

目標管理制度の形骸化対策

評価者の怠慢を防ぐ

14のチェックポイント



<https://www.zeem.co.jp/>

本資料をダウンロードいただき誠にありがとうございます。

近年、スピード経営が求められる企業にとって、経営課題に占める「人材活用」の割合は高くなってきました。それに合わせて、普及率が9割近くに上る目標管理制度も、昇給や賞与など従業員の処遇を決定するための仕組みから、従業員のモチベーション向上や能力開発、人材育成のための仕組みへと変わりつつあります。しかしながら、大半の人事担当者は自社の目標管理制度が十分に機能していないと感じ、その原因に運用の形骸化を指摘しつつも、いまだ効果的な改善策を講じていないのが現状です。

本紙では、2013年に実施された労務行政研究所「目標管理制度の運用に関する実態調査」の調査結果と弊社がこれまでに多くの人事担当者様からご相談を受けた内容をもとに、「評価者の運用」に着目し目標管理制度の形骸化対策をご紹介します。

目次

1. 目標管理制度の現状	2
2. 形骸化の原因とそれを生み出す要因	5
3. 人事部門が行う評価者運用・14のチェックポイント	7
4. 意識の変化を待つ受け身の対策に前進なし	11

1. 目標管理制度の現状



制度本来の姿が求められている

2013年に実施された労務行政研究所「目標管理制度の運用に関する実態調査」では、目標管理制度は、2000年に大手企業、2005年には中小企業を中心に導入のピークが見られ、現在の普及率は88.5%に達していると報告されました。また、最近の目標管理制度のあるべき姿は、昇給や賞与などの処遇反映に力点を置くのではなく、自己の成長意欲を促すための仕組みへと見直されつつあります。同年の「人を活かす企業ランキング」では、人を活かす企業に必要な条件として「評価結果や目標達成度のフィードバックの有無」というキーワードが10位以内に入るなど、目標管理制度に対する働き手側の意識の変化もうかがえます。言い換えれば、目標管理制度は企業にとっての人材という経営資源を活性化させるための手段であり、働き手にとっては仕事に対するモチベーション向上の手段に変わりつつあります。

1954年に発行されたP・F・ドラッカー『現代の経営』の中で、「目標による管理制度」が提唱され、そのコンセプトは「目標と自己統制によるマネジメント」とあります。昨今の目標管理制度に対する意識の変化は、制度本来の姿が求められつつあることを示しているのかもしれませんが、しかしながら、「形だけとりあえず整えた結果、実態が伴わない」「制度改定をしても、システム化を図っても効果は見えない」など、自社の目標管理制度がいまだ機能していないと感じている人事担当者は少なくありません。

規模別目標管理制度の実施率推移

－(社)、％－

区 分	全 産 業			
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満
合 計	(200) 100.0	(67) 100.0	(71) 100.0	(62) 100.0
制 度 あ り	88.5	94.0	88.7	82.3
制 度 な し	11.5	6.0	11.3	17.7

出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査」

目標管理制度が機能しない理由

自社の目標管理制度が機能していないと感じる理由として、多くの人事担当者が「評価者による制度運用の怠慢」を指摘しています。2013年に実施された労務行政研究所「目標管理制度の運用に関する実態調査」の結果を見ても、評価者の怠慢（おざなりな運用）が指摘されています。

例えば、目標設定時（上司とのすり合わせ）の問題点として最も多いのは、「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付けができていない」「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」とあります。

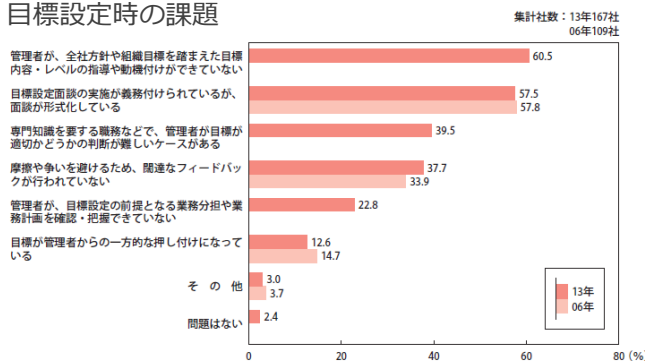
また、目標遂行過程では、「管理者が自分の目標達成や日々の業務に追われ、部下への指導・支援が十分にできていない」「目標設定後は管理者のフォローや関与がない」、達成度の評価時点では「面談は部下の自己評価の結果を確認する程度で、今後の課題解決や能力開発に関する話し合いにはなっていない」「評価面談の実施が義務付けられているが、面談が形式化している」とあります。

特に「形式的な面談」というキーワードからは、目標の一方的な押し付けや評価結果の合意形成をしていないといった傾向があり、被評価者は自分の目標や評価を納得していないことがわかります。

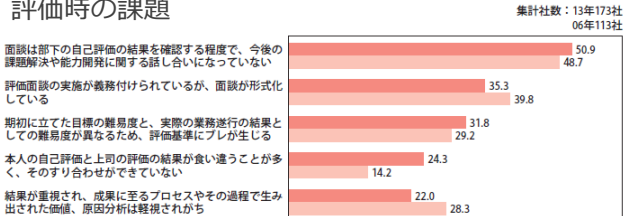
つまり、従業員の「自分の評価は正当でない、モチベーションに繋がらない」という状況を、評価者の怠慢（おざなりな運用）が作り出しているとも言えます。

プロセス別課題調査結果

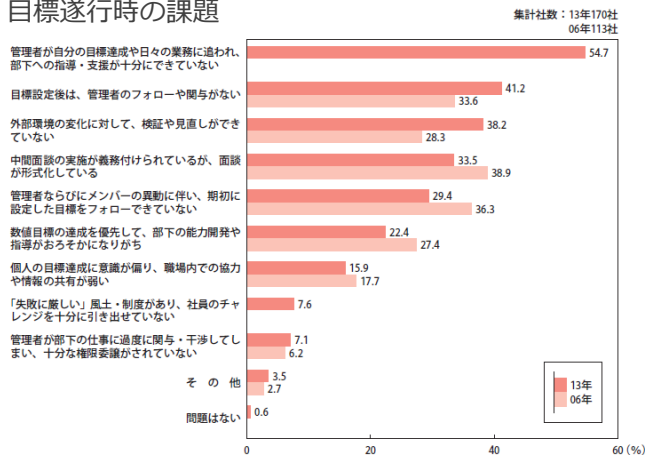
目標設定時の課題



評価時の課題



目標遂行時の課題



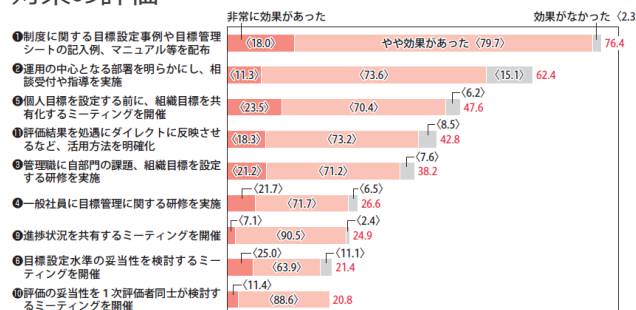
出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査」

2. 形骸化の原因とそれを生み出す要因

運用の実態をとらえ是正する仕組みが必要

目標管理制度を機能させるために、各社ではこれまでにいろいろな取り組みが行われています。2013年に実施された労務行政研究所「目標管理制度の運用に関する実態調査」によると、形骸化対策として、「制度に関する目標設定事例や目標管理シートの記入例、マニュアル等を配布」「運用の中心となる部署を明らかにし、相談受付や指導を実施」「個人目標を設定する前に組織目標を共有化するミーティングの実施」が有効であったと報告されます。ただし、これらの結果の詳細では「やや効果があった」がそれぞれの8割近くを占めており、非常に効果があったとは断言できない状況です。おそらく、前述した「評価者の怠慢を是正」する対策になっていないため、やや効果のある対策でしかありません。

対策の評価

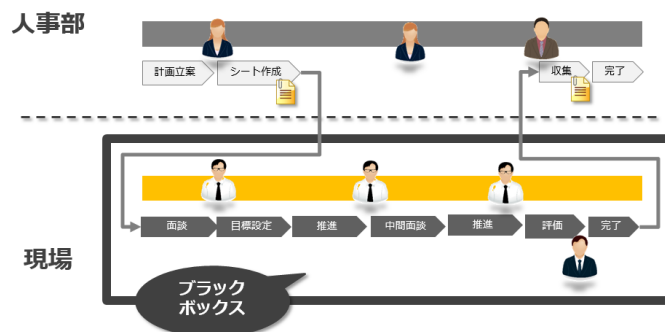


出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査」

これらのことから、目標管理制度を機能させるには形骸化の解消が必須であり、形骸化の要因である評価者の運用を是正することが、有効な形骸化対策であることがわかります。

ここで気をつけなければいけないのは、評価者の怠慢を是正することは一筋縄ではいかないということです。なぜならば、怠慢という行動に伴う改善には、評価者自身の意識の変化がなければ成立しないからです。指導をいくら徹底したり、評価者教育を施したりしたところで、「プレイングマネージャー化した管理者は忙しすぎる」「管理者は結果（業績）がすべて」といった会社風土が評価者の行動を変える壁になっているケースがあります。そして、最も厄介な問題は、目標管理制度は運用を現場に任せる放任主義が一般的であり、人事部門が「運用の実態（評価者の怠慢）をとらえ、是正する仕組みが存在しない」ことにあります。

まずは、人事部門がブラックボックス化している現場の実態を把握できるようにすること、そこから正しく課題を抽出すること、そして正しく対策を打てるようにすることが必要です。

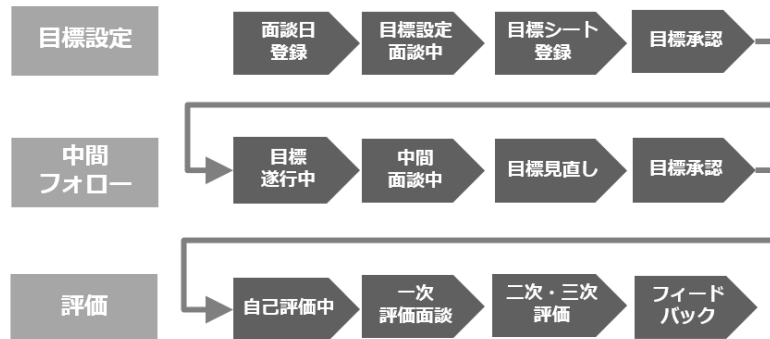


3. 人事部門が行う評価者運用 ・ 14のチェックポイント

評価者ごとにそれぞれの弱みを把握する

ブラックボックス化した評価者の運用を把握するには、制度運用プロセスごとにポイントを設けてチェックするのが効果的です。

目標管理制度運用プロセス



①面談スケジュール（目標設定面談、中間面談、評価面談）

※決められた期間の中で、計画的な面談が行われていますか。目標設定面談、中間面談、評価面談のそれぞれが往々にして期限ぎりぎりになり、評価者は一日で複数の面談をこなさなければならず、短時間の面談を立て続けに行うケースがよくあります。目標設定面談の時間が十分に確保されていないければ、十分な話し合いがされず、評価者が目標を一方向的に押し付けている可能性があります。ゆとりをもって、一人ひとりとじっくり話し合えるスケジュールで面談を行っているかどうか、評価者ごとに計画性をチェックします。

②設定した目標がマンネリ化していないか（目標設定面談）

③達成レベルが判定しづらくないか（目標設定面談、中間面談）

④部下のチャレンジ意識を引き出せているか
（目標設定面談、中間面談）

以降は合意形成について、被評価者へのアンケートなどを実施し確認します。

⑤設定された目標に対して妥当性を感じているか
（目標設定面談）

⑥実現手段は現実的と感じているか（目標設定面談）

⑦定量化できない定性的な目標設定を納得しているか
（目標設定面談）



⑧達成度に応じた評価基準を納得しているか（目標設定面談）

⑨自己評価と評価者の評価結果のギャップは埋まったのか（中間面談、評価面談）

⑩目標が個人のキャリアプランと紐づけられているか（目標設定面談）

※目標の内容を精査するのではなく、被評価者本人がキャリアプランと紐づいていると感じているかどうかを確認する方が現実的且つ効果的です。

⑪リカバリ策の指示の有無（中間面談）

⑫リカバリ策の妥当性（中間面談）

⑬目標の見直しをしたか（中間面談）

※設定された目標の検証や見直しをしたかどうか、中間面談が行われた直後に確認します。組織内のメンバーの増減に伴う役割分担の変更、タスクの増減、外部環境の変化に応じた見直し、目標設定時と実際に業務を遂行して生じた難易度の見直しが話し合われたかどうかを確認します。

⑭今後の課題解決に向けた指導をしているか（評価面談）

※評価面談を自己評価の確認程度で終わらせず、次期に向けた課題対策や能力開発に向けたアドバイス、そのために取り組むべきことなどの指示があったかどうかを確認します。

一過性の対策で終わらせず継続性を持たせることが重要

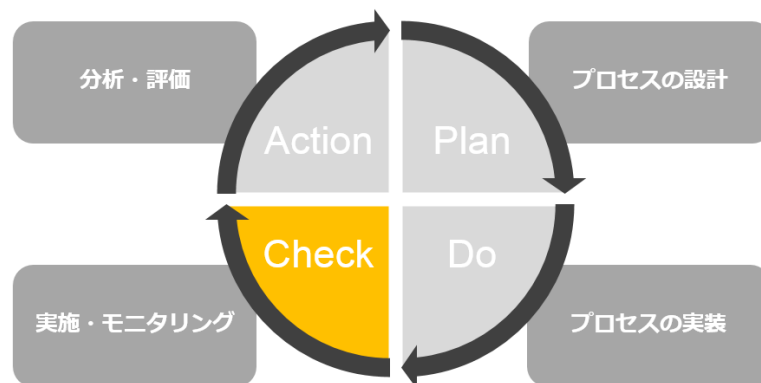
前述した14のチェックポイントの内、⑤～⑭については、評価者を介さず、被評価者に対して人事部門が直接行います。後付のチェックにならないよう、目標設定面談、中間面談、評価面談とそれぞれの面談が行われた直後にアンケートを提出することをルール化するなど、正しく現状を把握できるようにします。

また、この取り組みは評価者の意識変化を促すことが最終的なゴールです。そのためには一過性の取り組みにせず、継続性を持たせる必要があります。それぞれの職種や役割によってチェックすべき項目は様々ですので、柔軟にチェック項目を見直したり、チェックした結果を都度、評価者へフィードバックしたりするなど、PDCAサイクルを意識した取組みにすることが重要です。それにより、人事部門にとっては現状把握の精度を上げ継続的に取り組むことが、強いては評価者に対して正しく運用することの重要性を意識付けることにも繋がります。

従来の目標管理制度の改善は、制度改定や評価システムの刷新など「環境面の対策」だけで終わる傾向が多く見られます。しかしながら、これらの対策はいずれも「評価者の怠慢」を是正する仕掛けが不足していたり、新しい仕組みの導入で満足し、見直しがおろそかになるなど、新たな課題を見逃すことにもなります。

制度自体の見直しや評価システムの見直しとなると、工数やコストの負担が大きく、柔軟な対応をすることは難しいですが、アンケートベースのチェック項目の見直しであれば、比較的容易に継続して取り組むことができます。

PDCAサイクル



4. 意識の変化を待つ受け身の対策に前進なし

評価者別に改善策をプランニングする

先述した評価者運用をチェックした結果をまとめ、評価者別の弱みを整理します。そして、一つひとつ原因分析をして、評価者ごとの改善策を人事部門がプランニングします。注意しなければならないのは、原因分析はチェックした情報の範囲内だけで行わず、様々な観点から仮説を立てて検証していく必要があります。例えば、合意形成の弱さが目立つ評価者であっても、評価スキルが低いのではなく、単に業務が忙しすぎて面談の時間を十分に確保できていないだけかもしれません。忙しさの原因は業務量の問題ではなく、過度に部下に干渉・関与しすぎていて権限移譲が十分にできないだけかもしれません。このケースであれば、その評価者に対しては、合意形成の重要性を教えるのではなく、組織運営のためのマネジメント、タイムマネジメントなどの教育を先行した方が良いかもしれません。

このように、評価者の運用の実態を正しく把握することは、評価者別に適正な対策を導き出すことができ、目標管理制度の形骸化を課題の本質から改善することになるほか、効率的な管理者育成にも繋がる場合があります。

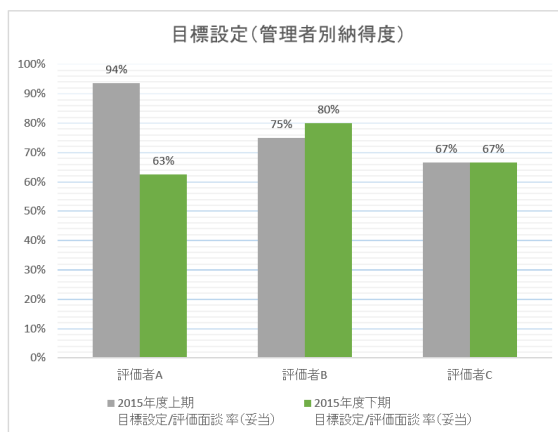
評価者の運用チェック結果例

目標設定(納得度)

評価者	2015年度上期 目標設定/評価面談			2015年度下期 目標設定/評価面談			2015年度通期 目標設定/評価面談		
	妥当	不当	率(妥当)	妥当	不当	率(妥当)	妥当	不当	率(妥当)
評価者A	15	1	94%	10	6	63%	25	7	78%
評価者B	15	5	75%	16	4	80%	31	9	78%
評価者C	6	3	67%	6	3	67%	12	6	67%
総計	36	9	80%	32	13	71%	68	22	76%

目標設定(評価基準)

評価者	2014年度上期 目標設定/評価面談			2014年度下期 目標設定/評価面談			2014年度通期 目標設定/評価面談		
	妥当	不当	率(妥当)	妥当	不当	率(妥当)	妥当	不当	率(妥当)
評価者A	8	8	50%	7	9	44%	15	17	47%
評価者B	8	12	40%	5	15	25%	13	27	33%
評価者C	2	7	22%	3	6	33%	5	13	28%
総計	18	27	40%	15	30	33%	33	57	37%





形骸化対策に近道はない

目標管理制度における形骸化対策では、評価者の運用改善は手間と時間がとてもかかるために、敬遠しがちです。しかし、いくら制度改定やシステム化を図っても評価者の意識が変わらなければ、目標管理制度は機能しません。つまり、制度改定やシステム化に労力とコスト、時間をいくら投じて、その対策は「評価者自身が自ら意識を変えるのを待つ」という受け身の策でしかないのです。各社の環境や条件によって多少の違いはあると思われませんが、一見、遠回りに見える評価者の運用改善が、形骸化している目標管理制度の課題の本質をとらえ、具体的に意識を変えさせる策を講じられる最短コースかもしれません。

Point

- 現場のブラックボックス化の改善（見える化）
- 現場の状態を正しく把握する
- 評価者の運用チェック
- 被評価者の意識チェック
- チェックした結果にもとづく評価者別の課題形成と対策
- 継続的な対策の実行

本資料でご紹介した対策は、弊社がご提供する目標管理制度のビジネスプロセスマネジメントツールでも実現します。詳しくは弊社ホームページでご確認ください。
<https://www.zeem.jp/>

ZeeM for your smile

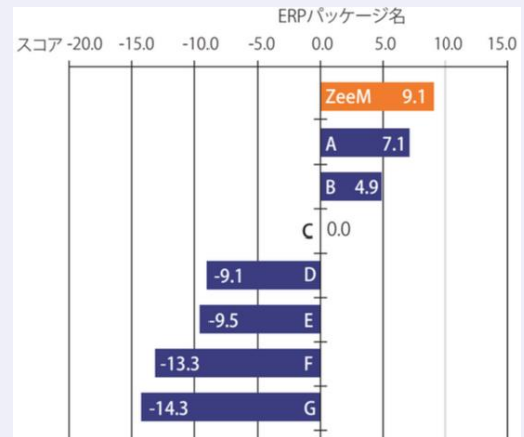
～お客様の笑顔のために～

『ZeeM人事給与』は、矢野経済研究所が行ったERPパッケージにおける顧客ロイヤルティ調査で人事給与システム部門にて最高評価を獲得しています。調査はネットプロモータースコア/NetPromoter Score(以下NPS※)という世界中の大手有名企業で使われている顧客ロイヤルティを図るための指標が用いられ、人事給与システムの分野で『ZeeM人事給与システム』が最も顧客ロイヤルティの高い業務パッケージに選ばれています。

矢野経済研究所 調査概要

基幹システムの利用動向調査の評価指標としてNPSを用い、顧客ロイヤルティの調査を実施しました。

調査件数	617件
調査対象	日本国内の民間企業及び自治体
調査方法	記名式郵送アンケート調査
調査期間	2014年7月～2014年10月
調査条件	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティの測定にはNPSを活用した。 「人事・給与」「財務・会計」など業務分野ごとに利用しているパッケージのNPSを調査した。 矢野経済研究所が、ERPパッケージ（基幹業務を統合する情報システムを構築するためのパッケージ）と区分している製品を対象とし、一定数（10件）以上の回答数を得た製品間で比較を行った。



商号 株式会社クレオ

所在地 東京都品川区東品川4-10-27 住友不動産品川ビル12階

事業概要 会計、人事給与業務パッケージ『ZeeM（ジーム）』の開発・販売および
経理部門と人事部門様向け業務トータルソリューションの提供

拠点
 本社 〒140-0002 東京都品川区東品川4-10-27 住友不動産品川ビル12F
 関西事業所 〒541-0058 大阪府大阪市中央区南久宝寺町2-2-9 船場フジビル9F
 中部営業所 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦1-17-26 ラウンドテラス伏見7F



IS 505613 / JIS Q 27001

本資料を最後までお読みいただき誠にありがとうございます。
目標管理制度の形骸化対策に正解はありません。しかしながら、引用した調査結果にもあるように、
評価者の意識低下が運用の形骸化を生んでいる事実も否定できません。

本資料が貴社のご参考になれば幸いです。

株式会社クレオ
ソリューションサービスカンパニー
マーケティング本部

本紙及びZeeM製品に関するお問い合わせ



ソリューションサービスカンパニー
マーケティング本部プロモーション部
担当 平田／多胡（たご）

TEL : 03-5783-3540 FAX : 03-5783-3541

<https://www.zeem.jp/>

- ※ この資料は著作権によって保護される内容が含まれています。内容の全部または一部を著作者の許可なく複製、改変することは著作権法の許可事項を除いて禁止されています。
- ※ 「ZeeM」の名称は株式会社クレオの登録商標です。
- ※ 本製品の仕様及び性能は予告なく変更されることがありますのでご了承ください。