

# 「目標による管理」と組織開発

木 村 善 郎

## 1. はじめに

小職が企業内教育担当者に就任した1967年当時の日本経済は、東京オリンピック後の不況を克服し高度成長の急坂を一気に昇りつめようとしていた時期であった。

それまで現場の生産担当マネージャーとして科学的管理論や人間関係論等は学んではいたもののその限界を感じていたし、現場で直面する業績達成への圧力、人々の協働関係構築の困難さ、ヒト・モノ・カネによる制約条件等々の中で適切なマネジメントは何かを模索しつづけていたがこれといったキメ手はなかった。

教育担当者の研究課題の一つにマネジメント論があるが、そもそもマネジメントというものとは時代の変遷、人間の持つ欲求の変化に対応して変わるものであるし変わらねばならないといった極めて現実的な性格をもつものである。教育担当者になったばかりの小職が当時直面したP. ドラッカーの「目標による管理」は従来のマネジメント論に反省と革新を迫る「高い業績達成」と「部下の欲求充足」という矛盾する2つの命題を統合するマネジメント論として強烈な印象を感得したものであった。

## 2. 目標管理の起点

「目標による管理」の基本的考え方はP. ドラッカーが1957年、その著「現代の経営」の中で「目標による管理と自己統制」という章を設け展開した。

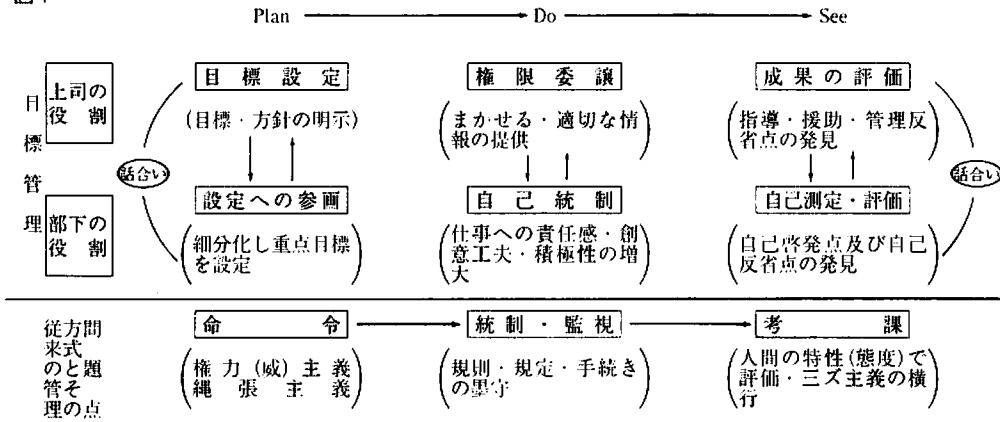
しかし、当時わが国ではその機が熟してなく余り大きく取り上げられなかった。むしろ「目標管理と自己統制」の具体的例としてドラッカーが紹介したG・M社の連邦的分権制即ち事業部制が注目を浴び、各企業が競って事業部制を導入するキッカケとなった。1960年以降、特に日本では東京オリンピック景気後の1964～65年の不況を境として導入企業が増大し、67年以降爆発的な導入となった。69年当時産業能率大学の調査では回答会社230社の内、実に64.1%が導入済と答え、中部経済同友会の調査では導入会社の80%強が実施効果があったと回答している。

## 3. 目標管理の要点

通常仕事の管理は、計画を立てる、業務遂行のやり方を決め実施する、職務と権限と責任を明確にし、仕事の区切りごとに反省と評価を確実にやるといった、Plan-Do-Seeによって行われている。

目標管理もこのサイクルに当てはめてまとめ説明すると図1のようになる。

図1



以上が目標管理の骨格であるが、もっと具体的に言えば、社長が全体目標を示すと部長が社長目標を達成するためそれを細分化し自分自身の目標を設定し、課長は部長目標を達成するため自身の目標を設定するといった具合に、各自が自分の上司の目標を達成するための部分目標を担っていくことになる。

このようにして目標の連鎖が生まれ企業の全体目標は体系づけられ、各自はこの目標体系に沿い各部分目標を担うこととなり自分の果たすべき位置関係は事前に明らかにされる。(図2)

また、従来の伝統的なマネジメントと違い目標体系に沿い各自が自主管理のもと、創意工夫をこらし努力することになる外に、事前に目標が明らかにされるから達成のための手続きや方法はそれ程規則や規程にしばられず成果中心主義のいき方がとれることである。

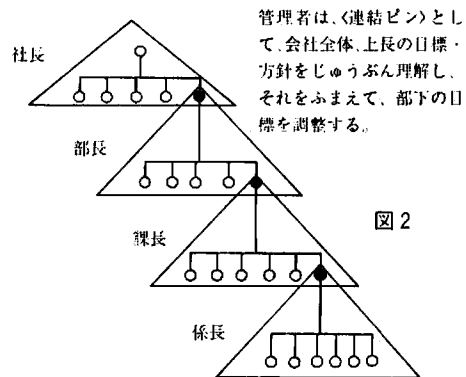


図2

(1)目標設定

上司の目標を細分化し、その中から重点目標(成果)を3~5項目決定する。同時に達成期間(1か月~6か月)・達成基準(どの程度)を設定するが、いずれもできるだけ計量化すること。これにより成果の評価が明確にできるようになる。

方針……目標達成のための手段・筋書きのことである。優れた管理者ほどこれを明示するものである。

(2)話し合い……参画

目標達成への第一段階は部下が上司の目標を正しく理解し心から納得し受け入れることである。そのためには目標は部下の参画のもとに設定されねばならない。上司の命令によるノルマと受け取るか、自らが参画しまた自らが設定した目標と受け取るかにより達成への動機

付けに大きな差として現れるからである。

その際の上司の話し合いの巧拙、対人能力は目標管理の成否を決める上で重要な岐点になると言えよう。

実施上の要点として、上下対等による話し合い、合意による目標修正、自由裁量の範囲の取り決め、目標達成上の留意点へのアドバイス、積極的傾聴法の活用等であろう。

### (3)権限委譲

権限委譲（まかせる）ということは部下に自由裁量の余地を与えることにより、部下に仕事の主人公意識をもたせることである。上司としては任せることによる不安に対する耐忍力・度量が必要である。

実施上の要点として、事前忠告が甘く事後が厳しくは失敗した時部下の挫折感が大きくなるので、事前忠告を十分にし事後は指導・助言に留めることが大切である。失敗はむしろ教育費であると考える位の度量が必要である。

また、上司の適切な情報提供は部下の自己統制を効果的にする不可欠の条件でもある。

### (4)成果の評価

ここでも部下の自己統制は大いに尊重される。部下はその目標達成基準に照らし成果を測定し自己評価を行う。これにより部下自身自らの反省点や啓発点の発見に役立つことになる。

上司も評価を行い部下と共に成果に対する評価を話し合い、特に部下の能力開発を促進するよう配慮する。これにより次の目標に対する挑戦意欲を昂揚させるための側面的指導援助を行うわけである。

この際上司はくれぐれも人事考課の発想を持ち込まないことが肝要である。人事考課の雰囲気は部下を身構えさせ、自由な話し合いを阻害するので上司の援助者としての役割と相容れないものであるからである。

この上下の自由な話し合いは部下の能力開発を促進するばかりでなく、上役自身管理上の反省と啓発の機会でもある。

実施上の要点として、部下自身の評価が甘すぎないか、辛すぎないか、また反省点自己啓発点が適切であるか等についてオープンに話し合うことである。部下の捉え方に同意できる点、できない点を明確に述べると共に部下に対する上司の期待も明確に示すことは大切である。

### (5)まとめ

「目標管理」は従来のマネージメント・システムと違い、単なる技術的制度ではなく考え方の問題を含んでいる。いわば意識革命を必要とする管理制度である。またこの制度は全体的制度であり組織全体に及ぶことから導入・推進の衝に当たる部門は事前に十分の検討を行い慎重な計画と準備を要するものである。

まず第一に経営者がこの制度の良さを本当に理解し、自らがやってみせることである。

つまり、経営者は自ら目標・方針を立て部下に徹底させる、部下の設定した目標を調整する、部下の自己統制を援助する、部下の業績を正しく評価するといったことを率先垂範することである。これこそこの制度の確立を促し、経営風土を変革し実施効果を上げ得るものである。

目標管理を導入して屢々問題になることは管理者の管理能力の不足である。目標管理の効果は実質的推進者である管理者に依存していると言っても良く、その管理者が能力的に十分でないとするればこの制度による業績や成果の向上は余り期待できない。つまり目標設定段階での目標レベル、達成過程での援助、正しい業績評価等の管理者の役割は極めて重要であり、それを果たすためには管理者に対する「目標管理」研修を実施するのが一般である。

図3・4は部下が期毎に設定する目標・手段・スケジュールを記述した目標記述書・目標カードの一例であり、これをもとに上司と話し合うこととなる。

図3

目標・方針		目標に選んだ理由	実現先	スケジュール			達成度	備考
				3月	6月	12月	達成したか否か 本人決定	
業 務 目 標								
業務目標方針								

図4

期	昭和 年度 期			目標カード		達成度	備考
	1	2	3	目標	手段		
1							
%							
2							
%							
3							
%							
4							
%							
5							
%							
* 上長の指示・意見のみを記入する。							

#### 4. 目標管理の理論的支柱

目標管理の有効性を裏付けする理論の多くはドラッカーがその著「現代の経営」を発表した後、行動科学の理論により補強された。

##### (1)D. マクレガーのX理論・Y理論

1960年、D. マクレガーがその著「企業における人間的側面」の中で展開した人間に対する見方についての仮説である。X理論とY理論の違いを対比してみると

X 理論	Y 理論
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 普通の人間は生まれながらにして仕事が好きで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。</li> <li>・ 人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰というおどしによらなければ目標達成の</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事で心身を使うのは人間の本性であって、これは遊びや休憩の場合と同様である。</li> <li>・ 外から統制されたり、おどかしたりすることだけが目標達成に努力させる手段ではない。人間は自ら進んで身を委ねた目標に対しては自らをモチ</li> </ul>

<p>ため十分の力を出さない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・命令される方が好きで、責任を回避したり、余り野心を持たず何よりもまず安全を望む。</li> </ul>	<p>打って働くものである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人間は条件次第では責任を引受けるばかりか自ら進んで責任をとろうとする。</li> <li>・問題解決のため比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし創意工夫をこらす能力は大抵の人には備わっているもので一部の人だけのものではない。</li> <li>・現代の企業では日常従業員の知的能力はその一部しか活かされていない。</li> </ul>
---	---

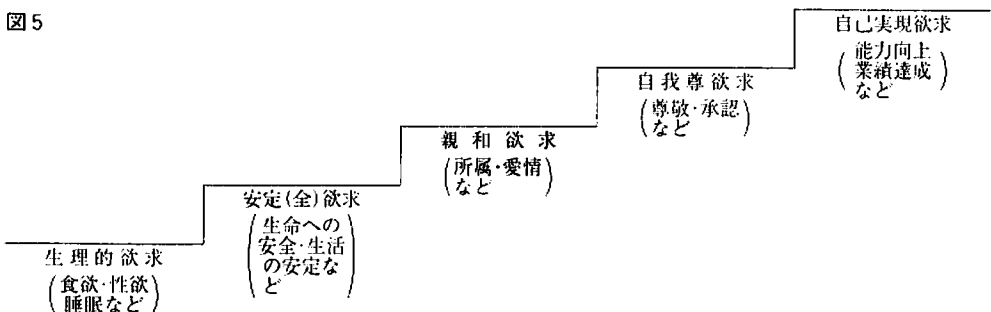
この理論の中でマクレガーは、管理者たる者は人間性や人間の動機付けに関する正しい理解に基づいた管理を行う必要がある、と考えY理論とよばれる人間行動に関する理論を展開した。

このY理論の考え方に立った実践により組織目標（業績の達成）と個人目標（欲求の充足・能力の向上）の統合が可能であることを示唆した。

### (2)マズローの欲求五段階説

1954年、A. H. マズローは人間の欲求の強さを説明する上に役立つ興味深い考え方を提唱した。

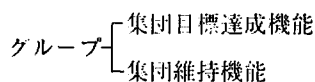
彼によると人間の欲求は次の五段階の階層よりなり、低次元の欲求が充足されると欲求の主座は次の高次元の欲求に移動すると述べた。(図5)



既に生理的欲求や安定(全)欲求が充足されている現在では命令と統制による従来の伝統的管理では動機付けにならない。むしろ親和、自尊、自己実現といった高次元の欲求が顕著になっている現在の人間に対しては、Y理論の人間観による管理こそが高次元欲求の充足に繋り、強い動機付けになると考えた。

### (3)グループ・ダイナミックス

1960年、D. カートライトとA. サンダーはグループ・ダイナミックスの中で、ある目的をもったグループが成立した場合そのグループの内部に次の2つの機能が発生すると述べた。



R. R. ブレークとJ. S. ムートンはこの2つの機能をマネジリアル・グリッド（管理の格子図）で一般化し、両機能への関心を高め両機能の統合を図るような管理者の行動を理想型の管理スタイル（9・9型）とし、これに向かったの管理者教育を実施した。

目標管理の実践は9・9型管理スタイルにも連なるものと考えられる。

#### (4)ハーズバーグの動機付け—衛生理論

1966年F・ハーズバーグはその著「仕事と人間性」の中で動機付けに関する理論を発表したが、これは人間資源を有効活用する上で極めて示唆に富むものであった。

彼は実証的研究の結果、人間は相互に独立した二種類の欲求即ち「動物として環境から受ける苦痛を回避しようとする欲求」と「人間として精神的に成長したいという欲求」をもつ。人間は仕事に不満を感じると自分の働いている環境に関心をもつようになり、逆に仕事に満足している場合には仕事そのものに関係があることを発見した。前者の欲求は人間の環境と関連がありまた不満を予防する働きのあることから衛生要因と呼び、後者は高い業績へと人を動機付ける上に有効であることから動機付け要因と呼んだ。各要因の職場での具体的内容は

衛生要因……会社の方針、管理監督様式、作業条件、賃金、対人関係等

動機付け要因……仕事の達成、承認、責任負担、仕事そのもの、昇進、成長の可能性等

従って衛生要因の改善は構成員の不満の発生防止に役立つ予防衛生的役割しかもたず、これに対し動機付け要因は仕事の内容を中核とするものであり、構成員に仕事への動機付けを誘発するものであることから彼等に強い満足感と「やりがい」を与えるものである。

このことは科学的管理論や人間関係論は金銭的刺激や人間関係重視の考え方であるため環境条件とみなし衛生要因であり、一方仕事そのものとその達成は目標設定とその達成に換言できるので強い動機付けとなる動機付け要因とみなすことができる。

### 5. 目標管理が定着しなかった理由

この目標管理が発表された当時まず魅了されたのが企業内の教育担当者であった。企業内の教育が業績と密着していなかった当時として業績にダイレクトに貢献する教育とは何かを模索していたし、従来の伝統的管理に限界、むしろ弊害を感じていた時点においての目標管理であったからである。

ために、目標管理の教育は実に意欲的に実施されその定着が試みられたが、高度成長の波の中で業績は鱈上りに向上したため目標管理は急速に顧みられなくなり、定着せず成功したのは数社に過ぎなかった。

目標管理が定着しなかった理由としては前述の外に内部要因として次のものがある。

#### (1) トップの目標・方針が明確に示されなかったこと。

目標・方針が全くなかったということではなく、多くの場合不明確であったということ

ある。

(2)目標管理において管理者の役割は重要であり、その能力の如何によって効果の上り方が著しく違ってくる。従来年功序列制度をとってきた日本の企業では一口に能力主義といっても必ずしも徹底しておらず、管理能力という点で見劣りする者が少なくなかった。そのため優秀な管理者は効果を上げるが多くの管理者はその部下がついて来なかった。目標管理の精神や制度運営を十分に体得し得なかった管理者はお座形な実施となり目標管理が負担となっていった。

(3)管理者の勉強した目標管理のやり方が素直に行動に繋がらなかった。それを説明する理論にK. レヴィンの「場の理論」がある。

$$B = f(P \cdot E)$$

つまり管理者の行動Bは、その個人の能力・パーソナリティPの外にそのおかれている組織全体の制度や風土Eから大きな影響を受けるというものであるが、現実にはそれらの組織要因が障害となって期待される管理行動を妨げているケースが少なくない。従って目標管理の目指す「統合の管理」—高い「業績の達成」と「部下の欲求充足」との統合—の障害になるような組織要因がある場合、こういった組織上の問題点を改善・改革することが必要となる。その意味で組織全体の制度や風土を望ましい姿に変える努力、つまり「組織開発」は組織全体として取り組むべき重要な課題となった。

(4)上司の目標を細分化して個々に割り当てるといった方式は、個別執務体制の米国では適応可能であったが、日本のように職場運営が集団としての連帯とまとまりを維持しつつ効果的に目標を達成しようとする集団請負体制の所ではなかなか馴染まなかったことも事実であった。

精力的に実施された目標管理制度は多くの会社で顧みられなくなったものの、その思想、その必要性は管理者の中に定着していったのもまた事実である。

即ち明確な目標・方針の必要性、部下の自主管理意識の醸成、コミュニケーションの必要性等であり、それらはいずれも管理者にとって最も重要なリーダーシップの構成要素でもあったからである。また1973年のオイルショック後の低成長に対処するためには組織の活性化を目指す組織開発と並んで、各層管理者は自主的に目標管理の実施を自職場に適合した形で展開し始めていった。

## 6. 組織開発

組織開発とは、一口に言えば組織風土の改善による活性化と言ってもよいであろう。それでは活性化した組織とはどのようなものであろうか。

それは組織の構成員1人1人がその能力を十分発揮できると共に、組織自体が優れた問題解

決能力を持っていなければならないとする。その組織はまとまりがよいとか、人間関係が良好であるというだけではない。むしろ仕事中心に激しい意見交換や打ち合わせを通じて変な妥協のないスッキリした協力関係の上に立つ力強い仕事集団であるとする。

それ故に組織開発の焦点になるのは、第一に明確な目標の設定、第二に掲げた目標を着実に処理してきたという強い自信を確立することである。このような組織を構築するにはその前段として余り生産的でないような古い組織文化（伝統や習慣）はこれを改善し、代って建設的で健康な文化（規範や風土）を創出していくことが大切であるが、これを計画的に実施し成熟した組織を創り出していこうとするのである。

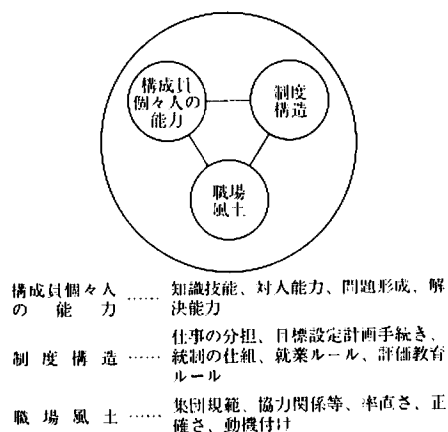
組織とは多彩な集団が有機的に結合した連合体である。この組織を開発し活性化するためには一つ一つの集団（職場）を開発させねば達成できるものではない。組織開発にとって職場開発は欠かせない要件である。

その職場を開発し、職場のもつ能力を高め活性化する場合、職場自体の能力構造を知ることは大切であろう。産業能率大学では図6のように規定した。

職場を開発し、活性化するためには組織の要（かなめ）にいる管理者の努力にまっところが大きい。また同時に図6よりすると、職場風土を改善することもまた、職場のもつ能力向上に大きく影響を与えるものである。

この職場の風土改善は個々人の意識・思考・行動力などの改善に連なる一方、この風土改善に伴い組織や仕事の仕組み、制度・機構といったものの改善も促進され支援を受けることにな

図6 職場の能力



るものである。

かかる点からしても組織開発とは組織の風土または職場の風土改善がそのポイントであるといえよう。

#### (1) 米国における組織開発

米国における組織開発の一つに職場ぐるみ訓練（Family Training）がある。この内容は職場単位に上司と部下が一緒になって職場の種々の問題点や課題を職場ぐるみで解決しようとする問題解決会合であり、仲間意識や一体感の醸成にかなりの効果をもたらせている。

その外にも部門間関係を円滑化するとか、組織内にある悪い風習・障害の改善とかを狙っているが、これは未だ十分の成果に繋がっていない。

#### (2) 日本における小集団活動

主に日本において展開された活動であるが、その狙いとするものは企業の体質改善、個々人



の能力開発、自主管理の尊重、業績への貢献である。この運動に参加している人員は1,200万とも1,300万人ともいわれ、その成果が優れているため日本の経営管理の秘密兵器との受け取り方も外国ではなされ、日下世界の注目を浴びている活動である。その活動は次の3種類に分けられる。

- Q Cサークル活動 (Q C…Quality Control)

現在世界に知れわたった活動となっている。昭和36年前後に日本で創立され日本科学技術連盟が主催している。

内容は統計的品質管理の手法を使い、自主的に職場の仕事の質の改善・向上をグループで知恵を出し合って行う活動である。

- Z D運動 (Zero Defect = 無欠点運動)

米回マーティン社の創設になる。職場で仕事のミス(欠点)を撲滅するため職場全員で行う改善活動である。この活動は米国で誕生したものの、日本において昭和40年頃より華々しく展開され、日本能率協会が主催した。現在Z D運動は各種小集団活動に吸収もしくは発展しその名前は余り聞かれなくなっている。

- その他小集団活動

この活動は個人による改善提案活動の延長線上でグループ化した型や、それぞれの企業活動の生いたちや特性の違いから種々の活動の型があるが、いずれもグループによる職場の改善や課題達成を活動の骨格としている。

日本におけるこれらの活動内容は、勤務時間外または時間内に月2回～3回の定期的会合をもち、グループで改善目標や課題を決め、自主的に解決策を作成し提出する。解決策は管理者の承認の後実施に移され、その改善効果に対し褒賞が与えられることになる。

昭和59年度、日本における改善提案件数の上位にある会社は次のとおりである。

松下電器産業(株)	6,577,956件
(株)日立製作所	4,652,212件
マツダ(株)	3,061,417件
トヨタ自動車(株)	2,149,744件

(日本HR協会と日本提案活動協会調べ、日経産業新聞より)

すばらしい提案数であり、個人による提案もあるが殆んどがQ Cサークル活動などの小集団活動によるものである。

参加従業員1人当たり提案数は年19.7件であり、採用率の81.7%は提案の質の高さを示したものと見えよう。

昭和50年当初日本経済の低成長が定着した頃より全社的品質管理活動(Total Quality Control = T Q C)が華々しく取り上げられ、その顕著な成果が注目を浴びたが、その内容

はトップの目標、これを細分化した管理職の目標といったトップダウンの目標と、小集団活動（この場合QCサークル活動）で捉えたボトムアップの目標との結合を図り、全社的に目標達成の活動を展開するといった、いわば「日本式目標管理」である。

## 7. おわりに

現代のマネージメントにおいては、目標管理にみられる目標志向性と共に重視されるべきマインドは問題解決志向性であるといわれている。QCサークルに始まった日本式小集団活動の活動内容はまさにその問題解決志向性そのものであり、加えるに職場開発、活性化に大きく寄与した運動であった。

今後多くの企業で取り上げられるであろうTQCは小集団活動という日本式集団主義の利点と米国式目標管理の利点とを結合した経営管理方式としてみます注目を浴びるものと思料する。

### 〔参考文献〕

目標管理の要点	猿谷雅治、大須賀 共著	ダイヤモンド社
目標管理の考え方	猿谷雅治 著	産業能率短大出版部
職場管理の充実	吉田 博 著	産業能率大学出版部
管理者のための行動科学入門	P. ハーシイ K. H. プランチャード 共著	日本生産性本部
現代のマネージメントと組織開発	梅沢 正 著	通信事業教育振興会
定着の科学	北尾誠英 編著	産業能率短大出版部