

能力開発機能を組み込んだ MBOモデル

企業内の人事制度の要の1つに人事評価の制度がある。その評価の方法として、MBOが日本企業に導入されて約20年が経過した。MBOをうまく活用している企業では、業績達成だけでなく、能力の開発も実現できるという。では、どのようにMBOを運用しているのか、また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、定性および定量調査によって明らかにする。

千野 翔平

人事制度の要としてのMBOと、 それへの誤解

日本では、個人の業績や貢献を評価する人事評価は、1990年頃までは導入されていない。だが、1990年以降、賃金原資の柔軟な配分をしたい(できる人には報い、できない人には相応分のみ支払いたい)という企業の思惑や、また人件費の流動化が進むなかで、個人の貢献に応じた人事評価をしたい、という流れになってきた。その根幹になったのが、MBO(目標管理制度)の仕組みである。現在、MBOを導入している企業は少なくない。

リクルートワークス研究所(2017)によれば、東証1部上場企業のうちの約8割がMBOを導入してい

る。その一方で、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%存在する(図表①)。現行のMBOのあり方に課題を感じている企業の存在も明らかにされている。

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を生み、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。

図表① 大企業におけるMBOの導入状況



出典: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」

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もはらんでいる。それらが顕在化したのが、現代の日本企業におけるMBOという仕組みに対する評価のありようだといえる。

こういったMBOに対する課題を解決する手段としてノーレイティングやOKR (Objectives and Key Results)といった新しい人事施策が注目されている。こうした潮流に乗り、MBOを廃止することは適当だろうか。

筆者は、適当な対策とはいえないと考えている。こうした潮流が注目され、安易なMBO廃止論が台頭する場合、大抵MBOは単なる業績管理と人事評価(もしくは報酬決定)のためのツールと思われている。しかしリクルートワークス研究所のヒアリング調査によれば、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、という声が聞かれたのである。MBOを適切に運用し、その果実を十分に得るための工夫の余地はまだ残されているように思われる。

では、その際どのように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*1。

業績目標のみか、 それともプロセスも重視するのか

調査対象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(図表②)。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。

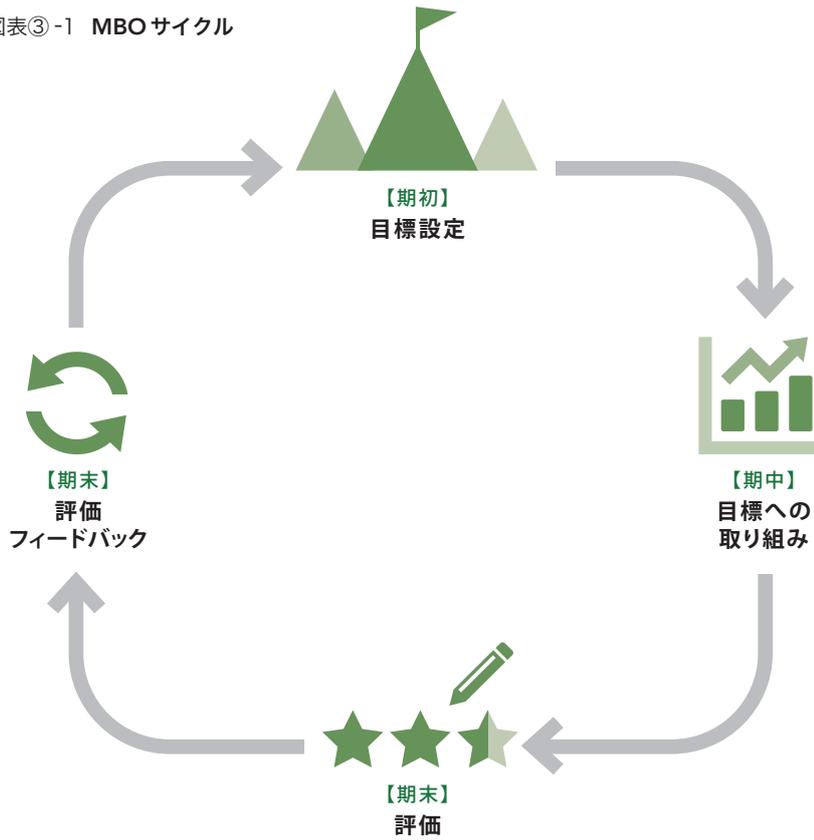
しかし、業績目標の達成度のみで人事評価が決まる企業は少数派である。別の企業群では、MBOで業績目標の達成度をしっかりと確認しつつもそのプ

*1 2020年1～7月に、MBOと人事評価の仕組みを運用している10社の企業の人事責任者・人事担当者に対してヒアリング調査を実施した。具体的には、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、人事評価が能力開発にどのように結びついているかなどである。

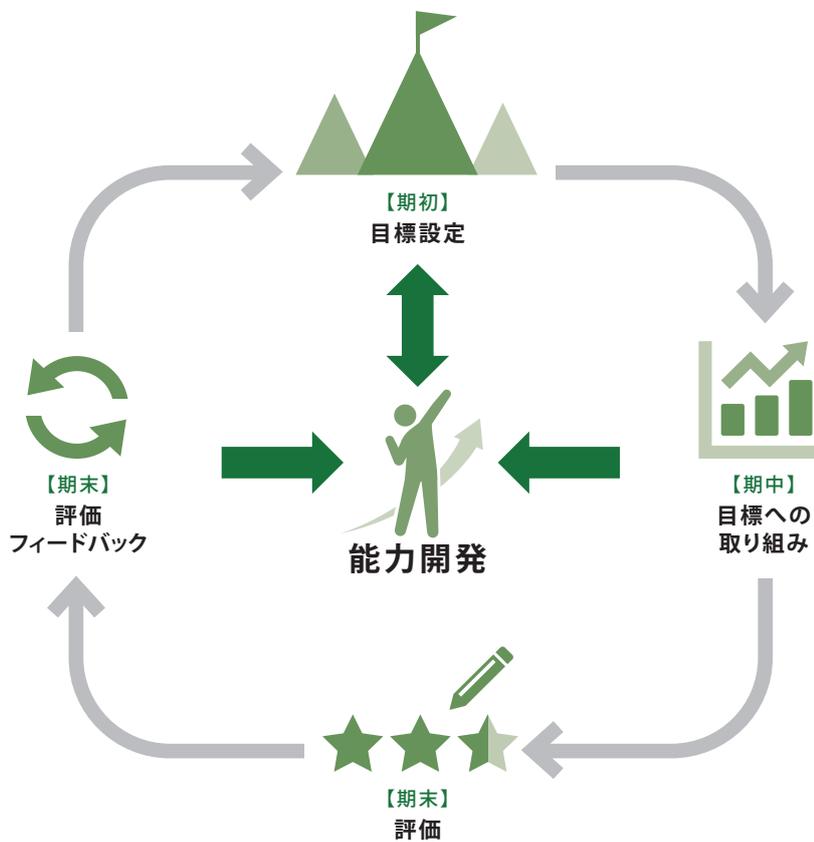
図表② MBOの結果と人事評価の関係

		主な事例
パターン 1	業績目標の達成度のみで人事評価が決まる企業	<p>A 社：パフォーマンス評価のみで、賞与額、昇給・昇進などの評価が決まる(必要に応じて1on1を実施)</p> <p>B 社：貢献度(MBOの達成度)で評価が決まる。社員の成長のための対話も実施しているが(1on1の手法を用いて、必要なタイミングで上司と本人で対話を行う)、評価とは切り離されて運用されている</p>
パターン 2	業績目標の達成度とプロセスも併せて検討し、人事評価が決まる企業	<p>C 社：能力、意欲行動、業績の観点から評価が決まる(上司と複数回の面談を実施)</p> <p>D 社：個人の業績、他者の成功への貢献、他者の知見の活用によって評価が決まる(年2回の面談を推奨、月1回の1on1を実施)</p>
パターン 3	業績目標だけでなく、能力開発目標も同時に立てて、両者の達成度で人事評価が決まる企業	<p>E 社：業績ゴール、育成ゴールをそれぞれ設定し、両者の到達度によって評価が決まる(年3回の面談を推奨)</p> <p>F 社：業績評価に加え、個人の1年間の成長差分をはかる成長度評価によって評価が決まる(1on1のなかで、いつでも見直しができる)</p>

図表③-1 MBOサイクル



図表③-2 能力開発機能を組み込んだ MBO モデル



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を見つめるものだ。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はいえるだろう。

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とも同程度に反映される。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・部下間の対話にも重点が置かれている。

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めるのではないかと、いう発想をしてみよう。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、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(2000)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^{*2}。だが、彼らの研究では、評

*2 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.

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ということがわかる。

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」と回答しており、「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、ど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、MBO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サイクルでは、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。目標が「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「上司支援」と「周囲との対話」であると考える。上司支援は、期中に部下の仕事の進捗を気にかけ、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したりす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の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ること、②あなたの発言が尊重されていること、③上司が本人の感情を理解しようとする事、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期中に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。以降では、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

ここまで解説した、「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にのっとり行動する各場面で何が起きていると

図表④ 目標設定と目標への取り組みが能力向上に与える影響

目標設定と目標への取り組み項目		従属変数：能力向上			
		20代	30代	40代	50代
		β	β	β	β
目標設定	目標内容	0.30 ***	0.35 ***	0.36 ***	0.27 ***
目標への取り組み	上司支援	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. 目標内容、上司支援、能力向上は2変数以上で作成した合成変数であるため、信頼性を検討する目的で α 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。

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、を確認することによって、モデルの妥当性を検討していきたい*3。

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、目標への取り組みの時点を見てみよう。目標設定時の「目標内容(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④である。

「目標内容(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

*3 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。

図表⑤ 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	
		β	β	β	β	
評価フィードバック	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。

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サイクルにおける「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⑤)。

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」はマイナスの影響が、「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、「上司はあなたの気持ちを理解しようとしている」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は、納得するまで評価や期待を伝えていくこと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代の初期から中期までの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を通じた 業績達成と能力開発の実現

ここまで、図表③-2の「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・間接に確認する必要があるだろう。

また、目標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、現実には可能である、と言っていよう。MBOは、業績目標の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。

Shohei Chino: リクルートワークス研究所 研究員
2012年4月リクルートエージェント(現リクルート)中途入社。中途幹旋事業のキャリアアドバイザー、アセスメント事業の開発・研究に従事。その後、リクルートマネジメントソリューションズに出向し、人事領域のコンサルタントを経て、2019年4月より現職。近年の研究テーマは人事評価、テレワーク。