

## 近年の日本企業における目標管理・成果主義に関する一考察

2023年11月11日(追手門学院大学)  
日本財務管理学会  
立命館大学 松村勝弘

1

## 目標管理はドラッカーが提示

- 「ドラッカーが.....『目標と自己統制による管理』を提示したことに始まる」(奥野[1996]92頁)。
- 「ドラッカーは、人間行動に影響を及ぼす諸要因のうち『目標』という概念に光を当て、これをクローズアップしてマネジメントの中心に据えた。これは『新訳 現代の経営』.....において、『マネジメントに関し目標という言葉を使ったのは本書が初めてである』.....と述べている」(小野[2004]118頁)
- 多くの解説文でドラッカーが提唱したとしている\*。

2

## 1. 日本企業における目標管理・成果主義

- バブル崩壊後、日本企業の業績悪化を背景に、年功序列に原因を求め、これに代わるものとして成果主義が大きく取りあげられた。ただ必ずしもそれが成功裏に終わっているとも思えない。また「『成果主義』の中核は『目標管理制度』」(城[2004]24頁)であるとも言われている。実際、日経4紙記事における「成果主義」関連の記事は1990年代後半に急増している。

3

## 日本企業における目標管理・成果主義

- 成果主義・目標管理の導入一日経記事件数



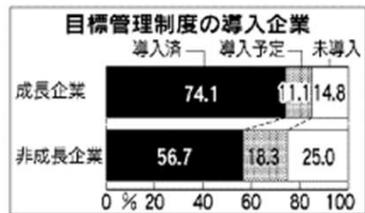
『日経産業新聞』1997年7月1日・4日号で「実力主義時代人事賃金制度アンケート」を行ったがその関係記事が6件となっている。

4

## 目標管理制度が業績伸ばす？

目標管理制度の導入企業  
 導入済 74.1% 導入予定 11.1% 未導入 14.8%  
 成長企業  
 非成長企業

目標管理制度が業績伸ばす  
 トーマツ・コンサルティングが実施した「目標管理制度」調査によると、業績を伸ばしている企業ほど同制度の導入率が高く、企業の単年度経営計画と従業員の目標が一致しているという結果が明らかになった。」



『日経産業新聞』1996年11月6日号

「目標管理制度の導入は企業成長のカギ？  
 ー。トーマツ・コンサルティングが実施した「目標管理制度」調査によると、業績を伸ばしている企業ほど同制度の導入率が高く、企業の単年度経営計画と従業員の目標が一致しているという結果が明らかになった。」

## 成果主義への傾斜が進む

「産業界の人事制度改革が一段と加速してきた。中心は賃金体系を年功序列から成果主義に移行する動きだ。年齢給の縮小や定期昇給廃止など、思い切った制度改革が目立つ。」

人事改革  
 産業界で一段と加速  
 賃金制度に能力成果主義

『日経産業新聞』1997年5月22日

- 最近の人事制度を巡る主な動き
- 1月 武田薬品工業、ヘア廃止で労使合意、昭和電工、管理職の定期昇給に成果主義導入を決定
  - 2月 日本アイ・ピー・エム、早期退職制度を縮小  
三養レイヨン、部長への年俸制導入の延期決定  
キリンビール、管理職の賃金に成果主義導入
  - 3月 教育総研、全社員に年俸制導入決定  
富士通、98年度から技能職にも一部成果主義導入へ  
リクルート、管理職に半年年俸制実施  
東レ、課長以上の給与をすべて業績査定に
  - 4月 オリオン光学工業、全社員を3ゾーンに分けた賃金制度を98年度導入決定  
マツダ、早期選抜のための能力主義人事制度開始  
日本航空、全管理職への進路選択制度導入決定  
帯人、部長以上に連結ROA連動の年俸制導入  
横河電機、職階級制度を改変、社員の15%減給も  
リコー、成果主義を20代後半の社員まで拡大  
コマツ、若手社員でも給与の変動部分を95%に拡大へ
  - 5月 TBS、管理職への年俸制導入決定  
フジタ、成果の賞与への反映部分拡大へ

## 成功裏には進んでいない が



業績・成果を給与の決定要素としている割合

	管理職	管理職以外
1998	55.1	55.3
2001	64.2	62.3
2008	45.4	44.4
2009	45.4	44.4
2012	42.2	40.5
2017	40.0	39.0
2022	43.4	42.0

注) 厚生労働省『就労条件総合調査』各年版より作成。

目標管理記事数と総資本利益率の相関係数は  
 マイナス0.517

「コンサルバブル」、そして混乱\*

利益率改善の兆し

反省の気運

## 2. ドラッカーの考え

■ 『「経済人」の終わりー全体主義はなぜ生まれたのか』(1939年)

「『経済人』とは、つねに自らの経済的利益に従って行動するだけでなく、つねにそのための方法を知っているという概念上の人間である。」(48-49頁)

「一人ひとりの人間の自由と平等の実現を目指す新しい脱経済社会を生みださないかぎり、西ヨーロッパの民主主義の下にある国自身が、全体主義に陥る恐れさえある。」(238頁)

経済至上主義批判, 全体主義批判

## ドラッカーの考え

- 『産業人の未来－改革の原理としての保守主義』（1942年）

「自由の実現のためには、政府が法的、政治的に組織されるだけでは不十分である。何にもまして、権力の広がりや強さが厳しく制限されなければならない。しかも自治でなければならない。政府にかかわるこの二つの制限は、自由の基盤として人間観からして当然である。」(ピーティ[2011]145頁)

＝上意下達批判、権力主義批判

9

## ドラッカーの考え

- \* 反個人主義的
- \* 反権威主義
- \* 社会と個人の調和
- \* 機能重視

- 「個人の社会的な位置と役割は、個人と集団の**関係**にほかならない。それは、個人にとっての集団の意味であり、集団にとっての個人の意味である。社会との**関係**における個人の目的にかかわる問題であり、**個人**との**関係**における社会の目的にかかわる問題である。……個人にとって、社会的な位置と役割をもたなければ、**社会**は存在しないも同然である。」(ドラッカー、上田訳[1998]23-24頁)
- 「正統な権力とは、社会的に機能する権力のことである。」(ドラッカー、上田訳[1998]23-24頁)
- 「正統ならざる権力は必ず腐敗する。……機能する社会をつくりあげることはできない。」(ドラッカー、上田訳[1998]33-34頁)

10

## ドラッカーの考え

- 「ドラッカーは仕事というものに、コストや効率といった企業的な価値ばかりでなく、機会やコミュニティ、連帯感、個人的な充足感といった社会的な価値も反映させてほしいと考えているのである。」(ピーティ[2011]96頁)
- 「ドラッカーがマネジメントに到達した理由はただ一つ。全体主義の脅威に対抗するため。つまり、マネジメントとは、この社会が全体主義に毒されないために生みだされた思想なのだ。」(安富[2014]135-136頁)

11

## GMのコンサルティング(1942年～)

- 「ドラッカーは18カ月かけてGMのすべての事業部を訪問し、ミシシッピ川以東の工場の大半を訪ね、必要な調査をすべて終えて『会社という概念』[1946年、邦訳:企業とは何か]を書き上げた。」(90頁)
- 企業「組織とは旋律のようなものだ。一つ一つの音がただ集まってできているのではなく、その間にある関係によって形作られている。」(92頁)
- 「労働組合とは……責任ある労働者について語れるような土台を作り出す組織なのだ。」(131頁)

12

## コンサルティングの失敗

- 「ドラッカーの提案に対して、雇用主たちもルーサーとUAWに劣らぬほど強い調子で反対した。」(富澤[2011]285頁)
- 「その結果、『企業とは何か』はGM社内では禁書扱いとなってしまう。」(富澤[2011]285頁)

13

## 『企業とは何か』(1946年)

- 終章 \* 成功がもたらす失敗－エピローグ(1983年)。 **GMの傲慢**
- 「当時は、責任ある従業員や自立的な職場コミュニティなど、どのように設計し構築すべきか見当さえつかなかった。実践的な試みだけでも一〇年は必要だった。私自身そもそもの初めから、責任ある従業員や自立的な職場のコミュニティは、自由放任とは違うことを明らかにしていた。」(ドラッカー・上田訳[2008]279頁)

14

## 『現代の経営』(1954年)

- 「近代企業とは、マネジメント、すなわち企業をコントロールし運営するための機関を必要とする存在である。」(ドラッカー[2006]162頁)
- 第11章 \* 自己管理による目標管理
- 「マネジメントの第二の機能は、マネージャーを管理することだ。」(ピーティ[2011]178頁)→MBO
- 「MBOを導入することにより、マネージャーの仕事は、部下の監視から部下のための目標の設定へと変化する。」(ピーティ[2011]179頁)

15

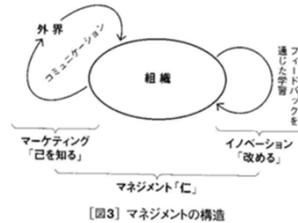
## 目標管理

- 「目標管理の利点は、自らの仕事を自ら管理することである。その結果、最善を尽くすための動機がもたらされる。高い視点と広い視野がもたらされる。目標管理は、マネジメント全体の方向づけや仕事の一体性のためには不要としても、自己管理によるマネジメントのためには不可欠である。」(ドラッカー・上田訳[2006]179頁)
- 「目標管理の最大の利点は、支配によるマネジメントを自己管理によるマネジメントに代えることにある。」(ドラッカー・上田訳[2006]180頁)
- 「活動そのものよりも活動の目的に、焦点」(タラント[1987]117頁)

16

## 目標管理におけるコミュニケーションの大切さ

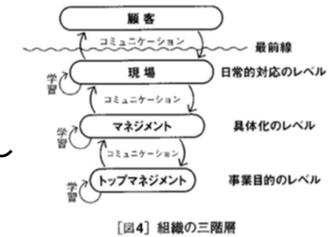
「社会とは、人間同士の間形成されたコミュニケーションの動的な網の目のことである。……コミュニケーションのネットワークこそが、社会の正体である。……組織は外界とのあいだにコミュニケーションを展開している。」(安富[2014]122頁)



17

## 顧客創造におけるコミュニケーションの大切さ

「最前線を担う『現場』が何より大切である。現場は日常的対応の時間スケールで活動しており、顧客とのコミュニケーションを通じて学習を繰り返し、柔軟に対応しつづければならない。」(安富[2014]124頁)



18

## 3. ドラッカーと日本企業

- 「ドラッカーは1993年に出版した新版『会社という概念』[邦訳:企業とは何か]の序文に、次のように書いている。『日本で私の著作に人気があるのは、『会社という概念のおかげだろう。日本人はこの本を出版後すぐに翻訳し、熱心に読み、実践した。日本が経済大国に発展したこと、そして日本企業が優れた実績と生産性を誇っていることについては、自分にもかなりの功績があると思っている。』」(ピーティ[2011]107頁)

19

## 近年の日本企業による目標管理制度導入

- ドラッカーの意図は、従業員と上司との間でコミュニケーションが活発に行われることによって、従業員の主体的・自発的参加を促す、そのために目標管理を行うべきだというものだった。従業員の経営参加によるモチベーション向上が狙いであったはずである。では、日本の近年の目標管理はどういうものだったのだろうか。必ずしもそのようなものでなかった可能性が高い。

20



# 業績評価は必ずしもうまくいっていない

業績評価の有無、評価状況別企業数割合 (単位：%)

企業規模	個人業績を賃金に反映させる企業	業績評価制度がある	評価状況					業績評価制度がない		
			うまくいっている	うまくいっているが一部手直しが必要	改善すべき点がある	うまくいっていない	はっきりわからない		不明	
計	53.2	100.0	62.8	15.9	45.3	30.4	0.9	7.1	0.3	37.2

(注) 厚生労働省「就労条件総合調査(結果概要)平成16年(2004年)版より。

うまくいっている企業の割合は15.9%であり、残り85%近くでは、何らかの問題があることが分かる。

# 業績評価の難しさ

業績評価の難しさに関する課題別企業数割合 (3つまでの複数回答) (単位：%)

業績評価制度がある企業	評価に手間や時間がかかる	評価者の訓練が十分にできていない	仕事チームワークによるため、個人の評価が難しい	部門間の評価基準の調整が難しい	格差がつきにくい中位の評価が多くなる	無回答
計	24.5	50.5	19.0	54.5	36.3	5.1

業績評価制度がある企業割合

企業規模	%
計	62.8
1,000人以上	86.1
300~999人	82.9
100~299人	73.7
30~99人	54.1

(注) 厚生労働省「就労条件総合調査(結果概要)平成16年(2004年)版より。

# 業績評価に納得が得られない

業績評価の評価による問題点別企業数割合 (3つまでの複数回答) (単位：%)

業績評価制度がある企業	評価システムに対して労働者の納得が得られない	評価結果に対する本人の納得が得られない	評価によって勤労意欲の低下を招く	職場の雰囲気が悪化する	個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障が出る	無回答
100	16.8	31.4	23.8	5.9	14.5	34.3

(注) 厚生労働省「就労条件総合調査(結果概要)平成16年(2004年)版より。

しかも、勤労意欲が低下したり、職場の雰囲気が悪化したり、チームの作業に支障が出たりする。

# 対策は講じているが

業績評価についての課題、問題点に対する対処法別企業数割合 (複数回答) (単位：%)

業績評価制度がある企業計	100.0
評価のためのマニュアルを作成している	46.6
低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている	41.3
業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している	35.0
能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている	33.7
評価者に対する訓練を実施している	27.1
相対評価を取り入れるようにしている	26.3
目標達成のプロセスに対する評価項目のウェイトを大きくしている	22.8
グループやチームの成果・業績を反映するようにしている	16.9
業績評価制度について労働組合や労使協議機関を通じて話し合いを行っている	14.7
中長期的な成果・業績を測るようにしている	9.3
異議申し立て制度を導入している	8.0
成果・業績の評価が困難なところは評価を行わない	6.5
部下の上司に対する評価制度を設けている	3.3
業績評価に関する業務の外部委託(一部)をしている	1.8
無回答	5.1

(注) 厚生労働省「就労条件総合調査」平成16年(2004年)版より。

## 評価に対するよくある不満

- 「評価は直属上司なのに、実際に積み上げた仕事はさらに上の上席者からの指示分もやっている。直属上司がその指示を知らない場合、評価対象の仕事として認識されないばかりか、評価対象の仕事のパフォーマンスを阻害する可能性さえあります。これでは、評価に不満が出るのは必然と言えます。」(富樫[2017])

29

## 低評価者対策

低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている企業計	対策内容 (複数回答)							
	上司が日常業務の中で特別配慮する	一定期間の研修・訓練を行う	面接等により本人の自発的意欲を高める	職種転換・配置転換を行う	降格・降級させ職務の水準をさげる	自主的な退職を勧める、アウトプット・レスポンスのサービスを行う	転籍・出向をさせる	無回答
100.0	31.1	10.2	72.9	43.5	23.5	3.2	3.8	0.1

配置転換、降格、退職にまでいたる。

30

## 業績評価制度のある企業割合の低下

### 業績評価制度がある企業割合

平成16年	(2004年)	62.8
19年	(2007年)	45.6
22年	(2010年)	45.1
24年	(2012年)	36.3

(注) 厚生労働省「就労条件総合調査:結果概要」各年版より。

31

## この間何が起こっていたのか

	1986-89年度増加率			2001-2014年度増加率		
	全企業	大企業	小企業	全企業	大企業	小企業
売上高 (1社当たり)	19.7%	8.2%	5.8%	2.6%	19.4%	-2.5%
付加価値 (1社当たり)	25.4%	9.3%	16.8%	5.1%	22.6%	-3.2%
役員給与+賞与 (1人当たり)	14.7%	20.8%	-62.0%	-6.6%	28.7%	-4.4%
従業員人件費 (1人当たり)	11.7%	14.4%	10.4%	-4.5%	-10.9%	-5.0%
配当 (1社当たり)	37.9%	5.9%	247.4%	256.2%	322.3%	181.2%

(注) 「法人企業統計年度報」より作成。

従業員への配分の減少と配当の増加

32

## 1986年と2021年の比較

	1986-2021年度増加率		
	全企業	大企業	小企業
売上高（1社当たり）	-11.2%	-12.5%	-53.4%
付加価値（1社当たり）	9.5%	11.7%	-41.7%
役員給与＋賞与（1人当たり）	17.3%	86.5%	-64.9%
従業員人件費（1人当たり）	24.0%	27.0%	6.3%
配当（1社当たり）	562.4%	522.3%	-83.6%

(注) 「法人企業統計年度報」より作成。

一人あたり役員給与・賞与は一人あたり従業員人件費の何倍だったか

	全企業	大企業	小企業
1986年	1.22	2.08	4.33
2021年	1.15	3.05	1.43

(注) 「法人企業統計年度報」より作成。

- この間、とりわけ大企業において、売上減、付加価値微増に対して、配当の激増と役員給与・賞与の増加が著しいのに対して、従業員人件費は抑制されている。
- 役員と従業員の格差拡大

33

## これはドラッカーの嫌うところ

- 「株価を引き上げるためにダウンサイジングという名の人減らしを実行し、株価に連動する自分の報酬をも引き上げようとするエグゼクティブに対して、ドラッカーは容赦ない批判を浴びせている。」(ピーティ[2011]136頁)

34

## 日本の長所を残す

- 今日の成果主義の人事改革に迫力がない(楠田[2004]2頁)。
- 日本の風土に合った賃金体系は？(楠田[2004]4頁)
- 日本型実力主義としての職能給(楠田[2004])
- 能力主義を捨てて成果主義に移っていくのは、もう日本を捨ててしまおうというやり方(楠田[2004]255頁)
- アメリカも変わりつつある(楠田[2004]256頁)
- MBOではなくCBO(チャレンジ・アンド・クリエイティブ・バイ・オブジェクトィブズ)(楠田[2004]275頁)

35

## ドラッカーの目標管理を発展させるには

- 知識社会における目標管理は？
- 「ナレッジワーカーの本質は創造的な仕事と主体性」(倉貫[2020])

マニュアルワーカー	ナレッジワーカー
<ul style="list-style-type: none"> <li>上司からの指示命令に従う</li> <li>受動的に動く</li> <li>外発的動機づけ</li> <li>現状を維持したい</li> <li>仕事の対価は報酬である</li> <li>リモートワークは向いていない</li> <li>仕事と生活は別物</li> <li>業務の範囲は広げない</li> <li>担当を分業して働く</li> <li>ルールが大事</li> <li>組織に従う</li> <li>コンピュータやロボットの方が得意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルフマネジメントで働く</li> <li>主体的に動く</li> <li>内発的動機づけ</li> <li>改善し続けたい</li> <li>仕事は成長の機会である</li> <li>リモートワークで成果は出せる</li> <li>仕事は人生の一部</li> <li>責任範囲にこだわらない</li> <li>他者と協業して働く</li> <li>ゴールが大事</li> <li>文化に従う</li> <li>人間の感性を活かして成果を出す</li> </ul>

(倉貫[2020])

36

