

経営戦略実行における人事戦略の機能に関する一考察：目標管理制度の活用を中心に

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経営学会 公開日: 2018-03-07 キーワード (Ja): 人事戦略, 目標管理制度, 戦略的目標管理モデル キーワード (En): 作成者: 山崎, 哲弘 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://doi.org/10.24544/ocu.20180309-007

Title	経営戦略実行における人事戦略の機能に関する一考察：目標管理制度の活用を中心に
Author	山崎, 哲弘
Citation	経営研究. 68(4); 77-90
Issue Date	2018-02-28
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

経営戦略実行における人事戦略の 機能に関する一考察

—— 目標管理制度の活用を中心に ——

山 崎 哲 弘

- 1 はじめに
- 2 経営戦略と目標管理制度
 - 2.1 目標管理制度の先行研究と日本における現状
 - 2.2 ミグリオワの「戦略的長期経営計画／目標管理」
 - 2.3 五十嵐英憲氏の「戦略型・新 MBO」
- 3 経営戦略の実行における目標管理制度への連動
 - 3.1 A 社の企業概要と経営戦略の概要
 - 3.2 A 社の経営戦略と目標管理制度の関連付け
 - 3.3 戦略的目標管理モデル
- 4 おわりに

1 はじめに

経営戦略の策定ならびに実行には、次の3つの機能があるとされる（石井他、1985）。まず企業経営の方向性を示す機能である。次に企業と環境との関わり方を示す機能である。最後に企業における意思決定ルールを示す機能である。そして経営戦略の策定や実行において、ヒトに関するマネジメントを担うのが人事戦略である。石井他（1985）は「経営戦略の実行には、人や組織の問題がかかわってくる。経営戦略に適合した組織構造、管理システム、組織文化（人々に共有された価値観や行動規範）をいかにして作り上げるかが経営戦略の有効性を決める重要な要素であることが認識されはじめた」（石井他、1985、5 ページ）と指摘し、人事戦略の重要性を指摘している。

一方で、株式会社アイ・キューが発表した「日本の人事部 人事白書 2017」にて指摘されているように、回答者の 94.3%が「戦略人事¹⁾は重要である」と感じているのに対し、「経営戦略は人事戦略にリンクしている」と回答しているのは 56.9%と半数強に留まっている。このように実務面において経営戦略と人事戦略が乖離している可能性が指摘されているほか、また理論的な課題としても、奥野（1988）は人事戦略、特に目標管理と経営戦略との関連性の乏しさを指摘している。

このため本稿では、経営戦略と人事戦略の関連について、多くの企業で導入されている目標管理制度の視点、特にマネジメント・プロセスの過程から考察したい。この理由としては、前述の「日本の人事部 人事白書 2017」において示されているように、回答者の約7割が「人事部門が戦略人事として活動できていない」と感じており、人事戦略の重要なサブ・システムである目標管理制度について、マネジメント・プロセスの視点から考察することに意義があると考えためである。

そこでまず第2節において目標管理制度における先行研究を簡単に説明した後、経営戦略の視点を持つ目標管理制度の理論的な例を示す。そして第3節では、経営戦略を目標管理制度に連動させることを試みているA社へのインタビュー調査を通して、経営戦略と目標管理制度のマネジメント・プロセスを考察する。最後に第4節では、これからの企業における経営戦略と目標管理制度の関連付けへの課題について述べる。

2 経営戦略と目標管理制度

第2節では、経営戦略の実行における目標管理制度の役割について明らかにするため、まず2.1において目標管理制度に関する先行研究を簡単に述べ、現在の日本における目標管理制度の実態を論じる。次に2.2では、経営戦略の視点を持つ目標管理制度の理論的な例としてミグリオワの「戦略的長期経営計画／目標管理」を、2.3では五十嵐英憲氏の「戦略型・新MBO」を取り上げ、経営戦略実行に関わる目標管理制度の仕組みを考察する。

2.1 目標管理制度の先行研究と日本における現状

まず目標管理は、米国にてドラッカー（1954）が「目標と自己統制による管理」を提示したことがその始まりとされる（奥野、1996）。ドラッカー（1954）は「企業が必要としているものは、個人の強みと責任を最大限に発揮させ、また同時にその考え方と努力に共通の方向を与え、チームワークを確立して個人目標と会社全体の利益とが調和するような経営管理の原理である」（Drucker, 1954, pp. 135-136）と指摘している。そして、これを実行できる唯一の原理が、目標と自己統制による管理であると論じている。

マグレガー（1960）はY理論の見地から、企業目標の達成ために個人を動機付けるには、個人の強みと責任感を最大限発揮させる必要があり、そのために企業目標と個々人との目標の統合促進をはかる必要があると説いた。そしてシュレー（1961）は、企業目標の達成を目的として個々人を動機付ける視点から、目標の達成度と業績評価を結びつける「結果の管理」の必要性を論じた。さらにオディオン（1967）は、シュレーと同じく目標と業績評価の結合を主張するとともに、組織上位と下位の管理者が共通目標をもとに各個人の職務を明確化した上で、plan-do-seeの管理サイクルを基礎とした「目標管理サイクル」を提唱した。以上のように当初の目標管理制度は企業目標と各個人の目標とを統合すること、またその統合により動機付け

を行う仕組みとして論じられていた²⁾。しかしシュレー（1961）以降は、目標の達成度と業績評価の結合が強調されるようになり、現在では主に成果主義との関わりから議論されている（足立、2008）。

このような米国での目標管理制度の展開により、日本における目標管理制度に対する認識について、幸田（1971）は企業の全体目標達成のため各個人が目標を設定し、自立的に職務に取り組むことであると指摘している。また今野他（2009）も「目標の連鎖によって組織の統合はかかれるとともに、部下を管理統制するのではなく、部下の自主性を引き出すことによって効率的な組織が形成できる」（今野他、2009、151 ページ）と日本における目標管理制度の基本的な考え方を示している。

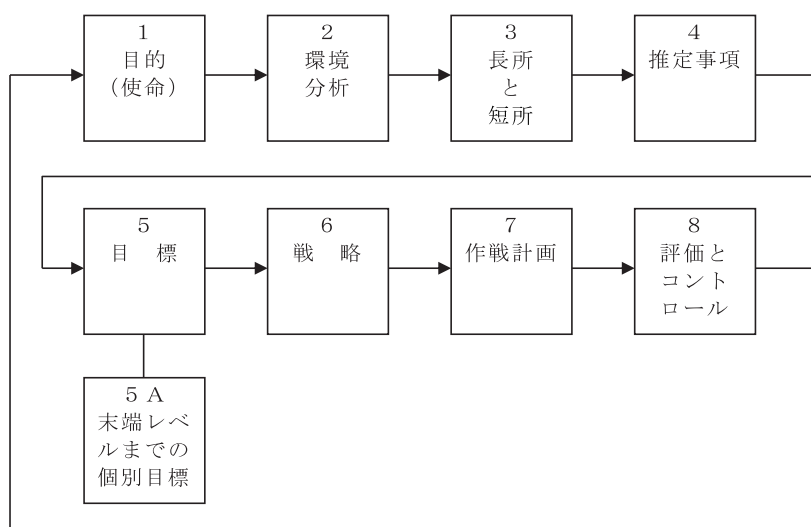
一方で、佐藤他（2003）が「業績評価は、評価期間の初めに部下と上司の間で業務目標を設定し、評価期間の終わりに目標の達成度により業績を評価する目標管理制度によって行う場合が多い」（佐藤他、2003、68 ページ）と指摘しているように、日本における目標管理制度³⁾は、成果主義の評価基準の明確化を目的として導入されているケースが多く、研究としても評価の公平性や納得度を測定することに重きが置かれている状況にある（奥野、2004）。このように目標管理制度自体が企業の実務主導で導入されてきたため、目標管理制度を経営管理システムとして捉え、その導入効果を測定している研究は奥野（2004）を除いて見当たらない状況にある（丹生谷、2007）。

そこで以下では、経営戦略の視点を持つ目標管理制度の理論的な例としてミグリオワの「戦略的長期経営計画／目標管理」と五十嵐英憲氏の「戦略型・新 MBO」を取り上げ、経営戦略実行に関わる目標管理制度の仕組みを検討する。なお本稿の目的は経営戦略と目標管理制度の関連付けを考察することであるため、目標管理制度の役割や機能面について検討を行わないこととする。

2.2 ミグリオワの戦略的長期経営計画／目標管理

ミグリオワ（1983）はオディオーンの目標管理サイクルに長期的な戦略的思考を取り入れ、組織の目標と存在意義の定義付けをプロセスの始点とした「戦略的長期経営計画／目標管理」を提唱した。ミグリオワは、この目標管理を次の9つのステップから構成されていると論じている。①1つの組織の目的と存在理由を定義する。②その組織が事業を行う環境を調べる。③その組織の長所と短所を評価する。④予測できない将来の事象について推定する。⑤主たる成果領域において組織の目的に貢献する目標を文書化し、明確にし、測定可能になるように処方する。⑥目標を達成するために手持ちの経営資源をいかに活用するか戦略を開発する。⑦目標を達成するために長期・短期の計画を立てる。⑧実行したことが、目標の達成度と歩調が合っているか、定義付けた目的と合致しているかを見極めるため、たえず成果の評価を行う。⑨次事業年度の目標を設定する前に、目的、環境、長所、短所、推定事項を再検討する。ミグ

図 1. 戦略的長期計画／目標管理のステップ



出所) Migliore (1983、5 ページ) より。

リオワは、第1ステップから第8ステップに至り、また再検討され、再び第1ステップへと戻るサイクルを循環させることにより、戦略的な長期計画のシステムとして確立できるとしている。

まず図1で示されているように、第1ステップから第4ステップでは組織の目的や環境分析、組織の長所と短所の評価、今後の組織環境といった戦略策定の要素が目標管理に関連付けられている(奥野、1998)。そして第5ステップの目標の設定⁴⁾では、①利益及び売上高、②生産及び生産性、③製品の特徴、④人員、⑤財政資源および実績、⑥公共責任、⑦総合予算を挙げ、トップ・マネジメントによる企業方針の設定の必要性を述べている。そして第5ステップAで示す通り、トップ・マネジメントによる企業方針を組織の末端レベルの成員までブレイクダウンすることとなる(奥野、1998)。

第6ステップと第7ステップでは、戦略を策定し長短期の運用計画を立てる段階である。ミグリオワ(1983)は戦略を「目標を達成するためには自分の保有する資源をいつ、どこに、どのように託すかを考えるプロセス」(Migliore、1983、104 ページ)としており、この第6ステップと第7ステップは戦略達成のため行動する過程に当たる。第8ステップでは短期計画に基づいて実行された結果が期初の目標を達成しているかどうかの評価を行う。評価については四半期ごとに報告書をまとめ評価することを提唱しており、上司と部下との間で合意された目標と照らし合わせ、達成度をもとに適切な報酬が支給されなければならないと指摘している。この第8ステップを経た後に第1ステップへと戻る。

最後にミグリオワの「戦略的長期経営計画／目標管理」理論の大きな特徴は、トップ・マネ

ジメントによる経営戦略および中長期計画を目標管理制度に関連付けた点である。一方で課題としては、トップ・マネジメントによる機能を強調しているため、目標管理における従業員の関わりについての指摘が少ない点があげられる（奥野、1998）。また具体的な実行までを含む体系的な戦略的なマネジメント・システムとはまで言えない点も指摘されている（森口、2012）。

2.3 五十嵐英憲氏の「戦略型・新 MBO」

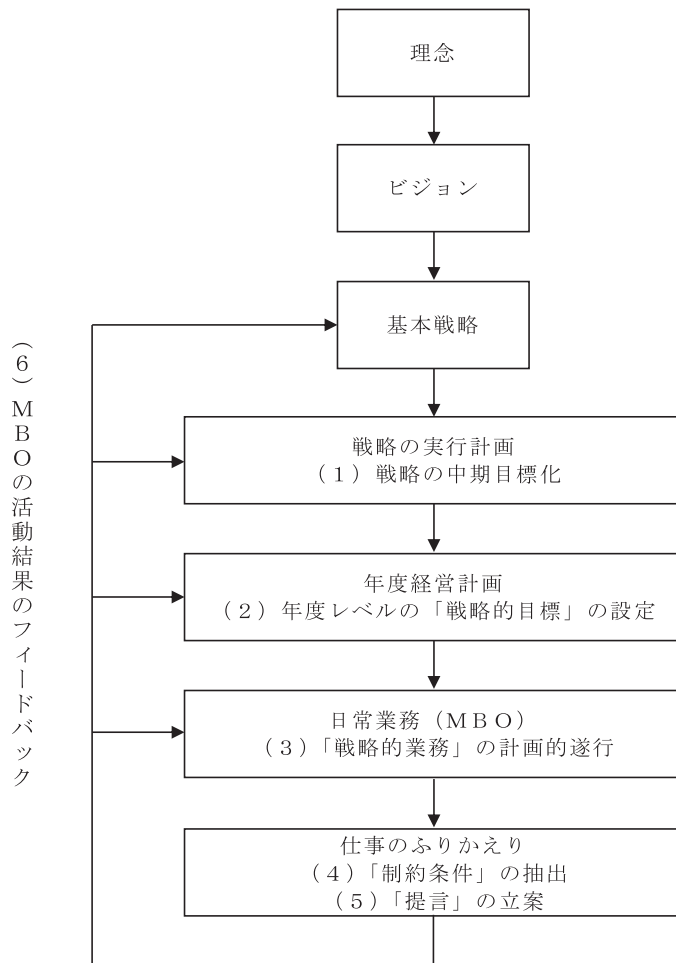
五十嵐（1995）は、企業で重要性が高まっている経営戦略に対して次の2つの課題を指摘している。一つは、トップ・マネジメントによる経営戦略の策定が経営資源を無視した総花的理想論に陥り、戦略重視を唱えるだけに終わってしまう点である。そしてもう一つは、立案した経営戦略が、現場にまで浸透せず実行まで至らない点である⁵⁾。この2つの課題を解決するため「戦略型・新 MBO」を提唱している。五十嵐（1995）はこの「戦略型・新 MBO」について、経営戦略の実行と目標管理の推進を一体化する経営の仕組みであるとし、目標管理の手法を活用し経営戦略を組織の末端まで浸透させ実行に移すシステムと論じている。

五十嵐（1995）は、「戦略型・新 MBO」について、戦略の実行計画が第1ステップとしているが、その前提として「企業理念⁶⁾」や「ビジョン⁷⁾」、「基本戦略⁸⁾」がトップ・マネジメントによって明確にされる必要性を指摘している。まず第1ステップの「戦略の実行計画」では、策定された基本戦略を中期目標に落とし込む。具体的には「中期経営目標」と、これを達成するための「中期戦略」が策定される。中期経営目標とは、売上や利益などの予算上の目標と、基本戦略を具体的に示した戦略目標が設定される。人事戦略で例を挙げると、営業力の強化という方針に対しては、営業担当者の能力やスキルをどの程度、または何人教育するのかといったことが戦略的目標として挙げられる（奥野、1988）。そして中期戦略は、中期経営目標を達成するための具体的な重点事項を示している（奥野、1988）。

第2ステップの「年度経営計画」の立案では、第1ステップで策定された戦略の実行計画の単年度計画であり、「年度経営目標」とこれを達成するための「年度方針」および「行動スケジュール」から構成される。年度経営目標は、中期経営目標を単年度ごとに割り当てたものになるため、中期経営目標と同様に、予算上の目標と戦略的目標を達成するための下位目標が設定される⁹⁾。さらに年度経営目標を実行するための「年度方針」と「行動スケジュール」が策定されることとなる。

上記のステップを経て実務上の目標管理の過程となる。第3ステップでは、ミドルマネジメントが「年度経営計画」をもとに担当部門の目標とその達成のための年度計画を立案する。五十嵐（1995）は、目標の設定段階においては「企業理念」から「年度経営計画」までを十分に理解していなければならないと指摘している。そしてミドルマネジメント自身の立場を明確にするため、部署の使命を熟考し、自身の具体的な役割を確認した上で、目標を設定することとなる。また部下にも同様の手順で目標設定を指導し、ローアの目標設定が終了した後、その実

図2.「戦略型・新MBO」の展開のプロセス



出所) 五十嵐 (1995、52 ページ) より。

行過程に入る。

目標の実行過程が終了すると評価段階に入る。第4ステップから第6ステップでは、期初に設定した目標と結果を比較し、課題の確認と分析を行う (奥野、1998)。問題の原因である制約条件を抽出し、その制約条件を取り除くようにトップ・マネジメントや関連部署に対して提言を行う。このように「戦略型・新MBO」では、ビジョン実現の大方針である経営戦略が戦略の実行計画で具体化され、さらに年度計画ではより細分化、具体化された戦略的目標に落とし込まれる (五十嵐、1995)。そして戦略的目標は個々人の目標にブレイクダウンされ、その達成活動へとつながっていく。この活動の結果を「経営戦略」にフィードバックするため、「仕事のふりかえり」が行われるというプロセスをたどる (五十嵐、1995)。

最後に五十嵐氏の「戦略型・新 MBO」理論の大きな特徴は、目標管理の結果を基本戦略および戦略の実行課程に関連付けた点である。一方で課題としては、基本戦略等へのフィードバックが実際にどのように機能しているかについて具体的に述べられていない点があげられる（奥野、1998）。また経営戦略を実行するための組織内の中枢マネジメント・システムとして、体系性および具体性に乏しい点も指摘されている（森口、2012）。そこで第3節では、第2節で述べた内容を踏まえ、経営戦略を目標管理制度に連動させることを試みている A 社へのインタビュー調査を通して、経営戦略と目標管理制度のマネジメント・プロセスを考察する。

3 経営戦略の実行における目標管理制度への連動

第3節では、A 社における経営戦略の実行について、目標管理制度の活用をインタビュー調査の結果から見ていく¹⁰⁾。なお A 社を調査対象に選んだ理由は、次の2点である。第1点は、A 社は2013年設立のベンチャー企業であり、経営戦略についてもトップ・マネジメント主導で策定、実行されている点である。第2点は、A 社の事業領域が就労移行支援事業と極めて明確であり、従業員の過半数が同一職務に従事している点である。この2つの点から事業所間の差異はあるものの、経営戦略と現在取り組んでいる施策との関連性について、効果と課題が浮き彫りにすることが可能だと考えられる点である。

そこでまず 3.1 では、A 社の企業概要と経営戦略の概要について述べる。次に 3.2 では、A 社における経営戦略と目標管理制度の関連付けについて説明する。その上で、3.3 では A 社の事例から経営戦略と目標管理制度のマネジメント・プロセスについて考察する。

3.1 A 社の企業概要と経営戦略の概要

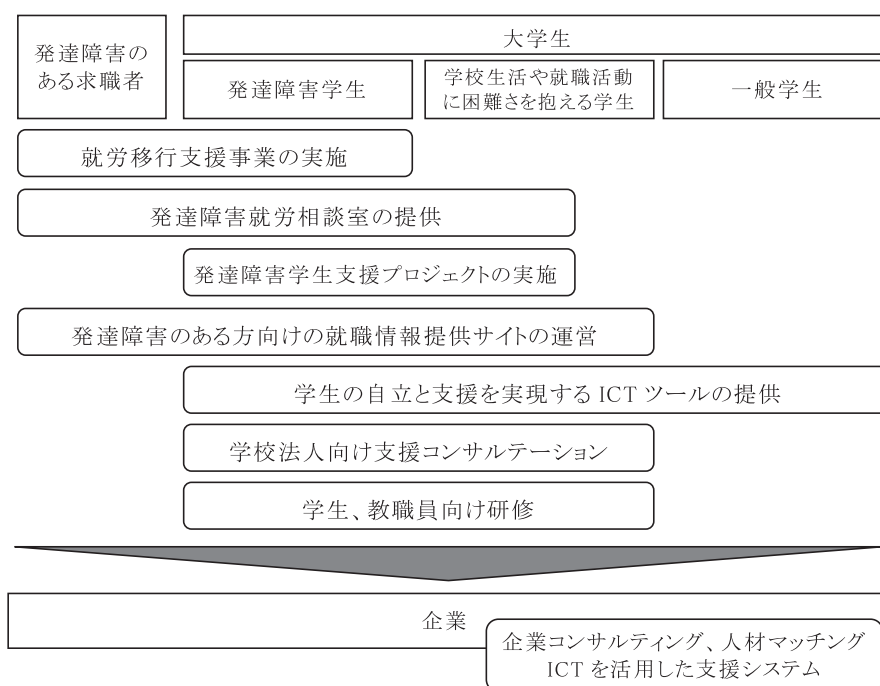
3.1 では、A 社の企業概要および A 社における経営戦略の概要について述べる。A 社は2013年に設立されたベンチャー企業である。主な事業内容は、発達障がい者向けの就労移行支援事業所の運営のほか大学生や既卒生向けの就職支援などを行っており、現在は京都と大阪に5つの拠点がある。A 社はビジョンとミッションを策定し、これに基づいた従業員の行動指針として Credo¹¹⁾ を策定している。

A 社では、このようなビジョン、ミッション、クレドから図3のような2020年に向けた中期戦略を策定している。具体的には就労移行支援事業を核として、周辺領域の IT 支援事業やコンサルティング、研修事業などを実施しており、これを対象と事業、2020年まで目標数字に落とし込んでいる。さらに前年度の事業の進捗状況を踏まえ、事業目標を KPI やスケジュール、主担当などに落とし込んだ単年度経営計画を策定している。

3.2 A 社の経営戦略と目標管理制度の関連付け

3.2 では A 社における経営戦略と目標管理制度の関連付けについて述べる。まず A 社では

図3. A社における中期戦略図



出所) A社資料を筆者修正。

年度毎に1年間の目標を立てる目標管理シートを導入している。目標については期初に上司と面談の上、ビジョンやクレドに基づき1年間に取り組む重点事項や具体的な目標を決定する。この目標に対して手段や方法、スケジュールを落とし込み当該年度の目標を完成させる。また中間期には中間面談を実施、上半期の進捗状況の確認、ならびに下半期に向けた課題の確認を行う。さらに期末には最終面談を行い、今年度の事業の進捗確認および次年度に向けての取り組み課題などのフィードバックが行われる。

この目標管理シートを補完するものとして、日々の業務では終礼の実施のほか、週報や月次行動管理シートの作成、提出などが行われている。まず終礼では、各従業員が当日の業務について自身の取り組みが、どのようにCredoに結びついているかを発表する。また週報では、Credo、行動管理、個人目標の3つについてどのような行動を行ったのか、役員および上司に報告する。最後に月次行動管理シートは、月初に当月の課題と取り組み内容を設定し、月末に取り組みを上司と振り返るツールとなっており、最終的に役員まで報告されている。

この他、職位や地域別に定期的な会議が実施されている。まず役員とマネージャが参加する経営会議では、主に経営方針や事業計画のほか、資金計画や人事に関する事項について議論を行う。次に役員とマネージャに加え各拠点の所長が参加する運営会議では各事業の目標設定な

らびに進捗状況に関することのほか、社員教育や労務管理等について話し合われる。また月一回全社員を対象に開催される全社会議では、各事業の月間報告並びに情報の共有、研修の報告や事例発表など、主に各事業所間における情報共有のために実施されている。このほか各事業所および同一エリアの社員を対象に事業所会議またはエリア会議が開催されている。この2つの会議では利用者の利用状況やプログラムの実施状況、各種スケジュールやタスクの確認などが行われている。

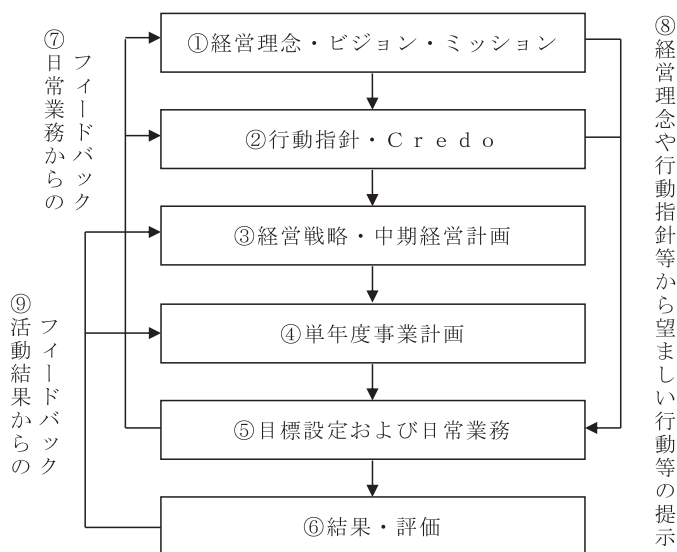
上記のA社における取り組みの特徴は、通常の目標管理制度に加え、終礼や週報、月次行動管理シートといった様々なツールによってビジョンやミッション、Credo、また自身の目標を振り返る機会が常に設けられている点である。また終礼や週報、月次行動管理シートは上司のみならず役員まで共有されているため、社員個々人がビジョンやミッション、Credoをどのように理解し、具体的にどのような行動を行っているかを把握できる仕組みにもなっている。また各種会議において、ビジョンやミッション、Credoに基づいた社員の行動が紹介されることにより、各拠点の従業員にフィードバックされる仕組みとなっている。このようにA社では、五十嵐（1995）で指摘されている「立案した経営戦略が、現場にまで浸透せず実行まで至らない」点を防止しており、A社の目標管理制度は戦略的に運用されていると言える。そこで3.3ではA社の事例を踏まえ、経営戦略と目標管理制度のマネジメント・プロセスを考察する。

3.3 戦略的目標管理モデル

3.3ではミグリオワ（1983）や五十嵐（1995）の視点ならびにA社へのインタビュー調査から、経営戦略と目標管理制度のマネジメント・プロセスについて考察し、一つのモデル案を提示する。まず筆者は戦略的目標管理制度について、図4のとおり9つのステップから構成した。まず第1ステップは、トップ・マネジメントによる経営理念やビジョン、ミッションの明確化である。第2ステップは、経営理念やビジョン、ミッションから従業員に求められる望ましい行動を明文化した行動指針やCredoの策定である。第3ステップは、第1ステップおよび第2ステップをもとに、経営戦略ならびに中期経営計画の策定である。次に第4ステップは、中期経営計画の単年度計画への落とし込みである。第5ステップは、単年度事業計画をもとにした各担当部門による目標の設定である。また部門の目標から上司と部下の面談による個々人の目標への落とし込みも行われる。個々人の目標設定に基づき、目標達成に向けての実行に移る。そして第6ステップは、実行における成果と行動の結果について評価を行う。この第1ステップから第6ステップについては、五十嵐（1995）で示されているプロセスと大きく異なる部分はない。

筆者のモデルの特徴は、第7ステップから第9ステップである。まず第7ステップだが、3.2のA社の取り組み事例で示したように、終礼や週報、月次行動管理シートといったツール

図4. 戦略的目標管理制度のプロセス



出所) 筆者修正。

を用いて、経営理念や行動指針に基づいた具体的な行動等をトップ・マネジメントおよび上司に対してフィードバックを行う。この中で望ましい行動等を踏まえて、経営理念や行動指針をより昇華させていくことになる。第8ステップでは、第7ステップで受けたフィードバックをトップ・マネジメントが経営理念や行動指針等から望ましい行動等と取り上げ、各種会議などで従業員に再度提示することにより、経営理念や行動指針に基づいた目標達成に向けた実行を強化する。第9ステップでは、期初に設定した目標と結果の差異を分析し、課題を抽出する。この課題に対してトップ・マネジメントを含む関係部署に対しフィードバックを行い、課題解決に向けた取り組みを検討、実行していくこととなる。

以上のように、第3節では、ミグリオワ（1983）や五十嵐（1995）の視点ならびにA社へのインタビュー調査から、経営戦略と目標管理制度のマネジメント・プロセスについて考察し、戦略的目標管理制度の一モデルを提示した。同モデルの特徴は、とすると日常業務と乖離しがちな経営理念や行動指針について、マネジメント・プロセスの中に組み込んでいる点である。特に第7ステップで示したようにミドル・マネジメントもしくはローワー・マネジメントからのフィードバックだけでなく、第8ステップのように、さらにトップ・マネジメントからミドル・マネジメントとローワー・マネジメントに再フィードバックされる点がミグリオワ（1983）や五十嵐（1995）では示されていない点である。それでは第4節では、本稿で述べた点を簡単に整理するとともに、本稿で示した戦略的目標管理制度モデルの課題を述べる。

4 おわりに

本稿の目的は、経営戦略の実行における人事戦略の機能を目標管理制度の視点から明らかにすることであった。第1節で述べたように、経営戦略の実行における人事戦略の重要性が指摘されているが、企業においては経営戦略と人事戦略とに乖離が見られる。そこで本稿では経営戦略と人事戦略の関連について、多くの企業で導入されている目標管理制度の視点、特にマネジメント・プロセスの過程から考察した。

まず第2節では、目標管理制度に関する先行研究および現在の日本における目標管理制度の実態について説明した。この結果、当初は企業目標と各個人の目標とを統合すること、またその統合により動機付けを行う仕組みとして論じられていたが、次第に目標の達成度と業績評価の結合が強調されるようになり、現在では主に成果主義との関わりから議論されていると述べた。また我が国における目標管理制度については、成果主義の評価基準の明確化を目的として導入されているケースが多く、研究としても評価の公平性や納得度を測定することに重きが置かれており、目標管理制度を経営管理システムとして捉え、研究している事例は少ないと述べた。そこで経営戦略の視点を持つ目標管理制度の理論的な例を取り上げ、経営戦略実行に関わる目標管理制度の仕組みを考察した結果、いずれの事例も経営戦略を目標管理に関連付けてはいるものの、具体性に乏しく体系的なマネジメント・システムとまでは言えない点を指摘した。

次に第3節では第2節の考察を踏まえ、経営戦略と目標管理制度の関連付けについてA社の事例から検討した。A社では、年度ごとに1年間の目標を立てる目標管理シートの導入だけでなく、終礼や週報、月次行動管理シートなどを活用することにより、経営戦略の実行を促している点を述べた。また終礼や週報、月次行動管理シートの内容がトップ・マネジメントに報告されるだけでなく、様々な会議で社員にフィードバックすることにより、経営戦略と日々の業務との連動を強めていると指摘した。このA社の事例を踏まえ、経営戦略と目標管理制度のマネジメント・プロセスの一例を示した。

最後に今後の課題について、次の3点があげられる。まず第1点として本稿において示した戦略的目標管理モデルのプロセスであるが、モデルの構築についてインタビュー調査がベンチャー企業の1社に留まっている点である。この点については、今後規模や業種が異なる複数の企業にて調査を実施し、経営戦略と目標管理制度の関連性を強めるプロセスを検証する必要がある。次に第2点としてミグリオーワ（1983）や五十嵐（1995）への指摘にもある通り、本稿においても、体系的な戦略的マネジメント・システムとまで論じることができなかった点である。この点については、バランス・スコアカードといった戦略マネジメント・システムなどの視点を踏まえて検討していかなければならない。最後に第3点としては、目標管理制度の役割や機能面について検討できていない点である。この点については、最新の先行研究を踏まえ、事例研究を通じて明らかにしていく必要がある。

注

- 1) 本稿において「人事戦略」および「戦略人事」については、経営戦略と人材マネジメントを連動させることにより、競争優位を獲得するための人事部の機能及び役割として用いる。
- 2) 植村(1977)は、マクレガーやオディオンの目標管理制度理論には組織目標の内容や設定方法に関する議論が含まれておらず、それらのものが所与とされているという点を目標管理と戦略目標の関連性の問題として指摘している。
- 3) わが国における目標管理制度の定着について労務行政研究所では、1987年以降不定期ではあるが数年ごとに目標管理制度に関する調査を実施している。同調査によれば目標管理制度の実施率の推移は、1987年では28.6%に留まっていたのに対し、その後徐々に実施率は向上し、直近の調査である2013年の調査結果では81.8%となっている。また2013年の調査結果を規模別に見ると、従業員数が1000人以上の企業では実施率が9割を超えており、また300人未満の企業でも約7割が実施していることから日本における目標管理制度は定着しつつあると言える。
- 4) 7つの目標をさらに①日常的なものの、②問題解決のためのものの、③革新的なものの、④個人的なものの、⑤チームとしてのものの、⑥予算実績目標に関するものの、の6つに細分化できる指摘している。
- 5) 五十嵐(1995)は、経営戦略が実行に移されない理由について、4つの断絶があると表現している。
①「戦略」を「中期経営計画」に落とし込むとき、②「中長期経営計画」を「年度計画」につなぐとき、③「全社年度計画」を末端の「個人レベルの計画」にブレークダウンするとき、④各個人が年度計画を実行するときである。
- 6) 五十嵐(1995)は、企業理念について、企業の社会的存在意義と正しい行動のあり方と定義している。
- 7) 五十嵐(1995)は、ビジョンについて、一定期間を限定した理念を具現化するものと定義している。
- 8) 五十嵐(1995)は、基本戦略について、ビジョンを実現するための大方針と定義している。
- 9) 五十嵐(1995)は、日常業務では予算達成に関心がいくことを踏まえ、予算目標の設定と戦略目標の設定を個別に設定することを提案している。
- 10) インタビューは、代表取締役社長であるK氏に対し、2016年12月29日、2017年6月7日、11月24日の各日約1時間30分、計4時間30分行った。
- 11) A社では、Credoをステークホルダー別に定義している。①当事者：“目の前のあなたに寄り添った支援～あなたの声に耳を傾け、思いを受け止め、豊かな人生を実現します～”②企業：“企業とともに歩む、働く場づくり～誰もが輝く働き方を作るためのベストパートナーを目指します～”、③支援機関：“ともに支える人たちとの協働～謙虚な姿勢で期待に応えます”、④社員：“「ありがとう」の感謝の気持ちと助け合い～社員の声を受け止め、役割期待を明確にし「できる」を応援します～”、⑤社会：“誰もが活躍できる社会～多様性を受け入れ、成長できる社会を目指します～”

引用・参考文献

- 足立洋(2008)「目標管理制度による責任会計の徹底」『経済論叢』第182巻5・6号、590-614ページ。
- 五十嵐英憲(1995)『目標管理の本質－戦略型・新MBOの具体的展開』ダイヤモンド社。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1985)『経営戦略論』有斐閣。
- 植村省三・南龍久(1977)『現代企業の管理と組織』白桃書房。
- 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巻1号、91-116ページ。
- (1998)「全般管理システムとしての目標管理」『経営研究』48巻4号、79-97ページ。
- (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。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『人事管理入門(第2版)』日本経済新聞出版社。

- 幸田一男（1971）『新版 目標管理の進め方』産業能率大学出版部。
- 財団法人労務行政研究所編（1987）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』2847号、2-34ページ。
- （1989）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』2940号、2-66ページ。
- （1992）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』3051号、2-49ページ。
- （1994）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』3145号、2-38ページ。
- （1996）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』3239号、2-54ページ。
- （1998）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』3334号、2-60ページ。
- （2001）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』3488号、2-66ページ。
- （2004）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』3628号、2-65ページ。
- （2007）「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』3700号、2-67ページ。
- （2010）「人事労務諸制度の実施状況」『労政時報』3773号、6-75ページ。
- （2013）「人事労務諸制度の実施状況」『労政時報』3847号、32-101ページ。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2003）『新しい人事労務管理（新版）』有斐閣。
- 丹生谷晋（2007）「目標管理制度における目標連鎖効果」『経営行動科学』第20巻3号、335-343ページ。
- 日本の人事部編集部（2017）『日本の人事部 人事白書2017』アイ・キュー。
- 寺本義也・岩崎尚人（2012）『新経営戦略論』学文社。
- 森口毅彦（2012）「わが国企業における戦略マネジメント・システムと目標管理制度の機能」『富大経済論集』57巻3号、261-304ページ。
- Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers（野田一夫監修 現代経営研究所訳『現代の経営』（上）（下）自由国民社、1956年）。
- McGregor, D (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill（高橋達男訳『企業の人間の側面』産業能率短期大学出版部、1975年）。
- Migliore, R. H. (1983) *An B.B.O. Approach to Long-range Planning*, Prentice-Hall Inc（小林薫訳『戦略経営と目標管理』産業能率大学出版部、1985年）。
- Odiorne, G. G. (1967) *Management by Objectives*, Pitman（広田寿亮訳『目標管理システム』産業能率短期大学出版部、1967年）。
- Schleh, E. C. (1961) *Management by Results*, New York: McGraw-Hill（上野一郎訳『結果の割付による経営』池田書店、1974年）。

A study on the Impact of the Management by Objectives Approach in Human Resources Strategy Within Overall Management Policy

Tetsuhiro Yamasaki

Summary

Although studies have shown that using a management by objectives approach in corporate strategies is effective, such linking is absent in practice. In response to this gap, I reviewed previous research and studied a corporate example for the management process to present a strategic objectives management model. A distinguishing feature of this model is the direct feedback from the top management to the middle and lower levels.