

The Society for Economic Studies  
The University of Kitakyushu  
Working Paper Series No.2016-2  
(accepted in March 30, 2017)

「日本企業における人事評価のパフォーマンス・マネジメント化に関する  
—考察—在阪中小企業 C 社の事例—」

福井 直人 (経済学部経営情報学科准教授)

要約

本研究の目的は、近年のアメリカにおける人的資源管理制度のなかで注目を集め始めている「パフォーマンス・マネジメント (以下 PM と略)」の日本企業への適用可能性を探究することである。本ペーパーは、北九州市立大学経済学部公式ホームページ内で要約のみ公開することとし、原文の閲覧については執筆者の福井まで問い合わせさせていただくこととしたい。問い合わせ先は [fuXkuXinaoXto@kitXakXyuu.ac.jp](mailto:fuXkuXinaoXto@kitXakXyuu.ac.jp) (左記のアドレスから X を除いたアドレス) であるので、遠慮なく問い合わせさせていただきたい。

本ペーパーの要約は以下のとおりである。アメリカにおいては PM の導入を通じて、人事評価制度を中心とした人的資源管理システムの有機的統合を図ることが理論と実践の双方において進められているにもかかわらず、日本においてはその概念さえ知られていないのが現状である。日本の人事評価改革を進めるにあたり、PM 導入がその改革の一方向性となり得るのか、あるいは PM を日本企業向けに修正したうえで導入することが必要なのかについて、理論的・実証的研究を行なうことが求められている。本ペーパーは以上の問題意識のもと、大阪府内に本社をおく製造業の中小企業 C 社を対象とする分析を行い、当該企業の人事評価制度のなかに、PM 的な要素が取り入れられていることを示すものである。

事例分析による結果は以下のようにまとめられる。まず、同社では経営者によるトップダウンのもと、経営戦略および人事ポリシーが策定され、そのポリシーのもとに人事等級制度、人事評価制度、賃金制度の 3 つが整合性をもって設計されていた。人事等級制度は役割等級制度であり、降級制度も備えたシビアな運用が確認された。人事評価制度については、日本企業にありがちな能力評価や情意評価を排除し、成果および行動による評価を徹底していた。人事評価制度は目標管理制度によって行われる。同社の戦略にもとづいて、全社的な目標が設定され、それが各部門ないし集団にブレイクダウンされ、その部門目標をもとに個々の社員の目標が決定される。このように、全社目標⇒部門目標⇒個人目標へとブレイクダウンされるプロセスは、アメリカでは一般にカスケードイングと呼ばれ、PM における重要なプロセスとして位置づけられる。これと類似の取り組みが同社においても確認されたのである。また、賃金体系をみると、そのなかの大きな比重を役割給という賃金形態によって占められているなど、日本企業に典型的な年功賃金を極力排除しているように見えた。この役割給決定 (およびその額を規定する役割等級の昇級・降級) においても、人事評価結果が強く反映される仕組みである。

以上のように、C 社の人事評価は、アメリカの PM に近似する制度設計原理をもっていることは確か

である。ただその一面で、PM で強調されるような、人事評価と人材育成との連動については、まだ十分な取り組みがなされていないようであった。しかし、目標管理のなかで管理者が立てる目標のなかに「教育」を取り入れるなど、徐々に人材育成とのつながりを意識した取り組みも見られ始めるなど、徐々にPM への萌芽が観察されることも確かである。

これは先入観かもしれないが、先進的な人的資源管理制度は大企業が進んで導入すると考えていた。しかし、C 社の分析を進めると、必ずしもそうではないことが判明した。むしろ、C 社のような中小企業であり、かつ経営者による強力なリーダーシップがあるがゆえに、大企業よりもアメリカナイズされた制度を導入することも可能なのである。ゆえに、PM の日本企業への適用性を検討する際に、大企業のみならず中小企業にも目を配らなければならないこと、これが本事例から導出される理論的含意である。