

# 目標管理制度の有効性と限界に関する一考察

A research on the effectiveness and limitations of the Management by Objectives (MBO)

太田 顕一郎<sup>1)</sup>

Kenichiro OTA

## 概要

本研究は、人事評価ツールの一つとして今では多くの企業が導入している「目標管理制度」の有効性と限界について考察することである。まず、先行研究を検討することを通して、目標管理の理論的特徴の整理を試みた。次に、労務行政研究所が実施した2つの調査から、運用における目標設定、目標遂行過程、目標達成度評価に多くの問題を抱え、十分な問題解決に至っていないことが確認された。次に、目標管理制度を導入している3社のインタビュー調査結果から、職務の明確化、上司と部下の円滑なコミュニケーション、組織目標の理解に効果を発揮する一方、上司（評価者）の負担や育成など、マネジメント力に大きく影響を受けるといった課題を抱えていることが示唆された。こうしたレビューを踏まえて、サブ・システム、とりわけ人事評価ツールの一つとして目標管理を運用することには限界があり、本来の目的に則ったマネジメントツール、とりわけ育成支援として運用することが正しい方法であり、最も効果が期待できることが示唆された。

キーワード：目標管理制度 (MBO)、コミュニケーション、組織目標と個人目標の統合、マネジメントツール

## Abstract

This study considers the effectiveness and limitations of the “management by objectives (MBO)” that many companies have now introduced as one of the personnel evaluation tools. First, as the previous research, this study tried to summarize the theoretical features of MBO. Next, two preliminary surveys conducted by the Labor Administration Research Institute identified many problems in companies’ goal-setting, goal-executing processes, and goal-achieving evaluations in their management operations, and the problems were not sufficiently solved. Next, the results of interviews with three companies that have introduced MBO indicated that it was effective in clarifying duties, creating smooth communication between superiors and subordinates, and understanding organizational goals. Whereas it raised several issues that the successful performance of MBO highly depended on the superiors’ management skills. The results of these reviews indicated the limitation of adopting MBO as a subsystem, especially, as a personnel evaluation system. Therefore, this study concluded that a management tool that meets the original purpose, especially as training support, is suggested to be the most effective method.

**Keywords:** Management By Objectives (MBO), communication, Integration of organizational and personal goals, management tool

---

<sup>1)</sup> 共栄大学 国際経営学部

## 第1章 はじめに

人事評価ツールの1つでもある「目標管理制度」は、2018年に労務行政研究所が実施した「人事労務諸制度の実施状況調査」によると79.3%の企業で「目標管理制度を導入している」と回答している。つまり、目標管理制度は広く企業に浸透しているポピュラーな仕組みと言ってよいだろう。しかし、これだけ多くの企業に浸透している制度にも関わらず、その運用については、「目標設定の内容・質」、「目標遂行過程における上司部下との関係性」、「成果・処遇における妥当性」、などといった多くの問題や課題を抱えていることは同調査からも指摘されている。そのことから、目標管理制度は万能な制度ではないことが分かる。したがって、目標管理制度の特徴を正しく理解して運用しなければ良い結果は望めず、業績不振、人間関係不和、モチベーションの減退、高い離職率となって企業経営に跳ね返ってくることは想像に難くない。

では、目標管理制度の正しい意義や目的はいったい何であろうか。その有効性とは何か。どういう場面で、どういう方法を用いて実行すれば目標管理制度は正しく機能するのか。また、制度自体の問題点や限界とは何か。これまでこれらの問いに数多くの研究者や研究機関が取り組み、様々な議論が展開されているが、今一度、本研究において目標管理制度の有効性と限界について考察する。

### 1.1 本稿の構成

本稿の構成は、以下のとおりである。

まず、第2章では、目標管理制度の先行研究についてレビューする。目標管理制度は、P. F. Druckerが1954年に自身の著書である『現代の経営』の中で「目標と自己統制による管理 (Management By Objectives)」を提唱したことが起源だと言われている。その後、Schleh, McGregor, Odiorne等の論者達によって展開されてきた(奥野1996, p.92)。そのため、それぞれの研究者が提唱する理論の特徴を捉えることは本研究の目的において重要である。

第3章では、日本企業における目標管理制度の実態について、労務行政研究所が実施した調査を概観する。目標管理制度が日本企業にどの程度浸透し、どのような運用がされているのか。また、問題点についても詳述する。

第4章では、人事評価に目標管理制度を導入している企業3社にインタビュー調査を行った。本調査から導入企業の活用実態に迫り、効果や問題点、課題等について詳述する。

第5章では、先行研究や先行調査、インタビュー調査をもとに考察し、今後の課題について述べる。

## 第2章 先行研究

本章では目標管理制度の理論としての特徴を捉えることを目的とする。そのためには、これまでどのような研究がされてきたか、今現在、どの部分が活発に研究されているか、今後どの部分の研究に注目が集まっているのか、といった視点で先行研究をレビューし整理を試みる。

目標管理制度の先行研究を調査するにあたって、文献検索エンジン「CiNii」を用いた。「CiNii」を選定した理由として、国内の学会誌、大学紀要雑誌、雑誌記事索引データベース等が収録されているなど、主要な学術論文を検索できると考えたからである。なお、検索条件を「目標管理制度」と設定し、先行研究の検索を行った。また、検索する先行研究の条件設定において、奥野(1996)の「日本企業における目標管理の導入期は1965年頃である」を参考にし、1965年以降から現在(2020年9月7日)までの条件を追加して検索を行った。その結果、247件の文献等が抽出された。

なお、抽出された文献には、企業の実践事例、人事労務系のコンサルティングを行う企業やシンクタンク等の特集記事などが多く見られた。医療機関や教育機関での導入運用といったいわば専門職を対象としたも

の他の、目標管理制度を中心に据えて論じられていない研究も多く見られた。それらをまとめたのが図2-1である。

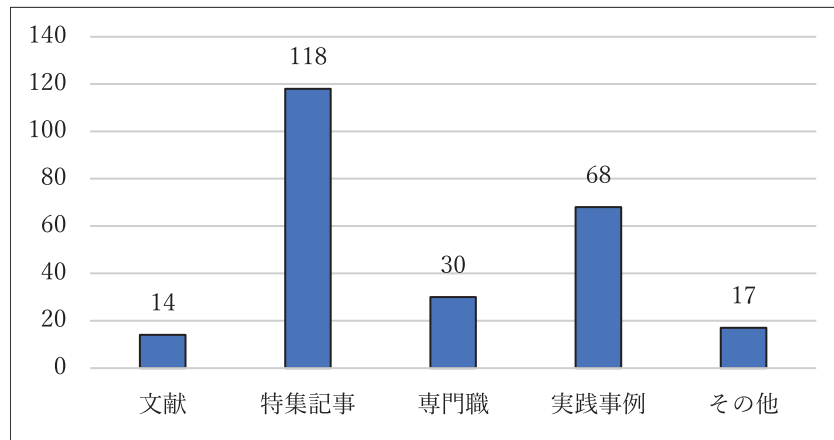


図2-1 先行研究の分類 (筆者まとめ)

また、14件抽出された文献をまとめものが表2-2である。これら文献の特徴として、目標管理制度が成果主義人事制度にもたらす影響、従業員の動機づけ、経営戦略との統合、目標達成度の評価手法としてのバランス・スコア・カード (BSC) の活用といった分野に着目したものが挙げられる。

表2-2 先行研究 (文献) 一覧 (筆者まとめ)

NO	発行年	文献
1	1997	福田義孝.(1997)「年俸制適用者の意識」『大阪市立大学経済研究会』20:3:23-46
2	2001	豊島維大(2001)「目標管理制度の成否に対する達成動機等の効果の一考察」『経営行動科学学会』4:278-280
3	2002	妹尾大.(2002)「知識創造企業と目標管理制度」『一般社団法人 経営情報学会』:2002:65-65
4	2005	林伸二.(2005)「成果主義型人事制度と人材育成管理」『青山経営論集』39:4:1-26
5	2007	丹生谷晋.(2007)「目標管理制度における目標連鎖効果」『経営行動科学学会』20:3:335-343
6	2009	岡田・堀内.(2009)「日本企業における目標管理制度の考察--タレントマネジメントという概念を踏まえ(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)」『筑波大学大学研究センター』38:67-80
7	2009	黄・井上.(2009)「日本企業人事制度の改革について--成果主義の導入に関する考察」『大阪国際大学 国際研究論叢』23:1:81-100
8	2012	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』57:3:261-304
9	2012	崔瑞玟.(2012)「日本企業における成果主義の導入について」『吉備国際大学大学院社会学研究科論叢』14:247-274
10	2014	柳澤さおり.(2014)「評価面談がもたらす学習効果」『流通科学研究』13:2:67-74
11	2017	兒島尚子.(2017)「評価方法の変遷:秘書の場合」『大阪樟蔭女子大学学術研究会』7-177-180
12	2018	久保田康司.(2018)「評価者面談が被評価者の動機づけにもたらす効果の研究:コーチングと自律性支援に着目して」『同志社大学政策学会』20:1:163-176
13	2019	飛田努.(2019)「中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの整備と組織成員による受容:一管理会計と目標管理の連携:本山合金製作所の事例一」『中小企業会計学会』:5:20-34
14	2019	塩月・三原・古屋・敦・開本.(2019)「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」『労働政策研究・研修機構』61:8:86-100

このように目標管理制度の理論そのものを対象とした具体的な研究は極めて少なく、業種業界を問わず人事評価制度の一つとしての実践事例が多く占めていることが確認できた。企業の実践事例については、第4章で検討する。

本章では、抽出した文献以外で目標管理制度の理論的特徴について主張されている奥野氏の著書である『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』の第1章「目標管理の理論的特徴と構成要素 (p.9-31)」を参考に次項でまとめることとする。

## 2.1 目標管理制度の理論的特徴

米国における目標管理の研究者である、シュレー、マグレガー、オディオーン、ミグリオワの理論的特徴について、奥野氏の著書を参考に以下のとおり整理する。

まず、シュレーの理論的特徴とは、目標管理を「結果による管理 (Management by Results)」とし、部下一人ひとりについて「期待する効果」を明らかにし、その責任を認識させることの重要性を指摘した点である。そうした背景には、米国企業で広まっていた「非科学的で客観的な評価指標を持たない人事評価」が横行していたことに起因する。目標管理では、上司と部下が同意した期間中の目標が設定される。この目標の達成度を基準として評価することは、客観的であり、本人の納得も得やすく、目標達成による動機づけ効果もあり、なおかつ、変化する環境には、目標を更新・修正することによって対応できると考えられた。こうした目標管理は、仕事の結果を評価することに主眼を置いた新しい人事評価制度として多くの実務家たちに理解されていった。よって、実践的な管理手法としての普及に大きな役割を果たすこととなった(奥野[2004] p.16)。

次に、マグレガーの理論的特徴とは、X理論に基づく命令と統制による管理から、Y理論に基づく統合と自己統制による管理への移行を提唱したことである。同時期にマズローの自己実現欲求に注目した行動科学的管理論者達によって、「組織と個人の統合」を仕事の中で充足することを主張しており、職務充実・拡大、センシティブティ・トレーニング、スキャロン・プランなどの参加的管理と呼ばれる一連の管理手法を考案したことがきっかけとなっている。

それらを踏まえてマグレガーの考え方は、「その(統合と自己統制による管理の)目的とするところは、組織と個人の統合を促進すること。つまり、部下が企業の目標に向かって努力することにより、自分自身も『最大』に自己の目標を達成できるような環境をつくり出すことである。それは、経営能力の向上と、自我の欲求や自己実現の欲求の満足を結合させようとする巧妙な試みである」(McGregor1960 = 1966 : 66)。

彼は目標管理の4つの段階を説明し、その各段階でY理論に基づいた管理が行われることを強く主張した。つまり、上司は監督・命令するのではなく、部下が自ら進んで仕事を行えるように支援的・支持的な立場に立つことを説いている。マグレガーの視点は常に部下の自己統制・参加の側にあり、参加的側面が強く押し出された目標管理として普及した(奥野 [2004] p.17-18)。

次に、オディオーンが提唱した理論的特徴とは、マグレガーのそれ(ボトムアップ)とは対照的に、目標管理のトップダウンの側面が重視されている点にある。つまり、組織目標から連鎖した個々人の目標を設定することによって各人の職務を明確化し、各人の努力が全体目標から外れることなく結集されることに重点が置かれている。目標の設定(plan)、目標達成(do)、目標達成度の評価(see)を基本とした、「目標管理サイクル」を提示したことによって、目標管理はひとつの管理システムとして完成したといえる。これまで管理哲学であった目標管理を、誰もが利用できる管理システムに表したこと、およびそれによって管理システムとして続く発展を可能にしたことにある(奥野 [2004] p.9-10)。

最後に、ミグリオワが提唱した目標管理の特徴とは、オディオンの目標管理サイクルに戦略的志向を組み入れ、目標管理と戦略との関係を提唱したことである。戦略策定の要素である使命の定義、環境の分析、組織の短所・長所の評価、環境の想定を目標管理過程に組み入れ、目標管理を全般管理層の職能とした点にある(奥野 1996, p.90)。これまでの目標管理は全社目標や戦略との結びつきについて、あまり論じてこなかった経緯がある。業績評価や動機づけを目的とした人事制度ではなく、全般的な管理システムであることを明確に示している(奥野 1998, p.98)。

以上のとおり、先行研究や奥野氏が主張している米国における研究者たちの目標管理制度の理論的特徴の整理を試み、以下の3つにまとめた。

1つに、これまでどのような研究がされてきたかについて、まず米国での目標管理制度の理論的過程を辿ると、初期段階では業績評価や成員の動機づけのためのいわば人事評価のツールとして論じられていること。中期段階では、主に成員のボトムアップの視点から、個々人の強みと責任感を発揮させるため、企業目標と個々人との目標の統合促進をはかるといった管理手法として論じられていること。後期段階では、目標と業績評価の結合を主張するとともに、組織目標から個々人の目標へとブレイクダウンすることによって個々人の職務を明確化し、plan-do-seeの管理サイクルを基礎に個々人の努力が全体目標から外れないよう結集される全般的な管理システムとして論じられていることがわかった。

ところが、日本での目標管理制度は、先述のとおり企業の実践事例などの特集記事が多く取り扱われていることから、米国から成果主義と共に人事評価手続きとしての運用が強く主張される形で導入されたのではないかと考えられる。そのため、日本における目標管理制度の理論としての研究が多く蓄積されていないのはこうした要因によるものと考えられる。

2つに、今現在、どの部分が活発に研究されているか、については前項でも述べたように目標管理の理論そのものを対象とした具体的な研究は極めて少ないことから活発とは言えないのではないだろうか。むしろ、日本では、企業の人事評価制度の一つとしての実践事例が多く存在することから、組織全体のマネジメント・システムよりも人事管理制度のサブ・システムとして発展してきたと考えられる。この点は、第3章および第4章で導入実態や企業へのインタビュー調査を用いて詳しく述べる。

3つに、今後どの部分の研究に注目が集まっているのか、について奥野(1996)は、「目標管理はそもそも管理の考え方であるから、その実態は、導入の際の目的、各企業の環境や文化によって変化するものである」、今後は「目標管理のタイプとその導入組織の目的、規模、階層、環境との関係について検討する」と述べている。このことから目標管理のさらなる深化、発展させるためには個別具体的な実証的研究の蓄積が重要であると考えられる。

そこで、本研究の目的の観点から、組織全体のマネジメント・システムとしてではなくサブ・システム、とりわけ人事評価制度としての目標管理の有効性と限界について検討することとする。

### 第3章 日本企業における目標管理制度の実態について

先述のとおり、マネジメントのサブ・システム、とりわけ人事評価のツールとしての目標管理制度が日本企業にどれだけ導入されているのか、評価との結びつき、評価の反映項目、目標設定の頻度、中間面談の実施、対象部門といった運用制度の他、運用上の問題点について明示することを本章の目的とする。

これまでも日本企業の目標管理制度、とりわけ人事関連にまつわる調査を多くの企業やシンクタンク等が実施してきた。そのなかでも本章では、労務行政研究所が実施している「人事労務諸制度の実施状況調査」と「目標管理制度に関する実態調査」の2つの調査を概観する。

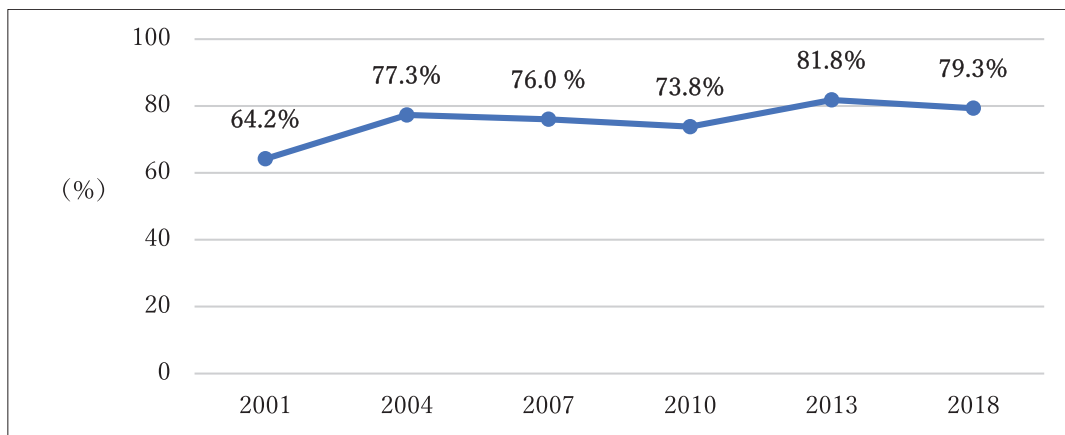
この2つの調査を取り上げる理由として、まず、「人事労務諸制度の実施状況調査」は1981年から隔年ま

たは数年おきに継続して実施されており、経年変化を参照できるからである。「目標管理制度の運用に関する実態調査」は、調査主題のとおり目標管理制度にフォーカスした調査であるため、活用方法や問題点などの実態を参照できるからである。また、労務行政研究所は、戦前から労務行政とりわけ人事関連の調査研究の蓄積が豊富であり、そのような機関が実施した調査は信頼度が高いと考えられるからである。

### 3.1 先行調査

#### (目標管理制度導入企業の推移)

導入企業の推移について「人事労務諸制度の実施状況調査（労務行政研究所，2001～2018）」をもとにまとめたものが、図表3-1-1である。導入企業が64.2%（01年）→77.3%（04年）と7ポイント上昇している。2004年以降は、70～80%と高い導入率で推移していることがわかる。さらに同調査を遡ってみると、28.6%（87年）→36.3%（89年）→34.1%（91年）→46.5%（93年）→54.3%（95年）→54.7%（97年）である。つまり、ここ30年余りで導入企業はおよそ3倍も増えていることがわかる。



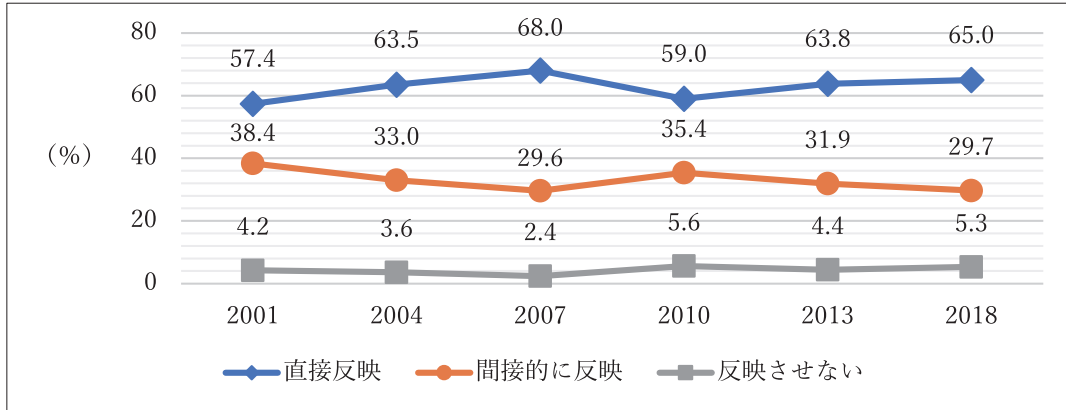
出所：労務行政研究所「人事労務諸制度の実施状況調査」(2001) (2004) (2007) (2010) (2013) (2018) より筆者作成

[注] 回答率は調査年度毎に異なる。2018年の回答率は5.6%（7739社中440社）。調査対象企業は上場企業と資本金5億円以上または従業員500人以上の非上場企業。回答率が統計学上有意水準であるかの議論の余地は残る。しかし、参考指標としては十分に価値があり活用できると筆者は考えている。

図表3-1-1 目標管理制度導入企業の推移

#### (目標管理制度の人事考課との結びつき)

目標管理制度と人事考課の関係性について「人事労務諸制度の実施状況調査（労務行政研究所，2001～2018）」をもとにまとめたものが、図表3-1-2である。目標管理制度を人事考課に「直接反映」させているが50～60%強で推移している、「間接的に反映」させているが30%を推移している。このグラフからは達成度合いをどの程度、どういった方法で人事考課に反映させているかまでは読み取れない。しかし、直接または間接的にも人事考課に反映させているのは合計で90.0%以上であることから、人事考課のツールとして多くの企業が活用していると考えられる。

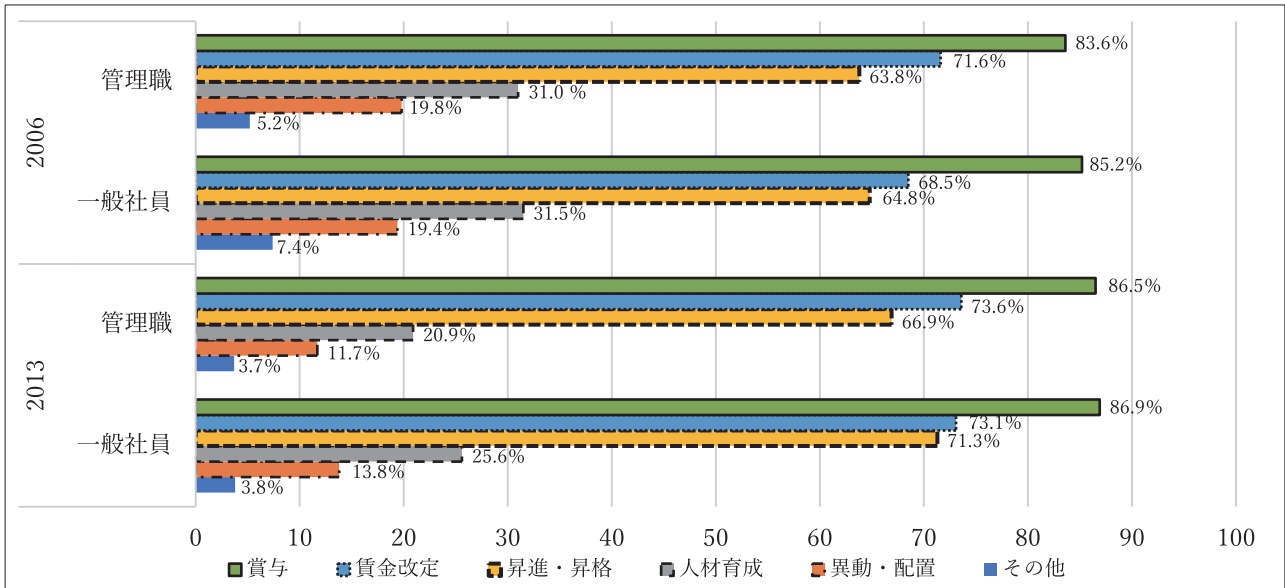


出所：図表3-1-1に同じ

図表3-1-2 目標管理制度の人事考課との結びつき

（目標達成度の反映項目）

目標達成度合いの具体的な反映項目（複数回答）について「目標管理制度の運用に関する実態調査（労務行政研究所，2006・2013）」をもとにまとめたのが，図表3-1-3である。まず，2006年調査と2013年調査を比較しても，一般社員と管理職では同じ傾向であることがわかる。例えば，最も反映させている項目は「賞与」であり80%以上となっている。次に「賃金改定」で70%前後，「昇進・昇格」で60～70%となっている。一方で，一般社員の「人材育成」31.5%（06年）→25.6%（13年）や「異動・配置」19.4%（06年）→13.8%（13年）となっている。これは管理職の同様の傾向で2013年になると減少していることがわかる。



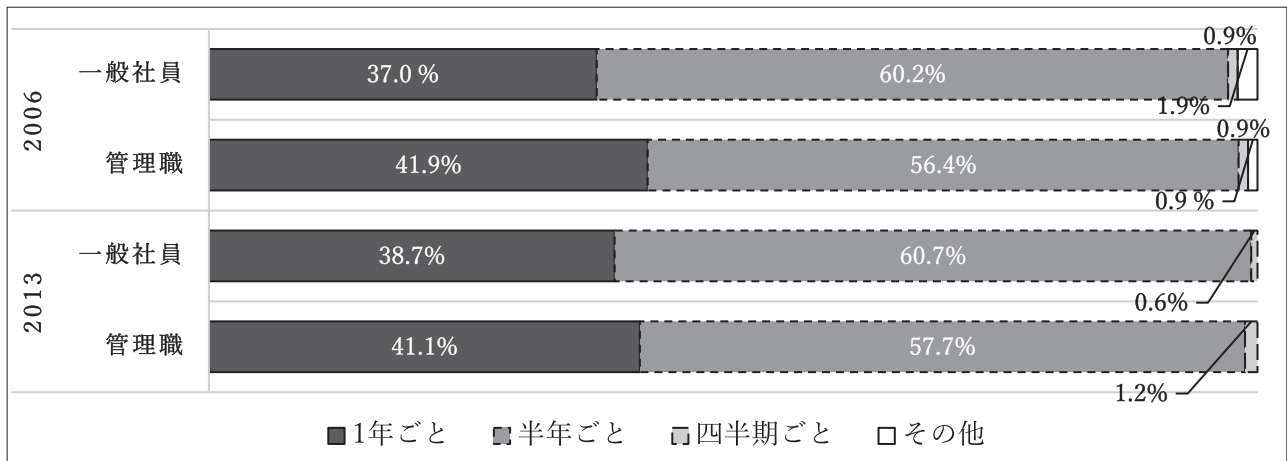
出所：労務行政研究所「目標管理制度の運用に関する実態調査」（2006）（2013）より筆者作成

〔注〕 回答率は調査年度毎に異なる。2013年の回答率は5.3%（3754社中200社）。調査対象企業は上場企業と資本金5億円以上または従業員500人以上の非上場企業。回答率が統計学上有意水準であるかの議論の余地は残る。しかし，参考指標としては十分に価値があり活用できると筆者は考えている。

図表3-1-3 目標達成度の反映項目

(目標設定の頻度)

目標設定の頻度について「目標管理制度の運用に関する実態調査 (労務行政研究所, 2006・2013)」をもとにまとめたのが、図表3-1-4である。目標設定の頻度として最も多いのは「半年ごと」で6割前後を占めている。次に「1年ごと」で4割前後を占めている。また、それぞれの割合においては、一般社員と管理職での大きな差はなく、同じ傾向であることがわかる。



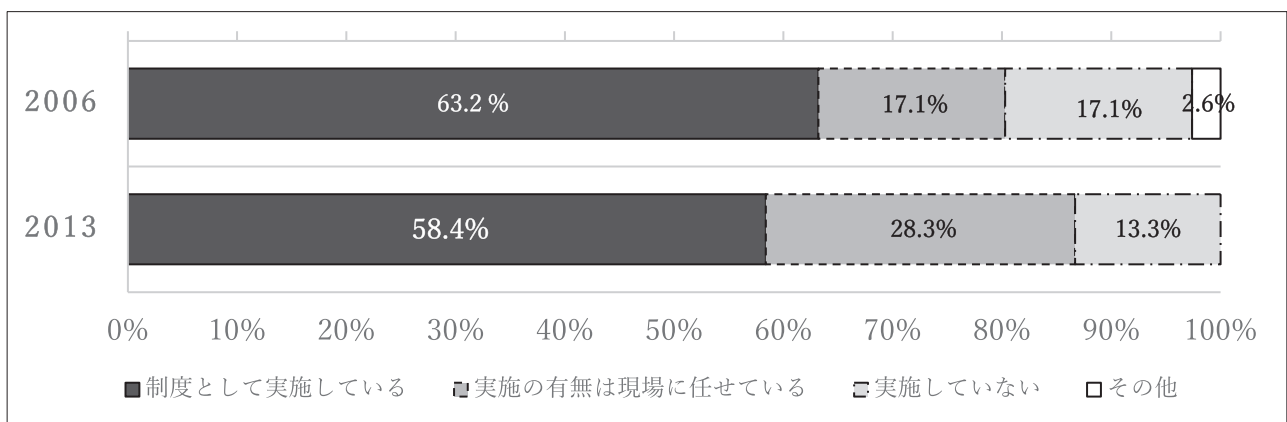
出所：図表3-1-3に同じ

図表3-1-4 目標設定の頻度

(中間面談の実施状況)

中間面談の実施状況について「目標管理制度の運用に関する実態調査 (労務行政研究所, 2006・2013)」をもとにまとめたのが、図表3-1-5である。図表3-1-4で参照したように、目標設定の頻度は「半年ごと」や「1年ごと」が多い。目標達成に向けた遂行過程において、上長が中間面談という形で進捗を把握し、適宜フォローをしているものと考えられる。このように上長と本人が関わりを持つことで制度の形骸化を防ぎながら、目標達成への実効性を高めているものと考えられる。

中間面談を「制度として実施している」が、2006年調査と2013年調査を比較してもおよそ60%の企業で実施していることがわかる。一方で「実施の有無は現場に任せている」が17.1% (06年) → 28.3% (13年) と10ポイント以上増えていることから、現場に権限を移譲している企業が増えているものと考えられる。



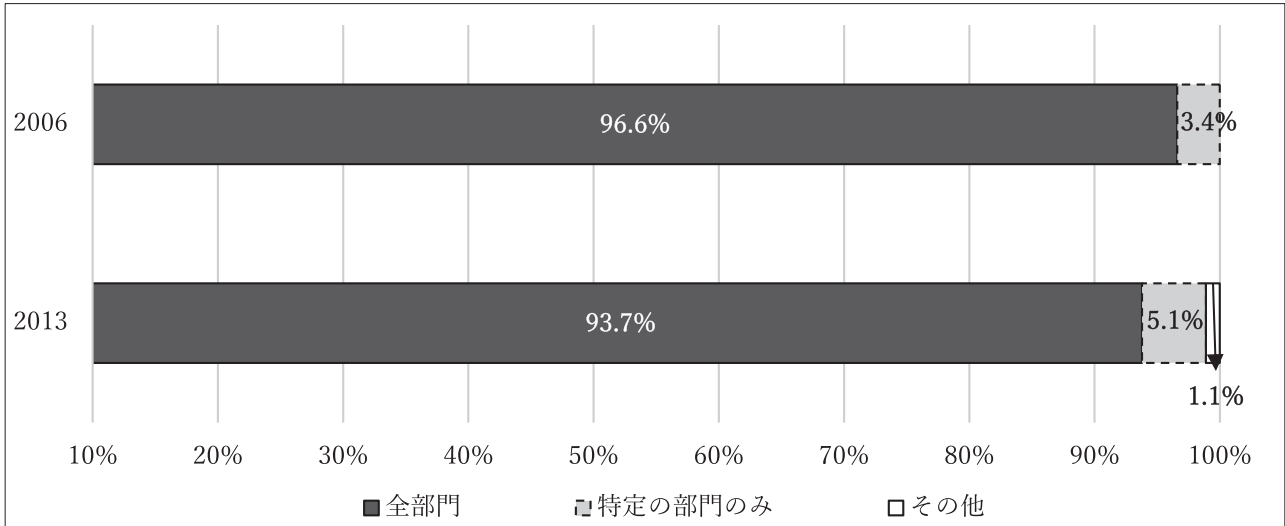
出所：図表3-1-3に同じ

図表3-1-5 中間面談の実施状況



(目標管理制度の対象部門)

目標管理制度の対象部門について「目標管理制度の運用に関する実態調査（労務行政研究所，2006・2013）」をもとにまとめたのが，図表3-1-6である。目標管理制度の対象部門は「全部門」が96.6%（06年），93.7%（13年）と大多数を占めていることがわかる。「特定の部門のみ」とは，適用を除外している部門として，研究，開発部門などである。



出所：図表3-1-3に同じ

図表3-1-6 目標管理制度の対象部門

(目標管理制度の運用上の問題点)

目標管理制度の運用上の問題点について，「目標管理制度の運用に関する実態調査（労務行政研究所，2006・2013）」をもとに期初（問題設定），期中（目標遂行過程），期末（目標達成度評価）の3ステージに区分し整理したのが図表3-1-7である。問題点として最も高い数値項目に注目すると，目標設定段階においては，個人目標設定時の「設定する目標レベルの基準が不明確で，設定する目標のレベルにバラつきがある」が68.8%（06年）である。目標遂行過程段階では，「管理者が自分の目標達成や日々の業務に追われ，部下への指導・支援が十分にできていない」が54.7%（13年）である。目標達成度評価段階では，「面談は部下の自己評価の結果を確認する程度で，今後の課題解決や能力開発に関する話し合いになっていない」が，50.9%（13年）である。

図表3-1-7 目標管理制度の運用上の問題点

(%)

問題発生段階	問題の項目	問題の種別	問題点	2006年	2013年
期初	目標設定	組織目標との連関	自部門だけの目標に終始、関係部署との目標の共有化・連携がない	58.5	67.3
			組織目標と個人目標との連鎖が弱い	52.8	63.7
			個人目標の前提となる組織目標（方針や施策）が不明確	28.3	33.3
		上司とのすり合わせ	管理者が、全社方針や組織目標を踏まえた目標内容・レベルの指導や動機付けができていない	-	60.5
			目標設定面談の実施が義務付けられているが、面談が形式化している	57.8	57.5
			専門知識を要する業務などで、管理者が目標が適切かどうかの判断が難しいケースがある	-	39.5
		個人目標の設定	設定する目標レベルの基準が不明確で、設定する目標のレベルにバラつきがある	68.8	60.7
			定量化できない定性的な目標を、納得できる形で目標設定できない	40.4	45.1
			目標が立てにくい部門・職種・階層がある	-	26.6
期中	目標遂行過程	管理者が自分の目標達成や日々の業務に追われ、部下への指導・支援が十分にできていない	-	54.7	
		目標設定後は、管理者のフォローや関与がない	33.6	41.2	
		外務環境の変化に対して、検証や見直しできていない	28.3	38.2	
期末	目標達成度評価	面談は部下の自己評価の結果を確認する程度で、今後の課題解決や能力開発に関する話し合いになっていない	48.7	50.9	
		評価面談に実施が義務付けられているが、面談が形式化している	39.8	35.3	
		期初に立てた目標の難易度と、実際の業務遂行の結果としての難易度が異なるため、評価基準にブレが生じる	29.2	31.8	

出所：図表3-1-3に同じおよび井関（2018）「目標管理制度はどう変わるべきか」労政時報 3952号，p.61より筆者編集

[注] 当てはあるものを最大三つまでの複数回答式で上位三つを抽出している。数値はその選択率。「-」の項目は2006年では設問していない。

### 3.2 まとめ

本章では、2つの先行調査を概観し日本企業における目標管理制度の運用実態を明示した。ここで、まとめの前に日本企業に目標管理制度が導入された経緯について、以下の先行研究を引用する。

奥野（1996）は、「1度目のブームは日本への導入期（1965年頃）であり、1964年から1965年にかけての不況克服策として多くの企業が目標管理に飛びついた。2度目は1975年頃、高度成長期後半にあり、価値観や労働意識の変化から従業員の動機づけが大きな問題となってきたことが背景にあった（p.91）」と述べている。

松丘（2019）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が目標管理制度導入の直接の契機であり、低成長市場における売上の維持・拡大、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（p.42）」と述べている。さらに、目標管理は人事制度の範疇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 (p.42)」と指摘している。

先述の先行調査および導入経緯の先行研究を踏まえて、以下のとおり考察する。

目標管理制度の導入企業の推移を見ると、ここ30年余りで3倍以上に増加している背景には、奥野氏、松野氏が述べているように、バブル崩壊後の経済不況やグローバル化といった、日本企業を取り巻く厳しい経営環境の対応策として、業績向上やコストコントロール、従業員への動機づけのための導入であったと考えられる。それは、目標管理制度を人事考課に「直接」または「間接的」にでも反映させている割合が9割以上となっていること。目標達成度合いを「賞与」、「賃金改定」、「昇進・昇格」に反映させている割合が大半を占めていること。また、対象部門を短期で目標を達成することが難しい研究開発部門などを除いた「全部門」が9割以上を占めていることから読み取れる。

つまり、目標管理制度は日本企業の経営環境に応じて米国から入り、今日では企業における代表的なサブ・システム、とりわけ人事評価の1つのツールとして広く活用されているものと考えられる。

一方、その運用において、期初(目標設定)、期中(目標遂行過程)、期末(目標達成度評価)の3つのステージで様々な問題を抱えていることが先行調査から明らかとなった。まず、問題設定段階においては、組織目標が上手に個人目標へとブレイクダウンされていないこと、自部門以外との目標の共有化・連携が不足していること、設定の目標レベルの基準が不明確、定性的な目標が設定しづらいことなどから、個人目標の設定に当たっては組織目標との連関も含めて大きな問題があると考えられる。そのような場合、上司との目標設定面談が重要であると考えられるが、上司のマネジメント能力に影響を受けやすく、適切な指導や動機付けするまでには至っていないのではないだろうか。

次に目標遂行過程段階においては、回答した企業の管理者はプレイングマネージャーが多いのか、一人で何役もこなさなければならず非常に多忙である。そのため、部下の指導やフォローが十分に行えていないと考えられる。部下の目標に対する進捗を把握し、モチベーションを維持させるには中間面談の実施が有効な一つ的手段であると考えられるが、それも形式的になっているのではないだろうか。これは単に管理者のマネジメント能力だけの問題ではなく、管理者を組織的にフォローする仕組みも手薄であると考えられる。

最後に目標達成度評価段階においては、これも管理者の多忙がゆえに評価面談が形式化していると考えられる。将来に向けた部下の能力開発や成長のためには、どのように評価面談を行うかがターニングポイントだと思われるが、その大切な機会を逸失していると考えられる。また、期初に立てた目標の難易度と、実際の業務遂行の結果としての難易度が異なるため、評価基準のブレが生じていることが考えられる。そのため、必ずしも評価結果が部下の満足感やモチベーションを引き出し、成長につながっていないのではないだろうか。これでは、管理者も部下も労多くして益少なしとなり、目標管理制度そのものが大きな足枷になってしまう恐れがあると考えられる。

本章では、労務行政研究所が日本企業を対象に実施した2つの先行調査を概観することで、目標管理制度がどのように運用されているのか、また、運用上においてどんな問題を抱えているのかを明らかにした。

特に運用上において、目標設定、目標遂行過程、目標達成度評価に多くの問題を抱え、十分な問題解決に至っていないことが示唆された。次章では、目標管理制度を導入している3つの企業のインタビュー調査から運用実態について詳述する。

#### 第4章 目標管理制度の運用実態 —事例企業を参考にして—

目標管理制度を導入している3つの企業の人事担当者または執行役員にインタビュー調査を実施した。インタビュー結果から運用における目的、効果、問題や課題について考察する。

#### 4.1 調査対象企業および調査方法

目標管理制度を運用している一般企業3社を対象とした。調査対象企業の概要は表4-1-1である。また、調査方法として、令和2年9月～10月にかけてオンライン会議システムを利用した問題中心によるインタビュー調査を実施した。インタビューの時間は一社あたり40分から1時間程度であった。インタビュー対象者には、事前の文書と当日の口頭で本研究の目的、個人情報保護、論文等の掲載について説明し了承を得た。さらに対象者から承諾を得たうえで、インタビュー内容をオンライン会議システムのレコーディング機能と筆記により記録した。

表4-1-1 対象企業の概要

会社名 (連結従業員数)	A社 (1万人以上)	B社 (1万人以上)	C社 (3万人以上)
目的	貢献と報酬の 強い連動性の実現	上司・部下がより良い 仕事の成果をあげるための マネジメントツール	組織の成長と個人の成長の ベクトルを合わせるため
運用スケジュール	事業年度 (4月～3月)	事業年度 (4月～3月)	事業年度 (4月～3月)
上司部下間の 面談回数	3回 (期初・期中・期末)	3回 (期初・期中・期末)	3回 (期初・期中・期末)
制度対象層	全社員	全社員	正社員のみ
評価の反映	賞与・昇給	賞与・昇格審査(参考)	昇給・賞与・昇格・退職金の 参考基準

[注] 会社名の正式名称は秘匿とする。連結従業員数は2020年10月時点の各社HPから抜粋。

#### 4.2 調査対象企業の考察

前章までにおいて確認されたことを踏まえると、調査対象企業を考察する上での着眼点は、以下の3点となる。

- 1) 目標管理制度の目的は何であるのか。その目的を実効するにあたっての考え方として、組織全体のマネジメントとして捉えているのか、それともサブ・システム、とりわけ人事評価制度として捉えているのか。
  - 2) 目標管理制度の効果とは何であるか
  - 3) 目標管理制度の問題や課題は何であるか
- これらの点に留意しつつ、以下、それぞれ考察する。

##### (A社)

##### 1) 目標管理制度の目的

まず、A社が目標管理制度を導入した目的は、「貢献 (Contribution) = 報酬 (Compensation)」の高い連動性を実現することである。この目的の意味するところは、社員の会社に対する貢献には報酬でしっかり応えるということである。そうすることで、社員のモチベーションを高め、能力開発を促し、会社全体の業績向上を図っていくことである。そして、評価結果は「賞与・昇給」に反映される。例えば、[5] 段階評価のうち [2] 評価の場合 70%の支給、[3] 評価の場合 90%、[4] 評価の場合 110%の賞与支給といったように、

ハイパフォーマーとローパフォーマーでは大きな賃金格差となって跳ね返ってくるのが特徴である。もちろん、部門ごとの事業特性、例えば営業部門と管理部門ではこの賞与・昇給額の配分は異なる。そのため、部門ごとの配分は全社横断の人事委員会で毎年決定されている。また、目標管理制度の他にコンピテンシー評価を併用しており、評価期間に発揮された能力（行動）も評価されているところも特徴的である。

よって、A社における目標管理制度は、組織全体のマネジメントとしてではなく、サブ・システム、とりわけ人事評価制度としての捉え方が強いと言えるだろう。

## 2) 目標管理制度の効果

目標設定の方法はボトムアップで「個人目標」→「部門目標」→「全社目標」が達成される仕組みになっている。そのため、適切な目標を設定するには、常に主体的に課題意識を持ち、組織目標との連関を意識しながら職務を遂行することが求められる。

こうした目標設定を自らが実行するプロセスを踏むことで期待される効果として、自律的な社員の育成にも寄与できると考えているようである。また、期初（目標設定）→期中（目標遂行過程）→期末（目標達成度評価）とそれぞれで、上司と部下の面談機会が設定されているため、双方の意思疎通、能力把握、コミュニケーション量増加による信頼関係の構築をねらっている。

## 3) 目標管理制度の問題や課題

最も大きな問題は公正な評価である。定量的に評価できるものは良いが、定性的なものは難しい。そのため、最終的には本人の納得感を得られるように上長との面談が重要となるが、人事委員会での評価の検証や評価不服申立窓口の設置などによる、評価の公平性を担保する仕組みの整備が急務である。

また、人事部門は評価のプロセスやスケジュールを遵守することに重きを置き、目標管理制度の目的や意義を十分に社員一人ひとりに伝えてきていないこと。評価者研修を定期的には実施していないために、目標管理制度やコンピテンシー評価が形骸化していること。制度自体が賞与配分のルーチンワークと化し、手段が目的化していること。

管理職においては、部下に対して、個人目標を会社目標・部門目標と紐づけ、成果を出すための行動目標を明示し、合意したうえで支援するための教育や意識付けが十分ではないこと。そのため、管理職の意識や能力によって効果にバラツキが生じていること。

一般社員においては、多くの社員が公正な評価制度であると感じていないといったアンケートの結果もあり、目標管理制度が自発的な能力向上、貢献意識の醸成につながらず、結果として働き甲斐やエンゲージメントの向上につながっていないこと。

以上のように、人事部門、管理職、一般社員に焦点を当てた問題や課題が挙げられた。いずれにしても、社員の働く意欲を持続的に高く保つことが企業の重要課題であるため、目標管理制度の位置付けを再確認し、制度の有効性を高める必要があると言える。

## (B社)

### 1) 目標管理制度の目的

人事評価のツールとしてではなく、上司と部下がより良い仕事の成果をあげるためのマネジメントツールであり、人材育成を第一の目的としている。

その目的の意図するところは、目標を上司と部下が共に作り込み、達成に向けてフォローし評価し合うなかで、同じ課題認識や視点を持つことができる。当然そこには、濃密なコミュニケーションが生まれ、目標をコミットさせたり、達成に向けて自律的で具体的な行動につなげることでありと強調している。

B社の運用スケジュールは事業年度単位（1年間）になっている。そして、この期間を以下の3つのフェーズに区切って運用している。なぜ、3つのフェーズに区切っているかは事業特性と関連している。B社は、

人や部署によって職務が異なるため事業サイクルの長短がある。またプロジェクト業務も多い。そのため、短いフェーズで区切ってしまうと目標が設定しづらく達成度も計りづらいことから、1年間を3つのフェーズに区切り運用している。

- ①期初(4-6月)は「目標設定フェーズ」と呼ばれ、組織目標を踏まえた個人目標の設定を上司と部下で策定することが目的である。
- ②期中(7-1月)は、「目標遂行レビューフェーズ」と呼ばれ、上司と部下で最低1回(10-11月頃)以上、目標遂行の進捗状況について確認し合うことになっている。最低年1回以上の運用している理由として、複数回では負担が大きいと現場からの声があがり、最低年1回以上という運用にしている。
- ③期末(2-3月)は、「目標達成(貢献度)評価フェーズ」と呼ばれ、設定した目標に対してどれだけ達成できたかを上司と部下で確認することが目的である。

目標達成(貢献度)評価結果は、翌年6月の賞与に会社業績も加味し反映している。また、昇格審査の参考としても活用している。

このように、B社における目標管理制度の目的は人材育成であり、人事評価の側面よりも組織全体のマネジメントとしての側面を強く意識した運用であると言える。

## 2) 目標管理制度の効果

まず、効果として挙げられたのが、上司と部下のコミュニケーション質や量の高まりである。B社の事業特性上、社員の2-3割は顧客先に常駐し開発業務を行っている者もいる。普段、社内で顔を付け合わせていないため、上司が部下の働きぶりや機微を察知することはできない。そこを意図的に上司部下間のコミュニケーションの機会をつくることに役立っている。また、目標には自己研鑽や能力向上を設定している社員もいることから、一人ひとりの能力開発にも効果があると言える。

こうした効果を実際にあげるために運用上、留意している点を3つのフェーズごとに以下にまとめる。

- ①期初(4-6月)の「目標設定フェーズ」では、会社の想いと個人の想いがつながっているかがとても重要なため、個人目標と組織目標の連鎖を強く意識している。その方法として、組織(部門)目標作成には部下といっしょに取り組んでいる。これには、目標に対して誰がどの役割を担うのが明確となり、人材育成や組織目標の理解、納得感といった個人に腹落ちさせる効果がある。B社ではMBOシートを作成しているが、上司と部下が面談すれば効果が上がるわけではない。人事部門が目標設定の立て方のガイドやツールを提供することで、現場の適切な運用につながると言える。
- ②期中(7-1月)の「目標遂行レビューフェーズ」では、目標遂行時の目標修正・進捗管理・フォローなどに留意している。

B社ではテレワークを強く推進しているため、マネジメントそのものを変える必要がある。例えば、業務の可視化や期中レビューの頻度、やり方を変えなければ、部下の頑張りや成果が分からず正当な評価ができない恐れがある。また、外部環境への変化対応や目標にない突発的な仕事にも取り組んでもらうために、期中であっても目標の追加修正ができるように工夫している。MBOシートには、目標を記載する欄は多めに設定してあることから、事後的に貢献した業務は追加でき最終評価まで持ち込むことができる。こうした狙いには、目標設定外の業務には取り組まないといった個人プレーに走らないことや組織貢献の意識を持ってもらうために工夫している。

- ③期末(2-3月)の「目標達成(貢献度)評価フェーズ」では、公正・公平・納得感などに留意している。

達成評価に対する納得感を醸成するために、期初に設定した目標に対して、「どういった点ができたらこのような評価になる」といった達成基準を目標設定面談時に明確にしている。また、MBOシートにもその旨を記載している。最終評価に対する異議申し立て制度はあるが、苦情や異議を申し立てる人より、納得しておらず声をあげていない人が多くいることは認識している。原資の配分が限られている以上、評価結果を反映するには必ずギャップが発生する。これは評価制度の永遠のテーマであり、社員が評価結果を前向きに

捉えてもらえるようにするために最も重要なことは、期初の目標設定と評価基準の明確化であると強調している。

また、B社では2020年7月に制度変更を行った。経営側から評価と報酬のメリハリをつけるよう要請があったためだ。この狙いには、良い意味で会社に寄りかかり過ぎず、会社と従業員との対等な関係を構築しキャリアの自律を促すことである。その他、目標そのものの高さ、低さを判定する「役割判定」を追加し、目標を客観的に把握し評価基準を明確にするためのデジタル化も検討中である。

### 3) 目標管理制度の問題や課題

まず、課題として挙げられるのは、上司の目標管理制度に対する理解と浸透である。それは、現場の上司の工数的な負担だけでなく、評価する上での心理的負担も大きく強いるからである。こうした心身の負担を軽減するには、この制度がなぜ必要か、課題はなにか、弱点はなにか、をクリアーしておかなければならない。そのための施策として、評価者研修の集合型や e-learning をそれぞれ実施している。しかし、評価者だけでも 1000 人以上もいるため、研修のマネリ化を防ぎ、充実した研修内容の企画運営が人事部の課題でもある。

次に、上司だけでなく被評価者教育も課題である。どうしても評価者と被評価者は対立関係に陥りがちである。そうではなく、上司のマネジメント力の向上、部下のモチベーションの促進や成長を支援する制度あるという共通認識を醸成することが最も大きな課題である。

## (C社)

### 1) 目標管理制度の目的

企業（組織）の成長のためには個人の成長が必要不可欠であるという考えから、組織の成長と個人の成長のベクトルを合わせることを目的としている。

C社では創業当初から目標管理制度は運用しており、これまで制度の修正や変更を重ねながら現在に至っている。この制度は正社員のみが対象となっており、正社員以外の派遣社員などには適用していない。しかし、派遣社員であっても正社員ほど厳密ではないが期初に個人目標を設定し期末に達成度評価を行っている。

事業年度である4月～3月の1年間が運用スケジュールになっている。期初の目標設定時、期中の目標遂行過程での振り返りと達成に向けた職務の確認、期末の評価決定およびフィードバック。それぞれの段階で上司部下間の面談が義務付けられている。

期初の目標設定時に、全社方針→事業部門方針→部門方針へと目標がブレイクダウンされるという。それを受けて個人目標3つを必ず設定する。そして、この3つの目標の1つは、組織のアサイメントによるが、残り2つは自身で設定し上司と相談しながら決めるという過程を踏んでいる。

期中では設定した目標において、出来たこと、出来なかったこと、のレビューを上司部下間で行っている。特に出来たこと、についてなぜ出来たのかのレビューを大事にしているという。また、レビューによって期中での目標修正や優先順位の入替わりはできるような仕組みにしている。

期末での評価結果の公平性の担保するため、評価の方法として、1次評価は直属上司による絶対評価。2次評価は全社による相対評価となっている。これには、1次評価時の直属上司による評価の甘辛を抑えるため、2次評価は全社の相対評価で評価全体をならして最終的な評価を決定している。

以上のようにC社における目標管理制度は、人事評価のためよりかは、組織目標と個人目標との連関を強く意識した組織全体のマネジメントとして捉えていると言える。

### 2) 目標管理制度の効果

目標を掲げることにより連帯感や愛着、組織への貢献意識の醸成に効果があるという。そのための適切な目標設定方法の仕掛けとして、部門の正社員全員で目標設定会議を実施している。その会議を実施すること

で組織と個人の目標が一致しているかの確認とともに目標に対する責任と職務が明確になる効果もあるという。また、部門によって取り組みは異なるが、人事部では組織目標シートを貼り出し、職務を遂行するにあたって常に組織目標との連関を意識するようにしている。

つまり、組織目標と個人目標の一致を強く意識させることで、役割の明確化、エンゲージメント、上司の部下育成に目標管理制度が効果的であると言える。

### 3) 目標管理制度の問題や課題

従業員も多く、会社規模も大きいいため単に業績管理のツールや多忙さから形骸化してしまっているなど、個人の意識の差、部署ごとで温度差がある。そのため、管理職向け、一般社員向けといった職位ごとで研修に取り組んでいる。また、それぞれの事情にあわせてオンラインでも受講可能にしている。

目標管理制度自体、上司の意識や力量に大きく左右されてしまうため、経営トップからリーダーに向けた部下の成長に責任を持つぐらいの強い発信が必要であるという。

人事部門としては、目標管理制度の運用が社員の成長、上司との関係性の向上、個人と組織の共通意識の醸成、組織の一体感に本当につながっているのかサーベイし、定量的・定性的に効果検証することが重要であるという。

## 第5章 まとめ

### 5.1 考察

本研究では、先行研究調査において目標管理の理論的特徴をレビューすることで本来の目的を確認した。そして、本稿では組織全体のマネジメント・システムとしてではなくサブ・システム、とりわけ人事評価制度としての目標管理と位置付けた。

そのため、先行調査とインタビュー調査では日本の企業が人事評価としての目標管理制度をどのように運用し、どのような効果を発揮し、どのような問題があるかについて提示した。

こうしたレビューを踏まえて、本研究のテーマである「目標管理制度に関する有効性と限界」は以下の1点に帰着する。

(1) サブ・システム、とりわけ人事評価制度としての目標管理を運用することには限界があり、本来の目的に則ったマネジメントツール、とりわけ育成支援として運用することが適切な使い方であり、最も効果が期待できる。

これまで、人事評価としての目標管理制度の有効性と限界について議論を進めてきたが、本来の目的・機能について理解することである。

それは単なる人事評価としてではなく、育成支援でありマネジメントのツールであるということである。ドラッカーが提唱し目指したものは、成員が主体的に目標を設定することで職務を明確にする。そして、上司からの適切なフィードバックをもらうことで動機づけや満足度も高めるといった成員の成長、そして組織目標の達成（業績向上）の両方を実現することであったはずである。

しかし、現状、多くの企業が本来の目的から外れて、人事評価の側面を強くした運用を続けている。これまでで問題点として挙げた、安易で達成しやすい目標設定や評価のバラつきなど、いわゆる評価のための実践となってしまう。それでは真に組織と個人の成長に寄与するものにならないことを強く認識する必要があるだろう。

本来の目的であるマネジメントツールとして機能させるための運用方法として、インタビュー調査に協力し



てくれた企業の取り組みにおける工夫が参考になる。

まず、「組織目標と個人目標の連関」を強めるために、期初には目標設定ミーティングを実施することである。組織目標の作成を部下といっしょに取り組むことで、目標に対して誰がどの役割を担うかの明確にする。それには組織目標の理解、納得感を醸成させることに効果的である。最終的に目標の達成度を評価する際にも、期初の「目標設定」の明確化、上司との共有はとても重要なポイントであると筆者は受け止めた。

目標遂行時の工夫として、上司からのフィードバックを義務化し必ず実施することである。形式的に実施するだけでは効果は薄いため、期初に設定した目標に対する取り組みが予定どおりに実行されたかどうかを確認することである。あわせて取組みに対する効果も確認し、場合によっては目標項目や目標レベルの再検討も必要となるだろう。そして何より、期末に向けて主体的に行動できるよう動機づけてあげることが重要なポイントであると筆者は受け止めた。また、フィードバックに懸ける時間よりも回数に意識を傾けて実践する方が互いの意思疎通が図られ、様々な助言や支援も受容されやすくなるだろう。

目標達成度評価の工夫として、何より評価に対する公平性を担保する取り組みが重要となる。1次評価は直属上司による絶対評価にし、2次評価は全社による相対評価としている。この狙いには、1次評価時の直属上司による評価の甘辛を抑えるため、2次評価では全社の相対評価で評価全体をならしている。絶対評価と相対評価を組み合わせることで評価の公平性を担保しているのである。もう一つの重要な要素として、評価に対する納得感である。いかにして納得感を得てもらうかは、期初時の目標設定の際に評価に対する基準を明確にすることである。評価基準が曖昧のままでは自己評価と上司による絶対評価の間に差が生まれてしまうことで、モチベーションの減退や人間関係不和の原因となりかねないと筆者は受け止めた。

また、調査企業が効果として「上司部下のコミュニケーションの質、量の高まり」、「能力開発」を挙げていたように、日々のコミュニケーションやマネジメントの積み重ねによって、上司部下の信頼関係は築かれ、能力向上の一助になる有効なマネジメントツールが目標管理であると筆者は受け止めた。しかし、単なる評価手続きとして活用することは、上司のマネジメントに影響を受けやすいといった作用が、部下の成長にプラスよりもマイナスに発揮されてしまう危険性を孕んでいる。それは、先行調査でも問題として明らかとなったように、上司が部下への指導やフォローが十分でない状況下では、評価を伝達するだけで本人のモチベーションや能力開発に向けた努力を引き出すには至らないからである。そのことから、人事評価制度としてではなく、管理者も含めたマネジメントツール、育成支援として運用することが効果を発揮するものと考ええる。

最後に視点を変えて、昨今、企業を取り巻く厳しい環境にも触れておきたい。例えば、働き方改革、ジョブ型雇用、ダイバーシティ経営、副業・兼業、テレワークの促進といった様々な課題や要請が投げかけられている。労働者の就労に対する価値観は多様化し流動性も高まり、フリーランスやプロジェクト型業務も増えてくる。こうした状況でも目標管理制度は適応可能だと考える。

例えば、多様な雇用形態で構成されるチームや職務においても、予め目標や役割を全体で共有し、コミュニケーションを円滑に図りながら、達成に向けて職務を遂行する。そして達成度を客観的に評価する。また、成員一人ひとりのキャリア志向の高まりによって価値観や行動が異なる場合でも、円滑なコミュニケーションを図ることで動機づけや満足度の向上に寄与することができるだろう。それが組織目標達成（業績向上）につながると考える。

やはり、人事評価ツールとしての目標管理ではなく、成員と組織の成長を支援するマネジメントツールとしての運用が本来の目標管理制度であると筆者は考える。

## 5.2 今後の課題

本稿は、多くの企業が導入している人事評価ツールの一つである「目標管理制度」の有効性と限界を考察した。しかし、先行調査や導入企業3社のインタビュー調査結果をもとに主張したに過ぎず、一般化するには課題が残る。この点については、今後より多くの企業事例を収集し検討する必要があると考えている。

この検討を通して、目標管理制度が個人と組織の成長を支援し、企業の業績向上に有効であるかどうか、さらに深化した提言に繋げていきたい。

## 謝辞

本稿執筆にあたり、調査に協力してくださったA社・B社・C社の人事担当者の皆さまに心よりお礼申し上げます。また、調査協力企業の選定や執筆のご指導を賜りました、法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科の藤村博之先生に心より感謝申し上げます。

## 注

先行研究において、なぜ奥野氏の文献を参考にしたのかは、他の理論的研究に必ず奥野氏の文献が参照されているからである。

## 引用・参考文献

- 井関隆明 (2018) 「目標管理制度はどう変わるべきか」『労政時報』 3952 : 57-70
- 奥野明子 (1996) 「日本における目標管理の現状と課題」『大阪市立大学経営研究』 第47巻, 第1号, 91-116
- 奥野明子 (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
- 金津健治 (2008) 『目標管理の手引き』 日本経済新聞出版社
- 中嶋哲夫 (2015) 『正しい目標管理の進め方』 東洋経済新報社
- 古畑仁一・高橋潔 (2000) 「目標管理による人事評価の理論と実際」『経営行動科学』 第13巻, 第3号, 195-205
- 松丘啓司 (2019) 「目標管理制度 (MBO) の限界」株式会社東レ研究所, 42-47
- Drucker. P. F. 1954 The practice of management. New York: Harper & Row. (野田一夫監修 現代経営研究会訳 現代の経営 (上) (下) 自由国民社 1956)
- 労務行政研究所 (2001) 「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』 3488 : 2-31
- 労務行政研究所 (2004) 「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』 3628 : 2-65
- 労務行政研究所 (2007) 「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』 3700 : 2-67
- 労務行政研究所 (2010) 「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』 3768 : 2-61
- 労務行政研究所 (2013) 「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』 3853 : 2-64
- 労務行政研究所 (2018) 「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』 3956 : 16-67
- 労務行政研究所 (2006) 「目標管理制度の運用に関する実態調査」『労政時報』 3681 : 42-63
- 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 : 41-64