

パフォーマンス・マネジメント概念に関する理論的考察

福井直人

キーワード：パフォーマンス・マネジメント、人事考課制度、戦略的人的資源管理

1. 問題意識

本論文の目的は、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）」について理論的な考察を行ない、その人的資源管理論的意義を探究することである。

近年のアメリカにおいては、人事考課制度¹（Performance Appraisal、以下PAと略）においてパラダイム・シフトと呼べるほどの大きな転機を迎えている。それは端的に言い表せば、PAからパフォーマンス・マネジメント（Performance Management、以下PMと略）への移行と呼べるものである。PAとは、ごく端的に言えば、従業員の働きぶりの良し悪し、すなわちパフォーマンス²を評価するための制度である。これに対しPMは、組織が仕事目標を設定し、パフォーマンス水準を設定し、各人の仕事を割り当て、その働きぶりを評価してフィードバックし、その情報をもとに人材育成のニーズを見出すことを通じて、組織全体のパフォーマンスを高めていく一連のプロセスであると、通説的には定義される。これが意味するところは、従来のPAがともすれば従業員の職務行動や結果といったパフォーマンスを評価し、賃金や昇進といった処遇を決定する手段にとどまりがちであったのに対し、PMはPAを基軸として行動変革をもたらす人材育成を行ない、その結果としてパフォーマンス向上につなげていく試みであるということである。すなわちPMにおいては、従業員パフォーマンス³の向上を目的として、評価結果を従業員にフィードバックすることにより上司部下間のコミュニケーションを促進させ、人材育成を促進し、従業員の能力を向上させていくことが強調される。これにより従

¹ 本論文における人事考課制度の定義は、遠藤(1999)の「組織の効率化を念頭において、組織構成員の全人格ではなく「働きぶり」を評価しようとする制度であり、おなじことであるが、そのために、産業心理学の研究成果を多少とも踏まえて、評価方法を整備した制度」(2頁)に依拠するものとする。

² 本論文で用いる「パフォーマンス」とは、英語の performance の訳語である。performance の訳語としては「業績」や「成果」があてられることが多いが、performance appraisal 研究における performance には「職務遂行上の行動」も含まれることに注意しなければならない。「業績」や「成果」の訳語を用いると、performance とはすなわち「職務遂行の結果」のみであり、「行動」はその範疇外にあるという誤解を読者に招きかねないことから、本論文では特定の箇所を除いて「パフォーマンス」という訳語を用いている。

³ 「従業員パフォーマンス」とは、企業における従業員の、個人レベルでのパフォーマンスを表す概念である。戦略的人的資源管理論では「個人パフォーマンス」という概念もしばしば用いられるが、本論文ではそれを「従業員パフォーマンス」の同義語として扱い、論文全体では便宜上「従業員パフォーマンス」という表記に統一している。

業員パフォーマンスが高まり、ひいては集団パフォーマンスそして組織パフォーマンスもスパイラル的に高めることができるというのである。

このような特徴とされる PM ではあるが、上で示したものは通説的見解を大まかに把握した内容であり、現時点では PM がコンセプトとして明確に確立されているわけではない。たとえば、PA の単なる新しい呼称として PM を使い、両者ほぼ同義のように扱う論者もいる。その一方で PM を、PA を基軸として戦略に統合された、人的資源管理 (Human Resource Management、以下 HRM と略) のプロセス全体を指すとする論者もいる。後者の見解に立てば、PM はもはや単に従業員を評価のための制度ではなくなり、むしろ昨今のホットトピックである戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management、以下 SHRM と略) と類似の概念に近いものとなる。このように PM に関する議論は、明確な概念規定を欠くがゆえに混沌としたものとなっている。

現時点において PM の研究は進展しつつあるものの、概念に関する整理や、その HRM 論的意義については、PM 発祥の国であるアメリカでも十分に議論されてきたとは言えない。さらに、日本では実務界はなおのこと学術界においてさえ PM 概念に対する認知度が著しく低いのが現状である。この点を鑑みると、PM 概念に関するより深い理論的考察が求められることは言うまでもない。この作業を通じて、学術的研究に対する貢献のみならず、企業実務における PA ないし PM の設計にも大きな含意をもたらすことが期待される。たとえば、昨今の日本企業ではアメリカ型のドライな「成果主義」に代えて、「人材育成」と両立しうる「ポスト成果主義」の重要性が説かれるに伴い、先進的な日本企業において PA の人材育成機能を強調し始めている (福井、2008)。その一方で、どのようにすれば PA の人材育成機能を充実できるかの指針を欠いた状態である。PM 概念はまさに PA と人材育成の連関を強めていこうとする試みであり、PA 改革に苦慮する日本企業に対してロバストな概念フレームワークを提示すると同時に、多大なる実践的インプリケーションを与えうると考えられる。

以上を踏まえて本論文で必要とされている作業は以下の 2 点に集約できる。第 1 に、PM に関する先行研究をレビューし、従来の PA との相違点に注目しながら、その理論的特徴を整理することである。現時点では PM に関する体系的な文献レビューを行なった研究はアメリカでもわずかであり (たとえば Fletcher (2001)、Latham & Mann (2006) など)、まして日本の学術的研究においてそれが扱われたのはわずかである⁴。もちろんアメリカの教科書などにおいて断片的に扱われることはあったが、PM が指し示す内容や、PM の果たしうる機能について十分な議論はなされてこなかったといえよう。文献レビューを通じ、学術的研究に存在する上記のような間隙を埋めることが期待される。

⁴ アメリカの PM についての日本語文献による紹介としては、高橋 (2010) の第 18 章における簡潔な解説を挙げることができる。これ以外にアメリカの PM について体系的に取り上げた日本語文献は筆者の知る限りほとんどない。一方、イギリスにおける PM の展開としては大内 (2002)、須田 (2004)、そして上田 (2008) を挙げることができる。なお傍論ではあるが、本論文で扱う PM に類似する分析枠組として石田 (2003)、石田・中村編 (2005) において展開される「仕事管理」を挙げることができる。しかし「仕事管理」は、集団的労使関係論の視点から部門業績管理と賃金管理の結合様式にアプローチする研究であり、産業組織心理学を基礎理論とする PM とはアプローチ方法が異なるといえる。

第2に、上記のレビューを通じて、PMのHRM論的意義を探究することである。PMは実のところ、実際の日本企業においても導入事例がなく、コンサルタントによっても紹介されたことはなかったといえる。PAがPMに変容することは、HRMシステム全体にいかなる影響を及ぼすのであろうか。PMとHRMの関係はどのように変化するのであろうか。この点を解明することにより、PMの導入が実践的にどのように有用であるのかを明らかにすることができる。

本論文の構成は以下のとおりである。第2節においてはPM概念分析の前段階の作業として、アメリカにおけるPA研究の系譜を簡単にたどる。ここでの系譜を踏まえたうえで第3節ではPM概念の定義や研究状況について整理し、概念上の混乱ないし不統一が生じていることが指摘される。第4節ではPAとPMの関係性を浮き彫りにするため、著名な論者によって提示されているPMモデルを検討する作業を行なう。第5節ではPMのHRM論的意義を見出すため、HRM論でもPMに関連の深い領域であると思われるSHRM論について考察し、PMとSHRMの共通点と相違点について整理する。最後に本論文の結論と理論的・実践的含意を提示し、今後の研究課題について言及する。

2. 人事考課制度 (PA) に関する研究の系譜

本節では、PAの学術的研究の系譜を簡単に整理したい。なぜなら、PAとPMの概念的な関係性を明らかにするためには、まずは従来のPAの概念的特徴を洗い出すことが不可欠であるからである。

アメリカにおける公式的なPAの実践は相当古くから行われたものではなく、その歴史は比較的シンプルにまとめることが可能である。以下では、アメリカにおけるPA実践の方法の形成にインパクトをもたらした出来事や、研究の系譜を概略的に示すこととしたい。ここで示される系譜はこれまでのアメリカにおけるPA実践に関する議論を整理するものであり、研究史においていかなる論点に注目が集まっていたかを示すものである。⁵

まず、1900年代初頭にテイラーとその他の産業技術者が科学的管理法の原理を開発した。そこでは、何よりもパフォーマンス水準の定義の重要性が強調された。この動きが、従業員パフォーマンスの評価の起源として幅広く認識されるにいたったのであるが、これをもってPAの起源とすることはできない。

第1次世界大戦中、Scottやその他の研究者が、軍隊の事務員の働きぶりの評価を行なった (Scott, 1941)。これが人物比較法と呼ばれる評定技法であり、とりわけ人の能力的側面に注目し、かつ心理学的な知見を援用した評価の仕組みであった。これがPAの起源として位置づけられるものである。これらの初期の研究による貢献により、政府や産業においてPAの使用が確固たるものとされはじめ、判断目的の評価を組織的に大々的に使用することに初めてつながったのである。

第1次世界大戦に続いて、パフォーマンスを定義し測定するための多くの研究が、人員選考

⁵ 1920年代からの初期PA研究の系譜に関してはSchinagl (1966)が参考になる。本論文の記述も同書に依るところが大きい。

方法を妥当なものにするために行なわれた (Bingham, 1926)。結果として、評価基準を設定することを目的として、標準化されたパフォーマンス測定方法の開発にかなりの労力が注がれたのである。Paterson (1922) は図式評定尺度を紹介し、この尺度は、純粹に定性的な判断を下すよりも、むしろ特性や要因を定量的に評定するための統計的手法を提供した。しかしながら、評価基準を定義することは客観性の担保という意味でも非常に困難であり、この問題は以降にも PA をおびやかすことになった。

1950年代と60年代には、複数かつ混成的な基準の使用を伴うパフォーマンス基準の開発、およびその拡大が継続した (Guion, 1961; Dunnette, 1963)。それはパフォーマンスの領域拡大、および目標と判断目的パフォーマンス評価の結合を目指すものであった。そのようななか、臨界事例法が Flanagan (1954) によって紹介された。この技法はパフォーマンス評価の焦点を、全体的な特性や要因から職務行動へと移動させた。以後、ヨリ職務関連的な行動基準にもとづく評定尺度が開発され続けた。たとえば行動基準評定尺度が Smith & Kendall (1963) によって開発され、それに続いて Borman (1979) の行動要約尺度や、Latham & Wexley (1994) の行動観察尺度が開発された。これらの尺度は行動面でのパフォーマンスの定量化を意図したものであった。

パフォーマンス基準の職務関連化は、1950年代後半から1960年代の公民権運動に促されたところも大きい。公民権運動は、マイノリティが住宅、教育そして雇用のような領域において平等な機会を体系的に否定されてきたという事実を浮き彫りにし、差別問題への関心を社会全体に惹起した。1964年の公民権法とそれに続く立法は、これらの不平等を是正することを支援するために可決され、雇用実務における差別を禁止した。PA は昇進や解雇のような雇用上の決定に対する基盤としてしばしば役立ってきたが、これが職務関連的であることが要求されるようになってきた。そしてその要求は、1968年のEEOCの従業員選考手続きにかかるガイドラインの公刊においても、再度繰り返されたのである。

1960年代と1970年代には、同僚や顧客のような人々のような、直属上司の代替的な評価源泉に関して、かなりの数の研究がなされた (Lawler, 1967)。これは主に上司による評定に依存することからの脱却を示すものである。1990年代には従業員参加、自己管理作業チームそして顧客満足に対する関心の増加、あるいは評価源泉の研究のなかから、多面評価や360度フィードバックが出現したのである。それは職場において非常に人気を得ることとなり、市民権を急速に得たのである (Hedge *et al.*, 2001)。

1990年代から2000年代にかけては、評価基準としてのコンピテンシーに注目が集まった。多くの企業組織は、コンピテンシーベースのHRMシステムをヨリ統合的な制度として採用するようになってきた⁶。そして、本論文で扱うPM概念は1990年代、とりわけ2000年代に普及しはじめた。PMはPAの研究史のうえに形成された概念であるといつてよい。

以上の整理から理解できることは、PA研究における主題は、何が評価されるかという評価基準の問題と、誰が評価しどのように行なわれるかといった、組織のなかでのPAプロセスの問題という、両方の内容を含んでいたことである。PA研究の多くは産業組織心理学に由来す

⁶ コンピテンシーによるパフォーマンス基準の特徴ならびに意義については、福井(2009)を参照されたい。

るものであり、そこでは従業員パフォーマンスの正確な測定が重要な研究トピックとして位置づけられてきた。しかし、PA 研究において強調される論点はここ近年で変化してきた。たとえば、評価プロセスに関する研究は相対的に減少傾向にあるが、その反面で最近では PA の社会的あるいは動機付的な側面もまた記述するようになってきており、PA 研究がカバーする議論の範囲は拡大してきている。

3. パフォーマンス・マネジメント (PM) 概念の整理

上述のように、PA 研究は長い歴史を持っていることが確認できる。人を評価するための新しい制度を表す PM 概念は、当然ながらその研究史のうえに把握されるものであり、PA と PM の関係性がよく吟味されてしかるべきである。PM とは 2000 年代以降のアメリカにおいて、PA に代わる概念として普及しつつある概念である。しかし、PM 概念は PA 概念ほど明確な概念規定がなされてきたわけではなく、PA と PM の関係についてさえ十分な議論がなされてきたわけではない。本節では、議論の導入として概念規定上の PA と PM の共通点ならびに相違点を、学説史的に整理していくことにしたい。

PM とは組織マネジメントに関するアプローチのひとつで、従業員のパフォーマンス向上を通じて、組織の長期的・継続的な成功を目的としたものである。Armstrong & Baron (1999) によれば、PM という言葉を現在の文脈ではじめて使ったのは、Beer & Ruh (1976) であるとされる。同論文は PM と呼ばれたプロジェクトのもとに実施された、従業員に対する管理者の職務ガイダンスと、パフォーマンスのフィードバックの積極的な取り組みによって従業員のパフォーマンス向上に成功したコーニング社のケーススタディである。そこでの PM の特徴は、人材育成と評価制度の双方に重点を置くこと、組織目的の達成のために従業員に対して個別・具体的な目標を設定し、管理者と従業員は目標達成に向けて協力すること、個人の強みと弱みを特定して従業員個人の人材プロフィールを作成すると同時に、組織全体としての知識・スキルを特定した人材マップを構築することである。

アメリカにおいてはこのように PM 概念が 1970 年代に創出されていたわけであるが、当初より「PA から PM へ」という文脈で新概念が出てきたわけではないことに注意せねばならない。Beer *et al.* (1976) による後述の見解からも理解できるように、むしろ「目標管理制度 (Management by Objectives、以下 MBO と略) から PM へ」という文脈において発現した概念である。1970 年代においてアメリカでは既に MBO が抱える内在的な問題点が指摘されはじめており (Levinson, 1960; Levinson, 1967)、それを超克する概念として PM に焦点が当たったのである。Beer *et al.* (1976) に依拠し、MBO と PM の違いを整理すれば以下ようになる。

MBO は定型化されたシステムであり、対象は管理者層である。個人の目標に焦点を当て、定量的なパフォーマンス測定を重視する。年に 1、2 回の公式の評価によって評価を行なう。目標設定は組織と個人のニーズのすり合わせを強調するが、実際にはトップダウンが多い。

一方で PM のほうはというと、組織に応じたテイラーメイド・システムであり、対象はすべての従業員であることが一般的である。組織全体のパフォーマンス目標を、部門・個人にブレイクダウンする。それをもとにマネジメントサイクルを回す。目標は定量的なほうが具体化・明確化しやすくパフォーマンスに直結するので、数値化されることが期待される。ただし、結

果のみならず行動も視野に入れた目標を設定する。つまり、目標については組織目標・部門目標・個人目標の統合に焦点を当てており、さらに定量的なパフォーマンスと同様に定性的なパフォーマンスやプロセスも重視する。個人目標設定においては話し合いが重要視される。目標設定も柔軟に行なうので、環境変動に伴って目標水準の期中変更もありうる。期末評価は公開が原則で、上司と部下の間での話し合いを重視する。目標が期末に評価されるが、PMのHRM面での目的は判断目的と人材育成目的であり、両方の実現が期待される。上司部下間のコミュニケーションが重視されるため、期中にも目標達成状況などについて話し合いが頻繁になされる。期末評価時の面談のみならず、日常的なフィードバックやコーチングをも重視する。そして何よりも人材育成を重視するところにその特徴がある。

しかしながら注意すべき点は、Beer *et al.* (1976) においてはPM概念が明確に規定されているわけではなく、定義は存在していないことである。同論文では、コーニング社のパフォーマンスを高める一連の施策、しかもMBOに代替する制度がPMなのであり、あくまでもパフォーマンスを高めるための制度のひとつというほどの意味が与えられているのみである。考え方によってはMBOのマイナーなバージョンアップであるととらえることも可能であり、MBOの運用を改善するだけでもPMになりうるということが予想される。したがって、ここではMBOとPMに断絶性はなく、むしろ連続性が存在しているとみるべきであろう。これがPMの起源に相当すると考えられている。人材育成の重視や、管理者によるパフォーマンス向上に対する支援の重視など、現在のPMにおけるいくつかの特徴の萌芽をここにみることができる。

以上はMBOとPMの比較を行なったが、PAとPMはどのように違うのであろうか。この点については、Beer *et al.* (1976) においては十分な議論がなされてきたとは言い難い。しかも、ここでのPMの先駆的業績が本格的に発展されていくことはなく、PM研究自体がいったん途絶してしまった。その後隆盛を極めたのはPM研究ではなく、PA研究であった。PA研究のなかでPMという概念が用いられることは稀であり、PM研究はいったん途絶したといえる。PAとPMの関係性について問われることもなかった。

PMという概念が再度注目を浴びるようになったのは近年、とりわけ1990年代後半以降である。PMはPAと対峙する概念として扱われるようになり、PAとPMの違いがクローズアップされはじめたのである。とりわけ2000年代以降になるとHRM論のアメリカにおける標準的教科書においても、PM概念が登場しはじめている。これらの教科書のいずれも、従来のPA概念に関する定義や説明は残存させながらも、それと並行してPM概念の紹介を行なっている。ここでは、何冊かの教科書におけるPMの定義を挙げておく。

たとえば、French (2007) においてはPMを「組織目標に対して従業員が努力することを企業が確認するために用いられるプロセス」(p.359)と定義している。Mathis & Jackson (2007) はPMを「従業員のパフォーマンスを明らかにし、測定し、伝達し、開発し、報酬を与えるために利用されるプロセス」(邦訳、125頁)と定義している。Ivancevich (2010) はPMを「従業員パフォーマンスを企業目標に結びつけるためのエグゼクティブ、管理者、そして監督者の活動を進めるプロセス」(p.251)と定義している。Mondy (2010) は、PMを「従業員、チーム、そして究極的には組織の生産性を最大化するために設けられる、組織的なプロセスを確認するために方向づけられる、目標志向的なプロセス」(p.238)と定義している。Dessler (2011) は

PMを「個人とチームのパフォーマンスを確認、測定、開発し、彼らのパフォーマンスを組織目標に結びつける継続的なプロセスである」(p.357)と定義している。これは後で詳細に取り上げる Aguinis(2009)の定義に依拠したものである。Bernardin(2010)においてはPMの定義は与えられていない。ただし「Performance Management and Appraisal」という章が1つ設けられており、その冒頭においてPAとPMの関係を示す記述がある。すなわち、最も効果的なPMシステムでは人事考課(Appraisal)それ自身が目的なのではないという見方が、PAと企業財務業績は連動するという考え方の中心にあるとしている。

上記のように、教科書的な見解としては、PMとPAは異なる概念であることが理解できる。さらに、PAに代替する概念としてPMが提示されているというよりはむしろ、より大きなシステムとしてのPMの一部分、しかも重要なサブシステムとして、PAが位置づけられることが示されることが一般的である。

教科書分析に際して、あと1点だけ重要な点を付加的に指摘しておきたい。上記教科書においてはPM概念が新しく提示されるようにはなったものの、いずれの図書においてもPMを扱う章においては、従来のPAに関連する記述がかなりのウェイトを占めることが確認できるのである。換言すれば、PMの設計や運用のあり方に関する記述は相対的に少ないか、あるいはわずかである場合さえある。このような事情から、各教科書においてPMを扱う章のタイトルは「Performance Management and Appraisal」となっているのにもかかわらず、実質的には従来のPAに関する説明で終始してしまっている感じがある。PMに関する記述がある場合でも、そのコンセプトがPAの設計にまで貫徹されているか、結び付けられて議論されているかといえ、そうとは言い難い面がある。以上より、教科書レベルにおいては、PM概念は未だ萌芽期にあるといえるであろう。

次に、教科書的理解を離れて本格的な学術的研究の動向を敷衍してみよう。実際のところ、学術的研究の論考においてさえ、PAとPMの関係は未だに曖昧藻湖としているのが実情である。通説的には「PAからPMへ」という論調で議論が進められることが多いが、両者の相違はそれほど明白ではない。それどころか、今日に至ってもPA概念は相変わらず用いられており、両者の関係が曖昧になり、それゆえに議論が混乱する一因となっている。PM研究であるとしている論文のなかにも、PA研究と呼べるものが存在し続けている。本論文では両概念の共通点および相違点を洗い出す作業を進めたいので、以下ではPM研究の系譜を1990年代後半以降からたどっておくことにしよう。

本論文第2節の記述からも明らかなように、PAにおける評価技法の開発・実践は、主として行動科学研究者によってなされてきたのである。PAの究極的な目的は、従業員をして継続的にパフォーマンス改善せしめることであることは言うまでもない。しかしながら、この目的の達成は、評価における除去しがたいバイアスの混入により停滞させられることもある。かつ、PAは通常は四半期・半期・あるいは一年に一度だけ行なわれる。定期的に形式的な評価を行なうのみでは、上記目的を達成することは困難であるかもしれない。

そこで、評価を継続的な活動へと変化させていこうというのがPMの基本的発想であり、PMの研究には概ねこの発想が共有されている。すなわち他のHRM制度から切り離された活動から、継続的かつ過程的な活動への移行である。さらにその移行により評価者の役割は、単

なる人々の評価者であることから、加えて人々の育成者へと移行する。そこでは、PA が廃されるのではなく、むしろ PA を中心として人材育成を充実させようとするのが強調されており、この点こそが PM の特徴とされる。以下ではとりわけこの点、すなわち PA と職場における人材育成との関連に注目しつつ、PM の系譜をたどることとしよう。

Campbell *et al.* (1996) は、サイクル的な年単位の PM は、有効に組織パフォーマンスを高めることを見出している。この研究は、ヒューイット社が行なったアメリカ企業 437 社の調査結果による実証研究であり、年間を通じて継続的に実施される PM の一連の施策(評価→フィードバック→結果の分析→目標設定)によって、組織全体のパフォーマンスを向上可能であることを実証した。そして Olivero *et al.* (1997) も、目標設定や協働的問題解決、実践、フィードバック、最終的な結果の評価を含むコーチングを受けた人々は、生産性を劇的に高めたことを見出している。

次いで Williams (1998) は PM のモデルには少なくとも 3 つの異なったモデルがあるとしている。第 1 は組織パフォーマンスを管理するためのシステムである。第 2 は従業員パフォーマンスを管理するためのシステムである。第 3 は組織と従業員のパフォーマンスの管理を統合するためのシステムである。PA は、多かれ少なかれ、それらすべてのモデルにおいて重要な役割を果たしている。ただし、PM は PA 以外にもあらゆるサブシステムを含んでおり、業績連動給、アセスメントセンター・開発センター、職務分析やコンピテンシー、組織的コミュニケーション戦略などを含むものである。PM はそれらのサブシステムを統合したものと位置づけられる。

Williams (1998) のいう第 3 のモデルに影響を受けたのか、PA と人材育成の関連を強調するような PM モデルがこれ以降に提示されるようになる。たとえば Armstrong & Baron (1999) は PM の戦略的かつ統合的な本質を強調している。彼らの見解においては、組織のなかで個人およびチームの貢献者の能力を開発することによって、それによって働く人々のパフォーマンスを改善することを通じて、組織の有効性を増大させることが強調される。彼らは PM を、将来に焦点を当てるパフォーマンス・レビュー⁷を含む、継続的なプロセスとしてとらえているのである。PM のプロセスにおけるパフォーマンスとは、結果のみならず従業員の努力をも明らかに含んでいる。良好なパフォーマンスを管理することや、異なる側面を含むパフォーマンスをどのようにして測定するかという点が、有効な PM プロセスの設計においては不可欠であるとされた。

DeNisi (2000) は PA を、対象となる従業員または集団のパフォーマンス水準を示すために用いられ、組織がいくつかの評点を割り当てるためのシステムであると定義している。一方で PM とは、組織有効性を改善するという究極的目的をもって、対象となる従業員または集団のパフォーマンスを高めることを目的として組織によって行なわれる、範囲のある活動であると定義している。

また、以降の PM 研究においてしばしば引用される研究である Fletcher (2001) は、異なる視

⁷ 「パフォーマンス・レビュー」は従業員を評価するための制度であり、従来の PA とほぼ同じ概念であるといえてよい。ただし、PM にそれが含まれたときに、その役割は PA とはやや異なるものとなるであろう。

点から下のように主張する。まずPAを、従業員をアセスメントし、彼らの能力を開発し、パフォーマンスを高めそして報酬を分配するために行なう活動であると定義している。そのうえでPAは、従業員を評価し、彼らの能力を開発し、パフォーマンスを高め、そして報酬を分配するための制度として、PMの多様な活動における枢要な制度になったのである。この見解に従えば、PAはPMの重要な一部分として位置づけられる。そして同氏は、一連の施策として(そしてPMの形において)、PAは現在、HR活動と経営政策を統合するためのより戦略的なアプローチの部分と化しているとし、それはときにはPMとして知られるHRM戦略を統合するより幅広いアプローチの一部分となるとしている。

Cedebloom & Pemeerl (2002)は、公共セクターの都市エージェンシーにおけるコーチングに関する研究であり、とりわけPM導入のケーススタディとして位置づけられる。同研究においては「PAからPMへ」の移行が強調されており、ここではPM概念が以下のように捕捉されている。PMは、個人、作業集団そしてエージェンシー全体のパフォーマンスに影響する組織のすべての構成要素ないし活動をカバーするプロセスであるとしている。PMシステムはPAのみならず、戦略的計画、管理者の説明責任、賃金、昇進、訓練・開発といった他の構成要素をも含むものである。そして、システムは組織パフォーマンスを向上させるために、これらの構成要素を効果的に調整していくことが求められる。しかし、PAにおける種々の対立する目的が、いくつかの問題や鬱憤をもたらす契機となっているという。たとえばフィードバックや開発、賃金・昇進決定の双方に評価結果を用いることなどである。PAからPMへの移行においてはとりわけ、エージェンシーはこれらの他の構成要素との関連でPAシステムの有効性を評価しなければならず、かつ幅広い視野から適切な評価目的を決定する必要があるとしている。

以上のように、PAと処遇決定のみならず人材育成はより緊密に結合され、さらにHRMシステムにおいて有機的に統合されることが求められるようになり、それとともに管理者によるコーチングが重要となってきたのである。すなわち評価者の役割は、単に部下の仕事ぶりや能力を評価する役割から、評価データをベースとするコーチングによって部下を育成しパフォーマンス向上を支援する、コーチの役割へと移行してきたとしている。

同時に評価のあり方も、定期的で1回性の色合いが濃かった制度上の実施形態から、系時的で継続的なマネジメント施策へと変化してきている。PMの要諦は、従業員パフォーマンスの向上を目的として、職務上のパフォーマンスについての評価データをフィードバックするとともに、データ解釈と目標設定のプロセスで、積極的にコーチングの技法を活用することである。したがって、その中核をなす要素は、コーチングと評価情報のフィードバックであるといえる。以下に、PMにおける評価結果フィードバックとコーチングの関連性を説く研究をいくつか紹介しておきたい。

Smither *et al.* (2003)は1000人を超えるフィールド研究である。この研究では、多面評価を用いる組織において、エグゼクティブコーチとともに働いた人々が、他の管理者よりもより具体的な高い目標を設定することが見出されている。さらに、部下のパフォーマンスを改善するための方法に関連するフィードバックを、上司から多く得る傾向にあったことも実証されている。

Luthans & Peterson (2003)は、小規模製造企業におけるフィールド研究である。この研究で

は、多面評価の有効性を改善する方法の一つの方法は、自己の気付きを高めることに焦点を当てるコーチングとPMを結合させることであることが実証されている。フィードバックとコーチングの結合は管理者と従業員の満足を改善することに帰結し、組織へのコミットメントを高め、離職への意思を低減し、間接的に企業パフォーマンスを高めると結論づけている。端的に言えばコーチングは、人間行動の変革を通じて相対的なパフォーマンス改善を生じせしめる強力な触媒なのである。評価結果のフィードバックとコーチングの組み合わせはPMを機能させるための必要十分条件であり、これら2つを効果的に組み合わせたPM施策によって自己認識や従業員パフォーマンスを向上できるのである。繰り返しになるが、PAからPMへの動きは、管理者の役割を従業員のコーチングをも包含するものと拡大することを必須としているのである。

Heslin *et al.* (2005) の継続的フィールド研究において、管理者の暗黙のパーソナリティ観が、彼らのコーチング行動を予測することを例証している。つまり、漸進的な信念をもつ管理者が彼らの部下をヨリうまくコーチしたということである。漸進的な信念を採用するように訓練された、全体的信念をもつ管理者は、統制グループ下にある同僚よりもより高い質の改善提案を提供していたことも発見された。暗黙のパーソナリティ観が、相対的に生得的に固定されているというよりは、むしろ後天的に変動する可能性があることを示唆する結論である。

以上のレビューより、PAとPMはどのように相違するであろうか。重要な相違点は、PAがともすれば他のHRM制度から切り離された、従業員を評価する制度であったのに対し、PMはPAをヨリいっそう人材育成やコーチングに結びつけるためのシステムであり、そのプロセスをうまく回すことによって組織全体の高いパフォーマンスの達成を目的とする制度であることといえよう。しかし、概念上はそのような見解で一致しているように見えても、PM研究の内実はこの方向と必ずしも一致しているわけではない。

たとえば、現時点でのPM研究においてしばしば言及されるFletcher (2001) は、同論文のまとめとして今後のPM研究にかかるリサーチアジェンダを提示するが、それらは従来のPAに関する研究の延長線上にあるものと考えてよい。そこで提示されている論点はPAの内容とプロセスに関する議論であり、たとえば文脈のパフォーマンスによる評価基準の設計、目標志向、自己意識、評価者と被評価者の相互作用、多面フィードバックのあり方、PAに影響を及ぼす状況要因（文化やIT）といった議論が中心である。それらの議論は従業員パフォーマンスを向上させることを意図する点で、PMと通ずるところがないわけではない。しかしながら、組織パフォーマンスと従業員パフォーマンスの双方のマネジメントをいかに行なうかにまで踏み込んだ議論がなされているわけではない。結局のところ、PA技法の精緻化の一言で議論が集約されてしまっている感がある。そうであれば、PMとはPAから連続的に発展してきたものであり、断絶的な意味の相違は存在しないことになる。Fletcher (2001) の論調に従えば、PMとはPAのラベルの貼り替えか、あるいは新しい袋に古いものを詰めなおしたものと位置づけるしかないであろう。実はこの点はFletcher (2001) のみならず、その他の論考に対してもしばしば該当するのである。

もちろん従来のPA研究を発展させていくことはPM研究蓄積の上で不可欠な作業であることは疑いえない。しかしながら、そこでの議論においてPAとPMの相違が明確にされておら

ず、解釈の仕方によっては両者が同義語のように用いられている論考も多い。本論文は、PAとPMを概念上明確に区分しなければならないという立場に立っている。今後は研究者もどちらの概念を対象とするかを明確に示したうえで研究を進めるべきであり、そのほうが学術論文の読者にとっても思考上の混乱が起りにくくなると考えるためである。

そこで本論文ではPAとPMの相違点を明確にするために、PAとPMの概念を明確に区分した論者による「PMのモデル」を入念に検討する作業を行なう。この作業を通じてPAとPMの概念規定が明確にされるばかりか、PMにおけるPAの位置づけも明確にされる。ひいては、PMがHRMシステムのなかでどのように機能するのかを解明することにもつながる。すなわち、PMのHRM論的意義にかかる説得的論拠を、この作業を通じて示しうるのである。

PMの異なるモデルはいくつかの文献において見出される。そのようなモデルは従業員パフォーマンスと組織パフォーマンスを管理するためのシステムとして、または両レベルのパフォーマンスの管理を統合することのためのシステムとして、開発されたモデルである。以下ではこのようなモデルを便宜上、PMモデルと呼ぶことにする。次節では計5つのPMモデルを検討ないし吟味したうえで、概念の整理を試みる。

4. 各論者によるPMモデルの特徴—PAとPMの関係に注目して—

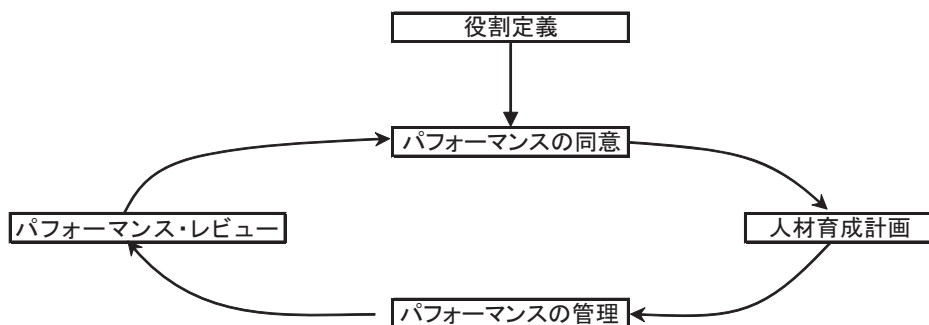
4.1 Armstrong(2000)のモデル

PM概念については2000年代以降のアメリカで普及し始めたと先に述べたが、イギリスにおいてはこれより以前よりPMという概念が用いられていたことが明らかである(黒田、1994)。しかし、イギリスにおけるPM概念も、単なる業績連動給的な制度を意味する概念から、SHRMに近い概念へと変容しており、アメリカのPMと比較することは容易ではない。また、両国のPMは相互に影響し合っており、たとえばアメリカのPMに関する文献はイギリスの文献を参照しており、またその逆のパターンもある。アメリカのPMとイギリスのPMのどちらが実務的に先行していたのかを断定するためにはさらなる研究が必要であり、ここではその解答は保留しておきたい。ただし、今日的な意味でのPM概念が出現したのは米英両国でさほど差はなく、概ね2000年前後に本格的に出現したのではないかと本論文では考えている。

英米両国のPMに大きな影響を与えたと思われるイギリス発の先駆的業績として、ここではまずArmstrong(2000)のPMモデルを検討しておきたい。なぜなら、同氏のモデルが昨今普及しているPM概念のプロトタイプに相当すると考えられ、かつ以降のPMに関連する図書のなかでもしばしばその見解が引用されているからである。ここでは同氏のモデルのなかでも代表的なArmstrong(2000)のモデルを用いる。ただし、同氏はこの他にも多数のPMに関する著作を残していることもあり、そのなかでもしばしば専門書にて引用されるArmstrong & Baron(1999)の記述も本論文では一部参照している。

Armstrong(2000)によればPMとは、個人やチームのパフォーマンスを改善することにかかわるプロセスであるという。PMにおいて鍵となる活動は「役割定義」「パフォーマンスについての同意または契約」「人材育成計画」「一年を通じてのパフォーマンス管理」「パフォーマンス・レビュー」であり、それらが統合された1つのプロセスをなしている(図1)。以下簡略にそれぞれの概念について説明を加える。

図1 Armstrong (2000) によるパフォーマンス・マネジメント・サイクル



出所: Armstrong (2000), p.486, Figure.33-1を一部修正。

「役割定義」とは、重要な結果の領域や、必要とされるコンピテンシーが同意される基盤として位置づけられ、経営戦略からの演繹的に設定される役割である。「パフォーマンスの同意または契約」は、従業員に対する組織からの期待を定義するものである。そこにはたとえば、個人が目標の形で何を達成しなければならないのか、どのようにパフォーマンスが測定され、そしてコンピテンシーが必要とされる結果を生み出すために必要とされるか、といったことが含まれている。これはパフォーマンス計画の段階として記述される。「人材育成計画」は、従業員が知識や技能を拡大し、彼らのコンピテンシーのレベルを増大し、そして特定領域におけるパフォーマンスを改善するために彼ら自身を開発しようとする取り組みを意図する活動を計画するものである。「一年を通じてのパフォーマンス管理」とは、個人が日々の仕事や学習計画を遂行することにおける継続的活動である。たとえば、パフォーマンスについての同意や、人材育成計画を実行するための活動に必要なとされる、パフォーマンスにかかるフィードバックの提供を含んでいる。また、非公式的になされる人材育成進捗状況のレビュー、目標の更新、さらに必要とされればパフォーマンスに関するカウンセリングの実施などの、継続的なプロセスを含んでいるものである。「パフォーマンス・レビュー」は、従業員に対する公式的な評価が実施される段階であり、一期間にわたるパフォーマンスの再検討が起こるときに行なわれるものである。この段階は、パフォーマンスの改定に対する同意と人材育成計画のための基礎として位置づけられ、従業員がどの程度の目標を達成したか、どれだけ育成効果が上がったか、そしてどのような問題が生じたかを追究する段階である。なお、ここでいうパフォーマンス・レビューとはすなわち、従来のPAをPMのなかで捉えなおした概念である。その本質は目標の達成度を評価し他のHRM諸制度に反映することにあるから、基本的にPAと同一の制度と考えてよい。しかし、従来のPAに比して、他のHRM制度との連関が強調されている点に特徴がある。

以上のようなプロセスからなるPMとは、パフォーマンス・レビューを中心として従業員のパフォーマンスを向上し、チームや従業員個人の能力を開発することによって組織に持続的な成功をもたらすような戦略的・統合的アプローチであるとされる。ここでいう「戦略的」とは、

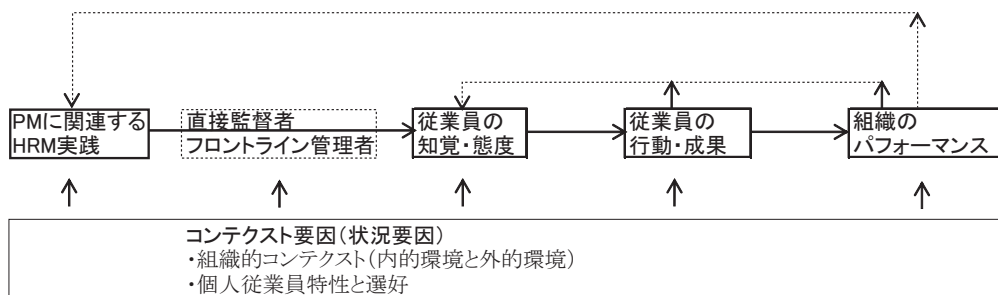
ビジネス環境で効果的に機能すべくビジネスに直面するより広い課題、および、より長期的な目標を達成しようとする場合の方向性という意味である。「統合的」とは、次の2つのような意味で使用されている。

第1は、組織全体、チーム、個人の目標を連動する垂直的統合である。つまり、PM プロセスの設計のあり方は、上位の経営戦略によって規定されるというのである。このモデルにおいて経営戦略という概念は必ずしも明示されてはいないが、役割定義は経営戦略からブレイクダウンされたものでなければならないことが強調されている。また、PM ではMBOと同様に期待されるパフォーマンスの目標が設定され、それにもとづいた評価が期末に行なわれるが、そこでの目標も経営戦略からブレイクダウンされた目標でなければならないという。この点でPMは経営戦略と「垂直的」に統合された全体プロセスなのであり、端的にいえばまさに「戦略的」なプロセスなのである。

第2は、HRMの様々な制度（特に組織開発と人材育成そして報酬制度）の水平的統合である。PMは、パフォーマンス・レビューと賃金制度の連動を狙っている点にまず特徴がある。期首に設定した目標の達成度を期末に実施されるパフォーマンス・レビューで評価を行ない、その結果が昇給をはじめとする処遇の参考材料になるというものである。イギリスにおいては個人業績連動給（IPRP）の普及率がホワイトカラーの職場のみならず、組織化されたブルーカラーの職場においても高まりつつあることが指摘されるが（稲上、1990；木元、1998）、これをよりいっそう体系的に制度化しようとしていることがここでも確認される。さらに、同氏のPMモデルでは人材育成をも促進させることが強調され、とりわけパフォーマンス・レビューの結果をもとに、次期にどのような人材育成を行なうのかについての面談を上司と部下で行ない、人材育成に特化した目標を設定するというのである。これらのことから、PAを独立したHRM制度として捉えるのではなく、むしろPAをPMの中心と位置づけ、他のHRM諸制度と有機的に連関を図るための制度と捉えられていることが理解できる。この点でPMとは「水平的」にも統合された全体プロセスなのである。以上要するに、従来のPAが経営戦略や他のHRM制度との連関を実現できなかったことに対し、PMはより戦略的かつ統合的アプローチをとることが理解できる。

4.2 Den Hartog, Bosselie & Paauwe(2004)のモデル

Den Hartog *et al.* (2004) は、HRM論に近い視座からPM概念を検討する貴重な論考である。彼らは既存のHRM論の実証研究を批判的に検討しつつ、新しいPMモデルを提唱した。モデルのプロセスは従業員の知覚や態度にかかるPMに含まれる、HRM施策の統合された一連の影響を提示している。そしてフロントライン管理者がこれらの施策の実行において重要な介入的役割を果たすことも示している。従業員の知覚や態度が従業員のパフォーマンスに影響を与え、ひいてはそれが組織パフォーマンスに影響するのである。そのモデルはまた逆方向の因果関係や、いくつかの状況要因にも言及している。なお、彼らのモデルでは、経営戦略（企業戦略、事業戦略、HRM戦略）をそのモデルに組み込んでいない。その理由は2つであるとしている。第1は事業戦略とHRM戦略の、あるいはHRM戦略と各HR施策、あるいはHR施策のバンドルとの連関については、実証的な証拠がまだほとんど存在しないからである。第2に、

図2 Den Hartog *et al.* (2004) による PM のモデル

(出所) Den Hartog *et al.* (2004), p562, Figure2。

PM モデルを可能な限り明快で節約的なものに保ちたいからである。また同じことではあるが、組織パフォーマンスに結びつくまでの各概念がまだ洗練されていなかったためでもある。

生産性や離職率といった近接的な結果（従業員パフォーマンス）と、財務的パフォーマンス指標（組織パフォーマンス）のようなより距離のある指標の間には、明確な区分が可能であるとしている。そして彼らの研究目的から、個人レベルのみならず組織レベルのパフォーマンス指標も PM プロセスのなかに取り入れている。他のモデルに比して、従業員の知覚、逆方向の因果関係、直接監督者・管理者の役割がより重視されるものとなっている。以下では彼らの PM モデルの特徴について整理する。彼らのモデルは図2に示されるとおりである。

このモデルの重要な仮定を要約すれば以下のようになる。まず、PM 実践は PA、フィードバック訓練、コーチング、情報共有といった種々のプロセスを含むものであり、それらは直接監督者やフロントライン管理者によって促進され、実行される。したがってライン管理者の行動は従業員の知覚または行動に介入することになり、PM 実践において媒介的な影響を及ぼすことになる。

管理者によって実行される PM 上の HRM 実践は、まず従業員の知覚と評価に影響を及ぼす。たとえば、もし、命令されているような操作的な形式ではなくて、情報共有が有益なものであると解釈されるならば、それは意識や行動に対してポジティブに影響する機会をもつことになる。

従業員行動は、結局は組織パフォーマンスに影響を及ぼしうる。組織パフォーマンスとは、たとえば生産性のような指標で表される。コンテキスト上の要因は、従業員パフォーマンスが組織レベルでの結果に持つインパクトを制約しうるのである。また、直線的な一方通行の因果関係だけではなく、逆方向の因果関係が機能することもある。組織の成功、たとえば高利潤や市場シェアの伸長などは、HR 実践に投資するトップマネジメントの効用を増大させ、従業員のコミットメント、信頼感そしてモチベーションをも増大させる。

組織的コンテキストの要因については、内的環境（たとえば資本集約度）と外的環境（当該産業における組織化の度合い）、そして個人従業員の特性（たとえば年齢、ジェンダーそして教育水準）や選好（たとえば好まれる職務のタイプ、自律性の程度など）が HR 実践と組織パ

パフォーマンスについて、図2で示された因果関係を制約するかもしれない。

なお、このモデルにおいてはPAとPMがいかなる関係にあるのか、そしてPMのなかでPAがどのような役割を果たしているのかに関しては議論がなされていない。しかし、彼らの論考のなかでは従業員パフォーマンスの測定がPMのなかで重要な役割を果たしており、測定するための仕組みとしてのPAについてさらなる研究が必要であるとしている。したがって、モデルでは必ずしも明示されているわけではないが、彼らの論考においてPAは「PMに関連するHRM実践」の一部分として包含されており、PMのサブシステムとして位置づけられていることが理解できる。

4.3 Murphy & DeNisi(2008)のモデル

比較的最近のモデルとして注目されるのが、Murphy & DeNisi(2008)のモデルである。彼らが目論んでいたことは、他の論者が提唱するPMモデルを裏付けたり、あるいは逆に反証したりすることではなく、いくぶん異なる目標をもつPA/PMプロセスのモデルを描くことであった。すなわち、彼らの目標は各々の論者がもつそれぞれのパースペクティブの議論を、同一の組上に乗せることを可能にするテンプレートを提供することにあった。彼らのモデルに特徴的である点は、とりわけPAやPMに影響する外部要因をフレームワークに取り込もうとしている点である。

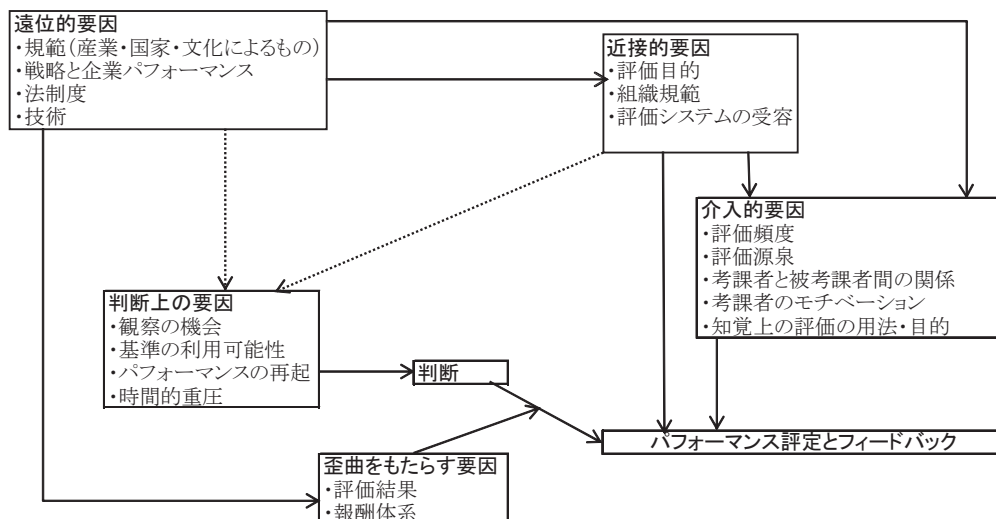
彼らのモデルは2つのパートに分かれている。第1のパートはPAプロセスに焦点を当てるものである。このプロセスは、個人従業員（場合によってはチーム）に対するフィードバックの一部分として位置づけられる評価をもって終了するとされる。このPAプロセスはPMプロセスの一部分として位置づけられる。一方、第2のパートはPMプロセスを扱うものであり、これはPAプロセスにおいて提供されるフィードバックから開始されるものである。PMプロセスは従業員パフォーマンスと組織パフォーマンスの双方の水準を改善することを目的とするものである。これらの2つのプロセスには種々の外部要因が影響を与えており、PM全体としてこれらの要因にいかに対処していくかが重要な課題として挙げられている。まず、第1のパートであるPAプロセスについて検討する。

PAプロセスは図3のとおりである。PAプロセスにおいて影響を及ぼす要因を、このモデルでは遠位的要因、近接的要因、介入的要因、判断と評定の不一致、判断上の要因、歪曲をもたらす要因という6つの要因を挙げている。これらの要因について逐一詳細に説明をすることはできないが、簡略化して説明しておく。

「遠位的要因」とは国または地域のレベルで作動する要因を指している。この要因は企業組織外部に存在する傾向にあるためPAプロセスからは離れており、かつ組織内のいかなる成員もそれらを主体的に操作することはできない。しかしその一方で、PAプロセス全体に対して大きな影響を及ぼす要因である。「遠位的要因」としてはたとえば、規範、経営戦略と企業パフォーマンス、法制度、技術、といったものが挙げられる。

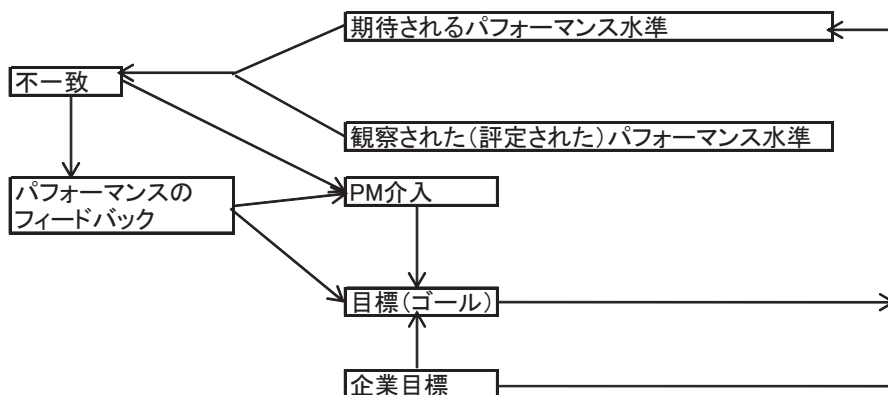
次に「近接的要因」とはヨリ一層ローカルなレベルで存在し、PAプロセスに対して大きな影響を及ぼす要因を指すという。これらの要因はとりわけ組織や部門のレベルに存在し、プロセスの制約要因として働きやすいものではあるが、一面で管理可能な要因であるともいえる。

図3 Murphy & DeNisi (2008) によるPAプロセスのモデル



(出所) Murphy & DeNisi (2008), p82, Figure 6.1。

図4 Murphy & DeNisi (2008) によるPMプロセスのモデル



(出所) Murphy & DeNisi (2008), p91, Figure 6.2。

「近接的要因」としてはたとえば、評価の目的（処遇決定目的か人材育成目的かなど）、組織規範、評価システムの従業員による受容度などを挙げることができる。

次に「介入的要因」とは「遠位的要因」と「近接的要因」の効果の結果として現れるものであり、それらは媒介変数として位置づけられうる要因である。すなわち、彼らの挙げる「遠位的要因」と「近接的要因」は、この「介入的要因」を通じてPMプロセスに対して影響を及ぼすのである。

「介入的要因」としては、評価頻度、評価源泉、評価者と被評価者間の関係、評価者のモチベーション、知覚上の評価目的といった項目が挙げられている。

その他の要因としては、判断と評定の不一致（「評価者が頭のなかで出した考課結果」と「実際に下した考課結果の違い」）、判断上の要因（評価者が被評価者のパフォーマンスを観察する際の情報処理上の制約要因）、そして歪曲をもたらす要因（組織の報酬体系や評価結果）といったものが挙げられている。

図3に示されているPAモデルの結果は、評価される従業員に共有される公式的な評定である。ここでの評価はしばしばタスク、特性または行動といった、全体的パフォーマンスに関連する項目の評定に加えて、全体的パフォーマンスそのものの評定を含んでいる。この評価はPAプロセスの終了であると考慮されるが、しかし同時にPMプロセスの開始でもある。PMプロセスの期待される結果は、評価される従業員のパフォーマンス改善であり、そして究極的には組織パフォーマンスの改善である。この点がこのモデルの第2部分に当たるPMプロセスの焦点になる。PMモデルは図4に示される。このモデルは従業員に対して与えられるフィードバックで開始する。このフィードバックは、一般的にはある領域において観察されたパフォーマンス水準と、期待されるパフォーマンス水準の間に幾ばくかの不一致があることを示している。この期待されるパフォーマンス水準は、確立されたパフォーマンス水準、または早い時期での目標設定の結果と考えられるが、期待される目標に従業員が近づいたかどうか重要な指標として位置づけられる。図4では、さまざまなPM介入が、従業員の能力改善またはモチベーション改善、ないし双方の改善に影響を及ぼすように設計されている。

このプロセスは従業員によるフィードバック受容に始まり、期待されるパフォーマンス水準により近い方向へのパフォーマンス改善という形で帰結している。たとえ、従業員が現在彼らの目標を満足しているとしても、目標の上積みやヨリ一層熱心に働くことの必要性がフィードバックにより訴求されるかもしれない。いくつかのケースでは、従業員に期待されるパフォーマンス水準が目標により決定されるはずである。しかしながら、それらの目標はヨリ大きなレベルである企業（組織）目標もまた反映しているはずであり、または少なくとも組織における次に最も高いレベル（部門）の目標をも反映しているはずである。もし目標設定とフィードバックが適切になされるならば、それから時間が経つにつれて、従業員は次第に期待されるパフォーマンス水準に近くなっていき、期待されるパフォーマンスと観察されるそれとの差異がヨリ小さくなっていくのである。この進歩は続いて起こるさらなるフィードバックによって示される。従業員目標が達成されるとき、企業（組織）レベルでの目標もまた達成されるはずである。理論上は、従業員目標と組織目標の正しい連動こそが、組織パフォーマンスの改善に導くことを可能にする要因なのである。このプロセスはすべての目標が達成するまで続くのである。目標が達成されれば、次期のサイクルは、新しくかつヨリ困難な個人目標をもって開始されるのである。当然ながら、個人目標はヨリ困難な組織目標を反映したものであり、その目標達成がヨリ高い企業パフォーマンスにつながるものである。

以上のようにPMプロセスの鍵概念のひとつは「目標」であることが理解できる。しかし、そのみが重要であるわけではないと彼らはいふ。行動改善を促進し、モチベーションを向上させるための報酬システム（賃金制度）や、基礎的な能力ないし技能を欠いた従業員に対する

人材育成機会の提供なども視野に入れなければならないとする。すなわち、PAを基軸とした処遇決定と人材育成の両立が強調されているのである。

4.4 Aguinis(2009)のモデル

Aguinis (2009)はPMについてより実践的なモデルを提唱しており、モデルは図5に示されるものである。同氏によれば、PMは継続的なプロセスであり、決して終わることはないという。一度組織において確立されると、それは組織文化の一部になる。PMプロセスは6つの緊密に関連する構成要素を含んでいる。(1) 前提条件、(2) パフォーマンス計画、(3) パフォーマンス実行、(4) パフォーマンス・アセスメント、(5) パフォーマンス・レビュー、(6) パフォーマンス刷新と再構成、以上の6つである。

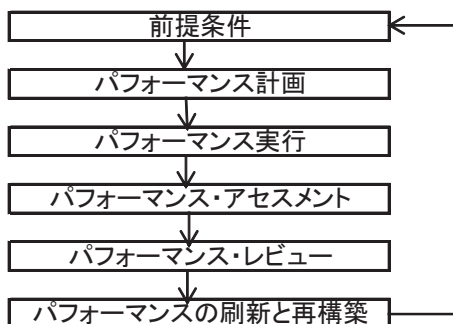
PMプロセスの6構成要素それぞれが重要な役割を担っている。これらの構成要素のうちのいくつが十分に実行されないならば、それから全体のPMシステムは苦しむことになる。たとえば、組織ミッションや戦略目標そして職務についての知識が十分でなければ、パフォーマンス計画を組織目標と結びつけることが困難となる。それはひいてはパフォーマンス実行がうまくいかないことに帰結するであろう。端的に言えば、PMシステムはそのなかの最も弱い構成要素がボトルネックになるのである。

なお、PMの設計にあたっては職務分析が前提条件になるとしており、アメリカの職務主義の色合いがここに現れている。職務分析は面接、観察、質問票を用いることによって実施される。いったんタスクのリストがまとめられるとすべての現職者が、情報を再検討する機会を持つべきであり、それぞれの頻度と重要性の観点からタスクを評価するべきとしている。

上記6つそれぞれの構成要素の連関は、明快に確立される必要がある。たとえば、PM計画はパフォーマンス実行に緊密に関連づけられる必要がある。パフォーマンス計画はもし実行がそれに続かないとすれば意味がなくなってしまう。同じことが、図5に示されるような各構成要素間のすべての因果関係に当てはまるのである。

第1の構成要素は2つの前提条件である。第1に、組織ミッションと戦略目標に関する十

図5 Aguinis (2009) によるPMプロセスのモデル



(出所) Aguinis (2009), p.31, Figure 2.1。

分な知識の必要性である。この知識はある部門のミッションと戦略目標に関わる知識と結びついて、部門や組織全体に積極的なインパクトをもちうる貢献を、従業員がなすことを可能にするのである。第2に、職務に関連する十分な知識である。職務分析は特定の職務の重要な構成要素の決定を考慮に入れる。すなわち職務では何がなされるべきであり、どのようになされるべきなのか、そしてどのような知識・技能・能力が必要とされるのかという点である。もし十分な情報を職務に関して持っていれば、その時職務上の成功に対する基準を確立することは容易になる。

第2の構成要素はパフォーマンス計画である。パフォーマンス計画においては、結果や行動に関する考慮がなされるが、同時に人材育成上の計画も含むものである。期待される結果に関するディスカッションは、重要な説明責任（従業員が責任を負っている領域の範囲）、重要な説明責任に対する具体化された目標（達成さるべき目標）、そしてパフォーマンス基準（どれくらいがパフォーマンスの水準として受容可能か否かを示すもの）を含む必要がある。行動に関するディスカッションは、コンピテンシーに関する議論を含む必要がある。最後に、人材育成上の計画は、さらなる改善を必要とする領域と、各領域において達成さるべき目標の記述を含む必要がある。

第3の構成要素はパフォーマンス実行である。従業員と管理者の両方がパフォーマンス実行に責任を負っている。たとえば従業員は目標達成にコミットする必要がある、彼らの上司からフィードバックを得ることにおいて能動的な役割を果たすべきである。悩ましいことは、上司部下間でオープンかつ規則的なコミュニケーションを行なうことがしばしば困難である点である。従業員は規則的で現実的な自己評価を行なうことにより、パフォーマンス・レビューを準備することに大きな責任を持っており、上司もまたそれに対して重大な責任を担っている。この構成要素には、パフォーマンスを観察し記録すること、組織目標をあらゆる変化に対してアップデートしていくこと、資源を供給することも含んでいる。そうすることにより従業員は成功しモチベーションを持続させることができる。

第4の構成要素はパフォーマンス・アセスメントであり、これはPAに相当する。従業員と上司の双方が従業員パフォーマンスを評価しなければならない。プロセスにおける従業員の参加は、システムへの所有感やコミットメントを高める。さらに、パフォーマンス・レビュー中に議論される重要な情報を、参加そのものが提供する。自己評価が欠如している状態では、従業員が彼らに何を期待されているかを本当に理解しているかどうかについて、上司は明確に認識することが往々にしてできないのである。

第5の構成要素は、従業員と管理者が従業員パフォーマンスについて討論するために会合するパフォーマンス・レビューを含んでいる。この会合は一般に評価会議とよばれるものであり、もっぱら過去を強調するものである。つまり従業員が何をどのようににしたかという点を強調する。しかし、有効な評価会議は現在および将来にも焦点をも当てるものである。現在を確認する評価会議は、評価結果に応じた報酬における変化などについての話し合いである。将来に向かっての評価会議は、従業員が次期に達成することを期待される目標や、人材育成計画に関する議論を含んでいる。

最後はパフォーマンス刷新と再構成である。この構成要素はパフォーマンス計画段階と区別

されるが、この構成要素では、必要な調整をするためにレビュー期間中に集められた情報が用いられる。たとえば、いくつかの新たな重要な説明責任や、コンピテンシーが含まれてくるかもしれない。逆に、いくつかの目標を上方または下方に修正する必要が出てくるかもしれない。

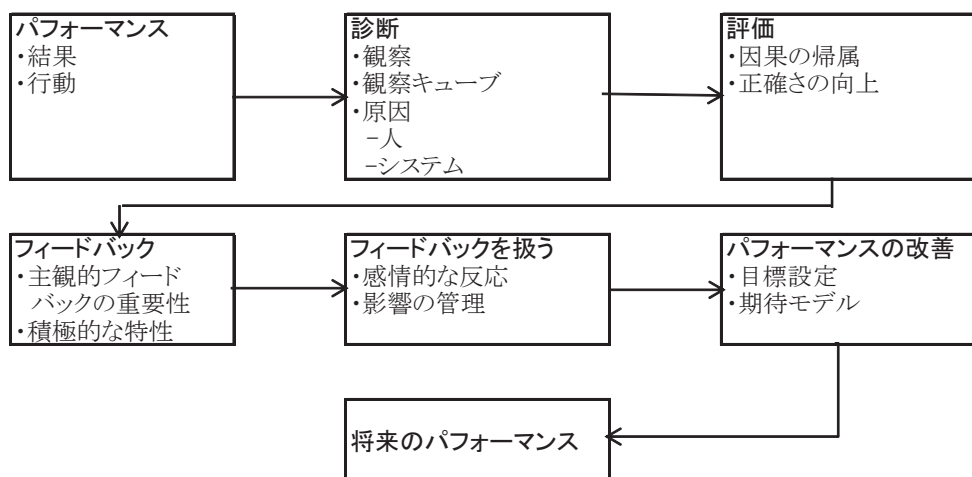
4.5 Cardy & Leonard(2011)のモデル

Cardy & Leonard (2011) では、PM とは個人ならびに組織の有効性に対して重要で必要な構成要素であると定義している。彼らのモデルにおいても経営戦略やコアとなるバリューを、PMの出発点としておくことを強調している。彼らのPMモデルは図6のとおりである。ただし、彼らの策定する各ステップは人為的に構成された概念であるため、実際には明確なステップには分解できず、それぞれがシームレスであるという。

同モデルはパフォーマンスから始まる。ということは、ある時点において従業員が職場において重要であるとみなされる行動を実現したり、パフォーマンスを達成したりするのである。すべての行動や結果が、一般に職場の個人の職務に関連しているわけではない。そうであるとすれば、職場におけるパフォーマンスを構成しているものは何たるかを決定することが重要なのである。従業員の観点からすれば、何がパフォーマンスを構成するかを正確に決定することは、何がなされるべきなのかを方向付け明確化するための重要な努力である。マネジメントの観点からすれば、パフォーマンスの定義は、インセンティブ・プログラムや、他の状況要因の基礎となる基準を設定するうえで必要とされる。このモデルでは、パフォーマンスを定義する際に、行動と結果の両面からのアプローチを考慮するとしている。

次のステップは診断である。有効なPMは、観察されたパフォーマンスのパターンが注意深

図6 Cardy & Leonard (2011) によるPMプロセスのモデル



(出所)Cardy & Leonard (2011), p.5, Figure 1.1。

く診断されることを必要としている。これはちょうど医師による疾病の診断に相当するものであり、管理者はパフォーマンスの原因の可能性を探らなければならない。もちろん、診断のステップにおける、ある必要な部分は観察である。適切な観察は、診断がなされる前に必要とされる。有効な管理者は、パフォーマンスに関する問題の原因について結論に先走ってしまうことが、致命的な管理上の瑕疵につながり得ることを認識している。また部下のほうも、パフォーマンスに関する不適切な結論に対して、不当に自身を非難したり、あるいはその他の要因に帰属させたりするなどの防衛行動をとる可能性もある。

その次のステップは、観察されたパフォーマンスの価値を判断することであり、これは PM プロセスのなかでも確実に重要であり、かつ目に見えやすい部分である。このステップは PA に相当する。もし評価がうまく行なわれず不公正であると認知されたならば、それは従業員の間に不信感をもたらし、苦情の増加、さらには怠業、サボリ、暴力といった行動へともつながってしまいかねない。評価は、観察されたパフォーマンスがいかに良好であったか悪かったかを判断することを含んでいる。公平で有効な評価は診断のステップが考慮に入れられることを求める。パフォーマンスを促進または抑制する要因は何か、行動や結果は従業員の努力や能力によって高められるのか、それとも他の状況のためなのか。評価を公正にしていくために、これらの要因が考慮に入れられる必要がある。パフォーマンス判断への意識的なプロセスを熟慮することこそが、判断を記録するために用いる評定尺度のタイプよりも、ヨリいっそう重要なものなのである。

従業員に対して評価を伝達することは重要である。何が伝えられるかよりもどのように伝えられるかが重要であり、フィードバックがもし十分に行なわれないならば、結果は受容者の側で防衛行動になりうるし、パフォーマンス面での改善も起こらないであろう。

その次のステップはフィードバックを扱うことである。従業員はフィードバックに意味づけをすることが必要であり、生起するかもしれない感情的反応を扱うことが必要であり、かつ彼らに対するメッセージが何であるかを解釈する必要がある。とりわけ多面評価や 360 度フィードバックのように、フィードバックが多面的な源泉からやってきた場合、評価のパターンは解釈上の問題を起こし得る。というのは、異なる評価源泉が、しばしば判断上の結果を拡散しうるからである。さらに、フィードバックは怒りや防衛行動のような驚きをもたらしかねない。評価者は、フィードバックに対して起こり得る感情的行動やフィードバックのパターンを解釈するために、必要なスキルを開発する必要がある。

フィードバックが提供されとしても、従業員のパフォーマンス不足を示す情報は、パフォーマンスを改善することに対してどうすればよいかを必ずしも具体的に示すものではない。パフォーマンス水準を改善するためには、従業員に適切なアクションを起こさせなければならないし、従業員自身も起こさねばならない。

以上が PM のモデルに関する概要である。彼らが言うように、このモデルは PM プロセスに対する秩序だった連続的なアプローチを提供しているが、実際のところは明確なステップにプロセスを分割することは人為的作業なのである。もしプロセスがうまく回れば、PM プロセスは分割されたステップをなすというよりはむしろ、シームレスな流れになるであろう。また、実際の PM においてはここで重要であると説明されたステップのいくつかを一旦横にやった

り、あるいは省略したりすることもあるであろう。さらに実践的には、PM モデルは下記のような直線的なモデルではなく、サイクル型のモデルをなしていると彼らはいふ。そのサイクルは異なった従業員が異なるステップをもちうるものであり、かつ公式的なプロセスもあれば非公式的なプロセスも並行的に発生しようとしている。

4.6 各モデルから導かれる「PA と PM の関係」について

以上5つのモデルを検討してきたが、この作業から PA と PM の関係を明確にしておきたい。これまでの議論で既に明らかではあるが、以上のモデルにおいては PA と PM は完全に異なる概念として規定されている。両者の関係を端的にいえば、PM という全体システムのなかに、PA というひとつのサブシステムが包含されているとよい。PA とは従業員のパフォーマンスを評価する制度であり、この点は従来とは変化していない。ただし異なるところは、PA が PM に有機的に組み込まれ、同時に PA はその機能を拡充する点である。従来の PA のように年に1、2回の切り離された評価活動として位置づけるのではなく、全体としての PM に有機的に統合させることが強調される。PM においては PA が中心に位置づけられるが、PA は処遇決定目的のみに用いられるのではない。人材育成までも PA の機能を拡充すべきとされ、PA の役割は従来にも比して大きくなっていることが確認される。さらに PM における PA は、従来の PA とは異なり、経営戦略に適合的であることが強く要請される。たとえば、経営戦略から演繹された役割行動をその評価基準のなかに含める方向に向かうことが考えられる。PM を通じて組織のパフォーマンスを高めていくためには、何よりも PA を通じた従業員の正確な評価と適切なフィードバックが不可欠であることも確かである。つまり、PA から PM へと制度が変容するのではなく、PM という全体システムのなかに PA というサブシステムが包摂されることになるのである。

一方で PM とは、PA によって従業員の職務行動やパフォーマンスを評価し、賃金や昇進といった処遇を決定し、かつ行動変革をもたらす人材育成やコーチングを促進し、従業員パフォーマンスひいては組織パフォーマンスをも高めようとするプロセスを意味している。PM は従業員パフォーマンスを測定し調整することを目的とする単一の施策のリスト以上のものを指し示している。むしろ、それは管理者が従業員とともに目標を設定し結果を測定・レビューし、パフォーマンスを報償し、従業員を育成するという、統合されたプロセスであると捉えられる。PM はある特定の期間にのみ行なわれるのではなく、あくまでもパフォーマンスを高めていくための継続的プロセスであることも強調される。さらに PM プロセスは経営戦略に適合的に設計されなければならない。PM は従業員のパフォーマンス改善のために行なわれるものであり、究極的には組織の成功に積極的に影響を及ぼすという目的をもって行なわれるものである。

PA と PM が別概念でありそれぞれに存在意義があることから、PM 研究が PA 研究に代替することはないことは、もはや自明であろう。現時点で蓄積が不十分な PM 研究は今後さらなる発展が期待される。一方で、評価技法に関する研究をはじめとする PA 研究も継続されなければならない。何を評価すべきか、どのように評価すべきかといった論点は引き続き重要である。組織が仕事目標を設定し、パフォーマンス水準を設定し、評価する活動の重要性も当然ながら強調されるべきである。また、フィードバックをどのように提供し、従業員がそれをどのよう

に解釈するかという論点も、引き続き重要である。ただし、それらのテーマに関する研究は、PM というより広いコンテキストのなかで今後展開されていくべきであろう。またそこで得られた PA に関する知見をベースとして、全体システムとしての PM を対象とする研究もなされなくてはならないといえる。PA 研究と PM 研究のシナジー効果が期待される場所である。

以上をまとめよう。PM とはすなわち、PA を基軸としてその他の HRM 制度を統合（水平的統合）したプロセスを指す。さらに、PM ないしそのサブシステムである PA は、上位の経営戦略によってそのあり方を規定されることになる。つまりそれらは経営戦略とも有機的に統合（垂直的統合）されなければならないのである。

本節の議論より、第 1 の研究課題、すなわち PM 概念の整理が終了したことになる。PA は PM の重要なサブシステムとして位置づけられることが、種々のモデルを分析することから明らかにされた。一方で全体システムとしての PM は、PA によって従業員の職務行動やパフォーマンスを評価し、賃金や昇進といった処遇を決定し、かつ行動変革をもたらす人材育成やコーチングを促進し、従業員パフォーマンスひいては組織パフォーマンスをも高めようとする継続的プロセスを意味するのである。

5. PM と SHRM の関係について

5.1 SHRM 概念に関する検討

以上において、本論文の第 1 の研究課題である PM 概念の整理を一応終了したことになる。これまでの議論で PA と PM が異なる概念であることを示してきたが、新しい PM 概念を HRM に取り入れることは、HRM システム全体に対してどのような変容をもたらすのであろうか。より端的に言えば、PM の HRM 論的意義とはどのようなものであろうか。本論文の第 2 の研究課題としてこの論点に踏み込んでいきたい。

経営戦略にもとづいて、PA や人材育成などの HRM 制度を統合させるという、各 PM モデルにおける基本的発想は、昨今の HRM 論におけるホットイシューである SHRM を想起させるものである。それどころか、PM は SHRM そのものであるといっても差支えないほどである。では PM は SHRM とまったく同義なのであろうか。結論を先取りすれば、両者は別概念である。ただし、両者は相互補完的な概念でもある。まずは論点を整理する意味で、SHRM 概念について若干の検討を行なっておきたい。

SHRM とは 1980 年代から HRM 研究において注目されるようになったアプローチである。SHRM の特徴は 1980 年代以降の、経営学における経営戦略論への関心の高まりを受けて、HRM の設計・実行に関し、視点を加えたことである。Wright & McMahan (1992) は、SHRM の特徴は「HRM の個々の施策ではなく、HRM を構成する諸施策の集合体として HRM をとらえ、その集合的施策としての HRM が組織パフォーマンスに与える効果に着目したこと」であると述べている。この指摘は、それまで HRM 研究の主たる関心が、採用、昇給、昇進などの個々の施策の効率的な運用にあったことを示すものであるといえよう。

SHRM では HRM を戦略的経営の一部として位置づけるという考え方から、HRM の効果を、戦略目標の達成への貢献、すなわち組織パフォーマンスへの貢献度によって測定することが多い。さらに、HRM を構成する個々の施策の効率性を考えるのではなく、「戦略目標を達

成するためには、諸施策の集合体としての HRM は、どのようなものであるべきか」を証明しようとするところが SHRM 論の特徴であるといえよう。この点で SHRM は PM と類似点をもっている。しかし、後に示すようにそれらの間には相違点もある。

SHRM にはいくつかの研究潮流があり、これらのアプローチを検討すると、PM と SHRM の共通点と相違点が浮かび上がってくる。ここでは岩出(2002)に依拠し、SHRM 研究のアプローチを整理する。岩出(2002)は、以下の3つの代表的アプローチに分類することが可能であるとしている。

第1はベストプラクティス・アプローチである。経営戦略や組織構造などの違いを問わず、あらゆる状況に普遍的に有効な唯一最善の HRM が存在するという考え方である。このアプローチでは、従業員に対する企業組織からのコントロールを中心とした旧来型の HRM システムよりも、従業員の意欲や自発的行動を促すハイコミットメントあるいはハイインボルブメント型管理のほうが高い組織パフォーマンスにつながるといわれている。このアプローチとしては Beer *et al.* (1984)、Walton (1985)、Pfeffer (1994)などを挙げることができる。

第2はコンティンジェンシー・アプローチである。これは、採用する戦略によって最適な HRM のあり方は異なるという、戦略と HRM の「外的整合性」の重要性を主張するアプローチである (McMahan *et al.*, 1999)。このアプローチを用いた主な研究は、戦略と HRM をそれぞれのいくつかのタイプに分け、両者の最適な組み合わせのパターンを仮説として設定し、その検定を行なっている。コンティンジェンシー・アプローチのもう1つの特徴は Chandler(1967)が示した「組織は戦略に従う」という命題に基づき、HRM を戦略の形成プロセスには関与せず、戦略遂行課程において戦略目的を達成するための手段として位置づけていることである (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988)。

第3はコンフィギュレーション・アプローチである。これは、組織パフォーマンスを向上させるためには外的整合性のみならず内的整合性を実現することが必要であるとする立場である。内的整合性とは、HRM の個々の施策が統合されたバンドルとして整合性をもっていることを意味する。HRM 施策間のシナジー効果を発揮することが、組織パフォーマンスに結びつくというのである。内的整合性の実証を試みた代表的研究としては生産管理論者の MacDuffie (1995)の研究を挙げることができ、以降の SHRM 研究に対しても大きな影響を及ぼしている。

5.2 SHRM と PM の共通点・相違点

とりわけ、最近の SHRM 研究は HRM が組織パフォーマンスをどれだけもたらすかという、因果関係を実証しようとしている。すなわち、経営戦略に適合的な HRM 制度の設計を行なうことが組織パフォーマンスの向上につながるということである。経営戦略に適合的な HRM 制度を設計せよという主張は PM にも見られるものであり、この点が SHRM と PM の第1の共通点である。

さらに先述のとおり、SHRM は HRM 諸制度を統合することを意図しており、それによって組織パフォーマンスを最大化させるという最終目的をもっている。この考え方は上記の3つのアプローチのいずれにも共通している点であるが、とりわけ第3のアプローチであるコンフィ

ギュレーション・アプローチに顕著に見られる。PMの議論の出発点としても、組織有効性を改善するために、組織パフォーマンスや従業員パフォーマンスを活動的に測定・管理することは、組織の発展と存続にとって重大であることが強調される。そこでは、現在の従業員パフォーマンスを最大化するだけでなく、将来の従業員パフォーマンスをも最大化することも視野に入れて、HRM施策を統合することの重要性が説かれる。その統合が図られたときに、組織パフォーマンスが向上することが期待されているのである。ほぼ同じ内容の議論がSHRMの文献においてみられ、これがPMとSHRMの第2の共通点である。

しかし、他方では以下のような重要な相違点も有している。第1に、SHRMが経営戦略とパフォーマンスというマクロ的視点を重視するのに対し、PMが現場によるPAとコーチングというミクロ的視点を重視している点である。SHRMは上記のような経営戦略とHRMそして組織パフォーマンスという因果関係を重視するあまり、実のところ現場の従業員を軽視する傾向にあることが指摘されている。いみじくも守島(2010)は次のようにいう。人材マネジメント論について、労務・人事管理論からHRMさらにはSHRMへの変遷する過程で、人事施策と経営戦略・事業戦略との外的整合性を問うという意味で研究対象が上方に移動したために、人材マネジメント研究が現場や職場から引き離されてしまったという。さらに、人と人が意識と感情をもって相互作用する職場のなかで、人材のマネジメントが行なわれるという視点が欠落してしまったことに警鐘を鳴らす。これは、従来においては「人事制度・施策→人間行動・人材価値」という因果関係を証明する際に行動科学に依拠することで理論性を担保してきた枠組みが、「戦略→人事制度・施策」という因果関係がさらに上方に追加されることで、もはや行動科学に依拠しえなくなってしまうことを意味するとしている。その際に、再び理論を模索することになってしまったということである。さらには人を対象とする人材マネジメント論の進化に伴い、逆説的ではあるが人への関心が次第に薄れていったことが指摘されている。守島(2010)の指摘は、SHRMの理論上の陥穽を鋭く突くと同時に、SHRMがとすればマクロ的視点に傾斜しがちであることを批判するものである。

これに対しPMは、SHRMに比較すれば現場の管理者および従業員の役割を強調している。その一方で、PMでは戦略との外的整合性を強調しながらも、いかなる戦略に対していかなるPMを設計すべきかといった議論が少ないのが現状であり、経営戦略の内実に関して踏み込んだ議論がなされてこなかった点に特徴がある。もちろんここでいうSHRMとPMにおける強調点の違いは相対的なものであり、SHRMがまったく従業員の存在を無視しているかといえばそうではなかろう。また同様に、PMが経営戦略などのマクロ的要因を軽視しているかといえばそうではない。両者がそれぞれ生成してきたディシプリンが異なるがゆえに見方が異なるのは当然であり、その相違がこの強調点の差に表れているという見方が妥当であろう。

第2に、SHRMは従業員パフォーマンスが部門パフォーマンス・組織パフォーマンスに結びつくはずであるという直線的な因果関係を前提としているのに対して、PMは従業員パフォーマンスを集団パフォーマンスおよび組織パフォーマンスに結びつける管理こそが重要であるとしている点である。しかしながら、個人が集団パフォーマンスないし組織パフォーマンスに与える影響は、研究においては多くの場合において未検証のままである。

DeNisi(2000)は、分析の高いレベルでのパフォーマンスは部分的には低いレベルでのパ

パフォーマンスによるものであるが、それはしばしば単なる下層のパフォーマンスの総和以上のものであることを指摘している。従業員パフォーマンスを向上させたとしても、しばしば組織パフォーマンスの向上にはつながらない。従業員パフォーマンスの相和が集団パフォーマンスを表すわけではなく、また集団パフォーマンスの和が組織全体のパフォーマンスを表すわけではないのである。従業員パフォーマンスを理解し変化させようとするれば、それが生起する組織のコンテキストを理解する必要に迫られよう。複雑なクロスレベルのプロセスが、提示されたパフォーマンスサイクルのなかに巻き込まれるのである。そのような個人レベルでの変数はしばしば組織レベルに焦点をあてる研究においてはなおざりにされがちであるし、また逆もしかりである。このように、経営学の諸領域における研究はマルチレベルそしてクロスレベルの影響を考慮に入れるべきである。

とりわけ SHRM においては分析視点の問題が残存したままであり、従業員パフォーマンスがいかにして集団パフォーマンスに結びつき、ひいては組織パフォーマンスを高めるかを分析するためのフレームワークが未だ十分に形成されていない。このような問題意識を背景として、江(2004)は HRM 研究を分析レベルと施策の幅という 2つの次元を用いて整理しており、実証研究ではないものの、この論点に関連する議論を展開している。さらに、竹内・竹内・外島(2007)はマルチレベルでのパフォーマンス測定にかかる実証であり、この領域における先駆的研究であることを高く評価されるべきであろう。しかし依然として、マルチレベルでのパフォーマンス向上のプロセスがいかなるプロセスなのかを示す分析枠組が構築されているわけではない。

PM は個人—集団—組織という 3つの分析レベルを同時に把握することにより、従業員パフォーマンスがいかにして集団パフォーマンスに結びつき、ひいては組織パフォーマンスを高めるかを分析するための枠組を提供するものである。もちろん、安直に分析レベルを統合しているわけではなく、個人レベル・集団レベル・組織レベルに対応した制度の設計を行ない、さらに各レベルにおける行動変化ひいては組織変革にまでも言及している。つまり、個人レベルのパフォーマンスが部門レベルのパフォーマンスに結びつくプロセスを解明しようとしており、同時にその結びつきを阻害する要因をいかにして除去していくかに関する議論も含めようとしている。このような議論が可能になるのは、PM が SHRM に比してミクロ的視座をとっているからに他ならない。この点で PM は SHRM の精緻化されたヴァージョンといっても差支えないであろう。

第3に、SHRM が経営戦略と HRM 制度、そして組織パフォーマンスの因果関係をパターンとしてとらえているのに対して、PM はそれらの因果関係をプロセスとしてとらえている点に違いがある。たとえば、岩田(2002)は SHRM の問題として、SHRM がパターン論に陥りがちであり、そこではプロセス論的思考の欠如が存在することを指摘している。SHRM の多くの論考は、HRM システムと組織パフォーマンスの因果関係のパターンに焦点を当てている。Kleiman(2000)のように HRM プロセスを図示する研究もあるが、戦略変数がモデルに含まれないことや、従業員パフォーマンスへの言及が不明確であるなどの問題点を有しており、プロセスを示す枠組としては脆弱性が残されている。そのうえで岩田(2002)は SHRM のプロセス論的視点を提示し、環境—組織—個人という 3つの異なる分析レベルを包含したモデルを図示している。これはアイデアとしては非常に斬新であり、SHRM の限界を克服する可能性を

大いに秘めた論考であるとさえいえる。

しかしながら、岩田(2002)には今後さらに追求されるべき論点が残されているともいえる。何よりも、HRMプロセスの分析レベルが大まかであり抽象的である点に問題がある。岩田(2002)のモデルを本論文の概念に置換して表現するならば「環境→制度→人間行動」という枠組になると考えられるが、SHRMの要諦であるともいえる「制度」とりわけ「HRM制度」にのなかのサブシステムの具体像が明らかになっていない。このモデルでいう「制度」はHRMシステム全体を抽象化した概念であるが、この「制度」は下位の諸制度(サブシステム)から構成されていることが捨象されてしまっている。つまり、上記の因果関係が特定のプロセスで表現される際に、各システム内部の具体的なプロセスにも言及がなされてしかるべきなのである。たとえば、採用・配置・人材育成・PA・賃金・退職管理などのHRM諸制度があるパターンをもって「制度」としてコンフィギュレーションされているとすれば、それらのサブシステムがそれぞれにどのような影響を及ぼしているのかをプロセス論的に分析することは十分に可能なはずである。また、HRMが組織パフォーマンスに及ぼす影響を分析する際には、HRM諸制度間のプロセスの解明が不可欠である。また、制度の運用における現場の監督者・管理者の役割ないし相互作用に関する言及もない。ここでも守島(2010)の批判したような、SHRMのマクロ的視座への傾斜が見られると考えられる。

PMはSHRMが陥りがちであったパターン重視の議論とは異なり、プロセス重視の議論を展開している。さらに、岩田(2002)よりもミクロ的な視点から分析を深める形をとっている。たとえば、PAによりどのような形で従業員を評価し、いかにして評価をフィードバックし、それを人材育成につなげ、育成された従業員のパフォーマンスをどのように向上させていくか、といったシナリオに基づいて全体プロセスを描こうとしている。本論文で扱っているPMは、SHRMでは十分に取り入れられてこなかったプロセス論的視点を提供しうるフレームワークなのである。

第4に、SHRMにおいては外的整合性や内的整合性の内実が具体化されていなかったのに対し、PMではそれが比較的明確に示されている点である。SHRM(とりわけコンフィギュレーション・アプローチ)において整合性が保たれているというとき、何をもって整合性というかが明確にされていなかったのに加え、どのようにして整合性を実現するかという議論が十分ではなかった。これに対しPMでは、その具体的実現方法を問おうとしている。PMはPAをHRM諸制度の中核におき、PAの結果から得られる従業員の情報をもとに諸制度を統合しようとするものである。そこでのPAは経営戦略から演繹される役割行動や期待目標をパフォーマンス基準として含んでおり、従業員の目指すべき方向性を明確化するものである。つまりPMでは、外的整合性と内的整合性を保持させるための起点としてPAが位置づけられ、かつPAにより従業員に対し組織で期待される役割行動を発信することを通じて、これまで以上に組織全体に経営者の意思が貫徹される。この点は、整合性概念におけるSHRMの問題点を克服する可能性につながりうるのである。

PMとSHRMについて、以上4点の概念上の差異を取り上げた。これらの差異は、それがことさら各々の弱点を露呈するものではないことを急いで断っておきたい。PMは産業組織心理学をバックボーンとするミクロ的分析重視のパースペクティブなのである。かたや、SHRM

には経営戦略論、あるいはその生成基盤である産業経済学を基礎とするバックボーンがあるので、マクロ的な分析を行なう面では強みがある。PM と SHRM のどちらが正しいとか、あるいは誤っているというつもりは毛頭ない。相互の立場を批難し合うのではなく、むしろお互いに不足する部分を補足し合い、HRM 論ひいては経営学全体に資する骨太の理論の構築を目指していくべきであろう。

ただし、産業組織心理学の昨今の議論にしばしば見られるように、ある現象に関して多くの概念が創出されては統合されていくといった、いわゆる統合の利益を甘受しようとする傾向には陥らないようにしたい。繰り返すが、PM と SHRM はもともと発展してきた理論的背景が異なるので、両者の類似性のみをもって親和的であると早合点し、安易な統合に向かうことには慎重であるべきであることを指摘しておかなければなるまい。

本節の議論より、第2の研究課題、すなわち PM の HRM 論的意義とは何かという問いに対する結論が導出される。SHRM 概念との関連でいえば、PM と SHRM は類似の議論を展開している部分はあるにせよ相違点が確認された。たとえば、マクロ重視かミクロ重視かという分析レベルの違い、マルチレベルのパフォーマンスに関する見解の違い、パターン重視かプロセス重視かの違い、整合性をいかにして実現するかという議論の有無、といった相違点である。これらの相違点が PM と SHRM それぞれの理論上の欠点に関連することはすでに指摘したとおりであり、その欠点を解消するために SHRM に PM の考え方を取り入れる可能性が示されたのである。PA を基軸とする PM を HRM システムに導入することは、SHRM 論における経営戦略との外的整合性、ならびに HRM 諸制度間の内的整合性を実現することにつながる事が示唆される。PM の導入により、経営戦略と HRM 諸制度間の整合性を高めることで、組織パフォーマンスの向上に結実する。この点にこそ PM の HRM 論的意義がある。

6. 結語

本論文を要約すると以下のとおりである。本論文の目的は、近年のアメリカにおける HRM 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」について理論的な考察を行ない、その HRM 論的意義を探究することであった。はじめに、PM 概念分析の前段階の作業として、アメリカにおける PA 研究の系譜を簡単にたどった。PA 研究の系譜を踏まえたうえで、昨今普及しつつある PM 概念の定義や研究状況について整理した。そこでは概念上の混乱ないし不統一が生じており、PA と PM がどのように相違するかが曖昧模湖としていることが指摘された。次いで、PA と PM の関係性を浮き彫りにし、かつ PM に明確な概念規定を与えるため、著名な論者によって提示されている PM モデルを検討する作業を行なった。

その結果として、PM とは、PA によって従業員の職務行動やパフォーマンスを評価し、賃金や昇進といった処遇を決定し、かつ行動変革をもたらす人材育成やコーチングを促進し、従業員パフォーマンスひいては組織パフォーマンスをも高めようとするプロセスを意味することが明らかにされた。PM はある特定の期間にのみ行なわれるのではなく、あくまでもパフォーマンスを高めていくための継続的プロセスであることも強調された。さらに、PA は PM における枢要なサブシステムとして位置づけられることも確認された。

最後に、PM の HRM 論的意義を見出すために、HRM 論でも PM に関連の深い領域である

と思われる SHRM 論について考察し、PM と SHRM の共通点と相違点について整理した。ここでは PM と SHRM は分析視点の違いこそあれ、相互補完的なフレームワークを提示していることが確認された。PM は経営戦略と HRM 諸制度間の整合性を高めうる。したがって、PM を HRM 制度に導入することが組織パフォーマンスを高めることに結実するという点で、この点にこそ PM の HRM 論的意義があることが解明された。

本論文の理論的含意は何点かある。第 1 に、これまで日本において十分に紹介がなされず、かつ発祥国であるアメリカにおいてさえ断片的な議論しかなされてこなかった PM 概念について、本論文において改めて体系的な整理を行なった点である。本論文ではとりわけ、PA と PM、PM と SHRM といった関連概念間の共通点と差異点を洗い出し、各概念間の関係についても議論を深めた。この作業を通じて、PM 概念の特徴が浮き彫りにされたといえよう。

第 2 に、PM の HRM 論的意義を明らかにすることを通じて、従来の PA の HRM における位置づけを解明した点である。とりわけ昨今の SHRM 論においてはコンフィギュレーションという概念が鍵概念として当然のごとく用いられているが、何をもって整合性とするのか、どのようにして整合性を実現するのかは未だ明確にされていない。この限界を克服するのが PM であると本論文では主張している。すなわち、PA を中心として HRM 諸制度が統合されたプロセスが PM であり、PM プロセス全体は経営戦略にそのあり方を規定される。この意味で SHRM と PM は類似概念であるといえるが、前者がとすればパターン分析による後付け的な論理構成に陥りがちであるのに対し、後者はプロセス論的視座を導入することによって、どのようにして各サブシステムを統合するかについての論拠を与えているといえる。このことを明らかにしたことによって、PM の HRM 論的意義が新たに見出されたといえる。これが本論文の HRM 論における貢献である。

第 3 に、PM が組織パフォーマンスに結びつくプロセスが本論文において明確化された点である。これまで、PA はおろか HRM システム自体が組織パフォーマンスにどのように結び付くのかは、いわばブラックボックスであった。前述の繰り返しになるが、PM は PA を起点として、終点であるパフォーマンスにどのように結び付くのかについて、そのフレームワークをプロセス論的に構成したものである。PM を組織パフォーマンスとの関連で検討した点が、本論文の経営学における貢献なのである。

以下では本論文の実践的含意について述べておきたい。第 1 に、PM モデルの考察から理解できることは、何よりも PA を他の HRM 制度、経営戦略、組織パフォーマンスから独立した一制度としてとらえることは企業組織にとって適切なことではないということである。むしろ、PA を基軸として各制度の連関を重視するような制度設計を行なうことが肝要である。

第 2 に、「成果主義賃金」の導入とともに「人材育成」をも重視する、いわゆる「ポスト成果主義」の重要性が説かれるようになってきたが、これを実現する手段として PM を導入するべきである。「ポスト成果主義」を標榜しながらも、従来の成果主義賃金とはさほど変わらない事例も散見される。これはおそらく、「ポスト成果主義」を設計するうえでの理論的枠組を企業組織がもっておらず、依拠する何がしかのモデルが存在しなかったため、十分な制度改革ができなかったことによるものであろう。本論文で考察した PM モデルは産業組織心理学における確固たる概念枠組を用いているので、制度改革のガイドラインとして用いることができると考えら

れる。場当たりの制度設計をするよりは、本論文で紹介された PM モデルを参考に制度設計を進めることのほうが得策であるように思える。

第3に、本論文では PM のすぐれた点を中心に紹介してしまったが、くれぐれもアメリカ発祥の PM モデルを鵜呑みにして導入せよと忠告するものではないことを断っておきたい。PM はアメリカ企業を取り巻くコンテクスト、たとえばトップダウンによる分析的戦略の重視や、職務主義にもとづく職場ルールのなかで生成された制度である。これらのコンテクストは日本企業を取り巻くそれとは大きく異なる。たとえば、日本企業の経営者には明確な長期ビジョンを有した人物が少なく、アメリカ企業で通常使われる経営戦略をこれまで苦手としてきたことが指摘されている（三品、2005）。あるいは、日本企業の組織構造は高度に公式化・集権化・標準化されたものではなく、職務境界や権限の所在が厳密に定められない（加護野・野中・榎原・奥村、1985）ので、職務主義とは相容れないところがある。したがって、PM を日本企業に直輸入することにより、予期しない弊害を生み出す可能性は十分にある。よって、PM を導入するには日本企業を取り巻くコンテクストも考慮に入れつつ、いわば日本の修正を施したうえで導入が求められるといえよう。

最後の本論文に残された課題を述べておく。第1の課題は、アメリカ以外における PM の学術的ないし実践的動向を探究することである。本論文はアメリカ以外の論者による文献も一部取り上げたが、それらはアメリカの PM に大きな影響を与えたイギリスの文献に限定をしている。現時点で判明していることは、イギリスにおいてはアメリカとはやや異なった形で PM に関する議論が展開されてきたことである。イギリスとの対比においてアメリカの PM の特徴を国際比較的に分析することが求められる。また、米英以外の諸国における PM の展開も視野に入れなくてはならない。ちなみに現時点での PM の国際比較研究として Varma *et al.* (2008) を挙げることができる。世界 11 か国の PM を検証した貴重な研究書であるが、PM の概念規定が共有されていないために、各論者によって PM の意味内容が異なっている。このことが厳密な国際比較を阻害しており、非常に惜まれることである。今後は事前に共有された分析枠組を構築したうえで、実証に乗り出すべきであろう。国際比較研究は一研究者のみの作業ではとてもカバーしきれないものであるため、今後このテーマに関する共同作業が進められることが期待される。

第2の課題は、PM の日本企業への適用可能性についてである。実践的意義のところでも触れたとおり、アメリカ発祥の PM をそのまま日本企業に適用であるとは到底思われぬ。現時点では日本において PM 概念自体が知られていない状態であり、依然として従来の日本的 PA が定着し続けている。この状態のもとに PM を安直に導入することは、むしろ制度の機能不全をもたらすといえよう。そうであるならば、日本的な PM の設計ないし運用とはいかなるものになるのであろうか。PM の普遍性および特殊性の解明が、今後の重要な課題として残されている。

参考文献

(外国語文献)

- Aguinis, H. (2009) *Performance Management 2nd Edition*, Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- Armstrong, M. (2000) *Performance Management, 2nd ed.*, London: Kogan Page.
- Armstrong, M & Baron, A. (1999) *Performance Management: The New Realities*, London : Institute of Personnel and Management.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, New York: Free Press (梅津祐良訳(1990)『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版) .
- Beer, M & Ruh, R. A. (1976) "Employee Growth Through Performance Management," *Harvard Business Review*, Vol.54, No.4, pp. 59-66
- Bernardin H. J. (2010) *Human Resource Management : An Experimental Approach, 5th ed.*, Boston, MA : McGraw-Hill.
- Bingham, W. V. (1926) "Measures of occupational success," *Harvard Business Review* Vol.5, No.4, pp.1-10.
- Borman, W. C. (1979) "Format and training effects on rating accuracy and rating errors," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, No.4, pp.410-421.
- Bratton, J & Gold, J (2003) *Human Resource Management : Theory and Practice*, Macmillan (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也監訳(2009)『人的資源管理—理論と実践—(第3版)』文眞堂) .
- Campbell, R.B. & Garfinkel, L.M. (1996) "Strategies for Success in Measuring Performance," *HR Magazine*, June, pp.99-104.
- Cardy, R.L. & Leonard, B. (2011) *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises, 2nd edition*, New York : M.E. Sharpe.
- Cederblom, D. & Pemeerl, D. E. (2002) "From performance appraisal to performance management: one agency's experience," *Public Personnel Management*, Vol.31, No.2, pp.131- 140.
- Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge. (三菱経済研究所訳(1967)『経営戦略と組織』実業之日本社、有賀裕子訳(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)。
- DeNisi, A. S. (2000) "Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis," in Klein, K., Kozlowsky, S. ed. (2000) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp.121-156.
- Dessler, G. (2011) *Human Resource Management, 12th ed.*, NJ : Prentice-Hall.
- Dunnette, M. D. (1963) "A note on the criterion," *Journal of Applied Psychology*, Vol.47, No.4, pp.251-254.
- Flanagan, J. C. (1954) "The critical incident technique," *Psychological Bulletin*, Vol.51, No.4, pp.327-358.
- Fletcher, C. (2001) "Performance appraisal and management: The developing research agenda,"

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, No.4, pp.473-487.
- French, L. F. (2007) *Human Resource Management*, 6th ed., Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Guion, R. M. (1961) "Criterion measurement and personnel judgments," *Personnel Psychology*, Vol.14, pp.141-149.
- Den Hartog, D., Boselie, P. & Pauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda, *Applied Psychology*, Vol.53, No.4, pp.556-569.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Birkeland, S. A. (2001) "History and development of multisource feedback as a methodology," In Bracken, D. W., Timmreck, C. W. & Church, A. ed. (2001) *The handbook of multisource feedback*, pp.15- 32.
- Ivancevich, J.M. (2010) *Human Resource Management*, 8th ed., Boston : McGraw-Hill.
- Kleiman, L. S. (2000) *Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage*, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Latham, G. P. & Mann, S. (2006) "Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice," In Hodgkinson, G. P. & Ford, J. K. ed. (2006) *International Journal of Organizational and Industrial Psychology*, Vol.21, pp. 295-337
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1994) *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, 2nd ed., Mass: Addison Wesley.
- Lawler, E. E. (1976) "The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.51, No.5, pp.369-381.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988) "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No.3, pp.454-470
- Levinson, H. (1970) "Management by whose objectives?," *Harvard Business Review*, Vol.48, No.4, pp.125-134.
- Levinson, H. (1976) "Appraisal of what performance?," *Harvard Business Review*, Vol.54, No.4, pp.30-46.
- Mathis, R. & Jackson, J. H. (2012) *Human Resource Management Essential Perspectives*, 6th ed., Cincinnati, OH : South-Western College Publishing (西川清之・江口尚文・西村香織訳 (2008) 『人的資源管理のエッセンス』中央経済社、ただし邦訳書は第4版の翻訳) .
- MacDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance Organizational Logic and Flexible Production systems in the World Auto Industry," *Industrial Relations and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2, pp.197-225.
- McMahan, G. C., Vrick, M. & Wright, P. M. (1999) "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited : Progress, problems, and prospects," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.4, 99-122.
- Mondy, R. E. (2010) *Human Resource Management*, 11th ed., Boston: Prentice-Hall.
- Murphy, K.R., & DeNisi, A.S. (2008) "A model of the appraisal process," In Varma, A., Budhwar, P.S., & DeNisi, A.S. (2008) *Performance Management Systems: A Global Perspective*, London:

- Routledge, pp. 81-96.
- Olivero, G., Bane, K.D., and Kopelman, R.E. (1997) "Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency," *Public Personnel Management*, Vol.26, No.4, pp.461-469.
- Paterson, D. G. (1922) "The Scott Company graphic rating scale," *Journal of Personnel Research*, Vol.1, pp.361-376.
- Pfeffer, J.(1994) "Competitive Advantage Through People," *California Management Review*, Vol.36, No.2, pp.9-28.
- Schinagl, M. S. (1966) *History of Efficiency Ratings in the Federal Government*, New York: Bookman Associates.
- Scott, W. D. & Clothier, R. C. (1941) *Personnel Management*, 3rd ed. New York: A. W. Shaw.
- Smith, K. H. & Kendall, L. M (1963) "Retranslation of expectation: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scale," *Journal of Applied Psychology*, Vol.47, No.2, pp.149-155.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003) "Can working with an executive coaching improve mutlisource feedback ratings over time? A quasi experimental field study," *Personnel Psychology*, Vol.56, No.1, pp.23-44.
- Smither, J. & London, M ed. (2009) *Performance Management*, New York: Wiley.
- Varma, A., Budhwar, P. and DeNisi, A. (2008) *Performance Management Systems: A Global Perspectives*, London: Routledge.
- Walton, R. E. (1985) "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, Vol.63, No.2, pp.77-84.
- Williams, R. (1998) *Performance Management*, London: International Thomson Business Press.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.

(日本語文献)

- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学』 ミネルヴァ書房。
- 石田光男・中村圭介編 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果』 東洋経済新報社。
- 稲上 毅 (2000) 『現代英国労働事情』 東京大学出版会。
- 岩田一哲 (2002) 「戦略的人的資源管理のプロセス論的評価に向けて」『高松大学紀要』 第 45 号、33～49 頁。
- 岩出 博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相』 泉文堂。
- 上田眞士 (2008) 『現代イギリス労使関係の変容と展開』 ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房。
- 大内章子 (2002) 「イギリスの評価制度」『組織行動研究』 第 31 号、73～81 頁。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1985) 『日米企業の経営比較』 日本経済新聞社。
- 木元進一郎 (1998) 『能力主義と人事考課』 新日本出版社。

- 黒田兼一(1994)「英国における業績管理の実態」『桃山学院大学経済経営論集』第35巻第4号、71～91頁。
- 江 春華(2004)「戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察」『現代社会文化研究』第30号、113～130頁。
- 須田敏子(2004)『HRM マスターコース』慶應義塾大学出版会。
- 高橋 潔(2010)『人事評価の総合科学』白桃書房。
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕(2007)「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性—HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例—」『経営行動科学』第20巻第2号、127～141頁。
- 福井直人(2008)「日本企業における人事考課制度の変遷—人材育成との連関に注目して—」神戸大学大学院経営学研究科課程博士論文。
- 福井直人(2009)「日本企業における能力考課基準の変容—職務遂行能力からコンピテンシーへ—」『商経論集』第44巻第1・2・3・4号合併号、19～42頁。
- 三品和広(2005)『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
- 守島基博(2010)「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて」『国民経済雑誌』第202巻第1号、1～21頁。