

## 第6章 組織は仕事の結果をどのように評価するのか

### 演習問題

- ① 人事評価の基準の種類と特徴を整理し、最近の日本企業では人事評価の基準がどのように変化しているのかについて、まとめてみましょう。
- ② アルバイト先や勤務先の職場において、人を評価する基準にどのようなものがあるのかを調べ、それらの優れた点と問題点を分析してみましょう。
- ③ ノーレイティングは人材育成を強化する人事評価のあり方として有効ですが、どのような仕組みも完璧なものはありません。ノーレイティングを展開していく際に、どのようなことが求められるようになるか、議論してみましょう。

### さらに進んだ学習のために

〔1〕 高橋 潔 [2010] 『人事評価の総合科学——努力と能力と行動の評価』白桃書房。

人事評価の歴史から評価の基準や方法、公平性、さらにパフォーマンス・マネジメントのトピックスにいたるまで、著者自身が行った実証研究も含めて人事評価に関する知見が体系的に整理されています。15年近く前に出版された書籍ですが、人事評価に関わる深いレベルの知識が得られるのみならず、本書を題材にノーレイティングなどの最近の人事評価の是非について本質的な議論ができます。

〔2〕 江夏幾多郎 [2014] 『人事評価の「曖昧」と「納得」』NHK 出版。

人事評価について語られるとき、評価結果の公正さが論点になります。しかし、著者はそれは幻想にすぎず、評価者や従業員をしらけさせるだけだと警鐘を鳴らします。むしろ評価が曖昧にならざるをえない真実を受け入れ、曖昧な中での納得をどのように醸成するかを考えることが重要だと主張しています。類書にない本書のスタンスは、人事評価にまつわる問題解決に向けた新たな視点を提供してくれます。

〔3〕 ミュラー, J.Z. 著, 松本裕 訳 [2019] 『測りすぎ——なぜパフォーマンス評価は失敗するのか?』みすず書房。

本書は、測定により数値化されたものは、すべて客観的で正しいものであるという多くの人の思い込みに真正面から切り込みます。測定執着が引き起こす問題について、大学、学校、医療、警察、軍、ビジネスと金融、慈善活動と対外援助などの様々な組織の事例を取り上げながら、紐解いていきます。本当に測りたいものは何だったのか、どのように測るべきだったのか、そもそも測る必要はあったのか、とりわけ人的資本の指標化に着目される昨今、本書で測定執着が引き起こす数々の問題が紐解かれるにつれ、測定という行為に対してもっと謙虚にならなければならないことに気づかされる好著です。

## 演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① 第2節で学習したように、人事評価の基準には、能力評価、情意評価、行動評価、バリュー評価、業績評価の4種類がありました。それぞれの基準が何を重視するものかに触れながら、特徴をまとめることが重要です。能力評価は将来的な成果を期待し、その人が保有する潜在的な能力（職務遂行能力）を、情意評価は仕事に対する態度や意欲を、行動評価は成果に直結する行動（コンピテンシー）を、バリュー評価は経営理念に基づく日常業務での行動を、業績評価は目標管理を通して企業目標と個人目標を結びつけ、企業に対する貢献度を、それぞれ評価するものでした。特に、特定の職務で高い業績を発揮する行動特性を指すコンピテンシーと、職種横断的に設定される職務遂行能力には、前者が顕在能力、後者が潜在能力で、性質が異なることを理解しておいてください。さらに、従来の日本企業では、職能資格制度を基軸に能力評価や情意評価が重視されてきましたが、近年のプロフェッショナル化の進展や評価の曖昧性の問題を背景に行動評価や成果評価が中心に行われるようになったこと、またグローバル化により多様な人材の行動に統一化を図ることを目的にバリュー評価が導入されつつあることを、新聞や雑誌の情報にも着目しながら、まとめてください。
  
- ② 人事部へのインタビューや、人事制度に関する社内資料をもとに、所属組織で採用されている人事評価の基準を調べてください。ただし、難しい場合は、上司がどのような基準を重視して自分を評価しているか、聞き取りをしてみましょう。また、自社の人事評価の優れている点と問題点については、①でまとめた、5種類の人事評価の基準のメリットとデメリットを整理して、分析することがポイントになります。問題点が抽出された場合には、解決策まで提示できれば望ましいです。例えば、全員一律に成果評価が重視されている組織があるとすれば、営業部門は数値目標が明確なため成果評価や行動評価の割合を多くし、生産部門は技能伝承やチームワークが求められるため能力評価や情意評価の比重を高めるなど、各職種の仕事特性に応じて評価基準を変える、といったアイデアが挙げられます。
  
- ③ コーヒーブレイクで取り上げたサッポロビールの事例にもあるように、ノーレイティングを導入した場合、人材育成を主眼に置いて1 on 1 ミーティングや多面評価による相互フィードバックに多くの時間が充てられることになり、管理職の負担が増加する可能性があります。その他には、現場に配分された賃金の原資をもとに、個人の給与は現場で決定されることとなりますので、その際の基準を十分に従業員に説明することが必要になってくるでしょう。