

人材育成を主眼に置いた 人事マネジメントの 考え方

なぜ、いままでの
目標管理制度が
機能しなくなるのか

今後、
人事マネジメントに
求められる要素とは

具体的な
人事マネジメントの
実践例

AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）等の進展により、アルゴリズム的な定型業務は今後、縮小していくことが予想されます。そこで、より創造的・革新的な人材を育成できる人事マネジメントについて考えます。

税理士・社会保険労務士法人未来経営
特定社会保険労務士・中小企業診断士

高山 正



なぜ、いままでの目標管理制度が機能しなくなるのか

このところ、「これまで人が行なっていた仕事がコンピュータやロボットに取って代わられ、多くの職業がなくなる」ということが話題になっています。

たしかに、今後縮小し、なくなる職業が出てくることは間違いないでしょう。

しかし、同時にそれに代わる新たな職業が出現するはず。そしてそれらは、いままでにないスキルや能力が求められる仕事だと思われまます。よりクリエイティブであったり、より情緒的な仕事だということ、誰にでも容易に想像がつくことでしょう。

そんな時代の変化に伴って、企業の労務管理も変わっていく必要があります。

これまでの従業員を管理統制する制度から、社員がその創造性豊かな能力を十分に発揮し、より柔軟に能動的に働ける制度を構築していく必要があるのです。

本稿では、その新たな制度のヒ

ントとなる考え方を紹介します。

一般的な

目標管理制度

それでは、現在の人事制度はどのようなになっているでしょうか。たとえば、多くの企業で採用している目標管理制度を例にとってみましょう。

目標管理制度は一般的に、次のような手順で行なわれています。

- (1) 期首に上層部が今年度の全社的な目標を決める
- (2) それをブレイクダウンして部や課、個人ごとに目標を立てる
- (3) 半期または四半期に1度、上司と部下が面談し、目標の進捗を確認する
- (4) その達成度合いを、賞与や昇給に反映させる

目標の実行性を高めるために、行動計画は詳細かつ具体的に立てることが求められます。そのために、過去の結果や現状から分析を

することもあるでしょう。また、目標の達成度合いが賃金に反映されるため、社員には目標の計画どおり進めることが、必然的に強制されます。

ところが、これらの取組みが目標管理制度をおかしな方向へ導いてしまっているのです。

目標を立てても

なかなか実行に移されない

ほとんどの目標管理制度が、現状から目標値を予測し、計画を立てることに多くの時間を費やします。上司と話し合いながら決めることもあるでしょう。

ところが、いざ目標計画が立案され、実行段階に移ると、目標を立てたことそれ自体に満足してしまい、なかなか行動に移されなかったといった経験を、皆さんも一度くらいはしたことがあるのではないのでしょうか。

目標を立てることにエネルギーを使い果たし、まだ何もしていないにもかかわらず、あたかも何かを成し遂げたかのように、錯覚してしまうのです。

もっと行動することに時間やエネルギーを投入すべきなのに、計

画を立てることに時間を割き、肝心の実行が二の次になってしまうのです。

未来は

予測できない

そして、次が重要なのですが、そもそも1年も先の目標や計画を、現在の経営環境から正しく予測することはできないということです。

1年前を振り返ってみてください。いまの現状を正確に予測できたでしょうか。おそらくできなかったはず。

ひよっとすると、目標とする売上額や利益は達成できたかもしれませんが、その中身は当初の予定とは違ったものになっていたはず。計画どおり進んでいたわけではないのです。

従来の目標管理は、上層部が期首に立てた目標に沿って、その計画どおり行動することを促します。計画は、常に正しいという前提があるわけです。

しかし、変化のスピードがどんどん速まるなか、未来を現在の延長線上で予測することは不可能です。しかも、これら変化のスピー

ドは、今後さらに加速していきま
す。つまり、プロジェクトは短命
化し、経営環境の変化はさらに多
様性を増していくのです。

ウォーター・フォール開発と アジャイル開発

一方、ソフトウェア開発の手法
の1つとして、「ウォーター・フ
ォール開発」というメソッドがあ
ります。

ウォーター・フォール開発と
は、言葉のとおり、滝の水が上か
ら下に落ちるように、事前に定め
られた計画に沿って、開発を行な
っていく手法をいいます。

プロジェクトリーダーが定めた
ガントチャート（線表）の手順に
沿って、1つひとつの期日を決
め、着実にゴールに向かって進め
ていく方法です。途中での仕様変
更などがほとんどない、特に長期
のプロジェクトにおいては、有効
な手法といえます。

一方、ウォーター・フォールと
対極する考え方に、「アジャイル
開発」というものがあります。

アジャイルとは、直訳すると「俊
敏な」「すばやい」「柔軟」とい
った意味になります。大まかな方向

性を決め、短時間で試作品をつく
り、テスト、修正を繰り返しながら
完成までこぎつける開発手法で
す。計画に縛られるのではなく、
柔軟にすばやく、変化に合わせな
がら最終ゴールを目指します。
横断的なチームがそれぞれ密に
連携を取り、必要に応じて、エン
ドユーザーからのフィードバック
も受けながら、開発を進めていき
ます。じっくり計画を練ることに
時間を費やすより、とりあえず試

図表1 ウォーター・フォール開発とアジャイル開発

	ウォーター・フォール型	アジャイル型
経営環境	安定的	不確実性が高い
プロジェクト期間	長い	短い
計画	事前に詳細な計画を立てる	計画を柔軟に変更
フィードバック	プロジェクトの節目	頻繁に、必要に応じて

作品をつくってみて、そこからフ
ィードバックを得ることに重点を
置きます。
仕様が途中で変更しがちであつ
たり、短い期間のプロジェクトで
あれば、ウォーター・フォールよ
りもアジャイルのほうが適してい
るといえるでしょう。
そして、現代のソフトウェア開
発においては、まさにこのアジャ
イル型が有効な手段とされている
のです（図表1）。

PDCAサイクルと OODAループ

同じように、経営のマネジメン
トサイクルにおいても、2つの対
極する考え方があります。その1
つがおなじみの「PDCAサイク
ル」、そしてもう1つが「OOD
Aループ」です。

PDCAサイクルは、次のよう
な手順で進められます（図表2）。

- (1) 経営者層が目標を設定し、そ
れを具体的な行動計画に落とし
込む（Plan）
- (2) 役割を決め、人員を配置し、
具体的な行動を指揮命令し、実
行に移す（Do）
- (3) 決められた工程まで作業が進

- んだら、成果を測定（Check）
- (4) その結果を評価し、最後に修
正を加える（Action）

そして、また次期の新たなPD
CAサイクルを回し始めます。

このトップダウン型の管理手法
は、日本において長年、経営にお
ける基本的思想として定着してき
ました。

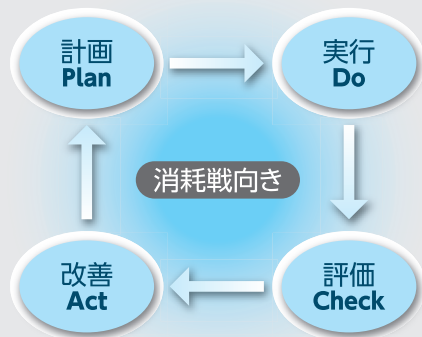
それに対してOODAループと
は、「観察（Observation）」、「情
勢判断（Orientation）」、「意思決
定（Decision）」、「行動（Action）」
の頭文字を取ったもので、次の4
つの段階の意思決定プロセスから
なります（図表3）。

- (1) 観察し、情報を収集する
- (2) そこから得た新しい情報を、
自身のこれまで蓄積してきた経
験や資質、伝統などから統合的
に分析し、情勢判断を行なう
- (3) 情勢判断から具体的行動を決
定する
- (4) 最後に実行に移す

必要であれば、途中のプロセス
で観察に戻り、再度情勢判断を
し、再び実行に移します。それを
何度も高速で行なうのです。

OODAループは、もともと戦
場における機動戦を前提につくら
れたメソッドで、刻々と状況が変

図表2 PDCAサイクル

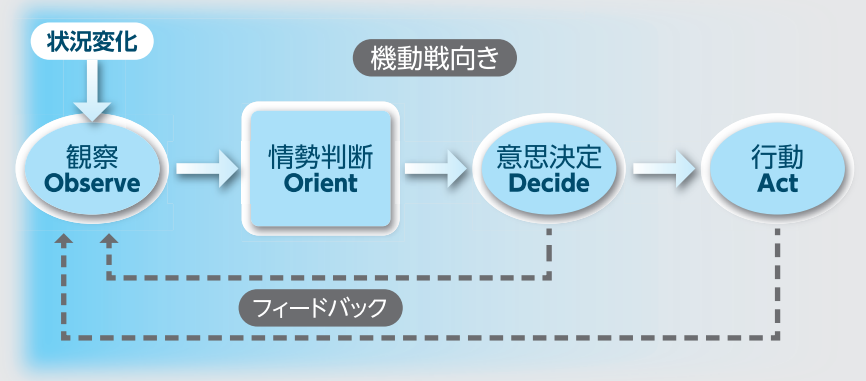


PDCAサイクルとOODA
 ループのプロセスを対比すると、その違いがよくわかります。
 PDCAは計画 (Plan) から始まります。計画 (Plan) は、O O

PDCAサイクルと OODAループの違い

化する前線においては、柔軟な判断と迅速な実行が最優先となるからです。
 常に状況を確認しながら、すばやく行動に移し、試行錯誤を繰り返しながらも、ゴールに向けて前進していくのです。

図表3 OODAサイクル



DALoopの意思決定 (Decision) に相当します。つまり、PDCAサイクルには、観察 (Observation) と情勢判断 (Orientation) にあたる部分がなく、いきなり計画からスタートするということです。
 OODALoopには、計画を生み出すプロセスそのものが計画に組み込まれているに対し、PD C

Aサイクルは、計画ありきで、計画を生み出すプロセスが考慮されていないのです。なぜなら、PDCAサイクルは、OODALoopのような機動戦ではなく、大きく戦況が変化しない消耗戦におけるトップダウン型の効率追求モデルだからです。

これから求められるのは スピードと柔軟性

ウォーターフォール開発とアジャイル開発、PDCAサイクルとOODALoop、それぞれにはメリットもあれば、デメリットもあります。どちらが優れているといったことではありません。しかし冒頭にも述べたように、AIやロボティクスなどの進歩により、私たちを取り巻く経営環境は大きく変化しています。いままでのよう

な、決められたことを決められたとおりにこなすだけでは、企業もそこで働く従業員も残り残されてしまいます。
 そんな現代の経営環境において、従来型のマネジメント手法ではなく、アジャイルやOODALoopといった変化やスピードにすばやく柔軟に対応できるモデルのほうが、今後ますます重要となってくることは、間違いありません。

ところが、こと人事に関していえば、目標管理制度に代表されるような、硬直的で計画ありきのマネジメント手法が、いまだ多くの企業で採用されているように思われます。
 いかにモノを安く効率的に生産するかといった、大量生産が企業の競争優位だったころのモデルが依然として定着しているのです。

今後、人事マネジメントに 求められる要素とは

近年、アメリカのフォーチュン誌に代表されるような企業が、次々と年次評価を廃止していま

す。特に、長年にわたって人事評価の模範とされてきたGE (ゼネラル・エレクトロニクス) が、伝統

的な9ブロック（業績とバリエーションから社員をランク付けする評価制度）を廃止したことは、大きな話題となりました。

その理由として、CEOだったジェフリー・イメルトは、「これまでの人事評価によって社員の人材育成をすることはできない」「部下の評価のために費やしている時間は生産的ではない」とい

「ことなどを挙げています。たしかに、過去の結果から成果を昇給や賞与に配分するためだけの年次評価では、部下の将来に向けての育成に、あまり効果が期待できそうにありません。

また、GEの経営方針でもあるファストワークス（顧客のニーズと評価を早期に取り入れ、商品化スピードを加速する）には、年度末にだけ行なわれるような人事評価では、あまりにもフィードバックまでに時間がかかり過ぎます。

適切な フィードバックを重視

これら従来型の人事評価を廃止した企業では、代わりに、成果に対してリアルタイムでフィードバックを与える仕組みを導入し、上

司と部下が定期的に1対1（ワン・オン・ワン）で面談する機会を増やしています。

そこでは、上司にコーチあるいはサポーターとしての役割が求められます。プロジェクトが短命化するなかで、即座にフィードバックを行ない、計画の修正を図りながら、新たなプロジェクトへ速やかに取りかかるための制度です。過去の結果に基づいて評価するのではなく、将来に向けてどう行動していくかに重みを置きます。

マネジャーに 権限を付与する

昇給や賞与の決定については、マネジャー層に権限を持たせ、一部においては定性的な評価に基づき決定する制度を導入します。

それでは、上司の主観的なバイアスによって、評価が歪められるのではないかという批判もありますが、部下のことは上司が最もよくわかっているという前提と、そのベースとなるコミュニケーション、しいては信頼関係をきちんと形成できてさえいれば、部下の納得感が高いはずだという考えから、特に目立った混乱もなく、移

行がなされているようです。

たしかに「何を評価するか」より、「誰が評価するか」のほうが、部下の納得感が高まるでしょう。普段から部下の仕事ぶりに興味を示さないような上司からの、年に一度程度の評価では、部下は納得しません。

自律性を尊重し試行錯誤から イノベーションを起こす

これまでの報酬と罰による管理統制型の人事制度から、報酬と評価を直接的には結び付けようとはせず、人材育成に主眼を置き、すばやい改善を促すためのこれらの制度は、今後ますます注目されるものと思われま

また、プロジェクトごとに目標を立て、リアルタイムでフィードバックを受けながら計画を修正し、チームで課題を達成しようとすることは、本来の目標管理制度が目指すべき姿ではないでしょうか。少なくとも、管理統制からは、イノベーションは生み出されないのです。

イノベーションは、試行錯誤のなかから生み出されるものです。もちろん、その過程で失敗はつき

ものです。それを従来の信賞必罰的な労務管理に頼っている、従業員は委縮し、リスクを恐れない思い切った行動を取ることはありません。

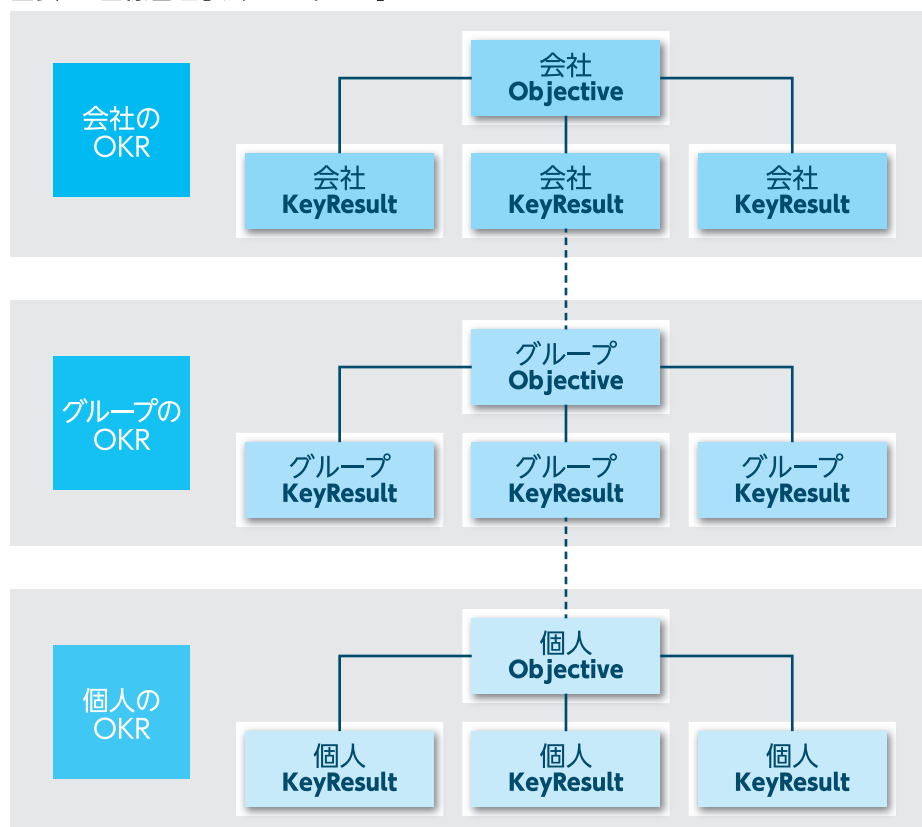
先に述べたアジャイル開発やODALープにも、そのベースには社員の自律と現場への権限移譲が挙げられます。トップダウン型の管理統制ではなく、全従業員が自律性を持ち、自らリスクを取って行動することによってイノベーションを起こしていくことこそが、これからの時代の企業の競争優位の源泉となるのです。

ハイテック企業での 採用が増えているOKRとは

近年、米国シリコンバレーのハイテック企業では、従来型の評価制度を廃止し、代わりにOKRと呼ばれる制度を導入するケースが増えてい

これは、Objectives and Key Results（目標と主要な結果）の略で、「目標（Objective）」に対し、それを達成するための定量化された「主要な結果（Key Result）」を3つ程度設定し、モニタリングしていく手法です（図表4）。

図表4 目標管理手法の1つ「OKR」とは



この「目標」は、1か月から四半期で達成できるような定性的（数字などを入れない）指標を設定します。

「主要な結果」は、「目標」への進捗を図るための具体的な指標を設定します。頑張れば手が届くような数値目標が望ましいとされ、

60～70%の達成度で成功とみなします。

この手法もやはり、従来の計画方法に比べて短期間でのサイクルであるため、フィードバックを受けてフレキシブルかつスピーディーに対応することが可能となります。

ここまで様々な人事マネジメントについてその考え方を述べてきましたが、具体的にどのような実践すればよいのか、その一例を紹介しましょう。

基本的には目標に向けて行動計画を実行していく手法ですが、前述のOKRの手法が核になります。ポイントは、社員それぞれが「自主的に課題を認識」し、それを「チームで共有」し、「自身でフィードバック」を得ながら「学習」し、短いスパンで柔軟に回しながら、「新たな課題に向かってチャレンジすること」にあります。

そのためには、社員に自由な裁量を与え、それぞれが自主的に考え、行動しながら目的に向かって突き進んでいく組織でなくてはなりません。何でも言い合える職場環境と、情報の共有があつて初めて、社員は自主的に行動することができます。制度の構築とともに組織文化の形成も同時に進める必要があります。

具体的な人事マネジメントの実践例

(1) 長期目標を設定する

まずは、長期の目標や目的（ビジョン）を、チーム全体と個人それぞれで設定します。

期間としては、1年から3年程度がよいでしょう。

ここでの目標は、数字を伴ったものではなく、抽象的なもので構いません。コンパスの針が指し示す方向を思い描いてください。チーム全体の目標であれば、会社の経営理念から落とし込んでよいでしょう。

現実不可能な夢のようなものは意味がありませんが、自分の限界を低く見積もらず、思い切った目標を設定します。

会社の目標…地域で最も意義ある付加価値を多く提供する企業を目指す。

個人の目標…今年度中に1つ以上、新しいコンテンツやプロダクトを開発する。

(2) 経営指標を共有する

次に、それぞれの課や部門のメンバーを集めて、経営指標を共有します。

共有する経営指標は、売上高、営業利益、リピーター率、商品回転率、返品率など、業種によって様々だと思いますが、ありのままの生データをリアルタイム（月次など）で共有します。

気をつけてもらいたいのは、数字はあくまで共有するものであり、コンパスの針に沿って正しい方向に進んでいるか確認するためのものであって、決してノルマのような使い方をしてはなりません。つまり、数字自体が目的ではないということです。

正しい経営指標（売上高など）を把握することにより、どの点が順調に進んでいるのか、あるいはどの点を改善しなくてはならないのかを知ることができます。

それは、このあとに行なう行動計画を適正に立案するためにも欠かせません。

数値の確認は毎回行ないますが、それは自分たちが行動した結果が同数字に反映したか、正しい方向に進んでいるのかを知るためのものであり、自己評価するため

の情報なのです。

(3) 個人ごとの行動計画を立てる

それぞれの経営指標を確認し終えたら、その数値を踏まえたいうえで、1人ひとりの行動計画を立てます。1か月単位で行なうことが望ましいですが、必要に応じて2週間単位でもよいでしょう。

その期間内で取り組むべき項目について、各自、設定させます。ここでは「計画」と呼んでいます。意図が、その意味するところは「実行意図」に近いものです。何を、どのように進めるかを、事前に決めておくということです。

行動計画の数は、多くても3つまでとします。なぜなら、それ以上になると優先順位が曖昧になってしまいますし、数を絞ったほうが効果が出やすいからです。

ここでのポイントは、本人が自主的に行動計画を立てる点にあります。チームリーダーがメンバーに押し付けるようなことがあってはなりません。ある程度、役割を振り分けることはあるかも知れませんが、やり方はメンバーそれぞれに任せます。たとえば稚拙な計画であったとしても、頭ごなしに否定せずに、メンバーの意見に耳を

傾け、そのうえで必要なアドバイスを提供しましょう。

例
行動計画…アプリ開発のための基本コンセプトについてまとめ、システム開発会社と打合せを持つ。

(4) 動機（WHY）を確認する

先に立てた行動計画は、あくまで目標達成のための手段です。要するに、どのようにやるのか（HOW）、何をやるのか（WHAT）に当たります。

しかしそこには、なぜやるのかという動機（WHY）があるはずです。それをもう一度、自分自身に問いかけるのです。

①なぜやるのか（WHY）↓②
どのようにやるのか（HOW）↓
何をやるのか（WHAT）となるはずだからです。手段と目的が一致すれば、行動は強化されます。なぜやるのかの意義もわからずにただ行動だけを強いても、モチベーションは持続しません。

同時に、その行動から得られる成果についても考えさせます。なぜやるのかという動機と、そこから得られる成果は、必ず一致します。動機と成果の双方から目的を明確化することにより、行動しよ

うとするモチベーションが高まります。

例
目的（なぜ）…基本コンセプトを明確にしないと設計会社に伝わらないし、話し合いができれば新たなコンセプトが生まれてくるから。

(5) 行動計画をメンバーで共有する

行動計画をメンバーと共有すること、自分の状況を客観的にとらえられるようになります。

ただし、メンバーに発表したことで、あたかも達成したような気分になってしまうことに注意すべきです。

そうならないようにするためには、他のメンバーは、「では、具体的にいつ頃から始めるか」「もし、予算が途中で足りなくなってしまう場合はどうするか」などの質問をしてみます。

これは、実行意図を思い出させる質問です。

(6) 結果を振り返る

行動計画を立ててから1か月が経過したら、それまでの結果について簡単にまとめ、メンバー間で共有します。ひよっとすると、ま

図表5 行動計画を実行する流れ

(1) 長期目標を設定する
(2) 経営指標を共有する
(3) 個人ごとの行動計画を立てる
(4) 「WHY」動機を確認する
(5) 行動計画をメンバーで共有する
(6) 結果を振り返る
(7) 結果から学習する
(8) 結果について評価する

まったく実行されなかった行動計画があるかもしれません。その場合は、なぜ実行に移せなかったのかの理由を挙げてみます。

また、途中で計画を変更したのであれば、変更した内容について書き出してみます。

この際、計画どおりにできなかったというって、他のメンバーはそれを責めることは控えます。失敗しても罰せられないという安心感がチームに醸成されると、以前よりも失敗したという報告が増えます。以前までは隠されていたり、誤魔化されていた失敗が、正直に出るようになるのです。

失敗や目標の未達を許さないような職場は、結局、不正の温床に

なりやすいものです。結果を正直に公表できる健全な職場の存在が前提となります。

例 結果…打合せはできたが、言いたいことが上手くシステム会社に伝えられず、理解されなかったことがある。

(7) 結果から学習する

結果から学べたことを記録しましょう。「達成できた」「達成できなかった」「実行できなかった」あるいは「実行しなかった」など。

いずれの結果にせよ、そこから学べることがあります。

うまくいかなかったとしても、自分を責めるのではなく、内省するようにします。また、達成できたことはあまり振り返ることがなく、結果に満足してしまいがちなので、上手くできた要因についても振り返るようにします。

失敗したり未達に終わってしまったことはほめられることではありませんが、それこそ学びのチャンスです。

チームリーダーは、次の行動計画に活かせるよう、成功のための通過点だということを改めてメンバーに強調しましょう。

例 結果から学べること…きちんとコンセプトを伝えるためのプレゼン資料をつくっておくべきだった。他社の人にきちんと伝えることは難しい。

(8) 結果について評価する

結果についての評価は、「達成度」と「満足度」の2軸とします。「満足度」とは、達成するたれに取り組んだことへの自身の努力と情熱を指します。そのため、達成はできたけれど、やってみると案外簡単で満足度は低いということもありますし、逆に達成度は低かったが、とても重要なことで、多くの時間を割いて懸命に取り組んだので満足度は高い、ということもあるからです。

よく結果や成果を上司が評価し、それを人事考課に反映させるケースが見られますが、この行動計画に関しては、原則、人事評価に反映させません。

なぜなら、そうなった途端、目標が評価のための道具となってしまう、本来の「目標を達成する」という目的から大きくズレてしまうからです。

高い報酬をチラつかせて社員をコントロールしようとすればする

ほど、社員は報酬のみが目的となり、創造性は低下し、報酬以上の努力をしなくなります。

もちろん、努力している社員に報酬で報いることは大切です。そのため、結果と報酬を直接的に結び付けるのではなく、相対的な評価の一要素として、努力して成果を上げている社員に高い報酬で報いる制度をつくる必要があります。そうすることによって、報酬は金銭的な意味合いだけでなく、会社から社員へのねぎらいのメッセージとして伝わるのです。

例 達成度…70%、満足度…3

これからの時代、企業はよりクリエイティブな人材を必要とし、すし、そういった人材を育てていなくてはなりません。そこでは、硬直的な目標管理や信賞必罰による管理統制ではなく、経営環境の変化に合わせ、すばやく柔軟に対応できる制度が求められます。その試行錯誤のなかから、イノベーションは引き起こされるのです。

企業は、挑戦することを後押しする組織風土を醸成しなくてはいいけませんし、そんな従業員を支援する体制が求められるのです。△

たかやま ただし 人事戦略コンサルタント。賃金制度、人事制度導入支援等を中心に企業のコンサルティング業務を行なう。現場に即した制度づくりと生産性向上支援に定評がある。