

## < 人事心理塾レポート No11 >

2017/12/11 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~

### (第11回)主題:目標管理(MBO)がセルフマネジメントとつながらない理由 ——組織心理から“文化”としての目標管理の在り方を問う！

~~~~~

#### ■「人事心理塾レポート No10」発行のねらい

第11回目では「目標管理」について、文化・風土の問題とドラッカーが強調したセルフマネジメントとの関連から次の内容を検討してみました。

1：目標管理がめざす本来の目的とは何か？

その成功例をアドラー心理のコーチの動画などから検討してみます。

2：組織文化(風土)の心理の特長を参加者と討論の中で深めていくようにします。

3：ビジネス心理式の目標管理シートを演習・利用してみます。

ただし、3番目の目標管理シート利用は時間がなく、今回はできませんでしたので、また別の機会にと考えています。

#### ■「目標管理」の定義と目的（1）：「目標管理の心理」とは何か

**「目標管理の心理」の定義と目的 1**

- 「目標管理の心理」とは何か
  - ✓「目標管理の心理」とは、個と組織のエンゲージメントを促進しつつ、戦略に即した行動をマネジメントする心理である。
  - ✓とくにビジネス心理学では、「組織は戦略に従う」という以上に、組織文化(風土)を軸にした「戦略は組織に従う」という目標管理を重視する。
  - ✓P・ドラッカーの「MBO」(Management By Objectives)はセルフマネジメントを土台とするが、それは目標設定のレベルでとくに重要となるものだ。

2016©EIICHI TAKUMI All Rights Reserved

ここでビジネス心理の立場から「目標管理」を定義しその目的をあげています。  
第一に個人と組織の間の絆感である「エンゲージメント」と「戦略」を抜きには

管理はありえないとする視点です。よくある失敗パターンでは、戦略が正しくとも組織の絆がない「顧客第一主義」のようなブラック企業があげられます。

第二に「戦略は組織に従う」ということ。これも第一のことと関連しますが、組織がどういう在り方をしているか、その文化・風土を抜きに“正しい戦略”の実行などありえないとする見方です。たとえば、組織文化が属人性（家族的な人情関係）の強いワンマン社長型のような企業であるなら、そこで対等の関係を前提にしたような成果主義の経営戦略は形骸化されることになってしまうからです。

第三にドラッカーのMBOの考え方です。そのコアにある「セルフマネジメント」が目標設定で重視すべきとするのは、外部の企業目標と個人内部の“意識された自己目標”のギャップをよく理解する必要性のためです。いかに正しい企業の目標設定であっても、それを理解する側の個人が自己の“意識された目標”に転化できなければ実践行動につながらないからです。

## ■ドラッカーによる目標管理の捉え方

ピーター・ドラッカーの次の説は、目標管理をするうえで「貢献」という価値観が重要な土台にあること、そしてコミュニケーションの関係が問われることを指摘しています。

『ここにおいて、目標管理こそコミュニケーションの前提となる。

目標管理においては、部下が上司に向かい、「企業もしくは自らの部門に対して、いかなる貢献を行うべきであると考えているか」を明らかにしなければならない。

・・・・・・・・（中略）・・・・・・・・

こうして明らかにされる部下の考えが、上司の期待どおりであることはまれである。事実、目標管理の最大の目的は、上司と部下の知覚の仕方の違いを明らかにすることにある。』（ドラッカー著『マネジメント（基本と原則）』より）

つまり、目標管理は部下を上司が管理する方法などでなく、上司と部下の認識ギャップを知るためのものだというのですね。

これはおそらく、ドラッカーが管理というものを人が人をどう使うかという道具としてみるのではなく、人と人との誤解を解き放ち協働していくための媒介とみなす考えを示すものでしょう。どうしても“管理”と言われると、誰か上の人がいて下を監督しているようなイメージになりますが、そうではないというのが、ドラッカーなのです。

つまり、ドラッカーにとっての“Management”の用語は日本語に訳すと”管理“よりも“経営”のほうに近く、組織と自己を最適な形で自らが“経営”できるようにすることだ、と考えられるからです。

## ■ 「目標管理」の定義と目的（1）：「目標観の心理的な歪み」とは何か

**「目標管理の心理」の定義と目的 4**

**■ 目標観の心理的な歪みとは？**

- 1) 個人の目標を積み重ねれば全体組織の目標達成になるとみなす  
⇒ 組織の目標配分を個人の可能レベルから計画する心理
- 2) 先延ばしをしても何とか目標達成ができると思いつむ  
⇒ 時間的遅延によって価値を割引く心理(価値割引率)
- 3) 目標設定時の前提条件が変わっても同じ目標に固執する  
⇒ 目標の慣性法則として状況変化に抵抗する心理

2016©EICHI TAKUMI All Rights Reserved

ここでは人の目標の認知プロセスを問題にしています。認知プロセスというのは理解・思考・記憶に関わる認識の過程を意味するものです。われわれがどんなに理性的に意思決定をしているように思っても、そこに歪みが生じることは避けられません。その歪みの3つのタイプをあげておきました。

第一の歪みは、何かを達成する目標が階段のように序列や順序があるように思っている点です。分散した網の目のような目標の在り方はピンとこないため、何かをめざすという場合には階段モデルのイメージ（※メンタルモデル）で考えがちだということです。

第二の歪みは、何かを“先延ばしする癖”についてです。カードでの後払いが安心できるのも同じ原理ですが、そこには時間が先のことは価値を割引きして見積もるといふ心理の働きがあります。

端的に言えば、今受け取れる1万円は1年後にもらえる2万円より価値があるとみなすといったことで、この場合の「価値割引率」は50%となるわけです。

第三は目標設定がある時点で為されてしまうと、そのときの条件（状況）が後で変わっても同じ目標に固執する傾向がある点です。前提条件が変われば目標も変える必要があるはずですが、重要な目標であるほど変える手間より継続するメリットを優先する傾向があるのです。

これについては、心理学のわかりやすい例で、途中で損だとわかってでも止められない「サンクコスト効果」（※埋没費用またはコンコルド効果）とよばれるものがあります。 ※参照⇒<https://ja.wikipedia.org/wiki/コンコルド効果>

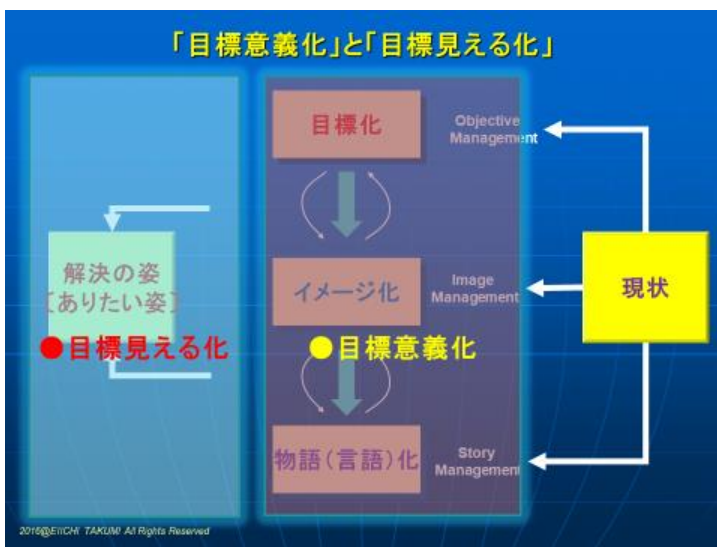
## ■ 目標管理の事例分析（1）：実務コーチ（宮越大樹氏）の動画事例より

○ 動画事例：<https://www.youtube.com/watch?v=c-d8Ys7Ej9g>

前回も紹介した宮越大樹氏の動画例です。彼がアドラー心理学をベースとしたコーチングで企業の総務部門の改革を手掛けている事例です。

「働きがいのある会社ランキング」3年連続で全国一位という実績の精密加工機メーカー。その総務部の責任者がいかにして自己変革と組織活性化に成功したか、それをコーチ役の宮越氏がインタビューする内容でした。

## ■ 「目標意義化」と「目標見える化」



目標管理を考えると、現状をまずどう理解し、その次に課題設定を行い、それを解決する方法を見出すか、その一連の認知プロセスでとくに「目標意義化」と「目標見える化」を区別しておく必要があるというのが上図の内容です。

“意義化”ということばは少し注意しておいてください。私の師でもあった佐伯胖氏（東大）が理解から納得への心理変化を説明する概念として使っていたものだからです。一般の心理系の理論ではそうした見方はなかったため、この用語を私も同じ意味で使っています。

“意義化”とは自己が表面の理解以上に、そこに価値観や思いれなど強い情動が伴う納得感を造り出す認知プロセスのことです。何度も異なる視点からわかり直しながら、他の知識との関連や本質との関わりなどイメージ豊かに理解できることだといえます。

それを目標に焦点を当てたものが「目標意義化」というわけです。そして、わかりやすい形で3つのレベルに分けたのが、“目標化”、“イメージ化”、“物語化”

です。そして、この3つは相互作用しながら目標意義化を深めていくものです。

## ■ ■ 目標管理の事例分析（2）：サトウ社の「三行提報」の動画事例より

### ○ 動画事例：

<http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1007/23/news015.html>

サトウ社では三行で毎日社員が提案する仕組み（三行提報）を通して、革新的な経営を生み出した動画を視てもらいました。

詳しい内容の解説情報は次のサイトに掲載されています。

⇒ <http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1007/23/news015.html>

ここで注意したいのは、ツイッターの無い20年以上も前から経営者と社員全員の知識共有の仕組みが実践されてきたことです。三行の文字数であっても、それが社員の気づき情報として毎日社長がみれる仕組みになっていた点、そこにどんな意義があったのかです。

この動画は第五回の当塾講座でも同じものを紹介しましたが、今度は違う観点からみてもいました。

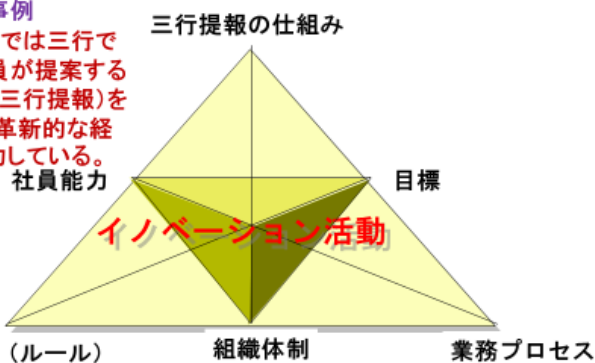
この事例分析を活動理論の三角モデル図から検討してみると下図のようになります。

### 「目標意義化」の原理：Activity理論からみた影響要因1

■ 下記理論モデルは匠英一がYvonne Engeström 著 “LEARNING BY EXPANDING”より応用した図式モデル。  
<http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1007/23/news015.html>

#### ■ 動画事例

サトウ社では三行で毎日社員が提案する仕組み（三行提報）を通して、革新的な経営で成功している。

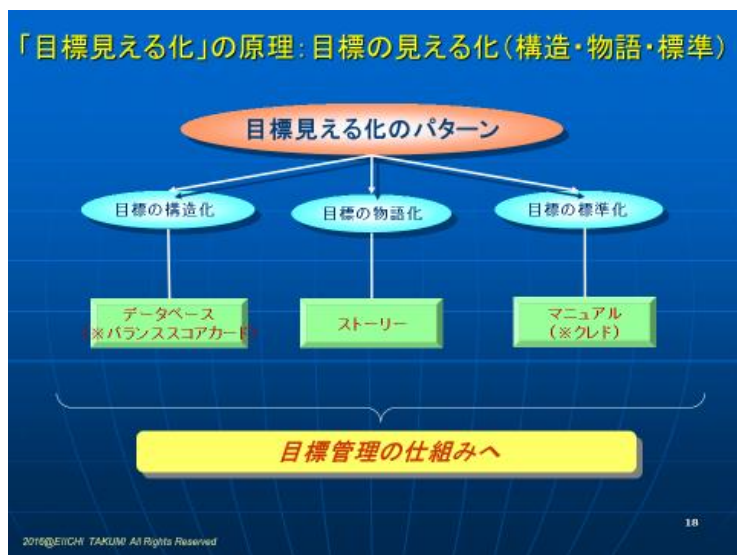


三行の文字で社員が毎日のここを改善したいとか、この企画はどうかといった気づき情報を経営トップに報告する“仕組み”によって何が変わるのか。それを示す図解であり、社員能力、目標、企業文化、組織体制、業務プロセスといった各組織の構成要因が描かれています。

動画でも指摘していたように、経営トップに悪い点も良い点も何でも提案する文化装置となり、結果として社員は互いに対等に意見を交わす能力を身につけるよう

になりました。また、そこから目標そのもの（イノベーション）が仕組みで保証されることにもなり、より実効レベルが上がる相乗効果を生んだといえるでしょう。

## ■ 「目標見える化」：3つのパターン



上図にあるように、「目標見える化」の分類として、「構造化」、「物語化」、「標準化」の3つがあります。これは私の説であり、とくに学術書にあるようなことではありませんが、実践の過程をみるとこの3つに分けられると考えるからです。

元々、目標を“見える化”するという言い方は2010年以降に流行しました。「見える化経営」とも言われる中で、数値的な形で変化がわかるようにすることや、その情報共有の仕組みとして様々な手法やシステムが開発されてきています。

とくにバランススコアカード（BSC）とよばれる戦略策定の手法は有名で、ハーバード大学のロバート・キャプランによって普及に火がつき、欧米の企業がこぞって導入してきたものです。目標の「構造化」の代表的な方法でもあり、私も国内では早くからそのコンサルをしてきましたが、経営側と人事側のギャップ意識はなかなかそのツールでも埋まらなかったように思います。

なぜか？ 理由は以外に単純でした。人事の仕事が経営側の戦略とは別のところで動くような傾向があったからです。私自身がそのギャップ意識を人事側にぶつけるような形で、コンサルをする場合も多かったように思います。その結果は互いの溝が深くなるような形で終わることもしばしば・・・、今思うと後悔しかりですね(笑)。

しかし、SBC自体はすばらしいメソッドであり、その原理を深く知るならビジネス心理の応用に最適な形で使えると今も考えています。実行するうえで留意すべきは、30個以上の目標を数多く並べてしまうスコア表にしないことでしょう。

国内での理論的リーダーとして知られた吉川武男氏（横浜国大）は、90年代後半

頃からバランススコアカードを作成する際に、それらの目標関係をストーリーとして“語る”ようにすることが重要だと説いていました。当時、そうした観点からのBSCの見方はほとんどなかったことからとても新鮮な印象をもったことを覚えています。

ここでいう目標の「ストーリー化」は、吉川氏の視点を踏襲するものであり、いかにして目標自体を自分の経験の中に組み込んだ形で理解するかということです。

三番目の目標の「標準化」については、改めて別の機会にテーマにしたいと思っています。その内容はトヨタの“カイゼン”の考え方に近いものでしょう。

## ■まとめと補足

### 仕事上の目標管理で考えたいこと: 回答

- 当仕事塾(研修)の主な目的は、(仕事変革)である。
- 仕事の成果は(売上)に反映されるが、真の成果は意義ある(仕事)が得られることである。
- 目標作りで大事なことは、目標間の(トレードオフ)の問題を理解することである。
- 仕事をよくするためには、(過去)の経験以上に(未来)の観点から仕事を見直すことである。
- 仕事を通じてチームの改善をするには、まず(自己変革)ができなくてはならない。

2016©EIRICH TAKUMI All Rights Reserved

まとめにかえて、上図のような穴埋め課題を参加者に問いかけながらやってみました。ここで、課題の中の下段から2番目のところにある次の文がとくに大事なことです。

「仕事をよくするためには、(過去)の経験以上に(未来)の観点から仕事を見直すことである。」

未来の観点からという表現には、コーチング心理学のところでも強調した「解決志向」(SFA)の心理療法の観点があり、これはアドラーの「目的志向」の心理学とも重なるものだからです。

---

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますのでご了承ください。

---