

3. 動機付けとMBO

(1) MBO目標管理制度のモデル

下記はMBO目標管理シートのモデルです。

様式05「MBOシート」

(「病院の人事労務管理」 <https://www.hrms-jp.com/byouin/> に掲載しています。)

MBOシート(年 月～ 年 月) 所属 記入日(期首) 被評定者名

職務目標	テーマ	期首状態	目標状態	行動計画	行動実績	期末状態	評価			評点	
							重み	困難度	達成度		
							上司				
							部下				
							部下				
							部下				
							部下				
							部下				
							部下				
総合評価							部下	S/A/B/C/D			
総合評価							部下	S/A/B/C/D			
能力向上目標	テーマ	期首状態	目標状態	行動計画	行動実績	期末状態	評価			評点	
							重み	困難度	達成度		
							上司				
							部下				
							部下				
							部下				
総合評価							部下	S/A/B/C/D			
総合評価							部下	S/A/B/C/D			

- 「重み」は、職務目標、能力向上目標のそれぞれで、合計が必ず100になるように、各テーマに配分して下さい。
 - 「困難度」は、被評価者の等級に応じて、80(かなり容易)～90(やや容易)～100(等級標準)～110(やや困難)～120(かなり困難)を目安に評定して下さい。
 - 「達成度」は、80(目標をかなり下回る)～90(目標をやや下回る)～100(ほぼ目標どおり)～110(目標をやや上回る)～120(目標をかなり上回る)を目安に評定して下さい。
 - 「評点」は、視点毎に、(重み×困難度×達成度)÷10000で計算して下さい(エクセルシート上は自動計算)。
 - 「総合評価」は、職務目標、能力向上目標のそれぞれで、「評点」の合計値に応じて、S(概ね120)/A(概ね110)/B(概ね100)/C(概ね90)/D(概ね80)の別を記入して下さい。
- 目標を記入したら、提出前に裏面の「目標チェック」を行ない、必要な修正を行ってから提出して下さい。

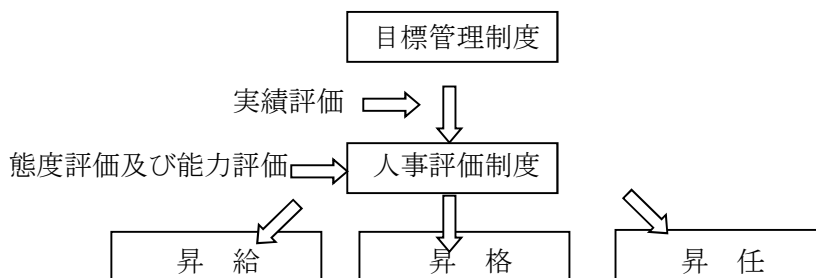
□ は期首記入項目
□ は期末記入項目
□ は自動計算項目

目標チェック

設定目標が「目標管理制度」の趣旨に沿った適正なものであるかどうか、下記の項目にしたがってチェックをして下さい。

- | | 本人チェック | 上司チェック |
|---|--|--|
| 1 組織的な目標状態とのANDがとれているか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 2 組織的な目標状態を実現するためのコミットメントを表明するものか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 3 メンバーのミッション(使命や役割)に即したものであるか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 4 他のメンバーが受け入れ、協力できる(受容と協力)ものであるか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 5 他のメンバーの目標状態と関連(連鎖)するものであるか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 6 目標状態が定量的または定性的に具体的に達成度評価になじむか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 7 手段が目的化していないか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 8 メンバー自身の内発的動機づけ(成長と成果)に関わるものであるか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 9 チャレンジ性と実現可能性のあるものであるか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |
| 10 最終的な結果(Output)だけでなく、手段や計画(Process)が明確であるか? | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO |

(目標管理制度と人事評価制度の関連性)



(説明)

目標管理制度の「達成度評価」が「実績評価」として「態度評価」「能力評価」とともに「人事評価」の評価要素となる。「人事評価」の結果は「昇給（月額給料改定）」と「昇格（給料等級の改定）」と「昇任（役職位の昇進）」に反映される。

(2) MBO目標管理制度運用上の問題点とそれへの対応

① 「仕事そのもの」に動機付ける。

前掲（「育成」の稿）のとおり、「マズローの欲求五段階説」（津田眞激氏（「人事労務管理の思想」、有斐閣新書）によれば「健全な人間は自己実現に向けた成長の欲求に動機付けられている」はずです。

しかし現実にはあらゆる人があらゆる場合において「仕事をする事」自体に動機付けられているとは言えず、「仕事をする事」がその人にとって「自己実現に向けた成長につながっている」場合ならYES、そうでない場合はNOでしょう。

「仕事をする事」への動機付け ⇒ ⑤自己実現に向けた成長の欲求
④自尊の欲求
③親和の欲求
②安定の欲求
①生存の欲求

現実には多くの人・多くの場合が、仕事を通じて「生存」「安定」を何とか維持するのがやっとなりで、「親和」「自尊」の欲求を満たすことさえ難しく、仕事を通じて「自己実現」を日々実感できるのはごく一部の人ののかも知れません。

本来、人間にとって「仕事をする事」＝「労働」とは、「組織的・社会的協働を通じて人間的・社会的目的を達成したり、人間的・社会的価値を実現したりすること」であり、それを通じて人間や組織や社会が成長することであるはずだ。

現実には「日々の暮らしに追われ」「目の前の仕事に追われ」「それどころではない」かも知れませんが、人間の「本性」に目を向けるならば、「仕事をする事」自体に動機付けることは、人事マネジメントの使命であるとも言えます。

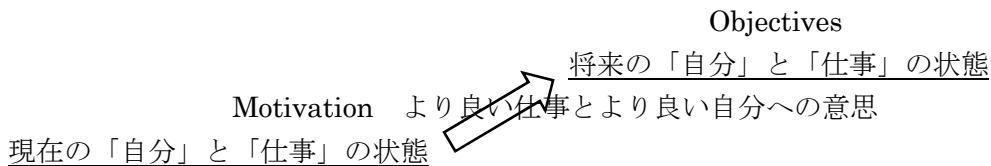
② MBO本来の趣旨にそって運用する。

ドラッカーが提唱したMBO（Management by Objectives and Self Control）は、わが国では「目標管理」と訳されてしまっており、そのせいもあっていわゆる「ノルマ主義」と混同したような運用が見られるのはたいへん残念なことです。

(参考：MBO「目標管理」制度運用の形骸化事例)

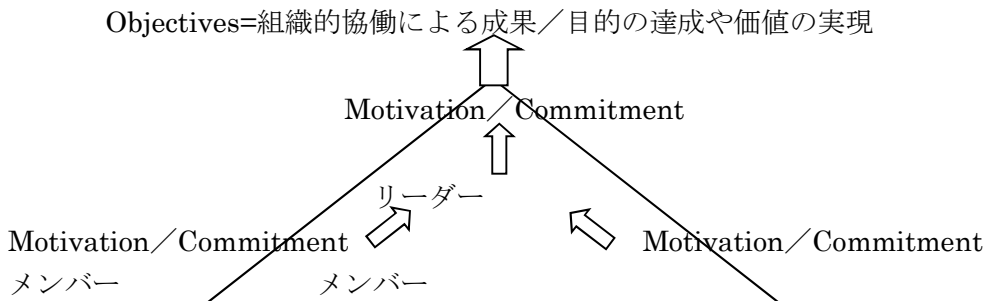
- 1) 目標が個人的で、組織共通の目的と価値へのコミットメントになっていない
(例：組織的目標と関わりなく個人的目標が掲げられる。またはノルマの押し付け。)
- 2) 組織的目標の共有化も不十分で、個人的目標の相互理解・協力も行われていない。
(例：目標設定におけるコミュニケーションもフィードバックもない。)
- 3) 個人の成長と組織の成長が Win-Win になっていない。
(例：職務目標達成に関係のない能力向上目標が掲げられる。)
- 4) 設定目標が抽象的で達成度評価になじまない。
(例：「改善する」「努力する」が目標になってしまっている。每期同じ目標。)
- 5) 手段が目的化してしまっている。
(例：能力を向上するのに「研修受講」が目標になってしまっている。)

そもそもドラッカーのいう「Objectives」とは、少なくとも筆者は「動機付けの対象」と訳されるべきであり、それは個々人が仕事を通じて「こうしたい」とか「こうありたい」と希求するところの「目標状態」を表すものだとして筆者は理解します。



言い換えれば「せつかく仕事をするならより良い（良く）仕事をしよう」とか、「目標をもって仕事をしよう」とか、「向上心を持って仕事をしよう」とか、我々が普段、健全な心身の状態で思うところのものに自らを動機付けるのがMBOなのです。

また、ドラッカーは「and Self Control」と言っているのですから、この「Objectives」は、あくまで本人が組織的な目的の達成や価値の実現に向けてどのように「コミットメント (Commitment) するか」という主体的意思の表明でなければなりません。



MBOとは「組織的協働」に向けた動機付けであり、「組織管理」そのものです。読者の職場でMBO制度が導入されているなら、ぜひその本来の趣旨を生かした運用を行って下さい。

③ 「目標記述の状態表現」を定着させる。

MBO目標管理制度が「上手く行かない」理由のひとつは、「目標記述の拙さ」にあります。MBO目標管理制度の本来的意義をふまえるならば、「目標 (Objectives)」の要件 (チェックポイント) は、以下のとおりです。

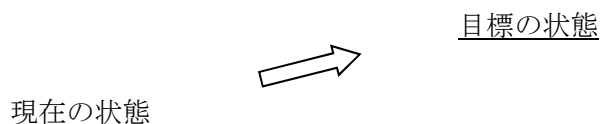
- 1) 組織を構成する個々人の内発的動機づけ (成長と成果) に関わるものであること。
 - 2) 組織を構成する個々人のミッション (使命や役割) に即したものであること。
 - 3) 組織の目的成果への個々人のコミットメント (責任) を表明するものであること。
 - 4) 組織の他の構成員が受け入れ、協力できる (受容と協力) ものであること。
 - 5) 組織の他の構成員の「目標 (Objectives)」と関連 (連鎖) するものであること。
 - 6) 現状をより良くし、チャレンジ性と実現可能性のあるものであること。
 - 7) 定量的または定性的に表現 (記述) されるものであること。
 - 8) 目標成果は具体的で、達成度評価が可能であること。
 - 9) 組織を構成する個々人の権限や努力や協力によって達成可能なものであること。
- A) 最終的な結果 (Output) だけでなく、手段や計画(Process)が明確であること。

ところで、「目標 (Objectives)」は必ずしも全て定量的に設定されなければならないわけではありません。「なにをしたいか (実現)」や「どうありたいか (達成)」は、必ずしも全てが定量的に表現できるわけではありません。

定量的であることは大事ですが、それに拘りすぎるのはかえって良くない場合があります。(例えば「教育」の目的は「能力の向上度・発揮度」であって「研修の回数」でそれを計測・評価することは出来ません。)

目標の表現や記述が定量的にできない (またはなじまない) 場合には、定性的表現や記述になることを恐れず、それをどれだけ具体的に (第三者にも分かるように、達成度評価がしやすいように) 表現するかを工夫するほうが良いでしょう。

上司と部下、またはメンバー間で「何を目標にするか」を話し合う際に、「現在はどのような状態か」「それをどのような状態にしたいか」ということをできるだけ具体的に (第三者にも分かるように、達成度評価ができるように) 表現してみてください。



それを素直に記述すれば、それだけで立派な「目標 (Objectives)」になります。(これを「目標記述の状態表現」と言います。) せっかくの「MBO目標管理制度」を形骸化させないように、A病院でも何度も「説明会」を行っています。

<補論> 「目標管理」という「制度」の形骸化とそれを防ぐ「運用」のポイント

1. 組織としての「あるべき状態」を指し示し、共有すること

「目標管理」とは、Management by Objectives の訳であり、Objective が「目標」と訳されている点に本質的な問題があると筆者は考えています。それは人と組織が「こうありたい」「こうしたい」という動機付けの「対象 Objective」と訳されるべきです。

そしてそれは単に「目標数値」としてではなく、「今はこういう状態」だが一定期間後には「こうしたい」という「目標状態」（および「こうしてほしい」「こうあってほしい」という「期待状態」）として指し示されなければなりません。

2. 目標状態の共有化とブレイクダウンのためのコミュニケーションを行なうこと

目標管理制度を作り、目標管理シートを配布し、目標設定を本人任せにしてはなりません。各レベル組織の長が指し示す「目標状態」と、メンバー自身が描く「目標状態」との「ANDをとる」ためのコミュニケーションプロセスが必要です。

また、組織の長が指し示し、同時に自分たちが思い描く「目標状態」が、いかにして実現可能であり、「そのためには自分たち何をいつまでにどのようにすれば良いか？」という「ブレイクダウンをする」ためのコミュニケーションが必要です。

3. メンバーが設定した「目標状態」の的確性をチェックしてフィードバックすること

メンバー個人が設定した「目標状態」の的確性のチェックとフィードバックを行うのは組織の長が当然発揮すべきマネジメント機能のひとつであり、そのチェックポイントは既述のとおりです。

- 組織的な目標状態とのANDがとれているか？
- 組織的な目標状態を実現するためのコミットメントを表明するものか？
- メンバーのミッション（使命や役割）に即したものであるか？
- 他のメンバーが受け入れ、協力できる（受容と協力）ものであるか？
- 他のメンバーの目標状態と関連（連鎖）するものであるか？
- 目標状態が定量的または定性的に具体的で達成度評価になじむか？
- 手段が目的化していないか？
- メンバー自身の内発的動機づけ（成長と成果）に関わるものであるか？
- チャレンジ性と実現可能性のあるものであるか？
- 最終的な結果（Output）だけでなく、手段や計画(Process)が明確であるか？

4. 組織的な目標状態とメンバー全員の目標状態が常に開示されていること

上記のように、目標管理における目標状態の設定プロセスは、組織的な（上から下から横からの）コミュニケーションを通じて進められるべきですから、その実現プロセスにおいても常に組織や職場において目標状態を開示し共有することが必要です。

組織として何を目標状態として設定し、組織構成員の誰が何を目標状態として設定し、それぞれがどのように関連（連鎖）し合っているかが分かるように、組織や職場の全員が見える場所に掲示されるべきです。

5. 目標状態の実現のためのアクティビティーが相互に支援されること

目標状態の設定プロセスにおいて組織的な（上から下から横からの）コミュニケーションが必要であったのと同じように、目標状態の実現プロセスにおいて組織的な（上から下から横からの）協力と支援が必要です。

目標状態の実現プロセスは、組織的活動（組織が達成しようとする目的や、実現しようとする価値に向けた組織構成員の協働）そのものであり、組織マネジメントそのものです。（以下にドラッカーの「マネジメント」および「組織」の定義を再掲します。）

マネジメントとは…

- ① ひとつのものの考え方であり、
- ② 人間にかかわることであり、
- ③ 共同して成果をあげることを可能にすることであり、
- ④ 組織にとって不可欠のものであり、
- ⑤ 風土と深いかかわりをもつものである。

そして、組織とは…

- ⑥ 共通の目的と価値へのコミットメントを必要とし、
- ⑦ 組織とその成員が、必要と機会に応じ、成長し適応していかなければならず、
- ⑧ あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識をもつ人たちから成り、
- ⑨ 組織の構成員は、自ら成し遂げるべきことを他の成員に受け入れてもらい
- ⑩ 成果はつねに外部にあり、測定・評価・改善されなければならない。

（「P. F. ドラッカー経営論集」（ダイヤモンド社）より）