

人事評価の納得感と目標管理制度

弘前大学人文社会科学部社会経営課程企業戦略コース

21H2081 白戸彩也香

1. 本研究の概要

評価・処遇制度や賃金体系、雇用制度などにおいて制度改革に取り組んでいる企業は多数ある。一般社団法人日本能率協会が2023年に計4,000社を対象に行った調査¹では、人事・評価・処遇制度の抜本的な見直しの実施状況について、「抜本的な見直しを実施済み・実施中」は37.9%、「1～2年以内に実施予定」は32.4%と、合計約7割の企業が、抜本的な見直しを実施、もしくは予定していることが示されていた。

こうした状況を踏まえ、近年人事評価における納得性や目標管理制度についての調査研究が盛んに行われるようになってきている。目標管理制度の補完的制度についても紹介されているが、実際に企業で実施されている補完的制度やそれぞれの制度の関連性については明らかになっていない。以上を踏まえ、本研究は人事評価の納得性を高めるために評価者・被評価者はどのような取り組みをする必要があるのかという問題に注目しつつ、人事評価の納得性を高める目標管理制度を有効的に機能させるための補完的制度の解明を試みる。

具体的には「日本企業が人事評価の納得性を高めるにあたり、どのような補完的制度が目標管理制度を有効的に機能させるのだろうか」という問いを立て、人事評価制度について外部から高い評価を得ている企業を取り上げ、目標管理制度の補完的制度について事例研究を行った。

2. 先行研究の検討

人事評価の納得性に着目した研究は、評価主体の関わり方、評価の受容性に着目するものや、目標管理制度に着目するものが見られる。評価主体（評価者・被評価者）について鎌田・淵上（2009）は、人事評価の信頼性を上げるために、評価者の情報収集過程が被評価者にとって納得のいくものであること、評価される内容についての専門的な知識やスキルを評価者が有していること、被評価者が評価の様々な段階に主体的に関わっていくことなどが求められるとまとめた。評価の受容性については尹（2011）が、いかなる制度でも従業員が評価や処遇結果の正当性を認めて受け入れない限り、制度を円滑に実施しその狙いを実現す

¹ JMA 一般社団法人日本能率協会「2023年度経営課題調査 組織・人事編」
https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2023_report_hr.pdf (最終閲覧日:2024年9月8日)

ることができないと主張している。また、徳田・阿部・内田・本田・Doosub (2022) は目標管理制度における上司と部下の意思疎通、コミュニケーションの重要性について指摘している。目標管理制度は古畑・高橋 (2000) によって人事評価の公平性や納得性の点で優位性を持つことが一応示された。しかし、導入にあたって消極的優位性もあるため、補完的の制度が必要になる。先行研究では人事評価の納得性を保つために有効とされている補完的の制度として、フィードバック (鎌田・淵上, 2009、小島・太田, 2009)、評価者・被評価者訓練 (江夏, 2022)、評価に関する苦情処理制度 (吉田, 2016) などが紹介されている。しかし、人事評価の制度と運用実態の間にずれを認知する可能性も示唆された (小島・太田, 2009)。

3. 事例分析

本研究は、人事評価の納得性を高めるような補完的の制度があり、「グッドキャリア企業アワード 2022」で大賞、イノベーション賞を受賞したえびの電子工業株式会社、ヤフー株式会社の 2 社の事例を取り上げた。2 社は目標管理制度を導入している。事例研究の方法を用いて、目標管理制度が有効的に機能することで人事評価の納得性が向上するという直接的な関係に調整要因として影響を及ぼす、フィードバック・訓練・苦情処理制度の 3 つの補完的の制度に着目して、人事評価の納得性を高めるための方策を検討した。

目標管理制度について古畑・高橋 (2000) は、上司との面談を通じて、組織目標と個人目標とを合致させ、本人の自己統制と上司からのフィードバックをもとに目標達成に向けて活動を行ない、目標達成度という観点で従業員を評価していく施策と説明している。また、目標管理制度は評価基準の画一的・一律的な統合を気にするよりは、結果の分配の公正さを目指し、個人の動機付けや能力開発によりウェイトをおいたシステムであるといえるため、公平性に対して不満が生じる。古畑・高橋 (2000) はこのような目標管理制度の消極的優位性について触れ、運用次第によって左右される消極的優位性を克服するためには、本来期待されている機能を発揮させるために補完的の制度が必要である。よって本研究では、目標管理制度を有効的に機能させ人事評価の納得性を高めるためには、具体的にどのような補完的の制度が必要であるのかについて考察した。人事評価の納得性については、吉田 (2016) が示す人事評価特性を基に検討する。

事例分析の結果は次の通りである。まず、フィードバックの意義について小島・太田 (2009) が次のように説明している。労働者が自分たちの業績査定を公正であるとみなすのは、数字で示された業績評価と共にその評価に対する説明が付いている場合である。フィードバック面接が自分に対する評価の根拠を説明されているという点で、フィードバック面接の実施は、従業員に公正な処遇を受けている感覚をもたらすことになる。これは人事評価の納得感にかかわる公正性への効果も期待できる。2 社ともに、フィードバックにあたる人事制度を導入している。これは、吉田 (2016) が示す人事評価の納得感に関する項目のうち、「評価について、その都度上司から結果のフィードバックがある」を満たしており、人事評価の

納得性にプラスの影響があると考えられる。またヤフーでは、評価途中で定期的にフィードバックが行われるため、被評価者は途中でアドバイスをもらうことができ、最終評価までのコミュニケーションが密にとれているため、納得のできる評価をもらえる可能性が高い。こうした点から、ヤフーの取り組みは、吉田（2016）の人事評価の納得感に関する項目のうち、「役割や目標に対して、定期的に進捗や達成度合いが管理されている」を満たしている。評価を受ける従業員にとっては、自分がなぜ、どのようにしてそのような評価が下されたのか、不安に感じることが多い。また、評価を受ける中で、改善点はどのようなものなのか、悩むこともある。そうした課題に対して、両社は丁寧なフィードバックの仕組みを導入することで、対応しようとしている。

次に評価者・被評価者訓練の側面に注目して考察する。鎌田・淵上（2009）は、評価者と被評価者の両者には評価内容、評価目的、評定がどのように用いられるのかなどに関する共通理解と、明確な評価基準、根拠に基づいた信頼性の高い評定が必須となることを指摘している。2社にはコーチング研修といった評価者訓練が導入されている。さらに、えびの電子工業では被評価者訓練については特に実施していないが、明確な評価基準があるため、被評価者本人への説明と同意の確認が行いやすく、不満の声が減少した。このように被評価者に対して研修がなかったとしても、評価に対する認識が両者で一致していることが人事評価の納得性にポジティブな影響を与えると考えられる。えびの電子工業・ヤフーともに、吉田（2016）の人事評価の納得感に関する項目のうち、「上司には評価者の資質が欠けていると思う」という納得感を低下させる感情を発生させないような取り組みが行われているため、評価者訓練は人事評価の納得性にプラスの影響があるといえる。被評価者訓練については具体的な取り組みがなかったとしても、被評価者が主体的に評価に関われるような環境があれば、人事評価の納得性も高まると考えられる。

そして、苦情処理制度の側面に注目して考察する。吉田（2016）は、評価に関する苦情処理制度といった評価される側の本人の心情や事情を汲み取る制度では、直接的な評価機能はないものの、人事評価の納得感を生むことを実証した。2社には連携して支援を行うことができる相談窓口があるため、被評価者が評価者に意見できるような環境は備わっている。また人事評価の納得性に良い影響を与えるような補完的制度が十分にあるため、不満があまり出にくいとも考えられる。古畑・高橋（2000）が指摘するように、目標管理制度を有効的に機能させ、人事評価の納得性を高めるためには、上司と部下の間の意思疎通が十分に確立していることが重要である。2社ともに1on1ミーティングがあるため、上司と部下がコミュニケーションをとりやすい環境が整っている。

4. 結論

最後に、本研究で設定した問いに対する結論を示す。

「日本企業が人事評価の納得性を高めるにあたり、どのような補完的制度が目標管理制度

を有効的に機能させるのだろうか」という問いに対して、フィードバック、評価者訓練、苦情処理制度といった補完的制度を機能させることが目標管理制度の導入において重要であり、人事評価の納得性につながるということが明らかになった。

まず、フィードバックについては評価結果の「本人への開示」の役割を果たしており、これにより自分が設定した目標から推測した評価結果と実際の評価結果が同じでも異なってもその理由を聞くことができるため、評価の納得性につながると考える。また、理由の説明に納得できない場合でも苦情処理制度のような評価に関する相談窓口があると、被評価者の発言権が確保される。その他、評価者訓練は評価のやり方だけでなく、フィードバックでのコミュニケーションのとり方まで訓練されるため、上司と部下のコミュニケーションの活性化につながる。上司と部下のコミュニケーションについては、古畑・高橋（2000）や徳田・阿部・内田・本田・Doosub（2022）が指摘するように、目標管理制度を有効的に機能させるうえでは非常に重要であるため、評価者訓練があることでフィードバックに取り組みやすくなり、コミュニケーションの活性化を図れる。

さらに 2 社の事例から、被評価者訓練は必ずしも実施する必要はないと考える。被評価者が評価基準や仕組みをわかっている、上司とのコミュニケーションが密にとれる環境があるなど、主体的に評価に関わることができることがより重要である。

以上のように、評価者・被評価者が互いに積極的に評価に関わることができる補完的制度があることで目標管理制度が有効的に機能し、人事評価の納得性につながる。

主要参考文献

- 尹諒重（2011）「人事評価・処遇制度としての目標管理の運用と従業員の受容性—大手メーカーA社中央研究所の事例—」『組織科学』第44巻、第4号、pp.83-95.
- 江夏幾太郎（2022）「日本企業の報酬・評価制度の動向—「人事白書2021」調査結果に基づいて—」『日本労務学会誌』第23巻、第2号、pp.60-74.
- 鎌田 雅史・淵上 克義（2009）「人材育成に関する人事評価についての理論的考察」『岡山大学院教育学研究科研究集録』第142号、pp.107-114.
- 小島弥生・太田恵子（2009）「企業従業員の職務満足度と人事評価システムの捉え方との関連」『産業・組織心理学研究』第22巻、第2号、pp.75-86.
- 徳田 洋祐、阿部 研二、内田信二、本田 純久、Doosub JAHNG（2023）「チームのコミュニケーションに対する認識と業績目標に対する上司評価との関連」『バイオメディカル・ファジィ・システム学会誌』第24巻、第2号 pp.1-7.
- 古畑仁一・高橋潔（2000）「目標管理による人事評価の理論と実際」『経営行動科学』第13巻、第3号、pp.195-205.
- 吉田朋子（2016）「上司との対人関係が人事評価の納得感に及ぼす影響」『産業・組織心理学研究』第30巻、第1号、pp.29-43.