

## 目標管理の部門別・階層別展開

—A社の調査をもとにして—

奥野 明子

### I. はじめに

1990年以降、日本企業の人事管理制度は大きく変化しつつある。その変化は、労働時間や努力といったインプットを長期的に評価する従来の方法から、短期的なアウトプットつまり成果を評価する方法への移行であり、成果主義と表される。本稿でとりあげる目標管理は、この成果主義人事を実践する具体的な制度として、近年多くの日本企業で導入されている<sup>1)</sup>。1954年にドラッカーによって提唱された目標管理 (Management by Objectives : MBO)は、1960年代から日本企業に導入され始めた。日本での目標管理の歴史は40年に近い。その間、日本での目標管理は、導入のねらいを変化させ、盛衰を繰り返しながら存続してきた (奥野1996)。近年では、上述のような成果主義人事を実践する評価システムとして目標管理が注目されている (奥野2000)。成果主義人事にとって、短期的な個人の仕事の成果を客観的に評価するシステムは不可欠である。目標管理には、上司と部下が面接を行い両者が合意した目標という形で評価基準を明確にし、その基準に基づいて部下を評価する手順が含まれている<sup>2)</sup>。そのため、多くの企業、とりわけ人事部が成果主義の評価制度として目標管理に注

1) 産労総合研究所「日本企業 VS 外資系企業人事制度比較調査」(1999)によると日本企業の60.6% (480社中291社) が目標管理を導入している。2000年1月から2月にかけて行われた産労総合研究所の目標管理に関する調査では、目標管理の導入企業134社のうち46.2% が1995年以降の導入である。近年になって目標管理の導入企業が増加していることがわかる (産労総合研究所 (2000))。

目しているのである<sup>3)</sup>。

しかしながら、その運用は上手くいっているとは言い難い。例えば、産労総合研究所(1999)の調査では目標管理の導入の有無を問い、導入企業に対して運用上での問題の有無をきいた。76.7% (291社中223社)が問題があると答えている。その理由を考えるうえで、本稿は目標管理を導入する階層や部門の違いに注目する。日本企業で目標管理が上手く展開されていない理由として、同一企業内の部門や階層の違いから生じる職務内容の違いが、目標管理のねらいや制度に反映されていないことにあと筆者は考える。例えば、企業には短期的な環境変化に影響されやすい営業部門と、定型的な職務の多い製造部門をもつ。両部門で行われる仕事の特徴の違いは、そこで運用される目標管理に影響を与えるだろう。他の例では、入社後数年の社員と管理職とでは、目標設定や目標の実行の際に得ることのできる情報量や権限の大きさが異なる。結果として、それぞれが展開する目標管理のねらいや制度は異なるだろう。後者の階層の違いについては、目標の性格(育成目標、改善目標、創造目標、管理目標等)や報酬との関連度(目標の達成度がどの程度報酬に反映されるのか等)に変化をもたせることによって考慮されてきた。例えば、入社後数年までの一般社員については育成目標を主とし、目標の達成度と給与や賞与との関連性を少なくするなどの方策がとられている。しかしながら、部門の違いはこれまでほとんど取り組まれてこなかった。職務の内容、特徴が異なれば、それを管理する方

- 
- 2) 1960年代の導入以来、日本では目標管理を人事制度として捉える傾向が強い。例えば、多くの日本企業では、目標管理の導入・推進は人事部門のみ、あるいは人事部門と他部門(各事業本部、経営企画室など)との連携で行われる。これは日本では目標管理＝評価制度という考え方が強いからである。ここであげた評価基準としての目標の設定、その基準に基づく評価は目標管理の一手順でしかない。本来目標管理は、人事制度を含むより広い全般管理の手法である。個人目標を設定するにいたるまでの組織の戦略や全社目標のブレークダウン、目標の連鎖体系、目標管理を展開するうえでのコミュニケーションなども重視しなくてはならない。全般管理としての目標管理については奥野(1997)に詳しい。
- 3) 前述の産労総合研究所(2000)で導入のねらいをきいたところ、52.2%(134社中70社、複数回答有)の企業が「評価基準の明確化」を選択した。これを受け、同調査では「人事評価との連動を強く意識した目標管理の傾向が強まっている」と指摘している。

法も異なるであろう。にもかかわらず、これまで目標管理を導入してきた多くの日本企業では、全部門を対象とし、画一的な目標管理を行ってきた<sup>4)</sup>。その結果として、目標管理が上手く展開できないという問題が生じてきたのではないだろうか。このような視点から今回の調査では、部門ごとおよび階層ごとの目標管理の運用状況の違いを分析する。本稿は、筆者が1999年に在阪化学メーカーで行ったアンケート調査に基づいている<sup>5)</sup>。


- 
- 4) 産労総合研究所(1999)によると、日本企業の目標管理導入企業291社のうち270社(92.8%)が全部門を対象に目標管理を導入している。産労総合研究所(2000)では、目標管理導入企業134社のうち、121社(90.3%)が全部門に目標管理を導入している。これらの結果から、日本では目標管理が全部門を対象に導入されているケースが多数と考えられる。部門により目標管理のしくみおよび運用に変化をもたすケースは、実務関連書および雑誌に掲載されている数多くの事例や筆者のヒアリングの対象となった複数の企業ではみられない。それは、目標管理が評価制度と密接に関連しているためと考えられる。評価のしくみが部門によって異なることは、部門間の移動が頻繁にある日本企業では受け入れがたい。
- 5) これまでの目標管理に関する調査には、産能大学目標によるマネジメント研究会「『目標による管理』実態調査」(1995年7月実施)、産労総合研究所「目標による管理制度の導入と運用に関する調査」(1996年6月実施)、労務行政研究所「目標管理制度に関する管理者意識アンケート」(1998年1-3月実施)、産労総合研究所「『目標管理制度の定着と効果的な運用』調査」(2000年1-2月実施)等がある。これらの調査のうち、労務行政研究所以外は各企業の目標管理推進担当者を対象としたものであり、一推進担当者が、各部門担当者や一般社員の意見をもとに全社の状況を推測して調査項目に回答する。この場合、制度面での質問は的確に答えることができるが、階層ごとや部門ごとの状況については一推進者の推測の域を出ないという限界がある。労務行政研究所の調査は目標管理の導入企業37社の管理職3625名を対象としたものである。この場合には、回答者は各部門の問題を直接体験する本人であるが、異なる37社を対象にしていることから企業ごとに目標管理の制度に差異がある。したがって、同一企業内の異なる部門・階層の各人に目標管理の状況や問題点を問うている本調査は、階層および部門ごとの差異を的確に知ることができるという特徴がある。

## II. 調査および調査対象企業の概要

調査は、1999年9月27日～10月14日に筆者が行った。調査のねらいは、部門や階層の違いが目標管理の運用に与える影響を知ることである。調査票は、全社員および一部のグループ会社社員あわせて3000人に職制を通じて配布され、2600名の回答が回収された（回収率86.66%）。このうち一部を除いた1852名を今回の分析に使用する。サンプルサイズの一覧は以下である。

	製造	営業	研究 開発	間接部門							生産 技術	経営 企画	製品 企画	その他	無 回答	合 計 (階層別)
				総務 部	法務 部	広報 部	人事 部	経理	情報シ ステム部	資材・ 購買部						
役員・ 経営幹部	2	4	3	1	0	0	0	1	0	1	0	0	2	10	0	24
部長・ 事業部長	19	23	22	7	1	1	1	1	2	3	15	4	12	20	2	133
課 長	44	57	88	11	3	1	6	11	9	10	70	3	24	38	1	376
上 級	239	62	164	19	4	2	4	10	14	11	139	2	13	44	9	736
一 般	656	60	172	49	1	2	11	13	26	30	116	1	19	98	16	1270
その他	6	1	3	1	0	0	0	0	1	0	3	0	1	5	0	21
無回答	7	4	8	1	0	0	0	0	0	1	4	0	0	7	8	40
合 計 (部門別)	973	211	460	89	9	6	22	36	52	56	347	10	71	222	36	2600

(図1 サンプルサイズ)

\*  部分を今回の分析に使用

A社およびA社の目標管理について簡単に述べておこう。A社は資本金約360億円、従業員数約2600名の中堅化学メーカーである。A社では1993年にリーダー職（管理職）を対象に目標管理の導入をはじめた。そのきっかけは1989年に、前社長が発表した1990年から2000年にかけての長期経営計画の中でいくつかの改革案のなかに、「仕事を通じての能力開発」、「やれば報われる評価」を進める道具として目標管理があったことにある<sup>6)</sup>。1994年4月からは対象者を広げ、現在は全社員が目標管理を行っている。また1996年からは、リーダー職を対象として年俸制を導入した。その結果、リーダー職では目標管理の結果が年俸に

6) A社の目標管理制度については、2000年5月4日に筆者が行った同社目標管理推進担当者へのヒアリング調査、同年5月25日同社労働組合中央副執行委員長へのヒアリング調査、およびA社の内部資料に基づいている。

直接的に反映するようになった。リーダー職以外（組合員）については、導入当初は、目標管理の結果、つまり目標の達成度は賞与のみに反映していたが、1998年からは全階層で給与にも反映するようになった。このような一連のいわゆる成果主義（A社の言葉では「明確で明るい能力主義」）への移行は、1994年に導入された時間外「0」<sup>ゼロ</sup>が大きな背景にある。この導入によって、働いた時間ではなく成果に基づいて給与が支払われるという雰囲気社員に浸透してきたという。年功的だった賃金制度は1998年に大幅な改革が行われ、生活保障的な年齢給、成果を反映した成果給、行動や成長を反映する能力給の3つから構成されるようになった。今後は成果給部分および能力給部分を増やしていく予定である。

### Ⅲ. 調査結果

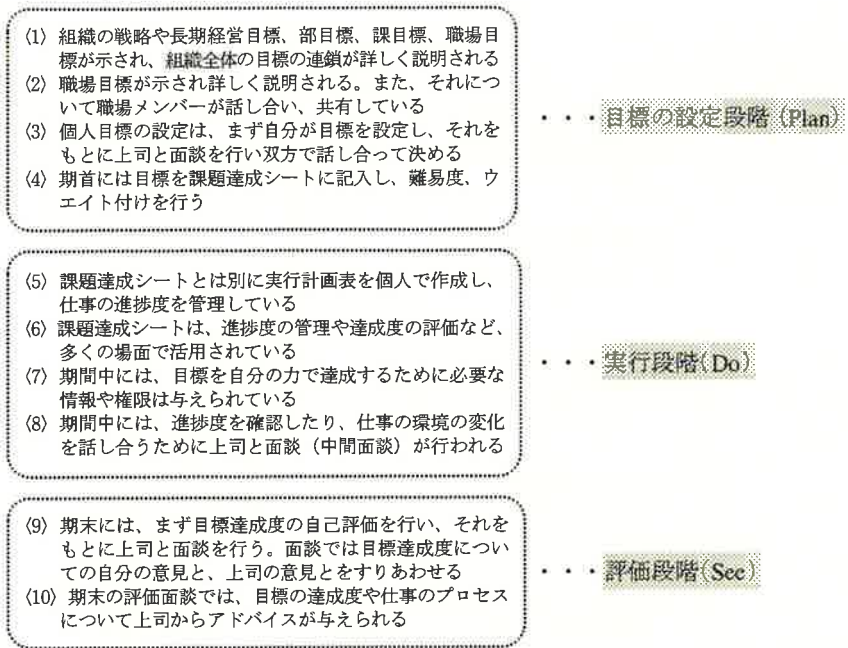
調査ではA社の目標管理を3つの側面からみた。1つ目は、実際に目標管理の制度上の手続きを行っているかをきいた目標管理の実施状況である。2つ目は、目標管理が上手くいっているかどうかについて回答者（つまり、目標管理を実施する社員）の認識を調べた。3つ目は、目標管理の導入への賛否を問う目標管理に対する承認度である。

#### 1. 目標管理の実施状況

まず最初に、目標管理の制度上の諸手続きを実際にきちんと行っているかをきいた。質問項目は一般的な目標管理のマニュアルに基づいており、基本的な目標管理の手続きを順番にきく。質問項目は図2のように目標設定（Plan）、目標の実行（Do）、目標達成度の評価（See）の3つのステップにわけることができる。

これらの10の項目について、回答者は「よく当てはまる」から「まったく当てはまらない」までの6段階の中から1つを選択する。結果は、6段階のうち「よく当てはまる」を6、「まったく当てはまらはい」を1として平均を示した。

## 目標管理の部門別・階層別展開

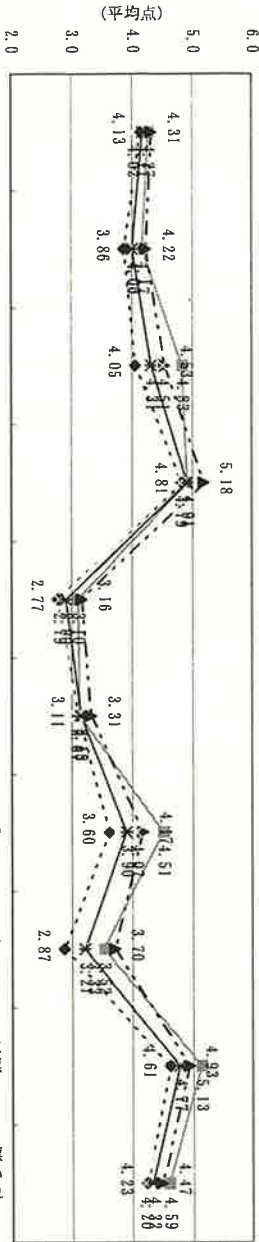


〈図2〉目標管理の10の諸手続き

結果（図3）をみると、まず全体では、目標の設定段階および目標の評価段階では、すべての質問項目で平均が4.00以上ある。特に、課題達成シート（目標管理シート）への目標の記入(4.91)、上司との面接（目標設定段階4.31、評価段階4.77）の項目が高く、目標管理の最も基本的な手続きといえる目標設定および評価とその際の面接は実施されていることがわかる。反対に、目標管理があまり活用されていないのが目標の実行段階である。A社では、実行計画書の作成は各自に任されている。このため、自分で立てた目標をどのように達成するかについて計画的に進めている人が少ないことがこの結果からいえる。期首に目標を設定した後は、期末の評価段階での面接まで課題達成シートをみる機会が少ないという状態が想像される。

部門別にみると、製造部門、営業部門、研究・開発部門、間接部門で目標管理の展開状況が異なっている。全10問の平均は営業部門が最も高く（4.27）、

＜図3＞目標管理の実施状況（部門別）



＜1-1＞組織の戦略や長期経営目標、部目標、課目標、職場目標が示され、組織全体の目標の連鎖が詳しく説明される

＜1-2＞職場目標が示され詳しく説明される。また、それについて職場メンバーが話し合い、共有している

＜1-3＞個人目標の設定は、まず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合っ  
て決める

＜1-4＞期首には目標を課題達成シートに記入し、難易度、ウエイト付けを行う

＜1-5＞課題達成シートとは別に実行計画表を個人で作成し、仕事の進捗度を管理している。

＜1-6＞課題達成シートは、進捗度の管理や達成度の評価など、多くの場面で活用されている

＜1-7＞期間中には、目標を自分の力で達成するために必要な情報や権限は与えられている

＜1-8＞期間中には、進捗度を確認したり、仕事の環境の変化を話し合うために上司と面談（中間面談）が行われる

＜1-9＞期末には、まず目標達成度の自己評価を行い、それをもとに上司と面談を行う。面談では目標達成度についての自分の意見と、上司の意見とをすりあわせる

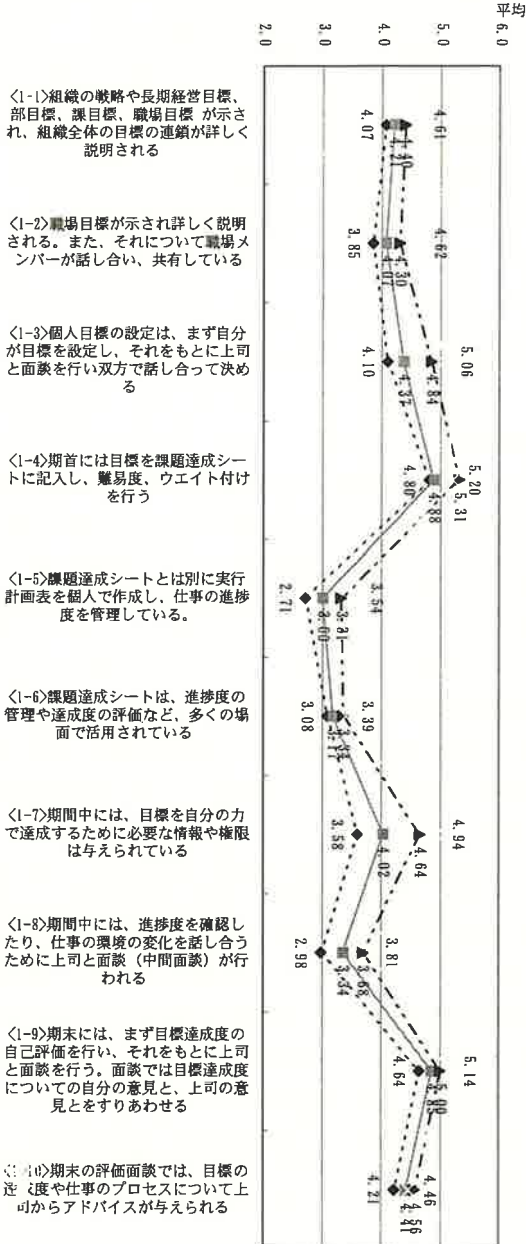
＜1-10＞期末の評価面談では、目標の達成度や仕事のプロセスについて上司からアドバイスが与えられる

◆ 製造 — 営業 — ▲ 研究・開発 — 面接 — \* 全体



# 目標管理の部門別・階層別展開

＜図4＞目標管理の実施状況（階層別）



＜1-1＞組織の戦略や長期経営目標、部目標、課目標、職場目標が示され、組織全体の目標の連鎖が詳しく説明される

＜1-2＞職場目標が示され詳しく説明される。また、それについて職場メンバーが話し合い、共有している

＜1-3＞個人目標の設定は、まず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合っている

＜1-4＞期首には目標を課題達成シートに記入し、難易度、ウエイト付けを行う

＜1-5＞課題達成シートとは別に実行計画表を個人で作成し、仕事の進捗度を管理している。

＜1-6＞課題達成シートは、進捗度の管理や達成度の評価など、多くの場面で活用されている

＜1-7＞期間中には、目標を自分の力で達成するために必要な情報や権限は与えられている

＜1-8＞期間中には、進捗度を確認したり、仕事の環境の変化を話し合うために上司と面談（中間面談）が行われる

＜1-9＞期末には、まず目標達成度の自己評価を行い、それをもとに上司と面談を行う。面談では目標達成度についての自分の意見と、上司の意見とをすりあわせる

＜1-10＞期末の評価面談では、目標の達成度や仕事のプロセスについて上司からアドバイスが与えられる

◆ 一般    ■ 上級職    ▲ 課長    ● 部長・事業部長



続いて研究・開発部門(4.09)、間接部門(3.89)となり製造部門が最も低い(3.76)。つまり、他と比較して営業部門では目標管理が上手く展開されており、製造部門では上手く展開されていないといえる。製造部門では特に「目標達成のために必要な権限が与えられている」、「進捗度や仕事の環境変化を確認するために期中に面接が行われる」の項目が低い。

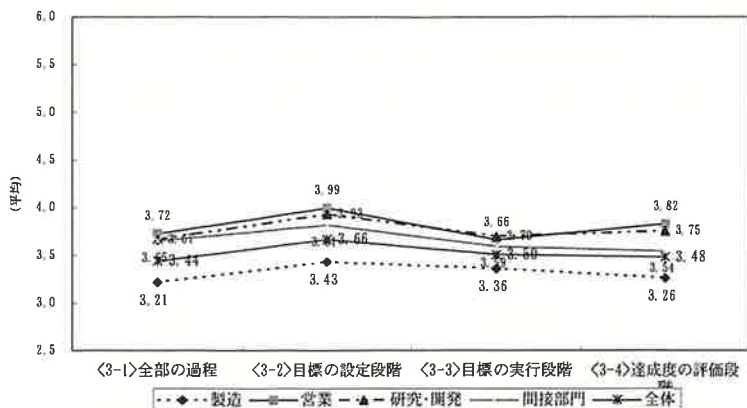
階層別(図4)にみると、各階層ごとに目標管理の展開状況が異なっている。全10問の平均は、部長・事業部長層(4.48)、課長層(4.33)、上級層(4.03)、一般層(3.80)である。つまり、階層が上になるほど目標管理が上手く展開されており、反対に階層が下になるほど目標管理が上手く展開されていない。

## 2. 展開状況の認識

次に目標管理の展開状況がどのように認識されているのかをみてみよう。「目標管理は上手く展開されていると思いますか」という質問に対し、「上手く展開されている」「だいたい上手く展開されている」「どちらかといえば上手く展開されている」「どちらかといえば上手く展開されていない」「あまり上手く展開されていない」「上手く展開されていない」の6段階から1つを選ぶ。目標管理のうちの目標設定段階、実行段階、評価段階のそれぞれについての認識を調べるために、質問を目標管理の全体、目標設定段階、目標の実行段階、目標達成度の評価段階の4段階にわけた。結果は、「上手く展開されている」を6、「上手く展開されていない」を1とし平均を示している。

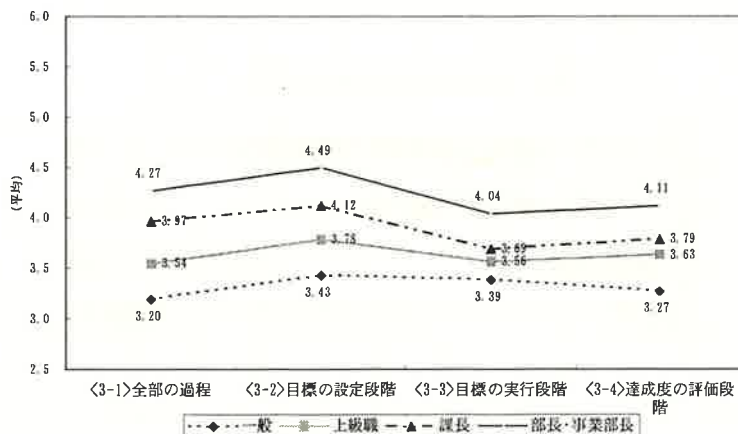
全体(図5)では、目標の設定段階で最も目標管理が上手く展開されているとなっており(3.66)、実行段階(3.50)および達成度の評価段階(3.48)ではそれよりも低くなっている。部門別では、営業部門と研究・開発部門では、すべての項目で営業部門の平均が研究・開発部門のそれを若干上回っている。製造部門は、他のすべての部門に比べ平均が大きく、しかも全体で下回っている。この結果から、営業部門で最も目標管理が上手く展開されていると認識されており、続いて研究・開発部門、間接部門となり、製造部門では上手く展開されていないと認識されていることがわかる。

＜図5＞展開状況の認識（部門別）



階層別（図6）での認識の差は、部門のそれよりも大きい。上の階層ほど目標管理が上手く展開されていると感じており、下の階層ほど目標管理は上手く展開されていないと感じている。一般層では評価段階で上手くいっていないと認識されているが、その他の階層では評価段階よりも実行段階に問題があると認識されている。これは一般層では目標管理を評価制度として強く捉えているためと思われる。

＜図6＞展開状況の認識（階層別）

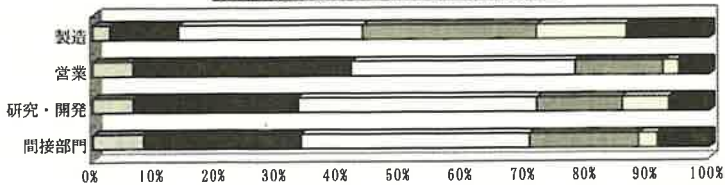


### 3. 目標管理の承認度

目標管理の承認度を、制度への賛否で問うた。「あなたは目標管理の導入に賛成ですか」という質問項目に対し、「おおいに賛成」「賛成」「まあ、賛成」「どちらかといえば反対」「反対」「まったく反対」の中から1つを選択する形式である。

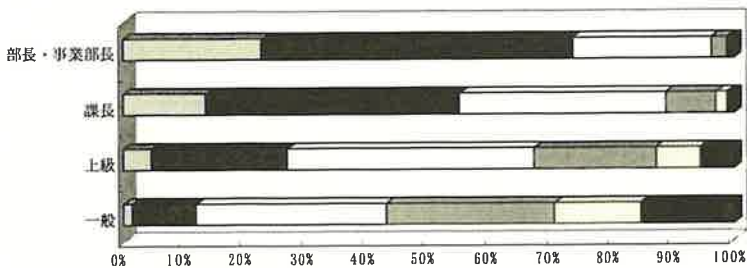
全体では「おおいに賛成」が4.86%、「賛成」19.44%、「まあ、賛成」が33.69%、合わせて58.00%が目標管理への賛成を示した。部門別（図7）にみると、生産部門では43.88%、営業部門では78.00%、研究・開発部門では71.78%、間接部門では70.50%が賛成を示した（「おおいに賛成」「賛成」「まあ賛成」の合計）。前の2つの結果と合わせてみると、目標管理があまり上手く展開されていない製造部門では、半数以上が「反対」「どちらかといえば反対」あるいは「まったく反対」を選択している。

＜図7＞目標管理の承認度（部門別）



□おおいに賛成 ■賛成 □まあ賛成 ■どちらかといえば反対 □反対 ■まったく反対 ■その他

＜図8＞目標管理の承認度（階層別）



□おおいに賛成 ■賛成 □まあ賛成 ■どちらかといえば反対 □反対 ■まったく反対 ■その他

## 目標管理の部門別・階層別展開

階層別（図8）でもこれまでの結果と同様の傾向がみられる。つまり、一般層では目標管理への賛成（「おおいに賛成」「賛成」「まあ賛成」の合計）は43.08%である。上級層では67.11%、課長層では88.66%、部長・事業部長では96.20%となり、階層が上がるほど目標管理への承認度が高くなる。

以上のように、3つの側面からA社の目標管理を部門別、階層別でみた。その結果、部門ごとでは営業部門で目標管理の手続きがきちんと展開されており、上手くいっているとの認識も高い。また、この部門では制度に対して肯定的な意見が多いことがわかった。反対に、製造部門では、実際の手続きが他部門と比較してあまり行われておらず、上手く展開されていないと認識されている。製造部門では、制度への否定的な意見が多い。研究・開発部門および間接部門を加えた4部門では、営業－研究・開発－間接－製造という順番で目標管理が上手く展開されており、承認度も高い。階層別では、上位層ほど実際の手続きをきちんと行っており、また目標管理を上手く展開していると認識している。上位層ほど制度への肯定的な意見が多い。反対に、下位層では目標管理はあまり上手く展開されておらず、制度は上手くいっていないと認識されている。制度への承認度も低い。

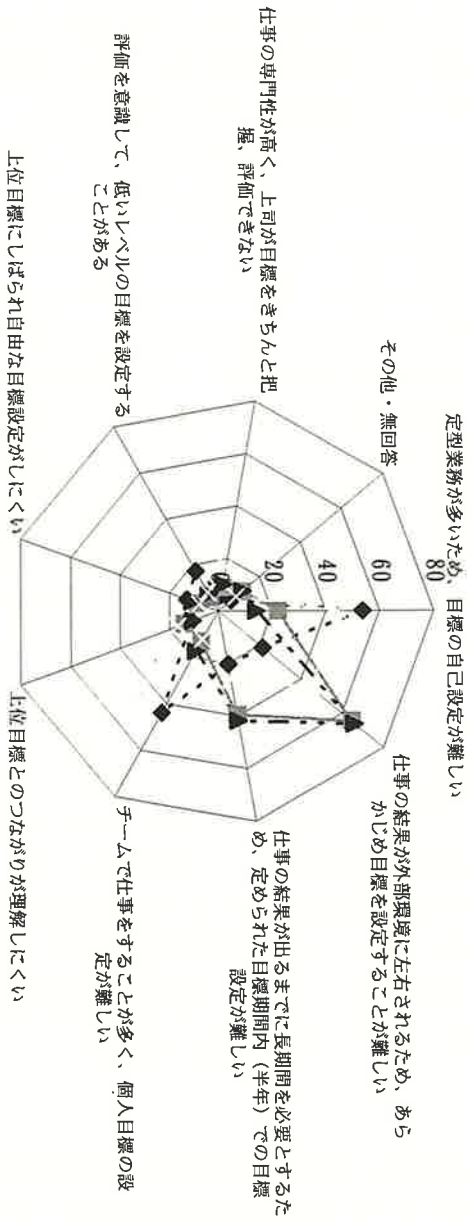
### 4. 問題点

次に、目標管理の問題点について述べる。これまでみてきたように目標管理の展開状況が部門ごと、階層ごとに異なるとすれば、目標管理を展開するうえでの問題点もそれぞれの部門および階層によって異なるのではないだろうか。今回の調査ではこれまで頻繁に指摘されている目標管理の問題点を列挙し、それらの中からより重要だと思うもの2つを回答者が選ぶ形式で行った。これまでの質問項目と同じく目標管理のプロセスを目標の設定段階、目標の実行段階、目標達成度の評価段階、およびその他の4段階にわけた。

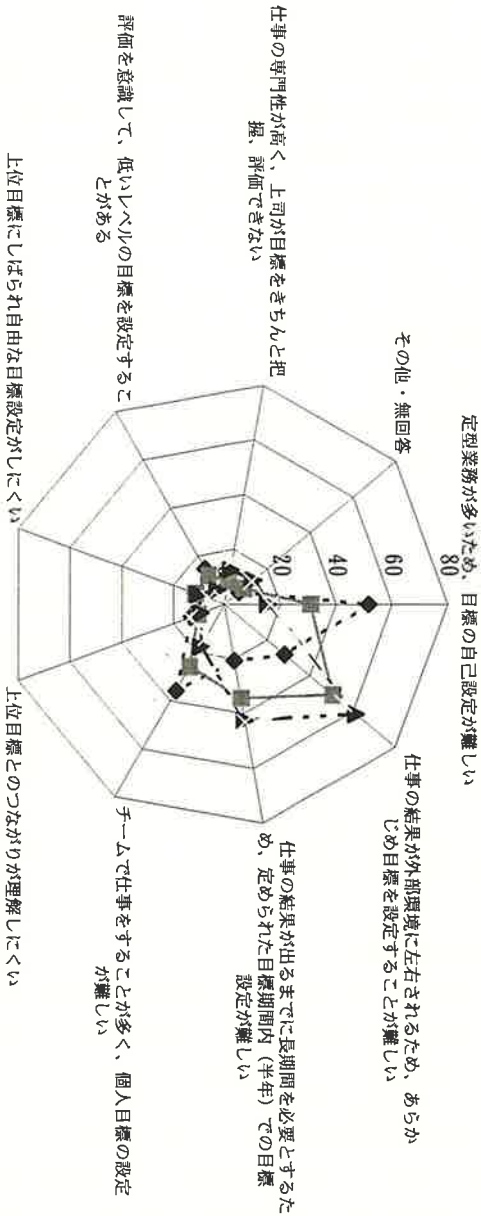
#### 1) 目標の設定段階

部門別（図9）にみて明らかなのは、製造部門で多く指摘される問題点と、営業および研究・開発部門で多く指摘される問題点が大きく異なることであ

＜図9＞目標設定時の問題点（部門別）



＜図10＞目標設定段階での問題点（階層別）



る。製造部門で多く指摘されたのは、「定型業務が多いため、目標の自己設定が難しい」、「チームで仕事をすることが多く、個人目標の設定が難しい」である。製造部門に属する53.78%の人が前者を選択しており、43.88%が後者を問題としている。営業および研究・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い」（営業部門の64.50%が選択、研究・開発部門の65.91%が選択）、「仕事の結果が出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（半年）での目標設定が難しい」（同39.50%、41.76%）が多く選択されている。間接部門は、定型業務が多いという問題点では製造部門に近いが、チームで行う仕事は営業部門や研究・開発部門と同程度に少ない。

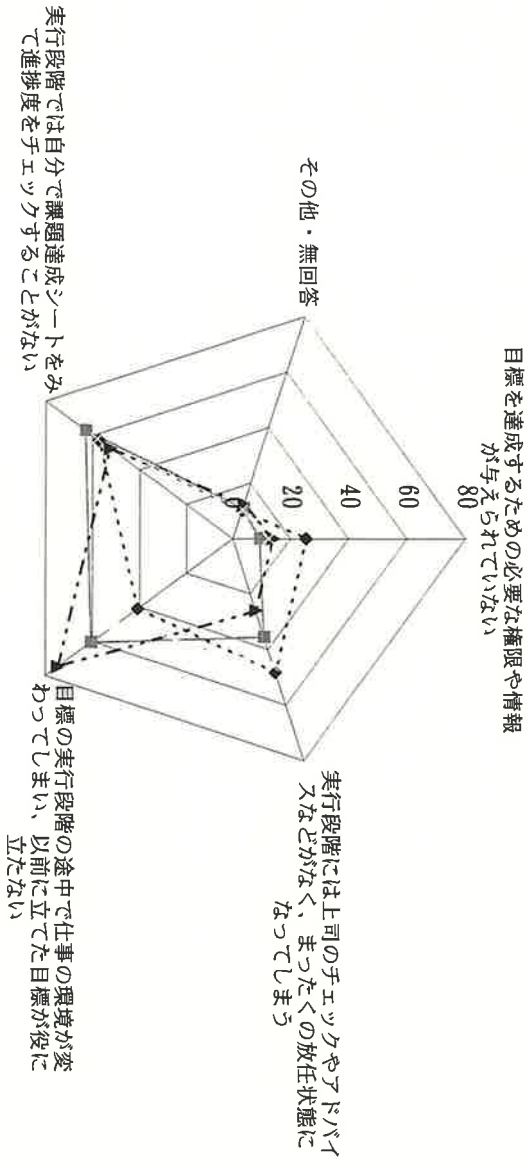
階層別（図10）では、一般層で「定型業務が多いため、目標の自己設定が難しい」、「チームで仕事をすることが多く、個人目標の設定が難しい」の問題点を選択されている。一般層のうちの64.31%が製造部門に属するため、製造部門での問題点に影響されていることを考慮しなくてはならない。課長層および部長・事業部長層の両層で問題とされる点が似ている。つまり、両層では「仕事の結果が外部環境に左右されるため、あらかじめ目標を設定することが難しい」が最も多く指摘され（課長の61.35%、部長・事業部長の55.70%が選択）、次に「仕事の結果が出るまでに長期間を必要とするため、定められた目標期間内（半年）での目標設定が難しい」（同42.44%、43.04%）が多く選択されている。上級層は、先にあげた特徴的な4つの項目すべてで一般層と課長層および部長・事業部長の2層の間に位置する。

## 2) 目標の実行段階での問題点

部門別（図11）でみると、先と同じように部門ごとで異なる問題を抱えていることがわかる。製造部門では48.42%が「上司のチェックやアドバイスなどがなく、まったくの放任状態になってしまう」を選択している。「目標を達成するために必要な権限や情報があたえられていない」も他の3部門と比べて製造部門で多く指摘されている（25.32%が選択）。「実行段階の途中で仕事の環境が変わってしまい、以前に立てた目標が役に立たない」は研究・開発部門の

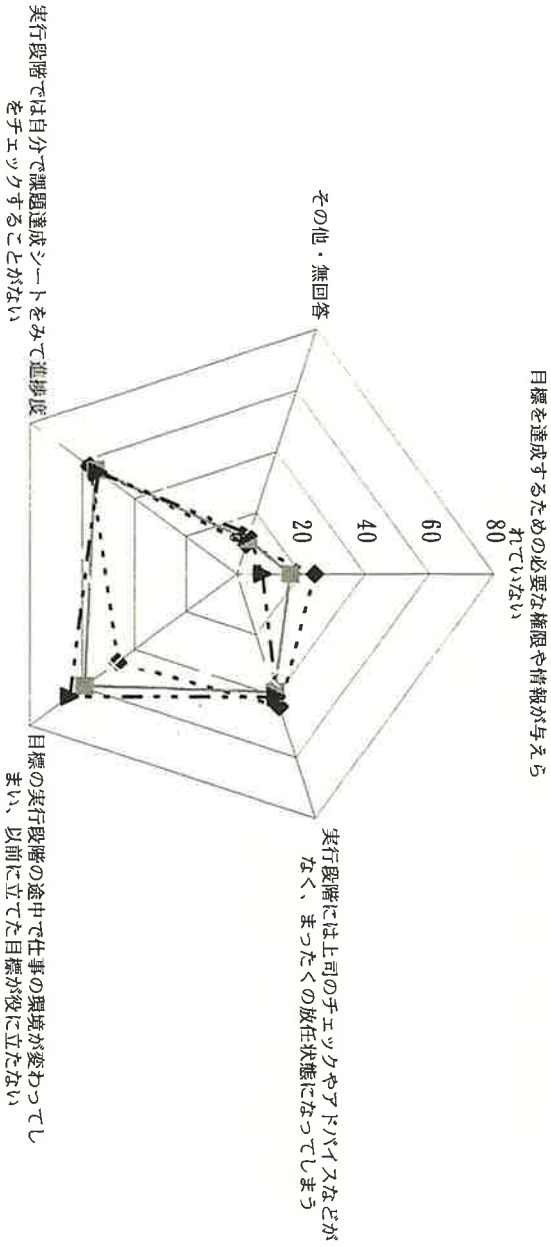


＜図 11＞実行段階での問題点 (部門別)



◆製造 — 営業 — ▲研究・開発 問接

＜図12＞実行段階での問題点（階層別）



74.72%が選択している。営業部門および間接部門は、これらの両項目で製造と研究・開発の間に位置する。「実行段階では自分の課題達成シートをみて進捗度をチェックすることがない」という問題点はどの部門においても多く指摘されている。

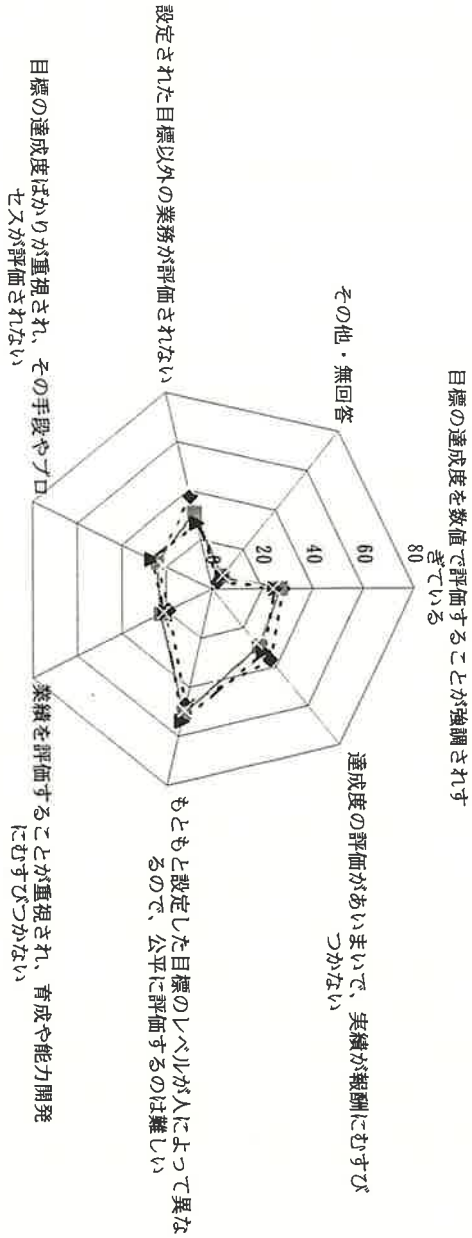
階層別（図12）では、「目標を達成するために必要な権限や情報があたえられていない」および「上司のチェックやアドバイスなどがなく、まったくの放任状態になってしまう」は下位層で選択される傾向にある。「実行段階の途中で仕事の環境が変わってしまい、以前に立てた目標が役に立たない」はどの層でも45%以上の人々が指摘している問題点だが、とりわけ上級層および課長層で多い（上級層で59.08%、課長層で64.70%が選択）。

### 3) 評価段階での問題点

部門別をみてみよう（図13）。これまでとは違い、ここでは4部門でほぼ同じ問題点が指摘されていることが特徴である。特に「もともと設定した目標のレベルが人によって異なるので公平に評価するのは難しい」という問題点は、製造部門で47.26%、営業部門では50.50%、研究・開発部門では53.95%、間接部門では49.43%の人が選択している。評価を公平に行うためには、評価基準が明確になるだけでは不十分であり、最初に設定する目標のレベルを評価するしくみが必要であると思われる。「設定された目標以外の業務が評価されない」は間接部門（41.38%が選択）、および製造部門（同37.76%）で多く指摘されている。これらの部門では職務内容が定型的であるにもかかわらず定型的業務が目標になりにくいことから、日常の業務をきちんと遂行することが評価されないという問題を指摘するものであろう。

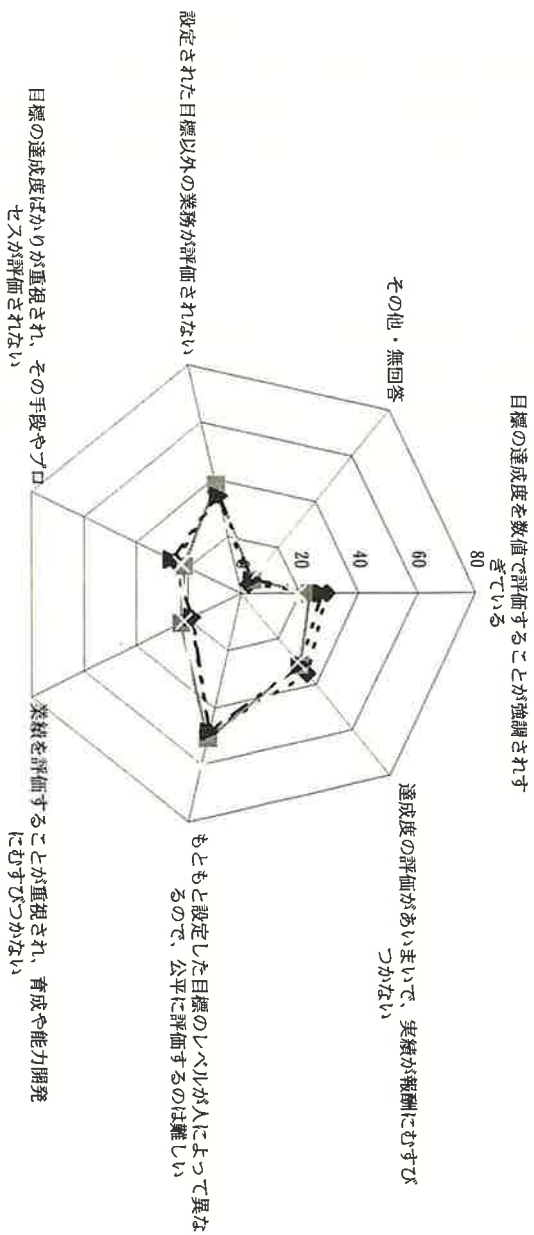
階層別（図14）でも、評価段階の問題点には大きな差がない。部門別と同様に、「もともと設定した目標のレベルが人によって異なるので公平に評価するのは難しい」という問題点はすべての階層で多く指摘されている。特に部長・事業部長層でその問題が強く意識されている（60.76%）。

＜図13＞評価段階での問題点（部門別）



◆---製造 ■---営業 ▲---研究・開発 問接

＜図14＞評価段階での問題点（階層別）



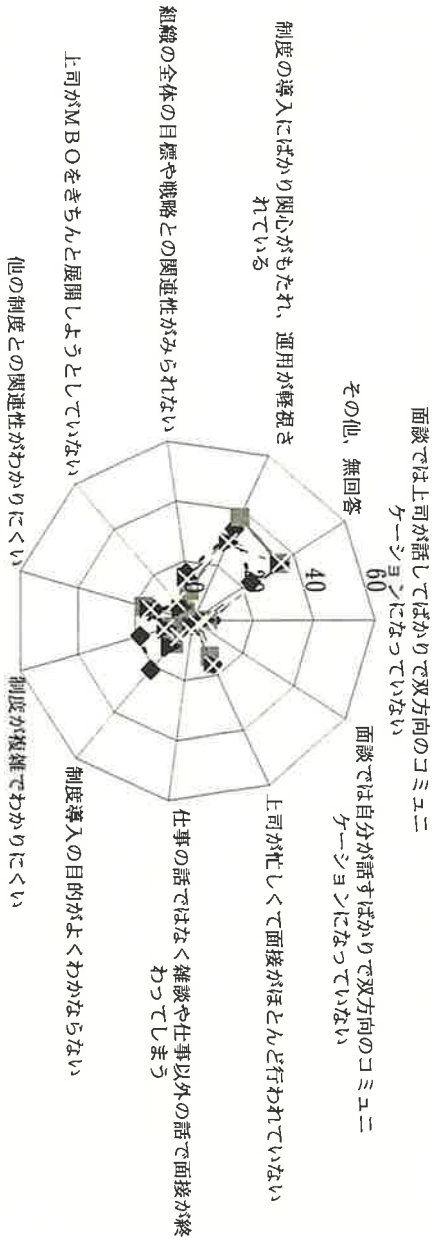
●●●●● 一般  
 ■■■■■ 上級  
 ▲▲▲▲▲ 課長  
 ■■■■■ 部長・事業部長

4) その他の問題点

最後に、これまでにあげた以外の問題点をみる。全体的にみて、面接に関する問題の指摘は少なく、「制度の導入にばかり関心がもたれ、運用が軽視されている」が多く指摘されている。部門別（図15）でみると製造部門で「制度導入の目的がよくわかならない」（21.41% が選択）、「制度が複雑でわかりにくい」（同18.14%）の指摘が目立つ。製造部門におけるプロモーションの弱さが考えられる。

階層別（図16）では、一般層で制度のねらいやしくみの理解度が低い。調査では過去の目標管理研修体験の有無をきいた。これまでに目標管理の研修を受けたことがないと答えた割合は一般層で85.57%、上級層73.80%、課長層44.53%、部長・事業部長34.18% となっている。上位層では目標管理の研修がよく行われているが、下位層では十分に研修が行われていない。目標管理に関する研修の有無が、制度のねらいやしくみの理解度に影響していると考えられる。

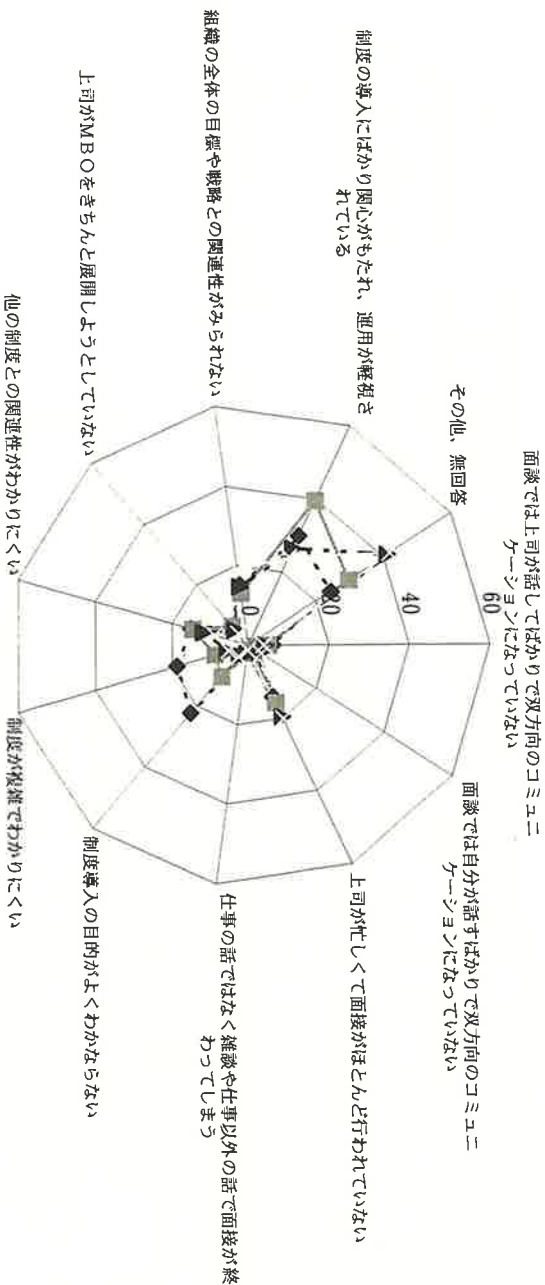
＜図 15＞その他の問題点（部門別）



- - - ◆ - - - 製造    — ■ — 営業    — ▲ — 研究・開発    - - - ○ - - - 間接



＜図16＞その他の問題点（階層別）



---◆--- 一般    .....■..... 上級    —▲— 部長・事業部長

目標管理の部門別・階層別展開

以上の結果から、各部門および各階層ごとの問題点をまとめた。

〈図17-a) 部門ごとの特徴的な問題点

製造部門	営業部門	研究・開発部門	間接部門
<ul style="list-style-type: none"> <li>定型業務が多いため、目標の自己設定が難しい</li> <li>チームで仕事をすることが多く、個人目標の設定が難しい</li> <li>上司のチェックやアドバイスなどがなく、まったくの放任状態になってしまう</li> <li>目標を達成するために必要な権限や情報があたえていない</li> <li>設定された目標以外の業務が評価されない</li> <li>制度導入の目的がよくわからない</li> <li>制度が複雑でわかりにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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い</li> <li>仕事の結果が出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（半年）での目標設定が難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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い</li> <li>仕事の結果が出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（半年）での目標設定が難しい</li> <li>実行段階の途中で仕事の環境が変わってしまい、以前に立てた目標が評価の役に立たない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定型業務が多いため、目標の自己設定が難しい</li> <li>上司のチェックやアドバイスなどがなく、まったくの放任状態になってしまう</li> <li>設定された目標以外の業務が評価されない</li> </ul>

〈図17-b) 階層ごとの特徴的な問題点

一般	上級	課長	部長・事業部長
<ul style="list-style-type: none"> <li>定型業務が多いため、目標の自己設定が難しい</li> <li>チームで仕事をすることが難しい</li> <li>上司のチェックやアドバイスなどがなく、まったくの放任状態になってしまう</li> <li>目標を達成するために必要な権限や情報があたえていない</li> <li>制度導入の目的がよくわからない</li> <li>制度が複雑でわかりにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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い</li> <li>仕事の結果が出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（半年）での目標設定が難しい</li> <li>制度の導入ばかりに関心がもたれ、運用が軽視されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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い</li> <li>仕事の結果が出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（半年）での目標設定が難しい</li> <li>実行段階の途中で仕事の環境が変わってしまい、以前に立てた目標が評価の役に立たない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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い</li> <li>仕事の結果が出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（半年）での目標設定が難しい</li> <li>実行段階では自分で課題達成シートをみて進捗度をチェックすることがない</li> <li>もともと設定した目標のレベルが人によって異なるので、公平に評価するのは難しい</li> </ul>

5. 目標管理の実施状況と承認度の相関関係

前述の目標管理の実施状況および目標管理の承認度についての調査部分から、次の点が明らかになった。つまり、A社では他部門と比べて営業部門で目標管理の手続きがきちんと展開されている。また、この部門では制度への肯定的な意見が多い。反対に、製造部門では、実際の手続きが他部門と比較してあまり行われておらず、制度への否定的な意見が多い。研究・開発部門および間接部門を加えた4部門では、営業—研究・開発部門部門—間接部門—製造部門の順で目標管理が上手く展開されており、同じ順で目標管理への承認が高い。階層別では、上位層ほど実際の手続きをきちんと行っており、制度への肯定的な意見が多い。反対に、下位層では目標管理はあまり上手く展開されておらず、制度への承認度も低い。以上のことから、目標管理の諸手続きがきちんと行われている場合には目標管理への承認度が高く、反対に諸手続きが行われていない場合には承認度は低いと予測される。そこで諸手続きに関する10の問と、目標管理への承認度の相関関係を調べた。

(図18) 目標管理の10の諸手続と目標管理の承認度の相関係数

目標管理の10の諸手続	
<1-1>組織の戦略や長期経営目標、部目標、課目標、職場目標が示され、組織全体の目標の連鎖が詳しく説明される	0.2238***
<1-2>職場目標が示され詳しく説明される。また、それについて職場メンバーが話し合い、共有している	0.3057***
<1-3>個人目標の設定は、まず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合って決める	0.3332***
<1-4>期首には目標を課題達成シートに記入し、難易度、ウエイト付けを行う	0.2415***
<1-5>課題達成シートとは別に実行計画表を個人で作成し、仕事の進捗度を管理している	0.2316***
<1-6>課題達成シートは、進捗度の管理や達成度の評価など、多くの場面で活用されている	0.2609***
<1-7>期間中には、目標を自分の力で達成するために必要な情報や権限は与えられている	0.4149***
<1-8>期間中には、進捗度を確認したり、仕事の環境の変化を話し合うために上司と面談（中間面談）が行われる	0.2792***
<1-9>期末には、まず目標達成度の自己評価を行い、それをもとに上司と面談を行う。面談では目標達成度についての自分の意見と、上司の意見とをすりあわせる	0.2801***
<1-10>期末の評価面談では、目標の達成度や仕事のプロセスについて上司からアドバイスが与えられる	0.2559***

1) 相関係数  $r$  の有意水準は、\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$ 。

図18にみられるように、目標管理の10の諸手続きのうちいずれもが目標管理の承認度と極めて有意な正の相関がみられた<sup>7)</sup>。目標管理の諸手続きをきちんと行っている場合には、制度導入への賛成が強い。とりわけ「期間中には、目標を自分の力で達成するために必要な情報や権限は与えられている」は高い正の相関がみられた ( $r=0.41$ )。この結果は、目標管理の導入には情報や権限が十分に与えられる必要があることを示唆する。その他に「職場目標が示され詳しく説明される。また、それについて職場メンバーが話し合い、共有している」( $r=0.31$ )、「個人目標の設定は、まず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合って決める」( $r=0.33$ )も高い正の相関を示した。

## 6. 目標管理の実施状況と評価の納得度の相関関係

はじめに述べたように、近年の人事制度の変化の中で短期的な個人の仕事の成果を評価するシステムが注目されつつある。それにともない、企業内公平性の議論が盛んである(たとえば守島1997、1999a、1999b、高橋1998)。目標管理はこの公平性の問題と深く関連している。守島(1999b)は、日本企業の人的資源管理システムが、結果の公平性を重視するものから過程の公平性を重視するものに移行する傾向を述べている。そして、貢献度の評価や処遇を決定する過程の公平性・納得性の重要性にふれ、それらを維持するための具体的な施策として、次の6点をあげている。a. 評価の基準の公開、b. 評価結果の公開、c. 評価に対する不満の申し出や救済の制度、d. 評価の不満を上司に申し出る機会、e. 会社の経営方針や経営情報を知る機会、f. 人事制度などの設計に意見や要望を言う機会である。

上司と部下の双方が合意する目標を評価基準としてあらかじめ期首に定め、期末にはそれをもとに評価を行う目標管理は、主として a の施策に関わるものとして過程の公平性を高めることが容易に考えられる。また、目標管理は c や d の施策にも貢献すると考えられる<sup>8)</sup>。なぜなら、目標管理の評価面談では、

7) 一般的に相関係数  $r$  は1に近いほど有意性が高い。しかし、サンプル数が多くなるに従い自由度が増加するため相関係数の値は低下する。今回の調査ではサンプル数が2600と多いため、結果の値でも1% ~0.1%の水準で有意であると判断できる。

上司は確定した評価結果をもって部下と面接するのではなく、面談の前に予備評価を行い、それと部下の自己評価とをすりあわせ面談後に最終的な一次評価を確定する<sup>9)</sup>。部下は上司の予備評価に対しその説明を求めたり、自己評価とのずれを確認し修正を求めることができるからである。目標管理の適切な導入と展開は、過程の公平性・納得性を高めると考えられる。

目標管理と関連する評価の公平性・納得性の研究は、例えば次のものにみられる。井出(1997)は、職務の自律性、目標設定、結果の公開や評価に関する意見表明の機会といったものが人事評価の満足度に及ぼす結果を調べ、これらの特性が人事評価の正確性を高め、それによって評価の公平性や満足度を高めることを実証した。目標設定の効果は、評価者と被評価者のコミュニケーションによって媒介されるために、目標設定や目標の達成度評価の際には、十分な話し合いが必要であると述べている。それとは反対に、高橋(1999)はいくつかの人事施策と評価の納得度との関係を調べた結果、目標管理が実施されている場合には評価の納得度が低下する傾向があるとしている。また守島(1999b)は、成果主義賃金を導入した場合に目標設定面接を同時に導入すると、職場の活性化および職場での成果重視度がわずかに上昇するとしている。しかしながら、成果主義賃金を導入したにもかかわらず目標設定面接を導入しない場合には、職場の活性化および職場での成果重視度は大きく低下する結果が示された。これらの研究は目標管理そのものに焦点をあてたものではなく、井出(1997)および守島(1999)は目標設定段階のみに注目している。また高橋(1999)では目標管理のうちのどの手続きが評価の納得度に大きな影響を与えるのか明らかではない。評価の納得度に大きな影響を与えるのは、目標管理のどの手続きなのだろうか。

- 
- 8) さらに広く考えると、目標管理はeによる過程の公平性にも貢献するように思われる。目標管理は、全社目標—部目標—課目標—職場目標—個人目標といった目標の連鎖体系をつくることによって、企業の戦略や中長期目標といった経営事項を組織の末端まで浸透させるねらいがある。
- 9) この意味では、目標管理は、部下に上司の評価結果をフィードバックすることを制度として合わせものではない。また日本企業では、二次評価者あるいは三次評価者をもうけ評価を調整する場合が多いため、目標管理を行っていても最終の評価結果が知られるわけではない。

〈図19〉 目標管理の10の諸手続と評価の納得度の相関係数

目標管理の10の諸手続	
<1-1>組織の戦略や長期経営目標、部目標、課目標、職場目標が示され、組織全体の目標の連鎖が詳しく説明される	0.2358***
<1-2>職場目標が示され詳しく説明される。また、それについて職場メンバーが話し合い、共有している	0.2787***
<1-3>個人目標の設定は、まず自分が目標を設定し、それをもとに上司と面談を行い双方で話し合っている	0.2450***
<1-4>期首には目標を課題達成シートに記入し、難易度、ウエイト付けを行う	0.2036***
<1-5>課題達成シートとは別に実行計画表を個人で作成し、仕事の進捗度を管理している	0.1074*
<1-6>課題達成シートは、進捗度の管理や達成度の評価など、多くの場面で活用されている	0.1869***
<1-7>期間中には、目標を自分の力で達成するために必要な情報や権限は与えられている	0.3398***
<1-8>期間中には、進捗度を確認したり、仕事の環境の変化を話し合うために上司と面談（中間面談）が行われる	0.2532***
<1-9>期末には、目標達成度の自己評価を行い、それをもとに上司と面談を行う。面談では目標達成度についての自分の意見と、上司の意見とをすりあわせる	0.3075***
<1-10>期末の評価面談では、目標の達成度や仕事のプロセスについて上司からアドバイスが与えられる	0.2926***

1) 相関係数  $r$  の有意水準は、\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

そこで次に、目標管理に諸手続きに関する10の問と、評価の納得度の相関関係を調べた。評価の納得度は、自分の人事考課の結果について完全に納得している場合を100点として、点数で表してもらった<sup>10)</sup>。

図19にみられるように、目標管理の10の諸手続きのうち実行計画書の作成以外のいずれもが評価の納得度と極めて有意な相関関係がみられる。つまり、目標管理の諸手続きをきちんと行っている場合には、評価の納得度が高い。とり

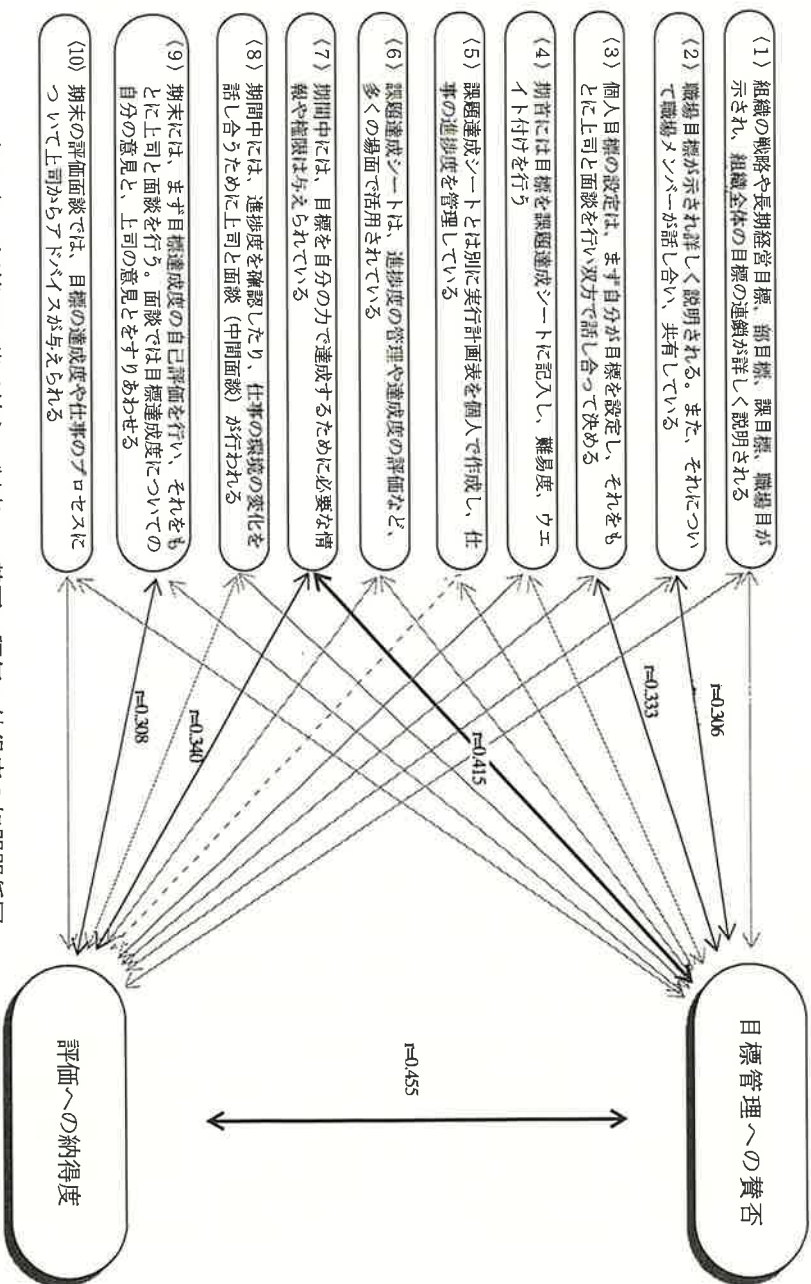
10) A社の各部門および各階層の平均点数および標準偏差は次のようである。

部門	評価の納得度の平均点 (標準偏差)
製造部門	64.074(19.241)
営業部門	73.867(17.699)
研究・開発部門	72.657(18.481)
間接部門	72.088(17.793)

部門別の評価の納得度

階層	評価の納得度の平均点 (標準偏差)
一般	63.916(19.709)
上級	72.039(17.766)
課長	74.983(16.340)
部長・事業部長	79.257(13.766)

階層別の評価の納得度



〈図20〉 目標管理の諸手続き、制度への賛否、評価の納得度の相関関係図



わけ「期間中には、目標を自分の力で達成するために必要な情報や権限は与えられている」は高い正の相関がみられた ( $r=0.34$ )。「期末には、まず個人で目標達成度の自己評価を行い、それをもとに上司と面談を行う。面談では、目標達成度についての自分の意見と、上司の意見をすりあわせる」の項目も高い正の相関を示した ( $r=0.31$ )。高橋 (1999) で目標管理の実施が評価の納得度を下げたのは、これらが不十分な環境で目標管理が導入された結果とも考えられる。

目標管理の承認度と評価の納得度もまた極めて有意な相関関係にあることが明らかになった。目標管理に対して肯定的な反応を示す人ほど、評価に対する納得度が高い。目標管理の諸手続き、目標管理の承認度および評価の納得度の相関関係と主要な相関係数を図に示すと図20になる。

#### IV. まとめと考察

A社の調査から、次の4点が明らかになった。

1. 目標管理の実際の展開状況 (諸手続きの実施度)、展開状況の認識、目標管理への賛否、評価の納得度のそれぞれについて、部門ごとおよび階層ごとに差異がある。部門について製造部門、営業部門、研究・開発部門、間接部門を比較すると、営業部門で目標管理は最も上手く展開されている。次に研究・開発部門、間接部門となり、製造部門で最も展開が困難である。階層については、上位層ほど目標管理の展開状況はよくなり、組織の下位層では目標管理は展開しにくい。

2. 目標管理に関する問題点は、部門ごとおよび階層ごとに差異がある。製造部門、間接部門および下位層 (一般層) では似た問題点が指摘されている。営業部門、研究・開発部門と上級層、課長層および部長・事業部長層では似た問題点があげられる。具体的な問題点は図17にまとめた。

3. 目標管理の諸手続きの実施程度と制度への承認度には極めて有意な正の相関がある。目標管理の諸手続きがきちんと行われているほど、制度への肯定的

な意見が多い。特に、目標達成に必要な情報や権限が与えられていること、職場内で目標が共有されていること、期末に上司と部下の面接が行われることが、制度への承認に大きく影響する。

4. 目標管理の諸手続きの実施程度と評価の納得度には極めて有意な正の相関がある。目標管理の諸手続きがきちんと行われているほど、評価の納得度が高い。目標達成に必要な情報や権限が与えられていること、期末の面接で自己評価と上司の評価とのすりあわせが行われることが特に評価の納得度に影響を与える。

本研究はA社の事例のみを検討しており、目標管理を上手く展開するための要点を一般化するには十分とはいえない。しかしながら、各部門・各階層で多く指摘された問題点はそのための示唆となるだろう。本研究の結果から、目標管理の展開のための要点として次の3つを指摘する。

第1に、目標管理を上手く展開するためには、目標管理を導入する現場が行っている職務の特質を考慮する必要がある。目標管理の諸手続きと制度の承認度の相関を調べたところ、目標達成に必要な情報や権限が与えられているほど制度に対して肯定的であることが明らかになった。またこの点は、評価の納得度との間にも高い相関を示し、目標達成に必要な情報や権限が与えられているほど、上司の評価に対する納得度が高いことがわかった。目標達成のための権限と情報というとき、これを職務の特質に関する次の2つの点からみることができる。

まず目標達成のための権限の点に注目すると、十分な権限が与えられていないとは、職務について意思決定を行う余地を職務の遂行者がもっていないことを意味する。つまり、職務が定型的であったり、規則や上司によって明確な指示が与えられるような場合である。このような職務では、あらかじめ職務遂行の手順や速度が決まっており、自分で目標を設定したり、目標の達成に向けて自律的に職務を進めることが困難である。本来、目標管理は自己統制（セルフ・コントロール）を前提とする管理である。自己統制の余地（裁量の余地）の少ない職務に目標管理を導入すると、かけ声のみで実際には自己統制ができない状況になってしまう。また、自分でコントロールできない要素が多い職務で

は、個人の努力が直接的に成果に結びつきにくい。このような職務では、目標の達成度を評価の基準とする目標管理に対して否定的になったり、評価に対して不満をもつことが予想される。目標管理は、一定の自己統制の範囲を前提とした職務に導入を検討すべきであろう。

次に、目標達成のための情報の点に注目すると、十分な情報が与えられていないとは、外部環境の影響が大きく職務について予測不可能な部分が多い、成果が出るまでの時間が長すぎて結果が予測できないような職務である。先の固定的な職務の場合とは逆に、過度に独創的・創造的な職務についても、目標管理は上手く展開できないと考えられる<sup>11)</sup>。A社において、他部門に比べ営業部門で目標管理が最も上手く展開されていたのは、営業部門の職務が製造部門に比べては固定的でなく、研究・開発部門ほどには創造的ではないからではないだろうか。

また、製造部門および下位層ではチームで仕事をする人が多いために個人目標の設定が困難である、という問題点が指摘された。近年多くの企業が導入、注目している目標管理は、個人目標の設定を基本とした個人の業績評価のための手法である。このようなものとして目標管理を導入する場合には、チームワークが主となる職場では導入の再検討か、制度のねらいを修正する必要がある。日本企業では目標管理を全部門に導入するケースが多い。しかし、ここでみられたように現場で行われている職務の特質に応じて目標管理の導入を再検討する、あるいは制度の部分的改定が必要ではないだろうか。

目標管理を上手く展開するための第2の点として、導入する現場の上司1人

- 
- 11) 必要な情報が与えられないことについて、外部環境の変化を受けやすいという職務特質とならんで指摘されるのは、組織のしくみや上司のマネジメントスタイルの問題である。情報が与えられないのは、職務の特質として予測不可能のではなく、ある一部分の階層・部署が情報を蓄積していて、その情報を必要とする担当者が情報にアクセスするしくみができていないケースが考えられる。また上司が部下の仕事を十分に理解していないために部下に必要な情報が行き届かないか、あるいは上司が故意に情報を部下に与えないといった個々の上司のマネジメントスタイルに問題があるケースも考えられる。目標管理の推進にあたり、外部環境の影響が大きいという問題点は頻繁に指摘される。必要な人が必要な情報に自由にアクセスできるような組織のしくみ、マネジメントスタイルをつくることによって、この問題は部分的に解決できると考えられる。

あたりの部下の数（SPC）が多すぎないことが必要である。目標管理へ諸手続きと制度への賛否との相関を調べたところ、個人目標の設定の際に上司との面談を行い双方で話し合っ決めてという手続きが行われていない場合には、目標管理に対して否定的になる傾向がみられた。目標管理を上手く展開するためには、目標の設定段階、目標の実行段階、評価段階での面談を十分に行うことができるよう上司と部下を配置する必要がある。A社の例で上司（課長）1人あたりの部下（一般層および上級層）の平均人数を部門ごとに計算すると、製造20.34、営業2.14、研究開発3.82、間接3.84となる<sup>12)</sup>。目標管理が最も上手く展開されている営業部門でのSPCが最も小さく、反対に目標管理が最も上手く展開されていない製造部門のSPCは他の部門の5.30～9.50倍になる。製造部門、間接部門および下位層では、上司のチェックやアドバイスがなく放任状態になってしまう、という問題点が指摘されたが、その要因の1つに面談すべき部下の数が多すぎることが考えられる。目標管理を上手く展開するためには、十分な面談を行うことができるように部下の数を調整する必要があるだろう。

最後に、目標管理を上手く展開するには制度のねらいおよびしくみへの理解が必要であると考えられる。Williams and Levy (1992,1998) によるPSK (Perceived System Knowledge)は主に業績評価に関する概念であるが、彼らは被評価者が業績評価システムについての知識、つまりそのねらいやしくみを理解していると認識しているほど、自己評価と上司評価の乖離が少なく、上司の評価に対して肯定的な反応を示すことを実証している。この考えを目標管理に援用すると、目標管理のねらいおよびしくみについての知識が多いほど、導入に対し肯定的であり、上手く展開するのではないかと予想される。A社では目標管理の推進にあたり目標管理研修を行っているが、各部門の研修経験者は、製造部門18.99%、営業27.00%、研究開発 26.19%、間接22.22% となっている。階層別では、一般層11.17%、上級層23.33%、課長層 53.36%、部長・事

12) A社では目標管理の面接は部下の数が非常に多くて面接が不可能だと思われる特別なケースを除いて原則的に課長が行う。したがって、ここでは課長一人あたりについて部下（上級・一般）を計算した。

業部長58.22% となっている。研修体験の少ない製造部門および一般層では、他と比べ制度導入の目的がわからない、しくみが複雑でわかりにくい、という問題点が多く指摘されている。制度のねらいおよびしくみへの理解が不十分なところに対し十分な研修を行い、それらを補っていくことが目標管理の好展開を促すと考えられる<sup>13)</sup>。

最後に今後の課題にふれておく。本稿では目標管理と職務の特質について部門別、階層別の考察を行ったが、より詳しい職務特質の分析が必要である。目標管理に適した職務特質とはどのようなものか。反対に適さない特質とはどのようなものか。本稿で指摘した定型・非定型、結果が出るまでの期間の長短、環境変化の影響の大小、個人型・チーム型などの職務特質について、より詳しい分析が必要である。本調査はA社の事例をもとにしたものである。他の企業についてはA社と同様の部門の違い、階層の違いがみられるだろうか。産業の違いや組織の規模の違いはどうであろうか。今後多様な企業について同様の調査を行い、分析する必要がある。

(付記) 本稿の執筆にあたり、アンケート調査にご協力くださいましたA社の皆様に御礼申し上げます。特に、同社の目標管理推進担当者の方々、同社労働組合中央副執行委員長の方には調査の実施および資料収集の際に多大な便宜を図っていただきました。ここに記して深く御礼申し上げます。

---

13) 今回の調査結果をもとにして、A社は次期の目標管理普及の焦点を製造部門にあてることにした。

【参考文献】

- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, New York :Harper & Brothers, (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)
- 一橋経済研究所 (1998)「二一世紀人的資源管理システム構築に向けての基本調査(速報結果)」労働経済社『労働経済旬報』No.1602、25-34頁
- 井手亘(1997)「目標設定、職務の自律性、手続きの公平さが人事評価の満足におよぼす影響」『産業・組織心理学研究会』第10巻第2号、163-174頁
- Levy, P. E. & J. R. Williams, (1998)"The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfactions, and organizational commitment" *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, pp.53-65
- 守島基博 (1997)「新しい雇用関係と過程の公平性成」『組織科学』第31号第2巻、12-19頁
- 守島基博 (1999a)「ホワイトカラ・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』第50巻3号、81-100頁
- 守島基博 (1999b)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第474号、2-14頁
- 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』第47巻第1号、大阪市立大学、91-116頁
- 奥野明子 (1998)「全般管理システムとしての目標管理」『経営研究』第48巻第4号、大阪市立大学、79-97頁
- 奥野明子 (2000)「目標管理と職務の特質」(『21世紀型企業の経営・組織・人間』南龍久・亀田速穂編著、白桃書房、155-171頁)
- 労務行政研究所(1998)「目標管理制度に関する管理者意識アンケート」『労政時報』No.3355、2-38頁
- 産能大学目標によるマネジメント研究会 (1995)『「目標による管理」実態調査ー「目標による管理」の現状と今後の課題ー』
- 産労総合研究所編 (1997) MBO実践研究所監修『目標管理ハンドブック』経営書院
- 産労総合研究所 (1999)「日本企業 VS 外資系企業人事制度比較調査」『賃金実務』No.845、5-61頁
- 産労総合研究所 (2000)「『目標管理制度の定着と効果的な運用』調査」『賃金実務』No.854、4-56頁
- 高橋潔 (1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』第460号、1998年10月、49-58頁
- 高橋潔 (2000)「人事評価納得度の規定要因」日本労務学会第29回全国大会報告研究報告論集195-164頁
- Williams, J. R. & P. E. Levy, (1992) "The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings" *Personnel Psychology*, Vol.45, pp.835-847
- 山崎文字(2000)「人事評価における『状況』要因と『PSK』についての研究」亜細亜大学大学院経営学研究科修士論文