

# 目標設定サンプル集・I

— MBOを機能させ、職場を活性化する目標設定法とは —

(学)産業能率大学 経営管理研究所 主幹研究員 金津 健治

## ■ “未達成続出” という危機の時代に

ドラッカー人気に呼応する動きなのか、成果主義の先を模索する動きなのか、再び目標管理制度を立て直す時期に来ているのかもしれない。ご承知の通り、目標管理制度はマネジメント手法としては非常に息の長い施策で、一定規模以上の企業での導入率も高い。目標を設定するプロセスが経営参画意識を高め、その後も自己統制による裁量余地が大きいため、モチベーション効果も期待されている。また、成果主義の普及に伴う評価ツールとしても、すでに制度の認識は浸透しているだろう。

一方で、いつの時代も同じような課題にさいなまれる。マンネリの壁、数値化の難しい部署への適用、難易度を巡る公平感、管理者の運営スキルなどが指摘できる。さらに今日ならではの問題が、厳しい経済情勢だ。世界規模で短期に市場の土台ごと揺らぐような今は、頑張れば結果の出た時代とは異なる取り組みが求められて当然だ。

本稿では以上のような事情も視野に入れ、目標設定の“もうひと工夫”を探った。サンプルをシート状に整理し、人事部門から職場への説明会、あるいは管理者と部下との目標設定面接の場などで、部分的にでも活用できるように構成している。

(編集部)

## CONTENTS

### 1 再び目標管理への注目

- (1) 目標管理の持つ意味
- (2) 目標管理の2つの側面
- (3) 人事評価制度のサブシステムとしての目標管理の狙いと仕組み
- (4) 目標管理の今日的な問題と課題
- (5) よくありがちな課題
- (6) お勧めの方法

### 2 目標管理シートの設計と運用

- (1) 目標管理シート設計のポイント
- (2) 目標管理シート運用のポイント
  - ・ 目標管理シート【一般職用】【営業職用】

目標サンプル No.1 初級職

目標サンプル No.2 中級職

目標サンプル No.3 上級職

目標サンプル No.4 技能職

目標サンプル No.5 営業販売職

目標サンプル No.6 企画職

目標サンプル No.7 簡易バランススコアカード法

目標サンプル No.8 ランクアップ法

目標サンプル No.9 能率の原則法(安正早楽)

目標サンプル No.10 環境感知法

※ 次号も引き続き「目標設定サンプル集・II」として、業種別・部門別の目標サンプルを掲載する予定。

### ■ 金津健治 (かなづ けんじ)

1954年神奈川県生まれ。慶應義塾大学法学部卒。日本能率協会コンサルティング等を経て現在に至る。人事考課・目標管理のコンサルティング指導に定評がある。主な著書に『目標管理の考え方・進め方』(インデックス・コミュニケーションズ)、『すぐ使えるすぐできる目標設定法』(日本経団連出版)、『人事考課の実際』(日本経済新聞社)、『「管理職」と呼ばれる人の全仕事術』(プレジデント社)など。

### ■ 学校法人 産業能率大学:

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15 ●TEL: 03-3704-9601 ●ホームページ: <http://www.sanno.ac.jp/>



**目標サンプル No.1 初級職**

**■初級職の場合の特徴・注意**

●初級職への組織の期待は「指示・指導に基づき業務遂行」

入社して3年目までは、組織からの期待はそれほど大きくない。初級レベルでは「上司の指示・指導に基づき、定型的な業務を遂行できる」といった等規定義がされているはずだ。社会人としての経験を積み上げ、前向きな業務の遂行を目指すこと、それが使命といってもよいだろう。

●知識・経験のインプット自体が目標になる

入社し特定職種（営業、製造等）に配属になれば、上司・先輩のOJTのもと、社会経験を積み上げ、専門知識をインプットしていく。初級職は、この知識・経験をインプットしていくことが重要な時期である。

目標サンプル	
目標項目（例を）	達成レベル（どのくらい）
〇〇担当業務の的確な遂行	正確性を心がけ、100%〇〇業務を遂行する
〇〇業務の拡大	〇〇業務を軸とし、先輩の教示に基づいて行うようになる
〇〇業務知識の習得	〇〇業務分野に関するセミナーに参加し、学んだことをレポートにまとめる

**■目標サンプルの解釈と設定の留意点**

●担当業務の的確な遂行目標、業務の幅を広げる目標、業務知識・技術習得も重要な目標

ミスなく正確に、また納期を守り仕事を進めるのが初級者の基本である。上記のサンプルでは正確性を心がけた目標にしてある。習得すべき業務を広げるための業務拡大目標も大切である（職務拡大目標とも呼ぶ）。最後は業務知識・技術習得の目標である。上記のサンプルでは集中して知識を習得するセミナーへの参加とレポートのまとめをゴールに掲げているが、専門書を読み、学んだことをまとめ、職場会議で発表するといったことを目標に掲げるのもよいだろう。

●コミュニケーションスキルを高めるよう、達成レベルを工夫する

達成レベルを「〇〇をまとめる発表する」と記述し、機会を自ら、本人のコミュニケーションスキルを高めることも大切である。初級職だけに、適切な場面が多いだろう。

●ムリな達成レベルには、見直しと上司の支援で対応する

とはいえ、初級職は社会人としても未熟であり、目標を掲げて自分小隊に入ってしまうことが多く見受けられる。そのような場合には、目標レベルを見直し、やるべきことを目標に掲げさせる、あるいは、達成に向け上司が支援することが必要である。いずれにしても、初級者だけに、管理職の手厚い指導育成が必要となる。

**目標サンプル No.2 中級職**

**■中級職の場合の特徴・注意**

●中級職への組織の期待は「後継指導、チームワーク等の守備範囲の拡大」

入社3年目までは決められたことを決められた通りにやっていたら「よくやっている。彼に仕事を任せれば安心だ」と評価されたが、中級ともなる中級職の期待も変わってくる。「私が指示しなくても自主的に取り組んでほしい。自分のことだけでなく、後輩や同僚のメンバーにも気を配ってほしい」と期待が広がってくる。役割・業務の守備範囲が広がってくる立場といえる。

●役割・業務範囲の拡大、業務の質的向上自体が目標になる

守備範囲の拡大対象は役割・業務範囲にとどまらない。「幅」を広げるには「深み」が必要となり、担当業務の質的向上も求められる。具体的には自律化、業務の困難解決等となる。これらを目標に掲げることが必要である。

目標サンプル	
目標項目（例を）	達成レベル（どのくらい）
後輩の〇〇担当業務遂行力の向上	後輩の〇〇担当業務を遂行できるようにする
〇〇業務の困難解決	〇〇業務分析を通じ、困難を解消し、改善案をまとめ、上司に報告する
職場内でのチームワーク発揮	年末調整時などに、多忙な時期に要請されれば、〇〇グループの業務を応援する

**■目標サンプルの解釈と設定の留意点**

●後輩指導育成目標、業務改善目標、チームワーク発揮目標の設定

後輩指導育成目標は、中級社員としての後輩指導、業務改善目標は職場の困難解決、そしてチームワーク発揮目標は職場内で影響力を発揮する役割を果たすことである。

●上司の補佐も目標に掲げられる

他にも中級社員として掲げられる目標がある。「上司の補佐」もその一つで、例えば、「課長不在時に〇〇業務の定例事項の指示を行えるようになる」などが設定できる。

●正規社員がいない場合には、非正規社員まで範囲を拡大する

採用を抑制してきたため、新人が入ってこない職場、要員を絞り正規社員が限られた職場がある。このため指導する後輩がいない職場も増えている。このような場合には、非正規社員（派遣社員、パート社員）を対象に指導育成目標を掲げさせる。大切なことは同僚のメンバー育成を重点目標に掲げ実行することである。

SAMPLE

**目標サンプル No.3 上級職**

**■上級職の場合の特徴・注意**

●上級職への組織の期待は「組織活性化を含め管理職としての役割発揮」

ここでは、上級職を「組織を牽引する責任者」と位置づけ、管理職そのものとする。従って、「目標達成管理、職場活性化、困難解決、部下指導育成、公正な人事評価、労務管理等」の重要な役割が求められる。

●組織の成果だけでなく、マネジメントの遂行自体が目標になる

組織を牽引する責任者である管理職は、組織の成果に責任を持つ。従って、組織の成果自体が目標となる。さらに、管理職としての役割、つまりマネジメントの遂行自体が目標になる。事実、部下指導育成や組織活性化を目標設定に盛り込んでいる企業もある。

目標サンプル	
目標項目（例を）	達成レベル（どのくらい）
売上目標の達成	〇〇%向上
社内メンバー全体の顧客志向向上	両者の顧客志向性の調査の結果より、少なくとも5%向上を達成させる
職場の活性化	①毎月担当者から活性化推進策の報告を受けている ②社内会議では「全員が意見を述べている。それに対して否定しない、即ち7割を大幅に超える」ムードで進んでいる

**■目標サンプルの解釈と設定の留意点**

●売上達成等組織の成果目標、部下指導育成目標、組織活性化目標の設定

売上達成目標は、組織の成果を目標とするものであり、コスト削減、新製品開発のリリース等各部門の目標を掲げることになる。部下指導育成目標は、職場のメンバー全員または特定の部下を対象に重点的に指導育成する目標である。組織活性化目標は、活性化された状態を示すか、活性化に向けた重点的な取り組みを目標に掲げることが多い。

●進捗管理強化、メンバー間の連携強化等々マネジメント強化を目標に掲げる

幅広くマネジメント強化の目標を掲げることができ、目標未達成が多ければ「進捗管理強化」、担当者毎にメンバー間の連携強化が課題であれば「メンバー間の連携強化」を目標に掲げられる。

●組織目標、マネジメント目標の両方を設定しておくのが無難

管理職の目標は組織目標、マネジメント目標いずれかが妥当か悩んだら、両方設定しておくのが無難である。組織目標の設定は、組織長の成果責任を果たすことになり、マネジメント目標の設定は、組織長のマネジメント遂行責任を果たすことになり、両方の責任を果たすことが理想的な取り組みである。

**目標サンプル No.4 技術職**

**■技術職の場合の特徴・注意**

●技術職全般への組織の期待は「技術の幅を広げ、実行を伴うこと」

製造現場で働く技術職にとって、技術を磨き、その幅を広げ、実行を伴うことは生命線である。ちなみに、ある精密機器メーカーではこれらの取り組みを「多能化」、複数の作業・工程を担当できる技術職を「多能工」と呼んでいる。また、ある自動車メーカーでは、年に1、2回定期的に技術評価を実施し、技術担当者目標を設定させ、社内向きを進めている。

●ベテラン技術者には、技術伝承、後継者育成が期待される

人員構成比率の高いベテラン世代が過半数、製造現場の技術継承問題が顕在化したのは記憶に新しいところだ。これをきっかけに、退職前、また退職後もベテラン技術者に技術継承、後継者育成を期待している企業もある。

目標サンプル	
目標項目（例を）	達成レベル（どのくらい）
売上向上設計業務拡大	新たな「売上向上設計業務」を開発し、上司の指示のもと売上向上設計ができる
〇〇設計業務のハイパーアップ（習熟度向上）	習熟度を高め、1件の処理時間短縮を5%以内にする
ベテランの技術継承強化	〇〇のベテラン1名が、一人で複数業務をこなせるようになる

**■目標サンプルの解釈と設定の留意点**

●職務拡大目標、職務充実目標、技術伝承目標の設定

技術職の技術の幅を広げる「職務拡大目標」は、技術の幅を広げる目標である。「新たに組織の1級上り設計業務を開発し、上司の指示のもと1級上り設計ができる」ことを目指している。技術の習熟度を高める「職務充実目標」は、習熟度を高め、処理時間を短縮させ、生産性を引き上げるものになっている。これらを多能化目標と呼ぶこともある。

●部門の組織目標をもとに、共同目標を掲げる

技術職は、複数のメンバーにより職務を遂行しているので、共同目標を設定することになる。その多くは、部門目標をブレイクダウンしたものである。後継者向上、チーム拡張等がある。

●共同目標を上手に評価するには、設定段階での工夫が必要

共同目標を設定した場合、努力したメンバーとそうでないメンバーの評価をどのように進めるかが課題となる。そのため運用の工夫は2つある。1つは「担当者別に実施計画を具体化し、プロセスをチェックできるようにする」ことである。もう1つは、働きぶりを把握できるリーダークラスにチェックと目標達成評価を委ねる方法。これにより評価の納得性を高めるのである。

SAMPLE