

連載

“閉塞する職場”で 目標管理はどう貢献できるのか

第6回(最終回) 職場の閉塞を打ち破る目標管理(6) 方策5：多様な貢献を認知する

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫

職場の閉塞を打破するために、目標管理がきわめて有効であることを述べてきた。最終回は、仕事の多様性と貢献の多様性に焦点を当ててみたい。職場の成果をあげるために、多様な役割を果たす人々の存在を必要とすること。すなわち、人々の多様な貢献が関係づけられて職場の成果が達成できること。それを相互に認知することによって、仕事の改善が進んだり、仕事への人々の満足感が高まること、人事評価への不満を減らすことができること。これらについて確認したい。

多様な職務特性

われわれが遂行している職務には、無限といつてもよいほどの多様性がある。接客業と製造業では、仕事の内容はまったく異なる。必要とされるスキルも違え

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

ば管理システムも違う。製造業の中でも、個別生産を行う企業と装置産業とでは、仕事の内容は違う。同様に、同じ企業においても、営業担当者と製造担当者の仕事内容はまったく異なる。さらに営業担当者の仕事も、扱う製品や業界によって異なってくる。大手顧客との安定的な取引を担当する者と、中小企業の顧客を担当する者とでは、期待される営業活動も異なるであろう。同じ営業所の中でも、それぞれの仕事の特性は異なっている。内勤担当者と外勤の営業担当者とでは仕事内容はまったく異なる。営業所長と若手営業担当者とでも同様である。同じ企業、同じ職場でも、同じ仕事が集まっているわけではない。

このような仕事の多様性を捉えるため、3つの視点を用いてみよう(図表参照)。第1の視点は「結果の事前明確性」である。期待される成果が仕事の着手前にどの程度想定できるかという視点である。製造担当者や営業担当者の仕事であれば、期待される成果は着手前に想定することができるであろう。しかし、基礎研究担当者や新規事業開発担当者、営業の中でも新規開拓担当者の仕事などは事前明確性に乏しいといえよう。

結果の事前明確性は、「成果測定尺度」の事前明確性と「達成水準」の事前明確性に分けることができる。この視点を用いると、営業担当者や製造担当者の場合、成果測定尺度は事前に明確になっていると考え

ることができる。その場合、目標設定は達成水準を決める作業となる。一方、人事部門などの間接スタッフの場合、成果測定尺度が明確になりにくい。達成水準を明確にすることも困難である。つまり、スタッフ職における目標設定は、成果測定尺度を見つけることに力を注ぐ必要があるということになる。

第2の視点は「手段の事前明確性」である。仕事のやり方が事前にどの程度まで決まっているかという視点である。製造担当者のようにマニュアルなどであらかじめ仕事の手順が決められている仕事もあれば、研究担当者のように、仕事を進めながら有効な手段を見つけていく仕事もある。手段の事前明確性が高ければ、得られる結果の個人差は小さくなるであろう。定められた手続きどおりに行う事務作業担当者であれば、得られる成果の個人差を見つけることは困難かもしれない。あらかじめ手段が明確でなく、担当者が仕事の手順そのものを考えていく必要がある企画担当者のような仕事の場合、得られる結果の個人差は必然的に大きくなるであろう。

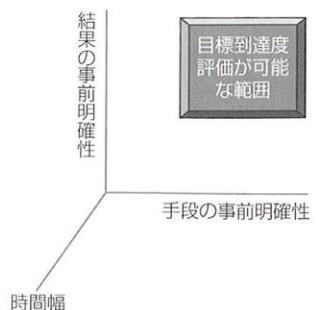
第3の視点は、現在行っている仕事の成果を確認できるまでの「時間幅」である。われわれが行う仕事には、成果を確認できるまでの時間幅が異なるものが多い。毎日の努力の成果がその日の売上高として確認できる店舗販売員の仕事もあれば、新しく導入した人事制度の効果のように何年か経過しないと結果がわからない仕事もある。また、職位で見れば、下位の仕事ほど時間幅が小さく、上位の仕事ほど時間幅は大きくなるだろう。

上記のような視点を入れると、設定されるべき目標は一言で単純に述べることはできない。多様な仕事に半年や1年という区切りをつけて考える以上、多様性を踏まえた慎重な目標設定作業が必要であろう。

職場での仕事の多様性

典型的な職場を想定してみよう。営業担当者が6人程度の課だとする。管理者が1人、内勤担当者が1人、営業担当者が4人（そのうち1人は管理者の補佐役を引き受けている可能性が高い）といった人々が働いて

図表 目標到達度評価が可能な範囲



いるだろう。営業部門であるから、当該期間にあげるべき販売成果については、尺度、水準ともに予算で明確にされている。ただし、顧客満足度や顧客に関する知見の蓄積度といった成果や顧客からの信頼の蓄積度といった成果については、販売予算が与えられているわけではない。管理者がどう考えるかによって、それが職場の目標になったりならなかったりする。事前明確度の大きい部分と小さい部分が同居しているわけである。

個人のレベルで見てみよう。管理者であれば、職場の成果に責任を持つのであるから、上記と同様の事前明確度を持つであろう。しかしながら、部下の育成具合や営業効率の良さなど、管理者として求められる成果が事前に明確にされていることは、必ずしも多くはないと思われる。つまり、事前明確度の高い仕事を中心に置きながら、事前明確度の低い仕事を含んだ形で仕事が進むだろう。係長クラスであれば、自分が受け持つ販売数値の成果に加えて、課長補佐の有効性、部下へのアドバイスの有効性なども成果として求められるであろう。内勤担当者であれば、決められた事務を正確に素早く処理することが求められ、手段も結果も事前に明確になっていることが多いだろうが、同時に、職場のコミュニケーションや顧客とのコミュニケーションの潤滑役、販売進捗管理の補佐、実務手続きの改善アイデア提案などに関する成果も求められるであろう。

つまり、1つの職場の中でも個人ごとに多様な職務特性の仕事を遂行する人々が集まっている。したがって、安易に「目標の計数化」「改善の目標化」といつて、その達成度をその人の成果とみなすことは難し

い。あくまでも、その人に期待される役割や担当業務の特性に応じて成果を捉える必要がある。それができなければ、成果を捉え間違えたり、職場での関係形成が進まなかったりしてしまう。

人事評価の技術的限界

仕事の多様性やそれに伴う多様な貢献の存在を前提におくと、前回に述べた到達度評価の弱点にはよりいっそうの注意が必要となる。

到達度評価の前提には、①事前に評価基準が明確であること、②その評価基準が妥当であること、の2つがある。もし、2つの前提が成立しなければ到達度評価は誤った評価を生み出し、人々の努力を誤った方向に導く危険性を持つ。

職務特性と関連づけてこのことを考えると、到達度評価が妥当性を持つ範囲が限定されることが理解できよう（図表参照）。つまり、目標到達度評価は、結果の事前明確性が大きい仕事において、手段の事前明確性が小さい場合に、最も有効な評価方法となる。つまり、期待される結果を上位者と約束したうえで日々の仕事を自己統制するという、目標管理の良さが最も活かされる。逆に、求められる結果が事前に不明確な場合、目標到達度評価は適切な評価ではなくなる。また、結果の事前明確性が大きくても、手段が決まっているために、結果にほとんど差が出ない場合にも目標到達度評価の妥当性は下がるだろう。つまり、目標到達度評価は、結果の事前明確性が一定以上確保され、手段の事前明確性が一定範囲内に収まっているような仕事特性において、その有効性を最も発揮できることになる。

これまでに述べてきたように、職場には目標設定の容易さが異なるさまざまな仕事がある。その一方で、到達度評価が適切に運用できる範囲には制約がある。であれば、目標設定が困難な仕事において、どのように目標を設定し、仕事成果をどう評価するかが管理者の腕の見せ所にもなると考えることができよう。その方策を考えてみたい。

第1の方策は、前回に述べた認定評価を活用するこ

とである。これは、管理者の見識を動員することによって、長期的にあがる成果を見込んだ評価を行ったり、結果的にできあがった成果物を見て、その善し悪しを判断するという方策である。

第2の方策は、人事評価ではなく、職場メンバーや上司の認知という評価と報酬を動員するという方策である。職場のメンバーがその人の仕事を認知し、是認している眼差しを送っていれば、人事評価とは独立して「評価されている」という実感を持つことができ、それが働きがいに繋がる。交流分析でいわれる「ポジティブなストローク」を与え合うことができる職場を作るわけである。

このような職場を作ろうとした場合、職場目標に向けて職場メンバーがどう動き、どう助け合うのかを相互に理解する作業が必須である。達成すべき職場目標が共有され、そのために、光の当たる仕事を担当する「実力者」と、それを支える人々の関係が相互に理解されていなければ、認知の眼差しは生まれにくい。つまり、お互いの役割をよく理解することが、前向きな眼差しを生み出すのである。

第3の方策は、人事評価を「結果の評価と努力の評価」に分け、結果の評価を短期インセンティブにのみ運動させるという方策である。この方法は具体的には目標達成度評価を賞与に結び付けるという方策である。この方法は、仕事特性のうち、時間幅の要素を成果から外すことになる。目標が短期成果指向になりがちだという欠点を持つことを承知したうえで、努力の評価の側で長期的な成果を捉えることができればよいと割り切るわけである。現在、多くの企業で実践されている方策であろう。

これらの3つの方策の中で、管理者の認定評価や職場メンバーの眼差しといった評価の重要さを筆者は主張したい。なぜならば、職場で働く人々は、その職場に居場所を確保し、職場メンバーに支えられて、そこではじめて頑張るエネルギーを持つことができるからである。自分の担当業務さえやっていればよいという人々が集まった職場では、苦しい場面に頑張りきることはできない。「目に見えにくい地道な努力を、職場の誰かが認めていてくれる」という気持ちこそが、苦

しいときに頑張れるエネルギーとなる。

それを可能にするためには、職場の人々がお互いの役割を理解するよう、管理者がメンバーを方向づける必要がある。職場目標の設定を通じて、達成すべき成果のイメージを共有し、一人ひとりの役割を相互に理解して、支援関係を作り上げるような、職場マネジメントが必要である。それが、職場における多様な貢献を認め合うことに繋がる。

■ 多様な貢献を認める効果 ■

多様な貢献を認める努力は、仕事の理解を深める効果も持つ。営業担当の例にあったように、求められる結果が事前に予算で明確になっていたとしても、そこに直接表現されない仕事成果も期待されている。それを捉えようとする努力は、計数的な成果の背景にある成果がどのような内容であるのかを研究する努力でもある。例えば、売上総利益の金額が指標として捉えられたとしても、その背景には、製品品質の良さ、技術サービスの良さ、顧客の満足度、企業への信頼などのさまざまな要素が詰まっている。きわめて多様な成果の内容を指標として集約したものが売上総利益である。その内容を考察することは、売上利益が確保できる仕事の構造を探求し、設計していく意味をもつ。日常の忙しさにかまけて十分に考察できていない「成果のあがる仕事の進め方」を考え、暗黙知を分節化して仕事に関する仮説を設定するという、目標設定の意味を活かすことができる。

また、その営業担当者が内勤担当者の果たしている貢献について考察できることは、「顧客から見た自社の貢献」を考える能力にも繋がる。自分の仕事範囲だけではない視野を持つ担当者になることができる。

このように、多様な貢献の存在を前提にすることによって、職場での仕事の探求を深め、職場の人々の関係形成を進めることができる。

■ 職場の閉塞を打ち破るために ■

閉塞する職場を打ち破るために、われわれが取り組

むべき活動を、今回の連載では、次の5点にまとめてみた。

- ①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

これらの考え方の出発点には、仕事は探求の対象であり、事前に明確になりきっている仕事はほとんどないという認識がある。なぜならば、仕事のあり方が、環境変化や顧客のニーズの変化、競争環境の変化を受けて絶え間なく変化せざるを得ないからである。また、一人ひとりの担当者からすれば、自分の仕事遂行能力を絶え間なく向上させ、自分自身の貢献のしどころを発見する必要があるからである。つまり、事前に明確になった範囲で仕事を捉えている限り、職場の仕事の発展も、個人の能力の向上もあり得ないからである。職場目標を可能な限り言語化する努力、職場での相互の役割関係を言語化する努力、それらは、無意識のうちに繰り返している日々の仕事に改めて光を当て直し、仕事を捉える視点を変えて新たな仕事の意味を見いだしていく持続的な努力である。ある時点で設定された目標と実行計画は、ある時点での仕事の理解度を反映した仮説である。それを期末に検証し、新たな仕事の仮説を作り直すという仮説・検証のサイクルが第一線のマネジメントのサイクルに組み込まれ、職場の仕事の精度と担当者の能力が向上することが大切なことがある。

成果主義人事と連動した目標管理が不首尾に終わった原因是、「成果」をあまりにも「把握しやすい成果」に求めすぎたことにあろう。把握しやすい成果は、過去に研究済みの範囲で、かつ係数で捉えることができる成果に偏りがちである。それに偏った基準を用いて到達度評価を行った結果、いつの間にか、仕事が「進歩がなく忙しい無目的繰り返し作業」に落ちてしまったような気がする。

それが職場の閉塞感をもたらしたのではないだろうか。

本連載は今号で終了します。ご愛読ありがとうございました。