

教育スタッフ PLAZA

一人ひとりがイキイキ働く 組織づくりのための タイミング マネジメント



第③回

目標管理を効果的に進める タイミング

プライムタイム 代表取締役
坂本敦子



さかもと あつこ

国際線客室乗務員として航空会社に入社し、首相特別機にも乗務。その後、外資系総合化学会社の人事部で採用、人材育成の仕事に携わる。1995年に人材育成コンサルタントとして独立。人生・ビジネスのタイミングをつかむ実践行動学「タイミング マネジメント®」を開発。2012年、『スティビー賞』受賞。人と組織の変革・課題解決を推進する研修、講演、執筆など幅広く活動。

社員一人ひとりが自分のもっている強みを発揮して組織と Win・Win 関係を築き、限られた時間のなかで成果を向上させるために、「目標管理」は必要なマネジメント手法です。しかし、「目標設定の時期になったから、面倒だけれど目標シートに記入する」、「会社からいわれたから、忙しいけれど目標を立てなければいけない」といったやらされ感や受け身な空気が、社内に蔓延していないでしょうか。

目標管理の本来の意味が社内に浸透していなければ、手段が目的化してしまい、社員のモチベーションの低下や業績にも影響が出てきます。

とくに年度末になると何かと忙しくなりますが、余裕がなく焦っているなかで目標を立てる状況になってしまうと、上司・部下間で十分に話し合えないまま目標シートを作成することになり、目標の質や具体性、本人の納得感も低下してしまいます。自分が立てた目標について、必要性や重要性をどこまで実感しているかが本人の達成動機の強弱となるため、達成結果にも影響を及ぼします。

そこで今回は、目標管理の運用を強化して効果的に進めていくためには、目標設定をする前のタイミングで、どのような準備をしたらよいか考えてみたいと思います。

目標設定の面談前に重要性を再確認

目標管理が職場でマンネリ化してきている、やらされ感が強い社員が増えてきているな……と感じたときは、目標設定の面談が始まる1カ月前ぐらいまでに（ギリギリではなく、考える余裕があるタイミングを逃さず）、目標管理の重要性を再確認できる研修やミーティングを開催してみましょう。社員のやる気が向上し、職場にも活気が生まれます。

「だれのための、何のための目標管理なのか」一人ひとりに目標管理の意味や目的を考えてもらうことで、受け身から主体的に取り組む姿勢にギアチェンジができます。

次の3つのテーマを基軸に、個々の意見を出し合うことで当事者意識が向上し、効果的な目標管理の運営

につながります。

テーマ1：目標管理の目的とは何か

ここでは、弊社で「目標管理に関する研修」を実施した際に参加者から出た意見を、ご参考までに紹介します。

- ①人事評価を活用して効果的に人材育成をする
- ②上司と部下のコミュニケーションを通じて、個人の成長を支援する
- ③一人ひとりのモチベーションアップ、「個の力」の活性化、働きがい、やりがいの向上につなげる
- ④業務改善、生産性・成果の向上につなげる
- ⑤顧客満足度を向上させる取り組みで、業績の向上につなげる
- ⑥個々の結果を通じて処遇へ反映する（社員・お客さま・組織のトリプル Win を創る！）

テーマ2：目標管理を実施することの効果、実施しない場合に発生するリスクとは何か

テーマ3：自己、他者評価をする際のポイントとは何か

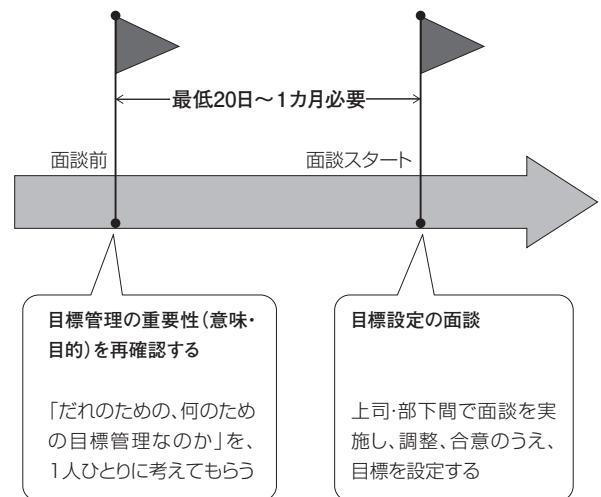
上記テーマで話し合うことによって、社員が主体的に参加し、よりよく運営していく目標管理につながります。そのなかで出た意見は文書で残し、社員の行動指針として共有することも、忘れずにやっていきましょう。

強みやビジョンなどを見える化

また、上司は面談する前までのタイミングで、会社の方針、部の方針、その方針を実現するための重点目標を、部下に明確に伝えておくことが重要ですが、社員一人ひとりも上司と面談をする前までに、次の点を見える化して自分の考えを整理しておく、双方にとって有益な面談になると思います。

- ①「自社の強み」とは何か、「強み」を最大化するために必要なことは何か
- ②自分たちのビジネスを取り巻く現状（市場、顧客の要望、競合他社の動き etc.）と、これからの変化の予測
- ③3年後の自分のビジョン

図表 目標管理を効果的に進めるタイミング



- ④上記①～③を踏まえ、「今期がやるタイミング」として取り組むべき「緊急で、重要なこと」、「緊急ではないが、重要なこと」また、「今期のタイミングで取り組むことの効果、取り組まないことで発生するリスク」

これらを、ビジネスパーソンとして必要な3つの目（全容を見る「鳥の目」、細部を見る目「虫の目」、流れ・変化を先読みする「魚の目」）を利かせて主体的に考えさせることによって、自分にとっての必要性・重要性が実感でき、達成動機の高い目標設定につながります。

期中・期末の目標管理の面談も、「時期がきたから結果の評価をしなければ…」と受け身になりがちです。目標管理の本来の目的を実践するためにも、上司・部下間でこまめに進捗状況を共有し、目標達成というゴールに向かって日々前進していきましょう！

ワンポイントアドバイス

目標管理に関する研修で話し合う際は、人事や上司は進行役・聴き役に徹し、社員一人ひとりに考えさせ、発表させる場づくりを心がけていきましょう。

タイミング マネジメント®とは、価値観とビジョンを機軸として、一つの行動が最大限の効果を発揮するタイミングをつかんで、そのとき最適な方法を選択すること。株式会社プライムタイムの登録商標です。