

	オピニオン 雇用と人事システムの資本主義改革 （５）人事考課 SCE・Net 松村 眞	O-36 発行日 2025 年 10 月 23 日
---	---	--

1. 人事考課

1.1 人事考課の基準

これまで日本企業の人事考課は、主として社内価値を基準とする保有能力の相対評価だった。社内価値にもかかわらず、近年は絶対評価を考慮しようとする傾向もみられる。従業員の職能ランキングでは、各ランクの人材が保有すべき能力を客観的・具体的に定義する試みがなされるようになった。このような努力は大いに喜ばしいのだが、職種別・職能ランク別の絶対評価基準を作成するのは容易ではない。このため現状では評価の参考にする程度で、実際の考課はやはり相対評価が主流である。相対評価が中心だったのは人材の流動性がないので、絶対評価の必要性が希薄だったからである。このため評価結果の給与水準への反映幅も、企業側の裁量の余地が大きかった。相対評価の平均給与水準をどの程度にするか、最上位と最下位にどのくらいの格差をつけるかは、企業の裁量で自由に決定できた。このため同期・同学歴の給与格差は、企業と業種によるバラツキが大きい。公務員の格差は非常に小さく、40 代以下は数パーセントしかない。銀行と流通業分野も格差が小さい。製造業も格差が小さいが商社や証券業界は大きい。

一方、将来は人材の流動性が前提になるから、社内価値基準の相対評価だけでは対応できない。必要な人材は社内価値が低くても、どうしても確保しなければならないからである。このため市場価値評価が、絶対評価として社内価値評価に優先することになる。評価結果の給与水準への反映幅も、企業の自由裁量というわけにはいかない。市場の水準があるからである。このため従業員の評価は第 1 段階が市場価値評価になるが、同一ランクの格差にも市場価格の許容幅がある。第 2 段階では社内価値基準の相対評価が加わり、市場価値基準の給与水準許容幅の範囲で決定されるようになる。社内価値がもっとも高い人材の給与水準は市場価値評価の上限に決まり、社内価値のもっとも低い人材は市場価値評価の下限に決まるのである。

市場価値評価が優先するから、人間性に問題があっても一芸に秀でた若者の方が、人望が高く実績が豊富な人材より給与水準が高くなる場合もあり得る。このような給与水準に納得できないとする意見もあるだろうが、給与水準はそういうものであり本人の人格とは無関係なのである。この状況はマスコミを賑わすタレントや、スポーツ選手の例を見れば理解

できよう。一時的に人気が高まれば高給を獲得できるが、人気が落ちれば市場価値が急落して報酬水準が低下している。企業の場合も前稿で述べた IT 技術者のように、ある職種の需要が急増すれば市場価値が上昇して給与水準が高くなり、供給量が増えれば低下する。新卒入社の場合も職種需要が強い分野を専攻した学生の初任給が高く、職能と結びつかない分野を専攻した学生の初任給は低くなる。アメリカの新卒者初任給は、専攻分野だけでなく大学のランクによっても異なるのが当然とされている。

1.2 人事考課の項目構成

職務遂行に必要な能力を区分すると、ヒューマンスキルや職務遂行意欲のような基本能力、専門的な知識や技能・技術のような保有能力、基本能力と保有能力を実務に活用できる発揮能力に分けられる。従来の日本企業の定期的な人事考課は、このうちの保有能力だけを対象にしてきた。管理職者に人事部門から配布される考課票には、いくつかの保有能力項目と評価基準、それにランキング指標などが記されている。管理職者は、考課票を前に配下の従業員の顔を思い浮かべながら悩ましい思いで評価し、誰かを上位に、そして誰かを下位に査定する。相対評価だから全員をランキングしなければならないし、多くの場合にその比率が厳格に決められている。評価項目は保有能力だから、たとえば専門知識なら豊富か乏しいか、調整能力なら高いか低いか、実務能力ならできるかできないかを評価するようになっていく。しかし筆者にも経験があるのだが、新しく配属されてきた能力評価の高い部下に仕事を頼んだのに、いつまで経っても成果が出ないので、途中で担当を代えたことがある。やればできるのに、迅速かつ積極的にその仕事を遂行しなかったのだ。アメリカの事例でも、能力評価の高いメンバーで構成されるプロジェクトが成功せずに、もっと能力評価の低いメンバーのプロジェクトが成功する報告があった。問題は保有能力の有無だけではなく、その能力を活用する発揮能力があるかないかも重要だったのである。専門知識が豊富でも、実務能力が高くても、調整能力が優れていても、目標遂行の行動力が低ければ成果は得られない。この点で伝統的な能力考課は、「～ができる」とか「～が豊富」という表現になっていて、「～をする」という発揮能力、つまり行動力が評価の対象になっていない。これからは集中力や責任感のような業務の遂行に求められる基本能力、知識や技能のような保有能力、その能力を活用する発揮能力つまり行動力を区別して、細目評価するのが望ましい。保有する道具の能力評価だけでは十分ではないのである。冷蔵庫に豊富な食材が入っていても、厨房設備が整っていても、それだけでは美味しい料理はできないではないか。

1.3 人事考課の透明性と開示

筆者はこれまで現役時代の数十年間に、おそらく 50 回以上は人事考課を受け、自分も人事考課をしてきた。だが残念なことに自分の人事考課票は見せてもらえなかったし、自分が人

事考課をした場合も配下の当事者に見せてこなかった。だから結果を伝えられても根拠が理解できずに不満が残っていた。優れた業績を出したと思っていたのに低い評価で、目立つ業績がないのに高い評価を得たこともある。もちろん口頭での説明はあったが、十分納得できるものではなかった。だからいつしか「人事考課なんてそんなものさ」と諦観するようになった。自分が人事考課をする立場になると、今度は考課方法があまりに曖昧で客観性に乏しいことに気がつき、考課票を配下に見せる自信がもてなかった。そして「完全な人事考課なんてあり得ない」という理由で、自分も周囲も納得させてきた。

だが、人材の流動性を考えるとこれからはこうはいかない。人事考課に完全はないが、もっと客観性を高めて恣意的な判断の入る余地を小さくし、説得力を向上させる方法は十分に残されている。これまでの日本企業の人事考課は、人材の流動性がないことをよいことに、説得力を高める努力を十分に追求してこなかっただけなのである。だが行政機関にも情報公開が求められるようになった今日、本人の収入に直結する人事考課票が非開示という状況はもう通用しない。人事考課に説得力がなければ、欧米なら不当な差別として訴えられかねない。人事考課の改善は以下に述べる 3 点である。

第 1 点は、人事考課の項目をなるべく具体化することで主観の入り込む余地を小さくすることにある。たとえば協調性の評価は単に協調性が高いか低いかではなく、チーム活動に積極的に協力するかどうかという具体的な表現が好ましい。リーダーシップの評価も優れているとか普通と言うのではなく、会議で異なる意見を調整して合意形成に努めるかどうかという具体的な表現の方が、恣意的な評価を避けやすい。このような努力は多くの企業に見られるが、どうやっても主観が入るのは避けられないという理由で、具体化と記述の改善を低い水準のままに止めている企業が多い。考課項目を多くするのも、人材の全面的な評価に有益である。従来は 5 項目程度の評価が多いが、考課項目の記述が具体的で客観性が高ければ、項目数が多くても評価作業は困難ではない。定期的な人事考課の項目は少なくとも 10 項目以上あった方がよいだろう。学校の成績だって中学校以上は 8 科目ぐらいあるではないか。

第 2 点は、評価者を増やすことで判断の公正さを高めることにある。B 社はこのためにプロバイダー制度というのを採用しており、大いに参考になる。この方法は、まず被考課者が自分より上位階層から 2 名、同位階層から 2 名、下位階層から 2 名のプロバイダーと称する人事考課アドバイザーを指名する。職制上の管理職者は、この 6 名からイントラネットを通じて本人の考課に関するコメントを提出してもらい、評価の参考にするのである。従来から直属の上司だけでなく、関連部門の管理職者の見解も参考にする「斜め評価」が有益とする意見があった。B 社のプロバイダー制度は、この「斜め評価」を組織的に展開する方法として非常に有効である。直属管理職者の上司もプロバイダーのコメントを見られるから、

直属の管理職者がプロバイダーのコメントを軽視して恣意的な評価をする事態を防ぐこともできる。

第 3 点は人事考課票の本人への開示である。人事考課の最終目的は、従業員の査定自体ではなく能力の向上である。だから考課票の本人への開示は必要不可欠で、考課票の開示によって初めて本人は自分の評価と改善点を知り、具体的な改善目標を設定できるのである。だが本人に開示するには、考課票と考課方法に本人を納得させるだけの客観性と理論武装が必要になる。具体的で明快な考課項目とウエイトづけ、それと解釈に主観が入り難い考課基準が、企業や組織が従業員に何を求めているかを明確に伝える貴重なメッセージになるのである。さらに複数評価者の見解にも裏付けられた客観性の高い考課は、ともすれば灰色の世界を次期の目標設定の契機に改善するものになるだろう。人事考課に完全はないし、価値観の違いも避けられない。だがこれまでより大きく改善できる余地と、建設的に活用できる方法はまだ大きく残されているのではないだろうか。

(第 5 稿おわり)