

目標管理制度の基本ルール

I. 目標管理制度の目的

社員個々の能力や業績を報酬と、役職任用の査定に正しく反映させるためには、「公平性」「納得性」のある公開された評価システムが不可欠となります。そのために社が採用したシステムがこの「目標管理制度」です。

「目標管理」とは上司の指揮・指導ではなく、本人の参加意識および達成に至るプロセスを自己統制によって、主体的な管理を確立しようとする、マネジメント理念です。評価・処遇の目的だけではなく、日々の自己マネジメントを推進する制度でもあります。

制度の目的は次の2つです。

1. 業務目標を明確に設定し、その達成を目指して日々努力することにより、社員の能力向上を図る。プロセスの集積が、その社員が属する部門の事業運営計画の完達につながっていく。
2. 努力の結果を賃金に正しくさせるための基礎資料・手段とする。その結果、成果に応じた報酬の設定が可能となり、達成度の高かった社員に対しては継続的な努力を期待できるとともに、達成度の低かった社員には現在以上の努力が必要であることをはっきり認識させ、賃金改訂について納得を得ることができる。

II. 基本ルール

1. 対象者と評価者

- 目標管理の対象者は、全社員です。
- 直属の上司が一次評価者です

2. 組織目標の連鎖

- 各組織単位の目標(=事業計画)は、連動しています。

全社の目標は、各個所の目標にブレイクダウンされ、各個所の目標は、各課の目標にブレイクダウンされます。

3. 個所目標と個人目標

■各社員の目標達成の集合＝個所としての目標達成

個所の目標は、個所の構成員(社員)で共有され分担されることとなります。つまり、社員一人ひとりそれぞれの役割に照らして個所目標をシェアし、個人としての目標を設定します。そして「各社員の目標達成」が「個所としての目標達成」につながって行きます。

4. 目標管理における「目標」とは？

■個所目標の達成に貢献できる業務目標のことです。

各社員の目標達成が個所としての目標達成につながり、さらに会社全体の目標達成につながります。したがって、各社員の目標と個所としての目標は、整合性を持っていなければなりません。

ポイント

目標管理における納得性のある達成度評価は、出発点である目標設定の良し悪しにかかっている。一番重要なのは、適切な目標をいかに設定するかということである。

年間目標は、個所の目標をブレイクダウンしたもの(目標の連鎖)であり、もしも各人の力量を無視して到底実現不可能な目標を課してしまえば、本人が最初からやる気を失ってしまうばかりでなく、個所としても組織目標の達成が最初から困難になります。

このような理由から、「目標シート」に掲げる年間目標は、一人ひとりの個所における役割と力量に応じたものであるべきであり、本人の努力と上長のプロセス支援によって達成可能なものでなくてはなりません。

各人の目標の質やレベルには差があるため、たとえ目標を達成し、業績評価で満点を取ったとしても、高い目標を掲げてそれを達成した人の業績の方が、同じ満点であっても個所の業績達成のための「貢献度」が高いこととなります。

Ⅲ. 人事考課の制度の基本枠組みと目標設定の評価項目について

1. 人事考課

人事考課は、「業績評価」・「行動評価」・「能力評価(一般職のみ)」を担当業務、担当職位に応じた、評価上の比重割合(別紙1参照)により総合的に評価、実施します。なお、評価は人事評価シートを用いて、年1回、年度末毎の時点でおこないます。

2. 評価項目について

(1) 業績評価

業績評価は、あらかじめ定められた業績目標の達成度とそれに対する貢献度に基づき評価するものです。評価項目はそれぞれの担当業務および担当職務に基づき決められています。

なお、業績評価は達成度に(貢献度)を乗じた数値をもっておこないます。

○達成度＝目標数値に対する達成率をいいます

○貢献度＝ライン職については、貢献度100%としますが、一般職およびエキスパート職については、個人業績に基づいて50～100%の範囲で貢献度を評価します。

(2) 行動評価

行動評価の、評価項目は所属する箇所の業績の達成および事業計画の推進に向け、個人ごとに設定された課題・目標の達成度とその難易度に基づき評価するものです。

評価項目は、社員ごとに3～5項目を設定することとし、人事考課者は評価項目の設定をその配点・難易度とあわせて社員ごとに協議して決定します。

○評価項目と設定基準

評価項目は所属する箇所の業績の達成および事業計画の推進に向けて個人ごとに設定された課題・目標とします。評価項目は、可能な限り目標および結果が数値化されるものとします。

能力評価をおこなわないエキスパート職については、保有能力の向上を行動評価項目の一部とすることも可とします。

(3) 能力評価

能力評価は、担当業務上ごとに別途定める、能力評価シートにより、実施します(一般職のみの評価項目となります)。

IV. 目標管理の内容及び進め方

全体の流れは以下のとおりになります。

①本人・上長の双方が年間の業務目標を共有する。＜目標設定＞



②達成状況の日々のチェックと達成支援の結果として、年度毎に達成度の認識を共有することによって、次年度の目標を具体的に設定する。
＜達成度評価＞



③.年間の達成度を業績考課(期待役割の達成度)のベースとすることにより、翌年度の役割成果給の決定、役職任用の判断資料とする。＜賃金への反映＞

その進め方は以下のとおりです。

1. 目標設定 ～年度末実施～

(1) 個所目標の確認と目標設定基準のすりあわせ

各社員の目標設定に先立って、個所(部)の次年度の事業運営計画が決定した時点で、部内会議において次年度の個所目標を確認すると同時に、個所目標と連動した各課の目標を設定し、個所長と役職者全員が相互に確認します。また、各課間で目標設定基準のすりあわせをおこないます。

(2) 第一次評価者より対象者へ人事評価シートの手交

第一次評価者(課長あるいはその代行者)が「業績評価目標の評価項目」「行動評価目標の評価項目」「評価対象者の所属・役職名・氏名」を記入し、各対象者に手交、「目標」「配点(ウエイト)」「難易度」を記入するよう指示する。

(3) 目標設定と記入方

各対象者は以下の点に留意して各項目を記入する。

(a)目標設定

各評価項目の評価上の比重が、予め担当業務・職務・職群ごとに示されたウエイト配分に従って、3～5 項目目標を設定します。客観的な評価を行うために、目標は可能な限り数値化(例:売上〇〇百万円・粗利益××百万円、新規顧客獲得5件等)する。

数値化が難しい場合でも、達成時期・目標とするレベル等、客観的評価が可能な設定とする。

(b)目標設定のポイント

⇒ポイント その1:「達成基準」を定量的目標で明確に設定する。

目標設定においてまず重要なことは「何を」と「どこまで」(「どの様な状態に」)とを明確にすること。「どこまで」という達成基準は、基本的に目標予算等の定量的目標であれば数値で表し、業務改善目標等の定性的目標であっても、明確な事実認定ができるように「成果物」(例:報告書の作成等)や「状態」(例:〇〇ができるようになる)で表現する。

⇒ポイント その2:「スケジュール」と「役割」を明確にする。

次に、「いつまでに」「どのような役割をになって」その目標を遂行するのかを明確にする。これは、目標を円滑に遂行していくうえで大切である。また、各人の役割や責任範囲を明確にしておくことで、プロセス管理も行いやすくなる。

⇒ポイント その3:バランスよく目標を設定する。

職務・職群別に示されたウエイト配分に従って、各目標のウエイトを5%刻みで設定する。

(c)目標項目へのウエイト(配点)設定

各評価項目目標の評価上の比重が、予め担当業務・職務・職群ごとに、ウエイト配分しています。それぞれの評価項目ごとを満点にして、目標ごとにウエイト(配点)を設定します。ウエイトについては、基本的に5%単位のパーセンテージで設定します。なお、人事評価シートへの記載は、割合を数字で記入(例:40%=40)としてください。

(d) 難易度

・難易度レベルは50～100%の10%刻みとし、その目安は以下のとおり。(標準 70%)

難易度割合	評価基準
50～60%	本人の職務・職群からすると達成が当然のレベル。いかに努力をしても達成不能な目標を設定することが無意味であると同様、このレベルと判断される目標を設定すべきかどうか吟味する必要があります。
70%	本人の職務・職群からすると一定の努力をすれば達成できるレベル。
80～90%	本人の職務・職群からするとかなりの努力をしなければ達成できないレベル。達成のためには上長の支援が必要になります。
100%	本人の職務・職群からすると極めて難度が高く、チャレンジを主眼とするレベル。上長の日常的支援を前提としても達成が容易でないレベルですので、設定する場合は、達成のための方途をあらかじめ上長とともに具体的につめておく必要があります。

(e)設定した目標の内容チェックする

⇒CHECKその1:個所目標(課の目標)と整合性がとれているか?

⇒CHECKその2:挑戦的か?

⇒CHECKその3:目標遂行イメージは湧きますか?

(4) 人事評価シートの第一次評価者への提出

対象者は以上の項目を漏れなく記入した評価表のコピーを期日までに第一次面接者に提出する。

(5) 第一次評価者による人事評価シートのチェック

第一次評価者は以下の点に留意して、提出された各対象者の評価表をチェックし、その評価表に加筆修正することにより第一次評価者としての案を作成する。

I.設定された目標が部門目標、その社員に期待される役割から判断して妥当か。

II.同様に、ウエイトが適正に配分されているか。

III.難易度は難易度基準に照らして妥当か。

IV.実行計画が目標達成のための具体的なプランになっているか(そのプランを実行していけば目標を達成できるように組み立てられているか)

※評価の妥当性、納得性はこの段階をいかにきっちりと行うか否かに懸っています。

(6) 第一次評価者による面接の実施。

- I. 面接に際しては、第一次評価者は自案(提出された評価表に加筆修正して作成したもの)、対象者は提出した評価表の原紙を持参する。
- II. 第一次評価者は、対象者の説明を十分聞いた上で、自案を説明する。面接の結果、自案を修正することはあり得るが、その場合でも折衷案にならないように注意する。
- III. 業務目標については十分に説明し、対象者の納得を得る。それにより達成のイメージ(自分は何をやっていかねばならないのか)が明確になり、達成の可能性を高めることになる。
- IV. ウェイト、難易度、目標についても同様に確認、確定する。

(7) 人事評価シートの修正と提出

第一次評価者との面接に基づき、対象者は評価表を修正(記入は鉛筆によること)し、原紙を第一次評価者に提出する。その際、本人控えとしてコピーをとっておくこと。

(8) 人事評価シートのまとめと第二次評価者への提出

第一次評価者は対象者全員分の評価表をまとめ、第二次評価者に提出する。

(9) 第二次評価者のチェック

第二次評価者は、内容・第一次評価者によるバイアスがないかどうかをチェックし、必要と判断した場合は第一次評価者と協議の上、修正を指示する。

(10) 総務部長への提出とチェック

第二次評価者は対象者全員分の評価表をまとめ総務部長に提出する。総務部長は部門による難易度のバイアスを重点にチェックし、必要があれば第二次評価者と協議の上、修正を施す。

2. 達成度評価 ～年度末実施～

目標の達成度を本人、第一次評価者が双方でチェックします。目標の完全達成のための重要なステップです。

(1) 人事評価シートの配布

目標設定の実績チェック実施指示と同時に、評価表本通を第二次評価者、第一次評価者経由で本人に配布。

(2) 人事評価シートへの実績・達成度の記入

対象者は評価表本通に「実績」記入と「本人達成度」(未着手の場合の「0%」を下限、「100%」を上限として10%刻みで行う)を鉛筆で記入し、第一次評価者に提出する。この際、対象者は本人控えとしてコピーをとっておく。

(3) 第一次評価者による面接の実施

第一次評価者による面接実施。第一次評価者は、対象者から達成状況、達成度の判断とその理由を聞く。この時点で、第一次評価者の見解・評価を述べることは差し支えないが、それが社としての最終的な評価になるとは限らないことを明確に伝えておくこと。

(4) 第一次評価者による評価

第一次評価者は「達成度」「貢献度」「評価点」「能力評価」「評価者コメント」「評価点合計」を鉛筆で記入する。その際の留意点は以下のとおり。

(a)達成度は0%(未着手の場合)～100%の間で、10%刻みで行う。目標ごとに、目標どおりに達成された場合を100%、達成度合により評価を上下させる。

(b)貢献度は、ライン職については、貢献度100%となるが、一般職およびエキスパート職については、個人業績に基づき50～100%の範囲で貢献度を評価する。

(c)能力評価は別途定める、能力評価シートによっておこなう。

(d)評価点は以下の式により算出し、小数点以下第一位を四捨五入して整数で表記する。

$$\text{人事評価点} = \text{配点} \times \text{難易度}(\%) \times \text{達成度}(\%) \times \text{貢献度}(\%)$$

評価点の合計は、理論上0～100点の整数となる。

(5) 評価表のまとめと第二次評価者への提出

第一次評価者は対象者全員分の評価表をまとめて第二次評価者に提出する。この後の進め方は、1. 目標設定に準ずる。

3. 目標の修正と再設定

目標設定の際の前提条件に大きく変化が生じた時には、期首の目標に固執する必要はありません。もちろん、安易に目標を変更すべきではありませんが、環境変化の激しい時代にあつては、目標の修正および追加を適時適切に行うことが、目標管理の成否を左右するといっても過言ではありません。

(1) 担務変更による目標の再設定

年度途中で、異動(個所内含む)があつた場合には、新たな担務における年度内の目標を再設定する必要があります。再設定をする際の方法は、年度初めに目標を設定するやり方と同じですが、それまでの遂行結果を評価して、年間達成度評価(業績評価)に正しく反映させるよう注意しなければなりません。

(2) 運用上のルール

担務変更になるまでの、遂行結果を評価して期首目標の達成度を確定します。年間目標達成度評価には、その目標達成度を期間按分し、反映させます。

以上

(参考資料)

- 人事考課は、「業績評価」・「行動評価」・「能力評価」の評価項目から、担当業務・担当職に応じた評価上の比重割合に応じて総合的に評価、実施する。

①「業績評価」

予め定められた業績目標の達成度とそれに対する貢献度に基づき評価する。

②「行動評価」

評価項目は所属する箇所の業績の達成および事業計画の進捗に向け個人毎に設定された課題・目標の達成度とその難易度に基づき評価する。

③「能力評価」

別途定められた能力評価表に基づき、保有する能力の評価を行う。

- 評価項目の評価上の比重割合

- 業績評価の評価項目と割合

(2013 年度版「別紙」参照、なお、2014 年度は別途定める)

○被評価者別評価者(面接者)一覧

職位	評価者			査定権者
	一次評価者	二次評価者	最終評価者	
一般職	課長	部長	本部長	最終評価者
エキスパート職	部長(課長)	本部長	社長(総務部長)	最終評価者
副部長・副工場長・課長職	部長	本部長	社長(総務部長)	最終評価者
工場長・部長職		本部長	社長(総務部長)	最終評価者