

平成28年度「調査・研究事業」
持続的発展のための中小企業の目標管理と
従業員のやる気をひきだすための
人事評価に関する実践的診断支援マニュアル
報 告 書

平成29年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

目次

はじめに	1
第1章 持続的発展のための中小企業の経営戦略	
1. 経営戦略の策定	
(1) 経営理念・ビジョン・ミッションの設定	2
(2) 経営環境の現状分析.....	3
(3) SWOT 分析.....	5
(4) 経営目標の設定	9
(5) 戦略の策定	10
2. 事例紹介	
(1) 経営理念等	11
(2) 概要	11
(3) これまでの振り返り	13
(4) 経営目標の設定	15
(5) 戦略の策定	16
第2章 経営力向上と組織活性化のための中小企業の目標管理	
1. 目標管理の構築プロセス	
(1) 目標管理について	17
(2) 目標の設定	21
(3) 計画の作成	29
(4) 計画の実行	37
(5) 計画の評価	38
(6) 計画の改善	40

2. 事例紹介

(1) 概要	42
(2) 進捗管理状況	44
(3) 今後の課題	47

第3 やる気をひきだすための中小企業の従業員の人事評価

1. 人事評価システムの構築

(1) 職務規定書等の作成	49
(2) 人事評価マニュアルの作成	62
(3) 評価体系の確立	70
(4) 人事評価の実施	72

2. 事例紹介

(1) 概要	73
(2) 人事評価体系	74
(3) 人事評価マニュアル	75

おわりに	80
------------	----

はじめに

「戦略なくして成長なし」といわれる。中小企業も持ち前のフットワークの良さを発揮し激変する環境に柔軟に対応した戦略を策定し、その実現に向かって取り組むことが持続的発展にとって必要である。また、「モチベーション(やる気)なくして活性化なし」ともいわれる。中小企業も社長の指示型リーダーシップによるのではなく、従業員がやる気をだし組織目的の達成のために協働する組織体である必要がある。以上二つの必要なことを達成するためには、経営戦略の策定と人事評価と連動した従業員のやる気をひきだす仕組みの構築が不可欠である。

本調査研究事業報告書(以下本報告書という)は「持続的発展を目的とした中小企業の目標管理と従業員のやる気をひきだすための人事評価」というテーマに関する報告書で、三つの章で構成される。

第1章「持続的発展のための中小企業の経営戦略」は経営戦略策定の仕方、第2章「経営力向上と組織目的活性化のための中小企業の目標管」は目標管理の仕組みと運用の仕方、第3章「やる気をひきだすための中小企業の従業員の人事管理」は中小製造業を例とした目標管理制度と連動した人事評価の仕組みと運用の仕方についての報告書である。

又、企業診断の用に供するため、章毎に診断の視点について述べるとともに中小企業の経営者の方に提供いただいた資料に基づき各章に関する事例を作成した。

提供いただいた株式会社ホプニック研究所高木社長及び株式会社ダイエックス戸田社長に感謝したい。

中小企業診断士 長屋 勝彦

中小企業診断士 吉田 健司

中小企業診断士 佐野 裕志

中小企業診断士 長谷川 潤

中小企業診断士 小野 秀昭

1章 持続的発展のための中小企業の経営戦略

1. 経営戦略の策定

(1) 経営理念・経営ビジョン・経営ミッションの設定

① 経営理念とは

理念とは、広辞苑では「事業・計画などの根底あるいは根本的な考え方」、経営理念とは企業経営における基本的な価値観・精神・理念あるいは行動基準を表明したものとある。この意味で経営理念とは「経営にあたって何のために(経営目的)、どのように行動しなければならないのか(行動基準)を明らかにするものである」ということができる。企業では前者の経営目的を経営理念とし、後者の行動基準を経営ミッションとする企業があるが、前者の立場から論述する。

企業の経営目的を持続的発展のための存続意義と考えた時、社員満足、顧客満足、社会貢献の三つの面から経営理念を作成する必要がある。

社は、社訓を策定する企業もあるが、社訓は「会社・結社の経営上の方針・主張」、社訓は「会社で働く社員の指針として定めた理念や心構え」(広辞苑)であり経営理念と同意語である。

② 経営ビジョンとは

ビジョンとは広辞苑では、「心に描く像、未来像、展望、見通し」とあり、経営ビジョンは企業としてのあるべき姿(ありたい姿)を表明したもので従業員がわくわくしビジョンの実現に向かってやる気を持つものでなければならない。

③ 経営ミッション(使命)とは

使命とは広辞苑では、「自分に課せられた任務、天職」とあり、経営ミッションは前述の経営目的を理解し、企業としてのあるべき姿の実現のために課せられた任務である、という信念に基いた行動が必要である。

④ 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

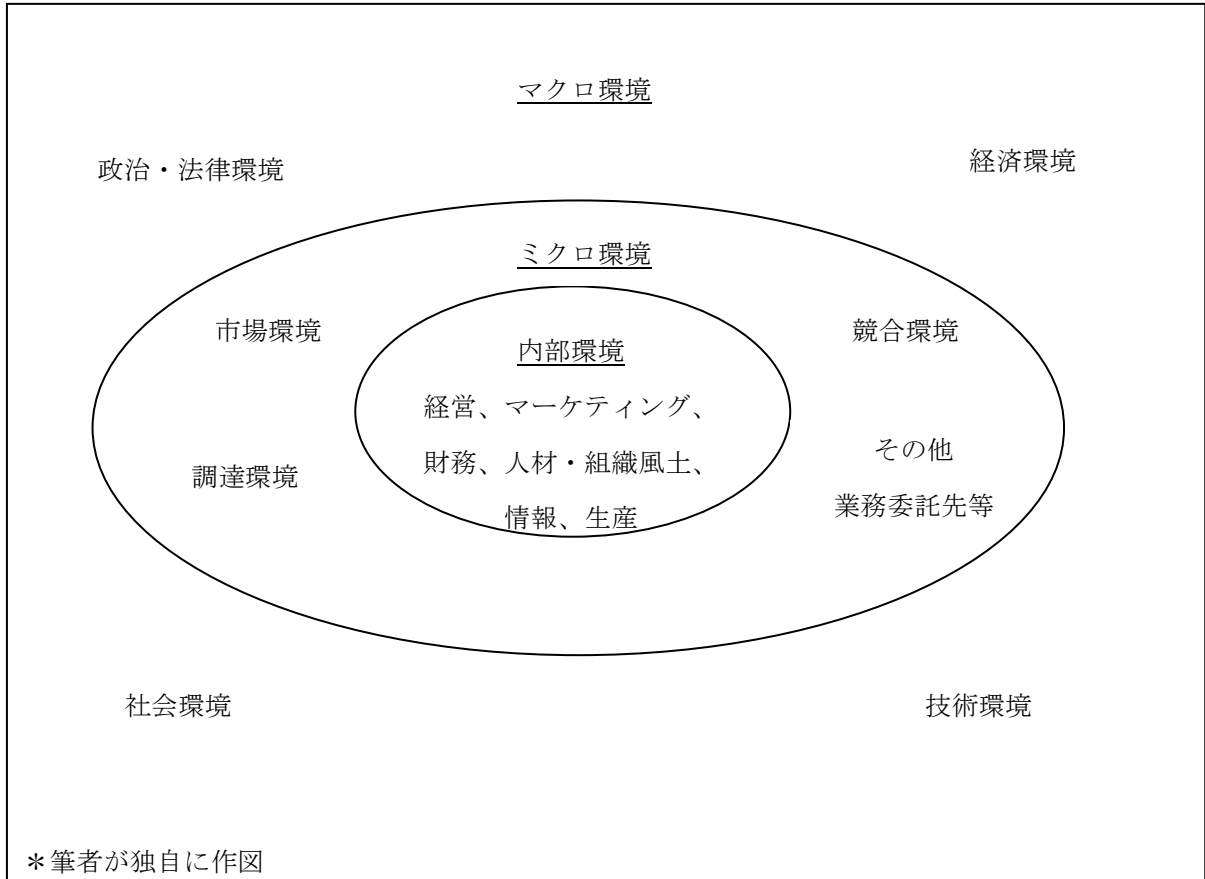
・経営理念は三つの面(社員満足、顧客満足、社会貢献)から作成されているか
・経営ビジョンは経営理念に基づき作成されているか
・経営ミッションは経営理念・経営ビジョンに基づき作成されているか
・経営理念・経営ビジョン・経営ミッション(以下経営理念等という)は明文化されているか 経営理念等を掲示しているか
・経営理念等を朝礼・会議等(以下朝礼等という)等で唱和しているか
・経営理念等は従業員に浸透しているか

・従業員は経営理念等を心がけ行動しているか
・経営理念等を具現化した企業体質となっているか

(2) 経営環境の現状分析

企業を取り巻く環境を俯瞰すると以下の通りである。

「図表 1-1-1 経営環境俯瞰図」



① 外部環境

外部環境にはマクロ環境とミクロ環境がある。

1) マクロ環境

企業にとって統制不能な環境で、主に政治的環境(Political)、経済的環境(Economic)、社会的環境(Social)、技術的環境(Technological)がある。

a. 政治的環境

i 規制緩和、ii 法律改正、iii 中小企業支援等に係る施策について分析する。i については取引の自由化等に伴う海外製品の輸入増加、国内製品の輸出増加、ii については法人税率の引き下げによる収益改善、新規事業開発、iii については中小企業関連施策の充実で、アベノミクスの成長戦略の一環としての補助金、融資、税制面での施策の充実による売上高、利益の増加が予測(懸念、期待)される。

b. 経済的環境

i 国内景気の低迷(回復の遅れ)、ii 円高(円安)の進展、iii 海外進出企業の国内回帰について分析する。i については消費の伸び悩みによる発注量の減少、競合企業の値下げによる売上高、利益の減少、ii については円高(安)の進展による輸出入価額の減少(増加)、国内中小企業の受注増が予測(期待、懸念)される。

c. 社会的環境

i 人口の少子化、ii 人口の高齢化、iii 安心・安全ニーズ志向について分析する。i については少子化に伴う人口減による経済活力の低下、ii については高齢人口の増加による介護保険料の増加、iii については安心・安全ニーズの増加に伴う安全性の高い、使い勝手の良い製品の需要増加による売上高の増加、その反面、企業等の安全性確保のための費用増加による利益の減少が予測される。

d. 技術的環境

主なものとして、i IoT・AI 技術の進展、ii 精密加工技術の進展、iii 情報セキュリティに対する脅威について分析する。i についてはものづくり産業への活用や成長が期待されるスマートフォン・タブレット等の通信機器への活用、ii については医療機器、光学機器等への活用、iii についてはハッカー等によるセキュリティ対策のための情報コストの増大が予想される。

2) ミクロ環境

企業にとってある程度統制可能な環境で、i 市場環境、ii 競合環境、iii 調達環境がある。

a. 市場環境

企業が製品を販売する顧客及び当該顧客の属する市場環境で、顧客企業の規模・経営成績・市場シェア、市場規模・成長性について分析する。

b. 競合環境

競合企業の戦略・規模・経営成績・生産体制・流通機構・販売体制・当該市場シェア・品質・コスト・納期について分析する。

c. 調達環境

仕入先の規模・経営成績・生産体制・流通機構・当該市場シェア・品質・コスト・納期について分析する。

② 内部環境

企業が統制可能で、内部環境として経営、マーケティング、財務、人材・組織風土、情報、生産の活動がある。

1) 経営

社長のリーダーシップ・人脈、経営戦略、マネジメントサイクル形成等について分析する。

2) マーケティング

事業領域、市場シェア、製品構成、ブランディング、製品開発、販路開拓、価格政策、流通

経路、販売促進、等について分析する。

3)財務

企業価値、会計制度、収益性、生産性、安全性、資金、金融等について分析する。

4)人材・組織風土

就業規則、役割分担、賃金体系、人事評価、社員教育、従業員のモチベーション、小集団活動等について分析する。

5)情報

情報システム、情報の利活用、従業員の情報リテラシー、情報セキュリティ対策等について分析する。

6)生産

生産設備、生産方式、生産マニュアル、品質・納期・コスト・安全性等について分析する。

(3)SWOT 分析

① SWOT 分析表の作成

(2)で把握した経営環境分析に基づき自社を取り巻く外部環境に対する事業機会 (Opportunities)、脅威 (Threats)及び自社経営資源の強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)を明確にした SWOT 分析表を作成する。図表 1-1-2 に SWOT 分析表を示す。

「図表 1-1-2 SWOT 分析表」

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部環境 経営、マーケティング、財務、 人材、情報システム、生産	
事業機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
マクロ環境 政治環境、経済環境 社会環境、技術環境 ミクロ環境 市場環境、競合環境 調達環境、その他	
* 筆者が独自に作図	

② 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

1) マクロ環境

政治・法律環境	・規制緩和により輸出の増加が期待できるか
	・規制緩和によりコストダウンが期待できるか
	・規制緩和により新規事業開発が期待できるか
	・規制緩和により国内売上が減少する懸念があるか
	・法人税率の低下による新規事業計画、経営改善策をもっているか
経済環境	・景気回復の遅れにより業績が低下しているか
	・他業種の好調な業績により雇用難となっているか
	・競争の激化により販売価格が低下しているか
	・為替変動の影響を受けやすい製品か
社会環境	・少子化により売上高が減少しているか
	・最低賃金の上昇により人件費が増加しているか
	・介護事業に対する受注増が期待できるか
	・安全・安心ニーズの高まりによりビジネスチャンスが期待できるか
	・安全・安心ニーズに対応する設備投資が必要となっているか
技術環境	・IoTの進展によるビジネスチャンスが期待できるか
	・IoTの普及によるコストダウンが可能か
	・微細加工技術の進展によるビジネスチャンスが期待できるか
	・AI技術の進展によるビジネスチャンスが期待できるか
	・AI技術の普及による生産性向上が期待できるか

2) ミクロ環境

市場環境	・顧客の属する市場(以下対象市場という)は成長市場か
	・対象市場はグローバルか、国内か、近隣の地域か
	・対象市場は寡占状況か
	・対象市場の企業間競争は激しいか
	・顧客の市場シェアは高いか
	・顧客の経営成績は良好か
	・顧客は大企業か
競合環境	・競合先の戦略はシェア拡大か、収益重視か
	・競合先の全体に占める競合製品の売上比率は高いか
	・競合先の経営成績は良好か
	・競合先と比較して品質は優れているか

	・競合先と比較してコスト競争力は高いか
	・競合先と比較して納期対応力は高いか
	・競合先と比較して対象顧客から高い評価を得ているか
	・競合先と比較して生産規模は大きいのか
	・競合先は大企業か
調達環境	・仕入先の供給体制は十分か
	・一つの商材を複数の仕入先から調達しているか
	・仕入先は大企業か
	・仕入先の経営成績は良好か
	・競合企業と比較し有利な条件（価格、納期）で調達できているか
	・競合企業と比較し品質的に優れた材料を仕入れているか
	・メーカーから直接に仕入れているか

3) 内部環境

経営	・社長(経営者)はリーダーシップを発揮しているか
	・社長(経営者)は積極的に業界活動をしているか
	・社長(経営者)は積極的に社会貢献活動をしているか
	・社長(経営者)は積極的に得意先回りをしているか
	・社長(経営者)は社員とのコミュニケーションに努めているか
	・社長(経営者)は社員から尊敬されているか
	・社長(経営者)のコンプライアンス・倫理感が高いか
	・経営戦略は外部環境、内部環境を分析し策定されているか
	・策定した戦略を実行するための計画は作成されているか
	・作成した計画はPDCAサイクルが回っているか
	・設定した目標を達成し持続的発展をしているか
マーケティング	・事業領域を明確にしているか
	・市場シェアは高いか
	・市場はニッチ市場か
	・市場は成長市場か
	・各製品間のシナジーがあるか
	・製品別(顧客別)売上高のABC分析でAランクの製品は何%か
	・ブランドは認知されているか
	・ブランド力向上のための活動をしているか

	・新製品開発活動に積極的か
	・新規顧客開拓活動に積極的か
	・価格設定はコストプラス方式か
	・価格設定は競合者に追随方式か
	・価格設定は顧客追随方式か
	・価格設定は顧客価値適合方式か
	・直接販売か、代理店経由か
	・インターネット販売を行っているか
	・カタログは整備されているか
	・ホームページを作成しているか
	・展示会等に出展しているか
	・営業マンの折衝力は高いか
	・営業マンの計数力は高いか
	・営業マンの製品知識力は高いか
生産	・生産計画作成のためのリードタイム等の基準値は設定されているか
	・生産計画に関する情報は営業部門と製造部門との間で共有されているか
	・品質向上、コストダウン努力は継続的に行われ効果を上げているか
	・クレーム情報は管理されているか
	・生産・販売会議は定期的に行われているか
	・作業員の力量マップは作成されているか
	・作業員の力量アップのための研修は行われているか
	・生産情報はリアルタイムに更新されているか
	・生産マニュアルは作成されているか
	・設備投資計画は作成されているか
	・設備の定期修理を行っているか
人材・組織風土	・就業規則はあるか
	・職制は確立されているか
	・賃金体系は確立されているか
	・人事評価制度はあるか
	・社員教育は実施されているか
	・従業員の能力は高いか
	・従業員の意欲は高いか

	・職場は活性化されているか
	・福利厚生制度は充実しているか
	・小集団活動は行われているか
	・5S活動を全社的にやっているか
情報	・基幹業務のコンピュータが導入されているか
	・クラウドコンピューティングを活用しているか
	・イントラネットは構築されているか
	・ホームページを作成しているか
	・ホームページはタイムリーに更新されているか
	・セキュリティ対策は万全か
	・日報、週報、月報は作成されているか
	・必要情報を迅速に収集しているか
	・情報の利活用はできているか
	・情報リテラシー研修はタイムリーに実施されているか
	・秘密情報の管理はできているか
財務	・会計事務所を活用しているか
	・市販の会計ソフトを使用しているか
	・経理担当者の会計事務処理能力は高いか
	・月次の会計情報は翌月上旬までに作成できているか
	・日繰り表を作成しているか
	・金融機関から信頼されているか
	・企業の収益力は高いか
	・労働生産性は高いか
	・財務の安全性は高いか
	・為替を予約しているか
	・資金力はあるか
・企業価値は高いか	

(4) 経営目標の設定

(1)の設定した経営理念・ビジョン・ミッション(以下経営理念等という)の設定、(2)の経営環境の現状分析に基づき経営目標を設定する。

① 目標設定の視点

経営目標は設定期間により、単年度を対象とした目標か、中期(3～5年)を対象とした目標

か決定し、その経営目標は、全社一丸となり設定した目標を達成するための経営戦略の策定指針となるものでなければならない。

② 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

・経営目標は単年度目標か、中期目標か
・経営目標は経営理念等との整合性を確保しているか
・経営目標は経営戦略の指針となっているか
・経営目標は全社的視点から設定されているか

(5) 戦略の策定

① 戦略案の策定

設定した目標を達成するための戦略を、クロス SWOT 分析の手法により策定する。

「(3)-①SWOT 分析表の作成」で作成した SWOT 分析表に基づき、内部環境(強み、弱み)、外部環境(機会、脅威)のクロス分析(強みと機会、強みと脅威、弱みと脅威、弱みと脅威)により「図表 1-1-3 クロス SWOT 分析表」の形式により戦略案(一例)を策定する。

「図表 1-1-3 クロス SWOT 分析表」による戦略案

	S(強み) ・高い品質、優れた技術開発力	W(弱み) ・人手不足、人件費の高騰
O(事業機会) ・中小企業施策の充実 ・IoT 技術の進展	「強みを活用した機会の確保」 i もの補助等を活用した技術開発による市場開拓	「弱みを補強した機会の確保」 ii IoT 技術の導入により人手不足を解消する
T(脅威) ・規制緩和による輸入品の増加 ・為替の変動	「強みを活用したリスクの回避」 iii 高い技術開発力を活用した高品質な製品開発による海外展開	「弱みを補強したリスクの回避」 iv 人件費の安い地域(海外)での生産

② 戦略の決定

前述のクロス SWOT 分析に基づき内部経営資源(人材、資金等)を制約条件として重要度(効果の高いもの)、緊急度(実行すべき時期)の両面から戦略案を評価し優先順位を付け戦略を決定する。例えば、i、ii、iiiとしてivについては資金面から実施しないこととする。決定した戦略は、戦略の実施として複数年度に亘る事業計画を作成し実施することになるが、本報告書では、第2章「経営力向上と組織活性化のための中小企業の目標管理」で述べる。

③ 診断の視点

主なポイントは以下の通り。

・各戦略の重要度を明確にしているか
・各戦略の緊急度を明確にしているか
・戦略は緊急度、重要度を考慮し決定されているか
・制約条件となる内部経営資源(人、資金、設備等)の限度を明確にしているか

2. 事例紹介

(1) 経営理念等

株式会社ホプニック研究所（以下当社という）の経営理念等は以下の通り。

① 経営理念

私たちはレンズという商品を通じ、お客様の「より良い暮らし」を提供します。

私たちは知識と技術を基に常に進化し、顧客様に必要とされる会社を作ります。

私たちは一人ひとりが明るく、活きと働ける会社をつくります。

② 行動指針

私たちは常に情熱と誠意を持って取り組みます。

私たちは常に志を高く持ち挑戦します。

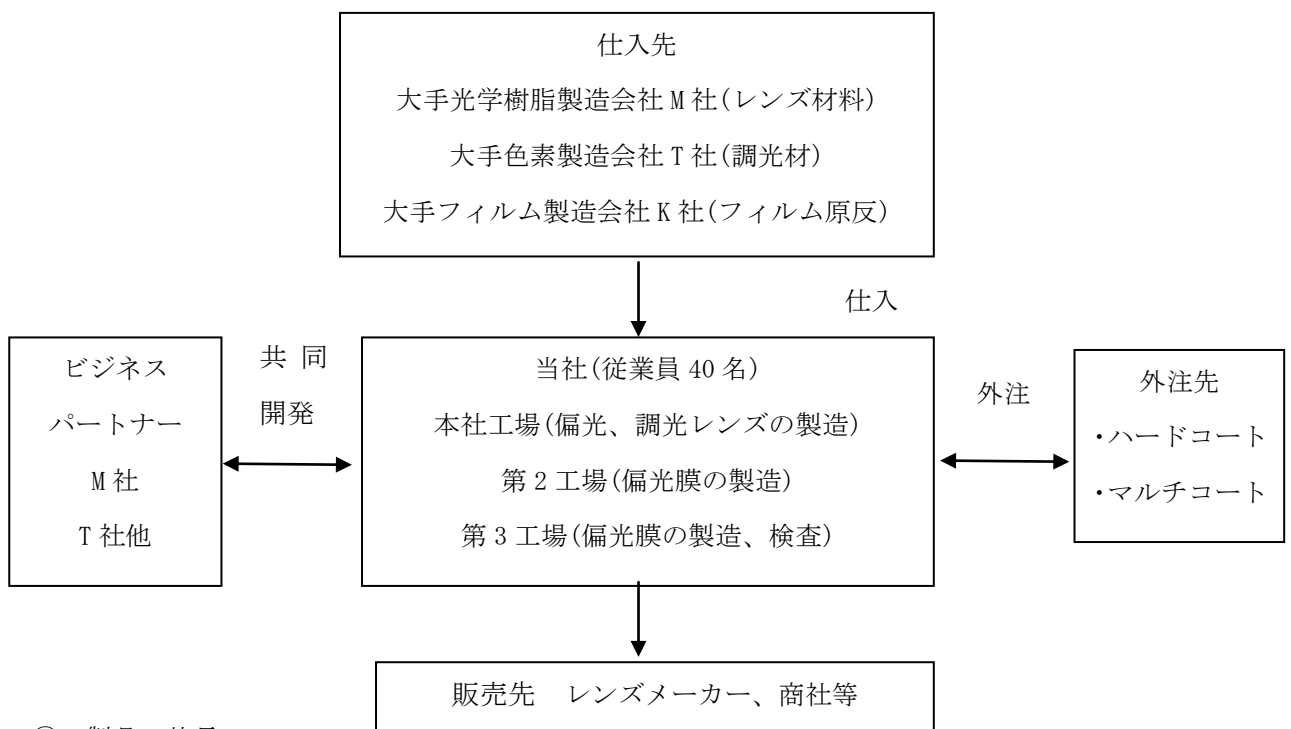
私たちは常に日々努力を積み重ね信頼を築きます。

(2) 概要

① ビジネスプロセス

当社のビジネスプロセスは下図(図表 1-2-1)の通り。

「図表 1-2-1 ビジネスプロセス」



② 製品の特長

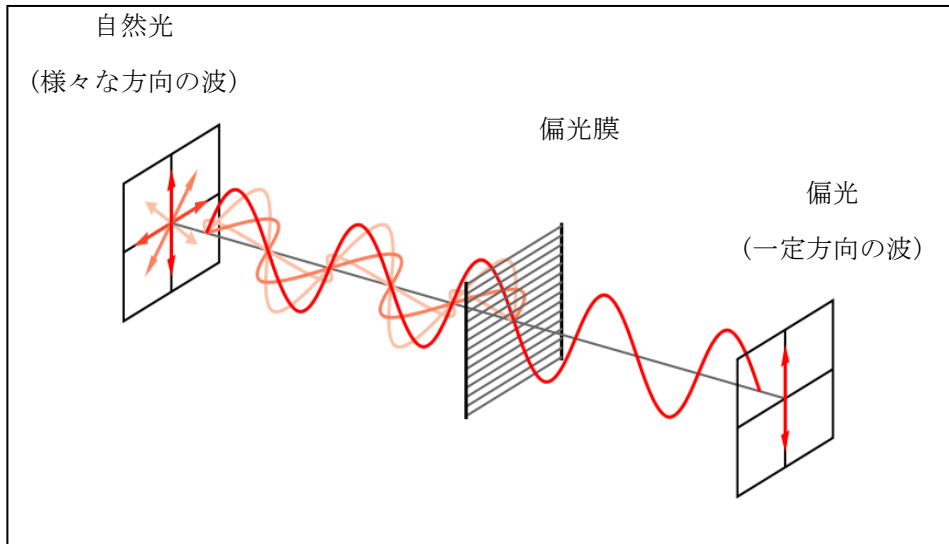
1) 偏光レンズ

偏光レンズ…反射光(ギラギラした光)を遮る屈折率 1.60 以上のレンズ(薄型レンズ)

a. 偏光レンズのメカニズム

自然光(太陽光)では眩しさを感じるが、目に眩しさを与える光(紫外線)をカットすることにより眩しさを防ぐレンズ(防眩レンズ)でそのメカニズムは図表 1-2-2 の通り。

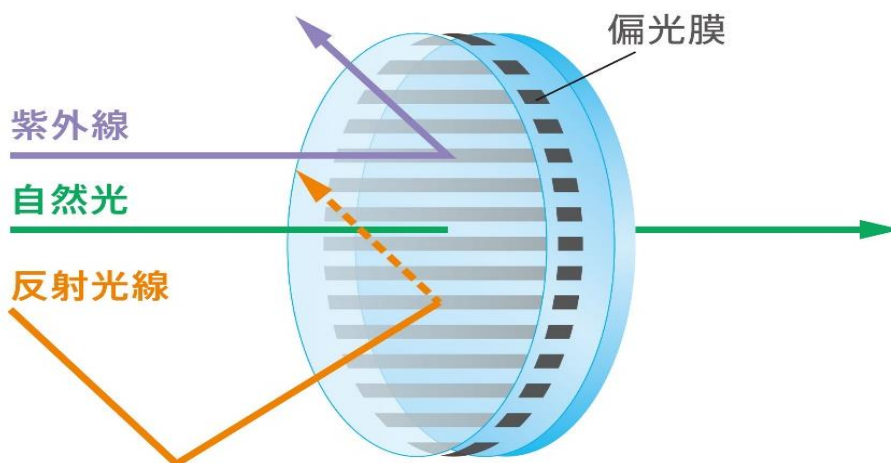
「図表 1-2-2 偏光レンズのメカニズム」



b) 当社偏光レンズの構成

当社偏光レンズは高屈折率プラスチックレンズに偏光膜を挿入したもので、その構成図は図表 1-2-3 の通り。

「図表 1-2-3 偏光レンズの構造図」

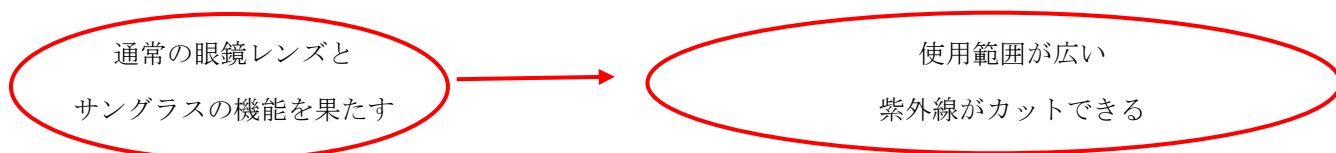


2) 調光レンズ

調光レンズとは、調光材料をプラスチックレンズにブレンドすることにより紫外線の強い屋外などでは色が濃くなり、紫外線の弱い室内などではクリア(透明)になるレンズ。

アウトドアと室内で使用した場合の各種レンズの特徴は以下の通り。

眼鏡レンズ	アウトドア	室内など
通常の眼鏡レンズ	眩しい	
サングラス		見えにくい…
調光レンズ		



※偏光レンズ、調光レンズは販売の90%以上が欧米向けである。

※国内の健康志向に対するニーズ(紫外線防止)の高まりにより国内での使用む増加し始めた。

(3) これまでの振り返り

① 創業期～成長期

福井県鯖江市に本社を置く昭和63年の創業の会社で、設立とともにK社とプラスチックレンズ製造の共同研究を開始、翌年同社にOEM供給を開始した。設立当社は社長、工場長、経理担当者の3名であったが、その後技術者を採用し自社技術の充実を図った。その結果、平成7年に米国レンズ製造会社、平成8年に国内企業への販売開始により順調に業績を伸ばした。

平成10年高機能プラスチックレンズ(目に優しいプラスチックレンズ)の研究開発に着手し中小企業ベンチャー振興基金(中小企業企業投資育成株式会社の子会社)の研究開発支援事業の採択、平成11年中小企業投資育成株式会社による転換社債の引受け、平成12年中小企業基盤整備機構の総合技術研究開発補助金の採択により研究開発体制の充実を図った。

また、競合他社が開発に成功していない最初の高屈折率偏光レンズの開発に着手すると共に医療分野への市場開拓を図った。その結果、平成15年頃から業績は飛躍的に向上し順調な業績を示した。

その他、新製品として調光レンズの開発にも取り組み製品構成の充実を図った。その結果、平成26年には中小企業庁によるGNP(グローバルニッチトップ)企業100選にも選ばれワールドワイドな事業展開を行っている。なお、採算性の低い汎用レンズは偏光レンズの順調な進展により平成20年度には販売を中止した。

② 成熟期

成熟期を迎えるとともに、中小レンズ製造企業の買収による大手レンズ製造企業の系列化の推進、競争の激化による価格の低下により当社偏光レンズの業績低下(売上高、利益額の減少)が顕著となった。

③ 当社社を取り巻く経営環境

1) 当社と関連する外部環境(マクロ環境、ミクロ環境)分析は以下の通り。

マクロ環境	法律・政治環境	・政府の成長戦略の一環としても補助等市場開拓分野に対する助成が期待できる
	経済環境	・為替変動に対するリスク分析による対応が必要となる
	社会環境	・安全志向の高まりによるビジネスチャンスが期待できる ・高齢化による白内障レンズ、弱視等の分野でのビジネスチャンスが期待できる
	技術環境	・IoT 技術の進展による生産性向上が期待できる
ミクロ環境	市場環境	・地域産業(メガネ)との連携によるビジネスチャンスが期待できる
	競合環境	・大手レンズ企業の外注先の系列下により需要減の懸念される ・競争の激化により価格低下が懸念される

2) 内部環境

当社の内部環境は以下の通り。

経営	<ul style="list-style-type: none"> ・社長の強いリーダーシップにより全社一丸となった経営が行われている ・社長に依存した経営体質により組織力が弱い ・全社的、体系的事業計画が策定されていない ・事業承継者は決定されているが計画的承継計画が作成されていない
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ワールドワイドなニッチ市場(偏光、調光レンズ)で高い占有率を占めている ・健康に対するニーズの高まりにより今後も市場の伸びが期待できる ・技術力、経営力のある企業との共同開発、連携がなされている ・国内市場で医療用、弱視用向け事業開拓がなされ徐々に成果をあげている ・営業マン(海外、国内)が育っていない ・大手レンズ企業の系列化が加速されている ・競争の激化により販売価格が低下し、売上も減少している
生産	<ul style="list-style-type: none"> ・工場長を中心とした調光、偏光レンズに関し高い開発・生産技術力が蓄積されている

	<ul style="list-style-type: none"> ・工場長に依存した技術開発で後継者育成が課題である ・鯖江地域に集中した効率的な生産体制であるが、海外生産体制の競合者と比較しコスト高となっている
人材・組織	<ul style="list-style-type: none"> ・勤勉な従業員が多い ・管理者が育っていない ・作業者の高齢化が進んでいる ・良好なコミュニケーションが形成されている
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・健全な財務体質である ・金融機関の評価も高い

3) SWOT 分析

1)と2)に基づく SWOT 分析は以下の通りである。

<u>強み (Strengths)</u> <ul style="list-style-type: none"> ・社長の強いリーダーシップ ・開発力/技術力の蓄積 ・世界の大手レンズ企業との取引 ・大手樹脂製造企業との製品の共同開発 ・大手染料製造企業との連携 ・高い市場占有率 ・鯖江に集中した生産体制 ・従業員の勤勉な作業態度 ・高い金融機関からの信用 ・健全な財務体質 	<u>弱み (Weaknesses)</u> <ul style="list-style-type: none"> ・社長に存した経営体質 ・工場長に依存した技術開発 ・海外生産企業と比較し高いコスト ・管理者の力量不足 ・営業担当者（特に海外営業）不足 ・従業員の高齢化
<u>事業機会 (Opportunities)</u> <ul style="list-style-type: none"> ・製品の安全健康志向に対するニーズの高まり ・中小企業施策の充実 ・地場産業（メガネ産地）との連携 ・高齢化の進展 ・IoT 技術の普及 	<u>脅威 (Threats)</u> <ul style="list-style-type: none"> ・大手企業による系列化の推進 ・競争の激化 ・価格の低下

(4) 経営目標の設定

① 事業領域

偏光レンズ、調光レンズ市場で高品質が要求される分野でトップシェアを維持する。とともに、医療用(白内障用)、弱視用等分野で地域を中心とした事業展開を図る。

② 開発、生産拠点

開発拠点、生産拠点は現行通りとし、設備の自動化、省力化により海外競合生産企業と競争できるコスト削減を行うこととし、海外生産は行わない。

(5) 戦略の策定

① 戦略案の評価

クロス SWOT 分析による戦略案は以下の通り。

<p>S(強み)・O(事業機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社長主導による市場動向に対応した成長戦略の構築 ・樹脂、色素メーカーとの連携による新製品開発 	<p>W(弱み)→S(強み)・O(事業機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業マンの採用による産地市場の開拓 ・営業マンの採用による海外市場の開拓 ・市場動向と社会動向対応した中期事業計画の作成と推進（目標管理制度の構築） ・人材ニーズに対応した人材育成計画の作成 ・IoT の導入による生産性の向上
<p>S(強み)・T(脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社長主導による市場動向に対応した経営戦略の市場動向に対応した撤退戦略の構築 	<p>W(弱み)→S(強み)・T(脅威)</p>

※2-(2)、3)の SWOT 分析のうち戦略策定に関係しない事項(例、金融機関からの信用等)は除外した。

② 戦略の決定

経営資源を制約条件として以下の事業戦略を実施する

- ・高付加価値戦略に基づく当社事業領域の再構築
- ・レンズ樹脂系企業、色素系化学企業との連携による新製品開発
- ・産地を活用した国内市場開拓
- ・中期（5年）事業計画作成による全社一丸となった推進
- ・営業マンの採用による営業力強化（海外、国内）
- ・事業承継も含めた人材育成計画の推進
- ・IoT 技術の導入による省力化、省人化

※戦略の具現化については、第2章で後述する目標管理制度により実行する。

第2章 経営力向上と組織活性化のための中小企業の目標管理

1. 目標管理の構築プロセス

(1) 目標管理について

① 目標管理とその領域

目標管理はMBO(Management By Objectives の略称)とも呼ばれ、米国の経営学者ドラッカーが提唱した経営管理の考え方のひとつである。ドラッカーは、「現代の経営」において、目標管理の重要性について、「事業は目標を設定してマネジメントする必要がある。」、「目標は航海のための羅針盤である。」と指摘している。

目標管理とは、目標の管理ではなく目標による管理であり、経営管理方法のひとつである。目標の達成という結果を出すための制度であり、目標達成に向けて従来の仕事のやり方を変える経営力向上と組織活性化のための経営管理手法ともいえる。

ドラッカーによると、この目標管理が必要な領域は、事業の存続と繁栄に、直接かつ重大な影響を与えるすべての領域であり、マーケティング・イノベーション・生産性・資金と資源・利益・マネジメント能力・社会的責任などの領域である(「図表 2-1-1 目標の領域」を参照)。

「図表 2-1-1 目標管理の領域」

目標を設定すべき領域	目標を設定する視点
マーケティング	市場地位
イノベーション	製品とサービス、製品とサービスの提供の仕方
生産性	生産性と付加価値
資金と資源	資源の調達と運用
利益	事業活動の有効性と健全性を測定する役割 陳腐化、更新、リスク、不確実性をカバーする役割 事業のイノベーションと拡大に必要な資金の調達を確実にする役割
マネジメント能力	自己管理による目標管理
社会的責任	事業のマネジメントが決定

出所:ピーター・ドラッカー現代の経営(ダイヤモンド社)より作成

② 目標管理の導入

1) 導入の理由

目標管理の導入に際しては、なぜ目標管理を導入するのか、どのような効果をねらうのかなどを検討することが大切である。経営理念や社是を念頭に目標管理のあり方を検討することで、管理職や一般社員に期待することが明確になってくる。また、目標管理を導入するに至った経緯、象徴的

な出来事、目標管理への期待などを全社員に理解できるように工夫して伝える必要がある。

目標管理の導入のねらいについては、「図表 2-1-2 目標管理の活用」の通り、能力開発・意欲向上・業績向上・実力主義・成果主義・マネジメント強化などがあげられる。

「図表 2-1-2 目標管理の活用」

導入のねらい	内容
能力開発	一般職員の能力開発を志向、人材育成強化
意欲向上	一般職員の意欲向上を志向、組織の活性化を意図したもの
業績向上	管理者職に比重を置き、企業の業績向上を意図したもの
実力主義	実力による処遇の実現を意図したもの
成果主義	固定費削減、人件費の変動費化を意図したもの
マネジメント強化	組織と・個人の成長を意図したもの

2) 対象者の範囲と人事評価制度への適用

目標管理を導入する場合には、対象者の範囲と人事評価制度への適用の有無についての方針を明確にする必要がある。対象者の範囲については、全社員に同時に導入するか、それともまず管理職に導入するか、能力開発などをねらいとして一般職に導入するか、あるいは管理職・一般社員の一部に導入するかなどが考えられる。次に、人事評価制度の適用の有無については、目標管理の導入後に試行期間を設けて様子を見る方法と目標管理導入と同時に適用する方法が考えられる。

この2つの視点でマトリクスに整理したのが「図表 2-1-3 目標管理×人事評価のタイプ分け」である。目標管理における導入時の対象者の範囲と人事評価適用の有無の組み合わせから、目標管理を全社員対象に導入するが人事評価へは適用しないタイプAから、目標管理を一部の管理職、一般社員を対象に導入すると同時に人事評価に適用するタイプHまで8つのタイプを分類できる。

この分類は導入時のタイプを例示したものである。例えばタイプCで導入し、その後一般社員に導入範囲を広げ、その後人事評価を適用するケースや、タイプDで導入しその後一般社員に導入範囲を広げ、同時に人事評価を適用するケースも考えられる。また、タイプEやタイプGで導入するケースが考えられるが、目標による管理の視点からは、組織の目標を達成という制度になっていない可能性があるため、望ましい姿とは言えない。

「図表 2-1-3 目標管理×人事評価のタイプ分け」

対象者の範囲	人事評価適用の有無	
	人事評価に 適用しない	人事評価に 適用する
全社員を対象に導入する	タイプA	タイプB
管理職を対象に導入する	タイプC	タイプD
一般社員だけを対象に導入する	タイプE	タイプF

一部の管理職、一般社員を対象に導入する	タイプG	タイプH
---------------------	------	------

3) 段階的な導入

段階的に導入する例としては、まず管理者に導入した後、管理職が目標管理を適切に運用できるようになった段階で、一般社員に導入するケースが考えられる。この場合、管理職による一般社員への適切な指導が期待できる。また、そのように指導していく必要がある。

次に、目標管理を導入する段階では、人事評価には適用せず、目標管理が定着した段階で人事考課に適用するケースが考えられる。このケースは、導入時より一定の試行期間を設定して導入するやケース、具体的な試行期間を設定しないで導入するケース、人事評価への適用を将来課題と位置付けて導入するケースなどに分けられる。

4) 社内向け広報

目標管理の導入時には、社内コミュニケーションにより理解や協力を求める活動が必要である。例えば、目標管理マニュアルを配布する、上司が部下に説明するよう社内指示を出す、目標管理の導入を担当する部署が説明会を開催するなどが考えられるが、その効果については注意が必要である。「図表 2-1-4 目標管理導入時の社内向け広報（例示）」の懸念事項と対処に記載の通り、全社員が同じように理解するとはかぎらないので、全員の理解が得られるように工夫する必要がある。全員の理解度に関心を持って、継続的に、繰返し様々な場をとらえて社内向け広報を行うことが大切である。

「図表 2-1-4 目標管理導入時の社内向け広報（例示）」

	広報の方法	懸念事項と対処
A	目標管理マニュアルを作成して配布する	読んで理解できるとはかぎらない ➡職場でフォローする
B	上司が部下に説明する	上司の説明にバラツキがある ➡上司向けに研修を実施する
C	導入を担当する部署が、事業所単位で全員に1時間程度の説明会を開催する	説明会の説明で理解が得られるとはかぎらない ➡複数開催、職場でフォローの説明会を開催する

③ 目標管理の流れ

目標管理の全体の流れは、一般的に「図表 2-1-5 目標管理の流れ」のように示される。大きくは、「現状分析」➡「組織目標の設定」➡「個人目標の設定」➡「プロセス管理」➡「目標達成経過の評価」と進んでいく。

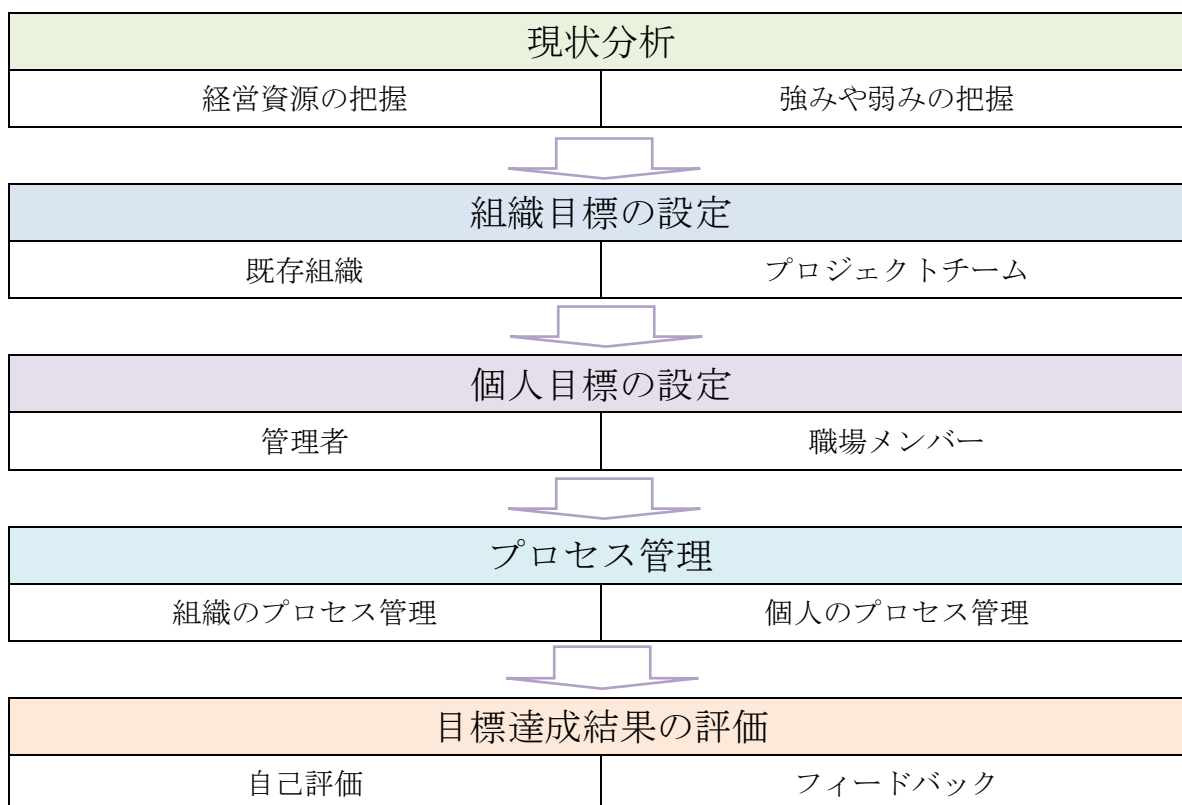
「現状分析」ではヒト、モノ、カネ、情報など経営資源と強みや弱みなどの状況を確認する。必要な前提条件を確認した後に組織目標を設定する。組織目標は既存の組織をベースにする場合とプロジェクトチームによる場合に区分できる。組織目標設定の次に個人目標を設定する。管理者は職

場の目標設定、自身の目標設定、職場メンバーの目標設定を行う。

目標を設定した後は、目標達成に向けて計画を作成し実行していくことになる。そして組織と個人の視点からそのプロセスを管理し、管理のサイクルを回しながら目標達成という結果に向けて進んでいく。目標管理の期間が到来した際には、目標達成結果を評価する。

目標達成結果の評価においては、まず自己評価による面談と、評価結果のフィードバックが大切である。そして、次年度に向けて管理のサイクルを回していく必要がある。例えば年度目標であれば、年度の目標達成結果の評価が、次の年度の改善や新規施策につながらなければならない。

「図表 2-1-5 目標管理の流れ」



④ 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

・目標の意味を明確にしているか
・管理の意味を明確にしているか
・目標によって管理することを理解しているか
・目標管理の導入に向けた推進責任者は明確になっているか
・目標管理のねらいは明確になっているか
・目標管理のねらいを理解しているか
・目標管理の位置づけは明確になっているか
・目標管理の位置づけを理解しているか

・社長の意向、社風、伝統等を考慮しているか
・目標管理の導入効果などを充分吟味しているか
・社内広報などの社内コミュニケーションは計画されているか
・社内広報などの社内コミュニケーションは行われているか
・全員の理解が得られるように工夫しているか
・経営目標を実現するためのツールとして活用しているか
・社員の創意工夫を促して、組織の活性化を図るツールとして活用しているか
・目標管理マニュアルを作成しているか
・目標管理マニュアルを配布し、全員がいつでも目を通せるようにしているか
・目標管理マニュアルを全員が理解しているか
・目標管理の全体の流れを理解しているか
・ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源の状況を把握しているか
・経営資源の強みや弱みなどの状況を把握しているか
・管理者は目標管理についての役割と責任を理解しているか
・管理職は日常のコミュニケーションの大切さを理解しているか
・管理職は日常のコミュニケーションの大切さを意識して実践している

(2) 目標の設定

現状分析を行った次のステップとして、計画対象期間の具体的な目標を設定する。この目標を設定するにあたっては、経営戦略の実現が大前提にならなければならない。

フィリップ・コトラーは、目標管理が機能するための基準として、目標は最も重要なものから最も重要でないものまで階層的に配列されなければならないこと、目標はできるかぎり数値で表さなければならないこと、目標は現実的でなければならないこと、事業単位の機会や強みの分析によって決定されるべきであること、目標には一貫性がなければならないことの4つを挙げている。

以下で、目標の連鎖、目標の要件、設定の手順について述べる。


① 目標の連鎖

目標管理を導入するにあたっては、まず、経営戦略の実現に向けて各部門の組織目標を立案し、次に各部門の組織目標(部門目標・職場目標)を達成するために個人目標を設定する。そして、各メンバーが個人目標や組織目標の達成に向けて努力することが、経営戦略を実践することにつながる。仮に各メンバーが個人目標を達成しても組織目標を達成できなければ、目標管理は機能していないことになる。組織目標が達成されても経営戦略が実現しなければ同様である。

目標管理が機能するためには目標の連鎖が重要である。「図表 2-1-6 目標の連鎖」は、会社目標から個人目標への目標の連鎖をイメージしたものである。会社目標を踏まえて部門目標を設定する、部

門目標を踏まえて職場目標を設定する、職場目標を踏まえて個人目標を設定する。このつながりにより、個人の目標達成は会社目標の達成に貢献することになる。

「図表 2-1-6 目標の連鎖」



会社目標	持続可能な企業戦略を具現化した長期的目標を設定する 社長方針は、トップのレベルで全社的な視点から会社の進む方向を示す
部門目標	役員や部長は主管する各部門の進む方向を目標に設定する 会社目標は各部門の目標にブレイクダウンされる
職場目標	管理職は、その方向に向かい各職場での具体的に行動目標を定める 各部門の目標は各職場の目標にブレイクダウンされる
個人目標	あるべき姿を意識し、ビジョンを具現化した長期的目標を定める 各職場の目標は個人の目標にブレイクダウンされる

② 目標の要件

目標には直接的に組織の成果に貢献する部門などが設定する目標のように数値化しやすい目標と間接的に組織目標に貢献する部門などが設定する数値化しにくい目標がある。どちらの目標であっても、ただ設定するだけでは成果が期待できない。

設定すべき目標は、組織が期待する目標であり、かつ成果が明確でなければならない。したがって目標管理の実践においては、何を目標として目指すのか、ゴールは何を基準とするか、を明確にしておかなければならない。

「図表 2-1-7 目標設定基準」に目標設定の基準を整理した。ゴールを設定する通常基準としては、数値で表す数値基準、目指す状態を表す状態基準、特定時期までの完了を表すスケジュール基準の3つがある。定量的評価につながる数値基準による設定が難しい場合や適当ではない場合などは、状態基準やスケジュール基準など定性的な表現を工夫することが大切である。

「図表 2-1-7 目標設定基準」

区分	内容	例示
数値基準	数値で表す	対前期〇〇%削減
状態基準	目指す状態を表す	〇〇ができるようになる
スケジュール基準	特定時期までの完了を表す	△△までに〇〇を作成する

また、「図表 2-1-8 主な目標領域」に目標領域を整理した。主な目標領域には、組織目標、業務目標、部下の指導育成目標、自己啓発目標などがある。目標管理は現状を打破する仕事である。たとえば、日常業務の中から重要度の高いものを選んで、挑戦的な改善目標を設定するなど、あえて高い挑戦的な目標を設定し、計画的に取り組み、その達成に向けて努力するのも目標管理である。

「図表 2-1-8 主な目標領域」

領域	内容
組織目標	組織が掲げる重点目標
業務目標	仕事についての目標
部下の指導育成目標	部下を指導育成するための目標
自己啓発目標	自らの能力向上のための目標

一方、目標を考える過程においては、「図表 2-1-9 公平性・客観性にかける目標設定」の通り、様々な組織に関連する問題や個人の問題が生じる懸念がある。例えば、目標を達成するための難易度の違いを考えないで目標達成度だけによって評価したり、意欲的な目標と消極的な目標の差を調整しないで目標達成度だけによって評価したりすると、設定した目標は、公平性或客観性に欠けたものとなる。

目標管理が公平かつ公正な評価により運営できないと、目標管理を人事考課と結びつけることは難しい。したがって、公平性・客観性にかける目標設定とならないよう、可能な限り数値で表すことを追及するとともに、数値化できない目標の客観性を高める工夫が必要である。また、目標を設定する際には、上司が部下の目標レベルを揃える必要がある。

「図表 2-1-9 公平性・客観性に欠ける目標設定」

組織の問題	個人の問題
担当業務の違い	個人の意欲の差
担当地域の違い	個人の性格(強気・弱気など)
上司の指導力の有無	個人の打算(良い評価をねらう)
業績評価との連動が弱い	個人の能力差
前任者の仕事ぶりの影響	目標設定後の状況の変化
過去のデータがない	新規の仕事

出所: 目標管理のすすめ方(山口裕著日本実業出版社)P41 を参考に作成

③ 目標の手順

目標管理の進め方について、現状の分析、組織目標の設定手順、個人目標の設定手順の流れで説明する。目標を設定するためのスケジュールを事前に決めて、計画的に進めていくことが大切である。スケジュールは、検討の期間が十分に取れるように余裕をもって早めに決定しておく必要がある。

1) 現状の分析

目標管理は、ヒト、モノ、カネ、情報など組織の限られた経営資源をベースに進められる。そのため、まず職場の経営資源を把握する必要がある。活用できる経営資源にはどのようなものがあるか、どの程度まで活用可能か、その強みや弱みなどを把握しておく必要がある。

2) 組織目標の設定手順

冒頭述べたように、目標管理は目標達成に向けて従来の仕事のやり方を変える経営力向上と組織活性化のための経営管理手法であり、企業全体、組織、場合によっては個人も複数年度に亘る目標を設定し、各年度間の連携のもと長期的・継続的に取り組むものである。

組織目標は、限られた経営資源を効果的・効率的に配分する目的で、その年度において取り組むべき課題に優先順位をつけ、重点的に取り組む目標である。

a. 会社目標・上位目標の理解

職場目標の上位目標である全社目標から上位部門目標までを明確にして、職場の目標設定の準備をする。全社目標から上位目標までのつながりを、設定の背景も含めて整理し、職場で共有し、全員の理解が深まるようわかりやすい言葉におきかえることが大切である。

また、通常年単位で策定される会社目標とは別に、中期事業計画では通常3年から5年の計画が策定される。この中期事業計画の項目についても、その年度に取り組むべき重要な項目については、会社目標に含める必要がある。

b. 職場目標の設定

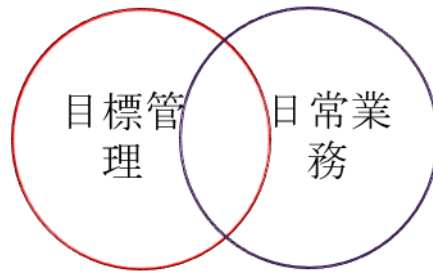
職場の目標設定方法については、一般的に次の三つが考えられる。一つ目は上位部門の目標を受けてブレイクダウンする方法、二つ目は改善を要するものや解決しなければならない問題・課題に取り組む方法、三つ目は職場の業務活動の中で特に重点的に取り組む必要があるものを選ぶ方法である。

目標の設定にあたっては、目標の連鎖を意識して、これらの中から職場目標としての選択肢を複数作成し、その中から取り組むべき職場目標を選択して決定する。この職場目標の決定プロセスにおいては、全員参加で職場内での検討を充分に行う必要がある。なお、ここで決定した職場目標は最終決定ではなく、上位部門、関連部門との調整を経て、組織承認を受けて正式に決定することになる。

c. 目標管理と日常業務

目標管理のデメリットとして、決められた目標には一生懸命取り組んでも、他の業務がおろそかになってしまう点あげられる。このような職場にならないためには、まず社内で定期的に行われている業務や定期的に繰り返し行われている業務との関係を理解することが大切である。また、職場目標を全員参加で設定するプロセスにおいて、目標管理と日常業務の関係を明らかにし、相互理解を深めておくことが求められる。

「図表 2-1-10 目標管理と日常業務」



d. マトリックス組織による目標管理

職場目標は、社員が所属する課、室、グループなど既存組織単位で設定されるケースと既存組織の枠を超えたプロジェクトチームなど特定のチーム単位で設定されるケースに区分できる。このうち、特定のチーム単位で設定されるケースでは、複数の部門から集まったメンバーが、本来業務とは異なる業務に取り組む。

例えば、複数のプロジェクトチームを設置し、各プロジェクトチームが設定した目標の達成に向けて独自に活動するケースを考えた場合、人的資源が豊富であれば、同時に必要なプロジェクトチームを複数設置できるが、人的資源の程度によっては、必要なプロジェクトチームを設置することが難しくなる。あるいは、各プロジェクトチームを独立して運営することが難しくなる。

上記のような人的資源が限られている中小企業が、持てる資源を最大限に活用して、複数のプロジェクトチームで目標管理を導入する方法に、マトリックス組織による目標管理がある。

マトリックス組織とは、組織形態のひとつで、機能別、事業別、地域別などの1つの基準で編成される組織に対し、2つの基準を組み合わせて編成した組織のことである。マトリックス組織による目標管理は、各プロジェクトチームと既存組織の組み合わせで編成し、全体を統括管理するとともに、各プロジェクトチームは目標達成にむけて活動する。また、各プロジェクトチームは完全に独立しているわけではなく、各プロジェクトチームの目標達成に向けて協働し、連携し、相互補完する。

「図表 2-1-11 マトリックス組織型目標管理の組織イメージ」は、複数のプロジェクトチームが取り組むべき課題に対して、必要な部門よりメンバーを招集して編成されるイメージを表したものである。このマトリックス組織型目標管理の組織は、プロジェクト別に人的資源を効果的に調整できる、組織内のコミュニケーションの促進が期待できるなどの利点がある一方、管理者が複数になる点、責任の所在が不明確になる懸念のある点などに留意する必要がある。

また、プロジェクトチームに参加する社員の目標管理については、プロジェクト業務が加わることで業務量が増加するか、プロジェクト業務と職場業務をどうバランスするか、個人の目標管理とプロジェクトの目標管理をどうバランスするかなどに留意する必要がある。例えば、個人目標にプロジェクト自体を目標として掲げるなどの対応が考えられる。

「図表 2-1-11 マトリックス組織型目標管理の組織イメージ」

プロジェクトチーム	企画	総務	営業	開発	製造	物流
-----------	----	----	----	----	----	----

A	●	●	●	●	●	●
B	●	●	●	●	●	
C		●	●	●	●	
D			●	●	●	●
E			●	●	●	
F	●	●	●			
G				●	●	●

3) 個人目標の設定手順

個人目標は、組織目標と同じくその年度において重点的に取り組む目標である。職場の組織目標が設定されたのちに設定する。目標設定は、管理者と部下の面接により進めていく。職場の組織目標は、個人目標を設定するよりどころとなるので、組織目標が設定された背景を管理者が自分の言葉でわかりやすく説明する。部下にやりがいを持って個人目標を設定してもらうためにも、納得感のある説明に努めることが必要である。

a. 職場目標を明確化

職場目標は、上位部門、関連部門との調整を経て、組織承認を受けて正式に決定することになるので、当初の職場目標から変更となる場合がある。よって管理者は、変更の有無にかかわらず、職場目標が最終的に決定した経緯と結果を組織メンバーに説明する必要がある。職場案から変更になっている場合は、変更点や上位部門や関連部門との調整の経緯も含めて丁寧に説明することが大切である。

また、職場目標に対して各メンバーがどのようにかわり、どのように協働すべきかを説明して、組織目標を達成することが自らにどう影響するのか理解させる必要がある。

さらに個人目標設定の準備として、上司が部下に期待することや、職場の問題・課題と部下のかかわり・役割などを説明して職場全員で確認し理解を深めることが大切である。

b. 個人目標の設定

個人目標の設定に際しては、各個人が目標の連鎖や職場目標の決定のプロセスや正式に決定の経緯、管理者が部下に期待することや、職場の問題・課題を理解したうえで、自分自身の現状分析を踏まえて、自らしっかりと検討することが重要である。そのためメンバーが自らの目標の設定について、熟慮できるだけの期間を設定することが大切である。

個人は、自分なりに工夫した目標を持つことでモチベーションを高めるといわれている。また、努力しなければならないと思う困難な目標、努力の仕方を理解している明瞭な目標、達成できた状態がイメージできている目標など、個人の達成感を醸成できる目標設定が、モチベーションを高揚させるといわれている。

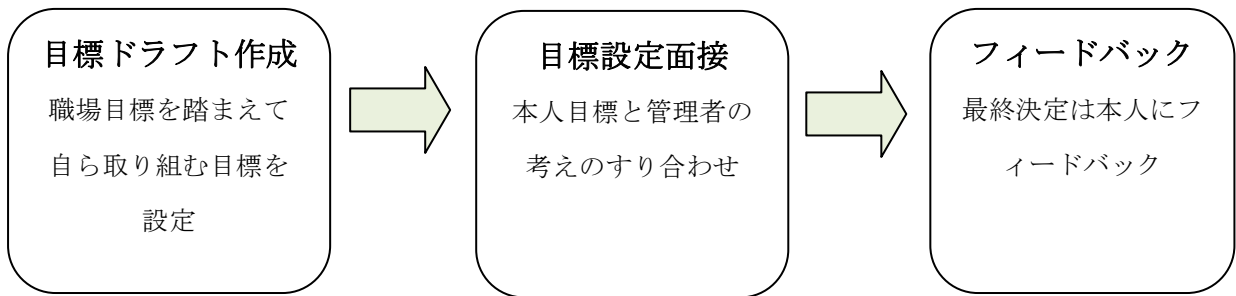
各メンバーは、設定した個人目標の達成に向けた努力をしていく。個人目標の設定の手順は次

の通りである。まず本人が個人目標のドラフトを作成し、管理者との目標設定面接で本人目標の発表と上司の考えとすり合わせを行い、面接内容を反映させた手直しを行った後に決定する。

目標を設定するにあたっては、目標は重点化されているか、職場目標や方針と連動しているか、努力すれば達成できるか、達成は成果と結びつくか、改善につながるか、自己成長につながるかなどを確認しておくことが大切である。

管理者は、各個人間の目標の調整、職場目標との関係、職場における個人の役割、プロジェクトチームへの参加状況等を総合判断し職場全体の調整を行うので、最終決定は、各個人にフィードバックすることが必要である。この時点においても全員理解を念頭に置いておくことが肝要である。

「図表 2-1-12 個人目標の設定」



④ 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

目標の設定	・ 目標設定は実行する当事者が自ら決めているか
	・ 目標を当事者が自ら決めることで、目標を達成する責任を持たせているか
	・ 当事者が自ら目標達成に向けたプロセスを管理するよう、管理者は指導・支援しているか
	・ 当事者が自ら実現に向けて創意工夫するよう、管理者は指導・支援しているか
	・ チームや組織が実際に達成できる目標を設定するためにはどう実現するか定めているか
目標の連鎖	・ 全員が共通の目標に向かうことが必要不可欠であると認識しているか
	・ 会社目標と個人目標の関係は的確に連鎖しているか
	・ 管理者の目標項目に対して、部下は関与度の高い施策や手段を選んでいるか
	・ 目標設定に際しては、会社目標、上位レベルの目標を確認しているか
	・ 管理者は、的確な目標の連鎖を実現する責任を自覚しているか

	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者は、責任をもって部下に自分の意向をよく説明しているか ・管理者は、部下に期待されているものは何か理解させているか
目標の要件	<ul style="list-style-type: none"> ・目標設定の際に、組織が期待する目標領域が周知徹底されているか ・数字目標を示せない場合でも、ゴール達成時の姿を具体的に設定しているか ・今後1年の間に最重点で取り組む施策は、優先順位の高いものの中から選定しているか ・日常業務のやり方と目標管理で取り組む仕事の仕方の違いを理解しているか ・目標は、本人の経験・能力・立場などを考慮し、頑張れば手が届くレベルになっているか ・目標意識や目標達成意欲は、難しい目標に挑戦するほど高まることを理解しているか ・目標達成に向けて、試行錯誤しながら努力する大切さを理解しているか ・組織目標設定のために職場で問題・課題を共有化しているか
個人目標の設定手順	<ul style="list-style-type: none"> ・面接の場を目標の押しつけの場にしていないか ・管理者が一方向的に個人目標を決めていないか ・面接を通して目標設定への理解を深めるよう努めているか ・管理者は、決定した職場目標についてメンバーに丁寧に説明しているか ・部下から先にたたき台の目標を管理者に説明しているか ・管理者が職場目標と期待の確認・提示を行っているか
職場目標の意味づけ	<ul style="list-style-type: none"> ・決定した職場目標について、経営や上位部門の想いや背景等を自分の言葉で伝えているか ・組織目標の達成した時の姿をイメージさせているか ・達成へのプロセスがイメージできるよう達成方法・手段などを示しているか ・全社目標・部門目標・職場目標の意味をミーティングで説明しているか ・自らの言葉で、メンバーが理解できる言葉で、直接意味を伝えているか
個人目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の期待、他のメンバーとのかかわり、自己成長などを意識しているか ・自分に取り組みたい問題・課題を日ごろから考える習慣が醸成されているか ・面接時は、本人が先に自ら設定した目標について提示し説明を加えているか ・管理者の考えと違っている部分はしっかり話し合っ方向性を決めているか ・職場目標と自主目標のバランスを調整しているか ・目標項目と達成基準の位置づけを確認し、レベルあわせを行っているか
全体	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者は部下が目標を達成できるように導いているか

	・管理者の設定した職場の目標・方針は適切か
	・管理者は目標達成に向けて、日々計画を見直しているか
	・管理者はクレーム発生の際に、自ら部下の支援をしているか
	・モチベーションを高める視点で工夫しているか
	・努力しないと達成しないという目標の困難さを示しているか
	・努力の方法や手順、努力する方向などを明確にしているか
	・目標を達成した時の状態をイメージさせているか
	・管理者は、部下に必要な情報を漏れなくタイムリーに伝えているか

(3) 計画の作成

目標設定を行った次のステップとして、設定した目標を達成するための計画を作成する。目標管理に取り組む全体の期間(通常は事業年度と同じ1年間)について、取り組む時期や取り組むべき期間(目標達成期間)、目標を達成するための具体的な方法などについて計画を作成する。

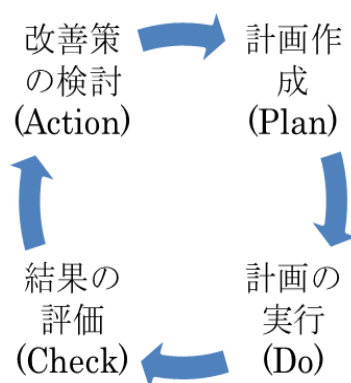
中長期計画を策定する方法のひとつであるローリング・プランでは、毎年環境変化を考慮して計画が見直されるが、目標管理における計画も環境変化を考慮し見直す必要がある。ただし、努力目標や挑戦的目標などの計画の狙いが損なわれないよう気をつけなければならない。

目標項目に対して、達成手段・方法を複数設定し、設定した達成手段・方法ごとに、具体的取り組み策(行動プラン)を作成する。この行動プランは、何を、どのように、誰が、いつまでに、を明確にしたものでなければならない。

また、行動プラン通りに行動した結果として、その目標項目が達成されるものでなければならない。各行動プランについて、当事者だけではなく、組織として定期的に取り組みの振り返り、成果の確認、自省による修正を行う進捗管理を実施する。

目標管理の遂行に際しては、「図表 2-1-13 管理のサイクル」のように、計画を立て、実行し、その評価にもとづいて改善を行う、というプロセスを継続的に繰り返すPDCA(Plan Do Check Action)サイクルを回していくことが重要である。

「図表 2-1-13 管理のサイクル」



① 期間別計画

1) 年間計画のスケジュールリング

目標管理実施期間は、一般的に当該年度の1年間や半年間で、目標管理の実施期間に合わせて、1年間の計画、半年間の計画が作成される。しかし、このような計画だけでは不十分である。目標達成に向けては、年間目標の設定、上期目標の設定、下期目標の設定、四半期単位目標の設定、各月の目標の設定などを行い、それぞれに期間別の計画を作成する必要がある。

実務を行うに当たっては、1年間は長期間である。しかも日々多忙である。そのため具体的な計画がより重要になる。目標項目によっては、週単位、日単位のより短期間の行動計画を作成する必要がある。柔軟なスケジュールの見直しにより、目標達成に向けた計画の微修正も行っていく。これもPDCAサイクルの実践として大切な視点である。

さらに、目標管理年間計画は目標項目と、その目標項目を達成するために取り組む具体的な取り組みテーマ別に、達成基準と計画実行の時期や期間についてスケジュールを作成する必要がある。そして、計画した時期や期間については、次の実行計画とあわせて進捗状況を定期的にチェックし、時期や計画期間の実績が計画と異なった場合は、その結果を計画と比較できるように記入する。また、スケジュールの修正が生じた場合は、再スケジュールを行うとともに、スケジュールの修正に至った経緯を明らかにしておく必要がある。

「図表 2-1-14 目標管理年間計画(見本)」は目標管理年間計画のフレームの見本である。組織別年間スケジュールで、4月から翌年3月までの月別と四半期単位、半期単位に区分した。1年のうち特定の日や月、特定の期間に実施する計画もあれば、上期に実施する目標、下期に実施する目標、第三四半期実施する目標といった計画あり、また、四半期単位に評価する場合もある。そのため計画シートはそれぞれの実情に合わせて柔軟に表記できるよう工夫する必要がある。

「図表 2-1-14 目標管理年間計画(見本)」

「〇〇」目標管理年間計画(平成29年4月～平成30年3月)

No.	目標項目	No.	取組みテーマ	達成基準	上半期						下半期					
					第一四半期			第二四半期			第三四半期			第四四半期		
					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1	A	①	a 1	〇〇	←————→											
		②	a 2	△△				←————→								
		③	a 3	◇◇							←————→					
2	B	①	b 1	〇〇	←————→											
		②	b 2	△△		←————→										
		③	b 3	◇◇					←————→							

「図表 2-1-15 実行計画進捗管理用フレーム(見本)」

「〇〇」目標管理行動計画 《平成29年4月～平成30年3月》 進捗管理 ○月末

通し No.	目標 項目	No.	取り組 み テーマ	達成 基準	具体的取り組み ※期初設定→ 是正策により随時見直し				平成29年○月末 ※1か月のみ例示					
					何を (実施 するこ と)	どのよ うに (方法・ 手段)	誰が (分担)	いつ・ いつま でに (時期・ 期限)	取り組 み状況	成果	評価	今後の取り込み(是正策)		
												何を (実施 するこ と)	どのよ うに (方法・ 手段)	誰が (分担)
1	A	①	a1	〇〇										
		②	a2	△△										
		③	a3	◇◇										
2	B	①	b1	〇〇	目標項目・取り組み テーマ別に計画する。 実行するための計 画であり、達成する ための計画である。					月単位で取 り組み状況 (プロセス)と 成果(結果) を把握し、目 標、取組計 画と比較し評 価する。				取り組み結果により 取り組みの修正や 追加を行う。取り組 みに問題がなけれ ば記載不要。ただし 環境変化には留意 する必要がある。
		②	b2	△△										
		③	b3	◇◇										
3	C	①	c1	〇〇										
		②	c2	△△										
		③	c3	◇◇										
4	D	①	d1	〇〇										
		②	d2	△△										
		③	d3	◇◇										
5	E	①	e1	〇〇										
		②	e2	△△										
		③	e3	◇◇										

② 業務別計画

目標管理の推進では、部署や職種による違いを考慮が求められる。営業部門や生産部門など組織の成果に直接貢献する部門の目標は数値化しやすいが、総務部門など組織目標に間接的に貢献する部門の目標は、数値化しにくい。

数値化が難しい目標項目や数値化が適さない目標項目については、目指す状態を基準として定めたり、いつまでに実行し完了するといった期限をとった基準として定めるなどの工夫が必要である。

「図表 2-1-16 業務別目標項目・達成基準(例)」

《共通》

目標項目	達成基準
〇〇マニュアルの作成	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇までに△△マニュアルを作成する ・〇〇までに△△を終了する
〇〇情報システムの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇までに△△情報システムを構築する ・〇〇までに△△を終了する
指導育成	<ul style="list-style-type: none"> ・A社員が〇〇業務をできるようになる ・A社員が〇〇業務を代行できるようになる
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇までに△△ができるようになる

	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇までに△△に取得する ・〇〇までに△△資格を取得する
--	--

《営業部門》

目標項目	達成基準
売上高	<ul style="list-style-type: none"> ・売上金額〇〇円 ・売上金額〇〇円増 ・売上金額対前期〇%増 ・売上数量〇〇 個・台増 ・売上件数〇〇件増
一人当たりの売上	<ul style="list-style-type: none"> ・一人当たりの売上金額〇〇円 ・一人当たりの売上金額〇〇円増 ・一人当たりの売上金額対前期〇%増 ・一人当たりの売上数量〇〇 個・台増 ・一人当たりの売上件数〇〇件増
対前年度の伸び率	・対前年度の伸び率〇〇%
利益率	<ul style="list-style-type: none"> ・利益率〇〇% ・利益率対前期〇%増
市場シェア率	<ul style="list-style-type: none"> ・市場シェア率〇% ・市場シェア率対前期〇%増
業界のシェア率	<ul style="list-style-type: none"> ・市場シェア率〇% ・市場シェア率対前期〇%増
製品別のシェア率	<ul style="list-style-type: none"> ・製品別のシェア率〇% ・製品別のシェア率対前期〇%増
販売コスト	・販売コストを〇%削減
新規開拓件数	<ul style="list-style-type: none"> ・新規開拓件数〇〇件 ・新規開拓件数対前期〇件増 ・新規開拓件数対前期〇%増 ・新規訪問件数〇〇件

《生産部門》※研究開発・設計、品質保証部門と共通

目標項目	達成基準
生産量（高）	・生産量（高）〇〇
生産時間	・生産時間〇〇

作業時間	・作業時間〇〇
欠品率	・欠品率〇%以内 ・欠品率〇%削減
見積作成時間の短縮	・見積作成時間の〇時間短縮 ・見積作成時間の〇%短縮
単価コスト	・単価コスト〇〇 ・単価コスト対前期〇%削減
原価の低減	・原価の対前期〇%低減
歩留率	・歩留率〇% ・歩留率〇%向上
購入価格の低減	・購入価格の〇〇円低減 ・購入価格の〇%低減
合格率	・合格率〇% ・合格者を〇%増
返品率	・返品率ゼロ ・返品率〇%以内 ・返品率〇%改善
手直し件数	・手直し件数〇件以内 ・手直し件数対前期〇%削減
手直し費用	・手直し費用〇件以内 ・手直し費用対前期〇%削減
苦情・クレーム件数	・苦情・クレーム件数を対前期〇%以内
省力化率	・省力化率対前期〇%改善
新規購入ルートの開拓件数	・新規購入ルートの開拓件数〇件 ・新規購入ルートの開拓件数対前期〇件増 ・新規購入ルートの開拓件数対前期〇%増

《研究開発・設計、品質保証部門》※生産部門の目標項目を除く

目標項目	達成基準
新製品の開発件数	・新製品の開発件数〇件 ・新製品の開発件数対前期〇件増 ・新製品の開発件数対前期〇%増
新技術のテーマの提案件数	・新技術のテーマの提案件数〇件

	<ul style="list-style-type: none"> ・新技術のテーマの提案件数対前期○件増 ・新技術のテーマの提案件数対前期○%増
特許出願および取得件数	<ul style="list-style-type: none"> ・特許出願および取得件数○件 ・特許出願および取得件数対前期○件増 ・特許出願および取得件数対前期○%増
品質クレーム件数	<ul style="list-style-type: none"> ・品質クレーム件数ゼロ ・品質クレーム件数対前期○件減 ・品質クレーム件数対前期○%減
開発期間の短縮率	<ul style="list-style-type: none"> ・開発期間の短縮率○% ・開発期間を対前期○%短縮 ・開発期間を○○日短縮
設計図の標準化率	<ul style="list-style-type: none"> ・設計図の標準化率○% ・設計図の標準化率対前期○%増
工程のトラブル件数	<ul style="list-style-type: none"> ・工程のトラブル件数ゼロ ・工程のトラブル件数対前期○件減 ・工程のトラブル件数対前期○%減
不良率	<ul style="list-style-type: none"> ・不良率ゼロ ・不良率○% ・不良率対前期○%減
品質保証の改善件数	<ul style="list-style-type: none"> ・品質保証の改善件数○件 ・品質保証の改善件数対前期○件増 ・品質保証の改善件数対前期○%増
開発投資効率	<ul style="list-style-type: none"> ・開発投資効率○% ・開発投資効率を対前期○%増
設計品質のクレーム件数	<ul style="list-style-type: none"> ・設計品質のクレーム件数ゼロ ・設計品質のクレーム件数対前期○件減 ・設計品質のクレーム件数対前期○%減
トラブルに対する対応時間	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブルに対する対応時間を○○時間短縮 ・トラブルに対する対応時間対前期○%減
図面の最新版の管理率	<ul style="list-style-type: none"> ・図面の最新版の管理率○○% ・図面の最新版の管理率対前期○%増

《総務部門》

目標項目	達成基準
お客様の満足度	・お客様の満足度を○%高める
苦情・クレーム件数	・苦情・クレーム件数を対前期○%以内とする
ミスの発生率	・ミスの発生率を○%以内とする ・ミスの発生率を対前期○%削減する
残業の縮減	・残業時間を○時間減らす ・残業時間を○%縮減する
用度品の在庫率	・用度品の在庫率を○%減らす
ホームページのアクセス件数	・日○件以上 ・月○件以上 ・年○件以上
消耗品の削減率	・消耗品を○%削減する
支払利子の低減率	・支払利子を○%低減する
経費の削減	・経費を○%削減する ・経費を○○円削減する
ファイリングの改善	・検索時間を○%短縮する ・更新差替え時間を○%短縮する

③ 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

・年間で目標を設定し、半期で評価する場合は、半期までの基準を設定しているか
・定期的に振り返り、成果を確認し、是正する計画になっているか
・達成手段・方法は、具体的になっているか
・目標の達成に向けてなすべきことは明確になっているか
・目標の達成に向けて具体的に何をすべきか明らかになっているか
・具体的行動を起こすトリガーとなる条件を設定しているか
・行動計画書は、会社目標・上位目標が記載され、目標の連鎖が確認できるか
・環境が変わったことなどの事情で、計画そのものの修正が必要になっていないか
・努力目標や挑戦的目標などの機能が損なわれていないか
・マクロ環境、ミクロ環境、自社の経営資源の変化や動向を総合的に考えているか
・定性評価について具体化する工夫がなされているか
・目標管理の運営において部署や職種による違いが配慮されているか
・職場や職種が違えば、仕事の内容ややり方が異なることを理解しているか

・サービス業などではノウハウの数値化が有効であることを理解しているか
・組織の無駄な時間を数値で把握することも有効であることを理解しているか

(4) 計画の実行

計画を作成した次のステップとして、設定した目標を実現するために、計画を実行する。計画の実行は、ただ機械的に行うのではなく、創意工夫しながら日々取り組む必要がある。日々の活動は、本人が主体的に行い、上司は部下の取組状況を観察し必要な支援を行うことが大切である。

① 行動記録の作成

計画の実行は、行動計画にもとづき実行するとともに、行動の記録を残していく必要がある。計画に対して実際にどのような行動をしたかを、記録に残すことは大切である。行動記録は都度記録するだけでなく、進捗状況管理表などに整理記録し、PDCAの管理サイクルを回すために活用する。また、達成結果の評価を行う際の裏付け資料としても利用できる。

行動記録は、日常業務において作成する業務日報(営業日報など)や業務日誌に記載する方法のほか、「図表 2-1-17 行動記録(例)」のような行動記録のフォーマットを用いて作成する方法もある。「図表 2-1-17 行動記録(例)」は、時間をかけて作成するのではなく、「所感」に重要なことだけ簡潔に記録し、その他の情報は「報告事項」に記録する簡単なフォーマットである。なお、「所感」に記録する重要なことに、その日の仕事での気づきやアイデア提案を含めるなどの工夫をすると良い。簡単なフォーマットのため、日々の記録を継続することで、自ら考えること、問題意識をもって日常業務に取り組むことなどの習慣づけや質の向上につながると期待できる。

「図表 2-1-17 行動記録(例)」

行 動 記 録

日付	2017年〇月〇日(〇)	担当者 A
所感	「重要なことだけを簡潔に書く」	
報告事項	「所感に書いた以外の情報を書く」	

また、計画の実行により収集使用したデータ・資料・現物・写真・アンケート、各種記録などは、評価の際に活用できるよう整理しておかなければならない。

② 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

・目標達成に向けて意欲は十分か
・計画に基づいて実行がなされているか
・計画に対して遅れている目標項目はないか
・計画に対して遅れている目標項目がある場合、その理由を明らかにしているか

・未着手の目標項目はないか
・未着手の目標項目がある場合、その理由を明らかにしているか
・実行のプロセスで認識した問題はないか
・実行のプロセスで認識した問題に対処しているか
・実行のプロセスで認識された問題点を放置していないか
・計画に修正すべき事項はないか
・計画は実行のプロセスにおいて適時適切に見直されているか
・計画で修正すべき点はないか自省しながら進めているか
・実行に伴う事実の裏付けは的確に残されているか
・実行に伴う事実の裏付けは整理されているか
・管理職用の記録シートを活用しているか
・管理者はメンバーに目標を達成するうえで必要な情報を提供しているか
・管理者はメンバーに目標を達成するうえで必要なアドバイスを行っているか
・管理者は成長には日々のマネジメントが重要である点を理解しているか
・管理者とメンバーがそれぞれの立場で責任感を持って取り組んでいるか
・上司は本人の自主性を尊重しながらサポートしているか
・本人が自己の責任において努力しているか
・本人自らが計画の進捗状況をチェックしているか
・本人自ら目標達成に向けて行動しているか

(5) 計画の評価

計画を実行した次のステップとして、計画を実行した結果とそれまでのプロセスを評価する（「図表 2-1-18 評価の視点」参照）。目標達成に向けたプロセスでは、定期的に目標の達成状況をチェックし、目標達成に向けて、解決すべき問題を見つけて対処していく。そのため目標管理の成果は最終的な結果だけで評価するのではなく、結果を出すまでに取り組んできた過程を事実として評価することも必要である。

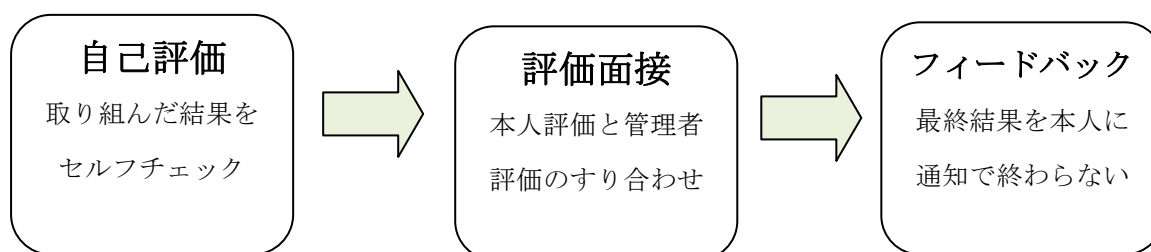
「図表 2-1-18 評価の視点」

分類	内容
結果の評価	最終的な結果を評価
プロセスの評価	取り組んだ過程を事実として評価

目標項目に対して評価の視点を再確認し、評価する事実とその裏付けを収集する。面接では、メンバーより目標達成状況の自己評価を説明し、次に管理者の評価を説明する。目標評価の視点には、難易度、努力度(発揮度)、達成度がある。目標が達成できなかった場合は、なぜ達成できなかったかを

考え、次期に向けて改善策を検討しておく（「図表 2-1-19 個人目標の評価」参照）。

「図表 2-1-19 個人目標の評価」



① 因果分析

目標を達成するために作成した計画に対して、取り組んできた過程とその結果を検証する。検証の視点は次の通りである。一つ目は、目標達成のために作成した計画は適切であったかという視点である。二つ目は、計画通りに実施できたかという視点である。

例えば、計画通りに実施できたが結果として目標が達成できなかったケースも起こりうる。あるいは計画通り実施できなかったが、結果として目標が達成できたケースも起こりうる。目標と結果の差異についての原因分析は、現状分析は適切であったか、目標は適切であったか、経営資源との関係も含め計画に無理はなかったか、実行プロセスにおいてメンバーは意欲的だったか、管理職のマネジメントは有効であったかなど、様々な面から結果を分析し、目標管理の改善につなげていく必要がある。設定した目標と実施した結果のギャップを把握するとともに、目標設定のときに確認した必要な自社の経営資源、外部環境の変化や動向の予測などと違ったものは何かを把握・分析することも大切である。さらには、各職場で起きていること、各職場、社員の活動状況を把握し検証することが大切である。

この因果分析は、年度単位で実施するのではなく、「(3)-①-2) 実行計画」のとおり少なくとも毎月の振り返りにおいても実施されなければならない。

② 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

・ 目標を達成するための計画は適切であったか
・ 実施内容は計画通りであったか
・ 実施結果と達成目標の差異はどこにあるか
・ 結果の評価だけでなく、プロセスの評価が行われているか
・ 目標達成状況を定期的にチェックしているか
・ 目標達成状況を定期的にチェックしている場合、そのサイクルは適切か
・ 日常の評価や指導において目標を明確にしているか

・目標が達成できなかった場合においては、なぜ達成できなかったか検討しているか
・次期に向けて改善策を検討しているか
・次期に向けて人材育成面の課題、課題への対応方針など検討しているか
・次期の取り組みについて方向づけを行っているか
・次期に向けて人材育成面の課題、課題への対応方針など検討しているか
・目標管理取り組み成果をマニュアル等に落とし込んで、標準化、共有化を図っているか
・管理者は計画を実行するプロセスが業務遂行能力を向上させることを理解しているか
・管理者は次期の取り組みについて方向づけを行っているか
・評価面接を行っているか
・面接では部下が先に目標達成状況の自己評価を説明しているか
・面接において、目標項目一つひとつ丁寧に上司の評価を示しているか
・面接は部下の能力開発を意識して行っているか
・面接は自己の課題に気づかせる場であることを理解しているか
・面接において、部下に自己の課題に気づかせる工夫をしているか
・評価のフィードバックは目標項目ごとに評価の内容をていねいに説明しているか
・今期の取り組みに全体の振り返りから優れていた点などを説明しているか
・今期の取り組みに全体の振り返りから改善すべき点などを説明しているか

(6) 計画の改善

計画を評価した次のステップとして、計画の改善を行う。計画を実行した結果を評価し、計画通りできていないときは、問題が発生したと認識し、その原因を究明し、改善策を考えなければならない。目標管理における改善は、「図表 2-1-20 改善すべき課題」の通り、年度計画の評価において、目標、計画、実行、結果を多面的に分析し、目標管理の改善（管理にレベルアップ）につなげていくステージと、計画年度内の進捗状況の管理サイクルにおいて、目標を達成するために課題を解決していくステージに大別できる。

「図表 2-1-20 改善すべき課題」

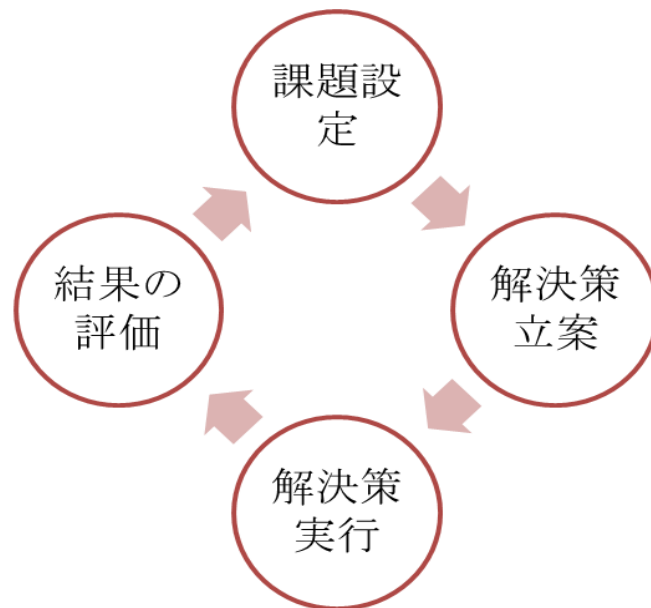
分類	内容
目標管理の制度面での課題	目標管理のレベルを上げていく
進捗状況において認識した課題	目標管理のプロセスにおいて PDCA を回していく

① 課題解決

目標を達成するために解決しなければならない課題がいくつも存在する。目標達成に向けては、個別の課題を一つひとつ解決していかなければならない。具体的にこれらの課題を解決し目標を達成するためには、試行錯誤を繰り返し、PDCA 管理サイクルを回し続けることが有効である。「図表 2-1-21

課題解決のサイクル」のように、課題設定➡解決策立案➡解決策実行➡結果の評価のプロセスを回していくことが大切である。

「図表 2-1-21 課題解決のサイクル」



1) 課題設定

目標を達成するために解決しなければならない課題には、目標を設定する段階ですでに認識し取り組んできた課題、毎月の進捗管理などで認識した課題、期末評価などで新たに認識する課題などがある。なお、すでに認識している課題であっても、時間の経過による環境変化などで見直しが必要となったり、適切だとする認識そのものが誤っていたりすることを意識しておかなければならない。

課題は細分化することでより具体的になる。例えば、目標と実績にギャップがある場合にそのギャップを改善することが主要な課題となるが、ギャップが生じた背景や、なぜギャップが生じたのか、そのメカニズムを考察するためには、細分化した個別課題を設定する必要がある。

2) 解決策を立てる

設定した課題に対してまず解決策の仮説を立てる。解決策の仮説は、解決すべき課題と細分化した個別の課題それぞれに立てる。次に解決策の仮説を評価・検証して有効性を判断する。この検証は事実をベースに行うことが必要である。

例えば、ある製品の製造を継続するかという課題に対して、競合との価格競争に勝てるかという個別課題を設定し、解決策として競争に勝つレベルまで製造原価を下げるができるという仮説を立てたとする。この仮説は採用して実行する前に、仮説の信頼性を価格と製造原価について検証しなければならない。そしてこの検証は事実に基づいたものでなければならない。競合とのコスト分析や付加価値分析などにより仮説の信頼性が客観的に立証できなければ、この解決策は採用できない。

3) 解決策の実行

解決策として立案した複数の選択肢から、課題解決に最良の解決策を選択する。そして、5W1H面から実行計画を作成し実行する。

4) 結果の評価

選択した解決策を実行した結果、計画通りに課題が解決したか検証しなければならない。検証の結果として、解決できた部分、解決できなかった部分、新たな課題などを明確にして、仮説・検証を繰り返していく必要がある。継続的に振り返り評価・反省する必要がある。また、反省や教訓は記録に残し組織で共有することが大切である。

② 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通り。

・問題をあるべき姿と現状の差(ギャップ)と位置づけているか
・あるべき姿をイメージできていないために不十分な解決策となっていないか
・あるべき姿が間違っているために不十分な解決策となっていないか
・現状を正確に把握できないために不十分な解決策となっていないか
・目標管理の改善の必要性を認識しているか
・次年度に向けて目標管理の改善点を把握しているか
・PDCA 管理サイクルが実施されているか
・PDCA 管理サイクルは有効に機能しているか
・目標を達成するために解決しなければならない問題把握は的確か
・把握されている問題・課題は適切か
・改善の方向、方法手段は適切か

2. 事例紹介

(1) 概要

① 導入の経緯

株式会社ホプニック研究所の経営理念「私たち一人ひとりが明るく、生き活きと働ける会社をつくれます」には、社会のルールを守れる人間をつくる、目標をもって毎日努力する、そのうえで会社のルールを守りながら、目標を立てて達成していく、そして成長していくという、高木社長の思いが込められている。

マトリックス型目標管理は、高木社長の思いを具現化する経営施策の一つといえ、従業員と高木社長、工場長との力量格差解消（従業員のレベルアップ）と全員参加による情報共有を目的として導入した。導入から約10年が経過し、従業員のなかに会社という意識が根づいた、自分たちの会社という意識ができて愛社精神が育ってきた、自分たちで考えて動くようになった、指示しなくても良い動き

をするようになったなど、目標管理の効果が表れている。

② 運用体制

1) マトリックス組織の内容の説明

株式会社ホプニック研究所は、委員会・ミッション（製造部）による目標管理をマトリックス組織により行っている。改善提案委員会、エネルギー・環境・防災・安全委員会、設備・備品委員会、5S委員会、規則マナー委員会の5委員会を設置するとともに、製造工程の改善に取り組む5つのミッション（製造部）を設置し目標管理を実施してきた。なお、直近年度から委員会の見直しを実施、改善提案委員会、エネルギー・環境・防災・安全委員会、設備・備品委員会、4S委員会に改組した。

「図表 2-2-1 委員会・ミッション（製造部）」

委員会	ミッション（製造部）
改善提案委員会	偏光フィルム製造工程
エネルギー・環境・防災・安全委員会	モールドセット工程
設備・備品委員会	注型重合工程
5S委員会(2017年度から4S委員会)	洗滌工程
規則マナー委員会(2016年度まで)	品質管理工程

改善委員会、エネルギー・環境・防災・安全委員会、設備・備品委員会、5S委員会、規則マナー委員会、および各ミッション（製造部）の活動内容は、「図表 2-2-2 委員会・ミッション（製造部）の活動内容」に記載の通りである。

「図表 2-2-2 委員会・ミッション（製造部）の活動内容」

委員会・ミッション（製造部）	活動内容
改善提案委員会	改善提案活動の推進、各ミッション（製造部）の改善活動の推進・フォローなどを中心に活動している
エネルギー・環境・防災・安全委員会	職場の安全対策、ごみ廃棄の管理、電気使用量の管理などを中心に活動している
設備・備品委員会	重要な設備の定点観測、設備の重点メンテナンス、設備の機能点検、ミッション（製造部）へのフォローを中心に活動している
5S委員会	各ミッション（製造部）の整理整頓の推進・フォローを中心に活動している
規則マナー委員会	あいさつ運動をはじめとする社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいる
ミッション（製造部）	5S、生産工程の不良対策、コスト削減、技術向上、新技術

	開発、品質管理などに取り組んでいる
--	-------------------

2) 運営体制について

委員会・ミッション（製造部）による目標管理は、製造部部長を推進責任者とし運営されている。推進責任者は、委員会メンバーの所属や委員会・ミッション（製造部）の年次目標・行動目標を決める役割を担っている。

各委員会・ミッション（製造部）は、各職場から任命されたメンバーで構成され、委員会の委員長は、委員会メンバーの互選で決める。また、ミッション（製造部）・リーダーは、係長クラスが務める。

目標の設定は、委員会・ミッション（製造部）単位であり、個人目標は設定していない。委員会メンバーで年度目標を決めた後、月目標を決め、月初めと月末に確認している。

③ 運用スケジュール

高木社長及び工場長が参加する半期毎のレビュー、新年度計画の発表、委員長主導で原則毎月2回開催する委員会と委員会・ミッション（製造部）単位で作成する月次活動報告書による進捗状況の管理、役職者が作成する週間計画シートによる進捗状況の管理などで運用されている。

このうち週次で運用される週間計画シートの主な項目と内容は、「図表 2-2-3 週間計画シートの項目と内容」の通りである。

「図表 2-2-3 週間計画シートの項目と内容」

	項目	内容
①	今期の目標	今期の目標を記載する
②	月別の重点目標	各月の重点目標を記載する
③	週別の重点目標・重点実行計画	今週重点的に取り組む計画を記載する
④	先週の重点反省	先週の重点実行計画の行動結果(自省含む)を記載する
⑤	会議や研修	会議・研究会等の開催記録する
⑥	日別・時間別作業の記録	各週の作業スケジュールを日別・時間別に記載する
⑦	判定(○△×)	「○できた、△途中まで、×できなかった」の3段階で判定した結果を記載する
⑧	出来なかった理由と次週の取組み	今週の重点目標項目単位に、「○△×」の3段階判定を行い、できなかった理由を記載するとともに、来週への取り組みを記載する

(2) 進捗管理状況

① 委員会グループ

委員会別の振り返りと新年度計画のうちの代表的なものについて述べる。株式会社ホプニック研究

所では、全ての社員がいずれかの委員会グループに属して活動をしている。委員会別の振り返りは、「図表 2-2-4 委員会活動の振り返り」の通りである。

「図表 2-2-4 委員会活動の振り返り」

委員会	活動の振り返り
改善提案委員会	改善提案の件数増加、改善へのアドバイスを実施する中で、組織的な課題、社員の意識的な課題等が浮き彫りになった。次期の活動につなげていく必要がある。
エネルギー・環境・防災・安全委員会	職場の安全対策意識は向上したが、安全対策に関する情報収集と情報共有をさらに進めていく必要がある。
設備・備品委員会	設備管理はトラブル未然防止などの成果があった。ミッション（製造部）との連携では、PDCA を回していくことが課題である。
5S 委員会	ミッション（製造部）の整理整頓は実施できた。活動の記録等が十分でなく、PDCA を回していくことが課題である。
規則マナー委員会	あいさつ運動は浸透し一定の成果があった。今後は職場に根づくよう習慣づけを進める必要がある。

委員会別の新年度計画のうちの代表的なものは、「図表 2-2-5 委員会の新年度計画」の通りである。

「図表 2-2-5 委員会の新年度計画」

委員会	新年度計画の概要
改善提案委員会	全員参加の委員会活動、改善活動の見える化等
エネルギー・環境・防災・安全委員会	紙ごみリサイクルの推進、電力消費削減、現場安全対策等
設備・備品委員会	設備トラブルの発生抑制、設備不良発生不防止等
4S 委員会	整理・整頓と清掃を区別した取り組みを推進、設備などの呼称を統一して社内コミュニケーションを改善等

② ミッション（製造部）グループ

ミッション（製造部）別の振り返りと新年度計画のうちの代表的なものについて述べる。ミッション（製造部）別の振り返りは、「図表 2-2-6 ミッション（製造部）活動の振り返り」の通りである。

「図表 2-2-6 ミッション（製造部）活動の振り返り」

ミッション（製造部）	活動の振り返り
生産工程	作業指導書の更新、不良発生原因の把握と対策などに取り組んだ。引き続きノウハウの共有による作業レベルの向上、実施した対策のフォローなどに取り組む必要がある。

品質管理・検査工程	作業工程の見直し、作業の標準化などを推進した。引き続き質的向上に取り組む必要がある。
-----------	--

ミッション（製造部）別の新年度計画のうちの代表的なものは、「図表 2-2-7 ミッション（製造部）の新年度計画」の通りである。

「図表 2-2-7 ミッション（製造部）活動の新年度計画」

ミッション（製造部）	新年度計画の概要
生産工程	不良対策、ムダどり、人材育成等
品質管理・検査工程	情報共有化の推進、作業手順の標準化等

③ 取り組み状況紹介～品質管理グループの進捗管理及び活動計画～

株式会社ホプニック研究所は、毎年、年間計画として作成した計画の振り返りとその振り返りに基づく次年度計画を作成している。一例として品質管理グループの進捗管理表を「図表 2-2-8 目標管理シート 進捗管理 《委員会グループ 品質管理グループ》」に、次年度計画表を「図表 2-2-9 目標管理シート 年度計画 《委員会グループ 品質管理グループ》」に示す。

「図表 2-2-8 目標管理シート 進捗管理 《委員会グループ 品質管理グループ》」

背景目的	成果目標	現状分析	行動目標 行動計画	進捗	成果目標に対しての結果 (実績数値、状態も記入)		
現状何が課題か、現状の状態はどうなっているか？	期日目標（いつまでに）、数字目標、どういう状態が目標理想の状態	なにが原因で現状の状態なのか（推測できる要因は）	具体的行動	実際の取り組み状況	出来たこと、実行してわかった事	出来なかった事、やらなかった事、なぜできなかったのか	出来なかった事は今後どうすれば出来るようになるのか、いつまでに出来るようになるのか
「検査手順の効率化」メンバーが自分の担当業務を独自のやり方でやっている	「検査手順の標準化と多能工化」各担当者が今期中に業務の標準化と担当以外の業務も行うことができる能力を習得する	「マイペースな業務遂行」検査手順がタイムリーに更新されおらず、担当者が独自のやり方で業務を行い、グループ全体としての能率向上を図ろうとする意欲に欠ける	・担当者全員が検査業務の効率化を図ろうとする意欲を持つ ・担当者全員が他の担当者の業務を遂行できる能力を習得する	・担当者が担当する業務についての手順書を作成し他の担当者に指導する ・リーダーが中心となり担当者の作成した手順書をまとめマニュアル	・当プロジェクト開始に当りリーダーによる趣旨説明により担当者全員に情報共有化と業務効率化の意欲が高揚した ・担当者の他の担当者に対する指導により一応の多能工化はできた	・冗長で不完全な検査手順書が一部あり検査手順のマニュアル化はできなかった	・リーダー中心に来年度上期中に検査手順を標準化しマニュアルを作成する ・作成したマニュアルに基づき来年度下期中に更なる担当者のワンランクアップした多能工化と検査業務のローテーションを確立する

			化する			
--	--	--	-----	--	--	--

「図表 2-2-9 目標管理シート 年度計画 《委員会グループ 品質管理グループ》」

背景目的	成果目標	現状分析	行動目標 行動計画	具体的実行計画			
				何を	どのよ うに	誰が、誰 に、誰と	いつ、 いつま でに
現状何が課題か、現状の状態はどうなっているか？	期日目標（いつまでに）、数字目標、どういう状態が目標理想の状態	なにが原因で現状の状態なのか（推測できる要因は）	具体的行動				
「検査手順の効率化」メンバーが自分の担当業務を独自のやり方で行っている	「検査手順の標準化とワンランクアップした多能工化による業務ローテーションの確立」 上期中に業務の標準化と下期中に上期に作成した作業手順書に基づきワンランクアップした多能化を図り業務のローテーションを確立する	「検査手順書に基づかない非効率的業務」一応の多能工化は達成できたが、標準化されていない検査手順書による業務がなされている	・リーダーが中心となり担当者の作成した検査手順書の標準化・マニュアル化を行う ・作成したマニュアルに基づきワンランクアップした多能工化を図るとともに検査業務のローテーションを確立する	・検査手順書の作成 ・業務ローテーションの確立	・各担当の手順書に基づく検査手順書の標準化、マニュアル化 ・作業マニュアルによる多能工化	・リーダーが担当者と協働で	・上期中（マニュアル化の作成） ・下期中（ワンランクアップした多能工化、業務ローテーションの確立）

* 当社の取組みを参考に一部を加筆した。

(3) 今後の課題

当社の今後の課題として以下の取組みを行う必要がある。

① マーケティング部門への適用

全社体制による取組の観点から現在未実施のマーケティング部門（製品開発業務、営業業務）への適用が必要である。マーケティング部門への適用にあたってはマーケティング戦略を具現化したマーケティング目標を設定し推進する必要がある。

② 個人の目標管理への適用

現在のプロジェクト単位の目標管理に加えて、従業員にやる気を持たせる意味で個人の目標管理を導入する必要がある。個人の目標管理の導入に際しては、上から目線のノルマ管理によるのではなく、企業の持続的発展と従業員のやる気を助長するものであるということを従業員に説明し実施する必要がある。

③ 人事評価への反映

現状の人事評価は、役職者と役職者以外に区分した情意評価を主体とした評価である。人事評価にあたっては現在の評価基準等の評価制度を見直すとともに、見直した評価基準等を従業員に説明し経営の透明化を図ることが必要である。

又、従業員のやる気をひき出すためには、目標設定時における十分な話し合いによる設定、人事評価時における評価結果についての十分な説明といった従業員とのコミュニケーションの形成が必要である。

第2章 参考文献

- ・ドラッカー名著集2 現代の経営（上） 第11章自己管理による目標管理
P.F.ドラッカー著 ダイアモンド社
- ・マネジメント務め、責任、実践Ⅲ 第34章目標による管理(MBO)と自己管理
ピーター・ドラッカー著 日経BP社
- ・コトラーの戦略的マーケティング 第Ⅲ部マーケティング管理 フィリップ・コトラー著
ダイアモンド社
- ・コトラー&ケラーのマーケティング・マネージメント第12版 P69 目標設定
フィリップ・コトラー+ケビン・レーン・ケラー著 株式会社ピアソン・エデュケーション
- ・ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー 2015年2月号
目標達成 結果を出す組織のPDCA ダイアモンド社
- ・日経文庫 目標管理の手引き<第2版> 金津健治著 日本経済新聞出版社
- ・日経文庫 モチベーション入門 P89 目標設定の考え方 田尾雅夫著
日本経済新聞出版社
- ・成果主義人事を成功させる目標管理のすすめ方 山口裕 日本実業出版社
- ・人事考課書式集 4 目標管理方式の人事考課様式と人事考課の方法 菅野篤二著 日本法令
- ・事業計画書の作り方 3日々の事業活動の指針となる「目標」 渡邊卓著 あさひ出版

第3章 中小企業のやる気をひきだすための従業員の人事評価

1. 人事評価システムの構築

(1) 職務規定書等の作成

人事評価は従業員が担当する職務を遂行するにあたって一定期間に発揮した能力、態度、業績について評価するものであり、そのためには評価の対象である従業員の担当する職務を明確にすることが必要である。従業員の担当する職務は従業員の所属する組織(営業、製造、総務等)及び階層(管理職、専門職、一般職)により異なる。

職務記述書は各組織について所属する組織の目的を果たすために必要な従業員の行う職務について規定したものであり、職務要件書は職務を遂行するために従業員に必要とされる能力について階層(管理職、一般職)別に規定したものと定義する。通常、職務記述書、職務要件書は職務分析により作成されるが、職務分析により職務規定書を作成する中小企業は少ない。

目標管理により人事評価を実施する企業では目標を達成するための職務を個々人について記述した行動計画シートに基づき各人の能力、業績を評価しているが、当該行動計画シートを職種別、階層別に整理することにより職務記述書、職務要件書を作成することもできる。以下に切削加工機により生産を行う中小製造業の職務記述書、職務要件書、行動計画シートを例示する。

① 職務記述書

以下に、直接部門として営業、製造、間接部門として人事、各種保険、財務を行う中小製造業の職務記述書を例示する。

□ 1) 営業部門に係る職務記述書

業 務 名	業 務 の 内 容
予 算 管 理	・販売予算の作成(年間、月間) ・販売予算の進捗管理(予算実績管理)
債 権 管 理	・信用調査 ・財務部門との連携による債権回収管理
受 注 管 理	・顧客からの見積依頼に対する見積書の作成 ・顧客に対する見積書の提出 ・顧客に提出した見積書に対する顧客との交渉 ・顧客からの受注書に基づく製造部門に対する生産依頼
販 売 管 理	・顧客に対する出荷案内書の発送 ・財務部門との連携による顧客に対する入金管理
ク レ ー ム 管 理	・製品クレームに対する関連部門との協議

	・製品クレームに対する顧客との対応
顧客管理	・顧客訪問等による顧客情報の収集、顧客との関係構築 ・新規顧客開拓の推進 ・収集した顧客情報に基づく顧客データベースの構築
生産・販売会議	・社長も交えた生産・販売状況の定期的打合せ

2)製造部門に係る業務報告書

業務名	業務の内容
生産管理	・年度販売予算に基づく月別生産計画の作成 ・月間販売計画に基づく日程生産計画の作成 ・受注表に基づく日程生産計画の作成 ・品質・リードタイム等生産計画作成のための基準情報の設定 ・生産計画情報と作業日報による進捗管理
作業管理	・作業日報の作成による品質、能率管理 ・3S(整理・整頓・清掃)による職場環境の整備 ・上司及び外部専門家による作業員の力量向上、多能工化のための教育
設備管理	・機械製作メーカーの新鋭設備等に関する情報収集 ・現行機械の稼働管理 ・設備の定期点検 ・補修計画の作成と実行
コストダウンと品質向上	・残業時間の低減 ・歩留まりの向上 ・段取り時間の減少 ・在庫(材料、仕掛品)の低減 ・不良品の低減
安全管理	・作業マニュアルの順守のための教育 ・作業員に対する職場の安全衛生教育の実施 ・職場の安全パトロールの実施 ・作業員に対する面談等による作業状況の把握 ・事故等の未然防止のための教育訓練の実施 ・事故、怪我等に対する総務部門に対する報告

3)間接部門(人事業務・総務・財務)業務に係る職務記述書

中小企業では総務・人事・財務に関する業務は総務部門として総務部長(課長)のもとに数名の従業員により運営され、給与計算業務、決算処理業務、保険関連等の業務を外部に委託する企業が

多い。前述の業務（給与計算業務、決算業務、保険関連業務）を外部委託する企業の職務記述書を以下に例示する。

部 門	業 務 名	業 務 の 内 容
総 務 ・ 人 事	電 話 ・ 顧 客 対 応	・顧客目線の電話対応 ・顧客満足に即した接遇
	勤 怠 管 理	・従業員のタイムカード等による勤務表の作成 ・作成した勤務表の財務部門への提出
	雇 用 管 理	・採用、移動、退職に関する事務手続き ・前述の手続きに基づく人事台帳の更新
	時 間 管 理	・休業、休暇等の届出による労働時間の管理
	安 全 衛 生 管 理	・社員の健康診断計画の作成と実施 ・安全衛生規則に関する教育、対象者の講習受講の実施
	教 育 訓 練	・OJT、社外研修、資格取得奨励等社員のスキルアップのための研修 計画の作成と実施
	諸 規 則 、 規 程 の 管 理	・組織図・職務規定、就業規則等の作成と管理
	OA機器等の管理	・パソコン、携帯端末等の管理
入 出 金 管 理	入 金 管 理	・顧客に対する請求書の作成と送付 ・顧客からの入金状況の確認
	出 金 管 理	・仕入先からの支払一覧表の作成 ・支払一覧表に基づく発注担当者への確認 ・発注担当者への確認に基づく仕入先への支払
財 務 管 理	試 算 表 の 作 成	・会計ソフトによる各種取引の記帳及び月次試算表の作成 ・月次試算表に基づく会計事務所への月次損益計算書及び貸借対照 表(財務諸表)の作成依頼 ・月次財務諸表等に基づく会計事務所への納税申告書の作成依頼 ・作成された納税申告書の税務署への提出と納税
	管 理 指 標 の 作 成	・月次損益計算書に基づく会議資料の作成 ・売上高、製造原価、一般管理費等の予算実績管理 ・顧客別売上高推移等経営管理に必要な資料の作成

② 職務要件書

中小製造業を例として営業部門、製造部門及び総務部門の業務について管理者、担当者に関する職務要件書を以下に例示する。

1) 営業部門に係る職務要件書

中小製造業の販売は管理者も自ら顧客を持ちプレーイングマネージャーとして業務を行っているが、営業部門に係る職務要件書を以下に例示する。

業 務 名	職 務 要 件	
	一 般 職 (初 級 職 ~ 中 級 職)	管 理 職 (リ ー ダ ー 職)
予 算 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーの方針に基づき担当顧客の販売計画が作成できる (中級職) ・リーダー若しくは中級職社員の指示により担当顧客の販売計画が作成できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者方針に基づき担当部門の販売計画作成について指導ができる
	<ul style="list-style-type: none"> ・担当顧客の状況を把握し、予算未達成の原因について分析及び達成のための今後の対策について立案できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者の進捗状況に関する報告とともに自らも市場環境、顧客訪問等による市場分析に基づき計画未達成の原因及び今後の対策の実施について指導し、経営者及び関連部門に対する説明ができる
債 権 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・総務部門との連携により担当顧客の債権回収状況の把握ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の経営状況、顧客の信用状況に関する情報をウオッチし、債権回収状況について懸念がある場合は経営者に報告し、担当者に的確な指示ができる
受 注 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客からの見積依頼に対し見積書の作成ができる (中級職) ・リーダー若しくは中級職社員の指示に基づき見積書の作成ができる (初級職) ・上司、関連部門と相談の上顧客に対する価格等の折衝ができる ・顧客からの受注情報を正確、迅速に生産部門へ依頼するための事務処理ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者の作成した見積書に対し必要がある場合は単独若しくは経営者と相談の上担当者に適切な指示ができる
販 売 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・生産部門からの出荷情報を顧客及び 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務処理、債権回収等販売管理上問題

	<p>財務部門へ提供するための事務処理ができる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・未入金債権に対する顧客との折衝ができる 	<p>が発生した場合は担当者に対し適切な指導ができる</p>
クレーム管理	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のクレーム情報に対する対応ができる ・顧客のクレーム情報を関連部門に伝え、調査を依頼することができる ・関連部門の調査に基づきクレーム報告書を作成することができる(中級職) ・上司及び中級社員の指示に基づきクレーム報告書を作成することができる(初級社員) ・クレーム報告書に基づき顧客に対する報告ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・クレーム処理について担当者に対し適切な指示ができる ・取引上重要な影響を及ぼすと判断した場合は経営者に報告するとともに顧客を訪問する等による円滑なクレーム対応ができる
顧客管理	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客訪問等による顧客情報収集、関係構築ができる ・新規顧客開拓計画を作成し実行できる ・収集した顧客情報に基づく顧客データベースが構築できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客管理について担当者に適切な指導ができる ・重要顧客への同行による顧客との関係構築ができる
生産・販売会議	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示により販売関係の資料が作成できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売資料の作成について担当者に適切な指導ができる

2) 製造部門に係る職務要件書

業 務 名	職 務 要 件	
	一 般 職 (初 級 職 ~ 中 級 職)	管 理 職 (リ ー ダ ー 職)
生 産 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指導により営業部門の年間販売計画に基づき担当する機械の生産計画が作成できる ・受注表に基づき担当する機械別の生産計画の作成できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業部門の年間販売計画に基づき機械別、担当者別の製品の生産計画作成の指導できる ・受注表に基づき機械別、作業員別の生産計画作成の指導ができる

	<ul style="list-style-type: none"> ・生産計画情報と作業日報により機械別の製品の生産に関する進捗管理ができる ・生産計画に対し生産が未達成(未達)の製品について、その原因と達成のための対策を講じ実行することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産計画情報と担当者の作成した作業日報により機械別、担当者別の製品の生産に関する進捗管理ができる ・生産計画に対し生産が未達成(未達)の担当者に対し、その原因と達成のための対策を講じるための指導ができる
作業管理	<ul style="list-style-type: none"> ・作業日報に基づき製品の良品率、段取り時間、機械の正味稼働時間の把握ができる ・作業日報の分析に基づき不良品の発生原因を明確にし、不良品発生防止対策を講じ実行できる ・3Sに関する定期的な職場環境整備ができる ・上司及び専門家による力量向上、多能工化教育を受講するとともに業務への活用ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者別作業日報(機械別、製品別)に基づき製品の良品率、機械の段取り時間正味稼働時間の計算ができる ・担当者毎に不良品の減少、機械の段取り時間短縮に関する指導ができる ・自ら率先し 3S に関する定期的な職場環境整備を行うとともに担当者に対する指導ができる ・専門家の行う力量向上、多能工化教育の受講を勧めるとともに自らも指導ができる
設備管理	<ul style="list-style-type: none"> ・機械製作メーカーのカタログ、展示会見学等による最新鋭機械に関する情報収集ができる ・担当する機械の稼働率の把握、分析ができる ・担当する機械の定期点検ができる ・担当する機械の補修計画の作成ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・自らも機械製作メーカーのカタログ、展示会見学等による最新鋭機械に関する情報収集と担当者への当該情報収集の指示ができる ・機械別の稼働率の把握、分析ができる ・機械別の定期点検状況の把握と担当者への補修計画作成の指導ができる ・機械別の補修計画に基づく進捗状況の把握と担当者への指導ができる
コストダウンと品質向上	<ul style="list-style-type: none"> ・残業時間の短縮に関する計画の作成と進捗管理ができる ・機械別、製品別の歩留まり状況を把握し、歩留まり向上の対策を講じ実行できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者別の残業時間を把握し残業時間短縮のための指導ができる ・担当者別、機械別、製品別の歩留まり状況の把握による歩留まり向上のための指導ができる

	<ul style="list-style-type: none"> ・機械別、製品別の段取り時間の減少対策を講じ実行できる ・在庫(材料、仕掛品)状況を把握し在庫削減の対策を講じ実行できる ・不良品の発生原因を明確にし、不良品ゼロのための対策を講じ実行できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者別、機械別、製品別の段取り時間の把握と問題のある担当者に対する指導ができる ・在庫状況の把握による、在庫削減のための担当者への指導ができる ・担当者に対する不良品ゼロのための指導ができる
安 全 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・作業マニュアルを順守した作業ができる ・職場の安全衛生マニュアルを順守した作業ができる ・安全パトロール規則を遵守したパトロールができる ・事故等の未然防止のための教育訓練計画を順守した作業ができる ・上司に対する事故、怪我等に関する迅速、的確な報告ができています 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者に対し作業マニュアル順守のための指導ができる ・職場の安全衛生マニュアル順守のための指導ができる ・安全パトロール規則を作成し担当者に対する指導ができる ・職場の作業状況に関する担当者に対する指導ができる ・事故等の未然防止のための教育訓練計画を作成するとともに担当者に対する指導ができる ・担当者からの事故、怪我等に関する報告に基づく迅速な対応ができる

3)総務部門に係る職務要件書

職 務	職 務 要 件	
	担 当 職 (初 級 職 ~ 中 級 職)	管 理 職 (リ ー ダ ー 職)
総 務 ・ 人 事	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客目線の電話対応ができる ・顧客満足に即した接遇ができる ・従業員のタイムカード等による勤務表の作成ができる ・採用、移動、退職に関する事務手続きができる(中級職) ・中級職社員の助言により採用、移動、退職に関する事務手続きができる ・前述の手續きに基づき人事台帳の更 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客目線の電話対応ができる ・顧客満足に即した接遇ができる ・経営者及び関連部門と総務・人事に関する事項について調整ができる ・経営者の指示により諸規則、諸規定の改定手續きを立案し実施することができる。 ・OA機器等の購入に関する計画を実行し実施を部下に指示することができる

	<p>新ができる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・休業、休暇等の届出による労働時間の管理ができる ・社員の健康診断計画の作成と実施ができる(中級職) ・中級職社員の指導により社員の健康診断計画の作成と実施ができる ・安全衛生規則の適用作業に関する教育計画の作成と実行ができる(中級職) ・社外研修、資格取得奨励等社員のスキルアップのための研修計画の作成と対象受講者に対する受講手続ができる(中級職) ・諸規則、諸規定に基づいた管理ができる ・社外文書管理規定に基づく管理ができる ・OA 機器の管理をすることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じ文書管理規定を見直し改定計画を立案し実行を部下に指示することができる
入 出 金 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客に対する請求書の作成と発行手続きができる ・顧客からの入金状況の確認手続きができる ・仕入先からの支払一覧表の作成ができる ・支払一覧表に基づき発注者への確認ができる ・発注担当者への確認に基づく支払先への支払ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客に対する入金管理に関する指導ができる ・仕入先に対する出金管理に関する指導ができる
財 務 管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・会計ソフトによる各種取引の記帳及び月次試算表の作成ができる(中級職) 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表、資金繰り表を活用した財務管理(損益管理、財産管理、資金管理)ができる

	<ul style="list-style-type: none"> ・中級職社員の指導により会計ソフトによる各種取引の記帳及び月次試算表の作成ができる(初級職) ・会計ソフトによる各種取引の記帳により資金繰り表の作成ができる(中級職) ・月次試算表に基づき会計事務所への月次損益計算書及び貸借対照表(財務諸表)の作成依頼ができる ・月次財務諸表等に基づき会計事務所への納税申告書の作成依頼ができる ・作成された納税申告書の税務署への提出と納税手続きができる ・月次損益計算書に基づく会議資料の作成ができる(中級職) ・売上高、製造原価、一般管理費等の予算実績管理ができる ・顧客別売上高推移表等その他経営管理に必要な資料の作成ができる(中級職) 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理に必要な資料を活用した事業計画の作成ができる ・予算実績管理、顧客別販売管理等経営管理に必要な資料作成の指導ができる
--	---	--

③ 行動計画シート

被評価者が設定した目標を達成するため遂行する職務について記述したシートで、評価者(上司)が作成するが、作成に当っては目標の設定と同様、被評価者との面談による協議が必要である。

シートの内容は、評価者が期首に目標を達成するための職務、その職務の遂行が可能なレベルを、期末(上期、年度末)にその成果(結果)及び所見を記述し被評価者の人事評価を行う。

以下に前述の中小製造業の各部門の行動計画シート(一般職、管理職)を例示する。

1) 営業部門に係る行動計画シート

a. 一般職(中級職)の行動計画シート

職務の内容	職務のレベル	結果	所見 (標準以外は必ず記述)
販売予算の作成	中	ウ	予算対比 10%の未達となった
見積書の作成	中	ウ	納期、価格面で折合わず、失注率 30%

			と予算未達の原因となった
主要顧客A社に対する拡販	中	ア	積極的なコンタクト(情報集と対応)により前年を上回る売上をあげた
主要顧客B社に対する拡販	中	ウ	B社からの品質要求に応えられず前年を下回る売上となった
X社、Y社、Z社への新規顧客開拓	上	ウ	既存顧客対応に追われ訪問できなかった
WEBによる新規顧客開拓	上	ウ	既存顧客対応に追われタイムリーなHP更新ができず成果をあげることができなかった
商談会参加による新規顧客開拓	中	ウ	2県の商談会に参加し見積書を提出したが価格面で折合えず失注となった
製造部門との折衝	上	ウ	納期について製造担当者との意見が合わず失注に繋がった
債権回収等の販売事務	中	イ	特段の問題がなかった
生産販売会議の資料作成	中	イ	期日までに作成した

*職務レベル:上(現職務レベルより上位)、中(現職務レベル並み)、下(現職務レベルより下位)

*結果:ア(標準以上)、イ(期待通り)、ウ(期待を下回る)

b. 管理職の行動計画シート

職務の内容	職務レベル	結果	所見 (標準以外は必ず記述)
販売予算の作成	中	ア	予算を5%上回った
見積書の作成	中	ア	製造現場との納期調整により前年と比較し受注率がアップした
初級職社員に対する見積書作成指導	中	ア	的確な指導により受注につながった
メイン顧客Kからのクレームに対するフォロー	上	ア	相手の立場を理解した粘り強い折衝により問題を解決した
新規顧客開拓	上	イ	受注に繋がらなかったがキーパーソンとのコンタクトができた
生産部門との連携	中	ア	顧客に対するリードタイム、コストダウ

			ン対策について積極的な提案をした
社内販売会議	中	ウ	指示的な指導を行う場面があった
債権管理	中	イ	

2) 製造部門に係る行動計画シート

a. 一般職の行動計画シート

職務の内容	職務のレベル	結果	所見 (標準以外は必ず記述)
生産(加工)計画の達成	中	ウ	計画は達成できたが残業が多くコスト高となった
CADデータの機械へのセッティング	中	ウ	セッティングに手間取り上司の指導を必要とした
作業指図に基づく段取り(治工具の取り付け)	中	ウ	治工具の保管場所がわからず取付けにこずった
加工作業	中	イ	所定時間内に品質規格通りの製品が加工できた
作業管理	中	ウ	・段取り～加工までの時間が標準作業時間をオーバーし納期遅れを生じた ・作業場の3Sが不十分で上司から注意を受けた
安全管理	中	ウ	・不注意による怪我により作業を中断することがあった

b. 管理職の行動計画シート

職務の内容	職務のレベル	結果	所見 (標準以外は必ず記述)
生産計画の作成	中	イ	営業部門との連携により計画作成ができた
作業指図書作成	上	イ	営業部門からの解説しづらい受注情報に基づき正確な指図書を作成した
課員に対する作業指導	中	イ	初級職課員に対しの確な作業指導を行った
飛び込み受注対応	上	ア	主要顧客からの突然の大口受注に対し柔軟な対応により対応し成果をあげた

職場の安全点検	中	イ	3S、作業現場のパトロールによる作業指導を行った
作業日報の分析	中	ア	課員の作業日報を分析による作業改善指導を行い、成果をあげた
担当者とのコミュニケーション	中	ア	定例会議等による報連相の実施により職場の活性化を図った
増設の検討	中	イ	展示会査察等により増設のための情報収集を行った
教育訓練	中	ア	経営者の承認を得て多能工化のための社員指導にあたり効果を上げた

3) 総務部門に係る行動計画シート

a. 一般職の行動計画シート(人事・総務)

職務の内容	職務のレベル	結果	所見 (標準以外は必ず記述)
電話・顧客対応	中	ア	電話・顧客対応とも顧客の評価は高い
残業実績表の作成	中	ア	職場別、個人別残業表を作成し管理者に提供し残業削減のための注意を喚起した
社員の募集	中	ア	学校廻りを積極的に行い人材獲得に貢献した
社員とのコミュニケーション	中	ア	社員の相談に親身になって対応し会社のムード作りに貢献した
3Sの実践	中	イ	自ら先頭に立ち3Sを実践し職場環境の整備に努めた
社員の健康診断	中	ア	健康診断計画を作成し受診率の向上に貢献した
研修会への参加	中	イ	労働法規の改正に関する研修会へ参加し知識吸収に努めた
雇用対策助成金の活用	中	ア	助成金の活用による社員の力量向上のための研修会を計画し実施した
文書管理	中	イ	文書規則に基づいた管理ができた

b. 管理職の行動計画シート

総務・人事関係の職務を中級担当者に任せ、財務関連業務を主体的に行う管理職の行動計画シートを以下に例示する。

職務の内容	職務のレベル	結果	所見 (標準以外は必ず記述)
残業管理	中	イ	担当の作成した管理表に基づき関連部門に連絡し削減依頼を行った
社員の募集	中	ア	担当の学校廻りに同行し人材を獲得できた
職場懇談会の開催	中	イ	社長主催の職場懇談会を開催し職場の活性化に努めた
職場の労働環境管理	中	イ	メンタルヘルス、育児介護等職場の法律改正に伴う労働環境対策について専門家のアドバイスを受け、対応を検討した
当期事業計画の作成	上	イ	期首に作成した当期売上高、利益、資金計画の計画が達成できた
コスト削減計画の作成	中	ア	関連部門の協力により期首に作成したコスト削減計画の達成ができた
中期3カ年計画の作成	上	イ	会計事務所の指導により中期3カ年計画が作成できた
債権管理	上	イ	営業部門との連携により売上債権の回収に努めた
月次決算書作成期間の短縮	中	ア	記帳担当者の力量向上及び会計事務所の協力により1週間の短縮ができた

④ 診断の視点

診断の主なポイントは以下の通りである。

・会社の業種はどのような業種(製造業、卸売業、小売業、サービス業)か
・会社の規模(従業員数等)はどの程度か
・会社はどのような組織(組織図)により運営されているか
・職務記述書、職務要件書は作成されているか
・所属する組織の成果目標、行動目標は明確にされているか
・組織の行動目標を達成するために必要な職務は明確にされているか
・その職務を達成させるために必要な能力は明確にされているか

・従業員は現在どのような職務を遂行しているか
・その職務は成果目標、行動目標を達成させるために必要な職務か
・その職務は従業員の能力に見合っているか
・行動計画シートは作成されているか
・面談は効果的なタイミングで行われているか
・評価者は被評価者との面談により行動計画シートの職務、職務レベルを設定しているか

(2) 人事評価マニュアルの作成

① 能力評価

1) 評価項目の設定

アメリカの経営学者チェスター・アーヴィング・バーナード(1886年-1961年)は、組織の成立要因を①組織の共通目的、②組織の構成員の貢献意欲(協働意思)、③構成員相互のコミュニケーションと定義した。この定義から、「組織とは組織目的(目標)を設定し、設定した目標を達成するための計画を作成し、計画達成に向け構成員間のコミュニケーションにより目標達成を図ることである」ということができる。

組織の構成員(従業員)の職務遂行能力は、①目標達成のためのマネジメント力、②リーダーシップを含めたコミュニケーション力、③職務に対する意欲(情意)、④業務処理で構成されている。

具体的には、①のマネジメント力としては予測力、情報収集力、情報分析力、理解力、計画作成力、企画力、実行力、折衝力等、②コミュニケーション力としては上司に対するコミュニケーション力、関連部門に対する調整力、担当者(部下)に対する指導育成力等、③の意欲としては、積極性、勤勉性、公平性、責任性、協調性、規律性、コンプライアンス意識等、④の業務処理力としては、業務知識、業務処理の迅速性・正確性等があるが、どのような能力評価項目を設定するかは、企業により異なる。

2) 項目間のウエイト付け

設定した項目間のウエイト付け(項目全体の合計を100とした場合の各項目の配分)は階層(管理職、一般職)により異なる。

一般的には、判断業務の多い管理職に対しては情報収集力、情報分析力、計画力、実行力、折衝力、といったマネジメント力に関する項目は配点を高く、積極性、協調性、規律性、業務の迅速性・正確性といった情意評価に関する項目、業務知識、業務処理の迅速性、正確性といった業務処理力については配点を低くするか、評価項目の対象としていない。一方、コミュニケーション、業務処理の迅速、正確性を要求する一般職に対しては管理職と比較しコミュニケーション力、業務処理力、業務に関する取組姿勢に関する項目の配点を高くし、マネジメント力に関する項目の配点を低くしている傾向にある。

以下に中小製造業の能力評価表（営業・総務部門、製造部門）を例示する。

a. 一般職の能力評価表

以下に一般職の能力評価表を例示する。

計画力、実行力にウエイトを置いたマネジメント力 40 点、コミュニケーション力 10 点、情意力、取組態度 50 点となっている。

評価項目	定義	ウエイト (点)
情報収集力	仕事をする上で必要な情報を収集できているか	10
情報分析力	収集した情報を分析できているか	10
計画力	収集、分析した情報に基づき計画が作成できているか	10
実行力	作成した計画を実行できているか	10
会社方針の理解	部門の方針を理解しているか	10
職場内でのコミュニケーション	職場内での報連相はできているか	10
業務処理力	仕事を理解し正確、迅速に処理できているか	10
責任性	常に責任を持ち仕事に取り組んでいるか	10
積極性	常に積極的な態度で仕事に取り組んでいるか	10
コンプライアンス意識	コンプライアンス順守意識は高いか	10
合計		100

b. 管理職の能力評価表

以下に管理職の能力評価表を例示する。

課題解決、折衝に重点を置いたマネジメント力 60 点、コミュニケーション力 30 点、情意評価 10 点の評価である。

評価項目	定義	ウエイト (点)
情報収集力	仕事を行う上で必要な情報を把握できているか	10
情報分析力	収集した情報を分析できているか	10
計画力	収集した情報、分析に基づき有効な計画を作成しているか	20
折衝力	計画の実行に当り社内、外関係者と折衝し実行しているか	20
経営者とのコミュニケーション	経営者との報連相はできているか	10
製造部門等とのコミュニケーション	製造部門等社内部門との調整はできているか	10
職場内での	リーダーシップを発揮し部下の育成、職場の活性化に努め	10

コミュニケーション	ているか	
コンプライアンス意識	コンプライアンス順守意識は高いか	10
合 計		100

3) 評価尺度基準の設定

一つの評価項目に対する評価尺度基準としては7段階基準、5段階基準、4段階基準、3段階基準があるが、設定する段階数として5段階を設定する企業が多い。アンケート調査等では質問に対する回答の良し悪し(中間化傾向の排除)を判断するため4段階基準を採用することが多いが、人事評価では少ない。

5段階評価(SA、A、B、C、D)を実施する中小製造業の評価尺度基準を以下に示す。

a. 能力評価尺度基準

5段階評価の能力評価尺度を以下に例示する。

尺 度	尺 度 基 準
5	職務を推進する上で極めて高い職務遂行能力を発揮した
4	職務を推進する上で高い職務能力を発揮した
3	職務を推進する上で期待通りの職務遂行能力を発揮した
2	職務を推進する上で不十分な能力しか発揮できず指導する場面があった
1	職務を推進する上で不十分な能力しか発揮できず指導する場面が多くあった

b. 情意評価尺度

情意評価尺度を以下に例示する。

尺 度	尺 度 基 準
5	十分な態度、姿勢がみられ周囲から極めて高い評価を得ている
4	十分な態度、姿勢がみられ周囲から高い評価を得ている
3	十分な態度、姿勢がみられ周囲から一応の評価を得ている
2	周囲から注意を受け態度、姿勢が改められた
1	周囲から注意を受けたが態度姿勢が改められなかった

4) 能力評価表の作成

1) 評価項目の設定、2) 項目間のウェイト、3) 評価尺度基準の設定に基づき能力評価票を作成する。以下に中小製造業の営業部門の一般職及び管理職の能力評表を例示する。

a. 営業部門一般職の能力評価表

評 価 項 目	ウ エ イ ト	評 価 尺 度	点 数	評 価 理 由
情 報 収 集 力	10	3	30	

情報分析力	10	2	20	見積に関し競合者の情報分析が不十分であった
計画力	10	2	20	リスクを想定した販売計画が作成できず上司の指導を必要とした
実行力	10	2	20	現業業務に追われ計画した新規顧客開拓がおろそかになった
会社方針の理解	10	3	30	
職場内でのコミュニケーション	10	4	40	職場での人間関係は良好で周囲からの受けは良い
業務処理力	10	3	30	
責任性	10	3	30	
積極性	10	4	40	常に前向きな考えにより仕事に取り組んだ
コンプライアンス意識	10	2	20	コンプライアンス意識に欠ける場面があり上司から注意を受けた
合計			280	
総合評価			B	

*評価尺度3以外は理由を記述すること。

*総合評点については後述する。

a. 営業部門管理職の能力評価表

評価項目	ウェイト	評価尺度	点数	評価理由
情報収集力	10	4	40	的確な顧客情報収集ができた
情報分析力	10	4	40	的確な競合分析ができた
計画力	20	4	80	リスクを想定した計画作成ができた
折衝力	20	4	80	粘り強い折衝により顧客からのクレームに対応した
経営者とのコミュニケーション	10	4	40	経営者との積極的な報連相により業務を遂行した
製造部門とのコミュニケーション	10	4	40	製造現場との積極的な情報交換により職務を遂行した
職場内でのコミュニケーション	10	2	20	上から目線による教育指導により部下から反発を受ける場面があった
コンプライアンス意識	10	3	30	

合 計	100		370	
総 合 評 価			A	

*評価尺度3以外は理由を記述すること。

*総合評価については後述する。

5) 総合評価

合計点の総合評価を行う。

総合評価は以下の評点表により評価する。

評 価	総 合 評 点 の 範 囲
SA	450～500
A	350～449
B	270～349
C	200～269
D	100～199

*総合評点の範囲は企業により異なる。

評点表では一般職の評価はB、管理職の評価はAに該当する。

② 業績評価

1) 評価項目の設定

業績評価とは、職務の遂行度や目標達成度等、一定期間に課された業務の成果を対象とした評価で、日本法令「中小企業の人事評価・賃金のつくり方」では業績評価について一般社員(一般職)では①個人に割り当てられる仕事の達成、②部門業績への貢献、③部門活性化への貢献、管理職では①部門目標達成、②部門活性化推進と定義している。

具体的には、情報収集・分析度、問題解決度、業務改善・改革度、組織貢献度、組織管理度、売上達成度、利益達成度、職務達成度といった指標があげられるが、指標の設定は、企業により、また同一企業でも部門（営業、製造、総務等）、階層（管理職、一般職）により異なる。

2) 項目間のウエイト付け

以下に中小製造業の業績評価表を例示する。

a. 営業部門一般職

評 価 項 目	定 義	ウ エ イ ト
情報収集・分析度	業務遂行上必要な情報を収集・分析し問題点を明確にした度合	10
問題解決度	業務遂行過程で発生したトラブル等を解決した度合	10
組織貢献度	コミュニケーションの形成により組織目的達成のため協	10

	働した度合	
目 標 達 成 度	売上高、貢献利益を達成した度合	10
行 動 計 画 達 成 度	面談時に設定した行動計画を達成した度合	60
合 計		100

b. 営業部門管理職

一般職と比較し目標達成度のウエイトが増加し、その分課業達成度が減少している。

以下に管理職の業績評価表を例示する。

評 価 項 目	定 義	ウ エ イ ト
情報収集・分析度	業務遂行上必要な情報を収集・分析し問題点を明確にした度合	10
問題解決度	業務遂行過程で発生したトラブル等を解決した度合	10
組織管理度	リーダーシップを発揮し組織を活性化し、部下を指導した度合	10
目標達成度	売上高、貢献利益を達成した度合	20
行動計画達成度	面談時に設定した行動計画を達成した度合	50
合 計		100

c. 総務部門/製造部門一般職

定量的指標の設定が困難であり、営業部門の目標達成度に代えて業務改善度を設定した。以下に一般職の業績評価を例示する。

評 価 項 目	定 義	ウ エ イ ト
情報収集・分析度	業務遂行上必要な情報を収集・分析し問題点を明確にした度合	10
問題解決度	業務遂行過程で発生したトラブル等を解決した度合	10
組織貢献度	コミュニケーションの形成により組織目的達成のため協働した度合	10
業務改善度	Q(品質)、C(コスト)、D(納期)に関し業務を改善した度合	10
行動計画達成度	面談時に設定した行動計画を達成した度合	60
合 計		100

c. 総務部門/製造部門管理職

一般職と比較し目標達成度のウエイトが増加し、その分行動計画達成度が減少している。

以下に管理職の業績評価表を例示する。

評 価 項 目	定 義	ウ エ イ ト
---------	-----	---------

情報収集・分析度	業務遂行上必要な情報を収集・分析し問題点を明確にした度合	10
問題解決度	業務遂行過程で発生したトラブル等を解決した度合	10
組織管理度	リーダーシップを発揮し組織を活性化し、部下を指導した度合	10
業務改善度	Q(品質)、C(コスト)、D(納期)に関し業務を改善した度合	20
行動計画達成度	面談時に設定した行動計画を達成した度合	50
合計		100

3) 評価尺度基準の設定

能力評価同様 5 段階評価とし、その評価基準尺度を以下に示す。

a. 行動計画達成度評価基準

尺 度	尺 度 基 準
5	設定した 90%以上の行動計画が標準を上回る結果であった
4	設定した 70%以上の行動計画が標準を上回る結果であった
3	設定した 50%以上の行動計画が標準を上回るか若しくは設定した 70%以上の行動計画が標準通りの結果であった
2	設定した 50%以上～70%未満の行動計画が標準通りの結果であった
1	設定した 50%未満の行動計画が標準通りの結果であった

なお、評価方法としては、前述の個々の行動計画達成度合による評価の他、行動計画のうちの重要行動計画の達成度を考量した評価等があるが企業により異なる。

b. その他の尺度基準(職務達成度基準以外)

尺度	尺 度 基 準
5	標準を著しく上回る結果であった
4	標準を上回る結果であった
3	標準通りの結果であった
2	標準をやや下回る結果であった
1	標準を大きく下回る結果であった

4) 業績評価票の作成

業績評価票は年度初めに作成した職務シート及び上半期末、下半期末の職務シートに基づき、評価者が、能力評価票の作成手順と同様に 1) 評価項目の設定、2) 項目間のウエイト、評価尺度基準に従い作成する。

業績評価では行動計画達成度が大きな比重を占める。従業員のモラル向上の意味で、年度初めの行動計画設定時、年度末に設定した行動計画の達成に関する十分な話し合いが重要である。

以下に中小製造業の営業部門の管理職及び製造部門の管理職の業績評価票を例示する。

a. 営業部門管理職

評価項目	ウェイト	評価尺度	点数	評価理由
情報収集・分析度	10	4	40	見積作成に関する十分な情報収集・分析ができた
問題解決度	10	4	40	粘り強い折衝により解決した
組織管理度	10	2	20	上から目線により指導する場面があった
目標達成度	20	4	80	予算を5%上回った
行動計画達成度	50	4	200	標準を上回る行動計画達成率が75%であった
合計	100		380	
総合評点			A	

*新規顧客開拓に対する結果はイであったが職務のレベルが上でありイの結果をアとした。

b. 製造部門管理職

評価項目	ウェイト	評価尺度	点数	評価理由
情報収集・分析度	10	4	40	正確な作業指示書作成のための解説しづらい受注情報の分析ができた
問題解決度	10	5	50	主要顧客からの飛び込み受注に対する対応ができた
組織管理度	10	4	40	課員とのコミュニケーションによる職場の活性化ができた
業務改善度	20	4	40	作業日報分析に基づく作業改善を指導し成果をあげた
行動計画達成度	50	3	150	全ての行動計画達成度が標準通りであった。
合計	100		320	
総合評点			B	

*作業指図書作成の結果はイであったが課業レベルは上であり評価尺度4とした。

5) 総合評価

合計点の総合評価を行う。

総合評価は以下の評点表により評価する。

評 価	総 合 評 点 の 範 囲
SA	450～500
A	350～449
B	270～349
C	200～269
D	100～199

*総合評点の範囲は企業により異なる。

評点表では営業部門管理職の評価はA、製造部門管理職の評価はBに該当する。

③ 診断の視点

診断の主な視点は以下の通りである。

・評価段階(評価尺度)の設定は適切か(多すぎる、少なすぎることはないか)
・各評価尺度基準の定義は明確で、評点しやすいか
・能力評価項目は職務遂行のために必要な能力(マネジメント力、リーダーシップを含むコミュニケーション力、取組姿勢)を包含しているか
・職務遂行のために必要な能力(取組み姿勢を含む)間のウエイトは適正か
・管理職の能力評価項目は管理職として業務を遂行する上で必要な項目か
・業績評価項目の定義は明確か
・各業績評価項目のウエイトは部門の業績を反映しているか
・業績評価項目のウエイトは従業員のやる気をひきだす評価点か
・能力評価の合計点と総合評価のランクの関係は数値化されているか
・業績評価の合計点と総合評価ランクの関係は数値化されているか
・総合評価のランクは数値化されているか

(3) 人事評価体系の確立

① 評価者の階層

人事評価は企業規模、組織により決定される。人事評価を実施するに当り職制に基づき評価の階層(被評価者/評価者の関係)を明確にする必要がある。

例えば、従業員が数百人企業では、被評価者が一般職の場合一次評価者は直属の上司の課長、二次評価者は部長、三次評価者は本部長(事業部長)、非評価者が課長の場合一次評価者は部長、二次評価者は本部長、非評価者が部長の場合一次評価者は本部長となる。

一次評価者と二次評価者の間で評点の相違があった場合は双方が納得するまで話し合い、二次評価書の意見を押し付けてはならない。話し合いで折合いのつかない場合は上から目線による評価を避ける意味で下位の被評価者の評価を採用する企業もある。

本部長段階で評価された評価結果は人事部門に集計され、人事部長と各本部長による人事評価調整会議で調整のうえ評価結果が決定され、取締役会に報告され、審議の上最終決定される。

従業員が百人未満の規模の中小企業では、一次評価者は課長、二次評価者は部長であるが、部長が取締役でもあり、社長を交えた経営会議で審議し最終決定される、というケースが多い。

又、被評価者も自己の人事評価(セルフアセスメント)を評価者の行う評価基準により評価し評価者に提出するという企業もある。

更に、評価の客観性、公平性を図る意味で上司や部下・同僚や仕事上で関連する他部署の従業員が被評価者を評価する方法(360度評価)を採用する企業もある。

従業員が数百人以上の企業の評価の階層を以下に例示する。

被 評 価 者	一 次 評 価 者	二 次 評 価 者	3 次 評 価 者
一 般 職	課 長	部 長	本 部 長
課 長	部 長	本 部 長	
部 長	本 部 長		

従業員が100名未満の中小企業の評価の階層を以下に例示する。

被 評 価 者	一 次 評 価 者	二 次 評 価 者
一 般 職	課 長	部 長
課 長	部 長	

② 評価者研修の実施

評価の階層を明確にし、評価者を決定するとともに、評価の客観性、公平性を確保するため人事評価に先立ち評価者研修を行う。

人事評価の専門家を招き、企業の事例(実例に近い事例)を反映させた評価者研修を開催することが望ましい。なお、事例の作成に当っては企業内の関連部門の方と相談し作成することが臨場感を高める上で必要である。

なお、評価者研修は新任管理者として任命された年にその都度行うことが望ましい。

以下に、評価に当り留意すべき事項について例示する。

1) 事実に基づいた評価

- ・日頃から公正な眼で部下の行う業務を観察する。
- ・気の付いたことはメモに残すようにする。(観察記録をつける)
- ・思惑や推測で評価をしないようにする。
- ・疑わしきは罰せずの姿勢で評価をする。(わからない、一概には言えない場合は3で評価する。)
- ・評価に3以外の評価をした場合はその理由を記入する。

2) 対象職務のみの評価

- ・対象期間に遂行した業務のみを評価する。

- ・対象となる期間外に遂行した業務は評価しない。(昨年の業務)
- ・遂行する業務以外のことは評価しない。(休日のボランティア活動)

3) 犯しやすい評価誤差

犯しやすい評価誤差として以下の誤差に注意し評価を行う。

- ・一部の出来事にとらわれた評価をする(ハロー効果)。
- ・無難に評価するため「標準」や「普通」といった中央値の評価をする(中心化傾向)。
- ・評価者自身の能力を基準に評価をする(対比誤差)。
- ・論理的に関係がありそうな項目から推定し評価する(論理誤差)。
- ・評価時期直前の業務にこだわり評価期間全体を対象としないで評価する(近接誤差)。
- ・部下に甘い評価をする(寛大化傾向)、部下を厳しく評価する(厳格化傾向)。

③ 診断の視点

診断の主な視点は以下の通り。

・組織の階層に従った評価体系となっているか
・部門間の評点のバラツキは大きい方か
・一次評価者と二次評価者の間で評価について十分な話し合いを行っているか
・対象職務のみの評価か
・対象期間内の評価か
・事実に基づいた評価か
・評価者研修を実施しているか
・当社の事例に即した評価者研修を実施しているか
・新任管理者が任命された都度当該管理者に対し研修を行っているか

(4) 人事評価の実施

事業年度を4月1日～3月31日とした人事評価を以下のスケジュールで実施する。

① 行動計画シートの作成(～前年3月31日)

目標管理で被評価者と話し合っ設定した目標を達成させるための行動計画シート(10ページ)を作成する。

② 上期業績評価(～11月30日)

被評価者の行動計画シートに基づく業績評価基準により業績評価を行う。

③ 能力評価(～4月30日)

被評価者の行動計画シートに基づく能力評価基準により能力評価を行う。

④ 下期業績評価(～5月31日)

被評価者の行動計画シートに基づく業績評価基準により業績評価を行う。

⑤ 評価結果の賃金への反映

1) 能力給への反映

能力評価で算定した総合評点に基づき昇給基準を決定し階層別等級別賃金表に基づく昇給を行う。能力給の総合評点に基づく昇格基準は企業により異なるが、例えば SA は 3 等級、A は 2 等級、B は 1 等級の昇給、C 及び D は昇給しないこととするといった昇格基準を設定する。

なお、一旦決定した昇給基準は年度により変更しないことが望ましい。

2) 賞与への反映

多くの企業は業績により賞与を決定している。例えば月間平均賃金(通勤手当等の諸手当を除く)に対する支給賞与月数を 1 とした場合、業績評価指標に対し SA は 1.3、A は 1.2、B は 1.0、C は 0.8、D.6 というように決定するといった基準を設定する。

⑥ 診断の視点

診断の主な視点は以下の通りである。

・行動計画シートは具体的で実行可能か
・行動計画シートは部門目標と乖離していないか
・行動計画シートは被評価者(部下)と評価者(上司)との話し合い(面談)により作成されているか
・行動計画シートは部下のコミットメントを得ているか
・行動計画シートは部下のやる気を助長しているか
・行動計画シートに基づいた成果について部下と上司の間で十分な面談がなされているか
・能力評価項目はマネジメント力、コミュニケーション力、職務に対する取組み姿勢に関する項目を包含しているか
・職能評価の総合指標は能力給に反映されているか
・業績評価の総合指標は賞与額に反映されているか
・能力評価、業績評価の仕組みは従業員に開示されているか

2. 事例紹介

(1) 概要

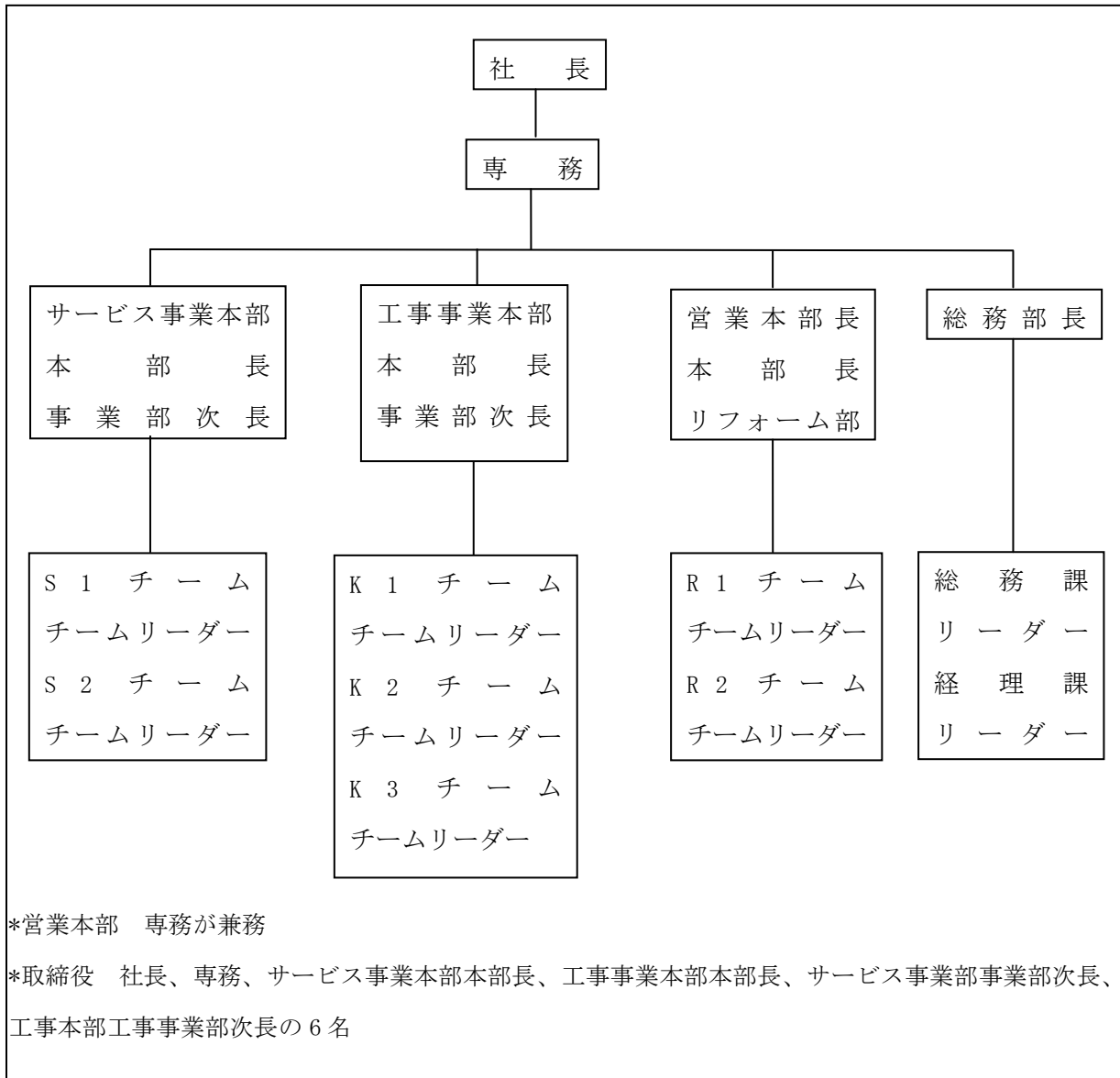
千葉県松戸市に本社を置く 1974 年設立の東京都、千葉県の官民企業を顧客とする従業員 40 人(この他アルバイト 20 人)の建設工事会社である。主な事業内容は台所、トイレ、ユニットバスの改修工事、電気工事からビル、工場等の工事を通したライフラインサポーターとして、水道、給排水、空調、防災、電気、リフォーム、リノベーション、LOHAS(Lifestyles Of health And Sustainability)の施工事業に取り組んでいる。長年培った経営努力による施工実績と幅広い施工技術、きめ細かな対応により順調に業績を伸ばす財務体質の健全な企業である。又、ボランティア活動等による社会貢献活動も行っている。

「未来に向かって元気に発展成長し続ける若者の技術集団」、「燃えるような情熱と冷静な判断で目標に向かい、人と自然を大切に感謝集団」という CI(Corporate Identity)のもと毎年 4 月に戸田社

長以下全社員参加による経営指針発表会を開催し全社員の意識の統一化を図っている。

しかし、経営者層とリーダークラスの中堅社員、若手社員との年齢格差が大きく次世代経営者の育成が喫緊の課題となっている。このため、分社化による次世代経営者の育成に努めるとともに従業員のやる気の助長と職場の活性化を目的とした人事評価制度を構築した。

当社の組織図(主要組織のみ記述)は以下の通りである。



(2) 人事評価体系

評価者と被評価者の一層の情報の共有化を図ることを目的に被評価者自身も評価マニュアル(後述)に基いた評価(セルフアセスメント)を実施している。近い将来は短時間勤務者も評価の対象とする予定である。人事評価体系は以下の通りである。

一次評価者 (被評価者)	二次評価者	三次評価者	取締役会
-----------------	-------	-------	------

初級・中級職	リーダー職	本 部 次 長 (部 長)	調整会議の後決定
リーダー職	本 部 次 長 (部 長)		

(3)人事評価マニュアル

① 業務報告書

1.(1)、③の行動計画シートに該当する。年度初めに目標達成のための職務名(課業名)及び課業のレベルを記入し、期末(上期末、下期末)に課業に対する指示の程度及びその結果を記入する。

当社はセルフアセスメントを実施しているので、記入者は被評価者本人である。

以下に業務報告書の雛形を示す(概要)。

業務報告書

一 次 評 価 者 属 性	
所 属	
資 格	
氏 名	
現職在職期間	
入社年月日	
生年月日	
勤続年数	

(業務の記録)

課 業 の 内 容	課業の レベル	指示の 程 度	結 果	特 記 事 項

(記入方法)

課業のレベル：上、中、下

指示の程度：大綱指示(a)、要点指示(b)、詳細指示(c)

結果：標準以上(ア)、標準(期待通り)(イ)、標準以下(ウ)

② 能力評価に関する自己観察シート

業務報告書と共に、職務遂行能力として発揮した能力を評価した自己観察シートを記入し二次評価者に提出する。

以下に初級職・中級職及びリーダー職の自己観察シートを示す。

1) 初級職・中級職の自己観察シート

部署	氏名	レベ ル					所 見 (レベル 3 以外は必ず記入)
		5	4	3	2	1	
役 割 認 識	会社/部門方針に対する理解力を持っている						
業 務 知 識 ・ 資 格	業務に必要な知識・資格を持っている						
管 理 力	業務に必要な書類作成力・管理能力を持っている						
	作成した書類を活用するための粘り強い折衝力を持っている						
接 遇 / 接 客	顧客目線、相手方目線で接する能力を持っている						
コ ン プ ラ イ ア ン ス	倫理/法令を順守しようとする意欲を持っている						
勤 勉 性	仕事に対する責任感とパーフェクトで取り組む心構えを持っている						
公 平 性	人の見方、物の見方に隔たりがない						
意 欲	自己啓発、改善意欲がある						
社 会 貢 献	社会貢献意識を持っている						
(記入方法) 1:非常に劣っている、2:劣っている、3:期待通り、4:優れている、5:非常に優れている							

2) リーダー職の自己観察シート

部署	氏名	レベ ル					所見(レベル 3 以外は必ず 記入)
		5	4	3	2	1	
洞 察 力	会社を取り巻く環境変化に関する						

	情報収集・分析・活用ができる						
企 画 力	上司、関連部門との連携により計画を作成・実行している						
	リスクを想定した PDCA サイクル形成により計画を実行している						
折 衝 ・ 調 整 力	関連部門、取引先との相互理解に基づく意見交換により解決を図っている						
指 導 統 率 力	部下の意欲・能力による指導ができる						
	部下のやる気の助長と職場の活性化に資するリーダーシップがある						
顧 客 志 向	顧客目線で行動している						
コ ス ト 意 識	コスト意識を持っている						
コ ン プ ラ イ ア ン ス	倫理/法令を順守しようとする意欲を持っている						
公 平 性	人の見方、物の見方に隔たりがない						
意 欲	自己啓発、改善意欲がある						
社 会 貢 献	社会貢献意識をもっている						
(記入方法) 1:非常に劣っている、2:劣っている、3:期待通り、4:優れている、5:非常に優れている							

③ 能力評価

二次評価者が一次評価者の業務報告書、自己観察シートに基づき能力評価を行う。以下に初級・中級職の能力評価表を示す。

1) 初級職・中級職の能力評価表

評 価 項 目	①評点	②ウエイト	①×②	二次評価者、三次評価者所見 (レベル3以外は必ず記入)
役 割 認 識		10		
業 務 知 識 ・ 資 格		10		
管 理 力 (書 類 作 成 ・ 管 理)		5		
管 理 力 (活 用 ・ 折 衝)		5		
接 遇 / 接 客		10		
コ ン プ ラ イ ア ン ス		10		

勤 勉 性		10		
公 平 性		10		
協 調 性		10		
意 欲		10		
社 会 貢 献		10		
合 計		100		

2) リーダー職の能力評価表

評 価 項 目	①評点	②ウエイト	①×②	二次評価者、三次評価者所見 (レベル3以外は必ず記入)
洞 察 力		10		
企画力(作成・実行)		5		
企画力(リスク対応)		5		
折 衝 ・ 調 整 力		10		
指 導 統 率 力 (活 性 化)		10		
顧 客 志 向		10		
コ ス ト 意 識		10		
コ ン プ ラ イ ア ン ス		10		
公 平 性		10		
意 欲		10		
社 会 貢 献		10		
合 計		100		

④ 二次評価者の一次評価者に対する業績評価に関する観察シート

二次評価者が一次評価者の業務報告書に基づき一次評価者に対する観察シートを作成する。

以下に工事部等のライン部門及び総務部の一次評価者に対する観察シートの雛形を示す。

1) 工事部等ライン部門の一次評価者に対する観察シート

評 価 項 目	着 眼 点	レ ベ ル					所見(レベル3以外 は必ず記入)
		5	4	3	2	1	
成果指標達成度	売上高、貢献利益に対する達成度合						
課 業 達 成 度	業務報告書の課業達成度合						
地域社会貢献度	ボランティア等による地域社会貢献活動を積極に行った						
会社行事貢献度	小集団活動、全社ミーティング等に						

	積極的に参加した						
(記入方法)1:著しく期待を下回った、2:期待を下回った、3:期待通りであった、4:期待を上回った、5:著しく期待を上回った							

2) 総務部の一次評価者に対する観察シート

評価項目	着眼点	レベル					所見(レベル3以外は必ず記入)
		5	4	3	2	1	
成果指標達成度	業務改善に対する達成度合						
課業達成度	業務報告書の課業達成度合						
地域社会貢献度	ボランティア等による地域社会貢献活動を積極に行った						
会社行事貢献度	小集団活動、全社ミーティング等に積極的に参加した						
(記入方法)1:著しく期待を下回った、2:期待を下回った、3:期待通りであった、4:期待を上回った、5:著しく期待を上回った							

⑤ 業績評価

前述の非評価者の作成した業務報告書(27 ページ)及び評価者の被評価者に対する観察シート(30 ページ)に基づき業績評価を行う。

以下に業績評価表の雛形を示す。(各部門、各階層共通)

評価項目	ウェイト ①	評価尺度 ②	点数 ① × ②	評価理由(評価尺度が 3 以外は記入)
成果指標達成度	40			
課業達成度	50			
地域社会貢献度	5			
会社行事貢献度	5			
合計	100			
(記入方法)1:著しく期待を下回った、2:期待を下回った、3:期待通りであった、4:期待を上回った、5:著しく期待を上回った				

*業績評価についてはセルフアセスメントを行わないこととし割愛した。

おわりに

本報告書はグローバルニッチトップ企業或いは地域に密着したオンリーワン企業として成長しようとするための経営戦略、目標管理及び人事評価に関する三つの視点からの中小企業の診断マニュアルである。

一つ目の経営戦略面からは当該企業の対象とする事業領域で競争相手との競争上の優位性を確保した顧客価値が創造されているか、二つ目の目標管理面からは経営戦略を具現化したマネジメントサイクルが形成されるとともに職場が活性化され従業員のやる気をひきだすためのモチベーションが高揚しているか、三つ目の人事評価面からは人事評価マニュアル等人事評価の仕組みが従業員に開示されるとともに目標設定、人事評価結果について従業員とのコミュニケーションがなされているかに関する診断マニュアルである。

なお、中小企業が前述したグローバルニッチトップ企業或いは地域に密着したオンリーワン企業として活躍するためには経営戦略面、目標管理面、人事評価面の三つの面全てを満足する三拍子そろった企業とならなければならないということは言を俟たない。

本報告書は長年中小企業の診断、指導に従事する豊富な経験と知識を有する中小企業診断士のグループにより作成されたものである。本報告書の活用により、成長意欲のある中小企業の診断、指導に幾ばくかの貢献ができることが最大の喜びである。

以上