

The Society for Economic Studies  
The University of Kitakyushu  
Working Paper Series No.2016-3  
(accepted in March 30, 2017)

「外資系企業におけるパフォーマンス・マネジメントの導入事例—2次資料に基づく考察—」

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@kitXakXyu-u.ac.jp](mailto:fuXkuXinaoXto@kitXakXyu-u.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。上記研究目的のもと、海外に本社をおき日本に展開している企業、すなわち外資系企業において PM がいかなる形で導入されているかを探求することが、本ペーパーの主旨である。多国籍企業の海外本社 (とりわけアメリカ) においては既に PM が導入されていることが多いが、同制度が日本にそのままの形で導入されているのか、あるいは日本に適した形に修正されて導入されているのかを分析したい。

分析の前に、本ペーパーにおける分析枠組についての確認を行なった。本ペーパーが依拠する分析枠組は DeNisi & Smith(2014)のモデルである。この論文のファースト・オーサーである DeNisi はフィードバック理論の代表論者であり、人事評価についての研究を蓄積してきた第一人者である。近年では Murphy & DeNisi(2008)のなかで自身の研究を PM 研究にまで昇華させており、最近では DeNisi & Smith(2014)という丹念な文献サーベイを行なっている。DeNisi & Smith(2014)は文献サーベイのみにとどまらず、新たな PM モデルを提案している。ただ、このモデルは従来の諸モデルに比べて、PM システム内部の概念関係よりも、PM システムを取り巻く外的要因、とりわけ文化的要因 (国レベルの文化、組織文化) が強調される傾向にあり、モデルとしてはかえって総花的になっている点を批判した。この批判を念頭におきつつ、本ペーパーでは PM システム内部における重要な制度として、モチベーション向上施策としての目標設定、能力向上施策としての人材育成制度、機会充実施策としての社内公募制度、そしてこれらの制度に貴重な人材情報を提供する人事評価制度、以上の各制度に焦点を絞って考察することとした。

次いで、この分析枠組を用いながら、外資系企業における PM 導入事例を 2次資料に基づき分析した。2次資料として渉猟の対象とされたのは労政時報などの人事系実務雑誌、および経営者団体やコンサルタント会社から公刊されている人事評価事例集であるが、分析に必要な情報が見出されたのは後者であっ

た。文献渉猟の結果、少なくとも 1996 年には外資系企業において PM が用いられていたことが分かった。その先進事例はアメリカン・エクスプレスである。同社では PM のなかで、いわゆる典型的な目標管理を行なっているが、並行してディベロップ・プランニング・フォームを活用し従業員の人材育成を促進していることが確認された。また、リーダーの育成にとりわけ重点が置かれており、リーダーシップ・コンピテンシーの評価が早くもこの時期から導入されていた点は興味深い。また、同社における PM のその後については日本経団連出版(2008)で紹介されているが、基本的な仕組みは変わっていない。

ほぼ同時期であるが、日本 NCR においても 1999 年には PM が導入されていたことは確かである。同社では、企業のビジョンやバリューをもとに策定された戦略があり、これに基づいて個々人の目標設定が行なわれ、目標の達成度合いに応じて期末評価が行われる仕組みとなっている。さらに、PM では多面評価とコーチングがそのシステム内部で活用されることが多いとされるが、同社では管理者によるコーチングが実施されていたことは注目すべきところである。その他、トレンドマイクロ社においては 2000 年からの PM 導入が確認されているが、2011 年からはコントリビューション・マネジメントと名称を変えている。

PM について、最も詳細に情報が提供されていたのはヒューレット・パカード (HP) であった。HP では 2006 年に既に PM が導入されていた。同社の PM の特徴をごく簡略化してまとめると、いわゆる目標管理、目標達成に向けてのコーチングおよびトレーニング、個人パフォーマンスの評価、そして評価結果の賃金への結びつき、といったものである。単に人事評価を働きぶりの評価のみにとどめることなく、人材育成のための資料として活用し、個々人の目標達成を促し、さらに目標が達成された場合には賃金が上昇し、個々人のモチベーションを高める仕組みが構築されている。さらに、同社では社内公募制度やタレント・マネジメントといった戦略的人事異動・配置転換が活用されているが、これらと PM との関係性は必ずしも明確にされていない。

さらに、2008 年時点で日本 GM、2011 年時点で日本マイクロソフト、2014 年時点で日本 IBM が PM を導入していることが確認されている。日本 IBM は 2008 年では少なくとも PM と称する制度を導入していなかったため、ごく最近の動向であることが分かる。以上の事例の分析を通じ確認されたことは、DeNisi & Smith(2014)や、その他の PM モデルにそのまま該当するような事例は存在しないことである。目標管理による人事評価を PM とするもの、それに加えコーチングによる人材育成を連動させるもの、キャリア開発支援まで視野に入れるものなど、制度設計原理は多様である。PM の制度設計原理は日米間で相互に影響しあいながら、今後も動態的發展を遂げていくことが予想される。

なお、日本で PM について学術的に事例分析を行なった研究は僅少であるが、文献渉猟の結果として白木(2006)および古沢(2008)の 2 つの研究が、ともに HP の PM について若干の分析を行っていたことが確認された。ただし、両研究ともに国際人的資源管理論的視座からの分析であり、PM そのものに関する問題意識は薄い。今後は日本の学術的研究においても、PM に対して人的資源管理論ないし人事評価論からアプローチすることにより、PM の制度設計原理に関する分析、およびその日本への適用可能性に関する分析が求められる。