

産業・組織心理学分野からの示唆

古川 久敬（九州大学大学院人間環境学研究院）

古川です。わたしは大学に勤めていますが、しばらくの間そこから離れて。目標管理のことについてお話をさせていただきます。

（成果主義について）

「成果主義」は、その意味において、混乱と誤解が存在していると感じています。

そのために、成果主義の意味を改めて確認しようというのが、本日の最初の話題です。資料に三点挙げています。

第1は、いわゆる成果主義とは、目標管理制度のような制度を導入して — 組織によっては、「目標管理制度」とは呼んでおられないところもありますが……、それを運用することをもって、「成果主義」と称している場合があります。目標の設定をする、あるいは成果を評価するといったことを内容とすることが一般的に多いです。

第2はとりわけ1990年代の半ばの頃は、どこの企業も大変だった。そのときに、人件費を見直さなければならないというところから、人事や処遇において個人差をつけることをもって、「うちは成果主義」と呼んでおられたところも、ないわけではありません。ひどいところになると、人件費をカットするためのものとして「うちは成果主義」と呼んでいるところがあり、このような場合には、成果主義とは“結果主義”のことであり、成果主義という言葉自体に強いアレルギーが持たれてしまうことも、大いにありえます。業績に連動した給与や賞与、抜擢や降格、あるいは企業業績に連動した賞与といった、様々な人事処遇制度のことをもって、「成果主義」と呼ぶ場合があります。

私は、成果主義とは、第3の意味が含まれており、そしてそれが本質であると思っています。他に対する競争力を意識し、それを創り出すことであると考えています。大学も同様です。のどかであったはずの大学も、「競争」という言葉が日常的になってきました。研究費のことは「競争的研究資金」と呼ばれるようになり、黙っていても配分される予算は、年々減っていく。「このまま減れば、10年もすると研究費がなくなるのではないか？」という話にさえなるわけですが、その一方で、競争的に獲得する研究費の枠は、確実に増えています。ここでの競争とは、どこかをけ落とすといった意味の競争ではなくて、前向きなものとしての「競争的なもの」という考え方が、キーワードになってきたことはご存じのとおりです。

私は、成果主義というのは、何事に取り組むときにも、「どのような成果を自分は出そうとするのか」といったように、求める成果を意識すること、そしてそれを実現するための方略を考えることであると思っています。例えば今日、私はここで、このような機会を与えられている。わたしのこれまでの研究成果をここで発表することをもって成果とみるか。私が話をしたことが、皆さん方に一定のインパクトを与えることをもって成果とみるのか。皆さん方がお帰りになって、ご自分の

お仕事や研究などで、それらをヒントにして何かを新たに考え出すということをもって、私の成果とみるのかによって、私の取り組みは全く違ってくるはずですよ。

学会発表も、学会で発表すればそれでいいのか。それも成果の一つであるけれども、そのあとのインパクトをどう考えていくかということ意識して、つまり取り組むときから成果を意識して活動していくこと。とりわけ、それに至る方略、方法論、シナリオを考える。そのようなところを、成果主義と呼ぶべきではないかと思っています。

世の中で、様々な成果主義に対する批判的な本が出ました。相当に読まれています。そのような本が読まれているものですから、「成果主義」という言葉を使ったら、手を出さない人がいるに違いないというのが、冒頭でお話したことです。そのような本の中では、結果のところはどう処遇するかということが、主に書かれています。先ほど2番めに申し上げたように、格差をつけることが目的であるような処遇が多かったわけですから、皆腹立たしく思い、苦々しく思っていたに違いないのです。

確かに、取り組むときに一生懸命に考えて、あとはどうでもいいということではなくて、結果が出たところは、それ相応の評価をお互いにする、振り返るということは、重要なことだと思います。これらは一連のものであり、評価したところで、今年で終わりではないわけですから、来年度はどうするのかと、次につなげる。この一連の流れの中で、絶えず成果を考え、意識することが求められているのが、実は、成果主義なのではないかと思っています。

成果というのは、昨日今日求められるようになったものではなく、大昔から求められていたように思います。経営者には、絶えず成果が問われてきました。1980年ごろに、日本が欧米から「Japan as No. 1」と言われていたことを、覚えておられる方はたくさんいらっしゃると思います。当時は、いろいろな意味で、日本が例えば車の生産台数を増やし、輸出を破竹の勢いで伸ばし、非常に成果を上げていた時代だったのです。そのときに、比較的賃金の安い日本のような国（注：当時は1ドル250円前後であった）が、なぜ良いものを作れるのかが、欧米の人たちには不思議でなりませんでした。

彼らは、その不思議を、組織文化や、風土、会社への忠誠心といった、様々な概念で説明しようとしてきました。「内発的意欲」という概念も、日本的な経営といえますか、日本で働く人たち・日本の組織を説明する概念として持ち込んできたものです。

その当時から、日本においても、成果が求められていたはずですよ。経営者はとりわけそうでした。もちろん働く側も、皆が成果を出そうと思っていました。しかし一方で、結果が出なかつたらどうしようという不安を、いつも抱えていることから、結果（成果）だけでなく、プロセス（頑張り）でも見て欲しいと願ってきました。

80年前後は、何かとよい結果が出ていましたし、そのあとの80年代後半には日本に「バブル」が到来しました。黙っていても売れる時代です。とにかく日の出の勢いですから、80年代に、日本は、まさに「Japan as No. 1」の様相をずっと続けることができたのです。しかし、どのようなわけか90年以降、いわゆる「バブルがはじけた」という事態がきて、日本中が驚いた。

ちょうどそのころに、わが国で成果主義的な制度が導入されるようになりました。2002年に、産業能率大学の総合研究所の方々と共同研究をしました。わが国の企業512社の方々から、回答をいただきました。全国調査の回収率というのは、非常に低く、一般的には数%しか戻ってこないの

すが、「成果主義の行方」というタイトルで回答をお願いしたところ、十数%の回答率がありました。そのような点でいうと、それでも高くはないのですけれども、やはり成果主義に対する関心はずいぶんと高かったといえます。そのような会社の方々に、いわゆる成果主義の導入時期を尋ねて、時系列で並べてみると、50年代から成果主義だったところもありますが、90年ぐらいから、徐々に棒グラフの割合が高まっているのがわかります。90年の中ほどから伸びていった。先ほどの三菱化学が、職能主義から職務成果主義に注目するようになったというのが、ちょうどその時期ではないでしょうか。どこの企業も、新しい展開をお考えになっていた頃だと思います。

いずれにしても、成果主義というのをどうとらえるかと言いますと、「取り組むときから成果を意識し、それを実現するために、方法論、シナリオを考えること」であると、私は思っていますし、成果主義に対して様々なイメージが持たれていますが、今から申し上げる成果主義については、そのような意味でご理解をいただければと思います。

(成果主義のマネジメントツールとしての目標管理制度)

成果主義のマネジメントツールとして、今日の主たるテーマである、目標管理制度というのがあります。あくまでも、目標管理制度というのはツールであり、道具である。世の中の管理者の方々の中には、「私の仕事は目標管理をすることです。評価をすることです。」という勘違いをしている方が比較的多いです。それも「人事部からやらされている」という意識です。「また面談をやらせないといけないんです」と嘆いておられる方が多くおられますが、それは「やらされている」との思いからであって、「面談をしないとけないのも大変だ」という話も、そのようなところからきています。「私のところには30人もいますよ」といった嘆きはよく聞かれる話です。

人事部の擁護をするわけではないですが、会社を挙げて成果を意識しよう、どのような結果を出すかをイメージしよう、それに向けて一生懸命に取り組もうということは、制度があろうとなかろうと、やらなければいけないわけです。立派な会社で、目標管理を実施していない会社はたくさんあります。そのようなところも、制度がないからといって、漫然と仕事をしているかということ、絶対にそのようなことはありません。どのような結果を出すかということを意識なさっているはずですし、そのことを皆で語り、それに向けて取り組んでおられるはずで、制度があろうとなかろうと、意識して取り組むことが重要なのですから、我々の組織では、それをもれなく確実にを行うために「制度」としてやろうというのが、目標管理制度の基本的なところではないかと思っています。

いずれにしても、組織成果を生むための必要条件は二つあります。一つは、Plan-Do-See—計画して、実践して、振り返る、といったサイクルを確実に回すことです。なぜこの目標管理がツールとして入ってきたかといいますと、80年代頃までは、深く考えなくても結果が出ていたわけですから、昨日と同じことを、今日も、明日も一生懸命やっていたら結果は出ていた。それが93年以降は必ずしもそうはいかなくなった。そのような意味で、この Plan-Do-See のサイクルをきちんと回すことを確実にやらない限り、結果につながらなくなったのです。

二つめとして確実に言えることは、一人一人が力を持っている。もう一つは、チームが力を持っている。もちろん、チームの力がなくても済むところは、探せばあるかもしれませんが。一人一人がやりさえすれば、チーム全体としての結果になりうるというのは、チームということを考えなくてもいいのかもしれませんが。そのようなところが、どこにどのぐらいあるのかについては、よく

考えてみないといけないですが、とにかく、組織が成果を生むためには、一人一人が強くなるということと、チームが強くなること、この二つが確実に必要だと思います。このことは、かつても、これから、そして世界中どこでも、同じだと考えていいでしょう。

アメリカでも、チームが徹底的に重要で、うちの成果はチームでしか出てこないと思っているところは、チーム力の問題が非常に重要だと考えています。今ではヨーロッパもそうです。一昨年にギリシャで国際応用心理学会がありました。チームの研究がヨーロッパでは盛んに行われています。信頼感や安心感という観点から行われているのですが、それはやはり、チーム力が必要とされているからです。日本人は、チームの力を発揮することが得意だと思ってきたけれども、本当にそうなのかという素朴な疑問もあります。いずれにしても、個人の力とチームの力、これが我々の組織でどのぐらい必要とされているかについてはいつも考えておかないといけない。これがなくて、よい結果が出るはずがないわけですから。

個人の力とチームの力を作り出す、保証する、確保する。それを通して Plan-Do-See のサイクルを確実にやり遂げるということ、制度があろうとなかろうと、我々は確実にやっていかないといいけない。制度があるところは、その制度を使うわけです。先ほど申し上げましたが、目標管理の本質は、成果と目標、それに至る方略を意識化すること。キーワードは、「意識化」です。「意識する」・言葉は陳腐ですが、この「意識化」というのは、非常に重要なキーワードだと、私は思っています。

意識したものは語れます。語れることは、書くこともできるようになる。意識しないことは、語れないし、もとより書けない。目標を実現するためのシナリオを添えることで、はじめてこれが計画になる。計画とは何かというと、これは意識化の産物です。ましてや、目標管理のシートは、意識したものが言語化され、それらが一定程度明文化されたものと考えていいはず。目標管理の本質は「意識化」することです。

よく言われるとおり、目標管理制度の効果性は運用で決まります。大学でも研究所でも、どこでもそうだと思いますが、制度が同じでも、それが実効性を挙げているところと、必ずしもそうではないところがありうるはず。目標管理制度を実施している製薬会社の方に、インタビューをいたしました。比較的よく運用していると周りから見られている部署と、「あそこはちょっと手こずっているな」という部署の、それぞれ上司と部下の方々を推薦いただいて、研究室の学生諸君と一緒に面談に行きました。制度は一緒ですが、運用の仕方は明らかに違います。一番違うとわれわれが思ったのは、目標面談です。面談を一生懸命に産総研でおやりになっている、という点は、ポイントの一つだと思っています。

ところが、大学の場合は面談をほとんどやらない。「やらない」と決めているところさえあるわけで、実はここが大きな分かれ道だと思っています。恥ずかしいからとか、ためらいがあるとか、色々なことがあるかもしれませんが、しかし、ポイントは「意識化」すること。先ほどの運用の問題は、自分の役割を何と定義するかという問題だと思います。自分の役割をどう認識するか。このことを「役割の定義」といいます。面談を通した役割の再認識。われわれ大学人は、多くが自分を研究者だと思っていますが、文科省の定義は違います。教育職です。基本的に大学は教育機関ですから。研究は何のためにやっているかという、教育に生かすためです。このように、自分自身を「教育職」と定義するのか、「研究職」と定義するかによって、興味・関心も違ってきます。研究職だ

とと思っている人にとっては、授業が大変で余分なことだとさえ思えるかもしれません。

目標管理制度を比較的うまく運用しているところは、その年の、あるいはこれからの自分の役割を、面談を通して定義しているのではないかと思います。これがなされない限り、例えば、大きな会社で「お客様第一主義」ということを100回唱えたとしても、そのことを、自分の役割として定義したらどうなるかと考えない限り、その人の興味・関心は変わらないし、情報処理は変わらないし、もちろん行動も変わらない、ということが言えるでしょう。

いずれにしても、運用で決まるというのは何かというと、運用の中で関わる人たちが、お互いを意識化する。意識化したものは言語化できるし、言語化できるものは、書くことができる。ここがポイントではないかと思います。

(目標管理制度が持ち得るモチベーション効果)

目標管理制度を通して、組織を活性化していきたい、お互いの意欲を高めていきたい、力をつけていきたい。目標管理制度をそのようなツールにしていきたいわけです。そのためには、目標管理制度のモチベーション効果と学習促進効果について、考えなければいけません。

はじめにお話しするのは、モチベーション効果ですが、これはありうるはずですが、目標管理制度は、人々を追い込んでいって、人々を煽るためのツールであると、とらえる人もいるかもしれません。そのようなとらえかたもできないことはないけれども、それよりは、これを底上げのツールであると考えた方が、むしろいいのかもしれませんが。組織によっては、「うちは社員のトップ層に注目して、そこをさらに上げていくんだ」と考えるところもあるでしょう。それは組織の責任ですから、第三者がとやかく言う筋合いのものではありません。しかし、これを底上げといいますが、皆が力を10%ずつつけば、一定の力にはなるはずですが、いずれにしても、そのようなイメージで考えればいいのではないかと思います。

モチベーションの3要素は、覚醒と持続と方向性です。まずは目覚めてもらわないとだめ。この反対は「ぼーっとしている」ですから、覚醒は重要です。日常的な言葉で言えば「元気」です。次は持続です。燃えてすぐ消えるのではなく、やはり長続きしないとだめでしょう。これは「根気」ですね。元気、根気という二つの要素を、我々は知っています。1980年代までは、元気・根気で良かった。とにかく、「頑張っています」「そうか、頑張っているか。」で、大体結果が出た感がありましたが、90年以降は、方向性というのが問われるようになりました。元気よく、根気よくやっているけれども、結果は出ているのか、どちらを向いて頑張っているのかが、問われる時代になったのです。この方向性を生み出せるのが、課題、目標です。方向性を作る—これはきわめて人為的に作るしかないわけです。

どのような目標がモチベーションを刺激しうるのかについては、次の三点が重要だと思います。第一に、その目標が意義を持っていること。目標を設定する人にとって、意義が感じられるものです。どのような目標だと人は意義を感じるか、という点は重要なところですが、目標は人間しか持てない。人間でも、大人しか持てない。なぜなら先のことを考える力があるからです。

そのような力を皆持っているけれども、奮い立つ目標とはどのような目標でしょうか。

まずは、その目標に取り組むことによって、自分の成長につながるかと思うかでしょうか。その際には、着手するとき、活動を続けているとき、結果が一定程度出たときに、明確に分けて考

える必要があります。「どんな目標があるといいですか」と尋ねられると、「報われる目標です。給料がアップすることにつながる目標です」といったように、結果が出たときのことがすぐに返ってきます。これも重要だとは思いますが、まずは、自分の成長・キャリアにつながっているかどうか。大切なのは自分であると誰もが思っていますから、自分の成長につながっているかどうかということ、自分でも問い、あるいは面談などのところで、話題にすることが重要です。

次に、周りの人のためになる。職場であったり、チームであったり、会社のためであったり。もっと広げると業界であったり。研究者の中には、「学会や、技術の様々な分野で貢献したい。わたしの視点はグローバルだ。」と言う方がおられますが、その目標が、周りとのどのようなつながり方をしているのかということです。

モチベーションを刺激する目標の二点目は、具体性です。いついつまでにどのくらい行うか。その典型的なものの一つは、数値目標です。なぜ、具体性があるとモチベーションにつながる可能性があるのか。具体性があると、現在とのずれが分かるから目覚めます。持続も、ずれがある限りにおいては図れますし、方向性もそこそこ持っています。このように、具体的な目標というのは、効果を持ちうる可能性があるわけです。しかし、数値目標であればいいというわけではありません。もうお気づきだと思いますが、意義の伴わない数字というのは、およそ無味乾燥です。上司が口を開けば、数字のことしか言わないという話を多く聞きます。「私の人生、数字じゃない」と言う人がたくさんいます。意義を伴って「なぜこのような数字になるのか」ということを、明確な根拠を持って説明できるかどうか。一番嫌がられるのは、「やるしかないんだよ。上から下りてきているんだ」とか、「みんなで割ったらこうなるのだ」といった持っていき方です。これらは意義が全く伴っていない目標ということになります。

モチベーションを刺激する目標の三点目は、チャレンジングー難しいことーです。今までの水準を少し上げる。今までやったことがないことへと広げる。「上げる」「広げる」というのはチャレンジングです。

チャレンジングな目標というのは、本人が受け入れなければ意味がない。空念仏になります。では、本人の受け入れをどのように促進すればよいのでしょうか。ここで面談が大きな働きをします。最終的にはセルフセットです。色々助言、指導しながらも、最終的には自分で決めていただく。黙っておくと低きへ流れる可能性がないわけではないけれども、そこをコーチングというお話もありましたけれどもー指導し助言していく、サポートしていくわけです。

二点目は、みんなで決める。みんなで決めたものは、受け入れやすくなります。

三点目ですが、どんなに難しい目標でも、「できっこない」と思えば誰もやらないし、やれないですが、人は、やれるかもしれないと思うものについては取り組みます。「やれるかもしれない」という状況をどう作るかです。「ちょっと考えてみます」と言って、帰って行ったら、大体それはやることになります。「ちょっと考えてみます」というのは、「見えてきつつある」ということなのでですね。だから、それを一緒に見ていく。これが先ほど申し上げた、方法論とシナリオです。仮説を立てて、方法論とシナリオを考える。やったことがないことに対して、ただ「考えてみてください」「方法論を書け」と言われても、そのような方法論など持っていないわけです。ここが悩ましいところです。しかし、想像性を働かせれば、人間にはこれができる。コーチングで効果があがるのであれば、コーチングをして、一緒にやり方を考える。多くの場合、難しい目標を掲げて、

「あとはやり方を考えろ」と言って突き放されてしまいますので、見込み、すなわちやれるかもしれない、やれそうという状況をお互いに作っていく、一緒に考えてやっていくということが、重要だと思います。

四点目は、成功報酬です。一定程度の結果に対する報酬はあってもいいでしょうし、その中には、金銭的なものも含まれるでしょうけれども、ねぎらいや、周りから認めてもらうといった、いわゆる精神的な報酬も重要です。私は、面談の中には、取り組むときの面談、プロセスにおけるサポートを行うための面談、結果が得られたときの面談が、それぞれしっかり行われた方がいいと思っています。お互いに振り返ることができるからです。

（目標管理制度が持ち得る学習促進効果）

目標管理制度に学習促進効果を持たせるという点についてお話しします。研究職の場合も、大学の場合もそうですが、学習ということ、研究者、教員自身も考えなければいけない。学生には学習を求めながら、我々は本当に自分の学習のことを考えているでしょうか、という問題です。

我々大学の研究者の間には、力が全員同じだという暗黙の仮説が流れています。かつてはそのような仮説が、日本における年功序列のところで流れていたはずですが、違うのは勤務年数である。したがって、力が同じなら勤務年数だけで分ければ良い、と極めて単純明快になるのですが、現実はそのようなことには、徐々に気づいていった。80年代頃までは、お金もあったし、ポストもあったし、会社も大きくなっていったので、「まあ、いいか」でやれた。しかし、まさに今回ご紹介いただいた事例でもあったように、やはり絞り込まざるをえなくなったという現実があったわけです。そのために成果主義が取り入れられたわけではないにしても、そのような状況もないわけではなかった。

今から申し上げるのは、コンピテンシーについてです。「業績直結能力」、あるいは「業績直結行動能力」と言ってもいいと思います。我々が職場を見渡したときに、仕事のやり方、仕事のでき、力が、皆同じと思うか。「いやいや、やっぱり見渡したら結構個人差があるよね」と思うか。そのどちらかですが、もし人を見渡したときに、皆が一緒だったら、コンピテンシーという考え方を持ってきてても何の意味もない。しかし、もし「やっぱり、個人差は結構あるよね」と思われるのであれば、今から申し上げるコンピテンシーという考え方には意味があります。その力の違いはどこからくるのだろうか、どこが違うのだろうか、考えることに意味があるのです。

先ほど申し上げたように、力がなければ結果にはつながらない。大学の教員は、時間がたてば、皆が同じように伸びていくと、何となく思っている可能性がある。「学生たちにはかなりの差がある」と一方で言いながら、教員は皆一緒だと、暗黙のうちにそう思い込んでいるところが、今、問いかけを受けているのではないか。学生の授業評価などは、その一端かもしれません。あれがすべてではないことを、我々は知っていますが。

さて、そのコンピテンシーをどうやって学習するのか。これは今も昔も、これから先も一緒に、自分の経験を生かすか、他者の経験を取り込むかです。自分の経験から学ぶことと、ほかの人の経験を取り入れること、我々はこれを、「コンピテンシーラーニング」と呼んでいます。ビジネスの方々を対象としたデータを集めていますと、経験を生かす人が力をつけていくということが分かってきました。経験とは何か。物事に取り組んで結果が出るといったプロセスがある。これには、長

いサイクルもあれば短いサイクルもある。色々なプロセスが回っているわけで、それらをここで「経験」と呼ぶことにします。経験は、「行動」、「結果」、それに至る「プロセス」の3つで1セットです。やらないで、「あんなこと、やるといいね」「こんなこと、やるべきだ」と言っているのは、経験ではなく評論です。実際にやってみる（行動）。そこから経験はスタートするわけです。そして結果が出る。うまくいくときもあれば、つまづくこともある。それに至るプロセス。これらの3つをセットとして「経験」と呼ぶことにします。

どのような人が経験から学べるのでしょうか。第一には、成果を意識することです。取り組むときから成果を意識して、仮説を立てて、シナリオを書いて取り組む。「意識して」の反対は「漫然と」です。「惰性で流されている」というのが、「意識して」の反対です。あらゆることについて、効果的な方法がありうるわけですから、そのような習慣をどのくらい持っておられるか調べています。

第二は、結果の振り返りです。結果が出てきたら、良かろうと悪かろうと、それについて振り返りをする。取り組むときから仮説を立て、一番良さそうな方法を自分で考えて、それに組み込み、結果が出る。良かろうと悪かろうと、一喜一憂せずに、謙虚にその結果を見る。

第三は、プロセスの振り返りです。どのようなやりかたをしてきたかを、自分の中で振り返る。経験から学ぶためには、この「振り返り」というのが重要です。「人は修羅場の経験をすると伸びる」といいますが、修羅場の経験をしても伸びない人もいます。あるいは、同じ経験年数であっても、なぜ差がついてくるのか。おそらくその一つは、取り組むときの問題でしょうし、それから振り返りの問題でしょう。振り返って何をするかというと、そこから法則を探す。うまくいく法則や失敗を避ける法則を探す。つまずいた人でも、そこから法則を探すことができれば、リターンマッチのチャンスが与えられて当然です。次に生かせますから。うまくやったからといって、単にそれだけで、法則を十分に学べていない人は、次は危うい。いずれにしても、取り組むときに、意図、意志、目的といったものがなければ、何を振り返るのが分かりません。振り返って、そこから法則を探すということが、四つ目のポイントです。

もう一点は、資料には書いていませんが、他者から学ぶということです。ビジネスにおけるデータしか、我々は持ち合わせていませんが、新人のころから伸びる人は違います。よく質問をします。それも「教えてください」という質問ではなくて、「このことについて、こんなふうにする」といいと思っていますが、その理由はこうですけれども、やっぱり、そんな感じでよろしいでしょうか」という質問を投げかける。あるいは、「こういうふうにおやりになっているように、わたしには見受けられますけれども、その理由はこういうことなんですか」といった質問の仕方をする人は伸びます。つまり、自分の中で法則の仮説を作り、それをぶつけてくる人は、確実に力をつけていきます。年功序列のところでは、経験さえすれば人は力をつけるという暗黙の前提があった。昔はそれでも良かったけれども、コンピテンシーの時代は、やはり経験しただけではだめで、経験を糧にする力を持つということが言えるわけです。

目標管理制度が、このような学習に使えるかどうかという点については、意図的に取り組み、お互いに意識化する。結果をやり過ぎずに、そこから方法論を編みだして、さらに質を高めていくといったプロセスが、大学教員が行う研究教育でも成り立ちうる可能性があるのかないのかという点について、考えてみる必要があると思います。いずれにしろ、経験から学習する習慣を、目標管

理制度の中に入れていくことは不可能ではない。そのような意味で、目標管理制度は、評価という機能も持っています、モチベーションを刺激する機能も持っていますし、学習を促進する機能も持っている。このことは、個人の力を高めるうえで、大変重要なポイントだと思えます。

(目標管理制度が持ち得るチーム能力の醸成効果)

最後に、目標管理制度が持ちうるチーム能力についてです。これまで、個人のところに絞ってお話をしましたが、先に三菱化学の事例を伺ったときにも、チームについて非常に意識なさっているように感じました。一人一人もさることながら、研究というのは、スーパースターが一人いるだけで成り立たないところがあるように思います。一騎当千の方だけでは、組織が成り立たない可能性がある。チーム力をどのようにつけていくか。目標管理というのは、「課題と目標によるジョイント・アテンション」、「共同注意」だと思えます。個人は黙っておくとバラバラになりますから、人工的にまとめるをえないとさえ、私は思っていますが、皆で夜に北極星を見ることによって、方向性ととも結びつきや結束が出てくる可能性がある。そのような機能の一つが、全体のビジョンであり、ミッションであり、部門の目標であり、課題であると考えています。

では、それが大学に馴染むのか、研究開発に馴染むのか、ということです。馴染みの良さ、善し悪しは、色々言われています。三つのことを資料に書きましたが、まずは目標設定、「自組織の目標」です。これは部門でも結構ですが、それらが一定程度ブレイクダウンされて、個人の目標になってくる。その際に、「フォア・ザ・チーム目標」ーチームを意識した目標も、ぜひセットしてもらおう。それから、課題目標、これは自分自身の問題です。それも反復・継続の目標と、新規の目標一つまり、上げる、広げるといった目標。もう一つは学習目標です。

カテゴリーの作り方として、我々の大学の場合も、教育、研究、運営、マネジメント、それから、社会連携・国際交流といったカテゴリーを作っていますが、もう一つのカテゴリーとして、フォア・ザ・チーム、自分自身の個人的な目標、学習目標といったディメンジョンも、あっていいかもしれません。

大学組織にとって、フォア・ザ・チームの必要性がどのくらいあるのかについては、意見が分かれるところだと思います。極論すると、隣の研究室の教員と話をしなくても30年過ごせたということが、ありえないわけではないと思います。研究については、それが成り立つかもしれませんが、教育については、今それが許されているかどうか考え直さなければならないと思われま

ご清聴ありがとうございました。

産業・組織心理学分野からの示唆

古川 久敬

(九州大学大学院 人間環境学研究院)

1

© Hisataka Furukawa

I 成果主義について

1 「成果主義」の意味を確認する

- (1) 目標管理制度を導入し、運用すること?
目標設定 - 部門目標、面談、個人別設定
成果評価 - 評価基準明示、個人別評価、評価結果フィードバック
- (2) 人事や処遇において個人差をつけること?
人事処遇 - 業績連動給与、賞与、抜擢・降格、企業業績連動賞与
- (3) 他に対する競争力を意識し、創り出すこと?
何事についても「求める成果」と「それに至る方略」を意識し、行動すること

2

© Hisataka Furukawa

2 成果は、いつの時代も求められてきた

(1) 1980年前後を振り返る - Japan as No.1

組織文化や風土 組織コミットメント 内発的意欲

(2) 1990年以降

- 成果と、それに至る方略が見えづらい

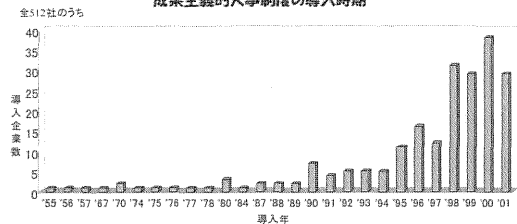
3 我が国における成果主義的制度の導入時期

3

© Hisataka Furukawa

●産業能率大学総合研究所との共同研究(2002年5月調査)
我が国の企業512社(経営企画もしくは人事の責任者)による回答

成果主義的人事制度の導入時期



4

© Hisataka Furukawa

II 成果主義のマネジメントツールとしての目標管理制度

- 1 組織成果を生むための2つの必要条件
 - (1) 課題遂行サイクル(PDS)を確実に回すこと
計画・着手 → 実践・中途 → 終結・確認
 - (2) 高い「個人能力」と「チーム能力」の確保
- 2 目標管理の本質は、目標と成果、それに至る方略を「意識化」すること
- 3 目標管理制度の効果性は運用で決まる
- 「意識化」を高める働きかけ

5

© Hisataka Furukawa

III 目標管理制度が持ち得るモチベーションと学習促進効果

1 モチベーション効果

(1) モチベーションの3要素

覚 醒

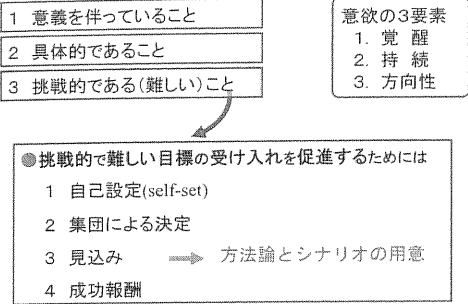
持 続

方 向 性

6

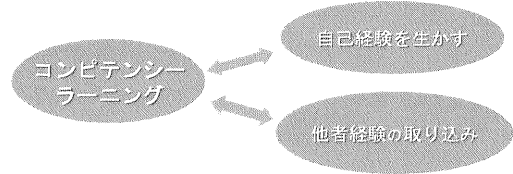
© Hisataka Furukawa

(2) モチベーションを刺激できる「目標」の特性

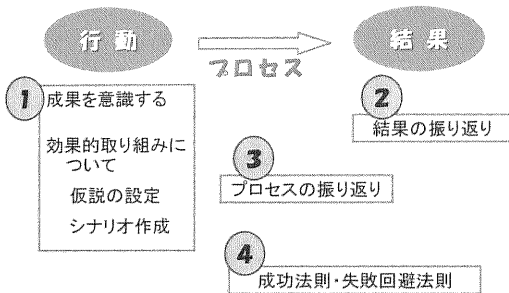


2 学習促進効果

(1) コンピテンシー(業績直結能力)とその学習



経験から学習する習慣



IV 目標管理制度が持ち得る
チーム能力促進効果

- 1 課題と目標設定による joint attention
- 2 教育研究組織におけるマネジメント技術の開発

