

評価制度と企業業績

専修大学 蔡 苙錫

はじめに

1990年代に入ってから、業績・成果主義は、日本の人材マネジメントにおいて1つのキーワードとなっている。業績・成果主義がうまく定着するためには、客観性や納得性の高い評価は欠かせない。個人の業績や成果がチームの影響を受けず、しかも量的な指標で測れる場合、評価の客観性や納得性は簡単な問題である。残念なことに、このような2つの条件が満たされる場合は、稀にしか存在しない。個人の業績や成果は何らかの形でチームの影響を受けており、客観的に測れる量的な指標も欠けている場合がより一般的である。業績・成果主義といっても、質的な評価に頼らざるを得ない理由は、ここにある。

質的な評価の場合、評価者の主観が入り込む余地が多く、評価される側の印象管理などにより、客観的で納得性の高い評価が損なわれる可能性が高いということは、多くの研究で既に指摘されてきたことである (Ilgen, Barnes-Farrell & BcKellin, 1993; Landy & Farr, 1980; Wayne & Liden, 1995)。企業側も質的な評価に付きまとうこのような限界を充分認識しており、360度多面評価を導入するなど、業績評価における客観性・納得性を高めようと様々な努力を行っている。しかし、そのような努力がどのような人材マネジメントの考え方のもとで試みられているのか、新しい評価制度の導入は果たして企業業績に肯定的な影響を与えているのか、新しい評価制度は日本企業の人事制度の変革とどのように結びついているのかを調べている研究はほとんど見当たらない。

本研究は、業績・成果評価の客観性・納得性をより高め、評価を巡ってのノイズをできるだけ減らす方法として注目されているいくつかの評価制度、つまり、立体的評価、情報公開、フィードバック、考課者訓練に注目する。具体的に、本研究は次の3点に焦点を絞る。第1は、立体的評価や情

報公開などの評価制度は、どのような人材マネジメントの考え方のもとで試みられているのかである。第2は、このような評価制度は果たして企業の業績向上につながっているのかである。第3は、このような評価制度は、日本企業の人事システムの変革とどのように結びついているのかである。

1. 評価の客観性・納得性

業績・成果主義の導入とともに、公平性に関する議論も活発に行われている。この議論の背景には、評価者（主には直属の上司）が、複数の評価される側（主には部下たち）が自分たちのインプットとアウトプットを他人（正確には、自分の準拠となっている人）のそれとどのように比較しているかを正確に把握できるという前提が存在している。言い換えれば、評価者である直属の上司はなろうとすれば、公平になれるのである。となると、問題解決は単純明確である。公平になれるのに、何らかの理由でなろうとしない評価者に問題があり、その何らかの理由を取り除けば、業績・成果主義はうまく定着できるはずである。

しかし、人事考課に関する既存の議論を調べてみると、かなり異なる事実が浮かび上がる。人は客観的に世界をとらえることができず、あくまで自分が認識している世界を客観としてみなす (Fiske & Taylor, 1991)。となると、評価者が評価される側のインプットとアウトプットを正確に把握することはかなり困難で、複数の評価される側が自分たちのインプットとアウトプットを他人のそれとどのように比較しているかを評価者が把握するという事は、ほぼ不可能に近いことになる。要するに、評価者は公平になれるのにならうとしないのではなく、そもそも公平になれないのである。

評価者が公平になれないということは、量的な指標が存在せず、個人の評価が質的な評価に頼ら

ざるを得ない場合、特に問題となる。なぜなら、質的な評価には、様々な錯乱要因が介入するからである。これまで明らかになった、いくつかの重要な錯乱要因だけを挙げても、個人の持つ1つの特徴だけをもってその人の全体的な評価を下すハロー効果、特に女性や中高年者など、労働市場において不利な立場に置かれている人々の評価でよく問題となるステレオタイプ（個人が属している集団の一般的な印象や通念をもって個人を評価すること）、他者には厳しく（fundamental attribution error）自分自身には甘く評価する（self-serving bias）帰属バイアスなど、様々である。このような錯乱要因が、公平な比較や判断を妨げることは言うまでもない。

一方、評価によって自分の昇進や生涯の賃金額が大きく影響されることを熟知している評価される側も、何らかの形で評価プロセスに介入し、自分の評価を良くしようと意識的・無意識的に努力する。相手にできるだけ好印象を与えることによって、自分の評価を良くしようとする印象管理は（Wayne & Liden, 1995）、そのよい例である。例えば、評価者にいい印象を与えるために行う着こなしや顔の表情、笑顔、態度の良し悪し、挨拶、言葉の使い方など、実際には評価とは関係のない要因によって、評価者の評価点が左右される可能性は充分ありうる。極端的に、実際の業績・成果は低いが人間関係はうまい人と、実際の業績・成果は高いが人間関係はうまくない人の、2人がいると仮定しよう。果たして上司は、評価を受ける側の印象管理の影響を全く排除し、公平な評価ができるだろうか。自分の評価を良くするために評価される側が行うこのような戦略も、客観的な評価を妨げる重要な要因の1つである。

このように、評価者がそもそも公平になれないとすれば、問題の設定は、公平であるべきではなく、いかに公平な評価に近づけることができるかであろう。言い換えれば、主観的にならざるを得ない業績・成果評価に潜んでいる様々な錯乱要因をできるだけ避け、どのようにすればターゲット（評価される側）の実態に最も近い状態に到達するのか問題なのである。その方法としては、次のいくつかのことが挙げられる。

まず、立体的評価を行うことである。ここで立体的評価とは、従業員の評価を、業績や能力、企業の掲げているビジョンや価値の実現など、多岐にわたって立体的に偏りなく行うことを意味する。具体的に、業績・成果評価を行うものの、業績・成果を客観的に測れる量的な指標が存在しない場合が多いということを充分認識し、能力や組織の求めている行動基準などを評価要素に積極的に取り入れることである。立体的評価が360度多面評価と異なる点は、多面評価が複数の評価者を設け、評価者間の同意を通じて公平性を高めようとしているのに対して、立体的評価は個人といってもそれがもっている多様な側面に注目し、業績評価が陥りやすい問題点を避けようとしている点である。

ところで、このような立体的評価が成功するためには、組織が評価に関する情報を公開し、評価要素を明確にすることも大事である（Ilgen, Barnes-Farrell & BcKellin, 1993; 守島, 1999; 高橋, 1998）。評価要素に関する情報公開は、評価される側から見れば、組織から求められるのが何かを知るシグナルであり、評価する側から見ると、どのような側面に注目すべきかを明確にする役割を果たす。その結果、評価に付きまとう錯乱要因はかなり軽減できる。

より公平な評価を下すためには、評価結果のフィードバックや考課者訓練も欠かせない（Ilgen, Barnes-Farrell & BcKellin, 1993; Landy & Farr, 1980）。フィードバックの場合、評価に納得のいかない従業員が申し立てる機会を提供することによって、業績・成果主義の導入に伴い急増すると予想される評価を巡るトラブルを未然に防ぐ役割を果たす。また、フィードバックは、評価者の評価が問われることを意味している故に、評価する側も必然的により公平な評価を心がけるようになる。一方、考課者訓練は、評価者が陥りやすいバイアスを学習させると同時に、シミュレーションやロールプレーなどを通じて評価者の評価スキルを高めることにその目的があり、訓練を受けた評価者はより公平な評価を下すことができる。

2. 研究方法

(1) 研究対象

今研究の研究対象は、リクルート・ワークス研究所が2001年2月から4月にかけて実施した、「Works人材マネジメント調査2001」のアンケートに回答した515社の日本企業である。アンケートの構成及び調査対象に関するより詳しい情報は、リクルート・ワークス研究所(2001)を参照されたい。

(2) 尺度の構成

① 人材マネジメントの考え方

人材マネジメントの基本的な考え方は、次のように測った。まず、人材マネジメントに関する考え方を、お互いに対立していると思われる2つの考え方に分けた。1つは、新卒採用、年功賃金・昇進、長期に基づく評価、社内教育訓練、会社主導のキャリア開発など、日本企業がこれまで重視してきた考え方である。もう1つは、中途採用、業績・成果主義、短期的な評価、個人主導の教育訓練やキャリア開発など、最近活発に議論されている新しい考え方である。

具体的な項目の開発に際しては、人材マネジメントを構成している様々な側面から計13項目を開発し、例えば、「採用において、新規学卒者の確保に力を入れている」という伝統的な考え方と、「採用において、実績・能力のある人材の確保(中途採用)に力を入れている」という新しい考え方の、どちらにより近いかを答えてもらった。前者が日本企業の伝統的な人事・労務管理の考え方をとらえているとすれば、後者は最近の新しい考え方や動きをとらえていると見てよい。伝統的な考え方に近いと答えた企業には1点を、新しい考え方に近いと答えた企業には4点を与えた。13項目の具体的な表現については、リクルート・ワークス研究所(2001)を参照されたい。

② 評価制度

a. 立体的評価

立体的評価の尺度は、「従業員の成果評価を、業績、能力、ビジョンや価値の実現など、多岐に渡って立体的に偏りなく行う」という定義に従

い、次のように構成した。管理職、総合職、専門職、現業・専任職の4職種それぞれに対して、従業員の評価要素として「業績・成果」及び「会社のビジョンや価値にあわせた行動」に○をつけている企業には1点を、つけていない企業には0点を与えた(設問13)。2つの評価要素を4職種別に調べている故に、満点は8点である。8点に近ければ近いほど、より立体的評価を行っている企業とみなされる。本尺度には、従業員を立体的に評価するために欠かせない能力が除かれているが、これはほとんどの企業が能力評価を行っており、企業間のバラツキが見られなかったからである。

b. 評価に関する情報公開

評価に関する情報公開は、情報公開がどのくらい進んでいるのかで測った。具体的に、賃金表、賃金・賞与の基準、昇進・昇格の基準、賃金・賞与の査定の仕事、昇進・昇格の査定の仕事に従業員に公開しているかどうかで測った(設問17)。5項目それぞれに対して、○をつけている企業には1点を、つけていない企業には0点を与えた。5点に近い企業ほど、情報公開が進んでいると思われる。

c. フィードバック

評価結果のフィードバックは、次の2つの側面でもとらえた。1つは、フィードバックをしているかどうかの側面である。具体的に、フィードバックしていると答えた企業には1点を、フィードバックをしていないと答えた企業には0点を与えた(設問18)。もう1つの側面は、フィードバックの程度に関わる側面で、フィードバックをしていると答えている企業に限って、考課の結果、考課結果の理由、今後に向けての要望をどのくらいフィードバックしているかで測った(設問18の付問1)。3項目それぞれに対して、○をつけている企業には1点を、つけていない企業には0点を与えた。3点に近い企業ほど、フィードバックが進んでいると思われる。

d. 評価者訓練

評価者訓練は、実施しているかどうかで測った。具体的に、フィードバックを実施している企業に限って、評価者訓練を行っているかと答えた企

業には1点を、行っていないと答えた企業には0点を与えた（設問18の付問2）。

③ 企業業績

企業業績の指標は、次の2つである。1つは、同規模・同業種の他社に比べ、顧客の満足度、生産性、利益率、競争環境への適応力がどのくらい優れているかである。具体的に、アンケートのF14の選択肢1番から4番までの項目を逆転した上で、4項目の平均をとった。もう1つは、同業他社に比べ、最近3年間企業業績がどのように変化したかで、F15を逆転して測った。

④ 人事制度の変革

人事制度変革の尺度は、大きく2つに分かれる。1つは、過去5年間、人事制度を変更したかどうかである（設問42の選択肢11）。変更したと答えた企業には1点を、変更しなかったと答えた企業には0点を与えた。もう1つは、人事制度を変更したと答えた企業に限って、人事制度を変

更した際にどのような目的が重視されたか、その内容である。具体的な項目としては、成果・実績主義への変換、即戦力を重視した人材の獲得の活発化、年功型の給与システムからの脱却、多様な雇用形態の積極的な活用、専門性中心の育成方針への転換、貢献度に応じた賃金格差の拡大、長期安定雇用という考え方からの脱却の、7項目である（設問42の選択肢1から7まで）。各々の項目について○をつけた企業には1点を、○をつけない企業には0点を与えた。

3. 分析結果

(1) 評価制度と人材マネジメントの考え方

戦略的人的資源管理論（strategic human resource management, 以下 SHRM）によると、人的資源管理（human resource management, 以下 HRM）システムは、システムを構成してい

表1 評価制度と人材マネジメントの考え方との相関係数

| | 立体的評価 | 情報公開 | フィードバック | フィードバックの程度 | 考課者訓練 |
|----------------|---------|----------|----------|------------|----------|
| 新卒採用か、中途採用か | .079* | -.147*** | -.025 | .005 | -.244*** |
| 雇用保障か、リストラか | -.011 | -.081* | -.005 | -.059 | -.148*** |
| 長期雇用前提の適用範囲 | .013 | -.029 | .055 | .043 | -.155*** |
| 正規と非正規従業員の仕事内容 | -.060 | -.039 | -.060 | -.060 | -.137** |
| 会社への忠誠心 | -.041 | -.079* | .030 | .050 | -.064 |
| 金銭面の報酬重視(-) | .009 | -.026 | .000 | -.048 | -.158*** |
| 待遇反映期間(-) | .085* | .123*** | .252*** | .086 | .012 |
| 個人の成果重視(-) | -.040 | -.083* | .008 | .017 | -.035 |
| 教育投資(-) | -.016 | -.075* | .019 | .011 | -.014 |
| 昇進の決定要因 | .139*** | .050 | .170*** | .052 | -.013 |
| 業績悪化時の教育訓練(-) | .015 | -.073* | -.157*** | -.015 | -.107* |
| 能力開発の責任所在(-) | .020 | -.012 | .043 | -.052 | .001 |
| キャリア開発の基本 | .024 | -.026 | -.007 | -.020 | -.026 |
| 能力か業績か | .122*** | .004 | .157*** | .029 | -.111** |
| N | 506 | 505 | 510 | 336 | 321 |

・フィードバックと考課者訓練のNが少ない理由は、分析対象をフィードバックを行っている企業に限ったからである。

・(-)は、尺度を逆転していることを意味する。

・*: 10%で有意, **: 5%で有意, ***: 1%で有意。

る様々な施策がお互いに整合性がとれてからはじめて、持続的な競争優位の源泉として働くという。なぜなら、システムとして内的整合性を持っていないと、競争企業によって直ぐ真似され、HRM システムによってもたらされる競争優位は長続きしないからである (Becker & Gerhart, 1996; 蔡, 1998; Huselid, 1995; Wright, McMahan & McWilliams, 1994)。SHRM のこのような考え方に照らしてみると、業績・成果主義は、人材マネジメントの基本的な考え方と整合性がとれてからはじめて企業の競争優位の源泉につながることになる。

表1は、人材マネジメントの考え方と評価制度との間の相関係数をまとめたものである。まず、立体的評価と人材マネジメントの考え方との関係から調べることにする。両者の間に統計的に有意な相関が現れているのは、「新卒採用か、中途採用か」、「待遇反映期間」、「昇進の決定要因」、「能力か、業績か」の4項目である。4項目全て、立体的評価と統計的に有意な正の相関が現れている。つまり、新卒採用より実績・能力のある人材の確保に力を入れている企業ほど、長期的な視点で評価する企業より短期的な評価を重視する企業ほど、昇進を決定する際に年功的な要素を重視しない企業ほど、賃金を決定する際に能力や資格よりは成果や業績を強く反映している企業ほど、立体的評価を実施しているのである。このような結果は、新しい人材マネジメントの考え方に基づいている企業ほど、概ね立体的評価に積極的であり、人材マネジメントの考え方と整合性がとれていることを示唆している。

情報公開の程度は、立体的評価とはかなり異なる結果が現れている。表1から分かるように、情報公開と統計的に有意な正の相関が現れているのは、「待遇反映期間」だけで、長期的な視点で評価する企業より短期的な評価を重視する企業ほど、情報公開に積極的である。それに対して、統計的に有意な相関が現れている他の6項目全ては、人材マネジメントの考え方と負の相関が現れている。具体的に、新卒採用より実績・能力のある人材の確保に力を入れている企業ほど（「新卒採用か、中途採用か」）、従業員の雇用を可能な限り守

る企業より業績の改善を重視する企業ほど（「雇用保障か、リストラか」）、会社の忠誠心をそれほど重視しない企業ほど（「会社への忠誠心」）、全ての従業員に均等に教育訓練を実施する企業より選別された従業員に限って集中的に行う企業ほど（「教育投資」）、業績悪化時に教育訓練費用を弾力的に調節している企業ほど、情報公開に消極的である。このような結果は、新しい人材マネジメントの考え方に基づいている企業ほど、情報公開が進んでおらず、評価制度と人材マネジメントの考え方との間に整合性がとれていないことを示唆している。

フィードバックの場合、情報公開とは全く逆の結果が現れている。表1から分かるように、フィードバックと統計的に有意な相関が現れているのは、4項目である。中で、「業績悪化時の教育訓練」だけが統計的に有意な負の相関が現れている。つまり、業績悪化時に教育訓練費用を弾力的に調節している企業ほど、フィードバックに消極的なのである。残りの3項目は全て、人材マネジメントの考え方と統計的に有意な正の相関が現れており、長期的な視点で評価する企業より短期的な評価を重視する企業ほど（「待遇反映期間」）、昇進を決定する際に年功的な要素を重視しない企業ほど（「昇進の決定要因」）、賃金を決定する際に能力や資格より成果や業績を強く反映している企業ほど（能力か、業績か）、フィードバックに積極的である。このような結果は、新しい人材マネジメントの考え方に基づいている企業ほど、概ねフィードバックを行っており、人材マネジメントの考え方と整合性がとれていることを示唆している。

フィードバックを実施している企業に限って調べてみると、フィードバックの程度と人材マネジメントの考え方との間には何ら有意な結果が現れていない。それに対して、考課者訓練は多くの項目において、統計的に有意な相関が現れている。注目すべき点は、統計的に有意な全ての項目において、負の相関が現れているという点である。新卒採用より実績・能力のある人材の確保に力を入れている企業ほど（「新卒採用か、中途採用か」）、従業員の雇用を可能な限り守る企業より業績の改

善を重視する企業ほど（「雇用保障か、リストラか」）、長期雇用という前提を全ての従業員ではなく優秀な人材だけに限定している企業ほど（「長期雇用前提の適用範囲」）、正規・非正規従業員がこなす仕事をはっきり区分している企業ほど（「正規と非正規従業員の仕事内容」）、待遇の際に非金銭的な側面より金銭的な側面を強調する企業ほど（「金銭面の報酬重視」）、業績悪化時に教育訓練費用を弾力的に調節している企業ほど、考課者訓練に消極的である。このような結果は、新しい人材マネジメントの考え方に基づいている企業ほど、考課者訓練を実施しておらず、評価制度と人材マネジメントの考え方との間に整合性がとれていないことを示唆している。

(2) 評価制度と企業業績

いくらすばらしい評価制度を整ったとしても、それが従業員のやる気を引き出し、企業業績の向上につながらない限り、何の意味もない。果たして、立体的評価や情報公開、フィードバックなどは、企業業績の向上につながっているのだろうか。

表2は、評価制度と企業業績との間の相関をまとめたものである。まず、同業他社との比較から調べることにする。同業他社との比較という業績指標と統計的に有意な相関が現れているのは、フィードバックの実施だけである。つまり、フィードバックを実施している企業ほど、同業他社に比べ企業業績が高いのである。

次に、過去3年間業績変化と評価制度との関係

を調べることにする。両者の間に統計的に有意な相関が現れているのは、立体的評価、フィードバックの実施、フィードバックの程度の3項目である。3項目全てにおいて、過去3年間業績評価と統計的に有意な負の相関が現れている。つまり、立体的評価を行っている企業ほど、フィードバックを実施している企業ほど、フィードバックの内容がより充実している企業ほど、同業他社に比べ過去3年間の企業業績が悪いのである。

このように、立体的評価やフィードバックなどの評価制度は、過去3年間業績変化と統計的に負の相関を見せており、新しい評価制度は企業業績にむしろ否定的な影響を与えている結果となっている。しかし、このような結果は、企業業績が悪い企業ほど、評価制度を変えていることから生じた、逆の因果関係が働いた結果かもしれない。現在の段階では、どちらの解釈が正しいのか、結論付けることは難しい。その因果関係の方向性は、評価制度と人事制度の変革との関係を調べてみると、よりはっきりすると思われる。

(3) 人事制度の変革と評価制度

ここでは、評価制度と人事制度の変革との関係を調べることにする。まず、過去5年間、人事制度を変革している企業群と変革していない企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかを調べることにする。表3は、評価制度と人事制度の変革との関係をまとめたものである。

表3から分かるように、変革していないと答え

表2 評価制度と企業業績との相関係数

| | 同業他社との比較 | 過去3年間業績変化 | N |
|------------|----------|-----------|-----|
| 立体的評価 | .067 | -.075* | 475 |
| 評価情報公開 | -.057 | .000 | 476 |
| フィードバックの実施 | .085* | -.094** | 481 |
| フィードバックの程度 | .066 | -.135** | 319 |
| 考課者訓練実施 | -.013 | .056 | 305 |

・フィードバックと考課者訓練のNが少ない理由は、分析対象をフィードバックを行っている企業に限ったからである。

・*: 10%で有意, **: 5%で有意。

表3 評価制度と人事制度の変革

| | 変革していない <i>M (s.d.)</i> | 変革している <i>M (s.d.)</i> | <i>T</i> 値 |
|------------------------|----------------------------|---------------------------|------------|
| 立体的評価 <i>N</i> | 3.13 (1.94) 69 | 3.62 (2.08) 439 | -1.839* |
| 評価情報公開 <i>N</i> | 1.90 (1.93) 69 | 3.08 (1.77) 440 | -5.078*** |
| フィードバックの実施 <i>N</i> | .30 (.46) 70 | .72 (.45) 444 | -7.207*** |
| フィードバックの程度 <i>N</i> | 2.19 (.81) 22 | 2.29 (.84) 318 | -.507 |
| 考課者訓練実施 <i>N</i> | .60 (.50) 20 | .65 (.48) 304 | -.434 |

表4 評価制度と成果・実績主義への変換

| | 変換していない <i>M (s.d.)</i> | 変換している <i>M (s.d.)</i> | <i>T</i> 値 |
|------------------------|----------------------------|---------------------------|------------|
| 立体的評価 <i>N</i> | 3.20 (1.87) 151 | 3.71 (2.13) 357 | -2.539** |
| 評価情報公開 <i>N</i> | 2.21 (1.95) 151 | 3.22 (1.70) 358 | -5.809*** |
| フィードバックの実施 <i>N</i> | .44 (.50) 153 | .76 (.43) 361 | -7.314*** |
| フィードバックの程度 <i>N</i> | 2.03 (.82) 66 | 2.34 (.83) 273 | -2.731*** |
| 考課者訓練実施 <i>N</i> | .61 (.49) 64 | .65 (.48) 260 | -.664 |

た企業は69社しかなく、多くの日本企業が最近5年間人事制度を変革していることが分かる。変革していない企業群と変革している企業群との間に統計的に有意な違いが現れているのは、「立体的評価」、「評価情報公開」、「フィードバックの実施」の3項目である。3項目全てにおいて、変革している企業群の平均が高く、人事制度を変革している企業ほど、立体的評価、情報公開、フィードバックにより積極的であることが伺える。

これからは、変革していると答えた企業に限って、評価制度と変革内容との関係を調べることにする。表4は、成果・実績主義への変換を重視した企業群と重視しなかった企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかをまとめたものである。表4から分かるように、「考課者訓練実施」を除いた4項目において、両企業群の間に統計的に有意な違いが現れている。4項

目全てにおいて、成果・実績主義への変革を試みている企業群の平均が高く、成果・実績主義へ変革している企業ほど、立体的評価や情報公開、フィードバックにより積極的で、より多くの情報をフィードバックしていることが伺える。

表5は、即戦力を重視した人材の獲得の活発化を重視したと答えた企業群と重視しなかったと答えた企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかをまとめたものである。表5から分かるように、両企業群の間に、統計的に有意な違いが現れているのは、「立体的評価」と「フィードバックの実施」の2項目である。2項目ともに、即戦力を重視した人材の獲得を重視する方向で人事制度を変革している企業群の平均が高く、変革している企業ほど、立体的評価とフィードバックにより積極的であることが伺える。

表6は、年功型の給与システムからの脱却を試

表 5 評価制度と即戦力を重視した人材の獲得の活発化

| | 変換していない M (s.d.) N | 変換している M (s.d.) N | T 値 |
|------------|--------------------------|-------------------------|----------|
| 立体的評価 | 3.44 (2.01) 370 | 3.86 (2.19) 138 | -2.051** |
| 評価情報公開 | 2.92 (1.85) 371 | 2.90 (1.79) 138 | .142 |
| フィードバックの実施 | .64 (.48) 375 | .72 (.45) 139 | -1.692* |
| フィードバックの程度 | 2.26 (.85) 239 | 2.32 (.82) 100 | -.566 |
| 考課者訓練実施 | .67 (.47) 229 | .59 (.50) 95 | 1.346 |

表 6 評価制度と年功型の給与システムからの脱却

| | 変換していない M (s.d.) N | 変換している M (s.d.) N | T 値 |
|------------|--------------------------|-------------------------|-----------|
| 立体的評価 | 3.56 (2.01) 211 | 3.55 (2.11) 297 | .081 |
| 評価情報公開 | 2.47 (1.88) 211 | 3.23 (1.74) 298 | -4.732*** |
| フィードバックの実施 | .53 (.50) 213 | .75 (.43) 301 | -5.417*** |
| フィードバックの程度 | 2.26 (.80) 112 | 2.29 (.86) 227 | -.329 |
| 考課者訓練実施 | .52 (.50) 105 | .70 (.46) 219 | -3.198*** |

みている企業群と試みていない企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかをまとめたものである。表 6 から分かるように、両企業群の間に統計的に有意な違いが現れているのは、「評価情報公開」、「フィードバックの実施」、「考課者訓練実施」の 3 項目である。3 項目全てにおいて、年功型の給与システムからの脱却を試みている企業群の平均が高い。年功型の給与システムからの脱却を試みている企業ほど、評価情報の公開、フィードバック、考課者訓練により積極的であることが伺える結果となっている。

表 7 は、多様な雇用形態の積極的な活用を重視した企業群と重視しなかった企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかをまとめたものである。表 7 から分かるように、両企業群の間に統計的に有意な違いが現れているのは、「評価情報公開」と「フィードバックの実施」

の 2 項目である。2 項目ともに、変革の内容として多様な雇用形態の積極的な活用を重視している企業群の平均が高く、多様な雇用形態を積極的に活用する方向で人事制度を変革している企業ほど、情報公開やフィードバックにより積極的であることが伺える。

表 8 は、専門性中心の育成方針への転換を試みている企業群と試みていない企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかをまとめたものである。表 8 から分かるように、両企業群の間に、統計的に有意な違いが現れているのは、「考課者訓練実施」だけである。専門性中心の育成方針への転換を試みている企業群の平均が高く、人材育成の際に専門性を重視する方向へと変革している企業ほど、考課者訓練により積極的であることが伺える。

表 9 は、貢献度に応じた賃金格差の拡大を重視

表 7 評価制度と多様な雇用形態の積極的な活用

| | 変換していない M (s.d.) N | 変換している M (s.d.) N | T 値 |
|------------|--------------------------|-------------------------|---------|
| 立体的評価 | 3.49 (2.07) 385 | 3.76 (2.05) 123 | -1.238 |
| 評価情報公開 | 2.83 (1.87) 386 | 3.20 (1.70) 123 | -1.931* |
| フィードバックの実施 | .64 (.48) 389 | .73 (.45) 125 | -1.809* |
| フィードバックの程度 | 2.26 (.85) 248 | 2.34 (.81) 91 | -.805 |
| 考課者訓練実施 | .63 (.48) 234 | .69 (.47) 90 | -1.021 |

表 8 評価制度と専門性中心の育成方針への転換

| | 変換していない M (s.d.) N | 変換している M (s.d.) N | T 値 |
|------------|--------------------------|-------------------------|----------|
| 立体的評価 | 3.59 (2.05) 448 | 3.27 (2.19) 60 | 1.151 |
| 評価情報公開 | 2.91 (1.85) 449 | 2.95 (1.78) 60 | -.146 |
| フィードバックの実施 | .66 (.47) 453 | .67 (.47) 61 | -.187 |
| フィードバックの程度 | 2.28 (.84) 298 | 2.29 (.81) 41 | -.101 |
| 考課者訓練実施 | .62 (.49) 285 | .79 (.41) 39 | -2.092** |

した企業群と重視しなかった企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかをまとめたものである。表 9 から分かるように、「考課者訓練実施」を除いた 4 項目において、両企業群の間に統計的に有意な違いが現れている。4 項目全てにおいて、貢献度に応じた賃金格差の拡大を試みている企業群の平均が高く、賃金格差を広げる方向へと変革している企業ほど、立体的評価、情報公開、フィードバックにより積極的で、より多くのことをフィードバックしていることが伺える。

表 10 は、長期安定雇用の考え方からの脱却を試みている企業群と試みていない企業群との間に、評価制度においてどのような違いが見られるのかをまとめたものである。表 10 から分かるように、両企業群の間に、統計的に有意な違いが現れているのは、「フィードバックの実施」だけであ

る。長期安定雇用の考え方からの脱却を試みている企業群の平均が高く、長期安定雇用から脱却を模索している企業ほど、フィードバックにより積極的であることが伺える。

4. 結論

個人の業績がチームの影響を受けず、しかも量的な指標で測れる場合、業績・成果主義への変換は非常に簡単な問題である。残念ながら、このようなケースは稀にしか存在せず、業績・成果評価といっても、質的な評価にならざるを得ない場合が多い。問題は、質的な評価の場合、評価者の主観が入り込む余地が多く、評価される側の印象管理などにより、客観的で納得性の高い評価が非常に困難であるという点である。

評価の客観性・納得性を高め、評価を巡るノイ

表9 評価制度と貢献度に応じた賃金格差の拡大

| | 変換していない <i>M (s.d.)</i> | 変換している <i>M (s.d.)</i> | <i>T</i> 値 |
|------------------------|----------------------------|---------------------------|------------|
| 立体的評価 <i>N</i> | 3.31 (1.98) 220 | 3.74 (2.12) 288 | -2.353** |
| 評価情報公開 <i>N</i> | 2.49 (1.90) 220 | 3.24 (1.72) 289 | -4.666*** |
| フィードバックの実施 <i>N</i> | .54 (.50) 223 | .76 (.43) 291 | -5.304*** |
| フィードバックの程度 <i>N</i> | 2.13 (.85) 119 | 2.36 (.82) 220 | -2.516** |
| 考課者訓練実施 <i>N</i> | .63 (.48) 115 | .65 (.48) 209 | -.286 |

表10 評価制度と長期安定雇用の考え方からの脱却

| | 変換していない <i>M (s.d.)</i> | 変換している <i>M (s.d.)</i> | <i>T</i> 値 |
|------------------------|----------------------------|---------------------------|------------|
| 立体的評価 <i>N</i> | 3.59 (2.04) 437 | 3.32 (2.25) 71 | 1.015 |
| 評価情報公開 <i>N</i> | 2.89 (1.86) 437 | 3.08 (1.67) 72 | -.827 |
| フィードバックの実施 <i>N</i> | .65 (.48) 443 | .76 (.43) 71 | -1.903* |
| フィードバックの程度 <i>N</i> | 2.29 (.82) 285 | 2.24 (.91) 54 | .378 |
| 考課者訓練実施 <i>N</i> | .63 (.49) 273 | .75 (.44) 51 | -1.628 |

ズをできるだけ避ける方法として最近活発に議論されているのは、立体的評価や評価に関する情報公開、評価結果のフィードバック、考課者訓練などである。約500社の日本企業を対象として、このような評価制度と人材マネジメントの考え方、企業業績、人事制度の変革との関係を調べたところ、次のような結果が現れた。

第1に、評価制度と人材マネジメントの考え方との間に、必ずしも整合性が取れていない。例えば、外部労働市場の積極的な活用、年功賃金・昇進の撤廃、業績・成果主義、個人主導の教育訓練やキャリア主導など、新しい人材マネジメントの考え方に基づいている企業ほど、情報公開と考課者訓練には消極的である。第2に、整合性がとれていないためであろうか、評価制度は企業業績に否定的な影響を及ぼしている。言い換えれば、立体的評価や情報公開、フィードバック、考課者訓

練を実施している企業ほど、企業業績は悪いのである。第3に、人事制度を変革している企業ほど、立体的評価や情報公開、フィードバック、考課者訓練により積極的に取り組んでいる。変革内容別には、長期安定雇用に関する考え方を変えている企業より、業績・成果主義への転換を試みている企業のほうが、立体的評価や情報公開、フィードバック、考課者訓練に積極的である。

一般に、業績が悪い企業ほど、人事制度の変革に取り組む傾向が強いという点を念頭におくと、本研究の結果が示唆することは大きい。日本企業は業績が悪くなり、その打開策の一環として、業績・成果主義に積極的に取り組んでいる。そして、業績・成果主義への変革に伴い予想される様々なノイズを防ぐために、立体的評価やフィードバックなど、評価制度を変えようとしている。問題は、このような評価制度が人材マネジメント

の基本的な考え方と必ずしも整合性が取れていないままで導入・実施されているという点であろう。立体的評価やフィードバック、情報公開、考課者訓練などの評価制度が、他の人事制度や施策の变革と同時に実施されていない故に、業績の改善を図るために導入・実施されている評価制度が必ずしもその本来の目的である業績の改善にはつながっていない結果を招いているのかもしれない。

〈参考文献〉

- 高橋 潔 (1998) 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』 No. 460, pp. 49-58.
- 蔡 苜錫 (1998) 「人的資源管理論研究のフロンティア：戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』 Vol. 31, No. 4, pp. 79-92.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』 No. 474, pp. 2-14.
- リクルート・ワークス研究所 (2001) 『人材マネジメント調査 2001 (総合分析編)』リクルート・ワークス研究所.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 779-801.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991) *Social Cognition*, McGraw-Hill, Inc.: New York.
- Huselid, M. A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-672.
- Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L. & McKellin, D. B. (1993) Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has It Contributed to Appraisals in Use?, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54, pp. 321-368.
- Landy, F. J. & Farr, J. L. (1980) Performance Rating, *Psychological Bulletin*, Vol. 87, pp. 72-107.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995) Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 232-260.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994) Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 301-326.