

日本企業における目標管理制度の考察

―タレントマネジメントという概念を踏まえ―

岡田 昌毅（筑波大学大学院人間総合科学研究科）
堀内 泰利（日本電気株式会社）

人材マネジメントの概念は、歴史的に人事管理（Personnel Management）、人的資源管理（Human Resource Management）、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management）というように変遷してきた。企業組織の中でいかにすれば人が効率的・安定的に力を発揮し、企業の競争力を高めることができるかということを目途として、現在も研究・実践が重ねられている。最近では、米国においてタレントマネジメント（Talent Management）と呼ばれる概念が提唱され、新たな枠組みが提示されている。本稿では、タレントマネジメントの概要について簡単に触れた上で、これまで日本企業において実施されてきた人的資源管理の中核に位置付けられる目標管理制度について実践事例を紹介し考察する。

1. タレントマネジメントとは

(1) タレントマネジメントの定義

米国 ASTD（American Society for Training and Development）によれば、「タレントマネジメントとは、現在、および将来の組織の目標を満たすタレントの種類を規定し、人の資質、才能を育成、維持すること」と定義している。また、米国 SHRM（Society for Human Resource Management）によれば、「タレントマネジメントとは、広義には、現在および将来のビジネスニーズを満たすために必要なスキルと適性をもつ人を惹きつけ、開発し、維持し、活用するプロセスを開発することによって、ワークプレイスの生産性を向上するようにデザインされた、総合的な戦略、またはシステムを実施する」と定義している。

これまでも、タレントマネジメントという概念は使われてきているが、タレントマネジメントの対象が、以前は、リーダー育成プログラムのことを指したり、非凡な才能を持った人材をいかに獲得・維持するかという視点であったが、現在では、多様な人材の一人ひとりが持つ才能をマネジメントすることにより、個のタレントを活かすことで組織全体としてのリテンションを確保し、エンゲージメントを高め、さらには業績を向上させるという視点にまで拡大されている。

(2) タレントマネジメントが求められる背景

米国においてタレントマネジメントが求められる背景には、①グローバルな競争の中で、ハイポテンシャルで、ハイパフォーマンスなタレントの獲得・保持・開発が求められている、②激しい環境変化や複雑性が増す中で人材に求められる能力も短期間で変わる、③人の働き方や価値観も多様化しており個人の多様性を活かすことが求められている、④後継者育成やリーダーシップ開発など

人材の長期的な育成を図る必要性がさらに強く再認識されてきたことなど、さまざまな要因が関連している。日本においてもその状況は変わらないことから、タレントマネジメントの必要性も同様に高いと考えられる。

(3) タレントマネジメントの課題と推進

このような背景の中で、タレントマネジメントを推進していくための課題としては、①タレントマネジメントを企業・組織にとって重要な戦略の一部として統合する、②経営者やマネジャーは、タレントを発掘し育成することに深く関与する、③全組織的な取り組みに対するマネジャーや社員の貢献を明確に評価する、④組織の戦略を実践するのに必要なコンピテンシーや知識・スキルを明確にし、目標を設定した上で育成を行なう、⑤組織が求める人材を魅了し、ここで働くことの意味を感じてもらふことなどが挙げられる。

さらに、Cappelli (2008) は、21 世紀型タレントマネジメントを推進していくための運用方針として以下の4つの原則を提示している。①タレントマネジメントを投資と捉え外部リソース調達と内部リソース育成のバランスをとること、②予測していなかったタレント需要に適切に対応する柔軟性を備えること、③人材育成における費用対効果を改善すること、④組織と個人の利益・興味・価値などのバランスをとることであるとしている。

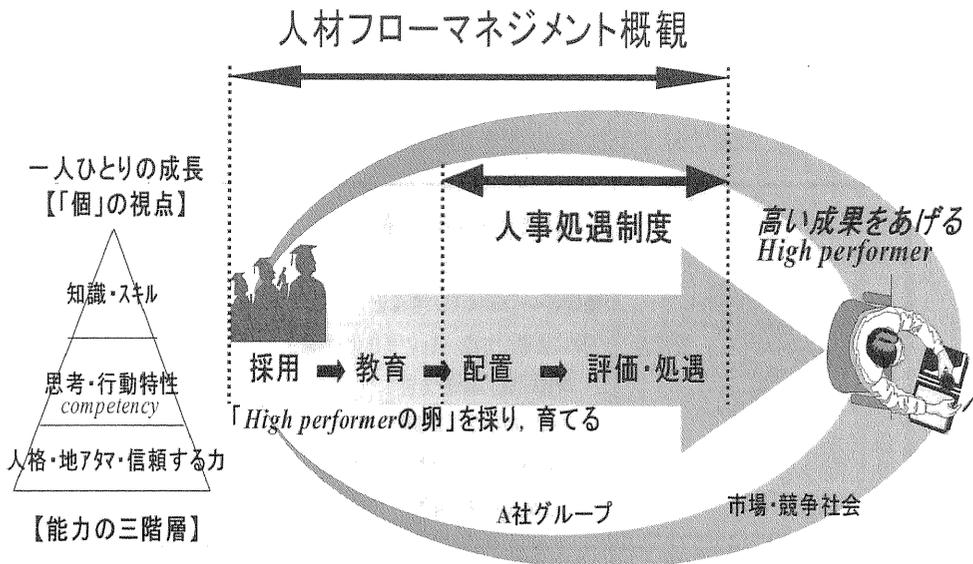
これらは、タレントの採用や育成等に対する方針を明らかにし、人事・人材開発の役割を統合したシステムを構築していくことが非常に重要であることを指摘している。また、システムを活用するのは働く一人ひとりであることから、経営者および働く一人ひとりが長期的な視点からタレントを育成していくことに関心を持ち、行動に移すことができるような文化・風土を同時に育んでいくことが大切であることを指摘している。そのためには、すべての人材をタレントとみなし、キャリア形成について考える機会を通じお互いのビジョンや仕事の意味を理解することや、組織風土調査や仕事に対する意識調査などを活用し、人の心・気持ち・コミットメントに配慮することも必要である。それによって、自社の戦略にリンクした人材の確保・育成・維持を行なうことと、働く人の指向性や強みを活かしていくことを統合しなければならない。

ここまでの議論を通じて若干の疑問が湧いてくる。日本の企業はこれまでこのような施策に取り組んでいなかったのではなかろうか。確かに、経営戦略と人事・人材育成諸施策が有機的に統合され、有効に機能していたとは必ずしもいえない面もあるが、基本的な方向性においてこれらの考え方は日本企業において従来から指向されてきたものと考えられる。その考え方の一例として、A社における『人材フローマネジメント』という考え方を紹介する。

2. 人材フローマネジメント

A社における『人材フローマネジメント』の概念モデルを図2-1に示す。人材フローマネジメントは、A社において従来の人事制度を再構築し、新人事制度を設計する際の基本的な考え方を提示したものである。人事処遇制度を基軸とした「採用（新卒・キャリア採用）」～「教育」～「配置・ローテーション」～「評価・処遇」という一貫した人材マネジメントを統合的に実現するという基

本コンセプトに基づき、「市場原理」による「知恵（付加価値）」のマネジメントを指向している。さらには、会社は、常に社員に市場を意識させ、社員の成長を支援し、個人は、自らのキャリア形成に対する選択と責任を持つことを求めた。



- ① A社グループに既に実在する 《できる人材 (=High performer)》の仕事のやり方を組織的に学ぶことで、「組織の成長」と「個々人のキャリアアップ」を図る
- ② 具体的には、High performerの思考・行動特性 (=competency) を有した人材 (=High performerの卵) を採用し、OJT等で教育し、ローテーションや評価・処遇までの一貫したマネジメントを行う
- ③ 「人事処遇制度」は『人材フローマネジメント』を支える根幹となる制度

図 2-1 人材フローマネジメントの概念図

施策実現のための視点を表 2-1 に示す。「採用（新卒・キャリア採用）」～「教育」～「配置・ローテーション」～「評価・処遇」に一貫した視点としては、企業理念・行動指針の浸透、人材像の明確化、職種別・レベル別役割の明確化、職種別・レベル別に必要な知識・スキル具体化・明確化、継続的戦力調査・分析、目標管理制度の実質化、キャリア形成支援（研修、キャリアカウンセリングなど）、各種福利厚生施策が示されている。また、「採用（新卒・キャリア採用）」「教育」「配置・ローテーション」「評価・処遇」に関する個別の視点も同様に示されている。

これらの施策は、2001年に策定されたものであるが、新たに構築した施策とそれ以前から実施されてきていた施策を再構築・再統合したものである。

表 2-1 人材フローマネジメントの全体感

	採用	教育	配置・ローテーション	評価・処遇
基本 コン セプト	<p>人事処遇制度を基軸とした 「採用(新卒・キャリア採用)」～「教育」～「配置・ローテーション」～「評価・処遇」という一貫した人材マネジメント 「市場原理」による「知恵(付加価値)」のマネジメント 会社は、常に社員に市場を意識させ、社員の成長を支援し、個人は、自らのキャリア形成に対する選択と責任を持つ</p>			
施 策 実 現 の た め の 視 点	<p>企業理念・行動指針の浸透 人材像の明確化 職種別・レベル別役割の明確化 職種別・レベル別に必要な知識・スキルの具体化・明確化 継続的戦力調査・分析 目標管理制度の実質化 キャリア形成支援(研修、キャリアカウンセリングなど) 各種福利厚生施策</p>			
	<p>職種別オープンエントリー方式で潜在的ハイ・パフォーマンスを発掘する</p> <p>科学的・体系的手法による</p> <p>ハイ・ポテンシャル人材の発掘・確保</p> <p>面接でのチェック(人物、パーソナリティ、思考行動特性など)</p>	<p>事業戦略に対応したリソース作り込み</p> <p>教育体系の再構築(階層別、職種別・レベル別、自己啓発等)</p> <p>OJTによる意識的レベルアップ</p> <p>次世代リーダー育成</p> <p>研修を通じた「気付き」の機会付与</p>	<p>事業計画に即した最適戦力配置</p> <p>オープンな社内市場による主体的キャリア形成</p> <p>幹部候補の発掘と計画的ローテーション</p> <p>計画的ローテーション(複数組織・業務経験)</p> <p>能力・適性に応じた適材適所の実現</p> <p>潜在的ハイ・パフォーマンスの発掘と試練の機会付与</p> <p>アセスメントを通じた「気付き」の機会付与</p> <p>社内公募制度</p>	<p>業績・市場価値にもとづく成果</p> <p>極力、定量的指標を用いた成果の測定</p> <p>職種別・レベル別評価基準</p> <p>個人の知識・スキル、思考・行動レベルの評価と認定</p> <p>定量評価と定性評価のバランス</p> <p>団体業績評価と個人業績評価のバランス</p> <p>昇進・昇格時における業績、思考・行動面、人物面の見極め</p> <p>評価項目・基準のオープン化</p> <p>評価結果のフィードバックと納得感担保</p>

3. 人材マネジメントのPDCAと目標管理制度の運用

さらに、A社では、前述の人材フローマネジメントの考え方をベースに、目標管理制度を基軸とした人材マネジメントのPDCAが実施されている(図3-1)。「全社レベル」の企業理念、経営方針・ビジョン、事業計画、人材像などに基づき、「事業部・部レベル」の事業計画にブレイクダウンされ、そこから個人の職位や役割に応じた具体的な個人目標を設定し、それを基準に運用が行なわれる。

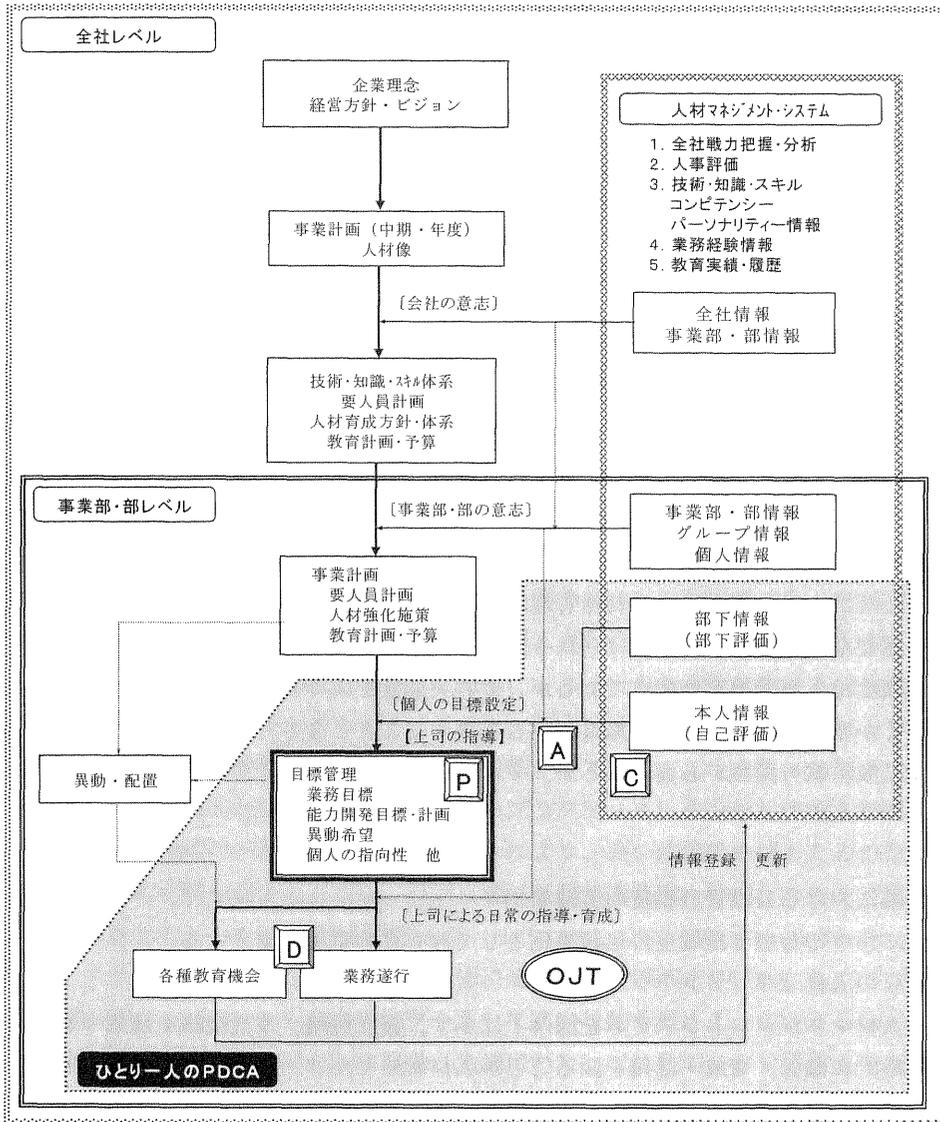


図3-1 人材マネジメントのPDCAと目標管理

本人材マネジメントの中核を成すものは目標管理制度であるが、ここで改めて目標管理制度について解説する。

目標管理制度は、「目標による管理」「Management By Objectives (MBO)」のことであるが、1950年代に Drucker (1954) が「現代の経営」のなかで提唱した「目標と自己管理によるマネジメント」がもとになっている。Drucker は、今日企業が必要としているのは、個々人の強みと責任を最大限に広げ、彼らの視野と努力に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させ、個人の目標と共同の利益を調和させるマネジメントが必要である。そしてこれらのことを可能とするのは、目標と自己管理によるマネジメントのみであろうとしている。目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりを自ら管理することが可能になることであり、支配による経営から自己管理による経営への転換が可能となるとしている。McConkie (1979) は、目標管理制度を「行動計画に取り組み得る具体的で測定可能、かつ期間の明確な目標を、上司と部下が相互に設定し、その目標を追及することによって組織目標を達成するとともに、上司と部下が合意した客観的業績評価基準をもとに評価が行なわれ、目標達成度と進捗状況が観察・測定される管理プロセス」であるとしている。

目標管理制度が本格的に日本に導入されたのは、1960年代半ばであり、一種のブームとして広く採用された。この時期の導入の背景には戦後最大といわれた不況があり、導入の目的は不況対策としての業績の向上でありトップダウンで進められた。その後、目標管理制度の導入はペースダウンしたが、1990年代に入り、構造不況の影響から再び関心をもたれるようになった。1993年の労務行政研究所の行なった調査では、調査対象企業の46.5%が目標管理制度を実施しており、従業員3000人以上の大企業では59%の実施率であり、その後、54.7% (1997年)、64.2% (2001年) と増加してきている。したがって、現在では、目標管理制度は大企業を中心に6割を超える企業において実施されている重要な人事施策と位置付けられる。

目標管理制度は人事諸施策の中核であるが、その実効性を高め制度が形骸化しないよう、いかに運用していくかということが人事諸施策の成否を決めることとなる。運用に際しては、さまざまなノウハウや工夫、試行錯誤が必要となるが、その実践事例を次に紹介する。

4. 日本企業における目標管理制度の実践事例

日本企業における目標管理制度の実践事例としてNECの事例を紹介する。

(1) NECの人材マネジメントシステム

NECの人材マネジメントシステムを図4-1に示す。経営戦略、事業戦略を達成するために必要な人材を戦略的に確保・育成・活用を図ることが人材戦略であり、それを支える統合的なシステムとして、人材計画、人材開発 (HRD)、人材活用、評価・処遇からなる人材マネジメントシステム (HRM システム) が構築されている。

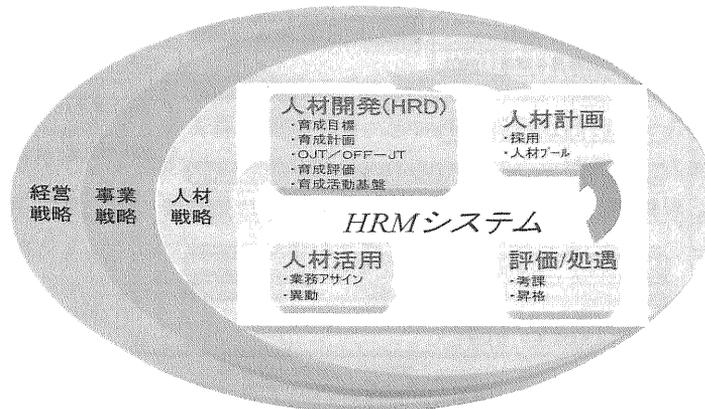


図 4-1 NEC の人材マネジメントシステム (HRMシステム)

NECでは、社会・経済構造の急激な変化、グローバル競争の激化と技術革新の加速化、ホワイトカラー比率の増大などに対応し、1990年代以降、成果重視のマネジメントを定着させ、より一層の高付加価値創出の体質を実現することを主眼に、①能力・成果中心主義の徹底、②評価の公正と納得性の向上、③セルフマネジメントの体現を基本方針として人事制度の改革を行ってきた(図4-2)。

現在、上記HRMシステムを構成する主要な人事制度は次のとおりである。人事処遇制度としては、管理職層を対象とした役割グレード制度、組合員層を対象としたプラクティス制度である。役割グレード制度は、従来の職能資格制度を廃止して導入されたものであるが、果たすべき役割と期待される行動基準の明確化、役割成果に応じた報酬により、自らの役割における成果責任とプラクティスに深くコミットさせ成果を最大化させること、および役割を果たし得る人材の育成と最適人材の柔軟な配置による適材適所を推進することを目的としている。プラクティス制度は、高い成果をあげている社員の特徴的な行動やスキル(ベストプラクティス)を分析し作成されたプラクティスファイル(NEC流のコンピテンシーファイル)により、高い成果をあげるための行動モデルを示し、意識と行動の変革を促すとともに、行動目標、評価処遇基準、処遇、キャリア開発目標として活用することを目的としている。人材開発制度(HRD)としては、OJD(On the Job Development)、階層別研修、プラクティスアップ研修、専門研修に加え、高度専門家育成のためのプロフェッショナル認定制度、グローバル・ビジネスリーダーとして高い役割を担うことのできる人材の早期選抜と育成のためのCareer Acceleration Pool制度、生涯にわたって社員のキャリア形成を支援するライフタイムキャリアサポート施策がある。人材活用システムとしては、人材の適材適所と戦略的な人材流動化を促進する制度として定期人事異動制度と人材公募制度がある。そして、NECの人材マネジメントの基盤をなすものとして目標管理制度である2WAYマネジメント制度がある。NECの人材マネジメントシステムは上記で説明したタレントマネジメントと通じるものであると言える。

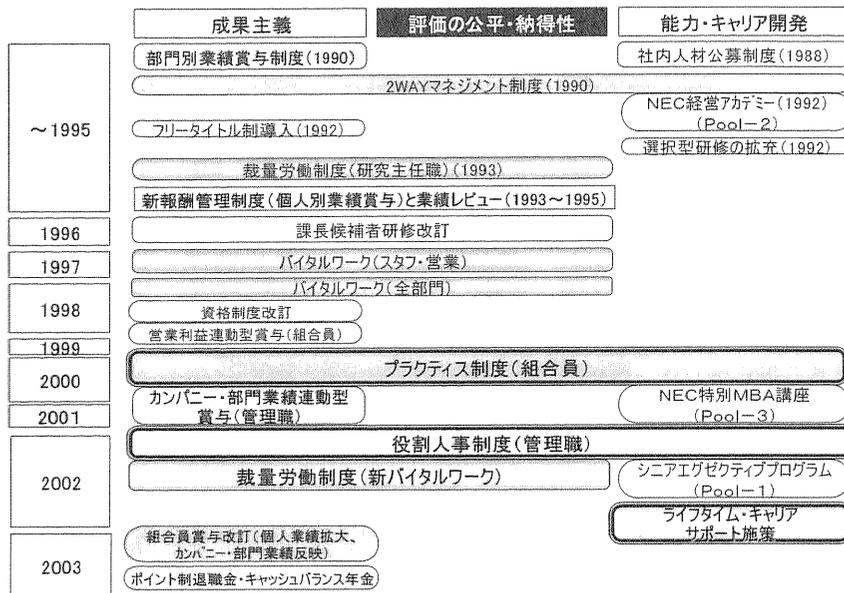


図 4-2 NECの人事制度改革の推移

(2) NECにおける目標管理制度(2WAYマネジメント制度)

NECでは「人ひとりを大切に」という一人ひとりの違いやモチベーションを重視した考え方を人事管理の基本とし、また「自助の精神(セルフヘルプ)」の考えに基づくセルフマネジメントによる、社員の自主性を尊重した働き方を重視してきた。

目標管理制度(2WAYマネジメント制度)の導入

目標管理制度という点では、1965年に自己申告制度の導入に際し、目標管理の考え方が取り入れられ、1970年に導入された観察育成制度と併せて運用されてきた。自己申告表に個々の職務内容や業務課題を記入し、上司が内容を確認し部下の観察育成を行なうというものであった。その後、部分的修正はあったもののほぼ原型のまま継続されてきたが、1990年から4年間にわたり展開された経営革新運動に連動した人事・教育制度の刷新の中で見直しが行なわれ、2WAYマネジメント制度(自己申告・評価育成制度)として新しい目標管理への転換が図られた。1990年当時、NECではすでにホワイトカラーの比率が80%以上に高まる中で、ホワイトカラーの生産性をいかに向上させるかが最重要な経営課題の1つとなっていた。そのため、上記に述べたとおり、成果重視のマネジメントを定着させ、より一層の高付加価値創出の体質を実現することを主眼に人事制度の改革が行なわれ、その一環として2WAYマネジメント制度が導入されたのである。

2WAYマネジメント制度は、従来の自己申告制度と評価制度を有機的に統合させたもので、個々の社員の能力と業績を適正に評価し、さらに能力開発と業績向上につなげるべく、上司と部下が目標の設定、達成状況、業績等について双方向の対話を行い、相互に納得しながら評価を行なうもの

である。すなわち自己申告制度を発展的に見直し、目標管理の徹底を図ったものであり、次のような特徴とねらいをもつものである。①上司と部下の対話を重視し、評価の納得性を向上する、②人事考課制度と有機的に統合し、評価要素をオープン化する、③目標管理を徹底し、チャレンジ性と自己啓発意欲向上により成果中心主義を徹底する、④面接の場面だけでなく、日常の双方向のコミュニケーションを促進し、O J D (On the Job Development) を通じた積極的な人材育成をおこなう。この双方向の対話を重視した目標管理に基づいたマネジメントを2WAYマネジメントと称しているが、2WAYマネジメントのプロセスを図4-3のとおり定めている。

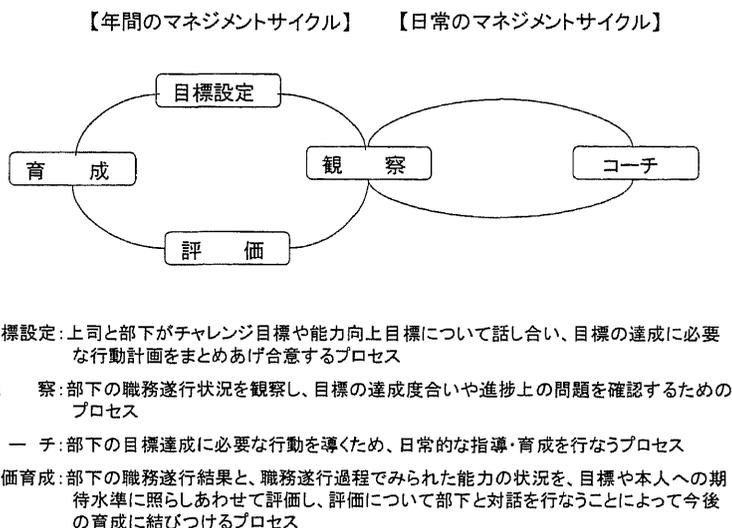


図 4-3 2WAYマネジメントプロセス

また、2WAYマネジメントの原則として、①個人の尊重：部下の話すことをまず傾聴し、価値観や能力の違いを尊重しつつ対応する、②協働の推進：部下と情報や認識を共有し、対話によって異なった意見をすり合わせ、よりよい考えに到達する、③成果の重視：具体的な指標と対話により、目標達成や新たな目標の設定に向けて部下を動機づける、という3つを定めた。

2WAYマネジメント制度による目標設定と評価は2WAYシートを使って実施されるが、シートの左側を本人記入欄、右側を上司記入欄とする形式とした。本人記入欄では過去1年間の担当業務に対する自己評価、チャレンジ目標（過去1年間の達成状況および今後1年間の目標）、能力の状況（目標と達成状況および今後1年間の目標）、キャリア開発（業務の質や量、適材適所、今後のキャリア希望）などを記入し、上司記入欄では部下の能力評価と業績評価、目標の確認、適材適所評価、ローテーション計画、育成計画などを記入するようになっている。部下の申告を受けた上司は実績評価や目標の達成度の評価、部下の育成・活用といったポイントを評価し、2WAY面接で上司と部下が評価と今後の目標について十分話しあうようにした。

2WAYマネジメント制度の定着のための教育の開発と実施

NECでは社員の意識調査であるオピニオンサーベイを実施しているが、2WAYマネジメント制度導入の翌年のサーベイでは、社員の6割から7割は「制度は変わっても面接での話し合いの内容は変わらない」と答えた。このことはいくらマネジメントスタイルの改革をうたって制度を変えても、第一線のマネジメントの現場が目標管理の考えを理解し、能力成果主義や評価の公平性や納得性を実践できるマネジャーが育ち、2WAYマネジメント制度が目指すマネジメントの考え方が風土として受け入れられないと制度の実効性は伴わないことを示していた。一連の新施策を実効あらしめるためには、人事制度にリンクした教育が一方でなされなければならないのである。

この調査結果を受け、マネジメントや社員に対するアンケートやヒアリングをもとに1年をかけて2WAYマネジメント制度に息を吹きこみ新しいマネジメントスタイルを確立するための教育コースとして「2WAYマネジメントコース」を開発し、1993年から実施した。このコースの狙いは「2WAYシートを実際に運用する管理者が、2WAYマネジメント制度の考え方を理解し、目標設定、日常の指導・育成、自己申告・評価育成面接のそれぞれの場面においてオープンな対話—2WAYコミュニケーション—を効果的に行なうための知識やスキル、心構えを学ぶこと」である。このコースは、2日間の研修であり、2WAYマネジメントプロセスをもとに、「2WAYマネジメント概論」「目標設定」「観察」「コーチ」「業績評価と育成」「能力評価と育成」の6つのユニットから構成された。開講当初は重点ターゲットをマネジメントレベルにエントリーしたばかりの主任層に絞り、その後課長層、部長層まで広げて実施した。当初2年間で4500人が受講し、2000年までにグループ企業も含め3万人以上が受講することとなった。このような取組みの中で「2WAYマネジメント制度」はNECの人事制度の基盤として定着することとなった。

2WAYマネジメント制度の改訂と運用改善の取組み

成果主義の人事制度改革として、1993年から1995年にかけて「新報酬管理制度（基本年俸と個人別業績賞与）」が事業部長から課長まで段階的に導入され、管理職を中心に成果に応じた処遇が浸透し、さらに1997年には主任層に裁量労働制である「バイタルワーク制度」と業績賞与が導入されるなど、成果主義が拡大されていった。この業績賞与の導入に伴い、2WAYシートの業績目標・業績評価部分を抜き出し「業績レビューシート」という新たなシートを作成し、業務目標の設定、自己評価、目標の確認と上司評価を重点的に行なえるように工夫がされた。そして目標の達成度を明確に賞与に反映することで、目標管理に対する意識と緊張感を高めさせることとした。

さらに、上記で述べた2000年の一般社員への「プラクティスファイル制度」の導入、2002年の管理職への「役割グレード制度」の導入を反映し、2WAYシートの見直しを行い、現在2WAYマネジメント制度は図4-4に示すように運用されている。

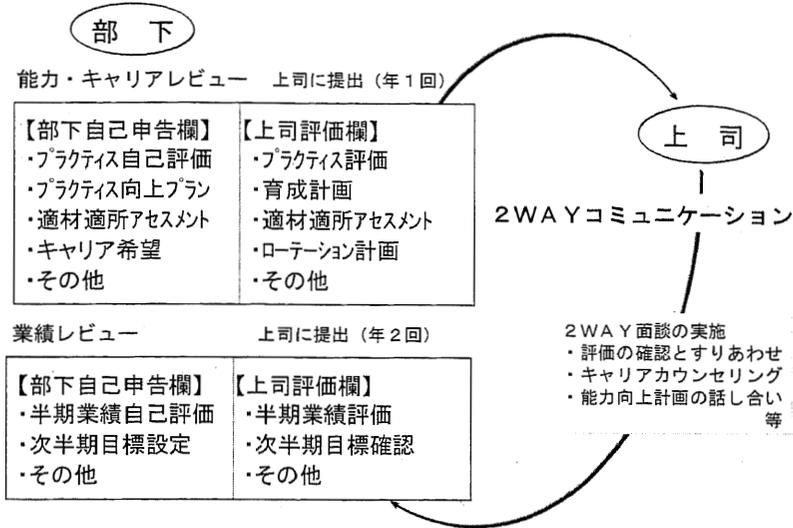


図 4-4 2WAYシートと2WAY面接

上記に述べたとおり、1990年代後半以降、NECでもグローバル競争の激化と技術革新の加速化に伴い、事業構造改革とスリム化を断行し、人事制度においても成果主義の更なる推進のための変革を行ってきた。これらの変革により、社員の意識改革は進んだものの、職場におけるマネジメントやコミュニケーションにおける問題も生じるようになってきた。また、2000年のカンパニー制への移行に伴い、全社的に行なわれてきた2WAYマネジメントコースも実施されなくなっていた。これらの結果、目標管理制度である2WAYマネジメント制度の実施状況が事業部によりかなりばらつきが見られるようになり、適切に運用されていない部門もでていた。こうした事業部によるばらつきができるのは、事業部長によるビジョンや戦略の発信度合いや事業部内のタテヨコのコミュニケーションが活発かどうかという組織風土の問題と関係があると考えられた。2WAYマネジメント制度が実践され、かつそれが機能するための前提として、事業部長からビジョンや戦略が十分に発信されるとともに、それが若手社員まで巻き込んで十分議論され共有されていることが必要である。さらに事業環境や競争が厳しくなるなかで、多忙により上司が部下や職場のメンバーとのコミュニケーションに割ける時間が少なくなっていること、成果主義や業績達成のプレッシャーから部下育成のためのコミュニケーションやチームワークが軽視されている職場があることが実際に見うけられた。

これらの課題に対応し、下記の施策を実施することになった。

① 2WAYキャンペーン

職場での2WAYマネジメント推進を啓蒙するため、ポスターなどで2WAY面接の充実を呼びかけるほか、WEB上にて記入する「能力・キャリアレビューシート」の記入状況や面接実施率をビジネスユニットごとに集計し、WEB上で公開するなど、面接の実施とその内容の充実を職場に呼びかけた。

②「2WAYマネジメントコース」の改訂

2000年のカンパニー制導入以降、全社的に行なわれなくなっていた「2WAYマネジメントコース」を2WAYマネジメント制度のコンセプトや人事管理・人材育成の理念自体は堅持しつつ、コミュニケーションスキル強化やチームでのコミュニケーション活性化の視点から改訂し、2004年度から新任管理職研修として再開した。この研修において、表4-1に示す2WAYマネジメントサイクルを実践するよう徹底している。

表4-1 2WAYマネジメントサイクル

目標設定	<ul style="list-style-type: none">・組織のミッションを認識し、ビジョンを明確にし、メンバーに熱く語る。・部門目標を自分の言葉でメンバーに伝え、メンバーの課題意識と主体的目標設定を促す。・個人が主体的に設定した目標と組織の目標が連鎖するよう配慮する。
観察・支援	<ul style="list-style-type: none">・メンバーの目標達成に向けて、状況に応じた様々な支援を行なう。・メンバーの一人ひとりの意識、価値観、性格、能力レベルに応じた対応を行なう。・日常的な観察を通して、一人ひとりの仕事実態に即したコーチングを行なう。
評価・フィードバック	<ul style="list-style-type: none">・個々の業務に即して成果を客観的、公平に評価する具体的な基準を持つ。・評価の結果を、2WAYコミュニケーションを通して相手が納得いくよう伝え、今後の育成に向けて動機付ける。

③「2WAYコミュニケーション研修」の実施

職場の2WAYマネジメントの実効性を高めるには、上司のマネジメント力やコミュニケーションスキルを高めるだけではなく、部下側の意識改革やコミュニケーションスキルの向上も必要である。このため、2WAYマネジメント制度の理解とコミュニケーションスキル向上を目的に、若手社員を対象とした「2WAYコミュニケーション研修」を2004年度から全社展開することにした。

これらの取組みの結果、2WAYマネジメント制度の実践状況は大きく改善し、2WAY面接における目標設定や評価の話し合いのレベルと納得度も着実に改善されてきている。

5. 日本企業における目標管理制度の問題点と課題

目標管理制度の実践事例としてNECにおける2WAYマネジメント制度を紹介したが、2WAYマネジメント制度が定着し、実効性を高めるためには、それを実行できるマネジメント風土、教育、運用改善のための取組みが必要であったことがわかる。目標管理制度を形骸化させず、制度の本来の趣旨に沿い実効性を高めるためには、マネジメント風土と制度の運用が鍵となると言える。

津田（1994）は、日本における目標管理制度の問題点として、不況期に不況対策として導入されてきたこと、目標管理と業績評価・人事考課とを同一視している事例が多いこと、目標設定のプロセスをおろそかにした制度運用が多いこと、自己統制というプロセスを総じて軽視する例が多いことなどをあげている。そして、目標管理制度は本来、従業員に対する動機付けと、納得性の高い業績評価のふたつを必須要素としており、目標管理制度の実践上の最大のポイントは、この動機付け

と業績評価のプロセスをどう調和させるかにあるとしている。奥野(2004)は、1990年代後半以降、現在にいたるまで目標管理制度はもっぱら成果主義の徹底や評価基準の明確化をねらいとした人事評価制度として導入されたと言えるとしている。丹生谷(2007)は本来、目標管理制度は全社戦略や組織目標を組織構成員へブレイクダウンする上で重要な役割を果たすことが期待されているが、近年導入されている目標管理制度は人事評価制度としての側面が強く、目標管理制度が本来有する目標連鎖効果を十分に発揮できていないおそれがあるとしている。労務行政研究所の2006年の調査でも、目標管理制度については「関係部門との目標の共有化・連携がない」「組織目標と個人目標の連鎖が弱い」「管理者のコミュニケーション能力が低い」「目標設定面談が形式化している」「設定する目標レベルの基準が不明確」など多くの問題点が指摘されている。

このように日本企業における目標管理制度については多くの問題点が指摘されているが、NECでの実践事例も踏まえ、目標管理制度の展開にあたっての課題とポイントを下記にあげる。

目標管理制度は、個々人の主体性と自己統制を基本に、上司と部下の対話を通じて、組織戦略や目標を共有化し、組織全体の目標と個々人の目標を調和・連携させ、個々人の成長と組織目標の達成をはかるものである。そのためには成果や評価の側面だけに焦点をあてるのではなく、次のとおり、目標設定、目標追求行動、評価とフィードバックのプロセスを重視した運用を図ることがポイントになる。

- ① 組織のミッション、ビジョン、戦略、目標が組織メンバーに十分に伝わり、共有される仕組みとコミュニケーションが行なわれること
- ② 目標管理制度の趣旨と考え方が浸透・定着し、管理職が目標管理制度を実践できるマネジメント力・コミュニケーション力を有し、またそのために必要な教育がなされること
- ③ 個々人の主体性を尊重するマネジメント風土があり、自らの仕事をセルフマネジメントできる人材が育成されること
- ④ 上司と部下の双方向のコミュニケーションを通じ、組織目標と連鎖した、明確で具体的な個人目標が自発的に設定されること
- ⑤ 目標の達成に向けて、上司からの適切な支援がおこなわれること
- ⑥ 一定の期間毎に上司と部下が面接をおこない、目標の達成度を自己評価と上司評価のフィードバックにより評価すること
- ⑦ 評価結果を今後の目標設定と能力開発に向けた動機付けにつなげること
- ⑧ 制度が適切に運用されているかどうかを従業員意識調査等により定期的にフォローし、運用改善のための必要な対策を講じること

【引用文献・参考文献】

- 市村絵里 2008 タレントマネジメントから育まれるタレント・カルチャー 企業と人材 産労総合研究所
- M.L. McConkie 1979 A clarification of the goal setting and appraisal processes in MBO Academy of Management Review, 4. 29-40.

- 日本経営者団体連盟 1995 新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策－
- 日本経営者団体連盟広報部 1994 目標管理制度事例集
- Peter Cappelli 2008 Talent Management for Twenty-First Century Harvard Business Review March.
- Peter F. Drucker 1954 The Practice of Management (上田惊生[訳] 1996 現代の経営 ダイヤモンド社)
- 丹生谷晋 2007 目標管理制度における目標連鎖効果 経営行動科学第20号第3号
- 奥野明子 2004 目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ 白桃書房
- 労務行政研究所 1994 平成5年人事労務管理諸制度の実施状況 労政時報3145
- 労務行政研究所 1998 人事労務管理諸制度の動向を探る 労政時報3334
- 労務行政研究所 2001 人事労務管理諸制度の動向 労政時報3488
- 労務行政研究所 2007 人事労務管理諸制度の実施状況 労政時報3700
- 高間邦男 2009 タレントマネジメントの概要 人材開発国際シンポジウム2009 講演資料集 日本経済新聞社・ASTD インターナショナル・ジャパン
- 津田達夫 1994 目標管理制度の設計と運用 目標管理制度事例集 日本経営者団体連盟広報部