

# 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

高橋 潔

(神戸大学教授)

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。20世紀全体を通じて、また21世紀に入ってからも、心理学によるミクロな観点からさまざまな研究上の貢献と実践的な進展がなされてきた。本稿では、人事評価に関する心理学的課題として、まず評価基準の問題を取り上げる。そして、日米を含めた先進国において、評価基準の違いが少なくなってきたことを指摘する。また、近年の研究上の発展により、業務上の成果(タスク・パフォーマンス)だけでなく、職場を良くする活動(コンテキスト・パフォーマンス)まで、評価基準に組み入れられていることを指摘する。続く評価の信頼性の問題については、そもそも人事評価には信頼性を確保しにくいという事情があるが、安定性と評価者間信頼性の点で、最低限の水準は確保できている。評価者訓練について見れば、評価の質を高めていくためには、伝統的な評価誤差訓練では不十分であり、評価枠組み訓練が必要である。最後に、モチベーションに対する人事評価の役割を考えれば、3つのアセスメント・システムを区分けしていくことが大切である。とくに、部下の業績を向上させる目的で評価結果をフィードバックし、上司がコーチングを行うパフォーマンス・マネジメントが、これまでの人事評価に取って代わることが考えられる。

## 目次

- I 評価基準の問題
- II タスク・パフォーマンスとコンテキスト・パフォーマンス
- III 人事評価の信頼性
- IV 評価者訓練にかかわる問題
- V 人事評価のモチベーション的課題
- VI 3つのアセスメント
- VII パフォーマンス・マネジメントにおけるコーチングとフィードバック
- VIII グローバル・パフォーマンス・マネジメントの行方

## I 評価基準の問題

産業心理学の観点から人事評価を考える場合、いくつかの重要な課題が横たわっている。まず初

めに、評価基準の問題があげられるだろう。つまり、人事評価では何を評定するのかという問題だ。自明のように思われるが、けっこう悩ましくやっかいな課題である。「評価基準がバラバラ」というのは、いつの時代にも出されてくる不満だ。

人事評価研究において、評価基準の問題は科学的な検討が避けられてきた分野でもある。産業心理学者の間では、研究上の「不毛の地」とさえ形容されてきた(Campbell 1990)。というのは、評価すべき要素自体が、組織によって、文化によって、時代によって変化してくるからである。

評価基準について具体的に見ていけば、たとえば、わが国に広まった伝統的人事考課制度は、成績考課、能力考課、情意(態度)考課の3つの考課からなる(楠田 1981; 荻原 1998; 鈴木 1991)。そのため、「成績」「能力」「情意(態度)」という

3つの要素を軸に、評価制度が形作られることが多かったのである（表1を参照）。

この傾向は、成果主義が定着した1990年代以降も続いている。成果主義に合わせて評価基準や評価表が見直されたにもかかわらず、上司の査定のうち成績考課は、目標管理制度（MBO）を活用した目標達成度の評価に取って代わられたし、能力考課と情意考課は、上司を含めた職場仲間からの360度評価に代わられた。評価要素と評価ツールがセットとなる形で、成果的要素と属人的要素がそれぞれ別々に評価されるようになってきたのである。

一方、欧米企業で人事評価といえば、これまで仕事の成果を中心に評定していこうとする傾向が強かったが、それも変質してきている。グローバル化した現代では、1人の人が担当する仕事の中身がダイナミックに変化しているから、それに応じて、評価すべき成果の基準も変化してきたのである。

仕事の内容が変化した結果、成果の評価基準もダイナミックに変化することを、「動的基準」(dynamic criteria)現象と呼んでいる(Cascio 1995; Ilgen & Hollenbeck 1991)。仕事の中身がダイナミックに変化すれば、それに合わせて、役割遂行の仕方や必要とされる能力要件などを柔軟に再定義し、評価すべき成果や能力要件を変えていく必要がある。これまでのように、担当している業務役割や責任が固定された職務寄りの評価基準

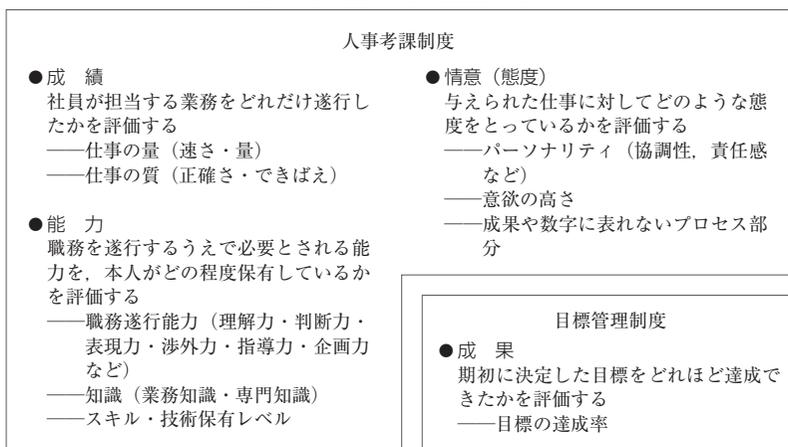
ではなく、どのような仕事であっても、成果につながる個人のコンピテンシーを評価基準に組み入れていく必要がある。

たとえば、コンピテンシーをベースとした人事評価の例は、米陸軍における人事制度を革新するために行われたプロジェクトAに見て取れるだろう。軍隊がないわが国では、軍隊における昇進が人事評価によって決まるということが信じられないかもしれないが、星の数（階級）がものを言う組織であっても、現在のように実戦の機会が限られていれば、論功行賞で軍人の位が決まるわけではなく、上司の評価や試験結果（能力）や訓練成績（スキル）が重視されるのである。

プロジェクトAでは、歩兵、砲兵、戦車兵、通信兵、整備兵、兵站兵、軍医、憲兵など、陸軍における276種類の軍務について、兵籍記録、賞罰、訓練成績、上官による評価、技能検定結果、筆記試験結果などを含めた200に及ぶ成果基準のデータを約9500名から集め、科学的な分析を行った結果、コンピテンシーをベースにした成果基準が抽出されている(Campbell 1999; Campbell McCloy, Oppler & Sager 1993)。

プロジェクトAで出された結果をもとに、陸軍の人事評価制度を民間に応用した8つの成果基準——①専門業務遂行度、②一般業務遂行度、③文書・口頭コミュニケーション、④努力、⑤自己規律、⑥チーム成果の促進、⑦監督・リーダーシップ、⑧管理・実務——を見れば、コンピテン

表1 わが国における評価システム



シー要素が多く含まれていることがわかるだろう(表2を参照)。

同様に、人事系コンサルタント会社として名高いセヴィル・アンド・ホールズワース社(SHL)は、欧米企業で実際に活用されている多数の人事評価の枠組みを整理して、112の下位コンピテンシーを特定した。そして、それを8つの上位コンピテンシーの形でまとめることによって、グレートエイト・コンピテンシー・モデルという名の人事評価枠組みを提唱している(Bartram 2005; Robertson, Callinan & Bartram 2002)。

コンピテンシーを基にした評価基準を設けることは、これまで職務中心に評価基準を設けてきた欧米においても、基準が人材寄りになってきていることを意味している。実際の仕事の変化に対応して、明確に定義しにくくなってきた仕事の成果の比重を低め、評価すべき次元として、従業員のコンピテンシーにかかわる要素を含み入れるようになってきたのだ。

## II タスク・パフォーマンスとコンテキスト・パフォーマンス

Borman & Motowidlo (1993)によって業績の概念はさらに一層拡張され、個人が担当する職務上の行動や成果だけでなく、働きやすい職場を維持するための職責外の行動までを含むようになった。自分の仕事ではないが、職場のためになる仕

事外の行動を、人事評価に含めようとする傾向が見られてきたのである。

Borman & Motowidloは、評価すべき個人成果を、タスク・パフォーマンス(仕事成果)とコンテキスト・パフォーマンス(文脈成果)の2つに区分する。表3に示したように、前者のタスク・パフォーマンスとは、自分が担当する職務の範囲内である通常の業務活動を通じて、組織の「中核技術」に貢献するための熟達度を示している。担当職務上の義務と責任を果たすこと、質的・量的に決められた水準以上の成果を示すことなど、職責上求められる活動内容を、どの程度熟達して実行しているかである。

一方、後者のコンテキスト・パフォーマンスは、自分の本来の仕事ではないが、組織の社会・心理的環境を良くしていこうとするさまざまな活動を指す。具体的には、組織のために尽くすこと、職場仲間をサポートすること、自分の仕事とはいえないけれどもやりたがらないことでも自発的に行うこと、結果はどうであれ一生懸命努力をすること、改善提案を行うことなどを含んでいる。

このコンテキスト・パフォーマンスについては、池田・古川(2008)によって日本版の評価尺度が構築されている。日本語版といってもリサーチ目的のツールとなっており、実際にわが国の組織で評価制度として活用されているわけではないが、それを見れば、職務態度として評価されてきたような要素が、コンテキスト・パフォーマンス

表2 コンピテンシーに基づく人事評価要素

- |   |  |
|---|--|
| ● 専門業務遂行度<br>—— 自己の職務・役割で中核的な専門業務を遂行する程度              | ● 自己規律<br>—— 時間や生活態度を自己管理する程度                            |
| ● 一般業務遂行度<br>—— 担当している仕事内容にかかわらずなく、だれもが実行すべき業務を遂行する程度 | ● チーム成果の促進<br>—— チームメンバーの参加意欲を高めるとともに、職場仲間をサポートする程度      |
| ● 文書・口頭コミュニケーション<br>—— 口頭もしくは文書によって情報の伝達を効果的に行う程度     | ● 監督・リーダーシップ<br>—— 率先垂範し、仕事の手順を教え、職場仲間の仕事に影響を与える程度       |
| ● 努力<br>—— 悪条件や逆境にあっても仕事を完遂し、努力する程度                   | ● 管理・実務<br>—— 目標を設定し、危機管理をし、支出を抑え、部門の利害を代表し、部門全体の管理を行う程度 |

表3 タスク・パフォーマンスとコンテキスト・パフォーマンス

- タスク・パフォーマンス（仕事成果）  
——組織の中核的業務に対する直接・間接の貢献
- コンテキスト・パフォーマンス（文脈成果）  
——業務を遂行する社会的・心理的環境（文脈）のサポート
  - 仕事に対する人一倍の熱意と努力
  - 自分の仕事でない課題に対する取り組み
  - 他者への支援・協力
  - 組織の規則・手続きの遵守
  - 組織目標のサポート、組織全体の援護

に含まれていることがわかる。

職場をサポートする行動や態度を示すことは、企業人・社会人として当たり前のことと思われるかもしれない。わが国の場合、このような側面が、執務態度を評価する情意考課の中に一部含まれていた。それが米国でも、人事評価の1つの次元を構成するようになってきたのである。他人に無関心で自分本位というふうになりがちな社会で、会社や同僚、顧客のために率先して自己犠牲ができる態度を、個人の美德として片づけるのではなく、評価に組み入れて加点していこうとする傾向が、いまさらではあるが、米国の職場で現れてきたのである。

評価について、わが国では、米国の制度から熱心に学んできた。今でも、シリコンバレーで成功した目標管理制度（MBO）を熱心に学び、成果をベースに評価するアメリカ的なあり方を取り入れようとしている。反対に、米国では、伝統的な職務観から脱却し、人事評価においても、人物寄りの要素をだんだん強調してきている。また、自分の仕事ではなくても、職場のためになる行動であれば、それを積極的に評価しようとする傾向が見られている。

グローバル化が進展している現代では、評価の基準は世界的に収斂してきているといえるかもしれない。人事評価が当たり前で実施されている国と、人事評価の仕組みがまだ導入されていない国々との間には、まだまだ大きな隔りがあるかもしれないが、とくに先進国を見渡せば、評価の基準に違いは少なくなっている。

### Ⅲ 人事評価の信頼性

人事評価が従業員行動の測定技法であるとすれば、測定ツールとしての信頼性が確保されなければならない。ツールを用いて測定された結果が信頼できるものでなければ、評価そのものが疑わしくなってしまう。秤やものさしや他の物理的測定器具と違って、主観や判断が測定の根拠であるときには、その方法が信頼に値するかどうかはとくに大切だ。

形のないものや目に見えないものをとらえようとして、主観や行動測定に頼っている心理学では、尺度の信頼性について、とくに慎重に検討がなされてきた。そこからすれば、人事評価において考えるべき信頼性は、おそらく2つある。第1は、同じ評価対象者が示した成果や行動について、2つの時点で繰り返して測定した結果が似かよった値を示すことであり、安定性（stability）と呼ばれている。第2は、成果や行動を複数の評価者が評価した結果が一致することであり、評価者間信頼性（interrater reliability）と呼ばれている。

人事評価には、これらの信頼性を確保しにくい事情がある。安定性について見れば、経験の積み重ねや訓練によって仕事のコツをつかんだり、能力が向上することによって、評価対象者の成果や職務行動が、短期間に劇的に改善することがある。また、業務内容の変更や経済状態の変化、運の要素など、本人がコントロールできない要因の影響によって、2つの時点の評価結果が大きく食い違ってしまうことがある。その結果、人事評価の系時的安定性が損なわれてしまうことがある。

ただし、Schmidt, Hunter & Caplan (1981) の

メタ分析では、人事評価の安定性について、60と試算しており、ぎりぎりの水準の信頼性は保たれていることがわかる。

評価者間信頼性についていえば、通常の人事評価であれば、そもそも1人の部下の行動や成果を、2人以上の上司が評価するケースはまれである。また、複数人评价した場合でも、評価者それぞれは、対象者の行動や成果の違った側面に着目しがちであるため、異なった評価を下すことがある。

ただし、複数の評価者(上司・同僚・本人)からデータを得る360度評価研究を参考にすれば、評価者間に評価の一致は比較的に見られやすい。Harris & Schaubroeck (1988)のメタ分析では、自己評価と上司評価間の相関( $r=.35, N=3,957$ )や自己評価と同僚評価間の相関( $r=.36, N=986$ )と比べて、上司評価と同僚評価間の相関( $r=.62, N=2,643$ )が高いことが報告されている。他人の目(上司と同僚の間)は合いやすく、自分の目は狂いやすいのだ。だから、人事評価の確からしさを評価者間信頼性の観点で問い直してみれば、あまり悲観すべきではないといえるかもしれない。

#### IV 評価者訓練にかかわる問題

人事評価の質を高めていくことは、評価制度を機能させていくためになくてはならないことだ。組織で実施できる施策はそう多くないのだが、その1つは評価システムを作り込むことだ。評価要素を見直し、具体的な評価基準を設定して、評価表を精緻化するとともに、わかりやすい指示書を作成する。それがバイアスの混入しない評価システムを作る秘訣である。しかし、人事評価表の改訂の作業は、評価制度自体の再設計を伴うために、簡単に事が運ばないケースもある。

そしてもう1つが評価者訓練である。評価者に対して訓練を施すことは、評価の質を高めていくためには効果的であると考えられているし、近年では、評価を実施する前に、評価者訓練を実施するのが当たり前とも考えられている。評価の質を高めていくという目的にとって、比較的実行しやすい対策が、評価者訓練なのだ。

評価者訓練については、その訓練内容に目を向

けて、大きく2種類のメソッドが用意されている。第1は、「評価誤差訓練」(rater error training)と呼ばれるものである。これは、評価者訓練の伝統的メソッドであり、評価者に対して、寛大化、中心化傾向、ハロー効果などの評価のエラーやバイアスに関する知識を、レクチャーを通じて教え込むものである(Bernardin & Buckley 1981; Hauenstein 1998; Smith 1986)。

どのような評定誤差があるのか、具体的にはどのようなパターンで評価が歪んでくるのか、どのように対策していけばよいのかなどについて知識を得ることができれば、知っているということだけでも、評価者はバイアスを少なくするよう気をつけるようになる。それをねらったものだ。知っていれば行動につながるという暗黙の前提に立っている。

レクチャーが中心だが、シナリオで書かれた部下の職務活動や、映像化された部下の職務活動を見せて、実際に模擬評価実習を行うとともに、評価実習の中で明らかになった各評価者のバイアスについて、数値もしくはコメントでフィードバックすることもある(Latham, Wexley & Pursell 1975)。

評価誤差訓練では、評価が中庸にならない(中心化傾向が低い)こと、評価要素ごとに評価が強く相関しない(ハロー効果が低い)ことや、評価の平均が甘辛のどちらかに偏らない(寛大化・厳格化が低い)ことを求める。実際、訓練によってこのような誤差を低めることはできる。しかし、誤差の少ない評価を行ったとしても、必ずしも評価の正確さが高まるとはかぎらないのでややこしい(Hedge & Kavanaugh 1988; Murphy & Balzer 1989)。

「誤差の少ない評価イコール正しい評価」というわけではない。評価者が訓練を通して、寛大化やハロー効果といったよく知られた誤りをしないようになったとしても、それは単に、別の誤りを含んだ評価戦術をとるようになっただけということがある(Bernardin & Pence 1980)。だから、もう一歩踏み込んだ評価者訓練が要る。

第2のメソッドは、評価実習やフィードバックを通じて、評価者が共通の枠組みを確立すること

によって、評価の正確性を高めていこうとするものであり、「評価枠組み訓練」(frame-of-reference training)と呼ばれている(Bernardin & Buckley 1981; Bernardin & Pence 1980)。「基準の摺り合わせ」のための訓練と言ってもよい。

ここでは、まず評価基準の定義的意味内容を理解し、目をつけておくべき効果的・非効果的な仕事上の行動やコンピテンシーなどについて、評価者が相互の話し合いを通じてコンセンサスを醸成する。それとともに、模擬評価実習の機会を与え、フィードバックと強化を行う訓練を実施する。基準の摺り合わせによるコンセンサスと、模擬的に行われる評価シミュレーションが、評価の正確性を向上させていくためのキーと考えられている。

評価枠組み訓練は、評価実習と討議とフィードバックを多用するため、手間がかかる。その苦勞の甲斐あって、評価者訓練としてもっとも効果的だと、多くの研究者から認められている(たとえば Athey & McIntyre 1987; Hedge & Kavanaugh 1988; McIntyre, Smith & Hasset 1984; Pulakos 1984; 1986; Woehr & Huffcutt 1994)。

評価者がお互いに基準を摺り合わせるコンセンサス型アプローチをとれば、評価結果はかなり正確なものとなる。さらに、シミュレーションによる実習を重ねれば、鬼に金棒だ。そして、評価が正確になれば、評価される側の従業員にとっても、納得度が高いものとなるだろう。少なくとも、これまで評価の正確性を補完するために行われてきた、上位者による部門間調整よりは健全である。事後的な部門間調整よりは、事前のコンセンサスのほうがベターだ。

「評価者の評価能力に問題がある」という不満は、「基準がバラバラ」という不満と並んで、人事評価への不平の2大要素である。評価能力の問題を指摘されている組織では、評価誤差訓練によって、「評価に間違いや手落ちがある」という不満を解消していただくだけでは足りない。だから、手間がかかっても評価枠組み訓練を実施し、評価者の間で基準の摺り合わせを徹底していく必要があるだろう。

## V 人事評価のモチベーション的課題

伝統的に人の評価は、やる気や働きぶりを大きく左右すると考えられてきた。評価を通してもたらされる昇給や昇格は、やる気を醸しだすインセンティブ効果があると考えられてきたし、せっかくがんばったにもかかわらず、アンフェアな評価がなされてしまえばやる気がダウンし、組織全体でモラルが下がってしまうこともある。だから、人事評価を戦略的にとらえて、個人のやる気をアップさせるモチベーション戦略として実施しようとすることも少なくない。人事評価をどのようにしてモチベーション施策として位置づけることができるのかが、実務の面では問われているのである(Lefton, Buzzotta, Sherberg & Karraker 1977)。

興味深いことに、人事評価が果たすモチベーションの効果に関しては、十分な議論がなされていない。Lefton, Buzzotta, Sherberg & Karraker (1977) や Vroom (1990) を除けば、これまであまり論じられてこなかった。評価や処遇がやる気の本元となることは、当たり前のこととされてきたから、あえてモチベーションの観点から人事評価を位置づける必要がなかった。

産業社会においてモチベーションは永遠のテーマだが、2009年に1つのブームが訪れた。それに火を点けたのがPinkの書籍*Drive*(邦題『モチベーション3.0』)である。McGregor(1960)のX理論・Y理論やDeci(1975)の内発的モチベーション理論からの示唆を強く受けて、Pink(2009)はモチベーションが3つのドメインからなることを指摘した。組織はモチベーション1.0と2.0と3.0の仕組みを使って、従業員を動機づけていくのだ。

モチベーション1.0(生理的モチベーション)とは、飢え、渇き、休息、子孫を残すこと、安全安心、健康、住居など、人が生存するために必要な欲求を満たすことを指している。これは、古代から人間が持ち続けている基本的動因であり、生物学的色彩が濃い。モチベーション2.0(社会・経済的モチベーション)とは、信賞必罰の原則に則り、

金銭や賞賛や罰によって行動を動機づけることである。経済学的インセンティブとして語られてきたものでもあり、成果主義人事制度の基本的アイデアとして根づいている。そして、モチベーション3.0（心理的モチベーション）とは、成長、知的興奮、社会への貢献など、内面から湧き出る自発的な動機である。

Pinkは、社会・経済が発展していけば、その社会で人々が動かされる動機は、モチベーション1.0→モチベーション2.0→モチベーション3.0のように進化していくと考えている。ただし、わが国の事情を斟酌すれば、戦後の混乱期には、多くの従業員が「食うこと」に必死であり、モチベーション1.0に動かされていた。その後、高度成長を経験し、生活が安定してくると、従業員の処遇に平等主義が浸透していたおかげで、高い給料を求めて必死に働くというよりは、仕事の喜びや充実感が優先するモチベーション3.0の労働観が、一足飛びに職場に浸透していった。そして、1990年代のバブル崩壊後に、企業が業績を急速に回復させようとして成果主義が導入されるようになると、皮肉にもPinkの予想に反して、モチベーション2.0の世界に逆戻りしてしまったといえるのかもしれない。

## VI 3つのアセスメント

高橋（2011）は、この3つのモチベーションに対応させて、人事評価にもレベルの違う3つのシステムが必要になることを示唆している。すなわち、勤怠・勤続の記録を中心とする人事アセスメント1.0から、職務成果や行動の評価からインセンティブを与える人事アセスメント2.0を経て、業績のコーチングやパフォーマンスのマネジメントに資する人事アセスメント3.0へと、評価のシステムを進化させていく必要があるのだ。（図1を参照）。

まだ多くの人が生活を成り立たせるために働いている時代では、モチベーションの源は安定した雇用と収入にあった。だから、人材を管理するためには、勤怠の記録であったり、残業時間や有給休暇などの情報が大きな意味をもっていた。企業

図1 3つの人事アセスメント



側としても、能力や成果を評価し、能力別の処遇管理や成績による賃金管理を実施するよりは、休まず長く働いてくれた人に報いるほうが、納得感をもたれやすかった。勤務態度を客観的に記録することが、能力やスキルや成績を主観的に評価するよりも大切と考えられていたのである。

勤怠の管理は、年功的処遇が当たり前だった時代には適していた。勤続年数によって本人の能力が高まるという前提に立てば、まじめに休まず勤めていれば、それをもって処遇をすればよい。しかし、1970年代には、日本経営者団体連盟（1969）が提唱した「能力主義管理」に導かれて、従業員個人の能力や成績を評価・測定し、個別管理に移していくのがよいという風潮が出来あがった。処遇の根本ルールは依然として年功的でも、表面的には人事考課制度を採り入れ、個人の成績や能力や態度などを評価するようになった。

そして、バブルが崩壊した1990年代半ばには、多くの企業で、急速な業績の回復をねらって、人事考課制度を成果主義に適した形に修正した。部門目標を反映させながら、期首に個人の目標を立て、それがどの程度達成されたかという「目標達成度」の基準で業績を評価していく、目標管理制

度 (MBO) の形式を盛り込むこととなったのだ。

21 世紀に入ると、わが国では長らく不況が習性になり、経済成長の実感をどこかに忘れてしまった。ポスト不足・給与の目減りが当たり前ならば、昇進したいという強いキャリア志向や、人より高い給料を得たいという気持ちがなくなってしまう。だから、大変なだけでワリの合わない管理職には昇進したくないとか、競争して仲間と足を引っ張り合うのは御免だという感覚をもつ若手が増えてきている。

こんな時勢で、いくら評価をきちんと行ったとしても、それはあだとなる。競争に勝ち残って処遇がアップする従業員の人数が少なくなれば、あの人のようになりたいという成功者のキャリアモデルも描けない。また、そもそも「偉くなりたい」とか「上に行きたい」という気持ちがなければ、人事評価によるモチベーション効果はそれほど期待できないだろう。だから、評価のパラダイムを変えていかなければならない。

## Ⅶ パフォーマンス・マネジメントにおけるコーチングとフィードバック

いま人材の評価に関して、パラダイム・シフトと呼べるほどの大きな転換が待ち構えている。一言でいえば、伝統的な人事評価からパフォーマンス・マネジメントへの転換である (高橋 2010; Latham & Mann 2007)。つまり、業績や職務行動を評価して処遇に反映させる目的で行われてきたものから、行動情報をフィードバックして、能力開発や行動変革のための気づきをもたらす、本人の業績向上に役立てようとする取り組みへの変化である。

この流れに乗れば、評価する側の役割は、従来の評価者としての立場から、パフォーマンス・コーチの役割に取って代わられる (Cederblom & Permerl 2002)。上司が取るべき役割は、上長として部下の仕事ぶりや能力を評価する役割ではない。評価データをベースにしたコーチングによって、本人に成果を出させるためにサポートしたり、人材を育成する役割へと移行してくるのである。評価のあり方も、毎年恒例の制度的性格が濃

かった実施形態から、系時的で継続的なマネジメント施策へと変化する。

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の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。したがって、その中核をなす要素は、コーチングと評価情報のフィードバックだといえる。つまり、フィードバックとコーチングの組み合わせは、「パフォーマンス・マネジメントのための成功の方程式」なのである。

そのために、MBO や 360 度評価など、これまですでに手元に用意しているものに加えて、従業員のコンピテンシーをアセスメントするあらゆる情報ツールが活用可能だ。フェイスブックやリンクトインのようなソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS) も、それをサポートする可能性がある。

パフォーマンス・マネジメントの第 1 のカギを握っているのはコーチングだ。一般にコーチといえば、スポーツ界での指導者のイメージがついてまわるものだが、企業組織におけるコーチも、スポーツにおける勝利や記録向上と同じように、職務上の個人成果を向上させるための戦略を構築し、それを実践するために、本人とともに協働していく人材と定義できる (Hall, Otazo & Hollenbeck 1999)。

たとえば、サッカーのコーチを思い浮かべてほしい。チームとしての成果を担っているのは、現場で活躍する選手たちだが、コーチもさまざまな努力を行っている。チームメンバーに科学的データと情報を提供して、成果につながる努力と訓練を惜しまない。メンバーの資質を見分ける評価の目も必要ではあるが、コーチとして助言することのほうがより大切だ。

組織内部者である上司によるコーチングに関していえば、たとえば評価面接を実施し、上司が人事評価の結果を伝えながら、部下と相談をする機会をもった場合、その後に部下の業績が有意に向上することが報告されている (Walker & Smither 1999)。上司による評価にはバイアスがつきま

うものだが、公開される評価情報が正確でなかったとしても、上司が部下と席を交えて、本人の仕事のあり方について話し合えば、それ自身が部下の業績を向上させるための効果的なプロセスとなるものだ。

そして、パフォーマンス・マネジメントのもう1つのカギを握っているのが、評価のフィードバックである。パフォーマンス・マネジメントでは、評価結果を対象者本人にフィードバックすることによって、その後の職務行動を改善し、個人の業績を向上させていくことをねらっている。評価データと対象者本人の業績との間には、どのような関係があるのか？ 評価データを公開することは、本当に業績向上につながるのか？

現状をみる限り、評価データと本人の業績との間の直接の関連性を検討した研究はあまり多くない (Feltcher 2001)。そのなかで、直属部下からの上方評価を検討した Smither & Walker (2004) は、部下から好意的なコメントを得ている対象者は、上司が評価した人事評価でも高い結果を得ていることを示している。また、Ostroff, Atwater & Feinberg (2004) は、成果全般に関する上司評価に対して、部下評価と同僚評価の結果が正の関連をしていることを示している。

一方、売上や利益などの客観的データとの関連を見れば、Conway, Lombardo & Sanders (2001) のメタ分析では、上司や他者の評価と比べて、部下と同僚の評価結果が、より強く生産性と利益に結びついていることを報告している。また、Erickson & Allen (2003) の研究では、小売店管理職の分析を通じて、利益と売上という店舗成果と多面評価結果とが正の関連を見せていることを示した。したがって、主観的成果・客観的成果の両面で、多面評価のデータが、とくに部下評価と同僚評価の結果が、成果と関連していることがわかる。

職場仲間の評価をフィードバックしたら成果が向上するのか、それとも、職場仲間の目からしても、成果が高い人の評価は高くなるのか？ 因果の方向は定められないものの、評価と成果に見られる相関は、フィードバックの価値を損ねるものではない。

## VIII グローバル・パフォーマンス・マネジメントの行方

それでは、グローバル化が進んだ社会では、パフォーマンス・マネジメントはどのような姿をとるのか？

アセスメント 1.0 のような勤怠記録は、ウェブ化・システム化が進み、従業員本人がウェブにアクセスすれば、自動的に記録されることになる。アセスメント 2.0 でいうような成績評価や行動評価であっても、実際の評価の権限は職場仲間にエンパワメントされ、上長の専権事項ではありえなくなる。近い将来には、SNS による人事評価の試みが現実味を帯びてくるだろう。そこには残念ながら、かつての管理職の役割はない。

ルーチンな管理の仕事はウェブに代替されたり、アウトソースされることは必然だ。そんな中で、マネジメントに必要なのは、これまでの人材管理・処遇管理の発想ではなく、従業員の動機づけである。

パフォーマンス・マネジメントを理解すれば、周囲から得られたさまざまな情報を取捨選択し、本人の成果につながるようにフィードバックとコーチングを行うことが必要だ。情報化社会だからこそ、情報の渦に巻き込まれず、必要な情報だけを整理して取り出し、メンバーにアドバイスする。それが現代の管理者像である。

当然、部下として働く従業員は、職場で机を並べ、毎日顔を合わせる人たちだけではない。海の向こうで異なる文化の下で働いている、肌の色や宗教や年齢の異なる部下やプロジェクト・メンバーを、1つの目標に束ねていかなければならない。グローバル時代だからこそ、各国をウェブやスカイプでつなぎ、遠く離れた職場で働く1人ひとりの部下に対してグローバル・コーチとなるのが、今後求められる管理者の姿なのだ。

これまでの組織の評価システムを見直して、英語（もしくは多言語）で表現された人材情報の収集システムを構築することはいうまでもない。評価とコミュニケーションのあり方にも、グローバル化の対応が求められる。しかしなにより、管理

職の意識を変え、評価者の役割がグローバル・コーチとしての責任へと質的に変化していることを認識しておきたい。

## 引用文献

- 池田浩・古川久敬 (2008) 「組織における文脈のパフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発」『産業・組織心理学研究』22, 15-26.
- 楠田丘 (1981) 『人事考課の手引』日本経済新聞社。
- 日本経営者団体連盟 (1969) 『能力主義管理』日経連出版部。
- 荻原勝 (1998) 『すぐに役立つ人事・労務実務全書』日本実業出版社。
- 清水勲 (1991) 『ビジネス・セミナー会社人事入門』東京：日本経済新聞社。
- 高橋潔 (2010) 『人事評価の総合科学——努力と能力と行動の評価』白桃書房
- (2011) 「人を動機づける新パラダイム『アセスメント3.0』」『人材教育』23 (10), 24-27.
- Athey, T. R., & McIntyre, R. M. (1987) Effects of rater training on rater accuracy: Levels of processing theory and social facilitation theory perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 72, 567-572.
- Bartram, D. (2005) The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Bernardin, H. J., & Buckley, M. R. (1981) Strategies in rater training. *Academy of Management Review*, 6, 205-212.
- Bernardin, H. J., & Pence, E. C. (1980) Effects of rater training: Creating new response sets and decreasing accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65, 60-66.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. (pp.71-98.)
- Campbell, J. P. (1990) An overview of the Army Selection and Classification Project (Project A). *Personnel Psychology*, 43, 231-239.
- (1999) The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance*. San Francisco: Jossey-Bass. (pp.399-429.)
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993) A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass. (pp.35-70.)
- Cascio, W. F. (1995) Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50 (11), 928-939.
- Cederblom, D., & Permerl, D. E. (2002) From performance appraisal to performance management: One agency's experience. *Public Personnel Management*, 31, 131-140.
- Conway, J. M., Lombardo, K., & Sanders, K. C. (2001) A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. *Human Performance*, 14, 267-303.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1980)
- Erickson, A., & Allen, T. (2003) *Linking 360° feedback to business outcome measures*. Paper presented at the 18th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Feltcher, C. (2001) Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999) Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, 39-53.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988) A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Hauenstein, N. M. A. (1998) Training raters to increase the accuracy of appraisals and the usefulness of feedback. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass. (pp.404-442.)
- Hedge, J. W., & Kavanagh, M. J. (1988) Improving the accuracy of performance evaluations: Comparison of three methods of performance appraiser training. *Journal of Applied Psychology*, 73, 68-73.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991) The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.)*, 2, 165-207. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Latham, G. P., & Mann, S. (2006) Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, 295-337. New York: Wiley.
- Latham, G. P., Wexley, K. N., & Purcell, E. D. (1975) Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60, 550-555.
- Lefton, R. E., Buzzotta, V. R., Sherberg, M., & Karraker, D. L. (1977) *Effective motivation through performance appraisal*. New York: Wiley.
- McGregor, D. M. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. (高橋達男訳『企業の人間の側面』産業能率大学出版部, 1970)
- McIntyre, R. M., Smith, D. E., & Hassett, C. E. (1984) Accuracy of performance ratings as affected by rater training and perceived purpose of rating. *Journal of Applied Psychology*, 69, 147-156.
- Murphy, K. R., & Balzer, W. K. (1989) Rating errors and rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74, 619-624.
- Ostroff, C., Atwater, L. E., & Feinberg, B. J. (2004) Understanding self-other agreement: A look at rater and rate characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.
- Pink, D. H. (2009) *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books. (大前研一訳『モチベーション 3.0——持続する「やる気！」をいかに引き出すか』講談社 2010)
- Pulakos, E. D. (1984) A comparison of rater training programs: Error training and accuracy training. *Journal of*

- Applied Psychology*, 69, 581-588.
- (1986) The development of training programs to increase accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 76-91.
- Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (2002) *Organizational effectiveness: The role of psychology*. Chichester, UK: Wiley.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Caplan, J. R. (1981) Validity generalization results for two jobs in the petroleum industry. *Journal of Applied Psychology*, 66, 261-273.
- Smith, D. E. (1986) Training programs for performance appraisal: A review. *Academy of Management Review*, 11, 22-40.
- Smither, J. W., & Walker, A. G. (2004) Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedbacks over time? *Journal of Applied Psychology*, 89, 575-581.
- Vroom, V. H. (1990) *Manage people, not personnel: Motivation and performance appraisal*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999) A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-423.
- Woehr, D. J., & Huffcutt, A. I. (1994) Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 189-205.

たかはし・きよし 神戸大学大学院経営学研究科教授。産業・組織心理学専攻。主著に『人事評価の総合科学——努力と能力と行動の評価』（白桃書房、2010年）など。