

# 「民間企業での人事評価」

学習院大学経済学部経営学科教授

守島 基博

法曹養成制度連絡協議会

2022年10月17日

# 1. 人事評価とは、

- 企業における人事評価は、従業員の成果や能力などの評価を行い、組織目的に照らした企業への貢献度を評価し、処遇や育成などに反映する目的で行われる。
  - 「人事考課」や「査定」とも呼ばれる。
- 人事評価で得られた情報は、まずは、処遇(賃金や等級など)の決定に使われる。
- さらにその人材の配置や今後の育成も、人事評価の結果に基づいて決められる。
- そうすることで、組織目的・戦略目標の実現を目指す。

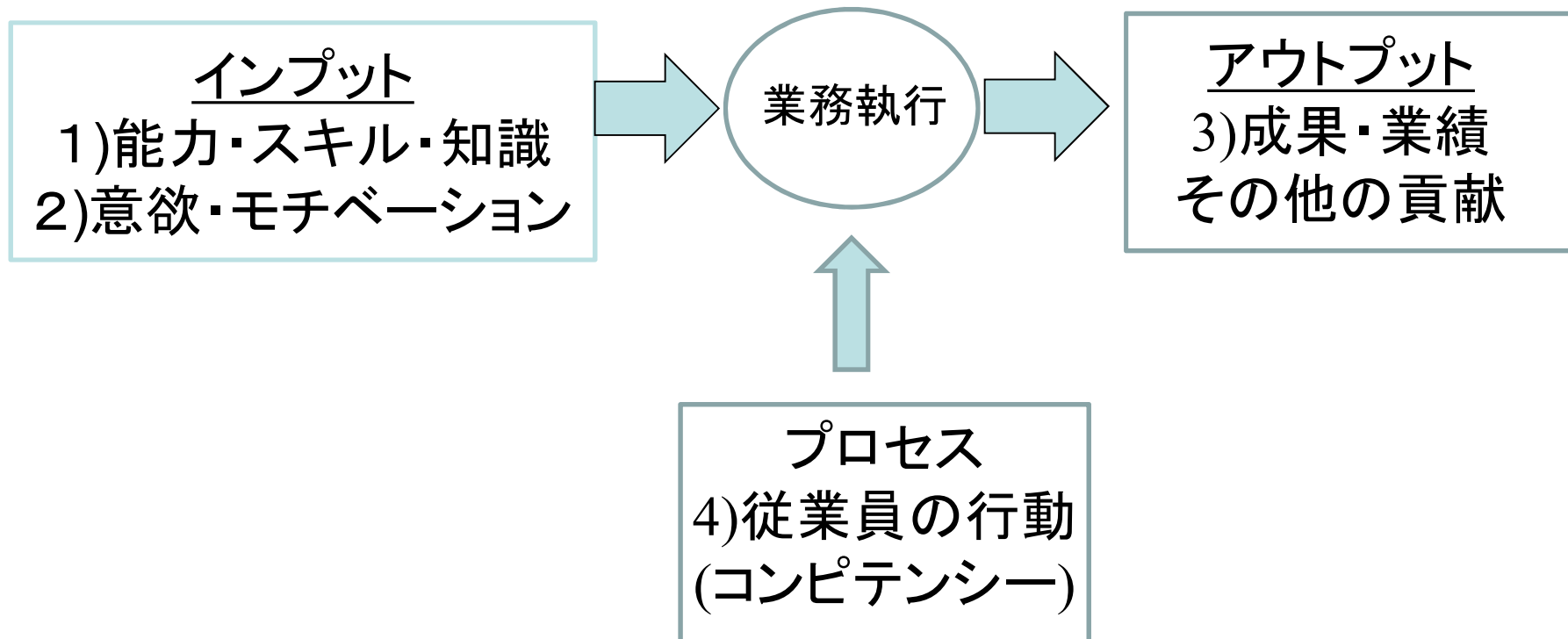
# 人事評価の目的

- 公式に言えば、人事評価には、主に2つの目的があるとされている。
  - ① 人材の格付け機能：人材の貢献度(人材価値)を測定し、格付け(ランキング)を行い、処遇(賃金・ポスト)を決定する。
    - 選抜の論理(差をつける事)
  - ② 人材育成機能：人材の能力や仕事の仕方を向上させて、能力開発を行う。
    - 育成の論理(育てること)
- 副次的には、その組織で人事管理が有効に機能しているかを確認する目的もある。

## 2. 人事評価の基準

- 評価基準には、大きく分けて4種類ある。
  1. 能力評価:どれだけの能力やスキルをもっているか。
  2. 情意評価(態度・モチベーション):どれだけ意欲的にまたはまじめに取り組んでいるか。
  3. 業績・成果評価:どういう成果を上げたか。
  4. 行動(コンピテンシー)評価:あるべき行動をとっているか
- 各基準には、通常、細かい評価基準が用意され、1種類の基準だけで評価するのではなく、基準の組み合わせで評価される。

# 4つの評価基準の関係



# 能力の評価：職能資格制度

- わが国の多くの企業で使われてきた人の能力を評価・格付けし、賃金・ポスト等を定めるための仕組み
- 具体的には、
  - ① 会社が職務遂行能力の基準を決め、
  - ② それに基づいて、人材を評価し、
  - ③ 評価結果を使って、人材の社内での資格等級を設定し、資格に社員を格付けして、
  - ④ 資格に応じて、人事処遇(賃金やポスト)を割り振っていく仕組み
- 60年代から導入され、最高時(00年代)は85%程度の企業で活用。現在は、53.8%(22年) <sup>6</sup>

# 職能資格制度の一例(管理業務)

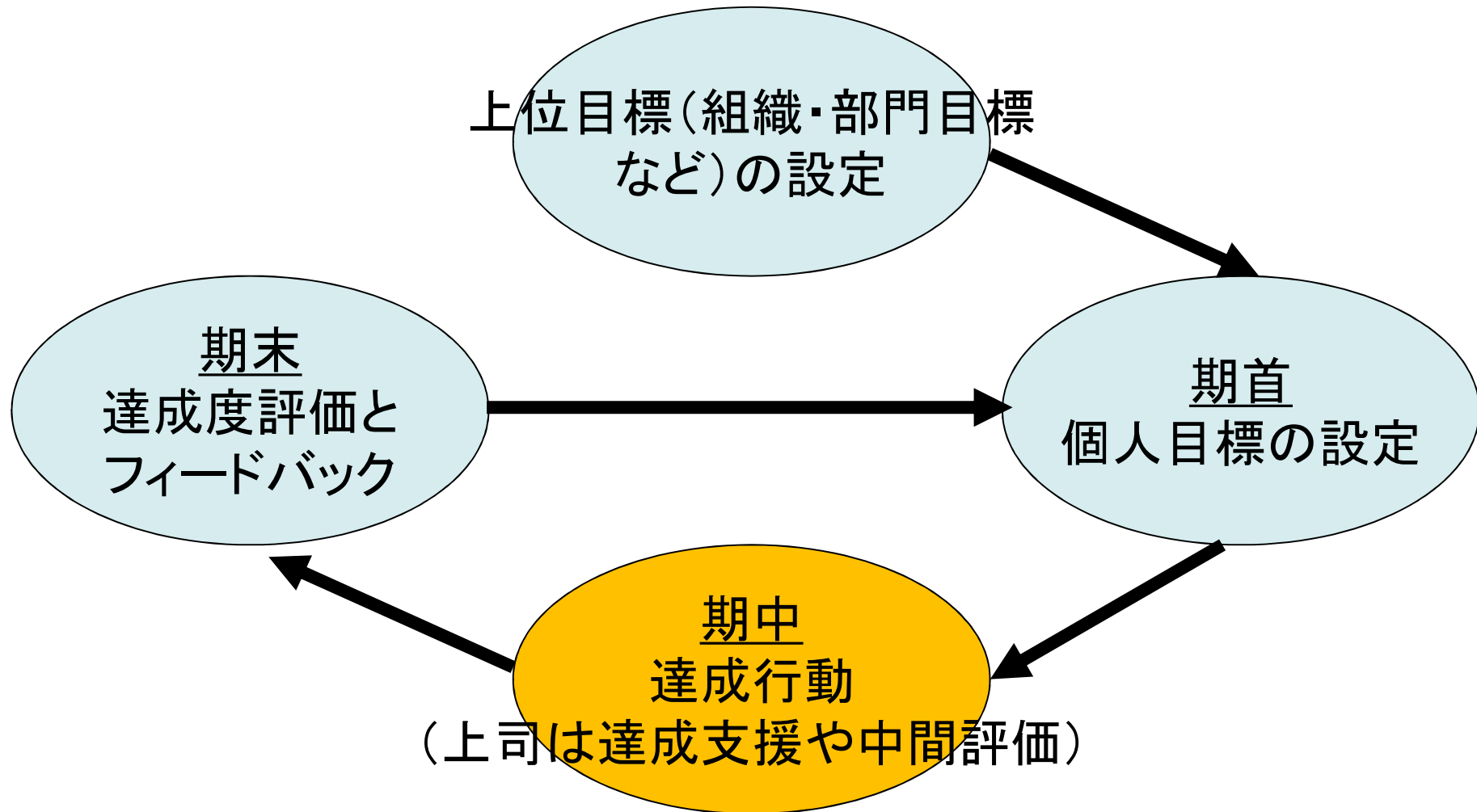
階層	資格等級	職位	資格要件			
上級職 (マネジャー)	9等級	部長代理	部長	最上位資格者として、会社の経営方針に基づき、経営目標達成のための策を権限の範囲で決定し、高い業績をだせる能力を有する。		
	8等級					
	7等級				会社の経営方針に基づき、経営目標達成のための策を企画・立案でき、高い業績をだせる能力を有する。	
中級職 (シニア)	6等級	課長	係長	経営目標を理解し、上級職が立てた戦略を実現するために部下をまとめ、課せられた目標を部下に任せながら指導・管理できる能力を有する。		
	5等級					
	4等級				自ら規範を示しながら、部下をまとめ、課せられた目標を部下に任せながら指導・管理できる能力を有する。	
一般職 (ジュニア)	3等級	主任	主任	中程度の難易度の仕事を単独でこなせ、さらに後輩への的確な指導できる能力を有する。		
	2等級				一般社員	4大卒程度の能力・知識。中程度の難易度の仕事を単独、または周りを巻き込んで正確に遂行する能力を有する。
	1等級					高卒程度の能力・知識。指示に従い、難易度の低い仕事を的確にこなす能力を有する。

# アウトプット(成果)評価の仕組み としての「目標管理」

- 目標管理(Management By Objectives, MBO)とは、部下が達成すべき仕事の目標を上司と部下とで設定し、その目標を部下の責任において遂行させ、達成結果をもって部下の業績を評価するやり方
- 利点は、目標とその達成度という基準があるので、部下の成果の評価をしやすいこと
- また、(理想的には)部下の意志が目標設定の際に反映され、部下の動機づけにもなること
  - 実際は、部下の意志の反映は難しい



# 評価方法としての目標管理



# わが国での目標管理

- わが国でも、2000年近辺からのいわゆる「成果主義」の浸透に伴い、多くの企業が採用
- それまでは成果を測る、明示的な仕組みがなかった。
- 現在大企業では、約80%が、MBOを少なくとも一部の従業員を対象に導入している。
- ただし、わが国では職能資格制度(能力評価)と併用されることが多い。
- 欧米では、職務等級制度(ジョブ型人事)の上の目標管理
  - やるべきことが雇用された時点できまっている仕組み

### 3. 多面的評価

- 民間企業では、こうした多面的な評価基準を使い、人材を評価している。
- さらに、近年、従業員に関して、その他の側面についての評価情報も集めるようになってきた。
- この作業は、定例の人事評価の外で、「人材アセスメント」として行われる場合が多い。
  - 現在の職務と関係ない能力、成長可能性(伸びしろ)、強み・弱み、リーダーシップなどを、第三者の目を通して、評価する作業
- 特に将来に経営層へ育てたい人材が対象

# もう一つの多面性

- もう一つの多面性として、評価に多様な評価者をもちこむことが重視されている。
  - 「多面評価」と呼ばれ、施策は「360度評価」
- 通常の評価者である上司の他に、部下や同僚、顧客、取引先など複数の評価者から、評価をもらうもの。
- 見えにくかった特性や行動(部下対応など)も見えるため正当な評価につながり、さらに新たな才能の発見にも繋がる。
- 当初は、育成目的だけで使われてきたが、近年格付けのためにも使われるようになってきた。 12

## 4. 更なる変化

- 最新は「評価そのものを止める」動きも
- 「ノーレイティング」と呼ばれ、レイティング(格付け)を止めることで、個々の能力や目標達成までの過程、仕事への姿勢などを丁寧に評価するようになり、より高い成果や能力開発を目指すのが目的
- 格付けの代わりに、重視するのは、現場での上司による丁寧な目標設定や達成支援、フィードバックなどによる人材成長
  - 格付け目的から育成目的への移行
- 施策としては、「1on1 ミーティング」などの上司と部下の頻繁な対話を促進する仕組み

# 人事評価「見える化」の動き

- ・ 「公開型評価(オープン主義評価)」の評価への動きもある。
- ・ 具体的には、
  - ① 評価基準の公開
  - ② 評価プロセスでの被評価者の参加(対話型評価)
  - ③ 上司による結果の説明
- 働く人の納得性を重視する施策
- 「評価とは、診断ではなく、働く人のモチベーションをあげ、成長させるのが目的」という視点の登場

# 行動評価(コンピテンシー評価) の復活

- コンピテンシー評価とは、高い成果を生み出す、「仕事のできる人の行動特性(コンピテンシー)」を基に評価項目や評価基準を設定して、人事評価を行うもの
- コンピテンシー評価はあるべき行動特性を評価項目として設定するため、評価項目が行動指針になり、従業員にとっては具体的な行動をイメージしやすく成長へとつながる。
- 90年代に米国より導入。でも日本の事情にあわず伸びなかったが、近年再度見直し。

# 現在、民間企業の人事評価は、

## ① 多面性を重視

- 能力や成果などの単一基準重視から、評価基準の多面性を重視
- 上司による評価だけではなく、評価者も多様な視点を盛り込むように

## ② 格付け重視から、育成(成長)重視へ

- 動的評価(変化や成長を重視する評価)
- 働き手の納得性を重視

## ③ 行動基準(コンピテンシー評価)の復活

- 能力ではなく、どういった行動をとっているかが重要
- 知識や能力のウェイト低下



# 法曹人材の評価も

- 専門職なので、知識・能力を重視することは必要だが、2つの意味(基準・評価者)での多面性を取り入れることが必要。
- 成果評価は、何が成果かを同意できれば、可能だが、法曹界ではどうだろうか。
  - 目標設定が困難？
- 従って、知識や能力などインプット基準と共に、行動やプロセスも重視すべきではないか。
  - 行動して初めてプロフェッショナルになる。
- それも多面的な視点(360度)で見た行動
  - 上司、利用者、社会一般、その他利害関係者などによる評価

## また、

- 企業では、企業や組織に入った時だけの試験だけで、その人材の優秀さは判断はしない。
- 入社試験などの成績は、単にその時の能力の把握。
- 育成や経験により、人は成長するので、評価はキャリア全体を通じて続く。
- また、人事評価は企業目的に照らした判断であり、企業目的も変化するので、誰が優秀かは変わりうる。
- その意味で、例えば、入社時の試験や評価は、その人材としての判断にはしない。

ご清聴頂き大変ありがとうございました。