

目標管理における動機づけ的側面

下 崎 千代子

1. 人間行動における目標の意義

目標は人間にとっても組織にとっても、行動を誘導してその行動の生産性を高めるという効果を持っている。「目標による管理」(Management by Objectives)「結果による管理」(Management by Result)^{注1}「目標設定」(Goal Setting)は、こうした目標の性質を利用して組織の有効性を高めかつ個人の満足感を高めることを意図した管理手法である。しかしながら、人間個人にとっての目標の意義と組織にとっての目標の意義とはその重点の置き処が異なる。そして、この両者の意義の相違は「目標管理」に持ちこまれ、「目標管理」における異なる二側面を特徴づけることとなる。

そこで、まず人間にとって目標がどのような意義を持っているかを示してみよう。人間行動の特徴のひとつは目標指向性であると言われる。我々はいくつかの基本的な動因を持っているが、これらは何らかの行動を生起させる原動力となるだけで、行動に対して方向づけを与えるということはない。ゆえにそれは、乳幼児によくみられるでたらめな行動を誘発するにすぎず具体的な行動を生起させるには動因とは別の過程が必要となる。人間は行動の原動力である動因とは別に脳内に認知を蓄積しており、動因は人間の認知構造に影響を与える要因のひとつとなる。そして、動因により喚起されたこの認知構造の中から行動を具体的に誘発する目標が探索される^{注2}。

この目標探索の土台となる認知構造は、個人の直接学習及び代理的・抽象的学習により獲得されたものである。こうした方法によって蓄積された認知構造から目標は検索されるわけであるが「未踏峰に初登頂する」といった明確でより高次の目標から、「自動販売機で缶ジュースを買う」といった具体的であるがより低次の行動レベルの目的のものまで検索される目標はさまざまである。いずれにしても、目標が次に遂行される行動を誘導するという役割を果たしているには違いない。そして、この目標は明確に意識されている場合もあれば、潜在的な意

注1 この論稿においては、これらの総称として「目標管理」という用語を用いることにする。

注2 こうした人間モデルの詳細については、拙者の前稿を参照されたい。(下崎千代子 1987年)

識の下で働いているような場合もある。^{注3}

このように、我々の行動は明確なあるいは潜在的な目標に基づいたものである。ロック (Lock, E. A. 1968 P158) はこのことをRyan (1958) の文章を引用して説明している。

「タスク〔意図、目的等〕は行動の原因として取り扱われうる。このことは、タスクはほとんどの種類の行動にとっての必要条件であることを意味している。(例外を探して説明することは経験的な問題である) …私は行動の大部分はタスクによって始められること、そしてタスクの大部分はタスクによって特定化された行動に導びくことを述べているのである。」

Ryan のいうタスクとは、ここで論じている目標とほぼ同一の概念であるから Ryan の主張は、この論稿での人間行動の説明と同じである。すなわち、我々は何らかの目標にたえず誘導させられながら、日々の生活を過ごしていることになる。

そこで、我々が他人に特定の行動を起こさせたいと思うならば、その個人がそうした行動を引き起こすような目標設定をするように影響を与えればよいということになる。目標設定に影響を及ぼすとは、個人の認知構造に影響を及ぼすということである。また目標が行動を直接的に誘導するわけであるが、目標をいかに設定するかによってその行動の有効性や生産性は異なってくる。このことは、後で述べるLockeらの研究によって詳しく検討されている。

以上のような行動を誘導するという目標の性質を用いて高生産性行動を引き出そうとするところに、「目標管理」のひとつのねらいが見出せる。

但し注意すべき点は、目標の相違が生産性に影響を及ぼすのは、目標を達成する行動様式があらかじめわかっているか容易に修得できる場合に限定されることである。もし、目標達成への方法が不明瞭であったり、わかっていたとしてもその能力がない場合には、こうした議論は当てはまらないであろう。誰もが何か「世界一」を目ざそうとしても、その能力がないかその方法を知らない場合には不可能であるということである。

2. 組織における目標の意義

人間行動に目標が不可欠である以上に、組織にとっての目標はその存続・成長を決定づける重要な要因である。バーナードは組織の三要素として(1)伝達(2)貢献意欲(3)共通目的をあげているが、「伝達」は他の組織メンバーへの目的の伝達であるし、貢献意欲は組織メンバーの目的への貢献であるから、目標(目的)は三つの要素の中でもとくに組織成立に必要不可欠な要素として特徴づけられる。逆に言うならば、組織はある目標を達成するためのひとつの道具なのである。ゆえに、目標をいかに有効かつ能率的に達成するかということが組織の最大の使命であ

注3 例えば母親が育児をする場合、明確な育児についての目標を意識しているわけではないが、そこには「健康でりっぱに育てたい」というような潜在的な目標が隠されているはずである。我々の行動の多くは、こうした潜在的な目標によって誘発させられていることが多い。

るということもできる。逆に、目標のない組織というものは単に群集であって組織ではありえない。

しかし、個人にとっての目標は無意識的なものであっても、行動を誘導させることが出来るが、組織にとっての目標は意識的に設定しなければ、組織は目標を欠き各要素は行動の方向を失うことになる。ここでの各要素とは組織構成員であるから、個人としての行動は維持されたとしても、組織全体としての統制ある行動は成立しない。ゆえに、組織では意識的に目標を創造することが不可欠の機能となり、それを担当する機能が成立しうる。こうした機能の不可避性を経営管理論の中では今までも意識してきており、「計画」「戦略」などの名称のもとに議論されてきた。

以上のとおり、組織にとっての目的は組織の全体行動を規定する重要な要素として存在するわけで、意識的に設定されねばならないという特徴をもっている。

但し、組織において目標が設定されたとしても、それだけでは何も機能しえない。通常、複数の人々からなる組織はその目的達成のために組織構成員に下位目的すなわち職務が割り当てられる。そして、各人がその職務を遂行することにより、組織全体の目的が達成されるというシステムになっている。ゆえに、この組織目的を各構成員に伝達することが組織には不可欠となる。

そこで、組織にとっての目標とは目標伝達を通して組織の各構成員をその目標に向けて統合するという第二の側面を含んでいる。

目標を決定し、それを各構成員に伝達することが組織の不可欠の機能とするならば、組織にとって「目標管理」は組織を維持しようとする意図のもとでは内在的に存在するものだということになる。しかしながら、組織が存続するにつれて各職務と組織全体の目的との関係が不明瞭となり、組織目的そのものが組織メンバーに十分に意識されなくなる。ゆえに、組織構成員がたえず組織目的を意識できるような管理体系が必要となるわけで、「目標管理」は構成員をたえず組織目的にむけるようにその行動を統制しようとする側面が強調されることになる。

このように、組織にとっての目標とは組織全体の行動を目標にへと方向づけるという機能とともに、組織の各構成員を目標に向けて系統的に統合するという重要な機能を持っている。

3. 目標管理の二つの側面

「目標管理」という言葉はドラッカー (Drucker, P. F. 1954) が用いてマグレガーがさらにそれを展開して以来、多くの人々が独自の目標管理理論を展開している。しかしながら、統一された目標管理の概念が確立されているわけではなく、重点の置きどころは各論者により異なる。ここでは、こうした目標管理が結局はどのような特徴を呈しているかを明らかにしたい。

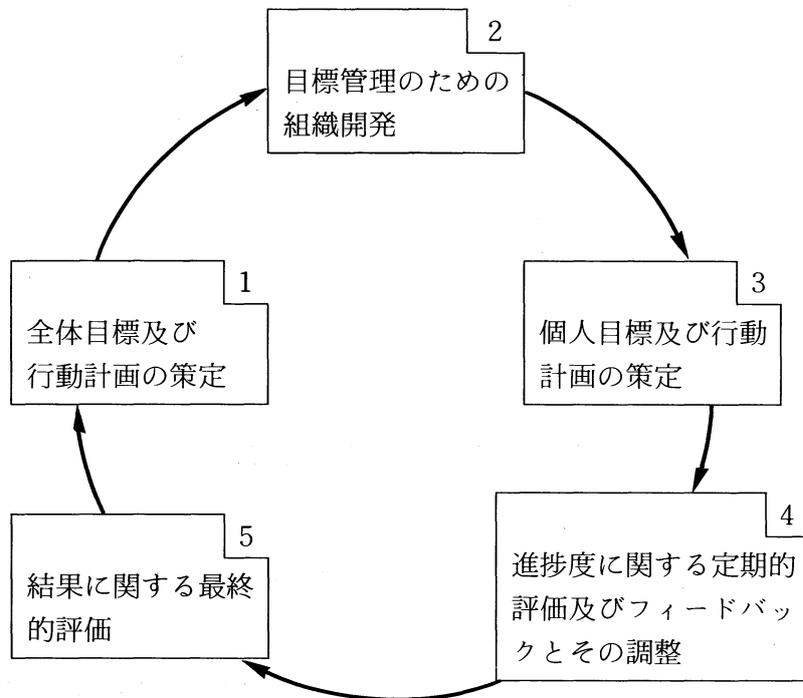
前節で述べてきたとおり、人間個人にとっての目標は行動を誘導する、言葉をかえて表現するならば目標への貢献を引き出すという意味をもつものに対して、組織にとっての目標は各構成員を系統的に統合しつつ組織行動を方向づけるという意味を持っている。バーナードの組

組織の三要素との対応関係では、共通目的と伝達は組織にとっての目標の役割と対応するのに対して、貢献意欲は個人にとっての目標の役割とうまく対応しうる。ゆえに、目標管理は組織の三要素をうまく機能させるために非常に有効な手段として考えられうる。

しかしながら、個人にとっての目標の意義と組織にとっての目標の意義は相異なっているわけで、「目標」によって管理するというはこの二つの側面を包含しなくてはならないことになる。この論稿ではこの二側面を明確に区別するという意味で、個人にとっての目標の意義を「動機づけの側面」、組織にとっての目標の意義を「システムの側面」と呼ぶことにする。目標管理を主張する人々は、この二側面をいかにうまく機能させるかということに主眼点がある。

このように、目標管理は第一に各構成員を系統的に統合してある目標へと方向づけて組織としての生産性を高めるということを目的としている。このことは、組織の各要素が組織の全体目標を最も効率的に達成しうる下位目標を設定し、かつそれらがうまく達成しえたかどうかをたえず監視するということである。

このことをルーサンスは、各論者の間で目標管理はさまざまに展開されているが、「目標管理は一連の系統的なステップを用いるという点に関しては一般的な同意がある」(Luthans, F. 1985 P258) と述べ、そのステップを第一図のように描いている。



第1図 目標管理の過程 (Luthans, F. 1985 P258)

この図が示すとおり、目標管理を主張するほとんどの人々は全体目標との関連性を保ちながらそれを個人目標に分割することで、組織目的達成の生産性向上を意図している。しかし、こうしたシステムの側面を強調することは、全体的目標を重視することであり、これはトップからの統制的な側面の強調を意味することになる。何故ならば、各部課がその部分的な目標を全体的な目標から逸脱するように決定したとするならば、それは全体目標達成を非効率に陥らせてしまうからである。ゆえに、目標管理のシステムの側面を強調するということは、サブシステムとしての部や課の独自性は制約される。

さらに、目標は分割されて課や係あるいは個人にその下位目標が設定されるわけであるが、この設定された目標は実際の業績を評価する基準として用いることもできる。すなわち、目標管理は業績評価と容易に結びつけられる。しかしながら、結果のみで業績を評価するということは目標管理の意図するところのものではない。目標管理はあくまで組織の全体目標をいかに効率的に達成することができるのかを追求しようとしているわけで、業績評価の重視は目標管理の本来の意味をそこなわせるという結果を生来する。

第二に、目標管理は個人の動機づけを高めるという側面をもつ。ドラッカーの主張では、目標管理は個人に対して目標だけを提示するわけで、それをどのように達成するかは個人に任せられる。個人は其中で自由に自己の自主性・創意性を生かしながらその目標達成へと動機づけられる。ドラッカーはこれを「自己統制」と呼び、目標管理の下では自己統制による動機づけが生じるとしている。

また、マクレガーは、「目標による経営」を「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」ということで、目標管理が個人の自己実現欲求の充足に寄与し、そのことが個人の動機づけを高めると考えている (McGregor, D. 1960 訳本p69)。

それに対して後で詳しく述べるが、ロックらの研究では目標設定そのものが個人の行動を動機づけるという実証結果を発表している。従来目標管理が前提としている個人の動機づけを高めるのは何故かについての考え方と、ロックらの実証研究との間には必ずしも斉合性があるとは言えないが、いずれにしても、目標は個人の行動を動機づける特徴を持つわけで、目標管理のもうひとつの側面を形成している。

ここで問題となるのは、いわゆる目標管理がシステムの側面と動機づけ的側面を同時に充足させることができるかどうかである。目標管理の提唱者であるドラッカーは「個々人の力に完全な活動の自由と責任を与え、同時にそれぞれの考え方や活動の目標を全体の利益と調和させることの経営原理である。このような原理は、目標と自己統制による経営原理しかない」(Drucker, P.E. 1954 訳本 p197)と述べている。すなわち、目標管理はシステムの側面によって全体の利益を捻出することができ、かつ動機づけ的側面により個人の活動の自由を与え、この二つの異なる側面を同時に充足しようと述べている。

しかしながら、オディオンやマッコンキーその他の目標管理論者はこの両側面の重要性を指摘しながらも、システムの側面の強調が目立っている。オディオンは「目標管理のシステムとは組織における上位と下位の管理者が協力して共通の目標を明らかにし、その期待される成果に基づいて責任分野を定めるとともに、この基準により業務を遂行し、個々のメンバーの業績を評価するプロセスである。」(Odiorne, G. S. 1979 訳本 p51) と述べている。

また、マッコンキーも「目標管理は組織を——いかなる組織をも——管理するためのシステムズアプローチである。」(McConkey, P. 1983 p18) と述べている。この両者とも、目標管理の定義に動機づけの側面は含まれてはいない。

このように、主たる目標管理論者ではシステムの側面が強調され、動機づけの側面は付随的に述べられているにすぎない。このことは、ひとつの目標管理によってシステムの側面と動機づけの側面を同時に充足させることが困難であることを意味している。猿谷・市川氏(昭和54年 pp90~100)はこの二つの側面を「業績向上中心型」と「個人能力開発型」という二つの異なるタイプの目標管理のあることを示し、導入に際してはそれぞれの管理の狙いや制度は異なるから、どちらの目標管理を導入するかを選択することが必要であると述べている。

システムの側面を強調することは組織としての上層部からの統制を強めることであり、動機づけの側面を強調することは個人の自由意志を尊重することになる。この両者の関係は、システムの側面は動機づけの側面を排除しようという特徴をもつし、動機づけの側面はシステムの側面の効率的運用を阻むことになる。ゆえに、目標管理のこの二側面を同時にひとつの管理システムで充足させようとするならば相対立する点が生じることになるわけで、両側面を充足するには、二つの異なる目標管理を導入する必要があることになる。

ある目標管理を実施している企業において、この二つが明確に使い分けられていたのが印象的であった。ひとつは全体的ないわゆるシステム的な目標管理が導入されていた。その一方においてラインの末端においては職長と従業員との間で個別的な動機づけの目標管理が行なわれており、両者は必ずしも同じ目標管理としてではなく、全く異なるものとして運用されていたのである。

以上のとおり、目標管理にはシステムの目標管理と動機づけの目標管理の異なる二つのものがあり、それぞれは異なる機能を果たしているわけで、ひとつの目標管理で両方の機能を充足させることは困難であることを示してきた。

それでは、この二つの異なる目標管理とはいかなるものであろうか。もう少し、具体的にその内容を示してみよう。

4. 二つの異なる目標管理

1) システム的目標管理

一般的に現在「目標管理」と呼ばれている管理手法はここでいうシステムの目標管理に属す

ると考えてよい。こうした管理のあり方はいくつかのステップからなる。以下ではオーディオーンがシステム設定要領として述べたものをまとめてみる (Odiorne, G. S. 1979 訳本 pp70~75)。

1. 部下とともに目標を設定する。

第一ステップ 次年度に対する組織全体の基本的な共通の目標を設定する。

第二ステップ 現在の組織図を明確にする。

第三ステップ 次予算年度の目標を部下たち一人一人と話し合っ設定する。

第四ステップ 年度をいくつかに区切って部下の目標達成活動の進捗状況をチェックする。

2. 目標に基づいて業績を評価する。

第一ステップ 部下にそれぞれの目標記述書のコピーに基づいて、その達成状況が報告できるように指示する。

第二ステップ 部下と目標との差異が生じた原因を追求する。

第三ステップ 部下が何を考えているのかを十分に聞く。

第四ステップ 来期の業績予算設定の場を設ける。

3. 組織全体の業績を見直し来期の目標を明らかにする。

システムの目標管理は以上のように、組織全体の目標をまず明確にし、それを個人目標にまで分解し、その目標にむけて個人が職務を遂行した結果、実績と目標との比較を行ない、その差異を検討するというステップをとる。しかし、こうした管理のあり方は従来からPlan-do-seeということで展開されているものと何ら相違ないことになる。そこで従来のplan-do-see流の管理との相違点を見出そうとするならば、第一に全体目標と個々の目標との関連性が強調されること、第二に業績と目標との定期的なフィードバック及び見直しが強調されていること、第三に個々の目標設定において従業員の参加が許されている点であろう。

しかし、こうした点が強調されるにしても、最終的には全体目標の効率的達成という点にシステムの目標管理の重点がおかれているわけで、そうした意味からは統制的側面が強いことは今までに繰り返し述べたとおりである。

2) 動機づけ的目標管理

目標が個人の動機づけにいかなる影響を及ぼすかについては、ドラッカーは自己統制によって個人は目標にむけて動機づけられると考えていた点についてはすでに述べたとおりである。これはマグレガーも同じ立場であって、個人が自己統制により自己の自由裁量の余地を持つことでマズローの言う自己実現欲求が充足されると考えており、そのことが個人の職務への動機づけを高めるという考え方をとる。そしてこうした立場からは、目標設定における参加が重視^{注4}されている。

注4 参加の問題については次節でとりあげる。

それに対して、ロックやラザムらは目標設定がいかなる場合に業績に影響を与えるかを実証的に研究している。そして、これらの研究を1981年の論文 (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981) にまとめているので、ここではこの論文の要約を以下に示し、目標設定と動機づけとの関係を明らかにする。

まず第一に目標の困難性と業績との関係については、目標が困難であればある程高い業績へと導くという実証結果が得られているとしている^{注5}。また、目標は「がんばろう (do best)」目標よりも定量的でかつ困難な目標が高い生産性を達成することを示し、これらの仮説は110の研究中99の研究により支持されていると述べている。

第二には、目標は実績情報をフィードバックすることによって業績を改善することが検証されている。目標だけの設定あるいは結果のフィードバックだけでは十分な業績改善が行なわれないわけで、目標設定は実績のフィードバックがなされることでより大きな業績の改善へと導びくことが示されている。しかし、フィードバックの頻度やタイミングについてはまだ十分な結論が導かれていない。

第三に、目標管理のひとつの要素として目標決定への参加がとりあげられることが多いが、ロックらの研究結果によると、参加それ自体は何ら業績の改善へと導びくものではなく、参加によって高い目標設定や困難な目標の受容が可能となった場合に限って参加がより高い業績へと導びくとしている。そして、参加よりも監督者の支持の方が業績改善にはより効果的であると述べている。オディオンも「参画それ自体は管理者によって普遍的に採用されても、必ずしも高い生産性を保証する目標管理の新しいパターンとしての決め手とはなり得ない」(Odi-orne, G. S. 1979 訳本p380) と、参加そのものを目標管理の不可欠の要素としては取りあげてはいない。

最近における多くの実証的研究での目標と業績との関連については以上のとおり三つの結論が代表的なものである。ゆえに、目標設定による動機づけを考える場合には、目標は具体的かつ定量的目標であって容易に達成できないレベルに目標を設定しておき、さらに定期的の実績情報をフィードバックするということが基本となる。そして、監督者はその個人が目標を達成できるように支持的に振るまうことが要求される。

個人を動機づけるための目標管理は以上のような要素が含まれていれば良いわけで、これは上司と部下とのグループ単位、さらには一対一の関係でもって遂行されうる。ゆえに、このように設定された目標が他の部門と調整がとれているかどうかは特に問題とされない。

しかし、ロックが主張するような目標設定のあり方であれば動機づけの目標管理をシステムの目標管理に重ね合わせることは可能であろう。全体的目標を分割してそれを個人に割り当てていく過程において、以上のような条件が満たされていけばよいことになる。但し、第1に単なる割当では、個人的な能力の相違が問題となる。さらに、それらの目標が個人個人の日々の

注5 これらの結果は、ブルームらの期待理論やアトキンソンらの達成動機づけ論と矛盾する。

出来高に還元しえるかどうかといった第2の問題が残る。すなわち、個人レベルでの具体的目標とは生産高・売上高といったものであるが、これらと全体的目標（利益率・販売シェア等）とがうまく融合されうるかである。このように二つの相異なる目標管理が統合されたとしても、それぞれの利用範囲は異なるわけで、上司一部下間の関係すなわち人間そのものの動機づけということになると、以上で述べてきた動機づけ的目標管理でもって行なわれることが望ましいことになる。

5. 三つのアプローチからみた目標管理

動機づけという観点から目標管理を議論する際には「動機づけ的目標管理」が問題となるわけであるが、この「動機づけ的目標管理」は欲求系・行動系・認知系の三つの動機づけアプローチにいか^{注6}に適合しているかをここで論じる。

まず、欲求系アプローチの立場からは人間の欲求充足の重要性を主張する。特に、現代社会で重視されている欲求は自己実現欲求、成長欲求、コンピーテンス欲求など、個人が自らの思うままに行動して何か新たなものに挑戦しそれを達成しようとする欲求である。マグレガー・ハーツバーグ等の職務動機づけ論者は、こうした立場から個人にできるだけ裁量の余地を与えて単純化された作業の中に個人の判断作業を含めることを主張してきた。そして、従業員の意思決定への参加は自己実現欲求の充足において重要な役割を果たすと考えられてきた。

しかし、ロックらの主張によると目標設定の際の従業員の参加は生産性改善には不可欠の要素ではないことが示されている。ドラッカーにしても、自己統制すなわち目標をいかに達成するかは、従業員自らが統制することが望ましいと述べているが、目標設定時における参加の必要性については述べてはいない。

ここで目標管理において参加は不可欠な要素であるのか、さらに参加は人間の自己実現欲求を充足させることができるのかが問題となる。マグレガーは「Y理論から生まれた参加は、部下にとって自我の欲求を満足する本質的機会を与え……」（McGregor, D. 1960 訳本 p154）ということで、参加は自己実現欲求を満足させようとしている。しかしながら、組織内においてはそうなりえない状況が数多く存在しうる。

例えば目標決定において参加を用いた場合、従業員の自発的に設定された目標をとりあげることになるが、ほとんどの企業でこうした意見を無批判にとり上げることはなく、トップで設定された目標に近づく目標が設定された場合のみ下層からの提案が受け入れられるという形をとっている。このように、極端な場合には意見を述べさせるだけで、その意見が全くとりあげられない場合もでてくる。こうした場合には、カタルシス効果は期待できるにしても自己実現欲求を充足させるとは考えられない。このように上層部と下層部との意見の相違だけではなく、水平間の意見の対立もありうるわけで、多くの企業においては参加的意決定で全ての人の自己

注6 これらの動機づけについての三つのアプローチについては、拙者の前稿を参照されたい。（下崎千代子，1987）

実現欲求を充足しえることは不可能である。自己の主張した意見が全く取り上げられなかったり、うまく調整されてしまうということは組織メンバーであれば数多く経験する事実であろう。

さらに、従業員が意思決定に参加するとしてもそれには組織的な限界がある。組織内では各職務は縦横に専門化されているわけで、各職務は自分の所有する専門化された情報に基づいてはじめて最適の意思決定が可能となる。この所有されている情報の専門化を無視して意思決定への参加を認めることは、最適の意思決定をゆがめかねない。

このように考えるならば、目標設定を参加的に行えるかどうかは、その目標が他の組織構成員や他の部課と関連のないもので、かつその個人の情報によって適切なる目標が設定しうる場合に限定されるであろう。多くの組織で、こうした目標設定のしえる余地は非常に少ないことはいままでもない。^{注7}このように目標設定への参加は限界があるにしても、目標をいかに達成するかについての意思決定には従業員が参加することは有用である。ロックとラザムは「参加は目標を設定する際には必ずしも必要ではないけれども、その目標を実行していく際には非常に有用になる」(Lock & Latham, 1984 訳本p62)と述べている。また、ドラッカーの言う自己統制とは目標達成にむけての自己統制であり、マグレガーの言う意思決定への参加も必ずしも目標決定に限定しているわけではなく、むしろ達成手段についての意思決定への参加である。それにもかかわらず、参加の概念が一般的に社会に定着していく過程において、目標決定への参加というものが参加の本質的な部分であるというすり替えがなされてきた。

ゆえに、目標管理における意思決定への参加を考える場合には「目標決定への参加」と「目標達成への参加」という二つの異なる参加があるわけで、参加が有効かつ必要なのは後者ということになる。何故ならば、彼らは目標を達成するために必要な情報を有しており、そのことによって最適なる意思決定が導かれうるからである。

つぎに参加は自己実現欲求の充足につながるかどうかの問題であるが、マグレガーの述べているように参加が必ずしも自己実現欲求の充足に導びくとは考えにくい。一般に述べられている参加とは、意思決定への参加である。それに対して自己実現欲求は、自らが自発的に思ったことを自らが達成してその満足を得るという欲求である。ゆえに、自らが設定した目標にむかって努力し、それを達成するという点に重点が置かれている。それに対して、意思決定への参加は何らの達成感をも得ることは出きない。もし、自分の主張した意見がとりあげられたことに対する満足であれば、それは低次の承認欲求などの社会的な欲求の充足となるわけで、参加自体は自己実現欲求の充足とはなりえないことになる。また、自分の主張した意見によって目標設定がなされる場合には、他人を自由に操作できるといった権威欲求のようなものが充足され、それが自己実現欲求の充足と結びつくことは可能であるが、その場合には、特定の人のみがその恩恵をうけるということで、他の人々は全くそうした欲求充足の余地はなくなると

注7 特殊な例として、日本におけるQCサークルのような活動の場合には、このような状況下にあることから目標が参加的に自主決定されている。

いう問題点をもっている。

それに対して目標管理では目標へ向けて努力することが要求される。目標設定が参加的でなくても、目標への努力及びその達成は、十分に自己実現欲求の充足へと導びくことは可能である。これまでの職務動機づけ論では、行動目標を自らが設定するというところに焦点が向けられていたけれども、実際には目標を達成してある事をやり遂げたということに我々は満足を得るものである。

ホワイト (White, R. W. 1959) のいうコンピーテンス欲求の概念からすれば、人間は環境を操作することができたというところに内的満足を得るわけであって、それが自発的なものかは必ずしも問われない。いずれにしても、結果的に自分自身が何か達成したという感覚 (ホワイトのいう a feeling of achievement) が自己実現欲求の充足において重要性を持つと考えられる。

つぎに、ロックらの研究結果では目標は高ければ高いほど生産性は高くなるとしているが欲求理論との関係ではどのように考えられるであろうか。短期的にみるならば、高い目標は達成されなくても高い生産高は導かれるかもしれないが、目標が未達成であると自己実現欲求の充足には結びつかない。ゆえに、長期的にみるならば、達成しえないような高い目標は個人のやる気を阻害することになり、必ずしも好ましいとは言えない。

波多野・稲垣氏によると、『『失敗』の連続が、とくにその課題が重大な場合に、逃れられない欠乏や苦痛に『準ずる』効果をもつらしいのである』(波多野・稲垣 昭和56年 p33)として、失敗の連続が人間を無気力におちいらせてしまう危険をもつと述べている。そして、特に、失敗の原因を自分の能力に帰因させる場合に、無気力に陥いるとしている。このように、目標の未達成は個人のやる気に対して好ましくない影響をもっていることからすると、達成不能の高い目標は長期的な視点からは望ましいとは言いがたい。この考え方はあとで述べるとおり行動理論からも支持されうる。

以上で、目標管理と欲求理論との関連をみてきたわけであるが、目標管理は欲求系アプローチの主張する自己実現欲求の充足と密接に結びついている。しかし、一般に考えられている目標決定への参加による欲求の充足ではなくて、目標の達成手段に関する点への参加及び目標達成そのものにより大きな意義が見出せる点を述べてきたわけである。

第二に行動系アプローチから分析すると、目標管理はどのように動機づけという点において有効な点であろうか。行動理論では行動の結果として提供される強化子が行動を動機づけるという考え方をする。ロックらが述べているように、実績情報のフィードバックは高い業績に導びく。この情報のフィードバックは、行動理論では強化子となることをルーサンスは述べている (Luthans, 1985, pp285~287)。行動系アプローチでは、望ましい行動のあとに強化子を提供することによって望ましい行動を強化しようとするわけで、実績情報のフィードバックは強化子として行動を強化するという属性をもつ。但し、情報のフィードバックはそれ自体では高い業績へと導かなくて、実績情報は目標が設定されている場合に有効である。目標が情報のフ

ィードバックに不可欠であることは、以下のことを考えると理解できる。すなわち行動理論上からは、この目標に対する情報のフィードバックは二重の側面から強化される。

第一に実績が目標に達していない場合、認知的不協和理論によるならば人間はこの不一致を不快と感じるわけで、この不快（嫌悪刺激）を取り除こうと目標達成へと動機づけられる。不快（嫌悪刺激）を除去しようとすることで行動が強化されるわけで、これは負の強化となる。

第二には目標が達成されたならば達成感すなわち快（報酬）を感じるわけで、このことはそれ以降の目標達成行動を促進する。この快とは、欲求系アプローチでいう自己実現欲求の充足となる。これは快刺激（報酬）の提供により行動を強化するから、正の強化となる。

満足が業績へと導びくのか、満足への期待すなわちここでは目標を達成し未達成を排除しようとするのが業績へと導びくのかという議論が、欲求理論と期待理論との間でなされたことがあるが、行動理論的に考えるならば、この両者とも目標達成行動を高める効果をもつわけである。目標達成が業績改善へと導びくならば、この両方の行動はともに業績を改善させるという効果をもつことになる。但し、今達成しなければならぬ目標への動機づけは目標が達成できるだろうという期待、すなわち実績と目標の不一致が生じておりかつその不一致は解消できる場合であり、将来的な目標への動機づけを形成するのは過去における目標達成への努力とその程度であると考えることができる。とくに、高い達成動機の形成ということになると、連続強化よりも部分強化の方が効果は大きいこと^{注8}から、目標は容易にたえず達成されるよりは困難で何度も努力をした結果として達成されえるような場合の方が、高い達成動機が形成されることになる。

このようにフィードバックは二重の意味で目標達成行動を強化するわけで、行動系アプローチの立場からは、目標管理はこうした達成行動を十分に強化しうる要素を備えている。

但し、注意すべき点はいずれにしても目標は達成されなくては意味がないということである。もし目標達成の失敗が続くならば、人々は当該状況から逃れようとして目標達成行動をとらなくなる。すなわち、もう一方の負の強化行動である逃避行動がとられる。このことは、すでに欲求系アプローチのところで述べたことと同じである。

ゆえに、目標は困難ではあるが達成しうる程度のところに設定することが理論上からは必要となる。しかし、まだこの目標レベルの妥当性を測定する方法を我々は持ってはいない。

最後に、目標管理は認知系アプローチをどのように内包しているのであろうか。認知系アプローチでは、従業員が行動遂行の前に想起する認知（目標や期待など）が行動に最も影響を与える要因であると分析しているから、こうした認知に影響を与えるのが認知的動機づけ方法となる。目標管理では従業員に行動の指標となる目標を提示するわけで、これは個人の認知へ影

注8 強化理論では部分強化が連続強化よりも強い動機づけを形成することは、実証されている。また、ドウェックら (Dweck & Goetz, 1977) の研究においてもたえず成功するよりも失敗経験をまぜる方がやる気を形成するのに有効であることが示されている。

響を与えるということである。

このように目標管理は、個人の認知構造に対して「目標」という認知を提供するという特徴を有している。但し、こうして提供された認知が個人の認知構造に組み込まれ、さらにその認知（目標）が個人行動の遂行時に想起されて行動の指標にならなければ、個人の動機づけには結びつかない。ゆえに、認知系アプローチからは目標をいかに受容させるのかということが問題となる。しかし、一般にはこうした問題点について目標管理は論じてはいない。

そこでまずこうした認知的問題を考えていくなれば、提示された認知はまず確実に個人の認知内に知覚される必要がある。知覚についての理論からすると、我々は注意を向けていない刺激を知覚することはない。ゆえに、目標は従業員の注意をうけるよう提示されねばならない。それにはいくつかの方法が考えられる。第一に目標は繰り返し提示することで注意を喚起できる。これは、公式・非公式あるいは口頭・文書で反復提示することである。目標管理では、目標カードのような一定の書式を用いた目標記述書が利用されるが、これに記述することで目標に対する注意を喚起するという効果をもつ。第二には、容易に知覚できるよう工夫することである。目標を社内の掲示板に張り出したり、バッチのような形式で胸につけたりすることは、目標を容易に知覚するひとつの工夫である。目標カードの記述だけでは、実施期間中ずっと目標を意識し続ける効果はないから、こうした知覚しやすい方法で効果を継続させることが必要となる。こうした方法は、目標だけでなく実績をも加えることで、フィードバック効果を高めるという要素も加えられる。第三には、その認知に重要性を持たせることである。これは、上司がその目標が重要であることを強調する必要がある。日常業務に忙しい従業員は、重要性を持たない目標に注意を向けることはない。しかし、目標達成が昇進や昇級などと直接あるいは間接的に結びついていたたり、社内で重視されていることを知覚するならば、その目標に注意を向けるようになる。

このようにして、まずは目標が従業員に知覚されるということが認知的な意味での目標管理の出発点となる。しかし、知覚されたとしても行動遂行時にそれが想起されなければ、目標はやはり効果をもたない。これには知覚ではなく、「受容」という過程が必要となる。認知的に表現するならば、優先順位の高い価値が付与された認知とならなければならない。目標の受容が目標管理を実施するうえで重要であることは、ロックらも指摘しているが、これについての実験結果は十分でない（Locke他, 1981, pp143~144）。

但し、企業における従業員を想定するならば、目標は一般に受容される傾向にあるとすることができる。まず、第一にバーナードの言う無関心圏内（Barnard, C. I. 1938 訳本pp175~177）で目標設定がなされたなら、我々は一般的に無批判にそれを受容する。無関心圏とは、その個人がそのことについて価値づけられた知識を持たない領域と定義できる。我々は、無知の世界においては信頼のおける情報源から伝達された情報を受け入れるであろう。企業内においても、当該事項についていかにすれば良いかという知識が欠如している場合には、その情報

の伝達源が信頼しえる場合、他からの知識を我々は受容する。ゆえに、この無関心圏は勤続年数が短いほど、組織への忠誠が大きいほど、また権威主義的人格であるほど、一般には大きくなると考えられる。こうして、組織内の一定の割合の人々は目標を提示するだけでそれを受容する傾向があるということが出来る。

第二には組織構成員であり続けるからには、従業員は組織目的の下位目的を引き受けざるをえないという必然性を持っている。もし、従業員が提示された目的の受容を拒否したとすれば、理論上からはその個人は組織メンバーを離脱することになるし、実際上の問題としてもその組織を去らざるをえないことになるであろう。ゆえに、組織構成員として存続するためには提示された目的の受容は不可避な要件となるわけである。

このような理由で、目標は設定方法とは無関係に組織構成員に受容される必然性を備えている。すなわち、目標管理において目標は設定されるだけでかなりの効果を持つことになる。参加が必ずしも目標の受容にとって必要条件でないことはこうした理由による。

しかしながら、現実にはその受容の程度はさまざまで、目標に対する献身度（コミットメント）も異なっているのが事実である。ゆえに、受容の程度を高めて献身を引き出すというプロセスが必要となる。そして、こうした目標の受容をひきおこすのはまさに認知的な問題である。この認知的なプロセスを経て個人の受容を高める最も一般的なのが、説得という方法である。この説得には、他人からの説得及び自分自身内での説得との二つの異なる方法があるが、いずれも理論的には同様の受容過程をとる。

フェスティンガーの認知的不協和理論では、二つの不協和な認知が個人の認知構造内に存在する場合には、不協和を解消する行動が引き起こされるとしている。ゆえに、受容しがたい目標設定がなされた場合、この不協和解消過程が開始させられる。目標は前述したとおり組織構成員として存続するには、究極的には受け入れざるをえないという面を有しているから、受容しがたい目的を拒否することでの不協和の解消はできない。そこで、まずは自己の持つ認知を堅持するために、提示された目的への批難がなされ、自己の持つ認知の正当性を上司に主張するという行動がとられる。それに対して、上司からは提示された目標の正当性について説得的情報が流される。そして、提示された目標が変更不可能な場合には、その目標の正当性についての情報が次々と提供されることで、自己の認知よりもその正当性情報の量が多くなり逆転するところで、自己の認知が捨てられ提示された目標の受容が始まるのである。こうした過程は、上司と部下の二人の間で行なわれる場合もあれば、会議の中で行なわれることもある。いずれにしても、こうした受け入れがたい目標の受容には時間が必要となるわけで、こうした過程をふむことにより受容の程度は高まる。意思決定への参加は欲求理論における自己実現欲求の充足ではなくこうした不協和解消過程をうまく進行させる認知系アプローチにおけるひとつの方法としては重要な意味をもつ。もちろん、目標変更に対する部下の意見が正当性を持つ場合には目標が変更されるということもありうる。

このように、目標管理はこれまでの職務動機づけ論が注目してこなかった認知的なアプローチを取り込んだ動機づけ論として扱えられるわけであるが、単なる目標の提示ではなくてその受容を起こさせることがより重要であることを示したわけである。

以上で、動機づけ的目標管理がいかに動機づけの三つのアプローチに結びつくものであるかを述べてきた。第一に目標の達成ということで欲求系アプローチにおける自己実現欲求の充足と目標管理は密接に結びついている。また第二に実績情報のフィードバックは行動系アプローチにおける行動の強化理論に適合する。第三には目標の設定はそのものが認知系アプローチとなるということを示してきたわけである。

む す び

この論稿においては目標管理とは何か、また目標管理は従業員の動機づけに対していかに有効なのかを論じてきた。

第一の点については、目標管理には全く異なる二つの側面、すなわち「システムの側面」と「動機づけ的側面」が含まれており、両側面は異なる目標管理を形成している。ゆえに、ひとつの目標管理で両側面を充足しようとするならば対立点が現われてくるわけで、この二つは異なる目標管理として運営される必要があることを示してきた。

第二の点に関しては、目標管理は従業員を動機づけるという意味では三つの動機づけアプローチから導かれる結論と対応しえるものであることを述べてきたわけである。

現実に行なわれている目標を設定した管理のやり方はどこの企業でもあたり前のこととして運用されているわけであるが、こうした理論的裏付けについてはこれまではほとんどなされてこなかったわけで、目標が従業員にとっていかなる意味をもちうるのかをこうした理論的枠組みから明らかにしたのである。

[参考文献]

1. Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*, 1938, Harvard University Press (山本・田杉・飯野訳『新訳経営者の役割』昭和31年, ダイヤモンド社)
2. Drucker, P. F. *The practice of Management*, 1954, Harper (現代経営研究会訳『現代の経営』昭和31年, 自由国民社)
3. Dweck, C. S. & Goetz, T. E. "Attributions and Learned Helpness" *New Directions in Attribution Research*, 1977, Vol. 2
4. Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*, 1957, Stanford University Press (未永俊郎訳『認知的不協和の理論』昭和40年, 誠信書房)

5. Latham, G. P. & Baldes, J. J. "The "Practical Significance" of Locke's Theory of Goal Setting" *Journal of Applied Psychology*, 1975, Vol. 60, No. 1
6. Locke, Edwin A. "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" *Organizational Behavior and Human Performance* 3, 1968
7. Locke, Edwin A. "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation" *Academy of Management Review*, July 1978
8. Locke, Edwin A. "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation" *Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7
9. Locke, E. A. & Latham, G. P. *Goal setting*, 1984, Prentice-Hall, Inc.
(松井・角山訳『目標が人を動かす』昭和59年, ダイヤモンド社)
10. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980" *Psychological Bulletin*, 1981, Vol. 90, No 1
11. Luthans, Fred *Organizational Behavior 4th edition*, 1985, McGraw-Hill
12. McConkey, Pale D. *How to Manage by Results 4th edition*, 1983, AMACOM
13. McGregor, Douglas *The Human side of Enterprise*, 1960, McGraw-Hill Inc.
(高橋達男訳『企業の人間的側面』昭和41年, 産業能率短大出版部)
14. Odiorne, G. S. "MBO: A Backward Glance" *Business Horizons*, October 1978
15. Odiorne, G. S. *MBO II*, 1979, Fearon Pitwan Publishers, Inc.
(市川・谷本・津田訳『精解 目標管理』昭和58年, ダイヤモンド社)
16. White, R.W. "Motivation Reconsidered:the concept of competence" *Psychological Review*, 1959, Vol.66, No.5
17. 猿谷・市川著『目標管理の知識と実務』昭和54年, 日本実業出版社
18. 下崎千代子「職務動機づけ論の構築」奈良産業大学『産業と経済』1987年, 第2巻第2号
19. 波多野・稲垣著『無気力の心理学』昭和56年, 中公新書