



Title	目標管理制度の現代的再検討：企業環境の変化に応じた類型化
Author(s)	千野，翔平
Citation	大阪大学経済学. 2025, 75(1・2), p. 20-31
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/102769
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

目標管理制度の現代的再検討 —企業環境の変化に応じた類型化—

千 野 翔 平[†]

1. 問題意識

本稿の目的は、現在、大企業の約8割で導入されている目標管理制度（以下、MBO）¹について、現代的な環境や課題を踏まえたうえでその運用実態を分析し、MBOの新たな類型について検討することである。

かつて日本企業では、大企業を中心に1990年半ば以降、成果主義的な賃金体系を導入してきた（阿部，2006）。その際、MBOは評価者と被評価者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として用いられてきた（平野・江夏，2018）。このような背景から、MBOは単なる管理技法ではなく、人事評価制度の根幹を支える仕組みとして期待されてきた。しかし、先行研究の多くは、MBOの導入効果や公平性、評価の妥当性といった側面に焦点を当てており、制度の構造や目的と運用のずれといった本質的な課題については十分に検討されてきたとはいえない。

昨今はVUCAの時代とも呼ばれ、企業を取り巻く環境が急激に変化している。VUCAとは、「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」の要素の頭文字を取ったもので、現代のビジネ

ス環境の特徴を表す言葉として定着している。これらの要素は、企業が直面する課題や機会に大きな影響を与えており、企業は競争優位を維持するために、人事戦略に柔軟性を持たせながら経営戦略を実行する必要がある。また、組織と個人の関係にも変化が生じている。従来は、企業が主導して全社員を一律に管理することが一般的であったが、現在では、個々の従業員の価値観やキャリア志向を踏まえた個別最適を重視した人事管理への転換が進んでいる。このように企業環境が大きく変化しているにもかかわらず、経営学系の学術誌に掲載された論文キーワードを対象にした分析によれば、人事評価制度に関する出現頻度は、2000年代をピークに減少傾向にあり（坂爪ら，2023）、人事評価に関する研究は依然として少ないことが指摘されている（奥野，2004）。

そこで本稿では、企業にMBOが導入されてから20年以上が経過した現在の状況を踏まえ、現代のMBOの類型を再定義することを目的とする。特にVUCA時代をはじめとした先行き不透明な社会情勢の中で、MBOがどのように変化してきたのか明らかにする。そのためには、企業がMBOを導入した目的や、どのように運用しているのか、またどのような課題に直面しているのかといった制度運用の実態を検討し、類型化から確認していく必要がある。これらの要素がMBOの効果にどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることで、企業がより有効なMBOの運用を実現し、変動するビジネス環境

[†] 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程

¹ 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」によれば、東証1部上場企業（現プライム市場）197社のうち77.2%がMBOを導入していると回答している。

への適応を支える人事戦略をとるための実践的示唆の提示を目指す。

2. 先行研究

2.1 MBO の 2 側面議論

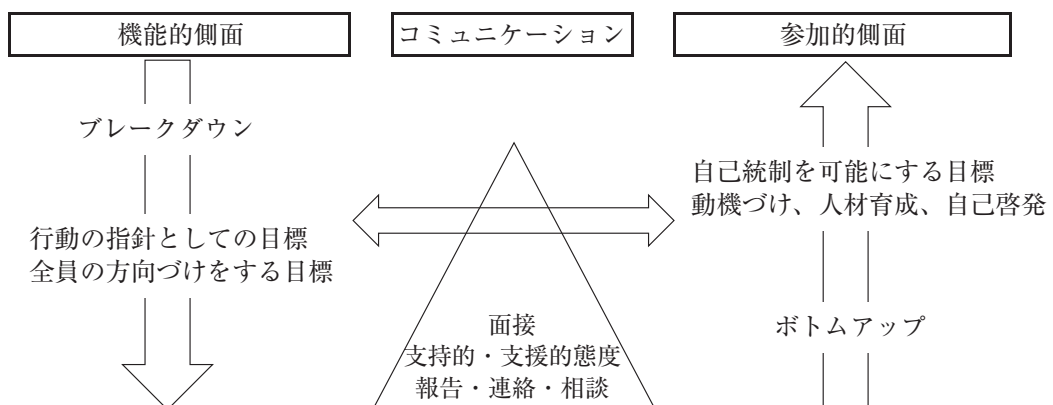
日本の MBO の理解を深めるためには、その歴史的背景と理論的枠組みを考察する必要がある。米国の MBO の歴史を検討し、MBO における 2 つの側面から描いたのが、奥野 (1996) である (図 1)。奥野は、MBO には機能的側面と参加的側面の 2 側面があるとし、前者は業務上の各人の役割を設定し、全体の目標に向けて各人の努力を集結する側面であり、後者は目標の自己設定・自己指揮による目標達成、自己評価を可能にする側面であるとした (奥野, 1996)。機能的側面に力点を置いた場合、目標が上からブレイクダウンされるため、個々人による自己統制が困難になることがある。一方で、参加的側面に力点を置いた場合は、個々人の意見を重視したボトムアップの管理が重視される。このことから MBO が単なる業績管理の手法ではなく、個人の主体性や動機付けを重視する側面も持ち合わせていることが分かる。

また、下崎 (1988) は、目標に含まれる 2 つ

の側面を次のように明確に区別している。一つ目の側面は組織にとっての目標の意義を表す「システムの目標管理」、二つ目の側面は個人にとっての職務への動機付けを高める意義を表す「動機付けの目標管理」である。下崎による指摘は奥野と通ずるものがあり、両者が指摘する 2 側面は、MBO の特徴を示すものとして議論されてきた。しかし、この両側面のバランスをいかに取るのかという力点に関しては論者によって異なる。たとえば、MBO のシステムの側面を強調する意見、すなわち動機付けの側面を軽視しがちな意見 (Odiorne, 1979) がある一方で、目標が動機付けに寄与するとして動機付けの側面を主張する立場もある (McGregor, 1960)。

しかし、システムの側面と動機付けの側面を同時に満たすと主張する意見もある (Drucker, 1954)。今野・佐藤 (2022) では、組織目標と個人目標を統合して目標を設定し、個人はそれにむかって自律的に仕事をするという考え方が基本だと主張し、その上で、目標の連鎖によって組織の統合を図り、部下の自主性を引き出すことが可能となり効率的な組織形成ができるという。奥野 (1996) は、機能的側面と参加的側面の両側面は組織と個人の視点を表すトレード

図 1 目標管理の 2 側面



(出所) 奥野 (1996) を筆者作成・転載

オフの関係にあり、これを克服するにはコミュニケーションの役割が重視されるという。すなわち、MBOにおいては目標設定の場、目標達成の過程、達成度の評価の場において、上司と部下が話し合いをすることが求められる。この際、上司は支持的・支援的態度を持つことが、このトレードオフを克服するための重要な要素になると指摘している。

2.2 MBOの類型に関する既存研究

日本においては、1960年代から大手企業を中心にMBOが導入され始め、活況を呈した²。その後、制度の見直しや運用の再構築が行われ、現在では多くの企業に定着するに至ったが、制度の導入目的や運用方法は米国とは異なった展開を遂げた。特に日本では、MBOが経営管理の一部ではなく、成果主義とともに人事評価手続きとしての運用が強く主張される形で導入されてきた(太田, 2020)。MBOが業績評価や処遇決定のツールとして用いられることによって、本来の動機づけや育成の機能が希薄化する傾向が指摘されてきた。

こうした制度の多様性と乖離を可視化し、MBOを実態に即して理解するために、いくつかの先行研究では類型化による整理がなされている。なかでも奥野、中嶋、小野といった研究者たちは、それぞれ異なる観点からMBOの目的や制度構造を分類し、理論的に整理してきた。これらの研究は個別に成り立つものではあるが、制度理解を深めるという点で相互に補完しあっており、一貫した理解を構築するためには統合的に捉えることが有効である。

奥野(1996)は、日本企業におけるMBOの運用実態を調査し、その導入目的に着目して3つの類型を提示した。すなわち、人事考課を主目的とする「人事考課型」、業務改善を目的とする「業績改善型」、能力開発を重視する「人材育成型」である。これに加えて、制度の実際の運用形態に基づき、「統合志向型」「ノルマ型」「ガス抜き型」「業績評価型」「自己啓発型」「人材育成型」という6つの運用タイプを示し、理念と実態の乖離が制度の形骸化や廃止を招く可能性を明らかにしている(奥野, 1998)。こうした奥野の整理に対して、中嶋(1997)はより制度の導入時の「狙い」に着目し、MBOの導入目的を「戦略的一貫性の確保」「チーム力の形成」「個人の業績評価」「個人の能力開発」の4つに分類した。この枠組みは、MBOが制度として多機能であることを前提に、導入時にどの機能を主目的として設定するかによって制度設計の論理が異なることを指摘しているといえよう。中嶋のこの枠組みは、奥野の類型と重なる部分を持ちつつ、制度を設計するプロセスにおいてこういった目的を重視するのかを補完するものである。

さらに小野(2004)は、中嶋の狙いの分類を受け、それを実際の制度設計や運用プロセスに結びつけるための枠組みを提示している。小野は、MBOの制度志向性を「戦略重視型」「評価重視型」「人間重視型」に分け、それぞれをより実務的な観点から分析した。戦略重視型には、トップダウン的な目標展開を行う「目標連鎖重視型」と、ボトムアップ的な課題設定を促す「課題挑戦型」が含まれ、評価重視型は目標達成度の明確化と処遇への反映を制度の中核に据える。一方で人間重視型は、複数の人間集団の活性化を目指す「職場活性化型」と、個人の成長を中心に据えた「自己啓発型」である。

このように、奥野が提示した運用の実態からの類型、中嶋が強調した制度導入の意図、そして小野が示した制度構造と運用設計の観点は、

² 日本企業においてMBOが導入され始めたのは1960年代である。なかでも1961年に東京芝浦電気(現・東芝)が全従業員を対象にMBOを導入した(小山田ら, 1997)。この東芝の事例以外にも十條製紙、東洋レーヨン、住友金属工業など数社においてMBOの導入が見られたが、電気業界としては東芝が初の事例である(「東芝も「目標管理制度」社長も含む全員を対象に 四月から本格的に実施へ」『日本経済新聞』1966年1月6日)。

それぞれがMBOの理解を補い合い、包括的な制度設計を構築するための基盤をなすものである。MBOが単なる評価制度としてではなく、戦略実行、能力開発、組織活性化といった多面的な目的を担い得る制度であることが、これらの研究を通じて明らかとなる。本稿は、こうした先行研究の知見を統合的に踏まえ、現代の企業が置かれている経営環境の中で、MBOがどのように運用されているのか、制度の目的、構造、運用から捉え直すことにあたる。

3. 研究方法

本稿では、MBOの現代的な実態を明らかにし、その制度の多様性や変容の方向性を把握する目的として、企業への半構造化インタビュー調査を実施した。MBOがどのような目的で導入され、どのように運用されているのか、さらにその運用がどのように制度的な特徴として類型されるのかを明らかにするためには、制度の導入・運用を担う人事部門の責任者および担当者から直接聞き取りを行うことが有効であると

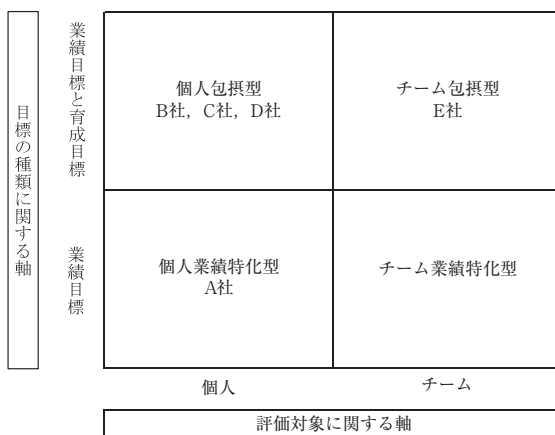
考えられる。

調査は、2020年1月から2020年7月にかけて実施し、対象としたのは大企業5社である³。インタビュー時間は1社あたり60分とし、MBOを導入した目的・背景、MBOの構造と運用プロセス、MBOのメリットとデメリット、さらには能力開発との関連性などの質問項目を設定した。対象企業は、A社（卸売業）、B社（情報・通信業）、C社（食料品）、D社（保険業）、E社（情報・通信業）である。従業員数は、A社が8万人以上、B社が6千人以上、C社が2千人以上、D社が2百人以上、E社が6千人以上である。

企業へのインタビューをもとに、MBOの運用について、目標の設定方法やその主眼の違いに着目して整理した。具体的には、目標の種類に関する軸を縦軸に、評価対象に関する軸を横軸に設定した。縦軸は、業績目標のみを重視するのか、それに加えて能力開発や行動変容に関わる育成的な観点も含めるのか、という点で区分した。横軸は、評価対象が個人か、チームかという観点で区分した。この整理によって、以下の3つに類型化された(図2)。第1の類型は、MBOで掲げる目標が個人の業績達成に特化したパターンである。このパターンにはA社が該当し、「個人業績特化型」と呼ぶ。第2の類

³ 事例は筆者が2020年1月から2020年7月にかけて実施した人事部門5社（A社、B社、C社、D社、E社）に対するヒアリング調査の結果に基づく。協力いただいた方々に記して謝意を表したい。

図2 インタビュー対象企業のMBOの類型化



型は、MBOで掲げる目標が個人の業績目標とともに、能力開発や行動特性に関わる育成目標も併置されるパターンである。このパターンにはB社、C社、D社が該当し、「個人包摂型」と呼ぶ。このパターンは、3類型のなかで最も該当数が多い。そして、第3の類型は、MBOで掲げる目標がチーム全体の成果に連動する構造を持ちつつ、個人の育成の観点も組み込まれているパターンである。このパターンは、E社が該当し、「チーム包摂型」と呼ぶ。なお、理論的には「チーム業績特化型」という第4類型、すなわちチーム業績のみを目標とし、個人の育成を重視しない制度も想定されるが、今回は該当する企業が見られなかったため、分析の対象外とした。

4. MBOの類型化事例と比較分析

4.1 類型化ごとの特徴

MBOは、組織の業績達成および従業員の成長の両立を目的として、さまざまな企業で活用されている。その運用形態は企業の経営戦略や組織構造に応じて多様化しており、単一のモデルで全てを語ることはできない。本稿では、5社（A社～E社）の事例をもとに、MBOを3

類型しその特徴を示した（表1）。ここからは、3つの類型ごとに目的、運用期間、フィードバック頻度を含めた面談頻度、評価方法について比較分析する。

第1の類型は、個人業績特化型（A社）である。この類型は、目標の達成度に重きを置き、業績を可視化・定量化して評価に結び付けている点が特徴である。A社においては、成果評価と成長への対話を意識しながら、組織的成果と個人行動の一致を図っている。被評価者の成長については、評価とはあえて連動させず、成長に焦点を当てた対話の機会を年1回、別途設けている。運用期間は1年とし、期初と期末の2回の面談、必要に応じて期中に対話を行う設計となっている。この類型に共通するメリットは、明確な成果指標による評価によって、従業員の目標達成意欲を喚起しやすいことである。一方で、業績至上主義に傾きすぎると、短期成果のみに注目が集まり、長期的視点での育成や職場の協働意識が希薄になるという課題も考えられる。

第2の類型は、個人包摂型（B社・C社・D社）である。この類型では、組織成果と個人の成長支援の両立を目指すよう制度設計がなされている。業績だけでなく、成長過程や学習姿勢なども評価対象とされ、被評価者との定期的な対話

表1 MBOの類型毎における運用実態

類型の名称	個人業績特化型	個人包摂型			チーム包摂型
企業名	A社	B社	C社	D社	E社
目的	成果評価と成長への対話を設置	個々が持つ能力と熱意を最大限に引き出す支援	社員の成長支援と業績達成の両立	能力開発と成長促進、挑戦と自己実現の支援	評価をするためではなく、より早く成長するための評価
運用期間	1年	6カ月ごと	1年	1年	年2回以上（柔軟に変更可）
面談頻度（フィードバック頻度）	年に2回、必要に応じ、期中に対話を実施 ※成長支援のための対話は評価とは独立して年1回実施	半年に3回 ※週1回程度の1on1	少なくとも年に3回以上（柔軟に変更可） ※週1回程度の1on1	年に3回、月1回の面談	少なくとも年に2回以上（柔軟に変更可） ※月1回程度の1on1
評価方法	成果評価	業績評価+行動評価（360度評価による）	業績評価+行動評価（コンピテンシー）	業績評価+成長度評価+行動評価	成果評価+他者貢献+他者知見の活用（360度評価を活用）

やフィードバックが制度の運用上重要な役割を果たしている。たとえば、B社では「個々が持つ能力と熱意を最大限に引き出す」といった人材観に基づき、業績評価と行動評価の2軸で評価することを基本とし、さらに行動評価に至っては上司、同僚、部下などからの360度評価を導入している。特徴的なのは、週1回の1on1を含む高頻度のコミュニケーション体制であり、評価と育成が連続する仕組みを持つ点である。C社は、業績評価と行動評価（コンピテンシー）を併用し、運用面では少なくとも年に3回以上の面談を実施することで、成果とプロセスの両面からの評価を行っている。こうした2社よりも育成志向をMBOに組み込んでいるのがD社である。D社においては、能力開発・挑戦・自己実現といった育成志向を明確に打ち出しており、MBOに「成長目標」を導入している点が特徴である。月1回の面談によって、形式的な評価よりも日常的な支援と成長の可視化に重点を置いた運用がなされている。このタイプの強みは、育成と評価のバランスにある。行動や成長に焦点を当てることで、組織としての中長期的な人的資本の充実が期待される。一方で、評価の定量性が相対的に弱く、上司の主観が入りやすいことや、納得性を確保するためのフィードバックの質が評価結果の妥当性を左右するという課題もある。

第3の類型は、チーム包摂型（E社）である。E社の制度が、目標をチーム内の協働や対話と接続させていることから分かるように、この

類型では、チーム単位の貢献度や協働し合って行動することが重要視されると同時に、個人としての成長も促される設計となっている。評価方法としては、自己の成果評価に加え、他者が成果を出すための貢献度合や他者の知見の活用度合を加味することで、チーム全体で成果を上げる設計である。E社では、月1回の1on1が推奨されており、評価だけでなく日常のフィードバックを通じた支援が制度の一部として位置付けられている。このタイプの利点は、チーム全体での協働と成長を支える制度的枠組みがあることである。

4.2 MBOの類型と評価・対話・育成における構造的差異

先に分類したMBOの3類型（個人業績特化型・個人包摂型・チーム包摂型）に基づき、各社の評価構造、対話構造、育成支援機能に着目した比較分析を行う（表2）。

まず、MBOの評価構造に注目する。類型間で評価基準および評価主体の構成に顕著な差異が確認できる。個人業績特化型（A社）では、主として定量的な業績指標に基づき、上司が評価主体となる単一構造が採用されている。これに対し、個人包摂型では、評価の構成要素として成果、行動、能力開発等を複合的に捉える枠組みが複数採用されている。たとえばB社では、成果と行動の二軸を設け、360度評価を通じて多面的なフィードバックを可能とする設計となっている。C社は成果とコンピテンシー評

表2 MBO 類型の比較

大項目	小項目	個人業績特化型	個人包摂型	チーム包摂型
評価構造	目標の種類	単一軸：少	複数軸：中	複数軸：多
	評価対象	個人	個人	個人及びチーム
対話構造	面談頻度（フィードバック機会や1on1含む）	定型面談中心：少	高頻度対話型：中	成長共創型（随時対話）：多
育成支援機能		低	高	高

※多・中・少などの表記は類型間の相対的なものを示している。

価を並立させ、D社では「成長目標」を明示的に導入することで、評価が単なる業績測定に終始せず、能力開発の一部を担うよう機能している。さらに、評価対象においては、個人業績特化型や個人包摂型は個人を念頭においたものであるのに対して、チーム包摂型であるE社では、自己の成果評価に加え、他者への貢献や知見活用の評価を加味することで、チーム全体で成果を上げる評価設計モデルが構築されており、チーム視点にも光が当てられている。

次に、対話構造について確認する。評価制度の運用効果は、評価項目の設計に加え、それが対話を通じて機能しているかに大きく依存する。個人業績特化型（A社）では、年2回の定型面談と必要に応じた対話を通じた基本的な評価サイクルが設けられている。これは、他の類型と比較しても対話の頻度は平均的な水準にとどまっており、動機付けや学習支援の効果は限定的である可能性がある。対照的に、個人包摂型に該当するB社やC社、D社では、高頻度の1on1面談が組み込まれており、上司と部下との継続的な対話が評価を超えて支援や関係構築の基盤として機能している。また、形式的な評価手続きでは捉えきれない、日常の行動変容や内省的学習を誘発する装置となっていることが考えられる。特に個人包摂型のB社およびチーム包摂型のE社における面談は、従業員のキャリア・動機などに関する対話を中核に据えており、評価的機能よりも内発的動機の喚起を志向した運用となっている点が特徴である。また、チーム包摂型のE社では対話回数が他

の類型よりも柔軟にできる制度や文化が培われており、職場全体で共に成長しようとする姿勢がある。このような支援指向的、かつ成長共創的な面談構造は、MBOに能力開発機能を含めた装置として再定義することができると考えられる。

最後に、MBOの育成支援機能について確認する。個人包摂型（C社）のようにコンピテンシーに基づく評価体系を整備している企業では、成長項目が明文化され、フィードバックが行動指針として従業員の成長を規定する。このような設計は、評価と学習の連続性を制度的に担保する上で有効である。また、チーム包摂型（E社）の1on1は、フィードバックの機会を日常化させることで、上司部下間の信頼関係を育み、心理的安全性の土壌を形成する。とりわけ、評価結果を伝達するだけでなく、成長を共に構想する場として1on1が機能する点において、この類型は従来のMBOとは一線を画すといえるだろう。

MBOの効果は、評価設計の多軸化と、それを職場でどのように評価するのか、また、そのための対話と育成との相乗効果によって最大化される。つまり、MBOは単なる業績の達成度を測るものではなく、人材の成長を醸成する制度的枠組みとして再解釈する必要がある。

5. 類型別にみた MBO の運用課題と対応

5.1 インタビュー企業からみられた MBO の課題 各社で MBO は創意工夫のもとに広く導入さ

表 3 類型別にみた MBO 運用課題

課 題	個人業績特化型	個人包摂型	チーム包摂型
目標の認識の統一や柔軟な見直しが十分に行われない		○	
1on1 が上手く機能しなくなる		○	
フィードバックが有効に機能しない	○	○	○
評価基準や運用にばらつきが生じる	○	○	○
MBO が形骸化する		○	

※各課題について、該当する類型に○を付している

れているが、実際の運用においては多くの企業が課題を抱えている。今回対象とした5社においても、その課題は企業ごとに異なっていた。以下では、「個人業績特化型」「個人包摂型」「チーム包摂型」の3類型ごとに、それぞれに見られた特徴的な運用上の課題を確認する（表3）。

まず、「目標の認識の統一や柔軟な見直しが十分に行われない」問題について、個人包摂型の企業において顕著な傾向が確認された。ある企業では、従業員がキャリア開発の視点から自ら目標を設定するが、それが現場の業務内容と一致せず、組織としての方向性と乖離してしまうケースがあるとされた。また、期初に立てた目標が年度の途中で環境変化や業務変更によって意味を失っても、それを見直す制度上の仕組みが弱く、結果として形骸化してしまうといった指摘も複数あった。

次に、「1 on 1 が上手く機能しない」という問題も、個人包摂型およびチーム包摂型の企業で多く聞かれた。例えば、「上司によって1 on 1 の実施頻度や質にばらつきがある」「面談が業務報告の場になっており、本来の成長支援や対話の目的が果たされていない」との指摘があった。なかには、「キャリアの話はするが、組織として対応できる余地が乏しいため、結局は実行に移されない」との声もあり、1 on 1 が期待に応えきれないジレンマが存在している。

「フィードバックが有効に機能しない」点は、すべての類型に共通する課題である。個人業績特化型では、目標達成度に関する情報を適切に伝えるには、評価者と被評価者との信頼関係が前提となるが、評価者の評価力やフィードバック力のスキルがまだ不十分だという課題感が聞かれた。また、チーム包摂型では、マネジャーのフィードバックスキルの水準がまちまちであるという課題を抱えており、技術や対応力に均一性がないとの課題もあった。こうした状況は、従業員の成長機会の損失や、行動改善への意欲を低下させる要因ともなり得る。

また、「評価基準や運用にばらつきがある」問題も、すべての類型で確認された。特に「評価が上司の裁量に依存しており、同じような行動でも評価が異なる」といった課題が深刻である。評価の根拠が本人に適切に伝えられないため、納得感が得られにくく、結果として評価制度そのものへの信頼が低下する傾向にある。これらの課題が複合的に進行すると、最終的に「MBO が形骸化する」事態に至ることが予測される。特に個人包摂型では、「制度が形だけになり、目標管理が実質的な意味を失っている」「ただの入力作業と捉えられている」といった危機感が現場から挙げられている。これは、制度への信頼と意欲を大きく損ね、運用全体の弱体化を招く可能性がある。

5.2 インタビュー企業からみられた MBO の運用課題に対する対策

では、企業は上記の課題に対してどのような対応を講じているのか。今回の5社における実態から明らかになった各課題に対して、どのように対応しているかを類型ごとに整理する。

まず、「目標の認識の統一や柔軟な見直しが十分に行われない」課題に対し、個人包摂型では、目標数の上限設定と優先順位共有を導入し、組織方針と個人目標の整合性を高めた。さらに、複数回の面談やコーチングスキル研修の導入を通じて、目標の期中修正を可能にし、目標運用の柔軟性を担保している。また「成長目標の追加」や「目標修正の許容」により、目標が形骸化せず実態に即したものとなるよう工夫している事例も確認された。

「1 on 1 が上手く機能しなくなる」課題については、個人包摂型で上司による運用のばらつきが課題視された。具体的には、ある会社では「1 on 1 が実施されているものの、その目的や進め方にばらつきがあり、報告中心にとどまってしまうこともある」という現場からの声が挙がっている。これに対し、全社共通の1 on 1 が

イドラインと記録シートを導入。これにより、上司ごとの運用格差を緩和し、対話の質の底上げを図っている。

次に「フィードバックが有効に機能しない」という課題は、すべての類型に共通で見られ、個人包摂型では月次で上司が部下の進捗にコメントを残す仕組みを設け、「評価時以外のタイミングでのフィードバック」を運用に組み込んでいる。また、「フィードバックが育成につながっていない」との課題に対応し、制度上フィードバック面談の質を担保するようなレビュー体制や研修を導入している企業もある。チーム包摂型では、週次の1 on 1で継続的な対話を通じて行動レベルでのフィードバックが行われており、チーム貢献と個別成長の両立を可能にしている。

「評価基準や運用にばらつきが生じる」課題に対しては、個人業績特化型では「上司によって評価の軸が異なる」という課題感から、期末の評価フィードバックにおいて「何を根拠にその評価を行ったか」を言語化し、本人に共有することをルール化している。個人包摂型でも、評価基準やプロセスの可視化を進めるために、マネジャー間での共有の場やトレーニングを設けており、評価の属人性を緩和する工夫がなされている。

最後に「MBOが形骸化する」課題については、個人包摂型では「目標を設定しても業務の実態に反映されない」との声を受け、中間面談の導入とともに、「部下が部門長と直接すり合わせを行う」ことで、目標を運用上機能させる仕組みを設計した。また、制度運用に対する現場の理解を深めるべく、評価者向けガイドや活用事例の共有を行い、MBOの意義や目的を再認識させるよう努めている。

以上のように、類型ごとの事例を通じて、MBOの5つの運用課題に対し、企業は制度面と運用面の両側から実践的な対策を講じていたことが分かる。特に中間面談の導入や1 on 1の

標準化、評価フィードバックの透明化といった施策は、いずれの類型においても共通して有効であり、制度の形骸化を防ぐための鍵となっているようである。

6. 考察と限界

本稿では、MBOの現代的な運用実態に着目し、制度の多様性とその構造的特徴を明らかにすることを目的として、大企業5社を対象にした半構造化インタビュー調査を実施し、制度の運用実態を分析した。その結果、MBOの導入目的や設計方針、運用プロセスに見られる差異に基づき、「個人業績特化型」「個人包摂型」「チーム包摂型」の3類型を提示した。これらの調査結果と分析をもとに、以下の知見が導き出された。

まず、第一に明らかになったのは、MBOの運用目的と制度設計の関係性が多様であり、同じ名称の制度であっても企業によってその意図や内容が大きく異なるという点である。従来、MBOは成果主義的人事制度と結びつけられ、定量的な業績目標の達成度を評価する制度として理解されがちであった。しかし、実際には、評価主体の考え方、企業の経営戦略に応じて制度設計の重点が異なっており、一律の枠組みでは捉えきれない実態が存在する。本稿では、制度の導入背景における目的の違いが、目標設定や評価項目、上司と部下間の対話のあり方にまで波及していることを確認した。これは、MBOを実効性ある制度とするためには、制度の形式的導入だけでなく、その背後にある経営理念や人材マネジメント方針の明確化が不可欠であることを示唆している。

第二に、本稿を通じて注目されたのは、MBOの評価構造に育成要素を組み込んだ包摂型の制度が実務上広がりを見せているという実態である。特に「個人包摂型」に該当する企業は、類型化した中でも最多であり、MBOが評

価値のためだけでなく、個人の成長やキャリア形成を支援する手段として用いられている実態が確認された。こうした制度では、被評価者の能力開発、挑戦的な目標への取り組み、学習プロセスなどが評価項目として組み込まれ、それを支えるための上司と部下間の対話やフィードバックが重視されている。また、面談の頻度や内容、評価結果のフィードバック方法などにおいても、従来の成果主義的運用とは異なる工夫が見られた。このことは、MBO が本来的に有していた「参加と成長の仕組み」という理念が、現代の組織の中で再評価されつつあることを示しているといえるだろう。

第三に、MBO の構造的進化において重要な論点は、「評価」と「育成」、「個人」と「チーム」という相反する論理をいかに制度の中で統合していくかという点である。本稿では、「チーム包摂型」と位置づけられる制度を持つ企業の事例を通じて、目標設定がチーム全体の成果と結びつけられ、かつ個人の育成目標も並行して設定されている実態が明らかとなった。このような制度設計は、単なる個人業績評価にとどまらず、組織全体の協働や貢献行動を促進する機能を有しており、現代的な組織マネジメントの要請に応じた MBO といえるだろう。これは、奥野（1996）や中嶋（1997）らが提起した制度の理念的側面と運用的実態のずれを埋める試みとして位置づけることができ、MBO が形骸化や評価偏重に陥ることなく、多機能的な人材マネジメント手法として機能し得る可能性を示している。

以上のように、本稿は、MBO の運用実態を類型化し、制度目的・構造・運用との整合性に注目することで、制度の多様性と進化の方向性を実証的に明らかにした。MBO が評価制度としてだけでなく、育成や戦略実行の観点からも柔軟に再設計されることで、変動する経営環境において実効性ある人材マネジメントを支える可能性があることを示唆している。

以上の知見が得られた一方で、本稿にはいくつかの限界が存在する。第一に、調査対象が5社に限られており、業種や規模、企業文化などの違いを網羅的に分析するには十分とはいえない。これらを含めた多様な企業の比較分析が今後の課題である。

第二に、本稿で提示した MBO の類型は、一定の理論的妥当性と実務的有効性を備えていると考えられるものの、今後、VUCA 時代に象徴されるような急速な環境変化が生じるなかでは、経営戦略の実現に適した形へと MBO のあり方を修正する可能性もある。その際、どのようにして異なる類型間へ移行させていくのかについては、これまで十分に検討されていない。こうした現象を的確に捉えるためには、縦断的な調査や制度変容プロセスに焦点を当てた研究が求められる。

第三に、MBO の有効性を測る際の成果指標の妥当性や、上司と部下間の対話の質に関する実証的な検証は今後の重要なテーマであると考ええる。特に、制度設計と運用との間のずれがどのような影響を与えるのか、またそれを是正するためにどのような支援が必要であるのかといった観点も、今後の研究で深めていく必要がある。

参考文献

- 阿部正浩（2006）「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』No.554, 18-35 頁。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2022）『人事管理入門（新装版）』日本経済新聞出版。
- 太田顕一郎（2020）「目標管理制度の有効性と限界に関する一考察」『共栄大学研究論集』第 19 号, 95-112 頁。
- Odiorne, G. S. MBO n, 1979, Fearon Pitwan Publishers, Inc. (市川・谷本・津田訳『精解 目標管理』昭和 58 年, ダイヤモンド社)。

- 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), 91-116 頁.
- 奥野明子（1998）「全般管理システムとしての目標管理」『経営研究』48(4), 79-97 頁.
- 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.
- 小野宗利（2004）「組織活性化策としての目標管理: その有効性と今後の展望」『経済論究』118 号, 117-132 頁.
- 小山田英一・梶尾豊・服部治（1997）『経営人材形成史— 1945 年～ 1995 年の展開分析』中央経済社.
- 坂爪洋美・林祥平・細見正樹・森永雄太（2023）「個人から捉えた人事労務研究：心理学の観点から」『日本の人事労務研究』中央経済社.
- 下崎千代子（1988）「目標管理における動機づけの側面」『奈良産業大学産業と経済』第 2 巻第 4 号, 45-60 頁.
- 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).
- 中嶋哲夫（1997）「目標管理の現状と課題, 将来展望」, 産労総合研究所編『目標管理ハンドブック』経営書院.
- 平野光俊・江夏幾多郎（2018）『人事管理 — 人と企業, とともに生きるために』有斐閣.
- McGregor, Douglas *The Human side of Enterprise*, 1960, McGraw-Hill Inc. (高橋達男訳『企業的人間的側面』昭和 41 年, 産業能率短大出版部)
- 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」.

A modern reconsideration of management by objectives: Typologies in response to changes in the business environment

Shohei Chino

This paper examines the practical implementation of Management by Objectives (MBO) across five major Japanese companies and investigates the challenges and associated solutions associated with different types of MBO systems. Based on interviews with human resources managers and organizational leaders, the study classifies MBO into three distinct types: individual performance-oriented, individual inclusion-oriented, and team inclusion-oriented. Each type represents a unique approach to goal setting, performance evaluation, and talent development in response to organizational structure and strategic intent.

The analysis highlights several common yet nuanced challenges inherent in the operationalization of MBO. These include discrepancies in goal perception between supervisors and subordinates, insufficient flexibility in revising goals mid-cycle, the formalization of one-on-one meetings or their superficial execution, inconsistencies in feedback practices, and variation in evaluation criteria across departments or managers.

By examining specific organizational practices designed to address these issues—such as structured dialogue frameworks, feedback training programs, and integrated career development systems—the study emphasizes the need to reframe MBO not merely as a tool for performance appraisal but as a foundation for meaningful dialogue between superior and subordinate, employee growth, and alignment between individual aspirations and organizational goals in a dynamic business environment.

JEL Classification: M12, M54, O15

Keywords: Management by Objectives, Personnel Appraisal, Typification, Skills Development