

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」のモデル

(「病院の働き方改革」<https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/>に掲載)

<表面>

MBOシート(年 月 ~ 年 月)		所属	記入日(期首) 記入日(期末)		上司氏名 本人氏名														
行動目標及び成果目標	テーマ	期首時点の状況認識	目標とする期末の状況	計画と実績						期末状態	評価								
				4月	5月	6月	7月	8月	9月		計画	実績	評価 目標達成 ×達成度						
総合評価	上期	コメント	上司								S/A/B/C/D								
			本人								S/A/B/C/D								
	下期		上司								S/A/B/C/D								
	本人									S/A/B/C/D									

(モデルの説明)

- ① 「行動と成果」について、年間で1～3テーマの目標を設定します。「行動」と「成果」は人事評価(後出4.「人事評価」参照)の評価項目に対応しています。

(参考1) 非管理職レベル(1～3級)の行動目標の例

1級～3級
①約束・時間・ルールを守り、基本に忠実である。
②常に正確・迅速・丁寧に業務を進めている。
③誰に対しても誠実に、何に対しても勤勉に対応している。
④報告・連絡・相談を欠かさず、周囲の理解と協力を得ている。
⑤チームワークを重んじた行動や態度を選択している。
⑥課題や困難に取り組み、常に努力・工夫・改善している。
⑦成果が出るまで頑張り、責任を回避・他に転嫁しない。
⑧常に自己研鑽し、業務の質や効率、専門性を高めている。
⑨仕事上の相手や周囲から感謝・信頼・支持されている。
⑩コスト意識を持って業務に取り組んでいる。

(参考2) 管理職レベル(4級以上)の「行動」評価項目の例

4級以上	
管理 職 系	①適時・的確な判断と部下や組織への方向付けを行っている。
	②部下や組織への動機付けを行い、その成長を促進している。
	③組織的な問題や課題を的確に解決している。
	④日常的なPDCAとQCD(品質・コスト・納期)の管理を行っている。
	⑤業務の組織化、組織の継承、後継者の育成を行っている。

(参考3) 医師の「行動」および「成果」評価項目の例

		評価項目
医 師	行 動	①患者・利用者を全人的に理解し良好な人間関係を構築している。
		②医療チームの一員として他職種の構成員と協力している。
		③患者・利用者が抱える問題を的確に把握して対応している。
		④常に医療事故の防止や院内感染の防止のために行動している。
		⑤症例提示と討論、カンファレンスや学術集會に積極的に参加している。
		⑥保健・医療・福祉の各分野に配慮した診療計画を行っている。
		⑦医療倫理や関連法令をふまえた最適な医療を提供している。
	成 果	①病院業績への貢献度
		②医療の質への貢献度
		③組織運営への貢献度

- ② 各テーマについて「期首時点はどういう状態にあるか」を「期首時点の状況認識」の欄に記入します。
- ③ 各テーマについて「期末時点までにどういう状態にするか」を「目標とする期末の状態」に記入します。
- ④ 目標設定は「組織の目標(組織が達成すべき目的と実現すべき価値)」に沿って上司・部下および職場内でコミュニケーションをとりながら設定します。
- ⑤ 設定された目標は組織内で開示し合い「だれがどういう目標に取り組んでいるか」を組織的に一覧化し共有化することが必要です。
- ⑥ 目標はできるだけ数値化することが必要ですが、無理に数値化せず「どういう状態をどういう状態にするか」を評価が可能なように具体的に記入することが重要です。
- ⑦ 計画と実績は月単位に記載しても四半期～半期単位に記載してもかまいませんが、半期に1度は「期末の状態」を記載し、評価を行ないます。
- ⑧ 評価＝困難度×達成度とします。困難度は対象者の等級を基準にします。本人が自己評価を行い、上司に提出します。
- ⑨ 困難度と達成度はともにBを標準として、「S/A/B/C/D」の5段階で評価します。
- ⑩ 目標管理制度における評価は、人事評価制度における評価のベースとなります。(本人が行動目標と成果目標に取り組んだ経緯と結果をふまえて評価します。)

<裏面>

<補足説明および留意事項>

1. 「成果目標」(業務遂行によって達成される目標)および「行動目標」(業務遂行能力の向上目標等)について、年度ごとに最大3テーマの目標を設定して下さい。
2. 上記の各目標について「期首時点ではどのような状態か?」という「期首時点の状況認識」と「期末までにどのような状態にするか?」という「目標とする期末の状態」を記入して下さい。
3. 上記の各目標を達成するための計画を記入したら、下記の「目標チェック」を行ない、必要な修正を行ってから直属上司に提出して下さい。(原本を提出、写し本人保管)

	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職位・等級・職種に相応しいものであるか?	<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で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(Outcome)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

4. 具体的な取り組みの「実績」を期中に記入して下さい。

5. 期末(原則として半期ごと)に「期末状態」「評価」の項を記入して下さい。(本人が先に記入して上司に提出して下さい。)

- ① 「困難度」は、被評価者の職位等級に応じて、S(かなり困難)/A(やや困難)/B(標準的)/C(やや容易)/D(かなり容易)の別を記入して下さい。
- ② 「達成度」は、目標状態と期末状態との比較で、S(目標を大きく上回る)/A(目標をやや上回る)/B(ほぼ目標通り)/C(目標をやや下回る)/D(目標を大きく下回る)の別を記入して下さい。
- ③ 「評価」は「困難度」と「達成度」の組み合わせにより、下表参照のうえ記入して下さい。

		達成度				
		S	A	B	C	D
困難度	S	S	S	A	B	B
	A	S	A	B	B	C
	B	A	B	B	C	D
	C	B	B	C	D	D
	D	C	C	D	D	D

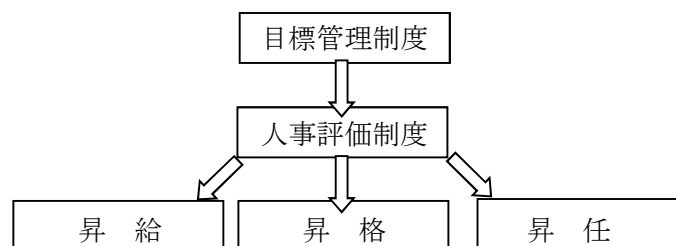
注)目標の困難度はできるだけ「B以上」となるように設定して下さい。

*目標設定も、達成度評価も、上司・部下間のコミュニケーションを十分にとりながら進めて下さい。

(説明)

- ① 目標管理制度がうまく機能しない原因のひとつは「目標設定のしかたやそのプロセス」にあります。
- ② そこでこのモデルでは、裏面に「目標設定の適正化」のための10個のチェック項目を記載しました。
 - ・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?
 - ・職位・等級・職種に相応しいものであるか?
 - ・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(Outcome)だけでなく、手段や計画(Process)が明確であるか?
- ③ 困難度と達成度の組み合わせによる評価の目安は裏面掲載の通りですが、困難度はできるだけ「B以上」となるように目標を設定することが原則です。

(参考) 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「行動目標」と「成果目標」の評価（困難度×達成度）に基づいて人事評価制度の「行動評価」と「成果評価」が行われ、その結果は「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」はずですが。

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。

Objectives

「(より良い) 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ですが。

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。

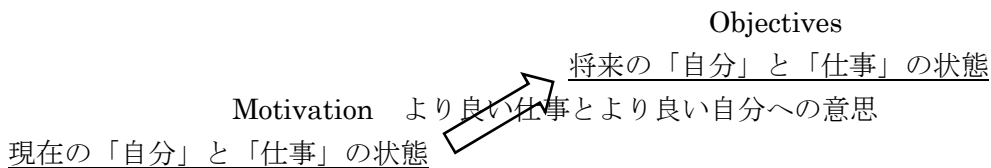
② MBO本来の趣旨にそって運用する。

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)

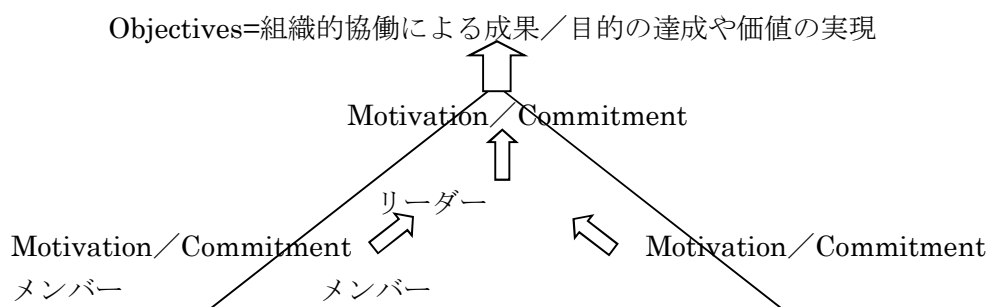
- 1) 目標が個人的で、組織共通の目的と価値へのコミットメントになっていない
(例：組織的目標と関わりなく個人的目標が掲げられる。またはノルマの押し付け。)
- 2) 組織的目標の共有化も不十分で、個人的目標の相互理解・協力も行われていない。
(例：目標設定におけるコミュニケーションもフィードバックもない。)
- 3) 個人の成長と組織の成長が Win-Win になっていない。
(例：職務目標達成に関係のない能力向上目標が掲げられる。)
- 4) 設定目標が抽象的で達成度評価になじまない。
(例：「改善する」「努力する」が目標になってしまっている。每期同じ目標。)
- 5) 手段が目的化して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



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。

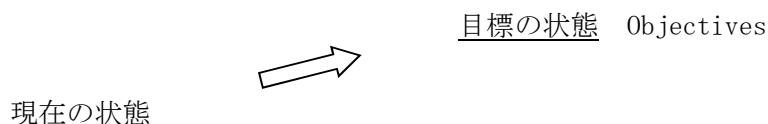
MBO目標管理制度が「上手く行かない」理由のひとつは、「目標記述の拙さ」にあります。MBO目標管理制度の本来的意義をふまえるならば、「目標 (Objectives)」の要件 (チェックポイント) は、既述のとおりです。

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1> 「目標管理制度」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。

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）

<補論2> 「業績回復」と「働き方改革」の推進ツールとしてのMBO ※

- 1) 「病院の業績（＝適正な収支バランス）」の鍵を握るのは「医師」です。また、「医師の働き方」とそれを支える「看護職や技術職や事務職の働き方」です。医療の質の向上と収支バランスの適正化は、決して相矛盾しない目標であり価値であるはずですが。
- 2) 筆者は「目標管理制度」を「ノルマ制度」として運用することに反対です。それは「内発的な動機付け&セルフコントロール」というMBOの根本思想に反するからです。（人事部門が個々人の目標設定過程に直接介入するような運用は「論外」です。）
- 3) 社会的にも経済的にも、患者にとっても職員にとっても「より良い病院にしよう」という「共通の思い」を、MBOの本来的な運用を通じて、トップからひとり一人のスタッフに至るまで、具体的な「目標状態」として共有化し、実現して下さい。
- 4) また、MBO目標管理制度をその本来の趣旨に沿って運用することで、それを「働き方改革」の強力な推進ツールとすることが可能です。つまり、目標状態（＝目的と価値の実現状態）の明確化と共有化、それに向けた協働体制と自己管理です。

目標は与えられるのではなく自らその事業の目的と価値にコミットメントすることの宣言（「私は～します」）であり、それは組織的な理解・共有・支持・協力を求め、自らを内発的に動機付け、自らを管理するという「働き方」を前提とします。