目標管理による人事評価の理論と実際*

日本アイ・ビー・エム人事サービス株式会社 古 畑 仁 一・南山大学 高 橋 潔

Theories and practices of the personnel evaluation via management by objective
Jinichi FURUHATA (IBM Japan Human Resources Services) and
Kiyoshi TAKAHASHI (Nanzan University)

This study investigates how the Management by Objective (MBO) is utilized for the purpose of personnel evaluation. According to McGregor, personnel evaluation via MBO is more effective than traditional performance appraisals because MBO ratings are not only participative, constructive, and performance-oriented, but not focusing on personal character. Data from the 1998 Survey of Japanese Trade Union Confederation (JTUC-Rengo) was analyzed with regard to the fairness of evaluation system. Results found that compared with those who were rated by traditional performance appraisals, ratees in MBO were informed more of the evaluation system, were provided concrete performance objectives, and were fed back ratings more frequently. Those findings were also observed in the IBM Japan Business Effectiveness Survey results. However, an assumption that personnel evaluation via MBO is fairer as an evaluation system than traditional performance appraisals was not supported.

近年、目標管理制度に対する関心が再度高まってきている。能力主義や成果主義の名目の下で、目標管理による目標の達成度を人事評価に結びつける動きも、少なからずでてきている。目標管理制度を定義すれば、「行動計画に組み込み得る具体的で測定可能、かつ期限の明確な目標や目的を、上司と部下が相互に設定し、その目標を追求することによって組織目標を達成するとともに、上司と部下が合意した客観的業績基準をもとに評価が行なわれ、目標達成度と進捗状況が観察・測定される管理プロセス (McConkie, 1979, p37)」である。すなわち、上司との面談を通じて目標を個人別に設定することによって、組織目標と個人目標とを合致させ、本人の自己統制と上司からのフィードバックをもとに目標達成に向けて活動を行ない、目標達成度という観点で従業員を評価していく施策なのである。

わが国における目標管理制度導入の歴史は古く、1962、63年頃に、不況克服の目的もあって、部分的・試験的に導入され、1965年から68年頃には、一種のブームとなって広く採用されるようになった。その後、一部に反省や批判があり、また目標管理を弾力的な管理に役立つ総合

管理として設計しなおす必要にせまられたこともあって、その導入がベースダウンした (小野, 1970)。しかし近年、能力主義の徹底、成果主義の導入にともなって、目標管理制度を導入する動きが、ますます活発になってきている。たとえば、1996年にダイヤモンド社が上場企業113社の人事部長を対象に実施したアンケートでは、35%の回答者が能力主義・実力主義の徹底を人材マネジメント上の最重要課題として掲げており、それらの課題を解決するための人事制度として、17%が目標管理制度の実施を取り上げている。同様に、1997年に一橋大学経済研究所が実施した企業の人事責任者を対象とする調査 (都留, 1998) でも、大企業を中心に54%の企業が目標管理制度をすでに導入しており、導入時期が1990年頃となっている。また、「労政時報」が行った1997年の人事労務管理諸制度実施状況調査 (労務行政研究所, 1998) によれば、55%の企業が目標管理制度を実施している。したがって、現在では、大企業を中心に、約半数の企業において実施が検討されている重要な人事施策と位置づけられるのである。

目標管理制度は経営システムの1つの重要要素であるが、目標管理を人事評価のツールとして活用する動きもでてきている。たとえば、先の「労政時報」の調査では、目標管理を実施している企業のうち、結果を人事考課に

* 本論文の一部は、経営行動科学学会第6回ワークショップ (1999年8月 於筑波大学東京地区) で発表された。

「直接に反映」している企業が58%、「間接に反映」している企業が37%あり、これらを合わせて、なんらかの形で目標管理を人事評価に結びつけている企業は95%に達しているのである。現代の企業にあっては、目標管理制度は、単に目標設定を通じて職務遂行を促す施策としてだけでなく、人事評価の一環としても考慮せざるをえない。いいかえれば、「目標管理イコール人事評価」として、あらためて考え直していかなければならない時期にきているのである。

目標管理制度は、1950年代半ばに Peter Drucker (1954) が『現代の経営』の中で提唱した、「目標設定と自己統制による経営」にその源流がある。Druckerによれば、目標設定による経営の最大の利点は、担当者がそれぞれ自分の行為を自ら統制（コントロール）し、その自己統制がより強い動機づけをもたらすということにある。従業員個々人は、組織の目標と個人の目標を統合することを求められ、具体的な成果目標を独自で開発し、目標達成のための行動と評価を自らが行なうことによって、自己統制することができるようになる。それによって、伝統的組織や伝統的上司部下関係にみられた「支配による経営」から、「自己統制による経営」への転換が可能になるのである。（図1参照）

Druckerのいう「目標設定と自己統制による経営」の理念は、Mary Parker Follett (1949) の「状況の法則」にしたがって行われる「命令の非人間化」に通ずる。「命令の非人間化」とは、1人の人間が他の人に一

方的に命令を与える「命令の人間化」という考え方を廃し、関係者すべてが一緒に状況を研究することによって、上司・部下両者が一致して状況から命令を受けとることを意味している。この概念は、Druckerによる「上司と部下の意思疎通（心と心の出会い）による共通目標の設定」と類似している。また、Douglas McGregor (1966) の「Y理論」にもとづく人間観を経営管理に具現化したものであるといってもよいだろう。要するに、目標管理制度は、上司と部下の意思疎通と相互理解を通して、部下が担当職務に対して担う主体性を促進し、仕事の満足度の高揚と能力向上をめざした経営原理であるといえるのである。

目標管理による人事評価のプロセスの一例を示したのが図2である。図2のうち、個人目標の共同設定以降のステップを説明すると次のようになる。

- ①個人目標は上司と部下が共同で設定する。実施項目や達成基準を具体的かつ明確に確認し記述する。目標の共同設定のプロセスを通じて上司・部下両者の役割が明確になる。これによって効果的な業務遂行の基盤が築かれることになる。そのためには、上司は、会社や部門の目標を明確に部下に理解させておき、部下が自らの目標を、組織目標や部門目標に合わせて自発的に設定しうる状態であることが望ましい。
- ②目標管理実施段階における上司の役割はコーチであり、またカウンセラーでもある。定期的に進行具合をレビューし、適宜部下と話し合いをもち、必要に応じて援助や指導を行う。
- ③目標達成度のチェックは、上司と部下が話し合いながら行うが、上司は部下の自己判定に留意する必要がある。上司と評価と部下の自己判定に食い違いがなくなるよう十分な話し合いがなされなければならない。この話し合いが、次期目標を共同で設定する際の重要な参考資料となるからである。
- ④上司による部下の人事評価は、一言でいえば、目標達成の過程で部下が要求されている責任をどの程度満足に果たしたかを評価するものである。目標の達成度に重点が置かれることにはなるが、それだけではなく、部下の能力活用度や、部門目標全体への貢献度、本人の責任外の要素が目標達成に及ぼす影響なども十分に勘案して評価を行うことが必要である。また、人事評価の結果と、その結果に到達した理由は、上司から部下にきちんとフィードバックされなければならない。それが部下の自己啓発や育成支援のための材料となるからである。

図1 目標の設定と自己統制による経営
(Drucker, 1954)

目標管理による人事評価の理論と実際

図2 目標管理による人事評価のプロセス

上述の第4点、すなわち目標管理制度の評価機能に着目すれば、目標管理による業績評価は、伝統的業績評価制度と比べて有効であると考えられる。いわゆる「伝統的」人事考課では、その一例として、責任感、積極性などの評価項目が細かく設定され、それらの項目ごとに上司が点数で評価を行ない、その評価結果を合計し、さらに、きわめてあいまいな全体としての評価点を加減して、最終的な点数を算出する。通常、評価結果が本人に開示されることはない。上司のつけた評価結果は、上長によって全般的にながめられ第1次調整が行なわれる。ときには、またその上司が第2次調整を行い、最後に人事部が横並び調整を行って、評価が最終的に決定する。したがって、伝統的な人事考課制度に対しては、「具体的な業績や、業績達成のために具現化された能力よりも、漠然であいまいなものを評価している」という批判（吉田，1993）や、評価の瑣末な点での客観性や他人との比較における公平性を追求するあまり、結局は「木を見て森を見ず」の評価になっているという批判（津田，1987）が出されてくるのである。これに対し、目標管理は以下の4点で有望であると McGregor（1966）は指摘している。

- ①評価の過程において、部下自身が受動的評価対象から能動的行為者としての新しい役割を演ずることに

なる。

- ②自己の能力・欲求・長所・短所および目標については、本人がだれよりもよく知っている。したがって、部下本人が企業の要請や現実に合わせて、自分で計画をたてる手助けをすることが、上司の役割となる。
- ③過去よりも将来に重点がおかれている。評価は「建設的」目的達成への手段である。
- ④「業績」目標に直結した評価に重点がおかれ、部下の人柄が問題になることが少ない。

要するに、評価の手続きを伝統的人事考課制度から目標管理制度に移行することによって、評価自体を能動的、建設的、非属人的なものへと変質させていくことができるのである。

評価の問題を考えるときに、必ずといってよいほど勘案されるのが公平性の問題である。組織的公正理論（Greenberg，1987）によれば、公平性を判断するためには、「手続き的公正」と「分配的公正（衡平分配）」の2つを考慮する必要がある（高橋，1998）。「手続き的公正」とは、何らかの意思決定が導かれるまでに用いられる手段や方法、意思決定のあり方自体に関して感じられる公平性であり（Feuille & Delaney，1992；Folger & Greenberg，1985；Lind & Tyler，1988；Sheppard，

Lewicki, & Minton, 1992), 人事評価にあてはめてい
えば、評価に関する情報開示、評価に関する情報の正確
性、評価の一貫性、被評価者の声の反映などが保証され
ているかどうかを指している。他方、「分配的公正（衡
平分配）」は、自分の置かれた状況と比較する相手の状
況とを比べた上で、得られた報酬が組織に対して果た
した貢献に見合っているかどうかについての個々人の
判断をいう（Feuille & Delaney, 1992; Folger &
Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988; Sheppard,
Lewicki, & Minton, 1992）。人事評価の公平性でい
えば、業績に応じた評価が得られるかどうか、評価にそ
った昇給や昇進がなされるかどうかが問題となる。

公平性と関連した考え方に納得性がある。ここで、公
平性と納得性を異なる概念として区別すれば、前者の公
平性とは、「一律に共通な評価基準を全員にあてはめる
ことによって公正さを保つこと」と定義でき、万民に共
通した一律平等（equality）の観点が主に問題とされ
る。他方、納得性とは、「評価基準は個々に異なるが、
賞与や昇給などの評価結果の分配の公正さを保つこと」
と定義することができ、個人差や個性を前提とした個
人間の衡平（equity）が主に問題とされる。両者がと
きとしてトレードオフの関係になることは注意すべきで
ある。すなわち、一律平等が貫徹されれば、個人差を反
映した衡平は捨象され、反対に、個人差や個性を最大
限に保障すれば、一律平等の原則はまったく成り立たな
くってしまうのである。また、公平性と納得性との関
係は、法解釈論という「一般的確実性」と「具体的妥当
性」の概念にも似ている。「一般的確実性」とは、「万人
が法の前に平等である」という理念のもとに、法律が厳
格に画一的に適用されるべきであるという考え方であ
る。一方、「具体的妥当性」とは、個々の事件が情理に
適い、人情に適するように法律を解釈することによ
って、かえって納得性が高まり、法の確実性も失われない
という考え方である（我妻，1970）。一般的確実性と具
体的妥当性とは相容れないことも多く、原則と個性の
いずれを優先すべきかについては、価値判断が非常に困
難となることもまれではない。

ここで、伝統的人事考課と目標管理による人事評価を
「手続的公正」と「分配的公正」の両面から比較検討し
てみると表1ようになる。「評価の一貫性」については、
伝統的人事考課制度のほうが公平性の点で有利である
と思われる。その理由として、目標管理制度では目標達成
度に照らして評価するという共通の基準はあるものの、
設定された目標の困難度が個々人によって異なること、
達成度の評価の仕方に評価者間での共通の認識がないこ
となどによって、共通であるべき基準が運用面でバラバ

人事評価の公平性の条件		伝 統 的 人事考課	目標管理 評 価
手 続 的 公 正	情 報 の 開 示	×	○
	情 報 の 正 確 性	○	○
	評 価 の 一 貫 性	○	×
	被評価者の声の反映	×	○
公 分 配 的 公 正	業績に応じた評価	×	○
	評価にそった昇給・昇進	○	○

（注）○：公平性の点で有利。×：公平性の点で不利。

図3 人事評価の公平性の比較検討

ラになっている可能性があることが指摘できる。反面、
目標管理による人事評価は、評価基準や評価項目などにつ
いての「情報開示」の程度が高く、人事考課と比べて、
手続き面での公平性の程度が高いと考えられる。また、
目標管理の実施の過程で、評価結果のフィードバックや
話し合いが行われるため、必然的に「被評価者の声の反
映」がなされる仕組みであるともいえる。また、評価の
基準も具体的な「業績」に重点がおかれることもあり、
分配面でみても公平性が高いと思われる。したがって、
目標管理による人事評価は、伝統的人事考課制度と比較
して、公平性や納得性が得られる要素をより多く含んで
いる評価制度であるという仮説が成りたつだろう。

また、「公平性」と「納得性」の区分をあてはめれば、
伝統的な人事考課制度は「公平性」により重きをおいた
制度であるし、目標管理による人事評価は「納得性」を
より重視した仕組みであるといえるだろう。とくに目標
管理制度では、個人の能力レベルを考慮して目標設定を
行うことになるため、設定した目標の困難度が個人によ
り異なり、その結果、評価の基準も個別にならざるを得
ない。したがって、評価基準の画一的・一律的な統合を
気にするよりは、結果の分配の公正さを目指し、個人の
動機づけや能力開発によりウェイトをおいたシステムで
あるといえるのである。

本研究では、目標管理による人事評価が実際にどのよ
うに運営され、また、それが従業員にどのように受けと
められているかを考察する。1998年に日本労働組合総連
合会（以下、連合という）が傘下の組合員に対して実施
した「生活実態アンケート調査」の結果を用い、目標管
理制度を導入している企業と人事考課のみを実施してい
る企業との間で、人事評価に対する回答を分析して、人
事考課との比較で、目標管理制度にもとづく人事評価が
期待どおりに機能しているかどうかを検討する。同時
に、日本アイ・ビー・エム株式会社が社員に対して実施

しているビジネス・エフェクティブネス・サーベイの目標管理制度に関連した質問に対する回答の結果とも比較する。

方 法

本研究では、日本労働組合総連合会（連合）が傘下の組合員に対して1998年に実施した「生活実態調査」の結果が分析された。連合傘下の組合員33,400名に対して調査票が配布され、そのうち20,792名から回答が得られた。有効回答率は62.3%であった。

調査対象者の属性をみれば、回答者の84.1%は男性で、女性が15.2%を占めており（性別不明0.7%）、平均年齢は37.1歳（*s.d.* = 9.25）であった。学歴としては、中卒が5.2%、高卒が52.1%、短大・専門学校卒が10.7%、大学・大学院卒が31.8%であった。職種としては、技能・現業職（加工組立などの工場等の直接間接部門、現場作業、運転操作）が33.6%、専門・技術職（研究開発、設計、情報処理、教師、デザイナー等）が19.3%、事務職が30.1%、営業・販売・サービス職が13.6%を占めている。

調査対象者が所属する企業・事業所の主たる業種の内訳は、製造業：金属（20.3%）、製造業：化学（15.8%）、製造業：その他（7.9%）、資源・エネルギー（3.7%）、交通・運輸（12.7%）、情報・出版（4.1%）、商業・流通（4.7%）、サービス・一般（3.4%）、金融・保険・不動産（5.2%）、建設・資材・林産（4.1%）、その他非製造業（1.0%）、公営・公務（17.0%）であった。企業・事業所の規模をみれば、29人以下が0.2%、30人～99人が2.2%、100人～299人が6.4%、300人～999人が13.1%、1,000人～4,999人が35.5%、5,000人～9,999人が15.7%、10,000人以上が26.6%となった。

本研究では目標管理制度と人事考課制度が比較される。調査対象者のうち、目標管理制度を実施している企業に勤める組合員は33.3%（*n* = 6,917）であり、反対に、導入していない企業に勤める組合員は66.7%（*n* = 13,875）であった。また、人事考課を実施している企業に勤める組合員は63.4%（*n* = 13,181）であり、実施していない企業に勤める組合員は36.6%（*n* = 7,611）であった。

人事評価に対する不満として、本研究では（カッコ内は回答率を示す）、「1. 明確な評価の基準がない（42.5%）」「2. 仕事の成果が評価に反映されていない（13.4%）」「3. 自分の持っている能力が評価に反映されていない（7.9%）」「4. ひとつのミスが影響し全体の評価が悪くなった（3.1%）」「5. 自分の責任ではない原因による結果で評価が悪くなった（2.9%）」「6. がんば

てもがんばらなくても評価結果が同じ（18.0%）」「7. 指示された目標が自分には高すぎて評価が悪かった（1.7%）」「8. 職場ごとに評価基準がバラバラのように感じる（31.7%）」「9. 評価者の評価能力に問題がある（19.0%）」「10. 評価結果が処遇に結びついていない（5.7%）」「11. そもそも人事評価はすべきでない（5.6%）」の11項目が調査された。これらの項目について、人事評価に対する不満の理由として、2項目以内で選んで回答してもらった。

評価の際に公開されている情報としては、「1. 評価の対象となる項目（36.1%）」「2. 評価者と評価手順（31.5%）」「3. 評価の方法（評点の付け方など）（25.0%）」「4. 評価結果が処遇にどう使われたか（12.3%）」「5. 評価結果（評点）そのもの（19.6%）」「6. 全く情報公開されていない（17.8%）」の6項目が調査された。それぞれについて、あてはまるか否かを回答してもらった。

上司からうける1年間の職務目標の指示に関しては、「1. 書面により具体的に示された（28.7%）」「2. 口頭で具体的に指示を受けた（26.9%）」「3. 目標は示されていない（38.6%）」のいずれか1つに回答する形で測定した。また、評価結果のフィードバックに関しては、上司から「1. 結果が詳しく説明され、内容について話し合った（8.5%）」「2. 結果が詳しく説明されたが、内容の話し合いはなかった（3.4%）」「3. 結果の概要についてだけ簡単に説明された（21.3%）」「4. いっさい説明はなかった（55.7%）」のいずれか1つに回答してもらった。

最後に、人事評価に対する全般的納得度が測定された。人事評価結果（個人査定）について納得している程度を、100点を満点として、点数で評価してもらった。

本研究では、調査対象となった組合員1人ひとりについて、どのような施策によって評価を受けているかを質問していないため、目標管理制度によって評価が行われた場合の評価の適否について、直接に検討することはできない。しかし、本調査のなかで、目標管理制度を導入している企業の96.9%が人事考課を実施しており、また、「労政時報」による調査（労務行政研究所、1998）においても、目標管理と人事評価の結びつきが強くなっていることが指摘されているため、目標管理制度を導入している企業では、目標管理による目標達成度を、何らかの形で従業員の人事評価に反映させているものと考えられる。ただし、目標管理制度と人事考課制度の導入の有無には強い相関が見られるため、比較分析にあたっては、目標管理制度と人事考課制度を同時に導入している企業の組合員（*n* = 6,706）と、目標管理制度は導入し

ていないが人事考課は実施している企業の組合員 ($n = 6,475$) とが比較された。

したがって、本研究では、目標管理制度を導入している企業と非導入の企業において、従業員が感じる不満や情報公開の程度、目標指示の程度、結果のフィードバックの程度、人事評価の納得度などを比較する。そのため、目標管理導入企業と非導入企業におけるそれぞれの項目の回答率を求め、 χ^2 検定を行なって回答率の相違を検討する。また、人事評価の納得度に関しては、 F 検定を用いて検討する。

結 果

評価に対する不満、開示されている情報の内容、上司による目標の指示、評価結果の説明の4者について、目標管理制度を導入している企業と非導入企業の組合員とで比較した結果は表1のとおりである。

まず、評価に関する不満についてみれば、目標管理導入企業と非導入企業の組合員の間に、特徴的な違いが見られる。たとえば、「5. 自分の責任でない原因による結果で評価が悪くなった (導入企業3.62%, 非導入企業2.75%; $\chi^2 = 8.15$; $p < .01$)」、「7. 指示された目標が自分には高すぎて評価が悪かった (導入企業2.33%, 非導入企業1.70%; $\chi^2 = 6.56$; $p < .05$)」、「8. 職場ごとに評価基準がバラバラのように感じる (導入企業41.57%, 非導入企業32.39%; $\chi^2 = 119.24$; $p < .001$)」の3項目では、目標管理制度導入企業の組合員の方が、非導入企業の組合員より回答率が高かった。反対に、「1. 明確な評価の基準がない (導入企業42.34%, 非導入企業45.17%; $\chi^2 = 10.79$; $p < .01$)」、「4. ひとつのミスが影響して全体の評価が悪くなった (導入企業2.89%, 非導入企業3.58%; $\chi^2 = 5.02$; $p < .05$)」、「11. そもそも人事評価をすべきでない (導入企業2.37%, 非導入企業4.93%; $\chi^2 = 61.56$; $p < .001$)」の3項目では、目標管理を導入していない企業で不満が高かった。したがって、目標管理制度を導入している企業では、目標達成度という共通基準の解釈が職場ごとで異なっていること、設定された目標によって大きく左右されること、また、自分の責任でない「運」の要素が結果に混入しがちであることに大きな不満を感じやすいようである。反対に、人事考課のみを実施している企業では、従業員の人格全般が評価され、はっきりした絶対基準が確立されていないこと、減点法の評価によって結果が大きく左右されること、あるいは、評価を行なうこと自体に対して根本的疑問を感じるなど、不満の源となりやすいようである。

評価において知らされている情報についてみれば、目

標管理制度導入企業の方が高い開示度を示している。調査されたすべての項目、すなわち「1. 評価対象になる項目 (導入企業51.30%, 非導入企業34.24%; $\chi^2 = 391.27$; $p < .001$)」、「2. 評価者と評価手順 (導入企業44.20%, 非導入企業29.88%; $\chi^2 = 289.07$; $p < .001$)」、「3. 評価の方法 (評点の付け方など) (導入企業35.52%, 非導入企業23.58%; $\chi^2 = 225.03$; $p < .001$)」、「4. 評価結果が処遇にどう使われたか (導入企業17.10%, 非導入企業11.03%; $\chi^2 = 100.33$; $p < .001$)」、「5. 評価結果 (評点) そのもの (導入企業28.54%, 非導入企業17.65%; $\chi^2 = 219.27$; $p < .001$)」では、目標管理制度を導入している企業が非導入企業よりも、情報の開示の程度が有意に高かった。反対に、「6. 全く情報が公開されていない (導入企業15.84%, 非導入企業18.81%; $\chi^2 = 20.37$; $p < .001$)」という回答は、非導入企業のほうが有意に高かった。したがって、目標管理制度を導入することは、その実施のプロセスで多くの情報が公開されることにつながるのである。人事考課制度を実施するだけでは十分に公開されない情報についても、目標管理制度の実施によって、より多く公開される傾向が見てとれる。

しかしながら、導入企業と非導入企業との比較ではなく、情報公開の絶対的比率でみれば、目標管理制度導入企業においてすら、評価に関する十分な情報の公開が行われているとはいえない。とくに、「3. 評価結果 (評点) そのもの」のフィードバックが、目標管理導入企業においても3割に満たないこと、「4. 評価結果と処遇との関連性」についての情報開示が2割に満たないことなどをみると、理想的な目標管理のあり方として期待される情報の公開は、いまだ十分ではないだろう。

上司による目標の指示については、目標管理制度導入企業において、より多く実行されている。「1. 書面による指示 (導入企業38.31%, 非導入企業26.78%; $\chi^2 = 199.14$; $p < .001$)」、「2. 口頭による指示 (導入企業30.27%, 非導入企業26.13%; $\chi^2 = 27.87$; $p < .001$)」いずれの場合も、導入企業のほうが有意に高い。反対に、「3. 目標の不指示 (導入企業28.57%, 非導入企業42.86%; $\chi^2 = 293.28$; $p < .001$)」の程度は非導入企業のほうが有意に高い。ただし、目標管理制度においては、目標の設定が個人別に行なわれるため、目標設定の過程で上司によって何らかに目標が指示されることは当然といえるだろう。

評価結果のフィードバックについても、目標管理制度導入企業のほうが進んでいることがわかる。「1. 詳細な結果説明プラス話し合い (導入企業13.70%, 非導入

表1 目標管理制度導入企業と非導入企業との比較

質問・回答	導入企業	非導入企業	χ^2 値
「評価に対して一番不満に感じる点は何ですか」			
1 明確な評価の基準がない	42.34%	45.17%	10.79**
2 仕事の成果が評価に反映されていない	13.84%	14.61%	1.61
3 自分の持っている能力が評価に反映されていない	8.74%	7.95%	2.65
4 ひとつのミスが影響し全体の評価が悪くなった	2.89%	3.58%	5.02*
5 自分の責任でない原因による結果で評価が悪くなった	3.62%	2.75%	8.15**
6 がんばってもがんばらなくても評価結果が同じ	17.85%	17.36%	.55
7 指示された目標が自分には高すぎて評価が悪かった	2.33%	1.70%	6.56*
8 職場ごとに評価基準がバラバラのように感じる	41.57%	32.39%	119.24***
9 評価者の評価能力に問題がある	19.46%	19.58%	.03
10 評価結果が処遇に結びついていない	6.05%	5.82%	.32
11 そもそも人事評価はすべきでない	2.37%	4.93%	61.56***
「人事評価が行なわれる際に知らされている情報」			
1 評価対象になる項目	51.30%	34.24%	391.27***
2 評価者と評価手順	44.20%	29.88%	289.07***
3 評価の方法(評点の付け方など)	35.52%	23.58%	225.03***
4 評価結果が処遇にどう使われたか	17.10%	11.03%	100.33***
5 評価結果(評点)そのもの	28.54%	17.65%	219.27***
6 全く情報公開されていない	15.84%	18.81%	20.37***
「1年間の仕事の目標について上司から指示を受けていますか」			
1 書面により具体的に示された	38.31%	26.78%	199.14***
2 口頭で具体的に指示を受けた	30.27%	26.13%	27.87***
3 目標は示されていない	28.57%	42.86%	293.28***
「評価結果について、上司から説明がありましたか」			
1 結果が詳しく説明され、内容について話し合った	13.70%	7.03%	157.29***
2 結果が詳しく説明されたが、内容の話し合いはなかった	4.64%	3.24%	16.87***
3 結果の概要についてだけ簡単に説明された	29.32%	21.05%	119.26***
4 いっさい説明はなかった	46.75%	60.90%	265.16***

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

企業7.03%; $\chi^2 = 157.29$; $p < .001$), 「2. 詳細な結果のみ(導入企業4.64%, 非導入企業3.24%; $\chi^2 = 16.87$; $p < .001$)」, 「3. 結果概略の説明(導入企業29.32%, 非導入企業21.05%; $\chi^2 = 119.26$; $p < .001$)」いずれの場合についても, 導入企業が有意に高い。反対に, 「4. 説明なし(導入企業46.75%, 非導入企業60.90%; $\chi^2 = 265.16$; $p < .001$)」のケースについては, 非導入企業のほうが有意に高かった。人事考課を実施している企業では, 60.90%の従業員がフィードバックをまったく受けていないという事情を考えれば, 目標管理制度が導入されることによって, 何らかの形で評価結果がフィードバックされる機会が増えることは明らかである。しかし, 目標管理制度を導入している企業においてさえ, 絶対比率でみて46.65%の従業員が, 評価結果の

フィードバックを受けていないという状況を考えれば, 理想的状況とはほど遠いといわざるをえないだろう。

最後に, 人事評価に対する総合判定とでもいべき人事評価結果に対する納得度を, 目標管理制度導入企業と非導入企業と比較した。導入企業における評価納得度は77.55点($s.d. = 20.63$; $n = 6,076$), 非導入企業における納得度は76.34点($s.d. = 24.74$; $n = 5,469$)であり, 導入企業のほうが人事評価に対する納得度が有意に高かった($F = 8.35$; $d.f. = 1, 11,543$; $p < .01$)。目標管理制度を導入している企業のほうが, 人事考課のみを導入している企業と比べて, 統計的に有意に高い納得度評価を示しているが, 両者の平均値の差は100点満点評価での1.21点であり, その評価に実質的な差が見られるかどうかは明確ではない。また, 納得度評価の平均

図4 評価の納得度

は、目標管理制度導入企業、非導入企業いずれにおいても、75点強の高い数字を示している。したがって、目標管理を実施しようといまいと、従業員は現状の人事評価のあり方に及第点をつけているといつてよいのである。逆にいえば、現行の人事評価にさまざまな問題点と大きな不満を抱えるために、公平で納得できる新たな評価システムを構築するための特効薬として、目標管理制度を位置づけるという考え方は、少なくとも本研究の結果をみるかぎりにおいては成り立たないだろう。

考察

本研究では、目標管理制度の有無は、人事評価の公平性や納得性の点で優位性をもつことが一応示された。しかし、人事評価の総合評価得点をはじめ、調査されたさまざまな項目について、人事考課のみを実施している企業と、人事考課と目標管理の両者を実施している企業との間に見られる差は、統計的には有意であるものの、それが実質的な違いであるかどうかは判断がむずかしい。情報公開やフィードバックの程度などに関しては、目標管理制度が導入されることによって一段と浸透することがわかるが、反対に、目標管理を実施することによって、共通基準たるべき目標達成度の基準が職場ごとに揺れ動くこと、設定された目標の困難度によって評価も大きく左右されること、また、自分の責任でない「運」の

要素が結果に大きく影響するという不満が、特徴的に表れやすいことも事実である。また、比較の対象となった人事考課制度のみを実施した場合には、絶対基準たるべき評価項目が確立されていないこと、減点法の評価がなされること、人事考課に対するそもそもの不信などが表れるため、目標管理制度を実施していくことは、相対的にみて不利ではないといえるかもしれない。要するに、本研究の結果からは、積極的に目標管理を導入していくための理由を見つけることがむずかしいといわざるをえないのである。

目標管理制度が示すこの消極的優位性は、この施策の制度的不人気や未定着に起因するかもしれない。目標管理制度がまだ定着していないために、その原理を十分に咀嚼した運営が行われず、結果として、被評価者がその手続きのあり方と評価結果そのものに、十分の信頼が依然として置かれていないことが考えられる。あるいは、目標管理制度と人事考課をはじめとする諸制度との整合性がとれていないために、期待されるべき長所が発揮されていないことが理由であるとも解釈できる。

どのような制度でも、運用次第によっては、本来期待されている機能が発揮され得ないことはいうまでもない。目標管理による人事評価の公平性が確保されるためには、仕事の成果や業績を重視する考え方が全員に浸透していること、各人の職責や役割期待が明確に理解され

ていること、仕事を自主的に進めることを尊ぶ風土があること、そして、なによりも、上司と部下間の意思疎通が十分に確立していることなどが必要条件となる。そうでなければ、目標の押しつけにより部下を駆り立てるだけのノルマ管理になってしまったり、人事評価に対する部下の納得感が得られず、仕事の動機づけとはまったく程遠い結果に終わることになるであろう。

日本アイ・ビー・エムの人事評価制度

連合調査の結果をふまえて、目標管理の有効性をより具体的に検討するには、個別のケースを参照するのがよい。ここでは、日本アイ・ビー・エムにおいて実施されてきた目標管理施策を例にとって、目標管理のあり方を検討していく。

日本アイ・ビー・エムの人事制度は顕在能力と成果による処遇を基本としている。また、その特徴は、人事管理の責任を現場のライン管理者に委譲しているという点である。ライン管理者がよりよい人事管理を行うためのツールとして、目標管理の考え方をベースとした PBC プログラム (Personal Business Commitment) が用いられている。PBC プログラムは、給与管理や昇進・昇格等の人事制度とも直接リンクしており、ライン管理者は自分の部下に対して必ず実施しなければならない、いわば、ラインによる人事管理の要諦をなすものである。したがって、管理職や社員に対しての PBC の理解・実践の教育が徹底的に行われている。

日本アイ・ビー・エムにおける目標管理制度ともいうべき PBC プログラムは、以下の目的で実施されている (日本アイ・ビー・エム, 1996)。

- ①社員の仕事に対する満足度を高め、その能力伸長を上司が支援すること。また、担当職務への主体性や会社業務への参画を促進すること。そのために、社員の業務目標を上司と社員が共同して設定し、その結果を評価する。
- ②上司と社員の意思疎通を円滑にし、相互理解の促進をはかること。そのために、上司は社員に何を期待しているか、また、社員はどのようにしてその期待にこたえるか、さらに、社員が業績を高めるためにはどのようにしたらよいか、などについて上司と社員が話し合う機会を設けること。
- ③社員の長所および改善点を勘案し、将来の育成等のために何をすべきかを上司と社員が話し合う機会を設けること。
- ④社員の総合評価を、給与決定、昇進、配置、教育などの社員の人事管理を行う際の基礎資料とする。また、PBC プログラムは次の要素によって構成され

る。

- ①主要業務・人事管理目標の設定：年初に、上司と社員が共同で実施項目とその達成基準を具体的かつ明確に設定する。
- ②目標管理：業務遂行過程で、上司は社員と目標の進捗状況を確認し、意見の交換を行う。改善やアクションが必要な場合はその指示をし、フォローアップの日時等も決定し、実施する。
- ③業績評価：年末に、上司は目標の達成度やスキル、能力の活用度、および貢献度等を、社員との面談を等して確認する。総合評価は、職務の内容や責任に照らして総合的に行う。

このように、日本アイ・ビー・エムにおいては、目標管理が業績向上のための施策としてだけでなく、人事評価の試みとしても明確に位置づけられているのである。PBC プログラムに対する従業員の評価はどのようなだろうか。日本アイ・ビー・エムでは、毎年全社員が参加してビジネス・エフェクティブネス・サーベイを実施している。サーベイの目的は、会社や各職場のビジネスが効果的に運営されているか、また、組織が健全に機能しているかなどについて社員の意見を聴き、問題があればそれを改善することである。仕事・スキル、チームワーク、リーダーシップ、ビジネス・プロセス、会社等に関する約50質問文と自由記述欄で構成される。回答者は匿名性を保証され、回答集計結果はライン管理者を通して全社員にフィードバックされ、サマリーは社内報に掲載される。

ここでは、1998年10月に実施されたサーベイの中で、PBC プログラムに関連した質問に対する回答の結果を分析した。参加者数は約18,600人で、参加率は90.1%であった。図5は、ライン管理職を除く全社員の回答結果である。

図5に示されたように、PBC プログラムの適切さに対する回答を除き、すべての項目についての満足と回答している社員 (「非常に満足」と「満足」を加えたもの) が、全体の4分の3に達している。すなわち、「仕事を通しての達成感」については74%、「成長への上司の支援」については82%、「上司とのツーウェイ・コミュニケーション」については75%、「仕事の自由裁量度」については86%、「意思決定への参画」については79%、「組織の成功への貢献」については80%の社員が、満足と回答している。この数字を見る限り、PBC プログラムによる目標管理が機能しているとみてもよい。同社における目標管理の仕組みの導入が1962年と古く、その基本的考え方が、管理者のみならず、一般社員にも定着しているものと推測される。ただし、PBC プログラムに

図5 1998 ビジネス・エフェクティブネス・サーベイ (日本 IBM)

連合調査 (目標管理制度導入企業)		日本 IBM ビジネス・エフェクティブ・サーベイ	
100点	11%	1. 非常に満足だ	15%
90-99点	24%	2. 満足だ	45%
80-89点	23%	3. 満足でも不満でもない	28%
70-79点	13%		
60-69点	6%		
50-59点	9%	4. 不満だ	9%
- 49点	5%	5. 非常に不満だ	3%
平均点	77.6	MEAN AVERAGE	2.39

図6 人事評価結果に対する納得度

よる評価の適切さについては、満足している社員は60%にとどまり、他の質問に対する回答に比較すると満足度が低い。PBCによる総合評価が相対評価で行われるため、その影響が出ているものと考えられる。

最後に、連合の調査と日本アイ・ビー・エムのサーベイ双方の人事評価に対する納得度を仕較したのが図6である。質問の方法や内容が異なるため、単純な比較をするには無理があるのを承知であえて対応させてみると、ほぼ似通った結果を示していることがわかる。すなわち、PBCプログラムに関して非常に満足しており、点数でいえば100点満点を与える従業員の比率や、PBCに不満を感じており、落第点である60点未満の評価を下している社員の比率などがほぼ均一であり、満足度の分布の観点からみれば、連合調査において目標管理が導

入されている企業の従業員が行なった人事評価への点数評価と、日本アイ・ビー・エムにおける目標管理制度への満足度とが、類似した傾向を示していると思われるのである。

業績主義・成果主義の人事施策重視のなかで、今後も目標管理制度を導入する動きがますます強まると考えられる。こうした流れの中で、目標管理制度を導入するにあたっては、個人目標と組織目標の一致をベースとした業績向上を指向するだけでは十分でないし、また、人事評価の手段としてだけ位置づけるのも不十分である。Druckerが指摘する「目標の設定と自己統制による経営」の理念を活かした経営風土を確立することが、いまあらためて必要となるだろう。それと同時に、目標管理制度と他の経営管理・人事システムとの補完性についても十分検討を加えたいうえで、目標管理が他の制度と齟齬をきたさないように導入される必要があるだろう。

引用文献

- ダイヤモンド社, 1996, 「人材創造研究会」が1996年3月に実施した「主要企業人事部門長アンケート調査」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス別冊, 25-30.
- Drucker, P. F., 1954, *The practice of management*. New York: Harper & Row. (現代経営研究会訳, 現代の経営, 1956, 自由国民社).
- Feuille, P., & Delaney, J. T., 1992, The individual pursuit of organizational justice: Grievance procedures in nonunion workplaces. In; G. W.

- Ferris & K. M. Rowland (eds.), *Research in personnel and human resource management*, 10, 187-232. Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Greenberg, J., 1985, Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In; K. M. Rowland & G. W. Ferris (eds.), *Research in personnel and human resource management*, 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Follett, M. P., 1949, *Freedom & co-ordination; lectures in business organization*. London: Management Publications Trust. (斎藤守生訳, 経営管理の基礎—自由と調整, 1969, ダイヤモンド社).
- Greenberg, J., 1987, A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Lind, T. A., & Tyler, T. R., 1988, *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum. (菅原郁夫, 大淵憲一訳, 1995, フェアネスと手続きの社会心理学—裁判, 政治, 組織への応用—, プレーン出版).
- McConkie, M. L., 1979, A clarification of the goal setting and appraisal process in MBO. *Academy of Management Review*, 4, 29-40.
- McGregor, D., 1966, *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: MIT Press. (高橋達男訳, 1969, リーダーシップ, 産業能率短期大学出版部).
- 日本アイ・ビー・エム, 1996, 人事管理マニュアル1996年度版, 日本アイ・ビー・エム株式会社.
- 小野豊明, 1970, 創造的目標管理, 経林書房.
- 労務行政研究所, 1988, 人事労務管理諸制度の動向を探る—97年人事労務制度実施状況調査, 労政時報, 3334, 2-60.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R., & Minton, J., 1992, *Organizational justice*. New York: Lexington Books.
- 高橋潔, 1998, 企業内公平性の理論的問題, 日本労働研究雑誌, 460, 49-58.
- 津田真澄, 1987, 人事革命, ごま書房.
- 都留康, 1998, 日本企業の評価・処遇制度—現状と展望—, 一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series A No. 352.
- 我妻榮, 1971, 新版民法案内 I, 一粒社.
- 吉田和男, 1993, 日本型経営システムの功罪, 東洋経済新報社.
- (平成12年1月10日受稿, 平成12年2月1日受理)