

解説

社員を成長させる 目標管理のポイントとは

能力とは / 仕事の発見 / 仕事発見の方法 / 目標管理のインフラ

目標管理と人事評価を連動させる例は多いが、目標達成度のみで人事評価を行おうとすれば、目標管理と仕事との関係性が薄れるというデメリットがある。目標管理は、仕事を明確にし、仕事の理解度を深めるという点に最大の長所がある。PDS サイクルを通じた上司・部下による仕事にかかわる対話、個人の裁量による自己統制など、目標管理には仕事を通じた成長を促す仕組みが、前提として組み込まれているといえる。職場の機能が曖昧になりつつあるなか、もう一度、目標管理の原点に立ち返ってみることは有効であろう。

MBO実践支援センター 代表

中嶋 哲夫

目標管理は、人の成長を促すといわれています。その根拠として、上司と部下が仕事について対話すること、PDSサイクルの各ステップで対話の機会があること、個人の裁量度を高め自己統制を行うことの3つがあげられます。しかし、職場での目標管理をみていると、上記の3つだけで人が成長しているわけではないようです。人が成長する職場では、「仕事理解を深める」という基本姿勢が保たれ、職場メンバーが相互に学びあう風土ができていよう

にみえます。そこで、本稿では目標管理の人材育成効果を基本に立ち戻って考えることにします。

能力とは

私たちは、分業のなかで仕事を進めています。それにより、仕事の効率化や専門化を高めています。特定の仕事を繰り返し、技能習熟を早めたり、あるいは無意識のうちに作業をしても間違えないようになります。判断すべき内容を上司と部下で分割し、お互いが知恵を発揮すべき領域を絞って、意思決定の迅速性や的確性を高めたりしています。分業が生産性を高めているのは間違いありません。

ところが、分業にはマイナスの側面もあります。それは、特定のことだけを繰り返すため、特定の能力以外が発達しない、あるいは衰えるという問題です。具体的にいえば、仕事がマンネリになるという

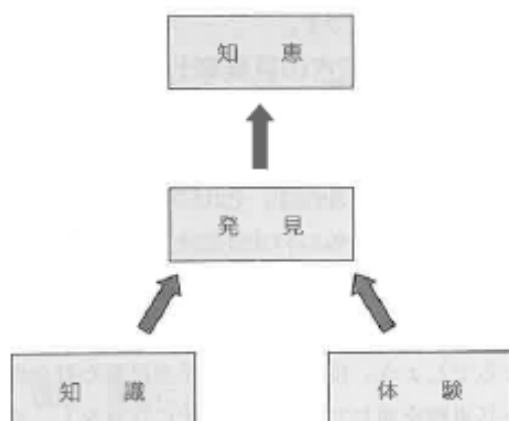


中嶋 哲夫
(なかしま・てつお)

PROFILE

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 発見と知恵



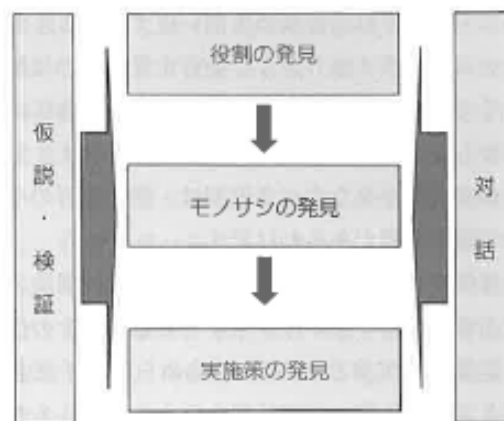
問題です。無意識的に行動しても一定の成果が出せるのですから、毎日の行動が「無目的繰返し行動」に陥ります。そうなれば、私たちの成長は停止します。つまり、分業は能力の伸びを抑える効果もあるわけです。

ここで、改めて能力について考えてみましょう(図表1参照)。仕事を進める能力のうち、最も大切なものは「知恵」と筆者は考えています。何か困ったことが起きたときに、状況を打開する知恵が出るかどうか、それが最も大切な能力です。たとえば、製造工程でトラブルが起きたときに、その原因を考える力。難しい顧客との商談を進めていく力。曖昧な課題を具体化し、対策を考え出す力。これらの力を、あえて「知恵」と呼びます。

知恵の源泉には、知識と実践の2つがあります。実践体験が多いほうが、知恵は出やすいでしょう。知識が多いほうが知恵が出るでしょう。しかし、それらの量が知恵に結びつくかといえば、そうではないようです。知識があっても知恵を出せない人、体験があっても知恵を出せない人は、皆さんの組織にもたくさんおられるでしょう。

では、要になるのは何でしょうか。それが「発見」です。つまり、実践のなかでなんらかの原則を発見し、自分の成功体験として蓄積する。知識を修得したときに、事実と関連づけて知識の理解を深

図表2 目標管理と発見



め、知識の使い方を発見する。これらの発見の蓄積が知恵を作ると筆者は考えています。

仕事の発見

目標管理は人の成長を促すといわれますが、その理由は、それが「発見を促す」ことにあります。PDSサイクルの各ステップで、いったん立ち止まって仕事を考える。あるいは、上司や仲間との対話を通じて考え、気づきを得る。どちらもマンネリに陥った自分の仕事ぶりを吟味し、広い視野や深い考えの下でとらえ直す機会になります。それが、仕事の発見につながるわけです。また、その発見は徐々に深みを増し、同じ仕事をしていても、まったく異なったレベルで仕事をとらえることができるようになるわけです(ちなみに、イチロー選手の語録には、野球人としてイチローが発見したものが満載になっているように感じます)。

では、どのような発見が期待できるのか、具体的にみてみましょう(図表2参照)。

(1) 役割の発見

まず最初は、自分の役割を発見するという効果です。だれしものが、自分の担当業務を、それなりに理解はしています。しかし、その業務が存在する根本

目的が何なのか、あるいは、他の業務とどんな関連があるのか、それらを改めて問い直すと、よくわからないことが多くなります。動作を覚えるのは難しくなくても、その仕事の意味を理解するためには、仕事をしながら理解を深める努力が必要です。分業のなかで自分が果たすべき役割は、業務遂行のなかで学び取る必要があるわけです。

具体例を考えてみましょう。賃金や社会保険の実務担当者の役割を思い浮かべてください。その仕事を、定型的な実務ととらえ、「決められた手続きに基づき素早く正確に事務処理を行う」と考えることができます。しかし、「残業時間や社会保険の支払いなどに注意をし、現場の変化の兆しを感じたら、その情報を課長に連絡する」とか、「実務の流れや進捗度をわかりやすく職場メンバーに説明し、相互にカバーできるようにする」といった情報センサーとしての役割やチームマネジメントの役割を考えれば、同じ実務を担当していても、まったく異なる役割を果たすことができます。また、遂行する業務の価値もまったく違ってきます。

このように、役割をどう理解するかによって、本人の仕事のおもしろさにも生産性にも大きな差が出てきます。また、役割の理解が深ければ、上司や仲間からの信頼度が高くなり、本人の裁量度が高まります。それだけ知恵が生まれる可能性も高まるわけです。

加えて、職場のなかでお互いの役割を理解できている場合、職場メンバーの力が相乗効果を発揮します。情報が職場内で適切に行き交いし、知恵が職場目標に結集されます。職場メンバーの間での信頼感も高まり、それが一人ひとりのがんばりを支えるソーシャル・サポートとしても機能します。仕事のすき間を埋める自発的な行動にもつながります。逆に、お互いの役割を理解できていない場合には、コミュニケーションの齟齬が起きます。その場合には、職場で起きる不具合はすべて「他人のせい」にされてしまい、生産性も上がらなくなります。役割

の発見を積み上げ、伝承することが職場の組織能力にもつながるわけです。

(2) モノサシの発見

次は、仕事の成果を測るモノサシの発見です。役割が的確に理解できれば、それに応じた成果測定尺度（モノサシ）をみつけ出すことができます。「定型的な仕事の担当」と役割認識していれば、モノサシは「ミスの件数」「処理スピード」といったものになるでしょう。役割を「残業手当計算や社会保険の支払事務を通じて、現場の変化に注意をし、変化を感じたら、その情報を課長に連絡する」と意識すれば、「ミス」「スピード」に加えて「連絡内容の役立ち度」や「課長への報告頻度」といったモノサシが付け加わるでしょう。つまり、自分の役割を深く理解することによって成果を測るモノサシが変わっていくわけです。そして、モノサシが変化したり増加することによって、同じ実務でもより付加価値を大きくする方法をみつけることができます。

(3) 具体策の発見

第3は実施策の発見です。役割やモノサシの理解度は、毎日の仕事の進め方に影響を与えます。「スピード」と「正確さ」だけを意識していれば、仕事の進め方は、「素早く処理してもミスが出ない仕事の進め方」を考えることになるでしょう。しかし、「連絡内容の役立ち度」をモノサシとしてもてば、上司との日常的なコミュニケーションの取り方や、報告・連絡・相談のやり方までをも考えることになります。前者であれば、当日処理すべき件数を処理し終えれば、仕事は終了。仕事がやりっぱなしになる危険性もあります。しかし、後者であれば、処理を終えただけでは自分の役割を果たしたとは思わないでしょう。改めて集計し直し、そのデータを眺めて考える、あるいは問題提起するというアクションが生まれるでしょう。このように、モノサシが変われば、実施策の内容が変わり、実施策が豊かになっ

てきます。それが知恵に直結するわけです。

仕事発見の方法

目標管理には、仕事を発見するための巧みな仕組みがあります。第1は、PDSサイクルを回すことによって、仮説・検証というステップをたどることができること、第2には、対話による気づきを促すことがあります。

(1) 仮説・検証による発見

目標管理では、目的と手段を区別することを重視します。目的（目標）を明確にして、上司と約束をし、手段の選択に対する部下の裁量度を高めることが目標管理の基本にある考え方だからです。図表3をみてください。期首の目標設定は、仕事を目的と手段に分解したうえで改めて関連づけ、目的達成のための効果的な実施策を選択するというステップです。つまり、そこでは目的と手段が適合するかどうかを仮説として考えていることになります。一方、期末には、達成状態を確認し、達成・未達成の原因分析を行います。この作業は、目標と対比しながら結果を把握し、その原因を明らかにする作業です。つまり、期首に立てた仮説を検証しているわけです。期首に設定した仮説の誤りは、次期の目標と実施策で是正され、徐々に仮説の精度が高まっていきます。その蓄積が精度の高い仮説設定力＝専門的能力につながるわけです。これが目標管理においてPDSサイクルが大切な理由です。

仮説・検証は2つのレベルで行われます。まず、第1のレベルは実施策の善し悪しのレベルです。期首に設定した目標が妥当だとして、具体策の効果を考えるというレベルです。もう1つのレベルは、目標そのものの妥当性を振り返るレベルです。設定した目標が、本来の目的とずれている、目標が難しすぎたり、やさしすぎたりする、このようなケースにおいては、役割や目標そのものを見直すことになり

ます。

目標の見直しは、目的の階層関係を見直すことでもあります。より上位の目的に照らし合わせて、自分の目標が妥当なのかどうか。より上位の目的に貢献するためにはどのような目標を設定するのがよいのか。それを考えることによって、目的の階層を把握し、判断に迷ったときにはより上位の目的を基準として用いることを可能にします。

たとえばみます。筆者はこの春からジョギングを再開しました。70歳台になってから人生を楽しめるだけの体力を作っておくことが大目的です。今年の目標は、「10kmを走る脚力をつける」「その間、故障をしない」です。具体策は、「1回/週のジョギング」「十分なストレッチ」「ゆっくり走る」の3つにしています。この3つの具体策が目標の達成に役立ったかどうかを考えるのが第1のレベルの仮説検証です。一方、「10kmを走る脚力を身に付ける」という目標が妥当かどうかを考えるのが第2のレベルです。「5kmを25分で走る脚力」という目標のほうがよいかもしれません。「ゆっくり20kmを走る」という目標のほうがよいかもしれません。腰痛を抱えるわが身からすれば、「5kmを走って故障しない」だけを目標にするほうがよいかもしれません。このように、目標そのものの善し悪しを考えるのが第2のレベルです。

(2) 対話による発見

目標管理が発見を促すもう1つの方法は対話です。対話で得られる気づきが、仕事のレベルを高めるわけです。

通常、目標管理では、期首、中間、期末の3回の面接が制度として準備されます。しかしながらもっと大事なのは、上司と部下の日常的な対話です。部下が報告に来たとき、相談に来たとき、上司が指示を出すときなど、そんなときに、仕事の目的をしっかりと話し合い、実施策との整合性を考える作業を行うことが、日常的な訓練となります。

このような訓練を行うとき、上司の側に必要な基本姿勢は、問題解決のパートナーとして部下と向かい合い、部下が仕事について考える触媒役になることです。部下が自分で問題をみつけ、知恵を動員して解決するようになることこそが、自律的な個人の成長です。

同時に大切なことは職場の仲間との日常的対話です。お互いの役割を理解し、日常的なアドバイスを交換できる関係です。職場の仲間と簡単な打ち合わせをするだけでも、問題をとらえる視野が広がり、自分の新たな役割を発見できたりします。もっと進めば、仕事がうまく進まないときに、何が問題かを考え、問題を共有できる関係です。そんな関係ができ上がれば、職場は学習できる職場・お互いを鍛えあう職場となります。

上司と部下、あるいは部下同士での対話を促進するためには、次のような基本姿勢が必要です。

①自分の考えを率直に話すこと→評論家的姿勢で話をしないこと。

具体的には、「私」を主語にして自分の考えを語るようにするとよいと思います。「あなた」を主語にすると、お互いを批判している印象を受けやすくなり、いうことを受け入れにくくなります。これに対し、「私は、貴方の仕事をみて〇〇と感じる」と、私を主語にすると、いわれたほうが受け入れやすくなります。

②思考を促進する質問をうまく使うこと。

すなわち、「目的は何?」「原因は何?」「具体的には?」の3つの質問が役立ちます。目的を問いかける質問は、相手に仕事の目的を考え直すきっかけを与えることができます。原因を問いかける質問は、相手に出来事の原因を考え、打つべき手を考えるきっかけを与えます。具体的にという質問は、相手が行動できるレベルで問題を考えることに役立ちます。これらの質問が行き交う職場になれば、仕事についてお互いがよく考える職場になりますから、それだけ発見の機会も増えるわけです。

目標管理のインフラ

以上のような効果を得ようとすれば、職場で目標管理を進めやすくするインフラを整備する努力が必要です。それには、管理者の間で共有された考え方、ミーティング時間の確保、部下の意見を表現できる仕組み（自己申告制度など）の具体策があります。

(1) 管理者での考え方の共有

まず大切なのは、管理者が共通の考え方をもつことです。目標管理は一見簡単な仕組みですが、現場で運用しようとするれば管理者自身が行動変革を行う必要が出てきます。それを成し遂げるためには、研修で考え方を共有したり、会議やミーティングで実践的にマネジメントのやり方を学んだりする機会をもつ必要があります。

(2) イン트라ネットの活用

目標書や業績評価書は、仕事に関する記録という側面ももちます。それを蓄積し、時系列に並べてみると、仕事と自分自身の経過をたどることができず。どんな時期に、どんな仕事に取り組み、やったことをどうとらえていたのかといった情報がそろっていますから、個人のキャリア記録にもなっているわけです。

キャリア記録は、本人にも上司にも役立ちます。上司が替わったとき、部下の3年程度の記録を確かめることで、部下の育成方向を考える素材となります。あるいは、3年ほどの部下の役割を眺めれば、役割の与え方の善し悪しを上司が判断することができます。本人には、自分の成長を確認することができる資料となります。

このような記録の使い方を考えると、イントラネットに記録を蓄積する機能をもたせ、上司も本人もそこからデータを引き出せるようなシステムを整備することが望ましいといえます。

(3) ミーティング時間の確保

対話による学習を促進しようとするれば、ミーティング時間の確保は必須です。とくに、現業の職場では、ミーティングを行おうとすれば残業になったりするため、ミーティング時間の確保に苦勞をすることが多いはず。計画的にミーティング時間を取れるような勤務シフトを考えることが大切です。場合によっては、情報システムを用いてミーティングの代替手段を用いることも必要でしょう（シフト勤務の職場で、この目的を果たすシステムを筆者らが開発しています。11月ころには発売可能になる予定です）。

(4) 自己申告制度

目標管理は、個人の裁量度を可能なかぎり高めていくことによって、仕事について考え能力を伸ばしていこうとするものです。そのためには、本人が担当する役割に納得していることが前提条件となります。自分が果たすべき役割について、自分の意見を述べる機会があること、また、状況からみて自分が

果たすべき役割に納得できないときに、その意思表示が可能であること、これらを制度として明らかにしておく必要があります。キャリア申告制度、社内ドラフト、オープンエントリー制度、社内FA制度などの制度が整備されることによって、企業としてのメッセージを発信しておく必要があります。



近年の目標管理は、人事評価手続きと連動していくことが多くなっています。しかし、過去にも、目標管理が単なる人事評価手続きに陥り、思うような効果を上げてこなかった経緯があります。事実と管理者の見識に基づいて行うべき評価を、目標達成度を基に安易に済ませようとしたときに、目標管理の副作用が大きく出てきます。目標管理は、あくまでも、仕事を明確にし、仕事に対する理解を深めるものです。また、仕事の理解度の深さが上司の評価基準とのギャップを埋め、納得のいく人事評価につながるわけです。このような理解で取り組むことによって、目標管理が知恵を蓄積するOJTの本道となるわけです。