

“君たちはどう評価するか”



CASE
2

～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～

「毎年、ストレッチ目標なんて立てられない」

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 山本 遼

CASE :

チャレンジ性のある
ストレッチ目標なんて、
毎年、立てられないよ



目標管理制度を導入している企業では、目標設定のガイドラインに「自身の現在の能力では少し達成が難しそうなの、ストレッチしたチャレンジ性のある目標を設定すること」といった項目を設定している企業が多く見られます。

人事担当者には、管理職から「毎年、チャレンジ性のある目標なんて立てられないよ」「私の部署はルーチン作業が多いのでチャレンジなんて考えられない」という相談（本連載では、人事担当者に寄せられる愚痴や不満を、建設的に考えるために「相談」と記載しています）が投げかけられることもよくあるのではないのでしょうか。

そこで、「何でもいいので、新しいことを探して設定させましょうよ」と回答すると、業務に関係のない目標を無理矢理立ててしまい、不必要な業務が増えるという事態が起りかねません。そうかといって、「では、あなたの部門は特別に現状維持の目標でいいですよ」と回答すると、本来の目的である会社や従業員の成長が実現できなくなる恐れがあります。こ

のような相談があった場合、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、相手の状態の把握です。相談者は「今年の自部門には、チャレンジ性のある業務はない」と感じています。これは「現状に問題がない」と考えているともいえます。ルーチン業務で頭がいっぱいなのかもしれません。また、「チャレンジ」という文言から、新規性のあること、難易度の高いことになればならないと考え、身構えてしまっている可能性があります。

■ 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。ルーチン業務の割合が高い組織であっても、今後何十年にわたって現状維持でいいという組織はありません。精度を高めたり、効率化して速度を上げたり、より少人数で同じ業務をできるようにしたり、業務の属人化を廃して誰でもできるようにしたりと、改善するべき課題は多くあるでしょう。

また、顧客の環境変化や、法律・経済・社会・技術など組織の外部を取り巻く環境の変化も視野に入れるべきでしょう。

■ 問題解決のための方向性

管理職には常に現状を客観的に把握し、組織として出すべき成果を明確に打ち出すことが求められます。それには、次のような3つのステップで取り組むことになります。

- ①あるべき姿を描く
- ②現状を認識する
- ③現状とのギャップを埋めるための施策を考える

■ 相談者への具体的な質問例

では、人事担当者からはどういった問いかけをすれば、相談者である管理職を目指すべき姿に導けるのでしょうか（図表）。

まずは、現状を客観的に把握する手助けの質問例です。

【現状分析を促す質問例】

・現状のチーム運営に100点満点で点数をつけるとすれば何点でしようか？

現状把握ができていない（しようとしていない）管理職に対しては、現状に疑問を持たせることが必要です。しかし、他人から「ここができていない」と指摘されるとかたくなになりがちです。あくまで管理職自身に現状の問題点を気づいてもらう必要があります。現状を数値で表現するよう求める



■ **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>

と、満点をつける人はほぼいません。多くの場合、100点未満の回答が返ってきますので、追加でこう問いかけましょう。

- ・〇点ということは、100点まで残り△点必要ですが、△点を埋めるためには何が必要だと思いますか？

これによって、現状の問題点を認めたくえでさらによくするためのアクションに目を向けやすくなります。万が一、「100点」という回答があったら、「120点にするためには何が必要か」を問いかけましょう。

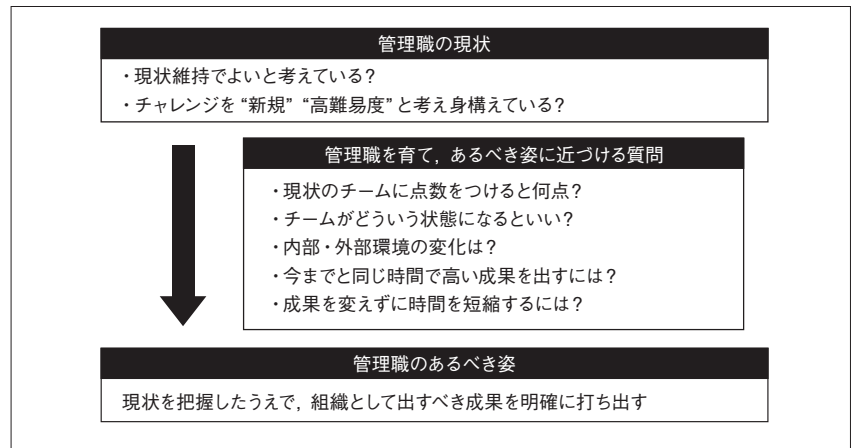
次に、組織として目指すべき成果をイメージさせる質問です。

【組織として出すべき成果をイメージさせる質問例】

- ①今期末に、チームがどういう状態になっていればいいですか？
- ②今後起こりそうな、内部・外部環境の変化にはどのようなものがありますか？

①は、問いかけによってあるべき姿を想起させるアプローチです。この問いに答えられるということは、すでに管理職のなかに目指すべき成果があるということですが、さらに、問いかけによって言語化を促せます。また、成果が具体的になっていない場合は、②のような問いかけを行い、内外の環境分析に目を向けてもらうと、

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



具体化を促すことができます。

最後に、「チャレンジ」を難しく考えてしまっている管理職には、変数を固定し、アイデアを出しやすくする方法があります。

【チャレンジの定義を見直す質問例】

- ・今までと同じ時間で、より多くの成果を出せないでしょうか？
- ・今までと同じ時間で、より高い品質の成果を出せないでしょうか？
- ・成果を変えずに時間を短縮する方法はありませんか？

この次元の質問は、人事担当者の皆さんには大変な手間に感じられるかもしれませんが、しかし、管理職が自ら変われば、彼らの部下の行動も変わります。多少の苦労は惜しむべきではないでしょう。

■ ときに制度を見直す必要も

「チャレンジ」ではなく「難易度」という軸で評価する企業もあります。その場合、①難易度、②会社

業績に対する影響度、③目標の達成度、の3つの観点を点数化し、①×②×③で計算して目標管理の点数化をする運用ケースが多いようです。しかし、この数式では、以下の2つの目標は達成度が同じであれば同じ評価点数が算出されることとなります。

- ・高難易度、影響度が低い目標
- ・低難易度、影響度が高い目標

会社にとって優先度の高い取り組み課題は後者です。本連載のテーマは、“悩みボヤク管理職に逆質問で気づきを促す”ですが、同時に現在の制度が本当に会社業績の向上に貢献しているのか、人事担当者(=制度運用者)にも建設的な自己批判を続ける姿勢は必要でしょう。目標管理をはじめとした人事制度は、うまく使えば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。