



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 <http://www.otc-oguri.com>

2014年7月29日(火)

目標管理が陥る誤り

今日、約 80%の企業が目標管理制度を実施していますが、そのプロセスでは、目標設定時には想定していなかった事態が生じるなど問題がよく起こります。

プロセス管理でよくある誤り

管理者のプロセス管理の視点が、「評価の納得性」に置かれる結果、「部下が目標達成のために、どのような努力をしたのか、それはどの程度の評価に値するのか」という点を意識しがちになります。

しかし、目標管理制度の本来の目的は「経営目標をブレークダウンして組織や個人の目標を設定し、それを達成する業績管理を行うこと」にあるのですから、中間面談などプロセス管理では、

- ① どのような目標達成阻害要因が生じたのか、または予想外の成功要因が出現したのか（事実状況の確認）
- ② 阻害要因の排除、または成功要因の活用によって、業績目標の達成を図り、場合によっては当初の目標を大きく超える業績をあげるにはどのような対策が必要か（的確な対策の検討と決断）
- ③ その対策をスピーディーに実行するには、どうしたらよいか（対策の実行）

という点を重視すべきであり、納得性が高

い評価はその後に自ずからなされるものなのです。

何故誤りが起きるのか

管理者がプロセス管理で、評価の視点を意識し過ぎるのは、経営者または人事責任者が「目標管理制度を業績評価の手段として使おう。そうすれば納得性が高い評価ができる」と考えた時から始まっています。

したがって、制度運用マニュアルの中間面談実施要領では“目標達成プロセスでの事実状況に注目した納得が得られる評価に重点を置いてチェックすること”が記載されており、考課者訓練でもそのように指導されているケースが多いようです。

トップ・人事責任者の留意点

目標管理制度の本来の目的を再確認し、管理者による中間面談や日常のフォローアップが、「評価の視点」に偏り過ぎていないか、「プロセスの管理で最も重要な目標達成の阻害要因や成功要因の発見と対策に向けられているか」をチェックし、誤りがあれば、正しいプロセス管理のあり方を管理者に要請、指導すべきです。



本来の目的で
プロセスの管理を！