



2014年3月28日(金)

# 小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員 小栗 悟

〒500-8847 岐阜県岐阜市金宝町 1-3 岐阜第一生命ビル 4F

TEL : 058-264-8858 FAX : 058-264-8708

Email: [info@otc-oguri.com](mailto:info@otc-oguri.com) <http://www.otc-oguri.com>

## 目標管理の誤解

労務行政研究所によれば、現在、日本における目標管理制度の普及率は約8割となっており、企業一般でおいに活用されている制度ですが、制度がカバーする範囲が広く、かつ深いことから、企業別の活用目的、運用の方法等に様々な問題が残されていることも事実で、今後も改善を図って行かなければならないとされています。

### 評価手段と考える誤解

昭和40年代以降、日本の企業が経験してきた目標管理制度への代表的な誤解と失敗は

- ① 売上極大化が目的と考える「売上至上主義」への偏重、
- ② 自主性の過大評価(目標達成プロセスへの組織的関与の不足等の失敗)
- ③ 成果重視・金銭的インセンティブ偏重(「人間性尊重」の欠落)

等があげられますが、そのほか制度の目的に関する本質的、かつ一般的な誤解として上記の①～③の誤解とも結びついている「目標管理制度の目的を人事評価の手段と考える誤解」が存在し続けています。

### 制度の本質的目的と誤解の影響

「目標管理制度」の本質的目的は「業績管理のマネジメント手段」として捉えるのが適切です。そこには、社員の意欲重視、成果とそれを実現するプロセス重視、成果の的確な評価と公正な処遇、配置の実現、人材育成等を、制度面、運用面でバランス良く実現する方向性が保証されますが、「人事評価の手段」と考えた場合、次のような問題が起きてしまいます。

- ① 「人事評価」を的確に行ない、処遇に反映すれば、社員は意欲を高め、その結果として業績は向上すると考え、「人事評価手段としての制度・評価基準の整備、運用を偏重する。
- ② 「業績管理」の目的意識が希薄になり、成果を生み出す目標設定とプロセスマネジメントが軽視される結果、成果に結びつきにくくなり、目標管理制度の経営貢献度が低下する。

### トップの留意点

トップは自社の目標管理制度の活用実態、特に業績管理のマネジメント手段としての的確に機能しているか否かを視点として制度の仕組みと運用面をチェック、補強して、制度の経営貢献度を高めるべきです。



目標管理は目的  
が大切!