

【個人研究】

「成果主義」の2つの側面と上司・部下間の協力 ——成果主義の影響に関する実証研究——

幸田 達郎*

Two Aspects of Performance-based Systems and Superior/Subordinate Cooperation: Experimental Study on the Impact of Performance-based Arrangements

Tatsuo KODA

This study conducted a Web-based survey to investigate the relationship between a performance-based system, which many companies in Japan have introduced, and the collaborative relationship between corporate managers and their subordinates. Performance-based policies were divided into those with aspects of “goal-sharing arrangements” and those with aspects of “compensation systems” in this study. Then, we consider the impact that each aspect has, as a social exchange, on the collaboration between a superior and his/her subordinate.

“Goal-sharing arrangements” have a positive impact on the collaboration between superiors and subordinates, but “compensation systems” do not. Moreover, “goal-sharing arrangements” have positive impacts on conflict-resolution style where a superior and subordinate work together to solve problems, and on superior/subordinate collaboration. Conflict-resolution style, by itself, have a positive impact on superior/subordinate collaboration. This shows that goal-sharing is an integral part of the systemic arrangement to facilitate “cooperation” between a superior and subordinate, while compensation systems are not. With the growing importance of collaboration with partners outside a firm, studying the collaborative relationship on enterprise boundaries is a remaining issue, in the future.

Key words : results-oriented, management by objectives, social exchange theory, leader member exchange (LMX), cooperation
成果主義、目標管理、社会的交換、LMX理論、協力

I 問題の背景と研究目的

企業が競争激化や低成長下で新たな工夫を創出するためには、従来にも増して組織力の強化が求められる。組織力は個々の能力や、それらをつなぐ“協力”によって向上する。組織内の協力は個人間・集団間で行われるが、最も基本的な協力は

上司と部下との間で行われる。そうしたことから、上司・部下間の協력에影響する要因を解明する必要がある。本稿では、特に、近年、多くの企業で導入されている成果主義が、上司・部下間の協力に対してどのような影響を及ぼすのかを明らかにしたい。

* こうだ たつお 文教大学人間科学部臨床心理学科

Ⅱ “成果主義の2つの側面”と社会的交換としての“協力”

歴史的にみると、成果主義は目標管理制度をその前身としている。Drucker (1954) は、目標による管理を、マネジメントの階層や機能の違いから生ずる間違った方向づけを避け、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た。これは、“目標統合の方法としての成果主義の側面”である。一方で、成果主義を金銭的報酬の仕組として捉えると、すなわち“賃金・処遇制度としての成果主義の側面”に注目すると、金銭的報酬が期待されるほどの効果を上げていないとの報告はすでに1950年代から存在している (Whyte, 1955)。

幸田 (2010, 2011) が指摘してきたように、成果主義的施策には、“目標統合の方法としての成果主義の側面”と、“報酬・処遇制度としての成果主義の側面”がみられる。本論文においてはこの2つの側面を分離して扱うこととする。

協力については様々な視点からのアプローチが考えられるが、本稿では上司・部下の協力関係を社会的な交換の一形態としてとらえるLMX (Leader Member Exchange) 理論 (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Scandura & Graen, 1984; Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999など) に基づく分析枠組を用いることによって、“経営組織”という場における“協力”という社会的行動を分析する。

Ⅲ “成果主義”と“上司・部下間の協力”

1. 調査目的

成果主義を2つの側面に分けて考えた場合、金銭的報酬は期待されたほどの効果を上げないということからも、賃金・処遇制度としての成果主義的な制度の導入は、上下の協力の強化にはつながらないと考えられる。

それに対して、Drucker (1954) が示すようなかたちで上司と部下の目標が統合されており、目標を共有することによって互いの“仕事”が結

びつけられていれば、上司と部下の協力関係は強まるであろう。

そこで、本稿では以下の仮説を設定する。

【仮説1】賃金・処遇制度としての成果主義と上司・部下間の協力の強さに関連はなく、目標統合の方法としての成果主義は上司・部下間の協力に正の影響を与える

上司と部下の関係が協力的であるかそうでないかは、相互の関係にコンフリクトが発生した際に、より端的に表面化するであろう。

その際に、「賃金・処遇制度としての成果主義」は、コンフリクト解消スタイルに対する影響として、中立であると考えられる。しかし、上司と部下が同一の問題に焦点を合わせるための方策としての、「目標共有の側面としての成果主義」は、問題直面型のコンフリクト解消スタイルを促進するであろうと考えられる。

【仮説2】目標共有の側面としての成果主義は問題直面型のコンフリクト解消スタイルに正の影響を与える

お互いの中に横たわる問題を直視して解決を行う姿勢からは、協力的な関係が発展し得るであろう。組織開発の古典的手法であるマネジリアル・グリッド (Blake & Mouton, 1964, 1968) の考えかたに従えば、最良のリーダーシップ・スタイルは9・9型のリーダーシップ・スタイルである。9・9型のリーダーは、問題を正面から直視し、根本的な解決策を探そうとする姿勢を取るが、このように問題を直視することによって、解決すべき問題について、上司と部下が正面から向き合うことによって協力の度合を強めることができるであろう。

【仮説3】問題直面型のコンフリクト解消スタイルは上司・部下の協力に正の影響を与える

2. 調査方法

対象

web調査を用いて、対象者条件に適合したモニターから統計的な就業者数の性年代比率に合致するように選択したランダムなサンプルを700件抽出した。

尺度

本稿では、「上司・部下間の協力」「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」「目標共有の側面としての成果主義」「問題直面型コンフリクト解消スタイル」という4つの変数を扱うことになる。それぞれの変数に関して5件法による質問項目を作成し、分析に使用した。その手順は以下のとおりである。

上司・部下間の協力

上司・部下間の協力については、上司と部下との関係を社会的交換としてとらえるLeader-Member Exchange (LMX) による尺度を中心に構成した。Graen, Novak & Sommerkamp (1982) により開発されて以来、細かい改変を重ねながら用いられ続けているLMX-7を和訳し、Liden & Maslyn (1998) の開発した尺度から、部下の側から上司への協力を測定している3項目を和訳して追加したものを因子分析によって整理し直して使用した。

従属変数となる、上司・部下間の協力について、質問項目を因子分析により整理した。

まず、主因子法で次元分解を行い、その後に、因子数を変えながらプロマックス回転を行った。

単一の因子に対して.40以上の負荷量を持つ項目を残して、因子分析を繰り返したところ、因子の解釈可能性と単純構造の観点から3因子構造を仮定することが妥当であると考えられた。(表1)

ただし、最終的に残った10項目すべての信頼性係数(クロンバックの α 係数)は $\alpha=.895$ であり、信頼性係数の高さを根拠に、LMXを単次元として捉えるべきであると主張するGraen & Uhl-Bien (1995) の結論に一致する値となった。そのために、本稿では、Uhl-Bien (1995) に従い、LMXを単次元として扱うこととした。

賃金・処遇制度の側面としての成果主義

賃金・処遇制度の側面としての成果主義に関する項目は事実関係を問うための項目により構成した。正亀(2008)による成果主義に関する調査で使用されたYes・Noを問う2点尺度の項目を5点尺度に修正したものを使用した。成果主義による処遇の格差に関する質問項目が3項目、基本給の決定要素に関して3項目、賞与の決定要素に関し

表1 上司と部下の協力の測定に使用する質問の因子分析結果(パターン行列)

	1	2	3
あなたが困難な状況に立たされた場合、上司は自らを犠牲にしてまであなたを救済してくれると思う。	0.851	0.055	-0.026
あなたが仕事上の問題を解決するのを助けるために、あなたの上司は個人的に力を注いでくれる。	0.698	0.211	0.007
あなたは上司のために全力を尽くしたいとは思わない。(逆転項目)	0.56	-0.147	-0.038
あなたは、あなたの上司が不在のときにも、上司の決定を支持したり擁護しようと思う。	0.536	0.314	0.018
あなたが自分の職務を遂行するうえで、上司のサポートが欠かせない場合、そのサポートが、いつも十分に得られる。	0.529	0.089	0.043
あなたの上司は、あなたの能力を信頼している。	0.034	0.791	-0.04
あなたは上司と協調して仕事ができおり、たいいていの場合、何をすれば上司が満足するのかを理解している。	-0.116	0.767	0.119
あなたの上司は、あなたの仕事上の問題とニーズをよく理解している。	0.196	0.634	0.042
上司の業務上の目標を達成するためには、あなたは要求されているよりも多くの自発的な努力をささげたいと思っている。	0.235	-0.148	0.829
あなたは職務上定められている範囲を超えて、上司のためによく働いていると思う。	-0.262	0.322	0.616

因子間相関

	1	2	3
1	—	0.757	0.613
2		—	0.658
3			—

N=700
逆転項目については逆転済の得点を使用

て3項目の合計9項目が用いられた。これら9項目の信頼性係数(クロンバックの α 係数)は $\alpha=.742$ であった。

目標共有の側面としての成果主義

目標共有の側面としての成果主義に関する項目は、資産特殊的な関係についての質問項目を因子分析によって整理し、さらに、その中から目標共有にふさわしい内容のものを使用した。因子分析に使用された項目は、以下の3種類の出所から選択された。①高橋(1993)による、少しずつ改訂を加えながら続けられた継続的・包括的な研究で用いられた項目のなかから目標に関連する項目、②幸田(2009, 2010, 2011)の研究に使用された企業風土調査のための項目から目標に関連

する項目、③今回の調査で新たに設定された項目の3種類である。これらを併せて因子分析による整理を行い、同一の因子として確認されたものの中から目標に関連する項目を選択することによって行われた。その結果、高橋（1993）による3項目が最終的に使用されることとなった。これら3項目の信頼性係数（クロンバックの α 係数）は $\alpha=.792$ であった。

コンフリクト解消スタイル

コンフリクト解消スタイルについては、Blake & Mouton（1964）による、上司・部下の間でのコンフリクト解消のスタイルの5つの特性を項目化して使用した。

分析手順

「上司・部下間の協力」を構成する10項目の平均得点を尺度得点として上司・部下間の協力の度合を測定した。コンフリクト発生時に取られるコンフリクト解消スタイルが、問題直面型コンフリクト解消スタイルであるか否かについては、単一の項目により測定した。

仮説1を検証するために、「上司・部下間の協力」の値に関して、「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」と「目標共有の側面としての成果主義」の2要因による分散分析を行なった。それぞれの要因は、平均値を中心に標準偏差の $\pm 1/2$ の値を切れ目として3分割して比較した。

また、仮説2を検証するために、「問題直面型のコンフリクト解消スタイル」の値に関して、同様に「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」と「目標共有の側面としての成果主義」の2要因による分散分析を行なった。仮説1の場合と同様に、平均値を中心に標準偏差の $\pm 1/2$ の値を切れ目として3分割して比較した。

仮説3を検証するために、「上司・部下間の協力」の値に関して、「問題直面型のコンフリクト解消スタイル」の度合いの違いによる一元配置の分散分析を行なった。「問題直面型のコンフリクト解消スタイル」を低群・中群・高群に3分割し、「上司・部下間の協力」の平均値の差を検定した。分割は、協力の度合いの平均値を中心に標準偏差の $\pm 1/2$ の値を切れ目として低群・中群・高群に分類した。

3. 結果

仮説1

「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」と「目標共有の側面としての成果主義」のそれぞれを3分割した 3×3 の2要因で分類した結果は表2のとおりである。

表2 成果主義の2側面と上司・部下間の協力の平均値(SD)

目標共有の側面	賃金・処遇制度としての側面		
	低	中	高
低	2.60(.66) N=90	2.61(.69) N=56	2.58(.65) N=21
中	2.99(.59) N=80	3.11(.43) N=178	2.93(.67) N=76
高	3.64(.98) N=25	3.32(.62) N=68	3.42(.69) N=106
	N=700		

「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」と「目標共有の側面としての成果主義」の2つを独立変数、「上司・部下間の協力」を従属変数とした 3×3 の2要因の分散分析を行った。

分散分析を行なったところ、「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」については有意な結果は得られなかった($F(2, 691)=.93, ns.$)。しかし、「目標共有の側面としての成果主義」については有意な分散分析結果が得られた($F(2, 691)=62.67, p<.001$)。

交互作用が有意でなく($F(4, 691)=2.25, ns.$)、「目標共有の側面としての成果主義」についての影響が有意であったために、「目標共有の側面としての成果主義」についての詳細を確認するために多重比較を行った。その結果、「目標共有の側面としての成果主義」については低群、中群、高群すべて間で $p<.001$ で有意差があった。

以上により、仮説1は支持された。

仮説2

「問題直面型のコンフリクト解消スタイル」の値を尺度得点として「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」と「目標共有の側面としての成果主義」のそれぞれを3分割した 3×3 の2要因で分類した結果は表3のとおりである。

表3 成果主義の2側面と直面型コンフリクト解消の平均値 (SD)

目標共有の側面	賃金・処遇制度としての側面		
	低	中	高
低	2.70(1.01) N=90	2.95(.92) N=56	2.52(1.08) N=21
中	3.14(.79) N=80	3.15(.58) N=178	3.22(.95) N=76
高	3.56(1.23) N=25	3.35(.89) N=68	3.61(.94) N=106
N=700			

分散分析を行なったところ、「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」については有意な結果は得られなかった ($F(2, 691) = .05, ns.$)。しかし、「目標共有の側面としての成果主義」については有意な分散分析結果が得られた ($F(2, 691) = 26.20, p < .001$)。

交互作用が有意でなく ($F(4, 691) = 1.93, ns.$)、「目標共有の側面としての成果主義」についての影響が有意であったために、「目標共有の側面としての成果主義」についての詳細を確認するために多重比較を行った結果、「目標共有の側面としての成果主義」については低群、中群、高群すべての間で $p < .001$ で有意差があった。

以上により、仮説2は支持された。

仮説3

それぞれのセルにおける上司・部下間の協力の平均値と標準偏差は以下のとおりである。(表4)

表4 直面型コンフリクト解消と上司・部下間の協力の平均値 (SD)

		上司・部下間の協力		
		平均	標準偏差	N
問題 消 直 面 型 ク イ トル	低	2.56	.86	126
	中	2.95	.45	356
	高	3.46	.67	218
N=700				

分散分析の結果は $F(2, 697) = 94.82, p < .001$ で有意であった。

そこで、多重比較を行い、個々の群間における平均値の差を検定した。(表5)

表5 直面型コンフリクト解消の度合による上司・部下間の協力の得点差 (多重比較)

		平均値の得点差		
		低	中	高
問題 消 直 面 型 ク イ トル	低	—	.39***	.90***
	中	—	—	.51***
	高	—	—	—
N=700				

***: $p < .001$

その結果、すべての群間で $p < .001$ の有意差がみられた。

以上により、仮説3は支持された。

IV 考察と展望

1. “成果主義”と“上司・部下間の協力”との関係
本研究では、

【仮説1】賃金・処遇制度としての成果主義と上司・部下間の協力の強さに関連はなく、目標統合の方法としての成果主義は上司・部下間の協力の正の影響を与える

【仮説2】目標共有の側面としての成果主義は問題直面型のコンフリクト解消スタイルに正の影響を与える

【仮説3】問題直面型のコンフリクト解消スタイルは上司・部下の協力の正の影響を与える

のすべての仮説が支持された。

そこで、これらの関係について共分散構造分析を行なった。各変数間の標準化係数および「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」と「上司・部下間の協力」との相関係数は、図1のとおりである。標準誤差および各質問項目の係数は省略している。

「目標共有の側面としての成果主義」から「目標共有の側面としての成果主義」へ $p < .001$ で有意なパスがみられたほか、「目標共有の側面としての成果主義」から「問題直面型のコンフリクト解消スタイル」へと、「問題直面型のコンフリクト解消スタイル」から「上司・部下間の協力」に

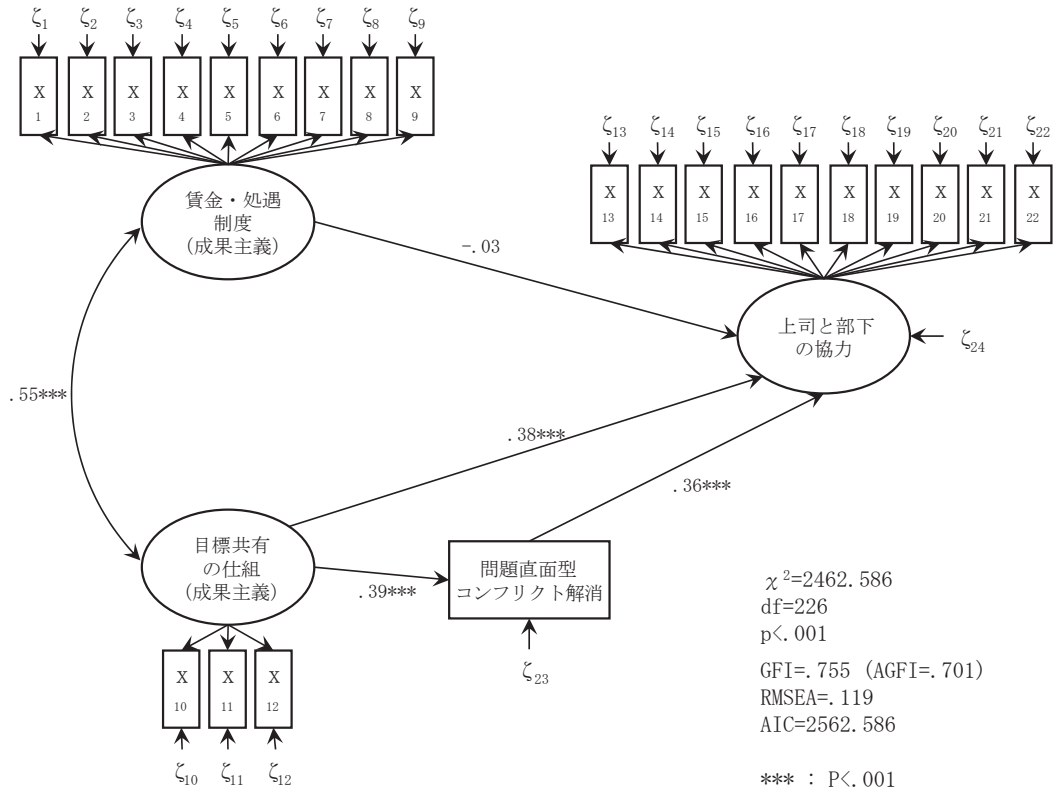


図1 成果主義の2つの側面とコンフリクト解消スタイルおよび上司・部下の協力

対して、それぞれ $p<.001$ で有意なパスがみられた。「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」から「上司・部下間の協力」に対しては有意ではなかった。

2. 含意

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・部下間における協力への影響を検討した。このような視点を取り入れることによって、本稿は、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・処遇制度の側面としての成果主義」と「目標共有の側面としての成果主義」との間に $p<.001$ で有意な相関があり、このことが外見的に、「賃金・処遇制度の側面としての成果主義」と「上司・部下間の協力」との関連性を印象づけることになり得ると考えられる。このことは、幸

田(2011)における、上司から部下への下方支援に関する調査結果から予測されたことであったが、今回、全く別のサンプルに対して、全く別の質問項目を用い、全く別の手法による検証を行ったことで、より確実なものになったと考えられる。

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する。

そうしたうえで、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が、上司・部下間の協力に対して正の影響を与える可能性に注目したい。

幸田・加藤(2012)により行われたインタビュー調査では、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、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

行われている事例が得られた。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抑え、組織目標を適切に共有しながら組織の下方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、Drucker (1954) が提唱していた原点に戻り、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、上司・部下間の協力が増加する可能性が指摘される。

3. 今後の課題

成果主義は個人主義を助長し、他人へのサポートを行わない風土を助長するとの批判がある。“協力”を支える制度的な仕組が必要である。

本稿では、“協力”を支える制度的な仕組は目標の共有の仕組であって、賃金や処遇制度ではないことが明らかになった。

本稿における調査では、目標の共有が、上司・部下間の協力に対して正の影響をもつことが示唆された。しかし、外注化や複雑化する企業間ネットワークを活用し、競争力を向上するためにも、社外の協力者との協力がより重要になっている。社内に限らず、社外に対しても、企業境界における協力関係を増やし、そのことによる企業競争力を向上することが重要である。早急に、企業境界における協力関係についても検討を進める必要がある。

本稿では、実務的な関心から、上司・部下間の協力と成果主義との関係を扱った。しかし、調査の領域を拡大し、理論的な枠組のなかで位置づけ直すことができれば、より普遍性の高い知見が得られることになる。企業における協力に関して、個人行動、組織行動、企業行動を同一の説明枠組で記述する可能性を拡げることができれば、理論的な貢献を行うことができるであろう。これらが今後の課題として残されている。

(本研究はJSPS科研費・基盤研究(C)(一般)23530443の助成を受けた研究の基礎部分を構成するものです。)

引用文献

- 天笠崇 2007『成果主義とメンタルヘルス』新日本出版社。
- Blake, R. R. & Mouton, S. (1964) *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing. (上野一郎監訳『期待される管理者像』産業能率短期大学出版部1972)
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968) *Grid Organization Development*, Houston: Gulf Publishing. (上野一郎訳『動態的組織づくり』産業能率短期大学出版部1969)
- 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。)
- Graen, G. B., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982) The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- 城 繁幸 2004『内側から見た富士通「成果主義の崩壊」』光文社。
- 幸田達郎 (2009)「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, pp. 33-57.
- 幸田達郎 (2010)「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, pp. 91-108.
- 幸田達郎 (2011)「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」『人間科学研究』32, pp. 79-91.
- 幸田達郎・加藤成子(2012)「神南地区に於ける異質な人材の投入による職場風土の変質」『文教大学湘南総合研究所紀要湘南フォーラム』16, pp. 157-173.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24, (1), pp. 43-72.
- 正亀芳造 (2008)「成果主義賃金手続的公正施策の現状：近畿圏に本社のある東京証券取引所上場企業（従業員規模500人以上）に対するアンケート調査をもとに」『桃山学院大学総合研究所紀要』, 33(3), pp. 307-345.
- 溝上憲文 2004『隣の成果主義』 光文社.
- 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.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984) Moderation effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 428-436.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999) Leader-Member Exchange(LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership quarterly*, 10, (1), pp. 63-113.
- 高橋伸夫 (1993)『ぬるま湯的経営の研究』 東洋経済新報社.
- 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.
- Whyte, W. F. (1955) *Money and Motivation*, New York: Harper & Row.

[抄録]

多くの企業で導入されている成果主義と、上司・部下間の協力との関係を調べるために、web調査を用いたアンケート調査を行った。成果主義的施策を、“目標共有の仕組としての側面”と“報酬・処遇制度としての側面”とに分けて考え、それぞれの側面が社会的交換としての上司・部下間の協力に及ぼす影響を検討した。

“目標共有の仕組としての側面”は上司・部下間の協力に対して正の方向に影響を及ぼすが、“報酬・処遇制度としての側面”は有意ではなかった。さらに“目標共有の仕組としての側面”は、上司・部下間で問題を直視するようなコンフリクト解消スタイルに正の方向に影響を及ぼし、そのようなコンフリクト解消スタイルが上司・部下間の協力に対して正の方向で影響を及ぼしていた。こうしたことから上司と部下の“協力”を支える制度的な仕組は目標共有の仕組であって、賃金や処遇制度ではないことが明らかになった。社外の取引先や協業相手との協力がより重要になっているなかで、今後は、企業境界における協力関係についても明らかにすることが課題として残された。
