

目 次

はじめに

「評価」はみんなの嫌われ者？

第1章 今の時代の「評価」の意味と管理職の役割

- 1. 評価を行う意味・目的 2
- 2. 今の時代の評価の構造 6
- 3. 評価における管理職の役割 13

第2章 上司の評価

第1節 マネジメントプロセスとしての「振り返り評価」

- 1. 上司の行う「振り返り評価」の意味と構造 18
- 2. 「仕事の成果」として上司が評価すべきもの 21
- 3. 「仕事のプロセス」として上司が評価すべきもの 26
- 4. 上司と本人による「振り返り評価」のすり合わせ 30

第2節 「人事評価」による「成果追求」と「人材開発」の促進

- 1. 「人事評価」の実施プロセス 35
- 2. 「業績評価」の考え方とプロセス 37
- 3. 「等級評価」の考え方とプロセス 41
- 4. 上司による「人事評価」のフィードバック 49

第3節 「人事評価」の信頼性を高めるために

- 1. 「評価の信頼性」とは何か 54
- 2. 「二次評価」「評価のすり合わせ会議」の意味と効用 58
- 3. 「ランクづけ」のメカニズム 63
- 4. 要素別評価と総括評価 70

第3章 会社の評価

第1節 処遇反映による「動機づけ」

1. 「動機づけ」と処遇反映の関係 74
2. 「給与」の内容と動機づけ 78
3. 「褒賞」としての「給与」の活用 81

第2節 「等級制度」による「キャリア開発」

1. 「キャリア開発」と「役割レベル」の評価 85
2. 「キャリア開発」の具体的展開 90

第3節 処遇結果のフィードバック

1. 面談による処遇結果のフィードバック 95
2. 「処遇反映ルール」の理解の促進 97

補章 「上司」「会社」以外の評価

1. 「360度評価」の考え方と展開 102
2. 社外の専門家による評価 106

あとがき

第 1 章

今の時代の「評価」の意味と 管理職の役割

1. 評価を行う意味・目的

「評価」の目的についての4つの回答

「人事評価は何のために行われるのか？」という質問の回答として、以下の4つの選択肢を用意しました。どれが正解だと思いますか？

A 1 : 「人事評価」の目的は、社員個々の当該期の働きぶりに報い、「昇給」「賞与」といった形で褒賞していくために社員のランク付けをすることである（褒賞ランク付け）

A 2 : 「人事評価」の目的は、社員の人材開発を促進するために人材としての社員個々の現状レベルや成長状況を格付けして、その育成の課題を明確化することである（人材レベル格付け）

A 3 : 「人事評価」の目的は、期末に社員個々の仕事状況について振り返ることによって次期に取り組むべき課題を明確化し、仕事への動機づけを図ることである（仕事の振り返り）

A 4 : 「人事評価」の目的は、社員個々の「給与・処遇」を会社が決定していくために仕事貢献レベル等の必要データを収集することである（処遇決定データ）

この4つの回答を実際に選択してもらうと、見事に4つに分かれることが予想されます。同じ会社に勤めている人たちの間でも、現に評価をしている管理職や人事担当者の中でさえも回答は1つにならないでしょう。また、「人事評価の意味・目的なんか考えたことがない」と、選択することができない人も結構多く見られる一方で、自分が選択した回答に対しゆるぎない自信を持ち、「他の選択肢を選ぶことなど考えられない」といった様子の方さえ見られるかもしれません。

実は、これらの4つの回答は「どれも正解」にも「どれも不正解」にもなり得ます。なぜならば、会社がどのような「人事方針・戦略」

を持ち、人事制度全体の中で人事評価をどう位置づけているかによって、意味・目的が違って来るからです。ところが、そのことを明快に整理し、社員に徹底しきれていないのが現実だと思います。

人事評価について偏った解釈をしていれば、当然「余計な手続きが多い」「負担感が強い」と思うでしょう。また、「意味・目的」を考えずに結果だけにとらわれると、人事評価は単に「社員の序列付け」や「問題点・欠点のほじくり出し」となり、大半の社員にとってはネガティブなものとなってしまいます。

「人事評価」の目的は時代とともに変化してきた

この「4つの回答」が、なぜ「どれも正解」となりうるのかといえ、歴史的な背景があることが見逃せません。つまり、時代の変遷に伴い、求められる「人事方針・戦略」も変化し、その中における「人事評価」の位置づけ・目的についても、その都度いろいろな言い方を持って語られてきています。

戦後の高度成長期から「団塊の世代」が労働力として中堅社員になり始める1970年台の半ばぐらいまでの長期間に渡り、日本の産業界では多くの場合、比較的単純な「年功主義・一律人事」という人事戦略をとっていました。なぜならば、貧しさの中から急速に復興していくうえで、「長期的に雇用が保障され、計画的・安定的に昇給していく」ことが労働者に安心感を与え、余計な心配をさせることなく、一生懸命業務に専念させることに有効に機能したからです。

この「年功主義・一律人事」の下における人事評価の持つ意味は、「A1：褒賞ランク付け」がその中心であったといえます。つまり、ほとんど処遇に違いがない中でわずかではあっても「賞与」や「昇給」に差をつけることは、社員に大きな刺激を与えると考えられたのです。いわば、「同期の中で遅れをとるまい」という気持ちから仕事に対する動機づけを行っていくために人事評価が行われていたのです。

1970年台の後半になり団塊の世代が「そろそろ管理職に」という時期になってくると、企業によってはいわゆる「ポスト不足」が囁かれるようになりました。それまでの「平社員→係長→課長→次長→部長」という一律の「立身出世型」の人材開発モデルが崩れ、「ポストに頼らない人事処遇」といった人事戦略が必要になってきたのです。そこで、今度は社員個々の「人材」としてのレベルを「格付け評価」という考え方が生まれ、「職能資格制度」に代表される人事処遇制度が導入され始めました。こうして、人事評価に「A2：人材レベル格付け」の意味が加わり、重要視されるようになってきたというわけです。現在でも、このような位置づけで人事評価をとらえている企業も多いのではないかと考えられます。

マネジメントプロセスとしての「振り返り評価」の意味が注目される

このところの経営環境の変化は、非常に激しいものがあります。以前はほとんどの業界・ほとんどの企業で当たり前と考えられていた「大量供給による生産性の追求」というビジネス戦略が意味を持たなくなり、「オンリーワン企業を目指す」「スピード経営」「選択と集中」「顧客満足度（CS）の追求」といったさまざまなキーワードの下、新たな戦略を次から次へと打ち出さなければならない状況になってきました。

この経営環境の変化に伴い、人事方針・戦略もさらに大きく舵を切ることが強いられてきました。社員には「一生懸命に決められた作業を実行する」ことではなく、「専門性の高さ」や「戦略に従い、柔軟に仕事の進め方を変えていく課題形成力の高さ」が求められるようになり、仕事のマネジメントの仕方も「プロセス管理型」ではなく「成果追求型」になってきました。これまでは部下に対して決められた手順どおりに仕事を行うことを求めていればよかったものが、今の時代では部下個々に期待する成果を明確に示し、その追求のために自律的

に仕事を進めていくことを求めていくことが管理職の役割として重要になってきたわけです。そのような状況に対応して、多くの企業では「目標管理」のマネジメントプロセスを導入・定着させてきました。

「目標管理」のプロセスにおいては、目標の達成状況や仕事プロセスを期末に評価・振り返ることを通して、次期の仕事のレベルアップに活かしていきます。つまり、マネジメントの一環として、「A3：仕事の振り返り」という評価のプロセスを重要視するようになってきたのです。

このことは厳密には「人事評価」といえるものではないかもしれませんが、「人事評価」の考え方に大きな一石を投じる結果となりました。なぜならば、それまで「評価は、処遇を決めるため」といった文脈だけから語られてきたことが、「評価は、現場のマネジメントの一環」と語られるようになったからです。そして、給与や格付けといった処遇も、この「振り返り評価」を中心にとらえて整合性が保たれていることが求められるようになってきました。その意味では、管理職に対して大きな「発想の転換」を突きつけているともいえます。

「給与」の考え方の変化が「人事評価」の意味の転換を招いた

近年、企業と働く側の両方に「給与」に対する価値観の変化が生じてきたことも、経営環境の大きな変化の1つです。それまで「給与は、生活保障である」と位置づけられてきたものが、「給与は、仕事貢献の対償である」という考え方が主流になってきたことで、「成果主義賃金」という考え方も生まれました。つまり、「年功主義・一律人事」ではなく、「貢献度が高ければ給与は高く、逆に、貢献度が低ければ給与が低いのは当たり前」という考え方です。また、昨今では「中途採用」が一般的になり、「ジョブ型雇用」といったキーワードにも象徴されるように、社員個々が担う「仕事」と「雇用」との関係についての考え方も大きく変動してきました。そして、それらの考え方にし