

# 今月の 人材開発キーワード

## New Keywords

【対話】	【過剰学習】	【能力モデル】
【暗黙知】	【コミュニティ】	【モチベーション】
【振り返り】	【コミットメント】	【組織バリュー】
【メンターシップ】	【コンピテンシー】	【人事診断】
【習慣】	【組織学習】	【目標】

## —【目標】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

### ■目標によるマネジメント

「目標」(objective)という言葉の意味を厳密に定義することにはさほどの意義はないにしても、日本語の「目的」と比較して捉えておくのは有意義であろう。

目的は、一般に組織の存在理由そのものに関わるゴールを表す際に用いる。それに対して目標は、組織やその構成員をマネジメントしていくうえでのゴールを示す用語である。「マネジメントの神様」と呼ばれるP・F・ドラッカーが好んで論じるゆえんだ。例えば、彼は著書の中で次のように書いている。

……上は社長から下は現場の職長や事務係主任にいたるまで、経営担当者はそれぞれのはっきり定義された目標を持つことが必要である。各人の受け持つ経営単位がどのような成果を生み出さねばならないかを明らかにするのは、これらの目標である。他の経営単位が彼らの目標を達成するよう助けるために、自己ならびに自己の率いる単位がどのような貢献をなすべきかを明らかにするのも、また、自己および自己の単位が、他の単位からいかなる貢献を期待しうるかを明らかにするのもこれらの目標

である。(『現代の経営』1954年) さすがにドラッカーは、目標のマネジメント機能を半世紀も前の著作で明快に位置づけている。目標が個々の構成員の成果責任を明示するのみならず、組織機能の分担を具体化し、それを通じて組織のチームワークの形成を促進すると述べている。

このドラッカーの着想によって、いわゆる「目標管理」(management by objectives)は生まれたのだ。半期に1度もしくは事業年度毎に、経営計画と戦略をベースに個々人の目標を立て、その達成をマネジメントしていく仕組み。わが国企業にも広く定着している。

改めてその期待されるマネジメント機能を整理すれば、次のようになるだろう。

- ① 個々人の成果責任(ミッション)の明確化・具体化
- ② 組織内の役割分担の明確化・共有化
- ③ 組織力(チームワーク)の強化
- ④ 個々人のモチベーションの向上、育成
- ⑤ 業績の改善

ところが、その運用実態を見渡すと、どうも多くの組織で目標管理はうまく機能していないよう

だ。なぜなのだろう。

### ■目標管理が行き詰まる理由

前述した目標管理の機能は、大きく組織の業績管理に関わることと、個人や組織の学習・成長に関わることに分類できる。このことは、業績管理と学習・成長とが表裏一体の関係にあることを示しているが、目標管理の難しさの要因も実はそこにある。

通常の組織で設定される目標のタイプは、経営計画数値またはそれに直結する業績指標(※業績目標)と、その達成のためのプロセス上の目標(※プロセス目標、または戦略目標)に大きく分類できる。例えば、ある営業マンが1億円の売上ノルマを割り当てられている場合、それは業績目標の単純な例だ。しかし、その営業マンの前年売上実績が5,000万円だったとすると、偶然の幸運によるケースを除けば、彼自身が何らかの学習・成長をしなければその業績目標は達成されないだろう。例えば、顧客折衝能力を高めるとか、企画力を高めるとか。あるいは、苦手だった新規顧客開拓のスキルを研鑽する等の必要がある。そのとき、新規顧客売上目標を彼自身のために設定することは、プロセス目標(※主に育成のための目標)として有効だろう。

このように、業績の改善と学

**たぞえただひこ** ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。  
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事制度改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。  
http://www.philosophia.co.jp inquiry@philosophia.co.jp

習・成長とは必ず表裏一体の関係にあるが、そのことは通常のマネジメントにおいて意外にも注目されているとはいえない。大事なことは、明確に意識された課題（※前述の例では「新規顧客開拓能力」）を対象化する形で目標が設定されているかどうかということだ。そのような目標でなければ、育成効果を伴った本来の目標管理の機能は発揮されるはずがない。

ところが、このような“課題の見極め”は組織では一般に軽視されていて、制度上「上司・部下の目標面談でうまくやるように」という程度に規定されているだけのことが多い。この点が、目標管理が本来の効果を生み出さない仕組み上の根本問題だと思われる。自らの本質的な成長課題を見極め自覚するというのは、さほど簡単ではないからだ。

本人がコミットしない（＝本気で取り組もうと思っていない）目標は一種の形容矛盾であり、定義上目標とはいえないのである。

## ■目標管理改善の方向性

これほど多くの企業が取り入れている目標管理。つまり、その必要性におけるコンセンサスは高いので、これを形骸化させず生かすにはどうすればよいかと発想していききたいものだ。

前述の根本要因以外にも、目標管理がその制度上うまくいかない

派生的原因はいくつかある。例えば、目標管理が最近ではほぼ例外なく人事評価制度に組み込まれていて報酬査定に密接にリンクしていること。そのため、個々人としては十分に成長を果たしたケースでも相対的に悪い評価のように見えてしまうこともある。

さらには、半年または1年という目標設定期間が、人材のモチベーションサイクルと合っていないという基本的な問題がある。「半年」というのは、普通の人材のモチベーションを持続させるには、あまりにも長い時間なのだ。

最近の行動経済学では、ほぼ同様のことが「時間的非整合性」問題として指摘されている。例えば、小学生が明日までにやらなければならない宿題があるのに、夕食後にテレビ漫画に夢中になっているうちに宿題をやる時間がなくなるということがある。特段「勉強嫌い」ではない小学生の場合にも起こりうるだろう。

これは、人のモチベーションが同じことに対して一定不変ではなく、そのゴールまでの時間の長さによって左右されることを示している。かつて社会主義国家が、遠い未来の理想社会（共産主義革命）の成就に向けて、資本主義国家に劣る現状の生活水準を国民に強いようとしてうまくいかず、現在では大半の社会主義国が消滅した。これもまた、「時間的非整合性」の端

的な事例といえるだろう。

以上のことから、目標管理の改善の方向が見えてくる。

その人材に合った時間軸の中での課題を目標にするということだ。小学生の例では、明日の宿題ではなく今日のテレビ漫画に相当する「近さ」を持った課題を与える必要があるのだ。消滅した社会主義国家は、未来の理想郷ではなく、明日のパンの問題をこそ実は国民と共有すべきだったのである。現在でも存続している社会主義国（中国等）は、この点を大きく軌道修正した政策をとって、あたかもそれは社会主義には見えないほどだ。

以上のことを整理すると、次のようになる。

- ① 個々人の学習・成長課題を見極めて、それを対象化する形で目標にする
- ② 目標の時間軸を、個々人のモチベーションのサイクルに合わせ、現実の行動（アクション）に結びつける

ただ、この2点を実現するのは容易ではない。現場の上司・部下、ましてや個人にだけ任せておいたのでは改善は進まないだろう。社員が自らの課題を率直に振り返り、それを目標に置き換えてコミットしていくための、対話とコミュニケーション（組織関係）のインフラを充実させることが不可欠となるのは言うまでもない。