

イギリスの評価制度

三重大学 大内章子

はじめに

近年、日本企業は成果主義賃金や目標管理、多面評価、コンピテンシーによる評価など、いわゆる「成果主義」を導入している。それによって業績による賃金格差を設け、さらにその格差を従業員のインセンティブにつなげようとしていると考えられる。一方の従業員も、従来の年功的要素の強い賃金体系に対して、成果主義の導入によって業績評価に応じた報酬を期待している⁽¹⁾。このように、評価と賃金は密接に関係しており、業績評価は賃金格差をつける根拠となっている。

こうした成果主義の導入状況に対して、「成果主義」の課題と将来展望」という特集を組んだ組織学会編(2001)で執筆した5名の研究者には共通した主張があるという(p.5)。すなわち、「成果主義」の導入は、組織に働く人々の評価や処遇を短期的な個人業績にリンクさせるだけでなく、組織の人材マネジメントのシステム全体についての考え方の変革を要請しているということである。また、守島(1999)も、成果や業績にウェイトが置かれた賃金の導入は職場のモラルにマイナスの影響があるが、成果や業績を重視する人事評価はプラスの影響がある可能性があるとし唆する。いずれも、単なる個人の業績と賃金とのリンクでは成果主義は成功しないという警告である。

ところで、日本企業が成果主義に基づいて導入している諸制度の源泉はアメリカにある。イギリス企業も日本と同様にアメリカの諸制度を導入している。では、上記のような状況にある日本企業に対して、イギリス企業ではどのような状況にあるのだろうか。

イギリスの賃金および評価制度に関心を持って日本に紹介した日本人の研究はいくつかある。その共通点として挙げられることは、関心がマニュアルワーカー(manual worker)に向けられ、評価制度が賃金決定の手段として捉えられているこ

とである。例えば、稲上(1990, p.204)は、1980年代にマニュアルワーカーの賃金がフラット・レート(職務給, 同一労働・同一賃金)からレンジ・レート(実績評価給)に移行し、マニュアルワーカーが同じ仕事をしていても評価査定が給与等に反映されるようになってきていることに注目した。このこと自体は、イギリスにおいては大きな変化である。なぜなら、それまで査定は主に管理職やホワイトカラーのみに適用され、マニュアルワーカーに対しては査定そのものがなされていなかったからである。木元(1994, p.62)も人事考課=査定に基づいて賃金が決定される「査定給(performance based pay)」がブルーカラーに対して導入されたことに注目した。そして在英日本企業4社の事例調査から日本型人事考課=査定の「イギリス化」を見ている。同様に、黒田(1994, p.68)も1985年以降、「業績考課給(performance related pay)」と「人事考課(personnel appraisals)」がマニュアル労働者層にまで浸透し、マニュアル職種とノン・マニュアル職種の賃金形態の統一化がなされていることを指摘する。氏の言う業績考課給とは、あらかじめ定められた各人の業績目標の達成度を考課し、それに基づいて決定される給与である(p.48)。

このように、上記に取り上げた日本人研究者の(1980年代後半から1990年代前半の)関心はマニュアルワーカーの賃金と評価制度の関係にあった⁽²⁾。一方、イギリスの研究ではないが、日本、タイ、マレーシア、アメリカ、ユーゴの5カ国での聞き取り調査から国際比較した藤村(1989)は、ブルーカラー労働者について、成績査定と賃金を直接に結びつける方式は、アジアの国々では普通に行われているものの欧米ではあまり見られないこと、また成績査定を賃金に直接結びつけずに上司と部下のコミュニケーションの手段として活用し、技能習得の励みにすることができることを明らかにしている。

では、イギリスにおいてそれまで評価の対象と

なっていたホワイトカラーの評価制度にはどのような変化が見られるのであろうか。ホワイトカラー・マニュアルカラーを問わず、その後も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。ある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。本研究では、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たい。アメリカからの導入とその変容、日本との比較を念頭におきながら研究を進めていく。

1. 評価制度の歴史的变化

まず、イギリスにおける評価制度の歴史的变化を見てみよう⁽³⁾ (表1参照)。いつ頃発生し、どのように変容して現在に至ったのだろうか。

最初の正式なモニタリングシステムは、第一次大戦前のアメリカにおいて Frederick Taylor らによって開発され、科学的管理法に基づいて多くの業績評価が試みられた。1920年代にアメリカの軍隊に導入され、やがてイギリスに広がった。当初は職場で成功するのに必要な特性(trait)を評定するもので、1950-60年代にアメリカでもイギリスでも merit-rating または performance appraisal (以下、「PA」) という名前の業績評価が主流になった。この場合の特性とは、仕事に求められる「行動(behaviour)」ではなく、実質的に「パーソナリティ(personality)」であり、今でも選抜や昇進の査定、個人の能力開発に用いられているものである。Merit-rating は主観的判断の定量化によってより客観的になると信じられ、業績給に反映させることに用いられている。

パーソナリティの評価を行っているという merit-rating や PA の問題点を克服するものとして MBO (management by objectives; 目標管理制度) が 1960-70 年代に主流となった⁽⁴⁾。MBO は、イギリスにおいては John Humble によって、利益と成長目標を達成するという企業のニーズを管理職自身の貢献と開発というニーズに合致させるためのダイナミックシステムと定義され

た。しかし、すべての組織は社会システム、対人相互関係のネットワークであり、測定・定量化すればするほど微妙で非定型的な仕事が犠牲になり、また個人のニーズや目標を排除してしまうという欠点があると批判された。他に、対話のないトップダウンで行われることが多い、管理職以外は merit-rating が適用される、管理職個人の役割が強調される、年1度の実施のため日常的な活動にはほとんど関係しない、目標の定量化が過大に強調されている、などの欠点があるとされた。それらの欠点を克服するため決定的事項記録法(critical incident technique)や行動基準評定法(behaviourally anchored rating scales; BARS)などの施策が試みられた。このように MBO は 1970 年代末に大きく批判されたものの、管理職対象のものという点を除いては今でも(後に述べる performance management の中にさえ)受け入れられている。

1970年代、MBOの影響を受けて、修正版 PA が発展した。目標の同意、目標に対して得られた結果の評価が組み込まれたことで、「結果志向の評価」とも呼ばれた。修正版 PA は個人の目標に応じたパフォーマンス全体の評定であった。特性の評定も用いられたが、最近ではコンピテンス⁽⁵⁾(仕事をうまく遂行するための能力)の評定にとって代わられている。そしてパフォーマンスの評定(performance rating)に基づいて決まる業績給(performance-related pay; PRP)の導入によって、修正版 PA は 1980 年代後半に勢いを得た。このときの評価は仕事の量・質、職務知識、信頼性、イノベーション、従業員開発、コミュニケーションといった個々のパフォーマンス要因の評定および全体評価などを含んでいる。自己評価(self-appraisal)の形をとることもあり、その場合にはフォーム(書式)に仕事の改善計画、訓練の必要事項、潜在能力の査定の欄が設けられることもある。しかし、修正版 PA には主観的判断、異なる管理職による評定、遅いフィードバック、管理職が部下の評価に力量不足を感じることなどの問題点が残された。最大の問題点は評価が経営の通常のプロセスから独立してしまっている、つまり個人の目標達成度とビジネス全体あるいは部門

表1 イギリスの評価制度の進展

| | Management by Objectives (MBO) | Revised Performance Appraisal (PA) | Performance Management (PM) |
|---------|--|---|---|
| 主流の時期 | 1960~70s | 1970~80s | 1990s~ |
| 内容 | 企業のニーズを管理職のニーズ(貢献と開発)に統合させるためのダイナミックシステム | 結果志向の評価 | 様々なHRMと調和するプロセスを統合するもの 競争優位, 付加価値の獲得 |
| 特徴 | <ul style="list-style-type: none"> 個人目標 定量化された業績測定 | <ul style="list-style-type: none"> 個人目標も含まれ得る 質的な業績指標が用いられることもある 報酬へのリンク | <ul style="list-style-type: none"> 企業, チーム, 個人各々の目標の統合 定量的測定やコンピテンス要件が用いられることもある 従業員開発(報酬を切り離す) コミュニケーション |
| 適用対象者 | 管理職 | 全従業員 | 全従業員 |
| 評価要素 | 現在のパフォーマンス(業績) | 個々のパフォーマンス要因(仕事の量・質, 職務の知識, 信頼性, イノベーション, 従業員開発とコミュニケーション)およびパフォーマンス全体 | パフォーマンス(業績と行動) 過去・現在の業績より将来の能力 |
| レビューの時期 | 年1回 | 年1回 | 年1回以上の公式レビューと継続的レビュー, 計画設定と評価は年1回 |
| 評価の仕方 | トップダウン, 評定あり | トップダウン, 評定あり | 協働プロセス, 評定は一般的でない |
| 管理者 | ラインマネジャー, 人事部門 | 人事部門 | ラインマネジャー |
| 問題点 | <ul style="list-style-type: none"> 目標の定量化に限界 管理職以外は merit-rating | <ul style="list-style-type: none"> 主観的判断 評価者間の評価基準の統一が困難 遅いフィードバック 管理職に負担 | <ul style="list-style-type: none"> プロセスが複雑 評価が圧制的・強制的な管理手段として捉えられること チームの成果・評価が困難 |

Armstrong & Baron (1998), Fletcher (1997) 他を参考に作成。

の目標達成度がリンクしていないことにあった。

そこで発展したのがパフォーマンス・マネジメント(performance management; 以下, 「PM」)である。この用語は1970年代に初めてアメリカで使用されたが, 1980年代半ばまでは新しい取り組みとしてそのプロセスが認識されなかった。PMの初期の特徴は, 能力開発と評価の両方が強調されたこと, 個人の強みと開発ニーズを定義した特性図表を使用したこと, 達成手段と結果の統合がなされたこと, 開発レビューと報酬レビューを分けたことにある。イギリスでは1980年代後

半に初めて紹介され, アメリカと同様に1990年までにPMがHRM(human resource management)の用語に仲間入りして今日の主流となっている。

イギリスの評価制度はアメリカの影響を強く受けている。しかし, Randell(1994, p. 228)は両国のテキストにおける評価制度の違いを次のように見ている。アメリカでは評価の対象が仕事中心で, 機械的, 評定ベースのプロセス(behavioural observation scalesやBARS)に傾いており, 職務分析が不可欠となっている。それに対して, イ

ギリスでは評価の対象はヒト中心、スキルベースのアプローチを取っている。

2. パフォーマンス・マネジメント

(1) パフォーマンス・マネジメント Performance Management (PM) とは何か？

PM は、1980年代の企業の競争激化による90年代初めのリセッション、グローバル化によって求められるようになった業績向上（製品とサービスの質の向上、生産コスト削減、短期間での新製品開発）などを背景にして盛んに導入され、私企業だけでなく公的部門でも導入されている（Williams 1998, pp. 2-3, Bach 2000, p. 242）。では、PM とはいったい何であろうか。実はその定義はまだ定まっていない。その中味は企業によって異なるのが実態である。

Fletcher (1993, p. 36) によれば、PM の有力な概念として、①組織の目的・目標について共有されたビジョンを創ること、②個々の従業員が組織の目的・目標に貢献することを理解・認識するのを助けること、そして③それら①②を通じて個人・組織双方のパフォーマンスを管理・向上すること、がある。

Williams (1998, pp. 9-24) によれば、PM には次の3つの見方がある。すなわち、①組織のパフォーマンスを管理するシステム、②従業員のパフォーマンスを管理するシステム、③組織と従業員のパフォーマンスの管理を統合するシステムである。その中でもイギリスの著者の間では、PM を導入する目的が個人のパフォーマンスを組織のパフォーマンスに貢献させようとしていることに重さがあるという。そして、指針・計画→管理・サポート→レビュー・評価→開発・報酬というサイクルがPM の中心となっているという。

そうした中で Armstrong & Baron (1998, p. 7) はPM を次のように定義する。従業員のパフォーマンスを向上し、チームや個人の能力を開発することによって、組織に持続的な成功をもたらすような戦略的・統合的アプローチである。「戦略的」とは、ビジネス環境で効果的に機能すべくビジネスに直面するより広い課題、および、より長期的

な目標を達成しようとする場合の方向性という意味である。「統合的」とは次の4つの意味で使われている。①ビジネス、チーム、個人の目標をリンクする垂直的統合、②異なるビジネスをリンクする機能的統合、③HRM の様々な側面（特に組織の開発と人的資源開発・報酬）の統合、④個人ニーズの組織ニーズへの統合である。

Bach (2000, p. 241) によれば、評価制度の進展によって以下のようなHRM の議論について多くのことがわかってきた。第1に、PA からPM への移行は人事慣行がより戦略的・統合的アプローチをとるようになってきたことを象徴している。ただし、他のHRM と同様に、公式のポリシーと実際の慣行との間にはギャップがある可能性がある。第2に、特にPM の出現は、HRM のマネジメントスタイルがソフトなのかハードなのかについての議論を反映している。ソフト的アプローチとは将来の高い業績を確実にするための訓練ニーズを見出して能力ある従業員を開発するというもので、ハード的アプローチとは個人の目標に対する現在のパフォーマンスをレビューし、その評定を個人の報酬にリンクさせるというものである。つまり、開発を重視するのか報酬を重視するのかの違いである。第3に、HRM 施策の登場とその実践という問題として、人事政策とビジネス全体の戦略の整合性をどのようにとるかということがある。その点で、PM は企業の目標を個人の目標にリンクさせることによって問題を解決する。それまでのPA は人事部門が策定するものの、そのプライオリティに無関心なラインマネジャーに委譲しなくてはならないというジレンマがあったのである。

(2) Performance とは何か？

さて、従来、日本語文献（例えば笹島 2001, 黒田 1994）では「業績」と訳されている performance について、本章では単に「パフォーマンス」とカタカナで訳してきた。パフォーマンスとはいったい何を意味するのだろうか。

もちろん、パフォーマンスは①達成された仕事の結果・成果＝業績（アウトプット）である。しかし、Armstrong & Baron (1998, pp. 15-16) に

よれば、それだけでなく②行動（インプット）の意味を持っている。特に個人とチーム両方のパフォーマンスを管理するときは、「何がなされるか」ということだけでなく、「どのようになされるか」ということが考慮されなければならない。そしてPMでは目標設定やレビューと同様に業績とコンピテンシー（行動特性）が重視されている。これが今多くの企業が関心を持つモデルとなっているという。したがって、PMにおけるパフォーマンスには「業績」だけではなく「行動」の意味が含まれているところに注意すべきである。そのため本研究では「パフォーマンス」とカタカナ表示をしている。

(3) PMにおける評価 Appraisal

PMが主流になってきたイギリスにおいて、依然として従業員に対する評価⁽⁶⁾はその中心的役割を果たしている。では、評価の目的とは何だろうか。

評価の目的は組織と従業員・労働組合とは異なる。Randell (1994, pp. 221-222, 233)によれば、企業が従業員評価を行う目的として、今やっている職務の中で人々のパフォーマンスを向上させることがあり、さらに彼らのモチベーションを維持・向上させることがある。一方、従業員や労働組合側からすれば、評価は個々の労働者の努力に対する報酬を最大化する方法の1つである。それ故、従業員の評価プロセスが組織の発展にどのように役立つと考えられているのが重要な課題になり、このことは人事管理を全体論的な意味で解釈するPMの課題そのものにつながっている。PMにおいては、パフォーマンスの向上が優先され、パフォーマンスの査定はそれから考えられるべきことであるという (p. 237)。

Fletcher (1997, pp. 5-11)でも評価の目的は立場によって異なる。組織にとってそれは、従来は被評価者に対する査定 (assessment) であった。査定そのものは評価のコア要素をなすものの、評価の基本的な目的は別にあるという。すなわち、報酬（賃金・昇進）の決定、従業員のパフォーマンスの向上、動機づけ、従業員計画の継続と潜在能力の確認、管理職と部下の会話の促進、解雇な

ど不十分なパフォーマンスに対する公的査定である。しかし、評価者である管理職、被評価者である従業員にとっては別のニーズがある。被評価者（従業員）はフィードバックを求め、業績向上に関心をもち、訓練ニーズをもち、上司との会話を求め、公平な報酬を欲する。このうち組織ニーズと一致するのは、正確かつ公平な評価、評価者との良好な関係、報酬へのリンクということになるが、実現するのは非常に難しい。いずれも成功すれば被評価者に受け入れられやすいが、悪い評価を得る、評価者との関係が悪い、報酬への結びつきが強い、という場合には被評価者は防御心が強くなり、評価の結果を受け入れにくくなる。一方、評価者（管理職）にとって評価はあまりすぐにより効果や報酬につながらないハイリスクな行為であり、評価者は評価にあまり価値をおいていない。そのため組織ニーズとは一致しない。これらのことから、評価システムが組織ニーズそのものからなり、評価者や被評価者の観点が取り入れられていない点に問題があるという。そして、開発と動機づけの観点から評価の機能を定義づけることが最もよいオプションだとする。その理由として、評価者・被評価者双方に受け入れられる、組織にとってパフォーマンスの向上が最優先だと表明できる、個人間を比較した査定では評価の効果に疑問がある、の3点を挙げている。

これまで見てきたことから、評価の目的は主に2つ、すなわち①査定・従業員間の比較およびそれによる報酬へのリンクと②従業員開発および動機づけに分けられることがわかる。大きな流れで言えば、当初は査定・従業員間の比較のための評価がなされ、後になって従業員開発・動機づけのための評価がなされるようになった⁽⁷⁾。そしてその目的に応じて様々な手法が導入されてきた。

(4) PMの内容とその実施率

1990年代にイギリスの主流となったPMは、実際どのくらいの企業で導入されているのだろうか。1991年にInstitute of Manpower Studiesが行った調査（以下、IMS調査）と1997年にInstitute of Personnel and Development(IPD)が行った調査（以下、IPD調査）の2つの調査を見

表2 イギリス企業における Performance Management の主な項目の実施率

単位: %

| 項目 | 実施率 | とても効果的 | 効果的 | 一部効果的 | 効果的でない | 無記入 |
|------------------|-----|--------|-----|-------|--------|-----|
| 目標設定とレビュー | 85 | 27 | 48 | 18 | 2 | 5 |
| 年1回の査定 | 83 | 7 | 59 | 28 | 2 | 2 |
| 個人開発プラン | 68 | 19 | 40 | 31 | 3 | 7 |
| 自己評価 | 45 | 22 | 43 | 30 | 2 | 3 |
| 業績給 (PRP) | 43 | 6 | 36 | 37 | 14 | 7 |
| コーチング・メンタリング | 39 | | | | | |
| キャリア管理 | 32 | | | | | |
| コンピテンス (能力) 評価 | 31 | | | | | |
| 年2回の査定 | 24 | | | | | |
| 部下による評価 (180度評価) | 20 | | | N/A | | |
| 継続的な (普段からの) 評価 | 17 | | | | | |
| 繰り返し評価 | 12 | | | | | |
| 360度評価 | 11 | | | | | |
| 同僚による評価 | 9 | | | | | |
| バランススコアカード | 5 | | | | | |

Armstrong & Baron (1988, pp. 104-105) より作成。調査は 1977 年のもの。

てみよう⁽⁸⁾。

IMS 調査では、正式な PM プログラムを有する企業が 20%、他の形で従業員のパフォーマンスを管理している企業が 66%、何の施策も行っていない企業が 14% である。一方、6年後の IPD 調査では、69% の企業が正式な PM プログラムを有しており、近い将来にも何ら施策を行う予定がない企業は 11% にすぎない。

1990 年代後半に多くの企業が導入している PM の特徴は何であろうか。表 2 を見ると、まず、目標設定とレビュー、年 1 回の査定、個人開発プラン、自己評価は実施率が高く、その評価も効果的だとする企業が多い。しかし、業績給 (PRP) については実施率が高いが、その効果はあまり見られない⁽⁹⁾。

次に、企業によって導入している施策の組み合わせが多様であるという特徴がある。1 つの PM プロセスしか有しない企業が 64%、従業員によって異なるプロセスを有している企業が 35% である。また、対象となっているのは上級管理職 (96%)、管理職・チームリーダー (90%)、技術・事務スタッフ (85%)、専門職 (81%) が主体で、マニュアルワーカーは 53% と低い⁽¹⁰⁾。したがって、どの従業員を対象にしたどのような施策の組み合

わせがベストプラクティスなのかは判明しない。

IMS 調査と IPD 調査を比べてみると、目標設定とレビュー、年 1 回の査定は両調査においても PM の主流をなす施策である。しかし、PRP は 1991 年には 74% の企業で導入されていたが、97 年には導入企業は 43% に低下している。逆に 1991 年にはそれほど導入されておらず 97 年に導入している企業が多い項目は、従業員開発プラン (PDP) とコンピテンス査定である。これらは、現在では企業が評価を報酬にリンクさせることよりも従業員開発・能力向上に役立たせることを重視していることを示している。

別の調査で、ベイン&メイビー (2001; pp. 83-84) は人事考課にコンピテンス (外に表れた行動) を用いるイギリスの企業は過半数に増えていることを指摘する⁽¹¹⁾。コンピテンスを使う目的はトレーニング・能力開発ニーズの識別 (95%) や昇進決定 (49%) であって給与決定 (14%) ではない。そして、現在の役割における過去の成果を評定する人事考課で問題となるのは、その人が将来うまくやれるかどうかのポテンシャルであるという (p. 90)。すなわち過去・現在の業績に対する評価より将来に発揮されるであろう能力に対する評価が重視されるようになっていることを示唆し

ている。

(5) PM の特徴

イギリスにおける PM の特徴とは何であろうか。日本の成果主義との関係で考えて、ここでは全体論的アプローチとパフォーマンス向上・開発の2点を挙げたい。

① 全体論的アプローチ

Findley *et al.* (2000) によれば、これまでの PA は、組織によって正式にデザインされる職務に対する責任や職務特有の仕事に対する行動を評価することに焦点を当ててきた。しかし、近年では動機づけ、コミュニケーション、社会的プロセスとして扱う全体論的な見方が増えてきたという。すなわち、仕事の成果・結果を出すまでには対人関係や社会的関係といったプロセスも重要であるという考え方で、「文脈上の (contextual) パフォーマンス」という概念である。文脈上のパフォーマンスには2つの側面がある。1つは対人関係で、仕事仲間との協調、対人関係に気を使うこと、仲間のパフォーマンスを助ける行動である⁽¹²⁾。もう1つは仕事への熱意で、求められている以上に熱心に仕事をする、仕事遂行に際しての障害を取り除くこと、組織のルールに従うことである。この文脈上のパフォーマンスという概念を用いれば、システムとしての評価制度を整備するだけでなく、仕事の成果・結果を出すまでのプロセスをも評価する必要があるということになる。

この文脈上のパフォーマンスという概念は、従来、日本企業が重視してきたものだと考えられる。石田 (1985, p. 11) は、日本では特定の個人の職務分担が明確でない「境界的」「相互依存」領域がある一方で、外国では個人の職務内容・責任・権限が明確で、不明確な相互依存の領域が限られているとした。文脈上のパフォーマンスとは、まさに特定の個人の職務分担が明確でない「境界的」「相互依存」領域の仕事の遂行する上で必要な概念である。逆に、個人の職務内容・責任・権限が明確な場合には重視されないものである。そして、成果主義の導入に際して短期的な個人の業績を重視しすぎると簡単に失いうるものであろう。

このようにイギリスにおける PM は、個人につ

いては仕事の成果・結果だけでなく一連の仕事のプロセス全体を評価し、組織については個人の目標を組織の目標に一致させて組織全体のパフォーマンスを上げるといった経営戦略全般を貫くものとなっている。

② パフォーマンス向上・開発

イギリスでは、「(4) PM の内容とその実施率」にて見たように、PM が主流となった当初こそ業績給 (PRP) を導入した企業が多かったが、今では減少している。イギリスにおける PM の第2の特徴は、企業が評価を報酬にリンクさせることよりも従業員開発・能力向上および動機づけに役立たせることに方針を変えてきたことであろう。それは同時に、過去・現在の業績に対する評価より将来に発揮されるであろう能力に対する評価が重視されてきていることを意味している。「はじめに」で述べたように、日本において組織学会編 (2001) の執筆者らが個人の業績と報酬とのリンクでは成果主義は成功しないだろう警告しているが、イギリスでは個人の業績と報酬とをリンクさせた1990年代初めの評価制度はすでに見直しがなされているということになる⁽¹³⁾。

3. むすびにかえて

これまで見てきたように、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、評価を報酬よりも能力開発や動機づけにリンクすることを重視している。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・現在より将来のパフォーマンスの向上である。この観点から、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よう。

こうした PM の導入に対して、もちろん問題点や批判がないわけではない。Armstrong & Baron (1998, pp. 85-100) によれば、「よいアイ

ディアだが機能しない」という主に実務家・一部の学者による批判と、「悪いアイデア故に機能しない」という主に学者による批判がある。前者の批判は、管理職は評価という仕事を押しつけがましい官僚的で退屈な仕事だと考えて基本的に評価を好まないという理由による。しかし、IPD調査では実際にはマネジャーはPRPが公平でないと考えていても、個人の能力開発の側面を持つパフォーマンスレビューについては認め、忠実にやっているという。後者の批判について、10本の論文のレビューによれば、批判は主に2つに分かれるという。1つは、プロセスがあまりに複雑かつ難事である故に問題があるというものである。パフォーマンス評価は多くのマネジャーが習得できない微妙な心理的・社会的スキルを必要とするからである。もう1つは、評価が圧制的・強制的な管理の手段として捉えられがちだという問題である。他にも、人々の多様な関心・利害に対して組織と個人の目的の一致という単一フレームを用いていること、評価はチームワークなど仕事の集約的な側面を無視していること、評価は基本的に主観的なものであること、などの批判があるという。

従業員に対する評価は客観的であることが望ましいが、主観的要素を取り除くことは非常に困難であろう。PMは仕事の成果・結果を評価するシステムの構築を追求するものというより、対人関係や社会的関係といった成果・結果を出すまでのプロセスをも評価しようとするものである。それは、評価の客観性を追求するよりも被評価者の納得性を得ようとする狙いがある。イギリスではチームによる仕事が増え、組織形態が有機的組織に変化するのに伴って、たとえ仕事の効率化に結びつかなくても、従業員は様々な仕事を調整し、お互いに助け合い、社会規範に即した行動をすることが求められようになっている。それが組織全体の効率に結びつくと理解されているからである(Findley *et al.* 2000, p. 639)。このような状況が多くイギリス企業のPM導入につながっている。PMの導入は同時に「雇用関係の個別化」(Williams 1998, p. 8)を表し、それゆえに多様な管理が必要になることも示している。

〈注〉

- (1) たとえば、社会経済生産性本部(1997)では若年層を中心に公平性よりも納得できる差をもった公正性を重視する傾向が見られ、また福谷(1996)による企業の研究者に対するアンケート調査の分析でも、研究者は業績評価を賃金(給与・ボーナス)や処遇(昇進・昇格)に反映することを望んでいる。
- (2) 査定制度の主要目的が、米国では昇給・昇進の決定、上下のコミュニケーションの促進・教育訓練の決定であるのに対し、日本では賃金や昇進昇格の決定であるという遠藤(1999, p. 75)の指摘にあるように、日本人研究者が日本との比較でイギリスの評価制度を見るなら評価制度と賃金との関係に注目することが多くなるのであろう。
- (3) Armstrong & Baron (1998, pp. 29-48), Fletcher (1997, pp. 12-35), Randell (1994), Grint (1993)などを参考にしている。
- (4) MBOはアメリカにおいて1955年にPeter Druckerが創り出した用語で、続いてDouglas McGregorが提唱した。
- (5) イギリスでは「コンピテンス(competence)」と「コンピテンシー(competency)」は異なる意味で用いられる。Armstrong & Baron (1998, pp. 296-299)によれば、前者は「仕事をうまく遂行するための能力」、後者は「有能なパフォーマンスの背景にある行動特性」という意味である。
- (6) 従業員に対する評価については、employee appraisal, staff appraisal, personnel appraisalなどの用語が使われている。
- (7) この流れはアメリカでも同じである。笹島(2001, pp. 134-135)によれば、アメリカでの人事評価の目的は、1960年代以前には昇給、雇用の継続・解雇、昇進の決定であり、60年代に入って従業員の能力開発、組織の要員計画、QWL(労働生活の質)の改善を含むようになり、今日では処遇面だけではなく社員の生産性や満足度の向上、従業員の職務能力の向上、キャリア開発、動機づけとなっている。
- (8) 調査対象が以下のように異なるので比較には注意を要する。IMS調査は1,800以上の雇用主に配布、回答は856人(回収率46%)で、詳細はInstitute of Personnel Management (IPM, 後のIPD) (1992)を参照。IPD調査は従業員25~5,000人の組織の人事担当者2,750人に配布、回答は562人(回収率20.4%)で、詳細はArmstrong & Baron (1998)にある。いずれの調査も民間企業と公的機関を含む。
- (9) NHS(国民保健サービス)を調査したDowling and Richardson (1997)は、PRPスキームがそれほど成功していないのは、①モチベーションや行動の面での変革が行われていない、②評価が不適切である、③評価が不適切であるために報酬が

魅力的でない、のいずれかの理由によると主張する。

- (10) 先に述べたようにマニュアルワーカーに対して査定そのものがなされていなかったことを考えればこの実施率は高い。マニュアルワーカーとノンマニュアルワーカーの雇用条件のハーモナイゼーション(あるいはシングルステータス化)が見られる例である。パートタイマー(55%)も評価の対象となってきたが、契約社員は18%と少なく人事管理システムから除外されている(Bach 2000, p. 249).
- (11) SHL社が1997年にその顧客企業に実施した「人事考課に関するイギリス調査」によっている。
- (12) 対人関係の重要性は Randell (1994, pp. 240-241) も主張する。対人関係スキルより評価システムとテクニックを重視するアメリカとは対照的に、イギリスでは、評価をするに際して、訓練プログラムによって上司と部下との対人関係スキルを築くアプローチがなされているという。
- (13) 見直しがなされている理由として、労働組合が能力・キャリア開発の観点から人事考課の導入に反対しなくても賃金と人事考課をリンクした業績給(PRP)に反対していること(黒田1994, p. 62)も考えられなくはないが、PMの適用対象者がマニュアルワーカーより(以前から人事考課の対象となってきた)管理職・ホワイトカラーを主体としていることを考慮すると労働組合の影響はそれほど大きくはないだろう。

〈参考文献〉

- 石田英夫(1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 稲上 毅(1990)『現代英国労働事情』東京大学出版会。
- 遠藤公嗣(1999)『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 木元進一郎(1994)「人事考課=査定の日・英比較: 在英日本企業の事例を中心に」『経営論集』41巻3・4合併号, pp. 55-91。
- 黒田兼一(1994)「英国における業績考課給と労働組合」『桃山学院大学経済経営論集』36巻2号 pp. 37-69。
- 笹島芳雄(2001)『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部。
- (財)社会経済生産性本部・生産性研究所(1997)『ホワイトカラーのインセンティブとモチベーション—2000年以降を見据えた戦略的インセンティブシステムとは—』
- 組織学会編(2001)「特集「成果主義」の課題と将来展望」『組織科学』Vol. 34, No. 3, pp. 2-66。
- 福谷正信(1996)「研究者の処遇」石田英夫・守島基博・佐野陽子編「研究人材マネジメント: そのキャリア・意識・業績」『組織行動研究』No. 38, pp. 36-44。
- 藤村博之(1989)「成績査定の国際比較」『日本労働協会雑誌』No. 362/November, pp. 26-37。
- ネビル・ペイン, ビル・メイビー(2001)堀博美訳『人材価値評価: コンピテンシー重視人事の実践』東洋経済新報社。
- 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。
- Armstrong, Michael. & Angela Baron (1998) *Performance Management: The New Realities*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Bach, Stephen (2000) From Performance Appraisal to Performance Management, in Bach, Stephen and Keith Sisson ed., *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, pp. 241-263.
- Dowling, Bernard and Ray Richardson (1997) Evaluating Performance-related Pay for managers in the National Health Service, *The International Journal of Human Resource Management* 8:3, June 1997, pp. 348-366.
- Findley, Henry M., William F. Giles, Kevin W. Moss-holder (2000) Performance Appraisal Process and System Facets: "Relationships With Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 4, pp. 634-640.
- Fletcher, Clive. (1997) *Appraisal: Routes to Improved Performance*, Second Edition, Institute of Personnel and Development, London.
- Grint, Keith. (1993) What's Wrong with Performance Appraisals?: A Critique and a Suggestion, *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 61-77.
- Institute of Personnel Management (1992) *Performance Management in the UK: An Analysis of the Issues.*, Institute of Personnel Management, London.
- Randell, Gerry. (1994) Employee Appraisal, in Sisson, Keith. (ed.) *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, 2nd edition, Blackwell, London, pp. 221-252.
- Williams, Richard S. (1998) *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*, International Thomson Business Press, London.