

連載

“閉塞する職場”で 目標管理はどう貢献できるのか

第3回 職場の閉塞を打ち破る目標管理(3)

方策2：管理者のマネジメント力を強化する

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫

閉塞打破の第2の視点は、第一線管理者のマネジメント力強化である。目標管理は単なる評価手続きではない。マネジメントに関する考え方と技術そのものである。したがって、その扱い手である管理者の考え方と行動は、目標管理の効果を実現するうえで、大きな影響を与える。職場の成果を実現するためにも、個人の能力開発を促進するためにも、第一線管理者のマネジメント力強化が必須である。

■ 目標管理の効果＝制度×運用 ■

目標管理は目的指向で仕事を捉える。組織内に目的の階層を作り上げ、一つひとつの仕事に意味を与える。職場の閉塞を打ち破るにはきわめて有効といえる。しかし同時に、目標管理は評価基準ともなる。個

人が設定した目標を評価基準として用いるからである。「挑戦的に設定した目標(goal)を評価基準(standard)にする」ところに目標管理の難しさがある。2つの「目標」の意味が期首と期末では異なってくるという困難さである。

この困難は、目標管理を事務的な手続きとして実施したのでは、打破できない。評価基準の性格が目的指向の仕事把握を覆い隠す。評価基準としての目標は、職場の閉塞感を却って強める。したがって目標管理を事務的な手続きとして実施をすることには意味がなく、むしろ日常のマネジメントを目標管理の考え方へ近づけていく努力が必要である。部下の自律性や学習意欲を育てること、職場集団の論理的な思考力を高めていくこと、職場集団のコミュニケーションの効率を高めていくことなどの努力、すなわち職場を育む努力である。それが行われなければ困難を打破することはできない。

日常の努力は、管理者と部下の協同作業で行われる。上司もきちんとマネジメントを行わねばならないし、部下は自己統制の努力を行わねばならない。目標管理は、日常的な上司と部下の相互作用的な努力そのものである。したがって、マネジメントの扱い手である第一線の管理者の行動の善し悪しがその成否を決める。制度以上に運用に力を入れなければならない所以である。

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

目標管理が活きるために

目標管理が活きるためには、第一線の職場で、次のような条件が必要となる。

- 1) 職場の存在理由から職場目標が導き出されていることが担当者に理解できる。
- 2) 職場を取り巻く状況から見出された課題が職場目標として設定されている。
- 3) 職場メンバーの能力と意欲に適合した公正な職務配分が行われている。
- 4) 自己統制によってPDSサイクルが回せている。このような条件を満たすために、
- 5) 職場の中で良質な情報が行き交いする必要がある。

これらの5つが、良い目標が設定され、仮説・検証型で仕事の探求を深めるための条件である。なぜなら、5つの条件が一体となって、良い職場づくりに繋がるからである。

職場の存在理由や職場を取り巻く状況を適切に把握できることは、職場で取り組む仕事の目的を明確に捉えることに繋がる。職場が行う仕事の目的を把握し、それを共有できれば、メンバーの間に連帯感ができる。上司と部下との連帯感、部下と部下との連帯感である。その連帯感ができれば、一人ひとりが職場で居場所を確保することができる。職場目標の達成に向けて、自分の持ち味をどう發揮すればよいかを考えることもできる。

また、職場で良質の情報が行き交えば、お互いの持ち味や能力を理解することができ、仕事の分担に反映することもでき、分担の納得度が上昇する。つまり、自分の担当業務に対して意味を感じ取ることができる。仕事に対する有意義感が出てくれば、PDSサイクルを自律的に回すことに繋がるし、仲間との連帯感によって「ひとがんばり」することもできる。それが仕事のレベルアップに繋がる。こういう状態を5つの条件が創り出す。このような条件づくりこそ、職場マネジメントである。

管理者の役割

職場マネジメントを主導するのは、管理者である。部下は管理者を見習う。部下に自己統制を求めるなら、管理者も自己統制の努力が必要である。部下を成熟した仕事人として育てるとともに、みずからも成熟した人間として成長を続けなければならない。職場マネジメントで大切なことは、管理者と部下集団がかかわりを持ちながら成長することである。

ここで基本に戻って、管理者の役割について考えよう。それには、1) 仕事の方向を指し示し、職場が得るべき成果を明確に打ち出すこと、2) 職場目標の達成と学習を統合できるように、部下に仕事を配分すること、3) 職場の成果を把握する「ものさし」を持つこと、4) 部下の業務遂行やキャリア開発を支援すること、5) 部下の仕事がうまく進むよう関係者と調整を行うこと、などの役割がある。

実際に企業にお邪魔すると、これらの能力が不十分な管理者に頻繁に遭遇する。1つずつ考えてみよう。

① 仕事の方向性を打ち出せない

各企業にお邪魔すると「部長の目標がまだできていないので、職場目標を設定できない」という言い方に出会うことが多い。一見正しい意見のようだが、少し皮肉っぽくみれば「上の指示を技術的にこなすことに関心が強く、現場の仕事の目的を把握し部下にその意味を説明する力が弱い」ともいえよう。ヒラメ型管理者である。具体的に問題点を述べてみよう。

② 期待されていることの理解力

第1にあげねばならないことは、職場を取り巻く人たちの期待を正確に把握できていないという問題である。上位者が口に出したあるいは文章で表現したことは敏感に受け止めるが、上位者の言葉の背景にあるものまでを理解はしない。その結果、上位者の期待を指示と受け止め、上位者の考えに共感しないまま部下にその「指示」を流す。一方、部下の期待を正確に把握できない人。部下が職場に何を求めていたのか、それをつかまなければ、部下の共感を得る職場目標を設定することはできない。共感が得られない職場目標は

「やらないといけないことはわかっているが……」という消極的な仕事姿勢しか、部下から引き出せない。社内の関連部門の期待も正確に把握できず、表面的な情報のレベルで関連部門の期待を把握している。職場を取り巻く人たちの期待は、将来に向けての期待であり、それをつかむためには、現在の仕事の技術的内容を詳細に理解しているだけでは無理であり、組織が将来どのような方向に向かうのか考えながら、仕事を捉えることが必要である。

③ 状況の理解力

次に問題となるのは、状況の理解力。職場の成果を高めるための可能性を状況の中に見つけ出し、それを説得力を持って語れる管理者が少ない。ある一定水準を保てなくなることを問題と捉えることができても、職場の仕事のレベルを高める機会を課題として捉える力が弱い。安定が脅かされることに対しては敏感だが、変化の中にチャンスを見つけ出す能力が乏しいともいえる。誰もがわかる「見える問題」に対しては積極的に対応するが、「創り出す問題」に対して鈍感である。センゲのいう受動的積極性は發揮できても、本来の自発性を刺激できるわけではない。本来、自発性は状況に対して適切な行動を自ら考えていくことにその本質があるとするならば、状況の中に機会を見つける能力が不足していることが職場の閉塞を打破できない理由ともいえる。

④ 成果を思い描く力の弱さ

第3には、職場の成果を思い描く力の弱さがある。「どんな状態を創り出したいのか」を十分にイメージできない。ある方向に仕事を進めようとしたときに、何についてどんな状態になっていればよいのかを十分に思い描けない。別の言葉で言えば、仕事の管理ポイントを把握する力が弱い。目的に照らし合わせて、何を管理すべきかを明確につかむ力が弱い。むしろ関心は、どんな手を打つかに傾く（初期の目標管理コンサルタントのヒューズが「目標指向」と「課業指向」という言葉で2つの行動を対比している）。そのことが、部下の仕事を管理するときにもプロセス管理という名の下で部下の具体的な行動を管理しようとする姿勢に繋がる。そこに責任感が加わると、職場で起きている

こと、部下の行動についてはすべて知っておかねばならないと考え、必要以上に報告を求めたり、実施策にアドバイスしたりする。部下からは干渉と受け止められるにもかかわらずである。プロセス管理は、目的に照らして重要なプロセスに丁寧に取り組むことであり、仕事の管理ポイントをしっかりとつかむことがプロセス管理の出発点である。

成果を思い描く力の焦点は、仕事にものさしを持つことである。何をものさしにするかは仕事の目的次第である。目的を果たす上でどのポイントが達成できないといけないのかをイメージすることによって、成果を思い描く能力がつく。このためには、仕事の技術的理解力に加えて、仕事の目的の階層性を把握する概念的な理解力が必要である。

⑤ 職務配分の不十分さ

第4の問題として、職務配分の問題を取り上げたい。筆者らの研究によれば、部下から見て公正な職務配分が行われているときには、人事評価制度への納得度が高まったり、仕事へのやる気が高またりする。また、上司への尊敬の念も高まる。部下に適切に職務配分する能力は管理者に求められる要の能力である。

公正な職務配分と部下が思うためには、2つの条件が必要である。1つは、仕事の量と難易度の相対的比較から生まれる。その人の処遇と求められる努力のバランスの相対比較である。もう1つは、仕事配分の変化である。部下の能力の伸長に応じて、担当する仕事を変化させるきめ細かな配分調整が行われることによって、職務配分の公正さを部下が感じることができる。

また、職務配分を行うにあたって、部下の仕事の相互関係をよく把握しておく必要がある。誰が誰にアドバイスをするのか、職場内でOJTのネットワークをどう作るのかといった観点を管理者が持たなければ、職務配分をうまく行うことができない。

しかし現実の管理者は、部下に対して、最悪の場合には、「前年どおりの仕事分担」で済ませる。よくても、部下同士の相互関係を考えないまま仕事を割り振る。OJTのネットワークづくりは部下任せ。この場合、気が利く部下がいる場合にはOJTのネットワークが作られるが、そうでない場合には、一人ひとりは分断

された形で仕事に取り組むことになる。必要以上のことには手を出さなかったり、あるいは1人で責任を背負い込んでしまう。メンタルヘルスや固定的長時間残業が問題になるなかで、職場でのOJTと支援のネットワークを作らなければ、部下は順次消耗せざるを得ない。

⑥ 自己統制と情報の行き交い

最後に指摘したい問題点は、自己統制する組織のイメージが貧弱だということである。これには、管理者の持つ組織観が影響している。組織を指示と命令の連鎖と考え、管理者の権限によって組織を動かすという古典的な組織観を持つ管理者は、上司に対しては受け身、部下に対しては指示者となりがちである。このような姿勢を管理者がとっていると、管理者が現実に果たせる役割は伝言係にすぎなくなる。しかも断片的情報を統合する概念的な思考力も高まらない。

一方、組織を情報の統合体と考える管理者であれば、部下の持つ情報と上司の持つ情報の違いに敏感となり、それを可能な限り統合しようとする。部下から上がってくる断片的情報を統合したり、上司から伝わる包括的・抽象的情報を具体化したりする能力が訓練される。その能力があればこそ、上司にも部下にもわかりやすく情報を流通させることができる。その結果、部下も上司も状況把握が正確になるわけである。

自己統制に関して、管理者自体が自己統制を行っていないと、部下の自己統制を共感的に受け止める能力は育たない。自分自身が受動的積極性の世界にいながら、部下の自己統制を促進することは難しい。また、部下が自己統制をするためのよりどころになるのが職場目標であることをきちんと部下に説明することもできないであろう。仕事の外枠をしっかりと自律的に作り、その枠内では部下の自律的な仕事遂行を大事にするという感覚が必要である。管理者自身が意味を語りうる職場目標が外枠となって、部下は自律的にものを考えることができるのである。

⑦ 評価での判断

最後の問題に追加して、人事評価における管理者の弱さを指摘しておきたい。その弱さとは判断を回避したことである。

人事評価は管理者が部下の成果を測定し、それにつ

いて判断を加える作業である。純粋に測定だけで人事評価を済ませることはできない。逆に、測定だけで済むならば、管理者が人事評価を行う必要がない。測定だけでは不十分なところを判断するために管理者が存在する。しかも、会社としての判断を行う必要がある。管理者の側からいえば、自分の判断に対して上位者や同僚の管理者が同意をしてくれることが必要である。

しかし、多くの管理者は可能な限り測定によって人事評価を実施しようとする。なぜなら、測定に関しては評価者の判断が含まれないため、部下に対して説明するときに楽だからである。自分の判断を入れている場合、部下に対して評価結果を説明することに対して上司の側に心理的負担が発生する。測定だけであれば、心理的負担はない。

ただ、職場の仕事は測定だけで済ませられるほど事前に明確になっているわけではない。目標書が評価基準として十分な条件を備えていることはまれである。設定された目標の達成度に対してどんな判断を加えるかに、評価者としての管理者の存在価値がある。評価に真剣に向き合い、判断力を高めることによって、管理者はより仕事の理解を深めることができる。

■ 職場の存在理由を確認することが出発点 ■

管理者が力をつけていくための出発点は、職場に期待されていることを把握し、明確な職場目標を設定することである。それができてこそ、部下と上司の判断のよりどころができる。それができなければ、上司と部下は異なる判断基準によって行動することになる。別々の人間が判断を行っても、目的をしっかりと共有しておけば、判断に大きな狂いはない。

〈今回の参考文献〉

C.L. ヒューズ『目標設定 業績を高めるための考え方』

ダイヤモンド社、1966年

ピーター・M. センゲ『最強組織の法則』徳間書店、

1995年

中嶋哲夫『人事評価制度の納得度を決定する要因—職場目

標への納得度と職務配分の公正さ—』日本労務学会誌、

第9巻第1号（2007年）