

民間企業における人事考課制度の近年の動向

小川賢治

はじめに

本稿は、従来民間企業において実施されてきた人事考課制度が、近年になって廃止されたり修正を加えられたりしているの、その実態を概観し、その廃止や修正を必要とさせるに至った問題点を探るものである。

米国では GE (General Electric) 社やアドビシステム社でおこなわれてきた人事考課制度がよく知られているが、それらが近年、廃止され修正されるに至っている。そのような事態に至った理由の主なもの、人事考課制度が当初の狙いのように多くの社員のモチベーションを上げず、その割には人事考課を実施するために必要な時間的コストが膨大でコスト・パフォーマンスが大変に悪いということが認識されるようになったことである。

人事考課制度が当初の狙いを果たせない理由は幾つもあるが、その主なもの、を挙げると、1年に1度の人事考課では変化の速い経済の動きに追いつけないこと、逆に、成果が出るまでには何年もかかるような仕事でも1年間で評価しようとする、多種多様な仕事をおこなっている個人を単一の基準で評価しようとする、大部分の仕事はチームでおこなっているものであるのに個人ごとに成果を評価しようとする、等がある。

それらの問題の一部を改善しようとする試みとして、考課の期間を1年より短くして回数を増やし、しかも上司と部下が話し合いをすることを重視しようとする、実績としての成果だけでなくその社員の発展可

能性をも評価することがおこなわれている。

以下、まず、人事考課制度の現在を概観し、次いで、人事考課制度の問題点を挙げる。最後に補章として、日米の人事考課制度の歴史について述べていく。

1. 人事考課制度の現在

人事考課(評価)制度の現状について松丘啓司は次のように述べている(松丘：20-25)。

「2012年頃からアメリカ企業…において、年次での人事評価を廃止する企業が増え続けている。ギャップ、アドビシステムズ、メトロニック、マイクロソフト、カーギル、GE(ゼネラル・エレクトリック)、アクセンチュアなど、名だたる企業が年次評価の廃止に踏み切っている。2015年の時点でフォーチュン500の約10%が年次評価をすでに廃止したと言われており、その傾向は拡大の一途にある。」

「年次評価を廃止すると言ったとき、そこには二つの意味が含まれている…。1つめは、A・B・Cといった社員のランク付け(レーティング)を行わないということである。2つめは、年度単位で社員の評価を行うという業務…を止めるということだ。」

年度単位での評価の廃止とは、具体的には、年度初めに各社員が目標を立てていたのをやめ、年度の途中に目標達成過程をレビューすることをせず、年度末に1年間の成果を判定・評価して社員にフィードバックすることをしない、というものである(松丘：23)。

廃止の事態が進行しているのは次のような認識がもたれてきたからである(松丘：25)。すなわち、ランク付けが大部分の社員のモチベーションを下げるので、「従来のパフォーマンスマネジメントが個人や組織のパフォーマンス向上につながっていないと見なされはじめた」のである。「労力を費やす割には効果がないため、投資対効果がきわめて低」い。

人事考課制度に変更が求められる理由の一つは、ビジネスを取り巻く環境の変化のスピードが加速していることである(松丘：26)。このことは、技術の進歩や消費者の欲求の変化が速くなったというような、文字通りの速さの問題のほかに、仕事の進め方の変化という意味もある。すなわち、これまでは、完成した製品を市場に投入するというやり方が普通だったが、今は、そうではなく、最低限の機能を備えたサービスの段階で市場投入し、顧客の声を聞きながら変更を加えていくという進め方に変わってきた。これに対応するためには、1年に1度の考課では間に合わないのである。

また、組織横断的なプロジェクトによる仕事が推進されるように変わってきたことも関係している(松丘：31-33)。「アメリカのリサーチ・コンサルティング会社である CEB 社の調査によれば、2002年から2012年の10年間で、ビジネスの収益性に占める社員のパフォーマンス要素のうち、個人タスクによるパフォーマンスの割合は78%から51%に低下、そのかわりにネットワークによるパフォーマンスの割合が22%から49%へと大きく増加したと報告されている。」「メンバーどうしの連携が求められる職場になると、社員をランク付けする年次評価はコラボレーションの阻害要因になる」のである。

GE その他の制度の変化

人事考課制度がどのように変化してきたのかを具体的にみる(Works：17-19)。

評価の仕組みとして有名なものの一つは General Electric 社(GE)の「9ブロック」と呼ばれるものである。これは、縦軸に業績、横軸に実践すべきリーダーシップ、を置き、それぞれの達成度を3段階で評価し、そうしてできた3×3の9つのブロックに社員をプロットするものである。そのブロックの呼び名はそれぞれ次のようになっている。

業績・リーダーシップ共に優れた者は Role Model(模範)、

片方が優れていて、他方は普通程度の者は Excellent(優秀),
どちらも平均程度の者は Strong Contributor(強力な貢献者),
片方が普通で、他方は劣る者は Development Needed(要改善),
どちらも劣る者は Unsatisfactory(不十分)。

このレーティング(ランク付け)の仕組みは世界中の企業が参考にしたが、GE は大部分の事業部門で2015年に廃止した。その代わりに上司と部下のコミュニケーション量を増やした。そのことによって、年間の評価の回数を増やすことと、今後の社員の発展可能性についても話し合うことが期待されている。具体的な方法としては、「PD@GE」というスマートフォン・アプリを導入して、特に若い世代が上司とコミュニケーションを取りやすくなるように工夫した(@人事 online(B))。

この変化の理由はのちに詳述するが、1年に1度の評価では、変化の速い現実に対応できないということと、既に過去の事柄となった業績だけで評価するのではなく、社員の今後の発展可能性をも判断する必要があると考えられ始めたことである。

多くの会社がそれに追随して、レーティングをやめ、上司と部下のコミュニケーション量を増やし頻度を高める等の仕組みを導入した。ゴールドマンサックスもレーティングを廃止した会社の一つである。従来から360度評価をおこなうことを基本としているが、変更点の一つは、数値による評価をやめて定性コメントのみのフィードバックにした点である。

(注：360度評価) これまでの評価制度の問題を克服しようとして近年、「360度評価」と呼ばれる制度が導入されている。これは、評価を、上司のみがするのではなく、同僚や部下もおこなうという制度である。多面的評価と呼ぶこともできる。大湾秀雄は、経営管理のためのソフトウェアを専門とする「ワークスアプリケーションズ」社を対象に事例研究をしている。この企業は、これまでなかったソフトウェアを開発する企業として出発したので、創業時から、価

値を創造できる人材の確保を課題としていた。そのために、創業時から多面評価を導入して創造的な人材を見出すことを目指していた。ただし、この多面評価にも弱点はある。すなわち、陥りやすい運用・行動として、評価コストが高まる、お互いに高い点数を付け合う、という可能性があるのである。日本企業には、出る杭は打たれることを嫌い、まわりに迎合する風潮があるので、その傾向が強くなると言える(大湾：71-74)。

また、世界4大会計事務所の一つとされる米国のデロイト Deloitte 社では、「システムやツールが複雑化し、マネジャーは全体で年間約200万時間を評価のために部下との面談や評価会議に費やしてきた」(デロイトトーマツコンサルティング執行役員・土田昭夫氏)ことにより、評価制度の変更をおこなうに至った(Works：15-16)。

日本にも、ノー・レーティングにした企業がある。「カルビーでは2010年から人事考課を止め、かわりに全社員が上司と部下で Commitment & Accountability という年度目標を結んでいる。部下は上司と徹底的に話し合った上で目標値を Commit し、その Commitment & Accountability は社内イントラネット上に公開される」(松丘：5)というものである。

アドビの変化

また、アドビでもそれまでの評価制度を変更し、2012年に評価制度の改革プロジェクトをスタートした(Works：15-16)。アドビのかつての制度は「スタックランキングシステム」と呼ばれるもので、マネジャーが従業員をランク付けし、上位20%、中間70%、下位10%、に区分するものであった。上位20%には多大なボーナスを与えた反面、最低ランクの従業員は解雇された。この解雇は、中間層の動機付けを高める為におこなわれると言われた(HRpro online)。

しかし、その制度は廃止された。その理由は、まず、毎年、年に1度、評価結果をフィードバックする面談の直後に離職者が増えるという事実が明らかになったことである(これは、予想より低い評価を受けた社員が失望した

からだと言われる)。「そして、従業員をランキングすることが、モチベーションを下げ、チームワークを阻害していることに気付いた」のである(アドビシステムズ日本法人人事部長のキム・ブロンスタイン氏)。

また、時間的なコストが膨大だったこともある。アドビの試算によると、毎年マネジャーが全員分の評価を実施するのに要したトータルの時間は8万時間であった。これはフルタイム社員40人分の年間労働時間に相当する膨大な時間である。

そこで、アドビは評価の原点に立ち返って考えた。その結果、評価の目的は、従業員をランクづけすることではなく、パフォーマンスを最大化することであることが再確認された。そして、そのためには、年に1回の結果のフィードバックでは不十分で、上司と部下のコミュニケーションを増やすことが必要だと考えられるようになった。

年次勤務評定を撤廃して代わりに取り入れたのは、カジュアルな「Check in チェック・イン」システムである。これは上司と部下の対話をより頻繁におこなうものである。この制度では、マネジャーと社員は最低でも3か月に1度、チェックイン・ミーティングをおこなう。その際、毎回必ず三つのトピックについて確認をおこなう、というものである。三つのトピックとは、期待 expectations、評価 feedback、今後の成長と発展 growth and development であり、これらについて両者の話し合いが行われる(Aldoni online)。

アドビでは、新しくチェックイン・システムに変わった結果、良い成績を上げている従業員は、「評価されていると感じる」という報告をし、改善の余地がある従業員は、この制度によりサポートされ励まされていると思うようになったという。新制度導入以来、自発的離職者は30%減り、マネジャーは8万時間の大部分を取り戻した(@人事 online(A))。

レーティングの問題

人事考課制度では必ず行われてきたレーティング(Rating, ランク付け)に

はそれ自体に以下の問題点が内在している(松丘：36-44)。

1. 評価エラーの多発

現在の企業には尖った専門人材がますます必要になっているが、そのような社員を従来の基準で評価すると低い評価結果になり、その社員が退職する可能性がある。多様な人材を画一的な基準で評価することはますます適切ではなくなっている。

2. 正規分布の誤解

社員をランク付けするという考え方の背景には、社員のパフォーマンスは正規分布するという暗黙の前提がある。しかし、ある調査研究によると(Ernest O'Boyle Jr. & Herman Aguinis, "The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance", Personal Psychology, 2012 Spring), 企業に限らずあらゆる組織における人のパフォーマンスは、正規分布ではなくパレート分布することが検証されている。パレート分布を前提とするならば、大多数の社員は中間値よりも低いところに位置することになるが、だからといって、当然ながらこれらの社員が不要なわけではない。それならば、あえて中間値以下を細かくランク付けするのをやめて、皆にモチベーション高く働いてもらったほうが得策ではないかと考えられるようになった。

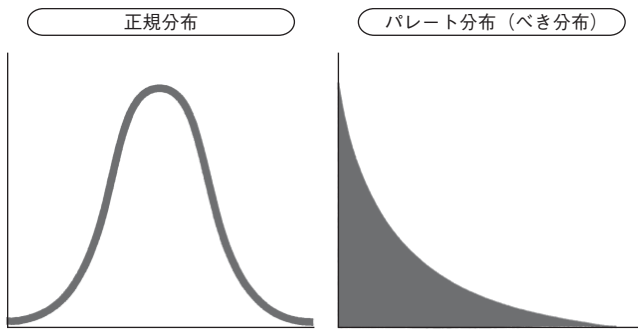


図1 正規分布とパレート分布(松丘：39, 図表2「個人のパフォーマンスの分布」より)

また、心理的な問題もある(松丘：34)。社員は、レーティングを受ける時期が近づくと、心理的に不安になる。そして、評価が下がることを恐れて消極的になる。実際にグーグル社でおこなった分析では、成功しているチームでは、心理的安全が成功のための最も重要な要因であることが判明した、といったことがある。

レーティング固有の問題ではないが、ミレニアル世代の台頭という事態も関係してくる。今の若い世代は、疑問が生じたら、スマートフォンなどでその場で調べるし、投稿したコメントには即座に返信が寄せられる。このようにリアルタイムワールドで生きているこの世代の社員にとっては、半年前、1年前のことをフィードバックされても、後ろ向き話を聞かされているようにしか感じられない(松丘：36-44)。

レーティングをしていた従来の評価制度と、それを廃止したこれからの評価制度は次のように比較できる(松丘：22)。

従来の「目標管理」による評価制度では、目標の設定は年度初めにおこなわれるが、制度変更後は、リアルタイムにその都度おこなわれるようになる。レビューは、想定期間(通常1年)の中間に実施されていたが、これもリアルタイムにおこなわれるようになる。そして、評価は期末におこなわれていたものが廃止される。これらの結果の社員へのフィードバックは期末にのみおこなわれていたが、随時リアルタイムに実施されるようになる。

(注：賞与・昇給の決め方) 日本では人事考課が必ずしも賞与や昇給とリンクしていないが、米国では両者は直結しているので、レーティングをやめた場合には賞与や昇給をどのように決めるかは直ちに大きな問題となる(Works：19-20)。それに対する回答の一つは、「マネジャーの裁量に任せる」であるという。米国では、日本と違って、中間クラスの管理職にもその権限が与えられているので、それができるのである。ただ、実際にそれをおこなおうとすると、評価される側の納得感を得ることが難しい。従来は数値や標語によって違いが示されたが、今は、それがないので、代わりに、上司と部下のコミュニケーション

オンを増やすことが考えられている。GEでは「タッチポイント」、アドビでは「チェック・イン」、デロイトでは「スナップショット」と呼ばれる制度で、いずれも頻繁なコミュニケーションをおこなうことが重要と考えられている。

目標管理制度(MBO制度)

従来、人事考課制度の中心をなしていたのは「目標管理制度(MBO=Management by Objectives)」と呼ばれるものである。日本では、1990年代に企業が、米国から強い影響を受けて、成果主義のもとで目標管理制度(MBO)を導入した(Works:6-7)。

MBOの理論的背景は、ピーター・ドラッカーが1954年の著作『現代の経営』で提唱した「目標と自己統制による管理」である。ドラッカーは、「客観的で明確な目標を設定し、その達成に向けて、計画を立て、実行し、結果を評価するplan-do-seeのサイクルを回すこと、を体系化し、Management by Objectives(MBO)という名を与えた。…その骨子は、「目標による管理」と「自己統制による管理」という2つのマネジメント機能が、明確な目標を設定することによって動き出すということにある。」

具体的には「期初に上司と部下が個別の面談を通じて、客観的に測定可能な目標を設定し、期間中は個人が目標達成に向けて活動し、期末には達成度を測定して、業績(パフォーマンス)を管理する、という形で運用されてい」る(高橋:83-86)。

MBOは、目標の達成度によって個人を評価し、処遇に差をつけるシステムとして機能していった。MBOの大きなメリットは、多様な職種に就いている従業員の成果を、共通して一元的に評価できる柔軟なシステムであることである。日本の企業では明確な職務が定められておらず、1人の従業員がさまざまな仕事を担当しているが、MBO導入によって、担当業務が多様でも、目標達成度という一律の基準で評価できるようになったのである(高橋:91)。

MBOは、米国では1990年代以降、変化し、仕事(職務)の成果を問う評

評価基準に、人物を評価する基準が加わった。個人が担う仕事の中身が以前よりダイナミックに変化するようになったことによって、業務内容や責任が固定されているという前提に立つ従来の職務寄りの評価基準ではなく、どんな仕事であっても評価できる基準を導入する動きが広がった(これは元々の日本的なやり方と通じるものがある)。

2. 人事考課制度の問題点

MBO 制度の課題

上で見た MBO 制度に関して、現在では、部下を評価する上司の側が、次のような課題を感じていると述べられている(リクルートマネジメントソリューションズ・宮澤俊彦氏)(Works : 11)。

まず、日本の企業の多くには職能資格主義的な価値観が残っているので、期初に目標を設定する時に、個人の職務を念頭に置いた MBO 的な目標設定と基本的な点でずれが生じる。目標が現実とフィットしていないので、期間の途中に、目標をベースに対話をするのは難しくなる。期末の最大の問題は、「評価を低くつけたくない」というマネジャーが多いことである。また、将来のリーダー選抜は MBO では難しいと考える人事担当者が多く、リーダー選抜のための別の評価の仕組みを求めるニーズが近年高まっている。

高橋潔は目標管理制度(MBO)の長所と短所を次のように整理している(高橋 : 92-)。「評価制度としての観点から目標管理制度を検討すれば、目標管理制度の長所として、以下のことが指摘できる。

- ①業績評価のための基準(目標)が個人別に柔軟に設定できるため、業務内容が不定型で多様な職務(管理職や専門職など)に従事する人材の業績管理に適していること、
- ②組織目標と個人の業績を直結させることができるため、組織に対する個人の貢献度が明確になること、

- ③目標設定の過程で対象者が自分の意見を述べたり、自分の能力に適した目標が設定できるため、評価が一方的ではなく、公平性・納得性が高いこと、
- ④明確な目標によって動機づけられると同時に、目標の達成を通じて能力開発や自己実現の機会が得られること、
- ⑤目標設定の過程で上司と部下の役割や責任が明確化されるため、上司と部下の対立や不和が緩和される…。」

一方、短所としては、

- 「①伝統的人事考課と比べて、対象者の行動や業務の進捗状況をより詳細に把握しなければならず、上司に負担がかかること。
- ②目標設定に当たって部下に十分な権限を委譲しなければならないため、参加型リーダーシップをとれない上司の下ではうまく働かないこと、
 - ③目標が直接個人に結びつけられるため、グループで行う職務にはなじまないこと、
 - ④目標達成と報酬が強く関連づけられることによって、低い目標を設定しリスクテキングを阻害したり、部門間や仲間内の内部競争を助長したりすること、
 - ⑤結果だけが強調されることによって、目標達成の過程が疎かにされてしまう、いわゆる結果主義に陥ってしまうことなどがあげられる。」

上に高橋が挙げたもの以外に大湾秀雄は次の短所を挙げている(大湾：78)。目標管理制度においては、目標設定の際の「ゲーミング」と「隠し玉」という問題が生まれる。「ゲーミング gaming」とは、「制度を利用していかに自分の利益になるような結果を誘導するか」である。具体的には、経営陣が定めた目標値が容易に達成できる程度の低いものである場合には、目標値以上の成果を残さないように努力量を調整して、余分な努力はおこなわない。他方、経営陣の目標が高すぎる時は、意図的に低い実績しか上げないことによって、次期の目標値を下げさせる、というようなことであ

る。これが行われると、組織全体としての業績は、最大限可能なレベルよりも下がっていく。

「隠し球」とは、上司と部下が来期の目標設定を話し合う時に部下が、自分の勤務実績に関する情報のうち、目標値を高くしかねない情報は提示せず(隠し)、目標を低く抑えようとする行動である。例えば、新しく獲得した顧客が来期に売り上げを見込めると予想できる場合にも、その顧客のことは今は伏せておく、というようなことである。

成果主義の問題点

次に、「成果主義」の持つ問題点について検討を加える。成果主義は、個々人にインセンティブを与えるというメリットがあると考えられてきたが、実際には、問題点が多いこともわかってきた(高橋：3)。具体的には、「評価・処遇の高かった人材が疎まれて転職してしまうこと(逆選択の問題)、達成が難しいチャレンジングな目標を設定しなくなること(モラル・ハザードの問題)、評価につながらない支援的行動をとらなくなること(組織市民行動の低下の問題)、成果が高くないにもかかわらず年長者に高い地位が与えられ手厚い処遇を受けていること(フリーライダー問題)、評価されない仕事で一所懸命努力しても仕方がないと感じ、やる気を失うこと(ディモチベーションの問題)、不得意な仕事を担当させられたうえで報酬に差が付くのはルール違反だと感じること(心理的契約違反の問題)…。」「なかでも、とりわけ注目すべきなのは、評価の公平性の問題である」。

成果主義の問題として、また、大湾秀雄は次のような点を挙げている(大湾：66-67)。

「90年代に成果主義を導入した多くの日本企業において、報酬制度改革が期待された効果を生まなかったために、成果主義という考え方そのものを批判する識者も少なくない。実は成果主義が意図された結果を生まない失敗事例の多くは、そもそも適切な成果指標が存在し得ないところに成果

主義を導入したり、成果指標と企業目標のズレが設計段階で認識されていなかったり、当事者間にコミットメントが欠落していたりといった問題点が指摘できる場合がほとんどである…。」

そして、評価制度設計がなぜ難しいのかについて、その理由を4点挙げている。それは、

1. 多くの職種において社員は複数種類の業務を遂行することを要求されるが、それら全てを一つの基準で評価することは難しい。これは「マルチタスキング・エージェンシー問題」と呼ばれるものである。このような場合には、また、評価されにくい仕事には手を付けず、評価されやすいタスクのみをこなそうとする傾向が生じる。
2. 成果は集団の生産性や収益指標でしかとらえられない。例えば、流れ作業で働く組立工の生産性はライン全体の生産性としてしか測れない。それにもかかわらず、成果主義では個人ごとの成果を測定しようとするので、根本的に無理がある。
3. 成果が結果として明確になるまでには時間がかかる。研究開発者による発明の場合には、経済的価値が確定するまでには10年、20年かかることが稀ではない。例えば、2002年にノーベル化学賞を受賞した島津製作所の田中耕一氏の場合は、1985年に発明した技術が、商業化されて会社の利益に貢献し始めるのは90年代半ばを過ぎてからであったし、その後の特許取得なども含めて企業利益への貢献度がある程度固まって評価されるまでに20年はかかったと言える。
4. 多くの職種において個人の成果を測る客観的な指標が常に存在するわけではないので、上司が基準を作成することになるが、それは主観的なものになりがちである。日本で成果主義と呼ばれる報酬制度の多くが、目標管理制度の下での評価に基づいているが、目標管理制度は、目標の設定が恣意的であるし、目標が達成されたかどうかの判断もある程度主観に頼らなければならない、客観的ではありえない。
5. また、上にも述べたが、評価指標の操作(ゲーミング)や隠し玉もおこ

なわれる。

上記のうち、主観的評価を使用することの問題点を説明するために大湾は、米国ニュージャージー州に本社を持つ創薬事業のメルク社の事例を挙げている(大湾：68-71)。

1. 背景と内容

メルク社の人事評価システムは、職務給に人事考課を加味したものであった。しかし、社員の不満は大きかった。理由は、まず、業績如何にかかわらず、ほとんどの人が5段階評価の評点で4を付けられ、在職年数の長い人は業績が振るわなくても低い評点はつけないという慣習が定着していたことである。新規配属社員は業績が良くても3を越える評点は付けられなかったし、優秀な実績を出していた社員でも5の評点を受けることは稀で、そのことによって、優秀な人材の離職が問題になり始めていた。

そこで、メルク社は1986年に、それまでの絶対評価を相対評価に変更し、評価の高い方から、社員を5、15、70、8、2%に区分するという分布目標を定めた。

2. 絶対評価から相対評価へ—制度変更の影響と課題

「全員に4評価」という楽な選択に流れていたマネージャーが、制度変更によって、差をつけることを求められ、しかも、それを部下に納得される必要が出てきた。しかし、その結果、次のような恣意的な行動が見られるようになった。すなわち、①順繰りに高い評価をつける。②新たに配属された社員にはPR(progressing)という中立的な評価を与えることが可能だが、評価材料のある新規配属社員にもPRを与えて、他の社員に良い評価を回した。

3. 主観的評価制度の弊害—「中心化傾向」と「評価インフレ」と「イエスマン」

評価に対する適切なインセンティブを評価者に与えることなしに主観的評価が導入された結果として次の問題が発生した。

- (1)中心化傾向。すなわち、皆に同じ評価を与えようとする。この傾向が生まれるのは、一つには、部下に悪い評価を与えると、人間関係が悪くなったり、モチベーションが下がったりするおそれがあるので、それを避けようとするためである。他方、卓越した成果を示した者に突出した評価を与えると、他部署からの引き抜きにあったり、自分自身の昇進機会を奪われるリスクが高まったりするので、これも避けられる。
- (2)評価インフレ。高い評価を与えた部下が他へ転出する心配がなく、他部署での評価も高めであることがわかると、マネジャーは、平均的な成果の部下にも安心して4をつける傾向になる。
- (3)評価される者が評価する者におもねり、意思決定の精度が鈍る。言い換えれば、イエスマンになる傾向が生じる。

成果主義については以上のような問題点が指摘されているが、そこにも出てきた「絶対評価」と「相対評価」のもつ問題点を次に挙げる。

絶対評価と相対評価

絶対評価と相対評価のメリットとデメリットについて大湾秀雄は次のように整理している(大湾：70)。

絶対評価のメリットは、被評価者にとって評価結果がわかりやすい、部門間での評価の調整が不要である、人材育成を目的とする場合にはフィードバックを与えやすい、という点がある。他方、絶対評価のデメリットは、高い評価も低い評価も評価者に心理的負担を与えるので、真ん中のレベルに評価が集中する傾向がある(中心化傾向)、評価基準が主観的な場合、評価が甘くなりがちになる(評価インフレ)、という点が挙げられる。

これに対して、相対評価のメリットは、絶対評価より評価が容易である、差をつけることを評価者に要求するので中心化傾向を回避できる、好景時に全員が良い評価を得たり、不景気時に全員が悪い評価を得たりすることが避けられる、という点がある。逆にデメリットは、優秀な人材でも、

同じ職場に優れた従業員が多ければ評価が低くなる、従業員同士の足の引っ張り合いが起き、協力関係にマイナスになる、他部門との調整コストが上がり、人為的な割り当てが行われる、というものがある。

これらの課題を克服するための工夫は、絶対評価の場合は、評価者を複数にして客観性を高める、可能なかぎり客観的な評価基準の設定に努める、部門収益に責任を持つ者にのみ評価権限を与える、というものがある。相対評価の場合は、ジョブローテーション等により評価の比較相手の固定化を避ける、評価基準に、協力・後輩の指導・組織への貢献などを加える、というものがある。

絶対評価・相対評価両方に共通する改善策として、報酬と評価制度をリンクさせる時は評価者訓練を必ず実施する、評価された経験を経た者のみが評価者となるように、新しい評価制度は組織の上部から導入する、というものがある。

目標管理・評価制度に関する調査結果

上記の問題点は、評価制度の問題点について実際におこなわれた調査の結果からも明らかになる。

松丘啓司(MI ASSOCIATES 代表取締役社長)は、目標管理・評価制度の問題点に関する簡易調査をおこなっている(MI ASSOCIATES online)。調査がおこなわれたのは2016年7、8、9月で、調査対象者は、年次評価廃止に関するセミナーの参加者49人であった。この回答者は、セミナーに参加していることから考えると、この問題に対して問題意識が高い人たちと思われる、としている。

目標管理・評価制度の現状の問題点として挙げられた項目は、賛成した者の割合(「 」の後の%)の高いものから順に次のようになる。

「評価者による評価結果が上振れする傾向にある。」61%

「目標管理の面談が実施されなかったり、形式的になっていたりする」

51%

「評価面談では業績評価の理由の説明や改善点の指摘が大部分を占める」

49%

「制度上の評価項目が業績中心であり、人材開発要素は乏しい」45%

「目標設定面談は会社目標を個人にブレークダウンする場になっている」

39%

「コンピテンシー評価などを取り入れているが、現場でうまく運用できない」35%

「業績・コンピテンシーなどの評価項目の多様化、キャリアコース別の評価体系の細分化などによって制度全体がわかりにくくなっている」31%

「評価結果と給与査定の結果が異なるため、評価に対する納得感が薄い」

22%

「キャリア開発系の制度(自己申告、キャリア面談など)が導入されているが、目標管理・評価制度との違いが明確でない」20%

これらの回答に関して次のような考察がなされている。

「評価者による評価結果が上振れする傾向にある。」(61%)が最も回答率が高いが、その理由として、以下の推測が可能である。

一つは、評価者が被評価者に配慮しようとすることである。しかし、このことは、適切な評価ができないことになり、人材開発にはマイナスになる。もうひとつの理由として、被評価者の専門性が多様化した結果、一つの尺度を複数の部下に当てはめることが難しいので、全員に無難に高めの評価を付けておく、という点が挙げられる。

2番目に回答の多い「目標管理の面談が実施されなかったり、形式的になっていたりする」51%、に関しては、理由として、上司が部下から不満を聞かされるのを避けようとすることや、そもそも面談の意義が感じられないと評価者が考えていること、また、評価が、人材開発より業績管理に偏重していると感じられていることも理由と思われるとしている。

人事担当者の座談会 考課制度の課題

雑誌の Works には、いくつかの企業の人事担当者が参加して、それぞれの会社でおこなってきた人事考課制度に関して行った座談会が紹介されている (Works : 8-10)。そこでは、現場が感じる評価制度の行き詰まりが表明されているが、生の声が聴けるのは有益であるので、以下、紹介する。参加しているのは、商社、化学メーカー、電機メーカー 3 社の人事部長である。

まず、それぞれの会社で現在実施している評価制度について説明がなされている。電機会社では、MBO の導入は1990年代半ばで、同業の間では比較的早い時期であった。現在は、MBO による業績評価と、能力評価の二本立てでおこなっている。能力評価ではコンピテンシーを見ている、と語っている。商社と化学会社もおおむね同様である。

次に、課題に感じていることとして、商社の人事部長は語る。「MBO の機能の1つは業績の管理です。会社の業績目標をブレイクダウンして個人の目標に落とし込むわけですから、MBO をなくすわけにはいきません。ただし、業績達成度がそのまま個人の評価となり、さらにそれが報酬と分かちがたく結びついているという現状に問題がある。私たちは業績を達成しつつ、人も育てたい。人材育成のためにはチャレンジングな目標を与えたいのですが、達成しなければ報酬が減る、というのでは、目標はできるだけ低く、という圧力が働くのも事実です。」つまり、MBO による業績の管理だけを個人評価として報酬に繋げるのは問題であり、人材育成をも考える必要があると語っている。

同様のことを、電機会社の部長は次のように述べる。「個人の能力開発ツールとして見たとき、MBO は結局後追いの仕組みでしかありません。…「あのときはこれができなかった」という話になりがちで、減点主義に陥ります。」「その結果、…評価が社員のモチベーションアップにつながらないという問題が発生するのです。」と語っていて、MBO は社員全体のモチベーションの向上につながらないという現状を述べている。

そのことは、商社部長の言い方によれば、「今のMBOは誰も幸せにしない仕組みです。最高評価を得た人ですら、「頑張ったんだから当たり前」と思うだけですし、低い評価の人はもちろん、中間の評価を得た人も、モチベーションが下がっているのが現状です。」ということになる。

モチベーションが下がることを身を以て感じている中間管理職は、次のような行動をとるようになる。(化学会社部長)「当社にも、部下のモチベーションを下げたくないばかりに、上司は低い評価をつけたがらないという「中心化傾向」の問題はありますね。」

上に述べられていた、評価と報酬の関係の改善に関しては、司会の「昇進や昇格は、それらの人物評価が直接影響するのでしょうか」という問に対して、商社部長が、「一定の年齢ゾーンに達した社員に対して、昇進・昇格のための評価を別個に実施します。…(が,)現場から聞こえてくる「評判」のほうが、より重みを持っています。」と述べていて、人事考課制度が昇進や昇格とあまり関係がなく、必ずしも有効でないことを認めている。

現在変貌を見せつつある考課制度が今後さらにどのような変化を遂げると考えられるか、については以下のように担当者が答えている(Works : 32-33)。

商社：「報酬や昇進・昇格決定の権限をマネジャーに渡すということですが、米国ではもともとマネジャーの権限が大きいからこそ、それが可能…(でした)。日本ではモチベーションの低下を恐れ、部下全員に差をつけない上司がほとんど…(です)。」

上司(マネジャー)の権限が、日本では小さくなく、今後もそのことは変わらないと思われるので、米国でのやり方は日本では広まらないだろう。

また電機：「当社の例ですが、たとえ同じMBOのツールでも、日本法人では人材育成のために使う色合いが強く、海外法人では数値による優秀

な人材の特定を目的に使っています。欧米では離職率が高いため、次の候補者は誰かを明確にすること、…が求められるからです。」

変化しつつあるとはいえ、日本では社員の長期雇用が多いので、離職率の高い欧米で優秀な人物の特定のために数値化が必要なのは事情が異なる。

実感として痛感されている次の2点も今後(これまでもだったが)、本質的な問題として残っていくと思われる。

商社：「報酬の格差がインセンティブになる、ということがもはや通用しないのかもしれない。」

電機：「優秀な人を特定するリーダー選抜は、どのような評価制度を使ってもそれなりに可能です…。私が課題を感じているのは、分厚い中間層のポテンシャルを最大に発揮させ、チャレンジを促すために何をすべきか、という解が見つかっていないことです。」

この2つは人事考課制度が根本的な点で効果をもたらさないことを示している。人事考課制度を構築する際には、この点の検討を避けては通れない。

補章：日米の人事考課制度の歴史

以上、人事考課制度の近年の動向を見て来たが、日本と米国の制度は同じではないので、最後に、日本とアメリカの人事考課制度の歴史を振り返って、その違いに触れる。

日米の人事考課制度の発展は次のような経過をたどってきた(Works：4-6)。

まず、1910年代に米国で評価制度の研究の曙が訪れた。その時に、人事評価の基本である相対評価と絶対評価の基礎が生まれ、また、客観的数値

の記録が目指された。知識、勤続年数、人柄などの個人特性での評価をおこなおうとしたのである。

この時期に日本は、米国の知見を積極的に輸入するが、独自に研究して深化させることはなかった。輸入したものの中心は、米国の相対評価と絶対評価の思想であった。

戦後になって、1950年代から米国では職務評価の時代が訪れる。職務評価とは、特定の職務における成果と行動の測定をすることであるが、その方向に人事評価のアプローチが変化した。成果の評価においては目標管理が重視された。

この時期の後(1960年代)、日本では、米国の評価制度を輸入する動きは弱まり、職務主義の米国とは対照的に、独自の職能主義を築き上げ、それと強く結びついた日本型の人事考課制度が広まった。それは、1969年に経団連によって定義された能力主義管理であった。すなわち、成績考課、能力考課、情意(態度)考課の3種類で構成される管理方式であった(成績とは、社員が担当する業務を、仕事の速さや量、質などによって評価するものである。能力とは、職務遂行能力、知識、スキル、技術を本人がどの程度保有しているかを表わすもので、情意とは、仕事に対してどのような態度をとっているかを示し、パーソナリティや意欲の高さなどの評価がここに入る(高橋：47-)。この最後の情意考課がアメリカの評価にはない日本独自のものである。)

その後、日本でも成果主義の導入のための評価基準として目標管理制度の導入が一気に進んだ。これは、職務主義ではない日本企業において、評価基準を明確化するためのツールになった。

1990年代になると米国では、従来の方式に行き詰まりが見られるようになり、職務偏重から人物寄りの評価へと変化してきた。能力や行動をベースとしつつも、個人を総体的に評価することに焦点が移る。コミュニケーションやリーダーシップなど、コンピテンシー評価が導入され、浸透していった。

2000年代になると米国では「役割外行動」も評価対象になった。組織目

標を追求するための組織的、社会的、心理的、な環境を支援するさまざまな活動である「コンテクスト業務(役割外行動)」も評価に組み入れるようになり、また、360度評価を導入して、「コンテクスト評価」が容易になった。

この時期の日本はマイナーチェンジの時代で、コンピテンシー評価が重視されるようになり、また、360度評価など、米国の流れを輸入した。

以上のように日米それぞれの評価制度の発展をたどることができるが、日本と米国の間には違いが存在する。それは次のようなものである。

企業における人の評価は、業績に対する評価と、その人のポテンシャル・人物に対する評価の2つの側面がある(Works:12-14)が、「米国企業が人事評価の黎明期から一貫して目指したのは、「結果として高い成果を出したのは誰か」を明らかにすることだった。一方、…日本企業のほとんどが導入していた人事考課は、業績の測定だけでなく、将来のリーダーとして値するかどうかという人物に対する評価をも志していた…。」(Works:6)。

MBOによる評価では人物評価が抜け落ちるので、工夫がなされてきた(Works:12-14)。「米国では、人物やポテンシャルの評価は、日本と異なる手法で進められた。リーダーシップバリューやリーダーシップコンピテンシーと呼ばれる、リーダーが備えるべき資質を言語化し、これを毎期評価する形をとった。人物やポテンシャルの情報も定量化した。GEにおける9ブロックの評価はその一例である。他方、日本で定量化などの動きが希薄だったのは、評判を多層的に獲得した人がリーダーになれば良いと考えたからであり、日本でこれができるのは長期雇用の賜物と言えた。

おわりに

以上、人事考課制度の歴史や特色、欠点などを見て来た。その欠点・問

題点を最後に振り返っておきたい。従来の人事考課制度の問題点としては、およそ次のようなものが挙げられていた。

考課の結果として問題があると考えられるのは、

- 考課制度が個人や組織のパフォーマンスの向上につながっていない。
- 高い評価を得た者以外はモチベーションが上がらない。
- 評価のための資料作り、上司と部下の面談などの準備に膨大な時間がかかり、それを、組織としてのパフォーマンスの向上の度合と比較すると、コスト・パフォーマンスが悪い。

考課の方法に即しては、

- 複合的な業務をおこなっている社員を、一つの基準だけで判断しようとする。
- 業務の成果が明確になるまでに長期間かかるものの場合でも、1年間程度の短期間で評価しようとする。
- 多くの業務はチームとしての業務であるのに、個人ごとに成果を評価しようとする。

そして、それらの根本にある前提に関わるものとして、

- 能力・業績が正規分布していると考える前提が正しくない。

このような問題点があるが、それらを改善するための方法として次のものが提案・実行されている。

- 1年に1度の評価では、職場環境の変化が速い時代に的確な評価ができないので、上司と部下の面談を頻繁におこなうようにする。
- 成果だけでなく、その人物の今後の発展可能性をも評価しようとする。
- 一人の上司だけが部下を評価するのではなく、複数の人が評価するようにする(360度評価)。

以上のことを踏まえると、今後、人事考課制度を実施する場合には次のことが必要であると思われる。評価される社員の側の立場に立てば、評価

は公正・公平なものであることが必要である。また、経営体においては、単に世間の風潮が人事考課制度を行うべきとしているから自社も行って、というのではなく、考課制度が本当に社員のモチベーションを高め組織のパフォーマンスを向上させているのかをチェックし、また、膨大にかかる時間その他のコストに見合う効果が人事考課制度から得られているのかを検証して、それらの問題点を克服した制度を構築することが求められる。

文献等

- Drucker, P., 1954, The Practice of Management (ドラッカー, 1965, 『現代の経営』, ダイヤモンド社)
- 今野浩一郎・佐藤博樹, 2002, 『人事管理入門』, 日本経済新聞社
- 大湾秀雄, 2009, 日米のビジネススクール事例で学ぶ人事評価の落とし穴 あなたの会社の評価制度は本当に機能しているか, 『労政時報』 第3742号
- 金井壽宏・高橋潔, 2004, 『組織行動の考え方』, 東洋経済新報社
- 経団連出版編, 2015, 『人事の潮流』, 経団連出版
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史, 2011, 『新しい人事労務管理 第4版』, 有斐閣
- 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, 2010, 『人事評価の総合科学』, 白桃書房
- 日本経営者団体連盟, 1969, 『能力主義管理—その理論と実践』, 日経連広報部
- 松丘啓司, 2016, 『人事評価はもういらぬ—成果主義人事の限界』, ファーストプレス
- 元井弘, 2007, 『目標管理と人事考課 役割業績主義人事システムの運用』, 生産性出版
- 守島基博, 2016, 成果主義的処遇制度と労働時間, 『日本労働研究雑誌』 677号
- 労政時報別冊, 2006, 最新人事考課制度 人が育つ評価システムと目標管理の実務研究, 労務行政研究所
- Works, 2016, No.138 特集 人事評価なんてもういらぬ, Recruit Works Institute
- adecco, 2015, adecco's eye vol.31, 「特集 今, 求められる評価制度 企業の人事評価制度について考える」, http://www.adecco.co.jp/vistas/adeccos_eye/31/index05.html, (参照 2017.7.16)
- Aldoni, 2017.1.15, フリーランス人事が言いたいこと (Aldoni の Web マーケティングサイト), 「GE と Adobe, 人事評価制度やめたってよ。目的のためには

- 手段はどんどん変えていく」, <https://www.aldoni-hr.com/ge-and-adobe>,
(参照 2017.7.29)
- en エンジャパン, 2016.12.27, 「人事評価はもういらない!? ノーレイティングが突きつける評価制度, その課題」, <https://corp.en-japan.com/success/3434.html>, (参照 2017.7.27)
- HRpro, 2016.3.18, 日本最大の人事ポータル HRpro, 「Adobe の新しい人事評価制度「Check-In」とは?」, <http://www.hrpro.co.jp/agora/4224>, (参照 2017.7.31)
- M.I.ASSOCIATES, 2016.9.20, 「経営・人事コラム 目標管理・評価制度の問題点に関する簡易調査結果」, <http://www.mia.co.jp/column/2016/09/post-89.html>, (参照 2017.7.28)
- @人事 online (A), 2016.6.6, 「海外人事コラム アドビはいかに勤務評価制度を廃止して, なぜそれに成功したのか?」, <https://at-jinji.jp/blog/3407/>, (参照 2017.7.30)
- @人事 online (B), 2016.8.5, 「海外人事コラム 米ゼネラル・エレクトリック, 5段階勤務評定を廃止へ」, <https://at-jinji.jp/blog/4142/>, (参照 2017.7.30)
- ヒューマンキャピタル Online, 2016.10.04, 日経 BP 社の人材開発支援サイト, 「会社を変えるパフォーマンスマネジメント 年次評価を廃止する企業が増え続けている理由とは」, <http://www.nikkeibp.co.jp/atclhco/15/092900014/092900001/?P=3>, (参照 2017.7.29)

