

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/>

1. 再び目標管理への注目

2007年5月に日本経済連盟が「今後の賃金制度における基本的考え方-従業員とのコミュニケーションを高める賃金制度の構築に向けて」を発表し、年齢や勤続年数を基礎とした賃金制度から仕事・役割・貢献度を基礎とした賃金制度へ転換することを提言した。この賃金制度を導入している企業は、目標管理を導入し、成果賃金制度を評価している。一時期、成果主義批判の熱風が目撃されたが、現在は、目標管理とほどのようなものであり、どんな点に留意すべきか、この機会におさらいをしておこう。

(1) 目標管理の持つ意味

① 事業部制とともに生まれたマネジメントの考え方である
私たちになじみが深く、一人ひとりの仕事の成果を評価する仕組みとして受け入れられている「目標管理」は、正式には「目標による管理」(以下、目標管理と記す)と呼ばれるものである。米国の経営学者ドラッカーが「マネジメントの考え方」として定めたもので、GM(ゼネラルモーターズ)で事業部制を設計する際にその考え方がとめられたとされる。英語では、Management by Objectives (and Self-control)、略して「MBO」とも呼ばれる。日本にこの考え方を持ち込んだ際、マネジメントを「管理」と訳すか「経営」と訳すかで意見が分かれたそうだ。もし「目標による経営」と訳されていたら、受けとめ方もずいぶん変わったことであろう。

② 日本では時代のニーズに合わせて導入された
我が国では、(甲)産業革命時代の幸田一男教授らが先駆的に取り入れマネジメントの考え方として普及させてきた。昭和20年代の不況をきっかけに親会社を中心に企業での導入が活発である。その後、時代のニーズに合わせて目標管理自体も変化した。今日の「経営の仕組み」として受け入れられている。「目標管理は時代のニーズで活用される方法は変わる。変わらぬのはマネジメントの考え方」といっても過言ではない。
ちなみに日本での実態は図表1のように整理することができる。

図表1 目標管理導入の歴史

| |
|---|
| 戦後復興期 (昭和20年代、特に戦後復興期で導入) 昭和20年代、不安定な戦後復興期に業績向上を目的として目標管理が導入された。当時の親会社など活用していた企業は限られた企業が導入した。 |
| 戦後復興期 (高度成長期、戦後復興期に合わせて人の能力をキャッチアップ) 高度成長期になると、企業は事業の拡大に合わせて組織拡大が必要で、組織に必要人材を育成確保するために導入した。 |
| 個人事業主連動型個人事業型 (バブル期、性能に依存せず、人の能力ベースの価値に反映) 平成に入り「第二創業」の言葉が広められる。個人事業主の活躍の場は人事部門では扱われなかった時代である。90年代に流行した個人事業主連動型個人事業型は、個人事業主が個人事業主として企業に参画し、年齢、学歴、性別などで、実力別の給与水準に反映する仕組みを導入し、人事評価制度に結びつけた。 |
| 個人事業主連動型個人事業型 (業績に連動させる方式) この方式は個人事業主連動型、要するに個人に責任を及ぼすこと、企業は業績を重視し、人事賞の支給や削減を行う。成果主義個人事業主連動型、成果を評価する仕組みに目標管理を導入した。 |
| 個人事業主連動型 (業績と個人を成果・発展させる方式) 一部の企業では、マネジメント強化のために目標管理を推進している。特に3P(パフォーマンス)評価、目標管理が効果的。社長のパフォーマンスの改善を図っているため、管理職の目標達成が期待されている。 |

③ ドラッカーが提唱した3つの概念

ドラッカーは、目標による管理の提唱者として、「目標設定への奉獻」「自己統制」の2点を提唱している。

1) 納得性を高める目標設定への奉獻
幸田一男氏は、その著書「最新目標による管理」(産業経済大学出版部)の中で次のように述べている。

「一望ましい管理のあり方としては、今までの組織や上長による監督的・統制的管理ではない。つまり、上長主導型でない当事者または個人主導型の自律的な管理である。――仕事を定める段階で奉獻し、当事者本人の意見を取り上げられれば、よく言われるように、人々は自ら決めたことについては身を賭してやろうとするものである」

つまり、目標設定への奉獻が設定者本人の目標に対する納得性・責任意識を高め、目標達成力を持たせる。一時期、年度のサイクルで経営方針管理システムや人事管理システムと連動させ、個人目標に落とし込むシステムとして企業が導入したのは、このような意義があったからであろう。

2) 部下の責任意識を高める自己統制
もう一つの概念である「自己統制」は、達成管理のあり方を左右するものである。

同じく「最新目標による管理」では、次のように自己統制の必要性について述べられている。「目標設定の段階で奉獻して、仕事の管理のあり方がこれまでのような上長の独断や指示・指導や、手続きや方法の厳密な遵守であっては、人は次第にやる気も失い、上長の指示や監視の指示にまどくことになってしまふ。――当事者の目標設定段階での奉獻がとれていれば、どこまでもかについて上長の了解が得られていよう。――か結果は前もっておまてであるのである。その範囲ではむしろ当事者に自由に任せることが、積極性や創造性を発揮させる上でも好ましい」

その一方で、部下任せにし、丸投げの責任管理にならないよう「支援的管理」で指導することも管理者に求められている。

図表2 目標管理の2つの側面



(2) 目標管理の2つの側面
以上のように、マネジメントの考え方として生まれた目標管理には、個人と組織の成長・発掘を目指す「経営管理システムの側面」、そして成果を評価する「人事評価制度のサブシステムの側面」の2つの側面がある(図表2)。後者は目が行きがちだが、中計や年度方針に基づき設定される目標は、前者に紐づけられる。改めて、目標管理は経営を推進させるものであることを確認しておきたい。

(3) 人事評価制度のサブシステムとしての目標管理の強みと仕組み

とはいえ、企業の人事部門にとって関心が高いのが人事評価制度のサブシステムとして目標管理を推進させることである。そのため次のような仕組みを設けることになる。

標項目(何を)、達成基準(どのくらい)に区分し、誰もが目標レベル(どのくらい)を示せるようにする。3つ目は自社制度を反映させること、種類別の部下指導、自己啓発目標を設ける等である。
より具体的には、図表4に示したチェックリストの項目を点検し、必要とところは「チェック欄」に印を入れてみよう。これに沿って、盛り込む項目、サイズ等を決めれば、シート形式は決まってくる。

図表4 シート設計チェックリスト

| シート設計チェック項目 | チェック |
|---|------|
| 部下の異なる部門目標を明示し、目標ごとに該当する部門目標レベルを明示する | |
| 目標(目標項目)に区分する | |
| 達成基準「どのくらい」「達成基準(どのくらい)」の2つに分けて明示し、明確にするようにする | |
| 達成基準「どのくらい」「達成基準」の2つに分けて明示し、明確性を明示しておく | |
| 目標達成の手続き方法を明示する | |
| 目標項目を明確にするため「業務目標、能力向上目標、知識目標」「従業員」を明示する | |
| 目標項目を明確にするため「企業目標(売上、利益、顧客数、能力向上目標、知識目標)」「従業員」を明示する | |
| 上司が部下の達成状況を把握・表示できるようにする | |
| 達成基準の区別、上司評価できるようにする | |
| 上司が部下の目標を把握し、達成状況を把握できるようにする | |
| 制度の自己評価の枠を設けることと必要に応じて目標項目を明示する | |
| 設定時、評価時の上司が記入できるようにする | |
| サイズ | |
| A4サイズにする | |
| A3サイズにする | |
| A4サイズにする | |

(2) 目標管理シート運用のポイント

- ① 事前にやること：現場で記入をサスとする
シートができあがったら人事課より記入例を示し、管理職や担当者に実際に記入してもらい、これにより使い勝手を検証できる。もし「〇〇欄が狭くて書きづらい」等の不具合が判明したら、表示項目の文字サイズを小さくしたり、記入欄のスペースを拡大し全体のレイアウトを変更したりして調整する。
- ② 運用に先立ってやること：記入例掲載ガイドで活用の方針を案内する
目標管理シートの記入例を掲載したガイドをまず用意し、少なくとも管理職には説明会を開き、管理職が一般社員に説明できるようにする。「イントラネットへの掲載」で済ませるのは好ましくない。
- ③ 設定から評価まで：シートを介して管理職と部下のコミュニケーションを深める
目標設定段階：取り所となる部門目標と設定ポイントを会議で説明し、前後の場でシートの目標内容をすり合わせる。
達成管理段階：「日中など、目標に取り組んでいる？」と朝礼で呼びかける。手帳に目標シートを貼らせる等で目標を意識させる。月例会議で目標達成状況を報告させるのもよい。
評価段階：ルールに沿って、面談を実施し、今後の能力課題をアドバイスするのもよい。

目標管理シート(一般職用サンプル)

| 区分 | 目標項目 | 達成基準 | 達成手段・方法 | 達成状況 | | 評価 | |
|-----|------|------|---------|------|------|------|------|
| | | | | 自己評価 | 上司評価 | 自己評価 | 上司評価 |
| 個人 | 前年度 | | | | | | |
| | 今年度 | | | | | | |
| 企業 | 前年度 | | | | | | |
| | 今年度 | | | | | | |
| 設定時 | 記入欄 | | | 評価時 | 記入欄 | | |

目標管理シート(管理職用サンプル)

| 区分 | 目標項目 | 達成基準 | 達成手段・方法 | 達成状況 | | 評価 | |
|-----|------|------|---------|------|------|------|------|
| | | | | 自己評価 | 上司評価 | 自己評価 | 上司評価 |
| 個人 | 前年度 | | | | | | |
| | 今年度 | | | | | | |
| 企業 | 前年度 | | | | | | |
| | 今年度 | | | | | | |
| 設定時 | 記入欄 | | | 評価時 | 記入欄 | | |

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、それが使命ともいえるだろう。

●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、適切な場面が大切だ。

●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なる |
| 〇〇業務の困難解決 | 〇〇業務分析を通じて、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ものである。

●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%増 |
| 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%向上を達成する |
| 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割を大賛成する」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が円滑化しているか「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効果的

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効果的である。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、技術担当者に目標を設定させ、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」を担い、上司の指示のもと売上向上設計ができる |
| 〇〇設計業務のバーディアップ（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、職務伝承目標、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級上り設計業務を担い、上司の指示のもと2級上り設計ができる」ことを目指している。技術の幅を広げる「職務伝承目標」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。後継育成上、チーム拡大等がある。

●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