

## MBOにおいて難度の高い目標設定を促す要因

千野 翔平

MBO において難度の高い目標設定を促す要因

千野翔平（リクルートワークス研究所）

2021年12月14日

要旨

本研究では MBO の目標設定に着目し、難度の高い目標を設定させる要因を管理職と非管理職の両者の立場から検証した。

管理職を対象に行った分析の結果、高い目標を設定させる要因として次のことが明らかになった。第 1 に、職場で評価の基準が明確に示されている（情報公開）と管理職は難度の高い目標を設定することである。逆に、評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明できる（苦情処理）仕組みは、負の影響が確認された。第 2 に、目標設定時に、仕事意欲の向上に貢献するように設定された目標は、目標の難度を高めることが確認された。また非管理職を対象にした分析結果では、目標を自分で決めた群は、仕事意欲の向上に貢献する目標のみが有意に正の影響が、目標を自分で決めていない群は、評価基準が明確に示されていれば、難度の高い目標を設定していることが分かった。管理職と非管理職によって、難度の高い目標設定を促す要因が異なること、特に仕事意欲の向上に貢献する目標が、難度の高い目標を促す上で重要であることが示唆された。

キーワード MBO, 人事評価, 目標, 手続き的公正, 能力開発

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

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。その成果主義を進めるにあたって必要とされたのが、目標管理制度（以下、MBO）の仕組みである。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）。現在、MBOは、東証一部上場企業のうち約8割で導入されている（リクルートワークス研究所, 2017）。MBOの起点となる目標は、達成可能な低い目標より、困難な目標の方がモチベーションを向上させ、高いパフォーマンスを促すと言われてきた（Latham & Locke, 1979）。しかし、MBOを導入した企業からは、目標設定に課題を感じる声が少なくない。例えば「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いる（リクルートワークス研究所, 2021）。

その一方で、MBOを業績達成だけでなく、能力開発に活かしている企業の存在も明らかにされている（リクルートワークス研究所, 2021）。MBOの能力開発機能に着目した千野（2020）では、MBOを導入している企業に属する個人向け調査データを分析し、目標そのものに能力開発機能が含まれていることを指摘している。つまり、どういった目標を設定したかによって、本人の能力向上に影響してくる、ということである。しかし、どのようにして難度の高い目標を設定できるのかに関する研究は十分に行われていない。

この課題に応えるために、本稿では、次の2つのリサーチクエスチョンに迫る。第1に、管理職が難度の高い目標を設定するインセンティブとなる（あるいは阻害している）要因はなにか、第2に、非管理職が難度の高い目標を自分で設定する要因とはどういったものかについて検証する。このリサーチクエスチョンに迫ることで、間接的ではあるが、個人の能力開発につながるようなインプリケーションを提示したい。

本研究の構成は以下の通りである。第2章で先行研究と仮説を提示する。また本研究の分析の枠組みを提示する。第3章では、調査の概要及び分析で用いたデータについて説明する。第4章では、調査分析の結果について示す。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

ここでは、まず、基本的なMBOサイクルを確認する（記号「→」を用いて説明する）。リクルートワークス研究所（2001）によれば、標準的なMBOプロセスは、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1つのサイクルになっているという。古畑・高橋（2000）は、この目標設定を上司と部下が共同で設計することを指摘した。実際に、企業における上司・部下間の目標設定では、上司が一方的に目標を“押し付ける”ことをしていたので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。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」が欠かせないのである。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を促す目標を設定することが大事であると主張している。つまり、本人に目標が受容されていることは見過ごしてはいけない重要な視点なのである（下崎，1988）。

もう一つ、重要な視点がある。それが手続き的公正である<sup>1</sup>。なぜなら、MBOは手続き的公正の問題と深く関連するためである（奥野，2004）。日本においても手続き的公正の議論は盛んに行われてきた（守島〈1997，1999，2008〉、江夏〈2010〉、開本〈2005〉、余合〈2016〉など）。例えば、守島（1999）は、成果主義の拡大は、より短期的な成果によって評価・処遇が行われるため、従業員にとっては自分自身の評価や処遇を決定するプロセス、制度の公平性や納得性が大事になることを指摘している。守島（1997）によれば、こうした評価制度・処遇制度の納得性・公平性を維持していく方法として、情報公開、苦情処理、発言の3点があるという。

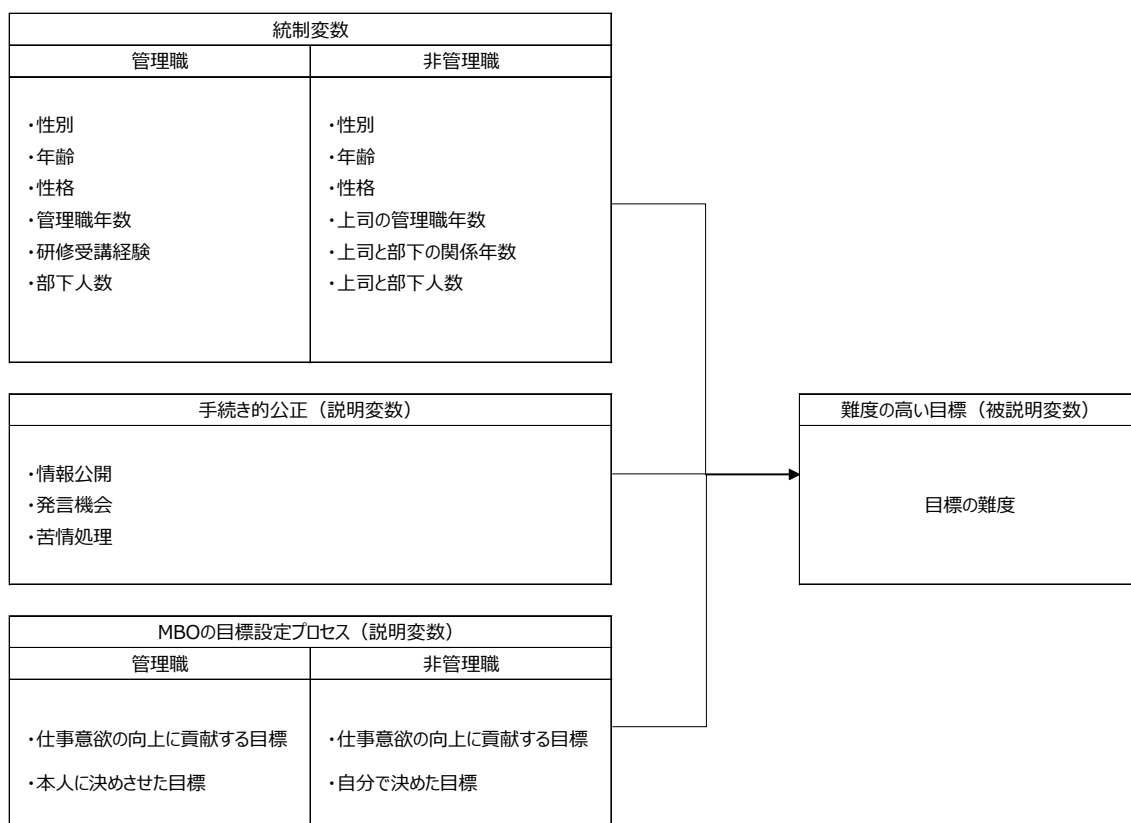
1点目の情報公開は、主に評価の基準や結果の公開を意味する。評価の基準や評価結果が公開され、さらに評価の理由が説明された場合に従業員の評価制度への納得性が高まるためである。2点目の苦情処理は、評価に対する不満の申し出や救済の仕組みを意味する。3点目の発言は、会社の制度の仕組みについて、従業員自身が発言する機会を設けることで公平性・納得性を高めようとするものである。このことから、以降では発言機会と呼ぶ。つまり、評価結果に至るまでの手続きが公正であるかどうか、本人の納得度を向上させる上で大事であると言えそうである。こういった手続き的公正施策を講じていけば、労働者の納得感だけでなく、企業業績にも貢献する可能性がある（守島，2008）。また、開本（2005）によれば、情報公開や苦情の申し立ての仕組みがあると、処遇を公正に感じる傾向が生まれ、業績を上げるために自主的にスキルアップに努めるという。その一方で、余合（2016）は、手続きやプロセスを整えておくことを肯定しつつ、情報公開という手続き的公正施策が、かえって不満を高めてしまう可能性を指摘している。

ここまで見てきたように、企業でMBOを運用していく際には、情報公開や苦情処理、発言機会といった手続きの公正さを図り、また不公平に感じた際には不満を表明し発言ができるようにしておくことが、企業とそこで働く人々の双方にとってもよいと言えそうである。

本研究の目的は、MBOプロセスの目標設定に着目し、難度の高い目標を設定する要因とはなにかを解明することである。目標設定は、上司が目標を一方向的に押し付けるのではなく、本人が自発性や強い達成意欲を促す目標を設定すること、目標が受容されていることが大事だということが明らかにされた。ここまで論じてきた通り、目標は、低いよりも難度の高い目標の方がモチベーションを向上させ、高いパフォーマンスを促すこと、また従業員が評価決定までの手続きに公正さを感じていれば、企業の業績向上や能力開発につながる可能性が示唆された。このことから以下の3つを管理職の仮説として提示する。仮説1、手続き的公正が整っているほど、難度の高い目標を設定させる。仮説2、仕事意欲

の向上に貢献する目標を設定しようとする管理職は、難度の高い目標を設定させる。仮説 3、本人に決めさせた目標であるほど、難度の高い目標を設定する。また、非管理職の仮説として以下の 2 つを提示する。仮説 4、手続き的公正が整っているほど、難度の高い目標を設定する。仮説 5、仕事意欲の向上に貢献する目標を設定した非管理職は、難度の高い目標を設定する、である。以下に本研究の分析の枠組みを提示する（図 1）。

図 1 分析の枠組み



### 3. 調査概要

#### 3.1.対象

本研究では、2020年3月にリクルートワークス研究所が実施した「MBO導入企業に属する個人向け調査」から得られた回答を用いて分析を行った。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人から回答を得た。本研究の分析では、このうち管理職の1115人、非管理職の1810人の回答データを用いる。

管理職のサンプル属性は、男性1058人(94.9%)、女性57人(5.1%)、職種は割合が高

い上位 3 つに、企画・管理系 365 人 (32.7%)、営業系 309 人 (27.7%)、技術・研究系 217 人 (19.5%) である。非管理職のサンプル属性は、男性 1387 人 (76.6%)、女性 423 人 (23.4%)、職種は営業系 425 人 (23.5%)、技術・研究系 346 人 (19.1%)、その他 337 人 (18.6%) である。利用した変数は表 1 及び表 2 の通りだが、以下で詳しく説明する。

表 1 管理職の測定項目

統制変数	性別	男性、女性
	年齢	—
	性格	ビッグ・ファイブ (外向性、協調性、誠実性、神経症傾向、開放性)
	管理職年数	管理職になって何年目か (5年未満、5-10年未満、10-15年未満、15-20年未満、20年以上)
	研修受講経験	目標設定の仕方について、研修を受けたことがある
	部下人数	あなたがマネジメントの対象としている部下の人数 (5人未満、5-10人未満、10-20人未満、20-50人未満、50人以上)
手続き的公正	情報公開	職場では、目標の管理に関わる評価の基準が明確に示されている
	発言機会	会社には人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある
	苦情処理	目標の管理に関わる評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明できる
MBOの運用	仕事意欲の向上に貢献する目標	やりがいのある目標設定 達成感を感じる目標設定
	本人に決めさせた目標	本人に目標を決めさせること
	目標の難易度	部下の目標を設定する場合、どのように目標を設定しているか (簡単な目標を設定した、どちらともいえない、難しい目標を設定した)

表 2 非管理職の測定項目

個人要因	性別	男性、女性
	年齢	—
	性格	ビッグ・ファイブ (外向性、協調性、誠実性、神経症傾向、開放性)
	上司の管理職年数	あなたの上司は、管理職になって何年目程度か (1年未満、1年-3年未満、3-5年未満、5-10年未満、10-20年未満、20年以上)
	上司と部下の関係年数	いまの上司は、あなたの上司になってどの程度か
	上司の部下人数	あなたの上司の部下の人数 (1-5人未満、5-10人未満、10-20人未満、20-50人未満、50人以上)
手続き的公正	情報公開	職場では、目標の管理に関わる評価の基準が明確に示されている
	発言機会	会社には人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある
	苦情処理	目標の管理に関わる評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明できる
MBOの運用	仕事意欲の向上に貢献する目標	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
	自分で決めた目標	目標は、自分で決めたものである
	目標の難易度	設定された目標の難易度に対して、どのように感じたか (目標は簡単すぎる、目標はやや簡単、目標はちょうど良い、目標はやや難しい、目標は難すぎる)

### 3.2.被説明変数

本研究では、管理職に対する仮説検証を一元配置分散分析と重回帰分析を行い検証する。被説明変数である目標の難度は、「部下の目標を設定する場合、どのように目標を設定しているか」という問いに対して「とても簡単な目標を設定した」「簡単な目標を設定した」「どちらともいえない」「難しい目標を設定した」「とても難しい目標を設定した」の5件法で回答を得た。この設問を基礎集計したところ、「とても簡単な目標を設定した」と「とても難しい目標を設定した」の回答者が極端に少なかったためサンプルから除外した（計10名〈0.9%〉）。

非管理職に対する仮説検証は、重回帰分析を行い検証する。被説明変数である目標の難度は、「設定された目標の難度に対して、どのように感じたか」という問いに対して「目標は簡単すぎる」「目標はやや簡単」「目標はちょうどよい」「目標はやや難しい」「目標は難しすぎる」の5件法で回答を得た。

### 3.3.説明変数・統制変数

説明変数は手続き的公正とMBOの目標設定プロセスに関わる項目である。まず、手続き的公正について、繰り返しになるが守島（1997）によれば、手続き的公正を高める人事施策は、情報公開、発言機会、苦情処理の3つに集約される。また、開本（2005）は、情報公開や苦情の申し立ての仕組みがあると、処遇を公正に感じる傾向が生まれ、業績を上げるために自主的にスキルアップに努めるようになると指摘している。このように、手続き的公正を高める人事施策には、業績を上げることに加え、能力開発を促す効果があることが明らかになっている。そこで、開本の質問項目を一部参考にした。具体的には、「職場では、目標の管理に関わる評価の基準が明確に示されている」（情報公開）、「会社には人事運営に対して社員が意見や苦情を申し立てることのできる仕組みがある」（発言機会）、「目標の管理に関わる評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明できる」（苦情処理）の尺度で測定し、管理職と非管理職それぞれに5件法で回答を得た。

次に、MBOを運用する際の起点になる目標設定、つまり仕事意欲の向上に貢献する目標を設定できているかを確認した。塩月ら（2019）によれば、MBOの目標設定プロセスにおいて、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のだという。そこで、塩月らの質問項目を一部参考にした。管理職に対して、具体的には「部下に目標を設定する際に、意識していることについて教えてください」という問いに対して「やりがいのある目標設定」「達成感を感じる目標設定」の尺度で、非管理職に対しては「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」の尺度で測定し、5件法で回答を得た。なお、本研究では、この2変数で合成変数を作成した。この尺度の信頼性（cronbach alpha）は、管理職（0.823）、非管理職（0.894）だった。

また、Odiorne（1993）は、目標は上から押し付けられるものではなく、目標を設定する人の内部から生まれるものであることが大事だと指摘している。そこで、どのように目

標を設定したのかを確認した。管理職に対して、具体的には「部下に目標を設定する際に、意識していることについて教えてください」という問いに対して「本人に目標を決めさせること」の尺度で、非管理職に対しては「目標は、自分で決めたものである」の尺度で測定し、5件法で回答を得た。

最後に統制変数として、管理職には、性別、年齢、性格、管理職年数、研修受講経験、部下人数を用いた。非管理職には、性別、年齢、性格、上司の管理職年数、上司と部下の関係年数、上司の部下人数を用いた。以上の変数の記述統計を表3及び表4に示す。

表3 管理職の記述統計量

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 管理職年数	2.527	1.238								
2 研修受講経験	3.669	1.047	.036							
3 部下人数	2.339	1.153	.000	.085**						
4 情報公開	3.510	.814	.025	.247**	.054					
5 発言機会	3.508	.978	.061*	.217**	.018	.389**				
6 苦情処理	3.413	.898	.023	.212**	.075*	.397**	.664**			
7 仕事意欲の向上に貢献する目標	3.200	.690	.002	.252**	.051	.335**	.285**	.246**		
8 本人に決めさせた目標	3.766	.817	-.017	.161**	.005	.192**	.175**	.177**	.336**	
9 目標の難度	3.200	.690	.029	.092**	.014	.107**	.004	.026	.168**	.070*

注：\*p<.05;\*\*p<.01

表4 非管理職の記述統計量

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 上司の管理職年数	4.282	1.945								
2 上司と部下の関係年数	2.410	1.476	.281**							
3 上司の部下人数	2.859	1.178	.022	-.010						
4 情報公開	2.946	1.019	-.043	-.011	-.002					
5 発言機会	3.050	1.100	-.032	-.057*	-.008	.520**				
6 苦情処理	2.920	1.042	-.056*	-.021	.000	.565**	.699**			
7 仕事意欲の向上に貢献する目標	3.446	.802	-.091**	-.028	.034	.351**	.366**	.342**		
8 自分で決めた目標	3.461	.984	-.063**	-.021	.035	.195**	.254**	.237**	.833**	
9 目標の難度	3.484	.725	-.028	-.053*	-.025	-.039	-.105**	-.080**	-.052*	-.097**

注：\*p<.05;\*\*p<.01



## 4. 調査分析の結果

### 4.1. 仮説 1、仮説 2、仮説 3 に関する分析結果

仮説 1、仮説 2、仮説 3 の検証では、一元配置分散分析と重回帰分析を行った。一元配置分散分析では、被説明変数を目標の難度、説明変数を情報公開、発言機会、苦情処理、仕事意欲の向上に貢献する目標、本人に決めさせた目標を用いて分析した（表 5）。目標の難度については、「簡単な目標を設定した」と回答した人を「低」（176 人）、「どちらともいえない」と回答した人を「中」（540 人）、「難しい目標を設定した」と回答した人を「高」（399 人）と示した。

分散分析の結果から次の点が明らかになった。まず仮説 1 に該当する分析結果の特徴を見ていくと、情報公開では、目標の難度が「高一低」「高一中」の間に有意な差が見られ、「高」の方が高い主効果が確認された（以下、「」内で先に示した方が高い主効果であったことを意味する）。つまり、情報公開の仕組みが整っているほど、難度の高い目標を設定しているのである（目標の難度を押し上げている）。発言機会及び苦情処理では、目標の難度が「高一中」の間に有意な差が見られた。また苦情処理では、目標の難度が「低一中」の間に有意な差が見られた点は興味深い。苦情処理の仕組みは、難しい目標を設定した「高」に対しては難度の高い目標を促しているが、簡単な目標を設定した「低」に対しては簡単な目標を設定させていることが分かった。

仮説 2 及び仮説 3 に該当する分析結果の特徴を確認する。仕事意欲の向上に貢献する目標では、目標の難度が「高一低」「高一中」の間に有意な差が見られた。このことから、仕事意欲の向上に貢献する目標であるほど、難度の高い目標を設定していると言える。本人に決めさせた目標は、目標の難度が「高一中」の間でのみ有意な差が見られた。

次に、被説明変数を目標の難度、説明変数を情報公開、発言機会、苦情処理、仕事意欲の向上に貢献する目標、本人に決めさせた目標を用いた重回帰分析を行った（表 6）。ステップ 1 で、統制変数として性別、年齢、性格、管理職年数、研修受講経験、部下人数を投入した。ステップ 2 では、情報公開、発言機会、苦情処理、仕事意欲の向上に貢献する目標、本人に決めさせた目標を投入した。ステップ 1 の結果から確認すると、男性ダミー、年齢、協調性で有意な負の影響が見られた。ステップ 2 の結果を見ると、手続き的公正のうち情報公開で有意な正の影響が、苦情処理で有意な負の影響が確認された。以上の結果から、仮説 1 は一部支持された。また、MBO の目標設定プロセスのうち仕事意欲の向上に貢献する目標で有意な正の影響が見られたが、本人に決めさせた目標では有意性は確認できなかった。このことから、仮説 2 は支持され、仮説 3 は支持されなかった。

表5 一元配置分散分析の多重比較の結果 (管理職)

説明変数	被説明変数 目標の難度	平均	SD	平均値の差	
情報公開	低	3.47	0.84	低-中	.060
				低-高	-.19006*
	中	3.41	0.79	中-低	-.060
				中-高	-.25054*
	高	3.66	0.82	高-低	.19006*
				高-中	.25054*
発言機会	低	3.58	0.99	低-中	.155
				低-高	-.009
	中	3.42	0.88	中-低	-.155
				中-高	-.16490*
	高	3.59	1.09	高-低	.009
				高-中	.16490*
苦情処理	低	3.55	0.94	低-中	.23262*
				低-高	.070
	中	3.32	0.82	中-低	-.23262*
				中-高	-.16268*
	高	3.48	0.97	高-低	-.070
				高-中	.16268*
仕事意欲の向上に貢献する目標	低	3.79	0.65	低-中	.109
				低-高	-.22936*
	中	3.68	0.63	中-低	-.109
				中-高	-.33851*
	高	4.02	0.65	高-低	.22936*
				高-中	.33851*
本人に決めさせた目標	低	3.78	0.79	低-中	.102
				低-高	-.104
	中	3.68	0.78	中-低	-.102
				中-高	-.20628*
	高	3.88	0.86	高-低	.104
				高-中	.20628*

注1 : \*p<.05

注2 : 目標の難度の低は176人、中は540人、高は399人

表 6 管理職が難度の高い目標を設定する要因

説明変数	被説明変数：目標の難度	
	n:1,115	
	$\beta$	
	ステップ1	ステップ2
男性ダミー	-.080 ***	-.088 ***
年齢	-.100 ***	-.101 ***
外向性	.019	.035
協調性	-.060 *	-.026
誠実性	-.033	-.012
神経症傾向	.044	.052
開放性	-.022	-.010
管理職年数	.072 **	.075 **
研修受講経験	.082 ***	.052 *
部下人数	.008	.008
情報公開		.074 **
発言機会		.003
苦情処理		-.093 **
仕事意欲の向上に貢献する目標		.140 ***
本人に決めさせた目標		.013
R2乗	.033	.058
調整済みR2乗	.024	.046

注：\* $p < 0.10$ ；\*\* $p < 0.05$ ；\*\*\* $p < 0.01$

#### 4.2.仮説4、仮説5、仮説6に関する分析結果

非管理職が難度の高い目標を設定する要因を確認するため、被説明変数を目標の難度、説明変数を情報公開、発言機会、苦情処理、仕事意欲の向上に貢献する目標を用いた重回帰分析を行った（表7）。分析を進めるにあたって、非管理職全体の分析に加え、目標を自分で決めていない群と目標を自分で決めた群に分けた。なぜなら、目標を自分で決めた人とそうでない人で、目標の難度に違いが出ると考えたためである。ステップ1で統制変数として性別、年齢、性格、上司の管理職年数、上司と部下の関係年数、上司の部下人数を投入した。ステップ2では、情報公開、発言機会、苦情処理、仕事意欲の向上に貢献する目標を投入した。

重回帰分析の結果から次の点が明らかになった。まずはステップ1の結果を確認する。全体を見てみると、外向性で有意に正の影響が、男性ダミー、協調性、神経症傾向、上司と部下の関係年数で有意な負の影響が見られた。目標を自分で決めていない群では、外向性で有意に正の影響が、年齢、協調性、神経症傾向、上司と部下の関係で有意な負の影響が見られた。また目標を自分で決めた群では、年齢で有意に正の影響が、男性ダミー、協

調性、神経症傾向で有意な負の影響が見られた。

ステップ2の手続き的公正の結果を見てみると、全体では、苦情処理で有意な負の影響が見られた。より詳しく見ていくと、目標を自分で決めていない群では、情報公開で有意な正の影響が、苦情処理で有意な負の影響が見られた。目標を自分で決めた群では、有意性は確認できなかった。このことから、仮説4は一部支持された。次に、MBOの目標設定プロセスである仕事意欲の向上に貢献する目標の結果を見てみると、全体では有意性は確認できなかったが、目標を自分で決めていない群では、有意な負の影響が確認された。また目標を自分で決めた群では、有意な正の影響が確認されたことから、仮説5は一部支持された。

表7 非管理職が難度の高い目標を設定する要因

説明変数	被説明変数：目標の難度					
	全体		目標を自分で決めていない群		目標を自分で決めた群	
	n:1,810		n:834		n:976	
	$\beta$		$\beta$		$\beta$	
	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	-.058 **	-.056 **	-.004	.000	-.109 ***	-.112 ***
年齢	-.008	-.014	-.108 ***	-.109 ***	.066 *	.071 **
外向性	.045 *	.030	.077 *	.051	.015	.025
協調性	-.092 ***	-.105 ***	-.093 ***	-.105 ***	-.097 ***	-.088 ***
誠実性	.008	.008	.076 **	.081 **	-.046	-.034
神経症傾向	-.096 ***	-.094 ***	-.099 **	-.085 **	-.086 **	-.072 **
開放性	-.026	-.028	-.030	-.032	-.027	-.010
上司の管理職年数	-.017	-.021	-.014	-.015	-.020	-.021
上司と部下の関係年数	-.048 **	-.050 **	-.089 **	-.083 **	-.010	-.012
上司の部下人数	-.024	-.023	-.034	-.034	.005	-.014
情報公開		.041		.096 **		-.026
発言機会		-.019		.006		-.059
苦情処理		-.104 **		-.178 ***		-.023
仕事意欲の向上に貢献する目標		-.029		-.076 **		.151 ***
R2乗	.024	.036	.054	.085	.037	.058
調整済みR2乗	.019	.029	.044	.069	.027	.044

注：\*p<0.10；\*\*p<0.05；\*\*\*p<0.01

## 5. 結論と残された課題

本研究の理論的含意として、従来の MBO に関する研究では MBO の効果や評価の公平性や納得度を測定するところに関心があった（奥野，2004）が、本研究では MBO の目標設定に着目し、難度の高い目標を設定させる要因を管理職と非管理職の両者の立場から明らかにした。

実践的含意として、3 つの発見があった。1 つは、職場で評価の基準が明確に示されている（情報公開）と管理職は難度の高い目標を設定することだ。本研究の分析結果からは、手続き的公正のうち情報公開で正の影響が確認された。これは、管理職の負担を軽減させていると考えられる。また、評価結果に対して疑問や不満があれば遠慮なく表明できる（苦情処理）仕組みは、負の影響が確認された。これは妥当な結果だと考える。管理職が目標を設定するときに、部下の能力の理解を誤ってしまうと、その目標は高く（逆に低くも）なる。苦情処理の仕組みがあることは、リスク回避的な行動を引き起こしていると考えられる。つまり、管理職からすれば、評価結果に対する疑問・不満を述べられることは避けようとする心理が働くのではないか。そのため、難度の高くない目標を設定している可能性がある。一方で、非管理職からすれば、セーフティーネットの機能を果たしているとも考えられるので、廃止すればいいということにはならないことから、管理職への目標設定スキルの向上を狙った研修などの支援を企業に求めたい。

2 つ目は、目標設定時に、仕事意欲の向上に貢献する目標になるよう意識することは目標の難度を高めるということだ。部下がやりがいや達成感を感じられる目標を設定しようとするのが重要である。しかし、組織に課せられた目標は達成しなければならない。そのときに、どのようにして部下の仕事意欲の向上に資する目標として落とし込んでいるのだろうか。残念ながら本研究では確認できないため、今後の課題としたい。

3 つ目は、非管理職に関する発見である。目標を自分で決めていない群は、評価基準が明確に示されていれば、難しい目標を設定している。一方で、目標を自分で決めた群は、仕事意欲の向上に貢献する目標のみが正に影響している。この両者における難度の高い目標を設定する要因の差は興味深い。今後、管理職には、目標を自分で決めようとする部下なのか否かを見極めて対応していくことが重要だと考える。

最後に、残された課題を示す。改めての確認になるが、目標は難しければ難しいほどよい、ということではない。本人の能力の現在地に対して少しチャレンジな目標に関してはやりがいや成長が促されるが、高すぎる目標では能力向上は見込めない。本稿の分析で使用したデータ、具体的には、どのように目標を設定しているかを管理職に対して聞いた質問項目では、「簡単な目標を設定した」「どちらともいえない」「難しい目標を設定した」という内容になっており、部下である非管理職がどのように感じたのかまでは分からない。目標を設定する際に、管理職と非管理職の間でどのようなコミュニケーションが行われたのか、能力向上をさせるために、どういった目標を設定したのか、より踏み込んだ研究を行うことで今後明らかにしていきたい。

## 注

1 守島（1999）は、企業内公平性の議論において、日本企業の人事管理システムが「結果の公平性」から「過程の公平性」を重視するものに移行してきたと指摘している。守島では Procedural justice を「過程の公平性」と訳しているが、余合（2016）を参考に、本稿では手続き的公正に統一した。

## 【参考文献】

- George S.Odiorne（1993）『目標達成と動機付けのマネジメント』産能大学出版部。
- Latham,G.P. & Locke,E.A.（1979）Goal setting: A motivational technique that works. American Management Associations. pp.68-80.
- 梅崎修・中嶋哲夫（2005）「評価者負担が評価行動に与える影響ー『人事マイクロ・データ』と『アンケート調査』の統計分析」『日本労働研究雑誌』No. 545, pp.40-50.
- 江夏幾多郎（2010）「処遇への公正感の背景ー不透明な処遇を従業員はいかに受容するのか」『経営行動科学』第 23 巻第 1 号, pp.53-66.
- 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。
- 塩月顕夫・三原祐一・古屋順・敦奎利・開本浩矢（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.
- 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, pp.45-60.
- 千野翔平（2020）「従業員の成長につながる MB0 のあり方」Works Discussion Paper Series, No.37.
- 都留康・阿部正浩・久保克行（2005）『日本企業の人事改革ー人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
- 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.
- 平野光俊・江夏幾多郎（2018）『人事管理ー人と企業、ともに生きるために』有斐閣。
- 開本浩矢（2005）「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543,pp.64-74.
- 守島基博（1997）「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第 31 巻第 2 号,pp.12-19.
- 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.
- 守島基博（2008）「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」RIETI Discussion Paper Series 08-J-060.
- 余合淳（2016）「組織的公正理論の課題と理論的展望ー公正な人事管理に向けて」『岡山大学経済学会雑誌』第 47 巻第 2 号,pp.187-203.

- 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」.
- リクルートワークス研究所 (2021) 「能力開発に資する MBO とは」.