

# 経営相談 Q & A

## 目標管理制度（MBO）運用のポイント

### Q

当社は従業員 80 名の雑貨製造業です。事業部制を敷き、売上目標は社長が決定し営業担当者に直接指示していますが、事業部ごとの業績の差は大きい状況です。先日、目標の達成度合いに応じた成果主義賃金制度を導入しましたがうまく機能していません。知人に相談すると「目標管理制度」の導入を勧められたのですが、その概要を教えてください。

### A

#### 1. 問題点と改善方法

##### (1) 問題点

事業部により業績差が大きいため、業績の悪い事業部に所属する従業員は、「努力しても目標達成が難しく、自分の働きが賃金に正當に反映されていない」という不満を持っている可能性が高いと思われます。

また、社長から与えられた売上目標を忠実に実行できたか否かが評価され給与に反映される仕組みになっており、従業員は、目標が一方向的に与えられることに不満を感じている可能性もあります。

##### (2) 改善方法

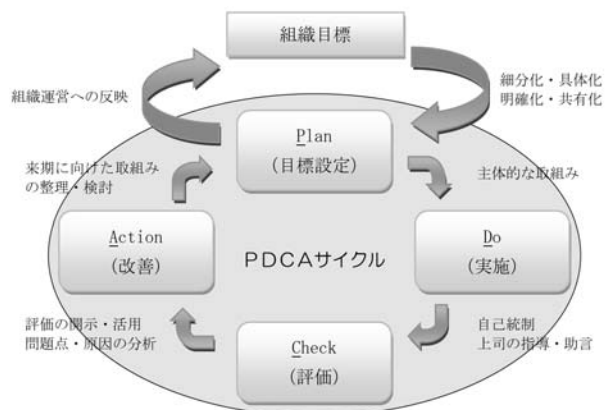
こうした状況を改善するには、目標を設定する際に、納得性と公平性を考慮する必要があります。

具体的には、社長が事業部ごとの特性に配慮した大方針を立て、さらに各事業部長がその特性を十分に考慮した上で、従業員と話し合って目標設定を行いその達成度で評価する仕組みである「目標管理制度」(MBO)を導入し、納得性、公平性の高い賃金制度に改善することが考えられます。

By Objectives and self-control”と表現されており、日本語に直すなら「目標と自己統制によるマネジメント」という翻訳がより適切です。

MBOでは、目標達成に向けて自律的に業務を遂行することを重視し、業務遂行にあたっては、Plan（目標設定）-Do（実施）-Check（評価）-Action（改善）のマネジメントサイクルを従業員自らが回すことにより、目標の達成と自己実現を図ります。

#### MBO のサイクル



(資料) 大阪市「目標管理制度運用の手引き」

#### 2. 「目標管理制度」(MBO) について

##### (1) MBO とは

「目標管理制度」(MBO: Management By Objective) は、米国の経営学者 P.F. ドラッカーらによって提唱された、組織目標の効果的達成を促すマネジメントの方法論に関する考え方・手法です。ドラッカーの著書では正式には“Management

この「目標による管理」という表現がノルマ主義のように誤解されることがありますが、目標によって管理する対象はあくまで仕事や部下の活動であり、仕事のやり方をこと細かに指示したり命令したりするような管理をするものではありません。従業員自らが目標を設定し、自己統制しながら目標達成に最善を尽くせるよう、管理監督者が部下の目標達成を支援するのが MBO の本質です。

## (2) 「目標設定への参画」と「自己統制」

前述の通り、MBOの最大の特徴は「目標設定への参画」と「自己統制」にあります。上司の指示命令によってではなく、従業員自らが自主的に目標設定に取り組むことが重要であり、部下の自主性を認めない「目標管理」や「ノルマによる管理」はMBOとはいえません。

自らの目標に向かって挑戦的に業務を遂行し、その成果を自らが評価することは、個人のモチベーション向上や成長に大きな意味を持ちます。これが、MBOの真の狙いが「企業・組織の目標と個人の目標の統合」にあると言われる所以<sup>ゆえん</sup>です。

## (3) MBOの具体的な内容と手順

具体的な内容と手順をステップごとに示すと以下ようになります。

- ①上司が部下に対して組織全体や部門の年間目標を説明。これを受け部下は、対象期間（例えば1年間）の仕事上の目標を定量的・定性的両面からできるだけ具体的に立てる。目標は定量的に測定可能なものか定性的にプロセスが測れるものが望ましい。
- ②具体的に立てた個人目標について上司と話し合い、個人の期間目標を設定して「目標管理シート」で明示化する。一般的に目標管理シートの内容は、今期の重点目標、目標達成のための具体的手段・方策、目標達成度についての自己評価（期末評価時に記入）、目標達成に関する上司の所見等から構成される。
- ③従業員は自分で立てた目標の達成に向けて、自律的に挑戦する。その間、上司は部下の業務進捗状況を確認し、意見交換を行う等、部下の目標達成を適宜支援する。
- ④対象期間が終了すると部下は達成状況等を自己評価し、これを上司と話し合っ上上司が評価する。また次の対象期間の課題を両者ですり合わせながら、次回目標設定に備える。

## (4) MBOの弊害やその対策

日本に紹介された当初より、「目標」「管理」と

いう言葉だけが強調され、最も肝心の自己統制（Self-Control）の考え方が省略あるいは軽視されているケースも多く、これがMBOの本質が誤って解釈される原因のひとつになっています。

さらに、MBOを運用するにあたり、以下のような弊害を指摘する声も根強くあります。

### 【MBOの弊害例】

- ・目標として設定されたこと以外をやらない。
- ・仕事をとにかく定量化（数値化）すればよいという誤解が生じる。
- ・組織全体の成果より自分や自部門の目標の達成のみを中心に考え、組織における目標のつながりを忘れがちになる。
- ・長期目標より短期目標の達成に偏重しがち。
- ・そもそもホワイトカラーの業務に馴染まない（予期可能な業務案件・項目が少ない）。

こうした弊害が問題となったことから、MBO導入企業でも行き過ぎた成果主義・個人主義に陥らないための手だてを打つところが多くなっています。

### 【MBOの弊害の回避方法の具体例】

- ・評価は定性的なレベルにとどめる。
- ・評価が悪くてもチャレンジしていれば昇格させる。
- ・評価を処遇・報酬にそのまま直結させず、最後に総合評価を加味する。

## (5) MBOを適切に運用するために

前述のとおり、MBOを従来型のノルマ主義とあまり変わらないレベルで運用し、失敗や弊害を生んだケースが多いことも事実です。

しかし本来のMBOは、従業員の能力開発やモチベーション向上にもつながりうる有用な制度です。①管理者が業務の全体像をしっかりと把握する、②行き過ぎた成果主義や個人主義の弊害を招かないよう配慮する、③単純に数値目標の達成度のみで評価しない、④適切な目標設定や総合的評価を行って従業員の成長を図る、といった点に留意し、運用を一度ご検討ください。（吉村謙一）