

松村通信第121号

2021年10月31日

松村勝弘

目標管理を考える(2)

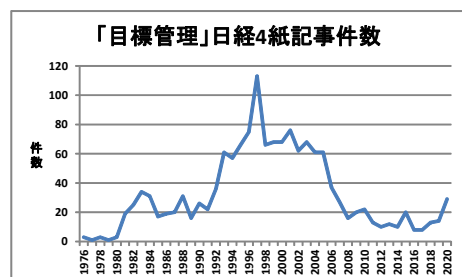
労務管理の一方策としての目標管理 前回、社内権力争いとの関係で目標管理を考えた。今回はその前に目標管理とは何か、を考えておきたい。目標管理は『ウィキペディア(Wikipedia)』によれば「組織のマネジメント手法の1つで、個々の担当者に自らの業務目標を設定、申告させ、その進捗や実行を各人が自ら主体的に管理する手法」とされている。抽象的な言い方を避けてこれを具体的に言い換えると、それは経営者が従業員にどのように仕事をさせるかということになる。また「目標管理の導入を決めるのは、経営者、ないしは人事部門が大半」(金津健治[2008]『目標管理の手引<第2版>』日経文庫、26頁)と言われている。つまり目標管理は人事管理ないし労務管理の一貫として行われているわけである。

目標管理を含む労務管理、あるいは労務管理論はどのようなものと理解すべきか、という問題がここから派生してくる。但しこの問題に深入りすると話はかなりややこしくなるので、これは別の機会に論じたい。

日本企業での導入動向、成果主義との関係

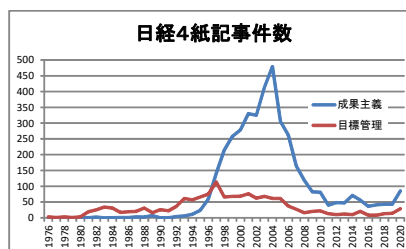
目標管理が日本で盛んに論じられ始めたのはいつからだろうか。日経4紙記事で「目標管理」が紙面に現れた記事の件数を集計すると下記の図の如くであった。

見られるように1990年代に件数が急増している。これから分かることは、バブル崩壊で日本企業が苦しみだした頃によく論じられるようになったということである。経営陣は人件費圧縮でこの



苦境を乗り越えようとした。その際、これまでの年功賃金体制が極端であると認識し、成果主義を導入し始めた。

下図で、成果主義もバブル崩壊に伴う日本



企業の苦境と並行して出現していることが分かる。先の「目標管理」と「成果主

義」の件数の相関係数は0.6089と、極めて高い。富士通の事例では、「成果主義」の中核は「目標管理制度」だといわれている(城繁幸[2004]『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、24頁)。とりわけ日本では、目標管理が成果主義と親和性が高いことが分かる。富士通の「目標管理制度」は半期ごとに目標をたて、従業員はそれに向かって努力し、成果に応じて賞与を受け取るというタイプの「成果主義」であるという(同上)。

年功賃金から成果主義への移行を一言でいうと、それまでの日本企業で行っていた従業員評価基準がプロセス評価であったものを成果すなわち成果ないし結果で評価するというものである。年功といっても公務員のように年齢とともに賃金が上がるというものではなく、従業員の仕事を総合的に勘案して評価する職能給制度であった。その時能力は年齢とともに経験が積み重なって給与も上がるというものであった。

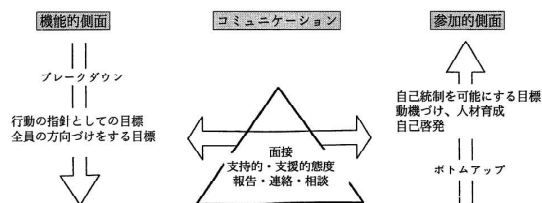
目標管理制度は富士通が先鞭をつけ、その後多くの日本企業でも導入されるようになった。だから「現在、『成果主義』を取り入れている企業の7割が、なんらかの目標管理型の評価システムを使用している」(城[2004]26頁)という。

ドラッカー提言の目標管理 目標管理を最も早く論じた論者としてドラッカーの名があげ

られる。P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954では、目標管理について従業員の経営参加的自己管理として論じられている(上田惇生訳[2006]『現代の経営[上]』ダイヤモンド社)。

別の機会に論じたいと思うが、ドラッカーは、ゼネラル・モーターズ(GM)の依頼を受けてGMを調査分析をし目標管理を提唱するに至ったのである。実はドラッカーの提言はGMに受け入れられなかったのである。労使対立の激しかったアメリカでは目標管理は受け入れられず、かえって労使協調の日本である種それが受け入れられた。ところが、最初の図表で見たように、1990年代以降のバブル崩壊期に目標管理への関心が「異常に」高まった。ドラッカーの提言が日本で本当に受け入れられたのだろうか。これからさらに突っ込んで勉強してみたいと思うけれども、バブル崩壊後の日本企業の苦境の中では、目標管理が安易な形で成果主義の一方策として受け入れられたのではなかったか。その代表的な事例が富士通ではなかっただろうか。さらには東芝もそうではなかったか。

東芝の事例 東芝は早くから目標管理に注目していたのである。東芝編[1977]『目標管理の深耕』(青葉出版)という本の初版は1977年に刊行されている。初版本は入手できなかったため、1989年に出された増補13版で、その内容を見ていきたい。そこでは「従業員のひとりひとりが職場の中で仕事を通じてやる『個人による経営参加方式』」(14頁)が重要だとしている。ここで「経営参加とは、企業を構成するすべての人が、経営(者)意識をもって、各自の職場で仕事に当たることだ」(同上)という。目標とは何か。端的にいえばそれは組織目標であり、利益目標と言える。ただし、「上から来た計画や予算を、部門→職場→グループ→個人へとブレイク・ダウンする武器が『目標』にほかならない」(20頁)。目標は従業員の「動機づけ」(モチベーション)、「刺激」(インセンティブ)であり、昇給・賞与・能率給といった刺激を与え、満足感・達成感・成長感を動機づけにするという(22-23頁)。奥野[1996]は下図のように整理している。



(注) 奥野明子[1996]「日本における目標管理の現状と課題」『経営研究』第47巻第1号、99頁より。

問題は目標が上意下達では、従業員のモチベーションも上がらない。だから、従業員とその上司とのコミュニケーションが重要となる。成果評価も従業員の納得づくで行わなければならない。上司が従業員の働きを評価する人事「考課」ではなく、「合評」でなければならないと東芝[1989]はいう(142頁)。2015年の東芝不正会計問題でトップが無茶なチャレンジ[利益計上]要求を出して、下位者が粉飾してこれに応えたことはあまりにも有名である。一時は「チャレンジ」が流行語になったほどである。しかしその源流はここにあった。東芝[1989]はいう。「チャレンジ・レスポンスとは、いわば、『厳しく激しいコミュニケーション』とみればよい。コミュニケーションは、ふつう情報伝達とか意志疎通と訳されるが、そんな生温いことでなく、お互いの間に丁丁発止火花を発するていでなくてはならない。／チャレンジとは、相手の自由裁量を犯さずに、質問を投げかけ、問題をぶつけ、反省を促すような働きかけをやることだ。こうしろ、ああしろと指図するのではない。機をみて、相手の仕事の中へ割ってはいり、刺激や緊張を与えることである。／レスポンスとは、相手からのチャレンジに素早く応答する、いやチャレンジがなくても相手の顔色を察して先きに返事してしまうことだ。」(139頁)ここに、東芝における目標管理の危うさが出ている。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。
 皆様のご意見を歓迎します。HP
 (http://www.ritsumeit.ac.jp/~matumura/) もご覧下さい。
 フェースブックもやってます。また、メールで意見
 交換しましょう。メールをよこして下さい
 (matumura@mba.ritsumeit.ac.jp)。