

# 働き甲斐ある組織の環境条件

Environmental Conditions of Organizations Where It Is Worthwhile to Work

\*  
岡本 英嗣

**Abstract:** The purpose of this paper is to derive the environmental conditions of an organization where people find it worthwhile to work, and clarify what kind of management system firms must adopt to achieve that purpose. That is, recently many people have become anxious about losing their job and have lost the will to work due to diversification of the forms of employment driven by global competition. However, most people will want to work at a job if they are lucky enough to encounter the environmental conditions of an organization where it is worthwhile to work. To make this fact clear, we tentatively adopt various hypothesis regarding the environmental conditions of an organization where people find it worthwhile to work by reviewing previous research, focusing primarily American management theory. Then, using relevant corroborating cases, we verify the truth or falsity of these hypothesis, and derive the environmental conditions of an organization where people find it worthwhile to work. As a result, it is found that a performance-based system employing goal management is more suitable than the traditional Japanese management system as environmental conditions of an organization where people find it worthwhile to work.

## はじめに

1990年代半ば頃を境にして日本の企業はアメリカを中心にした一極集中型グローバル競争の影響を強く受けるようになった。特に近隣国の中国、韓国、台湾などを含めた東アジア諸国が一気に国際競争力を増し、日本の企業は効率的経営を余儀なくされ雇用形態に大きな変化が起こってきた。

その具体例として経営資源の一つである人を企業はコスト削減の対象と看做すようになってきたことである。このような現代企業の行動は日本だけではなく、アメリカを中心に世界的な規模で拡大している。具体的に国内では、「リストラ」<sup>1)</sup>と称する人員整理や賃金の凍結、あるいは引き下げ等をはじめ、企業によっては終身雇用から短期雇用への比率を高めている。例えばアルバイト社員やパート社員などの非社員を増やすことによって雇用形態が著しく多様化している。さらに企業の中には海外生産比率を高め、あるいは生産過程の一部を国外の企業にアウトソーシングする等、企業

の行動は雇用の機会を益々少なくしている。特に学卒者の求人数が低下し、15歳から24歳までの若年生産年齢人口の就業率が極端に悪化している<sup>2)</sup>。このような環境は学卒者に就職への不安を抱かせ<sup>3)</sup>、また従業員にとっては失業の不安や働く意欲の低下<sup>4)</sup>、さらに企業への愛着心の喪失をまねきかねない。

本稿はこのような時代的背景の中で、働き甲斐とは何か、このような組織の環境を企業の中に育むためには、どのような条件を組織に組み込む必要があるか等について検討するものである。そのために先行研究での動機づけ要因の検討によって「働き甲斐」についての命題を導き仮説を定立する。そして実証事例によってその真偽を検証し、本稿のテーマである「働き甲斐ある組織の環境条件」を導くことにする。そしてこのような働き甲斐のある環境を育むことができるのは伝統的な日本の経営ではなく目標管理による成果主義にあることを明らかにし、その具体的な内容については今後の課題とした。

---

論文受理日：2007年6月11日

\* OKAMOTO, Eiji：目白大学経営学部教授（Professor of Business Administration Department, Mejiro University）

## 1. 先行研究にみる動機づけ要因

働き甲斐ある組織の環境条件とは、働く人を動機づける要因は何であり、そのような要因が醸成されるのはどのようなシステムを備えた組織なのかということである。そのために先行研究としての動機づけ要因から検討することにする。

(1) 人間にとって最も根源的な動機づけ要因は「賃金」と考えられる。しかし賃金は不満要因であって満足（動機づけ）要因ではないという見解がある（Herzberg,1966）。この説については、確かに賃金は最低限の生活に必要な条件ではあるが、いくら貰ってもこれで「満足」という限界点はないことから正しいように思われる。しかしこの賃金の支給方法によっては動機づけ要因となることもあり、一蹴することには問題がある。経営史上では古典理論の範疇に入るがテーラーはそれまでの単純出来高払制度を「率を異にする出来高払制度」（Differential Piece Rate system,1880年、ミッドベール製鋼所で適用）に改革したことから賃金の支給方法を重視していたことが分かる（Taylor,F.W.,邦訳『科学的管理法』p.30）。これを現代流に解釈すれば成果に応じた賃金制度にすれば何か動機づけになるのではないかと考えられる。

(2) 更に賃金以外の職場環境に目を向けて、「物理的環境」に動機づけ要因を求めてみる。まず近代的な建物やオフィス、仕事に適した机や椅子、快適なエアコンなど（衛生要因）の下で仕事をすることは、一時的には快適な気分を醸し出してくれるかも知れないが、すぐに飽きが来て長続きはしないであろう。したがって動機づけ要因にはならない。

(3) 次に周囲の「人間関係」に求めてみよう。人は経済的条件だけではなく職場のインフォーマルな人間関係が円滑であれば仕事への意欲、働き甲斐を感じ、生産性を上げることができる（ホーンン実験<sup>5)</sup>）。しかし人間関係が良好であれば従業員のモラル（morale）が高まり生産性は高まるであろうが、人間関係が良好でなくても仕事の出来る人はいるはずである。このことから良好な人間関係はそうでないよりも心を癒してはくれる

が、動機づけ要因とはならないとする見解がある（Herzberg,1966）。

しかし日本社会では、「人生意気に感ず、というような人間関係への感性に働きかける動機づけも無視できない。日本社会の文化についての視点から、この点で検討の余地がある」という見解もある（三隅他,1988,p.70）。

(4) さらに自分の直属の上司（管理者）に目を向けてみよう。部下に思いやりのある管理者はそうでない管理者よりも部下の動機づけに大きく影響すると考えられる。この「管理者の態度」とは部下に対する人間的な配慮、思いやりである。すなわち、生産性の高い職場の監督者達は部下に人間的問題に気を配り、仕事重視型と従業員重視型の両者を兼ね備えた監督をとる人が多い。具体的には部下には目標だけを明らかにして、仕事の進め方は彼らを信頼して自由に任せるのである。（Likert,1961,pp.6-12,pp.20-21,これについては多くの研究がみられる。岡本（2005）pp.81-87, pp.102-106を参照）

以上は自分の身近な周囲の環境にその要因を求めてきた。翻って自分自身を見つめなおし、その心の中に求めてみよう。

(5) 人は何らかの欲求を充たすことに生き甲斐を感じ、自分がなれるものになりたいという欲求、成長、自己の潜在能力の達成により「自己実現」できたりすることは人生最大の喜びである（Maslow,1954）。したがって「人間関係」が苦手でも仕事の出来る人がいるのはこの欲求理論で説明できる。したがって職場では個人の欲求を充足し「自己実現」できるような何らかのシステムを考える必要がある。

(6) 人は仕事への達成感、業績評価、個人の成長などの要因（動機づけ要因）に、高い満足を覚え、ますます仕事への満足を求めて動機づけられるとする（Herzberg,1966）。ハーズバーグのこのような見解は今日でもなお多くの実務家・理論家に引用され、本稿のいう働き甲斐を醸し出す中心的な動機づけ要因であるといえる（DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部・編訳（2005）、まえがきp.ii）。

(7) しかし、仕事に対する現実の人間の欲求は単

純に、この自己実現論のように、何に動機づけられるか、という問いかけ（欲求理論）では説明できないことが多い。むしろどのように動機づけられるか（プロセス思考による期待理論）によって説明されている。

これによれば、その仕事に対して高い「期待と魅力」を感じた時、人は最高に動機づけられると考えられる。期待・可能性が高くても個人的に魅力を感じなければ満足できないであろうし、反対に魅力があっても期待・可能性が低ければ動機づけにはならないであろう（Vroom,1964）。この期待理論をさらに精緻化し、期待には2つのプロセスがあり、一つ目は自分が努力すればそれだけ業績が向上するという（自分の能力、資質などの知覚があることによる）期待と、二つ目はその業績は望ましい報酬（公平な内的・外的報酬）をもたらすという期待があるとき人は動機づけられると考えた（Porter and Lawler,1968）。

このような「自己実現」や「期待度と魅力度」という概念に動機づけの根拠を求める人間の姿勢は、ある目標に向かって挑戦し、その成果を達成しようとする今日の職場の人間像（『労働経済白書 平成18年版』p.49）であり、1960年代の動機づけ論が現在でもなお説得力があり高い評価を受けている。

(8) 具体的に「目標」を持つことによって作業への重要な動機づけとなるというのが目標管理の理論である。目標管理（Management by Objectives：MBO）を初めて提唱したのはピーター・ドラッカー（Drucker,1954）である。目標管理は自ら設定した目標に対して挑戦し、その成果についても自らが評価するのが原則である（自己統制（Self-Control））。この目標管理による経営の大きな特徴は今までの「支配による経営」から「自己統制による経営」に変換させることになったことである（Drucker,邦訳p.176）。この目標管理は自己統制が原則である以上、その結果に対する評価は自己評価でなくてはならない。この自己統制はより強い動機づけをもたらす（Drucker,邦訳p.175）、従業員に働き甲斐を醸成する大きな要素となる。

(9) この目標は「しっかり頑張れ」といった漠然

としたものではなく、具体的で背伸びをする位のところに目標を設定し、それに挑戦するとき最も効果があるとするのが目標設定理論である。これは目標が難しくなればなるほど高い成果を出すことが出来るというところに特徴がある（Locke and Latham,1984）。

ロビンスによればMBOプログラムには共通する四つの要素があるという。それは目標の限定、参加型の政策決定、明白な期間の設定、業績のフィードバックである。目標は具体的であり、かつ管理者が部下に押し付けたものではなく関係者が参加して目標を決めるのである。しかも達成期間が特定されなければならない。最後の業績のフィードバックであるが、これについては各自が自身の行動を監視し修正できるようになっていることが重要である。(8)のMBOとこの目標設定理論とを結びつけ、目標をある程度難しくし、努力して背伸びをしなければならない状況にある時に一層大きな期待が持てるという（Robbins,1984,邦訳pp.95-98）。

これが目標管理制度として日本の企業に導入されたのが昭和30年代で、その後40年代に入って急速に普及していった。

## 2. 仮説の定立とその検証

前節の先行研究から働き甲斐に関する命題を導き、それを仮説（1,2,3,4,5）として定立する。なお仮説の定立に当たって、先達の研究者の（多くはアメリカでアメリカ人がアメリカ人について考えた個人主義と男性型を強調した）理論に基づいて命題を導くという手法には慎重でなければならない（Robbins,1984,邦訳（1997）p.92）。これについては人間の本性に関わる働き甲斐や動機づけなどといった問題は国籍や人種に関わらず基本的には全ての人間に普遍的に存在する性格のものであると考える<sup>9)</sup>。

しかし日本企業での事例を用いて、仮説を検証する場合にその根本に流れる文化の違い（特に人間関係）などについては十分な配慮の基に解釈することが重要である。

## 2.1 仮説1の定立

先行研究の(1)によれば、賃金は衛生要因であり、これを改善しても動機づけにはならないのではないかとした。しかしこのようなハーズバーグの説が必ずしも今日の日本の賃金制度に当てはまるとはいえない。今日の日本の賃金制度は成果(成果には「業績」と「努力」がある。本稿の表1参照)に対する報酬の一つと考えられ、かつての「食うために働く」という生活給的な性格は少なくなっている。

以上の検討から次のような命題を導き、これを仮説1とする。

仮説1：組織で働く人は賃金に動機づけられる。

### 2.1.1 仮説1の検証

動機づけ要因として賃金の要因が大きなウエイトを占めていることは事実である。先行研究で検討したテーラー(Taylor)は「率を異にする出来高払制度」を導入し、労働生産性を高めて賃金格差をつけ工具を動機づけようとした時代があった。その後の研究で経済的変動を含めた変化が労働者の動機の優先順位に影響することが指摘されている。1980年代から1990年代の経済不況時には「良い賃金」「安定した仕事」が高順位の欲求対象であった。(Harsey, P., Blanchard K.H., and Johnson, D.E. (1996), 邦訳 p.61)。

最近、日本企業の事例として『労働経済白書平成16年版』では(財)生命保険文化センターの「生活者の価値観に関する調査」の結果から、「能力の違う者を同じように扱うことはかえって不平等だ」と考える20歳代から30歳代の若年層と60歳以上の高齢者層に、長期的にみて高まっていると報告しており、注目される(p.109)。これは従来の一律型賃金(年功賃金)制度が必ずしも支持されていない証でもある。このことから業績に応じた賃金システムが動機づけとなるものと読み取れる。

以上の検証結果から仮説1はむしろ次のように修正されるのが、現代企業の実態からみて適正であると考えられる。すなわち、「組織で働く人は個人の業績評価を反映した賃金制度に動機づけられ

る」ということである。

## 2.2 仮説2の定立

先行研究(3)によれば、ハーズバーグは人間関係についても賃金と同様に衛生要因であり動機づけ要因ではないとした。しかし我々は経験的に職場で仕事をする場合に人間関係が良好であれば働く気力を高めてくれることは確かである。特に日本人のように伝統的に「和」や「集団」(間, 1971)を好む性格の持った人間にとっては、良好な人間関係は働き甲斐、働き易さを醸し出す一つの要因であると考えられる。

以上の検討により、次のような命題を導き、これを仮説2とする。

仮説2：組織で働く人は職場の良好な人間関係に動機づけられる。

### 2.2.1 仮説2の検証

ここで問題となるのは先に述べた「人間関係は不満足要因であって動機づけ要因ではない」とする見解についてである。これについては集団主義を基調とする社会構造をもった日本社会では、必ずしも欧米社会の個人主義を基調とする人間関係の考え方が妥当するとは考えにくい。

『労働経済白書平成18年版』の表2-(2)-38「現在の仕事に満足、不満足な理由(若年者)」(p.135)によれば、満足している理由として、男性では正社員41.3%、非正社員62.5%、女性では正社員58.0%、非正社員61.4%が「人間関係がよいから」をあげており、人間関係は日本では重要な動機づけ要因であると考えられる。

以上の検討から仮説2は検証された。

## 2.3 仮説3の定立

先行研究(4)によれば、「管理者の態度」とは管理者の部下に対する人間的配慮、思いやりである。管理者の部下に対する態度が部下の仕事振りに影響することは古くはホーソン実験の「面接計画(Interviewing Program)」(1928-1930年に亘って行なわれたが特に第2段階の実験)において認められていた(Roethlisberger, 1941, pp.20-21)。そ

の後のリッカート (Likert,1961,pp.20-21)をはじめ、リーダーシップ研究者 (Blake and Mouton, 1964,Fiedler,1967,等) によってもこの事実が認められ、今日においてもなお職場環境を決める大きな要因となっていることには変わらない。

また管理者は一般に企業に備わっている「人事労務管理諸制度」によって、ただ機械的に運用すればよいというものではない。部下の感情と行動は上司の行動や態度によって大きな影響を与え、その結果、労務管理機能が果たされる場合が多い (奥林,2002,pp.37-38)。

以上の検討により、次のような命題を導き、これを仮説3とする。

仮説3：組織で働く人は管理者の思いやりある態度に動機づけられる。

### 2.3.1 仮説3の検証

現在のように目標管理による成果主義を採用している企業では管理者の部下に対する思いやりや配慮は重要な要素となる。そのために最近、コーチング (Coaching) というコンセプトが提唱されている。その中で上司のちょっとした一言が部下に対する「やる気を高める」ことができることを明らかにしている (本間・松瀬,2006)。

また部下の夢や、やりがいを知り、チーム内に信頼関係を築くことの必要性を強調している。そのために部下のことを知るために「ヒヤリングシート」を提唱している。話題が増えるのでコミュニケーションの機会が多くなり部下との信頼関係を築くことに役立つというわけである (桜井,2006)。また管理者は部下に自分から声をかけ、積極的にものを尋ねることを進めている (江口,2003)。

以上の例は現場での具体的な管理者の部下に対する態度の重要性を述べたものであるが、これは管理者の態度が部下の動機づけに大きな影響を与えることを示したものである。

以上の検討から仮説3は検証された。

### 2.4 仮説4の定立

先行研究 (6) によれば、仕事への達成感、業

績評価、個人の成長などの要因 (動機づけ要因 (内発的報酬)) に、高い満足を覚え、ますます仕事への満足を求めて動機づけられると考えられた (Herzberg,1966)。これは、具体的には個人の仕事の成果を報酬に反映する成果主義などにより実現される。したがって「職務の拡大や職務の充実」を含めて従業員を計画立案や自身の仕事の統制に一層責任を持たせる傾向になってきたのはハーズバーグの業績に負うところが大きい (Robbins,邦訳 (1997) pp.78-80)。

また人間は、仕事には心身ムチ打って働き、報酬しだいでは献身的に努力することを惜しまず、自ら責任をとろうとするものであるとして、マグレガーは各自に目標を設定させることにより、自主統制と能力開発の促進、参加制度の設定などを提案した (McGregor,1960,Y理論)。

以上の検討から人間は仕事には積極的であり、自発的に仕事に取り組む姿勢を持っていると考えべきである。

以上の検討により、次のような命題を導き、これを仮説4とする。

仮説4：組織で働く人は責任ある仕事に就き、その達成感を得ることによって動機づけられる。

### 2.4.1 仮説4の検証

【労働経済白書 平成18年版】の表2-(2)-22図「若年の自分や仕事に対する考え方」(p.122, 参考資料p.56) によれば、「より責任のある仕事をしたい」が正社員で50.1% (フリーター36.1%)、「より専門的・高度な仕事をしたい」は正社員で59.6% (フリーターは46.9%) を占めている (若年：全国の20歳~34歳の男女、資料出所：内閣府「若年層の意識実態調査」2003年)。

また【労働経済白書 平成17年版】付2-(1)-8表、「職場でのいきがいを感じる時」の調査結果によると「自分の仕事を達成したとき」と回答した者が1990年度から2004年度にわたって平均21.29%で、高い割合を示している (資料出所：(財) 社会経済生産性本部新入社員「働くことの意識」調査報告書、2004年度、「同白書」の付属統計表 p.300)。

以上の検討結果から仮説4は検証された。

2.5 仮説5の定立

先行研究(7)(8)(9)によれば、仕事に対して高い期待と魅力を感じた時、人は最高に動機づけられるとした。(Vroom,1964,Porter and Lawler,1968,)。このような人間の姿勢は、ある目標に向かって挑戦し、その成果の達成によってそれに適った何らかの見返りを期待するものである(Locke and Latham,1984, Drucker,1954)。この見返りの期待とは経済的な報酬だけではなく地位や名誉なども含むものである。したがって次のような命題を導き、これを仮説5とする。

仮説5：組織で働く人は適正な業績評価に基づき、それに適った報酬を受けることによって動機づけられる。

2.5.1 仮説5の検証

①事例では「成果主義的な賃金体系について、

就業者の87.7%は賛成(「賛成」+「賛成だが、不安」)としている。その内訳では「賛成だが、不安」が60.1%と高い割合を示している。不安とする理由をみると、「上司や人事管理者が正しく成果や能力を評価するか分からない」(79.0)、「仕事によっては能力が発揮しにくい」(51.0)、「収入が不安定になる」(37.8)をあげる者が多い。このように成果主義的な賃金制度を導入することや賃金格差をつけられることについては賛成しているものの、評価の公正性や結果が納得できるものであるかどうかについては不安を感じている者が多い<sup>7)</sup>。

②『労働経済白書 平成18年版』によれば表1に示したように「成果の配分や格差の拡大についての考え方」を業種別に見ると成果の配分は業績に応じて配分すべきか、努力に応じて配分すべきか、また格差の拡大は認めるべきであるか否かについてかなりの違いが見られる。

成果の配分については「業績に応じて配分すべ

表1 成果の配分や格差の拡大についての考え方

(単位 %)

項目	成果の配分原理			格差の拡大		
	業績に応じて	どちらともいえない	努力に応じて	認めるべき	どちらともいえない	認めるべきではない
管理的な仕事	66.1	15.7	18.2	48.7	38.3	12.9
販売の仕事	60.2	20.8	18.9	48.1	40.4	11.4
専門的・技術的な仕事	51.4	21.0	27.6	40.6	45.6	13.8
事務の仕事	43.1	24.3	32.6	34.9	51.3	13.8
保安・サービスの仕事	35.2	24.6	40.2	28.6	48.9	22.5
運輸・通信の仕事	45.9	21.4	32.8	26.6	45.1	28.3
技能工・生産工程の仕事 や労務作業の仕事	34.6	26.1	39.3	26.6	54.2	19.2

(注)『労働経済白書 平成18年版』第3-(3)-5図(pp.236-237)、参考資料のp.参94より作成。資料出所(独)労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(従業員調査)(2005年)

「成果の配分原理」については、設問では「賃金は主に業績に応じて配分されるべきか、仕事への努力に応じて配分されるべきか」を聞いている。ただし図表から「社会の発展にとって重要なこと」の項目については省略した。

き」は「管理的な仕事」や「販売の仕事」、「専門的・技術的な仕事」に多い。それに対応して「格差の拡大」を容認する姿勢についても同じ傾向が見られる。しかし「業績（結果の測定）」ではなく「努力に応じて（結果でなく方法に報酬を与える）」については「事務の仕事」や「保守・サービスの仕事」などの長年の熟練を要する業種に多くみられる。

以上のように命題の「業績評価」を広く解釈することによって仮説5は検証された。

## 2.6 人を動機づける要因（働き甲斐を醸し出す要因）のまとめ

- ①業績を反映した賃金（仮説1の検証結果より）
- ②良好な人間関係（仮説2の検証結果より）
- ③管理者の思いやりある態度（仮説3の検証結果より）
- ④責任ある仕事（目標）への達成感（仮説4の検証結果より）
- ⑤適正な業績評価とそれに適った報酬（仮説5の検証結果より）

以上により人を動機づける要因（働き甲斐要因）を導き出すことが出来た。次はこのような要因を醸し出すためにはどのような主義・制度（システム）をもった組織が適しているか、これが次の課題である。

## 3. 働き甲斐を育む組織の環境

従業員にとって働き甲斐を育むための組織の環境にはどのようなシステムがよいのであろうか、これを究明するために伝統的な日本的経営と既に企業の中で進行している目標管理による成果主義のどちらが優れているかを比較することによって、今後の進むべき方向を検討することにする。

### 3.1 伝統的な日本的経営に照らした働き甲斐の意義

日本的経営とは終身雇用制、年功制、企業内組合制（Abegglen, p.118）などを基本とした集団主義・家族主義的な企業システム<sup>8)</sup>である。それは完備した厚生施設の下で強い企業意識を醸成する

という従業員の雇用形態である。その結果、個人よりも集団の行動が優先され、その意思決定方式は集団的意思決定方式、いわゆる稟議制がとられることになる。このような集団主義を基調とした日本社会では組織に独特の「日本的経営の特質」をつくり上げてきた。このような日本的経営の下での働き甲斐について検討する。

まず仮説1の「業績を反映した賃金」については、基本的に年功による生活給として支給される。したがって成果に対応した報酬ではなく、「働き甲斐の要件」を充たすことにはならない。

仮説2の「良好な人間関係」については、「和」や「集団」が重視され（アベグレンは集団による意思決定と表現している）、それを基本とした人間関係は公私の区別なく優先される。このような環境によって互いに切磋琢磨する機運が無く、「出る杭は打たれる」ことによって個性は埋没する。また企業内労働組合は労使協調路線によって家族的人間関係を形成することに貢献する。

仮説3の「管理者の思いやりある態度」は部下にとって大きな関心事である。それに応えようと管理者は部下との家族的な人間関係を優先するので部下に対しては「仕事」よりも「公私にわたる人間関係」を評価する嫌いがある。したがって日本的経営システムの上に成果主義を導入すると従業員からは「公正な評価」が行なわれていないという批判が生まれる。

仮説4の「責任ある仕事への達成感」については個人的な成果よりも「集団」や「和」が強調されるきらいがあり、個人的な達成感は味わえないであろう。

仮説5の「適正な業績評価とそれに適った報酬」については伝統的な日本的経営の下ではまったく期待できないであろう（この理由については後述する）。

以上のように終身雇用制や年功制の下では長く勤めるほど給料が上がり、会社への忠誠心を高めることになる（占部（1978）は「企業帰属意識を高める」と表現する、p.28）。このような環境はピラミッド型の階層構造の運用（序列階層重視の構造）にあり、これこそが諸悪の根源である（高橋（俊）, 1999, p.65）。したがって年功序列重視あ

るいは組織階層重視が社員にとって本当に幸せであったかどうか疑問である（高橋（俊）,1999, p.3）。

この意見とは異なり、年功序列制（日本型年功制）は、仕事の内容で報いるシステムであり、それは内発的な動機づけモデルとして機能してきた。その結果、仕事の内容自体に差がつき、それが長期に亘って加速度的に昇進・昇格・昇給にも大きな差が生じて、長い目で見れば仕事の成果に対応したシステムになっているという（高橋（伸）,2004）。

しかし伝統的な日本の経営は、今まで検証してきた中で「業績を反映した賃金」「管理者の思いやりある態度」「目標への達成感」「業績評価に対応した報酬」などを期待する人達には働き甲斐をなくすることになる。さらにこのようなシステムはグローバル化した現代の企業環境では経営基盤を失うことになるであろう。

### 3.2 成果主義と日本企業の実態

次に働き甲斐ある組織の環境条件の一つひとつが成果主義の下でどのように実現できるかを検討する前に成果主義の概念とその実態について述べておかなければならない。

#### 1) 成果主義

一般に解釈されている成果主義は、ある目標に対してどれだけ到達できたかという結果（成果）に対して報酬が支払われるシステムであるとされている。しかし本来の成果主義の目的は、組織の成果志向性を高めることであって、給与制度改革自体にあるのではない（高橋（俊）(2001) p.180）。そこでまずその根幹である目標管理について検討する。目標管理導入の狙いとその効果については1. 成果・業績主義の徹底、2. 管理者のマネジメント力の向上、社員の意識改革、という順になる（『目標管理ハンドブック』,1997,pp.12-13）。

本稿では目標管理を人事評価、特に報酬と連動させた目標達成度=業績評価の枠組みとして使うことにする。したがって正確には「目標管理による成果主義」と呼ぶべきものであるが、本稿では単に成果主義と称することにする。この場合に、成果はある目標に対して達成したものであるが、

それが生まれたプロセスや、その途中の具体的な中間成果物など、広義の概念でとらえている（高橋（俊）,1999,p.66）。したがって最終の結果のみを評価する結果主義とは異なったものである。

#### 2) 日本企業における成果主義の実態

働き甲斐を醸し出す組織としては、成果主義は適したシステムであると考えられるが、現実の日本企業では必ずしも順調に機能している訳ではない。ここで幾つかの主な事例を示すことによってその実態を検討してみる。

(1) 成果主義は猛烈な働き振りを促すと同時に、厳格な評価が上司と部下、同僚との心理的な摩擦を生んでいる。（「日本IBMの事例」、朝日新聞2005.10.9）

これは成果の達成を果たすために競争原理が働き「人間関係の軋轢」を生んでいる事例である。

(2) 1991年に成果主義を導入したが、組織が硬直しているとコンサルタント会社から指摘された。具体的には部下を育てない上司、隣で仕事をする同僚を助けない社員が目立つなど社内に個人主義が広がり始めたという。そこでチームワーク重視の仕組みにする（「村田製作所の事例」日本経済新聞2007.2.5）。

(3) 営業社員に販売成績に応じた歩合制の採用により、ある社員は年収がピーク時の1/3になると予想され、愕然となる。（「富士火災海上保険」の事例、朝日新聞2005.10.9）

年功主義から一挙に成果主義への切り替わりのために起こった「賃金格差の発生」に対する社員の「狼狽」である。

(4) 大手企業の先駆け富士通は1993年に成果主義を導入したが<sup>2)</sup>、2001年に「成果」以外に目標に取り組む姿勢や過程評価を加え、さらに「チームワーク重視」の修正を行なった。（朝日新聞2005.10.9）

これは成果主義本来の機能（特に成果に対応した「個人格差」）が従業員には受容されず、成果主義のたび重なる修正である。

(5) 結果中心の評価からプロセスやチームへの貢献も重視するようにした。（「ベネッセ03年度の見直し事例」、朝日新聞2005.3.12）

これも成果主義本来の機能（個人の「結果評価」）



が受け入れられず、大幅な修正である。

(6) 成果に加えて、あらかじめ定めた「期待される社員像」に基づいて働いたかどうかを評価した。(「キリンビール05年度の見直し事例」、朝日新聞2005.3.12)

これは単なる成果に対する「結果評価」に納得しないために成果主義の大幅な修正である。

(7) 個人の目標設定の際、部下や後輩の育成に関する項目設定を義務付けた。(「松下電器産業の04年度の見直し事例」、朝日新聞2005.3.12)

成果主義本来の原則は業務目標に対応した成果評価であるが「後輩の育成」を付加したことは一部「年功への配慮」と受け取れる。

(8) 10段階の(役職や難易度による)職務給を基本として7段階評価(目標達成度とチャレンジ精神)による成果主義を採用し、終身雇用を堅持した。(「キャノン01-05年度の事例」、朝日新聞2005.3.12)

これは年功主義に成果主義を加えた「折衷型成果主義」と受けとれる。

### 3) 成果主義制度の長所・短所

#### ①「働き甲斐」からみた長所

成果主義の原則は、自ら設定した目標に挑戦し自らがそれを評価するのであるから、「責任ある仕事を遂行し、目標への達成感」(仮説4)を得ることが出来る。もちろん時には「達成感」はマイナスとなることあり、それがまたチャレンジ精神を旺盛にすることにもなる。

働き甲斐は「成果」「達成感」「成果に適った報酬」などを重視するものであり、成果主義はまさにそのためのシステムであるといえる。その結果、おのずから年功・年齢主義は排除され「成果」を重視することになる。したがって中途採用が容易となり、人の流動性が激しくなっていく。労働市場では競争原理が働き、賃金や雇用者数は需要と供給の関係によって(景気によって)変動することになる。その結果、雇用形態は需給の調整弁として機能する短期雇用のウエイトが高くなる傾向がある。

#### ②「働き甲斐」からみた短所

成果主義は個人の「成果」「達成感」「成果に適った報酬」を基本としているために長年にわたっ

て培ってきた日本的経営の下では馴染みにくい側面をもっている。成果は個人の優劣を明確に示すために「年功による報酬」を受けてきた日本人には容認し辛い存在である(前項3.2の2)の(3)より)。労働政策研究・研修機構の調査によれば成果主義システムの導入後に賃金や賞与の判断材料となる評価に納得しているかどうか調査したところ28.8%が以前に比べて「納得感が低下した」と回答し、「高まった」と答えたのは15.1%にとどまった。また仕事の成果や能力への評価に対する公平感についても19.7%が以前に比べて「低下した」と答え、「高まった」のは15.8%だった(日本経済新聞2004.7.21)。

また、個人の優劣が示されれば人間関係にもヒビが入り、表面では不満を隠せても心は変えられずストレスの原因となってしまう(前項3.2の2)の(1)と(2)より)。

特に日本人のように集団主義を基調とした人間関係を重視する社会(先行研究、三隅他,1988)では成果主義に基づく報酬、特に賃金格差を容認できるかという問題がある(前項3.2の2)の(3)と(4)より)。(「成果主義のメリット・デメリット」については「最新・成果主義賃金の実態」(平成14年(2002))に詳しい)。

### 4. 働き甲斐ある組織環境を育むための将来の方向

前章では「働き甲斐」を基準にして伝統的な日本的経営と成果主義の両システムを比較し、それぞれがもつ長所・短所を挙げてきた。これを基に働き甲斐を育むための組織環境としてどちらが優れているかをまとめてみる。

#### (1) 報酬(賃金を含む)について

正当かつ公平な評価を得ても、それが「業績を反映した賃金」(仮説1)として還元されなければ意味がない。これは、「適正な業績評価とそれに適った報酬」(仮説5)という命題に対応している。

この業績評価による賃金は従業員(特に若年層)のモチベーションに大きく影響する。したがって年功制による賃金制度は能力発揮の機会を削ぐも

のであり、年功制重視が社員にとって本当に幸せであったかどうか疑問である（高橋（俊）,1999, p.3）。しかし成果を報酬に反映するといっても明確に成果を測定できない職種があり、熟練や努力を成果として評価すべきものもある（表1参照）。したがってそのような職種には成果主義は馴染まない場合もある。

また報酬には大きく分けて内発的報酬と外発的報酬（直接報酬、間接的報酬、非金銭的報酬）がある。内発的報酬は従業員に対する職務の充実を図ることによって高まることが多い。また外発的報酬の直接報酬である賃金は評価に応じた報酬を期待し、成果主義の下では動機づけ要因として無視できないものである（Robbins,1984,邦訳pp.360-362を参考）。

#### (2) 人間関係について

前項の3.の3.2の2)より、成果主義が導入されてから、自分のことしか考えない一般社員や管理者が増えたという。特に管理者の部下の面倒見が悪くなったという。したがってチームを重視して評価する方向に修正する企業が相次いでいる。このような傾向は集団主義的な人間関係を重視する日本人にとって大きな問題である。

このような意味において「和」や「集団」を重視する人間関係に限ってみた場合に伝統的な日本の経営には評価されるべき側面が見られる。しかし他方では「企業の業績」よりも「人間関係」で人を評価する恐れもある。

#### (3) 管理者の態度

年功制の下では管理者の職能はトップまたは上級管理者から下級管理者、または一般社員に対しての仲介的な存在であった。また部下への職務の割り当てや賃金については年功的要素によって配分・評価すれば良かった。しかし成果主義においては企業の目標を細分化し、それを部下に配分・評価することにより全体を統合する能力が求められる。したがって管理者の部下に対する態度とは、リーダーシップによって「組織的影響力」を行使し、「部下への自由裁量権」を与えつつ目標の達成に導いていくことである<sup>10)</sup>。

働き甲斐を醸し出す最も重要な仕組みは、この部下への「影響力」の与え方である。すなわち、組

織の「目的と手段のハイアラーキー（hierarchy of means and ends）」（Simon,1957, p.5, pp.62-66, 邦訳（1989） p.8, pp.78-83）において、その部署の目標に対する手段については、部下は自由な選択権をもっている。この選択権の行使が権限委譲された意思決定であり、これこそが仕事における「働き甲斐」の根源になるものである。従業員は自由裁量権が付与され「目標への達成感」を得ることによって個人的に大きく成長し、強い動機づけを得るのである。この「目標」「自由な選択権」「達成感」というシステムこそが働き甲斐ある組織の環境として求められる主要な条件であり、それに対応するシステムが成果主義である。

#### (4) 目標への達成感

成果主義が最も魅力的で働き甲斐（動機づけ）となるのは前述の「自由裁量権」による「目標への達成感」を得ることにある。これは年功制の下では（特に若い人々にとっては）得ることの出来ない動機づけ要因である。

しかし、「人間は賃金のためではなく、仕事にやり甲斐を求めて働くのである。日本型年功制はまさにこの仕事の内容で報いるシステムであり、長期に亘って加速度的な差がつくようになっていく」（要約）という意見もある（高橋（伸）,2004）。しかし年功などの制限のために若くて有能な多くの人達が転職も出来ず、生涯にわたって一つの企業という囲い込みの中で、力の発揮できる時期が来るのを待っていることを考えれば日本の経営は人の能力を活用してきたとは到底思えない。

#### (5) 業績評価について

従業員の仕事は最終的に「意思決定」を実行することによって行われるが、それは業績評価という形で企業によってリスポンスされなければならない。このリスポンスは正当かつ公正な評価によって行われなければならない。仮説5の命題にも「適正な業績評価とそれに適った報酬」とあるように、この「適正な業績評価」こそが、働き甲斐あるシステムとしての成果主義のあり方を問うものである。これについてはいろいろな主張がある。

その一つは、目標設定の数値化と絶対評価の二つが組み合わせられると誰もが、設定する目標のレベルを下げるようになるという（高橋（俊）,1999,

p.55)。また目標に対する成果（結果）のみを評価すると、失敗を恐れ、特に長期研究開発に携わる研究職には馴染まないという。したがって結果だけでなく、結果に至るプロセスに注目し困難を乗り越えるための行動を聞き取り、それを評価することが重要であるという（日立製作所、プロセス評価の重視、朝日新聞、2004.1.17）。

また成果主義はある一時点で結果を評価し、フィードバックすることが大切である。しかし目標達成までの長期のプロセスを考慮し、結果を長期のスパンで評価検討すべきであって短期的な目標達成を評価する目標管理はそぐわないという（金井・高橋,2004,p.71）

さらに現場の生の声として、成果主義賃金を導入することや賃金格差をつけられることについては賛成しているものの、評価の公正性や結果が納得できるものであるかどうかについては不安を感じている者が多い（『労働経済白書 平成18年版』p.49）。この点が成果主義導入の最も大きな課題であると共に（4）の「目標への達成感」はこの業績評価によって最終的に確認されることになる。

## 5.まとめ

働き甲斐ある組織の環境条件を醸し出すシステムを企業の中に育むためには伝統的な日本的経営よりも成果主義の方が適していることを明らかにした。しかし現実の問題として成果主義については既に事前の議論（理論やその検証）を待たずして導入されており、企業の至る所でその矛盾を解決するために3.の3.2の2）「日本企業における成果主義の実態」で検討したように試行錯誤がなされている。

したがって本稿のまとめとして、グローバル競争下において成果主義の導入は不可避の課題である（高橋（俊）,1999,p.3）。問題は現在のような環境変化の中で日本企業には日本の文化を加味した成果主義を取り入れるべきであると考え。これについてアベグレンは、「日本の経済と企業は、健全性を維持しようとするのであれば、英米流の制度と価値観の猿真似をするべきではない」と

アドバイスしている（Abegglen,邦訳（2004）, p.23）。

現代のグローバル化した企業環境の中で今までのような形で伝統的な日本的経営を維持することは不可能であろうし、そのような方向のみに固執するのは得策ではない。問題はグローバル競争の中で、成果主義の導入が猿真似ではなく、企業が日本的経営独自のよさ、例えば集団で強調して物事に取り組む姿勢（例として品質管理など）や、さらに堅実さ、利口さをいかに保持し、かつ発揮して行けるかにある。そのためには日本的経営のよさを取り入れた成果主義、いわゆる「日本的成果主義」とでも称すべき方向を意図することが最も賢明であるように思われる。これにいての具体的な検討は今後の課題としたい。

## 謝辞

本論文の執筆に当たり、匿名のレフェリーの方から貴重なご意見を賜ったことに、この誌面をお借りして厚くお礼を申し上げます。

## 参考文献

- ・ Abegglen, J.C. (2004) *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*. (山岡洋一訳「新・日本の経営」日本経済新聞社、2004年)
- ・ Blake, R. R., and Mouton, J.S. (1964) *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company Houston, Texas.
- ・ DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部・編訳（2005）『動機づける力』ダイヤモンド社。
- ・ Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳「現代の経営（上・下）」ダイヤモンド社、1987年)
- ・ 江口克彦（2003）『人間関係がよくなる法則』PHP。
- ・ Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill.
- ・ Harsey, P., Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. (1996) *Management of Organizational*

- Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed., Prentice Hall, Inc. (山本成二・山本あづさ訳『行動科学の展開[新版]』生産性出版、2000年)
- ・ 間 宏 (1971) 『日本的経営—集団主義の功罪』日本経済新聞社。
  - ・ Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, E. Tuttle Co. Inc. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社、1968年)
  - ・ 本間正人・松瀬理保 (2006) 『コーチング入門』日本経済新聞社。
  - ・ 伊藤淳巳 (1979) 『日本的経営の現状と展望』白桃書房。
  - ・ 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』文眞堂。
  - ・ 金井壽宏・高橋 潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
  - ・ 厚生労働省『労働経済白書 平成16年版』
  - ・ 厚生労働省『労働経済白書 平成17年版』
  - ・ 厚生労働省『労働経済白書 平成18年版』
  - ・ これからの賃金制度のあり方に関する研究会編 (2002) 『最新・成果主義賃金の実態』(財)雇用情報センター。
  - ・ Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社、1964年)
  - ・ Locke, E.A. and Latham, G.P. (1984) *Goal Setting*, Prentice Hall. (松井資夫・角山剛訳『目標が人を動かす』ダイヤモンド社、1984年)
  - ・ Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row. (小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部、1971年)
  - ・ McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill. (高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部、1970年)
  - ・ 三隅二不二・山田雄一・南 隆男編 (1988) 『組織の行動科学』福村出版。
  - ・ 岡本英嗣 (2005) 『アメリカ経営学の再吟味-効率化と「人の存在」-』白桃書房。
  - ・ 奥林康司 (2002) 『働きやすい組織』日本労働研究機構。
  - ・ Porter, L.W., and Lawler, E.E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, New York: Irwin Dorsey.
  - ・ Robbins, S.P. (1984) *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、1997年)
  - ・ Roethlisberger, F.J. (1941) *Management and Morale*, Harvard University Press. (野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1954年)
  - ・ 桜井一紀・日経情報ストラテジー編 (2006) 『ビジネス現場のコーチング活用法』日経BP社。
  - ・ 産労総合研究所編MBO実践研究所監修 (1997) 『目標管理ハンドブック』経営書院。
  - ・ Simon, H.A. (1957) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989年)
  - ・ 総務省統計局 (2005) 『労働力調査年報 平成17年』(財)日本統計協会。
  - ・ 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経BP社。
  - ・ 高橋俊介 (1999) 『成果主義』東洋経済新報社。
  - ・ 高橋俊介 (2001) 『組織改革』東洋経済新報社。
  - ・ Taylor, F.W. 著・上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学出版部、1969年。
  - ・ 津田眞激 (1977) 『日本的経営の論理』中央経済社。
  - ・ 占部都美 (1978) 『日本的経営を考える』中央経済社。
  - ・ Vroom, V.H. (1964) *Worker and Motivation*, John Wiley & Sons. (坂下昭宣他訳『仕事とモチベーション』千倉書房、1982年)
- ○ ○
- 1) リストラクチャリング：本来は事業の再構築の意味であるが、日本では人員整理としての希望退職や早期退職を意味している。
  - 2) 15歳から24歳までの男女の完全失業率は、平成5年では5.1%であったのに対して、平成17

年では8.7%である。これは他のどの年齢層よりも高い (p.12)。ちなみに労働力人口 (就業者と完全失業者の合計) は平成17年平均では6,650万人 (男性3,901万人、女性2,750万人) である (p.6)。総務省統計局「労働力調査年報 平成17年」(財) 日本統計協会。

3) 新規学卒者の採用内定事業所割合の推移 (調査産業計) (一部抜粋)

(採用内定有り) (単位%)

年	高校卒	高専・短大卒	大学卒 (文科系)	大学卒 (理科系)	専修学校卒
1997	55	41	47	47	29
2006	35	21	31	33	14

【労働経済白書 平成18年版】p.258、付1-(1)-6表による。

- 4) 「労働経済白書 平成16年版」によれば、仕事の満足感に関していえば、厳しい雇用情勢を反映して長期的にみて低下傾向にある。しかし満足感の低下は即座に仕事に対する意欲の低下を意味するものではないが、現実には意欲と満足感の間には強い相関関係がある。仕事に不満を感じている者の約7割は、仕事に対する意欲も低下している (「同白書」の第1-(3)-13図 仕事への満足感と意欲の関係、p.111)。
- 5) Mayoやその協力者のRoethlisberger達によって行なわれたホーソン実験 (1927-1932) の結果、従業員は職場の同僚と友好的関係を好

む傾向があることを発見した (詳細は岡本 (2005) pp.65-73)。

- 6) Likert (1961)、三隅訳『経営の行動科学』の「日本語版への言葉」p.1より。
- 7) 厚生労働省「労働経済白書 平成18年版」の「第1-(2)-16表 成果主義的な賃金体系についての就業者の意識」(p.50)。
- 8) 集団行動の基本単位は何かによって意見が異なる。津田 (1977) は、日本の企業経営は従業員にとって「イエ」共同体にあるという (『日本的経営の論理』)。これに対して岩田 (1977) によれば、集団行動の基本単位は「家」ではなく「ムラ」であるという (『日本的経営の編成原理』)。しかしこのようなムラかイエかという論議は意味あるものではない。家族主義は、ムラ的關係に発する集団主義が他の集団にまで適用されていく場合の促進要因であり、補強要因であったとする (伊藤 (1979)、pp.20-21)。
- 9) その前年、富士通は中間決算で初の赤字に陥ったために米シリコンバレーに視察団を派遣し、そこで猛烈に働く開発エンジニアたちの支えが成果給にあることを知り、社長の関沢義が導入を決めた (朝日新聞,2007.5.26)。
- 10) Simonは「指揮する (directing)」という言葉よりも「影響を与える (influencing)」という言葉を用いている (Simon (1957),p.3,邦訳 (1989) p.5)。