

長いようで短くもあった半年間の人事制度策定プロジェクトを経て、ようやくネットクールズに新人事制度が導入されることとなった。

story 6 萌子、自らの目標を決める！

藤田経営研究所 代表 藤田 雅三

● 目標の記入内容をチェック

12月初旬、全社員に対する説明会を開催し、期待と不安のなかで新人事制度がスタートした。人事評価の内容については萌子、田中社長、藤川の3人で全社員と十分議論を交わしてきたこともあって、新制度に対して社員も皆期待感を抱いているようであった。

新たに目標管理制度を導入し、新年度である1月から半年間の個人目標を全員が設定することとなったのだが、皆初めてということもありどのように書いたらいいのか分からないとの声が多かった。そこで、とりあえず各々が記入した目標管理シートを集めて萌子、田中社長、藤川の3人で記入内容をチェックし、社員にフィードバックすることにした。

「じゃあ、まず広告事業部の目標管理シートから見いきましょうか。売上高と利益の目標値が各部門から各個人へブレイクダウンされていますね。この方は目標プロセスシート(表1)も書いていただいている、それを見ると目標を達成するために、『何を』『いつまでに』『どのように』進めて

いくのか、この半年間の実行計画が大まかですが書かれています」

「そうですね。やはり数値目標のある部門は記入しやすいそうですね」田中社長が相槌を打った。

「さらに欲を言えば、いつまでに営業先候補のリストアップを○件、どのような資料を用意して提案するなど方法論まで突っ込んで考えていただければ、より実行可能性が高まります」

「なるほど、数値目標を立てるだけでは本当に達成可能なのかどうか分からないですね」と萌子が頷いた。

3人は一通り広告事業部の目標管理シートをチェックした後、次はゲーム事業部の目標管理シートをチェックすることとなった。

「ゲーム事業部については、プロジェクトの予定通りに製品のリリースをしていくことを目標としているようですね」と田中社長が言った。

「そうですね。目標プロセスシート(表2)のほうもいつまで企画提案や開発に着手するのかを記入していただいています」

「こちらのほうも、別シートで

もいいので、できるだけ詳細な行動計画を立てておくとさらに良くなります」

● 管理部門の目標も設定してみる

最後は、今回の人事制度改革に併せ人事部と経理部を統合してきた経営管理部の目標管理シートのチェックである。

「うーん……私も自分の目標管理シートがまだ全部記入できてないんですが、なかなか難しいですね」額にしわを寄せながら萌子が言った。

「そうですね、広告事業部やゲーム事業部では売上目標、利益目標、開発目標などが明確ですから、個人目標へのブレイクダウンもしやすく、比較的目標設定しやすいかと思いますが、管理部門は他社でも目標設定が難しいといわれることが多いですね」

「藤川さん、数値目標って必ず必要なものなのではないですか？」

「そんなことはないですよ。もちろんできるだけ定量的な目標のほうが、評価する際にも分かりやすく明確ですが、定性的な目標でもかまいません。本人と考課者が



藤田雅三（フジタ マサカズ） 広告会社ディレクターを経て、スーパーマーケット、食品卸業、惣菜弁当製造業3社グループ企業の常務取締役として新規事業開発等に従事。企業経営、事業承継、廃業を経験し、その後、戦略・業務系コンサルティングファームのシニアコンサルタントとして上場企業の業務改善、品質改善プロジェクトに従事。また、人事系コンサルティングファームにて人事制度、賃金制度構築・運用を支援。現在、藤田経営研究所代表として中小企業の業績向上、再生等の支援を行っている。中小企業診断士。専門分野は流通小売業、飲食業、サービス業の戦略、マーケティング、業務改善。また業種問わず組織・人事マネジメントの支援を行っている。
公式サイト▶<http://www.f-keiei.biz/>

目標達成時のレベル感、状態をきちんと認識合わせしていればいいでしょう」

「そうですね。例えば、経理面では今できていない月次決算の仕組みを構築するといった目標を立てたいと思うんですが、どうでしょう？」

「いいんじゃないか。会社が成長するに従い、日々の経営情報を早く正確に掴みたいと思っていたんだ。半年後には完全ではなくてもいいから、月初に月次決算報告が見えるようになっていいね」と田中社長が続けて言った。

「じゃあ1つ目の目標は決まりましたね。目標達成時の状態もいろいろあるでしょうから、どういった状態までできたのならS評価、あるいはA評価なのかといったことも後ですり合わせておきましょう」

● 萌子の人事制度がスタート

「分かりました。次に人事面の目標ですが、“人事制度の定着”というテーマは今回のプロジェクトに参加させていただいた私にとって、必須の目標なのかなあと少し前から考えていたんです……。他社の例ですが、評価の時期になっても普段の仕事に追われて忙しくてできないとか、上司と部下との面談をしている時間がないとか、いろいろな理由で人事制度がうまくいってないという話をよく

表1 目標プロセスシート（広告事業部A氏）

月日	目標達成の具体的方法
1月 15日	提案可能な広告媒体を用意し、クライアントへ毎日1提案行う。
2月 1日	〇〇案件関係のアポイントを週1回入れる（毎日のアタック件数は20以上）。
3月 1日	Web関連、マーケティング関連の情報を収集し、月2回の社内会議で共有（情報発信）する。

表2 目標プロセスシート（ゲーム事業部B氏）

月日	目標達成の具体的方法
1月 15日	〇〇ゲームのポータル企画を提案する。
2月 15日	ゲームAの開発、コーディングに着手する。
3月 1日	〇〇管理システムのサーバ構築に着手する。

聞きます。せっかくここまで苦労してつくり上げてきた人事制度ですから、スケジュール通り、滞りなく運用が進められるようにしなくてはならないですね。それに人事評価や面接という仕事も、すべての部署に関係する重要な仕事だということを皆さんに認識していただきたいんです」

「それはいいね。この半年間、討議に討議を重ね、社員みんなからも意見を吸い上げてようやく完成した人事制度だ。完成して終わりじゃなくて、ようやくスタートラインに立ったと言ってもいいだろう。今後は制度の運用をしながらより良い内容を目指して修正していくとともに、社員への教育に生かしていきたい。そういったサイクルが回るようになってこそ定着したと言えるんだろうね。萌君、“人事制度の定着”というテーマを目標とすることでいいんじゃないか」と田中社長は力強い声でそう言いながら萌子のほうを見た。

「はいっ、そうします！ 入社してすぐにこんな重要なプロジェクトに参加させていただいて本当に勉強になりました。先輩社員の皆さんと何度も議論を交わしたり、この半年間でそうとう鍛えられた感じがしています」

「よかったですね。それに先ほど田中社長が人事制度を教育に生かしていきたいとおっしゃいましたが、まさにその通りです。人事評価の要件や基準に照らし合わせて、レベルに応じた教育、キャリアアップのための育成計画も今後は必要になってきますね。萌さん、私もご支援しますのでまだまだ頑張りましょう」

「はいっ！ こちらこそよろしくお願ひします。よーし、またやる気が出てきたぞーっ！」

大きな声でそう宣言する萌子を、田中社長と藤川が笑顔で見ていた。2人の目には、自らの目標を設定した萌子が、半年前とは見違えるほど自信に満ち溢れているように映っていたのだった――。