

ズバリ解決!

# 成果主義時代の 目標管理



—導入から定着までの戸惑い・疑問にお答えします—

(学)産業能率大学 教育・コンサルティング部 主幹研究員

金津健治

## ■成果主義を左右する目標管理の課題とは

成果主義への不安・不満・批判の場面で必ず挙がるのが「目標管理」を巡る諸問題だ。「達成度を上げるために設定目標のレベルを下げる」、あるいは「目標以外の仕事を誰もやらなくなってしまった」「決められた仕事をきちんとやるだけの職種にまで、目標管理は必要か」などの指摘が代表的である。そうかといって「面倒な目標管理なんか止めて成果の有無だけで評価するか?」「それとも成果主義も止めるか?」となると、代替案は出てこない。結局は、多少の矛盾を抱えながらも、地道に目標管理の運用レベルを高めていくというのが現実的な選択だろう。

その際も、人事部門が机上で何かをいじって解決できる問題はそう多くない。現場の方々に“目標管理スキル”を磨いてもらうところにこそ注力の余地が大きく、課題はその仕掛け作りと言える。

そこで、今月号では目標管理にまつわる代表的な戸惑いや疑問について、Q&A方式で「解決の着眼点」を示すことにした。著者の金津健治氏は、経験豊富な人事コンサルタントであり、目標管理の現場をよく知る専門家の1人だ。限られた誌面ながら、知恵をお借りしよう。  
(編集部)

構成	
Q 1	研究職などの中長期目標を評価するには?
Q 2	達成度を上げるために目標レベルを下げる傾向があるのだが?
Q 3	ルーチンワークでも目標設定は可能か?
Q 4	スタッフ部門の目標設定のポイントは?
Q 5	目標管理定着に向けた社員教育とは?
Q 6	これから目標管理を導入する際の留意点は?
Q 7	複数のメンバーで取り組む共同目標の扱いは?
Q 8	「設定目標」以外の仕事も積極的にさせるには?
Q 9	目標シートの記述の巧拙で評価が左右されないようにするには?
Q 10	管理者の目標は組織目標か、管理者の個人目標か?
Q 11	設定目標の内容がマンネリ化しているのだが?
Q 12	目標管理制度のマンネリ化を防ぐには?
Q 13	年度中に変動する目標の評価と進捗管理は?
Q 14	目標管理の新しい潮流は?
Q 15	目標管理の定着を目指すにはどうすればよいのか?

### ■金津健治 (かなづ けんじ)

1954年、神奈川県生まれ。慶應義塾大学法学部卒。日本能率協会コンサルティング等を経て現在に至る。人事考課・目標管理のコンサルティング指導に定評がある。主な著書に『目標管理の考え方・進め方』(インデックス・コミュニケーションズ)、『すぐ使えるすぐできる目標設定法』(日本経団連出版)、『人事考課の実際』(日本経済新聞社)、『「管理職」と呼ばれる人の全仕事術』(プレジデント社)など。

### ■連絡先:

(学)産業能率大学 経営管理研究所 〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

<http://www.sanno.ac.jp/>

TEL: 03-5758-5110 FAX: 03-5758-5503