



【人事機能：外周(タレントマネジメント)】 人事評価

JSHRM理事長 山崎京子 / JSHRM会員 酒井之子

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management = JSHRM)は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



連載第14回は、HRMナレッジ・マップの「外周(タレントマネジメント)」における「人事評価」がテーマとなります。人事実務家であれば、人事評価は従業員の行動に最も影響を与える人事機能であるという実感があるのではないのでしょうか。評価は処遇と連動するため、従業員にとっては生活にも直結することから、評価基準やその結果に対して敏感に反応するのはもったもなことです。

それほど重要な人事評価ゆえに、その制度設計にはこれまでさまざまな工夫がなされてきました。本誌10月号の特集「評価 本質を押さえた「評価」へ」では、制度設計について詳しく解説がなされていますので、本連載ではそれらを補完する理論的な説明を行うことにします。

人事評価の歴史的経緯

日本では評価のことを「人事考課」という言葉で表現することもあります。その語源は中国由来の王朝における官僚の勤務評定だとされており、3年間の成績を評価し、3度の評価結果で才能に適した処遇が行われていたようです。このように、組織で働く人に対する評価と処遇の重要性は古くから認知されていたものの、そこから時代を経て1900年代初頭の大量生産を志向した科学的管理法においては、生産の量と質に焦点を当てた成果評価だけが重要な指標となっていました。

その後、産業組織心理学の発達と共に、その研究成果が軍事を含む産業場面にも活用されるようになり、それまでの生産量や欠損率、売上げといった成果評価、および知識やスキル、人柄などの個人特性評価から、現在では行動を測定する行動評価へと人事のアプローチが移行していったとされます¹。

このように、今日の人事評価は産業組織心理学や組織行動論といった理論による裏付けと共に発達してきましたので、基礎理論を知らずに安易な制度設計をすることは避けたほうがよいでしょう。

仕事の流れ

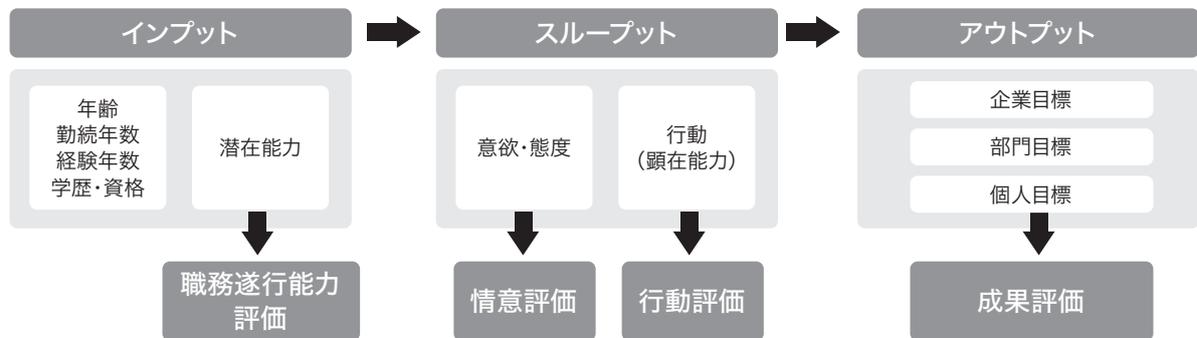
インプット、スループット、アウトプット

まず、さまざまな人事評価の仕組みを仕事の流れに即して考えてみます。図表1は、人間という処理機能を介して付加価値のある最終成果が生み出されるまでの流れをインプット、スループット、アウトプットというプロセスで示しています。

人事評価の歴史でも言及したとおり、当初はアウトプットに着目をしていました。生産量や売上げといった「成果評価」は定量的な測定が可能で客観的ですし、何より経営に直接影響を及ぼす評価基準のため経営者には好まれていました。ところが、最終成果だけで人を評価することによる弊害が発生するようになります。自分の成果を誇張するためにチームワークが機能しなくなったり、不正が発生したり、時には高いノルマ達

1 参考文献：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。

図表1 仕事の流れと人事評価の4つの基準



資料出所：上林憲雄・厨子直之・森田雅也(2010)『経験から学ぶ 人的資源管理』有斐閣、p.120、一部修正

成のプレッシャーからメンタルヘルスの問題も浮上してきます。そのうちに人的資源管理の歴史の中では、人間を機械のごとく数値だけで判断することは望ましくないと理解されるようになりました。でも、こうした現象は当時に限らず今日でも発生していることを忘れてはいけません。

では、成果評価はやめたほうがいいのか、というほど単純な話ではありません。人間のモチベーションや成長を促進しつつ、かつ成果評価を行う方法として1960年ごろから目標管理 (management by objective and self-control, 以下MBO) が用いられるようになったのです。その基礎理論となる「目標設定理論」と「ハーズバーグの2要因理論」については、のちほどご説明しましょう。

さて、成果を生み出すためのインプットに目を向けてみましょう。年齢、勤続年数、経験年数は「経験を積み重ねるほど熟達化が進む」という仮説が成り立つ

時代、業界、職種では意味があることかもしれません。学歴、資格も「高度専門技能」が求められる仕事では必要なことでしょう。でも、実際に職場を見渡すと、こうした経験や技能を保有しながらも成果が出せない人材も見受けられます。それはなぜなのでしょう？

それは、職務遂行能力（企画力、判断力、折衝力、指導力など）である潜在的な力のほうが重要だからだ、と考えたのが日本企業の人事評価の特徴です。「結果は後からついてくる」という考え方です。そして、長期雇用のなかで習得した潜在的な「職務遂行能力」を評価し、従業員の格付け（職能資格制度²）に反映するという仕組みを作りました。その背景には、定期的な人事異動を可能にするために、どの部門、仕事でも適応できる汎用的な能力にする必要があったとも言えます。こうして日本企業は長らくの間、成果評価より能力評価のほうに重点が置かれてきました。

では、インプットとアウトプットの間にあるスルー

2 詳細は連載第7回「等級制度」に記載していますので、ご参照下さい。



山崎京子
(やまざき きょうこ)

JSHRM理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャパンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了、2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士（経営学）。



酒井之子
(さかい ゆきこ)

桃山学院大学ビジネスデザイン学部ビジネスデザイン学科 特任准教授。人・夢・技術グループ株式会社 社外取締役。筑波大学卒業後、日本アイ・ビー・エム株式会社で、システム開発、コンサルティング、人事・リーダーシップ開発に従事。その後、コニカミノルタジャパンにて、人材開発、ダイバーシティ推進を担当。人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメントを中心に研究活動・教育活動・実践活動を行う。法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン学専攻修了(MBA)。中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程修了。博士（経営管理）。JSHRM会員。

プットは何を意味しているのでしょうか。ここには意欲・態度を評価する「情意評価」があります。真面目な仕事ぶりや、チームワークを重んじているかどうか、といった仕事に向き合う姿勢を見るものですが、どうしても評価者の主観的なバイアスが入りやすくなります。

そこで登場するのが「行動評価」です。行動は潜在能力と異なり観察が可能で、行動は成果をもたらす先行要因にもなります。営業担当者を事例にすると、成果評価では売上高や顧客満足度になりますが、行動評価になると「お客様のニーズに沿った商品説明をしているか」「購入後のお客様に対してすぐにフォローアップの連絡をしているか」といった、売上げや顧客満足につながる「行動」が評価基準になるのです。この行動評価は「コンピテンシー」とも呼ばれますが、実は「コンピテンシー」の直訳は「能力」となることから、1990年代後半に日本に導入された際に伝統的な日本企業の「能力評価」と混合されやすかったため、英語のまま「コンピテンシー」、もしくは「行動」「顕在能力」といった表現で説明されています。「コンピテンシー」の基礎理論についても、のちほどご説明しましょう。

MBOの基礎理論

目標設定理論、ハーズバーグの2要因説

MBOの理論的源流は、日本でも知られるドラッカーが1954年にその著書の中で言及した「目標と自己統制による管理」にあるとされています。その後、1984年にロックとレイサムが「目標設定理論」をモチベーション理論の1つとして世に広めていきました。この理論には、4つの重要な要素があります（**図表2**）。

こうした理論を知らずにMBOを形式的に導入し、目標は上司が一方向的にKPIとして高いノルマを設定し、フィードバックもコーチングもなく、ただ「達成しろ」と叱咤するような職場環境では、MBOは形骸化して成果は到底期待できません。

また、心理学者のハーズバーグが1959年に発表した研究成果に、人間の満足をもたらす「動機づけ要因」と不満をもたらす「衛生要因」は別の要因である、

図表2 目標設定理論の4要素

1. 困難な目標のほうが、やる気を引き出し高い成果を生む(ただし、達成不可能なほど高すぎる目標ははじめから努力を放棄する)。
2. 数値目標や期間などが具体的な目標のほうが、「最善を尽くす」といった漠然とした目標より高い成果を生む。
3. 目標は一方向的に他者から指示されるものではなく、個人が主体的に設定するか、受容できるものであれば、努力と高い成果を生む。
4. 目標達成の過程で成果の水準をフィードバックされることにより、やる気が引き出され高い成果を生む。

と主張する「2要因説」は人事実務家にとっても必須の理論と言えるでしょう。会社の方針や上司との関係、労働条件、給与などは不満をもたらす要因ですが、それらが改善されたとしても強い満足にはならないので「衛生要因」と名付け、仕事の達成感や他者からの承認、仕事そのものや責任をもつことは満足をもたらすので「動機づけ要因」と呼びました。

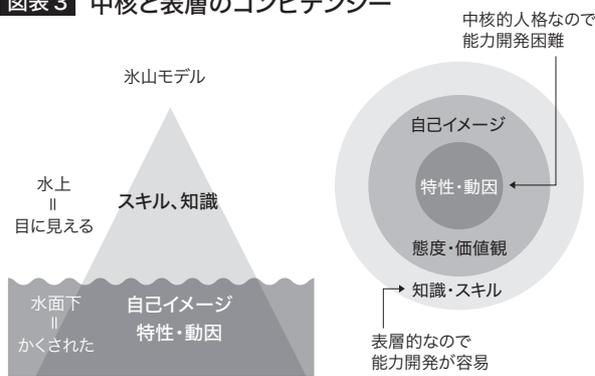
この2要因説は一般的にはMBOの基礎理論とはいわれていませんが、MBOによる「企業目標と連動した個人目標を自律的に設定する」という仕組みは、受動的に仕事を待つ姿勢よりはるかに「仕事の達成感」や「企業への貢献」を実感できる機会を提供しており、報酬との連動によって承認欲求も満たされる理にかんたった制度と言えるでしょう。

行動評価の基礎理論

コンピテンシー

コンピテンシーという概念は1970年代に発生したといわれています。研究者によってその定義は異なるものの、中核的な部分としては①高業績と関連し、②行動として顕在化することを特徴とした能力の一種として理解されています(高橋, 2010)。数多くの研究の中でも、1993年にスペンサー&スペンサーによって出版された「Competence at Work: Models for superior

図表3 中核と表層のコンピテンシー



資料出所:『コンピテンシー・マネジメントの展開(完訳版)』p.14 一部修正

performance³は、コンピテンシーの辞書(ディクショナリー)のみならず、人的資源管理の各機能(採用、評価、人材開発、キャリア開発など)への応用についても詳しく言及されていることから、コンピテンシーの原典と評されています。彼らのコンピテンシーの特徴は、コンピテンシー特性を中核と表層に分けて5つのタイプにしている点です(図表3)。

中核にあたるのが、動因(達成志向など)と特性(感情の自己コントロールなど)で、中間層にあたるのが自己イメージや態度、価値観(リーダーであることに

価値を置くなど)です。これらは中核に近いほど能力開発に時間が掛かります。他方、表層に相当する知識(専門知識)やスキル(分析志向など)は、後天的であるため能力開発が容易だとしています。こうした中核から表層までを6領域20要素に整理したものが、**コンピテンシー・ディクショナリー**と呼ばれているものです(図表4)。

彼らのコンピテンシー・ディクショナリーが実務家にとって大変使い勝手が良かった理由として、それぞれのコンピテンシーの測定尺度である行動レベルが具体的に記述されていたことがあげられます。例えば、「チームワークと協調」のコンピテンシーは図表5のように-1から7までの9段階のレベル分けがなされています。このレベルに基づけば、採用基準や評価基準などを設定することができるようになります。

これまで外部専門家に自社のコンピテンシー設計を依頼せざるを得ないと思っていた人事担当者も、こうした**ディクショナリー**をたたき台にすれば社内でも議論を重ねることも可能ですし、**自社に適したコンピテンシーの開発をすることで制度設計に魂を吹き込むことができるのではないのでしょうか。**

図表4 スペンサー&スペンサーによるコンピテンシー・ディクショナリー



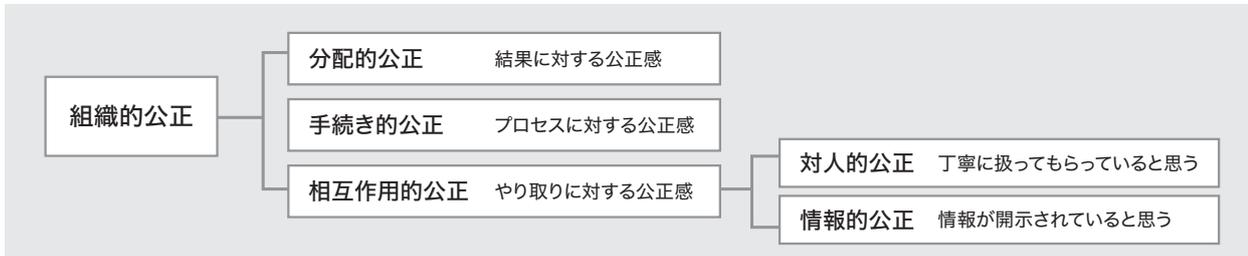
3 邦訳:梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳『コンピテンシー・マネジメントの展開(完訳版)』生産性出版、2011。

図表5 チームワークを助長するコンピテンシー

-1	非協力的。ほかの人たちを邪魔し、問題を引き起こす。
0	中立的。中立的立場を保ち、受け身でチームに参加しない。どのチームにも属さないこともある。
1	協力する。喜んで参画し、チームの決定をサポートする。すぐれたチームプレーヤーとして、自分の持ち分の仕事をきちんとこなす。
2	情報を分かち合う。ほかの人たちに情報を提供し、グループで起こっていることをつねに知らせ、適切で、有用な情報をみんなと分かち合う。
3	前向きな期待を表明する。ほかの人たちに対して前向きな期待を表明する。チームメンバーを前向きな言葉で表現する。理由を述べることによって、ほかの人たちの知性に経緯を表す。
4	インプットを求める。ほかの人たちからのインプットと専門知識を本心から評価し、ほかから学ぶことを楽しむ（とくに部下から）。特定の意見決定とプランを産むことを実現するために、ほかからアイデアや意見を求める。グループのすべてのメンバーがプロセスに貢献できるように参加を促す。
5	ほかの人たちをエンパワーする。すぐれた業績を収めた人を公の場で賞賛する。ほかの人たちを励まし、エンパワーし、彼らが優秀で、重要であると確信するように導く。
6	チームを築く。友好的な雰囲気、すぐれたモラル（やる気）、協力を促すよう行動する（パーティーや集まりを開いたり、グループのシンボルを作ったりする）。外部の人たちからのグループの評判を守り、評価を高める。
7	対立を解消する。チーム内の対立を公の場に持ち出し、対立の効果的な解決を促し、実行する（課題を隠したり、避けたりせず、対立を解決するアクションを実行する）。

資料出所：『コンピテンシー・マネジメントの展開（完訳版）』p.79

図表6 組織的公正



資料出所：伊達洋駆(2022)『現場でよくある課題への処方箋—人と組織の行動科学』すばる舎、p.81 一部修正

公平な評価は可能か？

組織的公正

最後に、実務家の皆様を最も悩ませるのが「公平な評価」問題に関する理論です。組織行動論ではこの問題を「**組織的公正**」という概念で説明をしています。組織的公正には3つの下位概念があり、評価結果とその報酬に対する公平感（例：チームに貢献していないメンバーにも他のメンバーと同じ報酬が支払われるなど）を示す「**分配的公正**」、結果に至るまでのプロセスに関わる公平感（例：一貫性がなく偏見があるなど）を示す「**手続き的公正**」、そしてコミュニケーションに関わる「**相互作用の公正**」です（**図表6**）。こう

した理論的な理由からも、次の「HRMナレッジ・ディクショナリー」で解説しているような人事評価の運用への配慮が必要不可欠なのです。

人事評価とは人間が人間を評価する活動ですから、主観を完全に排除することは不可能です。でも、完全無欠な評価結果であれば従業員は納得し、満足するとは限りません。KPI評価のように客観的な数値だけで合理的な評価をしたつもりでも、意図せざる結果として不正が発生したり組織が疲弊したりすることもあります。心をもつ人間の複雑な感情、態度、行動を理解し、人事制度を適切に設計・運用するためにも、産業組織心理学や組織行動論における基礎理論を理解しておくことが非常に重要なのです。

やプロセスを理解することで、自分の成果や成長につながり、管理職は、これらを部下に丁寧にコミュニケーションしていくことも大切になっていきます。

評価者研修のポイント

皆さんの企業では、評価制度について、社員にどのようにコミュニケーションを行っているのでしょうか？人事部からのレターでの通達、制度変更時の説明会などにとどまっている場合もあるかもしれません。特に評価者である管理職は、制度の意義や部下の目標設定、フィードバックスキルについて、学ぶ必要があり、管理職の「人材開発」の重要な位置づけと言えます。自分の上司や先輩の管理職から学ぶ OJT、評価者研修といった Off-JT があげられます。ここでは、評価者研修のポイントについて、紹介していきましょう。

評価者研修の目的は、管理職が評価制度の意義や仕組みを正しく理解し、適切な目標設定、公正な評価、部下とのより良いコミュニケーションができるようになることです。プログラム開発手法の **インストラクショナル・デザイン⁷** の、ニーズ分析、コースデザイン開発、実施、評価フォローアップの4つのステップに沿って説明していきましょう。

● ニーズ分析

評価者（管理職）の課題から施策検討をしていきますが、企業や部門の特徴、新任管理職が経験が長い管理職か、など対象者によってニーズが異なる場合もあり得るでしょう。どんな課題を重点的に解決したいのか、各部門の **HR ビジネスパートナー** と連携することも必要です。

● コースデザイン開発

項目としては、経営戦略と人事戦略、評価制度の設計思想、カルチャーとの関連、報酬との連動、評価基準、評価制度の運用体制が含まれます。制度の説明のみならず、フィードバックの練習や、目標設定・評価のケーススタディなど、実践で使えるスキルを学ぶことが重要になります。

評価に関しては、評価者（管理職）と被評価者（部下）の職場での関係性や共に過ごす時間の違いなどが

ら、さまざまな評価バイアスが起き得ます（図表 8）。特に行動評価において、評価者の主観から発生しやすい評価エラーを学んでおくことも、バイアスの是正につながります。

● 実施、評価フォローアップ

実施時期や回数の設計も重要な要素の1つです。評価研修は、評価のサイクルに合わせて目標設定、評価、フィードバックのタイミングが考えられます。制度が変更になったとき、管理職に新たに任用されたときだけというケースも聞きますが、評価をルーチンにせずに、スキルアップを継続的に行うことで、チームの成果、部下の育成につながっていくでしょう。また、フィードバック面談後に、フォローアップのプログラムを実施しているところもあります。評価の振り返りをし、管理職同士で工夫していることや課題などを共有するセッションは、経験からの学びを定着する取り組みと言えるでしょう。

目標管理のポイント

目標管理による人事評価では、最初の目標設定が肝心ですが、曖昧でアクションに結びついていないと部下と認識がずれる可能性が高くなり、達成への取組みや評価のサイクル（図表 7）がうまく回らなくなります。目標設定の5つのポイントの「**SMART の法則**」が参考になるでしょう（図表 9）。

1 on 1、フィードバック、コーチングのポイント

1 on 1、フィードバック、コーチングは、近年、よく聞くようになってきました。人事評価のプロセスにおいて、重要な施策・スキルの1つです。社員への評価の伝達には、当然のことながら、評価者が部下に直接丁寧に行うことが大切で、単にレーティングと「頑張ったね」「頑張れよ」といった主観的なことだけでは、部下に納得と今後につながるアクションをしてはもらえません。管理職に「フィードバック面談で一番気になるのは、どんなことですか？」と質問すると、「評価が悪かった部下への接し方」をよく聞きます。

もう1つ忘れてはならないのは良い評価の部下への伝え方です。評価された事実と、さらなる成長に向け

7 第13回「人材開発」のHRMナレッジ・ディクショナリーで、研修プログラムの開発手法について解説しました。

図表8 評価バイアス

エラー	内容
ハロ一効果	とくに優れた点や劣った点についての評価に、それ以外の点に関する評価が影響されてしまう
論理的誤差	密接な関係がありそうな考課要素が関連づけられてしまう
寛大化傾向	評価者の自信欠如から甘めに評価してしまう
厳格化傾向	辛めに評価してしまう
中心化傾向	厳しい優劣判断を回避して評価が中央に集中してしまう
逆算化傾向	先に全体の評価結果を決めて、それに沿うように個別の評価を行う
対比誤差	自分の得意分野であるほど辛めに評価してしまう
遠近効果	最近の事柄への評価が何カ月も前の事柄への評価よりも大きく影響してしまう

資料出所：平野光俊、江夏幾多郎(2018)『人事管理 -- 人と企業、ともに生きるために』有斐閣スタジオ、p.138

での対話がおろそかになると、モチベーションも能力も成果も高い人材が、より良い場を求めて組織を退出していくといったケースを聞くことがあります。ここでも、「良い評価なんだから、簡単に済ませても問題ないだろう」というバイアス（思い込み）が起きる可能性があります。むしろのこと、一人ひとりの成果を高めて、その総和である組織の力を高めるためには、面談にあたって、全員に対しての準備と丁寧な実施が大切になってきます。

また、面談では、過去の結果を振り返る「フィードバック」に加え、将来の仕事の質につながる「フィードフォワード」⁸の要素も重要になります。コーチングの手法の1つのGROW（Goal：目標設定→Reality：現状把握→Options：選択肢の検討→Will：意思確認）モデルが参考になるでしょう。フィードバックやコーチングの具体的なスキルは、さまざまな書籍で紹介がされているので、参照いただければと思います。

▶ 評価者の選定

運用面で、もう1つキーになるのは、誰が評価するのか？の体制です。チームの成果、部下の成長やキャリア形成支援に責任をもつ直属の上司が1次評価者となりますが、1人の主観だけによるバイアスや、チーム間での大幅な偏りを軽減するために、1次評価同士の調整会議や2次評価者が部門全体を見る体制が取られます。2次評価者は、1次評価者が基準に沿っているか、評価エラーがおきていないか、各チームに発

図表9 SMARTの法則

S	Specific(具体的に)
M	Measurable(測定可能な)
A	Achievable(達成可能な)
R	Related(経営目標に関連した)
T	Time-bound(時間制約がある)

生し得る評価の大きなバラツキの調整といった、部門全体のマネジメントの役割を担います。

HRビジネスパートナーも、単なる進捗管理にとどまらずに、1次評価者・2次評価者のプロセスが公正に行われているか、評価者のスキルアップ・育成、丁寧なフィードバックが行える環境づくりといった支援をする重要な役割を担うこととなります。また、被評価者も、「指示された目標の評価を他者から受ける」受動的な姿勢から、目標設定と自分の成果に責任をもち、主体的に人事評価のプロセスに関わることが求められるようになっていくでしょう。

評価制度が半年や1年間のスパンだとしても、評価者は、短いサイクルでのフィードバックが重要になります。昨今では、リモート環境で働く部下をどう評価するのか、話題になっていますが、同じ場所で仕事を行えば、公正で納得感がある評価ができるのか、ということでもありません。グローバル化されている組織では、物理的に異なる国に上司がいる場合もあります。働き方の多様化が進むなか、ダイバーシティの視点がより求められてきています。いずれも、継続的なコミュニケーションによる管理職と部下との信頼関係の構築が重要になります。

8 第8回「業績管理」で、個人目標の指標では、Key Performance Indicator(業績結果を見て過去を振り返るFeed-back)、Key Process Indicator(プロセスに注目し、将来に向かうFeed-forward)の両方が重要である旨の説明をしました。