

第 49 回筑波大学大学研究センター公開研究会

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—

研究組織における目標管理型マネジメント再考

－第49回公開研究会の趣旨－

佐野享子（筑波大学 大学研究センター）

本誌に掲載したのは、平成20年2月に「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－」と題して開催した、筑波大学大学研究センター第49回公開研究会の講演録である。当研究会は、筑波大学「ビジネス科学研究科内プロジェクト（研究科活性化プロジェクト）」の平成19年度の研究助成を得て実施されたものである。

（問題認識）

「目標管理型マネジメント」という文言から連想される事柄は様々であろう。国立大学法人の職員であれば、来年度で第一期の最終年度を迎える中期目標・中期計画のシステムが第一に思い浮かぶであろう。しかし、この制度の運用について振り返ってみていかがであっただろうか。期中における中期計画の変更が認められているとはいいいながら、六年以上も前に立案された計画が、期末に達成されたか・されなかったかといった点に、組織マネジメント上の関心が集中するという点に、果たしてなっていないかであろうか。

この制度に関連してしばしば指摘されるのは、モラルハザードと言ってもいい現象である。期末に目標を達成したか・しないかが問われることを考慮して、あらかじめ達成可能な目標を計画に掲げておけばよいといった風潮も、しばしば耳にする。

このような現象は、中期目標・中期計画に基づく組織の運営に限らず、あらかじめ設定した目標の達成状況によって評価をするといった、いわゆる目標管理型のマネジメントシステムにおいて、共通して起こりうるように思われる。同じ制度を運用するのであれば、これによって、業務へのモチベーションを高め、組織の活性化を図るという方向で、制度を活用していくことができないものだろうか。

（大学・独立行政法人におけるMBOとは）

そのような取り組みの一つとして、いくつかの大学や独立行政法人に見られるのが、「目標による管理」（Management By Objectives：以下MBOと略す）である。今日では、私立大学のみならず、地方公共団体、病院などの公共・非営利機関においても、民間部門での取り組みに範を得ながら、独自のMBOのシステムが構築・運用されている。

MBOの定義としては様々なものが考えられるが、例えば以下のような手続きを備えている手法が、一般にMBOと呼ばれているようである。

- ① 全社目標から個人目標までの目標の連鎖体系が成り立っている。あるいは意識されている。
- ② 上司と部下が話し合い、双方が包囲する目標を設定する。
- ③ 目標は明確であり、時限的であり、目標管理シートなどに記述される。

④ 上司は部下の援助者、相談者である。特に目標の実行期間中には上司は部下を放任するのではなく支援する。

⑤ 一定の期間ごとに上司と部下の面談を行い、その期の目標の達成度を評価する。

(奥野明子『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房、2004年、27頁)

もっとも、MBO と呼称しているシステムを実施している組織においても、上司と部下の面談を制度上義務づけていない、あるいは上司の部下に対する役割までは要項上明記していないといった事業所は、少なからず存在するはずである。そのような中で、上記4点のうち必須になるのが、①にあるような組織目標と個人目標との連鎖を意識しているか・否かという点であるといつて良いだろう。

このように考えると、国立大学法人や独立行政法人において MBO を実施している組織では、中期目標・中期計画の策定を契機とし、定められた組織の目標を意識して個人の業務目標を職員に設定してもらい、それらの達成度を踏まえて彼らの業績を評価するといった仕組みを取り入れているものと思われる。このようなシステムにより、組織構成員の業務へのモチベーションを高めて、組織を活性化していくためには、どのように制度を設計し、運用していけば良いのかという点が、本研究会のテーマである。

(考慮すべき視点)

民間企業においても、MBO がうまく機能していないという例が散見される。その原因の一つとして考えられるのは、適用する部門ごとの違いを考慮した制度設計がなされていないという点である。例えば、製造部門では、定型業務やチームで仕事をすることが難しく、個人レベルでの目標設定が困難であるのに対し、逆に研究開発部門では、仕事の結果が外部環境に左右されるため、あらかじめ目標を設定することが難しく、仕事の結果がでるまでに長期間を必要とするため、定められた目標期間内での目標設定が難しい、といった事柄が考えられる。

では、大学を対象として実施する場合についてはどうであろうか。MBO を大学教員に適用する場合には、ここで述べた企業における研究開発部門における問題点と類似の問題点が、大学教員の研究業務について当てはまる可能性がある。あるいは、その大学特有の組織文化を考えると、目標の達成度によって個々の教員が管理されるというイメージが持たれることによって、制度の導入そのものが教員側から危惧されるということも有り得ると思われる。いずれにしろ、実施に当たって、その組織に特有と思われる点を考えながら、制度の設計と運用を考えていかなければならないことは疑いがないであろう。

(研究会の趣旨と成果)

このような問題意識から、当研究会では、大学の教員を対象とした MBO をいかに設計・運用するかを検討する際の示唆を得るために、大学の教員の職務のうち、研究の職務を対象を絞り、大学以外の組織との比較を行うところから、検討に着手することとした。研究組織を対象とした MBO をテーマとしたのは、このような趣旨によるものである。

具体的には、MBO 導入に当たり先駆的な役割をこられた組織の事例を、各々のご紹介いただくとともに、産業組織心理学の視点からご検討をいただくこととして、それぞれこの分野の第一人者

の先生方にご登壇いただいた。プログラムは別紙のとおりである。

今後の研究上の課題について一定の見通しが得られたことが、今回の研究会における一つの成果であったように思う。筆者としては、チーム・マネジメントにおいて果たされるリーダーの役割を検討することが重要であることを再認識した。研究者においては、勤務する組織へのコミットメントよりも携わる職務へのコミットメントの方が高いことが予想され、そのような人材を対象として組織目標と個人目標の連鎖を図るためには、業務を実施する組織・チーム単位でのマネジメントがいかに行われるかが、組織活性化の鍵を握るものと考えられるからである。これに関わる論点とその他のディスカッション・ポイントについては、研究会の講演録をご覧いただきたい。

今回収録をご快諾いただいた4名の先生方に、心から感謝を申し上げる次第である。

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		