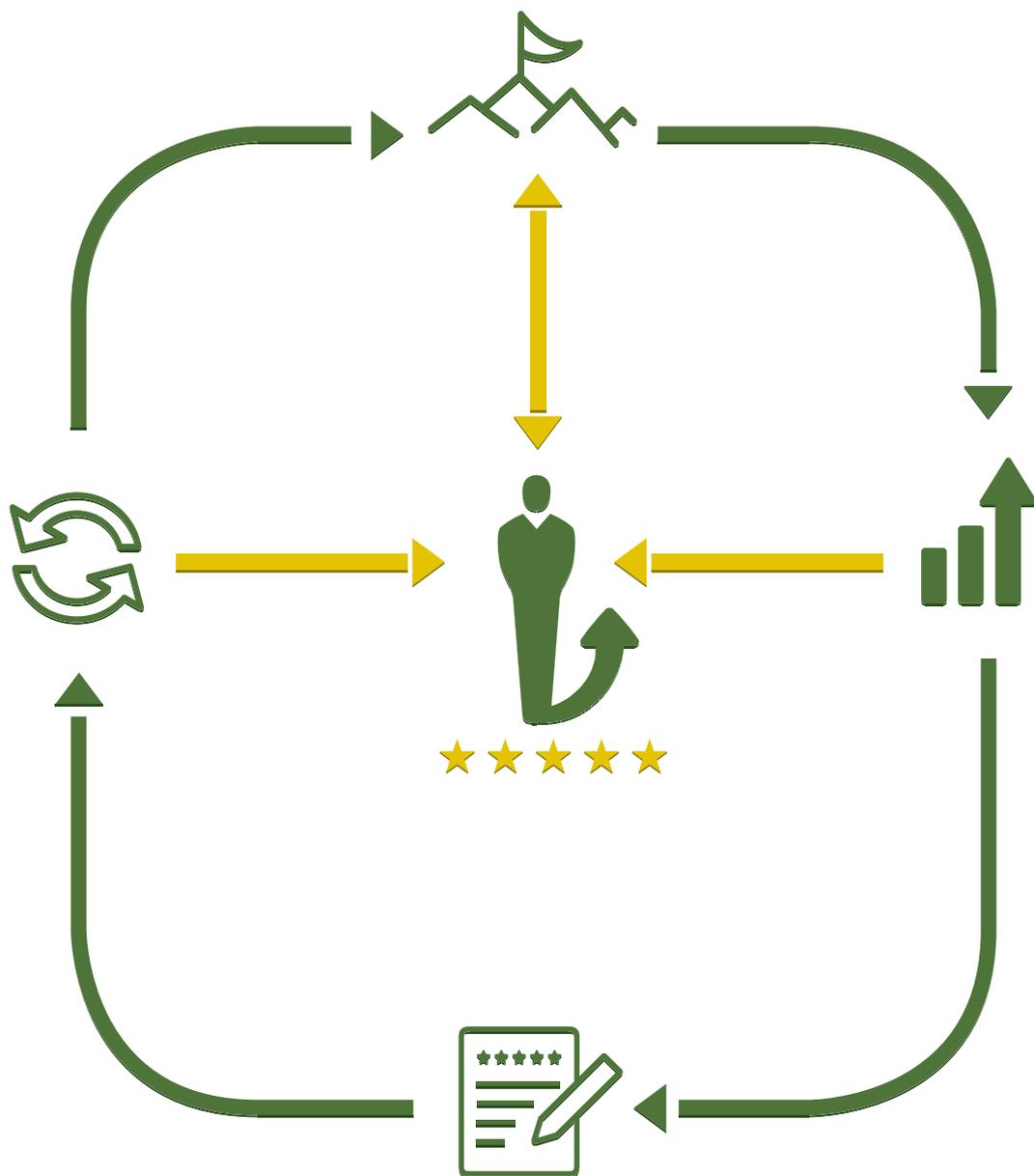


# 能力開発に資する MBOとは



# 能力開発に資する MBOとは

3 はじめに

4 **Part1.**

## MBO の導入・その課題

- 4 MBO が日本に導入された経緯と初期における問題点
- 6 MBO が現代の日本企業にもたらす課題

8 **Part2.**

## 現代的な MBO の運用方法

- 8 今日の MBO と人事評価の関係
- 9 【Column】能力開発のための人事評価

10 **Part3.**

## MBO を能力開発に活かす方法

- 10 能力開発機能を組み込んだ MBO モデルの提示
- 12 能力開発機能を組み込んだ MBO モデルの検証

15 おわりに



## はじめに

なぜ、このタイミングでMBO（目標管理制度）を取り上げるのか。詳細は後述するが、日本でMBOが導入されたタイミングは、2000年前後といわれている。成果主義の導入とともに、その成果を可視化するためにMBOが組み込まれてきた。約20年が経過した現在では、約8割の大企業でMBOが導入されている。

しかし、MBOを導入した企業からは、MBOの課題が指摘されることが少なくない。今回、リクルートワークス研究所が実施した定性調査では、MBOが評価と報酬に結びついているがゆえのさまざまな課題が浮かび上がってきた。達成度を向上させるために目標自体の難度を下げようとする行為や目標に掲げたこと以外をやろうとしないという事態はしばしば見受けられる。また、一度掲げた目標の変更をうまく組み込めなかったり自己評価と上司評価にギャップが発生した場合には、評価結果に対する不公平感と不信感を生み、それを解決する術がないといった苦悩も伺えた。この矛盾や徒労感の原因を、MBOの日本企業への導入の歴史的経緯に基づいて検証すると、そもそも日本におけるMBOは、MBOの提唱者であるドラッカーが主張したあり方とはまったく異なる形で運用されていることも見えてきた。

その一方で、現代でもMBOをうまく活用できるという兆しも発見された。それはMBOに基づいて業務を遂行していけば、業績達成だけでなく、能力の開発も実現できるという、企業の声である。

そこで、リクルートワークス研究所の「人事評価の再考」プロジェクトでは、MBOの能力開発機能に着目した。MBOがうまく運用され、能力開発に資するためには、どのような要素が重要なのか。この解を見つけることが本プロジェクトの目標である。

本レポートでは、MBOが日本に導入された経緯を振り返り、その過程でどのような問題の「種」が埋め込まれたのか、なぜ今日のようなMBOの姿が出現したのかを確認する。その上で、MBOをうまく活用している企業ではどのようなことが起きているのか、MBOが導入されている企業で働く個人は、MBOとどのように向き合っているのか、これらを定性および定量調査によって明らかにする。プロジェクトの目的である「能力開発に資するMBOが満たすべき要件は何か」がすべて明らかになったとはまだいえないが、MBOという仕組みが、働く人々とマネジメントの間で、よりよく機能するための第一歩を提示していきたい。



MBO はどのようにして日本企業に導入されたのか。

そもそも MBO とは誰のためのものなのか、MBO の本質を確認する。

## MBO が日本に導入された経緯と 初期における問題点

1990年代から2000年代初頭にかけて、日本企業で成果主義と呼ばれる人事制度の導入が相次いだ。日本能率協会の調査によれば、2005年の時点で、成果主義を導入している企業は、81.7%にのぼる<sup>\*1</sup>。企業が成果主義を導入した理由は、次のようなものだ。

1つは、成果に応じて個人間の賃金に差を生じさせることで、より高い給与をもらいたいと考える個人にショック療法的に意欲を高めてもらうという目的である。2つ目には、明確な業務分担と数値目標を設定し、それを達成すれば高い報酬が、達成しない場合には低い報酬が付与されるという業績に連動する賃金制度にすることによって、それまでの年功序列的で固定費的な性質の強い賃金体系を脱し、人件費を変動的な性質のものに変え、財務体質の改善を狙ったものである。

### 大企業の8割で導入されているMBO

成果主義を進めるにあたって必要とされたのがMBO（目標管理制度）の仕組みだ。実際、多くの企業が2000年前後からMBOを導入した。近年では、

東証1部上場企業のうちの約8割がMBOを導入している【図表1】。

MBOはそもそも1950年代にアメリカの経営学者であるドラッカーが提唱した概念である。ドラッカーの提唱したMBOとはどのようなものであるかを見ておこう。

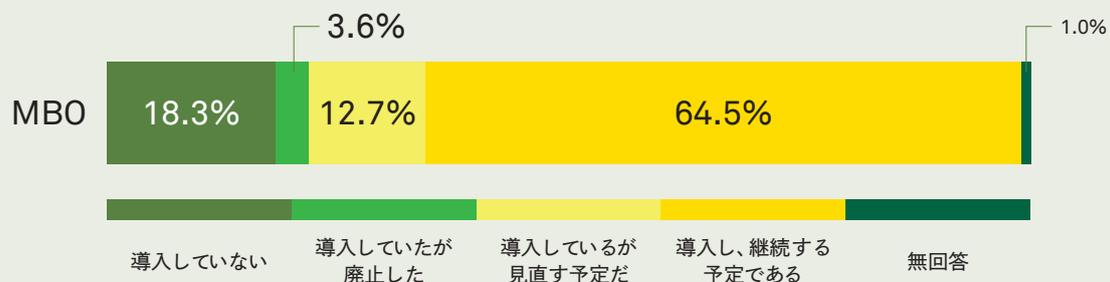
### ドラッカーが提唱したMBO

ドラッカーは、1954年に“Management by Objectives and Self-control”という概念を提唱した。注目すべきは、ドラッカーが“Management by Objectives”とだけ表現したのではなく、その後に“and Self-control”と続けていた点だ。正しく解釈すれば、「目標と自身のコントロールによって、仕事を管理する」という意味合いであることがわかる。早くからナレッジワーカー（知識労働者）やプロフェSSIONナルによって成立する労働社会を描いていたドラッカーの考えの前提には、プロフェSSIONナルは、何をすべきなのかを自分で考え、管理して行動すべし、という高い自律性が存在していたからだと考えられる。

このドラッカーの世界観は、理想的ではあるかもし



【図表1】大企業におけるMBOの導入状況



出所：リクルートワークス研究所(2017)「Works人材マネジメント調査2017」

れないが、実現するのは容易ではない。働く人に強い責任と自律を求めるドラッカーの主張は、当時から多くの批判を受けていたようで、ドラッカー自身もマズローによる批判を紹介している。マズローは、強靱さと健康を備えた人でさえ訓練や指示を必要とし、ひ弱な人々は責任に押しつぶされないよう庇護が欠かせないと指摘し、ドラッカーを非人間的だと厳しく批判した<sup>※2</sup>。確かに、目標とセルフコントロールによって誰もが仕事をマネジメントできる、とする考え方は厳しすぎると同時に楽観的すぎるといえるかもしれない。

## 日本企業でMBOが導入された経緯

では、ドラッカーが提唱したMBOは2000年前後の日本では、どのような形で導入されたのだろうか。端的に言えば、日本のMBOはManagement by Objectivesの部分のみを切り取ったものになっており、Self-controlの部分はすっかり抜け落ちたものだった。なぜなら、前述したとおり、日本ではMBOが、成果主義的な人事を進めるにあたっての「人事評価を決定するためのツール」として用いられ、「自己管理」という

性質には強いニーズがなかったためである。

組織で働く各個人の達成すべき業務目標は、組織全体の目標をブレイクダウンしたものになっている必要がある。そのため、多くの場合、個人目標を定めるにあたっては組織の意思、つまり、管理職の介入が発生する。その業績目標の達成度が報酬をはじめとする人事評価に結びつくわけだから、マネジャーが個人間の不公平感をなくすようバランスを取ることも求められた。

こうして、日本におけるMBOは、明快な目標達成基準と、不公平感軽減のための「管理職のための管理ツール」という性質を強く帯び、ドラッカーが思い描いていたような「自己管理ツール」とは程遠いものになっていったのである。では、その後、MBOを導入した日本の企業では、どのようなことが起きたのだろうか。次のページからこれを検討する。

※1 日本能率協会, 2005, 「成果主義に関するアンケート」調査結果.

※2 ドラッカー, P., 2008, 『マネジメント 務め、責任、実践III』日経 BP, p.158.



## MBOが現代の日本企業にもたらず課題

ドラッカーの意図したのとは異なる形でMBOを導入した日本企業において、現在、MBOはうまく機能しているのだろうか。

実は、近年、MBOの弊害を指摘する論考が生まれている。たとえば、福田(2006)は、目標を客観的かつ合理的に設定する技法がないため適正な目標を決めることが難しく、成果について公正かつ納得できる評価はできるはずがないと指摘している<sup>※3</sup>。また、松丘(2019)によれば、MBO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、個人の孤立化といった事象を生み出すという<sup>※4</sup>。

このようにMBOの限界を指摘する声がかかるなか、前ページの図表1にあるとおり、MBOを「導入しているが見直す予定だ」の企業が12.7%、MBOを「導入していたが廃止した」企業は3.6%存在している。現行のMBOのあり方に課題を感じている企業の存在が明らかになっているのだ。

### なぜMBOが機能しないとされるのか

企業は実際には、MBOの何に課題を感じているのか、

リクルートワークス研究所のヒアリング調査から抽出してみる【図表2】。

第1に、「MBOシートに書かれたことしかやらない」「ほどほどの目標を設定する」「目標のマンネリ化」「評価されにくい目標は書かない」といったように、目標を低く設定しようとする動きが生まれてしまうという課題がある。目標達成度が本人の報酬や人事評価につながると、当然のことながら本人にはなるべく達成難度の「低い」目標を設定しようとするインセンティブが生まれる。

第2は、目標設定時とその後の遂行期間における変化の間に発生するズレの問題である。期初に設定した目標は、その後の環境変化のなかで達成難易度が変わったり、達成する意味自体がなくなったりする。本来、それらに対応して期中に目標の変更をすべきだが、実際には一度立てた目標を期中に変更するのは難しいとされる。また、期初に目標として設定されていない業務が期中に発生した場合に、それが新たな目標として管理されないことも往々にしてある。結果的に、期末になってMBOに書かれた内容を確認すると、陳腐化、形骸化しており、本人の当該期間の業務をまったく正しく表していないということが起こる。また、そのような事態

になった場合にどう対処するかを、明確に定めている企業も少ない。こういう場合は、個々のマネジャーの裁量に任せることになってしまい、それが不公平感を生んでしまうこともあるようだ。

第3に、目標の達成状況について、自己評価と上司からの評価にギャップが発生したときに、そのギャップを解消する術がないという問題がある。特に、定量的に設計されていない目標では、その達成状況について、他人である上司からの評価とその理由に納得できないことは多く、また、上司も部下の納得を得られる説明能力の向上に努めることは少ない。さらに、期中の早い時期に発生した貢献は軽視されやすく、遅い時期に発生した貢献は評価されやすい(もちろん、遅い時期に発生した失敗も過大に捉えられやすいだろう)、などといった「印象による評価」を排除できないという問題も発生する。

第4は、評価し、そのフィードバックをする時期が、実際の行為やパフォーマンスが発生した時期と大幅にずれること自体が抱える問題である。すべてが終わった期末になって「あのときの行動がよかった」「あの場面ではこうすべきだった」などの評価およびそのフィードバックを受けても、本人ですらその場面を正確に思い返すのが難しく、また、すでに終わったことであるため、そのフィードバックによって行動を修正する、という効果は限定的になる。

最後に、1年もしくは半年などの期間評価に適さない業務があるという課題である。事業の性質として、中長期的にしか成果が生まれられないような業態では、1年などの期間では目標は達成できていない、ということが起こりうる。

## 問題は、MBOが 評価と報酬に結びつくこと

そもそも成果主義を推進するためのツールとしての

MBOには、業績目標の達成度と報酬を連動させるという目的が根底にある。そのため、一人ひとりの当事者にとって、「高い結果を残したい(その結果として高い報酬を得たい)」という強いインセンティブを生む。それが適切な目標の下で発揮されればもちろん、よい行動とよいパフォーマンスにつながり、結果として報酬が増加し、本人の満足度が上がる、という好循環を生みうる。しかし、目標自体の難度を下げようとする行為を誘発したり、目標の達成度合いについて上司との意見が食い違った場合に強い反感やモチベーションの低下を招きうるという危険性ははらんでいる。それらが顕在化したのが、現代の日本企業におけるMBOの実態なのではないか。

ここまで、どのようにして日本にMBOが導入されてきたのか、また現在MBOを導入している企業でどのような問題が起きているのかを確認してきた。しかし、前述のとおり、現在も約8割の大企業でMBOが導入され、活用されている。そこで、Part2では、各社でMBOがどのように運用されているのか、定性調査の結果を用いながら確認する。

※3 福田秀人, 2006, 『成果主義時代の出世術』, ベストセラーズ。

※4 松丘啓司, 2019, 「目標管理制度(MBO)の限界」, 『経営センサー』, No212, 東レ経営研究所, pp.42-47。

### 【図表2】 定性調査の概要

調査対象	: MBOと人事評価の仕組みを運用している企業の 人事責任者・人事担当
調査項目	: ・現在の人事評価制度 ・人事評価制度の優れている点と課題点 ・人事評価が能力開発にどのように結びついている のか など
調査手法	: 対面・電話調査
調査期間	: 2020年1～7月
調査企業数	: 10社
ヒアリング先	: 人事責任者および人事担当者



今日、日本企業で MBO はどのように運用されているのか。  
定性調査の結果を整理し、MBO と人事評価の関係を中心に見ていく。

## 今日の MBO と人事評価の関係

ここでは、現在日本の企業で、どのように MBO が運用されているのかを企業へのヒアリング調査の結果から整理する。調査の対象は、MBO を導入している 10 社の人事責任者・人事担当者である【図表2】。

### 業績目標のみか、 それともプロセスも重視するのか

10 社の MBO の運用の仕方を、MBO の結果の人事評価への反映の度合い・方法などで分類すると、3 つのパターンがあるとわかった。第 1 のパターンは、MBO の結果、すなわち、業績目標の達成度のみで人事評価が決まるというものである。期末の時点で、期初に掲げた目標に対して、どの程度達成できたのかを確認し、その達成度によって、賞与額、昇給昇格条件を満たすかどうかなど、すべてが決められる。

しかし、業績目標の達成度のみで人事評価が決まる企業は少数派である。別の企業群では、MBO で業績目標の達成度をしっかりと確認しつつもそのプロセスも併せて検討した上で人事評価が決まる。これが第 2 のパターンである。プロセス評価とは、業績目標の達成に向けて、どのような行動をしたのかを見るも

のだ。結果を出すために、どういった行動をしたのか、それはその企業でよしとされる行動基準に沿っていたのかが重視される。その理由は、よいとされる行動を取っていればその人は将来にわたって、よりよい成果を出せると考えられるからである。つまり、プロセスを重視するということは、その個人の成長とその可能性を見ているということでもあるようだ。

### 期中にどれくらい 成長したのかを重視

第 3 のパターンは、業績目標だけでなく、能力開発目標も同時に立て、この両者の達成度を人事評価に組み込む企業だ。業績目標の達成も大事にしつつ、その人が成長したかどうかを見るということは、企業の持続的な成長には個人の能力開発や成長が重要だとする考え方に基づいたものだといえるだろう。

ある企業では、業績ゴールの他に「育成ゴール」を設定しており、人事評価には業績ゴールだけでなく育成ゴールに到達したかどうか同程度、反映される。また、育成ゴールの達成には上司と部下の間のコミュニケーションが重要とされており、年 3 回、能力開発



にかかわる面談を実施することが推奨されている。マネジャーによっては毎月実施している人もいるという。こうしたマネジャーの出現は、当該企業内の、能力開発、育成を重視する風土の現れといえそうだ。

このように、近年では、業績目標の達成の程度だけで人事評価を決める手法は下火になっている。そして、重要なこととして、パターン1の業績目標の達成のみが人事評価に反映される企業であっても、成長のための対話を推奨していることを指摘しておく。

ヒアリングしたのは10社とわずかな数の企業で

はあるが、ここから導き出される結論をまとめると、以下のとおりとなる。現代日本では、多くの企業でMBOが活用されているが、MBOの結果がそのまま人事評価につながるような運用をする企業は減少している。そして、期間中に本人が成長につながる行動をしたか、成長のための目標を達成したか、ということ、すなわち個人の能力開発の観点がより重視されるようになっており、これを実現するための上司・部下間の対話も重点が置かれている。

## Column

### 能力開発のための人事評価

A社は、人事評価とは従業員の成長のための制度だと言い切る。そのA社でも、近年まで全従業員を業績結果でランキングする仕組みが運用されていた。誰もが業績のみで評価が決定すると感じていたため、成功事例の共有は進まず、従業員は内向き志向になり、組織のサイロ化も極まっていたという。おりしもA社の属する業界では、技術上の大きな変化が生まれており、その対応に苦戦したA社は競合に後れを取るようになっていた。

そこで、A社は、従業員の考え方や行動を変えるさまざまな改革の一

環として、人事評価制度の抜本的な改革を実行した。新制度では、業績以外に、「他者の成功への貢献」「他者の知見の活用」も評価の対象となった。目的は、部門を超えた従業員同士でのコラボレーションを生み、イノベーションが生まれやすい組織基盤を作ることである。同時に、管理職に対して、賞与原資分配の決定権限を委譲し、上記の3つの観点に基づく評価の結果、誰にどれだけの成果報酬を渡すかは管理職が決定することとした。また、年に1回だった評価結果の振り返り面談を廃止し、期中に最低2回の面談を行うこととした。

期中に、頻繁にその時点での行動や成果を振り返ることで、経験より多くの気づきを得、より早く成長することを狙っているという。上司・部下間だけでなく、同僚など誰に対しても自分へのフィードバックを依頼できる仕組みも整備した。

これらの人事評価改革を通じて、A社は、人は誰でも、いつまでも成長できると信じる組織風土を醸成したいと考えているという。その甲斐もあり、A社の業績は近年、再び成長基調に乗っている。



MBOを運用する企業においても、能力開発が重視されていることがわかった。  
ここではMBOの運用自体が能力開発に寄与するための方法を模索する。

## 能力開発機能を組み込んだ MBOモデルの提示

ここまで見てきたように、MBOを単なる業績管理と人事評価(もしくは報酬決定)のためのツールと捉えている間はMBOの課題は解決しない。定性調査からわかったのは、近年の日本企業では、MBOを用いながらも、本人の能力向上や成長を重視し、人事評価もそれを加味しながら行う傾向にあるということだ。

### MBOに能力開発を組み込むことは可能か

それでは、MBOを運用するなかに能力開発を組み込むのではないかと、いう発想をしてみてもどうだろう。つまり、MBOの運用プロセス自体に能力開発の機能を持たせることができるのではないかと、ということだ。ここでは、まず、基本的なMBOのサイクルを確認した上で、能力開発機能を含めたMBOモデルというものを考えてみたい。

標準的なMBOのプロセスは、1つのサイクルになっている(記号「→」を用いて説明する)。目標設定→目標への取り組み→評価→評価フィードバック→(次の)目標設定というのがMBOサイクルの要素である【図表3-1】。

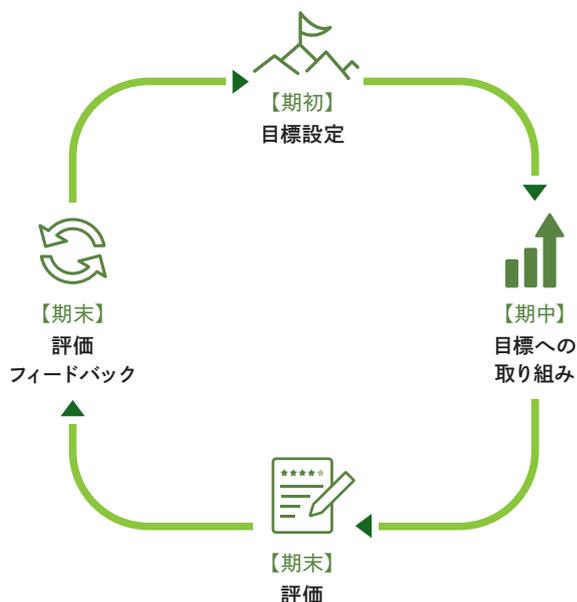
MBOプロセスにおける能力開発というテーマでは

古畑・高橋(2010)が、ここでいうサイクルの最後の要素、「評価フィードバック」が能力開発を促すものであると指摘している<sup>※5</sup>。だが、彼らの研究では、評価結果のフィードバックの実際について「いっさい説明はなかった(55.7%)」「結果の概要についてだけ簡単に説明された(21.3%)」という調査結果が提示されており、職場では評価フィードバックというプロセス自体が軽んじられている、つまり、現代日本のMBOでは能力開発機能をうまく活かせていないことがわかる。リクルートワークス研究所の調査でも、MBOが適用されている人たちのうち約16%が「上司からの評価フィードバックがなかった」としており、「評価結果のみを簡単に説明された」の約38%と合わせて、半数以上の人々が「能力開発要素を含む評価フィードバック」を受けていないことがわかっている。

では、MBOプロセスのなかに、こういった要素があると、能力開発に寄与するのか、図表3-2を用いながら確認していく。評価フィードバックが実施されていないのは論外だが、そもそも古畑・高橋のいう、評価フィードバックのみがMBOにおける能力開発要素であるとする捉え方にも問題がある。MBOの全プロセ

※5 古畑仁一・高橋潔, 2010, 「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.

【図表3-1】 MBO サイクル



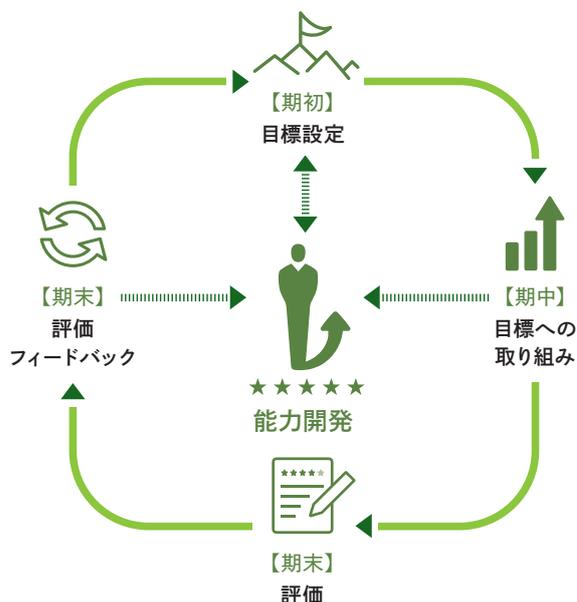
スに包括的に能力開発という機能が組み込まれるべきである。これから提示するモデルでは、サイクルの要素のうち「評価フィードバック」の局面だけでなく、目標設定、目標への取り組み、という他の要素の時点でも、能力開発が促される形を提示したい。

## 能力開発機能を組み込んだ MBOモデル

能力開発機能を組み込んだ MBO モデルでは、サイクルの各要素で、能力開発的な取り組み方があると仮定する。まず「目標設定」の時点で能力開発に影響を与えるのは、端的に「目標の内容」である。目標は「やりがい」があり、「達成感を感じられる」ものである必要があるだろう。

「目標への取り組み」の時点で能力開発を促すものは何か。これは「上司からの支援」と「周囲との対話」であると考え。上司からの支援は、期中に部下の進捗を気にかけ、ときには問題解決を手助けする。また、よい仕事をしたときに承認することなどを指す。周囲との対話は、職場の同僚と話し合うなかで、仕事のや

【図表3-2】 能力開発機能を組み込んだ MBO モデル



り方や取り組み方に関する気づきを得たり、自分のスタイルなどについて内省が起きることを指している。

MBO サイクルの「評価」自体は、上司が単独で行うものであるからここには能力開発要素はないと仮定してよいだろう。次の「評価フィードバック」で能力開発を促すためには、「プロセス」と「内容」の2つが大事になる。「プロセス」とはすなわち、①納得いくまで上司と話し合えたこと、②あなたの発言が尊重されたこと、③上司はあなたの気持ちを理解しようとした、といった過程での上司・部下間の向き合い方を指す。「内容」は、①達成基準と実際の達成状況、②取り組んだことの振り返り、③今後の課題の抽出、④今後の課題に対する意味づけ、⑤今後のキャリアについての話し合い、⑥新しい仕事への働きかけ、といったことが評価フィードバックでされたかを指す。

以上が、能力開発機能を組み込んだ MBO のモデルである。次ページからは、MBO 制度が適用されている人々に対する定量調査を用いて、ここで示したモデルが部分的にでも現実の職場で発現している様子確かめる。

## 能力開発機能を組み込んだ MBOモデルの検証

【図表4】 定量調査の概要

<b>調査対象</b>	: 従業員300名以上の企業で働いている正規の職員・従業員で、期初に目標を設定し、期末には目標の達成度を確認して、評価につながる仕組みが適用されている者
<b>調査項目</b>	: 直近の評価期間に関する事項（目標設定、目標への取り組み、評価、評価フィードバック、成長度合いなど）
<b>調査手法</b>	: インターネット調査
<b>調査期間</b>	: 2020年3月
<b>有効回答数</b>	: 2935サンプル（うち、非管理職の1810名を使用）
<b>調査データの特徴</b>	: 性別：男性76.6%、女性23.4% 年代：20代5.2%、30代19.8%、40代38.1%、50代36.9% 業種：製造業40.7%、非製造業59.3%

前ページで解説した、「能力開発機能を組み込んだMBOモデル」は、おそらく多くの職場で、部分的にかもしれないが実現しているのではないかと考えている。そこで、MBOを適用されている人々が、MBOののっつて行動する各場面で何が起こっていると感じているのか、それらはその人々の「期中に能力が開発された」とする実感に影響を与えているのか、を検討することによって、モデルの妥当性を確認していきたい。

プロジェクトでは、「MBO導入企業に属する個人向け意識調査」を実施した。調査の概要は図表4に示し

【図表5】 MBO運用が能力向上に与える影響

目標設定と目標への取り組みの項目		従属変数：能力向上			
		20代	30代	40代	50代
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
目標設定	目標の内容	0.30 ***	0.35 ***	0.36 ***	0.27 ***
目標への取り組み	上司からの支援	0.22 *	0.13 **	0.20 ***	0.18 ***
	周囲との対話	0.01	0.12 ***	0.12 ***	0.17 ***
調整済み R2 乗		0.56	0.52	0.50	0.54
n 数		94	359	690	667

1.統計的有意性については、\*\*\*が1%有意、\*\*が5%有意、\*が10%有意を表している。 2.性別、年齢、目標の難易度、自分で決めた目標、目標達成度、同僚と比較した評価ランク、360度評価、目標設定プロセスをコントロールしている。 3.目標の内容は、「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」という2つの設問で、各変数の単純平均を算出し、合成尺度とした。上司からの支援は、「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」など5つの設問で、各変数の単純平均を算出し、合成尺度とした。 4.能力向上は、「スキルが高まった」「知識が増えた」「広い視野で物事を見られるようになった」「長期的な問題を分析して、解決策を見つける自信がついた」など8つの設問で、各変数の単純平均を算出し、合成尺度とした。 5.目標の内容、上司からの支援、能力向上は2変数以上で作成した合成変数であるため、信頼性を検討するため $\alpha$ 係数を算出し、尺度の信頼性は高い(0.8以上)ことを確認した。 6.選択肢は、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5件法で回答を得た。



た。調査対象は、従業員300名以上の企業で働いている職員・従業員で、MBOの仕組みが適用されている人である。回答者数は2935名だが、本レポートではそのうち非管理職1810名の回答を利用した分析を用いる。

## 年代によって必要となる要素は異なる

分析は、モデルの各プロセスにおいて、どのような要素が能力向上(の実感)に影響するのか、という観点から行った。また、その影響は年齢によって異なる可能性があると考え、年代別に分析を進めた。

まず、目標設定の時点と、目標達成への取り組みの時点を見てみよう。目標設定時の「目標の内容(やりがいがあると達成感がある、の合成変数)」と、目標への取り組み時の「上司からの支援(進捗状況を気にかけて声をかけてくれる、問題が発生したら手伝ってくれるなど5つの設問の合成変数)」「周囲との対話」の有無を独立変数に、期中にどれだけ能力に変化があったかを表す「能力向上」を従属変数にして重回帰分析

を行った。その結果が**図表5**である。

「目標の内容(やりがいや達成感がある目標であること)」はすべての年代で能力向上にプラスの効果がある。「上司からの支援」もすべての年代でプラスの効果を確認された。「周囲との対話」がプラスになるのは30代、40代、50代で、20代では影響しないことがわかった。20代では、本人も周囲も未熟であるため、周囲との対話が能力の伸長につながっているという実感は得られにくいかもしれない。20代では、よく練られた目標を立て、上司の支援を得ながら期中に目標達成に向けて取り組むことが能力開発に有効であるといえるだろう。30代以降では、これらに加えて周囲との対話を促すことも能力開発に有効である。

## 適したプロセスと内容によるフィードバックを

次に、MBOモデルにおける「評価フィードバック」の時点で、その「プロセス」と「内容」が能力向上にどのように影響を与えるのかを分析してみる【**図表6**】。

【図表6】 評価フィードバックが能力向上に与える影響

評価フィードバックの項目		従属変数：能力向上			
		20代	30代	40代	50代
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
プロセス	納得いくまで上司と話し合えた	-0.06	0.15 ***	0.05	0.13 ***
	あなたの発言は尊重されている	-0.01	0.22 ***	0.25 ***	0.12 **
	上司はあなたの気持ちを理解しようとしている	0.04	-0.15 **	-0.13 **	0.00
内容	達成基準と実際の達成状況	-0.03	0.11 **	0.05	0.11 ***
	期中に取り組んだことの振り返り	0.13	0.04	0.06	-0.03
	今後の課題の抽出	0.08	-0.00	0.10 **	-0.08
	今後の課題に対する意味づけ	-0.04	0.01	-0.00	0.17 ***
	今後のキャリアについての話し合い	0.20 *	0.15 ***	0.07 **	-0.02
	新しい仕事への働きかけ	0.00	-0.01	0.12 ***	0.20 ***
調整済み R2 乗		0.67	0.62	0.58	0.55
n 数		81	297	588	549

1. 統計的有意性については、\*\*\* が1%有意、\*\* が5%有意、\* が10%有意を表している。 2. 性別、年齢をコントロールしている。 3. 選択肢は、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5件法で回答を得た。4. 調査では評価フィードバックの有無について聞いており、「いっさい説明はなかった」を選んだ人は分析から外している。

プロセスには3つの要素がある。「納得いくまで上司と話し合えた」「あなたの発言は尊重されている」「上司はあなたの気持ちを理解しようとしている」という3項目である。結果として、まず、20代では、どれも能力向上に有意な影響が見られなかったが、「納得いくまで上司と話し合えた」「あなたの発言は尊重されている」はマイナスに影響し、「上司はあなたの気持ちを理解しようとしている」はプラスに影響していることがわかった。つまり、感情面に配慮しながら、結果をきちんと伝えていくことが能力開発に結びつく可能性がありそうだ。30代以降では、3つの要素は能力向上に有意に影響している。また、30代、40代では、3要素のうち、「上司があなたの気持ちを理解しようとしていた」は、マイナスの影響を与えている。これは、感情面での配慮よりも、納得するまで評価や期待を伝えていくことのほうが能力向上に結びついているといえそうだ。

次に、評価フィードバックの「内容」が能力向上に与える影響を見ていく。内容とは、「達成基準と実際の達成状況」「期中に取り組んだことの振り返り」「今後の課題の抽出」「今後の課題に対する意味づけ」「今後のキャリアについての話し合い」「新しい仕事への働きかけ」という6つが上司からのフィードバック中にあったか、を意味する。20代、30代、40代においては、「今後のキャリアについての話し合い」は能力向上にプラスに有意である。一方で、40代、50代においては、「新しい仕事への働きかけ」が能力向上にプラスに影響を及ぼしている。

ここからわかるのは、上司が部下に評価フィードバックを行う際に、20～40代の初期～中期キャリアの人々に対しては、中長期的なキャリア展望を話し合うことが能力開発を促し、40代以降のミッドキャリアの人々に対しては、来期といったより短期的な未来の期待を伝えることが能力開発を促すということである。

## MBOには能力開発機能も

ここまで、**図表3-2**で見えてきた「能力開発機能を組み込んだMBOモデル」で示した能力開発のための各要素は、実際に現場で見られるのか、そして年代別に重要な要素は何であるか、を確認してきた。

まず、目標設定の時点におけるよい目標の設定はどの年代の人にとっても、能力向上のために重要である。すべての人に対して、やりがいと達成感を感じる目標を設定することは難しいかもしれないが、少なくとも、目標設定時には、本人がその目標にやりがいや達成感を感じるかどうかを直接・間接的に確認する必要があるだろう。

また、目標達成への取り組みの時点、すなわち、期中の活動においては、「上司からの支援」がどの年代でも能力開発につながるということがわかった。30代以上になれば、「周囲との対話」も能力開発に有効である。

期末における評価フィードバックの時点では、30代以降は、感情面に配慮するよりも評価結果をきちんと伝えることが能力開発につながるということがわかった。20～40代では中長期的なキャリア展望を、40代以降では来期など短期的な未来への期待を、評価フィードバックの際に伝えていくことが能力向上につながることもわかった。

結論として、MBOのサイクル自体に能力開発の機能を埋め込むことは、現実に可能である、といっていいたいだろう。MBOは、目標達成を促す機能だけでなく、能力開発の機能を持ちうる制度なのだ。MBOはもう古い、現代にはうまく機能しないと決めつける前に、よりよい運用で、MBOのサイクルをしっかりと回せば、業績目標の達成も、能力の開発も、同時に可能になるものであると認識し、MBOを通じた組織と個人の成果と成長を実現してほしいと考える。

## おわりに

MBOの不要論、限界論がたびたび指摘されるなか、本当にMBOは役に立たない人事施策なのだろうか、いま一度、再考したいと考えた。

ある企業の人事責任者と話をしていたときに「人事評価は運用の徹底がすべてですね」という意見をいただいた。この言葉には、そのとおりだと思う反面、ではどのように人事評価を設計し、そのときMBOをどのようにして組み込むのか、具体的な中身は不明確なままだった。

本レポートは、リクルートワークス研究所が実施した定性および定量の調査を用いて、今日日本の企業でどのようにMBOが運用されているのか、また、役に立つMBOではどういった要素が重要となるのかを明らかにしてきた。定性調査では、今日的なMBOの運用方法を3つのパターンに分類した。その3つとは、業績目標の達成度のみで人事評価を決めるパターン、業績目標の達成度とそのプロセスによって人事評価を決めるパターン、業績目標とは別に能力開発目標を立て、その両者の達成度で人事評価を決めるパターンである。後のパターンにいくにつれ、個人の能力開発を重視している企業といえるわけだが、ヒアリングの途上で「人事評価は、評価のためではなく、個人の能力開発のために行うのだ」という企業に複数遭遇したことは、大きな潮流の変化を感じさせる出来事であった。これをきっかけにして、人事が、人々の能力開発（成長と言い換えることもできるだろう）こそ重要だと考えているのならば、MBO自体が人々の成長に寄与するものとして運用できないのかを、改めて検討すべきだという考えに至った。「能力開発に資するMBO」のモデルを作り、定量調査を実施し、どういった要素があれば「能力開発に資するMBO」となるのかを探索した。

結論は、被評価者の特性に合わせて、丁寧にMBOプロセスを回せば、MBOは業績向上と能力向上を同時に達成できる仕組みとして機能するということだ。MBOはもう古い、と切り捨てるのではなく、MBOをうまく活用し、日々目標に挑む従業員の能力向上に活用してもらいたい。



# Works Report 2021

## 能力開発に資するMBOとは

### 人事評価の再考プロジェクト

千野 翔平（プロジェクトリーダー／研究員）  
石原 直子（人事研究センター長／主幹研究員）  
森 亜紀（進行／アソシエイト）

小林正樹（デザイン）

2021年3月発行

### リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.