

経営 Management

「コミュニケーション⑤～目標管理～」

経営者が掲げた組織目標に沿うかたちで、組織成員が自身の目標を掲げ、その達成に創意工夫を凝らしつつ、自主的・積極的に実践している姿を思い浮かべてみてください。皆さんにとって、これ程感動的で素晴らしい経営者冥利に尽きる光景は無いと思います。そこで、本稿では、それらを可能にするツールとして、目標管理制度をご紹介します。

はじめに

会社は、同じ目的を持った人の集まりで、組織成員が目的達成のために長い時間を共有し、相互に作用しながら連携し、期待される成果を生み出していくものであるということは、2014.10の原稿で述べました。

また、職場における上司(マネジャー)の役割は、①目標を設定する、②組織する、③動機づけとコミュニケーションを図る、④評価する、⑤人材を開発する、の5つがあげられます(P.F.ドラッカー『マネジメント 基本と原則』)。

そこで今回は、上司と部下を繋ぐコミュニケーションのツールとして、目標管理制度(Management by Objectives :以下、MBO)に着目しました。

目標管理制度(MBO)とは

皆さんは、MBOという言葉をご存知でしょうか? この制度は、『現代の経営』(1954)の中で、P.F.ドラッカーが述べたものですが、日本においては、82.6%の会社で導入済み又は導入検討中(産能大学(1995.7))という調査結果がある通り、一般的に認知された制度です。しかし、MBOは、本来経営者主導の全般管理システムであるべきものが、人事部主導の人事管理システム(特に、給与支払いのための評価システム)として用いられている感があり(奥野明子「日本における目標管理の現状と課題」、本来の機能を発揮していると

は言い難いのが現状です。筆者がコンサルタントとして出会った多くの会社も同様に、経営者が給与や賞与を下げるための合理的なツール(理由づけ)として活用されていたという印象を強く持っております。

それでは、本来のMBOとは、どのようなものでしょうか。高橋潔(神戸大学教授)の「MBOとPM」に従い、大まかに一連の流れを申し上げます。まず、期首に、①上司と部下が面談の上で、観察又は測定できる具体的な目標を決定します(目標設定面接)。次に、②両者の合意した目標を達成するために、部下は必要な行動計画をたて、自発的に業務を遂行します(業務遂行)。期中では、③上司が業務の進捗度を踏まえ、フィードバックと示唆・助言を与えます(進捗確認・フィードバック)。期末には、④上司が目標の達成度の点から、部下の成果や職務遂行度を評価します(目標達成度評価)。その後、⑤最終的にまとめられた評価結果を部下に通知し、面談を通して開示します(結果の開示)。そして、⑥両者面談の上、上司が次期の取組みに向けた指導と助言を与えつつ、次期内容を部下主導で決定していくのです(指導助言面接)。

次に、MBOの特徴は、①管理過程を実践するもの、②組織の全体目標の達成を目的とした全般管理システム、③コミュニケーションの場作りとその定着、の3つにあります(奥野明子 前掲)。

一つ目の管理過程の実践とは、皆さんご存じのPlan(目標の設定) - Do(実施) - Check(目標の評価)のマネジメントサイクルを回すことです。これら全ての段階で部下自身による自己の統制

が可能となります。

二つ目の全般管理システムとは、上司と部下という最小の上下関係を順番に繋いで、最終的に組織のトップから末端迄を連結させることです(目標の連鎖)。このシステムの有効活用を通して、全体目標の達成が可能となります。

三つ目のコミュニケーションの場とは、①目標設定の場、②目標達成の過程、③達成度の評価の場、のそれぞれの場面で上司と部下の話し合いの機会が設定されることです。目標管理は2つの側面を持ちますが、一つの側面として、各人に業務上の役割を設定し、全体目標達成に向けて各人の努力を結集することから、トップダウンの統制になり易くなります(機能的側面)。もう一方の側面として、目標の自己設定・自己指揮による目標達成・自己評価に力点を置くことからボトムアップの管理となり全体目標達成に向けた結集力が弱くなります(参加的側面)。そこで、上司の支持的・支援的態度によるコミュニケーションの場を多く持つことで、これら二つの課題を克服していくのです。具体例として、かなり過大な目標が設定された場合に、その目標が設定された背景や理由について上司から詳しく説明を受けたうえで、話し合いを通して部下が納得して自身の目標を設定したのであれば、一方的に上司からノルマ的に設定されるのに比して、部下自身の目標に対する捉え方は違ったものになり、取組方も変わったのではないのでしょうか。MBO最大の利点に関し、前掲の高橋潔は、「目標を(相談のうえで)自ら設定することによって、部下が仕事の仕方を自分でコントロールし、その自己統制がモチベーションをもたらすことにある」と指摘しています。

それでは、部下が、会社の目標を自身の目標と考え、積極的に創意工夫を凝らし実践していくための上司の関わり方について、次章で解説致します。

個別目標の設定と面談の仕方

部下の目標設定に際し、上司として注意を要することに、①目標の連鎖、②職責・結果責任の明確

化、③部下の自主性を尊重した目標の設定、④プロセス・成果の評価、の4つがあります。

一つ目の目標の連鎖は、部下に会社全体・部署の目標・方針をよく理解させること及び目標が連鎖しているかを確認することです。

二つ目の職責・結果責任の明確化は、両者で役職・等級・目標の難易度等確認の上、テーマ・達成方法・水準・期日を明確にすることです。

三つ目の部下の自主性を尊重した目標の設定は、上司自身のMBOへの正しい理解が重要です。つまり、「人間は、自主的な目標を持つことで、その達成に向けて精力的に行動し、その達成により満足感を持つ」という考えを念頭に置くのです。更に、部下が検討した目標を、上司が否定的に解釈しては前進しませんので、①上司自身大所高所から問題点を掴む、②現在の仕事のやり方を是認しないことが重要です。

四つ目のプロセス・成果の評価は、①人事評価に反映させること、②本人の責任以外の要因は除外すること、③プロセスと成果を分離して評価することです。

加えて、部下と面談する場合は、①威圧感を与えない座席にする、②面談のスタート時は、心を開かせるよう配慮する、③部下の話に傾聴し目標を押し付けない、④考え方に違いがある場合は、違いを明確にして話す、⑤部下を励まし、目標達成に向けて自信を持たせることが大切です。

結びに

本テーマは、2014.10以来5回の連載となりました。その間、「言語・非言語コミュニケーション」、「コミュニケーション・ギャップ」、「交流分析」、「ビジネス・コーチング」について解説致しました。今回の「MBO」で最終と致しますが、経営者の皆さんには、コミュニケーションの大切さ・困難さを十分ご理解いただき、日々実践を重ねて頂きたいと思えます。

三重銀総研 常務取締役 コンサルティング部長
博士(学術) 伊藤 公昭 (三重大学 特任教授)