

目標管理制度（MBO）の限界

—OKR に学ぶ発想の転換—



株式会社アジャイル HR 代表取締役社長

松丘 啓司（まつおか けいじ）

1986年東京大学法学部卒業後、アクセンチュア株式会社に入社。同社のヒューマンパフォーマンスサービスライン統括パートナーを経て、2005年に企業の人材開発を支援するエム・アイ・アソシエイツ株式会社を設立。2018年に株式会社アジャイルHRを設立し、パフォーマンスマネジメントを中心としたHRテクノロジーとコンサルティングサービスに従事している。主な著書として、『1on1マネジメント』『人事評価はもういらない』などがある。

Point

- ① 目標管理制度（MBO）はバブル経済崩壊後の経営環境の必要性から導入されたが、この20年間で日本企業に深く浸透したため、その存在意義が疑われることはあまりない。
- ② 従来の目標管理制度は一定の歴史的な使命を終えたと考えられ、もはや制度を維持することの弊害の方が大きくなっている。
- ③ 最近、注目されているOKRと従来の目標管理制度とは発想が大きく異なるが、今後の組織マネジメントのあり方を考えるための参考にすることができる。

ほとんどの日本企業（特に大企業）において、組織運営の根幹に目標管理制度が用いられている。本稿で述べる目標管理制度とは、期初に個人目標を設定して期末にその達成度に基づいて人事評価を行う制度を指している。個人目標の大部分は業績目標である。

目標管理制度はあまりにも一般的なもので、企業にはあって当然の制度のように感じられるかもしれない。しかし、日本企業が今日のような目標管理制度を一斉に導入し始めたのは1990年代の半ば以降のことである。この20年余りで、目標管理制度は企業経営の中枢にそれほど深く浸透してきた。

ところが今日の経営環境においては、この目標管理制度が企業のさらなる成長やイノベーションの足かせになっている。多くの企業において、目標管理制度の問題点が認識されつつあるが、まだ

根本的な手が打たれていないのが現状である。今日の目標管理制度に代わる新たな方法が見いだせていないことに加えて、目標管理制度がなければ業績が高まらないという固定観念に経営者が縛られているからのように感じられる。

本稿では日本企業に目標管理制度が導入された背景を振り返った後、目標管理制度のどこがそれほど問題なのかを指摘する。さらに、OKR（Objectives and Key Results）のコンセプトを参考に、これからの目標によるマネジメントのあり方を提示したい。

目標管理制度（MBO）導入の背景

よく知られているように、ピーター・ドラッカーが提唱したMBO（Management By Objectives）と今日のMBOはまったく異なるものである。ドラッカーのMBOでは目標は本人が主体的に立てるも

のであるが、今日のMBOでは目標は上から下りてくる。

日本企業において目標管理制度が導入された直接の契機は、1990年代前半のバブル経済の崩壊後、国内経済が極めて低成長に陥ったことにある。1990年代の後半には生産年齢人口の伸びがマイナスに転じ、戦後の経済成長を支えてきた要因が失われた。そのような環境下でも、企業は売上を維持・拡大し続けなければならなかった。

もう一つの重要な背景は、1990年代に急速に進展したグローバル経済である。国境を越えた資本の移動が容易になり、世界共通の企業評価基準として株主価値が重視されるようになった。それに伴って、日本企業における高固定費体質の解消が急務となった。特に、年功序列・終身雇用を前提とした人件費構造の変革が求められたことから成果主義人事が導入された。

つまり、①低成長市場における売上の維持・拡大、②コストコントロールの強化による利益の拡大、という2点を実現することが目標管理制度導入の目的であったといえる。目標管理は人事制度の範ちゅうに分類されることが多いが、それは個人の目標達成を徹底させるために人事評価と連動させたからであり、目標管理自体の主眼は業績管理にあった。

目標管理制度が導入される以前、日本企業における典型的な意思決定プロセスは「ミドル・アップ・ダウン」と呼ばれていた。課長クラスの中層マネージャーが企画を立案し、上層部の承諾を得た後に、その実行の推進を担うスタイルである。かつてのミドルは実質的に大きな裁量権を持っていたといえる。

しかし、売上の維持・拡大とコストコントロールの強化を徹底するためには、ミドルの自由裁量に任せるのではなく、中央からの統制を強めることが必要になった。それに伴って、ミドルは裁量権を失っていく。ミドルマネジメントの仕事は、上から下りてくる目標を管理することが中心を占めるようになった。

約20年前の目標管理制度の導入以降、国内経済のデフレ基調は続き、2010年を過ぎてからは総人口自体がマイナス成長に突入した。そのような状況の中でも、企業は目標管理制度によって、あたかも雑巾を絞るがごとく利益を捻出し続けてきた。企業におけるコスト構造は、1990年代と比較して大きく変化した。その意味で目標管理制度はそれなりに効果があったといえるであろう。

しかし2010年以降、企業の競争環境は大きく変化している。デジタルエコノミーが進展し、ビジネスモデルの優劣が勝敗を大きく決定するようになってきている。既存の事業から利益を捻り出すだけでは企業の成長は望めない。

目標管理制度は一定の歴史的な役割を終えたと考えられるべきであろう。これ以上、これまでの目標管理制度を維持することによる弊害がむしろ大きくなってきている。

目標管理制度の問題点

筆者は人事・組織のコンサルタントとして、さまざまな業界の企業の内情に接する機会が多いが、業界は違っても驚くほど共通点がある。それらの問題は、現状の目標管理制度に起因するといっても過言ではない。以下に5つの典型的な問題点を挙げる。

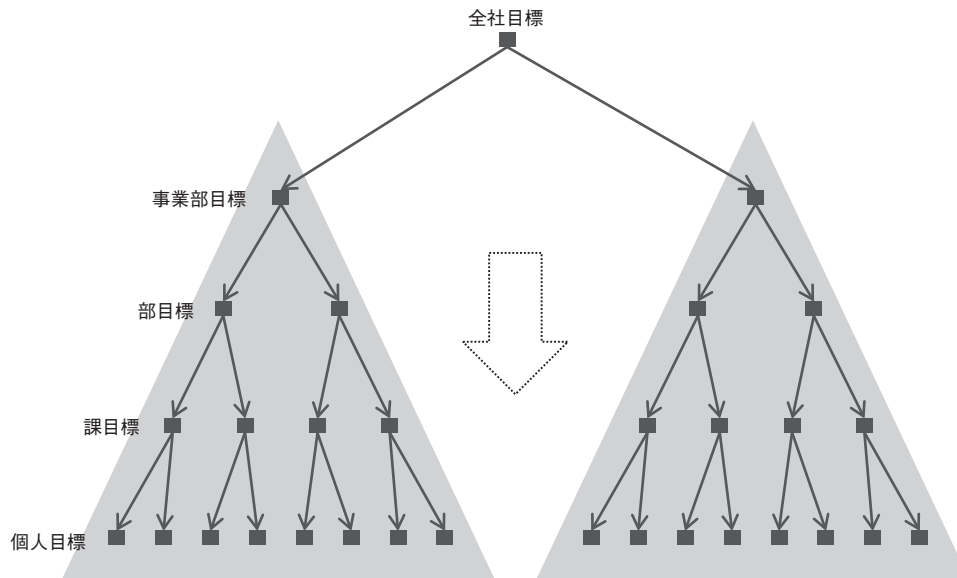
① 受け身・待ちの姿勢の助長

個人が目標設定を行う際、やるべき目標は上から下りてくる。建前は異なっても、実質的にそうになっているケースが少なくない。その結果、「目標は上から与えられるもの」という受け身の姿勢が強化され、個人の自律性や主体性が希薄化している。いわば、「上を見て仕事をする」ことになる。

「上が決めてくれないからできない」といった発言を耳にすることも少なくない。方針はどこか上の方で意思決定されて、具体的になった目標が下りてくる。自分から上司に何かのアイデアを提案しても、「上の方針だから」といって却下されることもよくあることだ。そうすると、自分で先回り

図表1 上意下達の目標設定のイメージ

横のつながりがなく縦割りになるため、組織のサイロ化と個人の孤立化を招く



出所：筆者作成

して考えることが無駄になってしまうため、待ちの姿勢を強めてしまう。

② チャレンジ精神の阻害

成果主義人事が導入された頃から指摘されていたが、目標の達成度によって評価すると、そもそも達成できそうな無難な目標が設定されやすくなる。結局、達成度によって評価が決まるのだから、できるかどうかはやってみなければ分からないような意欲的な目標を立てることが、ばかばかしく感じられるようになる。

目標達成に向けたアクションも、結果が読める行動に偏る。「数字を置きに行く」といった表現を耳にすることもあるが、できるだけリスクを取らない安全策が選ばれやすくなる。その結果、従来の延長線上からのブレークスルーが起こりにくい。

③ 組織のサイロ化、個人の孤立化

目標が上から分岐して下りてくることによって、

組織のサイロ化が生じやすくなる（図表1）。自部署の目標達成が最優先であるため、他の部署に対する関心が低下する。互いに自部署ファーストになるため、「隣のチームが何をやっているのか分からない」といった状況が生まれやすい。

同様のことは個人のレベルでも発生する。各人にとっては自分の目標達成が最優先になるため、メンバー間の連携が起こりにくくなる。そのことは裏を返せば、個人が孤立化することでもある。各人は狭く閉じた範囲で、目標達成にコミットする働き方を強いられることになる。

④ 部分最適化

さらに、③と同様のことは全社レベルでも起こっている。各部門（事業部など）では自組織のミッションの達成を最優先した目標が設定されるため、ミッションが変わらない限り、目標数値は年々、高まったとしても、内容面ではそれほど代わり映えしない目標が何年も続く事態がしばしば起こる。

全社目標も、結局は部門ごとの部分最適の目標を寄せ集めただけになっている企業が少なくない。その結果、部門横断的なイノベーションは起こらず、部分最適な組織が固定化して、大胆な変革を起こしづらくしている。

⑤ 働きがいの減退

従来の目標管理制度における動機付けは、個人に目標をコミットさせて、その達成度によって評価するという外発的な動機付けである。市場が右肩上がりに拡大している環境であれば、この方法でも達成感は得られるかもしれないが、そうでない状況ではモチベーション向上にプラスに働かない。

このような強制的な動機付けは、むしろパフォーマンスを低減させる要因となる可能性が高い。管理を徹底しなければ業績は向上しないというのは固定観念に過ぎない。

上記①から⑤の結果、個人にとっての仕事を通じた楽しさ、意義、成長の実感が得られにくくなってしまふ。従来の目標管理制度は、図表2における「直接的動機」を弱め、「間接的動機」を強化する方向に作用してしまうのである。

OKRの原則

個人と組織のパフォーマンス向上を目的とするのであれば、従来の目標管理制度とは逆の方向で制度を設計した方がよさそうだ。その際に参考となるのは、OKR（Objectives and Key Results）のコンセプトである。

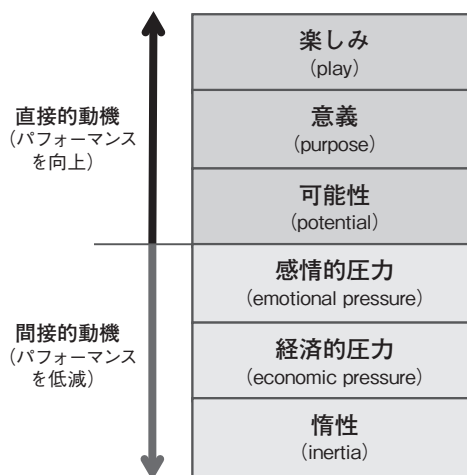
OKRは古くからインテルで用いられ、グーグルが初期の頃から採用している目標設定のフレームワークである。ここ数年で広く知れ渡るようになり、国内でもベンチャー企業などでの利用が活発になってきている。

OKRにおいては、目標を「実現したいゴール」（Objective）とそのために「達成すべき結果指標」（Key Result）に構造化して表現する。通常は1つのObjectiveに対して、3つ程度のKey Resultが設定され、それらで1セットのOKRとなる。1人あたり3～5セット程度のOKRを設定する。

OKRの特徴はそれだけではない。上記の目標管理制度の問題点と対応させたOKRの原則を以下に述べるが、いかに従来の目標設定の発想とは異なるかをご理解いただけるであろう。

図表2 トータルモチベーション指数の構成要素

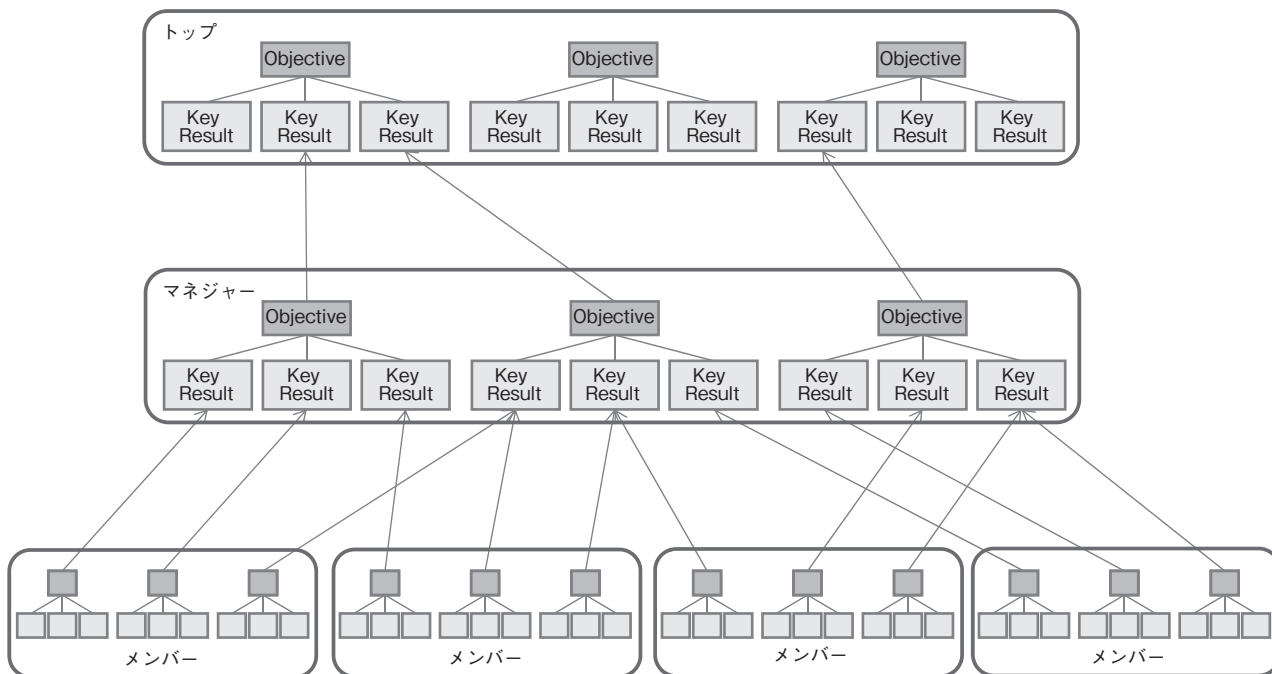
仕事と結びついた直接的動機はパフォーマンスを高め、
圧力による間接的動機はパフォーマンスを低減させる



出所：「従業員のパフォーマンスを左右する6つの動機」（レンジー・マクレガー、ニール・ドシ、Diamondハーバードビジネスレビュー、2016年3月16日）など

図表3 OKRのイメージ

上位目標に貢献するOKRを設定し下から上に関連付ける



出所：筆者作成

① ボトムアップが基本

OKRにおいては目標が上から下りてくるのではなく、一人ひとりが上位組織のどの目標に貢献したいかを考えて、下から上に関連付ける。各人が何をやりたいかという主体的な意欲を重視するのが基本である。

ただし、下から上に関連付けるためには、上位目標が設定されていなければならない。そのため、一番初めに経営トップの目標が示されていることが必要である。つまり、全社の目標達成に向けて、組織全体を自発的に方向付けるのがOKRの手法である（図表3）。

② 達成度を評価しない

OKRにおいても個々の指標（Key Result）の進捗状況は常に把握される。しかし、その達成度によって個人の評価を行わないのが原則である。下

記の⑤で述べるように、OKRはきわめて高い目標である。したがって、もともと簡単には達成できない。

達成度で評価しないからといって、成果を評価しないわけではない。達成度という比率で測るのではなく、実績そのもののインパクトや貢献度の大きさを評価する。そのため、インパクトの大きな仕事をしようとする風土が、組織に醸成されていることが必要である。

③ 目標をオープンにする

個人の目標とその進捗状況は、誰でも知ることができるように公開することが原則だ。「隣のチームが何をしているのか分からない」というのは、隣のチームの業務内容を知らないのではなく、今、誰が、どの目標に向かっているのかが分からないのである。

誰が、どの目標に向けて仕事をしているのかが分からなければ、連携しようにもできない。目標のオープン化はコラボレーションを促進するために不可欠である。また、目標同士の関連性を理解することによって、より高い視点で俯瞰して仕事に取り組むことが可能になる。

④ クロスファンクションを促す

固定化した組織のミッションに応じた目標を設定しては、いつまでたっても同じような目標が立て続けられる。その一方で環境はめまぐるしく変化するため、その状況に応じた戦略には機敏な対応が求められる。組織ありきではなく戦略ありきだと、それを実行するチームは自ずとクロスファンクション（機能横断的）になる。

OKRにおいては、自分の属する組織の枠内にとらわれず、成果を最大化するためのコラボレーションが奨励されるのである。

⑤ アンビシャスであれ

Objectiveは「やるべき目標」ではなく、「成し遂げたいゴール」である。そこには、もともと主

体的な意志や思いが含まれている。さらに、そのゴールはアンビシャス（野心的）であることが推奨される。

アンビシャスなゴールを設定することによって、従来の延長線上にとどまらない未知なるチャレンジが求められるようになる。一人ひとりの強みが引き出され、成長が促される。異なる専門性を持ったメンバーが知恵を出し合って連携することが求められる。また、インパクトの大きなゴールに対する社会的な意義も確信できるであろう。

最後に

筆者は、日本企業がOKRを取り入れるべきだと安直に主張したいわけではない。個人と組織のパフォーマンスを高めるためにどのようなマネジメントが必要かを、固定観念にとらわれず、真剣に検討することを訴えているのである。

目標管理を徹底して、毎年、数パーセントの成長を続けたとしても、もはや株式市場からは評価されなくなっている。これ以上、従来の目標管理制度を維持していても、問題点がより一層拡大するばかりであろう。