

1. 論文の構成

本論文は6章からなる。第1章は、研究の目的と概要を提示している。第2章は、本論文で焦点を当てる問題を導出するために既存の文献をレビューする。第3章は、2章で提示した議論を踏まえて、分析の視点と枠組みを導出する。第4章は、分析の題材となる事例について記述を行う。第5章では、第4章の記述を分析の枠組みに沿って分析する。第6章は、第5章の分析で明らかになった発見事実の要約とインプリケーションを論じたあと、研究が持つ限界を述べる。

本論文の構成は以下の通りである。

第1章 研究の目的と概要

1. 研究の目的と問題意識
 - 1.1. 目的と背景
 - 1.2. 問題意識と視点
 - 1.3. 取り上げる題材と研究の問い
2. 結論と貢献
 - 2.1. 分析結果
 - 2.2. 分析結果の意味するところと貢献
3. 論文の構成

第2章 先行研究のレビュー

1. 目標管理中心の人事評価・処遇制度とは
2. 目標管理中心の人事評価・処遇制度の沿革
3. 目標管理中心の人事評価・処遇制度の問題点
4. 目標管理中心の人事評価・処遇制度を巡る納得性と公正性
5. 公正性

第3章 分析の枠組みと方法

1. 分析の枠組み
 - 1.1. 評価・処遇のあり方と分配の公正性
 - 1.2. 評価のプロセスと過程の公正性
 - 1.3. 分配の公正性と過程の公正性の関係
2. 研究方法
 - 2.1. 分析の題材とデザイン
 - 2.2. データの収集方法

第4章 事例：A社中央研究所における目標管理中心の人事評価・処遇制度の導入の経緯

1. 中央研究所の概要と沿革
 - 1.1. 中央研究所の沿革と位置づけ
 - 1.2. 研究組織と領域
 - 1.3. 研究体制とその変遷
2. 従来の中央研究所の人事評価・処遇制度
 - 2.1. 評価制度
 - 2.2. 処遇制度
3. 新しい人事評価・処遇制度
 - 3.1. 導入の背景
 - 3.2. 新しい制度の概要
 - 3.3. 導入にともなう問題
4. 制度の問題に対する対応
 - 4.1. 研究のライフサイクルという考え方
 - 4.2. 成果評価における工夫
 - 4.3. 処遇における工夫

第5章 事例の分析

1. 評価・処遇のあり方と分配の公正性
2. 評価過程のあり方と過程の公正性
3. 分配の公正性と過程の公正性の関係
4. まとめ

第6章 結論と残された課題

1. 要約とインプリケーション
 - 1.1. 研究の要約
 - 1.2. インプリケーション
2. 今後の課題

2. 第1章 研究の目的と概要

第1章では、主に、研究の目的を提示し、研究の問いの設定を行った。

まず、本論文の目的は、A社中央研究所における目標管理中心の人事評価・処遇制度の実施と定着という事例の分析を通じて、目標管理中心の人事評価・処遇制度のあり方を考えるものである。

日本において目標管理中心の人事評価・処遇制度の導入が本格的に始まったのは1990年代からである。バブル経済が崩壊したあと、日本企業の業績が低迷する中で、年功的な制度の下で低下した従業員の動機付けと人件費の抑制をはかるため、多くの企業が同制度の導入に踏み切った。だが、こうして導入された目標管理中心の人事評価・処遇制度についてさまざまな問題が指摘され、多くの企業は目標管理中心の人事評価・処遇制度が抱える問題を克服すべく様々な試行錯誤、努力、創意工夫を重ねている。

この論文は、企業の現場において、目標管理中心の人事評価・処遇制度を定着させるために、どのような努力と創意工夫を重ねているのか、その実態を明らかにし、その背後にあるメカニズムを考察することを目的としている。

この問題を考えるために、本論文は、事例として、目標管理中心の人事評価・処遇制度を導入した大手総合電機メーカーA社の中央研究所をとりあげる。

一般に、研究開発活動は不確実性が高く、手段(努力)と結果(成果)の関係が不明確であり、事前に明確化することが難しい。また、研究開発には、長期間にわたって継続的な努力を必要とし、その間成果がみえにくい活動が含まれる。このために、短期的な目標を明確に定める必要がある目標管理中心の人事評価・処遇制度を効果的に実施することが難しく、従業員の不満を招きやすい。

しかし、本論文の題材であるA社中央研究所は、そうした難しさに対策を講じた結果、徐々にではあるが、従業員の納得感が改善しており、この点で目標管理中心の人事評価・処遇制度の導入の過程を分析する上で興味深いケースとなっている。いかにしてA社中央研究所は目標管理中心の人事評価・処遇制度に対する従業員の納得性を高めたのかが、本論文が扱う基本的な実証分析の問いである。

3. 第2章 先行研究のレビュー

第2章では、本論文で焦点を当てる問題を導出するために既存の文献をレビューする。まず、目標管理中心の人事評価・処遇制度とはどのようなものなのか、日本でどのようにして普及していったのか、どのような問題が指摘され、どのような解決策が提示されてきたのか、といった点を中心に既存の研究の成果を振り返る。その上で、本論が注目する、従業員の納得性と、そこにかかわる評価処遇の公正性を巡る議論を紹介する。

目標管理中心の人事評価・評価制度とは、1990年代に成果主義の流れと目標管理制度が合流した結果現れたものである。1990年以降業績不振に直面した多くの日本企業が、従業員の動機付けと人件費管理を目的に目標管理中心の人事評価・評価制度の導入に踏み切った。しかし、内的動機付けが弱まる問題、人材育成が阻害される問題、達成されやすい目標を設定する問題、妥当な評価がなされないがゆえに従業員の納得性が低下する問題などさまざまな問題が現れた。

多くの問題の中で、本研究は従業員の納得性の問題に焦点を当てる。というのも、それは従業員が評価を正当なものであると受け入れられない限り、制度が目指す目的が達成できないからである。そして、納得性を確保する要因として公正性という概念が指摘されてきた。

公正性を巡る議論は、人材マネジメント研究の中では長く、豊かな歴史を持っており、主たる論点として、従業員が受け取ったアウトカム(例えば、評価・処遇結果)の「分配の公正性」(distributive justice)や評価を定める「過程の公正性」(procedural justice)の重要性やその意味を扱ってきた。

4. 第3章 分析の枠組みと方法

第3章では、主に、2章で提示した議論を踏まえて、分析の視点と枠組みを導出する。基本的な分析視点として公正性概念を提示している。また、研究のデザインに関する説明がなされている。

分析の枠組みは、公正性と納得性に関する既存文献に依拠するため、目標管理中心の人事評価・処遇制度に対する従業員の納得性を確保する要因として、分配の公正性と過程の公正性という2つの説明変数が設定される。その結果、枠組みの構図は大きく、(1)評価・処遇のあり方が分配の公正性にどのように作用するのか、(2)評価のプロセスが過程の公正性にどのように作用するのか、そして(3)分配の公正性と過程の公正性の間にどのような関係があるのか、の3つの部分から構成される。

本論文が実証分析の題材としてとりあげるのはA社の中央研究所である。同研究所では2004年に目標管理中心の人事評価・処遇制度を導入した際に問題を経験した後、制度の内容や運用のあり方を見直したことで、評価と処遇に対して従業員の納得感が改善しつつある。この修正前と修正後でどのような変化があったかを比較分析することで、分配と過程の公正性にどのような影響をもたらしたのかを検討することが本論文の分析の基本的なデザインとなる。同一組織を経時的に観察することによって、変動を調べたい変数以外の変数がコントロールできる点にこのデザインのメリットがある。分析のためのデータは、インタビュー調査、公開資料、A社の内部資料などに基づいている。

5. 第4章 事例: A社中央研究所における目標管理中心の人事評価・評価制度の導入の経緯

第4章では、主に、A社中央研究所において目標管理を中心とする人事評価・処遇制度がどのように導入されたか、導入とともにどのような問題が現れたか、そして問題への対応としてどのような制度運用上の工夫を実施したのかを、記述する。

年功的な人事評価・処遇制度に取って代わる目標管理中心の人事評価・処遇制度は、2004年度に、A社中央研究所に導入された。目標管理中心の人事評価・処遇制度は基本的に、成果評価を具体的かつ短期的な目標に照らして決定し、その結果を処遇(賞与・昇給・昇格)に反映させる仕組みとなっていた。

目標管理中心の人事評価・処遇制度が導入された直後は、A社全体で共通の制度を厳格に適用しようとした結果、成果が出る確率の低い研究や成果が出るまで長い時間を要する研究が高い成果評価を受けることが難しくなり、研究者の不満が現れた。また、研究以外の活動が低下することや、研究者自身が能力開発に積極的に取り組まない問題が指摘された。

こうした問題を受けて、A社中央研究所では制度の見直しを検討し、2005年9月より新たな指針を設定した。それは、研究のライフサイクルという概念を提示し、評価者は評価を決定する際に、研究のライフサイクルを意識しながら運用において工夫をすることを促すものであり、この指針を踏まえて、中央研究所の現場では、評価・処遇が見直されていった。

具体的には、成果評価に関するものとして、(1)柔軟な目標の設定と成果評価の底上げ、(2)成果評価の際、外部視点の利用、(3)経過観察中の密なコミュニケーション、(4)詳細な結果通知、また、処遇に関するものとしては、(1)成果評価の処遇に対する影響を抑制、(2)研究テーマ配分の工夫、(3)表彰の補完的利用が実施された。

6. 第5章 事例の分析

第5章では、第3章で提示した分析の枠組みに沿って、第4章で紹介された制度運用上の工夫を分析している。分析は、(1)評価・処遇のあり方が分配の公正性にどのように作用するのか、(2)評価のプロセスが過程の公正性にどのように作用するのか、そして(3)分配の公正性と過程の公正性の間にどのような関係があるのか、の3つの部分で構成されている。

(1)評価・処遇のあり方が分配の公正性にどのように作用するのか:分配の公正性を確保する工夫は大きく4つの領域においてなされた。それは、①目標の設定を弾力的に行なうことにより事後的に成果評価を調整すること、②成果評価が処遇に及ぼす影響を抑制すること、③研究テーマの配分を調整すること、④表彰制度を補足的な処遇制度として活用すること、という4つの工夫からなる。

こうした工夫を通じて、性質の異なる研究テーマに取り組む研究者の間に評価、処遇の格差が過度に広がることを防ぎ、従業員の納得度を高めている。それぞれの工夫をより詳しく説明すると以下の通りである。

第1に、期首に設定した目標に固執することなく状況に応じて成果評価を柔軟に決定する方法である。柔軟な目標による事後的な調整とは、成果が出にくい研究の場合に失敗と思われるケースでも、目標達成のために正しい行動をとり、努力を怠らない研究者であれば、マイナス評価にしないことをいう。制度導入直後は、目標に照らし評価を決定したので低い評価になりやすかった。しかし、努力しているにもかかわらず成果が出ないときは、成果評価を底上げすることで、研究者が思う正当な成果評価の確保と、成果評価に応じて賞与結果の格差を縮める効果がある。この工夫を通じて、研究者は自分が受け取るべき評価と実際評価との格差及び比較他者の評価との格差が縮まり、分配の公正性が改善したと感じる。

第2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、賞与にだけ反映されるようにしたことである。もともと、制度上成果評価は行動・プロセス評価と合わさって昇給と昇格に反映される。しかし、制度をそのまま実行すると、将来的に基礎的研究テーマに取り組む研究者が処遇全体において不利になる恐れがあったために成果評価の影響を弱くした。この工夫も、分配の公正性を改善させた。

第3に、研究者が取り組む研究テーマの配分をローテーションさせる方法である。成果が出にくい研究テーマや成果が出るまで長い時間を要する研究が特定の人に集中した結果、不利な立場が持続するのを防ぐために、成果の出る確率が高いものと低いものをうまく組み合わせることを通じて現在成果が出にくくても将来は高い報酬を獲得する可能性があるという期待を研究者に形成させる。実際今の処遇が高まらなくても、高い処遇を受け取るチャンスを研究者の間で平等に与えることによって現在の処遇格差が過度に気にならないようにする効果がある。この工夫を通じて、研究者は将来の高い処遇に対する期待を形成し、分配の公正性が改善したと感じる。

第4に、表彰(スポット・アワード)を用いて、金銭的に報いることができない研究者を表彰し、金銭的報酬を補完する方法である。表彰制度運用が効果を発揮する背後には、研究者が専門家集団という準拠集団一例えば、学会や研究所内の同じ専門領域の同僚と一緒に深くコミットし研究者としての地位や評判を重視する特徴が挙げられる。この工夫は、非金銭的処遇として認識される可能性があり、第1の工夫同様、格差を縮める役割を果たしている。

(2)評価のプロセスが過程の公正性にどのように作用するのか:評価を定めていく過程をできるだけ丁寧で、客観的で、オープンなものにするという工夫である。これは、大きく3つに分けられる。①経過観察において密なコミュニケーションをとること、②評価を決めるときに客観性を確保すること、③結果通知の際、詳しく情報を提供することである。これらの工夫を通じて、評価制度に対する従業員の信頼を形成し、過程の公正性を確保することで納得性を高めたのである。それぞれの方法を説明すると次の通りである。

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。手段と結果の関係が不明確な研究では努力が成果に結びつきにくいために、評価経過観察をきちんと行って研究者のコントロールを越えた要因から研究者の努力を正確に見極めることが求められる。したがって、経過観察で情報を収集するために、上司が研究者とコミュニケーションを行うことは評価過程の1つとして重要な意味を持つ。中央研究所では、基本的に週1回文章や口頭のコミュニケーションを行っている。密なコミュニケーションを通じて、研究者は評価者からの丁寧な扱いや評価者態度の真剣さを感じ取り自分が組織で大切に扱われていると思うことで、過程の公正性が改善したと感じる。

第2に、評価を決めるときに客観性を確保することである。成果評価を行う際、評価者の視点だけに頼らず、学会や論文という専門家集団の視点を取り入れる努力している。というのも、基礎的なフェーズの研究成果は、どれほどの価値を持っているのか評価者にも適切な判断が困難な場合があるし、最先端の研究の場合は、評価者であるユニットリーダーの知識が研究を実際進めている研究者に及ばないことがある。この工夫は、評価過程に対する評価者のコントロールに対し、研究者が外部の視点を通じて間接的に評価プロセスに関与したことになるために、過程の公正性が改善したと感じる。

第3に、結果通知の際、詳しく情報を提供することである。結果通知の段階は単に結果を伝えるだけではない。上司からみて評価した点、足りない点、次期に何をすれば高い評価になるのかを含め、調整会議においてどのような議論がなされたのか、ほかの研究テーマとの関係はいかなるものかなどを含めた詳細な説明を与える。こうすることで、評価過程に関する理解が深まる。上司として必要な情報を論理的に整理して伝えるには、経過観察の段階において密なコミュニケーションを通じて研究者の働きを把握する必要がある。したがって、経過観察と結果通知は密接にかかわっているといえる。この工夫を通じて、研究者は、評価者の判断に介入するバイアスが減少したと感じ、また、評価者の真剣な態度を信頼するようになり、過程の公正性が改善したと感じる。

(3) 分配の公正性と過程の公正性の間にどのような関係があるのか：経過観察における上司とのコミュニケーション及び学会視点を通じて研究者が評価過程に関与ができ、その結果評価過程を経れば正当な評価と処遇結果をもたらすであろうという信頼感が形成される。さらに、評価結果の詳細な説明と経過観察時に密なコミュニケーションを行うことが、分配の公正性に影響を与える可能性がある。結果観察や結果通知において、評価結果の決め手になった基準や調整会議の内容を説明することは、単に情報を与えるための作業ではなく、評価・処遇結果の妥当性について研究者を説得させる作業でもある。

以上の評価過程に対する信頼形成と評価結果に対する説得作業を通じて、評価者は評価者の役割を十分果たしたと感じるようになり、研究者は評価・処遇結果が自分の責任であると感じる可能性が高まる。

自己責任が強いと感じると、分配の公正性を判断する基準、(1)受け取るべきと思う評価・報酬と実際の評価・処遇の格差(entitlement)と(2)比較他者との格差(social comparison)で格差が開いたとしても、我慢できる許容度が高まることで分配の公正性が影響を受けると思われる。

7. 第6章 結論と残された課題

6章では、主に、分析の結果をまとめた上で、分析から得られた知見が学問的及び実務的に持つ意味を論じ、最後に本研究の限界について言及している。

本研究が持つ意味は4つあげられる。

第1に、単独のケースではあるが、目標管理中心の人事評価・処遇制度導入によって生じた問題に対し、現実にはどのような対応を行っているのかを分析することができた。

従来の研究でもいわゆる成果主義の問題と対応を分析した研究があるが、従来の研究では主として目標管理中心の人事評価・処遇制度が問題に対する全社制度の設計とその修正を扱っているのに対して、本研究では、実際に制度が実施される個別の現場で起きた問題に対し、運用レベルの見直しを通じてどのように対応できたかを、製造業の研究開発組織という重要な部門を題材にして分析した点に、特徴がある。

第2に、実証分析を通じて、過程の公正性に加えて、分配の公正性も重要であることを明らかにしたという点にこの論文の学術的な貢献がある。中央研究所という現場において、過程の公正性を確保する努力以外に分配の公正性も確保しようとする努力として様々な制度運用の工夫を凝らしていることが明らかになった。状況によっては過程の公正性を確保するだけで対処が難しいときがあることを示唆するのかもしれない。つまり、評価・処遇において、自分が受け取るべきと思うレベルや比較他者のレベルに比べて格差が大きく開き、従業員が過程の公正性だけでは公正な評価・処遇と感じにくい状況で分配の公正性に配慮する必要があるのかもしれない。

従来の人材マネジメント研究における公正性に関する議論は、当初、従業員が受け取った結果(評価・処遇など)が比較他者と比べて公正かどうかを扱う分配の公正性を中心に発展した。その後、結果ではなく、結果を決めるための過程に注目が集まった。しかし、1990年代に入ると、公正性研究では分配の公正性の重要性が再認識され、過程の公正性と分配の公正性を同時に扱う研究が現れ始めた。本論文は、こうした公正性研究の流れを受けながら、分配と過程の公正性の両方を視野に入れて、目標管理中心の人事評価・処遇制度の実証分析に応用することによって、過程の公正性だけでなく、分配の公正性も重要であることを実証的に示すことができた。

第3に、本論の分析結果は、過程の公正性を高めることが分配の公正性の向上につながっているという可能性を示唆している。すなわち、正しい評価結果が導かれるであろうという信頼感と、評価結果の段階において具体的な証拠に基づく上司の論理的な説得を通じて、研究者は自分が受け取る評価と処遇の公正性を形成していく可能性がある。この点も、本論の学術的な貢献である。2つの公正性を同時に扱う最近の研究では、分配の公正性と過程の公正性の間にどのような関係があるのかが議論の1つの焦点になっている。本論の分配の公正性と過程の公正性の関係に関する分析は限定的なものであり、十分な実証的な論拠を示すことはできなかったが、両者の関係を考察する上でのひとつの興味深い仮説的な議論を提供している。

第4に、論文で行った実証分析が、成果主義に対する規範的な解決策の有効性を考える手がかりとなったことである。

本論文はいくつかの限界をもっている。第1に、本論文は従業員の納得性の問題に焦点を当てたが、これは目標管理中心の人事評価・処遇制度に関する問題の全体像の一部に過ぎない。成果主義に関する議論に示唆を与えるにはもっと広い視野を持って研究に取り組む必要がある。

第2に、本論文では、納得性に影響を与える要因として公正性の問題に注目したが、他にも納得性に影響を与える要因が存在する。例えば、仕事に対するコミットメントの度合いが納得性を規定する要因として考えられる。本論文で事例として取り上げる研究開発人材は、仕事に対するコミットメントが一般ホワイトカラーに比べて強いと言われるために、評価・処遇の納得性に与える影響を否定できない。

第3に、納得性を改善するためにA社中央研究所で実施された工夫と目標管理中心の人事評価・処遇制度本来の狙いの中に存在するギャップの問題がある。分析では成果の出る確率が低い研究や成果が出るまで長い時間を要する研究が不利にならないよう、格差が大きく広がらない調整をしている。こうした工夫が制度に対する納得性確保には有効だったかもしれないが、目標管理中心の人事評価・処遇制度のもともとの狙い（格差を大きくし、従業員の動機付けを刺激する）を実現しているかは今後研究が必要である。

以上の3つの限界のほかに、本研究の発展可能性として、今回の事例をA社の別の部門と比較する研究も考えられる。A社の全社制度が各職場において、制度定着のためにどのような運用上の工夫を実施しているのか、また、もし職場ごとに異なる工夫を凝らすといった違った現象が存在するのであれば、興味深い研究になりうる。