

ワークライフ

人事教育コンサルタント 中嶋 哲夫

成果主義人事と目標管理の
 評判が今ひとつである。上司
 と部下が同意した目標を評価
 基準に用いて評価の納得性を
 高めるといふ仮説は、必ずし
 も成立しないようである。目
 標達成度評価が持つ落とし穴
 にはまったのかも知れない。
 目標管理と人事評価を連動す
 るためには、何らかの条件が
 必要なのであろう。

目標達成度評価がその効果
 を上げるためには、いくつかの

基準とする。この納得性がな
 くなる。部下と上司が仕事に
 ついてお互いの理解を深める
 なかで、合意を形成する必要
 がある。

また、その前提として、職

第三に、到達度評価の限界
 を補う方法を準備する必要が
 ある。目標達成度評価の弱点
 は、「あらかじめ目標として
 設定されていないならば、その
 仕事は評価対象にならない」

上記三つの条件は自動的に
 準備されるものではない。目
 標が不完全な評価基準である
 ことを認めたと上で、その不完
 全さをどう扱うかについての
 労使の合意形成を必要とす

る。この考え方もとつけば、
 目標設定は上司と部下が協働
 する仕事研究の作業となる。
 したがって、同一人物の目標
 書を時系列に沿って並べる
 と、仕事理解の深まりの軌跡

をたどることが可能になる。
 第二に、目標の妥当性を高
 める努力が必要である。その
 ためには、仕事を探求し理解
 度を高めながら目標を設定す
 るという考え方が必要であ

設定は、仕事理解の曖昧な部
 分を意識し記述する仕事研究
 的な努力である。期末の振り返り
 は、仕事の目的と手段を
 再確認するとともに、目標に
 記述できなかった仕事を再度
 探求する作業である。

目標管理は新しい知識を生み出すプロセス

成果志向の仕事スタイルを高めよう

目標管理の内容や職務配分に納
 得性があることも必要であ
 る。納得できない仕事を担当
 した時には、部下は、あきら
 めをももった目標を設定せ
 ざるを得ない。

このことである。目標設定しにく
 い業務、期中に突発的に発生
 した業務、半年や一年の区切
 りでは成果を出しにくい業務
 なを評価することを目標達
 成度評価は苦手とする。

第一に、目標の妥当性を高
 める努力が必要である。その
 ためには、仕事を探求し理解
 度を高めながら目標を設定す
 るという考え方が必要であ

第二に、到達度評価の弱点
 を補う方法として認定評価を
 活用することが必要である。
 芸術コンクールや論文審査な

をたどることが可能になる。
 第三に、到達度評価の弱点
 は、「すべての仕事を目標に
 記述できない」という考え
 を共有する必要がある。目標

また、上司と部下の対話や
 職場メンバー間の対話は、知
 識を交換し新たな知識を生み
 出すための作業である。不完
 全にしか理解できていない仕
 事を漸進的に明確にする努力
 として目標管理をとりえ直
 し、知識労働の生産性を高め
 るという本来の目的に立ち帰
 る事を提案したい。

それがあって初めて成果志
 向の仕事スタイルが日本の企
 業にも根付いていくのだと思
 う。