

申請者: 尹 諒重

論文題目: 目標管理中心の人事評価・処遇制度のあり方と従業員の納得性—大手メーカー中央研究所の事例—

審査員 武石 彰  
守島基博  
村田和彦

本論文は、目標管理中心の人事評価・処遇制度のあり方を従業員の納得性という観点から考察するものである。

目標管理中心の人事評価・処遇制度とは、いわゆる成果主義人事制度のひとつで、設定した目標に照らして成果を評価し、それを処遇に反映させる人事制度を指す。1990年代以降、人件費の抑制や従業員の動機付けのために日本企業に広く浸透したが、一方で混乱や摩擦を招くこともあり、そのあり方が多くの企業で模索されている。

本論文は、日本の大手総合電機メーカーA社の中央研究所を事例としてとりあげ、新たに導入された目標管理中心の人事評価・処遇制度が組織の現場でどのような問題をもたらし、どのように見直されていったのかを明らかにした上で、目標管理中心の人事評価・処遇制度と従業員の納得性の関係を、評価・処遇をめぐる「分配と過程の公正性」に焦点を当てながら、分析している。

一般に、成果の不確実性が高い研究開発組織は、目標管理を中心とする人事評価・処遇制度が適さないと考えられている。実際、本事例でも、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に携わる研究者が評価・処遇で不利になるという問題が生じた。しかし、A社の中央研究所では、制度の運用を見直すことで従業員の納得性を徐々にではあるが改善していった。具体的には、成果評価に関しては、(1)柔軟な目標の設定と成果評価の底上げ、(2)成果評価における外部視点の活用、(3)経過観察過程における密なコミュニケーション、(4)詳細な結果通知を実施した。また、処遇に関しては、(1)成果評価の処遇に対する影響の抑制、(2)研究テーマ配分の工夫、(3)表彰の補完的利用を実施した。本論文は、これらの見直しを通じて、評価・処遇での格差が抑制されることで「分配の公正性」が確保され、また、従業員の評価過程への関与度合いが高まり、従業員が組織内で尊重されているという認識が高まることで「過程の公正性」が確保され、その結果、従業員の納得性が高まった、と解き明かしている。

本論文の貢献としては、第一に、既存の研究をふまえながら、分配と過程の公正性に関する体系的な分析枠組みを構築し、具体的な評価・処遇制度のあり方が従業員の納得性に影響を及ぼすメカニズムを丁寧に分析した点があげられる。第二に、そのための題材として、製造業の研究開発組織という重要で興味深い現場のデータをインタビュー調査や内部資料に基づいて集め、実際に目標管理中心の人事評価・処遇制度がどのように導入・運用されたのかを丹念に明らかにした点があげられる。第三に、近年の研究が主たる関心を向けていた過程の公正性とどまらず、分配の公正性にも再び注目し、実際に成果評価の格差を抑制するという工夫が現場でなされていることを明らかにした点も興味深い。多くの日本企業が試行錯誤を続けている目標管理中心の人事評価・処遇制度のあり方を考える上で、本論文は優れた分析枠組みと興味深い発見事実を提示したといえる。

他方で、とり上げた事例は、評価と処遇の格差を平準化するという、目標管理中心の人事評価・処遇制度の本来の狙いから離れるかのような見直しを現場が実施していることを示しており、そのことがもつ目標管理の人事管理手法としての意味まで吟味できれば望ましかっただろう。また、本論文が目指した、分配の公正性と過程の公正性の相互作用関係の分析は未成熟なままで終わっている。納得性や公正性という鍵概念についてのより深い考察も望まれる。しかし、これらの問題は今後の研究課題として取り組むべきものであって、本論文の価値を損なうものではない。

よって、審査員一同は、所定の試験結果をあわせ考慮して、本論文の筆者が一橋大学学位規則第5条第1項の規定により一橋大学博士(商学)の学位を受けるに値するものと判断する。