

新連載

“閉塞する職場”で 目標管理はどう貢献できるのか

第1回 職場の閉塞を打ち破る目標管理(1)

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫

はじめに

第一線の職場に閉塞感が漂っている。壁の中に入り込み、突破口が見えない行き詰まり感といってもよいかもしれない。次のような閉塞感を感じる方は読者の中にも多いだろう。

1つは仕事の閉塞感。やるべき仕事はいっぱいある。しかし、自分がその仕事を担当する理由がよくわからない。あるいは、その仕事の意味がわからない。自分が手を抜くと仕事全体がダメになることだけはわかるので、手は抜けない。何かに貢献するという前向きの責任感ではなく、手を抜けないという後ろ向きの義務感に支えられて作業を進める。そこには、自分の能力や適性を発揮できている実感はない。「これが自

分のやりたいこと？」という疑問がわきながら、それを抑えて、長時間の労働をこなす。そんな感じを持ちながら働く人が増えている。

もう1つは、人間関係の閉塞感。仕事が個人ごとに分割され、計画から実施までのすべてを1人で担当する。お互いに助け合う余裕はない。新しい仕事を提案すれば、それは自分の担当。ミスをすれば自分の責任。一人ひとりが自分の担当業務だけに閉じこもり、同僚との助け合いや教え合いがほとんど行われぬ。お互いの個性を活かし合うために仕事の分担を調整することも行われぬ。人とともに働く喜び、職場が存在する喜びを感じることができない閉塞感である。2つの閉塞感は、職場の人々の可能性の感覚を覆い隠しているように見える。

このような閉塞感を、成果主義人事が助長したという説も強い。十分な要員を配置しないままに、過大な個人目標を持たせ、その達成度を評価した「誤った成果主義」は、職場の閉塞感を増したように見える。仕事のあり方を変えないままに、個人単位の管理を強めた場合、成果主義が職場にマイナスの影響を与えたことを否定できないであろう。

このような閉塞感を打破するさまざまな試みが行われている。メンタルヘルス対策、セクハラ対策、職位公募制、自己申告などはそれに対する対策であろう。しかし、それらの試みが成果を上げたかといえ、そ

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『仕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

れを安易に肯定することはできない。職場での仕事のあり方に手を打たず、仕事のあり方以外のところに手を打っても、その効果が部分的にしか上がらないのであろう。職場で起きている閉塞感を職場以外の場での施策で打破することはできない。

職場の閉塞感を打破するためには、2つの方策が有効であると筆者は信じる。1つは、魅力的な職場目標を共有すること。もう1つは、職場内での一人ひとりの役割を関連づけ、お互いの能力発揮と学習を促進すること。これらは、職場での対策である。個人目標を設定するまでの職場のマネジメントのあり方を変革する対策である。「部下にやらせる目標管理」を充実するのではなく、職場でのマネジメントを充実することが、閉塞感の打破に繋がる。筆者はそう信じる。成果主義人事の評価方法として運用されている目標管理ではなく、仕事を研究し、職場の仕事のあり方（つまり、職場目標の共有の仕方や職務配分のあり方）を革新する目標管理であれば、職場の閉塞感を打破する最有力な施策となる。

今回から、本連載で読者諸兄にお付き合いいただき、管理者を中心に職場での仕事のあり方を革新する目標管理の本来のあり方を述べたい。そのために第一線の管理者と人事部門のスタッフが何を行えばよいのかに焦点を当てて書き進める予定である。

経営への圧力と第一線の職場

最初に、職場が置かれている環境を確認しておきたい。現在の企業には2つの大きなプレッシャーがかかっている。金融資本化とグローバル化である。高度な情報技術に支えられた2つのプレッシャーは、経営者の関心を「株主重視経営」に向かわせる。しかし、その株主の中心は、株式を長期保有する株主ではなく、短期保有する株主。その結果、株主重視は、「短期収益重視・株価維持重視」に向かう。このため、各企業が標榜する経営施策は、スピード経営、変革重視、顧客満足経営、コストダウンといった経営施策となる。しかも、その施策は、業種・業態を超えて打ち出される。

一方、労働組合の影響力の低下によって、経営者の関心は、第一線の職場には向きにくくなっている。また、労働組合も第一線の職場全体を捉える力が衰えてきている。正規従業員だけで組織された労働組合は、第一線で働く人々の声を結集できず、その組合と労使交渉を行っても、第一線の職場情報が経営者に伝わりはしないだろう。かつての労使対立の時代のような緊張感のある労使交渉は行われにくい。

経営者の関心が職場に向かわず、短期利益に向かい始めた結果、第一線の職場管理者も短期指向の傾向が強まっているようである。そのことが、仕事をきちんと研究しないままに目標設定を行ったり、複雑な事象を単純に割り切ろうとしたりする、皮相的な思考を行う管理者の増加に繋がっている。

管理メカニズムの充実

グローバルな競争が生み出した影響として、管理システムの充実にも注意を払う必要があるだろう。この10年間ほどを振り返ってみれば、企業内の管理システムは大幅に充実したように思える。例えば、ISO9001やISO14001の認証を取得している企業が珍しくはなくなった。企業理念や行動理念を制定する企業も珍しくはない。企業の社会的責任（CSR）を真剣に考えようとする企業も少なくない。LANを利用した情報共有のメカニズムや、日程管理の仕組みも大幅に充実した。

組織運営については、フラット型組織の導入、職務等級制度もしくは役割等級制度の導入などが行われた。意思決定のスピードを上げ、賃金決定に「時価」を導入し、変革への対応をきめ細かく見ていく仕組みが準備された。またダイバーシティへの取組みも徐々に進んできている。

これらの動きは、企業内の業務をしっかりと管理しルールに基づく企業運営を行うことによって、業務が属人化することを防止しようとする動きであったといえるだろう。目標管理もその一翼を担ったのかもしれない。

疲弊する個人

管理システムが充実する一方で、職場で働く個人は疲弊しているようにみえる。個人ごとに与えられた仕事を1人で最後まで遂行する。計画から実施、振り返りまで、1人で自己完結する仕事の進め方。パソコンの画面を相手の孤独な仕事。勤務時間外や休日でも携帯電話にお客さんからの電話。通勤中の電車などで、仕事上の会話をしている人を見かけることが日常風景となっている。

このような雰囲気では、職場のメンバーと冗談を言い合ったり、相談したりはしにくい。お互いが自分の仕事に閉じこもり、相手を思いやる心のゆとりを失っている。それは、メンバー同士で起こるのみならず、上司と部下の間にも起きている。心身の疲れがお互いを防衛的な構えにさせ、「見守ってくれる人」がいないうえの不安を増加させる。長時間残業や休日出勤の常態化やメンタルヘルスの悪化、一流企業社員の痴漢行為、セクハラやパワハラは、強いストレスにさらされた個人が、悲鳴をあげている行動のようにもみえる。フレイザーの表現を借りれば「窒息するオフィス」が身近なものになっている。

リスク回避と学習回避

一方での管理システムの充実、他方での個人の疲弊によって、従業員は企業の意図に反する行動を取り始めているようだ。管理システムの充実、個人の自己裁量の幅を広げるはずである。伸び伸びと個人が活躍する姿が期待される。なぜなら、仕事を進めるためのルールがよくわかり、仕事に必要な情報が入手できるようになるからである。しかしながら従業員の行動は、管理システムを活用するというよりも、管理システムに従うという行動をとっている。手順に従い、ミスを出さずに仕事をする中で、自分の務めを果たしたと言い切る、受け身・防衛型の仕事姿勢を生み出している。

個人の疲弊は、現在以上の仕事量の増加をおそれる

気持ちに繋がる。新たな提案は自分の仕事負荷を増やすので、あえて提案をしない。むしろ、自分が精一杯やっていると思わせかけ、新たな仕事が入ってこないようにする。難しい仕事を担当するときには、事前にその難しさを訴え、失敗したときにも評価が下がらないよう、あらかじめ手を打つ。達成しやすい目標を掲げる、後で言い逃れしやすい曖昧な目標を設定するなど、防衛的な姿勢を生み出す。

このような、受け身・防衛の仕事姿勢は、業務改善のスピードを落とす。また、職場の力のすべてを出すこともできない。しかし、問題はそれだけではない。複雑な問題をじっくりと研究し、仕事の意味を深いレベルで捉える努力を回避する「心のあり方」を生み出す。複雑な事実を根気よく観察・考察して、そこから新たな仕事を創造する行動は回避される。つまり学習の回避が発生する。また、深いレベルで研究されていなければ、浅い常識で決定が行われ、それはリスク回避にも繋がる。

その結果、望ましからぬ2つの問題が生まれる。1つは、勤続年数が増加しても仕事能力が高まらないという問題。仕事に真剣に立ち向かわずして、仕事の能力は高まらない。中間管理者に相当する年齢になっても、大きな視野で仕事を捉えたり、深いレベルで仕事を説明したりできない。また中間管理者が若い社員に失敗から学ばせることができない。つまり、中間管理者の能力不足という問題を生み出す。もう1つは、目の前に見えかけていた新たな事業機会を見逃し、事業成長の機会を失うという問題。環境変化への適応力が企業全体として落ちてしまうわけである。

成果主義人事の何が問題なのか

成果主義人事は、このような職場の閉塞を打ち破ろうとする意図を持っていた。つまり、上司と部下が成果を約束することによって、仕事の目的を共有し、仕事の進め方には、担当者の個性や工夫を活かすということに、成果主義人事の本来のポイントがあったはずである。

しかるに、成果主義人事の現実、成果主義評価、

成果主義賃金に陥り、成果を上げるための仕事の進め方には十分なメスが入らなかったようである。結局、成果主義人事は「人件費コストダウンのための人事評価の改革」にとどまった。その原因はいくつかあるが、ここでそれを整理しておきたい。

第1の問題は、成果主義人事が「個人成果」に力点を置き、「職場成果」に力点を置かなかった問題である。組織にとって大切なのは、組織目標の達成であり、部門目標の達成であり、職場目標の達成である。にもかかわらず、それらをしっかりと組み立てないままに、個人成果に着目し、それを評価しようとしたことは、今回の成果主義人事の問題の1つである。日本企業の目標管理導入に影響を与えたシュレイがかつて指摘していた問題（共有された目標の大事さ）に再び陥ったようである。

第2の問題は、賃金と業績管理をリンクさせようとしすぎたため、賃金体系のあり方や業績管理のあり方について、突っ込んだ検討が行われなかったという問題である。組織の仕事はあくまでも成果を目指して行われるはずであり、成果を目指す過程でしか能力開発も進まないということは自明であろう。したがって、成果を目指す目標（職場目標や個人目標）を設定することは、人事制度にかかわらず大切なことである。現在と将来に向けた期待される成果が何なのかは、徹底的に考えられる必要がある。一方、賃金決定については、成果主義的であることが必須とはいえない。基本給の決め方、賞与の決め方、手当の決め方、福利厚生の内容などのすべてが、成果主義である必要はない。また、どの程度の格差をつけることが従業員の意欲を刺激するのも明らかとはいえない。「年功的賃金が生み出す悪平等」を打破することは重要ではあるが、それが打破された状態をデザインしないまま賃金制度改定を進めたところに、人事部門としての問題がある。

第3の問題は、成果主義人事が導入された文脈にある。バブル経済が崩壊し企業がコストダウンに必死となり、リストラも行われるような状況の中で導入された成果主義人事は、従業員からは「人件費の圧縮策」としてしか捉えられないであろう。賃金格差について

も、「上位の者をもっと上にして格差を広げる」という文脈でつく格差と「下の者をもっと下にする事で格差を広げる」格差とでは、従業員の受け止め方が違うだろう。成果主義人事は、残念ながら、「下の者を脅す」施策と受け止められたようである。このことは、上司と部下との対話に緊張を持ち込み、評価者の負担を強めたようである。

第4の問題は、目標管理の導入や再活性化、またコンピテンシーの導入などが図られていながら、それを趣旨に沿って運用できる能力のある管理者が十分に育っていないという問題がある。期末の面接対話やコンピテンシーモデルを用いた能力開発の対話などは、職場の成果を高め、能力開発を進めるうえで大きな可能性を持つ。しかるに、それは「部下が管理者に一目を置く」ことが前提となる。目標管理やコンピテンシー評価は制度の問題ではなく、管理者のマネジメント力の問題なのである。管理者のマネジメント力を高めるための組織的な取組みに力が注がれなかったことは、誠に残念である。

猿谷雅治氏の指摘

目標管理が意図した結果を得られなかった体験は、今回が初めてではない。昭和58年（1983年）に発刊されたオディオンの『精解 目標管理』の推薦文に、導入期から企業内の実務家として目標管理を指導してこられた猿谷雅治氏が次のような指摘をしている。少し長くなるが引用したい。

「<略>失敗の主たる原因は、おおよそ次の4点に帰するであろう。

1. 目標による管理の基本思想を理解できず、上から一方的に押しつけたノルマを、権力と恐怖によって強制するやり方をとったこと
2. 目標による管理を事務レベルのサブシステムとして取り扱い、年に1～2回目標カードを中にして上司と部下が話し合っって仕事をする制度として形式化したこと
3. 目標による管理を、人事評価制度というサブシステムの新しい方式として理解し、組織全体としての

基本的、総合的なトータルシステムへ発展させなかったこと

4. 経営管理者やスタッフが、自社独自のニーズに基づかないで、単に流行を追って導入する見識の低さによるもの

<略>このような失敗例の一方で、多数の日本の経営管理者に、次の諸点で強い影響を与え、かつ多くの成果を得たことも事実である。

1. 組織と人間との関係の正常化に手がかりを与えたこと。すなわち、組織の歯車としての人間、組織に押しつぶされる人間という従来の悲惨な関係を脱却して、人間と組織が共存共栄できる関係へ発展する手がかりを示したこと
2. 正しく目標を持つことによって、人間はその能力をフルに発揮できるだけでなく目標達成の過程が人間の成長の過程となりうること
3. 共通の目標達成を目指す人間の集団は、グループ内の人間関係を強化し、高い成果を掴み取ること」猿谷氏の指摘は、今も有効だと筆者は思う。

目標管理の可能性

職場の閉塞感や成果主義人事の行き詰まりの中で、目標管理には多大な可能性が残されていると筆者は考えている。そのポイントは、

1. 第一線の職場の成果に焦点を当てる
→個人成果よりも職場成果を重視する。
2. 管理者のマネジメント力に焦点を当てる
→職場目標に魅力を増す能力、部下の役割形成を指導する能力を重視する。つまり、「誰にどんな仕事を与えるか」というマネジメントのへそ部分を重視する。

3. 職場メンバーの関係形成に焦点を当てる

→仕事を分断して担当するのではなく、相互に教え合える関係を作りあげる。

4. 目標の記述困難性をわきまえる

→事実をじっくり観察し、暗黙知を形式知に置き換える努力を重視する。

→同時に、仕事を文章で表すことに限界があることを認め、いわば「行間」を含めた評価のあり方を追求する。

5. 多様な貢献に焦点を当てる

→職場目標形成と達成への貢献度を見て人事評価を行えるようにする。

→手続き的公正さを重視した人事評価手続きを構築する。

といったことであろう。つまり、個人の成果を測定するという目的で目標管理を活用するのではなく、「チームで達成すべき成果とそれへの貢献」を考える目標管理へのシフトである。

次回から、その具体的内容を述べていくことにしたい。

<今回の参考図書>

- G. オディオーン『精解 目標管理』
ダイヤモンド社、1983年
- E. シュレイ『結果のわりつけによる経営』
産能大学出版部、1974年
- R. ドーア『日本型資本主義と市場主義の衝突』、東洋経済新報社、2001年
- J.A. フレイザー『窒息するオフィス』
岩波書店、2003年
- 高橋克徳ほか『不機嫌な職場』
講談社、2008年