

Part 02

効果的な運用

「少し頑張れば達成できる」「目標を共有し 職員の成長を組織の成長につなげる

小村美紗樹

(株式会社インソースグループコンテンツ開発部 上席クリエイター)

組織の目標に基づいて社員が自ら個人の目標を立て、達成をめざす「目標管理」。組織の目標達成の手法の一つとして多くの企業が導入しているが、どのように取り入れればよいのか。幅広い業界での社会人教育やコンサルティングに携わる株式会社インソースの小村美紗樹さんに、目標管理を運用するうえでのポイントなどを解説してもらった。

数値化できなくても 具体化、細分化の工夫を

組織の目標を達成するために、一人ひとりがそれぞれの目標を立て、それを達成していくのが「目標管理」です。組織の目標と個人の目標を連動させることが重要なポイントで、組織の目標達成によって個人の目標達成や、結果として仕事へのモチベーションアップにつながられるというメリットもあります。

個人の目標を設定する際は、基本的には後で計測できるようにすることが重要です。そのため、たとえば営業部門であれば「売り上げをいくら(金額)にする」というように、どれくらい達成できたかを確認できる

よう具体的な数字があるほうが効果的です。私の場合は研修のテキストをつくる部署なので、「新しいテキストを○冊つくる」のように、売り

上げ以外の数値目標を立てることもできます。所属する部署によっては目標の数値化が難しい場合もありますが、たとえば「△△の時間を×分短縮する」など業務の時間短縮に関する目標も、比較的多く見受けられます。

目標を数値化できない場合でも、「具体化」することは大切です。「毎週ミーティングをする」という目標よりも、「毎週月曜日に30分ミーティングする」のように、より具体的に、細分化して設定することがポイント。介護職員が立てる「利用者との

かわりを増やす」という目標であれば、「1日10分は利用者と会話をする」と数字を出したほうが取り組みやすくなり、効果の計測も可能なので、後から評価もしやすくなります。

目標を設定する際には、どのレベルにもっていくかも重要なポイントです。簡単に達成できる目標では、達成感が少なく個人の成長にもつながりにくくなりますし、反対に難し

すぎるとなかなか達成できないことからプレッシャーを感じてしまうこともあります。当社では「120%の目標」と表現していますが、「少し頑張れば達成できる」というレベル感で目標を立てるとよいと思います。**(図表1)**。

達成のプロセスにかかり サポートするのが上司の役割

目標管理においては、管理職が自分のマネジメントする部下の目標の設定から達成までを支援していく役割を担います。目標設定では、まず部下が自分で考え、その上で上司とすり合わせをして、適切な目標かどうかを確認します。その際、上司あるいは会社から見ると、「あなたにはこういう人材になってほしい」と提示することも重要です。部下全員に同じ目標を与えるというより、個人のスキルやレベルに合わせることや、その人が求められている役割に応じて、それぞれの目標を一緒に考えます。

職員が変わる「目標設定」

株式会社インソース
グループコンテンツ開発部 上席クリエイター
中央大学商学部卒業後、2016年に入社
商談を行いながら、これまでに250件以上
の目標管理・評価関連の研修テキスト作成に
携わる。さまざまなテーマでオンラインセミ
ナーでも登壇。2022年より現職



小村美紗樹
Misaki Komura

目標を達成させるためのサポートも、上司の重要な役割です(次ページ図表2)。上司は、「まだここまでしかできていないのか」「早くここまでやってくれる?」と部下の課題点ばかりが目につきがちですが、大切なのは褒めること。「ここまでできたね」と、まずは褒めましょう。できていない部分に意識を向けることで自信や意欲にもつながりますし、「なぜできたのか」を振り返ることで経験が学びになり、今後に活かしやす

くもなります。そして現状をお互いに確認してすり合わせを行い、「次の目標はここにしては?」「こういう方法も試してみては?」など改善点を指摘し、軌道修正を行って、目標達成に向けての道筋を一緒に考えましょう。

「反対に上司がやってはいけないことは、」**「放置」**すること。目標設定と一緒に考えたとしても、途中で達成具合の確認をせず、最後に結果を確認する段階になって「できなかったね」と言われても、部下の立場からすれば「何もしてくれなかったのに……」と失望してしまうかもしれません。初めの目標設定にはもちろん上司の支援が必要ですが、目標を達成するまでのプロセスにも上司が積極的に関わっていくことが重要になります。

目標達成をアシストするためには、日頃のコミュニケーションが欠かせません。とはいえ、部下から「これがうまくできていません」とはなかなか言い出しづらいものです。そのため、上司がこまめに部下の様子を見て、「どれくらい進んだ?」「何か困っていることはある?」と声をかけるなど、積極的なかかわりが必

要です。

「1対1の面談」を欠かさない

上司が部下の目標管理を上手に進めていくためには、部下とのかかわり方が重要です。ただし、上司と部下の年齢差が大きいと、上司が若い頃に受けてきた指導方法が部下の世代には通じなくなっているため、時代に合わせた教育スタイルが必要になります。

当社ではさまざまな企業向けの研修を行っていますが、人気が高いの

はZ世代の部下を指導する研修や、お互いの意見や感情を尊重する「アサーティブコミュニケーション」^{*}の研修などです。ハラスメントと指導の違いなども人気のテーマです。

最近、特にニーズが高まっているのが、1対1面談(1on1)(27ページコラム)の研修です。目標管理において進捗の確認をするだけでなく、「最近どう?」といった部下との

^{*}アサーティブコミュニケーション…自分の意見を飲み込むことで我慢をしたり、一方的に自分の主張を押し通したりせず、相手を尊重しながら自分の気持ちを伝える方法

図表1/目標設定のポイント

●何を・いつまでに・どの水準にするのかを明瞭にする

●どれだけ達成できたか計測できるように「数値化」する

例) ×利用者とのかかわりを増やす
○1日10分利用者と会話する

●目標の数値化が難しい場合は「具体化」「細分化」する

例) ×毎週ミーティングをする
○毎週月曜日にミーティングをする

●簡単に達成できるレベルでも達成が難しいレベルでもなく、「少し頑張れば達成できるレベル」に設定する

コミュニケーションを増やすには、どうすればよいかを考えます。テレワークが普及したことで出社する機会が減ったことや、特に多忙な職場では、そもそも部下と話す時間が取れない、今部下が何をやっているのかが見えない、という上司の声をよく耳にします。勤務時間が多様な介護の現場でも、上司と部下がずっと一緒にやって仕事をする場面は、あまりないのでないでしょうか。

しかし、そのような状況のなかで部下と対話するためにあらためて時間を確保して、部下の仕事の様子や今後どのようなキャリアを積み上げていきたいのかなどを聞き出し、いかなくてもはなりません。そのため、1対1面談の研修のニーズも高まっているのだと感じています。

個人と組織の目標が連動しているかを確認

部長クラス以上の経営者層になると、職員一人ひとりの目標を細かく見ていくことは難しくなります。そのため、課長などから目標管理に関する報告を受けることが多いでしょう。その際に注意すべきなのは、個人の立てた目標が組織の目標と連動

しているかを確認することです。経営的な視点から、その目標が組織の成長につながっているか、という目線で目標管理に携わるとよいと思います。

たとえば、自己研鑽のために資格を取得するという目標を立てた人がいたとして、それは組織の成長につながるのか。資格によっては絶対に必要なものもありますが、組織から見たら、その資格を取得して何に活かすのか、業務のなかで何を実現するのかをはっきりさせておかない

と、組織の成長と個人の目標がズレてしまうことがあります。そうならないよう、もし目標のズレが生じた際に軌道修正の方針を伝えることが、経営層の役割となります。

組織の評価制度は定期的な見直しが必要

目標管理では、目標の達成具合やプロセスに対して評価を行います。目標管理がスムーズに行われている企業は、上司と部下のコミュニケーションが密にとれていますし、全体

を見ても会社を良くしていこう、社員の成長を支援していこうという姿勢が感じられます。そのような組織は、人事部門が目標管理や評価制度にきちんと向き合っているとと言えます。

加えて、評価制度自体の見直しも必要になります。途中で働く人が変わることによって評価制度が会社に合わなくなってきたり、ずっと同じルールで運用することによって社会の動きにも合わなくなってきたりするためです。実際に見直しを行うかどうかは別として、3〜5年に1回くらいは、現在の評価制度で良いのかの検討・確認をする必要があるのではないのでしょうか。

評価制度の見直しについては、2つのポイントがあります。一つは、評価基準の見直し。ずっと3段階の評価だったとしたら、もう少し細かく分けて5段階にしたほうが、場合によっては評価しやすくなるかもしれません。もうひとつは、評価する項目の見直しです。能力評価や行動評価などのプロセスの評価において、積極性や知識、スキルなどの項目があると思いますが、それらの項目が本当に現状のものでよいのかと

図表2/ 部下をサポートする際の良い対応・悪い対応

良い対応

- 個人のレベルに合わせた目標と一緒に考える
- まず最初にできたことを褒める
- 改善点を提案し、達成までの道筋と一緒に考える
- 声をかけるなど、こまめに様子を見る

悪い対応

- 課題点ばかり取り上げる
- 目標設定を一緒に行っても、その後は放置する
- 進捗を確認せず、結果だけ見る
- 時代に合わない教育をする

職員が変わる「目標設定」

「1対1面談」に関する研修の詳細はこちら→



「Z世代の育て方」に関する研修の詳細はこちら→



評価制度のなかに目標制度があり、これらは一連の流れとなっています。目標管理を効果的に進めるためにも、評価基準の見直しを適切に行うことは重要です。時代の変化に即した評価制度も必要になっていきます。評価制度の一つとして、目標管理制度を上手に取り入れていきましょう。

また、同じ項目でも役割によって目標も評価の基準も変わってきますので、主任に求めるレベルはこれでもいいのか、係長に求めるレベルはこれでいいのか、という確認も必要になっていきます。職員もどんどん入れ替わるので、そのタイミングにもなって見直すことをおすすめします。

評価制度のなかに目標制度があり、これらは一連の流れとなっています。目標管理を効果的に進めるためにも、評価基準の見直しを適切に行うことは重要です。時代の変化に即した評価制度も必要になっていきます。評価制度の一つとして、目標管理制度を上手に取り入れていきましょう。

column

「1対1面談」の目的と方法

「1対1面談（1on1ミーティング）」とは、上司と部下が1対1で行う面談のことです。1回30～60分ほどの時間を設けて、週に1度や月に1度など定期的実施されます。

目的

面談でのテーマは、社員が抱えている悩みや将来的にどのようなキャリアを実現したいかなど、感情や事実を主体として進めていきます。部下とのコミュニケーションを円滑かつ活性化させてモチベーションにつなげることや、自立した向上心を促すことも、面談を行う狙いになります。

効果

コミュニケーションを深めることで信頼関係が強まり、仕事上での報告や相談がしやすくなるほか、部下も意見を出しやすくなることで、生産性向上につながります。また、部下が「上司がよく見てくれている」と感じることで、離職率低下にもつながるでしょう。上司にとっても、自分のマネジメントの課題に気づけるため、部下と上司さらには企業全体の成長も期待できます。

方法

- 1 上司と部下で面談の目的を共有する
部下自身のための面談であり、普段の悩みや不満などについて話すことで、部下への理解度を深めることや、自己成長を促す目的であることを伝えます。
- 2 事前にテーマを決めて共有する
基本的には部下が話したいことを話しますが、急に振られても話せない可能性があります。そのため、事前にテーマを決めて共有しておくとうスムーズです。
- 3 面談を開始する
簡単な挨拶やプライベートな話題から入り、前回の振り返りを行います。あくまで部下が主役ですので、部下が話しやすいよう上司は質問をして、耳を傾ける姿勢が大切です。
- 4 上司からフィードバックをする
課題に対しての解決策をアドバイスすることや業務の指示ではなく、課題解決のヒントになる内容を伝えて、部下が自分で考えるきっかけを与えることが大切です。
- 5 問題解決につながるアクションを決定する
部下が自分で気づいてどのようなアクションをとれば問題解決につながるかを考えられるよう、上司は問いかけてみましょう。上司が何かサポートできることはないか、部下は具体的にどのような行動をとるべきか、いつ頃までに必要かといった内容を確認します。
- 6 振り返りで締める
話した内容を振り返るだけでなく、とるべきアクションについて確認し合い、前向きに臨めるような一言で締められるとよいでしょう。

参考：株式会社インソース (www.insource.co.jp/contents/hr-article-no68480.html)