

アメリカ連邦政府における 「目標による管理」の実施状況について

戸 田 忠 一

目 次

はじめに

1. 連邦政府に MBO が導入された経緯
 - (1) PPBS の採用とその中止
 - (2) MBO の導入
2. MBO の実施状況
 - (1) 全般的実施状況
 - (2) 各省庁における実施状況
3. MBO の基本理念, 成果および問題点
 - (1) 基本理念
 - (2) 成 果
 - (3) 問 題 点
4. 結 び

はじめに

「目標による管理」または「目標管理」(Management by Objectives, または Management by Objectives and Self-controlともいう)(以下略して MBO という)は、1954年ドラッカーが「現代の経営」(Practice of Management)で最初に提唱していらい、マネジメントの新しい方式としてその意義と効果が広く認識され、アメリカはもちろん、ヨーロッパ各国、日本などの経済界に導入され、大きな成果をあげている。

それは、企業の目標を明確化し、企業の業績向上を図るとともに、目標の設

定、達成および業績評価の過程を通じて企業に働く人々の自主性と責任を尊重してマネジメントする方式である。それは、意識的行動の追求において人間と集団の調和的統合を図るシステムのマネジメントの試みである⁽¹⁾。ところで、わが国においてMBOは、一頃の流行現象を経て、輸入米国式管理手法の通例の経過、すなわち導入→流行→停滞の道を進んでいるかにも見えるが、アメリカにおいては経済界はもちろん官公庁においても大々的に活用され、成果をあげているという。アメリカにおいても、その実施状況は必ずしもいわゆるMBOの理念どおりではないようであるが、流行でなく地道な活用が進められている訳である。以下アメリカ連邦政府における実施状況、その特色、成果および問題点を紹介し、若干の意見を加えたい。行政の分野に不案内な筆者が、しかもアメリカの事情について記述するので、誤った点もあるかと思われる。ご容赦を乞う次第である。

参考にした資料は、次の3つである。

(1) Public Administration Review, 1976年1, 2月号

公共部門における目標管理に関するシンポジウム

(2) Public Administration Review, 1975年7, 8月号

「公共部門における目標管理とPPB; マネジメント・システムにおける相互補完」B. H. Dewoolfson (国防省海軍幹部研修所)

(3) Harvard Business Review, 1973年3, 4月号

「目標管理が公共部門で実施され、成果をあげる」R. H. Brady (元保健・文教・福祉省次官補)

以上の3つの資料の中、特に重要なのは(1)のシンポジウムであって、MBOに対する関心の高さを示すものといえよう。そこでは、行政学者、経営学者(目標管理に関する権威2人、ドラッカーとオディオン)、連邦政府幹部(会計検査院および人事委員会)および州政府幹部計7名が寄稿している。連邦政府で目標管理を推進している官庁は、人事委員会、会計検査院および行政管理・予算庁であるが、それはそれらの官庁が、それぞれ公務員のマネジメント能力向上、議会のための予算資金の効率的活用の監視、および行政管理と予算効率の向上

という任務を担当しているためと思われる。したがって、これらの論文には連邦政府における目標管理の実施を推進した実務家の所見と、専門学者の評価が述べられている訳である。シンポジウムに収録されている論文は次のとおりである。

①序文。 J. G. Jun (カリフォルニア州立大学)

②目標管理と行政。 F. P. Sherwood (南カリフォルニア大学)

W. G. Page, Jr. (フロリダ州保健部長)

③目標管理にどんな成果を期待すべきかの利用者の指導手引き。

P. Drucker (クレアモント大学大学院)

④政策・プログラムの目標と連邦行政。(行政の効率を求めて)

C. A. Newland (人事委員会幹部研修所)

⑤州政府における目標管理。 J. S. Odiorne (マサチューセッツ大学)

⑥目標管理と連邦予算編成過程。 J. McCaffrey (インディアナ大学)

⑦目標管理とプログラム評価；PPBS に起った事柄。

H. S. Harans (会計検査院)

1. 連邦政府に MBO が導入された経緯

連邦政府に MBO が導入されたのは、国家予算編成の効率化を目的の一部とする新しいマネジメントを実施するためであった。その経緯を年代を追って跡づけると次のとおりである。

(1) PPBS の採用とその中止

世界最大の経済力、軍事力を有するアメリカにとって、その連邦政府予算が膨大な金額(アメリカGNPの20%を占める)に上るのは当然である。この巨額の資金を最も効率よく使うよう予算を編成、実施することは、アメリカ連邦政府および議会の、かねてからの課題であった。しかし、行政機構の複雑多岐なること、多数の政治的、経済的目的間の衝突と調整、優先順位の設定の困難なこと、長期の施策と単年度計画の調整の困難、多年の慣行と合理的改善提案と

の衝突、プログラムのための数個の代替策の効果的分析技法の不十分などのため、改善はなかなか進まなかった。

しかし、すでに1940年代に第1次フーバー委員会においても連邦予算制度の改善が検討されていた。1961年ジョンソン大統領の時、マクナマラ国防長官は国防総省の予算編成につき大幅な改革を実施した。彼は、ランド研究所で研究されたプログラム予算の考え方にに基づきPPBS(Planning, Programming, Budgeting System)を導入したのである。さらに、それは1965年アメリカ連邦政府全省庁に導入実施された。

PPBSは、長期的な計画策定(Planning)と短期的な予算編成(Budgeting)とをプログラム作成(Programming)を橋渡しとして有機的に結合することによって、連邦予算編成を一貫して合理的に行おうとしたものである。それは、システム分析という高度の手法により行政や財政の効率化、予算編成の合理化を図ろうとするもので相当の効果を収めた。

しかるに、PPBSは、①単一年度の費用測定だけでなく多年度の測定を要求したこと、②技術的精密さを要求すること、などのため、予算の細目にわたるまで膨大な資料作成を必要とし、その結果、各省庁の追求すべき行政目的と予算数字との関連が、各省庁の幹部や連邦予算庁には単純明確に把握しにくいというらみがあった。MBOは、こうした予算技術の過度の強調に対し、行政目的および行政施策と予算との関連づけをより簡単な形で明確に把握するため、ならびに新しいマネジメント方式を実施するため導入されることになった。それに伴って1971年予算編成上PPBSによる資料提出は必要ないこととなった。

(2) MBOの導入

MBOは、連邦政府全体に導入される前に先ず保健・文教・福祉省(HEW)において実施された。1970年F. マレク(Fred Marek)は同省次官補の当時、民間において有効であったMBOを導入し、社会保障の各種給付金制度の合理化などの方策として成果をあげた。同省では、MBOを正式には“Operation Planning System”と呼んだ。同省での実施状況は、マレクを補佐したブレイ

デイ (R. Brady) が、ハーバード・ビジネス・レビューで「MBO が公共部門で実施される」(前掲) という論文で詳細に紹介している。

さて、保健・文教・福祉省で実施された MBO は、1969 年大統領がジョンソン (民主党) からニクソン (共和党) に変わるに及んで、PPBS に取って代って連邦政府全体に実施されることになる。ニクソン大統領はアッシュ (Ash) 委員会 (行政機構に関する大統領諮問委員会) を設置し、その答申に基づき、1970 年従来の予算局を行政管理・予算庁 (Office of Management and Budget) (以下 OMB と略称する) (注・わが国の大蔵省主計局部分と行政管理庁の合したものに相当) に改組し、その長官に前述のアッシュ (Roy Ash) (コシグロマリットであるリットン・インダストリ社社長) を起用した。アッシュはハーバード・ビジネス・スクール出身であるが、同庁次官に前述のマレク (同じくハーバード・ビジネス・スクール出身) をつけた。OMB には新たに行政改善のための部局が設置され、そこに行成経験のないビジネス・スクール出身の若手が相当数配置された。

ここに、マレクは保健・文教・福祉省での実験をもとに、アッシュ長官の意向を受けて全省庁に対し予算編成上 MBO を適用することを布告することになった。1973 年 9 月のことである。その際アッシュ長官の考え方は、行政はビジネスよりもマネジメントにおいて遅れており、企業で成果をあげたマネジメント手法を行政に導入して、その改善を計るということであった。MBO こそは、マネジメント手法の中で最も進んだものである。

2. MBO の実施状況

では連邦政府全省庁に導入された MBO の実施のされ方は、どんなものであったか。

(1) 全般的実施状況

OMB 長官アッシュは、予算を中心課題とみず、一連のマネジメント・プロセスの一環として捉えた。予算は、目標と成果に絶えず適応していくプロセスで決められなければならない。MBO は、前の PPBS と異なり厳格な分析資料

や様式の提出を求めず、実施の細目は各省庁に委ねられた。アッシュの強調したのは、業績志向のマネジメントであって、形式ではなかった。

1973年4月OMB長官と各省庁長官との予算編成打合会議において要請されたことは、次の点であった。

「各省庁は次年度に達成すべき目標を選定する。これらの目標が長期目標の一部である場合は、長短両方の目標を記述する。目標は、既存の政策ないし改善のほか、新政策の実施を含むものでなければならない。目標の他に、目標達成上の主要な進行状況を示す指標ないし基準を記述すること。」

「各省庁から提出された目標が集ったところで、会議を開き問題点を討議調整ののち、目標を大統領に提出し、その決定を受ける予定である。」

1973年9月各省庁から目標が提出され調整のうへ大統領の決定を受けた。しかしMBOの方式が極めてソフトなため、省庁によってはやり方が解らず、ラフな目標しか出さず、従来のやり方を続けたものもあった、しかしアッシュ長官らは、MBOは各省庁が自らの必要に応じた方式で実施すべきことを堅持した。各省庁に対し、これらの決定された目標と結びついた予算案の提出が求められた。目標達成のための具体的活動計画および業績評価基準の提出は求められなかったが、それらは予算認可ののち作成すべきことが規定されていた。MBOは年度予算編成のための、トップ・レベルのプログラム政策決定にかかわった訳である。

< 3つの補助手段 >

以上のように、MBOは省庁の基本政策、プログラムの決定すなわち予算決定のための手段として利用されたが、省庁の下部の実施部門とMBOの関係はどうであったか。

実施部門すなわち各プログラム担当のマネジャーには、目標の具体的設定、達成期日および達成度評価のための枠組が必要である。民間企業の分野では、目標との関連において金銭的、物的および人的諸指標が用意されている。しかし行政の分野では、企業のように指標の設定が容易でない。こうした点を改善するため、MBOを補足するものとして既にある程度政府部内で使われてい

た3つの技法、すなわち生産性測定、プログラム評価および社会指標の強化、充実が図られた。

(a) 生産性測定 (Productivity Measurement)

これは当初ORや費用効果分析の手法を用いて展開された。1971年には会計検査院、人事委員会および行政管理・予算庁の3官庁が協力して、生産性測定の開発を進めた。その重点は行政の効率化にあった。1972年には200人以上の公務員をもつすべての連邦官署は、生産性情報を提出することを要求された。生産性測定が常に問いかけるのは、「達成された成果が、所期のものであるかどうか」である。

(b) プログラム評価 (Program Evaluation)

ここでプログラムとは、例えば「都市スラム地域再開発プログラム」などのように、一定の目的をもち、目的達成のために相当多額の資源(金、物、人力)を要し、かつ一般にその目的実現には相当の期間を要するもの、をいう。

プログラム評価は、それぞれのプログラムを年度予算配分上認めるかどうか、および予算上認められ実施された後で(或いは実施途中の一定時期に)所期の目的を実現したか(或いは実現しつつあるか)どうかを評価することである。プログラムは、各官庁が設定した目標を具体化したもの故、プログラム評価は、目標管理における目標設定および目標業績の評価に等しい。

プログラム評価には、費用効果分析などの手法が欠かせない。アメリカでは伝統的に行政府と立法府(議会)が対立的であり、プログラムの評価およびその結果の査定について議会による審査が厳しい。1974年の法律は、議会委員会に対しプログラムの分析評価権限を与えた。同法はまた会計検査院(アメリカでは議会に所属する)のプログラム評価権限を強化した。これらの事情は、MBO制度の下における行政府のプログラム評価の実施を不可避のものにした。行政府は、プログラム評価について議会を十分納得させる準備をしなければならないのである。

(c) 社会指標 (Social Indicators)

これは、経済指標その他各種の指標であって、政府の各種報告書から得られ

る。例えば労働省の「労働月報」, 「大統領の労働力に関する年次報告」所載の雇用率, 失業率などの指標である。これらの指標は, 政策目標の達成基準となりうるもので, MBO を間接的に補強するものである。それは, プログラム評価が特定の分野での成果の評価を目指しているのに対し, 社会全般の状況なり傾向を示し, 政策決定に寄与しようとするものである。1973年保健・文教・福祉省は, 「社会報告に向って」との報告書を発表した。また 1973年 OMB (行政管理・予算庁) は, 「社会指標」という報告書を発行した。

(2) 各省庁における実施状況

以上は連邦政府全般に関する MBO の実施状況であるが, 次に MBO の各省庁における実施状況を例示してみよう。

(a) 保健・文教・福祉省での MBO

前述のとおり, ここではマレク次官補が MBO をいち早く導入した。MBO 導入以前, 同省では PPBS が実施され, 3 年ないし 5 年の計画と年度予算の統合が図られていた。マレクは, これに短期 1 年の目標の明確化, 進捗追跡, 実績評価の plan すなわち MBO を加えた訳である。

ここでの MBO のやり方の特色は, プログラムについて定期的に長官以下幹部が会議をもち, 対面的な状況の中で意見を交換し, 業績指向のマネジメントを推進したことである。しかし同省の下部すなわち各局のレベルでは, MBO の実施密度はまちまちで, 社会保障局では熱心に実施されたが, 文教局, 食品・薬品局ではそれほどでなかった。

(b) 国防総省での MBO

PPBS を最初に導入した国防総省は, MBO と PPBS とを関連させたやり方で予算案を編成している。優先順位別の目標の設定と審査のため, 次官, 次官補らの会議が何回ももたれた。

(c) その他の省庁での MBO

連邦労働調整委員会は, 1960年に開発した簡単な「業績評価システム法」を従来どおり実施し, MBO の影響を余り受けていない。こうした省庁も若干あ

った。

他方、司法省は1974年に司法長官がMBOを全面的に導入し、全部局に目標管理システム便覧を配布し、全プログラムの再審査を強化した。同省の予算編成については、伝統的に組織下部の専門職および議会委員会が統制力をもっていたので、上記改革の成功が危まれたが、結果は順調で成果志向的マネジメントが進展している。

MBOの実施度について、大部分の省庁は、上述の司法省（実施の程度最高）と連邦労働調整委員会（実施の程度最低）の中間をいっている。例えば、連邦人事委員会では、局レベルでは目標と予算の連結を要求され、実施状況の追跡が義務づけられている。しかし、PPBSの経験に基づく諸プロセスも残っていて有効に機能している。出先機関では、MBOの新様式への移行は直ちには要求されなかった。なお、連邦人事委員会の幹部研修所は、1970年MBOに関するセミナーを開催した。

さて、アメリカでは1974年8月ニクソン大統領が引退し、フォード大統領に代った。その後OMB（行政管理・予算庁）のアッシュもマレクも引退した。フォード大統領は、MBO制度の継続に承認を与えたが、新しいOMB長官の下で予算編成とMBOがどのように運営されるか、注目される場所である。

3. MBOの基本理念、成果および問題点

(1) 基本理念

連邦政府におけるMBOの確定した定義づけはされていない。しかし、実施の状況からその理念を抽出すれば次のとおりであろう。最も簡単にいえば、それは目標を設定し、進行度を追跡し、結果を評価することである。そして、もっと詳しくいうと次のとおりである。

(a) 一定時期までに達成すべき成果に関連して、目標およびその優先順位を設定する。

(b) 成果達成のための実行計画をたてる。

(c) 設定された目標および優先順位と関連して、資源（労働力、資金、工場、

設備および情報)を配分する。

(d) 実行計画の実施にあたって、人々に目標の引き受けと分担のためのコミュニケーションをよくし、各自の積極的参加を図る。

(e) 期間を定めて目標の達成状況を追跡する。

(f) 効率性、能率および経済性との関連において成果を評価する。

(g) 技術の改善、人々の活用による生産性向上などにより、目標や成果における改善を図る。

上記(a)~(g)の7項目を全部実施している省庁はない。しばしば欠落しているのは(d)項目(参加の面)である。

以上のMBOの基底にある考え方は、次の2つである。

第1：政府の各プログラムの目標や成果は、政策選択およびプログラム・マネジメントの主要指針である。すなわち考え方の焦点を各施策のもたらす成果におくのである。

第2：効率のうえからマネジメントにはシステムのアプローチが必要であるが、各省庁の多様性と局面の違いに応じ弾力的な行政運用が適当であるし、また望ましい。すなわち、MBOの実施の仕方について各省庁に高い自由度を与え、ソフトな運営を行ない、厳格な様式、専門的技法を強制しない。

(2) 成 果

MBO制度が連邦政府のような巨大機構に浸透するには長期間を要するので、MBOのあげた成果を論じるのは時期尚早の感がある。また、現在はMBOのもつ本来の成果のうち一部分が強調実施され、他の部分はおろそかにされている状況である。今までの成果は、主として次の点であろう。

(a) 成果志向のマネジメントを普及し、政府トップ・レベルにおける予算決定、すなわち国家資源の合理的配分に寄与した。

(b) 各省庁のトップが、予算編成過程を通じて省内各部局に目標とそれに応じる予算要求を提出させ、これを審査し、協議するプロセス(MBOのプロセス)を通じて省活動の把握と政策指導が容易になった。すなわちMBOは、省長官

の管理手段として有効であった。(例えば司法省, 国防総省)

アメリカでは, 以前には予算の審議が行政官庁の下部部局と議会歳出委員会の間で行なわれ, 各省庁長官は省の予算を十分把握できないような仕組であったという。そうした点がPPBSおよびMBOの導入によって次第に改められた訳である。

(3) 問題点

MBOは以上の理念の下に実施されている訳であるが, 実際のそれは理想的運営から程遠く, その抱える問題点も少なくない。各論文の指摘している事項は次のとおりである。

(a) 行政目的とビジネス目的との違い。

MBOは, 組織体の目標を定め優先順位をつける訳であるが, 行政においては, 企業におけるほど明確に目標および優先順位がつけられない場合が少なくない。たとえば①行政目的は, しばしば衝突する政治集団の妥協によって決まることがある。合理性, 経済性で割り切れない, 価値観にかかわる施策については, その解決はマネジメントをこえた政治の分野に求めなければならない(この点は, MBO, PPBSが共通に抱える問題である)。②行政には不明確な性質の仕事もある。③建前上の目的が, 実際の目的でないことがある。④公的分野では達成基準がない場合がある。以上のように目標設定自体が簡単にできない場合があるということである。

(b) 信頼の問題

企業の場合にも共通する事柄であるが, MBOは上司と部下の間の信頼関係を前提とする。これが無い場合, 一挙にMBOを実施しても急に信頼関係が醸成される訳でなく相互に疑心暗鬼が生じ, 目標を低く立てて成績をよく見せようとか, 重要だが達成困難な目標や問題を上司に告げないという問題が生じる。

(c) 組織目標に重点がおかれていること。

MBOは参加的マネジメントである筈だが, 保健・文教・福祉省における場合などを除いて, 一般的にトップの管理手段として有効に機能している。すな

わち、プログラム立案は下から出され、決定権は上司が行使する。その過程で部下に対し上司がその意図を正確に知らせる点で進歩があった。しかし肝心の部下の自主性尊重の面が弱い。

(d) PPBS などとの関係

これは MBO だけの問題という訳でないが、予算選択の分野では、他の諸技法 PPBS などと補足し合う必要があることである。MBO は、それ自体だけで包括的

PPBS と MBO の比較		
	PPBS	MBO
計 画 立 案	包括的 5 か年計画	部分的; 1 年毎 1 部分 5 か年計画
権 限 構 造	中央集権的 スタッフ中心	分権的 ライン中心
専 門 技 法 の レ ベ ル	統計学的 専門知識	管理者の常識程度 算数程度
プログラムに 関する比較能 力	外部的 費用収益分析	内部的 生産数量
資金に関する 包括度	包括的であり 資金割当を行う	部分的 人工賃および若干 の費用項目

前掲 G. McCaffrey 論文による。

管理手段であるのでなく、PPBS, プログラム評価, 生産性測定, 社会指標などの管理手段と一緒に機能すべきである。MBO は マネジメントの基本的考え方であって、テクニックは他の手法を利用することが適当である。MBO と PPBS の特質とその相互補完性については、前掲 Dewolfson の論文に詳しい⁽²⁾。参考までに MBO と PPBS の特色の比較表を右に掲げる。

4. 結 び

以上アメリカ連邦政府で実施中の MBO について述べた。それは、解決の困難な挑戦的問題を多く抱えている。しかし、ドラッカーは前掲の論文で次のようにいっている。「現在までの行政分野における MBO の導入は、行政を効果的にするための第一歩にすぎない。今までやられてきたのは、大体において (MBO の) 手続きである。手続きを実質と取り違えては危険である。行政官庁の必要とするものは手続きではない。手続きなら大部分の官庁はすでにもっている。必要なのは業績である。行政官庁が業績をあげることこそ、現代社会の中心的要請である。目標による管理は、この欠陥を補うものでなければなら

ない。」

ドラッカーは、行政における MBO を本当のものにするため、「利用者の手引き」を詳しく述べている。彼によれば、MBOを進めるには、次のことが大切である。

(1) 目標の面

(a) 先ず目標を認識することが困難なものであることを知るべきである。公共機関の目標は、不明確、多元的であることが多い。しかし、それだけに目標確認の意義は大きい。目標を operational (操作可能) なものにしなければならない。

(b) 優先順位を設定し、後回しにする目標、放棄する目標などを決定する。

(c) 目標を具体的なものにし、実行計画、タイム・スケジュールなどを決める。

(d) 業績評価基準を設定する。努力の測定でなく、業績の測定が大切。

(e) フィード・バックを目標システムに組みこむ。

(2) マネジメントの面

(a) 目標設定に際し、関係者の「理解」を得ること。目標（すなわち目標、実行計画、優先順位、努力と資源の配分、評価方法）を決定することが、複雑かつ不明確なため、関係者の一致を得るのが困難なことを、先ず知るべきである。したがって、目標を決めるには、反対意見をよく聞くことが大切である。相互理解のうえにはじめて「信頼」が生れる。それこそは組織が有効に機能する基本条件である。

(b) 組織内の人々に責任と達成決意を引起すこと。関係管理職が自己規制 (Self-control) によって、所属部局に対し自己の責任を自覚し、それにコミットする状況が作られなければならない。それには、上司からの目標押しつけでなく、所属部局の使命に対し、各管理職が自己の目標を設定し、これを上司と相談して意見の違いを調整し、納得しつつ決めるプロセスがなければならない。

(c) 目標実現のため、組織と人事配置の変更がされなければならない。

(d) 目標、業績基準および組織構造に関する意思決定を行なわなければならない。

以上のように、MBOは、一方において計画化（目標設定）のためのプロセスであると同時に他方、人と組織を統合し、組織目標を実現していくマネジメントのプロセスである。

ドラッカーによれば、MBOの十分な展開には上述のプロセスが必要である。ところが、アメリカ連邦政府のMBO実施状況を見ると、いずれかというところ、前者、計画化（予算、資源配分）に焦点がおかれ、後者、人と組織の統合の面が弱いように思われる。前者の面は、PPBSとも補足し合って更に前進させるとともに、後者の面を伸ばすことがMBO今後の課題と思われる。

<わが国行政官庁でのMBO>

ひるがえって、わが国行政官庁におけるのMBO導入、実施についてはどうであろうか。わが国では、アメリカ行政官庁でMBOの前に実施されたPPBS（システム分析）が大いに研究され、関心をもたれた。昭和33年くらい、大蔵省、経企庁他各官庁で、国家予算編成上の手法として共同研究が進められ、導入が検討された。しかし、アメリカ政府におけるPPBSの中止とともに公式導入の企画は中止されているようである。ただ、システム分析の手法は活用されている。

これに対し、MBOの方には、全官庁にわたる予算編成のための手法としての関心は薄いようである。それは、MBOがシステム分析のような高度に専門的技法でないことによるのであろう。アメリカ行政官庁で実施されたマネジメントとしてよりは、むしろ日本の企業で盛に行なわれたMBOに対するものとして一部に関心が生じたといえよう。MBOを部分的に実施した官庁としては、林野庁、防衛庁、旭川市役所などがあげられる。しかし、MBOは技法として単純ながら、真に実施すれば図りしれない効果を生むものである。これからのマネジメントはMBOでなければならないとすれば、今こそその導入を真剣に検討すべき時期ではないであろうか。

注

(1) MBO の解説書としては、次を参照。

P. ドラッカー「現代の経営」野田一夫監訳，ダイヤモンド社，昭和40年

P. ドラッカー「マネジメント」野田一夫ら監訳，ダイヤモンド社，昭和49年

小野豊明「創造的目標管理」経林書房，昭和45年

C. ヒューズ「目標設定」小野豊明・戸田忠一訳，ダイヤモンド社，昭和41年

(2) PPBS は，アメリカ政府が MBO の前に実施した制度であり，政府施策の目標明確化を狙う点で MOB と共通した面をもつ。したがって行政府の MOB を論じる場合，PPBS との関係を欠かず訳にいかない。PPBS については次を参照。

C. シュルツ「PPBS と予算の意思決定」大川政三・加藤隆司訳，日本経営出版会，昭和46年

加藤隆司・越智通雄編「システム分析の展開」金融財政事情研究会，昭和47年