

## インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性

角 田 光 弘

### <要 約>

成果主義は、持続的競争優位の構築の実現に向けて、創造的なアイデアや活動が期待される人的資源が個人学習を促進し、個人学習の組織学習への統合を促進するためのインセンティブ・システムと考えられる。本稿では、アンケート調査から、成果主義の評価方法に対する信頼感や評価後の従業員に対するきめ細かな対応が成果主義の期待導入効果を高めることに貢献するとの実証を試みた。

### <キーワード>

成果主義, 人的資源, 持続的競争優位, 個人学習, 組織学習, インセンティブ・システム, 内発的動機づけ要因, 外発的動機づけ要因

### 1. はじめに

1990年代前半頃から日本企業に成果主義が導入されるようになってから十数年が経過した今日、導入された成果主義が機能しているとする事例が紹介される<sup>1)</sup>一方、そうではないとする事例も紹介される<sup>2)</sup>ようになり、「業務目標の設定が安易」、「個人や組織の能力構築につながっていない」、「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ではないか」などの問題点も指摘されるようになってきている。また、日本企業の成果主義は誤解に基づき導入されてしまったとする議論<sup>3)</sup>や期待導入効果を高めるための施策を提唱する議論がある一方、日本企業に成果主義を導入するには無理があるとして、成果主義から日本型年功制への復活を提唱する議論<sup>5)</sup>もなされるなど、成果主義に関する議論が活発に展開されている。

以上のような現状認識に立ち、成果主義の導入が日本企業の持続的競争優位の構築に向けてど

- 1) 東正元, 伊藤実, 阪口克己 [2004]
- 2) 城繁幸 [2004]
- 3) 高橋俊介 [2001]
- 4) 城繁幸 [2005], 高橋俊介 [1999], 守島基博 [1997]
- 5) 高橋伸夫 [2004]

のようなインパクトを与えているのかという問題意識に基づき、本稿ではまず、日本企業へ成果主義が導入された背景とその導入当初の理念について考察する。次に、日本企業へ成果主義が導入された当初の理念に関し、慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループで実施のアンケート調査に基づき、成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価や報酬に対する成果主義のウェートの方向性の視点からの現状分析を行う。これらを踏まえた上で、成果主義と持続的競争優位の構築とのかかわりについて戦略経営の視点からの考察を行い、成果主義の期待導入効果を高めるための施策に関する仮説の構築を行う。その上で、同アンケート調査に基づく相関分析から、成果主義の期待導入効果を高めるための施策に関する仮説の検証を通して、インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性を探求しようとするものである。

## 2. 成果主義導入の背景とその導入当初の理念

日本企業に導入された成果主義は、個別の業種、企業、職種などにより様々な形態や運用が考えられる中、基本的には、従業員に担当業務に対する自由度（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（金銭的報酬（月収、賞与）、昇進、昇格、異動など<sup>6)</sup>）を決定する目標管理制度と考えられる。

本節では、このような成果主義が日本企業へ導入された背景とその導入当初の理念について考察する。

### （1）成果主義導入の背景

バブル経済が崩壊し、日本経済が減速に陥った1990年代前半頃、企業サイドでは、競争環境の変化が激化、複雑化し、緩やかな変化の時代とは異なる人的資源や組織行動が求められるようになっていた。また、企業サイドでは業績低迷やマイナス成長により、企業規模の拡大やポストの増加は最早期待できなくなり、赤字の多角化事業、ホワイトカラーの低生産性、ポスト不足などへの対応が喫緊の課題として指摘され、事業の選択と集中、本業への回帰、人件費の削減などが叫ばれるようになっていた。

これらのことは、勤続年数を経るにつれてある程度の昇給や昇進が期待できた年功制を続けていては、最早雇用が維持できなくなったことを意味し、年功制に変わる新たな処遇制度が求められるようになったと考えられる。

### （2）成果主義導入当初の理念

以上のような背景の下、年功制に変わる新たな処遇制度として成果主義が日本企業へ導入された当初の理念は、以下の3点と考えられる。

---

6) 成果主義による処遇とは、直接的には金銭的報酬（月収、賞与）であり、金銭的報酬の決定のため、業務目標の達成度合いの評価を何期間にも渡り積み上げることなどを通して、昇進、昇格、異動などが決定されると考えられることから、本稿ではこれらも成果主義による処遇に含めることにする。

第一に、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図が従業員一人ひとりの業務目標に反映されることで、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図を従業員により浸透させ<sup>7)</sup>、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<sup>8)</sup>。

第二に、成果への貢献が長期的、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であり、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、そのチャンスを生かして成果を上げた従業員には報酬で応える<sup>9)</sup>。

第三に、人件費の削減を図り、かつ競争環境の変化が激化、複雑化している時代には、緩やかな変化の時代とは異なる行動様式が求められるとの危機感を植えつけながら、成果に応じた処遇<sup>10)</sup>、直接的には金銭的報酬で明確な差をつけることにより、モラルの向上、人材の育成を図る<sup>11)</sup>。

### 3. 成果主義導入の現状分析

本節では、日本企業へ成果主義が導入された当初の理念に関し、慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループで実施のアンケート調査<sup>12)</sup>に基づき、成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価や報酬に対する成果主義のウェートの方向性の視点からの現状分析を行う。

#### (1) 成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価

日本企業へ成果主義が導入された当初の理念に関し、本アンケート調査では、様々に考えられる成果主義の期待導入効果の中から「モラルの向上」、「人材の育成」（以上2項目の対象データは2005～2006年調査分）、「危機感を植えつける」、「人件費の削減」（同様に2002～2006年調査分）の

7) 城繁幸 [2005], pp.63-66

8) 高橋俊介 [1999], p.65

9) 高橋俊介 [1999], p.65

10) 山之内製薬（当時、現・アステラス製薬）の小野田正愛社長（当時）は、成果主義導入に関し、「強烈な危機意識をバネに大胆な意識・行動革新につなげる。」としている（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）。

11) 富士通の秋草直之社長（当時、現・会長）は「日本の平均賃金は既に世界で高水準だが、国際労働市場で奪い合いになるような人材に高給で報いているとは言い難い。優秀な人材をつなぎ止められる高給を払うには、能力に応じて賃金にメリハリをつける必要がある。」としている（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）。

12) 慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループで実施のアンケート調査は、1995年より継続して実施されており、筆者は2002年より参画している。

アンケート調査は各証券取引所第1部・第2部上場の製造業の企業に対して郵送形式で行われており、本稿の分析で使用するデータは成果主義に関する質問項目がある2002～2006年実施の5期間のデータとする。2002～2006年のアンケート送付企業数・回収件数・回収率は、それぞれ1369社・208社・15.2%、1330社・234社・17.6%、1306社・233社・17.8%、1300社・203社・15.6%、1300社・162社・12.5%である。

本節での分析方法は、成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価に関する質問項目、報酬に対する成果主義のウェートの方向性の質問項目の1次集計による分析を用いるものとする。なお、全アンケート質問項目中、本稿で分析対象とする上記質問項目の抜粋は本稿の末にAppendixとして提示されており、本稿の分析対象である2002～2006年実施のアンケート調査の詳細は、以下を参照。

十川廣國他 [2003a], pp.143-186, 十川廣國他 [2003b], pp.45-65, 十川廣國他 [2005], pp.121-145, 十川廣國他 [2006], pp.147-167, 十川廣國他 [2007], pp.205-228。

4点に絞り、これらが期待通りに導入効果を上げているかどうかについて、「1：大いにあがっている」から「6：あまりあがっていない」の6段階で企業から回答を得ており、その結果は以下の通りである。

「モラルの向上」に関しては、実際の導入効果が期待通りとすることに肯定的な企業（スコア1, 2）<sup>13)</sup>は2005～2006年の各年それぞれ19.0%, 18.9%, 期待通りとすることに迷いが感じられる企業（スコア3, 4）<sup>14)</sup>は同様に68.3%, 74.0%, 期待通りとすることにむしろ否定的な企業（スコア5, 6）<sup>15)</sup>は同様に12.7%, 7.1%であった。

「人材の育成」に関しては、実際の導入効果が期待通りとすることに肯定的な企業（スコア1, 2）は2005～2006年の各年それぞれ20.9%, 22.0%, 期待通りとすることに迷いが感じられる企業（スコア3, 4）は同様に67.7%, 70.1%, 期待通りとすることにむしろ否定的な企業（スコア5, 6）は同様に11.4%, 7.9%であった。

「危機感を植えつける」に関しては、実際の導入効果が期待通りとすることに肯定的な企業（スコア1, 2）は、2002～2006年の各年それぞれ31.2%, 30.1%, 23.0%, 20.4%, 22.8%であり、2002年から2005年にかけての減少傾向に対し、2005年から2006年にかけてはやや増加している。また、期待通りとすることに迷いが感じられる企業（スコア3, 4）は、同様に62.9%, 60.3%, 66.3%, 66.3%, 68.5%であり、2002年から2003年にかけてはやや減少したものの、2003年から2004年にかけて増加した以降はほぼ横ばい状態である。期待通りとすることにむしろ否定的な企業（スコア5, 6）は、同様に5.9%, 9.5%, 10.7%, 13.4%, 8.7%であり、2002年から2005年にかけての増加傾向に対し、2005年から2006年にかけてはやや減少している。

「人件費の削減」に関しては、実際の導入効果が期待通りとすることに肯定的な企業（スコア1, 2）は、2002～2006年の各年それぞれ8.3%, 26.6%, 14.0%, 11.7%, 9.6%であり、2002年から2003年にかけては急増したものの、2003年から2004年にかけて急減した以降は減少傾向にある。また、期待通りとすることに迷いが感じられる企業（スコア3, 4）は、同様に73.3%, 60.3%, 66.4%, 68.9%, 72.0%であり、2002年から2003年にかけては急減したものの、2003年以降は増加傾向にある。期待通りとすることにむしろ否定的な企業（スコア5, 6）は、同様に18.4%, 13.1%, 19.6%, 19.5%, 18.4%であり、2002年から2003年にかけては減少したものの、2003年から2004年にかけて増加した以降はほぼ横ばい状態である。

以上の結果から、全般的な傾向としては、成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価は必ずしも高くはなく、調査年による違いはあるものの概ね60～70%以上の企業では導入効果が期待通りとすることに迷いを感じていると考えられる。

13) (スコア1, 2)とは、アンケートの回答候補「1：大いにあがっている」から「6：あまりあがっていない」の内、1もしくは2と回答した企業を表すものとする。

14) (スコア3, 4)とは、同様に3もしくは4と回答した企業を表すものとする。

15) (スコア5, 6)とは、同様に5もしくは6と回答した企業を表すものとする。

## (2) 報酬に対する成果主義のウェートの方向性

本アンケート調査では、報酬に対する成果主義のウェートの方向性（対象データは2002～2006年調査分）に関し、「1：積極的に高めていく」から「6：今のところ考えていない」の6段階で企業から回答を得ており、その結果は以下の通りである。

「ウェートを高めていくこと」に肯定的な企業（スコア1, 2）は2002～2006年の各年それぞれ70.0%, 75.5%, 50.7%, 41.7%, 43.2%であり、2002年から2003年にかけてはやや増加したものの、2003年から2004年にかけて急減した以降は2005年まで減少傾向にあり、2005年から2006年にかけてはやや増加している。「ウェートを高めていくこと」に迷いが感じられる企業（スコア3, 4）は、同様に28.8%, 22.1%, 42.8%, 51.3%, 46.4%であり、2002年から2003年にかけてはやや減少したものの、2003年から2004年にかけて急増した以降は2005年まで増加傾向にあり、2005年から2006年にかけてはやや減少している。「ウェートを高めていくこと」にむしろ否定的な企業（スコア5, 6）は、同様に1.2%, 2.5%, 6.5%, 7.0%, 10.4%であり、増加傾向にありながらも、その数値自体は低い水準となっている。

以上の結果から、報酬に対する成果主義のウェートの方向性に関しては、2002年から2003年にかけてはウェートを高めていく動きが見られた一方、2003年以降はウェートを高めていくことに対する見直しの動きが進みつつあると考えられる。

## 4. 成果主義と持続的競争優位の構築とのかかわり——戦略経営の視点

3節の現状分析を踏まえ、競争環境の変化が激化、複雑化している今日、持続的競争優位の構築に向けて成果主義をどのように捉えるのかについて、戦略経営の視点から考察を行う。

### (1) 持続的競争優位の構築に向けた企業マネジメントの捉え方

伝統的な経営戦略論<sup>16)</sup>が提唱する企業マネジメントは、トップ・マネジメントが戦略や計画を策定し、その実行は組織が行い、実行の成果を部門別に厳しく管理するというものであった。このようなマネジメントの下では画一的な従業員の行動が要求されているために、従業員は過去に取り組んできた職務を当然のこととして受け止め、競争環境が変化していたとしても同じやり方で職務を行おうとする。そのために従業員の自己変革能力はそがれ、企業の組織全体の自己認識能力を欠くことになり、ひいては企業は競争優位を失うことになってしまう<sup>17)</sup>と考えられる。

これに対し、新たなマネジメントに求められるのは、過去の成功体験にとらわれることなく、競争環境の変化に企業が適切に対処していこうとする戦略経営<sup>18)</sup>の視点である。これはトップ・マネジメントのアイディアだけでは戦略構築は困難であり、トップ・マネジメントのビジョンや戦

16) 伝統的な経営戦略論とは、トップ・マネジメントの視点を中心として戦略形成プロセスを論じる学派を指している（十川廣國 [2002], p.26）。

17) 十川廣國 [2002], pp.19-21

18) 十川廣國 [2002], p.20



略的意図の下で、従業員からの創造的なアイデアや活動をいかに引き出し、組織学習を促進するかが新たな戦略形成にとって極めて重要であるとの考え方である。

実際に競争環境の変化が激化、複雑化している今日、企業が持続的競争優位を構築するためには、顧客に支持される新製品や新事業を継続的に市場に提供でき、かつ競合他社が模倣できないような組織能力を構築する必要があると考えられる。顧客に支持される新製品や新事業は、単に特定の部門に存在している技術やノウハウ、知識などを移転させて創り出すような製品や事業ではなく、様々な部門に存在する技術やノウハウ、知識などが融合されて生み出される製品や事業<sup>19)</sup>を意味している。このような新製品や新事業を継続的に創り出し、それらが顧客に支持されるためには、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で、従業員の創造的なアイデアや活動をいかに引き出し、組織学習をいかに促進するかが新たな戦略形成にとって極めて重要であるとの戦略経営の視点からの企業マネジメントが求められていると考えられる。

## (2) 創造的なアイデアや活動が期待される人的資源

組織学習の視点で捉えると、従業員の創造的なアイデアや活動は、新しい知識の生成や洞察力を利用して組織全体のルールや価値体系、規範などに修正を加え、組織の目標自体にまで疑問を投げかけ、新しい価値体系や規範を確立させることを通して問題解決を図ろうとするダブル・ループ学習<sup>20)</sup>により生まれると考えられる。企業が保有する様々な戦略的経営資源の中で唯一、創造的なアイデアや活動が期待されるのは、従業員一人ひとりの人的資源である。このような人的資源に求められるのは、まず個人学習である。さらに、組織全体の集团的知識や価値基盤に影響を与え、その規範的・行動的パターンが変化するように、個人学習が組織学習へ統合されることが求められる。

個人学習が組織学習へ統合されるためには、組織構成員の共通の現状認識の下、組織の取るべき行動に対する同意や部門横断的な協力を得るべく、組織構成員間における上下・左右の円滑なコミュニケーションが必要である。また、個人学習によって得られた知識が個人に埋もれたり、特定の部門に偏在したりすることなく、組織の知識創造のスパイラルへ発展するためには、上下・左右の円滑なコミュニケーションがなされることに加え、そのプロセスと結果が組織の全構成員に透明に公開されなければならない。さらに、個人学習が限られた資源の無駄使いや機会損失となってしまうことを避けるためには、従業員一人ひとりの人的資源による多様な活動が、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で組織全体の活動へ統合されなければならない。ここで大きな役割を果たすのは、組織構成員間に共有されている価値観、すなわちこの場合には個人学習の組織学習への統合を奨励し、企業に継続的な革新をもたらす企業文化<sup>21)</sup>と<sup>22)</sup>考えられる。

19) 十川廣國 [1995], p.7, 青木幹喜 [2006], p.11

20) Argyris & Schön [1996], p.21, 慶應戦略経営研究グループ (編) [2002], pp.99-104

21) Probst & Büchel [1997], pp.18-21

22) 横尾陽道 [2004], p.35

### (3) 個人学習と個人学習の組織学習への統合を促進するための動機づけ要因

企業が保有する様々な戦略的経営資源の中で唯一、創造的なアイデアや活動が期待される従業員一人ひとりの人的資源が個人学習を促進し、個人学習の組織学習への統合を促進するための要因としては、内発的動機づけ要因と外発的動機づけ要因が考えられる。

この場合の個人学習と組織学習を実際の担当業務の視点で捉えると、内発的動機づけ要因とは、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である。実際にこの要因により従業員が内発的に動機づけされた状態とは、トップ・マネジメントによって示されたビジョンや戦略的意図と従業員個人の業務上の関心や目指す方向性が合致し、新しい知識の探求それ自体に積極的な意義を見出した状態、また担当業務の自由度（裁量権）や担当業務のプロセスに対する従業員自らの影響度が大きい状態と考えられる。このような状態になると、従業員は新しい知識の探求によって得られると期待される処遇（金銭的報酬（月収、賞与）、昇進、昇格、異動など）を求めるのではなく、もっぱら自らの内発的な欲求を満たすべく、自ら進んで新しい知識の探求に取り組むようになると考えられる。そして、このことが好循環をもたらし、「好きこそモノの上手なれ」の言葉通り、新しい知識を探求すること自体が従業員を大きくエンパワーメントし、持続的競争優位の構築、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けて、期待以上の成果を上げる可能性があると考えられる。

これに対し、外発的動機づけ要因とは、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があるような要因であり、この要因の例としては、歩合給制や完全コミッション制のセールス職などの短期的なインセンティブに依存した給与制度<sup>23)</sup>などが考えられる。このような給与制度は、アメとして高い報酬を従業員に期待させたり、ムチとして最悪の場合の解雇という事態を避けたいという危機感を従業員に植えつけたりすることで、担当業務への精励を求めるものである<sup>24)</sup>。短期的なインセンティブに依存した給与制度を採らないまでも、外発的動機づけ要因が必要となるのは、企業が成功体験を収め、組織が成熟化してくると、従業員は日常業務に追われる余り、新しい知識を探求するよりも前例や従来やり方、過去の成功体験を踏襲しがちになるからである。そして、ともすれば従業員には既存の知識や行動の枠を打破する挑戦意欲が湧き上がりにくくなり、そのようにしなければならぬと頭では理解していても、行動が伴わない状態に陥ってしまうと考えられるからである。

### (4) インセンティブ・システムとしての成果主義の作用

持続的競争優位の構築とのかかわりで考えると、成果主義は、従業員の挑戦意欲を喚起することにより、持続的競争優位の構築、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けて、創造的なアイデアや活動が期待される従業員一人ひとりの人的資源が個人学習を促進し、個人学習の組織学習への統合を促進するためのインセンティブ・システムと捉えることができる。このインセンティブ・システムは、様々なケースにより、従業員の内発的動機づけ要因に対して、

23) 高橋俊介 [2001], p.167

24) 高橋俊介 [2001], p.168

また従業員に対して外発的動機づけ要因として作用すると考えられる。

ここではモデルケースとして、従業員が担当業務自体に内発的に動機づけられているケース、成果主義による処遇に外発的に動機づけられているケース、成果主義による処遇とは異なる要因に外発的に動機づけられているケースの3つに絞り、それらにおいて成果主義が企業の現場でどのように作用し、どのような事態が生じる可能性があるのかについて考察する。なお、議論をできる限り単純化するため、いずれのケースも成果主義により決定される処遇を金銭的報酬に限ることとする。また、日本企業に導入されている成果主義の現状を鑑み、最低の業績評価を受けると直ちに解雇される恐れがあると容易に予想される程には、金銭的報酬に占める業績評価による変動分の比率が大ききはなく、生活保障型の給与体系が採られているものとする。

### 1) 内発的に動機づけられているケース

従業員が担当業務自体に内発的に動機づけられているケースでは、従業員の業務上の関心や目指す方向性とトップ・マネジメントにより示されたビジョンや戦略的意図が合致して、新しい知識の探求それ自体に積極的な意義を見出し、また担当業務の自由度（裁量権）や担当業務のプロセスに対する従業員自らの影響度が大きいと考えられる。

このケースの場合、トップ・マネジメントにより示されたビジョンや戦略的意図が従業員に十分に浸透し、適切なプロセスを経て従業員の業務目標が期初に設定されたとする。そして、従業員が期初に設定の業務目標を達成したことにより、顧客や株主の利益が大きく拡大し、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に大きく貢献できたとする。その結果、金銭的報酬を期待していなかったのにも拘らず、金銭的報酬があくまでも後からついてくると、業績が高く評価されたという象徴的な意味が金銭的報酬に生じ、成果主義に対する従業員の信頼感が高まることになる。したがって、成果主義は内発的動機づけ要因を後押しかつ増大させると考えられる。

しかしながら、このような場合でも競争環境の変化が激化、複雑化している今日、特定の従業員が長期間連続して期初に設定の業務目標を達成し、金銭的報酬があくまでも後から連続してついてくるのは極めて稀なケースと考えられるため、成果主義が内発的動機づけ要因を後押しかつ増大させるのは短期間と考えられる。

逆に、担当業務自体に内発的に動機づけられていたのにも拘らず、従業員が結果として期初に設定の業務目標を達成することができず、当初は期待していなかった金銭的報酬が期末時点で予想する以上に悪かった場合、金銭的報酬には罰としての側面があることから、成果主義は内発的

25) 成果主義による処遇とは異なる外発的動機づけ要因の例としては、家族とのささやかながらも安定した生活を維持しようとする強い思いや意思、敬愛する上司の恩に報いようとしたり、上司や部下、周囲からの信頼や期待に応えようとしたりする強い思いや意思などが考えられる。

26) 実際には、担当業務自体に内発的に動機づけられている程度、成果主義による処遇に外発的に動機づけられている程度、成果主義による処遇とは異なる要因に外発的に動機づけられている程度の割合は、同一の従業員でも時々刻々変化していると考えられる。議論をできる限り単純化するため、本稿の3つのモデルケースでは、それぞれの動機づけ要因に従業員は100%動機づけられているものとする。

27) この場合、従業員にとっての金銭的報酬は「自分のことを確かに見ていて（評価して）くれる人（上司または上位上司）がいた。」という大きな証になり、その金額は問題ではないと考えられる。

28) Kohnによると、報酬が罰になると、罰を受けた人間は概して改善ではなく、反抗と弁明と怒りを生じ



動機づけ要因を減退させ<sup>29)</sup>、むしろ後ろ向きの外発的動機づけ要因<sup>30)</sup>になってしまう可能性があると考えられる。

また、期初に設定の業務目標の達成度が悪過ぎて、最低の評価がなされてしまい、そのような最低の評価を納得して受け入れてしまう従業員に関しては、成果主義は内発的動機づけ要因を著しく減退させ、むしろ後ろ向きの外発的動機づけ要因となってしまう。さらに事態が悪化すると、従業員は担当業務に対する挑戦意欲をより一層減退させ、成果主義はモラルの向上に寄与しなくなると考えられる。

## 2) 成果主義による処遇に外発的に動機づけられているケース

従業員が成果主義による処遇に外発的に動機づけられているケースで、従業員が担当業務に取り組み、期初に設定の業務目標を達成し、金銭的報酬が従業員の期待と同等以上の場合には、成果主義は前向きの外発的動機づけ要因<sup>31)</sup>として作用すると考えられる。逆に、金銭的報酬が従業員の期待よりも悪かった場合には、成果主義は後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用してしまうと考えられる。

これに対し、成果主義が前向きの外発的動機づけ要因として作用している場合でも、競争環境の変化が激化、複雑化している今日、特定の従業員が長期間連続して期初に設定の業務目標を達成し、連続して金銭的報酬が従業員の期待と同等以上得られるのは極めて稀なケースと考えられる。したがって、成果主義が前向きの外発的動機づけ要因として作用するのは短期間であり、それよりもむしろ長期間に渡って後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用してしまうと考えられる。このような状態に長期間さらされると、たとえ成果主義を外発的動機づけ要因として前向きに受け止めていた従業員でさえも疲弊してしまうと考えられる。そのような従業員はできる限り達成可能な範囲に業務目標の設定を抑え、創造的なアイデアや活動を避けようとするようになり、<sup>32)</sup>このような状態では従業員による個人学習の促進や個人学習の組織学習への統合の促進がおぼつかなくなるという、成果主義導入の本来の目的からすると本末転倒の事態が生じる恐れがある。

一方、期初に設定する業務目標がストレッチ目標ではなく、実態から余りにもかけ離れて高い

↘させ、業務を改善しようとする決心などはしなくなる (Kohn [1993], pp.135-136)。

29) Kohnによると、どのようなインセンティブ・システムや業績給制度も従業員の仕事への興味を低下させるため、仕事に対する従業員の熱意や卓越した業績を上げようとする事への従業員のコミットメントを減退させてしまう (Kohn [1993], pp.140-141)。また Osterloh & Frey によると、報酬システムは内発的動機づけをクラウディング・アウトして (押し出して) しまうため、通常は従業員の (顧客にサービスするといった) 目前の目標に対する関心を失わせ、業績を低下させることになる (Osterloh & Frey [2002], p.110)。

30) 後ろ向きの外発的動機づけ要因とは、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、担当業務に精励することを指すものとする。

31) 前向きの外発的動機づけ要因とは、成果主義による処遇をできる限り有利に得るべく、従業員が担当業務に精励することを指すものとする。

32) Kohnによると、外発的に方向づけをされた人は、報酬をできる限り多くかつ早く得るべく、挑戦的な行動をとらなくなり、できる限りやさしい課題を選択するようになる (Kohn [1993], pp.139-140)。また、Amabileによると、外発的に動機づけをされた人は、急いで報酬を得るべく、最も単純な方法や最も慣れた方法を用いるようになり、問題解決のために過去のやり方を踏襲するようになる (Amabile [1998], p.80)。

業務目標を受け入れざるを得なくなり、<sup>33)</sup> 期初時点で業務目標の未達成がほぼ確定してしまうような場合には、業務目標の設定プロセスに対する従業員の信頼感が大きく損なわれ、成果主義に対する従業員の信頼感も大きく損なわれてしまう。また、仮に期初に正当なプロセスを経て設定された十分妥当な業務目標を達成し、1次評定で高評価が得られたとしても、2次評定以降に上位評定者の政治的な力関係などで評定が覆ってしまう場合や、評価に対する評価者と被評価者との面接が十分になされない場合には、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大きく損なわれ、同様に成果主義に対する従業員の信頼感も大きく損なわれてしまう。<sup>34)</sup> これらの場合には、成果主義は後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用してしまうと考えられる。さらに事態が悪化すると、従業員は担当業務に対する挑戦意欲をより一層減退させ、成果主義はモラルの向上に寄与しなくなると考えられる。

他方、仮に業務目標の設定プロセスや評価の納得性や公正性などの評価方法に対する信頼感や成果主義に対する信頼感が従業員の間にあったとしても、成果主義の後ろ向きの外発的動機づけ要因が過剰に煽られてしまうと、個人ごとに業務目標を達成しなければならないとする風潮が絶対視され、金銭的報酬を巡る従業員間の競争が過度に激化してしまう。このような状態になると、自己の業務目標を達成しようとする過程で、部下の育成、同僚や後輩に対する心遣いやサポートがおろそかになってしまう恐れがある。また、顧客や株主の利益の拡大、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現を省みず、部門間の利害対立を先鋭化させてしまい、従業員の縦横の協力関係やチームワークが大きく損なわれる<sup>35)</sup> 恐れもある。本来は様々な部門に存在する技術やノウハウ、知識などが融合されて初めて生み出すことができる新製品や新事業と考えられるのにも拘らず、このような状態では組織全体としての創造的なアイデアや活動がおぼつかなくなるという、成果主義導入の本来の目的からすると本末転倒の事態が生じる恐れがある。むしろ、業務目標の達成を安易に図ろうとして、顧客や株主の利益を損ねたり、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に反したりする行動はもとより、企業倫理やコンプライアンス（法令遵守）に抵触する事態を引き起こしてしまうような従業員が出てくる恐れもある。

### 3) 成果主義による処遇とは異なる要因に外発的に動機づけられているケース

従業員が成果主義による処遇とは異なる要因に外発的に動機づけられているケースでは、従業員は成果主義による金銭的報酬に特に関心を抱いてはいないと考えられる。このようなケースで、

33) 期初に設定の業務目標がストレッチ目標をはるかに超越して設定せざるを得ないような事態は、業績不振に陥った企業、不祥事を起こしてしまった企業、競争環境の変化と自社の持つ経営資源や組織能力に対する自己認識能力に欠け、過去の成功体験にとらわれている精神主義の経営者が統治している企業で往々にして起こると考えられる。

34) Kim & Mauborgneによると、戦略的意思決定プロセスで公正性が侵害されていると感じると、チームメンバーは自らの知識を抱え込み、チームへの自発的な協力を拒否するようになり、チームメンバー間の知識の共有やチーム業績に悪影響が及んでしまう (Kim & Mauborgne [1998], p.323, p.334)。成果主義における業務目標の設定プロセスやその評価は、Kim & Mauborgneが述べているチームによる戦略的意思決定の1つと考えられる。

35) Kohnによると、同等の地位にある従業員の横の関係は、報酬をめざす競争により損なわれてしまう。また、報告する相手が自分の給与を決める人間の場合、部下は現在抱えている問題を上司に隠そうとするため、上司と部下の縦の協力関係も報酬制度の下では損なわれてしまう (Kohn [1993], pp.136-138)。

従業員が期初に設定の業務目標を達成し、金銭的報酬を期待していなかったのにも拘らず、金銭的報酬があくまでも後からついてくると、成果主義は若干前向きの外発的動機づけ要因として作用する可能性がある一方、従業員は依然として成果主義による金銭的報酬に特に関心を抱いていない可能性も考えられる。

逆に、従業員が結果として期初に設定の業務目標を達成することができず、当初は期待していなかった金銭的報酬が期末時点で予想する以上に悪かった場合、従業員が成果主義による処遇に外発的に動機づけられているケースと同様、金銭的報酬には罰としての側面があることから、成果主義は後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用する可能性があると考えられる。

また、期初に設定の業務目標の達成度が悪過ぎて、最低の評価がなされてしまい、そのような最低の評価を納得して受け入れてしまう従業員に関しては、成果主義は後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用する可能性がある。さらに事態が悪化すると、従業員は担当業務に対する挑戦意欲をより一層減退させ、成果主義はモラルの向上に寄与しなくなると考えられる。

#### 4) インセンティブ・システムとしての成果主義の作用のまとめ

3つのモデルケースの考察を通し、インセンティブ・システムとしての成果主義の従業員に対する作用に関して、成果主義の運用上最大限の理解が必要と考えられるのは、以下の6点と考えられる。

第一に、一見外発的動機づけ要因として従業員に作用すると考えられる成果主義であっても、従業員の内発的動機づけ要因を後押しかつ増大させる可能性がある。すなわち、元々従業員が担当業務自体に内発的に動機づけられている場合である。また、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図が従業員に十分に浸透し、適切なプロセスを経て期初に適切な業務目標として設定され、かつ期末にその業務目標が達成され、金銭的報酬があくまでも後からついてきた場合である。

第二に、その一方で、成果主義が従業員の内発的動機づけ要因を後押しかつ増大させるのは、短期間と考えられる。その理由は、競争環境の変化が激化、複雑化している今日、特定の従業員が長期間連続して期初に設定の業務目標を達成し、高い業績評価を受け続け、金銭的報酬があくまでも後から連続してついてくるのは極めて稀なケースと考えられることである。

第三に、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い、それよりもむしろ長期間に渡り後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用することから従業員を疲弊させ、従業員の創造的なアイデアや活動は期待できなくなる。このような状態では従業員による個人学習の促進と個人学習の組織学習への統合の促進がおぼつかなくなるという、成果主義導入の本来の目的からすると本末転倒の事態が生じる恐れがある。

第四に、業績評価や金銭的報酬の差を必要以上に拡大させてしまうと、ごく少数の勝ち組従業員とその他大勢の負け組従業員を生み出してしまう可能性があり、これは従業員の創造的なアイデアや活動にとって極めて重要と考えられる組織全体としてのモラルの向上や挑戦意欲を阻害し、担当業務に対する挑戦意欲が湧かない大量の従業員を生み出す恐れがある。

第五に、業務目標の設定プロセスや、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

信頼感が成果主義に対する信頼感の基礎となり、従業員は担当業務に専念できるようになると考えられる。そうであるのにも拘らず、これらが大きく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い、その結果成果主義は後ろ向きの外発的動機づけ要因として作用し、同様にモラルの向上や挑戦意欲を阻害する恐れがある。

第六に、成果主義の後ろ向きの外発的動機づけ要因や従業員間の金銭的報酬をめぐる競争が過剰に煽られると、部門間の利害対立が先鋭化し、従業員の縦横の協力関係やチームワークが大きく損なわれる恐れがある。本来は様々な部門に存在する技術やノウハウ、知識などが融合されて初めて生み出すことができる新製品や新事業であると考えられるのにも拘らず、このような状態では組織全体としての創造的なアイデアや活動がおぼつかなくなるという、成果主義導入の本来の目的からすると本末転倒の事態が生じる恐れがある。むしろ、業務目標の達成を安易に図ろうとして、顧客や株主の利益を損ねたり、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に反したりする行動はもとより、企業倫理やコンプライアンス（法令遵守）に抵触する事態を引き起こしてしまうような従業員が出てくる恐れもある。

## 5. 成果主義の期待導入効果を高めるための施策に関する仮説の構築と検証

本節では、4節で考察したインセンティブ・システムとしての成果主義の作用のまとめの第5番目に着目し、成果主義の期待導入効果を高めるための様々な施策の中から、「成果主義の評価方法に対する信頼感」や「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」という視点<sup>36)</sup>に絞った上で、実証分析を行うための仮説を構築する。

仮説の検証に当たっては、3節でのアンケート調査に基づき、成果主義の期待導入効果と成果主義の期待導入効果を高めるための施策との線形関係の有無に着目するため、これらの質問項目に関する相関分析を用いるものとする。

また、仮説の検証を踏まえた上で、同アンケート調査に基づき、「成果主義の評価方法に対する信頼感」や「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する「成果主義の期待導入効果を高めるための施策」<sup>37)</sup>の導入状況についての考察を行う。

### (1) 成果主義の期待導入効果を高めるための施策に関する仮説の構築

4節で考察したインセンティブ・システムとしての成果主義の作用のまとめの第5番目に着目し、「成果主義の評価方法に対する信頼感」に関する仮説を以下の通り構築する。

仮説1：「成果主義の評価方法に対する信頼感」は、成果主義の期待導入効果を高めることに貢献する。

36) 成果主義の期待導入効果を高めるための様々な施策に関し、業務目標の設定に関する施策という視点からの実証分析は、別の機会に委ねることとする。

37) 分析方法は、慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループで実施のアンケート調査の成果主義の期待導入効果を高めるための施策に関する質問項目の1次集計による分析を用いるものとする。



ただし、「成果主義の評価方法に対する信頼感」の代理変数を「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」とする。その理由は、この4項目が成果主義の評価方法に対する信頼感を高めるための具体的な施策であり、業務目標に対する結果だけを重視することを避け、創造的なアイデアや活動が期待される従業員一人ひとりの人的資源が個人学習を促進させ、かつ個人学習の組織学習への統合を促進させることで、持続的競争優位の構築、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けたキーポイントになると考えられることである。

また、「成果主義の期待導入効果」の代理変数を「モラルの向上」、「人材の育成」、「危機感を植えつける」、「人件費の削減」とする。その理由は、日本企業に成果主義が導入された背景やその導入当初の理念、導入された成果主義の現状を鑑み、この4項目が成果主義の期待導入効果の具体的な内容と考えられることである。

次に、同様に「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する仮説を以下の通り構築する。

仮説2：「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」は、成果主義の期待導入効果を高めることに貢献する。

ただし、「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」の代理変数を「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」とする。その理由は、この2項目が評価後の従業員に対するきめ細かな対応の具体的な内容であり、業務目標に対する結果だけを重視することを避け、創造的なアイデアや活動が期待される従業員一人ひとりの人的資源が個人学習を促進させ、かつ個人学習の組織学習への統合を促進させることで、持続的競争優位の構築、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けたキーポイントになると考えられることである。

## (2) 成果主義の期待導入効果を高めるための施策に関する仮説の検証

仮説1、2のそれぞれの代理変数と成果主義の期待導入効果との相関分析結果は、表1の通りである。相関係数は、 $\times$ 印以外は全て5%水準で有意であり、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である。

「成果主義の評価方法に対する信頼感」の代理変数として捉えた「人事評価や処遇の公正性」に関しては、成果主義の期待導入効果である「モラルの向上」との相関係数は2005~2006年の各年それぞれ $-0.428$ 、 $-0.478$ と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に $-0.403$ 、 $-0.350$ と有意であり、高い相関関係を示している。一方、「危機感を植えつける」との相関係数は同様に $-0.250$ （有意）、 $-0.087$ （非有意）であった。さらに、「人件費の削減」との相関係数は同様に $-0.018$ 、 $0.143$ と非有意であった。

「加点評価（新しいことに挑戦してした失敗への評価）」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005~2006年の各年それぞれ $-0.491$ 、 $-0.447$ と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に $-0.418$ 、 $-0.382$ と有意であり、高い相関関係を示し



表1 成果主義の期待導入効果を高めるための施策と成果主義の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	人件費の削減	
人事評価や処遇の公正性	2005年	-0.428	-0.403	-0.250	-0.018 $\mathcal{Z}$
	2006年	-0.478	-0.350	-0.087 $\mathcal{Z}$	0.143 $\mathcal{Z}$
加點評価（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	-0.053 $\mathcal{Z}$
	2006年	-0.447	-0.382	-0.194 $\mathcal{Z}$	0.239
チーム評価の加味	2005年	0.239	0.241	0.261	0.016 $\mathcal{Z}$
	2006年	0.145 $\mathcal{Z}$	0.228	0.222	-0.079 $\mathcal{Z}$
プロセス評価の加味	2005年	0.418	0.450	0.198 $\mathcal{Z}$	0.006 $\mathcal{Z}$
	2006年	0.359	0.384	0.019 $\mathcal{Z}$	-0.121 $\mathcal{Z}$
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	人件費の削減	
人事評価結果の被評価者への説明	2005年	0.450	0.352	0.125 $\mathcal{Z}$	-0.028 $\mathcal{Z}$
	2006年	0.484	0.414	0.123 $\mathcal{Z}$	-0.095 $\mathcal{Z}$
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	0.014 $\mathcal{Z}$
	2006年	0.407	0.450	0.244	-0.062 $\mathcal{Z}$

注.  $\mathcal{Z}$ 印以外は全て5%水準で有意であり、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。

ている。一方、「危機感を植えつける」との相関係数は同様に-0.269（有意）、-0.194（非有意）であった。さらに、「人件費の削減」との相関係数は同様に-0.053（非有意）、0.239（有意）であった。

「チーム評価の加味」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.239（有意）、0.145（非有意）であった。また、「人材の育成」との相関係数は同様に0.241、0.228と有意であり、相関関係にあることを示している。一方、「危機感を植えつける」との相関係数は同様に0.261、0.222と有意であり、相関関係にあることを示している。さらに、「人件費の削減」との相関係数は同様に0.016、-0.079と非有意であった。

「プロセス評価の加味」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.418、0.359と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に0.450、0.384と有意であり、高い相関関係を示している。一方、「危機感を植えつける」との相関係数は同様に0.198、0.019と非有意であった。さらに、「人件費の削減」との相関係数は同様に0.006、-0.121と非有意であった。

「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」の代理変数として捉えた「人事評価結果の被評価者への説明」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.450、0.484と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人材の育成」との相関係数は同様に0.352、0.414と有意であり、高い相関関係を示している。一方、「危機感を植えつける」との相関係数は同様に0.125、0.123と非有意であった。さらに、「人件費の削減」との相関係数は同様に-0.028、-0.095と非有意であった。

「成果が出ていない従業員へのフォローアップ」に関しては、「モラルの向上」との相関係数は2005～2006年の各年それぞれ0.328、0.407と有意であり、高い相関関係を示している。また、「人

材の育成」との相関係数は同様に0.428, 0.450と有意であり、高い相関関係を示している。一方、「危機感を植えつける」との相関係数は同様に0.308, 0.244と有意であり、相関関係にあることを示している。さらに、「人件費の削減」との相関係数は同様に0.014, -0.062と非有意であった。

これらの結果から、2005年と2006年の両年とも有意な相関係数に着目すると、仮説1に関しては、「成果主義の評価方法に対する信頼感」に関する施策の内、「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」は、「モラルの向上」、「人材の育成」という「成果主義の期待導入効果」を高めることに貢献すると考えられる。また、「チーム評価の加味」は、「人材の育成」、「危機感を植えつける」という「成果主義の期待導入効果」を高めることに貢献すると考えられる。なお、特に、「モラルの向上」と「チーム評価の加味」との相関係数が2005年は0.239で有意、2006年は0.145で非有意と分かれた結果に関しては、例えば、「チームに対する各チームメンバーの貢献度」が様々な異なった場合やチーム内にフリーライダーのチームメンバーがいた場合には、「チーム評価」はチームに対する貢献度が大きかった従業員の「モラルの向上」に必ずしも貢献しない可能性があると考えられながらも、詳細については今後の検討課題と考える。

一方、仮説2に関しては、「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する施策の内、「人事評価結果の被評価者への説明」は、「モラルの向上」と「人材の育成」という「成果主義の期待導入効果」を高めることに貢献すると考えられる。また、「成果が出ていない従業員へのフォローアップ」は、「モラルの向上」、「人材の育成」、「危機感を植えつける」という「成果主義の期待導入効果」を高めることに貢献すると考えられる。

以上の仮説1, 2の検証結果から得られる成果主義と持続的競争優位の構築に関する示唆は、以下の3点と考えられる。

第一に、持続的競争優位の構築、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けて、創造的なアイデアや活動が期待される従業員一人ひとりの人的資源が個人学習を促進し、個人学習の組織学習への統合を促進するためのインセンティブ・システムとして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、「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」という「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と考えられる。ただし、個別の施策により高まると考えられる期待導入効果は異なる。

第二に、同様に「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」という「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する施策が有効と考えられる。ただし、同様に個別の施策により高まると考えられる期待導入効果は異なる。

第三に、以上のことは取りも直さず、従業員一人ひとりの人的資源が後顧の憂いなく、安心して自己の担当業務に専念できるようなヒューマン・リソース・マネジメントを企業が求められていることを意味している。

### (3) 成果主義の期待導入効果を高めるための施策の導入状況

仮説1, 2に関するアンケート調査の相関分析結果から、「成果主義の評価方法に対する信頼感」や「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する「成果主義の期待導入効果を高めるための施策」が有効と考えられることを踏まえ、同アンケート調査に基づき、これらの施策の導入状況についての考察を行う。

「成果主義の評価方法に対する信頼感」や「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する「成果主義の期待導入効果を高めるための施策」の導入状況は以下の通りである。

「成果主義の評価方法に対する信頼感」に関する「成果主義の期待導入効果を高めるための施策」の内、「人事評価や処遇の公正性」に関しては、「1：弊害が生じたときに是正する」から「6：常に努めている」の6段階で企業から回答を得ており、より弊害が生じたときに是正する企業（スコア1, 2）は2005～2006年の各年それぞれ0.6%, 0.8%, 「より弊害が生じたときに是正する」, 「より常に努めている」のどちらでもない企業（スコア3, 4）は同様に35.7%, 35.9%, より常に努めている企業（スコア5, 6）は同様に63.7%, 63.3%であった。

「加点評価（新しいことに挑戦してした失敗への評価）」に関しては、「1：低く評価する」から「6：高く評価する」の6段階で企業から回答を得ており、より低く評価する企業（スコア1, 2）は2005～2006年の各年それぞれ3.2%, 4.7%, 「より低く評価する」, 「より高く評価する」のどちらでもない企業（スコア3, 4）は同様に67.7%, 56.7%, より高く評価する企業（スコア5, 6）は同様に29.1%, 38.5%であった。

「チーム評価の加味」に関しては、「1：現在行なっている」から「6：あまり行なっていない」の6段階で企業から回答を得ており、積極的に現在行なっている企業（スコア1, 2）は2005～2006年の各年それぞれ25.0%, 34.6%, 積極的, 消極的のどちらでもない企業（スコア3, 4）は同様に53.8%, 47.2%, 消極的でよりあまり行なっていない企業（スコア5, 6）は同様に21.1%, 18.1%であった。

「プロセス評価の加味」に関しては、同様に積極的に現在行なっている企業（スコア1, 2）は2005～2006年の各年それぞれ35.7%, 38.6%, 積極的, 消極的のどちらでもない企業（スコア3, 4）は同様に54.1%, 54.3%, 消極的でよりあまり行なっていない企業（スコア5, 6）は同様に10.2%, 7.1%であった。

一方、「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する「成果主義の期待導入効果を高めるための施策」の内、「人事評価結果の被評価者への説明」に関しては、「1：十分時間をとって行なわれている」から「6：あまり行なわれていない」の6段階で企業から回答を得ており、より十分時間をとって行なわれている企業（スコア1, 2）は2005～2006年の各年それぞれ39.6%, 43.4%, 「より十分時間をとって行なわれている」, 「よりあまり行なわれていない」のどちらでもない企業（スコア3, 4）は同様に50.9%, 48.8%, よりあまり行なわれていない企業（スコア5, 6）は同様に9.5%, 7.7%であった。

「成果が出ていない従業員へのフォローアップ」に関しては、積極的に現在行なっている企業（スコア1, 2）は2005～2006年の各年それぞれ13.4%, 15.0%, 積極的, 消極的のどちらでもない企

業（スコア3，4）は同様に64.3%，69.3%，消極的でよりあまり行なっていない企業（スコア5，6）は同様に22.3%，15.7%であった。

以上の結果から、「成果主義の評価方法に対する信頼感」に関する「成果主義の期待導入効果を高めるための施策」の内、「人事評価や処遇の公正性」により積極的に取り組んでいる企業は約60%であるのに対し、「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」により積極的に取り組んでいる企業はそれぞれ約40%，約30%，約40%であり、これらの施策の導入が必ずしも進んでいる状況ではないと考えられる。

また、「評価後の従業員に対するきめ細かな対応」に関する「成果主義の期待導入効果を高めるための施策」の内、「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」により積極的に取り組んでいる企業はそれぞれ約40%，約15%と必ずしも多くはなく、特に「成果が出ていない従業員へのフォローアップ」にまでは企業の対応があまり進んでいないと考えられる。

したがって、成果主義の「期待導入効果を高めるための施策」を今後より一層導入していく余地が企業にはあると考えられることから、インセンティブ・システムとして成果主義が真に機能していく可能性があるのではないかと考えられる。

## 6. 今後の研究課題

今後の研究課題は、今回の検証結果の時系列でのフォローアップであり、また今回の実証分析では触れることができなかった業務目標の設定に関する施策、業務目標の達成度により決定される処遇（金銭的報酬（月収、賞与）、昇進、昇格、異動など）の内容についての考察、リターンマッチ（敗者復活、業績評価の悪かった従業員に対していかに次のチャンスを与えるか）をどのように成果主義に取り込んでいくかなどについての実証分析と考えられる。

## Appendix

慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループで実施のアンケート調査の質問項目の中で、本稿で分析対象とする成果主義に関する質問項目の抜粋は以下の通り（[ ]内は調査実施年を表す）。

### ① 【成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価】

[1)，2)は2005～2006年，3)，4)は2002～2006年]

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 |
| 2) 人材の育成     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |
| 3) 危機感を植えつける | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |
| 4) 人件費の削減    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |

## 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 【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

## 参 考 文 献

- Amabile, Teresa M., "How to kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp.76-87
- Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley Publishing. Company, 1996
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A. *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, 1997
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Rene, "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*. Peplca 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
- 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子「持続的競争優位の構築と企業行動の変化——戦略的提携と人材マネジメントにフォーカスして——」『グローバル化時代における企業経営の諸課題』(2006年9月), 慶應義塾大学大学院商学研究科 大学院高度化推進研究プロジェクト, pp.1-20
- 慶應戦略経営研究グループ(編)『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社, 2002年
- 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「企業の再活性化と戦略的イノベーション」『三田商学研究』第38巻第1号(1995年4月), pp.1-12



- 十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社, 2000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『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002年
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 坂本義和, 山崎秀雄, 山田敏之, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘「『未来創造経営』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第45巻第6号(2003年2月(a)), pp.143-186
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 坂本義和, 山崎秀雄, 今野喜文, 山田敏之, 周炫宗, 朱琰, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 渡邊航「『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第46巻第5号(2003年12月(b)), pp.45-65
- 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, 渡邊航「『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査(2)」『三田商学研究』第47巻第6号(2005年2月), pp.121-145
- 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「『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, 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「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