

「測りすぎない人事評価」の可能性

神戸大学経済経営研究所准教授 江夏 幾多郎

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに

組織・管理者・従業員のそれぞれが、人事評価に対して苦手意識を持つ傾向にあるようだ。パーソル総合研究所が2021年に行った『人事評価と目標管理の実態調査』によると、従業員のうち人事評価に一定程度以上の不満を持つ人々の比率(38.3%)は、一定程度以上の満足を持つ人々の比率(19.7%)を上回っている。人事評価の手段としての目標管理について言えば、「目標設定面談が形骸化し、コミュニケーションが十分でない」とする従業員が全体の半分弱(43.3%)おり、彼らのニーズに応えきれない管理者が多いことがうかがえる。また、半数以上の組織が「従業員の仕事へのモチベーションを引き出せていない(55.8%)」「従業員の成長・能力開発につながっていない(53.3%)」「成果を出した人材を報いる処遇が実現していない(51.9%)」としている。

組織、特に人事担当者や管理者が「従業員の貢献の正確な測定」を目標としつつ、現実には達成できないことが多い。筆者は、こうした事態の原因を当人たちの努力不足に帰するのには無理があり、正確な測定を不可能にする構造的な要因があると考えている。「正確な測定」は、人事評価の目標として否定されるものではない。しかし、「従業員の貢献」の完全な定義、さらにはそうした定義に基づく正確な測定をやろうとするほど、その困難さが際立ってくる。そうした人事評価には、常に不満の種が潜んでいる。

人事担当者、管理者、そして何より従業員に

よる人事評価への不満を防ぐ鍵となりうるのが、「測りすぎない」ということである。なぜそれが望まれるのか、どう進めてゆけばいいのか、以下で考えたい。

1 「従業員の貢献を正確に測る」とは？

従業員の組織への貢献としては、仕事への意欲、仕事上で用いられる能力、実際の仕事上の行動、同僚との関わりあい、仕事上の成果などが挙げられる。組織や管理者、すなわち評価者が、これらの大小について適切に評価をしてもらうことが、評価や報酬、さらには組織に属することへの従業員の納得感や満足感につながる。

しかし、従業員による自己評価と、周囲による他者評価とはかかずれがちである。とりわけ、自己評価は他者評価を上回りかねず、それが従業員による人事評価への不満の多くを生み出している。こうした事態を回避するため、組織や人事担当者が重視し、評価者に求めがちなのが「正確な評価」である。従業員の貢献を成す要素を適切に定義し、それらの実態を明らかにし、評価者と従業員が情報共有すれば、自己評価と他者評価が一致し、従業員の納得感が確保されるという想定が、そこにはある。

従業員の貢献要素の一部は、その大小を数量的に把握すること、そしてそれを通じた評価の正確性の確保が容易だとされる。例えば、受注金額や発明の数が、そうした貢献に該当しよう。同じ事実に対する人々の認識はずれにくいだろうし、ずれていたとしても議論を通じた収束はしやすいだろう。

その反面、数量的に把握することが困難だとされる貢献要素もある。そうした要素について

は、単なる情報収集を超えた、それについての評価者による解釈や判断、すなわち測定、そして測定結果についての評価者と従業員の間での合意形成が欠かせない。そして、こうした一連の評価プロセスをより正確なものにするため、貢献の数値化が試みられる。例えば、「指示を待つことなく自ら解決策を編み出している」などといった測定尺度を設け、評価者に「1:全く当てはまらない~5:よく当てはまる」といった選択肢（評点）の中での回答をさせるような取り組みである。

「正確な人事評価」という言葉が意味するのは、第一に、従業員の貢献を構成する要素の必要十分な抽出である。ここがおろそかでは、いくら測定法を磨いても元も子もない。その上で第二に、測定上のエラーを無くすことである。人が人について解釈・判断する時にはとかくバイアスが混じりやすいため、妥当性のある測定尺度を使用することが、実務の世界でも学問の世界でも重視されてきた。妥当性とは、その尺度が測定すべきものを測定できることを意味する。

測定尺度の妥当性の主要な条件が、信頼性、すなわち精度の高さである。例えば、ある評価要素（能力・行動・成果など）について、ある測定尺度を用いて異なる2時点で測定し、同じ評点がつく場合には、その尺度は「安定性」が高いと言える。ある貢献要素について、それに関する尺度を用いる2人の評価者が同じ評点をつける場合には、その尺度は「評価者間信頼性」が高いと言える。

さらには、一般的に、ある貢献要素について一つの尺度で捉えようとする、その尺度の妥当性、とりわけ代表性が十分に確認できない。そこで、ある貢献要素に関する複数の測定尺度を用いることが有望になる。もしそれらが示す評点が同等になる、例えば、評価対象者であるA氏、B氏、C氏について、ある評価尺度と別の評価尺度が共に「4点、3点、2点」と示す場

合、これらの測定尺度の間の「内的一貫性」は高いと言える。

測定尺度の妥当性は、信頼性とは別の観点からも確証されなければならない。例えば、それが意味することについて専門的・論理的に考えを突き詰めると、ある測定尺度が従業員のある貢献要素を十分に捉えていないと判断せざるをえない、ということがありうる。この場合、いくらこの尺度の信頼性の高さが統計的に示されたとしても、「内容的妥当性」が低く有用ではない、と評される。

2 正確性は実現するのか？

それでは、測定上の妥当性・信頼性の高い測定尺度によって人事評価の正確性が確保されるのかと言えば、そうとも言い切れない。

第一に、いくら質のよい測定尺度を複数用意したとしても、それらによって従業員の貢献の全貌を把握することは不可能である。「取りこぼし」も放置したとしても、主観的要素の強い「総合的判断」による補正を加えたとしても、正確性からはかけ離れてしまい、その観点での従業員の不満、彼らからの批判は生じうる。

第二に、「取りこぼし」を最小化するために測定尺度を数多く用意すればするほど、評価者と従業員の双方がそれを受け止めにくくなる。それは、評価者にとっては、評価作業の増大、それに伴う人事評価の正確性の喪失を意味する。また、従業員にとっては、膨大な情報を受け取るための認知上の負荷の増大を意味する。測定上の妥当性・信頼性を高めるための取り組みが、結果としてそれらを低めることに繋がりがねない。

第三に、測定が正確であればいいとは限らないことも、人事評価の正確性を結果として阻んでしまう。従業員の貢献に関しては、正確に測れるものが、組織にとっての重要な貢献であり、優先的に測るべきものであるとは限らない。例えば、管理者のマネジメント能力、研究開発職

の創造性は、表面的に観察可能で、しばしば数量的な把握が容易な物事では十分に捉えられない。労働時間で捉えようとするのはもっての外である。この場合、従業員の組織への貢献の「本質」に迫ろうとするほど、評価の正確性のある程度犠牲にしなければならない。

そもそも、ある数量的指標や測定尺度が人事評価において重視されるのは、「従業員の貢献」という概念が根本的に主観的なものだからである。この主観性は、事業構想や経営理念といった組織の「ありたい姿」、さらには、長年培われてきたいわく言い難い慣習に根ざしている。人事評価の根底にあるのは組織の主観であり、その主観に同意や共感ができる従業員と良好な関係を築くため、彼らの貢献をなるべく正確に数値化しようとするのである。組織の主観に同意・共感できない従業員にとっては、人事評価のための数量的指標や測定尺度も受け入れ難いものになるだろうから、正確性を追求する効果は限られてくるか、かえって逆効果にもなりうる。

3 「これまで」に加え「これから」にも視点を持つ

従業員による組織への貢献を正確に捉えることは、困難であるのに加え、常に合理的だとは言えない。人事評価の正確性を組織が追求しすぎることで、その実現への期待値を従業員が高めてしまい、結果として組織が従業員を裏切ることになりかねない。

もちろん、多くの従業員の目から見て水準が明らかに異なる貢献に対して同等の評価を与えることや、同等の貢献に対して明らかな評価差を設けるようなことは避けなければならない。しかし、正確性や情報公開にこだわりすぎることで、評価者と従業員の双方で不満が蓄積されかねないことは、無視できない。

ここでは、人事評価に対して、「従業員のこれまでの業績を正確に測定する」というものにとどまらない、別の役割も付与する必要が出てく

る。別の役割の候補であり、この四半世紀ほど、海外を中心に研究が進んでいるのが、「従業員のこれからの業績を高める」というものである。従業員を仕事や成長に対して動機づけるという大目的に対し、これら2つの役割は、単独では十分な貢献ができない。しかし、併存することで、それぞれの役割における不十分さへの従業員の不満は一定程度以上抑えられ、人事評価への全体的な納得感は高まると考えられる。

従業員の将来の業績を高めるための活動のことを業績管理(パフォーマンス・マネジメント)と言う。人事領域における業績管理に関する主要なテキストによると、それは、以下のような事柄を管理者(評価者)が行うことを意味する。

- 組織の目的や価値についてのビジョンを共有する
- 従業員が何をどうなすべきかについての期待を定める
- 高い業績が意味するものやその実現手段についての理解を確認する
- フィードバックによって目標への従業員の一体感を強める
- 従業員自身が周囲と率先して対話できる

業績管理論においては、従業員の業績向上や成長を支援する、そのためのオープンで緊密なコミュニケーションをする、ということが管理者の役割としてクローズアップされている。この時、人事評価は、職場での日常的なコミュニケーションの材料の一つ、有用な道具となる。そもそも人事評価を構成するさまざまな評価項目は、組織から従業員への期待を示している。また、目標管理等で従業員が主体的に定める目標、すなわち評価項目は、組織により承認された、従業員から組織への期待である。そして人事評価の項目自体、職場や各従業員の状況を踏まえて柔軟に変更しうる。

人事評価というメディア(媒体)には、職場

のメンバー同士が、それぞれを尊重し、協力し合えるきっかけが含まれている。少なくとも、そのように用いられるポテンシャルはある。評価者がこうしたポテンシャルを率先して活かすことで、たとえそれが人事評価の正確性を保証しないにせよ、従業員の仕事や成長に対する前向きな意欲を醸成できると考えられる。従業員一人一人からすると、人事評価情報が、将来的により望ましい報酬を獲得するための手になりうるためである。そして、人事評価に関わることで、周囲との有意義な関係を想起しやすくなるためである。

こうした業績管理については、一部の研究や実務では四半世紀ほど前から真剣に取り組まれてきたが、特に日本においては、社会全体における合意には程遠いのが現実である。このことが、人事評価における正確性追求という価値観、日常から離れているからこそその厳格性が維持できるという認識の根強さを物語っている。

しかしそもそも人事評価は、組織と従業員が目標を統合し、望ましい将来に向けて従業員が歩むことを支援するものである。従業員の報酬を決定するための根拠に限るべきではない。「従業員のこれまで」を正確に把握し、それを報酬に結びつけるべきかどうかは、まずは、評価者や従業員の意識、あるいは人件費の状況などを踏まえ、実現可能であるかどうかを考えなければならない。また、従業員の個人特性や仕事環境を踏まえ、彼らの「これまで」を正確に把握することが、「これから」の発展に資するかどうかも検討しなければならない。もし従業員の長期的な業績向上に繋がらない場合、報酬決定を厳格に行うためのツール、という人事評価の役割自体を見直すことも選択肢に上がるだろう。

著者略歴

神戸大学経済経営研究所 准教授
江夏 幾多郎 (えなつ いくたろう)

博士 (商学) (一橋大学)
2008年4月-2011年3月名古屋大学大学院経済学研究科
講師
2011年4月-2019年8月同准教授
2019年9月から現職
2021年7月 - 日本労務学会 会長
2022年5月 - 南あわじ市 専門委員

著書

- ・『人事評価における「曖昧」と「納得」』(NHK出版、2014)
- ・『人事管理-人と組織、ともに生きるために』(有斐閣、2018) 等