

人事評価制度の信頼性に関する一考察

—人事評価制度が確立していないA社の分析を中心に—

井上仁志

Concerning “Reliability” in Personnel Evaluation Systems — Focus on Analytical Study of “Company A” Without an Established Personnel Evaluation System —

INOUE Hitoshi

目次

1. はじめに
2. 先行研究と問題意識
3. A社人事評価制度の分析
4. 制度が確立しない状態での信頼性
5. 制度上の課題と改善に向けた方向性
6. おわりに

Abstract

Personnel evaluation systems are linked to the treatment and transfer (mobility) of employees, thus, they must ensure fairness and accuracy of evaluation, assuring their “reliability” to those doing the evaluation and employees being evaluated. Previous studies have shown the need for fairness and clarity of the evaluation criteria used in the evaluation procedure so that the full consent of the employees is secured.

This study analyzes “Company A,” which evaluates its employees without using an established personnel evaluation system. Here it also discusses some of the problems that arise in this situation, and suggests some ideas for redirection and improvement.

キーワード：人的資源管理、制度設計、評価基準、目標管理、評価者訓練

Key words：Human Resource Management, Institutional Design, Assessment Criterion, Target management, Rater Training

1. はじめに

週刊ダイヤモンドの調査¹では、過去3年間に見直した人事評価制度のトップが「成果重視の色彩を強くした」で48社、「クロスオーバー人事異動を増やすなど、マネジメント人材の能力開発を充実させた」が第2位で36社、「シニア層よりも若年層の処遇を厚くした」が第3位で29社となっている（2015, p. 33）。企業競争が激化し、成果をよりの確に反映する必要性から1990年以降成果主義人事評価制度とそれに伴う賃金制度の導入が行われてきた。

成果を重視する人事制度が有効的に機能し、従業員の能力を生かして機動的、弾力的に異動・配置をするためには、それを基礎づける制度の充実が望まれる。人事評価制度は、企業にとって有用な人的資源を適切に評価、処遇し、必要な職場や業務に迅速に異動・配置していく人材ポートフォリオ確立に極めて重要な制度である。人事評価は大企業から中小企業まで幅広く採用されてきており、その内容も企業の生い立ちや長年の慣行、業務内容などさまざまな要素によって独自のシステムが作り出され、運用実態も企業毎に異なる。厚生労働省の調査によれば人事評価制度の中核である業績評価の導入率は従業員1,000人以上の企業で70.1%、企業規模計で36.3%となっている。導入企業を100として、業績評価制度がうまくいっているとする従業員1,000人以上の企業は24.5%、企業規模計で24.8%となっている。これに対して「うまくいっているが一部手直しが必要」と「改善する点がかなりある」と答えた企業は従業員1,000人以上の企業で66.1%、企業規模計で66.5%とはるかに大きな割合になっている²。

人事評価制度の課題としては、大きく制度設計にかかわるものと運用にかかわるものに大別される。制度設計上の課題として「評価制度の趣旨が曖昧に設定されている」、「評価方法の記載はあるが根本的な尺度の基準がない」、「どのような目標を立て、いつまでに、どのレベルまで達成させるかという目標管理に関する規定がないか曖昧である」などである。運用面では「目標設定時の指導」、「期中での適切な指導、助言」、「期末における的確な評価」、「被評価者へのフィードバック」の各段階において課題がある。

人事評価制度は、従業員の給与、賞与や昇進、昇格といった労働条件の重要な部分に関与することから、その実施にあたっては、従業員間の公平性と評価の正確さを担保しなければならない。そのためには、人事評価制度の規定、マニュアルが制定され評価基準や評

¹ 従業員3,000人以上の上場企業737社の人事部にアンケートを配布し回答のあった212社の分析結果による。

² <http://www.mhlw.go.jp> ②。

価方法といった手続きが公開され、評価者から適切な指導が受けられ、自らが目標を掲げそれに向かって邁進できるシステムが構築されなければならない。

先行研究においても従業員の納得性を得るためには評価基準の明確化や評価過程の公平性が重要であると論じられている。そこで本稿では人事評価制度の公平性確保の研究を深化させるために制度自体が確立していない企業の事例から課題を纏めあげることとする。

2. 先行研究と問題意識

人事評価は、従業員の納得性を得ることによって、帰属意識とモチベーションを高め、企業の維持発展に寄与できるものでなければならない。人事評価制度の納得性を高めるためには評価制度の公正性を担保しなければならない。人事評価は人が人を評価するものであるから評価結果の完全な公平性を確保することは難しい。完全な公平性が担保できない中ではとりわけ評価過程の公平性が重要である³。一方で人事評価の公平性や精度向上による評価者の負担増加についても考慮しなければならない⁴。

人事評価は処遇や異動・配置、育成に大きくかかわることから、他の制度と関連する事項についても十分配慮した公平性をも考えていかなければならない⁵。評価制度を的確に運用するためには、評価指標や基準が重要な要素を占めている⁶。人事評価を適切に運用できれば、従業員間の競争意識を高める効果が期待でき、最終的に企業活動に対する従業員の貢献が期待できる⁷。

人事評価は実施しているが制度として確立していない企業も相当数ある。このような企業では先行研究を考慮すれば、従業員の納得性が得られないと想定される。評価制度の実証研究を行う上で、実際に評価制度が確立していない企業の事例をパイロットとして確認することによって、今後の研究の手がかりにすることができると考えている。

³ 人事評価の公平性、納得性が重要であることについては、高橋（1998, pp. 54-55）、守島（1999, pp. 2-14）、井手（1998, p. 26）、佐藤（正）（2011, p. 142）、佐藤（博）（2012, p. 115）など多くの先行研究で述べられている。

⁴ 評価者の負担については、梅崎・中嶋（2005, pp. 40-50）を参考にされたい。

⁵ 寺畑（2002, pp. 24-25）、大湾（2011, pp. 6-21）。

⁶ 大湾（2011, pp. 6-21）。

⁷ 奥林ほか（2010, p. 112）。

3. A社人事評価制度の分析

今回事例研究を行うA社⁸は、中小企業基本法第二条に該当する企業である。A社は人事評価に関する規定やマニュアルは有していない。人的資源管理に関係する規定としては、「社員就業規則」、「給与規程」、「国内旅費規程」、「海外出張旅費規程」、「介護休職規程」を有しているが、人事評価については「業績評定方法」という評価者用の配布資料と被評価者に配布している「業績評定の手引き」というもので運用を行っている。

パイロットとして調査する場合に人事評価の全てを経営者のみの判断で行っている場合には、評価項目や評価方法が客観的に分析できない。このことからシステムとして確立はしていないが一定の水準にあり、評価者には一応制度内容が書かれた書類が渡され、毎年何とか運用できているA社の協力の下で実施することとした。

3-1. 評価制度の目的

表1はA社の「業績評定方法」という評価者に配布されている資料の目的の部分である。この中には、毎年2回⁹行われる評価で、期首に設定した目標達成度合をみる「業績」と組織の一員として日々の業務遂行での取り組み、能力をみる「行動」について評価することになっている。その結果が「給与」と「処遇」に反映し、今後の業務遂行の指導、人材育成の参考にすることが記載されている。

表1 人事評価の目的

<p>1. 目的</p> <p>各人が所定の期間に達成した業務実績及び行動を評価し、各人の適正な給与・処遇に反映させるとともに、評価を通して適切な業務遂行・能力向上を促すことを目的とする。</p>
--

出所：A社「業績評定方法」。

人事評価を実施している企業の多くで、人事評価の目的や趣旨は定められている。人事評価の目的や趣旨は、評価は何のために行い、どのような項目に反映されるのかということを確認するために重要である。この目的を達成するために、詳細な実施手続きが規定され、運用されている。詳細な実施事項は項目毎に記載されていることから、この目的や趣旨については概括的に書かれていることが多い。

⁸ 筆者が実施する事例研究は企業の非公開資料や企業として公表しにくい課題を調査研究対象としているため、匿名性を担保した上で掲載許可を受けている。筆者が投稿する事例研究の論文発表毎にアルファベット順で事例企業を表記することとしている。

⁹ 実施回数等具体的な取り扱いについては、表5を参照されたい。

この点について古川は、評価制度の目的や意義があいまいなままとどめられていることから、管理者を含めた成員に浸透しない場合があると指摘する（2011, p. 46）。人事評価を行う趣旨を評価者、被評価者が理解した上で制度運用を行わなければ、いくら細かい部分の規定を精緻に設計しても意図した成果は得られない。目的や趣旨を細かく規定するよりも大まかな趣旨で書く方が従業員に概念として浸透する可能性もある¹⁰。但し、古川（2011）の指摘どおり必要事項が欠落している場合には、現場第一線職場まで浸透することは難しくなると考えられる。

A社においては制度内容を従業員全員に理解させるために「業績評定の手引き」を配布して、評価者、被評価者にその趣旨の徹底を行っている。表2は「業績評定の手引き」の前半の趣旨の部分である。

表2 人事評価実施案内

<p>1. はじめに</p> <p>業務を遂行するに当たり、当社が求める人材像は以下のとおりです。本評定により各人が自己をより深く理解し、今後の能力飛躍の一助となることを期待しています。</p> <p><求める人材像></p> <ul style="list-style-type: none">○強い責任感をもって仕事をやり抜くこと。○幅広い見地から物事を捉え、重要かつ優先順位の高いものに対して集中して行動できること。○鋭い感性、スピード感、バランス感覚、柔軟性をもって物事に対処すること。（走りながら考え、指向・行動を修正することもある）○お客様の立場や相手の立場にたった思考を行なうとともに、地道な仕事や他人の仕事でも誠意をもって当たること。 <p>2. 業績評定の目的</p> <p>各人が所定の期間に達成した業務実績を評価し、各人の適正な給与・処遇に反映させるとともに、自己の能力開発やミッションの明確化による業務品質向上等に役立てることを目的とします。</p>
--

出所：A社「業績評定の手引き」。

人事評価規定やマニュアルが制定されている企業においては、A社の表2の「1. はじめに」と同様の内容が規定等に記載されており、従業員に公開されている。しかし、A社においては規定を有さず、「業績評定方法」は評価者のみに配布されていることから、「業績評定の手引き」で従業員としてどのような心構えで業務に向き合い、自己研鑽し、将来のキャリア設計をしていくべきかを明示している。さらに、評価者である職場の管理職に

¹⁰ 規定やマニュアルが百を超えるような企業では、従業員がすべての規定等の詳細まで習熟することは難しい。

どのような人材に育成していくべきかの指針を与えている。

3-2. 評価方法

表3は具体的な評価の実施方法である。評価方法は人事評価制度の本質の箇所で、とりわけ評価基準が重要である。

表3 人事評価方法

<p>2. 業務評価の方法</p> <p>① 目標設定 所属部門長は、全社方針・計画に沿い、各人の能力等級や役職を考慮し当該期間での業務目標を相談、設定させる。</p> <p>② 業績評定 ・評定者は、所属部門長とする。なお、所属部門長の評定は、部門担当役員が行なう。 ・自己評価等を参考に、各人の実績をA～Cの三段階で評定する。 (A:極めて顕著 B:要求水準を上回る C:要求水準を下回る) ・総合評定点は、5～1の五段階で別途定める評定会にて調整、決定する。 (5:極めて顕著 4:標準を上回る 3:標準 2:標準を下回る 1:標準を大きく下回る)</p> <p>③ 評定会 ・評定会のメンバーは、社長、部門長(管理監督者に限る)及び社長の指名するものとする。 ・評定会では各部門間での総合評点を調整し、最終的には社長がこれを決定する。</p>

出所：A社「業績評定方法」。

A社の評価基準をみると評価対象期間の始めに全社方針・計画に基づき被評価者が目標を設定することになっている。人事評価の正確さや公正性を確保するためには、評価対象期間の始めに目標を設定し、「何について」、「どのレベルまで」、「どのようなプロセス」で実行するかを、評価者と被評価者とが十分話し合いながら決定していくことが重要である。この時点で達成目標や期中に行う業務の遂行内容を確実に決めておかなければ評価を実施する時点で何について、どの達成度を評価してよいか分かってなくなってしまう。A社では被評価者に配布している業績評定の手引きに表3の「2. 業績評定の方法、①目標設定」同様に目標設定のことが記載されており、被評価者も目標設定の意味については理解できるようになっている。

さらに、業務の内容が大きく変化した場合には、期首に設定した目標では対応できなくなる場合もある。期中で目標の変更を余儀なくされた場合には評価者と被評価者が十分に相談のうえで目標の変更をしなければならないが、A社では期中変更に関する項目は記載されていない。

目標管理は、被評価者の評価への参加機会として有効である。小野は、それまでの先行

研究を引用しつつ、被評価者の評価への参加の機会¹¹を高めることが人事評価の納得性を高めるとし、実企業の調査から被評価者の参加とその機能についての検証を行っている（2003, pp. 3-22）。

目標管理制度は従業員が上司のアドバイスを受けながら自律的に決定し、成果も自己評価で行う人事評価で、最近では自発的な取り組みも評価する動きもある¹²。

A社の業績評定方法には、評価者の選定、評点の付け方、評定会での調整方法が記載されている。A社は企業規模が小さいために一次評定、二次評定、調整といったシステムは有していない。評価のランクは記載されているが、その基準は「業績評定方法」以外に何ら規定されていない。被評価者に配布されている「業績評定の手引き」にも記載がなく、後述表6の「業績評定表」の注意書きにわずかに表記されているにとどまっていることから、評価はブラックボックス化し評価誤差が頻発することが当然想定され、評価制度の公正性が確保できないと考えられる。

人事評価の研究をレビューし、客観的な評価ができない状況を示しているものに寺畑があり、人事評価の基準や有効性を考えていく上で参考になっている。特に評価手法の限界から、間接的な精度の追求に終始してきたという点については、実企業の制度設計を行う上で有効的な指摘といえる（2001, pp. 95-110）。

人事評価の文献の中には、全評価者の平均値が真実の評価であると述べられているものがあるが、実務上の経験からすると全評価者の平均値は単に母集団の平均値を示しているに過ぎない。母集団の平均値から外れた評価が真実の評価を示していることも少なくない。分析の難しさはあるが評価誤差を正確に測定し、有効な改善策を見出している先行研究は筆者の知る限りない¹³。

評価尺度を同一にすることが難しいことは多くの先行研究で論じられている¹⁴。A社においては、実運用上最終的に一人の常務が同一の基準でみていることから評価尺度については同一と想定できる。しかし、事業所が遠隔地にありその事業所に所属する従業員の日常の能力発揮や業務処理を把握することが出来ないことから、必ずしも公平な評価である

¹¹ 参加の機会とは「自己申告」、「目標管理」、「課題面接」のことをいう。

¹² 鈴木（2011, p. 99）。

¹³ 筆者同様、実企業の課題を認識しているものに寺畑（2001, pp. 95-110）がある。

¹⁴ 山下ほか（1990, pp. 336-341）、柳澤・古川（2000, pp. 79-93）、石橋（2003, pp. 133-142）、上林ほか（2010, pp. 117-136）、安（2014, pp. 169-191）などがある。

とはいえない¹⁵。

A社においては、一次評定の結果を基に社長と常務の経営陣と本部長、所長による評定会が開かれる。出席者のレベルは異なるが、多くの企業で評定会議と呼ばれる、同じレベルの評価者が集まり、担当業務の違いや従業員の階層の違いを同じ評価尺度にして、上長に提出するため、または、上長を交えて行い、組織全体として評価基準の統一を図っている。筆者の在籍していた企業で、他社の人事担当との意見交換会での会話を通じ、中小企業の人事評価制度の改善の支援をする中で、評定会議の実態を理解している。内容的にはとても論文に掲載できる状況にはないが、その経験を踏まえて本稿で論じている。

A社の評定会は一回であり、その出席者に社長と常務が含まれている。評価尺度を統一するという観点からは重要であるが、一方で、高役職者が入ることで他の評価者が意見を言いづらい雰囲気になることも十分想定できる。ただし、A社はここ数年で急成長していることから一次評価者に十分な評価者訓練を実施できておらず、一次評価者の能力を補填するために、A社以外からきた人事評価の経験が豊かな社長、常務が会議に加わることでより評価の公正性を担保している。

3-3. 行動評価基準

A社では、評価基準について定められていないが、職能資格等級毎の行動基準は定められている。表4は給与規程に定められている職能資格等級基準¹⁶である。

A社の場合職能資格等級毎の行動レベルは定められているが、具体的な評価基準が定められていない。このため、A社は無形の基準として役員を中心に評定会でその基準と公平な尺度を担保する仕組みを運用の中で構築している。企業規模が一定規模以下で評定会議に全評価者が参加可能で、最終調整者が評価の専門スキルを有しており、各評価者から日常管理上の意見を聴取している場合には、一定レベルの評価水準は確保できると考えられる。この点古川は、評価基準のあいまいさが実際の現場での評価へのあてはまりを悪くしていると指摘している（2011, p. 46）。評価者が孤独に評価をするのではなく、全体で評価を実施することは評価の正確さを担保するひとつの方策であると考えられる。

図1はA社の人事評価実施の実際のフローである。A社の業績評定に関する考え方とし

¹⁵ 目標管理制度同様の方法で実施していることから、理論的には目標に対する達成度を書面上で評価すれば事足りると考えることもできるが、同一レベルの被評価者を横並びにして評価し、優劣を決める場合に書面上だけで評価することは実運用上難しい。ましてや、行動特性については日々の業務遂行上のかかわりの中から評価しなければならないためほぼ不可能となる。

¹⁶ A社の職能資格等級基準には表4の「事務系」の他に「管理部門系」、「現場部門系」の3種類が定められているが、研究成果の他社への活用を考え事務系を代表例として取り扱うこととした。

表4 職能資格等級基準

等級	事務系
A	<ul style="list-style-type: none"> ・会社経営的な視野を有し、組織のマネジメントと取締役の補佐ができる。 ・専門的資格の取得等高度な知識を有し、複数の特定業務に熟練している。 ・自ら問題点の把握、解決ができる。 ・的確な社内外の対応ができ、社内人材育成等を促進する。 ・業務改善や全社的業務に対して積極的に行動できる。
B	<ul style="list-style-type: none"> ・会社経営的な視野を有し、取締役の補佐ができる。 ・専門的資格の取得等高度な知識を有し、複数の特定業務に熟練している。 ・自ら問題点の把握、解決ができる。 ・的確な社内外の対応ができ、社内人材育成等を促進する。 ・業務改善や全社的業務に対して積極的に行動できる。
C	<ul style="list-style-type: none"> ・会社経営的な視野を有す。 ・専門的資格の取得等高度な知識を有し、複数の特定業務に熟練している。 ・自ら問題点の把握、解決ができる。 ・的確な社内外の対応ができ、社内人材育成等を促進する。
D	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な知識を有し、複数の特定業務に熟練する。 ・的確な社内外の対応ができ、社内人材育成等へ協力する。 ・自ら問題点の把握、解決ができる。
E	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な知識を有し、特定業務がこなせる。 ・的確な社内外の対応ができ、社内人材育成等へ協力する。 ・助言を受けて問題点の把握、解決ができる。
F	<ul style="list-style-type: none"> ・常識的な知識を有し、助言を受けて特定業務がこなせる。 ・助言を受けて問題点の把握、解決ができる。
G	一般的な常識があり、通常の業務がこなせる。
H	一般的な常識があり、助言を受けて通常の業務がこなせる。
I	一般的な常識があり、補佐を受けて通常の業務がこなせる。

出所：A社「給与規程」。

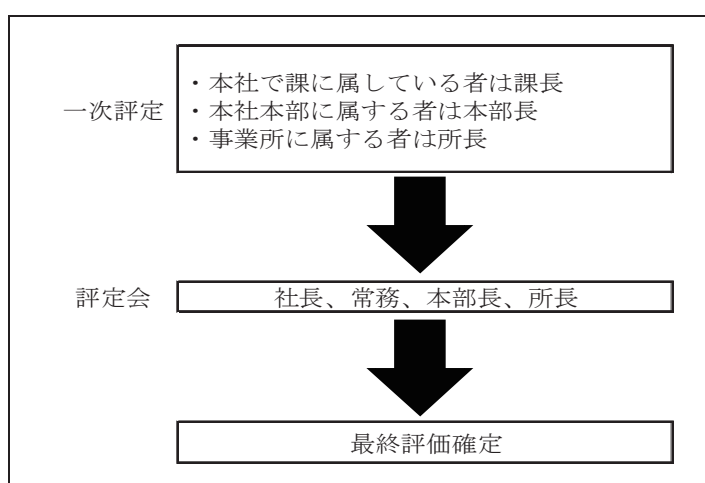


図1 評価実施フロー

出所：A社聞き取り調査から筆者作成。

て職能資格等級毎の評価区分割合や総額人件費での評点の総枠管理もされておらず、一次評価者が自己の考えで評定を行い、後は評定会で、評定会メンバーの見解と一次評定が同じか大きくかい離していないかという点をチェックされて問題がなければ一次評定がそのまま最終的な点数となっている。つまり、絶対評価を相対評価に洗い替えを行わないシステムとなっている。この内容はどこにも規定されておらず、A社評価制度の慣行として実施されてきた。井手(1998, p. 26)が指摘する従業員間の公平性担保のための制度の公正性、つまり手続きの公平性が確保されているとはいいがたい。

手続きの公平性は担保されていないが、従業員から不満は出ていない。これはA社が10年来成長を続けており、賃金水準自体が低かったこともあって、全員昇格¹⁷を前提に人事評価の評点を付与してきていることにある。すなわち、意図的に逆算化傾向で評価が行われてきた。全員が能力等級の更新基準を最短年数でクリアーし、年功的に職能資格等級の上位等級に格付けされてきたため、不平・不満が顕在化していない。

表5は評価結果の取り扱いである。

表5 人事評価結果の反映

<p>3. 評価結果の取り扱い</p> <p>① 能力等級の更新（毎年4～5月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昇級基準は、年間2回の総合評点平均が4.0以上かつ直前4回の行動評価点平均が16以上とする。なお、これにかかわらず、合理的な根拠がある場合、評定会にて昇級を決定できる。 ・降級基準は、年間2回の総合評点平均が1.5以下かつ直前4回の行動評価点平均が10以下とする。なお、これにかかわらず、合理的な根拠がある場合、評価会にて降級を決定できる（本人の納得性等を重視し説明）。 ・能力等級の更新は、原則1ランク毎とする。 <p>② 号の更新（毎年4～5月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昇号基準は、年間2回の総合評点平均が3.5以上とする。 ・降号基準は、年間2回の総合評点平均が1.5以下とする（本人の納得性等を重視し説明）。 ・号の更新は原則1号毎とするが、合理的な根拠がある場合、評定会にて2号以上の更新を決定できる。 ・上位の能力等級の要件を満たさず、上限である9号に至った場合は、昇級基準に従い維持または降号の措置をとる。 <p>③ 賞与支給時評価給への反映 給与規程運用細則（賞与支給時評価給算定基準）の算定式へ反映する。</p> <p>④ 退職金積立額への反映（退職金制度導入は現在検討中） 退職金制度導入後は、総合評点を積立金算定式へ反映する。</p>

出所：A社「業績評定方法」。

¹⁷ 本稿では、職能資格等級の上昇を人事制度一般的な呼称である昇格と表記している。

人事評価は昇進、昇格との関係における客観的な基準として極めて重要であり、その評価が公平であれば誰もが納得できるものである。人事評価は昇進システムとの関係も十分考慮しなければならない¹⁸。

A社の職能資格等級は業績評定と行動評価の両方が基準以上の点数の場合に昇格するシステムになっている。しかし、昇格基準は評価者に配布されている「業績評定方法」に記載されている以外公表されていないことから、何期で何点獲得すれば昇格できるかについて被評価者に予見性はない。また基本給表に定める昇号についても同様に何点獲得すればどれくらい昇号するのか、被評価者には不明の状態となっている。

表6はA社の業績評定表の業績項目の部分である。期首に目標を設定し、それに対する重要度と達成度を自己評価し、その後、一次評価者が評価するシステムとなっている。重要度は、最重要「A」、重要「B」、標準「C」となっている。達成度は要求水準を上回る「A」、要求水準を満たす「B」、要求水準を下回る「C」となっている。自己評価については前述のとおり業績評定表に記載されているが、これを受けて総合評点がどのようになるかは「業績評定方法」に5段階にすると記載されている以外どこにも記載はなく、被評価者は何も分からないままの状態で評価されている。加えて、3段階から5段階への接続方法に関する明確な基準は示されていない。

表7は業績評定表の行動基準である。行動基準については、項目毎に「A」3点、「B」2点、「C」1点で評価を行い、7項目の合計点が7点～10点は「-1」、11点～16点は「0」、17点～21点は「+1」となっている。この内容は業績評定表の注意事項に記載されているが、どのように行動すると「A」、「B」、「C」のどれに該当するかという基準はどこにも記載されていない。さらに「-1」、「0」、「+1」と換算し直したものがどのような意味を持つかも不明である。

表8は人事評価がどのような仕組みになっているか、評価基準がどのようになっているか、評価が何にどのように反映するかといった内容を被評価者に公開する重要な事項である。これをみると評価基準が明示されていなく、評定方法も曖昧なものとなっている。

人事評価の建前からすれば、業績を的確に評価し給与や昇進、昇格に反映する業績評定と異動・配置、人材育成に反映する能力評定や職歴開発の二本立てということが文献に取り上げられているが、現実の評価では業績が中心の評価に成りがちである。安の事例研究でも、実際の運用においては処遇面に偏っているとしている（1989, pp. 85-86）。A社の業績評定の手引きも処遇面への反映しか記載されていない。

表6、表7、表8から分かるように評価方法が曖昧であるが、従来、全員昇格、昇号を

¹⁸ 寺畑（2002, pp. 24-31）。

表6 業績評定表（業績項目）

指標	目標	自己評価			評価
		実施内容	重要度	達成度	
売上	〇〇万円	〇〇〇〇〇〇〇〇	A	B	A
訪問回数	××回	△△△△△	B	B	B
総合評点			26	3.7	4

出所：A社「業績評定表」。

表7 業績評定表（行動基準）

項目	自己評価	特記事項（事由記述）	評価
ルール・倫理遵守・勤務態度	B	〇〇〇〇〇〇〇〇	A
問題点の深堀り・改善提案	A	△△△△△	B
状況判断・対応	C	××××××	B
対人折衝・対応	.	.	.
チームワーク	.	.	.
自己管理	.	.	.
チャレンジ	.	.	.
合計点	15	-	17

出所：A社「業績評定表」。

表8 人事評定の仕組み

<p>5. 評定の仕組み</p> <p>(1) 評定日及び対象期間 年度上期分は、10～11月に実施、年度下期分を4～5月に実施します。</p> <p>(2) 評定者 所属長または部門担当役員が評定者となり、協議の上、評定ポイントを定めます。</p> <p>(3) 評定項目及び評定方法（別紙評定表参照） 業務難易度や業務量、成果等を考慮し、評点を定めます。また、行動評価により加点・減点します。</p> <p>(4) 給与への反映 本評定結果は、就業規則給与規定第7条の給与更改及び給与規定細則賞与支給時評価給算定基準へ反映します。</p>

出所：A社「業績評定の手引き」。

表9 評価のフィードバック

<p>4. 面談の実施及び評価結果の本人へのフィードバック</p> <p>年2回実施する本人／社長の面談において、評価全般に関する説明を行なう。この際、結果通知希望者には、総合評点等の結果を知らせる。</p>
--

出所：A社「業績評定方法」。

前提に運用してきたことから職場から不満は出ておらず、制度上の欠陥が表面化していない状況にあった。

人事評価の公平性、納得性を担保するためには、評価者と被評価者の十分なコミュニケーションが重要である。人事評価で重要なことは評価対象期間の成果や能力発揮についてどのような結果になったのかについてはもちろんのことであるが、それ以上に従業員のキャリアや育成を考えてのフィードバックが重要である。つまり、どの点が良かったのかという評価結果の通知、翌期にどのようにしていくとさらに成果を出せるのか、また、どのような点が悪く、どのように改善していくべきか、将来どのような業務を担当したいか、どの部署に異動したいのかといったことを部下に促さなければならない。加えて家庭環境ではどのような問題を抱えているか等、まさに子供の成長を願う親のような気持ちで接し、指導、助言していくことが必要となる。評価結果のフィードバックについては評価制度自体や評価誤差の研究以上に研究しがたい分野であるが、一定の研究は行われている¹⁹。

日本では本人のキャリアアップ、職場活性化の観点から頻繁に異動を実施する企業がある。この異動を行う場合の基本情報を得るためにも評価者と被評価者とのコミュニケーションが重要で、その中のひとつに人事評価のフィードバックがある。結果の通知に加えて、今後の育成を考慮した対応が求められる。なお、A社においては従業員のモチベーション向上と現場第一線の状況を理解するために社長自身が面談を実施している。企業規模が小さいとはいえ、従業員一人ひとりに直接面談することは経営トップの従業員に対する思いがうかがわれる事例である。経営トップが面談することにより、現場の情報を各組織の関所を通過せず、現場の不満、課題、従業員個人の家庭環境などの問題を収受するには有効であると共に、経営者の考えを直接伝達することができる。

4. 制度が確立しない状態での信頼性

先行研究では、評価基準の設定と公開、手続き過程の公平性が重要であるとされている。この点、A社においては「評価基準が不明確」、「評価手続きが公開されていない」など、人事評価システムとしては確立していないが、従業員から不平・不満が発生していないという結果が得られた。賃金制度や退職金制度に対する不平・不満が多く出されている中で人事評価制度について全く不平・不満が無い理由としては次の事項が想定される。

¹⁹ 近年のものに厨子・井川（2010, pp. 35-57）、厨子・井川（2011, pp. 113-135）、古川（2011, pp. 45-55）がある。

(1) 絶対評価の採用

A社においては最終評価まで絶対評価を採用している。一次評価者に対して具体的評価基準や具体的手順を理解させていない状態で評価させていることから、同じ職場の被評価者に低い評価を付けたくないという寛大化傾向²⁰が働き、高い評価になる傾向になっている。その後行われる評定会の構成員が一次評定相当と判断すれば、そのまま評点となることから評価に対して不平・不満が生まれにくい状況になっている。

(2) 昇進、昇格との関係

A社では、一定の基準をクリアした場合には全員昇進、昇格するように運用している。そのため、全ての従業員が一定の期間で昇進、昇格し、評価制度と昇進、昇格制度との接続性の問題も発生していない。ただし、年功的に昇進、昇格させてきていることから賃金制度の面からは、総額人件費管理の関係で経営上の課題が発生している。

(3) 面談

A社では、企業のトップが評価のフィードバックをきめ細かく行っている。経営トップが業績のフィードバックと日々の業務運営における課題の聞き取り、制度への不満、家庭環境の問題などの聞き取りを行い、経営の方向性について直性伝達している。このことから人事評価制度に関する納得性は高い。賃金制度や退職金制度、業務運営に関する不平・不満や課題は出されるが評価制度に関する不平・不満は顕在化していない。

A社の協力を得て人事評価制度の内容を分析し、今後発生するであろう制度上の課題の抽出を行い、今後の人事評価制度設計に役立てることと人事評価の研究の深化を目的に詳細に考察した。これによってA社の人事評価制度上の課題7点が浮き彫りになった。本稿で抽出した制度上の課題については、A社特有のものではなく他の企業でも目にする課題である。A社の経営思想、業務実態、評価者のレベルを十分考慮した改善策を講じることが出来れば、有効的な人事評価制度の運用が期待できる。本稿での課題の改善の方向性が今後の人的資源管理に関する研究として実企業の経営管理の参考になると考えている。

5. 制度上の課題と改善に向けた方向性

人事評価において重要なことは、企業が個々の従業員の業務の遂行状況、成果や能力を把握し、適切に評価、処遇し、意識づけを図り、組織として最大のパフォーマンスを発揮させることである。人事評価制度は何よりも、公平性、納得性、透明性を担保した制度の

²⁰ 評価者が評価基準を甘く運用してしまうことにより、被評価者の多くが高い評価結果になるものをいう。

定着が必要となる²¹。適切な運用を行うために改善しなければならないA社人事評価制度上の課題と制度再構築に向けた方向性は次のとおりである。

（1）規定の欠如

A社は人事評価に関する規定を有していない。人事評価のマニュアルを有する企業は企業規模計で46.6%、1,000人以上の企業では70.4%となっている²²。A社が著しく不備ということではなく、規模が小さい企業では規定等を有していないということであるが、規定化されていない評価制度では公正性、公平性が担保されにくい。A社も規定化されたものがないことから、実運用での課題を発生させている。

人事評価制度は他の人的資源管理に関する諸規定同様に、従業員の労働条件にかかわる重要な事項であることから規定化することが望ましい。A社においては、業績評定の手引きが作成され従業員に配布されているが、位置づけが単なる手引きであり、「給与規程」、「国内旅費規程」のように、企業運営上の規範としての位置づけにはなっていない。

人事評価制度は、規定、マニュアル化することにより確立した制度として業務運営上必要な規範となり、評価者、被評価者双方が内容を理解し的確に運用することが可能となる。

（2）能力評定・職歴開発の欠如

人事評価は、企業の経営目標達成に向けて、評価対象期間にどのくらいの成果を上げたかが重要な要素である。A社においても、その趣旨にそった評価運用となっている。しかし、人事評価の主要な二本柱のうち異動・配置、人材育成に反映させる評価項目が欠落している。A社の「業績評定方法」の目的には行動評価を行う旨の記載があり、能力特性について評価することになっているが、どのような方法でそれを行うか、その基準は何かについて、それ以下の項目で記載されていない。一般的には能力評定として現に発揮している能力や保有している潜在的能力を評価し、異動・配置やキャリアパスの設定に活用する目的でどのように評価するかについて具体的に定め、それに基づいて全社統一的な基準で評価者が評価している。この能力評定の中で本人の異動希望、希望職務を聞いたり、受講を希望する研修や国家試験取得などの計画を聞いて、その後の育成、配置に活用している。また、能力評定は評価対象期間の業績評定を補完し、ロングスパンで昇進、昇格の参考にしている企業もある。

二つの評価軸を用いることによって従業員の企業への貢献を評価する必要があるが、A社において能力評定制度がない点が課題であると考えられる。業績と能力を毎期の評価として扱い、異動・配置、人材育成は職歴開発として評価とは別立ての構成となっている企

²¹ 星野（2005, p. 79）。

²² <http://www.mhlw.go.jp> ①。

業もある。改善の方向性としては、人材育成にも寄与させるための能力評定を構築する。または、業績評定と能力評定に加えて、職歴開発を目的とする異動や人材育成に特化した項目を設定することが望まれる。

人事評価制度を設計する場合には、処遇面を重視した「業績評定」と人材育成面を重視した「能力評定・職歴開発」の二本立ての評価軸を考えなければならない。

(3) 評価項目の整理

人事評価に必要な項目としては、インプットの評価として「能力評価」、スループットの評価として「情意評価」と「行動評価」、アウトプットの評価として「成果評価」がある²³。評価項目は業種や企業規模、経営の考え方によって異なるが各評価の代表項目として、①能力評価項目が、「知識」、「技術」、「技能」、「企画力」、「交渉力」、「コミュニケーション力」など、②情意評価項目が、「職場規律」、「業務態度」、「協調性」、「企業倫理」など、③行動評価項目が「率先垂範」、「課題発掘」、「課題解決力」など、④成果評価項目が「業績」などとなっている。A社においては、評価項目の整理がされていないことから、A社の業務実態に合わせた具体的項目の設定が必要と考えられる。

人事評価制度を設計する場合には、業務の実施状況等を十分評価した項目設定が必要となる。能力項目について顕在化した能力のみを評価するのか潜在的能力も加味するのか、成果項目についてチームで業務を実施する職場や工場でのライン業務など個々人の成果を判断することが難しい場合に何を成果とするのかなど、職場毎の業務との適合性を考えた評価項目の設定を考えなければならない。

(4) 評価基準の設定と開示

A社は職能資格等級基準を設けているが、これは当該等級に期待される行動を記載しているものであり、具体的な評価基準ではないことから、各職場の評価者が統一の基準で評価できる状態となっていない。このため評価が各評価者の観念によって行われる結果となり、これに評価誤差が加わり公正性を著しく欠いた結果となってしまう。これを改善するために他社の管理職経験のある常務が評価を一手に引き受けざるを得ない状況にある。明確で公正な評価基準の設定と開示が望まれる。A社においては、昇格、昇号の基準も不明確になっている。昇格については昇格管理枠との関係で企業によっては公開しない場合もあるが、基本的な考え方は明示すべきである。昇号基準は昇格管理枠と異なり同一等級での積年評価であるからできる限り明示すべきである。

梶原は主観的な評価の短所としてバイアスを受けやすい、不公平感を与える、言い訳文化を醸成する等と述べている(2005, p. 87)。特に言い訳については客観的評価基準の不

²³ 上林ほか(2010, p. 119)。

存在が低い評価を受けた被評価者の言い訳文化を醸成することを実務上目にする。A社は本社事務部門、技術系管理部門、現場部門に分かれており、部門毎にその業務運用方法が大きく異なる。このことから部門実態に合わせた評価基準が必要かどうかについて検討をする必要がある²⁴。

人事評価制度を設計する場合最も重要な事項が評価基準である。職能資格等級別に一定の物差しを作り、それを基に個々の業務実態に合わせた評価基準を作成しなければ、人事評価制度の公正性は担保できず、定まった基準のない状態での評価は従業員間の公平性の担保ができない。評価者と被評価者が事前に評価基準を理解するために評価基準の設定と開示が必要となる。

（5）目標の管理

A社の目標の設定については、「業績評定方法」、「業績評定の手引き」に記載されているが、目標設定の方法、レベルについてどのようにすべきか規定されていない。また期中での変更方法も定められていない。

古畑・高橋は、目標管理による業績評価は伝統的業績評価と比べて有効であると評価している（2000, p. 197）。目標管理の例として、企業全体の中長期経営計画、当該年度の経営目標に従って、最小組織単位の長が自組織の目標を設定し、その目標達成に向けて組織構成員が自分の目標を最小組織単位の長と十分なコミュニケーションの基に設定し、期中において、適切な指導・助言と工程管理によって、目標達成に邁進しなければならない。この目標達成に向けて被評価者が、「どの項目を」、「いつまでに」、「どのようなプロセスで」、「どのレベルまで完成させるか」ということを事前に理解した上で評価されるかが重要なポイントであり、公平な評価を行う第一歩である。A社においては目標の設定と管理の方法を定め、明示する必要があると考えられる。

人事評価制度を設計する場合、目標設定時における評価者からの指導、期中における指導・助言、期末の被評価者による自己評価の方法を規定等に定めそれに基づく適切な運用を図るようにしなければならない。また、組織目標の変更や異動等により期首に設定した目標では不都合が生じる場合の変更についても制度上確立しておく必要がある。

（6）総額人件費管理と昇格管理

筆者は業績の評価について一次評価の段階では絶対評価とし、最終的には総額人件費や昇格枠を考慮して相対評価にすることを推奨している。これは、一次評価の段階では、少ない人数の被評価者の中で優秀層から優秀で無い層まで広い層が分布しているわけではないためである。被評価者の本来の成果に着目して絶対評価で評点を与え、人数の多くなる

²⁴ 同様の考え方に森永ほか（2011, p. 26-37）がある。

上位組織の単位で総額人件費枠や昇格可能枠内で適切な配分を行う方が合理的であると考えられるからである²⁵。しかしA社では、一次評定から評定会終了まで絶対評価で行われており、適切な総額人件費管理や昇格枠管理が出来ない状況にある。最終段階まで絶対評価で行う場合に的確な評価基準を踏まえ評価をしなければ昇格前提、寛大化前提のもとでの評価となってしまふ。何らかの枠の管理が必要と考えられる。

人事評価制度を設計する場合、総額人件費管理と昇格枠管理は極めて重要な要素であるから、経営管理項目としての確に管理できるような方法を構築しなければならない。ただし、総額人件費管理や昇格管理は評価基準などと異なり開示する必要はなく、経営管理の一環として管理すべきである。

(7) 評価者訓練

評価者に対する訓練を実施している企業は企業規模計で27.1%、1,000人以上の企業でも58.7%と低い²⁶。評価者訓練は公正な人事評価を実施するために制度の内容を評価者に理解させ、評価基準を明確にして評価者相互の基準を統一することにある。藤村も評価制度を公正に運用するための一つの手段が考課者訓練であるとしている(1998, p. 25)。

評価の公平性を担保するためには、評価者が評価制度の内容を熟知し、評価誤差を理解し、個々の被評価者の状況把握と十分な指導、助言を行うことが極めて重要である。設立以来成長を続け、走りながら業務を遂行してきたA社では、これまで現場の管理職に対するマネジメント能力向上の機会を与える時間的余裕がなかったことから当然評価者訓練も実施してこなかった。そこで、今後、管理職としてマネジメント能力向上の研修を行い、加えて評価者としての訓練を実施する必要がある。

人事評価制度を設計する場合、新任評価者になった時点とその後一定のインターバルで定期的に評価者訓練を実施するように規定化し、運用上の問題発生をシステムとして防止するようにしなければならない。

6. おわりに

人事評価制度の信頼性を高めるためには、何よりも評価制度自体を確立し、評価基準や評価方法、その反映方法を全従業員に公開し適切に運用していくことが求められる。これが確立されていない場合には従業員の不平・不満が顕在化し、モチベーションと帰属意識

²⁵ 一次評定では絶対評価を支持する文献は多く、村上(2005, p. 239)、安(2014, pp. 175-176)、八代(2014, p. 162)などがある。

²⁶ <http://www.mhlw.go.jp> ①。

の低下を招くと先行研究では評価されている。そこで、評価制度が確立されておらず評価基準が曖昧で、公開もされていないA社の事例研究を通じて分析を行った。その結果、制度が確立していない企業であっても最終評価まで絶対評価を行い、一定の基準をクリアした場合には全員昇格するように運用し、企業のトップが評価のフィードバックをきめ細かく行っている場合には不平・不満が発生しないという結果が得られた。一方で、今後企業規模が大きくなり組織が分化していき、経営トップがきめ細やかな対応ができないようになっていく中で、評価制度の不備があるままでは、将来の企業発展に向けて人的資源管理上大きな課題があることも想定された。

企業を取り巻く環境変化に的確に適応していくためには、人事施策の重点として、活躍できる人材の育成と活躍にふさわしい評価が得られるシステムを構築しなければならない。

人事評価制度は重要な二本の柱によって構成されるべきであり、一つは業務遂行上の成果を適切に評価し、頑張った従業員の処遇に結び付けることである。二つ目は、能力特性を把握し育成や異動を通じて、将来のキャリアパス設定に活用することである。

実企業で評価の公正性を担保できない大きな要素は評価者の知識不足や熟練不足による運用上の課題もあるが、運用の前提となる評価制度の設計上の曖昧さに起因することもある。

冒頭に述べた人事評価制度に関する厚生労働省の調査によって「うまくいっているが一部手直しが必要」、「改善する点がかなりある」という企業が多くある。この改善を行う場合の制度面からのアプローチをA社の協力を得て、課題の抽出と改善に向けた方向性を先行研究のレビューを交えながら考察することができた。

A社においては、7項目の課題が浮き彫りになった。最も重要な課題は評価基準を含めて規定が欠如していることである。厚生労働省の調査でも規模が小さい企業では人事評価制度が規定化されていないという結果が出ているが、評価基準や評価手続きの不存在が人事評価の運用が上手くできない主要な要因と考えられる。まずは、評価者、被評価者の双方が理解できる評価基準、手続、評価の反映等の項目を具体的に記載した規定を作成し、開示することが必要である。併せて、制度を規定化する場合には、業績項目に加えて従業員の職歴開発、育成を考慮した評価項目を追加設定する必要がある。

また、目標の設定、指導、結果の評価に必要なシステムが構築されていない。評価者訓練を含め、人事評価制度に重要な評価者の能力向上を図らなければ適切な運用を図ることはできない。

人事評価制度の公正性を確保し、確実な運用ができるようにするため、今後、A社の課

題に対する解決策の立案、制度改定、実運用まで行うことを予定している。

本稿において研究を開始した、A社における人事評価制度の課題は決してA社独自のものではない。人事制度や賃金制度は公開しにくい内容が多く、それゆえに実企業の内部に入り込んで研究していくことが重要であると考えている。A社の人事評価の内容は経営情報上非公開の扱いになっている。まして、課題が多くある中で公開することと、突っ込んだ研究に協力頂いたことに大変感謝している。人事制度の研究を深化させるためには、実企業に寄り添い個々の管理者に密着し、評価された従業員の昇進、昇格、人材育成がどのようになっているかの事例を多く蓄積しなければならない。本研究に最後まで協力いただきA社には心より感謝している。A社の好意を最大限に活用させていただき、人事評価制度の研究を深化させることを考えている。

参考文献

- 安熙卓 (1989) 「日本企業における人事考課制度の実態と課題－A社の事例を中心に－」『三田商学研究』32巻2号、pp. 79-97。
- 安熙卓 (2014) 『人的資源管理論入門』、文眞堂。
- 石橋真人 (2003) 「人事評価における評定誤差分析モデル」『日本経営工学会論文誌』Vol. 54 No. 2、pp. 133-142。
- 井手亘 (1998) 「人事評価の満足を決めるもの」『日本行動計量学会大会発表論文抄録集』第26回、pp. 25-28。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2010) 『経営から学ぶ人的資源管理』、有斐閣。
- 梅崎修・中嶋哲夫 (2005) 「評価者負担が評価行動に与える影響－「人事マイクロ・データ」と「アンケート調査」の統計分析」『日本労働研究雑誌』第545号、pp. 40-50。
- 大瀧秀雄 (2011) 「評価制度の経済学－設計上の問題を理解する」『日本労働研究雑誌』第617号、pp. 6-21。
- 奥林康司・平野光俊・上林 (2010) 『入門人的資源管理 (第2版)』、中央経済社。
- 小野公一 (2003) 「人事評価が職務態度に及ぼす影響－チーム概念の導入をめぐる－」『亜細亜大学経営論集』第39巻第1号、pp. 3-22。
- 梶原武久 (2005) 「日本企業における主観的業績評価の役割と特質」『日本管理会計学科誌』第13巻第1・2号 (合併号)、pp. 83-94。
- 厚生労働省「平成16年就労条件総合調査」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/04/4-2.html>)、検索日：2015年5月31日。
- 厚生労働省「平成24年就労条件総合調査」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/12/>)、検索日2015年5月30日。
- 佐藤正男 (2011) 『経営人事管理論』、弘文堂。

- 佐藤博樹（2012）『人材活用進化論』、日本経済新聞出版社。
- 鈴木好和（2011）『人的資源管理論 [第三版]』、創成社。
- 厨子直之・井川浩輔（2010）「人事評価面接の会話（1）：医療事務の感情的サポートに関するケース」『和歌山大学経済理論』358号、pp. 35-57。
- 厨子直之・井川浩輔（2011）「人事評価面接の会話（2）：医療事務の感情的サポートに関するケース」『和歌山大学経済理論』360号、pp. 113-135。
- ダイヤモンド社（2015）「人事部の掟」『週刊ダイヤモンド』、5月2・9日号、pp. 30-59。
- 高橋潔（1998）「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』第460号、pp. 49-58。
- 寺畑正英（2001）「人事考課における客観的評価の陥穽」『東洋大学経営論集』第54号、pp. 95-110。
- 寺畑正英（2002）「人事考課における客観的評価と昇進・昇格システム」『経営行動科学学会年次大会：発表論集』（5）、pp. 24-31。
- 藤村博之（1998）「管理職による評価制度の運用－「差をつける人事制度」は可能か」『日本労働研究雑誌』第460号、pp. 17-27。
- 古川久敬（2011）「人事評価の運用の最適化によるパフォーマンス・マネジメント－評価者と被評価者の相互意識化およびフィードバックの促進効果」『日本労働研究雑誌』第617号、pp. 45-55。
- 古畑仁一・高橋潔（2000）「目標管理による人事評価の理論と実際」『経営行動科学』第13巻第3号、pp. 195-205。
- 星野優太（2005）「日本企業における業績評価と報酬制度－成果主義の検証－」『日本管理会計学会誌』第13巻第1・2号（合併号）、pp. 67-82。
- 村上良三（2005）『人事マネジメントの理論と実践』、学文社。
- 守島基博（1999）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第474号、pp. 2-14。
- 森永雄太・在間英之・鈴木竜太（2011）「業績評価指標と仕事の合致が営業職の業績に与える影響－従業員の認知的側面に注目して－」『原価計算研究』Vol. 35 No. 2、pp. 26-37。
- 八代充史（2014）『人的資源管理論<第2版>』、中央経済社。
- 柳澤さおり・古川久敬（2000）「対人評価の正確さに関する研究の展望」『九州大学心理学研究』第1巻、pp. 79-93。
- 山下洋史・大野高雄二・尾関守（1990）「人事考課における寛大化傾向・中心化傾向・厳格化傾向の定量分析」『日本経営工学会誌』Vol. 41 No. 5、pp. 336-341。