

【個人研究】

日本における成果主義導入の経緯と組織において 下方支援を促進する要因について

幸田 達郎*

History of Japan's Performance-based System and Factors that Encourage Top-down Support in a Company

Tatsuo KODA

The performance-based system has been the subject of various discussions. This article proposes to review the history of Japan's performance-based system and to look at it from the perspective of pay and benefits and from that of the establishment of a target system within the organization. Based on an experimental study, this article will also discuss the fact that creating a target system within a performance-based system most likely encourages top-down support in which a boss supports his or her subordinates.

Key words: performance-based system, target management, top-down support, Japanese-style management, communication

成果主義 目標管理 下方支援 日本的経営 コミュニケーション

I 問題と本研究の目的

世紀の切れ目の前後で日本企業で盛んに喧伝された成果主義は様々な議論を呼ぶこととなった(例えば、高橋, 2004; 城, 2004; 溝上, 2004; 斎藤・東京管理職ユニオン, 2005など)。特に、天笠(2007)は、成果主義という社会的問題が引き起こした心の病についての視点で報告を行っている。

野口(2001)によると、人間が引き起こす現象には少なくとも2通りのアプローチがある。ひとつは、個人の「こころ」の問題であり、もうひとつは「社会」の問題である。

しかし、こころの問題と社会の問題は独立した

ものではなく、相互につながりを持つものであると考えられる。こころと社会をつなぐ問題として他人を支援することが考えられる。不況や経済危機などの社会的問題は、いうまでもなく人の心に様々な影響をもたらす。バブル経済の崩壊後、社会と人の心が荒廃しているとしばしば指摘されている。日本企業に定着しつつある成果主義が個人主義を助長し、他人へのサポートを行わない風土を助長しているとされることも多い。

本稿では、このような背景のなか、まず、成果主義について、その導入の経緯を振り返った。そうするなかで問題を成果主義のルーツである目標管理制度の視点から整理し直した。次に、不況期特有の問題や業績悪化に伴い生起する問題、適切でない制度設計による失敗の問題など、従来は一律に成果主義の問題として論じられ、意図せずに混入してしまう諸問題を分離して論じるために、

* こうだ たつお 文教大学人間科学部臨床心理学科

単一の企業グループで一斉に導入された制度のもとの違いを比較する調査を行った。

そこで実施された調査において、成果主義における目標管理体系構築の側面から、職場における上司から部下への下方支援がどのように増加するのか或いは減少するのかを解明し、上司から部下への下方支援を促進する方策についての含意を得ることを、本稿は目的にしている。

この目的に沿い、次の第Ⅱ節において、部下支援についての上司の位置付けを明確化し、第Ⅲ節では、様々な要素が混入したまま語られることの多かった成果主義について、目標管理制度との関係を中心にその背景と歴史的推移を振り返る。そうすることによって、成果主義の本質としての目標管理制度について議論する。

第Ⅳ節では、目標管理制度が本来目指していた、組織目標にそった個人目標が適切に設定されているような目標体系が構築されていれば、上司による下方支援が増加することを実証研究の結果から示す。

第Ⅴ節で、組織において下方支援を促進するための含意と今後の課題を提示する。

Ⅱ 職場における上司の役割と支援

上司は部下に対して、役割上、当然のこととして支援を行うことが期待されている。

また、持てる者が持てない者に対して援助を行うことは、当然のことと考えられる。職場での上司部下の関係ではなく、豊かな地域から貧しい地域への支援を想定した実験であるが、上記に結びつけられる実験として、唐沢(2003)は、援助を行う側の心理として、有利な立場にある人たちが自らの達成を努力に帰属するほど、不利な立場にある人たちにも努力をして苦境を解決することを要求するようになるが、その一方で、自助努力への要求は不公平さの認知には直接規定されないという結果を得ている。また、自らの達成を「自分の有利な立場」に帰属することが、援助責任感を高める要因になるとの結果を得ている。さらに、不利な立場の人たちに関しては、不公平さの認知が高いほど、非達成の努力不足への帰属や自助努

力の必要性評定が低下し、外的条件の帰属や有利な立場の人に対する援助責任評定が高まるという結果を得ている。Brickman et al. (1982)は、問題が発生した責任の有無だけでなく、問題を解決することが可能かどうかによって、援助を行う責任が生じる場合があるとしており、問題解決の責任は、解決資源の有無にもよるとしている。

職場における支援に関する文献はあまりみられない。浦(1992)によれば、ソーシャルサポート研究のなかで職場での対人関係を対象とした研究はあまり多くない。職場における支援について扱う文献としてはAbdel-Halim(1982)がみられる。この論文では役割葛藤や役割の曖昧さと内的な職務満足や職務関与の関係に対して、仕事集団や上司からの支援が緩衝効果を持つことが報告されている。野辺・田中(1994)の社会的ネットワークの構造に関する調査によると、「仕事上の話や相談」は職場仲間に行うことが多い。彼らは、その理由として、仕事上のことについては職場のサポート状況を熟知している職場仲間話しやすいからであろうとの推測を行っている。

Marcelissen et al.(1988)は、同僚よりも上司からの支援のほうが従業員の職務ストレスサーに対する評価を低減させることを報告している。

立場上も、心理的にも、上司からの下方支援は重要な意味を持つと考えられる。そこで、支援を行う立場としての上司について、以下に、先行文献から整理を行いたい。

藤田(1975)は、三隅(1964, 1966)のPM理論に基づき、リーダーシップのタイプとメンバーの構えの解消との関係を調査した。P型リーダーは集団における目標達成や課題解決に関するリーダーシップの要素を強く持つリーダーであり、M型リーダーは企業組織の内部体性の維持に関するリーダーシップの要素を強く持つリーダーである。PM型は、その両方を兼ね備えたリーダーである。また、ここでいう構えとは、他の有効な解決方法を考慮せずに過去に成功したひとつの解決方法にこだわり続ける傾向のことである。藤田(1975)の調査では、高不安群の被験者の構えの解消に最も大きな効果を及ぼしたのがM型のリーダーであり、低不安群の被験者の構えの解消に最

も大きな効果を及ぼしたのがPM型のリーダーであった。このような結果から藤田(1975)は、リーダーのM型行動が人の緊張を解消し、情緒的な圧迫感を取り除く効果を持ち、動機づけの効果を高めることによって、部下にとってのソーシャルサポートとして機能するのではないかと考察している。Pattison(1977)の分類に当てはめて考えると、P型のリーダーは道具的サポートをより多く行い、M型リーダーは社会情緒的サポートをより多く行っていると考えられる。さらに、House(1981)は、情緒的、手段的サポートの他に、情動的、評価的サポートを加え、それらの4つのサポートのうちの1つまたは2つ以上を含む個人間の相互交渉がソーシャルサポートとして機能すると定義している。

企業における職場組織では、このような情動的サポートを行うためにも、また、評価的サポートを行うためにも、その前提としてコミュニケーションが十分であることが必要になる。また、上司からの情報提供も、部下の現状や行動に対する評価づけも、上司と部下が頻りに接触していなければ正確に行うことが困難である。しかし、実際の企業組織では、上司と部下の仕事上での物理的位置が離れていたり、業務上の関連性や上司が認知する業務の重要度などから、上司と部下のコミュニケーションの密度にはばらつきがあると考えられる。

こうした理由から、上司からの支援を測定する際に、コミュニケーションが十分であるかどうかについても考慮する必要があると考えられる。

Ⅲ 目標管理を核とした成果主義導入の歴史

1. 成果主義の本質と目標管理制度

成果主義の導入により、上司から部下への支援のありかたが大きく変化していることが考えられる。

高橋(2004)は成果主義の導入に対して大きな疑問を投げかけている。幸田(2010a)では、成果主義の導入が社内の協力関係を阻害する可能性があることを先行研究から論じ、さらに幸田(2010b)では、“成功した成果主義について語っ

ているものなのか”、あるいは“失敗した成果主義について語っているものなのか”を混同しないことが必要であるとの指摘を行った。

以下にみていくように、成果主義は仕組として目標管理制度をその前身としている。本来、Drucker(1954)は、このような仕組の企業への導入は、マネジメントの階層の違いによる関心の違いや機能の違いから生ずる間違った方向づけを避け、企業内での手続きの公正さを確保する手段として活用できるものであるとしている。さらに、人間関係の問題を大きくすることなく、対人的な公正さを確保するための手段としても活用できるという側面に注目している。

このような考えかたに従って目標の体系が構築されていけば、上司からの部下への下方支援は増加するはずである。幸田ら(2003)は、企業において成果主義的人事制度の導入に際して、目標管理の体系を整理することによって社内の相互協力が増大した事例を提示している。

こうしたことを踏まえて、成果主義を論じる際に目標管理の体系の構築についても考慮する必要があると考えられる。

これまでの議論では、賃金・処遇制度としての成果主義に焦点が当てられることが多かった(例えば、高橋, 2004; 城, 2004; 溝上, 2004; 斎藤・東京管理職ユニオン, 2005; 天笠, 2007など)。本稿では、以下に、成果主義の本質が目標管理制度の活用であり、その成否が経営成果や上司から部下への下方支援に影響するという立場を取る。その根拠として、以下に目標管理制度から成果主義に至る歴史を以下に振り返ってみたい。

McGregor(1960)、Argyris(1964)、Likert(1967)などは、官僚制的な構造が当初意図した効率を上げず、組織内部の対立、緊張、形式主義、責任回避や手段そのものの目的化などの逆機能に陥ることを重視し、組織構造を当初意図したとおり有機的に機能させるべきであることを主張している。

以下にみていくように、日本における成果主義の導入は、官僚的な硬直化を避けるための有力な手段として期待されていた。また、ひとくちに成果主義といっても論者によって前提となっている

制度や組織風土が異なる。成果主義とは一体、何であるのか、導入の歴史を振り返り、その定着の過程を検討することによって成果主義の特徴を明確化していきたい。

2. 科学的な管理手法との類似点

成果主義の基本的考え方はTaylor(1903,1911)に始まるという考えかたがある。高橋(2004)の指摘によると、設定された課業を指示通りの時間内に終了した場合には割り増し賃金を支払うというTaylor(1911)によって提唱された科学的管理法の発想が、現代の成果主義の考え方と非常によく似ている。

Taylor(1903,1911)は、自身の一連の論文に先立つ講演(Taylor, 1895)で、通常の日給制の元では、個人個人の特性や熱心、熟練、信頼度などに全く関係なく賃金が支払われるため、従業員は、いくら精を出して働いても自分にとっての利益は少しもないから、なるべく仕事を少なくしてしかも職を失わない程度に勤めるのが一番賢い方法であると考える、と述べている。

Taylor(1895)は、日給制は、従業員の気風を損ね、その能力を一律に平均してしまうという弊害が生じるとして、出来高払制度を提唱する。ただし、出来高払制度に移行し、従業員の努力により作業効率が上がったところで、管理者が単価設定の基準を上げてしまい、より高い作業効率を求めるということを繰り返すと、工員の側は作業効率を上げても基準単価を切り下げられてしまうことを学習し、一定以上の作業効率を上げようとしないうえに、出来高払制度の弊害が生じることも指摘している。

目標を達成すると、次の目標が上がるということは、現代の成果主義の運用でも、常に問題になる事柄であり、企業が進歩・成長を続けたり、他企業と競争をしていくうえで避けることが出来ない問題である。こういった側面からも、高橋(2004)が現実に行われている現代の成果主義との類似性を指摘することは正鵠を得ているといえる。

しかし、Taylor(1895)は、解決策として、請負単価を適切に設定することにより、雇用主側と被雇用主側が互いの偶然やごまかしの気風を無くす

ことができ、さらに、品質を最善にし生産高を最大にするために、あらゆる方面にわたって互いに協力することが、管理者と工員とに共通した興味になるとしている。さらに、この制度により、工員たちに対して実質的な正義が行われることになり、道徳上の影響が著しいとまで述べており、思想的な側面が感じられる。

Taylor(1903)は、具体的に請負単価の設定について述べているが、それを設定する理由として、怠業には、人間生まれつきの本能および傾向によるものと、他人との関係から思慮をめぐらした結果との2種類があるので、これらの両方を避けるためには、工員のなした仕事の量とその能率とについて、精密な記録をとり、成績のよいものに対しては日給をあげてやり、一定の標準に達し得ないものは辞めさせるための客観的な指標が必要であることを挙げている。ただし、単にこの方法をとるだけでは、成績のよい工員も管理者を信用せず、管理者がこの方法を元に出来高払制に制度を移行したうえで、自分たちが作業効率を上げれば上げるほど、工賃単価が下がっていくのではないかとこの恐れを抱くであろうと指摘している。そういった工員側の不安を払拭するために、適正な工賃を算出し、その工賃を安定的に維持するための具体的手法の導入が必要であると主張している。

こうした点は、(現代の成果主義において、目標を達成した次年度には、さらに基準となる目標水準が上がっていく、ということが繰り返される例がしばしばみられるにしろ)賃金・処遇制度の本来あるべき側面に注目すると、現代の成果主義的な評価制度が背景とする考えかたに共通する部分であろう。

その後、Taylor(1911)は、管理の目的は労資(労使)の最大繁栄であり、労資(労使)の利害を一致させることが管理の目的であるとして議論を進めている。その管理目的の達成のための方策として、工員の賃金を高くし、原価を低くすることを提案している。工員の賃金を高くするためには、工員に対して高い能率を要求することになる。そこで、怠業をやめさせ、最高能率を出させるための管理法が必要になるとして、科学的管理法を提案している。また、科学的管理法を実施した結果

として、生産が増加すれば、需要も増加し、原価が安くなり、同時に必要とする工員の数が増えるので失業者を生ずるようなことはないとの観測を述べ、従って、最終的には、科学的管理法による利益は消費者にも分配されることになることと主張している。適切な賃金の設定と次回以降の目標の引き上げについての問題を、このようにして解決できるだけでなく、産業全体の拡大による失業問題の解消や、世の中の富の増進にも効果があると考ええる。こうした側面を取り出してみれば、確かに高橋（2004）の指摘するように、成果主義的な賃金・処遇制度と科学的管理法とのさらなる類似点が存在する。

しかし、Taylorによる一連のこの考えかたが成功する条件は社会が低成長やゼロ成長、マイナス成長にあるような時代には当てはまらない。需要・生産の継続的増加と賃金の継続的な向上をセットで考えるには、その前提として産業の継続的成長・発展がなければ成立しないからである。Taylor(1895, 1903, 1911)の提唱した管理手法は、単なる管理“手法”というよりは産業革命後の大量生産・大量消費を支え、またそれに依って立つ“思想”であったともいえる。

また、科学的管理法そのものが前提としている管理対象は、工場における工員層であり、ホワイトカラー管理職層ではない。こうした問題点を内包しているにも関わらず、これと類似した賃金・処遇制度を低成長期の社会に、しかもホワイトカラー管理職層に導入したことが様々な問題を引き起こしているといえる。

3. ホワイトカラーを対象とした目標管理制度の背景

Taylor(1895, 1903, 1911)が一連の講演や論文で主に扱った工員層に比べて、現代のホワイトカラー、特に管理職には、企業目的の達成へのより主体的な参画が求められる。1900年前後に提唱された科学的管理法と現在の成果主義とは、根本的に、対象者も、測定されるべき業務の内容と性質や成果も、異なっている。

科学的管理法の視点を取り去って考えると、成果主義の前提として目標管理制度の存在が浮かび

上がる。以下にその経緯をみていきたい。

幸田(1971)によると、日本での目標管理の導入は昭和30年代にはごくわずかな企業で行われていたに過ぎないが、39年から40年の不況を境とし、急速に導入が進められ、生産性関西地方本部の調査では、昭和41年には導入済みの企業が調査対象500社中24%、導入計画中が20%であったという。同調査は、5年毎に継続調査を行っていたが、昭和55年には導入済みの企業が60%にまで達している。

地方行政活性化研究会(1994)によると、目標管理はもともとはDrucker(1954)の提唱によるものである。また、コンサルティングファームの多くも「目標管理はもともとはDrucker(1954)の提唱によるものである」として企業に対する成果主義導入支援や、目標管理制度導入支援を行っている。

しかし、Drucker(1954)は、当時、目標管理を現在にみられるような明確な制度として提示していたわけではない。

Drucker(1954)によれば、目標管理は事業部制組織を円滑に運営するための仕組であり、(1)事業にかかわるあらゆる活動をいくつかにまとめること、(2)こうしてまとめたものを現実と照らし合わせること、(3)必要な行動を明らかにすること、(4)意思決定の過程においてそれが正しいかどうかを評価すること、(5)行動の結果を分析し、仕事を改善できるようにすること、を目的としている。アメリカの大企業の事業部制に焦点を当て、「目標による管理と自己統制」として、このような経営管理上の仕組を紹介するにとどまっている。

4. 成果主義の日本への導入

西暦2000年前後の時期には、成果主義という言葉は十分に定着しておらず、能力主義または、能力・成果主義、能力・実績主義など、さまざまな呼称で呼ばれていた。呼称は様々であっても、その背景には、後述するように、それ以前から導入が試みられていた目標管理制度がある。目標を設定し、その達成度に応じて評価を行うという一連の手続の実施が基本的な前提になっている。

日本への導入の経緯については、幸田(1971)が以下のように記述している。

先駆的に日本で目標管理制度を導入した企業は、日本硝子株式会社であり、すでに1957年に導入を行っている。日本硝子株式会社での目標管理の導入にあたってはDrucker (1954)の影響があったという。さらに、1960年には帝国人造絹糸株式会社(1962年より帝人株式会社に社名変更)が重点項目管理という名称で導入を始めている。また、住友金属鉱山株式会社の当時の社長がDruckerの信奉者であり、その考えに共鳴して1964年から導入しているという。十條製紙株式会社(1993年より日本製紙株式会社)についても1964年からの導入であるという。これらの企業は、それぞれの企業ニーズから独自に目標管理について研究し、制度を導入しており、これら導入の先駆けとなった企業での実践事例がモデルになって、他社に普及していったという。以上が幸田(1971)による日本への目標管理導入の経緯であるが、その後、目標による管理と自己統制という考え方をさらに推し進め、具体的に展開したShleh(1961)による“結果による経営”という考え方が日本に紹介され、普及が進んだ。

その当時、目標管理が従来の管理方式との違いとしてどのような効果を期待されていたのかを、当時の目標管理導入の手引書から窺い知ることができる。

幸田(1966)による目標管理導入の手引書では、目標管理の導入によって期待される効果として、①年功序列的温情主義から能力主義、②官僚主義につながる規則・規程主義から業績・成果での評価、③権威主義・縄張り主義から協力による個々の総和以上の力の発揮、④売込み主義・三ズ主義(休まず、遅れず、働かず)から、真の能力評価の方法へ、といった内容が挙げられている。

これらの①から③までは、21世紀に入り、急速にピークを迎えた成果主義導入全盛期に言われていたことと全く同じである。ただし成果主義導入のコンサルティングを行ってきた経験からの実感として、④については、平成に入ってから成果主義導入や目標管理導入の際にあまり触れられることはないといえる。④は、当時の文化的背景

の影響を強く受けていると考えられる。クレージーキャッツというグループの植木等が主演し、映画化された“無責任男”シリーズでの戯画化されたサラリーマン像を彷彿とさせる。

当時は、従来の日本企業の特質と考えられるものを乗り越える手段として目標管理が注目され、能力主義への移行が盛んに考えられるようになっていた。こうした背景を受けて、日経連能力主義管理研究会(1969)が能力主義導入の手法を解説している。

以上の①から④を見ても、この時代に能力主義への移行が強調されていたことが窺われる。

しかし、なぜ、そのなかの①から③までが現代の成果主義や目標管理導入の理由と全く同じであり、同じことが繰り返されているにも関わらず、そのことに触れる人が少ないのであろうか。

その理由は、おそらく、目標管理の日本への最初の紹介から現在の成果主義導入に至るまでの期間が、ひとりの人間が企業に入社してから定年で退職し、あるいは役員を経て引退するまでのサイクルをわずかに上回るということにもあると考えられる。名称が成果主義に変わっているが、基本的に目指す内容は30年以上前に流行した目標管理と同じである。しかし、当時の目標管理や能力主義への移行実務を担当した人は、すでに企業の現場にはいなくなり、伝承が途絶えてしまっていると考えられる。人が入れ替わる度に、伝承が途絶え、同じ議論が同じ企業の中で、まったく別の人たちによって繰り返されることは頻繁に目撃される現象である。人は流れ去り、記憶は失われる。

5. 日本的経営の否定から肯定へ

その後1970年代に入って、新たにDrucker(1971)によって当時の米国企業の問題点が指摘されるとともに、日本企業の特異性が好意的に評価されることとなる。コンセンサスに基づく集団での意思決定、終身雇用・年功序列による高生産性、大学の先輩後輩のつながりによる教育と円滑な意思疎通などが、日本企業の成長の要因として見直されることになる。続いて、Abegglen(1973)によって年功賃金、終身雇用、企業別組合などが評価される。そうしたなか、日

本経済の高度成長が続くに従って、目標管理導入の議論は次第にみられなくなる。

日本企業の仕組を評価する動きのなかで、オイルショックと呼ばれる経済停滞が起こる。この時期に津田(1976)は、これまで日本企業の後進性として扱われることが多かった日本的経営の特質を、戦前の経営家族主義とは別のものであるとして再評価している。日本的経営が1970年代に入って肯定的に評価され始める。

オイルショック後に続いた経済の低成長期という新たな環境下において占部(1978)は、終身雇用、年功昇進、年功賃金という制度は不変ではなく、雇用調整や能力主義、職務給の導入などで環境変化に適応しつつあると位置づけている。

この時点より前の段階ですでに多くの企業で導入された賃金・処遇制度として、生活給体系に基づく賃金制度がある。この制度は、戦後、多くの企業で導入されたが、これは従業員の標準的なライフサイクル上、必要となる金額を考えた賃金カーブを想定して設計されていた。

しかし、生活給体系は、概ね1975年頃から職能資格制度による賃金体系へと変えられていく(竹内, 2002)。

1975年頃から、広く普及していく職能資格制度は、制度設計上の思想としては、職務能力に賃金支払の根拠を置くものであった。年功的な賃金制度から、能力主義的な制度への移行が、制度導入の意図である。しかし、運用が続くうちに、賃金体系自体が、実態として生活給的になっている場合がほとんどであったといわれている。それぞれの企業による違いはあるにしても、筆者がコンサルティング業界に入った2001年時点では、各企業での職能資格制度の運用は、生活給体系の賃金カーブをなぞったものに変容していることが多かった(さらに、人事制度に関するコンサルティングを依頼する企業の多くは、現行の給与制度の運用から成果主義型の給与体系に変えたいという希望を持っている場合が多かった)。

職能資格制度という名目の新しい能力主義的な制度を導入しながらも、1970年代から日本的経営を評価する動きが国内で盛んになるとともに、運用の実態は従来から行われてきた年功的な旧来

型の日本企業の賃金制度をなぞるかたちでの運用になっていったと考えられる。

組織風土研究の分野においても、米国での景気後退を背景に、日本企業を評価する動きが盛んになり、Ouchi(1981)やPascale & Athos(1981)らが見習うべき手本として日本企業を取り上げるようになる。

1980年代後半からは、米国の双子の赤字を尻目に、急速な円高が進み、日本はバブル経済といわれる時代になり、空前の好景気を迎えることになる。そうした日本経済を意識して、1987年には、日本の品質管理の賞であるデミング賞に倣い、米国でマルコム・ボルドリッジ賞が創設されている。

6. 新たな成果主義の定着とその影響

1990年代に入ると、バブル経済が崩壊し、失われた10年と呼ばれる時代になり、日本経済は低迷する。日本経済を支える企業の業績も低迷、破綻し、リストラや成果主義の導入により、存続を図る企業が増加する。

こうしたなか、再び目標管理が成果主義という名称のもとに、日本企業のなかに導入されていく。

高橋(1999)によれば、成果主義の目的は、成果貢献によって給与を決めることであるが、単に給与コントロールの問題だけでなく、会社のビジョンに合った成果志向の強い行動を引き出すことが本来最も重要な目的であるという。

吉田(2002)は、オイルショックや円高不況などで経済が危機的な状況になるたびに能力主義が叫ばれながらも、1980年代までは結果的に年功序列型の人事だったと総括し、1990年代半ばから21世紀に至る過程で、成果主義の時代に突入したと評価している。

笹島(2002)は、成果主義については、さまざまな理解があると考えられるとしながらも、最も一般的な理解は「企業活動への貢献度に比例して処遇する制度」ということではないかと整理している。

高橋(1999)は以下の事例を挙げている。ある電機メーカーは、1990年度に過去最高益を記録した後、1992年度には一気に業績が低下し、単年度赤字に落ち込んだ。それを機に、成果主義を

スタートさせたという。また、ある自動車メーカーは、1980年代には業績が上り調子だったか、1980年代後半に、業績が伸び悩み始め、1990年頃、業績が下降する。その際に、組織改革を行い、目標管理を軸とした制度を導入し、1992年に全管理職に年俸制を導入したという。

7. 問題の整理

以上に概観してきたように、成果主義の根底には目標管理制度があり、Taylor(1895, 1903, 1911)による科学的管理法が想定していた工場における日給で働く工員による比較的単純な作業の繰り返しとは異なる、「目標による管理と自己統制」という目的からの導入が行われている。さらに、1990年前後の不況期特有の問題が成果主義の問題として混入して議論されがちになっている。

成果主義には2つの側面があり、1つは賃金・処遇制度としての成果主義であり、もう1つは企業内の目標体系を整え、組織目標にそって個人目標を適切に設定していくプロセスとしての側面である。

そのために、本研究では、これらを切り分け、成果主義の1つの側面である、目標体系を整え、組織目標にそって個人目標を適切に設定していくプロセスに焦点を当て、目標管理の側面が、組織内における上司から部下への下方支援を増大する可能性について調査を行う。

IV 目標体系と上司による下方支援

1. 調査目的

これまで、日本への成果主義導入の経緯を振り返ることによって、目標体系を整え、組織目標にそって個人目標を適切に設定していくプロセスとしての目標管理制度を概観してきた。

高橋(1997, 2004)、城(2004)、久保(2005)、天笠(2007)にみられるような、企業内の協力を阻害するシステムとしての成果主義の議論は賃金・処遇制度としての側面に焦点を当てているが、本研究では、成果主義の目標管理制度の側面に焦点を当て、その側面からみた成果主義が上司から

部下への下方支援を向上するであろうことを調べたい。

ここで振り返ると、第Ⅱ節において下方支援を行う際に、コミュニケーションが重要であろうとの予測が得られた。また第Ⅲ節においてみられたように、本来、Drucker(1954)が指摘するように、目標管理制度は階層の違いによる関心の違いなどを越えて方向づけを揃え人間関係を向上する手段として活用できると考えられる。もしそうであれば、その導入により、上司からの部下への下方支援は増加するはずである。目標の体系が構築されており、上司・部下の間で目標が共有されていれば、上司からの部下への下方支援は増加するであろうとの予測が成り立つ。

そこで、本研究では、

仮説1：コミュニケーションが十分なされていれば上司からの下方支援は増大する

仮説2：上司・部下の間で目標が共有されていれば上司からの下方支援は増大する

という2つの仮説を提示する。

また、「Ⅲ 目標管理を核とした成果主義導入の歴史」でみてきたように、成果主義の問題に関しては賃金・処遇制度としての側面が混入してしまうことが多い。賃金・処遇制度としての成果主義ではなく、これまでみてきたように目標共有の仕組の側面を、成果主義の持つ他のもうひとつの側面から切り出して検討する。

このことを仮説化すると、

仮説3：上司からの下方支援を増大させる要因は、賃金・処遇制度としての成果主義ではなく、目標共有の仕組である

ということになる。

仮説3を検討するにあたって、“賃金・処遇制度としての側面”からの成果主義導入の効果と、“目標の共有としての側面”からの成果主義導入の

効果とを切り分けて考えるために、賃金・処遇制度としての成果主義と目標の共有としての成果主義の2要因で調査対象を分類し、それぞれの上司からの支援の平均値の分析を行うこととした。

2. 調査方法

様々な事業を擁するグループ企業の国内事業所の非管理職2,225名の社員を対象とした質問紙調査を行った。各事業所に対して質問紙と返送用封筒を配布し、対象者に無記名で記入してもらい、1ヶ月間で回収されたものを集計した。調査自体は、役員を除く全社員に対する企業風土調査を目的としたものであり、その企業風土調査の質問全体のなかから関連する項目を用いて分析を行った。なお、本調査は幸田（2010a,2010b）と同時に同一対象に行われた。

3. 調査内容

上司からの下方支援が（1）コミュニケーションの量や（2）上司・部下の目標の共有とどれくらい関係しているのかを調べるために、「あなたが自分の職務を遂行するうえで、上司の支援が欠かせない場合、そのサポートが、いつも十分に得られる」という質問項目と、「上司からあなたに対しての仕事上のコミュニケーションは十分に行なわれている」「あなたの所属する部署では組織目標にそって個人目標が適切に設定されている」という2つの質問項目との相関を調べた。質問はすべて7件法により行われた。

また、（3）仮説3を検討するために、関連する質問項目を因子分析し、そのなかから賃金・処遇制度としての成果主義に関する質問群を取り出し、対象者の分類に用いた。これにより、対象者を2分した。また、目標共有の仕組によっても対象者を2分し、仮説3に関しては、 $2 \times 2 = 4$ に対象者を分類して比較した。

4. 調査結果

仮説1

「上司からあなたに対しての仕事上のコミュニケーションは十分に行なわれている」という質問項目と「あなたが自分の職務を遂行するうえで、

上司の支援が欠かせない場合、そのサポートが、いつも十分に得られる」という質問項目との相関係数は.639であり、.01%水準で有意であった

（表1）。

表1 上司からのコミュニケーションと支援との相関

	M	SD	n	相関係数
上司からのコミュニケーション	4.53	1.58	2222	.639***
上司からの支援	4.82	1.46	2220	

***p<.001

その結果、仮説1は支持された。

仮説2

「あなたの所属する部署では組織目標にそって個人目標が適切に設定されている」という質問項目と「あなたが自分の職務を遂行するうえで、上司の支援が欠かせない場合、そのサポートが、いつも十分に得られる」という質問項目との相関係数は.467であり、.01%水準で有意であった

（表2）。

表2 目標の共有と上司からの支援との相関

	M	SD	n	相関係数
目標の共有	4.54	1.40	2221	.467***
上司からの支援	4.82	1.46	2220	

***p<.001

その結果、仮説2は支持された。

仮説3

調査に用いた質問項目を因子分析し、そのなかから賃金・処遇制度としての成果主義に関する質問群を取り出し、その高低で対象者を「成果主義群」「年功序列制群」に2分した（賃金・処遇制度）。また、仮説2で用いた「あなたの所属する部署では組織目標にそって個人目標が適切に設定されている」という質問項目で対象者を2分した（目標の共有）。

2×2 の合計4グループを作成し、「あなたが自分の職務を遂行するうえで、上司の支援が欠かせない場合、そのサポートが、いつも十分に得られる」という質問項目の得点について平均値の比較を行った。（表3）

表3 目標の共有と賃金・処遇制度による上司からの支援の平均値

	目標の共有	
	低	高
賃金・処遇制度		
年功序列制	3.92 (1.58)	4.98 (1.38)
成果主義	3.95 (1.42)	5.23 (1.21)

()内は標準偏差

分散分析の結果、有意な交互作用はみられなかった ($F(1, 2209)=1.51, p=.219(n.s.)$)。目標が組織目標にそって個人目標が適切に設定されているかについての主効果は有意であった ($F(1, 2209)=176.31, P=.000(p<.001)$) が、賃金・処遇制度上での年功序列制か成果主義かについては有意な主効果がみられなかった ($F(1, 2209)=2.67, p=.102(n.s.)$)。

その結果、仮説3は支持された。

V 考察

1. 上司からの下方支援が増加する条件

本研究では、

仮説1：コミュニケーションが十分なされていれば上司からの下方支援は増大する

仮説2：上司・部下の間で目標が共有されていれば上司からの下方支援は増大する

仮説3：上司からの下方支援を増大させる要因は、賃金・処遇制度としての成果主義ではなく、目標共有の仕組である

のすべての仮説が支持された。

上司は部下に対して十分なコミュニケーションを行ってあればいるほど、部下への支援が多い傾向にあるといえる。また、上司・部下の間での目標共有が大切であることもわかった。目標が共有されていればいるほど、部下への支援が多い傾向にあるということがいえた。仮説3の検証結果から、賃金・処遇制度としての成果主義の側面ではなく、目標共有の仕組としての成果主義が、上司から部下への支援を増大させる要因になることが推測された。

2. 産業界への含意

仮説1の検証から、上司から部下への下方支援とコミュニケーションとの高い相関が得られた。現在、電子メールの発達や、IT企業にみられる客先常駐の勤務スタイル、また、在宅勤務の奨励などで、上司と部下とのコミュニケーションが薄れゆく方向に産業界が進んでいると見受けられる。しかし、日常、十分なコミュニケーションがなければ、部下にとって支援が欠かせないときに十分な支援を受けられにくいことが推察される。

現在、危機管理が企業にとって重要な問題になっている。こうしたなか、部下にとって支援が欠かせないときに十分な支援を受けられず、重大な損失につながる事故が発生するといった事態を防ぐことは重要であると考えられる。

上司と部下との間でのコミュニケーションが十分に取れるような施策が必要であろう。

また、本研究では、成果主義を賃金・処遇制度としての成果主義と、目標共有の仕組としての成果主義に2分し、上司から部下の下方支援の大きさへの影響を比較した。このような視点を取り入れることによって、本研究結果は、産業界および従来の議論に対して少なからぬ貢献をしたと考えられる。

賃金・処遇制度としての成果主義は、見かけ上、上司から部下への下方支援を増やすかのように見えるとしても、本研究のデータでみると、「賃金・処遇制度としての成果主義」と「上司から部下への下方支援」とは相関係数が.18しかない ($p<.001$)。

それ以前の問題として「賃金・処遇制度としての成果主義」と「組織目標にそって個人目標が適切に設定されている」との相関係数が.31ある ($p<.001$) ことから、実際には、①「賃金・処遇制度としての成果主義」と②「組織目標にそって個人目標が適切に設定されている」との関数が、①「賃金・処遇制度としての成果主義」と③「上司から部下への下方支援」との間に影響を及ぼすこともあると考えられる。

仮説3を検証する過程で行った分散分析では、①「賃金・処遇制度としての成果主義」の高低での③「上司から部下への支援」について有意な主

効果はみられなかったが、②「組織目標にそって個人目標が適切に設定されている」ことについての高低での③「上司から部下への支援」について有意な主効果がみられる結果となっていた。こうした見かけ上の問題が、成果主義に関する議論を複雑にしていたと考えられるが、本研究でそれがある程度整理できたのではないかと考えられる。

こうしたことから、本稿では、産業界に対して、「賃金・処遇制度としての成果主義」と「目標共有の仕組としての成果主義」を切り分けて考えることを提唱したい。

成果主義に対する賛否は盛んに議論されつつ、現在も決着を得たとは考えられない。大きな批判を受けながらも実質的に導入が進み、成果主義の導入は既成事実として日本企業に定着しつつある。高橋（2004）、城（2004）、溝上（2004）、斎藤・東京管理職ユニオン（2005）、天笠（2007）などの多くの批判的議論が賃金・処遇制度としての成果主義に対して行われている。しかし、成果主義を構成するもうひとつの要素である目標共有の仕組としての成果主義は、社内の上下間での協力・支援の充実には役割を果たす可能性がある。多くの企業では、下から目標が積み上がってくるのに対して、本研究に付随して2010年9月に行われた日本放送協会の関連事業担当役員に対するインタビューにおいて、同協会では、役員から目標設定を時系列に従って下方に降ろしていくことで、従来に比して、目標達成に向けた組織の力の結集が円滑に行われていることが窺われた。また、役員に於いても、業績による報酬の変化を穏当なものにすることによって賃金・処遇制度としての側面を極力抑え、組織目標を適切に共有しながら組織の下方に向かって展開していく、いわば目標共有の仕組としての側面を強める運用がなされており、効果を上げていることが窺えた。

このように、成果主義の本来の成り立ちに立ち戻り、成果主義の目標共有の仕組としての側面を取り出して利用することで、企業目的達成に向けた組織活動を推進できる可能性がある。また、企業目的達成に向け、上司から部下への下方支援行動を増加できる可能性がある。

3. 今後の課題

今回の研究により、成果主義の目標共有の仕組としての側面が上司から部下への下方支援行動を増加させる可能性が指摘され得た。しかし、本研究は、単一の調査対象に基づいた研究であり、今後、多様な対象への調査を行うことにより、より普遍性のある結果を得る必要がある。

また、本稿では、上司から部下への下方支援に焦点を当てたが、それだけではなく、今後は、成果主義を賃金・処遇制度としての成果主義と、目標共有の仕組としての成果主義に分割して考えることにより、成員のモラルや問題対処方策、メンバー相互の協力行動など、組織行動の様々な側面への影響を調べる必要がある。成果主義やその影響を個々の要因に分解し、それぞれの関係を詳細に調べるための調査の実施が望まれる。

引用文献

- Abbeglen, J.C. 1973 *Management and Worker: The Japanese Solution*, Tokyo: Sophia University in cooperation with Kodansha International. (1973占部都美 監訳『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社)
- Abdel-Halim, A.A. 1982 "Social support and managerial affective responses to job stress." *Journal of Occupational Behaviour*. 3(4), 281-295.
- 天笠崇 2007『成果主義とメンタルヘルス』新日本出版社。
- Argyris, C. 1964 *Integrating the Individual and the Organization*, New York: John Wiley & Sons. (1969 三隅二不二・黒川正流 訳『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学出版部)
- Brickman, P., Rabinowitz, V.C., Karuza, J., Coates, D., Cohn, E. & Kideer, L. 1982 "Models of helping and coping." *American Psychologist*. 37(4), 368-384.
- Drucker, P. F. 1954 *The Practice of Management*, New York: Harper & Row. (1956現代経営研究会 訳『現代の経営』自由国民社)

- Drucker, P. F. 1971 "What we can learn from Japanese management." *Harvard Business Review*. March-April, 110-122.
- 藤田 正 1975 「問題解決過程の構えに及ぼすPM式監督類型の影響について」『実験社会心理学研究』15(3), 116-128.
- House, J. S. 1981 *Work stress and social support*, Mass: Adison Wesley.
- 城 繁幸 2004 『内側から見た富士通「成果主義の崩壊」』 光文社.
- 唐沢かおり 2003 「有利な立場の人が不利な立場の人に努力を求めるとき・援助するとき—不公平さ認知と原因帰属の役割について」『社会心理学研究』18(2), 106-118.
- 幸田一男 1966 『目標管理の進め方』産業能率短期大学出版部.
- 幸田一男 1971 『新版 目標管理の進め方』産業能率大学出版部.
- 幸田達郎 2010a 「年功序列的環境と成果主義的環境におけるキャリア目標の明確さの違い—プロパティ・ライツ理論によるキャリア目標の分析」『中央大学大学院研究年報 総合政策研究科篇』13, 91-108.
- 幸田達郎 2010b 「個人の仕事上のキャリアを“財産”として考えることの可能性について—「財産の所有権の明確さ」と「財産そのものの明確さ」がキャリア目標の明確さに対して与える影響」『文教大学人間科学研究』31, 33-57.
- 幸田達郎・楡木満生 2003 「企業で目標設定のグループセッションを行った事例」『カウンセリング研究』36 (4), 399-413.
- 久保克行 2005 「人事の経済学と成果主義」都留 康・阿部正浩・久保克行『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社, 13-26.
- Likert, R. 1967 *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill. (1968三隅二不二 訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社.)
- Marcelissen, F. H. G., Buunk, B., Winnubst, J. A. M., & Dewolff, C. J. 1988 "Social support and occupational stress: A causal analysis." *Social Science and Medicine*. 26(3), 365-373.
- McGregor, D., 1960 *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill. (1970高橋達男 訳『新版 企業的人間的側面』産業能率短期大学出版部.)
- 三隅二不二 1964 「教育と産業におけるリーダーシップの構造—機能に関する研究」『教育心理学年報』4, 83-106.
- 三隅二不二 1966 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学』ダイヤモンド社.
- 溝上憲文 2004 『隣の成果主義』光文社.
- 野辺政雄・田中宏二 1994 『地方都市における既婚女性の社会的ネットワークの構造』社会心理学研究 10(3), 217-227.
- 野口裕二 2001 「社会学と臨床心理学」下山晴彦・丹野義彦編著『講座臨床心理学1 臨床心理学とは何か』東京大学出版会 229-247.
- Ouch, W. G. 1981 *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Massachusetts: Addison-Wesley. (1981徳山二郎 監訳『セオリー-Z』CBSソニー出版.)
- Pascale, R. T. & Athos, G. 1981 *The Art of Japanese Management*, New York: Simon & Schuster. (1982深田祐介 訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社.)
- Pattison, E. M. 1977 "A theoretical-empirical base for social system therapy" In Foulks, E. F., Wintrob, R. M., Westermeyer, J. & Favazza, A. R.(Eds.), *Current perspectives in Cultural Psychiatry*. New York: Spectrum, 217-253.
- 斎藤貴男・東京管理職ユニオン 編著 2005 『成果主義神話の崩壊』旬報社.
- 笹島芳雄 2002 「成果主義の概念」楠田 丘編『日本型成果主義—人事・賃金制度の枠組と設計』生産性出版, 32-41.
- 高橋伸夫 1997 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会.
- 高橋伸夫 2004 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社.
- 高橋俊介 1999 『成果主義』東洋経済新報社.
- 竹内一夫 社会経済生産性本部日本型成果主義研

- 究委員会・楠田 丘 編2002『日本型成果主義—人事賃金制度の枠組と設計』生産性出版。
- Taylor, F. W. 1895 "A Piece Rate System." *American Society of Mechanical Engineers*, 16. (1957上野陽一 編訳「出来高払制私案」『科学的管理法』技報堂, 1-35.)
- Taylor, F. W. 1903 *Shop Management*, New York: Harper & Bros. (1957上野陽一 編訳「工場管理法」『科学的管理法』技報堂, 37-194.)
- Taylor, F. W. 1911 *The Principle of Scientific Management*, New York: Harper & Bros. (1957上野陽一 編訳「科学的管理法の原理」『科学的管理法』技報堂, 203-312.)
- 地方行政活性化研究会 1994『職員参加の目標による行政運営—分権の時代の地方公共団体職場活性化マニュアル』産能大学出版部。
- 津田真徹 1976『日本的経営の擁護』東洋経済新報社。
- 浦 光博 1992『支えあう人と人—ソーシャル・サポートの社会心理学』サイエンス社。
- 占部都美 1978『日本的経営を考える』中央経済社。
- 吉田 寿 2002「戦略実現のための人事制度改革とは」吉田 寿 編『人事制度改革の戦略と実際』日本経済新聞社, 2-60.

[抄録]

成果主義については様々な議論が行われてきた。本稿では日本における成果主義導入の歴史を振り返り、賃金・処遇制度としての側面と組織内の目標体系構築の側面とを切り分けて考えることを提唱する。さらに、実証研究により、成果主義のなかの目標体系構築の側面が、上司から部下への下方支援を促進するであろうことについて議論する。
