

## 多面評価制度の日本企業、外資系企業比較

— 製造業の事例 —

### 慶應義塾大学 八代充史

#### はじめに—多面評価の意義とその問題点

この稿では、日本企業と外資系企業の事例を通じて、多面評価制度について考察する。

最近の評価制度の特徴として、以下の2点が挙げられる。まず第1は「評価制度の公開」、即ち、評価結果を部下にフィードバックすることである。人事評価の目的は、昇進・昇格に差をつけるだけではなく、本来は人材育成のためにも使われるべきである。しかし、それが必ずしも充分行われなかったのは、評価基準が明確ではないために評価結果を公開することができなからである<sup>(1)</sup>。評価結果の公開に際しては、①賃金原資の制約から、評価結果は必ず社内で調整されなければならないが、ではどの段階の評価を公開するか、②上司は部下への説明責任を果たさなければならないので、結果として評価が甘くなり、制度として充分活用できないのではないか<sup>(2)</sup>、という2つの問題がある。

第2点は、被評価者の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」である。特に、上司、同僚、部下という全ての側面から評価を行う場合は「360度評価」と呼ばれることもある<sup>(3)</sup>。こうした多面評価制度は、企業だけではなく、近年は大学でも「教員評価」という形で導入する事例が見られる<sup>(4)</sup>。しかし大学生は授業選択によって教員を選択することがある程度は可能であるが、企業では部下が上司を選択することは事実上不可能である。従って、その必要性がより高いのは企業であると言えるだろう。

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である。

尤も、従来も被評価者やその上司が人事異動で交替することによって、異時点間では多面評価が

行われていた。或いは、実は多面評価を行っていたのは、職場の管理職から非公式な情報を収集していた人事部門であったと考えることもできるだろう。

しかし、上記で述べたことは制度化されていたわけではない。また、評価というものは本来日頃仕事を共にしている職場の人間によって行われることが最も望ましい。多面評価「制度」を導入することの意味は、一つにはこの点にあると言えるだろう。

第2点、職能資格制度といわゆる「成果主義」との兼ね合いについては多様な選択肢が考えられるが、今後成果のウェイトが現在よりも高まるのは避けられない。しかし、その際重要であるのは、評価者だけを「安全圏」に置かないことである<sup>(5)</sup>。多面評価制度の対象になるのは部下を持つ管理職であり、従ってこの制度は、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。また、そのことによって管理職の能力開発が促進されることも期待できるだろう。

他方、多面評価制度の問題として懸念されるのは、評価結果が処遇に反映されることによって、上司が部下に阿るような行動を取ることである。また同一個人に対して様々な評価結果がなされた場合、誰がそれを集約するかという点もこの制度の問題である。

それでは企業はこうした問題に如何に対処しているのか。また、この制度の運用は、日本企業と外資系企業ではどのように異なるだろうか。以下では、(業種は何れも製造業)日本企業A社と外資系企業B社の事例を通じて、これらの点を検討することにしよう。

#### 1. A社の事例

(1) 企業概要・人事制度

## 企業概要

A社は冷凍食品・加工食品の製造・販売を行っている。資本金は303億円、従業員数は約2,300人、売上高は平成13年3月現在で4,129億円となっている。

A社では、中期構造改革の一環として新しい時代に対応する人材処遇・雇用制度の再構築を目指し、2000年4月に「FF（フレッシュ・アンド・フェア）プログラム」を導入した。その中心は、役割と成果に応じた新賃金制度である。以下、この点を説明しよう。

## 賃金制度

新賃金制度の導入によって、基本給はほぼ（管理職層の場合は100%）役割に応じて決められるようになった。管理職層であれば、約800人くらいいるのだが、その800すべてについて職務調査を行い、1つ1つに点数をつけている。管理職層の場合、P0～P5という6つのジョブ・グレイド分かれている。一般社員がE1～E4、役員にもX1～X4というグレイドがある。従って、人事異動によって賃金がかかる場合がある。管理職層の中は、「リーダー」（ライン管理職）と「プロフェッショナル」（専門職）に分かれている。

グレイドが上がることはグレイドアップという言葉をしているが、例えば一般社員のE1からE2に上がる時は、コンピテンシー（能力）の評価でSを5点、Aを4点というイメージにして、14点たまったところで1つ上に上がる、SSAをとれば14点になるので、3年で一番早い者は次のグレイドに上がれるという形で運用している。管理職層に関しては全て職務ベースで、より職務価値の高い職務に異動するか、もしくは自分自身で職務の価値を大きくしていかなければグレイドアップは出来ない。職務価値の見直しは、部門から申請を上げさせて人事部で事務局案を作成し、社長が委員長を務める人財委員会の討議によって決められる。

## (2) 評価制度

### 評価制度の概要

次にA社の評価制度の概要について触れると、

人事考課はコンピテンシー評価と成果に関する評価の2本立てである。コンピテンシー評価とは、通常の企業で行われている年1回の能力評価であり、同一グレイドでどの程度昇給するか、またグレイドアップするか否かを決定する。コンピテンシー評価については、自己評価、1次評価は絶対評価で行い、2次と最終評価は相対評価である。全ての結果は本人にフィードバックされ、画面上で確認できる。成果の評価は目標管理によって行われており、上司と部下で期首に目標設定を行い、その達成度を評価する。成果の評価の結果は、賞与に反映される。

## 多面観察制度の導入目的、使用ツール

A社はFFプログラムスタートに先立つ2000年1月に第1回多面観察を実施した。新しいシステムで全社の風土を変えていく中で、部下を持つリーダーは相当重要な役割を担うと考えられるので、チームマネジメントを行う要であるリーダー層に意識改革を行い、彼等の能力開発に結びつけるという意味合いがあった<sup>(6)</sup>。

多面観察の実施に際しては、MOAという人事測定研究所（現・HRR株式会社）の標準版を使用した。MOAは64問、心理学者カッツのモデルと対応していて、仕事と協働が半々で仕事が課題形成等にわかれている。これが最終的に細かい16の要素になり、例えば状況把握力に対応する設問が4問という形で、4×16で64問になる。集計は、人事測定研究所で行われる。

以前から管理職へ任用の際には参考資料という形で3～5年程度MOAを活用しており、P0への登用時点で現在の職場の同僚などによる多面観察を行っていた<sup>(7)</sup>。

評価期間については、人事部から配布されてから自分の上司の評価をして人事部に返送するまで、およそ2週間。前は、年明けすぐに社内アナウンスを出したということである。

## 評価者の数

評価対象者は、管理職層893人のうち「リーダー」、即ち本支社の部署長283人だった。1人の被評価者に7人程度の多面観察を行うので、延

べ2,000人近く、全従業員の過半数が評価に参加した。1人の評価者が複数の評価を行う場合もある。評価者の数は上司1名、同僚2人、残り4人となっている。ただ、どうしても7人揃わない場合、3人、5人ということもある。誰が評価者になるかは組織図等に基づいて人事部が原案を作成し、各支社の総務担当マネジャーに渡して確認を採っている。合わせて自己評価も行われる。

評価者の数を決める過程では、最低5人から7人、多いのは10人くらいということで、社内で色々議論を行った。その結果、多いに越したことはないし、評価の精度も上がるが、それだけ負荷も増えるので、5人では偏るということで、最終的には7人に落ち着いた。

ただ、やはり評価者の数は多い方が良いというのが反省点である。この点評価終了後に1泊2日の合宿でフィードバックを行った。そこで被評価者にアンケートを行った結果、86.0%の回答者が「自分の強み・弱みに気づくことができた」と答えているが、反面、評価者の数が少ないという記述があった。「少ないから誤差がある」という言い訳かもしれないが、多ければ多いほど本人としても言い訳が出来なくなる。実際、部下が少ない組織のグループなり組織のリーダーだと、結局誰が評価したのか分かってしまうと言う。

#### フィードバックのやり方

フィードバックについては、人事測定研究所の方式でも、集計値だけ返す方法もあるし、個別データもつける方法もあるということであった。しかし能力開発に結びつけるのならば、上司、部下、同僚はどう思っているのかが分からなければ自分で気づきようがないということで、個別データをフィードバックした。ただし、後に述べるがA社では、この制度を今後人事異動に使うことを検討しており、その場合個別データまでフィードバックする必要はないと考えている。

多面観察結果は上司には伝えない。ただしいわゆる支社であったら、支社長とか部門長に対しては、本人達の了解を得た上で、その営業支社の対象者100人なら100人について、本人にフィードバックしたものとほぼ同様な内容を送付したと

いうことである。

多面観察の能力開発への活用については、フィードバック合宿の際、グループワークで「他者からの評価が低い・高い」、「自己評価が低い・高い」というマトリクスを作成し、これに基づいて今後の行動計画を2日間で考え、それを上司に見せて話し合いをさせるというところまでは、フィードバックをした時点で行った。

#### 今後の展開

先に述べた様に、2000年1月に第1回多面観察を行ったが、2回目はまだ実施していない。360度で行うというやり方は、1回目は能力開発のため処遇に使わないということで行ったが、「それではもったいない、どうしても処遇に使いたい」という気持ちがある。そのためにはどのような使い方が良いか色々議論を行ったが、2002年から導入するリーダー任期制度（一種の役職任期制）に絡めることを検討している。この制度は、2年をタームにして、2年経過して3年目に入った時点で、その人が役職者に適任か否かを判断する。

役職者としての適否を判断する1つの重要な要素は成果であり、これは目標管理の中で測定している。しかし、それに加えて適切な行動がとられているのか、即ちコンピテンシーが発揮されているのかという両方から見なければいけない。従って、現在行われているコンピテンシー評価に多面観察を取り入れ、この制度を昇給ではなく、適材適所のために使うのが一番適当ではないかと考えている。最終的には通常の人事考課、上司の意向、そして多面観察の3つでリーダーの任用を決定し、今後はリーダーのみコンピテンシー評価を多面観察で行う予定である。

また次回実施する際は、項目そのものはMOAは使わずに、A社が開発したコンピテンシーの項目を使用する予定である。これはウェブ上で管理しているが、職掌を仕事の種類で分けて、各々のシートを使う。もっとも尺度や要素はMOAの要素をそのまま使い、項目部分をA社の言葉に書き換えている。具体的な質問項目は職位と職掌のマトリクスによって決められる。例えば前回は

一律 64 ケだった項目が部長層では 29 に減っている。リーダーと呼ばれている課長層では、職種にもよるが 45 項目程度である。

#### 制度の総括

多面観察の結果については、当初想定した組織の活性化に大きくつながったと評価している。これまで A 社は日本的な年功を順守し、上の方に「団塊の世代」がいて、若い人達には閉塞間がある企業だった。昭和 50 年代は、業績が伸び悩んでいたため、採用も絞り込んでおり、その結果 40 歳前後を境にしてどの職場でも意識の乖離が見られた。

若い世代、中間管理職世代、その上に部長クラス、役員クラスがいるのだが、多面観察の結果、リーダー層の結果が厳しかった。ところがその上の、部長層、役員層、社長層は大変評価が高かった。従って、中間管理職世代の意識をどの様に高めていくかということが、次に多面評価を使うときのポイントであると言う。実際、リーダー層の上司による評価と多面評価の結果の相関を見ると、最も多いのは対角線、即ち両者が一致している場合であるが、対角線を外れる場合も半分近くある。そして、対角線を外れる場合は「上司評価よりも部下評価が低い」方が「部下評価よりも上司評価が低い」という回答よりも多かったということである。

## 2. B 社の事例

### (1) 企業属性・人事制度

#### 企業概要

B 社は、11 の事業部門を持つアメリカの企業グループのメディカル事業部門である。資本金は 113 億円 8,000 万円、従業員数約 1,400 人、売上高は約 1,200 億円で主力製品は CT スキャナー、MRI、X 線撮影装置などの比較的大型の医療機器、画像診断装置である。

#### B 社グループの組織変革

B 社グループでは、過去 20 年間に前 CEO が様々な組織変革を推進した。

まず第 1 点として、組織をフラット化し、階層数を大幅に削減したことが挙げられる。

第 2 に、従来は職務記述書がはっきりしており、自分の仕事を狭く限定するという傾向があった。しかし、最近は部署毎の壁、事業部毎の壁といった組織の境界線を取り外し、隣人の仕事に首を突っ込み、突っ込ませることが奨励されるようになった。

さらに第 3 は、「ラーニングカルチャー」である。これは、個々の従業員、組織自体が常に学んで自らを変え、学び続けるカルチャーである。この点を「B 社バリュー (value)」という形で明文化して、B 社のリーダーの資質や、そのリーダーになるための条件が明確に書かれている。これが評価基準、育成基準にも使われ、昇給・昇進にも反映されている。

#### 人材育成の考え方

B 社では、B 社グループでは 3 つに分かれているバリューを 9 つに分け、以下の 9 つを「9 バリュー」としている。

即ち第 1 はビジョン (vision)、第 2 がパッション、コミットメント (passion, commitment)、第 3 がエネルギー、スピード (energy, speed)、第 4 がグローバルマインドセット、ダイバーシティ (global mindset, diversity)、第 5 がチェンジ (change)、第 6 がバウンダリー、チームプレイ (boundary, team play)、第 7 がインテグリティ (integrity)、第 8 が人材開発、最後に第 9 がクオリティ (quality) となっている。こうした価値観を備えている程 B 社のリーダーとしてふさわしい個性を備えていることになる。

こうした「9 バリュー」を前提に、人材育成ないしは人材評価のフレームワークがある。第 1 は、ビジネスそのものの理解 (business mastery)、第 2 は変革のリーダーシップ (change & process mastery)、そして第 3 は専門知識 (functional experience) である。上記の 3 つを備えている者が優れたリーダーと考えられるが、B 社で最も重要なのはバリューであり、これが強い人ほど、他の要素も他人より早く身に付けるという前提で全てが動いている。

## (2) 評価制度

### 360度評価の位置づけ

次にB社の評価制度について述べることにしよう。

まず、B社の評価制度は、「9バリュー」の評価と業績(performance)評価に分かれる。前者は、9つのリーダーシップバリューの各々について点数で評価を行い、それが昇給・昇進に反映される。これは、絶対評価で行われている。こうした「9バリュー」を上司が評価するための重要な参考資料として活用されているのが、360度評価である。

この制度は、1993年に導入された。制度の対象者はマネジャークラスの管理職250人である。導入年は試行段階ということもあり、対象者は本部長以上の約30人に限定され、その後94年、95年と対象者を順次拡大した<sup>(8)</sup>。現在では、人材育成の観点からマネジャーの少し下の世代までを対象にしている。

この制度においては、「9バリュー」の各々について5つ程度の設問があり、回答者は被評価者の過去1年間の行動を5段階で評価を行い、プラスコメントが書ける様になっている。また評価票は無記名であり、評価結果は原則として本人と直属上司しか見ることができない。

### 評価者の選定

次に、評価者の選定は被評価者自身が行うが、最終的には上司の許可が必要になっている。「被評価者をよく知っている者」というのが選び方の原則であり、部下は必ず入れることになっている。また、できるだけ360度を網羅するために、直属の上司と部下以外にも、「斜め上の上司(dotted line manager)」、カスタマー、サプライヤー、同僚も各々1人は入れることを原則にしている。人事部門の場合、カスタマーはゼネラルマネジャーや社長を想定しているし、サプライヤーは付き合いのあるヘッドハンターだったりする。さらに、本人も自己評価を行うことになっている。

従って、上司に承認を求めた際に修正を求められるケースも実際にはある。仮に隣の部署の人で

も、日頃からあまり接触がないと上司が見れば、「この人はおかしい」ということになる。また、解釈の違いということもある。例えば自分がサポートしているアジア事業のゼネラルマネジャーを「斜め上の上司」だと思ってそのカテゴリーで記入したら、「カスタマーなので、その位置づけにしない」と指示されたというケースがあった。

ただし、国境を越えたチームを作っていると、どうしてもその人を入れなければいけない、或いは直属の上司が日本にいないということもある。例えば、人事担当者の場合、1年に1回程度顔を合わせ、週1回電話で話し合い、メールで3日に1回程度交信する、シンガポールのEビジネス担当の人事マネジャーも被評価者に含まれている。

評価者数の上限は、25人である。25人の根拠については、多ければ多い程適切な360度評価ができるが、反面日常業務にマイナス面を及ぼすことになるので、結局(評価者の人数)×(被評価者の人数)で必要評価者数を決定した。50人、60人にすることはできないが、かといって10人では少ない。今は15人を上限とし、ただし自分の直属の部下は全員入れることにして、それを含めて25人を上限にしている。さらに、25人の制約に抵触しなければ、1人の評価者が何人の評価にコミットしても構わないということである。

評価のスペンは1年半に1回程度である。ただしこうしたルールはしばしば変更される。理想的には毎年できれば良いのだが、コストとの兼ね合いもあるので、2年に1回でも充分ではないかという議論もある<sup>(9)</sup>。実際、360度評価の問題点は評価時期に多くの人間が時間を取られることである。ちなみに人事担当者の場合、昨年は20人程度の360度評価を行ったということである。

### 評価の運用

評価期間は、調査票が届いて提出までおよそ1ヶ月である。評価結果の集計については、提出締め切りの翌日に回答が届くというデジタルプロセスになっている。

評価結果は項目毎に何点という形で集計されており、ここでは、部下も上司も全員同じウェイトである。また、評価結果は、評価者の属性毎に集

計されている。例えばある質問に対して評価者全員の平均値、自己評価、上司評価が同時に出る。上司が見ている姿、本人が見ている本人の姿に大きなずれが生じる場合もあり、それを次の育成につなげることが意図されている。ただし、集計を細かくすればするほど個人を特定することになるので、評価結果は3つ程度に分割して出すようにしている<sup>(10)</sup>。

360度評価の重要な付加価値は最後のコメント欄である。書いてあること全てが正しいとは限らないが、複数の人が書いてあることがあれば参考にすべき点と考えられる。特に外資系ということもあり、表現は全てストレートである。

評価に際して、評価者に対するインストラクションは特に行っていない。質問項目はかなり具体的なことを尋ねるので、解釈の余地があるような質問にはなっていない。評価者が悩むのは、5段階評価で3にしようか、4にしようかという程度である。設問項目は、ビジネス毎、或いは階層毎に変えており、評価時期はビジネスに任されている。質問紙はアメリカにいるトレーニングマネージャーが作成しているが、毎回行う中で、例えばどういう項目を入れるか、どういう回答形式にするか、質問項目をいくつにするかなど、毎年少しずつ形式を変更していると言う<sup>(11)</sup>。

### 業績評価

先述した様に、360度評価は従業員のバリューを評価するためのものであるが、今1つが3月に支給されるパフォーマンス・ボーナスを決定するために行われる業績評価である。業績評価は全への従業員を対象にしており、絶対評価ではなく、相対評価で行われている。

「9バリュー」の評価と業績評価の相関を取ると、前者は高いが後者は低いという者は殆どいない。逆に、業績が良いが「9バリュー」が思わしくない者は時々見られる。企業にとっては痛し痒いのだが、B社グループの最高幹部は「他人に害を及ぼす存在である」と考えている。

B社では「9バリュー」の評価と業績評価によって従業員のマッピングを行っている。このマトリックスは、一般従業員が目には見えない

が、「9バリュー」の評価（高・中・低）と業績評価（高・中・低）で9つのマトリックスの何れかにマッピングされる。

「9バリュー」の評価も業績評価も高い者は近々昇給・昇進という評価を受ける。或いは予め昇進・昇格のタイミングはいつと決めておく。他方、「9バリュー」の評価が低い者はB社での成功は難しい。「バリュー」はB社グループに特殊なものだから、他の企業で充分活躍できる可能性があるうちに少しでも速く外に出るチャンスを見つけるように本人と話し合いを行う。

こうした一連の評価や次年度の人事組織の計画を行うのが、毎年2月頃から2~3ヶ月かけて行なわれる「セッション(session)C」である。ここでは、同時に「後継者育成(Succession Planning)」(セッションCの主体となる各部門長が自分の後継者を社外も含めて3人育成しなければならぬこと)が行われている。

### まとめ

以上この章では、多面評価制度に関する2社の事例を検討した。最後にここでは、事例から得られた共通点、相違点について若干の考察を行うことにしたい。

まず第1点は、評価の目的である。この点、A社、B社に共通していたのは、能力開発である。「部下からの評価を伝えられることによる『気づき』」(A社)、「上司評価と自己評価のずれを育成につなげていく」(B社)、などがこれに相当すると言えるだろう。

ただし、B社では360度評価を昇給・昇進を決定する「9バリュー」評価の重要な参考資料として位置づけている。またA社でも、2000年1月に実施した第1回多面観察では能力開発以上の目的にはこの制度を活用しなかったが、今後はリーダー任期制度と絡めて、コンピテンシーの評価に活用することを検討しているのである。

第2点は、誰が評価者になるかである。この点B社は、被評価者が上司の承認を前提に評価者を選定できるが、これは評価が処遇に反映することに対応していると考えられる。また、「斜めの上

司」や他職場の従業員，さらにカスタマー，サプライヤーを評価者に加えることもB社の特徴である。尤もその中には，必ずしも日常緊密には接触していない者も含まれていた。他方，A社では評価者の選定は人事部によって行われている。今後，A社がリーダー任期制度に絡めて多面評価制度を運用するとすれば，この点について何らかの工夫が必要かも知れない。

第3点は評価の匿名性である。この点は，評価のフィードバックをどの様な形で行うかという点とも関係している。匿名性を重視するのであれば，個別の評価ではなく，「上司」，「同僚」などカテゴリー毎にフィードバックすることが望ましい。他方評価結果を能力開発に結びつけるのであれば，A社の様に個別評価をフィードバックするという考え方も可能だろう。

また，企業事例から明らかな様に，評価者の数が少ないと結局誰が評価したかが分かってしまうので，匿名性を担保するためにはできるだけ評価者の数を多くすることが望ましい。この点A社では，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。この点は，評価者の選定と並んでA社の多面観察制度の今後の課題であろう。

他方B社では，評価者数が25人と多くなっているため匿名性は担保されているが，反面多くの者が評価にコミットして，且つかなりの時間を取られるという問題が生じている。このことは，評価制度を運用する際には評価の正確性と評価に伴う様々な費用の兼ね合いが重要なことを示している。

#### 〈注〉

- (1) 三和総合研究所(1995)によれば，人事評価の結果を公開している企業は，「原則として知らせる」

(34.8%)，「場合によって知らせる」。(19.4%)，合わせて5割強である。

- (2) 小池(1994)。  
 (3) 本稿では，企業の人事制度の名称に従って2つの呼称を併用する。なお労務行政研究所の調査によれば，現在この制度を導入している企業の比率は3.5%である(『朝日新聞』2002年1月5日(夕刊))。  
 (4) 『朝日新聞』2002年1月5日(夕刊)。  
 (5) この点，佐藤俊樹氏は，「他人を無能と査定できるのに，自分は無能と査定される機会がない管理職がいれば，制度はそこから崩れていく。だれも評価の安全圏にははならない」，「成果主義を導入するなら，まず評価する側から再評価にかけべきであった」と述べている(『朝日新聞』2001年7月21日)。  
 (6) 実際に導入する前にも検討はしていたが，社内に機が熟していないのではという意見があった。第1回実施の約半年前に2回ほど前人事部長が役員会で説明を行い，評価結果と賞与，昇給，人事異動は切り離すということを説明したのだが，結局見送られたと言う。  
 (7) MOAには，一般社員用(S型)，マネージャー用(M型)，部長用(E型)という3つのパターンがある。ちなみに，管理職登用の際に使われたのはS型である。  
 (8) 『労政時報』1996年8月16日。  
 (9) このことは，360度評価が「9バリュウ」評価に反映される年と反映されない年があることを意味しない。2年周期であれば，上司はその間の改善点を評価することになる。  
 (10) 集計では英語と日本語が混じり合っているため，日本人の部下が2人で日本語で記入が日本語だと誰か分かってしまうという問題もあると言う。  
 (11) 最近では，中心化傾向を避けるために評価のスケールが4段階に変更された。

#### 〈参考文献〉

- 小池和男(1994)『日本の雇用システム』東洋経済新報社。  
 三和総合研究所(1995)『評価制度に関する調査研究報告書』三和総合研究所。  
 宮本真成(1998)「多面評価制度の有効活用に寄せて」『労政時報』第3348号。