

企業における従業員意識の変容と人事考課のあり方

鳥 飼 浩 正

1. はじめに

ここでの主題は人事考課である。そのポイントは変わりつつある人事考課の特性について論じてみる点にある。人事考課の主体を業績評価（Performance Appraisal）に置いている米国や英国の企業にあっては近年登場してきた人的資源管理（以下、HRM と略す）アプローチを採用するケースも多く出てきているが、そのアプローチ視点で業績評価への見直し、実効性を高める検討が加えられてきている。本稿では、先ずそうした実態に見られる問題点を扱い、我国企業における人事考課の論点を探ってみることにしたい。

2. 人事考課システムの効果性

Personnel Appraisal, Performance Rating 又、Assessing the work of employee などが人事考課に相当する単語である。一般に Assessing the work of employee は三つのタイプの再検討（Review）を含むものと解されており、それは、従業員の職務、あるいは、業務（work）の評価に向けられるものであるが、それぞれ、業績評価（Performance Appraisal）、潜在性評価（Assessment of Potential）、報酬再検討（Reward Reviews）に分け得るのである。⁽¹⁾ 三つのタイプの評価、あるいは再検討は、このように人事考課概念の中に包括されており、従業員個人を評価するためのフォーマルなテクニック⁽²⁾ 領域を有し、評価者の意図に従って人事、労務管理面での要請を充たしていくことになる。こうした要請には次のようなものが考えられる。⁽³⁾

(1) 従業員が職務の必要条件にどの程度対応出来るかを見極めること。

- (2) 業務経験や訓練に照らして開発ニーズを見極めること。
- (3) 従業員における潜在性と責任帰属との連関を見極めること。
- (4) 好条件の賃金あるいは報酬に向ける評価、配分ベースを提供すること。
- (5) 経営者とそのスタッフ間のコミュニケーションを図ること。
- (6) 計画と業績との照らし合わせによる分析データを用いた動機づけ、コミットメントの開発を図ること。

さて、人事考課とは、このように、企業内部での人材要請を、基本的には、企業がかかえる現有資源によって充たしていくための人的資源に向ける能力評価と言ってもいいであろう。従って、その評価対象になるものは、個別に職務に従事する従業員個人の能力であるし、評価の仕方も能力把握に必要な条件をどの程度までみていくかによって多様性を広げることになる。そして、この場合に大切なことは、当然なことながら、必要な条件に関して、組織内部での承認と支持が行き渡っているという点であって、そのことによって、組織における人事考課システムの効果が図られることになる。ここで言うシステムの効果性とは、人事考課によって得られる、広く経営成果における高揚を意味しており、それが人材活用効用の最大化要請を充たしていくという課題を経由していくことは言うまでもないことである。この人材活用の効用化をめざす人事考課の視点は最も基本的なものであるし、そのために、個の人材能力把握に必要な条件をどう整備していくかということは、人事考課の大きな課題である。考課は職務に関連する能力把握であるが、個人の職務業績として表れる条件に絞るか、それよりは、むしろ、組織特性的条件を重視するかによって、整備する範囲、内容も変わってこざるをえないのである。いずれにしても、条件を整備していく場合には、可能な条件の中から数個を取捨選択するケース、可能なものを複合的にとらえて、軽重度合を反映させていくケースなどがあるが、その際の判断には判断者個人の人材能力観、職務観などが入ってくることになるし考課の課題の一つが、こうした考課本来に由来する難しさをどう克服していくかという点にある。荒っぽい考課は実质的を得ているという指摘はこの点をついているのである。米国や英国の企業では特定の職務（job）における従業員

の業績評価が担当のライン、マネージャーの責任に帰する点から業績評価が人事考課の主体をなしていると言える。

3. 業績評価の実態と目的

先ず、業績評価についての定義、そして、人的資源管理の中での意味づけについて明らかにしておく必要がある。最初の業績評価の定義については、S. Tyson 等の説明を取り上げてみることにする。即ち、『業績評価は将来における企業行動、及び、意思決定の基礎をなすものとして定期的実施され、且つ、フォーマルに行なわれる業績（work）の評価である。』⁽⁴⁾ この説明に付言するならば業績評価は、どのような組織であれ、例えば、マネージャーとスタッフとの関係においてみられるように、あるいは、職業専門家グループ間においても、又、自己評価という態様であられる様に、組織の中では始終、発生し、且つ、非公式に行なわれる性質のものである。そうした意味では、公式的に行なわれる評価システムというのは、評価における非公式なプロセスを代替するものではなくて、それを補充していく点に役割の意図があるのであって、評価自体が効果を本質としているのである。企業で行なわれる業績評価システムもこうした評価における効果を本質とするものであって、それは企業自体の最も基本的な要請に根づいているものと言える。例えば、将来計画策定のための、人材ニーズと開発効果との関係が定期的にストックデータとして得られるということ。同様に、評価が人材における開発ニーズに根差しており、それが保障されているということ。そして、そのことが、従業員の処遇において均等な機会を提供しうる原資になり、且つ、それが保障されるということ。などである。⁽⁵⁾ さて、このような企業自体が業績評価に求める要請に関して企業が何をもって基本的なものとするかについては当然なことながら、その企業の、あるいは、より広い分野での経営観、人材観等が反映されるわけである。ここに、マグレガーにおけるX理論、Y理論命題を業績評価に援用している例を見てみよう。S. Tyson 等は、その命題ごとに、企業が業績評価に求める基本的考え方を二つに識別している。それは、命題における人間類型、あるいは、管

理理念を前提にする業績評価理念と言ってもよく、ある面では、時代的要請を受けて変遷し発展していく管理理念と歩調を同じくする評価理念を識別したものである。その要旨を示してみることにする。まず、X理論ベースでの評価理念である。ここでは、経営者が業績評価における唯一の判定者であり、判定者の権威と能力への全幅的信頼に支えられた評価であるだけに、判定に向けるフィードバックを許容する公式的な保障もないのである。評価の主たる目的も被評価者の業績に対する善悪の判断だけであり、その内容についても、個人の抽象的特性（指導力、エネルギー、信頼性、知性、貢献性、など）に対する数値による格づけをベースにしたものであり、開発ニーズの趣旨に適ったものではない。これに対して、Y理論ベースでの評価理念では個人の発達に適う適合性の整備に目がむけられている。職務との関連を重視する評価では、職務に発生する問題を識別していく能力、そして、それを解決に向ける能力が基本的に重要視されるわけであって、評価対象の重点をなす部分になるのである。従って、その視点からの業績分析、即ち、業績における表裏の見極め、そしてそれを、個人における訓練、開発ニーズに連動させていくことによって、広く職務環境との適合性能力を高めていく、言ってみれば、個人による職務に関する自己統治能力を高めていくことが、ここでの評価の基本的要請に適うことになるのである。もう一点加えるならば、前に示した主従的關係の中での評価とは反対に、自己評価システムに象徴される業務評価理念を本来的なものとして認識していくものである。今、二つの評価理念を対照させてみたが、実態としては、この例でとりあげてみた英国の場合、両評価理念を置く多様な企業の実在を認めながらも、後者への重点移動が顕著な動向として出てきている点が指摘されている。⁽⁶⁾

英国の場合、業績評価の起源が主として、雇用の公的セクター（the Armed Forces や the Civil Service といった）での採用に求められるのである⁽⁷⁾。その後、評価の公式的な体系を整えながら私的セクターにも入っていくことになるが、個々の業務機構における目的、あるいは、理念の差異というものが評価に関する様式や基本的な考え方の面で、いくつかの基本的に相違する評価アプ

ローチを生みだしてきたことも事実である。前に示した評価理念はそれらを代表するものであるが、そこで述べていたように、Y理論ベースでの評価理念を目指す顕著な変化が出ている中でも、一方では、X理論ベースでの評価理念特性のいくらかを保持する機構の実態に関する指摘がなされている。即ち、『例としてあげるならば、個人に関する抽象的特性について定義を施し、且つ、それを測定することの問題点が明白であるにもかかわらず、あるいは、職務における目標やタスクに向ける管理が、明白な有利性をもっているにもかかわらず、未だに、抽象的特性（イニシアティブ、信頼性など）に向ける評価が要求される体系の中に経営者がおかれているケースが見られる。』（⁸）さて、今まで扱われてきた点は、業績評価の理念的支柱が何であるかについて、考えてみることであった。既にモデル化された二つの見解を対照させてみたが、そこでは伝統的なタイプと、そうでないもの、即ち、非伝統的なタイプとの基本的特性面での相違点が指摘され、理念的支柱の中に職務環境的特性を取り入れていくことの必要性からすれば、当然なことながら、伝統的なものに固執しない新しいタイプの評価アプローチが模索されるべきであろうという点について述べてみたわけである。近年、そうした模索状態にある実態が英国や米国においても見られるのである。前にも示したが、これらの国では業績評価が人事考課の主体をなしており、その実態データを掴むことができる。英国では1986年において、全ての組織（organizations）について調査した結果では、その、およそ82%が業績評価体系をもっている点が示されている。その内容を見てみても、従来、主として、経営者や管理者に適用されていたものが、さらに、事務員（clerical）や、手工労働者（manual workers）にまで拡大されてきている点をあげている。又、人事管理協会（IPM）によれば、業績評価が大組織だけに限定されたものではなくて、調査に参加した従業員500人以下の企業のうち79%が、そのシステムを運用している実態を示しているのである。（⁹）

米国においても工業、商業分野で広く、業績評価が実施されている点があげられている。1983年、BNA 調査によれば、対象となる244の組織の内、その91%がライン管理者に対して、88%が専門職に対して、及び、オフィス従業員に対

して、63%が熟練労働者に対して、成されているのである。⁽¹⁰⁾ それではこの業績評価がどのような目的をもって実施されているのであろうか。『業績評価体系の主要な目標』⁽¹¹⁾ でその実態を掴んでみよう。

	1977年	1985年
訓練ニーズの評価	96%	97%
現在業績の改善	92	97
過去業績の再検討	91	98
将来潜在性の評価	87	71
キャリアープラン決定の援助	81	75
業績目的の設定	57	81
俸給増加の評価	39	40

出所 Long (1986) 「Brian Towers the handbook of Human Resource Management」 1992, p.189.

ここでのデータは1986年に IPM が行なった調査によるものである。1977年と1985年とを対照させたものであるが、これらの年代の特性を際立たせるために HRM との関連性を重視する見方も多く見受けられるのである。例えば『1960年代この方、英国では、すべてのレベルでの教育における大きな拡大が見られてきた。こうして、過去に通用した経営管理の技術は、もはや変化する環境には適応性を減じてくるわけであるが、より教育され、訓練された労働力を駆使していく HRM 戦略では、より高度に洗練された管理法を要求することになるのである。』⁽¹²⁾

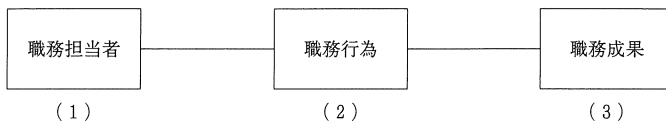
又、『1980年代における HRM の興隆は多くの組織、コメンテーターにとって驚異を抱かせた。HRM は労働力の利用における高度の従業員コミットメントとフレキシビリティとを強調することによってペースセッターとして登場した。多くの企業が国際的競争に面する中で、管理される労働力が組織ライフにおいて永続的特性を発揮出来るような方法で変化に対応していかななくてはならない。』⁽¹³⁾ ここでも、こうした見方を是認していくことによって、業績評価の HRM に占める重要性が強調されることになる。Cummings と Schwab によれば、業績評価体系の目的は二つに類別されるのである。⁽¹⁴⁾ その一つは評価に向けたものであり、もう一つは開発を目指したものである。前者は業績の効果

性（effectiveness）について再検討を加えていくものであり、基準の要求レベルに照らして従業員の業績が評価されることになる。同時に、それは、評価のメカニズムをもつものであるが、HRMの中ではそれ自体の効果性 effectiveness も評価の対象にする、いわば、監査機能的意味が、この評価には与えられることになる。HRMにおいて基本的に、こうした評価を目的にした業績評価が先ず重視されるのは当然なことである。前のデータにおいて『業績の再検討』に対して高い率が見られるのも、そして、『業績目的』を焦点にする業務評価体系を導入、採用する企業の割合が大きく増えたのも、その意味に裏づけられている。もっとも、それらは、ここでの『現在業績の改善』に視点をおいた目的であり、いずれにしても評価目的のための評価が、他の項目に比して高率を示しているのも、HRMの特性を反映したものであると言える。次は、もう一つの目的である開発についてである。この開発目的についても、それはHRM理念の中でしばしば強調されている点である。HRM理念、そしてHRMについては、その認識、定義をめぐって多様な面がでているけれども、ここでは、次の三つの要素を併せ持つ概念であると理解しておくことにする。一つ目は、伝統的な人事管理、二つ目は、従業員に向ける発展的アプローチの採用、三つ目は人事機能と、戦略的管理との統合、である。HRMの特性はこうに個々の人間に潜在する開発志向性、あるいは、成長志向性、そして、目標水準への達成意欲、達成によるインセンティブなどを認知し、それをビジネスニーズの実現に向けてフル稼働させ得る条件を整備していく点にある。目的の二点目にあげた開発はこうした特性をもつHRMに向ける基本的要請、（管理の効果性の高揚）に適うものである。同時にそれは第一点目の評価目的と一体をなすものである。というのは、開発面、即ち、その志向性が顕現化していくプロセスの中では、個人の能力というものは、たえず、ビジネスニーズに対照させて職務（job）との適応関係が問われることになる。顕現化される部分については職務業績がそれを現し、データにも見られるように、個人における将来潜在性などの未開発部分については訓練など、その他多様な要素が職務との適応関係を捉えていくことになる。（例えば、選抜、モチベーション、サセッションプ

ランニング、などの要素である。) いずれにしても、この場合、業績評価の目的をなす開発機能は単に職務業績に留まらず、個人の潜在性などを見据えた将来業績を測る多様な要素を含めた評価機能を前提にしてその実効性を生むことになる。又、こうした関係を通して業績評価の位置づけ、即ち、人事機能と戦略的管理との統合化 (integration) の中で多岐にわたるリンク性、そして、リンク性の強さを捉えることが出来るのである。

4. 業績評価の方法

方法の一つ一つについての具体的な描写については、ここでは、差し控えたと思う。むしろ、評価対象をなす業績についての構成要素を取り上げ、その要素の一つ一つに結びつく評価のありかたと、その特性などについて考えてみたい。さて、評価対象をなす業績の構成要素については、細かく挙げればきりが無い程に多くを数えるが、何をもって評価の重点的考え方とするかという視点にたてば、おおよそ三通りの対象となる要素に制約されることになる。



(1)については人の特性的要素がその対象をなしている。勿論、業績と関り合う分野、業績が職務遂行による一定の成果と考えれば、成果採算を左右するところの人格特性的要素と言ってもいいであろう。職務に関する判断力特性、信頼性、創造力特性などがそうであろう。

(2)については、職務自体に帰属する特性的要素がその対象である。一般的に職務の難易度に反映される要素であるが、対象としての職務特性として統合化される場合には要素間の矛盾のない整合化が望まれる。当然、こうした特性的要素の把握には職務分析が欠かせないが、その視点をなすものは、先ず、職務の概観的特徴、そして、目的、成分をなすタスク、方法、資源などが挙げられよう。

(3)については成果的要素がその対象になる。成果とは一定の目標レベルにおける到達度合いによって測られるところの仕事完成度ということになる。従って、ここでは、あらかじめセットされた目標レベルに対照される成果の再検討 (review) が主たる課題になってくるし、その合理性を高めるためには幾つかの条件が必要になってくる。最も基本的なことは、充足されべき目標レベル、あるいはタスクが何であるかについて明確な認識と了解が当事者間に行き渡っている点であろう。次には、成果達成度を的確に見極めうるだけの証拠、理由が具わっている点である。さて、ここに挙げた評価の方法が米国、英国での業績評価理念に照らして、その基本的要請を充たすものであるかどうかについて次に考えてみたい。まず、評価に向ける基本的な要請がどういった点に置かれているかについて捉えておく必要がある。この点について、例えば、S. Tyson 氏等は、この評価のシステムが公式的なものとして存在することが本質的なものであるとして、その理由づけを行なっている。⁽¹⁵⁾ 三点挙げているが、その概要は次のようである。その一つは戦略ニーズへの的確な対応であり、そのための人材ストックをつくる点である。二つ目は、評価によって、タスクへの訓練的アプローチ (disciplined-approach) が保障されていく点である。三つ目は、従業員が公平な処遇と機会を与えられる点である。理念的なものはこれだけで充分である。要するに、人材ニーズにおける要所、要所への投入と適応面において短期的効果を得る人材活用の効率性を高める点が強調されているのである。公平な処遇と機会の提供は、そのための必要条件であり、ロスを極力回避し、人材配置の適正性を得ることを主眼にしたものに他ならない。配置のミスマッチより生じる不効率性を最小限に抑えていく必要性は、特に、分業化され、高度に専門化した個々の職務特性と個人の職務能力との対応関係を重視する企業社会では特に強く出てこざるを得ないのである。評価はこの対応関係面での個人の適正性を判定するものであって、その対象が職務分析より引き出される知識、技術、態度、などを包括する業績に向けられることになる。この場合、個人としての適正性を得るということは、個人が関る職務領域において評価対象としての責任能力を認められることである。問題は、その責任能力

の範囲についてであるが、ここに能力査定という課題が生じる。上の(1)～(3)はその視点を画すものであろう。

(1)については、業績の評価対象として人の特性的要素を重視するケースである。人の特性が組織成果を生み出すことは言うまでもないことである。問題は、その間の貢献度が計り知れない点と、特に、組織においては、個人の貢献度の識別が難しい点である。そうした理由によって、業績と個人の職務を介しての貢献度の計測（前に用いた能力査定の意味）には無理を生じ、業績評価にも支障を来すことになる。G. Anderson も指摘するごとく、『初期の評価体系では業績を測るパフォーマー performer 特性にベースを置いていたが、特性自体に関する共通の定義が難しいのと、主観的判断を回避する難しさによって、こうした方法を避ける傾向が出てきた。』⁽¹⁶⁾

(3)は『目標による管理』（1954年 Drucker）に代表されるケースである。ここでは、責任能力の範囲としての目標レベルがあらかじめセットされているので、業績評価はそれに照らした成果の再検討によってなされることになる。このケースでは、個人目標レベルは組織目標レベルの一貫を形成する部分として組み込まれている場合が多い。つまり、個人目標レベルは、一体となって組織目標レベルに位置づけられている場合が多いということである。当然なことながら、組織目標は企業的視点にたって設定されるものであり、しかも、その中には一定の期間的視野に及ぶ戦略的意図が盛り込まれなければならないのである。なおかつ、そうした要請は戦略自体に起因するものであって、戦略そのものが、常に変化する経営環境の要素の動きに的確に対応していくことを求められるからである。従って、組織目標は、その設定に当たって、その質、量共に、そのレベルが設定される際には、可変的な環境要素の影響度が加味されなければならないし、その見積りに大きなギャップを生じる場合には、その時点でレベルの変更を余儀なくさせられるのである。組織目標が今述べたような意味をもつために、個人目標レベルにも、それに類した扱いが成されるのも当然なことと言えよう。要するに、以上のようなケースでの業績評価は、多分に経営戦略的要請を担うものであると言えるし、その点からすれば、経営者、管理者に

適用されうるものである。そこで、このケースでの留意点を整理すると、次のようになろう。

- (1) 充足されるべき目標、達成されるべき課題が明確である点。

客観的、評価可能であること。

- (2) 達成されたか、否かの確認、なおかつ、それを表示しうる業績面での証拠を得ること。同時にその原因を明確にすること。

- (3) 未達成の場合、職務担当者と外部環境要因とに起因するそれぞれの度合いを明確にすること。

- (4) 職務担当者の保有する知識、技術、態度に関して、その長所、短所の所在点を、今までの業績に照らして明確にすること。さらに、その資源的特性を活かし得る行動を明確にすること。

(2)は、能力査定を特定の職務行為あるいは、職務能力の範囲に限定するものである。この場合、査定の基準になるのは特定の職務に帰属する広い意味での特性である。その特性的要素としては、先ず、その職務の有する記述的特性（タスク、責任領域、目的、基準、環境的特性）、次に、その職務だけに固有の職務的特性（技術、知識、態度的特性）、そして、その職務だけに固有の人的特性（熟練度、資格など）等である。つまり、この意味での特性は、職務それ自体に求められるものと、あるいは、職務に起因するものとで成り立っているのである。従って、能力査定にあたっては、先ず、そうした特性を把握し、一つの職務に帰属する特性としてまとめる必要がある（職務分析）。次に、能力査定のための職務評価である。これは、企業における特定の職務の位置づけと相対的重要度を明確にすることである。職務の格づけ、あるいはランクづけと言ってもいいであろうし、企業内における特定の職務行為、職務能力の相対的価値づけと一体をなすものである。要するに、職務評価→職務行為、能力範囲の限定化（例えば、A ランク位置プログラマーに求められる仕事内容の規定、責任能力範囲の限定化、能力査定）→業績評価

以上、業績評価における能力査定という課題について述べてみた。評価に当たっては先ず職務に関する個人の責任能力の範囲が量質共に明確に画される必

要がある。これが能力査定という課題であり、その視点として、職務担当者、職務行為、職務成果という要素を採用してみたわけである。ここで用いた（個人の責任能力）は、職務の稼働能力とそれを引き出す個人の能力特性との対応関係を捉えるものであるが、同時にそれは、職務構造レベルに対照される個人の責任レベルを明確にしたものである。即ち、個人の担当する職種の組織レベルにおける位置づけが明確になり、それが専門職としての仕事内容（職務行為）として、どのランクに位置づけされるのか、あるいは、その位置づけの相対的重要度からみて、どの程度の仕事量（仕事質）の完成が期待されているのか（職務成果）が明確にされるのである。業績評価では、先ず、こうした（個人の責任能力）が明確にされねばならない。次に、評価の問題に入る。評価とは、（個人の責任能力）に照らして一定の業績に対し判定に関する価値判断を加えることである。期待通りの業績が出たのか、出なかったのかについての判断である。この場合の業績とは職務の稼働能力とそれを引出す個人の能力特性との対応関係によって生み出される成果である。稼働能力とは職務に潜在する組織、設備等の諸能力であり、それは人的資源の活用の効率度によって如何様にも成果の高揚に資することが出来る要素である。評価ではこうして、先ず、両者間に生じるギャップを確認し、目標仕事量（仕事質）の達成度に照らして人材活用要請がどの程度まで充足されるのかどうかが見極めなければならない。当然なことながら個人に向ける評価を伴うものである。特に、未充足の場合、稼働能力、人材活用要請を来すに至った根拠、諸要因分析も必要になってくる。両者の不備な面を一連のメカニズムとして確認し、次に、現有資源能力として、その不備な面を質的な改善にどのように結びつけるかの課題を設定することも業績評価の大きな役割であると言える。さて、業績評価では、その主たるねらいが、業績の判定におかれていることは、言うまでもないことである。業績とは生み出された成果であり、その内容は職務行為の達成によってもたらされたもの、あるいは、目標水準の成就度の割合によって得られた成果であり、いずれも仕事上の要求に対する仕事の成果として出てきたものである。業績の判定では、こうした仕事の成果が、ランクづけられた仕事の種類（職種別難易度）、

仕事面での技術度（技術ランク）等を勘案して相対的に価値づけされるのである。勿論、業績の判定における相対的な価値づけは、本来、企業における経営目的に即した人材要請（例えば、人材の適正配置、人材活用の効率化等）に根づいたものであるから、その価値づけによって企業における人材要請の効果がどの程度まで高められたのかを見極めるものでなくてはならないのである。そのためには、広く、人材能力における多様な特性、人材能力の発揮に影響する組織的特性、等を考慮に入れた職務配置や処遇の問題、あるいは能力開発等のありかたが問われなければならない。業績評価も、そうした多様な視点を含むあり方が望まれるのである。けれど、前にも指摘しておいたが、業績とは職務の稼働能力とそれを引き出す個人の能力特性との対応関係によって生み出される成果であるからである。こうした視点からすると、今まで見てきた業績評価では、むしろ、両者のコンビネーションにおいては、最適の職務行為、ないしは職務成果に結びつく（最も優れた仕事能力）との関係が前提視されるのである。と言ってもそれは、仕事能力における多様な要素の中から特定の要素を指定するのではなくて、生み出された成果を（最も優れた能力）の顕現分として認識していくことに他ならない。問題は、何をもって最適の職務行為、ないしは、職務成果として判断するかである。Tyson 等が指摘するまでもなく、業績評価が人間の判断に帰着する理由がこの点にある。その最も基本的なものをあげれば次の様である。⁽¹⁷⁾ (1) 職務 (job) の要求するものは何か。(2) 職務担当者が業務における実効性を得るために必要なものは何か。(3) 業務業績によるどのような証拠が業績の実効性を示すことになるのか。(4) 業績の証拠となるものを査定することが今後の人材要請に何を示すことになるのか。等である。

5. 業績評価における問題点

人事考課の主体が米英国では業績評価に置かれている点を前に述べていたが、より正確に言えば、『職務状況における職務行為や職務成果との関連を重視する業績評価』ということになろう。それは職務の種類（職務評価による、その難易度）、実績の相違によって判定を異にする業績評価の方法ということであ

る。そして、こうした実態は『組織によって用いられる業績評価に多様な方法と領域がある中で、しかも、業績の構成要素の把握如何によって、業績システム測定の方法も多様化するのである。』⁽¹⁸⁾ そうした中での一つの態様であり、評価に向ける諸条件や要請が変わってくれば、当然、それとの対応関係を求めていかざるを得ない可変的なものである。例えば、『初期の業績評価体系では、評価の基礎をなすものとして、その主眼が職務担当者におけるパーソナリティー特性（業績の構成要素の一つ）に置かれていたにもかかわらず、その特性に関する共通しうる定義を見いだすことの難しさ、あるいは、主観的判断を回避することの難しさによって、このアプローチに対する不満足さをつくる結果になり、やがては、（目標による管理）哲学を導入させる方法にシフトしていった。』⁽⁸⁾ 又、ハイマン・スコットによれば、ある一定の業績評価において、その目標と成果との関係が明確であるにもかかわらず、評価を実効あらしめるのに伴う幾つかの難しさがある点が指摘されている。⁽¹⁹⁾ これは、評価の一つの態様と、本来、評価に求められる本質的なものとの間に乖離が出ていることを言ったものであろう。彼らはその理由として、一つには、従業員の業績質を測定することの難しさ、二つ目は個人の成長、経験の加算に伴う測定 of 複雑な問題、三つ目は、従業員業績を測る基準を公式化する問題をあげている。以上の例のように、評価に向ける諸条件や要請は必ずしも一樣なものではなくて、そこには、いろいろな業績評価の態様やありかたが模索されうることが伺えるのである。前の例では1954年のドラッカー哲学の導入によって従来の不明瞭性を排し得る評価態様へのシフト変化が生じた点、即ち、業績評価の視点が人材特性の評価から職務成果、ないしは、職務行為（職務評価に添うもの）視点に変化していった点が指摘される。要するに、こうした視点の変化は能力評価に潜在する不明瞭性を人事考課に組み入れることの難しさを指摘するものであり、反面、それは、目標による管理の特性を強調することにもなるが、結果的には、能力評価を、ないしは、そのアプローチを人事考課に組み入れないことになる。後の例では、『重要な目標がセットされ、それが達成されるにもかかわらず』の意味からして、業績評価の主成分が成果管理にあることが先ず指摘される。そして、

それは、実態的にも認められるし、反面、その実効性が問われなければならないのである。⁽²⁰⁾ しかしながら、果たして、その実効性があがっているのだろうか。アンダーソンはその実効性が強調されてきたにもかかわらず、そこに存在する難しさを指摘するのにハイマン等の例を引用している。即ち、業績評価の難しさは、そもそも、従業員の業績質 (the quality of Performance) の把握の難しさ、(質の変化の把握、基準の設定) によるものであるとしている。このように、彼は、従業員の業績質評価の域での難しさをあげながらも、業績評価が必ずしも成果管理の域だけに限定されない、むしろ、能力評価という深遠な域に根差したものであるという認識を示しているのではないかと推測されるのである。今、ここにあげた二つの例は、それぞれ、年代的に、ドラッカー哲学の登場 (1954年)、ハイマン・スコット (1974年) というように続くわけであるが、ここに、それを対照させてその流れを追ってみたわけではない。それは、能力評価の捨象化を図ることによって実態的な面での効率化を求める場合と、評価自体の実効性を得るという理念的な面での適正性を求める場合とを対置させてみたまでである。しかしながら、こうした対置によるギャップへのアプローチは職務分析、評価に一貫する業績評価のありかたが固定化している限り、さほど重要性をもたないのである。HRM の成果はそうした固定化している諸条件を少しずつ変えていくものであるが、その場合には、人事考課的視点での評価における適正性の見極めは重要な課題になってくる。

6. 人事考課の意義

ここで用いる人事考課という語は、企業の管理者による従業員の評価を意味している。⁽²¹⁾ 評価は、業績評価と能力評価に分かれるが、前者は、従業員の業務実績 (顕在的なもの)、後者は、適正や資質 (潜在的なもの) などが、その対象になってくる。しかし、こうした区別はひと通りの区別であって、実態においては、なかなか、両者の見極めが難しい点も又事実である。けだし、本人の実務実績として計上されても、それが適性や資質に起因するところが多いからである。例えば、高販売実績、あるいは、企画力、指導力などの実績評価

にしても、多分に本人の性格、素質などの先天的なものが反映される場合には、ますますもって、両者の見極めは難しいものとなってくる。そうした点を考えるならば、人事考課の意味を説明する場合に、両者を区別して示すよりは、業績や資質に照らして、総合的な視点から従業員の能力を評価していくといった意味の説明の方が受け入れやすいと考えられる。しかしながら、いままでの説明のように、人事考課が従業員の能力評価に帰する点を考えてみると、その能力評価の難しさと同時に、評価に求められる基本的条件、即ち、公平性、客観性を一貫させていく重要性にどう対応していくかということが人事考課の大きな課題になってくるのである。次に、人事考課が何を目的としているかについて述べる。端的に言えば、それは、従業員の処遇に対する適性化を図るものと言える。適性化というのは、処遇に伴う恣意性を極力排除していくという意味でもあるが、積極的には、企業全体における人材の適性配置を図っていくということでもある。つまり、適材適所の理念を具体化していくことでもあるが、従業員の立場からすれば、個人の適性、能力に応じた処遇を受けることになり、望まれるべきは、企業側の人材要請と従業員による高次のインセンティブ要請とのバランスが図られていくという点である。人事考課は、このように、従業員の処遇に対する適性化を図るための拠所となるものであり、それは、企業の人材要請的視点で人的資源の現有能力（仕事と個人的資質、適性、能力との関係）を評価していくことである。もとより、客観性、公平性などは考課の前提をなすものであるが、それは、考課が、今述べた点と関連させて次のような必要性をそなえているからに他ならない。即ち、組織としての必要人材の充足がなされているかどうか。全体として適性配置が一貫しており、組織の効率性に支障を生じていないかどうか、個人のポジションが組織の活性化を生み出す要素になっているかどうか、新しい人材開発の必要性がないかどうか、などは、考課に要請される基本的なものであると言える。人事考課即ち、個人的業績、資質に照らして総合的な視点から従業員の能力を評価していくことは、今あげた考課の必要性、ねらいを充たしていくことに一貫していかななくてはならない。端的に言えば、人事考課では考課のための考課だけですましてはいけないとい

うことである。『その本来の目的は、従業員の昇進、配置転換、昇給、賞与の決定などに関する基礎データを与えるためのものである』⁽²²⁾ ことは勿論であるが、より本質的なものは、企業の人材要請の効率化を進めていく点にある。それは、企業側からすれば、組織効率の達成につながっていくことでもあるが、従業員側からした場合には、個人の資質、能力と仕事との適合性、あるいは、組織との適合性を高めていくことになり、モラルの高揚を実現していくことにもなるのである。さらに、重要なことは、このような視点が、従業員側からする高次のインセンティブ要求の高まりと合わせて、個人的資質の向上や能力開発に対して、今まで以上に目が注がれてきている点である。願うならば、それが、企業の利己的な目的からだけでなく、社会的資質を養っていくという視点から、あるいは、個人の生活設計意思に適う視点からの能力開発に一貫するものであって欲しいものであるが、いずれにしても、人事考課が、このような目的を第一義的に考えていくことによって考課のための考課を排していくことになる。

今まで述べた点では人事考課が従業員の能力を評価していく点、さらには、それが、個人的にも、組織的にも、能力の開発に一貫していく点を強調したわけであるが、この場合の能力の評価というのは、あくまでも、仕事を軸にして個人が関与する範囲内の能力、『職務を遂行する個人の行動』⁽²³⁾ の評価という意味であって、一般的に言われている人間的価値という漠然としたものを対象にしているのではない。仕事に関与する範囲内の能力ということになれば、それは、仕事に関する知識、技能などの専門性、あるいは、仕事に向ける態度や適性なども含まれることになるが、そうした面での個人的能力と、もう一つは、組織の一員として個人に要請される能（分業枠に対するノルマの達成能力、あるいは、協業関係における貢献能力など）とが含まれることになる。『一般的には、能力評定、そして、勤務評定といわれるように区別して用いられることもあるが、』⁽²⁴⁾ 実際には、それらを区別して、厳密な能力評価の対象として捉えていくことは非常に難しいのである。従って、何をもって重点的に能力評価の対象とするか、その対象のどういった面を顕在化する能力のあらわれとし

て評価するのか、あるいは、潜在化する能力のあらわれとして評価していくのか、など、その見極めには、難しい問題が伴うのである。要するに、能力評価の対象を仕事に関与しうる範囲内での能力というように、一応、規定しておいたとしても、その能力評価については一義的に対応しえない、捉え難さがあるという点は明白である。そもそも、人間における能力というものが、いろんな多様な要素を含んでおって、人間的評価の対象としては、なじみにくい面、あるいは、複雑すぎる面を有していることに依るのかもしれないが、仕事に関与する能力評価についても多様な考え方が存在するのも事実である。しかし、一方では、これを一応の傾向として捉えていくことも可能である。それは、企業実体間での細部にわたる差異を、ある程度、捨象化してしまって、例えば、社会的価値観を共有しうる社会的視点で、あるいは、その変化にも目を当てた歴史的視点で、あるいは、国民的視点などから捉えてみると、ある程度のトレンドとして把握できる一定のパターンを見いだすこともできるのである。そこで次に、人事考課（人に関する評価）の前提をなす能力評価のあり方について、今あげた視点から捉えていきたいと思う。そのポイントとしては、我国に見られる能力評価の特性（社会的価値観、国民性との関係）、その特性の変化、評価の今日の特徴と重要性などをあげておきたい。我国での能力評価の特性として一般的に指摘されている点は、『それが全人格的評価に基いているという点である。』⁽²⁵⁾

全人格的評価という意味は、評価が仕事の成果よりは、むしろ、人格的なもの、要するに、人間の特性におかれていたという点である。あるいは、人間の特性を優視するにあたって、その潜在的な面（心理的、性格の特性）にも配慮が払われる点であろう。それでは、何故にこうした評価が我国において一般的な傾向を見せてきたのであろうか。いろんな見方があると思うが、筆者は、この点について二点の理由、あるいは、背景となるものを指摘しておきたい。その一つは、日本的経営システムとの関連であり、もう一つは、日本人の能力観に見られる一般的特性である。そこで先ず最初の点について。日本的経営システムの特性を端的に指摘するならば、それは、分業的特性で捉えられるシステムと

いうよりは、協業的特性を強く有するシステムであると言える。要するに、システム構成の単位が個人のポジションや、パフォーマンスを前提にしたものではなく、むしろ、集団、あるいは、チームを軸にしている点である。このような経営システム、言い換えるならば、組織の仕組み。仕事の仕組みというのは、それから生み出される成果に対する評価についても、個人に帰属させる成果の評定といったものではなくて、連帯責任、共同責任を前提にするものである。さらに、こうした特性は評価の対象を顕在的な成果におくだけではなく、潜在化する面、つまり、成果の発生に結びつく潜在力に対しても重視していくという傾向を作り出すのである。

この様にして、人事考課における人に関する評価についても、顕在的な成果のみならず、その成果を生み出すにいたった組織人としての人間的特性（心理的、性格的特性）が大きく加味されることになる。二点目は日本人の能力観についてである。先ず一つの例を引用してみることにする。（梅には梅の良さがあり、桜には桜の良さがある）というような内容のものが、生活の中でも言葉として多く用いられていると思うが、これこそ、日本人の能力観をあらわす典型的なものと言える。その内容を吟味するならば、華麗なるもの、必ずしも秀でるものにあらず、パフォーマンスにおいて派手なものでもなくとも、秘める力にこそ実体の本質的価値があるというものであろう。同時に、一つの指標のみが、相対的に価値づけを行なう場合の尺度にはなりえないということでもあり、多様な評価の尺度を加味することによって、対象となるものの真価が測られるとするものである。このことは、人事考課についても、顕在化する成果というものが一つの能力評価の尺度ではあっても、それだけが能力評価を決める絶対的な材料ではないという考え方である。個人の人間的特性というものは、絶対的な能力評価にはなじまない相対的なものであるとするのが、この考え方の特徴であるし、言ってみれば、それぞれの個人には他人にそなわらない特性があるのであって、能力評価の基礎も、そこに置くべしという考え方である。心理的、性格的特性が重視されるのも、こうした考え方にもとづくものであり、又、人間の潜在的面にも配慮していくというのは、能力そのものが一義的評価になじ

まない深遠なものであるという価値観に依ると思われる。とりわけ、日本という国では、一つの基準からする絶対的評価を好まない国民性、社会的価値観がいきわたっているように思われる。要するに、相対的思考を一般化させており、価値評価のための多元的基準というものを国民一人一人が身につけている国であると言ってもいいであろう。企業社会で生活する組織人についても言えることであるが、バリバリ働いて営業成果をあげる社員だけがその有能性を高く評価されているとは限らないのである。一方では、直接、目に見える成果としては出てこないけれども、縁の下の力もち的存在として、全体成果に貢献出来る人であるからこそ、高い評価を受けるというケースも多いわけである。こうしたケースは日本人発想の典型的なものであるし、人間の能力そのものが人智を超えた、さらに大きな次元でしか測りえない神秘的で奥が深いという能力観に支えられたものであると言えよう。又、仕事の成果と結びつけてとらえていく場合でも、一般的に日本人的発想は次の点にあるように思われる。即ち、『その成果というものが、個人の職務的専門性（知識、技能など）の駆使の結果であると考えてるのは当然であるが、加えて、本人の仕事に向ける態度、心構え、人間関係などによるものである』⁽²⁶⁾ とする考え方も強いようである。要するに、技術的なものよりは、精神的なものが強調されるのである。こうした傾向も、仕事の成果よりは、人間の特性を優視する能力評価のあり方、そして、人事考課特性として出てきているように思われる。以上、我国における一般的な傾向について、いくつかの視点から能力評価のあり方について述べてきた。次に、最近の傾向について述べておきたいと思う。日本の場合においては、基本的には、仕事の成果に対する評価についても個人の人間的特性を配慮した評価の仕方、要するに、顕在的能力ばかりでなく潜在的能力をも対象にした評価の仕方、及び、どちらかと言うと、序列を厳密に規定していく絶対的方式ではなくて、序列づけが、やや緩慢にはなるけれども、そこに多様な能力の幅を認めていくという相対評価方式を多く採用するものであった。人事考課の方式を端的に仕事方式と人方式というような名称を用いて区別するとするならば、日本の場合には、多く、人方式、としての性格を有するものであると言っていいで

あろうし、こうしたペースになる考え方、あるいは、価値観についても、国民的、社会的意識や価値観と一体化しうるもの、要するに社会的支持と承認を多く受けるものであった。

しかしながら、最近に至って、このような人方式になる考え方、価値観に対して、多少の変容を加えていかざるを得ない必要性を強調する新しい考え方が加わってきているのも事実である。もともと、『人事考課の発展の過程というのは、評価者（つまり管理者）による恣意的、包括的判断に内在する非合理性を、出来る限り排除していくという、つまり、合理的な人事考課のあり方を追求していくというものであった。』⁽²⁷⁾ 特に、20世紀に入って企業経営の領域に行動科学という学際的方法をとり入れた研究方法でもって、その領域に関する問題点へのアプローチが進んでくると、社会学や心理学といった学問の研究成果を取り入れていくことによって、より合理的な人事考課を追求していくという動きが一般化してくるのである。総じて言うならば、分析的技法の採用程度によって、合理性、客観性を条件とする算定的確性を強めていこうとする動きが普及してくるのである。これは、心理学という深遠な分野での分析的解明の成果を、人間の能力評価における分析的技法にも取り入れていこうとするものであって、それは、本来の人方式に潜在する評価の甘さ、多様性というものに対して厳密性を加えていこうとするものであった。厳密性とは、評価における序列づけと、その基礎データとの間を明確にすること、要するに、両者の間に科学的系統性をもたせることである。目分量的なものとは区別される科学的方式を人事考課の中にも取り入れていくものであった。こうした科学志向が強まってくる中では、学際的研究の重みも増していくわけであるが、一方では、職務分析と結びつけての能力評価の研究も進んできた。もともと、職務給を処遇の基礎にするアメリカなどでは、人事考課も仕事方式が一般的であったし、職務分析の研究に力が注がれるのは当然であったが、人方式の傾向が強い日本においても、処遇の適性化をめざす中で職務給の導入を前提にした人事考課のあり方を研究する動きが活発に出てきたのであった。だが、実態としては、日本的雇用システムに根づく傾向が消え去らない中では、長期雇用、年功序列を前提にし

た人方式の人事考課が大勢を占めていたのである。それは、人方式によるメリットを積極的に評価していく考え方がベースを占めていた点と、まがりなりにも、デメリットが強調されなかった点、そして、それを支える社会的条件との間にも大きな不整合が生じてきていなかった点による。もっとも、人方式の人事考課についても、その客観性、合理性を認める主張は多くあるのである。年功的な処遇を例にとっても能力評価の対象となる基本的要素の多くが（熟練度、態度、潜在的能力をも含めて）評価に際して主軸となる年功的なものを反映しているし、決して合理性を欠くということにはならないこと、あるいは、恣意的判断の入りやすい考課の中であって、年功というのは客観性の高い尺度であるとするものである。以上のように、人事考課、いわゆる人に対する評価であり、しかも、それは、仕事に関与させて評価されるものであるが、日本の場合においては、仕事の成果のみに照準を合わせるのではなくて、もっと、個人の人間的特性をも組み入れたものであったし、且つ、年功のもつ重みというものを、この特性の評価に多く採用したのであった。しかしながら、最近にいたって、人方式の人事考課に対して多少の批判が加えられるようになってきたのである。それは、基本的には、人事考課が従業員の職務に関する能力、適性、資質を評価するものであるから、その方式についても人指向型（前には人方式という表現をしている）ではなくて、本来の職務に結びつけた考課方式、要するに、職務指向型（仕事方式）に重点をうつすべしというものである。同時に、前に述べたように、人事考課の発展というものが、職務指向の中で科学性を追求していくプロセスであったし、きわめて合理性の高いものを選択していくのは、ごく自然な考え方であるとするものである。全般的には、このようなトレンドが生じてくるのであるが、果たして、日本における伝統的方式にどの程度の変容が加えられるかについては、多く議論される点である。

特に最近の実態においては、今あげたトレンドの変化に加えて、企業の経営環境に構造的変化が生じている点がとらえられるのである。その主なものが経営圧迫要因の発生であり、そのことが組織変革に向けての必要性を強く出しているし、特に人的資源の活用効果対策に結びつける人事考課のあり方に対し

て課題を提供してきているのである。人方式から仕事方式への転換を促す主張は、こうした背景をもっているわけである。しかしながら、こうした問題への対応を検討していく際には、人事考課の内容を、もう少し精選しておく必要がある。考課の目的が何を指すものであるかによって、当然、考課の内容も変わってくるわけであるし、その目的達成の本質的なものが見極められていて、はじめて、人事考課としての新しい対応法が決まってくるからである。

7. 人事考課の目的と対応のありかた

先ず、人事考課に関する一般的な定義を見ておくことにする。『人事考課とは各従業員の業績、能力、人物的資質を評価記録し、それを昇給や賞与配分の基礎とするとともに、配置転換や昇進の資料とし、さらに人材養成計画の資料とすることをさしている。』⁽²⁸⁾ さて、ここに示されているように、人事考課には三つの目的がある。その一つは昇給率などの決定基礎、二つ目は、移動や昇進のための資料、三つ目は人材養成計画の資料である。一、二点目は賃金管理、及び、職位レベルの管理を目的とするものであり、三点目は、能力開発管理である。以下、この点について述べる。先ず一、二点目について。人事考課は従業員の処遇を決めるものであるが、この場合は処遇の中でも、従業員側からすれば、最も彼等の生活権と関り合う面、つまり、賃金レベル、職位レベルを決めるものであるだけに、人事考課のもつ意味は重要であると言わざるを得ない。勿論、賃金レベル、職位レベルなどは人事考課のみによって決められるものでなく、おおよそ、いくつかの条件が介入してくるわけであるが、従業員の処遇という組織における賃金体系、身分体系での個人の位置づけということになると、生活権との関り、社会的ステイタスとの関連、欲求充足、モラル、組織の効率化に影響してくるだけに、人事考課の及ぼす作用は大きいのである。そこで、最近、議論される点を引き合いにしながら整理してみることにする。『それは、人事考課を直接、賃金管理と結びつけることは適当でなく、代わりに、業績評価をベースにした賃金管理の必要性を強調しているのである。』⁽²⁹⁾ その理由をあげる前にここでの伝統的人事考課に見られる特性と、それに対す

る批判点を示しておく必要があろう。⁽³⁰⁾ その一つとしては、職務評価に結びつく担当者能力の判定に人事考課の意義が求められていた点である。『このことは職務給を実施する場合の基本的条件であるし、職務内容の難易度に応じて、その能力を判定するための、こと細かい資格要件が用意されたわけである。』⁽³¹⁾ 批判点は、こうした判定のための諸要素が、あまりに細分化されているために、能力評価に関する全体的視野を欠くというものであった。同時に、余りにも評価の緻密さを求めすぎるために、それが個人の性格判定という領域にまで入っていかざるを得ないという点で評価そのものの奥深さに対する限界が指摘された点であった。二番目の批判点としては、今の点に関連してくることであるが、緻密な評価を求めすぎるということは、かえって、評価者の行評価の中から緻密性を回避しようとする動きを作り出すことによって、評価結果そのものについても、一般的傾向を生みやすいというものである。ハロー効果中心化傾向、寛大化の傾向というものはその代表的なものである。今述べた批判点が、新しい意味での人事考課つまり業績評価をベースにしたものへの進展となってあらわれてくるのである。新しい人事考課のあり方として注目される点は、おおよそ次のような点である。その一つは、評価における視野の広さを追求していく点である。こと細か過ぎる評価というものは、部分的な面での結果を偏視しがちである点から全体的視点を保持すべしというものである。

その二つは、評価における客観性を高めやすい仕事の成果に対象がおかれてきている点である。その三は、成果をとらえていく場合でも、目標との照合を重視していく点である。その四つは、評価対象となるプロセスの側面についても考慮が払われる点である。さて、我国の実態に合わせた、主に賃金管理などに向けた人事考課のあり方を探ってみる場合に筆者が考える基本的視点を先ず明確にしておく必要がある。第一点は、従業員の生活権保障に一貫しうる人事考課であること。第二点は、従業員のインセンティブ要因における高次化に対応しうる人事考課であること。第三点は、経営の活性化を引き出しうる人事考課であること。などである。全体としては、賃金管理そのものが従業員の生活設計を支える基本的条件（収入、福祉、教育、人間関係など）の主成分を規定す

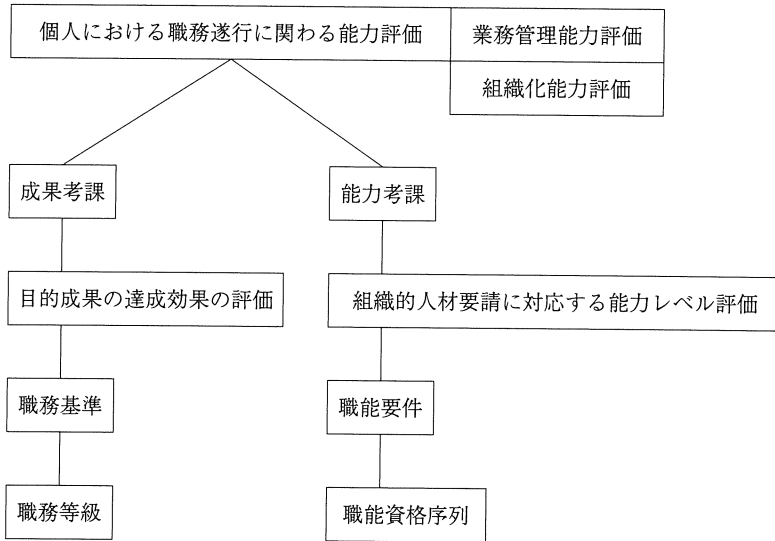
るものであるし、それと経営活性化のための諸条件とをどう調和させていくべきかが大きなテーマになることは言うまでもない点であるし、第一点、二点は、全てを仕事方式だけで割り切ってしまう考課では人間の本質的な面、即ち、人間らしく生活しようという基本的条件（豊かに生きる、安らぎのある人生などに必要なもの）を捨象化してしまう点である。特に、賃金管理→生活→人間性→高次のインセンティブ欲求の充足に一貫する捉え方は人事考課の基本的な視点である。又、個人における仕事の成果だけが考課のベースになりえないと考えるのは、その成果が個人の能力に帰する面と組織力に帰する面との見極めが難しいのと、多くが、後者による点が多いからである。個人の成果の達成は、言ってみれば、組織力としての強み、例えば、組織としての効率性の高さ、組織自体がもつ問題解決能力、組織に具わる人材育成力、などと表裏を成して実現されるものと考えるのが普通である。であるとすれば、人事考課のあり方も、個人の成果を競い合う序列づけという考え方ではなくて、成果を組織で共有するという考え方をベースにしなければならない。この場合には、個人が属する組織力の強さが評価されることになり、それが個人の貢献分として、どの程度、還元されるかが考課の視点になる。そこの貢献する個人の能力、適性とといった人格的なものなどが考課の大きな基準になってくるのである。企業業績が向上するということは、組織力に対する評価が高くなることであり、その分、個人評価の際の共有ベースを高めることになるので、結果的には、個人に帰すべき能力評価を良くしていく方になるのである。このように、組織力業績を個人能力に還元すべき評価のベースとして捉えていくと、同一の組織における従業員は人事考課の面で共通のベースをもつことになり、その上に人格的要素が加算されることになる。この場合の人格的要素としては、個人と組織化された業務との関わりの中で多様な面にわたるけれども、基本的なものとしては、業務管理能力と組織化能力に大別される。前者は、業務との関りで要請されるものであり、問題分析、企画、解決に向けた、極めて専門性の高い意思決定能力であり、且つ、その基盤を成すものである。『後者は、組織化要請に基づくものであり、チームワーク醸成に関わっている。リーダーシップ性、コミュニ

ケーション性、協調性などに関する能力である。』⁽³²⁾ 今、見てきたように、こうした考え方は、個人の職務という枠をこえて、さらに幅広い、業務管理能力、そして組織化能力といった組織面での要請、組織としての能力適性を個人に課すことになり、人事考課の面でも、個人的な仕事の成果による基準をうすくし、代わりに、仕事に関与する人格的要素を軸にした能力評価を進めていくことになる。第三点目の能力開発管理の重要性を促す背景が、今まで述べてきた点にあり、人事考課の視点もこうした要請が強まっていると言える。

8. 人事考課の課題

人事考課は個人の組織能力としての適性を見極めていく方向で進展していかなくてはならない。それは、業務管理能力と組織化能力という個人の能力形成と関り合いの深い人格的要素を多く含んでいるために、考課についても少なからぬ難題を提供していると言える。

つまり、職務の難易ごとにランクづけを明確にして、職務達成の成果に対応する能力評価を軸にした人事考課では割り切れない難しさをもっていると言える。代わりに、人格的要素を強調するのは、組織的対応を重視しているからである。専門性の高い意思決定能力にしても、組織的影響力をベースにして身についていくものであるし、組織における共有関係を前提にしたものである。組織化要請に依るものは、以上に人格的交流が求められるのである。要するに、個人は組織という人間的な強調関係の中で自己を形成し、それを個人的役割と成果に結びつけていくのである。自分が何をなすべきか、なしたことの成果がどのように評価され、それに基くインセンティブ配分をどの程度、享受しうるのかという問題は組織成果を共有しうる関係を前提にして決められるものであって、個人の成果をどれだけ多く取り入れるかといった競い合う関係で決められるものではない。人事考課も、まさしく、この視点に立たねばならない。以下、ポイントを図で示してみることにする。



先ず、人事考課の対象となる点は、前にも述べたように、個人における職務遂行とかかわる能力であり、それを、ここでは、業務管理能力と組織化能力の二点においている。次に、捉え方として、成果考課と能力考課をあげている。前者は、具体的に目標成果としてあらわれてくる面に対する考課であり、成果を個人的レベルで客観的に評価しうる考課基準（例えば、職務基準など）が明確化しておくことが条件になる。担当職務の難易度という相対化された客観的指標と個人レベルでの達成効果との照合が個人の能力評価にリンクした考課である点が特徴である。ともあれ、個人成果が客観的に測定可能な条件の下での考課ということになるが、このことは個人成果と組織的成果との関連をたつことになり、言ってみれば、業務管理能力の評価を主眼にした考課のあり方と言えよう。それに対して、能力考課では、職務遂行能力が考課の基準になる。この場合の職務遂行能力とは、各職種における職務に関する専門的能力をベースに、その能力の熟練度に対応して要請される多様な能力を含むことになる。前に示した業務管理能力や組織化能力が包含されたものと考えてよく、要するに、職務遂行に関わる能力的属性を広く含むことになるのである。企業としては、こ

うした属性の中から管理可能な要素を資格要件、あるいは、職能分類として考課の基準とするのである。それらは、組織的人材要請に対応する能力レベルとして、あるいは、職種ごとに熟練度を加味した資格等級として明確にされることになるのである。

人材要請が組織的レベルに適うという考課目的の面では、成果考課も能力考課も同様であるが、能力考課では、一定の職種における能力の熟練度、発展度が重視されている点と、それらが、単に個人としての専門的能力の枠にとらわれず、組織的対応要請に基く組織化能力を含む職能を基準としている点が大きな特徴であると言える。前にも述べたが、組織化能力の評価を含めた一定段階の職能分類では、組織的成果が個人に還元される内容を含んでいるものと考えられてよい。こうした点は能力考課の強みであるし、又、能力の熟練度が重視される点は、考課における相対主義を排し、絶対考課を進めていくうえでも必要な条件となる。能力の開発を進めていくうえでも必要な考え方である。しかしながら、考課に求められる条件、即ち、組織的、秩序的に客観性、公平性を充たすあり方を進めていく点では、特に、我国の場合には、職務分類を明確にしていく点、資格要件や職能分類の整備、体系的な位置づけ、などが大きな課題として残されているようである。ともあれ、能力考課のあり方は、今まで述べてきたように、一つの新しい方向であると言える。さらに、従業員意識の変容との関連についても考慮に入れておく必要がある。筆者は、その変容のポイントとして三点をあげておきたいと思う。一つは、主観的意識の高揚である。生活設計と関る面である。二つは、それに伴って、仕事、そして、処遇面でのインセンティブ欲求が高次化してきている点である。三つは、合理性、公平性に根づく思考習慣が醸成されてきている点である。以上の三点は、無関係ではなく意識要因として相互作用を果たしているのである。こうした面を処遇を行なう際の考課に結びつけていくならば、その前提となる能力評価についても、評価のための評価は排除されるべきである。考え方を少し強調するならば、考課というものは、従業員に対する組織面でのインセンティブ配分の基礎を提供し、保障していくものでなくてはならないし、そのことによって、モラル、活性

化を促すものでなくてはならない。同時に、仕事と個人の生活設計領域とを結びつけるならば、生活原資のみならず、インセンティブ欲求が高次化していく中では、個人に潜在する能力を開花させていくことも重要になってくるのである。考課は、こうした能力開発にも資する必要がある。成果考課での相対主義の考え方では、顕在的な面だけを計測していく合理性を高めてはいくものの、組織化能力を考課の中に組み入れないために、組織的、あるいは、社会的目的意識性に根ざした能力開発面をせばめていくことになるし、このことは、インセンティブの高次化にも、そぐわないものとなる。

注)

- (1) Shaun Tyson and Alfred York, "Personnel Management" p153, 1990, Clai
- (2) S. Tyson and A. York, ibid p 70
- (3) S. Tyson and A. York, ibid p 152
- (4) S. Tyson and A. York, ibid p 153
- (5) S. Tyson and A. York, ibid p 154
- (6) S. Tyson and A. York, ibid p 156
- (7) S. Tyson and A. York, ibid p 154
- (8) Esther R. Becker, "Dictionary of Industrial Relations" p 284, 1958, Philosophical Library, Inc
- (9) Brian Towers, "The handbook of Human Resource Management" 1992, Part 10, Gordon Anderson "Performance Appraisal" p 186, T. J. Press LTd
- (10) G. Anderson, ibid p 186
- (11) G. Anderson, ibid p 189
- (12) B. Towers, ibid Part 7, Ramsumair Singh "H. R. Management : a Sceptical Look" p 140
- (13) R. Singh, ibid p 140
- (14) G. Anderson, ibid p 188
- (15) S. Tyson and A. York, ibid p 154
- (16) G. Anderson, ibid p 195
- (17) S. Tyson and A. York, ibid p 159
- (18) G. Anderson, ibid p 195
- (19) G. Anderson, ibid p 186 ~ 187
- (20) G. Anderson, ibid p 186
- (21) 経営管理研究会, "人事管理" P 76, 1994、公職研
- (22) 河合忠彦等, "経営学少辞典" P 218, 1990、有斐閣
- (23) 河合忠彦等, 前掲書 P 218
- (24) E. R. Becker, ibid p 190
- (25) William. E. Cole and John W. Mogab, "Total Quality Management" p 90 ~ 93, 1995, Compset, Inc

- (26) W. E. Cole and J. W. Mogab, *ibid* p 90 ~ 93
- (27) 経営管理研究会、前掲書 p 81
- (28) 占部 都美編 “経営学辞典” p 350、平 5、中央経済社
- (29) S. Tyson and A. York, *ibid* p 152 ~ 153
- (30) E. R. Becker, *ibid* p 233 ~ 234
- (31) E. R. Becker, *ibid* p 178