

■人事マネジメント情報■

2014.11.07

人事評価の目標管理を成功に導くマネジメントシステムの考え方

1. はじめに

経済がグローバル化する中、日本企業が競争優位を維持し、持続的に成長・発展していくためには、従業員の質の向上を図り、諸外国と比較して低いとされている労働生産性（21位／2012年）を高める施策を展開していく必要があります。政府は、成長戦略（「日本再興戦略－JAPAN is BACK－」～日本産業再興プラン）の6大重要施策の一つとして「雇用制度改革・人材力の強化」を挙げており、その中の戦略的課題（労働力と働き方）に労働生産性の向上を目的の一つにした「新たな労働時間制度の創設」があります。

本年4月の経済財政諮問会議で議論された「新たな労働時間制度」は、対象者を限定するものの、職務内容の明確化を前提に業務遂行の自由度を拡大し、時間ではなく成果ベースの労働管理を行うもので、適切に目標達成度を評価し、それに応じた報酬を支払うペイ・フォー・パフォーマンスを基本とするものです。ここで、達成度の評価には、「目標管理制度」の活用が想定されており、達成度評価が報酬に直結することから、目標管理制度の重要性がこれまでになく高まると推察されます。

既に目標管理制度は多くの企業で導入されていますが、有効に機能している企業は多くありません。

そこで本レポートでは、目標管理制度の現状について確認し、目標管理を高いレベルで成功に導くマネジメントシステムの考え方について解説します。

2. 目標管理制度の現状

（1）目標管理制度とは

人事評価の主たる目的は経営側から見れば、①経営方針と従業員の活動のベクトル合わせによる企業業績の向上、②長期的能力判定による優秀人材の見極めの2つです。そして、貢献度や能力に対して公正な処遇により、従業員満足を醸成し、企業への帰属意識を高めていきます。

この2つの目的を実現するため、人事評価は多くの場合、「成果」「プロセス」「能力・行動特性」の3カテゴリーで実施されています。そして「成果」を評価するために「目標管理制度」が導入されています。

目標管理制度とは、組織のマネジメント手法の1つで、個々の従業員に自らの目標を設定、申告させ、その進捗や実行を各人が自ら主体的に管理する手法です。その起源は「目標と自己統制による管理 Management by Objectives and self-control」としてP・F・ドラッカーが「現代の経営 The Practice of Management」という1954年の著作で提唱した考え方がベースになっています。

（2）目標管理制度の導入状況

民間の調査機関である労務行政研究所が実施した「目標管理制度の運用に関する実態調査」（2013年5月）により目標管理制度の導入状況について確認してみます。本調査によると、企業規模の大小を問わず、8割以上の企業が目標管理制度を導入しています（図表1参照）。

図表 1. 目標管理制度の有無

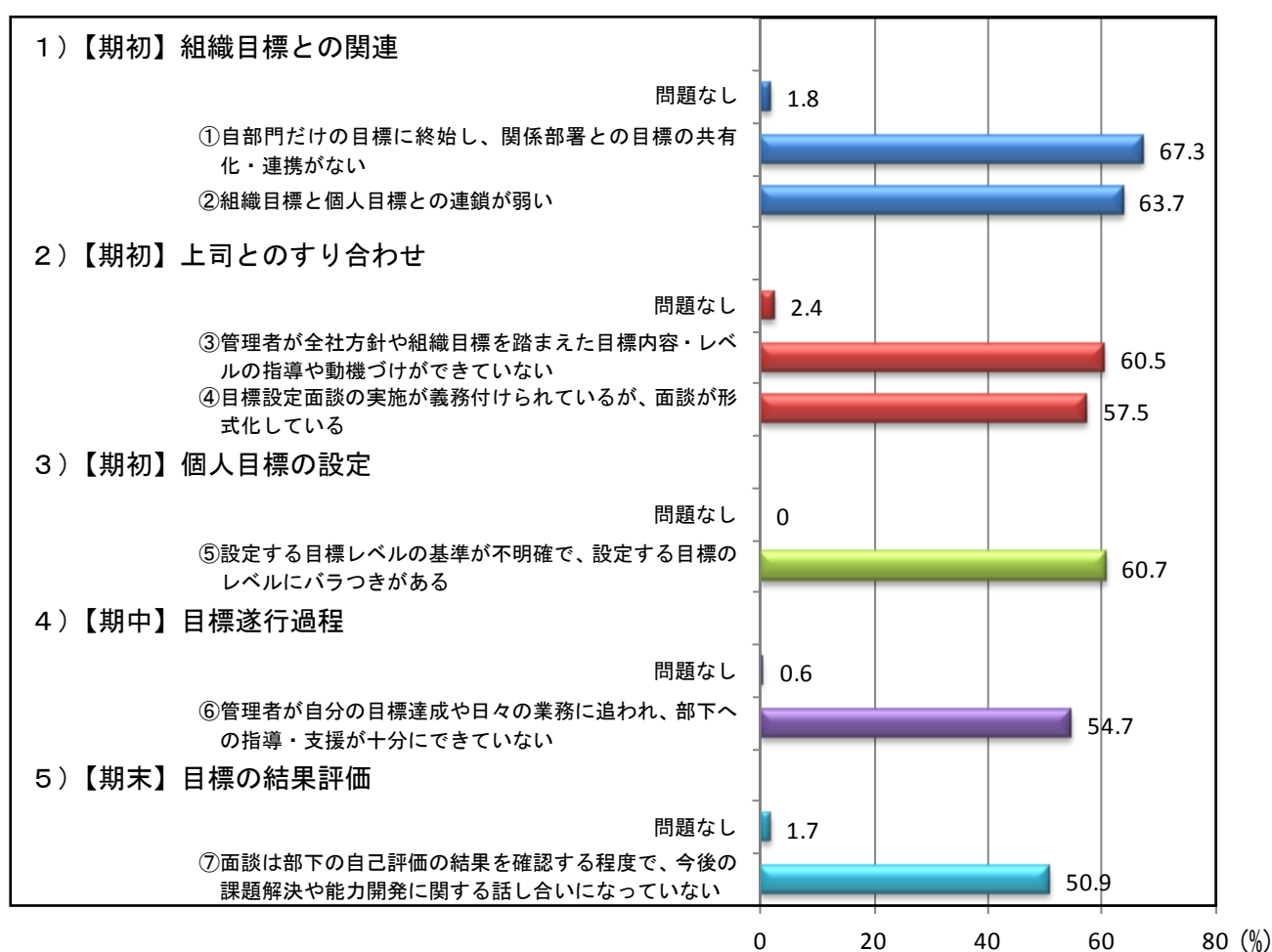
— (社)、%—

区分	全産業				製造業	非製造業
	規模計	1000人以上	300~999人	300人未満		
合計	(200)100.0	(67)100.0	(71)100.0	(62)100.0	(93)100.0	(107)100.0
制度あり	88.5	94.0	88.7	82.3	87.1	89.7
制度なし	11.5	6.0	11.3	17.7	12.9	10.3

(3) 目標管理制度の運用上の問題点

上記調査では、運用上の問題点に関する調査も行っています。図表 2 に、過半数（50%以上）の企業が問題点であると回答した 7 項目について掲載しました。

図表 2. 目標管理制度の運用上の問題点



このように、目標管理制度の運用段階において、「問題なし」と感じている企業は非常に少なく、多くの企業が各段階（期初～期末）において何らかの問題を感じていることが分かります。目標設定や運用が形骸化して、経営環境の変化に柔軟に対応できておらず、部下のマネジメントにも活かしきれていないことが、その大きな要因と考えられます。

これらの問題を解決するには、目標管理制度の枠組みの中で解決策を考えるよりも、“方針マネジメントシステム”の枠組みで考えることが解決の近道になると考えます。

3. 方針マネジメントシステム

(1) 方針マネジメントとは

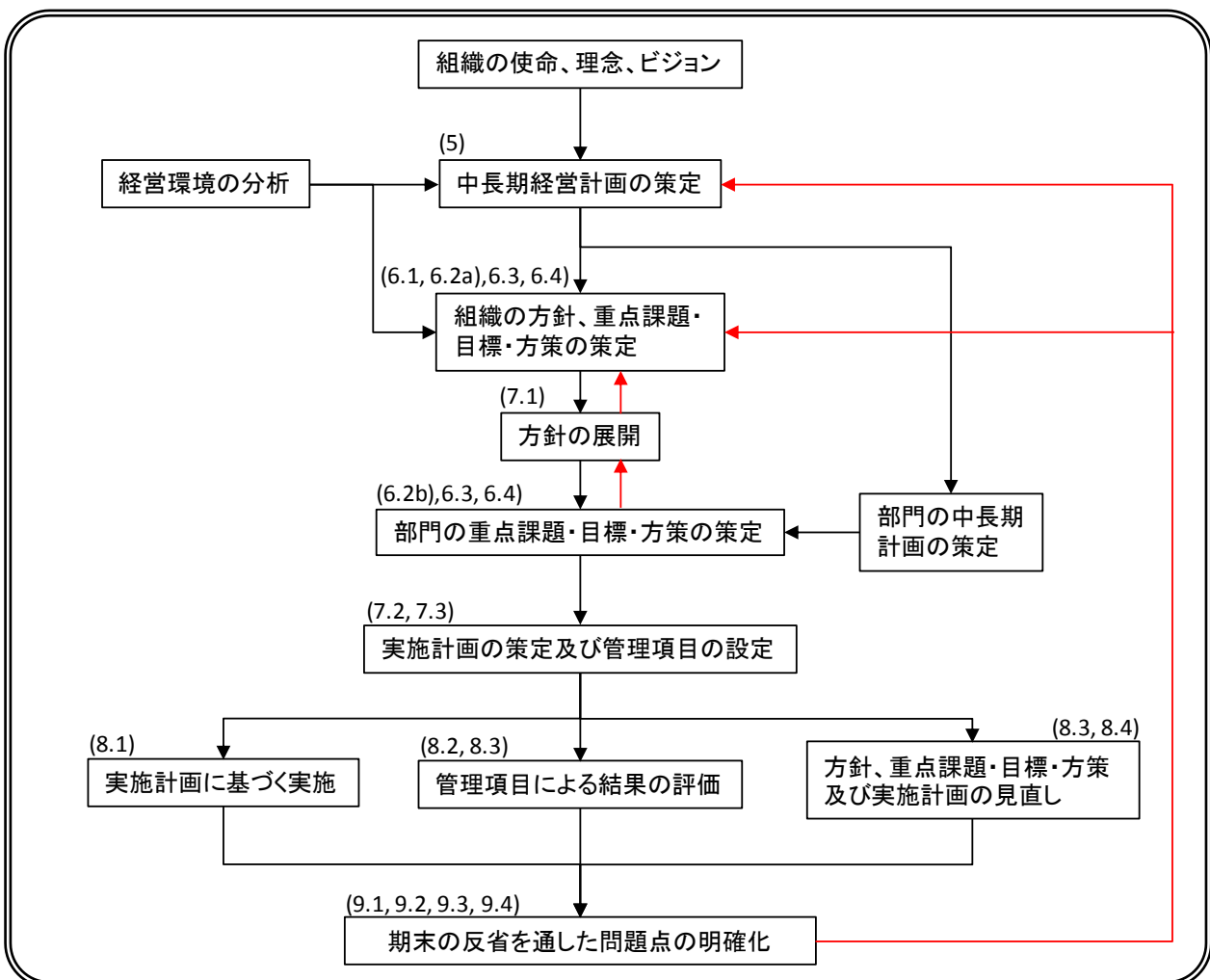
方針マネジメントとは、“組織の総合的なパフォーマンスを改善するために、組織にとっての最重要な課題を抽出し、組織の方向を合わせて確実に課題を解決していくように運営管理する”ことです（JIS Q 9023:2003 4.1 項 方針によるマネジメントの原則より）。

具体的に何をすべきかは、「JIS Q 9023:2003 マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針」（以下 JIS Q 9023 と記載）に規定されている内容が参考になります。

(2) 方針マネジメントの概要

JIS Q 9023 では、方針マネジメントの概要として、以下のフローを定義し、5～9 章に亘って実施することが望ましい具体的な事項を記述しています。方針マネジメントも目標管理と同様に、目標を設定して活動した結果の評価を次期の計画や目標設定にフィードバックして企業の成長を促していく仕組みです。

図表 3. JIS Q 9023 における方針マネジメントの概要（括弧内の数字は JIS Q 9023 の章番号）



例えば、2. (3) で示した運用上の問題点7項目は、マネジメントシステムに何らかの仕組みの欠如があるためと考えられますが、JIS Q 9023 では、その仕組みについて次のように規定しています。

図表 4. 運用上の問題点について解決法の示唆を与える JIS Q 9023 の規定事項

運用上の問題点	JIS Q 9023 の規定事項	
	条項	内容
【期初】組織目標との関連 ①自部門だけの目標に終始し、関係部署との目標の共有化・連携がない	4.2 c)	方針を組織全体に展開する。
	4.3.2	部門横断チームを含め部門間の連携を考慮する。
	7.1.1	他部門又は関係する他の組織の協力を要請し、要請した部門又は関係する他の組織と連携して活動を計画する。
	7.1.3	組織は、重点課題、目標及び方策を担当する部門又は部門横断チームを定めた後、階層の上下間、組織内部部門の左右間の両面にわたり、重点課題、目標及び方策の一貫性及び整合性をとり、漏れのないものにすることが望ましい。
【期初】組織目標との関連 ②組織目標と個人目標との連鎖が弱い	4.3.2	上位の重点課題・目標が、下位の重点課題・目標の達成によって確実に達成されるようにする。
	7.1.3 d)	上位者は部門又は部門横断チームの重点課題、目標及び方策が達成された場合に方針が達成されるか、どの部門又は部門横断チームの重点課題、目標及び方策の寄与度が大きいかを、検討する。上位者は展開した目標の積み上げで、最終的に組織全体の目標を達成できるかを検証する。
【期初】上司とのすり合わせ ③管理者が全社方針や組織目標を踏まえた目標内容、レベルの指導や動機づけができていない ④目標設定面談の実施が義務付けられているが、面談が形式化している 【期初】個人目標の設定 ⑤設定する目標レベルの基準が不明確で、設定する目標のレベルにバラつきがある	4.3.2	方針を展開する責任者及び方針を展開された各々の部門の責任者、並びに展開された方針に関連する部門は、方針の達成を確実にするためのすり合わせを行う。
	7.1.1	上位者と下位者との間で、重点課題、目標及び方策が密接につながり、下位にいくに従って、より具体的になっていく。 組織の人々が、方針に対する理解を深め、連携して取り組む。
	7.1.2 a)	各部門の責任者に方針を展開し、各部門の責任者は部門内の下位者に順次展開する。各階層が、方針についての責任者となり目標達成の活動を実施する。
	7.1.3	a)下位者は、展開された方針を達成するための、より具体化した方策を決定する。 b)すり合わせの場合は、上位者は方針の設定の意図を説明し、下位者は現場の実状、意見を提案する双方向の議論の場とする。 c)上位者は、方針を展開した各々の部門又は部門横断チームの重点課題、目標及び方策が連携のとれた形になるよう、リーダーシップを発揮する。 d)上位者は部門又は部門横断チームの重点課題、目標及び方策が達成された場合に方針が達成されるか、どの部門又は部門横断チームの重点課題、目標及び方策の寄与度が大きいかを、検討する。上位者は展開した目標の積み上げで、最終的に組織全体の目標を達成できるかを検証する。 f)上位者及び下位者は、方策を実施するために必要な資源及び、利用可能な資源を対比し、目標を達成する上での障害を検討する。 g)上位者及び下位者は、すり合わせの中で、明らかとなった課題に対する具体的な方策を決める。
7.1.4	方針を確実に達成するために、その人々に対して方針のねら（狙）い及び内容を説明するとともに、方針の実施に必要な問題解決の手順及び技法について教育・訓練を行うことが望ましい。	

(図表 4 つづき)

運用上の問題点	JIS Q 9023 の規定事項	
	条項	内容
【期中】目標遂行過程 ⑥管理者が自分の目標達成や日々の業務に追われ、部下への指導・支援が十分にできていない	8.1	実施計画で定めた実施事項に関して、実施計画の担当者、責任者、上位者及び関係者と連携し、月単位などの設定した期間で PDCA サイクルを回して方針達成のための活動を進めることが望ましい。
	8.2	d) 下位者は、上位者へ、確認の結果を定期的に報告する。 e) 上位者は、確認の結果の報告を受け、部門及び部門横断チーム全体の関係者が連携し、協力して目標を達成するように全体の進ちょく(捗)を管理する。
	8.3 b)	計画した方策が確認した時点で完了していない、又は処置限界から外れて進ちょく(捗)が遅れている場合は、その原因を究明してその時点までの未達成分をばん(挽)回すための処置をとる。また、必要に応じて、上位者、又は関係者に必要資源の投入などの支援を要請する。
【期末】目標の結果評価 ⑦面談は部下の自己評価の結果を確認する程度で、今後の課題解決や能力開発に関する話し合いになっていない	9.1	方針の実施状況を分析して、次期方針の策定に反映させることが望ましい。目標の達成度だけではなく、目標達成のための方策が確実に実施できたかという視点で分析し、実施状況を把握するとよい。
	9.2	目標と実績の差異との内容を層別して、方策の展開及び実施状況の観点から、層別された内容の特徴及び寄与の度合いを検討する。目標と実績との差異を、パレート分析して、差異を生じさせた重要な原因を見極める。 実施計画に掲げてありながら実施できなかったことについて、実施できなかった理由を“なぜなぜ”で追究して、プロセスにおける原因を明確にする。
	9.3 a)	個別の問題点について、今後の進め方に関する固有技術の側面から再発防止処置をとる。

このように、JIS Q 9023 では、方針の策定・展開、実施状況の確認及び結果評価について具体的に規定されています。

従って、人事評価での目標管理制度がうまく機能しない場合は、JIS Q 9023 をよりどころにして方針マネジメントシステムを構築し、そのシステムに基づいて活動した結果を人事評価にインプットするシステムに改定していくことで、解決の糸口を見つけることができると考えます。

次ページの図表 5 に示すように、目標管理制度は人事戦略を実現するための制度の一つであり、方針マネジメントシステムは、経営方針・経営戦略を導き出し、その実現に向けて従業員が行動するように仕向けていく全社的なシステム（会社単位・組織単位・個人単位で有機的に連携されたマネジメントサイクルを回していく）と捉えることができます。

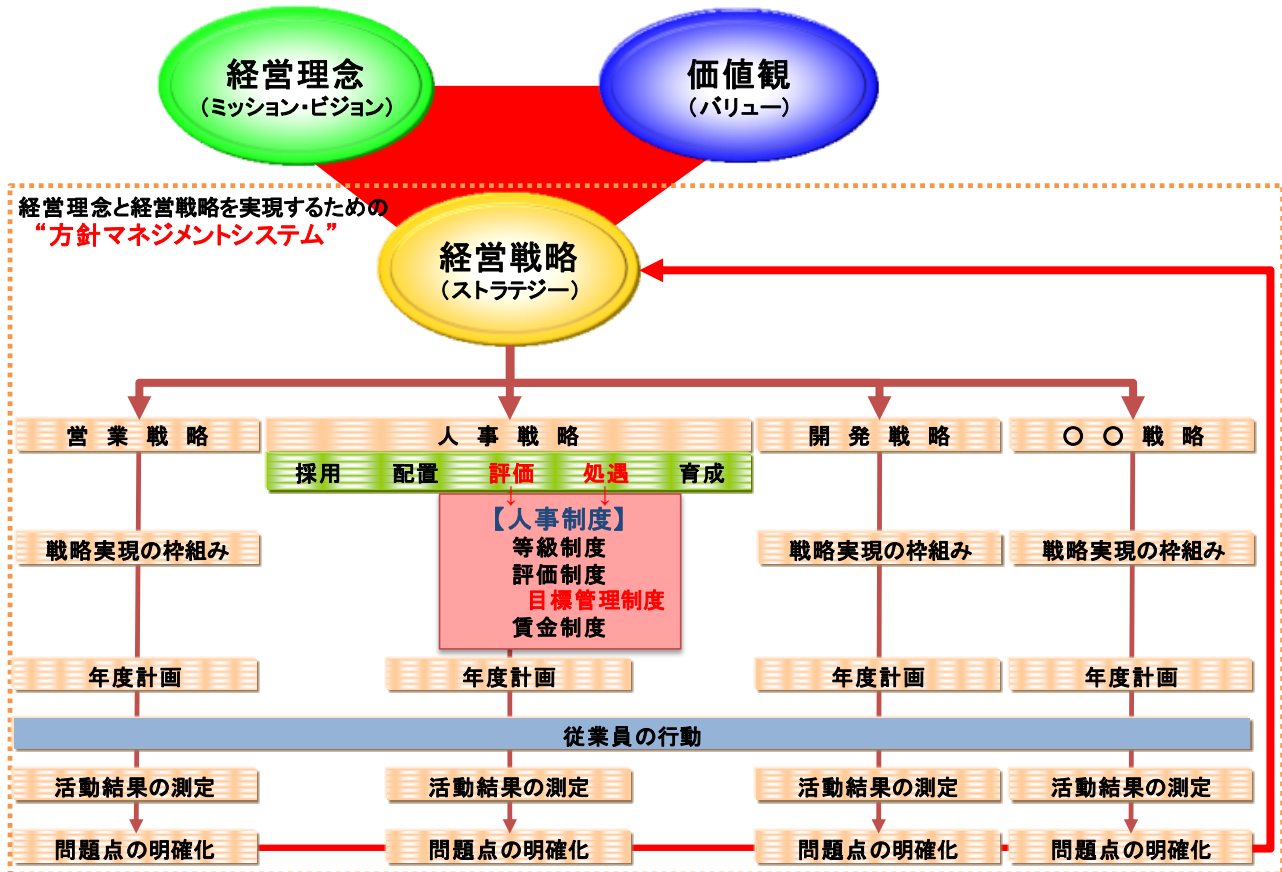
すでに ISO9001 や ISO14001 を認証取得している企業であれば、

“品質(環境)方針・品質(環境)目標を設定し、それを実現するための品質(環境)マネジメントシステム”を運用しているので、それと同様の考え方で、

“経営方針・経営目標を設定し、それを実現するための方針マネジメントシステム”

を JIS Q 9023 に基づいて構築します。構築後のシステム運用に不安がある場合は、社内に対して強制力のある ISO9001 や ISO14001 のマネジメントシステムの適用範囲に含めることを検討してもらいたいと考えます。

図表 5. 方針マネジメントシステムの概念図



※目標管理制度の位置づけを示すため人事戦略は、“戦略実現の枠組み”を具体的に記しています

※人事戦略には、「採用」「配置」「評価」「処遇」「育成」の5分野があり、人事制度はそのうち「評価」「処遇」を司る制度になります。

(3) 管理項目の設定

JIS Q 9023 が与えてくれる重要な示唆には、図表 4 で取り上げた規定内容の他にも“管理項目の設定”があります。JIS Q 9023 で“管理項目 (monitoring item)”は、「目標の達成を管理するために評価尺度として選定した項目」と定義されています。

“管理項目の設定”は、経営戦略実現のためにどのような方策を選択し、何を目標値とするか検討し、どのように管理すればよいのかの示唆を与えてくれます。

具体的な管理項目は、それぞれの組織の方策によって異なりますが、活動管理の要諦は、

- ①方策を実施するために有効な管理項目の設定 (→結果の適切な管理を実現)
- ②結果を導くために有効な先行指標的な代替管理項目の設定 (→プロセスの適切な管理を実現)

です。

「結果」は当然ですが、良好な結果を得るための「プロセス」もしっかりと定め、指標化し、管理項目としてマネジメントしていく必要があります (プロセスについては次項 (4) で解説します)。

このようなマネジメントを行うために、JIS Q 9023 では、「期の途中及び期末における方針の実施状況を評価するには、管理項目を設定することが望ましい」とし、管理項目を設定するに当たり、次の事項を考慮するとよいとしています (図表 6 参照)。

図表6. JIS Q 9023 による管理項目を設定する際に考慮する事項

管理項目を定める視点
管理項目は、組織、部門及び部門横断チームの重点課題、目標及び方策ごとに定める。また、管理項目については、一般に、目標値及び処置限界を定める。
方策については、その実施段階での重要な節目を設け、節目までに実施しなければならない活動に対する進ちょく（捗）率を管理項目とするのがよい。
結果で確認していたのでは処置が遅くなる場合には、結果を導く要因を総合的に評価する尺度を代替的な管理項目として用いる。
管理項目に具備させる要件
管理項目は、次の要件を満たすように設定するとよい。 ①管理項目の定義が明確であり、効率的に測定できる。 ②目標及び方策に関する達成状況及び傾向が把握できる。 ③組織の目標と密接に関連する。
プロセス管理のための実施事項
管理項目を用いて目標の達成度の確認、及び目標を達成していない場合の処置を実施するに当たって、次の事項を考慮するとよい。 ①途中段階での目標値 ②異常の判断基準となる処置限界 ③管理項目の推移を確認する時期又は頻度 ④管理項目の推移を確認する担当部門又は責任者 ⑤変動の大きさ及び迅速な処置が必要な程度

（４）プロセスの考え方

JIS Q 9000:2006 で“プロセス”は、「インプットをアウトプットに変換する、相互に関連する又は相互に作用する一連の活動」と定義されています。さらに JIS Q 9001:2008 では品質マネジメントシステムの原則として“プロセスアプローチ”があり、「活動および関連する資源が一つのプロセスとしてマネジメントされるとき、望まれる結果がより効率よく達成される」とされています。

これを目標管理的に言えば、「結果を導くための一つひとつの小活動がプロセスで、そのプロセスをマネジメントすることで望む結果を得る」と言い換えることができます。2.（1）で述べたように、人事評価でも多くの企業で採用されている評価カテゴリーです。

しかし、望む結果を導くプロセスを適切に設計しているか、という点については、実際は不十分なことが多くあります。4章で事例を紹介します。

4. 営業プロセス設計の事例

ここで、筆者が実際に行った精密機器メーカーでの営業プロセス設計の事例を紹介します。

営業活動において、結果管理からプロセス管理に転換した成功事例です。

事例企業	精密機器販売メーカー、売上 280 億円、営業員 約 40 名(全社員 300 名)
プロセス設計対象	営業活動全体
プロセス設計目的	売上・利益・訪問回数だけの結果指標の管理ではなく、営業活動の中身をプロセス設計し、それを管理して、売上・利益を増大させる

事例企業では、目標値として売上目標・利益目標・訪問回数目標だけを管理していました。つまり、

売上・利益をもたらす営業活動の中身は管理していない状態だったのです。そこで営業活動プロセスを設計し、営業マネジャーが活動の中身を管理できるようにしました。具体的には、営業活動を5種類の大・中プロセスに分け、さらに営業活動全体を約60の小プロセスに分解したのです（図表7参照）。

図表7. 営業活動プロセス例

大プロセス	中プロセス		プロセス内容	小プロセス
営業活動プロセス	案件受注プロセス	引合獲得プロセス	新規案件の引合を獲得する活動	10 プロセス
		受注獲得プロセス	引合抽出後に受注を獲得する活動	15 プロセス
	受注業務プロセス	案件受注後、納品（サービス提供完了）するまでの活動		15 プロセス
	顧客深耕プロセス	既存顧客を深耕して、より多くの案件を得る活動		5 プロセス
営業管理プロセス			営業員全体の活動を管理し、会社対顧客の関係を構築する活動	15 プロセス

※小プロセスで設計する具体的な営業活動の内容は各社各様です。

そしてそのプロセスの一つひとつについて、具体的な行動内容や使用するツール類（標準提案書など）を設計し、「引合を獲得するためにポイントとなる指標」「受注するためにポイントとなる指標」等を設計し、営業マネジャーが継続的に指標を管理し、しかるべき指示を営業員に出すようにしました。それと同時に役員層・管理者層ごとに顧客キーパーソンへのレベルコンタクトも実施し、顧客が抱えている事例企業のイメージを塗り替えていく取り組みも実施しました。その結果、3年後には、訪問回数が約20%増、営業活動プロセスを設計した対象商品群の受注成約率が13%増という実績があがりました。

この事例企業が特別なわけではありません。このような営業プロセスを会社が決めていることは少なく、営業活動そのものが営業員任せになっており（営業員の個人商店化）、重要な会社の財務指標である売上・利益を決める最重要機能である営業活動のプロセスがブラックボックス化しているのが一般的です。

事例からも分かるように、売上・利益という「結果」の管理項目ではなく、それに至るまでの「プロセス」の管理項目を設定して、先行指標的な代替管理項目の設定が重要なのです。この「結果」と「プロセス」の管理項目を適切に設定することで、営業マネジャーのマネジメントが、単なる営業員の結果管理・行動管理ではなく、プロセスマネジメントに昇華することになり、マネジャーの営業ノウハウを営業員の各案件に注入することができ、受注成約率の向上や顧客深耕につながることを期待できます。

参考までに小プロセスの代表的な管理項目を下記に示します。

図表8. 営業活動プロセスの代表的管理項目

プロセス種別	小プロセスの代表的管理項目
引合抽出プロセス	新規面談人数、情報収集件数、標準提案件数、引合件数（能動）、引合件数（受動）
受注商談プロセス	個別提案件数、意思決定権者提案件数、見積件数、受注件数、受注成約率
受注業務プロセス	情報収集件数、課題把握件数、深耕施策実行率
顧客深耕プロセス	情報収集件数、顧客内シェア率、キーパーソン別面談件数
営業管理プロセス	付加価値時間比率、顧客別営業戦略作成率、顧客別資源投入比率

5. まとめ

目標管理制度は8割以上の企業で導入されていますが、目標設定や運用が形骸化してしまい、有効に機能している企業は多くありません。この問題は、JIS Q 9023 で規定されている方針マネジメントシステムを導入することで解決の糸口を見出すことができます。

すなわち、人事評価のための目標管理制度を、方針マネジメントシステムに昇華させ、経営方針と従業員の行動を直結させます。そして、方針マネジメントシステムのアウトプットを人事評価にインプットすることで、適正に従業員の行動を評価できるようにします。さらに経営目標達成のためには、有効な管理項目を定めることが必要となり、そのためには、ゴールに至るまでの活動プロセスを設計し、マネジメントしていくことが要諦となります。

今後、労働時間規制の緩和に伴い、労働時間の長さではなく仕事の成果の評価が重要性を増してきます。そのために、公正で納得感のある評価制度の構築が不可欠となります。

目標管理制度に課題をお持ちの企業は、本レポートのスキームを参考にして頂き、人事評価制度の改善に役立てて頂ければ幸いです。

リスクマネジメント部
人事コンサルタント 小川 貴司

【参考文献】

- ・日本生産性本部 生産性総合研究センター (2013) 「日本の生産性の動向 2013 年版」
- ・労務行政研究所 (2013) 「目標管理制度の実施状況と運用課題」『労政時報』第 3853 号
- ・JIS Q 9023:2003 マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針
- ・JIS Q 9000:2006 品質マネジメントシステム—基本及び用語
- ・JIS Q 9001:2008 品質マネジメントシステム—要求事項

◆本レポート及びコンサルティングに関するお問合せ先◆

銀泉リスクソリューションズ株式会社は、銀泉グループのリスクマネジメント・コンサルティング会社です。本レポートに関連した人事労務に関する相談や各種コンサルティングを実施しています。本レポートの内容及び弊社コンサルティングに関するお問い合わせは下記の弊社連絡先、または営業担当者までお気軽にご連絡ください。

銀泉リスクソリューションズ株式会社 リスクマネジメント部

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2212 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。