



「目標管理が形骸化する組織」に共通する3つの問題点



多くの組織で導入されている目標管理ですが、実際には「制度のための制度」になってしまっているケースも少なくありません。

本来、目標管理は、個人の行動と組織の方向性をつなぐための仕組みです。しかし現場では、「目標が大きすぎる」「抽象的すぎる」といった声も多く、目標が「評価のためだけのもの」になってしまうケースもあります。

こうした状態では、現場にやらされ感が生まれやすく、目標管理そのものが形骸化してしまいます。だからこそ重要なのは、「実行できる目標」まで具体化することです。本記事では、目標管理が形骸化する原因と、現場が動き出すための目標設定のポイントについて解説します。

なぜ多くの目標管理はうまくいかないのか？

目標管理制度を導入していても、「目標を立てただけで終わっている」「評価面談が反省会になっている」「目標シートを埋めること自体が目的化している」といった状態は少なくありません。その背景には、「大きすぎる目標設定」があります。

たとえば、「顧客満足度向上」「業務改革」「生産性アップ」といった目標は魅力的ですが、現場からすると「結局、何をすればいいのか」が見えにくくなり、目標が自分事にならないまま、「とりあえず書かせるだけ」の運用になってしまいます。

目標管理では、実際に動けるレベルまで目標を整理することが重要です。ただし、細かくしすぎれば単なる作業管理になり、逆に抽象的すぎれば現場は動けなくなります。さらに、数字だけを追うようになって顧客対応がおろそかになったり、評価されやすい仕事ばかりが優先されたりすると、制度そのものが形骸化になってしまいます。

同じ制度を導入していても、「メンバーが主体的に動く組織」と、「目標シートだけが残る組織」に分かれるのは、この運用部分に差があるからです。

現場が動き出す「3つの目標設定ルール」

1. 大きな目標ではなく「小さな目標」を立てる

成果が出る組織ほど、「まず1週間で改善できること」「今日から変えられる行動」を重視しています。たとえば、「顧客対応品質を向上させる」という目標よりも、「問い合わせメールへの初回返信を30分以内にする」といったレベルまで具体化した方が、現場は動きやすくなります。

小さな目標は成果を実感しやすく、行動も継続しやすくなります。一方で、細分化しすぎると単純作業ばかりが増え、現場が指示待ち化してしまうケースもあるため注意が必要です。

2. 「優先順位が高いこと」だけを目標にする

現場では、改善項目を増やしすぎた結果、どれも中途半端になってしまうケースも少なくありません。

そこで重要なのが、「今、一番インパクトが大きい課題は何か」を見極めることです。

目標設定時には、「経営方針に合っているか」「改善効果が大きいか」「緊急性が高いか」といった視点で整理すると、優先順位をつけやすくなります。特に、半年後にしか結果が見えない目標は、途中で形骸化しやすくなるため注意が必要です。

3. 「やること」より「やめること」を決める

目標管理では「新しく何をやるか」に目が向きやすい一方で、「何をやめるか」を整理することも重要です。成果を出す組織ほど、「やめること」を明確にしています。たとえば、意味の薄い定例会議を減らしたり、不要な報告書を廃止したりするだけでも、現場負荷は大きく変わります。

「ノルマ管理」と「目標管理」は違う

本来、目標管理では「本人が目標を理解し、自分なりに工夫しながら達成を目指せる状態」が重要になります。しかし実際には、「会社が決めた数字を押しつけ、その進捗だけを確認する」運用になっているケースも少なくありません。

もちろん、組織として一定の方向性を示すことは必要です。しかし、本人の納得感がなければ、人は主体的には動きにくくなります。管理職には「目標を与える」だけでなく、部下と対話しながら実行可能な目標を整理していく力が求められます。

まとめ～良い目標とは「実行しやすい形まで整理された目標」である

目標管理をうまく機能させている組織には共通点があります。それは、「大きな理想」を掲げるだけでなく、現場で実行しやすい形まで目標を整理していることです。

そのためには、「小さく始める」「優先順位を絞る」「やめることを決める」という視点が欠かせません。ただし実際には、考え方を理解するだけでは現場は変わりません。上司と部下の対話の進め方や、評価制度との接続など、運用まで含めて設計する必要があります。

もし現在、「目標が機能していない」「現場にやらされ感がある」と感じているのであれば、一度、目標設定や運用プロセスそのものを見直してみる必要があるかもしれません。

株式会社インソース より

【M&A速報、コラムを日々配信！】X（旧Twitter）で情報を受け取るにはここをクリック

【M&A Online 無料会員登録のご案内】6000本超のM&A関連コラム読み放題!!
M&Aデータベースが使い放題!!登録無料、会員登録はここをクリック