

## HRガイド

# 目標管理制度のリセット

— 今度こそ行き詰まりから抜け出す、建て直しの進め方 —

株式会社レジリエンス 取締役 小野 泉

### ■ 経営目標を達成するための制度運用に

目標管理制度が成果主義人事の評価ツールとして導入されたのだとすれば、もはや機能不全が顕在化しても不思議ではない。マイナス成長がいちだんと進み、社員に対して「がんばれば報われる」というプラス訴求が成立しにくくなっていることは、人事関係者の間では自明だ。

そこで、少し目線を変え、経営目標を実現するための目標管理制度に立ち返り、本質的な機能を取り戻すヒントを再整理しようというのが本稿の狙いだ。目標管理制度行き詰まりのネックは「経営目標（MUST）と自己統制（自由度）の葛藤」「公平性への硬直的な執着」「期の途中での水準変更に対する抵抗感」などにある。しかし、そもそも平等な難易度などありえず、また、事業環境も数ヵ月程度で頻繁に変わるのが現実だ。であるなら、そのような事情をも想定内に置くこととし、本稿は「ジャストインタイム」での運用を提唱している。また、非金銭的な報酬機能にも注目し、一見、非効率でも時間をかけて個人々人を巻き込んでいくやり方がコミットメント効果を引き出す近道であることも見つけている。

行き詰まりが顕著であるなら、思い切ってリセットボタンを押すときかもしれない。

（編集部）

### CONTENTS

#### 1 何度も行き詰まる目標管理制度

- ① → × 目標体系化のフレームワークに翻弄される
- ② → × 「参画」を重視するあまり許容を超える自由度を与えた結果
- ③ → × 客観性を追求した矛盾
- ④ → × 目標設定面談が「ネゴ面談」になる

#### 2 経営の武器になる目標管理制度とは

- 要件1 社員の目標達成が会社の業績達成に結びついていること
- 要件2 社員の目標達成に対する意欲が持続すること

#### 3 目標管理制度の建て直しの進め方

- (1) 目標の分かりやすさを追求したフレームワークを示す
- (2) 職種や業務特性に合わせて自由度を与える
- (3) 客観性の限界をあえて認める
- (4) ジャストインタイム・マネジメント
- (5) 「目標共有プロセス」で非金銭報酬を提供
- (6) 社員が興味を持つ仕掛けを入れる

サッカー作戦ボードを活用した（株）はくばくの事例

- 【ポイント1】 サッカー作戦ボードを用いた目標の体系化
- 【ポイント2】 サッカー作戦ボードを用いた目標の共有と検討
- 【ポイント3】 個人への目標の展開と推進

#### 4 目標管理を経営の武器にするために

- (1) 日々の業務運営のルールに組み込む
- (2) 組織サイズにフィットさせる
- (3) 人の本来の欲求を満たす

### ■ 小野 泉（おの いずみ）／人事・組織コンサルタント

早稲田大学政治経済学部卒。外資系コンサルティングファームにおいて一部上場企業、地方自治体を対象とした組織変革プロジェクトマネージャーを歴任した後、ウィリアム・マーサー（現マーサージャパン）に転じ、人事・組織分野のシニアコンサルタントとして、人事制度改革・組織開発のプロジェクトを数多く手がける。現在は、「レジリエンス」の経営に参画し、企業の業績向上を目的とした人材マネジメント、中堅・中小企業の成長を目的とした組織開発を主テーマにコンサルティングを展開中。著書に『「いい会社」とは何か』（共著・講談社現代新書）

### ■ 株式会社レジリエンス

●〒107-0062 東京都港区南青山2-2-8 DFビル10階

●TEL：03-5785-3218

●URL：http://www.resilience.co.jp

●E-mail：info@resilience.co.jp

