

連載

“閉塞する職場”で 目標管理はどう貢献できるのか

第5回 職場の閉塞を打ち破る目標管理(5) 方策4：目標の記述困難性をわきまえる

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫

連載の第2回～第4回では、目標管理を運用する時に、焦点を当てるべき3つの考え方を述べた。今回は、一歩進んで、目標管理の「弱点」を述べたい。それは「目標の記述困難性」という言葉で捉えることができる。すなわち、仕事のすべてを目標書に記述できないという問題である。この弱点に気づかないまま目標を評価基準として用いれば、目標管理は逆機能する。逆に、それをうまく活用することができれば、目標管理はよりいっそう意味のあるマネジメントとなる。

目標の記述困難性

目標書を作成するとき、われわれは、次のような問題に直面する。

第1には、われわれが行うべき仕事の内容が必ずしも明確ではないという問題がある。職場ごとに定めら

れた業務分掌書や職務記述書だけでは、なすべき仕事の内容は明確ではない。経営環境の変化の中で起きる仕事内容の微妙な変化までを業務分掌書や職務記述書が表現し切れているわけではない。それらは、ある時点での実態を表現してはいても、あくまでも「地図」でしかない。「現地」ではない（ハヤカワ、1975）のである。現地では、経営環境の変化に伴い新しい仕事が発生したり、なくなったり、分業のあり方が変わったりしながら仕事が続的に変化する。その変化に対応するため、われわれは毎年の計画を作成し、微修正しながら仕事を進めている。微修正の過程では、管理者間の交渉や説得が行われたり、上司と部下の間での話し合いが行われたりする。しかし、それらによって仕事内容が完全に調整され明確になることは少ない。お互いの微妙なズレを残しながら、大きなズレだけを修正していることが多い。

それは、上司と部下による、達成すべき目標についての合意が容易ではないことを意味する。双方が共通の情報基盤を持たなければ、部下への「目標の押しつけ」や部下の「身勝手な目標設定」も起こりうる。なすべき仕事の内容を明確にするため、持続的な対話を積み上げて、仕事を学習する作業が必須である。

第2には、達成すべき成果を言語化する能力を十分に持ち得ないという問題がある。目標設定を行うときに大切になるのは、達成状態を思い描くこと、それに

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

向けてどう動けばよいかを思い描くことの2つであるが、思うほどにはうまくいかない。イメージが思い浮かんでも、それらは暗黙知（ポランニー、2003）であることが多く、分節化して言語に表現する能力に限界がある。その結果、すでに管理方法が決められた「数値化された目標」にとどまりがちである。数値目標に伴う質的な内容を思い描けないまま、計数的な目標に偏ってしまう。その結果、目標が評価基準となり得ても自律的な管理の源泉となりにくくなる。

このことは、間接部門や研究開発部門の目標が描きにくいという問題を生む。これらの部門では、事前に計数的な目標は設定しにくい。仕事の内容が曖昧であり、仕事を進めるなかで目標も明確化するという特徴がある。期首に設定した目標を評価基準とすることが妥当でない場合も出てくる。一方、営業部門などでは「数値さえ上げればよい」とし、バランスの良い成果を生み出す努力に注意を向けなくなることが起きる。

第3には、ある時点での予測情報を基に目標設定を行うという問題がある。1年間の目標を描くならば、その1年間に起こりそうな環境変化を予測し、それに対する最善の努力を目標設定の前提に置く。このため、予想外の状況変化が起きた場合、目標は設定し直される必要がある。目標設定は不確実な環境の下での最善の予測でしかあり得ず、緊急事態への対応策を事前に明確にすることはできない。このことは、評価と結び付けたときに問題を起す。クレーム発生時の対応などを目標達成度で評価することはできない。

以上に述べたように、われわれが作成する目標書は、不完全さを残したものにらざるを得ない。その目標書を仕事に関する完全な記述として考えると、目標管理が逆機能することもある。目標達成度を用いて業績評価を行おうとする場合、目標の記述困難性に対する配慮がどの程度行われているかが大切になる。

到達度評価の限界

目標の記述限界性を認めると、目標達成度評価には、大きな困難を伴うことが理解できよう。なぜなら、達成状態が不完全にしか思い描けないならば、到達度

図表1 4つの評価方法

評価方法	特徴	長所	短所	
絶対評価	到達度評価	事前に決めた基準に対する到達度を測定する	評価の客観性が高く、被評価者の納得度が高い	基準の妥当性が問題となる。基準として定められていないものは評価されない
	認定評価	権威者の頭の中にある多様な基準を用いて評価する	多様な評価対象を同じ権威者の見識に基づき評価できる	見識と好き嫌いの区別が容易でなく、評価者が権威者として認められない場合に納得度に欠ける
相対評価	進歩度評価	前年の実績を基準にして評価を行う	直接的に努力の手応えと繋がる	さまざまな角度から進歩度を測定することに困難さを伴う
	順位づけ評価	ある集団の中で順位をつける	環境変化の影響を除去でき、安定的な評価結果が得られる	集団の区切り方次第で理不尽な評価結果を生むこともある

を評価する基準には不確実さが残るからである。ここで、何を基準に評価を行うかを、評価の方法論として考えてみよう(図表1参照)。

第1の方法は、事前に決めた基準を基に達成度を評価する方法である。これを到達度評価と呼ぶ。人間の走る速さや泳ぐ速さ、大学のセンター試験などが代表例である。目標を評価基準とする意図は、到達度評価を行うことにある。基準も測定方法も決まっているため、評価者による差が発生しにくいという長所を持つ。しかしながら、事前に決めた基準が妥当でない場合には、不適切な評価結果を生み出す。センター試験の成績が本当の学力を測れているかどうか議論されるのは、基準の妥当性が問われるからである。同様に、目標が成果の基準となりうるかどうかにも議論が起きる。目標が記述困難であり、曖昧さを伴うとすれば、目標達成度だけで成果を測定することは困難だろう。

第2の方法は、権威者の頭の中にある多様な基準を用いる方法である。これを認定評価と呼ぶ。芸術コンクールの審査や面接試験などがその例である。その分野の権威者が集積した知識を評価基準とすることで、多様な対象を同じ基準で評価することができる。長所としては、権威者の経験量や見識に支えられ、事前の基準がない場合にも、信頼できる評価結果が得られることがある。それはすなわち、個性的な仕事や創造的な仕事、事前に目標を設定しにくい仕事などを加点的に評価することに繋がる。つまり、目標の妥当性や目

標書に記述されていない仕事の評価が可能になる。

しかしながら、認定評価には弱点もある。まず、評価者が権威者と認められていない場合には、評価結果に信頼性が得られない。次に、経験量による見識を基準とした場合、見識と単なる好き嫌いとを区別することは難しい。われわれの仕事に置き換えた場合、評価者である管理者が被評価者の仕事に対して十分な知識を持ち、被評価者に権威者として認められ、尊敬されている保証はないだろう。

第3の方法として、前年の実績を評価基準とする方法がある。これを進捗度評価と呼ぶ。販売実績の進捗度評価やコストダウンの進捗度評価など計測値と結びついた評価である。進捗度評価は、努力の手応えと直接的に結び付くという長所を持つ。しかしながら、計数的に把握できない成果については曖昧さを伴わざるを得ない。被評価者本人の自己評価としての進捗度評価は効果的であるが、上司が評価を行ううえでは、到達度評価や認定評価の弱点を回避することはできず、曖昧なものにならざるを得ない。

第4の方法としては、各人の成果を序列づける方法がある。これを順位づけ評価と呼ぶ。序列づけの長所は、各人に共通する環境の影響を除去できる、比較的安定した評価結果が得られるという点がある。また、序列づけを上司と部下が同時に行った場合に、結果が一致しやすく納得度が高いことを示した研究もある。一方、短所は、序列づけの単位をどう取るかによって結果が変わることである。職場全体で秀でた成果をあげ、その職場内で序列づけをした結果と、職場全体が劣った成果をあげ、その職場内で序列づけをした結果とが同じ価値を持つならば、評価される側からすれば納得のいくものとはいえないであろう。

このように4つの評価方法にはそれぞれ短所と長所がある。つまり、1つの評価方法だけで信頼度の高い評価を行うことはできない。実務的には、到達度評価と認定評価が相互に弱点を補い合う関係にあることを活かす工夫と努力が必要である。

分節化としての目標記述

以上のように、目標を記述することに限界があり、また、到達度評価に限界があるならば、それを前提に目標管理の実務を考える必要があるだろう。その考え方は次のようになる。

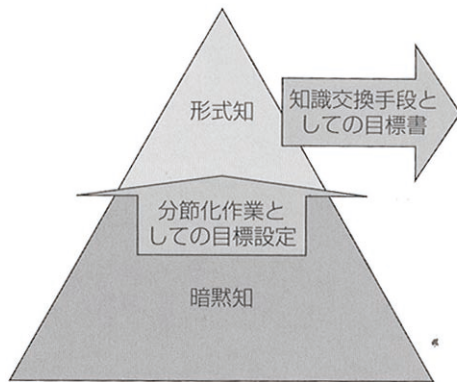
まず第1に、目標を記述する作業を、暗黙知を分節化して形式知にする作業と、形式知を分かち合うプロセスとして捉えることである（図表2参照）。上司や各担当者が暗黙知として持っている目標の達成イメージを、相互に話し合う過程で分節化する作業として目標設定過程を捉える。それは、時間をかけた話し合いのプロセスを積み上げることであり、①頭の中で曖昧な状態として存在する達成イメージをいろいろな言葉で表現してみる、②適切な言葉が見つければ、それを文章で記述してみる、③文章で記述された内容を、いろいろと書き換えながらよりの確かな言葉を捜す、④文章化された状態を表現するための尺度を捜す、⑤尺度に照らし合わせてその状態を表す数値や言葉を定める、⑥うまくいけば成果測定のための尺度は仕事の管理指標となり、それに照合しながら仕事の進捗管理を行うことができる、⑦できあがった目標書を交換してお互いの仕事理解の幅を広げる、というステップをたどるだろう。このうち、③のステップを何回も繰り返すことによって徐々に目標のイメージを言葉に置き換え、伝達可能なものにしていくことが目標設定の意味である。

目標設定を通じて暗黙知を分節化するためには、そこでの対話は、相互の思考を刺激するものが望ましい。お互いが触媒役を務め、相手の頭の中にあるイメージを言語化する作業、それが対話を行う意味となろう。単に、期首に儀式的に面接を行うのではなく、日常的な対話を積み上げて仕事を探求することである。前回にも述べたがミーティングを徹底的に活用し、職場のメンバーが相互の考えを刺激し合うことが重要となる所以でもある。

振り返りからの目標設定

ある時点で記述困難であった目標が、期末になれば記述しやすくなることもある。仕事の進行によって入手できる情報量が増え、より適切な目標記述が可能に

図表2 暗黙知の分節化



なるからである。そのため、期首に設定した目標を期末に再度見直すことは有効である。期末の時点であれば、達成成果がどの程度組織に貢献できたのかを考えることも容易になる。また、その振り返りによって、仕事成果の中で、何がポイントなのかを考えることもできる。期末の振り返りを単に達成度の確認に終わらせるのではなく、目標そのものを振り返ることによってダブル・ループ学習（アージリス、2007）に繋げる。それによって、目標設定方法や実行計画の作成方法が上達し、仕事の理解度を高めていくことが可能となる。

つまり、仮説として設定された目標と実行計画を吟味し、修正することによって、次期の目標設定方法や実行計画作成方法が上達し、それが仕事の理解度を高めていくことに繋がるわけである。

到達度評価に頼りすぎない

人事評価では「絶対評価」がよいと考えがちであるが、前述したように、到達度評価だけに頼ることは危うい。通常、業績評価の評価対象として含まれるべきものは3つある。

- ①目標の達成度：到達度評価可能
- ②目標そのものの貢献度：到達度評価困難（概念的には、「貢献度＝成果の組織へのインパクト／（時間給×労働時間）」と表すことができる。実務的には、等級基準に比較した目標の困難度といえる）
- ③目標外の成果：到達度評価不能（うまく目標にできなかったが明らかに職場に貢献した成果）

これらを評価対象とすることで、個人の業績を正し

く評価できる。つまり、業績評価を行う際は、目標外業務の成果や目標の貢献度に対する認定評価を加味する必要がある。それを行わなければ記述困難だった目標を基準に用いる危うさが露見する。

認定評価では、上司と部下が日常的な話し合いにおいて、目標の中でどの程度まで仕事の内容を明らかにできているかを相互に理解しておく努力が必要であろう。期末面談においても、目標設定の方法に関して互いにフィードバックし合う関係が必要である。職場目標の達成度とその設定方法を議論する職場評価ミーティングは、仕事理解のための有効な方法となろう。また、上司の認定評価に含まれる「好き嫌い」を除去するための追加的努力が必要になる。評価者間でのすり合わせ作業（評価ミーティング）が有効である。



目標には記述困難性があり、①目標設定作業を仕事探求の作業と位置づけ、上司と部下とがお互いのイメージを言語化する努力を行うこと、②到達度評価の限界をわきまえ、到達度評価に頼りすぎない人事評価を行うこと、の2つに注意して目標管理に取り組むことが必要である。それによって、目標管理は職場から無目的な繰り返し行動をなくし、効果的で意味のある仕事を増やしていくことに繋がるであろう。それが、職場にある閉塞感を打ち破る地道な手立てとなろう。目標管理が持つ弱点を活かし切ることによって、新たな仕事探求を行うことが肝要である。

〈今回の参考文献〉

- C. アージリス『学習する組織へのブレークスルー』ハーバードビジネス編集部編、1994年、『組織能力の経営論』ダイヤモンド社、2007年、第5章
- M. ボランニー『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫、2003年
- S.I. ハヤカワ『思考と行動における言語』岩波書店、1975年
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年

【毎月15日号掲載】