

人事評価の運用の最適化による パフォーマンス・マネジメント

——評価者と被評価者の相互意識化およびフィードバックの促進効果

古川 久敬

(九州大学教授)

マネジメントツールである評価制度が、組織や個人に対して弊害を起していると思込まれている事情を4つの点から描いた。いずれも、弊害というよりは、評価制度の運用に伴って不可避に発生する心理や事象であり、関係者が感じている「困惑」と表現することが適切といえるものであった。そして、評価制度の意義と内容を吟味し、制度運用の適切さを上げることで克服できることを示唆した。人事評価によって、第1に「現在(今まで)どうか」を評価している。職務にかかわる責任や義務の実行と、目指したことの実現度を査定し、報酬やインセンティブに反映させている。それらと関連して、職務遂行の強みや弱みを評定し、育成や教育に使われている。第2に「これからどうかの見込み」も評価し、採用、選抜、人材配置に活かされている。これらに加えて、本稿では「これから確実にする」評価について、最近の研究成果と関連づけながら議論した。現在どうかの評価を、査定の観点ではなく、組織と個人の将来を意識しながら行う。これには、評価者と被評価者双方による何にどう取り組むかの「意識化」と、評価結果の丁寧なフィードバックが含まれる。人事評価は、それぞれの目的にふわしい妥当性と、被評価者の納得感の基礎となる正確性が確保されなければならない。妥当性と正確性の確保は、今日の組織状況や組織の経営戦略をよく反映した適切な「評価基準」の設定にあることを確認した。

目次

- I 評価制度について確認しておくべきこと
- II 「弊害」といわれていることの正体
- III 人事評価制度によって何をいかに評価するのか
- IV 評価の妥当性と正確性の確保

I 評価制度について確認しておくべきこと

最初に、基本的な2つのことを確認しておく必要がある。組織は、経営課題の実現に向けて、必要な活動を効果的に進め、成果を安定的に上げなければならない。これはわかってはいてもたやすくはない。組織は、マネジメントツールを用意するなど、あらゆる手立てを講じて、成果を上げ、未来につなげる。

確認すべき第1は、各種の制度、たとえば人事評価制度は、そういうマネジメントツール(手立て)のひとつという点である。ツールとしての評価制度を運用して、個人の活動の状態や成果を把握し、報奨し、意欲づけを図る。能力を判定し、昇進や選抜、教育に反映させ、組織能力を高める。これらはいずれも、組織の成果を確実にし、組織を発展させるためである。それゆえに、マネジメントツールとしての評価制度について、その趣旨や内容の確認と見直し、運用面の改良などは必須のことである。

確認すべき第2は、そういう制度とは、すべての部署において、もれなく確実に実施されるべきものであるという点である。評価制度が公式に設けられているにもかかわらず、「うちの会社では形骸化している」や「うちの職場ではまともには

取り組まれていない」など、評価制度が無視されているとすれば、組織が不適切な状態にあることを物語っている。評価制度以外のところでも、組織の意思はないがしろにされ、「いい加減」や「まあまあ適当に」が幅を利かせる。そのような状態は放置できない。

II 「弊害」といわれていることの正体

これまで、人事評価制度に対する否定的な方向での感想や議論は、わが国において少なからずみられた。米国でも同様である (Smither, London & Reilly, 2005; Coens & Jenkis 2000)。この特集号 (評価制度の弊害は除けるか) が組まれたのも、そのことが背景にあると思われる。

しかし、人事評価制度にかかわる議論を冷静に行うには、いったい何をもって「弊害」といわれているのかを整理をしておく必要がある。4つのことが考えられる。

1 管理者の負担感

「管理者が、評価になじみが少なく、また種々の負荷がかかると感じていること」をもって弊害とされているところがある。

日本経済が停滞し始めた1992年あたりから、実は以前から気になっていた仕事の上での工夫や頑張り、仕事能力、実績、あるいは職場への貢献度などの個人差をはっきりさせる個別評価と、それに基づく処遇の動きが生まれた。これは2000年を境に加速され、「人は皆同じ」で済ませられていたわが国の組織成員にとって、評価を受けるにしても、するにしても、大きなプレッシャーとなった。

管理者にとって、部下を評価し、その結果を伝え、処遇や育成に反映させる経験は乏しかった。そして現実には、評価に取り組んでみて、管理者は、部下を評価する責任の重さはもとより、「正確かつ適正な評価をするには、頭も気も使う」「毎日が多忙。できれば評価の負担感とストレスから解放されたい」などの率直な感想を強める。

しかし、管理者がそのように感じるからといって、評価制度を廃止することにはならない。あら

ためて評価制度の意義をよく理解してもらう一方で、ツール (評価制度) の内容と使い勝手をよくすることによって、管理者の負担感を軽減するしかない。

2 制度の意義や内容

「評価制度の意義や内容に付随する問題点のこと」を指しているところがある。

組織内で、制度として公式に設定しているにもかかわらず、評価制度の目的や意義があいまいなままとどめていることから、管理者を含めた成員に浸透せず、よく理解されていない場合がある。これは、先の第1の理由によって増幅されている可能性もある。

また、何について評価するかを表す「評価基準」の構成や項目内容の吟味が十分ではなく、その結果、組織内の現場になじみやあてはまりがよくないところもある。これが現場で「困惑」を生み出し、それが増幅されて、弊害とさえ受け止められている可能性は高い。

評価基準の設定にあたり、よく吟味すべきことの具体例としては、評価基準の内容を、職務行動の「状態や様子」を測るものとするのか、それとも職務行動の「結果や成果 (業績)」を測るものとするかの検討である。あるいは個人の能力を、「保有しているとみられる」ことで測るか、それとも「行動に顕在させている」ことで測るかの検討である。

例えば、前者の職務行動の状態や様子なのか、それとも職務行動の結果や成果なのかという問題を考えてみる。人事評価は、米国では performance appraisal と呼ばれている。ここでいう performance とは、「組織の目標達成に寄与し、なおかつ各個人の習熟度が反映される測定可能な活動や行動」のことを指す (Campbell, McCloy, Oppler & Sager 1993)。すなわち、performance とは職務に関わる「行動自体」を意味し、「行動の結果」は含まれない。ところが、わが国では、performance appraisal は業績評価と訳され、業績といえば、生産量や売上高などの「行動の結果」すなわち成果を意味することが多い。

これらは、「過程評価」と「成果 (結果) 評価」

の問題とも関係している。それぞれは、固有のインパクトを成員に与える。評価基準（何について評価をするのか）が、その意義と生み出す効果についてよく整理されずに、そして何よりも組織としていづれに価値を置くかを明瞭に決めることなく設定し、運用されることがあれば、現場で「困惑」が生まれる。その結果として、評価制度は有害なものとしてとらえられる可能性は高い。

なお、評価基準の内容のいかんは、評価に求められる妥当性や正確性の源泉であることから、本稿の主題として、関連する重要なことについて後述する。

3 業績や活動への影響

「組織の業績や職場の活動に対して悪い影響が及んでいること」を指している場合もある。評価制度が、もしも必ず業績や活動に悪い方向での影響だけを与えたとしたら、それはマネジメントツールとしての評価制度に対する期待（本論文の冒頭で確認した）とは正反対のことであり、評価制度は直ちに廃止すべきである。

しかし冷静に考えてみると、目標管理制度とともに評価制度を導入している組織が、必ず逆機能を起こして、精彩を失い、後退するという証拠はない（古川 2010 など）。

また近年、職場で、①未達懸念の高まりとチャレンジ意欲の低下、②公正感（納得感）の低下、③協力関係の希薄化、④業績低迷や下降などが指摘され、それは評価制度（成果主義の導入）によるとされることがある。しかし、そのような現象が、現実に職場で見られるとしても、同様のことは、かつて年功的な人事処遇がなされていた頃にもみられたことである。そしてまた、それらの現象の発生には、組織全体の業績低迷や、管理者の指導力の低さなどによるかもしれないにもかかわらず、最近、新たに出現した評価制度に原因が求められている可能性があることには気づいておきたい。

4 被評価者の不公正感や不満感

「被評価者が不満を感じていること」をもって弊害といっているところがある。被評価者のう

ち、評価制度や評価結果に、満足のものも、不満足のものも、それぞれ一定割合ずつ存在するはずである。特に相対評価がなされる場合に、それはいえるであろう。

満足している被評価者に着目すれば、弊害などないことになるが、先述した第1の理由（評価の負担感やストレス）と関連して、不満足のものの方に目が行くのであろう。管理者（評価者）の感ずる（あるいは恐れる）負担感やストレスの源といえる。

職場をあらためて見渡してみると、性格のみならず、仕事の上での工夫や頑張り、仕事能力、実績、あるいは職場への貢献度などにおいて、かなりの「個人差」がみられることは、かつてから広く気づかれていた。したがって、容易ではないものの、評価をし、相対的に優劣をつけることはできるはずである。そして、評価者による適切な配慮と手続きがとられた上での評価結果であれば、被評価者は、理解し、納得もする可能性は高い。

ただし、被評価者は、ほぼ例外なく「自分は少なくとも人並みにはやれている」との思いを持っていると考えられる。被評価者は、仕事遂行や業績について独自の基準を持ち、自分の仕事の不出来に気づいていないかもしれない。また、仕事の不出来は、自分のせいではなく、自分の責任を超えた設備の不備、上司の指導不足、自分への不公平な扱いや同僚へのひいきのせいとするかもしれない。それ故に、もし低い評価を行う場合は、その理由や根拠を明確に添えて、被評価者に明快かつ丁寧に説明できなければならない。

5 「弊害」とみられていることは防止できる

ここまで、評価制度の弊害と思われているとすれば、その理由は何かを推察してきた。いずれも、弊害というよりは、むしろ評価制度の設定と運用に伴って、ほぼ不可避に発生する心理や事象といえるものであった。あるいは、関係者が感じる「困惑」と表現することの方が言い当てているともいえるものであった。そして、関係者が感じている困惑を、適切に防いだり、緩和あるいは克服するために、あらためて評価制度の意義づけと内容を吟味し、あわせて制度運用の精度を上げて

いく必要があることを示唆した。

本稿ではこの後、最近の研究成果と関連づけながら、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性を高めるための方略について具体的に考える。

Ⅲ 人事評価制度によって何をいかに評価するのか

本稿の冒頭で、人事評価制度は、組織の成長を生み出すためのマネジメントツールのひとつであることを確認した。重要なことであるが、その評価制度にどのような意義づけを行い、どのような内容とし、どのように運用するのかは、それぞれの組織がそれぞれの考え方をもって独自に決めることである。そしてまた、制度の適切で効果的な運用を通して、個人と職場（組織）に対して期待されている効果を生み出せなければ、評価制度を設けている意味はない。

人事評価によって、これまで2つのことが行われてきた。第1は、「現在（今まで）どうか」の評価である。職務にかかわる自己の責任や義務の実行、組織として標榜していること、皆で決めたこと、自分で目指したことの実現度の査定評価である。報酬やインセンティブに反映させるためである。これらと関連して、職務遂行における強みや弱みを評定し、育成や教育に生かしてきた。

第2は、「これからどうかの見込み」の評価である。将来の見込みや期待についての評価である。「採用」とともに、「選抜」や「人材配置」に生かすための評価である。

これら2つのほかに、新しい視点に立つものとして、「これらを確実にする」とでもいえる評価がある。これは、第1の「現在（今まで）どうか」評価の発展型といえる。すなわち、「現在」の評価を、今までの実績の査定という観点からではなく、組織、職場、そして個人のこれから（将来像）を意識し、それと関連づけて「現在どのような状態や水準にあるのか」「これからどうするか」の観点から行うものである。そしてその評価結果を丁寧にフィードバックすることが含まれる。

評価とフィードバックとを組み合わせることによって、業績や能力の査定にとどまることなく、今後の組織活動に必要な意欲とコンピテンシー学習の同時促進を図り、組織能力の向上を目指す評価である。

以下では、これら3つの評価それぞれを効果的に進めるにあたって、確実に押さえておくべきことについて、最近の理論的および実証的な研究成果を引きながら整理をする。

1 「現在（今まで）どうか」の評価——実績の査定

組織として標榜していること、職場で目指そうと決めたこと、自分が設定したことを実行したか、実現したか、すなわち役割、責任、義務を果たしたかどうかという「実績」の評価である。これにより報酬を決めるための「査定」評価である。

(1) 妥当性の高い評価基準の設定

評価基準（評価において用いる基準）が適切に設定されている必要がある。設定にあたって大切なことは、何について実績を評価するかが明確に記述されるだけでなく、それ以上に、組織や職場が目指している成果に確実に結びつくもので構成されることである。

評価基準は、今日、人事管理が、戦略的人的資源管理と呼ばれるようになってきている理由でもあるが、組織全体の経営課題や計画、そしてそれを実現するための経営戦略を明瞭に意識して設定されることが必要である(Wright, Dunford & Snell 2001)。ここに、評価に求められている高い妥当性の基礎がある。

評価基準の設定 評価者にとっては、評価基準の数は少ない方が負担は小さい。しかし評価基準の数の少なさは、評価基準の網羅性を損なわせ、評価基準の不十分さを生み出す。評価基準の構成と内容をどのようにするかは工夫を要する。

評価基準を構成するにあたって、3つの次元（領域）が考えられる。第1は、担当する課題の忠実な履行、あるいは上司の指示や周りからの要請への確実な対応など、reactiveな活動である。かつての評価基準では、これらが盛り込まれていれば事足りていた。

第2は、自分自身と周りに対して、「能動性」

とともに「先取り」を特徴とする proactive な活動 (Grant & Ashford 2008; 古川 2010) である。proactive 活動には、具体的には、役割外行動 (extra-role)、他者への協力と支援、職場全体への貢献、建設的な意見申出や提案などが含まれる。

このところの組織にとって、環境変化は高進し、定常化している。その中で成果を上げていくには、環境変化を見すえた新規課題の設定、継続的な学習、チームワーク、職場内外との新たな linkage (連携) づくり、知識や経験の共有、そしてこれらを着実に進めるためのコミュニケーション総合力が問われるようになってきている。また企業倫理に関係する姿勢や活動も一段と求められている。経営戦略と結びつけながら、これらの proactive 活動にかかわるものが、評価基準として盛り込まれる必要性が高まっている。

そして第3は、組織の活動を意図的に妨げる行為や反生産的な行為 (欠勤、職場での攻撃性、怠慢や手抜きなど) をしないことである。これは、第1や第2とは反対の極にあるものではなく、それらと独立したものである。

組織は、これら3つの次元 (領域) の相対的な重要性を決め、明示する必要がある。reactive な次元と比較して proactive な次元の重要度をどのくらい大きくみるのか。反組織や反生産的な行為に対してどのくらいの懲罰を出すのか。組織として大切にす理念や価値、そして組織の経営戦略と関係づけられて、評価基準の内容と相対的な重要性は決まる。そしてそれを関係者に機会あるごとに明確に伝達することで、評価基準の実用的な意義が高まる。

職務行動か職務成果か 評価基準の内容を、職務行動の状態や様子を測るものとするか、それとも職務行動の結果や成果 (業績) を測るものとするかを検討する必要がある。前者には、「きちんと取り組めば、結果はおのずともたらされる」との論理が、後者には「結果を見れば、力があるのか、しっかりやったのかは自ずとわかる」との論理が流れている。それぞれもともとところがある。

わが国におけるかつての人事評価は、成績考課、能力考課、および情意考課によってなされて

いた。そこでの評価基準は、主には前者の職務行動の状態や様子をみるものとなっていた。そして先にみたように、米国の performance appraisal は、主には前者の職務行動の状態や様子をとりえるものとなっている。

最近のわが国では、成果主義の意味がすっかり誤解されてしまったこともあり (古川 2010)、職務行動の結果 (業績) の方をより強く意識した評価基準が用いられるようになってきている。これは、業績を強調し、それを定量的に数値化することを謳うバランスト・スコアカード (BSC, Kaplan & Norton 1996) がわが国でも紹介され、導入されていることでも、促進されているのかもしれない。

(2) 評価基準の点検と確認

今日、ほぼすべての組織で、評価基準はすでに設定され、運用されていると考えられる。その場合は、その評価基準について、経営戦略と関連づけながら、「組織や職場がめざしている成果に結びつくものであるか」の点から、あらためての点検と確認が望まれる。

評価基準に、成果に密接に結びつくものが含まれていない、あるいは少ないとすれば、評価基準の構成としては不適切である。言い換えれば、評価基準の中に、適当でない (妥当性の低い) ものが混入していることを意味している。不適当な評価基準が混入しているとすれば、その評価基準にかかわる職務行動が多くみられるとしても、経営戦略の実行が進み、組織や職場の成果が高まる保証はない。

2 「これからどうかの見込み」の評価——採用と選抜

新人採用やリーダー層の選抜など、個人の将来性や成長見込みにかかわる評価も、戦略的な人材配置や人材活用の観点から重要性を持っている。先に述べた「現在どうか」や「今までどうか」の評価では、将来性や成長見込みの予測は難しい。

成長見込みについての評価が、「予測的な妥当性」(将来における確実な成長や安定的な実績を言い当てていること) を持つためには、どのような評価が必要とされるかについて、理論的かつ実証的な検討が求められている。

(1) 採用場面における評価基準

学生の新規採用などで実施される面接試験では、面接の手順や評価基準を標準化した「構造化面接」が推奨されている。

標準化面接とは、全受験者に同一の質問（標準質問）をし、それへの回答を基に、あらかじめ標準化した評価基準を使って評価を行う。用意する標準質問の内容は、受験者の過去の経験や、今後に出会うと想定される状況と関連づけたもので、それへの回答を手がかりとして、受験者の能力や将来の成長見込みが評定できるようなものである。

このような構造化面接によって、非構造化面接と比較して、評価者による評価のバラツキが小さくなり、評価の信頼性も高くなるとされている (Chapman & Zweig 2005)。

先にも述べたように、環境変化が高進し、定常化していることから、組織は全体として、これまで経験してこなかった課題に、自律的に、かつ先取りする形で取り組まなければならなくなっている。新人にとって、もともと何事についても未経験課題に取り組んでいくわけであるが、その度合いは、今後一段と強まることになる。

学生にコミュニケーション能力が必要とされている。しかしそれ以前に、先取り性や能動性を基調として、周りへの働きかける proactive 行動 (Grant & Ashford 2008; 古川 2010) をとれることが期待されている。proactive に活動して成果を出していくための手段として、コミュニケーション能力は求められている。

こうして、面接における質問内容も、また評定に用いる評価基準も、能動性、周りとの関係作りや巻き込み、先取りなどを基調とする proactive 行動が取れる見込みを的確に評定できるものに仕立てることが不可欠である。

また、未経験課題に向かって proactive に取り組むべき機会が増え、未経験課題の難しさを考えると、うまくいかない、結果が出ないことがあっても、くじけることなく課題に取り組む、学習を続けていくことのできる個人特性である「学習目標指向性 (learning goal orientation,)」 (Dweck & Legget 1988) や、課題や事柄に対して、基本的に、

変化促進 (promotion) と安定確保 (prevention) のうち、いずれの姿勢で臨むかの個人特性である「制御焦点理論 (regulatory focus theory)」 (Higgins 1997) の考え方は、あらためて注目に値する。採用試験では、面接試験とは独立して適性検査が活用されているが、既存の適性検査で、これらの個人特性が把握できるかどうかの確認もなされるとよい。

(2) 管理職の選抜における評価基準

管理職の選抜も、一段と重要性が増している。かつて、わが国が着実な経済発展を見せ、年功的な人事処遇が主流であった頃は、管理職への登用は、待遇としての意味合いを帯びていた。そして取り組む課題は、経験のある課題の継続、反復が主であった。

ところが、特にミレニウム以降、年々、取り組むべき課題は新規かつ未経験のものが増大し、管理職はメンバーとともに、それに proactive に立ち向かい、結果を出していくべき存在となっている。このことを考慮すると、管理職選抜の評価基準について妥当性の確認と適宜の見直しが求められている。

何を成すかの展望と姿勢 これまでもそうではあったが、管理職は、視点を高く、視野を広げ、具体的に何に取り組む、何を成すかを、論拠を添えて、明確にできることが、より一層望まれるようになってきている (Yukl 2010)。また、自分自身の業績を十分に上げることのできる個人であっても、自部署や職場の全体の課題について関心を持ち、あわせて他者に対する関心と目配り、そして支援に無理なく取り組めないようであれば、管理者として成果を上げ、活躍し、成長することが難しいことも示されている (Borman & Motowidlo 1993)。

知識と実践を融合させた実践的知識の獲得 管理者にとって、効果的な組織活動に関連する理論的な考え方や知識は、これからも必要にして不可欠である。コンプライアンスとは、顧客起点とは、マーケティングとは、マネジメントとは、意欲づけとは、育成とは何かなどを、言葉で説明できる知識を身につけることは重要である。

しかし、理論を知り、知識を持ち、それらを言

業にできるだけでは成果にはつながらない。実践があって初めて、成果は生まれる。かといって、実践すれば必ず成果が得られるわけでもない。がむしゃらの実践では、やはり空回りして、成果には結びつかない。経験を何年積み重ねても、マネジメント能力はつかないし、伸びない。

大切なことは、言葉の知識と実践とを結びつけた実践的知識の獲得である。言葉として記憶している知識を、マネジメントの具体的状況や場面にふさわしく適切に組み合わせ、実践活動に活かすことのできるような実践的知識を身につけることである。それがあれば、逆に、効果の上がる実践について、その理由や根拠を、言葉で明快に説明できる。

これからは、管理職の選抜にあたって、この実践的知識を獲得できているかどうかの見極めも重要である。この実践的知識は、部下の能力育成に際しても生かされる。

管理職としての経験内容の吟味 実践的知識と関連して、管理職の選抜にあたり、単に管理職経験、そしてその年数の長さだけでは予測妥当性が持たなくなっており、評価基準の設定を見直す必要が出てきている。例えば、ある外資系の日本人では、管理職経験についてきめ細かい基準を設けている。

すなわち、管理職経験といっても、担当した部署は、事業の新規立ち上げなのか、再建なのか、安定軌道に乗っていたところなのか、それとも立ち上げから閉鎖までなのかに分けている。経験した影響力行使は、プロジェクトリーダーとしてなのか、会社間なのか、顧客やパートナー関係なのかに分けている。基幹となる知識は、開発、検査、生産管理、生産計画、マーケティング、サービス管理に分けている。そして企画策定の経験については、部署企画なのか、地域本社なのか、総本社なのかに区別している。

アセスメント・センター アセスメント・センターの活用もなされている。よく知られているように、管理職候補者に、組織において遭遇する状況をシミュレートした演習課題が、ケース分析、集団討議課題、役割演技課題、インバスケケット決裁、情報収集課題、ビジネスゲームなどの形式で

提示される。

提示された課題に取り組むにあたって、候補者による情報処理、判断や意思決定、あるいは対応や対策の良否を、訓練を受けた評定者が評価し、それを基礎として、選抜にかかわる判定を行う。上述した実践的知識の有無と適切な運用が試されているといえる。

アセスメント・センター方式は、実施が大がかりとなり、コストと時間を要する、多人数を参加させることが難しいなどの指摘もあるが、逆に、自社が管理職に求める重要な特性を幅広く詳細に測定でき、評価も具体的な行動や事実に基づいてなされることから、管理職としての将来性についての予測妥当性が高く、併せて教育的な示唆をフィードバックできるなど、多くの利点が挙げられている。また、受験者の公平感や納得感は、合否にかかわらず、とても高いとされている(Thornton III & Rupp 2006)。

企業活動のグローバル化、未経験課題に取り組む機会の増大、職場を構成する人的資源の多様化などを考慮して、アセスメント・センターにおいて用いる「評価基準」の適切さの確認とともに、演習課題の再吟味や見直しも必要とされる。

3 「これからを確実にする」ための評価——能力開発と育成

第3は、「これからを確実にする」ための評価である。これは、第1の「現在(今まで)どうか」評価の発展型ともいえ、「能力開発」や「育成」を進めるための評価である。

すなわち、「現在の状態や水準」の評価を、実績査定観点からではなく、経営戦略の実行や、職場と個人のこれからを確実にすることを意識化して行うものである。これには、評価結果を、被評価者に対して丁寧にフィードバックして、「これから」につなげることも含まれる。正確な評価と、的確で丁寧なフィードバックとを組み合わせることで、意欲高揚とコンピテンシー学習を同時に図って、組織能力の向上を目指す。

(1) 意欲と学習の同時促進

今日、組織も個人も、これまで経験したことのない状況や課題に出会う機会が増えている。すな

わち組織や個人にとって「難しさ」がつのっている。新たな状況や課題への対応にあたって、これまで身につけていることの反復や継続が効くのであれば、「難しさ」は、意欲（頑張り）の度合いを高めれば克服できる。

ところが、「難しさ」の源泉が、課題や状況の質が変わったために、従来の前提や発想、そして仕事の進め方が通用しないところがあれば、「意欲の高揚」だけでは結果は出ない。関係者との連携のとり方やチーム活動の進め方などを含めた「新たな能力の学習」も求められる。意欲と学習の同時促進に、人事評価の新しい適用領域がある。

(2) 評価者と被評価者の「意識化」

意欲と学習の同時促進をめざす「これからを確実にする」評価の核心は、評価者と被評価者双方の「意識化」にある（古川 2010）。もちろん「確実な実行」も不可欠である。双方の意識化と実行によって、その後の振り返りとしての「評価」も「フィードバック」も具体的になり、したがって意欲と学習の同時促進において効果を持つ。

課題、成果、方法とシナリオ 何を意識化するかといえば、まず第1は、取り組む「課題と目標」である。その設定にあたって、意義や価値、根拠や論理が明瞭に意識され、関係者に説明できることが望まれる。第2は、達成する「成果」である。取り組む前の段階から、「成果が上がったといえるのは、どのような状態をいうのか」を明瞭に意識化する。

そして第3は、成果に至るための、関係者の巻き込みや相互協力を含めた「方法やシナリオ」についてである。何事にも、もっとも効果的な方法やシナリオがあるはずである（古川 2011）。それを意識化して取り組む。

「現在（今まで）どうか」の評価は、互いの意識化がなくてもできる。そして評価者の一方的な評価となり、被評価者の納得が得られず、不満につながるものが少なくない。

(3) 成果とプロセスの評価とフィードバック

経営戦略の実現につながる職務行動が盛り込まれている所定の「評価基準」に沿って、被評価者の職務活動にかかわる具体的な事実をもとに評価

がなされる。評価に先立って、上記のような被評価者と評価者双方の意識化がなされていれば、評価の正確性も、納得性も生まれやすい。そして、評価とは、互いに意識化したことの「振り返り」と確認の意味を持つことになる。

面談の機会を確保して、評価結果が被評価者に提示（フィードバック）される。これは、組織の経営戦略、職場と個人のこれからのありたい姿とよく関連づけられて、「これからを確実にする」ためになされる。その際に、被評価者に、同一の「評価基準」を用いて自己評定を求めておいて、それを取り上げれば、「これから」を考える上で有用な参考情報となる。

このような形の評価と評価結果の提示は、事実に基づいた管理職と部下との間の双方向コミュニケーションであり、それを手段とする管理職によるコーチングともいえる。コーチングは、課題や目標の設定に始まり、成果イメージの明確化、方法やシナリオの考案、それらの日常的な実践遂行、今後の組織、職場、同僚、顧客等への貢献、そして自己の成長やキャリア目標の実現に向けた取り組みという一連のものについてなされることになる。これにより、意欲と学習が同時に促進される可能性が高くなる。

(4) 米国における評価のパラダイムシフト

近年、米国において、評価に関して、人事評価（performance appraisal）からパフォーマンス・マネジメント（performance management）への大きな転換が起きているとされている。すなわち、評価の目的を、業績や職務行動を査定して処遇に反映させる人事管理的なものから、人材の能力開発や育成、あるいは行動変容を図るものに移行させている（Latham & Mann 2006）。まさに、上で述べたような「意識化」によって、「意欲高揚」と「新たな能力の開発」を同時に促進し、これからの確実にするためのフィードバックとコーチングに活用するための評価がなされるようになっていくことがわかる。

米国では、これらの動きと符合する形で、評価の伝達（フィードバック）の重要性の議論が進められている。例えば、①成員が日常的にフィードバックのやり取り（feedback-seekingやfeedback-

giving) を重要視している度合いに着目して組織風土を特徴づける研究 (Levy & Williams 2004; London & Smither 2002), ②評価フィードバックを「数字」(numbers) ではなく、「語り」(narrative comments) を柱として行うことの意義と効果性を明確にする研究 (Brutus 2010), あるいは③被評価者の強みを重視した (strength-based) 評価フィードバックの効果を検討する実践研究 (Bouskila-Yam & Kluger 2011), などが発表されている。

IV 評価の妥当性と正確性の確保

評価制度にかかわる研究や実務的議論における最重要の関心は、評価 (評定) の正確さをいかに確保するかであった。評価尺度 (Cronbach 1955 など) や評定者の情報処理能力 (Murphy & Balzer 1986 など) の観点から多くの議論が重ねられてきている。

本稿で検討してきた「現在 (今まで) どうか」の査定評価, 「これからどうかの見込み」の選抜評価, 「これからを確実にする」評価のそれぞれは、その趣旨に合致する妥当性と正確性が確保される必要があるが、最後にこれらにかかわる3つのことを検討する。

1 適切な評価基準の設定と正確性

評価 (評定) は、内的基準と外的基準のいずれかによりなされている。

内的基準とは、評価者自身の持っている評価基準に任せる場合である。対象者の資質や将来性に関して自由記述によって評価するときなどが該当する。内的基準は、職務経験が長くなるにつれて他者を認知する際の基準 (次元) が単純化したり (柳澤 2008), 個人の選好傾向の偏りが強まるなどによって、個人差が生まれる。その結果として、内的基準による場合、同一評価対象者についての評価が、評価者によりバラつくことが知られている (Harris & Schaubroeck 1988 など)。また、肯定的方向よりは否定的方向, 言い換えると減点方向での記述 (評価) が多数を占めたりする (高橋 2010) など、妥当性や正確性が脅かされる可能

性を持っている。

このことから、評価者に評価基準を提示する外的基準に基づく評価が推奨されている。その「評価基準」は、先に指摘したように、今日、経営戦略や proactive 行動を意識した上で設定することで妥当性の高いものになる。もちろん、評価基準に添えられる評定尺度は、職場における具体的な行動に着目する「行動基準評定尺度」(BARS) や「行動観察尺度」(BOS) が望まれる。

そして、本稿で述べた「これからを確実にする」評価において必須のフィードバックとコーチングを効果的に行うためには、行動 (Behavior: B) の記述は、その行動が生じた状況 (Situation: S) と、その行動が生み出した効果 (Impact: I) と併せて具体的に行為ることが必要とされる (Kirkland & Manoogian 1998)。

2 評価目的と評価の正確性

(1) 査定評価と育成評価の両立について

これまで人事評価の目的は、査定 (evaluation) と育成 (development) とに、大きくは分けられてきた。そして、査定と育成では、評価にあたって、注目すべきこと (情報処理) が異なることが知られている (柳澤・古川 2004)。そしてそれにとどまらず、評価者に葛藤を起こさせ、結果として評価の正確性は損なわれるという議論が大勢を占めていた (Murphy & Cleveland 1995 など)。

具体的には、査定は、評価者が被評価者の職務遂行の良否、業績の高低に注目する必要がある、基準との比較、対象間の比較、以前との比較が主な情報処理となる。他方、育成は、被評価者の強みや弱み、これからに向けた教育ニーズについての情報処理となる。双方の情報処理が十分にされることは難しく、いずれか一方が犠牲になるとされる。

このような査定評価と育成評価における評価者の情報処理の偏りは、被評価者の不満足感を募らせることから、査定評価と育成評価を同時に行う多重評価は避けられるべきとの指摘がなされてきた (Murphy & Cleveland 1995 など)。

その後、これらの議論の是非について、Boswell & Boudreau (2002) は、米国の製造業

の従業員を対象として、査定評価と育成評価の双方を受ける群と、査定評価のみを受ける群を作り出し、検討している。そして、双方の評価を同時に受ける場合でも、被評価者の評価制度および評価者に対する満足感は低くはならないことを報告している。

この検討結果は、本稿で述べた「これからを確実にする」評価も査定評価と育成評価の双方をもととしているが、着手から評価の段階までの「意識化」の度合いを高め、丁寧な評価結果のフィードバックやコーチングを行うことにより、肯定的な効果が期待できることを示唆している。

(2) 評価者のマネジメント目標と正確性

評価目的の違いによる評定の差異と関連して、最近、評価者のもつマネジメント目標が、評価を歪める可能性を示す研究が報告され始めている (Murphy *et al.* 2004 など)。

例えば、Wang, Wong & Kwong (2010) は、仮想の評価状況を実験的に設定し、評価者に、メンバーの業績を評価するにあたり、強みや弱みの査定 (identification)、集団の協調促進 (harmony)、公正さの追求 (fairness)、意欲づけ高揚 (motivating) のいずれかの目標を意識してもらい、評価を求めている。その結果は、同僚として評価する場合は、目標が、協調促進、公正追求、意欲高揚の条件では、業績評価は、全体として高い方に振れていた。その振れ方は、高業績者や中業績よりも、低業績者に対して大きかった。第三者として評価する場合は、公正追求条件では、高業績者の評価を下げ、意欲高揚条件では、低業績者の評価を上げていた。こうして、評価は、評価尺度、評価者の情報処理の限界、評価目的の差異とともに、評価者のマネジメント目標の違いによって意図的に変動する可能性が示唆されている。

3 複数者評価 (360度評価) の正確性

わが国でも、評価が、上司だけでなく、同僚、自分自身、部下、顧客など、複数の人によってなされる機会が徐々に増えている (これは多面評価や360度フィードバックと呼ばれているが、趣旨と方法からすれば、複数者 (multiple sources) 評価とも呼ぶことの方が適切と思われる)。

評価基準の検討と確認 この複数者評価の正確さを確保するための「評価基準」についても、先に述べた「これからを確実にする」評価、そしてそのカギを握るフィードバックやコーチングと関連づけて確認をしておく必要がある。

複数の関係者が評価することの利点は、被評価者の職務行動について多様な観点から事実情報を収集し、評価に反映できるところにある。しかしながら、上司の評価と関係者のそれとが合致する保証はない。これは、それぞれが、被評価者の相異なる側面を観察して評価することによる (Smither, London & Reily 2005)。というよりも、それぞれの評価者は、被評価者のすべての面を観察するのが難しいことによる。

同僚や関係者は、自分との直接的あるいはメールのやり取りなどによる接触や、顧客などの関係者とのやり取りの観察を手掛かりとして、職務行動のうち、主には対人的な側面についてよりしっかりと評価できる。他方、上司は、同僚では把握できない、例えば被評価者の用意する説明資料の質や、勤務状況や業績など、職務行動の客観的な情報に接触し、それらの側面についてはよりの確かな評価ができる。

こうして、複数者評価の正確性を確保するには、あらためて、複数者が評価において使用する「評価基準」をどのような内容にするのか、そしてそれぞれの評価をどのように最終評価やフィードバックに反映させるかについての確認や再検討が必要である。

相互信頼とフィードバック許容風土 この複数者評価の正確性の確保には、さらには、評価の匿名性を保つために、3名以上の複数評価者がいることが必須である。また、組織内での信頼感や安心感も必要であり、複数者評価の実施は、大規模のリストラクチャリングや変革を進めている中では控えることも望まれる。

また、複数者評価がフィードバックされることの効果は、フィードバックのやり取り (feedback-seeking や feedback-giving) を歓迎し、互いの学習や成長を大切にする風土が定着している組織においてより高まることが知られている (Atwater, Brett & Charles 2007)。

参考文献

- Atwater, L. E., Brett, J. F., & Charles, A. C. (2007) Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46 (2), pp.285-307.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.71-98.
- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2002) Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16 (3), pp.391-412.
- Bouskila-Yam, O. & Kluger, A. N. (2011) Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, pp.137-147.
- Brutus, S. (2010) Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 20, pp.144-157.
- 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, CA: Jossey-Bass, pp.35-70.
- Chapman, D., & Zweig, D. (2005) Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, pp.673-702.
- Coens, T. & Jenkis, M. (2000) *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cronbach, L. J. (1955) Processes affecting scores on understanding of others and assumed similarity. *Psychological Bulletin*, 52, pp.177-193.
- Curtis, A. B., Harvey, R. D., & Ravden, D. (2005) Sources of political distortion in performance appraisal: appraisal purpose and rater accountability. *Group & Organization Management*, 30, pp.42-60.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988) A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, pp.256-273.
- Grant, M. A. & Ashford, J. S. (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp.3-34.
- Harris, H. M. & Schaubroeck, J. (1988) A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41 (1), pp.43-62.
- Higgins, E. T. (1997) Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, pp.1280-1300.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス・スコアカード』生産性出版 1997)
- Kirkland, K. & Manoogian, S. (1998) *Ongoing feedback: How to get it, how to use it*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- 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, pp.295-337 New York: Wiley
- Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004) The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, pp.881-905.
- London, M. & Smither, J. W. (2002) Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, pp.81-100.
- Murphy, K. R. & Balzer, W. K. (1986) Systematic distortions in memory-based behavior ratings and performance evaluations: Consequences for rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.39-44.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995) *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oakes, CA: Sage Publications.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Skattebo, A., & Kinney, T. (2004) Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.158-164.
- Smither, J. W., London, M., & Reily, R. R. (2005) Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 59 (1), pp.33-66.
- Thornton III, G. C. & Rupp, D. E. (2006) *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wang, X. M., Wong, K. F. E. & Kwong, J. Y. Y. (2010) The role of rater goals and ratee performance levels in the distortion of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), pp.546-561.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), pp.701-721.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in organizations*. (7th Ed.) Upper Saddle Brook, NJ: Prentice-Hall.
- 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。
- 古川久敬 (編著) (2010) 『人的資源マネジメントから「意識化」による組織能力の向上』白桃書房。
- 古川久敬 (2011) 『組織心理学』培風館。
- 柳澤さおり (2008) 「パフォーマンス評価における認知次元の測定」『心理学研究』79, pp.407-414.
- 柳澤さおり・古川久敬 (2003) 「人事評価に及ぼす評価目的の影響」『実験社会心理学研究』43, pp.185-192.

ふるかわ・ひさたか 九州大学大学院人間環境学研究院教授。最近の主な著作に『人的資源マネジメント——「意識化」による組織能力の向上』（白桃書房、2010年）、『組織心理学』（培風館、2011年）、『チームマネジメント』（日本経済新聞社、2004年）。組織心理学・社会心理学専攻。