

# 目標設定のポイント

## 1. 目標設定の仕方

目標設定をおこなうためには、まず上司が部門としての全体目標とその行動指針としての方針をハッキリ示しておくことが必要である。本人はそれにもとづいて、自らの達成すべき目標を決めることになる。したがって、上司が全体の目標や方針をいかに徹底させるかが重要になってくる。

目標は本人自らが、部門の全体目標と方針にのっとり自主的・主体的に設定し、それを受けて上司と本人がよく話し合い、その目標が十分挑戦可能か、達成可能か、具体的であるか、内容は妥当か、その目標は組織に貢献するかを検討し、上司と本人との目標についての合意が得られたら、目標を決定する。

## 2. 目標項目の選定

目標項目には組織目標達成のための「課題」(今期特別に行うもの。全員あるとは限らない)と役割としての職務「課業」(いつも行っている仕事。全員ある)がある。部門によっては「課題」がほとんど占めるケースや「課業」ばかりというケースがある。「課題」はテーマが明確になっているため目標設定しやすいが、「課業」は日常業務でありそれをどの程度レベルアップするか、あるいは、どのように確実にこなすかが目標になるため、若干設定しにくい点がある。したがって、組織の役割、自分の役割をよく認識して、その役割をはたすために、何をどの程度行うのかを明確にしていく必要がある。

なお、通常、能力開発そのものをテーマにするものは業務目標には設定しない。「～～ができるようになる」とか「～の資格を取得する」という目標は、対象外ということである。

	営業部門	製造部門	技術部門	事務部門
課業 (職能要件 書の内容)	受注売上 新規開拓 既存客の深耕 未収入金の回収	生産計画実行 生産性の向上 不良率の削減 コストの低減 安全管理	新技術開発 新システムの導入 開発工数の低減 設計工数の低減 事務効率向上	事務効率向上 業務の正確さ 期限厳守 コスト削減 新システムの導入
課題	会社方針、部門方針からブレイクダウンされた課題			

### 3. 目標の種類と課業・課題の関係

目標には職種と役職のちがいによって、「結果を示す業績目標」を設定する場合と「実行内容を示す遂行目標」を設定する場合がある。当然上位役職者は、業績目標が多くなるし、それをブレイクダウンして作られた下位者の目標は遂行目標が多くなる。

また、営業などライン部門は業績目標が多くなり、スタッフ部門は遂行目標が多くなる傾向がある。業績目標の中でも、飛躍的な業績向上を目指す場合は改革目標という。

#### 業績目標と遂行目標の相違点

	業績目標	遂行目標
目標水準	到達基準であり、結果を示す	遂行基準となり、実行内容を示す
表現方法	金額など数値目標	いつまでに～～をこの水準で完了する
階層	上位者	下位者
職種	ライン	スタッフ
目標項目	売上、利益、新規開拓、シェアアップ、コストダウン、納期、品質保証、サービス向上、事務の効率など	新技術開発、改良、新製品開発、改良 新制度、新管理法導入 組織の活性化、販売店の育成 部下の指導、
目標水準の表現例	売上高、利益額、新規開拓件数、シェアアップ率、コストダウン額、納期短縮日数、クレーム件数、生産性アップ率、苦情件数など	何を、いつまでに、何に対して（対象範囲）どのような状態（レベル、姿）にするかを明らかにする。

#### 課業・課題と目標との関係

職務	目標種類	目標の例	主な該当部門
課業	遂行目標	保守点検をミスなく行う	事務、管理部門などスタッフ部門
	業績目標	今期の売上 000円	営業、製造などライン部門
課題	遂行目標	新人事制度の導入、00/00 までに	上位役職者、開発企画スタッフ
	業績目標	重点商品の売上00%UP	上位役職者、ライン部門
	改革目標	組織改革による利益倍増	役員、上位役職者

#### 4. 目標の表現

また、「目標水準は後から計測できる表現」にしておくことが必要である。

業績目標（到達基準）の場合は数値目標になることが多く、測定可能な表現になるが、遂行目標（遂行基準）の場合は、数値目標にならないことが多く、その場合でも、後から計測できるように表現することが必要である。

たとえば「～の定着化」とした場合、どういう状態になっていることが定着化といえるのか、その条件を列挙する等の方法で、後から判定できるようにすることが必要である。

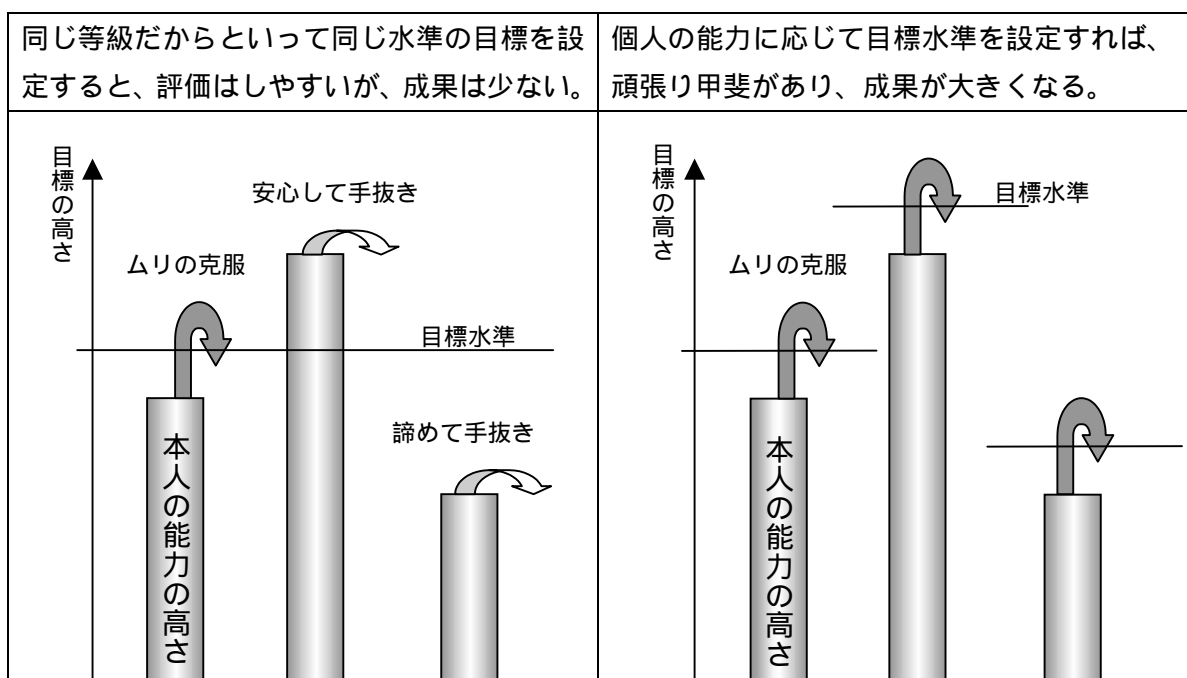
#### 遂行基準の目標値設定のポイント

1. 現在の条件や水準を記述する	4. 望ましい結果を記述する
2. 目標が達成されたときの状態を記述する	5. 期限をはっきりさせる
3. ねらいとする改善改革の内容を記述する	6. 許容範囲を示す

#### 5. 目標水準の設定

目標値の水準は、「組織目標達成に貢献する」ということと「本人が努力をすれば達成可能な水準であること。」が前提になる。達成不可能な目標や簡単にクリアできるものは、適切な目標水準とはいえない。そうすると当然、能力の高い人には高い目標、能力の低い人には低い目標が設定されることになる。

目標水準の設定としてはこれでよいのであるが、評価のことを考えると不公平感が出てくるので、これは目標の難易度設定を行うことで解消する。



## 6．目標の難易度設定

個々の目標の難易度を設定する。ここで言う難易度とは本人にとってということではなく、本人の格付け等級としてという意味である。通常、目標は本人にとって、がんばれば達成できる水準を設定するものであり、本人にとってはいつも能力よりはちょっと高い目標水準を設定することが原則である。すなわち、「目標水準＝本人の能力（見込み）＋ムリ」ということになり、このムリの部分を何とかしようとすることで、能力開発や業務改善、業績向上につながるわけである。

したがって、目標水準を設定する際には、本人の格付け等級は参考にするものの、最終的には本人の能力やおかれている環境や見込み等を勘案して、がんばれば何とか達成できそうな水準を設定することになる。そうすると、客観的に見ると、能力の高い人は等級に関係なく高い目標、能力の低い人は低い目標となる。目標設定としてはそれでよいのであるが、評価するときの公平感が損なわれることになるので、その目標は格付け等級の標準としてどうかを設定しようというものである。通常、等級相当、等級を上回る、等級等相当に満たない、の3段階で判定する。

設定の方法は、遂行目標の場合は等級定義や職能要件書を参考に、業績目標の場合は各等級の標準目標のイメージを参考に、その目標はどの等級相当の目標かを判定し、本人の格付け等級と比較して設定する。

等級	標準目標のイメージ（例）
7等級	従来のやり方をまったく変え、さらに部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。
6等級	部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。または、従来のやり方をまったく変えないと達成できない程度の目標。
5等級	自分だけでなく、部門内の人たちを巻き込んで取り組まないと達成できない程度の目標。かなりの改善工夫をしないと達成できない目標。
4等級	今までのやり方に若干の改善工夫を加えないと達成できないレベルの目標。
3等級以下	今までのやり方や業務マニュアルどおりに行えば達成できるレベルの目標。

例えば4等級の人が本人の能力が高いことから、5等級相当の目標であっても達成できそうであるということで5等級相当の目標を設定した場合、その目標は本人にとって（本人格付け等級にとって）難易度が高い目標ということになる。

## 7．目標のウエイト設定

目標設定が終了したら、個々の目標のウエイト設定を行う。これは100%を各目標に振りけることをいう。

目標は通常5つ前後設定され、その個々の目標の重要度と目標達成にかかる時間割合を参考に上司と話し合っ決めて。ひとつの目標で40%を超えるようなことがないように、目標の大きさを調整することが必要である。

例えば、5つ目標を設定し、ひとつが80%、残りの4つが各5%というのは、ウエイト設定としてふさわしくないということである。この場合、80%に相当する目標を分解して複数の目標にし、また、可能であれば5%の目標をいくつかまとめるという方法で調整する。