

人の側面からの経営戦略 を考える本

経営戦略と人材戦略の連動

やり方が変われば、
考え方が変わる

図説

人材戦略から 経営戦略へ

企業の人間的側面からの

行動基準マニュアル

経営人事室 葉田利幸

OMC
オープン・マインド・コミュニケーション



プロローグ

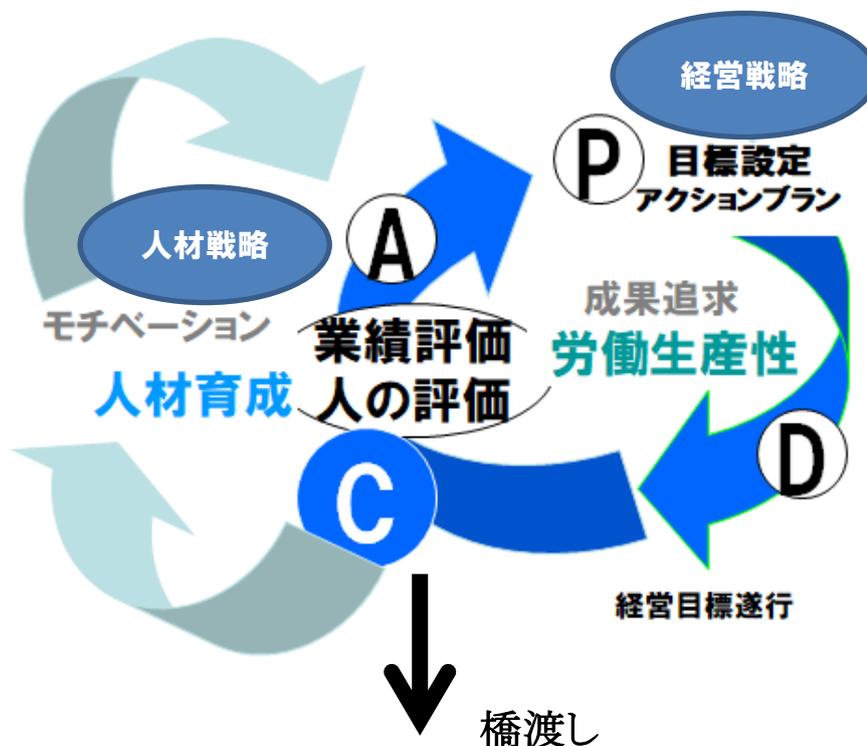
2040年の「八掛け社会」問題など未曾有の経営環境の変化などが訪れつつあります。

今後は、経営戦略と人材戦略をきちんと連動させ、必要とする人材をどのように確保をするかが、課題となります。

それには、まず企業のトップが、目指す自社の方向性を明確にして経営戦略として示し、その実現のためどういう能力を求めているのか、を全従業員に示し、経営戦略を実現させるための人事戦略を描き、実践することが求められます。また、昨今、「企業と従業員による双方の信頼関係を高める経営(エンゲージメント経営)」が重んじられています。

経営戦略と人事戦略が連動すると、必然的に所属組織への愛着、モチベーションも高まり、従業員業務パフォーマンス向上、企業業績の根幹である付加価値生産性が高まり、結果として経営戦略実現につながることになる。

経営戦略と人材戦略 連動のイメージ



「目標による管理」+評価に連動

目標管理制度は今、多くの企業に取り入れられている業績向上システムです。

目標管理とは一口に言うと・・・経営施策の分担です

目標による管理の本来の目的は経営目標の達成そのものです

個人目標は、上司が経営の視点からブレイクダウンするものです

目標シートの詳細な書き方の技術論でも面接のテクニックでもないのです

目的は部門目標への貢献と位置づけ、なすべきプロセスを決めることです

そして、社員個々人の成果を特定していくための合意形成が大切です

「合意」とは、ぜひやらせてください」・・・「期待している、支援しよう」

という建設的なコミュニケーションを出発点とする。ことです。

他の制度にない特徴は、目標設定と評価に、上司と部下両者が参加することです。

目標設定に部下を参加させることによって、部下の責任感も高まり、組織が一方的に与えた目標よりも効果的に達成されるようになります。

問題点および成功例の少ない理由は、部下の目標達成に助言を与える上司の役割が明確にされていないことです。

上司も部下も目標について合意することにエネルギーを費やし、目標達成を促す上司の役割にほとんど関心が向けられていないことです。

部下の目標達成の援助に際して、上司のリーダー行動が上司の役割として明確になれば、目標による管理によって、より優れた生産性があげられます。

本書は、「目標による管理」の全フレーズにわたり上位者の役割と、部下の目標達成に助力を与える上位者の役割を行動指針として示したものです。

目標による管理が機能することによって経営目標が達成され、各人が成長していく。

また、現場の変化が経営層に伝わり、経営戦略に反映されていくという経営戦略と人材戦略の連動を願っています。

原点はドラッカーの著書「The Practice of Management」(1954)に登場する「Management By Objectives and Self Control(目標と自己統制による経営・MBO)」

注 人材戦略とは、企業が経営戦略を達成するために必要な採用、育成、人事配置など人の面で行うことですが、ここでは人材育成に特化しているため成長度を計るための”人事評価”と連動させています。

令和6年1月1日

著者記す

CONTENTS

経営戦略と人材制度を連動させるキーパーソンである管理者の「目標による管理」と連動する評価制度へのマネジメント行動を考察します。

プロローグ 仕事を楽しむ

「目標による管理」を理解する

1-1 「目標による管理」 WHAT なに・考え方	7
1-2 「目標による管理」 HOW いかん・やり方	13
視点1 計画(Plan) 部下と目標を合意し、手段化(分解)する	23
視点2 実施(Do) 指導・支援と進捗管理	50
視点3 評価(Check・Action) 目標達成へ統合化する	62

具体的に、「目標による管理」の各段階 P(計画)D(実施)C(評価)A(改善)の各ステップと、それぞれへの対応を理解し実践します。

視点1で自分の役割をマネジメントし、視点2では、組織のリンキングピンとして、目標達成に向けて、組織内外の人脈を、自部門のチームをマネジメントする。

そして、視点3で「目標による管理」の最終段階のCとA、目標達成度とプロセスを評価し、部門目標達成へと導きます。

2 人事評価全体像を見る 大局から見る 70

人事評価の本来の役割の理解と人事評価のメカニズムを俯瞰します。

「目標による管理」とその結果から評価基準に照らして判断する「人事評価」の流れを理解します。

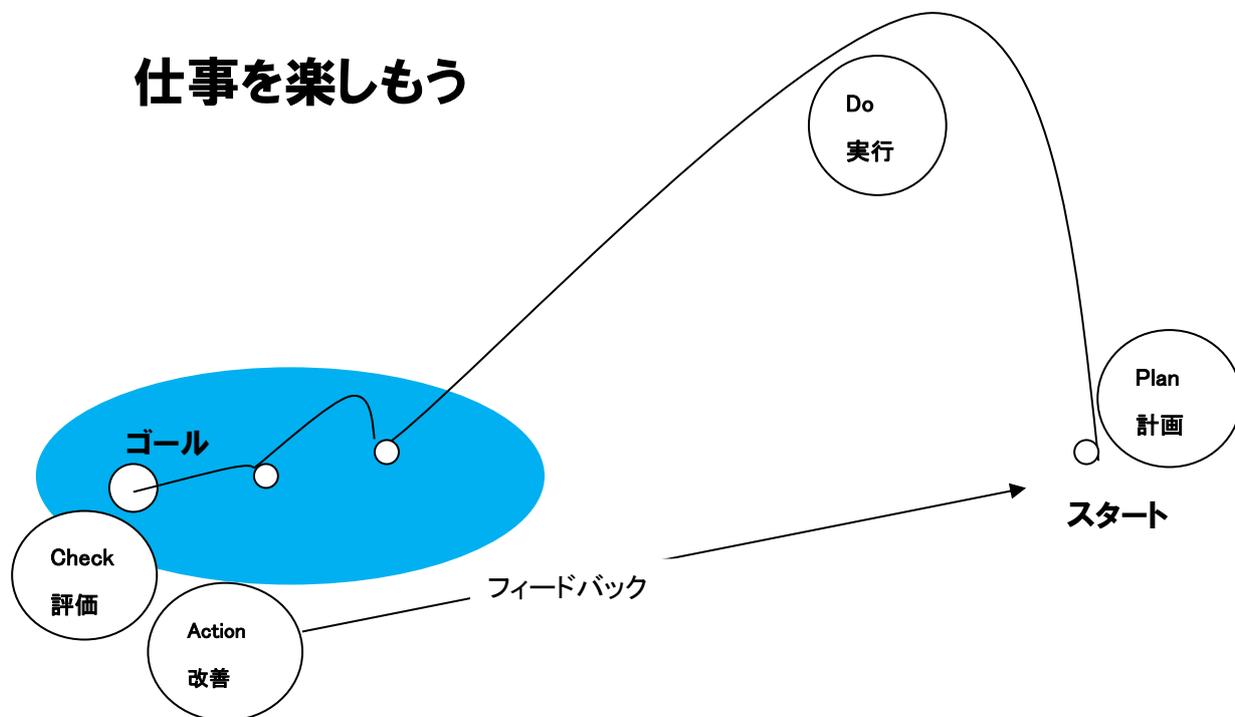
3 「人事評価」の流れを見る 86

目標による管理から人事評価への転換と人事評価制度について、基本の考え方を理解します。

エピローグ 102

参考資料

仕事を楽しもう



ゴルフは自然とP・D・C・Aのサイクルが回っている！

ゴルフを楽しむように仕事をしよう

ゴルフをするときの思い出してほしい。

ゴルフは楽しい何もPDCAなんていう必要もない。自然とマネジメントサイクルは回っている。

ゴルフは18ホールを集大成。一番ホールから18番ホールまで、それぞれ規定打数がある。クリアすればパーである。はじめにいかに少ない打数でホールアウトするか、目標を決める。

そしてそれぞれのコースの特徴、難易度を計算、クラブを選び距離を確認しグリーンを読み、池、バンカーなど置かれた状況から、自分の力量を冷静に分析し、どこに打球を落とすか判断する。そしてクラブを選び、スタンス、グリップを確認しスイング。

結果を分析、次のホールへの改善点を考え、何打数にするかを決める。

これを18回繰り返し、目標とした打数をクリア出来たかをどうかを反省し、改善点を見つけ、練習し、書物を読み、クラブを検討し、さらなるスコアアップに励む。

この過程を通して腕を上げていく、この過程が楽しい。

この過程を自己判断で行っているのです。

ゴルフに備わっている人間の効果的な動機づけの要因を次の5つに分析している。(ウイリアム・モブリー)

①明確な目標がある

ハッキリと見えるピン(目標)がある。なかなかパーを簡単には取れない。(仕事では目標値)ましてバーディをとるのは難しいが決して不可能ではない。

目標とする自分の達成度(パーかバーディ、何打数か)、他のメンバーとの競争を意識しながらのプレーとなる。

②ゲームの完結性

ティーからグリーンまで完全に自己管理、自己責任。最終ホールまで自分の腕(能力)次第。たとえこのホール失敗しても次のホールがスタートする。

③フィードバック

各ホールに、ハーフやラウンド後にフィードバックがある。うまく出来たのかどうか、失敗したのかどうか、目標に対して結果はどうか、うまくいかなかった場合、原因はどこにあったのかが自分なりに振り返り分析し、把握できる。

④色々な技能を駆使できる

ホールごとに異なるコンディション、クラブの選択、フィジカルな要素、メンタルな要素、など多様なテクニックの組合せが求められる。

⑤判断力

コース毎に距離を確認、風や障害物などの状況、自分の飛距離など自分の能力を冷静に分析し、最終的にどこに打球を持っていくか自己判断する。その目標に向けて、クラブを選び、スタンスを決め、グリップを確認し、スイングする。グリーン読み、パットを決める。

この一連の判断力・・・これも楽しみの中に磨かれてくる。

ゴルフに備わっている上記5つの要素は、仕事においても、同じことがいえる。

ただ、仕事との相違点は、自己管理、自己責任で進めることは基本であるが、目標は会社の目標と連動しているため、会社、部門、上司目標との整合性が求められる点にある。

仕事もゴルフのプロセスと同じように楽しんでほしい。

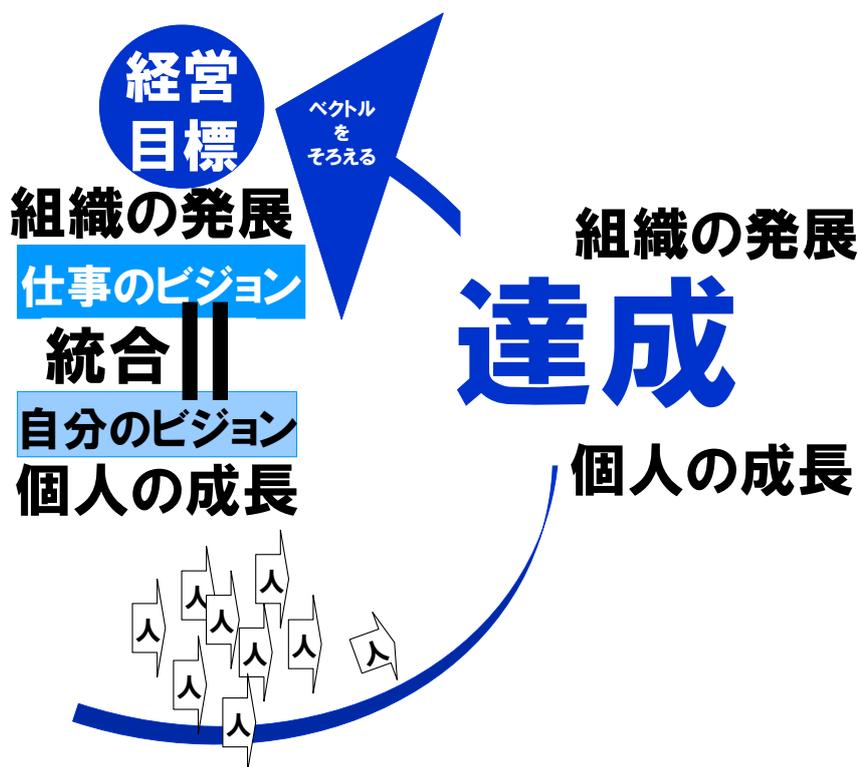
P(計画)D(実施)C(評価)A(改善)という合理的なサイクルをまわしながら、データを基に、キャディさん、メンバーの意見を取り入れた人間的というべき判断力を相関させながら結果を求める楽しさがある

人は、目標を持つことによって、目標に向かって精力的に行動し、達成することによって満足感を得る。

1-1 目標による管理

WHAT なに・考え方

目標そのものを管理するのではなく、「目標」によって
仕事を管理することである



ベクトルをそろえる

社員ひとり一人の能力をバラバラな方向で発揮するより、経営目標に個々の能力を総結集することが可能になります。

「目標による管理」 WHAT

目標による管理とは…

日常業務の延長線上で、業績の向上、能力開発を目指して、目標を立て、実行し、業績向上、仕事の質や能力を上げていくマネジメント手法ある。

日常業務との相乗効果が出るよう、目標テーマ設定の方法や仕事の仕方を工夫する必要がある。展開は、「経営目標から部門目標へ、個人目標へとブレイクダウンされた目標」(合意した”目標”で、上から与えられた一方的な目標ではない)を基本的に、自主管理で実現していく管理手法である。

その目的を手法的にみると

- (1) 明確に設定された全社的目標を、目標の体系として末端まで展開していく。
- (2) 各部門、グループ、個人の目標は全社目標をブレイクダウンされた、具体的、明確なものとして設定される。そして、達成できたかどうかを明確に把握できる形で設定される。
- (3) その目標はノルマとして押しつけられるのではなく、自主的に設定され、上司と部下が共有し、上司がその結果をフォローできるように設定される。
- (4) その結果、各単位や個人の目標が達成されれば、全社的目標も達成される。
- (5) この場合の全社的目標とは、利益目標を中心とした経営活動全般につながるものである。

このプロセスにおいて重要なのは、上司と部下の十分なコミュニケーションであり、仕事の割り当てや目標の設定には”合意”と”納得”が不可欠である。原則として上司の役割は、命令や細かい指示を与えることではなく、部下の判断や行動に必要な情報を提供し、助言や支援を行うとともに、社員相互の調整などを行うことである。

原点はドラッカーの著書「The Practice of Management」(1954)に登場する「Management By Objectives and Self Control(目標と自己統制による経営・MBO)」という言葉である。

マグレガーの「The Human Side of Enterprise」では、Y理論に基づいて、組織目標と個人欲求の結合を目指す「統合と自己統制による経営」が謳われた。

一般には(Management By Objectives)というドラッカーの著書に見られる言葉が用いられ、これを「目標管理」という日本語に訳して広く使われるようになったものである。

ドラッカーは、企業の経営管理を教える経営学者であるが、最も関心を持っていたのは、人の本当の幸せとは何だろう…の追求であった。彼は、人が楽しく生きていくには、「成果」を上げる必要がある。という答えであった。これが目標管理の考え方の原点にある。

日本では 1960 年代半ばから導入が始まり、今日では広く普及しているが、成果主義的な業績評価システムとして運用されていることが多く、大半の会社では昇給・賞与・昇格などに連動している。

MBO は理論的には「**全社目標の現場への落とし込み**」「**仕事に対する主体的な取り組み**」「**目標設定・評価を通じたモチベーションの向上**」「**個人の成長**」などが強調されているが、これを無視して機械的に適用すると、「**目標の押し付け**」「**目標の硬直化**」「**自己統制の喪失**」などがおこり、目標によって仕事を管理する「**目標による管理**」ではなく、単に”**目標自体を管理**”といった現象が起こる。

ここで、目標による管理に大きな影響を与えた「**企業の人間的側面**」理論とは・・・

① **ダグラス・マクレガーの「X理論、Y理論**

人間は本来なまけ者で、責任をとることを嫌い、できることなら楽をしたいと思う存在だという捉え方で、今までの管理はアメとムチという人の使い方を基本とした管理が中心になっている。

こういった見方を**X理論**という。これに反し、人間はより大きい責任をとろうと思い、自主性に委ねられた場合、苦勞をいとわない存在である。むしろ、苦勞してもよい仕事したいと思う存在である、というのが**Y理論**である。

目標による管理の手法の背景には、**Y理論**と呼ばれる人間理解が基盤として存在する。

X理論が「**ノルマ管理**」、Y理論が「**目標による管理**」の管理スタンスである。

② **アブラハム・マズローの「欲求段階説**

心理学者マズローによれば、人間の欲求は低次の欲求から始まり、それが満たされるにしたがって、次第に高次の欲求へと段階的に変化していくと主張する。これが彼の欲求段階説である。

一番低い欲求は**生理的欲求**である。これは、餓え、渇きが満たされない限り他の欲求は姿をあらわさない。この欲求が満たされると、危険、脅威から身を守るという**安全の欲求**、これが満たされると、**社会的欲求(帰属欲求)**がやる気を起こす重要な原動力となる。集団を作りたい、同僚から受け入れたいという欲求である。そして**自我の欲求(尊厳の欲求)**、これは自尊心、自信を持ちたい、認められたい、正しく評価されたいと考えるようになり、そして、最後に**自己実現の欲求**があらわれる。これは、自分自身の能力を發揮したい、自己啓発を続けたいという欲求である。

マズローによれば、「**人は、自己のあらゆる可能性をフルに發揮したいという欲求を満たそうとする、基本的衝動を持っている**」と述べている。

③フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」

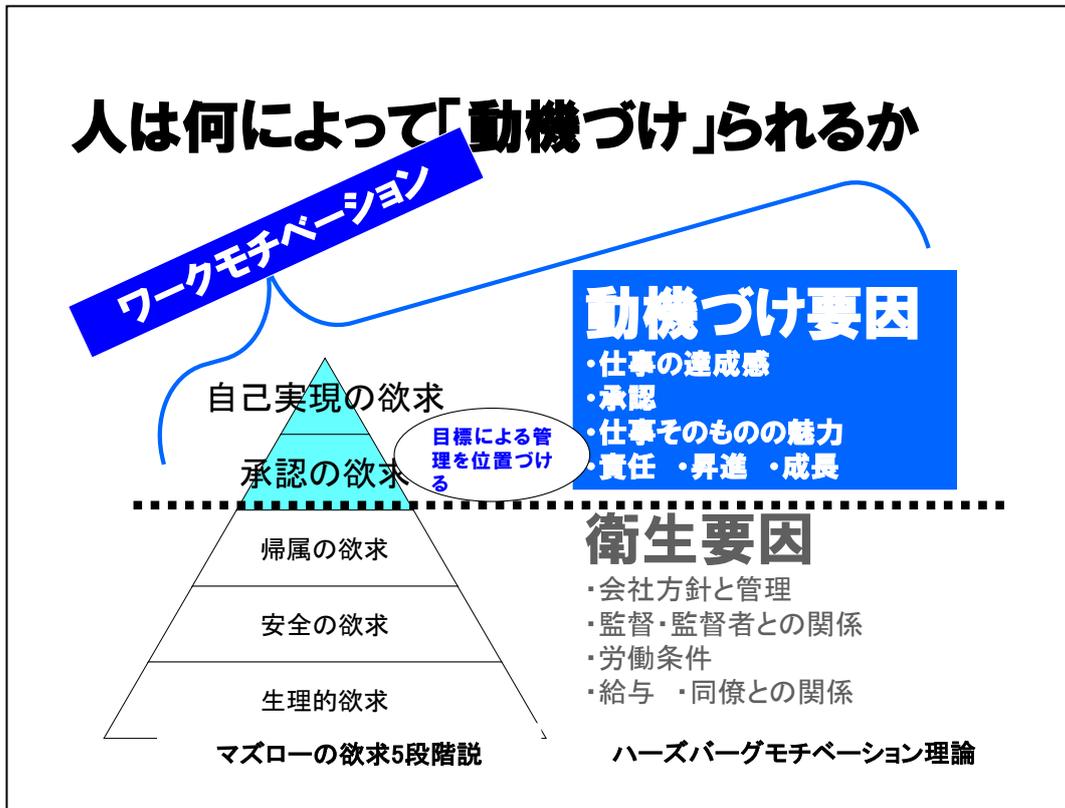
ハーズバーグは、人の満足感を決定する要素をあげている。重い責任を担う、自分を成長させる、興味のある仕事をする事は、高い欲求次元にある人にとって、大きな動機づけになるといい、これを「**動機づけ要因**」と呼び、一方で不満感をもたらす要因としては、監督の質、給与、会社の方針や管理、人間関係、労働条件」を「**衛生要因**」と呼んだ。

下図参照。衛生要因は、いわば家の基礎、これが良かったとしても、ただそれだけで、進んで仕事をしようという意欲には繋がらない。本当の動機づけをさせるには、衛生要因の他に、かなりの責任のある仕事、それをやり遂げることによって、自分自身を成長させるようなもの＝「**動機づけ要因**」がなければならない。この要因の関係は、相関関係にあり、衛生要因を満たしたうえで、動機づけ要因を提供できるかがポイントとなる。仕事をやりとげ、自分の才能を十分に発揮するという高次の欲求を満たすことができるのである。

これらの人間的側面の探求から管理技法として「**目標による管理**」が考え出された。

人は、目標を持つことによって、
目標に向かって精力的に行動し、達成することによって満足感を得る。

動機づけ要因としては、一般的には金銭報酬よりも非金銭要因、その中でも特に「やりがいのある仕事」を与えるとことが、モチベーションを高めるうえで最も高い効果があると考えられる。キーワードは、「自律性」と「自分のキャリア形成」であろう。



「目標による管理」の原則と基本的な考え方は・・・

「目標による管理」の基本的な考え方としては、上司(リーダー)と部下(フォロワー)の双方が、目標設定と業績評価(達成評価)に参加すること。そして目標に対する部下(フォロワー)の責任感を高めることです。

目標による管理には、次の6つの原則があまます。

- ① 目標参加の原則・・・一人ひとりの主体的な参加意識
- ② 目標重点化の原則・・・総花的にならないように、仕事全体の組織目標に対して影響力、重要性、緊急度から、もっとも効果的で、力を集中できる問題を重点的に目標設定する
- ③ 目標定量化の原則・・・達成された状態を数値化すること
- ④ 実行自主管理の原則・・・目標による管理の主役は自分自身
- ⑤ 継続の原則・・・P(計画)・D(実行)・C(評価)・A(改善)のマネジメントサイクルを回し、スパイラル・アップを目指すこと
- ⑥ 成長の原則・・・一人ひとりの能力育成を行い、組織全体のレベルアップをはかること

これら基本をしっかり抑え、積極的に部下を参画させよう

基本の考え方 上司・部下の合意から始まる・・・

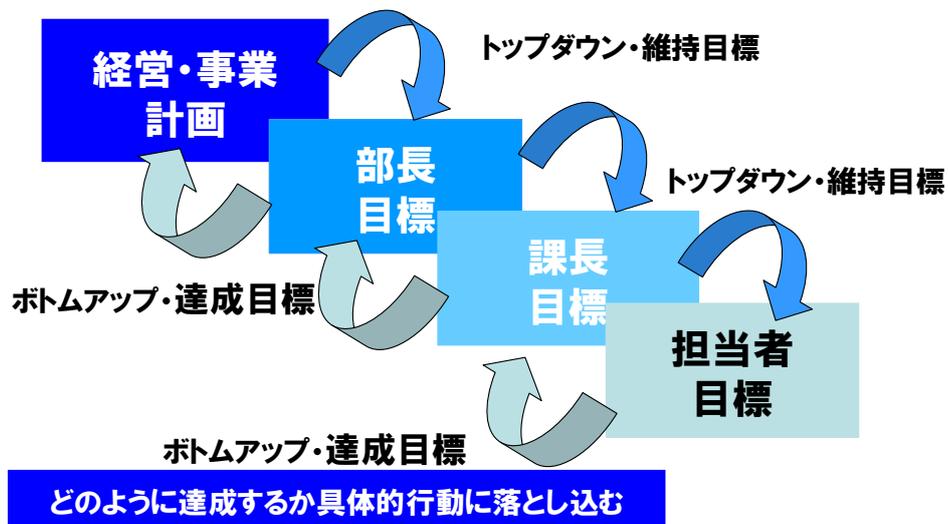
- 目標の合意
- 達成方法の合意
- 達成までのチェックポイントの合意
- 目標の調整の合意
- 目標を基準にした評価の合意
- 問題があれば、両者で原因究明の上、問題改善を両者で検討合意
- 次の目標設定の下地作りの合意



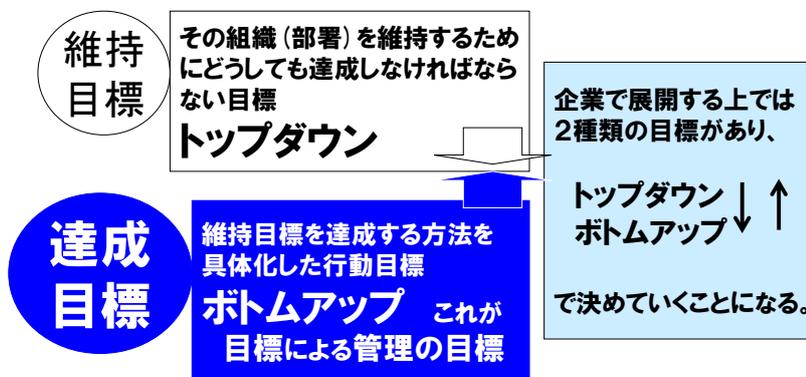
目標による管理の目標とは、組織から与えられた目標そのものではありません。
 与えられた目標を”どのように達成”するか、具体的な行動目標なのです。
 ここに、自らの考えと整合性を持たせた、自己所有（与えられたものではない、自分の
 目標）の目標に転換することがポイントになります

目標は、経営・事業計画と連動

維持目標は変更不可、達成するための行動目標に転換がポイント



経営計画と「目標による管理」の関連

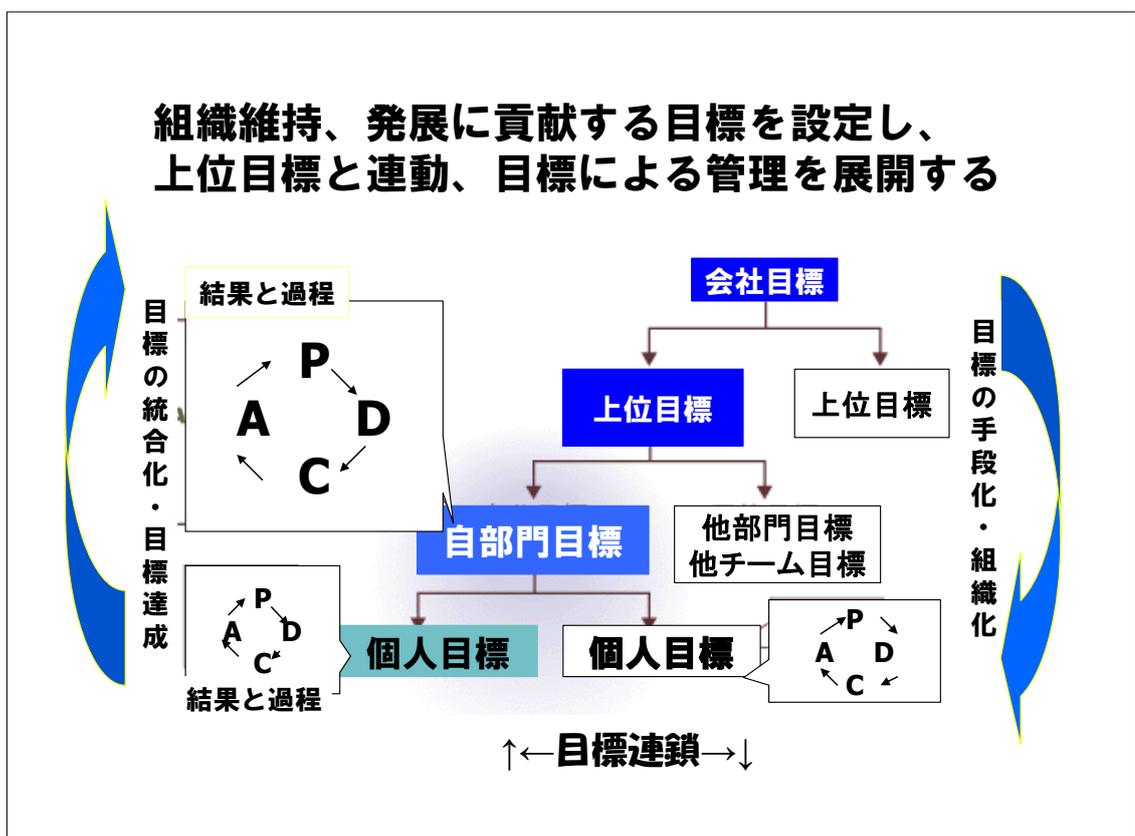


1-2 目標による管理

HOW いかにかに・やり方



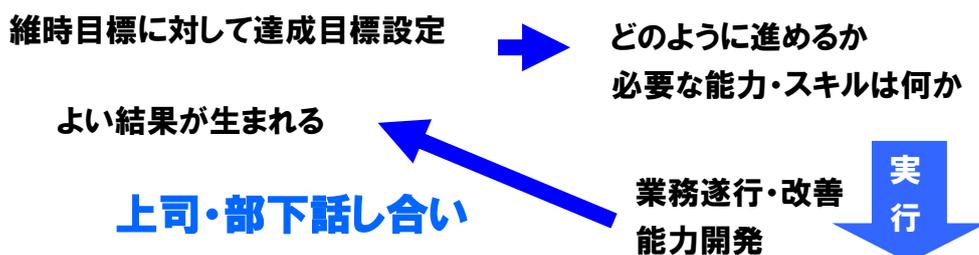
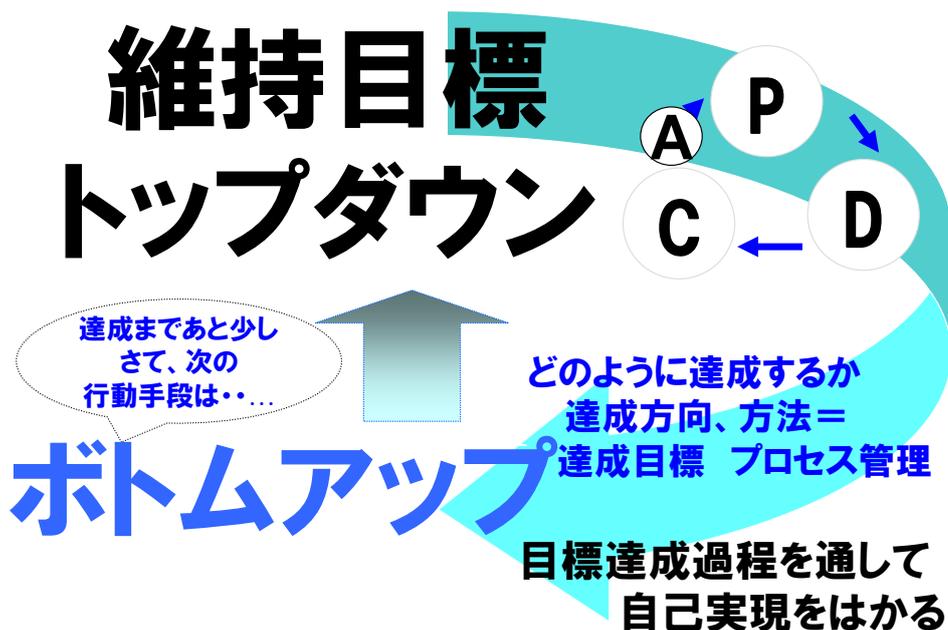
目標による管理の実践は P(計画)・D(実施)・C(評価)・A(改善)のサイクルを回すこと



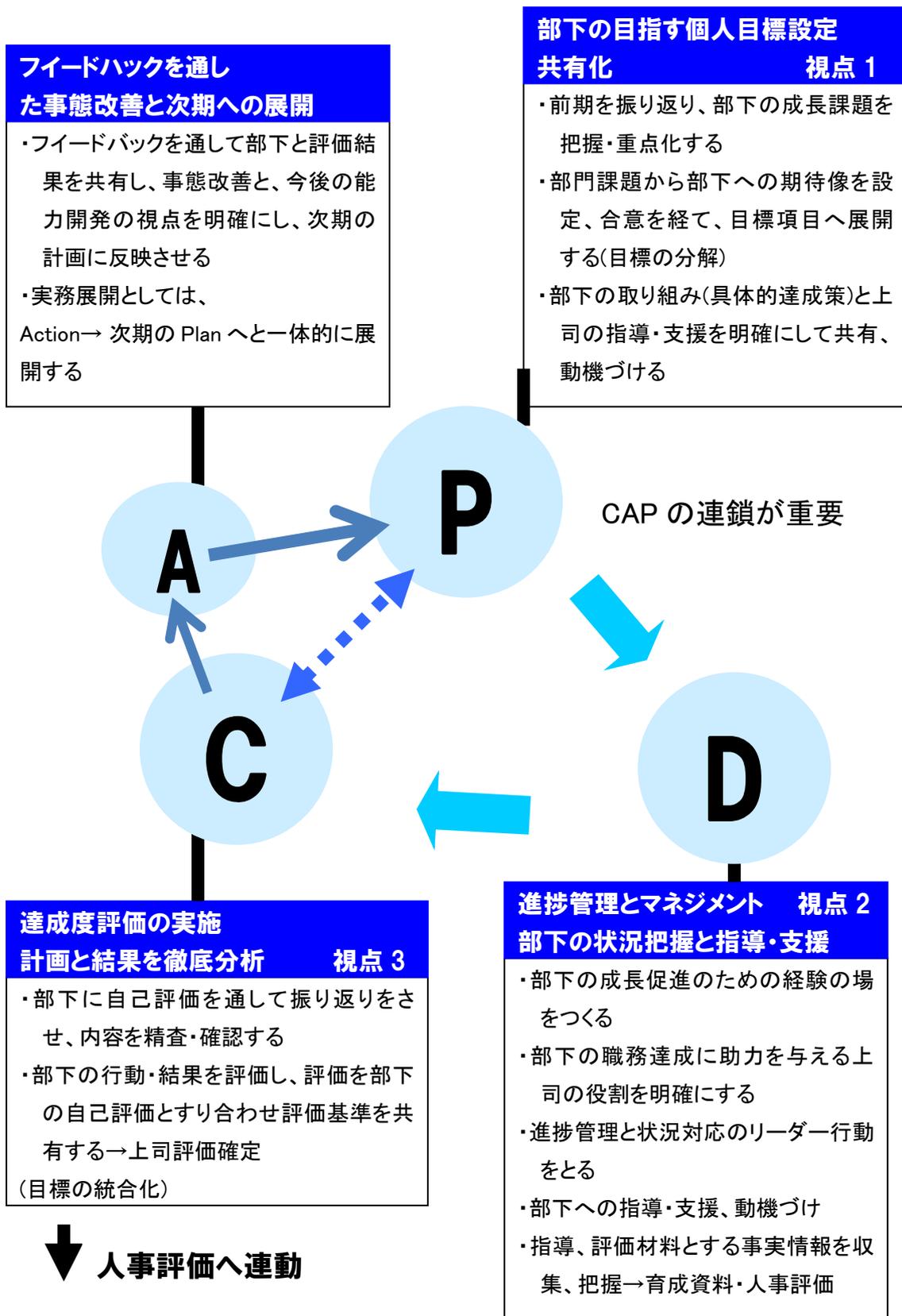
仕事の進め方はこのように・・・

組織からの目標は「維持目標」であり、必達目標で変更することはできません。しかし、与えられた「維持目標」をどのように達成するか、行動目標が「目標による管理」の目標となり、ここが自己を活かす最大の機会となります。自己を成長させる重要なポイントがあります。優れた先輩の仕事の進め方をベンチマークしたり、会社の期待は何か、に応える答えを見つけたり、将来への仕事に備え、自分の弱み、強みを分析し弱みを克服し、強みをさらに強化するため能力を開発していく・・・そのためには仕事の進め方を見直していかなければなりません。仕事の進め方の見直しは、上司と部下が、自律し、協働して進めていく姿勢に関わっています。これを主導するのが管理者の役割なのです。

目標による管理＝マネジメント

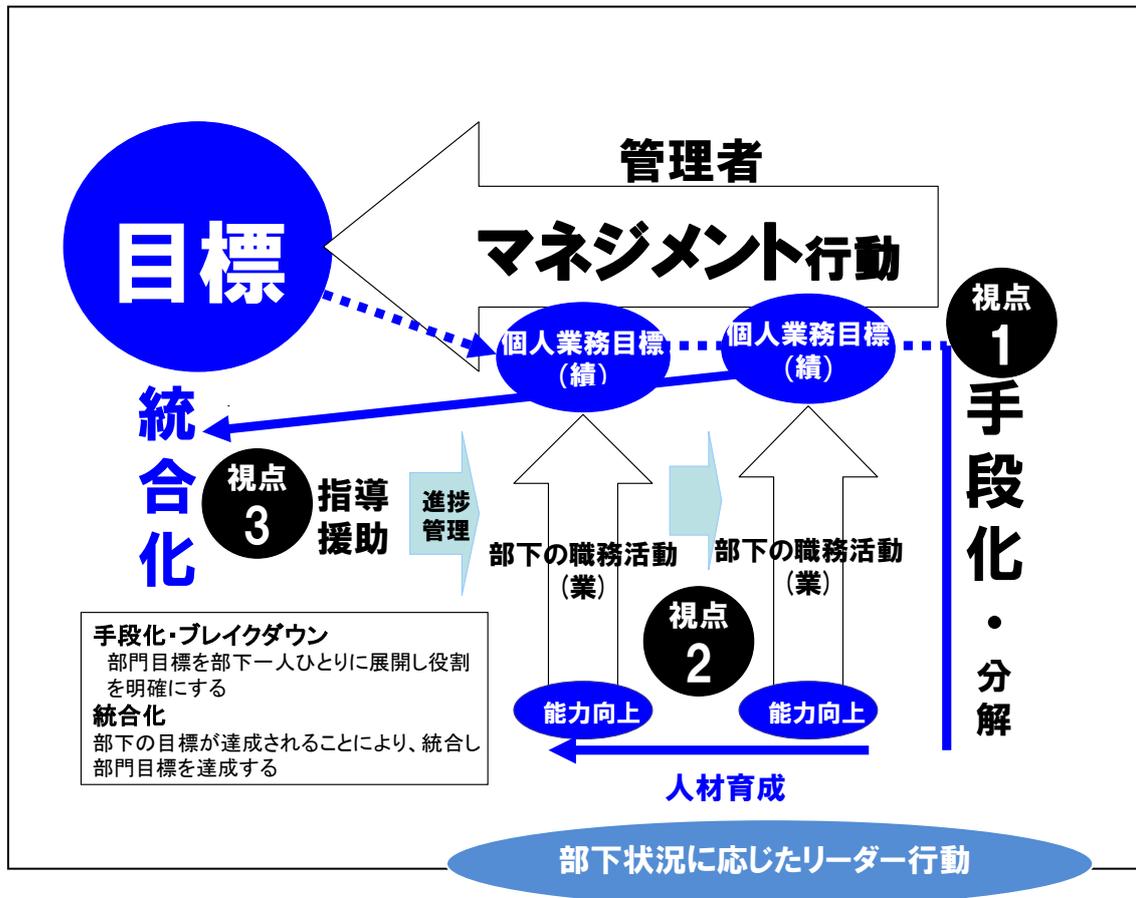


具体的にみると・・・



どのようにマネジメントするか

人を使って、組織を上手に操縦しながら、組織（仕事）の目標を達成していくには・・・この行動が活性化した組織に導いていく・・・



目標の手段化と統合がうまく機能すれば、経営目標が達成できるわけですから、目標の手段化と統合をコントロールすることが大切です。

この役割が部門長に求められます。部門長は部門組織の目標達成を担いながら、メンバーの目標達成を支援し、組織を取り仕切り、上位の組織目標達成に貢献するリンキングピンとしての役割を担っています。

そのために、管理者(部門長)自身が目標をしっかり設定し、部下に手段化し(視点 1)、部下の「目標設定」を指導、目標達成を支援し(視点 2)、メンバーの達成結果を統合して部門目標を達成していかなければなりません。(視点 3)

参考 図は、「効果的な目標管理」テキスト CLS

前提として知っておくべきこと

組織運営について

部門課題・目標を達成するには、組織効率を高めることが求められます。

① 責任の明確化

責任とは、しなければならないこと、権限は、責任を遂行することにより、付随的についてくるもの。必要なのは、責任の明確化をはかること。

② 命令一元化の原則

組織を動かすのは、命令と報告。この系統が明確になっていなければならない。一つのことを命令する直接上司は、原則として一人。

③ 監督範囲の原則

管理者が有効適切に管理できる部下の数は、一般的には監督範囲は10名前後といわれている。限界を超える時は、中間職位を置くなど組織対応が必要。

④ 職務分担の明確化

同じ種類の仕事は、「漏れ」「重複」を防ぐ意味からも、一人の部下、一つの組織単位にまとめて配分する。

⑤ 例外管理の原則

反復、定型化された仕事は、部下に実行責任・権限を大幅に委譲し、上司はより重要な非定型な業務に、仕事の中心をおく。上司は、実行責任は負わないが、委譲・委任についての責任は免れない。部下育成の上からも、非定型の仕事も部下に委任することも大切です。

5現主義(3現主義と2原主義)の実践

事実に基づき行動し、原理、原則に照らして判断する

3現主義で課題に向かう気持ちを持ち、(自分の目で確かめ、自分の耳で聴き、自分の肌で感じ、自分で考える)、「原理」から外れている事柄はないか、「原則」と異なることが発生していないか、という視点で物事を捉えることが大切です。

3現主義・・・机上ではなく、実際に現場で、現物を観察し、現実を認識した上で問題解決する。

2原主義・・・

「原理」・・・物事を成り立たせる法則やメカニズム

「原則」・・・物の決まりや規則

Y理論、ハーズバーグやマズローの人間の欲求やモチベーション理論を理解し、目標による管理制度の決まり、規則を知って行動することが大切です。

リーダーシップ理論 ①

マネジリアル・グリッド理論

R.R ブレイクと J.S ムートンが提唱した理論で、リーダーシップ次元を「人への関心」と「生産への関心」という二次元でとらえ、各次元を9段階尺度で構成することによって、2次元平面上に81(9×9)のリーダーシップ・パターンを仮定している。

グリッド理論によれば、「人への関心」と「生産への関心」が共に最大であるリーダーシップ・パターン(9・9型)が最も効果的であるとしている。

理想型は「9・9」型管理スタイル 質の高い成果を追及する

基本的な考え方は、部下たちに積極的に参加させることによって、日常業務の場で最善方法を考え出し、実行していくことに参画とヤル気を向けることができる。

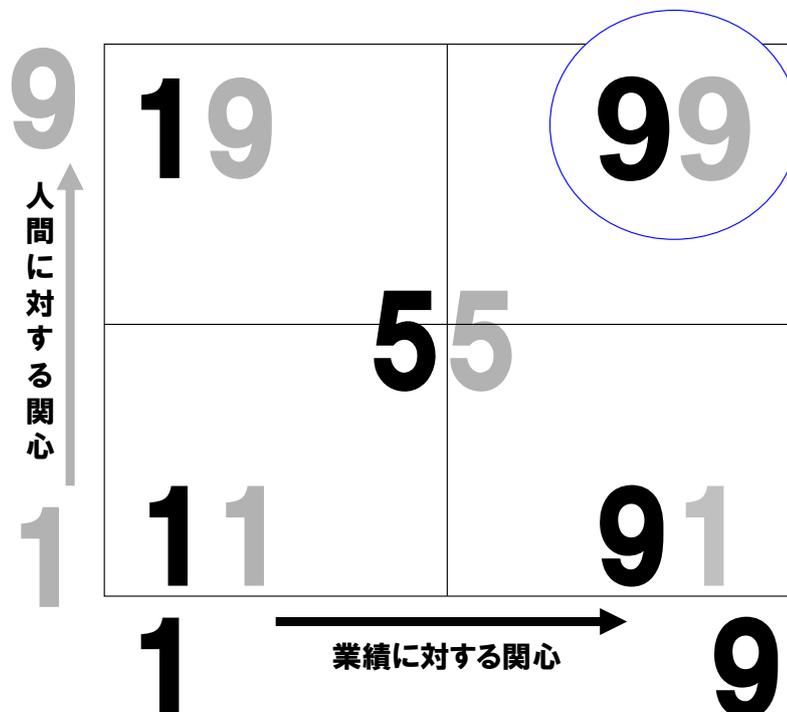
また、部下の参加、参画、ヤル気なくしては、高い業績を達成することはできない。

この観点から、「業績に対する関心」と「人間に対する関心」のバランスを考えながら、部下個々人に適した管理スタイルをチェックすることが必要であろう。

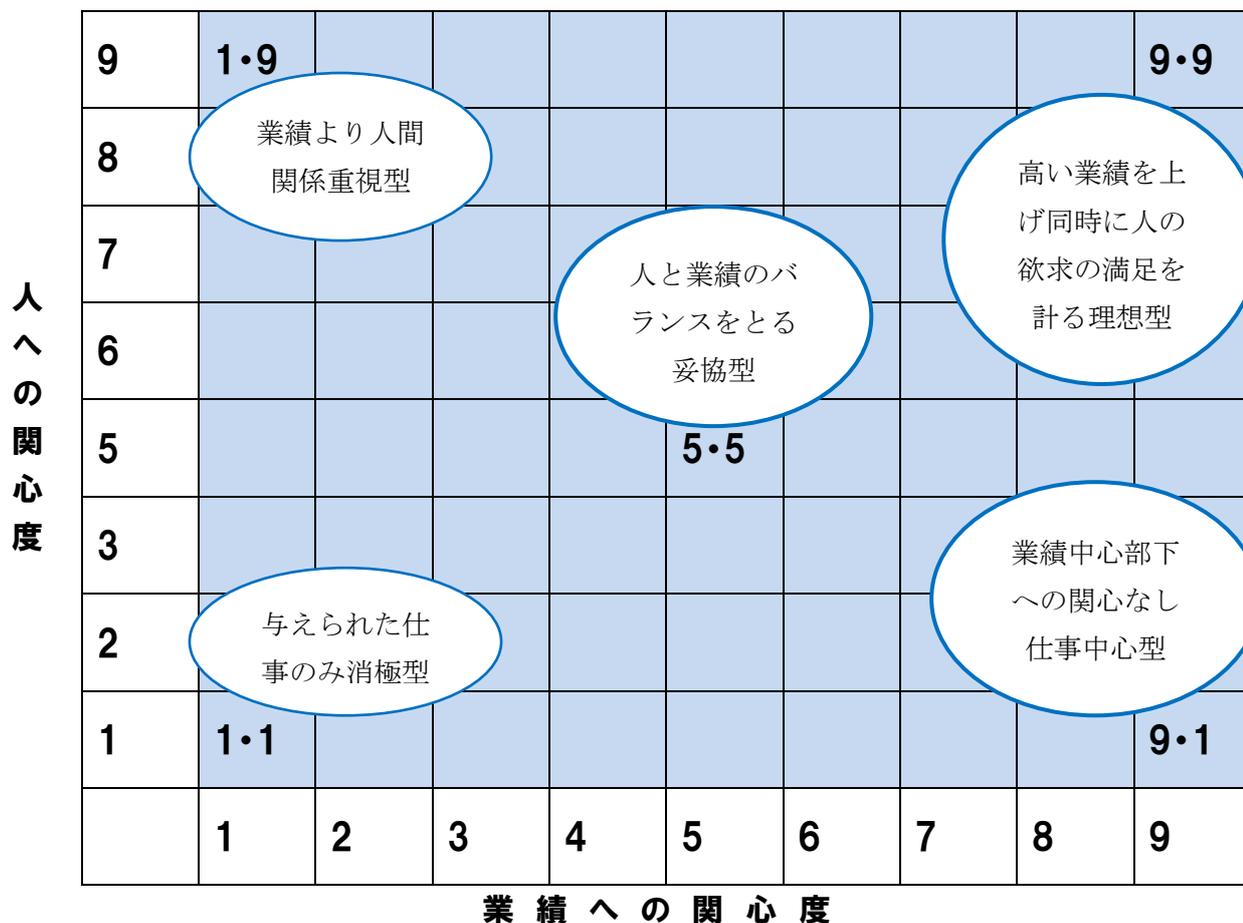
「9・9型」は理想であるが、「9・1型」や「5・5型」も必要に応じて求められるだろう。

成功とは、真に卓越した成果をあげることができたかどうかである。

ここにスポットをあてて、自分の管理スタイルをチェックしてください。



めざそう 9・9 型 自分がどのスタイルかチェックしてみよう



マネジリアル・グリッドによれば、9・9 型は、
 仕事に打ち込んだ部下によって業績が成し遂げられる。組織目標という「一本のスジ」
 をとおして各人の自主性が守られ、信頼と尊敬による人間関係ができあがる。仕事の
 計画や進捗管理にもサポートを惜しまない。

9・1 型は、
 業績中心に考え、人のことをほとんど考えない。短期的には成果があがることもあるが、
 時間が立てば、周りの人たちに反抗心を植えつけ、ヤル気をなくさせる。

5・5 型は、
 仕事を成しとげる必要性和職場士気をともにバランスのとれた状態にする妥協と状況
 順応、波風を立てずにまわりに歩調を合わせていく。完全第一主義で枠を踏み外さな
 いようにやっていく。

目標による管理では、

9・9 型は、高い業績をあげ、同時に高い人間の欲求の満足をはかっていく、「目標によ
 る管理」に対応する管理者の理想型である。

リーダーシップ理論 ②

三隅二不二 提唱「PM理論」 日本を代表するリーダーシップ理論

PM理論とは、リーダーが取るべき行動に着目した行動理論の1つで、リーダーシップ行動を「P・目標達成機能」(Performance)を重視するか、「M・集団維持機能」(Maintenance)を重視するかという、「P」と「M」の2d軸で定義するものである。



P 機能:目標達成機能とは、成果をあげるために発揮されるリーダーシップをいい、目標設定や計画立案、メンバーに展開することによって、目標達成や問題解決を図り、業績を高める機能のことである。

M 機能:集団維持機能とは、会社組織の集団をまとめるために発揮されるリーダーシップをいい、良好な人間関係の形成、チームワークを維持・強化する機能のことである。

PM型は計画力、管理力もあり、チーム組織化にも長けているリーダーで、目標達成と組織維持・強化に高い意識を持つ理想的なリーダーと言えるのです。

リーダーシップ理論③ 状況対応リーダーシップ P70 参照

本稿目標による管理・実践編を参考に目標の分解と統合化を通して、メンバー個々人のモチベーションを高め(状況対応リーダーシップにより)、統合化によるメンバー間のパフォーマンス向上をさせ、業績向上を図るリーダー行動を取ってください。

儲けの構造は付加価値の理解から

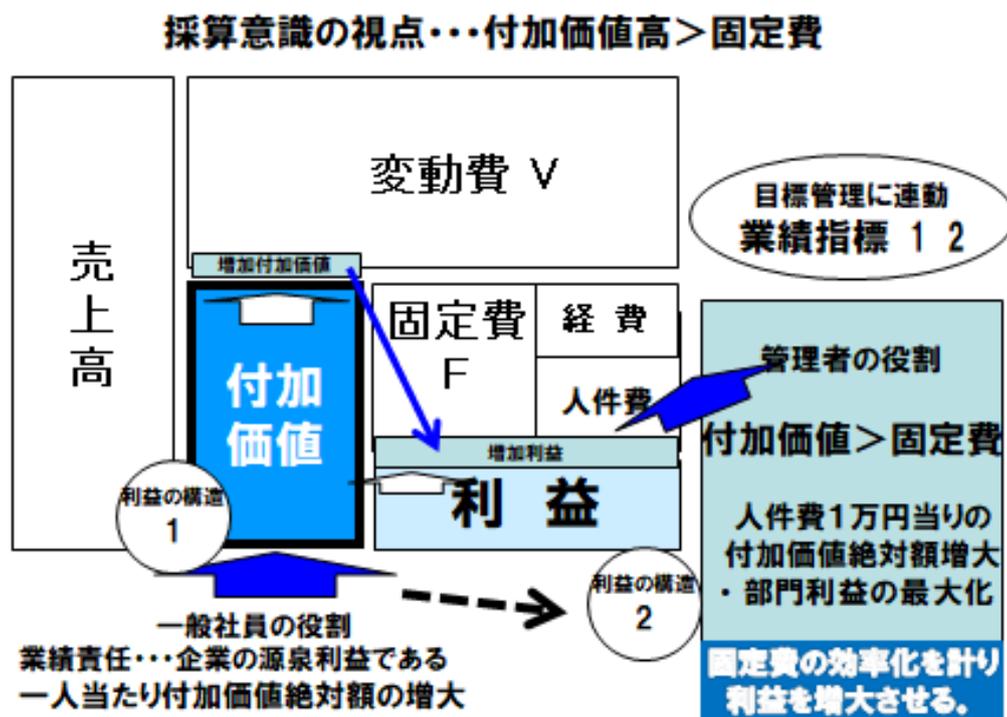
企業業績を計るメーターは「付加価値」。儲けの構造の理解と計算を行動の原点とすることが望めます。下図

付加価値は売上高から直接変動費を差し引いた額であり、言い換えれば固定費と経費が付加価値高です。したがって付加価値高の増加は即、利益にオンされるものです。即ち、付加価値高は利益を大きく左右する企業における唯一の収入勘定であり、売上高ではありません。

企業業績の目的は、売上高の追求もさることながら、付加価値増大を伴った売上高でなければなりません。そのためには、付加価値追求を中核とする活動が大切です。あらゆる経営改善施策をこの付加価値高の増大に総結集することが、経営改善の眼目であり、単位当たり付加価値絶対額いかに改善成否の鍵であります。

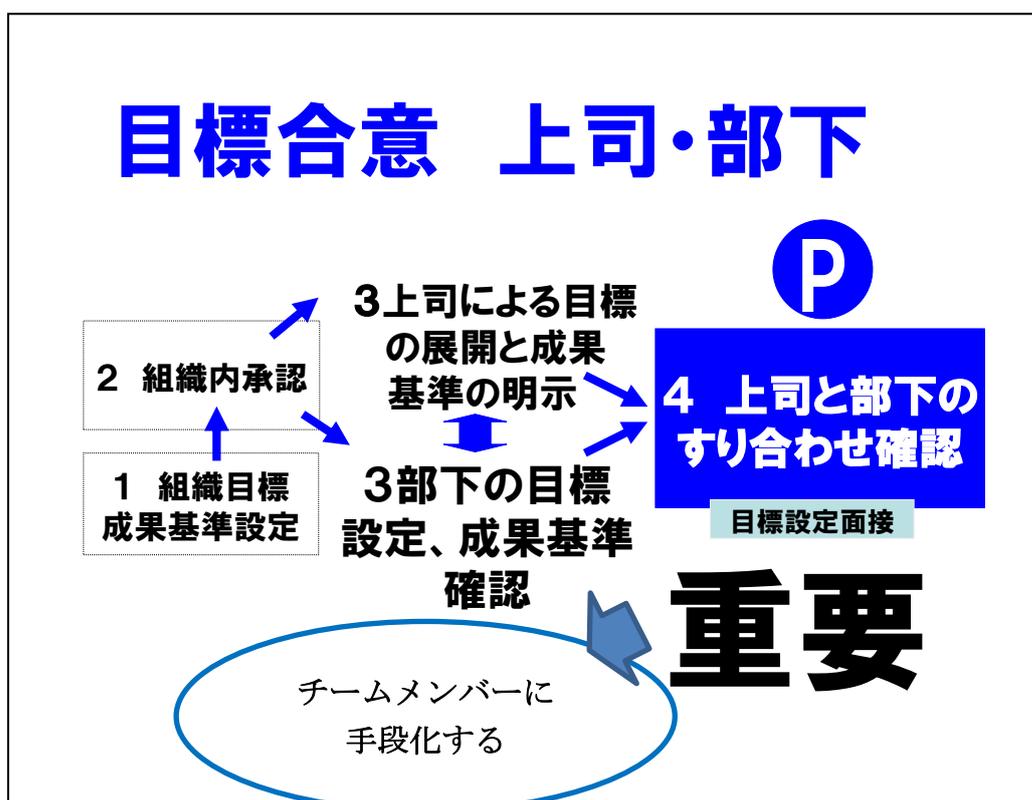
下図の1が儲けの構造の第一段階です。下図の2が、儲けの構造の第二段階です。部門長が生み出すべき利益は、固定費を上回る付加価値高が確保されていて、初めて実現するものです。

この観点から見ると、管理者の目標は部門目標の最大化、一般社員の目標は一人当たり付加価値絶対額の最大化(質的成果を含む)に集約され、下図の1→2へ流れを確認していただき、経営目標ひいては部門目標達成に向けてマネジメント行動の参考にしてください。



視点 1 計画 (Plan) の段階

部下と目標を合意、手段化 (分解) する



目標設定マネジメント(自分の役割をマネジメントする)

公式の権限によりかかることなく、いかに部下に影響をあたえるか、影響力の源泉は”信頼”である。

管理者は、経営目標から自部門の課題を把握し、部門目標を設定します。そして、部下一人ひとりに、「上司として期待する今期の役割」(期待像)を策定・提示し、部下自身の個人目標設定を促し、部下が考えた個人目標と”すり合わせ”、部下と共同で目標設定をします。

この”すり合わせ”(共同作業)が成立して初めて、上司の P となると同時に「個人目標」は部下の P となり、部下は自己統制で実行していくことになります。

上位目標をはっきり示し(維持目標を受け)、部門課題を明確にし、管理者自身がしっかりと自部門の課題を設定することが求められる。そして、チーム全体の調和をはかるため、各人の目標とチーム全体の目標に合意形成がなければチームはまとまらない。

目標設定のマネジメントステップ (1)

経営目標・上位目標を受けて自部門が果たすべき使命は何か、「会社は、何を期待しているのか」を考え、部門の使命・役割を明らかにする。

「自部門として何をしなければならないか」自分の言葉で表現することが大切です。

- ・ 「上位目標との連鎖」・共有化しているか
- ・ 上位目標が明確でない時でも、部門長として必須の課題である。

1 今期の部門使命を明らかにする

2 部門の現状分析を行なう

3 部門課題抽出と目標への転換をはかる

4 メンバーの個別役割を明らかにする

5 個人(メンバー)目標へ展開する

部門使命・役割を実践するための外部環境の現状と問題点を洗い出し、それに対応する内部能力の分析し、現状認識をする。
部門課題を抽出する基となる。

部門使命・役割と現状分析から、自部門が今期取組まなければならない課題を明らかにし、部門目標へ転換を図る。

※ 部門現状分析シート (SWOT 分析)

現状分析シート (クロス SWOT 分析)

職場の使命・役割 上位目標をブレイクダウンし、自部門に適合させた役割を記入する。

記入ヒント		強み	弱み
		内部能力要因 業界や他部門と比較してその水準が高いと思われる事項	内部能力要因 業界や他部門と比較してその水準が低いと思われる事項
機会	外部環境要因 現在の状況がそのまま推移したら自部門にとってメリット・ビジネスチャンス・追い風と考えられる事項	機会×強み 機会と強みと組み合わせさらに強くする施策 積極的経営	機会×弱み 機会を捉えて弱みを克服する施策 特化経営
	外部環境要因 現在の状況がそのまま推移したら自部門にとってデメリット・リスク・逆風と考えられる事項	脅威×強み 強みを活かして脅威を乗り切る施策 補強戦略	脅威×弱み 弱みを強みに逆転させて脅威に打ち勝つ施策 防衛・撤退戦略

部門課題 部門使命・役割を実現するために、なすべき手段、阻害要因を課題として洗い出す。 ・機会をより活かすにはどうしたらよいか ・脅威を機会に変えるには、どうしたらよいか ・弱みを克服するためにはどうしたらよいか	部門目標 課題、一つひとつに「その課題が実現できたらどんな状態になるか」を思い描く。 その思い描いた状態が部門目標であり、個人目標に連動する
--	---

部門現状分析シートの活用方法

SWOT 分析、これは課題抽出だけでなく、達成手段を明確にすることにも活用できる。企業によっては、トップダウン型で、売上目標等が示されている場合、課題設定のための現状分析は必要ではなく、達成手段が重要である。この場合は現状分析手法を使って、有効な達成手段を見つけ出すことができる。

SWOT とは、strength(強み)、weakness(弱み)、opportunity(機会)、threat(脅威)の頭文字をとったものである。(4 の参考資料 参照)

環境変化をとらえるキーワード

外部環境	内部環境
<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会状況の変化 ・ 時代の変化 ・ 地域社会の変化 ・ 顧客の変化 ・ 販売ルートの変化 ・ 同業他社の変化 ・ 仕入れ・外注先の変化 ・ 金融の変化 ・ 物流の変化 ・ 技術・機械化の変化 ・ 価格の変化 ・ IT 化の流れ・変化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の方針の変化 ・ 人事制度の変化 ・ 設備・設備投資の変化 ・ 新商品・サービスの変化 ・ 新規事業の変化 ・ 社員の意識の変化 ・ 機械化・IT 化の変化 ・ ワークスタイルの変化 ・ 社員構成の変化 ・ 技術革新の変化 ・ 勤務形態の変化 ・ 担当部門の変化

課題の表現・例 何をするか

～の整備	～の開拓	～の改革	～の導入
～の防止	～の改善	～の設置	～の構築
～の低減	～の設定	～の削減	～の効率化
～の見直し	～の開発	～の促進	～の革新
～の推進	～の追求	～の向上	～の確立
～の強化	～の達成	～の徹底	～の増強

課題の整理と優先順位づけ 何をするか、決める

課題の分類と整理

現状分析シートなどから幅広く課題抽出し、課題抽出に大きな漏れはないかチェックする。その場合、頭の中だけで思い巡らすだけでなく、文章に落とし込んで経営目標実現のために、漏れはないか、考えが偏っていないかを確認する。そのためのツールとして、課題整理マトリックス図(下図)がある。

	改善・既存強化	変革・新規取り組み
短期		
中期		

上司と部下が課題のすり合わせ、お互いの問題意識が共有化されているかどうか確認し、マトリックス図を作成することが大切である。

課題に優先順位をつける

課題に抜けや漏れ、偏りがいないかを確認し、マトリックス図に整理したら、最後に今期の重要課題の優先順位づけを行う。優先順位づけの基準として、よく知られているのが、「重要性」と「緊急性」であるが、これを次の4つの分けて考えてみる。

→ペイオフマトリックス

- ① 重要性と緊急性がともに高い課題
- ② 重要性は高いが、緊急性は低い課題
- ③ 重要性は低いが、緊急性は高い課題
- ④ 重要性と緊急性がともに低い課題

2軸で課題を絞り込む(ペイオフマトリックス)

幅広く課題を抽出したら、今期の重要課題の優先順位を合理的に判断するツールが下図のペイオフマトリックスである。判断基準を2つ選んで課題を評価し、2軸で可視化して意思決定を促す。

大
重
要
性

小

<p>②先送りに注意 毎期の目標に落とし込むことも検討 いずれやらなければ…ついつい先送りになりがちな課題。 企業の中長期的な業績に悪影響を及ぼす可能性もある。</p> <p>①の課題は最優先だが、それに加えて②の課題を解決するために、今現在対策を打つことに注意・関心を向けていく必要がある。</p>	<p>① 最優先</p>
<p>④最優先課題ではない。 支障のない程度の管理に留める</p>	<p>③「急ぎだから」と拘束される場面が多くないか。 逆に②の課題について「急ぎできない」と先送りになっていないか</p>

低い

緊急性

高い

2軸には、「効果の大きさ」と「コスト」、「効果の大きさ」と「難しさ」、「実現のスピード」などがある。

その他の手法

パレートの法則の活用

全体の80%の成果は、全体の20%の重要な行動によって得られる、という。問題の優先順位決定に活用できる。

ABC 分析グラフ

結果の 80%は原因の 20%がつくっているというパレートの法則に基づいた分析フレームワークです。

1 売上高の多い順番に得意先並べる

2 A ランクの取引先は重点管理、B ランクの取引先は通常管理、C ランクは、やめる、減らすなどの対策を講じる。

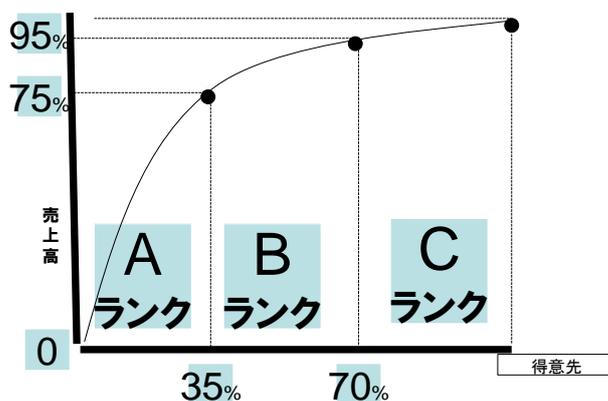
各ランクの境界は、75%と 95%のラインで切るのが、経験上最も有効です。

例では、得意先の 35%で売り上げの 75%、得意先の 70%で売り上げの 95%を占めることを表している。

データ・例

順位	得意先	売上高	売上高 累計		順位	得意先	売上高	売上高 累計	
1	▲	225	225		11	▼	25	895	
2	▲	135	360		12	▼ B	20	915	
3	▲ A	105	465		13	▼	20	935	
4	▲	90	555		14	▼	15	950	70%
5	▲	75	630		15	▲	15	965	
6	▲	65	695		16	▼	10	975	
7	▼	60	775	35%	17	▼ C	10	985	
8	▲	45	800		18	▼	5	990	
9	▲	40	840		19	▼	5	995	
10	▲	30	870		20	▼	5	1000	

ABCメーター Aランク、Bランク、Cランクの3つに分ける



課題を絞り込む

経営計画と連動しているか	
上位目標と連動しているか	
担当職務の中で重要度の高いものから選んでいるか (参考・・・ペイオフマトリックス)	
担当職務の中から設定しているか	
達成可能なものの中から選んでいるか *現状からチャレンジしているか	
4、5項目に絞られているか	
能力開発に関するものは、仕事に関連しているか	
課題の表現は、 「何を」が明確でわかりやすい表現になっているか	

「何をどうする」・・・課題を明確にする

新規取引先の開拓、必達目標予算の達成、重大クレームのゼロ化、新商品の開発と販売、不良発生率の低減、売掛金の回収率向上、生産コストの管理、受入検査の効率化、社員教育の実施、パート社員の管理、新人事制度の構築、営業利益 10 億円の達成、少数精鋭体制の確立、地域密着型店舗の構築・・・

課題を目標に展開する

明確化された課題ごとに、「その課題」が解決できたらどのような状態になるか、「そのやり方、施策」が実現できるとどのような状態になるか」を思い描いた状態を目標に展開する。必ずしも数値目標である必要はないが、達成後の状態を表す表現方法を具体化することが求められる

部門課題が明確に設定できれば、部下メンバーに展開し、全体の最適化をはかる

課題を明確にするゴールツリー

ゴールを共有し「見える化」する

部門の全体課題・目標をメンバー一人ひとりにブレイクダウンし、ゴールを個人レベルに落としこんでいくツール

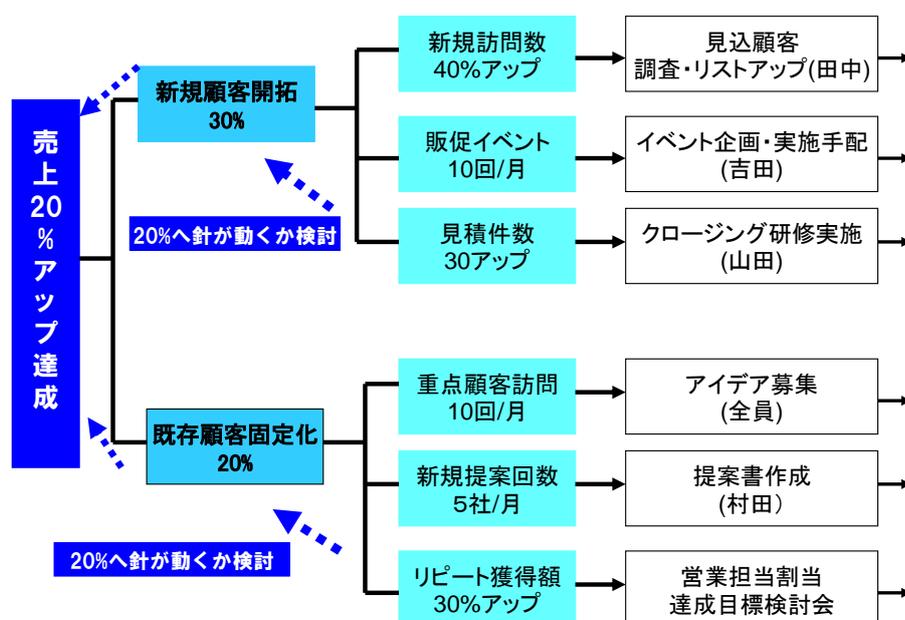
左端に最も目的度の高い課題を描き、そこから右に手段を展開していく。下図の真ん中のものは、左に位置する目的から見れば手段だが、右にある手段から見れば目的になる。立場によって目的と手段は入れ替わる。上位者が上部(左)を示すと、部下はその下(右)を展開、最後に個人のアクションに展開できる。

組織の課題を個人の課題に落とし込むプロセスは、結果を出すための不可欠なプロセス。これが、結果的に社員のモチベーション向上につながる。

大切なことは、効果的な達成手段を3つか、4つに絞り込むこと。あまり手段を多く挙げても、行動をコントロールできなくなる。その場で覚えられる程度の項目に絞ることが大切である。

例

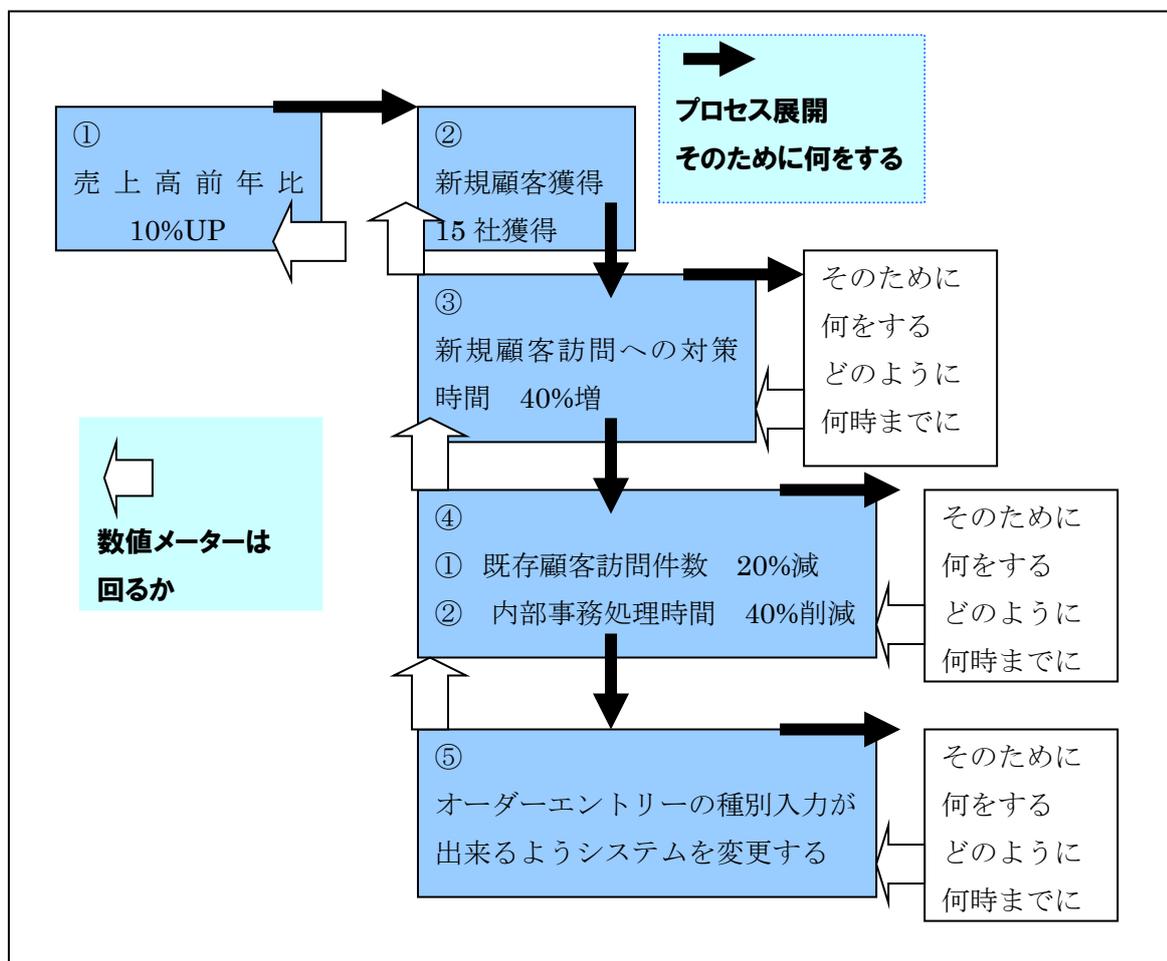
目的(目標)→手段→目的(目標)・・・と展開
常に左の目的(目標)のメーターが回るか検討し展開する



右端に出てきた目的(目標)を一人ひとりの落としこむ

結果とプロセスの関係を展開例

例 **結果→プロセス=結果→プロセス～**



①の「売上高前年比 10%アップ」のために何をするか、→②「新規顧客 15 社開拓」へと展開していきます。となると②は①を達成するためのプロセスとなります。次に②の「新規顧客 15 社開拓」という結果を生み出すために→③「新規顧客訪問への対策時間 40%増」へと展開すると、③は②という結果を生み出すためのプロセスになります。このように順次「結果」→「プロセス」=「結果」→「プロセス」と展開していき、最終的に「何をするか」を決めていき、誰が、何を、何時までに、どのレベルまで、どのように、と決めて、個人目標に落としこんでいきます。→で落としこんでいき、逆に←の流れで、それぞれのメーターが回り、最終的に「売上高前年比 10%UP」を達成できるか、検証、決定するとともに、進捗管理において、この関連を管理することが大切です。

具体的に影響力を及ぼす視点を明らかにし、部下に展開する

目標設定のマネジメントステップ (2)

1 今期の部門使命を明らかにする

2 部門の現状分析を行なう

3 部門課題抽出と目標への転換をはかる

4 **メンバーの個別役割を明らかにする**

5 **個人(メンバー)目標へ展開する**

部門課題・目標を達成する上で、個々人が貢献すべき個別役割は何か、職位・資格・本人の能力・モチベーションおよび他のメンバーとの関連等から、組織力を最大に発揮出来るように決める。

個人別の”期待役割”を決めること。

これは、単に役割分担とは異なり、部門目標と個人目標を連動させ、上位目標の共有化を徹底する。部門の職務編成表を作成し、部門全体として具体化する。これが、上司の考える部下への期待役割であり、部下に設定してもらいたい目標項目である。

※職務編成表 ↓ 個別役割を明確にする
職務編成シートで具体化する

4 の個別役割を果たすためには、何を、どの程度まで、どのように、いつまでに、を具体的にし、個人目標へ展開する。

このステップは、部下自身が作業することにより、制度の形骸化を防ぐために最新の注意を払わなければならない。

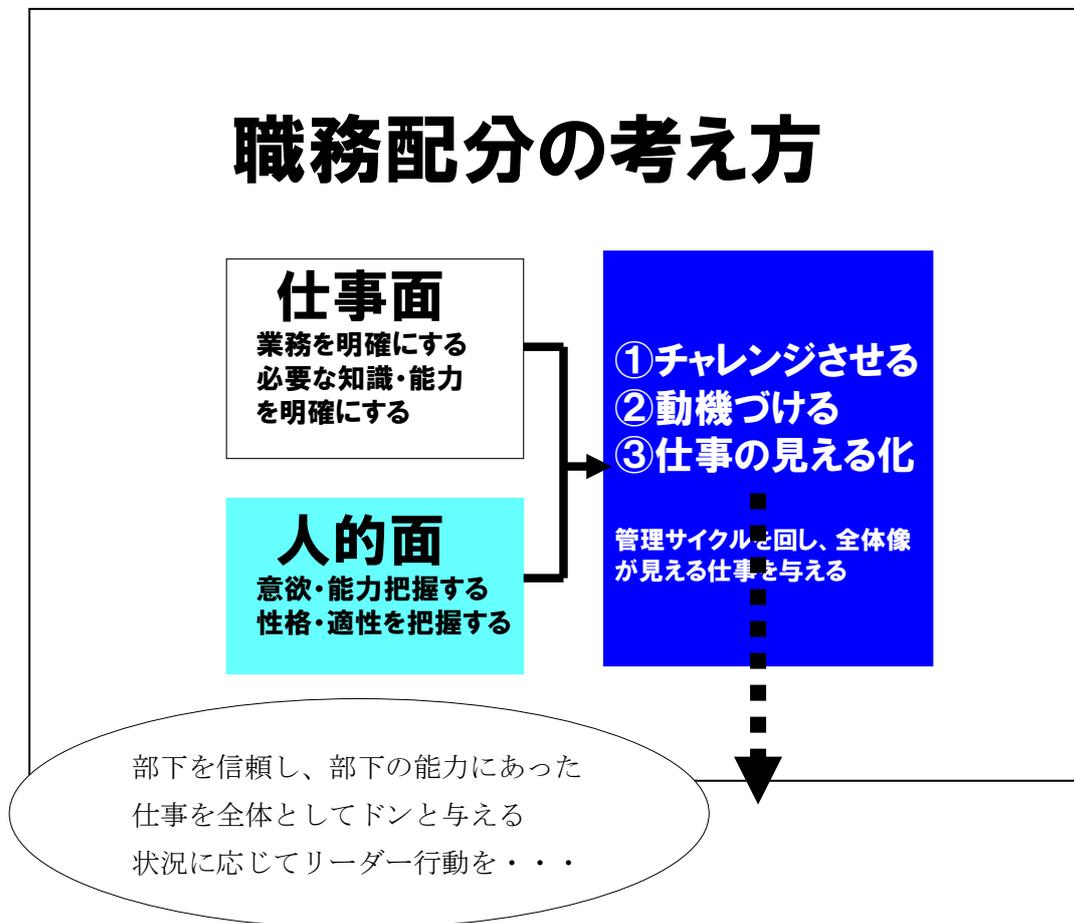
さらに、実施可能性や達成度評価の適正な実施、期間中の支援的管理の観点から、具体的・明確な記述が求められる。

目標を設定する

個別役割を明確にする前に・・・

職務配分を考える 職務配分(編成)は、管理者の重要な役割

部門課題・目標を部下にブレイクダウン(手段化)する前提として、部下個々人の目標設定のための「役割」=「期待像」を決定しなければなりません。職務配分は、部門の仕事・目標と個々人を結びつける重要な役割があり、その良否は目標達成を左右します。



個々人の組織上の役割を踏まえて、仕事量の公平な割り振り、本人の希望、組織の期待要件、能力開発、動機づけ等個々人の状況を踏まえることが大切です。

- ・ 個々人の意欲・能力に応じて職務の質的な差別化を図る
- ・ PDCA の管理サイクルを自ら回せるよう、仕事の全体像を見えるようにする
- ・ 本人の希望する職務を考慮に入れる
- ・ 組織、上司が期待する要件を盛り込む
- ・ 必要に応じて、大幅な権限委譲を行う

何をさせるか

部門目標との関連を重視し、能力開発目標も含めて、メンバーの状況に応じ職務配分することが必須になる。

下図は、一つの例として4等級の部下に対し、等級相応の仕事ばかりで編成するAもあれば、上位等級相応の仕事ばかりで編成するBも、また、逆に等級以下の仕事ばかりで編成するCもあります。

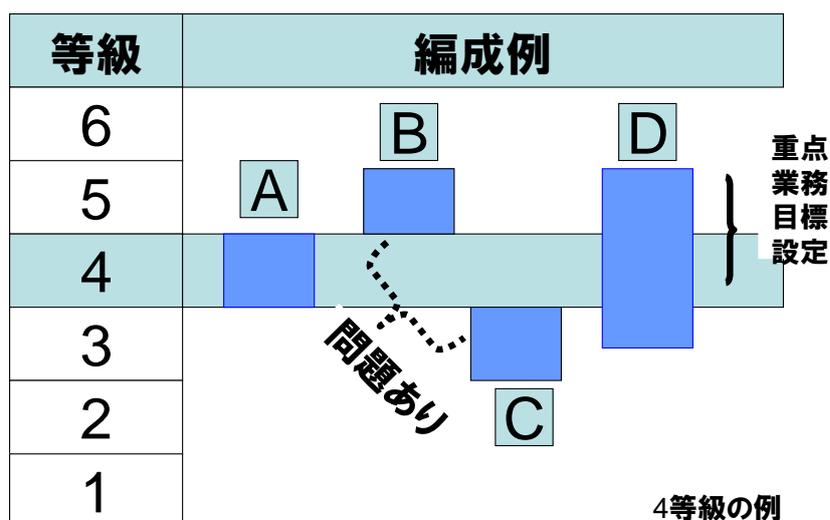
Aの場合は、当人にとってはやりやすいかも知れないが能力開発からみても現実的ではありません。Bの場合は一見成長促進の期待が大きいように見られますが、仕事への不安や過度のプレッシャーや失敗した時の自信喪失といったマイナス面があります。Cはこれとは反対で仕事に対する意欲喪失が懸念されるし、人事評価での能力評価が評価不能になります。

そこで、Dのように等級相当、以上、以下をその都度職場の状況に応じて組み合わせ担当させるのが、マネジメントからみてベターな方法といえるでしょう。

人事評価の能力評価では、等級レベル以下の仕事は対象にならないので、部下間で、評価の上で有利、不利が生じないように注意が必要です。

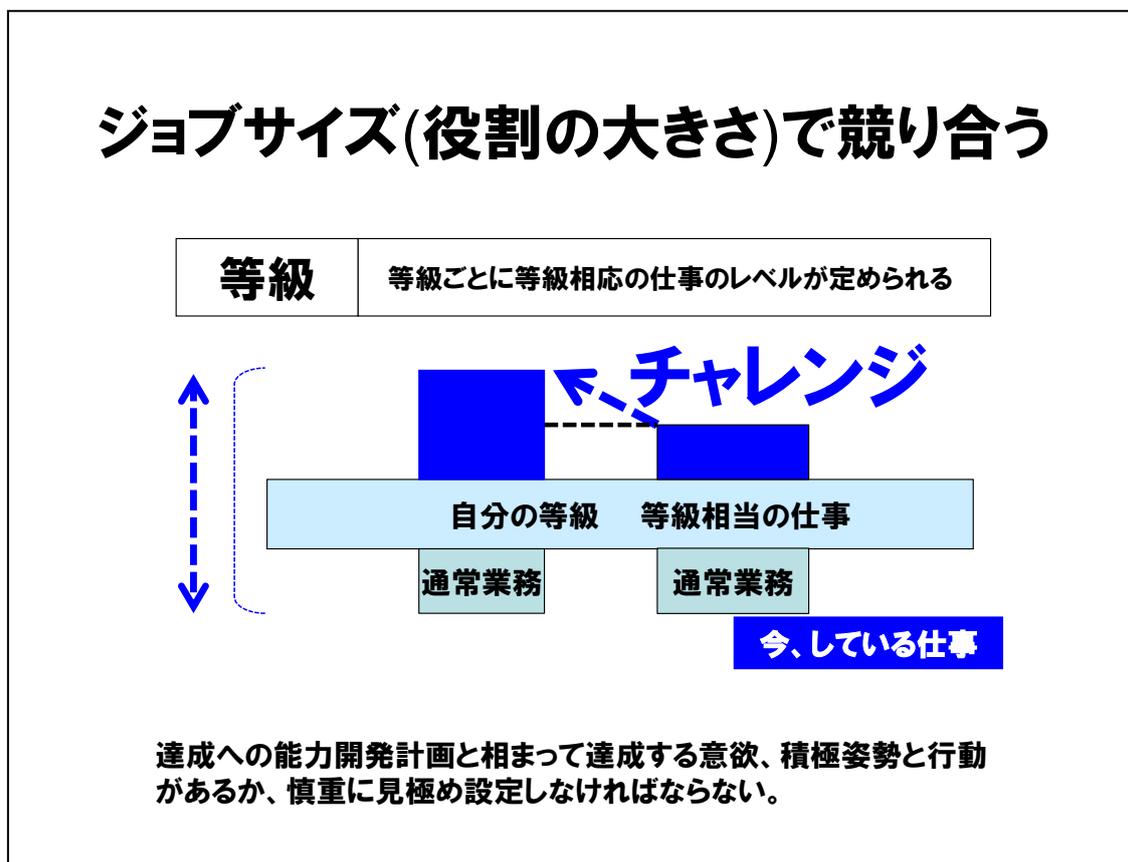
経営目標と部門の状況、人員配置の状況、部門能力の全数を把握し、部門目標達成に最善のメンバーの職務配分を偏りなく行うことが大切です。

職務配分のパターン



職務配分の留意点

チャレンジ (役割の大きさ・高い目標) を組み込む



ジョブサイズとは、役割の大きさ(目標や職責の難易度の違い)のことで、目標設定の時に人材育成上重要となります。そのためにも、何が期待成果かを明らかにされなければなりません。

組織への貢献度(業績評価)は、

その仕事の役割の大きさ(ジョブサイズ)×役割の達成度の算式で測られるので、単に目標の達成度が評価の尺度にはなりません。

低い目標を設定してそれを達成したほうが、楽で得とはならないのです。

高い目標に挑戦し、能力向上をはかり、組織に貢献する姿勢が大切です。ただし、目標は達成可能性が見込めない目標設定は意味のないことですから、目標は慎重に設定しなければなりません。

「ぜひ、やらせてください」「期待している、支援しよう」という合意形成が不可欠です。

※人事評価の相対評価に関連

職務配分を確定させたら、今期の課題を部下に個別役割として展開する

個別役割を明確化する

今期の課題が明確になると、メンバーの職務配分に応じて個別役割を明確にし、課題をブレイクダウン(手段化)し、職務編成表に整理し、チーム最適化を図る。この個別役割(担当職務)から個別目標へと展開していきます。

<職務編成表>

氏名 資格 担務	〇〇課長	〇〇係長 担務期待()	〇〇課員期待 担務期待()	〇〇課員 担務期待()
部門目標	課題の分解 部門課題と個人課題を連動させ、部門全体として具体化する			
部門課題 目標	課題の統合化			
部門目標は上から下に重要度の高い順に記載し、目標の分解と統合をコントロールする	部下への個別役割を明らかにし、部門課題をブレイクダウンし、部門全体と整合性を図り職務編成する→個人目標設定 職務編成は、チーム全員の合意形成が必要である。			
	分担検討の原則 ・仕事上のバランスはよいか ・仕事の量・質と個人のスキルは適切か ・アウトソーシングなど可能な業務はないか			
	個人の目標設定で具体化し、面接で決定			

- ※ 役割とは、「期待される行動内容」であって、「出来る行動内容」ではない。あるべき姿である。
 - ※ この個別役割を具体的なものにすることが、部下による「個人目標設定」であり、目標面接で決定される。
- ①職務編成は、部門目標と個人目標を内容的に連動させることで具体化し、上位目標の共有化を徹底する。
 - ② 職位・資格・能力や他の構成員との連携し、組織力を最大限に発揮できるよう育成とチャレンジを意識した適切な役割分担でなければならない。
 - ③ 構成員が、「部門課題・目標のどの部分を担っているか」が理解でき、モチベーションを発揮、目標達成に向け自主的な取組が期待できるような役割設定が必要である。(見える化)

職務編成表 記入例 →部下へ個人役割展開

氏名 級 部門課題・目標	守口 課長 何をするか	竹内 係長 何をするか	田中 課員 何をするか
年間売上高 3 億円	個人目標 1 億円 部門全体責任 3 億円	既存顧客と新規開拓 8 千万円	組織顧客・個人顧客 6 千万円
他社との競争力を強化し新規開拓を図る	商品企画 3 点設定し 部下の企画推進をサポート	新社会人向けの企画 を行い新規顧客獲得	学生向けの企画を行い 新規顧客獲得
情報システム化促進・ 基本データベース整備	標準化計画の提案書 作成	事務処理マニュアル を作成	月1回データベースに 情報を提供
↓ 5 項目以内	→		

目標へ展開 結果とプロセス展開

① 何をするか、②どれだけ、どのような状態にするか、いつまでに、③どのようにして、展開するか

目標設定シート(例)

目標シートに具体化を指導する

部門方針	個人目標を設定する際に、その内容が、組織のめざす方向とずれていないかどうか、常に確認する。	部門目標	自分の目標設定を組織のベクトルと合わせると、達成に向けての支援が得られ、結果を次のステップに活かしやすくなる。
------	---	------	---

重点目標		実施項目	実行スケジュール
① 何をするか 個別役割から目標項目を明確化		③ どのようにして 具体的行動 内容を決める 一つの目標に 2~3項目の 具体的手段	4月 5月6月7月8月9月……3月 ←→ ←→
レベル ② どれだけ、 どのような 状態にするか	期限 ② 何時 までに		④ 実施項目を時間軸の上で 具体化する。 上段 予定 下段 実績

能力開発目標は、業務目標とは別に記入する

職務編成表により、今期の部下の役割が、納得・合意が出来たら、部下自身が個別役割(職務編成)に従い部門課題から展開された個別課題(何をするか)を具体的行動として目標に展開することになる

「個人目標」への展開 指導

ポイント①

個別役割から「個人の目標」へ

このステップは、管理者自身が作業するのではなく、部下が実施し、確認した個別役割を「個人の目標」という形に展開するステップです。

ここでの指導のポイントは、実現可能性確認や達成度評価の適正な実施、期間中の支援的管理といった観点から、具体的かつ明確な記述であることが要求されます。

部下に、自らが関わっている業務について、「個別役割」に照らして、どのような問題があるか、それに対して今後何をなすべきか捉えた上で、その課題について、“何を、いつまでに、どれだけ、どのように”行っていくのかを具体的に考えさせ、目標設定を完結させます。

上司は部下に目標設定のながれを分析するよう指導しなければなりません。

何を 今期の個別役割から目標項目を明らかにする
目指す業務遂行状況は、どのような状況のことか(ありがたい姿)
ありがたい姿と現状のギャップ 問題点の抽出
ありがたい姿に到達する鍵となる業務は何か 課題の抽出
その実現に向けて、いつまでに、何を成し遂げるのか 目標の設定
どれだけ 目標水準を明らかにする
いつまでに、達成期限を明確にする
どのようにして、達成手段、スケジュールを明らかにする
目標には、定量的目標と定性的目標があることに留意のこと

「個人目標」への展開 指導

ポイント②

適正目標設定のためのチェックポイント

一番重要なことは、目標設定自体は可能な限り本人の意向を尊重することです。
上司の「適正目標のためのチェックポイント」は次の通りです。面接等を通じて指導し、認識の共有化をはかり、合意の上、目標シートの修正をしていくなどの柔軟な対応が望まれます。

1 「何を、どれだけ、いつまでに、どのように、」が記述してあるか
2 目標の連鎖・共有化 部門役割→個別役割→現状分析→個別目標という一連の流れが読み取れるか
3 レベルは適正か 等級基準・職務規準を満たしているか
4 チャレンジング内容か 本人の能力開発につながるか
5 本当にやりたいことか 本人の動機づけにつながるか
6 スローガンになっていないか 達成可能な目標か
7 明確に表現されているか <ul style="list-style-type: none">・ 達成成果は評価しやすい表現か・ 達成手段/スケジュールは実現可能性が判断できるほどに具体的か・ 達成手段/スケジュールは期間中に支援的行動ができるほどに具体的か

この段階で”あいまいさ”が残ると、最終的に目標が未達成に終わったり、最終評価で部下との評価のズレが生じたりする原因になります。

上司の部門目標、個人目標設定プロセスもこれに準じます。

目標を設定する際の注意点

※目標設定シートは例示

禁句

迅速化する 効率化する 向上する 企画する
 実施する 推進する 定着化する 図る
 管理する 努める 努力する 共有化する
 明確化する 把握する 支援する 徹底する
 強化する 目指す 浸透する 円滑化する
 助言する 評価する 調整する 検討する
 運営する 監督する 遂行する

「〇〇作業を迅速化する→
 〇〇作業にかかる時間を 10%短縮
 し迅速化するというように数値化
 することが大切。
 数値化できない場合、達成状況を具
 体的に表現し誰にでもわかるような
 状態(状況基準)を書く たとえば、
 「教育研修事務を効率化する」→「初
 めての担当者でも研修事務が直ぐに
 できるようなレベルの研修マニュアル
 を年度末までに作成する」

目標を数値化する

部門方針・目標と
 連鎖しているか。
 日常業務と繋が
 っているか。
 自分の等級や仕事
 の責任範囲の中か
 ら設定しているか
 日常業務目標か、
 改善目標か
 革新目標か
 達成すべき目標

目標設定シート

部門方針	① 個人目標を設定する際に、その内容が、組織のめざす方向とずれていないかどうか、常に確認する。	部門目標	① 自分の目標設定を組織のベクトルと合わせると、達成に向けての支援が得られ、結果を次のステップに活かしやすい。
重点目標	実施項目	実行スケジュール	
② 何をするか 個別役割から目標項目を明確化	④ どのようにして 具体的行動 内容を決める 一つの目標に 2~3項目の 具体的手段	4月 5月6月7月8月9月.....3月	
レベル	期限	⑤ 実施項目を時間軸の上で 具体化する。 上段 予定 下段 実績	
③ どれだけ、 どのような 状態にするか	③ 何時 までに		
⑥ 能力開発目標	業務目標とは別に記入する		

具体的手段
 ごとに、実
 行スケジ
 ュールを具体
 化

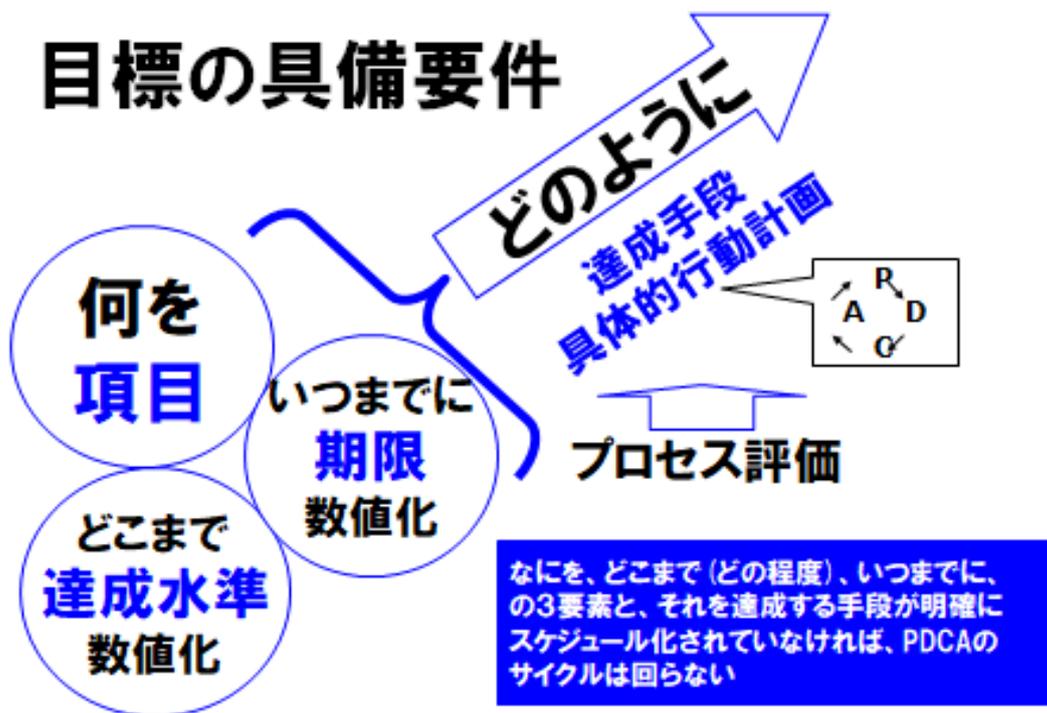
具体的手段・方法は
 目標ごとに2~3項目

部門目標を達成するための能力開発目標
 であること。
 具体的な習得方法、スケジュールを明確に

目標は総花的ではなく、3~5個程度
 にし、重要度に応じてウエイトをつけ、
 全体で100%になるようにするのが
 ベター。

「行動目標」
 手段・方法を考える時、問題の原因分析を徹底的に行い、その中から、自分で解決できるものと、出来ないものに区分し、解決できるものを選ぶことが大切です。いくら良い方法・手段でも自分の権限外のことは具体的な行動に結びつけることはできない。
 また、手段・方法を講じても状況の変化、組織対応などうまくいかない場合も想定に入れて、「予想されるリスクの想定と対策」を織り込んでおくことも大切である。
 例えば、達成基準が「売上目標〇〇億円を達成」とすると実施項目としては、①新技術導入による新規商品を開発する②①をふまえてこれまでの違いをアピールする提案書を作成する③大口の新規顧客3社を開拓する...

目標の具備要件



なぜ数値化が必要か

例えば、「〇〇業務を改善する」という目標を立てたとする。評価の段階で、本人は「十分に目標を達成した」と思っても、上司は「この程度の改善では不十分」とした。明確な評価基準がないから、モノサシがないから、結果の評価がまちまちになります。これを「〇〇業務を改善し、伝票処理を 100 枚/週を、150 枚/週にする」とレベルを明確にしたら、実際に、150 枚/週超えたら、目標達成したことは、誰が見ても明らか。明確に達成度が判定できるモノサシが「数値」なのです。

数値化できない場合は、どうする

数値化できない目標を「定性目標」という。

例

目標の「目的、予想される状況、成果イメージ、予想される成果」を文章で具体的に表現する。

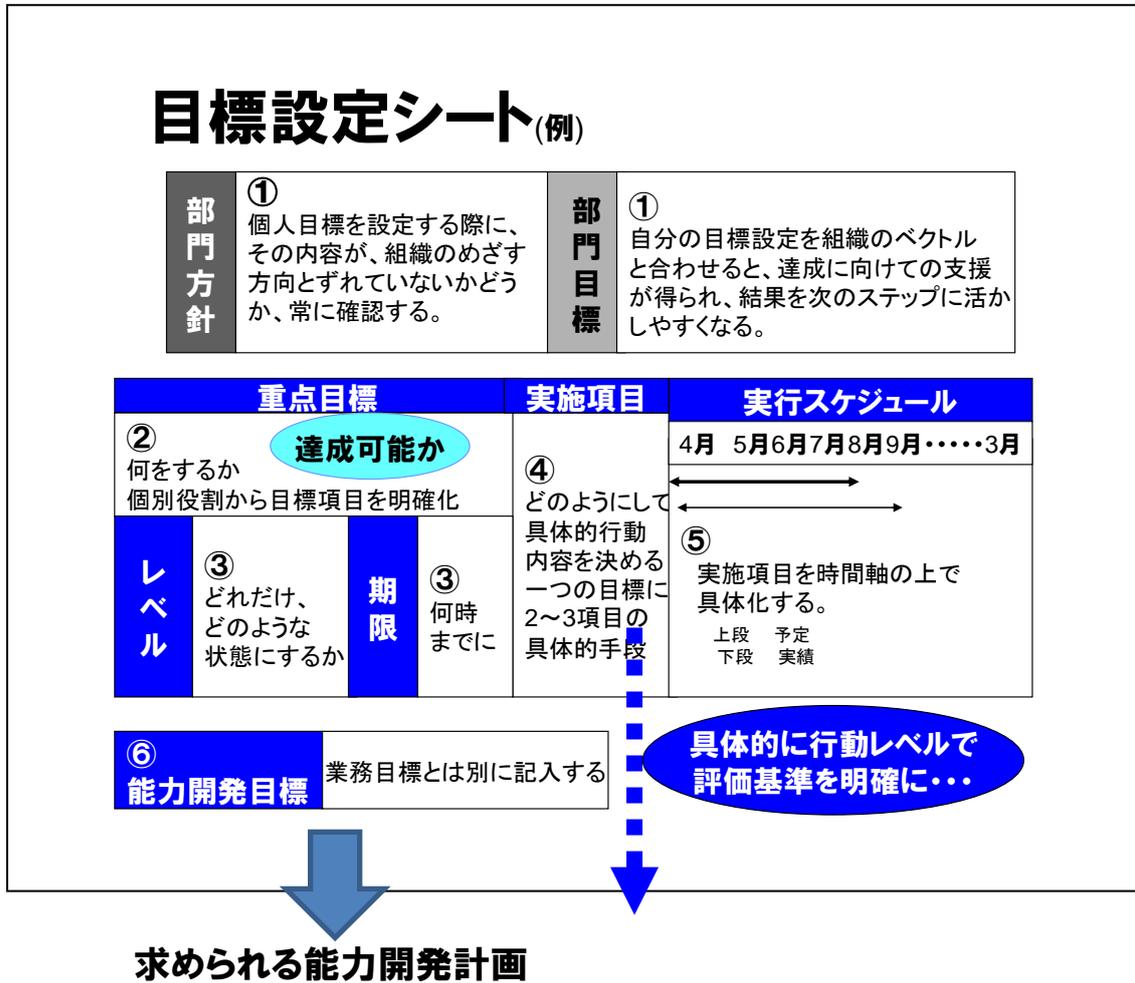
「社員のレベルアップを行う」→「新人 A 君を6ヵ月間で3件以上の新規開拓ができ、契約できるまでにする」

「教育研修事務を効率化する」→「初めての担当者でも研修事務が直ぐにできるレベルの研修マニュアルを〇〇までに作成する」

「クレーム情報をデータベース化する」→「担当者が類似のクレーム対応策を打ち出すときに活用できるまでに、クレーム情報を〇〇までにデータベース化する」

目標シート(例)の各項目を具体的に記入させる

部門方針、部門目標と連動し、具体的、明確に行動レベルまで落としこんであるか、検証が必要です。



を明確にして実行できるか検証する。...

①②③の達成につながるか、自分で解決できるか、検証することが大切である。

予想されるリスクの想定と対策を織り込むこと...

達成可能な具体的手段・方法を講じてもうまくいかない場合も想定して、対策を考えておく必要がある。

あらかじめ予想される障害に対して予防策や実行後に発生する障害に対する緊急処置の準備も忘れずにすること。職場の仲間と意見交換し共同で対処することも大切です。

作成された部下の目標を総合し、部門(チーム)目標達成要件を満たしているか、検証する。

目標は面接ですり合わせの上、決定

展開例

ステップ	展開例
第一ステップ リレーションづくり	信頼関係 雰囲気づくり 脅かさない 関心を伝える 例 最近~どうだ 君はいつも~だね
第二ステップ 部下の目標を聴く	目的、時間の取り決め 自分の価値観は表に出さない 例 今日は君に~今期の目標について話し合いたい 君の目標について、考えを聴かせてほしい
第三ステップ 期待目標を明確に伝える	期待目標と評価基準を具体的、明確に伝える ・明確、具体的に、ハッキリと
第四ステップ チャレンジを促し、納得させる	① 何が問題か明らかにする 一つ一つ問題の原因を分析する 部下の不安に気づく 例 期待目標について君の考えを聴かせてくれないか この問題が解決できれば、目標について合意できるということだね
合意する	② 問題解決の段取りづくりをする 押し付けはしない 部下に考えさせる 支援する(上司・部下で解決策を見つける) 例 どうしたら良いか、一緒に具体的に考えてみよう こういうことはどう考える この目標は君にとって~の意味がある
第五ステップ 実行計画を話し合う	5W2Hにしたがって話し合う 上司・部下の役割の確認 期待を示す 例 目標達成への具体的計画、考えを聴かせてくれないか どうしたらよいか、一緒に考えよう この点についてはどう思う
第六ステップ クロージング	激励し、勇気づける 部下に話し合った内容をまとめさせる 例 今日、合意した内容をまとめてくれないか うまいかないことがあったら相談してくれ

部下の視点に伝える

①②③を合意します。

目標は、上司との<約束>です。

目標設定面接は「部下が主体」である。

面接の目的

①目標(課題)の合意

②達成方法の合意

③管理者の支援の合意

上司
部下
合意
約束

部下に積極的に話させる視点

自分の考え、達成したいことをすり合わせ、
その上で協力・支援してほしいことをのべ
意見が違う時は、どうしてなのか、
その背景や根拠をじっくりとたずね
目標の合意点を見つける意見交換をする。

- 1 部門目標のブレイクダウンである
- 2 自分の能力を上回り達成率は五分五分で支援が必要である
- 3 チーム目標と関連した必達目標でメンバー間の調整支援が必要である...

部下の思いを引き出す

この話し合いで大切なことは、「納得」と「合意」です。

上司の意図や考え方に対して共感、合意し、行動化していくことです。この過程の中で、自分の仕事に求める欲求が充足されなければなりません。

そのためには、上司の考えを的確にとらえた上で、自分や周囲にどのような影響や成果をもたらそうとしているのか、また、自分の「やりがい」「仕事に対する姿勢」に合致するのか、など見定めながら受け止めることが大切です。

また、示された「個別役割」が人事評価の基準を満たしているか、少し上の基準か、評価基準は、SABCDの5段階評価の場合、それぞれの判断基準と境目、など上司の考えを聞き、納得のいくものかどうか、自分の能力開発につながるか、など確認することも大切です。これら部下の視点に伝えられるよう準備を進めてください。

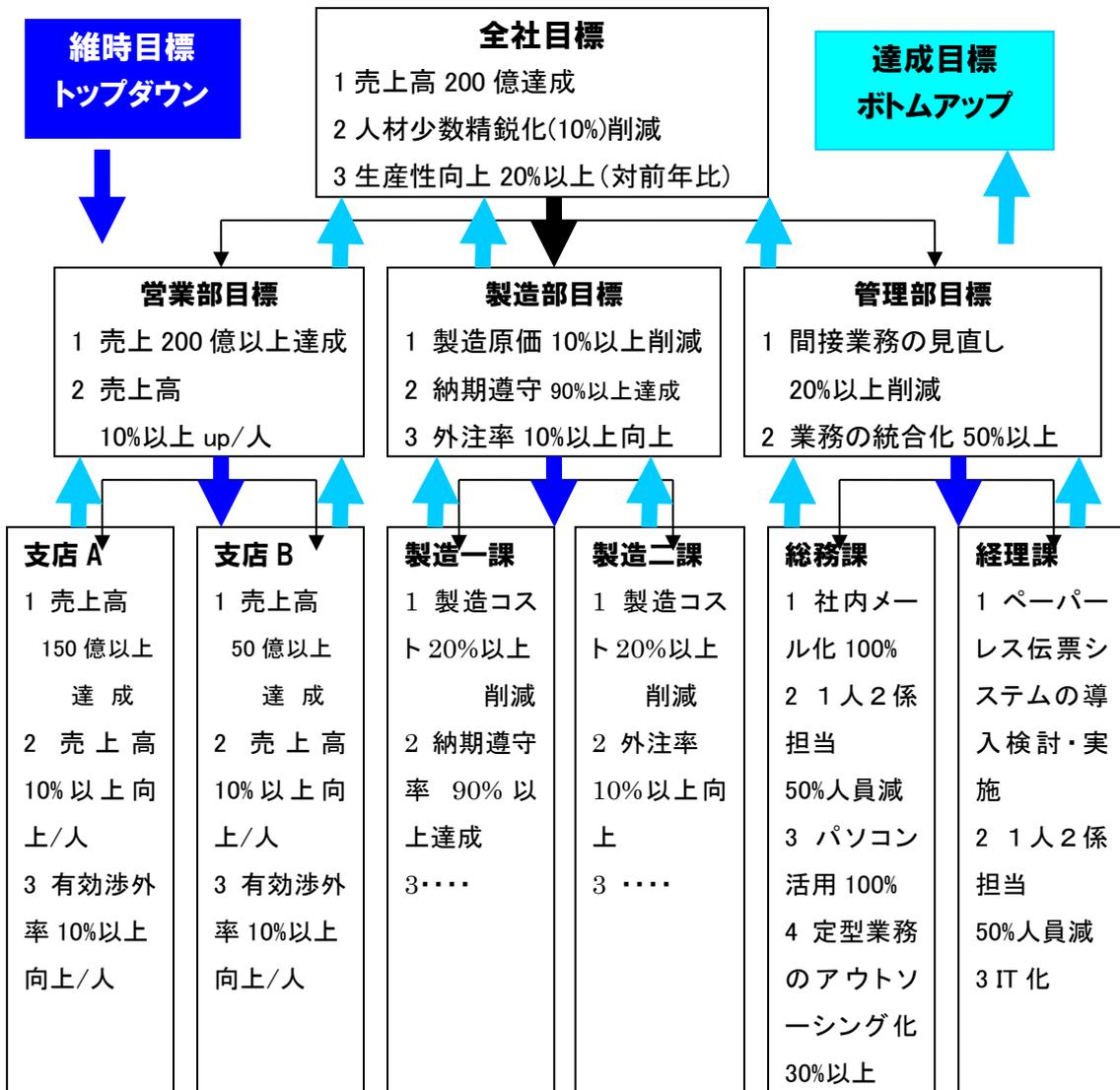
そして、この目標を達成するために、上司からどのような助言や支援を得られるのかを確認するような話し合いを進めていくことです。

目標が自分の目標になるか、上司から強要された単なる「ノルマ」となるかは、この面接にかかっています。

また、仕事の役割や責任を明らかにするものでもあります。上司との間で目標を確認することは、その職務を遂行するのに必要な権限を委譲してもらうことでもあります。

管理者は、これらの部下の視点もふまえて、目標面接に望んでください。

経営戦略・計画から部門目標への連鎖 (例)



経営目標→部門目標→課目標→グループ、個人の職務・個々の目標へと連鎖する。

トップダウン

ボトムアップ

個人目標

達成するための目標設定

上位目標の数値をプラスに回す

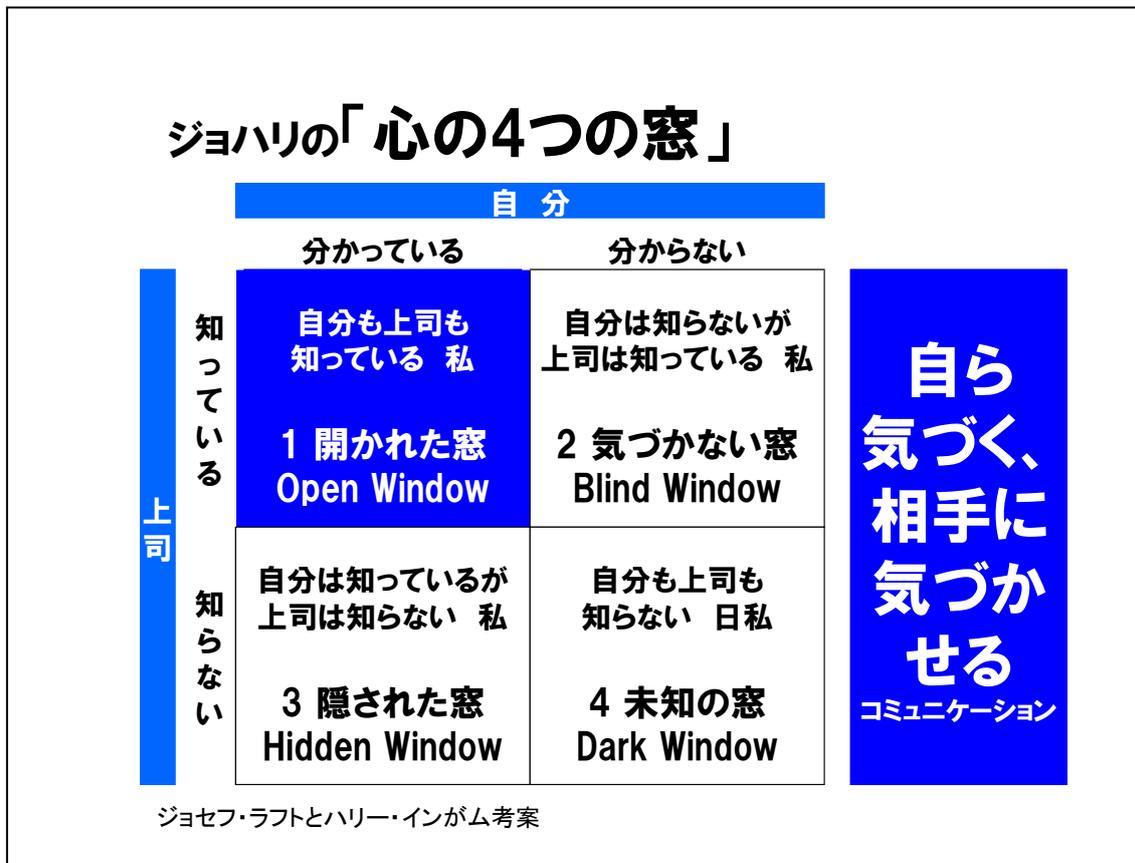
* ブレイクダウンされ設定した目標で、上位目標のメーター(数値)はプラス(+)に回るか、を常に検討し部門、課、個人目標設定し、その目標を達成するには”どうするか”を考えるのが「目標による管理」の目標となる。

部下をジャンプさせる上司の視点

部下が、自己を広げる（話す）、上司からフィードバックを受ける（聴く）、ことから始まります。

「ジョハリの窓」理論（ジョセフ・ラフトとハリー・インガム）の活用

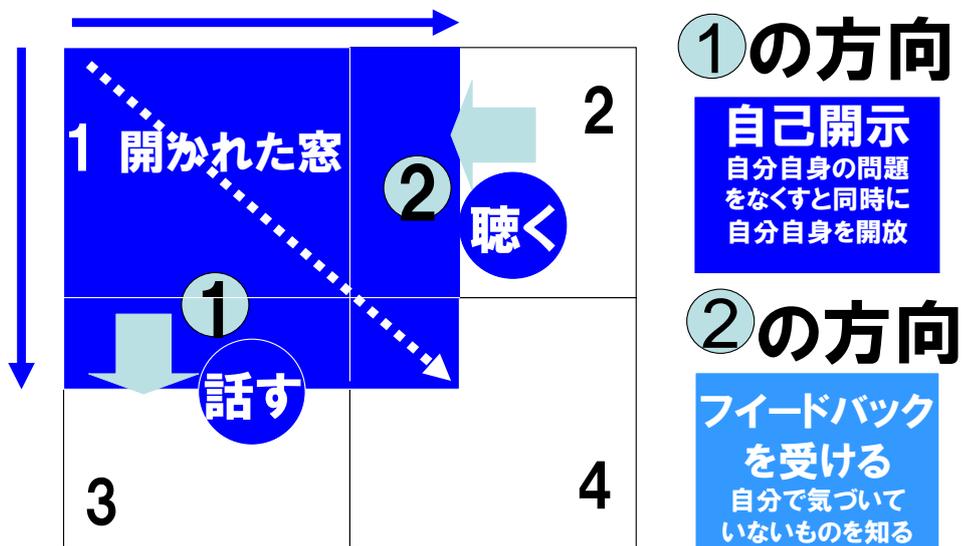
「自己開示」と他人からの「フィードバック」で、「開放」（開かれた窓）域をひろげることが人の成長につながる。という考え方。上司との関係で考えてみると、



積極的に上司に自分を開示すると 1 の開かれた窓が広がり、3 の隠された窓が小さくなり、上司のフィードバックから自分が気づけば 1 の開かれた窓が広がり、2 の気づかない窓が小さくなる。つまり自分を開示（話す）し、上司のフィードバックを受けるという好循環が生まれれば、4 の未知の窓がどんどん小さくなる。このような好循環を生み出すには、部下を批判したり、直接的なアドバイスを与えるのではなく、部下自ら気づく、部下に気づかせるというコミュニケーションが大切になる。

積極的傾聴 5 つの技法 視点 2 参照

話す ⇔ 聴く 発想が広がる



「自己開示」とは、ある人に、自分の「公の私」ではなく「私的な私」を公開するという意味で、心の内の問題までひっくるめて、ある人に打ち明けることです。

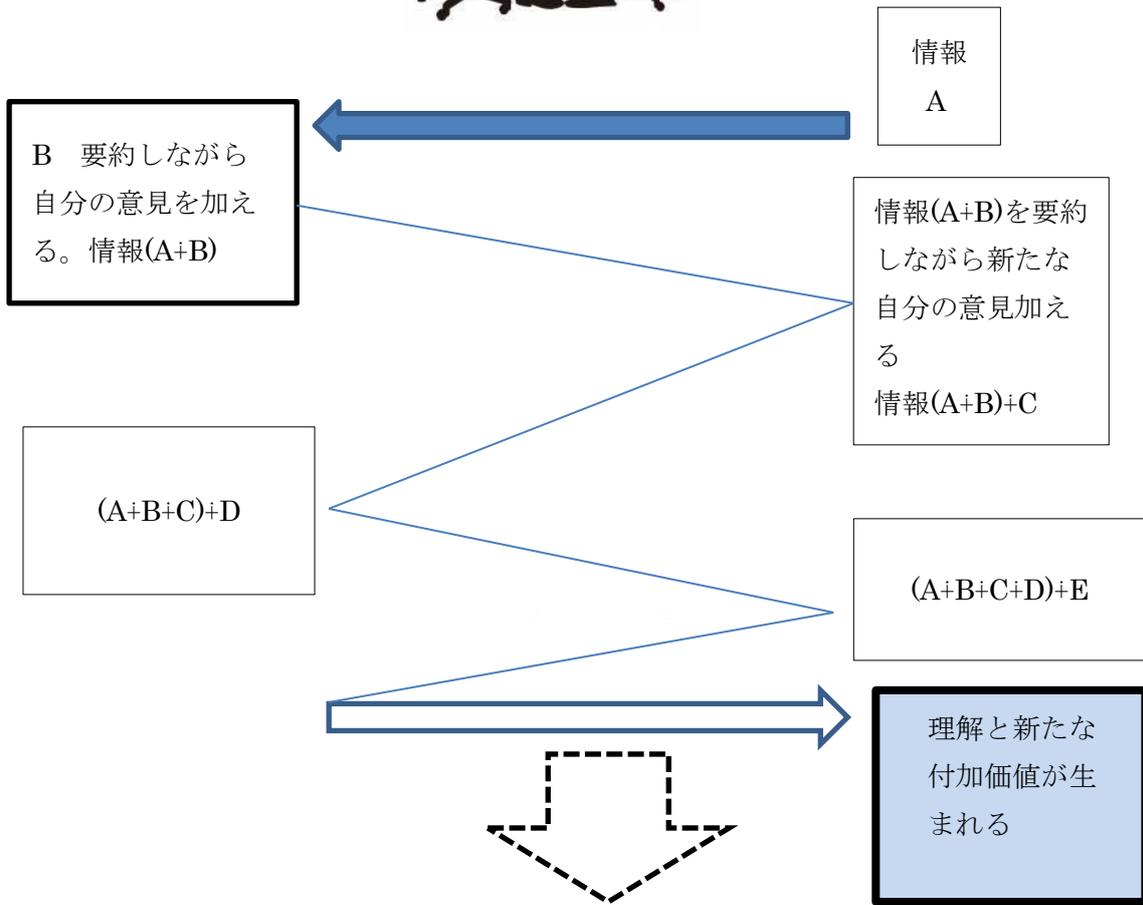
信用できない相手、疑わしい相手、仲良くしたくない相手には、人は「自己開示」ではなく、むしろ自分を守るための「情報を閉ざす」のが普通で、個人的なことを聞かれても、言葉を濁すのが一般的です。

「私的な私」を話すのは、それだけ「あなたは信用がおける人です」「私はあなたを信頼しています」「あなたは人間的に好感のもてる方です」というメッセージを含んでいます。

このことを認識して表面、形だけの「対話」にならないよう、常日頃から、部下との信頼関係を築くことに心がけてください。

部下と十分なコミュニケーションを通して、情報の共有化をし、目標の合意が得られたら、いよいよ行動 (D) に移ります。次ページ 視点

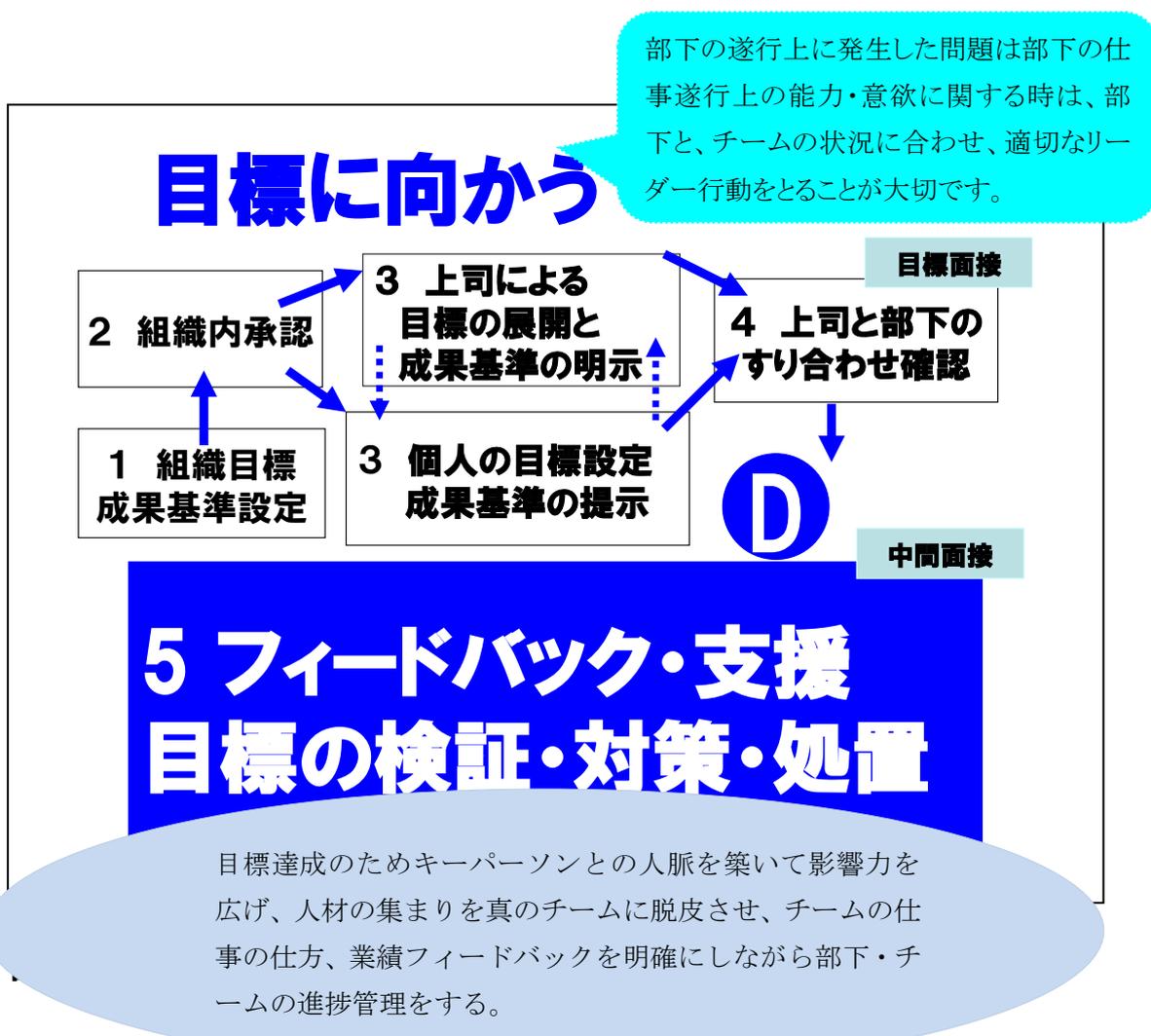
情報のキャッチボールができるかどうか



あなたは信頼できるか
キャッチボールの源泉は信頼

視点 2 実施 (DO) の段階

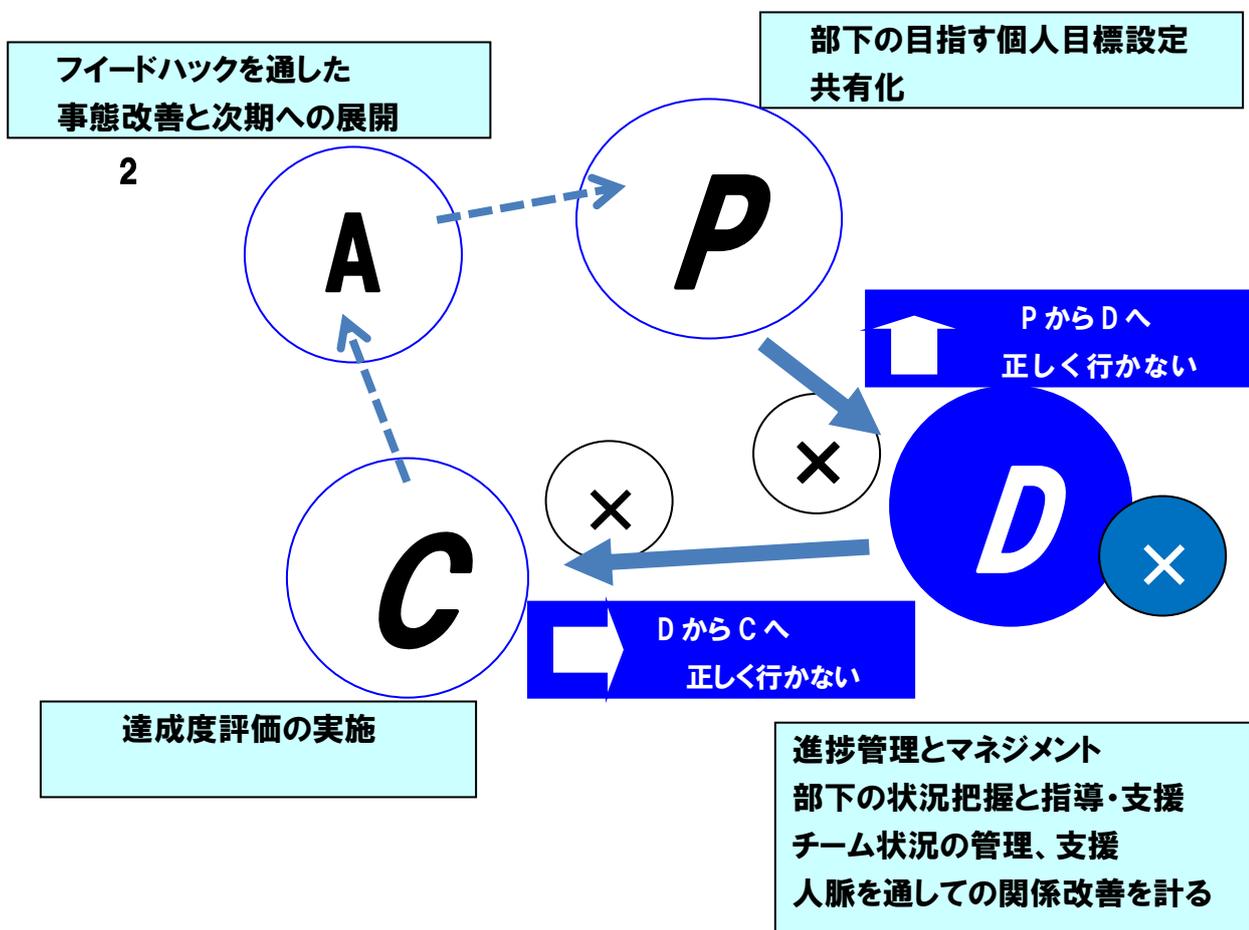
指導・支援と進捗管理



リンクピンとして、個人、チーム、組織の目標を提示する。

上司も部下も「目標」について合意することに集中し、目標達成を促す DO の段階で、上下間での「話し合う」ことには、ほとんど関心が向けられていない傾向があります。期末になり、他の仕事が入り、達成できなかったとか、スケジュール管理がうまく出来ず達成できなかったとか、情勢が変わり対応できなかったとか・・・未達成は、DO の段階の対応遅れに多くの原因があります。そのようなことにならないよう、上司は進捗管理を徹底し、部下の自己統制がスムーズに行えるよう支援することが必要です。

DO に問題があると、 マネジメントサイクルが機能しない P から C へ流れない



D が機能するには、上司と部下の〈話し合い〉を通して部下の状況を把握し、上司の支援の役割を明確にし、進捗管理することが求められる。

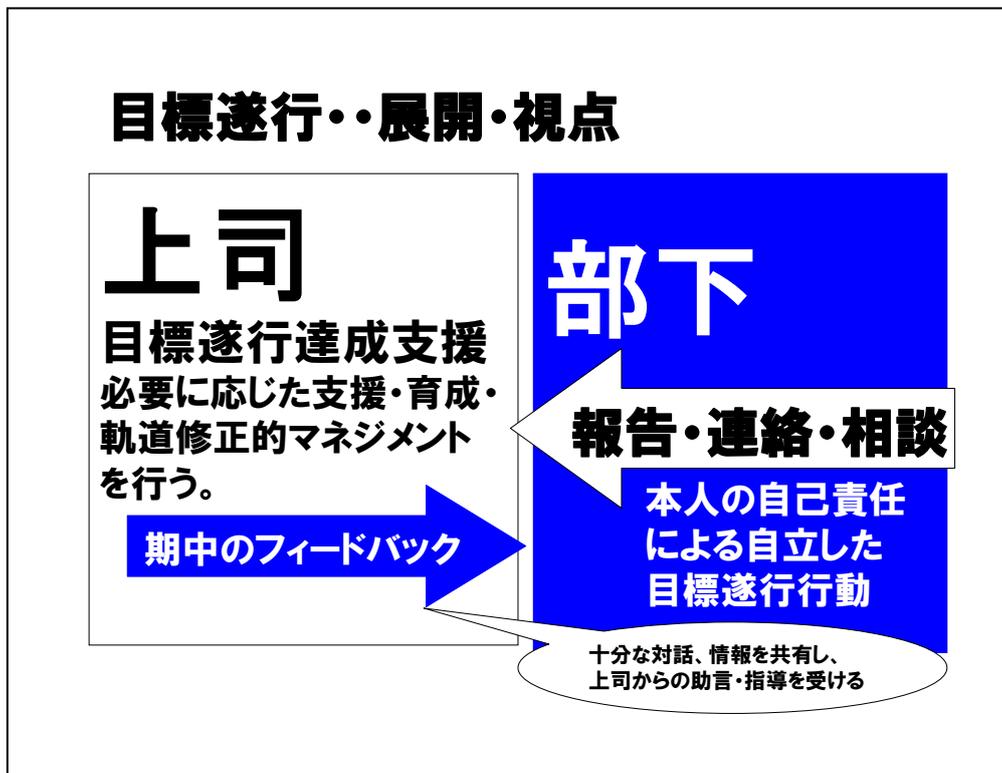
この期間中、しっかりと部下との双方向のコミュニケーションをとり、進捗管理をすることが目標達成と評価を確実にするポイントです。

DO (実施) は、

上司の”部下の職務達成に助力を与える”役割”を明確し、実施することがポイントです。

このプロセスでは、

- ①進捗度の把握と遅滞の場合のリカバリー対策
- ②上司の指導や支援、組織的連携による進捗効率を高める向上策
- ③中間面接における見直し調整とすりあわせが欠かせない。



「目標による管理」とは、「目標達成」を単に競い合うものではないのです。全体目標を視野に、一人ひとり全員が目標を達成することを目指しているのです。それが組織全体の力を増進させ、めざす方向へ組織を導いていくことを重要視しているのです。いくら完璧な目標が設定されても、いくら評価技術が完璧でも、目標遂行行動が不完全・・・成り行き任せであったり、自己統制だからと放任であったり、・・・では、目標も設定しただけ、評価も事実にもとづかない推論になりかねません。

部下の状況を把握し、問題点は即改善する

部下の報・連・相の状況を定期チェックし、部下との〈話し合い〉を通じた進捗管理が大切です。

	チェック項目	
1	スケジュール、方法・手順にそって行動しているか	
2	適時、タイミングを逃さず、“報告・連絡・相談”しているか	
3	問題、環境変化など、直ぐに報告して、対策を講じているか	
4	達成上阻害要因に対して、相談の上、原因追及・対策を確実にとっているか	
5	目標達成や問題解決に上司の援助・指導を仰いでいるか	
6	目標の変更、修正の必要があれば、上司に相談、すり合わせをし、必要あれば修正、変更の処置をとっているか	
7	業務遂行上役立つ情報の提供をメンバーや関連部門に行っているか	
8	業務遂行能力開発目標やスキル向上を行いながら仕事をしているか	
9	目標達成状況が確認できる資料等準備し、スケジュールの区切りごとに、計画的に報告しているか	
10	報告・連絡・相談チェックリストを活用し、1～9を行っているか ※参考 次ページに「部下用チェックリスト」	

9 の資料が育成面接(達成度評価面接)時、自己評価の補完資料になるから、公平な評価をするためにも部下に徹底させることが大切です。

進捗管理は、ゴルファーがキャディの助けをかりながら、コース状況からクラブ選ぶように、上司も部下の報告を受けて、リーダー行動を協議・決定することが求められます。報・連・相は部下の状況を見る部下からの情報提供になります。

参考 部下側からのアプローチを促す

部下が、定期的に、進捗状況を報告し、問題点を＜報・連・相＞しているかが、重要です。そして、上司が即支援なり問題解決の行動を指示することが求められます

報告・連絡・相談チェックリスト（部下用）

部下が、定期的に点検し、時期を逸さないように報告・連絡・相談することを指導する。

チェック

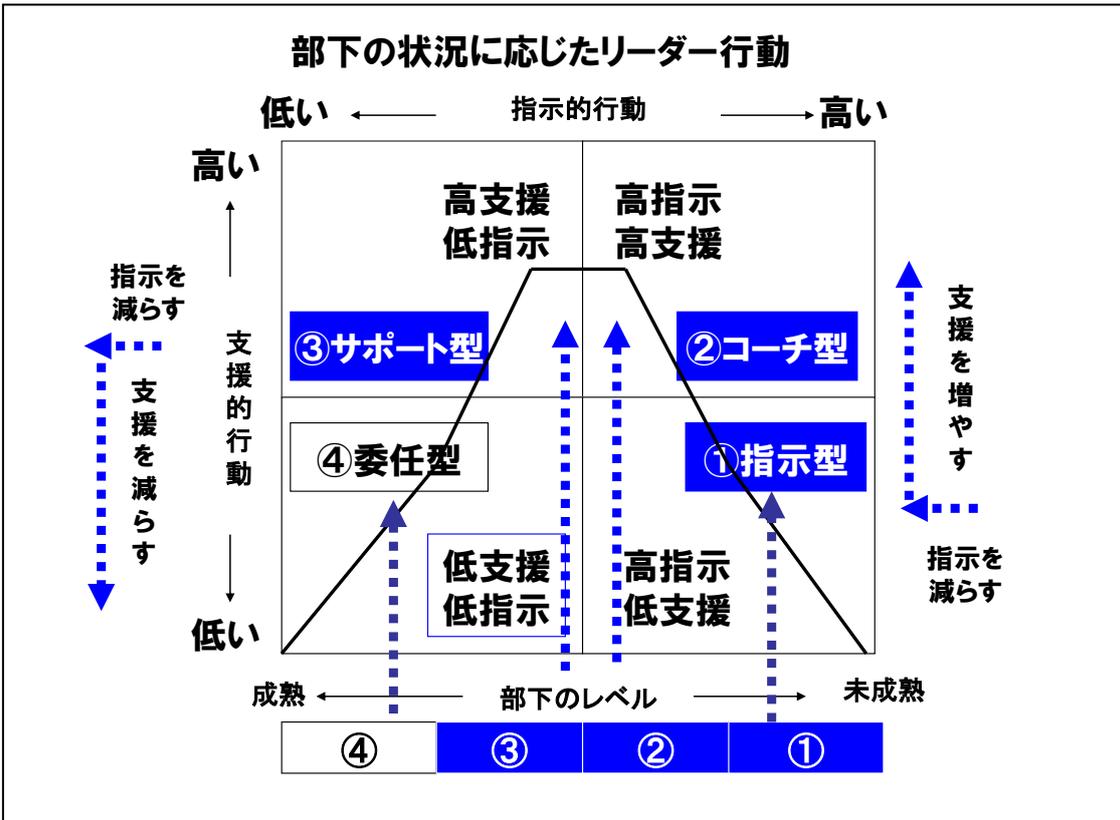
報告	決められた日に報告する	決められた日をキチンと守って報告する	
	順序だてて報告する	一番重要なことを先に伝え、その後で経過報告する	
	事実と自分の意見を区別する	まず事実を伝え、自分の意見を区別し「これは自分の意見です」と明確化して伝える	
	中間報告のタイミング <ul style="list-style-type: none"> ・ スケジュールどおりに進まないとき ・ 自分で解決できないアクシデント、トラブルが発生した時 ・ 自分でアクシデント、トラブルを解決した時 ・ 目標設定段階で決めた方法がうまくいかず変更が必要と思われる時 ・ 内外の環境変化が生じ、スケジュールや目標そのものに変更が必要と思われる時 		
連絡	5W2H でもれなく伝える	When(いつ) Where(どこで) What(何を) Why(何のために) Who(誰が) How(どのようにして)How Much(いくらで)	
	メール・メモを利用し、確実に伝える。伝わったか確認する		
相談	相談する前に、内容を整理しておく		
	相談する前に、自分の考えをまとめておく		
	結論、答え、指示ではなくアドバイスを求める		
	積極的に質問する		

求められる管理者の行動 1 状況対応リーダーシップ※の活用

目標達成期間中、部下への育成計画と自身のリーダー行動を整合させ、部下の達成意欲向上とこれに伴う能力発揮を指導・育成していくことは極めて重要です。

当然目標は、現状より上を目指したものが求められていますから、期間中の部下の能力・意欲の状況変化に応じて、リーダー行動を対応させ、進捗管理をすることが求められます。部下の育成ステップとリーダー行動の取り方の一例は下記参照してください。

出典:P ハーシー、K・H ブランチャード共著、山本成二他訳「行動科学の展開」生産性出版 ※



部下の状況変化に応じて、責任・権限移譲につなげる*

ここでの注意点は状況に合わせ確認しながらリーダー行動をとることです。

部下が十分に応えられるようになる前に責任・権限を委譲しすぎる(指示行動を減らす)ことは、失敗、過度のプレッシャー、自信喪失などに陥る恐れがあり、部下が将来、責任を負っていく道を塞ぐことになりかねません。

上図 状況対応リーダーシップモデル

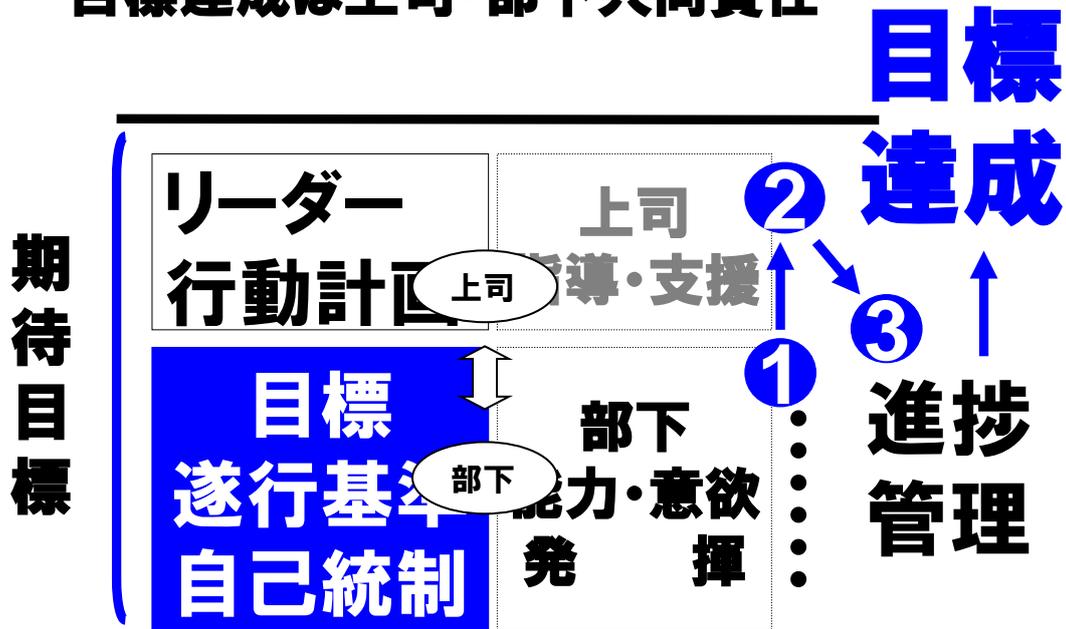
リーダー行動と、部下の状況対応表 原則

リーダー行動① 高指示、低支援	部下の状況①	能力、意欲とも低く不安を示す
リーダー行動② 高指示、高支援	部下の状況②	能力は低い、意欲・確信を示す
リーダー行動③ 低指示、高支援	部下の状況③	能力は高いが意欲低く不安示す
リーダー行動④ 低指示、低支援	部下の状況④	能力高く、意欲・確信を示す

*責任とは、せねばならないこと。権限は責任を遂行することにより付随的についてくるもの。

リーダー行動の視点

目標達成は上司・部下共同責任



部下の能力・意欲の状況①にリーダー行動②を対応させ、③進捗管理を行うことが重要である。

① 部下の能力・意欲の状況と②上司のリーダー行動を対応させ進捗管理を行う。目標ごとに、上司のリーダー行動①②③④と部下の「能力・意欲」の状況 1、2、3、4 を組み合わせる。固定観念で考えずに、状況に対応した柔軟な対応が求められます。

進捗状況において、目標に対して部下が状況 1 の場合、リーダー行動は①指示型が、状況 2 の場合、リーダー行動は、②コーチ型、そして状況 3 の場合、③サポート型、状況 4 の場合、④委任型のリーダー行動が最大の成功率を持つと考えられる。

- * 部下の状況、リーダー行動は前頁参照
- * 委任型といっても放任ではないことに注意

指示的行動とは・・・

なにを、いつ、どこで、だれが、どのように、いかに、目標(課題)を果たすべきかを指示する度合

目標設定	達成目標を特定し、具体化する(何を、どのように、いつまでに)
組織化	経営資源(人、物、金、時間、情報)を構造化する
期限設定	達成期限、締め切りを設定する(いつまでに)
指揮	仕事の方向、やり方を決め、具体的に指示する
統制	進捗状況を管理、フィードバックし、過程を評価・指導する

支援的行動とは・・・

支援、傾聴、励ましなど相手に行動を促進させようとする、支援、情報交換の程度

支援の提供	支持、励ましを与え、支援策をとる
コミュニケーション	意見、主張の交換、話し合いを行う
相互交流援助	メンバー間の情報交換、協力の機会を作る
積極的傾聴	相手の意見、感情をくみ取る姿勢をとる
フィードバック	達成成果を認め、考え方、情報などを示す

部門特性別に見たリーダー行動例

	成果指標	時間軸	リーダースタイル	統制度合
生産	原価、品質、納期、生産性、能率	成果は半期、全期	仕事中心 高指示・低支援	統制的(規則、手順、手続き、マニュアル等)
研究開発	新製品、新技術	長期成果	仕事中心 低指示・低支援	非統制的
営業	売上、付加価値、利益、市場シェア	成果は半期、全期	高指示・高支援 コーチ型 人間関係中心	中間的
管理	新制度、新システム、業務改善	成果は半期、全期	低指示・高支援 サポート型 人間関係中心	中間的

これは、あくまで原則論で現実には部下の状況は一律ではありません。

求められる管理者の行動 2

達成状況を検証、下期戦術を練る

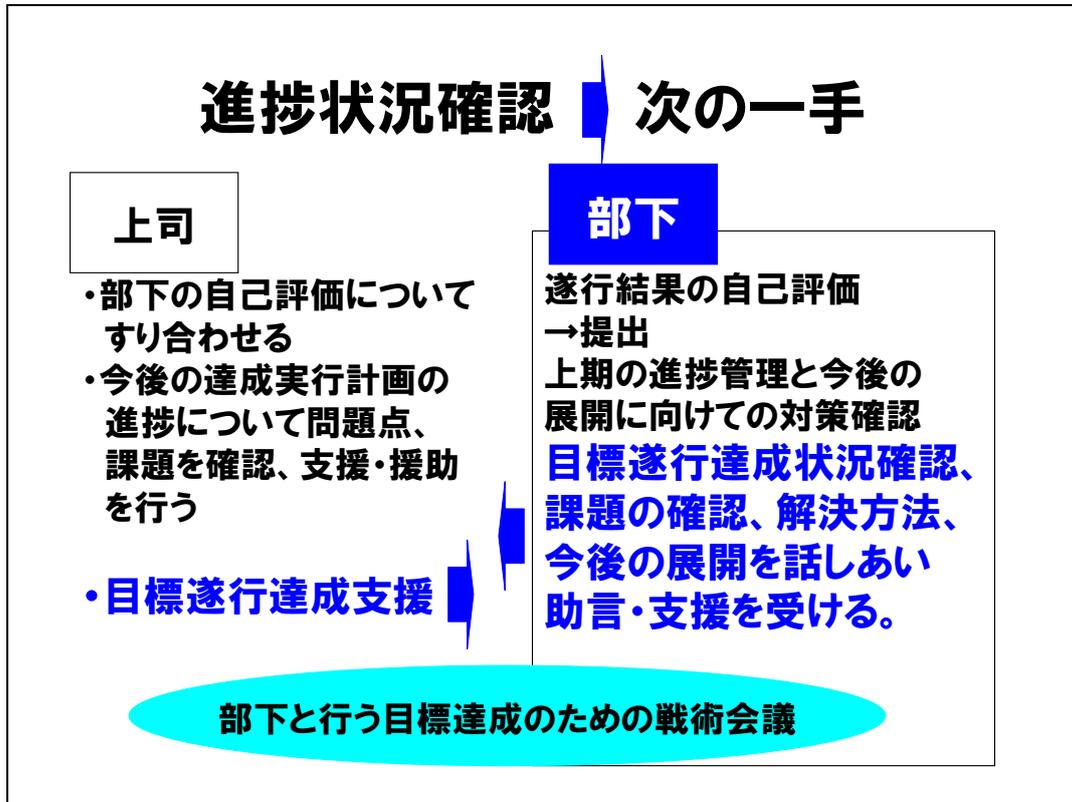
目標設定シート(例)

経営目標	① 現状把握 個人目標は、経営目標とずれていないか	部門目標	① 現状把握 自分の目標は経営目標→部門目標と連鎖しているか、ズレはないか
-------------	-------------------------------------	-------------	---

重点目標		実施項目	実行スケジュール
② 何をするか 目標項目は環境変化に適應しているか 変更の必要はないか		④ どのようにして 具体的行動	4月 5月 6月 7月 8月 9月 …… 3月
レベル	③ どれだけ、 レベルは正しいか		期限
⑥ 能力開発目標		能力開発進行は予定どおりか、問題点は	⑤ 予定と実績にズレはないか 具体的行動はとっているか 具体的手段は適切か 予定通りに進んでいないなら 原因究明し、即対応策を話し合い、実行する

- ① 目標遂行行動に問題がある場合、目標そのものが本人の能力から見て問題があるのか、達成意欲が不足しているのか、スキルの伸張が見られないのか、スケジュールに甘さがあるのか…
 - ② 外部環境が、目標設定時からどのように変化したのか、政治、経済、顧客、市場、同業他社、法律・規制の変化…
 - ③ 会社の内部に変化があったのか、上位方針・目標の変化、組織体制が変わった、業務システムが変わった、業績が低迷している…
- ①の場合、目標設定面接時点の状況を確認し、問題点を分析し、上司の指示的行動、支援的行動を組み合わせ、指導、支援を強めていくことが求められます。
- ②、③の場合は、変化に対応した問題点解消やプラスにもっていくなどの対策をとることが求められます。経済環境変化に伴って上位方針・目標に変更があった場合、期初に設定した目標の修正・変更するなど柔軟な対応が求められます。
- いずれにしても、目標は維持目標なので、このまま目標を遂行しても意味がない、かえって不利益になる…などの場合を除いて安易な修正ははすべきではありません。

中間面接で進捗確認、次の一手を策定する



面接は、本人、内部、外部条件の問題点を明確にし、阻害要因への対応策を話し合い、改善策を策定合意し実行する。

話し合う視点

未達成の要因

- 目標達成行動**
本人
- 内部環境要因**
- 外部環境要因**

- ・目標そのものの困難性
- ・達成方法、手段が不十分
- ・達成スケジュールの見積もりの甘さ
- ・達成能力不足(スキル・知識・経験)
- ・達成意欲の不足(態度・意欲)
- ・本人の体調、環境変化・・・

- ・上位方針・目標の変更
- ・組織体制の変化
- ・業務システムの変化
- ・業績の低迷
- ・上司の支援のあり方
- ・チーム協力体制のあり方

- ・政治・経済の変化
- ・顧客(市場)動向の変化
- ・同業他社の変化
- ・法律・規制などの変化
- ・気象条件の変化

面接はこのように・・・(中間面接)

事前準備

- ① 部下の目標カードを確認 進捗状況から達成状況、問題点を把握する
- ② スケジュールどおり進んでいない目標はチェックし、部下に状況を聴く準備をする
- ③ 未達成になりそうな目標は、“なぜか”考えられる要因を整理しておく

進め方

目標の達成状況、未達成の部分の対処方法、上司の支援の有無など、部下に考えさせ、発言させるように進める。(上司 3 部下 7 話す比率)

話し合いの手順	留意点
①目標の確認と達成度合の確認 (目標カードの記載事項ごとに確認)	設定目標ごとに、達成結果、具体的行動事実を聴く。 必ず達成状況を確認できる資料を準備させ確認する。 ここでは状況を聴くだけで、評価はしない
① 達成事項について、上司の支援の有無の確認	このまま進めて達成は可能か、何か手を打つことはないか、援助してほしいことはないか、上司から支援策など示すのではなく、本人から聴くことが大切。
③未達成事項について、今後の達成方法と展開の確認	上司から見て、無理と思われる事項を話し、どうすればできるか、ヒントを与えながら、本人から発言させる。 上記②と関連
④確認した達成方法について、援助するなど合意事項の確認	上司の支援・援助の内容・方法を明確にし、必ず達成できると確信を示し、達成への動機づけをする。
⑤その他、上司やチームメンバーの援助してほしいことの確認	他のメンバーに援助してほしいこと、などを聴く。
⑥面接で合意した事項の重点部分の確認	話し合って合意した事柄、最後に確認する。

部下との中間点での達成度、課題、問題点など情報交換し、改善策、支援策など話し合い、対策を立て、実行していきます。ここでの情報交換は特に重要です。次ページの

オープンクエスチョンを活用し部下の意見を聴いてください。

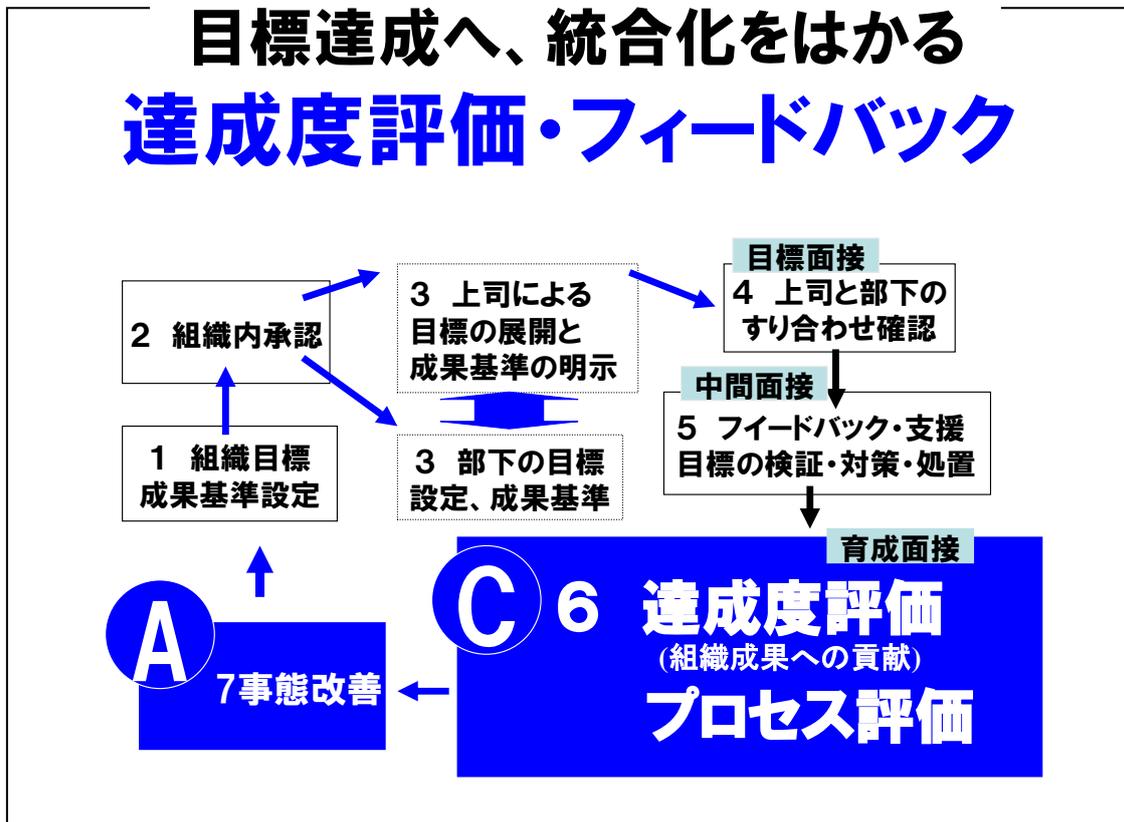
面接はオープンクエスチョンで・・・

中間面接に限らず、面接時は上下間の〈話し合う〉ことが大切です。オープンクエスチョンで部下の考えを引き出すなど活発な対話を・・・

積極的傾聴 5つの技法

<p>1 質問</p> <p>管理者が面接に望む態度としては、オープンクエスチョンにより、「ああせい、こうせい」というのではなく、「～についてはどう思う」「～はどういう事だった」というように部下に質問し、語らせる(自己開示)、フィードバックすることによって気づかせ、そして決断させること。 (この過程が 1～5)</p>	<p>① オープンクエスチョン 相手が「はい」「いいえ」では答えられない質問 「どう思う」「どう考えている」といった質問で、部下の考え方や感情などを詳しく知るために行う質問です。 面接では、オープンクエスチョンにするほうが効果的です。</p> <p>②クローズドクエスチョン 相手の答えが「はい」「いいえ」になるような質問 口の重い部下とか、今はあまり話したくないといった場合に使うのが効果的です。</p> <p>③「指示」を「質問」に変える 「しなさい」→「どう思う」「どう考える」 部下自身が自発的に考え、行動できるようにする。</p> <p>④ Why→What 「なぜ、したのか」→「何か事情があったのか」 部下は自分のこと、問題点など話しやすくなる。</p> <p>⑤ 問題点を絞り込む 質問→問題点の核心 「どう思う、考える」「どうすればいいかな」と聴くことによって問題の核心をつかむことにつながる。</p>
<p>2 受容</p>	<p>「うんうん」「そうかなるほど」「それで、うん」・・・ うなずきながら部下の話に耳を傾ける。(あいづち) 部下の言動を直そうとするな、わかろうとせよ</p>
<p>3 繰り返す</p>	<p>相手の話のポイント、エッセンスを投げ返す。(オーム返し) 「～なのです」といったら「そうか、～なのだね」 部下は自問自答でき、自分の感情や考えを客観的に知ることができる。</p>
<p>4 明確化</p>	<p>相手の話した言葉の裏に潜む感情を先取りして、言葉にして意識化してやること。</p>
<p>5 支持</p>	<p>部下の話をして、共感がわいたら「うん、それはそうだ」「そんなこともあったのか」「それはよくわかる」と共感の感情や思いを表現してやること</p>

視点 3 評価 (Check・Action) の段階



達成結果の検証・分析と事態改善への視点

- 1・自部門全体の評価・・・目標の統合化の結果を検証し、当期の目標設定(P)に問題はなかったか、部門課題・それに続く目標設定、個々のメンバーの役割分担について、結果に至った要因を分析する。
- 2・部下に対する評価・・・目標の手段化の結果を検証・分析し、①業務プロセスの改善や能力開発は如何にすべきか ②次期の目標設定の視点、について明確にする。

フィードバックの視点

- 1・部下に対するもの・・・次の計画(P)にどのようにつなげていくか、の観点から面接を通じて行う。
- 2・上位者に対する報告と部門全体に関するもの・・・リンクングピンとしての管理者の役割から、上位者に対して、部門の現状・問題点・課題など現場の状況を的確に伝達しなければならない。上位者の意向は、来期の計画(P)に強く影響を受けるから、上位者からのフィードバックは重要である。

部下の目標達成度を徹底検証する

設定どおりに達成できたか、結果とその達成プロセスの相関を2方向に徹底分析し、結果の分析をする。

(例) 目標設定シート

部門方針	① 個人目標を設定する際に、その内容が、組織のめざす方向とずれていないかどうか、常に確認する。	部門目標	① 自分の目標設定を組織のベクトルと合わせると、達成に向けての支援が得られ、結果を次のステップに活かしやすくなる。
重点目標		実施項目	実行スケジュール
② 何をするか 個別役割から目標項目を明確化		④ どのようにして 具体的行動 内容を決める 一つの目標に 2~3項目の 具体的手段	4月 5月6月7月8月9月……3月
レベル	③ どれだけ、 どのような 状態にするか		期限
⑥ 能力開発目標 業務目標とは別に記入する		①②③④⑤⑥ をしっかり検証する	

評価 結果をありのまま見る

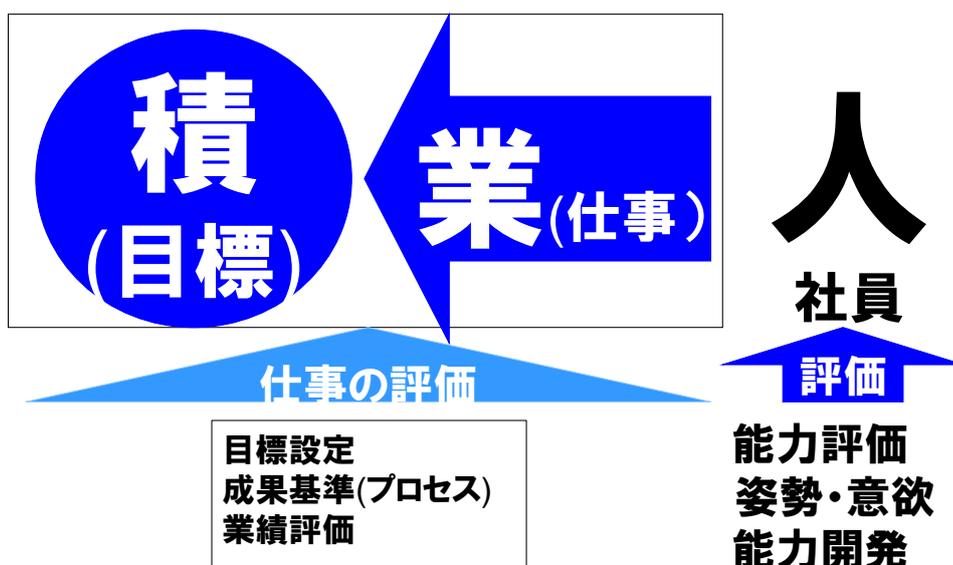
業績を向上させるための「人が人をマネジメする手法」の結果に「しめし」をつける最終段階に当たります。どれだけ社員の「納得」つながるかがポイントになります

あくまで設定した各目標項目について行うもので、「人」について行うものではないので「仕事」と「人」を明確に区別することが大切。

評価は、目標による管理の結果(通常業務の結果含む)ですから、期初の目標設定時に明確にした評価基準に照らして行います。評価の結果は人事評価に結びつくこと、人材育成の一環となることなどから、良い点は褒め、悪い点は改善指導するという強い姿勢が求められます。

仕事と人の評価を区別する

「仕事の評価」と「人の評価」の区別



仕事の評価(目標による管理の達成度)

評価項目		基準					合計点
		1	2	3	4	5	
業績評価	1	計画達成度 (基準は別表)					
	2	付加価値向上実行度 (基準は別表)					
	3	改善実行度 (基準は別表)					
	4	個別業務の遂行度 (基準は別表)					
	5	能力開発向上度 (基準は別表)					
プロセス評価 3 評価係数は業績評価と同じ		目標設定マネジメント 1					
		目標設定マネジメント 2					
		進捗管理マネジメント					

人の評価

評価コンピテンシー項目 ※基準は		基準				
		1 1.2	2 1.0	3 0.8	合計点	
行動特性	1	(一般・管理職)成果達成志向				
	2	(一般・管理職)コミュニケーション				
	3	(一般)チームワーク				
	4	(一般・管理職)顧客志向				
	5	(一般・管理職)自己研鑽				
	6	(一般・管理職)行動・時間管理				
	7	(一般・管理職)組織における関係構築				
	8	(管理職)マネジメント行動				
	9	(管理職)部下育成				
	10	(管理職)論理的問題解決				

		評価項目	一般職	1	2	3	合計点
勤務態度	1	遵守力	仕事の命令を遵守する度合				
	2	誠実性	陰、日向の有無の度合				
	3	協調性	同僚との協調の度合				
	4	愛職心	愛職心の有無の度合				
	5	熱意	職務に対する熱意、研究心の度合				

合計	技能・業績 成果達成志向	点 点 計 合 点	成果給に反映	評価係数 成果 () コンピテンシー() 勤務態度 ()
	コンピテンシー	点	基本給に反映	
	勤務態度	点	基本給に反映	

上司は部下の自己評価と上司(自分)の評価とすり合わせ対話することが大切です。

評価面接(育成面接)

上司評価と部下の自己評価すりあわせる

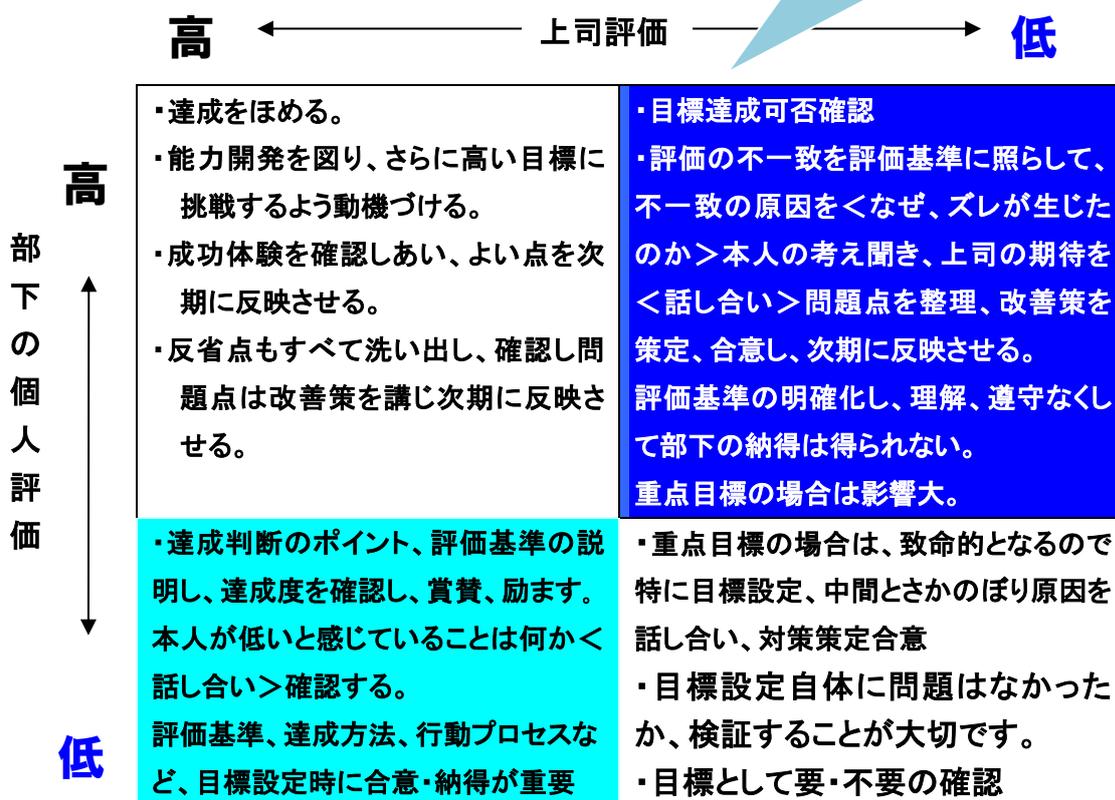
上司・部下で話し合い、結果を共有する

評価面接は達成度のすり合わせる面接です。目標シートの成果、プロセスの結果状況を部下の自己評価(部下の考え)と上司評価(上司の考え)をぶつけ合い、結果を共有し、今後さらに良くするために、「何を、どこを」、「どうするか」をすり合わせ、合意する場です。育成面接とも言われています。

上司・部下の評価のすり合わせの視点

何が違うのか、よく話し合い認識のずれを確認、共通認識の醸成を

目標設定時の”評価基準”を具体的、明確にしないまま、結果を迎えるとうなる。部下の自己評価は、往々にして甘くなるので注意が必要・・・



結果に対する受け止め方をよく話し合い、お互いの気持ちを理解し合うことがポイント、目標の受け止め方についての共通認識を広げる場にするのが大切です。最終的には、上司の評価で決定するが、”あいまいさ”を残さないことが大切です。

大切なのは、フィードバックを通して、部下個人をいかに育成していくか、評価をすりあわせ、なぜ、そうなったかを気づかせ、自己啓発、自己の能力開発に向かわせることです。

育成面接のポイントはフィードバック

目標による管理においてはフィードバックが極めて重要です。良い点、改善点の指摘など適切なアドバイスが行い、部下に自信をもたせる場となります。評価と情報をフィードバックし、部下の業務遂行能力を高めるよう育成するとともに、お互いの信頼感を醸成する場と位置づけることが何より重要です。

育成面接は、このような位置づけになりますから、部下の自己評価をしっかりと聞き、次期につなげる話し合いをすることが求められます。

部下の視点

フィードバックのねらい

評価結果について上司と面接し、満たしていない点（職務行動事実と評価）をすり合わせ確認し、事態の改善を話し合い、今後どのように行動展開すればよいかを共に考え、プランを立てて実行に移すことが大切です。

今後の事態改善に結びつけ、反映させていくところに真のねらいがある。

事態の改善とは、期待し要求したレベルをクリアできなかった時の打つべき手と、更なるレベルの向上を目指す打つべき手です。

仕事のやり方
遂行方法の改善、
変更

期待目標水準
の変更

能力開発への
反映

“落とし穴”「人」の評価ではなく、「仕事の評価」と仕事を通した「人」の頑張り度の評価であることに注意。錯角は人事評価のエラーといわれるもので、仕事の結果以外の思惑が入り込んで起こることに注意

面接での注意点・・・

評価面接では、「相手(部下)」ではなく、「成果・業績」と「プロセス」について話し合う。
評価論説では、「責める」のではなく「支援」について話し合う
評価面接では、「相手(部下)」を「支配統制」するのではなく、「自主自立」させる

落とし穴には注意を・・・

部下の性格や特徴を審判するように批判・非難する。
確証や裏づけのない自分の感じに基づいて、部下を審判するように批判・非難する。
部下の内面的動機や意図を話題にして部下を審判・指導する。
部下の人物評価をする。
賃金や処遇へのはね返りを考慮して評価を加減する。

評価フィードバックの要点

①上司(会社)としての評価結果を理解させる

②今後のチャレンジの方向を明確にする

- ・ 達成、未達成の要因は何かを分析し明らかにする
- ・ 部下本人の責任に帰する要因は何かを分析し明らかにする
- ・ 部下本人の能力開発課題は何か・取組姿勢の課題を明らかにする
- ・ 今後のチャレンジについて共に考え、事態改善に結びつけ反映させる

③次期の目標設定の方向性について共通認識をする

⑤ 人事評価の仕組みについて理解させる

※事態改善とは、期待し要求したレベルをクリアできなかった時の打つべき手と、更なるレベルの向上を目指す打つべき手である

評価面接(育成面接)の例示です。このステップを踏んで次期の目標設定へ

評価面接のステップ例

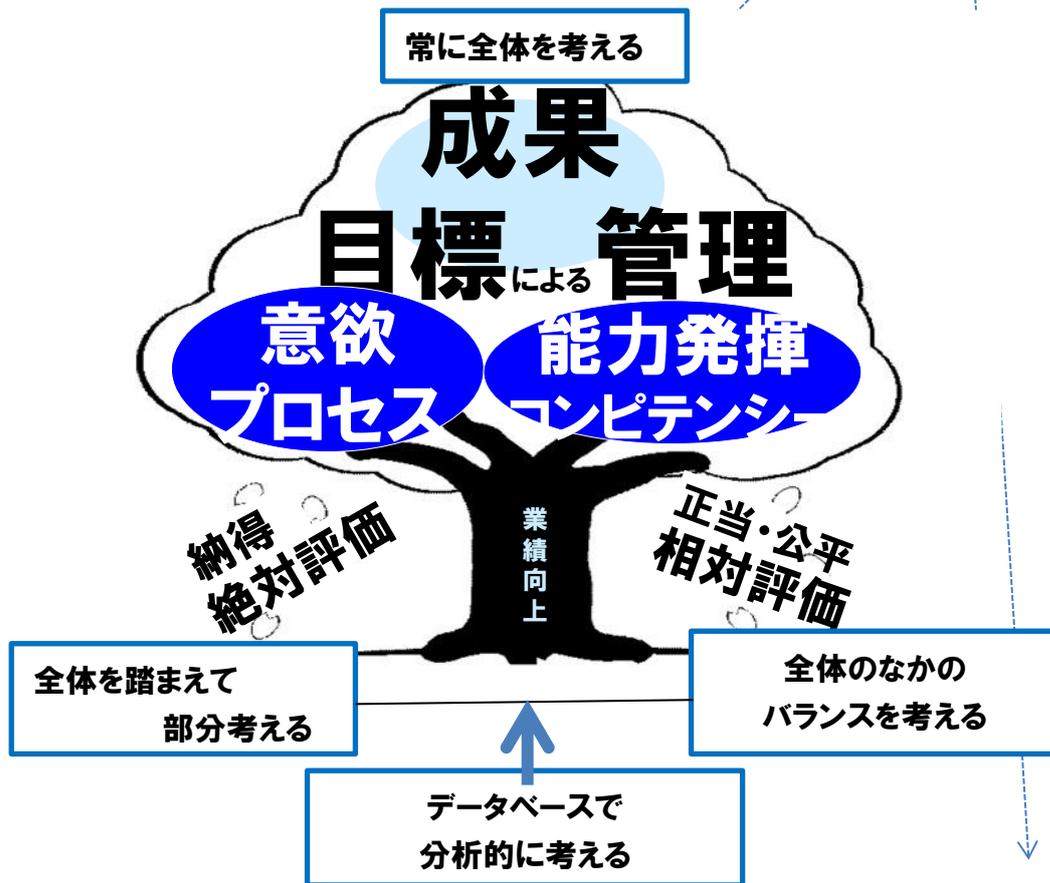
	上司	部下	進め方
1	目標ごとに、達成度の部下の自己評価を聞く	目標達成度やプロセスを自己評価する 目標ごとに、報告する	期首に設定した目標について、部下からの自己評価をまず聞いてみる 途中で口を挟まず最後まで聞く
2	上司評価を示し、上司評価と違っている部分について、ズレの原因について話し合う	上司と事実関係について確認する	自己評価をいきなり否定するのではなく、行動事実、その意味、価値判断について話し合う ズレの原因について話し合いを通して、問題意識を共有化する
3	目標ごとに評価段階を決めていく	認めてもらいたい点を強調する	評価が合わなかったが、話し合いを通して納得できるものは、押し付けにならないように決めていく 意欲を削ぐような言葉は使わない
4	話し合っても、合わない点は、上司が評価を定めて、理由を説明する	上司の評価基準をしっかり聞き、自分の評価基準との差を確認する	押し付けにならないよう行動の事実をあげて話をする 目標シートに書かれたことを基準として話をする
5	育成必要点について考えを述べる 今期の結果から、どんな点が育成点か	自己啓発必要点について、自らの考えを伝える	業務目標達成に必要な知識・能力を明確にする 本人に自分の強み、弱みをよく理解させる
6	育成面接の結果を踏まえ、次期の目標を考えさせる	今期の結果、育成面接の結果から、次期目標への改善点を考える	育成面接での話し合いの内容を踏まえて、考えさせ、合意する
次期への展開への意識づけ			
次期へ	組織を取り巻く現状 部門目標、部下への期待、役割等について説明する	現場状況、情報を説明し、現場に即した課題を説明する	組織や部門の現状について情報を共有し、個人課題のための示唆し、次期への課題解決を確認する

次期の視点1へ

2

人事評価を見る

空とぶ鳥の目線で……大局から見る



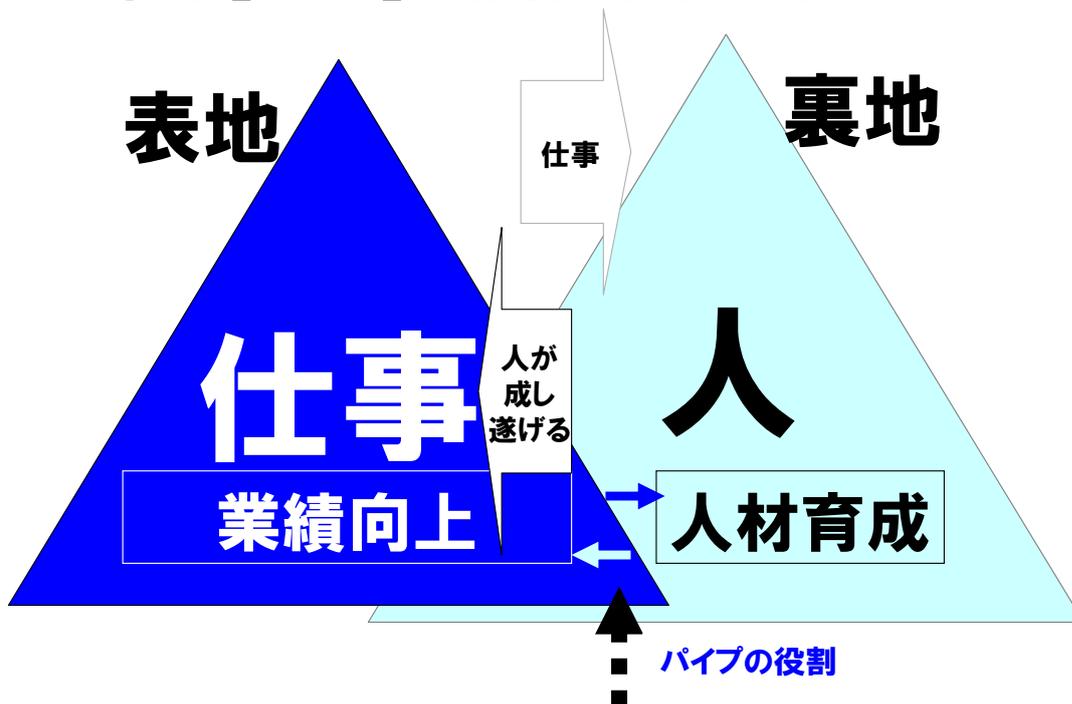
「評価」のゴールとは・・・

人と仕事は相関している

「事業は人なり」と言われるように、
全ての仕事は「人」によって行われています。
下図のとおり、
「仕事」と「人」の構造は、表裏一体の関係にあります。

業績向上は人が実現します。達成度に応じて各人の貢献度を公正に評価し、適正に処遇することにより、人材が育成され、更に業績向上につながります・・・この業績向上と人材育成の好循環を流すパイプが人事評価なのです。

「仕事」と「人」の構造は表裏一体である

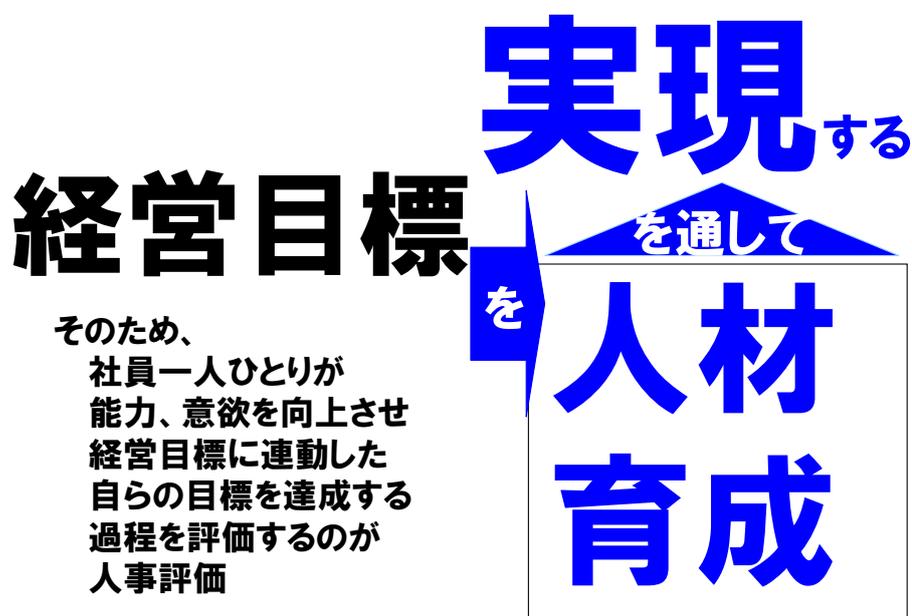


評価（仕事の評価、人の評価）

仕事の評価＝業績評価　達成する過程・能力＝人事評価

この関係から評価をみると、あくまで会社をよくするためのもので、社員はそれに参画して共に成長していくのが本来の姿です。その必要性から見ていきましょう

①会社からの視点



そのため、
社員一人ひとりが
能力、意欲を向上させ
経営目標に連動した
自らの目標を達成する
過程を評価するのが
人事評価

会社から見た人事評価の必要性は

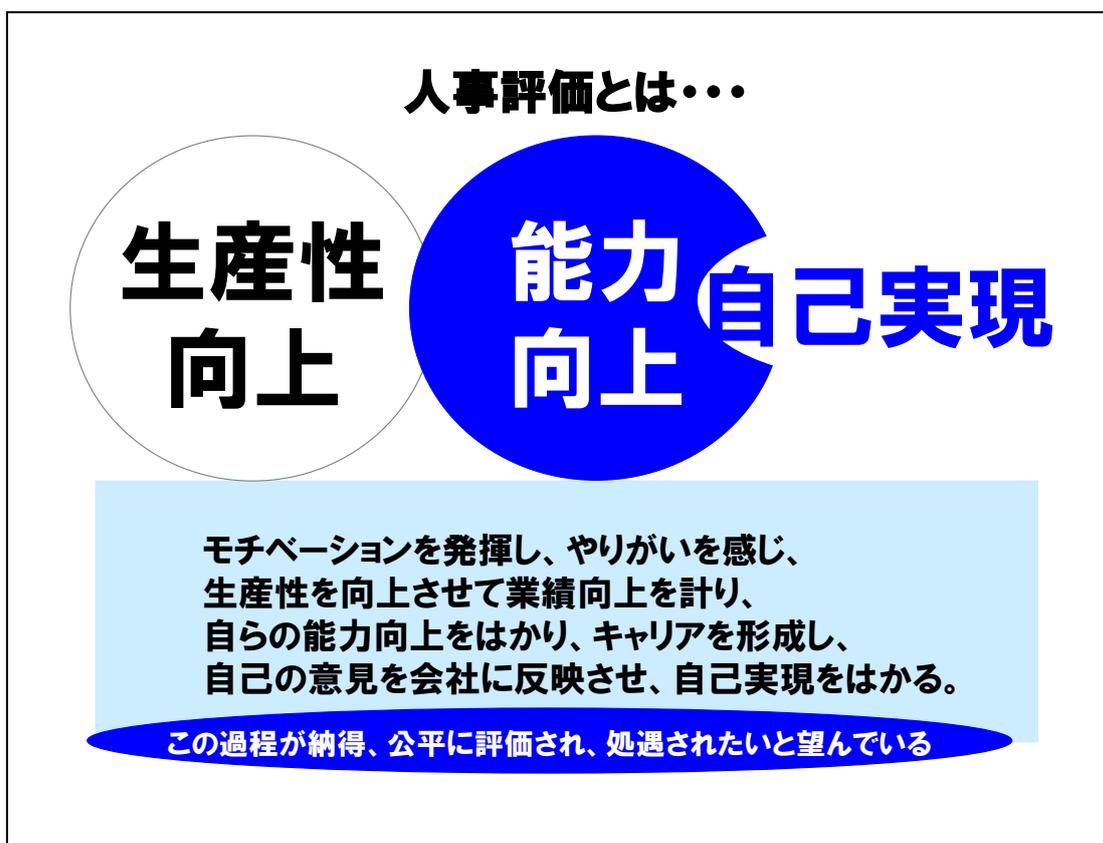
- ① お互いの腕を練磨して会社の期待する人になってもらうこと
- ② 業績に繋がる活動をしてもらうこと
- ③ 各人の業績を公平に認めこれに適切な処遇をすること

このことから

社員1人ひとりが、経営戦略・目標に連動した個人目標を設定し、自らの目標とし、能力を全開、実現に向け行動し結果を出していく、この過程と結果を会社として公平に認め、適切に処遇し、人材育成と業績向上の好循環を形成していくことが会社から見た人事評価の着地点なのです。

この視点を起点に、②社員からの視点と、③管理者の視点を加えたトライアングルの相互関係の中で構築され、そのゴールは「人材育成を通じた経営戦略・目標の達成」、その結果を評価するのが人事評価です。

②社員からの視点



社員の仕事は、
経営戦略・目標実現のため「何をするか」であり、人は、自分のやりがいを「何をするか」の中に見出し、活動しています。この成果「何をどのようにしたか」が生産性であり、その成果を正当に評価されることが最も平等であると望んでおり、優れた人と劣っている人を同等視することは最も不平等であると考えています。

公平に自己の能力を見てもらうこと、正当かつ公平な処遇を受けたいという点で社員も人事評価を求めています。

生産性とは

生産過程に投入された一定の労働力その他の生産要素が生産物の産出に貢献する程度とされています。コストに対する成果物の比率のことで、少ないコストで大きな成果を生み出すと生産性の高い状態となります。

ここでは、経営戦略・目標に連動する自己の目標を少ないコストで大きな成果を産出する。つまりは、生産性の高い状態にすることを言います)

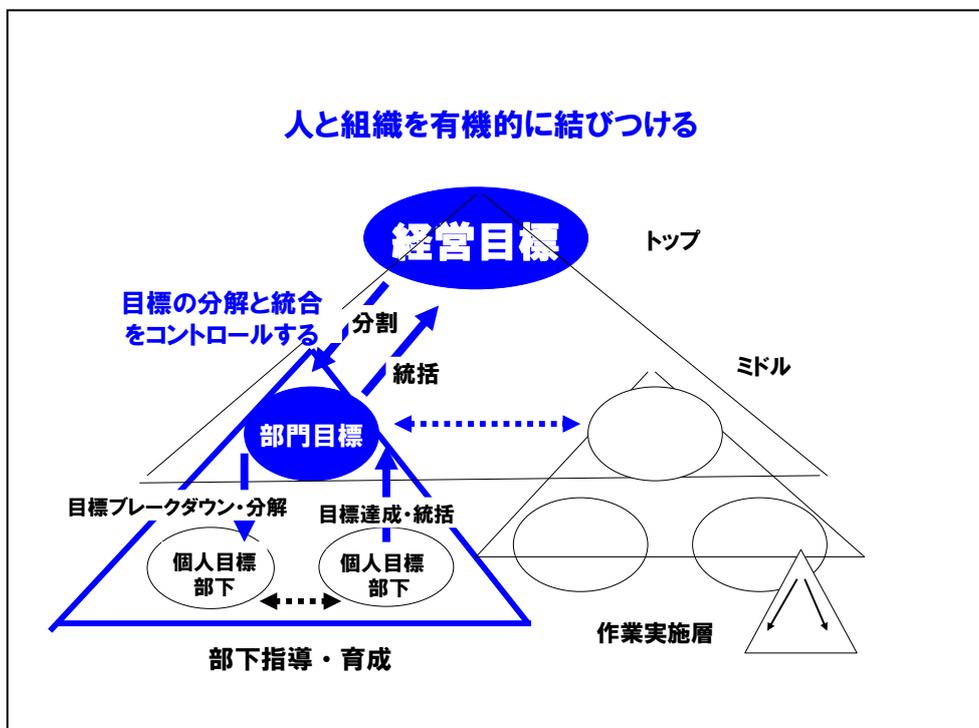
③管理者からの視点

組織のリンキングピンとしての役割

会社から見た人事評価と社員から見た人事評価をつなぐ重要な役割があります。上司は部下一人ひとりを的確に把握し、チャレンジ意欲・業務遂行能力を最大限発揮させ、進捗管理・フォローを行い、部門目標ひいては経営目標を達成することが求められます。

管理者は、このような重要な役割から

「評価する」側と「評価される」側、双方に立ちます・・・



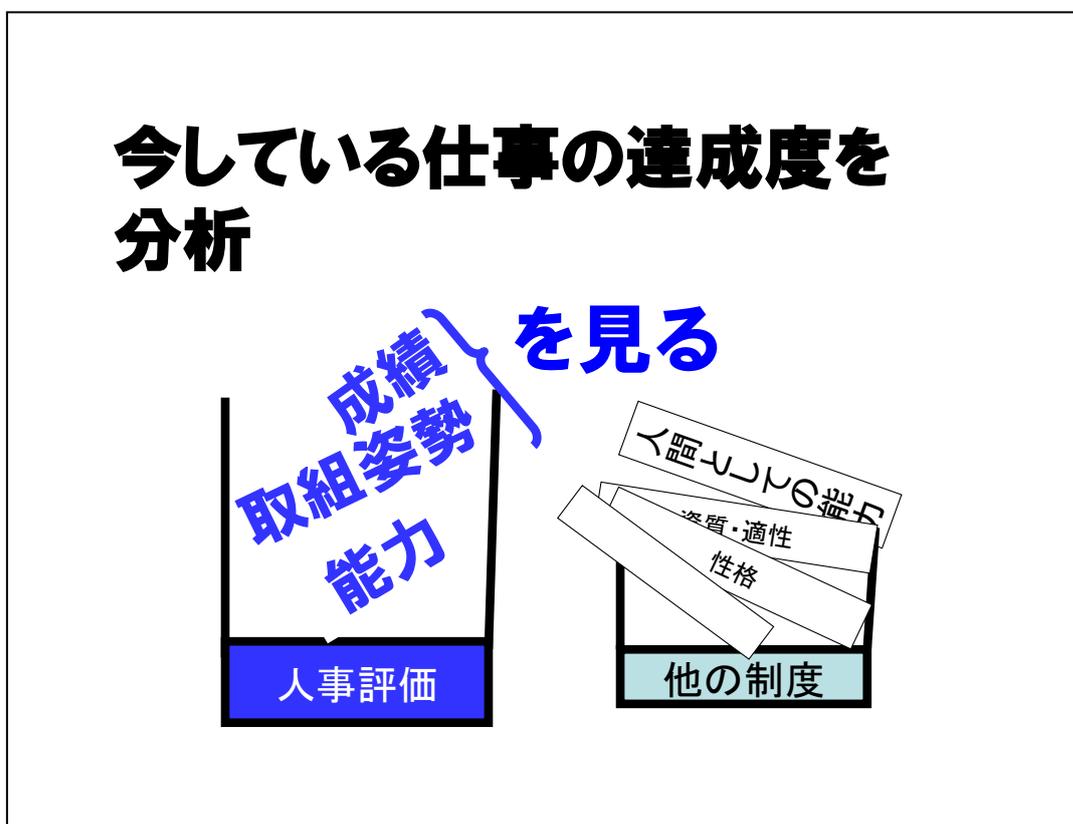
評価の側面からは、部下の評価期間内の働きぶりを評価するもので、その評価結果を見れば、「長」である者が、

- (1) 結果とプロセス、チームプレー両面について、どれだけ部下をよく観察しているか
- (2) 評価の着眼点や指導方針は正しいか
- (3) 指導教育の成果はどのようであったか

などがわかるわけで、このことによって、さらに上位の「長」による指導教育が行われます。

評価の視点 WHAT

人事評価は、「人」全体を対象とするものではない
仕事の達成度、遂行プロセスから、取組姿勢と能力をみる・・・



人事評価は人物評価ではありません。

今している仕事がどれくらい出来たかが出発点です。

評価期間中の職務遂行行動以外は、原則として対象にはなりません。また、行動は事実のみで、人の話、噂、推測など排除されます。

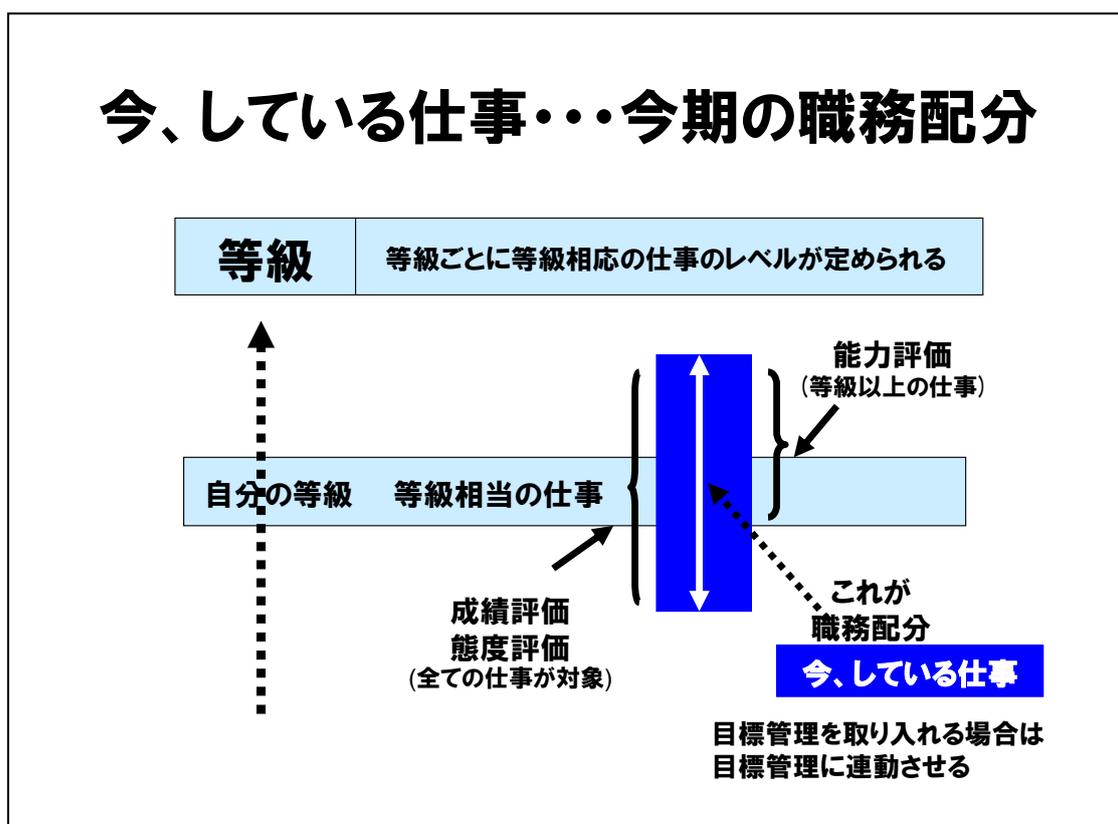
これらは、人事評価にエラーが起こる原因となります、後述の評価エラーを参照してください。

今している仕事とは、そして何を見る・・・

「目標」を出発点として設定されます。

今期これだけやってくれ、やりますと上司・部下が合意した仕事をいい、職務配分として個々の社員に割り当てられます。(今期の期待像)

社員は、それぞれ能力に応じて等級づけられているのが一般的。それぞれに役割があり、しなければならない役割、任務、責任があります。



今している仕事は、基本的には等級相当の仕事ですが、経営目標実現には、難しい仕事や、チャレンジしてもらわなければならない仕事もあります。また、職場の人員事情により、等級以下のやさしい仕事もやらなければならないこともあります。(図中の職務配分)

これらを含めて職務は配分されます。この仕事すべてを達成することが与えられた責任です。そのためには、職務を設定する段階、達成過程での創意工夫が求められます。

評価には、絶対評価と相対評価がある

人事評価は、判断基準や根拠(個々人の期待値や評価基準)に照らして、仕事の達成度や取組姿勢、能力の発揮度をみます。これが「絶対評価」

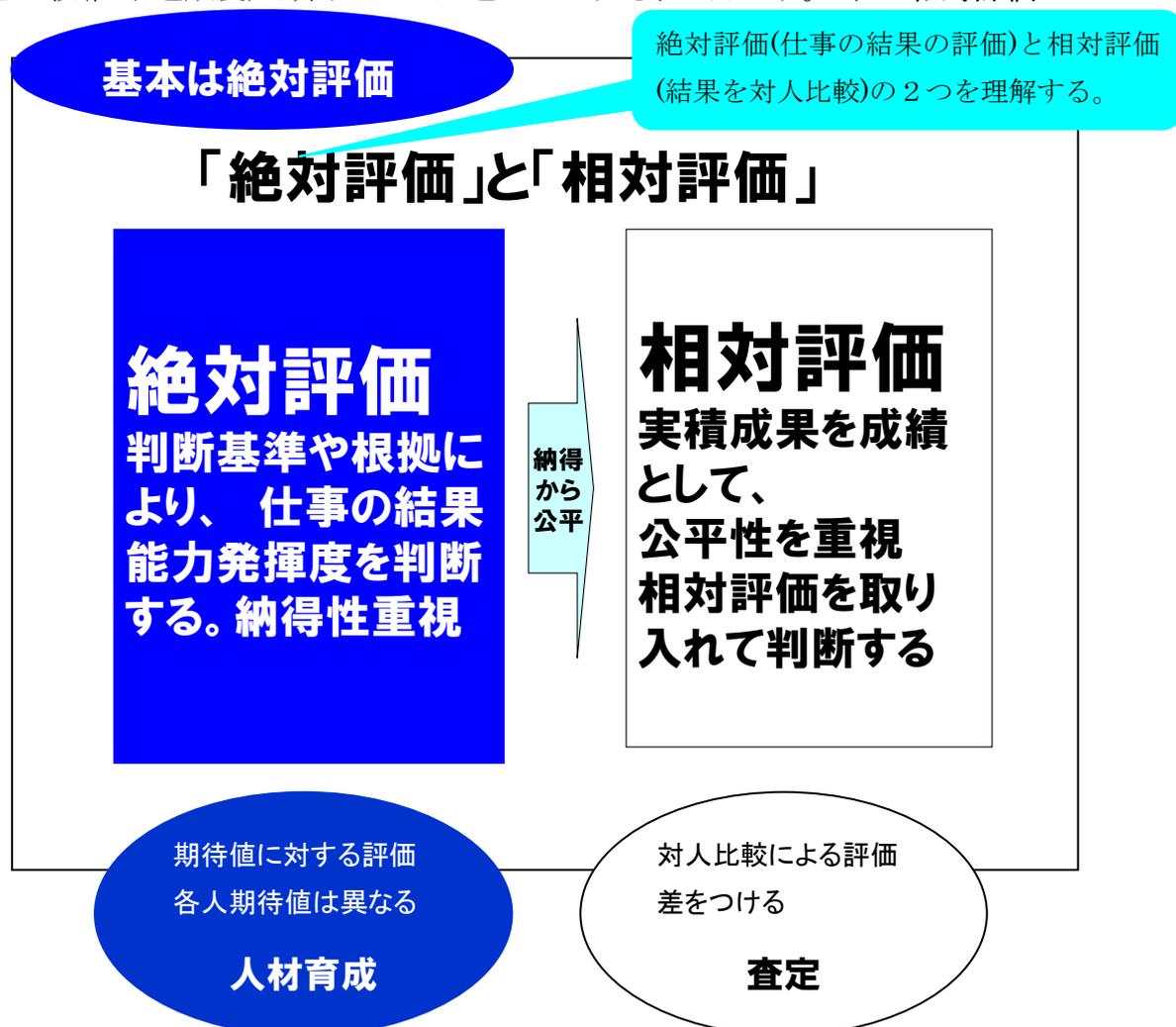
「絶対評価」は個々人の期待値が異なり、この期待値に対して達成度を検証するもので、結果から今後の育成点を見出し、人材育成につなげていきます。

同じ 100 点でも、ジョブサイズ(役割の大きさ)が異なれば個々の社員では組織貢献度は異なります。

このまま処遇に反映したのでは、公平性に欠けることになります。そのため「公平性」を保つためには、ある指標(経営目標から求められるもの)に基づいて社員間で順序づける必要があります。

当然、社員の等級間の中での比較です。(格付けされている社員同士、あるいは職位グループ)の比較、これが「相対評価」

「絶対評価」の結果は、納得性につながり、社員間の公平性を担保するため、社員間を比較(仕事達成度)し順序だてて処遇していく必要があります。これが相対評価



相対評価は、明確に公平な差をつけることである

絶対評価と相対評価の使い分け

「〇〇さんに勝ちたい」「負けたくない」・・・誰もが持っている感情。ライバルとの競り合える機会を持つことによって競争意識が刺激され、やる気をアップさせる場合が多くあります。チーム内で、チーム目標を前提とした”良きライバル関係”が築けるよう職務編成をすることが管理者に求められます。

※職務編成・・・部門目標を達成するため、個人(メンバー社員)が貢献すべき個別役割は何かを、職位・資格・能力、他のメンバーとの関連などから組織力を最大限に発揮できるように個別役割を決めること。

「絶対評価」で組織目標と個人目標の統合(やりたいこと、貢献したいこと、能力を伸ばしたいこと)をはかり、結果を「相対評価」で競い合い、一段上をめざし、ジョブサイズを大きくとり、会社業績と能力をスパイラル・アップさせながら、社員の自己実現を計っていく・・・ここが人事評価の真の目的であると認識し、部下をマネジメントすることが大切です。

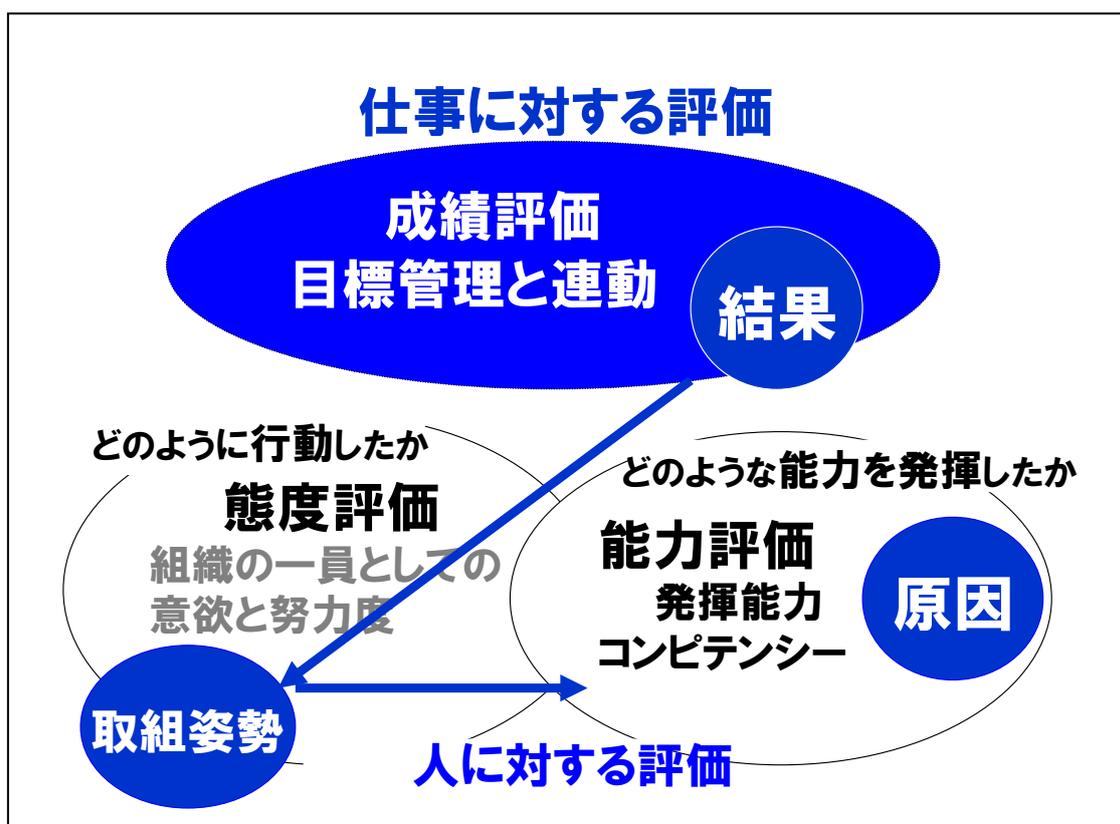
評価は期待像(値)に対して絶対評価・・・そして、相対的に比較したら、どちらが上か、下か差をつけることが重要です。

絶対評価と相対評価の相違点

項目	絶対評価	相対評価
見つけ方	部下1人ひとりに評価の基準となるモノサシを決め、それに基づいて評価。目標基準を設定・・・評価基準となる	ある指標のもとで、複数の社員を相互に比較して順位を決める
評価基準	1人ひとり違う。等級基準や職能要件をもとに、役割にふさわしいレベルの基準をつくる。この仕事をここまで、この能力を身につけ、発揮する・・・	1人ひとりに対する基準は特に必要なし。評価の対象(売上高、利益率など)を明確にし、社員同士を比較競争の論理
評価	分析的	総合的
活用方法	動機付け、能力開発	昇給、賞与、昇格などの処遇。 原資・ポストの限りあるもの

評価は、仕事遂行結果の分析から始まる

「目標による管理」を出発点として、職務配分された仕事遂行のプロセスと成果を分析し、どのような結果になったか(仕事達成の結果、プロセス)、どのように行動したか(取組姿勢・意欲)、どのような能力を発揮したか(能力)を分析し、成果(達成、未達成に関わらず)に至った要因を検証し、改善点を次の計画に反映させていきます。査定はその後についてくるものです。



ここで大切なのは、
仕事の評価と人の評価を区分して考えることです。
結果は、会社の規定にそって査定され、処遇に反映されます。

コンピテンシー

高業績達成者(ハイパフォーマー)が保有している成果を産み出すために発揮している能力(高業績達成能力)を意味している。発揮されているということで、保有しているかが問われた従来の職務遂行能力と違いがある。

例えば、このように・・・

「仕事」(職務配分・目標)を出発点として、その結果を、会社が定めた人事管理の考え方＝会社の人事制度に落としこんで、会社の方針に沿って評価していくのが人事評価です。そのプロセスは・・・

※目標は、「目標による管理」制度によって設定される。

**成績は・・・
プロセスは
原因は**

例えば、営業の吉田さん、今期目標扱い高10%UP達成という目標に対し15%UPという成果を出した。



そのような結果になったプロセスは、取組み意欲は、……
また、そのような結果になった原因は、商品知識が豊富で、企画提案、プレゼンテーションで、相手によい印象を与え、成功し、成約に結びついた・・・

という具合に**結果を分析し、
原因を究明し**・・・

**成績、プロセス、意欲、能力と評価要素にそって
評価する。**

そして、さらに扱い高を伸ばしていくには、
何をどうしなければならないか課題を見つけ、
次期の計画に反映させていく・・・

この過程で、管理者は、部下との面談を通して目標を設定、部下のやる気を引き出し、進捗管理を通して部下を育成・指導しながら、部下の目標達成を支援し、結果で「しめし」をつけ、次期につなげていく役割があります。

人事評価のステージは職場

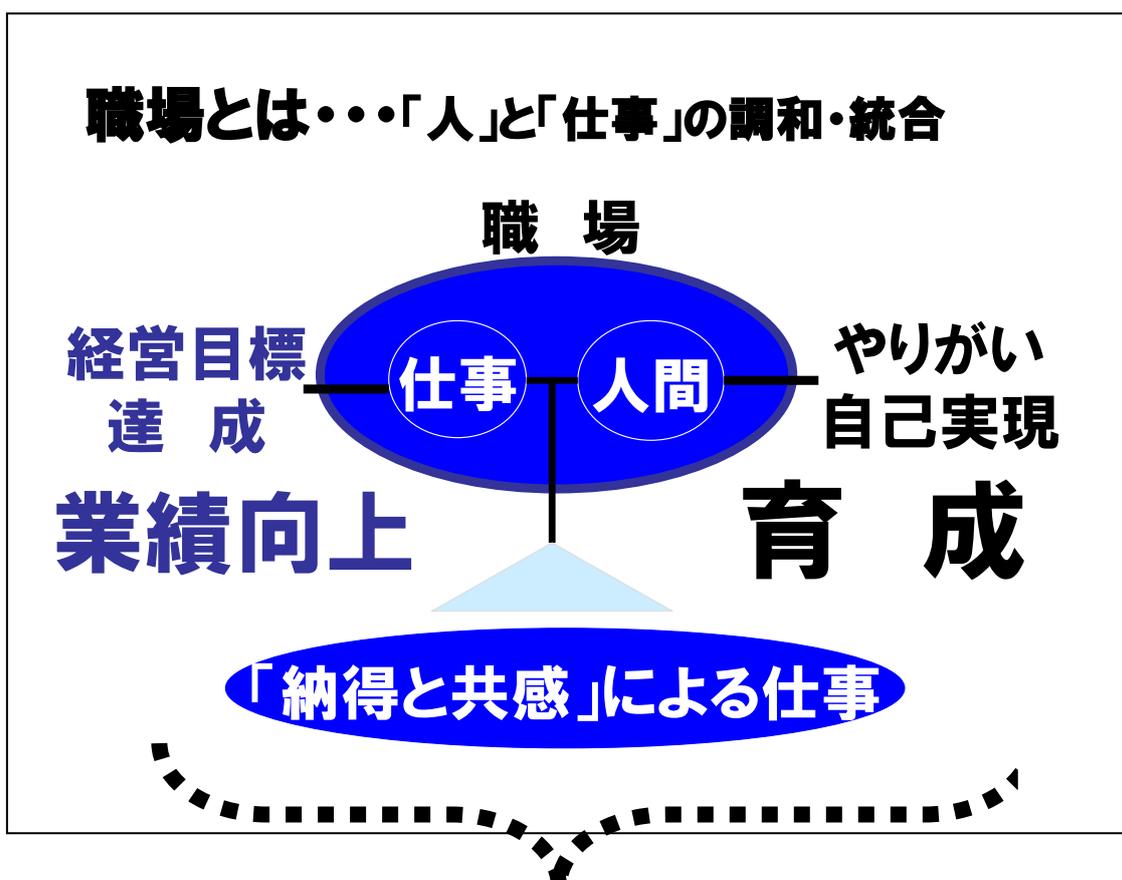
人事管理の起点は職場。全てはここを起点に行われる。職場について理解しよう！

職場とは、社員の組織への「貢献」と「自己実現」を引き出す場

職場とは、仕事をする場です。

仕事は組織からの要請ですが、これを「個人の欲求」充足を無視した、一方通行の「指示・命令」では達成できません。

仕事の重点は経営目標実現のための諸活動であり、経営目標を自己実現によって達成に貢献する場が職場です。



「企業が欲するもの」と「働く人が欲するもの」を 50、50 のバランスをとるのではなく、100、100 が成り立つ「活力のある職場」を創ろう。自ら問題解決能力をもった状態をいいます。この職場では、信頼と共感によって心理的安全性が保たれています。

職場に必要な「心理的安全性」とは・・・

「職場において、他のメンバーが自分の発言を恥じたり、拒絶したり、罰を与えるようなことをしないという確信を持っている状態にあり、職場は対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と定義されている。

言い換えれば、職場内で自分の意見を、たとえそれが的外れであったとしても、臆することなく発言できる状態をいいます。

心理的安全性が企業にもたらす直接的な影響は、要約すると「建設的なコミュニケーションの活性化」です。

心理的安全性が高いことによって、チームワークの向上、不祥事の事前回避、生産性向上、モチベーションの向上、イノベーションの推進などにつながるものが立証されています。

心理的安全性を高める取り組みとしては、「考え方を変える」と「仕組み整備」という両面で考える必要があります。

「目標による管理」、それを運用するマネジメント行動が高める一助になるでしょう。

上司と部下・メンバーが「目標」中心に建設的なく話し合うことを通して、信頼と共感を醸成することが大切となります。

「心理的安全性」確認のサイン

サイン 1 チームメンバーが次のような言葉を口にする

- ・「私たちはみな互いに尊敬し合っている」
- ・「誰かが気がかりに思うことに、皆でそれに取り組むことができる」
- ・「メンバーの誰もが、プロジェクトに対して責任をもっている」
- ・「職場では、ありのままの自分でいられる」

サイン 2 メンバーが、成功だけでなく、失敗や問題についても話をする

サイン 3 職場が笑いとユーモアを促しているように思える

人と仕事のパイプ・・・目標による管理



この目標達成プロセスで
 上司と部下の建設的コミュニケーションを通し
 て、心理的安全性が高められる

「目標による管理」は「ノルマ管理」ではない

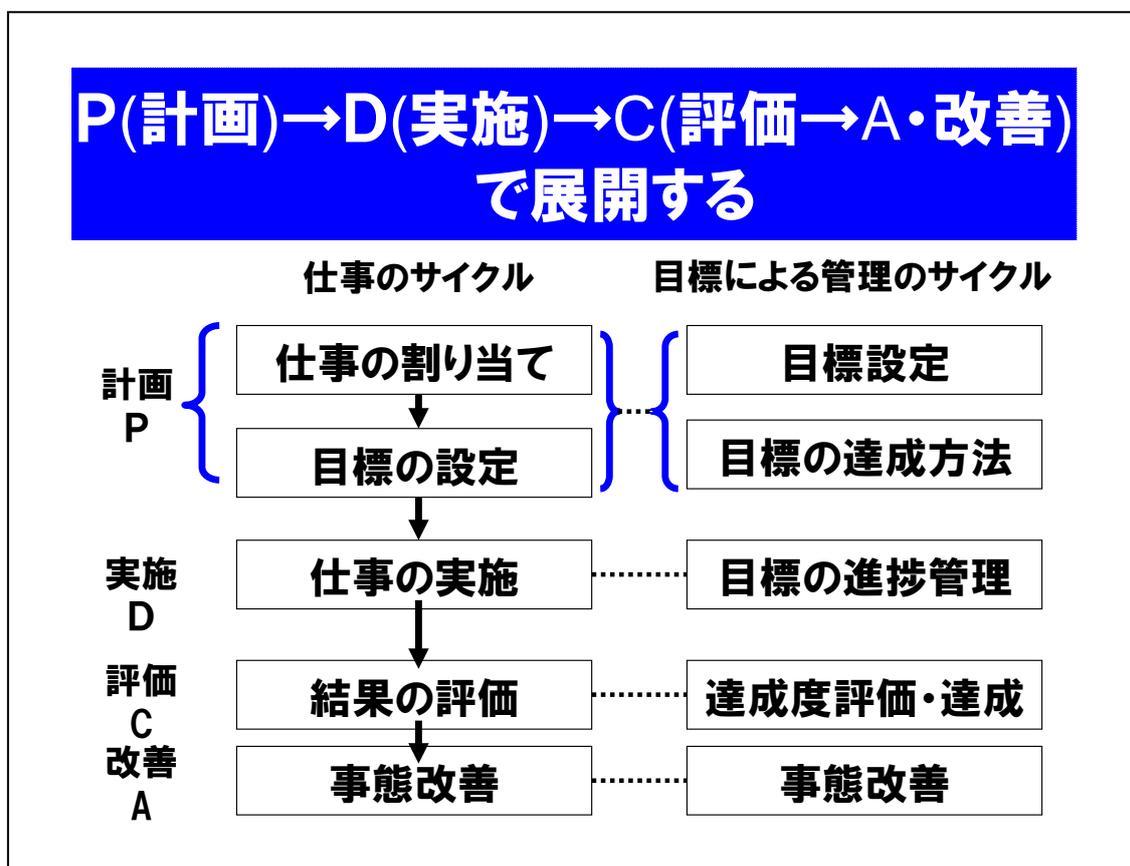
	目標による管理	ノルマ管理
部下管理のスタンス	双務契約 部下主体的	一方的押し付け 部下受動的
目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> ○事業計画・上司目標に沿い ○部下自身で目標を設定する ○目標設定へ参画する 	<ul style="list-style-type: none"> ○会社や上司が目標を設定し、一方的に与える ○目標設定へ参画させない
達成過程での進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> ○自己管理する ○上司が支援という形で話し合いを行い、達成方法について話合う 	<ul style="list-style-type: none"> ○数値達成度のチェック ○上司は「達成、未達成」の結果管理だけを行う
達成後の評価	<ul style="list-style-type: none"> ○自己評価を行う ○上司評価とすり合わせ問題点、能力開発について話合う 	<ul style="list-style-type: none"> ○目標の最終結果だけの評価 ○評価結果が直、賞与・給与に連動 ○プロセスの評価なし。

仕事のサイクルは、みな同じ

仕事のサイクルと目標による管理のサイクルは同じ

制度として「目標による管理」が導入されていないなくても、人と仕事の管理は、下図のように対応していて同じなのです。

任された部下を活用して人と仕事をマネジメントしていくことに変わりはありません。

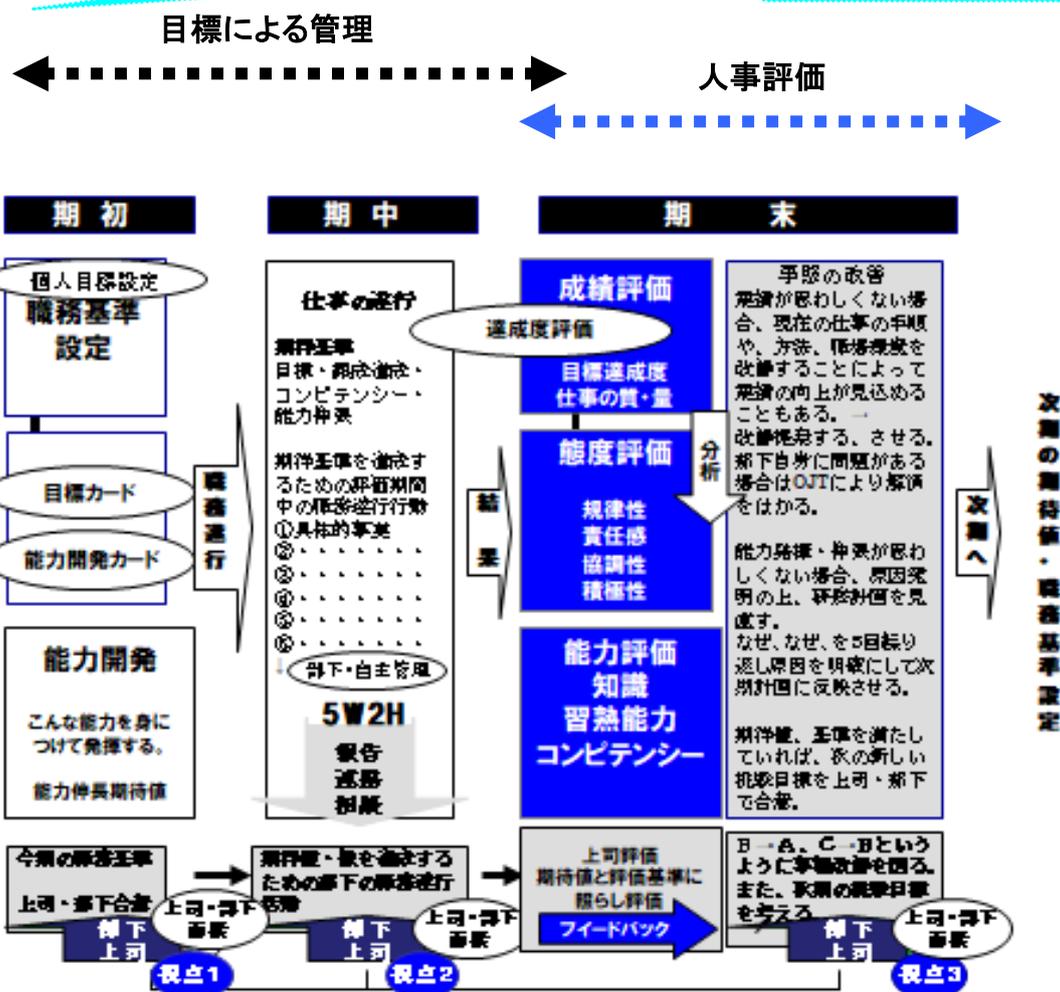


仕事のサイクルを目標による管理サイクルにお置き換えて考えてください。

「目標による管理」では、P・D・C・Aの各段階において、上司・部下間で合意により進められます。この点に留意してください。

全体図です。全体から部分を、部分から全体を大
局的にみるのが大切です。

全体の流れを掴んで部分
の対策を
部分を見て、全体を俯瞰し
対策を進めてください。



会社の評価基準による

視点 1、2、3 は、目標による管理 実践編で説明します (2-2)

知っていることと行っていることは、別です。

まず、実行することです。知行不一致にならないように

3

人事評価の流れを見る



評価には、人間の主観的判断、好き嫌い、手抜きなどの非合理的なものが大幅に関わってくる。目標による管理の合理性をどのように結び付けていくか。これは、三現主義と二原主義に基づく管理者の総合的なリーダーシップ力と人間性の中で創られていくものである。ここからは一般例で展開します。

人事評価の視点

一般例

賞与 昇給 昇格	成績評価	仕事の業績や成果に対する評価 上司と部下の間で確認した仕事・目標の達成度を評価基準に照らして評価する ・結果をありのままみる。	過去形
	態度評価	組織人としての態度や仕事への取組み姿勢を評価する(仕事のプロセスに対する評価) 組織の一員としての自覚を問う。	過去形
	能力評価	仕事を行うもとなる能力の発揮度を能力基準に照らして評価する (行動・仕事の結果を見て、そのレベルを評価)	現在形(評価時点)

人事評価・評価要素への展開の視点

期初に設定した目標の達成度(面接で確認した評価)及び通常業務の達成度に基づき、人事評価の評価要素別定義と着眼点に結びつける形をとる。

転換の視点 1 成績評価への転換

- ・ 面接で確認した評価(上司評価)に基づき、人事評価の評価要素別の定義と着眼点にそって仕事、目標毎に評価し、成績評価として総合化する。
※目標を設定した業務だけではなく、通常業務も対象になる。
- ・ 成績評価は、目標の達成度、「手順・出来映え」と「量・スピード」の3つの評価要素を着眼点にそって分析・評価するのが一般的。 ※監督職、管理職は成果に重点がある。

転換の視点 2 態度評価への転換

- ・ 態度評価は、目標遂行や通常業務の遂行行動の事実にもとづいて、評価定義と着眼点そって評価を行う。これも職位によって異なる。
- ・ 目標毎に評価し、最終的な態度評価を導き出す。 ※管理者は、企業価値を高めるための行動基準としての評価基準として、管理者意識、顧客志向、コンプライアンスなどがある。

(注)一般的評価要素は、「成績評価」は①目標達成度②「手順・出来映え」③「量・スピード」「態度評価」は①規律性②責任感③協調性④積極性

転換の視点 3 能力評価への転換

目標遂行過程や通常業務で発揮された能力の状況を評価基準にそって業務ごとに評価し、等級基準にてらして、満たしているか否を評価する。あくまで発揮された能力であるが、発揮された状況から保有状況観察することが求められる。

また、目標項目の「能力開発目標」の達成度は、目標達成のための能力開発ですから、開発され、達成に寄与した状況を見ることになります。

その確認ができなければ、能力開発目標の達成されたことにならない点留意のこと。

(注)一般的評価要素は、習得能力として知識・技能、習熟能力として①判断力②企画力③折衝力④指導力

最近では、能力評価としてコンピテンシー「成果を生み出すことにつながる能力」として取り入れられている。

今までの「…ができる」から「…をしている/する」という表現をとっている。

※以上は、自社の制度を確認し、自社の基準に準じてください。

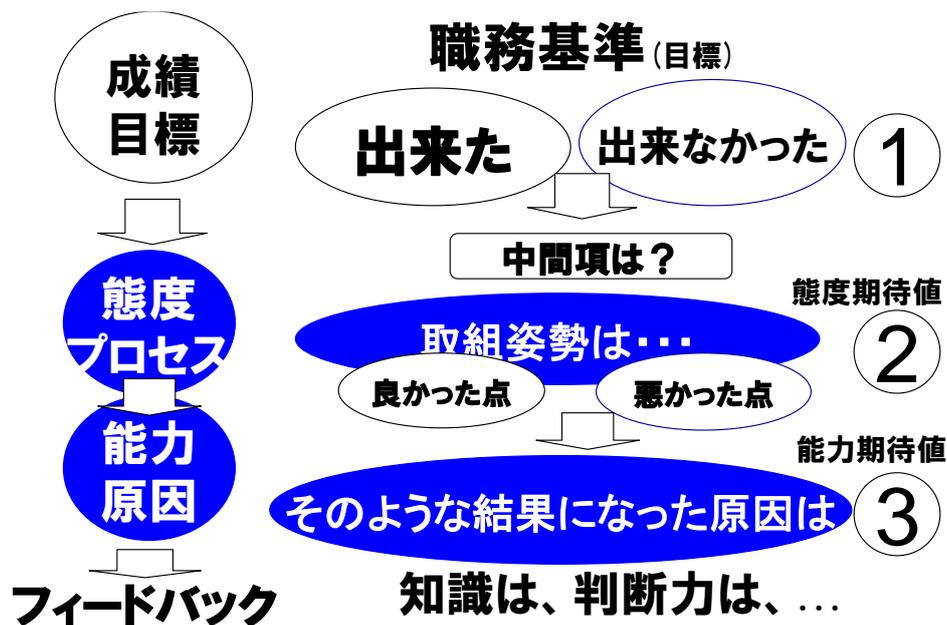
分析は、このように行なわれます

「仕事の評価」と「人の評価」の区別

①→②→③と事実に基づき分析、基準に基づき評価する。

分析は、具体的事実に基づきます。人の話、推測、そうであろう等不確定要素は厳禁。そのため、日ごろの指導・観察は欠かせません

評価のプロセス



人事評価のメカニズムは、結果(職務・目標の達成度)から、取り組み姿勢、原因(能力)へと分析を進め、追求していきます。

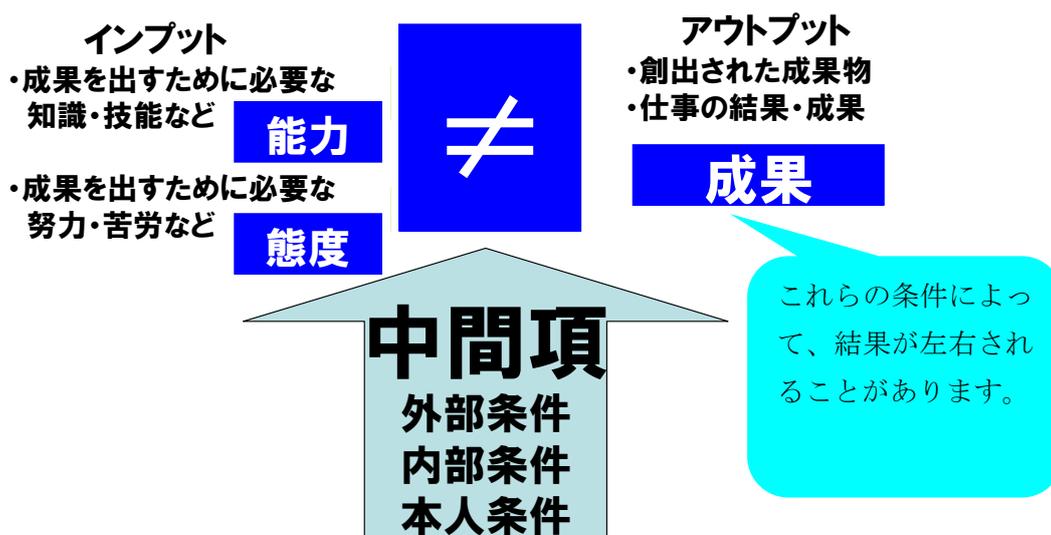
また、結果と原因の間には中間項が存在し、影響を与えています。

能力を評価する際には、中間項を取り除いて能力を見ないと、能力の本質を見ることはできないでしょう。

中間項とは、成績と能力の間にある媒介変数で、外部条件、内部条件、本人条件があり、気候変動、上司の指示・命令の度合い、本人の健康状態・・・結果が歪められたり、プラスになったりする条件をさす。管理者は中間項をプラスに影響させることが求められる。

中間項は、インプットとアウトプットの間に介在し、結果を左右します。(下図)
情報を絶えずチェックし、マイナスに作用しないよう注意が必要です

成果と能力の間に介在するもの



外部条件・・・天候、政治、市場動向、強力なライバル企業の進出、経済活動の悪化、など本人の能力に関わりなく業務遂行を阻害し業績が悪化する場合もある。もちろん逆もあるが、このような企業外の諸条件

内部条件・・・上司の指示・命令の度合い、同僚の援助・協力の度合、社内システムなどによって能力と業績とは異なったものになる可能性をたえず含んでいる。

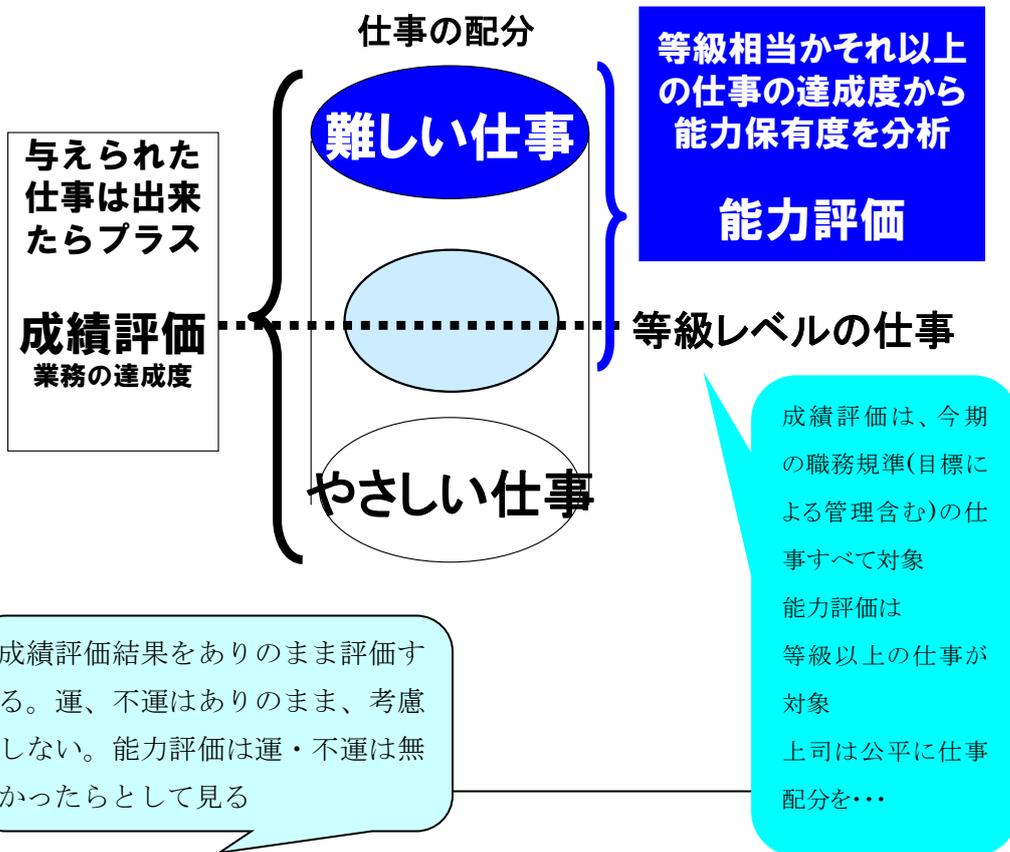
上司が適切な指示を与え、適切な援助を積極的に行えば良い業績をあげることも可能であろう、このような企業内の諸条件

本人条件・・・やる気、職務遂行に対する意欲、態度である。能力は高くとも、やる気がなければ高い業績はあげられないし、能力が低くともやる気旺盛であれば、高い業績をあげることも可能であろう。

これらの諸条件を考慮し、本人の本当の能力をとらえようとするのが、能力評価である。

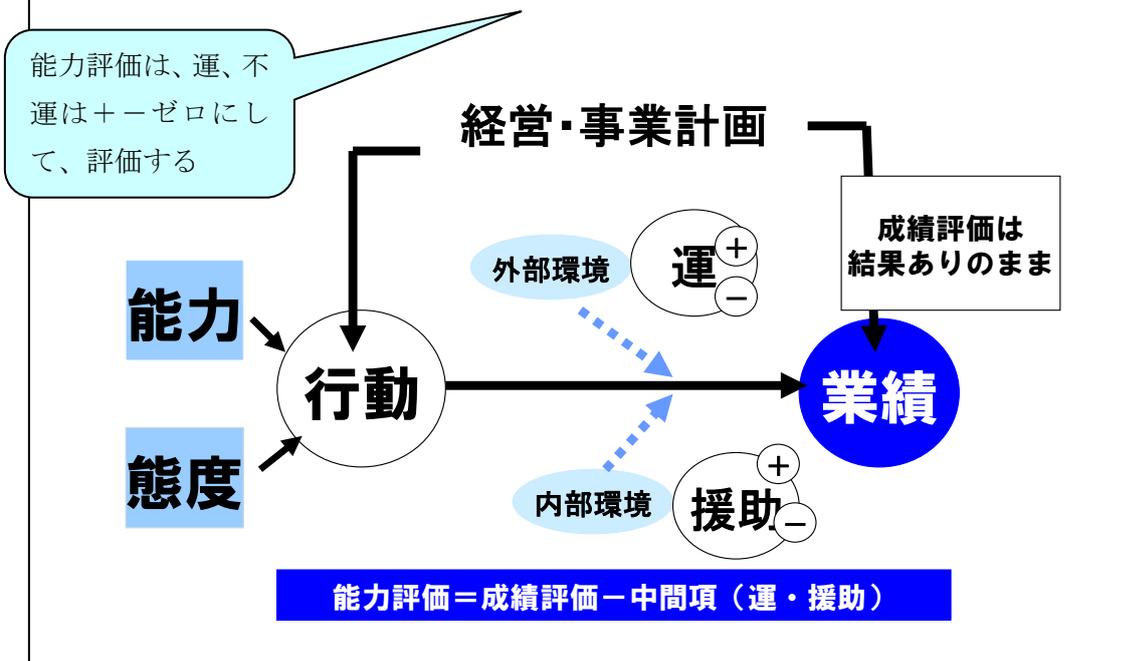
能力評価は、役割を遂行した度合、役割のレベルおよび中間項としての諸条件などを考慮して、今到達している能力を、資格等級に照らしてジャッジすることになる。

成績評価と能力評価の違い①



成績評価結果をありのまま評価する。運、不運はありのまま、考慮しない。能力評価は運・不運は無かったらとしてみる

成績評価と能力評価の違い②



ここからは評価区分と評価要素を見ていこう。

仕事の評価は何を見る

仕事の質・量	
仕事の質	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の出来映え ・仕事の充実度 ・仕事の正確さ ・問題の発生度など
仕事の量	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事を遂行した度合い ・処理のスピード ・仕事量 ・納期の遵守度など
	人事評価要素に置き変える <ul style="list-style-type: none"> ・目標設定している業務 ・目標設定していない業務
目標の達成度 (目標による管理)	<ul style="list-style-type: none"> ・期初に目標を設定 特に重点を置いて進める仕事の中から、5項目程度程度 「何を」「どれだけ」「いつまでに」「どのように」 ・期末時点の仕事の結果を目標に基づいて評価

難しい仕事、高い目標に挑戦！
達成して能力UPを図るよう指導が大切
加点主義の考え

成績評価は、結果ありのまま見るが、
修正できる唯一のルール

チャレンジプラスワン

難しい仕事に
チャレンジした時

リスク料としてプラス1点

$C \rightarrow C + 1 = B$

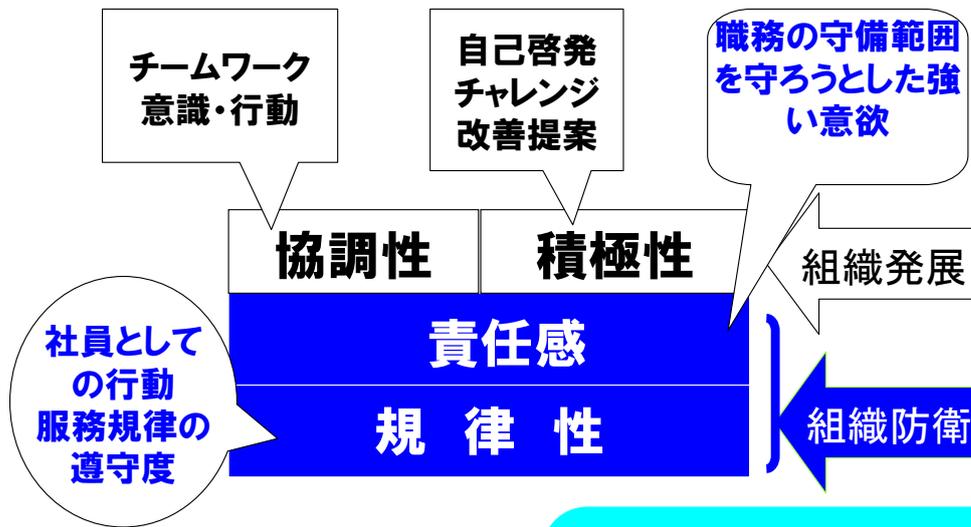
$A \rightarrow A + 1 = S$

※SABCDの5段階評価の例

どれだけ明確な職務基準を設定できるか・・・
職務編成、期待目標、遂行方法を目標面接によって、上司と部下の間で設定しなくては、納得性のある成績評価を実施することはできない。
そのためには、目標面接との連動性、整合性を十分考慮に入れて、設定しなければならない。

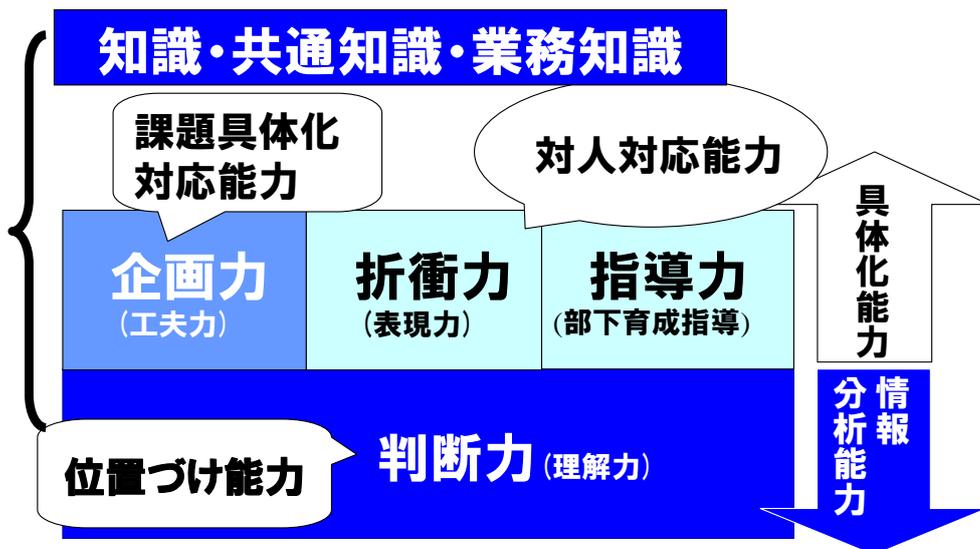
人の評価は何をみる...

①働く意欲、姿勢・態度を見る



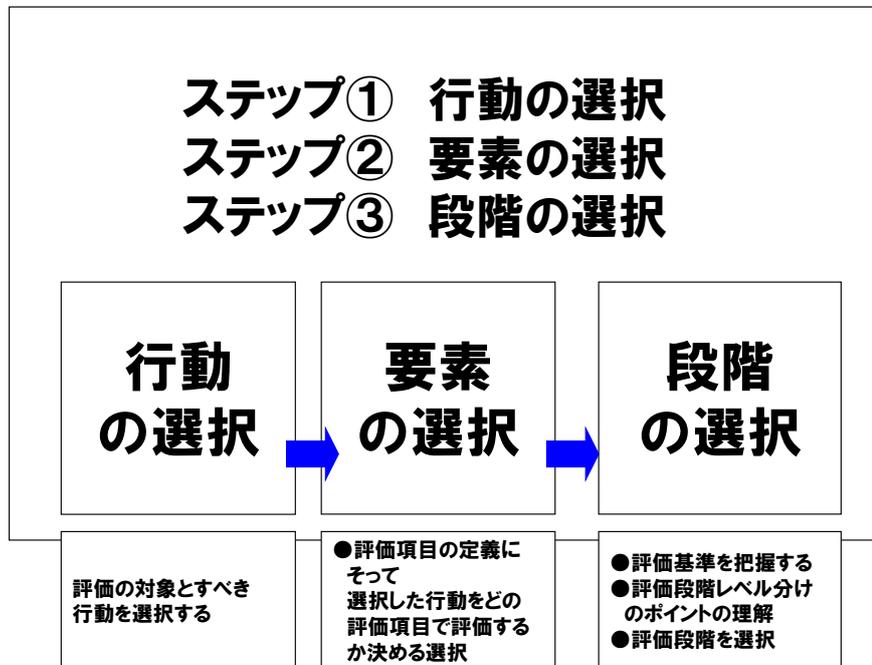
「～ができる」という表現で職務遂行行動から保有能力(潜在能力)を見るが、主観的判断が入る余地がある。そのため発揮された顕在能力(～をしている)をみる評価へと変革する傾向にある。※コンピテンシー評価

②結果やプロセスの「原因(発揮能力)を探るもの



人事評価の手順を理解しよう。人事評価は職務遂行行動の事実、確認された事実であり、事実からスタートしなければ、推測、思惑、恣意的要素などが入り込み、評価エラーを起こし、信憑性が疑われる評価になることが想定される

人事評価の手順



人事評価の手順① 行動の選択

ポイント1

人事考課期間内の職務遂行上の行動が対象

- 職務遂行上の行動が、評価の対象となる
- 職務以外の私的な行動は、評価の対象外とする

ポイント2

職務遂行の一連の流れを踏まえて行動をとらえる

- ある評価項目のみに絞って行動を見ると、偏った行動ばかりを抽出してしまうので注意する
- 職務の遂行をある程度まとまった形でおさえた上で、評価すべき行動をとらえるようにする

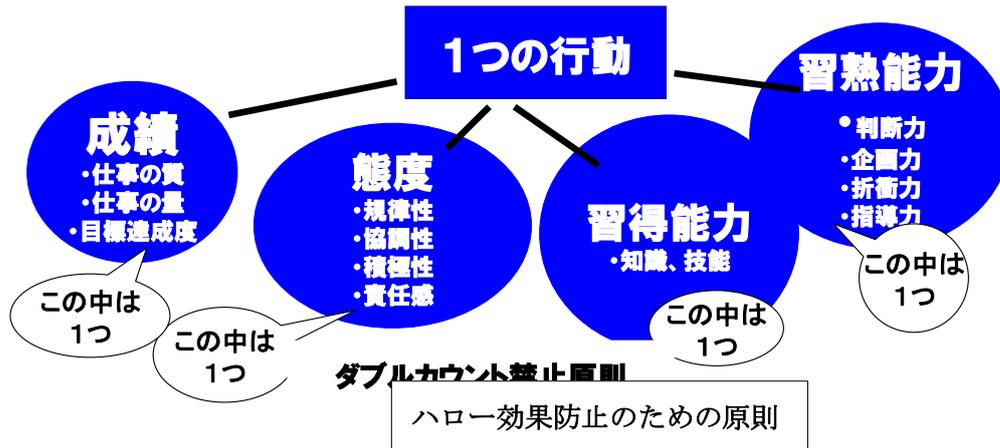
ポイント3

行動は具体的に記述する

- 人事考課の材料となるような具体的な記述とする
「通常より高いレベルの企画力が発揮された」というように評価項目を限定したり、評価する言葉は使わない

人事評価の手順② 評価要素の選択

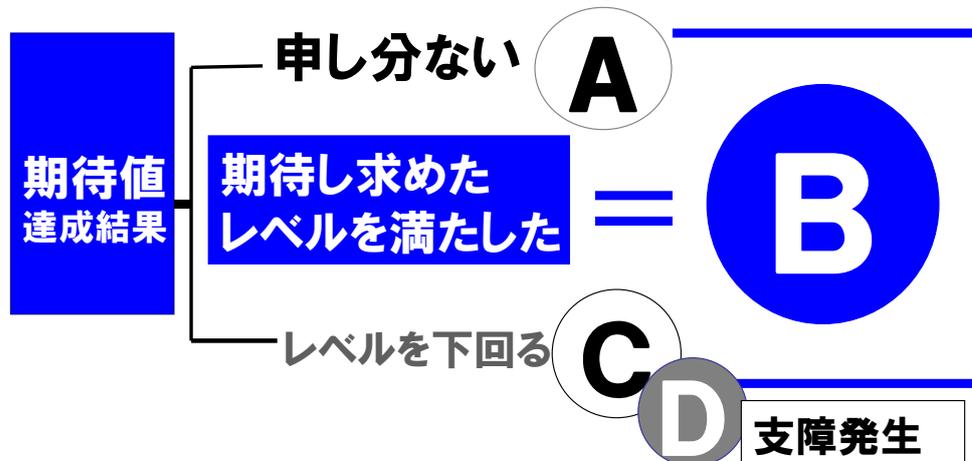
- 取り上げた行動をどの評価項目で評価するかを判断
- 1つの行動は1つの評価項目で評価する
- 他の島の評価項目にまたがって評価することはできる



人事評価の手順③ 段階の選択

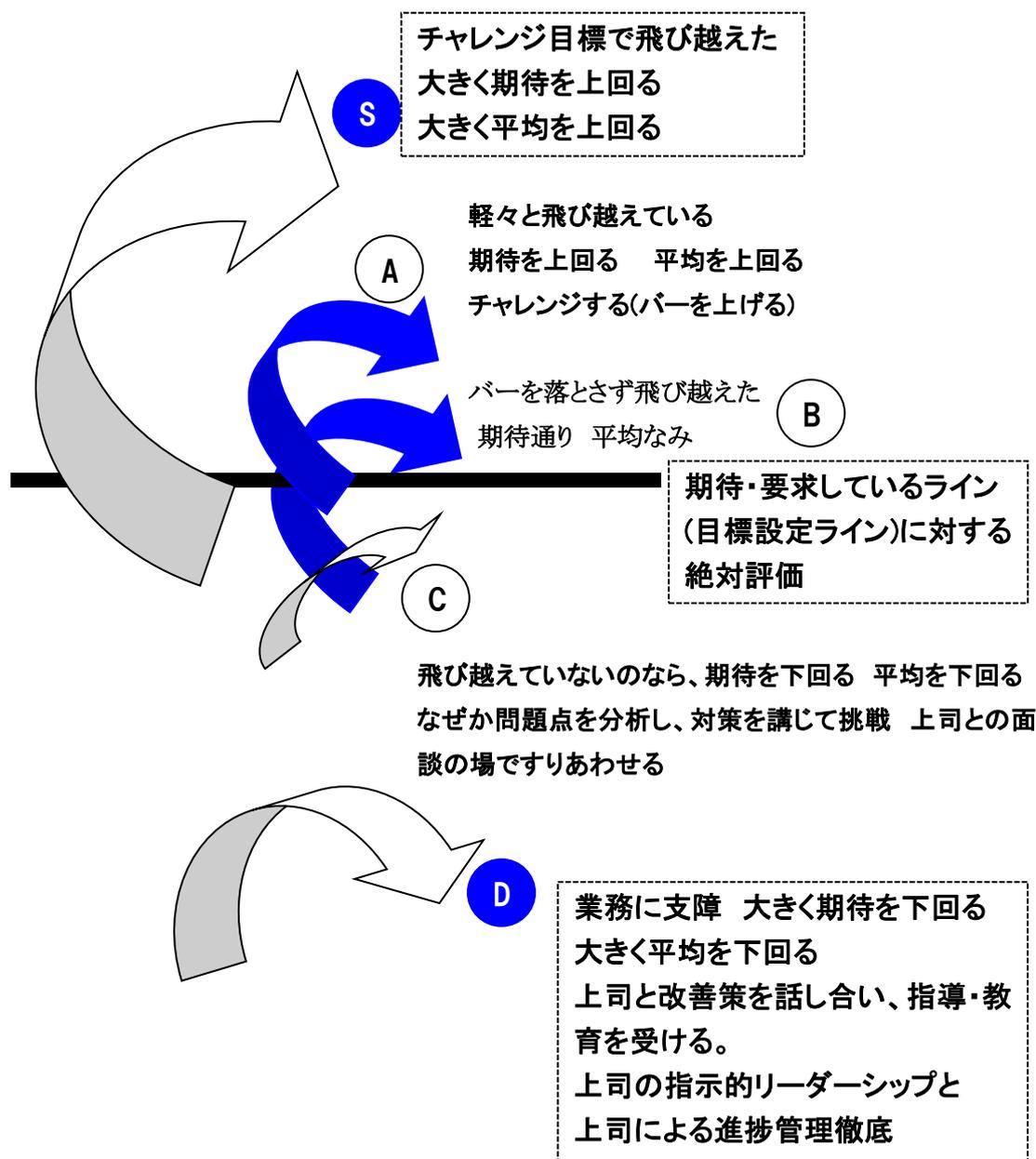
Bを明確に

上位等級としても
全く申し分ない
チャレンジ概念



評価段階、バー（期待値）の越え方の例

評価は S・A・B・C・D の5段階評価で見ると



境目に評価者の思惑が入り込むことがあるため、数値目標は数値化し、定性目標は、達成状態を具体的にイメージ化することが大切です。

評価エラーは必ず発生します。代表的なものは次表のとおりです。

錯覚に注意・・・評価エラー・誤差

	内 容	対 策
ハロー効果	何か一つ良いと、何もかも良く見えてしまう。 営業成績が課内トップの部下は能力も態度も抜群のように見える。 何か一つが悪いと、何もかも悪くみえてしまう。 自分に対して横柄な態度をとる部下は、能力も欠陥があり、成績も劣るように見える	<ul style="list-style-type: none"> 要素の意味、着眼点をよく理解する。 部下に対する先入観をなくす。 日常の業務活動をよく観察し、記録し事実に基づいた評価をする。
寛大化傾向	自分の部下はかわいいし、他部門よりは良く見てやりたいという評価者の気持ちがあるが、そのまま評価にあらわれ、実際よりもプラスに評価してしまう。	<ul style="list-style-type: none"> 甘い評価は、部下のためにならないことを知る 評価段階の意味をよく理解する。 特に”B とは何か”をキチンと認識する
中心化傾向	評価結果がBまたはその前後に集中し、個人差がほとんどなくなる傾向。 評価に不慣れ、自信がない、真剣さがないう等により、部下の間に差をつけることをためらうことが原因である。	<ul style="list-style-type: none"> 評価に自信と責任を持つ 日常の職務遂行行動をしっかり観察し、推論や人の話、思い込みなどを排し、事実に基づいて評価する。
極端化傾向	少し良ければ極端に良くし、少し悪ければ極端に悪く評価する。 結果として、寛大化傾向とは逆に、評価結果がS・AとかC・Dに2極化する。	
論理的誤差	「彼は一生懸命自己啓発をしている」という事実で、「積極性」が高く、「知識」も高いといった理屈をつけてしまう。	<ul style="list-style-type: none"> 事実(行動)をキチンと把握し、行動の選択を正しく行う
対比誤差	自分と部下を比較してしまう。自分の得意分野の仕事については比較的辛く評価をし、不得意分野については、比較的甘く評価してしまう。	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の内容、レベルを整理、確認し「期待値」が何か、を確認し基準に照らして評価する。自分を基準に評価しない。
遠近誤差	評価実施時の直前の事実は大きく見え、3ヵ月、5ヵ月前の事実は小さく見えるために生ずる。	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象期間を正しく理解する。 評価要素から事実を集めない

人事評価表(一般例)

一般社員

所属	等級	氏名	評価者
			(印)

一次・二次・三次 年 月 日

評価要素		着眼点	評価		
			一次	二次	決定
成績	仕事の質	・仕事の結果は正確・期待するレベル・品質であったか	目標カード 職務基準達成		
	仕事の量	・仕事は期限内に迅速に処理し期待したレベルか			
	目標達成度	・期間内に計画どおり業務目標を達成し成果を上げたか			
態度	規律性	・規則・制度・方針、上司の指示・命令を守ったか	期間観察・指導 を通して評価 組織人としての 行動		
	責任感	・自分の守備範囲の仕事は、困難があっても自己の役割を達成しようとしたか ・誤りや失敗に対して責任回避することはなかったか			
	協調性	・自己の都合や利益に捉われず全体のために協力していたか ・他人の仕事について自己の仕事に支障のない限り進んで手助けしようとしたか			
	積極性	・仕事の改善提案、チャレンジ、自己啓発に進んで取り組んでいたか			
能力	知識・技能	・担当業務について必要な知識・技能を十分持ち活用できているか ・持っている知識の広さ、深さの両面から等級基準にてらして保有度はどうか	求められる 能力要件に照 らして評価		
	判断力	・上司の指示内容を迅速に正確に把握して、最良の方法で仕事ができるか ・情勢の変化に即応する適切な行動をとれるか ・自分で解決できる問題か、上司に相談すべきか問題か、適切に理解できるか			
	企画力	・業務達成のための具体的な実現可能な独創的な手段・方法を立案できるか			
	折衝力	・自分の意図・考えを相手に説明し、理解・納得させられるか			
特記事項					

能力評価の方向 コンピテンシー評価とは・・・

「何ができる」から「何をしている/何をした」へ

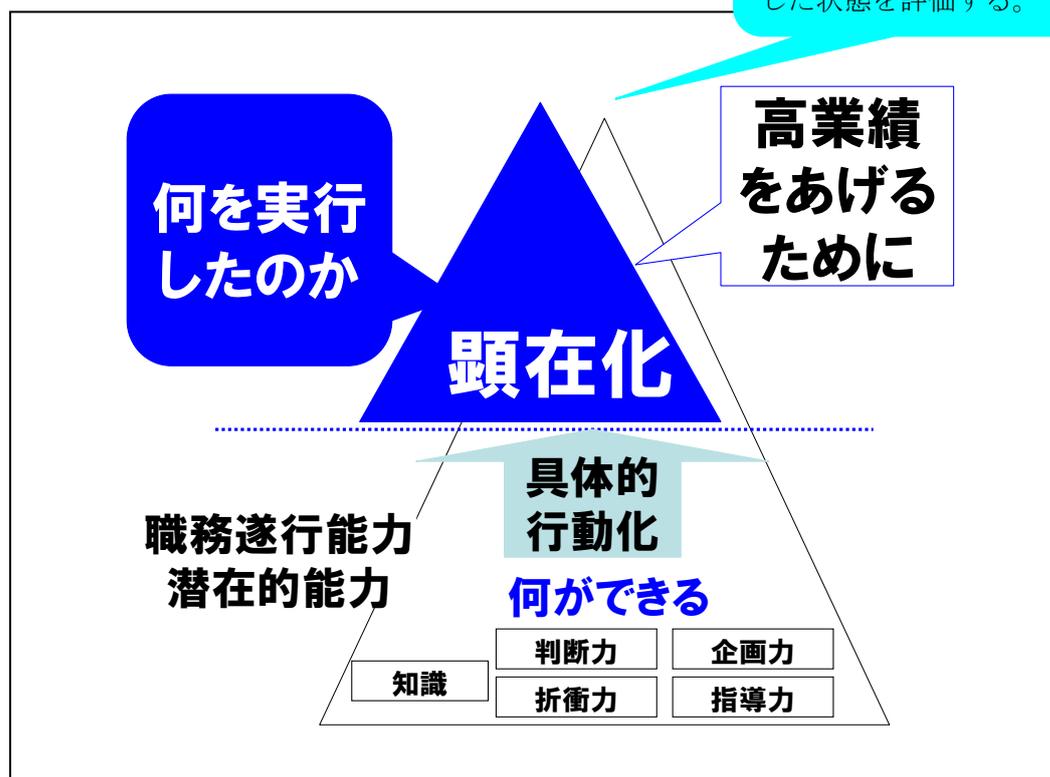
高業績をあげるために、「何を実行したのか」。「高業績をあげる人に共通の行動特性」を抽出し体系化し、それをもとに評価や育成に応用する考え方がコンピテンシーといわれるものです。成果主義の今、従来の能力評価からコンピテンシー能力評価へ移行の傾向があります。

一般的なコンピテンシー項目としては、①アカウントビリティー(結果への責任)、成果達成志向 ②コミュニケーション ③チームワーク ④マネジメント ⑤顧客志向 ⑥行動・時間管理 ⑦コンフリクトの管理

⑧ リーダーシップ ⑨人材育成 ⑩協力と協働力・・・などがあり、職制によって組み合わせられます。

具体的行動特性として評価表に定められる。

「できる」から具体的に～
をした、している・・・発揮
した状態を評価する。



コンピテンシー能力評価

能力とは企業における構成員として、企業目的のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されなければならない。(1968年 日経連能力主義管理研究会報告)

まさに、「職能」は、顕在化された能力である。コンピテンシーは、成果をあげるために、「何を実行したのか」という行動特性に特化した行動主義と考え方といえる。

エピソード

「評価項目にとらわれ”形式的”にならない

評価に正解はあるのだろうか。人が人を評価するので、常に間違いが潜在します。

かといって評価をやめてしまったら、人を公平な処遇することはできません。

よく使われている勤務態度、成績、事務処理能力、勤務態度や判断力、などにとらわれず、まず、本人の努力の結果(実績)をしっかり見とどけることが大切です。たとえ、同僚と比べて実績の絶対量が劣っていても、以前より進歩が測定できたら、認めて誉めてあげることですまさに評価すべきところですよ。(絶対評価)

一人ひとりを全人格的にとらえて、特性や長所を一人ひとりピックアップしてみることで

時間をかけて指導・支援をしても、実績が一向に出ない部下にはむしろ長の側で、リーダー行動と部下の能力・意欲の状況が不一致なのか、達成方法が不適切なのかなど反省してみる必要があります。(自責意識)

ただ、自己主張はするが、「聴こう」とせず、実績が伴わない部下に対しては評価が低くなるのは、仕方がないことです。

ビジネス社会では、あくまで実績によりお互い勝負しています、実績の上がない部下に、いかに実績を上げさせるかは、長の”評価”にかかってくるものです。

結果としての評価は・・・

やるべきことと、どこまでやれたか(実績)を対比して、評価項目にそって、きちんと評価すればよいことで、絶対評価の観点から評価してください。部下に気を使う、人気とりのために評価する必要はありません。

社員の納得がどれだけ得られたか、公平に評価できたか・・・が人事評価の正解です。

成否は、人間関係に関わっています・・・

「雨が降っても自分のせい」 松下幸之助さんの格言

人間関係は、仕事をする上で、最も重要なものです。

「何が起きても、それを想定して動いてこなかった自分か悪い」、常に他責ではなく、自責意識を持つことが大切という意味だと思います。

自分に原因があると考え、どうすればよかったか、こうすれば出来るかもしれない、という前向きな思考になり、自分の伸びるチャンスになります。

そういう心の持ち方で、よりよい人間関係を目指したいものです。



参考資料

生産性向上の視点

$$\text{生産性} = \frac{\text{アウトプット(産出量)}}{\text{インプット(投入量)}}$$

生産性向上策4つのパターン

パターン	1	2	3	4
アウトプット	→	↗	↗	↗
インプット	↘	↗	→	↘

生産性とは、企業活動における製品やサービスなど(金額や数量)に対して、投入資源(人、モノ、金、情報など)の度合を指す指標のことで、管理者は、生産性向上に向け、経営資源の有効活用に常に細心の注意を払はなければならない。

4つの向上策パターンの例

パターン1 産出量は現状を維持し、投入量の減少を計る考え方 省力化

「費用削減」によって生産性を上げる方法。仕事のやり方を工夫して経費を削減する

パターン2 投入量を増やし、それに見合う産出量を増やす考え方 開発投資

現商品を用途開発により、利用を高め、販売数量を上げることや、きめ細かな顧客対応サービスを増やし信頼を高め、販売数の倍増を目指す。

パターン3 投入量は現状のままで産出量を増加させる考え方 効率化、能力開発

設備のレイアウト変更により作業効率をあげる場合や、一つの用途に他の用途を加え、統合して効率化を図る考え方

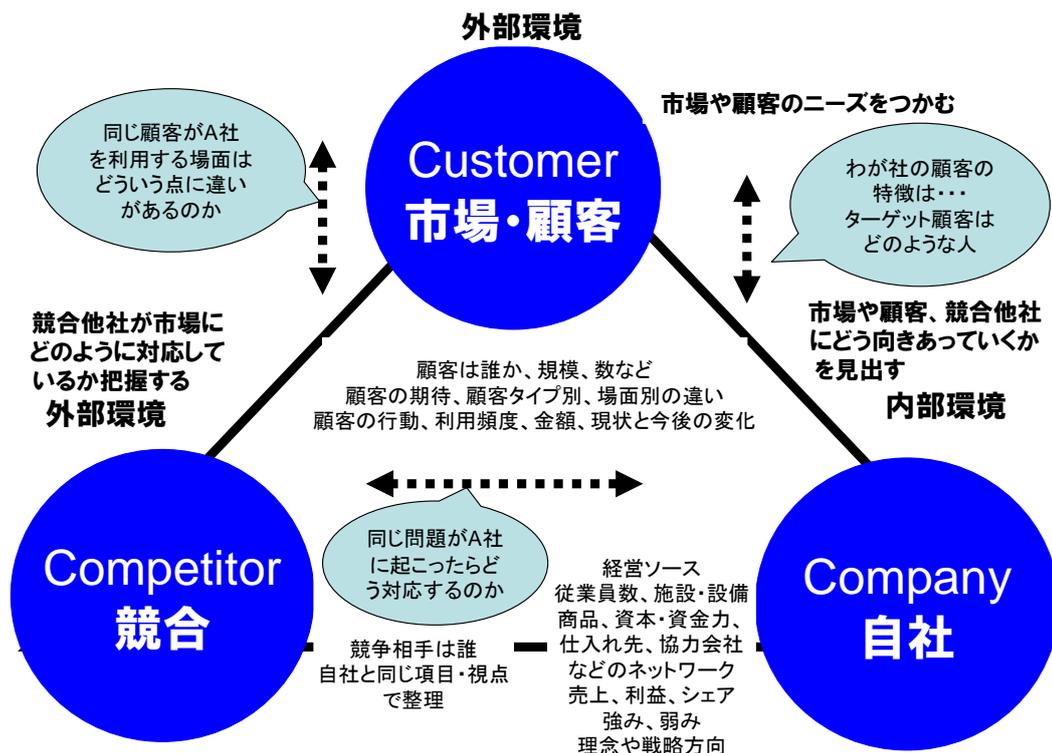
パターン4 投入量を減少し、算出量を増加させる考え方 生産性向上策としては最も望ましい考え方 標準化、情報化投資

直販店からIT技術を活用した多店舗、多機能ネット店舗を展開する、専門スキルを習得しリアルタイムで顧客満足度を高める。

3C 分析

3C 分析とは、「Customer(市場・顧客)」、「Competitor(競合)」、「Company(自社)」の3つの視点から分析を行い、自社の事業展開に関する課題を探し出すフレームワーク。この3つを基点に分析することで、自社サービス・商品の課題や伸びしろ、成功要因を導き出して事業の進むべき方向が見えるようになる。

3C の提唱者 大前研一(コンサルタント)



3C 分析と SWOT 分析の使い分け、組み合わせ

3C 分析は、顧客と競合を含めて、事業環境が流動的でない時にその効果を発揮しやすい特徴があります。逆に競合と見る企業やサービス流動的である場合は、3つのCを固定的に捉えると的確な分析にならないケースも出てきます。

SWOT 分析は、外部環境を機会(Opportunity)と脅威(Threaten)の観点で行うことで流動性や変化にも目を配り検討することが出来ます。「クロス SWOT 分析」により、現状の競合関係における強み、弱みだけでなく、今後の機会や脅威を見据えた強み、弱みを検討する助けになります。

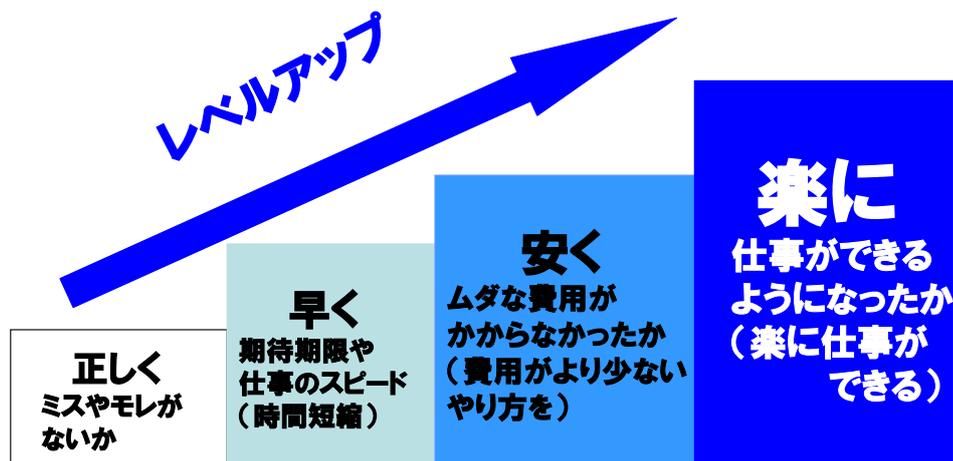
3C 分析などによって、戦略上の課題や方向を見出す時、「何をどう考え、どのようにしていこうとするのか」が問われますから、「だから何」「それはなぜ」と問いかけながら進めることが大切です。

定型業務の効率化を考える

ルーチンワークや定型業務では、「目標はどのように考えたらいいの」という疑問があります。定型業務は、マニュアルや規定どおりにすることがもとめられているのにと・・・定形業務は、「正しく→早く→安く→楽に」と段階を踏んで効率化を目標にしたらどうだろうか。コストダウン、仕事のミスゼロ、時間短縮 20%短縮、経費率 30%減、残業時間 30%減・・・、簡素化、効率化・・・

大きい事を考えることも大切ですが、まず、足元の通常定型業務のムダ・ムリ・ムラを省くことも大切です。

「正・早・安・楽」を考えた「仕事」のステップ



「やる気を起こす」切り口としての職務拡大、職務充実を考えよう

職務拡大とは、仕事の量を増やすため、職務を構成している要素、例えば 1、2、3 それぞれの工程を各人が担当していたのを、一人の人が担当する形に集約する。前工程や次工程の知識、技術も獲得でき、能力開発につながる・・・単純作業ほど、個人差は少なく、スピードを目標にとっても、それは直ぐに”頭打ち”になる。そこで、人が本来持っている仕事のやりがい、成功感を満たすため、職務拡大が考えられる。集約化、拡大の2種類がある。

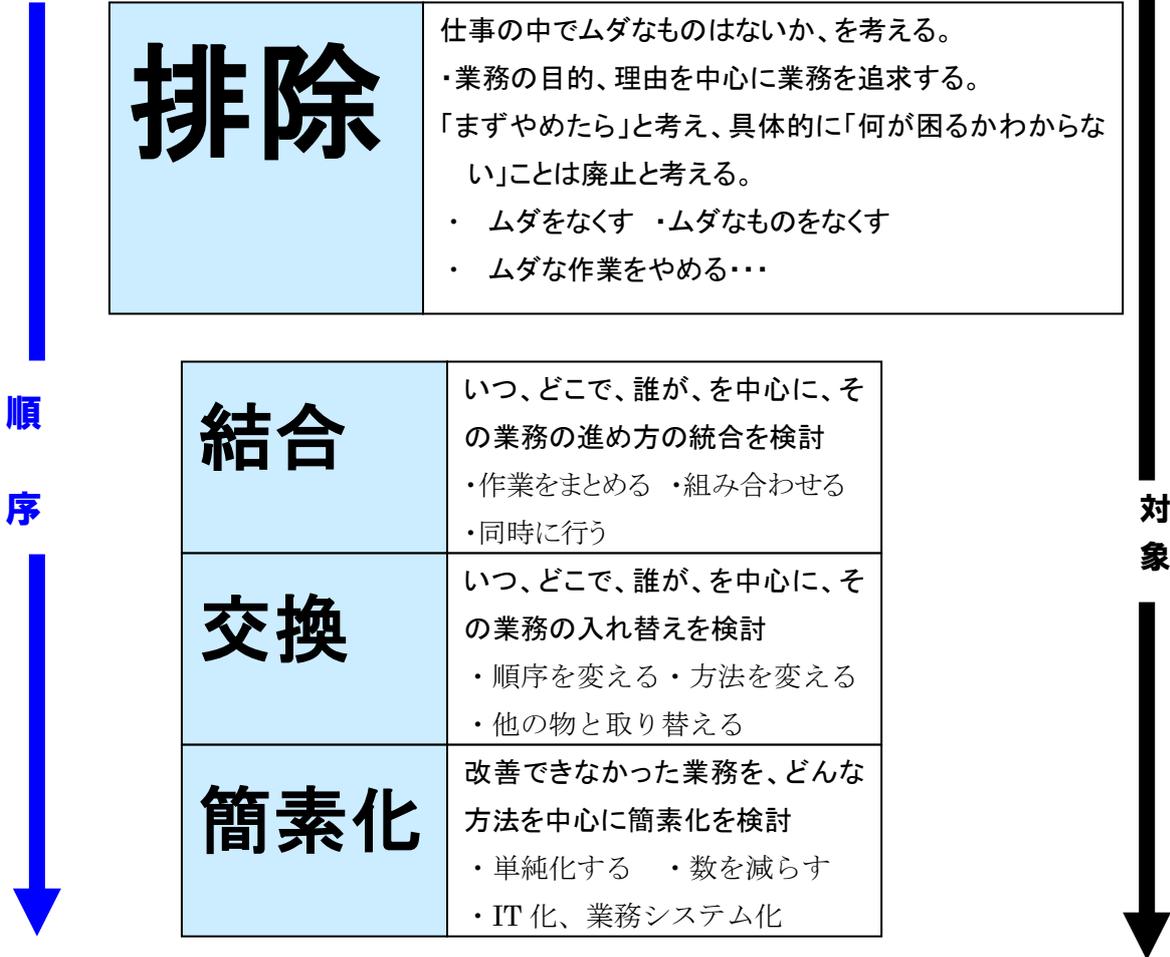
職務充実とは、仕事の質を充実させるため、計画－実施－検査というまとまった仕事の形で一人の人が担当する、といった仕事の幅を広げること。・・・

このことによって、まとまった仕事をなしえたという充実感、達成感、やりがい、責任感、が養われていく。

改善の4原則・・・まずムダ排除から



検討の原則は、What(目的)、When(いつ)、Where(どこで)、Who(誰が)、How(どんな方法で)についてその理由(why)を、常に疑問をもって問う検討の原則である。



経営資源

ヒト	モノ	カネ	情報	時間	やり方	空間
人数・スキル・特性・モラル・・・	材料(品質) 設備(性能) 数量 ・・・	予算 単価 発生度合 ・・・	種類 頻度 タイミング ・・・	標準時間 待ち時間 ・・・	条件 動作 標準有無 ・・・	レイアウト 異動時間・ 距離 ・・・

オズボーンのチェックリスト

A・F・オズボーンによる発散発想法

1	他に利用したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・いまのままで新しい使い道はないか ・少し変えてほかの使い道はないか <p>これまでの用途を整理し、少し改良して何かできないか</p>
2	アイデアを借りたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・これに似たものはないか ・ほかに似たアイデアはないか <p>過去のビジネスモデルなどから応用できないか考える。</p>
3	大きくしたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・何か加えたらどうか ・もつと回数を多くしたらどうか <p>商圏やターゲットを広くできないか</p>
4	小さくしたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・分割したらどうか ・やめたらどうか <p>商圏やターゲットを狭くできないか</p>
5	変更したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・形式を変えたらどうか ・意味を変えたらどうか <p>販売方法や製造方法を変えられないか</p>
6	代用したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・ほかの材料にしたらどうか ・ほかの人にしたらどうか <p>素材や製造方法を別のもの、やり方で代用できないか</p>
7	入れ替えたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・ほかの順次にしたらどうか ・原因と結果を入れ替えたらどうか <p>配置や順番、工程、レイアウトを入れ替えることはできないか</p>
8	反対にしたらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・役割を逆にしたらどうか ・立場を変えたらどうか <p>上下や左右を逆にするなど、これまでの常識を反転できないか</p>
9	結合したらどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・目的を結合したらどうか ・アイデアを結合したらどうか <p>アイデアを組み合わせる、モノどうしを組み合わせるなど考えられないか</p>

参考文献

この本を書くにあたり、多くの書籍、資料を参考にさせていただきました。著者、訳者の方に謝意を表わします。

- ・行動科学の展開 P・ハーシイ他著 山本成二他訳 生産性出版
- ・状況対応リーダー P・ハーシイ著 山本あずさ訳 CLS 双書
- ・効果的な「目標による管理」CLS
- ・目標設定マネジメント 岩崎秀一 村上和成 社会経済生産性本部
- ・「目標管理・人事考課」傾向と対策 西尾 力 P&S コミュニケーションズ
- ・人事評価制度と儲かる仕組み 山藤 茂 文芸社
- ・小さな会社は人事制度で人を育てなさい 山元 浩二 中経出版
- ・ファシリテーターの工具箱 森時彦著 ダイアモンド社
- ・ファシリテーター養成講座 森時彦著 ダイアモンド社
- ・マネジメント思想の発展系譜 上野一郎著 日本能率協会
- ・抄訳マネジメント P・F ドラッカー 上田敦生訳 ダイアモンド社
- ・仕事の生産性を高めるマネジメント 生産性向上研究プロジェクト 産能大出版部
- ・期待される管理者像 ブレーク・ムートン 上野一郎訳 産業能率短期大学出版部
- ハーバード流ボス養成講座 リンダ・A・ヒル、ケント・ラインバック 日本経済新聞出版社
- ・新しい人事考課 楠田 丘 産業労働調査所
- ・人事評価の教科書 高原暢恭著 労務行政
- ・モチベーションカンパニー 小笹芳央 日本能率協会マネジメントセンター
- ・コンピテンシー・ディクショナリー 佐藤 純著 社会経済生産性本部
- ・コンピテンシーマネジメント 本寺大志著 日経連出版部

葉田利幸・・・Open・Mind・Communication