

成果主義における目標管理

— 基礎理論からの一考察 —

岡田 寛史*

I はじめに

1990年代以降、日本企業において成果主義化という賃金体系の転換が進んでいる¹⁾。成果主義賃金は、今やあらゆる業種、企業、職種に広がっているとされる²⁾。それ故また、成果主義といってもその内容はさまざま、各社各様であって、雛形は存在しないともいわれる³⁾。とはいえ、目標管理が成果主義における中核的ツールとなっていることは、大方の見解の一致するところである。

さて、普及の進んでいる成果主義ではあるが、2004年以降、急速に批判の動きが高まっている⁴⁾。その理由のひとつに「成果主義の評価の前提とされた目標管理制度に多くの問題が顕在化してきた」ことが挙げられる。「目標管理は個人ごとの短期的成果目標を上司と部下が『双方向』で確認する道具立てとして、成果主義賃金制度の導入後、多くの企業で導入されてきた。ところが、近年その問題が顕在化している」とされる⁵⁾。

本稿は、この問題に焦点を当て、目標管理の基礎理論の観点から考察を行う。最初に目標管理の基礎理論を概観し、次に日本の成果主義導入の草分けとされる富士通の実践例から、目標管理が形骸化する状況を確認する。その上で、富士通の目標管理、および成果主義における目標管理について、基礎理論の観点から考察を加える。

II 目標管理の基礎理論

目標管理は、正しくは「目標による管理 (Management by Objectives: MBO)」という。ドラッカー (Drucker, P.F.) が理念を提唱し、マグレガー (McGregor, D.) がそれに理論的基盤を与え、シュレー (Schleh, E.) が具体的な展開

手法を示したとされる⁶⁾。

アメリカでは1960年代以降に多くの企業がその導入を図るようになり、日本でも1960年代に入って紹介され、それ以降導入する企業が増えてきた。また1990年代以降は企業における処遇が年功序列型から成果重視型に見直されるなかで、多くの企業で導入が進んでいる。

目標管理の一般的な手順は、会社全体および部門の経営課題の設定とその実行計画の明示を出発点とする。これを受けて、期初に、各個人が具体的な業務目標を設定して上司に提出し、両者の面談を通して互いに納得する形で決定する。期末に、その目標の達成度を直属上司など複数の関係者が判定し、賞与や昇進・昇格などに反映させる、というものである⁷⁾。

本章では、目標管理の基礎理論として、ドラッカーとマグレガーを取り上げ、その主張のポイントを確認する。

1 ドラッカーの「目標による管理」

目標管理は、ドラッカーが1954年の著書『現代の経営』⁸⁾において提唱した新しい管理思想である。特に第11章「目標と自己統制による管理」でその必要性和重要性が強調されている。その章の冒頭で彼は次のように述べている。

「企業はチームを作り上げ、一人ひとりの人間の働きを融合させて共同の働きとする。企業に働く者は、それぞれの貢献を共通の目標に向けて行う。彼らの働きは同じ方向に向けられ、彼らの貢献は隙間なく、摩擦なく、重複なく、一つの全体を生み出すように統合される。／事業が成果をあげるためには、一つ一つの仕事を、事業全体の目

* 岩手県立大学総合政策学部 〒020-0193 岩手県滝沢村滝沢字菓子152-52

標に向けることが必要である。とくに経営管理者の仕事は、全体の成功に焦点が合わされる。経営管理者に期待される成果は、事業の目標に基づいて決められる。その成果は、企業の成功に対する貢献によって評価される。経営管理者たる者は、事業の目標が自らの仕事に対し、求めているものを知り、理解する必要がある。また彼らの上司は、彼らに求め期待すべき貢献を知る必要がある。そしてそれに基づいて彼ら进行评估する必要がある。これらのことが行われなければ、経営管理者は誤って方向づけされる。働きは無駄となる。チームワークの代わりに摩擦、不満、対立が生まれる⁹⁾。

以上を要約すれば、「企業はチームワークで動く。事業が成果をあげるには、企業で働く者一人ひとりが各人の仕事に期待される成果を、事業目標との関連(=連鎖)で理解しなければならない。とくに経営管理者(manager)がそうである。経営管理者に期待される成果は、事業目標に基づいて設定され、その成果は企業の成功に対する貢献によって評価される。その上司たる経営管理者は、部下たる経営管理者に求めるべき貢献を知り、それに基づいて評価する必要がある」ということであろう。各人の仕事が事業目標との連鎖において設定されるという、まさに目標管理の原型が描かれている。これを出発点として、目標と自己統制による管理に関わるドラッカーの主張を要約して見ていく。

経営管理者の目標は何であるか

ドラッカーによれば、「社長から工場の現場管理者や事務主任に至るまで、経営管理者はすべて、明確な目標をもつ必要がある」。それらの目標が、各経営管理者の率いる部門の目標を明らかにするのみならず、他部門に対してどのような貢献をなすべきか、また他部門からどのような貢献が期待できるか、を明らかにする。換言するならば、「そもそも初めから、チームワークとチームの成果を重視する必要がある」とされる¹⁰⁾。これは目標連鎖の在り方(目標の使命)を示しているといえる。

経営管理者の目標はだれがいか設定すべきか

経営管理者の目標は、それぞれの好みではなく、企業の客観的なニーズを反映して設定されなければならない。それ故に、「経営管理者たる者は、自らの属する上位部門の目標の設定について、能動的な行為としてコミットしなければならない¹¹⁾。そして「経営管理者たちが上位の部門の目標の設定に参画する場合においてのみ、彼らの上司たる経営管理者も、部下たる経営管理者に対し何を期待し、いかに厳しい要求を課することができるかを知ることができる¹²⁾とされる。これは、目標の使命とその連鎖の故に、上司と部下が相互の目標設定に深く関わり合わなければならないということであろう。

ドラッカーはここで、知人の有能な経営管理者が実践する「経営管理者の手紙」というものを、その一歩進んだ事例として挙げている¹³⁾。要約すると、こうである。

上司は、部下たる経営管理者に年2回、上司あてに手紙を書かせる。部下がこの手紙に書くべき内容は、①上司の仕事の目標と自分自身の仕事の目標、②自分に要求されていると思う仕事の水準、③自分の目標を達成するために自分自身が行うべき事柄の列記と、自分の属する部門におけるそのための障害の列記、④上司や会社が行っていることで、助けとなっていることと障害となっていることの列記、⑤最後に、自らが目標としたものを実現するために、今後1年間で自分が行うべきことの提案である。この手紙の内容を上司が受け入れたとき、この手紙は彼の仕事にとっての「憲章」となる、とされる。

ドラッカーはこの例を、単に共通の方向づけを行うだけではなく、間違った方向づけをなくすための努力として紹介している¹⁴⁾。

評価測定による自己統制

「目標管理の最大の利点は、支配による管理を自己統制による管理に代えることを可能にするところにある」。しかし、それを現実のものとするためには、「自らの仕事ぶりとその成果を目標に照ら

して評価測定できなければならない」、すなわち「事業のあらゆる領域について、明確かつ共通の評価基準」を与えることが必要であるとされる¹⁵⁾。

またドラッカーは、「経営管理者に対しては、自らの仕事ぶりを評価測定するための情報を与えることが必要である。しかも、所期の成果をあげるために必要な措置をとれるよう、それらの情報を早く与えることが必要である。そしてそれらの情報は、彼らの上司ではなく、彼ら自身に伝えることが肝要である。情報は自己統制の道具であって、上からの統制の道具であってはならない」¹⁶⁾と指摘する。

報告と手続きの使い方

「自己統制による管理を行うには、報告、手続き、書式について、根本的な再検討が必要」¹⁷⁾だとする。報告や手続きは必要な道具であるが、これほど誤って使われ、害をもたらす道具はないからだ。ドラッカーは3つの誤った使い方を示している。

第1は「手続きを倫理的な規範と考えること」、第2は「手続きを判断の代わりと考えること」、そして第3に、最もよく見られる間違った使い方として「報告や手続きを上からの統制の道具として使うこと」を挙げている¹⁸⁾。

特に第3の誤用については、2つの例が示されている。1つは、工場長が自分には必要のない情報を本社のスタッフに知らせるために20種類の書式に記入しなければならず、その結果、肝心の本来の仕事から注意がそらされるという例。いま1つは、ある保険会社が本社内に保険の更新、保険金の支払い、営業費の支出、営業の方法などを統括する組織をつくった結果、トップマネジメントは事業の隅々まで把握できるようになったが、業績は下り坂となったという例。その理由は、現場の経営管理者が報告書の作成に時間をとられ、本来の仕事に十分な時間を使えなくなったことや、さらに悪いことに、実際の仕事よりも、「見栄え」を良くすることに力をいれるようになったことであった。

ドラッカーは次のように指摘する。「報告や手続きは最小限にとどめ、時間と労力を節約するためにのみ使うべきである。そして、可能なかぎり簡明なものにとどめておくべきである」¹⁹⁾。「報告や手続きは、重要な領域で成果をあげるために必要なものに限定しなくてはならない。すべてを統制しようとすることは、何も統制しないことである。また、関係のないことを統制しようとすることは、人を誤って導くことである」²⁰⁾。「報告や手続きは、記入する者自身にとっての道具でなければならない。もちろん、報告や手続きそのものを評価の道具にしてはならない」²¹⁾。

2 マグレガーの「X-Y理論」

マグレガーは1960年の著書『企業的人間的側面』²²⁾において、人の問題こそ企業の「決め手」であること、すなわち、経営者が人的資源を用いる際に、どのような人間観をもつかが企業の性格を決め、また次代の経営者の質をも決めるものであることを論証しようとした²³⁾。彼は、伝統的管理における人間観をX理論、マズロー(Maslow, A.H.)の仮説を援用した新しい人間観をY理論と名づける。このY理論が目標管理の理論的基盤となっている。

マズローの仮説は周知のものであろうが、便宜上、ここでごく簡単に要約しておきたい。

マズローは、人間行動を欲求の満足化プロセスと仮定して「欲求階層説」を展開した。その内容は4点に集約できる。

第1に、人間には次の5つの基本的欲求があること。

- ①「生理的欲求」(衣食住など生命を維持するための人間の基礎的欲求)
- ②「安全の欲求」(危険を避け、自己保身や安心を確保する欲求)
- ③「所属と愛の欲求」(相互の信頼に基づく健全な人間関係を求める社会的欲求)
- ④「自尊と承認の欲求」(自負心の満足と他人の尊敬を求める自我の欲求)
- ⑤「自己実現の欲求」(自己の可能性を追求した

り潜在能力を実現しようとする欲求)

第2に、この5つの基本的欲求は、優先度にもとづいて、最低次欲求である生理的欲求から最高次欲求である自己実現の欲求に向けて、この順序で階層的に秩序づけられていること。第3に、欲求は、「あるレベルの欲求の充足」→「当該欲求の重要性の低減」→「次のレベルの欲求強度の増大」という移行プロセスをたどる。すなわち、充足された欲求は行動を動機づける力を失い、より高次の欲求がそれに代わること。第4に、最高次欲求である自己実現の欲求だけは、充足されてもその重要性は低減せず、むしろ増加してさらに強く求め続けられるということ、である。

さて、マグレガーはX理論とY理論における人間観をそれぞれ次のように表現している。

〔X理論〕²⁴⁾

- ①普通の間人は生まれつき仕事が嫌い、できることなら仕事はしたくないと思っている。
- ②仕事は嫌いだという人間の特性のため、大抵の間人は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞと脅されたりしなければ、企業目標を達成するために十分な力を出さないものである。
- ③普通の間人は命令される方が好きで、責任を回避したが、あまり野心を持たず、何よりもまず安全を望んでいるものである。

〔Y理論〕²⁵⁾

- ①仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない。
- ②外から強制したり脅かしたりすることだけが企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- ③献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬しだいである。
- ④普通の間人は、条件しだいでは責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任をとろうとする。
- ⑤企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像

力を駆使し、手練を尽くし、創意工夫をこらす能力は、大抵の人に備わっているものであり、一部の人だけのものではない。

- ⑥現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない。

これをマズローの基本的欲求と関連付けるならば、X理論は低次欲求(生理的欲求・安全の欲求)を、Y理論は高次欲求(所属と愛の欲求・自尊と承認の欲求・自己実現の欲求)を比較的強く有する人間の行動モデルということができる。

X理論に立てば、人間は「アメとムチ」で動機づけられる。中心原則は権限行使による命令と統制である。

他方、Y理論に立てば、条件さえ整えば、人間は自発的に仕事を遂行するとされ、自ら認めた目標の達成には、自己命令と自己統制を行い、進んで責任を引き受け、創意工夫などの潜在能力も発揮するのである。命令や他律的統制は不要となる。

そこでの中心原則は「統合の原則」であり、統合と自己統制による管理が行われる。統合とは、企業目標と従業員個々人の目標ないし欲求とを統合すること、すなわち、従業員が企業目標の達成に努力することによって自分自身の目標(欲求)も達成(充足)できるような条件(環境)を作り出すことである。Y理論では、それが管理者の仕事となる。

マグレガーは「統合とそれに基づく自己統制の考えのいわんとするところは、企業目標と従業員個々人の欲求や目標とをはっきりした方法で調整できれば、企業はもっと能率的に目標を達成できるという点にある」²⁶⁾とする。

尚、マグレガーは、その調整における上司の支援的役割を随所で強調している。最後にその1例を挙げておきたい。

「管理者のやるべきことは、部下が企業の要求と個人的な目標との両方に抵触しない目標を見つけ出すようにしてやることであり、また、彼らがこのような目標にほんとうに献身するようにさせることである。更に進んで、部下がその目標を達

成するのを『手伝ってやる』ことも彼の仕事である。そのためには、時には教師となり、あるいは相談相手となり、また同僚となることであり、めったに専制的上役になってはならないのである。もし彼が命令や統制を自分の手中に握っていようとすれば、部下を助けることにはならないだろう。かえって部下の成長を妨げ、また部下が彼に対して反抗手段を考えることを助長することにしかないであろう」²⁷⁾

Ⅲ 富士通の成果主義

本章では、城繁幸氏の著書『内側から見た富士通—「成果主義」の崩壊—』（光文社、2004年）から、富士通の成果主義における問題を、目標管理を軸にして整理・確認する²⁸⁾。

富士通の「成果主義」は、1993年から導入が開始され、管理職の年俸制からスタートし、年々その適用範囲を下げて、全従業員に及んだ。ほぼ現在のスタイルがたち上がったのは1998年。それは、日本企業の従来の評価制度とは異なり、「目標管理」に基づき、デジタルに従業員を評価するもので、それ故、給料は、上がるだけでなく下がる場合もあり、年齢や序列より、「実力」が最重視されるものであった²⁹⁾。そして、富士通の「成果主義」は、導入当初から「目標管理制度」という形をとっており³⁰⁾、「富士通がこの制度を導入したことのインパクトによって、日本における成果主義型人事制度の代表的なスタイルとして定着してしまった」³¹⁾とされる。

この制度の一般的な概要は次の3点である。①部門ごとの目標作成と個人へのブレイクダウン、②評価結果の賞与額および昇給額への反映、③裁量労働制の導入。

①は、目標管理制度のことであり、半期ごとの目標をその期の頭で決定し、期末に評価するというものだ。目標は自分の評価者である上司と面談のうえで設定する。その目標は、部署の担うミッションにふさわしいものでなければならない。この目標設定は、部門のトップから行う。まず部門の担当役員レベルがその事業部門としての期の目

標を決め、以下、事業部長、部長、課長、従業員という流れで目標が設定される。各従業員は、半期が終わるごとに直属の上司である課長と面談して自己の目標の評価を行う。そこで達成度が確認され、一応評価は決まるが、最終的な確定はその後に開かれる「評価委員会」によってなされる。評価委員会は、各評価者間の評価基準のズレを調整するもので、事業部長と各部長とで構成される（1次評価者である課長は含まれない）³²⁾。

②は、「基本的に各期の賞与はその期の目標達成度により決まり、そしてその結果（半期の賞与成績）は、春の昇給額にも反映される」³³⁾ということである。評価はSA、A、B、C、Eの5段階に分かれる（目標を達成すればA、目標を上回ればSA）。勤続年数が同じでも年収が大幅に変わってくる仕組みである。

③は、「労働時間の長短ではなく、成果のみを評価するという『成果主義コンセプト』を持った勤務スタイル」であり、「極論すれば、社員は、結果だけ出せば、毎日会社に顔を出す必要もない」というものだ³⁴⁾。

しかし、この制度の導入以降、業績は以前よりも悪化することになった。従業員のパフォーマンスは低下、人件費は2割以上アップした。「なにより予想外だったのは、従業員の離職率の増加」で「優秀な人材ほど会社を去っていくことが多くなった」³⁵⁾。城氏は、このような業績悪化の最大の原因を成果主義の導入にあるとし、富士通の成果主義が「まったく機能していなかった」と指摘する³⁶⁾。

相対評価

第1の問題は、SAからEまでの達成度評価が人事部によって事前に分布比率が定められた「相対評価」であったことだ（SAが10%、Aが20%、Bが50%、Cが15~20%、Eはほぼゼロという比率だった）³⁷⁾。これでは「目標達成にかかわらず、評価の格下げが行われる。あらかじめ決められた枠をオーバーすれば、SAからAへ、AからBへと、評価は落ちていくのである」³⁸⁾。そして

この振り分けを「調整」するのが前述の評価委員会なのである。課長との面談のうえで決めた評価が相対評価の結果で引き下げられては「目標に対して努力するモチベーションなど維持できるわけではない」³⁹⁾と城氏は指摘する。

尚、2000年に一旦絶対評価が導入されたが、これがまた別の問題を生んだ。決められた枠が撤廃されて、SAやAといった高評価者の絶対数が増えることになったが、賞与の総額は決まっているため、以前のSAやAの金額より低くなってしまふのだ⁴⁰⁾。したがって、以前から評価の上位層にいた者たちは、いっせいに怒り出すことになる。そして、彼らはもともと「できる社員」なので社外からも引く手あまたで、「次々に他社へ転職してしまった」という⁴¹⁾。

実施されない情報のフィードバック

第2の問題は、評価に関する正確な情報が従業員にフィードバックされないことだ。それは、課長が評価委員会の構成員ではないということもあるが、評価のポイントが、「本人の目標達成度ではなく、委員会での調整に基づいて『あとづけ』したもの」⁴²⁾であるからだ。

無視される目標シート

第3の問題は、評価委員会で目標シートが無視されることだ。目標シートとは、目標設定や達成度評価に用いられるものである。それについては次のように説明される。「そこには、個々人の目標を、最低で3、最高で10書くことが決まっていた。だから、平均すると、5つくらいの目標が並べられている。1つの目標に400字くらい、少ない人で200字くらいの文章が書いてある。期の頭に目標を書き、期の終わりに本人がそれぞれの目標に関してコメントを書く。この自己評価を基に直属の上司（1次評価者）と面接を行い、この評価者のコメントも横に書かれている（50字くらい）。さらに、このコメントを基に、2次評価者がコメントを記すというものだった。／だから、これを印刷すると、A3用紙が細かい字でいっば

いになるほど文字で埋め尽くされる。もちろん図版などは使えないから、読みにくいことはなほだしい」⁴³⁾。

これは見方を変えれば、上司と部下の時間と労力がそれだけ費やされているということでもあろう。評価委員会では、この目標シートが事業部員の人数分だけ（すなわち、A3用紙の束として）、各出席者の前に積まれることになる。

城氏は、この目標シートが評価委員会において見向きもされないこと、そして評価の調整が各部長間の力関係等によってなされる様子を描いている。また無視される理由として、分量の問題に加えて、そこに記入された最新の専門用語（横文字）を出席者が理解できていないといった問題も指摘している。そして、以上のことがまた情報をフィードバックできない理由を形成するのである⁴⁴⁾。

ブラックボックス化した管理職の評価制度

第4の問題は、「管理職の評価制度自体がブラックボックスとして、長く一般従業員の目から隔離されていた」⁴⁵⁾ことだ。「上司の目標と評価は従業員にはいっさい公表されない。従業員は、一応上司と面談のうえで自分の目標を設定するものの、実質的には上から下への一方的な仕事の押しつけが行われているだけだ。だから、従業員は部門目標（役員の目標）がなんなのか、部のミッションがなんなのか、そしてそのなかで、自分の目標がどういう位置を占めるのかさえわからないような状態だ。それで仕方なく、半ば手探り状態で目標をたて、期末に課長から確定した評価を通知されるだけだ。自分の成果が組織のなかでどういった役割を担ったのか、そして上司（＝部署）の評価がどうなのかは、最後までわからずじまいだ。／これは随分とおかしな話だろう。／目標のブレイクダウンが制度の根底にある以上、従業員は上司や部の目標を知り、その成果も知っておくのが当然だからだ」⁴⁶⁾と城氏は述べる。

しかし、「富士通では、管理職の目標も成果も従業員には非公開だった。しかも、公開しようにも、半分くらいの管理職は、実際には目標設定も評価

もろくすっぽやっていた」⁴⁷⁾とされる。

さらに驚くべきことに、管理職には、「制度導入時から完全な『絶対評価』が保証」されており、その評価は「部門や部下の成績にかかわらず」、「ほとんどがA以上」で「その割合は9割近くに達していた」とされる⁴⁸⁾。そしてこれが、「管理職の『目標管理』をオープンにできない真の理由」⁴⁹⁾とされる。

破壊されるチームワーク

第5の問題は、目標管理がチームワークを破壊することだ。これは現場を知らずに目標管理を導入することで生ずる。例えば、開発部門の現場では、いくつものチームが重層的に集まって作業を行うので、個々の作業が明確に分かれてはいない。そこに目標管理が導入されると個々人が自分だけの目標に固執するようになる。

そもそも何が必要な作業なのかは実際にやってみなければ分からないので、半年前に目標に取り込むことは不可能であるし、現場では目標シートに書けない隙間業務の方がむしろ多いとされる。トラブルや仕様変更への対応は、「誰の目標にも書かれていない仕事」として発生するので、誰も自分からはそういう仕事をやらなくなる⁵⁰⁾。

目標管理の導入によって、「仕事をやりとげる」という目的意識から「単に目標を達成する」というドライなものに変わったとされる⁵¹⁾。

IV 基礎理論からの考察

1 富士通の目標管理

ドラッカーは、事業目標達成のために、①チームワークやチームの成果を重視した目標連鎖の在り方（目標の使命）、②目標設定における上下相互のコミット、③自己統制のための情報と評価基準、④報告と手続きの使い方、について述べていた。これらの観点をういながら、富士通の事例を考察してみたい。

まず、管理職の目標設定や評価がきちんと行われていないこと、そのために管理職の評価制度が

ブラックボックス化しているということは、目標の連鎖が確立されず、最初から目標管理が断念されているに等しいといえよう。

このように事業目標からの断絶が生ずると、従業員は思い思いに、達成度の分かりやすい（あるいは達成しやすい）目標を立てざるを得なくなる。何しろ評価は目標達成度によってなされるからである。換言すれば、事業目標からの断絶は、個々の勝手な目標設定を許してしまうということである。このことが結果としてチームワークを破壊することに繋がっていく。本来、事業目標に沿った正しい目標連鎖の形成が目指されるならば、隙間業務も、トラブルや仕様変更への対応も重要な仕事として位置づけられ、目標足りうるはずである。

次に、膨大な時間と労力（本人や各評価者が記入するための時間と労力、面談実施における時間と労力、等々）をかけて作成された個々の目標シートを無視するということが、評価と自己統制のための情報を無視するということの意味するとともに、時間と労力を節約するための報告と手続きという観点からすれば、その誤った使い方の最たるものといえよう。さらに富士通において最悪だと思われることは、この目標シートが記入者本人の道具とならないばかりか、上からの他律的な統制や評価の道具としてさえも十分に活用されておらず、一体何のために必要であったのかすら不明確であることであろう⁵²⁾。

こうして従業員の評価は、本来の評価基準であった目標達成度すら十分に確認されないまま、事前に決められた分布比率に沿って調整されることになるのである。そこには、明確かつ共通の評価基準は存在せず、それ故また、従業員に自己統制のための情報をフィードバックすることは不可能となる。上司の目標も、自己統制のための情報も不明というなかで、目標設定における上下相互のコミットなど望むべくもないことは明らかであろう。

もともとドラッカーは目標を経営管理者たちの方向づけに用いることを強調していたのであり、評価や処遇のための道具として強調してはいない。むしろ上からの他律的な統制や評価・処遇の

道具として用いることを戒めていた。そして、経営管理者に期待される成果は、「事業の目標に基づいて決められ」、「企業の成功に対する貢献によって評価される」としていた。ここでの「貢献」が、事業目標から断絶した単なる個人の目標達成度を示すものではないことは明らかであろう。それを目標の達成度によって評価・処遇する道具として用いること、しかも管理職のみならず全従業員を対象に用いることは、目的外使用ともいえる。

またマグレガーにおいても、目標それ自体を動機づけとすること、企業目標と個人目標が齟齬をきたさないよう調整すること、そしてその調整と個人目標の達成において上司は支援的役割を演ずべきことが強調されていた⁵³⁾。以上のことから、富士通の目標管理はドラッカーやマグレガーの基礎理論から乖離しているといえよう。

2 成果主義における目標管理

富士通の事例のような状況は、必ずしも富士通だけに限られないようである。経営コンサルタントの五十嵐英憲氏は、評価の調整について次のように述べている。「『人事評価の調整会議』は、多くの企業で実施されている。しかし、内容は『部門間バランスなどの調整』であり、『設定された目標の妥当性』が検討されるわけではない。期初目標の難易度や重要度などに踏み込んだ議論がなされず、調整会議は進行する。よしんば、検討したとしても、事前に被評価者に知らせていないので、彼らは晴天の霹靂的感情を抱いてしまう」⁵⁴⁾。

永井隆雄氏は、日本企業における目標管理について、次のように指摘している。「日本では、今日、成果主義への移行の中で、目標管理に注目が集まっている。しかし、上司と部下とで協働して課題に取り組み、動機付けを高め、より意欲的に取り組んでいくという動きには必ずしもなっていないように思われる。むしろ、上から下へと業績責任を転嫁し、割り付けていくことがメインストリームになっている」⁵⁵⁾。また、「企業の多くは人事評価制度としての目標管理を導入し重視しており、組織目標の落とし込みや方針展開の手法と

してはあまり活用していないのである。さらに言えば、目標管理では推進すべき方針や具体的な戦略が提示されるというより、獲得すべき成果を所与として各人が主体的にどう取り組み、いかにして実現するかが重視されているのである。端的に言えば、何をやるべきか、はっきりしてはいるが、どうやって達成するかはあまり組織からサポートがなく個人単位で自ら考えないといけないのである」。そして、「目標管理は成果主義人事運用の中心に位置する評価制度と話し合いの仕組みとして位置づけられている」としている⁵⁶⁾。

日本企業では、目標管理は人事評価制度として重視されており、目標連鎖の形成等その他の側面は軽視されているということである。このような基礎理論からの乖離は、目標管理が成果主義と結びつき、その中に位置づけられることによって生じるものと思われる。もちろん、成果主義以前の目標管理が、ドラッカーやマグレガーの基礎理論に沿って運用されてきたと主張するつもりはない。実際、幸田一男氏は、日本の目標管理の導入と展開において、「不況克服や能力主義の具体的対策」として取り上げられる傾向が強かったこと、その根底にある理念や考え方の理解が不十分なために「ノルマ管理」となる失敗事例もあったことを指摘している⁵⁷⁾。しかし、成果主義における展開は基礎理論との乖離をより大きくすると思われる。

小越洋之助氏によれば⁵⁸⁾、成果主義賃金とは、「能力主義賃金を成果・貢献度重視型に転換させた制度」であり、「賃金原資を縮小させた枠組みの下で、その少ない人件費枠の配分を企業主導の人事考課で行う仕組み」である。そこには、「従来の賃金管理ではタブーであった賃金引き下げ」が含まれる。「個別労働者へのチャレンジ型目標管理（目標面接制度）」、それと連動する「達成度重視の人事考課」によって「賃金と等級（グレード）のアップダウンを自在に」する。そして「労働者間の成果競争、結果としての昇給、昇格者、または降格、降給者を組み込むことで、賃金の上下格差を膨大に開かせる『賃金革命』である」と

される。

年功賃金との本質的違いは、賃金決定における年齢、勤続年数要因が制度の基本として否定されていること。また成果主義賃金では、企業内経験年数という「累積序列」よりも、役割、能力、成果という「時価序列」あるいは「市場価値」を重視するため、成果主義賃金の拡大は必然的に生活給要素・年功要素の解体になるとされる。

また、職能資格制度・職能給との比較でいえば、両者とも人事考課による賃金決定である点は共通するが、職能資格制度における能力評価基準が、主として潜在能力評価であったのに対して、成果主義賃金では、個人の顕在能力評価、すなわち成果または業績評価に転換しているとされる。

このような成果主義賃金の展開は、目標管理とその基礎理論との間に次のような乖離をもたらすと思われる。

第1の乖離は「チームワークの破壊」である。本来、目標管理ではチームワークとチームの成果が重視されるが、成果主義賃金はこれを切り崩す側面を有する。小越氏は、成果主義賃金が賃金決定を団体交渉など集团的労資関係の及ばない人事考課に変えること、その人事考課は個別化された目標管理・目標面接制度と連動して労働者を一層バラバラにしうること、また「成果主義賃金の成果評価の恩恵を受ける労働者はごく少数で、多数は賃金の引き上げがごくわずかか、またはストップ、あるいはその引き下げとなるという本質を」もつが故に「賃金の上下格差が拡大する」ことを指摘している⁵⁹⁾。すなわち、成果主義賃金は労働者間の競争激化と個別化・分断化を促進する側面をもつといえよう⁶⁰⁾。

第2の乖離は「動機づけの矛盾」である。成果主義賃金が賃金における生活給要素・年功要素を解体して格差拡大をもたらすものであるならば、それはマズローの欲求階層説からすれば、低次欲求の充足に対する脅威となり、高次欲求の発現を阻害することになる。だとすれば、成果主義における目標管理は、高次欲求発現の基盤を奪いながら、自己実現欲求に基づいて行動せよとってい

ることに等しい。他方、マグレガーのX-Y理論に関連付けていえば、成果に応じて大きな賃金格差をつけるということは、「アメとムチ」で動機づけていることであり、Y理論という前提の人間に対して、X理論の動機づけを適用していることになる⁶¹⁾。いずれにしろ、動機づけに矛盾が生じているといえよう。

V むすび

冒頭で述べたように、成果主義は各社各様であり、その意味では富士通の事例を普遍化することはできない。しかし、富士通のスタイルが代表的なものとして一定定着していることも事実であろう。そのような前提を置いた上で、本稿では以下のように結論したい。

成果主義における目標管理は、基礎理念を喪失し、変容し、基礎理論からの乖離を拡大する傾向を有する。チームワークやチームの成果に目を向けさせる代わりに、個別化・分断化を促進する。自己実現欲求を前提としながら、低次欲求に基づく権限行使による統制を目指すという矛盾と退行を内包する。

目標管理は、基礎理論に基づいて、動機づけとしてのみ用いられるべきである。そして、その評価となる貢献は、目標の達成度ではなく、事業目標との関連から広く再定義される必要があるだろう。どうしても成果主義と結びつけた目標管理を導入するのであれば、企業の利益に直接の責任を持ち、それ故また賃金原資を拡大する力と役割を有する、社長を始めとする上位経営陣にこそ適用すべきである。そうすれば実質的な絶対評価も可能となるであろう。管理職であるか否かに関わらず、企業がコストと見なす層には絶対に適用させてはならない。コストは抑制されるものだからである。

企業組織はチームである。メンバー一人ひとりの成長がチーム全体の成長に結びつかなければならない。誰かの成長が、直ちに他のメンバーの脅威となるような制度は、正しい経営とはいえないだろう。

注

- 1) 1995年の日経連『新時代の「日本的経営」』がその重要な契機となっている。
- 2) 小越洋之助『終身雇用と年功賃金の転換』(MINERVA現代経済学叢書85)(ミネルヴァ書房、2006年)244ページ。
- 3) 「成果主義といってもその内容はさまざまで、各社各様であり、職能資格制度において見られたような雛形が存在していない。／また、労働者・労働組合側にとっても、理念的に総論反対論はあっても現実の導入場面において、成果主義賃金導入といってもその内容が様々であり、どれに反対し、どの部分を批判もしくは受容すべきであるのかが明確になっていない」守屋貴司「日本企業における成果主義賃金制度の類型化と労使関係－企業内「共同体」の変容と労働組合の戦略・対応－」『労務理論学会誌 第13号 人事・雇用システムの転換と労使関係』(晃洋書房、2004年)1ページ。
- 4) 立道信吾／守島基博「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』(554号、2006年9月)71ページ。その端緒となった書物として次の2冊を挙げることができる。高橋伸夫『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメ』(日経B P社、2004年)。城繁幸『内側から見た富士通－「成果主義」の崩壊－』(光文社、2004年)。
- 5) 小越洋之助、前掲書、245ページ。
- 6) 神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』(中央経済社、1988年)。その他にも、マズロー (Maslow, A.H.)、ハーズバーグ (Herzberg, F.)、マクレランド (McClelland, D.C.)、リッカート (Likert, R.)、アージリス (Argyris, C.) などの理論も影響を与えたとされる。幸田一男『最新 目標による管理－その考えを進め方』(産能大学出版部、1989年)11-28ページ。
- 7) 神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典 第2版』(中央経済社、1999年)。
- 8) Drucker, P. F., *The Practice of Management*, New York, Harper & Brothers Publishers, 1954. (上田淳生訳『新訳 現代の経営』上下、ダイヤモンド社、1996年) 尚、本稿では HarperCollins Publishersから2006年に出版されたペーパーバック版を用い、ページ数もそれによっている。また訳語は必ずしも訳書の通りではない。特にcontrolは「統制」、managementは「管理」と訳している。
- 9) *ibid.*, p.121. 同上訳書、上180-181ページ。
- 10) *ibid.*, p.126. 同上訳書、上188ページ。
- 11) *ibid.*, p.129. 同上訳書、上193ページ。
- 12) *ibid.*, p.129. 同上訳書、上193-194ページ。
- 13) *ibid.*, pp.129-130. 同上訳書194-196ページ。
- 14) この手紙は、優れた上司でさえ無意識の何気ない言葉によって、部下を混乱させたり誤り導いているという事実(自分の不用意な発言とそれによる部下の誤解)や、会社の要求と上司の要求の矛盾などを明らかにするとされる。
- 15) Drucker, P. F., *op.cit.*, p.131. 前掲訳書、197ページ。
- 16) *ibid.*, p.131. 同上訳書、上198ページ。
- 17) *ibid.*, p.133. 同上訳書、上201ページ。
- 18) *ibid.*, pp.133-134. 同上訳書、上201-202ページ。手続きは、何をなすべきかを規定するものではないし、もはや判断が不要になっているときにのみに有効に働く、とされる。
- 19) *ibid.*, p.134. 同上訳書、上203ページ。
- 20) *ibid.*, p.135. 同上訳書、上204-205ページ。
- 21) *ibid.*, p.135. 同上訳書、上205ページ。
- 22) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill Inc., 1960. (高橋達男訳『新版企業的人間的側面』産能大学出版部、1970年) 尚、本稿では2006年に出版された Annotated edition を用い、ページ数もそれによっている。また訳語は必ずしも訳書の通りではない。
- 23) *ibid.*, p.xxii. 同上訳書、13ページ。
- 24) *ibid.*, pp.45-46. 同上訳書、38-39ページ。
- 25) *ibid.*, pp.65-66. 同上訳書、54-55ページ。またマクレガーはここで、仕事は条件次第で、満足感の源にも、懲罰の源ともなること、責任回避、野心のなさ、安全第一というのは、体験に基づくものであって人間本来の性質ではないこと、報酬の最も重要なものは自尊と承認の欲求や自己実現の欲求の満足であることを指摘している。
- 26) *ibid.*, p.69. 同上訳書、57ページ。
- 27) *ibid.*, p.206. 同上訳書、177-178ページ。幸田一男氏は、「今日の『目標による管理』において、目標設定での参画と話し合い、あるいは自己統制と上長の支援的管理、自己評価と上下のフィード・バックが強調されるのは」「マクレガーの統合的理論の考え方に負うところが大きい」としている(幸田一男、前掲書、19ページ)。
- 28) 城氏は富士通の人事部門に在籍していた元社員であり、著書は一種の内部レポートといえる。
- 29) 城繁幸、前掲書、21-22ページ。
- 30) 同上書、24ページ。
- 31) 同上書、26ページ。
- 32) 同上書、51-52ページ。
- 33) 同上書、29ページ。
- 34) 同上書、33ページ。
- 35) 同上書、46-47ページ。
- 36) 同上書、47-48ページ。
- 37) 同上書、52ページ。
- 38) 同上書、54ページ。
- 39) 同上書、54ページ。
- 40) 同上書、75-76ページ。
- 41) 同上書、79-80ページ。彼らが怒った理由は、単に金額が下がったことだけでなく、周囲の同僚のほとんどが自分と同じ評価であると気づいたことに

もある。そして、高評価者が増えた理由の1つに、ほとんどの管理者が、低い評価をつけた部下に面と向かって説明し、議論する気も能力もないこと、またそもそもにおいて部下たちの目標内容を具体的に理解し、個々に公平に割り振る能力がなかったということが指摘されている。

- 42) 同上書、57ページ。
- 43) 同上書、56ページ。
- 44) 同上書、58-61ページ。
- 45) 同上書、92ページ。
- 46) 同上書、93ページ。さらに城氏は「上司の目標と成果が公開されなければ、上司は恣意的に制度運営できる」。つまり、「プロジェクト失敗の責任を部下に押しついたり、逆に、部下の成果を自分のものとするのも可能となる」とも指摘している(同上書、94ページ)。
- 47) 同上書、209ページ。
- 48) 同上書、94-95ページ。
- 49) 同上書、95ページ。
- 50) 同上書、62-63ページ。
- 51) 同上書、65ページ。
- 52) 事業目標からの断絶という意味においては、目標シートが無視されるということは原理的には問題とならないが、莫大なコスト(ムダ)を生み出していることは間違いのないであろう。
- 53) 尚、マグレガーも統合と自己統制との関連で業績評定には批判的であり、第6章「業績評定に対する一批判」において論じている。
- 54) 五十嵐英憲『新版 目標管理の本質—個人の充足感と組織の成果を高める—』(ダイヤモンド社、2003年) 173ページ。
- 55) 永井隆雄「米国外人事管理システムの日本への移入をめぐる諸問題—目標管理とコンピテンシーの日本的展開を中心に—」『労務理論学会誌 第13号 人事・雇用システムの転換と労使関係』(晃洋書房、2004年) 210ページ。
- 56) 永井隆雄「成果主義における目標管理の位置付け—求められる業績評価の転換—」『労務理論学会誌 第14号 経営労務の新しい課題』(晃洋書房、2005年) 237-238ページ。尚、上司との面談は、「上司の愚痴を聞く場」と化しているという指摘もある(「しんぶん赤旗」職場取材チーム『職場ルポ 成果主義を追って』日本共産党中央委員会出版局、2006年、12ページ)。
- 57) 幸田一男、前掲書、2-13ページ。
- 58) 小越洋之助、前掲書、232ページ。
- 59) 同上書、125-126ページ、および233ページ。富士通の事例にあった事前に分布比率が定められた「相対評価」は、この格差拡大が意図的(目標としての格差)であることを物語っているといえよう。
- 60) 成果主義導入が企業内組織の凝集性等にもたらす様々の影響について考察したものとして、守屋貴司『日本企業への成果主義導入—企業内「共同体」の変容—』(森山書店、2005年)がある。そのなかで守屋氏は、給与ダウンした多数の従業員のモラルが低下し、凝集性が失われたことを指摘している(同書、65ページ)。
- 61) マグレガーは第7章「給与と昇進の管理」において次のように述べている。「X理論の枠内では、経済的対価を与えたり与えなかったりできるということが、経営者が企業内で権限を行使するのに最も大事な手段である。金は、企業体で人間にやる気を起こさせる主因とされている。金さえあれば多くの欲求を満たすことができるのである。この事実によって、経営者は金をつかって命令と統制を納得させることができるのである。雇用契約は、いうなれば経済的対価と引替えに命令を受け入れる協定である」McGregor, D., *op.cit.*, pp.123-124. 前掲書、105-106ページ。

A Study of Management by Objectives within the Result-Oriented Pay System

Hirofumi Okada

Abstract The result-oriented pay system has become widespread from 1990 onwards in Japan. But in recent years the system has come to attract criticism. One reason is that problems connected with management by objectives within the system have begun to appear.

The aim of this paper is to consider these problems from the point of view of the discrepancy between theory and practice. Peter F. Drucker's ideas and Douglas McGregor's "X-Y theory" are treated as fundamental theories for management by objectives, and FUJITSU is treated as a typical example of incorrect practices.

In conclusion, management by objectives, incorporated within the result-oriented pay system, downplays the making of a chain of objectives. Furthermore, in contradiction to this management style's fundamental theories, it seems to bring about the destruction of teamwork and motivate inconsistently.

Key words result-oriented pay system, management by objectives: MBO, Peter F. Drucker, Douglas McGregor, FUJITSU, destruction of teamwork, inconsistent motivation