

連載

“閉塞する職場”で 目標管理はどう貢献できるのか

第4回 職場の閉塞を打ち破る目標管理(4) 方策3：職場メンバーの関係形成に焦点を当てる

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫

第1回で、職場の閉塞を打ち破る目標管理の可能性として5つの考え方を示した。再度確認をしたい。

- ①第一線の職場の成果に焦点を当てる
- ②管理者のマネジメント力に焦点を当てる
- ③職場メンバーの関係形成に焦点を当てる
- ④目標の記述困難性をわきまえる
- ⑤多様な貢献に焦点を当てる

つまり、「個人の成果」に力点をおく目標管理から、「職場チームで達成すべき成果とそれへの貢献」に力点をおく目標管理への移行である。今回は、職場メンバーの関係形成に焦点を当ててみたい。

職場で起きる相乗効果

職場の成果は単に個人成果を集積したものではな

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

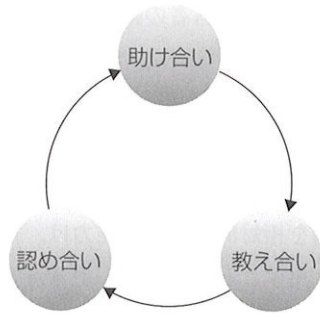
く、相乗効果によるプラス α が付加されたものである。そして、職場の成果には、現在の生産性に加えて、将来に向けての学習の成果がある。この2点を前提に置けば、メンバー間の相乗効果が高まるように仕事を管理することが望ましい。それでは、メンバー間の相乗効果にはどのようなものがあるだろうか(図表1)。

まず第1には、職場メンバーの「作業の助け合い」が考えられる。仕事量の山や谷が個人ごとに異なるときに、仕事量の少ない人が仕事量の多いメンバーを助けることによって、仕事の山を均す。また、ある担当者が仕事上の困難にぶつかり、仕事を前に進められなくなったとき、その作業だけを他のメンバーが手伝う。このような助け合いは職場の生産性向上に直結する。

第2には、職場メンバー間での「仕事の教え合い」が考えられる。パソコンの操作中に職場のメンバーに質問し、その場で教えてもらった体験は多くの人を持つだろう。先輩に仕事の意味、なかでも日常的な仕事を持つ意味を教えられた体験は、「目の前の世界が異なって見えてくる」効果を持つ。一つひとつの仕事を丁寧に考え実施する自己規律が身につく。将来に向けた学習として、一人ひとりに必須であろう。

第3には、「職場での認め合い」がある。われわれが持つ自尊欲求は、日常的に認知されることを求める。気持ちよい挨拶を交わし合う、黙々とやっていた

図表1 メンバー間の相乗効果



作業に気づいた仲間が、ひとこと「ありがとう」と言ってくれる、駄洒落に反応してくれるといった素朴なものから、自分の提案を仲間が賞賛してくれる、自分と真剣に議論してくれる、といったものまでさまざまな認め合いがある。これらによって、職場のやる気やメンタルヘルスは健全に保たれる。その結果、一人ひとりが職場目標に向けて頑張りきるエネルギーを発揮できる可能性が高まるだろう。

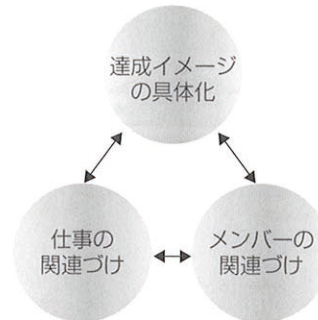
これらの相乗効果は、上司の指示によって高まるものではない。むしろ、職場メンバー間の自主的行動によって作り出される。上司が主導できるのは、相乗効果が上がるような環境をつくるマネジメントの工夫だけである。メンバーの自主的行動が、職場の雰囲気として定着することが重要となる。

職務配分の工夫

メンバーの相乗効果を高めるためには、3つの作業を行う必要がある(図表2)。

第1は、職場目標の具体化である。職場がどのような成果に責任を持つのかを、「大目的」「中目的」「小目的」と具体的にかみ砕き、メンバーが達成イメージを思い描く作業である。具体的には、成果を測るモノサシを議論すればよい(筆者らが提唱するCMBO(creative management by objectives)では「目標項目」を考えることで行う)。この作業の過程で、職場目標に関する認識の不一致が浮かび上がらせる。認識の不一致の原因には、仕事の理解度の違い、現状認識の違いなどがある。話し合いによって、仕事への教育

図表2 職場の相乗効果を高める3つの方策



効果や情報の漏れ落ちを防止する効果も期待できる。

第2は、達成イメージごとの仕事の進め方の検討である。一つひとつの仕事をどう関連づければ職場目標が達成できるのかを考える。作業Aと作業Bの関係が「直列」なのか「並列」なのか。作業の流れと情報の流れをどう組み合わせるか。不足する技能をどう補い合うのか。これらを考えることによって、担当者間で必要な協力が、心情的な関係から仕事に必要な関係に置き換わっていく。

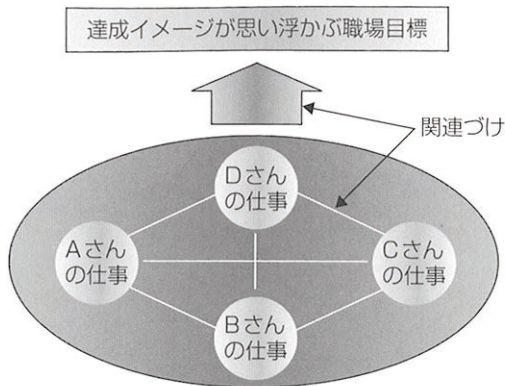
第3には、仕事の関連づけを意識しながら、担当者のかかわり方を考える。主として2つの角度がある。まず、情報の流れという観点からである。誰と誰とがどの情報を共有する必要があるのか、誰が誰に報告をするのか、誰が何について決めるのかなどを決める。つまり、情報をうまく活用するために、個々のメンバーが情報をどう扱えばよいのかを考える。次に、仕事の教え合いという観点である。誰が誰に何を教えるのか、どのようなスタイルで教えるのかを整理する。情報の流れや職場での教え合いを担当者の「気働き」に任せるのではなく、各担当者の仕事と位置づけるのである。

仕事と仕事、担当者と担当者のかかわりをつくり出すことで、職場目標に対する個々の担当者のかかわり方を明確にしていく作業が大切なのである(図表3)。

自分の役割の相対的理解

職務配分の際に「かかわり」に着目することには、別の効果もある。役割を学習する効果である。2つの

図表3 関連づけた職務配分



角度から考えられる。第1に、他のメンバーが果たす役割が担当者のモデルになるという点だ。下位者は上位者の果たしている役割を理解することによって、その役割の意味や具体的な動き方のイメージが蓄積される。それが、下位者が上位者になったときに役割をスムーズに果たす素地となる。多くのモデルを知り、状況に合わせて自分で役割イメージを形成できれば、幅広い役割をこなすことが可能となる。暗黙のうちにマネジメントに関する知識を伝えていく学習にも繋がる。また、同じ立場のメンバーの役割と具体的な行動をモデルとして、模倣することもできるし、それを鏡にして自らの役割を捉え直すこともできる。

第2には、自分と同僚の役割関係を理解することによって、自分の仕事を客観視する力が身につくという点だ。一人ひとりの仕事は必ず誰かの仕事に繋がっている。繋がることで組織や顧客に役立っている。自分の役割を理解するためには、自分が行うべき作業の内容だけではなく、仕事に関係者に与える影響を理解することが必要である。それによって、仕事を「やるべき作業」ではなく「果たすべき貢献と責任」として理解する能力が身につく。自分の仕事に閉じこもるのではなく、周りの人に役立つよう自らの仕事を変えられるようになる。担当者としてのさまざまな工夫によって、仕事上の選択肢が増加する。同時に、「果たすべき責任」を理解した部下に対しては上司も権限委譲が行いやすくなる。その結果、担当者の仕事上の裁量度が高まる可能性が大きくなる。

「かかわり」に着目することは、目標管理の基本的

考え方である「目標による自己統制」を支える「結果に対する責任」と「担当者の裁量の拡大」を具体化するために重要なのである。

職場目標に向けた自発性

自分の役割を相対的に捉える能力は、担当者の自発的行動を引き出すことに繋がる。通常、担当者は自発性を発揮したいと考えているだろう。仕事の中に自分なりの工夫を入れ込むことによって、自尊欲求を満足させようとするだろう。しかし、それが職場目標の達成に向けられる保証はない。あるときには決められた仕事を手抜きし、自分が楽になる方向にも向くだろう。自発的行動が担当者の個人的関心に向けられれば、それは職場の成果には繋がらない。

組織として担当者に求めたい自発的行動は、次のようなものであろう。

- ①職場目標の達成に向けて困難な仕事に自ら取り組む
- ②あらかじめ決められていない役割であっても、状況の求めに応じて対処する
- ③仕事と仕事の隙間に気づいて手を打つ

これらの自発的行動は、職場目標が共有されるとともに、誰と誰がどのような関係で仕事をするかについて大まかな取決めがあると現れやすい。そうでないと、「誰かがやってくれるだろう」「いらぬお節介をしてはいけない」といった考えが優先してしまう。職場メンバー間での役割関係がはっきりしていれば、相手の仕事量や仕事の難易度などを考慮し、担当者は自ら行動に移る。職場目標の共有と役割の共通理解が、自発的行動を職場目標の達成に振り向けるのである。

ミーティングの徹底活用

以上のような職場メンバーの関係形成をうまく進めるためには、ミーティングを徹底的に活用する必要がある。関係者同士が直接話し合うことが、相互関係を形成するために有効だからである。ミーティングによって、認識のズレを新しい知識発見の機会とし、それを発見することによって認識を共有するわけであ

図表4 ミーティングの活用場面

活用場面	内容
期待の確認	職場に対する期待を列挙し優先づける。
状況評価	職場を取り巻く状況を評価する。
職場目標の設定	職場が達成すべき状態を思い浮かべる。
職務配分	「かかわり合い」をつくりながら職場目標に向けて仕事を分担する。
進捗管理	職場目標を焦点にした進捗状況を相互に報告する。
振り返り	職場目標の達成度とその原因を分析する。

る。上司と部下が1対1の面接を行っても、上司と部下の認識の一致にとどまり、メンバー相互の関係の理解や職場目標の共有度を確認することはできない。

ミーティングの第1の活用場面は、職場に対する期待や職場を取り巻く状況を話し合う場面である。これらは、職場目標を設定する前段階で行われる。職場への関係者の期待について話し合うことは、職場を方向づける。担当者の仕事への視野を広げる。また、職場目標を職場が進むべき方向と関連づけて理解する素地をつくる。職場を取り巻く状況を話し合うことで、職場が進むべき方向と現状とのギャップを理解することができる。担当者は職場目標が設定された背景を理解し、書面の内容以上の豊かなイメージを職場目標に持つことができる。

第2の活用場面は、職場目標を設定する場面である。なかでも、職場の成果を測るモノサシを話し合う場面が重要である。複数のモノサシを考えることによって、職場目標の達成イメージが具体的に描ける。また、適切なモノサシを決めようとするれば、曖昧な達成イメージをそのままにはできない。同時に、モノサシについては、最も緻密に仕事を理解している人の意見が採用されることが多く、専門的知識を職場で共有する機会も生まれる（CMBOでは、それを「目標項目」と表現している）。モノサシへの認識の一致は、職場が果たすべき結果に対する責任を共有することに繋がる。

第3の活用場面は、職務配分の話し合いである（CMBOでは、役割マトリックスを用いて話し合う）。各メンバーがどのような実務を担当するか、情報をどう流すか、仕事をどう教え合うか、相互にどう支援するかなどを話し合う。同じような実務でも、付加され

る役割のイメージを豊かに持つことができれば、職場が学習と生産性を両立させる場ともなる。

第4の活用場面は、進捗管理の話し合いである。各担当者が分担する職場目標の進捗状況を話し、メンバーが相互にアドバイスを行う。月に1度でもミーティングが行われれば、個人目標の進捗が進むことも多い。

第5の活用場面は、期末の振り返りである。職場メンバーの関心を常に職場目標に向かわせるためには、期末の振り返りを個人目標に対して行うのではなく、職場目標に対して行うことが必要である。そこでは、職場目標の達成度を確認し、達成／未達成の原因分析を行う。仕事の見方を教え合う場ともなり、各担当者が個人目標を振り返る基準を共有することにも繋がる。また、次期の目標設定にあたっての留意点なども共有することができる。

以上のように、ミーティングを活用して職場での関係形成を図ることが、職場のソーシャルキャピタルを育むことに繋がり、職場の閉塞を打ち破る有効な手立てとなる（図表4）。

<今回の参考文献>

上野直樹『仕事の中での学習 状況論的アプローチ』東京大学出版会、1999年

太田肇『お金より名誉のモチベーション論<承認欲求>を刺激して人を動かす』、東洋経済新報社、2006年

コーエンとブルサック『人と人の「つながり」に投資する企業—ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社、2003年

【毎月15日号掲載】