

特集：これからの評価制度

慶應義塾大学 八代充史

はじめに

われわれは、産業研究所行動科学部門のプロジェクトとして、平成10年度～平成11年度にかけて「グローバル化時代の賃金制度に関する研究」を実施した（廣石忠司・福谷正信・八代充史編（2002）『グローバル化時代の賃金制度』生産性労働情報センター）。ここでは、労使関係論、法学、組織行動論など様々なディシプリンから賃金制度に接近すると共に、賃金制度の実態や海外の賃金制度を明らかにすることに努めた。今後の賃金制度が従来の職能資格制度を基本にしたものか、或いはより成果主義的な指向を強めるかは、事業戦略や雇用制度、さらには企業内の様々なステークホルダーとの関係によって規定され、単一の方向性を見出すのは困難であるというのが、我々の暫定的な結論である。

しかし今後の賃金制度が、職能資格制度であるか成果主義的なものであるかに関わらず、個々人の賃金格差がこれまでよりも拡大することは避けられない。賃金格差の前提になるのは能力や成果の格差であるが、こうした格差を確認するのは人事評価である。従って、企業にとって人事評価の制度をどの様にするかは、賃金制度と並んで重要な問題であり、同時にこの点は従業員の選抜、モチベーション、不当労働行為、苦情処理等的人的資源管理上の様々な問題と関連している。特に評価制度の企画・立案は人事部門によってなされるが、それを運用するのはライン管理職であるから、人事評価を巡っては「制度」と「運用」の乖離という「永遠の課題」が存在するのである。

我々は、こうした問題意識に基づいて、平成12年度から3カ年の予定で、「これからの評価制度のあり方に関する研究」を実施しており、ここに収録したのは、プロジェクト・メンバーの第一次研究成果である。以下では、各論文の概要を述べることにしよう。

評価制度と労働法

「人事考課をめぐる法的考察」（廣石忠司）は、人事考課が労働法においてどのような観点から議論されてきたか、また人事考課が企業実務に与える影響は如何なるものであるかを考察している。人事考課に関する議論は労働団体法と労働契約法とに分かれるが、前者は労働組合間の差別問題が主であり、現在議論されるべきは「成果主義人事制度」における恣意的な評価の排除という点にある。

労働契約法における人事考課の法的構成には、債務不履行構成と不法行為構成とが存在する。前者は、人事考課に関して使用者と労働者の間に何らかの債権・債務関係を認め、その契約が認められなかったことをもって損害賠償と認定する。後者は、使用者の違法・有責行為によって労働者の権利が侵害されたことを認めるものであり、この議論は民法、民事訴訟法上の「請求権競合論」と軌を一にしている。

その結果、債務不履行構成を採用場合は、労働者に「適正な人事考課を受ける権利」を認定することになり、他方、不法行為構成を採用すれば使用者の権利濫用を根拠とすることが考えられる。しかし、法律上の権利侵害は人事考課それ自体というより人事考課が処遇に反映され、賃金、昇進、昇格において不利益取り扱いを受けた段階で問題になる。従って、人事考課の処遇への反映度合いや使用者の裁量権について「適正な考課を受ける権利」という観点から検討することが必要である。

評価制度と労使関係

続く2つの論文は、人事評価の問題を労使関係との関係で取り上げている。

まず「労働評価の変容と労使関係」（戎野淑子）であるが、従来の評価制度はその基底に終身雇用

制度を持つ日本的労使関係があり、部・課等の組織に対し短期的評価が行われることはあっても、労働者個人への評価は暗黙的かつ長期的に行われるので、結果が顕在化するまでに時間を要した。これに対して、昨今は労働者個人に対しても評価は短期的視点によってなされ、その結果は短期間のうちに処遇に反映されるようになった。これは、外部労働市場との関連性が深まり、市場メカニズムが強く反映され、そこでの評価基準が重視されるようになったからである。その理由としては、①失業者や転職者の増加によって、労働力の流動化が促進され、結果外部市場の評価基準の影響力が強まった、②派遣社員等の非正社員が増大し、外部労働市場の評価基準が企業内労働市場に浸透した、③企業の倒産やリストラなどの雇用不安によって将来ビジョンが不透明になり、現在の市場価値を重視するようになった、といった点が挙げられる。

しかし評価制度がこうした長期的視点を欠いた市場メカニズムによるものだけになると、様々な問題が生じてくる。特に重要なのは人材育成である。これは「育成」が正に将来の価値の形成であり、市場原理の下では測ることができないからである。ここから明らかな様に、長期的評価と短期的評価には各々長所と短所があり、経済社会情勢の変化に応じて各々の長所を組み合わせることによって調和のとれた評価制度を構築する必要がある。

評価制度と労働組合

続く「人事評価と労働組合」(福谷正信)は労働組合が人事評価にどの様に関与すべきかを論じている。日本企業は、国際的な価格競争のもとで優位性を保つとともに、従業員のモチベーション向上を目的として、能力・成果主義賃金制度を導入しつつあるが、その際重要であるのは評価制度のあり方である。

これまで「公正な人事評価」の重要性は度々指摘され、現行制度の改訂や新制度の導入が繰り返されている。しかし、評価制度の精緻化や考課者訓練による評価レベルの向上にもかかわらず、被

評価者の評価結果に対する不平・不満は、一向に変わらない。この点については、労働協約において苦情処理制度を設置し、その問題を解決することが謳われているが、その機能も十分に果たされているとは言えない。

従って、評価の公正性を実現するためには評価結果の妥当性に対する被評価者の発言権を担保することが必要である。この論文では、解決策法の1つとして人事評価と労働組合の対応や、新たな労使関係形成に関する考察を行っている。

評価制度と企業業績

他方「評価制度と企業業績」(蔡 芒錫)は、人的資源管理のサブシステムである人事考課制度が企業業績に与える影響について考察している。近年評価の客観性・納得性を高める方法として、評価項目に対する情報公開や評価のフィードバックが議論されている。この点、約500社の企業を対象にして、こうした評価制度がどのような人材マネジメントの考え方に従って実施されているか、こうした評価制度が企業業績や人事制度改革にどのような影響を与えているかを検討した。

その結果、明らかになったのは次の3点である。まず第1に、人材マネジメントの考え方と評価制度との間に必ずしも整合性が取れていなかった。第2に、こうした不整合のためか、評価制度は企業業績に否定的影響を及ぼしていた。第3に、過去5年間人事制度を変革している企業ほど立体的な評価、情報の積極的な公開、フィードバックを実施している。業績の悪い企業ほど人的資源管理システムの変革に取り組む傾向があることを念頭に置くと、これは業績悪化を打開するために成果主義を取り入れた企業がそれに伴う様々なノイズを防ぐために評価制度の改定に取り組んでいることを示唆している。

評価制度の現状

以下の3つの論文は、海外を含めて評価制度の実情を取り上げたものである。

まず、「日本企業における評価制度の現状と課

題」(東狐貴一・村田祐一)は、日本企業の評価制度、特に能力評価を取り上げている。

日本企業では、職能要件自体の抽象性、曖昧性から、能力評価が同じく合理性・納得性に乏しい運用をされてきたと認識されている。しかし、この抽象性、曖昧性は、もともと日本では職務概念が希薄なことに起因し、それゆえ従業員に柔軟な職務分担させることを可能にしてきた側面がある。また抽象的で曖昧であるために、評価される側がどうすればよい評価が得られるかを考えて行動するようになり、結果組織内に緊張感のある競争状態が生まれ、組織が活性化するという機能があった。さらに、評価基準の曖昧さによって、決定的な差は短期的にはつかず、長いスパンの選抜・昇進システムが生まれ、長期的かつ複眼的に人材を評価し、選抜していくことが可能となった。

しかし、近年ポスト不足や勤労意識の変化などによって長期の選抜・昇進システムが機能しなくなりつつある。他方、企業は組織の若返りを図るために、早期選抜等早い時期から選別を行おうという動きがある。こうした中で、従来暗黙知になっていた能力評価基準や目利きのポイントを言語化するため「コンピテンシー」という新しい概念が導入されつつある。

もっとも、実際の企業に導入されているコンピテンシーを見ると、職能要件書や能力評価項目とさほど大きくは変わらないのが実情である。この論文は、コンピテンシー的な視点で部下の行動を見るということを意識した評価者訓練が今後求められることになるだろうと結論づけている。

多面評価制度

次は「多面評価制度の日本企業、外資系企業比較」(八代充史)である。近年、日本企業でも、人事評価を上司だけでなく複数の者が関与するという「多面評価制度」を導入する動きが見られる。特に上司、同僚、部下、顧客側面から評価を行う場合は「360度評価」と呼ばれている。こうした多面評価は近年大学でも教員評価という形で導入されている。しかし、部下が上司を選択すること

が仕事を選擇する以上に困難である企業組織においては、その必要性はより高いと言えるだろう。

一般に、多面評価制度の長所としては以下の点が挙げられる。まず第1点は同一個人に対する評価に複数の者が関与することによって評価の正確性が高まること。また第2点は、この制度が、日頃部下の管理を怠っている管理職に対する一種「イエローカード」の意味合いを持っていること、同時に管理職の能力開発促進が期待できることである。

こうした問題意識に基づいて、日本企業A社と外資系企業B社の事例を比較した。まず、両社に共通していたのは、制度導入が「能力開発」を目的としていることである。ただし、B社では360度評価を昇給・昇進を決める「9バリュー」評価の参考資料としている。

次に誰が評価者になるかについては、B社の場合は被評価者が上司の承認を前提に評価者を選定できるが、A社では評価者の選定は人事部によって行われていた。

最後にこの制度においては評価の匿名性が不可欠だが、A社は評価者の数が7人と少ないので匿名性を保つことが難しかった。他方B社では評価者数が25人と多く、匿名性は担保されているが、逆に多くの者が評価に時間を取られるという問題が生じている。

海外の評価制度

最後は、「イギリスの評価制度」(大内章子)であり、イギリスにおいて、主に管理職やホワイトカラーの人事評価にどのような変化が見られるかを検討している。1980年代以降ブルーカラーに対しても評価査定が給与に反映されるようになったが、ホワイトカラー・ブルーカラーを問わず、評価制度は賃金格差決定の根拠として用いられているのだろうか。或いはビジネス戦略に基づいた人材育成・能力開発に結びつけたより広いシステムの一環として捉えられているのだろうか。この論文は、以上の問題意識に基づいてイギリス企業における評価制度の内容とその現状や特徴を文献研究によって明らかにしている。

イギリスの評価制度の歴史的変化を見てみると、merit-rating または performance appraisal (以下、「PA」) という名称の業績評価から始まり、MBO (management by objectives; 目標管理制度)、修正版 PA と変化し、1990 年代以降はパフォーマンス・マネジメント (performance management; 以下、「PM」) が主流となっている。

PM は、独立した制度ではなく、業績評価を含む経営戦略上の包括的なシステムとしての概念であり、企業によって諸制度の組み合わせは様々である。その特徴は、チームや個人の目標を組織の目標に合致させることであり、報酬よりも能力開発や動機づけへのリンクを重視している。評価の対象となるのは業績 (アウトプット) だけでなく

行動 (インプット) を含むパフォーマンスであり、その基準は、過去・現在よりは将来のパフォーマンスの向上である。この様な観点から、イギリスにおける PM の導入は、成果主義を押し進める日本企業に逆行する動きとして捉えることができるだろう。

× × ×

先にも述べた様に、上記の諸論文は我々の評価制度に関する研究の第一次成果であり、今後各々の論点を、企業事例や郵送質問紙調査等によってさらに深めた最終的な研究成果をまとめる予定である。我々の研究に対して、忌憚のない御意見を頂ければ幸いである。