

目標管理 (CMBO) 基礎講座

代表 中嶋哲夫

【1】リーダーシップの分かち合い

古典的な目標管理では、職場目標の設定への部下の参画が重視されてきました。そのためこそ、上司と部下の話合いが大切とされてきました。CMBOでも上司と部下の話合いを大切にしています。その目的をリーダーシップを分かちあい、メンバーがもつ知恵を結集することにあります。リーダーだけが責任を感じ、部下を説得して動機づけようというのではなく、職場が挙げるべき成果にメンバーが責任を分かち合い、自らの仕事に意味を見つけ出していきたい、そう考えています。またそうでなければ生産性を高めることができないと考えています。

このため、CMBOでは、職場目標を設定するためのミーティングやメンバーの役割を決めるためのミーティングを重視しています。ミーティングを通じて、メンバーどうしが学び合い、相互の納得を生み出す過程こそが、目標管理の効果を生み出すのです。

【2】面接とミーティング

目標管理では、上司と部下の面接が大切であるとされます。しかし、実際の職場を観察すると、面接は必ずしもうまくは進まないようです。

その原因は、別室で行われる面接が「密室性」を持つことにあります。その弱点は1. 密室で上司と部下が話し合っている内容を他の部下たちは知ることができない。つまり、疑心暗鬼を引き起こす。2. 上司が部下に対して威圧的に振る舞っていても、それを防止する仕組みがない。つまり、パワハラ温床になる。

もちろん、上司と部下が率直に話し合える職場では、面接の密室性が問題になるわけではありません。率直に話し合えない職場が多いからこそ問題になるのです。

このような職場では、面接よりもミーティングの方が健全なコミュニケーションを保つことができるようです。その理由は、1. ミーティングを行うことによって、職場全体の目標や部下間の相互理解が進む。つまり、職場目標と部下の一人一人の関係が共有できる。2. 他の部下が監視していることによって、上司が特定の部下にパワハラ的発言を行う事ができにくい。つまり、観察者効果が発揮される。3. 課題が個人目標の達成にあるのではなく、職場目標の達成にあることが意識される、ということにあるようです。「三人寄れば文殊の知恵」という言葉を大切にしたいところです。

【3】職場目標書

目標管理で大切にすべき作業は、職場目標の設定にあります。それが適切に設定されて

いない場合には、部下は「何のためにその仕事をするのか」が理解できない状態に陥ります。職場目標と自分の仕事が繋がってこそ、部下は職場の中で居場所を見つけることができるのです。(居場所を見つけられないときには、要塞に閉じ籠もる行動を部下が行います。)つまり、職場目標書は部下と仕事の目的を共有し、部下の仕事を統合するために作成する書類です。

一方、管理者は自部門の計画を上位組織に知らせる作業も必要です。こちらは事業計画といっても良いかと思います。課長が作成する事業計画は、部長が計画を統合するための書類であり、部長との約束を記録したものといっても良いでしょう。つまり上司に向けた書類です。

二つの書類が一致するのか一致しないのかは大きな問題ですが、部下にわかりやすい書類を作ることと、上司にわかりやすい書類をつくることとは、意識的に区別するほうが良いようです。

【4】仕事を測るモノサシ

CMBO では、目標項目と目標レベルという考え方をを用いて、目標の達成イメージを明らかにします。なかでも目標項目を重視しています。なぜならば、自分の(自分たちの)仕事成果を測るモノサシを持つことが、仕事の熟知につながると考えているからです。

我々の日々の仕事は、何らかの基準によってその正否を判断し、修正を加えながら進められます。つまり、日々の仕事のやり方を判断する基準がなければ、日々の仕事は「なんとなく」進む無目的繰り返し行動に陥りがちです。これを防止するためには、基準を明確に意識し、それに基づいて日々の仕事のやり方を修正する努力が必要です。

この基準は、企業では、予算管理などの方法で与えられる部分があります。しかし、それだけでは日々の仕事の判断基準とはなりません。もっと現場に密着した基準を開発する必要があります。その努力が目標項目を考え出す作業なのです。

【6】職場での関わり

CMBO では、個人目標を設定する前段階の作業として役割マトリックスを作成するミーティングを想定しています。この作業には二つの目的があります。第一の目的は、職場目標との関連で自分の仕事をとらえる力を高めること、第二の目的は、職場メンバーの相互の関わりを強めること、第三の目的は自分の担当業務に納得が得られること、です。

職場メンバーの関わりに注意を向けることには、大きな効果があります。自分の仕事を他の人が担当する仕事との関わりでとらえる力、すなわち、自分の仕事を他の人の仕事へのお役立ちととらえる力が身につくからです。それによって、美しく言えば、社会連帯的支援(ソーシャル・サポート)ができる職場となりますし、汚く言えば、相互監視によってサボることができない職場ができるわけです。

一方、自分の仕事を他の人の仕事へのお役立ちととらえる力は、次の効果も生み出します。それは、仕事を自分の「占有物 (Occupation)」ととらえるのではなく、仕事を「お役立ち (Profession)」ととらえる効果です。職場での私たちの仕事は、「磨いた腕のコンテスト」ではありません。職場にどれだけ役立ったかが問題です。また、企業としては成果にどれだけ役立ったのかが問題です。つまり、役立ちどころを見つけることによって、それが、腕を磨くことへの動因となるわけです。「人に役立ち、ありがとうといってもらえることがうれしい」という素朴な気持ちを大切にすることから、専門性が高まり始めるわけです。

【7】目標の計数化が本当に必要？

目標管理では、「目標は定量的に！」と言われることが多いと思います。しかし、それは、本当でしょうか？ ここをよく考えておくと、あるべき目標管理の意味がはっきりします。

目標を定量的にする効果は、評価の客観性が保たれる 成果基準がはっきりする、ところにあるでしょう。しかし、弱点は 質的な成果を評価しにくい、みんなが達成できそうな基準を設定する、ということにあります。つまり定量的な目標は、「業績標準」になりやすいのです。挑戦目標にはなりにくいのです。

いっぽう、定量化できない目標を設定する効果は、仕事の質をはかるためのモノサシを開発する、数値で表し得ない質的なチャレンジをおこないやすい、ところにあります。ただし、弱点は 目利きが評価する必要がある、成果基準に曖昧さが残る、ということです。定量化できない目標を設定することでチャレンジを促進できるかわりに、目利きのできる管理者の存在が必要になります。

目標に相当する英語に Goal と Standard があります。人事評価と連動させるためには Standard として目標を使う方が便利です。生産性を高めるためには Goal として目標を扱うほうが適切です。目標管理をうまく運用するためには、Goal としての目標を設定して高い成果を目指し、Goal がもつ業績標準としての弱点を運用のなかで補うという考え方が大切なのです。

【8】仕事のなかの発見

目標管理では、「発見」を大切にします。つまり、仕事の効果や効率的な仕事の進め方は、仕事をやるなかでわれわれが見つけ出していくという考え方です。ある方から教えていただいた社内報の仕事を例に、それを考えてみましょう。

社内報担当者の苦労は「原稿を依頼する相手を探す」とことと「締切日に原稿をもらう」の二つでしょう。なかでも「締め切り」の苦労は大きいと思います。普通の担当者は、「締切日の少し前に、思い出してもらうためにメールを入れる」といった対応をされるのではないのでしょうか。私に社内報の仕事を教えてくれた人は「原稿依頼をするときに、社内報

編集の全体の流れと納期を示した図を添付する」ということをやっておられます。それを行うようになってから、皆さんが原稿の締め切りを守ってくれるそうです。

この例は仕事をやるなかで、よりよいやり方を見つけ出していく典型例です。また、それを見つけていくなかで担当者としての仕事理解も深まるはずですが、コピー＆ペーストで作成された目標書や実行計画書が意味を持たないのは、発見の機会を自ら失ってしまうからです。

<古川久敬編著 「人的資源マネジメント」、白桃書房、が発刊されました。「意識化」というキーワードを用いて目標管理の意味をとらえておられる研究書です。用語は異なりますが、筆者の考え方と重なる部分も多い本です。>

【9】振り返りミーティング

目標管理では期末の振り返りを大事にします。上司と部下とが話し合い、仕事の理解を共有する機会として、面接が位置づけられています。

しかし、ちょっと待ってください。目標管理ではもっと大事なことがあります。それは「職場目標に関心を持つ」ということです。「職場目標の達成のために、自分がどう貢献すればよいか」に関心を持つことです。そこに関心を集める方法が、職場目標設定段階と職場目標達成度の振り返りへの従業員の参画です。振り返りのミーティングが必要なゆえんです。

振り返りミーティングは二つの効果を持ちます。第一は、職場目標への関心を高めるというものです。第二は、部下が自己評価をするときに、その基準を学ぶ機会となることです。職場目標の達成度をみんなで評価すれば、自分自身が甘い目の評価をするのか、厳しい目の評価をするのかが自覚できます。そのことが、適切な自己評価を行う能力につながってきます。それは、自己評価が高すぎる部下の比率を減らし、ひいては管理者の面接での負担を減らすことにつながります。職場目標の達成度をミーティングで話し合うことによって、二つの効果が期待できるわけです。

振り返りミーティングでは、職場目標の達成度について、お互いがどう考えるかを披露しあうことがポイントです。また、その根拠をどう考えているのかを披露しあうことが大切です。お互いの考え方を違いを浮かび上がらせ、違いからお互いが学ぶ、それがミーティングの基本的な心構えです。

【10】リーダーシップ

CMBO では、職場のリーダーの役割を重視します。その背景にあるのは、1.日本の管理者の概念化能力を高めたい、2.マネジメントのあり方を創造的なものにしたい、つまり、組織をマネジメントすることを知的な実務にしていきたいという想いです。

このような目的を実務化しているのが、「職場使命の熟考」というステップです。このステップでは、職場に対する利害関係者の期待についてじっくりと考え、利害関係者に対す

る貢献を軸に職場の存在理由を明らかにします。また、職場使命を部下が受容することによって、各担当者が自分の仕事を職場の存在理由と関連づけながら理解を深めることを可能にしたいわけです。

職場のリーダーが、その職場の存在理由についてもっとも説得的な話をできる、同じ実務を遂行していても、リーダーが語る職場の存在理由によって仕事が魅力的にもつまらぬものにも感じられる、そのように考えています。

【11】共有資産としての職場目標

職場にはノウハウが蓄積されています。仕事の進め方に関するルーチンな手続きのノウハウや、作業上のコツに関する知識が蓄積されています。その他にも、誰に聞けば物事がわかるのか。各々の人がどんな事を得意とし、何を苦手としているのか。トラブルが起きたときに誰がどう行動すればよいのか。そういったノウハウは、文章にもされず人間関係のなかに蓄積されています。生産活動に関するノウハウです。知的な共有資産といって良いと思います。それが一人ひとりの生産行動を支えます。個人にとってはインフラといっても良いでしょう。それが充実していると、個人の生産性が高まるのだと思います。

同様に、職場目標も知的な共有資産のひとつと考える事ができます。こちらは、目的に関する共有された知識。WHY や WHAT に関する共有された情報です。それを共有する事によって、個人の自発的な判断が組織の貢献するものに導かれます。そして、問題が発生する場所で、もっとも問題に詳しい人の判断が行われ、組織の意志決定に無駄をなくす事ができます。

職場が継続的に高い生産性を上げるためのインフラ、それが職場目標や役割マトリックスがもつ意味でもあるわけです。