

# 成果主義の可能性についての再考察

## [ はじめに ]

1. 成果主義の負の側面が様々に取り上げられております。
2. 高度成長が前提の年功序列制への回帰は困難であり、今1度成果主義の原点に立ち返り、その可能性について考えてみたいと思います。



2009年 9月13日

拓殖大学 商学部

角田 光弘 (かくたみつひろ)



# Contents

1. 成果主義とは？
2. 成果主義導入当初の理念
3. 再考：成果主義－動機づけの視点から
4. 現状分析①－アンケート調査
5. 現状分析②－インタビュー調査
6. 成果主義の可能性についての示唆
7. 今後の研究課題



# 1. 成果主義とは？ ①

従業員に担当業務に対する裁量権を従来以上に認める一方、一定期間(6ヶ月間もしくは1年間)の業務目標を設定し、その達成度により、処遇を決定する目標管理制度

持続的競争優位の構築,

トップのビジョンや戦略的意図の実現に向けて,

以下を目的とするインセンティブ・システムと考えられる

- 従業員の挑戦意欲を喚起する
- 従業員の創造的なアイデアや活動を引き出す
- 従業員の個人学習／個人学習から組織学習への統合 を促進する



# 1. 成果主義とは？ ②

## 導入開始から20年強が経過し、今日指摘される問題点

- 業務目標の設定が安易？
- 個人や組織の能力構築につながない？
- 先輩が若手を育てなくなった？
- 賃金カットや人員整理のための言い訳作り？ etc

## この場での問題意識

- 成果主義の期待導入効果が上がっていない背景は？
- 成果主義の期待導入効果を上げるための施策は？



## 2. 成果主義導入当初の理念

トップのビジョンや戦略的意図が従業員の業務目標に反映されることで、従業員の担当業務への専念と成果志向の強い行動を引き出す

成果への貢献を長期的、安定的に期待できる従業員が魅力を感じる組織マネジメントのあり方が成果主義

ポテンシャルの高い従業員がそれに応じたチャンスを与えられ、そのチャンスを活かして成果を上げた従業員には報酬で応える

人件費の削減、危機感の植えつけを図りながら、成果に応じた処遇により、モラルの向上、人材の育成を図る



### 3. 再考：成果主義—動機づけの視点から ①

#### 担当業務に関する 内発的動機づけ要因

担当業務自体が従業員の行動目的やモラルの源泉となるような要因

#### 担当業務に関する 外発的動機づけ要因

担当業務自体とは別に  
従業員の行動目的やモラルの源泉となるような要因

#### 従業員が 後ろ向きに 外発的動機づけをされた状態

成果主義による処遇に危機感を抱いた従業員が、  
できる限り不利益を蒙ることを避けるべく、担当業務に精励しようとする

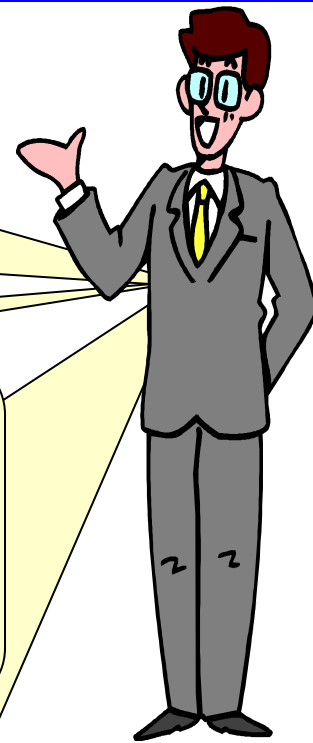


### 3. 再考：成果主義—動機づけの視点から ②

金銭的報酬の罰としての側面が強調され過ぎると、  
成果主義は内発的動機づけ要因を減退させてしまう

評価の納得性や公正性などの  
「評価方法に対する従業員の信頼感」が損なわれると、  
成果主義に対する信頼感が大きく損なわれてしまう

成果主義が長期間後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用すると、  
従業員は疲弊してしまい、  
モラルの向上や挑戦意欲は阻害される恐れがある



## 4. 現状分析①ーアンケート調査

### ー動機づけ, 評価方法の信頼性に着目して

評価の納得性や公正性などの

「評価方法に対する従業員の信頼感」に着目した仮説

人事評価や処遇の公正性, 加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価),  
チーム評価の加味, プロセス評価の加味 は,  
成果主義の期待導入効果を高めることに貢献する



2005, 2006年実施のアンケート調査結果(相関分析)より

- ー人事評価や処遇の公正性, 加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価), プロセス評価の加味 に関しては, 仮説を支持している
- ーチーム評価に関しては, 仮説を支持していない

∴ チーム内のフリーライダーの問題? →インタビュー調査へ



## 4. 現状分析①ーアンケート調査

ー動機づけ, 評価後の従業員への対応に着目して

「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に着目した仮説

人事評価結果の被評価者への説明 や  
成果が出ていない従業員へのフォローアップ は,  
成果主義の期待導入効果を高めることに貢献する

2005, 2006年実施のアンケート調査結果(相関分析)より

- ー人事評価結果の被評価者への説明 に関しては,  
仮説を支持している
- ー成果が出ていない従業員へのフォローアップ に関しても,  
仮説を支持している



# 4. 現状分析①ーアンケート調査ー概要

「『新時代の企業行動ー継続と変化』に関するアンケート調査」(2005年)  
「変化の時代における不変のマネジメント」(2006年)

## 共同研究者

十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之,  
坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子

## アンケート調査の趣旨

マネジメントの諸要因の異動を分析し,  
企業経営にとって「変わらなければならないマネジメント要因」と  
「持続的に適応性を持っているマネジメント要因」とは何かを明らかにすること」

アンケート調査の対象企業 : 日本の一部二部上場製造業 1300社

アンケート調査の実施時期 : 2005年7月に発送, 同7月~8月に回収, 2006年7月に発送, 同7月~8月に回収

アンケート回収率 : 2005年-15.6%(203社), 2006年-12.5%(162社)

## 4. 現状分析①ーアンケート調査ー質問項目①

### ① 【成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価】

成果主義が導入されている場合、その効果はあがっていますか。

大いにあがっている      あまりあがっていない

- |              |             |               |
|--------------|-------------|---------------|
| 1) モラルの向上    | 1-2-3-4-5-6 | [2005~2006年度] |
| 2) 人材の育成     | 1-2-3-4-5-6 | [2005~2006年度] |
| 3) 危機感を植えつける | 1-2-3-4-5-6 | [2002~2006年度] |
| 4) 人件費の削減    | 1-2-3-4-5-6 | [2002~2006年度] |

### ② 【報酬に対する成果主義のウェイト】[2002~2006年]

報酬に対する成果主義のウェイトを今後高めていくとお考えでしょうか。

積極的に高めていく      1-2-3-4-5-6      今のところ考えていない

### ③ 【成果主義の導入効果を高めるための施策】[2005~2006年]

成果主義の導入効果を高めるために、これまでにどのような施策に重点を置いてこられましたか。

現在行なっている      あまり行なっていない

- |                         |             |
|-------------------------|-------------|
| 1) チーム評価の加味             | 1-2-3-4-5-6 |
| 2) プロセス評価の加味            | 1-2-3-4-5-6 |
| 3) 成果が出ていない従業員へのフォローアップ | 1-2-3-4-5-6 |

## 4. 現状分析①ーアンケート調査ー質問項目②

### ④ 【人事評価の公正性】[2005～2006年]

人事評価や処遇(報酬を含む)などの決定において、公正さを保つように努めていますか。  
弊害が生じたときには是正する 1-2-3-4-5-6 常に努めている

### ⑤ 【加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価)】[2005～2006年]

新しいことに挑戦して失敗した人を、  
従来通りにやって並の成果をあげた人と比べて、どのように評価していますか。  
低く評価する 1-2-3-4-5-6 高く評価する

### ⑥ 【人事評価結果の説明】[2005～2006年]

人事評価の結果については、被評価者に対してどのように説明が行なわれていますか。  
十分時間をとって行なわれている 1-2-3-4-5-6 あまり行なわれていない

# 4. 現状分析①ーアンケート調査

## ー 期待導入効果を高めるための施策と期待導入効果との相関係数

成果主義の評価方法に対する信頼感		モラルの向上	人材の育成	危機感を植えつける
人事評価や処遇の公正性	2005年	-0.428	-0.403	-0.250
	2006年	-0.478	-0.350	-0.087 $\mathcal{K}$
加点評価 (新しいことに挑戦してした失敗への評価)	2005年	-0.491	-0.418	-0.269
	2006年	-0.447	-0.382	-0.194 $\mathcal{K}$
チーム評価の加味	2005年	0.239	0.241	0.261
	2006年	0.145 $\mathcal{K}$	0.228	0.222
プロセス評価の加味	2005年	0.418	0.450	0.198 $\mathcal{K}$
	2006年	0.359	0.384	0.019 $\mathcal{K}$
評価後の従業員に対するきめ細かな対応		モラルの向上	人材の育成	危機感を植えつける
人事評価結果の被評価者への説明	2005年	0.450	0.352	0.125 $\mathcal{K}$
	2006年	0.484	0.414	0.123 $\mathcal{K}$
成果が出ていない従業員へのフォローアップ	2005年	0.328	0.428	0.308
	2006年	0.407	0.450	0.244

注.  $\mathcal{K}$ 以外は全て5%水準で有意, マイナスの相関係数は, アンケートの質問項目の方向が逆方向になっているため。

# 5. 現状分析②ーインタビュー調査

## ーエレクトロニクス企業A社(2008年4月15日実施)

### プロセス評価

- ー業務目標自体のチャレンジング性と業務目標の成果達成までのプロセスを評価(2001年改定)
- ー(改定前)達成容易な目標の結果, 上から2番目の評価が多くなり, モラルの向上にならず

### チーム評価

- ー評価項目として明示的に設定されているわけではない
- ー上位部門, 自部門の業務目標を斟酌した上で業務目標は設定されており, 部下の行動が“For the Team”の行動かどうかはアナログ的にわかる

### 成果主義の運用

- ー業務の遂行状況について, 日常的に上司と部下の間でコミュニケーションがはかられ, 上司が部下をよく理解していることが重要
- ーそれだけに上司が機能しているかどうかにかかっている



# 5. 現状分析②ーインタビュー調査

## ーエレクトロニクス企業B社(2008年5月9日実施)

### プロセス評価

- ー 年2回の直属上司との面接時に話し合うのは、  
前期のアウトプットとアウトプットに向けたアプローチ内容の自己評価、上司の評価
- ー アウトプットに向けたアプローチ内容の評価ウェイトは役職上位者ほど低い

### チーム評価

- ー 賞与原資が部門業績に連動しているという点ではなされている
- ー 評価項目に明示的に設定されているわけではない

### 昇進・昇格(降格)

- ー 以前あったような昇進モデルは現在はない
- ー 降格, 部下が年上は日常茶飯事であり, 役職上位者ほど結果が求められる



# 5. 現状分析②ーインタビュー調査

## ーエレクトロニクス企業C社(2008年5月13日実施)

### 年2回の上司と部下の面接

- ー前期業務目標の達成状況の評価と今期業務目標の設定の擦り合わせの場
- ー部下は評価のフィードバックを求めている

### チーム評価

- ー賞与の決定に部門評価が加味されているという点ではなされている
- ー評価項目に明示的に設定されているわけではない

### 成果主義の運用ー業務目標の設定に関して

- ー定量面;いかにチャレンジングな目標に取り組むよう部下を導くかが  
上司のマネジメントのしどころ
- ー定性面;期初に部門トップが評価項目を提示している





# 6. 成果主義の可能性についての示唆

成果主義が真に機能し、その期待導入効果を高めるためには、

「**成果主義の評価方法に対する信頼感**」に関する施策が有効ではないか

- －人事評価や処遇の公正性
- －加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価)
- －プロセス評価の加味

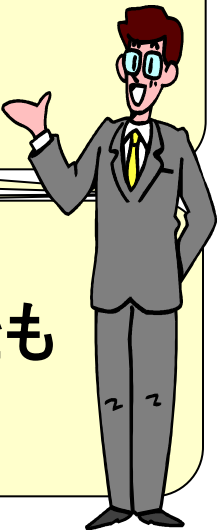
「**評価後の従業員に対するきめ細かな対応**」に関する施策も有効ではないか

- －人事評価結果の被評価者への説明
- －成果が出ていない従業員へのフォローアップ

「成果主義の評価方法に対する信頼感」に関する施策の1つである

「**チーム評価の加味**」は、「**チーム評価**」が明示的な評価項目でなくとも

その重要性は認識されていると考えられる(目標設定方法, 部門業績の個人業績への反映)



# 7. 今後の研究課題

「業務目標の達成度により決定される処遇内容」の考察

- －高度成長が前提ではなく、
- ポストや賞与配分の出資が増えない中での処遇のあり方は？

「リターンマッチや正規従業員と非正規従業員の処遇の違いを  
どのように評価制度に取り込んでいくか」の考察

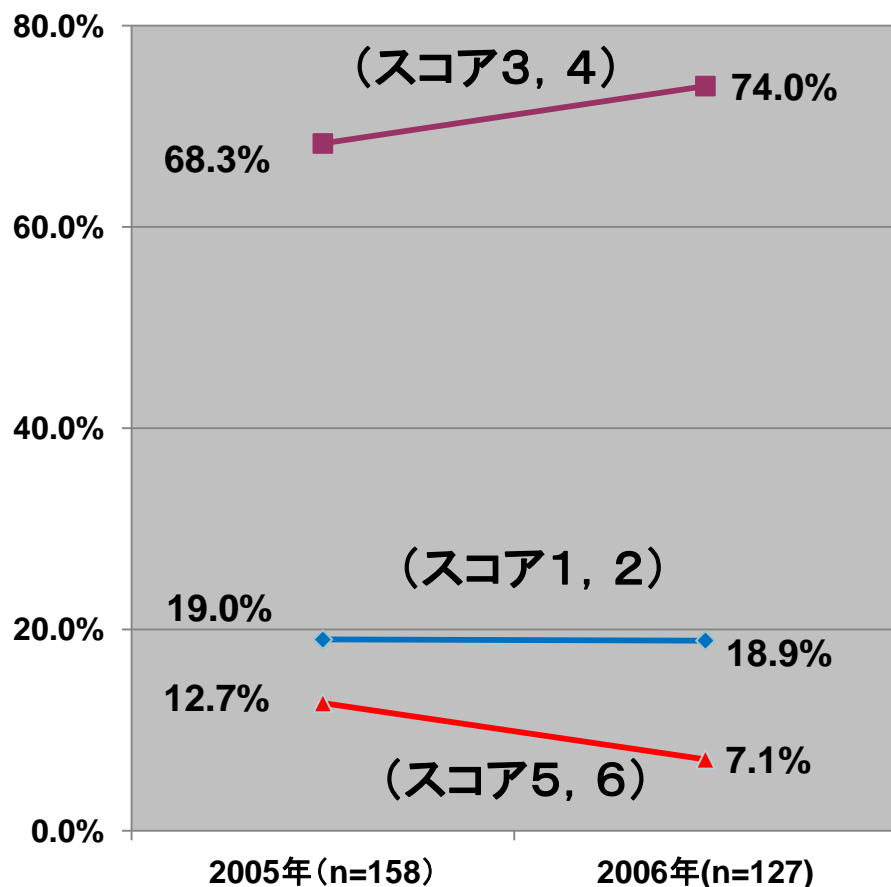
- －往々にして1度ついてしまった悪い評価は引きずってしまう？
- －これまでの議論は正規従業員が前提？



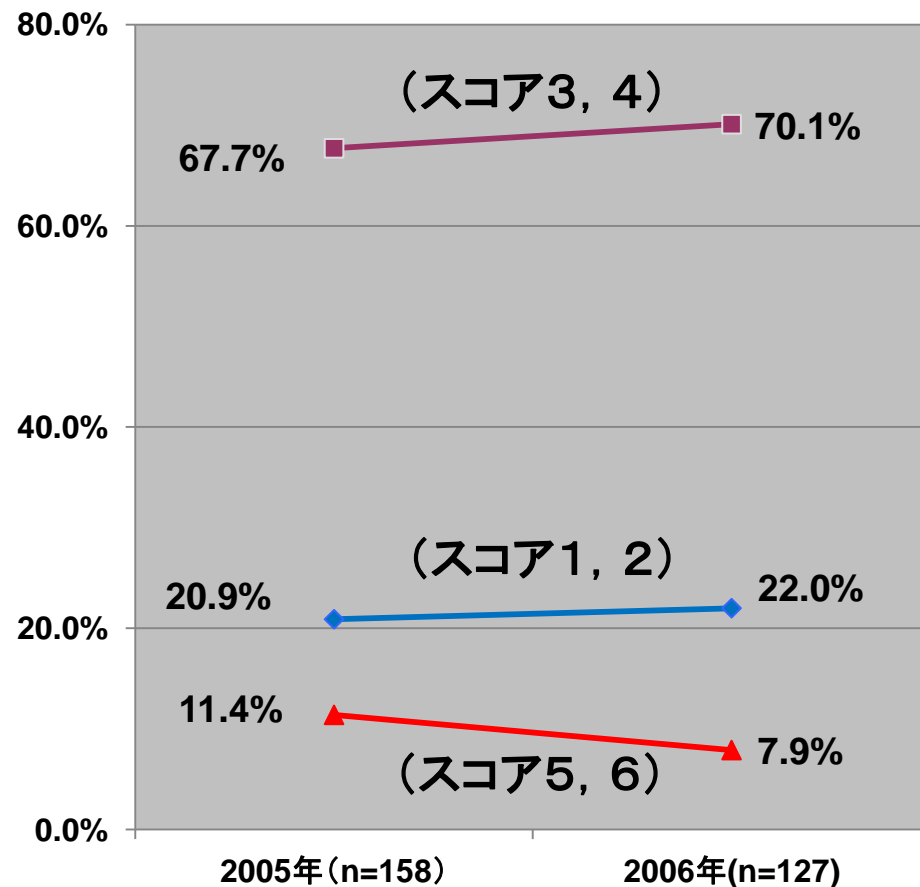
# Appendix—アンケート調査

## —期待導入効果に対する企業の自己評価①

### モラルの向上



### 人材の育成

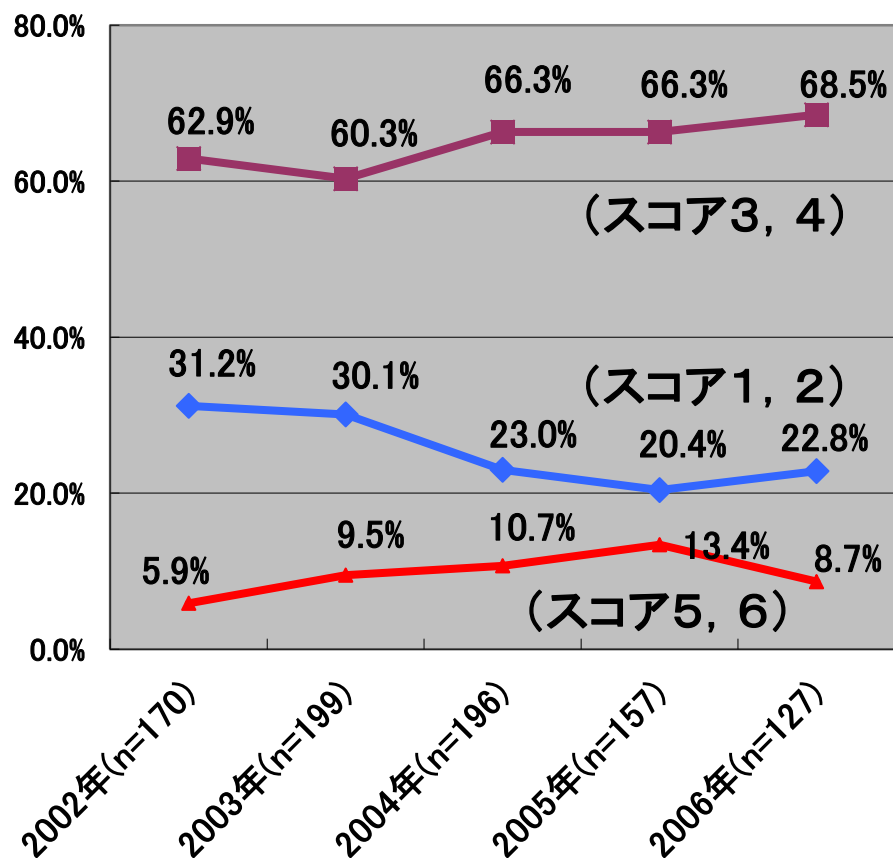


注. (スコア1)は「大いにあがっている」、(スコア6)は「あまりあがっていない」を表す

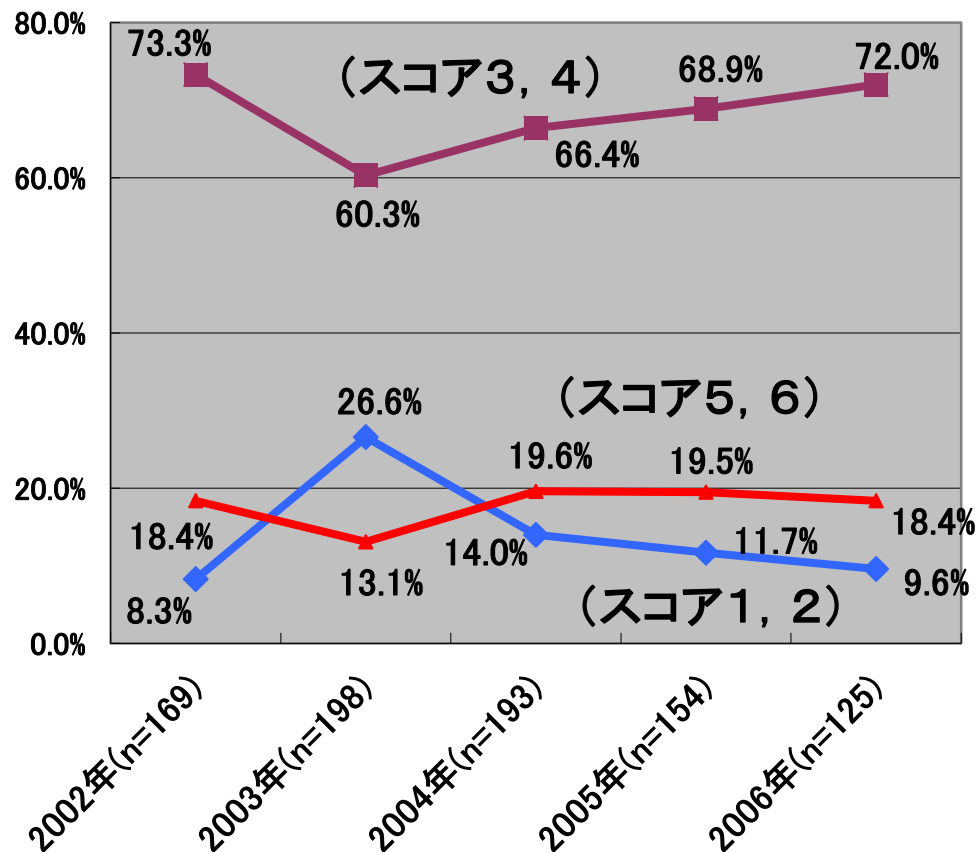
# Appendix—アンケート調査

## —期待導入効果に対する企業の自己評価②

### 危機感を植えつける



### 人件費の削減

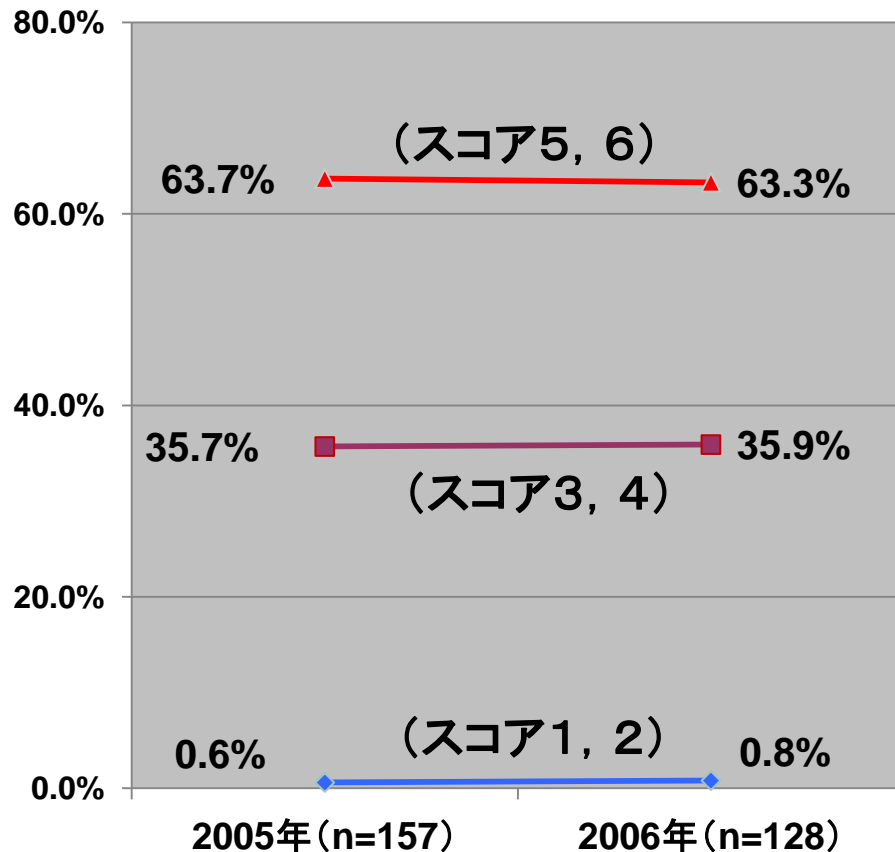


注. (スコア1)は「大いにあがっている」、(スコア6)は「あまりあがっていない」を表す

# Appendix—アンケート調査

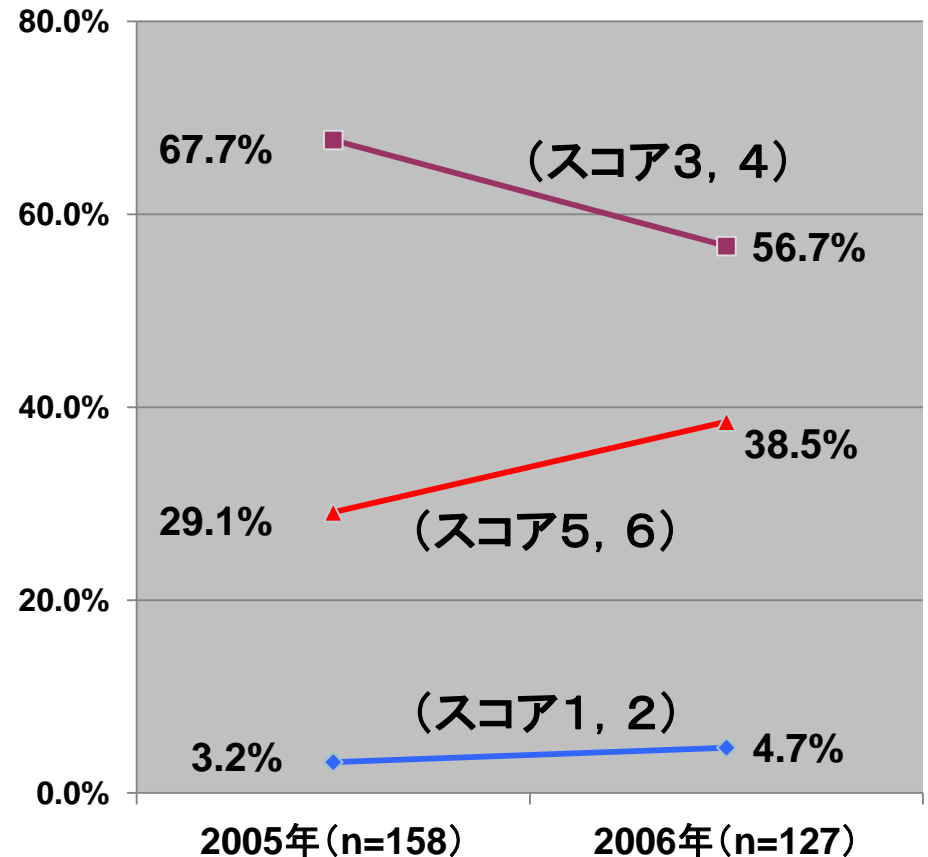
## —期待導入効果をも高めるための施策の導入状況①

### 人事評価や処遇の公正性



注. (スコア1)は「弊害が生じたときに是正する」,  
(スコア6)は「常に努めている」を表す

### 加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価)

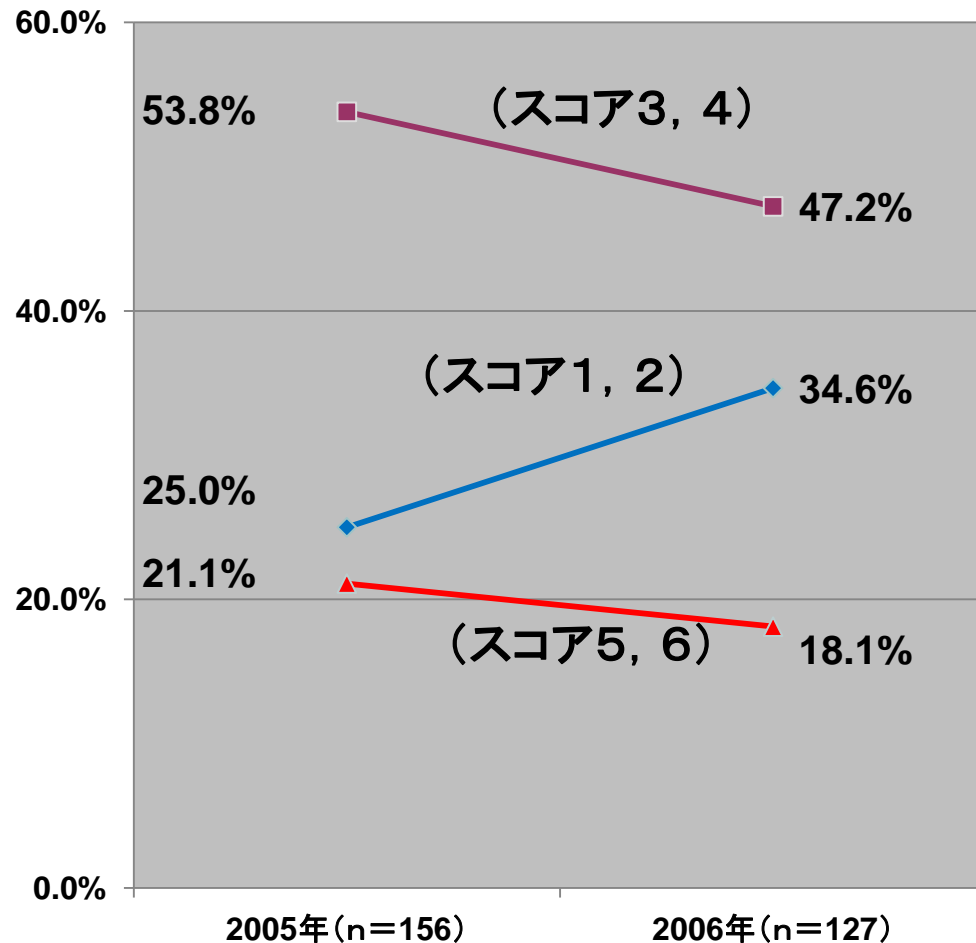


注. (スコア1)は「低く評価する」,  
(スコア6)は「高く評価する」を表す

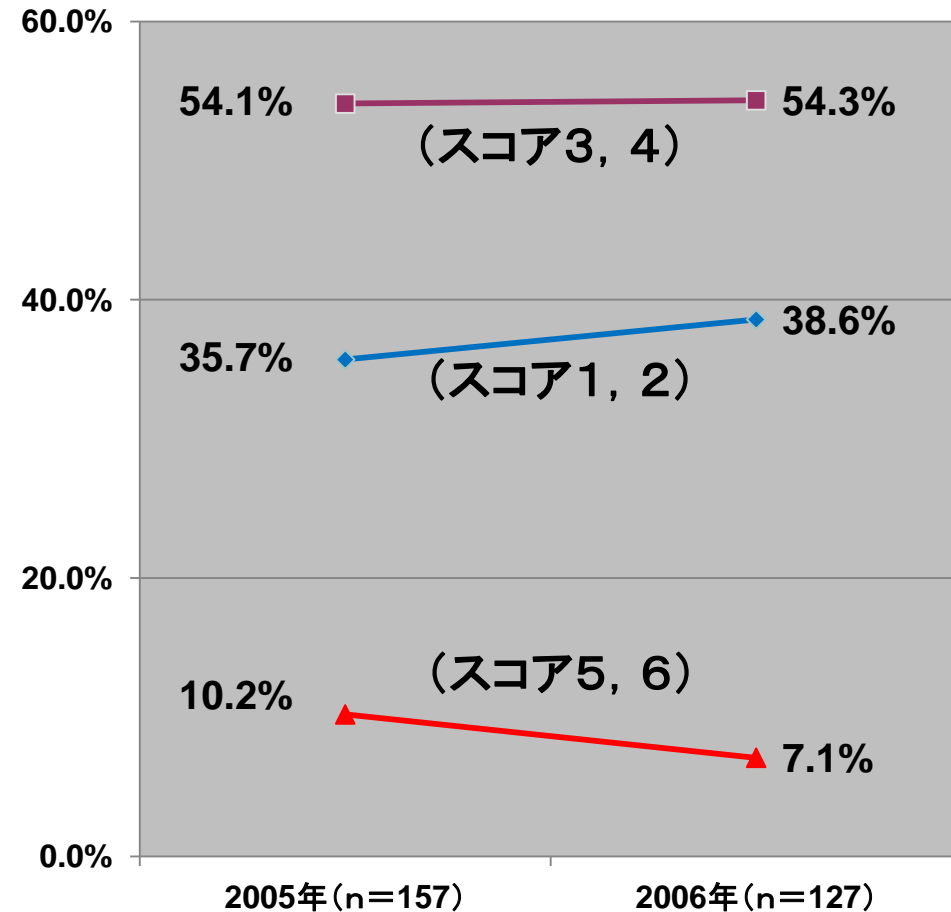
# Appendix—アンケート調査

## —期待導入効果をも高めるための施策の導入状況②

### チーム評価の加味



### プロセス評価の加味

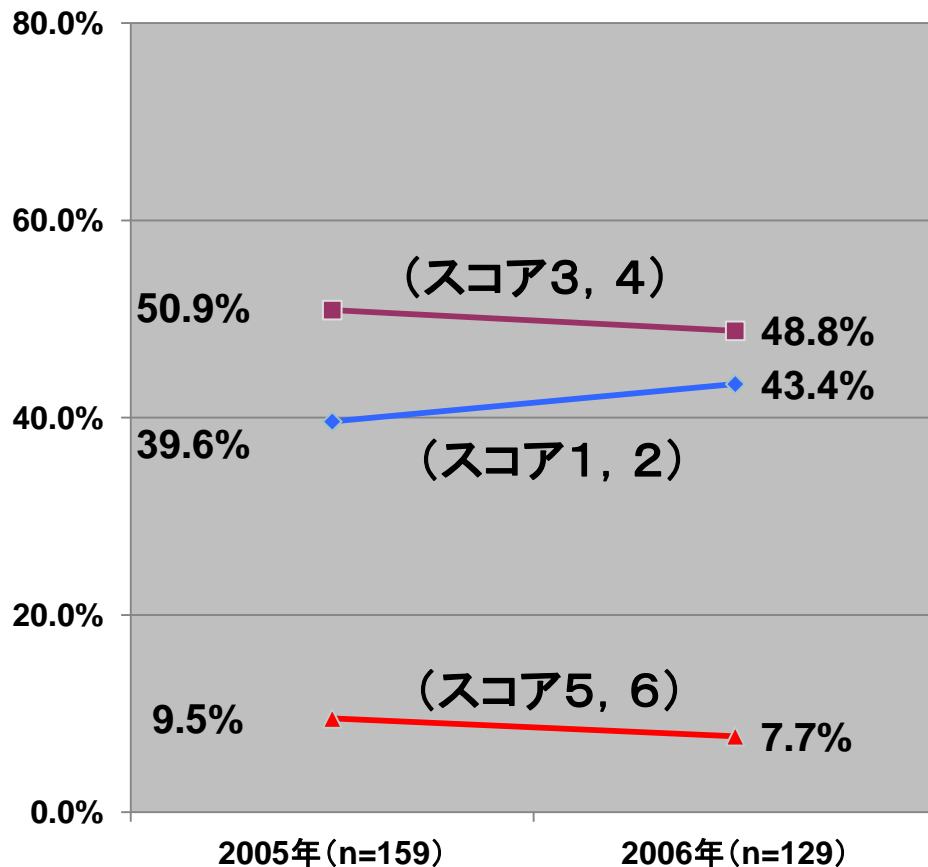


注. (スコア1)は「現在行なっている」、(スコア6)は「あまり行なっていない」を表す

# Appendix—アンケート調査

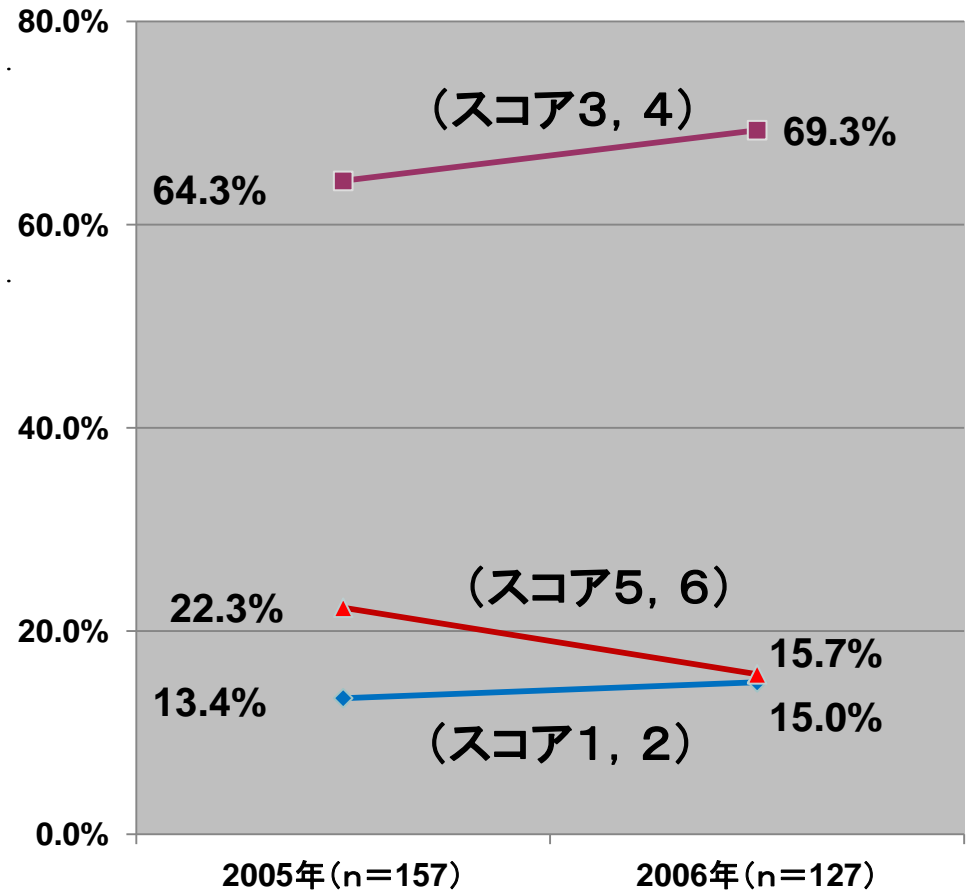
## —期待導入効果をもとめるための施策の導入状況③

### 人事評価結果の被評価者への説明



注. (スコア1)は「十分時間をとって行なわれている」、  
(スコア6)は「あまり行なわれていない」を表す

### 成果が出ていない従業員へのフォローアップ



注. (スコア1)は「現在行なっている」、  
(スコア6)は「あまり行なっていない」を表す

# Appendix 一 参考文献

- Amabile, Teresa M., “How to kill Creativity”, *Harvard Business Review*, September–October 1998, pp.76–87
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A. *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, 1997
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée, “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy”, *Strategic Management Journal*, 1998, Vol.19, Issue 4, pp.323–338
- Kohn, Alfie, *Punished by Rewards*, Peplika Books, 1993
- Osterloh, Margit, Frey, Bruno S. “Does pay for performance really motivate employees?”,
- Neely, Andy D. Ed., *Business performance measurement: theory and practice*, Cambridge University Press, 2002, pp.107–122
- Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S.T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*, Prentice Hall, 1997
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年
- 東正元, 伊藤実, 坂口克己「成果主義は現場でどう機能しているのか」『季刊労働法』(2004年冬季), 労働法学会研究所, pp.2–24
- 城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社, 2004年
- 城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社, 2005年
- 十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号(2001年12月), pp.19–31
- 十川廣國他「『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(3)」『三田商学研究』第48巻第6号(2006年2月), pp.147–167
- 十川廣國他「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第7号(2007年2月), pp.205–228
- 高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社, 1999年
- 高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社, 2001年
- 高橋伸夫『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社, 2004年
- 日本経済新聞・朝刊「急展開する雇用戦略 上」, 1998年7月9日, 13面
- 日経産業新聞「'98人事こう変える—7山之内製薬年功から成果主義に」, 1998年1月19日, 23面
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房, 2005年
- 守島基博「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第31巻第2号(1997年12月), pp.12–19
- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」『三田商学研究』第47巻第4号(2004年10月), pp.29–42
- 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」『三田商学研究』第50巻第3号(2007年8月), pp. 437–455