

評価は評価では決まらない

今野 浩一郎

普遍的にベストの評価制度は存在しない

「評価は公正かつ客観的に行われなければならない」。こうした「あるべき論」を聞くと、何か普遍的にベストの評価制度がありそうであるが、どの企業にも、どの社員にも適用できる普遍的にベストの制度はない。評価制度を考えるさいの重要な出発点である。

評価には「何を評価するのか（つまり評価にあたって何を重視するのか）」と「いかに評価するのか」の二つの側面があり、後者については確かに普遍的なことがありそうである。たとえば「ある能力を重視する」という評価基準を設定したら、どの社員にも等しく適用されねばならない。また基準に基づいて上司が部下を評価するさいには、主観的ではなく客観的に行われなければならない。技術的にどのように実現するのかについては難しい点が多くあるが、評価を行うさいに守るべき普遍的な原則であろう。しかし「何を評価するのか」については、そうした普遍的な解はない。

この点は、サッカー・チームをみると分かりやすい。監督が変わると重用されるプレイヤーが変化する。チームの勝利に貢献するプレイヤーを高く評価することでは監督による違いはないが、どのようなプレイヤーが勝利を生むかが不確定であるため、監督が考える戦略によって、どのようなプレイヤーが望ましいかを定める基準（つまり、プレイヤーを評価する基準）は異なってくる。企業も同じことである。経営に貢献する社員を高く評価する点では変わらなくても、どのような経営を行うのかは企業によって異なり、そのため評価にあたって重視することは企業によって異なる。また同じ企業のなかでも、社員に期待することが異なれば、評価するにあたって重視することは異なってくる。

「ましな組合せ」の選択は経営に依存する

このようにみえてくると、すべての企業、社員に適用すべき評価の一般解はなく、それぞれの文脈の中で成立する特殊解しかないということになるが、それでも、ある環境条件のなかで共通する傾向は見出せるかもしれない。

そのさいに注意すべきことは、どのような制度をとったとしても功罪両面があるということである。たとえば個人プレーを重視する評価を行うと、個人のモチベーションは高まるがチームプレーが阻害され、チームプレーを重視すると、チームプレーは促進されるが怠ける個人が増えるかもしれない。評価制度にはこのような多くのトレードオフが複雑に絡み合っているため、そのなかから「ましな組合せ」を選択するというのが現実である。

そうすると「ましな組合せ」はどう決まるのかが問題になるが、それは、評価制度そのものをいかに精緻に見ても分からない。「ましな組合せ」の選択が企業のとる経営の考え方、あるいはそれを規定している市場の特性に規定されるからである。個人プレーを捨ててチームプレーを重視する選択肢も、その逆の選択肢もありうるのである。年功的人事管理のもとでの評価制度を成果主義に基づく評価制度に変えたために、チームプレーが阻害されたといかに批判してもあまり意味のないことである。チームプレーが阻害されることは想定範囲内のことであり、それでも成果主義型の評価制度をとるという選択もありうるのである。

どのような評価制度をとるかは、評価制度では決まらない。これが評価制度を考えるさいの基本であるように思う。

(いまの・こういちろう 学習院大学教授)