

## 日本企業における評価制度の現状と課題 ——主として能力の言語化に焦点をあてた一考察——

社会経済生産性本部 東狐貴一  
村田祐一

### はじめに

90年代半ば以降、人事制度を改定したり、あるいは全面的に再構築し直す企業が後をたたない。その流れを一言でいうと、年功主義、能力主義から成果主義への流れということが出来る。

戦後、日本企業は1920年代に実施されていたアメリカの評価制度を手本としつつ、60年代の後半以降日本独特の能力主義的人事制度である『職能資格制度』を構築してきたといわれる。職能資格制度は、職務遂行能力のレベルにもとづいて能力評価を行い、評価・育成・処遇というサイクルの中で、人材の価値を高め、組織も成果をあげていくというWIN=WINの関係が組み込まれていると考えられる。しかし、80年代以降、この日本型能力主義人事制度はほころびを見せ始める。日本型能力主義人事制度モデルは、高度経済成長といった右肩上がりの経営環境の中では、機能するモデルであったが、いざ経済成長に陰りがみえ始めると従業員の高資格化・高コスト化が顕在化しやすい仕組みになっていた。実は能力評価といえながら、きちんと従業員の能力を評価し、昇格や昇進に反映していただくの基準になり得ていなかったことが背景にある。

こうした中で、90年代に入りグローバルな経営競争が激化してきたことや、株式持合い解消で、ものを言う株主が台頭してきたことにより、企業の短期的な業績が厳しく問われるようになってきた。それに併せるかのように企業の人事制度は急速に短期的な業績や結果を重要視する成果主義へと色彩を強めてきている。もっとも、近年はむしろ長期的な不況下で企業業績が上向かない環境においては、成果主義人事制度は人件費抑制のための方便だとしてとらえられる風潮が広まってきており、職場内の協力・協調意識の低下や賃下

げによるモチベーションの低下といった成果主義の負の部分が目立ち始めている。こうした中で、成果をあげるには、結局のところ従業員一人ひとりの能力の向上や発揮がなくてはならないという意見が拡がり始めている。いわば成果主義だからこそ能力主義をしっかりと構築し、根付かせる必要があるという認識が強まってきている（社会経済生産性本部(2002)）。

そう考えてくると、これからの日本企業が目指す能力主義人事制度とはどういったものなのかを考えることは、成果主義がうまくいくためにも重要となってくる。本稿では、評価制度の中でも特に能力評価に注目して、これまでの能力評価が内包する問題点と今後の能力評価の方向を考えてみたい。ここで能力評価をとりあげるのは、企業の成長・発展に大きく寄与するのは、あくまでも人であり、人の能力開発や能力発揮をうまく引き出していける企業こそ勝ち残っていく企業だと考えるからである。

### 1. 日本企業の評価制度の問題点

まず、最初に日本企業における能力評価の現状について見てみることにする。

日本企業の評価制度全般の問題点として、よく耳にすることは「評価基準が不明確」あるいは「評価基準の客観性・合理性が乏しい」という点である。そのため、評価結果は、ともすれば中心化傾向や寛大化傾向に陥りやすくなる。結局、評価基準として一番分りやすい経験年数や資格滞留年数など時間的要素が能力の蓄積・保有度を示す代替変数として重要視され、結果として年功的な運用になりがちだと言われる。

例えば、表1は職能資格制度を導入した企業を対象に行った調査で、ややデータは古いが、この結果から評価制度の幾つかの問題点が浮かび上が

表1 職能資格制度の問題点の有無とその内容

(%)

	全産業					
	規模計	3,000人以上	1,000人以上	999人以下	製造業	非製造業
	148社	32社	54社	62社	98社	50社
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
問題点がある	93.2	96.9	94.4	90.3	92.9	94.0
職能要件が抽象的であいまい	57.2	45.2	60.8	60.7	56.0	59.6
年功的運用に陥っている	51.4	58.1	52.9	46.4	59.3	36.2
資格と担当職務にギャップがある	43.5	41.9	45.1	42.9	47.3	36.2
増加した高資格者の根強いポスト志向	15.9	12.9	15.7	17.9	12.1	23.4
特定資格への滞留者増加とそのモラルダウン	24.6	22.6	23.5	26.8	22.0	29.8
昇格基準がはっきりしない	29.0	16.1	25.5	39.3	28.6	29.8
中高年の高資格化で人件費負担が重い	37.0	48.4	33.3	33.9	36.3	38.3
定界部分が大きすぎる	11.6	6.5	13.7	12.5	13.2	8.5
個人の能力や業績を反映したメリハリのある賃金になっていない	52.2	38.7	52.9	58.9	56.0	44.7
賃金に占める『職能資格に基づく賃金』の割合が低すぎる	13.0	19.4	11.8	10.7	13.2	12.8
能力や業績を判定するための評価制度の客観性・合理性が不十分	45.7	45.2	45.1	46.4	47.3	42.6
能力開発や人材育成との関連性が無い	23.9	19.4	19.6	30.4	23.1	25.5
その他	7.2	3.2	3.9	12.5	3.3	14.9
特に問題は無い	6.8	3.1	5.6	9.7	7.1	6.0

注) 問題点の内容は複数回等で、「問題点がある」を100として算出  
資料) 労務行政研究所『労政時報』(1997)

る。

調査結果によると、職能資格制度を導入している企業の9割強は、職能資格制度に問題を感じている。問題と感じている点を複数回答で求めているが、回答率の高い項目を拾い出すと、次のようなことが分かる。職能資格制度を導入している企業の5割強は「職能要件が抽象的であいまい」であり、そうした職能要件を元にして設定されている「能力や業績を判定する評価制度も客観性・合理性が不十分」となっている。そのため、「個人の能力や業績を反映したメリハリのある賃金になっていない(なることができない)」。その分、経験年数や滞留年数をかなり勘案した評価となり、結果として「年功的な運用」となりがちとなる。日本企業の約8割強に職能資格制度が導入されて

いる現状を考えると、こうした点は、日本企業の評価制度の問題点そのものといえよう。

では何故、職能要件が抽象的であいまいになるのだろうか。社会経済生産性本部(2000)によると、職能資格制度導入企業のうち約9割は職能要件書を整備している。そのうち、職種別、職群別などきめ細かい整備をしている企業は、約4割を占めており、さらにそのうち5割強は数年ごとに見直しをしていると回答している。一方、全社共通の職能要件しか整備していないという企業も約4割を占めており、そのうち6割強は最初に作成したままメンテナンスはしていないと回答している。メンテナンスがされていないということは、実は現場で活用されていないことの裏返しでもある。周知の通り、職能要件書を作成するには職務

調査として課業を洗い出し、課業の難易度評価を行い、課業を完全にこなすには何等級が相応しいかという形で資格を設定していく。課業の洗い出しや能力要件の設定は、極めて時間のかかる作業となっている。手間がかかるわりに活用されていない理由は、堂々巡りになるが、手間をかけた割には職能要件があいまいで抽象的だからである。しかし、たとえ年功的な運用になっていたとしても、高度経済成長期のように企業自体が右肩上がりに成長していた時期には、特に切実な問題とならなかった。

もっとも、一方で、全社共通の職能要件のみを設定するなど、評価基準をあえて抽象的であいまいにしておいた（しておかざるを得なかった）という見方もある。遠藤（1997）は、日本の評価制度は、1920年代にアメリカで開発された評価尺度法をベースとしているが、戦後アメリカと日本とは大きく評価制度の方向が変わったという。すなわちアメリカでは評価制度と並行して職務分析の手法開発が進められ、評価制度と仕事との関連を明確にしていった。そのため、アメリカ企業でむしろ積極的に取り入れられた評価手法はチェックリスト方式であった。仕事の中身が厳格に定められているならば、やるべき一つ一つの職務が明確となるからだ。一方、日本でも50年代には職務給の導入に多くの企業が努力し、日経連も奨励をした。しかし、結局のところ、職務分析も職務給も日本には根付かないまま、60年代半ばまでにこうした努力は放棄されていった。

その理由は、一つには日本企業では職務概念がもともと明確でなく、配置される従業員次第で職務範囲が変化するという属人的あいまいさがあり、職務分析が容易でなかったという点がある。さらに、50年代半ば以降の日本が高度経済成長期にさしかかり、技術革新と労働力不足の中で、分析すべき職務の内容が変化しつづけたことも指摘できよう。

この結果、日本企業では仕事よりも人に焦点を当てて、組織や仕事の変化に柔軟に対応しつつ成果をあげていく能力（＝職務遂行能力）を評価基準にするという方向へと向かうことになる。このことから分かるように、そもそも職能要件は職

種限定的なスペシャリストを念頭において設定したものというよりは、全社横断的なゼネラリストを念頭において設定したものとして志向されており、その結果として抽象的であいまいな表現にとどまるのはむしろ仕方の無いことであったと思われる。

職能要件も、それに連動する能力評価など評価基準も抽象的であることにより、実際の評価は極めて主観的評価に陥りやすいことになる。厚生労働省「平成13年 雇用管理調査」（以下、雇用管理調査）によると、人事考課制度があるという企業の約9割（89.5%）が制度・運営上に何らかの問題があると回答している。問題点とした事項（複数回答）をみると、「質の異なる仕事をする者への評価が難しい」（59.4%）、「考課者訓練が不十分である」（54.0%）、「考課基準が不明確又は統一が難しい」（45.7%）となっている。また、同「平成13年 就労条件総合調査」（以下、就労調査）では業績評価についてのみ見ているが、ここでも業績評価を給与に反映させる際の問題点として、「従業員の評価に対する納得が得られない」（32.9%）、「評価によって勤労意欲の低下を招く」（26.5%）といった点があげられている。2つの調査に共通しているのは、共に評価基準に対する自信のなさである。そのためか、多くの企業で、評価制度の公開がそれほど進んでいない。

雇用管理調査によると、人事考課制度のある企業のうち、公開制度がある企業割合は25.3%と、およそ4分の1の企業にとどまる（表2）。こうした背景には、やはり評価基準の設定に人事部が自信を持ってないことがあるように思われる。公開制度がある企業について公開内容（複数回答）をみると、「評価基準等（調査では考課基準）」を公開する企業割合は約9割（89.9%）、「考課結果」を公開する企業が85.8%を占めている。つまり、公開企業の多くは基準も結果も公開しているのである。評価基準にある程度自信があれば、考課結果の公開もできるということかもしれない。最も、この調査からは評価結果が一体どの時点のものか（一次評価者時点のもの、すなわち絶対評価段階のものなのか、あるいは最終調整も入れた考課結果なのか）が明確ではない。しかし、たとえ一次

表2 人事考課の公開制度のある企業における公開内容別企業数割合

〈M.A.〉(単位:%)

企業規模	人事考課の公開制度がある企業		公開内容							
			考課基準等							考課結果
			計	考課項目	考課項目ごとの判断基準	考課項目ごとのウエート	考課者	考課の手順・手続き	その他	
企業規模 計	25.3	100.0	89.9	58.1	69.0	58.8	60.5	48.9	6.9	85.8
5,000人以上	59.8	100.0	93.1	59.3	75.5	57.4	75.5	73.6	7.9	83.3
1,000～4,999人	44.5	100.0	94.3	66.8	79.4	62.0	72.2	68.2	3.6	89.5
300～399人	38.4	100.0	89.1	56.7	72.0	54.6	62.8	50.8	5.0	86.4
100～299人	29.5	100.0	90.5	62.7	73.0	61.4	60.6	51.7	3.9	89.7
30～99人	18.5	100.0	89.0	53.0	62.2	57.8	56.7	41.4	10.9	81.6
平成8年調	18.1	100.0	87.3	73.9	66.9	47.9	57.7	47.9	5.3	75.0

(注) 1) ( )内の数字は、人事考課制度がある企業に占める公開制度がある企業の割合である。

2) 「人事考課の公開制度」とは、考課基準・考課結果などを本人に明示する制度をいう。

資料) 厚生労働省(2001)

評価結果であったとしても、評価者にとって自らがつけた評価結果を公開するだけに、それなりの結果説明責任が問われることになり、おのずと評価行為自体を緊張感を持って行うことになる。そういった面も考慮して、評価結果の公開も行わせているという見方も出来る一方で、だからこそ、余計に評価結果が中心化傾向や寛大化傾向に陥るのだという見方も出来よう。

このように、日本企業の評価基準は抽象的かつあいまいで合理性・納得性に乏しいとの認識がある一方で、資格の昇格基準に能力評価を活用している企業がほとんどだということである。雇用管理調査によると、昇格基準を定めている企業の内、能力評価、業績評価を活用しているという企業は役職者、一般職いずれについても9割前後を占めている。能力評価にしても業績評価にしても抽象的であいまいな要素が多いにもかかわらず、それを主たる昇格基準として、多くの企業が活用している点である。

もっとも、昇格は主として職務遂行能力の程度で決められるものであるため、能力評価が主たる情報源にならざるを得ない。むしろ調査結果で興味深いのは、能力評価において試験も実施している企業が大企業を中心に4割程度存在すること

である(表3)。この調査では、試験をする目的及び内容が分からないので類推するしかないが、一つには、能力評価が万全でないこと、あるいは能力評価で測定できる能力以外に、測定できないが評価には必要な能力があるということが考えられる。また、別な見方をすれば、試験をすることが昇格不合格者に対するエクスキューズとなるという考えもある(廣石(2001))。確かに、年功的な昇格が行われることによる、高資格化・高コスト化を避けるために、昇格の節目、節目で能力評価以外に試験による選別を組み込むことは、何もしないで昇格格差をつけるよりも納得性が高いと思われる。

## 2. 遅い昇進・選抜方式と評価制度

日本企業における人事考課制度は、「従業員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶりを評価し、賃金、昇進、能力開発等の諸決定に役立てる手続き」(白井(1992))と要約される。ここから伺われる人事考課の役割は、大きく分けて2つ指摘できる(八代(充)(1995))。

一つには、能力や仕事ぶりを評価してそれを被評価者にフィードバックすることで従業員の能力

表3 資格制度の上位昇格基準別企業数割合

(M. A.) (単位: %)

区 分	上位資格への 昇格基準を定 めている		能力評価			在籍 年数	業務 評価	昇格 研修	学歴	人柄	その他
			計	試験あり	試験なし						
役職者											
計	84.2	100.0	86.8	24.9	62.0	57.6	86.0	12.8	8.1	35.2	17.3
5,000人以上	95.0	100.0	94.4	44.1	53.4	65.4	78.7	15.7	1.9	18.5	23.1
1,000~4,999人	98.9	100.0	92.7	41.2	52.3	64.5	86.9	22.8	9.0	25.7	21.0
300~999人	94.2	100.0	89.0	34.6	54.6	62.2	86.6	17.2	9.1	30.6	18.9
100~299人	89.3	100.0	88.3	24.0	64.3	59.8	88.0	9.7	7.0	34.4	13.8
30~99人	76.1	100.0	83.9	19.1	64.8	52.9	84.4	11.8	8.5	39.2	18.5
一般職											
計	86.9	100.0	85.3	20.3	65.3	63.7	80.6	10.4	8.5	31.7	16.1
5,000人以上	95.6	100.0	92.9	41.4	54.6	68.4	77.3	12.0	2.8	15.6	21.8
1,000~4,999人	97.5	100.0	92.6	36.2	57.2	74.1	82.3	16.0	10.9	19.9	21.1
300~999人	94.2	100.0	88.5	27.2	62.4	70.7	80.7	13.4	9.5	26.7	16.6
100~299人	91.2	100.0	86.5	21.1	65.6	66.8	83.2	9.3	8.1	27.0	14.7
30~99人	80.6	100.0	82.1	14.6	67.5	57.5	78.5	9.4	8.1	38.8	16.1

資料) 厚生労働省(2001)

開発を促進するという育成機能である。職能資格制度が導入されている企業であれば、各従業員がそれぞれ格付けられている等級資格の要件をどれだけ充足しているかを評価し、足りなければそれを指摘するとともに能力発揮を促すよう指導することで育成につなげる。

その一方で、人事考課はその結果により昇給や昇格、あるいは昇進にまで反映されることで、従業員間に差をつけるという選抜機能がある。日本企業の選抜システムは、いわゆる「遅い選抜方式」(小池(1999))と呼ばれる特徴をもっている。この考え方によると、多くの日本企業では決定的な格差のつく選抜時期が先延ばしにされているため、多くの人が上のポストを目指して、長い間昇進競争を行うことになる。従業員は昇進期待をインセンティブにして、長期的に能力・スキル向上にも努める。「昇進(期待)は人材育成の母」(守島(2002))であり、遅い選抜方式は長期的人材育成とリスクの少ない人材の選抜を可能とするのであ

る。従業員側から見ると、評価プロセスや評価結果がかならずしもオープンでないという情報の非対称性の中で、どうすれば評価が高まるのかを自ら考えて行動することになる。従業員は絶えず「人事の見えない目」を意識し、会社組織に目が向けることになり、結果として組織の求心力を高める。こうした日本企業の遅い選抜・昇進システムのメリット、デメリットをまとめると、およそ表4のようになろう。

ゆっくりとした昇進にもかかわらず、長期的競争状態を維持させるためのシステムの一つが、「わずかな差仮説」(岩田(1977))である。この仮説に従えば、企業は人事考課の結果に基づいて、ある時期から後は、同期入社従業員の間に微妙な給与格差をつけていく。もっともその金額は、最初のごく僅かであり、せいぜい数百円程度のものに過ぎない。給与格差の初期値が小さいのは従業員の動機付けに配慮しているからだが、毎年の人事考課の累積によりこの差は大きくなり、ひい

てはそれが昇格・昇進の格差につながっていく。こうしたやりかたは、雇用期間のパスpekティブ(石田(1981))がそれほど長くない場合には従業員にインセンティブを与えることはできないが、長期雇用を前提とする日本企業ではわずかな差は、十分従業員に対するインセンティブとなりえる。

この考えにたつと、僅かの差が何に基づくのかを認識させ納得させる局面が職場において見られないと、格差は理不尽なものになり不満を高め、職場のモラルを低下させる原因にもなりかねない。橋木(1995)は、日本企業では、昇進による差が確定的となる前(課長昇進前)に、同期のものがそれぞれ能力差を意識しはじめる時期があることを指摘している。橋木らは、電機メーカーへの勤続10年までの者へのアンケート調査を行い、その結果、勤続1年目で半数のものがなんとなくお互いの能力差がわかる、勤続2~4年目にはかなりわかるという回答が見られるようになるとして、同期入社者の中で個々の能力の高低が早い段階から、明らかになっていることを指摘している。とすれば当然それは部下の能力を評価している上司にも分かっているはずである。つまり、制度としての能力評価に現れにくい部分も含めて、能力の評価による選別は入社後数年間にかなり進んでいると推測できる。

では、能力評価にあらわれにくい評価は、どのようにして感じることができるのだろうか。八代(尚)(1992)は日本の大企業では昇進過程におい

て、仕事競争モデルとして良いポストと悪いポストのどちらにつくかという競争があるという。良いポストでは貴重なOJTが得られ、かつ仕事振りが注目される。逆にキャリアのスタート時点で悪いポストについたものは十分な技能形成が得られず、評価される可能性も小さい。結果として、好循環・悪循環のプロセスが生まれる。この指摘のように、良いポストが昇進の前提条件になっていることを考慮すると、良いポストへの選抜は昇進より早いということが予測できる。

また梅崎(1999)は、製薬会社のMRの企業内キャリアを分析することで、企業内の選抜・昇進過程において、職位序列競争と同一職位内での仕事序列競争といった2つの競争の存在を観察したと報告している。それによると、この事例においてもMRはおそい昇進が確認されるものの、職位に差が出る以前に難易度が高いと思われる仕事能力の高い人に優先的に割り当てられていること、すなわち仕事の序列に応じた仕事の割り振りで差が出るという競争が見られる。時にそれは適材適所として婉曲的に表現されるが、同一資格でも能力の高い人に困難な仕事を割り当てることは企業にとって経済合理性に合致していること、つまり能力の低い者のインセンティブやモラルを下げることによるコストと、能力の低い者に大切な顧客を担当させることによる販売効率の低下や優秀で将来性も高いMRのOJT機会を奪うことからくるコストとを比較すると後者のコストのほうが大きいという判断が働いている。そして、こう

表4 遅い選抜・昇進システムのメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の昇進意欲を持続的に高められ、自己啓発意欲を持続・向上させることができる。</li> <li>・決定的な選抜(管理職昇進)まで複数の異なる上司による評価情報が蓄積され、評価の恣意性が少なくなり、選抜や昇進をより正確に行える。</li> <li>・あまりに早期にエリートを選抜することによる、その他大勢のノン・エリートのモチベーションを低下させることを防ぐ。</li> <li>・基本的には同一年次同一昇進、年次別昇進管理をほぼ保ちながら運用されるため、従業員の序列意識を満足させられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決定的な選抜(管理職昇進)時期がキャリアの後期にさしかかる時期となり、その後管理職を育成するのに時間がかかる。</li> <li>・長期にわたり教育投資がかかり、効果的な投資配分ができない。</li> <li>・長期に渡る過度の競争に陥ることもあり、従業員が過労やストレスによるメンタルヘルスを悪化させやすい。</li> </ul>

参考) 八代(充)(1995)、今野・佐藤(2002)

いった仕事の序列に応じた仕事の割り振りの差という一種の選抜の積み重ねが職位序列競争に影響を与えているとしている。

### 3. 評価基準のあいまいさが生む競争

このように評価基準があいまいであるにもかかわらず、現場では仕事を適材適所に割り振り、それなりの人材にそれなりの仕事をまわしていくという、目利きが機能していることが幾つかの調査から伺われる。ここでは、それに加えて、評価基準があいまいであるからこそ競争状態が維持されるという側面も指摘しておきたい。

先述したように、日本の評価制度の大きな特徴は、一言でいうと職務との連動が希薄であることである。米国のように職務分析が実施され職務記述書が整備されておらず、このことは従業員の働き振りを評価する基準がそもそも明確でないことを意味している。

職務概念が希薄なため、たとえ職能資格を設定しても、その定義は抽象的にならざるを得ない。しかし、抽象的であるがゆえに仕事の与え方は、かなり自由度が高くなる。よく言われるように、ある等級にいる人の仕事は下位等級見合いの仕事4割、当該等級見合いの仕事4割、上位等級見合いの仕事3割といわれるが、それほど上下に幅広い仕事を担当しており、横に見ても異動・配置などもかなり柔軟に行える利点がある。

評価基準が抽象的であいまいな表現であること、しかし同時に、評価や処遇に徐々にではあるが確かな差がつくこと、このことは内部の競争状態を生み出す大きな要因になる。人は、自分が何故こうした評価を受けるのかということについて強い関心を持つ。しかし、評価結果に対してあれこれ言うことをよしとしない意識が強く、組織が下した評価に異を唱えることが組織の和を乱すとか、反集団的な行為と見られる組織風土が根強いと、結局、黙って自分でその理由を考えるとという形になりやすい。あいまいな評価基準、それにもかかわらず厳然として処遇格差があることは、減点評価を受けた被評価者に対して、その理由を自問自答させ、どうすればよいかを自分で考え

せ、どうすればよい評価をもらえるのか、どうすれば「ダメな奴」という烙印を押されない評価が得られるかを一生懸命考えて行動させていくという形で心理的に働きかけてくる。この結果、時としてストレスや過労死を引き起こすような過度で滅私奉公的な競争をひきおこすことにもなる。

日本企業で一般的な相対評価も、競争促進に一役買っている。絶対評価ではなく相対評価の場合、あらかじめ分布規制が決められており、その中に割り振られる。問題になるのは区分の境界に位置する場合で、例え同程度と思われるものがないても、分布規制にあわせて最終的には上か下かに強制的に分けてしまう。その基準は明確ではなく、人事部や担当役員などによる最終調整結果の賜物であり、その基準はあきらかにされることはない。そのため、さらにそれが競争状態を生み出すことになる。

このように、これまで日本企業では評価基準があいまいであることを問題として認識しつつも、一方であいまいであることが内部に競争状態を生むなど緊張感やグループダイナミクスを生み出す要因にもなっていたものと思われる。

### 4. 言語化されていない能力基準

日本企業にはこれまで短期的な仕事やポストの割り振りといった形であられる競争と長い期間にわたる昇進・選抜競争があったといえる。前者の競争は短期的な競争の繰り返しで、ひとつひとつは決定的ものではなく、敗者復活や逆転もありえたにしても、その積み重ねが長期的な昇進・選抜格差につながることを考えると、前者での競争の持つ意味は大きい。

個々人にどういった仕事を割り振るかといった基準は、ひとつにはその人間が過去にどういった仕事をしてきたかという点であり、それを通して将来的な潜在的可能性や期待感が含まれているものと考えられる。おそらく、現場の管理職はこうした部下の職務遂行能力に対して何らかの、形にならない評価基準やある種のセンスを内的にもっているのである。それは組織風土に根付いた感覚かもしれないし、その組織独特の「できる奴」と

いった基準かもしれない。こういった、ある種の目利き、あるいは、評価における「暗黙知」とでもいうものを現行の能力評価項目はうまくすくえていないし、言語化していないのではないか。あきらかに、現場では仕事序列に応じた割り振りをしている目利きがあり、長い選抜・昇進競争の中で会社にとって有能な人材かどうかを評価している。あるいは、廣石(2001)が指摘するように、評価表の上司所見欄に、人柄や性格といった個人属性にまで踏み込んだ情報として記述されているのかもしれない。しかし、そうした情報は、実際の能力評価の要素に反映されたりせず、埋もれているように思われる。

しかしここにきて、長期の昇進・選抜競争システムがうまく機能しなくなりつつある。その原因は、管理職ポストに対する需給ギャップ、いわゆるポスト不足が顕在化してきたことによる。そもそも長期の昇進・選抜競争は、企業規模が持続的に拡大していること、従業員の年齢構成と組織構造が一致していること等が成立の条件であった。しかし昭和50年代以降、企業経営は安定成長から低成長へと向かう一方で、団塊の世代をコアとして従業員の高齢化・高資格化が進んだこと、男女の雇用平等待遇が進む中で女性が昇進競争への参入しはじめたことなどにより、ポスト需要が急速に高まってきた。このため、管理職とは別に専門職制度を設けたり、職能資格制度による資格と役職を分離して、昇進圧力を昇格で吸収したり、さらには日本企業にはあまり馴染まなかった抜擢人事や逆転人事を行う企業がこの時期以降増えてきた(八代(充)(1995))。企業と従業員の間には、従業員が企業にコミットして仕事に励む代わりに、企業は従業員に昇進・昇格機会や雇用保障を提供するという「心理的契約」が成立していると言われる。これが抜擢人事や逆転人事で破られると、モチベーションの低下を引き起こしかねない。そのため、あまりこういった刺激的な人事はこれまで採用されてこなかった。しかし、その一方で従業員の勤労意識に変化が見られ、これまでのようなライン管理職志向が薄れて、むしろ専門職志向が強まってきている。ライン管理職に昇進しても、組織運営や部下管理におわれて大変な目

にあうだけであり、多少処遇で差がついても、やりたい仕事や専門領域を深めていくほうが気が楽だし、やりがいがあるという意識の拡がり背景にある。また、転職への心理的抵抗が薄れてきて、本当にやる気も能力もある人材が一定の年齢に達するまで、何の決定権も裁量権も与えられないことに嫌気がさして、早々に新天地を求めて出て行くことも珍しくない光景となってきている。

こういう層の台頭は、むしろ抜擢人事や逆転人事があっても、それほど意に介さない層が増えてきたことを意味する。そう考えると、従来とは異なる組織内競争システムを作り出さないと、管理職への動機付けができないまま、管理職のなり手がなくなる、なつてもいやいやなということになりかねない。

こうしたことから、これまでの長期的な選抜方法から、30歳代前半ぐらいまでに出来る人材を引き抜いて、それなりの研修や仕事を交互に与えつつ、早く選抜・登用させていく、いわゆる早期選抜システムを導入しようという動きが見られつつある。社会経済生産性本部(2001)によると、さすがに米国企業のように、採用段階から将来幹部候補生を別コースで育成していくという、いわゆるFast Trackを行っている企業は少ない(1.5%)ものの、一定年齢から段階的に幹部候補生を選抜・育成するという企業が最も多く(31.3%)、業績や成績などで優れたものを若いうちから抜擢するという企業がその次に多くなっている(29.8%)。しかし、早期選抜の問題点を見ると、圧倒的に「選抜の基準設定や選抜方法が難しい」と回答している企業多い(56.6%)。このことは先に述べたように、選抜に値する人材の能力とはなにか、どこをみればその人材が選抜にふさわしいかといった基準の言語化がされていないことと大いに関係があると思われる(もっとも、さらに言えば、経営トップがこれから求められる人材像というものをクリアに示していない、あるいは示せないことによると言ってもよい)。



## 5. コンピテンシーは能力の言語化になりえるか

近年、日本企業の人事関係者の間でコンピテンシーという概念が注目を浴びている。コンピテンシーとは、「継続的、安定的に高い成果や業績を上げ続けられる従業員特有に見られる行動特性」と定義される。

コンピテンシーは、その設定段階で、いわゆる高業績者への行動インタビューやアンケート調査を行い、成果に密接に直結した行動パターンを抽出し、統計的に処理して類型化することで設定される。設定されたコンピテンシーは、評価項目や評価の着眼点、行動チェックリストなどに活用される。いってみれば、これまで形にされにくいものの、暗黙知としてあった能力を言語化したものがコンピテンシーだといえる。

しかしながら、実際に企業に導入されたコンピテンシーを見ると、従来の職能要件書とどのように異なるのか、それほど明確ではない。表5は、営業職・中堅層の「折衝力」についての職能要件例とコンピテンシー記述例の比較である。職能要件例に比べてコンピテンシーの方は、営業職が折衝する局面にさらに細かく分けて、折衝をうまく進めるための具体的な行動を記述している形になっている。しかし、企業によっては、以前から着眼点としてこうした項目を評価表に取り入れている例もあり、それほど目新しいものではない。社会経済生産性本部(2001)によると、上場企業のコンピテンシー導入状況はやや増加傾向にある。コンピテンシーを導入している企業では、その理由として「評価ポイントが明確になり、納

得・客観性が高まるため」との回答が42.1%と最も高くなっている。一方、コンピテンシー導入・活用における課題を見ると、最も高い回答率であったのは、「結局のところコンピテンシーも抽象的表現にならざるを得ない」(26.3%)、次いで「設定したコンピテンシーの妥当性・信頼性の検証が困難」(18.4%)となっている。つまり、コンピテンシーが評価基準の納得性・客観性を高めるものとして期待しているものの、実際の活用段階では、そもそも職務概念があいまいなため成果とは何かははっきりしていないことや対象とする職掌や部門に横断的に幅広く使える基準とするためには、結局のところ抽象的な表現になりやすいことなどから、期待していた効果がどれだけ得られるか未知数といえる。

また、コンピテンシーによる評価項目や着眼点を設定しても、評価段階の選択は難しいといえる。表は、典型的な能力評価での評価尺度とあるコンピテンシー導入企業でのコンピテンシーの評価尺度を比較したものである。一見して分るように、職能資格の場合は資格レベルに照らし合わせてどの程度かという基準を設定できるが、コンピテンシー評価尺度のよりどころは、むしろ行動出現の頻度となる(表6)。そうなると、評価者は絶えず被評価者の行動を日頃からよく見ておく必要があることになり、ホワイトカラー層の職種、特に個人裁量性が高い営業職などについては、ほぼ不可能といわざるを得ない。また、評価基準を具体的な行動で記述すればするほど、記述されなかったが成果につながる行動は評価される余地がないのではないかという問題も生ずる。

前者の問題については、多面評価を取り入れるなど管理職の目が届かない部分を補おうとする企

表5 職能要件例とコンピテンシー記述例の比較

(営業職・中堅層)

	職能要件書記述例	コンピテンシー記述例
折衝力	論理性と幅広い専門的知識をもって、相手にわかりやすくつたえることができる。また、相手の性格やレベル、その時の状況を的確に判断して、こちらの意志を伝え、納得させることができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○競合相手よりも早く具体的な販促計画を提案し、顧客の目をこちらにむけさせる。</li> <li>○企画の代替案を複数用意しており、相手の出方にあわせていつでも対応できるようにする。</li> <li>○先方の決済事情を正確に把握して、交渉相手が受け入れやすい提案・交渉をすすめている。</li> </ul>

表 6 段階の選択（評価尺度の例）

評価段階	一般的な職能資格制度の例	コンピテンシー評価の例
S	上位等級としても申し分ない。	常識的と思われた状況を変え、新たな状況をつくっていた。
A	期待し要求する程度を申し分なく上回った。	目指す方向にむけて、状況自体を変えていく行動をとっていた。
B	期待し要求する程度。少々ミスや問題はあったが、業務は支障なく十分に行われた。	明確な意思や判断にもとづき、取るべき行動を選択しておこなっていた。（能動的行動）
C	期待し要求する程度を下回る。いろいろ不十分な点はあるが、何とか業務は遂行された。	ある状況で誰でもやる行動をいわれずにおこなっていた。（受動的行動）
D	業務に支障を来たした。	ある状況で誰でもやる行動をいわれてやるなど、やらざるをえなくなってやっている。（受動的行動）

業もある。しかし、評価者が部下や同僚、あるいは他部署の管理職や外部顧客など必ずしも中立的立場にあるとも、一定水準の評価能力を有しているともいえないため、その評価結果を参考として使うには、それなりの注意が必要となってくる。

後者の問題については、コンピテンシーを早くから導入した、ある日本企業の場合、例年評価の時期になると、上司と部下で行動を確認し、もし新たに成果につながると思われるより良い行動が見られる場合、人事部の了承を得た上で修正・加筆・削除を行い、毎年その部署のコンピテンシー評価基準書（コンピテンシーディクショナリー）を更新していく形をとっている。つまり、人事部で基本となる基準は設定しておくものの、実際に運用段階では評価者それぞれが現場にあった形で柔軟に読み替えをしていく。ただ、それではこれまでのように評価者間での評価のバラツキといった問題が解消しないが、この企業の場合、評価の基準となる行動を成文化し、人事部にも了承を得ているなど手続きを踏んでいる所で一定の評価レベルが保たれるよう工夫がされている。

また、この他にも評価尺度ごとにコンピテンシーを設定するといった、かなりきめ細かい設定をしている企業もあるが、その内訳を見る限り、評価尺度の記述をやや丁寧にした程度であり、具体的な記述になっているとはいえない。

## 6. 評価者の目利きをいかに高めるか

このように考えると、コンピテンシーも暗黙知としての評価者の目利きの基準を完全に言語化できるものではないといえる。そもそもコンピテンシーとは現在の成果を生み出すためのモデル行動なのであって、将来の成果につながるかどうかは必ずしも有効ではない。また、具体的に記述されればされるほど、評価は硬直化し、評価者は自らの目利きを捨てて、考えて評価しなくなるともいえる。むしろ、評価者にコンピテンシー的な視点、つまり成果を上げるよう意図した行動をとっていたかといった視点で部下を見る状況を作り出すことのほうが重要かもしれない。例えば、カンパニー制をとっている一部の企業では、人事権を各カンパニーの責任者に委譲している。部下の評価と原資の配分権を委ねられたカンパニーの責任者は、本社人事部による最終調整がない分、絶対評価にせよ相対評価にせよ、納得性・合理性のある評価を行う必要に迫られる。もしそこで部下から不信感をもたれるような評価をするならば、モチベーションは低下し、たちまちカンパニー自体の業績の悪化、ひいては自分の評価・処遇のダウンにつながることになるからだ。そうしたところでは、管理職はいやでも自ら評価基準をつくりあげていかねばならない（もっとも、カンパニーの管理職同士で、評価基準のすりあわせをおこなって

いる企業もある)。

仮に権限を委譲されていなくても、成果主義が強まる中で、管理職の評価訓練はこれまで以上に重要になってくると思われる。

評価制度や評価項目をいくら精緻に作りこんでも、実際に運用する側が充分制度を理解し使いこなせなくては、制度は機能しない。その意味で、評価制度のルールを明確に評価者が理解するための訓練は極めて重要である。一般に、評価者訓練では事例研究を通して、価値基準の擦りあわせを進めていく。評価には行動の選択、評価要素の選択、評価段階(尺度)の選択の3つの段階があり、それぞれの選択基準(価値基準)を全評価者によって共通に理解されることが目的となる(楠田(1999))。日本労働研究機構(1998)が行ったアンケート調査(上場企業24社の中間管理職約1600人)によると、多くの管理職が考課者訓練を受講していることがわかる。しかしながら、実施時期(複数回答)を見ると、「評価する立場に昇進したとき」が72.1%で最も多く、次いで「不定期に時々行われる」(23.1%)、「何年かおきに定期的に行われる」(5.7%)となっている。つまり、考課者訓練を受けるのは管理職など評価者に昇進した時に実施するケースが多く、受講回数も1回のみという割合が最も高くなっている(51.0%)。考課者訓練を受けた回数と主観評価先行傾向や直近評価傾向との関係を見ると、訓練の受講回数が多くなるほど両傾向が弱くなることを確認できる(表7)。考課者訓練を実施すれば、評価の運用上の問題が一挙に改善されるわけではないだろうが、考課者訓練を繰り返し実施することで、評価者間の評価

のバラツキや寛大化傾向、ハロー効果、中心化傾向などが多少なりとも改善されるものと思われる。

コンピテンシーを評価制度に導入している某外資企業ではコンピテンシーディクショナリーを作成し、その中でコンピテンシー項目とその定義、評価段階を設定している。それだけを見ると、従来の能力評価項目や評価段階と大きくは異ならない。しかし、その企業では、実際に目標管理制度で使う行動プロセスシートの中で、その期に成果をあげるためにとった行動を部下自身が具体的に記述できるスペースをかなり大きくとっている。そして期末面接の際、コンピテンシーディクショナリーとその記述を照らし合わせて、どう評価するのかを上司と部下でとことん話し合うように指導している。また、実際に面接の場で、書かれた行動の裏づけをどのように確認するか、行動に対する指導をどのように進めるかについて、ケーススタディーができるような研修制度を組んでいる。

今後、短期的な評価結果が早期選抜や登用に活用されるようになると、これまでの暗黙知で、評価者本人自身も明確に認識していなかった目利きのポイントを意識させ、その感度を高めていき、部下の能力を表面的で現時点でのみ見ていくのではなく、将来の成果につながる可能性をどれだけ保有しているかという視点ももって評価・育成していくことが求められるようになるだろう。その意味では、ディクショナリーや評価項目に成文化され、まとめられたコンピテンシーではなく、コンピテンシー的な視点で人を見る目を養うことが

表7 考課者訓練の受講回数と主観評価先行傾向問題および直近評価傾向問題の程度

考課者訓練受講回数	主観評価先行傾向(指数)	直近評価傾向(指数)
0回(269人)	-17.1	-60.7
1回(812人)	-32.0	-73.6
2回以上(507人)	-51.7	-91.9

注) 主観評価先行傾向=「まず全体の評価を決めてから、それに合わせて項目ごとの評価を決める」(%)-「項目ごとの評価を積み上げて全体評価を決める」(%)

直近評価度=「期間全体を対象とするようにしているが実際には評価時期に近い数ヶ月の仕事ぶりに引っ張られてしまう」(%) $\times$ 2-「考課期間を通して評価できるように、期初から仕事ぶりを記録する」(%) $\times$ 2-「仕事ぶりを記録することはないが、期間全体を評価するように気をつけている」(%)

評価者訓練においても重要であろう。

## 小括

本論では、日本企業の評価制度、特にそのうちでも能力評価に焦点を当てて、次の点を確認した。すなわち、日本企業では、職能要件自体の抽象性、あいまい性から、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、一方で、この抽象性、あいまい性はもともと日本において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、抽象的であいまいであるために、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、結果として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。また、評価基準があいまいであるため、決定的な差は短期的にはつかず、長いスパンでの選抜・昇進システムが生まれ、長期的で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。

一方、短期的には評価上の差はそれほど明確ではないにしても、仕事の割り振りやポストの割り振り、人材の評価がされており、そこには暗黙知としての評価者の目利きが働いているものと思われる。

近年、ポスト不足や勤労意識の変化などにより長期の選抜・昇進システムが機能しなくなりつつある。一方で、企業は組織の若返りを図るために早期選抜など早い時期からの選別を行おうという動きがある。こうした中で、いままで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にコンピテンシーという新しい概念が導入されつつある。

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。むしろ、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は求められることにな

ろう。能力を言語化することが仮に可能であっても、言語化した時点でそれは過去の成功体験でしかなく、言語化した記述にのみ目を奪われると、評価者の目利き能力も衰えてしまう。むしろ目利き能力や暗黙知は組織のDNAとして、成文化せず、むしろ意識やセンスとして体得させていくようなシステムや組織風土づくりができるかどうか企業が成長の鍵を握るものと思われる。

## 〈参考文献〉

- 石田英夫(1981)「海外の日本企業における人的資源管理」『日本労働協会雑誌』第276号。  
 今野浩一郎(1996)『人事管理入門』日経文庫。  
 今野浩一郎・佐藤博樹(2002)「人事管理入門」日本経済新聞社。  
 岩田龍子(1977)「日本の経営の編成原理」文真堂。  
 梅崎 修(1999)「大企業におけるホワイトカラーの選抜と昇進—製薬企業・MRの事例研究」『大阪大学経済学』第49巻 第1号。  
 遠藤公嗣(1997)『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。  
 楠田 丘(1999)「21世紀に向けて新しい人事・労務管理システム」新日本法規。  
 小池和男(1999)「仕事の経済学[第2版]」東京経済新聞社。  
 厚生労働省(2001)「平成13年 雇用管理調査」。  
 社会経済生産性本部(2000)「日本の人事制度の現状と課題(2000年版)」生産性情報センター。  
 社会経済生産性本部(2001)「日本の人事制度の現状と課題(2001年版)」生産性情報センター。  
 社会経済生産性本部日本型成果主義委員会編(2002)「日本型成果主義の提案」生産性出版。  
 白井泰四郎(1992)「現代日本の労務管理」東洋経済新報社。  
 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編(1995)「昇進の経済学—なにが出世を決めるのか」東洋経済新報社。  
 日本労働研究機構(1998)『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(下)』。  
 廣石忠司(2001)「人事管理と従業員の個人情報」『日本労働研究雑誌』第495号。  
 守島基博(2002)「人を育てる」日本経済新聞『やさしい経済学—経営入門』(平成14年6月7日付朝刊)。  
 八代充史(1995)『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構。  
 八代尚宏(1992)「書評—小池和男編「大卒ホワイトカラーの人材開発」」『日本労働研究雑誌』第387号。  
 労務行政研究所(1997)『労政時報』第3287号。