

Recruit
Works
Institute

Works Discussion Paper Series

No.37

従業員の成長につながるMBOのあり方

千野 翔平

従業員の成長につながる MBO のあり方

千野翔平（リクルートワークス研究所）

2020 年 12 月 4 日

要旨

MBO（目標管理）は、業績や成果を下支えするシステムであるが、一方で能力開発を支援する機能もある。にもかかわらず、MBO と能力開発の関係についての研究は、これまで多くなされていない。そこで本稿では、MBO を導入している企業で働く個人へのアンケート調査を実施し、MBO の能力開発機能について分析した。

分析の結果、MBO は従業員の成長を促していることが明らかになった。職場で働く多様な個人を明らかにするため、年代別に分析をしたところ、30 代、40 代、50 代では、目標内容、上司支援、周囲との対話が正の影響を与えていることが確認された。一方で、20 代は目標内容、上司支援が正の影響を与えていたが、周囲との対話は成長に影響を与えていないことがわかった。また、20 代、30 代は、上司支援によって目標意識が高まることで、成長につながっていることが明らかになった。この結果から、従業員の成長を促すためには MBO は有効であること、そして、その方法は年代によって異なること、特に 20 代においては上司支援が成長を促すために重要であることが示唆された。

キーワード MBO,目標管理,能力開発,人材育成

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. はじめに

現在、日本では、企業の約7割で目標管理（Management by Objectives : MBO）が導入されている（リクルートワークス研究所 2017）。MBO は、評価者と本人の間で業績目標についてあらかじめ合意し、その達成度を可視化する評価技法のことを指す（平野・江夏 2018）。その際、業績目標をトップが決め、そこから部門や課・チーム、さらには個人に対して目標が分解されつつ設定される。このように、MBO は効率的な業績管理を可能にする手段として議論されることが多い。

既存研究においても、MBO と業績・パフォーマンス管理などとの関係に着目した研究は多い。ただ、企業の現場では、受け身の姿勢の助長、チャレンジ精神の阻害、組織のサイロ化・個人の孤立化、部分最適化や働きがいの減少（松丘 2019）といった、MBO による弊害への着目が高まっており、MBO の限界が指摘されている。それを受けるかのように、近年では、ノーレイティングや OKR（Objectives and Key Results）のように MBO に代わる業績評価の仕組みが注目されている。

ただし、MBO には業績管理の機能だけでなく、能力開発の機能があることがそもそも指摘されている（ドラッカー〈1954〉、オディオン〈1983〉など）。実際、筆者が、予備調査として行った企業10社へのヒアリングでは、MBO に則って業務を遂行していけば、業績達成だけでなく、能力開発が実現できるという事象が確認された。具体的には、業績目標そのものが本人の能力開発機能を果たしていることや、目標に取り組む最中に得られる上司や周囲からのフィードバックが能力開発を高めているといった点である。そもそも MBO は、期初に目標を設定し、期末には目標の達成度を確認することで、評価につながる仕組みだ。高橋（2010）によれば、目標の策定・実施・修正・振り返りというコミュニケーションには、人材育成の効果が伴うことが指摘されている。

そこで、本稿では、MBO は従業員の成長につながるのかについて、能力開発の視点から検証する。本稿の構成は以下のとおりである。第2章では先行研究を整理し、本稿の分析の枠組みを提示する。第3章では調査で使用した分析データについて説明する。第4章では MBO が成長にどのような影響を与えているのか分析をする。第5章では分析結果を踏まえた考察と今後の課題を述べる。

2. 先行研究と仮説

MBO は、ドラッカー（1954）によって提唱された概念であるが、その後も多くの研究者によって体系化されてきた（シュレイ〈1963〉、オディオン〈1983, 1993〉、ミグリオワ〈1986〉、ワイリック〈1990〉など）。たとえば、シュレイ（1963）は、企業に求められるのは結果であることから、まず企業全体としての期待する結果を定め、それに対して個人目標を関連づけた結果のわりつけによる経営（management by result）を提唱した。MBO の第一人者ともいわれるオディオン（1983）によれば、MBO とは、組織における上位と下位の管理者が協力して共通の目標を明らかにし、その期待される成果に基づい

てそれぞれの責任分野を定め、この基準により業務を遂行し、個々のメンバーの業績を評価するプロセスであると定義している。また、オディオンは、MBOには業務遂行という機能とともに、人々の成長を助けるという能力開発的な面があるとも主張しており、個人の成長と組織の成果との両立の重要性を指摘している。

ここで、日本におけるMBOの広がり振り返る。古くは1961年に、東京芝浦電気（現・東芝）が全従業員を対象にMBOの導入をしたといった例がある¹。しかし、広く日本企業にMBOが導入されたのは、バブル崩壊による経済の低迷を受けてからだ。日本企業は保有する職業能力を軸に人事考課や報酬を定めるそれまでの職能資格制度から、成果や業績に基づいて考課し報酬を定める人事管理の成果主義化を進めた。企業が成果主義を導入した狙いについて、守島（1999）によれば、従業員の短期的、かつ顕在的な成果やアウトプットに基づいた評価や処遇を行うことであり、この変更は能力開発のためのインセンティブから、生産性を高めて成果を出すためのインセンティブへの転換であったことが指摘されている。このように、そもそも成果に着目した制度への転換期に導入されたのがMBOであるため、MBOは成果や業績のサポートツールであるという認識が強いのは致し方ない面がある。

では、日本におけるMBOとは実際にどのようなものであったのだろうか。日本企業におけるMBOの実態についても各種の研究が存在する。古畑・高橋（2000）は、MBOを含む人事考課プロセスを解明した。彼らの人事考課プロセスは以下のとおりである（記号「→」を用いて説明する）。企業戦略の策定→会社目標の設定→部門・組織目標の設定→個人目標の共同設定→目標への取り組み→目標達成度の共同チェック（→個人目標の共同設定ヘループ）→人事評価→給与等の処遇への反映と結果フィードバック→能力開発、である。古畑・高橋について個人目標の「共同」設定、目標達成度の「共同」チェック、という言葉を使っていえる点は興味深い。実際に、企業における上司・部下間の目標設定やその振り返りのための面談では、上司が一方的に目標や達成度の評価を“押し付ける”ようであっては部下の仕事へのモチベーションが低下する事態は避けられない、と認識されている。上司と部下が「共同で、合意の上で、目標を定め、成果について確認すること」が欠かせないのだ。またこの点に関連する研究として、猿谷・大須賀（1992）も目標が上から下へカスケードされて決められていく場合、自発性や強い達成意欲が備わった目標を設定することが大事だと主張している。

この古畑・高橋（2000）の人事考課プロセスでは、能力開発は、目標設定、目標達成行動、達成度確認、結果の反映とフィードバックという一連のプロセスの最後に発生することになっている。だが、筆者の予備調査では、目標が設定され、その目標達成のための行動（業務）を取ることで自体に能力開発の要素が含まれているという意見が聞かれた。そこ

¹ 『日本経済新聞』1961年1月6日の記事による。記事には、目標管理制度はすでに十條製紙、東洋レーヨン、住友金属工業など数社が実施しているが、電気業界としては初めて導入されたとある。

で、本稿では、古畑・高橋の人事考課プロセスでいう「個人目標の共同設定→目標への取り組み」の部分に焦点をあてた分析を行うことにする。

ここで、MBO の重要な理論的背景として支持されている目標設定理論（オディオン（1993）、奥野（2004）など）について整理する。目標設定理論は、1968年にロックによって提唱されたもので、個人が業務目標を持つことによって、業務活動の成果が高まり、仕事に対して動機づけられるという理論である。ロックは、その後も MBO に関する実証的な研究を続け、1979年には、目標が具体的である方が、また達成可能な低い目標より高めの困難な目標の方がモチベーションは向上すること、さらに、個人により高い目標を設定させた場合のみ、フィードバック効果があることを明らかにしている（Latham & Locke 1979）。フィードバックに着目した研究には古畑・高橋（2000）がある。古畑・高橋は、目標管理制度の導入企業と非導入企業との比較分析を行い、目標管理制度を導入している企業であっても、46.65%の従業員が、評価結果のフィードバックを受けていないことを明らかにした。

次に、目標への取り組みについて、経験による学習という観点から整理する。経験学習理論は、1984年にコルブによって提唱された（Kolb 1984）。Kolb は、学習プロセスを具体的な経験、内省的観察、抽象的思考、能動の実験の4段階で提示した。また Ericsson et al.（1993）は、個人を成長させる仕事の方法について、「よく考えられた実践」と呼び、次の3つの条件を指摘している。1つは、課題が適度に難しく、明確であること。2つ目は、実行した結果についてフィードバックがあること。3つ目は、誤りを修正する機会があること、である。また、松尾（2006）は、人は経験によって学ぶとした上で、知識、スキルを獲得する学習経験プロセスは一樣ではなく、キャリア段階で異なることを明らかにしている。

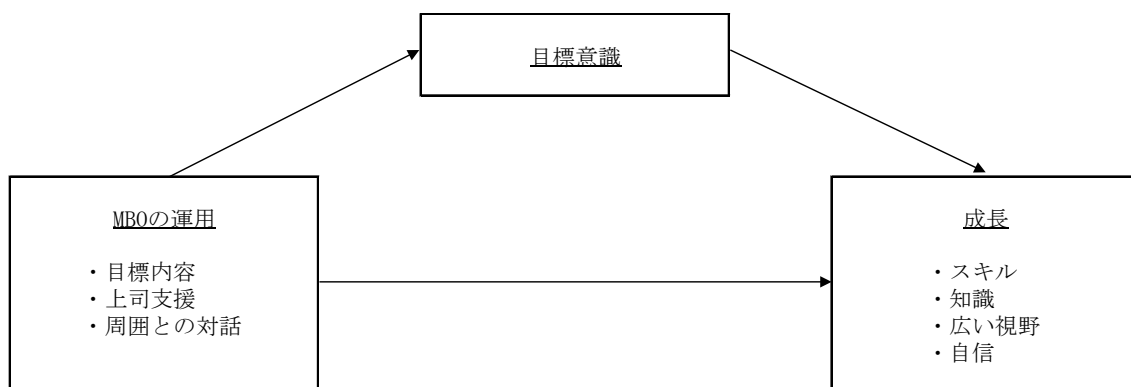
職場における他者支援による学習について研究をしたのが中原（2010）である。中原は、上司、上位者、同期・同僚からどのような支援を受けているのかを確認している。支援の内容は、業務経験や自分自身のあり方を客観的に振り返る機会を意味する「内省支援」、精神的な安息を意味する「精神支援」、業務に関する助言・指導を意味する「業務支援」に整理されている。この研究によれば、同僚・同期による業務支援は能力向上に資するが、上司の方が業務支援をしているにもかかわらず、上司によるそれは能力向上には結びついていない。また、実際にはあまり行われていないにもかかわらず、上司による「精神支援」は能力向上に結びつき、同僚・同期による「精神支援」は能力向上に結びつかないことが明らかにされた。

本稿の目的は、MBO は従業員の成長につながるのかについて明らかにすることである。人を成長させるために必要なのは、前出の Ericsson et al.（1993）によれば、課題が適度に難しく、明確であること、実行した結果についてフィードバックがあること、そして、誤りを修正する機会があることの3点であり、古川ら（2010）によれば「意識化」である。具体的には、「取り組む課題と目標の意義や価値」「達成する成果の状態」「成果に至るため

の関係者の巻き込みや相互協力といった方法やシナリオ」を意識することが能力開発に資するとしている。古川の「意識化」を受けて、目標に対する意識への強さが成長を促している可能性がある。そこで本稿では、業務を遂行する際、期初に設定した目標に関する意識を「目標意識」と定める。その上で、本稿で明らかにする仮説を提示する。仮説 1、MBO の運用は成長に正の影響を与える。仮説 2、MBO の運用は目標意識に正の影響を与える。仮説 3、目標意識は成長に正の影響を与える。

先行研究と予備調査で実施した企業へのヒアリングを踏まえ、図 1 の分析枠組みを提示する。

図 1 分析の枠組み



3. 研究方法

3.1. 分析に使用する調査データと分析対象

分析に使用する「MBO 導入企業に属する個人向け意識調査」は、2020 年 3 月にリクルートワークス研究所が実施した個人向けインターネット調査である。調査の対象者は、従業員 300 人以上の企業で働いている正規の従業員で、目標設定と評価の仕組みが適用されている 2935 名から回答を得た。本稿の分析では、このうち非管理職の 1810 名に焦点をあてる。なお、前出の松尾（2006）による、学習経験プロセスがキャリア段階で異なるという指摘を踏まえて、分析は 20 代、30 代、40 代、50 代の年代ごとに進めた。

1810 名のうち、20 代は「男性」47.9%、「女性」52.1%である。業種は、割合が高い上位 3 つは「製造業」29.8%、「サービス」29.8%、「金融」16.0%となる。職種は「営業系」33.0%、「技術・研究系」20.2%、「企画・管理系」14.9%である。30 代は「男性」61.6%、「女性」38.4%である。業種は「製造業」35.7%、「サービス」25.9%、「金融」15.0%となる。職種は「営業系」28.4%、「その他」19.2%、「企画・管理系」17.3%である。40 代は「男性」78.0%、「女性」22.0%である。業種は「製造業」43.9%、「サービス」20.4%、「情報」11.0%となる。職種は「営業系」21.3%、「その他」19.7%、「技術・研究系」18.1%で

ある。50代は「男性」87.4%、「女性」12.6%である。業種は「製造業」41.4%、「サービス」16.0%、「情報」15.4%となる。職種は「営業系」21.7%、「技術・研究系」21.1%、「その他」17.7%である（表1）。

表1 基本情報

| 属性 | 項目 | 20代 | | 30代 | | 40代 | | 50代 | |
|----|---------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| | | N数 | 割合 | N数 | 割合 | N数 | 割合 | N数 | 割合 |
| 性別 | 男性 | 45 | 47.9% | 221 | 61.6% | 538 | 78.0% | 583 | 87.4% |
| | 女性 | 49 | 52.1% | 138 | 38.4% | 152 | 22.0% | 84 | 12.6% |
| 業種 | 素材関連業 | 1 | 1.1% | 12 | 3.3% | 24 | 3.5% | 19 | 2.8% |
| | 製造業 | 28 | 29.8% | 128 | 35.7% | 303 | 43.9% | 276 | 41.4% |
| | サービス | 28 | 29.8% | 93 | 25.9% | 141 | 20.4% | 107 | 16.0% |
| | 情報 | 9 | 9.6% | 40 | 11.1% | 76 | 11.0% | 103 | 15.4% |
| | 金融 | 15 | 16.0% | 54 | 15.0% | 71 | 10.3% | 79 | 11.8% |
| | 流通・小売 | 10 | 10.6% | 24 | 6.7% | 55 | 8.0% | 59 | 8.8% |
| | その他 | 3 | 3.2% | 8 | 2.2% | 20 | 2.9% | 24 | 3.6% |
| 職種 | 営業系 | 31 | 33.0% | 102 | 28.4% | 147 | 21.3% | 145 | 21.7% |
| | 企画・管理系 | 14 | 14.9% | 62 | 17.3% | 112 | 16.2% | 96 | 14.4% |
| | 生産系 | 6 | 6.4% | 34 | 9.5% | 92 | 13.3% | 82 | 12.3% |
| | 技術・研究系 | 19 | 20.2% | 61 | 17.0% | 125 | 18.1% | 141 | 21.1% |
| | システム・エンジニアリング | 10 | 10.6% | 31 | 8.6% | 78 | 11.3% | 85 | 12.7% |
| | その他 | 14 | 14.9% | 69 | 19.2% | 136 | 19.7% | 118 | 17.7% |

出所：リクルートワークス研究所（2020）「MBO導入企業に属する個人向け意識調査」をもとに筆者作成

3.2. 使用したデータ

利用した設問は表2のとおりである。まず目標内容については、塩月ら（2019）の質問項目を一部参考にした。塩月らは、MBOの運用において、設定される目標の質が部下のモチベーションに強い影響を及ぼすことを明らかにしている。本稿では、「目標は、やりがいのあるものである」「目標は、達成感を感じるものである」の2項目を一部修正の上採用した。上司支援についても、塩月らの質問項目を一部参考に「上司は、進捗状況を気にかけて声をかけてくれる」「上司は、問題解決を手助けしてくれる」「適時、目標について上司と話し合う機会がある」などの4項目を一部修正の上採用した。周囲との対話については、職場で日常的にフィードバックのやり取りを取り入れていることが予備調査の企業ヒアリングから確認された。また、そのフィードバックはKPI（Key Performance Indicator）や達成度合いによる数値ではなく、自社アプリを開発し、ナラティブコメントによって行われていた。本研究においては、MBOの運用を行っていく上で、職場における周囲との対話が重要な要素であるととらえる。筆者の知る限り、自社アプリを開発し、

職場内でフィードバックをしている企業はまだ多くないことから、職場の同僚と期中に、「直接仕事のことを話し合う場がある」項目を採用した。以上については、「5:あてはまる」から「1:あてはまらない」の5件法で回答を得ている。また、古川（2011）の意識化を受けて、期初に設定した目標に関する意識の程度について確認している。具体的には、「実際に仕事に取り組んでいるとき、期初に設定した目標をどの程度意識していたか」を問う設問「目標意識」を媒介変数として採用した。「5:目標を意識していた」から「1:目標は意識していなかった」の5件法で回答を得た。

これらを説明変数としたときの目的変数として、以下の4項目を採用した。まずは、「スキルが高まった」「知識が増えた」「広い視野で物事を見れるようになった」を確認しており、具体的には、「直近の評価期間における仕事を通して、次のような経験ができたか」を問う設問である。もう1項目は、「自信」を確認する設問で、具体的には、「直近の評価期間の仕事の経験を通して、仕事に対する自信はどのように変化したのか」という問いに対して、「長期的な問題を分析して、解決案を見つける自信がついた」「戦略立案に貢献できる自信がついた」「自分の職務における目標を設定する自信がついた」などの5項目を採用した。以上について、「5:あてはまる」から「1:あてはまらない」の5件法で回答を得ている。

さらに、統制変数として回答者の個人属性である年齢、性別の他、Latham & Locke（1979）でも指摘されている目標の困難さについて確認するため、設定された目標の難易度に対して、どのように感じたかを確認するため、「5:目標は難しすぎる」から「1:目標は簡単すぎる」の5件法で回答を得ている。また、どのように目標設定が行われたのかを確認した。具体的には、「納得いくまで上司と話し合えた」「あなたの意見が尊重された」「上司はあなたの気持ちを理解しようとしていた」「目標の達成意義に関して上司と共有できた」の4項目を採用し、「5:あてはまる」から「1:あてはまらない」の5件法で回答を得た。オディオン（1993）によれば、目標はトップから押し付けられるものではなく、その人の内部から生まれるものであることが指摘されている。そこで、目標がどのように設定されたのかを明らかにするため、「目標は、自分で決めたものである」を確認し、「5:あてはまる」から「1:あてはまらない」の5件法で回答を得た。

次に、回答者個人の仕事振りについて確認した。目標達成度について「5.120%以上」「4.100~120%未満」「3.100%」「2.80%~100%未満」「1.80%未満」の5件法で回答を得た。同僚と比較した評価ランクについては、「あなたと同じ等級（資格等級や職務等級）の社員の人事評価や結果と比較して、あなたの評価のランクはどの程度か」を確認し、「5.高い」から「1.低い」の5件法で回答を得た。そして、職場の同僚から期中にフィードバックが行われている職場であるかを確認するため、360度評価が行われているか「5.あてはまる」から「1.あてはまらない」の5件法で回答を得た。

表3 記述統計量

| 変数 | 質問内容 | 20代 | | | 30代 | | | 40代 | | | 50代 | | | | | |
|----------|--|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|------|------|
| | | 度数 | 最小値 | 最大値 | 平均値 | 標準偏差 | 度数 | 最小値 | 最大値 | 平均値 | 標準偏差 | 度数 | 最小値 | 最大値 | 平均値 | 標準偏差 |
| 変数 | 目標の難易度 | 94 | 2 | 5 | 3.40 | .83 | 359 | 2 | 5 | 3.48 | .75 | 690 | 1 | 5 | 3.52 | .71 |
| | 自分で決めた目標 | 94 | 1 | 5 | 2.38 | 1.05 | 359 | 1 | 5 | 2.52 | 1.00 | 690 | 1 | 5 | 2.52 | .93 |
| | 目標達成度 | 94 | 1 | 4 | 1.94 | .90 | 359 | 1 | 5 | 2.06 | .93 | 690 | 1 | 5 | 2.01 | .88 |
| | 同僚と比較した評価ランク | 94 | 1 | 5 | 2.93 | .86 | 359 | 1 | 5 | 2.85 | .93 | 690 | 1 | 5 | 3.04 | .87 |
| | 360度評価 | 94 | 1 | 5 | 3.41 | 1.24 | 359 | 1 | 5 | 3.46 | 1.17 | 690 | 1 | 5 | 3.49 | 1.09 |
| 目標設定プロセス | 納得いくまで上司と話し合えた | 94 | 1 | 5 | 3.01 | 1.16 | 359 | 1 | 5 | 3.20 | 1.10 | 690 | 1 | 5 | 3.24 | 1.02 |
| | あなたの意見が尊重された | 94 | 1 | 5 | 2.54 | 1.03 | 359 | 1 | 5 | 2.80 | 1.08 | 690 | 1 | 5 | 2.86 | .96 |
| 上司支援 | 上司はあなたの気持ちや理解しようとしていた | 94 | 1 | 5 | 2.40 | 1.00 | 359 | 1 | 5 | 2.72 | 1.08 | 690 | 1 | 5 | 2.81 | .95 |
| | 目標の達成意義に関して上司と共有できた | 94 | 1 | 5 | 2.55 | .96 | 359 | 1 | 5 | 2.77 | 1.06 | 690 | 1 | 5 | 2.82 | .94 |
| | やりがいのあるものである | 94 | 1 | 5 | 2.23 | .94 | 359 | 1 | 5 | 2.62 | .98 | 690 | 1 | 5 | 2.67 | .93 |
| | 達成感を感じるものである | 94 | 1 | 5 | 2.13 | .88 | 359 | 1 | 5 | 2.54 | 1.00 | 690 | 1 | 5 | 2.59 | .94 |
| 上司との対話 | 上司は、進捗状況を気にかけて声をかけてくれる | 94 | 1 | 5 | 2.71 | 1.23 | 359 | 1 | 5 | 3.09 | 1.13 | 690 | 1 | 5 | 3.17 | 1.04 |
| | 上司は、問題解決を手助けしてくれる | 94 | 1 | 5 | 2.65 | 1.21 | 359 | 1 | 5 | 2.92 | 1.10 | 690 | 1 | 5 | 3.02 | 1.01 |
| | 適時、目標について上司と話し合う機会がある | 94 | 1 | 5 | 2.76 | 1.25 | 359 | 1 | 5 | 2.89 | 1.13 | 690 | 1 | 5 | 3.02 | 1.08 |
| | 上司は、目標に関して良い仕事をしたときに認めた上、褒めてくれる | 94 | 1 | 5 | 2.76 | 1.18 | 359 | 1 | 5 | 2.85 | 1.10 | 690 | 1 | 5 | 2.92 | 1.04 |
| 周囲との対話 | 周囲と直接仕事のことを話し合う場がある | 94 | 1 | 5 | 2.47 | 1.11 | 359 | 1 | 5 | 2.66 | 1.02 | 690 | 1 | 5 | 2.70 | .99 |
| 目標意識 | 期初に設定した目標をどの程度意識していたか | 94 | 1 | 5 | 2.70 | 1.24 | 359 | 1 | 5 | 2.64 | 1.05 | 690 | 1 | 5 | 2.68 | 1.04 |
| 成長 | スキルが高まった | 94 | 1 | 5 | 2.65 | 1.12 | 359 | 1 | 5 | 2.85 | .99 | 690 | 1 | 5 | 2.95 | .93 |
| | 知識が増えた | 94 | 1 | 5 | 2.28 | 1.01 | 359 | 1 | 5 | 2.60 | .94 | 690 | 1 | 5 | 2.69 | .91 |
| | 広い視野で物事を見れるようになった | 94 | 1 | 5 | 2.47 | 1.08 | 359 | 1 | 5 | 2.64 | .93 | 690 | 1 | 5 | 2.77 | .93 |
| | 評価期間中の仕事に対する自信：長期的な問題を分析して、解決案を見つける自信があった | 94 | 1 | 5 | 2.78 | 1.06 | 359 | 1 | 5 | 2.87 | .94 | 690 | 1 | 5 | 2.98 | .89 |
| | 評価期間中の仕事に対する自信：戦略立案に貢献できる自信があった | 94 | 1 | 5 | 3.17 | 1.10 | 359 | 1 | 5 | 3.07 | .95 | 690 | 1 | 5 | 3.20 | .96 |
| 自信 | 評価期間中の仕事に対する自信：自分の職務における目標を設定する自信があった | 94 | 1 | 5 | 2.82 | 1.12 | 359 | 1 | 5 | 2.94 | .98 | 690 | 1 | 5 | 3.06 | .93 |
| | 評価期間中の仕事に対する自信：問題が発生した時、その関係者（顧客、サプライヤー等）と対話する自信があった | 94 | 1 | 5 | 2.86 | 1.11 | 359 | 1 | 5 | 2.94 | .96 | 690 | 1 | 5 | 3.02 | .97 |
| | 評価期間中の仕事に対する自信：職場の同僚の前で、自分の業務に関する説明をする自信があった | 94 | 1 | 5 | 2.68 | 1.07 | 359 | 1 | 5 | 2.79 | .97 | 690 | 1 | 5 | 2.99 | .92 |

出所：リクルートワークス研究所（2020）「MBO導入企業に属する個人向け意識調査」をもとに筆者作成

4. 分析結果

4.1. 各変数の信頼性

本研究で採用する変数のうち、2変数以上で作成した合成変数の信頼性を検討するため α 係数を算出した(表3)。すべての α 係数が0.8以上であったため、尺度の信頼性は高いことが示された。したがって各変数の単純平均を算出し、合成尺度として分析に使用した。

表3 各変数の信頼性分析結果

| 変数名 | α 係数 |
|--------|-------------|
| 面談プロセス | 0.875 |
| 目標内容 | 0.894 |
| 上司支援 | 0.881 |
| 自信 | 0.927 |
| 成長 | 0.902 |

4.2. 年代別の変数間相関の検討

各変数間の関係がみられるかどうかを分析するため、年代別に変数間の相関分析を行った。以下、20代は表4、30代は表5、40代は表6、50代は表7に示した。

表4 20代の変数間相関

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|----------------|--------|-------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1 男性ダミー | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 年齢 | -.116 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3 目標の難易度 | .031 | .118 | 1 | | | | | | | | | | |
| 4 自分で決めた目標 | .086 | .066 | .313** | 1 | | | | | | | | | |
| 5 目標達成度 | -.234* | -.085 | -.394** | -.281** | 1 | | | | | | | | |
| 6 同僚と比較した評価ランク | -.009 | .047 | .133 | .092 | -.423** | 1 | | | | | | | |
| 7 360度評価 | .133 | .081 | .034 | .191 | -.111 | .029 | 1 | | | | | | |
| 8 目標設定プロセス | .168 | -.016 | .059 | .485** | -.232* | .279** | .581** | 1 | | | | | |
| 9 目標内容 | .081 | .080 | .025 | .339** | -.164 | .267** | .260* | .458** | 1 | | | | |
| 10 上司支援 | .047 | .017 | -.083 | .188 | -.126 | .133 | .475** | .745** | .382** | 1 | | | |
| 11 周囲との対話 | -.076 | -.018 | -.009 | .176 | -.131 | .161 | .349** | .515** | .256* | .420** | 1 | | |
| 12 目標意識 | .027 | -.136 | .076 | .138 | -.132 | .150 | .374** | .401** | .390** | .446** | .242* | 1 | |
| 13 成長 | .189 | .020 | -.001 | .282** | -.319** | .531** | .295** | .593** | .576** | .514** | .310** | .477** | 1 |

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

(n=94)

表5 30代の変数間相関

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|----------------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1 男性ダミー | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 年齢 | -.101 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3 目標の難易度 | -.082 | .112* | 1 | | | | | | | | | | |
| 4 自分で決めた目標 | .005 | .082 | .275** | 1 | | | | | | | | | |
| 5 目標達成度 | -.176** | .023 | -.126* | -.046 | 1 | | | | | | | | |
| 6 同僚と比較した評価ランク | -.047 | .077 | .134* | .224** | -.168** | 1 | | | | | | | |
| 7 360度評価 | .050 | .060 | .105* | .156** | -.098 | .205** | 1 | | | | | | |
| 8 目標設定プロセス | -.049 | .053 | .132* | .470** | -.158** | .444** | .319** | 1 | | | | | |
| 9 目標内容 | -.027 | .054 | .040 | .451** | -.135* | .263** | .264** | .517** | 1 | | | | |
| 10 上司支援 | -.054 | .140** | .017 | .302** | -.140** | .335** | .366** | .655** | .559** | 1 | | | |
| 11 周囲との対話 | -.044 | .095 | .009 | .285** | -.114* | .308** | .326** | .522** | .410** | .511** | 1 | | |
| 12 目標意識 | .033 | -.022 | -.135* | .234** | -.189** | .169** | .123* | .345** | .503** | .477** | .271** | 1 | |
| 13 成長 | .066 | .099 | .049 | .389** | -.219** | .436** | .303** | .546** | .615** | .552** | .475** | .460** | 1 |

*p<0.05; **p<0.01

(n=359)

表6 40代の変数間相関

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|----------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1 男性ダミー | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 年齢 | -.147** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3 目標の難易度 | -.077* | -.008 | 1 | | | | | | | | | | |
| 4 自分で決めた目標 | -.022 | .029 | .029 | 1 | | | | | | | | | |
| 5 目標達成度 | -.052 | -.075* | -.215** | -.045 | 1 | | | | | | | | |
| 6 同僚と比較した評価ランク | -.022 | .012 | .091* | .124** | -.135** | 1 | | | | | | | |
| 7 360度評価 | .012 | .017 | .093* | .069 | -.067 | .144** | 1 | | | | | | |
| 8 目標設定プロセス | -.010 | .052 | .075* | .453** | -.108** | .254** | .260** | 1 | | | | | |
| 9 目標内容 | -.082* | -.002 | .011 | .387** | -.030 | .200** | .201** | .369** | 1 | | | | |
| 10 上司支援 | .000 | -.014 | .079* | .208** | -.154** | .235** | .346** | .636** | .335** | 1 | | | |
| 11 周囲との対話 | -.034 | .053 | .050 | .153** | -.065 | .208** | .339** | .419** | .272** | .464** | 1 | | |
| 12 目標意識 | .021 | -.049 | -.046 | .234** | -.051 | .160** | .184** | .354** | .457** | .383** | .231** | 1 | |
| 13 成長 | -.062 | .059 | .014 | .330** | -.133** | .374** | .278** | .477** | .565** | .501** | .412** | .451** | 1 |

*p<0.05; **p<0.01

(n=690)

表7 50代の変数間相関

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|----------------|-------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1 男性ダミー | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 年齢 | -.069 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3 目標の難易度 | -.028 | -.004 | 1 | | | | | | | | | | |
| 4 自分で決めた目標 | .060 | -.042 | .028 | 1 | | | | | | | | | |
| 5 目標達成度 | -.071 | .041 | -.192** | -.093* | 1 | | | | | | | | |
| 6 同僚と比較した評価ランク | -.031 | .013 | .086* | .216** | -.140** | 1 | | | | | | | |
| 7 360度評価 | -.026 | -.108** | .070 | .096* | -.128** | .309** | 1 | | | | | | |
| 8 目標設定プロセス | .099* | -.050 | .090* | .383** | -.169** | .364** | .400** | 1 | | | | | |
| 9 目標内容 | .011 | -.063 | -.038 | .376** | -.174** | .303** | .337** | .420** | 1 | | | | |
| 10 上司支援 | .032 | -.046 | -.029 | .165** | -.112** | .331** | .460** | .682** | .423** | 1 | | | |
| 11 周囲との対話 | -.035 | -.038 | -.026 | .194** | -.114** | .338** | .450** | .511** | .409** | .559** | 1 | | |
| 12 目標意識 | -.044 | .044 | -.020 | .286** | -.173** | .332** | .202** | .394** | .531** | .403** | .338** | 1 | |
| 13 成長 | -.027 | -.039 | .017 | .342** | -.215** | .457** | .410** | .539** | .574** | .553** | .536** | .506** | 1 |

*p<0.05; **p<0.01

(n=667)

4.3. 仮説 1 に関する分析結果

MBO の運用が成長に影響を与えているかを検証するため、目標内容、上司支援、周囲との対話を独立変数に、成長を従属変数にした重回帰分析を行った。まず、ステップ 1 で、成長に影響を及ぼすと考えられる、自分で決めた目標、目標設定プロセスなどの統制変数を投入した。ステップ 2 では、目標内容、上司支援、周囲との対話を投入した (表 8)。

分析結果から次の点が明らかになった。ステップ 1 の結果の特徴を年代別にみていくと、まず 20 代は同僚と比較した評価ランク、目標設定プロセスがプラスに有意となった。また、有意ではないが、目標の難易度は値が高い。30 代、40 代、50 代は自分で決めた目標、同僚と比較した評価ランク、360 度評価、目標設定プロセスがプラスに有意で、目標の難易度と目標達成度はマイナスに有意であることが確認された。続いて、ステップ 2 の結果をみると、20 代は目標内容、上司支援がプラスに有意で、30 代、40 代、50 代は目標内容、上司支援に加えて、周囲との対話も有意となっていることが確認された。逆にいえば、20 代では周囲との対話に統計的に有意な差がみられなかった。また、ステップ 2 を投入したことによって、すべての年代で目標設定プロセスの回帰係数が低くなることから、MBO の運用によって媒介されている可能性が考えられる。以上の結果から、仮説 1 は、30 代、40 代、50 代で支持され、20 代では一部支持された。

表 8 MBO の運用が成長に与える影響

| 独立変数 | 従属変数：成長 | | | | | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | 20代 | | 30代 | | 40代 | | 50代 | |
| | β | | β | | β | | β | |
| | ステップ1 | ステップ2 | ステップ1 | ステップ2 | ステップ1 | ステップ2 | ステップ1 | ステップ2 |
| 男性ダミー | 0.108 | 0.122 | 0.063 | 0.086 ** | -0.058 * | -0.023 | -0.065 ** | -0.043 |
| 年齢 | 0.027 | -0.004 | 0.063 | 0.037 | 0.020 | 0.040 | 0.000 | 0.005 |
| 目標の難易度 | -0.123 | -0.081 | -0.103 ** | -0.035 | -0.069 ** | -0.053 * | -0.071 ** | -0.008 |
| 自分で決めた目標 | 0.046 | 0.036 | 0.190 *** | 0.074 | 0.149 *** | 0.070 ** | 0.147 *** | 0.097 *** |
| 目標達成度 | -0.058 | -0.045 | -0.116 ** | -0.078 ** | -0.066 ** | -0.054 * | -0.108 *** | -0.078 *** |
| 同僚と比較した評価ランク | 0.397 *** | 0.369 *** | 0.221 *** | 0.197 *** | 0.253 *** | 0.193 *** | 0.242 *** | 0.179 *** |
| 360度評価 | 0.004 | -0.011 | 0.120 *** | 0.036 | 0.156 *** | 0.045 | 0.185 *** | 0.052 |
| 目標設定プロセス | 0.433 *** | 0.151 | 0.315 *** | 0.076 | 0.301 *** | 0.067 * | 0.315 *** | 0.086 ** |
| 目標内容 | | 0.300 *** | | 0.347 *** | | 0.362 *** | | 0.272 *** |
| 上司支援 | | 0.217 * | | 0.132 ** | | 0.201 *** | | 0.179 *** |
| 周囲との対話 | | 0.005 | | 0.124 *** | | 0.123 *** | | 0.167 *** |
| R2乗 | 0.5212 | 0.6153 | 0.4093 | 0.5371 | 0.3432 | 0.5061 | 0.4302 | 0.5447 |
| 調整済みR2乗 | 0.4761 | 0.5637 | 0.3958 | 0.5224 | 0.3355 | 0.4981 | 0.4233 | 0.537 |

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

($n = 1,810$)

4.4. 仮説 2 に関する分析結果

MBO の運用が目標意識に影響を与えているかを検証するため、目標内容、上司支援、周囲との対話を独立変数に、目標意識を従属変数にした重回帰分析を行った。まず、ステップ 1 で、統制変数を投入し、ステップ 2 では目標内容、上司支援、周囲との対話を投入した (表 9)。

分析結果から次の点が明らかになった。ステップ 1 の結果の特徴を年代別にみていくと、まず 20 代、30 代、40 代、50 代において、目標設定プロセスがプラスに有意であることが確認された。また、30 代、40 代、50 代では、目標の難易度がマイナスに有意となっている。続いて、ステップ 2 の結果をみると、20 代、30 代、40 代、50 代において、目標内容、上司支援がプラスに有意で、逆に、周囲との対話はすべての年代で有意な差はみられなかった。以上の結果から、仮説 2 は一部支持された。

表 9 MBO の運用が目標意識に与える影響

| 独立変数 | 従属変数：目標意識 | | | | | | | |
|--------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| | 20代 | | 30代 | | 40代 | | 50代 | |
| | β | | β | | β | | β | |
| | ステップ1 | ステップ2 | ステップ1 | ステップ2 | ステップ1 | ステップ2 | ステップ1 | ステップ2 |
| 男性ダミー | -0.076 | -0.054 | -0.007 | 0.018 | 0.008 | 0.038 | -0.078 ** | -0.063 ** |
| 年齢 | -0.171 * | -0.204 ** | -0.023 | -0.059 | -0.070 * | -0.047 | 0.062 * | 0.070 |
| 目標の難易度 | 0.070 | 0.117 | -0.238 *** | -0.167 *** | -0.091 ** | -0.077 ** | -0.089 ** | -0.030 |
| 自分で決めた目標 | -0.060 | -0.042 | 0.165 *** | 0.062 | 0.098 ** | 0.019 | 0.142 *** | 0.064 * |
| 目標達成度 | -0.042 | -0.021 | -0.166 *** | -0.127 *** | -0.025 | -0.014 | -0.111 *** | -0.073 ** |
| 同僚と比較した評価ランク | 0.054 | 0.043 | 0.018 | -0.002 | 0.069 * | 0.023 | 0.188 *** | 0.131 *** |
| 360度評価 | 0.245 ** | 0.230 ** | 0.021 | -0.069 | 0.104 *** | 0.026 | 0.023 | -0.090 ** |
| 目標設定プロセス | 0.269 * | -0.085 | 0.259 *** | -0.027 | 0.273 *** | 0.088 * | 0.262 *** | 0.076 *** |
| 目標内容 | | 0.268 ** | | 0.328 *** | | 0.345 *** | | 0.378 *** |
| 上司支援 | | 0.315 ** | | 0.320 *** | | 0.196 *** | | 0.157 *** |
| 周囲との対話 | | -0.005 | | -0.014 | | 0.000 | | 0.032 |
| R2乗 | 0.231 | 0.335 | 0.197 | 0.359 | 0.159 | 0.284 | 0.238 | 0.367 |
| 調整済みR2乗 | 0.159 | 0.245 | 0.179 | 0.338 | 0.149 | 0.273 | 0.229 | 0.357 |

*p<0.10; **p<0.05; ***p<0.01

(n=1,810)

4.5. 仮説 3 に関する分析結果

目標意識が成長に影響を与えているかを検証するため、目標内容、上司支援、周囲との対話に加え、目標意識を独立変数に、成長を従属変数にした重回帰分析を行った。まず、ステップ 1 で統制変数を投入し、ステップ 2 で目標内容、上司支援、周囲との対話を投入

し、ステップ3で目標意識を投入した（表10）。

分析結果から次の点が明らかになった。ステップ1および2の特徴については、前述しているため、ステップ3の結果の特徴を年代別にみていく。まず、すべての年代で目標意識が成長にプラスに有意であることが確認された。また、20代、30代は、目標意識を投入したことによって、上司支援を完全媒介していることが確認され、さらに40代、50代においては、上司支援の回帰係数が低くなっていることから、部分媒介していることが確認された。このことに加え、すべての年代の目標内容の回帰係数が低くなっていることから、目標意識が部分媒介していることが確認された。

表10 MBOの運用と目標意識が成長に与える影響

| 独立変数 | 従属変数：成長 | | | | | | | | | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
| | 20代 | | | 30代 | | | 40代 | | | 50代 | | |
| | β | | | β | | | β | | | β | | |
| | ステップ1 | ステップ2 | ステップ3 | ステップ1 | ステップ2 | ステップ3 | ステップ1 | ステップ2 | ステップ3 | ステップ1 | ステップ2 | ステップ3 |
| 男性ダミー | 0.108 | 0.122 | 0.134 * | 0.063 | 0.086 ** | 0.084 ** | -0.058 * | -0.023 | -0.028 | -0.065 ** | -0.043 | -0.035 |
| 年齢 | 0.027 | -0.004 | 0.040 | 0.063 | 0.037 | 0.045 | 0.020 | 0.040 | 0.046 * | 0.000 | 0.005 | -0.005 |
| 目標の難易度 | -0.123 | -0.081 | -0.106 | -0.103 ** | -0.035 | -0.013 | -0.069 ** | -0.053 * | -0.043 | -0.071 ** | -0.008 | -0.004 |
| 自分で決めた目標 | 0.046 | 0.036 | 0.045 | 0.190 *** | 0.074 | 0.066 | 0.149 *** | 0.070 ** | 0.067 ** | 0.147 *** | 0.097 *** | 0.088 *** |
| 目標達成度 | -0.058 | -0.045 | -0.041 | -0.116 ** | -0.078 ** | -0.061 | -0.066 ** | -0.054 * | -0.052 * | -0.108 *** | -0.078 *** | -0.068 ** |
| 同僚と比較した評価ランク | 0.397 *** | 0.369 *** | 0.359 *** | 0.221 *** | 0.197 *** | 0.197 *** | 0.253 *** | 0.193 *** | 0.190 *** | 0.242 *** | 0.179 *** | 0.161 *** |
| 360度評価 | 0.004 | -0.011 | -0.061 | 0.120 *** | 0.036 | 0.045 | 0.156 *** | 0.045 | 0.041 | 0.185 *** | 0.052 | 0.064 ** |
| 目標設定プロセス | 0.433 *** | 0.151 | 0.169 | 0.315 *** | 0.076 | 0.080 | 0.301 *** | 0.067 * | 0.055 | 0.315 *** | 0.086 ** | 0.075 |
| 目標内容 | | 0.300 *** | 0.243 *** | | 0.347 *** | 0.303 *** | | 0.362 *** | 0.314 *** | | 0.272 *** | 0.221 * |
| 上司支援 | | 0.217 * | 0.150 | | 0.132 ** | 0.089 | | 0.201 *** | 0.174 *** | | 0.179 *** | 0.158 *** |
| 周囲との対話 | | 0.005 | 0.006 | | 0.124 *** | 0.126 *** | | 0.123 *** | 0.123 *** | | 0.167 *** | 0.163 *** |
| 目標意識 | | | 0.213 * | | | 0.134 *** | | | 0.137 *** | | | 0.136 *** |
| R2乗 | 0.5212 | 0.6153 | 0.6455 | 0.4093 | 0.5371 | 0.5486 | 0.3432 | 0.5061 | 0.5196 | 0.4302 | 0.5447 | 0.5563 |
| 調整済みR2乗 | 0.4761 | 0.5637 | 0.593 | 0.3958 | 0.5224 | 0.533 | 0.3355 | 0.4981 | 0.5111 | 0.4233 | 0.537 | 0.5482 |

*p<0.10; **p<0.05; ***p<0.01

(n=1,810)

5. 分析結果から得られた示唆

本稿は、MBOは従業員の成長につながるのかについて、能力開発の視点から検証した。その際、職場における多様な人材にとってMBOがどのように機能するのかを明らかにするため、年代ごとに分けて分析を実施した。本稿の重要な発見は、目標内容、上司支援、周囲との対話といったMBOの運用が実践されている場合、従業員の成長につながっていることが明らかになった点である。その際、上司支援や周囲との対話といった外部との関係が大事である一方で、目標の内容についてやりがいを感じるのかという点は重要な点だ。つまり、目標そのものに能力開発の要素が含まれているということが分析から示唆された。このことは、上司・部下間の目標設定の場において、上司は、単に組織目標を部下に割り

振るのではなく、その目標が部下にとってやりがいを感じるように工夫していることも一つの要因だと考えられる。第2に、30代、40代、50代は周囲との対話が成長に正の影響を与えているのに対して、20代は周囲との対話が成長に影響していないということだ。これは筆者の解釈であるが、20代はスキル、知識、広い視野や自信といった要素が未熟であることが一つの原因だと考えられる。つまり、いざ同僚と仕事について意見交換をすることになっても、保有する能力が多くないことから、周囲から質の高い情報やアドバイスを引き出すことが困難なのだ。そのため、20代は上司と部下間の垂直的関係のなかで、相互の関係性を構築しながら、自分に合った仕事経験を得ていくことが成長につながると考えられる。第3に、20代、30代においては、上司支援が目標意識を高めることに影響を与え、それが成長につながることが確認された点だ。この結果の解釈としては、20代、30代は上司支援の影響を受けやすく、目標意識に直結しやすいということが考えられる。逆にいえば、20代、30代に比べて、40代、50代は上司支援の影響を受けにくく、目標内容や周囲との対話などで成長への影響度を補完していくことが考えられる。そして第4に、40代、50代の中高年層もMBOを通して成長していることが確認されたのは、大事な論点である。中高年ということを考えれば、キャリア停滞（プラトー化）が仕事への動機づけ低下を及ぼしていてもおかしくはない。山本（2016）によれば、キャリア・プラトーには、まず昇進のプラトーが、その次に仕事内容のプラトーが重要になると指摘されている。今回の分析では、回答者すべてが非管理職であることを踏まえると、目標内容や上司支援、周囲との対話などによって、仕事内容のプラトーに陥らず、成長をしていることが示唆された。この結果は、MBOが年齢にとらわれずに運用可能であることからわかる。

最後に、今後の課題を示す。本稿では、人事考課プロセスの「個人目標の共同設定→目標への取り組み」に焦点をあてて分析を実施した。前出の古畑・高橋（2000）で指摘されているMBO導入企業の課題の一つに、人事考課プロセスの後半で実施される「人事評価フィードバック」がある。未だに多くの人々が人事評価フィードバックを得られていないその原因はどこにあるのか、どのようにすれば解決できるのかといった点について検証を行っていく必要があると考える。

【参考文献】

- Ericsson, K.A., Krampe, R., and Tesch-Romer, C. (1993) The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100(3):363-406.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, HarperCollins. (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006) .
- Kolb D. (1984) .*Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Latham,G.P. & Locke,E.A., (1979) .Goal setting: A motivational technique that works. American Management Associations.68-80.
- R.ヘンリー・ミグリオワ (1986) 『戦略経営と目標管理』 産業能率大学出版部.
- エドワード・C・シュレイ (1963) 『結果のわりつけによる経営』 池田書店.
- 奥野明子 (1996) 「日本における目標管理の現状と課題」『経営研究』 47(1),pp.91-116.
- 奥野明子 (2004) 『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』 白桃書房.
- 猿谷正治・大須賀匡 (1992) 『新しい「目標管理」の要点』 ダイヤモンド社.
- 塩月・三原・古屋・開本 (2019) 「目標管理制度の運用と従業員の内発的モチベーションの関係」『日本労働研究雑誌』 No.790,pp.86-100.
- ジョージ・S・オディオン (1983) 『目標達成と動機付けのマネジメント』 産能大学出版部.
- ジョージ・S・オディオン (1993) 『目標達成と動機付けのマネジメント』 産能大学出版部.
- 高橋潔 (2010) 『人事評価の総合科学 ―努力と能力と行動の評価』 白桃書房.
- 中原淳 (2010) 『職場学習論 ―仕事の学びを科学する』 東京大学出版会.
- 野上真・古川久敬・柳澤さおり (2005) 「MBO における目標設定の効果性モデルに関する実証的研究」『産業・組織心理学研究』 第 19 巻,第 1 号,pp.17-27.
- ハインツ・ワイリック (1990) 『エクセレントマネジメント ―目標による管理システム』 同文館.
- 平野光俊・江夏幾多郎 (2018) 『人事管理 ―人と企業,ともに生きるために』 有斐閣.
- 古川久敬・柳澤さおり・池田浩 (2010) 『人的資源マネジメント ―「意識化」による組織能力の向上―』 白桃書房.
- 古川久敬 (2011) 「人事評価の運用の最適化によるパフォーマンス・マネジメント ―評価者と被評価者の相互意識化およびフィードバックの促進効果」『日本労働研究雑誌』 No.617,pp.45-55.
- 古畑仁一・高橋潔 (2000) 「目標管理による人事評価の理論と実際」『経営行動科学』 第 13 巻第 3 号,pp.195-205.
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習 ―プロフェッショナルへの成長プロセス―』 同文館出版.
- 松丘啓司 (2019) 「目標管理制度 (MBO) の限界」『経営センサー』 No.212,pp.42-47.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』 No.474,pp.2-13.
- リクルートワークス研究所 (2017) 「Works 人材マネジメント調査」.
- リクルートワークス研究所 (2020) 「MBO 導入企業に属する個人向け意識調査」.
- 山本寛 (2016) 『働く人のキャリアの停滞 ―伸び悩みから飛躍へのステップ―』 創成社.