



# MBOとPM

高橋 潔

(神戸大学教授)

MBO (Management by Objectives) は、目標管理と呼ばれる経営管理の手法である。読んで字のごとく、目標によって業務を管理することがその役目である。

歴史をさかのぼれば、ピーター・ドラッカーが『現代の経営』(1954)で述べた「目標と自己統制による管理」に行き着く。はっきりした客観的な目標を立て、その達成に向けて計画を立て、担当者本人が自主的に実行し、その結果を評価するサイクルを回すこと。それは、ピエール・デュポン(デュポン社)やアルフレッド・スローン(ゼネラル・モーターズ社)が行ってきた、当時の新しい経営手法である。ドラッカーはそれを書籍にまとめ、目標管理(MBO)という名を与えた。

監督者の指示命令で管理するラインの統制があたりまえだった1950年代。その当時に、目標だけは組織の方針に合うように相談するが、あとは本人の裁量と自発性に委ねるという発想は画期的だった。現代では目新しさに欠けるが、担当者の自発性に頼り、責任と権限を委ねることは、経営哲学の転換を意味するものでもあった。

典型的な目標管理制度(MBO)では、①まず期首面談で、観察したり測定できる具体的な(数値)目標を、上司と担当者が相談して決める(目標設定面接)。②担当者本人は、合意した目標を達成するために、必要な行動計画を立て、自発的に実施に移すよう努力する(業務遂行)。③期中では、業務の進捗度をふまえ、上司はフィードバックと示唆・助言を与える(進捗確認・フィードバック)。

④期末になれば上司は、目標の達成度(達成率)の点から、担当者の成果や職務遂行の程度を評価する(目標達成度評価)。⑤その後、最終的にまとめられた評価結果を本人に通知したり、上司が面談を通して開示

する(結果の開示)。そして、⑥期末面談では、上司と本人が対面して、時期の取り組みに向けた指導と助言を与える(指導助言面接)。これが大まかな流れである(Odiorne 1979)。

目標管理制度(MBO)最大の利点は、目標を(相談のういで)自ら設定することによって、担当者が仕事の仕方を自分でコントロールし、その自己統制がモチベーションをもたらすことにある。スポーツの世界では、記録や勝敗の目標を立てれば、それに向けて選手が辛くて長い練習にも耐え、考えられないほどの努力をするというのあたりまえなことだから、納得できるだろう。

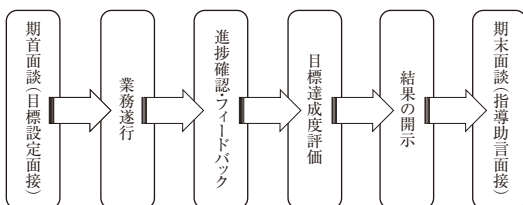
この制度は、成果主義の浸透に伴って普及してきた。仕事の成果に応じて処遇を決めるという方針を具体化するためには、労働時間や勤続の長さではなく、成果をベースにして管理を行うことが必要であり、それが目標管理の考え方にマッチしていたからである。ただし、多くの組織で導入されるようになると、評価の部分だけが独り歩きをしてしまい、マネジメントの施策というよりは、人事評価の役割だけが取りざたされるようになった。

一方、パフォーマンス・マネジメント(Performance Management: PM)は、組織やチームや個人の成果・業績を管理していく一連の活動をいう(Gruman and Saks 2011)。評価がその中心的な役割を担っているのは確かだが、その守備範囲はかなり広く、文字どおり、パフォーマンス(成果や業績)をマネジメントする方法の全体を指している(Armstrong 2000)。

ポスト成果主義にフィットした新しい人事評価の仕組みを模索するなかで、パフォーマンス・マネジメント(PM)が登場してきたので、人事評価制度の言い換えと感じられてしまう向きもある。しかし、もともと成果向上のための幅広いアクションを取り込んだものなので、評価の面だけを取り上げるのはまちがいだ。

パフォーマンス・マネジメント(PM)では、組織・チーム・個人のレベルで評価・測定されたデータや数字を重視する。バランス・スコアカードなどを使って組織全体の業績をコントロールする管理会計の影響を受けているため、「測定なしにはコントロールできな

図 目標管理制度(MBO)の標準的流れ



い」という会計的な発想が、ひとつの特長である。

チームや部下一人ひとりの成果（パフォーマンス）を高めるために、上司やプロジェクト・リーダーが管理（マネジメント）をする。そのとき、3つのキーワードに目を向けるのがよい。

第1は目標設定である。目標管理制度（MBO）とも共通するが、パフォーマンス・マネジメント（PM）もやはり、目標の設定から始まる。理想とするチームと個人のパフォーマンスは何か？ 達成すべき成果とは何なのか？「社訓」や「経営理念」などに示された組織全体の目標や方針に沿って、個人やチームの目標と成果基準を定め、上司と部下がそれを共有する。

第2はパフォーマンスをマネジメントするために、積極的にコーチングの技法を活用することである。管理職の責任といえ、部門全体の成果を達成することである。部門全体の成果が出なければ、いくら本人がよい人であっても、責任を取らなければならない。ただし、部門全体の成果を担っているのは、業務を担当しているチームメンバーなので、他者を通して全体の業務成果を達成しなければならないところに難しさがある。そこにマネジメントの意味がある。そのために、一人ひとりの部下が成果を出してくれるようにコーチングするのが、管理職としての役目なのだ。

サッカーの監督（コーチ）を思い浮かべるとわかりやすいだろう。チームとしての結果が出なければ、責任が問われる。チームの結果を握っているのは、現場（フィールド）で活躍する選手たちだが、結果の責任は監督の側にある。試合が始まってしまえば、ベンチワークが利く余地は少ない。だから、選手を通して結果を出すために、試合前日までに、裏方としてさまざまな努力を行うのが、監督の役目なのである。

第3は成果の測定とデータのフィードバックである。職務上のパフォーマンスについてのデータや数字を得て、それを対象者本人にフィードバックする。上司と部下の信頼関係は大切だが、データがなければ、指導助言という名のただの指摘となってしまう。相手を説得するには、しつけやモラルに頼るのではなく、エビデンス（証拠）がいる。属人的な能力や人間関係に頼らない、エビデンス・ベースの活動であることが特長なのである。

プレーヤーの課題をデータではっきりと示し、その対策を選手の身になって、一緒に考える。コーチとい

う職業は、チームメンバーに客観的データと情報を提供して、結果につなげるための努力と訓練を惜しまない。メンバーの能力を見極める評価者としての目も大事だが、コーチとして助言することのほうがより大切である。

サッカーでは、プレーの映像データが簡単に手に入る。映像を見ながらコーチングを行うのは、とても効果的である。一方、ふつうの仕事では、評価データがものをいう。そのために、目標管理（MBO）や360度多面評価など、すでにこれまで行っている評価を使い、本人にデータをフィードバックするのがよい。

いうまでもなく、パフォーマンス・マネジメント（PM）のカギは、管理職が握っている。管理職としてのスタンスは、部下の仕事ぶりや能力を評価するこれまでの立場から、エビデンスをベースにしたコーチングによって、本人に成果を出させるためにサポートする役割へと変わる。いわゆる評価者としての立場から、パフォーマンス・コーチへと、その役目を変えていかなければならないところがミソである。

目標設定とエビデンスとコーチング。「パフォーマンス・マネジメント（PM）の関数」は、この3つの変数を含んでいる。組織とチームと個人のパフォーマンスを決めるのが、PM関数である。だから、働きやすい職場や満足できる働き方のためのマネジメントではなく、肝心な仕事の成果を高めるためのマネジメントであることを、忘れてはならない。

#### 参考文献

- Armstrong, M. (2000) *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London, UK: Kogan Page.
- Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row. (現代経営研究会訳『現代の経営』自由国民社, 1956).
- Gruman, J.A., and Saks, A.M. (2011) Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21: 123-136.
- Odiorne, G.S. (1979) *MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80s*. Belmont, CA: Pitman. (市川彰・谷本洋夫・津田達男訳『精解 目標管理』ダイヤモンド社, 1983)

たかはし・きよし 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な著作に『評価の急所——パラダイムシフトを迎える人事評価』（生産性労働情報センター, 2013年）。産業・組織心理学, 組織行動論専攻。