

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

塩月 顕夫

(旭化成株式会社人事部室長)

三原 祐一

(旭化成ホームズ株式会社課長)

古屋 順

(旭化成ファーマ株式会社課長)

敦 奎利

(旭化成メディカル株式会社人事部)

開本 浩矢

(大阪大学大学院教授)

本研究は目標管理制度（MBO）が従業員の内発的モチベーションおよび内発的モチベーションの規定要因とどのような関係性を持つのかについて定量調査に基づき分析している。先行研究では、MBOの運用実態や企業業績との関連については議論されてきたが、組織心理学的観点からMBOの効果について分析した研究は非常にまれである。MBOは今日我が国においても一般的に導入されている人的資源管理施策の一つであるが、その運用形態は多様であることもあり、その効果に関する定量的分析が少ないのが現状である。したがって、本研究ではMBOの実態と理論的研究との乖離を埋めることを意図している。本研究では、X社（総合化学メーカー）の507名を対象にサーベイ調査を実施し、回収された224名のデータを分析対象としている。Deciらの内発的モチベーション理論やLockeらの目標設定理論をベースに定量分析したところ、MBOは内発的モチベーションにポジティブな影響を持つことが明らかになった。また、内発的モチベーションを規定する要因が、MBOと内発的モチベーションとの関係性に媒介することも確認された。分析結果からMBOの運用において、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ことが明らかにされた。最後に理論的および実践的インプリケーションとともに今後の課題が提示される。
【キーワード】 人事労務一般, 職業心理, 能力開発

目次

I 課題認識と研究目的

II 先行研究および分析モデルの構築

III 分析方法

IV 分析結果

V 考察と結論

I 課題認識と研究目的

目標管理制度（以下、MBO）は2013年時点で、我が国企業の88.5%（労務行政研究所2013）が導入し、運用している非常にポピュラーな人的資源管理施策の一つである。一方で、労務行政研究所が2018年に実施したアンケート調査によると、実に98%が自社のMBOに問題や不満を感じていることが示されている（労務行政研究所2018）。同調査によると不満や問題の内容として、組織目標と個人目標との連関、上司による指導や動機づけ、面談実施における目標設定の問題、指導やフォローに関わる目標遂行過程の問題、評価基準や評価結果のブレに関する目標達成度評価の問題と多岐にわたる。

そもそもMBOは1954年、『現代の経営』(Drucker)によって提唱されたマネジメント概念である。Druckerによれば目標は、事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与えるすべての領域において必要であり（Drucker 1954=1996：上84）、目標は明日を変えるための行動を要求する（Drucker 1954=1996：上121）とされ、目標が行動変容をもたらすことで業績の向上が期待される。

その後、Locke and Latham（1990）による目標設定理論（Goal Setting Theory）において、目標設定が高い業績に結びつくことが検証されるにつれ、Druckerの提唱するMBOが理論的にも支持されることとなった。目標設定理論に基づけば、具体的に困難な目標は高い業績に結びつくとされるが、ここで留意すべきは、提示された目標が本人によって納得が得られ、受容されている限りにおいて業績に結びつくとされる点である。

労務行政研究所（2013, 2018）の調査でも目標設定時の課題が抽出されているが、人事施策レベルでは目標による「管理」の側面が強調され、ややもすれば組織や上司からの一方的な目標の割り当てや押しつけとして運用される場面が多いと推察される。本来MBOでは、Y理論（McGregor 1960）による労働者観に基づき、セルフコントロールや経営参画とともに、内発的モチベーションの促進が目指されているにもかかわらず、そのように運用されていない現実にMBOの課題の

一因があると考えられる。井関（2018）はMBOの持つ基本的機能に注目しながら、従来のMBOが、個々の職務を組織全体目標と整合させる機能や一人一人の貢献度を評価し、処遇する機能に関する取り組みを中心にしている一方、モチベーションを高め成長を促進する機能に関する取り組みを後回しにしてきたのではないかと指摘する。MBOは評価や処遇と密接に関連しているが、評価や処遇の前提としての目標設定とそれがもたらすモチベーション促進がその本質であるとされる（古川・柳澤・池田2010；中村・瀬賀2007；守島1999）。特に長期的かつ質的な業績に優位とされる内発的モチベーション（Jenkins, et al. 1998；Gagné and Deci 2005）の促進が本来のMBOの機能として期待される。

奥野（2004）はMBOを目標の連鎖、目標の明確さと明記、目標の合意、達成状況に関する面談、上司の援助者としての役割の5つの手続きから定義しているが、それらは目標の内容、面談の在り方、上司の役割の3点に集約できる。すなわち、従来のMBOは、設定される目標の困難性や明確さに関わる目標の質、目標設定時の面談において本人の意欲や希望をどれだけくみ取っているかに関わる面談の質、上司からのサポートや配慮に関わる関係性の質といった要素に問題があり、本人のモチベーションを引き出せていないのではないかと考えられる。MBOが有する基本的機能である、トップダウン、コミュニケーション、ボトムアップ（奥野2004）それぞれの機能においてモチベーション促進に課題を抱えていると考えるのが本研究の基本的立場である。

そこで、本研究ではMBOの本来的な機能のうち、セルフマネジメントの側面に注目し、MBOが内発的モチベーションを刺激することで目標達成に向けた努力が動員されるプロセスを検証したい。すなわち、本研究の第1の目的は、MBOが果たして従業員の内発的モチベーションを向上させるのかを明らかにすることである。そして第2の目的は、MBOが内発的モチベーションを向上させるとすれば、そのメカニズムはどのようなものなのかを明らかにすることである。こうした研究目的を解明することで、MBOの運用上の

課題を改善する方策に関する一定のインプリケーションが得られるものと考える。

II 先行研究および分析モデルの構築

MBO における目標と内発的モチベーション

MBO は先にみたように Drucker による概念提示が発端となったマネジメント技法であるが、その理論的背景として目標設定理論が指摘されることが一般的である（奥野 2004；古川・柳澤・池田 2010）。目標設定理論とは、「ベストを尽くす」といった曖昧な目標や容易な目標よりも明確で困難な目標のほうが業績を高める効果があるとするものである（Locke and Latham 2006）。ただし、明確で困難な目標が業績を高める機能を発揮するためには、設定された目標が組織全体の目標と対立せず、困難性が適切なレベルにあり、受容されていることが必要とされる（Erez and Zidon 1984；Locke and Latham 2002）。つまり、単純に上司が部下に対して困難で高い目標を一方的に割り当てるような状況では、割り当てられた目標が部下の能力レベルや組織全体の目標と整合し、受容される保証がないと考えられる。したがって、MBO の運用にあたり、上司は目標の意図や意義を説明することで部下の受容を促し、部下の能力を見極めつつ達成可能であることを伝えることで有能感を刺激する（Latham, Erez, and Locke 1988）ことが求められる。同時に、組織全体の目標に個々の目標がどのようなインパクトを与えるかという重要性、全体戦略の遂行とどのようにかかわっているかという整合性を提示する必要がある。

では、上述した条件を満たす目標が設定される場合、一人一人の部下にはどのような心理的変化がもたらされ、業績向上への行動へとつながるのであるか。目標設定理論に基づけば、困難な目標を設定することで、ヒトは高い成果を生み出そうとするモチベーションを刺激される（Locke and Latham 2002）。くわえて、困難な目標が一方的に割りあてられたものではなく、受容されたものであれば目標設定における自己決定性が担保され、自己統制や内的統制の感覚が生まれること

で、内発的モチベーションが促進されることが予想される（Ryan and Deci 2000）。

また、野上・古川・柳澤（2005）や古川・柳澤・池田（2010）は設定された目標に対する意識喚起（野上らは意識化と呼んでいる）によってモチベーションが促進されると指摘する。目標に対する意識喚起が目標達成に必要な行動に対するモチベーションだけでなく、必要なスキルや能力を高める学習への意欲を刺激し、結果的に目標達成という成果につながるのである。同様に、Locke and Latham（2006）も、目標そのものが自身の知識やスキルの活用を促すだけでなく、新たな知識やスキルを獲得しようとするモチベーションを刺激すると指摘している。

目標達成に向けた能力・スキルの発揮や目標達成に必要な新たな知識やスキルの獲得に対するモチベーションについて、彼らは明示的に述べてはいないが、知識やスキルの発揮は自身の有能さへの欲求を満たす内発的モチベーション（Ryan and Deci 2000）であり、知識やスキルの獲得は自身の成長という内的な報酬をもたらすと捉えることが適切であろう。くわえて、目標の内容が、成果にフォーカスした業績目標であっても、知識やスキルの獲得にフォーカスした学習目標であっても同様に内発的モチベーションを促進することも実験によって支持されている（Harackiewicz and Elliot 1993）。

以上のように MBO における困難な目標は、目標の意識化による目標達成のための直接的行動に対する内発的モチベーションだけでなく、知識やスキルの発揮および目標達成に必要な知識やスキル獲得のための学習行動に対する内発的モチベーションをも向上させる心理的メカニズムを有していると考えられる。したがって、仮説 1 が導出される。

仮説 1 MBO における目標の質は内発的モチベーションに正の影響を与える。

目標が目標達成行動や学習行動に対する内発的モチベーションを高めることは先に述べたが、困難な目標が内発的モチベーションを刺激するプ

プロセスを考えてみよう。Harackiewicz and Elliot (1993) は、目標が内発的モチベーションを刺激するプロセスとして二種類を指摘する。一方は、達成すべき業績を量的に設定した場合に、同僚など他者との比較を通じて自身の有能さを知覚させるプロセスである。もう一方は、獲得すべき知識やスキルが設定された場合に、それらの向上によって有能さを知覚するプロセスである。つまり、目標が結果志向であっても学習志向であったとしても、困難な目標は有能さに対する知覚を刺激し、内発的モチベーションを促進することが示唆される。

また、MBO において目標の設定は通常上司と部下との面談の中で行われる。面談の中で、上司が部下の能力を考慮しつつ、容易ではないが、過度に困難ではない目標を提示することは部下の有能感を高めるとされる (Locke and Latham 2002)。上司が困難な目標を提示することは、部下の能力を信頼し、期待していることを意味する。一方、有能感 (自己効力感) を高める方法として、試行錯誤・モデリング・言語的説得・情動的喚起が指摘される (Bandura 1997 ; White and Locke 2000)。上司から困難な目標を提示され、その実現を期待されることは部下にとって言語的説得や情動的喚起を通じた有能感の促進と考えられる。

以上のように MBO における困難な目標自体や目標達成への期待は有能感を刺激し、より多くの努力と目標達成への行動を促進させる (Locke and Latham 2002, Locke and Latham 1990) と理解できる。したがって、仮説 2 が導出されるだろう。

仮説 2 MBO における目標の質は有能感に正の影響を与える。

MBO における面談と内発的モチベーション

先に MBO において困難な目標の受容が内発的モチベーションを刺激するために重要だと述べた。目標の受容は、MBO の運用において、上司と部下との面談の過程で達成されることが一般的であろう。では、どのような心理プロセスにおいて、部下による目標の受容がなされるのだろうか。

自己決定理論 (Deci and Ryan 1985 ; Ryan and Deci 2000) に基づけば、決定が他者から強制されたものでなく、自由意思に基づくものであれば、その行動に対するモチベーションは内発的であるとされる。目標設定における選択が認められるならば、内発的モチベーションが刺激される (Zuckerman et al. 1978)。また、報酬を獲得する道具的な行動であっても、その目的や意義が内面化されるにつれて、統制的な側面が弱まり、自己決定の感覚が強くなることで内発的モチベーションが高まる (Gagné and Deci 2005) とされる。MBO における目標の決定プロセスにおいて、上司が部下の意見を十分にくみ取り、目標の決定が自己統制を促すものであれば、部下の内発的モチベーションが促進されると予測できる。たとえば、当初は報酬の獲得に由来する外発的モチベーションに根差した目標であったとしても、上司が部下との面談の中で、目標の意義や意図を丁寧に説明することで、目的の内面化が促進され、内発的モチベーションが促進されると考えられる。

したがって、以下の仮説 3 が導出される。

仮説 3 MBO における面談の質は内発的モチベーションに正の影響を与える。

上述のように MBO における上司と部下との面談過程において、上司が部下の自己統制に配慮することは、部下の自律性に対する認知を高めることで、内発的モチベーションを刺激する (Mossholder 1980)。同様に、面談の中で割り当てられた目標よりも、意思決定への参加が認められた目標のほうが高いコミットメントや受容をもたらすことが指摘される (Erez, Earley, and Hulin 1985 ; Latham, Erez, and Locke 1988 ; Latham, Winters, and Locke 1994)。目標達成に必要な情報を豊富に持つ部下が目標の内容やその実現のための方略を上司と相談しながら決定するという意思決定への参加が部下の自己統制や自律性の認知を高めるからである。Deci et al. (1994) は実験によって、タスクの意義や意味を合理的に説明すること、統制よりも選択を強調することが、自律性を支持する組織風土を構築し、内発的モチベ

ションを高めることを確かめている。一方、認知的評価理論によれば、上司による監視が部下の自律性に対する認知を低下させるとともに、タスク遂行の過程における原因と結果との因果関係を内的な状態から外的な状態に遷移させ、内発的モチベーションを低下させる (Lepper and Greene 1975) とされる。

このようにMBOにおける面談において、上司が部下に目標を説明する際に、目標のもつ意義や意味を丁寧に説明すること、目標決定において部下の参加を促すことは、自己統制の感覚を刺激し、自律性を高めると予想される。したがって、仮説4が導出される。

仮説4 MBOにおける面談の質は部下の自律性に正の影響を与える。

MBOにおける上司との人間関係と内発的モチベーション

MBOにおける目標の質や面談の質が内発的モチベーションを促進することはすでに指摘したが、ここでは上司との対人関係についても述べておきたい。適度に困難な目標を設定するためには、上司は部下のスキルや能力レベルに関して十分な情報を持つ必要がある。また、目標が受容され、部下の自己統制や自律性を妨げないような面談を実現するためには、部下に対する配慮や双方向で友好的なコミュニケーションが必要である。このようなコミュニケーションや配慮によって、上司と部下との人間関係は支持的なものとなることが予想される。上司と部下との人間関係がより支持的で協力的であれば、内発的モチベーションが促進される (Ryan, Mims, and Koestner 1983 ; 古川・柳澤・池田 2010)。また、上司が部下に対して承認を与えること (Deci et al. 1994) や肯定的なフィードバックを与えること (Ryan 1982) は内発的モチベーションを向上させる。一方、否定的なフィードバックを部下に与えることは有能感を低下させることで内発的モチベーションを低下させる (Deci and Ryan 1985) とされる。以上から仮説5が導出される。

仮説5 MBOにおける上司とのかかわりは部下の内発的モチベーションに正の影響を与える。

前述したように、MBOの運用では、意思決定への参加により自律性が促進されることで内発的モチベーションが高まるとされるが、意思決定への参加は、上司との関係性をも良好にする (French Jr, Kay, and Meyer 1966) とされる。したがって、MBOにおける目標設定の過程で部下が意思決定に参加することは、上司との人間関係を良好にすることで、部下の関係性欲求を満足させると予想される。また、目標設定において上司が部下の能力からみて適切な難易度の目標を提示し、その実現を期待することは有能感だけでなく、部下に対する上司の期待と部下の上司に対する信頼感を促進すると考えられる。こうした上司と部下との心理的契約関係 (Rousseau 1989) は、両者の支持的な関係性を促進するだろう。すでに述べたように上司と部下との人間関係が良好で支持的であることは、当然部下の関係性欲求を満足させる。以上から、MBOは意思決定への参加や部下への信頼を通じて、上司と部下の支持的な関係を促進するだろう。その結果、部下の関係性欲求が満足させられると予想されるため、仮説6が導出される。

仮説6 MBO運用における上司とのかかわりは部下の関係性に正の影響を与える。

内発的モチベーションとその規定要因

最後に内発的モチベーションとその規定要因について整理しておく。内発的モチベーションとは、外的報酬の獲得や他者からの強制によるプロセスではなく、課題の面白さや達成感など、内部から生じる心理的プロセスであり、その源泉として3つの心理的欲求があるとされる (Deci 1975 ; Baumeister and Leary 1995)。ヒトは生得的に有能感 (competence)、自己決定・自律性 (self-determination, autonomy)、関係性 (relatedness) に対する根源的欲求をもっており、

これら3つの欲求を満足させることが内発的モチベーションを生み出すとされる。有能感とは、自己がおかれている環境に効果的に対処できる能力もしくは力量に関する認知である。自己決定・自律性とは、この能力あるいは力量に基づき、自分の意思で行動を選択することである。関係性とは、他者や社会との好意的な相互作用を維持することを意味する。多くの実験室実験やフィールド調査によって有能感、自律性、関係性の3欲求を満足させることで内発的モチベーションが高まることが支持されている (Boxall, Hutchison and Wassenaar 2015; Niemiec and Ryan 2009; 堀江・犬塚・井川 2007; Lin 2007; Gagné and Deci 2005)。したがって、仮説7が導出される。

仮説7 有能感・自律性・関係性は内発的モチベーションに正の影響を与える。

以上の仮説をふまえて、本研究の分析モデルを示すと図1のようになる。図1に示すように、本研究では、MBOの運用実態を3つの側面から照射し、それぞれが内発的モチベーションや内発的モチベーションの規定要因に対してどのような影響をもたらしているかを検証していく。

Ⅲ 分析方法

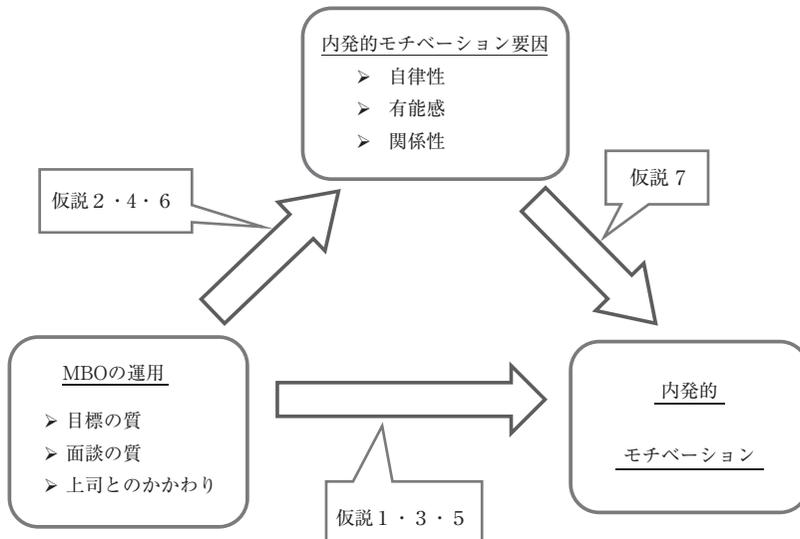
1 分析対象企業及び対象者

分析対象者は総合化学メーカー X 社の持株会社を含む4事業会社に所属する、MBO制度の対象者507名である。X社におけるMBOの狙いは、組織目標の議論・共有のプロセスを通じて、組織目標と個人目標とのつながりを意識づけ、目標達成への動機づけを促進することとされる。こうした狙いを実現するために、管理職相当の全員を対象としたMBO研修を実施している。調査票の配布および回収は2017年10月6日～10月20日の間に社内専用のウェブアンケートシステムにて行われた。回答数は224名であり、無効回答はなかったため、本研究の分析対象は224名(有効回答率44.2%)となった。なお、X社では事業会社間、持株会社と事業会社間の人事異動も一般的に行われている。MBOの運用においては全社共通であり、事業会社の相違が与える影響は軽微だと考えられる。

2 調査票の設計

内発的モチベーションとは、課題が面白いなど特定の課題に取り組むことそのものが目的となることを、外発的モチベーションとは報酬や罰な

図1 本研究のモデル



ど、行動の原因が外的な要因によってもたらされていることを意味する(池田 2017)。また、Ryan and Deci (2000) は内発的モチベーションが新規性や挑戦性を探し求めること、能力の発揮・開発を行うこと、探求すること、および学習することに対する生まれ持ったポジティブな特質を反映していると指摘している。こうした定義および石川(2006)の質問項目を参考に、本研究では、課題に対して外的報酬がなくても、自律的かつ積極的に仕事に取り組んでいる状態を照射する質問項目として、「仕事場を離れても、今後の仕事の進め方について、自分なりに考えることがよくある」「プライベートな時間にも仕事に役立たせるための勉強をしている」「仕事場以外でも思いついた仕事のアイデアをメモすることがよくある」などの5項目を採用した。

内発的モチベーションを規定する要因(以下、IM要因)である有能さ・自律性の質問項目については、堀江・犬塚・井川(2007)から一部修正し、採用した。有能さについては、「社内の人に頼られる専門能力・スキルがある」などの3項目を、自律性については「仕事の手順や方法は自分の裁量に任せられている」などの3項目を採用した。一方、堀江・犬塚・井川(2007)では、IM要因のうち関係性を技術的關係性と定義し、測定しているが、本研究では関係性を技術的側面にとらわれずより一般的な関係性ととらえ、先行研究で採用された質問項目の一部を修正し採用した。具体的には「会社で職場のメンバーと会うのが楽しみだ」などの4項目を採用した。

また、MBOの運用に関する質問項目は、課題認識や先行研究で記述したように、目標の質、面談の質、上司とのかかわりの3側面に絞り、作成した。具体的な質問項目は、MBOの運用上の留意点についてX社の人事担当者と議論しつつ、3側面それぞれに関して実際のMBO運用の場面を想定しながら作成した。目標の質については、「MBOで立てた目標は、自己の成長につながる、やりがいのあるものである」などの5項目、面談の質については「面談において、納得いくまで上司と話し合えた」などの4項目、上司とのかかわりについては「上司は、目標の進捗状況を気にか

けて声をかけてくれる」などの5項目を採用した。以上の質問項目に対して、リッカート5点尺度(1:全くそう思わない 2:あまりそう思わない 3:どちらでもない 4:ややそう思う 5:全くそう思う)により回答を求めた。以上の質問項目の内容と記述統計量は表1の通りである。

さらに統制変数として回答者の個人属性である性別、勤続年数、職種(研究、営業、設計、製造、スタッフ、工場など6種類)、管理職を採用した。

IV 分析結果

1 各変数の操作化と記述統計

まず、内発的モチベーションを尋ねる質問IM_1からIM_5までを因子分析(最尤法プロマックス回転)したところ、固有値1.00以上の1因子が抽出された(固有値2.49)。信頼性係数(クロンバック $\alpha = .829$)も十分に満足できるものであったため、5つの質問項目の単純平均によって内発的モチベーション因子の得点とした。

次にIM要因の質問項目について因子分析(最尤法プロマックス回転)を行い(表2)、事前に想定したとおり、因子1は関係性、因子2は自律性、因子3は有能さを意味すると解釈できることが示された。各因子の信頼性係数(クロンバック α)はすべて.80を超えており、信頼性が十分高いことが示された。したがって、各因子に高く負荷した質問項目の単純平均を算出し、それぞれの因子得点とした。

MBOの運用はアприオリに3因子を想定したため、因子分析に際しては因子数を3と固定して最尤法プロマックス回転を行った。その結果、表3に示す通り、因子1は面談の質、因子2は上司とのかかわり、因子3は目標の質を意味すると解釈できた。各因子の信頼性係数も十分に高い(クロンバック $\alpha > .80$)のものであった。目標の質を構成する一部の質問項目に対する因子負荷量がやや低い、.40をすべて上回っていることやクロンバック α の値を考慮して、すべての項目を採用することにした。以下の分析では各因子に高く負荷した質問項目の単純平均を算出し、因子得点とした。

表1 分析に使用する概念と質問項目の記述統計量

概念	変数	質問内容	平均	SD
内発的モチベーション	IM_1	仕事を離れても、今後の仕事の進め方について、自分なりに考えることがよくある。	3.91	0.98
	IM_2	プライベートな時間にも仕事に役立たせるための勉強をしている。	3.17	1.10
	IM_3	仕事場以外でも思いついた仕事のアイデアをメモすることがよくある。	3.14	1.18
	IM_4	日頃から、私は期待されている以上に熱心に仕事に取り組んでいる。	3.32	0.87
	IM_5	仕事の話をしていると、すぐに時間がたってしまう経験がよくある。	3.48	1.04
有能さ	有能_1	あなたの専門能力・スキルは同じ業界の中で通用する。	3.44	1.00
	有能_2	専門分野の進展に、ついて行くことができています。	3.36	0.95
	有能_3	社内の人に頼られる専門能力・スキルがある。	3.35	0.96
自律性	自律性_1	自分の立てたプランやスケジュールどおりに仕事を進めることが認められている。	3.83	0.86
	自律性_2	仕事の手順や方法は自分の裁量に任せられている。	4.05	0.87
	自律性_3	仕事に自分の創意工夫が十分活かされている。	3.76	0.85
関係性	関係性_1	会社で職場のメンバーと会うのが楽しみだ。	3.37	1.00
	関係性_2	上司は、あなたの仕事内容をよく理解してくれている。	3.87	0.91
	関係性_3	上司には気軽に相談できる。	3.87	0.96
	関係性_4	仕事で困った時に、まわりの同僚はよくフォローしてくれる。	3.79	0.91
目標の質	目標の質_1	目標は、自己の成長につながる、やりがいのあるものである。	3.78	0.85
	目標の質_2	目標は、うまく行ったら嬉しくて達成感を感じ、うまく行かなかったら悔しいと思えるものである。	3.83	0.86
	目標の質_3	目標は、達成すると、組織目標の実現に貢献するものである。	4.28	0.78
	目標の質_4	目標は、出来たか出来なかったかが明確にわかるものである。	3.93	0.83
	目標の質_5	会社・部門のビジョンを理解し、自ら目標が立てられる。	3.76	0.83
面談の質	面談の質_1	面談において、納得いくまで上司と話し合えた。	3.86	0.90
	面談の質_2	面談において、あなたの発言は尊重されている。	3.97	0.89
	面談の質_3	面談において、上司はあなたの気持ちを理解しようとしている。	4.01	0.91
	面談の質_4	面談において、目標の達成意義を上司と共有できた。	3.97	0.86
上司とのかかわり	上司かかわり_1	上司は、目標の進捗状況を気にかけて声をかけてくれる。	3.49	1.06
	上司かかわり_2	上司は目標に対する問題解決を手助けしてくれる。	3.70	1.01
	上司かかわり_3	中間レビュー以外でも、中に目標について上司と話し合う機会がある。	3.58	1.08
	上司かかわり_4	チーム内で目標を共有しあい、上司・同僚と協力しながら仕事を進められている。	3.72	0.99
	上司かかわり_5	上司は目標に対して良い仕事をしたときに認めたり、褒めてくれる。	3.69	1.03

表2 内発的モチベーション要因の因子分析結果

項目	因子1 関係性	因子2 自律性	因子3 有能さ
関係性_3	.815	-.012	-.013
関係性_2	.806	.063	-.084
関係性_1	.594	-.035	.161
関係性_4	.579	-.003	-.015
自律性_2	-.079	.952	-.036
自律性_1	.085	.681	-.031
自律性_3	.083	.543	.162
有能さ_2	-.042	-.048	.924
有能さ_1	.021	.104	.750
有能さ_3	.023	-.026	.741
固有値	3.110	3.103	2.976
信頼性係数	.800	.802	.848

注：最尤法プロマックス回転後の因子負荷量を示し、高い因子負荷量は太字となっている。n = 224

表3 目標管理制度各項目の因子分析結果

項目	因子1	因子2	因子3
	面談の質	上司とのかかわり	目標の質
面談の質_2	.978	-.014	-.055
面談の質_3	.939	.016	-.068
面談の質_1	.748	.069	.050
面談の質_4	.695	.013	.207
上司とのかかわり_1	-.136	1.023	-.075
上司とのかかわり_2	.178	.730	-.048
上司とのかかわり_3	.142	.644	-.006
上司とのかかわり_4	-.039	.590	.184
上司とのかかわり_5	.248	.556	.081
目標の質_1	-.098	-.015	.924
目標の質_2	-.055	-.036	.847
目標の質_3	.121	.091	.571
目標の質_4	.082	-.027	.546
目標の質_5	.147	.083	.443
固有値	6.122	5.794	4.959
信頼性係数	.930	.887	.833

注：最尤法プロマックス回転後の因子負荷量を示し、高い因子負荷量は太字となっている。
n =224

くわえて、性別について女性を1、男性を0とする女性ダミー変数を作成した。勤続年数については採用後の実年数を採用した。職種については、工場勤務を基準として、残り5つの職種（スタッフ、研究、製造、営業、設計）に対してそれぞれ

れダミー変数を作成した。職位については、管理職を1とする管理職ダミー変数を作成した。以上のすべての変数の相関係数および記述統計量は表4のようになった。

表4 分析で使した変数間相関と記述統計結果

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 勤続年数	1.000														
2. スタッフダミー	.054	1.000													
3. 研究ダミー	-.190**	-.293**	1.000												
4. 製造ダミー	.353**	-.279**	-.529**	1.000											
5. 営業ダミー	-.159*	-.136*	-.258**	-.246**	1.000										
6. 設計ダミー	-.128+	-.085	-.161*	-.153*	-.075	1.000									
7. 経営管理職ダミー	.064	-.068	.103	-.179**	.075	.131+	1.000								
8. 女性ダミー	.072	.324**	.205**	-.335**	-.151*	.040	-.277**	1.000							
9. 内発的モチベーション	-.154*	.054	.149*	-.191**	.024	-.082	.293**	-.144*	1.000						
10. 有能さ	-.176**	.029	.147*	-.242**	.048	.038	.361**	-.166*	.619**	1.000					
11. 自律性	-.216**	.034	.245**	-.178**	-.115+	-.083	.226**	-.074	.528**	.481**	1.000				
12. 関係性	-.289**	-.052	.108	-.168*	.008	.087	.066	-.074	.355**	.381**	.513**	1.000			
13. 目標の質	-.235**	.002	.042	-.222**	.126+	.136*	.187**	-.047	.350**	.436**	.401**	.530**	1.000		
14. 面談の質	-.281**	-.037	.130+	-.235**	.096	.060	.075	-.081	.282**	.291**	.392**	.700**	.598**	1.000	
15. 上司とのかかわり	-.182**	-.047	.081	-.128+	.033	.047	.087	-.094	.256**	.328**	.390**	.764**	.558**	.736**	1.000
平均値	19.536	0.134	0.357	0.335	0.107	0.045	0.241	0.223	3.382	3.881	3.723	3.916	3.952	3.635	3.403
標準偏差	12.375	0.341	0.480	0.473	0.310	0.207	0.429	0.417	0.851	0.730	0.749	0.644	0.812	0.859	0.803

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

2 仮説1・3・5の分析結果

MBOの運用が、内発的モチベーションにどのような影響を与えるかを検証するため、前者を独立変数に、後者を従属変数にした階層的重回帰分析を行った。まず内発的モチベーションに影響を及ぼすと考えられる勤続年数などの属性変数をステップ1で投入し、その後MBO運用の3要素(目標の質、面談の質、上司とのかかわり)をステップ2で投入した。表5で示されるとおり、階層的重回帰分析により以下の点が明らかになった。第1に属性変数のうち、管理職ダミーが有意、勤続年数と女性ダミーがやや有意な回帰係数を示した。管理職であることは内発的モチベーションを有意に向上させる一方で、勤続年数の長さや女性であることは内発的モチベーションをやや有意に低下させることが明らかになった。第2に、MBO運用を示す3要素のうち目標の質のみが有意でポジティブな回帰係数を示した。目標の質が向上することは内発的モチベーションを向上させることが明らかになった。一方、残りの2つの要素である、面談の質および上司とのかかわりは内発的モ

チベーションに影響を及ぼさないことが確認できた。以上から、仮説1のみ支持され、仮説3および5は支持されなかった。

3 仮説2・4・6の分析結果

MBOの運用が内発的モチベーションを規定する3要素(IM要因)にどのような影響を与えるかを検証するため、前者を独立変数、後者を従属変数とする重回帰分析を行った。その結果が表6である。そこから、第1に、IM要因のうち、有能さに対して有意な影響を及ぼすMBO運用は目標の質であることが示された。目標の質が向上すれば、有能さに対する欲求が満たされることが明らかになった。よって仮説2は支持された。第2に、IM要因のうち、自律性に対し有意な影響を及ぼすMBO運用は目標の質であった。この結果は有能さと同じである。仮説では、面談の質が自律性を促進すると想定していたが、意外な結果となった。したがって、仮説4は支持されなかった。第3に、IM要因のうち、関係性に有意な影響を及ぼすMBO運用は面談の質および上司とのかかわりであり、上司とのかかわりの影響は面談の質

表5 重回帰分析結果 (内的モチベーションに与えるMBOとIM要因の影響)

独立変数	従属変数：内発的モチベーション		
	β ステップ1	β ステップ2	β ステップ3
勤続年数	-.134 +	-.075	.001
スタッフダミー	.054	.112	.045
研究ダミー	.004	.089	.007
製造ダミー	-.173	-.053	-.023
営業ダミー	-.084	-.047	.008
設計ダミー	-.155	-.140	-.094
管理職ダミー	.260 **	.219 **	.069
女性ダミー	-.145 +	-.132 +	-.052
目標の質		.241 **	.042
面談の質		.059	.046
上司とのかかわり		.032	-.127
有能さ			.432 **
自律性			.248 **
関係性			.104
ΔR ²	—	.079 **	.230 **
R ²	.165 **	.244 **	.474 **

** p < .01, * p < .05, + p < .10

表6 重回帰分析結果 (IM 要因に与える MBO の影響)

独立変数	従属変数					
	有能さ		自律性		関係性	
	β		β		β	
	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
勤続年数	-.127 +	-.065	-.227 **	-.147 *	-.235 **	-.110 *
スタッフダミー	.031	.097	.067	.157	-.304 +	-.129
研究ダミー	-.009	.093	.111	.232	-.364 +	-.158
製造ダミー	-.221	-.094	-.071	.107	-.476 *	-.154
営業ダミー	-.076	-.029	-.171	-.104	-.305 *	-.158 +
設計ダミー	-.049	-.034	-.139	-.109	-.124	-.046
経営管理職ダミー	.299 **	.242 **	.229 **	.186 **	.030	-.004
女性ダミー	-.165 *	-.157 *	-.083	-.053	-.076	.006
目標の質		.317 **		.223 **		.066
面談の質		-.088		.105		.242 **
上司とのかかわり		.156 +		.151 +		.525 **
ΔR^2		.120 **		.151 **		.528 **
R^2	.205 **	.325 **	.180 **	.331 **	.119 **	.647 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

より相対的に強いことが示された。仮説では、上司とのかかわりが関係性欲求を満足させることを想定していたため、仮説6は支持された。ただし、想定していなかった面談の質も関係性欲求を満足させる影響があることも示された。スムーズな面談が上司との人間関係を良好にし、関係性欲求を満足させるような間接効果だけではなく、面談そのものが関係性欲求を直接満たすプロセスが示唆される結果となった。

4 仮説7の分析結果

IM 要因の3要素である有能さ・自律性・関係性が内発的モチベーションにどのような影響を及ぼすかを検証するため、前者を独立変数、後者を従属変数とした重回帰分析を行った。その結果が表5のステップ3である。その結果、IM 要因のうち、有能さと自律性の回帰係数が有意でポジティブとなった。つまり、有能さや自律性に対する欲求が満足されれば、内発的モチベーションが向上することが明らかになった。算出された回帰係数を見ると自律性よりも有能さの影響がより強いことが示唆される。内発的モチベーションの規定要因として自律性が重要視される (Deci 1975) が本研究では有能さの重要性が高いことが示唆さ

れた。以上より、仮説7は部分的に支持されるが、関係性の効果が見られなかった点に留意する必要があるだろう。

5 MBO 運用と内発的モチベーションとの関係に与える IM 要因の媒介分析

ここまでの分析で MBO の運用が内発的モチベーションおよび IM 要因を向上させることが示された。以下では、MBO の運用が IM 要因を向上させることを通じて、内発的モチベーションを向上させる一連のメカニズムを検証する。すなわち、IM 要因が MBO の運用と内発的モチベーションとの関係に媒介することを検証する。媒介分析にあたっては、Baron and Kenny (1986) による手続きにしたがった。

まず、前述の仮説1・3・5の検証により、独立変数 (MBO 運用) と従属変数 (内発的モチベーション) との間に有意な関係があることを確認した (表5のステップ2)。また、独立変数と媒介変数 (IM 要因) との間に有意な関係にあることを確認した (表6のステップ2)。さらに、表5のステップ2およびステップ3により、独立変数と従属変数との間の回帰係数が、媒介変数を投入するこ

とで低下する（部分媒介）または有意でなくなる（完全媒介）ことを確認した。その結果、MBOの運用（目標の質）の回帰係数は、IM要因を投入することで有意でなくなった。すなわち、IM要因の有能さと自律性は、MBO運用の目標の質が内発的モチベーションに与える影響を完全に媒介すると判断できる。

以上の分析に基づきパス解析を行った結果が図2である。モデルの適合度指標はCFI=.984；GFI=.974；AGFI=.918；RMSEA=.079；SRMR=.075となり、まずまず満足できるレベルとなった。モデルのパスを概観する。まず、目標の質から有能さと自律性に向かうパスは有意で正の値を示している。また、有能さと自律性から内発的モチベーションに向かうパスも有意で正の値を示している。以上から、MBOの運用において目標の質を向上させることは部下の有能さと自律性を刺激することで、最終的に内発的モチベーションを促進することが確認できたといえよう。面談の質と上司とのかかわりについては、直接的に内発的モチベーションに向かうパスは確認できなかったが、関係性に向かうパスは有意で正の値を示した。一方、関係性から内発的モチベーションに向かうパスは確認できなかった。以上より面談の質や上司とのかかわりが自律性や関係性を媒介して、内発的モチベーションを促進する効果は否定されたと判断できる。ただし、関係性があることは示されているため、面談の質や上司とのかかわりが内発的モチベーションに

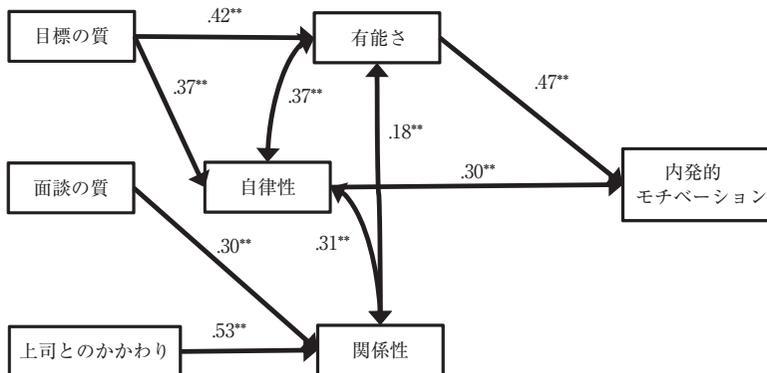
全く影響しないと判断することは留保すべきだろう。

V 考察と結論

本研究では、MBOの運用が内発的モチベーションにどのような影響を与えるかを分析した。分析の結果、以下の点が明らかになった。

第一に、MBOの運用が制度の適用を受ける従業員の内発的モチベーションに正の影響を及ぼすことが明らかになった。具体的には、MBOの運用において、目標の質が高いこと、すなわち、目標にやりがい、組織目標と関連性、達成感があれば、従業員の内発的モチベーションが高まることが示された。これまで、MBO制度の導入・運用実態と企業業績との関係性に関する分析はあったが、運用プロセスがどのようなメカニズムで従業員の業績に影響を与えるかについては十分解明されていなかった。このブラックボックスに関して、内発的モチベーションの概念を用いて、定量的に一定の検証ができた。MBOが内発的モチベーションを向上させる効果を有しており、特に目標の質という要素が重要であることを示す分析結果は、目標設定理論における、明確で高いレベルの目標がパフォーマンスに影響を及ぼす（角山・松井1983；Locke and Latham 2006）こととも整合的であり、また、奥野（2004）のいう人事管理制度としてのMBO運用に対する理論的意義を支持する強力なエビデンスとなるだろう。

図2 MBO運用が内発的モチベーションに与える影響モデルのパス図



注：パスの付した数値（共変関係を除く）は標準化偏回帰係数を示す。

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

第二に、MBOの運用が内発的モチベーションを向上させるプロセスに関して、内発的モチベーションを規定する3要素を媒介要因として取り上げ、明らかにしたことである。内発的モチベーションは有能さ、自律性、関係性の3要素によって規定されることがDeci (1975) 以来提唱されているが、本研究では、有能さと自律性のみ内発的モチベーションを向上させることが明らかになった。自律性に関してはRyan and Deci (2000) や堀江・犬塚・井川 (2007) でもその重要性が指摘されており、本研究での結果と整合的である。有能さについてはBandura (1977) による自己効力感と近似する概念であり、内発的モチベーションとも関連が深いとされるが、従来の内発的モチベーションをめぐる議論では、あまり注目されなかった要素である。目標設定において上司と面談する中で、やりがいや達成感が得られるような目標が決まっていくことは、それ自体が部下の有能感を高める(Locke and Latham 2002) だけでなく、言語的説得・情動的喚起による自己効力感の刺激(Bandura 1997; White and Locke 2000) を通じて、有能さの欲求を充足させるだろう。設定された目標が制度の対象者である部下の有能感や自己効力感を刺激するメカニズムが内発的モチベーションを高める有力なプロセスであると確認できたことは、本研究の理論的貢献でもある。

一方、関係性はMBOの運用と内発的モチベーションとの関係に媒介効果を持たなかった。面談の質と上司とのかかわりがともにポジティブな影響を関係性に及ぼしていることから、MBOによって上司と部下との人間関係が向上し、支持的な関係が構築されることは推測できる。しかし、それらが内発的モチベーションに影響を及ぼさないことは意外であった。関係性欲求の充足は自律性や有能さの充足を通じて、間接的に内発的モチベーションを刺激するようである。

実践的インプリケーションとしては以下の点が指摘できる。第一に、MBOの運用において、目標の質がカギとなることが指摘できる。本研究では目標の質を測定する質問項目を作成するにあたり、目標のやりがい、全体目標との関連、出来栄へのフィードバックと達成感に留意した。奥野

(1996, 2004) の指摘するMBOの特徴である自己統制、全般管理、コミュニケーションのうち、特に自己統制にかかわる側面を照射しているといえる。こうした目標自体がもつ有能さを刺激する要素や目標設定が自律性を促進する要素が内発的モチベーションを刺激し、MBOの機能を促進するものだと考えられる。したがって、内発的モチベーションを高める上では、特に期初における面談において部下としっかり向き合い、部下の出来ていることを認める(良さに注目する)とともに、努力して届く程度の高難度かつ組織戦略との関連性のある具体的な目標を設定することや部下自らが目標達成できるよう支援することが重要だといえるだろう。

第二に、MBOの運用において、上司が部下の進捗状況を気にかける、アドバイスをを行うといったかかわりは部下の自律性・有能さ・関係性のある程度刺激するものの、目標の質ほどには重要でないことである。本研究では上司のかかわりを特に目標遂行過程における上司のサポートの観点からとらえているが、期初の目標設定に比べるとモチベーションを直接刺激する効果は限定されるようである。したがって、第一で指摘したように期初の面談による目標設定の如何がモチベーションを、ひいてはMBOの成否を決定づける最も強力な要因であるといえる。

最後に本研究の課題について言及する。まず、本研究のデータにはコモン・メソッド・バイアスの可能性がある。従属変数をはじめ、独立変数や媒介変数は調査対象者が自ら回答した結果を用いている。たとえば、従属変数は他者からのデータが利用できれば分析結果がより頑強なものになると考えられる。次に、MBOの運用をより多面的にとらえる必要がある。本研究では目標の質など3要素に焦点を当てているが、これら以外にも運用をとらえる要素があるだろう。特に評価や処遇との関連は重要な課題として残っている。評価や処遇を取り上げるとともに、外発的モチベーションを分析モデルに包摂することでさらなる研究の展開が期待できるだろう。さらに、結論の一般可能性を担保するためには他社や他産業でのデータを収集することも必要である。特に本研究では内

発的モチベーションとの関連性が否定された関係性欲求に関しては今後のデータ収集と分析が必要だと考える。

*本研究はJSPS 科研費 JP15K03664 の助成を受けたものです。また、論文作成に当たり、2名の匿名レフリー、森永雄太氏(武蔵大学)からは詳細で有益なコメントをいただき、心より感謝申し上げます。

参考文献

- Bandura, A. (1977) "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change" *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Stanford: W.H.Freeman.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Baumeister, R. and Leary, M. R. (1995) "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation" *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Boxall, P., Hutchison, A. and Wassenaar, B. (2015) "How Do High-Involvement Work Processes Influence Employee Outcomes? An Examination of the Mediating Roles of Skill Utilization and Intrinsic Motivation" *International Journal of Human Resource Management*, 26 (13), 1737-1752.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., and Leone, D. R. (1994) "Facilitating Internalization: the Self-Determination Theory Perspective" *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management: A Study of the Most Important Function in America Society*, Harper & Brothers. (上田惇生訳 (1996) 『新訳 現代の経営〈上〉・〈下〉』ダイヤモンド社)
- Erez, M., Earley, P. C. and Hulin, C. L. (1985) "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model" *Academy of Management Journal*, 28 (1), 50-66.
- Erez, M. and Zidon, I. (1984) "Effect of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Difficulty to Performance" *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 69-78.
- French Jr, J. R., Kay, E. and Meyer, H. H. (1966) "Participation and the Appraisal System" *Human Relations*, 19 (1), 3-20.
- Gagné, M. and Deci, E. L. (2005) "Self - Determination Theory and Work Motivation" *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Harackiewicz, J. M. and Elliot, A. J. (1993) "Achievement Goals and Intrinsic Motivation" *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (5), 904-915.
- Jenkins, G. D., Jr., Mitra, A., Gupta, N. and Shaw, J. D. (1998) "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research" *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 777-787.
- Latham, G. P., Erez, M. and Locke, E. A. (1988) "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting" *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 753-772.
- Latham, G. P., Winters, D. C. and Locke, E. A. (1994) "Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study" *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 49-63.
- Lepper, M. R. and Greene, D. (1975) "Turning Play Into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation" *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479-486.
- Lin, Hsiu-Fen (2007) "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions" *Journal of Information Science*, 33 (2), 135-149.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990) *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- (2002) "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey" *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- (2006) "New Directions in Goal-Setting Theory" *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5), 265-268.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: New York. (高橋達男訳 (1970) 『新版 企業の人間の側面』産業能率大学出版部)
- Mossholder, K. W. (1980) "Effects of Externally Mediated Goal Setting on Intrinsic Motivation: A Laboratory Experiment" *Journal of Applied Psychology*, 65, 202-210.
- Nathan, B. R., Mohrman Jr, A. M. and Milliman, J. (1991) "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study" *Academy of Management Journal*, 34 (2), 352-369.
- Niemiec, C. P. and Ryan, R. M. (2009) "Autonomy, Competence, and Relatedness in the Classroom, Applying Self-Determination Theory to Educational Practice" *Theory and Research in Education*, 7 (2), 133-144.
- Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Ryan, R. M. (1982) "Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory" *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., Mims, V. and Koestner, R. (1983) "Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory" *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-750.
- White, S. and Locke, E.A. (2000) "Problems with the Pygmalion Effect and Some Proposed Solutions" *Leadership Quarterly*, 11 (3), 389-415.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R. and Deci, E. L. (1978) "On the Importance of Self-Determination for Intrinsically Motivated Behavior" *Personality and Social Psychology*, 16 (3), 109-124.

Psychology Bulletin, 4, 443-446.

- 池田浩 (2017) 「ワークモチベーション研究の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No. 684, pp. 16-25.
- 石川淳 (2006) 「フォロワーの創造性を促進するリーダーシップ」『応用社会学研究』48, pp. 75-89.
- 井関隆明 (2018) 「目標管理制度はどう変わるべきか——目標管理制度の現状に見る限界とこれからの姿 (特集 目標管理制度はどう運用されているか: 組織目標の達成とともに, 社員個人の成長, マネジメントを支援する制度の工夫)」『労政時報』3952, pp. 57-70.
- 奥野明子 (1996) 「日本における 目標管理の現状と課題」『経営研究』47 (1), pp.91-116.
- (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.
- 角山剛・松井實夫 (1983) 「個人目標, パフォーマンスに及ぼす与えられた目標の明確さの効果」『応用社会学研究』24, pp. 53-59.
- 中村悦子・瀬賀裕子 (2007) 「目標管理の効果的運用——管理機能としてのモチベーション」『新潟青陵大学紀要』7, pp. 131-143.
- 野上真・古川久敬・柳澤さおり (2005) 「MBO における目標設定の効果性モデルに関する実証的研究」『産業・組織心理学研究』19 (1), pp.17-27.
- 古川久敬・柳澤さおり・池田浩 (2010) 『人的資源マネジメント——「意識化」による組織能力の向上』白桃書房.

- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2007) 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」『経営行動科学』20 (1), pp.1-12.
- 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. 2-14.
- 労務行政研究所 (2013) 「目標管理制度の運用に関する実態調査」『労政時報』3853, p. 13.
- (2018) 「目標管理制度はどう運用されているか——組織目標の達成とともに, 社員個人の成長, マネジメントを支援する制度の工夫」『労政時報』3952, pp.16-18.

〈投稿受付 2018年2月6日, 採択決定 2019年5月16日〉

しおつき・あきお 旭化成株式会社人事部延岡人事室室長。
みはら・ゆういち 旭化成ホームズ株式会社人事部採用・人財開発グループ課長。
ふるや・じゅん 旭化成ファーマ株式会社経営統括総務部人事部課長。
とん・けいり 旭化成メディカル株式会社経営統括総務部人事部。
ひらきもと・ひろや 大阪大学大学院経済学研究科教授。
最近の主な著作は『クリエイティビティ・マネジメント』(2012) 白桃書房 (共著)。組織行動論専攻。