

松下幸之助記念財団 研究助成
研究報告

【氏名】

安藤 崇

【所属】(助成決定時) 神戸大学大学院経営学研究科

【研究題目】

企業の環境配慮型業績評価の組織に対する効果(モチベーション)に関する研究

【研究の目的】

本研究は、企業が自社の従業員に環境保全活動の実施を動機付けるために、いかなるシステムを構築するかを明らかにすることを目的としている。従来、(環境配慮型)業績評価の類型や仕組みに関する研究の蓄積はなされてきたが、業績評価の実施が組織にもたらす効果に関する研究は限定的であった。そこで本研究では、業績評価システムの実施が、企業構成員の行動・心理に与える影響に関する研究の特徴と意義について明らかにすることが目的である。

一連の私の研究(安藤,2003;安藤 2004;安藤,2010)では、ケース・スタディを行ったが、インタビューは異口同音に、「環境配慮型業績評価の実施が、企業構成員の意識改革につながった」と発言している。環境配慮型業績評価システムの仕組みについては、特に安藤(2010)で詳細に明らかにできたと考えているので、本研究は運用面における特に実施の成果につながるプロセスをシャープを事例に明らかにした。

【研究の内容・方法】

まず、モチベーションに関する文献レビューを行ったが、そこでは内発的動機付けの重要性と外発的動機付けの限界が主張されていた。しかし、そうした二つのタイプの動機付けが、いかにマネジメント・コントロールされるかについては、先行研究は皆無に等しかった。

そこで、私は、エコ・コントロールの一つのあり方として、シャープの事例に着目した。シャープは、1966年からR-CAT(Revolution Creative Action Team)という小集団活動を実施しており、2000年度より環境保全活動も現場改善テーマとして掲げるようになった。

エコ・コントロールには、様々な類型が存在すると考えられるが、まず私が着目したのはインタラクティブなコントロールの在り方である。それは、環境保全活動は企業にとって高度に戦略的な課題であるにもかかわらず、十分なそれに対応するための情報が不足しがちな傾向がある。そのため、企業は現場から獲得したアップデートな情報を活用し、いかにこれをマネジメントしていくかという点に焦点を当てて、研究を行った。

シャープは、まず環境問題を1990年代後半から同社の取り組みの中核(戦略的課題)として位置付けた。大まかな方向性はある程度トップダウンで示すことができる。しかし、細かな具体的な取り組み内容は現場に通じたボトムが情報に精通しているため、彼らに自身の課題を発見させ、解決させるようになった。これがR-CAT(Revolution Creative Action Team)である。そして、現場での問題解決はそこで終わるだけでなく、ミドルマネージャーに報告させるようにした。現場はミドルマネージャーとディベート及び対話によって、一定の全社的な方向性を志向することができるようになる。そして、発表会を通じて、全社的に重要なものを全社員に指し示すことにより、トップが求めている環境保全活動とは何かを全社員に伝えることが可能になるのである。

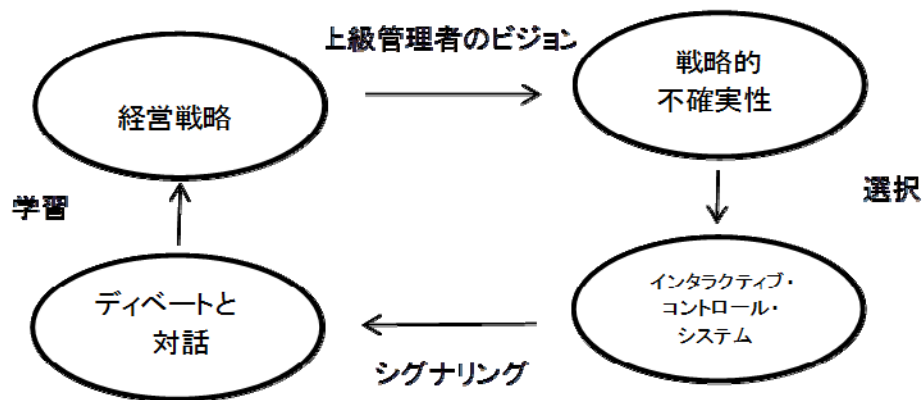
研究計画を複数ケース・スタディから単一ケース・スタディに変更したのは、まず詳細なマネジメントプロセスを明らかにし、その上で事例数を増やしていくことにより、より精密なエコ・コントロールのプロセスや類型を体系化したかったためである。

【結論・考察】

シャープにおけるインタラクティブ・コントロール・システムの一つとして、R-CAT を指摘することができる。研究の内容・方法で示したようにシャープの R-CAT に関わる一連の活動プロセスは、Simons(1995)の研究を踏まえるものであることが明らかとなった(下図参照)。

そうした仕組みを導入することによって、グループ間のコミュニケーションを促進させ、課題解決型の人材の育成をねらいとしている点に当システムの特徴がある。そして、そうして解決された課題は、常時経営戦略への創発がなされているとの報告もある。とりわけ、シャープは、全従業員の小集団活動への取り組みの動機付けとして、業績評価システム(具体的には BSC)の視点の一部(約 10%)に当活動の取り組み状況を反映させている点が特徴的である。

特に本研究で示唆される点は、環境保全活動は不確実性の高い戦略課題であり、従来のトップダウン型のマネジメント・コントロールの在り方では、十分に対応できないという点である。そのため、シャープは現場で獲得された最先端の情報をベースに各自でそうした課題を解決させるという、インタラクティブ・コントロールの在り方を重視した。



【図1: 上級管理者のビジョンを新たな戦略に翻訳するためのインタラクティブ・コントロールシステムの活用】

Simons(1995)から抜粋、筆者訳出。