

第244回 会員研修会のご案内
「活力ある職場づくり」に向けて

MBOの意義を高める マネジメント理論

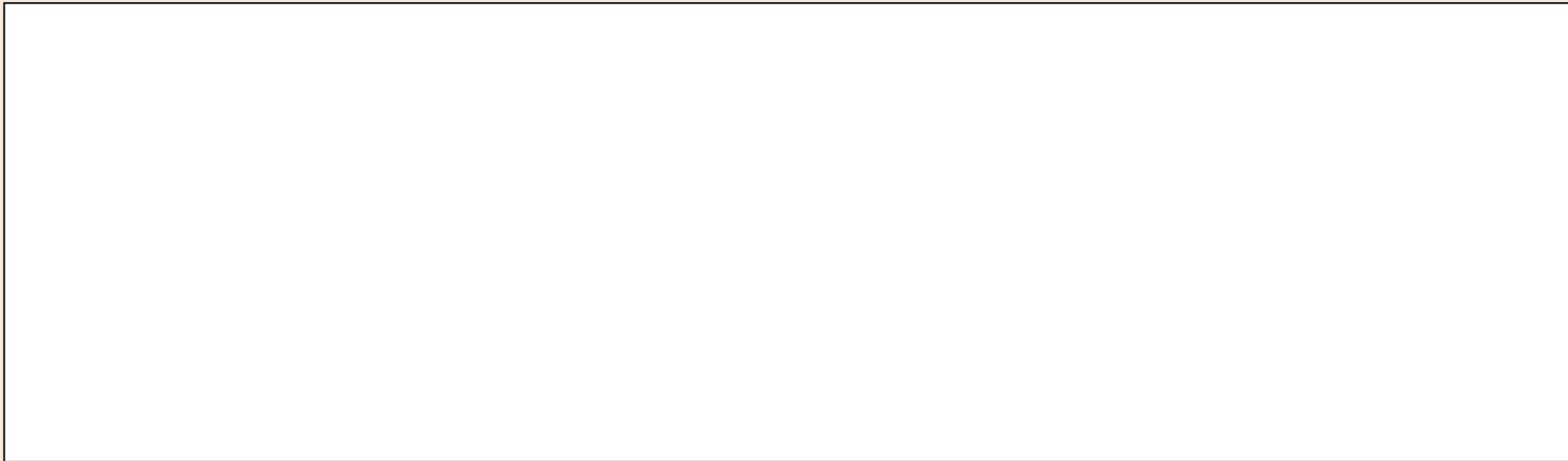
2108年1月17日 (株)ニッチモ代表取締役 海老原嗣生



MBOのパラダイム転換

問①

MBO(目標管理制度)を運用していて、
悩ましいことはありませんか？
困っていることを上げてみてください。



ありがちな悩み

何を設定すれば
いいのかわからない

本当に、
好きなことが目標
で良いの？

数字で成果が
把握できないと
評価に困る

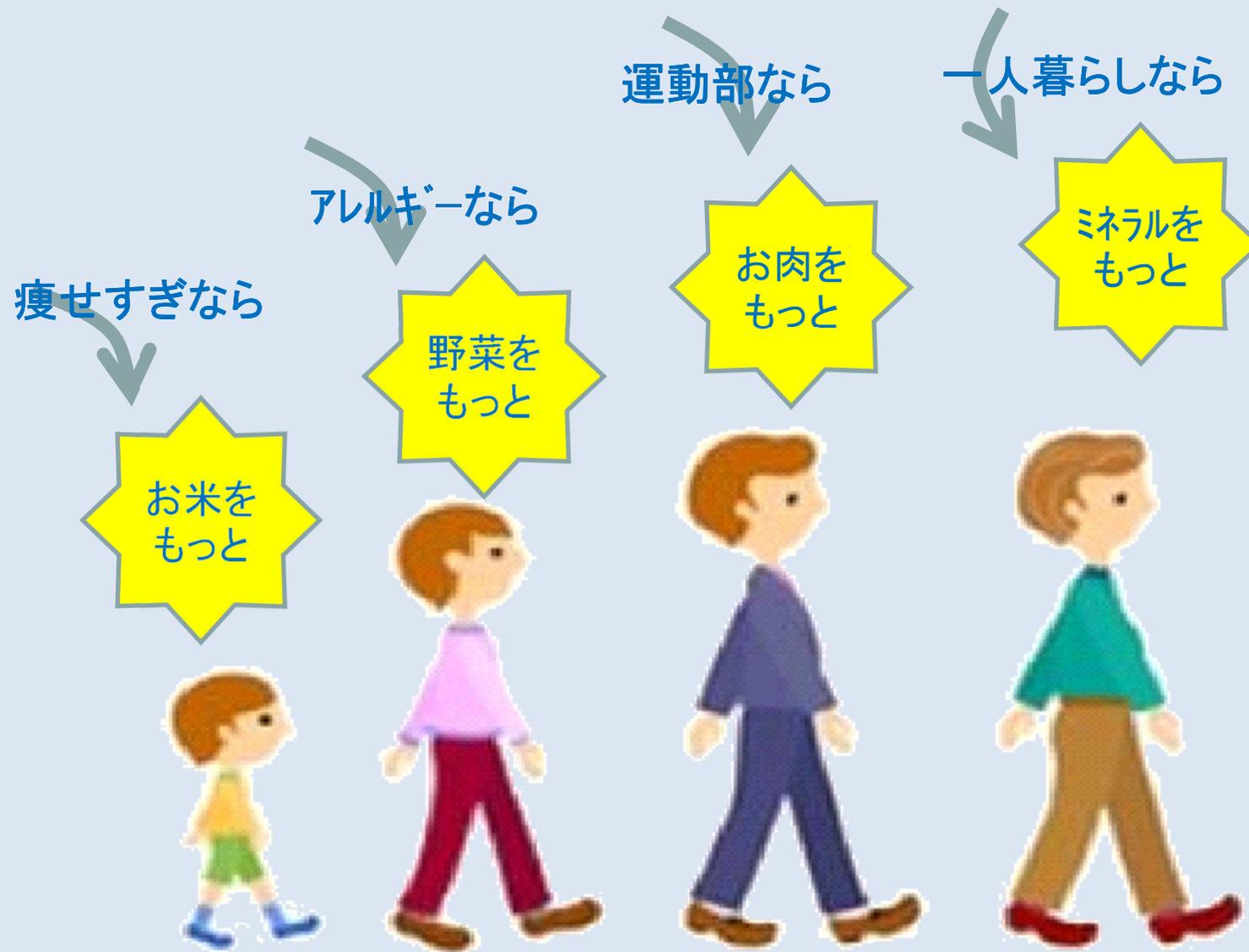
結局、査定は
通常業務の実績
がもの言うし

本当によく聞かれる「MBOに対する悩み」について、考えていくことにしましょう。

あなたは、子どもには好きなものしかたべさせないか？

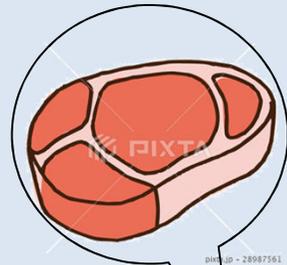


親は、成長に応じて必要な栄養素を摂らせるよう計らう



好きなものばかり食べさせず、成長に必要なものを適宜、摂らせるのが「親」の役割

親は、どうやって「苦手なもの」を食べさせるか？



お肉
きれい~



食べたくなるように
料理して示す。



必要な食材を「食べたくなるよう」に料理して、自ら「食べる」と言わせるのが、良き親

MBOの「パラダイムチェンジ」

×好きなことを自主的にやらせる



○成長に必要なことをやらせる。

×素材をそのまま見せる



○やりたくなるような形にして提示し
自ら「やりたい」と言わせる。

マネジメントの極意。
自主性に任せる
だけなら
Mgrなど不要

➡ MBOとは、
「やりたいことをやらせる」ではなく、
「やるべきことを、やりたいと言わせる」こと。

2

MBOの前提となる 「成長の階段」

問②

なぜ親は子どもに、「食べるべき」食材を、
きちんと提示できるのに、
上司は部下の「やるべき目標」作りに悩むのでしょうか。



成長の階段が見えているから、必要な食材がわかる。

	その時期に培うべきこと	必要な栄養素	適する食材
大学	生活リズムを整えること	ミネラル	海藻・ナッツ・発酵食品
高校	パワーや体力を培うこと	タンパク質	肉・魚・豆
中学校	骨格をしっかり育むこと	カルシウム	牛乳・小魚
小学校	体のバランスを整えること	ビタミン	野菜・果物
幼少期	体を大きくすること	カロリー	穀類

しっかり成長の階段が見えているから、時宜に応じた「必要栄養素」がわかる。

MBOに困る 根源的な理由

	その時期に培うべきこと	必要な職能	適する課題① (日常業務)	適する課題 (業務外=MBO)
役員	ここが、曖昧もしくは、現場感のないきれいごとだから		ここはマネリ・形骸化し	ここは設定に窮する。
執行役員				
部長				
課長				
主任				
2-3年目				
新人				

すべては、「成長の階段」が曖昧なことが、一番の問題

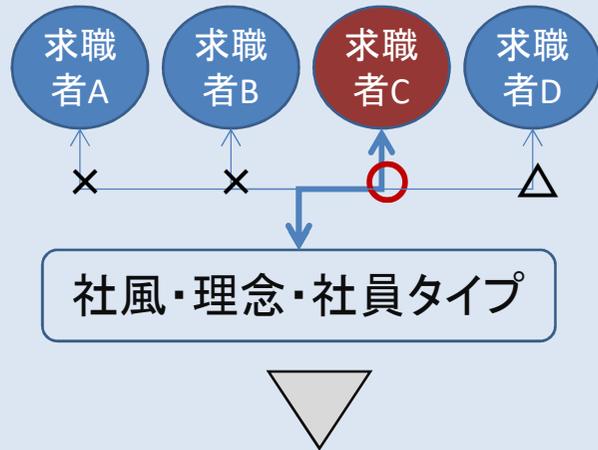
問3

「営業や企画部門でないと、
目標の数値設定や、その達成評価が行いにくい。
管理部門はどのようにMBOをやればいいのか」
そのような悩みはありませんか？



例えば経理の「成長階段」を見てみると

①意欲、考え方、人柄、価値観が合う人を採用。



②採用した人が、できそうな仕事を集める。

債権管理	タスク1
	タスク2
	タスク3
財務会計	タスク4
	タスク5
	タスク6
管理会計	タスク7
	タスク8
	タスク9
税務	タスク10
	タスク11
	タスク12
資金調達	タスク13
	タスク14
	タスク15

できそうなもの
を集めて任せる

**Cさん用の
の仕事**

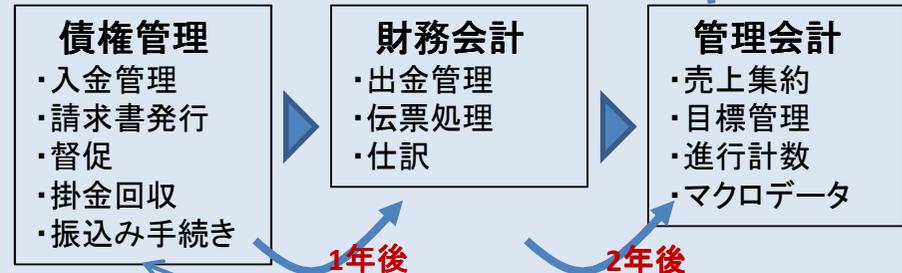
※ポストは名ばかりで、仕事は
随時改変可能。

経理だったら・・・

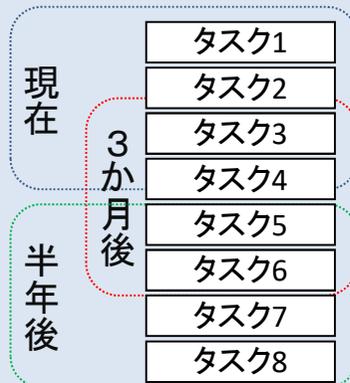
リーダー



担当



④能力をみて、改編しながら、適合タスクを集めていく。



成長の階段に沿った経理のMBO

在籍期間	所属	担当職務	成長の階段	日常業務	妥当なMBO
4～5年	財務会計	本店会計	<u>決算業務を リードする</u>	本店会計	2～3年社員の教育担当
2～3年	財務会計	本店会計	<u>集合表が作れる ようになる</u>	本店会計	営業経理サポート
1～2年	財務会計	支店会計	<u>棚卸・試算ができる ようになる。</u>	支店会計	在庫・納品管理、備品管理
6～12月	財務会計	経理事務	<u>仕分けを完全に 覚える</u>	帳簿付け	簿記3級の自主取得
～6月	債権管理	口座管理	<u>経理の仕組み を理解する</u>	入出金管理・ 督促	伝票分類・進行表/資金繰 り表入力

↑
成長の階段がしっかり描ければ

数値でなくとも明確なMBOが可能

成長の階段がしっかりしていれば、内勤職でもMBOに悩みはしない。

縦(将来につながる)を理解し、仕事の意義を深める(年次管理)

■年次管理と職務アサイン、習熟の関係(銀行の場合)

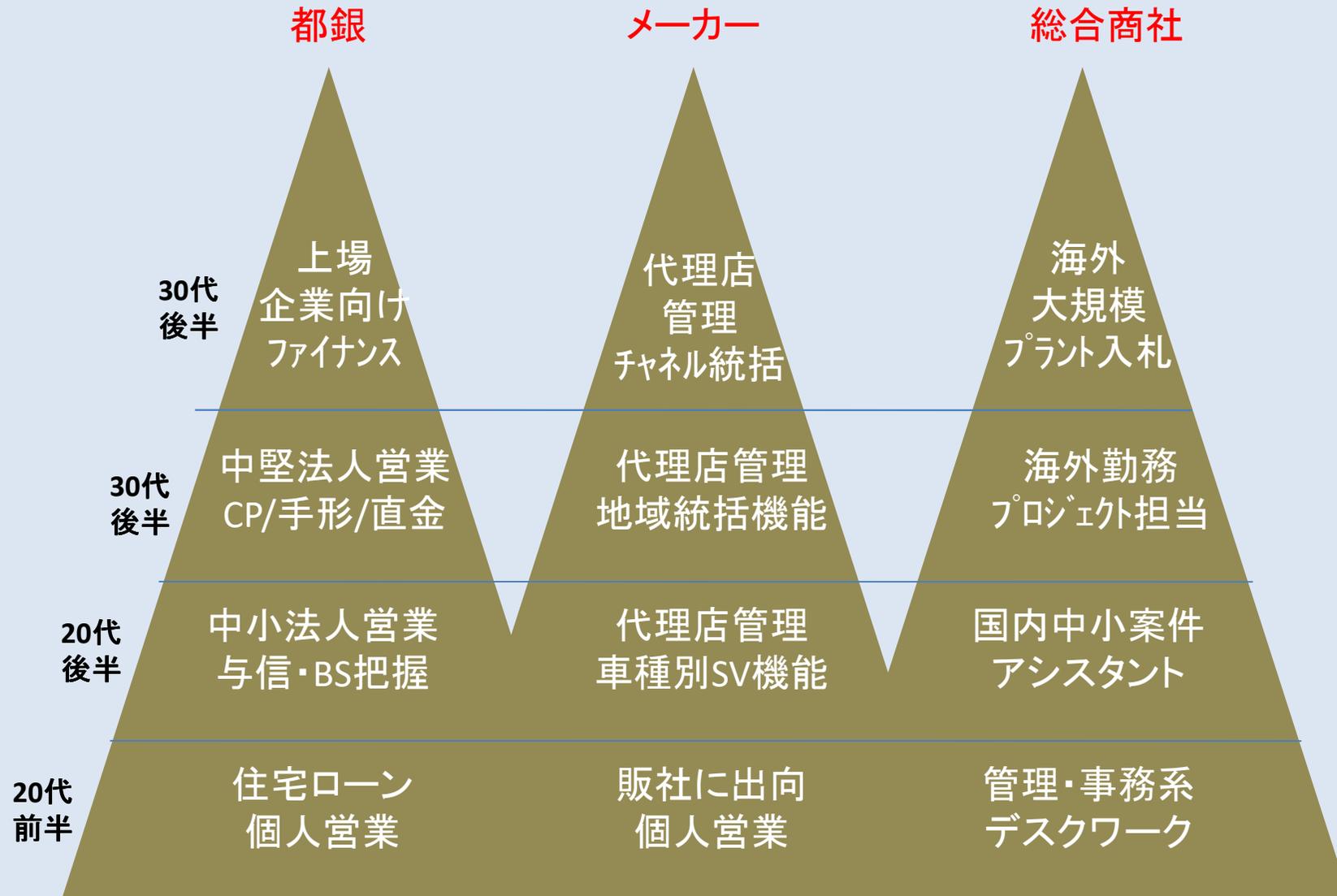
入社

年齢	職務	習熟すべきこと
20代前半	個人営業+資格取得	職務ルーティン 職務知識
20代中盤	中小法人営業	BS 与信 社長と対等に語る術
20代後半	中堅法人営業	手形、CP、シンジゲートローン
30代前半	大手法人営業	社債や株式などの直接金融
30代中盤	IPO、プロジェクトファイナンス、大企業の資金繰り	

随時、同行などで先輩と接し、年次毎のステップを把握できる。

年代別にやることが見える(将来への見通し)、
=今の仕事の意義(有意義性)が理解できる。

大手企業のキャリアにみる「成長の階段」



多くの職場で、職務難易度も給与も上がる構造

◆A百貨店の場合（役割給）

年次にしたがって役割を変え、それに伴い付加職務を設け、非正規と職務を分離。

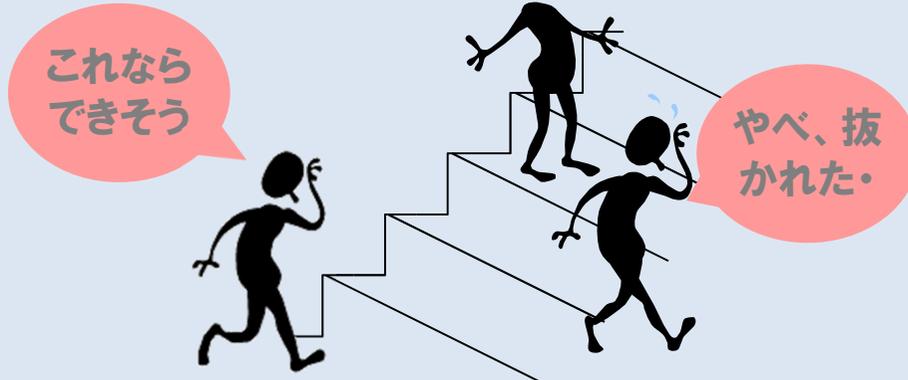
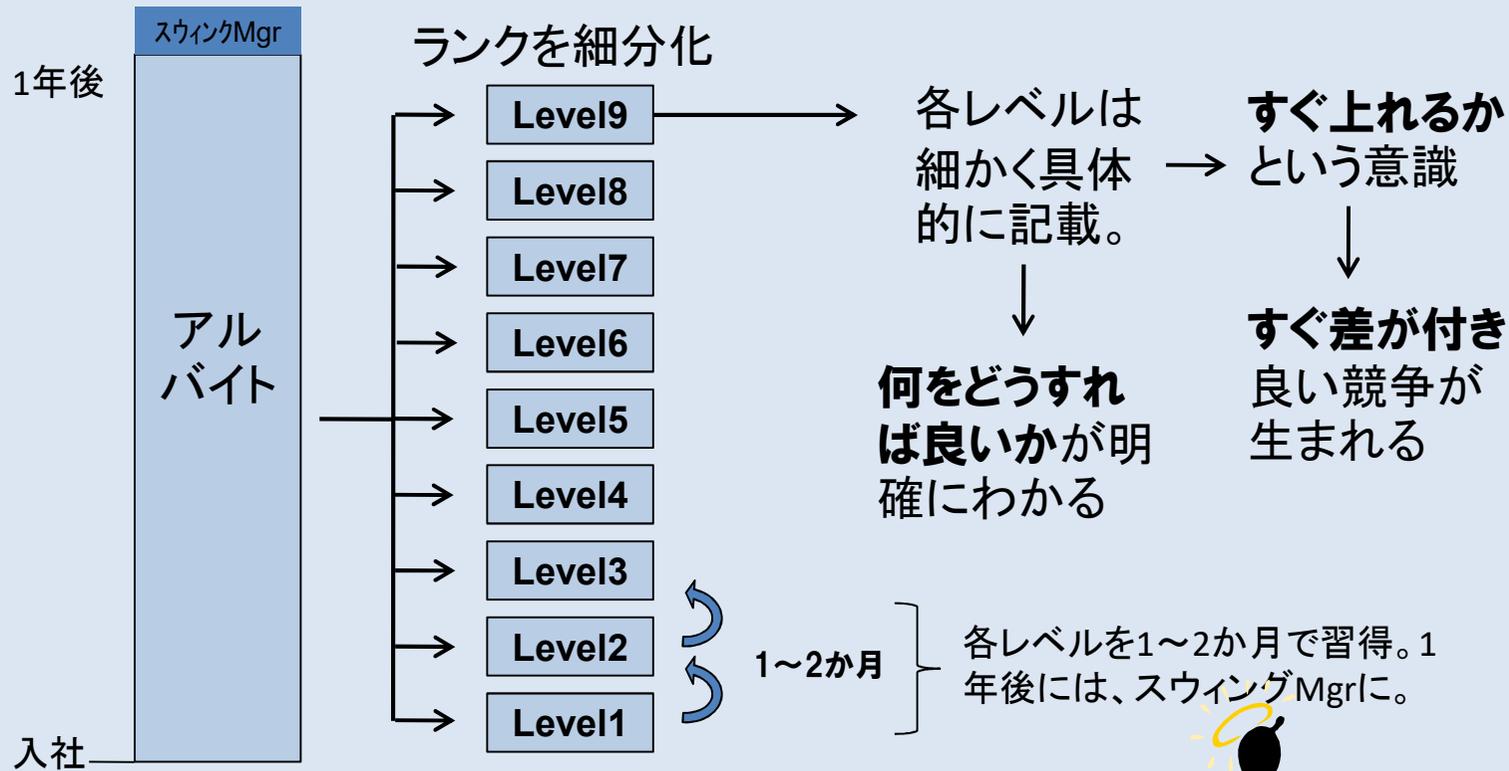
管理職	4年目	店長	付加職務/役割
ヒラ	3年目	副店長	催事・広告企画
	2年目	売り場責任者	指導・勤怠管理
	1年目	商品管理者	在庫・欠品管理
		試用期間	非正規並賃金 (賞与無・月給1割安)

◆B回転寿司チェーンの場合（職務給）

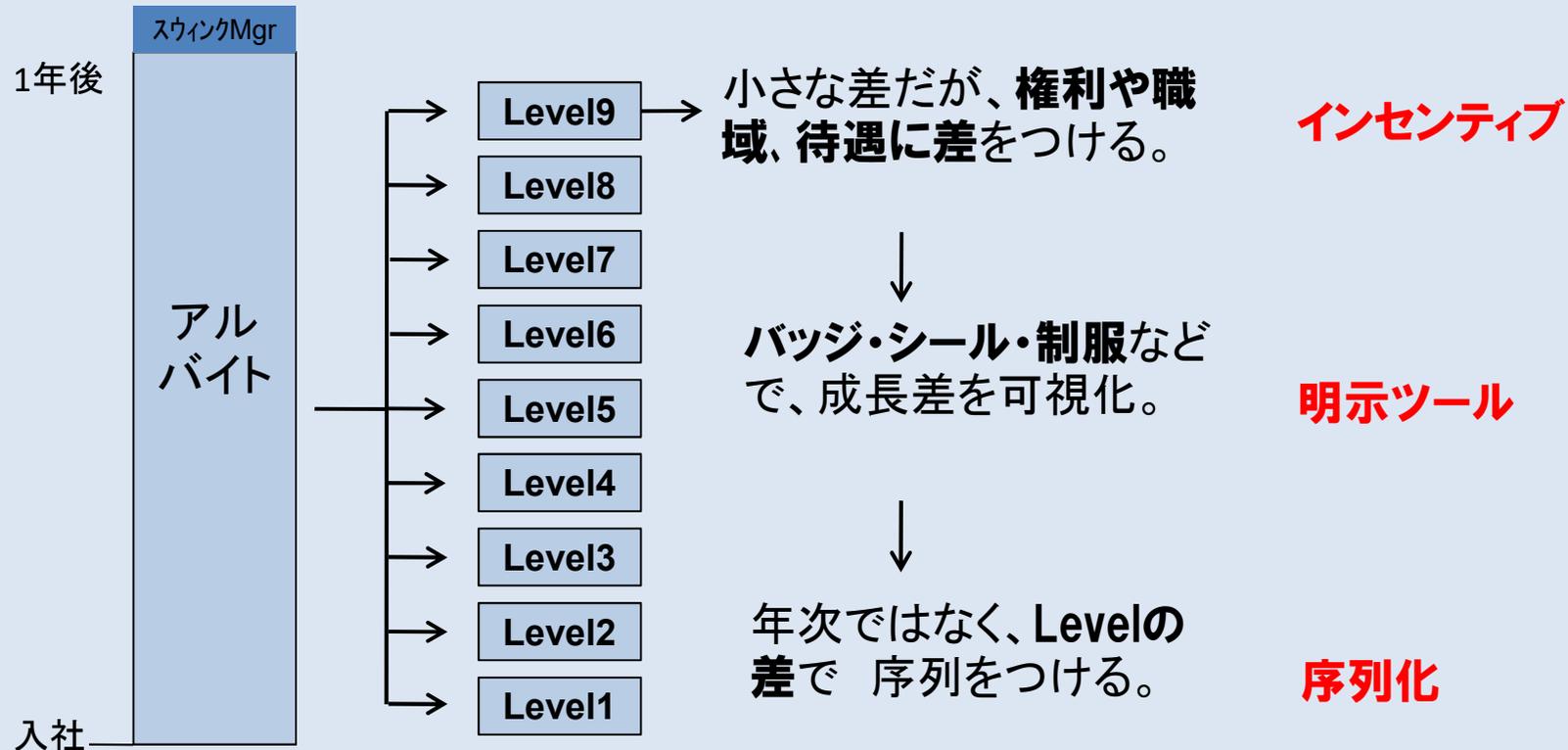
難易度の異なるポストを設け、そこに登用する形で、非正規との職務を分離

管理職	4年目	店長	職務内容
ヒラ	3年目	副店長	原価・仕入れ・廃棄管理、シフトコントロールを担当。郊外/都心、混雑店/閑散店のうち最低でも3カテゴリーの経験後、店長へ。
	2年目	時間帯管理者	決められた時間帯において、トラブルシュートを担当する。
	1年目	試用期間	非正規並賃金 (賞与無・月給1割安)

MACの科学的階段設計 = 1年で素人がリーダーに育つ



「二つの見通し」をよくする仕組み



縦と横が見通し良好＝
競い合い、成長する風土

「ギリギリ」と「復習」の両立＝「伸びしろ」と「のりしろ」

<Level3習得中の人に、えられる職務>



<伸びしろとのりしろの効用>

- ①(本人)上・横へのチャレンジ精神が醸成される。
- ②(上司)職務割り当てがしやすくなる(幅広く任用できる)。

問④

何で、経験とともに給料があがるのでしょうか？



組織に与える「付加価値」の増加＝昇給

	銀行	メーカー	総合商社	流通	飲食	経理
30代後半	上場 企業向け ファイナンス	代理店 管理 チャネル統括	海外 大規模 プラント入札	4年目 店長	店長	4～5年 本店 会計
30代後半	中堅法人営業 CP/手形/直金	代理店管理 地域統括機能	海外勤務 プロジェクト担当	3年目 副店長	副店長	2～3年 本店 会計
20代後半	中小法人営業 与信・BS把握	代理店管理 車種別SV機能	国内中小案件 アシスタント	2年目 売り場 責任者	時間帯 管理者	1～2年 支店 会計
20代前半	住宅ローン 個人営業	販社に出向 個人営業	管理・事務系 デスクワーク	1年目 商品 管理者 試用期間	試用期間	6～12月 経理 事務
						～6月 口座 管理

↑
会社にもたらす付加価値の増加
＝
それに釣り合う昇給

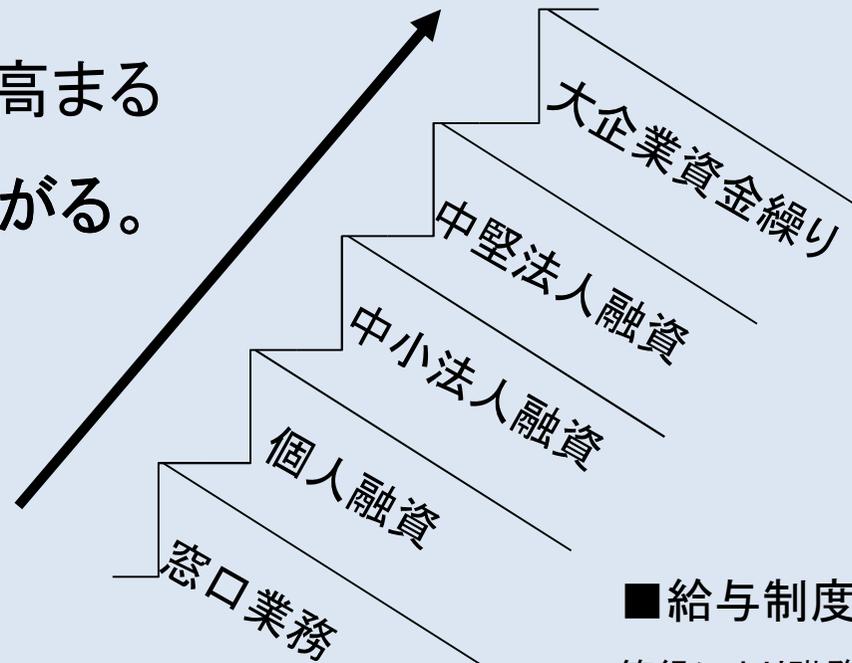
本当に付加価値は上がっているか？

名目的な職能等級のアップではないか？

職能要件は「付加価値の増加」を意図しているか？

給与はなぜ上がるか？

難易度が上がる
+
付加価値が高まる
= 給与が上がる。

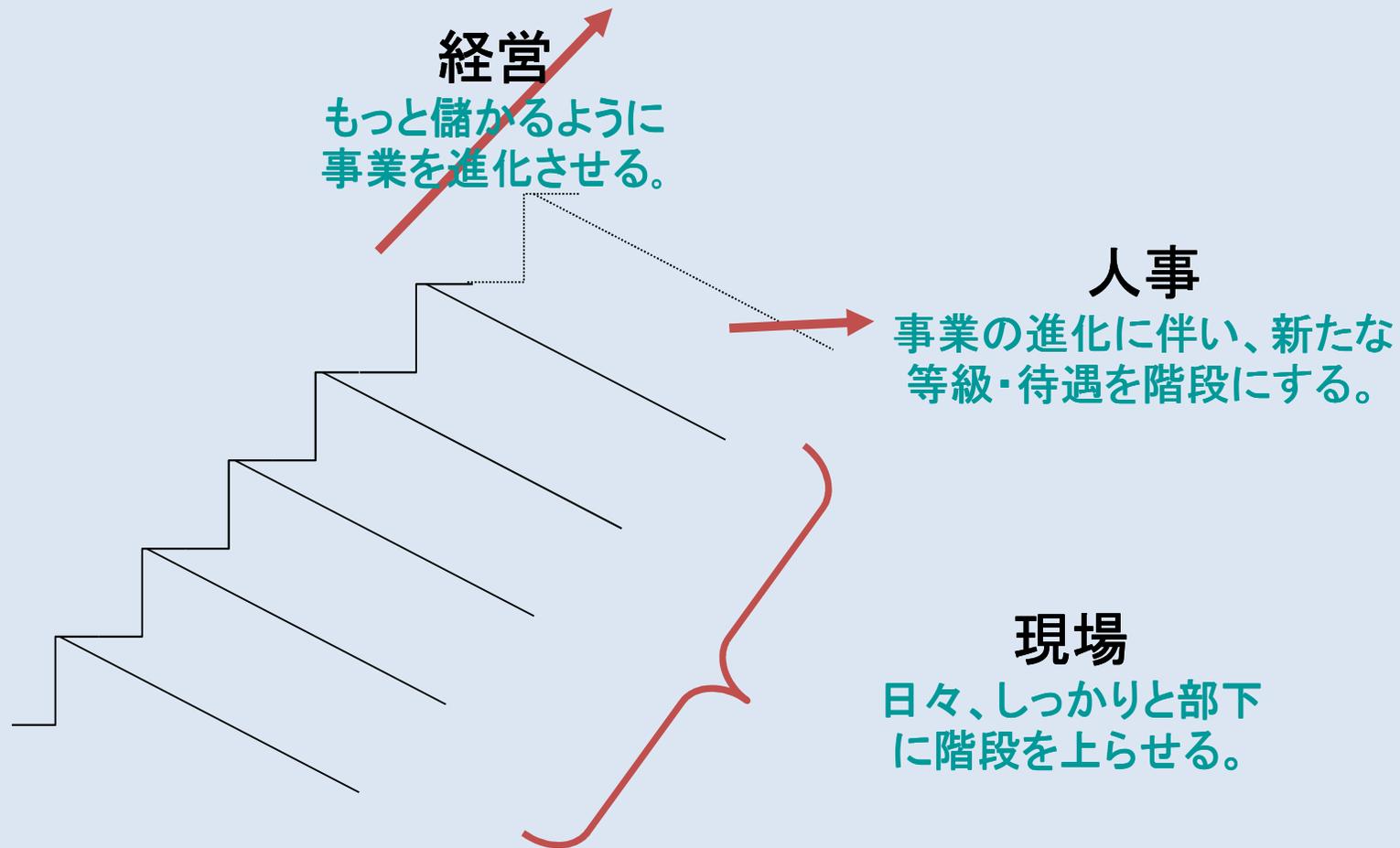


■ 給与制度を再確認

等級により職務難易度は
適正に高まっているか？ (○ or ×)

等級により組織に与える
付加価値は高まっているか？ (○ or ×)

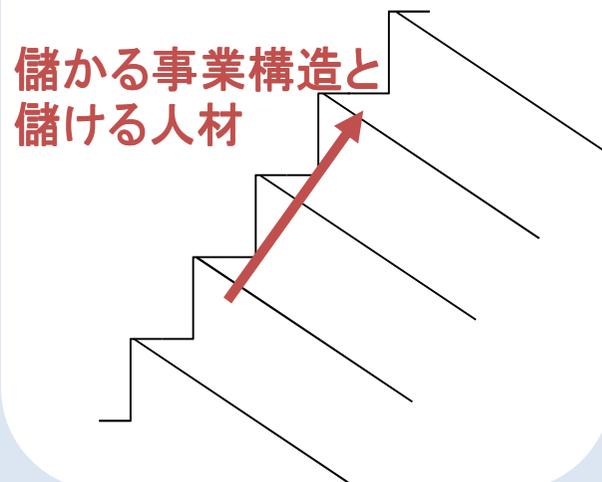
経営と人事と現場の、それぞれの役割



この3つが揃えば、企業は利益を増やし、社員は給与を上げ、採用ブランドも高まる。

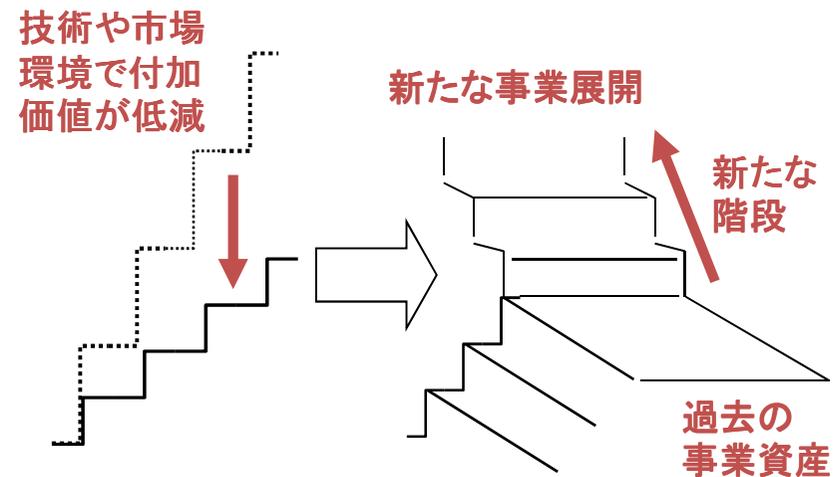
コアコンピタンスと事業変革

コアコンピタンス



事業と人材が結びつき、
硬い構造となっている。
(簡単には変えられない)

事業変革



全く異質のコアコンピタンスに乗り換えることは、ほぼ無理

問⑤

皆さんの過去を振り返り、現在の職階までを「成長の階段」にして、後輩指導のひな型を作りましょう。

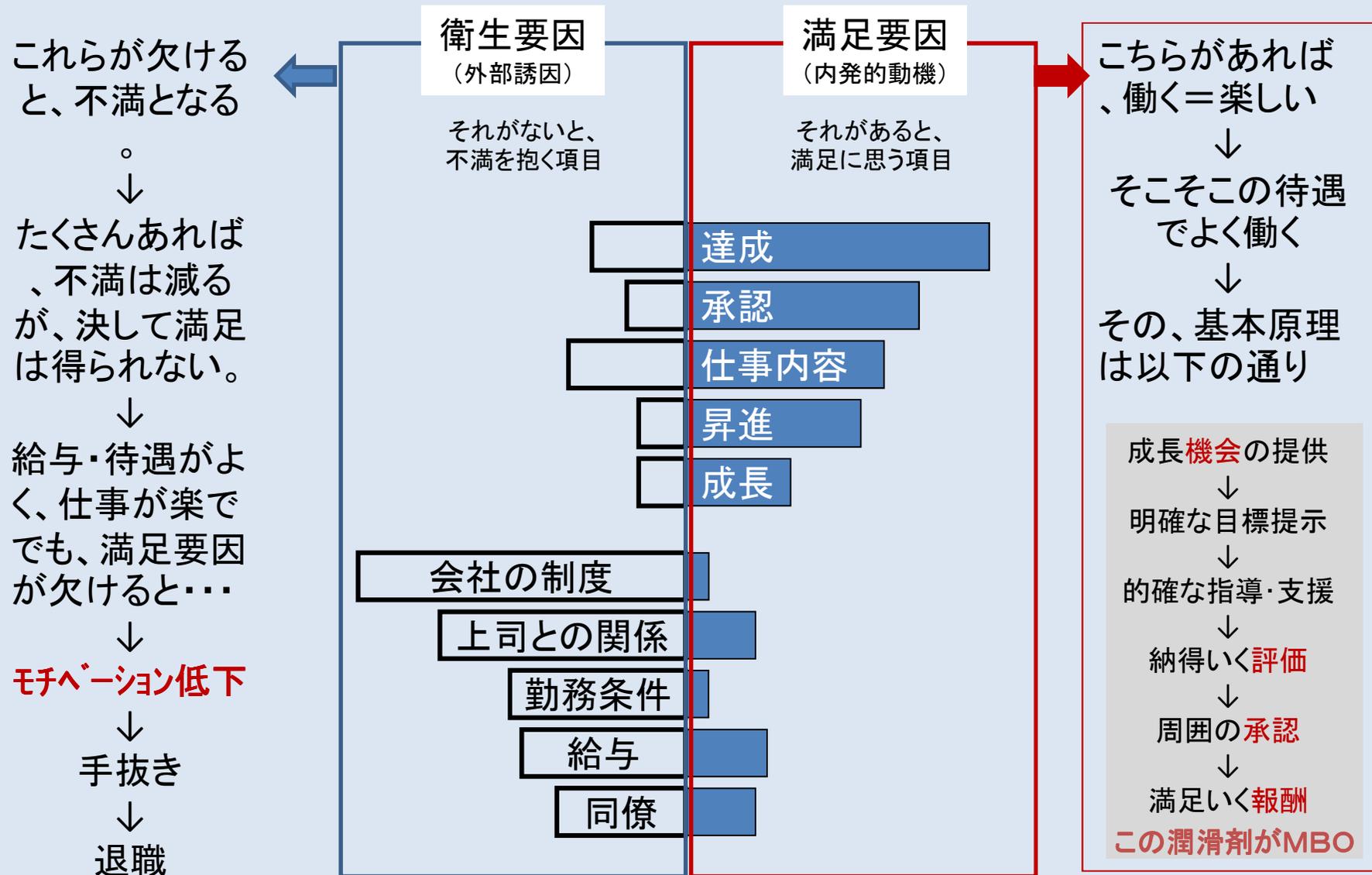
	職務内容	職務に必要な能力	通常業務で培える能力	通常業務で培えない能力	必要なMBO
現職・現役職					
前職・前役職					



MBOの基礎にある マネジメント理論

モチベーション理論の骨子とMBO

ハーズバークの2要因論



モチベーションを上げるための職務設計とは？

■職務設計の中核的5次元(ハックマンとオールダム)

I. 職務の多様性

単純な業務よりも、よりスキルや熟練が活かせる仕事を。

II. タスク・アイデンティティ (問⑤)

歯車、ではなく、全体像の中での流れを知る。

III. 有意義性 (次ページ、問⑤の効用)

やるべきことの背景や、やらねばならない理由などを知る。

IV. 自律性 (問⑥)

きっちり手順を定め過ぎず、工夫できる自由度を用意する

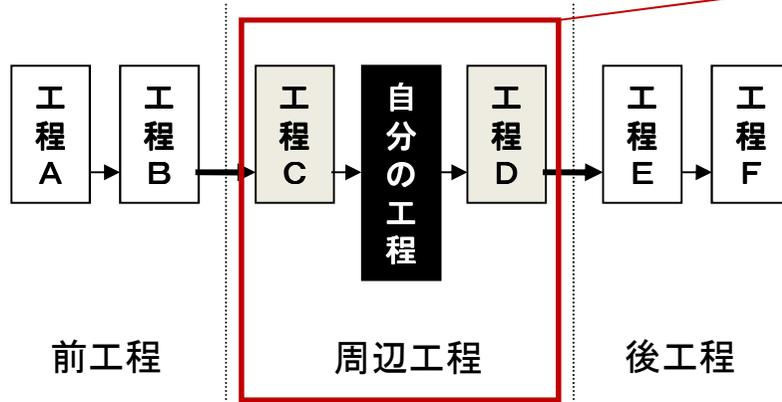
V. フィードバック (FB) (問4)

結果だけでなく、進捗途上でもしっかりFBをする。

→この5要素そろった職務設計をすることが部下の意欲と成長に寄与する。

上司がは部下に二つの「見通し」を示すべし

流れの中の位置づけ(見通し①)



自問①周囲の見通し
(競争意識・効力感)

周囲への影響(Ⅲ)

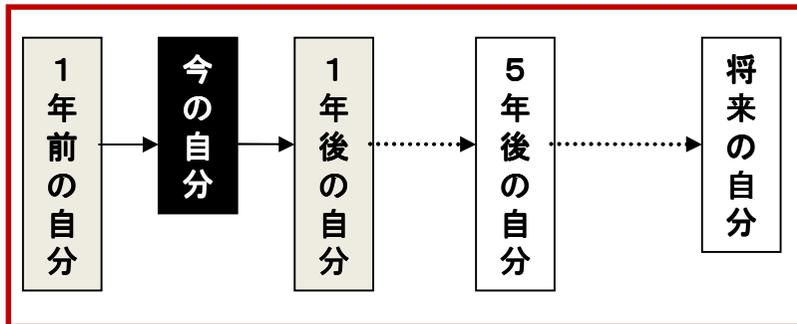
自己効力感(Ⅲ)

職務領域の拡大 (Ⅰ)

職務難易度の上昇

職務権限の拡大(V)

キャリアステップの位置づけ(見通し②)



自問②将来の見通し
(成長実感・職務意義・将来展望)

問⑥ ん？マネジメント理論が通じない？ (5分)

※時間が不足した場合、割愛の可能性あり

今までの人事の基礎理論で、何か腑に落ちない部分がありませんか？
それは、こんな部下が、たまにいたりするからではないでしょうか？

機会は与えている。
職務もちょうどよい難しさの難易度にしてある。
FBや支援も良いタイミングで行っている。
評価もきちんとし、報償も与えている。
ただ、そもそも、
「昇進などしたくない”できれば楽な仕事”安定的に長く働く”」
という安全志向の若者が多すぎる！

- 1) まずは、こんな部下が多いかどうか、ディスカッションして見てください。
- 2) 次に、こうした部下がいるようなら、その原因は何か、を考えてください。
- 3) 最後に、こうした部下を育てるにはどうしたらよいか、を話しあってください。

モチベーションの源は、人によって異なる

チャンス、や、**機会**、の形がワンパターンではないか？

「一步上の仕事」「業務難易度の拡大」「業務範囲の拡大」というとき、上司は、自分の思考に沿って「与えるべき機会」を単純化しすぎてしまう。

Ex 売上の大きな仕事、全く新しい仕事、
他の人ができなかった仕事、自分がひと皮剥けた仕事。

人間の「**もっとやりたい**」と思う気持ち(動因=モチベーションリソース)には、**28の型**

えらくなりたい、と思わない人も、彼なりの「認められたい」「達成したい」分野はある。

Ex 誰かに奉仕したい、
仲良くして愛されたい
誰かに服従したい等々

誰でも、**28の動因のどれか一つは必ず持っている。**

28の動因に沿って、部下がどの動因に響くかを考え、機会を与える

➡ 上司は「自分の考えを押し付ける」のではなく、「部下の気持ちになって」考える。

28の動因

マレーの心理発生的要求リスト

社会的動機といわれるものの種類は極めて多く、その分類もいろいろと試みられている。

大分類	小分類	詳細
A おもに生きていない対象と結びついた要求	獲得(acquisition)	所有物と財産を得ようとする要求
	保存(conservation)	いろいろなものを集めたり、修理したり、手入れしたり、保管したりする要求
	秩序整然(orderliness)	ものを整頓し、組織立て、片づけ、整然とさせ、きちんとする要求
	保持(retention)	ものを所有し続け、それを貯蔵する要求; かつ質素で、経済的で、けちけちとする要求
B 大望、意志権力、成就欲、および威光に関係する要求	構成(construction)	組織化し、築き上げる要求
	優越(superiority)	優位に立とうとする要求、達成と承認の複合
	達成(achievement)	障害に打ち勝ち、できるだけうまく、かつ速やかに困難なことを成し遂げようと努力する要求
	承認(recognition)	賞賛を博し、推薦されたいという要求; 尊敬を求める要求
	顕示(exhibition)	自己演出の要求; 他人を興奮させ、楽しませ、扇動し、ショックを与え、はらはらさせようという要求
	不可侵性(invulnerability)	侵されることなく、自尊心を失わないようにし、“よい評判”を維持しようとする要求
	屈辱回避(infavoidance)	失敗、恥辱、不面目、嘲笑を避けようとする要求
C 人間の力を発揮し、それに抵抗し、あるいはそれに屈服することに関係のある要求	防衛(defensiveness)	非難または軽視に対して自己を防衛しようとする要求; 自己の行為を正当化しようとする要求
	中和(counteraction)	ふたたび努力し、報復することによって敗北を克服しようとする要求
	支配(dominance)	他人に影響を与え、あるいは統制しようとする要求
	恭順(deference)	優越者を賞賛し、進んで追随し、喜んで仕えようとする要求
	模倣(similance)	他人を模倣、またはまねようとする要求; 他人に同意し、信じようとする要求
D 他人または自己に障害を与えることに関係する要求	自律(autonomy)	影響に抵抗し、独立しようとする要求
	反動(contrariness)	他人と異なった行動をし、独自のであろうとし、反対の側に立とうとする要求
	攻撃(aggression)	人を攻撃したり、傷つけたりしようとする要求; 人を軽視し、害を与え、悪意をもって嘲笑しようとする要求
E 人間間の愛情に関する要求	服従(abasement)	罪を承服甘受しようとする要求; 自己卑下
	非難の回避(avoidance of blame)	非難、追放または処罰を避けようとする要求; 行儀よく振舞い、法に従おうとする要求
	親和(sffiliation)	友情と絆をつくる要求
F その他、社会的に関連した要求	拒絶(rejection)	他人を差別し、鼻であしらい、無視し、排斥しようとする要求
	養護(nurturance)	他人を養い、助け、または保護しようとする要求
	求援(succorance)	援助、保護または同情を求めようとし、依存的であろうとする要求
	遊戯(play)	緊張を和らげ、自分で楽しみ、気晴らしと娯楽を求める要求
F その他、社会的に関連した要求	求知(cognizance)	探索し、質問し、好奇心を満足させる要求
	解明(exposition)	指摘し、例証しようとする要求; 情報を与え、説明し、解釈し、講釈しようとする要求

採用で、社員の動因の形を揃えることは難しい

中途の場合●採用場面での重視項目



中途の場合、実務能力を問われるため、どうしても動員は二の次にされてしまう。

新卒の場合●採用場面での重視項目

- 1) スペック 学歴、基礎能力試験の結果
- 2) 好人物 ハキハキ答える、素直そう、賢そう、人当たりなど
- 3) 悪人物 マナー違反、思慮不測、シャイ・口下手など
- 4) 外見・容貌
- 5) 趣味・志向 趣味の話が共通、出身地が共通、留学経験
- 6) そもそも、母集団が少ない、もしくは、適合者が少ない



実務能力を問われない新卒採用でも、やはり動因は二の次にされがち。

こうした雑音が多く、うまく「動因」を揃えられないのが、採用。

食材は、「相手が喜ぶ料理」にすべし

思う通りにならない部下がいたら

「動因」があなたとは異なっている、と考える。

「動因」は28個もある。

「動因」は、なかなか変えられない。

「動因」は、採用で揃えることはできない。



まずは、部下の動因が何かを見極める。



その動因を刺激する目標・課題を料理する