

解説

Prologue

目標管理の機能と到達点

～目標管理の多様性と可能性を探る～

中嶋 哲夫

人事教育コンサルタント

目標管理のブームが続いている。人事制度改訂の多くが、「成果主義人事」を目指し、その運用方法として、目標管理を取り上げている。今では「成果主義人事」と「目標管理」のセットは、新しい人事制度の構築時に避けては通れない課題となっている。

目標管理は、昭和40年代の前半にも大ブームがあった。しかし、そのブームは必ずしも職場に定着しなかった。当初の狙いとはかけ離れた結果に終わった企業も多かったからだ。

現在の目標管理ブームも過去のブームと同様の問題を抱えている。目標管理が評価手続きとして形骸化してしまい、本来の狙いを果たしていない例や、社員が挑戦的な仕事を避けるようになるといった逆機能の例も数多く見られる。目標管理は潜在的には大きな可能性を持つ制度であるが、安易に取り組むと、思わぬ結果を生むことが多い。

以上のような認識をもとに、本稿では「目標管理の機能と到達点」と題して、目標管理の概要と制度運用上の問題点を解説する。本書所収の論文や事例は、本稿で説明するさまざまな問題を解決するための工夫が行われている。どん

な問題を解決するためにどんな工夫がされているのかという視点で、本書を活用いただければ幸いである。

① 成果主義人事と目標管理

(1) 成果指向の仕事スタイル

最初に、成果主義人事と目標管理の関連を考えみよう。

成果主義人事の基本的な狙いは、成果と賃金の連動を強めることによって、社員を成果指向の仕事スタイルに導くことにある。そして、その成果はどちらかといえば短期的成果に焦点が当てられることになる。このため、成果主義人事においては、短期的成果を評価するための何らかの仕組みが必須となってくる。そこで活用されるのが目標管理である。達成すべき成果を事前に明確にし、それを基準に評価する仕組みとして目標管理が活用されるのである。

(2) 成果主義人事の落とし穴

この考え方には、表面的には正しいように見えるが、大きな落とし穴を持っている。それは、

「目標達成度を評価することは、必ずしも成果指向の仕事スタイルにつながらない」ことにあつる。

例えば、トップダウンの営業ノルマを基準に達成率を評価した場合を考えてみる。その場合、成果を上げるために工夫よりも「達成度を低く評価されない工夫」に社員の関心が向かう。トップダウンのノルマがいかに困難かを説明し、不利な評価を受けないように最大限のハンディを獲得する努力を行う。あるいは、事前に目標設定されていない成果が生み出されたときなどは、それが十分に評価されずに、やる気を失う社員が出てくる。

このような落とし穴にはまるのは、2つの理由がある。

①組織的に求められる能力の欠如

1つは、成果を評価することが簡単ではないこと。成果を評価するためには、「達成すべき成果を組織的に明確にする能力」や「事前に目標設定できない仕事の成果を評価する能力」が組織的に求められる。

しかし、職務調査や職務分析を行っても、達成すべき成果を明確にすることは簡単ではない。そして、達成すべき成果が組織的に明確にし得ない場合には、いくら目標達成度で成果を

評価しても、正しい評価とはいえないくなる。そこで、正しい評価ができないと予想する社員は、「不当な評価を受けないよう」防衛的な行動に傾斜することになる。

②成果指向の仕事スタイルの認識

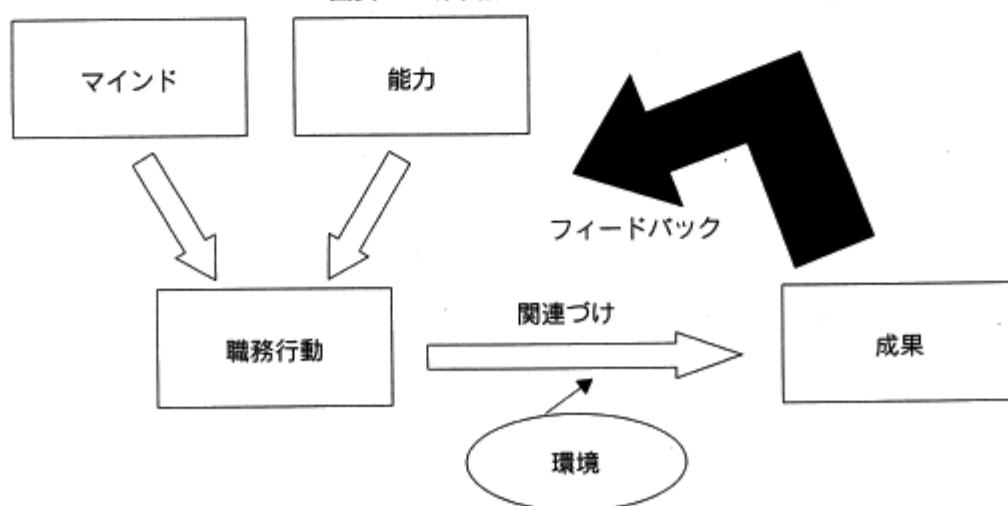
2つ目の理由は、「成果指向の仕事スタイル」の意味するものの不十分な理解。「成果指向の仕事スタイル」は2つの内容を持っている。それは、「成果への強い関心」と「達成の方策の工夫」の2つである。

「達成すべき成果」と「そのための方策」を自覚的に関連づけて、日常的に仕事の見直しを進める仕事スタイルを求めるのが「成果指向の仕事スタイル」である。マンネリ的で無意味な努力と同時に、運次第で変化する成果も成果主義人事が求めているわけではない。成果を目指して職務行動を行い、結果を見て職務行動を修正したり、能力開発を行ったりすることこそ、「成果指向の仕事スタイル」である（図表1参照）。

（3）成果主義人事と目標管理の連動

このような落とし穴があるために、成果主義人事の評価方法として、目標管理が必ずしもうまく機能しないこととなる。

図表1 成果指向の仕事スタイル



このように考えると、成果主義人事と目標管理を連動させるときには、図表2のような点に注意が必要である。

過去、日本企業において目標管理は、大きな成功と失敗を経験してきた。実務家として導入期の目標管理に取り組んだ猿谷雅治氏（1983）は、それを図表3のように整理している。それは、組織と個人の関係を前向きのものとして捉えるという成果を上げてきた。一方で、単なる評価手続きとして定着させてしまったため、本来の狙いを達成できたとはいえないままになっている。今回のブームが、「成果指向の自律的な仕事スタイル」につながるかどうかは、これから制度運用にかかっていると筆者は考えている。

② 目標管理普及の歴史

次に、日本企業の目標管理への取り組みを、実務家である幸田一男氏（1989）、奥野明子氏

（2001）の考え方および関西生産性本部の「組織課題実態調査」（1966、1971、1976、1981、1986）などに基づいて整理する。

（1）1980年代までの動き

目標管理が本格的に日本に紹介されたのは、昭和31（1956）年、P.F. ドラッカーの『現代の経営』の翻訳による。ドラッカーはこの本のなかで、「目標の設定と自己統制」という1章を設けて、その考え方を紹介した。それは知識労働者の生産性は自己統制によって高まるということが、ドラッカーのいいたいことであった。その後、E. シュレイの『結果のわりつけによる経営』が翻訳紹介されたり、上野一郎氏の『目標による管理』が出版されたりしたのが、昭和30年代の動きである。

実務の世界でも昭和30年代の後半には、目標管理に強い関心が寄せられるようになって、昭和40年の関西生産性本部の調査では、目標管理を実施中の企業が24%。採用予定の企業も20%

図表2 目標管理と成果主義人事連動の留意点

1. 目標設定の段階で「良い目標とそれに向けた方策」がしっかりと考えられること
2. 目標設定の段階で「良い目標」について組織内の認識がある程度そろっていること
3. うまく目標設定できない仕事の評価方法が組織内で合意されていること

図表3 目標管理の成功と失敗

| 成功した点 | 失敗した点 |
|---|--|
| 1. 組織と人間との関係の正常化に手がかりを与えたこと | 1. 目標による管理の基本思想を理解できず、上からのノルマを強制したこと |
| 2. 正しく目標を持つことによって、目標達成の過程が人間の成長の過程となりうること | 2. 事務レベルのサブシステムとして形式的に運用したこと |
| 3. 共通の目標達成を目指す人間の集団は、人間関係を強化し高い成果をつかみ取ること | 3. 人事評価制度として取り扱い、組織全体のトータル・システムとして発展させなかつたこと |
| | 4. 単に流行を追つて導入するスタッフの見識の低さ |

出所：G.S. オディオーン著「精解目標管理」の推薦文、猿谷雅治、ダイヤモンド社、1983年から著者作成

と、既に高い関心が持たれていたことがわかる（図表4）。

目標管理がブームとなったのは、昭和40年代前半である。前記昭和45年調査では、採用中の企業と採用予定企業を合わせると62%となる。

昭和39年の不況を経て、人事管理では、「能力主義管理」が主張され始めた。また、もう一方では、マズローやマグレガーなどの行動科学の考え方方が翻訳紹介された。この2つが折り重なって、目標管理がブームになる。日経連の『能力主義管理』（1968）では、人事考課の方法として目標管理が取り上げられているが、一方で、問題解決技法と連動させた「目標管理」（東芝、1970）が出版されたり、行動科学では、「動機づけ」が主張されたりというように、多様な角度から目標管理が取り上げられた。昭和40年代半ばには、現代にも通じる目標管理の狙いの類型が出現したようである。

このように、昭和40年代前半は、目標管理が大企業に普及する。しかし、うまく運用できず廃止した企業が出てきたり、人事評価と切り離す企業が出てくるのも、この時期の特徴であ

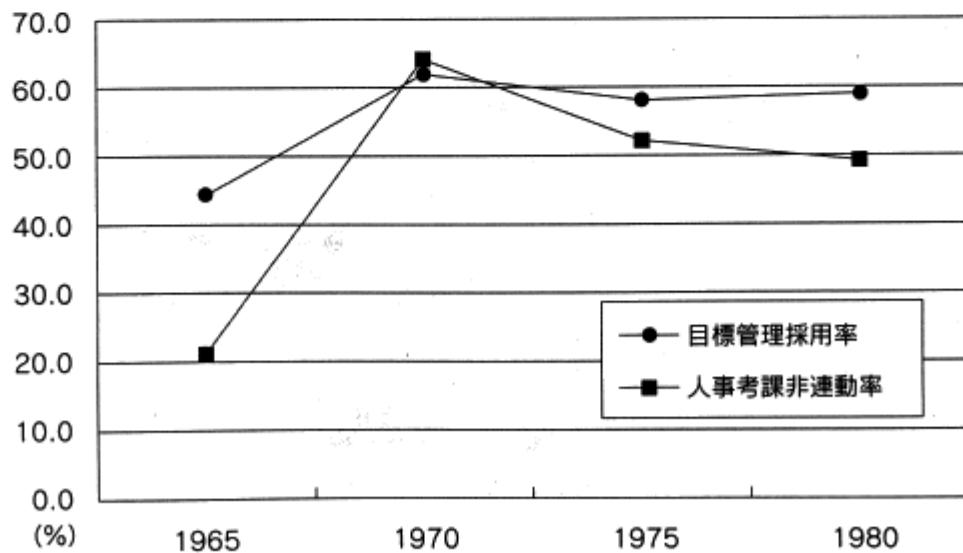
る。ブームではあったが、どの企業も成果を上げたわけではないことを物語っている。

昭和40年代後半以降は、目標管理の採用率はあまり変化しない。うまく運用できずに廃止する企業が出たり、新たに目標管理を採用する企業が出たりといった状態が続いている。

昭和55年までの調査で、注目すべき点は人事評価との連動をどう考えていたかということである。前述の関西生産性本部の調査は、調査項目が若干異なるものの、「人事考課や報償と目標管理を結びつけていない企業」の比率を比較的正確にたどることができる（図表4参照）。1965年の時点では、人事考課と連動しない企業は21%だが、1970年以降は、ほぼ半分の企業が目標管理と人事考課を切り離した運用を行っている。「廃止」の調査項目が1975年、1980年の2回も設けられていることとあわせて考えると、人事考課と連動した目標管理が必ずしも運用しやすいものではなかったことがうかがえる。

（2）1980年代以降の動き

図表4 目標管理の導入率と人事考課との関係



出所：『経営課題実態調査』関西生産性本部（1966、1971、1976、1981）から著者作成

1980年代は目標管理に対する関心が薄れた時代である。このため、目標管理について持続的に調査した報告書は、見あたらない。

この時代、筆者は企業内で教育担当をしていたが、目標管理は「時代遅れのもの」というのが実感であった。他企業の人事マンと接触する機会に目標管理の話をしても、あまり関心を持っていただけなかった記憶がある。

目標管理に再び関心が集まるのはバブル崩壊の直前。ホワイトカラーの生産性向上や個性尊重といった問題意識からの取り組みである。裁量労働制度や専門性の高い社員の仕事の組み立て方として、目標管理が取り上げられた。この時代には、人事評価よりも、「求めるべき成果の明確化」への関心が強く感じられた。同じ時期に年俸制への取り組みなども始まることになる。「高い成果を上げた人には青天井の年俸を！」などと、今では考えられないような主張が行われていた。ただし、この取り組みは、バブルの崩壊によって形を変えてしまう。

バブル崩壊後の不況のなかで、人事評価にウエイトをおいた形で目標管理が普及する。

1987年以降の状況は労務行政研究所が継続的に実施している「人事労務制度実施状況調査」によって把握できる（図表5）。この調査は、

前述の関西生産性本部の調査と異なった調査対象となっている。それは関西生産性本部の調査は上場企業およびその同等企業であるが、労務行政研究所の調査は、中堅・中小企業の回答が含まれる。このため、関西生産性本部の調査より採用率が低くなる。

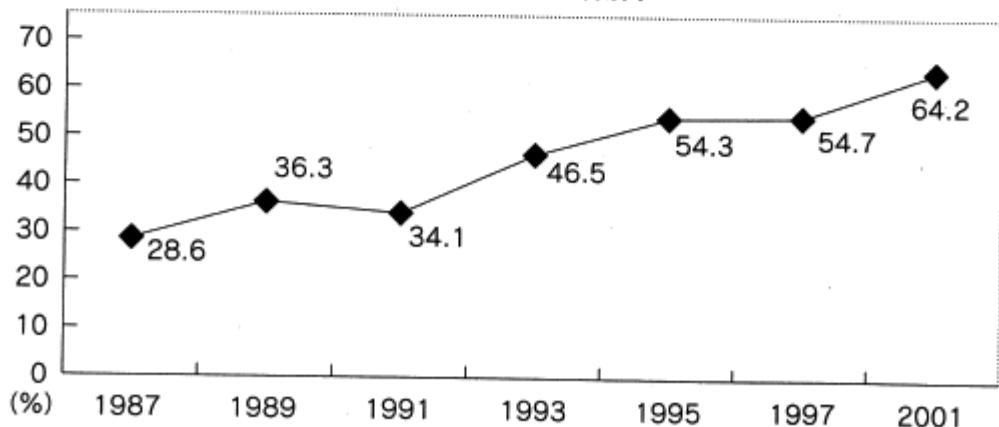
図表5を見ると、1991年頃から目標管理の採用率が持続的に上昇していることがわかる。それは、大手企業の導入のみならず、中堅、中小企業での導入が進んでいることを示している。2001年の調査では、約64%の企業が目標管理を導入している。もはや目標管理は、どの企業も取り組んでいる「普通の制度」といっても良い状況となっている。

また、人事評価との連動を見ると、直接反映する企業が6割近くとなり、間接的に反映する企業も加えれば9割以上の企業が目標管理と人事評価を連動させていることがわかる（図表6）。

（3）1990年代後半の動き

目標管理制度の導入企業を、最近の調査で確かめると、産業能率大学（2000）では、79.9%の導入、雇用管理調査（2002）では5,000人以上の企業で85.0%、1,000～4,999人の企業で

図表5 目標管理の普及率



出所：奥野明子氏が『労政時報』調査に基づき作成したものに著者加筆

74.9%、300~999人の企業で58.4%、100~299人の企業で52.4%と、大企業では過半、中堅企業でも約半分の企業が目標管理制度を導入している。また、「労政時報」(労務行政研究所、2002)では、目標管理の採用率は、3,000人以上の企業で94.7%、1,000~2,999人企業で88.1%、1,000人未満企業で74.8%の企業が目標管理制度を採用している。

以上のようにさまざまなアンケートを総合すると、大手企業では8~9割の企業が、中堅企業でも5割以上の企業が目標管理制度を採用している。同時に、協同組合組織や役所にも目標管理が広がっているのが、近年の特徴である(協同組合組織、行政組織での詳細な普及率は不明)。

また、目標管理の導入時期を『賃金実務』(産労総合研究所、2000)や産業能率大学(2000)で確認すると90年代後半の導入(見直し)が多くなっている。従来の目標管理制度をモデルチェンジしたり、運用のなかで制度改訂を行っている企業が多いことがうかがえる。

このように、90年代後半からは、目標管理は

特定企業のみが取り組む制度ではなく、企業規模や業種に関係なく取り組む一般的な制度となつた。

しかし、目標管理制度があっても運用に成功している企業は多くない。その原因是、最初に述べたように、目標管理と成果主義人事の連動が、必ずしもうまく進まないためである。それをうまく進めるためには、管理者のマネジメントの能力が求められると同時に、制度設計の上でもそれなりのコツを必要としているからだ。目標管理の考え方や帳票作成は難しい作業ではないが、それを運用しようとすれば、数多くの問題を克服する必要がある。

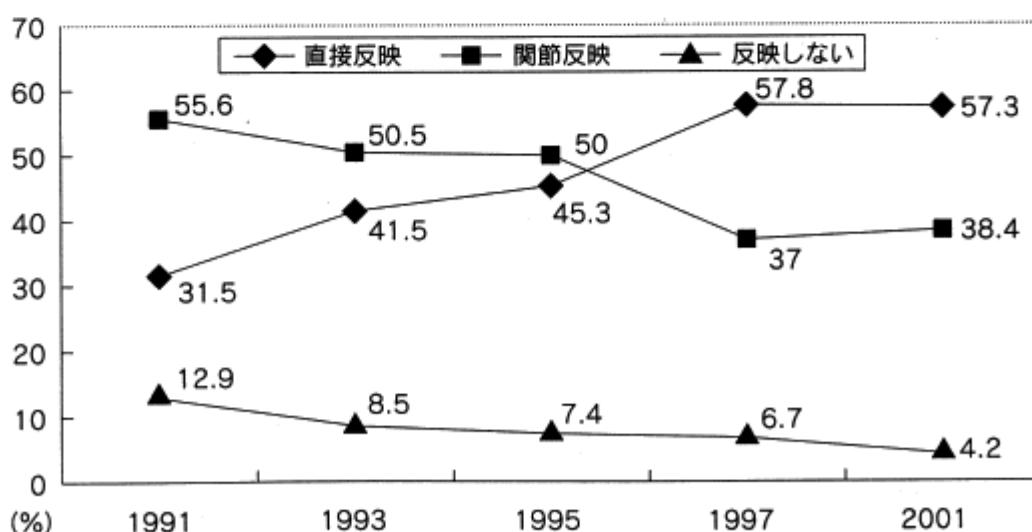
③ 目標管理の多様性

(1) 調査に見る目標管理の目的

目標管理は、さまざまな効果を訴求することができる。したがって、多様な狙いで組織に導入されている。それをデータで追ってみる。

まず、『賃金実務』(2000)の調査は、12項目

図表6 目標管理と人事考課の連動率



出所：奥野明子氏が『労政時報』調査に基づき作成したものに著者加筆

の狙いが列挙され、複数回答を求めている。そこでは、1) チャレンジの奨励、2) 評価基準の明確化、3) 組織目標と個人目標の統合の3つが、主たる狙いとされている。組織目標に沿ってチャレンジし、それを評価するという狙いが重視されている現れである。これを1995年の調査と比較すると、上司と部下のコミュニケーションや、社員の参画、自己実現といった狙いが後退していることがわかる（図表7参照）。これは、90年代後半に、成果業績主義の狙いが強化されてきたことを表している。同様の傾向は、1995年と2000年に行われた産能大学の調査にも見られる。

図表7にあるように、目標管理制度導入目的は極めて多様である。その原因は、運用の力点の置き方によって、同じ目標管理制度でも、異なった効果を上げることができることにある。目標管理制度は「組織の取り組み姿勢によってどうにでも変化する」という特徴を持っている。どちらかといえば不況期には「評価システム」としての側面が前面に出るのに対し、好況期には、「動機づけシステム」という側面が強調されて運用してきたようだ。

（2）組織内での目標管理制度の目的

そもそも目標管理制度は、「自分の仕事に目標を

図表7 目標管理制度導入の狙い

| 目標管理制度導入の狙い（複数回答） | 1995年調査、% | 2000年調査、% |
|-------------------|-----------|-----------|
| 評価基準の明確化 | 無 | 52.2 |
| 成果・業績主義の徹底 | 75.0 | 無 |
| 予算の達成 | 24.2 | 無 |
| 管理者のマネジメント力向上 | 56.5 | 23.9 |
| 組織の活性化 | 59.7 | 33.6 |
| チャレンジの奨励 | 41.0 | 58.9 |
| 組織目標と個人目標の統合 | 74.2 | 47.0 |
| 参画による動機づけ | 43.5 | 20.1 |
| OJTへの活用 | 9.7 | 無 |
| 能力開発 | 54.8 | 無 |
| 社員の自己統制 | 34.7 | 9.0 |
| 社員の働きがいや自己実現 | 44.4 | 18.7 |
| 個の尊重 | 20.2 | 2.2 |
| 上司の部下のコミュニケーション | 68.5 | 27.6 |
| 社員の意識改革 | 44.4 | 無 |
| 契約主義の浸透 | 4.0 | 無 |
| 経営戦略の具体化 | 20.2 | 無 |
| 目標連鎖の形成 | 無 | 14.2 |
| 課題形成力の向上 | 無 | 11.2 |

※「無」は、調査項目の選択肢に含まれていないことを示す

設定し、それを用いて、仕事を自己統制することにより、「生産性を高める」というマネジメントの考え方だ。組織内で目標管理を展開するときには、通常、次のような目的が付加される。

①タテ・ヨコの仕事の整合性をつける

トップから担当者までの仕事の整合性を経営目標、部門目標、課目標、個人目標と相互に連関させるとともに、部門間、課間、個人間での仕事の連関をつけるという目的が付加される。この狙いのもとでは、目標管理はコミュニケーション・システムとなる。

②問題解決や課題形成を行う

目標管理で用いられる、基本的な思考方法は「目的と手段」「原因と結果」という論理思考である。この思考方法は、一般的な問題解決とも共通する思考方法であり、目標設定は、問題解決の仮説、振り返りは仮説の検証という機能を持つことができる。つまり、目標管理は問題解決や課題形成のシステムとしても機能する。

③評価基準として目標を用いる

日々変化する仕事のなかで評価基準を作成することは結構難しい。ところが、目標達成度を基準に評価すれば、期ごとの評価基準が見直される。つまり、仕事の変化に対応した柔軟な評価基準となる。適切に設定された目標は、成果の到達度評価を可能にし評価の納得性を高めることができる。つまり目標管理は評価システムの可能性を持つ。ただし、目標が適切に設定されるという条件がなかなか困難なことであることに注意が必要である。

④仕事を通じた能力開発を可能にする

目標管理は、先述したように、仮説設定と仮説の検証というステップをたどる。個人が仮説の設定と検証を行うと同時に、上司や部下との対話を通じて、仕事の視野を広げたり、ノウハウの移転が促進されるという効果を持つ。つまり、目標管理は仕事を通じた能力開発のシス

テム（OJTシステム）の効果を持つ。

⑤仕事配分の仕組みとしても機能する

通常、日本企業においては、個々人の仕事は曖昧に定義され、あるいは定義されないままである。その結果、職場での仕事の配分が偏りがちである。できる人に仕事が集中し、できない人は暇をもてあます状態となる。目標管理を導入すると、目標の配分を通じて仕事が配分される。特にホワイトカラー業務では、期ごとに職務配分を見直すことができる。仕事配分システムとしての目標管理である。この効果は、従来あまり指摘されていないが、目標管理の今後の可能性を考える上では重要である。

(3) 目標管理の6類型

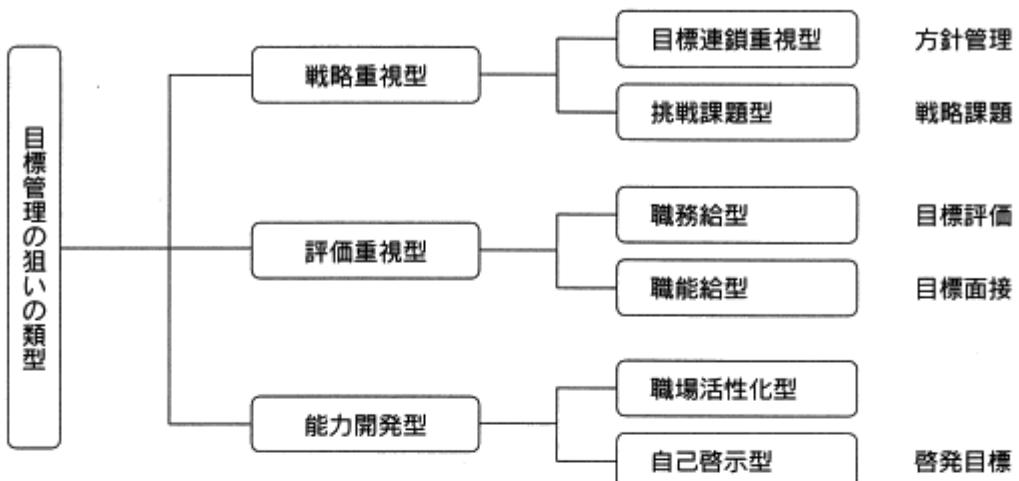
以上のように、目標管理は多様な効果を持つことができる。したがって、制度設計や運用のなかで、どこに力を入れるかによって、目標管理には多様なあり方が存在することになる。筆者は、それを6つの類型で把握している（図表8参照）。

6つの類型には、それぞれ長所と短所がある。特に、評価重視型の目標管理は、戦略重視型や能力開発型の目標管理の長所を打ち消すことがある。したがって、6つの類型の長所と弱点を頭に入れて制度設計と運用を行うことが必要となる（『目標管理ハンドブック』拙稿を参照）。

④ 目標管理の運用ステップ

以上のように目標管理は多様な効果を持つことができる。それにもなってさまざまな目標管理の仕組みを考えることができる。ただ、どんな仕組みであろうと共通して考えるべきことは、次の3つである。

図表8 目標管理の6類型



①PDSのサイクルを回すこと
 ②職場と個人の動きを統合する対話の仕組み
 が組み込まれていること
 ③仕事を学習する仕組みが組み込まれること
 このステップが組み込まれない場合には、目
 標管理の多様な効果は期待できないであろう。
 この3つのポイントが組み込まれた目標管理
 は、一般的に次のようなステップとなる。ただ
 し、狙いの重点によって、採用されるステップ
 は企業によって異なる。

大まかな運用ステップは図表9を参照。
 目標管理の運用ステップは2つの流れをミッ
 クスした形になる。1つは、目標設定、進捗管
 理、振り返りと人事評価というPDSサイクル
 に沿った流れ。もう1つは、上位組織、自職
 場、各担当者と組織での仕事の流れ。その2つ
 の流れをミックスした形で、目標管理の運用ス
 テップが構成される。

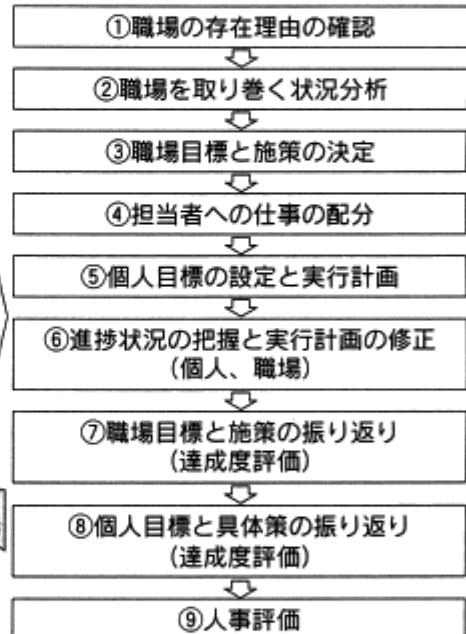
次に、各々のステップとその目的を時間の流
 れに沿って説明する。

(1) 9ステップ

期首の作業としては、ステップの①～⑤があ
 る。

①職場の存在理由の確認

図表9 目標管理の標準ステップ



ここでいう職場は、部門、課、グループなど
 である。ある職場が組織内に設置されるのは、
 何らかの存在理由を持つからだ。その存在理由
 は企業の顧客から発生する場合もあれば、企業
 内の分業を成り立たせるために存在していると
 いうこともある。それをリーダーが確認すること
 によって、設定すべき職場目標の方向性をイ
 メージすることがこのステップの意味である。
 職場の使命、ミッション、ビジョン、ドメイン

等々といった言葉が、このステップでは用いられる。言葉の違いはあっても、いずれも職場の存在理由を確認し、職場を方向づけるための思考作業である。

うまく考えられた存在理由は、職場目標を方向づける羅針盤のような役割を果たす。それは、部下が仕事を理解するときの枠組みともなる。また、上位目標と下位目標を連鎖させることに貢献したり、職場と職場の間の連携をとることにも貢献する。

実務では、このステップを省略して、上位組織の施策を自職場の目標とすることがまま行われている。しかし、その場合、管理者が職場の方向づけを十分に考えないという弱点を持ち、管理者が受身になりがちになる。部下から見れば「部長の顔を見ているばかりの課長」と頼りない上司に見えることが多くなってしまう。職場の仕事の意味を部下に自分の言葉で説明しようと思えば、職場のリーダーは、「職場の存在理由」をしっかりと考えておく必要がある。

②職場の状況分析

第2のステップは、職場が取り組む仕事の状況を分析・評価することである。生産性が良いのか悪いのか、顧客の期待に応えているのか否か、職場能力が求められるレベルに達しているのか否か、こういった問題をしっかりと分析することだ。当然この段階では、将来の環境を予測したり、現在起きている問題の原因を考えたりすることが必要となる。そして十分に状況を分析評価した上で、重点を絞って職場目標を設定する。

職場の状況分析は、目標の明確さと直接的につながる。通常は、職場の状況を鋭く捉えていくときにシャープな目標設定が可能になる。このため、この段階は、問題解決技法や課題解決の技法を動員して進めると有効となる。したがって、企業内で行う問題解決技法の研修と目標

管理のシートの連動などを考えておくべきステップである。

③職場目標の設定

第3のステップは職場目標の設定。その方法としては、2通りの方法を考えることができる。1つは上位組織の実施策を職場目標にするという方法。この場合は、目標の上下の連鎖を強めることができる。ただし、職場の存在理由の確認や状況分析は不十分なまま、形式的な連鎖や具体策の連鎖に陥りやすいという欠点もある。

もう1つの方法が、これまで述べてきた存在理由の確認から始める方法。こちらの方法は、管理者が真剣に考えた出力として職場目標が設定されるので、シャープな目標設定につながりやすいという特徴がある。ただし、書類上の上下の連鎖は必ずしも良くない可能性がある。

職場目標の設定段階で重要な注意点は、「目的と手段」の明確な区別である。なぜなら、目的と手段をきっちりと位置づけることによって、仕事の効率を高めたり、仕事の理解を深めることができだからだ。目的と手段が混乱していれば、目標管理は細部の迷路に入り込んでしまう。組織内で目標管理を展開するときに、上位組織の手段を下位組織が担うことは当然だが、そのときに、職場目標に「実施策」が上がると、職場目標と個人目標が「大きな手段とそれを支える細かな具体策」という関係に陥る。つまり、そこでは、実施策と実施策の関係になるから、目的と手段の関係が吟味されないことになる。その結果は「部下のやらされ感」につながることになる。

「目的と手段」を明確に分けるコツは、職場目標を「達成すべき状態」として描くことにある。達成すべき状態を描くことによって、どの具体策が有効かを細かく考えることができるからだ。図表10に示すイメージのように、達成す

べき状態の中心に向かってまっすぐ進むような具体策を考えることが可能になるからである。

④担当者への仕事の配分

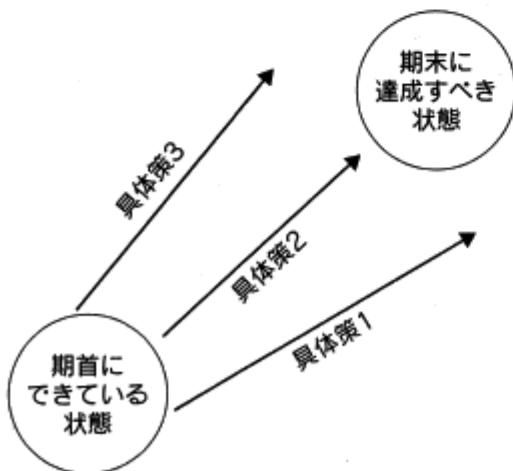
第4のステップは、担当者への仕事の配分である。筆者は「役割＝職場内での動き方」という概念を用いて、仕事配分を行っているが、「役割分担」「課業分担」「業務分担」などといった言葉が現場で使われていることが多いと思う。

仕事配分は、職場目標と関連づけて行うことがポイント。職場目標と個人の仕事の配分がしっかりと目的・手段で関係づけられているときに、「個人と組織の統合」が達成され、担当者がやる気を持つことができる。職場目標と担当者の仕事の関連とが不明確であれば、部下は「自分の都合に応じた行動」しかとることができず、目標管理の持つ「個人と組織の統合」という狙いは達成できなくなる。

仕事配分のステップ4を効果的に行うためにはミーティングが有効となる。なぜならばミーティングによって、

- ・職場目標に関する理解を担当者間で共有する
- ・お互いの職場内での動き方を理解することによって自分の動き方を判断できる

図表10 目標と具体策（目的と手段）



・お互いの動きを知ることにより、自分の仕事の進め方を振り返り、改善する視点を見つけることができる

といったことが可能になるからだ。仕事配分のステップでのミーティングは、仕事学習の場となっていると同時に、自分の仕事に納得をして取り組むための基盤となる情報を得る機会でもある。

⑤個人目標と実行計画

第5ステップは、個人目標の設定と実行計画の作成である。仕事配分ステップで十分に仕事を理解できている場合、個人目標と実行計画の作成に困難さはないはずである。しっかりしたミーティングを事前に行っておけば、目標設定のための個人面接は必要ない場合も多い。

ただし、実行計画を作成した段階で、担当者間での応援や上司の支援の要求を確認する作業は必要となる。ミーティングで自分の目標と実行計画を発表し、それに基づいてお互いの応援を確認するという程度で十分。

個人目標と実行計画作成の段階での留意事項も、「目的と手段」の関係をしっかりと覚えること。実務のなかでは、目的を吟味しないまま同じ仕事を繰り返したり、ワンパターンの対策を実施したりしがちである。そうならないために、一つひとつの仕事の目的を吟味し、そのための手段をきっちりと位置づける作業が大切である。目的と手段を吟味することによって、仕事の改善アイデアが生まれたり、仕事の意味の理解を深めたりすることができ、その段階で、各々の担当者の個性も十分に発揮できるようになる。

期中には、進捗状況を把握して、具体策を修正するというアクションが必要となる。

⑥進捗管理（個人、職場）

進捗管理には2つのポイントがある。まず第1は、進捗管理を行う主体が担当者であること

が必要である。担当者が自己統制するところに目標管理の神髄があるのだから、上司は担当者の自己統制を支援するという立場になる。

担当者の進捗管理は、仕事のフィードバック情報が得られるサイクルに応じて考えると良いだろう。短期的にフィードバック情報が得られるならば、毎週進捗管理するのも良い。長期的にしかフィードバック情報が得られない場合には、3ヶ月に1回程度でも良い。自分なりに目標の達成度と具体策の有効度、今後の見通しを必要な時期に、振り返っておけば良い。

第2のポイントは、進捗管理の共有。こちらは、上司、職場メンバーとの共有である。進捗管理の共有方法にもミーティングと面接対話の2つの方法がある。どちらの方法を採用するかは、職場の仕事特性に応じて選べば良いわけだが、どちらかといえばミーティングが望ましい。仲間の仕事の状況を知ることは、自分の仕事のやり方を変えるヒントになるからだ。通常、担当者は上司との約束よりも同僚との約束を優先する。また、自己統制の実感も上司との面接より、ミーティングのほうが得られやすいからだ。

したがって、かかる時間が同じであればミーティングを採用することが効果的となる。

進捗管理段階で注意が必要なことは、「上司が管理する」という雰囲気にならないようにすること。あくまでも「自己統制」と「上司や仲間の支援」という関係を成立させが必要である。

期末になると、⑦～⑨の3段階の作業が必要となる。

第1は、職場目標の振り返り、第2は、個人目標の振り返り、第3は、人事評価である。第3の作業は、目標管理側から見れば必須ではないが、多くの企業では目標管理と人事評価が連

動されているので、ここで述べておく。

⑦職場目標と施策の振り返り（達成度評価）

期末になってまず必要なことは、職場目標と施策の振り返りである。この作業は実務のなかで取り組まれないことが多いのだが、目標管理の効果を高めるためには重要なステップである。

振り返りは、3つの角度から行う。1つは、目標達成度の問題。もう1つは、設定した目標そのものの問題である。第3は、施策の有効性と進捗管理の問題。

目標達成度は、目標に対してどこまで達成でき、何が未達に終わったのかを明確にし、その原因を突き止めることである。この作業は、次期の目標設定や施策を考えるためにフィードバックする。

設定した目標そのものの問題は、「本来設定すべき目標で漏れていたものがないか」、「設定しなくとも良い目標はなかったか」という2つの角度から振り返りを行う。この振り返りも次期の目標設定にフィードバックする必要がある。

施策と進捗管理の振り返りは、目標の達成・未達成の原因分析ともなる。目標達成に有効だった施策、目標達成にあまり役立たなかった施策、進捗管理での判断の巧拙といった点を振り返る。

職場目標の振り返りは、職場メンバー全員の認識を共有する必要がある。このため、ミーティングによる振り返りが有効となる。担当者間で職場目標の達成度が共有されること、自己評価を行うための評価基準を学習することにつながる。

⑧個人目標と具体策の振り返り（達成度評価）

職場目標の振り返りが終わったら、個人目標の振り返りを行う。振り返りの視点は、職場目標の振り返りと全く同じである。達成事項・未達成事項とその原因、目標そのものの妥当性、

これらをしっかりと自己評価する。

目標管理の振り返りでは、自己評価が極めて重要。なぜなら、しっかりと自己評価が行われるからこそ、仕事の改善や能力開発が進むからである。人事評価と連動した目標管理の落とし穴として、「自己評価をしっかりとしなくなること」にあることを意識しておく。

自己評価が終わった段階で、通常は上司との面接が組まれる。自己評価に陥りがちな独善的な評価を防止し、評価の視点を広げ、異なる観点からの評価を学ぶためのステップである。

⑨人事評価

面接対話が終わったら、人事評価のステップに入る。人事評価のステップは、上司だけが行うステップである。一次評価、評価力調整といったステップを踏み人事評価を行う。

人事評価の段階では、実務上3つのポイントがある。まず第1は、目標達成度評価を人事評価のどの側面と結びつけるかである。最も一般的な方法は、目標の達成度と難易度を各々評価し、それを業績評価（成果評価）とする方法。そのほかにも、目標達成度と、目標の難易度（貢献度）、ウエイト、目標外の日常業務の達成度、等を総合的に評価する方法もある。「記述してある目標」だけを評価基準として処遇に直結すると、目標管理が逆機能することが多くなるので注意が必要である。

第2のポイントは、業績評価をどの処遇と結びつけるかである。これもいくつかの選択肢がある。一般的に、職能資格制度においては、能力評価、情意評価、成果評価を各々実施した上で、賞与用ウエイト、昇給用ウエイト、昇格用ウエイトといった形で配分する。このときの成果評価を業績評価で実施する。これに対し、業績評価を、賞与のみと連動させるという考え方も強くなっている。目標達成度は基本的に期間の成果であることを考えると、賞与と連

動させるという考え方を筆者もお薦めする。

第3のポイントは、面接対話のあり方である。人事評価と面接対話をどう連動させるかという問題がある。通常は、人事評価の面接対話と目標達成度の振り返りを1つのものとして運用している企業が多いようである。しかし、人事評価と目標達成度の振り返りを兼ねた面接は、「振り返り」というより「交渉」という側面が強く出て、上司も部下も防衛的に構えやすいという弱点を持つ。したがって、筆者は、面接対話時においては人事評価の話を行わず、目標管理の振り返りに徹する進め方をお薦めしている。

⑤ 運用ステップでの課題と対策

目標管理のステップをシステム化して、目標管理制度ができるがるわけだが、そのステップ

図表11 目標管理推進上の問題点

| カテゴリー（複数回答） | % |
|------------------------------|------|
| 経営方針、戦略との連動 | 21.6 |
| 目標設定 | 52.1 |
| 目標達成過程 | 16.0 |
| 成果の評価 | 53.2 |
| 業績評価と処遇への反映 | 42.3 |
| トップ層の意志 —理解・支援・関わり方 | 18.5 |
| 管理監督者層の能力 —考え方の理解、進め方の習熟度 | 54.9 |
| 一般社員の理解 | 19.6 |
| 他の管理制度とのリンク | 13.4 |
| その他 | 3.6 |
| 不明 | 4.8 |

出所：「目標による管理実態調査報告書」産能大学

で発生する問題は、産能大学の調査（2000）によれば図表11のようになる。特に大きな問題と意識されていることを列挙すると、

- ①目標設定
- ②成果の評価
- ③管理監督者層の能力

の3つとなる。この3つの問題は、結局のところ、目標管理運用の中心となる管理・監督者層のマネジメント力の問題に帰着する。

このことを意識しながら、目標管理の運用上の課題を整理し、筆者の考える解決方向を示唆する（図表12）。

（1）管理者のマネジメント能力

①管理者の目標設定力

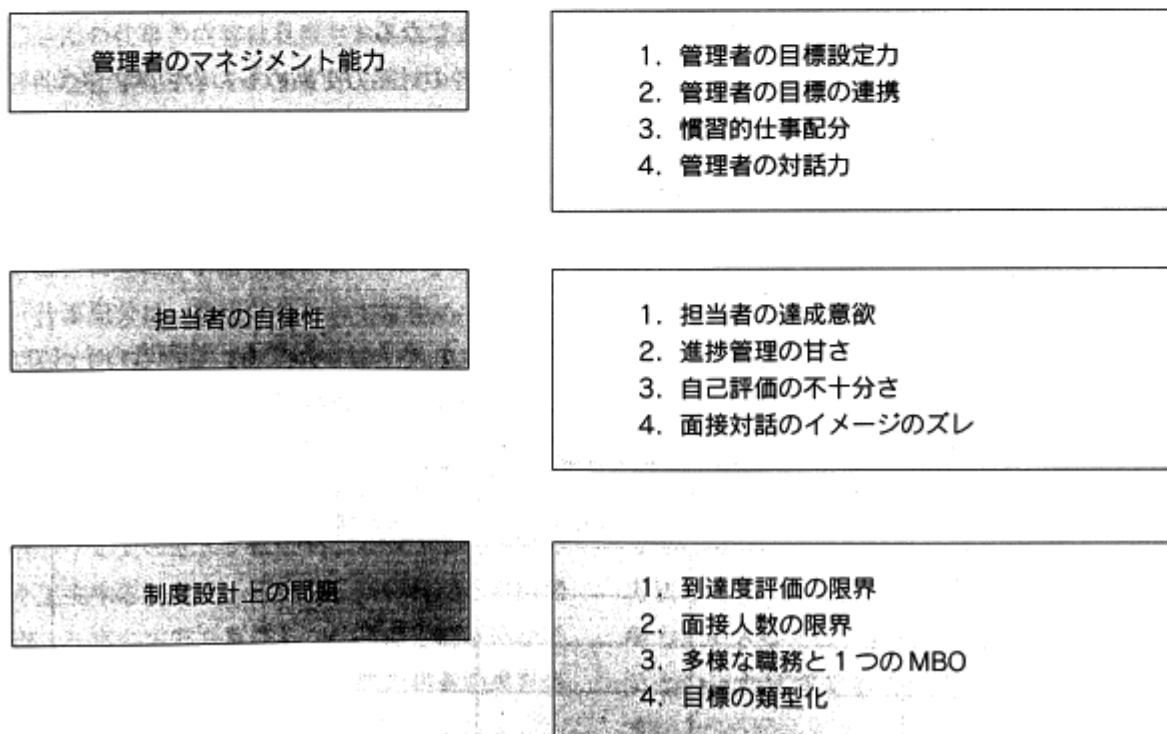
部下に受け入れられた高度な目標は、部下の意欲を高める効果がある。部下から見て魅力的であり、仕事の意味が理解できるような職場目標が設定されれば、部下は仕事に本気で取り組

む。ところが、このような目標を設定する作業は決して簡単ではない。

通常、企業の管理者は、上記の条件を満たす目標を設定する能力がない。そのような目標を設定できる管理者がいれば、目標管理を導入しなくとも、職場の成果が上がっていたはずである。従来、成果の上がらなかつた職場の管理者が、突然、魅力的な目標を設定できるとは考えにくい。

管理者の目標設定力に問題がある原因は、管理者の育成過程にある。通常、管理者に昇格するまでに、思考力の十分なトレーニングを受けていないからである。なぜなら、プレーヤーとしての実績を評価されて管理者昇格することが多いため、通常の管理者はプレーヤーの能力しか鍛えていない。マネジメント能力は管理者になってから身につけることになる。このため、「仕事の目的」をじっくり考えたり、それに沿って達成すべき成果を具体的にイメージする能

図表12 目標管理の課題



力が不十分になる。

その結果、目的と手段が混乱したり、部下から見て魅力的ではない目標が設定されたり、部下が納得できないまま職場目標が設定されることになる。部下が説明を求めて、曖昧にしか説明できず、部下は納得できないまま個人目標を設定することになる。その場合、納得できない目標が基準となるから、結局、達成度評価にも納得できなくなる。

管理者の目標設定力を高めるためには2つの視点がある。1つは、現状分析の力を高めること。もう1つは、仕事の目的を考える力を高めることである。2つの力を高めるためには、論理的な思考方法のトレーニングを行う必要がある。システムズ・アプローチ、KT法、KJ法、QC7つ道具、新QC7つ道具などの問題解決スキルは、思考方法のトレーニングとして効果的である。

②管理者間の目標の連携

第2の問題は、管理者間の目標の連携である。部長と課長の間や課長と課長の間での連携が悪い場合、「組織の壁」や「必要以上の職場間競争」が起きたりする。

管理者間の目標の連携が良くない原因は、上位目標の機械的なブレイクダウンが原因である。また、機械的なブレイクダウンの度合いが強い場合には、目標管理はトップダウンの仕組みという色合いが強くなる。

例えば、部の目標書で位置づけられた方策を課に割り当てるときに、課と課の間の連携の仕

方を設計しないままに終わってしまい、各々の課が、結果的にバラバラの動きになるような例である。これは、この段階での方策が有機的に関連づけられていないことに起因している。

このような「組織の壁」を作らないためには、部長を中心に課長間の施策の連携策を別途考えておく必要がある。課の目標のマトリックス（図表13参照）を作成し、それをもとに相互の実施策を調整するとか、目標系統図を作りながら、相互関係を吟味するなどの方法がある。

③管理者の対話力

目標管理の各ステップは、面接対話やミーティングという形で、管理者と担当者の情報共有の作業を必要とする。つまり、管理者が面接対話やミーティングの場で、うまく指導できる対話力が必要となる。しかもそこで望まれる対話力は、「部下の思考を促し、発見を生み出す」ような対話力である。対話が上手でない管理者であれば、部下の話を十分に聞かずに、自分の考えを押しつけがちになる。その場合には、部下の自尊心は低下し、「指示待ち」の姿勢が強まることになる。

管理者の対話力を高めるためには、コミュニケーション能力を訓練する必要がある。質問の技術や沈黙の技術などの技術をきちんと訓練し身につけることによって、対話の能力を高めることができる（『面接対話活用マニュアル』拙書参照）。

しかし、そうはいっても、管理者のすべてが対話力が高いとは限らない。目標管理の運用を

図表13 課の目標一覧表シート

| 部目標 | ●●課 | ▲▲課 | ××課 | ■■課 |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

行う上で、管理者の対話力だけに注目するには限界がある。先述したミーティングの活用は、管理者の対話力の不足を補うという効果も持つ。ミーティングを行うなかで、対話の力の優れた部下に司会を任せたり、あるいはお互いの質問によって指向を刺激したりすることにより、管理者の対話に関する負担を軽減することができる。

④慣習的仕事配分

仕事配分は、管理者の目標設定力に関連するとともに、担当者の意欲にも関連する問題である。つまり、職場目標としっかりと関連づけて部下に仕事を配分するという管理者の役割が十分に果たされないという問題である。担当者側からいえば、「慣れた仕事以外の新しい仕事をいやがる」という問題ともいえる。

多くの職場では、仕事は「慣例的」に個人に配分される。「○○さんの担当業務は次の期も○○さんが引き受ける。だれも引き受けない××という仕事は、だれかに新たに配分する」という形で、仕事配分が行われる。そこでは、○○さんの仕事の内容は見直されることなく、慣習的な仕事配分がそのまま守られている。仕事の総量が変化したときには、要員の増減で対応するという方法に頼りがちである。製造現場では恒常的に省力化に取り組むために、仕事の配分は常に見直されている。

仕事配分は、担当者にとって極めて重要な問題である。職場で重要度の高い仕事を担当した担当者は、それだけで自尊心が満足され、やる気も高まる。逆に、重要度の低い仕事を担当した担当者は、やる気が下がってしまう。担当者のやる気の総和が最も高まるような仕事配分を工夫することは、生産性を高めるための出発点。仕事の内容を見直し、仕事の分割単位を考え直すことによって、担当者間の相乗効果を高める方策を考える必要がある。

このための方策は、先述したミーティングによる仕事配分や業務時間分析を活用した上での仕事配分などを行うことである。筆者の実感では、仕事配分をしっかりと行うことによって、目標管理による職場活性化は大幅に向上すると感じている。筆者が役割マトリックスとして活用するシート例を図表14に示す。

(2) 担当者の自律性

①担当者の達成意欲

担当者の達成意欲が高まらないということも良く聞かれる問題である。ただ、多くの場合、担当者の達成意欲は、担当する仕事や上司との人間関係によって他律的に決まっていることが多いもの。特に、人事評価と目標管理を連動させたときに、

- ・成果の上がりにくい仕事

- ・リスクの大きい仕事

等を担当した担当者は、「この状況下で低い評価を避けるためにどうするか」を工夫し、「そぞこの目標」、「言い逃れできる目標」設定に流れてしまう。

個人の達成意欲を高める方策は、目標管理のシートを改善することや、評価の仕組みを改善することでは困難である。日常の管理者のマネジメントのやり方が変革される必要がある。また、担当者自体が他律的な存在から自律的な存在に変化するための努力を必要とする。C.アージリス(1970)のいう「成熟した人間」でなければ目標管理の効果的な運用はできない可能性が高い。そういう意味では、目標管理は、自己統制とか自律といった自分自身に対するきびしさを持つ担当者において有効なマネジメント方法だともいえる。専門性を身につけるための努力と引き替えに、組織内での裁量度を確保するといった感覚でとらえることも必要であろう。

図表14 役割マトリックスの高度活用

部下の成熟度を役割ごとに記入する。こうすると状況に対応リーダーシップと関係づけて部下指導のスタイルを考えやすくなる。

期末の業績評価、行動評価の前に部下の役割の果たし度合いの評価を大まかに行う。職場目標との関連で部下の業績や行動を捉える準備運動である。

その役割に費やす大まかな時間を記入する。年間200時間前提で配分すれば良い。また、職場全体の集計を行うと良い。

| 職場任務 | A | B | C | D | E |
|------|---|---|---|---|-----|
| | 4 | | (| | |
| | 3 | | (| | |
| | | X | | | |
| その他 | | ● | ○ | | () |

役割ごとの予算を計上し、仕事別予算として管理を進めていく。また、予算を明示することで部下の自律性を高めることもできる。

②進捗管理の甘さ

進捗管理での問題点は、上司が部下の進捗度を管理していないという問題である。しかし、実務のなかで重要業務の進捗管理が行われていないはずはない。重要業務については何らかの形の進捗管理が行われているはずである。そう考えると、進捗管理が行われないケースは、

- ・職場にとっての重要度が低い仕事
 - ・他の仕組みで進捗管理が行われ、目標シートが用いられない

の2種類が考えられる。重要度が低い仕事を目標設定している場合には、目標設定のあり方に問題がある。他の仕組みで進捗管理が行われているならば、目標シートによる進捗管理という手続きをやめれば、それで良いことである。目標管理の運用は、あくまでも実態にあり、シートが記入されているかいないかは問題ではないと考えることが良い。

進歩管理に関して注意すべきことがある。それは「上司のフォロー」である。期中の上司の

フォローは難しい作業である。なぜなら、上司が進捗管理を直接実施すると、部下は他律的になり、関心を示さなければ部下が進捗管理を忘れがちとなるからだ。したがってそこでは「管理しない管理」といった微妙な距離感が管理者に求められる。

③自己評価

期末にたびたび起きる問題は、自己評価が十分に行われないという問題である。自己評価が、浅い振り返りに終わり、次期に活かされなかったり、独善的な評価で終わったために、能力開発に役立たないという問題である。

目標管理では、PDSサイクルをきちんと回すことが必須である。それによって目標管理が体験学習となり、能力開発や仕事の改善が可能となる。その意味では、自己評価は極めて重要な作業である。ところが人事評価と目標管理が連動すると、「どうせ上司に評価を押さえ込まれる」と考えて、自己評価を怠り、上司への弁解や、上司への売り込みを考えてしまいがちな

のも担当者の実態である。

自己評価を充実させるための第1は、担当者に対して自己評価の重要性を訴求することが必要である。管理者に対する評価者訓練などにおいても自己評価の意味を十分に説明し、部下に伝えさせると同時に、部下に対してもいろいろな説明会や研修などを通じて自己評価の重要性を訴える努力が必要である。

④対話イメージのずれ

対話イメージのずれも、管理者と担当者の間の問題である。面接対話のイメージが上司と部下で食い違っているために、対話がうまく進まないという問題である。この問題は、人事評価と連動したときに起こる、「管理者の二重の役割」にその原因がある。

管理者は、日常的には「部下の指導者」であり「部下の支援者」である。ところが、期末になれば、「部下の査定者」という立場に立つ。査定者としては、差をつける根拠を探し、それに基づいて、厳密に格差をつけることが求められる。指導者・支援者としては、部下を応援し、差をつけることよりも部下を支えることが求められる。この2つの役割は管理者の内部で葛藤を起こし、その葛藤にうまく対処できないことも起こる。部下から見れば、「仕事上の相談相手」であると同時に「自分の成績を決める裁判官」でもある。上司に対して相談相手に話す話し方と、裁判官に話す話し方を切り替えながら対話することを要求されるわけである。

このことは、管理者と部下の間に複雑な関係を生み出す。部下の側から見れば、「相談相手」としての上司に自分の弱みを見せることは、ためらわないはずである。ところが「成績を決める裁判官」に対しては、自分の弱点を隠して、自分の良いところだけを見せたいと思うはずである。そこで、日常的な上司への信頼感が関係してくる。「自分が見せた弱みを上司は

評価のときに悪用しない」という日常的な信頼関係があれば、部下は上司に弱点を見せることをためらわない。しかし、「自分の見せた弱みを評価で利用される」おそれを持てば、部下は上司に率直にものをいうはずがない。日常的な上司と部下の信頼感が、管理者の二重の役割を克服するためには必要であり、日常的な信頼感を築くための管理者の努力が必要なのである。

(3) 制度設計上の問題

①到達度評価の限界

制度設計上の問題で最も大きな問題は、目標達成度評価の問題である。それは、評価方法としての到達度評価に限界があるという問題である。

目標達成度評価は、到達度評価といわれる評価方法。つまり、「予め決めた目標を基準として、期末にその到達度を評価する」という考え方である。到達度評価が業績評価として妥当になるためには、

- ・日常の仕事の成果が目標達成度で測定できるような範囲で目標設定がされていること
- ・設定された目標が、給与にふさわしい難易度で設定されていること
- ・期中に、基準の変更が頻繁に行われないこと（期首の目標設定で仕事が現実に進められていること）
- ・到達度がハッキリと評価できるだけの明確な目標であること
- ・期首から期末までの間に結果がわかること等の条件が必要となる。ところが、現実には、
- ・仕事のすべてに関して予め基準を決めることができない
- ・同一等級の目標の難易度をそろえることが極めて困難である
- ・期中に仕事がどんどん変化する
- ・目標を明確に表現しきれない

といった問題を抱えている。このため、期末に到達度評価だけで人事評価を行おうとすると、実際の貢献度と目標達成度評価が乖離を起こす。到達度評価は、期首に明確な基準が設定できるときにのみ有効であり、その条件がない場合には、弱点も多い評価方法になる。

到達度評価の弱点を克服する方策は、到達度評価だけで人事評価を行わないこと。管理者の見識に基づく認定評価や、考課者の間での評価内容のすり合わせなどを通じて、「管理者の頭のなかにある評価基準」をレベル合わせし、それを表面化させて補足的評価基準として用いるのが、その克服策である。

②面接人数の限界

目標管理はミーティングにせよ、面接対話をを行うにせよ、コミュニケーションに時間が必要である。面接対話やミーティングを行おうとすると、当然、人数的には限界がある。例えば、10人以下の面接対象者であれば管理者は何とか面接対話をこなせるだろう。またミーティングも取り組みやすい。ところが部下の人数が増加すればミーティングの効果も下がれば、管理者の面接時間も多大な時間を要する。したがって、1人の管理者が多数の部下を抱えているような職場においては、典型的な目標管理を展開することには無理があると考える。

③多様な職務と1つのやり方

組織内にある仕事は、多様な職務特性を持っている。これに対して単一の目標管理の進め方を行うことには、無理がある。目標管理が有効に機能するのは、次のような仕事である。

- ・裁量度のある仕事
- ・ある程度の予測のつく仕事
- ・適度の変化がある仕事
- ・担当者の自律性が高い場合

担当者の裁量余地がほとんどないルーチンワーク、予想もつかない変化が起こる仕事、やつ

てみると何ができるかわからない探索的仕事、これらの仕事においては、目標管理はあまりうまく機能しない。

また、期末の評価と関連づけると、管理会計やその他の管理指標が得られやすい仕事では目標管理も進めやすいが、管理指標が得られない仕事においては目標管理も進めにくいことがある。

こう考えると、組織内の目標管理は、職務特性に合わせて、ルーチン業務の多い職務（製造、営業事務といった仕事）、ある程度の予測がつく仕事（営業、商品化研究といった仕事）、結果が評価しにくい仕事（研究、制作スタッフ）等の仕事に分けて運用方法を考えることが必要であろう。当然、そこで設定されるべき目標の内容も違い、人事評価との連動方法も異なるものとして設計されるべきである（『目標管理のコンテンジエンシー・アプローチ』、奥野明子参照）。

④目標の類型化

実務のなかでは、担当者の目標設定をリードするために、目標の領域を設定することが行われる。例えば、維持目標と改善目標、業務目標と能力開発目標といった区別である。

目標領域の類型化は、人事評価と連動しない場合にはあまり問題の起こらない仕組みである。ただし、人事評価と連動させたときには、目標領域を指定したり類型化することは、納得性を下げることが起こる。

例えば「改善にチャレンジ」、「目標は改善目標を」といった訴求は、業績評価において、大きな問題を抱える。というのは、組織のなかには、「きちんと維持すること」が最も大切な役割の人がたくさんいる。その場合、「維持目標を外して改善目標を設定する」ということは、「その人にとって重要な仕事に目標を設定する」とこと同義になる。その結果、業績評価

が「本来求められる仕事成果と切り離された成果を評価する」というおかしなことになってしまう。したがって、維持目標もそれが重要であれば目標に設定するという考え方が必要である。

一方、能力開発目標は、能力開発を意識するという意味では大切である。しかし、能力開発目標という考え方をとると、通信教育の受講、パソコンのマスターといった、仕事の背景にある知識や技能の修得に关心を焦点化させる。その結果、「仕事を遂行することによって身につける能力」に対する关心が低くなりがちになる。したがって、能力開発は「能力開発が進むような仕事の進め方を行う」と考え、業務上の目標や実行計画が能力開発につながるかどうかをしっかりと考えるべきである。

⑥ 目標管理の可能性

以上、これまで目標管理の問題点とその克服策を述べてきた。まとめいえば、目標管理を効果的に運用するためには、さまざまな矛盾を統合する「成熟した管理者」を育て、マネジメントのあり方をレベルアップするという考え方方が大切になる。それが可能になれば、「社員を成熟した個人として尊重する良質のマネジメントインフラ」として目標管理を機能させることができる。そこで、これから後は、現在人事評価の手段にウエイトがかかっている目標管理の他の側面の可能性を述べる。

(1) マネジメントインフラ

目標管理は、基本的にはプロセスマネジメントの考え方である。そのプロセスによって処理されるコンテンツは、どんなものであってもかまわないのが目標管理の特徴である。その意味

では、目標管理は、組織のマネジメントインフラであるといえる。この特徴は、人事関連の制度では目標管理だけが持つ特徴である。

コンテンツがどんなものであってもかまわないということは、組織が展開するさまざまな施策と連動した目標管理の展開が可能ということにつながる。かつて、TQCと目標管理が連動したものとして方針管理が生み出された。現在では、ISOの展開と目標管理を連動させている企業も数多くあるはず。今後も、予算制度との連動や、バランス・スコアカードとの連動、顧客満足経営やコーポレートブランド経営などとの連動等を考えることができる。

一度構築されたマネジメントインフラとしての目標管理は、そこに載せるコンテンツとしての政策の変化を受け止めることで、充実したものになっていく。

(2) 専門性向上の武器

目標管理の大きな特色は、それが「仕事そのものと仕事を担う人の両面」を同時にとらえる仕組みであることがある。特に、人事制度のなかで、仕事そのものに踏み込んでいくのは、職務調査と目標管理くらいしかない。後の人事制度は、等級や個人の属性を基準として組み立てるので、仕事そのものには触れない。

目標管理は、その時々の仕事のあり方を決めていく側面をもっている。目的と手段を恒常に吟味し、仕事そのものの内容に踏み込んで評価するという作業を行う。つまり、専門的な仕事内容に対して、それに応じた目標を設定し、目的手段を吟味するという作業を繰り返すわけだから、個人としても、組織としても専門的ノウハウの蓄積を前進させる可能性をもつていい。

旧来、目標管理の能力開発機能は、やや抽象的に捉えられていた。しかし、アクション・レ

フレクション・ラーニング等の学習方法を考えに入ると、専門的課題解決のノウハウを獲得するための目標管理にもう少し着目しても良いようである。

(3) 職務配分機能

第3の可能性は、目標管理の持つ職務配分機能である。前述したように、目標管理に職務配分機能を持たせることは、目標管理が効果を上げる上で極めて重要な作業である。

職務給制度の下であれば、事前にアカウンタビリティを決めているので、職務配分は事前に決定されている。

しかし、職能等級制度の下では、職務配分は管理者の裁量に任せられている。その結果、日本の企業では、日常的に微妙に職務配分を調整できるというメリットがある。このメリットを十分に活かすためには、目標管理の職務配分機能に着目することが必要である。また、人事評価の納得性を高めるために、配分された職務に個人が当事者感をもっているという条件が必要である。この問題も職務配分機能の充実によって解決することができる。

目標管理の職務配分機能に着目すると目標管理は、業務効率化の手法に発展させることができる。配分した職務に投入する時間を記述すれば、投入時間と獲得すべき成果の関係が明確になる。そのことは、ホワイトカラーの生産性向上に向けて新たな可能性を開くことになる。

(4) ワークシェアリング

職務配分機能と関連して、目標管理はワークシェアリングへの展開可能性を持つ。ブルーカラーのワークシェアリングは現在既に進み始めているが、ホワイトカラーについてはワークシェアリングの方法が見つかっていないという状況である。そのホワイトカラーのワークシェアリン

グの方法として目標管理を展開できる可能性がある。

ワークシェアリングと目標管理を結びつけるためには、目標とそれに費やす費用・時間を一覧する必要がある。一覧表を作成し整理すれば、職場の仕事全体の見取り図ができるので、その一覧表のなかで仕事を調整する。それを続けていると、短時間勤務者の仕事の穴埋め方法やローテーション時の仕事の習熟順序に関するノウハウが蓄積される。

(5) チームマネジメント

ミーティングを活用した目標管理は、目標管理をチームマネジメントに展開することになる。面接を多用する目標管理では、この効果を十分に発揮することは難しいが、ミーティングを多用した目標管理であればチームマネジメントへの展開は簡単。日常的に仕事に関する情報を共有する習慣が身につくから、自然に、職場のなかでの学習や協力関係構築につながる。また、ホワイトカラー職場における多能化の促進も可能になるはず。

ミーティングを活用した目標管理は、振り返りにおいて、360度フィードバックを用いることも可能。職場でコンピテンシーの研究を行うことなども可能となり、やがては、管理者がない自律的チームに発展する可能性を持っている。

(6) ナレッジマネジメント

第6の可能性は、目標管理が持つナレッジマネジメントへの可能性である。ナレッジマネジメントの基本的なあり方を図表15に示す。

目標管理が持つ可能性は、暗黙知を形式知に置き換える「表出」のステップが「目標書を書くことによって行われる」ことにある。

自分のなかで曖昧にイメージされているもの

を言語化して明確にする、その作業が目標書の記述である。したがって、目標書を記述する段階では、さまざまな言い換えを行い、イメージを最もうまく表現する言葉を見つけ出す努力が必要である。

ミーティングを活用した目標管理においては、共同化や内面化が進められる。仲間の持つ知恵を共有したり、あるいは同じ言葉でも深く理解をしたりするということが進む。

目標管理はナレッジマネジメントそのものであるととらえてみることで、新たな可能性を持つことができる。

(7) バランス・スコアカード

最後に、最近着目されている経営技術としてバランス・スコアカードがある。バランス・スコアカードでは次の4つのバランスを考える。

- ①ステークホルダー間のバランス－株主、顧客、取引業者、従業員
- ②時系列間のバランス－短期と長期、現在、過去、未来

③組織間のバランス－垂直（全社、SBU、個人）、水平（部門串刺し）

④戦略と実行のバランス－戦略策定、方針展開、報告・連絡・相談

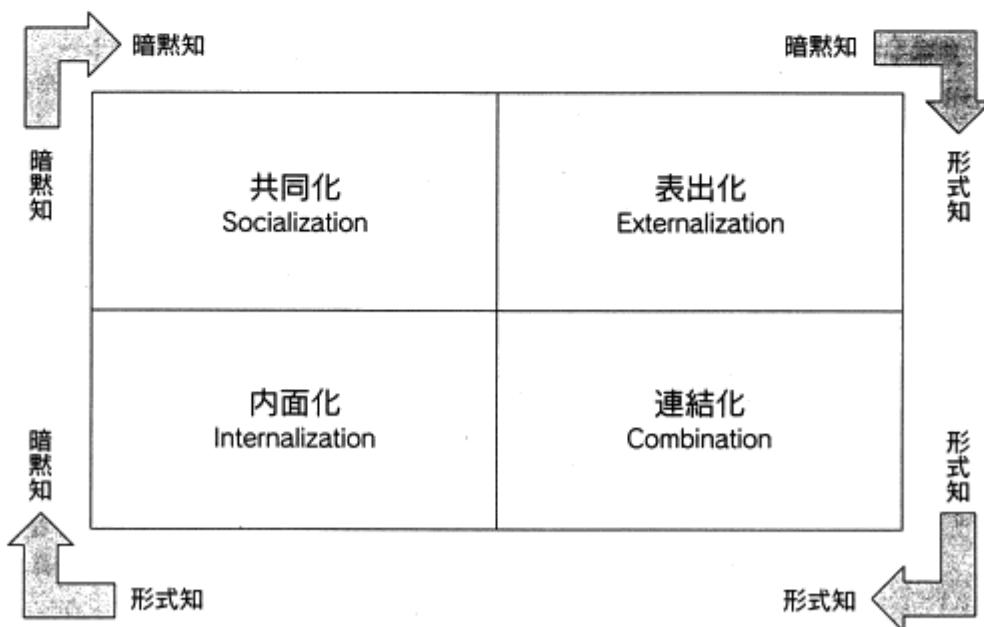
それを具体的に展開して、キーパフォーマンスインジケータ（KPI）として、次の4つの角度で成果測定尺度を作成する。

- ・財務の視点
- ・顧客の視点
- ・内部業務プロセスの視点
- ・学習と成長の視点

KPIの作成ステップは、仕事研究のステップである。ところが、一気にKPIを設定しようとしてもうまく設定できないことが多い。そこでバランス・スコアカードを意識しながら目標設定を蓄積することによって、実務に即してKPIを設定することが可能になる。

このように、目標管理は、単に人事評価の手段として位置づけられるものではない。仕事人（『求む仕事人、さよなら組織人』、太田肇）が

図表15 知識創造の仕組み



出所：『知識経営のすすめ』野中郁次郎・紺野昇、筑摩書房、1999年

相互に関係を持ちながら高度な仕事を成し遂げていくためのマネジメントの考え方として、まだまだ大きな可能性を持っている。また、NPO組織や行政組織においても、目標管理は組織の存在理由と達成すべき成果を明確にすることができるので、組織運営を大きく変える可能性を持っている。単なる評価手続きとして目標管理を終わらせるのではなく、「良い職場作り、良い仕事人作り」の方法として、目標管理に取り組む推進スタッフが増えることを願っている。

本稿を作成するに当たり、大阪経済法科大学の奥野明子氏、学習院大学の脇坂明氏、MBO研究会の皆さんに多大のヒントを頂くとともに、MBO実践研究所のクライアント企業との実務的取り組みのなかで、教えていただいたことが多い。記して感謝したい。

■ Profile

中嶋 哲夫（なかしま てつお）

1948年大阪府生まれ。1971年京都大学経済学部卒業。鐘淵化学工業人事部教育課長を経て、MBO実践研究所創設に参画。1990年より同所顧問。産業・組織心理学会、日本労務学会、オリジナル・ワーキングライフ研究会、に所属。

専門分野として目標管理による人事システム設計と運用指導、ライフデザインと自律性・創造性の開発、キャリア開発を中心とする教育システム構築、組織開発・職場活性化。

主な著書は「仕事テキバキ目標管理活用学」「賃金人事管理Q&A」「目標管理ハンドブック」「面接対話活用マニュアル」（以上、経営書院）「岐路に立ったら読むライフマネジメント」（中央経済社）「ミドルエイジの自分探し」（共著／二瓶社）。

■ 参考文献

- 『関西生産性本部 組織課題実態調査』関西生産性本部（1966、1971、1976、1981、1986）
- 『企業の人間的側面』D. マグレガー、産能大学出版部、1966年
- 『結果のわりつけによる経営－リザルツマネジメント』E.C. シュレイ、池田書店、1963年
- 『現代の経営』P.F. ドラッカー、自由国民社、1956年
- 『最新・目標による管理』幸田一男、産能大学出版部、1989年
- 『人事考課の最新実態』労政時報、労務行政研究所、2002年10月11日号
- 『新訳・組織とパーソナリティー』C. アージリス、日本能率協会、1970年
- 『知識経営のすすめ』野中郁次郎、紺野昇、筑摩書房、1999年
- 『調査結果に見る目標管理制度の動向』中嶋哲夫、賃金実務、産労総合研究所、2000年3月15日号
- 『能力主義管理－その理論と実践』（復刻版）日経連能力主義人事研究会編、日経連出版部、2000年
- 『面接対話活用マニュアル』中嶋哲夫、経営書院、1998年
- 『目標管理活用学』中嶋哲夫、経営書院、1997年
- 『目標管理制度の定着と効果的な運用（その1）』賃金実務、産労総合研究所、2000年3月15日号
- 『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ－職務特質の視点から』大阪市立大学大学院博士論文、奥野明子、2002年
- 『目標管理ハンドブック－類型化による目標管理の視点』中嶋哲夫、経営書院、1997年
- 『目標設定マニュアル』東京芝浦電気編、産能大学出版部、1970年
- 『目標による管理』上野一郎、池田書店、1965年
- 『目標による管理実態調査報告書』産業能率大学、産業能率大学目標によるマネジメント研究会、2000年
- 『求む仕事人、さよなら組織人』太田肇、日経ビジネス文庫、2003年
- G.S. オディオーン著『精解目標管理－新しい管理者の役割とリーダーシップ』の推薦文、猿谷雅治、ダイヤモンド社 1983年