

〈論 文〉

管理手法からその運用方法への論点シフトに関する試論 ——OKRを素材として——

篠 田 朝 也*

I はじめに

本稿でとりあげる論題は、近年、Googleなどが実践することで成果をあげたと言われて注目を集めているOKR（Objectives and Key Results：目標と主要な結果）である。OKRの詳細は、後ほど整理することにするが、その最大の特徴は、この管理方法が、どのような企業に対しても、すぐに導入できるような簡素で大雑把な仕組みであるという点である。そのため、管理会計の導入段階にある中小企業などにおいて、より高度な管理会計手法を導入する前段階においても取り組みやすい仕組みといえる。その一方で、現代のリーディングカンパニーにおいても活用され、一定の成果が確認されている仕組みでもある。

また、OKRは、目標の達成に報酬がリンクするといった、分かりやすい金銭的インセンティブによって組織や従業員を管理しようとするものとはなっていない。金銭的インセンティブのドライブに頼ることなく、目標を設定した従業員と管理者が、目標達成に向けた取り組みの進捗状況などについてコミュニケーションを深めることを通じて、個人のスキルと組織のパフォーマンスを同時に高めようと試みている管理手法である。

さらに、目標設定に際しては、必達目標のみならず、野心的な目標も設定することが推奨されている。これにより、従業員が企業の成長に欠かせないイノベータイプな取り組みに果敢にチャレンジすることが促される。もとより、野心的な目標の設定は失敗を前提としているため、失敗するということを認める文化を企業内に浸透させる必要もある。

本稿では、近年注目を集めているOKRに焦点を当てて、まずは、OKRの概要について整理する。加えて、OKRに類する管理手法として、これまでに多くの日本企業も取り組んできたMBO（Management by Objectives：目標管理制度）の特徴についても参照しながら、MBOとOKRの比較検討を行う。最後に、近年におけるOKRへの注目が示唆することについて論じ、今後の管理会計領域における論点の提示を試みる。

II OKRとは何か

1 OKRの主要な特徴

OKRについては、ベンチャー・キャピタルのKleiner Perkinsの会長であるJohn Doerrが出版したDoerr [2018] に詳しく説明がされている。以下、本章では、Doerr [2018] に依拠しながら

*北海道大学大学院経済学研究院准教授

ら、やや長くなるが、OKRの主要な特徴や、その実施により期待される効果について整理・確認をしていく。

OKRは、Doerrが、最初に勤務していたIntelにおいて、後に同社のCEOとなるAndrew S. Grove(当時副社長)のもとで学んだ管理手法である¹⁾。Doerrは、Intelを退職したのち、ベンチャー・キャピタリストとして、開業当初のGoogleに投資を行うとともにOKRの導入にも関与した。Googleの共同創業者であるLarry Pageは、Doerr [2018]の序文に寄稿し、OKRがGoogleの成長に寄与したことを力説している²⁾。

このOKRとは、「目標(Objectives)と主要な結果(Key Results)の頭文字をとったもの」³⁾である。「目標(O)とは『何を』達成すべきか」⁴⁾であり、「主要な結果(KR)とは、目標を『どのように』達成しつつあるかをモニタリングする基準」⁵⁾である。つまり、達成すべき目標(O)と、その目標の達成水準を測るための主要な結果(KR)によって、構成される管理手法である。

Oは、達成すべき目標であり、「重要で、具体的で、行動を促し、(…)人々を鼓舞するようなもの」⁶⁾でなければならない。KRは「具体的で時間軸がはっきりしており、意欲的であると同時に現実的」⁷⁾であり、「測定可能で検証可能でなければならない」⁸⁾とされる。つまり、KRは、Oの達成度を測ることのできる、期限が区切られた定量的で検証可能な指標である。なお、Oに対して、KRの数が多すぎても散漫になり進捗が把握しにくくなるので、3~5のKRを設定すればよいとされている⁹⁾。

規模の大きな組織では、OKRを階層式にすることになる。全社のOKRが設定されると、それが従業員全員に周知され、その後、各チーム(部門)がチームのためのOKRを作成し、続いてコントリビューターが個人のためのOKRを作成する¹⁰⁾。OKRの基本的なセットは以上の通りであり、階層を組む場合は、図表1のようなイメージで構成されるものとなる。

1) DoerrがGroveのもとで積んだ経験については、Doer [2018] chapter. 2に詳しく記されている。また、Groveによる経営管理の考え方については、Grove [1995]に詳しい。

2) Doerr [2018], 訳書2-4ページ。

3) Doerr [2018], 訳書18ページ。下線は著者による。

4) Doerr [2018], 訳書19ページ。

5) Doerr [2018], 訳書19ページ。

6) Doerr [2018], 訳書19ページ。

7) Doerr [2018], 訳書19ページ。

8) Doerr [2018], 訳書19ページ。

9) Doerr [2018], 訳書83ページ。

10) Doerr [2018], 訳書369-370ページ。

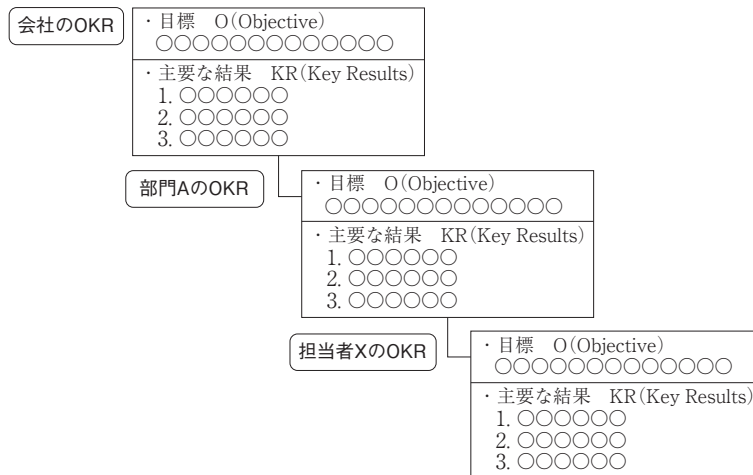


図1 OKRのイメージ

出所：Doerr [2018] の記述をもとに筆者作成

KRは絞り込むべきではあるが、絞り込みすぎるのも問題である。KRには、追求すべき数値目標とともに、品質目標等も併せて設定することが求められる¹¹⁾。つまり、販売量、生産量、納期など、ある特定の数値目標の達成のために、維持すべき品質を犠牲にしたり、遵守すべき倫理的行動を逸脱したりすることは防ぐ必要がある。よって、そのような特定の数値目標に対する過度な集中化による弊害の歯止めとなるような別のKRも併せて織り込んでおくことが求められる。例えば、作業効率の向上を測ることをOとして設定し、そのKRとして、「作業時間の短縮」（もちろん具体的な時間を明示）を据えた際には、併せて「不良品発生率の抑制」（こちらも具体的な発生率を明示）などについてもKRとして設定することが望ましい。

2 OKRの威力

Doerrによれば、OKRには「4つの『威力』」¹²⁾があるという。4つの威力とは、①フォーカス（集中）、②アライメント（連携）、③トラッキング（追跡）、④ストレッチ（高みへの挑戦）、のことである。

①フォーカス（集中）とは、組織が必要な優先事項に集中することであり、これによって重要でないことも明確にする¹³⁾。主要な目標を決めるためには、次のような問いかけに答えることが求められる。それは、「これからの3カ月（あるいは6カ月、12カ月）で一番重要なことは何か？」と「来期の最優先事項はなんだろう？われわれは何にエネルギーをフォーカスすべきだろうか？」という問いである¹⁴⁾。この問いかけに対する答えが、主要な目標、すなわちOとなる。Oが設定されることにより、そこに従業員の関心を向けさせることが可能になる。Oは通常、経営陣によ

11) Doerr [2018], 訳書 85-87 ページ。

12) Doerr [2018], 訳書 32 ページ。

13) Doerr [2018], 訳書 32 ページ。

14) Doerr [2018], 訳書 79 ページ。

て明確に設定されるべきものであるが、優れたアイデアは、最前線のコントリビューターから発案されることもある¹⁵⁾。その場合でも、Oを明確にして、それにコミットするよう従業員に訴えかけるのは、経営陣の役目である。経営陣は、「何をだけでなく、なぜも伝えなければならない」¹⁶⁾。社員の意欲を引き出すために、Oを示すだけでなく、それがどのように会社のミッションと結びついているのかについての理解を深めてもらうことが必要だからである。また、Oの成果を測るKRも、前述のように、3～5に絞りこむことでフォーカスすべきことをはっきりとさせる。

加えて、OKRには一定の時間軸で区切られたサイクルが設定される。それは、組織の実態に応じて柔軟なものであって構わないが、Doerrによれば、「今日の変化の激しい市場環境では、四半期サイクルでOKRをまわすのが最適」¹⁷⁾であるという。これにより、組織は、優先事項にフォーカスして、コミットすることができるようになる。

②アラインメント（連携）とは、管理職およびコントリビューターが、日々の活動を組織のビジョンと結びつけるこという¹⁸⁾。つまり、メンバーが、会社の目標を達成するために意識を合わせるといことである。OKRは、最優先の目標にフォーカスされており、意識のすり合わせを促すような効果が期待される。加えて、OKRは社内で公開され、透明性の高い取り組みとして実施される。誰が、いま何について取り組んでいるのかに関する情報が共有されるため、メンバー間のアラインメントを推進することに役立つことになる。

OKRは伝統的なトップダウンによるアラインメントとは異なる側面を有している。トップダウンによってもアラインメントは達成されるが、Doerrは、それについて、次の4つの弊害を指摘する。それは、機敏性の欠如、柔軟性の欠如、コントリビューターの軽視、水平的な連携への阻害、である¹⁹⁾。機敏性の欠如とは、トップダウンの目標が現場に降りてくるのに時間や手間がかかり過ぎることをいう。柔軟性の欠如とは、トップダウンによる目標設定により、コントリビューターがサイクルの途中で目標を見直すことを避けるようになってしまうことである。コントリビューターの軽視とは、トップダウンによる目標設定がなされると、コントリビューターが目標に対する懸念や、優れたアイデアを提示することを躊躇するようになることである。また、水平的な連携の阻害とは、トップダウンの目標設定によると、部門の垣根を超えた水平的な連携が生じにくくなることを指す。

OKRは厳格なトップダウン方式で実施されるものではなく、透明性の高い公開された目標共有の仕組みであるため、ボトムアップで従業員が自らOKRを設定するようになることが期待できるだけでなく、部門を超えた水平的な連携を促すことも可能となる²⁰⁾。ただし、Doerrは、必ずしもトップダウンによる管理を否定しているわけではない。彼によれば、差し迫った経営課題があって、とにかくそれを解決することが最優先されるときには、あえて上位下達となる一方で、業績が好調なときや、組織が硬直的になったときなどには、上位下達の手綱を緩めて、従業員が自ら考えるようにサポートすることが望ましい²¹⁾。つまり、組織がうまく機能するためには、トップダウ

15) Doerr [2018], 訳書 80 ページ。

16) Doerr [2018], 訳書 82 ページ。

17) Doerr [2018], 訳書 84 ページ。

18) Doerr [2018], 訳書 122 ページ。

19) Doerr [2018], 訳書 130-131 ページ。

20) Doerr [2018], 訳書 131-135 ページ。

ンとボトムアップを臨機応変に使い分けることが望ましいのである。いずれにしても、OKRによって、アラインメントが達成され、より良く連携されたチームワークも生み出される。

③トラッキング（追跡）とは、OKRのサイクルの進行途中において、KRの進捗状況を定期的にモニタリングすることである²²⁾。目標を公開するだけでなく、その進捗状況もモニタリングされ、共有される。これにより、単に目標を共有しただけの場合よりも、目標達成に向けたモチベーションが高まることが期待される。ただし、OKRは硬直的なものではなく、このトラッキングに基づいて、設定した内容を見直したり、状況変化に適合させたりする²³⁾。このようなOKRの調整には、継続、更新、開始、停止、の4つの選択肢がある²⁴⁾。もちろん、これらの措置についても、社内で公開をしていくことになるが、万一「停止」をする場合、その振り返りを徹底しなければならない²⁵⁾。つまり、停止となった原因を分析し、将来に活かすために検討されなければならない。いずれにせよ、このように、OKRは、トラッキングにより柔軟に実行される。

なお、OKRは、一定期間のサイクルが終了した時点で、客観的な採点と自己評価がなされる。客観的な採点では、KRの達成率の平均点が見られる。そのうえで、例えば、30%以下であれば赤、70%以上であれば青、その中間であれば黄色などといった分かりやすい尺度で評価される²⁶⁾。高い目標を設定している場合は、100%に達していなくてもまずまずの評価を受けることになり、逆に、達成率が高い場合でも、目標が低すぎるとみなされれば問題視される²⁷⁾。

自己評価は、客観的な採点を補うために行われる。例えば、あるKRに対して低い達成率に終わった場合でも、想定外の困難に立ち向かってできる限りの努力を払い、可能な範囲ではベターな成果を得られたと考える場合は自己評価が高くなることもあり得る。一方で、高い達成率であっても、想定していたより設定した目標の難度が低すぎた場合や、数字上の達成は示していても、そのことが想定していたほどの企業の価値の向上に結び付かなかった場合などには、自己評価が低くなる場合もありえる。このような自己評価は、従業員が次の目標設定プロセスをより良いものにするための学習行為の一環として実施される²⁸⁾。以上のようなトラッキングを通じて、従業員は、目標達成のためのモチベーションを高めつつ、振り返りをすることで目標を達成するための課題等に向き合うように促される。

④ストレッチ（高みへの挑戦）とは、保守的ではない、野心的で限界に挑戦するような目標を設定することであり、イノベティブな目標を設定することはもちろん、当たり前のことを極めて高いレベルで実行することも含まれる²⁹⁾。この背後には、企業を存続させるためにはイノベーションを継続することが求められ、そのためには限界に挑戦しようとするような高い目標を掲げることに意義があるという考え方がある。例えば、Googleでは、野心的なOKRの達成率は60~70%に設

21) Doerr [2018], 訳書 134 ページ。

22) Doerr [2018], 訳書 175 ページ。

23) Doerr [2018], 訳書 169 ページ。

24) Doerr [2018], 訳書 176 ページ。

25) Doerr [2018], 訳書 178 ページ。

26) Doerr [2018], 訳書 179 ページ。

27) Doerr [2018], 訳書 181 ページ。

28) Doerr [2018], 訳書 184 ページ。

29) Doerr [2018], 訳書 197-198 ページ。

定されており、30%の未達が織り込まれている。つまり、70%達成されれば成功と見なされている³⁰⁾。これにより、「『ムーンショット』と呼ばれる一見無謀な挑戦を思いつく自由な発想と、失敗を恐れない前向きさが生まれる」³¹⁾という。そのためには、組織のなかに「心理的安全性」³²⁾が担保されている必要がある。心理的安全性とは、失敗するようなリスクが伴う行為をしても、チームのメンバーからネガティブな反応が返って来たり、罰せられたりすることがないという信頼感のことである。また、ストレッチな目標を設定することによって、達成が容易な目標を設定した場合よりも成果が向上するという目標設定理論³³⁾が示している論理にも支えられている。

とはいえ、企業風土や従業員個人の内面的要因によっては、完璧な結果、つまり、100%の達成度を得ることによってはじめて満足し、そうでなければモチベーションが下がってしまうというような場合もありうるだろう。よって、このような場合は、100%の達成を目指すOKRを設計することに一定の意義が認められる。しかし、Doerrは、この点の落とし穴についても言及しており、このような完璧主義者は「達成度が90%で終わりそうな目標を設定するのを避けようとしなйдらうか」³⁴⁾と疑問を呈している。このような観点から、Googleでは、OKRを「コミットする目標」と「野心的目標」の2つのカテゴリーに分けて設定している³⁵⁾。コミットする目標とは、その目標を期限内に完全に達成しようと試みるものである³⁶⁾。例えば、販売額などについて経営陣が全社レベルでコミットすべきKRを設定したら、部門レベルでもそれに関連するコミットすべきKRを設定して、このKRについては100%の達成を目指す。野心的目標とは、壮大なビジョンの下で、組織のどの階層に属する人でも設定できるような、リスクが伴った未来志向の発想を反映しているもので、達成は困難かもしれず、多くが失敗に終わるかもしれないが、そのことは織り込み済みの目標となる³⁷⁾。この両者のカテゴリーの重みづけをどうするかは、企業の文化にかかわる問題であるともいえるし、時期によっても、部門によっても異なりうる³⁸⁾。次の一年において、新しい市場をこじ開けたいのか、あるいは、既存の地位を確固たるものにしたいのかといった重点を置きたいことによっても両者の重みづけは異なりうるし、資金の余裕はあるのかなどの企業を取り巻く状況によっても異なりうる³⁹⁾。ただいずれにしても、Doerrは「リーダーは控えめなストレッチ目標を最低1つは設定するのが良い」⁴⁰⁾との見解を示しており、「すばらしい結果を達成したいと思うなら、驚異的成果に向けてストレッチするというのが最適な出発点」⁴¹⁾であると述べている。このように、

30) Doerr [2018], 訳書 205 ページ。

31) Doerr [2018], 訳書 207 ページ。

32) 心理的安全性は、対人関係にたいしてリスクを負うことに不安を感じるということがないというチーム内に共有された信念として、Edmondson [1999] によって提示された概念である。

33) 目標設定理論に従えば、当事者がその目標を受け入れている限りにおいて、高い目標を設定したほうが、その成果も高くなるとされる。目標設定理論の詳細については、Locke and Latham [1990] を参照されたい。

34) Doerr [2018], 訳書 208 ページ。

35) Doerr [2018], 訳書 200 ページ。

36) Doerr [2018], 訳書 200 ページ。

37) Doerr [2018], 訳書 200 ページ。

38) Doerr [2018], 訳書 200 ページ。

39) Doerr [2018], 訳書 200 ページ。

40) Doerr [2018], 訳書 208 ページ。

41) Doerr [2018], 訳書 208 ページ。

OKR の運用においては、ストレッチな目標設定が、満足いく結果を残すうえで、非常に重要なものであると考えられている。

3 CFR との連携

OKR を実施するうえで欠かすことのできない、CFR と呼ばれる継続的パフォーマンス管理手法がある。CFR とは、対話 (Conversation)、フィードバック (Feedback)、承認 (Recognition) の頭文字をとったものであり⁴²⁾、勤務評定とは異なる手法であると捉えられている。対話 (Conversation) とは、「パフォーマンスの向上を目的に、マネージャーとコントリビューターのあいだで行われる真摯で深みのある意見交換」⁴³⁾のことである。フィードバック (Feedback) とは、「プロセスを評価し、将来の改善につなげるための、同僚との双方向あるいはネットワーク型のコミュニケーション」⁴⁴⁾のことをいう。承認 (Recognition) とは、「大小さまざまな貢献に対して、しかるべき個人に感謝を伝える」⁴⁵⁾ことである。つまり、OKR の進行状況や成果について、適宜、マネージャーとコントリビューターが対話をし、部門や上下関係の垣根を超えた同僚らからフィードバックをもらいながら、優れた成果については賞賛したうえで共有するということである。このような CFR は OKR と「相互に補強しあう性質」⁴⁶⁾がある。OKR で設定された目標それ自体、および、その達成水準、あるいは、取り組み内容などが適切なものであったかどうかという点について、関係者が向き合うための仕組みが CFR となる。

この Doerr が提唱している CFR の最大の特徴は、CFR が勤務評定、すなわち報酬 (昇給やボーナス額等) にかかわる評価と切り離して活用されるという点にある。というのも、OKR をそのまま報酬に結びつけると、従業員は実力を隠すようになり、限界に挑戦しなくなるかもしれないからである⁴⁷⁾。高いボーナスを得たいがために、大した努力をしなくても達成可能な目標を設定するような従業員が出てきてしまう可能性がある⁴⁸⁾。よって、OKR および CFR は、報酬にかかわる評価と切り離すのである。報酬の評価にあたる勤務評定は、年に1回のサイクルで、相対評価や順位づけをやめて、数字だけを見ずに、コントリビューターのチームプレーの状況、コミュニケーション能力、野心的な目標設定をしているか、などについて多角的に評価する必要があるとする⁴⁹⁾。一方、CFR は、OKR の進行状況や成果だけに焦点を当てて、勤務評定とは別に、随時、実施される。つまり、CFR は、OKR に基づいた組織内コミュニケーションの活性化を図ることだけに特化している。このように、金銭的インセンティブに頼るやり方ではなく、有意義な仕事と成長の機会を与え、そこに CFR による支援を組み合わせることで、内的モチベーションを引き出そうとするのである⁵⁰⁾。

42) Doerr [2018], 訳書 251-252 ページ。

43) Doerr [2018], 訳書 252 ページ。

44) Doerr [2018], 訳書 252 ページ。

45) Doerr [2018], 訳書 252 ページ。

46) Doerr [2018], 訳書 252 ページ。

47) Doerr [2018], 訳書 258 ページ。

48) Doerr [2018], 訳書 258 ページ。

49) Doerr [2018], 訳書 382 ページ。

50) Doerr [2018], 訳書 382 ページ。

4 文化の重要性

Doerr は、組織の文化を、組織の信念を表すものであり、仕事に意義を与えるものとして、その重要性について強調している⁵¹⁾。加えて、OKR と CFR を企業組織の文化とも結びつけている。Doerr によると、OKR はリーダーの優先事項や洞察を入れた透明な容器のようなものであり、それを組織の隅々まで送り届けるのが CFR であると述べている⁵²⁾。つまり、組織文化を定義して、構築するために、OKR や CFR が機能すると考えているのである。そのためにも、最上位の OKR は、組織の重要な価値観と一致させる必要がある。また、文化の醸成にあたり、OKR は透明性、明快さ、目的意識、そして全体像を見る姿勢を促し、CFR は前向きさ、情熱、ストレッチ思考、そして日々の改善を促すものと理解される⁵³⁾。もちろん、個別の文化は企業組織によって異なるが、OKR が活用される文化について、Doerr は以下のように述べている。「OKR の文化とは、自ら責任を負う文化だ。目標に向かって努力するのは、上司に命令されるからではない。すべての OKR が会社にとって、そして自分を信頼してくれている仲間にとって重要であることがはっきりわかるからだ。」⁵⁴⁾

Ⅲ OKR と MBO

1 Drucker による MBO

第Ⅱ章では、Doerr [2018] に基づいて、OKR の概要について整理をした。以下では、OKR と同様に、目標を設定することで組織の管理を行おうとする仕組みとして 1950 年代から論じられ、広く実践されてきた MBO との関係について整理・検討しておきたい。

MBO は、Drucker [1954] において、「目標と自己統制による管理 (Management by Objectives and Self-control)」⁵⁵⁾として提唱されたものである。Drucker によると、企業組織においては、「一人ひとりの人の強みと責任を最大限に発揮させ、彼らのビジョンと行動に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させるためのマネジメントの原理」⁵⁶⁾が必要とされており、「これらのことを可能にする唯一のものが、自己管理による目標管理である」⁵⁷⁾という。

Drucker は、MBO の最大の利点は、「支配によるマネジメントを自己管理によるマネジメントに代えること」⁵⁸⁾であると主張している。つまり、トップダウンによる支配的管理に偏ると、従業員の能力を発揮させたり、従業員の行動を組織の目標に向けさせたりすることが困難になるというのである。よって、ボトムアップによるコミュニケーションを可能にする仕組みとして「自己管理による目標管理」が不可欠なものとされたのである。

同時に、Drucker は、MBO はあくまで自己管理の道具であり、上からの管理のための道具では

51) Doerr [2018], 訳書 301 ページ。

52) Doerr [2018], 訳書 301 ページ。

53) Doerr [2018], 訳書 383 ページ。

54) Doerr [2018], 訳書 304-305 ページ。

55) Drucker [1954] の第 11 章を参照されたい。

56) Drucker [1954], 訳書 (上田訳 [2006] (上)) 187 ページ。

57) Drucker [1954], 訳書 (上田訳 [2006] (上)) 187 ページ。

58) Drucker [1954], 訳書 (上田訳 [2006] (上)) 180 ページ。

ないということも強調している⁵⁹⁾。つまり、自己管理のために上とのコミュニケーションは必要であるが、上からの支配的管理の道具として使用されるものではないという考え方である。さらに、MBOの報告と手続きに支配されてもいけないということも指摘している⁶⁰⁾。また、Druckerは、報酬体系にも言及し、報酬体系には完璧なものがないことを指摘している⁶¹⁾。報酬体系が組織の管理を困難にすることを危惧すると同時に、報酬体系によって誤った方向に方向付けられてしまうことに注意しながらMBOを実践するように示唆している。

Druckerは、以上のようなMBOの考え方について、人の行動や動機付けについての洞察を基礎としたマネジメントの「哲学」と呼ぶべきものであると述べている⁶²⁾。

このようにDruckerの提唱したMBOは、ボトムアップによって設定された目標とその自己管理を中心に据えて、組織内のコミュニケーションを活性化することで組織を管理しようとする考え方であった。

2 Drucker後のMBO

しかし、その後、Druckerによって提唱されたMBOは、Schleh [1961]において、「結果による管理 (Management by Result)」という管理手法として体系化された。そこでは、MBOを、上司と部下が同意した目標達成基準によって、従業員を評価するための仕組みとして位置づけることとなる。さらに、Odiorne [1965]が、MBOを管理サイクルに基づいて体系化した「目標管理サイクル」を提唱することによって、MBOは実務的に実践可能な管理手法として米国企業に普及していくこととなる。このような流れのもとで、MBOは、主に業績評価の観点を組み込みながら体系化される。例えば、McConkie [1979]などでは、MBOを「行動計画に取り組みうる具体的で測定可能、かつ期限の明確な目標や目的を、上司と部下が相互に設定し、その目標を追求することによって組織目標を達成するとともに、上司と部下が合意した客観的業績評価基準をもとに評価が行なわれ、目標達成度と進捗状況が観察・測定される管理プロセス」⁶³⁾であると説明されるようになる。もとより、そこでは上司と部下が合意した目標をもとに組織を総合的に管理するシステムとして整理されているわけであるが、上司と部下が合意した目標を客観的業績評価基準として捉えて、それに基づく評価が行われるという文脈においては、従業員個人に対する業績評価も含まれることになりうる。いきおい人事評価的な側面において、成果主義が注目されるようになると、個人の業績評価を行う手法としてMBOが注目されるようになる。

3 日本企業におけるMBO

MBOは、わが国の企業においても広く利用されている管理手法である。1960年代中頃から不況克服の対策としてわが国の企業にも導入が始まるが、1990年代中頃からは、バブル崩壊後の企業経営の立て直しという背景もあって注目を集めた成果主義と結び付けて、MBOを成果主義のため

59) Drucker [1954], 訳書 (上田訳 [2006] (上)) 181 ページ。

60) Drucker [1954], 訳書 (上田訳 [2006] (上)) 183-186 ページ。

61) Drucker [1973], 訳書 (有賀訳 [2008] (3)) 141-145 ページ。

62) Drucker [1954], 訳書 (上田訳 [2006] (上)) 187 ページ。

63) McConkie [1979], p. 37.

に導入する企業が増えていく。わが国における MBO 実践に関する各種の調査結果などによると、少なくとも大規模な企業においては、1990 年代以降、わが国の 7 割を超える企業で MBO が導入されているという結果が示されており⁶⁴⁾、その主な利用目的は「成果・業績主義の手段」とされている⁶⁵⁾。津田 [1994] によれば、日本企業における当時の MBO の運用方法について、人事考課（すなわち勤務評定）との関係に注目して、①人事考課の手段として目標管理を部分的に導入するもの、②目標管理の評価をほぼそのまま人事考課として利用するもの、③目標管理は管理全般のものであり人事考課はその一部であるとするものと分類しているが、かなりの企業が①のタイプに該当していると指摘している⁶⁶⁾。わが国における MBO は、ある種、業績評価、とくに勤務評定や人事考課とのかかわりで普及、展開してきたものとなっている。

しかし、成果主義と結びついた MBO には様々な問題があるという指摘もなされている。例えば、三輪 [2003] は、人事考課において利用される MBO の問題点について、MBO を人事考課の道具として捉えがちとなり、目標の設定とその評価のみに注意が払われて、上司と部下とのコミュニケーションや協力が軽視されるうえに、全従業員に画一的な手法が適用されてしまい職種や階層の違いが考慮されなくなることなどを挙げている。

4 MBO と OKR の比較

このように、Drucker 以降に実務において普及した MBO は、Drucker が当初に意図していたものとは異なるものとなり、人事評価や勤務評定のような従業員個人の評価を行うことに力点が置かれたものとなっていった。

すでに見てきたように、OKR は、人事評価や勤務評定とは、原則として一線を画すことを求められている。あくまで目標を自己管理することに力点を置き、人事評価や勤務評定としては別扱いをするという点で、OKR と実務において普及した MBO とでは大きく異なる。実際に、Doerr 自身も、OKR と MBO は異なるものであると整理している⁶⁷⁾。しかし、そこで Doerr が整理していた MBO も、いわゆる報酬と連動した人事評価や勤務評定として利用されている現代の MBO のことである。

とはいえ、既に第二章で概観したように、OKR は、目標を従業員自らが設定して、自己管理するための仕組みである。この内容は、Drucker の提唱した MBO の「哲学」と、基本的な部分では、ほぼ合致しているものであると考えられる。それもそのはずであり、Doerr が OKR を学んだ

64) 例えば、労務行政研究所の調査結果によると、従業員数 3000 人以上の大規模な企業において、1995 年の調査では 70.1%、2003 年から 2004 年にかけての調査では 92.3%、2009 年から 2010 年にかけての調査では 77.8% が MBO を導入しているという結果となっている（労務行政研究所 [1996], [2004], [2010]）。

65) 例えば、目標管理導入のねらいとして、産労総合研究所編 [1997] の調査によると、最も多くの企業（75.0%）が「成果・業績主義の徹底」と回答しており、産業能率大学目標によるマネジメント研究会 [2000] の調査においても、最も多くの企業（61.9%）が「成果・業績主義の徹底」と回答している。少なくとも 1990 年代におけるわが国の多数の企業が MBO を業績評価の手段として用いていたことがわかる。なお、わが国の MBO については、奥野 [1996] に詳しいので参照されたい。また、永井 [2005] は、わが国の MBO が、業績評価のために用いられているために、うまく機能してこなかった点について論じている。

66) 津田 [1994], 22 ページ。

67) Doerr [2018], 訳書 47 ページ。

とする Grove が考案し、Intel で導入していた目標管理システムは、Drucker の考え方を参考にしたものであり、Drucker に敬意を表して「iMBO」（Intel 版の MBO）と名付けられていた⁶⁸⁾。この手法を Doerr は、現代の MBO と区別するため、Grove も使用していた表現である“Objectives and Key Results”を短縮し、敢えて OKR と呼んだのである⁶⁹⁾。

その意味で、OKR は、Drucker の提唱していた MBO の「哲学」を、より具体的に実施できるように、O に対して測定可能で数の絞られた KR を設定するという仕組みを示しつつ、同時に、OKR に基づいた組織内のコミュニケーションを活性化するために CFR という補完的な仕組みまで用意して、実践可能な形式にまとめあげたものとなっている。それも極めて簡素な仕組みとして設計されている。

また、Drucker が MBO を検討するうえで報酬体系については注意すべきであると指摘していた点について、OKR も配慮している。OKR では、報酬体系とのかかわりについても分離することを提案し、報酬にかかわる評価は別の仕組みで定量的には測れないものも含めて総合的に評価すべきであるとしている。すなわち、OKR は総合的な目標管理に特化しているのである。この点においてまでも、OKR の基本的な考え方は、古くから Drucker が提唱していた MBO の「哲学」そのままなのである。

Ⅳ おわりに——管理会計手法の運用方法への注目

本稿において、筆者は、OKR が優れた経営ツールであるということを強調したいわけではない。既に見てきたように、OKR は、Intel や Google をはじめとする現代のリーディングカンパニーに導入されて成果をあげたことから注目を集めているものの、その本質はとくに目新しいものでもなく、むしろ、古くから Drucker が提示していた「目標と自己統制による管理」という MBO の「哲学」に基礎においた極めて簡素な仕組みであると評することができる。大企業であれば、すでに多くの日本企業が成果主義的な業績評価と連動させて利用している MBO よりも、仕組みとしてはずっと簡素な MBO が OKR なのである。しかし、現代の管理会計領域の論者にとって、この古くて新しい OKR の考え方から学ぶべき論点は多く含まれているということは指摘しておきたい。

まず、OKR のような簡素な現場主導的な仕組みが、経営環境が複雑化し、環境変化のスピードもあがり、情報量が増加し、情報処理技術が高度化した現代において、改めて注目を集めて成果をあげているという状況について、注意を向ける必要がある。しかも、Intel や Google のような、ハード面、ソフト面において、まさに情報処理を専業としているような組織において、このような簡素な管理手法が選択されているということも興味深い。情報技術が高度化した現代の企業は、経営にかかわるあらゆる情報に晒されているし、情報も素早く入手できるようになっている。よって、多種多様な指標に目が行きがちになるが、OKR はその簡素な仕組みを通じて、いま重要なことは何なのかということのみに敢えてフォーカスをして、その達成を測るための指標も絞り込む。簡素な現場主導的な仕組みで、管理対象も絞り込んでいるため、変化への対応や軌道修正等も容易である。簡素な仕組みを徹底してこだわって運用することで成果をあげているのである。

68) Doerr [2018], 訳書 44-46 ページ。

69) Doerr [2018], 訳書 46 ページ。

また、OKRは仕組みが簡素ゆえに、それぞれの組織の事情に応じて適当にカスタマイズして導入できるという柔軟性を有している。つまり、その簡素さゆえに、現代の多様な企業のありように対応できる。大企業であれば、すでにOKRよりもよほど複雑なMBOがすでに導入済みであることが多いだろうし、MBOに取り組んでいない、ベンチャー企業、ファミリービジネス、中小企業などでも、導入するだけであれば、すぐにでも取り組める極めて軽量の仕組みとなっている。

ただし、OKRは簡素な仕組みだけに、導入しただけで何かが変わるというものではない。そもそも導入時点では、一番重要な目標を設定して、その達成度を測る3～5個の定量指標を選択するだけである（もちろんそれも熟慮すれば容易なことではないが）。しかし、これまで見てきたように、OKRが機能するかどうかは、その仕組みをどのように運用するか次第、つまり、経営者と従業員がどのようにOKRに取り組むのか次第ということになる。

Kaplan and Norton [1992] が、いわゆる管理会計の適合性の喪失を克服するためにBSCを提唱して以降、管理会計の領域における目新しい管理手法は登場しておらず、管理手法の開発については手詰まりの感もある。BSCは、戦略的マネジメントシステムとして理にかなっている仕組みである。しかし、多様な戦略目標と多数の成果指標を取り込まなければならず、仕組みが重厚で複雑である。このような仕組みは、仕組みの理解を広げるのにも時間がかかり、導入コストも大きく、導入を決めるまでに、かなりの覚悟が必要とされる。BSCのような比較的新しい仕組みに言及するまでもなく、伝統的かつ基本的な管理手法の代表格ともいえる予算管理ですら、中小企業などでは導入するのに手こずるのが一般的である⁷⁰⁾。

その一方で、管理手法としては目新しさのないOKRに注目が集まっている状況は、現代あるいは次世代の管理会計のありようを示すものとなりうる。簡素な管理手法それ自体については特に注目すべきところは少ない。管理手法の仕組みだけであれば、誰でもすぐに理解できるようなものである。しかし、たとえ簡素な管理手法でも、それに徹底的にこだわって取り組むことで、その仕組みが機能すれば、その影響力が小さくないことは、IntelやGoogleが示すとおりである。つまり、仕組みそのものより、仕組みをいかにうまく使いこなしていくかという点に関心を向けなければならない。すなわち、その組織の目的を実現するために、合理的で、合目的的である管理手法の取り組み方や運用方法がいかなるものであるかとか、たとえ簡素な管理手法であってもそれが機能するために必要とされるメカニズムはどのようなものかといったようなことが、今後、重要な論点となるのではないだろうか。また、既存の管理手法の軽量化についても、今後重要なトピックになっていく可能性もありうる。

すでに簡素でありながら良質なマネジメントが実践されている事例が埋もれている可能性もあり、そのような実務実践を拾いあげていくことも重要な論点となるだろう。さらに、既存の管理会計システムにOKRのような簡素な仕組みが追加されることで、どのような補完的機能が生じうるのかという論点も興味深い⁷¹⁾。

70) 例えば、中小企業の予算管理導入の状況について調査しているものには、飛田 [2011], [2012], 山口 [2019] などがある。熊本県内の中小起業を調査対象としている飛田 [2011]、福岡市内の中小企業を調査対象としている飛田 [2012] では、ともに予算管理の導入率は3割台（前者が37.21%、後者が32.78%）であり、新潟県燕三条市、東京都大田区、東大阪地域の3つの産業集積地域を対象とした調査では、いずれも予算管理の導入率は5割程度（東三条：47.5%、大田区：51.6%、東大阪：45.8%）であった。

本稿は、かかる論点の提示のみで終えることになるが、今後、ここで述べた論点について、理論的・実証的な研究を通じた具体的な検証を行う必要がある。

参考文献

- Doerr, J. [2018], *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*, Portfolio. (土方奈美訳 [2018] 『Measure What Matters 伝説のベンチャー投資家が Google に教えた成功手法 OKR』日本経済新聞出版。)
- Drucker, P. F. [1954], *The Practice of Management*, Harper & Row. (野田一夫監修・現代経営研究会訳 [1956] 『現代の経営』(上)(下)自由国民社, 上田惇生訳 [2006] 『現代の経営』(上)(下)ダイヤモンド社。)
- Drucker, P. F. [1973] *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row. (野田一夫・村上恒夫監訳 [1993] 『マネジメント—課題・責任・実践』(上)(下), ダイヤモンド社, 上田惇生訳 『マネジメント: 課題・責任・実践』(上)(下), ダイヤモンド社, 有賀裕子訳 [2008] 『マネジメント—務め・責任・実践』(1)(2)(3)(4), 日経BPクラシックス。)
- Edmondson, A. [1999], "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383.
- Grove, A. S. [1995], *High Output Management*, Vintage. (小林薫訳 [2017] 『HIGH OUTPUT MANAGEMENT 人を育て、成果を最大にするマネジメント』日経BP。)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. [1992] "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-79.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. [1990] *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall.
- Malina, M. A. and Selto, F. H. [2001] "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard," *Journal of Management Accounting Research*, 13, pp. 47-90.
- McConkie, M. L. [1979] "A clarification of the goal setting and appraisal process in MBO," *Academy of Management Review*, 4, pp. 29-40.
- Odiorne, G. S. [1965], *Management by Objectives: a system of managerial leadership*, Pitman Publishing. (広田寿亮訳 [1967] 『目標管理システム』産業能率短期大学出版部。)
- Robbins, S. P. [2005], *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education. (高木晴夫訳 [2009] 『新版・組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社。)
- Schleh, E. C. [1961], *Management by Result*, McGraw-Hill. (上野一郎訳 [1963] 『結果のわりつけによる管理』池田書店。)
- 足立洋 [2008] 「目標管理制度による責任会計の徹底」『経済論叢』第182巻第5-6号, 590-614 ページ。
- 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, 91-116 ページ。
- 産業能率大学目標によるマネジメント研究会 [2000] 『「目標による管理」実態調査報告書—「目標による管理」の現状と今後の課題—』産業能率大学。
- 産労総合研究所編 [1997] 『目標管理ハンドブック』経営書院。
- 津田達男 [1994] 「目標管理制度の設計と運用」『目標管理制度事例集』日経連広報部編。
- 飛田努 [2011] 「熊本県内中小企業の経営管理・管理会計実践に関する実態調査」『産業経営研究』第30号, 29-42 ページ。

71) この点に関して、例えば、管理会計の立場から、目標管理と管理会計の連携に注目したケース研究として、足立 [2008]、飛田 [2019] などがある。足立 [2008] が取りあげているセーレン株式会社的事例、飛田 [2019] が取りあげている株式会社本山合金製作所的事例などは、管理会計の仕組みと連携するように目標管理が導入されたことによって経営管理の機能を向上させている好例を紹介したものとなっている。

- 飛田努 [2012] 「中小企業における経営管理・管理会計実践に関する実態調査—福岡市内の中小企業を調査対象として—」『会計専門職紀要』第3号, 57-69 ページ。
- 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—管理会計と目標管理の連携：本山合金製作所の事例—」『中小企業会計研究』第5号, 20-34 ページ。
- 永井隆雄 [2005] 「.成果主義における目標管理の位置付け—求められる業績評価の転換—」『労務理論学会誌』第14号, 233-249 ページ。
- 三輪卓己 [2003] 「人事考課制度」奥林康司・上林憲雄・平野光俊（編）『入門 人的資源管理 第2版』111-129 ページ, 中央経済社。
- 労務行政研究所 [1996] 「平成7年人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』第3239号, 2-54 ページ。
- 労政行政研究所 [2004] 「人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』第3628号, 2-65 ページ。
- 労政行政研究所 [2010] 「人事労務諸制度の実施状況」『労政時報』第3772号, 6-75 ページ。
- 山口直也 [2019] 「我が国の中小企業における管理会計の実態調査—産業集積地域を対象とした質問票調査をもとに—」『メルコ管理会計研究』第11巻第1号, 29-42 ページ。