

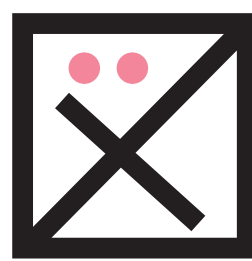
人

事



図解でわかる
HR実践マガジン

地



休職

**改正法施行後の
育児休業の姿**

育休 → **育休** → **育休** → **育休**

1歳 → 1歳半 → 2歳

積極的に取得したい 41%
できれば取得したい 45%

医療機関
勤務に応じない場合
受診命令の検討
就業規則の確認・
受診命令
休業命令・休業通知
休業期間中
復帰可否の判断
治療しない場合
休職期間満了による
自然退職
or
解雇
治療した場合
復帰
再発した場合
再就職の検討

- 基礎知識 休職とは何か
- ノウハウ フローチャートで理解する 休職から復職まで
- 基礎知識 知ってる？ 育児休業のキホンと改正法のポイント
- トレンド 男性育休最新の動き
電通パラボ/レッドホースコーポレーション/コスモスモア
- ノウハウ 育休施策をサポートする助成金ガイド

[時事探訪]
目標管理による人事評価が失敗する理由^{わけ}

目標管理による 人事評価が失敗する理由

MBO実践支援センター 代表 中嶋哲夫

中嶋哲夫(なかしま・てつお)

大手化学企業で10年、コンサルタントとして35年、目標管理の普及活動に携わる。MBO実践支援センター代表。ミーティングを活用した「職場主義目標管理」を提唱している。また、人事評価を統計的に分析し、大阪大学博士(国際公共政策)を取得。「良い人事マンがいる企業の社員は幸せ」、現場を支援できる人事マンが育つことが願いのひとつだ。
連絡先:t.nakashima@mbo.mcp.co.jp



目標管理とはいったい何か

目標管理を業績評価に用いる組織が多くなりました。ただ、それを効果的に活用している組織は多くありません。評価手続として、やむを得ず運用する多くの職場と、効果的に運用する少数の職場に分かれているようです。簡単に見える目標管理ですが、人事評価と連結すると、途端に難しい制度になります。今回は、その問題と対策を考えてみます。

2度のブームで同じ失敗

目標管理への関心がブームのように高まったことが、過去に2度あります(図表1)。1回目は1960年代。高度経済成長が天井を打ち、不況に直面した時期です。組織の活力を高める目的で能力主義人事を標榜し、**職能資格制度**を導入した時期です。**職務遂行能力**によって、資格等級を決めることで、年功

的な職場風土を打破することを目指しました。このときに、職務遂行能力の評価方法として、**目標達成度評価(実績評価)**に注目が集まりました。

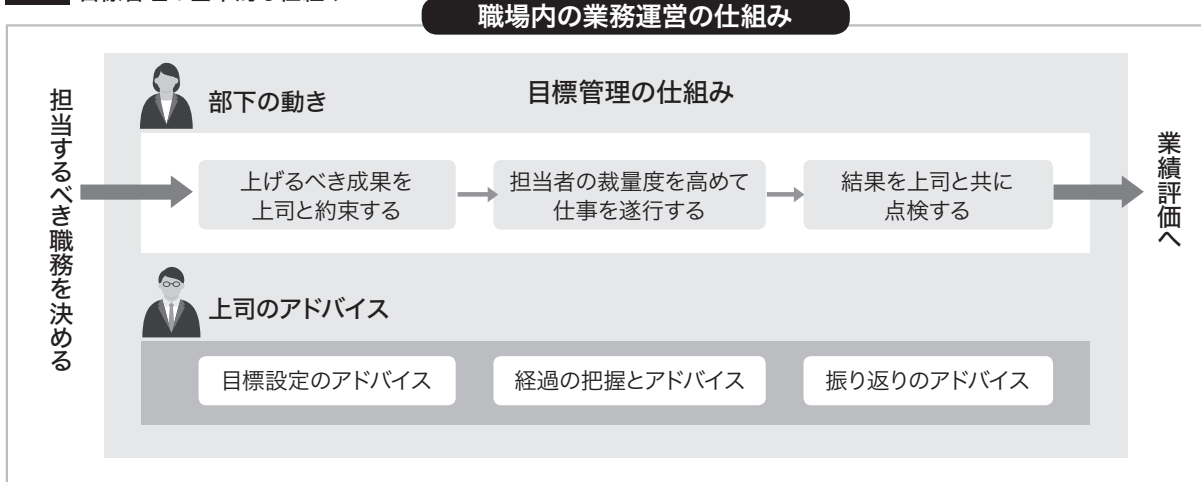
また、この時期には、評価の客観性を高めるために、目標の計数化が推奨されました。しかし、現場では、目標はノルマ化し、部下を締めつける道具となってしまったことが多かったと聞いています。1960年代の後半に**行動科学**(keyword参照)が紹介された後は、評価制度と目標管理を分離する企業も生まれ、目標管理は、動機づけの側面が強調されるようになりました。

2回目のブームは1990年代から2000年代の前半ころです。長期の不況を克服するために、**成果主義人事**に取り組んだ時代です。この時も成果の評価方法として、目標管理に光が当てられました。仕事

図表1 目標管理の2回のブーム

1回目	1960年代	1956年 ドラッカーの『現代の経営』邦訳 不況克服策として、また実績評価の方法として多くの企業で取り組まれる。 1960年代後半には、行動科学が紹介され、評価と目標管理を切り離す動きも。
2回目	1990年代から 2000年代前半	自律的な仕事の遂行の側面と同時に、業績評価の方法として強い関心が集まる。 大手企業の8割程度が導入に至る。

図表2 目標管理の基本的な仕組み



が多様化・知識化しているのです、個別の目標の達成度を見て、成果を把握しようと考えたわけです。自ら設定した目標の達成度を評価すれば、納得度の高い人事評価が実現できるとも考えられました。しかし、今回も、現場で効果を上げることはできませんでした。「目標の押しつけ」「一方的な評価の説明」「目標の難易度と給与のアンバランス」等の不満が職場で渦巻きました。

2回のブームでの導入目的と失敗内容は、よく似ています。取り組んだ目的は評価方法としての利用にあります。失敗原因は、目標管理と業績評価制度の連結方法に十分な工夫がなかったことです。その結果、期待どおりの効果は上がらず、目標管理の効果も下げてしまったわけです。そこで本稿では、目標管理の側から、業績評価に活用するための工夫を

考えてみます。

目標管理の基本的考え方

目標管理は、P.F. ドラッカーの『現代の経営』の翻訳出版で日本に紹介されました。1956年です。その後の発展で、多様な目標管理が実践されています。その基本的考え方を図表2と以下にまとめました。

1. 担当職務の目標を設定し、その達成を上司と約束する。
2. 個人の裁量度を高めて仕事を遂行する。
3. 期末には、得られた結果（目標達成度）を上司と共に検討する（→業績評価へとつながる）。
4. 目標設定にあたって、特定性、実現可能性、評価可能性、挑戦性などを重視する。
5. おおのこのステップで、上司は部下にアドバイスを行う。

Keyword

行動科学

行動科学とは、人間の行動を科学的に解明しようとする科学です。心理学、社会学、人類学、政治学などを総合・結合して人間の行動を明らかにします。

日本へは昭和40年代の前半に紹介されました。貧しさから脱却できた日本の労働者のやる気を高めるために、どう考えれ

ばよいかという視点から、強い関心を集めました。その後の人的資源管理の発展に大きな影響を与えています。次のような人々の理論が代表的なものです。

- マズロー …………… 「自己実現の経営」
- マグレガー …………… 「X理論とY理論」
- リッカート …………… 「リーダーシップの4類型」
- ハーズバーグ …………… 「動機づけ要因、衛生要因」

これらの考え方は、わかりやすく、合意もしやすいものです。しかし、5項目に含まれていない重要なポイントがあります。右の2つです。

この2つの問題をもう少し考えてみましょう。

1. 目標達成度評価は、設定される目標次第で、評価結果が変わること。つまり、設定される目標が評価基準として妥当かどうかの問題。
2. 目標管理と他制度との連結の問題。具体的には、担当職務の決め方や、目標達成度評価を業績評価として確定させるまでの手続きの問題。

目標達成度評価の長短と多制度との連結

目標達成度評価の長短

目標達成度評価の長所と短所を図表3に整理しました。

長所の1つ目は、目標が評価基準となるので、職務に即した具体的でわかりやすい評価基準を準備できます。次に、上司と部下が評価基準に前もって合意しているので、お互いの評価への納得度が高まります。第3に、仕事の変化に応じて評価基準を変えることができます。これらは、目標達成度評価が、仕事の多様性や、変化に対応しやすい評価方法であることを示しています。

しかし、目標達成度評価には弱点もあります。目標として設定されない仕事は、評価対象外になるという弱点です。職場には、目標には設定しにくい貢献度は高い業務があります。未体験の仕事や突発事態への対応などです。それが、業績評価の対象から外れるのは大きな問題です。

次に、目標は上司と部下と間での合意です（密室での合意のようなものです）。部下の目標を横に並べて、困難度や組織貢献度を比較したものではありません。組織全体の評価基準として吟味されたものではありません。それを業績評価基準とすれば、公平さに問題が残ります。

最後に、量的な目標を設定し評価することは易しいが、質的な目標を設定し、評価することが難しいという問題があります。プロの技を素人が評価する

図表3 目標達成度評価の長所と短所

長所

- 個別に目標が設定されるので、具体的でわかりやすい評価基準ができる
- 評価者と被評価者が事前に合意した評価基準なので、納得性が高い
- その時々の仕事の文脈に即した評価基準であり、仕事の変化に対応しやすい

短所

- 事前に目標を設定しにくい仕事が存在し、評価対象から脱落する
- 上司と部下間での合意であり、組織全体で合意した基準ではない
- 量的側面については評価が一致しやすいが、質的側面については評価が一致しにくい

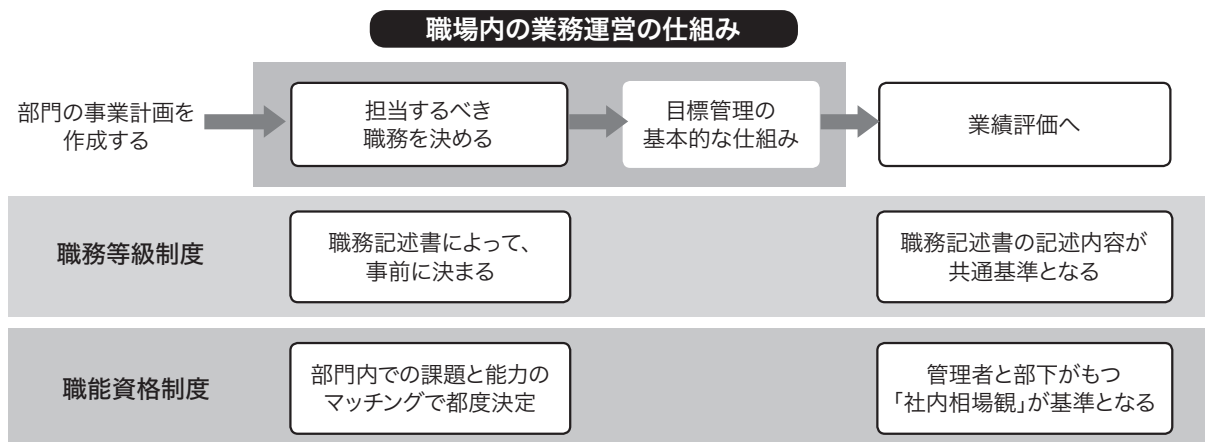
ことはできません。質を評価するためには仕事を熟知し「眼利き」になる必要があるわけです。

目標達成度評価を業績評価と直結すると、これらの弱点は「良い評価を得るための目標設定」への動きに部下を誘導します。業績評価で不利になりにくく、達成しやすい、上司に説明しやすい目標設定に注力するわけです。その場合、目標管理の趣旨が歪められ、目標設定は評価基準をめぐる交渉に変質します。

他制度との関連で起きる問題

次に、目標管理が等級制度や業績評価制度と連結

図表4 目標管理と他制度との結合の2つのポイント



されたときに起きる問題を考えます。職能資格制度と職務等級制度では連結時の問題が異なるので、2つを分けて説明します（図表4）。

▶ **職務等級制度との連動**

まず、職務等級制度と連結された場合です。職務等級制度では、あらかじめ職務が想定され、その職務を遂行できる人物を採用します。その判断は直属上司が行います。多くは職務記述書が作成され、職務価値に沿って給与も決められています。つまり部下が担当する職務と給与は、採用時の雇用契約で決められています。担当業務に対する不満は起こらないはずで

す。目標は担当職務ごとに設定されます。採用時点で合意した職務と給与を前提に、想定される成果の範囲の中で、ターゲットを定めることが目標設定となります。期末の目標達成度評価は、職務のパフォーマンス評価となり、それが範囲給の昇降を決める根拠となります。

また、職務等級制度では、昇給原資は業績評価と切り離して管理されます。このため、評価の分布を規制する必要がありません。つまり、低い評価を部下に無理強いする必要がありません。評価は寛大化

しますが、目標達成度評価と業績評価の連動に分布規制のストレスはかからないわけです。

このように、職務等級制度と連結された目標管理は比較的、運用しやすいでしょう。

▶ **職能資格制度との連動**

一方、職能資格制度の下では、個々の職務は事前に確定していません。事前確定するのは事業計画と要員です。職務は、事業計画とメンバーの能力を鑑みて柔軟に編成されます。すなわち、事業計画を実現するための課題を、課題解決できそうな人に割り振る形で職務が配分されます。課題と構成メンバーの能力構成が変化すれば、新たな職務を追加したり、職務を削減することもあります。能力があると思われると難しい職務、ないと思われれば易しい職務が配分されます。このような職務配分のやり方は、時々課題に対応して柔軟に職務編成をすることを可能にもしています。また能力主義的な職務配分とも言えそうです。

職務配分の作業は、上司が単独で行う場合もあれば、部下と相談のうえで決めることもあります。

ここで2つのことに注意が必要です。1つは、等級や賃金と切り離して職務が配分されていることで

す。したがって、賃金や等級にふさわしい職務や目標の基準が存在していません。もう1つは職務配分時の能力判断の妥当性です。その判断が妥当であれば能力主義的職務配分ですが、判断に妥当性がなければ、えこひいきによる職務配分とも受け取られます。上司が1人で職務配分を決める場合などは、部下と判断がばらつくことも多いと思われま。低等級で高難度の仕事ばかり与えられる人と、高等級で低難度の仕事ばかり配分される人が固定化すれば、職務配分に不満が生まれ、職場に不協和音を生み出すでしょう（無意識のうちに職務配分に潜むホネの評価（上司の期待）を、私たちは感じ取るようです）。

期末の評価を考えます。予想されることですが、難しい目標の達成度は低く、易しい目標の達成度は高くなります。であれば、業績（職場への貢献度）と目標達成度は逆転する可能性もあります。つまり、目標達成度評価を業績評価とするためには、目標外業務の成果を評価し、達成された目標の妥当性を吟味する必要があります。設定された目標が等級にふさわしい難易度や組織貢献度があるのかどうかの評価です。

目標達成度評価の長短

ところが、目標の難易度や組織貢献度の基準は等

級ごとに示されてはいません。その判断は職場の管理者に任されています。そこに管理者の「眼利き」の力量差が表われやすくなります。また、上司間や、上司と部下の仕事の熟知度も異なるので、評価の差が出やすくなります。このため、「評価は上司運」と部下が思いがちにもなります。

また、職能資格制度では、昇給原資の管理と、評価結果の分布が直結しています。職能給表での昇号数と昇格者数の積上げ計算によって、必要な昇給原資が算出される仕組みだからです。このため、昇給原資を管理しようと思えば、人事考課の分布を管理する必要があります。上司と部下の間で達成度評価を行っていても、昇給や昇号に関しては、それを相対化し一定の分布に収める作業が必要になるわけです。職務等級制度では昇給額だけが相対化され、評価の分布を規制する必要はありませんが、職能資格制度では、評価結果を相対化する必要があるわけです。それがため、上位評価者と一次評価者の間で、評価の調整が行われざるを得ません。その過程に部下の納得が得られなければ、評価全体の納得度が下がります。目標達成度で業績を評価するといいながらも、実際は結果を相対比較すると受け止められ、目標達成度評価の長所までもが、打ち消されることにつながります。

目標達成度評価の補強策

これまで見てきたとおり、目標管理による業績評価には、いくつかの弱点があります。それを露呈しないためには、目標達成度評価に本来の機能以上の過剰な期待をしないことが重要です。そのうえで弱点（とりわけ職能資格制度との連結時に起きる弱点）の補強策を考えることが必要です（**図表5**）。

現場の管理者や部下が気づきにくい落とし穴に、あらかじめ対策を準備することが人事部門の現場支援であり、人事部門が考えるべき実務です。

弱点補強策

まず、目標達成度評価の弱点を補強する策です。

図表5 目標達成度評価の補強策

達成度評価そのものの補強策

- 目標達成度評価の可能な範囲を明確化
- 達成度評価が困難な業務での「目利きの評価」実施
- 部下の評価受容能力の向上

職能資格制度との連結時の補強策

- ミーティングによる職務配分
- ミーティングによる職場業績評価
- 評価者間での評価基準の擦り合わせ

それは、業績評価の対象となる成果のうち、目標達成度評価でとらえ得る範囲がどの程度かを意識することです。目標達成度による評価で成果をとらえ得る職務と、目標達成度では成果をとらえ切れない職務の比率を考えるわけです。目標達成度で成果をとらえ切れない職務については「目利きの評価」（その仕事に詳しい管理者（できれば複数）による評価）を取り入れるとよいでしょう。

また、職務の重要ポイントを学習することが、上司と部下の仕事の熟知度を高める能力開発にもなります。仕事をとらえる目線を共有することによって、「目利きの評価」を受ける部下側の評価受容力を高めることも、大切な取組みとなります。目標達成度評価で評価する部分と、目利きの評価で評価する部分の比率は、上司と部下で個別に決める仕組みでよいでしょう。

職能資格制度と連結する工夫

次に、職能資格制度と連結する工夫です。ポイントが2つあります。1つは「職務配分への納得性」、もう1つは「業績評価への納得性を高める工夫」で

す。どちらも、部下が自己を相対化してとらえる機会を増やすことで可能になります（仕事の難しさや能力を判断する社内の基準である「社内相場観」を身に付け、それを基に他者の目で自分をとらえる力を身に付けると言ってよいでしょう）。

具体的にはミーティングの活用が効果的です。ミーティングで職務を配分すれば、職場全体を俯瞰し、個々の担当が決まった考え方を共有できます。期末には、職場の成果をミーティングで振り返るとよいでしょう。この議論を通じて、メンバーは評価の甘辛のレベルや、評価視点などを、相互に学習することができます。それが、自己評価や上司のフィードバックを受け止める基準になるわけです。

評価者の目線の擦り合わせ

第3には、評価者の目線の擦り合わせが重要です。自分が行った評価を他の管理者に説明し、評価基準を擦り合わせるミーティングです。これを行うことによって、事後的に管理者間で評価基準が形成され、ローカル・ルールとして共有・蓄積されます。



以上の対策に共通するのは、「ミーティングを通じた学習」です。仕事のとらえ方を学習し、メンバー間で共有する学習です。等級ごとの基準が抽象的にしか示されない職能資格制度の下では、ミーティングを通じた学習で評価基準を具体化しつつ共有する必要があるわけです。

ドラッカーが言うように、「知識労働においては、目標設定と自己統制による経営こそが生産性を高める」ことは間違いありません。また、目標管理を業績評価に用いれば「仕事に即した、もっともまじな評価」が実現できることも間違いありません。ただ、そのためには、手間暇をかけて仕事を学習する作業が必要です。目標管理による業績評価は、努力抜きで素晴らしい結果が得られる仕組みではありません。

今月の『時事探訪』執筆者 中嶋哲夫氏 おすすめの1冊



ピーター・F. ドラッカー 著
上田惇生 訳

四六判 上巻272頁・下巻290頁/
2006年11月/ダイヤモンド社/
上下巻とも本体1,800円

現代の経営 (上)(下)

時事探訪のなかでも取り上げた、P.F. ドラッカーの『現代の経営』を紹介します。1954年に英語版、1956年に邦訳が初版本として出版されたマネジメントの古典的教科書です。

この本を推薦する理由は2つあります。1つは、人事管理はマネジメントの1領域であり、マネジメント全体のなかで人事管理を捉える力が、人事スタッフに必要なからです。もう1つは、せっかく学習するなら長く役立つ知識を学習するほうが良いからです。

ドラッカーは、知識化する労働を前提にマネジメントを考えています。マネジメントの全体像を描くので大部の著ですが、第3部11章に「目標の設定と自己統制」、第5部20章に「人間労働の本質」、21章に「人事管理の反省」などがあり、マネジメントの体系のなかで人事管理を考えることができます。筆者も何回か読み返して考えるための本にしています。

6月の

ビジネス書ベスト10

ジュンク堂書店池袋本店
2023/6/1～2023/6/30

第1位 頭のいい人が話す前に考えていること
安達裕哉 著/ダイヤモンド社/1,500円+税

第2位 とにかく仕組み化
安藤広大 著/ダイヤモンド社/1600円+税

第3位 リーダーの仮面「いちプレーヤー」から「マネジャー」に頭を切り替える思考法
安藤広大 著/ダイヤモンド社/1,500円+税

第4位 会社四季報 業界地図 2023年版
東洋経済新報社/1,300円+税

第5位 限りある時間の使い方
O.パークマン 著/かんき出版/1,700円+税

第6位 何歳からでも結果が出る本当の勉強法
望月俊孝 著/すばる舎/1,400円+税

第7位 グッド・ライフ
ロバート・ウォールディングー 著/辰巳出版/1,700円+税

第8位 コンセプトの教科書
細田高広 著/ダイヤモンド社/1,800円+税

第9位 瞬時に「言語化できる人」が、うまくいく。
荒木俊哉 著/SBクリエイティブ/1,500円+税

第10位 みんなのフィードバック大全
三村真宗 著/光文社/1,800円+税

当社の
新刊



改訂版 はじめての部下育成の心得

中井嘉樹 著

A5判 140頁 / 2023年7月 / 経営書院 / 本体1,400円+税

本書は、初めて部下をもった若手社員に向けて、豊富なイラストや図解を交え、いかに部下を育成し、組織力を高めていくかを伝える内容である。各章の最後には管理者としてひと皮むけるためのcolumnを掲載しており、管理者のあり方を理解し、実践に結びつけることができる構成になっている。経営環境が日々加速度的に変化していくなか、どのように部下を指導育成し、企業の持てる資源を最大限に組織力として生かしていけばよいのか。部下育成に悩む会社員の方はもちろんのこと、社員研修等でも活用いただける一冊である。

編集部おすすめの新書



あの新入社員は なぜ歓迎会に参加しないのか Z世代を読み解く

廣瀬涼 編著

四六判 200頁 / 2023年6月 / 金融財政事情研究会 / 本体1,700円+税

「自分たちの歓迎会に参加しない」。ミドル層の常識では、ビジネスであるか否かにかかわらず理解しがたいことだろう。そんなとき「最近の若者はよくわからん」と切り捨ててしまっただけでは、その後のマネジメントや教育はうまくいかない。まずは、その「わからない」を知ってみたいかがらうか。

本書はZ世代の価値基準を育んだ背景を社会的・経済的な動向から追うことで、その思考プロセスをひも解いている。各章では彼らの特徴的な行動も分析されており、イマドキの新入社員を理解するにはもってこいの一冊だ。



定年前と定年後の働き方 サードエイジを生きる思考

石山恒貴 著

新書判 248頁 / 2023年5月 / 光文社 / 本体860円+税

「サードエイジ」を始めに提唱したピーター・ラスレット氏は、サードエイジを「セカンドエイジでは成し遂げられなかったことを達成する人生の充実期」と説明している。今日、シニアの働き方が論じられる際には「学びに積極的でない」「マネジメントが難しい」といった悲観的な見方がほとんどであったが、本書では、シニア世代は多様であり、違いを尊重した働き方が幸福感の上昇につながり、活躍するシニアを増やすことになると説明する。働き盛りの世代にこそ、働き方を見つめ直すために本書をひも解いてもらいたい。