TEXT BOOK

What would you do in a situation like this?

あなたならどうする?シリーズ

目標設定が形式的になっていませんか?

やる気を起こさせる!
目標設定と面談の技術

IEC

◎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、実力を磨いていっ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

T E X T B O O K　C O N T E N T S

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 ●ストローの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◎ 面接の場の演出 …… 91
●席の配置と部下との距離

01 制度のあり方における問題

●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、サポート役に徹する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。

05 バランス・スコアカードの活用

バランス・スコアカード（略してＢＳＣ）は、1992年にアメリカで開発・発表された新しい経営管理の考え方です。企業の目指す経営戦略を推進するために、真に重要とされる管理指標を、以下の４つの視点から設定します。

図2-6 バランス・スコアカードの４つの視点

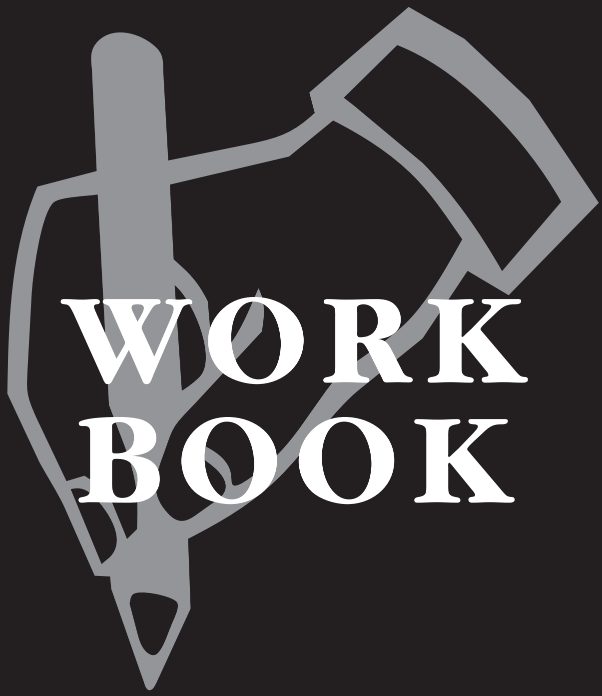
経営ビジョン・戦略	の達成のために…
①財務の視点	⇒経営の成果として、財務上何を達成しなければならないか？
②顧客の視点	⇒顧客に対して、どんなアクションを起こし、どんな価値を提供するか？
③社内プロセスの視点	⇒社内の業務プロセスの何を改善するか？
④学習と成長の視点	⇒業務プロセスを円滑に回すため、前提となる人材や組織は？

営業戦略や組織戦略を入念に練り上げる会社でも、その実行度を数値にて進捗管理することはあまりできていないのが実態です。ＢＳＣでは、それについても明確な測定基準を設けて、進捗管理を行うのが大きな特長といえます。

ＢＳＣを用いた管理を行えば、経営にとって何が重要なポイントで、そのポイントが今どういう状態なのかが分かります。まさに、「事業戦略」⇒「業績測定」⇒「評価」を一気通貫で行うシステムです。

【バランス・スコアカードによる評価指標例】

視点	テーマ	評価指標例
①財務の視点	収益の成長	・売上高 ・粗利益高 ・営業（経常）利益高の絶対額／前年伸び率／目標達成率 ・売上高対粗利益率／営業利益率／経常利益率
	生産性の向上	・一人当りの売上／粗利益／営業（経常）利益高 ・原価低減率 ・経費削減率 ・商品／サービス単位当りコスト改善
	資産の有効活用	・在庫回転率／返品率 ・債権回収率／回収期間 ・総資本利益率
	安全性の向上	・流動比率／当座比率 ・自己資本比率 ・損益分岐点比率
②顧客の視点	市場シェア	・商品群別国内（地域）シェア ・商品別売上高／前年伸び率／目標達成率
	顧客からの評価	・顧客内シェア伸び率 ・顧客別売上高／前年伸び率／目標達成率 ・顧客別利益率／利益額 ・取引顧客数 ・顧客平均単価 ・新規顧客開拓件数／売上高 ・直接取引比率 ・リピート受注率 ・クレーム件数
	先行プロセス	・広告宣伝費 ・訪問件数／顧客滞在時間数（比率）



WORK BOOK

What would you do in a situation like this?

あなたならどうする?シリーズ

目標設定が形式的になっていませんか?

やる気を起こさせる!
目標設定と面談の技術

WORKBOOK CONTENTS

Common Cases よくあるケース …… 5

CASE 01 目標達成活動のベースとなる自己分析の指導 …… 6

CASE 02 抽象的な目標を明確に設定させるためには …… 8

CASE 03 長期的な目標しか立てられない場合 …… 10

CASE 04 プレイングマネジャーから脱却できない部下への目標設定 …… 12

CASE 05 新入社員への目標設定 …… 14

CASE 06 定型業務に携わる社員に目標意識を持たせるには …… 16

CASE 07 ハードルの低い目標しか設定しない部下に対して …… 18

CASE 08 間接部門に求められる目標設定 …… 20

CASE 09 開発・設計部門に求められる目標設定 …… 22

CASE 10 製造／技術部門に求められる目標設定 …… 24

CASE 11 営業／営業企画部門に求められる目標設定 …… 26

CASE 12 購買部門に求められる目標設定 …… 28

CASE 13 組織目標を個人目標に落とし込むには …… 30

CASE 14 部下の目標達成に向けて、どの程度まで関与すればよいか …… 32

CASE 15 外部環境の変化により、期中に目標修正が必要になった場合 …… 34

CASE 16 部門目標を共有するためのミーティングの開催 …… 36

CASE 17 目標設定面接で部下と見解が食い違ったときの対処 …… 38

CASE 18 急な退職者の発生により、チーム内の役割分担が変わった場合 …… 40

CASE 19 多人数の部下を抱える場合の効率的な目標管理 …… 42

CASE 20	接点の少ない部下の目標管理	44
CASE 21	目標達成活動に取り組めない部下への対処	46
CASE 22	達成が遅れている部下への支援	48
CASE 23	目標のプレッシャーによりストレスを感じている部下への対処	50
CASE 24	自己評価の甘い部下への対処	52
CASE 25	前任者の遺産により成果を挙げた部下への評価	54
CASE 26	評価に納得しない部下への対処	56
CASE 27	目標達成できず、自信を失っている部下への対処	58
CASE 28	評価を通じ、動機付け・育成課題の設定に結び付けるには	60
CASE 29	上司コメントへの記入	62
CASE 30	評価面談の実施	64

CASE13、14、15、29、30は添削課題です。

Your Own Cases 「こんなとき」を自分で考えるケース …… 67

CASE 31		68
CASE 32		70
CASE 33		72
CASE 34		74
CASE 35		76
CASE 36		78

CASE 01

目標達成活動のベースとなる自己分析の指導

山本さんは、本来非常に能力が高く、仕事ができるタイプの人です。しかし、この数ヶ月は、山本さんらしからぬミスが目立ったり、体調を崩して休みがちであったりと、今ひとつ調子が出ません。

上司の小島さんは、山本さんの状態が心配になり、面談や立ち話などで積極的にコミュニケーションをとるように心掛けました。山本さん自身も以前に比べ仕事が上手く進まないことは判っているのですが、その原因については思い当たる節がない、ということです。小島さんは、山本さんの同僚などにも、それとなく山本さんのことを聞いてみましたが、「確かにあいつ最近調子悪いみたいですね」とは言うものの、原因についてはわからない、とのことでした。

小島さんからみると、どうも山本さんの精神面や体調面が不安定なことで、仕事に集中して取り組めていないようなのです。

例えば、「仕事の先行管理」という面でも、業務の優先順位付けができておらず、その日その日の思いつきで場当たり的な仕事になってしまっているようです。その結果、初歩的なミスも発生すると思われます。

小島さんは、何とかして山本さん自身に今の状況から脱してもらい、目標達成へ向けての活動に邁進してもらいと考えています。

memo

Q1

あなたは今まで、山本さんのように特に大きな原因があるわけでもないのに、仕事上スランプになった、という経験はありますか？　それはどのような状態でしたか？そのような経験のない方は、なぜ山本さんのような状態になる人がいるのか原因を考えてみましょう。

Q2

山本さんのような状態になった場合、「精神面」「業務プロセス面」「生活習慣面」などから自己分析を行い、調子の良い時の状態を普段の生活習慣に取り入れる、というアプローチが有効な場合があります。あなた自身の「調子の良い状態」と「調子の悪い状態」を以下の表にまとめてみましょう。

	調子の良い状態	調子の悪い状態
精神面		
業務プロセス面		
生活習慣面		

CASE 02 抽象的な目標を明確に設定させるためには

定岡さんは、食品を中心とした卸売業のＤ商事の営業第一課に所属しています。営業第一課では、戦略商品販売に特化し、５名の営業担当者が複数の商品・ブランドを担当し、全国エリアを対象に販売活動を展開しています。

以下は、定岡さんの来期の目標設定です。

＜目標項目＞
年間売上高１億円の達成

＜達成基準＞
１億円

＜具体策＞
●営業活動の効率化
●見込み先へのアプローチ強化
●社外情報の積極的収集
…など

これを見た上司の竹中マネジャーは、
「これだと何をどう取り組むのか、さっぱりわからないよ」
とクレームを付けましたが、当の定岡さんは、
「とにかく頑張るだけです、気合の問題ですから…。もし何か不都合があれば、竹中マネジャーからどうしたらよいか細かく教えてくださいよ」
という有様です。

竹中マネジャーは何とか定岡さん本人の力で、目標を具体化し、現実の行動に結び付けて欲しいと考えています。

Q1

まず現状分析として、定岡さんを取り巻く環境と定岡さん自身についての分析が必要です。【現状分析により明らかになったこと】を基に、竹中マネジャーが具体的に何を分析するように指示をしたかを考え、以下の欄に記入してみましょう。

【竹中マネジャーの分析の指示】

●環境分析

・
・
・
・
・

●定岡さん自身の分析

・
・
・

【現状分析により明らかになったこと】

・売上・粗利については目標・前年対比をクリアしている
・見積り提出件数は、前年より低下している
・定岡さんの売上額の50%を占める主力商品Cが、急速に市場シェアを落としている
・主力商品Cに関して、関西地区でのシェア低下が激しい
・定岡さんの活動状況として、事務所のある東京周辺での対応に追われがちで、他の地域での活動が不足していた
・新規顧客の伸び悩みが主力商品Cシェア低下の原因の一つだと考えられる
・高級食材である主力商品Cは、他社と比較して優位性はあり、関西市場での開拓余地も残っている

Q2

この現状分析の結果をもとに、いわゆる「５Ｗ１Ｈ」の観点で、定岡さんの目標を具体化していきます。以下の表の空欄に、上記の現状分析の結果から絞り込まれる取り組みテーマ（What）と、なぜ取り組む必要があるのか（Why）を記入してください。

目標具体化の観点	Ｂ君の目標設定
①What（何を行うのか）	
②Why（なぜ）	
③Where（どこで）	関西地区（大阪市内と阪神地域）
④Who（対象者・ターゲット）	高級外食・ホテル（約100社をリストアップ）
⑤How（どのようにして）	・業界団体への入り込み・メニュー提案会の実施 ・アンケートなどで感触を確かめ、個別にアプローチ
⑥When（実施時期・期限）	・上半期に、主要４団体での提案会実施 ・下半期に、個別アプローチ