



# 多様な働き方をふまえた評価のあり方

古野 庸一

(リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所所長)

## 1 背景

2020年4月、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、緊急事態宣言が発出され、多くの労働者が在宅勤務を強いられた。皮肉にも、働く場所と時間の柔軟性は一気に高まり、テレワーク経験者は増え、企業における働き方改革は進んだ。そのような働き方に対して、ポジティブな側面とネガティブな側面があった。ポジティブな側面の代表は、通勤からの解放である。通勤によるストレスは低減されるとともに、通勤時間は削減され、その時間を仕事や家事にあてることができ、生活そのものに余裕がでてきたと感じた人は少なくなかった(内閣府 2020)。一方で、ネガティブな側面として、職場で行われていたコミュニケーションは限定され、雑談や偶然の会話ができなくなったことが報告されている(日本労働組合総連合会 2020)。

人事評価に関しては、ポジティブな側面からのコメントは少なく、管理職側からも部下側からもネガティブなコメントが相応に見られた。リクルートマネジメントソリューションズの調査では、テレワークの経験がある管理職の6割近くが「部下が、さぼっていないか心配である」と回答している。一方で、「仕事のプロセスや成果が適正に評価されていないのではという不安」が増したと答える部下は3割に達している(リクルートマネジメントソリューションズ 2020a)。テレワークの進展とともに、管理職、部下ともに評価へのネガティブ度合いは増していると言えるだろう。

従来、人事評価に関して、評価を行う側も、評価される側も不満をもっているという結果が多くの調査で報告されている(たとえば、リクルートマネジメントソリューションズ 2016)。日本経済が

右肩上がりであった時代は、多くの企業で年功や潜在能力などの指標は機能したが、バブル経済崩壊以降、経済成長が鈍化した時代には、貢献に見合わない人件費等の欠陥が露呈され、機能不全に陥った。結果として、90年代後半から成果主義制度を導入する企業は増加した。しかしながら、その後、仕事は専門化し、複雑度は増していき、協働することが求められ、正しく評価することは難しくなってきたことも事実である。

米国でも正しく評価することに労力をかけることに疑問を持つ企業が増え、それに伴い、2010年代にはノーレーティングを取り入れる企業が拡大した。厳密な評価は難しいのだから、評価する側の負担を下げ、コミュニケーションを増やして、上司・部下ともに納得する評価を目指そうという動きである。同時期、研究の関心も「正しい評価」から「現場のマネジメントに役に立つ評価」へ移ってきた。

そのような時代背景のもとに起こったのが、コロナ感染拡大による在宅勤務の拡大である。在宅勤務へシフトする一方で、コアタイムを撤廃しフルフレックス化を行い、働く時間についての自由度を高めている企業が増えている。働く場所と時間が柔軟になり、働き方の多様性は増している。職場への出勤に対する考え方は、企業間で差がある。工場や売り場などの現場に行かないと仕事にならない職種を中心にしている企業と、在宅でも十分に仕事ができる職種が主になる企業では、出勤に対する考え方に差異がある。また、同じ企業の中でも行っているビジネスや職種によって差がある。あるいは、同じ職場においても、出勤を好む社員がいる一方で、在宅勤務を好む社員がいるという具合に、考え方の多様性に伴って、働き方も多様になっているのが現状である。そのような

多様な働き方に対して、前述したように、人事評価に対する不安、不満は高まっている。

本稿では、在宅勤務を発端とした、多様な働き方をふまえた人事評価のあり方について、論じていく。ついては、人事評価をめぐる課題をレビューし、在宅勤務を取り入れている現場における問題を取り上げ、あらためて問題の所在と解決の方向性について論じていく。

## 2 人事評価をめぐる課題

### (1) 人事評価の目的

ほとんどの企業において、人事評価を実施しており、その目的を定めている。また、多くの企業において、何のために評価を行っているか、言語化を行い、社員に明らかにしている。たとえば、「所定の期間に達成した業績及び行動を評価し、各人の適正な給与・処遇に反映させるとともに、評価を通して適切な業務遂行・能力向上を促す」ことを人事評価の目的と置いている会社があったとする。

この会社では、①金銭的な資源の分配、②経営方針・戦略に即した行動の促進、③社員の育成を目的に人事評価を実施していると言えよう。過去の文献を照らし合わせると、この3つの目的に加えて、④昇進・昇格の参考、⑤選抜・配置の参考、⑥貢献意欲や帰属意識の向上が人事評価の目的として挙げられている（今野・佐藤 2002；柳澤 2006；高橋 2010；古川 2013；江夏 2014；平野・江夏 2018）。

「①人事評価が金銭的資源の分配」や「④昇進・昇格」、「⑤選抜・配置」のための参考データになることには、異論はないだろう<sup>1)</sup>。

また、行った仕事良かったのか、それとも良くなかったのかということの評価することは、「③社員の育成」につながると考えられる。つまり、そのような評価情報があることで、行動は改善され、スキルや知識の習得を促すと考えられる。

一方で、「⑥貢献意欲や帰属意識の向上に寄与すること」を目的した場合には、慎重な議論が必要になる。上司から評価されたいという思いで、貢献意欲を高めることはあると思うが、Deci

(1971) や Lepper, Greene and Nisbett (1973) が指摘したように、高い意欲で取り組んでいた仕事に対して、上司からの評価という外的報酬を加えることによって、逆にモチベーションを低下させるリスクもある。

Amabile (1996) は、「内発的動機づけは創造性につながり、外発的動機づけは創造性を奪う」と主張した。現代において、単純な知的労働はコンピュータや AI に置き換わっていく中、私たちの労働に、より創造性を求められるとしたら、評価やそれに伴う報酬による外発的動機づけには留意しないとイケないだろう。

さらに言えば、在宅勤務が拡大していき、上司の目が届かず、より自律的な働き方が求められるのであれば、自らの意欲を起こせることが必要になる。企業は、意欲を起こす環境を用意しなければならないが、人事評価に過度に依存するのは危険である。

厚生労働省の調査（厚生労働省 2014）によれば、働きがいのある職場は、「希望が尊重される配置」「希望に応じた研修」「自分の意見の経営計画への反映」「提案制度などの意見の吸い上げ」「評価結果のフィードバック」の施策を取り入れていることがわかっている。また、職務特性モデル（ハックマン・オルダム・モデル）に示唆されるように（Richard and Oldham 1976）、多様な技術を用い、自分で創意工夫をすることができ、結果のフィードバックがあり、仕事そのものに意味があると感じることで、意欲を喚起することができると言われている。ゆえに、貢献意欲を高めることを目的として「人事評価」を活用することには慎重になる必要がある。

「②経営方針・戦略に即した行動の促進」の扱いも注意が必要である。承認欲求を満たしたいと思う人も多いため、人事評価を利用して、経営にとって望ましい行動を促進することはできると言える。しかし、ここでの課題は、経営が考える方針や戦略が、必ずしも会社を望ましい方向へ動かすわけではないということである。会社を取り巻く環境は、激しく変化しており、今回のコロナ感染拡大のように、経営が想定していなかったことが起こる。必ずしも経営が正しい答えをもってい

表1 両利きの経営に対応する人材マネジメントの観点

	深化	探索
組織の構造	ピラミッド	フラット
構成人員	同質	異質
場のルール	あうんの呼吸, 付度	いいたいことが言える (心理的安全性)
重視する価値観	秩序, 失敗回避, 効率, 計画, マニュアル, 理性, 成果志向, 過去の経験	破壊, 失敗の奨励, 付加価値, 行動, 志, 感性, 学習志向, 新しい発想
組織の雰囲気	静寂, 真剣	がやがや, 笑顔
ビジネスサイクル	計画→実行	試行錯誤→改良
学習	シングルループ, 垂直学習	ダブル・トリプルループ, 水平学習
外部との連携	内製主義	オープンイノベーション

出所：筆者作成

るわけではない。過去の常識は役に立たず、デジタルネイティブな若者のほうが環境適応も早く、顧客に近い現場のほうが会社を適切な方向へ導く可能性も高い。

そのことは、経営が考える方針や戦略が必ずしも正しいわけではないことを前提にして、会社にとって適切な人事評価の制度と運用を図らなければならないことを意味する。「経営方針・戦略に即した行動の促進」を配慮した人事評価については、のちほど詳述する。

人事評価の目的を考える際に、付け加えておかなければいけない観点到に触れたい。国内人口の減少と技術革新を前提にすると、多くの会社で、深化と探索の両利きの経営が求められる。表1で示すように、深化と探索では、求められる行動や価値観や働き方は違っており、評価するポイントも変わってくる。人事としては、一つの人事制度なのだが、運用で両方の要素を加味して評価していくのか、複数の人事制度を用意して運用していくのか、あるいは別会社で運用していくのか、考えていく必要がある。まさに、多様な価値観や働き方をふまえた評価のあり方を考えていくことが求められる。

## (2) 人事評価の内容

評価する内容は、「潜在能力」「労働意欲」「発揮能力 (コンピテンシー)」「行動」「成果」が主な評価要素である (今野・佐藤 2002)。それぞれの要素は、関連している。「潜在能力」と「労働意欲」が高ければ「発揮能力」も高くなり、適切な

「行動」によって、「成果」が発揮される。

しかしながら、最終的な「成果」は、個人の努力だけで決定されるわけではない。景気の影響、競合企業の影響、周囲の人の影響によって、「成果」は決まってくる。つまり、個人にとってみると、「潜在能力」「労働意欲」「発揮能力」「行動」は、自分でコントロールできるけれども、最終的な「成果」は、景気や市場の影響、組織内の諸事情で左右されることを意味する。正確な評価が難しいと言われる理由のひとつは、個人がコントロールできることと最終的な「成果」の関係性が見えにくいところにある。

さらに言えば、「成果」の基準が難しい。営業の達成した売上とスタッフのある企画立案を比較して、どちらのほうが会社にとって「成果」があるのか、論理的に説明するのは難しい。それゆえに、評価制度に不満があったり、あきらめたりしてしまう<sup>2)</sup>。

在宅勤務で、働きぶりは見えないので、「成果」で評価すればいいと議論がある。あるいは、働き方が多様になるので、最終的な「成果」で評価すれば公平になるという議論もある。しかしながら、個人がコントロールできることと「成果」の関係性ならびに「成果」の基準という観点で、「成果」のみで評価することは、危険であることが分かる。「成果」をあげるのが企業の目的であり、個人にとっても「成果」に貢献したいと思っているけれども、「成果」のみに焦点をあてすぎると、かえって個人の諦め感の促進や意欲を下げる要因になることに留意する必要がある。

### (3) 人事評価の方法

評価の内容とともに、評価の方法も、個人の意欲や行動に影響を与える。多くの人事管理のテキストでは、人事評価の方法は、評価者が前述の評価要素を評価することを前提にして書かれている。上司が評価の責任者になり、仕事を通して評価要素を評価する。そして、多くの企業において、期初に目標を定め、その目標をめぐる評価を実施している。いわゆる目標管理制度である<sup>3)</sup>。

目標管理制度において、被評価者の納得感と意欲向上に寄与するのは、十分なコミュニケーションである。リクルートマネジメントソリューションズの調査において、人事評価に対して「納得感が高い人」ならびに「意欲が向上した人」とそうでもなかった人を比較した際に、「目標設定において、納得いくまで上司と話し合えた」項目と「上司は、目標の進捗状況を気にかけて、アドバイスや支援をしてくれた」項目において、大きな差があった（リクルートマネジメントソリューションズ 2021）。この調査は、テレワークを行っている人への調査ということを考慮すると、テレワークを行っているからこそ、上司・部下間の丁寧なコミュニケーションが必要であることがわかる。

しかしながら、人が人を評価する場合、ハロー効果や遠近効果や評価の中心化傾向などの評価バイアスを避けて通れない。そもそも上司が適切な評価できるのか怪しい。そのために、評価者訓練を行っているのだが、それだけでは不十分であり、自分の上司以外に評価される機会があることで、評価の納得感は高まると考えられる。

具体的には、複数の目による評価がその第1の方法である。実際、評価者を直接の上司だけではなく、その上の上司（第2次評価者）とすり合わせ、一人の評価者に委ねない方法である。また、第2次評価者とすり合わせする際に、他グループの上司とのすり合わせを行い、複数の評価者による評価によって、より客観的な評価になるような工夫も実施されている。さらに、ともに働いている人からの評価（ピア・レビュー）や、上司、同僚、部下や、顧客・取引先、社外の専門家等から

の多面評価を行うことで、曖昧な評価に対して、納得感を高める工夫を行っている企業もある<sup>4)</sup>。

しかしながら、在宅勤務が増える中、上司の上司や他のグループの上司が被評価者を観察する機会は大幅に減っており、従来通りのすり合わせ会議が機能しないという話を聞くようになった。その場合には、一緒に仕事している人からのピア・レビューの人数を増やすことを行っている企業もあり、他の方法で補うことが期待されるところである。

評価の納得感を高める第2の方法として、日ごろ行っている仕事以外での人事評価を挙げることができる。人事評価を広義にとらえれば、経営への提言制度や表彰制度や資格試験やアセスメント研修なども含まれていると考えられるだろう。特に「昇進・昇格」や「選抜・配置」を目的に考えた場合は、日常の仕事から離れた視点での人事評価が必要であり、評価者も直接の上司だけでなく、経営者や人事担当者などを加えることで、被評価者の納得感を高めるとともに、組織への貢献意欲や帰属意識も高めると考えられる。

第3の方法は、HR テックの活用による人事評価である。在宅勤務が主になれば、コミュニケーションは、オンラインが主になる。そうすると、コミュニケーションのログを蓄積することや膨大な情報を分析することは可能になる。

ある IT 企業では、完了したタスクの数でボーナスが決められていた。常識的に考えると、他の人と会話などせずに、当該タスクに従事した時間が長いほど、完了するタスクが増えるように思える。しかし、仕事の分析を行ったところ、業績と最も関係が強かったのは、会話であった。正確に言えば、会話をする相手だった。その会社では、その相手は4人に絞られ、その4人と話した社員は、タスクの完了時間が66%も削減されたとのことだった（ウェイバー 2014）。

この4人の表面上の業績は平凡であり、単にタスク完了だけで評価した場合には、この4人の評価は平凡なままであった。しかしながら、仕事のプロセスを蓄積された情報を通じて丁寧に分析することによって、その IT 企業に対する真の貢献者が判明したのである。HR テックを活用するこ

とによって、評価すべき対象者が明確になるという事例であり、より納得がいく評価ができる可能性の地平を開いていると言えるだろう。

### 3 多様な働き方にふまえた評価のあり方

以上、人事評価の課題を鑑みて、多様な働き方をふまえた評価のあり方は、以下のような3つの観点が肝要であると言える。

1つ目は、「サブツールとしての人事評価」という観点である。人事評価は、手段であり、常に目的を意識する必要がある。正確な人事評価を追求しすぎるとコストがかかる。前述した6つの目的①金銭的な資源の分配、②経営方針・戦略に即した行動の促進、③社員の育成、④昇進・昇格の参考、⑤選抜・配置の参考、⑥貢献意欲や帰属意識の向上を実現するためのサブツールということをあらためて意に留める必要がある。

「②経営方針・戦略に即した行動の促進」の目的に関して、変化が激しい時代において、必ずしも経営方針や戦略が正しくないということを前述したが、どうすればいいのだろうか。

ひとつの方策として、その会社にとって価値があると思われるバリュー行動を評価するということがある。経営が考えている戦略が必ずしも正しくないとしたら、現場の情報を経営にボトムアップしていくことや、現場での提案や試行錯誤を奨励するような行動を評価することが考えられるだろう。

そのことは、経営が大切にしているバリュー行動を意識させ、経営から心が離れがちになる、多様な働き方に対して、有効な手段になりうると考えられる。そのためには、経営から、「経営が置かれている環境の情報」と、「その環境に対してどのように対処しているのか」という情報を提供するとともに、大切にしているバリュー行動を強調していくことが求められる。

人事評価のあり方に関する2つ目の観点は、「上司・部下間の双方向の十分なコミュニケーション」である。前述したように、評価の納得度は、目標設定時の十分な双方向のコミュニケーションが連関している。部下に対して期待することを告げると同時に、部下からできそうなことや挑

戦してみたいことややったほうがいいことについて、十分に話を聞き、双方を統合することが上司の役割である。そのことは、1つ目の観点ともつながっている。現場からのボトムアップのためのコミュニケーションである。

さらに、「上司・部下間の十分なコミュニケーション」は、進捗管理のためのコミュニケーションの頻度を高めることにもつながり、被評価者の目標達成のための支援を通じて、パフォーマンスを高め、能力開発を促進し、人事評価の納得感を高めることにもつながる（アマビル・クレイマー 2017）。

そのことは、働く場所や時間の自由度が高まれば高まるほど、求められることである。在宅勤務によって、「サボっていないだろうか」と上司が心配し、「適切に評価されているだろうか」と部下が心配しているが、双方向の十分なコミュニケーションを意識的にとり入れることで、その心配は解決していくと思われる。

3つ目の観点は、「人による評価の補完としてのHR テックの活用」である。正確な評価は難しく、コストがかかるかもしれないが、企業が持続的に成果を高めていくためには、どういう要因によって、成果が高まっているのか、分析することが求められる。前述したように、テレワークでのコミュニケーションは、ログが蓄積されるので、HR テックを活用して、コミュニケーションの頻度、量、質、あるいはつながりは分析することができる。その分析から成果を高める要因が特定でき、より正確な人事評価、納得感がある人事評価の可能性は開けていくと考えられる。

多様な働き方を認めることは、働く人の働きやすさや貢献意欲を高め、結果として仕事満足度を高め、離職を防ぐことにつながっていると考えられる。しかしながら、それぞれの働き方を認めながら、全体としての不満をおさえ、全体としての成果をあげるための調整を行う必要があり、結果として、現場の管理職（課長）の評価の負担は増加する。

ということは、今後の課題は、部長や経営陣や人事が課長の負担を減らすことに注力するとともに

に、部下であるメンバー本人が、会社の方向性やバリューを鑑み、自らの専門性と意志・意欲を管理し、自律的に働いていくことが求められるだろう。

- 1) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」によれば、従業員規模5000人以上の会社の98.3%で人事考課制度があると回答している
- 2) リクルートマネジメントソリューションズ(2021)によると、人事評価制度に対する不満は約4割。また、人事制度を重視していない人の重視していない理由の約4割は「人事評価はあてにならない」であった。
- 3) 労政行政研究所(2018)によると、目標管理制度がある企業は約8割。
- 4) リクルートマネジメントソリューションズ(2020b)によると、360度評価を行っている企業は約3割。

#### 参考文献

- テレサ・アマビール、スティーブン・クレイマー(2017)『マネジャーの最も大切な仕事——95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力』(中竹竜二監訳、樋口武志訳) 英治出版。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『マネジメント・テキスト 人事管理入門』日本経済新聞出版社。
- ベン・ウェイバー(2014)『職場の人間科学——ビッグデータで考える「理想の働き方」』(千葉敏生訳) 早川書房。
- 江夏幾多郎(2014)『人事評価の「曖昧」と「納得」』NHK出版。
- 厚生労働省(2014)「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」。
- 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。
- 内閣府(2020)「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」。
- 日本労働組合総連合会(2020)「テレワークに関する調査2020」。
- 平野光俊・江夏幾多郎(2018)『人事管理——人と企業、ともに活きるために』有斐閣。
- 古川久敬(2013)「組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント」『日本経済大学大学院紀要』Vol.1, No.1, pp. 17-35。
- 柳澤さおり(2006)「人事評価の目的と評価の内容」古川久敬(編)『産業・組織心理学』朝倉書店。
- リクルートマネジメントソリューションズ(2016)「人事評価制度に対する意識調査」。
- (2020a)「テレワーク緊急実態調査」。
- (2020b)「360度評価活用における実態調査」。
- (2021)「テレワーク環境下における人事評価に関する意識調査」。
- 労政行政研究所(2018)「人事労務諸制度の実施状況」。
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*, New York, Routledge.
- Deci, E. L. (1971) "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.18 (1), pp. 105-115.
- Lepper, M. R., Greene, D. and Nisbett, R. E. (1973) "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the "Overjustification" Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.28 (1), pp. 129-137.
- Richard, H. J. and Oldham, G. (1976) "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16 (2), pp. 250-279.

ふるの・よういち リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所所長。最近の主な著書に『「働く」ことについての本当に大切なこと』(白桃書房, 2019年)など。経営学専攻。