

ワークモチベーションを高める!

戦略Note

目標管理 15 のツボ

ケースで納得! —「目標管理」運営の最重要ポイント—

学校法人 産業能率大学

経営管理研究所 主幹研究員 金津 健治

研修管理部 開発推進課 課長 酒井 祥二

■モチベーションを高める目標管理が必要

成果主義の導入に伴って、評価制度の中心に目標管理を位置づけている企業は多い。しかし、目標管理の課題は何十年もの間、尽きることがなかった。目標管理は運用を流してしまうと“マンネリ感”や“やらされ感”がすぐに浮上する。また、何期も続けて成果が出なかったり（見えなかったり）すると、職場に“徒労感”や“無力感”をはびこらせる結果を招く。さらに恐いのは、仕事が順調でも“達成感を自覚できない”という理由で自滅してしまう社員が増えていることだ。

これらの負の課題に応える1つのキーワードが「ワークモチベーション」である。目標管理のプロセスによって、挑戦意欲をかき立て、達成感を充足させ、取り組みに自信を持たせる好循環をイメージすれば、やるべきことは見えてくるのではないか。本稿では、コンサルティングの現場から「ワークモチベーションを高める目標管理」を15のケースに整理し、紹介してもらった。ポジティブな運用のツボを押さえたい。

(編集部)

構成

- Introduction** 目標管理の新しい動き／目標管理の古くて新しい課題
- ツボ 1** 長期目標に対しては「中間目標」でメリハリを定型業務には「能率の原則」が有効
- ツボ 2** ハードルの高い目標は組織的支援で乗り越える
- ツボ 3** 時間の掛かる受注案件では「種まき目標」で達成感を
- ツボ 4** 部下には能力向上目標を、管理者には部下育成目標を
- ツボ 5** 仕事を意味づけて組織目標への貢献を実感させる
- ツボ 6** 定型業務では部門の役割・使命と業務の重要性から動機づける
- ツボ 7** サポート業務では「支援成果」を設定して目標達成感を確保する
- ツボ 8** 共同目標とは別に能力向上目標で達成感を持たせる
- ツボ 9** 職務の重大さと上位目標で動機づけ、マンネリを防止する
- ツボ 10** 成果の行方を確認し達成感を持たせる
- ツボ 11** 業務体系を示し、目標の設定余地を拡大する
- ツボ 12** 本人がやりたくない目標は支援と意味づけで動機づける
- ツボ 13** 「部下育成目標」「ノウハウ共有目標」で刺激する
- ツボ 14** 担当職務が不本意な場合、将来の視点から助言してみる
- ツボ 15** 高齢社員には、動機づけより納得づけを優先する

■金津 健治 (かなづ けんじ)

1954年生まれ。76年慶應義塾大学法学部卒業。日本能率協会コンサルティング等を経て現職。著書に「管理職」と呼ばれる人の自己管理術(プレジデント社)、『人事考課の実際』(日本経済新聞社)、『すぐ使える・すぐできる目標設定法』(日本経団連出版)など多数。

■酒井 祥二 (さかい しょうじ)

1955年生まれ。77年早稲田大学商学部卒業。東証1部上場企業を経て現職。大学では、人事評価制度や目標管理制度の構築/運用実施などを指導。企業にとってのマネジメント革新を実践的に支援している。

■学校法人 産業能率大学:

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

●TEL: 03-3704-9601 ●ホームページ: <http://www.sanno.ac.jp/>