

人事労務レポート

★★ 今回のテーマ ★★

目標管理制度①

<制度導入の意義とフロー>

「今期売上目標〇億円、開発コスト△%削減」

厳しい経営環境のなか経営を安定させるべく、明確な組織目標をかかげ従業員に奮起を促しても、従業員との間で意識のずれがあり成果が出ていない、緊張感が伝わっていない、事業主よりこのような悩みをよく聞きます。組織のパフォーマンスを上げるためには、各人の役割の認識と組織目標達成のために「今期自分が具体的に何をすればよいのか」という個人目標を明確にさせることが重要です。

今回は目標管理制度をテーマに取り上げ、運用におけるポイントについて説明します。

1. 目標管理制度の導入状況

	従業員数		
	1000人以上	300～999人	300人未満
制度あり	92.0%	78.4%	67.3%
制度なし	8.0%	21.6%	32.7%

* 労務行政研究所「目標管理制度の運用に関する実態調査」(2006年)、制度なしには類似制度実施含む。

上記調査によると従業員数300人未満の企業の約3分の2が目標管理制度を実施していることとなります。しかしながら、実際のところ制度を導入したものの定着・機能していない、面談等が形骸化しているといった声も聞かれます。

2. 目標管理制度の意義

制度がうまく運用できない要因の一つとしてそもそもの目標管理制度の意義を誤ってとらえられていることが挙げられます。目標管理制度を人事評価、査定の一手段として認識している企業があります。一方従業員は会社からノルマを与えられ、その目標だけで給与が決まってしまう不合理な制度として考える人もいます。

「組織の方針・目標との連動性を考慮して目標を設定し、従業員の自主性を重視し、上司と部下がコミュニケーションをとりながら個人ならびに組織目標の達成を図る。」

目標管理は本来人事評価の一部分という位置づけではなく、組織の業績を上げるためのマネジメントそのものといえると思います。本来評価制度云々に関わらず、当然行うべき目標管理を人事評価に活用するということとなります。

なお、目標管理の「目標」は会社が与えるノルマではありません。あくまでも従業員が自主的に目標を設定し、達成へ向けて自主管理を行います。会社の現状・事業方針を理解し、課題は何か、今自分が具体的に何をすべきか、自分の頭で考える。今後ますます必要とされるセルフマネジメントできる人材を養成することが制度導入のねらいです。

かといって、目標を設定させ、後は従業員に任せて上司は何もしないということでは決してありません。1ヶ月ないし3ヶ月に1回進捗管理を行い、定期的にフォローします。

3. 目標管理のフロー

目標管理制度は通常下記の流れで実施されます。

経営方針・全社目標の明示

中長期の経営計画を明確に伝え、経営陣の目指す方向と従業員が目指す方向を合わせます。経営計画を各自の仕事へ落とし込み、実際の行動へと変えていきます。

↓

経営方針に基づく部門事業計画の策定

経営方針に沿って部門ごとに事業計画を立てます。

↓

目標設定面接

個人目標は部門目標にリンクさせながら、本人の主体的な目標設定を基に、上司と本人が十分に話し合った上で決定します。通常目標設定サイクルは事業年度に合わせて1年を単位とします。

↓

上期業績評価

目標設定から1年後に評価を行おうとすると、設定した目標があやふやになっていることもあり得ますので、6ヶ月経過時に目標達成度を評価し、3月決算の会社であれば冬の賞与の人事考課に反映させます。

↓

年間業績評価

下期の達成度を評価し、年間の業績評価を行い、その期の成績を決定します。

↓

フィードバック

前述したとおり、目標管理制度は賃金の査定ツールではありません。評価内容、自己申告との差、本人へ期待する役割、課題等を面談でフィードバックします。

次号で具体的な目標設定の方法、運用上のポイント、問題点等、実務面について掘り下げて解説します。

— 今月の主な労務・税務関連手続き —

- ・社会保険9月月変届の提出(6月支給分で改定の場合)
- ・個人事業税の納付(第一期分8月末)

● コラム ●

お盆に茨城の実家近くに新しくできた阿見アウトレットモールに行ってきました。ものすごい人の多さに驚きました。ユニクロもそうですが、低価格に皆ひきつけられていますね。自宅がある吉祥寺駅周辺にも低価格の衣料品や靴のチェーン店が増えました。近々結婚式を挙げるスタッフがいるのですが、ブライダルに使う費用などは増え続けているようです。記念、オリジナルティ、感動、こちらには節約意識は働かないようです。(山口)