

# ◎MBOの目指すところ キリンビールでの体験を通して

■富士田学

## 1 MBOとは何か

パソコンに向かいながら、ふっと「最近、汗を流して、一所懸命に頑張ったことがあっただろうか。」と思った。学生の頃は、テニスの試合に勝つため、一日八時間も汗まみれ、泥まみれで無心に練習をした。勝った時には、嬉し涙が、負けた時でも、なぜか充実感があつたものだった。社会人十二年目を迎え、これからの人生を考えていく上で、今の自分に一番必要なのは、夢や目標を持ち、それに向かって一所懸命に頑張ることではないかと感じている。やはり、いつも、いつまでも、生き生きと充実していたいのは、誰しも同じではないだろうか。MBOとは、働く人々と会社の夢や目標を實現し、共に幸せになることを目的とした、業務遂行のツールの一つであるといえる。私は、このツールが横浜市全ての部署に導入され、職員と横浜市が同時に幸せになることができたらと思っていると共に、MBOの實現はそれを可能にしてくれるものであると信じている一人である。

平成八年四月一日から約一年間、キリンビールでの研修を通して、MBOの理念に共感した一方で、その運用の難しさを体験させていただいた。昨年は、新聞紙上を賑わしたとおり、ビール業界においては、まさに激動・変革の一年であった。その真つ只中での研修は、毎日がカルチャーショックであり、苦戦を強いられたキリンビールが、社運をかけて、真剣にMBOの定着に努力していたことは、特に、印象に残っている。売上高一兆三千億円、社員数九千人、シェア四六・六%の巨大企業であるキリンビールが、現状を打破し、再生することができるとするならば、それは社員一人ひとりが、目標を達成した時の喜びを実感する時であり、それがまさに、MBOの本質なのである。

## 2 MBOの基本原則

### ① MBOの語源

MBOという言葉は、どのような意味なのだろうか。世間一般では「目標管理」あるいは

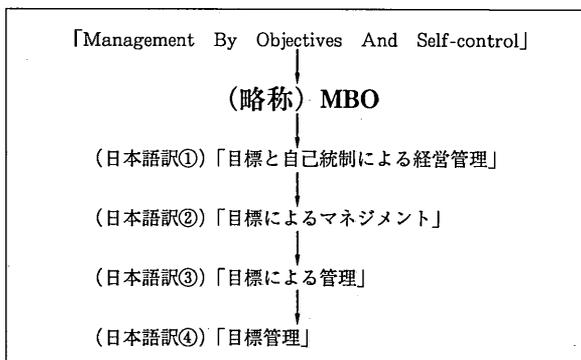
は「目標による管理」と呼ばれているものであり、英語の「Management By Objectives And Self-control」の頭文字をとってMBOと呼んでいる。より正確に日本語に訳すと、「目標と自己統制による経営管理」となるものである(図-1)。

### ② P・Fドラッカーの提唱

MBOという考え方は、一九五四年に、米国の経営学者であるP・Fドラッカーによって提唱されたものであり、その著書「現代の経営」の中で次のように語られている。「今日企業が必要としているのは、個々人の力と責任とに広い領域を与えると同時に、彼等の志や努力に共通の方向を与え、チームワークを打ち立て、個人的目標と共同の利益とを調和せしめるような「経営原理」である。これらのことをよく成し遂げられるのは、目標設定と自己統制とによる経営しかないであろう。」つまり、MBOとは、働く人々と会社とが、共有の目標を立て、その目標達成に向けて、個々人が自発的な努力をすることであり、こ

- 1 MBOとは何か
- 2 MBOの基本原則
- 3 キリンビールにおけるMBOのしくみ
- 4 目標設定の重要性
- 5 MBOが目指すところ

図-1 MBO



のことによって、働く人々の働きがいと会社の目的との同時実現が可能になるのである。

### ③ 人間観

MBOが本来の機能を發揮するための大前提として、多くの人々の共感を呼ぶ「人間観」の確立と浸透は必要不可欠である。MBOにおいては、D・マクレガーのいう「Y理論」の考え方が基本となる。これは、「人間は条件次第では、意欲的に仕事に取り組み」という人間観であり、X理論に代表される「人間蔑視」の人間観との決別である。しかしながら残念なことに、決して「人間は、善や意欲の塊である」とは言っていないのであり、ここを捉え違えてしまうと、いわゆる「人間性偏重型のMBO」となり、やさしくすることや、怒ったり叱ったりしないことが最善であるという過ちに陥る恐れがある。

キリンビールでは、「社員一人ひとりの自主性・創造性が發揮され、いきいきと働くことができる企業グループをめざします。」という「人間性尊重」を経営指針の一つとしてあげている。さらに、人事の基本理念では、「社員一人ひとりが経営上かけがえのない存在であり、かつ無限の可能性を秘めた一個の人間であることを前提とし、その人が自分の個性や能力を完全燃焼できる場を積極的に提供することが会社の重要な役割となる」と捉えているのである。すなわち、個人の主体的努力や個性（人間性）を尊重し、その人自身の成長が会社の成長につながることを信じた人間性尊重という考え方に徹底されているのである。こうした人間観や条件づくりを軽視

して、MBOを制度としてのみ導入したとするならば、成果が期待できないばかりか、逆効果となってしまう危惧すらある。

また、キリンビールでは、社長をはじめとするすべての人に対して、役職ではなく、「さん」付けで呼んでいる。「上司」と「部下」と言わずに、「リーダー」と「メンバー」と呼び、「管理職」は「経営職」と呼んでいる。つまり、ポジションによつての職務内容に違いがあるだけで、同じ人間としての格差は全くないという考え方によるものであり、「佐藤社長」であっても「佐藤さん」なのである。ここにもキリンビールでの人間観の一端が伺える。

### ④ 人間の欲求

人間の欲求は、心理学者のマズローによると、「最低限のお金や人並みの休日が欲しい」という生理的欲求、「雇用の安定や病気になつて働けないときの保証が欲しいという安全・安定の欲求」、「自分に関心をもつて欲しいという所属と愛情の欲求」、「自分の能力をもつと磨きたいという自我の欲求」、「仕事が面白いという実感や自分の潜在能力を發揮したいという自己実現の欲求」の5つの階層からなつていると言われている（図-2）。

MBOは、人間の高次の欲求を刺激するものであるが、マズローによれば、下位層の欲求がある程度満たされないと、より上位層の欲求が発生しにくいと説明されている。したがって、働く人々の意欲的な行動を喚起するためには、満たされていない欲求の解消策と強く意識されていない潜在的欲求の喚起策を

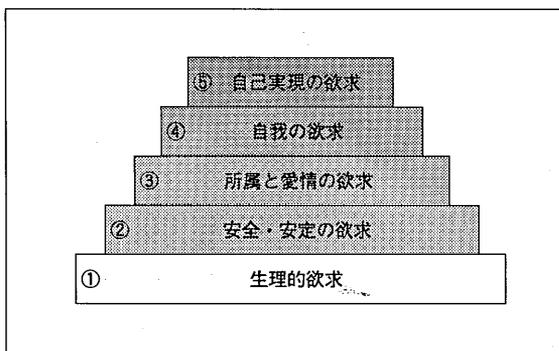
考えることが必要となる。

### ⑤ 目標による欲求の喚起と充足

人間は、通常は強い欲求が発生すれば、必然的に目標を設定し、同時に意欲的な目標達成行動を起こすと言われている。例えば、「お金が欲しい」という欲求が発生すると、次に「アルバイトをしよう」という欲求充足のための目標設定を行い、「一所懸命働こう」という目標達成行動を促進するのである。

しかしながら、仕事に関しては、自然に欲求が発生し、必然的に仕事の目標が設定されるというわけにはいかないのが現実である。そこで、MBOでは、目標設定と欲求の発生とを意図的に逆転させることによつて、意欲的に行動できるようにしているのである。つまり、通常であれば、「お腹が減った」という欲求の発生があり、次に「そばを食べに行こう」という目標設定を行うが、MBOのしくみにおいては、「そばを食べに行こう」という目標設定を行うことによつて、「そういえばすくお腹が減っているなあ」と気付かせるのである。したがって、リーダーは、メンバーの欲求の発生を自然に待つのではなく、まず、リーダーから貢献度の高い業務目標をメンバーに提示し、その目標達成の方策づくりに共に知恵を出すことがポイントとなる。このプロセスを楽しく充実させることが、その後の目標達成行動に、大きな影響を与えていく。MBOの「By Objectives」を「目標を」と訳すのではなく、「目標によつて」、「目標を上手に活用して」、「目標を手がかりとして」と訳すのはこうした理由からなのである。

図-2 マズローの欲求の5段階



## ⑥ 知恵の創造

MBOは、人間の高次の欲求である、「自己実現の欲求」を充足させるものであるが、これは、どのようなことを指すのであろうか。それは、仕事の面白さの実感であり、面白さとは、考えることや知恵を出すこと、あるいは、考えたことが成果に結びつくことの面白さという意味である。私たちは、面白いことには、時を忘れて集中するものであり、また、考えて考え抜いて、その結果成功した時に得られる喜びは、忘れられないものである。したがって、MBOは、仕事の中で知恵を創造し、その面白さを実感することが重要となる。

## ⑦ ノルマ管理との決別

日本におけるMBOの歴史を見てみると、昭和四十年代に第一次ブームが巻き起こっている。しかしながら、このブームは、第一次オイルショック（昭和四十八年）の頃から下火となり、日本においては定着しなかった。その理由の一つは、MBOの本質を理解することができずに、MBOとノルマ管理を混同してしまったり、もともと不純な動機でMBOを導入した結果として、ノルマ管理となることが上げられる。つまり、MBOが誕生した背景や基本原理などを理解せずに、MBOとは、目標を追い求めるしくみであると単純に理解した経営トップ層や、ミドル、ロウーマネジャーの犯した過ちであったり、もともとノルマ管理を強化するために、MBOを装って、ノルマとしての目標を課した、「タテマエはMBO、ホンネはノルマ管理」という

確信的なものであったといえる。企業のみの成長のために、社員をX理論に代表される人間蔑視の人間観で捉え、他律統制によって押しつけ、割り当ての目標を設定するようなノルマ管理とは、断じて決別しなければならぬ。

その後、昭和六十年代になると、再びMBOは、世間のスポットライトを浴びるようになってきた。色々なことをやってきたがうまくいかなかったので、やはりもう一度MBOに、チャレンジしてみようという考え方が第二次ブームとなって、今日に至っている。会社を取り巻く社会情勢が厳しくなり、生き残りをかけて改革に取り組んでいる現在においては、MBOのブームは下火になるところか、ますます強く燃え上がろうとさえしているのである。

## 3 キリンビールにおけるMBOのしくみ

### ① 戦略的マネジメント

キリンビールでは、「戦略的マネジメント」が実践されている。「戦略的マネジメント」とは、「戦略的経営」と「MBO」を結合したものであり、「戦略的経営」とは、ビジョン実現のための優れた戦略とその実行計画の策定から成り立っている。「MBO」は、戦略の実現プロセスであり、働く人々と会社との共生を可能にする業務遂行のツールである。つまり「戦略的マネジメント」とは、「戦略的経営」をMBOというツールで回していくことなのである（図-3）。

図-3 戦略的マネジメント

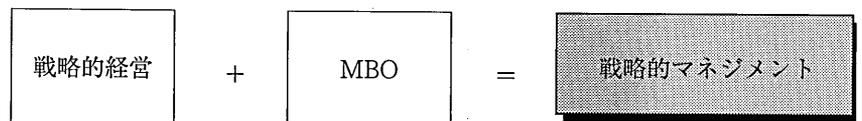
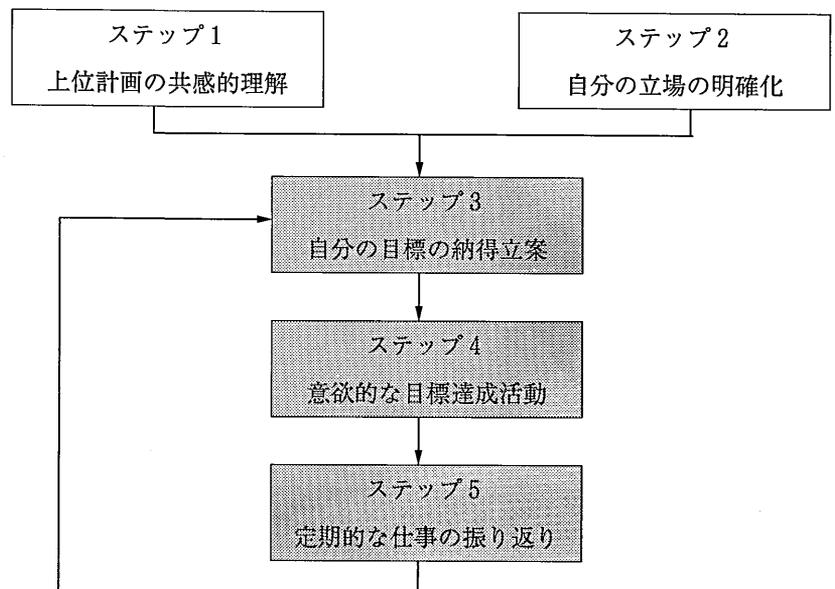


図-4 戦略的マネジメントの推進ステップ



### ② 戦略的マネジメントの推進ステップ

戦略的マネジメントの推進ステップは、まず最初に、上位計画を共感的に理解することと、自分の立場を明確化することを行う。その上で、自分の目標を納得して立案し、その目標達成のための意欲的な活動を行い、定期的に仕事を振り返ることによって、再び新しい目標を設定するのである（図-4）。

### ③ 上位計画の共感的理解

戦略的マネジメントの実践の中で、重要な

部分を占めるのは、自分自身の計画の立案である。自分の計画は、勝手に作るものではなく、上位者の計画にリンクし、また、所属部署の使命（ミッション）に沿った計画になっていることが必要である。そのためには、当然、上位計画を理解していなければならぬだけでなく、「共感をもって理解できているかどうか」が大変重要なこととなる。なぜなら、上位計画に魅力がなかったりロマンが感じられないものであったとしたら、その計画とリンクさせるべき自分自身の計画も納得できるものにはなりにくいからである。それでは、キリンビールにおいて、上位計画とはどのような枠組みとなっているのだろうか。

#### ●経営理念

キリンビールで参加させていただいた研修の中で、講師は受講生に対して、次のような質問をした。「会社の目的は、利益をあげることである。マルカバツか。」受講生の答えの多くは、マルであった。会社として存続していくために、利益をあげなければならぬのは当然であり、利益をあげたら、その一部を社会に還元すればよいという理由は、とても納得できるものである。

果たしてそれでいいのか、という講師の問いかけであった。会社経営のスタートラインは、理念の明確化からはじまる。理念とは、その会社の「社会的存在理由」と「正しい行動のあり方」とが盛り込まれた、いわば「憲法」である。したがって、理念に反した行動をとることは、会社の社会的存在意義を自ら否定することになってしまうのである。キリンビールの経営理念は、「私達は、世界の人々

の「健康」・「楽しさ」・「快適さ」に貢献します。」というものである。その具体化として、

- 1 お客様本位・品質本位
- 2 オープンでフェアな行動
- 3 人間性尊重
- 4 健全経営
- 5 社会貢献

の五つの経営指針があげられている。したがって、講師の質問の答えは、「会社の目的は、経営理念である、世界の人々の「健康」・「楽しさ」・「快適さ」に貢献することであり、利益があがるのは、理念に基づいた経営を行った結果にすぎない。」というものであった。今までの私の考え方が、根本から覆された出来事であった。キリンビールという会社は、この理念のもとに経営活動を行った結果として、消費者の支持を受け、利益をあげているのである。上位計画のトップである「理念」は、社員の策定する具体的な計画や目標の中においても、生き続けているものであり、決してきれいな言葉の羅列だけではないということを感じた。

#### ●長期経営構想

ある一定期間（通常十年くらい）を限定して、理念で掲げた内容を具体化したものが、ビジョンであり、そこには、将来こうなりたいという経営の思いやロマンが注入されている。ただし、ビジョンを策定する場合、単に夢やロマンだけでなく、「環境予測」と「自社の強み」の二つの要素を織り込むことが必要である。つまり、将来的に世の中は何を求

め、そのような環境の中で自社は何をすることができるのか、ということ明らかにしなければならぬ。キリンビールでは、グループ全体の将来像（二〇〇一年の姿）として、

- 1 優れたマーケティング&テクノロジー
- 2 関連分野共鳴型グループの構築
- 3 グローバルな事業活動
- 4 活性化された人と組織
- 5 積極的な社会との関わり

の五つについて、あるべき姿を明確にしている。たとえば、「活性化された人と組織」では、「グループ社員が精神的にも経済的にもゆとりのある充実した生活を送っており、一人ひとりの人間性が尊重され自主性・創造性を発揮できる企業風土となっている。また、権限と責任が明確にされた分権型の組織が確立している。」状態を二〇〇一年までに達成しようとしているのである。

こうしたビジョンを達成するための長期経営方針として、

- 1 経営資源の集中投下
  - 2 グローバル化の推進
  - 3 優れたマーケティング&テクノロジー
  - 4 人材の育成システムの確立
  - 5 分権化推進のための組織・制度の改革
  - 6 トップマネジメントをはじめとした開かれた経営に向けての意識改革
  - 7 社会責任の遂行と社会貢献の実践
- をあげ、長期経営目標の定量目標は、
- 1 キリングループの業容拡大により二〇〇一年に酒税込み総売上高で、三兆円の企業グループをめざす
  - 2 各事業においては、業界平均以上の経常

利益率を確保すると共に、既存事業では、累積損出を解消する  
としている。

これらの「将来像」「長期経営方針」「長期経営目標」を合わせて、長期経営構想と呼んでいる。

#### ●中期経営計画

長期経営構想を踏まえて、三～五年の中期経営計画を策定するが、ここは、戦略の実現プロセスとしてのMBOにつなぐ秘訣となる部分であり、重要なポイントとなる。ビジョンの実現度合や、経営基本戦略の実行内容を、一定の期間に限定して、具体的な実行プランにしたものが、戦略の実行計画であり、これを中期経営計画と呼んでいる。中期経営計画（キリンビールにおいては三年）は、「中期経営目標」と「中期経営目標達成のための中期戦略」の二つの要素で構成されている。中期経営目標は、「売上げや利益の目標」と、「戦略」を目標に転換した「企業体質の変革目標」とがあるが、戦略の実行計画の目標としては、後者がより重要な目標となるのであり、このことは重要ポイントである。中期戦略とは、三年後の到達目標である中期経営目標を達成するための重要実施事項であり、その内容にはかなりの具体性が要求される。ここが、抽象的なものになってしまうと、戦略の断絶が起きてしまうのである。キリンビールにおける第四次中期経営計画（一九九五年～九七年）の基本テーマは、「強み作りと自立の三年間」であり、基本方針として、「各事業において強みを明確にし、それを強化すると共に、今中期計画期間中に真の自立を達成し、グルー

プ全体の事業構造の強化を目指す」としている。そして、長期経営構想の将来像（二〇〇一年の姿）に対応したビジョンとして、一九九七年のありたい姿を想定しているのである。

例えば、「活性化された人と組織」のビジョンは、一九九七年には「組織・評価制度が見直され、グループ社員一人ひとりが自主性・創造性を発揮している」状態を想定している。

また、長期経営方針の「人材の育成システムの確立」と「分権化推進のための組織・制度の改革」を受けて中期戦略では「組織・制度革新の戦略」として、具体的に

- 1 分権化に向けた抜本的な組織・制度の改革を行う
- 2 リーダーを育成し、若手を積極的に登用する
- 3 個人に対する業績評価制度の評価と見直しを行う
- 4 オンリーワン商品・サービスの創造、グローバル化のため、専門的能力を重視し処遇する制度を検討する
- 5 スキルマップシステムを導入する
- 6 グループ全体での人材の横断的な有効活用を図る

#### ●年度経営計画

年度経営計画は、「中期経営計画の一年分としての計画」と「その年度の経営を維持するための計画」の二つの性格がある。年度経営計画の策定では、特に後者の内容ばかりとなつてしまい、前者の内容が欠落してしまうので、留意する必要がある。つまり、「日銭かせぎ」ばかりの計画にならないようにするというこ

となのである。

#### ●上位者の年度計画

年度経営計画を受けて、ミドル・ロウーマネジャーは、自分の責任部署の目標と目標達成の手段を立案し、それをさらに細分化、具体化して、メンバー一人ひとりの個人計画へとブレイクダウンするのである。これがまさに、戦略をMBOにつなぐ掛け橋となるのである。

#### ④自分の立場の明確化

自分の計画を作る際に、「上位計画の共感的理解」のほかに、もう一つやるべきことは、「自分の立場の明確化」である。具体的には、自分の仕事の使命（ミッション）や、その使命に基づいた役割の洗い出しである。

私は、キリンビールでの研修中に、本社人事部人材開発室に七カ月、東京支社に三カ月、横浜支社に二カ月在籍し、本社では、主に社員の研修企画・実施や採用業務、東京・横浜支社では、営業・マーケティング・販売推進・経理・総務と全部署を経験させていただいた。また、横浜・取手工場、高崎の医薬研究所、笹塚・多摩・世田谷・保土ヶ谷の輸送センターなどにも行かせていただき、一年間に五百人以上のキリングループの社員の方々と、接する機会を持たせていただいた。そうした中で、多くの社員の方々が、自分の所属部署や仕事についてのミッションを必ず初めに、詳しく説明してくれたことに感心した。

自分の部署は、何のために存在しているのか。顧客は誰であり、本質的ニーズは何か。ということについて明確に認識しているのである。自分の立場の明確化が必要である理由の一つは、自分の使命感がより強固なものに

なり、それが意欲的な行動のエネルギーになることと、もう一つは、ピントはずれない仕事、すなわち役に立たない仕事を一所懸命にやることを回避することなのである。そして一番重要なことは、自分と周囲の人が納得のいく、現状に合った自分のミッションと役割を考え出すことなのである。

#### ④自分の目標の納得立案

「上位計画の共感的理解」と「自分の立場の明確化」の次に、戦略的マネジメントの中心となる、自分の目標の納得立案を行う。この内容は、「目標」「手段」「スケジュール」の三つの要素で構成されており、まず、到達目標を設定し、次に到達目標達成のための手段を考え、そして手段のスケジュール化を図るといふ思考の手順を踏んでいくのであるが、必ずしも規則正しく順番に行わなければならないわけではない。三つの要素間を相互に行き来しながら、自分の目標を納得して立案することが一番重要である。

#### ⑤意欲的な目標達成活動

自分の計画、すなわち目標設定、手段の立案、手段のスケジュール化が完成したら、いよいよ目標達成のための活動を行うことになる。その活動中に留意すべきことは、常に振り返りを行い、手段や実行の仕方に工夫を凝らすという点である。また、計画の実行段階では、「迅速さ」と「報告・連絡・相談」を日常的に行うことが大切である。キリンビールでは、リーダーやメンバー間とのコミュニケーションの手段の一つとして、電子メールが使われている。簡易な連絡事項などは、電子メールを使用することによって、効率的に

行っており、リーダーとのスケジュール調整という非効率な作業は、最小限に押さえ込んでいるのである。

#### ⑥定期的な仕事の振り返り

仕事の振り返りとは、問題を発見し、その問題の根本的な解決策を立案することによって、目標達成を容易にしようとすることである。振り返りは誰でも日常的に行っているが、そこではどうしても当面策的なものにならざるを得ないのが実状であり、少なくとも半期に一度、できれば四半期に一度は、必ず一定の時間を設けて、振り返りを行うようにすることが必要である。キリンビールでは、原則的に半期に一度、部署によっては毎月、定期的に個人面接を行い、期末はリーダーが、メンバーの目標の達成状況に対する評価と、指導・助言を行っている。MBOのPDS (Personal Data Sheet) サイクルを効果的に回し、次年度の目標設定につなげていくためには、「個々の目標の達成度」を、本人に直接フィードバックすることが必要である。フィードバックは、目標に対するメンバーの行動内容の良かった点、取り組みが不足した点について、メンバーに率直に伝え、さらなる成長を期待し、促すために行うのである。

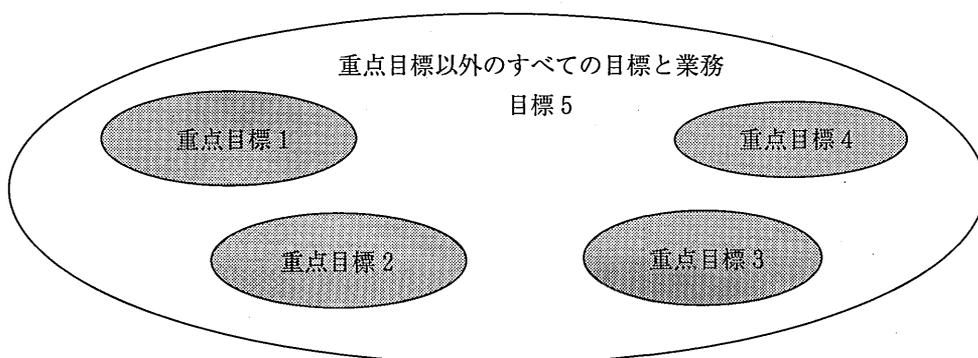
#### 4 一目標設定の重要性

MBOの中で、最も重要であり、多くの時間を費やす作業が目標設定である。良い目標とは、「上位者の意向に沿った、実現可能性の高い目標で、チャレンジ性があり、自分自身で納得のいく目標」である。それを「何を、

いつまでに、どれくらい、どのような手段で、達成したいか」という自分の思いで描き、上位者とともにすりあわせることが必要である。キリンビールでは、各個人が五つの目標を設定している。

まず、自分の担当業務のすべてについて洗い出しを行い、その中から日頃の業務で特に

図一5 目標・業務のすべてと各目標の関係



重点的に取り組む課題を、優先度の高いものから順に四つ設定し、それ以外のすべての目標と業務を「目標5」とするのである。そして「目標5」のウェイトづけを、年初にリーダーとメンバー間で確認することによって、メンバーが一年間の時間配分や、優先度を意識して仕事を進めていけるようになるのである。この行程を怠ってしまうと、重点目標の四つさえ達成すれば、それ以外の業務は特にやらなくてもいいのではないか、という思いに陥るからである。これは、キリンビールの長年の経験から改善された内容なのである(図15)。

また目標に、〃の推進、充実、強化、改善、見直し〃等の表現が多く見受けられる。これらは単なるスローガンに過ぎないのであり、全て定量化は難しいとしても、状態記述による基準をつくるなり、手順・手段をその到達目標とするなどの工夫が必要である。そうすることによって、行動目標に知恵を絞ることとなり、目標の達成感を得ることができるのである。

## 5-1 MBOが目指すところ

「厳しい社会環境だからできない」「苦しい財政状況なのでやれない」「課題が山積しているから後回しだ」というような、暗い現実の大きな波に、呑み込まれてしまいそうな現状であるが、これからの私は、「あれはできない、これはだめだ」「厳しい、苦しい、しかたがない」というような、「マイナスの言葉」を使わないように心掛けたいと思っている。不思議なことに「マイナスの言葉」は、「マイナスの行動」となって現れ、反対に「プラスの言葉」は、「プラスの行動」をもたらしてくれるのである。このことは、キリンビールで行った、新入社員研修の中の「気の研修」で、実際に身を持って体験したことである。目標を達成した時の良いイメージを頭に浮かべ、「できる、できる」といいながらやってみると、たとえ障害があつたとしても、それを障害と感じずに、目標に到達しているのである。否定的な考え方から、肯定的な考え方への発想の転換である。MBOというツールは、人間のプラス思考の時に発揮され無限のエネルギーを、最大限に引き出してくれるものであると私は信じている。「失敗をして減点されるくらいなら、現状維持がベストだ」

と思ったり、「反対意見を言つて他人の機嫌を損ねるよりは、黙つて従うことが得策だ」と考えるような風潮は無くしていきたい。MBOは、常に何かにチャレンジしていくことをそのしくみとして備えているのであり、結果が失敗であつたとしても、目標を達成するために行った行動は、大いに評価されるのである。このような優れたMBOの考え方であるからこそ、それがうまく機能するためには、趣旨としくみを、すべての人が充分に共感的に理解するための、多くの時間と努力を必要とすることは、覚悟しなければならぬ。キリンビールのMBOは、一九九〇年二月から導入されて、今年で八年目を迎えているが、現在でも、試行錯誤を繰り返して、より良いしくみとなるべく努力をしているのである。

最後に、MBOの導入は、「効率的な組織づくり」や「人材育成」などを目的としているのではなく、「MBOが目指すところ」は、働く人々とその組織体との共生、すなわち、「共にしあわせになること」が目的であるということ、肝に銘じておかなければならない。

△旭区納税課収納係長▽