
8月 月例研究会

(2007・8・25)

テーマ：

目標管理と業務管理について

発題者

中嶋 哲夫

(人事教育コンサルタント)

コーディネーター

石田 光男

(同志社大学社会学部教授)

O. はじめに

石田：私の知る限りでは、中嶋さんは、目標管理をずっと追いかけてきた方であり、また、その考察も一番正確な方だと思っています。ですから今日のお話を勉強のきっかけにできれば、と思っております。私は、この間、賃金論より仕事論という言い方をしてきました。しかし、私のインセンティヴとサンクションというのは実務的に見れば不確かなものであるということを、学会のたびに中嶋さんからご指摘を受けております。中嶋さんは、私の抽象的な仕事論というような話を実務的にどう落とし込むのかということについて、この間考えてこられてきた方なので、今日は是非この機会に率直な勉強会を行いたいと思いますのでよろしくお願ひいたします。

中嶋：中嶋でございます。よろしくお願ひいたします。この間、石田先生や太田先生の意見に刺激を受けながら、それをどのようにしたら実務に落とし込めるのかを考えながら、主に目標管理のコンサルタントを行ってきました。また、研究者としては人事評価を中心として研究活動を行っております。

本日言いたいことの結論を先に申し上げますと、二点のみです。一つ目は、人事の側から見ますと、目標管理くらいしか仕事そのものとの接点がないということあります。これは、非常に危うい所がありまして、目標管理をライン任せにすることによって、人事のリスク回避にもなります。これが今日の論点の一点目であります。

それから、今日の論点の二点目は、目標管理の要は、職務配分にあるのであって、目標設定、特に個人目標の設定をする前段階が一

番重要なことである。と言うのが、今日申し上げたいことの二点目であります。

お話しの順序としましては、1. 様々な目標管理、2. CMBO のポイント、3. 成果主義人事と目標管理という流れになっております。

1. 様々な目標管理

1-1. 何故目標管理なのか

① ドラッカーとの出会い

私が目標管理を知ったのは、ドラッカーさんであります、彼の著作である『現代の経営』の中で、知識労働者の生産性を高める方法として、「連邦的分権制」と目標管理による「自己統制」が彼らの生産性を高めるという一文があります。私が以前勤めていた会社で人事を担当していた時には、既に知識労働をどうするのかと言う話になっておりまして、特に研究者のマネジメントが最大の課題がありました。

② 仕事を通じた人の成長

上のような経緯で目標管理の存在を知ったわけですが、私が勤めていた会社では仕事を通じた人の成長を標榜しております、そのことを能力開発主義と呼んでいました。仕事を通じた人の成長を標榜するためには、仕事のそのものを知っていく努力をぬきにしては、それはありえないであろう、という風に考えました。そうすると、人事の側から仕事を知る機会を考えて見ますと、職務分析をきちんと行うか、職能等級における職務調査をきちんと行なうか、あるいは、目標管理を眞面目に取り組むかの三つ位しか手立てがないわけであります。そして、私の場合、目標管

理を選択したのです。

1-2. 鶴の様な目標管理

ところが、目標管理というのは非常にややこしきものと言いますか、見る視点によって全く異なるものになります（図表1）。

一つ目は、古典的な目標管理とここでは書いておりますが、個人目標を設定し、進捗管理をして、振り返りをすると言うように、個人の段階で目標管理を考えます。これはこれで一つの目標管理として完結するわけです。私は、この目標管理は、古きよき時代の幸せな目標管理だと見ております。

しかしながら、現実の目標管理が何処まで広がっているのか、と言いますと、一つは全社の事業計画から部門の事業の計画という、経営計画の領域に位置する目標管理があります。この領域は大企業では目標管理とは呼ばれていませんが、小規模の企業ではここも目標管理に含まれます。次に、私が一番重視している領域ですが、第一線の職場の目標が決まり、それが個々人に配分され、個人の目標が作られるステップに位置する目標管理があります。この領域が人事的にいうと要員管理の問題につながったり、職務配分の問題につながる所であります。職務配分から個人目

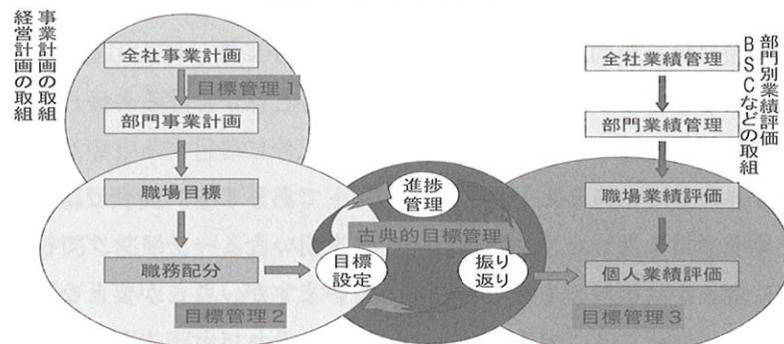
標の設定までが二番目の目標管理であります。それから、三番目の目標管理は、古典的目標管理の振り返りから個人業績評価へ繋いでいく領域に位置するものであります。この領域は、最近では部門別業績評価、特にBSCの取り組みが出てきたことによって全社の業績管理、部門の業績管理というような動きが出てきております。ただし、それを職場の第一線の業績評価に繋ぐという所については、具体的な制度として何かあるかといわれますと、まだ、何も無いのではないでしょうか。手をつけようにも様々な困難がそこにはある領域だと思っております。

このように、目標管理を鶴と表現したわけですが、おさえようによつては様々な形態があるということです。

1-3. 目標管理の6類型

したがいまして、私は目標管理を六つの類型にわけておさえております。まず、（ア）戦略重視型であります。これは、先程の図で言うと左側の縦の流れを重視する目標管理であります。次に、（イ）評価重視型であります。これは、右側を重視した目標管理であります。それから、（ウ）能力開発型と分類している目標管理があると考えております。以

図表1 鶴のような目標管理



図表2 目標管理の6類型

		一般的名称	特徴的帳票	目標設定の方法
戦略重視型	目標連鎖重視型	方針管理	系統図	上位組織の施策として下位組織の目標を設定
	戦略課題重視型	戦略目標	重点目標書	管理職が問題発見をして目標を設定
評価重視型	職務給型	PPM	目標書	アカウンタビリティーに対応して目標設
	職能給型	目標面接	目標書	担当課業に対応して目標設定
能力開発型	職場活性化型		目標一覧表	職場目標と対応させながら個人目標を設定
	自己啓発型	啓発目標	開発目標書	担当業務以外に自発的に個人が目標設定

上の三つが目標管理として存在していると考えております。その三つをさらに細かく分類し、合計で六つくらいの目標管理の類型をつくりました（図表2）。

(ア)の中の戦略重視型とは、一般的な用語でいうと方針管理とくっついているものであります。これを実際に行っている企業は多いと思います。それから、戦略目標というような形で、目標の縦の連鎖ではなくて、一人ひとりの管理者が、課題設定をすることを重視している企業もあります。これも、戦略重視型になります。

(イ)の中には、職務給型のパフォーマンス・マネジメント・メソッド（PPM）と職能給型の目標面接があります。前者は与えられたアカウンタビリティーに沿って求められる結果責任に対応して目標を決めていくことになりますし、後者は担当課業に即して目標を設定していくことになります。

(ウ)には職場活性化型と能力開発型があります。職場活性化型には一般的な名称がありません。その特徴としましては、目標一覧表という帳票を用いて、職場目標と個人目標を対応させております。現在ではほとんど見られませんが、自己啓発型にもあります。担当目標以外に自発的に個人が目標設定を行うものです。ただ、このタイプはここ十年くらい目

にしておりません。

多くの場合は、この三つの中のウェイトの掛け方の違いで作られているのが、目標管理と呼ばれるものの実態であります。

1-4. 目標管理の定義

目標管理を私の気分で意義すると、「職場に存在する個人の知識を総動員し、潜在的能力を最大限に發揮せんがための、職場構成員による不完全ではあるが、ソコソコ満足できる努力の継続であり、その方向づけとして目標設定をもちいるもの」というくらいのことが、現実にやれる所ではないでしょうか。私はそのように考えております。

2. CMBO

2-1. 基本的着眼点

次に私の現在行っている目標管理についてお話ししたいと思います。基本的な着眼点は以下のようになっております（図表3）。職場目標をとにかく作るということと、それから職務配分に着目するというのが、大切なポイントであります。図表では、役割マトリックスを用いたミーティングで役割を設定と書いていますが、ここが要となります。個人目標以下はそれほど工夫があるわけではありません

図表3 CMBOの基本的着眼（Creative Management By Objectives）

ステップ	ねらい	具体的工夫
職場目標定	職場が求める結果を管理者にしつかり考えさせる	職場の存在理由を管理者が考えることから出発 求めるべき状態に限定して目標を定義 成果測定尺度を明確にして目標の計数化にこだわらず仕事探究
職務配分	衆知を結集して業績と能力開発の両立を図る	役割マトリックスを用いたミーティングで役割を設定 場合によっては役割の果たし度合いを評価して業績評価に
個人目標	自分の仕事を目的と手段に切り分けて意識す	役割に応じた目標を設定 目標と実行計画のセットで結果とプロセスを分割
進捗管理	目標を忘れなければよい	月次のミーティングでの報告 「目で見る管理」を活用した進捗管理
期末振り返り	達成された結果の確認と達成・未達成の原因	職場業績評価ミーティングで評価基準を形成 自己評価を前提にした部下の発言の場としての対話
評価力調整	評価者の基準のすり合わせ	評価根拠の相互確認と評価の甘辛のすり合わせ 評価力調整会議を積み上げて査定を決定

1. 職場活性化型→戦略目標型を緩やかに人事評価に連結
2. 求められる成果を言語化するための「仕事探究型」目標管理
3. ミーティングを重視した運用（知識の偏在の克服法）

ん。ただし、評価力調整ということで、評価者の基準のすり合わせを行っている点は、特徴的なことと言えるかもしれません。

CMBOの特徴をあえてシンプルにまとめると、次の三つのようになります。まず、先程の六類型で言うと、職場活性型というのが一番近いものになっていると思います。そして、これを基盤にして、先程の類型で言うと戦略目標型を緩やかに人事評価に連結するというイメージを持っております。次に、比較的定性的な目標を大切にするところに特色があります。このことを大事にしなければ、良い目標は作れないという風に私は考えております。そして、最後にミーティングを重視した運用を行うことあります。このことは、普通目標管理では一対一の面接を行うわけですが、このことがパワーハラスマントの温床になると、私は考えております。上司と部下が一対一で同じ部屋にいるということを拷問と感じる部下もいると思います。そのような場合でも、誰か同じ部屋に一人でもい

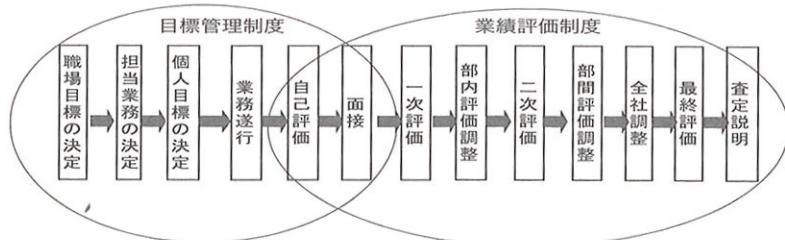
れば、そういう気持ちはなることを回避できるのではないかと考えております。ミーティングを通じて少しでも上下のパワーがむき出しにならないような、そういう配慮を入れてみてはどうかと、提案させていただいております。

2-2. CMBOの実際のステップ

CMBOのステップは以下のよう手順となります（図表4）。

重要な点は、面接の段階で評価の説明は行わないという考え方をとっているところであります。この点は、少し特徴的なことかもしれません。企業によっては、面接と一次評価の順序が逆になっているところもあると思いますが、実務を考えるとこの順番は重要なことだと思います。面接を終えてから一次評価を行い、部門内で調整を行ったのち二次評価に進む。これは課長同士がお互いの評価をオープンにしてアドバイスを行うことだと考えてください。それから、部間の調整を行い、

図表4 CMBO の実際のステップ



全社調整を行ったうえで最終評価が確定し、査定説明を行うという風な順序になっております。ここで重要なことは、査定の説明は最終決定したものを説明するという考え方をCMBOはとっているということあります。

面接の時に査定に触れないことは、私のオリジナルな考えではなく、80年代のGEの目標管理のやり方を真似ているだけあります。私もこの考えに共感を覚えましたので、このやり方を導入しています。何故、重要なのかと言いますと、査定に触れろと言われることによって、上司の側に無用のプレッシャーがかかるからであります。上司の側が意見を変えることができない面接を強いることになり、上司の態度が防衛的になってしまふのです。上司が防衛的になれば、部下は、攻撃的になるか屈服的になるしかありません。これでは健全な話し合いなど望みようがありません。面接を素直な話し合いの場にするために、面接と査定を切り離しているのがCMBOの特徴の一つであります。

2-3. 目標設定のステップ

目標設定のステップは、図表5のようになっております。それぞれの役目は以下のようになっています。

(ア) 職場使命

まず職場使命を決めます。これは、このことを設定できないマネジャーは、マネジャーとして相応しくないとの考え方から、このステップをまず入れております。私の感覚では、日本の大手企業でこれをまともに語れる課長は、全体の1/3くらいだと思います。ですから、管理者が、職場使命を語れるようになることは非常に大切なことだと思います。

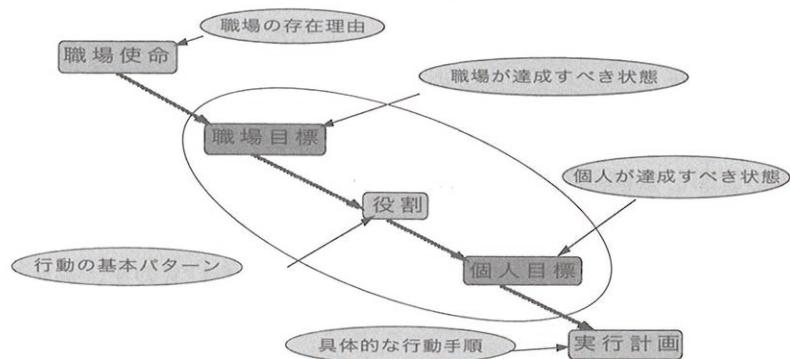
(イ) 職場目標

職場目標とは、「職場が達成すべき状態」のことです。図には職場目標から個人目標まで輪をかけていますが、これは、ミーティングを活用する領域という意味で輪をかけております。職場目標の設定段階から部下の意見を言える場を作つていった方が良いと考えております。

(ウ) 役割

役割では、行動の基本パターンを決めます。この役割という言葉は、冒頭で述べた職務配分という言葉をここでは役割という言葉に切り替えて使っております。この役割というものを自分で上手く説明しきれないのですが、最初に職務配分が大切だと言っておきながら、あえて職務配分よりも、仕事の意味の配分であるとか、職場内におけるその人の動き方といったところまで範囲を広げた方が現実の職場では上手くいくと思っておりまし

図表5 CMBOの目標設定



て、ここで役割という言葉を用いています。ただ、このことを理論的に説明するということは、20年間できないままであります。恐らく要は仕事と仕事の関係と人ととの関係をきちんと議論しようというような意味のことと言いたいと思っているのです。非常に無責任な話ではありますが、言いたいことはそのようなことであります。

(エ) 個人目標・実行計画

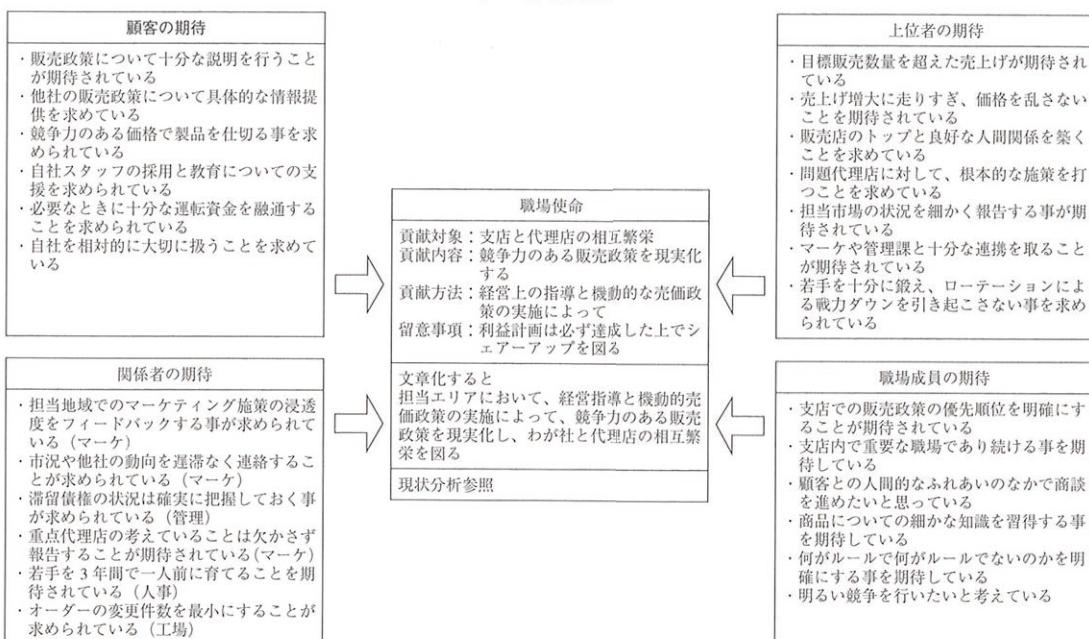
役割が決まれば、それに応じて個人目標

を設定し、それに基づいて実行計画を作成します。

2-4. 職場使命の例

少し現実の例を見てみましょう（図表6）。周りの四つの箱は、その職場に対する期待を列挙するというステップであります。この職場に何が期待されているのかを管理者が列挙します。そして、その期待に対してどのようにして応えていくのかということを決めたもの

図表6 職場使命の例
[1. 職場使命]



が、職場使命であります。職場使命を貢献対象、貢献内容、貢献方法の三つの要素から明確にし、その上で文章化を行います。図表の例はある石油卸会社の地方支店の例であります。これが職場の旗印となり、その職場の全ての仕事の基軸を作るものということであります。

2-5. 職場目標の構成

これは職場目標書に描かれます（図表7）。職場目標は職場使命を受けた上で作成されます。任務、目標項目、現状レベル、目標レベルに分けて考えますが、ポイントとなるのは、左から二つ目の目標項目であります。目標項目とは、成果指標のことであります。

BSC風に言いますとキーパフォーマンス・

インディケーターと似たものをここで持つてこようとしているわけであります。

この例で言いますと、数字で入るものについては数字で入れているわけですが、図表7にありますように「ゴールドカードへの代理店社長の意識」という定性的にしか捉えることができないものを、あえて指標を持ってきております。この目標項目に対する現状レベルは、「義理でこなしているが有効性を実感していない」ということになっておりまして、これを「固定客確保の手段として意識し部下に指導するレベル」にしようというのが目標レベルとなっています。CMBOの特徴は、成果指標をこのように定性的なレベルでも捉えているところにあります。

図表7 職場目標の例
[2. 職場目標]

職場使命			
任 務	目標項目	現状レベル	目標レベル
まかされた販売計画を確実に達成し、予定通りの利益を生み出す	<ul style="list-style-type: none"> ・○○販売数量 ・××販売数量 ・粗利益金額 ・新業態店舗開設数 ・ゴールドカード発券枚数 	<ul style="list-style-type: none"> ・50000 C/S ・12000 C/S ・50 百万円 ・新設1 大改造3 ・3000 枚 	<ul style="list-style-type: none"> ・55000 C/S ・13000 C/S ・57 百万円 ・新設2 大改造1 ・5000 枚
代理店に対して、販売経営指導を行い代理店の経営の安定を図る	<ul style="list-style-type: none"> ・トップ3代理店の売上合計 　　○○製品 　　××製品 ・ゴールドカードへの代理店社長の意識 ・販売促進活動の内容 	<ul style="list-style-type: none"> ・30000 C/S ・8000 C/D ・義理でこなしているが有効性を実感していない ・バーゲンのチラシがマンネリ的にまかれているが集客力は低下している 	<ul style="list-style-type: none"> ・35000 C/S ・9000 C/S ・固定客確保の手段として意識し部下に指導するレベル ・ちょっとしたイベントと組み合わせたキャンペーンで集客を高める
代理店の店主・従業員との信頼関係を維持する	<ul style="list-style-type: none"> ・トップとトップの人間関係の密度 ・トップ3と自社の人間関係 ・代理店従業員との気心の通じ度合い ・代理店社員教育の援助回数 	<ul style="list-style-type: none"> ・1回／月儀礼的に顔を合わせる程度 ・ときどき支店に訪問してくれる状態 ・2割程度の従業員と遠慮なく話できる ・のべ15日 	<ul style="list-style-type: none"> ・月に1回の顔合わせを維持する ・ときどき自社に訪問してくれる状態 ・3割程度の従業員と遠慮がない関係 ・のべ20日
パフォーマンスの高い課内業務の運営を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・市場情報の共有度 ・顧客の訪問件数（平均） ・営業マンの事務処理所要時間 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報共有の度合いに濃淡が濃い ・45回／月 ・2時間／日 	<ul style="list-style-type: none"> ・表面的情報は完全に共有できた状態 ・60回／月 ・1時間／日

2-6. 役割形成

①役割形成の重要性

以前は、役割という概念を行動様式という定義で説明していたのですが、最近では役目という言葉が、意外にピタリとあてはまる定義ではないか、と思っております。「職場の中であなたの役目は何ですか?」というような聞き方をした方が、どうも現場の方にしつくりいくようで、私が求めているものを皆さんが書いてくれます。ですから、最近は役目という言葉を使うこともあります。

職場の中で何が大事になってくるかと言いますと、自分の役割が自覚できているのと同時に仲間の役割も理解していかなければならぬということです。自分と仲間の役割を同時に理解していかなければ、職場の中で自由に動き回ることができません。自分の役割しか理解していない人は、職場の中でマイペースな人間として孤立してしまいます。仲間の役割が理解できていると、自分の役割をより深く理解することができる。そういうことではないかと考えております。興味深い例としましては、役割を書いてもらっているときに、上司の役割をかける部下は大体優秀な部下が多いです。皆さん驚かれるかもしれません、このことができない部下が案外多いのです。自分の上司の動きが把握できていない部下が、有効な動きができるかと言えば、それは恐らく無理なことだと思われます。ですから、意外と自分と仲間の役割を理解していることが要になりそうだという風に考えております。

②職場内の役割

以上のような考え方から、職場内の役割を、現在以下のような説明しております(図

図表8 職場内での役割

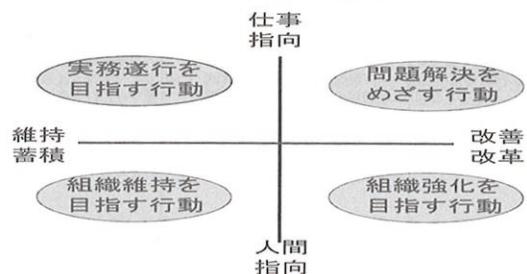


表8)。図表にありますように横軸に維持蓄積・改善改革をとり、縦軸に仕事指向・人間指向をとる4象限からなる図を用いて、各象限に典型的な行動のパターンを説明しております。

一般的に「実務遂行を目指す行動」に関しては、職務配分表などを用いることで概ね何処の職場でもできているのですが、現実の職場というのはそれだけでは上手く回りません。図表にある他の三つの要素が重要な要素になります。この四つの行動すべてが同時に実行なされていなければ、絶対にパフォーマンスは上がりません。職場のインフォーマルなOJTや失敗した時に怒ってそれを直させる、危ないことに気付いた時に報告してくれる等の行動は、「実務遂行を目指す行動」以外の行動でありまして、「職場の力は業務遂行を目指す行動」以外の三つの行動に出てくるわけあります。こうした私自身の考えから、実践場面では、「問題解決を目指す行動」、「組織強化を目指す行動」、「組織維持を目指す行動」の三つに着目して役割を押さえて見て下さいということを行っております。

2-7. 役割マトリックス（役割の抽出）

①役割マトリックスの具体例

現実の役割マトリックスの例を示しますと以下のようになります(図表9)。一番役に

図表9 役割マトリックス

任務	目標項目	目標レベル	支店長	田中	鈴木	中村	山田	本社営業企画課
まかされた販売計画を確実に達成し、予定通りの利益を生み出す	・〇〇販売数量 ・××販売数量 ・粗利益金額 ・新業態店舗開設数 ・ゴールドカード発券枚数	・50000 C/S ・12000 C/S ・50百万円 ・新設1大改造 3 ・3000枚	・市況の状況に応じた光値の方針を速やかに打ち出す・モニターレポートをよく監視し、現場の情報を実感的に受けとめる	・A社及びJ社に定期的訪問を繰り返し、売上目標(20000 c/s)を確実に達成する・売上げの進捗状況をモニタし、状況によって部下の考え方を取り入れた販売促進企画を打ち出す	・B社、及び東地区をきめ細かく訪問し、売上目標(25000 c/s)を確実に達成する・未端での売れ行きをよく監視し、状況に応じてきめ細かな販売促進策を提案・実施する	・C社及び西地区を重点を絞って訪問し、代理店の販売をテコ入れする事により、売上げ目標(19000 c/s)を達成する・東地区の末端の売れ行きをよく監視し、状況に応じて機動的な販売促進策を立案・実施する	・代理店からの受注状況を把握し、変化を感じとって担当者に連絡する・毎月の代理店別の販売目標を頭に置き、自らもセールスする気持ちで相手に接する	・日々の市況の変化を十分に聞き取った上で、単価の指示を出す
代理店に対して、販売経営指導を行ない代理店の経営の安定を図る	・トップ3代理店の売上合計 ○○製品 ××製品 ・ゴールドカードへの代理店社長の意識 ・販売促進活動の内容	・30000 C/S ・8000 C/D ・義理でこなしていられるが有効性を実感していない ・バーゲンのチラシがマンネリ的にまかれているが集客力は低下している	・代理店トップに対する機会を捕らえ、戦略的優位性を説明する・代理店の経営状況を把握し、支援対象と内容のバランスを考える	・A社、J社の経営状況を現場をモニターすることによって把握し、トップにアドバイスを行う・独立色を打ち出したがるA社に対して、全体の販売政策を十分に説明し、説得する	・B社、及び東地区の現場情報を丹念に入手し、競合先の動きを考えに入れた上で、トップにアドバイスする・B社、東地区的キャンペーンを具体的に立案、十分な説明を行った上で実施する	・西地区的現場情報、丹念に入手し、競合先の動きを考えに入れた上で、トップにアドバイスする・西地区的キャンペーンを具体的に立案、相互の調整を行った上で実施する	・電話から得られた代理店の雰囲気をときどき担当者に伝える・キャンペーンのアイデアを担当者に提供し、女性の目から見た販売店づくりへのアドバイスを行う	・現場の情報をよく聞き止め、販売員の扱いやすいセルフツールを作成する
代理店の店主・従業員との信頼関係を維持する	・トップとトップの人間関係の密度 ・トップ3と自社の人間関係 ・代理店従業員との心の通じ度合い ・代理店社員教育の援助回数	・1回／月儀礼的に顔を合わせ程度 ・ときどき支店に訪問してくれる状態 ・2割程度の従業員と遠慮なく話ができる ・のべ15日	・定期的に各代理店を訪問し、世間話をしながら関係を深める・代理店教育に顔を出し、雑談のなかで自社の考え方を易しく伝える	・A社、J社のトップと後継者にバランスよく接触し、後継者がスムーズに跡を継ぐための相談によるもの・代理店教育の効果を十分に説明し、開催を勧める	・東地区的経営懇談会を主催し、お互いの親睦を深める・東地区的経営者に、代理店教育の効果を訴え、開催を勧める	・西地区的経営懇談会を主催し、お互いの親睦を深める・西地区的経営者に代理店教育の効果を訴え、開催を勧める	・担当者と雑談のひとつもいながら、電話受注を行い、自社に親しみを感じさせる・代理店事務担当者研修講師を務める	
パフォーマンスの高い課内業務の運営を行なう	・市場情報の共有度 ・顧客の訪問件数(平均) ・営業マンの事務処理所要時間	・情報共有の度合 ・顧客の訪問件数(平均) ・営業マンの事務処理所要時間	・必要資料を可能な限りパソコンで自ら打ち出す・事前にテーマを明らかにしながら定期的にミーティングを召集する	・C氏、D氏の販売活動に同行し、手本を見せたり細かく教えてりすることによって、販売技術を身につけさせる・自分の持つエリアの情報を推介会を見ては若手営業マンに伝える	・自分の得た市場情報をこまめに他のメンバーに報告する・手帳、メモ等の活用方法を工夫し、短時間で事務処理を終える・移動ルート、商談内容を工夫し、訪問件数を飛躍的に増やす	・自分の得た情報と本社からの情報を整理して競合相手の動きをメンバーに伝える・文書に残す資料を絞り、事務時間の短縮を図る	・販売進行状況等をグラフ化し提示する・一般事務に徹底してパソコンを使いこなし、資料作成の工数を減らすとともにその方法を他のメンバーに教える	
その他			・部下の行動をよく観察し、タイミング良く具体的な指導を行う・日常の事務をおろそかにしないよう、機会ある毎にチェックする	・若手営業マンに対して、定期的に商品知識習得の機会を作る・E娘に対して、日常業務の進捗状況を確かめ、必要な支援を行う・各人の目標の進捗状況をモニタし、本人と支店長にアドバイスする	・月末の債権滞留状況をシステムから把握し、確実な回収をモニターする	・自社の製品、使われ方等を学び、電話でのフレームに対する第一次的な応答を行う・現場の雰囲気に気を配り整理整頓や美化の声をかける		

Copyright©Sanrosoken All Reserved

立つのは右端の山田さんの例です。この人は、販売課にいるたった一人の女性で、電話でお客さんからの受注をしている人という、いわゆる受け渡し業務を行っている方であります。この人の役割は、「代理店からの受注状況を把握して変化を感じ取って担当者に連絡する」というものになります。つまり、電話受注というものは、日々入ってくるものを

正しく受注するという役割ではなく、その受注状況の変化を感じ取って担当者に情報を入れる役割である、という押さえをするのです。あるいは、「毎月の代理店別の販売目標を頭に置いて、自分もセールスする気持ちで相手に接する」というようなことが彼女の役割となるのであります。これを単なる業務の表現で言えば受注業務となるわけです。恐ら

く職場では、ここに書いてあるような役割を果たしている人を、働きぶりが良いと言って、ここに書いてあるようなことができていない人を働きぶりが悪いと言っているのだと思います。また、「一般事務に徹底してパソコンを使いこなして資料作成の工数を減らすとともに、その方法を他のメンバーに教える」ということからも分かりますように、他の人の仕事との関わりというものを役割の中に入れていくということも大切なこともあります。

②具体的な仕事の言葉として描く

そうしますと、この人の個人目標というものは、明らかに正確さや素早さで作られるものではなくなってきます。それが基盤にあるとしても、提供した情報の喜ばれ度合いであるとか、そういったもので決まってくるようになります。その意味では、あまり自信があるわけではありませんが、このマトリックスは、仕事の意味のマトリックスを作っていると言えるかもしれません。ただ、このようなマトリックスに書かれた仕事が回っていない職場は、絶対に生産性が上がらないということだけは、間違いないことだと思われます。それを旧来は、インフォーマルな OJT

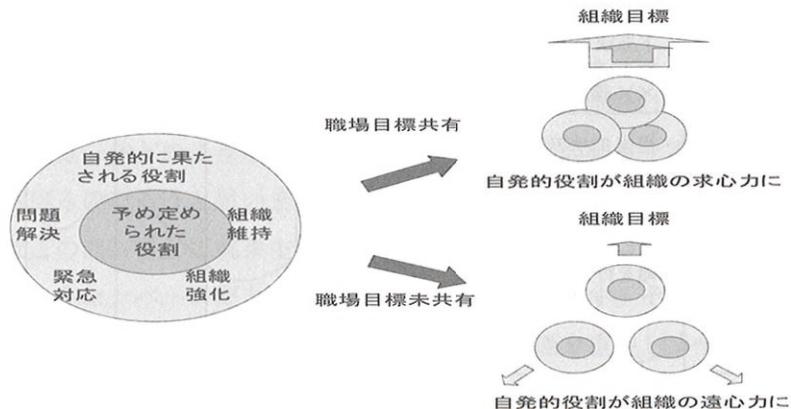
ということで学問的には概念化してきたのだと思うのですが、現場ではもう少し細かなものとして、実務以外の動きをその人の仕事として認めていくことが大切なことだと思います。

私は、個人的には情意考課というものがあまり好きではなく、特に積極性、協調性、規律性というものが嫌いです。しかしながら、それは人間の性格としてそれを捉えることに反対しているのであって、そうした日本企業が従来まで情意考課として捉えてきた言葉を、きちんとした仕事の言葉として置き換えていくことが課題だという風に考えているわけです。

③役割は話し合いで作る

役割マトリックスをどのように作成していくのかと言いますと、それは、話し合いを通じて作っていきます。現場では模造紙を使って、話を行いながら作成していきます。その話し合いの過程で、この業務を行う際にはあなたに助けて欲しいなどという話が行われるでしょうし、また、数値目標達成のために誰かが無理をすると言えば、職場全体でこの人が数値目標達成のために無理してくれているということが職場内で共有でき、他のメンバ

図表 10 第一線のマネジメント課題（自発的役割を職場目標へ）



ーの役割を理解することが可能となります。

今話しましたことを図表で示すと以下のようにになります（図表 10）。あらかじめ果たされた役割の他に自発的に果たされる役割というものがあり、それが職場で共有され、職場目標となれば組織の求心力になりますし、それが共有されていなければ組織の遠心力にしかならないということです。

2-8. 個人目標と実行計画

次のステップとして個人目標と実行計画がありますが、こここの部分は特に私が工夫している点はあまりありません（図表 11）。個人の役割が先程の役割マトリックスから来ているというところが重要なことであり、その他の目標項目とか目標レベルというのは個人の段階になれば、アバウトなものでもかまわないというのが本音であります。この点はあ

まり細かくやる必要性はあまり無いと、個人的には考えております。

3. 成果主義人事と目標管理

3-1. 仕事を評価する三つの軸と賃金

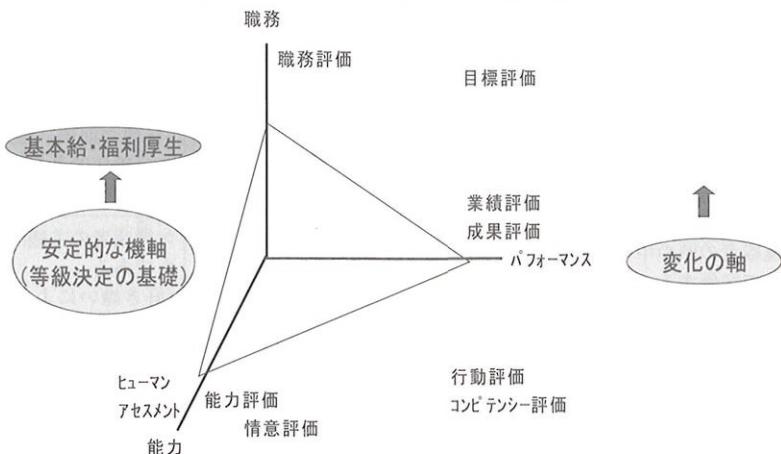
正直なところ、私は、成果主義人事というものが未だに良く分かっていません。成果主義人事というのはなかなか定義できない人事制度なのですが、私は次のように考えております。職務やあるいは賃金を考える時には三つの基軸がありまして、一つは職務、もう一つは能力、そして最後にパフォーマンスがあります。この三つのウェートの置き方が会社毎の人事の特色を決めるということになりますから、この三軸で作られる平面の形がその企業の人事の特色であろう、という風に思っております（図表 12）。

図表 11 実行計画

[5. 実行計画]		実施時期・期間						
個人の役割	実行計画	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
A社、J社の、トップと後継者に対して定期的に訪問し、確実な売上げ促進を図るとともに、後継者との人間関係を深めわが社との信頼感を強める	<ul style="list-style-type: none">J、A社の顧客情報を分析して、課題と当社商品のメリットを検討する出てくるデメリットに対するメリットの大きさを検討しておき、競争他社の横槍、および反論への対処を明らかにしておく定期訪問曜日と時間を決めて、顧客同意取り付けておくだめになった場合のスライドも決めておく新たなネタ探しとして、××情報を把握する	→						
地域の市況と販売の進捗状況を確実に把握し販売技術を教えたり、販売促進企画を打ち出したりして効果的な販売活動を行わせる	<ul style="list-style-type: none">担当エリアにおける当社関連指標（特に町丁目世帯数と伸び数、購買行動）と当社実績とのギャップを明らかに重点エリアと顧客層攻略を行う		→			→		

Copyright © Sanrosoken All Reserved

図表 12 仕事を評価する 3 つの軸と賃金



能力で決めますと職能等級制度になりますし、職務で決める場合職務等級制度になります。この二つは安定的な基軸となりますので等級決定の基礎を作ることができます。それに対してパフォーマンスは安定的ではありませんので、パフォーマンスは変化の軸になってしまいます。ですから、パフォーマンスで等級を決める場合は物凄く難しいことありますし、とはいっても等級を作らない人事は成立しありませんので、私の中で成果主義人事というものが上手く頭で整理できていないのです。これが現状であります。恐らく日本の今の人事制度改革というものは、安定的な部分だったものをもう少し変化するところで評価を捉えようとしているのは間違いないのですが、しかし、そこへは行ききれないというのが、ここ数年の成果主義の振り戻しの理由であろうと思っています。結局、成果主義人事の等級とは一体どのようなものなのか、という話に戻るのだろうと思います。

さらに、私はこの間一貫して成果主義人事というのは単なるキャンペーンだと思っておりまして、キャンペーンというものは 7~8 年もやれば飽きてくるものなので、そろそろ

違うものを考えた方が良いのではないか、とも思っております。成果主義人事の研究者の方には申し訳ないのですが、実務的にはそういうことだろうと思っております。

3-2. 目標管理人事評価

次に目標管理と評価の関係ですが、ここで押さえておかなければならぬポイントは、評価方法というのに、これが万全という方法がないということです。評価方法を大きく分類すると絶対評価と相対評価というものがあります。絶対評価をもう少し細かくすると、到達度評価と認定評価になります。相対評価をもう少し細かく分けると進歩度評価と位置付け評価になります。それぞれの内容、長所、短所をまとめると図表 13 のようになります。

絶対評価の問題は、例えば認定評価の場合、評価の客観性を高めよという話になりますし、労働組合側からすると「評価に上司の主觀が入ることはけしからん」と言わざるをえなくなります。それに対して、人事部門が到達度評価を重視しますと言ってしまえば、上司の見識を入れる場所がなくなります。恐

図表 13 4 つの基準による評価

項目	内 容	長 所	短 所
到達度評価	事前に決めた基準に対する到達度を評価する 【典型例：目標達成度評価】	○誰が評価しても同じ評価が得られる	×評価基準の妥当性が吟味されないままである (目標が期中に変わったり、上手く目標化できない仕事が評価されないままになる)
認定評価	権威者の頭の中にある基準と比較して評価する 【典型例：芸術コンクールの審査】	○評価者の見識が動員できる	×権威者の主観的な評価に陥りがちである (好き嫌いによる評価に陥りがちである)
進歩度評価	前年の実績を基準にして今年を評価する 【典型例：担当者の自己評価】	○努力の手応えを感じる	×評価項目が特定のものに偏りやすい (高位安定が評価されない)
位置づけ評価	同じ集団のなかで相互に比較する 【典型例：強制分布法】	○異なる評価者間の甘辛の差を消すことができる	×暴力的な調整であり納得性を得られないことがある (駄目なチームの最下位と良いチームの最下位が同じ)

到達度評価の限界を踏まえなければ目標管理を人事評価につなぐことは困難

らく評価実務というのは、この二つの長所と短所をめぐる労使の微妙なやりとりなのではないでしょうか。昔でいうと、だれかが「ごちゃごちゃ言うなや」と言えば済んでいた話が、今はそこをごちゃごちゃやり過ぎている恐れがあります。

目標管理と人事評価の関係における問題点としましては、到達度評価の限界をいかにして踏まえた上で人事評価に繋ぐのか、を考える必要があるということあります。

3-3. 目標管理と個人の業績の関係

目標管理と個人の業績の関係を考えると、事前に設定された目標の達成度というのが一つめにあります。これは到達度評価で行われるので、上司と部下の評価にギャップはでにくくなっています。しかし、目標そのものの妥当性は認定評価せざるをえません。難易度や貢献度、ウェートやボリュームなどを全部加味した上で、その目標が妥当かどうかの判

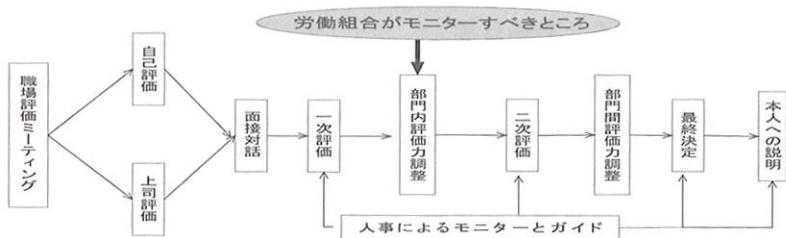
断が必要となります。それから、目標外業務の達成度についても認定評価を行わざるを得ません。緊急時の対応や開発業務などは、上司の見識に任せるしかないと言う世界であります。

このことからも分かるように、認定評価のウェートが非常に大きくなりざるをえません。ここで言いたいことは、過剰に評価の客観性を強調する必要性はないということあります。

3-4. 業績評価手続きの理念型

図表 14 は業績評価手続きの流れの理想を書いたものです。職場評価ミーティングというのは、職場目標の達成度を職場全体で振り返る機会を持つことを狙いとしています。自己評価を行う前に皆の評価基準をまず知ることを行うことによって、自己評価と上司評価や周りの人の評価とのズレが小さくなるのです。このことは、上司の側から言いま

図表 14 業績評価手続きの理念型



すと、自己評価が周りの評価とズレている人は厄介なので、それを起こらないようするための仕組みが、職場ミーティングであります。

部門内評価力調整は課長さん同士が集まってお互いの部下の評価内容をきちんとチェックする場所であります。そして、ここが、労働取引が個別化した中で労働組合がモニターをしなければならない最も重要な場面だと私は考えております。多くの労働組合は、査定は会社側の専決事項であるので関与しないという立場をとられます。このことは、人事が目標管理をラインに任せることでリスクを回避するのと同様に労働組合のリスク回避と言えます。このことに私は、非常に怒っています。そのせいか中嶋は年々過激になってきていると言われることもあるのですが、この辺に労働組合が入っていかなければならぬ時期にきていると思っております。

また、人事部がすべきことは、一次評価者の評価の傾向をきっちりとモニターしておくことあります。これも、人事部を尋ねてみると、記録が残っていないことが多いです。人事部としましては査定結果があれば賃金、賞与の支払いはできるので、誰がどのような査定を行っているのかについては、わりと野放しにしています。評価に見識が入らざるをえない中で、しかも管理者の評価力にバラツ

キがあるとするならば、そのバラツキをきちんとモニターするのは人事部の責任であろうと、思っております。

大体以上で今日申し上げたいことを、述べたつもりであります。

《質疑応答》

香川：どうも有り難うございました。二点お尋ねしたいことがあります。第一点は、ドラッカーの目標管理を説明されていましたが、今日お話をされていた目標管理は日本の企業を前提として立論されておられると思うのですね。そうしますと、ただ、目標管理自体はアメリカから発明されたものなので、アメリカにおける目標管理と中嶋さんが言られている目標管理には何かどこかに違いはあるでしょうか。第二点は、目標管理を実現する時の時間の要素をほとんどお話になられなかったのですがその辺はどうなっているのでしょうか。と言いますのも、会社には10年で実現する目標と5年で実現する目標では評価がどの様に違うのかという問題がでてくると思います。時間の要素をどのようにして組み込んでいるのか、これが二つ目の質問です。

太田：今の香川先生のお話とはつながりは無

いのですが、私はもう少し細かい内容でして、レジュメの職場使命、職場目標、役割、個人目標とブレークダウンされてくると思っているのですが、これは、どちらかと言うと意見に近いのですが、他方では自分の役割と他人の役割との相互関係の中で生まれてくる役割があると思います。現実には、後者の役割というものが多いくらいです。この相互関係の中で生まれてくる役割と個人のみで完結する役割との間で齟齬が生まれてこないのか、というのが一点です。

次は、私の意見になるのですが、中嶋さんの気分定義で言われていることに賛成しています。私は、どちらかと言うと処遇と直結するよりも、むしろ、切り離して別の使い方がないものかと、単に能力開発だけのために使うと実効性の無いものになるかもわかりませんが、その辺の兼ね合いをどの様にお考えになつてゐるか、というのが二点であります。

石田：等級制度、成果主義の等級制度について私は、レジュメの5ページの所ですが、安定の軸としての職務と能力、それから変化の軸としてのパフォーマンスがとられています。

私は職務にも変化の軸としてのパフォーマンスがのるし、能力にも変化の軸としてのパフォーマンスがのると思っています。やはりこれは表裏の関係であつて、秩序を作るコンセプトとその秩序に伴つて発生するパフォーマンスというものは、常にあらゆる概念に表裏の関係としてあると思うのです。その時に成果主義の今回の試みは、能力でずっとやってき

た世界から職務によろうとした。しかし、寄り過ぎると危険であると。先程のお話にもあったように、もう少し人間軸だと組織基盤だとかを考える必要性があったと思っているのです。その時にどのような安定した概念をたてるかとなつた時に、ここが面白いところですが、私は役割という風になったのではないか、と考えているのです。

今日の中嶋さんの話の面白さというのは、そういう成果主義の中での概念の創出とは差し当たり無縁に、無縁に、やや超歴史的に日本の場合は役割というものがあるのではないか、そして、そこが目標面接をつかさどっている非常に中心的なコンセプトだという風に認識されているのですよね。ここが私は非常に面白い論点だという風に思いまして、要するに現実の人事改革の動きと中嶋さんの把握の方向というのが妙な所で一致したというところをどの様に整理したら良いのか、というのが私の差し当たりのコメントであります。

中嶋：最初の香川先生のおっしゃったアメリカと日本の違いですが、私はこの点についてきちんと研究していませんので、誤った認識をしているかもしれません。職務給を前提にして目標管理をやるというアプローチの場合は、職務配分というのではなく、職務記述書が定まった段階では既に配分というステップが解決済みになるわけです。しかし、日本の場合職務給が前提ではないのでそこに職務配分のステップが入らないと上手くいかないというのが私の認識です。ただ、本当にそうなのか

は確かめていませんので、良く分かりません。

それから二つ目ですが、時間につきましては、普通は目標管理は、一年ないし半年で行うのが慣例となっておりまして、それは人事評価のサイクルから逆にきているという風に理解をしております。理論的には五年、十年というのも可能ですが、実践の中でそれをやったことは私も実はありません。ということでおろしいでしょうか。

香川：そうですか、そのような短いサイクルでやっておられるのですか。長期計画とかは…。

中嶋：長期計画もありますが、長期計画の振り返りというのはやると物凄く大変なことになりますからほとんど避けて次の長期計画を作るというのが実践の知恵であります（笑い）。触れないことがいいものもあるというのが実践の知恵だと思っております。

それから、太田先生がおっしゃられた使命、目標、役割というのは、まさにブレークダウンしていくステップなのですが、ここで逆にブレークダウンではなくなるステップというものがこの役割の所でミーティングを入れ込むというのが私は重要だと思っているのです。これを上司の側がやるとまさにブレークダウンプロセスになるのですが、職場の生産性はブレークダウンプロセスだけでは高まらないと考えていて、むしろ職場にある人的資源の総力を發揮させるためにどうするかというステップが、そのプロセスにかみ込まれないと駄目であると思つ

ておりますし、基本的に部や課まではブレークダウンすれば良いのですが、その下はミーティングを通じて上司が思っているよりも高いパフォーマンスを出せるような職務配分をやるというのが、多分コツだろうという風に思っています。ですから、実は日本の管理者の能力はそのミーティングを上手く仕切れるかどうかの方が重要なのではないかとも思っています。最近段々と発言が過激になってきまして、日本の管理者の2/3はOJTするなどと云い始めていますから、つまり、上からの締め付けが強いためにパフォーマンスが出ないことがあるのではないか、むしろ、下手なOJTするくらいなら仲間内で教えた方が良いのではないか、と考えています。

それから処遇と目標管理の切り離しがですね、私自身も発想的にはかなり切れていると思います。ただ、長年体験した感じで言うと、残念ながら処遇と切れるところ皆さんサボりますので、少しは繋いでおかないと駄目だと思っていまして、ただし、ビシッとくっつてしまい到了度評価でやると間違いの方が大きくなるとも思っていますので、ですから、認定評価というものを入れながら、くっついているようだけれども、実は切り離されているというそういう仕組みが一番重要なんだろうと考えております。

太田：例えばですけれども、お金の面では無理でも昇進や配属とかそちらの関連させないことはあるとか、そういうことはできないのでしょうか。

中嶋：それをやり始めるとですね、細かすぎ

て現場の管理者の負担が大変だと思うのです。現場の管理者からしますと、なるべく一つのもので全部済んだ方がいいわけですから、現場の管理者がやり易い方法にしようと思いますと、あまり細かく分けないほうが良いだろうと思っております。

それから、石田先生のおっしゃったところがこれは非常に難問でありまして、石田先生の質問に真正面から答えないような答え方になってしまいますが、基本的には、私が能力開発から目標管理を始めたことが大きく関係していると思います。目標管理をやっていくうちに賃金まで触らなければならなくなつたから、嫌々賃金についても勉強したというのが正直なところなのです。ある部分超歴史的に目標管理があるのですが、若干言い訳をしますと、役割というアイディアの素も違うのです。今日本で職責と言われているものは、明らかに職務と職能の真ん中くらいの軸を作ろうとする努力なのですが、私の役割マトリックスのアイディアは、大もとは東芝の昭和40年ごろに実践していたものそのものなのです。わたしのオリジナルではないのです。多分これはまだ日経連から出ていると思うのですが、東芝の目標管理マニュアルという、昭和40年くらいにつくられたマニュアルがありまして、この中にあるのがヒントその一なのです。そして、ヒントその二がニューマンという人の組織分析という本に役割の一般理論というものがあるのですが、これも一般理論というわりには、役割のことをきちんと書いて

くれていなくて、ただこれはどういう人がどういうことを決めるのか、というところに着目して組織分析をしようとしたものでして、その辺がもともとのアイディアの本です。この本も昭和45年か6年に訳された本でして、ですから、何を隠そう、私のやっている目標管理は、ネタとしては昭和40年代前半のものでやっているというところであります。

石田：ややフランクな議論のために今のご説明を追いかける質問をしますと、その役割マトリックスの時の役割の等級というのはですね、山田さんであれ林さんであれ、ある部門を捉えた時に役割マトリックスを捉える以上役割のグレードがあるはずですよね。それは何によって決めているのか、という質問なのですが。

中嶋：基本的には私の考え方には、役割には等級はありません。ですから、職務の等級でも良いですし、職能の等級でも良いし、職責の等級でも良いよ、ということになります。現場の感覚からすれば、現場で一番自分が全力を出せる環境が整うことが一番大事なのであり、けっして賃金と仕事のリンクをきっちりと結びつけることが一番大事なことではないのです。その意味で、私の役割は、ある部分賃金とは切れているのです。

石田：役割の説明を定義する際に難しい説明する人がいるのですが、私の場合それは極めてシンプルだと考えています。それは、マネジャーの場合、部長、課長、係長の三つだと、そして一般職については、楠田先生の考えですが、習熟中の者、一人前の者、人に教えられる程度の

者、つまり、職能レベルですよね。このようなくらいのアバウトなものなのじゃないかと、沢山区分していた職能を、簡素化したものなのではないかと、そう考えているのです。

中嶋：多分そうだと思います。私が、仮に等級制度を作るとすれば、5等級くらいしか作りません。それは、部長と課長と係長と中堅社員とも少し下というような5段階くらいしか役割は存在しないと思っているのです。ただ、一つ、一つの職場に行った時には、行っている仕事によって少しリーダー役が代わっていく、それによって人を育てるというようなことを現場の管理職は意識してやっていますから、あまり窮屈に定義しますと不自由な部分があると思います。少しへそ曲がりなところもありますので、賃金は100%年齢給で決めたってかまわないと思っております。賃金の決め方と実際の仕事のやり方がくつかなければならぬといふ必要は何もないと思います。

石田：是非他の方々からも何かございましたら

松繁：大阪大学の松繁です。

中嶋：今日は師匠付です（笑）

松繁：大学を一歩外に出ると中嶋さんに教えていただいているのですが（笑）、今日は是非来たら良いということで、来さしていただきました。長い間つき合わさせていただいて初めて役割マトリックスと目標管理について整理して説明していただいてやっと理解させていただいたというのがまず始めの感想であります（笑）。

石田：やっと出したんですよ。隠していたものを（笑）。

中嶋：大学で出せない……。

松繁：大雑把に理解したらこういうことでよろしいのでしょうか、ということでお聞きしたいのですが、それは香川先生のコメントともかかわるものだと思うのですが、最初に鶴のような目標管理といわれて、部門業績管理までは行くのだけれども、そこから先の個人は非常に難しいと言われていたと思います。その理由の一つというのは、結局個人のインプットは定性的にしか捉えることができない、それをどこかの段階で変換して定量的に捉えられる部分になると、プロフィットセンターやコストセンターとして捉えることができる。つまり、定性的であるから凄く捉えにくいということですね。また、それに加えて日本の場合だと中嶋さんが言われるように、役割というものはマトリックスとして捉えられなければならないもので、多分というのも難なのですが、西洋的な発想でいくとジョブやタスクで捉えるから横軸だけで良いものが、日本の場合マトリックスとして捉えなければならないというのが、事態をさらにややこしくしている原因なのでしょうか。このように考えてもよろしいのでしょうか。

中嶋：後半から申し上げると日本の場合と限定しなくてもそうではないかと思っています。仕事というのは多分ネットワーク状になっていて、そのネットワーク状になっている仕事を、そうなっていないかのごとく扱ってきたのが職務給ではない

かしら、と思っています。そのことに対する反省が、今ナレッジマネジメントの世界で知識ネットワークという形で問題提起されているように思っています。ただ、それは、私の勉強範囲がアメリカまで及んでいませんので正しいかどうかは自信のない世界でもあります。

それから、前半、すみません前半の質問も、

松繁：前半は、インプットは結局定性的になるのでしょうかという

中嶋：思い出しました。実感から言いますと、人間のパフォーマンスというのは多分定性的にはかった方が正しいと思います。それは、多分ラインの管理者の方は、皆さんそう思っておられて、数値で計れるものを基に自分の後継者を決めるような人はいらっしゃらないと思います。これは日本だけではなく、アメリカのサクセッション・プランニングにおいて候補者を選ぶ場合も、これは見識で選ぶというのは通例でありますので、人の能力なりある程度の仕事のパフォーマンスというのは、極めて定性的に測る方が多分正しいと思います。ついでにもう少し付け加えるのならば、組織の中の仕事というのは、評価に基づいて仕事配分が決まるというサイクルがあり、その後再び評価がされるという、評価と仕事配分のサイクルがぐるぐる回っています、多分管理者の、マネジメント上の一一番重要な業務は、誰にどの仕事をさせるかの決定であります、誰に仕事をさせるのかの決定を行っている瞬間に、実は上司の評価はそこに入っているわけですよ

ね。ですから、あまり数値で評価しようとすればするほど、管理者は自分で自分の首を絞めているところがあるように思います。

石田：やや感想なのですが、今の松繁先生のアメリカといいますか、国々に関係なく業務というのはそういうものだという説明も分からないわけではありませんが、他方では、私はアメリカの場合はレバーマーケットがですね、人々の感情を外にでるという格好で処理をするというのがあると思うのです。日本の場合は、中に抱え込んでいますから、ミーティング必要があるのではないかと。つまり、そこで人間の情緒とか不満をどこかで解消する仕組みをもたなければならぬ。アメリカの場合だと、企業から退出するということで、随分そこは日本のほうが緻密に構築しないといけないのかな、という感想を持ちましたけども、いかかでしょうか。

中嶋：それは全くの同感であります。まさに外へ出るという選択肢が乏しい中で人事管理をやっているわけですから、そうすると手続き的公正さというようなものが組織内に担保されないとけなくなると思います。なおかつ、手続き的公正の選択中で退出という選択肢が取れないならば、発言というところにウェイトを置いた運営をしなければならなくなると思います。で、恐らく上司と部下の一対一というのは、発言の機会を増やすものではなくて、実は減らすものなのだということが、ミーティングに着目している理由なのです。ですから、一時期ベネッセさ

んで青紙でしたか、自分の行きたいところを期毎にて挙げられるという仕組みを作られたことがあります、これだと退出のメカニズムがあるので一対一の面接をしても気に入らなければサヨナラと言うことができるわけですけれども、日本の職場はそうはいかないと思うのですよね。

香川：でも、ミーティングでもやり方次第ではないですか。全員の前で赤っ恥かかされたら居づらくなり辞めていくということもありうるわけで、ミーティングの進め方だと思うのですが。

中嶋：そうです。まさにミーティングの技術がポイントとして、ミーティングにおいてパワーハラスメントをさせない方法は、やはり労働組合がモニターすることですね。そういう仕組みを作らないとミーティングの場がパワハラの場になりうる時もあると思います。

石田：先程長田さんから手が挙がったので、長田：エプソンの長田です。今日は有難うございました。私もどちらかというと社内で実践の立場でやっているものですから、今日は本当に中嶋さんの話は全部スーと胸に入ってきて、非常に貴重な話を聞かせていただいてとても感謝しております。

やはり感想として、一番参考になるなと思ったのが、役割マトリックスの話でして、これに近いことを弊社の中でもやってはいるのですけれども、この役割マトリックスの例としてですね、多分作り易い職場と、恐らく研究開発みたいな職場というのはこういうものは作れるのか

な、と感じまして、できないことはないと私も認識はしていますけれども、この辺のところはどういう、役割マトリックスを進めていく中での悩みがあるのかというところをもう少しお話意聞かせていただきたいのですが。

中嶋：このへんは体験論になるのですが、プロセス型の研究を行っているところは、役割マトリックスは非常に馴染みます。役割マトリックスの方法を作ってくるときは、私が以前勤めていた会社の研究部門の方達と作ってきましたので、装置や化学の研究者については何の問題もないと思います。しかし、組立型の研究になったときにどうかということは、まだ実践例が少ないので自信を持って言えるわけではありません。ただ、組立型の研究のところは、私が今知っている研究部門を見ると、あれは研究ではなくて単なる納期管理の仕組みでやっているに過ぎないと思えるところがありまして、少し仕事の仕方から考え直した方が良いのではないか、と思う部分はあります。研究としての生産性が高いかどうかと言われますと、どうかな、と思うところが結構あります。組立型の研究の職場では、研究者が激しく疲弊しているな、という風に見ていますし、メンタルヘルス問題が物凄くおこりやすい環境になっていると思うので、職務そのものから見ないといけないかな、と思っています。

ここは少し自信があるのですが、役割マトリックスを作れる職場は、メンタルヘルスが比較的健全です。役割マトリックスを作れない職場は、メンタルヘルス

の問題を起こすケースが多いです。ですから、孤立分断型の仕事のスタイルになっていて、孤立分断型で納期管理が厳しいというと、上からのプレッシャーが物凄くきつくなる仕組みですから、そうすると多分仕事に意味がなくなってしまい单なる機能だけ吐きださされているという感じるのが原因ではないかな、と思うわけでありますて、このへんになると自信をもって言える話ではないですが、少しそのような目で見ていただければ研究者の人の健康を守れるのではないか、という気持ちは持っています。

三吉：三吉と申します。労働組合が怒られたのですが、まず始めに感じたことは、もう既に言われてしまってはいるのですが、労働組合のまづの役割というのは、ミーティングの部分ではないかな、とずっと思っていました、さらに言うと鶴のところの職場業績評価というところでしっかりと労使と職場の動きがどうだったのかという協議をするという所からスタートかな、という風に思っておりました。そう思っていたところで、最後に部門内評価力調整のところでしっかりとモニターしろということを言われまして、少し私どもでも人事考課には実際に口出しは全くしておりませんのでぴんとこなかったのですけれども、やはり流れとしては僕も頭の中で整理しきれていないので、やはり、もちろん最初のミーティングや個人の役割などに対して把握していくこと。それから、最後の職場の業績としてはどうだったのかというところから、個人の貢献度合いなどをしっか

りとつかんでおいて、一人ひとりが納得できる評価を得られているのかどうかをしっかりと見ておくというイメージでよろしいのでしょうか。まだ甘いと言われるのか、そのところを教えていただきたいのですが。

中嶋：私の言いたいことをほとんど理解していただいているという感じがするのですが、評価の調整のところを見ておくというのは、経営側の評価力そのものに対して組合が目を光らせるという作業なのですよ。従来だと従業員の側の評価に対する満足度を見ているわけですね、労働組合は。その上で不満な時は評価者訓練を行ってくださいというパターンで要求を出すわけです。それでおさまるかと言いますと、あの人不適格だという要求を行っても良いと思うのです、労働組合が。というのが調整会議を見ようという発想なのです。本当に要求されたら人事としては辛いのです。だけど労使関係というものは、そうした努力によって保たれていくものだと思うのです。だからこそ、人事部も一次評価における評価の傾向をつかむという努力をせざるをえないという風になっていくことで、危ない評価をのけていく作業なのです。

三吉：そうすることでお互いに力をつけていき、それを通じて全体を良くしていくという、そのような……。

中嶋：そうです。

三吉：分かりました。

中嶋：ついでにもう一つ言っても良いですか。今日は話さなかったのですが、日本の労使関係でも物凄く弱いと思っている

のが苦情処理手続きなのです。私も一生懸命このことについて考えるのですが、残念ながら職場で起こる苦情は、職制を経由した方が絶対に早いということは間違いないことでありまして、苦情処理手続きを作成するならば、労使で共同でやれそうで、最もよさそうなところは、昇格と査定だろうと思うのです。そうしますと、査定の所を労働組合側が良く見れる力をつけると苦情処理能力はつかないだろうという思いがありまして、先程申し上げた個別に見ているところは、苦情処理手続きも労使で行っていますが、私も立ち会わされたりしているのですが、現実には、ミーティングを行って決めているので、いったん上司が行った評価を覆すことは難しいのですが、少なくとも苦情を言ってきた人の言っている中身を理解する能力はあるというレベルには持っていくと思うのです。今だとその力が労使ともにないと思っているのです。労使関係が個別化しているのだけれどもそこに対応する能力が、労使ともについてないという感じがしております。

香川：その場合、苦情処理などに出してしまうと、本人はトラブルメーカーという烙印を押される可能性が高いですよね、だから表立っては出さずにインフォーマルな手続きで処理しようとしてしまいますよね。そうしたことによって紛争処理方法の蓄積ができなくなっていると思うのです。

中嶋：そう思います。実際にクレーマーみたいな人もいるというところはあるのです

が、しかし、少しでもそれをフォーマルなものに出していく工夫をしないと、やはり良い関係はつくれないと思いますね。

石田：労使関係の話で、これは今日の本題からはやややざれると思うのですが、仕事の質というか、それをずっと深堀する这样一个世界になるな、という感じはするのですが、仕事の量というのも大事だと思います。やはり要員と労働時間をどうするか、ここが本来労使協議、労使関係にとって肝心要のところで役割マトリックスというのは非常に定性的な世界なのですが、これはどのくらいしんどいのか、何時まで働くかなくてはならないのか、というような話が必ずその裏側にはあります。そのところは、私は労使関係がきっちりとしないと、この定性的な世界も最後は働く人々が追い込まれるようになるのではないか、と思うのです。ただ、この点を中嶋さんのように上手い具合に絵として目標管理の世界、賃金の世界、労使関係の世界みたいなものが全体像として書ければ非常に面白研究になるな、という感じはしているのです。

中嶋：石田先生のおっしゃるとおりですね、役割マトリックスは残念ながら要員計画の所まで睨んでいないのです。唯一安全が担保されているのがミーティングなのです。沢山の人の知恵が集まるとあまり理不尽なことは起こらないという、多くの人間で見れば無茶苦茶は起こらない、という担保しかないわけですね。

石田：一番大事な担保ですけどね。

中嶋：それで現場は回せるのではないか、というのが私の感覚です。今の所は日本の現場の力をまだもう少しだけ信じていたいというふうに思っているのです。

太田：私も基本的な要素を見るということには賛成なわけですけれども、この前あるところで聞いたのは、そこでは定性的な評価ばかりしていたら、他方では営業の成績の実績をリストアップしたら、定性評価の低い人の方が実績は高かったというこがありまして、我々は一体何処を見ていたのか、というようなことを現場の方が反省していました。このように、やはりどちらが大事かと言えば、営業ですから数字の方が大事なのですよね。定性評価にするとどうしても内部でのうけの良い人や、いわゆる内部最適化の行動を行なってしまうという点はどうお考えでしょうか。

中嶋：難しい嫌な質問をされてしまったのが正直なところですが（笑）。現場での評価に関しては安心しています、私が定性的なものを大事にしましょうと訴えても、現場の管理者は適当なウェイトで数値を見てくれているというのが実感ですね。本来的に人事部があまりごちゃごちゃと比率を決めないのが一番と思っているのです。評価を間違える管理者はポストを変えれば良いのですから、人事としてはそこで手を打てるわけですから、その人の評価が良いか悪いかだけを見ておけば良いと思うのです。

高橋：私も10年前まで某生保会社でサラリーマンをやっていましたので、非常に先生の話に共鳴する部分がありました。一

点だけお聞きしたいのは、先程鶴のような目標管理のところで、こここの仕掛けはマネジャー、現場のマネジャーの果たす役割が非常に大きいと思うのですが、目標管理にしろ成果主義にしろ結局そこの成否を左右するのはマネジャーがどれだけ真剣になって取り組んでいいけるかというところが大きいと思うのです。もちろんマネジャーの教育というのは難しいことだと思うのですが、私の経験からもですね、先程ミーティングというものがありましたけれども、そこで評価というものをある程度オープンにする工夫といいますか、私もマネジャーとして考課会議に参加したことがあります、そこでけんかが起るわけですよね。その場合、最終的には結局自分の部下のやっている仕事をどれだけ把握しているかということを他の課長を説得する上でも、自分の部下を守ってやる上でも重要になってくるのです。考課会議は年に二回ほどだったのですが、そのためにマネジャーは部下の評価に真剣にならざるをえない一つの仕掛けなのですよね。ですから、現場のマネジャーの担っている役割って非常に大きいと思うのですね。そのところをどのような感想をお持ちになっているのかということをお話いただけたらありがたいと思うのですが。

中嶋：高橋さんがおっしゃられるように、部内の考課を調整するために課長同士が集めて部としての順位をつけるという作業は、議論を緻密にすることと日常の部下の観察を細かく緻密にすること上で非常に効果があります。多くの企業で、

特に営業部門の方などは、与えているお客様の質に差がある場合がありますから、そのあたりの議論を絶対評価の場合も管理職にやらせておられるケースは多いです。また、この評価にかんしては、マネジャーの力量が問われる部分であります。非常にきつい言い方をさせてもらうと、日本の課長クラスは、まだ成果主義人事に耐えうるだけのマネジメント能力は持っていない、と思います。成果主義人事に耐えられるマネジャーというものは、職場の成果がきっちりと自分で言えるということが条件です。しかし、考えてみると経営者も言えないのではないか、という部分もありまして、そうすると耐ええない人間で頑張って成果主義というものをやっている、とそういう気も、もしそうだとするとあまり真剣にやらないのがいちばんではないか、という結論になるわけですが（笑）。

話は戻りまして、そういうマネジャーの力を強めようという風に考えると、職場が追い求めるべき成果が何なのかという職場目標をきちんと作るということであって、そのためには、目標項目、つまり、パフォーマンスをどういう指標で捉えるのかという議論が一番重要だと思います。これを地道に積み上げていかなければ、一朝一夕にいくものでもありませんし、仕事の理解度が深まれば項目が変わってきますから、こここのところを地味にやっていくしかないのです。

そうしますと、目標管理は最低半年に1回は行いますので、トレーニング機会になるわけですから、まさにOJTにな

るわけですから、事務局側としてみておくべき項目は、この目標項目に進化があるかどうかをチェックしておくことが大事なことになってきます。今時々チェックしますと、パソコンというものがいかにコピーアンドペーストしやすいものなのかが良く分かります。

石田：同じ文章が毎年出てくる？（笑い）

中嶋：はい毎年でてきます。（笑）

藤井：島津製作所の藤井でございます。私共の目標管理ですが、もともと発端が中嶋先生の本に色々と影響を受けておりまして、ところがそれが全社の方向と違ったりしていまして（笑い）……。

一同：笑

藤井：意見や質問が混ざったお話になるのですが、一つめですが、つまるところ目標管理という定義については、私も非常に感覚的にはこの定義はピタッとくる感じです。わが社で色々な目標管理でトライアルをしています。私自身は目標管理という言葉を使うのが非常に嫌でして、職場を上手く動かして業績が上がれば良いなという仕組みで何が良いのかな、というイメージなのですが、その時に色々と試していく中で、目標管理は一対一関係に持ち込むよりも課題を上手くイメージアップさせて全員で、部門全員や科全員なのですが、ミーティングでそれを解決する、それは今まで去年起きたことも自分たちで見つめて、かつ、今度どうするんだということを持ち込んだ時に、最も成果が上がったのです。ただ、それは、それを受け入れられる職場と受け入れることができない職場に極端に分離化

されてしまい、受け入れられるとことは元々求心性が高い所、村的なところで非常に成功率が高くてですね、例えば人事部門では成功しません。上手くいえないのですが、IT系の部門ではなくて古典的な製造スタイルをとっているところは、非常に上手くいくという経験をしてきました。

で、今考えているのが、どうもえらそうな言い方なのですけれども、会社の動かし方を変えるにはどうしたらいいのかを色々と考えています、コーポレイトとしての目標があって、事業部門の目標があって、あるいは戦略があって、そういうことを実現するために組織の構造、指揮命令のあり方、職場の人間のつながり方、仕事のつながり方みたいなものをどのようにして作り上げていくのか。その時に役割、目標というのをどのように入れ込んでいけばいいのかな、ということを悩んでおりまして、これは部下にも言っているのですが、制度を作るのをやめて、経営戦略室と海外統轄部隊と一緒にになって、かっこよく言うと統治の仕方を考えなければいけないよね、というような話をしているのですが、このあたりで目標管理の活かし方というのがイメージアップできていないのです。今ここで止まってしまっていまして、ここのあるたりでご経験とかから教えていただければと思っております。

中嶋：あえて単純化して言いますと、私自身は目標管理が最も生きる場所というのは、ファーストラインマネジメントだと思っております。ですから、課長さんか

ら下だと思っております。そこから上は、縦割りでブレークダウンで良いと思っているのです。何故良いかと言いますと、管理者くらいになると縦割りでブレークダウンしても適当に手を抜いてやるから、という意味です。ファーストラインでは皆が全力でやるので、縦割りでブレークダウンすると駄目だと思っています。

組織構造のつくり方の所は、目標管理の側から言うと、階層が多すぎますね。縦にブレークダウンしていく時に、ブレークダウンしようがなくなるというケースが結構あります。最近でいうと島津さんくらいになると、カンパニーがあるて、その中に本部があるて、なんとか部があるて、課がありますよね。それを縦にブレークダウンするのは大変ですから、どこかのステップを飛ばしてしまえば良いんですよね。社長から綺麗にブレークダウンしようという発想をやめてしまえば良くて、カンパニーくらいからボチボチやるというのが現実的ではないかな、と思っています。なおかつ言いますと、今の組織で言いますと、戦略の体系性というよりは、業績そのものは集積体ですからファーストラインの業績がよければ集積し結果は良くなるんだということを、腹の中に置いておいてやった方が私は良いと思っています。表立っては言いたくないですけど。

藤井：目標管理は従業員のストレス軽減に役立つな、という感じがしております、ただでさえ押し付けている仕事を、見えないよりも見えるようにした方が良い

な、という風に思っています。

中嶋：それで思い出しましたけれども、会社の上の方の目標はコピーライティングが必要ですね。企業の目標や戦略の言葉を見た瞬間に嫌になるような言葉が多すぎますよね。中でもきらいなのが、変革に挑戦というのが毎年出てくるというのでして、せめてそのキャッチフレーズくらいは変えましょうよ、というのが正直な気持ちで、やはり魅力的なコピーを見せてあげて社長の言いたいことを社員に魅力的に見せるというのは経営者のそばにいるスタッフの責任であると思います。だから、組織的に綺麗にやるというよりも、ある種、コピーライティングと言いますか、組織内でマーケティングをやるというような組織内で考え方のマーケティングをやっていくというような観点で見たほうが良いように思っています。

川合：川合と申しますが、今150人くらいの小さな会社のお手伝いをしているのですが、そこで今日のお話と関連するんですが、小さい会社の現状の人事管理、特に職場目標をきちんと作ってそれを遂行するというのが一番大事ではないかという話は、まさにその通りでありますし、中小企業では、ごちゃごちゃと細かいことは決めておりません。逆に言うと中小企業において、前にいた企業を見ますといかに人事部門が現場にいなかったのか、と同時に組合にいなかったのか、そういう感じをもったわけです。ですから、中小企業で成功している人事管理のあり方を学べば、あんまりごちゃごちゃ細かい規

律でいくようなシステムは必要ないのでないか、と今日のお話を聞いてつくづく思ったわけであります。結局曖昧なところできちっとやっているのが中小企業のスタイルです。そして、それで結構成果をあげているんですよね。賃金も大企業に比べて低い、休日は取れないという中でも、結構元気に仕事しているのですよね、モラールも高いのです。今まで大企業にいましたから、これは問題だな、と思いました。

それからもう一点お聞きしたいのですが、ミーティングということを盛んに先生はおっしゃっていたのですが、少しイメージがわかないのです。面接はやるのですが、ミーティングとはどういうものなのか、何処の場面でどのような形で行ったら良いのかということが良く分からぬのです。

中嶋：まず、最初に、以前おられた会社についてですが、あれだけ人事部門が現場を知らなければ話にならないな、と思っている企業の一つです（笑）。

川合：同感です。

中嶋：中小企業、大企業に関わらず人事部門というのは現場の管理者が上手く仕事できるように考えておいて、最大限任せておいて管理すべきところは管理するという、ですから、制度を作る仕組みよりもデータが上がってくる仕組みだけきちんと持つておくことが大事なのでけれども、今データがあがる仕組みを作らないで制度を作ろうとする人事部が物凄く多いと思います。そのへんが、人事部が弱体化した最大の原因で、それが1980年

代くらいから起こった人事部の悲劇だと思っておりまして、その部分を何とか次の世代の人に分かってもらいたいというのが私の願いに入っていることであります。

ミーティングの話ですが、ミーティングを使う場面は、担当業務の決定、このステップがまずミーティングで重要なと思っているステップです。何故重要なのかと言いますと、担当業務の決定には能力評価が入りますから、上司が与えれば上司の評価で決まります。ミーティングでやると皆の評価で決まります。それなりの気遣いもされた上で決まりますので、そうするとミーティングで決めたものと上司が決めたことはそんなにズレないのです。そんなにズレない職場のベストプランが皆で決めたということと、上司が決めたということは後の意味合いが全然違ってくるので、担当業務の決定でまず使いましょうということあります。

次に行うのは、自己評価の前に職場業績を振り返るミーティングを行いましょうということです。ミーティングがそこで行われることによって自己評価が、かなり上司評価と近いものになってきますから、面接が非常に楽になるということです。上司も部下の評価を行う際に、自分に向った部下の評価しか見れないのに対して、ミーティングをやると部下同士の評価が入ってきますので、部下との面接が非常にし易くなるということで、大きくは二つのステップであると考えてください。

私の場合は、可能な限り一対一の運用を避けることにこだわっています。

石田：面白いこだわりでいいですね。

中嶋：いえいえ、自分がラインの管理者をしていても嫌なのです、一対一で向かい合ってというのは。

太田：その時に、皆でしますと集団でのパワーハラスメントみたいなことが起きるかもしれませんので、双方が仕事を良く知っている人をつれて面接をおこなうというのは、

中嶋：それは可能だと思うのですが、ある割り切りをしているところもありますし、職場の皆に嫌われているやつはどうしようもない、そこだけは救ってもどうしようもないと思っておりまして、大抵の場合は、職場の中に能力低くても人柄良いとか、人柄悪いけど成果あげている人には、必ず弁護する人がいるはずだという

石田：民主主義を信じているわけですね。

中嶋：ええ、そのへんは民主主義というのか私流に言うと寄り合いの力を信じているという

石田：そのミーティングの司会者は誰でしょうか。

中嶋：ミーティングの司会者は通常課でやるとしたら係長クラスがやります。

石田：課長ではなくて？

中嶋：課長が握ると発言が自由にやりにくいでから、課長はむしろオブザーバーのようなポジションに、ないしはアドバイザーのポジションにたてというやり方をしています。そこをずらさないとミーティングのねらいにならなくなります

で。

足立：株式会社イシダの足立と申します。本日は中嶋先生に誘われてまいりました。目標管理なのですが、まず目標管理ありきでは導入すべきではないであろうと思っております。その目的は、会社に対するロイヤリティーを高める、会社に対する満足度を高める必要があると思っています。それからもう一点人材の面から見ますと、当社でアセスメントをやりましたところ、計画組織力、創造力が非常に弱くなっていました。これは他の会社もそうなっておりまして、これは、組織が小さくなっていることと、上から仕事を宛がうというかたちで仕事が行われている、というようなことが要因であるというような指摘を受けました。ですから、人事部門の課題として能力開発もあげられると思います。

そのような観点から考えますと、能力開発に関しては研修よりも仕事をじっくり考えさせることが必要だと思います。その意味では、中嶋先生のおこなっている役割マトリックスを考えさせることや職場使命をじっくり考えさせるということは非常に大事なことである、と考えております。

それからもう一方の会社に対するロイヤリティーに関しては、上司に対する尊敬度が高ければ不満は低くなります。このことについては、管理職を集めて尊敬される人間になれということをいっておりります。それから、人事制度の理解度、これも人事部門が考えている以上に理解度が低いということで、何とかあげられ

るよう努力しております。最後に評価に対しても不満があります。この評価の不満を下げるという意味では、評価のミーティングというのは非常に有効かな、と思っております。全員で行うことで、一対一の面接ではどうせ下げられるのだから高めに書いといてやろう、というような所がなくなりまして、評価に関しては非常に楽になるという風に思っております。

ただ、そこまでいうと理想的な制度なのですが、残念ながら一部の部署しか実施していないというのが悩みでございまして、いかにして全社に広げていくのかということが、課題ではないかな、と考えております。そのためどのようにしたら良いのかということを教えていただきたいと思っております。それから、本日参加しての最大の収穫は、組合も使っていこうというヒントを頂きました。それ以外のヒントを教えていただきたいのですが。

石田：広がらない理由はどういう風に分析されているのでしょうか。

足立：…なかなか難しい問題ですね。

中嶋：残りのアドバイスはただ一つ、足立さん死ぬ気で頑張ってということです。

(笑)

不完全な努力ですので、完全にできなくとも進歩して行けば良いのではないかな、と思っております。

石田：その他に質問がありませんか。なければ、今日は大変考えさせられるプレゼンテーションをいただきました。私もこれを機会に少し勉強してみたいと思いま

す。今日は議論も有意義なものができた
と思っております。中嶋さんどうも有り
難うございました。

中嶋：有難うございました。

*上記の質疑応答は以下の方々です。
(発言順・敬称略)
香川 孝三（神戸大学名誉教授）

太田 肇（同志社大学教授）
石田 光男（同志社大学教授・産研所長）
松繁 寿和（大阪大学教授）
長田 聰直（セイコーエプソン株人事部長）
三吉 勉（パナソニック AVC ネットワークス
労組中央執行委員）
高橋 晋（同志社大学講師）
藤井 浩之（株島津製作所執行役員人事部長）
川合 広保（株スイデン監査役）
足立 圭造（株イシダ総務人事部次長）

コーディネーターのコメント

石田 光男

中嶋さんのお話しさは、実務的にも思想的にも味わい深い内容であった。私なりに何を味わい、考えるべきか、気付いた点を摘記したい。

1. 職場の秩序への深い信頼

中嶋さんが主張され、実際に個別企業で指導されている「中嶋目標管理」の特徴は箇条書きにすると次のようになる。

①目標管理で最も重要なことは「職務配分」（＝役割配分）である。

どんな仕事をするのかが個人のキャリアや報酬、働きがいの全てを決めるというのである。通常目標管理のテキストでは、この職務配分は目標管理以前にどこかで決まっていることになっていて、目標管理とは、その前提された職務（職務という言葉の落ち着きの悪さが日本には常にあるので、中嶋さんは役目とか役割とかに言い換えていく）の目標を設定しその業務プロセスと成果を評価するという形式になってい

る。それでは働く個人の最も関心ある事柄的を外しているのだ。そればかりではない。個々人の関心事の的を外しているから、その後いくら管理のサイクルを廻しても、いい仕事ぶりにならず、結局企業にとっても業績や収益の向上につながりにくいのである。

評価に誰しも関心が向くが、評価は結果であって、本当は有望な人に重要な仕事を与え、そうでない人には重要な仕事を与えない。もっと言えば、重要な仕事を与えられて、その結果、その人の能力や成果が表現できて評価も高くなる。

だから、「職務配分」が重要であるというのは、よくうなづける考え方である。

②「職務配分」（＝役割配分）は役割マトリックスを用いた職場ミーティングで設定する。

最も高い関心事が最も管理になじまない。日本的人事管理は常に「職務」と人との関係をルールに具体化すること（文書化し客観的管理の対象にすること）を避けて

きた。避けてきた根拠は、日本の職場が伝統的に仕事の総量は勿論存在するが、その個人間での配分は、人それぞれの個性や能力や時に気分に応じて、都度、問題が起きないように上司が案配してきた、そんな事情が働いていた。そんな事情が成り立つ日本。ここに、日本の競争力の淵源も、日本の職場の「働きにくさ」も、つまりその長所も短所も双方、仕分けの着かない形で織り込まれている。

社員にとって最も関心のある事柄が最も管理になじまない。この解き難き難問を中嶋さんはどう解こうとされているか。

中嶋さんのこの問題の解き方の要点は、職場ミーティングを制度化するというにある。管理プロセスの中で職場ミーティングは、(ア)事業計画を職場目標にブレークダウンするその際に活用され、職場目標の設定から個々人の役割設定、個人目標までの一連続の決定に関与する。(イ)業務が実行された後、評価のプロセスが始まるが、個々人の評価プロセスの開始に先立って、「職場目標の達成度を職場全体で振り返る機会を持つ」ために、職場評価ミーティングを行う。

③職場ミーティングの中心点は「話し合い」である。

まことに平凡なことである。平凡だけれど、いや、平凡だからこそというべきか、中嶋さんの説明には光彩を放っている言葉が横溢している。「自分と仲間の役割を同時に理解していかなければならない」、役割マトリックスは「仕事の意味のマトリックス」である、従来の「情意考課として捉えてきた言葉を、きちんとした仕事の言葉

に置き換えていくことが課題」。

その通りだと思う。ところで「話し合い」のエッセンスは何か。「話し合いの過程で、この業務を行う際にはあなたに助けてほしい」、「数値目標達成のために誰かが無理をするといえば、職場全体でこの人が無理してくれているということが職場内で共有でき、他のメンバーの役割を理解することが可能になります。」というわけだ。

④評価の際の職場評価ミーティングは、自己評価、上司評価、周りの評価のずれを小さくする。

中嶋さんの説明はこう続く。「上司の側から言いますと自己評価が周りの評価とずれている人は厄介なので、それを起こらないようにする」と。

⑤まとめると。

中嶋さんの主張は、「職務配分」という日本にとっての難問を、日本の強みを活用して解こうという主張になる。

話しあは少し迂遠になるが、P. A. Hall & D. Soskice, Varieties of Capitalism に拠れば、資本主義経済は(ア)自由主義的市場経済(アングロサクソン型)、(イ)調整型市場経済(大陸ヨーロッパ型)に類型化され、日本は元来(イ)の亜種であった。調整が産業レベルではなくて、職場・企業レベルでの潤沢な情報共有による取り引きルールの調整が顕著であると外国人研究者は観察してきた。日本の強みもそこにあるとの観察である。

この大局的な観察と中嶋さんの主張は見事に一致している。卓見と言わざるを得ないゆえんである。

しかし、日本の経営の深い歴史的理解に

たどり着けばつくほど、近年の職場秩序をめぐる思潮の変化が激しいだけに、これに「けんか腰」で向かわなくてはならなくなる。個人の独創性の重視、成果主義の深化、個人の挑戦意欲の賞賛、いずれも近年の環境変動への対応から要請されている人事管理思潮の変化である。勿論、個人重視への反省、チームワークの再構築も直近の目立った現象として登場している。日本の強みの喪失感を直感した組織の反動であろう。だが、本当に智恵が必要なのは、日本の職場の強みと変化への対応力のバランスの取り方なのだ。

中嶋さんが「ミーティング重視を重視するのは、上下のパワーがむき出しにならないようにするためだ」とか、「査定結果は最後に知らせるだけで、事前に説明して上司に無用のプレッシャーをかけさせないことが肝要だ」という語り口は、バランスの取り方の職人技を聞かされるようである。

それと同時に、この職人技には日本の職場の伝統に賭けたい、賭けて負けるかも知れないけれどこれで負けたら仕方ない、そういう賭けなのだという澄んだ決意が通っていてやっぱり敬服してしまうのだ。

日本の職場の話し合いに賭ける、あるいは賭けたいという気持ちは普通の日本人の良識への信頼を手放したくないという気持ちに他ならない。この気持ちが維持できなくなるとき、人は組織を語ることがむなり、得々と市場を語り始めるのだ。幾たりかそういう人々をメディアで拝顔させられてきたのが90年代以降の日本ではなかったのか。

2. 系論

もうコメントすべきことは全て書いたような気がする。簡単に、上の理解から必然化する系論についてまとめておこう。

①目標管理の目的と性格。

目標管理を中嶋さんは次のように定義する。「職場に存在する個人の知識を総動員し、潜在的能力を最大限に發揮せんがための、職場構成員による不完全ではあるが、ソコソコ満足できる努力の継続であり、その方向づけとして目標設定をもちいるもの」。

不完全であるが、職場構成員の能力を最大限に發揮せんがための努力、これが目標管理の目的だというのである。そのための系論として以下の特徴が重視される。

- ・能力開発重視。
- ・「よい目標をつくるためには」定性的な目標を大切に。
- ・面接は素直な話し合いの場に。
- ・行動としては実務遂行を目指す行動だけでなく、組織維持を目指す行動、問題解決を目指す行動、組織強化を目指す行動、を重視する。
- ・各自が自発的に果たそうとする役割を職場全員が理解し共有する。

要するに、管理のための管理に縮こまらずに、全員がいい仕事に向かう努力が大事だ。

②目標管理と人事考課・賃金。

目標管理の上のような目的と性格から、業績の評価はゆるやかに人事考課につなげる。それ以上のことをしようとすると弊害

が大きい。

③労使関係像。

中嶋さんのお話には表だってでていないが、労使関係のイメージには重要な含意がある。お話では労働組合は一次評価の「部門内評価力調整」に関与することに触れられているが、お話しの全体像から推していくと次のような想念に至る。

経営が目標管理で職場ミーティングに依拠する、あるいは、別の言い方をすれば、職場の人々の仕事への想いへの信頼を確信できるという状況が、とりもなおさず、企業別組合の交渉力の源泉でもあるという、日本の労使関係のありようが課題の焦点である。職場の求心力と言ってもよい、その力を組合が存在しなくても活用できるかも知れない、そういうきわどさに日本の労使関係があるという理解が伝わってくる。この職場への信頼、よい仕事をしたいという希望や熱情、このあまりに日本的情緒的な社会関係を「労働力の取引」としてのルールを無理なく抽出する智恵が労働組合には求められている。労働時間管理をめぐって、すでに、この智恵の出し方が試されてきているのは周知の事柄である。「ワークライフバランス」というキャッチフレーズを、あえてそういうルール・メイキングに落とし込む地に着いた発想ができるかどうか、労働組合の試金石がここにある。

④賃金論との関係。

以上の中嶋さんのお話で、隠された特徴が面白いと思った。それは賃金論への無関心である。企業規模が小さければ、賃金についての概念的な議論はしばしば無駄なことが多いのは了解できる。いくらもらえるかが大事だからだ。

しかし、大企業では社員の序列付けをどんな概念で行うかは無視できないはずである。中嶋さんの御主張では、「役目」とか「役割」が人事のキーコンセプトであるとみてよい。そうなると、通常は、その「役目」や「役割」の等級設計が人事賃金管理の柱となるはずである。ここが近年の大企業中心に社員等級制度を「役割等級」に切り替える動向と軌を一にしており、大変興味深かった。中嶋さんは「役割」に等級はなく、ましてや社員等級に「役割等級」を据える意図はないと述べられるが、今日の企業で生産性や収益を上げるために、人事機能が何が貢献できるのかを真剣に突き詰めた際には、どうも「役割」という概念にたどり着かざるを得ない、ということをかえって雄弁に語ってくれたように私には思える。

そう考えると、成果主義の報酬改革の中で、社員等級を「役割等級」に、基本給を「役割給」にという、成果主義の議論ではあまり注目されてこなかった変化は、最も注目されるべき日本の報酬制度の変化であったという解釈が光彩を放っていることになる。