

# 人事考課の衡平性と公正性

—職務遂行能力の評価—

## Equity and Justice of Personnel Evaluation

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 幸田 浩文

### 要旨

日本の人事考課制度は、1960年代後半より、アメリカの人事考課制度の特徴を維持したまま、①差別の道具としての使用、②評価要素への能力考課の導入、③相対的評価と絶対的評価の組み合わせの活用により、日本独自の方向に進むようになった。さらに、バブル経済崩壊以降、能力・実績主義を基礎とした業績評価制度が導入されたが、評価結果に対する不平・不満だけでなく、業績評価システム自体に対する被評価者の納得が得られず、士気の低下を引き起こしている。その原因は、必要とされる能力の違う部門への人事異動により信頼性と妥当性のある考課が難しくなっていること、考課者に差をつけることへの過度の心理的負担がかかっていること、さらに考課者訓練が十分に実施されていないことにある。有益・有用な人事情報の提供が求められる人事考課制度にとって、衡平性と公平性の確保のための諸施策を講ずることが、いま何よりも求められている。

キーワード (Keywords) : 人事考課 (personnel evaluation system)、業績評価 (performance appraisal)、日本化 (Japanization)、職務遂行能力 (ability to carry out the job) コンピテンシー (competency)、衡平性 (equity)、公正性 (justice)

### Abstract

Since the latter half of the 1960s, the personnel evaluation system in Japanese companies, while maintaining main characteristics of the one in the United States, evolved in a unique direction through (1) its use as an instrument of discrimination, (2) the introduction of competence appraisal as an evaluation element, and (3) the combined use of relative evaluation and absolute evaluation. The introduction of merit-based performance appraisal system into many Japanese companies since the collapse of the bubble economy of the early 1990s, however, not only has caused dissatisfaction with its evaluation results among employees but also has undermined their morale by causing disbelief in evaluation system itself. This is because the transfer of employees to another department whose required competence is different makes it difficult to assess their

performance with high reliability and validity, grading employees puts an excessive psychological burden on performance evaluators, and performance evaluators are not trained sufficiently to conduct merit-based performance appraisal. Japanese companies must take appropriate measures for ensuing equity and justice in the personnel evaluation system in order to acquire effective and useful personnel information.

## 1. はじめに

人事考課とは、従業員1人ひとりの個性と能力を適切な職務に結びつけ、従業員に企業で働く喜びを与え、企業としてより有効な人材活用の実現に必要な人事情報収集手段である。つまり、従業員を適性配置することによって動機づけ、さらに自己啓発を促すためのデータを、収集・検討・活用・評価するための一連の手続きが人事考課である（西宮他, 1992, p.90）。

一般的に、人事考課は、①設定した個別・グループ別の目標の達成度を賞与に結びつけようとする成績（業績）考課、②人柄や人格、貢献意欲などの仕事に対する姿勢や勤務態度を評価する情意考課、③職務遂行能力を評価する能力考課の3つに区分される。このように人事考課を構成するさまざまな考課要素には、それぞれ固有の特質と問題点がある。したがって、人事考課制度を構築する際には、考課の要素・尺度・対象の明確化といった3つの点に留意し、自社にふさわしい考課表を作成する必要がある（同上, pp.92-95; 西宮, 1975, pp.147-176）。

そこで本論では、第1に、アメリカから直輸入された人事考課が、日本化（Japanization）の方向にむかった1960年代以降の人事考課（制度）の展開を考察する。第2に、日本の人事考課の特徴を整理し、その問題点を明らかにする。第3に、人事考課の客観性を損なう原因を探り、信頼性の確保に必要な条件を示唆する。第4に、日本の人事制度が抱える問題点を、日米の仕事（職務）と賃金と能力の関係性の違いに求め、職能主義から成果主義への移行に伴う問題点を浮き彫りにする。最後に、最近の人事考課の課題と問題点を整理し、その解決策の手がかりが人事考課の衡平性と公正性にあることを指摘する。

## 2. わが国における人事考課の展開

### 2-1 1960年代後半以降の人事考課制度の「日本化」

日本経営者団体連盟（現・日本経済団体連合会）は、1949年発表の『賃金白書』の中で、「科学的職務分析による仕事の客観的価値内容と、労働者の正しい能力評価とによって定められる職務給に代替せらるべきである」（総評・中立労連編, 1996, p.41.）と、民間企業への職務給導入を推奨し、本格的な職務分析（job analysis）の実施により、職務関連的な人事考課制度の構築につなげようとした。しかし、1949年の東京電力・九州電力、1955年の八幡製鉄・富士製鉄・日本鋼管といった旧鉄鋼3社の職務給導入を中心に、日経連は広く職務分析の普及に腐

心したが、1960年代後半からの仕事給・職能給の台頭により、職務給とともに職務分析の導入を断念してしまった（幸田，2002，pp.90-92）。

こうして高度経済成長の進展とともに、わが国ではアメリカで発展した人事考課制度を導入する努力が放棄され、1920年代に導入されたアメリカの人事考課制度の特徴を維持したまま、独自の方向、すなわち人事考課制度の「日本化」（Japanization）の道を歩むことになった（遠藤，1995，pp.73-82；遠藤，1997，pp.10-11）。

表 1 1960年代における日米の人事考課制度の相違点

相違点	日本	アメリカ
考課対象者	労働組合員は対象	労働組合員は対象外
人事考課手法	評定尺度法が支配的	評定尺度法、チェックリスト法、MBO（目標管理）等多用
主要目的	賃金（基本給・昇給・賞与等）・昇進・昇格の決定	賃金・配置・教育訓練の決定、コミュニケーションの促進
職務分析・職務記述書の有無	職務分析・職務記述書ともに未整備	職務分析・職務記述書ともに整備
考課要素	主観性が高い	客観性が高い
考課結果の分布制限	考課結果の分布制限あり 考課結果の調整あり	考課結果の分布制限が少ない
考課結果	非公開・非通知	公開・通知
導入組織	民間企業中心	民間企業をはじめ政府機関
救済措置	不十分な救済措置	充実した救済措置

（出所） 遠藤公嗣（1995）「人事査定制度の日本化—アメリカと日本の二つの軌跡—」『社会経済史学会第64回全国大会共通論題報告要旨』社会経済史学会，p.73；Endo, K. (1996) “Jinjisatei-seido no Nichibei Hikaku (A Comparison of the U.S. and Japanese Performance Appraisal Systems,” *Ohara Shakai Mondai Kenkyujo Zasshi*, No.449, pp.1-12. (遠藤公嗣 (1998)「人事査定の日米比較」『大原社会問題研究所雑誌』第449号，大原社会問題研究所，pp.1-12.)の本文を整理して作成。

第1の人事考課の日本化は、人事考課制度を差別の道具として使用するようになったことである。つまり、企業にとって好ましくない労働者に対して恣意的に人事考課で低い評価をするもので、不当労働行為に当たる。また、こうした差別は、女性労働者に対しても向けられた。男女差別は、労働基準法第4条において明確に禁じられていたにもかかわらず、人事考課の過程と結果において不利な扱いが行われていた。

アメリカでは、1964年の「公民権法第七編」(Title VII of the Civil Rights Act)により、人種、皮膚の色、宗教、性、出身国に基づく雇用差別が禁止され、人事考課制度もその規制の対象となった。労働組合員は人事考課の対象から外れてお

り、主に労働組合に入っていないホワイトカラーが評価対象者であった。そのため、企業側の恣意性を排除しようとして、さまざまな仕組みが工夫されるようになり、人事考課の発展に寄与した。具体的にいえば、公民権法第七編は、例えば、職務分析および人事考課結果のフィードバック（本人への公開）、考課基準や考課の過程の公開、さらには考課結果の低い部分に対する能力開発の支援など、人事考課制度ばかりでなく人事制度全体を構築し直す契機となった（片岡，2001，p.28）。

第2の日本化は、1960年代半ば以降台頭してきた能力主義管理により、職務遂行能力が重視されるようになったため、能力考課にかかるウェイトの比重がいつそう大きくなってきたこと。

そして第3の日本化は、目標管理（management by objectives）の影響を受け、相対的評価に絶対的評価を加味し組み合わせることで、モチベーション向上を図ろうとしたことである（同上，p.12）。

これまでわが国では、成績考課と能力考課により、その結果を賃金、配置、教育訓練管理に役立ててきた。とくに情意考課は、能力考課に含まれる潜在能力の不明確な側面を補完するとともに、管理職のポスト不足に賃金面で補償する機能を果たしてきた。さらに情意考課は、外資系企業に比べて各人の職務分担が不明確なために、意識的に高めに設定された個別やグループ別の目標の達成が困難な場合、低く評価された成績考課に対して、賃金面で補填する機能も果たしてきた（佐久本，1997，p.147）。

純粋な成果主義ということならば、顕在能力のみを対象とする成績（業績）考課で事足りるが、職務概念が未発達・未成熟なわが国において、組織メンバーの公平性・納得性は得られそうもないという理由で、上記の3つの考課要素を新たに組み直した人事評価制度が構築された。成果主義的な新人事評価制度では、潜在能力を含む情意評価と能力評価からなる行動評価により、企業にとって望ましい行動指針や顕在化して欲しい潜在能力が明示された。そして、その行動指針に従って発揮された能力による仕事の達成度を測る業績評価が整備された。年に1度の行動評価によって各人の進むべき方向性が示され、それに沿って実行した作業の進捗度が半年ごとに業績評価されるようになった（井川他，2004，p.16，18）。

## 2-2 2000年以降の新たな動向

厚生労働省は、2002年度より、事務系職種といった業種横断的な職種をはじめ、電気機械製造業からホテル業などのサービス業に至る幅広い業種を対象に、公的な職業能力の評価基準に基づく「職業能力評価制度」を開始した。その目的は、職務遂行に必要な知識と技能・技術に、成果につながる職務行動例（コンピテンシー）を業種別、職種・職務別に整理し、採用・人事育成・人事評価・検定試験の基準に役立てることにあつた。

こうした能力・実績主義を基礎とした新しい人事評価制度導入の動きは、民間企業だけでなく国家公務員にも及んできた。2007年7月6日、国家公務員に能力・実績主義の人事管理の導入を1つの柱とする、「国家公務員法等の一部を改正

する法律」が公布され、2009年10月から、「職務を遂行するに当たり発揮した能力および挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績」を評価する、新しい人事評価が本格的に実施された。すなわち、この制度は、「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力」を評価する能力評価と、「職員が果たすべき役割を『目標』として期首に設定した上で、その果たした程度」を評価する業績評価で構成され、主に職員の任用や給与などの決定に用いられる。

厚生労働省（2010）の調査結果によれば、こうした業績評価を45.1%の企業がすでに導入していた。6割ほどの企業が「うまくいっている」（23.0%）、「うまくいっているが、一部手直しが必要」（42.2%）と答えているが、「改善すべき点がかなりある」（23.6%）、「うまくいっていない」（3.1%）という企業も少なからずある。部門間での評価の調整が難しく、評価者訓練も不十分なため、差をつける評価ができず、評価結果が中央化傾向を示すなど評価者側の課題が浮き彫りになった。その結果、この評価結果だけでなく業績評価システム自体に対する被評価者の納得が得られず、士気の低下を引き起こしている実態もみられる。このような課題や問題点に対して、導入企業では、評価者に対してマニュアルを作成したり、研修や訓練を実施したりする一方で、評価制度においても、能力・情意評価や目的達成プロセスに対する評価ウェイトを増やしたり、相対評価を取り入れることで対処している（厚生労働省、2010）。

成果主義の一環として個別・グループ別の目標管理制度が導入され、差をつける評価を目指したにもかかわらず、評価の格差拡大を肯定する者が3人に1人と、依然として差がつく評価を望まない人が、年代を問わず存在しているのも事実である（博報堂、2000）。能力・職能主義時代における人事考課から成果主義時代における人事評価に転換したとはいえ、その根幹に潜む課題や問題点はいまだに共通であるように見受けられる。

### 3. 人事考課の信頼性と妥当性の確保

#### 3-1 評価者の陥穽と評定誤差

人事考課（最近では人事評価）が、人事管理制度とくにトータル人事システムにおいて、賃金、配置、人材育成の各管理に有益かつ役立つ人事情報の提供を目的に、有効に活用されるためには、人事考課それ自体の信頼性と妥当性が検証されなければならない。この信頼性を損なうものに、評価者が評価過程において必ずしも意図的・意識的ではないが、人事考課表を運用する上で考課者が陥りやすい傾向、いわゆる評定誤差（rating errors）の存在<sup>2)</sup>がある（Thorndike, 1920, pp.25-29）。この評定誤差は、社会情報の認知過程（cognitive process of social information）における基本的特質であり、つまり避けられない行為なのである（堺、1985, p.75）。

したがって、この評定誤差の存在を認識した上で、これに対する対処策を用意しなければならない。例えば、人事考課制度を設計する際、評定尺度の開発や考課者訓練の実施、さらには上司の上司、さらに部下や同僚までも含む多面的・段

階的・複数的な評価システムの構築など、評価誤差を回避するための事前策（Borman, 1979, pp.410-421）や、被考課者への考課結果の通知・公開や間違っていた場合の救済策などといった事後策を準備しておく必要がある<sup>3)</sup>。

管理の基本は、まず自らが計画を立てそれを部下に実施させ、その成果を評価することにある。企業内・企業外教育訓練による従業員の知識や技能の伸長は、企業ばかりでなく従業員個人にとっても無形の財産として蓄積される。日本の大企業では教育訓練や能力開発の制度が整備されているが、中小企業ではその必要性を認識していても、その実施に割ける時間や費用が少ないのが現状である。だが、こうした教育訓練や能力開発によって得られた能力や行動力も、考課者により適正かつ公正（justice）に評価されなければ意味のないものになってしまう。それを防ぐには、人事考課の評価尺度・対象・要素を明確化し、考課者を正確な評価ができるよう訓練し、トータル人事システムにおける人事考課の明確な位置づけと整備を行う必要がある。

### 3-2 考課の信頼性と評価傾向

すでに述べたが、考課尺度の信頼性と妥当性を確保するために、人事考課に関する研究は、行動科学ならびに産業心理学の助けを借りて、考課尺度の精度を科学的に実証し、客観性を高めようとしてきた。その1つの方向性は評価誤差の減少であり、いま1つは評価精度の向上で、そのために新しい考課表の開発、考課者訓練の実施、そして多次元・多面的な評価情報の収集システムの構築が試みられてきた。

考課の信頼性といった場合、同じ被考課者に対して、誰が評価しても同じ結果が得られるという意味での客観性が重要である。また同様に、同じ考課者が繰り返し評価しても同じ結果が得られるという意味での恒常性も大切な基準である。しかし、実際には、考課者が、客観性と恒常性の両者を確保することは難しい、つまり異なった評価をするのがほとんどである（山下他, 1989b, p.177）。

これまで考課者の評価傾向を定量的に分析しようとする研究が数多く行われてきた。例えば、寛大化傾向・中央化傾向・厳格化傾向といった代表的な評価誤差を定量的に分析することで、考課者の評価結果がどのような評価誤差であるのかを確率的に推定しようとするものである（山下他, 1990, pp.336-341）。考課者の評価傾向を定量的に把握できれば、評価誤差を減少させたり、対処策を講じたりでき、人事考課の信頼性が確保できる。言い換えれば、評価誤差を減少させるためには、評価尺度を改善するよりも、考課者訓練によって評価結果の信頼性の増大を図った方がよいということになる。また評価尺度における評価要素のウェイト（weight）の決定に関する研究も行われてきた。このレーティングモデル（rating model）は、ウェイトの決定に最小二乗法といった統計的アプローチを用いようとするもので、評価結果と総合評価結果が分かれば、ウェイトを客観的に求めることができるといえるものである（山下他, 1986, pp.245-250; 山下他, 1989a, pp.97-101）。

以上述べてきたように、人事考課の客観性を確保するために、主観的な評価尺

度や評価傾向を排除し、定量的な科学的・実証的に証明された基準をもつ考課方法<sup>4)</sup>やフォーマットの開発が進められてきた。また人事考課においては、一般的に、被考課者の職務内容を最も知りうる立場にある考課者（例えば、直属の上司）が決定するよりも、被考課者の職務内容を知りうる複数の考課者が合議してウェイトを決定する方が、客観性が高まると考えられている。それが、現在多くの企業で採用されている、多面評価制度や360度評価制度の開発につながったのである（日本経団連出版編, 2002）。

しかし、考課者内の評定のばらつきが信頼性に及ぼす影響を調べた結果、すべての考課者における考課者内のばらつきが小さい群において信頼性が最も低く、逆にすべての考課者における考課者内のばらつきが大きい群において信頼性が最も高かったという調査もある。このことは、意外にも、人事考課の信頼性を高めるためには、考課のばらつきが大きい者を考課者グループに多く含めることが効果的であるということを示唆している（佐々木他, 2006, pp.1-4）。

どれほど考課方法や評価尺度を洗練し、考課者訓練を実施したとしても、その評価基準は主観的な判断をもった1人以上の評価者が作成したものであり、判断の対象となっている被考課者自身の評価基準ではない。たとえそれが、専門知識をもった考課者が作成し判断したとしても、その結果は共同主観によるものであり、疑似客観性に基づくものである。被考課者自身を評価の決定過程に参加させたり、被考課者に自己評価させたりする方法も、共同主観にいくらかの客観性をもたせようとするものである（寺畑, 2001, pp.105-107）。とはいえ、人が人を判断するという認識行為に究極の客観性を求めることに限界がある以上、人事考課から非合理性を排除することはできないのが実態である。

## 4. 能力考課の変容

### 4-1 仕事・能力・賃金の関係性

目まぐるしく変化する厳しい経営環境の下で、人事管理制度も年功的要素を極力排除すべく成果主義に舵を切ってかなりの期間が経過した。バブル崩壊後、人件費削減・圧縮を目的として導入された成果主義的人事管理制度も、2004年の成果主義への批判的見解を契機に課題・問題点が噴き出し今日に至っている。こうした中、賃金管理と配置管理に重点が置かれていた人事考課制度は、人材育成・開発と従業員の士気の向上といった機能強化を目指し、トータル人事システムとしての中核的機能を果たさなければならない。

いまや人事考課制度は、考課者主体から被考課者主体に重点を転換する時期にきている。それには、公正な人事考課システムを構築することにより、従業員の能力開発を支援し、適性配置を実現しなければならない。具体的には、人物評定型から職務関連型の人事考課制度に変換する必要がある。

アメリカ企業では、仕事（職務）は、職務分析・職務評価の実施により、責任度・困難度に基づき価値・序列づけられている。同一の職務に就く労働者は、企業横断的に組織された労働組合による労使交渉の結果、同一の賃金（職務給）を

確保できる。こうしたことが可能なのは、職務概念が確立しているからに他ならない。そして価値・序列づけられた職務の内容と資格要件などが、組織内外に明示・公開され、それに合致した能力を保有した者が職務担当者として採用されるのである。

仕事（職務）を中心とした賃金と能力の関係性の中で、人事考課が果たす役割は、まさに職務と能力の衡平性（equity）つまり適性配置を保つことである。この衡平性において、職務の成果・業績が上がれば昇進・昇格、下がれば降格ということでバランスを保つということになる。すなわち、賃金・仕事・能力の衡平性の維持が人事考課の重要な機能ということである。

一方、わが国では、顕在能力と潜在能力からなる職務遂行能力に、仕事と賃金が与えられるという関係がある。職務分析・職務評価が未実施のため、企業ごとに仕事（職務）の価値・序列づけが異なっている。そして労働組合が企業ごとに組織されているため、賃金は労使交渉の結果に左右されるため、同一の仕事に就く労働者が他社において同一の賃金を確保できるとは限らない。加えて、仕事と賃金の対応関係も必ずしも明確ではない。職務遂行能力の発展段階で序列づけられた職能資格制度に仕事に対応させ、その職能資格に対応した賃金つまり同一職能同一賃金である職能給が支払われる。

職務遂行能力を中心とした仕事と賃金の関係性の中で人事考課が果たす役割は、アメリカの人事考課と同様に3者の衡平性であるが、そのバランスを保つこと、つまり適性配置がアメリカのそれと比較してより難しい。それは職務遂行能力を構成する潜在能力が不明確であること、能力を放置しておくこと陳腐化することに起因する。

この能力を中心とした仕事と賃金の衡平性を維持し、不衡平にならないようにするための重要な方策の1つは、職務分析・職務評価を実施し、職務の責任度・困難度による職務の価値・序列づけを行い、職務を中心とした人事管理体制を敷くことである。しかし、職務概念が希薄で未成熟なわが国において、早急に新体制に転換することは困難であろう。

したがって、次善策として考えられるのが、アメリカのような職務分析ほど仕事を細分化するのではなく、大枠で整理した職種・課業を対象に分析する課業調査（task analysis）である。課業調査は、職務分析の簡便法で、課業の遂行に必要な責任・判断能力・精神的負荷の難易度を洗い出し、記述した課業内容に基づいてそれぞれの課業の序列づけを行い、職務分析同様、職務遂行能力の習熟度・難易度といった観点で課業評価（task appraisal）し、その結果を職種別課業評価一覧表にまとめるものである（福井, 2009, pp.24-25）。しかし、わが国において職務分析が職務給導入の前提として根づかなかつた理由として、職務概念の希薄性と未熟性が挙げられるが、企業の費用負担を理由に、導入が敬遠された経緯がある。上述の課業調査・評価の実施もこの点が懸念されるところである。

#### 4-2 職務遂行能力からコンピテンシーへの転換

いま1つ職務遂行能力との関連で言及しておかなければならないものにコンピ



テンシー (competency) 概念がある。社会経済生産性本部の調査によれば、コンピテンシーの導入比率は年々高まり、2004 年には調査対象企業全体の 25.7%、5,000 人以上の大企業では 48.6%にまで達している(社会経済生産性本部, 2004)。コンピテンシーを人事考課の能力考課に取り入れることで、職能資格制度という大枠を残しながら、職務遂行能力に取って代わって、職務任用の選抜や人材育成のための指標として活用しているのである(福井, 前掲書, p.28; 加藤, 2011, p.12)。

しかし、このコンピテンシー概念は、企業における高業績者の行動特性をモデル化したものであるため、発揮能力つまり顕在能力のみを表す概念として曲解・誤解して用いられている向きがある。それは、職能資格制度の欠点として指摘されている保有能力、つまり潜在能力を払拭することを強く意識したことに起因している。従来の職能主義を残しつつ、定性的でありながら発揮能力・顕在能力を測ることができるという触れ込みに注目が集まったのである。加藤京子(2011)によれば、「コンピテンシーと職務遂行能力の共通点は人、能力基準という点であり、違いは動的あるいは静的という点」にある(加藤, 前掲書, p.17)。また福井直人(2009)によれば、コンピテンシーは「職務あるいは職種ごとの現職の高業績者から帰納的に導出される能力であり、職務関連的な能力であることは間違いない。職務調査を行わずに導出される職能とはこの点で大きくことなっている」と、職務関連的な能力基準としての優位性・有用性を強調している(福井, 前掲書, p.28)。

成果主義が標榜される中で、人事考課は、トータル人事システムの中核として、経営理念・経営政策に沿って機能しなければならない。職能主義から職務主義への転換が本格化し、職務分析・評価の実施により仕事(職務)を中心とした制度改革が進展しない現状では、職務調査・評価による簡便な方法や成績考課へのコンピテンシーモデル導入により、仕事・能力・賃金の衡平性を確保することが何より重要である。

#### 4-3 人事考課の衡平性と公正性

最後に、最近の人事考課(制度)が抱えている課題と問題点について整理しておきたい。

まず考課者についてだが、成果主義的な人事考課の運用において、考課者である管理者には考課結果に格差をつけることが要求されている。部門間で不公平が発生したり、差をつけることに躊躇するあまり、かえって中央化傾向が助長されたりしているとの調査報告もある(厚生労働省, 2010; 梅崎他, 2005, p.42)。その原因は、人事考課が人事部主導で部門を超えた人事異動をしていること、考課者に差をつけることへの心理的負担がかかっていること、さらに考課者訓練を十分に受けてないことにあるとの指摘もある(藤村, 1998, pp.17-27)。

目標管理制度においては、事前に職場目標についての説明があった後、個別の目標が設定される。次いで、数段階の評価が決定され、最終的調整を経て本人に評価が通知される。厚生労働省の調査(2010)によれば、「業績評価に基づく評

評価結果を本人に通知している」企業は46.1%とそれほど多くない。加えて「評価者に対する研修・教育を実施している」企業は28.1%とかなり少ない。人事考課制度において、一般的に、目標管理をはじめとして、多面評価制度や360度評価制度に自己評価制度が組み込まれているが、その性質は必ずしも明らかになっていない（鷲坂他, 2001, p.42）。

従業員が評価過程に参加する意義は、組織的公正理論（organizational justice theory）における手続き的公正性（procedural justice）の観点からも望ましい（幸田, 2012, pp.83-95）。この手続き的公正性を人事考課制度に求めるならば、第1に、規範的公正さ（normative justice）を確保するために、評価の方法・基準・手順などを従業員に公開することが必要である。第2に、過程の公正さ（process justice）を確保するために、評価結果が必要な段階を経て、公正に決定されていることを監視できるシステムの設置が必要である。そして第3に、決定の公正さ（decision-making justice）を確保するために、考課者が考課結果を決定する過程に被考課者自身が参加することが必要である。それは面接による目標設定、考課結果の被考課者へのフィードバック、低い評価の場合に意見を表明する機会の保障、救済制度の設置、労働組合の介入などである（井手, 1998, pp.28-29）。

仕事・能力・賃金の関係の衡平性と、それぞれの手続き・過程・決定の公正性を維持するために、有益・有用な人事情報を提供しなければならないわが国の人事考課制度にとって、衡平性と公正性の確保のための施策を講ずることこそが、いま何よりも求められている。

## 【注】

1) この「考課」という言葉は、古く8世紀初めの律令制度まで遡ることができる。701年制定の大宝律令における「考任令」では、官僚の勤務状況が評価された。また718年制定の養老律令における「考課令」では、「善」といった「徳性的な基準」、今日的人格・人柄・勤務態度などの情意考課基準や、「最」といった職務を十分に遂行したかを評価する成績考課基準が設けられていたという（池川, 1993, pp.238-239）。

また、「人事考課」という言葉は、職能資格制度といった人事制度の中で用いられてきたもので、民間企業においては正式名称として一般的な用語として定着している。その他、古くは人事査定や公務員を対象にした勤務評定といった呼称もある。人事考課に該当する英語としては、personnel evaluation や personnel appraisal が挙げられよう。personnel は名詞では社員や人事課、形容詞では人事のという意味がある。そして performance は業績あるいは成績を意味する用語、evaluation や appraisal は従業員などの勤務評定を意味する人事管理の専門用語であり、performance appraisal は、業績評価ということになるが、人事考課と訳している文献も見受けられる。

また、評価をその対象の範囲から広義と狭義に分けてみることもできる。つまり賃金等の処遇面に対する狭義の評価のことを人事考課と呼び、トータル人事システムの中で、賃金管理をはじめとして昇進・昇格を含めた配置管理や教育・訓練管理や能力開発管理を含めた人材育成管理等、他の管理に活用するための情報・データの提供することを目的した広義の評価のことを人事評価といったように使い分けることもできよう。

さらに、能力主義や職能主義といった旧来の人事制度から成果主義的な新人事制度に一新する際のイメージとして、それまでの人事査定・考課から人事評価という用語に変えようとしたのかもれない。

したがって本論では、わが国における人事考課制度の史的展開に従って、能力主義や職能主義の時代においては人事査定あるいは人事考課（制度）、昨今の成果主義の時代においては人事評価あるいは業績評価（制度）と標記することにした。

- 2) ソーンダイク (Thorndike, D.L.) は、1915 年に大規模工場 2 社に対する調査から評価者による評定誤差の存在を指摘している。考課者は、知性、努力、技能、信頼性といった異なる特性 (traits) を保有する人間 (被考課者) に対してさまざまな評価を行うが、その人の性格や業績といった異なる側面を分析できず、一般的な印象で優れているとか劣っているとか判断してしまう傾向がある。こうした評定誤差のことをハロー効果 (halo effect) と呼んでいる。
- 3) ボアマン (Borman, W.C.) は、評定誤差 (ハロー効果) や精度 (accuracy) に対する考課者訓練や考課表の影響を実験した結果、考課者訓練によって評定誤差を減少させることはできても、精度を向上させることはできないこと、考課表は評定誤差と精度にかなり影響を与えることを明らかにした。
- 4) 人事考課の方法は、1920～30 年代から 1960 年代までに各種考案されており、方法別に①記録、②相互比較、③尺度、④事実のチェック、⑤その他の大きく 5 つの方法に整理できる。

### 【参考文献】

- Borman, W.C. (1979) "Format and Training Effects of Rating Accuracy and Rater Errors," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, No.4, pp.410-421.
- Endo, K. (1996) "Jinjisatei-seido no Nichibei Hikaku (A Comparison of the U.S. and Japanese Performance Appraisal Systems)," *Ohara Shakai Mondai Kenkyujo Zasshi*, No.449, pp.1-12.
- Thorndike, E.L. (1920) "A Constant Error in Psychological Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.4, No.1, pp.25-29.
- 井川静恵・松繁寿和 (2004) 「もう一つの評価・報酬制度改革—HRM サイバネティックスの強化にむけた取組事例—」『日本労働研究雑誌』第 529 号, 労働政策研究・研修機構, pp.13-23.
- 池川勝 (1993) 『トータル人事システム設計・導入マニュアル』日本コンサルタントグループ.
- 井手亘 (1998) 「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』No. 455, 日本労働研究機構, pp.27-39.
- 梅崎修・中嶋哲夫 (2005) 「評価者負担が評価行動に与える影響—「人事マイクロ・データ」とアンケート調査」の統計分析—」『日本労働研究雑誌』第 545 号, 労働政策研究・研修機構, pp.40-50.
- 遠藤公嗣 (1995) 「人事査定制度の日本化—アメリカと日本の二つの軌跡—」『社会経済史学会第 64 回全国大会共通論題報告要旨』社会経済史学会, pp.73-82.
- 遠藤公嗣 (1997) 「人事査定制度の日本の特徴—戦後史と規制の国際比較から—」『全水道』全日本水道労働組合全水道, 第 60 号, pp.4-16.
- 片岡洋子 (2001) 「人事管理と雇用平等法制度—アメリカ人事管理に公民権第七編が与えたインパクト—」『大原社会問題研究所雑誌』, No.506, pp.17-30.

- 加藤恭子 (2011)「日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」『産業経営プロジェクト報告書 (一般研究)』日本大学経済学部産業経営研究所, pp.1-23.
- 厚生労働省 (2010)「平成 22 年就労条件総合調査結果の概況」.
- 幸田浩文 (2012)「日本企業の成果主義的賃金・人事処遇制度における公正性一組織的公正理論の視点から一」『経営力創成研究センター』第 8 号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.83-95.
- 幸田浩文 (2002)「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開 (1)一職務給のいわゆる日本的修正過程を中心として一」『経営論集』第 56 号, 東洋大学経営学部, pp.79-93.
- 境忠宏 (1985)「人事評価における行動情報の処理過程一とくに評定誤差との関係について一」『横浜経営研究』第 6 巻第 1 号, 横浜国立大学経営学会, pp.75-92.
- 佐々木典彰・村木英治 (2006)「評定者内の評定のばらつきが信頼性に及ぼす影響」『教育情報学研究』東北大学大学院教育情報学研究部, pp.1-4.
- 佐久本朝一 (1997)「国内企業における人事考課の特質」『産業総合研究』第 4 号, 沖縄国際大学, pp.137-149.
- 社会経済生産性本部 (2004)『日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部.
- 総評・中立労連編 (1966)『職務給一その理論と闘争一』労働旬報社.
- 寺畑正英 (2001)「人事考課における客観的評価の陥穽」『経営論集』第 54 号, 東洋大学経営学部, pp.95-110.
- 西宮輝明 (1975)『これからの労務管理一激動期のキーポイント一』東洋経済新報社.
- 西宮輝明・平野文彦 (1992)『労務管理』泉文堂.
- 日本経団連出版編 (2002)『360 度評価制度事例集一多面評価の先進 12 社導入例一』日本経団連出版.
- 博報堂 (2000)「博報堂調査年報 2000」博報堂.
- 福井直人 (2009)「日本企業における能力考課基準の変容一職務遂行能力からコンピテンシーへ一」『商経論集』第 44 巻第 1・2・3・4 合併号, 北九州市立大学, pp.19-42.
- 藤村博之 (1998)「管理職による評価制度の運用一「差をつける人事制度」は可能か一」『日本労働研究雑誌』第 460 号, 日本労働研究機構, pp.17-27.
- 山下洋史・尾関守 (1986)「人事考課における評定要素のウェイトに関する研究」日本経営工学会誌 第 37 巻第 4 号, pp.245-250.
- 山下洋史・尾関守 (1989a)「最適尺度変換を用いたレイティングモデルに関する研究一人事考課における評定要素のウェイトに関する研究 (第 2 報)一」日本経営工学会誌 第 39 巻第 3 号, pp.97-101.
- 山下洋史・尾関守 (1989b)「人事考課における設定傾向分析モデル」『日本経営工学会誌』第 40 巻第 3 号, 日本経営工学会, pp.177-182.
- 山下洋史・大野高裕・尾関守 (1990)「人事考課における寛大化傾向・中央化傾向・厳格化傾向の定量的分析」『日本経営工学会誌』第 41 巻第 5 号, 日本経営工学会, pp.336-341.
- 鷺坂由紀子・二村英幸・舛田博之 (2001)「人事考課における自己評価・上司評価の相違と評価に関するマネジメント施策との関係」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』第 4 号, 経営行動科学学会, pp.42-46.

受付日: 1月2日 受理日 1月25日