

# 第 1 節

## 目標管理の考え方

目標管理のスキルの学習に入る前に、「目標管理とは何か？」という点について、本講座における考え方を整理しておきます。

目標管理は、「成果主義をベースとした人材マネジメントの柱である」、「成果主義を実現するための手法が目標管理である」といったように、『成果主義』との関連でよく話題にされます。そこで、はじめに成果主義と目標管理の関係について考え方を整理し、共通の理解のベースをつくっておきます。

次に、「目標管理は結果重視である」、「結果を出すために目標管理を行う」といったように、目標管理を『結果主義』と絡める見方もありますので、ここで結果主義との関係についても考え方を整理します。

そうして成果主義、結果主義との関係について共通の認識に立った上で、最後に、目標管理の本質についてまとめを行います。

### 1 成果主義と目標管理

#### 目標管理と成果主義は別の概念

成果主義をベースにした人材マネジメントに対する批判があちこちで起きています。主なものをまとめると次のとおりです。

##### (1) 目標管理制度によって社員のやる気が低下する

- 目標設定に納得できない（評価に不満）
- 営業店と比べて本部の目標設定がいい加減で不公平である
- 店の業績が不振だと個人の評価も下がるのは納得できない
- 職場の人間関係がギクシャクするようになった…

##### (2) お金で動機付けるのには限界がある

- 最初は効果があったが、上がり切ったところで効果がなくなった
- 「金を出すからとにかく成果を出せ」では人は動かない  
(外発的要因による動機付けの限界) …

### (3) 人材育成が軽視される

- (業績と関係のない) 人材育成に力を入れなくなった
- 成果をあげる社員を抱え込みたがる…

### (4) メンタルヘルスの問題が深刻化する

- “数字を上げろ”のプレッシャーで心の病にかかる社員が増える…

中でも、「目標管理制度に対する不満や不信感」がよく聞かれますが、そこでは目標管理は成果主義の代名詞として受け止められているようです。しかし、成果主義と目標管理を一体のものとして捉えるのは明らかに間違っています。目標管理の手法が、経営学者のドラッカー氏によって世に出されたのは1954年、今から半世紀以上前であり、成果主義の考え方が出てくるずっと以前のことで、「目標管理とは何か?」については「3 目標管理の本質」で説明しますが、ここではとりあえず二つは別のものであると認識してください。

## 事例紹介

### 成果主義って何だ?

2月某日、本店の会議室に支店長が集められ、新年度からスタートする目標管理制度の説明会が開かれた。支店に戻った山田支店長は、翌日、職員全員を集め、人事部が作ったレジュメに沿って、新制度の説明を始めた。

「人事部の説明によると、当行ではこれから何年間かけて人事制度改革を進めていく。その際に、ベースとなる考え方として『成果主義』を取り入れることにしている。そして、目標管理制度はその根幹を成す制度と位置づけられる。

成果主義について、人事部からあまり詳しい説明はなかったが、私が理解しているところでは、ある有名な人事コンサルタントの言葉を借りれば『成果主義は、あくまでも個人のパフォーマンスに応じて処遇、なかでも主に報酬に反映させ、それで個人個人をモチベートさせるもの』である。要は、個人のパフォーマンスがダイレクトに給与に跳ね返る。そして、そのパフォーマンスを測るための道具が目標管理というわけだ」

ここまで、山田支店長が話したところで、渉外係の鈴木がサッと手を挙げた。

「支店長、人事部が考えている成果主義や目標管理は、本当にそのように給与と直結させて考えるものなんですか。先日、私が読んだ本では『成果主義とは、個人からどうパフォーマンスを引き出していか、その結果として企業が

どうパフォーマンスを上げていくか、さらにその結果として経営戦略・経営目標をどう達成していくか、そうした成果を重視する考え方である』と定義していました。その上で『目標管理はそうした成果主義を実現するための具体的な仕事のマネジメント手法である』となっていました。成果主義のとらえ方次第で、目標管理もずいぶん違ったものになりますよね」

山田は「まあ、世の中にはいろいろな考え方があるものだ」とその場をとりつくろって見たものの、鈴木の見解を明快に否定する説明はできなかった。最初に食らったこの一撃のせい、その後の山田の説明には説得力がなく、新制度に対する職員の納得感が得られないままミーティングは終わった。

この事例で描かれている成果主義の定義の混乱は、元になっている英語の違いによるものと考えられます。山田支店長の説明した成果主義の原語は「Pay for Performance」であり、その言葉の通り、業績に応じて給与を支払うという意味です。一方、渉外係の鈴木さんが読んだ本で使われていた成果主義の原語は「Performance Management」です。直訳すれば業績管理ですが、その中には、成果重視の評価制度や報酬制度だけでなく、戦略とリンクした成果の明確化、社員参加型のマネジメントのスタイルであるとか、能力開発の重視、創造性発揮の奨励といった考え方が含まれています。要するに、いかに企業の業績を引き上げていくか、そのためのマネジメントを戦略策定から人事制度、組織文化まで幅広くカバーする考え方といえます。

## 成果主義を正しく理解する

皆さんにこの2つの成果主義の違いをしっかりと認識していただくために、若干の解説を加えておきましょう。

### (1) 業績に対する金銭的報酬 (Pay for Performance)

支店長が引用した定義の他にも、同じ範疇に属する定義として次のようなものがあります。

- 個人の業績に応じて金銭的な処遇に反映させ、それで個人個人のモチベーションを引き上げること
- 成果主義とは、考課をより厳しくし、(賃金の)個人差を拡大しよう

とする措置

- 「何をどれだけやったか」という仕事の成果を評価し、処遇に反映させる考え方
- 「年功賃金制度で固定化した人件費の変動費化」および「メリハリのある賃金による優秀な人材の確保」
- 同一企業内で社員の能力や業績に応じて支給額に差をつけたり、業績に応じて金額を増減したりする動き

上記の考え方は、日本企業の間では、比較的広く受け入れられています。それは、日本企業に導入されてきた歴史的な経緯が背景にあると思われます。すなわち、年功賃金をやめて業績見合いの賃金体系への切り替えを図る際に、「Pay for Performance」を成果主義と訳したからです。

## (2) 業績管理 (Performance Management)

個人からどのようにして高い業績を引き出していくか、その結果として会社がどのように業績を引き上げていくか、さらにその結果として経営戦略・経営目標をどう達成していくか、そうした成果を重視する考え方のことです。この考え方には、次の3つの特徴があります。

- **経営全体に関わる考え方**：経営目標＝成果と捉え、それを達成するために仕組みを整え、社員をやる気にさせます。人材マネジメントに限定した考え方ではありません。
- **人事制度をトータルにカバーする考え方**：人事制度に絞ると、業績評価と給与制度だけでなく、目標管理・能力評価・能力開発・キャリア・マネジメント等、人事制度全体をトータルで考えます。
- **ハードとソフトの両面をカバーする考え方**：制度の整備というハード面の手当てだけでなく、人をどのようにモチベートするかといったソフト面を合わせて考えます。そういう意味では、部下のやる気を引き上げて、Plan-Do-See (PDS) で部下を指導して成果をあげていく管理職・監督職の存在が前提になります。

なお、この成果主義の考え方では、職員一人ひとりに目を向けるマネジメントが前提になります。単に部店や係として成果をあげてもらうのではなく、一人ひとりが成果をあげるようにきめ細かい人材マネジメントを行うのが特徴で