



Title	目標管理制度はなぜ見直されたのか : MB0廃止企業2社の比較事例分析
Author(s)	千野, 翔平
Citation	大阪大学経済学. 2026, 76(1), p. 18-29
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/105018
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

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

The University of Osaka

目標管理制度はなぜ見直されたのか*

— MBO 廃止企業 2 社の比較事例分析 —

千 野 翔 平[†]

1. 問題意識

目標管理制度 (MBO: Management by Objectives) は、1950 年代にピーター・F・ドラッカーによって提唱されて以来、人事評価の手法として広く認知されている。特に日本の大企業においては、1990 年代以降の成果主義導入の流れの中で、MBO は人事評価制度の中核として位置づけられ、従業員の目標達成意識の醸成や組織目標との整合性を図る手段として活用されてきた。現在では、約 8 割の大企業で MBO が導入されている (リクルートワークス研究所, 2017)。

しかしながら、近年ではその有効性に対する疑問の声も少なくない。リクルートワークス研究所が 2017 年に実施した大企業向け調査によれば、MBO を「導入していたが廃止した」と回答した企業は 3.6% にとどまるものの、これは単なる制度の不適合ではなく、制度運用上の深刻な課題を内包していた可能性を示唆している。さらに、「導入しているが見直す予定」とする企業も 12.7% に上っており、MBO に対する懸念が広がっていることがうかがえる。

MBO には、従業員の主体性を尊重し、上司

と部下の対話を通じて目標を設定・共有し、その達成度を可視化するというプロセス (古畑・高橋, 2000) を通じて、組織と個人の成長を両立させることを目的としている。しかし、実際の MBO の運用においては、目標設定の形骸化、評価との過度な連動による柔軟性の欠如、短期的成果への偏重、さらには上司・部下間の対話不足といった問題が指摘されている (松丘, 2019; リクルートワークス研究所, 2021)。これらの課題は、制度の理念と現場の実態との乖離を生み、結果として制度そのものへの信頼性を損なう要因となっている。

MBO を廃止するという企業の選択は、単に制度が時間の経過とともに形骸化したためではないだろう。むしろ、制度が本来果たすべき役割を十分に機能させることができず、経営戦略との整合性を欠いた運用が続いた結果、その限界が表面化したと捉えることが適切であろう。こうした状況を踏まえれば、MBO の廃止に踏み切った企業の事例を分析することは、制度運用上の限界や内在する問題点を明らかにする上で有効であり、今後の人事制度設計における重要な示唆を与えると考えられる。

そこで、本稿では、MBO を導入しながらも廃止に至った 2 社を対象に、導入背景、運用上の課題、廃止に至る経緯、そして廃止後の新制度の特徴について比較分析を行う。MBO 廃止後の新制度にも着目する理由は、それらの制度が MBO の課題に対してどのように対応しているのかを明らかにすることが、現在も MBO を

* 本稿の作成にあたり、インタビューにご協力いただいた各社の人事責任者の方々に深く感謝申し上げます。また、本稿の執筆に際して貴重なコメントをいただいた大阪大学大学院の開本浩矢教授に御礼申し上げます。

[†] 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程

運用する企業にとって、MBO の制度設計や運用の工夫に関して示唆を得ることができると考えられるからである。本稿では MBO 廃止に至った企業の運用における実務上の教訓を明らかにし、それに基づき、現在の MBO を導入している企業にとって制度と運用の改善すべき視点を明らかにすることを目的とする。

2. MBO に対する批判的先行研究

ここからは、MBO に対する批判的先行研究を整理する。MBO に対する批判は、数値目標への過度な依存や制度疲労といった表層的な問題にとどまらず、目標設定のあり方、評価と対話の関係、組織目的との整合性、さらには組織全体への影響にまで及んでいる。表 1 に示したように、先行研究における MBO 批判は、①数値目標への固執、②対話の形骸化、③組織目的・価値観との乖離、④トップ依存性、⑤部門間分断の助長という 5 つの論点に整理することができる。

以下では、表 1 で整理した 5 つの論点に対応させながら、主な先行研究を取り上げる。具体的には、①数値目標中心の管理が改善や協働を

阻害する危険性を指摘した Deming (1982) や、日本企業における目標のノルマ化・形式化の進捗を実務的視点から論じた中嶋 (1997)、②上司・部下間の対話や信頼関係の形骸化を批判した Levinson (2003)、③成果主義的評価が組織のミッションや価値観と乖離することで制度の正当性を損なう可能性を指摘した Cardona and Rey (2022)、④制度効果が経営層の関与度合いに強く依存することを示した Rodgers and Hunter (1991)、⑤部門別目標が組織全体に逆機能をもたらしうる点を明らかにした Castellano ら (2001) を中心に概観する。

まず、第 1 に、MBO に対する批判として繰り返し指摘されてきたのが、目標設定の形式化および短期化の問題である。Deming (1982) は、数値目標の達成を中心に据えた管理が、組織全体の改善や学習を阻害する危険性を内包していると批判した。達成すべき数値が明示されることで、従業員の関心が短期的な達成行動に集中し、プロセス改善や部門間協力といった中長期的価値が軽視されやすくなる点が強調されている。MBO における目標管理は、本来、業務の方向性を共有し、主体的な工夫や成長を促すことを目的としているが、数値目標が自己目的化

表 1 MBO に対する批判的先行研究の整理

No. カテゴリ	研究者	内 容
①数値目標への固執	Deming (1982)	数値目標中心の管理は、短期的達成行動を誘発し、学習・改善・協働といった組織全体の最適化を阻害すると批判。MBO を含む目標管理型制度の原理的限界を指摘した。
	中嶋 (1997)	日本企業における MBO 運用の実態を踏まえ、目標のノルマ化や形式化、目標設定・評価の煩雑化が制度疲労を招く過程を実務的視点から指摘した。
②対話の形骸化	Levinson (2003)	MBO は合意形成を前提とする制度であるにもかかわらず、実際には管理者主導で運用されやすく、上司・部下間の信頼関係や内発的動機づけを損なうと論じた。
③組織目的・価値観との乖離	Cardona and Rey (2022)	MBO を含む成果主義的評価は、組織のミッションや価値観と整合しない場合、従業員の行動を本来の目的から逸脱させ、制度の正当性を損なうと指摘した。
④トップ依存性	Rodgers and Hunter (1991)	MBO の効果は制度設計そのものよりも、経営層の関与度合いに強く依存することをメタ分析により示し、制度の条件付き有効性を明らかにした。
⑤部門間分断の助長	Castellano ら (2001)	ボルボ社の事例分析を通じ、短期成果の追求が企業文化を劣化させ、部門間協力を損なう可能性を示した。

した場合、形式的な達成行動に終始するリスクが高まる。

この点について、日本企業の文脈から実務に即した視点で論じたのが中嶋（1997）である。中嶋は、MBO が評価制度と強く結びつくことで、目標が「業務改善のための手段」ではなく「評価のために記述されるノルマ」へと変質する過程を指摘した。加えて、年1回や半期に1回といった固定的な目標設定サイクルが、現場の変化に対応できず、制度運用の硬直化を招く点も問題視されている。これらの議論は、MBO における目標設定が、制度設計や評価との関係次第で、容易に形式化・短期化してしまう構造的脆弱性を持つことを示している。

第2に、MBO が上司・部下間の対話や信頼関係をかえって損なう可能性がある点も、重要な批判として指摘されてきた。Levinson (2003) は、MBO が「合意による目標設定」を理念として掲げているにもかかわらず、実際の運用では管理職主導の上意下達のプロセスになりやすいと論じている。このような運用の下では、部下は目標を主体的に設定しているという感覚を持ちにくくなり、結果として内発的動機づけが低下し、上司に対する不信感が生じやすくなる。

また、目標達成度が評価や処遇と強く結びつく場合、面談や対話の場が育成や相互理解の機会ではなく、評価結果を正当化するための形式的なやり取りに変質する危険性がある。こうした状況では、対話の量が確保されていたとしても、その質は必ずしも担保されず、制度が想定していた「対話を通じた目標共有」という機能が十分に果たされなくなる。この点は、MBO が関係性や信頼の構築に寄与するどころか、むしろ摩擦や疲労を蓄積させる要因となりうることを示唆している。

第3に、MBO が組織の目的や価値観と乖離しやすい点も、制度的限界として指摘されている。Cardona and Rey (2022) は、MBO を含む成果主義的評価制度が、組織のミッションや価

値観と整合しない場合、従業員の行動を本来の目的から逸脱させる可能性があると論じている。特に、数値目標の達成が強く求められる環境下では、短期的成果が優先され、育成や文化形成といった非定量的価値が軽視されやすい。

このような乖離が生じると、従業員は「何のために目標を達成するのか」という意味づけを見失い、制度そのものの正当性が揺らぐことになる。結果として、MBO は組織の一体性を高める装置としてではなく、部門や個人の成果を競わせる仕組みとして機能しやすくなり、制度への納得感が低下する。こうした議論は、MBO の問題が個別の運用手法や実施方法の違いにとどまらず、組織理念との整合性というより根源的な次元に関わっていることを示している。

第4に、MBO の効果が経営層の関与度合いに大きく左右される点も、先行研究で繰り返し指摘されてきた。Rodgers and Hunter (1991) のメタ分析によれば、MBO は経営トップが積極的に関与し、制度の目的や運用方針を明確に示している場合には一定の生産性向上効果が確認される一方で、トップの関与が希薄な場合には、効果がほとんど認められないことが示されている。この知見は、MBO が制度として自律的に機能するわけではなく、理念の共有や運用の統制といったマネジメント行為に強く依存していることを意味している。すなわち、制度設計が同一であっても、経営層の関与の度合いやメッセージの一貫性によって、制度の実効性は大きく左右される。この点は、MBO が「導入すれば機能する汎用的制度」ではなく、条件付きでのみ有効な制度であることを示唆している。

第5に、MBO が部門間の分断や部分最適化を助長する可能性も指摘されている。Castellano ら (2001) は、スウェーデンのボルボ社における事例研究を通じ、販売目標の強化が部門間協力を弱め、短期的成果の追求を優先させた結果、組織全体としては逆機能を生じさ

せたことを報告している。各部門が自部門の目標達成に集中することで、全社的な課題への視野が狭まり、協働行動が阻害される傾向が確認された。

このような分断は、MBO が個人や部門単位での成果可視化に優れている一方で、組織全体の最適化や長期的価値創出を十分に支援できない可能性を示している。目標管理が部門別・個別成果の積み上げとして設計・運用される場合、組織横断的な協力や相互依存関係が見えにくくなり、結果として制度本来の目的とは異なる帰結をもたらす危険性がある。

以上の先行研究から、MBO は単なる制度疲労の問題としてではなく、制度の展開過程において顕在化した構造的限界を内包していることが確認できる。しかし、これらの研究の多くは、MBO の問題点を理論的・概念的水準で整理するにとどまり、そうした限界が実務の文脈においてどのように認識され、いかなる過程を経て制度廃止という意思決定に結びつくのかについては十分に検討していない。また、MBO 廃止後にどのような代替制度が構築されているのかについても、実証的知見は限られている。特に日本企業を対象として、MBO 廃止の意思決定プロセスと評価制度再設計を比較事例として検討した研究は見当たらない。

そこで本稿では、MBO を導入したものの最終的に廃止に至った日本企業 2 社の事例を対象に、制度導入の背景、運用上の課題認識、廃止に至る判断過程、ならびに廃止後の評価制度の特徴について比較事例分析を行う。これにより、先行研究で指摘されてきた MBO の理論的限界が、実務の文脈においてどのように具体化していたのかを明らかにする。

3. 研究対象と方法

本稿では、かつて MBO を導入しながらも現在では廃止に至った日本の大企業 2 社を対象

に、制度の導入背景、運用上の課題、廃止に至る経緯、そして廃止後の代替制度の特徴について比較分析を通じて検討する。分析対象の選定にあたっては、MBO を短期間で試行的に導入・撤退した事例ではなく、一定期間にわたり全社的に運用した上で、制度廃止という判断に至った企業に着目した。本研究が 2 社に限定されているのは、統計的な一般化を目的とするためではなく、既存研究で指摘されてきた MBO の制度的限界が、実務の文脈においてどのように認識され、どのような過程を経て制度廃止という意思決定に結びついたのかを、制度運用の内実に即して把握することを目的としているためである。

分析対象企業の選定にあたっては、リクルートワークス研究所が 2017 年に実施した「人材マネジメント調査 2017」のデータを活用した。同調査によって、MBO を「導入していたが廃止した」と回答した企業に対し、インタビュー依頼を行い、その中から同意が得られた企業を対象としてインタビューを実施した。

本稿で取り上げる企業は、A 社、B 社の 2 社である。調査企業の概要は、表 2 に示した通りである。分析対象とした A 社および B 社は、いずれも国内の大規模企業である。A 社は輸送用機器を主力事業とし、1896 年に創業、連結従業員数は約 35000 人規模の企業である。一方、B 社は鉄鋼業を中核とする企業であり、1916 年に創業し、連結従業員数は約 11000 人である。両社はいずれも、1990 年代から 2000 年代初頭にかけて MBO を導入し、一定期間にわたり運用してきた点で共通している。また、いずれの企業も MBO を全社的な評価制度の枠組みとして位置づけていたが、その後、制度運用上の課題を背景として廃止に至っている。このように事業領域や組織規模には差異があるものの、MBO 廃止という意思決定に至った点で共通性を有する 2 社を比較対象とすることで、MBO の制度的限界がどのような実務上の課題として

表2 インタビュー企業の概要

企業名	A 社	B 社
業界	輸送用機器	鉄鋼
創業	1896 年～	1916 年～
従業員人数 (連結)	約 35000 人	約 11000 人

※「人材マネジメント調査 2017」を元に作成

顕在化したのかを検討することが可能となる。

インタビューは 2019 年 8 月～9 月に、各社の人事責任者および担当者に対して半構造化インタビューを実施した。さらに、制度運用の変化や廃止後の実態を把握する目的で、2022 年 8 月～9 月にかけて追加のインタビューを実施した。インタビュー項目は、制度導入の背景や廃止後の制度設計を含めつつ、主として先行研究において指摘されてきた MBO の制度的課題（目標設定の形式化、対話の形骸化、評価基準の不明確性など）を踏まえて設計し、事前に想定した論点に沿いつつも、回答内容に応じて柔軟に掘り下げを行った。各インタビューは 1 回あたり約 60 分ずつ実施した。

なお、本稿では、MBO に関する制度的・実務的な変化を把握するために、量的調査と質的調査の両方を組み合わせた混合研究法（mixed methods research）を採用している。量的側面では、先述の調査データをもとに MBO 廃止の有無や廃止企業の属性などを把握し、質的側面では、制度設計や制度運用の実態、現場での反応や課題認識に関する聞き取りを通じて、制度変化の背景と構造的要因の解明を試みた。

分析にあたっては、まず各社について MBO の制度構造、運用実態、廃止に至る意思決定過程を時系列的に整理した。その上で、先行研究において整理されてきた MBO の制度的限界に関する論点と照らし合わせながら、各社の事例においてそれらの課題がどのように具体化していたのかを比較検討した。本稿の分析は、個別事例から新たな理論を生成することを目的とするものではなく、既存研究で整理された理論的

論点、実務の文脈においてどのように顕在化し、制度廃止という意思決定に結びついたのかを明らかにする点に主眼を置いている。

4. 各社の MBO の導入と廃止の経緯に関する事例分析

4.1 MBO の構造

2 社における MBO の制度構造の比較を通じて、各社が導入当初にどのような制度設計を行っていたのか、またその運用上の特徴について確認する（表 3）。

まず、MBO の導入時期は各社 1990 年代から 2000 年代初頭にかけて行われた。なかでも A 社は幹部に対して 1990 年代前半から導入し、その後 2000 年前半には全社へと展開している。一方、B 社は 2001 年からトライアウト運用を開始し、2002 年 4 月に正式導入を行っていた。いずれの企業も、成果主義的な人事評価への転換の一環として MBO を採用したと考えられる。また、対象範囲については、A 社が一般社員も含めた広範な対象に対し、B 社は管理職（課長以上）に限定して導入していた点が異なる。対象の範囲は制度設計の複雑性やフィードバックの密度に影響するため、後の運用課題にも関わってくる重要な要素である。

次に、評価要素について確認する。2 社とも目標達成度を中核に据えているが、具体的な設計は異なる。A 社は、目標としてチャレンジングな内容を設定させ、それに対する達成度で評価する方式を採用していた。評価は目標管理シートに基づき、半期・通期で面談を行いながら

表3 2社における MBO の構造

会社名	A 社	B 社
MBO 導入時期	1990 年代前半(幹部)～2000 年前半(全社)	2002 年 4 月 (2001 年トライアル)
評価対象	幹部：3 項目、組合員：3～7 項目の目標設定	管理職（課長級）※職能資格「課長」
評価要素	チャレンジ目標を設定し達成度を評価（紙ベースで管理）	成果 50%・プロセス 50%で評価／目標達成度を行動計画と数値で判断
目標設定と評価の関係	目標＝評価ベース（業績に直接結びつく）	達成度に応じて賞与反映（±3%）／上司による最終評価
評価方法	目標管理シートに基づく半期・通期評価（面談あり）	目標ごとに 5 段階評価（記述式＋達成度）

決定していた。なお、当時は紙ベースでの管理が主流であった。B 社は成果 50%・プロセス 50%の評価を導入し、目標達成度を行動計画と定量的基準に基づいて評価した。評価は 5 段階で行い、記述式の振り返りと定量スコアの両方が求められていた。特徴的なのは、評価結果が ±3%の範囲で賞与に直結しており、インセンティブ制度との結びつきが強かった点である。

両社の制度設計において共通しているのは、いずれも「目標設定と評価を直接結びつける」設計であった点である。目標を設定すること自体が、評価結果および処遇（報酬や昇進）に直結するという前提に基づいていた。これは、成果主義と目標管理の親和性の高さに起因するものであり、数値目標をベースに業績を可視化しようとする当時の人事トレンドを反映しているといえよう。また、いずれの企業も、評価方法として段階評価（5 段階など）を採用しており、目標の達成度合いを明示的にスコア化することで組織内の公平性や透明性を確保しようとした

意図がうかがえる。

4.2 MBO 廃止理由

表 4 に示した 2 社の MBO 廃止理由は、表 1 で整理した先行研究における 5 つの批判的論点に概ね対応している。すなわち、目標の適合性欠如は「①数値目標への固執」として理解できる。また、対話（面談）の不足・形骸化は「②対話の形骸化」に該当する。さらに、評価と報酬の過度な連動は、「③組織目的・価値観との乖離」の具体的表れと位置づけられる。加えて、管理職による属人的運用は「④トップ依存性」に対応し、部門間での評価の公平性欠如は「⑤部門間分断の助長」と整理することができる。

しかし、2 社の語りからは、これら 5 つの論点の枠内に必ずしも十分に収まりきらない実務上の要素も確認された。とりわけ、評価基準の不明確さや手続きの煩雑さは、先行研究では必ずしも中心的に扱われてこなかった論点であるが、本事例においては制度疲労を蓄積させ、結

表4 2社の MBO 廃止理由

分 類	A 社	B 社
目標の適合性欠如	○	—
対話（面談）の不足・形骸化	○	○
評価と報酬の強い連動	○	○
管理職による属人的運用	○	○
部門間での評価の公平性欠如	○	○
評価基準の不明確さ	○	○
評価手続きの煩雑さ	○	○

※廃止理由として該当するものに○を付している

果として制度理念そのものへの疑念を増幅させる要因として作用していた。また、評価と報酬の強い連動は「③組織目的・価値観との乖離」の論点に含まれるものの、事例ではそれが制度運用の具体的局面において顕在化し、制度への信頼低下を直接的に引き起こす契機として語られていた点が特徴的である。

2社のMBO廃止理由を具体的に確認する。まず第1に、MBOにおける目標の適合性欠如である。MBOは、短中期的な業績目標や成果を定量的に可視化し、達成度を評価する仕組みとして用いられることが多い。しかし、A社では、日常的なルーチン業務をMBOに記載する行為が散見され、業務改善や成果に関する目標が形骸化していたとの指摘がある。チャレンジ目標の不在や業務プロセスの軽視により、制度が「こなすための作業」へと転化した可能性が高い。つまり、MBO制度の運用において、業務特性との適合性が確保されていなければ、制度そのものの意義が損なわれるのである。

第2に、対話機会の不足と面談プロセスの形骸化である。A社では、フォーマルな評価面談の実施が義務付けられていたにもかかわらず、実際には「紙面上のやり取り」で済ませる例が多く、対話の場が育成や相互理解の機会として十分に機能していなかった。さらにB社では、評価を補完するための業務検討会が実施されていたものの、あくまで報告的な意味合いが強く、現場の実態把握やフィードバックには乏しかった。これらの事例は、MBOが本来重視すべき「上司と部下の対話による目標共有」という理念が、制度運用の中で十分に機能していなかったことを示している。

第3に、評価と報酬の強い連動が制度に対する圧力として作用していた点である。A社・B社の両社において、目標達成度が評価や報酬と強く結びつく設計がなされていた結果、目標設定や評価結果に対する納得性が揺らいだ際に、制度全体への不信感が生じやすい状況が確認さ

れた。特に評価結果が処遇に直結する場合、目標は成長や業務改善のための手段ではなく、評価を意識した形式的な設定へと傾きやすい。このように、評価と報酬の過度な連動は、制度理念と実際の運用との乖離を拡大させる要因となっていた。

第4に、制度運用が管理職の裁量に大きく依存し、属人的に行われていた点である。A社では、「制度はあるが、運用は現場任せ」という実態があり、管理職ごとに運用品質のばらつきが生じていた。B社においても、制度全体の運用が人事部ではなく現場の判断に委ねられており、評価の妥当性や透明性を組織として検証する仕組みは十分に整備されていなかった。これらの状況は、MBO制度が一貫性と公正性をもって機能するためには、管理職に対する教育や運用支援が不可欠であることを示している。

第5に、部門間での評価の公平性が十分に担保されていなかった点である。特にB社では、評価制度は形式上共通であるものの、「どの部署に配属されるか」によって評価のされやすさが異なるという不公平感が強く認識されていた。営業部門のように成果が数値として可視化されやすい部門と、管理部門のように定性的評価に依存せざるを得ない部門との間で、評価に対する不満の度合いに差が生じていた。A社においても、目標の質や難易度に部門差があり、制度の公平性に疑念を持つ声が聞かれた。

第6に、評価基準の不明確さが制度運用の妨げとなっていた点である。B社では、成果基準とプロセス基準の比率(50:50)が示されていたものの、実際には定性的な記述評価が多く、評価基準の主観性が拭えなかった。最終評価が上司の裁量に委ねられる場面も多く、被評価者の納得感を損なう要因となっていた。A社においても、達成水準の判断が部署ごとに異なるなど、相互比較の仕組みが十分に機能していなかったことが確認されている。

第7に、評価手続きの煩雑さと制度運用に伴

う事務負荷である。A 社では紙ベースでの評価管理が情報連携を阻害し、制度の透明性や一貫性に課題が生じていた。B 社では Web 化による効率化が一部進んでいたものの、記述式項目が多く、現場では運用負荷が大きいと認識されていた。こうした手続き上の煩雑さは、制度そのものへの疲労感を高め、MBO が「制度のための制度」として受け止められる一因となっていた。

以上のように、2 社の MBO 廃止理由には、それぞれの事業特性や組織文化に根差した個別事情がある一方で、評価制度としての MBO が共通して抱える構造的な限界も確認された。

4.3 MBO 廃止後の制度と 2 社から見える共通点

MBO を廃止した後、A 社、B 社の 2 社は、それぞれの組織文化や課題に応じた新たな制度を導入している。これらの制度は、MBO の課題を克服し、より柔軟で効果的な運用を期待し見直されたものである。本章では、各社の廃止後の制度とその特徴を分析し、共通点を抽出する（表 5）。

MBO を廃止した後、各社がどのような代替制度を設計・運用しているかを確認する。MBO の課題は制度の設計そのもののみならず、組織における運用実態、上司・部下間の対話、職務責任の明確化、評価と報酬の連動といった多層的要素と密接に関わっていた。よって、

MBO を廃止した企業における制度変容の分析を通じて、現代的な人事評価制度の設計における要点を抽出できる。

まず、A 社では、2000 年前半に MBO を廃止し、以降独自の業務ベース評価制度を導入している。この制度では、目標の設定は従業員自身が担い、上司は進捗確認や業務支援の役割を果たすという構造となっている。また、360 度フィードバックを導入するなど、多面的な評価情報の収集体制も整えられた。本制度の特徴は、「業務プロセスの可視化」と「育成視点」の重視にある。従来の MBO が結果重視型であったのに対し、新制度ではプロセスを捉え、職場での振る舞いや貢献の文脈を評価に反映しようとする意図が見られる。評価シートは半期単位で作成され、定期的な面談によりフォローアップを行う体制が整えられた。

一方で、実施状況にはばらつきも見られる。たとえば、1on1 面談は 4 月および 10 月の定期実施に加えて、必要に応じて随時行う形式がとられているが、ライン長への制度説明や運用促進が十分でない場面も指摘されている。また、360 度フィードバックについても評価や育成にどう活かすかという面では、試行的段階にとどまっており、必ずしも制度が実効的に機能しているとは言い難い部分がある。したがって、A 社の制度は、MBO の「目標管理」的側面を可視化と対話重視の方向に再構成しようとするものであるが、その運用においては上司の理解や

表 5 各社の MBO 廃止後の評価の仕組み

会社名	A 社	B 社
新制度の概要	業務内容をベースに自己目標設定／上司は業務フォロー／360 度フィードバック導入	MBO 風味の評価継続／目標ごとに 5 段階記述評価／賞与に反映するが相対評価化
評価軸の変化	目標連動型 → 業務プロセス型（可視化と育成重視）	数値＋行動の混合 → 上司裁量の大きい相対評価
運用の変化	目標の共有とフォロー重視へ転換／評価シートは Web 運用	記述式重視／形式上の目標設定の自由度増
コミュニケーションの質・量	・4 月と 10 月の面接及び必要に応じて随時 1on1 ・多面観察導入も評価には未活用	管理職による業務検討会（月 1 回）実施。ただし、内容について人事部は把握していない

実行力に依存する構造的課題を抱えている。

B 社は、2005 年に MBO を廃止した。しかし、新しい制度の中には MBO 的要素を部分的に継承している。たとえば、従来の「目標設定」「進捗評価」「記述式評価」といった構造を維持しつつ、Web ベースでの評価運用へと移行した点が特徴的である。新制度では、業務ごとの目標に対して 5 段階の記述式評価を行い、その評価結果が賞与に反映される。ただし、相対評価（上司裁量）による総合評価の比重が大きくなっており、MBO が前提としていた「目標－成果の客観的リンク」よりも、上司の判断に依存した評価傾向が強まっている。また、制度運用面では記述式の充実が図られた一方で、面談やフィードバックの体制は必ずしも整備されておらず、各組織によってインフォーマルで運営される月 1 回の業務検討会などが実施されている。なお、人事部はこうした現場の対話実態にまであえて踏み込み内容を確認していない。また、評価の軸に関しても、定量＋定性の混合から、より上司の裁量に委ねた運用となっており、被評価者からは納得感が得にくい状況が生まれている。これは、MBO 廃止後の運用として、制度上の枠組みを継承しつつも、実質的には評価の標準化が困難となっていることを示唆している。

以上の分析を踏まえると、両社の制度転換にはいくつかの共通した方向性と、制度設計上の課題が見いだされる。第 1 に、両社に共通してみられる大きな方向性として、「目標重視型評価」から「行動・プロセス・職責重視型評価」へのシフトが挙げられる。これは、従来の成果主義的アプローチ、特に定量化可能な目標の達成度に依拠しすぎる評価が、育成や中長期的な活動を適切に評価しきれないという MBO の限界への問題意識に基づいているといえよう。第 2 に、制度運用面では「簡素化」と「情報化」が同時に進展している点が特徴的である。面談回数の見直しや評価シートの Web 化、lonl の

標準化などにより、評価プロセス全体の負担軽減と運用効率の向上が意図されている。一方で、こうした効率化の流れは、管理職がフィードバックに費やす時間の減少や、対話の質的低下につながりかねないという懸念もある。制度改革が「簡便さの追求」に偏りすぎると、本来重視すべき育成や相互理解の機会が損なわれる可能性がある。第 3 に、コミュニケーション構造の変化も制度転換の実効性を左右する重要な要素である。両社とも MBO 導入初期に比べ、目標設定・振り返りにおける「対話」の価値を強調する姿勢は共通している。しかし、その実際の運用には企業ごとの差異が大きく、人事部による支援体制の整備度合いや現場マネジャーへの浸透度が、制度が機能するか否かを左右すると考えられる。

また、MBO を廃止した後の制度は、単なる代替ではなく、評価制度の本質を各社で再定義する契機となっていた。とりわけ、育成視点・対話・柔軟性というキーワードが制度設計の核として確認された。一方で、その実行には運用設計の精緻さと、上司側の制度理解・実践スキルが求められる。形式上の制度改編のみならず、現場への浸透支援、評価と育成の分離、評価者訓練、フィードバックの標準化といった運用面の改善が不可欠である。このように、MBO 廃止後の両社では、一元的な業績主義にとどまらず、いかにして行動・職責・対話・育成といった多様な要素を統合しうるかという制度設計と運用が確認された。

5. 考察と含意

本稿は、MBO を導入後に廃止した 2 社の比較事例分析を通じて、制度的限界がどのように顕在化し、制度廃止という意思決定へと至るのかを検討した。

分析の結果、MBO 廃止は単一の不具合によって生じるのではなく、複数の要因が累積的に

作用する構造的プロセスであることが明らかになった。数値目標への依存、対話の形骸化、報酬との強い連動、管理職依存性といった既存研究で指摘されてきた論点は、実務の文脈において相互に関連しながら、制度理念と運用実態の乖離を拡大させていた。なかでも重要なのは、制度疲労の蓄積である。評価手続きの煩雑化や事務負担の増大は、制度運用の効率性を損なうだけでなく、制度理念そのものへの疑念を生じさせる契機となっていた。このことは、MBOの限界が理念的欠陥としてのみ存在するのではなく、運用水準における負荷の累積を通じて顕在化することを示している。さらに、本稿の事例は、MBOが本質的に「業績管理」と「成長支援」という2つの機能を同時に担う制度であることを浮き彫りにした。ただし、実務においては業績評価との連動を強めれば育成的対話は抑制されやすく、育成的対話を重視すれば評価の客観性や処遇決定との整合性が課題として顕在化していた。また、MBO廃止後の制度においても同様の課題が残存していたことは、問題が制度形式そのものに固有であるとは言い難いことを示している。

以上を踏まえると、MBOは理念・設計・運用の整合性が維持されるか否かによって機能が左右される制度として理解されるべきである。本稿は、制度的限界を個別論点として再確認するとどまらず、それらがどのように累積し、制度廃止という組織的選択へと接続されるのかというプロセスを提示した点に理論的意義がある。

本稿におけるMBO研究への理論的含意は次の3点である。第1に、本稿はMBO廃止を理念の否定としてではなく、理念・設計・運用の不整合の累積として理解する視座を提示した。MBOの限界は単発的に顕在化するのではなく、複数の要因が相互に関連しながら制度への信頼を徐々に侵食する過程として捉える必要がある。第2に、MBOは制度設計の優劣のみ

で評価されるべきではない。制度の成否は、理念と運用を接続し続ける組織能力に依存する。すなわち、MBOは自律的に機能する制度ではなく、整合性を維持・調整するマネジメント能力を前提とする制度である。第3に、MBO改革論議に対する再検討である。近年、MBOを成果主義の象徴として単純化し、その是非を議論する傾向が見られる。しかし、本稿の知見は、MBOが一般的な制度ではなく、多様な運用実態を持つことを示している。制度形式の存廃をめぐる議論ではなく、制度の運用に焦点を当てた研究が今後必要である。

最後に、本稿における課題を整理する。第1に、分析対象が2社に限定されている点から、統計的な一般化には一定の制約がある。本稿では、MBOを「導入していたが廃止した」と回答した企業の中から、インタビュー内容の開示が可能であった2社を対象としており、いずれも製造業・インフラ業といった伝統的産業に属する大企業である。このため、本稿の知見を直ちに他の産業や組織規模へ一般化することには慎重である必要がある。一方で、本稿の目的は、MBOの制度的限界が実務の文脈においてどのように認識され、いかなる過程を経て制度廃止という意思決定に至るのかを明らかにする点にある。そのため、少数事例であっても、制度導入から廃止、さらに廃止後の制度再設計に至るまでの過程を詳細に検討する比較事例分析は、本研究目的に照らして妥当な方法であると考えられる。第2に、MBO廃止後の影響に関する効果検証の限界がある。本稿は、MBOの運用実態およびMBO廃止のプロセスを分析したが、その後、導入された新制度が、従業員の行動や成長、組織パフォーマンスなどにどのような影響を与えたのかについては検討が十分でない。特に、制度廃止後にそれらの制度が中長期的に定着しうるのか、あるいは再び見直しの対象となるのかといった制度のライフサイクルの視点は、今後の重要な研究課題である。

参考文献

- Cardona, P. and Rey, C. (2022) *Management by Missions*, Palgrave Macmillan.
- Castellano, S., Fortis, L. and Riso, R. (2001) “The Unintended Consequences of Management by Objectives: The Volume Growth Target at Volvo Cars,” *European Management Journal*, 19(4), 446–458.
- Deming, W. E. (1982) *Out of the Crisis*, MIT Press.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper Collins. (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006).
- Levinson, H. (2003) “Management by Whose Objectives?” *Harvard Business Review*, 81(1), 107–116.
- Rodgers, R. and Hunter, J. E. (1991) “Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity,” *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336.
- 千野翔平(2025)「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」『大阪大学経済学』第75巻第1・2号, 20–31頁.
- 中嶋哲夫(1997)「目標管理の導入・運用と効果的展開の実践」『目標管理ハンドブック』, 25–174頁.
- 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, 195–205頁.
- 松丘啓司(2019)「目標管理制度(MBO)の限界」『経営センサー』No.212, 東レ経営研究所, 42–47頁.
- リクルートワークス研究所(2017)「人材マネジメント調査2017」.
- リクルートワークス研究所(2021)「能力開発に資するMBO」.

Revisiting management by objectives: A comparative case study of MBO abandonment in two Japanese firms

Shohei Chino

This study examines the factors that have led Japanese companies to reconsider or discontinue Management by Objectives (MBO), despite its long-standing role as a central performance evaluation mechanism. Although MBO remains widely practiced, prior research has highlighted structural limitations, including the formalization of goal setting, excessive reliance on quantitative indicators, and weakened supervisory dialogue. Drawing on a comparative analysis of two large firms that introduced but later abolished MBO, the study investigates the institutional context, operational challenges, discontinuation processes, and the characteristics of the systems adopted thereafter.

The findings reveal seven recurring issues undermining MBO effectiveness: misalignment between goals and actual job content; procedural burdens created by complex evaluation processes; ambiguity and inconsistency in evaluation criteria; inequity in assessments across departments; insufficient and overly formalized dialogue; heavy dependence on individual managerial discretion; and loss of trust stemming from strong linkages between evaluation and rewards. These challenges suggest that the system's original developmental intent was not realized in practice. Following abolition, both firms transitioned to evaluation systems emphasizing behavioral contributions, work processes, and continuous dialogue, while pursuing procedural simplification and digitalization. Nonetheless, difficulties remain regarding implementation consistency and feedback quality.

The study argues that discontinuation is not the only viable response to MBO's limitations. Instead, organizations should focus on aligning system objectives with operational realities, reducing administrative burdens, enhancing feedback quality, clarifying goal ownership and meaning, and differentiating performance assessment from developmental evaluation. Insights derived from firms that abandoned MBO provide actionable guidance for organizations seeking to redesign or refine MBO-based systems for more developmental and sustainable use.

JEL Classification: M12, M54, O15

Keywords: Management by objectives, Performance evaluation systems, System discontinuation and transformation, Dialogue and developmental feedback