



# 小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員・税理士 小栗 悟

岐阜本部 〒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

名古屋本部 〒460-0002 名古屋市中区丸の内一丁目16-15 名古屋フコク生命ビル6F

TEL : 052-222-1600 FAX : 052-222-1611

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

2017年11月1日(水)

## 目標管理制度の改革

目標管理制度は、我が国企業の80%以上が活用しており、その内少なくとも50%が、何らかの問題点について改革する計画を持っています。

### 目標管理制度の問題点と改革課題

問題点の多くは、目標管理制度の目的の見直しにさかのぼるケースが多く、それらを①～④に大別し、それぞれの改革課題(ワク内)を要約すると次の通りです。

#### ①制度の活用目的が不鮮明

「経営戦略目標を達成するための業績管理制度」とする(組織と社員一人ひとりが与えられた役割・責任・成果責任、または期待貢献に応じて目標を分担し、活力をもって達成する制度とする)。

#### ②目標達成度評価の公正性・納得性が確保できない

目標達成度評価の主眼を「経営貢献度」に置き、公正性・納得性をもつ評価を実施し、等級・賃金等の処遇に反映する。

#### ③目標設定方法が不明確

社員の「経営戦略目標に基づく主体的・挑戦的目標設定」を行う方法を設定する。

- ・経営計画・経営目標をカスケードダウン(段階的順次細分化)により、組織・チーム目標・個人目標への確に配分する。
- ・役割・職務等級制度とリンクし、役割・

成果責任・期待貢献に基づいて目標設定を行う。

- ・目標設定対象業務の性質に応じて達成度評価がしやすい達成基準を設定する。
- ・より挑戦的な目標設定へ誘導するため「チャレンジ度」を設定する。

#### ④制度運用が組織と人の活力向上・チームワークの強化・挑戦し続ける組織の開発・人材育成に結びついていない。

目標設定・達成プロセス・貢献度評価を通じて、全組織と社員が参加する組織開発によって運用する。

- ・組織開発の原理と手法(ファシリテーション)による目標設定、プロセス管理
- ・目標設定・達成プロセス・評価を通じた人材育成の仕組み化
- ・評価における相互フィードバックの活用

#### 経営者・目標管理担当管理者の留意点

以上の問題点・課題は、複数の専門領域の改革を行うため、プロジェクトチームによる共同目標とするのが適切であり、改革案の検討・実施には数年を要し、5～10年のサイクルで改革に取り組む重要案件となることに留意して取り組みましょう。



改革は共同目標・プロジェクトチームで!