

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 6 日現在

機関番号：27101
研究種目：若手研究(B)
研究期間：2014～2016
課題番号：26780210
研究課題名(和文) パフォーマンス・マネジメントの日本企業への適用可能性に関する理論的・実証的研究

研究課題名(英文) An Empirical and Theoretical Study on Performance Management in Japanese Companies

研究代表者
福井 直人 (Fukui, Naoto)
北九州市立大学・経済学部・准教授

研究者番号：00510918
交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、近年のアメリカ発祥の人事制度「パフォーマンス・マネジメント(PM)」の日本企業への適用可能性を探究することである。この目的を達成すべく、昨今のPM概念に関する議論を整理するとともに、本研究独自の分析枠組をDeNisi & Smith(2014)を参照しつつ構築した。次いで、この枠組をもとにの事例分析を1次資料の収集を通じて行なった。外資系企業におけるPMについては2次資料にもとづき事例分析を行なった。結論として、純粋なモデルどおりのPMを導入している企業はなく、PMという呼称を用いるか否かにかかわらず、PMの制度設計原理には多様性があることが示された。

研究成果の概要(英文)：This paper investigates the adaptability of Performance Management (PM) to Japanese Companies. It begins by critically reviewing existing literature on how to design Performance Management Systems. In this study, the PM model of DeNisi & Smith(2014) is referred, as it involves a convincing conceptual framework, and is in line with the purposes of this research. Based on this framework, Case studies for three companies were carried out, based on primary data. The companies where this study were carried out were two pharmaceutical companies, and one small business. Additionally, Case studies about foreign companies were carried out, based on secondary data. In conclusion, it is showed that the principles of Performance Management diverse depending on its capital structure, external environment and corporate strategy.

研究分野：人的資源管理

キーワード：パフォーマンス・マネジメント 人事評価 人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

本研究の目的は、近年のアメリカにおける人的資源管理制度のなかで注目を集め始めている「パフォーマンス・マネジメント(以下PMと略)」について理論的な考察を行ない、その日本企業への適用可能性を探究することである。

近年のアメリカにおいては、人事評価(従業員の働きぶりの良し悪しを評価するための制度で、人事考課とも呼ばれる制度)においてパラダイム・シフトと呼べるほどの大きな転機を迎えている。それは端的に言い表せば、人事評価(Performance Appraisal)からPMへの移行と呼べるものである。PMは通説的には「組織が仕事目標を設定し、業績水準を設定し、各人の仕事を割り当て、その働きぶりを評価してフィードバックし、その情報をもとに教育訓練や人材開発のニーズを見出すことを通じて、組織全体のパフォーマンスを高めていく一連のプロセス」であると定義される。これが意味するところは、従来の人事評価がともすれば従業員の職務行動や業績を評価し、賃金や昇進といった処遇を決定する手段にとどまりがちであったのに対し、PMは業績向上を基軸として人材開発や行動変革をもたらす人材育成にまでその機能を拡充しようという試みであるということである。PMにおいては個人業績の向上を目的として、評価結果を従業員にフィードバックすることにより、上司部下間のコミュニケーションを促進させ、人材育成を促進し従業員の能力を向上させていくことが強調される。これにより個人業績が高まり、ひいては集団業績そして企業業績もスパイラル的に高めることができるというのである。

上記の特徴がしばしば強調されるPMではあるが、上で示したPMのとらえ方は通説的見解を大まかに把握した内容であり、現時点ではPMというタームがコンセプトレベルで明確に確立されているわけではない。たとえば、人事評価の単なる新しい呼称としてPMを使い、人事評価とPMをほぼ同義のように扱う論者がいる一方、人事評価を基軸として、戦略に統合された人的資源管理プロセス全体をPMであると規定する論者もいる。後者の見解に立てば、PMはもはや単なる評価のための制度ではなくなり、むしろ昨今のホットピックである戦略的人的資源管理論(Strategic Human Resource Management)と類似の領域になるであろう。このようにPMに関する議論は、明確な概念規定および具体的内容を欠くがゆえに、混沌としたものとなっている。

このように、PMに関する先行研究の蓄積が国内外で不十分であるのが現状である。現時点ではPMに関する体系的な文献レビューを行なった研究・著書がアメリカでようやく出始めたばかりである。アメリカの人的資源管理論の教科書においても、近年になってはじめてPM概念が断片的に扱われはじめたとこ

ろである。まして日本の学術的研究においてそれが扱われたのは高橋(2010)『人事評価の総合科学』の第18章所収論文のみという現状であり、現実の日本企業においてもPMと称する制度を導入している企業は存在しない。以上を鑑みると、人事評価と人材育成の強い統合を目指すPM概念を精査し、日本企業における人事評価改革のあり方に何らかの提言をなすことは有意義な行為であると考えられる。

ただし、PMが先進的な制度であるから、すぐに日本企業に導入せよという主張を本研究で展開するつもりはないし、ましてPMがあらゆる企業に対する万能薬であると主張するつもりもない。もともとPMはアメリカ固有の経済的・歴史的背景というコンテクストにおいて生成されたものである点に注意を払う必要がある。これまで多くの日本企業は、「バランス・スコア・カード」や「コンピテンシー評価」の導入事例を見ても分かるように、アメリカ発祥の制度を先進的であるとみなし盲目的に輸入することを推進してきた。一方で、それらが順調に機能していないケースも散見されてきた。今回のPMについてはそのような現象はまだ見られていない。アメリカ発祥の制度を安直に導入することによる弊害を、今回ばかりは免れているのかもしれない。

とはいえ、最近の日本企業が成果主義賃金の導入とともに人事評価の抱える問題に直面するとき、PM概念がその問題を解決するための糸口を提示してくれる可能性を否定してはならない。たとえば近年では、行き過ぎた成果主義賃金の反省から、ヨリいっそう人材育成に注力しようとする企業も現れている。いわゆる人材育成型成果主義と呼ばれるものへの移行である。PMは人事評価を賃金や昇進などの処遇決定のみならず、継続的な人材育成のためのツールとしても用いることを企図するものであるとすれば、何がしかの形で日本企業にPMを導入することも検討されてしかるべきである。もちろん、そこにはPMの「日本的修正」を踏まえたいうでの導入が不可欠であろう。

とりわけ従来の日本における人事評価研究はハウツーに傾斜しており、学術的な議論が欠落してきた。現実の日本企業も確固たる理論に頼ることができず、場当たりの人事評価を設計・運用してきたといえる。このように日本企業にとって極めて実務的に重要な検討課題について理論と実務とを相互に結び付けようとしている点に本研究の独自性が見いだされる。理論的には、人的資源管理論をベースにしながらも、隣接領域である産業・組織心理学や労働経済学、そして国際人的資源管理論とも関連している、きわめて学際的な研究テーマである。こうした研究の結果、PMがどう人的資源管理制度に統合され、いかにして従業員の育成を促進し、ひいては企業業績が高まるのかというプロセスの解

明が可能となり、理論上のみならず実務界に対しても具体的提言が可能となる。以上のように本研究は経営学研究の一部として位置付けられるが、学際的な研究でもあるため、社会科学全般に対して一定の貢献をなすうるに値する研究である。

2. 研究の目的

上記のような背景を踏まえ、本研究においては2つの主たる研究目的を設定した。本研究の第1の目的は、PMに関する先行研究をレビューし、その理論的特徴を整理することである。PMに関連する文献レビューを包括的に行ない、学術的研究に存在する間隙を埋めることが期待される。

第2の目的として、日本企業（あるいは在日本の外資系企業）における人事評価の設計・運用の実態調査を通じて、PMの日本企業への適用可能性を探ることを設定した。本研究はPMがあらゆる国において普遍的に、人材育成や組織業績向上に資する可能性を強調する立場をとりつつも、アメリカ等各国の先進事例についての文献調査と、日本企業に対する実態調査を並行して行ない、PMの日本企業への適用可能性の探究を最終目的とした。

3. 研究の方法

上記目的を達成するために、PMに関する先行研究のレビューを行ない、その概念を明確に規定するとともに、同制度の特徴・機能について探索的に分析した。そのうえで日本企業の実態調査を行ない、PMの日本企業への適用可能性を探究した。

研究期間の1年目から2年目にかけては、実態調査を執り行なうための予備的調査として、主として文献や資料の収集、収集された文献・資料の解読を行ない、その概念規定、制度的特徴、機能などについて整理した。そのうえで調査仮説がされた。

期間の3年目においては、事前調査段階で得られた帰結（調査対象企業の確定、詳細な調査仮説の開発）をもとに、実際に調査対象企業に赴き、実態調査した。つまり、本研究のとした研究手法は事例研究（ケース・スタディ）ということになる。PMは未だ人口に膾炙した概念ではなく、大企業でもごく一部の企業しか導入していないことを鑑みると、その制度的特徴を詳らかに理解するためにはサーベイ・リサーチよりも事例研究の方が適している。また、「アメリカで導入されている純粋モデルのPMと、日本企業に導入されているPMはどのように異なるのか、異なるとすればなぜその相違は生じるのか」というhowないしwhy型のリサーチクエスチョンに適しているのは、間違いなく事例研究であるためだ。

実態調査では、各企業における人事担当者に、事前に準備された調査項目票をもとに3社に対するインタビューを行なった。調査企

業の選定にあたっては、パフォーマンス・マネジメントと称する制度を導入した企業だけでなく、名称は従来の人事評価のままではあるけれどもPMに類似する制度的形態を導入した企業も含めた。なお、日本企業におけるPMの適用可能性を探るためには、外資系企業において海外親会社のPMが日本子会社にどのような形で導入されているかを検証する必要があったのだが、アクセス可能性の問題から2次資料を用いての検証とした。2次資料であっても、基礎的な資料は収集できたので、上記1次資料と併せれば実証方法としてはさほどの問題はないと思われる。

4. 研究成果

広範な文献レビューの結果、PM概念は論者によって多様な捉えられ方をしていることが判明した。たとえば、PMを人事評価とほぼ同じ概念であるとする研究もあれば、PMを目標管理の新たなバージョンであるとする研究もある。PMにおける目標管理過程に焦点を絞る研究はアメリカ発の研究に多い。一方、PMを人事評価、賃金、人材育成といった各種人事制度から構成されるトータルシステムであるという見解も存在する。この見解はイギリス発の研究に多く見られる。ただ、いずれのPM概念においても、環境変化に適應するための戦略に対して、人事評価をいかに適合させるかの議論が含まれており、PMとはすぐれて戦略志向の人的資源管理制度であることが確認された。文献レビューの研究成果に基づき、2014年の日本経営学会全国大会（於：国土館大学）にて「パフォーマンス・マネジメント概念に関する理論的考察」という論題で報告を行なった。また拙稿(2014) “Changes in performance appraisal in Japanese Companies”のなかでも、ここにおける知見を部分的に活かして論じている。これが研究期間1年目の成果である。

この後にも文献レビューを継続した結果、さらに近年ではPMは人的資源管理制度にとどまらず、その他の経営機能管理にまでもその範疇に含める概念と化しつつあることも確認された。この点で、PM研究は人的資源管理研究に収まりきらず、経営管理論との接点を広げる傾向にある。たとえば、本研究が注目する研究のひとつにDeNisi & Smith(2014)がある。この論文のファースト・オーサーであるDeNisiはフィードバック理論の代表論者であり、人事評価についての研究を蓄積してきた第一人者である。近年ではMurphy & DeNisi(2008)のなかで自身の研究をPM研究にまで昇華させており、最近ではDeNisi & Smith(2014)という丹念な文献サーベイを行なっている。DeNisi & Smith(2014)は文献サーベイのみにとどまらず、新たなPMモデルを提案している。ただ、このモデルは従来の諸モデルに比べて、PMシステム内部の概念関係よりも、PMシステムを取り巻く外的要因、とりわけ文化的要因（国レベルの文化、組織

文化)が強調される傾向にあり、モデルとしてはかえって総花的になっている点を批判した。これが研究期間2年目において新たに得られた知見であるが、これらの論点については研究期間の3年目に公刊した拙稿(2017)「外資系企業におけるパフォーマンス・マネジメントの導入事例 2次資料に基づく考察」の前半部分における、分析枠組の構築の部分で言及した。

研究期間の3年目には、上記の文献レビューの結果として本研究独自の分析枠組を構築し、それをもとに3社(C社、D社、E社)に対するインタビュー調査を行なった。

D社とE社はともに医薬品を主たる事業とする大企業である。各社の事例分析の結果を端的に示すと以下のとおりである。E社はPMという語を用いて人事評価改革を実施した一方、D社はPMという語は用いずに人事評価改革を実施した。ただ、表現の違いはあるものの、両社の制度に類似点が存在する。D社およびE社ともに、職務関連的な評価基準の導入、評価結果のフィードバック、評価面談による上司部下間のコミュニケーション促進といった、PMで強調されるプロセスを踏んでいることが明らかにされた。また、経営戦略からブレイクダウンされた目標管理の導入に見られるように、戦略志向の制度設計を貫徹させていた。さらに、評価結果から得られる情報をもとに人的資源管理諸制度を有機的に統合し、制度全体としての内的整合性向上を試みていることも確認された。これら一連の制度やプロセスは、先行研究で確認されるPMの概念枠組と極めて近似している。また、D社はPMという概念を用いてはいないものの、その制度設計の起点にある発想はまさにPMそのものなのである。

ただし、アメリカ型のPMに完全に移行したかといえばそうでもない。たとえば、D社について言えば、人的資源管理諸制度が職務主義へと傾斜していくなかで、人事評価の評価基準も職務関連的な要素へと移行を見せてはいるものの、相変わらず属人的な要素が残存している。また、人事評価の評価要素・評価項目が職務ないし職種によって異なることがなく、部門横断的である点も日本の特徴といえる。また、アメリカ企業では評価結果は絶対評価によって出されることが必須である一方、D社では評価結果を分布制限に押し込めることで相対評価に変換されていた。これも日本の特徴を色濃く残している部分である。

さらに、人事評価結果を人材育成に意図的にむすびつけているかといえば、必ずしもそうではない。PMのなかでしばしば用いられる多面評価は導入されておらず、コーチングについても管理者向けの実施にとどまっていた。このように、D社の人事評価は部分的なアメリカ化を指向しながらも、その根幹の部分においては日本の特徴を残存させていることが窺える。本事例の分析結果を他のす

べての日本企業に一般化することはできないが、日本の人事評価が純粹なアメリカ型PMへと容易には収斂しないことを示唆しているといえよう。E社については、D社よりも職務主義的な人的資源管理諸制度を導入しており、人事評価もPMと呼ばれるようになった。ただし、多面評価やコーチングを人事評価と結びつけて実施していないなど、PMの特質をもっていない部分も多々あることが確認された。PMという呼称に惑わされることなく、人事評価の内実を丹念に記述することの重要性を物語っている。

次いでC社の分析結果は以下のとおりである。C社は大阪府内に本社をおく製造業の中小企業である。同社では経営者によるトップダウンのもと、経営戦略および人事ポリシーが策定され、そのポリシーのもとに人事等級制度、人事評価制度、賃金制度の3つが整合性をもって設計されていた。人事等級制度は役割等級制度であり、降級制度も備えたシビアナ運用が確認された。人事評価制度については、日本企業にありがちな能力評価や情意評価を排除し、成果および行動による評価を徹底していた。人事評価制度は目標管理制度によって行われる。同社の戦略にもとづいて、全社的な目標が設定され、それが各部門ないし集団にブレイクダウンされ、その部門目標をもとに個々の社員の目標が決定される。このように、全社目標 部門目標 個人目標へとブレイクダウンされるプロセスは、アメリカでは一般にカスケードイングと呼ばれ、PMにおける枢要なプロセスとして位置づけられる。これと類似の取り組みが同社においても確認されたのである。また、賃金体系をみると、そのなかの大きな比重を役割給という賃金形態によって占められているなど、日本企業に典型的な年功賃金を極力排除しているように見えた。この役割給決定(およびその額を規定する役割等級の昇級・降級)においても、人事評価結果が強く反映される仕組みである。

以上のように、C社の人事評価は、アメリカのPMに近似する制度設計原理をもっていることは確かである。ただその一方で、PMで強調されるような、人事評価と人材育成との連動については、まだ十分な取り組みがなされていないようであった。しかし、目標管理のなかで管理者が立てる目標のなかで「教育」を取り入れるなど、徐々に人材育成とのつながりを意識した取り組みも見られ始めるなど、徐々にPMへの萌芽が観察されることも確かである。

これは先入観かもしれないが、先進的な人的資源管理制度は大企業が進んで導入すると考えていた。しかし、C社の分析を進めると、必ずしもそうではないことが判明した。むしろ、C社のような中小企業であり、かつ経営者による強力なリーダーシップがあるがゆえに、大企業よりもアメリカナイズされた制度を導入することも可能なのである。ゆ

えに、PMの日本企業への適用性を検討する際に、大企業のみならず中小企業にも目を配らなければならないこと、これが本事例から導出される理論的含意である。

次いで、2次資料に基づく外資系企業の事例分析を行なった。2次資料ではあるけれども、PMについての豊富な情報が得られたのはヒューレット・パカード社(HP)であった。HPでは2006年に既にPMが導入されていた。同社のPMの特徴をごく簡略化してまとめると、いわゆる目標管理、目標達成に向けてのコーチングおよびトレーニング、個人パフォーマンスの評価、そして評価結果の賃金への結びつき、といったものである。単に人事評価を働きぶりの評価のみにとどめることなく、人材育成のための資料として活用し、個々人の目標達成を促し、さらに目標が達成された場合には賃金が上昇し、個々人のモチベーションを高める仕組みが構築されている。さらに、同社では社内公募制度やタレント・マネジメントといった戦略的人事異動・配置転換が活用されているが、これらとPMとの関係性は必ずしも明確にされていない。

その他の企業に関しては、2008年時点で日本GM、2011年時点で日本マイクロソフト、2014年時点で日本IBMがPMを導入していることが確認されている。日本IBMは2008年では少なくともPMと称する制度を導入していなかったため、ごく最近の動向であることが分かる。

以上の事例分析を通じ確認されたことは、外資系企業においても比較的最近になってPMを導入し始めたこと、それに加えてDeNisi & Smith(2014)その他のPMモデルにそのまま該当するような事例は存在しないことである。目標管理による人事評価をPMとするもの、それに加えコーチングによる人材育成を連動させるもの、キャリア開発支援まで視野に入れるものなど、制度設計原理は多様である。PMの制度設計原理は日米間で相互に影響しあいながら、今後も動態的發展を遂げていくことが予想される。研究期間の3年目に得た知見は、2017年3月に公刊された3本のディスカッションペーパーに所収されている。

最終的に本研究から導出された結論とは、PMの制度設計原理は決して一つではないということである。PMが前提とする経営戦略にしても唯一最善のものがないということのみならず、類似の戦略をとる企業間でも制度的特徴の相違は少なからず存在する。すなわち、戦略とPMとの適合関係は存在するものの、両者の適合パターンは決して一意的に決まるものではないということである。ここにPM制度設計原理の多様性が生まれる要因がある。

本研究の成果から得られる理論的含意としては、まず混沌としたPM概念を体系的に整理し、PMを分析するためのフレームワークを試論的にはあるが構築した点である。次に実践的含意としては、上述のとおりPMの

制度設計原理は決して一つではないので、自社の戦略に適合した制度設計を行なわなければならないことを指摘した点である。さらに、戦略とPMとの適合関係は一意的ではないので、戦略以外の内外要因を考慮した上で慎重な制度設計を行う必要があることも強調されるべきである。今後に残された研究課題としては、多国籍企業におけるPMが、進出先の国に応じてどのように異なった形で適用ないし適応されているか、さらなる国際比較研究が求められる。また、事例研究のみならずサーベイ・リサーチによる統計的一般化も求められている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文(すべて単著)](計 3 件)
・福井直人(2017年3月)「日本企業における人事評価のパフォーマンス・マネジメント化に関する一考察 製薬企業D社およびE社の事例」Working Paper Series No.2016-1、1~38頁、査読無。

・福井直人(2017年3月)「日本企業における人事評価のパフォーマンス・マネジメント化に関する一考察 在阪中小企業C社の事例」Working Paper Series No.2016-2、1~27頁、査読無。

・福井直人(2017年3月)「外資系企業におけるパフォーマンス・マネジメントの導入事例 2次資料に基づく考察」Working Paper Series No.2016-3、1~14頁、査読無。

[学会発表](計 1 件)

・福井直人(単独報告)(2014年9月7日)「パフォーマンス・マネジメント概念に関する理論的考察」日本経営学会全国大会、於：国土舘大学世田谷キャンパス(東京都世田谷区)。

[図書](計 1 件)

・Naoto Fukui(2014年9月)Changes in performance appraisal in Japanese Companies, In Kambayashi, N. ed. (2014) *Japanese Management in Change*, Springer, pp.141-158.

[産業財産権]

出願状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

(6) 研究組織

(1) 研究代表者

福井 直人 (Fukui, Naoto)

北九州市立大学・経済学部・准教授

研究者番号： 00510918

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：

(4) 研究協力者

()