

わが国の企業における目標管理 実践の経過と問題点

奥 田 順 一

は じ め に

1956年ドラッカー (Peter F. Drucker) の名著「現代の経営」¹⁾が翻訳、出版され、その中で提起された「目標と自己統制による経営」のアイディアは、1965年前後にシュレー (E. C. Schleh)²⁾、オディオーン (G. S. Odiorne)³⁾、ヒュージ (C. L. Hughes)⁴⁾等によって「目標管理 (Management by Objectives, 略称 MBO) という管理技法としてアメリカビジネス界で実用化されるようになった。このアメリカの目標管理技法は、ZD, VA と同じように、いち早くわが国へも紹介され、とりわけ東京芝浦電気^(株)では、導入した目標管理の体験を1966年に実践マニュアルにまとめ公刊したことを契機と

-
- 1) Peter F. Drucker; The Practice of Management Harper & Row 1954
現代経営研究会訳「現代の経営」1956 自由国民社
 - 2) E. C. Schleh; Management by Results McGraw Hill
上野一郎訳「結果の割りつけによる経営」1963 池田書店
 - 3) George S. Odiorne; Management by Objectives Pitman Pub. 1967
広田寿亮訳「目標管理システム」1967 産能大出版
 - 4) Charles L. Hughes; Goal Setting 1965 AMA
小野豊明・戸田忠一訳「目標設定」1966 ダイヤモンド社

して、わが国でも目標管理が脚光を浴び、一時期ブームの状況を呈した。

わが国大企業の大多数は1975年までに目標管理を実施していると報ぜられたが、他方で様々の批難や誤解も生れるようになった。もっとも代表的な批難は、「目標管理は新たなノルマ制である」というものであった。

一般に、欧米社会では、自分の仕事、職務、職業は生涯にわたって生活の拠り所であり、人々は自己の仕事に生涯誇りをもっていると云われる。これに対し、わが国では生涯雇用、年功序列昇進、定期異動を特質とし、企業忠誠心はともかく、職務意識は育ち難いと云われてきた。また職務そのものの内容が不明確であるともいわれ、このわが国の環境下で、自己の職務目標を設定し、また目標成果を上司と率直に話し合う面接の場が実質的にどこまで確保できるのであろうか。目標をどのように客観的に測定しようとするのか。「従業員の方に一方的に目標を立てよと云っても無理である。目標は経営のトップが客観的⁵⁾な状況から下すものである」といった実務家の誤解もまた無理からぬところである。

目標管理はこのような様々の試行錯誤の中でブームの沈静化を見たようであるが、われわれの考えるところ、この技法は何よりも業務改善、さらにすすんでは変革型戦略の実行をめざすものであるから、一時の流行として廃棄されるべき制度ではなく、最近是个々の担当者における plan-do-see というマネジメントそのものであると理解されるようになった。1965年頃の導入時期の実践と今日のそれとを比較して、わが国企業における目標管理の具体的制度がどのように進展したかを事例報告をもとに検討することが、本稿の課題である。以下、次の節にわけて論述する。

第1節 ドラッカーのアイディア

第2節 初期の目標管理実践の問題点

第3節 現在の目標管理の特質

第4節 結び

5) 一倉 定著「ゆがめられた目標管理」1969 技報堂

第1節 ドラッカーのアイディア

最初にとりあげるべき点は目標という把握の仕方である。ドラッカーは「現代の経営」の中で、変化する産業社会において企業が行なうビジネスの第一の義務は企業が存続することであり、存続にともなう成長であると主張する。動態的産業社会にあっては顧客の欲求はたえず変化する。この欲求にこたえる財・サービスの生産がビジネスの存在根拠である。企業の目的はその維持と発展にあるとするのが有名なドラッカー理論の核心である。

この表現は、一方で利潤をビジネス成果を制定する唯一の基準であるとする経済学的仮説の否定を意味するとともに、他方でビジネス成果を多次元で捉えるべきだとする帰結に導びく。ミクロ経済制度である企業において、企業維持および発展のために経営者が現実にとる課題を考えるとところに、ドラッカーが経営学者として非凡なるものがあると、わたしは考える。例えば、市場の需要が増大しているときに、たとえ企業利益が前期と同額に確保できたとしてもその企業の製品の市場シェアは低下している。また、労使関係についてみれば、企業利益は確保できているが、労働分配率が異常に高くなっているときにも、同様の問題が生ずる。経営者は市場における顧客欲求の充足の把握と企業内経営効率について自ら答えを出さなくてはならない。よく論ぜられるように、企業は長期利益を目的とするのか短期目的を目指すのかという問いがある。企業の存続を考えるならば、短期のあるいは投機的な利益ではなくて長期利益をこそ指向すべきであるのは云うまでもないが、長期利益の内容とは何であろうか。市場シェアの確保あるいは労使関係の安定性こそが長期利益を目的とする企業の目標なのであろうか。事業の諸活動の結果としての利益と目的としての利益とは経営的意味を異にするのである。目標としての利益をどのように操作しても利益確保の有効な手段を見付けることはできない。経営者は企業活動

を多面的に多次元的に分析し、多次元の目標を樹立してはじめて企業全体の成果を計画しうるのである。現実の経営者が多数の指標、目標をもって多次元的に企業活動を把握しようとしているのにも関わらず、企業利益という一次元の目的を追求していると規定するのは、理論仮説の誤謬であり、現実の経営者行動に合致していない。

したがって、多次元の企業目標を立てるべきであるとしてドラッカーが示す目標は次のとおりである。

- (1) 市場における地位
- (2) 財およびこれを提供する活動の革新
- (3) 生産性（付加価値を含む）
- (4) 物的・財務的資源
- (5) 収益性（必要最小限の利益とリスクを含む）
- (6) 経営者の能力と育成
- (7) 労働者の業績と態度
- (8) 経営の社会的責任

上記は企業経営の成果を分析し判断する基準であり目標であるから、論理的にはすべての経営担当者の責務であるということができるが、目標管理では個々の担当者の目標樹立を問題とするから、部門経営者は担当部門に直接関連する目標を具体的に樹立すべきであり、上記の8目標は経営トップについて書かれた一例と解すべきであろう。ともあれ、利益は上記(5)の収益性の一部にすぎないことに注意しておこう。さらに目標管理ではこの目標をできる限り客観的に規定し測定する問題が常に存在することを付言しておきたい。

第二の問題は「自己統制」である。管理者は自ら担当する仕事を自ら統制することに関して「危機を強調し、仕事を強制する経営は効果が薄いばかりでなく、根本的に誤まりである」、「仕事を強制させている組織では、人々は当面の命令をうまくかわすことのみ留意し、仕事の内容をおろそか

にするか、あるいは命令に対して無言のうちに集団的な怠業態勢を作ってしまう」と云う。この表現は、逆に、強制でなければ人々は自発的に働くというマグレガーの人間性善説に立っているかのようにも見えるが、決してそうではない。ドラッカーが、花盛りであった人間関係論に対して「人間関係論は幼児に対してシロップを飲ませるようなもの」として批判したこともまた有名である。管理者は人々をして協働させるという任務を持っており、部下の心情を知らねばならないが、そのために誤った指導をしてはならない。上司と部下は単に人と人との関係ではなく、仕事を中心にした仕事をめぐっての関係である。上司は部下が自発的に仕事の目標を立てるように、仕事の結果を判断できるように励まし、人が担当する仕事を自己統制するようにコミュニケーションしなければならないというのが、ドラッカーの主張である。仕事は自己実現の対象であるとか、仕事へのモチベーションとして達成動機がその後の行動科学によって様々に検証された。ドラッカーはこれらの行動科学の結論をすでに先取りしたということもできるであろう。

上記のような自己統制論によってちょうど管理者が唯一人で仕事を統制するという誤解を与えぬように、ドラッカーは幾度となく上位目標との関連を説いている。これが第三の問題点である。すなわち、「管理者の目標は必ず企業全体の目標から引き出されねばならない」、「管理者の目標には単に担当者個人の判断を超えて事業目標の上からみた客観的必要性が反映されなければならない」、「管理者の仕事は下に対するものではなく上に対するものである」と。

経営は上下の階層組織を形成し、分業の組織であるから、上位階層の目的は下位の手段であるという目的・手段の論理的関係にあるということは云うまでもないであろう。ドラッカーは単に上下の目的・手段の関係を指摘するのではなくて、それを超えて、市場構造の変化に対応してあるいは市場における顧客の創造に向って樹立された企業全体目標が個々の管理者

の目標の段階にまで浸透してゆかねばならないことを指摘しているのである。事業部制と同じく、市場の客観的要請が企業目標として設定され、それとの合致が図られねばならない。事業部制からさらに個々の下位管理者の段階まで企業目標が下ろされることによって、経営の階層構造が官僚的、部分中心的組織となることを防止する必要性が強調されている。これが管理者なればこそこの上部の要請にこたえる責任を負うべきなのである。「自分の行った仕事を企業への貢献という基準に照らして測らずに自己の専門技能を基準にして測ってしまう」、「課せられた特定領域について仕事だけがそれ自体最終の目標となってしまう」と官僚制への弊害を警告する。

最後に目標管理の手続きに関連して、報告あるいは情報等はあくまで仕事の能率的遂行のための道具であって、規律維持のための上からの統制の用具として用いられ、あるいは無駄な書類作りにならぬようドラッカーは警告している。目標設定および目標の結果についての判断に必要な資料報告が管理担当者のところに届くことが目標管理の成否を左右する。必要な情報を必要な部署、担当者にフィードバックすることは実務的に重要である。ドラッカーの目標管理はあくまでアイデアであるが、これを管理技法として整備するとき、余りにも完全な制度を目指すことは、しばしばかえって不効率をもたらすことに注意を払うべきである。

ところで、管理者の仕事には定められた業務領域で経常的業務を効率よく行なわせるよう部下を指導するというコントロール（統制）の側面と、他方で企業全体の目的に対応するという不確実でリスクの多い経営の側面とがある。ドラッカーは既に述べたように管理者の経営的側面を強調したと解されるが、部門責任者なり中級管理者の階層では、上からの要請にこたえて担当する業務の変革的計画を上に向かって発するという革新（innovation）の目標、革新の戦略については、当時余り論じていないよう

に思われる。近時、ドラッカーが経営のイノベーションを図る組織⁶⁾を提起しているのも、「現代の経営」当時の目標管理の不十分さを補なおうとしたのではないかと推量される。したがって、こののち管理職の二つの側面に注意して目標管理の実践を検討することが必要であろう。

第2節 初期の目標管理実践の問題点

既に述べたように、シュレー、オディオン等によってドラッカーの目標管理というアイディアはアメリカ産業界で次第に管理技法として定着しはじめた。これとほぼ同じ時期である1966年頃に、東京芝浦電気⁷⁾編の「目標管理マニュアル」や上野一郎等の解説書が多数公刊され、わが国実務界でも大企業中心に目標管理技法が注目を浴び、導入されるようになった。本節では、これら初期の時代の事例⁸⁾から幾つかの問題点を指摘してみることとする。

初期の目標管理は、当時の産業状況にあってそれまでの管理技法との適合性や問題性をかえて鋭く反映しているので、今日からみてもなお興味を引くものがある。

(1) 適用すべき職務の範囲

ドラッカーは企業全体の目標という共通目標の樹立に参加し、その必要性和妥当性を理解した経営職能の担当者である管理者において、またその

6) Peter F. Drucker; Innovation and Entrepreneurship Harper and Row Pub. 1985

小林宏治訳「イノベーションと企業家精神」ダイヤモンド社

7) 東京芝浦電気編「目標管理マニュアル」1967 産能短大出版

8) 上野一郎・高橋達男・猿谷雅治編「目標管理の運営と実際」1966 ダイアモンド社

管理職においてはじめて目標達成を課することができると考えた。オディオンもまた目標管理は管理職や専門職を管理するのに役立つと、その適用すべき範囲を比較的狭く理解した。

これに対して、東芝は目標管理の特質を

- (a) 本人の能力水準をやや上回るところに職務割当を行なう重課主義
- (b) マン・ツウ・マン方式による能力開発

表 1 目標カード

昭和 年度 期 目標カード							上長印	本人印	
順位	重点目標項目(達成基準)	実 施 計 画				上長への要望事項 上長との了解事項	共 同 標 目 相 手 先	自己判定	*上長評定
		細部(下位)目標 ・ 達成基準	施策・手段	マスター・スケジュール					
1									
%									
2									
%									
3									
%									
4									
%									
5									
%									
*上長指導事項						自己啓発必要点			

* 上長の指示・意見のみを記入する。

として把握し個々の従業員全員に適用することをたてまえとして表1の目標カードを採用した。

なるほど、進展中の行動科学の云う自律的労働の人間像は管理者である
と一般従業員であるとを問わない。上からの強制的押しつけはかえって働
らく人の意欲を減退させ、仕事の業績を低下させるが、ドラッカーの云う
経営責任を全従業員に期待することはどこまで可能であろうか。元来目標
管理では仕事の担当者が仕事の結果を左右できる余地、裁量の中にあるこ
とが前提である。いうまでもなく、経営の上層と下位では、このような職
務における裁量の働らく余地、その中に相違があることは云うまでもない。
全従業員に目標管理を適用するとき、この仕事における裁量の中、質的相
違をいかに処理するのであろうか。東芝マニュアルは、a) 目標のウエイ
トを変えることによってこの種の組織階層における質的差違を処理する
という工学的操作を提唱し、他方で、b) 組織階層の上位では組織目標・業
績目標中心に、下位の層では能力開発中心にと理論づける。業務遂行にお
ける裁量の方・中というのは、別の表現をすれば、目標の予測不確性、
リスク性の程度でもある。これら仕事遂行の質的差違を単純に諸目標ウエ
イト付けの変化によって処理できる問題か否か疑問が残ると云わざるを得
ない。

上記の東芝方式とは異なり、独自に目標管理の考え方を採用しようとし
ているケースとして、(株)会田鉄工所（従業員600人）では、現業部門にお
いて請負制度を設定し、能率向上分を手当とする方式を目標管理体制の一
つとし、日野自動工業(株)では、QCサークル活動計画書を目標の設定と結
果の評価という目的に使用し、モデルショップを設けて逐次多部門に波及
させるとしている。

この二つの例は、現業部門における品質管理なり請負制度において具体
的目標の設定と評価という制度に改訂したものをもって現業職における目
標管理とするケースである。目標管理は個人をベースにしているのに対し、

これら現業部門は集团的作業であり集団の提案・評価の制度であるが、目標結果を自己評価するという意味では目標管理と同一であるといえることができる。

わが国の大企業では、長期雇用の慣行と労使協働の雰囲気が備わっているため、目標管理を全従業員に適用するという考えが比較的实现しやすい環境であると考えられる。しかし、仕事の質的裁量的差異を一つの目標管理シートで処理し、あるいは目標間のウエイトでもって操作できるとするのは、余りに形式的、工学的に過ぎないのではないか。目標管理の効用は、従来の QC 活動の改良でもってしても発揮されるとすれば、あえて社員の発想を急ぐ必要はないと思われる。

(2) 予算統制と目標管理

予算統制において、予算編成方針が出され、それが上から下へとおろされ、下部部門での予算の集計されたものが、企業全体の予算である。部分の集計は全体と一致するというのは、しばしば実務界で唱えられることである。これは財務的集計の結果、会計数字についてはじめて言うことである。

しかし、目標管理の目標はこれと同じでない。各部門の目標は具体的物、金、人に関係するから、これを集計することはできない。具体的に、製造部長の経費予算について考えてみよう。製造部長の下には各種の製造経費が集計される。たとえば、機械の故障による損失は故障による損失時間に直接人件費率を掛けることによって算出されるであろう。しかし、この計算は通常の会計的手法によっては算出されない。製造部長が工場の製造原価を節減するためには機械の故障率を何パーセントにするか。場合によっては、機械の更新のために追加の資金を投ぜなければならないであろう。機械更新の追加金額は資金であって、その額がそのまま製造コストになるのではない。機械は各工場に配置されているから製造部長といえども故障

する機械の性能、更新価額についてスタッフ部門の助力をあおがなければ、機械についての知識を得ることはできない。製造部門の予算は多くの各工場の経費予算が集計されているとしても、製造部長は機械という具体的な部分について目標を立てねばならない。機械の故障率を何パーセントと予測し、目標とするか。機械の取替をどのような根拠に立って取替目標とするか。この場合、製造部長の機械に関する目標は機械保全担当スタッフの目標となる。

部分の集計が全体の予算目標ともなる単純な営業部門のケースを考えてみよう。ABC 3 製品の販売を統括する営業部長は A 製品販売課長に予算編成方針を伝えるとともに、A 販売課長の市場動向情報を基礎に A 製品の販売目標、営業予算を作成した。A 製品を含む営業の販売目標がどのような情報、予測、仮定の下に算出されたかを A 販売課長は十分了解している。しかし、A 製品の市況が悪化したため A 販売課長は販売価格を切下げたので A 製品の営業予算利益を達成することが出来なかった。

このケースで問われるべきは、目標設定時の情報の質であり、販売価格切下げのタイミングの適切さである。われわれは営業利益というが、それは販売量予測、販売価格政策、販売ルート等に関して A 販売課長の諸目標の根拠および諸目標が達成出来ない原因について A 製品販売課長はどの程度説明が可能であるか。上司は目標の結果について助言をし、改善の方法について示唆を与える必要がある。

先の機械保全スタッフはどのような根拠で担当する部門の一つの目標が設定されたかを理解していなければならず、販売課長は販売市場の情報が常にフィードバックされなければ、市況判断の適切さを説明することも出来ない。目標樹立の根拠があり、情報のフィードバックがある時、その担当業務を率直に上司と話し合うことが可能になる。このように、目標管理は第一に、目標を自ら立てることによるモチベーションとして重要であり、第二には、仕事に即して文字通り助言、指導が得られ能力訓練、啓発が行

なわれることが、目的なのである。

利益、コストとか予算という会計的集計にのみ目標をみるのではなく、担当部門が直接理解し納得しうる具体的目標に分解し、この具体的目標の指導によって、はじめて人々の on the job training が実現するのである。

(3) 人事考課と目標管理の関係

1965 年前後といえ、わが国ではいまだ年功序列型賃金が主流であった。当時のモデル賃金についてみれば、定年退職時の標準賃金額は初任給の 4～5 倍という高さであった。このような賃金構造の下で年々の個人別昇給隔差を提供するのが人事考課制度であった。さらに、代表的な人事考課の評定要素には、職場知識とか仕事の実績とかの項目もあるが、協調性、積極性、創意力といった人の態度を示す人的性質のものが含まれているのが通常であった。

潜在能力評価とか実績評価とか人事考課の目的に 2 種類のものが概念上は分けられていたが、個々人の毎年の業績の違いを毎年の昇給額に反映させるという方法の下では、能力といい業績といってもそれは大きな相違はなく、人事考課の査定は勤続年数が長くなるほど個人別賃金の隔差を累積させるという役割を果して来た。わが国の賃金管理とはつまるところ昇給の管理が中心の位置を占めてきた。

目標管理によれば、幾つかの目標という複数の仕事であるが、仕事の結果を評価する点でまさしく作業実績の評価である。この目標の評価でもって旧来の人事考課の役割を果させることは、余りにも目標管理に昇給査定という大きな負担をおわせることになる。とりわけ、わが国の目標管理では、管理職のみでなく全従業員に適用しようとするのであるから、人々は正しく目標を設定せず、できるだけ低い目標を設定して、目標達成の度合を高くしようとする反応も当然予想されることである。

導入時の目標管理についてみれば、電々公社では、「技術的あるいは手

法的な問題もさることながら、人々のものの考え方が成果中心に切りかわっていないということから目標達成度を個人業績評価に結びつけるのは難しい」と云い、東芝では「目標管理は成果を評価するが、当面はもっぱら配置・昇進・教育の考課に連繫するようにし、将来は、従来のような印象批評や主観的査定から脱皮する一つの有力な手がかりにしたい」と、目標管理と給与の連動には大変慎重であることを特質としている。

第3節 現在の目標管理の特質

1965年頃にはじまったわが国の目標管理は、plan-do-seeというマネジメントの基本そのものであるという認識が定着したために、各企業によって個別的な特徴をもつようになった。目標管理の普及率という平板な集計はもはや意味をなさなくなったと解されるので、現時点における典型的な企業の制度と特質を本節で明らかにすることとしたいが、導入時期からすでに25～30年を経た今日、人事の環境が大きく変化したことをまず述べておこう。

その第一は、わが国の賃金構造が徐々に変化したことである。すなわち、これまで職務給体系、本人給と能力給の併存型、部分的仕事給、総合決定給などの様々の試みがなされたが、今日、職能資格制度が主流となったと思われる。職能資格制度はまた資格別賃金を要請するものである。この変化は、わが国の企業が、

- (i) 経済成長率の鈍化
- (ii) 雇用形態の多様化
- (iii) 高令化による賃金コストの増加

の要因によって、かつての勤続年数別基本給の傾斜を徐々に平準化の方向へとすすませざるをえなくなったことにより生じたと考えられる。企業の賃金管理の中心は、昇給ではなくて昇格にともなう職能別賃金の決定へと

静態的であるけれども、一定の職務あるいは職務を構成する業務（課業）の確定が前提とならねばならない。上級の管理職であれば、定常的業務の占める割合も少ないが、それ以下の担当者では職務の明確化が前提になると云うことができる。わが国の実践はこの要請を満たす職務、職能要件を規定し、整備しているのであろうか。

このような静態的規程の整備とは異なって、近年、管理職には市場の急激な変化に対応する変革ビジョン形式がやかましく議論が盛んになった。それは変革型ミドルの提唱⁹⁾あるいは、戦略型リーダーシップ¹⁰⁾と云われようと、管理者、とりわけ中級管理職以上の階層において新しい環境変化に対応する新しいビジョンと具体的な戦略計画の作成を求めるものである。ドラッカーが「現代の経営」でトップの目標が下方に浸透し、トップ目標と下位管理職の目標の合致を説いたが、この目標設定はさらにすすんで管理職の上に向っての戦略策定の提唱と進んだものと思われる。ロック (E. A. Locke) は、変換型リーダーシップ (transformational leadership) の実行に関して、権限委譲、チーム形成とならんで目標設定の必要性を説いている¹⁰⁾。変革を生み出す組織を経営の中に定着させる公式はまだない。したがって、目標管理は管理者に変革の業務目標を設定させる訓練、啓発の場と云うことができよう。

この戦略型目標の設定に公式はないが、非常に困難な、時として数期間にわたらねば成果を確定できない目標を設定したとき、短期の目標の達成度は未確定であったり低いことは十分考えられる。東芝マニュアルは下記のような式でもってこれを示唆している。

$$\text{目標達成度} \times \text{目標の複雑} \cdot \text{困難度} \times \text{主体的努力度} + \text{修正点} (\pm 20\%)$$

9) 金井壽宏「変革型ミドルの探究」1991 白桃書房

10) Edwin A. Locke; The Essence of Leadership 1991 Lexington Books
拙稿「実践型リーダーシップの統合モデルについて」1994 追手門経済・経営研究 No. 1

この公式の考え方を管理技法として一つの目標管理シート上で作成させることは戦略的、可変的ゆえに基本的に難かしいと云うことができる。

以上述べた三つの問題点がいずれも今日の目標管理でどのように理解され実践されているかを、以下に企業ごとの目標管理方式¹¹⁾の特質として指摘してみよう。

(1) 伊藤忠商事のケース

総合商社（従業員総数約 8,000 人）で、人事の中心は職能資格制度にある。当社の目標管理は、全従業員を対象として 1992 年の導入というから比較的新しい。その特徴は次の項目のとおりである。

- a) 能力考課と実績考課の二本建であったが、後者を廃止して目標管理とする。
- b) 当期業績に対する目標のほかに「中長期的先行布石・開発に関する目標を必ず入れ、総計 3 ないし 4 の目標を設定する。
- c) 中間レビュー（期中の評価・面接）を担当者・上司とも記入する。
- d) 目標達成の評価を絶対評価として意義づけ、賞与の決定に連動させる。
- e) 目標達成度を 7 段階とし、ウェイトを乗じて総合点を算出する。
この総合点を序列化し、一次、二次、三次の調整を経て、一定の分布型をもつ 8 段階の査定により年 2 回の賞与を決定する。
- f) 個人別の目標管理とは別に営業の部門ごとの組織業績を評定し、優良部門に賞与を追加配分する。

本企業の目標管理では、b, c にみられるように、期中のレビューを行ってできるだけ業務遂行のプロセスに近い時点で指導・啓発が行なわれるということ、また目標に開発型、現状変革型の項目を入れるなど簡潔性

11) 日経連広報部編「目標管理制度事例集」1994 日経連広報部出版

と同時に目標管理による意欲向上と業務・業績の改善を図ろうとしている点で、望ましい方向であると思われる。

しかし、目標管理、とりわけ目標達成の評価はそのまま客観的、絶対的評価として把握し、従来の人事考課と同じ役割を果させようとしている。わが国の多くの企業が目標管理を全従業員を対象に早期に導入したのは、主観的评价に代えて客観的評価にもとづいて給与、特に昇給の管理を行なうがためであるという状況は、本企業とても同じである。毎年の昇給ではなくて、その期の一時的賞与にのみ連動させるということでは、旧来の結びつきよりは小さい役割と云うことができるが、挑戦的、現状改革的目標を設定して、業務・業績の向上を図ろうとする b, c の意図が減殺されないかと危惧が残る。

この点は、技術的には、各目標の達成度を集計して総合点を算出し、これがストレートに賞与と結びつくとき、複雑にして困難な課題に挑戦した人の達成度をいかにみるかという難かしい問題を惹き起しているという報告に明らかであろう。

商社の営業職の場合、個々の担当者の段階まで売上高、総利益といった業績が客観的に得られ、これがため、上記の問題が残るとしても個人別実績を評価して、賞与に反映させることは、ある程度妥当なものと思われるが、他の一般職の場合には目標設定および評価をどのように工夫するのだろうか。目標管理の適用の効果、方法についての職種の扱いが報告されていないので、目標管理の全従業員に対する効果と限界は明らかでない。全般的にみると、業務実績を第一の目標におくこと、絶対評価という把握など、営業職を中心とした考え方が人事、目標管理に貫かれている。毎年の能力評価（考課）が累積して資格、給与に連動し、目標管理は当期の実績であるから賞与に結びつけるという本企業の論理は、今日のわが国における企業実践のもっとも典型的な事例であると思われる。

(2) オムロンのケース

本企業は各種電気制御機器を製造するメーカ（従業員数約8,000人）である。1988年、人事制度を刷新して職能資格制度を採用し、目標管理を導入した。その目標管理の特徴は次の項目のとおりである。

- (a) 全従業員を対象とする人事制度の一つである。
- (b) 目標管理は、設定時の「目標面接」と期間6ヶ月終了時の「育成面接」とから成り、担当者の自己啓発と職務改善を目指す。
- (c) 通常の目標記述シート（項目8ヶ）のほかに重点課題目標記述欄が設けられている。
- (d) 目標管理は直接的には自己啓発等を目的とするので、成績・態度考課というクッションを通して間接的に賞与と結びつく。
- (e) 企業の全業務は、職掌（5）—職種（46）—業務（約230）—課業、へと系統的に細分化され、各業務には資格ごとに課業（仕事の内容・種類）についての職能要件書が明示され、公表されている。
- (f) 職能資格の認定は、eの職能要件書を基礎にして昇格試験、人事試験、人事考課、上司の推薦と多面的な判定手段がある。
- (g) 能力開発には、目標管理のほかにキャリア開発面接、能力開発面接、能力考課など個人の意見・適性を生かすコミュニケーションの場を設ける。

通常、企業の組織規程では部・係の範囲で記述され、業務分掌規程となっているが、業務内容を課業レベルまで記述し、これを職能資格ごとに整備し、職務遂行要件をもあわせてすることは仲々行なわれていないようである。各人が担当する仕事の内容が明確であり、それをどの程度に果すことを企業が期待しているかを示すことは目標管理の実践の前提である。各人はこの仕事（課業といってもよい）のいずれかを今担当しているのであるから、リストから自己の目標を選択すればよいことになる。「このような目標が職務基準となる」、面接は「課題・目標・目標の共有化を促進す

る」ということは、この執務基準の整備があつてはじめて成立する言葉として高く評価したい。企業の業務の内容はたえず変化する。課業、職能要件がたえず現実を反映して整備され、従業員に明示されていることは、およそ人事・給与制度の実施に欠くことのできない前提であり、正統的な人事制度進行の向うべき方向である。

次に、能力あるいは実績評価についてであるが、私は人事考課をこの実績と能力の二種に分類する方法を必ずしもよしとしない。実績評価の積み重ね以外に、外に潜在能力を評価する適切な方法があるわけではないと思われる。したがって、自己啓発、業務改善を目的とする目標設定ということを重視するとすれば、目標管理を設定と評価の段階で上司と面接して話し合うプロセスが肝要であり、目標管理の効果を純粋に維持しようとするならば、その評価結果を直ちに総合点に換算したり、給与・賞与にストレートに直結することは好ましくない。目標管理の結果は、実績および能力の評価（人事考課）のための有力な資料として評価者たる上司の責任で扱われることを考える。本企業のdのように間接的な賞与査定との連動を貴重な試みと思う。

今日の企業における人事制度の中心は職能資格制度の運営である。資格の格付けをいかに公正に納得するものとするかは、わが国の資格制度の重要課題である。本企業では、試験の実施など多面的な方法によってできる限り公正に、また四種の面接制度を通じてコミュニケーションの円滑化を試みて個人意欲の多様性と理解の促進にこたえようとしておられると解する。一種の方法（たとえば試験制度）に偏重することなく、一時期の評価でなく累積の実績評価により資格認定の合理性は進展すると考える。この意味で、オムロンの考え方はメーカーとして堅実でオーソドックスな方向を示していると思う。

(3) 近畿日本ツーリストのケース

旅行サービスを扱う本企業（従業員総数約7,000人）は1963年に職能資格制度を採用していたが、1993年目標管理の考え方を人事考課制度に導入改訂した。その特徴は次のとおりである。

- (a) 全従業員を対象にする人事考課制度である。
- (b) 全従業員は自己申告に加えて面接という目標管理によって年2回目目標記述シート（チャレンジ・シート）に2項目以内の目標を設定し、結果を評価する。
- (c) 実績考課は上記目標記述シートの目標達成度のほかに貢献度、取組姿勢が入って計3項目について考課され、上司より結果の説明を受ける。
- (d) 能力考課は年1回「知識・技能、理解・判断、企画・開発、接衝・推進、統率・指導」の5項目について実施される。
- (e) 管理職、専門職については、それぞれ固有の1項目（例えば管理職は「部下活性化」）のほかに業績（予算）達成度、戦略施策の実施の2項目が加わった計6項目の実績考課を行なう。
- (f) 実績考課の結果は賞与に、実績および能力の考課は昇給、昇格の認定に反映される。
- (g) 職能資格は上記(d)の5項目ごとに「目安」が設けられている。

東芝マニュアルでは5項目、オムロンでは8項目という項目数に比較すると、本企業の2項目以内の目標設定は簡素であって、それだけ年2回、仕事への助言、指導の効果もかえって高いと思われる。

さらに、貢献度、取組姿勢が加わった実績考課の結果が上司より説明されるという実践は、従来よりの人事考課結果の不透明性の難点を打開しようとする企業の意欲をうかがわせる改訂である。しかし、目標達成度を含む実績評価が賞与、昇給、昇格に結びつくとなると、既に述べたように、目標管理のもつ純粋な啓発効果を減殺させることにならないであろうか。

特に、評価者たる上司の負担が大きくなる恐れがある。

能力評価の5項目は、協調性などの人的要素を排除し、仕事の側面に焦点を合わせる努力が行なわれているが、中心をなす職能資格の内容、職能要件の明確化にはいまだ不十分ではないかと思われる。

概して、旅行サービスという変化に富んだ不確定要因の多い職務を基本とする業種では、製造業のような仕事の定義、職務遂行能力の明確な定義づけが難かしいためであろうか、旧来の実績考課の中に目標管理が埋没しているように感ぜられる。

第4節 結 び

本節では、1965年前後において実践された目標管理の導入期のものと比較して、今日のその実践の特質を括めて検討し、結びとする。

導入期の目標管理は、東芝にみられるように全従業員を対象としようとする点で、ドラッカーの提起する目標管理とは異なった展開をみせた。この事実は多くの研究者によって指摘されているが、導入期では、会田鉄行所のように、特定の作業職についてQCサークルに目標設定・評価の考え方を採り入れれば、それで十分であり、これは集団的性格のものであるが、作業職における目標管理であるとする興味ある実践がみられた。

また、導入期には目標管理は全従業員を対象とするが、目標管理の設定・評価は自己統制のものであるから、評価結果を給与（主として昇給査定）に結びつけることは、啓発と業務改善という目標管理の効果を損なうとして慎重である。東芝マニュアルの場合はそうである。

しかし、導入期から30年を経て、経営の環境はかなり変化した。すなわち、年功賃金の勤続年数による傾斜は鈍化し、人事制度の中心は職能資格制度となり、職能資格別賃金が重要性をもつに到った。前節に示した3ケースもそうである。この今日の環境の下で実践される目標管理の特質を

括めること、次の4つではないかと思う。

- (イ) 全従業員を対象とする目標管理が圧倒的多数である。それがために、経営担当者たる管理者の責務に期待したドラッカーの効果は減殺されるか、あるいは目標管理制度がより複雑となった。
- (ロ) 目標結果の評価（目標達成度）は客観的・絶対評価であると考えられるから、この結果の評価を総計してストレートに賞与の決定に結びつける伊藤忠商事のケースと、目標管理を啓発にとどめ、間接的に実績考課を通じて賞与を決定するオムロン、近畿ツーリストのケースとがある。後者では、実績人事考課は目標管理と並んで存在する。また実績考課は目標結果をある程度に反映するので、旧来型の実績考課ではない。刷新が企てられている。

従来の主観の実績考課を刷新し、客観化するために目標管理を導入したいとする考えは、実務界では大変強いものがある。

- (ハ) 目標項目の中に、重点項目とか開発型業務を入れることが通常となっている。この場合、伊藤忠商事や近畿ツーリストでは、必ず設定せよ、というように、その指導・助言、強制の方法は企業によって職種によって異なっているであろう。
- (ニ) 面接が重要視されている。目標設定時および結果時の面接が有効に機能すれば、上司の指導、助言という on the job training が行なわれるわけだが、他面で実績結果についての厳しい指導ともなる。目標管理の期間が半年である場合には、より仕事の遂行に近いことから、面接の重要性は3ケースとも注意が注がれている。わが国においても、仕事をめぐる項目でなければ面接も難かしいと思われるので、この面で、否応なく評価は仕事の事実を中心に下されるであろう。

以上、今日の実践の特点を要約したが、企業の実践をみて私なりに感ずる提案を述べると、

(1) 準備期間の必要性について

目標管理を全従業員に適用するとすれば、第一に、個々の担当する仕事の内容およびこれを遂行する程度（職能要件）が明示されていることが望ましい。企業の期待する仕事のレベルが目標設定の基準であるからである。仕事を客観的にできるだけ明確にはかるため、さらには職能資格を明確にするためにも、仕事の事実に基づく基準となる内容の整備が目標設定の前提である。

次に、仕事をめぐる担当者と上司との面接といってもそこに一定の信頼関係がなければならない。面接については、先ず「耳を傾けること」が第一の出発点である。いたずらに結果を強制することがあってはならない。この面接が相互の信頼を損なった場合には、以後、仕事について率直な意見を交換することはできないであろう。

以上、業務基準と面接の要領について、十分な準備がなされることを提起したい。

(2) 2種の目標管理の提案

われわれは、仕事について結果を左右する程度、裁量、判断の巾というとき、それは、仕事の結果が不確実であること、判断によって結果が大きく左右されること、判断の違いによるリスクの大きさ、仕事の成果は長期でないと測れない等、仕事の質的な違いをしばしば指摘する。

したがって、全従業員に目標管理を適用するときには、図1のような二種の目標管理を想定すれば、目標設定の難かしさ、目標項目のウェイト、等の技術的問題を適切に処理することができると思う。

経営の諸階層によって、仕事の定常性、裁量性が異なる。目標管理について、経営の上級管理者に要請せられる方式と下位の階層のそれとは、大きく質的に異なる。これを一つの目標記述シートで済まそうとするのは便宜的にすぎはしないか。開発型戦略一つをとっても、その実質的、リ

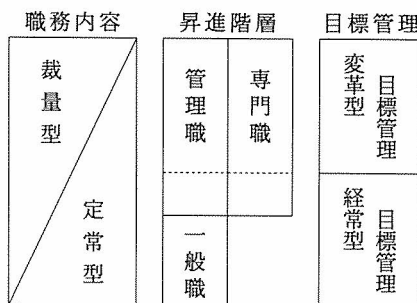


図 1

スクがどれ程異なるかは云うまでもなく、わが国の目標管理は、その実践の方法についての論議は、一般職ないしは下級管理者において適切な考え方で貫かれているようにフォームも一様であるように思える。目標項目のウェイトを調整しようとした発想などがその一例である。目標管理は個々の担当者、職務の差があって当然である。そこで、私は二種の目標管理を提唱したいのである。

(3) 資格制度の運用と目標管理

通常、人事考課に2種類のものがあり、一つは実績考課であり、他は能力考課であり、実績考課は賞与の決定に、能力考課は職能資格の認定に用いられると理解されている。しかも能力考課は知識、判断力、指導力、構想力といった主観的になり易い項目で行なわれる。過去の仕事上の実績をはなれた能力の評価は可能であろうか。印象的に評価されるおそれは無いのかと考えると、現実的には、過去の人々の仕事上の実績がもっとも確実な能力評価の基礎である。あるいは過去の実績の累積が基礎であるということができる。

したがって、過去の目標達成の実績、目標結果の累積に立って、担当者の将来の職能資格を認定することが有益であろう。もっとも、試験等に

よって知識をテストすること等の手段が多面的であることを否定するものではない。将来の職務遂行能力といった不確定のものを対象とするとき、絶対的な尺度は存しない。仕事に即して多面的に評価することは重要であり、その評価の一手段として一資料として、過去の目標達成の状況は有用である。

実績考課は賞与に、能力考課は職能資格の認定にと機械的に分けることには直ちに賛成できない。この分け方は、職務実績は客観的に評価できるが、能力評価は人の主観による「人が人に対する評価」であると単純に見做す考え方が一般に存在する。この単純な考え方は企業（仕事）の現実に合致するものではない。目標管理による具体的実績の累積は、将来の仕事、将来の職能資格の認定に欠くことのできない資料である。ここでは、目標の達成度を総合的にすら評価する必要ない。具体的事実の積み重ねを更めて評価するのが、本当の能力評価であると云わねばならない。