

■自由論題

人事評価・処遇制度としての目標管理の運用と
従業員の受容性

——大手メーカー A 社中央研究所の事例——

本研究は、人事評価・処遇制度としての目標管理に対する従業員の受容性に影響を与える制度運用のあり方を明らかにし、制度運用と受容性の関係を公正性の観点から考察する。研究開発組織を対象にした分析の結果、制度の枠組みを超えるものを含めた制度運用の調整が従業員の分配的及び手続き的公正の認識に影響を与え、最終的に受容性を改善することが示された。

■ 尹 諒重 (名古屋商科大学 経営学部 専任講師)

■ キーワード

目標管理制度, 制度運用, 受容性, 公正性, 研究開発組織

I. はじめに

この研究の目的は、人事評価・処遇制度としての目標管理に対する従業員の受容性（正当なものとみなし受け入れる度合い）と受容性に影響を与える制度運用のあり方との関係を公正性の観点から考察することである。

具体的な事例としては、大手メーカー A 社の中央研究所を取り上げる。A 社中央研究所では目標管理導入後に評価・処遇をめぐる顕在化した研究者の不満に対し、制度運用における調整がなされ研究者が評価・処遇を受け入れるようになった経緯があるので、同研究所の事例を分析対象として設定する。

ここで言う人事評価・処遇制度としての目標管理とは、期首に設定した個人目標に照らして業績を評価し、それを処遇に反映させる人事制度を指す。成果主義的人事制度を導入した企業の中で、目標管理制度を中心に於いて評価結果を処遇に反

映する場合が多いことから、人事評価・処遇制度としての目標管理に焦点をしばって成果主義の問題を考えることとする。

成果主義については様々な問題が指摘されてきたが、ここでは人事評価と処遇結果に対する従業員の受容性に焦点を当てる。受容性に注目する理由は、いかなる制度でも従業員が評価や処遇結果を認めて受け入れない限り、制度を円滑に実施できないからである (Reinke, 2003)。

本研究は具体的に3つの狙いを持っている。第1に、目標管理のあり方と受容性を分析するに当たって、本社の人事部門によって作られた制度が実際どのように運用されるのかを明らかにする。制度運用に焦点を当てる理由は、制度の効果が制度運用によって影響を受けると考えられるためである。

第2に、分析する視点として公正性概念を用い、特に手続き的公正だけでなく分配的公正にも注目して、目標管理制度の実施現場における運用上の調整が従業員の受容性に与える影響のメカニ

ズムを体系的に検討する。

第3に、研究開発組織を事例として取り上げる。研究開発組織における目標管理制度は技術変化の予測において不確実性が高いゆえに具体的な目標設定が難しく実施が困難である (Keeleey, 1978; Randle, 1996)。また、業務によって成果測定の容易性が異なる点も他の職務と比べて目標管理制度の実施を難しくする要因である (Mohrman, Mohrman, and Worley, 1990)。実施がより困難な事例を取り上げることで目標管理制度に関する問題が鮮明に現れるだけでなく、どのような対応がとられたのかを見ることは他の組織にとっても参考となるであろう。

分析により、A社中央研究所では制度の枠組みを超えるものを含めた制度運用の調整を通じて研究者の分配及び手続き的公正の認識に影響を与え、最終的に評価・処遇に対する研究者の受容性を高めたことを明らかにする。

以下、第Ⅱ節で、成果主義を題材にした先行研究を考察しながら研究の位置づけと分析の視点を明らかにする。第Ⅲ節で、分析の題材と方法について説明する。第Ⅳ節で、人事評価・処遇制度としての目標管理と制度運用について記述を行う。第Ⅴ節で、分析の視点となる公正性概念を当てはめて制度運用の分析を行う。最後に、第Ⅵ節で研究の含意について考察する。

Ⅱ. 研究の位置づけと分析の視点

成果主義について様々な問題が指摘されてきた。例えば(1)仕事の面白さが金銭的な報酬によって打ち消されてしまう、(2)個人目標に集中して、組織の目標に対する意識が薄れる、(3)高い目標をクリアすると組織からもっと高い目標を期待されるために機会主義的に行動する、(4)目標以外の業務が軽視される、(5)同僚との間で競争意識が強すぎて人間関係が悪化する、(6)短期的な成果に縛られ、長期的な課題やキャリア形成がおろそかになる、(7)正確な評価がされないことに対して従業員の不満が大きく受容度が低い、などが挙げられる (大橋, 2004; 林, 2005)。このような問題がある

ことから、成果主義に批判的な陣営からは年功的な制度への回帰を主張する声さえあった (高橋, 2004)。

成果主義をめぐる問題には上記の通り様々な側面があるが、ここでは評価と処遇に対する従業員の受容性を取り上げてみたい。受容性とは、従業員が評価結果を正当なものとし受け入れる度合いを意味する (Reinke, 2003)。受容性に注目する理由は、いかなる制度でも従業員が評価や処遇結果の正当性を認めて受け入れない限り、制度を円滑に実施しその狙いを実現することができないからである。

この論文は成果主義をめぐる従業員の受容性を分析するにあたり、現場レベルの制度運用と公正性という2つの視点を取り入れる。

第1に、現場レベルの制度運用についてである。成果主義をめぐる初期の研究は、成果主義的の制度が機能するためには単に成果主義的の制度を導入するだけでは不十分であり、能力開発、苦情処理、従業員の発言権を確保する補完的の制度を同時に導入することが重要であると指摘した (玄田・神林・篠崎, 2001; 守島, 1999)。最近の研究では、成果主義の問題に対する組織の対応として制度の改訂を論じた研究が見られる (樋口, 2006; 佐藤・佐野, 2005)。

これらの研究は、補完的の制度の組み合わせや制度の改訂などを通じて成果主義的の制度が持つ本来の効果が実現できると考えている。しかし、制度が組織のメンバーに対し実際どのように適用されるのかによって制度の狙いとは異なる結果がもたらされる可能性がある。中嶋 (2004) と高橋 (2001) は制度の意図と違う結果が出る現象を取り上げ、実際の制度運用が持つ影響力について言及した。但し、これらの研究では具体的な制度運用の実態を描写するまでに至っていないので、本研究では実施現場の制度運用に焦点を当てることにする。

第2に、公正性という視点を取り入れる。公正性とは、評価の適格性や適切性について受け手が認識する程度を指す (Lind and Tyler, 1998)。公正性に注目する理由は、従業員が評価結果を受容

する上で公正性だけが唯一の前提条件ではないとしても、先行研究で評価の受容性を担保する重要な概念として注目されたからである¹⁾ (Gabris and Ihrke, 2000)。

公正性概念は、分配的公正と手続き的公正に大別される。分配的公正とは、自分が投入した努力や資源などに対し最終的に受け取った報酬の総量について受け手が適格であると認識する程度であり、手続き的公正とは、報酬を決めるために用いられる手続きについて受け手が適格であると認識する程度である (Folger and Konovsky, 1989)。

1960年代に分配的公正を中心になされた公正性研究は、1970年代に入ってから手続き的公正に注目してきた。しかし、手続き的公正の台頭が分配的公正の重要性を否定するものではない。分配的公正は手続き的公正が確保されれば従業員にとって気にならない副次的な概念ではなく、手続き的公正とともに注目すべき概念である (Greenberg, 1990)。

日本の成果主義研究でも主に手続き的公正が注目された。成果主義の下では評価・処遇の格差が広がりやすく従業員の不満が出やすい。こうした状況を和らげる手段として手続き的公正を追及する必要があるという (開本, 2005; 守島, 1997; 1999)。しかし、ここでは上記の Greenberg (1990) の指摘を踏まえ、分析の視点として手続き的公正とともに分配的公正にも目を向けて体系的に制度運用との関係を考える。

制度運用と公正性概念との関係を明らかにするに当たって、公正性が受け手の認識と関わる概念であるため、公正性が認識されるメカニズムについて先行研究を検討する必要がある。

第1に、分配的公正の認識についてである。分配的公正の認識を左右する判断基準として主に注目されるのが、「他人との比較」である。但し、ここでいう他人とは単に自分以外の他人だけを指すのではない (Adams, 1965)。人はよく状況を判断するのに過去の経験を物差しとして利用する。現在の評価が過去より低く従業員が過去と現在の努力がさほど違わないと判断した場合、現在の評価が正当でないと思う可能性がある。こうし

た意味で分配的公正を考えると、「経時的に考えた自分との比較」(例えば、過去あるいは将来の分配結果) という要因についても注目する必要がある。

また、人はある結果が自分に相応しいかを、自分が考えた成果の価値や成果に対する自己責任のような基準に照らして判断を下す。他の条件が同じであれば、低い評価に対する自己責任度が低いほど不満が大きくなる。このように分配的公正を認識するとき「自分の内的な基準との比較」(例えば、評価に対する責任度合あるいは成果の価値判断から自分が受け取るべきと思う分配結果) が分配的公正を認識する際に影響を与えられられる (Sweeney, McFarlin, and Inderrieden, 1990)。

第2に、手続き的公正の認識についてである。従業員が手続き的公正を認識する際に用いる判断基準を考える上で利己主義モデル (self-interest model) と集団価値モデル (group-value model) が参考となる。まず、利己主義モデルの観点からいうと、人は自分に有利な評価結果を求めるため「評価過程に従業員が関与できた感覚」を通じて公正性を感じる。従業員が評価過程に関与できれば最終的な評価が従業員に有利になる可能性が高まるのである。具体的な例は、評価結果に対する苦情処理などがある。一方、集団価値モデルでは、集団成員であることに結び付いた価値観の効果を強調する。人間は本質的に親和的生物であるため「評価過程で従業員が集団成員として扱われた感覚」を通じて公正性を感じる。こうした組織との関係を作ることは将来利益を獲得する基礎となるため重要である。具体的な例は、敬意や丁寧な扱い、中立的な意思決定、評価に対する真剣な態度などがある (三崎, 2003)。

Ⅲ. 研究の題材と方法

研究の題材

目標管理導入後に評価・処遇をめぐる従業員の不満に対し、制度運用の調整を通じて評価・処遇が受け入れられるようになったことを分析するた

めに、ここでは A 社の中央研究所を取り上げる。この事例に注目する理由は、同研究所が歴史、規模、研究実績などにおいて日本を代表する存在であるからである。

A 社は日本を代表する総合電機メーカーの 1 つであり、その事業拡大を支えきたのが中央研究所である。同研究所は A 社が所有する特許全体の 50% 程度を出願しており、その役割の重要性が理解できる。さらに 1960 年代の中央研究所ブームが起きる前に設立された長い歴史に加え、研究所の規模や予算、特許出願数など様々な面において優れている。また、企業の研究所として博士号を持つ研究者が国内でトップレベルにある²⁾。

人事評価・処遇制度としての目標管理制度は、A 社が業績不振を改善しながら、旧制度の見直しを通じて職場を活性化する目的で 2004 年度から全社的に導入したものである。中央研究所もこれにともなって新しい制度を実施した。しかし、中央研究所では評価・処遇をめぐる研究者の不満が見られた。

これに対して、中央研究所で独自に新しい制度をめぐる問題に制度運用の調整を通じて対応した結果、新しい評価・処遇制度の結果を研究者が受け入れるようになった。例えば、2006 年度に実施された A 社の社内アンケート調査で「評価に対する従業員の納得度」を聞いた設問（そう思う = 5 点、そう思わない = 1 点）で中央研究所は他事業部門に比べて納得度が高くなっている。A 社中央研究所がどのようにして研究者の評価に対する態度を改善したのかについて次節以降で明らかにしたい。

研究のデザインと方法

分析のデザインは制度導入直後の受容性が低い時期と運用上の調整がなされ受容性が高まった時期を比較する構造となっている。制度導入後（2004 年度）と調整直後（2006 年度）を比較すると、制度導入後の制度運用の調整がどのようなメカニズムで従業員の公正性認識に影響を与えたのかを検討する。

データは主にインタビューと A 社中央研究

所の内部資料に基づいている。インタビューは A 社中央研究所の人事担当者及び実際に評価を担当した課長クラスの評価者 11 名を中心に計 15 回実施した。評価者には自分の部下である若手研究員の評価について答えてもらった。インタビューを行った評価者の所属は、大きく半導体、ストレージ、医療装置、通信、ソフトウェア分野などである。

IV. ケースの記述

制度の導入と組織内調整の経緯

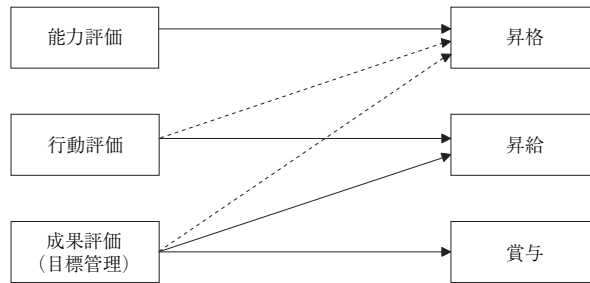
本研究で焦点を当てる部分は人事評価・処遇制度としての目標管理であるが、制度の実施現場における調整は目標管理制度以外の評価要素と処遇にも関わっている。そのため、成果評価の手段である目標管理制度だけでなく、成果評価以外の評価次元と処遇への反映まで含めて記述を行う。

A 社が 2004 年度に導入した新しい評価・処遇制度の全体像は公開資料から図 1 のように描ける。評価は、基本的に 3 つの評価次元(1)期首の目標がどれだけ達成されたかを測る成果評価、(2)目標達成をする上で現れる従業員の行動を測る行動評価、(3)従業員が持っている能力を測る能力評価で構成されている³⁾。そして、これらの評価に基づいて処遇がなされる。処遇は賞与、昇給、昇格からなっており、目標管理に基づく成果評価は賞与、昇給、昇格に反映される。行動評価は昇給と昇格に反映され、能力評価は昇格だけに影響を与える（図 1）。

目標管理の基本的なプロセスは、目標設定は期首に上司と部下が話し合いを通じて主要な 3 つの目標と難易度設定を行い、期末に評価者とのやり取りを通じて「S」「H」「A」「B」「C」の 5 段階で評価を決める。但し、直属の上司との評価面談が終わる時点で評価結果が決まるわけではない。課長クラスの評価者による 1 次評価点について、他の評価者と研究部長が集まり 2 次評価を行う⁴⁾。

行動評価は、潜在的能力より顕在的能力をベースに求められる行動を評価する。評価基準は 10

図1 新しい人事評価・処遇制度の全体像



注：点線の矢印は実線に比べ評価次元と処遇との関係が弱いことを表す。

項目（①顧客満足，②信頼，③スピード，④チャレンジ・改革，⑤組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底，⑥課題の完遂，⑦専門能力と知識，⑧リーダーシップ，⑨個の尊重，⑩人材の育成）からなっており，評価者が各項目評価のウェートを考慮しながら全体の評価を「◎」「○」「△」の3段階に決定する。「◎」「○」であれば昇給があるが，昇給額は成果評価に影響を受ける。

能力評価は職務遂行能力を評価する。評価基準は職能資格別に明記された5項目（①課題発見力，②企画立案力，③実行力，④技術・知識，⑤指導力）からなっており，評価者が各項目評価のウェートを考慮しながら全体の評価を「高く評価」「普通」「低く評価」の3段階に決定する。「高い評価」をもらった人は昇格されるが，昇格するには目安として成果評価で「S」か「H」，行動評価で「◎」を取り昇格候補者になるという前提条件がある。

年功的制度の弱点を是正する狙いを持って導入された人事評価・処遇制度としての目標管理はいくつかの問題が指摘された。中でも明確な目標を設定しなくてはならないことから，成果が出る確率の低い研究や成果が出るまで長時間を要する研究が高い評価を得にくくなることが指摘された。そしてこの種の研究を担当する研究者から不満が出ることとなった。

A社の中長期的な発展を担う中央研究所にとっては，長期の努力を要し成功の確率が低い研究が重要な柱であるにもかかわらず，そうした研究を担当する研究者の評価・処遇に問題が発生する

というのは重要であった。

上記の問題が評価者や管理者に認識され，2005年度の上半期に中央研究所として対策を講じるべく，人事担当者，部長クラス，課長クラスが中心となった「処遇・評価制度検討部会」という対策委員会が設けられた。

2005年9月の同委員会資料に新制度に対する考え方が2004年当時と2005年で比較されている。2004年の所長のコメントでは，“賞与は業績，成果で判断されることが基本で，自分は頑張ったが…というのはダメである。”のように書かれている。導入当初は目標管理を厳格に適用しようとしていることが分かる。しかし，2005年の同委員会の議論内容を見ると，“中央研究所の役割は今のコア事業を支える役割に加え将来の事業の柱を生み出すということであるが，人事評価の傾向はともすると今の話に評価が偏りがちである”という懸念が中央研究所の上層部からも指摘され始めた。

同委員会では9回の議論を経て2005年9月に研究の基礎から製品開発に至るまでの各段階において評価すべき成果の性格が異なることを評価者に認識させるべく研究のライフサイクルという指針を提示した。内部資料を筆者がまとめた，研究のライフサイクルの具体的なイメージは図2に示されている。そして評価と処遇の運用は現場の評価者に任せることになり，実施現場の評価・処遇制度の運用は大きく変わったのである。実際，対策会議の資料には制度運用の権限移譲について“研究活動のライフサイクルをベースに(a)成果と

図2 研究のライフサイクル

研究段階	アイデア	芽の研究	研究所主体の技術開発	事業部も含む要素技術開発	商品開発		
評価時点		↑ ①	↑ ②	↑ ③	↑ ④	↑ ⑤	↑ ⑥
評価すべき成果	①新しい問題や課題を発見した（研究テーマの提案） ②問題に対する解決方法を見つけた（アイデア特許，試作提案） ③技術的ブレークスルーを発見した（論文，学会賞） ④技術開発が完了した（試作の完了） ⑤事業化への技術移転が終了し，事業化のメドが立った ⑥商品化が終わり，売上げにも貢献した						

して認めるべき項目・事柄，(b)評価するタイミング，(c)どのような評価ツールで評価するか，(d)職位と期待する行動・成果のウェイトなどにつき，評価者が自立的に判断できることを志向する”と記されている。

こうした評価の考え方によって制度運用がなされた結果，被評価者の評価に対する反応に変化が現れた。人事担当者によると“目標管理が導入されて短期的な成果が求められやすくなったのでは，研究活動が正しく評価されないのではないかという声が多かったのですが，研究のライフサイクルを念頭において評価するよう評価する側に積極的に言いましたし，評価される側に対しても説明会を開きました。現在1年ほど経ちますが，評価に対する不満の声はだいぶ聞かなくなりましたね⁵⁾”という。

制度実施現場における調整

現場レベルにおいて多様な調整がなされたが，大きく分類すると処遇のあり方における調整と評価過程における調整に分けることができる。

①処遇のあり方における調整

処遇のあり方における調整は，(1)成果評価が処遇に及ぼす影響を抑制すること，(2)表彰制度を補足的な処遇として活用することからなっており，処遇の結果に直接働きかける。

第1に，成果評価が賞与以外の処遇（昇給と昇格）に与える影響を断ち切り，賞与に強く反映されるようにした。図1で示したように制度をその

まま運用すると将来的に成果の出にくい研究テーマの研究者が処遇全体において不利になる恐れがあった⁶⁾。研究業務は仕事のスパンが長く一度基礎的な研究に取り組むと成果が出る確率が低い状況で2年以上研究を続けることも少なくない。こうした状況で成果が出ないからといって昇給と昇格を規定してしまうのは合理的な判断でないという問題意識が評価者にあった。“目標管理システムの中で行動と能力を重視して評価できるように気をつけています。行動と能力には昇進や社内の認知度などが関わっているので，成果の大きさで処遇全体を気にする必要はないです⁷⁾。”

第2に，正式な処遇以外に表彰を補足的に与える方法である。ここで言う表彰とは2003年に導入されたスポット・アワード（spot award）という制度で，月1回のペースで評価者が自らの判断で上層部に推薦して認められたときに研究者に賞金と賞状が与えられる。同表彰は主に研究成果よりは研究所を良くするとか研究をサポートするような活動を奨励するものである。例えば，半導体分野でクリーンルームを効果的に管理するための仕組みを考案したとか，個人が開発した情報技術を利用して社内のネットワークシステムを改善して組織に便益を与えたときに表彰がなされる。そのため表彰対象となる活動は人事評価と処遇の枠組みに含まれない。

ただ，評価者からみて研究活動を熱心にやったにもかかわらず，成果評価において不利な評価点しかもらえない研究者に対して，少しでも処遇に関する不足分を補填するような役割を果たしてい

る。同制度の使い方についてある評価者は次のように述べた。“年末表彰は成果にリンクするケースが多いが、スポット・アワードのようなものはうまくアピールすれば、割と（研究活動の）プロセス的なものも表彰できる。（スポット・アワードは）所内で作った表彰システムで、承認される確率が高いのでプロセス的な側面を評価するとき使うようにしている⁸⁾。”さらに対策委員会の記録にも“6月・12月の成果評価にばかり目が行くが、タイムリーに評価するためにスポット・アワードを活用するなどそのつと適切な評価・処遇をすることでモチベーションを高めるべき”と明文化されている。

処遇のあり方における以上の調整をまとめると図3のようになる。この図は2004年新しい人事評価・処遇制度の導入直後（左）と運用上の調整がなされた時期（右）を比較している。第1の調整は目標管理に直接働きかけるので成果評価を調整する効果があり最終的に処遇に反映される。一方、第2の調整は研究者の行動を主に考慮するので行動評価が表彰に反映される。

②評価過程における調整

評価過程における調整は、(1)経過観察において評価者が部下である研究者と密なコミュニケーションを取ること、(2)成果評価を決める際に外部の視点を取り入れること、(3)結果通知において詳細

な情報提供を行うこと、(4)研究テーマの配分を調整すること、(5)目標設定及び目標間の優先順位を弾力的に事後調整することからなる。

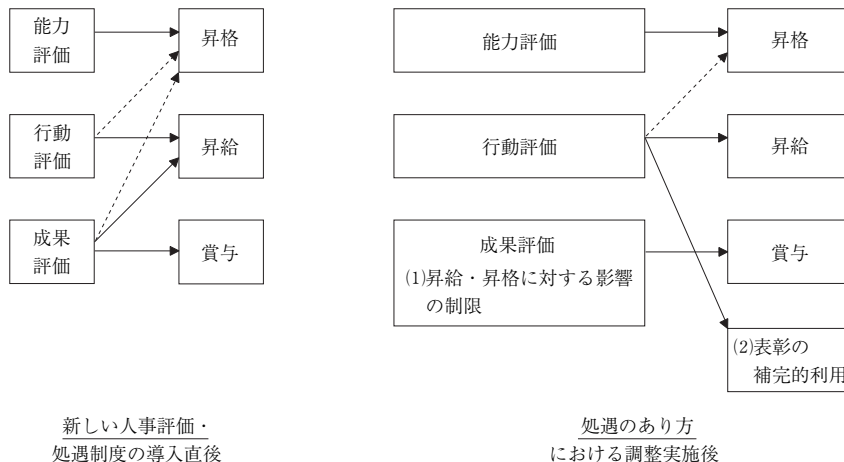
第1に、経過観察における密なコミュニケーションである。年功的な制度の下では、評価者（課長クラス）の下にいるチームリーダー（主任クラス）を通じて間接的に経過観察が行われたので、制度導入直後も実行プロセスの綿密な観察は行われなかった。だが、調整がなされてからは評価者が研究者と積極的にコミュニケーションをとるようになった。

コミュニケーションは基本的に「週報」と呼ばれる報告を通じて行われる。文章形式の報告もあれば、口頭の報告もある。呼び方通り1週間に1回行い、評価者から報告について質問があるときにコミュニケーションをとる。

コミュニケーションは主に研究開発マネジメントのためになされる。但し、こうした目的だけでなくチームリーダーを通じて情報を収集できる部分がある。コミュニケーションをとるのは、研究の進捗管理だけでなく評価者が研究者の働きぶりをより正確に観察して評価に反映するためである⁹⁾。

第2に、成果評価を決める際に外部の視点を取り入れることである。具体的に説明すると、評価者以外の客観的意見を参照することである。この調整は目標の中に学会発表や論文投稿における「審査過程の通過」という目標を設定して審査結

図3 処遇のあり方における調整



果や関連したコメントを評価に反映させるやり方である。この調整は研究職ならではの方法と言える。

第3に、結果通知において結果だけでなく詳細な情報提供を心掛け、特定の評価結果が決まった経緯や理由を論理的に説明するようになった。そもそも、年功的な制度の下では人事評価に関する説明は評価者から研究者に一切与えられなかった。成果主義的制度の導入後は情報が必要になったにもかかわらず、導入初期にはまだ評価者の説明責任がきちんと果たされていなかった。

対策会議の記録の中に、新たに必要な評価者の態度として「評価者自身が、一人ひとりの評価内容について自信と責任を持つこと」という指摘があるように、調整後は情報を詳しく提供するようになった。そして、これは印象管理の領域に入るかもしれないが、研究者の性格が「叱咤して頑張るタイプなのか」「うまくサポートして力を発揮するタイプなのか」などを事前に考慮した上で情報を伝える努力を行っている。

第4に、成果の出にくい研究テーマが特定の人に偏らないように調整を行う方法である。この調整が可能になるのは、研究業務が基礎的な研究から事業化するまで連続する特徴を持つからである。図2で示した研究のライフサイクルでいうと、商品開発が終わればアイデアや芽の研究に当たるテーマを担当し事業にまで結び付けていくイメージである。評価者は次のように状況を説明した。“ある程度（研究が）まとまると仕事なくなります。製品になって（研究が）一段落するタイミングでローテーションすることが基本かなと思います。事業に近い研究が終わったら3-4年先の研究に戻って頑張ってもら。事業に近い仕事を経験したからこそ次の研究テーマが見えやすくなる部分があります¹⁰⁾。”

この調整の有効性は、A社中央研究所における過去のテーマ配分慣行と関わっている。というのも目標管理制度を導入する前は、研究チームという括りは緩やかなもので研究者は個人的に興味を引くテーマがあれば別のチームに参加できる自由裁量を持っていたが、目標管理制度が導入され

てからは、テーマ間移動の自由裁量がなくなり上司から配分される研究テーマに大きく依存するようになったからである。

第5に、目標設定及び目標間の優先順位を弾力的に事後調整することである。新しい研究テーマの設定のように適正の目標レベルが分かりにくいときは、形式上の目標が達成されない場合でも期首の目標水準が高すぎたという判断が下されるようになった。また、最初に重要度を高く設定した目標の順番を下げて別の目標の価値を高く見積もることで成果評価を低過ぎないように調整を行った。基礎的な研究における評価の状況は次のような評価者の発言から推測できる。“基礎研究のように全然見通しが立っていない状況では、とにかく目標を立てて、実際やってみてから目標の難易度や研究者の頑張りを判断することが多いです¹¹⁾。”

V. 事例の分析

ここではA社中央研究所でなされた調整が、第Ⅱ節で示した公正性認識の判断基準（分配的公正が3つと手続き的公正が2つ）とどのような関係を持つのかに焦点を当てた分析を行う。

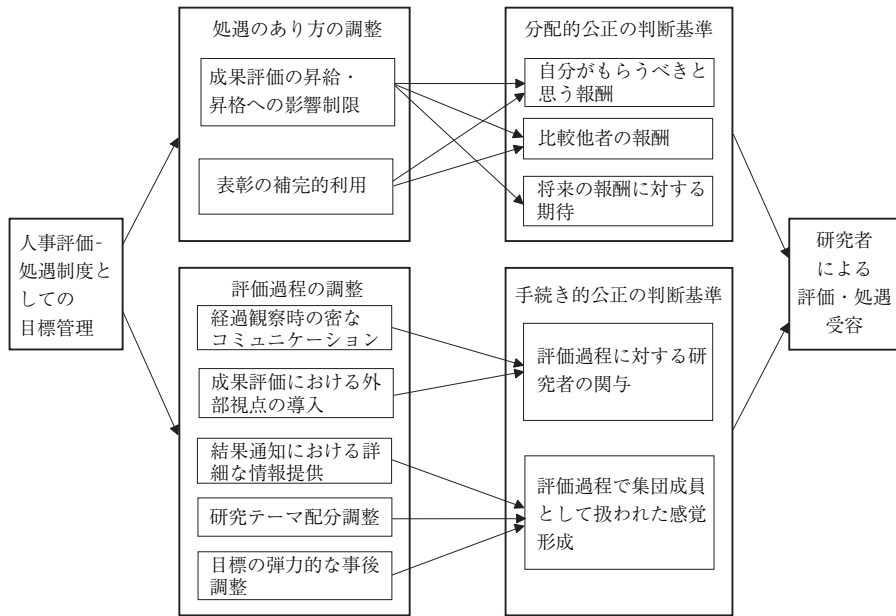
図4は分析の全体像を表したものである。目標管理制度による評価・処遇の結果に対する研究者の受容性が低いという問題に対する運用上の調整が、左上の「処遇のあり方の調整」と左下の「評価過程の調整」でなされ、右上の「分配的公正の判断基準」と右下の「手続き的公正の判断基準」に影響を与えた。その結果、公正性認識が高まり最終的に研究者の受容が高まったと思われる。

処遇のあり方における調整と分配的公正の認識

以上の調整を行ったことで中央研究所の研究者は評価・処遇に対する受容性を高めていった。そこにはどのようなメカニズムがあったのだろうか。以下分析を通じてそのメカニズムを検討する。

前節で述べた処遇のあり方における2つの調整は、分配的公正認識の判断基準、(1)他者との比

図4 分析の全体像



較, (2)自己の内的な基準との比較, (3)自己の経時的基準との比較を通じて, 分配的公正の認識を改善したと考えられる。

第1の調整は成果評価が昇給・昇格に及ぼす影響を抑制することであった。これは(1)他者との比較と(2)自己の内的な基準との比較の基準に加え, (3)経時的判断基準の中で将来の期待を通じて分配的公正の認識に影響を与える。研究テーマ特有の性質により成果が出ないとき成果評価を昇給・昇格に多く反映すると研究者は自分のコントロールできない要因により処遇全体が左右されたという感覚を持つであろう。さらに, 成果の現れる確率が高い研究と比べて自分の昇給・昇格が低くなっていると感ずるはずである。従って, この調整を通じて処遇における格差が縮まる効果がある。

特に(3)将来の期待という基準は昇格と関わっており, 被評価者が若手研究者であるからこそ効果を発揮すると思われる。というのも昇格は持続的な賃金の上昇に加え仕事の権限を与えるため, 若手にとっては賞与という一時的報酬より価値が大きいからである。Holmström (1999) が提示したキャリア・コンサーン (career concern) モデルによると, 企業は個人の能力がまだ知られてい

ないときに当期の成果を用いて次期の市場賃金を決定しようとする。これが当期における個人のインセンティブとなる。言い換えれば, 個人能力が知られていない若い時期には現在の評価が将来の報酬を決める可能性が高いので昇格のインセンティブ効果が大きい。従って, 若手研究者は成果が小さく賞与が少なくなっても能力に応じて昇格できるのであれば, 賞与に対する不満を和らげることができる。

ただ, 昇格が報酬として知覚されるには若手研究者が昇格基準と昇格との関係性を理解し, 自分にどれだけ昇格可能性があるかを知っておく必要がある。その意味において研究所ではIV節で既述したように昇格に必要な能力基準が公開されているだけでなく, 上司との評価面談で自分の評価結果と能力開発の方向性に関する情報が伝えられる。研究所内における昇格の現状を見ても昇格は製品関連の成果より基本的な研究能力と密接に関係する。例えば, 次のような発言があった。“どンドン昇進していく人はやっぱり学会発表や投稿をしていく人が多いし, 上を目指す人ならこれらの活動を意識していると思います¹²⁾。”

第2の調整はスポット・アワードを補足的な処

遇制度として活用することであった。同制度が分配的公正の認識につながるメカニズムは、第1の調整と同様、個人内及び個人間格差が抑制されることである。同制度が機能する理由は、金銭的な報酬が与えられることに加え、表彰そのものも報酬として認識されるからである。処遇には仕事や地位など非金銭的なものも含まれている(Adams, 1965)。とりわけ、研究者は仕事に対するコミットメントや研究者としてのプライドが強いがゆえにこの調整が有効であると思われる。表彰の効果についてある評価者は次のように述べた。“会社に入ると賞状はなかなかもらわないじゃないですか。人それぞれですが、喜んで机に張っておく人もいますね。だからそういうのがモチベーションになるのではないかな¹³⁾。”

以上述べた2つのやり方は、成果の出やすい研究との処遇格差を完全に埋め合わせる方法ではない。処遇における格差を可能な範囲で縮め、残りの不足分を非金銭的処遇や将来に対する期待などを用いて格差を感じにくいよう調整している。

こうした調整は従業員間に格差をつけるという目標管理制度の狙いに反するよう見えるが、格差を縮めるという興味深い動きはA社の中央研究所のような状況であれば常に起こりうるのだろうか。この問題を考える際にMarch(1991)の類型化した「探索(exploration)」と「活用(exploitation)」という組織学習の概念が参考となる。「探索」とは全く新しい知識や発想を生み出すための学習活動であり、「活用」とは既存の知識や知識間の連携を通じて改善を生み出すための学習活動である。中央研究所は科学的知見を見つけるだけでなく、その知見を製品やサービスにつなげる役割を担う。この性質の異なる2つの活動がそれぞれ「探索」と「活用」に当たるのである。

そもそもこの2つの活動は相いれない性格を持っている。「活用」が進むほど組織内の知識はメンバー間に共有され知識活用の効率が上がるが、新しい知識に対して反応が鈍くなる。一方、「探索」が進行すると「活用」がおろそかになって新しい知識や発見が生かされないことが多くなる。

多くの企業は2つの活動の中で「活用」に集中しがちである。というのも、既存の知識を利用することは新しい知識の発見に比べて結果が出るまでの時間が比較的短いし、成否に関する不確実性も低い。組織の資源配分担当者なら自分の成果やキャリアなどを気にして成功を予測しやすい選択肢を取るのである(Christensen and Bower, 1996)。こうした偏りの問題を防ぐために「探索」と「活用」を組織的に分離することも考えられてきた。だが、そうすれば事業に結びつかない知識が量産されたり、せっかくの革新的な知識が事業化に利用されなかったりすることが起きる(大湾, 2006)。よって、2つの活動を分離することは避けるべきである。

2つの活動が共存せざるを得ない状況において、目標管理制度は短期的な成果を強調しやすく結果的に「活用」を一層強化し、「探索」を弱める恐れがある。そのため両者がバランスを保つようにするには目標管理制度による評価と処遇への影響を元来の設計より弱める必要があり、A社中央研究所の評価者もこうした論理に従ったと思われる。

評価過程における調整と手続き的公正の認識

評価過程における5つの調整は手続き的公正の認識の判断基準、(1)評価のプロセスに対する従業員の関与、(2)評価者とのやり取りから集団成員として扱われた感覚を通じて手続き的公正の認識を改善したと思われる。

第1の調整は経過観察において評価者が研究者と密なコミュニケーションを取ることであった。経過観察は評価者が一方的に意見を言ったり単に情報を吸い上げたりするために存在するのではない。研究者側からすれば研究に関連した具体的な情報を伝えることで評価プロセスに関与できるので、評価者の理解が進み正しい評価がもたらされることが多いと思われる。

第2の調整は成果評価を決める際に外部の視点を取り入れることであった。第1の調整同様、この方法も従業員の評価過程に対する関与という基準を通じて手続き的公正の認識に影響を与えると

思われる。新しい評価・処遇制度が導入された直後は設定した目標にこだわり外部視点に対する意識が弱かった。だが、研究開発の成果は評価者一人で判断にくいこともあるので、一律的に期首の目標に照らして成果を判断すると誤った判断になりかねない。この際に、評価者の判断に加えて専門家集団の意見を取り入れるのは評価者一人で判断するより正しい評価をもたらす。

第3の調整は結果通知において詳細な情報提供を行うことであった。成果により処遇が変動する状況で研究者は自分の評価・処遇が決まった経緯を気にする。この状況で評価者が評価プロセスについて丁寧な説明をすると、研究者は組織メンバーとして扱われたと感じる。具体的かつ論理的な証拠に基づく説明により上司の評価姿勢と評価過程に対する信頼が高まることで手続き的公正が改善されたと認識すると思われる。

第4の調整は研究テーマの配分を調整することであった。この調整も第3の調整同様、組織メンバーとして扱われた感覚に関わっている。成果が出る確率の異なる研究テーマをバランスよく配分するのは、研究者が成果を出して良い評価を得るチャンスを組織メンバーに平等に与える調整である。研究者は平等なチャンスを与えられたことから組織の一員として研究に従事できたという感覚を経験するであろう。

第5の調整は目標設定及び目標間の優先順位を弾力的に事後調整することであった。この調整もまた、組織メンバーとして扱われた感覚に関わっている。もし、成果が出にくい研究テーマをそのまま目標に照らして低く評価したとしよう。そうすると、研究者は自分には制御できない要因に関わっているために不公平感を抱くであろう。このとき事後調整を通じて成果評価を極端に低くしないやり方は、研究所として長期的な研究を重視し、そうした研究を担当する研究者を大切にしている表れである。こうした状況のなかでは研究者が評価過程において正当な扱いを受けたと感じる可能性は高くなると思われる¹⁴⁾。

VI. 結論と課題

評価・処遇に対する研究者の不満という問題に対する運用上の調整が、分配的公正の判断基準と手続き的公正の判断基準に影響を与えた結果、研究者の受容性が高まったことが分かった。

以上の分析結果は、成果主義をめぐる既存の研究に対して次のようなインプリケーションを持つ。

第1に、分析を通じて、人事制度実施において現場レベルの制度運用が重要な意味を持つことが示された。本社の人事部門で策定された制度のレベルで公正性をうまく確保するのが難しかったため、制度の実施権限を人事部門から実施現場へ多く移譲し、現場の運用が機能するよう制度に柔軟性を持たせた。評価者は現場の状況を細かく把握しており、公正性確保のために微調整を行うことができるので制度運用の権限を委譲し柔軟性を持たせる方法が有効であったと思われる。

現場への権限移譲の状況は前述した評価者個人レベルだけでなく、集団レベルにおいても確認できる。権限移譲の結果、通常正規分布の形に近い成果評価分布を評価者が柔軟に調整している状況がインタビューで確認された。“部のレベルで調整をするときは、部によってはみんなAとかのケースもあります。評価者と部長のメリハリ（の付け方）ですが、（メンバー全員が）頑張っているからある程度の点をつけようなどの話になります。（こうした調整は）評価者のスキルですね¹⁵⁾。”

第2に、成果主義的な評価・処遇の受容において分配的公正も重要な役割を果たしていると思われる。先行研究では最近まで評価の公正性を確保する上で主に手続き的公正が重視された。だが、評価者が表彰などのように評価・処遇制度の枠をこえたユニークな手段まで適用し分配的公正認識に働きかけて従業員が評価・処遇の結果を受け入れるようにしていることが事例分析を通じて確認された。評価者は研究者の仕事状況を細かく把握して分配の観点から研究者の評価・処遇を改善す

る必要性を感じる時があり、分配的公正の認識を高める手段を使うと思われる。

第3に、研究開発の職務のように新しい知識の「探索 (exploration)」と「活用 (exploitation)」が共存する状況で、成果主義を実施するには両活動間の格差が広がりすぎないような調整が必要になる。もし調整しないと「活用」に携わる人が評価・処遇において優遇され、人々の関心が「活用」に集中し「探索」が弱くなってしまふ恐れがある。具体的な調整方法は様々であろうが、A社中央研究所では制度運用を通じて研究活動間のバランスをとるための調整がなされたのである。

以上研究の意味について論じたが、研究には課題が残る。ここで3つを取り上げる。

まず、第1のインプリケーションと関連した課題である。制度の実施権限を現場に多く移譲することの重要性について論じたが、状況にかかわらず権限移譲が可能なわけではない。組織によっては権限委譲がうまくいかないこともありうる。A社中央研究所は本社から地理的かつ経営的に距離があり、専門的知識を扱うことが権限委譲を可能にした要因かも知れない。従って、実施現場の調整が可能になるための人事部門と現場部門の関係とやり取りにも注目した研究が求められる。

次は第3のインプリケーションと関連したものである。分配的公正の認識を高めようとする調整は、従業員間に格差をつけるという成果主義の狙いを達成できない可能性がある。こうした調整が成果主義の当初の狙いと合致しているか、また組織にどのようなインパクトを与えるかについて議論できなかつた。但し、この調整が成果主義的色彩を完全に消したわけではない。インタビューで確認する限り、極端な短期志向は避けながらも成果を重視する土壌ができつつあるという。公正性の確保と成果を重視することの関係についてより深い分析が期待される。

最後に、単一事例に基づいて目標管理の問題と組織の対応を考察したが、他の研究開発組織に加え一般的なホワイトカラー組織に関する研究も求められる。

謝辞

本稿の掲載にあたり、SEの平野光俊先生及び2名の匿名レフェリーの先生には貴重なアドバイスをいただいた。また、本稿の執筆にあたり、京都大学大学院経済学研究科の武石彰先生と一橋大学大学院商学研究科の守島基博先生から多大なご指導をいただいた。最後に、本稿はA社中央研究所の人事担当者及び研究員のご協力がなければ研究として完成できなかったであろう。ここに記して心から感謝申し上げたい。

注

- 1) 公正性の他に受容性に影響を与えうる要因として、上司(評価者)に対する信頼や職務満足などが指摘された(Hedge and Teachout, 2000)。
- 2) 2006年時点で約700名の研究者を抱えており、そのうち3割程度が博士号を持っている。
- 3) 基本は3つだが、これに加えて成果評価と行動評価をあわせて決定する。(4)行動・成果評価がある。説明を簡潔にするため以下の記述では(4)を省くことにする。
- 4) 調整会議では主に、評価者自身が行った評価のバランスだけでなく直属の部下以外についても評価が適切か否かを相互に議論する。
- 5) 2006年10月27日、人事部門の主任とのインタビュー。
- 6) A社の制度上、成果評価の部分昇給と昇格にどれほどの比率で反映するかについて明示的なルールがなかったので、評価者が成果評価の昇給と昇格に対する影響を調整できたと思われる。
- 7) 2006年1月17日、人事部門の主任とのインタビュー。
- 8) 2007年8月31日、医療システム分野の主任研究員とのインタビュー。
- 9) 研究者の観察の必要性を強めた背景要因として、研究開発体制の変化による研究規模の小型化が挙げられる。2003年度から本社の研究資金が廃止され事業部主導の資金配分体制となったことで、研究費算定方式が大きく変わった。研究テーマごとに人数と所要時間で細かく研究費を策定するようになり、研究テーマの規模が小さくなった。極端な場合1人が担当する研究や1人が複数のテーマを受け持つケースさえ現れた。このような状況ではチームリーダーが働きぶりを観察することが難しいので評価者の観察とコミュニケーションが重要になる。
- 10) 2007年9月6日、無線システム分野の主任研究員とのインタビュー。
- 11) 2007年9月5日、半導体分野の部長代行とのインタビュー。
- 12) 2006年11月21日、研究企画部門の課長クラス研究部門出身者とのインタビュー。
- 13) 2007年8月31日、情報システム部門の主任研究員とのインタビュー。
- 14) 評価者から見て研究者は十分努力したにもかかわらず、目標の難しさゆえに目標が達成できなかったときに限る。また、評価を低すぎないようにする調整はセーフガードのためのものであって、高い評価を担保するものではない。明

確な成果がないので高い評価をつけるには限界がある。

- 15) 2007年9月5日, 半導体分野の部長代行とのインタビュー。

参考文献

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange," in L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, NY: Academic Press, pp. 267-299.
- Cristensen, C. M. and J. L. Bower (1996) "Customer Power, Strategic Investment, and Future Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal*, 17(3), pp. 197-218.
- Folger, R. and M. A. Konovsky (1989) "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32(1), pp. 115-130.
- Gabris, G. T. and D. M. Ihrke (2000) "Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit pay Systems," *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), pp. 41-53.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001) 「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』第34巻3号, pp. 18-31.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, 16(2): pp. 399-432.
- 林伸二 (2005) 「成果主義型人事制度と人材育成管理」『青山経営論集』第39巻第4号, pp. 1-26.
- Hedge, W. J and M. S. Teachout (2000) "Exploring the Concept of Acceptability as a Criterion for Evaluating Performance Measures," *Group & Organization Management*, 25(1), pp. 22-44.
- 樋口純平 (2006) 「成果主義の導入プロセスにおける問題と対応：自動車メーカーA社における賃金制度改革の示唆」『日本労働研究雑誌』第556号, pp. 53-62.
- 開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』第543号, pp. 64-74.
- Holmström, B. (1999) "Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective," *Review of Economic Studies*, 66(1), pp. 169-182.
- Keeley, M. (1978) "A Contingency Framework for Performance Evaluation," *Academy of Management Review*, 3 (3), pp. 428-438.
- Lind, E. A. and T. Tyler (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum.
- March, J. G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2(1), pp. 71-81.
- 三崎秀央 (2003) 「人事評価と報酬における公平性」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社, pp. 89-114.
- Mohrman, A. M., S. A. Mohrman, and C. G. Worley (1990) "High Technology Performance Management," in M. A. Glinow and S. A. Mohrman (Eds.), *Managing Complexity in High Technology Organizations*. NY: Oxford University Press, pp. 216-236.
- 守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第31巻第2号, pp. 12-19.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第474号, pp. 2-14.
- 中嶋哲夫 (2004) 「評価者負担が査定に及ぼす影響：営業所長の査定から」『日本労務学会誌』第6巻第1号, pp. 36-43.
- 大橋靖雄 (2004) 「岐路に立つ人事評価」『経営学研究』第14巻第2号, pp. 31-41.
- 大湾秀雄 (2006) 「イノベーションを支える組織」『青山マネジメントレビュー』第10巻, pp. 43-53.
- Randle, K. (1996) "Rewarding Failure: Operating a Performance-related Pay System in Pharmaceutical Research," *Personnel Review*, 26(3), pp. 187-200.
- Reinke, S. J. (2003) "Does the Form Really Matter? Leadership, Trust, and Acceptance of the Performance Appraisal Process," *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), pp. 23-37.
- 佐藤厚・佐野嘉秀 (2005) 「『成果主義』先進企業の改革：電機メーカー」中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果：人事管理のフロンティア』東洋経済新聞社, pp. 77-130.
- Sweeney, P. D., D. B. McFarlin, and E. J. Inderrieden (1990) "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination," *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 423-436.
- 高橋潔 (2001) 「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』第34巻第4号, pp. 26-38.
- 高橋伸夫 (2004). 『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』日系BP.

2009年5月19日 受稿
2010年5月28日 受理

〔担当シニアエディター 平野光俊〕