

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—

井上仁志

A Study on Improvements to the Margin of Error in Personnel Evaluation

— Focus on Perspective on the Actual Operation
of the Personnel Evaluation System —

INOUE Hitoshi

目次

1. はじめに
2. 人事評価制度の運用における不公平要因
3. 人事評価制度に求められるもの
4. 評価誤差
5. 改善に向けて
6. おわりに

Abstract

Personnel evaluation systems are of key importance for human resources management. They help to assess the performance and capabilities of employees through their day-to-day operations. The results gained are applied to the decision making process concerning an employee's promotion, salary increases, bonuses, transfers, and further job training.

Personnel evaluation systems are linked to treatment and transfer of employees, but these still contain many problems. A fundamental problem is that errors in the evaluation process occur because it is “people who evaluate other people.” This inherent problem found in personnel evaluation systems is not easily overcome.

Previous research has not proposed much in the way of effective remedies or improvements to practice. In this paper, I argue for a plan to improve personnel evaluation, through an understanding of the causes of evaluation error based on the actual operation of the system.

キーワード：人的資源管理、成果、能力、異動、昇進・昇格、評価誤差

Key words：Human Resource Management, Outcome, Ability, Reassignment, Promotion,

Evaluation Error

1. はじめに

人事評価¹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。

評価者は直属の上司である場合が一般的である。大企業においては、評価は数段階で実施され一次評価は課長やマネージャーといった最少組織単位の長が行い、さらにその最少組織単位の長の上司が二次評価を行う。最終的には支店長や工場長といった地域や現場の責任者、本社の部門を統括する部門長が調整等を行い、昇格枠や決められた総額人件費内に収まるように全社的視点から相対評価で実施している。相対評価における評点配分の枠については、人事部門があらかじめ設定している配分枠に収まるように設定し、部門間格差が生じないように実施されるのが一般的である。

安によれば、いかに適切に従業員を評価し、それを人事処遇に反映させるかは従業員のモラルと動機づけと将来の業績に大きな影響を与えるとされている (2014, p. 170)。また、村上は、人事評価は仕事のスタートから帰結までの一連のマネジメント・サイクルに従ってのトータルなマネジメント・プロセスと、その担い手である従業員の行動、態度、能力およびこれらを構成する人の基本的な資源をも含めて測定・評価されなければならないとし、アウトソーシングすることができない業務であるとしている (2005, pp. 224-225)。

つまり、単純定型的業務で手続き的要素のあるものはアウトソーシングできるが、企業の財産である人的資源管理に直結する業務については企業内で保有し、その業務の維持・継承に重点的に人材を投入していくべきであるといえる。人事部門として人事評価制度を的確に運用できれば、競争の源泉である従業員のモチベーション向上に大きく寄与することができる。この点村上は、個々の従業員に公平かつ納得のいく水準に高めるには、人事考課システムのより高度化とその運用を適正に行うべきであると述べている (2005, p. 255)。

日本の人事評価制度の歴史は江戸時代の享保初期に遡る。武家の家訓に真似て多くの商家にも家訓・家法が作られ、資本制商家経営の中で、年功主義を中心に主人への忠節を目

¹ 企業によって、「人事評価」、「人事考課」、「査定評価」など名称が異なるが、本稿では「人事評価」を用いることとする。なお、先行研究を引用・参照する場合は、その表現を用いることとする。

的とした人事評価制度が芽生えた²。日本における主従関係や徒弟制度を中心とした人事評価制度は、この歴史的経緯から「年」と「功」を評価対象に発展してきたと考えられる。

日本型の雇用システムの中での人事評価は、企業への帰属意識を中心に構築され、職場内の協調性と徒弟的的制度によってチーム全体の目標達成を目的として機能し、そこで発揮される個人の能力に応じて評価するというものであった。佐久本は、敗戦後普及した電産型賃金のなかで「能力差」による賃金格差を当然とする意識が存在していたこと、能力差を学歴差とすることへの不満を持ちながらも企業内での競争を通じて地位向上や能力向上に努めてきたと述べている。さらに従来の生活給的色彩の濃い年功賃金制の管理的弱点を補うために職務給制度が職務遂行結果としての「能力」に対する評価を年功や小集団活動の評価をも加味した「職務遂行能力」に置き換えたとしている（1997, pp. 140-141）。

1990年代以降の成果主義賃金への変更と併せて業績の評価も浸透してきている。業績評価の導入率は、2012年時点で1,000人以上の企業においては70.1%と大企業では一般的になってきている³。人事評価制度を人的資源の有効な管理制度に高めていくためには、システムとしてその企業の業務実態に合わせた制度確立と共に、評価者が評価制度をよく理解し、人事評価制度に定められた実施方法に基づき被評価者を常に観察し、適切な指導、助言を行わなければならない。

大湾は、評価制度に絡む問題と対処法が理路整然と解説された手引き本が巷に見当たらないことは問題であると論じている（2011, p. 6）。人事評価の諸問題に対する多くの研究があるにもかかわらず、人事評価制度の問題に対する対処方法を見出した研究が不足している。その原因の一つに、評価会議の構造的な問題や昇進・昇格に偏った評価、評価者の勝手な評価基準といった実企業の密室での実態から課題の解決策の研究が不足していると考えている。本稿では、この課題を解決するために、評価の実態からその解決策を探りたい。

2. 人事評価制度の運用における不公平要因

筆者自身が実務家として約20年間人事・労務業務に従事した経験からしても、組織規模の大小にかかわらず評価への従業員の不満は常に発生している。その大半はシステム的なものではなく、「ヒトがヒトを評価する」という人事評価制度の本質的なものに集中している。

日本企業において人事評価制度が公正・公平に行われない主要な要因は、①評価制度の

² 清水（1994, pp. 1-13）。

³ <http://www.mhlw.go.jp>。

規定やマニュアル、手引、実施文書と呼ばれるものはあるが、そこに具体的な評価基準や実施方法が記載されていないか曖昧である、②規定やマニュアル等に評価基準や手続きは記載されているが、その評価制度の内容を理解していない、③規定やマニュアル等に記載されている評価制度の内容を理解しているが実運用能力が不足している、④規定やマニュアル等に記載されている評価制度の内容を理解しているにかかわらず意識的に公平な評価をしない、の4点に集約されるといっても過言ではない。この①～④のすべてに関わる問題として評価者による評価誤差がある。評価誤差とは、評価者の業務内容の理解度、被評価者に対する情報量の不足、価値観や感情など様々な要因によって人事評価制度の所期の目的どおりの評価にならないというものである。

①については、制度設計上の問題であり、中小企業で多く見られる現象である。評価制度は存在し一応制度に関する規定や手引は作成してあるが、制度設計の十分な検討や運用を考慮した設計思想となっていないために「観念的」、「概括的」な内容になっている。これによって公正な実運用が出来ない状況になっている。

②、③については、評価者として課長やマネージャーに任用された際に行われる評価者研修を受講したのみで、その後は評価者自身の感性と経験によって評価を行う、または、その職場での評価会議⁴等の状況を踏まえて、独自の価値観が醸成されていくという評価者の知識不足や熟練不足が原因で発生する。④は例えば、上位の職能等級に昇格したばかりの者は最低ランクの点数にして、その余った点数を使って次期昇格対象者に高い点数を付与するという、昇進、昇格といった違う要素を加味したものである。また、評価者の嫌いな者は評価を低くし、好きな者は評価を高くするなど、評価者の恣意的な判断によって評価される場合も見受けられる。

多くの大企業では人事評価制度自体は規定化され、多少の曖昧さはあるものの制度の目的・趣旨、評価基準、評価の反映方法、本人へのフィードバックといった実施方法はもれなく記載されている。しかし、この多くの企業で公正性が担保できないといった悩みをかかえている。つまり、制度自体ではなく、実運用面での課題があると想定できる。評価誤差については多くの研究がなされているが、企業の実運用上の視点からその内容全てを解明しているものは管見の限り見当たらない。

筆者は現在、数社の人事評価制度に関する事例研究を実施しており、事例研究の中で認識された課題については、改善策の指導、助言、改定案の策定、実施まで行うことを予定

⁴ 評価会議とは、評価者が集まり全体の評価の調整を行う会議のことである。

している⁵。そこで、本稿では人事評価制度の実運用上の視点から評価における誤差発生の主要な要因を洗い出し、事例研究している企業の人事評価制度の公正性確保に向けての改善策提言とその実践に役立てることを目的としている。

3. 人事評価制度に求められるもの

本項では、人事評価制度に求められる要素、すなわち井手（1998, pp. 25-28）が論じた「結果の公平さ」、「手続きの公平さ」、「評価者と被評価者との十分なコミュニケーション」、「職務の自律性」の理論を考慮しながら、人事評価制度に求められるものを論じていくこととする。

3-1. 結果の公平さ

従業員を評価し、その評価結果に基づき、昇進、昇格、昇給、賞与、異動を決定していくという、処遇と配置に連動させる場合には、評価結果の公平さが求められるのは当然である⁶。

(1) 評価基準の設定と開示

小企業で評価者が一人という状況であれば、評価尺度自体は同じになる。しかし評価尺度が同じであっても、評価者は被評価者の業務遂行状況の全てを把握することはできないために、評価結果に差が生じることは十分想定できる。さらに、他面で評価する者がいない場合には、評価者の好き嫌いといった定量的な評価基準ではない側面からの評価要素が加味されてしまう。このように、同じ評価尺度を持つことが可能な場合であっても、評価誤差が生じることは十分想定できる。

企業規模が大きくなればなるほど、評価者が増えるために実運用上全社統一の評価尺度を持つことは不可能となってしまう。加えて、評価者個人の意識やレベルの違いにより多様な評価要素が加味されることから、評価結果を公平に保つことは極めて難しい。

被評価者がどのような評価基準によって評価され、どのような行動をとるべきかを知って日々の業務を遂行することが評価の公平さにつながる。評価尺度の統一を図るためには、評価者と被評価者双方が理解できる明確な基準を定め、従業員全員が閲覧できるシステムにしなければならない。

⁵ 評価制度の運用に関しては、社内的にも非公開の事項が含まれており、社名の公開はできないが、A社、B社、C社の三社で事例研究を実施している。

⁶ 公平感については、開本（2005, pp. 64-74）や成果主義との関係について守島（1999, pp. 2-14）がある。

(2) 評価結果の開示

評価結果の公平性を担保するためには、同一格付け者の評価結果一覧を開示し、被評価者相互でのチェックが行われ、被評価者が母集団内でどの位置にいて、どのような評価を受けたかを明確にしなければならない。評価結果が開示されることにより、比較対象をもって評価者に対して異議申し立てができることになり、評価制度の公正性は担保されやすくなる。しかし、職場でのチームワークを大切にする、従業員間の軋轢を生みたくないといった理由から、人事評価結果について一部の企業で開示が行われている以外、ほとんどの企業では開示されていない。

多くの企業で評価結果を本人に通知する以外に開示はしないことから、評価対象期間毎での評価結果の公平性の担保はされにくい。毎期の評価は賞与に連動する企業もあるが、従業員相互で賞与の査定額を見せ合う慣習もないことから、評価結果は評価者から被評価者個人への通知に止まるのが一般的である。

評価対象期間毎の評価結果開示はされないが、評価の蓄積によって昇進、昇格をさせる企業の場合には、同期や同一格付け者が昇進、昇格の発令を受けた時に自分との評価差を認識することになる。

3-2. 手続きの公平さ

人事評価制度を有する企業では、多くの場合「人事評価規定」、「人事評価マニュアル」、「人事評価の手引き」などの人事評価を実施するための規定等を有している。その中には人事評価の「目的・趣旨」、「実施方法」、「評価基準」などが記載されている。

多くの企業で規定等は整備されているが、評価に対する従業員の不満は顕在化している。これは、後述する評価者による評価誤差が大きく関与するためであり、評価手続⁷の公平さは結果の公平さを担保するためにも必要な事項である。結果の公平さを担保することが難しい中で、手続きの公平さを欠くと、評価制度自体の信用を失うことになる。井手は、手続きが公平であればそれによって決定された処遇等も公平であろうと判断するとしている(1998, p. 26)⁸。

特に目標設定は重要な要素であるといえる。つまり、評価対象期間の終了時に「どの項目について」、「どれくらい達成すべきか」、「その過程においてどのようなことを実施すべきか」という評価項目と達成レベルを評価者と被評価者が十分理解していなければなら

⁷ 評価手続とは、評価項目、評価基準、評価者の選定方法、目標の設定、本人へのフィードバックなど人事評価実施に関する一連の流れのことをいう。

⁸ 井手(1998)の他に開本(2005)もある。

い。評価対象期間の期首に設定した目標の達成度合いに対する明確な評価基準が設定されることによって評価の曖昧さを払拭することができるからである。客観的な評価基準による評価こそが評価の正確性を担保していくことに必要な第一歩である。

3-3. 評価者と被評価者との十分なコミュニケーション

(1) 期首

期首の目標は、企業全体の経営目標を自組織の目標にひも付し、自組織の目標達成に向けてその組織に属する個人である被評価者が評価対象期間の目標を考え、その目標の妥当性を評価者と十分論議しながら設定していかなければならない。

項目設定にあたって、組織目標達成に必要なものを入れることは当然であるが、企業の社会的責任を全うするための「コンプライアンス遵守」や継続的な競争力を維持するための「後進の育成」といった項目も必要となる。

目標の達成時期も重要な要素である。組織目標達成のために、短期で実施しなければならないものと長期的スパンで取り組み、今期どこまで実施していくべきかといったロードマップを十分意識した工程管理が重要である。

最後は達成レベルの設定である。このレベルを低く設定しすぎると簡単に達成できてしまい組織目標達成に寄与しないばかりか、本人の育成にもならない。逆に高すぎるといくら努力しても達成できなくやる気を失い、組織目標の達成もできない。一般的には頑張れば達成できるストレッチな目標設定が組織目標達成と人材育成に有効的であるといわれている。この内容を評価者と被評価者が十分話し合い設定しなければ、評価の公平性は担保できない。評価者が高い目標を一方向的に設定し、達成できないから低い評価をする。逆に被評価者が低い目標を設定して、組織目標に寄与しないレベルの業績で高い評価を得るようなことになると企業全体の評価制度の信頼性を確保できなくなる。この期首における目標設定時点で評価者の十分な指導、助言と被評価者が自己の目標を理解するためのコミュニケーションが重要となる。

(2) 期中

企業は社会・経済情勢に左右されながら日々の活動を行っていることから、期首に設定した組織目標を変更しなければならない場合が生じる。この場合には当然組織構成員である各個人の目標の変更が必要となる。また、個人レベルでも客先が倒産した、業務分担が変更された、異動したなどの理由によって期首に設定した目標では不都合が生じる場合がある。このような場合にも当然、設定した目標の変更が必要となる。

また、期首に設定した目標が工程通り進んでいるのかといった進捗管理も被評価者自身

が把握して評価者に報告し、適切なアドバイスを受け、随時変更していくことが必要となる。期首設定に加えて、この期中での評価者と被評価者との十分なコミュニケーションも重要となっている。

期中において自組織の目標を管理し、毎月その進捗について経営管理サイクルとして報告することがシステム化されている企業では、そのツールを活用した被評価者の目標に対する状況管理ができることになる。このような経営管理サイクルからのアプローチも有効的であると考えている。

(3) 期末

評価者は、評価対象期間終了時に被評価者に対象期間の目標達成度合いを自己評価させ、十分なヒアリングを実施し、適切な評価基準に基づき評価しなければならない。評価結果のフィードバックは評価者が最も嫌がる行為である。高い評定になった被評価者に対して、また日頃から飲み会など業務外を含めてコミュニケーションが図れている被評価者に対しては、さほど負担なく面談が実施できる。一方で一次評価では高い評価を付けたが二次評価以降で低い評価になった被評価者、業務に真面目に取り組んでいるが成果が上らない被評価者、文句ばかり言う被評価者に対しては、相当のストレスを抱えながら面談を実施しなければならない。

評価結果を中心に構成される被評価者へのフィードバックは、どの点が良かったのか、さらに伸ばすためには翌期にどのようにすればよいか、どの点がどのように良くなかったのか、今後どのように改善していくべきかを的確に伝えて、納得させ、やる気を持って翌期の目標設定につなげることであり、単なる評価結果の通知が目的ではない。

この最終段階での評価者と被評価者との十分なコミュニケーションが図れてこそ評価制度の信頼性確保ができることになる。

3-4. 職務の自律性

目標を設定して、それを遂行していくためには、職務に自律性があるか、ないかも重要な要素である。例えば生産ラインでの業務、チーム全体での業務といった個々人の自律性が発揮できない、生産計画や他人が大きくかかわる業務の場合にはそれ相応の目標設定を行い、評価についても与えられた範疇でいかに改善や協調して業務を実施したかを評価しなければならない。逆に裁量が多い業務の場合には、自律性を十分考慮した目標設定をさせ、それを評価要素として評価していく必要がある。実務上目標設定方法が全社統一になっているような場合に現場の管理者が目標設定をどのようにすべきか悩む姿をよく見てきた。つまり、自律性がない職場に成果主義という名の下に自律性があることを想定して

目標設定するように定められている評価制度の存在に課題がある。逆に規定等で各業務実態に合わせて細分化した制度を作り込んでも職場管理者の裁量を拘束し、機動的・弾力的な業務運営ができないという弊害も生まれる。企業実態に合わせた制度と運用のバランスを考えた制度設計が望まれる。

4. 評価誤差

人事評価制度は精密に構築しても、その主体たる評価者は感情を持っており、意識レベルや評価の熟練度合いに大きな差があることから、評価に心理的特性に伴う誤差が発生することは先行研究⁹ですでに明らかになっている。人事評価の課題解決には公平性、納得性、透明性のある制度設計と導入された評価制度の定着が必要となる¹⁰。その中で評価に伴って発生する評価誤差をいかに少なくしていくかを考えていかなければならない。

藤村は、第一線管理職が現実にも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、評価制度に対する実運用面の問題を指摘している（1998, p. 21）。藤村の論文が出されて以降十数年経過した現在でもその実態は変わっていない。

評価誤差の発生は井手（1998）が指摘するように、従業員間の結果の公平性を担保できない大きな要因となっている。手続きの公平さによって結果の公平さを担保していくことは重要であるが、手続きの公平さによって改善できない評価者の心理の問題を包含する評価誤差の類型¹¹を以下に整理する。

（1）ハロー効果

ハロー効果とは、評価項目の一つひとつについて評価基準通り評価しなければならないところ、一つの評価が目立って優れていることによって、他の評価項目も優れていると評価してしまうものである。逆にある項目で失敗したり、なんとなく冴えないと判断されると全ての項目が低くなってしまう。ハロー効果は評価の実運用で常に顕在化する事象である。

具体的には、①「顧客対応が上手いので優秀だろう」、②「文書を作るのが上手いので

⁹ 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。

¹⁰ 星野（2005, pp. 67-82）。

¹¹ 類型は、安（2014, pp. 188-190）によるものである。

優秀だろう」、③「飲み会によく付き合うので社会人として高い能力があるだろう」というようなものによって全体の評価が左右されるものである。

ハロー効果は、評価対象期間における業績の発揮を評価する場合には、評価誤差としてしっかり評価者が認識しなければならない項目である。一方で筆者が長い間人事部門に携わってきた経験からすると、例えば、契約関係業務に従事している従業員が自己研鑽として民法を業務時間以外に勉強し、高い成果を上げているような場合には、新しい事項や他の項目についても高い意識を持って取り組むことが期待できる。したがって、育成、配置を考える場合にその秀でた箇所を伸ばして全体を底上げしていくことが可能となるため、評価者自身が被評価者の能力特性を認識していることに問題はない。また、その人の業務プロセスを見てみると、どの業務についても同じように良い結果を招くように行動することはよくあることから、この点も育成指導上注意して見ていく項目である。

(2) 中心化傾向

中心化傾向とは、評価結果が標準値付近に集中するもので、例えば、評価が5ランクあれば中心の3に、3ランクであれば中心の2に集中するものである。これは、自組織のメンバー間に極端な評価差を作りたくないという意識と、よく見受けられるのが評価のフィードバック時に反感を買いたくないという場合に発生しやすい。評価が5ランクの場合には、せいぜい中心から一つ上下の4と2までにほとんどの評価が収斂してしまう。これに関しては梅崎・中嶋が指摘する、成果主義の下で評価を部下にフィードバックする際の納得性や批判回避のために評価格差を小さくする行動をとるという傾向は実運用上の視点からも的を得ている(2005, p. 41)。

具体的には、①「うちの課の仕事はチーム力だから差を付けられない」、②「成果はあまり出ないが真面目によくやっている」、③「出張が多く普段の仕事ぶりが分からない」という意識によって引き起こされるものである。

中心化傾向を防止するためには、人事部門から強制的に各ランクの評点区分割合の設定を行うことで解消することが可能となるが、単に中心化傾向を回避する目的で割合設定を行うと被評価者のその評価対象期間の成果反映と今後の育成という視点で適切な評価ができないという欠点もある。

(3) 寛大化傾向(厳格化傾向)

寛大化傾向とは、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。寛大化(厳格化)傾向は後述する対比誤差とも関係がある。

具体的には、①「彼は頼りになるから」、②「あの人は先輩だから」、③「評価結果のフィー

ドバック時に文句を言われる」という意識によって評価が甘くなってしまうものである。

その反対に評価基準以上に厳しく運用することによって大多数の者が低い評価になるものを厳格化傾向という。被評価者時代に優秀で仕事の良くできる人に見られる傾向である。その人の中での独自の基準レベルが高くなっていることから、もともと規定している評価基準を厳しく運用することがある。実運用上の視点からすると寛大化傾向に比べ誤ってはいるが独自の評価基準が潜在的意識の中に設定されていることから厳格化傾向を改善することは難しい。

（４）論理的誤差

論理的誤差とは、評価項目一つひとつの事実を確認しないで、関連性のある項目の評価の一方が高ければ、他方の評価も高くし、一方の評価が低ければ、他方の評価も低くするという、論理的な関連性に基づいて評価結果を導くものである。ハロー効果が一つの項目で全ての評価結果を判断するのに対して、論理的誤差は関連性のある項目が一方の評価に引っ張られ、論理的関連性のない評価項目には影響を及ぼさないという点が異なる。

具体的には、①「自己啓発でいくつもの資格を持っているので、マニュアルの理解力はあるはずだ」、②「飲み会によく参加するのでコミュニケーション力はあるはずだ」、③「毎朝早く出勤するので、企業倫理感が高いはずだ」という、他方を評価しないで評価者の思い込みで評価してしまうものである。

実務上論理的誤差の解消は難しい。ハロー効果、中心化傾向、寛大化傾向（厳格化傾向）は、評価項目全体での影響のために、評価者訓練や基準の明確化といったものである程度は改善へ導くことができるが、論理的誤差は評価基準も理解し、評価者自身は評価項目毎に評価をしているつもりでいるが、無意識に関係する項目に評価加点、減点を加味してしまうためになかなか解消することは難しい。

（５）対比誤差

対比誤差とは、決められた評価基準ではなく、評価者自身との比較によって被評価者を評価してしまうものである。

具体的には、①「私ならこのぐらいの仕事は半日で終わらずぞ」、②「私は客先に行ったら２時間は帰ってこないぞ」、③「彼はこの内容については素晴らしい私よりよくできる」というように評価者により勝手に基準が形成されるものである。

寛大化傾向（厳格化傾向）は評価基準全体が低くなったり、高くなったりするが、対比誤差は評価項目それぞれの基準点が評価者自身のレベルになってしまうことから、個々の評価項目ごとに大きな誤差を生じることになる。評価者が遂行できる項目の基準は高くなり、遂行できない項目の基準は低くなることから評価としては全く信頼性が失われたもの

となる。対比誤差は評価者訓練等で徹底的に改善させなければならない。

(6) 近接誤差

評価は本来評価対象期間の全てについて、評価項目毎に評価基準に基づき評価しなければならないが、近接誤差は、評価対象期間の終期に近い最近の業務遂行状況が印象に残り、その評価を基に全体の評価をしてしまうものである。

具体的には、①「あれ彼始めころどのような仕事してたかな」、②「先月のあの大きな成功（失敗）からすればこの評価だ」、③「目標は設定したけど途中で業務内容が変わったし目標も直していないので最近の事例で評価するか」というようなものである。

評価者が人である以上、記憶という人間の特性を考慮すれば当然発生が想定されるものである。これを防止するために、期首に設定した目標に対する日々の行動を、日常管理の中で記録等によって把握しておかなければならない。

(7) 逆算化傾向

逆算化傾向とは、評価者が被評価者全体の中であらかじめ各個人の序列や評点を決めておき、総合評価がその値になるように、各人の各項目の評点を付与するものである。逆算化傾向は評価誤差の故意犯とでもいうべきもので、研修や訓練によって改善できるものではない。例えば昇格基準に合わせて評価を調整したり、評価者会議で他の評価者と評点の貸し借りをしたりしている場合には、その期における業績や能力発揮といった人事評価制度の趣旨を没却してしまう。

具体的には、①「前回自分の部下の昇格のために点数をA課長から借りたから、今回誰かの点を削って返さなくていけない」、②「彼は昇格したばかりだから高い業績だけが一番低い点でも文句言わないだろう」、③「人事から来た枠に収めるためには仕方ない」という本来の成果や能力発揮とは関係ない要素によって評価が決まるものである。

また、一次評価時点から各評価の割合が設定されている場合に、評価者が本来の業績で評価しようとしても、設定された枠に収まらない場合に発生することも多い。人事評価は昇進、昇格の客観的な基準に極めて重要なものであり、人事評価を加味しない昇進、昇格システムの構築は行うべきではないが、評価システムと昇進、昇格システムの関係を考慮した制度設計と適切な運用がなされなければならない。

例えば、人事部門等から提示された評点で不足する場合には、優秀層への評点の在り方を考えて改善していく必要があり、人事部門と評価者の人的資源管理の本質の理解が必要となる。

(8) 年功誤差

年功誤差とは、職務遂行能力や業績とは関係のない、勤続年数、年齢、学歴といった属

人的な要素によって評価をするものである。

具体的には、①「あの人は、私より勤続年数が長いので高い評点にしないとまずいかな」、②「業績が同じくらいなので年齢が上の者を高い点数にしよう」、③「彼は学歴が高いのに少し賃金が低いから高い点数で昇給させよう」というようなものである。

年功誤差では、勤続年数の長い被評価者、年齢の高い被評価者が得をしてしまうことになる。日本的雇用慣行の中で、年功的要素から出発した評価制度としてのシステム的なものと全体の意識から年功に対する評価が定着している場合があり、システム面からのアプローチを含めた改善が必要な場合もある。

5. 改善に向けて

現在多くの企業で導入されている人事評価制度の運用上の課題が顕在化しているのは、人事評価制度の理解不足や他の要素を考慮した評価が行われていることに主要な要因がある。人事評価制度自体が、年功的要素やチーム総合力評価と混在して制度設計されている企業もあるために、評価者が判断に迷うというシステム上の問題がある企業もある。

制度的な課題については先行研究で指摘されているとおり改善の方向性について妥当性があると考えられる。一方で運用面については改善策としての有効的な研究は少ない。そこで以下に評価誤差と関連性があると想定される改善策を提起し、実企業でのアクションリサーチで検証を試みることにする¹²。

5-1. 人事評価制度の理解

人事評価制度の理解不足による評価誤差は必ず回避しなければならない事項である。制定されている人事評価規定やマニュアルの内容を評価者自身が熟知し、適切に運用しなければ、企業にとって競争の源泉である人材の育成と活用に支障をきたすことになるからである。

人事評価制度の「規定やマニュアル」、「評価の手引き」や「評価者訓練での指導テキスト」を熟知するのは当然であるが、これに被評価者の状況の十分な把握、期首の目標設定から期中での指導・助言、期末の評価と面談の実施、評価者が異動した場合の新旧評価者間での引き継ぎの徹底などをどのように進めていくべきかを習得しなければならない。

制度の理解については評価者になった時点で人事部門から概要説明が行われ、その後は評価をするときに規定等を簡単に見る程度で、日常管理で重要な指導、助言の際に規定等

¹² 現在、A社とB社の人事評価制度の課題とその改善策の検討、実施を試みている。

を見ることはあまりない。制度を理解しないことについて人事部門では制定している制度を熟知していない評価者の怠慢であると指摘することがあるが、日常の業務管理に追われる評価者が十分理解できるようなシステム面からのサポート体制の構築が重要である。一つの方法として経営管理サイクルの要素に入れて毎月業務管理の一環として被評価者から報告させ、日常管理の中で人材育成に関する指導、助言を行うことも改善策一つのである。評価者にただ覚えろというのではなく、後述する評価者訓練と併せて、システムとして理解させることが必要となる。

5-2. 評価者訓練の実施

評価誤差を防止するためには、①評価基準を明確にする、②評価対象期間の事実に基づき評価する、③評価項目毎に評価する、④属人的要素は排除するなどを規定等で明確化しなければならない。規定を制定しないまでも人事評価の方法は何らかの形で明示されているにもかかわらず評価誤差が発生している。これは最終的な判断基準が、各組織単位の管理者に委ねられ、「評価制度の本質を理解していない」か「評価制度を理解しているが制度と異なる評価基準によって評価している」といった事象が顕在化しているためである。

評価制度を理解させるために、新任評価者になった時点で、評価制度の説明や評価者訓練を実施する企業もあるが、引き継ぎと称して前任者から渡される評価手引や評価時期に人事部門から送付される文書のみで評価しなければならない企業もある¹³。これが、評価誤差発生の大きな要因であると想定することができる。企業の競争力の源泉である人材の育成が最も重要である以上、被評価者に対する評価を通じて、従業員の将来のキャリアパスを想定した適切な評価とフィードバックを行うことが、マネジメントの本質であると評価者に自覚させなければならない。この点藤村も企業の実態調査から考課者訓練を定期的に受けているのはわずか5.7%で、多くの管理職は評価する立場に昇進したときの1回だけ訓練を受けるにすぎないことを明らかにした(1998, p. 25)。この点の問題意識は筆者と同じである。

評価誤差防止のために、新任管理職任用時以外に定期的に評価者訓練を全評価者に実施する必要がある。評価者訓練を繰り返すことにより評価制度を演習を通じて体得させるようにしなければならない。また、マネジメントの中核である部長や支店長といった課長、マネージャーの上位職位に対するマネジメント研修も必要となる。

¹³ 自社の人事部門で評価者訓練を実施できなく、職場に対する細かい配慮ができない企業で起こりやすい現象である。

5-3. 適切な評点配分

企業で取り入れられている評点配分にはいくつかの方法があるが、実務上の経験から比較的多く用いられている「所属別評点配分方式」と「評価区分割合設定方式」について見てみる¹⁴。評価者の中には優秀な部下がいて、与えられている評点では不足するという事象が発生することも見受けられる。昇進や昇格基準が厳しい場合にはその期の業績に関係ない、昇進、昇格を基準にした評点調整を行う場合もあるため、優秀層に対するケアも含め評点の配分についてもシステムとして構築しておかなければならない。

(1) 所属別評点配分方式

所属別評点配分方式とは、基準点を設けてそれに被評価対象者の人数を掛け合わせてその総点数を、評価最終調整単位の責任者に配分し、その中で責任者の裁量によって評点を付与するものである。

例えば、S評価：5点、A評価：4点、B評価：3点、C評価：2点、D評価：1点とし、平均の3点×人数の総点数を部長に与え、与えられた総点数を部長が各課長に配分したり、課長までは絶対評価で評価させて、部門全体を見ながら部長が与えられた総点数内で相対評価するなど運用権限を部長に与えるものである。

このようにすれば、S評価には査定1,000円、A評価には査定800円、B評価には査定600円、C評価には査定400円、D評価には査定200円と労働組合等と合意した場合に、標準点であるB査定の600円×人数を総額人件費として管理することが可能となる。さらに、標準人件費を700円とした場合には標準点を3.5点にして、それに人数をかけた点数を各責任者に配分すればよいので、人事部門としては、個々の評価や査定に関与するのではなく、全社的な不公平感の払拭のみを考えることとなる。また、3.5点の原資点がある場合に0.5点×全社人数は人事部長が留保して少人数職場の優秀者の救済や本社等の優秀者の救済に充当したり、0.2点は人事部長留保点、0.3点は所属部門責任者留保点として、現場長には3点×人数分の点数を配分する等の方法も採用されている。なお、評価については昇進、昇格の基準に利用し毎年の昇給額には影響させないという企業もある。

(2) 評価区分割合設定方式

評価区分割合設定方式とは、現場や各部門長に、S評価：10%、A評価：20%、B評価：40%、C評価：20%、D評価：10%というように割合を示して、その割合になるように各責任者単位で評価を行うものである。

これも部門間格差を発生させないために重要であるが、人数の関係で各評価区分の実割合が指定された割合にならないことと、企画・管理業務で優秀層を集めている部署と定型

¹⁴ 「所属別評点配分方式」と「評価区分割合設定方式」は、筆者が使用している俗称で正式名称ではない。

的な業務が中心で優秀層からそうでない層まで分散している部門との差を解消するために、初期設定の段階で評価区分毎の配分を決定することは難しい。この場合には各部門長や人事部門での最終調整を行い、優秀層の配点を考慮した調整を行う必要がある。現在事例研究を行っているC社がこのタイプを導入している。

(3) その他の方式

前記の二方式以外にもいくつもの方式があり、どの方式を採用すべきかについては企業の実態によって異なる。筆者が在籍していた数万人規模の企業になると個々の従業員の昇進、昇格、異動、育成は各事業部や部門に委ね、人事部門は大きな視点で昇進・昇格基準、異動方針、人材育成方針を示し、それを基本に各事業部や部門が運用を行わざるを得ない。逆に規模が小さければ人事部門が評価自体に加わることができるため、従業員の能力の分散や成果の度合いなどによって評価点の配分を微妙に調整することも可能となる。

どの方式を採用するかは企業実態によるが、適切な評点の配分により評価誤差の低減が図られると考えている。

5-4. 絶対評価と相対評価の接続性確保

一次評価は最少組織単位の責任者が評価者となり、その組織のメンバーを評価するもので、企業の組織規模を考慮して決定しなければならない。

例えば、課長を一次評価者として、二次評価者を本社なら部長、現場なら所長や支社長とする。最終調整を本社の部門長にして三段階で評価を行うようにすると大所高所から全社的判断が可能となる。

一次評価は、人数が少ないために所属従業員の能力の優劣分散に均一性がないことから絶対評価で行うことが望まれる。部長や現場長の大きなくくりになった時点で、二次評価として人事部門から与えられた総額人件費と連動する評価総原資に基づき相対評価で行う方法による方が最少組織単位での従業員評価のアンバランスを解消できるからである。最終的に二次評価で処遇しきれない特に配慮が必要な従業員について、現場長等からの特別申請等に基づき、全社的視点から最終調整を行うことが有効的であり、絶対評価から相対評価への接続を円滑に行うための手順をシステム化しておかなければならない。なお、課のレベルでの人数が多い企業では、係長単位を一次評価とし、二次評価を課長、最終調整または三次評価を部長、最終調整を部門長としているところもある¹⁵。

多くの研究で一次評価は絶対評価で行うことが望ましいとされており、筆者も一次評価は絶対評価で行う方が従業員の能力の分散を考慮すれば、先行研究の指摘通りであると考

¹⁵ 労働基準法の管理監督者でない者が人事評価を行うこと自体に労働関係法令上抵触することはない。

えている¹⁶。ただし、先行研究では次の弊害の指摘が抜けている。

①「言い逃れ材料」：一次評価で絶対評価を用い二次評価以降の相対評価で悪い評価になった場合の一次評価者の被評価者への評価結果通知の際に、「私は良い点を付けたが、部長のところでは悪い点になってしまった」と言い逃れの口実に利用されることが無いように徹底しなければならない。これを防止するためには、被評価者面談時に面談実施報告をさせて、言い逃れをしていないかチェックさせる方法がある。②「無責任に全て甘くする」：二次評価以降で相対評価で調整されるのだから、最初は甘くつけておかないといけない、何も最初から厳しくつける必要はないと評価者が考えないようにしなければならない。これを防止するためには、評価者が被評価者に何点付与したかを各評価者間を横並びさせ上司が評価して、甘すぎる評価者に対してマネジメント能力の評価をする場合の参考にするなど絶対評価の精度確保を考える必要がある。③「昇進、昇格ありき」：昇進、昇格の対象者には必ず高い点数を付与するタイプである。この防止には多面評定と評価会議で多くの関係者の意見を交えて論議することと、昇進、昇格システムの点検も必要と考えられる。この点を野放しにして絶対評価を安に推奨すべきではない。

5-5. 多面評価の活用

多面評価とは、直列のライン外の管理職等が評価に加わる制度のことである。

例えば、被評価者直属の一次評価者が営業部営業第一課長の場合に多面評価者の一人目が営業第二課長、多面評価者の二人目が製造部生産管理課長というように、関連する部署の課長が評価に加わり、評価精度を高めるものである。よくある事象として、成果を上げてはいるが直属の上司と相性が良くないために、評価が低くなるという場合がある。この場合に直列の評価だけでは、優秀な人材の企業への帰属意識の失墜とモチベーション低下を招くことになる。そこで直属の上司の横で被評価者を観察することが可能な営業第二課長、販売する製品を製造する生産部門の工程管理を引き受け、営業部門との窓口になる生産管理課長が多面評価者になって、評価に加わるようにし評価精度を向上させるものである。

この場合に多面評価者の評価を直属の一次評価者である営業第一課長に通知して一次評価者の評価の参考にさせる方法と、直属の一次評価者に開示せずその上位職位の営業部長に通知して高次元での調整の参考にする方法がある。評価者が多数いることによるけん制効果と評価精度向上が期待できる。

¹⁶ 村上（2005, p. 239）、安（2014, pp. 175-176）、八代（2014, p. 162）などがある。

5-6. 評価者の気づき

課長等の評価者に対しては、評価者の上司からの評価に加え、同じランクの横の評価者、部下といった、360度から業務運営や日常行動を観察してもらい、最適なマネジメント実施に役立てる通称360度行動観察¹⁷といわれるものを活用して気づきを与えることが必要となる。評価者という管理レベルになると、自組織の目標が重くのしかかり、組織構成員に的確なマネジメントを実施できなくなったり、評価する側になり自分の行動を振り返ることができなくなるといった事象も発生しやすい。

観察項目は、通常の業績評価や多面評価と異なり、「目標が見える化してチームの意欲を向上させているか」とか、「メンバーに気を配っているか」といった組織をマネジメントすることの要素を中心にアドバイスしてもらうような形式で実施するほうが有効的である。

評価者自身の目標設定能力、部下への指導力等が不足している場合には、その組織単位としての成果を上げることが難しくなる。評価者のマネジメント能力不足を部下が職場で直訴することはあまりないため、評価者自身が改善に着手することができなく、結果として企業の発展に寄与できなくなる。360度行動観察は観察した従業員が分からないように匿名で実施する、極端な少数人数職場では実施しないという観察者が特定できないように実施するため、職場の実態を反映した意見が出やすい。

評価者も広範囲に観察されることにより、自己改善の気づきと自身が行う評価実施時の精度向上が期待できる。

6. おわりに

人事評価制度は、人的資源管理上重要なシステムであるにもかかわらず、多くの課題を抱えながら運用されている。評価制度の公正性確保には評価結果の公平さ、とりわけ評価実施における公平さの確保が求められる。公平性を確保できない課題の中心は評価誤差にあり、評価誤差の大半が評価者によって引き起こされ、その主要な要因は、①「規定等の不存在か規定内容が曖昧」、②「規定等に記載されている評価制度の内容の理解不足」、③「規定等に記載されている評価制度の内容を理解してはいるが実運用能力の不足」、④「意図的に評価を狂わせる」に分類される。人事評価制度における課題自体は、各企業で認識されそれ相応の改善策を講じようとしているが、課題の多くはヒトがヒトを評価するとい

¹⁷ 安（2014, pp. 177-178）や上林ほか（2010, p. 134）では多面評価で論議されているが、同輩や部下からの業績評価を含まない評価者の気づきを中心としたものを特に多面評価とは分離して論議している。

う本質的な部分に関係することと、人事評価の運用自体を非公開にしていることから、他社の実態等を確認して自社の課題解決に反映しにくい点にあると考えられる。評価誤差の内容は多くの文献に記載されているが、企業実務に直結する具体的な改善策まで結び付けるのは難しい状況にある。これは、人事評価制度の運用が従業員の給与・処遇に直結し、課題も認識されていることから公開を好まない企業が多く、改善まで入り込んで事例研究がしにくいためであると想定できる。

そこで、本稿では実運用上の視点から、評価誤差の改善に向けて筆者の長い実務上の経験を踏まえて先行研究では指摘されていない部分を中心に論じた。

主要な改善策の第一は人事評価制度の理解である。これについては、評価者に制度内容を「良く読んで理解するように指示した」という人事部門の一方的な押し付けでは改善できないということである。組織目標達成に向けた業務管理が重くのしかかる状況の中で、人事評価制度の内容を評価者が十分理解できるようなシステム面からのサポート体制の構築が重要である。

第二に評価者訓練の適切な実施である。人事評価を運用する最大の当事者は第一線組織の一次評価者である。評価制度を理解させるために、新たに評価者になった時点で評価制度の説明や評価者訓練を実施する企業もあるが、実施しない企業も多くある。人事評価という重要業務を行う評価者に、人材育成の重要性というマネジメントの基本を体験を通じて理解させなければ公平な評価はできない。このために、新任評価者になった時点はもちろんのこと、その後も定期的に評価者訓練を全評価者に実施しなければならない。

第三に適切な評点配分を行うことである。企業運営上総額人件費管理や昇進・昇格枠の管理は当然といえる。的確な経営管理を行うために評点配分と職場の実態を考慮した運用管理が行えるようなシステム構築をしなければならない。

第四に絶対評価と相対評価の接続性確保である。多くの先行研究でも一次評価は絶対評価が望ましいとされており、従業員の能力の分散を考慮すれば適切な指摘であると考えられる。しかし、企業運営上最終的には相対評価にならざるを得ず、この絶対評価から相対評価の接続が上手くいかないことで運用上の課題を招いている。特に考慮が必要な従業員についての配慮方法、一次評価者のフィードバック方法を考慮した絶対評価から相対評価への接続を円滑に行うための手順をシステム化しておかなければならない。このシステムが機能しないと職場での不満を払拭することはできない。

第五に多面評価の活用である。ライン外の管理職等が評価に加わることが評価精度の向上と人事評価制度の公正性、信頼性確保に役立つ。

最後に評価者の気づきの醸成である。同じランクの横の評価者、部下からマネジメント

に対する気づきを与えてもらうことによって、自分の行動を振り返ることができるようになる。多くの人から意見されることにより、自己改善の気づきと自身が行う評価実施時の精度向上が期待できる。

以上、主要な改善策を提起したが、本稿の改善策について現時点でこのように改善に寄与したという有効性の評価が欠如している点については筆者自身も認識している。現在調査を行っている企業において、人事評価一連のプロセスの中で公平、公正な人事評価制度確立に向けた改善策の立案とその実践を通じて人事評価制度の研究を行うことを予定している。今後研究を深めていくための前提として、評価制度にとって重要な事項を指摘しておくことの必要性から、今回、評価誤差改善に向けての一定の方向性を示すことができたと考えている。

今後、企業の協力の基で本稿の改善策を実施し、その結果によって評価誤差の改善に役立つ研究につなげていくこととする。

参考文献

- 安熙卓 (2014) 『人的資源管理論入門』、文眞堂。
- 石橋貞人 (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。
- 大湾秀雄 (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。
- 開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公平感と行動変化」『日本労働法研究雑誌』第543号、pp. 64-74。
- 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。
- 佐久本朝一 (1997) 「国内企業における人事考課の特質」『沖繩国際大学産業総合研究』4巻、pp. 137-149。
- 清水龍瑩 (1994) 「能力主義人事評価の芽生え」『慶應義塾大学三田商学研究』第37巻第5号、pp. 1-13。
- 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。

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。

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。

八代充史（2014）『人的資源管理論〈第2版〉理論と制度』、中央経済社。

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。