HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	業績評価と企業成長
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學　經濟學研究, 21(3), 31-61
Issue Date	1971-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31229
Type	other
File Information	21(3)_P31-61.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

業績評価と企業成長

真野　脩

目　次

一　序
二　業績評価制度の発達
三　伝統的業績評価制度への反省
四　業績評価制度と能力の育成
五　業績評価と企業成長

一　序

企業の中核を，人間の協働行為の体系としての組織として把え，企業の存続を，組織効用の均衡として理解する時，企業の外部構成員の企業に対する欲求を察知し，それに答える企業行動を生み出す事により，組織効用の均衡を図る企業従業員（一般従業員と管理者）の自発的行動と創造的意思決定能力とを維持育成する事は，企業成長の為の中心課題を成すものと言い得る。

かって，バーナードは，組織行動の二つの側面として，組織の客観的環境の分析にかかわる側面（機会主義的側面）と「物的・生物的・社会的経験の無数の経路を通じて人々の感情に影響を与え，そして協働の新しい特定目的を形成する態度，価値，理想，希望の部分」[(1)] に働きかける道徳的側面との二側面を上げて，組織経済への分析の鍵としている。そして，この道徳的側面は，組織経済の立場から言うと，主として従業員に対する各種の誘因配分の過程に大きく関係するものとして理解する事が出来る。従ってまた，従業員の自発的行動と創造的な意思決定能力との維持育成の問題は，個人的な特

殊問題や，組織の調整活動に関係する側面としての管理制度の問題を除けば，主として，動機付けの問題として，この従業員に対する組織の各種誘因の配分過程の問題と看做す事が出来るであろう。

ところでバーナードは，組織経済の均衡を目的として行なわれる諸誘因の配分過程において作用する二つのルールを提示している。即ち，「総ての誘因は組織にとり費用の掛るものであり，費用は組織の存続を妨げる傾向があり，更に組織の収支の均衡は，最大の経済性なしには，本来不可能であると考えられる故に，誘因の配分は，求められた各種の貢献の価値と有効性に釣り合ったものでなければならない。」[(2)]従って，まず原則として，組織経済にとっては，相対的に価値が低く，従業員にとっては相対的に価値の高いもの（例えば，名誉）を交換の過程において支出し，代りに，従業員にとってはそれ程大きな価値はないが，組織経済にとっては価値の高いもの（例えば公式組織におる創造的意思決定）を入手すると言った一般的な配分の能率が追求せられる。更に，同様な理由から，「物質的誘因，即ち物財や貨幣支払に関して……永続的な或いは複合的な公式組織はいかなるものでも，差別的な物質的支払なしには存続しなかったと考えられる。……そして同様な原理（doctorine）が，原則的にも実際的にも一層当てはまる」[(3)]と言う表現で示されている差別的誘因の維持が図られる。要するに，各組織は，その組織経済の均衡を求める為に，各種の誘因の支出に際して，組織経済の評価と相手側での評価との価値基準の違いを考えて交換に臨み，交換面での能率を追求すると共に，従業員相互間に配分される誘因の種類や量を差別化する事により，支出される誘因，特に物質的誘因の節約を行なおうとする訳である。前者は，交換の能率，後者は差別化の能率と名付ける事が出来よう。

ところで，こうした諸誘因の配分，特に差別化による能率の追求は，各従業員により提供せられる貢献活動の現状並びに将来の予想に対する判断に基づいて行なわれる訳である。従って，各組織は，その各従業員の貢献行為に対する評価制度を保有していなければならない。

従来から，人事考課（personnel rating），成績評価（merit rating），従

業員評価 (employee rating), 勤務評定 (service rating), 能率評価 (efficiency rating), 最近では, 業績評価(performance appraisal)と呼ばれている諸制度が, 元来そうした機能を担って来た事は周知の通りである。ただしかし,この様な各種の名称で呼ばれて来た諸制度の総てが,各従業員により提供せられる貢献活動の現状のみならず, 将来の伸長やその予想に対する判断までをも準備し評価しようとしてきたとは必ずしも言い得ない。しかし, 元来組織経済における効用の配分は, その将来に対する効果を予測してその向上を狙って行なわれるものであり, 過去における貢献活動に対する対価としての意味は, それが将来の貢献活動に対して何等かの影響を与える限りにおいてのみ意味を有しているに過ぎない。組織経済における効用(誘因)の配分は, 配分を受ける個々の従業員の組織に対する貢献意欲の刺激とその能力向上への自発的育成意欲の刺激とを狙って行なわれるべきものなのである。

ところで最近における業績評価制度の展開努力の内には, こうした面に主に主要な目的をおいたものが次第に見られる様になって来ている。従って, 本稿は, 従来からの業績評価制度の動きと, それに対する批判並びに両者の動きの間より生じた新しい動向を取り上げ, 組織経済の均衡維持の立場から, その意味と今後の進むべき方向とを探る事を目的としている。

(1) C. I. Barnard, the Functions of the Executive, 1938. P. 211.
(2) ibid,. PP. 159-160.
(3) ibid., P. 160.

二　業績評価制度の発達

企業において，その従業員の業績評価を体系的に行なうとする試みは，一般に19世紀始めに行なわれたロバート・オーエン (Robert Owen) のニューラナークの紡績工場における「性格帳 (character books)」の歴史にまで遡り得ると考えられている。(1) しかし，その普及は，今世紀，特に第一次世界大戦に際して，アメリカ合衆国において，スコット (Walter Dill Scott) を中心とした一群の心理学者や軍事関係者達が，召集兵の配置・昇進の為の判断基準を将校達に与える為に業績評価制度を研究して以来と見る事が出来よう。特に1919年に第一次大戦が終了して以後，軍隊においてこの研究に従事していた人々が，その研究の成果を民間企業にも広く紹介導入する様になり1923年には，公務員の考課を定めた人事分類法 (the Classification Act) も制定されるに至り，業績評価制度の普及も本格化し始めたと言い得る。技法的には，当時既に，成績順位法とか序例法，人物評語法，評語照合表法，対人比較法（スコット達が軍隊で用いる事を薦めた制度は，これであった），図式尺度法等が利用されていた事が知られている。(2)

アメリカにおける業績評価制度の発展を四つの時期に分って論じているケリー (Philip R. Kelly) は，(3) この時代を，第一期として，その主要な特徴は，主として賃金・俸給管理の一環として，業績評価制度の機能が看做されていた事実を指摘している。この時期に続く第二期である20年代末から30年代初期に至る期間は，第一期における普及実績の上に，心理学の成果を広範囲に取り入れ，従業員の採用，配置の改善を目的とした心理テストや態度調査の技法が導入され，更に第一期に普及した諸技法の改善が進められ，例えば，有名なプロブスト法（1930年）や分布強制法(4)等が考案されるにいたっている。そして，業績評価制度の機能として，従来の賃金管理の為の資料の作成に加えて，生産性の向上，原価引下げ，出勤率の向上等の手段としての機能を加え，士気の向上を狙って態度調査を評価項目に加味するに至ってい

る。

第三期は，ホーソン実験の成果として，士気と生産性両者の増大を狙った複線的意思伝達の促進 (to encourage two-way communication) を促す為の従業員面接相談制度 (employee interviewer-counselors) の活用が更に強調せられた時期が指摘せられている。

そして，最後に，第四期として，第二次大戦並びにそれに続く戦後の予期されざる経済の発展に伴って生じた管理者の育成を図る事を目的とした業績評価制度が考えら始めた時期があげられている。また技法的には，この間にそれ以前の評価制度が，性格 (traits) や人格 (personal qualities) を重視したり，評価者が行ないがちな意識的評価の修正傾向等を是正する為に，強制選択法や重要事例記述法 (critical-incident technique) が考案せられるに至っている点が注目せられる(4)。

ところでこうした第二次大戦以後に見られた業績評価制度の変質を生み出した要因として，ウイスラー (T. L. Whisler) とハーパー (S. F. Harper) は労働市場の変化と企業組織の変化とに注目して，次の各点を指摘している。まず労働市場の変化として，(1)労働者階級の職業構成の変化が上げられる。即ち，従来から見られた農業関係雇用者の減少傾向に次いで，第二次大戦以後，特に製造業関係の雇用者の著じるしい相対的減少傾向が見られ，代って，サービス関係や政府関係の雇用者の急速な増大，換言すれば，現場労務者の減少と非現業職員や専門職員 (professionals) の著しい増大が生じた。次に，(2)オートメーションの急速な発達が上げられる。オートメーションの普及とは，生産現場のみならず管理分野にまで及んだ場合，成果の評価，業績の是正といった，かっては人間の行なって来た業務の機械による代行を意味している。更に，(3)従業員の増大を伴わない企業規模の拡大傾向が指摘出来る。技術革新の結果として，従業員数を殆んど増やさないで生産量の増大を来す事が可能となって来ており，生産現場に従事する人数を相対的に減少させて来ている訳である。最後に，(4)労働組合の勢力の動きが指摘される。過去30年間の労働組合活動の展開の過程において，組合は，管理者による一方的な

業績評価制度に反対し，評価制度に代るものとして，先任権 (seniority) 原則の採用を主張し，それが組合の組織化の進んだ職場では，特に職制の下層の階層を中心として広く採用せられて来ていた。(6) しかるに，第二次大戦以後，現業従業員の数が相対的に減じて来ているが，その反面において，非現業従業員達の間に，かって現業従業員の組織化を促進したのと同様な諸条件が次第に醸し出されて来ているのである。

次に，企業組織の変化としては，まず(1)スタッフ業務の過去半世紀にわたる継続的増大傾向が指摘され得る。管理的なスタッフ (administrative staff) は，今日では総ゆる組織に普遍的に見られるものとなって来ている。次に，(2)組織構成員の間に，担当業務の専門化が著しく進んで来ている事が指摘され得る。最後に(3)20世紀初頭以来の測定法 (measurement)，規則的行動 (systematic behavior) 公式的官僚組織と言ったものに代表された科学的管理法思想が，1930年代に人間関係思想に取って代られ，更に最近では，コンピューターと定量的決定技術 (quantitative decision technique) に重点をおいた管理思想に変化して来つつある事が指摘出来る。

こうした労働市場と企業組織との変化は，時間給労働者，即ち現場従業員の割合を相対的に減じ，またその個人的業績を個別に評価する意味を減じせしめるに至った。代って，管理的業務に担わっている従業員が増加し，また従業員全員が管理的機能を分担する必要性が増大して来ており，ここに管理的能力の育成機能が，業績評価制度にも加味せられるに至ったと考えられる。

事実，最近の業績評価制度に関する調査においては，「事実上，賃金管理より業績評価制度を完全に切離すに至っている」(7) との指摘が見られる様になって来ており，特に一つの業績評価制度の目的に，複数の目的を設定する事(8)への反省は，共通に認められるところである。従って，また賃金・俸給管理の為に業績評価を行ないながら，別に能力育成の為の業績評価を行なうという状態が，既に1954年において約3分の1程度の企業で行なわれている事が報告せられているのである。(9)

(1) Langsner and Zollitsch, Wage and Salary Administration, 1961, P. 309.

(2) 成績順位法 (odrering method) または序例法 (ranking method) とは，勤務成績の順に序列をつける方法で，最も容易な方法の一つである。この方法は，20～30名をこえるとやり難くなり，また同一乃至は同類の職務の範囲に限られる。量的な順位の差異は示されず，評定が具体的基準を欠くところから説得力に乏しい。

人物評語法及び評語照合表法 (a brief essay appraisal, word check lists)；評定者が，人柄や勤務成績を構成する各要素について予め定められた言葉や事項或いは行動様式等の該当欄にチェックして，評定を行なうものである。代表的なものとしては，プロブスト (probst) 法が有名である。この方法は，照合表の作成が極めて難しいという欠点を有する。

対人比較法 (man to man comparison scale)；評価するべき各項目についての標準的人物と比較することにより，評定を行なうものである。この標準的人物の選定は，極めて難しい性質を有する。

図式尺度法 (graphic rating scale) 評価するべき各要素毎に，例えば上中下の如き尺度を置き，評定者が各尺度で選択するものである。

(3) Philip R. Kelly, "Reappraisal of Appraisals", H.B.R. May-June, 1958, PP. 59-60.

(4) 分布強制法 (forced-distribution technigue)；特定グループの業績は正規，分布に従った分布が構成されているという仮説に従って，評定結果が正規分布の比率になるように評定を強制する方式である。評定者の評価が一方に片寄るのを防ぐことを目的としている。

(5) 強制選択法 (forced-choice performance report)；業績や性格に関する記述が，普通4～5箇ずつ組を成して与えられ，評定者は，被評定者に最も適した記述と適しない記述を選択する。その選択結果は，別の専門家が分析して評価を行なう為に，評定者は自己の選択が評定にどう影響するか知らされていない。

重要事例記述法 (critical-incident technigue)；一般的な評定尺度法の変形されたものであり，評定者は，被評定者の職務の達成に重要な要因となる事例を検討し，具体的な被評定者の行動，出来事を記述することにより，評価を行なおうとするものである。

なお，業績評価の手段として，こうした各評価方法を利用する以外に，各種の業績記録 (performance record) を活用することにより，個々人の評価を行なおうとする場合がある。これは，生産高を個別に把握できる業種や，上位管理者特に利潤計算の可能な単位事業部長等について，業績評価制度として，出来高や売上高等の記録を利用する事例に代表的に認められる。ただ，こうした代替的制度では，昇進等の従来とは異なる職種に転じた場合の業績予測に用いる場合には，新しい判断要素を加える必要が生じる。従って，この方法の特長である客観

性は，この場合には減じることとならざるを得ない。

また，利用されている業績評価の技法の内，米国では，その87%が，日本においては82%が，図式尺度法であると報告せられている。P. yoder Personnel Management and Industrial Relations, 1956, 訳（II）P. 96. 経営労務ハンドブック，丸善，昭和38年，270頁。

(6) 先任権の採用に対して，管理者側は，それが動機付けに結びつかないと批判する場合が多い。しかし反面，管理者自身も，職制上の階層を登るのに際して必要な知識，円熟性（maturity）及び上位職位を維持するための理解力の修得のための年数，また上位の職位に就ける機会を待って長年勤めている人々に対して，一般に好意的である。こうした現象は，管理者の側でも，先任権を事実上認める結果となっている。また順番（queue）は，他の方法では葛藤を生じるような日常の問題をも能率的に解決する方法であることが認められている。

(7) G. Brown, J.R., and A.F. Larson, "Current Trends in Appraisal and Development", (Whisler and Harper, Performance Appraisal, 1962) P. 13.

(8) 1954年にＮＩＣＢが行なった調査では，公式の業績評価制度を採用している企業について，その目的の分布は次のようであった。即ち，(1)賃金・俸給管理のため，86%，(2)昇進のため，77%，(3)従業員に彼等がどのように行動しているかを知らせるため，76%，(4)研究調査のため，16%であった。(D. Yoder Handbook of Personnel Management and Labor Relations 1958, P. 153.) わが国においては，(1)昇給のため，91.9%，(2)昇進賞与のため70.3%，教育訓練のため17.2%となっている。(日経連，「能力主義管理に関する企業の実態調査」昭和42年)

(9) こうした目的を持った制度は，Job Performance Review, Progress Review Guide, Employee Progress Report, Report of Performance, Appraisal and Development Guide, Employee Counseling Program, Performance Evaluation, Employee Appraisal and Development Plan　等の名称で呼ばれ，その注目するべき特徴として，多くの場合，業績評価の結果乃至は長所短所を従業員に定期的に知らせて，評定者と話し合うことにより，その能力の育成並びに短所の克服是正への方向を自覚せしめようとする点が指摘せられている。もっともその実際の採用は，ＮＩＣＢの調査によると，被調査会社の大体3分の1程度の会社であり，更に半数は，事務系の従業員に対してのみ評定結果を話し合っていた（Yoder, 前掲書123頁）。なお，わが国では，上述の日経連の調査によれば，人事考課を実施している企業の内，約16%が考課結果を本人に知らせている。ただし，全部を知らせているのは，1.9%となっている。

三　伝統的業績評価制度への反省

前述の様な発展を見て来た業績評価制度に対する最近までの各種の反省や批判を，今要約すれば，次の様な事となるであろう。

(1)　伝統的業績評価制度は，その評価の過程において，次第に個人の性格(personality trait)で，従業員の評価を行なう方向に向って来ているという点がまず上げられる。そして，こうした場合一般に取り上げられる諸要素は注意力 (mental alertness)，統合力 (integrity)，創造力，適応力，常識，職務への関心，自信と言った様なものがある。

確かに組織的評価における有益なる方法としては，個々人の行動の原因とその結果に生じる相違とを指摘する事である。しかし客観的に把握出来るのは行動のみであり，その原因は必ずしも明らかではない。行動からその原因を推定して，その原因を個人の特定の性格（例えば強情）にあるとして，それから総ての行動を説明しようとする場合が多いが，その推定が何処まで正しいかを証明する事は，極めて困難である。

そして，伝統的評価制度は，どちらかと言えば将来よりも過去の分析に重点がおかれて来ている。しかし，業績評価は未来の為の過去の評価でなければならない筈である。しかし，将来の予測を，推定に基づく性格的原因から行なう事は，余程習熟した心理学の素養を有した管理者を除いては無理な要求である。ここに伝統的な評価制度は，管理者に“神 (God)”の役割を演じる事を要求しているとの批判[1]が生じる事となるのである。

そして，神の役割を演じ得ない多くの管理者達は，彼の判断が部下の将来に大きなな影響を及ぼす危険を避ける為に，また部下と彼等の短所を話し合う事を避ける為に，部下を平均以上に高く評価しようとする傾向を生じている。それは言う迄もなく業績評価制度の価値を減じるものである。

また評価せられる部下達も，管理者の評価が客観的な行為の指摘以上に，管理者の推定に基づく原因としての性格或いはその他の感じに基づく要素が

論議に登った場合には，防禦的或いは理屈っぽい態度を取り始める傾向が認められ，その結果管理者との間に将来にわたり意思の疎通を欠くと言う事態を生み出す場合が多い。業績評価制度を通じて，業績の改善を行なおうと言う目的が，逆の結果を生み出す結果となる訳である。

(2)　次に指摘されるのが，評価の方法である。(2) 即ち，伝統的評価制度においては，最高管理者，中間管理者，人事部職員，監督者，被評価者が，それぞれ異なった目的や機能をそれに期待して来た。業績の改善，昇進，降職，解雇，配置転換，増給，組織における現在の地位と将来の見込みへの解答等が，各関係者それぞれの期待によって求められて来たと言える。この為に評価制度自体が，何れの目的にも十分には答え得ない中途半端なものとなって来ており，関係者達から不満を持たれて来ているのである。

一般的に言って，伝統的評価制度は，一定時点においてその絶対量に限界のあるものの配分を行なう方法，即ちゲーム理論の一定和ゲームの方法を基礎としている。この方法は，一定時点における成果の配分基礎としては適当な方法とも言い得る場合があるかも知れないが，人間の能力の育成や組織の効率の向上の様に，その絶対量自体の変化が生じる様なものを評価する基礎的方法としては不適当なものである。けだし，被評価者各人が等しい成長をとげ，或いは組織の各部門が等しく効率を向上せしめた様な場合には，成長や向上の結果が個々の順位や格付けに変化を来さず，或いは個人の絶対的成長にも拘わらず相対的には格付は下る様な事態が生じ，多くの人々や部門に自己の努力の効果に対する疑問や失望を生み出す結果を生じよう。従って，業績評価制度は，基本的には変動和ゲームの考え方に立って考えられるべきであると言えよう。

(3)　最後に，伝統的評価制度の大前提として，管理者はその部下を十分に知っており，部下の能力開発を行なうのにどのようにすればよいかを決定する能力を有しているという非現実的な管理者像が存在している。

以上のような，伝統的業績評価制度に対する批判に対して，伝統的制度を擁護する人たちは，大体次のように答えて来ている。即ち，まず批判者の多

くが，実務の経験のない人びと[3]であり，また，彼らの描く管理者像は，マックレーガーのX理論Y理論的にいうと，決してY理論的なものと看做されることがない。しかし，現実の管理者は，彼自身が更に上位の管理者により評価されるという制度上の問題もあって，意識的に主観的な偏った評価を行なおうとする場合は例外的であるといい得る。そして，上下の接触関係において発生する諸問題の中において，業績評価制度の成功率は良好なものであり，この制度に関してのみ完璧を期待することは，人間のやることである以上不可能であろう。

評価の目的は，現在の職務遂行の改善と昇進し得る人の判定が普通であるが，このためには，個々の人びとの仕事の良い側面を敍述し，改善の可能性ある分野を示唆することにより，比較的容易に行なうことが可能である。更に，管理者は，部下がその機会を与えられるならば遂行出来るであろう職務を指名するように努めるならば，将来の予想も建設的に考慮され得よう。従って，批判されるような性格を重視しない形で従来からの評価制度を利用することにより，目的を達成することが出来るのである。確かに，個々人に対する印象は，業績評価の判断に先立って与えられており，それが先入観となり裁断に影響する可能性はある。しかし日常の個々人相互間の接触は，総てその先入観の存在を前提にして行なわれているのである。しかも，それは屢々直感の域にとどまり，明確に表明されたり調査吟味されない極めて不完全，不正確なものである場合が多い。ところが，伝統的業績評価制度に従って，その先入観を公開し，調査吟味することとなる場合，そうしたことの行なわれない場合に比較して，余程正確な判断が得られることとなるといわなければならない。業績評価のための面接は，そうした機会を与えるものとして，その利用の仕方によっては，有益な効果を有し得るのである。それは，批判よりも相互理解のために活用せられるべきものである。

更に当面の業績の向上に主として関心を向けている管理者たちは，業績評価のような余分な業務を行ないたがらない。特に部下と面接を行なって話し合うといった地味で手数の掛かる仕事はしたがらないものである。従って，

伝統的業績評価制度のように，年に一度か二度強制的に面接を含む業績評価の実施を定めておくことは，従業員への正確な認識を深める意味からいっても極めて有意義であるといえる。勿論，この場合，管理者たちは，面接に際して必要な聴取技術を修得することは必要と考えられる。

いずれにしろ，伝統的な業績評価制度においても，やり方次第では，性格的要素を重視することもなくして，業績の改善と昇進のための選抜という本来の目的を達成することが可能であると共に，そこでは，管理者は評価制度の実施により，その部下を十分に知る機会が与えられるのであると主張せられている。

ところで，こうした伝統的評価制度を巡る諸指摘を考えるに際して興味ある示唆を与える調査として，マイヤー（H.H. Meyer），ケイ（E. Kay）及びフレンチ・ジュニア（J.R.P. French, Jr.）によってＧＥの一工場において行なわれた調査結果を挙げることが出来る。(4) 即ち，彼らは，伝統的評価制度が従来から良好に実施されて来たと判断されているＧＥの工場において，監督者とその部下との間の業績評価についての面接に焦点を合わせながら，92名の被評価者を対象に一連の実態調査を行なって来ている。当該工場においては，従来から賃金俸給問題の確認と管理者が部下の業績を調査して，必要と思われる改善についての論議を促進する機会を与えるという二目的から，業績評価制度が実施せられて来ていた。ここでは，管理者たちに対する面接のための訓練が強力に行なわれ，伝統的評価制度における面接技術が教えられ，また評価は個人の性格に基づいてではなく，職務における責任性に基づいて行なわれるように努められて来た。そして，工場長の強い支持と，人事担当者たちの熱心な努力で，除外作業員（the exempt employees）(5) の90％以上が毎年一度ずつ評価面接せられて来ていた。特に業績改善のためには，各管理者たちは，その部下が自ら現在の職務業績を改善し，更に将来の昇進のための資格付けを行なうように援助する計画や目標を企画するように要求せられて来ていた。しかし年々の面接では，賃金・俸給問題に関するやりとりが中心となり，業務改善のための企画を論じることには，当事者たちは殆

んど余裕を持っていなかったといい得る。

この結果，調査者たちは，面接を二回に分ち，まず最初の面接においては，業績と賃金との関係問題即ち給与査定を行なう。次いで2週間後に第2回目の面接を行ない，そこで業績改善のための企画について論じ合うように定めた。それと共に，従業員参加の効果を調べるために，半数の管理者には高度の参加方法を用い，残り半数の管理者には，低度の参加方法を用いるように指導した。ここで高度の参加方法とは，各被評定者が職務業績向上のための企画を立て，管理者がその企画を審査し承認をするという被評定者自身の立案を基礎とした改善方法を意味する。これに対して低度の参加方法とは，伝統的評価制度に見られるように，管理者がその部下のために諸企画を立て，業績改善部門の審査の後に部下と面接し，管理者のイニシャティブの下に最終的目標の設定を行なうという方法である。

実験は，各面接の前後における管理者と業績評価制度に対する被評定者の態度の変化，各被評定者に関する諸決定への被評定者自身の参加程度への考え方，被評定者の自己評価の3点について，各被調査者と面接の上調査するという型で行なわれた。一般的にいうと，管理者たちは，完全なそして良心的な態度で業績の評価を行なっており，30分から90分にわたって，個々の部下と面接し話し合った。その際管理者たちは，32の項目について評価を行なったが，その内19の項目については積極的（賞讃）評価を行ない，13の項目については，消極的（否定的）評価を行なっていることが判った。賞讃は主として一般的業績の性質について行なわれ，批判は，特定の具体的業績項目について行なわれていた。

こうしたＧＥでの実態調査の結果として指摘されている諸点は，整理すると大体次の三つに整理出来ると考えられている。即ち，(1)年に1度限りの包括的な業績評価制度の効果には，疑わしいものがある。伝統的業績評価制度の主要機能の一つは，部下の日常の業績向上への刺激にある。しかし実験の結果明白になったことは，賞讃も批判も何れもその効果を発揮していない事実である。即ち，部下は賞讃が行なわれると，それは何れも批判を行なうた

めの準備であると理解し，批判が行なわれると防禦的，自己弁護的反論で答えた。そして，その程度は，批判の数が増えるに従って加速度的に強まった。例えば，平均数より少ない批判しか受けなかったグループでは，その3分の1が防禦的反応を示したに過ぎなかったが，平均数の批判を受けたグループでは，その3分の2が防禦的反応を示した。しかも後者は前者に比して目標到達が10週間から12週間も遅れることを示しており，その原因が仕事についての能力によるとの証拠は存在せず，むしろ自己の能力に対する自信の喪失——自己の能力に対する評価は，一般に管理者による評価よりも高い値を示しているのが普通である——に基づくと考えられるのである。この事実は，10週間から12週間にわたる追跡調査を行なったところ，管理者が強く批判した分野程業績向上計画の実施が遅れている事実によっても裏付けられたのである。

(2) 部下の指導は，年に一度まとめて行なうというのではなく，日常の活動を通じて行なわれるべきである。何故ならば，㋑各従業員は，一度に受容出来る批判量の限界を有しており，一度に与えられる批判がごく僅かのものである場合には，その改善案を受容出来るが，年に一度纏めて批判が行なわれる場合には，各自の受容範囲を越えた批判が行なわれることとなり，自信喪失から反抗的防禦的反応を招来する結果となる。㋺管理者にとっても，年に一度の業績向上のための面接となると，必要な資料を十分に準備出来ないところから，はしょった型での討議しか行なえないことが報告されている。元来面接の目的は，業績向上の方法を討議する所にある以上，業績結果とその検討並びに改善案の企画や反省という一連の循環的過程の間の時間的経過は，余り長いものではない方が好ましいと考えられている。

(3) 具体的目標設定が行なわれるべきであり，かつそれは批判のためではなく業績向上のためにのみ行なわれるべきである。即ち，業績向上のためには，管理者たちは，改善されるべき必要分野を指摘するのみならず，改善のための具体的計画の設定を図るべきである。調査された結果では，改善の必要分野の指摘にのみ留まっている場合が相当に認められた。そして，管理者

より見た業績向上の程度は，具体的改善目標や行動が設定せられた場合に65％を示しているのに対し，必要な改善分野の指摘にのみ留まった場合は，僅か25％を示しているに過ぎない。

また実験調査は，管理者と部下とが協力して具体的目標を設定することが必要な業績向上の方法を単に論じ合うことよりも遙かに偉れた実績を示すという事実を明らかにした。即ち，高い参加の行なわれたグループは，低い参加しか行なわれなかったグループに比して，管理者との間の相互理解，職務目標の受諾，評価制度への反応，職務遂行に際しての充実感等において，いずれも好ましい状態を示した。ただし日常の管理者との接触に際して，伝統的な低い参加，即ち指令通りにのみ動くように強く習慣づけられて来た人々は，業績評価の面接に際して，高い参加方法に従って業績向上の計画を立てても，その結果は好ましいものではなく，却って，管理者のみにより目標が設定される低い参加方法をとった場合に，良好な成績を示したのである。

(4)　業績評価制度は，その目的に応じて個別的に制度の設定や運用が行なわれるべきである。賃金・俸給査定のための評価を行ないながら，同時に業績改善のための討議を被評定者と行なおうとすることは，評定者を精神的葛藤状態に陥し入れる結果となることが知られた。(6)

伝統的業績評価制度を巡る以上の論議や報告を通じていい得ることは，業績評価を行なう場合，その目的を同質のものに絞るべきであるということである。即ち，賃金や俸給査定のための，資料を得るための業績評価と，業績向上のための工夫や能力の育成強化を行なう方法を求めた業績評価とは，明確に区別されるべきである。前者は，その性質上，一定和ゲームの思考の上に企画され得るのに対し，後者は変動和ゲームとしての性質を有している。そして，前者においては，その評価項目を客観的な具体的業績事項に絞ることにより，伝統的業績評価制度で十分にその目的を果たすことが可能であると考えられるのである。しかし，人間の能力の育成をも含めて，業績の向上や昇進のための具体的方策をも求めようとする場合には，それは最早客観的な事実にのみ注目して評価を行なう段階ではなくより以上に部下の心理的過

程にまで働き掛けて，動機付けを行なうことを必要として来る。高度な参加方法，日常の業務を通じて，一度に限られた範囲内の事項を討論しようとする試み等は，いずれも心理的過程を考慮に入れた対策である。企業の成長が，その内部構成員の貢献意欲と能力との向上に基本的に依存している以上，業績評価制度に課された後者の機能は，極めて重要な意味を有している。従って，われわれは，節を改めて，こうした側面における最近の研究を取り上げることとしたい。

(1) D. McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal" H.B.R. May-June 1957. P. 89.
(2) P.H. Thompson and Gene W. Dalton, "Performance Appraisal, Managers Beware" H.B.R. Jan.-Feb. 1970.
(3) P.R. Kelly, "Reapprairal of Apprairals," H.B.R. May-June 1958.
(4) H.H. Meyer, E. Kay and J.R.P. French, Jr,. "Split Roles in Performance Appraisal," H.B.R. Jan.-Feb. 1963.
(5) ここに除外従業員とは，公正労働基準法において，時間外労働手当を支払わなくてもよい従業員であり，管理職，専門職，販売担当者等主として俸給（salary basis）で支払が行なわれている者を意味している。
(6) こうした実態調査の結果，GEは，次のような業績評価制度の採用を行なっている。即ち，賃金・俸給関係のための評価制度は別に行なう。能力育成のための業績評価は頻繁に行なうが，その時期は厳密に定まったものではなく，一つの仕事の終了時に，管理者と部下が共同で次の評価の時期を定める。従って，1カ月後という例も，6カ月後という例もある。上司と部下との論議は，具体的目標の樹立と問題解次の具体的方法並びに業績評価の尺度の設定に関して行なわれ，業績評価に個人の性格的なことは加味せられない。

四　業績評価と能力の育成

業績評価と人間能力の育成との関係について，最近ゲラーマン（Saul W. Gellerman）が興味のある分析提案を行なっている。(1) 彼は，管理者層を対象とした，能力の育成を考え，有能な管理者は自然に生まれるものではなくて，計画的に指導育成されることにより初めて得られるものであるとの立場から，次の四つの育成要素を提示している。即ち，(1)能力の引き伸ばし

(streching), (2)上司の得た情報の還元 (feedback), (3)直接的指導 (coaching, (4)雇用管理計画 (career management) の4要素がそれである。

(1)能力の引き伸ばしとは，本人やその上司がちょうど適当であると考えている程度よりも，少し大きい目の責任を割り当てることを意味する。こうした要素は，本人の能力を強制的に伸張せしめるとともに，一般に部下の能力を過少評価し勝ちである上司や本人に，このような対策を取ることにより，自信を持たせることが出来る。そしてそれは，次のより大きな責任ある仕事への挑戦の意欲を湧かす原動力ともなり得るものである。

(2) 上司の得た情報の還元とは，㋑上司が本人の仕事振りをどのように見ているか，㋺本人の将来の昇進の見込みはどのようなものか，といった2種類の問題に関する上司の考えや得られた情報を伝えることである。ゲラーマンによれば，前者㋑の情報は，従来からの業績評価制度が取り扱ってきたものである。従って，従来からの業績評価の運営に伴う注意事項，即ち個性のように客観的な測定の困難な評価要素は出来る限り除き，前もって被評定者との間に同意の得られている目標基準に対する達成度に従った評価が行なわれるべきである。更に昇進，解雇等の特別に精緻な評価を必要とする場合はそうした特定目的の為の評価をその都度行なうべきであり，普段は，一定の管理の枠内での行動が取られている限り，良好な成績が挙げられていると評価するのでよいと考えられる。けだし，普通の場合に企業が必要とする業績の評価は，それほど精緻なものではなく，また余り精緻な業績評価制度は，誤解や反感を生み出す原因ともなることが指摘される。(2)

こうした性格の㋑の情報に対して，ゲラーマンは，㋺の情報の重要性に特に注目している。即ち，彼によれば，一般に管理者たちが欲している情報は自己の将来の見通しに対する情報であり，企業における自己の立場に対する迷いもそこから生じる場合が多いと考えられる。従って彼は特に㋑の情報の提供とは切り離して，㋺の情報を提供するために，雇用相談制度 (career counseling) のような制度を設け，ⓐある一定期間（通常2年または3年程度の短期間）に，どの程度の速度——例えば平均的，または平均より早い—

一で昇進が行なわれるのか。ⓑその期間に彼が就任することの期待し得る職位の程度 (the range of organizational leveles)。ⓒ彼に割当てられる可能性のある職能種類 (functional groups) と地理的な場所の3種類の情報を与え，被評定者たちの当面の希望や計画の焦点を明らかにするべきであると考えている。

こうした情報が与えられるべき時期は，ゲラーマンによれば，被評定者が現在の仕事のやり方に修熟し，次第にその最高の能率を挙げ始めた時期であるとされている。それは，彼の上司がいよいよ過去の投資からの最大の報酬が得られることを期待し，被評定者は，そろそろ次の段階での仕事の準備を行なうことにより，経験や能力の幅を広めたいと思い，両者の間に意識の隔差の生じてくる時期なのである。

一体，個々の従業員の現在の仕事での業績と将来他の仕事についた場合の業績との間には，直接的な繋りは存在しないのである。しかるに現在までの多くの企業では，現在の業績の向上を願う余り，この事実を認めることを避け勝ちである事実には，この際強い反省を行なうことを必要としよう。そして，現在の業績評価のためには，個性や人格のような要素は考慮対象から出来るだけ排除されるべきであるのに対し，昇進を中心とした将来の予測に際しては，管理職の大部分の時間が，情報の交換にあるところからも，ある程度の考慮がそうした要素に対しても支払われるべき必要性が指摘され得る。このために彼が提案しているのは，将来の業績予想に関係した各種の最近の研究成果の利用である。具体的には，各種の管理者昇進調査(3)，経歴調査，自己申告制度等の成果を利用し，管理者として伸びる可能性を強く有した人びとに，管理者としての能力を磨き始める機会を早く与えるべきこと，しかし，実際の昇進は，既に昇進に値する能力を有した段階で行なわれるべきで，将来に対する潜在能力によって決定するべきではないことが指摘されている。因みに彼が，昇進のための評価制度として採用を薦めている制度は，重要事例記述法 (critical incident methods)(4) である。

(3)　管理者としての成長を促す第三の必要要素としては，直接的指導の必

要性を指摘出来る。個々の従業員たちの上司は，自己の現在の業績に対して評価されるのであり，部下や同僚の将来の管理者としての能力の育成への援助は容易に現在の業績評価に加算されるものではない。しかし反面，問題を分析し，計画を検討し，その誤りを事後検査し，次の機会にその教訓を役立つように助言することは，管理者育成のための必要条件である。従って，そうした機能を専門的に担当し，かつ自らも当該管理者たちと同様な地位を経験したことのある老練なカウンセラーを任命し，1年以上の長期間，当該管理者の上司と連絡を取りながら，助言を行なうという制度が設けられることが望ましい。ゲラーマンによれば，そうしたコーチは，業績評価者としての機能を担うべきではなく，また一度に6名強の管理者の指導が可能であろうとしている。

(4) 最後に，管理者の育成を促すのに必要な要素として指摘されるのは，企業全体の姿勢である。職場は仕事をするところであり，人間能力の育成をするところではないといったような考えは容易に抜け難いものである。従って，個人の育成を図ることこそ企業の目的であるということを最高管理者が確信を持って宣告するとともに，そのための制度的対策が取られるべきである。ゲラーマンは，そうした対策として，雇用管理計画を専門に担当する部門を，最高管理層（人事担当取締役相当）に直結したスタッフ部門として設けるべきことを提言している。彼によれば，当該部門は，次の7機能を担当するべきものである。

① 現在より重い職責を果たす潜在的能力が管理者たちにあるかどうかの評価。

② 潜在能力の評価とは区別したものとしての業績評価。

③ 能力の引伸ばしのための仕事の与え方が適当なものとなるように個々の育成計画と昇進計画を検討する。

④ 雇用相談制度（career counseling）の計画を立て，その準備をする上位管理者たちを援助する。

⑤ 各管理者に対し管理者訓練を行なう時期を決定し，その際に指導する

べき方向や具体的内容を決定すること。

⑥ 管理者の能力育成を専門に担当する管理者カウンセラー (management counselors) の選抜，訓練，任命，評価を行なう。カウンセラーに対する需要は，常に供給を上回るのが普通であるから，その配置を組織目的との関係において留意する必要があろう。

⑦ 最近の，適切なそして合理的に完備した管理者目録を保持すること。

ゲラーマンは，以上の四つの要素を，主に管理者層を対象とした能力育成のための必要要素として指摘しているが，同時に，この考え方は，基本的にはそのまま総ての一般従業員に対しても適用され得るものと考えている。彼によれば，一般従業員に対しても，その能力育成を行なうために，最近の業績評価制度の発展に見られる，面接制度を導入することが望ましいとしている。もっとも，この場合の面接は，上述の雇用相談制度とは別に，定期的業績評価制度を基礎として発展してきた，制度的に，年に何度か定期または随時に行なわれる業績改善，能力育成を目的とした面接制度であり，従って一般従業員，管理者がともに適用せられるものである。ただしかし，この面接制度の効果は，部下と上司の間の日常の関係状態の枠内に限られるものであることには留意を必要とする。日常の両者の間の関係が，陰の無いものであれば，面接の場もそうしたものとして効果を発揮しようが，逆に陰のあるコミュニケーションが普段から行なわれているような場合には，面接の場は疑惑の場として，何等の効果をも期待し得ないこととなる。けだし，両者の間のコミュニケーションは，日常の職場における接触に優るものはないからである。

ところで，ゲラーマンの場合，こうした面接において取扱われる事項に対する具体的な検討は行なわれていない。従って，次にこうした面における一つの代表的提案として，キンダールとガッザ (A.F. Kindall and J. Gatza) の提案を取り挙げて見よう。(5)

彼らによると，現在の職務における業績の改善と能力の育成を図ることを目的とした業績評価制度は，五つの段階を踏んで行なわれるべきであると考

えられる。因みに，彼らの場合においても，人材目録作成や各種のマンパワー管理に関する監査としての業績評価は，それらの特定目的に対して別に行なわれるべきことを強調している。いま，彼らが指摘する五段階とは次のようなものである。

第一段階　各人が自己の上長と彼の職務記述書について論じ，その職務の主要分野とそれに付随する義務，責任の相対的重要性について両者の意見の一致が見られるように努める。

第二段階　各人が次期の自己の業績目標を設定する。通常は，6ヵ月程度の期間にわたる彼の職務の主要分野の総てにわたる彼の挑戦しがいのある企画を具体的に立案するべきである。これらの全体的目標計画は，当然ながら管理可能なものでなくてはならず，組織の全体的目標は，部分的目標に反映されていなければならない。いま工業装置の販売員の目標設定を例示すると次のようなこととなろう。

○総販売額を8％以上増加させる。
○四ヵ所以上の新取引先の獲得。
○新製品の販売のために少く共，新製品の抱合わせ販売は行なう。
○昨年失った三つの取引勘定の内の少く共一つを回復する。
○大型顧客であるX社との関係をより親密なものとする。

以上のような現在の職務に指向した目標に加えて，本人が希望するならば，その目標計画の内に，昇進目的に関係した目標を含める。例えば，前述の例で，販売員が販売管理者になることを希望していたとする。販売管理者の業務の一つは，経費予算の照合であるが，当該販売員に，販売事務経費予算を起案した経験が無ければ，販売員は自己の目標計画にそうした計画を含め，販売事務経費を一人で準備できるようにするための計画を組み込む。こうした訓練的な経験は，勿論，当面の職務目標達成のための時間を害うものであるが，自己啓発と職務責任との間には，ある種の均衡を保たしめ，一方に傾くことのないように努めるべきである。

第三段階　各人が自から立案した目標計画を，上司と会って論議する段階

である。この段階において上司は，普通の状態の下では部下を威圧し，拒否権を使うべきではない。それは部下が，自から仕事を立案することより生じる熱意を失わしめる結果となる。命令よりも相談し，議論するという立場を取るならば，上司自身も多くの学ぶものが得られるはずである。ただ経済的危機に直面したような場合に，部下が組織の当面の必要に答え得ない目標を記定したり，あるいは上司が管理し得ないような目標設定を行なったりしていれば，上司は相談者としての立場よりも，もっと強い姿勢を取る場合もあり得よう。

第四段階　部下と上司とが共同で設定された目標の観察点（checkpoint）を選択する。それは，進歩状態を測定するのに適した点である。期末が必ずしも最善の進捗状態の測定時点とは限らず，それぞれの目標に応じて，適切な時期を設けるべきであろう。同時にまた進捗状態を測定する尺度の選択をも行なうべきである。例えば，

○販売員の努力は，総販売額か売上高利益か。
○部門管理者の原価引下げ努力のより適切な尺度は，総原価か単位当り原価か，
○苦情処理の改善状態の尺度は何か。
○最終的評価に際して，各種の要素をどう組みあわせるかなど。

一般に完全な測定尺度が選らばれることは稀れであり，従って，この過程は，各人に組織活動評価のよりよい方法を工夫する機会を与えるものである。この段階で，部下は，目標，観察点，測定尺度を書きとめて，その写しを上司に提出し確認を行なっておくべきである。

第五段階　上司と部下とが，期末に部下が前もって記定した目標と実績とを論じ合う。ここで留意すべきことは，目標の達成がそのまま成功の尺度とは必ずしもならないことである。なぜならば，低い目標を設定してそれを達成する場合と，容易に達成し難い目標を設定して努力し，自己の過去の実績を大きく上廻わる業績を挙げながら，なお目標に達しないという場合も考えられるからである。従って，目標の設定，その達成への努力，および計画さ

れ達成された業績との間の過程の分析が問題とせられる。目標達成のための努力や能力と共に，目標設定の能力も問われることとなる。上司は，ここにおいて，部下の能力を高めることのできる総てを行なうべきであるし，失敗を避け，援助するための指導，訓練の機会，仕事の割当の改善などの総てを与えるようにするべきである。そうした総てを与えても，なお他と比較して妥当と思われる目標の達成が行なわれない場合にのみ，始めて配置転換，降職，解雇などが与えられることとなる。

以上の五段階相互の間の区分は，現実には必ずしも明確ではない場合もあろうし，またその実施には，かなりの時間を必要とすると考えられる。しかし，この方法の採用は，次のような利点を有するところから，各組織がそれぞれ工夫して，導入を図る価値は十分に存在するものと考えられる。

1　部下は前もって評定基準が何かを知る。

2　部下の真の職務が何であるかについて，上司と部下の間に合意が存在する。

3　計画は，部下と上司双方の間で立てられることから，両者の関係が親密となる。

4　計画は，挑戦しがいのあるものであり，かつ，合理的である目標を設定するように助ける自己是正（self-correcting）の性質を有している。例えば，余り実力以下の低い目標を設定する人は，過去の実績や上司の指導によりそれを是正するであろうし，余り高過ぎる非現実的目標設定を行なう傾向のある人は，逆に何時も目標が達成されない理由を知ることができるであろう。

5　この計画は，訓練の必要点を示唆する。上司も部下も，自己の訓練を必要とする部面を知り，また全社的に人事部長や訓練部長は，多くの目標計画を検討することにより，重点的訓練計画を立て得る。同時に昇進を望む個々人は，上位の職位に必要な機能のための訓練を受ける機会を設定し得るのである。

6　この方法は，一つの組織的問題を考え，その解決方法を工夫し，個人の

考えを実行に移し，新しい情報の生じた時には，直ちにそれを取り入れて実行を通じて実績をもたらすような個人の才能を全体的に取扱っている。従って，この方法は，企画，執行などの知識や能力を全体的に組織化された型で育成し，その過程を通じて管理者教育を行ない，同時に過去の実績，特にその管理者的機能の側面の実績を検討することを通じて，管理者としての将来を判断する資料を得ることができる。管理者の選出を，その個人的性格よりも，実績を基礎として判定し得る途を開くものといえよう。

キンダールとガァザとによれば，こうした形での業績評価制度は，まず最高管理者の段階，あるいは，支店，工場，特定の部門といった組織の一部から始めるべきで，決して，総ての管理者に一度に行なわれるべきものでない。けだし，この制度は，管理者の完全な理解なしに実行し得ないからである。そして，彼等によれば，この業績評価制度が有効に機能しているか否かの評価は，直接的には容易ではないが，次の諸項目の調査を検討することにより，間接的にある程度判定することができると考えている。

1　人事関係資料の調査　転職率，降職，昇進および諸職位の充足に際しての資格ある候補者の充足可能性。

2　幹部教育と諸訓練活動の必要性の傾向調査。

3　業務活動結果の比較　原価，生産高，販売高，利潤，留保等々。

勿論，これ等の諸指標は，多くの関係要素の動きによって影響されるものである以上，その有効性には多くの限界があることはいうまでもない。

ところで，以上の如きゲラーマンおよびキンダール等の提案は，多くの企業において直ちに実施し得るものではないことはいうまでもない。特に，管理者層における管理者カウンセラー制度と，定期的な業績評価制度における面接の考え方との間には，なお調整を要する側面が多い。しかし，重要なことは，こうした論者に共通して見られるところの基本的な態度である。即ち彼等によれば，企業は仕事の場であると共に，人間育成の場でもあるのであり，しかもその育成は，組織全体として行なわれるべきものであって，決し

て組織の一部，即ち企業の一部門の担当事項として委せられるべきものではない。少く共，企業の管理者全員が部下の能力の育成に対する義務を有し，また管理者を含めた従業員全員が，自己の能力の向上に努めるべきであるとの態度である。個々の企業は，それぞれの組織としての特長をその内に有している以上，特定の企業で成功した業績評価制度が，他の企業でも成功するという保証は存在しない。問題は，組織を挙げての人材育成の必要性に対する認識の強さであり，個別的な制度は，個々の企業の実状に応じて最適なものが探究されるべきであることは言うまでもない。

(1) Sau W. Gellerman, Management by Motivation, 1968, chapter 6 The Management of Haman Relations, 1966, chapter 7.

(2) ゲラーマンによれば，業績評価を行なうことにより，業績向上を行ない得るかどうかは，一概にいえるものではない。目標設定を，部下と上司が共同で設定するやり方は，確かに有効な場合が多いが，しかし，その直接的効果は，目標の共同設定を行なうことにより，或る程度，部下が自己の業績評価に影響を与えることができ，また上司の自己に対する評価を知ることができる点にあると考えている。彼によれば，担当業務，昇進，昇給が，本人の全く手の届かないところで行なわれるということは，人々に大きな不安を与えるものであり，特に，自己の将来を他人の手に完全に握られていると感じることは，著しい不安を与えるものである。業績評価における面接において，共同で具体的目標の設定を行なおうとする制度の直接的効用は，そうした不安を和らげられる点であると考えられるとしている。Gellerman, Managemant by Motivation, PP. 116～117.

(3) 具体的には，スタンダード石油等で採用されている Early Identification of Management Potential (EIMP) Research Project, 或いは AT&T で用いられている状況テスト (situational tests), 内容的には, the leaderless group discussion, the business game, the in-busket exercise の諸方法が挙げられる。いずれも，従業員の職歴の初期の段階に，将来有能な管理者となり得る素質を有した人を見出し，効果的に育成することを目的として開発された手法である。なお，わが国におけるこれ等手法の内の主なものの紹介は，佐野勝男，槇田仁，関本昌秀著「管理能力の発見と評価」日本経営出版会，1970年に行なわれている。

(4) 第二節の註5参照。

(5) Alv F. Kindall and James Gatga, "Positive Program for Performance Appraisal", H.B.R., Nov.-Dec. 1963. なお，この方法は，従来の流れ作業のよ

うな単なる繰返しの単能工的業務に対しては，適用し難い旨指摘されている。

五　業績評価と企業成長

企業における管理者をも含めた従業員の人間像を，われわれは，まずバーナードに従って次の様に理解している。即ち，人々はその個人的経歴や環境との関連から生じる心理的要因により，自発的に行動を行なっているが，その行動選択力は，個人の記憶や以前の諸々の条件づけについての経験や，その時点における物的・生物的・社会的要因による種々の限界の下において行使せられるものである。次に，こうした一般的人間像の上に，ハーツバーグを中心としたピツツバーグ・グループの組織における人々の行動に関する心理的要因分析を重ねると，次の様な従業員モデルが構成される。

即ち，企業従業員達は，物理的作業環境，企業におけるコミュニケーション・チヤンネルの整備や職務権限の在り方，雇用の保障，人間関係，賃金・俸給と言った衛生的要因に関する諸誘因を，各自の経歴や環境状況に基づく個人的尺度で評価し，企業への参加乃至は継続的雇用状態の維持の可否を決定している。この際，もし，個人的評価において，各自の要求水準と，企業から与えられる水準即ち各自の獲得水準との間の差（マイナスの差）が余り大であると，企業への就職や雇用の継続を断念する事となる。またそれ程，この差が大でない場合には，一般的に言って企業活動への貢献程度の減少が見られる。更に，この差が縮少すると，意識的な企業活動への不参加（サボタージュ）は消滅する。ただし，それ以上の企業活動への貢献は，この差の縮少からは期待できない。

次に，企業に雇用される事を希望した従業員達は，仕事を通じて他人から認められる感情，仕事の達成感，職業を通じて自己の能力を向上せしめ得ると言った感情，昇進即ち自己の能力の向上の公式的承認に伴う感情と言ったいわゆる動機付け要因に関する諸誘因を，各自の個人的評価尺度に従って評価し，職務への貢献活動の程度や，自己啓発への努力を決定する。もし各人

の企業に対する要求水準と，実際に企業から支払われる誘因の獲得水準とを比較して，そのマイナスの差が，貢献活動を高めたり，能力が向上したりする事により，より少なくなる見通しの強い程，人々は職務への貢献度を高めたり，自己啓発への努力を行なったりするものと考えられる。なお，賃金・俸給と言う誘因は，それ自体では衛生要因と考えられるが，動機付け要素と組み合わして差別的に用いられる場合——例えば，優れた職務の達成や昇進の際に，賃金・俸給を増額したり，賞与を増したりする——には，動機付けの要素の効果を相乗的に高め得るものであることが指摘される。こうした評価に際して，各個人の有する要求水準は，各個人の過去における誘因の獲得水準及び同業他社における実績水準並びに当期企業の活動見通しに従って決まることとなる。一般的にいえば，過去の獲得水準や同業他社における水準を上廻った水準に，当期の企業業績を加味した水準が設定せられる訳であるから，不況その他による企業業績の著しい低下の予想される場合を除き，次第に高い水準が要求せられる事となる傾向が認められる。

ところで今，組織経済が自からの維持発達を考慮して誘因の配分を行なう場合には，既述の様に二種のルールが機能している。即ち分配の能率と差別化の能率の追求である。分配の能率は，主として組織経済における効用評価尺度と，従業員側の効用（誘因）への評価尺度との差違を利用し，一方で高く評価されるが，他方では余り評価されない要因を，相互に交換し合う事が中心的課題となる。具体的には，物理的作業条件，賃金，福利厚生施設と言ったものは，ある程度の水準を越えて提供されると，従業員側の評価は相対的に低下してくる。しかし，逆に組織経済にとって，それらの誘因の為に使用しなければならない貨幣的支出が増加し，限られた貨幣的支出可能量中に占める当該支出にたいする評価は相対的に急増することになろう。他方，動機付け要素に関する誘因は，従業員側では極めて高い評価を置いているのに対して，組織経済の側では，それ等誘因の提供の為に必要とされる効用の支出は相対的に少ないと言う場合が多い。従って，組織経済は，ある程度まで，賃金・俸給の水準を上げ，物理的作業条件を改善し，保養所，病院，休憩施

設を作り，退職給付制度を充実する過程において並行的に，また或る度程充実した後には専ら，日常の作業の仕方，権限の委譲の行ない方，管理者の行動，昇進制度の活用等による動機付け要素に属する誘因を提供する事に努める事が必要となる。

それと共に，貨幣的な形での組織効用の支出に代表的に認められるように誘因の内のある種のものには，その支出可能量に一定の限界があるところから，従業員間にその受領額の差違を設けて，配分の節約を図ると共に，誘因の個人間の配分差に伴って生じる従業員相互間の承認感や責任感，達成感，昇進の感情への働き掛けを行なう事となる。この間において業績評価制度は一面において，この誘因の配分に際しての差別決定の為の基準設定に奉仕して来た訳であるが，他面では，制度の運営を通じて，日常の作業方法の決定への参加，権限の委譲，能力の育成，昇進の為の準備等の誘因提供を行ない得る可能性をも有しているのである。

従来からの業績評価制度の機能を振り返ってみると，その大部分は，組織経済における誘因配分過程における差別的能率の側面に主として奉仕するべく考えられて来ていたと言い得よう。確かに，業績評価制度を通じての業績向上が謳われてきてはいたが，その実績は疑わしいものでしかなかった。それは，基本的には，人間は金銭的収入に対してのみ直接的に反応するものであり，欠点を指摘して，その修正方法を明らかにすれば，業績と収入を結び合わした制度の下では欠点を是正して収入の増加を図るであろうとの単純な人間モデルが基礎にあった為と考えられる。しかし，現実の従業員モデルを上述の様なものとして把え，同時に既に見て来た様な人間育成を目的とした業績評価制度の展開を図る時，業績評価制度を通じて，組織経済における配分の能率を考え，同時に組織の調整（coodination）[1] の側面に関係する効用の創出の為の組織要素の組合わせ機能にまで及ぶ事が可能となってくる事が知られるのである。

元来，組織経済の均衡維持は，差別化の能率や分配の能率と言った誘因支出の面における能率の達成のみでは不可能であり，効用創出の機能を有する

組織における調整活動の有効性が重要な意味を有している。そして，それは組織を構成する諸要素の結合過程の調整を意味している訳であり，従って，一般従業員や管理者達の組織活動への貢献の仕方の変化，改善をも含んで考えられるべきものである。能力育成を目的とした業績評価制度は，従業員の日常の貢献活動の在り方への不断の反省と改善の可能性への刺戟を与えるものと見る事ができよう。

またこの際，本来誘因支出の面においても，組織経済の立場からは，まず配分の能率が考えられた後に，差別化の能率の追求が行なわれる場合が多い事に留意されなければならない。例えば，賃金は，まず過去の動向や他産業，他企業での一般的傾向及び他の必要支出との相対的関連を考慮した後に，当期の支払総額が決定され，次の段階として個別的事業所段階における差別化が考えられる場合が多い。従って，業績評価制度についても，事績評価制度の運営を通じて可能な限りの諸誘因の配分可能性やその能率が考えられなければならない筈である。この意味において，業績評価制度の目的を，賃金管理や昇進可能者の選出のみに置く事は業績評価制度の運営を通じて与え得る他の諸誘因，例えば，挑戦しがいのある仕事方法の設定，達成感や承認感を満す機会の設定，昇進の為の能力育成の可能性を組み入れた仕事方法の設定の機会等を排除する結果ともなるのである。

勿論，この指摘は，従来からの業績評価制度の狙であった差別化の能率の追求という機能の軽視を意味するものではない。その機能は，今後も必要であり，それなりの改善を必要とする事は言う迄もない。しかし，従来からの差別化を行なう事を要求した誘因種類の代表的なものであった賃金・俸給と言う要素は，公平性，平等性を追求しようとする要求が，今後共社会的に強まると考えられるところから，個別企業において差別化のできる範囲は，次第に減じる方向に向って来ていると考えられる。もっとも，従来からの差別化を行なう事を必要としたもう一つの要素である昇進に関しては，それなりの資格や能力を必要とし，その地位の数がある程度限られている事から，今後共，差別化を要求する事となろう。しかし，一般的に言えば，物理的作業

条件，雇用の保障，福利厚生施設等への従業員の要求水準の社会的高まりと共に，組織経済の支出する誘因の内で，その支出の絶対額に大きな制約のある貨幣的支出に主として依存する様な誘因の効果，即ち従業員の組織への貢献意欲への刺戟効果は，相対的に低下して来るものと思われる。けだしそれは，誘因の性格上，その多くが，いわゆる衛生的欲求に働き掛ける性質のものであり，その獲得水準の上昇は，組織効率の達成には，殆んど結びつかず，また平均的一般水準の高まりは，個人間における給付額の差違の可能性を減じる事から，給付差別化に伴う特定従業員への刺戟効果を減じる事となると考えられるからである。

従って，今後は，業績評価制度の運用に際しても，その支出可能量がその運用の工夫次第により，可成り弾力的に変化し得るところの，例えば，仕事を通じて感得できる仕事達成に伴う満足感，仕事を通じて人から得られる承認感，責任を持たされている事に伴う充実感，仕事を通じての能力の伸長が行なわれる満足感の様な誘因要素の活用が，その性格が本来動機付け欲求に働きかける性格である事とも相俟って，業績評価制度の運用に際しての中心的な重要性を持って来るものと考えられる。それは，業績評価制度の機能が，従来の差別化の能率の追求に加えて，より重要な機能として配分の能率の追求を行ない，更に組織の調整機能をも負担し始めて来た事をも意味するものと言い得よう。

勿論そうは言っても，既に指摘した様に，現在の能力育成を目的として開発せられた新しい業績評制度を，そのまま各企業で導入するべきであるとの結果が意味せられている訳ではない。具体的制度の展開工夫は，なお緒についたばかりであり，特に個別的企業毎の導入は，今後に多くの研究するべき余地を残していると見るべきであろう。しかし，そうした個々の制度の具体的在り方よりも，より重要な事は，企業は仕事の場である以上に，人間育成の場であるべきであり，それが企業の永続的成長の基礎なのだとの自覚の確立である。最高管理者を始めとして，主要な管理者達の間に，この自覚が確立した時こそ，業績評価制度へ新しく課された機能が充分に果される基礎が

生れたと見られるべきである。新しい制度の導入自体は何等意味を持つものでなく，人々の認識の変化が，古い制度をも生きかえらす事となる筈である。

最後に，こうした新しい機能を有した業績評価制度の在り方を考える場合，制度の設立運営の前提条件として，次の二点を更に指摘しておかなければならないであろう。即ち，各職位において求められる具体的な業績とは，現在どの様なものが意味せられており，近い将来においては，どの様なものとなるかが，常に各職位の人びとにまで理解されているような体制を確立する事と，能力の伸張した者には，常にその能力を生かすより高度な能力を必要とする職位が提供され得る体制の確立している事である。その為には，各企業が積極的な成長戦略に裏付けられた長期経営計画の不断の樹立と検討，並びにそれに基づいた雇用管理計画乃至は要員計画の検討が行なわれ，人々に能力の伸張に伴って次々と新しい職位や上位の職位が提供され得る様になっていなければならないのである。

かくて，業績評価制度の活用も，全体的な企業成長戦略の基礎の上に，始めて成功し得るものであり，業績評価制度自体の単独の改善では，多くの効果を期待し得るものではない。勿論，企業の成長戦略の樹立に際して，その重要な指針を与えるものには，企業が内蔵する人材の能力やその量がある。業績評価制度は，個別的な能力明細書を作成し，各人の能力の育成を図り，その意味では，成長戦略の形成に重要な影響を与えるとも言い得るが，しかし，それ以前に，そうした資料の活用を行おうとする企業の成長への積極的な基本姿勢こそがまず必要であると言わざるを得ない。

(1) C. I. Barnard, op.cit., p. 257.