

評価制度の弊害は除けるか？

『日本労働研究雑誌』編集委員会

人が人を評価するという営みはもっとも高度で難しい仕事の一つであろう。それゆえ評価制度の設計と運用に際していろいろな弊害が生じる。

本特集号は、評価制度の弊害に関する理論的・実践的知見を整理し、その対処法を解説することを目的としている。もとより評価する側も評価される側も限定合理的な主体であり、ときに機会主義的な行動をとるので弊害のすべてを除くことは難しいだろう。しかし、少なくとも評価制度にどのような類いの弊害が伏在しているのか、どのようなメカニズムでそれが発現するのかを探り、その抑制さらには解消に効果的なフォーマルな理論と実践事例を学ぶことは重要である。それで本特集号のタイトルは「評価制度の弊害は除けるか？」とした。

ここで評価制度の弊害とは、第一に、被評価者が感じる不正感や不満感、および評価という行為そのものに付随する評価者の負担感やストレスといったネガティブな心理に関わる問題である。第二に、評価の基準や評価方法の選択いかんによって生じる「意図せざる逆機能」の問題である。例えば、生産職場の評価指標を技能基準から生産量基準にして、賃金を出来高給に変えたら、協調的な職場の風土が損なわれ技能伝承が停滞したといったことなどがその例である。また評価指標は適切であったとしても、その内容や意義が従業員によく理解されていないことから弊害が生じる場合もある。

したがって、評価制度の設計と運用にあたっては、成果の客観的測定のしやすさ、チームワーク、成果が確定するまでの時間の長さといったタスク特性および活用目的に応じて、少なくとも以下の課題に向き合い、その弊害に対処していかなければならない。課題とは、評価基準と評価要素の選択（主観的－客観的評価、相対－絶対評価、インプット－アウトプット評価、集団－個人業績評価）、評価の信頼性、評価の公正性、事前に決めたルール当事者間のコミットメン

トである。同時に、寛大化、中心化傾向、ハロー効果など評価のエラーやバイアスに関わる問題への対応も必要である。

さらに、評価制度は人事制度全体を構成するサブシステムの一つであるから、弊害の原因は評価制度だけではない。むしろそれは昇進制度、報酬制度などを含む人事制度全体や組織体制と評価制度との不適合から生じる。したがって、本誌で大湾論文がいうように、報酬制度設計、職の設計、企業の所有構造まで含めて、すべてが内生的に定まる最適人事制度を常に目指しながら、評価制度に目を向ける、「森を見て、木を見る」姿勢が重要である。

さて、評価制度がマネジメントの他の側面との関係いかんによってその機能性が決まるのであれば、成果主義へと舵を切る人事制度改革が盛んに行われた90年代以降に評価制度に対する議論や批判が集中したことは当然の成り行きであった。

本誌では、2006年9月号（No.554）で成果主義賃金制度に関する特集が組まれている。この中で石田論文は90年代以降の日本企業の賃金制度の変化を事例から分析している。その変化を要約すれば、(1) キーコンセプトの変化。職務遂行能力から役割へ。(2) 社員等級制度の変化。職能資格等級から役割等級へ。(3) 基本給の変化。年齢給＋職能給から役割給へ。(4) 人事考課の変化。能力考課＋情意考課＋業績考課からコンピテンシー評価＋成果評価へ。以上4点である。この時期の人事制度改革の本質は、職能資格制度から役割等級制度への転換を柱として、一方で成果評価を、他方でコンピテンシー評価を備えることによって市場から発信される賃金相場やジョブ・サイズなどの情報を組織内の管理規則に翻訳可能なものにしたことであった。つまり成果主義の賃金制度改革の側面に光を当てて評価制度の変化を捉えれば、職務行動としての顕在化した能力（コンピテンシー）や短期的業績を、これまで以上に報酬に結びづけるようになったという

ことである。逆に、それ以前に日本企業に広く普及していた評価基準——実際は使われていない技能や成長可能性といった潜在的な能力、これまでの貢献の蓄積としての長期的業績——は削除あるいは縮小されたのである。

成果主義の昇進制度の側面に目を向けて評価制度の変化を捉えてみよう。伝統的な日本企業の特徴は「遅い選抜」、すなわち同期間で昇進格差が生じる時期や、一部しか昇進できない決定的な選抜の時期は遅い一方で、昇進格差発生前から将来の昇進に良い効果をもつ仕事への選抜を巡る競争が行われていた。この方式は、組織成員の競争を焚きつけて能力向上のインセンティブを長く保持させるように作用した。また長期にわたり複数の評価者が当該従業員を評価するので評価の確度は高まり、そのことは被評価者の納得感や公正感の醸成につながった。しかし企業業績が低迷するなかで、成長につながるよい仕事に就ける人材は少数に絞り込まれ、また次世代幹部育成を目的としたファスト・トラック・プログラムなど「早い選抜」を導入する企業も散見されるようになった。すなわち、これまで多くの従業員が享受した、成長を促す仕事の機会の提供ではなく、現在の貢献の評価に基づく報奨によってやる気を高めることの重要性が増してきたのである。

人材育成（キャリア開発）システムと評価制度の変化を捉えてみよう。伝統的な日本企業はこれまでと異なる職能や同一職能内の他分野へ配転することで知的熟練（幅広い専門性）の形成を図った。このことはブルーカラーのみならずホワイトカラーにも当てはまった。組織長は、不慣れな職務に就いた時の、そこにおける新たな専門領域の理論と実践を素早く理解する能力を評価して、その人物の上位ポストへの資質を多面的に評価した。これには人事部も加わり、評価情報を異動に利用するために一元的に中央で管理した。しかし、近時は要求される職務の専門性が増したことから、特定分野の専門能力の向上を優先して「幅狭い」キャリア形成が施す人材も増えつつある。すなわち専門職のすそ野の拡大である。これまで研究開発部門や生産部門の専門職の評価制度にまつわる弊害はさまざまに議論されてきた。その議論の中心は専門職の評価と処遇の受容であった。専門職の仕事は技術変化の測定において不確実性が高いがゆえに目標設定が難し

い。また成果が確定するまでの時間が長く組織への貢献の評価は難しい。したがって専門職が評価結果を受容するためには公正性を高めていかなければならない。すなわち分配的公正（distributive justice）と手続き的公正（procedural justice）が重要となる。前者は受け取った報酬の総量に関して知覚された公平性、後者は報酬が決定される際の手続きに際して知覚された公平性と定義されるが、公平性を増すためには評価制度に対する信頼性を高めることが必要である。具体的には、評価者と被評価者との間の十分なコミュニケーション、上司-部下のなすべき職務についての合意形成、評価のフィードバックをこれまで以上に丁寧に行うことが求められるようになった。

さて90年代以降に集中的に行われた人事制度改革も2000年代に入ると見なおしがかかるようになった。わけても成果主義賃金の機能不全は、評価制度の問題が元凶であると多くの論者から指摘され、企業は試行錯誤しながら評価制度を運用しているのが実態である。しかし先に述べたとおり、評価制度にまつわる弊害にはどのようなものがあるか、何故にそのような弊害が生じるのかについて、われわれはいまだ十分に分かっていないのである。このような状況にあって、評価に関連する経済学、心理学、法学、経営行動科学の学術的知見を動員し、実践的対処法を理論的かつ総合的に整理しておくことは有用であろう。

まず大湾論文は、評価制度を正しく機能させるためのポイントを、組織の経済学や人事経済学の知見から包括的にしかも分かりやすく解説している。具体的には、(1) 主観的指標が機能する条件、(2) 評価指標の組み合わせ、(3) 複数任務に起因するエージェンシー問題、(4) 評価におけるバイアス、(5) 評価指標の操作（ゲーミング）という5つのテーマに分類して整理する。なかでも(3)のマルチタスク問題は重要である。詳しくは、本文をお読みいただければよいが、この問題はあとの論文の主張と呼応するところがあるので簡単に説明しておく。

マルチタスク問題とは、複数の任務を担う従業員が努力の配分を最適化しないモラルハザードの問題である。たとえば、営業社員に売上予算の達成とクレーム処理という2つのタスクが与えられているとする。このとき努力と成果の関係において不確実性が少なく、

かつ成果測定が容易い売上達成に営業社員は時間と注意を傾注し、不確実性が高く成果が測定しにくいクレーム処理をないがしろにするという問題である。マルチタスク問題が深刻となり、客観的指標が望ましいインセンティブを与えることが困難となる場合、主観的評価を使うことが効果的となる。なぜなら、上司が部下の行動をモニターすることによって、部下が組織にとって望ましい行動をとっているか直接評価することが可能となるため、従業員本人のコントロールの及ばない様々な要因によって生じる不確実性を排除できるからである。またタスク間に補完性がある場合はインセンティブ強度を押し上げ、逆に代替性があれば固定給が選択されることが合理的となる。

一方、人事評価法の開発と実施に関しては産業心理学からの貢献が大きい。高橋論文は、評価において主観や判断が測定の根拠となる場合の尺度の信頼性に関する応用心理学の知見に即して、人事評価の信頼性の問題を取り上げている。その上で、寛大化やハロー効果といった評価バイアスの対処方法として評価者訓練の必要性和方法が論じられる。またモチベーションに対する評価の役割において、評価を通じたフィードバック効果とコーチングによるパフォーマンス・マネジメントが、これまでの人事評価にとって代わることが主張される。

柳屋論文では、評価制度のなかで人事考課に焦点を絞り、その裁量性と公正さをめぐる法理論について解説される。人事考課を使用者の裁量権と捉えるのか、それとも使用者の信義則に基づく法的義務（適正評価義務など）と捉えるのかについて見解の相違がある。論文ではまずその内容と背景が論じられ、実際の裁判例の動向を分析される。著者の立場は前者であるが、とはいえ、人事考課において使用者の裁量が無限定に許されると解すべきではないことも強調される。ここで使用者の裁量権を制約するのが「公正さ」の理念である。先に述べたとおり90年代以降の成果主義との関連で、「潜在能力」から「顕在能力や業績」といった客観性の高い評価要素が利用され、「集団」から「個別」評価が重視されるようになったことに対応して、「公正さ」の具体的判断や不当な人事考課による処遇に対する救済方法において判例の進展が見られることが論じられる。

古川論文は、評価制度の弊害を除くべく、評価の妥当性と適切性を確保し、マネジメントツールとしての効果を高めるための方略を具体的に論じている。評価制度はこれまで2つのことを行ってきた。第一は、報酬やインセンティブに反映させる「現在（今まで）どうか」の評価。第二は、採用、選抜、配置に活かすための「これからどうかの見込み」の評価である。これに加えて第三に「これからの確実にする」評価が大切であるとされる。査定観点ではなく組織と個人の将来を意識しながら行う評価であり、これには評価者と被評価者双方による何をどう取り組むかの「意識化」と評価結果の丁寧なフィードバックが含まれる。換言すれば、人事評価（performance appraisal）からパフォーマンス・マネジメント（performance management）への転換である。この部分は高橋論文の結論と一致する。

高橋論文によれば、パフォーマンス・マネジメントとは「個人成果の向上を意図して、職務上のパフォーマンスについて評価データをフィードバックするとともに、データ解釈と目標設定のプロセスで積極的にコーチングの技法を活用すること」である。たしかに、部下の業績向上と成長促進を目的に権限を委譲しながら適時フィードバックを与えることが、ひるがえって上司自身の業績と成長につながるというコーチングの理念と技法は、成果主義賃金制度への移行に即して生じた評価制度の弊害の解消の方策となるように思う。

たとえば、マネジャーに、売上予算達成と部下育成という二つのタスクが与えられ、両タスクへの時間の配分に代替性があるとき、部下育成に努力しないモラルハザードが起きるかもしれない。というのは売上の測定は正確かつ結果が定まるまでの時間幅が短期である。部下育成は成果測定が難しくかつ時間幅が長期である。また売上達成とマネジャーの努力次第であるが、部下がどの程度マネジャーの育成努力に報いてくれるかは不明である。つまり不確実性が高い。このとき強いインセンティブ強度の報酬ルールが適用されるとマネジャーは売上達成のための行動に努力を集中するかもしれない。マルチタスク問題である。しかし、この仮定は、売上達成と部下育成の二つのタスクの間に代替性があるという前提で成立する。パフォーマンス

ス・マネジメントは、これを補完的な関係に転換することが目標であり、コーチングはそのための技法であると捉えることができるのである。

内村紹介は、豊富な人事・組織コンサルティング経験をもとに中国、タイ、インドにおける評価基準と評価制度のマネジメントへの展開の要諦を解説する。評価制度の機能性は一国の制度的環境によって規定される。社会保障の整備具合や労働市場における流動性を踏まえると、海外とくに新興国では、「職務」や「成果」を評価基準に据える方が運用がうまくいく場合が多い。一方で、中国においても、近時は社会保障の整備が進みつつあり、また外資系企業で活躍する従業員が40歳代を迎えるに伴い、「能力」を評価基準とすることに違和感を覚えない中国人が増えている。とりわけ現地法人の事業が高度化するにつれ幹部候補人材にこの傾向が強まっている。このような状況に鑑みれば、「職務」「成果」「能力」基準を併せ持つハイブリッドの評価制度の構築が望まれる。ただし、労働市場の流動性がきわめて高いインドでは、どの階層においても「職務」「成果」を基準とした評価制度のほうが適切である。各国の制度的環境とその変化に合わせながら、自社の強みを組み込む能力要素と職務・成果の評価要素のバランスをとっていくことが海外展開の鍵である。

新井紹介は、ES (Employee Satisfaction) 調査とそれに基づく人事制度と組織改革の手法と実践事例の紹介である。評価に公平性や合理性がない場合、それはESの低下となって現れる。ES調査結果をどのように評価制度の改善につなげていくのか。コンサルティング

の現場から分かったことは、評価制度の意図するところを共有理解し、多面評価によるフィードバック等を利用して経営者-管理者-若手の対話機会を増やすことで、従業員の仕事意欲を高めることができるということである。その本質は先に述べたコーチング技法を用いたパフォーマンス・マネジメントに通じる。

大湾論文で述べられているように、アメリカに比べて日本は職務が曖昧で能力のある人には職域が広く設定される傾向がある。このためマルチタスク問題が顕在化しやすく、それへの対処が難しい客観的指標やアウトプット指標は敬遠される傾向がある。日本企業は、職務の設計の特質からみてアウトプット評価はなじまないのである。つまり評価制度の弊害が生じるメカニズムは職務特性(広くて曖昧)-賃金制度(年齢給+職能給)-評価制度(能力基準+プロセス評価)の補完関係の均衡が崩れたことにあるといえよう。しかし、近年の労働市場や法制の変化、事業展開のグローバル化、人材の多様性の進展を考慮すれば、他国の制度的環境に適応する評価制度に本国のそれを柔軟に連結させることができる職務・成果基準の導入は不可避であろう。その際、インセンティブ強度を高めつつマルチタスク問題を解消する方途は、タスク間の補完性を再構築する丁寧なフィードバックを含むコーチング技法を取り入れたパフォーマンス・マネジメントである。評価制度の弊害を除くために、日本企業が取り組むべきもっとも重要な課題はこの辺にあると思われる。

責任編集：佐々木勝・水町勇一郎・平野光俊
(解題執筆 平野光俊)