

人材育成のための人事評価制度

谷田部 光 一

一 はじめに

企業における人材マネジメントの円滑な運用には、評価システム、評価制度の存在とその良否が大きく影響する。採用、能力開発、配置・異動、昇進・昇格、賃金・賞与の決定など人事マネジメントの諸側面で評価は重要な役割を果たしているからである。人材マネジメントの最終的な目的は業績の持続的な向上による企業経営の維持、発展に資することであり、その意味で人材マネジメントにおける良好な評価システムは優れた企業経営を実現するために必要不可欠だといえる。

評価システムは能力開発から適正配置、公正処遇をはじめとする多様な目的、役割、機能を有しているが、本稿ではそのうち能力開発機能、人材育成機能、キャリア開発・形成機能に焦点を当てることにする。人材育成のための評

価システムという側面を中心に評価制度を論じるのである。

本稿の構成は次の様になっている。まず、組織とくに企業における評価システムに関して、本稿での用語法を整理する。次いで、評価システムの多様な目的を挙げてその関連性を把握するとともに、評価システムの役割、機能を大きく人材育成・活用機能と公正処遇機能に区分する。さらに、評価システムのうち人事考課制度について筆者なりの定義づけを行うほか、アメリカにおける最近のトレンドだとされるパフォーマンス・マネジメントとわが国の人事評価システム、人事考課制度との異同について言及する。このように評価システム概念と機能の整理が本稿の前段である。

本稿の後段では、評価システムの中から人事考課制度を主に取り上げ、まず人材育成のための人事考課の考え方、枠組などの基礎的なことからついて考察する。次に、統計資料や企業事例を踏まえながら、人材育成・能力開発・キャリア開発・形成に活用するための要件、仕組みなどについて検討する。最後は、むすびにかえて人材マネジメントにおける能力主義の再評価と、人事考課における能力考課の復権について所見を述べる。

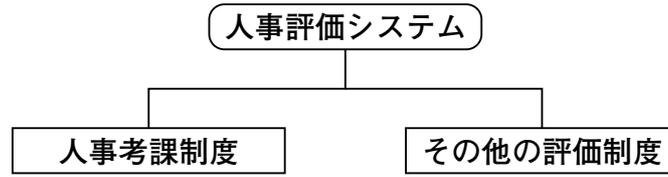
二 評価システムに関連する概念の整理

1 多様な目的、役割、機能を有する人事評価システム

組織とくに企業における評価には、財務面の評価、事業価値の評価をはじめ様々な評価領域があるが、本稿で考察するのは人材マネジメントが対象にする「人」、経営資源としての人材に対する評価の領域である。

人材マネジメント領域での明確にシステム化した評価制度には、人事考課制度、人材アセスメント、多面評価制度、

図表1 人事評価システムと人事考課制度

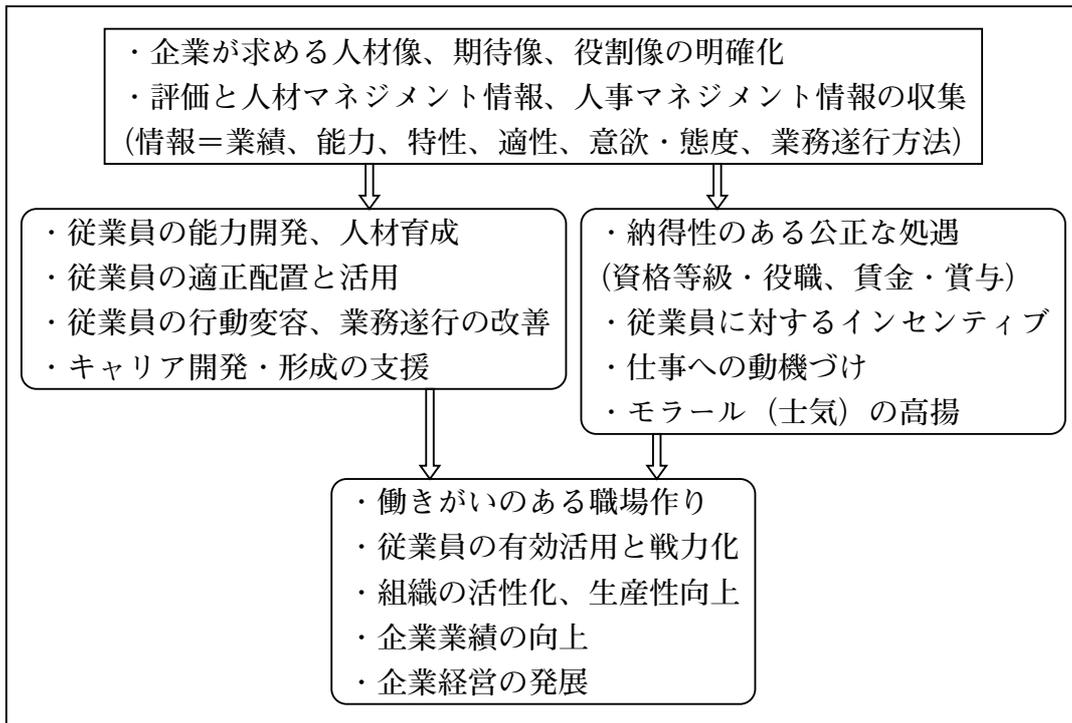


職種適性検査、管理職適性アセスメント、昇格審査制度、昇進試験制度、性格検査など多様な種類の制度、システム、ツールがある。この中でも歴史と実績の積み重ねがあり、定期的、継続的に実施されていて情報量として最も豊富な評価システムは人事考課制度である。

なお、本稿で用いる「人事考課」に関しては、むしろ「人事評価」という用語を使う論者が最近は多くなっており、また企業実務での使用例も人事評価が増える傾向にある。この場合の人事評価と人事考課が指し示す内容は実質的には同じである。しかし本稿では、人事考課とそれ以外の評価ツールの上位概念として「人事評価」を用いることにする。人事考課をはじめとする右に例示した評価制度、ツールは人材マネジメント、人事マネジメントの運用システム、ツールであり、それらを総称した別概念として人事評価を用いるのである。したがって概念としては「人事評価システム」≠「人事考課制度」、人事評価システム≧人事考課制度＋その他の評価制度」の関係にある（図表1）。

人事評価システムの目的は実に多様である。人事評価システムでは、まず企業が求める人材像、期待像、役割像を人材育成・能力開発の目標、職務遂行の基準、評価の基準として事前に明示する。事後に、結果に対する評価・分析を通じて従業員の業績、能力、特性、適性、意欲・態度、業務遂行方法など人材マネジメント情報、人事マネジメント情報を収集する。収集した情報に基づいて従業員の能力開発、人材育成の計画を立て、適正配置と活用を行い、従業員の行動変容、業務活動の改善に結び付け、キャリア開発・形成へと展開する。一方で、評価制度の存在そのも

図表2 人事評価システムの多様な目的



ので従業員に対してインセンティブを提示し、評価結果による納得性のある公正な処遇を実現することで従業員を仕事への動機づけ、個人および組織のモラール(士気)を高揚させる。以上のことを通して働きがいのある職場を作り、従業員の有効活用と戦力化で組織の活性化と生産性向上を図り、企業業績の向上を実現する。このように、総体としての人事評価システムは、最終的には組織のパフォーマンスを向上させ、企業経営の発展に寄与することがその目的になるが、その過程では多様な役割を担っているのである(図表2)。

その人事評価システムの多様な役割ないし目的を集約すると、図表3のように二つの側面(機能)に大きく区分できる。人材育成・能力開発、適正配置・異動、キャリア開発・形成に関連した「①育成・開発・活用」の側面と、昇進・昇格、賃金・賞与の決定に関連した「②選別と処遇への反映」の側面である。前者は「人材育成・活用機能」、後者は「公正処遇機能」と呼ぶこともできる。この人事評価システムの中核を形成するのは、定期的かつ継続的に実施される評価システム

図表3 人事評価システムの二つの側面（機能）

- ① 育成・開発・活用：人材育成・活用機能
 - ◆ 教育訓練・研修、能力開発・人材育成への結び付け
 - ◆ 適正配置、異動・ジョブローテーションへの反映
 - ◆ キャリア開発・形成への展開
- ② 選別と処遇への反映：公正処遇機能
 - ◆ 社員等級格付け、等級（資格）昇格・降格者の決定
 - ◆ 役職任用、昇進者・降職者の選定
 - ◆ 賃金・昇給、賞与の決定

ムである人事考課制度である⁽¹⁾。

2 人事考課制度の定義と人事考課が持つ限界

ここで、人事評価システムの中核となる人事考課（制度）について、その言葉の定義を確認しておこう。よく引用されるのは、人材マネジメント領域における実務界の代表的理論家である楠田丘による「従業員一人一人の日常の職務行動を通して、各人の職務遂行度や業績、能力を細かに分析・評価し、これを人事管理の全般または一部に反映させる仕組みを人事考課⁽²⁾とする簡潔な定義である。また、研究者の代表的定義としてしばしば引用されるのは、白井泰四郎の「人事考課（personnel appraisal, employee rating, merit rating）とは、従業員の日常の勤務や実績を通じて、その能力（ability）や仕事ぶり（performance）を評価し、賃金、昇進、適正配置、能力開発等の諸決定に役立てる手続である⁽³⁾」という定義である。いずれも従業員の日常の職務行動が評価対象になり、その遂行度、業績、能力などを評価し、賃金、昇進、適正配置、能力開発などの人事管理制度・施策の全般あるいは一部に反映させる仕組みであるという点では共通している。右に紹介した以外の論者もほぼ同様な定義を行っている。

さらに、人事考課制度における企業業績向上の目的を明確にしたうえで、三輪

卓己は次のように定義づけている。(人事考課は)「①企業組織全体の業績向上を最終的な目的として、②それに対する労働者個々の貢献度や貢献可能性を、③公式化された科学的あるいは合理的な方法によって定期的に評価し、④その結果に基づいて労働者の処遇の改定をはじめ、個別の選抜・配置・異動・能力開発等の決定に役立てるための制度」⁴⁾これらの定義を参考にしながら、ややくどくなるが筆者自身は人事考課制度を次のように包括的に定義づける。

「人事考課制度とは、①従業員の成長と組織の活性化を通じて企業業績の向上と企業経営の発展を実現する目的で、②従業員が担当する職務の遂行基準、保有すべき職務遂行能力の基準など評価基準を事前に明確化・明示し、③日常の職務活動のプロセスと結果に基づいて従業員の成果・業績、能力・適性、意欲・態度などを一定のルールと方法で定期的、継続的に評価・分析し、④従業員の能力開発・育成、適正配置・異動、業務遂行方法改善、キャリア開発・形成などの諸施策に活用し、また昇進・昇格、賃金・賞与等の公正な処遇を決定するためのシステムである。」

このように、人事考課は従業員の日常の具体的な業務活動、職務行動に基づく評価であり、あくまで本人が現在担当する仕事を媒介にし、対象期間も六ヵ月間あるいは一年間を単位とした評価である。人事考課以外の前述した評価制度には、適性検査や性格検査のほか筆記試験で測れる能力、仕事を離れた趣味、特技などを把握するシステムもある。昇進・昇格、配置・異動、キャリア開発・形成、能力開発などでは、人事考課で評価の対象としないこれらの要素も評価して、中長期的視点も採り入れて総合的に判断することが多い。人事考課は対象となる要素や領域と期間が限定された評価であり、従業員の全体像までは把握できないのである。このように、人事考課制度には限界があり、他の評価制度も併せて利用する必要があることを認識しなければならない。⁵⁾

3 パフォーマンス・マネジメントと人事評価システム

評価に関して、アメリカでは近年「パフォーマンス・マネジメント (Performance Management ≡ PM)」への転換が盛んに議論されている、と心理学系の研究者が紹介している。パフォーマンス・マネジメントの定義は論者によって多様だが、紹介者によれば「組織が仕事目標を設定し、パフォーマンス水準を設定し、各人の仕事を割り当て、その働きぶりを評価してフィードバックし、その情報をもとに人材育成のニーズを見いだすことを通じて、組織全体のパフォーマンスを高めていく一連のプロセスである」と通説的には定義される。⁶⁾ こうした意味でのアメリカにおけるパフォーマンス・マネジメント (PM) について、この概念を紹介する論考から筆者なりにまとめると、以下のような⁷⁾ だろう。

それまでの人事考課・人事評価 (Performance Appraisal, Personnel Appraisal ≡ PA) がともすれば従業員のパフォーマンスを評価し、賃金や昇進などの処遇を決定する手段に止まりがちであったのに、パフォーマンス・マネジメント (PM) は PA を軸として処遇関連制度や人材育成制度を統合することによってパフォーマンス向上につなげていく試みである。

もう少し詳しくかつ分析的にその内容をみると、PM とは、① PA によって従業員の職務行動やパフォーマンスを評価し、② その結果に応じて賃金や昇進といった処遇を決定するだけでなく、③ 評価結果・評価情報をフィードバックすることによって、上司と部下間のコミュニケーションを促進させるとともに、④ 上司がコーチングの技法を用いて部下の能力開発・育成と職務行動の変容を促進することにより、⑤ 従業員の個人パフォーマンス向上を支援し、ひいては組織パフォーマンスを高めようとするプロセスを意味している。⑥ しかもある特定期間や時期だけの評価活動

ではなく、従業員パフォーマンスと組織パフォーマンスをスパイラル的に高めていくための継続的プロセスである。そして、この一連のプロセスで重要な役割を担っているのがフィードバックとコーチングである。上司が部下とともに目標を設定し、フィードバックされた評価データを解釈、分析する際にビジネス・コーチングの技法が活用される。

なお、PMは直接的には従業員のパフォーマンス改善のために行われるが、最終的には企業経営の成功に貢献する役割がある。したがって、PMは人材マネジメントシステムに有機的に統合する必要がある、また、PMプロセスは経営戦略に適合的であり、より戦略志向的であることが求められる。

以上が、パフォーマンス・マネジメントについて、とくにアメリカの研究者を中心に論じられ、主張されている内容に関して筆者が理解した概要である。ただ、これまで述べてきた日本における人事考課制度を中核とする人事評価システムの目的、役割、機能、あるいは人事考課制度の定義をみると、パフォーマンス・マネジメントの内容はすべて含まれている。とくに、次節以降で考察するように、かなり以前からわが国の人事評価システムには人材育成の理念、能力開発の機能が組み込まれている。そこで明らかにするが、「従来の日本企業においては人事考課が処遇決定にしか用いられてこなかったが、近年になるにつれて同制度が人材育成にも用いられるようになってきたこと、すなわち人事考課の機能拡充の傾向が見られるのである。この点では日本の人事考課の機能も、遅ればせながら米国に接近してきたといえる⁸⁾」という指摘は、日本の実態を把握していない言説である。人材育成その他の多様な機能をわが国の人事評価システムが備えているという意味での人事考課(評価)の機能拡大は、日本企業の実務とコンサルティングの場面で、考え方においても実践においてもずいぶん前から存在し、既にかんがりの実績がある。その事実を踏まえると、紹介者が「パラダイム・シフト⁹⁾」と呼ぶほどには、わが国の人事評価にとってPMは格別目新しいものではない。

図表4 人事考課制度と公開制度の有無

—単位：％—

企業規模	人事考課制度あり	公開制度あり
規模計	51.0 (100.0)	26.8
5,000人以上	98.3 (100.0)	60.2
1,000～4,999人	96.5 (100.0)	44.9
300～999人	89.1 (100.0)	35.5
100～299人	73.7 (100.0)	27.9
30～99人	39.4 (100.0)	22.7

出所：厚生労働省「2002年 雇用管理調査」

(注) 1. 公開制度ありの数値は人事考課制度ありの企業を100とした割合。

2. 「公開制度なし」「無回答」は掲載省略。

しかしながら、わが国における人事評価システム、人事考課制度の運用実態は、経営戦略と必ずしも緊密に連携していない事例や、人材育成・能力開発への展開が不十分な企業が多いことも事実であって、内容的な充実度には問題が残る。この課題の解決も含めて、次節以降では主として人事考課制度を中心に、人事評価システムの人材育成の側面について検討する。

三 人材育成のための人事考課制度

1 人材育成・活用機能と公正処遇機能

人事評価システムの中核は人事考課制度であり、企業におけるその導入状況を厚生労働省「雇用管理調査」の結果から見たのが図表4である。同調査は平成一六年をもって廃止になったので、人事考課制度に関しては一〇年以上前の平成一四年（二〇〇二年）調査が最新になる。ただ、幅広い企業規模を対象にした全国調査はほかになく、またその後の状況もあまり変わっていないので、概要を把握するのには支障がない。図表4によると、人事考課制度のある企業は規模計で51・0％、規模別では二〇〇～九九九人規模が39・4％と規模計を下回るが、一〇〇〇～二九九九人規模でも73・7％、さらに規模が大きくなると89・1％、96・5％、98・3％と実施率が高くなる。¹⁰ わ

が国の中堅以上企業の導入率は高く、とくに大企業ではほとんどの企業が人事考課制度を実施していることになる。

このように、わが国の企業とりわけ中堅・大企業には人事考課制度が定着している。その多様な役割、目的、機能に関して、上位概念である人事評価システムについてはすでに「二―1」で確認しているが、同システムの中核である人事考課制度の役割、目的、機能も「その他の評価制度」特有の限定された機能を除けば、そこで挙げたことがほぼそのままあてはまる。そして人事評価システムと同様に、人事考課制度もより純粋な形で大きく二つの側面（機能）に区分できる。「育成・開発・活用の側面」（人材育成・活用機能）と「選別と処遇への反映の側面」（公正処遇機能）である。

すでに指摘したことだが、¹¹企業実務で人事考課といえ、かつては処遇への反映、つまり査定による格差づけの手段という通念が支配していた。人事基準が能力主義に移行するところから、従業員の職業能力の育成、開発、活用のために実施するという考え方が主流になってきた。その後の成果主義へのシフトに伴って格差づけへ逆戻りする動きが出たが、現在では再び育成重視への揺り戻しがみられる。筆者自身は人事管理基準が能力主義でも成果主義でも、人材育成、職業能力開発、能力活用が人事考課制度の主たる側面、主たる機能だと考えている。ただ、従業員を動機づける意味からも、評価の結果を一定のルールで公正な処遇へ反映する側面、機能も必要である。この側面が備わってこそ、人事考課制度が企業の評価システムとして完結することも否定できない。

実は、人事考課制度の役割、機能が第一義的には人材の育成・開発・活用にあり、公正処遇は第二義的な役割、機能だという考え方は以前から提示されていた。代表的なのは旧・日本経営者団体連盟（現在は日本経済団体連合会に統合）が一九六九年に刊行した『能力主義時代の人事考課』であり、育成・能力開発重視の人事考課制度を論じている。

同書の中では、それまでのわが国の人事考課が賃金・賞与や昇進・昇格の決定に使うことが主目的で、適正配置や能力開発への活用は不完全だったと指摘する。そして、能力開発に重点をおいた人事考課制度に改善する企業の事例と動向を紹介し、人事考課は従業員の仕事遂行能力の開発・育成、能力の判定こそ最終目的であり、能力を正しく判定した結果として賃金や人事に反映される——と考えるべきだとする。そのうえで、「したがって、われわれは人事考課の目的を、まず『能力の育成と開発』『能力の正しい判定』に求めるべきと考える。そして『認定と処遇』という機能は、そのつぎに位置するものであることを強調したい。すなわち『育成』が主であり、『処遇』は従である¹²⁾と断じている。こうした主張には旧・日経連が当時、人事管理基準としての能力主義を喧伝していたという時代背景もあるが、その後の企業実務に多大な影響を及ぼした考え方である。

また、一九七〇年代以降の企業実務界で理論的に影響力のあった前掲の楠田氏は、人事考課における能力開発の側面を重視する代表的論者であり、「査定が人事考課の目的の消極的側面、能力開発や能力活用への反映が積極的側面」と指摘する¹³⁾。ただそれにとどまらず、「人事考課が決して単に賃金を査定するだけのものではなく、あくまでも基準の明確化、職務意識の高揚、そして能力の開発、そして人間関係の是正、さらにそれらを通じて企業全体の生産性の向上というところにねらいが置かれていることが理解されねばなるまい¹⁴⁾」と、人事考課制度の目的を人材マネジメントの運用システムとしてトータルにとらえている。

以上の諸説を踏まえれば、人事考課制度における多様な目的、役割の存在と、それを集約した人材育成・活用機能と公正処遇機能の二つの側面を認めただうえで、今日的にわれわれはどちらの側面を強調すべきか、という優れて実践的な選択の問題が提起される。前述したとおり筆者は人材育成・活用機能の側面を重視するが、一方で、わが国の人

事考課自体を「査定」として否定的に捉える立場もある。⁽¹⁵⁾

2 調査統計からみた人材育成への活用実態

それでは、統計からみて人事考課制度の人材育成への活用は実現しているのだろうか。

旧・社会経済生産性本部(現・日本生産性本部)は、全上場企業を対象に継続的に日本の人事制度の現状を調査している。⁽¹⁶⁾ 調査の中で二〇〇六年(第10回)まで「評価は、OJTや研修に連動するなどして人材育成や能力開発に十分活かされている(か)」という質問項目が設定されていた。そこでまず同本部の調査について、二〇〇三年(第7回)から〇六年(第10回)までの当該質問項目に対する回答内容をみることにする(集計表不掲載)。

○三年(第7回、n=251社)は、「活かされている」54.2%(当てはまる11.6%+どちらかといえば当てはまる42.6%)、「活かされていない」45.0%(当てはまらない2.4%+どちらかといえば当てはまらない42.6%)、○四年(第8回、n=253社)は、「活かされている」45.1%(1.6%+43.5%)、「活かされていない」55.0%(9.5%+45.5%)、○五年(第9回、n=254社)は、「活かされている」43.3%(5.1%+38.2%)、「活かされていない」56.3%(3.9%+52.4%)、○六年(第10回、n=241社)は、「活かされている」41.9%(3.7%+38.2%)、「活かされていない」56.9%(7.9%+49.0%)であった。調査年によって変動はあるが、「活かされていない」企業の方が過半数を超える場合が多い。

次に、労務行政研究所が上場企業とそれに匹敵する非上場企業を対象に、二〇一一年に実施した「人事考課制度に関する実態調査」によると(集計表不掲載、n=207社)、「考課結果は、人材育成や能力開発に十分生かされている

「か」という質問項目に対して、「生かされている」31・9%（当てはまる3・9%+やや当てはまる28・0%）、「生かされていない」26・1%（当てはまらない4・8%+あまり当てはまらない21・3%）、「どちらともいえない」42・0%であった。さらに同研究所が二〇一四年に実施した「人事評価制度の実態と運用に関する調査」（調査対象は後掲図表6の注参照）における一一年調査と同じ項目に対する回答は（n＝二五四社）、「生かされている」33・0%（3・1%+29・9%）、「生かされていない」25・2%（3・5%+21・7%）、「どちらともいえない」41・7%であり、調査対象・調査方法は異なるものの、一一年調査とほぼ同じ回答傾向であった。とくに、「どちらともいえない」という回答、つまり少なくとも「生かされている」には含まれない回答が多いことが目につく。

以上の二機関の調査対象は、上場企業あるいはそれに匹敵する企業であるから、人事評価システムや人事考課制度、能力開発体系が比較的整備されている主要企業の調査結果といえる。主要企業においても、まだ人事考課（人事評価）の結果が人材育成や能力開発に十分に活かされているとはいえない状況にあるといえよう。理念や考え方では人材育成・活用機能の側面の方が優位であるが、個別の企業実務では徹底されていないのである。人事考課と人材開発、能力開発が連動していないというシステム上の問題のほか、人事考課制度の目的、役割に対する人事部サイドの意図と現場管理者の意識に乖離、ズレがあることも原因の一つであろう。

3 人材育成と絶対考課

人事考課制度における評価方法には、相対考課（相対評価）と絶対考課（絶対評価）という区分がある。¹⁷ 相対考課とは、従業員の甲と乙のどちらが優れているか比較する対人比較法、あるいは部下を上位から順に並べて、一位・甲野、

二位・乙田、三位・丙谷、四位・丁山、五位・戊川と相対的に序列をつける方法である。また、百点満点で採点した結果をあらかじめ設定した分布制限、分布基準に基づき、評価母集団ごとに高得点者から順に並べ、たとえば上位5%に入る従業員がS、次の20%はA、その次の50%のグループはB、続く20%がC、最下位に属する5%はD、と考課ランクを決定する方法である。分布規制による方法では、全体的な点数が低いと六〇点でもSランクになる場合がある一方、全体的な点数が高いと九〇点でもBになることがある。

一方、絶対考課は、あらかじめ一定の「評価基準」を設定し、その基準の達成度、基準となる要件の充足度を把握、分析する方法である。期首に設定した業務目標を達成しているか、格付けられている社員等級に求められる機能要件の期待水準に到達しているか、等を相対的位置づけではなく絶対的に評価する。このように、絶対考課といっても言葉の意味での絶対値を評価するのではなく、評価基準と比べた達成度、充足度、到達度を考課要素別に把握、分析、評価するのである。絶対考課の場合、極端なケースではその職場の部下全員がSランク、逆に全員がDランクの評価になる可能性もある。

人材育成、能力開発そして適正配置等の人材活用のための評価方法は絶対考課である。相対考課は総体的でかつ相対的な対人比較、価値づけ、序列づけであるから、従業員の職業能力や行動特性の本来の姿や正確なレベル、強み、弱み、長所、短所などの細部を把握することができない。昇給や賞与の格差づけには使えても、昇格や昇進にもそのままでは利用できない。人材育成・活用のためには、考課要素別に従業員の能力や特性の実態を分析的に評価する絶対考課が必要になる。能力開発でいえば、評価基準と実態の乖離が育成点になるわけである。

絶対考課を企業実務で実現するためには、制度上、運用上で工夫が必要だが、本稿の性格からその実務的な設計に

関しては他の文献に譲ることとする⁽¹⁸⁾。ただ、絶対考課の成立要件で要になるのは「評価基準の明確化」と「フィードバックシステムの確立」であることは確認しておきたい。この点に関しては次節以降で敷衍することになる。

四 人材育成・能力開発への活用とその仕組み

1 考課基準の公開とフィードバック

人事考課の結果を人材育成・能力開発に活用し、キャリア開発・形成に展開するためには、人事考課制度の中に公開制度を組み込む必要がある。人事考課制度の公開とは、まず評価の仕組み、とくに評価基準をオープンにすることであり、経営サイドが従業員に期待し求める仕事像、業績水準、人材像、能力像などを明確に示す。従業員にとってはその基準が職務遂行の指針になり、能力開発の目標になる。業務目標を含めた評価基準がオープンでなければ、従業員は何をターゲットに仕事をするのか、何を目標に職業能力を伸ばしたらよいのか分からない。次に、考課が実施された後には、考課結果を従業員個々に公開つまりフィードバックする。その結果の原因分析に基づき、業務遂行方法の改善や能力開発の方向付けと手段・方法を、上司と部下の面談を通して具体化していく。評価結果が分からなければ、従業員はどういった観点から業務遂行方法を改善したらよいのか、不足している職業能力を認識してどんな方向で能力開発を行ったらよいのか分からない。したがって、人事考課制度における公開、オープン化には事前の基準等の公開と、事後の考課結果のフィードバックが含まれねばならない。以下、それぞれについて統計資料を概観する。

(1) 考課基準等の公開状況

全国の企業を対象にした前掲図表4の「二〇〇二年 雇用管理調査」では、人事考課制度のある企業のうち公開制

図表5 人事考課の公開内容

(複数回答) ー単位：％ー

企業規模	公開制度あり	考課結果	考課基準等					
			計	考課項目	考課項目ごとの判断基準	考課項目ごとのウエート	考課者	考課の 手順・ 手続
規模計	[26.8] 100.0	86.8	60.7	51.1	47.0	32.5	37.3	32.4
5,000人以上	[60.2] 100.0	87.3	77.5	73.0	62.7	48.0	68.6	60.3
1,000～4,999人	[44.9] 100.0	89.3	67.1	63.1	52.7	46.5	55.8	48.7
300～999人	[35.5] 100.0	84.6	70.9	65.1	56.9	47.0	52.7	45.1
100～299人	[27.9] 100.0	88.3	56.6	46.3	44.2	31.7	34.1	33.2
30～99人	[22.7] 100.0	86.2	58.6	47.3	44.3	25.7	30.7	24.5

出所：厚生労働省「2002年雇用管理調査」

- (注) 1. 公開内容ごとの数値は公開制度ありの企業を100とした割合。
 2. 公開内容の「その他」「無回答」は掲載省略。

度があるのは規模計で26・8%だが、規模による格差は大きい。人事考課制度の実施割合が高い五〇〇人以上規模では60・2%、一〇〇〇～四九九九人規模では44・5%であり、それより小規模企業では公開制度のある企業の割合は少なくなる。公開制度のある企業について、公開内容をみたのが図表5である。考課基準等の公開内容では、考課項目、考課項目ごとの判断基準の公開割合が高い。この二つに関しては規模計で見ると公開制度のある約半数の企業がオープンにしている。人材育成の観点からみると、基準の公開内容としてこれらが重視されるのはきわめて妥当である。考課項目のウエートや考課の手順・手続等はやや割合が低い。これらはどちらかといえば考課のテクニカルな面である。なお、規模別では大きい企業の方がオープン化の比率自体は高いが、内容ごとのオープン化の程度は企業規模にかかわらず全体的にみて考課項目とその判断基準に比重が置かれている。

図表6は、主要企業を対象にした労務行政研究所調査(二〇〇二年～一四年)による考課基準等の公開状況である。調査年によって回答企業自体と企業数が変動するので、数値にも変動

図表6 考課基準等の公開状況

—単位：(社数), %—

調査年	2002年	2006年	2011年	2014年
集計企業	(220)	(205)	(205)	(254)
公開している企業	(195) 88.6	(187) 91.2	(177) 86.3	(204) 80.3
<公開内容・複数回答>	(182) 100.0	(166) 100.0	(159) 100.0	(204) 100.0
考課の実施要領	78.6	78.3	76.1	95.6
考課項目	83.0	80.7	76.1	97.5
考課項目ごとの 配点・ウエート	調査せず	60.2	60.4	75.0
考課基準・着眼点	81.3	66.3	66.0	85.8
考課票そのもの	54.9	54.8	48.4	78.4

出所：一般財団法人・労務行政研究所調査。

2011年までの調査名は「人事考課制度に関する実態調査」、

2014年は「人事評価制度の実態と運用に関する調査」。

(注) 1. 2011年までは上場企業およびそれに匹敵する非上場企業が調査対象で、2014年は「WEB 労政時報」の登録者から抽出した人事・労務担当者6,694人が調査対象（集計は1社1人）。

2. 「公開内容」は管理職を除く一般社員対象の集計数値。

3. 2014年調査では「評価」と表記されているが、本表では2011年までの表記「考課」を用いた。

はあるが、主要企業では八〇九割の企業が公開している。考課項目に関しては回答している企業のうちおおよそ八割以上、考課基準・着眼点に関してもほぼ七〇八割の企業がオープンにしている。人事考課制度が整っているはずの主要企業なら、考課基準等の公開は当然すべての企業で実施し、具体的な項目では考課項目や考課基準・着眼点についても100%の企業が公開することが望ましい。それに比べれば不十分であるが、公開している企業割合と各項目の公開割合から推測すると、主要企業のおおむね六〇七割は考課項目や考課基準・着眼点を公開していることに

図表7 考課結果フィードバックの実施状況

—単位：(社数), %—

調査年	2002年	2006年	2011年	2014年
集計企業	(220)	(205)	(208)	(254)
フィードバック実施企業 (A)	(168) 76.4	(180) 87.8	(172) 82.7	(222) 87.4
フィードバック面談 の実施企業 (B)	(124) 56.4	(170) 82.9	(159) 76.4	(202) 79.5
< B ÷ A × 100 >	73.8	94.4	92.4	91.0

出所：図表6参照。図表6の調査から一部は筆者が推計して作成。

(注) 図表6の注参照。

なる。

(2) 考課結果フィードバックの実態

図表5の厚生労働省「二〇〇二年 雇用管理調査」によると、人事考課の公開制度がある企業のうち、考課結果を公開（フィードバック）するのは規模計で86・8%で、規模別にみてもだいたいその前後の割合である。人事考課の公開制度のある企業では、九割弱で結果のフィードバックを行っていることになる。図表7の労務行政研究所による主要企業調査では、調査年によつてばらつきはあるが、人事考課制度のある企業のうち八〜九割の企業で考課結果のフィードバックを行っている。フィードバック面談の実施企業割合は近年八割前後であるが、フィードバック実施企業に占める面談実施企業の割合を推計すると九割を超えている。このように、その実効性、有効性はともかく、仕組みのうえでは主要企業の多くがフィードバックと面談を行っているのである。

2 人材育成、能力開発の仕組みとしての人事考課制度

人事考課制度を人材育成、能力開発の観点からみると、実は、評価基準の設定・明示から業務遂行過程における上司の指導・助言、評価のための情報

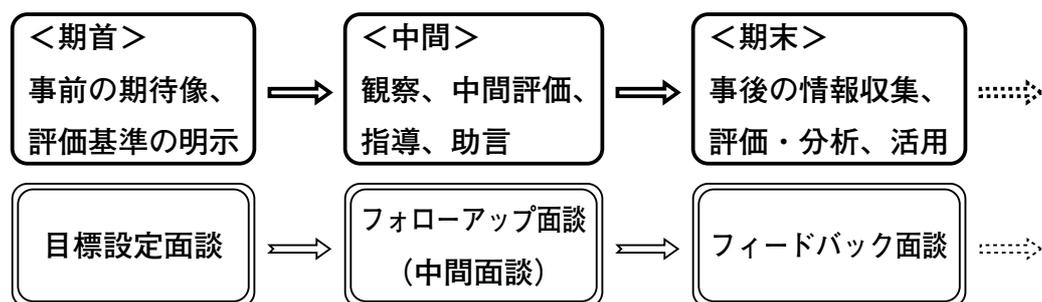
収集・分析、そして最終的な評価とそのフィードバックにいたるまでの一連のプロセスそのものが人材育成、能力開発の仕組みと捉えることができる。ここでは、筆者が把握している多くの企業の実態を踏まえ、育成・開発のための人事考課制度についてやや実務的な観点に立って検討する。

(1) 育成の視点による目標管理「的」制度と面談制度の導入

人事考課制度を育成・開発のシステムとするためには、目標管理 (Management by Objectives ≡ MBO) 制度、あるいは目標管理「的」制度とリンクさせると円滑に運用できる。目標管理 (MBO) は、従業員が目標を使って自律的に仕事を遂行する仕組みである。目標を自己設定し、目標の遂行過程を自己管理し、目標の達成度を自己評価する仕組みをいう。単に評価制度のツールではなく、本来は自律的なマネジメントを実現する手段である。ただ、経営管理システムとして完成された本格的なMBOでなくても、評価制度寄りのMBOでもよいと思うし、導入企業の実情に合わせて簡略化された仕組みでもよく、それを筆者は目標管理「的」制度と呼んでいる。

図表8は、中堅・大企業で実施している一般的な人事考課の標準的なプロセスを示した概念図である。人事考課プロセスは、六ヵ月あるいは一年単位で期首、中間、期末の三段階から構成される。MBOとリンクする場合は当然だが、MBOを導入しなくても育成・開発型の人事考課プロセスは面談制度とセットにする。育成・開発型人事考課は、オープン型、部下参加・参画型の人事考課でこそ実現するのであり、上司と部下の面談がその鍵を握っているからである。面談は、人事考課のプロセスに対応して「目標設定面談」「フォローアップ面談 (中間面談)」「フィードバック面談」から構成され、フィードバック面談は次期の目標設定面談とつながり、面談制度は連環している。面談制度に關してはすでに別稿でその必要性や概要を論じており、その記述と重複する部分も生ずるが、本稿ではとくに人材育

図表8 人事考課と面談のプロセス



成・能力開発の面に焦点を当てて検討することにする。

(2) 期首・評価基準の開示・設定、目標設定面談

人事考課プロセスが開始する前段階では、あらかじめ人事考課の仕組みや考課項目、その評価基準等が開示されている。考課制度とくに考課項目とその判断基準は、経営サイドの価値観、企業が従業員に求める行動の指針、期待像を明示したものであり、この時点からすでに評価のプロセスはスタートしている。

目標設定の導入段階では、全社レベルの経営方針・目標、年度経営計画等が職場会議の場などで上司から示される。さらに所属する部門レベル、課レベルの目標が設定されたうえで、目標設定面談に臨むことになる。具体的な個人目標の設定にあたっては、部下の自己申告に基づく自己設定が原則で、上司と話し合い、合意のうえで具体的な個人目標を設定する。目標の区分は①業務目標（業績目標）、②組織の一員としての行動目標、③能力開発目標などである。業務目標の達成結果は業績考課（成績考課）の判断材料になり、行動目標の達成度は行動考課（意欲・態度考課）の材料になる。ただし、能力開発目標の結果は通常、直接的には能力考課の対象にせず、能力開発した結果が職務行動で具体的に発揮された段階で、間接的に能力考課に反映される。

目標は、後述するフィードバック面談で明らかになった職務の割り振りや、本人の仕事のやり方、本人の能力、意欲における問題点を改善する方向で設定する。前期の評価結果

や反省点を踏まえて、業務目標自体を仕事の改善点だけでなく部下の能力開発・育成点も考慮して職務を編成し、業績の期待水準を設定する。したがって、業務目標は仕事を通じた能力開発の手段、方法にもなる。また、能力開発目標の設定には、人事制度上の能力要件や基準、たとえば「職種別・等級別職能要件」などを参考にする。

(3) 中間・中間評価、指導・助言、フォローアップ面談

目標を設定した後の職務遂行プロセスにおいて、上司は日常的に部下の業務進捗状況をフォロー、観察、把握する。問題が生じそうになったら面談を実施し、部下からの報告を受け、上司は目標達成に役立つ情報を提供し、指示、指導、助言する。フォローアップ面談は中間面談ともいうが、ちょうど中間ではなく期首と期末の間と考える。時期や回数を固定せず、必要に応じてタイミング良く随時実施する日常的な部下指導・育成の重要な機会である。部下の意見や要望を聞き、必要があれば部門内、部門間、対外関係の調整を行い、目標の追加、修正、中止も行う。業務目標を達成するために、計画的なOJTを実施したり、研修を受講することも検討する。

期末のフィードバック面談は、各目標の最終的な評価を伝える場であるが、フォローアップ面談では、中間的な評価、業務目標を構成する個々のサブ目標の達成度評価などを伝える。評価結果の情報はできるだけ頻繁にフィードバックしたほうがよく、結果が出たらすぐ伝えるのが基本であるという。⁽²⁰⁾「2-1-3」で説明したパフォーマンス・マネジメントは継続的な評価プロセスだというが、PMでなくともわが国ではフォローアップ面談という形で、継続的な評価と育成の仕組みが存在するのである。

(4) 期末・評価・分析、フィードバック面談

期末には最終的な目標別の評価結果を、上司と部下が相互にフィードバックする。育成・開発の視点からいうと、

最終評語がAかBかをフィードバックするというより、主として業務目標の結果について、なぜそうなったかの原因を評価、分析する話し合いの場になる。原因とは、その結果をもたらした本人の仕事のやり方、仕事への取り組み姿勢、職務遂行能力のほか、経営を取り巻く諸環境の善し悪し、社内体制のあり方などが含まれる。面談を通じて業務の改善点や能力の育成点を明確にし、業務遂行方法の改善策、本人の職務遂行能力と取り組み姿勢の向上策などを検討する。次期目標の方向付けを行うが、同時に職務割当の再編成、OJT、Off-JT、自己啓発のプランを作成する予備的作業にもなる。

3 育成プランの作成とキャリア開発・形成への展開

短期育成プランの作成と個人別中・長期人材育成計画、そしてキャリア開発・形成への展開に関しては、すでに別稿で論じているので詳細はそちらに譲り、²²⁾ここではポイントだけを述べる。

人事考課の結果を踏まえて、前項のようにフィードバック面談で育成点を明確にし、次期の重点的育成課題を絞り込み、目標設定面談時に六ヵ月あるいは一年間の個人別短期育成プランを作成する。原則として部下自ら原案を作り、それに基づいて上司と部下が話し合う。上司は指導と助言を行い、必要があれば修正して確定する。目標設定面談の項でも述べたとおり、仕事の経験そのものが能力開発の機会、手段であり、担当職務の編成を工夫・改善し、OJT計画を立てることも育成プランに含まれる。仕事以外の直接的な能力開発の機会であるOff-JTや自己啓発の計画を作成し、OJT計画と共に目標設定シートの能力開発目標欄に記入する。この育成プランは自社の能力開発体系に結び付けて運用される。

短期育成プランはキャリア開発・形成の日常的な運用形態だが、これとは別に、中・長期的な視点から人事考課等の評価結果をキャリア・開発形成へ展開するために、個人別中・長期人材育成計画を作成する。全社的長期人材育成指針（マスタープラン）をベースに、三〜五年程度の個人別育成方針に基づいて策定する計画である。狭義の能力開発面だけでなく、ジョブ・ローテーションなど仕事経験の連鎖も含めた育成計画を策定する。この育成計画の策定には、人事考課の結果だけでなく他の評価制度による評価結果も併せて活用する。個人別中・長期育成計画は、人事考課等での能力、適性、特性の把握結果や個人の意思の変化に対応して常に修正できる変動計画（変動的キャリア・デザイン）にしておき、短期育成プランとも有機的に関連させる。また、中・長期人材育成計画は、できれば緩やかな変動 CDP（Career Development Program ≡ 職歴開発制度）の枠組で運用すると効果がある。定期的な面談制度を通じて、状況変化に対応して計画を変動、修正しながら運用するのである。

五 能力主義と能力考課の再評価―むすびにかえて

1 能力主義の再評価

今日、わが国の中堅・大企業では、人材マネジメントにおける人事・処遇の基本的な運用基準として、①仕事の重要度や困難度を基準とする職務主義、②「役割」²³という柔軟な職務概念を基準とする役割主義、③職務遂行能力を基準とする能力主義、④成果や業績を基準にする成果・業績主義、⑤勤続年数を主体に年齢要素も加味する年功制・年功主義、の各要素が併存している。²⁴

しかし、今日的にはすでに有意性と妥当性のない年功制・年功主義は、これからの人事・処遇基準の要素にはなら

ない。企業活動のグローバル化への対応をあげるまでもなく、仕事（職務、役割）要素と仕事ができる能力の要素を基本に、仕事の成果・業績の要素を加味するのがこれからの方向である。実際にわが国で導入されている企業事例をみれば、筆者が以前から指摘している「職務・能力主義＋成果・業績主義」に基づく人事・処遇システムが少なくない。従業員の階層（管理職、一般社員）や職種（営業職、事務職）、処遇の種類（月例賃金、賞与）に応じて適用する要素を選別しながら、柔軟にウエイト付けして組み合わせるハイブリット（Hybrid）型の人事・処遇システムである。²⁵

ところで、労務行政研究所の主要企業を対象にした「人事労務諸制度実施状況調査（二〇一三年）」²⁶によると（集計表不掲載、複数回答）、社員等級制度のうち能力基準である職能資格制度（ただし筆者は「職能等級制度」という用語を用いる）の導入企業は54・7%、職務基準の職務等級制度が12・6%、役割基準の役割等級制度は27・6%であった。過去の調査から時系列的にみると、職務等級制度が減少傾向、役割等級制度は増加傾向にあるが、特定の傾向を判断するにはもう少し調査の積み重ねが必要である。複数回答であるから、管理職層には職務等級制度や役割等級制度を導入しても、非管理職層には職能資格制度（職能等級制度）を適用している企業の回答も含まれる。しかし、仮に職務等級制度と役割等級制度を仕事の等級制度として括つても、導入割合は40・2%と能力の等級制度である職能等級制度を下回る。

かつて人事・処遇基準が成果主義へシフトした際、能力主義を標榜していても職能等級制度は基準が曖昧で年功的運用に陥りやすい、あるいは年功制そのものだという批判がなされた。しかし現状の調査結果や企業事例をみると、管理・専門職層に昇格するまでの育成段階にある一般社員層、非管理職層対象には、現在でもまだ職能等級制度が適

用されるケースが多い。その要因としては、職能等級制度は能力育成・開発主義に立っており、職務遂行能力の発展段階に応じたグレードを設定することで、人材育成の指針となり、従業員の職務遂行能力開発の目標となり、能力評価の基準となることがあげられる。²⁷⁾

このように、一般社員層、非管理職層を中心に職能等級制度が適用されているということは、人事・処遇基準としての「能力主義」に存在意義があることを表している。ここでいう能力主義は別稿でも論じたように、従業員の職業能力を中・長期視点から育成・開発し、適性に応じて配置し、育成・開発した能力を役割に応じて発揮、活用することで事業の発展に貢献する一連のプロセスを指す「能力開発・活用主義」である。もともと、能力主義については、目に見えない曖昧な能力概念に基づくので結局は年功的運用に陥っていた、あるいは陥る可能性があるという批判がある。しかしそもそも能力主義の「能力」とは、職務遂行能力、仕事ができる能力、仕事で成果が出せる能力であるから、本来は仕事要素が基礎になるのである。ここで再び原点に立ち返って、改めて仕事要素に基づく能力の意義を強調したい。それは、担当する仕事をベースに、その仕事ができる能力（職務遂行能力）の程度を融合させた「職務・能力主義」の再構築である。²⁹⁾

この場合、職務要素と職能要素を統合した「職務・職能等級制度」を導入し、たとえば賃金であれば基本給を単一型の職務・職能給として設定する方法のほか、「職務」と仕事要素を強めた「能力」を別の要素として複線型社員等級制度を導入し、管理・専門職層には職務等級制度を適用し、育成段階にある一般社員層には職能等級制度を適用する方法もある。賃金については基本給部分に職務給あるいは役割給と職能給を併存型で設定し、従業員層によって適用する基本給の種類やそのウェイトを違えることにする。このように、「職務・能力基準」の人事・

処遇制度には多様なバリエーションが考えられる。

なお、何らかの方法で職務遂行能力を基準とする場合は、年功制と批判されないように、職務調査を行って「職種別・等級別職能要件書」を作成するなど、能力要件、能力基準を厳密かつ明確に記述する必要がある。また、現在では大企業中心に普及、定着しているコンピテンシー（competency ≡ 高業績者の行動特性）の導入も考えられる。コンピテンシーは行動ベースでみた能力概念であり、意欲・態度の要素も加味されている。コンピテンシーは評価制度としても使われるが、従業員の等級を決定するツール、等級制度そのものとする企業のほか、育成・能力開発の基準、採用ツール、適正配置や昇進の判断材料として用いている企業もある³⁰。

2 能力考課の復権

仕事要素を強めた「職務・能力主義」を「能力開発・活用主義」のスタンスから人事・処遇基準の要素とする場合、当然ながら何らかの形で「能力」を把握、分析、評価する必要がある。従業員の職業能力の育成点を見極め、能力開発の目標を定め、キャリア開発・形成の方向性を判断し、適性に応じて配置し、活用するためには、本人の意思だけでなく、本人の能力、適性などの現状把握が必要だからである。人事考課以外の評価制度で把握できる部分も少ないが、職業能力自体は日常の職務活動の評価を通じた人事考課による情報量が最も多く、より仕事に沿った情報が得られる。人事考課から収集した従業員の能力や特性の情報を基に、実際に育成・能力開発などに結び付けていくのである。

ところが、人事・処遇基準が成果・業績主義にシフトしたところから、能力考課が軽んじられる風潮が出てきた。か

つてのオーソドックスな人事考課制度は、業績考課（成績考課）、行動考課（意欲・態度考課）、能力考課の三区分で構成されていた。このうち能力考課は、従業員当人が格付けられている等級・ランクを基準とする職業能力の保有度、充足度、到達度の把握、分析、評価である。この能力考課を実施しない企業が出てきたのである。高い成果や業績を上げたのは能力が優れているからで、あえて能力考課をしなくても、仕事の成果、達成度が良ければ能力があるとみなせばよく、人事考課では成績考課、業績考課さえ行っていれば事足りるという主張である。しかし、成果や業績は短期的には能力にかかわらず運・不運で決まることがある。一方、中・長期的にみればやはり職業能力の高い従業員のほうが環境条件が同じでも良い結果を出すことも経験則上知られている。それで人材マネジメントにおいて「能力開発・活用主義」の考え方が生きてくるのである。

成果・業績を重視する立場のほか、能力考課は潜在能力を把握する曖昧な評価だという見方から、能力考課に否定的な見解がある。しかし、本来の能力考課は潜在能力を評するものではない。従業員に実際に日常業務を遂行させ、その職務遂行過程で観察された具体的事実から把握できる職務遂行能力、職務遂行結果としての成果・業績から判断できる能力を評価するのである。―部下にある仕事を担当させたら優れた遂行結果だった。その原因を分析すると商品知識があり、折衝力に長けていたからである。また、職務遂行過程を観察すると、判断力、計画力は普通だったが、後輩指導力については改善する必要がある。―こうした評価方法なのである。したがって、「顕在化された保有能力」「発揮された能力」を分析、評価するものであつて、潜在能力を評価するものではない。そもそも実際に担当している仕事に関して外部に現れた事実に基づいて評価する人事考課では、潜在能力を評価することは不可能に近い。繰り返し実現する成果・業績、反復される行動、事実があつてこそ能力考課は可能になる。³¹

以上に述べたことを踏まえて、人材育成、能力開発の観点から能力考課を再認識すべきである。評価には知識、技術、判断力、企画力、折衝力、指導力といった従来型の考課要素を用いてもよいし、こうした要素能力を総合した状況分析・判断力、課題把握・構成員力、課題解決・実行力といった総合能力を捉える考課項目で評価する方法もある。また、前述したコンピテンシーを職務能力を把握するツールとして使用する企業もある。ただ、事実の解釈を含めて能力考課は難しいので、職能等級制度を導入する場合は評価基準として前述した「職種別・等級別職能要件」を整備することが望ましいほか、継続的に考課者訓練を実施することが効果的であることを指摘しておく。³²⁾

- (1) この項の記述に関しては、谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』（晃洋書房、二〇一〇年）九四頁―九七頁も参照のこと。
- (2) 楠田丘『人事考課の手引き』（日本経済新聞社、一九八一年）九頁。
- (3) 白井泰四郎『現代日本の労務管理（第二版）』（東洋経済新報社、一九九二年）二二二頁。
- (4) 三輪卓己「人事考課制度」奥林康司（他）編著『入門 人的資源管理（第二版）』第七章（中央経済社、二〇一〇年）一一二頁―一二三頁。
- (5) 谷田部・前掲書、九五頁参照。
- (6) 福井直人「パフォーマンス・マネジメント概念に関する理論的考察」（北九州市立大学『商経論集』第四七巻第三・四号、二〇一二年）六一頁、同「日本企業における人事考課の変容」上林憲雄編著『変貌する日本型経営―グローバル市場主義の進展と日本企業―』第一〇章（中央経済社、二〇一三年）二〇八頁。
- (7) 福井・同上論文、福井・同上書執筆部分、高橋潔『人事評価の総合科学―努力と能力と行動の評価』（白桃書房、二〇一〇年）二七九頁以下、同「人事評価を効果的に機能させるための心理学からの論点」（『日本労働研究雑誌』第六一七号、

- 二〇一一年）二九頁―三一頁、古川久敬「人事評価の運用の最適化によるパフォーマンス・マネジメント―評価者と被評価者の相互意識化およびフィードバックの促進効果」『日本労働研究雑誌』第六一七号、二〇一一年）五二頁―五三頁を参照した。
- (8) 福井・同上書執筆部分、二〇五頁。
- (9) 同上書、二〇七頁、福井・前掲「パフォーマンス・マネジメント概念に関する理論的考察」六一頁、高橋・前掲書、二七九頁。
- (10) 全国規模の大調査では、母集団である日本企業の規模別企業数を反映して、規模計の数値は中小企業の数値に近くなる傾向がある。
- (11) 谷田部・前掲書、九六頁―九七頁。
- (12) 日経連職務分析センター編『能力主義時代の人事考課―現状の問題点と今後の方向―』（日本経営者団体連盟弘報部、一九六九年）一二八頁。
- (13) 楠田・前掲書、一〇頁。
- (14) 楠田丘『人を活かす人材評価制度』（経営書院、二〇〇六年）二〇〇頁。
- (15) 遠藤公嗣『日本の人事査定』（ミネルヴァ書房、一九九九年）。
- (16) 一九九七年から実施している調査で、二〇〇七年（第11回）までの調査名は「日本的人事制度の変容に関する調査」であり、二〇〇九年（第12回）と最新の二〇一二年（第13回）は「日本的雇用・人事の変容に関する調査」と調査名が変更されている。
- (17) 谷田部・前掲書、一〇〇頁―一〇二頁参照。
- (18) たとえば、楠田・前掲『人を活かす人材評価制度』。
- (19) 谷田部・前掲書、一〇七頁―一一二頁参照。
- (20) 林伸二『人材を活かす業績評価システム』（同友館、一九九三年）二三頁。
- (21) 守島基博『人材マネジメント入門』（日経文庫、二〇〇四年）一〇二頁―一〇四頁。

- (22) 谷田部・前掲書、八一頁―八五頁、一一一頁―一一二頁参照。
- (23) 谷田部光一「これからの人材マネジメントの使命」（『政経研究』第四十八巻第一号、二〇一一年）七二頁参照。
- (24) 谷田部光一「人材育成における選択型研修と選抜型研修」（『政経研究』第五十一巻第三号、二〇一四年）一〇頁―一一頁参照。
- (25) 同上論文、一一頁、谷田部・前掲「これからの人材マネジメントの使命」七二頁―七三頁参照。
- (26) 全国の上場企業三四三二社とそれに匹敵する非上場企業（資本金五億円以上かつ従業員五〇〇人以上）三〇四社合計三七三六社を対象に、二〇一三年一月七日―三月一日に実施。回答社数は二一四社。
- (27) そのほかの要因として、人材の配置・異動の柔軟性、組織運営の柔軟性などもあげられる。谷田部・前掲「これからの人材マネジメントの使命」七〇頁参照。
- (28) 同上論文、五八頁―五九頁参照。
- (29) 同上論文、七一頁参照。
- (30) 谷田部・前掲書、一〇五頁参照。
- (31) この項の記述に関しては、谷田部・同上書、一〇三頁―一〇四頁も参照。
- (32) 筆者はコンサルタント時代、多くの企業の管理職に考課者訓練を実施してきたが、継続的に研修・訓練を行っている企業では、考課者の評価能力が向上することを実感した経験がある。