

連載

“閉塞する職場”で 目標管理はどう貢献できるのか

第2回 職場の閉塞を打ち破る目標管理(2)

方策1：職場成果に焦点を当てる

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫

前回、職場の閉塞を打ち破る可能性を持つ目標管理のあり方を5つあげた。5つの考え方は相互に連動している。今回は、その中で最も重要であり、かつ、他のすべての前提ともなる「職場の成果に焦点を当てる」という点について述べる。

第一線の職場

最初に、企業の存在理由を確認しておく。それは、経済的機能を発揮して社会に貢献することである。つまり、顧客と生産資源を経済的に組織して、社会的に意味のある商品やサービスを提供すること。したがって、企業内の業務は経済性を高めていく活動を中心に組み立てられることが必要である。このときに、注目すべきものが「ひとまとまりの目的を持つ仕事集団」

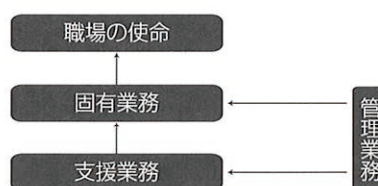
PROFILE



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

図表1 職場の業務



資料出所：吉田博『職場管理の充実』産業能率大学出版部, 1980年

(吉田1980)としての職場である。

吉田博氏は著書『職場管理の充実』において、仕事をコンセプチュアルに理解するためのモデルを提案した(図表1参照)。そこでは、業務は大きく3つに分類され、それらの相互関連が職場の使命に関連づけられている。第1の業務は管理業務であり、作業業務を方向づけ統制する働きを持つ。計画、組織化、指示、統制、調整というマネジメントプロセスを想定できる。第2の業務として支援業務があり、固有業務を助け、その遂行を促進する。製造現場における設備保全、マニュアル作成、教育訓練などの業務を想定できる。第3の業務は固有業務であり、職場使命の実現を直接的に担い、職場活動の中核となる。その仕事がないければ、職場の意味がなくなるような業務ともいえる。そのうえで、吉田氏は、3つの相対関係で仕事全体を捉えることにより、管理者がコンセプチュアルに仕事を理解することを推奨している。

これによると、企業活動で最も大事にすべき活動

図表2 職場の成果

職場の成果＝個人成果の合算（第1の考え方）
職場の成果＝個人成果の合算＋ α （第2の考え方）

は、企業目標の達成に直結する第一線の職場での固有業務であるといえるだろう。ひとまとまりの目的（職場の使命）を持ち、固有業務を遂行している職場を重要視するということである。

では、固有業務は組織内のどこで遂行されているのだろうか。それを筆者は「第一線のライン職場」と捉える。組織階層から見れば、製造部門では係ないしは班、営業部門では課であり、概ね10人弱のイメージとなる。組織機能からいえばライン部門である。乱暴に言えば、組織改訂の際、名称が変わることがあっても、単位組織としては、ほとんど変わることがない仕事のまとまりである。同時に、製品や原料を通じて直接的に外部環境に接しているといえる。これらの職場で固有業務の経済性が高く、付加価値を生み出せることこそが企業の競争力である（また、支援部門や管理部門においてもルーチン業務の比率が高い場合には、擬似的に、第一線の職場とみなしてもよい）。

第一線の職場の成果

次に、第一線で職場の成果の内容を考えてみよう。それには2つの考え方がある（図表2参照）。

第1は、個人成果が合算されたものが職場の成果ととらえる考え方である。この場合、一人ひとりが「ひとまとまりの目的」を持ち、一人ひとりの担当業務の間での相互依存関係は弱い。したがって、個人が高い成果を上げれば、それが合算された職場の成果が上がり、企業の成果も上がることになる。別の言い方をすれば、個人単位で損益が管理でき、それを積み上げれば会社の損益となるような仕事といえる。例としては、タクシー運転手や生命保険の外交員などを思い浮かべることができる。スポーツでは個人スポーツである。特定の成果が個人に独立して期待され、仕事の進め方に関する個人の裁量度はきわめて高い。

第2は、個人成果の合算＋ α が職場の成果ととらえ

る考え方である。個人がひとまとまりの目的を持つ仕事を担当するのではなく、職場がそれを持つ。一人ひとりの担当業務の間に相互関係があり、その相互関係をうまく制御することによって職場の成果が出せるという考え方である。損益管理の単位は職場であり、個人単位に損益管理を行っても意味がない。製造現場の仕事はその典型例だろう。また、技術的に高度な製品の営業は営業と技術サービス、製造の担当者間の連携抜きには仕事が進めにくい。人事部門でも仕事の相互依存性は高い。スポーツでは団体競技である。

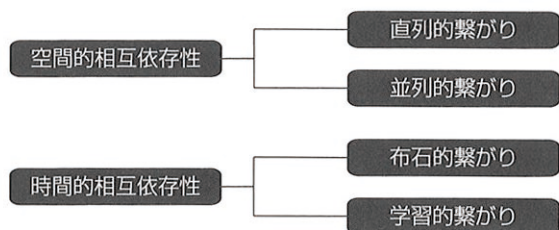
どちらの考え方を取るかによって、職場運営に大きな差が出てくる。前者の考え方を取れば、可能な限り目的を小さく砕き、管理会計も小さな単位でできるようにする必要がある。つまり、仕事の管理単位を細分化することがきわめて重要になる。後者の考え方を取れば、管理会計を細分化することは意味がない。重要なことは、相互関係のあるひとまとまりの仕事を管理単位とすることである。また、その相互依存関係をうまく制御することである。具体的には、仕事と仕事の境界に発生する仕事を誰かがカバーすること、複数の仕事をタイミングを合わせて完結すること、担当者間での仕事の教え合い（インフォーマルなOJT）などをうまく制御することが重要となる。これらのプラス・アルファの部分を実践させることこそが、職場の成果を生み出す決め手なのである。

仕事の相互依存性

ここで、仕事の相互依存性について考えてみよう。2つに区分することができる（図表3参照）。

第1の相互依存性は、空間的な相互依存性。AさんとBさんの仕事と同じ空間の中で繋がっており、2人が協力しなければ仕事が完了しないというものである。これには、「直列」的に繋がるものと「並列」的に繋がるものがある。直列的な繋がりは、複数の担当者の仕事が前後の工程を構成していることである。組み立て作業を行うライン現場などがその例である。並列的に繋がる仕事とは、いくつもの仕事が同時並行に実施され、それが同時にでき上がることによって全

図表3 仕事の相互依存性



体の仕事が完了するような仕事である。電車の運転士と車掌の関係を思い浮かべればよいだろう。どちらの繋がりによれば、これらの仕事は、ほぼ同じ時間の中で協力し、仕事のタイミングを合わせる事が重要である。

第2の相互依存性は、時間的な相互依存性。AさんとBさんの仕事が時間を隔てて繋がっている仕事である。これには大きな類型が2つある。1つは、布石となるような仕事である。Aさんが布石を打ち、Bさんがそれを継続して、Cさんが担当している時にそれまでの努力が日の目を見るような仕事である。研究開発チームにおいてAさんが何年も前に行った研究が参考となってBさんが成果を上げる、あるいは、Aさんが顧客開拓の仕事が続けていた後にBさんが引き継ぐといった例である。もう1つは、職場での学習として繋がっている仕事である。AさんがBさんにアドバイスし、そのアドバイスをを実行したBさんが力を高めたり、あるいは成果を上げるというものである。あるアクションが行われた場面と、成果が上がる場面とが時間的に隔たっている。

われわれの職場には、程度の差こそあれ、上記の2種類の相互依存性が存在している。違いがあるのは、相互依存性が職場業績に与える影響度の大きさである。もし、相互依存性が小さければ、管理単位を個人とする管理方法がよいであろう。しかし、相互依存性が大きければ、管理単位を職場として、その成果に焦点を当てることが効果的だといえる。また、そのどちらであるかは固有業務の技術的特性によって決まるであろう（筆者は、職場での相互依存関係は予想以上に大きいのではないかと感じている。それが故に、個人の成果に対して賃金を支払おうとする賃金制度が必ずしもうまく運用できず、その副作用として、チームワークの問題やOJTの問題が指摘されるのであろう。成果を帰属させる単位を個人とせず、それを職場とし、職場成果への貢献度を個人の評価とする考え方を採用することが現実的であると考えられる）。

題が指摘されるのであろう。成果を帰属させる単位を個人とせず、それを職場とし、職場成果への貢献度を個人の評価とする考え方を採用することが現実的であると考えられる）。

職場での学習と生産性

職場の成果に焦点を当てる第3の理由は職場での学習とやる気の問題にある。

第一線の職場では、仕事はいずれかの担当者に割り当てられて進められ、日常的に仕事の量や難易度が調整される。このときに忘れてはならないことは、従業員が人間であることからくる日常的な調整の困難さである。

従業員は、労働を提供するために、企業と契約を結ぶ。しかし、その契約には不完備性がある。労働契約は、就業規則を守り、上司の指示に従って業務に従事するという曖昧な内容の契約である。実際の担当業務について細かく決められているわけではない。その結果、従業員はやる気次第で異なった労働を提供できる存在となる。「やる気」には、協力意欲、学習意欲、達成意欲などが含まれる。企業は、従業員のやる気を引き出すために、人事考課やさまざまなインセンティブを用いることになる。

ここでよく考える必要がある。従業員のやる気は、どのような形で引き出されるのだろうか。

動機づけに関する理論に「期待値論」といわれるものがある。やる気は自己効力期待と努力成果期待と成果報酬期待のかけ算によって変わってくるとする。

自己効力期待は、成功体験や失敗の克服体験によって生まれる。もし、職場で失敗し、叱責されてばかりいれば、自己効力期待は低くなるだろう。逆に、失敗を糧として乗り越えれば、自己効力期待は高まるであろう。上司や同僚の働きかけによって、同じ体験の総括が前向きにも、後ろ向きにもなるだろう。自己効力期待は、体験とその解釈の積み重ねで高まるものであり、その意味では職場での学習の産物でもある。

努力成果期待は、成果を生み出すための見通しがつくつかないかである。仕事の目的も到達点のイメージも明確であれば、見通しは明瞭になりやすい。逆に、

暗中模索の状態では、やる気は高まりにくい。その際、困っている時に、上司や同僚のアドバイスによって見通しがつくこともある。ほどよい難度の仕事が与えられ、適確なアドバイスを得られる職場であれば、努力・成果期待は高まりやすい。つまり、努力・成果期待も職場のOJTのあり方によって高くも低くもなり得る。

成果報酬期待は、成果が得られた時に望む報酬が得られるという期待である。報酬には、金銭的な報酬以外にも、仲間からの賞賛や自分の価値観に合致したという満足感など、多様なものが考えられる。とくに、「職場で認められる」という報酬は、多くの従業員が求めるものだろう。これらの非金銭的報酬は、個人が職場で報酬の意味を学び取っていくことが多い。つまり、職場での学習（職場風土というべきかもしれない）の産物でもある。

以上のように、従業員のやる気は、職場での学習によって大きく変わりうる。そして、困難な状況になった時に工夫を続ける能力や、突発事態への対応、仲間への協力などについて、やる気のある職場とない職場では生産性にも大きな違いが出てくる。従業員の健全な学習を促進する職場を作り上げる作業は、組織全体の生産性を高める決め手となるのである。

職場の成果の内容

最後に職場の成果について考えてみよう。企業の存立基盤が顧客にあるとすれば、職場の存在基盤も何らかの「顧客」にあるはずである。QCに「後工程はお客様」という言葉があるが、その職場の成果は後工程の満足度によって決定されると考えることができよう。言い換えれば、成果が実現するのは、職場内部ではなく、その職場が他の組織や個人と接触する接点においてである。

であるならば、個別の職場において、「顧客は誰か」、「顧客にとってのメリットは何か」、「顧客に貢献するために何を行えばよいか」をしっかりと考え、職場の基軸を共有することが、職場の成果を考える出発点となる。また、それが、従業員が職場を形成している意味と自分の居場所を見出すことに繋がる。

職場が求めるべき成果のイメージをしっかりと共有し、それに対して担当者が相互依存関係を保ちながらどう動いていくかを明らかにすることこそが、目標管理で第1に重視すべき点なのである。

管理者の役割

管理者の役割を補足しておこう。以上のように考えた時、職場の管理者は管理業務と支援業務の遂行者とすることができる。上位管理者ほど2つの業務比率が高まる。つまり、管理者が力点を入れるべきポイントは、個々の担当者の成果ではなく、担当する職場の成果であり、それを高めるための着眼点は、職場内外の仕事の相互依存関係を制御することに置かれるべきである。

<今回の参考文献>

- 伊丹敬之『場のマネジメント 経営の新パラダイム』NTT出版、1999年
- 太田肇『承認欲求』東洋経済新報社、2007年
- 田尾雅夫『モチベーション入門』日経文庫、1993年
- 田尾雅夫『仕事の革新』白桃書房、1987年
- 吉田博『職場管理の充実』産業能率大学出版部、1980年
- マースデン『雇用システムの理論』NTT出版、2007年