

## 目標管理関係

### Q 市場環境が急変した場合の個人業績目標見直しの考え方

営業社員を対象に、業績目標を年1回設定させ、夏季賞与に達成度を反映する仕組みを取り入れたいと考えています。仮に今期の場合、下期に受注環境が急変したため、業績目標を立てていたら達成度にも大きな影響が出ていたと思います。これからの制度導入に向け、本人の力の及ばない環境変化が生じた場合の目標見直しのルールと評価時の考え方について、アドバイスをお願いします。

(神奈川県 A社)

### A 階層による裁量・権限の大きさと環境変化によるインパクトの違いに配慮して見直しを検討。数値に偏らない目標設定・評価にも留意すべき

回答者 鳥谷陽一 とりや よういち プライスウォーターハウスコーパースHRS(株) ディレクター

いったん設定した業績目標は、それが賞与など評価報酬に結び付く場合は特に、期の途中で変更をかけるのは納得感を確保するためにもなるべく避けたいところです。しかし、目標設定から達成度評価までを1年のサイクルで行うような場合、その間にはさまざまな環境の変化が生じます。マネジメントの観点からも、時には目指すべき目標達成のレベル、個々の目標のウエート、あるいは目標そのものを見直すことが必要になります。

ここでは、どのような場合にどう見直しを行うべきかを考えると同時に、期中に不測の環境変化が生じ得ることを前提とした場合、そもそも目標設定の段階でどのような工夫が必要かも検討していきます。

#### 目標をどう見直すべきか

外的要因による売上げの急減など「本人の力が及ばない環境変化」が生じた場合、期初に設定した目標について何らか見直しを検討する必要が生じます。ただし、あまりこれをやりすぎると、「目標達成できなさそうな

人の救済措置」とみなされ、期初の目標を最後まで追い掛けた人から不満が生じ、モチベーションの低下を招く危険性があるので注意が必要です。

まず、最初に留意すべきは、「本人の力が及ばない環境変化」のインパクトは、階層(役職や等級)によって変わってくるということです。仕事の一部を任されていて、かつ頻繁に上司に確認をしながら仕事をするような、仕事の範囲や権限の幅の小さい人は、環境変化に対抗できる領域が少ないため、本人の力の及ばない環境変化が比較的好く起こり得ます。ですので、目標の変更を柔軟に行うことが必要になるところがあります。

一方、仕事の進め方は基本的に自分に任せられていて、かつ他人に仕事を割り振りながら進めていくような、仕事の範囲や権限の幅の大きい人は、環境変化に対抗する領域が多いため、よほどの変化がない限り目標の変更は行うことはできません。そのような環境変化を予測してそれに対応するために、部下など他人への業務配分、マネジメントを行って

いるからです。

このように、目標を見直すと一口に言っても、役職や階層を考慮して運用していくことがまず必要になります。

#### 目標の見直しはだれの責任で行われるべきか

一般的には目標の見直しは、現場の上司がマネジメントの観点から、メンバー間のバランスや納得性に配慮しながら行うことになります。場合によっては、さらに上位者（課長であれば部長）の承認を得ないとできないというようなルールを作ると、比較対象とする社員の数が増えて、より客観的な運用が可能になります。

達成レベル（あるいは目標そのもの）を見直すのか、目標個々のウエートを見直すのか等の検討が必要になりますが、ご質問にあるように、部門全体（あるいは全社）に影響を及ぼす環境変化が生じた場合は、あるタイミングで部門（あるいは全社）の対象者の目標を一斉に見直すことが肝要になります。

#### 目標設定時の留意点

ご質問ではこれから制度導入を検討されるとのことですが、大きな環境変化に直面し、かつ簡単には結果が出せない昨今のような状況下では、業績目標の達成度を反映する評価を取り入れる場合に、単純な「売り上げ」や「利益」などの数値目標のみを設定するのではなく、短期および中長期的にその「売り上げや利益」につながるような施策を目標に落とし込んでおくことも必要です。

組織として成長を目指すために必要な事柄、例えば新規顧客開拓のためのチーム活動や、既存顧客との関係強化活動、営業手法改善の提案、チーム内でのOJT活動など、部門内で今期どのような取り組みを行うかを計画化し、その中で役割・アクションを数値目標と同様に個人へ割り振り落とし込んでいくと、それが個人目標の一つになります。

このような目標は「定量化」が難しいので、

ゴールとしての達成基準を検討するのにやや難がありますが、「どこまでこの計画が進んでいれば目標達成とするか」「成果物として何を作っておけば目標達成とするか」などの定性的な基準を構えることで運用が可能となります。

また、権限・裁量の小さい担当者については、売り上げや利益の目標のウエートを抑え、前記のような施策目標あるいは個人個人のスキル強化のための目標などのウエートを大きくしていく工夫も効果的です。一方、権限や裁量の幅が大きく、スキルも高い上位層の営業担当者については、数値目標のウエートを高めに設定しても納得感があります。

#### 最も重要なこと

そもそも目標による管理は、評価のツールとして誕生したものではありません。その趣旨からすれば、「景気が悪い時代は、回復した後に爆発するための能力開発を促す」ような、上司の丁寧なマネジメントが重要になります。運よく結果が出たなどのラッキーな目標達成がなされる可能性は低いので、本当の実力を養うチャンスでもあります。

評価のルールや運用時の工夫を検討すると同様に、社員、特にマネジャーの人材育成における意識づけも、景気の悪いいまこそ重要になります。その際、対象となる社員全員との綿密なコミュニケーションが必須です。このようなコミュニケーションの中から、能力開発の必要性を見出すことも可能です。

また、評価という観点では、このようなコミュニケーションの中から次期の巻き返しにつながる方策や貢献が発見できることもあります。それらを加点評価することも有効です。それが個人個人のモチベーションアップ、組織全体の業績アップにもつながっていきます。評価は、「納得感」やそれから生じる「個々人のやる気」が損なわれないよう、現場と人事が協力して運用していくことが大切です。