事制度が運用できるようになっている」「経費支払い処理が3日以内に完了できている」「年度末までに売上高〇億円を達成する」といった目標は、“いつまでに・何を・どこまでやればよいか”を設定しているという点でどれも違いはありません。

■ 問題解決のための方向性

到達基準とスケジュールを明確にするためには、「期限+状態表現」がポイントです。状態表現とは、「～している」「できている」



■ **山本 遼** (やまもと りょう) : セレクションアンドバリエーション株式会社 コンサルタント
 1986年大阪生まれ。一部上場の建設業の経営企画、製造業の人事制度企画・運用 兼 関係会社の人事全般を経て同社入社。
 上場建設業やシステム設計会社等の人事制度設計に携わる。中小企業診断士。
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

など、「～ている」で終わる文章だと考えると分かりやすいでしょう。また、到達基準を表現する際に、ビッグワードを使わないことも重要です。ビッグワードとは、例えば、「できるだけ早く」「良い製品」などもっともらしいが意味を持たない抽象的な表現です。「できるだけ早く」とはいつまでか、どういった状態が「良い製品」なのかは、人によって認識が異なります。ビッグワードを使うと、ゴールが曖昧になり、部下が必要以上に時間をかけてしまったり、逆に部下ができたと思った水準が、上司からすると物足りないといった齟齬が生じたりします。

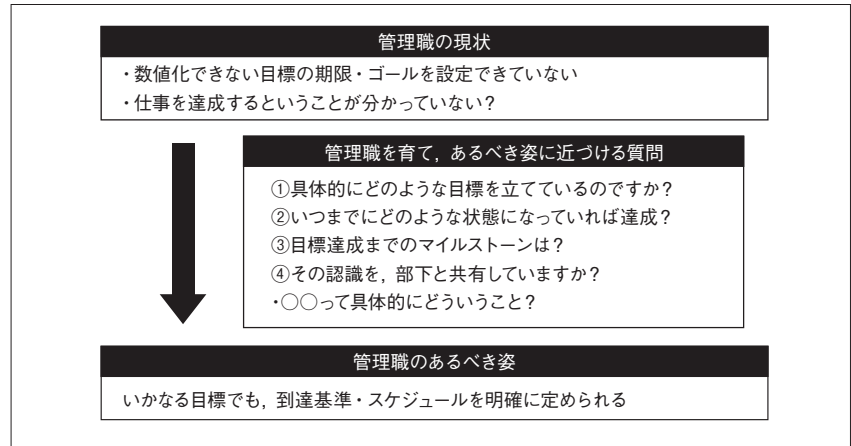
■ 相談者への具体的な質問例

では、実際にどんな質問を投げかければ相談者である管理職をあるべき姿に導けるのでしょうか(図表)。ここからは、人事担当者から相談者に対する問いかけの例をご紹介します。

【あるべき姿を明確にする質問例】

- ① 具体的にどのような目標を立てているのですか？
- ② それは、いつまでにどのような状態になっていけば達成だとお考えですか？
- ③ 目標達成までのマイルストーンはどのようなものを想定されていますか？
- ④ その認識を、部下と共有していますか？

図表 問い合わせへの回答を通じて、管理職の理解促進・育成を図る



①は、相談者と人事担当者との間で問題を認識するための質問です。そして相談者が考えていることを整理するために、②③のような問いを投げかけ、漠然としていた「あるべき姿」を具体化・言語化していきます。さらに④を問いかけることで、具体化した目標を部下と共有するよう促します。

あるべき姿を明確にするための質問への回答で、相談者からビッグワードが出て来たら、以下のよう問いかけましょう。

【抽象的な語に気づかせる質問例】

- ・〇〇というのは具体的にどういう状態を想定されていますか？
- ・〇〇というのは、××ということですか？

例えば、「『コミュニケーション能力』というのは相手の言ったことを理解させるということですか？」など。あえて間違った、できれば一部しか押さえられていな

い認識を装って問いかけると、さらに有効です。このように問いかけて、相談者から「コミュニケーションには相手が言ったことの意味も含まれるけど、私は“相手に伝えること”を頑張っているんですよ」といった回答を引き出せれば「なるほど。コミュニケーションといっても、人によって認識が違うことがありますね」と、同じ単語でも他者と認識が異なる場合があると気づきかけを与えることができます。

* * *

目標管理をはじめとした人事評価制度は、うまく活用できれば現場の管理職のマネジメント能力を引き上げることができます。そして、管理職からの相談は、現場の現状を把握するいい機会になります。今回は、「挑戦的な目標設定ができない」という相談について考えます。