

## 目標管理制度のカスタマイズ

～シンプルに機能させる7つの設計運用テクニック～

セレクションアンドバリエーション(株) 代表取締役 平康慶浩

### ■ 精緻化より単純化こそ成功への近道

目標管理制度の不具合が認められるたびに、人事部門は精緻化によってその解決を図ろうと奮闘してきた。しかし、丁寧な運用を徹底すればするほど、本来、目標管理制度に期待されている「自律性」や「結果指向」は薄れ、かえって事務作業ばかりが膨れあがってしまっていないだろうか？ 運用の工夫を重ねることはもちろん大事だが、改めて「結果ありき」の視点から単純化を目指すことで、複雑にもつれ合った糸は案外あっさりほどけたりもする。「結果重視では個人プレーに走る」とも懸念されるが、個人プレーが有効な仕事は極めて限られ、会社はあくまで「チームプレーによる部門の結果」を求めている。その構図が理解されれば、共通の「部門目標」をレベルの違う個々の「役割」に落とし込み、役割の「達成度」を見たとえで部門内の「相対評価」によって納得度を確保していくとする本稿の提案は、人事部門にも現場の皆さんにも腑に落ちる内容といえるだろう。数々のコンサルティングを通して複数の企業で実証されてきた“7つのテクニック”にぜひご注目を。(編集部)

### CONTENTS

#### I 面倒な割に納得性が低くならないか

#### II シンプルな改善テクニック

テクニック 1  
シートのサイズを小さくする

テクニック 2  
所属部門の目標を徹底的に共有する

テクニック 3  
個人目標ではなく個人役割を“与える”

テクニック 4  
期中面談は四半期ごとにする

テクニック 5  
所属の業績から個人の評価を落とし込む

テクニック 6  
「相対評価」で運用する

テクニック 7  
評価結果をすぐにフィードバックさせる

#### III シンプルな目標管理のメリットと注意点

### ■ 平康慶浩

アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て独立。「企業の進化」を理念とするセレクションアンドバリエーション(株)で、ビジネスモデルイノベーションと生産性向上のための組織・人事改革を支援している。主要著書に『うっかり一生涯取300万円の会社に入ってしまった君へ』(東洋経済新報社)がある。2013年には東京事務所設立。ブログでの情報発信もほぼ毎日行っている。

### ■ セレクションアンドバリエーション(株)

東京オフィス 〒107-0062 東京都港区南青山2-2-15 TEL: 03-6869-1563 FAX: 03-6893-3931  
大阪オフィス 〒550-0005 大阪市西区西本町3-1-7 TEL: 06-6536-6536 FAX: 06-6536-6586  
URL: <http://www.sele-vari.co.jp/> ブログ: <http://ameblo.jp/kigyoushinka/>



## I 面倒な割に納得性が低くなっていないか

目標管理制度を導入している企業でよく提起される問題点が3つあります。列記してみましょう。

- ①個人目標レベルがばらついて不公平だ
- ②管理職が目標達成までの行動進捗を管理できない
- ③期中変動もあり、結果をデジタルに評価できない

これらの課題を解決するために、企業では目標管理制度のブラッシュアップを様々に行ってきました。その典型的な対応は、目標管理制度をより精緻なものにする、というものだったのではないのでしょうか。

例えば、

①個人目標レベルのばらつきに対しては、目標設定時点で難易度を選択できるようにして、難易度についての細かい指針まで作った企業があります。

②管理職が目標達成までの行動進捗を管理できないのは、管理職がプレイングマネージャーであるために部下の行動計画を把握していないからだとして、厳しい教育を行った企業もあります。また、目標に対するアクションプランをスケジュール化して提出させるフォーマットを用意した企業もあります。

③結果評価の納得性のために、期中変動に合わせて目標を修正できるようにしたケースもあります。また、目標を達成できていなくてもアクションプラン通りに行動していれば評価を高くするという基準を作った企業もありました。

しかし、このような精緻化の取り組みで目標管理制度の運用がうまくいったかといえば、疑問が生じます。実態としては、人事担当者や人事コンサルタントが意気込んで精緻かつ論理的な仕組みを作

れば作るほど、現場で運用する評価者や被評価者の気持ちは離れていってしまったのではないのでしょうか。

その理由は一言で言えます。

「評価に手間をかけてみても、評価結果は変わらない」というものです。

振り返って、そもそも目標管理がなぜ評価制度として導入されたのかを考えてみましょう。それはもちろん、企業としての業績目標を達成するために、個人の行動と目標を集中させるためです。

しかし制度そのものを精緻化していくと、制度の運用に気を取られるようになります。

コンピュータソフトや家電製品の世界では「ユーザーフレンドリー」という言葉が当たり前になっています。説明書を読まなくても直観的に使うことがまず求められます。その結果利用者は、そのソフトや家電で実現したい行動そのものに注力できるようになります。人事制度も同様です。目標管理制度も、分厚いマニュアルやややこしい研修なしに使えることがもちろんベストです。

ではそのためにどんな方法があるのか。目標管理制度をシンプルにすることで成功した複数の事例をもとに、人事担当としてできることを整理してみました。

## II シンプルな改善テクニック

### テクニック 1

#### シートのサイズを小さくする

自社で使っている目標管理シートの「大きさ」をまず確認してみましょう。シートサイズだけでなく、枚数も数えてみます。私が今まで実際に見たことのあるもので最大の目標管理シートは、A3サイズ5枚にわたるものでした。一般的な企業でもA3サイズを使うことが多いようです。

これを小さくすることが第一のテクニックです。

できればA4サイズ 1枚がベスト。また、すでにA4サイズ 1枚にしているのなら、そのシートを構成する項目について考えてみてください。

目標管理シートの大きさと、運用のシンプルさとは一見関係がないようにも思います。

しかし運用する現場からはこんな声が聞こえてきます。「パソコンの画面で全体を見られないので、わざわざ別のファイルに目標を書いて転記しています」「紙で出力して書きたいけれど、いつもA3サイズを拡げておけるほどのスペースはありません」

シートのサイズを小さくするだけで、目標管理とは面倒なものだ、という意識のハードルも低くなります。

シートサイズが大きくなる（あるいは枚数が増える）背景には、管理項目が増えているから、という事情があります。典型的なA3サイズシートを**図表 1**に例示してみます。

この例では、まずシート上部に企業全体から課単位までの目標のブレイクダウン状況を記載する欄があります。

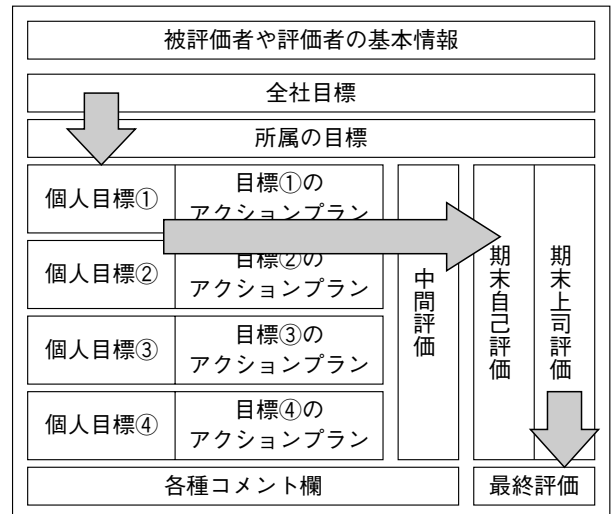
それを踏まえて、個人目標を記載します。個人目標はできるだけ数値化するように指導することが一般的です。また目標は複数設定して、それぞれにウェイト設定をします。さらに個人目標を達成するためのアクションプランを記載します。

進捗を管理するために中間評価欄が設けられることもあります。この場合面談のツールとしての要素もありますが、環境変化に合わせた目標水準、アクションプランの修正欄としても用いられます。

期末にはそれぞれの個人目標、そしてアクションプランへの実績を記入できるようにし、自己評価を促す設計にしています。実績と自己評価に基づき上司による評価を行います。2段階以上の評価を行う場合には、それぞれ1次評価、2次評価といったステップを踏みます。

そうして最後に全社調整を踏まえて最終評価が

**図表 1** 精緻なA3サイズ 1枚の目標管理シートの例



確定します。

現実問題としてこれだけの項目を記載しようと思えば、どうしてもA3シートが必要になります。そしてこれらの項目は現場の納得性を確保するためにどれも削れないように見えます。

さて、これらの項目をA4サイズ 1枚に移し替えると、どうしても記入欄が小さくなります。だから、項目を削らざるをえない。ではどの項目を削るか？ その順序は以下の通りです。

- 削る順位 1. 中間評価
- 削る順位 2. 期末自己評価
- 削る順位 3. アクションプラン

**(1) なぜ中間評価が不要なのか？**

中間評価欄が設けられる理由の大半は、期中面接を促すためです。それ以外では、期中での目標の変化に対応するため。これらはよくよく考えてみればわざわざ欄を設けてチェックするほどのことではありません。特に目標管理制度を導入して3年以上が経過しているのであれば、面接促進や目標変更などは別の手段を用いることにして、管理シートからは消してしまうべきです。

## (2) 期末自己評価を削っても大丈夫か？

自己評価を何のために行うかといえば、それは自己評価と上司評価との差を確認し、その差をもとに被評価者自身の行動や考え方を見直してもらうためです。

しかし自己評価は別の影響も生み出します。それは評価の「アンカリング」といえる状況です。言い換えると上司の評価が自己評価に引きずられてしまう現象です。

自己評価と上司評価との差は面談で埋めることができます。管理シートに自己評価欄を設ける必要性は大きくはありません。

## (3) アクションプランにこそ意味があるのでは？

アクションプランがなぜ目標管理シートに存在するか。第一の理由は個人目標を具体的に実現していくための合意を上司と部下との間で形成するためです。第二には結果指標だけでは見えないプロセス指標を確認するため。しかし実際には第三の理由で存在している場合があります。それは結果指標だけだとドラスティックすぎる評価になるので、結果に至るまでの取り組みや努力を評価しようというものです。「汗をかいた人を評価しよう」という言葉がもてはやされた時期もあります。

正直なところ私自身もアクションプランにこそ意味がある、と考えていた時代があります。しかし今はそうは考えていません。なぜなら多くの場合、アクションプランは結果が達成できなかった際の言い訳として使われることが多いからです。結果よりも、プロセスのアクションプランに価値があると考えれば、結果指標での評価をやめるべきでしょう（もちろん、企業にとっては「結果」こそが価値です）。

シートを小さくするためには、さらにテクニック2とテクニック3を併用する方法が有効です。

以下、順に見てみましょう。

### テクニック2

#### 所属部門の目標を徹底的に共有する

目標管理制度の運用で最も重視されるのは期初の目標設定だといわれています。しかし目標管理制度をシンプルで納得感の高いものにするためには、個人毎の目標を立てる前に、まず所属の目標を徹底的に共有できるようにしましょう。

仕組みは簡単です。目標管理シート上に小さな欄でいいので、評価を受ける個人が所属する最小単位での目標記入欄を設定することです。先ほどのA3サイズ1枚のシート（図表1）でいえば、「所属の目標」欄がそれにあたります。もしすでに所属の目標記入欄があるのならば、そのままでも構いません。

さて人事担当としてこの記入欄の活用方法をどう指導するかです。

第1ステップでは記入欄に記載する項目を以下のように周知します。

- 所属目標：数値目標
- 所属人数（10人以下なら全員の氏名と役職）
- 所属目標：状態条件目標

数値目標については多くのフロント系組織（例えば営業や販売など）の所属では当然のように付与されていることでしょう。バック系組織（例えば管理部門や事務部門）では数値目標そのものがないかもしれません。その場合には次のステップに進むよう指導します。

第2ステップでは所属の人数を書いてもらいます。スペースがあれば全員の氏名と役職も書きます。

そして第3ステップでは、第1・第2のステップを踏まえた状態条件目標を記入してもらうようにします。

**状態条件目標**：目標が実現した際に、どんな状態になっているのかを明らかにした目標の書き方です。その際に、どんな条件が満たされているのかを、定性的に記します。数値目標だけの場合に比べ、理解レベルに差が生じます。

例示してみましょう。

-----  
**【営業部門の場合】**

**数値目標**：年間売上〇億円達成

**状態条件目標**：営業課員 8 名全員が売上目標を達成することで、課の年間売上〇億円を達成する。

人間には心がありますから、このときに違和感を覚えるかもしれません。そしてその違和感こそが状態条件目標を書くことの意味でもあります。

この例では「営業課員 8 名全員が売上目標を達成」と書いています。しかし、実際に立ち立っている営業社員は 3 名で、あとの 4 名はまあまあ、1 名は見習いレベルと考えていた場合には違和感を覚えるでしょう。そしてこの違和感を解消しない限り、個人目標はうまく設定できないのです。

また、所属の状態条件目標を全員が書き記すことは、所属長の目線をそれぞれのメンバーが持つということにもなります。

状態条件目標を記す効果は、数値目標を立てづら管理部門や事務部門においてさらに有効です。

-----  
**【経理部門の場合】**

**数値目標**：月次決算を翌月10日までに完了

年間決算は年度末から20日以内に完了

**状態条件目標**：既存の経理システムに対する習熟度を課員 6 名全員が高め、繁忙期でも遅れやエラーのない人員体制を作りあげて、月次／年次決算をスケジュール通りに完了させる

状態条件目標を書くためには、所属の目標と、それを遂行する人員をイメージしなくてはなりません。そのイメージこそが目標管理制度を全員の“腹に浸透させる”こととなります。

人事担当として用意すべき項目はたった 1 つの記入欄です。そしてその記入欄の中に、3 つのステップを踏まえた状態条件目標の記入を指示しましょう。

**テクニック 3**

**個人目標ではなく個人役割を“与える”**

所属の状態条件目標がはっきりすると、個人に期待される役割の違いがおぼろげながら見えてきます。だから個人目標を設定しやすくなるのかといえば、そうではありません。

ビジネス環境変化の速度は日々拡大しています。4 月に設定した目標が来年の 3 月にまでそのまま有効になっていることが想像しづらいケースが増えていきます。

従って、目標ではなく役割を記入してもらうようにシートを修正することが有効です。記入欄そのものは大きく変わりませんが、後で記すテクニック 5・6 のように評価の方法が変わることになります。

典型的な個人目標の設定時に、「SMART」といわれる基準を用いることがあります。人事担当であればご存知の方も多いと思いますが、SMARTとは以下の略です。

- S : Specific (具体性)
- M : Measurable (測定可能性)
- A : Achievable (達成可能性)
- R : Related (関連性)
- T : Time-bound (制約性)

具体的で、できたかどうかが一目で分かって、かつ達成可能で、全社や所属の目標からブレイク

ダウンされていて、時間期日などもはっきりしている目標、それがSMARTな目標です。

何年も目標管理を運用されている人事担当の方ならご理解いただけると思いますが、実際に現場で設定される目標のうち、1年間を通じてSMARTであるものは90%以下です。そして10%前後のSMARTでない目標をどう読み解くかに、人事担当者も管理職も忙殺されることとなります。

このような問題が生じたときに、多くの人事担当者は、適切な目標を設定してもらうための支援をしてきました。目標設定のサンプルを作る、目標を立てる本人やその上司に対する教育指導を徹底する、といった活動が代表的です。もちろん、これらの活動は有効であり、組織全体のマネジメント力を高めることに貢献します。

一方で、目標管理制度本来の目的に立ち返ってみると、目標を設定させることの意義に疑問が生じる場合もあります。

目標管理制度のもとになっている、ピーター・ドラッカーのMBO-S (Management By Objectives and Self-control) の概念では、目標を立てることで自分を律し、その結果として経営に貢献することを目指します。しかし目標の妥当性を判断できるよう強化していくと、「自分を律する」という部分が忘れられがちになります。

今回ご提示している目標ではなく役割を記入してもらうという取り組みは、上記の「自分を律する」という点をクローズアップしたものです。

実際に数値目標と役割それぞれの記述例を見ましょう。

#### 【店舗運営部門の場合】

##### 数値目標で記した場合：

- ①繁忙時間帯の時間当たり接客数10%改善
- ②レジクレーム半減
- ③接客レベルチェックシートの達成率80%実現

##### 役割として記した場合：

各時間帯ともに顧客満足度の高いレジを実現する。そのためにアルバイトを高校生から短大生・大学生に移行しながら、併せて接客レベルチェックシートを活用した指導を行う。

目標として記述している内容は具体的で、「目の前で何をすべきか」「何ができれば認められるか」がはっきりとします。

一方で人事担当者の立場からすると妥当性のチェックは極めて困難です。上記の例でいえば「繁忙時間帯の時間当たり接客数10%改善」という目標がどれくらい困難なものかが分かりづらい。また、この目標を記した個人の活動が、目標の実現にどれだけ直結しているかも分かりづらい。さらにいえば目標にはトレードオフの関係にあるものも存在します。この例でいえば「レジクレーム半減」がそれにあたります。接客数を増やしてもレジの打ち間違いや乱雑な接客になっては意味がないとのことでトレードオフ関係にある「レジクレーム半減」という目標を設定しているわけです。それ自体はよさそうですが、現場では数字に縛られるあまり、このトレードオフを隠ぺいする場合があります。クレームをクレームとして報告しないということが発生するリスクもあるのです。

目標ではなく役割として記した例では「各時間帯ともに顧客満足度の高いレジを実現する」という、どちらかといえばふわっとした記述になっています。しかしそのために何をすべきか、ということは現場の判断に委ねられるわけです。そして人事担当者は、現場の判断の活性化を支援することになります。

目標の緻密な設定は一見公正な評価を行う基準になりそうですが、全くその逆の効果を生む場合があります。そして、変動の激しい環境にあって硬直的な判断を助長させてしまうこともあります。

それよりはMBO-Sの本来の目的である「自分を律する」現場の創出に力をそそぐことをお勧めします。

#### テクニック 4

#### 期中面談は四半期ごとにする

テクニックの4つ目は面談頻度を高めることです。できれば四半期に1度がベストです。

年度スケジュールが4月～3月の企業の場合、以下のような開催時期を設定します。

- 
- 4月中：第1回面談。所属目標の共有と役割の設定。
  - 7月中：第2回面談。所属目標の進捗確認と個人役割の実現状況確認。改善点の指導など。
  - 10月中：第3回面談。半期業績結果を踏まえた面談。下期に向けた優先課題の整理など。
  - 1月中：第4回面談。所属目標の着地見込みの共有と、来年度に向けての注力事項の共有など。
- 

しかしテクニック1で、中間面談の結果を記す欄の削除をご提示しました。それとは矛盾しないのでしょうか？

人事担当者として大事なポイントは、1枚のシートに必要な項目をすべて詰め込むことではなく、実際に面談をしてもらうことになります。

「評価シートの記入欄を設定しておかないと面談実施有無のチェックができません」といった意見を聞くこともありますが、残念なことに、面談実施結果の記入欄を設定してもなお面談の実施率は100%にはなりません。中間と期末の面談どころか、期末面談だけであっても100%の面談が実現できている会社は極めて少ないのが実態です。

面談実施を確実にするための方法として有効な手段が2つあるので紹介してみましょう。

#### (1) 面談実施結果を別途管理する

目標管理シートそのものを面談実施結果確認に用いるのではなく、別途管理する方法です。この方法により、「面談を実施する」という目的は達成されやすくなります。

目標管理シートを用いて面談実施状況を管理すると「確認内容をもう少し整理してから提出します」とか「面談は終わったんだけども特に書くこともないのでそのままです」ということも頻繁に発生します。

一方、別途管理の場合は、管理そのものはエクセルなどのシートに入力するとしても、その報告をどう受けるかということが問題になります。

実例としては、①面談日程アポイントと実施完了について履歴が残ったメールを転送してもらう、②グループウェアのスケジュール状況を毎週チェックして、そこに記載されている内容で面談完了をチェックする、といったものがあります。

いずれにしても現場に負担をなるべくかけずに、人事担当者側が少し時間を使うことで面談の確実な実施を促すことができます。

#### (2) 面談実施の有無を上司評価に反映させる

面談実施状況を把握できている前提で、それでも面談を実施しない管理職に対する罰則を設ける方法です。

具体的には2種類の運用方法があります。

第1の方法はごく単純に、期末の評価点数から面談未実施の回数や割合に応じて点数を差し引くというもの。第2の方法は、コンピテンシー評価などの関係する項目の評価ランクを下げる、というものです。「人材育成」といった評価項目があればそのまま適用できます。

さて、なぜ面談頻度を四半期に1回とすべきか、ですが、これはこれまでのテクニックに記したシートの簡素化、所属目標の共有、個人目標ではな

く役割を設定する、といった活動を補助するためです。

本稿では目標管理をシンプルに機能させるための7つのテクニックをご紹介しますが、仕組みをシンプルにするこの目的は「現場の納得性を高める」ということ、「実際に使えている」という実感を持ってもらうことにあります。

そして実感を最も高めることができるのは、コミュニケーション頻度が上がったときです。目標管理制度や目標管理シートはあくまでもツールであって、それを用いたコミュニケーションの活性化、そして自己を律する意識の高まりがなくては制度目的を実現できません。

人事担当者としては、面談実施の有無の管理だけ手間が増えますが、その分の効果は実感できません。

## テクニック 5

### 所属の業績から個人の評価を落とし込む

テクニックの5つ目以降は期末の評価段階での運用手法です。ここまでのテクニックで、目標管理制度のシンプル化を進めてきました。もちろんすべてを導入できない企業もあるでしょうが、少なくともシートの簡素化や、目標ではなく役割の設定のいずれかは実現できるはずで、その結果として期末にどのような評価をするか、ということが5つ目のテクニックになります。

それは、所属の業績結果から個人評価結果をブレイクダウンする方法です。

#### (1) 目標の達成度評価そのものが納得感を低くする

「そもそも目標が低すぎた（高すぎた）」

「この目標が達成されたからといって高く評価できない」

多くの目標管理シートの運用をするなかで、こ

んな意見を聞いたことがあるでしょう。また評価される側からはこんな声もあがります。

「期初に合意した目標を達成したのに評価を下げられた」

「目標が達成できなかったのは自分の責任ではないのに、C評価になったのでやる気がなくなる」

これらの声を解消できる特効薬がない、ということは皆さんも感じていらっしゃると思います。

ここまで提示したテクニックの4番目「面談頻度の向上」によってある程度これらの問題点は解消できます。しかし本質的な解消にはなりません。

#### (2) 優秀な個人の評価はチームワークを阻害するか？

目標管理に限らず、成果評価といわれる仕組みでは「優秀な個人」を評価しようとしています。一方でその結果、個人主義が拡大してチームワークが阻害されるといわれます。

個人評価がチームワークを阻害する最大の原因は、個人の評価結果が同じ所属の別のメンバーと関連性を持たない場合です。例えばAさんとBさんがいて、Aさんが高い評価を受けてもBさんには何の関係もない、というときに、チームワークが阻害されることになるわけです。

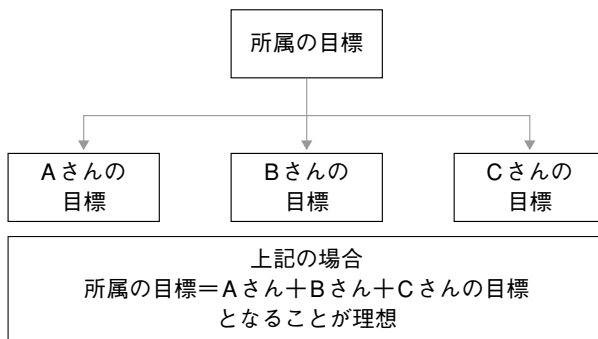
これを図示してみましよう（図表 2・3）。通常どんな所属にいても、個人の目標は所属の目標からブレイクダウンされることになります。しかしこれがゆるやかなブレイクダウンである場合も実際には多いのです。

このような現実において、仮にBさんが高い評価を得たとしてもAさんやCさんに対する影響はとても小さなものになります。結果としてAさんは所属全体のためと考えて活動しますが、BさんとCさんは自分の目標達成に注力しがちになります。

しかしもし図表 2 のような理想的な目標のブレ



図表2 理想的な目標のブレイクダウン



イクダウンが実現しているならば、AさんもBさんもCさんも、それぞれの目標達成が所属目標の達成という共通の目標達成に貢献することになります。この場合、目標達成度評価はチームワークを強化します。

つまり、所属目標の共有レベルが深まることによって、目標の達成度評価を行う際にチームワークが強化されるということです。

### (3) 所属目標の完全なブレイクダウンは可能なのか？

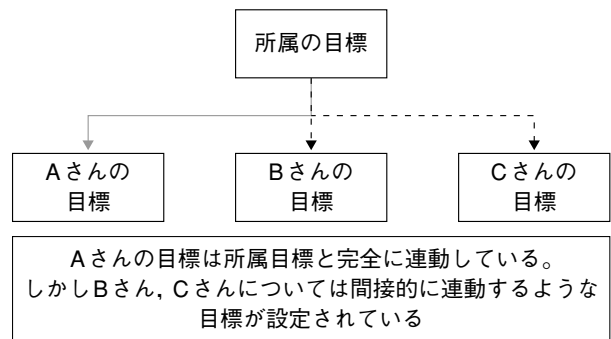
では所属目標と個人目標の連動性をきっちりと確保すればいいのか、という話になりますが、現実問題としてこれはとても難しいのです。

数値目標だけで設定される組織であればまだ可能性はあります。例えば個人営業社員の集合体であるような所属です。しかしそのような場合で所属目標を完全にブレイクダウンしたとしても、単年度は機能しますが、2年目以降はうまく機能しなくなります。なぜなら数値目標を個人に完全に割り振った場合、協力関係を高めるインセンティブが働かなくなるからです。

そして定性的な目標しか立てられないバック部門においては、これらはさらに難しくなります。

他に、能力や経験に差がある場合で先輩に後輩指導を任せたい場合も、所属目標のブレイクダウンはうまく機能しなくなります。

図表3 現実の目標設定



### (4) 最もシンプルな方法は業績結果のブレイクダウン

テクニック 2 に、目標設定が目標管理制度で最も重要視される、と指摘しました。そして実際の運用面では、この領域に力を注ぐほど、制度が煩雑で複雑なものになっていきます。マニュアルを整備し、教育研修を徹底し、設定された目標を第三者がレビューする、というような大変な取り組みが増えていきます。

そこで（繰り返しになりますが）ここで示すテクニック 5 では所属の業績結果から個人評価結果をブレイクダウンする方法を提示します。

この方法は特にテクニック 3 で示した「役割を与える」という方法を使っている場合にさらに有効です。

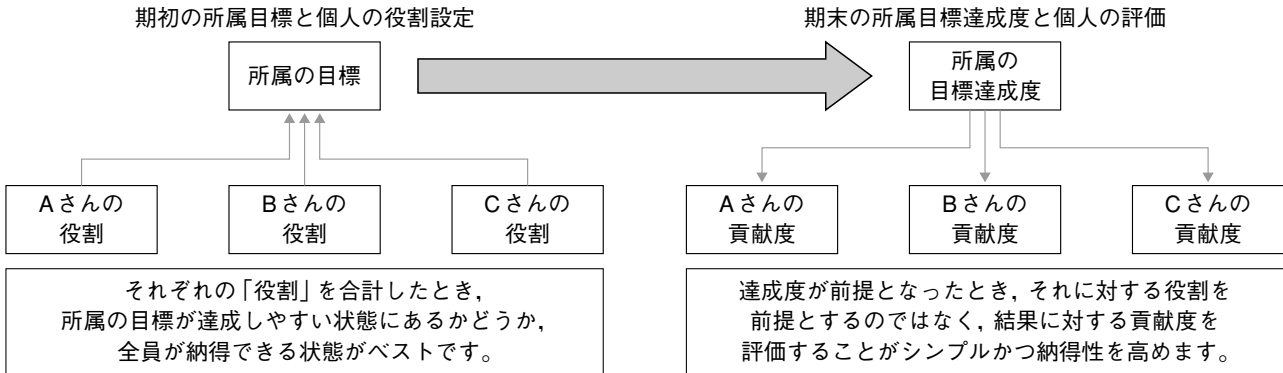
期初の目標設定から整理してみましょう。

図表 4 では期初にまず役割を所属目標達成のために配分しています。そして期末には、所属の目標達成度を踏まえて個人の貢献度を評価しています。この形を実現することで、評価に対する納得性が飛躍的に高まることになります。

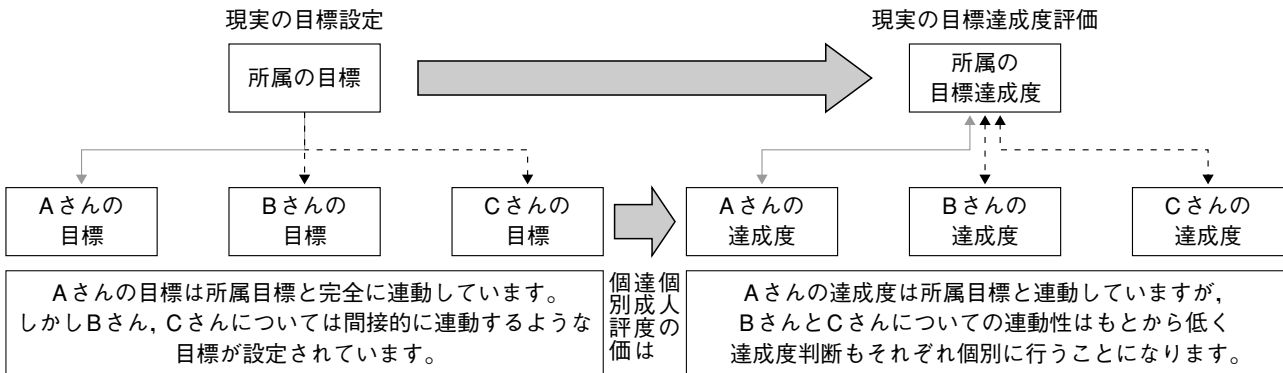
一方、先ほど示した「現実の目標設定」の場合には図表 5 のような運用になることが多いようです。

この場合の問題点は所属の目標達成度と、個人の達成度評価の連動性が低いということと、達成度評価のモノサシが期初に設定した個人別の目標

図表4 「役割」の設定と達成度評価



図表5 個人レベルにとどまる目標設定と達成度評価



レベルになってしまうことです。目標が個人との契約である、と考えるならばこれは正しいのですが、契約といえるレベルにまで目標レベルの妥当性を高めることが極めて煩雑かつ複雑なのはご承知の通りです。

テクニック 6

「相対評価」で運用する

では、所属目標の達成度から個人の貢献度を評価する際に、どのような手法を用いればよいのでしょうか。

そのテクニックが「相対評価」の徹底です。

多くの会社は、実際の評価時には、一次評価段階で絶対評価、二次以降で相対評価としていることが多いと思います。

ここで改めてそれぞれの定義とメリット、デメリットを確認してみましょう（図表6）。

この表で示したように、絶対評価には「説明しやすさ」「結果に対する納得性」というメリットがあります。しかし現実の運用ではどうでしょう。少し目標に足りない結果の場合でも、アクションプランがほぼできていれば「達成」と認めて標準以上の評価がつけられる場合が頻繁に見られます。結果としてそれは評価の中心化傾向を生み出します。

一方で相対評価はハロー効果を助長します。印象が評価を決めてしまったり、ひいては社内序列の固定化を生むことすらあります。

これらの比較から、実際に給与や賞与に反映させる段階で相対評価は使うけれども、上司と部下

図表6 「絶対評価」と「相対評価」の比較

	定義	現実のメリット	現実のデメリット
絶対評価	あらかじめ定めた基準に従い、他者と比較することなしに決定する評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・説明がしやすい</li> <li>・結果に対する納得性が得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価が寛大化する</li> <li>・中心化傾向（とりあえず「ほぼ達成」という評価結果）が強まる</li> </ul>
相対評価	他者と序列化したうえで順位を決定し、定める評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運用がしやすい</li> <li>・序列に対する納得性が得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・序列が固定化する</li> <li>・ハロー効果が生じやすい（過去の優秀者が常に優秀者になる）</li> </ul>

との間では絶対評価を指示することが多くなります。

(1) 絶対評価をつきつめることは不可能

テクニック 6 では、絶対評価ではなく相対評価を勧めます。それは現実的に絶対評価が運用の袋小路を生むからです。例えば、目標管理制度運用で以下の条件が揃っているならば、絶対評価は有効に機能します。

- ①個人毎に設定する目標がはっきりしている。
  - ・所属目標と個人目標との連動性が明確
  - ・個人目標のレベルが職位や役職によって決まっており、属人的要素が排除されている
- ②人件費総原資に関わらず達成度に応じた処遇への反映がされる。

しかし、現実にはこのような目標の運用が実現している組織は、(私の知る限り) 資産運用会社しかありません。しかもファンドマネジャーという職種に限定された運用です。資産運用会社では、優秀なファンドマネジャーの存在が企業の存在価値に直結します。そのため、会社として1億円の赤字を出すような状態であったとしても、期初に設定した目標（あるいは契約）に基づきファンドマネジャーに対して10億円の報酬を支払うことすらあります。

実際の運用で絶対評価の最大の問題は、それが処遇に直結されるかどうかにかき集約されます。そして処遇に直結するからこそ、属人的でない目標水

準の設定が求められるわけです。

このような評価と処遇は、実は不安定な雇用とバーターの関係にあります。目標が達成されなかったときに、従業員側に与えられる罰則の大きさが関係しています。個人が目標達成できなかった結果、会社が赤字を出したとしても従業員がその赤字を補てんすることはありません。従業員個人が取ることのできる最大の責任は、自分のクビをかけることだけです。ゆえに長期雇用を前提とした組織においては、絶対評価は本質的に機能しなくなります。

(2) 属人的な目標である限り相対評価しかできない

そもそも目標管理制度では、個人の能力や経験のレベルを踏まえた目標が設定されます。そして目標達成と同時に、個人の成長も期待する仕組みとして運用されます。言い換えれば、中長期での雇用を前提として、個人の成長を期待する属人的な仕組みとして運用されているということでもあります。

属人的な運用が前提である限り、相対評価しかありえません。仮にすべての目標を「対前年比」のような絶対的に見える基準で設定したとしても、実態は「前年数値」に対する相対的な目標となっています。厳密に言えば、多くの企業では相対的な評価しかできないのです。人事担当者として、その事実は強く主張してかまいません。

### (3) 相対評価は序列で決定する

テクニック 5 で、期初に設定した役割を踏まえ、期末の所属業績から個人の貢献度を評価する、という方法をご紹介しました。この方法において相対評価はとても有効に機能します。

具体的な方法は3つのステップに分かれます。

#### 第1ステップ：序列化

最初のステップでは管理職側に貢献度の序列化を指示します。ただし、重複順位を認める序列化です。

仮に所属構成員が5名いたとすれば、全員に差がつくのであれば1位から5位まで序列が形成されます。しかしもし序列に差がないとすれば、もしかすると全員が1位になるかもしれません。相対評価のための序列化においてはこのような状態も許容します。

#### 第2ステップ：相互判断

テクニック 2 で、所属目標の共有化を提示しました。所属目標が共有されていれば、その結果の達成度も、所属内で共有は容易になっています。そこで、序列の妥当性の確認を全所属メンバーに依頼します（人事からではなくその上司から）。序列そのものの提示を求めるのではなく、加点方式での確認です。「特に貢献度が高かった人」を提示してもらうことがその方法です。全員が、彼は貢献度が高い、と判断した人物が序列の上位にいればその納得性は確保されます。一方で上司が設定した序列と、高い貢献度だった人物の得票数が一致しない場合には「序列間の差が小さい」という結論を導き出します。

例えば1位から5位まで序列化されていても、1位と3位との間に、相互評価での貢献度差がないとすれば、それは1位から3位までを同じ序列にしてもよいということです。

これらの活動は人事担当者から指示しますが、結果のとりまとめまで所属の管理職に行ってもら

います。管理職の意識と行動を変革するきっかけにもなるからです。

#### 第3ステップ：所属業績との連動

最後のステップでは、所属業績との連動性を確保します。例えばある会社の仕組みでは図表 7 のように運用しています。

所属業績に基づく標準評価を基準にとり、その上下に所属内の序列に従って評価を配分することで、処遇に反映させる際の原資との連動性も確保できます。前提として第2ステップまでで所属内の納得性が確保されていますので、この方法を取る限り、期初の目標設定という難題を解決しなくても、チームワークを高めながら全体としての業績目標を達成し、個人の成長も促すという、あるべき目標管理の効果は実現されることとなります。

なお、相対評価の徹底は、通常の目標管理の運用においても効果を発揮します。特にフィードバック時には、絶対評価よりも相対評価が有効に機能します。

#### 【相対評価が生み出す別の問題点】

所属業績基準で所属内序列をもとにした相対評価では、全社的に見た場合は不公平だという不満が出るケースがあります。「異動の不自由」に起因するものです。前述の例でいえば、所属Aでは一番下の序列3位の人でも「B」評価を得るのに対して、所属Bでは序列3位で「B-」。最下位序列という見方をした場合には「D」評価になってしまいます。特に対象者が同年次で、能力や経験にあまり差がないと判断されるときに、不満が生じます。

このような不満が生じた場合には別の解決手段が必要になります。例えば「評価を反映させる処遇を年功化しない＝リセット型にする」ことや「社内での異動を希望制（受ける側にも選ぶ権利がある前提）にする」といったことがあります。

図表7 所属内での納得性を高める達成度評価の仕組み

所属業績 達成度	所属A		所属B	
	所属業績	所属内序列	所属業績	所属内序列
S				
A		序列 1 位		
B+	B+	序列 2 位		序列 1 位
B		序列 3 位		序列 2 位
B-			B-	序列 3 位
C				序列 4 位
D				序列 5 位

### テクニック 7

#### 評価結果をすぐにフィードバックさせる

所属業績をブレイクダウンして相対評価する手法をとった場合、フィードバックはとても容易になります。テクニック 6 の第 3 ステップが完了した時点でただちに個々の従業員にフィードバックしてもらっても、所属内での不満は大きくなりません。特にテクニック 6 の第 2 ステップで相互判断がされているため、序列を低く評価された人であっても、序列上位にいる人物に対しての不満は大きな声にはなりません。

従って、7 つ目のテクニックである「評価結果のタイムリーなフィードバック」はすでに実現しています。

一方でテクニック 5 を採用していない企業では、個人評価段階では絶対評価とし、最終的に相対評価で処遇に反映するという方法が取られることになります。そのような運用の際も評価結果のフィードバックは重要だし、そのためのテクニックもあります。

#### (1) なぜフィードバックできないのか？

ここまで示したテクニック 1 ～ 6 をすべて活用している企業では、個人に対する評価のフィードバックは容易なはずですが、しかし一部だけの導入にとどまる企業では、目標管理が持つフィードバ

ックの難しさはそのまま残っています。

目標管理の結果をフィードバックしづらい原因は、ほとんどの場合、以下の 3 つにまとめることができます。

- ① 属人的な目標設定レベルそのものの公正性
- ② 達成度評価時点での妥当性
- ③ 処遇反映時点での全社調整

この 3 つの原因のうち、①と②については所属の管理職が担当しています。そして③については人事で担当していることでしょう。このような状況で誰がフィードバックをすべきなのか。評価結果のフィードバックの目的を改めて考えてみましょう。

#### (2) フィードバックは何のためにするのか？

個人の評価結果をフィードバックしていない企業は意外なほど多くあります。その理由は前述の通り、“上司が評価した結果と、最終調整した評価結果に差があるため”といわれています。

最も重要なことは、目標管理はフィードバックをもって仕組みとして完成する、という当たり前の事実に立ち戻ることです。つまり、フィードバックされていない目標管理はただのスローガンでしかないわけです。

また、フィードバックされないまま処遇に反映される仕組みは、人事のブラックボックス化を招きます。評価のブラックボックスはそのまま組織に対する不信感につながってしまいます。

従って、フィードバックをしないことには中長期的にはデメリットしかない、ということを知らなくてはなりません。

#### (3) フィードバックは誰がいつするのか

では誰が目標管理結果のフィードバックを行うべきなのか。結論はとてもシンプルです。それは最後に評価結果を定めた担当組織です。

つまり、相対評価を人事部門が行っているのであれば人事部門が評価結果をフィードバックすることが当然だし、最もシンプルな答えです。そして、このフィードバックをもって、1年間の目標管理は完了し、次の1年間が始まります。

前述の通り、フィードバックの結果“上司の評価結果と最終評価結果が違う”ということがクローズアップされる場合があります。また、評価を行う上司側が「どうせ最終調整されるんだったら全員Bでいいでしょ」とか「せめて部下に見せる前に人事が私に説明すべきだ」と主張するかもしれません。

このような状態は実は目標管理制度の本質を、それぞれの管理職が理解していないことが原因となって発生します。最終的に処遇に反映させるために相対評価する事実を含めてオープンにし結果をフィードバックすることは、管理職側の教育にもつながる重要なプロセスです。人事担当者は、自信を持ってその点をアピールしましょう。

### Ⅲ シンプルな目標管理の メリットと注意点

今回紹介した、シンプルな目標管理の設計・運用テクニックは、実際に多くの企業で大きなメリットを実現してきたものです。

それは「**全社からブレイクダウンされた所属目標の達成に全社員の行動をまとめあげる**」ことであったり、「**所属別のチームワークを高める**」ことであったり、さらには「**それぞれの管理職のリーダーシップを成長させる**」というようなメリットです。

目標管理制度という仕組みを、その本質に立ち戻ってシンプル化すると、使い勝手が高まります。そして仕組み本来の目的、「**企業としての業績目標を達成するために、個人の行動と目標を集中させ**

る」状態が実現しやすくなります。

一方で注意点があります。7つのテクニックのうち、人事担当者だけでは設計変更できないものが存在しているからです。そのことを振り返って整理してみましょう。

1	<b>シートのサイズを小さくする</b> これは人事部門で決定できます。
2	<b>所属部門の目標を徹底的に共有する</b> これも運用面での周知教育で十分可能です。
3	<b>個人目標ではなく個人役割を“与える”</b> 目標を役割に変えることは教育に少し手間がかかるかもしれませんが、それほど難しくありません。
4	<b>期中面談は四半期ごとにする</b> これも人事から仕組みを作ることが可能です。
6	<b>「相対評価」で運用する</b> 所属の管理職の合意が必要ですが、徹底可能です。
7	<b>評価結果をすぐにフィードバックさせる</b> 人事担当者が責任を持つことで可能です。

実は「**5 所属の業績から個人の評価を落とし込む**」という部分についてだけ、人事担当だけでは不可能な設計変更です。それは、前提として所属業績を評価する仕組みが必要だからです。

もしあなたの会社に所属業績評価の仕組みがないのならば、ぜひこの機会に提案してみてください。そうすることでシンプルな目標管理がよりうまく機能し、全社の業績向上に貢献することになるからです。

