

人事評価制度運用面の課題解決に向けた予備的考察 —B社人事評価制度運用からの検討—

井上仁志

A Preliminary Consideration for Solving Operational Problems of Personnel Evaluation Systems — Case Study of Company B's Personnel Evaluation System —

INOUE Hitoshi

目次

1. はじめに
2. B社人事評価制度の分析
3. 運用面の課題の検討
4. おわりに
5. 今後の展望

Abstract

Personnel evaluation system properly evaluates the efficiency of human resources for the company, and it is a very important system for assessment and treatment.

However, it is difficult to ascertain whether the operation of a personnel evaluation system is actually successful, or satisfactory.

It is occurred by that system, “a person” evaluates “another person”. In other words, “other people” conduct personnel evaluations on a quantitative and objective basis, giving rise to operational problems in the system that are difficult to resolve.

Through an analysis of B Company personnel evaluation system, I will discuss how to improve such conditions and write a report about the operations and problems of personnel evaluation system.

キーワード：人的資源管理、人事評価運用、評価精度、面談

Key words：Human Resource Management, Personnel Evaluation System Operational, Assessment Accuracy, Interview

1. はじめに

人事評価とは、従業員の日常業務を通じた成果、能力発揮、勤務態度、チームワークなどを評価し、昇進、昇格、昇給、賞与、異動、育成に活用する人的資源管理のシステムである¹。

人事評価制度は、企業の有用な財産である「ヒト」の管理において重要なシステムであり、規定・マニュアル化されている、いないにかかわらず多くの企業で採用されている。しかし、この人事評価制度は多くの課題を抱えて運用されている²。

この人事評価制度に関する課題としては、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。制度設計にかかわる課題とその改善に向けての研究は、現在A社の協力を得ながら実施している³。

運用にかかわる課題については、目標の設定、適切な指導、目標の達成状況の確認、評価、評価の調整・確定、被評価者へのフィードバックといった一連のプロセスを通じての調査、分析から発掘しなければならない。

運用面に関する重要な課題である評価誤差については、井上（2016a, pp. 31-51）で分析しているため、それ以外の論点抽出を検討する必要がある。

そこで、人事評価制度の運用上の課題解決に向け、B社の協力を得ながら課題の抽出を行い、その後、改善策の立案、実施、改善後の評価を行うことを予定している。本稿では、まずB社の現行制度と運用の課題の抽出を中心に論じ、改善に向けた考察を研究ノートとしてまとめることとした。

2. B社人事評価制度の分析

今回事例研究を行うB社⁴は運輸業⁵に属す企業である。組織は、本社、営業拠点としての支社、輸送機器を格納・整備する事業所で構成されている。人事評価実施の大きなくりとしては、総務部門、営業部門、輸送部門、整備部門の四部門となっている。

¹ 井上（2016a, p. 32）。

² 最近の研究として、佐藤（正）（2011, pp. 127-145）、佐藤（博）（2012, pp. 107-124）などがある。

³ 井上（2016b, pp. 53-73）。

⁴ 筆者が実施する事例研究は企業の非公開資料や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。筆者が行う事例研究の案件毎にアルファベット順で表記することとしている。

⁵ 業種については「総務省平成18年事業所・企業統計調査産業分類一覧」による大分類を用いることとした。

B社では、規定として「人事考課実施要領」⁶が制定されている。この要領は従業員全員が閲覧できるようになっている。さらに、評価者に対しては評価者になった時に「人事考課の手引き」、「人事考課後の面談（能力評定）の手引き」、「人事考課後の面談（業績評定）の手引き」が配布され、人事担当マネージャーからその内容についての説明を受けるというシステムになっている。人事評価制度の従業員への周知・理解、評価手続きについては一定のレベルが確保されている。

2-1. 評価制度の目的・構成

表1はB社の人事評価の目的の部分である。人事評価の二本の柱である能力評定と業績評定が明記されている。特に能力と業績を別々に評価することを明確に示している。評価結果については、適正な配置・教育訓練といった従業員のキャリアパスと能力育成に反映することと、昇級、昇給、賞与に反映することが分かるようになっている。最終的に従業員の活力の向上が企業の経営に寄与するという人事評価制度が果たす役割を明確に記載している。

表1 人事評価の目的

<p>I. 目的</p> <p>人事考課は、社員各人が有する能力を正しく評価するとともに、所定の期間に達成した業務実績を客観的に捉え、公正に評価することにより、能力・業績に見合った適正な配置・教育訓練および昇級・昇給・賞与などの処遇に反映し、これにより、各人の活力高揚と経営全体の活性化に資することを目的とする。</p>
--

出所：B社「人事考課実施要領」。

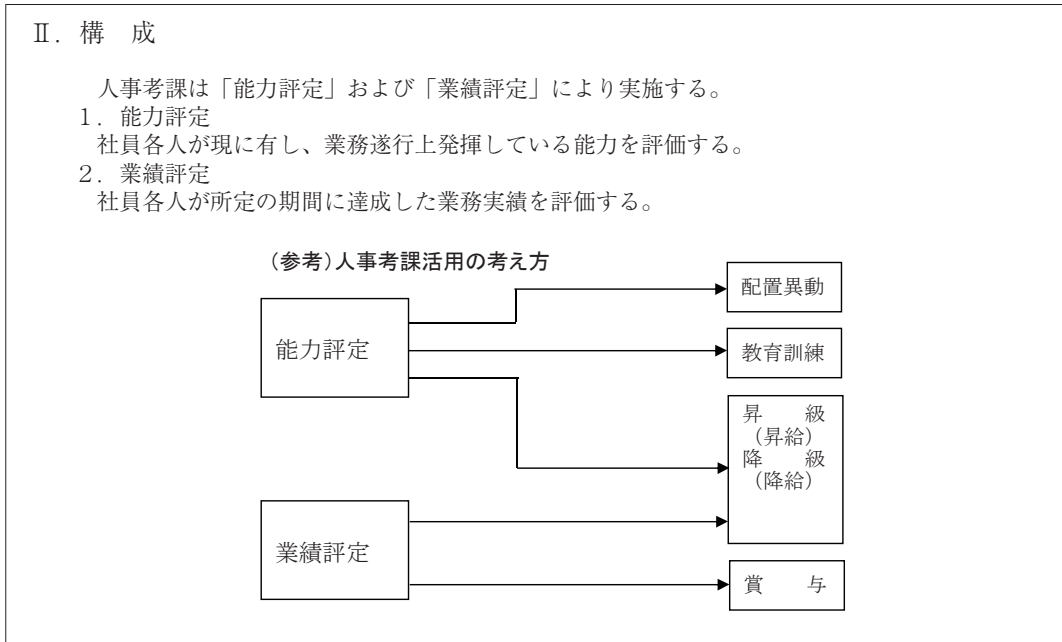
表1の「目的」に掲げられている内容を具体的に表現し、従業員に理解させるために、表2にその構成を明記している。

表1の「目的」の項目と合わせて、表2に記載された項目をみることによって、評価者、被評価者が人事評価制度の内容を十分理解できるようにしている。従業員数万人という企業では、数百の決まりごとが分厚い規定集、マニュアル集にまとめられている。このため自己の業務遂行に必要な規定等を覚えるのにも相当の時間がかかる。

企業は、不適切な取り扱いや問題が発生すると、再発防止の観点から規定、マニュアルを新規に増やしたり、内容を多くしたりする。社外的には再発防止対策を施しましたと発

⁶ B社においては「人事考課」という名称でシステムが構成されているが、筆者の人事評価に関する論文の統一性確保の観点から、事例企業の個別の規定を表現する場合にはその固有名詞を用い、全体の表現は人事評価に統一して論ずることとする。

表2 人事評価の構成

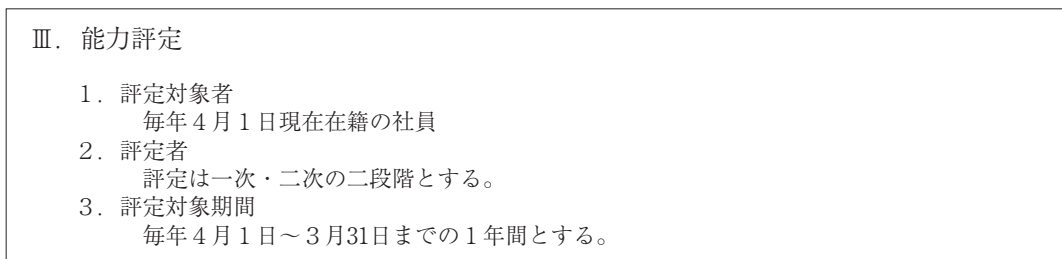


出所：B社「人事考課実施要領」。

表するが、それを従業員全員が自分の知識として習得することは難しい。B社の表2に示すような図を挿入して、一目で関係性を理解できるようにすることは、特に従業員が多い、職場が散在している組織の場合には有効的であるといえる。

2-2. 能力評定

表3 能力評定の対象期間



出所：B社「人事考課実施要領」。

表3は能力評定の対象期間である。人事評価の中で能力評定は、従業員が業務遂行上発揮している顕在的能力や今後の業務に役立つ潜在的な能力を評価するものであることから、評価対象期間を年間とする企業もある。能力評定についても、評価の精度向上と全体とし

てのレベル調整のために業績評定同様に多段階で評価を行う企業があり、B社も二次評定まで行っている。

能力評定は、従業員が業務を遂行する中で職場の課題を発掘し、課題解決に向けて取り組むという「業務理解力」や、「課題改善力」、職場で上司、部下と円滑なコミュニケーションを図り、部門協調が必要な業務を他部門と調整して成果に結び付けるという「協調性」や「折衝力」、その他必要な能力を評価するものである。

表4 能力評定の評定項目

<p>4. 評定項目</p> <p>(1) 業務理解力・改善力</p> <ul style="list-style-type: none">・業務の目的や手順等を理解し、目標・計画を立てて進めているか。・仕事の進め方について工夫、改善を凝らし、より効率的な業務運営を行うための提案を行っているか。 <p>(2) 状況判断力・対応力</p> <ul style="list-style-type: none">・状況を正しく判断し、仕事の優先順位や困難度、緊急度に応じた行動を迅速かつ正しく行っているか。 <p>(3) 折衝力・調整力</p> <ul style="list-style-type: none">・相手の要望や状況を把握し、互いにとっての問題を解決するとともに、最善の成果を得るよう、折衝、調整を行っているか。 <p>(4) 指導力・管理能力（職能等級2級以上）</p> <ul style="list-style-type: none">・下位職者の指導および業務、人の適正な管理を行っているか。 <p>(5) 知識・技能の習得・活用力（職能等級3級以下）</p> <ul style="list-style-type: none">・業務遂行上、必要とする知識、技能を積極的に得る努力と、その知識、技能を実際に業務に活用しているか。
--

出所：B社「人事考課実施要領」。

表4はB社の能力評定の項目である。業務遂行にあたって、必要とされる5項目の基礎的能力を有しているかどうかを評価していくことになっている。

「業務理解力・改善力」については、会社の規定やマニュアルを理解して業務を進めたり、その業務に工夫をこらし改善を行えるかを評価することとしている。

「状況判断力・対応力」は、業務の遂行状況を判断し、日々の業務の中で優先順位や困難度、緊急度に応じた行動を迅速かつ正しく行っているかを評価することになっている。企業活動にとって、重要性和緊急性のマトリックスの評価によって業務処理の順序を決定することは、日常業務遂行上重要である。この部分の能力発揮を評価しようとしている。

「折衝力・調整力」は、企業組織の構成員として必要な部署と調整を図りながら全社的な課題解決に向かって取り組んでいくために必要な能力である。B社では、相手の要望や状況を把握し、互いにとっての問題を解決するとともに、最善の成果を得るよう、折衝、調整能力を評価対象としている。

「指導力・管理能力」については、職能等級2級以上の従業員を対象に評価することと

している。B社における職能等級2級とは、一般企業でいう主任級の役職である。もうひとランク上の係長級を職能等級1級とし、その上が労働基準法第41条に定める管理監督者たる地位の課長級となっている。職能等級2級以上については、部下を指導しチーム全体のパフォーマンスを向上させる役割であることに鑑み、下位職者の指導および業務、人の適正な管理を行っているかを評価対象としている。職能等級3級以下は職能等級2級以上の指導を受け、将来に向かって自己研鑽して能力向上を図っていく地位であることから、業務遂行上必要とする知識、技能を積極的に得る努力と、その知識、技能を実際に業務に活用しているかという「知識・技能の習得・活用力」を評定項目にしている。

能力評定については、異動・配置、人材育成に活用することを目的に実施することも多いことから、業績評定よりも少ない区分で評価したり、序列を必要としない場合もある。

表5は能力評定の方法である。B社では自己評価を3ランクにし、「A」は表6に定められている職能等級の能力行動レベルに対して高いレベル、「B」は能力行動レベルと同程度、「C」は能力行動レベルに対して低いレベルを想定している。評定者評価については、

表5 能力評定方法

<p>5. 評定方法</p> <p>(1) 自己評価 各評定項目ごとに評定対象期間の1年間を振り返り、各人の具体的な行動事例を2～3項目記入する。 「評価」欄に自己評価を記号（A. B. C）で記入する。 A：別紙「能力行動レベル」における自己の職能等級に対応する評定項目の内容より、さらに高いレベルの行動を行っている。 B：別紙「能力行動レベル」における自己の職能等級に対応する評定項目の内容と、同程度のレベルの行動を行っている。 C：別紙「能力行動レベル」における自己の職能等級に対応する評定項目の内容より、低いレベルの行動を行っている。</p> <p>(2) 評定者評価 一次・二次評定者は、「一次・二次評価」欄に評定項目ごとの評価結果を記号（A. A-. B. B-. C）で記入する。 被評定者の評定期間における行動等を振り返り、自己評価に対するコメントおよび特記事項等について記入する。</p> <p>(3) 二次総合評価 二次評定者による総合評価を、記号（A. A-. B. B-. C）で記入する。</p> <p>(4) 異動希望 a. 本人記入 事業所：勤務したい事業所を記入する。 職 種：担務したい業務内容を具体的に記入する。 b. 二次評定者記入 事業所：勤務させたい事業所を記入する。 職 種：担務させたい具体的な業務内容を記入する。 理 由：異動させたい具体的な理由を記入する。</p>

出所：B社「人事考課実施要領」。

一次評定、二次評定ともに5ランクになっている。これは能力を単純に5ランクに分けるという意味あいではなく、行動レベルに対して上位二ランクの「A」と「B」を細分化し、「A」を高いランクとやや低めに分けて高次の役割に異動・配置できるか否かを判断することに活用している。また、「B」については能力行動レベルで定められた評価と同じレベルの者とやや低めでさらに指導を要する者に分類している。このように人材育成、異動・配置に活用しようという趣旨から「A」、「A-」と「B」、「B-」に分けて評価することとしている。

B社の能力評定の中には異動希望の項目がある。これによって従業員自身が自己のキャリアパスを描く、自己実現を図る上で重要な異動や担当したい業務の希望の聴取ができ、従業員の育成・配置に活用することが可能となっている。

表6はB社の能力行動レベルである。職能等級の各級に格付けされた従業員がどのような行動をすべきかの指標として明示されている。能力評定を行う場合の基準としては、被評価者が理解できる内容となっており、評価する基準としても一定のレベルを担保していると考えられる。評価者からすれば、評価の基準はもう少し具体的に記載されている方が望ましいと考えがちであるが、全社統一の基準として能力行動レベルを定める場合には細かいことを定めることは実務上難しい。B社は最初に述べた通り、総務部門、営業部門、輸送部門、整備部門に分かれており、この部門毎に能力行動レベルを作成することも考えられるが、現行は全社統一の表6の基準により評価を行っている。この点については、普遍的な指標の選択を試みるのではなく仕事の特性を含んだ状況に合致した指標の選択も必要となるという考えもある⁷。

B社で使用されている実際の能力評定表を表7に記載した。表5と表6に記載した内容を参考にしながら書くようになっており、評定項目について自己評価の行動事例を書かせるようになってきている。各企業で採用している業績評定における目標管理制度では具体的目標を記述させることが多いが、能力評定では表7のように記述させるものと、単にどのレベルかを選ぶだけのものがある。表7の評定者評価のコメント・特記事項は本人の評価と違う評価をした場合に、総合評価のために、面接時のフィードバック資料として活用するために記述することになっている。

⁷ 森永ほか（2011, pp. 27）。

表6 能力行動レベル

	1 級	2 級	3 級	4 級 ~ 5 級
業務理解力・改善力	<p>○部（支社）内の方針を理解し、自己が果たすべき役割を踏まえた業務目標を設定し、着実に推進している。</p> <p>○必要な情報収集に心掛け、自ら実施する担当業務の改善はもとより、部（支社）内の業務に対しても、積極的な改善の提言を行っている。</p>	<p>○部（支社）内の方針を理解し、自ら実施する業務の具体的目標を設定し、計画的に進めている。</p> <p>○既定概念にとらわれない新しい発想で、業務の効率化・革新をはかっている。</p>	<p>○担当業務内容を正しく理解し、上位職者の助言が無くても自ら段取りをつけて、業務を遂行している。</p> <p>○問題意識をもって業務にあたり、業務改善の提案を行っている。</p>	<p>○担当業務を上位職者の助言を得ながら自ら遂行し、規程・基準に則り正確に処理している。</p> <p>○担当業務を効率的に処理するための、工夫・改善をはかっている。</p>
状況判断力・対応力	<p>○自らが担当している業務および総括している業務に対し、その優先度・重要度を判断し、実行している。</p> <p>○予期せぬ状況に対しても、自身がとるべき対応行動を速やかに実行し、下位職者に対しても、必要な指示を行っている。</p>	<p>○自らが担当している業務に対し、優先度・重要度を自ら判断し遂行している。</p> <p>○予期せぬ状況に対しては、自身がとるべき対応行動を明らかにし、実行している。</p>	<p>○上位職者の助言を得ながら、優先度を踏まえた適切な判断をし、業務を遂行している。</p> <p>○予期せぬ状況に対して、上位職者の助言をもとに、自らとり得る範囲の対応を行っている。</p>	<p>○上位職者の指導を得ながら、優先度を判断し、業務を遂行している。</p>
折衝力・調整力	<p>○困難な案件に対し、グループ内および関係箇所と調整・協力し、双方が納得・合意できる方策を提示するなどして、業務を遂行している。</p>	<p>○相手の要望やその困難度を自ら判断し、双方にとって良い方向に進むように、関係箇所と協調して仕事を進めている。</p>	<p>○上位職者に報告・相談しながら相手の要望に対する説明方法を工夫し、理解させている。</p>	<p>○上位職者の助言を得ながら、自ら話すポイントを整理し、相手に説明している。</p>
指導力・管理能力	<p>○下位職者の業務・サービスに対し、仕事面での指導・育成を行うとともに、人事・労務面における適切な管理を行っている。</p>	<p>○下位職者に対し、仕事とおおしへの指導・育成を行っている。</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
知識・技能の習得・活用	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>○関連する業務も含めた幅広い知識・技能を身につけ、実際に業務を遂行していく中で、活用・発揮している。</p>	<p>○業務を遂行していくのに必要な知識・技能を積極的に学習し、身につけ、実際に業務で活用している。</p>

出所：B社「人事考課実施要領」。

表7 能力評定表

所屬 _____ 氏名 _____		能力評定表 _____ (平成 _____ 年度)		職能等級 _____	級一 _____ ()
評定項目	自己評価 (本人記入)		評定者		値
	評価	各人の具体的行動事例	一次	二次	
業務理解力					
改善力					
状況判断力					
対応力					
折衝力					
調整力					
指導力					
管理能力 (職能等級2級以上記入)					
知識・技能の習得 活用力 (職能等級3級以下記入)					
			二次総合評価		

	異動希望 (本人記入)	異動意見 (二次評定者記入)			
事業所	職種 (具体的)	事業所	職種 (具体的)	理由	由

	二次評定者	氏名			印
	一次評定者	氏名			印

出所：B社「人事考課実施要領」。

2-3. 業績評定

業績評定は、対象期間で設定した目標の達成度や経営に対する貢献度、成果を評価し、昇進、昇格、昇給、賞与に反映するものである。B社もこの考え方に従った内容になっている。特に退職金を基本給等と連動させないで、毎期の業績と連動する通称ポイント制⁸といわれる制度を有している企業の場合には、この業績が重要な評価要素となる。

表8で分かるようにB社の業績評定は半期毎、年2回行うことになっている。毎期の業績は昇級、昇給、賞与に反映させ、特に賞与は毎期の業績と直結して査定額として反映されることになっている。

表8 業績評定

<p>IV. 業績評定</p> <p>1. 評定対象者 評定対象期間末日現在在籍の社員</p> <p>2. 評定区分 職能等級ごととする。</p> <p>3. 評定者 評定は一次・二次の二段階とし、評定者は能力評定と同様とする。 評定者、被評定者の異動にあたっては、引き継ぎを十分行う。</p> <p>4. 評定対象期間 上半期 4月1日～9月30日 下半期 10月1日～3月31日</p>

出所：B社「人事考課実施要領」。

表9と表10はB社の職能等級1級以上⁹の業績評定の方法とその記載様式である。B社では、一般企業の係長級に相当する職能等級1級と主任級に相当する職能等級2級以下で評価内容が異なる。職能等級1級は、毎期首に目標を3～5項目設定し、その設定した目標の達成状況によって業績を判断することとしている。目標設定にあたっては、高位役職の二次評定者と内容の調整を行って設定していることから、目標設定の段階で課長ではなく部長や支社長が自組織の目標に基づいた被評価者個人の目標管理に責任を負うというシステムになっている。

目標管理については現在多くの企業で導入されてきているが、城によれば、富士通株式会社の例で、目標管理制度になってから明らかに社員の意識が変わり、いつの間にか単に目標を達成するというドライなものになった。評価者も被評価者もわざわざリスクの高い

⁸ ポイント制とは、業績をポイントに換算して毎年積算し、退職時の総ポイント数に単価を乗じて退職金を算定するもの。

⁹ 表9では職能等級1級以上となっており、課長以上の管理職も同様の様式を使用しているが、本稿では職能等級1級について論じている。

目標を立てるのはバカらしいと考えるようになったとし、目標管理制度の運用の難しさを述べている（2004, p. 65, p. 103）。目標管理の歴史的経緯とその評価方法については古畑・高橋の日本労働組合総連合の調査データを基にした研究が実運用上の参考になる（2000, pp. 195-205）。

表9 職能等級1級の業績評定方法

<p>5. 評定方法</p> <p>(1) 職能等級1級以上</p> <p>①期首目標の設定</p> <ul style="list-style-type: none">・期首に、当該評定対象期間における業務達成目標を、3～5項目設定する。設定にあたっては二次評定者と十分調整する。・期中に異動等があった場合は、原則として前任者の目標を引き継ぐこととするが、前任者が居ない場合や評定区分が異なる場合は、新たに設定する。・期中に重大な状況変化があった場合は、期首に設定した目標を修正、変更、追加することができる。 <p>②期末自己評価</p> <ul style="list-style-type: none">・期首に設定した目標に対し、期末に達成度合いを具体的に記入する。・達成度には設定した目標ごとに自己評価を行い、記号（◎・○・△）で記入する。<ul style="list-style-type: none">◎：顕著な実績をあげた○：満足できる実績をあげた△：実績としては不満足である <p>③一次・二次評定者による評価</p> <ul style="list-style-type: none">・「一次」および「二次」の「評点」該当欄に評点を下記の記号で記入する。<ul style="list-style-type: none">5：業績顕著4：標準を上回る3：標準2：標準を下回る1：標準を大幅に下回る・「評定者所見」欄に特記事項があれば記入する。・「序列」欄に職能等級ごとの業績序列を記入する。・二次評定者により当該期間における業績の達成度を「二次総合評点」欄に記号で記入する。

出所：B社「人事考課実施要領」。

B社の規定では期中に目標変更の必要性が生じた場合には、修正、変更する旨が規定されている。組織目標を達成するという目標管理の基本を考えれば、異動の場合に前任者の目標を引き継ぐ旨の規定にすることは当然であるが、企業の異動実務上まったく同じ職能等級の同じ業務処理能力を有する者を後任発令することは困難である。このことから、実質的には目標を洗い替える方が得策であるとも考えられる。また、企業は生き物であり、日々の経済・社会情勢の中で、組織目標を常に最新の状態にすることもミドルマネジメントとしては重要である。この点について高橋は、業務の内容が大きく変化した場合には、当然成果の評価基準も大きく変化させなければならないとしている（2011, p. 23）。

自己評定は3ランクで、評価者評定は5ランクになっており、序列も記入するようになって

ている。業績評定は最終的に昇級、昇給などの基礎資料として利用すること、ポスト数や総額人件費の原資に限りがある場合もあることから、同じ評価であっても序列は重要な項目となっている。

表11 職能等級2級以下の業績評定方法

<p>(2) 職能等級2級以下</p> <p>①評定項目</p> <p>当該期間における業績を「業務の正確さ」、「業務処理量」、「業務の工夫・改善」、「下位職者の指導」（職能等級2級・3級）、「チームワーク」（職能等級4級・5級）、「服務態度」の5項目について評価する。</p> <ul style="list-style-type: none">・業務の正確さ 自ら計画し、あるいは上司から指示された業務について関係法令、諸規程等をよく理解し、正確に処理したか。・業務処理量 担当業務について、期待された業務量を所定の期日までに迅速に処理したか。・業務の工夫・改善 担当業務遂行にあたって工夫・改善を加え、効率向上、経費の削減等に寄与したか。・下位職者の指導 自己の担当業務を遂行するだけでなく、下位職者に対し業務等の指導を積極的に行い、下位職者の能力の向上、仕事に対する取り組み姿勢の活性化に寄与したか。・チームワーク 業務遂行にあたって、全体を一つにまとめ上げていく協調性を発揮し、円滑な業務処理に貢献したか。・服務態度 会社の就業規則等、諸規程を遵守し、良好な服務態度であったか。 <p>②一次・二次評定</p> <ul style="list-style-type: none">・各項目ごとに当該期における業績を評価し、該当する「評点」（5.4.3.2.1）を○で囲む。・各項目ごとの評価にもとづき、総合評点（5.4.3.2.1）を記入する。・特記事項があれば、「特記事項」欄に記入する。 <p>③序列</p> <ul style="list-style-type: none">・「序列」欄に職能等級ごとの業績序列を記入する。

出所：B社「人事考課実施要領」。

B社の職能等級2級以下の業績評定には自己評価がない方式を採用している。表11と表12は職能等級2級以下の業績評定方法とその様式である。職能等級2級以下については、「業務の正確さ」、「業務処理量」、「業務の工夫・改善」、「下位職位者の指導」（職能等級2・3級）、「チームワーク」（職能等級4・5級）、「服務態度」の5項目となっている。これは、B社の運輸業という業種から職能等級2級以下の多くの従業員が自律性を持って目標を掲げ業務遂行ができないためである。

表12 職能等級2級以下の業績評定表

業績評定表 (職能等級2級以下用)										
氏名	評定者	業務の正確さ	業務処理量	業務の工夫・改善	下位職者の指導(指導)	服務態度	総合評点	序列	特記事項	一次評定者印
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	二次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		
	一次	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	/		

記入要領
 1. 各項目ごとの評点(5, 4, 3, 2, 1)を○で囲む
 2. 総合評点(5, 4, 3, 2, 1)を記入する
 3. 一次序列、二次序列を記入する
 4. 特記事項があれば記入する

評点
 5: 十分満足できる
 4: やや満足
 3: 普通
 2: やや不満
 1: 不満足である

二次評定者	印

出所：B社「人事考課実施要領」。

2-4. 評価結果のフィードバック

人事評価において最も重要なことは、評価結果を通知して被評価者の今後のキャリアアップ、人材育成に繋げることができるかである。設定した目標をクリアした被評価者には、十分にその内容を理解させ、今後も同じように業務遂行することによって高い業績を発揮できるように導くことである。目標を達成できなかった被評価者には、なぜそのようになったのか、翌期以降どのようにしていくべきかを被評価者に十分納得させ改善させなければならない。

フィードバック面談は、業績評定に加えて、能力評定の結果を被評価者に十分理解させ、今後の自己研鑽の方向性を確認し、異動希望や家庭状況を確認しておくことも重要である。B社では表13のとおり面談実施方法について人事考課実施要領に記載し、「人事考課後の面談（業績評定）の手引き」、「人事考課後の面談（能力評定）の手引き」によって、面談実施に慰労のないようにしている。

安によれば、評価結果を被評価者に知らせることにより、被評価者自身が自己反省により成長し、能力開発を促進するのに有効であるとしている（1989, p. 92）。一方で藤村は、企業の実態調査から1人あたり1年間の面接時間が1時間未満の管理職が41%いることを指摘し、面接は単に実施すればよいということではなく、その内容の重要性を指摘している（1998, p. 22）。

表13 面談実施方法

<p>V. 面談</p> <p>1. 人事考課（業績評定・能力評定）実施に伴う面談の実施 人事考課（業績評定・能力評定）実施に際し、一次評定者は被評定者と必ず面談を実施する。 [面談の目的] 被評定者との意思疎通のもと評定者の評定に対する考え方を十分説明し、評定期間の被評定者の優れている行動や不足している行動について伝達するとともに、人材育成の観点から次期への目標設定なども含め十分な指導とコミュニケーションを図る。</p> <p>2. 実施時期 原則として能力評定および業績評定を行う直前に実施する。 ・ 3月中旬～5月中旬 ・ 9月中旬～11月中</p>
--

出所：B社「人事考課実施要領」。

2-5. 評価誤差解消

人事評価は、規定やマニュアル、手引きをいくら精緻に作成しても、評価する評価者の評価レベルが確保できなければ適切な評価と従業員の活躍推進にはならない。藤村は、第一線管理職が現実にどのように評価しているかを分析し、自社の評価制度に何らかの欠陥があると感じている管理職が7割も存在すること、その内容は制度運用の不統一や曖昧な評価基準等であり、評価誤差については中心化傾向がありメリハリのきいた評価が行われていないことを明らかにした(1998, p. 21)。つまり、評価者に対して評価誤差を発生させないためのシステムの構築が必要である。表14のとおりB社においては、評定者訓練の実施も規定されている。

表14 評定者訓練の実施

<p>VI. 評定者訓練</p> <p>人事考課をより公平に評価する目的で、年1回評定者訓練を実施する。 なお、新たに評定者に就任した者に対し着任後速やかに評定者訓練を実施する。</p>
--

出所：B社「人事考課実施要領」。

3. 運用面の課題の検討

本稿が人事制度の運用上の課題を検討していることから、B社のように人事評価制度に関する規定が存在し、運用面でも手引が定められているが実運用で課題が発生しているものを射程として調査を行った。

B社については、人事評価の制度自体の分析と運用に関する調査、人事担当マネージャーからの聞き取りで次のような運用上の課題があると考えている。なお、一部制度面の課題もあるが、運用面の課題は制度の設計精度にかかわることから、本項の課題として取り上げている。

(1) 目標設定

B社の規定を見ると人事評価に必要な事項は、評価者、被評価者双方が理解できるようになっている。基本的な事項を記載している「人事考課実施要領」が制定され、具体的実施手続きを定める「人事考課の手引き」、被評価者への面談を確実に実施するための「人事考課後の面談（業績評定）の手引き」、「人事考課後の面談（能力評定）の手引き」が配布され、運用を確実にするシステム面は整備されている。しかし、目標の設定をどのようにしていくかといった具体的事項がなく、部門毎での設定段階でのレベル統一ができてい

ない。実際の業績評定表で目標設定とその評価結果について見てみるとレベル感が統一されておらず、達成レベルもまちまちで同一の評価尺度で評価するのが難しい状況となっている。人事評価をより公平性、納得性、透明性のあるものにするためにも目標設定に関する運用基準を設けることが望まれる。さらに部門による自律性の裕度も検討していく必要がある。

目標管理制度によって目標の達成度を評価する場合には、評価者が被評価者に対して期首に目標を指導して作成させ、期中に指示・指導して進捗管理を的確に行う、そして期末に評価者と被評価者が達成度合いを確認し合うことが極めて重要となる。

（２）能力評定

能力評定については、表４に記載しているとおり５つの評定項目について評価することになっているが具体的なレベル感をつかむのが難しい。多くの部門が存在する場合に各部門の業務特性、必要な能力に配慮した個別の評定項目の設定は難しい。このため手引等に具体的な行動例を記載して、評価者、被評価者が評定項目の具体的な行動例を理解できるようにすることも人事評価の精度向上と被評価者のモチベーション向上につながる。

B社の輸送部門では、評価者と被評価者に分かりやすいよう独自の様式を作成している。部門の特性を考慮して人事評価の様式が数種類あることは問題ないが、全社システムとしてではなく部門独自で作成した様式を使用することは、人事評価制度の公正性確保の観点から好ましくない。しかしながら独自に作成されているものを見てみると全社様式よりも被評価者にわかりやすい様式になっている。この点を考慮しながら被評価者の理解を中心とした様式に変更することも検討しなければならない。このような内容については、制度自体の変更ではなく運用の一部手直しで適宜改善していくことができる。

（３）能力行動レベル

職能等級の上位等級者については、常に革新的な意識を持って、全社的課題に対して共通認識を持ち、部門の壁を超えて業務遂行しなければならない。

B社の聞き取り調査の中で、上位等級者の層で部門を超えて協調して業務を遂行する、管理職を補佐するという意識が低いという傾向があるとされている。B社の能力行動レベルの特に上位等級に「部門を超えて協調して成果を上げる」、「管理職を補佐する」、「メンバーを牽引し率先垂範する」者でなければ、当該職能等級にそぐわない旨の表記が必要であると考えている。加えて、管理職任用候補者に対する意思付けも重要となる。なお、B社においては、この欠点を補うために（４）の「職務区分基準」が運用上用いられることになっている。この点については制度設計の基本的な課題として捉える必要がある。

(4) 職務区分基準

B社では、職務区分基準¹⁰が別文書として存在している。例えば整備部門の職能等級4級の基準の具体例として「〇〇資格を取得し、△△整備士の発令を受けている」、「整備助手の経験が10年程度以上ある」というように定められている。この基準をクリアすれば他の評価要素の評価に関係なく、職能等級5級から4級に昇級させることになっている。昇級が業績や能力行動レベルではなく国家資格や年功などによる硬直化した運用になっており、部門格差も生じている。能力行動レベルに曖昧さがあるとはいえず人事評価制度の公正性、公平性を確保するために改善しなければならない大きな課題である。

(5) 評価精度向上

評価精度の向上には、評価者による偏りを無くし公平で妥当な評価を行わなければならない。この手段として評価者訓練は有効である¹¹。

B社の制度では評定者訓練を実施して評価精度の向上をさせる旨記載されているが、実運用としてはここ数年実施されていない。新しく評価者になった時点で人事担当マネージャーが「人事考課の手引き」、「人事考課後の面談（業績評定）の手引き」、「人事考課後の面談（能力評定）の手引き」の内容を説明しているにすぎない。

人事評価制度で重要なことは、制度の公正性と実際に評価を行うに当たっての公平性の担保である。評価制度の信頼性確保に向けて制度の内容、目標の設定と適切な指導方法、評価誤差の発生メカニズム、フィードバックの方法などを定期的に全評価者に演習を通じて理解させる必要がある。

(6) 面談

面談は、被評価者の将来のキャリアアップのために重要である。また被評価者の納得性向上にも有効である¹²。この面談が有効的に実施されることが企業の将来の発展に大きくかわる。特に被評価者が、今後どのように行動して行けばよいか、知識、技術・技能を習得して業務上の成果を発揮するためにどのようなことをしていくべきかなど、評価者に十分な指導を行われなければならない。B社では、形式的にフィードバック面談は行われてはいるが、何をどのようにフィードバックし、今後の人材育成に活かしていくかについて評価者が十分理解した上での指導・助言が行われていない。このように評定者訓練を通じての指導力強化が行われていないことから、職場からの不満が顕在化している。評価者

¹⁰ 職務区分基準は人事考課実施要領に規定しているものではなく、上位の職能等級に昇格させる場合の基準として内部取扱文書として存在している。部門毎に昇格基準の参考とする具体例が記載され、B社独特の内容となっており、匿名性担保の関係から公開はできない。

¹¹ 安（1989, p. 93）。

¹² 小野（2003, p. 14）。

に対して、人事評価制度において最も重要な面接の方法を十分理解させるようにしなければならない。

4. おわりに

人事評価においては、制度自体の公正性と運用面での公平性が求められる。人事評価制度は精緻に制度の設計を行っても、的確な運用方法を確立しても、ヒトがヒトを評価するという人事評価の本質上、被評価者の不満と評価者の充実しない気持ちを完全に払拭することはできない。しかし、人事評価は給与や昇進・昇格、異動・配置といった従業員の労働条件の根幹にかかわる部分に大きく関与することから、適切な運用が求められるべきものである。

運用上の課題は運用単体で論じることはできない。完璧な制度の確立は不可能であるから、制度の当てはまりの悪い点を職場管理者の十分な状況把握で補う、改善の積み重ねによって良い方向性に導く必要がある。通常の業務運営上の制度であれば、業務特性、地域特性、顧客特性などに合わせて、管理職の長い経験に基づくマネジメント力によって相当の部分の補い、実行することが可能となる。

しかし、人事評価制度の運用においては、異なる業務を行っている従業員の処遇を全社統一の基準によって管理していくシステムであるから、その実施に当たっては職場の状況を十分考慮した制度設計を行い、これを基に「適正」で「公平」な運用をしなければならない。この運用が適正性を欠くと従業員の帰属意識やモチベーションの低下を招き、引いては企業業績の悪化にもつながりかねない。

この運用面については、改善の特効薬を注入することが難しい。また、実企業の実態が分からないまま論議しても机上の空論になってしまう。先行研究でも運用に関する課題については蓄積されているが、課題の解決までを想定して実企業で実践できる改善施策までつなげ、その後の評価まで行っている研究は筆者の知る限りはない。

そこで、本稿ではB社の協力を得て、社外秘である人事評価制度の全てについて開示を受け、人事評価制度の研究に寄与すべく、制度の内容と運用の状況をまとめあげた。その結果、B社における運用面の課題は大きく6項目が想定される結果となった。具体的には①目標設定、②能力評定、③能力行動レベル、④職務区分基準、⑤評価精度向上、⑥面談、に関する課題である。

規定自体の調査からは人事評価制度に必要な項目は記載され、内容も一定の水準は確保できていると考えられる。しかし、実運用において課題が顕在化し、「全社標準ではない

様式を部門独自で作成している」、「規定以外の別文書の基準が作成されている」など全社的に人事評価制度の公正性や公平性担保のための制度改定や運用改善を行わなければならない課題が多く見られた。さらに、目標管理に関する指導能力、評価能力といったマネジメント能力に関係する課題も想定される結果となった。

5. 今後の展望

本稿の課題の整理を基に、今後、人事評価の運用上の課題解決に向けた研究を深化させる必要があると考えている。人事評価制度の運用面の課題は単体で論議することは難しいため、制度の設計思想とのかかわりを考慮しながら運用の課題を把握し、改善策を策定しなければならない。そこで、今回抽出したB社の課題を解決するために、各部門長に対するヒアリング、現行制度に関する労働組合との交渉経過、評価者の意識について分析を予定している。その結果から運用改善に向けた提案を行い、経営会議、取締役会等での議論を踏まえ改善策の実施を予定している。この一連のプロセスの中で、筆者の考える課題がどのような方策によって改善できるかを更にリサーチしたいと考えている。これによって人事評価の運用上の実務に密着した課題の解決策を見出すことができる。

非公開の資料を開示して頂いたB社には心より感謝している。さらに、今後の研究にも積極的に協力頂いていることにお礼を申し上げる。

実企業の研究を通じて、筆者が持てる知見を総動員し、その企業の発展、最終的には日本企業の発展に寄与することを心から願っている。

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。
- 井上仁志（2016a）「人事評価誤差の改善に関する研究－人事評価制度の実運用上の視点を中心に－」『大阪産業大学経営論集』第17巻第1・2合併号，pp. 31-51。
- 井上仁志（2016b）「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－」『大阪産業大学経営論集』第17巻第1・2合併号，pp. 53-73。
- 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。
- 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。

城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』 光文社。

高橋潔（2011）「人事評価を効果的に機能させるための心理学からの論点」『日本労働研究雑誌』第617号， pp. 22-32。

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。

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。