

コンサルティングレポート

目標管理制度のより効果的な運用

～ “資格等級要件書”のバージョンアップを核とする 評価制度の見直し手法のご紹介～

1. はじめに

ドイツ観念論哲学の祖であるイマヌエル・カントは、著書の中で、「法」が行為を自制するもの、「道徳」がすでにある慣習に自然と追従するものだと説いていた。社会規範の形成として、「法」とは外的秩序、「道徳」とは内的良心に峻別されるという考えであり、“近代法の礎”になったともいわれる。

この話を最初に紹介したのは、各社が行う人事施策も同様だと考えるからである。「法」が就業規則や等級・評価・処遇制度。「道徳」が個々の社員の人事施策に対する価値観・意識。適切な人事施策となりえるには、「法」的部分と「道徳」的部分の両方が上手く機能しないといけない。

実際、日々のコンサルティング現場でも、クライアントから似通った話をよく耳にする。とりわけ目標管理に関する運用課題の話が多い。成果主義型の人事制度を導入し、目玉として目標管理(MBO)評価を取り入れたが、『低い目標しか立てず、目標管理での評価が上手く機能しない』『定性的な目標は、定量的な目標より難易度が低くなる』『職種間の目標レベルがバラバラ。特に間接部門の目標は甘い』『組織業績の結果と個人評価がリンクしていない』などの声である。

そういった場合、当社がお手伝いすることになれば、最初に課題解決の糸口を探すことになる。その際、必ずといっていいほど、評価制度そのものの不具合から起因する問題と評価に対する社員のスキル不足、理解不足とする問題が渾然一体となって論じられることが多い。一つの問題事象を手直すとしても、どちらの問題かを明確にしないと、何を見直さなければいけないのかを提示することは難しくなる。機能不全の最大要因が制度起因なのか、社員起因なのかを見極める必要がある。

例えば、部下への目標展開が思うように進まない場合、『部下が上司の目標を知る機会がルール上全くない』『部下に目標展開できるような評価ルールとなっていない』とする問題と『的確な目標設定するためのスキルを持ち合わせていない』『上司が目標を部下に噛み砕いて説明できない』とする問題では、対応すべき方法も異なってくる。ルールが十分に整備されていない中で、いくらマネジメント研修や評価者研修に力を入れても限定的な効果にならざるを得ない。逆に、どれだけ精緻な制度を作り上げても、社員が十分に理解浸透し、評価者として適切なレベルを有していなければ、“絵に描いた餅”となる。

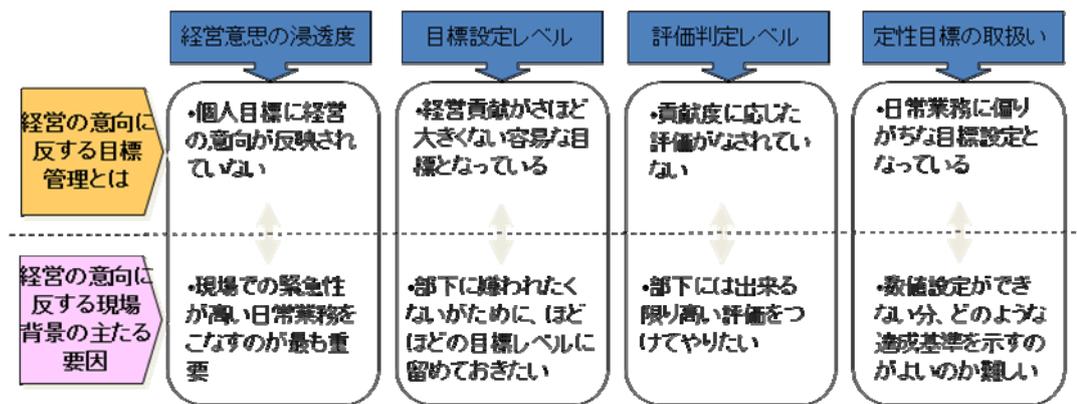
ただ、制度起因での機能不全が明らかである場合には、社員起因の問題よりも先に取組まないといけない。制度に不具合が大きければ、いくら時間を掛けて丁寧に人事評価を行い、評価者レベルを向上させたとしても、限界がある。某プロ野球チームのように、多くのスーパースターを集めても、策なしの試合運びを続ければ、必ずしも常勝軍団にはならないのと同様である。まず策ありきである。その上で、個々のレベルも高いなら、策の効果がより大きくなる。“土台”として制度起因の課題解決を行わず、“施工”の社員起因の課題解決を行えば、“グラグラ”の弱々しい問題解決にしかならないと考える。

そのため、人事評価には色々と手を付けるべき課題が想定される中で、今回は制度起因の問題にスポットを充て、目標管理(MBO)の制度見直しに関する具体的な仕組み内容を紹介することとする。

2. 陥りがちな目標管理の機能不全と防ぐために必要となる対策

目標管理が機能不全に陥りやすいのは、目標管理そのものが持つ制度の特徴に理由がある。目標管理は、各々の現場でそれぞれが目標を立て、目標の達成度を評価に用いる。そのことで、経営サイクルとの一体感を強め、自主性や主体性、責任感を醸成させることに導入の狙いがある。ただ、現場判断を行う要素が強まるため、制度として完全に全体コントロールすることが難しくなる。結果、当初想定していた“経営が期待するレベルでの目標を”、“全ての現場が均一に立て”、“達成度も同じ評価目線で評価”を全ての現場が行うとする実現ハードルは高く、制度として公平性が確保できない事態にも陥りがちとなる。(図①参照)

図① 経営の意向に反する目標管理と反する現場背景の主たる要因



(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

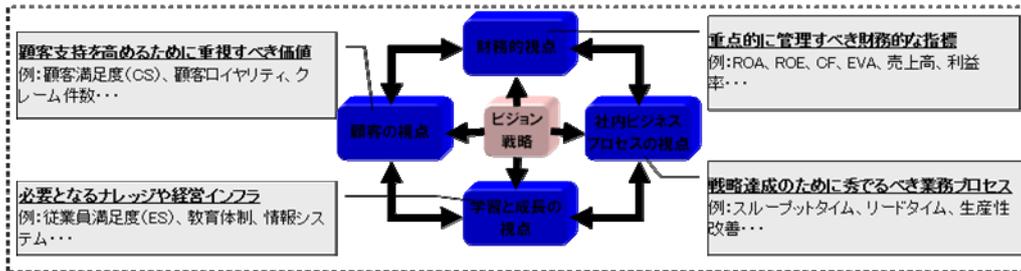
目標管理を導入しても公平性を確実に保つには、現場への委譲を強める代わりに、目標設定時、評価判定時のルールを細かく設けないといけない。問題が生じやすい、確実性が見込みにくい事象には、制度としてルールを設け、問題の未然防止、確実性を高める必要がある。具体的な支援としては、“資格等級要件書”をバージョンアップさせ、“資格等級要件書”をフル活用する評価ルールを整備している。

3. “資格等級要件書”のバージョンアップ(1) ～BSCの活用～

“資格等級要件書”のバージョンアップには、適正な目標設定・評価判定に用いる羅針盤作りを行うことになる。実対応としては、バランス・スコアカード(以下BSC)のエッセンスを取り入れながら、職種別・等級別に要件定義を行っている。BSC活用により、経営からの意向、社員の納得感の双方を考慮する多面的な視点より要件定義することになる。

BSCについて少し補足説明すると、BSCとは、業績評価を行う管理手法であり、組織としての戦略・ビジョンを4つの視点(財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点)で分類し、財務的な業績指標だけでなく、対外部・業務改善・人材育成・体制強化の要素も含め、重要成功要因としてKFS(Key Factor for Success)、重要業績指標としてKPI(Key Performance Indicator)、それらに必要なアクションプランを設定することで、多面的な目標設定、経営施策との整合性を図ることに効力が発揮される。(図②参照)

図② バランス・スコアカードの4つの視点



【出版アーバンプロセス月刊人事マネジメント】2009年4月号掲載のBSC活用的人事制度の構築に基づき、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ただ、世間での導入事例を確認する限り、組織業績の管理手法のみに留まっており、個人目標の展開にまで適用させるケースは少ない。確かに、全てのKFS・KPI・アクションプランを個人毎に設定するのは非現実的であり、そこまで行う意義は小さい。また、個人目標が組織目標からの展開を基本とするなら、BSCを使って組織目標を設定する限り、個人にまでBSCの効能を見込むことができる。

しかしながら、著者はどのような状況でも個人目標の制度としてBSCの枠組みは取り入れるべきだと考える。組織業績でBSCを取り入れていない場合は無論のこと、BSCを軸に組織業績の評価を行っている場合も同じである。組織業績と個人目標の評価は制度としては別々であるため、個人目標として制度化しない限りは、BSCの目線を個人目標にまで展開することは不確実なまま残る。人事制度を設計する場合には、遵守して欲しい事項は全てルール化しないといけない。絶対遵守すべき事項に対して、“するだろう”“して欲しい”という希望的な憶測を持ってはいけない。例えば、“個々の部下には短期的なノルマ達成・指示通りの行動のみを求め、主体的なプラン策定等は自分だけでやればいいと考えている者”、“組織業績とは関係なく、部下が高い評価を受けられるように支援するのが上司の責務だと思っている者”などが上司である場合、個人目標としてルール化しない限りは、BSCを使って組織業績の仕組みをいくら精緻に作り上げたとしても、個人目標の展開方法はこれら上司にも委ねる以上、自己の意志を優先させ、個人目標にはBSCの視点を一切考慮しないこともあり得てしまう。

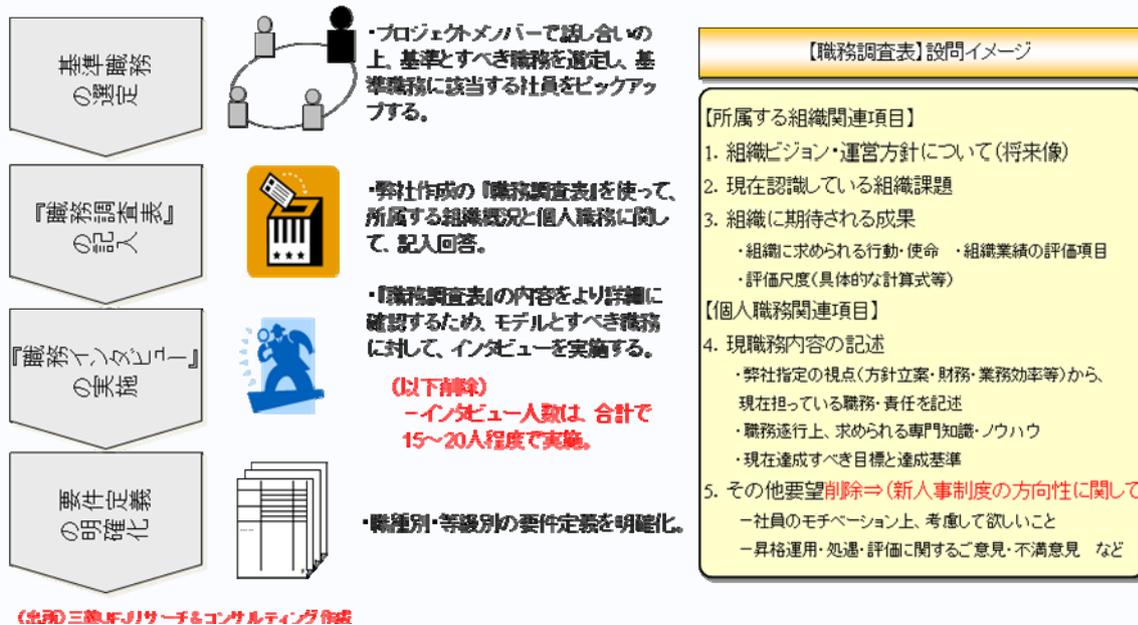
4. “資格等級要件書”のバージョンアップ(2) ～要件書の具体的な枠組み～

“資格等級要件書”でのBSCの活用は、簡易版のKFS・KPIを職種別・等級別に要件定義を行うことが主眼である。戦略・ビジョンとの精緻な整合性、詳細なアクションプランの策定等を行うのではない。

要件定義を行う項目は、『求められる視点』『視点別の期待役割』『必要となる業績指標』『担う期待役割レベル』の4つに区分し、定義付けを行う。『求められる視点』はBSCでの4つの視点、『視点別の期待役割』はKFS、『必要となる業績指標』はKPIに該当する。そして、『担う期待役割レベル』は、等級別に求める期待役割・業績指標の大きさを示すレベル感となる。(図③・図④参照)

定義付けは、職務調査表の作成・職種別インタビューの実施を経て対応することが多い。経営目線・現場意向の双方から、職種・等級別に期待される成果、活動内容が何かを明らかにすることが、要件を定める上でどうしても必要な取組みとなる。当社がお手伝いする場合には、所定フォーマットを用いて、アンケート・インタビューを実施している。(図⑤参照)

図⑤ 職務調査の進め方イメージ



5. “資格等級要件書”をフル活用する評価ルールの整備

目標設定・評価判定の羅針盤として“資格等級要件書”ができると、目標設定を行う範囲や難易度が明らかとなり、評価判定のやり方にバリエーションを持たせることが可能となる。

“資格等級要件書”に基づく目標設定を原則化することで、多面性や難易度を考慮しながら、各現場の目標設定にもバラツキが生じないようにコントロールが可能となる。ただ、原則化することを強めすぎると、柔軟性を著しく損なうことになる。そのため、要件書と異なる範囲・難易度の目標設定が必要となる場合には、要件書と異なる理由を書面で明確化させることを条件に例外扱いも認めるのが望ましい。

次に評価判定時のルールである。目標にバラツキが生じず、同じレベルの妥当な目標設定を全ての現場が行っている場合には、評価判定時に新たなルールを設けなくても特に問題は起こらない。また、目標管理は、期初に会社・個人でやるべきことを確認しあうことが前提であるなら、達成した目標に関して、期末に点数の加減を行うことも本来調整すべきものではない。

ただ、難易度が異なる目標、達成はしたが質が伴っていない結果オーライの目標、期初の段階では想定し難い事象が多数生じた目標等の場合には、点数調整をしなければ、逆に制度の公平性を損なうことになる。そのため、点数調整を行うための理由付けとして、“資格等級要件書”を活用する。点数調整を行う判断根拠として要件書を用いる。要件書に反する状況である場合には、期末であっても点数調整を行うことを期初の段階で示す。

具体的には、難易度の調整だと、要件書から見て難易度が高い目標であった場合、加点の基準を通常より高めに設定する。難易度が低い目標であった場合、加点の基準を通常より低めに設定する。目標達成の質の調整だと、目標達成したとしても、要件書から見て、取組み内容そのものが不十分である場合、通常より低めの加点に留める。逆に、目標が未達であっても、要件書から見て、取組み内容が十分過ぎる場合、未達でも一定の達成率であるなら高めの加点を行う。(図⑥参照)

図⑥ 評価判定時の評価点の配点基準(例)

“資格等級要件書”に基づき難易度・目標達成の質を判断			
区分	不十分な計画実行	十分な計画実行	
	《要件を下回る》	《要件通り》	《要件を上回る》
150%達成 (著しい経営貢献)	80点	100点	120点
120%達成 (期待以上)	60点	80点	100点
100%達成 (期待通り)	40点	60点	80点
85%達成 (期待を下回る)	20点	40点	60点
65%未満 (対応不十分)		20点	

達成率をダイレクトに判断

←目標という表記を削除

(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

6. まとめ

以上のように、目標管理の効能を確実に享受するには、柔軟性を損なうことなく、どう枠組みを設けるかが鍵となる。細かすぎる枠組みだと、実態と大きく乖離する。逆に、放任しすぎると全体の整合が上手く取ることができない。均衡点を作り出すことを腐心しないといけない。目標管理が上手く機能させることを主眼に“資格等級要件書”を整備することで、一定の縛りの中での自由な目標設定が可能となり、制度として自動的に均衡点が生まれてくると考えている。より高次の目標管理を求めるなら、冒頭で申し上げたとおり、各社員のレベルアップを図る必要があると思うが、目標管理の羅針盤となる“資格等級要件書”の整備と“資格等級要件書”に基づく目標設定・評価判定を行うことで、目標管理が目指すべき最低限の制度運用を図ることが可能となるはずである。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部(東京) 組織人事戦略部
コンサルタント 渋谷 哲平
※所属部署・役職等は当時の呼称を表記

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。