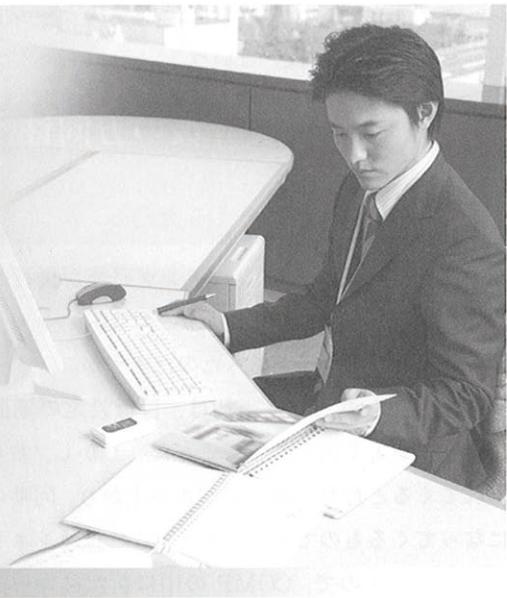


解説

目標管理における コミュニケーションは どうあるべきか

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫



目標管理には、大きく分けて2つのねらいがある。第1のねらいは、一人ひとりの仕事を明確にし、仕事の目的と手段を関連づけて仮説を設定し、仕事の理解度を高めながら成果のレベルを高めていくというねらいである。第2のねらいは、明確になった目標を基準にして業績評価を行うことで、人事評価の納得性を高めるという目的である。そして、上司と部下との間でのコミュニケーション、部下同士のコミュニケーションが、2つのねらいの達成を支援することになる。したがって、目標管理の効果を高めようとすれば、コミュニケーションのレベルを高める努力を欠かすことはできない。

本稿では、目標管理の職場での展開におけるコミュニケーションのあり方について、いくつかの問題を提起し、その解決策を述べてみたい。

何について話すのか

最初の問題として何を話し合うのかについて述べよう。目標管理で行われるコミュニケーションには、仕事そのものについての話と、能力開発についての話の両側面がある。当然であるが、気持ちのやりとりもある。これらのコミュニケーションは不即不離の関係にある。このとき、仕事についての話と能力開発についての話、気持ちのやりとりのバランスをとることが大

切である。

ただ、ここで注意が必要なことがある。それは、あくまでもコミュニケーションの中心に仕事を置いておくことだ。その理由は、仕事の目的を共有するために、上司と部下が話し合うということに、目標管理の本来の特徴があり、2つの効用を果たすことができるからである。仕事の目的を共有することによって気持ちのやりとりもスムーズになるし、共有した目的があることによって各人のやる気も高揚する。また、上司と部下が仕事の目的を共有することによって、部下の能力開発が職場目標達成の手段として位置づけられる。それによって部下の能力開発は「単なる個人的努力」ではなく、「職場目標達成のための努力」となるわけだ。もし、仕事の目的が共有されないままであれば、部下の能力開発は職場目標と切り離されてしまう。そのような状態で上司から能力開発を求められれば、部下は、「目的もわからないまま自分の弱点を補強せよといわれる」という印象を持ちがちである。その場合、部下は防衛的な構えを持って面接に望むことになり、対話の効果を上げることはできない。

このように考えると、目標管理で大切にするべきなのは、目標設定のためのコミュニケーションということになる。職場目標を達成するために、部下の間でどのように仕事を分担し、各担当者がどの程度の責任を引き受けるのかを理解できるようなコミュニケーショ

ンが図られることが第1の課題となる。個人目標を設定する前提条件として、職場目標を十分理解し、仕事分担の考え方を納得できるためのコミュニケーションが行われてこそ、期末の評価で目標を評価基準として用いることに納得性が出てくるのである。

いつ話すのか

第2の問題として、いつ話をするのかについて述べる。目標管理では、期首、期中、期末に面接を行うという仕組みが一般的である。期首には目標設定のための面接、期中には中間フォローの面接、期末には振り返りの面接もしくは人事評価の面接というセットである。ただし、職場では、期末の面接と期首の面接の順序が逆になったり、同時に行われたりしていることが多い。

面接のタイミングとしては、期首、期中、期末の3回が行われれば十分である。期末の面接を振り返りの面接と査定説明の面接の2つに分けることもあってよい。また、場合によっては中間面接は省いてもよい。

ただし、3回の面接以上に大切なのは、日常的なコミュニケーションである。例えば、仕事に遅れが生じていれば、それがわかったときに直ちにコミュニケーションを取り、次のアクションを考える。環境や方針の変化があったときには、直ちにそれについて話し合い、目標を変更する。部下が何か不都合なことを行ったときに、上司が直ちにフィードバック情報を与える。部下が困っているときに上司が適切なアドバイスを行う。部下の悩み事があればきちんとそれを聞く。仕事で得られた情報を確実に上司に報告する。時には気持ちを交流させるためのレクリエーションを行う。

こういった日常のコミュニケーションが蓄積されていなければ、面接はとてつけた場になる。期首、中間、期末の面接は、日常的なコミュニケーションをまとめて確認する場という位置づけで捉えるのがよいだろう。

誰に話すのか

第3の問題として、面接をするべき人について述べたい。一般的には、上司が部下の一人ひとりと面接す

ることが推奨される。しかし、期末の面接の実施率は必ずしも高くはないようである。筆者の感覚的な把握では5～6割の実施率の企業が多いのではないだろうか。制度化されているにしては、期末面接が実行されていないことが多い。

そこで問題は、すべての人に面接を行う必要があるのかどうかを考える必要がある。これは、期首、期中、期末の面接ごとに考えたほうがよいだろう。まず、期首の面接については、可能な限り各担当者と面接することが望ましい。職場目標を理解し、その職務を担当する理由を理解するための話し合いであるから、上司と部下の関心は比較的一致しやすい。評価に伴う部下側の微妙な感情を配慮する必要もないで、全員参加のミーティングを行えばよいだろう。期中の面接も同様である。どちらも、職場の仕事を推進するという立場で上司も部下集団も話し合いに参加することができる。

これに対し、期末の面接には難しい問題がある。それは期末の面接に育成機能と査定機能の2つの機能があることから発生する。個別の面接において、どちらの機能が強くなるかは、上司と部下との日常的なコミュニケーションのあり方によって変わる。上司が信用されていれば、育成機能が強まるであろうし、上司が信用されていない場合には査定機能が強まるだろう。育成機能が優先されれば、部下は自分の弱点や失敗をオープンに話すかもしれない。査定機能が優先されれば、自分の弱点や失敗をオープンには話さないだろう。それによって、面接の難しさは大きく変化する。

査定機能が優先されている面接の場で、部下の自由な意見表明を求めて、部下は黙ったままだろう。低い査定点がつけられている場合には、その説明を聞く

PROFILE



中嶋 哲夫
(なかしま・てつお)

1971年、京都大学経済学部卒業、鐘淵化学工業入社。新規事業開発部門、営業部門、人事部門に従事し人事部教育課長となる。1990年、同社退職。人事教育コンサルタントとして組織開発に関する研修コンサルティングを始め、現在に至る。2007年、大阪大学博士(国際公共政策)取得。著書に『『人事テキパキ目標管理活用学』』『Excelで簡単やさしい人事統計学』(共著)など

ことは部下にとって楽しい時間ではないかもしれない。上司の側にも、低い査定を行った理由を説明し部下に納得させようと、肩に力が入る。このような場合、上司と部下は率直に話し合うことができず、お互いが防衛的な構えをとったままの話し合いになりがちである。部下は「毎回同じようなことをいわれる」と思えば、期末の面接を望みはしないだろう。

したがって、期末の面接については、必ずしも全員と面接することが必須と考える必要はない。面接を望む部下に対しては上司は話し合いを行う義務を持つが、面接を望まない部下に対しては、それを行わないという選択肢もあってよいだろう。前期に大きな失敗をした場合など、早く忘れて次の仕事にエネルギーを注ぎたいという部下の気持ちを尊重することも気持ちの通い合いに繋がるだろう。

査定の通知は必須か

第4の問題として、査定の通知が必須かどうかを述べたい。これも育成機能と査定機能が混在している期末の面接の問題である。

査定を通知し、その結果を部下に納得させる作業は、上司にとって大きな負荷がかかる作業である。一方部下にとっては、自分の価値づけが決められる作業である。どちらも大きな心理的負担を感じる。そのような環境下で期末の面接を行うと、十分な振り返りが行われないままに上司と部下が微妙な駆け引きを行がちである。

これを防止する方法としては、振り返りの対話と査定の説明の対話を2つのステップに分け、時間をおいて実施する方法が考えられる。期末には振り返りに力点を置き、査定の話を行わず、振り返りの面接が終了した後に、一次考課を行うという評価手続きを制度化すれば、期末の面接では純粋に振り返りだけを行うことができる。また、査定の説明も純粋に査定の説明として、割り切って行うことができる。その場合、査定の説明は結果とその理由を説明する手続きとし、短時間の面接を行えばよい。場合によっては、査定の説明を昇給時や賞与支払時に行ってもよい。

話し合いのイメージは

第5の問題として、言葉とそれに伴うイメージの問題を取り上げたい。目標管理制度でのコミュニケーション機会として、3回の面接が制度化されていることが多い。ただし、面接と一言で言うものの、その内容にはさまざまなイメージがある。実際、実務で使われている言葉には、面接、面談、対話、ミーティング、話し合い、ダイアローグなど多様なものがある。行いたいコミュニケーションのイメージを従業員に伝えるため制度設計者は、面接の名称に工夫を凝らしているようだ。

第1のイメージは面接である。面接は、本来直接その人に会うことを意味する。ところが、面接試験などのイメージから、面接という言葉を使うと、組織の上下関係を前提にした話し合いというイメージを伴うことが多い。話し合いの主導権を上司が握り、部下がそれに追随するような話し合いがイメージされる。改まった時間として、別室で机に向かい合うような場面で話すイメージである。このようなイメージを部下が持っていると、「都合の悪いことは隠す」「うかつに意見を言わない」といった行動をとりがちである。

第2のイメージは面談・話し合いである。日常の上下関係をいったん離れ、職場の問題を解決するために、話し合うというイメージである。ホワイトボードや書類を前において、それを2人が眺めながら意見を出し合うというイメージ。この場合、話し合いの主導権はテーマによって移り変わる。上司が主導権を握ることもあるってよいし、部下が主導権を持っててもよい。このようなイメージを部下が持っていると、「知っていることを述べて、アドバイスをもらう」という姿勢を部下がとることになる。

第3のイメージはカウンセリングである。こちらも日常の上下関係をいったん離れ、部下が持つ悩みや仕事上の問題点を上司に話し、上司はそれを受容的に聴くというイメージである。部下の話を十分に聞いた上で、上司がアドバイスを行ったり、部下が考えを整理して問題解決に向かうというものである。

さて、どの面接が望ましいのだろうか。筆者は第2のイメージの話し合いができることが最も大事だと考えている。なぜなら、上司や部下は仕事に関して偏った情報を持っており、それによって仕事の認識にギャップが生まれることが普通だからである。お互いの情報を出し合って偏りを防止し、認識ギャップを埋める機会として、上司と部下の話し合いを捉えたいからである。部下が持つ具体的で詳細な情報と、上司が持つ全体感のある情報を繋ぎ合わせるために、どちらかが話の主導権を握るというより、事柄によって主導権が移りながら話し合いが進むことが望ましい。

ミーティングの活用法は

第6の問題として、1対1の話し合いを重視するのか、それともミーティングを重視するのかという問題を取り上げる。上司と部下が別室に入りて1対1で話し合うことには、他のメンバーに聞かれてたくない話も話し合うことができるというメリットがある。しかし、逆に、話し合いがスムーズに進まないときに、誰も助け船を出すことができなかったり、仕事を捉える視点が2人の視点だけに限定されるというデメリットもある。一方、ミーティングには職場の中にある多様な情報を共有し、全体の中で一人ひとりの仕事を捉えることができるというメリットや話し合いが行き詰ったときに、誰かがそれを打開できるというメリットがある。逆に、ミーティングには、多くの人が一定時間拘束されるというデメリットや、特定メンバーだけが話すことになったり、みんなには聞かれてたくないことを話すことができないといったデメリットもある。

どちらも一長一短があるが、筆者はミーティングを重視するほうがよいと考えている。なぜならば、1対1の対話の場合、上司と担当者の「相性」が悪い場合には、お互いに窮屈な対話を強いられ、防衛的な構えを持った話し合いになりがちだからである。また、上司と担当者が異なった意見を持つ場合には、他のメンバーが介在することによって直接的な対決を回避できる。基本的にはミーティングを中心としたコミュニケーションを取ることで、より効率的なコミュニケーションが実現できると考える。

コミュニケーションをとり、1年に1～2回程度、上司と部下が1対1の短時間の面接を行うのがよいだろう。

面接の結論は一致させるべきか

面接の結論に完全な合意が必要かどうかという点にも大きな問題がある。もし、上司と部下の話し合いの結論が必ず一致しなければならないならば、対話は成り立たない。無理に結論を一致させようとなれば、部下は、「何を言っても最後は上司の言い分を通すのだから……」といった、あきらめの気持ちに陥る。それは対話ではなく、単なる説得である。

これを防止しようとすると、コミュニケーションに対する柔軟な姿勢が求められる。話し合いの中で、意見が一致している部分と異なっている部分を上司と部下が認識し、どのような情報によって意見が異なっているのかを理解し合うことに価値を置く考え方を持てばよい。価値観や将来の予測において意見が異なることは、当たり前。事実の認識だけは持っている情報を共通にする。そのうえで職場運営は上司の決定に従って行けばよい。異論を含みながらの決定であることを上司が自覚していれば、仕事の進捗によって得られる追加情報によって、異論を採用することも可能となる。そのようなコミュニケーションに対する柔軟な姿勢が面接の効果を高める。

小さな信用の積み上げ

これまで述べてきたように、目標管理におけるコミュニケーションのあり方は、単に期首、期中、期末に面接を行えばよいというものではない。上司と部下の1対1の面接を行えばよいというものでもない。むしろ、日常的なコミュニケーションの積み上げが重要であり、それを基盤にして初めて面接が活きてくる。

日常的な話し合いやミーティングでオープンな会話を推進し、「欠点や長所を含んだ丸ごとの人間」として上司と部下、あるいは部下同士が信頼を深めることによって、目標管理は本来の効果を上げることができるのである。