

◎はじめに◎

目標管理（MBO）を導入している会社は数多くあります。本来は、部下指導や本人にとっての自己管理に有効なツールですが、現実うまく活用できている管理者は多くないと言えるでしょう。目標の設定に労力をかけた割に、日々の進捗管理がおざなりになり、評価や検証が中途半端に終わっているケースもよく見かけます。単なる「会社から強制される人事管理上の行事」と捉えてしまい、部下の成長や業務の推進のために本気になって活用しようという意識に乏しいこともその原因の一つです。

自己成長につながる目標設定の方法、目標に沿った日々のマネジメントやミーティング・面接を通じて、部下のモチベーションを高める手法、納得性の高い評価を実施し次期の目標設定やレベルアップにつなげるための方法など、部下を持つ管理職として必要な要素がMBOの運用には詰まっています。

本コースでは、MBOを運用する中で遭遇する様々な局面をケーススタディとしてまとめています。正解は一つとは限りませんが、どのような考え方でどう行動するのか、この教材と対話しながら、実力を磨いていただければと思います。また、目標管理が未導入の会社の方でも、すぐに現場のマネジメントに活用していただけます。

佐藤 東

CHAPTER 1 なぜ目標管理は形骸化しているのか？

- 01◎ 制度のあり方における問題 08
 ●目標設定の発祥 ●運用上の弊害 ●運用面での改善ポイント
- 02◎ 問題の深層は ～本気になれない現場 09
- 03◎ 目標に対するモチベーションをどうやって高めるか 10

CHAPTER 2 目標設定の実際

- 01◎ 個人にとって目標の持つ意味とは？ 14
- 02◎ 個人目標の意義 15
 ●人生目標の必要性 ●自己分析の必要性
- 03◎ 管理者に求められる役割 17
 ●組織に対する役割 ～「組織管理者」としての使命 ●部下に対する役割 ～「上司」としての使命
- 04◎ 目標項目の設定 23
 ●部門にどんな機能が求められているか ●日常業務の中にも目標は潜んでいる
 ●企業生き残りのためには「革新目標」も必要 ●定量的な目標設定と定性的な目標設定
- 05◎ バランス・スコアカードの活用 26
- 06◎ 目標設定シートへの記入 29
 ●目標のとらえ方 ●目標設定具体化の観点
- 07◎ 目標設定の進め方 32
 ●目標設定のプロセスをオープンにする ●目標共有化ミーティングの開催 ●個人目標設定の流れ

CHAPTER 3 目標遂行のマネジメント

01◎ 進捗管理における留意点	38
●単なる放任にならないように… ●上司としての余力を持つ ●本人の習熟度と支援のバランス ●ストーリーのH理論	
02◎ 達成状況の確認方法	40
●中間面接の実施 ●多様なコミュニケーションルートを活用する	
03◎ 目標達成へ向けた支援の内容	42
●目標達成へ向けたアドバイス・支援内容をコメントする	
04◎ 目標の修正	43
●目標修正が必要となる環境の変化 ●目標修正の際の評価ルール ●目標修正時の対応事例	
05◎ 部下のモチベーション・アップに何かが必要か?	46
06◎ モチベーションを引き出す要素1～期待感に満ちた具体的な目標	47
●目標の魅力度 ●実現の可能性 ●最適なゴールとマイルストーンを設定する ●ピグマリオン効果を活用する	
07◎ モチベーションを引き出す要素2～成功・成長の実感	53
●意思決定に参加させる ●成功事例を蓄積・共有する ●必要なスキルを意識させる	
08◎ モチベーションを引き出す要素3～価値観の共有・協働の組織風土	56
●業務間の連携を意識させる ●判断基準のものさしを共有する ●協力と支援体制の創出	
09◎ モチベーションを引き出す要素4～他者（周囲）からの承認・賞賛	59
●承認と評価（フィードバック）を行う ●個人にスポットライトを当てる ●貢献実感を持たせる	
10◎ 「モチベーション・マネジメント実践度」のチェック	61

CHAPTER 4 面談の技術

01◎ 人事評価の原則と評価者としてのレベルアップ	64
●人事評価の原則 ●評価者としてのクセ（評価傾向）を知る	
02◎ 評価面談実施のプロセス	69
●評価面談の目的 ●面談の心構え ●評価面談のステップ	
03◎ 面談準備の進め方 その1～目標ごとの事実関係／期待レベルの整理	72
●プロセスが重要 ●事実関係／期待レベルの整理手順	
04◎ 面談準備の進め方 その2～達成度評価／難易度評価の検討	74
●達成度ランクの設定 ●難易度ランクの設定	
05◎ 面談準備の進め方 その3～評価基準のすり合わせ会議の実施	76
●評価基準すり合わせ会議の進め方	
06◎ 面談準備の進め方 その4～面談シミュレーション	78
●面談シミュレーションの立案 ●評価面談シミュレーションシート ●評価面談ロールプレイングの実施	
07◎ 面談を行う上での教訓	82
08◎ 悩みを抱える部下へのカウンセリング面談のポイント	86
●まずは相手の言うことに最後まで耳を傾ける ●部下自身に意思決定させる（上司がすぐに答えを出さない） ●1回だけで終わらせようとせず、継続的に行う	
09◎ コミュニケーションの基本となる傾聴法	88
●アクティブ・リスニングとは ●アクティブ・リスニングの実践ポイント	
10◎ 面談の場の演出	91
●席の配置と部下との距離	

学習のながれとスケジュール

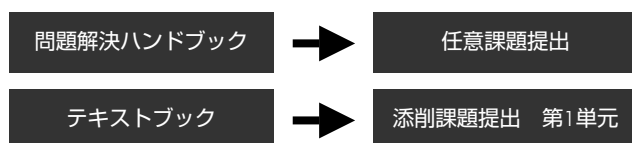
本コースは、問題解決ハンドブック、テキストブック、ワークブック（ケース集&解説集）1冊を3か月（12週間）で学習します。

まず、問題解決の仕方を問題解決ハンドブックで学習し、その後、概論やスキルをテキストブックで学習します。そしてテキストブックを応用したケースでより理解を深めます。それぞれケースの解説はありますが、まずは「あなたならどうする？」を自分で考えてみてください。その後、添削課題で理解度をチェックしましょう。

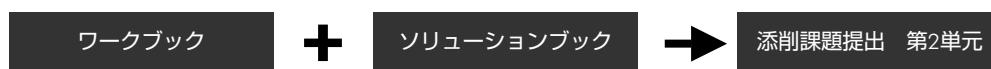
標準的な学習のながれとスケジュールは以下の通りです。計画的に学習することで効果が上がり、学習を継続することができます。学習計画を立ててからはじめましょう。

学習のながれと構成

1か月目



2か月目

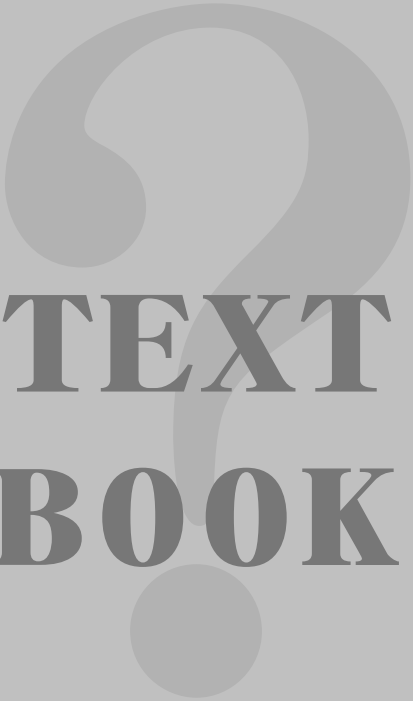


3か月目



スケジュール

月	週	学習内容	学習予定期間	学習終了日
1 か 月 目	1週目	問題解決ハンドブック／任意添削課題	月 日～ 月 日	月 日
	2週目	テキストブック第1章～2章	月 日～ 月 日	月 日
	3週目	テキストブック第3章	月 日～ 月 日	月 日
	4週目	テキストブック第4章／添削課題第1単元	月 日～ 月 日	月 日
2 か 月 目	5週目	ワークブック CASE 1～CASE 5	月 日～ 月 日	月 日
	6週目	ワークブック CASE 6～CASE10	月 日～ 月 日	月 日
	7週目	ワークブック CASE11～CASE15	月 日～ 月 日	月 日
	8週目	添削課題第2単元	月 日～ 月 日	月 日
3 か 月 目	9週目	ワークブック CASE16～CASE20	月 日～ 月 日	月 日
	10週目	ワークブック CASE21～CASE25	月 日～ 月 日	月 日
	11週目	ワークブック CASE26～CASE30	月 日～ 月 日	月 日
	12週目	添削課題第3単元	月 日～ 月 日	月 日



TEXT BOOK

◎ 1 章 ◎

なぜ目標管理は形骸化しているのか？

目標管理は1950年代に考案されたものであり、今までにも多くの企業で実施されてきました。しかし、その期待とは裏腹に、『時間をかけて実施しているのだが、どうも効果があがらない』、『一つの仕事として行っているだけ』などといった声も少なくありません。

果たして『目標管理』は本当に役に立たない無駄な手法なのでしょうか？

本章では誤った目標管理に陥らないよう、目標管理の本質的な考え方を解説します。何事も、その本質を知らずに誤った使い方をしていたのでは本来の効用を発揮することができません。まずは本章において目標管理を運用する最大の目的を理解してください。

●目標設定の発祥

現在では大企業はもちろんのこと中小企業においても「目標管理制度」を導入しています。その発祥は古く、1950年代にかの有名なピーター・ドラッカーが考案した目標管理（Management By Objective；MBO）の手法がベースになっています。そのコンセプトは『自分自身で毎年の目標を定め、その目標とする状態にいかにして近づいていくかを自己管理していく』というものです。

●運用上の弊害

日本での目標管理の位置づけは、昨今叫ばれる「成果主義人事制度」と密接に結びつき、各人の目標達成度を評価し、処遇制度に連動させるケースが大半です。目標意識を持たせ、目標達成への活動に駆り立てる、という効果もある反面、一方で以下のような弊害も生じています。

弊害1．評価のしやすさを念頭に置くため、短期的に目に見えやすい成果のみを追いかけてしまいがちになる

弊害2．達成率が評価されるために、あらかじめ達成可能な低めの目標を立ててしまう

●運用面での改善ポイント

こういった弊害を防ぐために、例えば、

- ・目標達成までのプロセス面（活動内容）を重視して評価する
- ・達成率のみの評価でなく、目標自体の「難易度」や組織への「貢献度」といった評価軸を設ける

などの制度運用面での修正を図る必要があります。

02

問題の深層は ～本気になれない現場

以上は制度上の問題点でしたが、ここでは形骸化している原因をもう少し掘り下げて検証してみます。つまり、人事制度としての目標管理という視点でなく、本来の目的に照らし合わせてその目的が達成されているかに焦点をあわせます。

会社が掲げる目標管理の目的は様々ですが、主なところを挙げるとざっと以下のようなものでしょう。

- ・自分自身で目標を設定することにより、仕事への意識を高める
- ・部下の目標を上司も共有することにより、部下の指導・動機付けのきっかけとする
- ・個人目標と会社・組織目標を連動させることにより、会社の業績向上につなげる

しかし、これらの狙いが達成されるには、行き着くところ「個人のモチベーションアップを引き出す」ということに集約されるのではないのでしょうか。

ピーター・ドラッカーが提唱した際に念頭に置いた最大の目的は、「自分自身が目標達成へ向けてのアクションを自己管理すること」にあったといえます。この状態を実現するためには、会社がどうこうというより、まず本人が「その気になれるか」が最大のポイントです。

この点について、多くの会社で問題だと感じるのは、運用の主人公となる本人と、サポート役に徹すべき上司が本気になれていないという状態です。目標管理を人事部主導で行われる「人事行事」のように捉え、しかるべき時期がくれば、人事部からの指示により目標の設定を行い、また時間が過ぎしかるべき時がくれば目標の振り返り・評価を行う、というパターンがほとんどです。

目標管理では、上司と部下がありのままの行動を同じ目線で見つめながら、タッグを組んで改善向上していくという姿勢を持ち続けることが一番重要です。また、現場で行動プロセスをしっかりと見つめる姿勢も重要になります。結果だけではなくて、行動プロセスに愛情ある眼差しを向けることで、人は意欲を持つのです。

しかし、「義務感」からの取り組みでは、上記のような成果は到底望めません。本来の趣旨を現場に徹底させ、「自分自身のためにやっているんだ」という当事者意識を持たせる必要があります。

目標管理を運用する大きな目的は「個人の意欲を引き出す」ことであると述べました。つまり、「人に言われてではなく、自らの意思でやろう（やりたい）という意思決定を表明し、本気でそのことに取り組むこと」ということです。

それでは、そのためにどのような組織環境を会社や管理者は提供する必要があるのでしょうか？

【モチベーションを引き出すために必要な要素】

- ①期待感に満ちた具体的な目標を持たせること
- ②成功・成長を実感できる機会を多く持たせること
- ③組織の中で価値観が共有化されており、共に協力して働くことで成果を挙げているという考え方が浸透していること
- ④個人の活動プロセスと活動結果を周囲が認知し、賞賛する風土があること

このうち、①と②については「目標設定」に大きく関わる内容です。

①にある「具体的な目標」を設定するためには、「達成プロセスと達成基準」を適切に設定することが必要です。もしもあなたが新しい業務や目標にチャレンジする際、達成までの道筋やゴールが明確になっていなければ、どんな反応をするでしょうか？ たいてい人は及び腰になります。なぜなら、努力してもそれを評価する尺度があいまいで、結局努力が報われないのではないかと恐れ、あまり多くの労力をかけずに済まそうとしてしまうのが人間の心理です。そういったことを防ぐため、①の要素はまさに目標管理を機能させる上での最低条件です。

②の「成功・成長の実感」という要素は、言い換えると「適切なハードルをなるべく多く設ける」ということです。ハードル（目標）は高すぎれば越えることができず、低すぎれば何の達成感も得られないでしょう。また、適切なハードルを数多く越える機会を準備すれば、その分達成感を得られ、次に挑戦しようという気持ちを引き出すことができます。

また、③、④の要素は、目標設定をした後の組織運営の中で重要な要素になってきます。

③でいう「価値観」の中身は、例えば多くの会社には経営理念や行動規範など各社様々な形で明文化されたものがあると思いますが、要は「何のために我々は事業をしているのか」という問いかけへの答えです。それが日々業務を行ううえでの判断基準や優先順位付けに結びつくのです。この部分が社内で共有化されていないと、何をすすにしても社員間で齟齬をきたし、結果に対する評価もバラバラになり、個々のモチベーションを下げてしまいます。

これは全社単位の話だけでなく、あなたが率いるチームにも独自の価値観が存在するはずで。例えば、個人単位での責任を重視し、業務の進め方から結果までの自己責任を強く問うというチームもあれば、個人ではなくチーム単位での成果を重要視し、メンバー間の活発な意見交換が業務を進める上での大前提ととらえるチームもあるでしょう。それらは、チーム内で伝統的に備わっている場合もあれば、チームリーダーとしてのあなたの考え方が強く反映され、共有化される場合もあります。

④については、人は何らかの形で他人からの評価を期待するという人間の特性によるものです。全く誰からも関心をもたれることなく、自分の職務に邁進できるという人はまずいないでしょう。組織内に限らず、業界や顧客、家族など、自分に関心を持ち評価を与えてくれる人があるからこそモチベーションを維持できるのです。組織運営において、個人を評価、賞賛する機会やイベントが数多く埋め込まれ、ことあるごとに社員がスポットライトを浴びるような仕掛けも必要です。

目標管理を運用する大きな目的は「個人の意欲を引き出す」ことです。

