

經濟論叢

第八十九卷 第一號

人事考課の改善のために……………田 杉 競 1

一九世紀末ロシア資本主義論史
の研究序説……………田 中 真 晴 20

ベルリン機械工業に
おける労働關係(二)……………大 野 英 二 41

西南ドイツにおける「農民解放」……大 月 誠 61

昭和三十七年一月

京 都 大 學 經 濟 學 會

人事考課の改善のために

田 杉 競

一 は し が き

企業の中で一定の職務を割当てられた人々が、これを期待された通りに遂行しているかどうかを確かめ、もし遂行度が不十分ならばそれに対する処置をとることは、管理組織を有効に運営するために不可欠のことである。他方、人は自己の努力に対して公平な評価と、待遇を与えられたいという基本的欲求をもっているから、企業は各人の職務の遂行度や能力に応じて昇給、昇進などの配慮をしなければならぬ。さらに人は現在の活動能力以上に、伸びる潜在的な能力をもっている。適当な教育訓練によってそのような潜在能力を引出すことは企業にとって望ましいことであるばかりか、各人も自己の成長に喜びを感じるはずである。その人にとって何が優れているか、何が足りないかを見出すことが教育訓練の前提である。これら三つの必要からとられる人事管理上の手法が人事考課にほかならない。すなわち人々の職務の遂行度と能力とを評定するものであるが、その目的は(1)管理組織をコントロールし、(2)公平な処遇を処え、(3)教育訓練によって人々の能力を伸張する、これらの資料を得ることである。

しかるに人が人を評価することは必ずしも容易でない。客観的な評価の尺度が求められるか、主観的・恣意的な判断が混入しないか、これによって経営者の従業員に対する圧力がいつそう加重されないか、などの疑いが抱かれ

る。そしてしばしば労働組合の反対にあって中止した会社もある。

わが国では人事考課を実施している企業はかなり多い。昭和三五年人事院が民間企業について行った調査によれば、全社的にこれを実施しているものが八〇・一%にのぼり、部分的に実施しているものを加えれば九〇%に近い¹⁾。しかしながら人事考課が何を目的として実施されているかを見ると、昇給、昇進の資料とするものが四八・七%、給与の配分比率を決定するためとするものが、二〇・五%であり、要するに、賃金および昇進という処遇上の資料とするのが大部分を占めている。たしかにこれは人事考課の大きな目的であるが、さきにあげた他の二目的、すなわち経営管理、および教育訓練の資料とするという点をも併せて考えるべきではなからうか。次にアメリカにおける人事考課の実態視察と研究とを通じて、若干の考察を加えてみたい。

なおアメリカでも人事考課は必ずしもひろく実施されてはいない。全国産業調査協議会(National Industrial Conference Board)調査によれば通常の人事考課を実施する会社は労働者(時間給)について三九%、職員について四一%であるが、この比率は着実に増加しつつある。またそのほかにある期間において考課を実施している会社もある²⁾。

(1) 安楽定信編、人事考課、昭和三六年、四一五頁。三〇七頁以下。

(2) National Industrial Conference Board: *Appraisal of Job Performance, Studies in Personnel Policy*, No. 121, 1959, p. 3.

二 人事考課の一般的手続

第一線労働者と監督者、管理者とでは職務の内容が異なる。第一線労働者はその職務の大部分が与えられた標準

的な作業方法と作業量とを忠実に遂行することにある。主として技術的知識と熟練によるものが多い。もとより創意や協調性のような態度の問題もあるが、自己の判断を用いる余地は少ない。それに反し、部下をもつ監督者、管理者の職務は、部下を指導し、協力せしめ、また種々の例外的事態に処して判断するというような、彈力的な、また数量的基準で表現しにくいものが多い。管理階層ののぼるに従い、技術的知識よりも管理的技能の比重が大きくなる。このほかに原則として部下をもつことなく、専門的、技術的能力のみを働かす職務、すなわち技術者、スタッフとしての専門職のものもある。このように職務の性質が異なるために、人事考課は通常(1)工員、事務員(タ イピストのごとき)、(2)監督者、管理者、(3)専門技術者(Professional)と少なくとも三種類の異った評定様式が用いられる。ここでは主として監督者、管理者(Manager または Executive と呼ばれる。この場合は必ずしもトップ・マネジメントを意味しない)について論ずる。

いかなる項目について評定が行われるか。企業によってかなり多くの項目について評定し、従って職務能力と職務遂行度との両者を含むものと、比較的少数の項目について評定するものがある。後者の場合は主として職務遂行の量と質が評定される。要するに後にも述べるように、能力の評定は困難が多いのと、現在の職務遂行いかんが主たる問題であるから、後者に重点がおかれ、名称も近年 Merit rating よりも Job performance appraisal, Performance review と呼ばれることが多いことは注意されねばならない。評点は各項目について五段階(とくに優れている、良い、普通、やや不十分、不十分など)が多いが、三段階あるいは十段階、もしくは%のものも見られる。¹⁾

I 比較的多項目の例 (Aldens Inc. 管理者用)

A 一般的事項

- 1 職務上の知識 仕事の手続についてよく知っているか。
- 2 経験 勉強によって得られた技能と実際の知識。
- 3 会社の情報の理解 会社の一般的、具体的方針を知っているか。
- 4 熱意 積極的な熱心な仕事ぶり。
- 5 性格 生活環境に意識的、無意識的に適応しているか。地位に相応してクラブや協会などに参加しているか。
- 6 印象 外からみた印象。
- 7 精神的能力 判断力や創造性。

B 職務遂行

- 1 遂行能力 割当てられた職務を遂行する能力。
- 2 協調性 共同の利益のために協力する程度。
- 3 責任感 よろこんで責任をとる態度。
- 4 創造性 新しいやり方を考える意欲と能力。この一年間にどんな提案をしたか。
- 5 表現力 考え方や感情を表現する能力。
- 6 予算の実現 売上高、経費の管理、利益の管理。
- 7 部門の状態 整理整頓、仕事に対する注意力。

C 管理能力

- 1 人の扱い方 個人個人の差異を理解し、評価し指導する能力。
- 2 部下の育成 職務を委譲することができるか、この一年間に何人を育成し昇進させたか。
- 3 権限の委譲 特定の職務を委譲したか。
- 4 計画と組織化 権限を委譲し、作業を順調にやらせる計画をすることができるか。
- 5 見通し 予想し、予見する力、どんな問題を予想し処理したか。
- 6 会社方針の徹底 会社への忠誠心を部下に徹底させること。

総合評価

- 1, 2, 3, 4, 5

II 少数項目の例 (Inland Manufacturing Division, General Motors)

- 1 仕事の量 処理した仕事の量と執務時間の利用。
- 2 仕事の質 仕事の正確さ、精密さ。
- 3 指示の遵守 手続を守り指示に従うこと。
- 4 責任感 進んで仕事の責任をとり、監督がいなくても遂行する。
- 5 勤怠 欠勤、遅刻の有無。
- 6 創造性 仕事や会社の福利のためにアイディアを生み出す。
- 7 判断力 常識、分析力やものの考え方を活用する。
- 8 協力的態度 会社、監督者、仲間に対する協力的態度。
- 9 一般的性向 学習能力と適応力。
- 10 個人的性格 印象、社交性、堅実さ。
- 11 潜在能力 組織的、計画的能力やリーダーシップの能力、自己啓発の努力。

これら人事考課において評定される項目は比較的少数にするとともに、職務能力よりも現在割当てられた職務の遂行度を重視するのが最近の傾向である。ただその場合に客観的評価を行うための前提となるのは職務の内容であるから、職務分析にもとづいて職務記述書をできるだけ的確に規定しておくことが必要である。この点については次に述べる。

個々の項目についての評価が行われた次の段階は、総合評価をするばかりでなく、その人々の長所短所を挙げ、その長所を伸ばし短所を補うための処置を記入することである。この処置としては昇進、配置転換（より適した職務に移し、あるいはひろい経験を積ませるために）、訓練、解雇などがある。

わが国における人事考課はこれまでの段階に終ることが多く、かつ評定内容は本人に見せないので普通であるが、アメリカではこのあとで評定者が評定されたものと面接する。面接して、評定内容を説明し、本人の意見を聞いて納得させるとともに、将来のための処置をも理解させるのである。納得したとき、評定者とともに被評定者に署名させることによって人事考課がはじめて終結する。評定表が人事部に保管されることはいうまでもない。

このように評定後の手続はわが国とアメリカとで著しく異なる。おそらく面接、協議という手続は主として人事考課の目的がたんに調整だけでなく、組織管理と教育訓練への手段としても利用することにあるからであろう。しかしまた、被評定者に納得させるのにも大きく役立つと考えられ、わが国でも考慮に値いする点と考えられる。

- (1) *Appraisal of Job Performance*, National Industrial Conference Board, 46.
- (2) Heyel, C.: *Appraising Executive Performance*, An AMA Handbook, 1958, p. 172.

三 職務内容の明確化

職務の遂行度を客観的に評定するには、その前提として果すべき職務の内容が明確にされていなければならぬことはいうまでもない。すなわち、まず職務分析によって、各職位の職務記述書、あるいは職務権限規定ができるだけ詳細かつ的確に定められることが必要である。職務記述書は、(一)職位の概要、(二)責任と権限、(三)監督関係、(四)職務に必要な資格(教育訓練、経験など)をふくむのが普通である。もつとも職務分析による職務記述書は、単に人事考課に用いられるばかりでなく、経営管理の基礎的資料であり、ことに職務給を定めるときの職務評価にも役立つ。わが国で現在職務分析が重視され、各企業が努力しているのは、主としてこの最後の点であるが、実はなかなか容易ではない。ことに、わが国のごとく責任権限の配分が従来不明確であった場合には、現状を分析しても、その次にこれを整備して、妥当な配分にするという課題が残る。また職務分析は第一線労働者の場合には、作業の種類、標準作業量、被監督関係、報告経路などが容易に確定しうるのに反して、監督者以上にあつては責任と権限をたんに一般的表現で示すばかりでなく、具体的な職務遂行の手引となるほどに詳細に記述することはかなり困難である。職務がある幅をもち、種々の状況によって判断し、決定を下す性質のもの、いわゆる判断職務が多いからである。監督者、管理者の職務記述書についてはアメリカでもかなり困難を感じて、近年それをいかに具体的なものにするかについて努力を重ねつつある。ここには、アメリカ経営者協会(American Management Association)の資料¹⁾によって現在の成果を紹介してみよう。

まず、通常の職務分析によって、職務記述書が作られ、前記のような事項がかなり具体的な形で記述される。会

社によつては、これを要綱(手引書)にまとめて評定者に配布し、つねにこれを徹底させるように努めている。

人事考課の目的からは、職務記述書のほかに、さらに次のような事項が附け加えられる。一つは、職務についての期待される主要成果、他は測定基準であり、これによつて評価をできるだけ客観的なものにするわけである。期待される主要成果とは、たとえば工場長については次のごとく記される。

- (一) 単位コストは他社と競争できるものでなければならぬ。
- (二) 納期を厳守し、遅延をできるだけ少なくする。
- (三) 品質は広告した標準に厳に合致しなければならぬ。
- (四) 設備の補修を怠つて作業中止をさせてはならぬ。
- (五) 間接経費をできるだけ節約する。
- (六) 在庫を極度に減少する。
- (七) 労使関係を安定する。
- (八) 工場安全を確保する。
- (九) 工程をある程度弾力的にし、販売はあまり先まで厳密な予定を立てるべきでない。特急注文も相当程度に充てべきである。

測定基準といつても監督者、管理者の場合は、数量的標準と尺度は必ずしも見出せないから、ある程度まで質的な標準によることもやむをえない。しかしたとえば、さきの工場長について期待される主要成果に対応して次のような基準が用いられる。

- (一) 標準作業時間、標準原価との差異。
- (二) 納期と実際納品時の対比記録、遅延回数。
- (三) 消費者の苦情の数、販売員の苦情の数、不良率、検査結果。
- (四) 補修不完全による休止日数、千時間あたり修理費。
- (五) 直接費と間接費の比率、間接経費の吸収程度。
- (六) 在庫量、在庫回転数の動向。
- (七) ストライキの回数と日数。
- (八) 災害の頻度と強度。
- (九) 異常事態。

このほか、しばしば評定者と被評定者が協議して、次の一年間の目標を設定することも行われる。それには、(1) 遂行度をはかるため職務についての特定目標と、(2) 被評定者の能力伸張をはかるための自己啓発の目標との二種類があるが、いずれも評定を容易ならしめる補足的標準となり、かつ被評定者に能力伸張の意欲を起させるところに特色がある。最近大会社でこの測定基準を併用するものが、ふえつつある。たとえばRCAやウェスチングハウス、ゼネラル・モーターズなどはその例である。

職務記述書の上記の事項は職務のうち、技術的な諸側面である。監督者、管理者においては、その他に監督、計画、指導のごとき特有の職務があり、これもまた評価の対象となることはいうまでもない。この種の技能は技術的側面に比べて数量的な評価基準が求めにくいから、測定が困難である。けれどもその内容をできるだけ詳細かつ具体

的に記述して、評定者によって評価基準が異なることを防ぐとともに、他方、被評定者のとった客観的行動に照らして評価を行うことによって、できるだけこの困難を克服する努力が行われている。さきに例示した評定項目においても、技術的側面と管理的側面とが截然と区別されずに併記されている場合が見られるが、項目の性質の相異、したがって測定ないし評定方法の相異があることを評定者に理解させることが、評定をできるだけ客観的なものにするのに必要と考えられる³⁾。

このような管理能力としては次のごときものが重要である。

(一) 長期的計画の能力 会社の基本方針や目標に照らして、かつ長期的観点から、計画を樹立し、また計画樹立に参画する。このとき原価意識や、行動と結果とのあいだに起りうる時間的ずれ、会社として、管理者として統制しえざる要因などについての認識も必要とされる。

(二) 決断力 判断を下すのには状況に応じた、またその場合にもっとも重要な、いわゆる戦略的な要因をとらえてこれを行わねばならない。すなわち複雑な状況の判断、代案 (Alternatives) との重要性の比較など、いわば弾力性ある決断力が必要とされる。

(三) 職務上の計画、組織能力 利用しうる人と設備によって有効な活動を行う計画を立てねばならない。

(四) 統括および指導の能力 コミュニケーションおよびリーダーシップを活用して部下の活動に方向を与え、かつその積極的態度を引き出すことであるが、同時に部下相互間の融和を維持することもその責任の一部をなす。権限を委譲し部下を育成する能力 部下にできるだけ権限と職務を委譲して、かれらの積極的遂行を促進するとともに、その結果を評価し指導を加えて、部下の能力を伸張させることが必要である。けだし職務を部下

に委譲することによって、部下は自主性を認められるから、積極的な意欲をもって遂行に努力する。また教育訓練はたんに教室におけるものだけでは不十分であつて、上位者が部下に職務を遂行させながら、たえずコーチすることが重要で、アメリカでは近年このことがとくに重視されている。

これらの管理者的技能の評定はさきにも述べたように被評定者の一般的印象でなく、具体的行動を見て、その遂行度、有効度を判定することが必要であり、考課表にはそのことがとくに注意されるのが常である。

- (1) Heyel: *Appraising Executive Performance*, p. 41-64.
- (2) *Op. cit.*, p. 65-99.

四 個人的能力の評価

以上述べたように、近年の人事考課は Job performance appraisal あるいは Performance review とよばれるように、主として現実の職務遂行の質量について評価し、個人的能力に対する評価は二義的に考えられている。それには少なくとも二つの理由がある。

(1) 経営管理を有効に行うには人的能力よりも、現実の職務遂行という行動のほうが問題である。リーダーシップ論においても、かつてはリーダーに望ましい資質や能力が重視されたが、そのような能力をすべて具備することは事実上困難であり、むしろ近年は状況に應ずるリーダーシップの行動が重要とされている¹⁾。かりにいくつかの能力を具えていても、職場のふんいきや上位者の監督いかんで、またその人の意欲が高くなければこれを發揮するとは限らない。能力を直接測定するよりも、いかに能力を發揮しているかを評定し、また發揮するように指導するか

が必要なのである。

(2) 第二に、行動は客観的に観察することができ、あらかじめ設定された標準に照らして評定することが可能であるのに対し、能力は行動の背後にある要素であつて、直接にこれを測定する客観的尺度がない。評定の客観性を保持することが困難である。またいかなる能力ないし資質をとりあげるべきかについて、客観的基準が見出しがたい。人の性格を形づくると考えられる要素は一万八千あるともいわれる。しかもそれらの概念は重複したり、定義が困難で、職務に対する重要性に至つては、ただ経験的に判断するほかないであろう。

これらの理由から最近の人事考課は現実の職務の遂行を評定することに重点をおき、能力の評定はそれを補充するものとして、二義的に扱われるようになりつつある。そしてこれを併用する場合にも、それら能力資質を示す用語が、人によって異なる意味に解されることを防ぐために、できるだけ具体的な説明を加える配慮が加えられる。比較的多く用いられる能力資質の項目は次のようなものである。²⁾

(一) 知力 新らしい状況を処理するために用いられる知識と理解力、いかえれば一方に知識の吸収力、分析力、判断力などが意味されるが、同時にかかる能力的要素と、訓練や学習によってその人のなかに集積された知識とが結びついているから、これを分離してとらえることが望ましい。また判断力については、当面している状況において何がもつとも重要であるかを、関連する側面をも考えながら判断すること、またタイミングの感覚をもつて適時に判断すること、いかなる効果が生ずるかを予想すること、などが監督者、管理者の職務に関連して評定されるべき内容である。

(二) 創造力ないし独創性 競争が激化し、ことにマーケティングの重視される現在、創造力は強く要求される能

力のひとつである。最近シカゴ大学の労使関係研究所 (Industrial Relations Center) など創造力の豊富な人々を発見するテストと、これを伸張する訓練方法とについて大きな努力が注がれているのもこのためである。しかしながら単なる発意が十分な判断力を伴わなければ衝動的な行動に終り、かえって混乱を起すおそれがあるから、結果を予想しているか、責任感をもって行動するか、実施の場合の障害、とくに関係者の心理的反応を考慮するか、などの点も併せて評定する必要がある。

(三) 確実性ないし信頼性 ある期間予定された行動を一貫した態度で遂行する能力である。たとい個人的には異なった意見をもっていても、最後に決められた指示に従って忠実に遂行するかどうか、などは重要な点であろう。

(四) 決断力 管理組織の上層部へゆくに従い、決断は複雑な状況のもとで行われねばならないから、困難ではあるが重要な機能である。この能力の評定も現実の行動を基礎として行われねばならぬことはいうまでもない。

(五) 適応性と柔軟性 企業のなかで監督者、管理者の担当する行動は、変化するときごきの状況にもっとも適したものでなければならぬ。つねに固定した考え方にとらわれ、一つの原理に固執した判断と行動はリーダーシップの失敗を生む最大の原因とされる。タンネンバウムのごときもこの点を強調し、リーダーの柔軟性をのばす感受性訓練 (Sensitivity training) 方式を主唱しているほどである。自己の見解にのみ固執して他人の批判や提案を受け入れたがらないとか、新しい事態や技術の発展を認識しないと、担当部門だけの見地にとらわれるとかは、いづれも適応性の欠如と見られる。かかる態度は個人の適応性という能力の欠如によるものであるけれども、この点は職務遂行上の行動に直接あらわれるものであるから、能力の側面からよりも、前記の職務遂行度の一項目として評定さるべきではないかと思われる。

(丙) 感情の安定性 感情のバランスと安定性を欠くとき、監督者、管理者としての機能が妨げられることはない。感情の起伏がげいしいかどうかと、それを外部に表現するかいなか、の二面がある。

(七) その他 正確性、積極性、強圧性（支配型の性格）、勤勉、持久力、円満（成熟）など種々の要素があげられることがあるが、明確な定義の困難なものも少なくない。

これら種々の能力はたしかに人々が有効に職務を遂行するのに必要なものである。けれどもそれらの嚴密な定義が困難で、評定者に統一的な理解をもたせることが容易でない。また能力の測定には客観的な尺度がなく、現実の行動からなんらかの推定をするほかない。それゆえに能力、資質の客観的な評定は職務遂行度の評定よりもはるかに難しく、公平を保つことに問題が多い。のみならず一つあるいは二つの能力が優れている人に対しては、他の点においても優れているという印象をもつて評定が行われ、いわゆるハロー効果が生ずる危険も多く、また評定をする上位者が部下を全体に甘く評点する可能性もある。人事考課を公正に客観的に行うことが困難だという、しばしば提起される批判は、このように能力評定の場合にいつそう当てはまるといわねばならない。これが近年職務遂行度をより重要視するに至った主要な理由のひとつであるが、また人事考課に加えられる批判—それはたしかに人事考課の弱点でもあったが—にかんがみ、そのほか次のような改善の努力が進められつつある。

- (1) 拙著、人間関係、昭和三十五年、一二四頁以下。
- (2) Heyel: *Appraising Executive Performance*, p. 100-126.
- (3) Tannenbaum, R., I. R. Weschler and F. Massarik: *Leadership and Organization*, 1961, p. 119-140.

五 面接と教育訓練への結びつけ

公平かつ客観的な評定が必要なことはいうまでもないが、また人事考課を通じてそれぞれの職位にあるものが必要な内容の職務を遂行すべきかを理解させ、より完全な遂行に努力させることは、組織を有効に活動させるために必要である。すなわち経営管理、とくに組織管理の手段としてこれを活用しなければならぬ。しかしながら人間関係の角度からみて、評定が公平かつ客観的に行われなければ、人間の基本的欲求のひとつが充されぬから、むしろ人々の勤労意欲を妨げ、不満、反感を買うことになる。しかも人々は自己の能力や努力について各自の思考の枠（それが企業の立場からみれば誤っていることもある）を通じてなんらかの判断をもっている。自信や過大評価に陥ることが少なくない。企業の立場からみれば正しい評価と考えられるものも、各人は不公正な、あるいは悪意のある批判と受けとりがちである。すなわち相互の理解が欠けると、それが不満の源となることがある。

このゆえにアメリカにおける人事考課には、ほとんど常に面接が必要な過程のひとつとされている。それによって期待されている職務内容とその程度とを被評定者に理解させることができ、また評定結果について見解の相異があればそれが討議される。ここで重要なことは、弾圧的でなく被評定者が自由に意見を述べられるようなふんいきを、面接の場においてはもちろん、企業全体に作りあげることである。従って評定者も見落していた点があれば、両子にこだわることなく評定を修正する態度が望ましい。討議の結果、双方の納得に到達して、評定者とともに被評定者も署名するのである。

ただ人事考課を上位者が一方的に行い（さらにその上位者が調整するとしても）被評定者に知らせないわが国の

慣行を上記の方式に容易に移行しうるかどうか問題があらう。第一に、面接によって被評定者の意見をきくことは、トラブルの源をひとつ増すというおそれが抱かれよう。しかし面接の効果が上記のごとく期待されるならば、とりあげる十分な理由があると思われる。次に、面接をしても被評定者が卒直に自己の意見を表明するかという疑問がある。従来からかなり権威的リーダーシップが行われていたわが国企業では、従業員が自己の自由な意思を表明するのに慣れていないという見方があるが、この点は戦後しだいに変わってきた。より重要なのは、従業員が自己の意思表明を差しひかえるのは企業全体の独裁的、権威的なふんいきが支配していたからにはかならない。従業員の態度はむしろ経営者および上層管理者の意識と態度の結果であることが多いのは、近年の人間関係論の指摘する通りである。後者を改善することによって、この種の障害はかなり緩和されるであらう。

第二に、人事考課の結果を総合してその人の長所、短所を見出し、さらに長所を伸ばし短所を補強するために、将来に向つての処置を記入する。たとえばスタンダード・オイル（カリフォルニア）の考課表には次のような欄がある。（12項目までは省略）ゼネラル・モーターズではもう少し簡単な「昇進可能性と自己啓発の努力」という記入欄がある。¹⁾

13 現在の職務配置について

a 現在の配置は適正か

b 職務遂行を改善するために訓練、養成が必要か

c 総合評価

14 将来について

a 彼のとくに優れた能力は何か（彼が良い成績を示した職務内容など）

人事考課の改善のために

b 彼の弱点は何か（不十分だった職務内容の特徴など）

c 彼はどのようなタイプの職務をはつきりと好むか

d 現在の部門でも、また他の部門でも、どのようなタイプの職務に昇進する資格があると思われるか

(1) 次の昇進は (2) 最終的には

e 次の昇進をさせてもよいのは何時ごろか

f 次の昇進への能力をつけるのにどのような訓練や経験が必要か

g dに関連する健康上あるいは個人的考慮が必要か

スタンダード・オイルでは項目13は必ず記入し、被評定者がその後に着名する。項目14は必要ありと認められたときだけ記入することとなっている。しかしともかく、このように何らかの程度で将来に向つての処置が評定とともに記入されることは、大きな意味をもっている。すなわち人事考課が単なる批判ではなく、将来に向つて各人の適正配置と能力伸張のために会社が考慮していることを被評定者に理解させるのに役立つ。この制度に対する従業員の反感を軽減するはずであり、ゼネラル・モーターズやミッソン電機会社などで労働組合がこの制度に協力的なのも、かかる措置にもとづくものと考えられる。

またここで各人に対する教育訓練の必要が認定され、いわば人事考課が教育訓練に直結される。一率な教育訓練よりも必要な問題点 (Training needs) を確認した訓練が効果的であることが常識であるとすれば、人事考課を訓練の基礎資料とすることはきわめて有意義なことといわねばならない。

しかし教育訓練を効果あらしめるためには、このほかに外から（すなわち上位者や会社から）見た教育の必要点の発見ばかりでなく、これを受けるものが自己の能力を伸張させたいという積極的な意欲をもつことが重要である。

押しつけられた教育は効果を生みにくい。そこで面接によって訓練の必要性を被評定者に認識させることも意味があるが、最近では改善の日標を被評定者自身に立てさせる方法がとられつつある。改善の自己日標を立てさせるのは人事考課を改善する第三の方法といえよう。もとよりこの場合、評定者が評定結果をもととして指導しながら、協議のうえ決定するのだが、被評定者の自主性をできるだけ尊重して、次の評定時まで（六カ月あるいは一年間）の努力目標を立案させ記入させるのである。そしてまた次期の人事考課に当っては、この日標の達成度が評定のひとつの内容とされるが、自己日標と対比された評定は被評定者にとって受け入れやすいものとなるという副次的効果もある。RCAでは今年からこの方式に大きな重点をおいて、まず管理者、監督者層に実施したが、結果がよいので他の職種にも適用する計画だという。

(1) National Industrial Conference Board, *Appraisal of Job Performance*, p. 51, 36.

六 結 び

人事考課が経営管理の重要な技法であることは疑いなくであろう。問題は単に賃金調整のために用いるか、さらに進んで組織の有効性向上のためにも、また教育訓練の資料としても活用するかという点と、それらの諸目的にも用いるとすれば、それをいかに合理的に、かつ被評定者に納得されるだけの客観性をもって実施するかという点であろう。

人が人を評価することは困難だ、といってしまうえばそれまでであるが、経営管理そのものが人々の協働を確保するための手段であるかぎり、できるだけの合理性と、できるだけ客観性をもつ努力をするはかない。そして被評

定者の理解を得やすいという目的から、人事考課をできるだけ簡單化するというのも、例えばスタンダード・オイル（カリフォルニア）、オーエン（イリノイ）などのゆき方も、いちおう理由のあることである。

評価の客観性を得るためには、上に述べたように監督者、管理者についても職務分析によって職務内容を明確化して、評価の基準を明らかにするとともに、他方、職務能力よりも職務の具体的な遂行度に重点をおき、被評定者の客観的行動に照らして評定する方法がとられつつある。

具体的な職務遂行度によって評定するにしても、これを客観的に行うことは必ずしも容易でない。従って評定者に人事考課について、また面接についての訓練をできるだけ実施するはかに、人事部門に考課の専門スタッフを置き、評定のあと被評定者との面接に入る前に、このスタッフが評定者と協議し、前者からの助言をうける方法がシカゴ大学のマッケイヴァー¹⁾などによって推奨され、効果をあげているようである。この面接により評定者が見逃している具体的事実を指摘したり、評定者によって評定の甘い、からの差がでるのを調整したり、将来の処置への助言を与えるなどの方法がとられるが、最終の評定はいうまでもなくスタッフでなく、評定者の責任である。

第三に、人事考課の最後の段階に被評定者の長所を伸ばし短所を補強するための改善方策を立て、あるいは被評定者に能力を伸ばすための自己目標を立てさせるとともに、面接によって評定および改善方策を話し合う。これは監督者、管理者が何をなすべきかを理解させるばかりでなく、また教育訓練によっていかなる方向を伸ばすべきかの方向、すなわち教育訓練の必要点をつかみ、さらに被評定者に努力する意欲を起させるといふ効果をもつはずである。いいかえれば将来に向つての人材養成の目的がここに強く結びつけられる。そしてこのことが人事考課の意義と効果を納得させるのに大きく役立つという意味もある。

要約すれば、アメリカの人事考課方式はこのような特徴をもつ。われわれの秘密主義の、そして賃金調整のためだけに使われている人事考課に対して、考えるべきいくつかの点を示唆していると思われるのである。

- (1) Machover, W. V. and W. E. Erickson, *A New Approach to Executive Appraisal*, Personnel Magazine, July-August, 1958.