

加点評価の本質と人事考課への適用

川 端 大 二

キーワード

加点評価 plus evaluation 減点評価 minus evaluation

大競争 mega-competition 創造 creation チャレンジ challenge

人事考課 assessment of an employee's performance

目標管理 management by results

はじめに

今日、多くの企業が、わが国の人事管理の基本的原理であった減点主義人事から加点主義への転換を図りつつある。大競争時代となって、創造、戦略やチャレンジが企業の盛衰を決するとの認識が急速に高まってきたからである。その必要性和効果は、様々に提唱されている。

「ZD（ゼロ・デフェクト運動）もどきの減点主義を改め、社員の失敗をとがめず、ビジネスチャンスに積極的に挑戦する姿勢そのものを評価するものとして…」(津田達夫)⁽¹⁾「従来の人事考課においては、人の短所・欠点のみに目を向けがちで、あら探しばかりの評価であった。このような短所主義では、結局、社員の自信を失わせ、意欲を低下させがちである。これでは、人材の無駄遣いも甚だしい人事だといわざるを得ない。だれにでも長所と短

所があるから、これからの人事考課は、できるだけ優れている点を引き出し、自らに意識させて、その長所を最大限に生かしていく、いわば長所主義に切り換えていくことが必要であろう。そうすることによって、人材のすべてはより長所をのぼすことができ、自信に満ちあふれ、真の育成と活用を有効なものとしよう。」⁽²⁾ (楠田丘)

しかしながら、加点点評価を導入し始めた現場では、少なからぬ混乱が生じている。減点点評価はわが国一般の価値観に根差したものであって、人々の内面に定着しているため、容易に意識の転換が進まないことが基本的な原因である。それだけではなく、加点点評価そのものの本質が十分理解されていないため、人事考課への適用が曖昧になっていることも大きな原因である。

“加点点評価はマイナス面を見ることなくプラス面のみに着目しなければならぬ”、“加点点評価では社員の甘えが増長する”、“失敗の責任をとらないとなれば、企業は成り立たぬ”などの誤解があったり、加点点評価を標榜しても人事考課のシステムは従来のままで、専ら管理者の意識改革を進めようとするなど、誤った認識や導入の仕方が少なくない。

本稿では、加点点評価が不可欠となった背景を分析するとともに、加点点評価の本質を明らかにし、人事考課への適用法のいくつかを提言する。

1 減点点評価の本質と効果

1-1 減点点評価の本質

減点点評価は、何らかの基準を設定しその達成度を評価するものであるが、基準の未達成部分を減点とする見方をとるため、減点点評価と称される。絶対評価法と相対評価法がある。

絶対評価法は、学校の試験のように100点満点を到達目標とし、ミスをした部分を減点していく評価方法に代表される。この方法は100点以上の部分は評価できないし、またすべてミスした場合は0点となり、それ以下の部分、例えば当該測定方法で測定しようとするレベルに満たない部分などは評価の

対象とはならない。

相対評価法は、平均点を基準として相対的に評価する方法である。かつての学校の成績評価が5段階評定であって、3を平均として1～5に分布させていく方法や、偏差値などに代表される方法である。この方法も、絶対評価と同様にマイナス点がついたり、群を抜いて優れていても5を越えて評価されることはない。

減点評価は、絶対評価が目標の達成度を評価するのに適していること、相対評価が選別に適していることなどに、評価法としての意義を有している。

1-2 減点評価の効果と弱点

仕事の要求水準や期待水準、目標などがあって、それに満たない場合は不十分とする見方や考え方、他人と比較して足りないところを見る評価などは典型的な減点評価である。

したがって、減点評価の風土の下では、きちんとできて当たり前、できないのは能力が低いのか努力が足りないとの見方となるため、成功して当たり前、失敗するのは駄目な人間とみなされることになる。また、未達成部分に着目し、弱点を補って達成を目指すというアプローチとなるため、標準的で質のそろった人材が育成されること、ミスが少なく堅実な仕事となること、規律がきちんと守られることなどから、堅実に業績が達成されかつ人材の最低品質が保証されるようになるなどの特徴があり、日本的経営の効率的展開において、極めて優れた風土であったといえる。

反面、減点評価の風土には次のような欠点がある。

- ・ミスが許されないため、リスクの大きいことへのチャレンジができない。
- ・一度失敗すると生涯駄目人間の烙印を押されるので、リスクのあることは控えるという規範が支配する。
- ・“出る杭は打たれる”という風土となり、個性の開発、発揮が阻害される。
- ・創造性、独創性が開発されない。

結局のところ、創造、チャレンジ、イノベーションなどが阻害されるため、今日のような変革・大競争時代においては、非常に不都合な風土であることが明らかである。「減点姿勢の管理主義は、減点ゼロであっても所詮あるべき姿を超えることはできない。つまり新たな前進を創造しない。いわば、管理された領域での努力であり、自由な自己主張と自己充足への挑戦はないことになる」⁽³⁾のである。

2 減点評価の風土，社風

2-1 集団主義

そもそもわが国は減点評価の風土である。集団主義を基調として協調性を重視し，“和をもって貴しとなす”，“出る杭は打たれる”の強力な風土が形成されてきた。そのため次のような集団規範が確立された。

- ・いかに独創的で優れた意見，アイデアであっても，それが集団の和を乱すようなものであれば排斥する。結果として均質を要求し，異質を排除してきた。
- ・全員の納得を最優先し，個人の突出を許さない。そのため根回しによる事前の合意形成を重視する。

集団の価値基準に合わないものは，それが優れたものであってもマイナスに評価するという徹底した減点評価の風土である。企業内においては，終身雇用，年功序列制も加わって，更に強固な集団主義となり，価値観，論理（思考様式），行動様式を共有するいわゆる金太郎アメ的風土が形成され，減点評価の風土が一層強化されてきた。

2-2 叱って矯正

わが国の教育もまた減点評価を基本にしてきた。企業の要請に基づいて，質のそろったレベルの高い人材を育成するところにその目標をおき，知識・技術教育と協調性の涵養を重視するとともに，偏差値的選別を実施してきた。

評価は本来、学習の到達度を測定するものであるが、「…教育は、やはり社会の中の選別を合理的に果たす役割を持っているのだと、はっきり割り切って考えています…」⁽⁴⁾という思想が脈打っていた。

わが子の教育についての親の考え方も、その流れの中で弱点を補うという発想をとるのが一般的である。数学が弱ければ家庭教師をつけ、英語が弱ければ塾へ通わせたりする。弱いところを強化することにより、欠点をなくして総合的能力を高め、他人との競争に勝つという発想である。これは、叱って矯正するという減点的視点であって、欠点はあっても長所を延ばして個性的な人材を育てるという発想ではない。

3 創造とチャレンジの時代

3-1 変革・大競争時代と日本的経営の終焉

わが国は、経済の持続的拡大基調の中で経済成長を遂げ、企業も大きく成長した。この過程で、国際的にもユニークな日本的経営が定着し、その発展を支えた。ところが世界的な大競争時代を迎えるなど経営環境は大変革を始めた。その主たる変化は次のようなものである⁽⁵⁾。

- ・わが国が経済大国になったことにより、円高、価格破壊、空洞化などがもたらされ、企業の国際化が急進展するとともに、参入障壁の撤廃など、外国からの規制緩和圧力が増大した。
- ・冷戦構造の終焉により、それまで各国の政策の最重要事項であった安全保障の優先度が低下し、経済が第一優先課題となった。そのため、わが国に対しての規制緩和要求が一層強まり、急速に経済規制が緩和されつつある。金融ビッグ・バンはその象徴でもある。規制による保護が撤廃されれば、世界と裸の競争となる。世界的な大競争時代の到来である。
- ・情報化、ネットワーク化が進み、情報革命や国境のボーダーレス化が急進展し始めた。
- ・政治・行政レベルにおいて、国内中心の政策から国際協力・協調の政策

転換が進展し、規制の緩和、情報公開などが進められ、国際的な市場原理を中心とする経済政策への転換が図られつつある。このような環境の下では、従来のクローズな時代の経済政策は効果が期待できず、もはやわが国のみの経済の拡大政策を維持することは困難であり、今後の経済の持続的拡大は望みにくくなった。

企業経営に影響を及ぼすその他のマクロな環境変化としては、価値観の多様化、高齢化・少子化、環境問題、政治改革、行政改革などが挙げられる。

このような状況の下では、従来型の日本的経営はもはや機能し得ない。世界のトップランナーとなった今日では欧米はお手本とはなり得ず、自らビジョンを創造したり基礎研究に力を入れるなど、リスクを負っての自主的、創造的経営が必要である。規制緩和の進展は、護送船団方式の産業政策の終焉を意味し、企業は横並び発想を超えての自主的経営を確立し、高収益構造へと改革していかざるを得ない。業界内協調や系列取引から市場原理に基づいたドライな経営への転換も不可欠となった。株主代表訴訟や監査制度の改正、情報公開要求の高まりなどによって、経営責任は厳しく問われ、経営者天国の時代も終わりつつある。

経済の持続的拡大の終焉により、成長を前提とする企業経営は成り立たず、戦略なき長期的投資には慎重とならざるを得なくなった。また持続的成長を前提とした従来型の年功制を基本とする人事・労務制度も維持できなくなってきた。

3-2 経営・人事改革

このような環境の変革を受けて、わが国の企業は従来型の日本的経営を創造的に破壊して、新たな制度、システム、行動理念を確立すべく改革に余念がない。一般的にその方向は次のようなものである。

- ・協調・保護から競争、市場原理重視へ
- ・追随・模倣から創造、チャレンジへ
- ・業界横並び経営から自主・自律経営、独自ビジョンの創造へ

- ・プロセス・イノベーション（改善・改良）からコンセプト・イノベーション（改革）へ
- ・年功主義から能力・実績主義へ

この変化の実現のためには、わが国が最も得意としてきた集団性、協調性、勤勉性による効率指向から、創造、戦略、チャレンジ指向へと行動原理を変革する必要がある。このことは、横並び下の体力、腕力の経営から自由競争下での知力の経営への転換が必要となったことを意味している。

創造、戦略、チャレンジなどを基本とする知力経営への転換のためには、経営ビジョン、システムなどの改革に加えて、社員個々人の意識・能力の革新が必要となる。そのためには、人事戦略の転換が不可欠である。今日の企業が試みている人事改革のコンセプトは、おおむね次のようなものである。

- ・終身雇用から人的資源管理へ
- ・画一的人事から多様化へ
- ・年功主義から能力・実績主義へ
- ・集団管理から個人尊重の管理へ
- ・猛烈・調整型人材の育成から創造・戦略型人材の育成へ

そして、減点点評価から加点点評価への人事考課の改革である。

4 加点点評価の本質と効果

4-1 加点点評価の本質

冒頭で指摘したように、“加点点評価は長所のみを見てプラスに評価する”とか、“マイナス面があっても、そこは見ないようにする”などと受け止められていることが少なくないが、およそ一方的な視点で評価をすれば、物事をいびつに捉え本質を見誤りかねない。業績や能力の評価がいびつになると、業績向上や人材育成そのものがいびつになってしまう恐れがある。

人事考課の結果を業績評価、能力評価、人材育成などの基礎とするからには、プラス面もマイナス面もきちんと評価して、全容を把握することが必要

である。加点評価の意義が、創造やチャレンジを促していくところにあることを考慮すれば、加点評価を「個人毎の実態をあるがままに見て得点化して加算する絶対評価」であると捉えるべきであろう。プラスの実績はプラスに評価し、実績のないものはゼロ評価、マイナスの実績はマイナスに評価する。これら複数の実績を総合して得点を加算していく。そのため、得点評価とも称される。マイナスがあっても、その後に実績を上げれば、プラス、マイナスで相殺されるところから、敗者復活も可能となる。したがって、減点評価が、目標（理想的基準）を満たせば100満点であり、それ以上の実績をプラス加算する発想がなくマイナスが何時までも残り、敗者復活ができない風土を招くこととは基本的に異なる。

加点評価のもとでは、次のようなアプローチとなる。

- ・個別絶対評価－他人と比べて相対的に評価するのではなく、各人ごとの能力や実績を絶対的に評価する。
- ・青天井の得点－プラス、マイナスの実績を加算する方式のため、100点満点などの上限がなく、成功の得点が大きければ青天井に評価される。同様にマイナスの実績が大きければ、マイナスが底無しとなる。
- ・プロセスの評価－チャレンジして失敗しても、そのプロセスを見て状況の悪さから失敗もやむなしとなれば、責任を問わない。
- ・敗者復活－かなりの失敗をしてもその後に大きな成功を収めれば、前の失敗を帳消しにする。

減点評価が基準に満たない部分を見て評価していくのに対し、加点評価はあるがままに見て評価する。わが国では、これまで減点評価の風土の下で短所や欠点を中心にみる習慣がついているため、長所を見る目が欠落しがちであった。そこで、加点評価の導入に当たって、積極的に長所を捜して評価するという視点を重視していく態度を養成することが必要になる。このアプローチが、“欠点を見ない”とか“長所だけ見ればよい”などの誤解を生んだものである。

また、わが国では、減点評価の視点が内面化されているため、意識しない

でも欠点を見出だすプロフェッショナルとも言えるため、長所の視点を身につければバランスがとれるという意図を理解できなかったり、取り違えたものであるとも考えられる。

4-2 加點評価の効果

加點評価の下では、リスクを恐れずに積極的にチャレンジする気概が生じやすい。そのために、集団規範にとらわれず独創的なアイデアも出しやすくなる。個性を発現し、創造性を開化、発揮させることも容易になる。しかしながら、評価方法を加點に転換したからといって、直ちに優れたアイデアが湧き出るというものではない。能力・実績主義の導入や優れた創造や戦略を高く評価する人事考課果項目やそのウェイトの実現、社員の自由度を高める意思決定システムの改革などが伴わなければ、効果が期待できないことは自明である。

ただし、加點評価の下では、従来の日本的強みであった集団主義による効率化、阿吽（あうん）の呼吸のコミュニケーション、平等から来る組織の安定性などは弱体化する。この強みより知の強みを優先していこうとするのが、加點評価導入の意図であることを意識しておく必要がある。

加點評価の効果は創造や戦略の発揮などにとどまらない。社員の内面に加點評価の思想が定着し習慣化すれば、無意識のうちに相手の長所が見えるようになるため、人間関係や接遇の向上につながるし、自分自身をプラス志向で見ることができるようになる。職場がより明るく活力を帯びることが期待できる。

4-3 減點評価と加點評価の比較

加點評価と減點評価の特質を簡単に比較すると表1のようになる⁽⁶⁾。

表1 減点評価と加点評価

	減 点 評 価	加 点 評 価
視 点	<ul style="list-style-type: none"> ・基準を設定し、不足分をみる ・ノルマ、期待水準、上限 ・リスク、ミスを許さない ・信用重視、ルール重視 ・結果重視 ・相対評価となりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・プラス、マイナスをあるがままにみて合算 ・積極ミスの許容 ・チャレンジ重視 ・過程も重視 ・不作為はマイナス ・絶対評価
ア プ ロ ー チ	<ul style="list-style-type: none"> ・…は良いが…があるからダメ ・言い訳“そうはいっても…” ・叱って矯正する ・トーナメント方式 ・役割をきちんと果たせ ・余計なことはするな ・まじめにやれ 	<ul style="list-style-type: none"> ・…はダメだが…があるから良い…… ・ほめて育てる ・リーグ戦方式 ・失敗をこわがるな ・後は俺に任せろ ・思い切ってやってみろ
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウがきちんと継承される ・マニュアル的实施 ・ミスが少ない、着実な仕事 ・手堅い業務遂行 ・堅実な人間を育てる 	<ul style="list-style-type: none"> ・創造的、開発的 ・チャレンジ意欲 ・戦略的・改革的業務遂行 ・大きな人材の育成
風 土	<ul style="list-style-type: none"> ・手堅い、緊張、ち密 ・沈滞 ・一度失敗すると落伍 ・経験重視、手続き指向 	<ul style="list-style-type: none"> ・活発、はつらつ、がさつ ・前進のエネルギー ・敗者復活 ・革新、戦略重視

6 加點評価の人事考課

6-1 人事考課の歴史

人事制度の基本方針は人事考課によって具体化される。人事考課は社員各人の能力や業績等を評価することにより、社員の価値を評価し、人事管理や人材育成の基礎資料とするものである。評価の内容や優先度は経営ビジョンや戦略に従う。経営ビジョンや戦略の遂行に当たって、どのような能力が重要であるか、どのような実績を評価するかが人事考課の項目とウエイトで表現されるからである。したがって、人事考課表は組織の求める人材像を具体化したものと位置付けられる。

従来型の日本的経営における人事考課は、次のような歴史をたどってきた。

(1) 純粹型年功評価

昭和20～30年代の中心的人事考課であって、学歴、性別、経験年数で評価した。仕事が比較的単純で、経験を積むことによって仕事に習熟し、能力が高まったことと、儒教思想における長幼の序が背景にあった。

(2) 年功制と能力・実績主義の併用による評価

昭和40年代の高度経済成長期における一般的評価方法であり、年功制に能力・実績が加味されるようになった。労働力不足による若年者の優遇、技術革新、国際化の進展などに対応するものである。しかしながら、表面上は能力・実績主義を標榜し始めてはいたが、その実態は年功制の色濃いものであった。

(3) 能力主義・育成型評価

昭和50年代の標準的評価方法であり、人事考課を人材育成と結合していこうとするものであった。高度経済成長の終焉により、少数精鋭化を視野において評価の改革を志向し始めたものである。しかし、まだ年功的色彩が人事考課の中核に残されていた。

これらの人事考課は、いずれも集団主義を基調としていたことから、チームワークや人間関係を重視し、能力、業績、人間性などの評価を中心として、

基準を満たしているか否か，すなわち基準以下であれば減点するという減点評価を基本としていた。

6-2 個別・加点主義の導入

昭和60年代に至り，経営環境の質的变化への対応のため経営を戦略化し始めたことにより，能力・実績主義を徹底するとともに，創造やチャレンジを促すために加点主義を重視し，次のような方法が導入され始めた。

- ・チャレンジ実績による評価—意味あるチャレンジの成功はプラス，失敗してもプロセスを見てやむを得ないものであればプラスマイマス・ゼロ（責任を問わない），チャレンジしない者はマイナスとする。
- ・チャレンジ項目の得点追加—所定の人事考課項目に，チャレンジしたものがあれば項目を追加して加点する。所定の項目では評価できない成果や努力を拾い上げて評価するものである。
- ・敗者復活—直近の業績評価で昇進・昇格，昇給などを決定していく。過去の成績を問わず，敗者復活を可能にする。

もとより加点評価といえども，基準に満たないものやルーチンの失敗，無意味なチャレンジなどは，当然のことながらマイナスに評価される。

7 加点評価実践への提言

冒頭で問題提起したように，企業の現場では，加点評価への転換を標榜しつつも，人事考課のシステムがそのままであったり，改革が不十分であったりして十分に機能していないことが多い。他のシステムとの関係で急速な転換が困難な場合，能力・実績主義に抵抗がある場合，従来の考課システムを一気に転換することに意識的についていけない場合など様々な理由があるが，加点主義人事考課の設計ができない場合や導入の方法がわからない場合も少なくない。

そこで，いくつかの適用例を提言する。

7-1 従来型にチャレンジ項目、得点加算、プロセス評価を導入

最も一般的な人事考課表は、評価項目、評価基準・着眼点、評価欄によって構成されている。評価項目は、能力・適性、勤務態度（取り組み姿勢）、業績等で構成されている。一例を表2に示す⁽⁷⁾。

これらは業種、階層などによって当然異なってくる。したがって、考課表は、それぞれの立場における望ましい人材像を表すことになる。この種のものは、各項目が望ましい基準を提示し、その達成度を評価する減点評価であることが多い。加点点主義への全面的改革を実行する風土にない場合の加点点主義化のステップとして、次の方法が導入しやすい。

(1) チャレンジ項目の追加

あらかじめ設定した評価項目は、現段階においての期待値であって、将来に向けての創造的展開を想定していないことが少なくないことから、意味のあるチャレンジや想定外の成功事例について、2～3の項目を追加できる欄を設けて、チャレンジについて加算して評価する。

(2) 得点加算（青天井の評価）

5を上限とする評価において、特段の成果を上げた項目については、従来項目であっても評点をプラスして、6や7とすることを可能にする。もちろん、その場合は詳細な理由を添付することとする。例えば、仕事を一気に前進させたとか想定をはるかに超えた業績は6とし、全社的な影響を及ぼすような独創は7とする。

(3) プロセス評価

ルーチンの失敗はマイナスに評価するが、意味あるチャレンジの失敗は環境状況やプロセスをみて、やむを得ないものであれば責任を問わず、ゼロ評価とする。更に、意味あるチャレンジの失敗は、その内容をオープンにして共有することによって、次の失敗を防ぐという意義があるとみれば、あえてプラスに評価する。すなわち失敗もプラスに評価することも検討する。

このような評価の導入に当たって留意すべきは、チャレンジを重要視するため、チャレンジしなかった者はマイナス評価とすることである。すなわち、

表2 基礎評価表（記入例：社員一級）

基礎評価表（平成7年度通期）		氏名コード		氏 名	
社員一級・所員一級用		□□□□□□		人事 一郎	
現 所 属 ・ 評 価 所 属			所属年数	配属年月日	
現 所 属 評価所属 人事課			年 ヲ月	年 月 日	氏 名
態 度	規 律 性 (5)	遅刻をしないなど勤務を厳守している力 席間態度、挨拶、マナーはきちんとできている力 報告、連絡、相談を適時行っている力 下位者へ適切な指導の態度を示している力	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	
	責 任 性 (10)	自己の職務を自覚し、誠実に最後まで職務を遂行している力 約束した仕事の期限、期日を守っている力	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	
	協 調 性 (5)	職場全体の態勢・業務向上に意欲を持って貢献している力 関連する仕事について自分の立場、相手の立場を考慮して行動している力 誰とでもうまくやっていくと努力している力	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	
	積 極 性 (10)	業務改善・企画提案を行うなど積極的に仕事をしている力 チャレンジ意識はある力 必要な知識、技能を常に習得しようとしている力	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	
	小 計 (30)		点	点	
能 力	業務知識・技能 (10)	担当業務に必要な専門知識・技能を持っている力 新技術の導入、業務の改善など新しい方法を駆使し、応用している力	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	
	判 断 力 (10)	問題の状況や問題点 課題を的確に把握し、判断を適切に行っている力	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	
	表 現 力 (5)	口頭及び文書において、自分の考えや事実の説明をわかりやすくかつ正確に伝えている力	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	
	交 渉 力 (5)	自分なりの考えを持って交渉にあたり、利害の調整をスムーズにはかっている力 相手の立場に立った発言、考え方ができている力	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	
	実 行 力 (10)	仕事の優先順位を考えた効果的な行動計画を立て業務を適切に遂行している力 状況の変化に適切に対応し、業務をスムーズに遂行している力	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	$\frac{a}{10}$ $\frac{b}{8}$ $\frac{c}{6}$ $\frac{d}{4}$ $\frac{e}{2}$	
	指 導 力 (5)	後進に的確な指導や指導を与えながら、その成長を促している力 自ら中心となって調停者を動員し、リードしている力	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	
小 計 (45)		点	点		
業 績	業績貢献度 (15)	今年度一年間を通じて、業務の遂行により同部署・会社に貢献している力	$\frac{a}{15}$ $\frac{b}{12}$ $\frac{c}{9}$ $\frac{d}{6}$ $\frac{e}{3}$	$\frac{a}{15}$ $\frac{b}{12}$ $\frac{c}{9}$ $\frac{d}{6}$ $\frac{e}{3}$	
	創意工夫改善度 (5)	積極的に改善提案を行っている力 提案した改善案は相当業務・同部署の効率化・生産性の向上に寄与している力	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	
小 計 (20)		点	点		
自己啓発 (5)	業務に必要な資格取得の勉強をしている力 常に自己の向上を心がけ、研鑽に励んでいる力	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$		
小 計 (100)		点	点		
総合評価		評価ランク(5段階評価)		$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$	$\frac{a}{5}$ $\frac{b}{4}$ $\frac{c}{3}$ $\frac{d}{2}$ $\frac{e}{1}$
注 意 事 項		1. このカードは電算機で処理しますので指示どおり記入して下さい。 2. 折り曲げたり汚したりしないで下さい。 3. マークはHB・Bの鉛筆で強くマークし、消すときは消ゴムできれいに消して下さい。 4. マークの仕方は記入例のように正しいにぬって下さい。 提出期限は、厳守にてお願いします。 マークシートは記入漏れがないようにして下さい。			

変革・創造時代の無作為（前例踏襲や先送り）は、負の資産を形成している
と見るのである。

7-2 具体的表現の評価項目

(1) 衆目の一致

これまでの人事考課項目は、求める要件を要素分析して、その各項目を評価するのが一般的であった。例えば、問題解決能力を評価する場合には、知識、創造力、企画力、調整力、協調性、決断力、実行力、…などを評価してきたのである。

この種の評価には三つの弱点がある。一つは、要素の評価の総合が必ずしも求める要件を評価しているとは限らないこと、二つは要素部分のうち能力に関するもののかなりの部分は具体的な形での測定が困難であること、したがって相対評価にならざるを得ないこと、三つは各要素が抽象的であるため、考課表の全体が望ましい人材像を具体化しているものと捉えにくいことである。そのため、日常のマネジメント過程における各人の行動と人事考課が遊離し、人事考課が独立的な行事という傾向が少なからずみられた。それでもこれまでは大きな問題は生じなかった。年功評価を基本としていたことや、環境が安定していた中で経験の価値が高く、人的評価にそれ程の誤差は生じなかったからである。いわゆる“衆目の一致するところ”という集団主義下の評価原理が機能していたのである。

(2) 具体的表現

しかしながら、今日は変革・創造の時代であり、知が主導する時代である。創造や戦略については、経験則が作用せず、“衆目の一致するところ”が機能しない。したがって、人事考課においては、次の点を明確にする必要が生じた。

- ・ 評価項目が具体的であって、かつ考課表が求める人材像を具体化していること。
- ・ 目に見える（測定できる）もので評価すること。

そうでなければ、絶対評価が困難であり、加点評価の実践が確保できない。日常的活動と評価項目が一致するよう、一例を示せば、次のような項目記述に転換していくことである。

ビジョン

- ・明確なビジョンを有し、ビジョンを上申している。
- ・部下にビジョンを語っている。
- ・ビジョンが上司・部下から支持されている。

マインド

- ・イノベーション志向をしている。
- ・全体最適発想をしている。
- ・困難な課題にチャレンジしている。
- ・プラス志向をしている。

コミュニケーション

- ・自分の意見を論理的に分かりやすく話している。
- ・相手の立場や状況にかかわらず、自分の都合で話している。
- ・相手の話を最後まで聞いている。
- ・相手の話の真意を理解している。
- ・必要な議論をきちんと行っている。

会社が求める人材像を明確化し、それぞれの職種、職能階層毎にイメージ化し、評価項目の組み合わせとそのウエイト付けで具体的に表現するのである。そのことによって、だれもが具体的かつ絶対的な評価を可能にするとともに、対象者にとっては業績向上や自己啓発の方向やレベルを明確化することになる。

7-3 目標管理との連動

(1) 目標管理と人事考課

目標管理は、従来型の管理の基本である命令と統制を脱却して、個人の自己統制に基本を置いて組織との調和を図るマネジメントである。部下自身の

発意によって目標を設定して、上司との協議によって組織活動との調和を図っていくものであり、自己実現欲求の強い人は自律的な生き方を重視し、自主的に目標を設定、実践し、結果に責任を持ち、また自らの意思で自己の成長を図っていくという考え方に立っている。今日、わが国で広く導入され定着しつつある。

目標管理においては、上司と部下が共同して、適切な時期毎に中間評価を行ってフィードバック・コントロールしつつ目標達成を目指し、最終成果を共同で評価し、それを人事考課と連動させる。評価は、目標の価値・レベルの高さと目標の達成度・プロセスの両面から行われ、仕事量も加味される。目標のレベルと達成結果が、職能資格の基準を十分満たしていれば、上位資格への昇格候補者として位置付けられ、上位基準を満たしていれば昇格対象者となる。もちろんこの場合、職能資格制度が創設された当初の「昇進の頭打ちを解決する役割を担ったわが国独自の方法」⁽⁸⁾にとどまっているのではなく、本来的な能力主義として機能していることが前提となる。

(2) 目標管理への加点点評価の導入例

一つの職能資格に幾つかの基準を設定して数値化し、目標の価値とレベルがそのどこに該当するかを決定する。当然、当人の属する資格より上位や下位のレベルに該当することもあり得る。次いで、目標の達成度を数値化して掛け合わせる。年度内の幾つかの目標達成の得点を総合したものが当人の得点となる。この場合に、次のような面において加点点評価を行う。

- ・ 目標の価値・レベルが、上位資格や二段階上位資格相当などが有り得るが、これをきちんと絶対評価すること。
- ・ 目標達成度については、100%達成は最高得点となるが、設定目標を越えた高い成果を上げることも少なくなく、この場合最高得点を越えた評価とすること。
- ・ 突出して高い得点を得た成果があっても、その他の目標達成のレベルが低ければ、総合すると並のレベルの評価となりかねない。得点の総合だけでなく、得点の分布を明示し、突出した成果を積極的に評価すること。

高いレベルの創造や独創は、その背景に大変な努力を伴うこと、極めて属人的な成果であることが多くかつ優れた頭脳を必要とすること、目に見える成果によらなければ評価できないこと、また創造や戦略が今後の企業の盛衰を左右するものであることなどから、レベルの高いキラリと光る成果を見過ぎさないようにするため、更には創造を奨励、刺激するためである。当然のことながら、そのためには高度な創造やアイデア、戦略などの知的成果を飛び抜けて高く評価する仕組みの構築とそれを受け入れる意識改革が必要である。

(1997. 9. 1)

引用・参考文献

- (1) 津田達夫『能力評価の新展開』日経連広報部, 1989
- (2) 楠田丘『加点主義人事考課』経営書院, 1972
- (3) 楠田丘『加点主義人事』経営書院, 1992
- (4) 麻生誠, 木村尚三郎, 志村速雄, 鈴木重信「教育を考える」『教育と文化』1973
- (5) 川端大二『大競争時代の管理者』中央経済社 1996
- (6) (5)に同じ
- (7) 日経連広報部編『人事考課フォーマット集』日経連, 1996
- (8) 藤田忠『人事考課と労務管理』白桃書房