

第49回公開研究会に参加して

丹生谷 晋

(筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士後期課程)

去る2月16日(土)、筑波大学東京キャンパスにて筑波大学大学研究センター第49回公開研究会が開催された。「研究組織における目標管理型マネジメント再考～業務へのモチベーション向上と組織活性化を図る視点から～」をテーマに、独立行政法人、大学、民間企業という3タイプの機関による「目標による管理(MBO、以下MBOと略称)」を中心とした事例紹介と、産業・組織心理学分野から古川久敬教授(九州大学人間環境学研究院)の報告が行われた。

MBOがわが国の民間企業に初めて導入されたのは、今から約半世紀も前の1960年頃に遡る。今では上場企業の8割以上がMBOを導入・運用していると見られるが、実は導入・普及が急速に進んだのは1995年以降の、この十年前後のことである。その背景には成果主義的人事制度の高まりがあるとされている。バブル経済崩壊後の業績低迷を打開すべく成果主義的な人事評価制度に移行しようとした企業は、評価の納得度、公平感を確保しながら、個人の一定期間の成果を客観的に測定する手法としてMBOを導入し、総じて人件費を抑制するような運用を行ってきた。このため、今なお「人件費抑制のための成果主義=MBO」という誤解が一部に根強く残っている。しかし実際は、各組織の目的に応じて多様なMBOが展開されている。特に近年は、組織目的の共有化もしくは組織活性化のツールとしての機能に着目し、MBOを中期計画や予算管理と連携させたり、経営企画部門がその運用に参画するなど、単なる人事評価制度から全社的なマネジメントシステムへ移行する動きも見られるようになってきた。本来、普遍的に成り立つ理想的なMBOなど存在しない。それぞれの組織特性や導入目的に沿った制度設計と運用が求められていると考えるべきであろう。こうした中で、成果とは何かが必ずしも明示的ではなく、また成果が形となって現れるまでに相当の時間を要するという特徴を持つ研究組織において、MBOがどのように設計・運用されているかは興味深く、かつ時宜を得たテーマであると思われる。

はじめに、産業技術総合研究所能力開発部門人事室の関根英治氏から独立行政法人の事例報告が行われた。同研究所では、常勤の研究職員約2,500名が「ライフサイエンス」、「情報通信エレクトロニクス」、「ナノテクノロジー・材料・製造」、「環境・エネルギー」、「地質、標準・計測」の6分野61研究ユニットに所属している。「意欲向上・意思疎通・課題認識」を制度の主目的にしており、運用は研究ユニットのオートノミーに委ねられている。研究職員は、上司との話し合いにより組織目的・グループ目標を斟酌しながら年間研究・業務計画を作成する。評価結果は業績手当(ボーナス)に反映される仕組みになっており、業績手当の査定は研究ユニット単位で行われている。一口に研究と言っても基盤、基礎、応用、実用化と様々な種類と段階があり、これを一律の評価軸や制度で対応することは難しいであろう。このため、ある程度ユニット長の裁量に委ねることは止むを得ない。

ただ、質疑応答の際にフロアから指摘があったように、ユニット長によって評価のばらつきが発生する可能性があり、これを回避するためには評価者訓練やコーチングスキルの向上を継続的に実施していく必要がある。

また、同研究所の仕組みの中で評価結果は中央化傾向を避けるためABCDの4段階評価の仕組みを採用しているのが印象的であった。ただし、実際の評価結果は直近の2006年度でAランク31%、Bランク63%と94%が目標を達成している。目標達成者が多いのは一見すると大変結構なことのように思えるが、反面、目標水準が真に挑戦的なものであったのかどうかについては疑問が残る。評価を意識し過ぎる余り、目標水準が保守的なものになりやすいのは同研究所に限らず多くの組織に共通した問題である。

次に京都工芸繊維大学理事功刀滋氏より、国立大学法人の事例が紹介された。同大学には約300名の教員がおり、教育、研究、社会貢献、大学運営という4つの職務を担うこととされている。大学組織の中で同大学の取り組みは先進的と思われるが、反面、そもそも「そもそも評価は馴染まない」、あるいは「大学経営という言葉自体が間違っている」という意見が根強く、また、一次評価実施者(学科長)に評価されること自体に抵抗を示す教員もいると言う。大学という組織で企業では当然のこととされるマネジメントを行う難しさがひしひしと伝わってくる報告であった。その中で、毎年少しずつ、各方面の意見を聞きながら改善に繋げている同大学の取り組みに心から敬意を表したい。

3番目は三菱化学株式会社顧問今成真氏による民間企業の研究開発部門の事例紹介であった。同社では事業ポートフォリオに考え方にに基づきトップダウンで強化すべき研究対象を決定している。例えば2005-2007年の3年間の研究開発は総額3,000億円の9割がヘルスケアと機能商品分野に重点的に振り向けられている。また、それぞれの研究開発プロジェクトの進捗状況は、年4回CTOをトップとするレビュー会議で確認・審議される仕組みが作られており、経営サイドはタイムリーに進捗状況を把握し、意思決定できるようになっている。MBO上の目標設定については、研究成果が出てくるまで相当の時間を要する中で、1年ごとのゴールを明らかにし、さらに半期単位で再確認・見直しを行うなどきめ細かな管理が行なわれている。研究組織を持つ他企業にとって同社に学ぶべき点は多いと思われる。

最後に九州大学大学院人間環境学研究院教授の古川久敬氏より「産業・心理学分野からの示唆」という題目で報告が行われた。古川教授は、成果主義を「求める成果とそれに至る方略を意識し、行動すること」と捉えるべきであり、こうした意味での目標はモチベーションを刺激し、学習を促進すると説いた。さらに、上記のように捉えると大学教員といえども例外ではなく、所属する大学あるいは部局の目標に対し、自分の目標がどのようにつながっているのかを示す必要があるとコメントされた。この点について活発な質疑応答が行われたが、一連のやり取りを聞いてみると、大学組織にMBOを導入する際は、トップダウンで一気呵成というやり方よりも、それぞれの大学ごとに目的・狙いを話し合い、合意形成に十分時間をかけること、さらそれぞれの実態に見合った精緻な制度設計を行うことが必要不可欠であるように感じた。

本研究会は対象を研究組織に絞っていたが、それでも独立行政法人、大学、民間企業それぞれに違いがあり、一律に論じられないことが改めて明らかになった。質疑応答時にフロアから論点が

絞りきれないという指摘があったのもそのためであろう。本稿の結びに当たって本公開研究会への参加を通じて気づいたことを、思うまま3点挙げておきたい。

- 1) 研究機関に共通する特徴として、最終的な成果を実現するまでの時間軸が相対的に長いということが挙げられる。その中で1年単位の目標を、いかに挑戦的な水準で設定するかは実務的に困難が伴う作業であろう。今後の事例研究に際して、こうした点により焦点を当てていく必要があると思われる。
- 2) それぞれの組織においてMBOを導入したことによって何がどのように変わったのか、どのような効果が得られたのであろうか。古川教授が指摘されていたようにMBOは単なるツールであり、導入そのものが目的となつては本末転倒である。MBOの導入効果を多面的かつ定量的に測定することによって制度の改善、あるいは改廃の判断を適切に行うことができるが、今回の事例発表においては必ずしも明らかにされなかった。
- 3) MBOに関する研究は総じて一服感があり、最近では学術論文でテーマとして取り上げられる機会も減っている。しかしながら、今回の研究組織における事例発表で明らかなように、まだまだ明らかにされていない研究課題は多い。今後も研究会などを通じて継続した議論を行っていくことを望みたい。

筑波大学大学研究センター 第49回公開研究会

1. 日時 平成20年2月16日(土) 13:00~17:30
2. 場所 筑波大学東京キャンパスG501 大教室
3. テーマ 研究組織における目標管理型マネジメント再考
ー業務へのモチベーション向上と組織活性化を図る視点からー

4. 趣旨

国立大学法人や独立行政法人においては、中期目標・中期計画に基づくマネジメントが行われており、これらは目標管理型マネジメントと捉えることができる。また近年では、大学、地方自治体、病院といった公共・非営利組織において、組織目標を組織構成員の個人目標と連鎖させるといった「目標による管理」(Management By Objectives 以下MBOという)が取り入れられる例も散見される。

しかし、民間企業においても、MBOを効果的に運用して初期の成果を収めることができずにいる組織が少なくない現状を考えると、MBOを含めた目標管理型マネジメントによって、いかに組織構成員のモチベーションを高め、組織活性化を図っていくのかという課題は、民間・公共といった部門の違いを問わずに、解決すべき共通の課題となっているように思われる。

中でも、第1期の中期目標期間を終えようとしている各国立大学法人においては、新たな制度の下でのシステムを活かして、マネジメントの成果を上げることができたのかという視点に立って、今期の取り組みを振り返る時期に差し掛かっており、今後のマネジメントシステムの在り方を検討することが、目下の課題となっている。

本公開研究会では、組織目標と個人目標との連鎖が困難になることが予想される、大学教員及び研究開発部門における研究者を対象としたMBOの事例を手がかりとし、個人のモチベーションを高め、組織を活性化するためには、これら部門における目標管理型マネジメントをいかに運営していけば良いのか、との視点から検討を行う。これにより、今後の大学経営における、マネジメントシステム構築・運営上の有益な示唆を得ることをねらいとしている。

5. 日程

開会挨拶	筑波大学 大学研究センター長	鈴木久敏
趣旨説明	筑波大学 大学研究センター准教授	佐野享子
講演	独立行政法人の事例 産業技術総合研究所能力開発部門人事室	関根英二氏
講演	国立大学法人の事例 京都工芸繊維大学理事	功刀滋氏
講演	民間企業における研究開発部門の事例 三菱化学株式会社顧問	今成真氏
講演	産業・組織心理学分野からの示唆 九州大学人間環境学研究院教授	古川久敬氏
総合討論		