

上司による部下の評価イメージ形成プロセス： 2人のマネジャーの事例から

鳥取部 真 己

1. はじめに

人材マネジメント論の中で、人材の評価といえば、人事考課のことを指している。実際、人材マネジメントの教科書においても、人材の評価の中で中心的に扱われるのは人事考課である。人事制度の確立した企業においては、人事考課の結果から、賃金や賞与、資格の進級、役職昇進などが決定されるように人事制度が設計されているため、人事考課は人事制度の中心に位置する重要な施策と考えられている。

一方、企業の職場において、上司は部下に対する日常的な仕事の割り振りや指導、育成といった人材マネジメントプロセスを実行している。これらの職場での日常的な上司の意思決定には、必ずしも人事考課の結果が用いられるわけではなく、上司が持つ様々な部下の評価情報が用いられる場面が多いと思われるのである。本稿では、上司の持つ様々な部下の評価情報を部下の評価イメージと呼ぶ。そしてこの部下の評価イメージがどのように形成されるかに主な焦点をあて、マネジャー2人への聞き取り調査をもとに整理を行い、今後の研究への展望を行うこととする。

2. 本稿の問題意識

まずはじめに、人材マネジメント論における人事考課とはどのようなものと考えられてきたかについて明確にしておこう。遠藤（1999）は、人事考課について次のように述べている¹。

人事査定制度は、日本大企業の中核的人事管理制度の一つである。

日本大企業で働く正規従業員は、入社した時から退職の時まで、少なくとも年1回は、その「働きぶり」を上司によって査定される。その査定結果は、査定された従業員個々の昇給額や昇進・昇格のスピードに、そして査定された従業員個々が出向・転籍・希望退職・解雇など雇用調整の対象者にされるかどうかにかえも、決定的に影響する²。

遠藤が言うように、人事考課とは、上司による働きぶりの評価であり、その評価情報が、昇進・昇格・出向・解雇といった人事異動や、昇給といった賃金へ利用されるものである。人事考課が影響を与える昇進や昇給は、企業にとっても、個人にとっても大きな意味を持つ。それゆえ、人事考課制度は「中核的人事管理制度」と位置づけられるのであり、企業と個人双方に

¹ 遠藤（1999）は人事考課のことを「人事査定」と呼ぶが、本稿においては同一のものをさす。

² 遠藤（1999）、p1。

重要な意味をもつことから公平性と客観性が追究されてきた(e.g. 今野 & 佐藤, 2002)。なぜなら、すべての従業員を、評価者の個人的な好き嫌いなどで評価するのではなく、公平に評価する必要があり、そのためには評価者の主観によって左右されない客観性が必要となるからである。

しかしながら、公平性や客観性を追究する方向での人事考課に関する既存研究の発展には、2つの問題点があるように思われる。まず、多くの場合、人事考課制度は、一般に従業員の人事異動や賃金決定に向けられたものであり、職場でのミクロな人材マネジメントプロセスに向けられたものではないことである。例えば、マネジャーが部下のタスクの割り振りを決める際には、そのタスクを行う上で必要とされる能力と部下の保有能力の比較や、タスクの特性と部下の個人特性との適合性、部下の育成等をマネジャーなりに総合的に勘案して決定するのが通常であろう。このようなマネジャーの意思決定に必要な情報は、必ずしも人事考課から提供されるわけではないように思われる。なぜなら、人事考課は、一般に昇進・昇格・出向・解雇といった全社的な人事異動や昇給といった賃金決定に用いられるために開発されており、職場における仕事の割り振りに対して必要な情報を提供するために用意されているわけではないからである。

第二の問題として、我々は人事考課表を渡されずとも周囲の評価を行っていることがある。人材の評価に関する既存の議論の多くは、評価を行うそのときに、いかに公平で客観的な評価を行うかに関するものである。しかしながら、我々は、自然に周囲の人達を、自分なりの視点で評価していることが通常である。それゆえ、問われれば、我々は周囲の人の人物評を様々な形で述べることができるのである。特に、前述した第一の問題にさらされるマネジャーは、職場での日常の意思決定を行うために必要な評価情報を収集していると考えられる。つまり、人事考課の実施以前に、上司は部下に対する多くの評価情報を持ち、それにより職場での意思決定を行っていると考えられる。そうであれば、上司が持つ多くの評価情報は、公式の人事考課にとって多くの影響を与えるであろう。ところが上司が持つこのような非公式の評価情報と、公式の人事考課との関係について、既存研究では十分に考慮されていない。

マネジャーが、部下の働きぶりに関する情報を持つことの重要性は、従来、リーダーシップ論やモチベーション理論において扱われてきた。例えば目標設定理論では、マネジャーが部下の仕事ぶりを随時モニターしてそれをフィードバックすることで、部下のモチベーションが向上するとする(e.g. Locke, Latham, Smith and Wood, 1990)。このような仕組みを制度によらずとも、自然に行っているマネジャーは多いであろう。本稿では、マネジャーが部下に対して行う非公式の評価とそのプロセスに目を向けてこれらの問題を検討する。このような非公式の評価情報をもとに、マネジャーが職場での日常の意思決定を行っていると考えられるからである。

例えば、職場内でのチーム編成に関して、鳥取部(2005)は、マネジャーを中心とした職場のリーダー層が集まり、それぞれが持つ同僚の評価情報を持ち寄ることで職場内でのプロジェクトチーム編成を行っている事例があることを示している。そこで集まっているマネジャー以外のリーダーは、会社が行っている人事考課には関係しないにも関わらず独自に同僚の評価情報を持ち、それをチーム編成の場で活用している。このように、マネジャーは人事考課とは別に、部下の評価情報をなんらかの形で持ち、それを日常の意思決定に用いていると思われる。

そこで、この職場での日常的な意思決定のためにマネジャーが自己の内部に持つ部下の評価情報を、本稿では「部下の評価イメージ」と呼ぶこととする。以降、本稿では、2人のマネジャー

への聞き取り調査結果をもとに、マネジャーが持つ部下の評価イメージと人事考課との関係をまず検討し、次に部下の評価イメージがどのようなもので、どのような意思決定に用いられるかを検討する。そして最後に部下の評価イメージがマネジャーの中にどのように形成されていくかを検討していく。

3. 調査

マネジャーによる評価イメージの形成プロセスを明らかにする上で、本稿ではホワイトカラー職場に注目することにした。日本の大企業における製造現場においては、従業員の保有スキルを明確にした「仕事表」を中心にして、従業員のジョブ・ローテーションが行われていることが明らかにされてきた（e.g. 小池, 2005）。ところがホワイトカラーの職場では、製造現場同様にジョブ・ローテーションが行われるものの、仕事表のような人材の評価ツールの存在は明らかになっていない。従って、マネジャーの持つ評価イメージは、ホワイトカラー職場において、より必要とされると考えられるからである。

ホワイトカラー職場の中でも、事務系・技術系の両方の職場のマネジャーの調査を行った。この両者において、評価イメージの形成プロセスにコントラストが現れる可能性があるからである。具体的には、大手メーカーA社に勤務している会計・経理部門のマネジャーX氏とA社から大手メーカーB社の車載機器事業所に出向している技術部門のマネジャーY氏の2人に対して、計10時間の聞き取り調査を実施した。これらの聞き取り調査は、職場における人材マネジメントプロセスを探索的に調査することを目的として、必ずしも評価イメージの形成に質問を限定せず自由質問形式で実施している。2人のマネジャーは、匿名を条件とした調査協力のため、調査結果に影響のない範囲で若干の偽装を行っている。

調査対象である2人のマネジャーの、調査時点における経歴と現在勤務する現場について簡単に記しておこう。まずY氏は、A社入社後30年、そのうちマネジャー歴15年以上に及ぶベテランマネジャーである。入社後、様々な機器の構造設計を担当し、入社約15年で構造設計部門のマネジャーに昇進した。マネジャー昇進後、構造設計部門を中心に複数の部門のマネジャーを歴任し、5年前にB社へ出向した。B社へ出向後は、主に構造設計部門のマネジャーを務めており、約10人の部下を持つ。一方のX氏は、会計・経理畑一筋で、勤続20年マネジャー歴2年である。現在の職場へは転勤以来約10年を経過しており、8人の部下を持つ。

4. 調査結果

4-1. 人事考課と評価イメージの関係

まずはじめに、マネジャーの持つ評価イメージと人事考課との関係について検討しよう。2人のマネジャーに対して、単刀直入に人事考課表へどのように記入しているかについて質問を行った。この質問に対して、Y氏から得た回答は次のようなものであった。

定量的な判断ができていなくて、いつも悩んでいて、やっぱり自分の印象だろうね…だから、Bを狙っているのだったら、ここは4にするかな、3にするかなと考える…最初にあるんだね、AにしようかDにしようか、Bにしようか、Cにしようかっていうのが³。

Y氏の発言からは、それぞれの部下に対する評価イメージがあり、そこから人事考課をどのような結果にするかを考えていることがわかる。自分が予め持っている評価イメージによって、「総合評価をA B C Dのいずれにするか」という人事考課のゴールを決めている。そして、考課表の個々の評価要素の記入は、総合評価がゴールとして決めたA B C Dのいずれかに落ち着くように、自己の持っている部下の評価イメージに沿って、点数や評価を配分していくのである。X氏もY氏と同様な方法で人事考課を行っている。

やっぱり主観的なものがありますね。…例えばね、私が別の場所（注：事業所の意）にいったね、管理職になったとする。まあそこで、彼らの評価をするといった場合、先入観のない、白紙の状態の評価するわけであるから、彼はこういう人間だ、こういうことをやってきたというのは、ある意味、結果的に判断できる部分があるのだけど。まあ、長年ずっとやってきている部下とかだと、なかなか客観性にかける部分があるというのと、やりにくいといえればやりにくいし、評価がしにくいといえれば、評価がしにくい⁴。

X氏は、転勤以来約10年間勤務した職場で内部昇進したマネジャーである。マネジャー就任以前の勤務中に、自己の内部に作り上げた部下や同僚に対する評価イメージを基本として、マネジャー就任後に人事考課に評価結果を記入していると述べているのである。このように、今回聞き取り調査を行った2人のマネジャーの発言からは、人事考課以前に独自に部下や同僚の評価を自然に行い、その評価を総合した全般的な評価イメージが存在すること、そしてそこから導かれる結論を人事考課結果のゴールとして先に決めた上で、人事考課表に記入していることが示されている。

4-2. 評価イメージと部下へのタスクの割り振り

マネジャーが持つ部下への評価イメージは、先にみたように、人事考課を介して部下の人事異動や賃金へ結びついていく。これに加えて、マネジャーが持つ部下への評価イメージは、部下へのタスクの割り振りに強い影響を与えている。マネジャーが持つ部下の評価イメージが、部下の職務遂行能力について否定的な内容のものであれば、マネジャーはその部下に対して難易度の高いタスクを割り振ることを躊躇する。緊急性や重要性がある場合には、職務遂行能力に肯定的な評価イメージを持つ部下へ、そのタスクを割り振ることになる。このことに関して、Y氏は次のように発言している。

仮にできない人当てても、急に一人で新しいナビの可動部なんて、設計できるわけないから、ある程度経験した人じゃないと。…ダメな子はダメだから、モデルを担当しないで、ずっとサブ的な仕事を、ずっと続いちゃう⁵。

B社の当該設計部門において、可動部を持つカーナビゲーションのメカ設計は、難易度の高

³ 2003年12月25日の聞き取り調査から。A社やB社での考課表は、能力や姿勢等の評価要素毎に1～5点の採点を行い、その合計点でA～Dの総合評価が決定する形式になっている。

⁴ 2003年12月27日の聞き取り調査から。

⁵ 2003年12月25日の聞き取り調査から。

い設計として位置付けられる。そのような難しいタスクは、マネジャーが「設計ができない人」というイメージを持っている設計者には割り振られず、マネジャーが「設計ができる人」というイメージをもっている、既にモデル担当の経験をもつ設計者へ割り振られることになる。

ここで2つの点が重要であると思われる。第一点は、設計の成功という側面である。マネジャーが、本来設計できない設計者を設計できると判断した場合、当該製品の設計は失敗することになる。実際、Y氏は、「できると思っていたら設計ができなかった」というケースがあると別の場面で述べている。つまり、マネジャーが部下の職務遂行能力に対して適切な評価イメージを持っているか否かは、現場でのタスクの割り振りに影響を与え、ひいては現場のパフォーマンスに影響を与える可能性がある。

第二点としては、マネジャーが持つ部下の評価イメージによって、その部下の人材開発、ひいてはキャリアが影響を受けるということである。先のY氏の発言では、より難易度の高いモデルには、よりモデル設計を経験した設計者を配置するということが述べられていた。すなわち、より難易度の高いモデルの設計を担当するためには、まずなんらかのモデルの設計を担当し、そしてさらにそれを積み重ねる必要があるのである。しかし、通常のモデル開発ですらできないという評価イメージをマネジャーに持たれてしまうと、設計者として能力や経験を蓄積し、設計者としてのキャリアを歩むことは難しくなってしまうかもしれない。

マネジャーは人事考課表を片手に眺めながら、このような職場でのタスクの割り振りに関する意思決定を行うわけではない。2人のマネジャーへの調査からは、まず先に部下への評価イメージがあり、それを念頭に人事考課表への記入が行われている。そして、部下へのタスクの割り振りは、部下の評価イメージによって行っていたのである。

4-3. 部下の評価イメージとはどのようなものか

それでは、部下の評価イメージとはどのようなものであろうか。先のY氏の発言では、「できる人、ダメな人」といった単純なイメージであった。しかしながら、聞き取りの中から明らかにされた評価イメージの内容は、より具体的なものであった。部下の評価イメージについて、X氏は次のように述べている。

個々の仕事のね、やり方とか結果とかを見ていって、まだこの部分はまだ弱いのかなとか、この部分はもう十分にできているなというのが一つと。それからやっぱり、全般的にね、年度計画とかそういう時の検討会に、彼らがどういう発言をしているのか、どういう風にして数字を作っているのか、あるいは説明をうけたりする中で、全体としてどのくらいのレベルにあるのかなというのをね、考えたりするけどね⁶。

会計・経理部門の中には、いくつかの職務エリアがある。例えば、売上原価管理という職務エリアに関して言えば、費用処理や振替処理といった事務処理から、一つ一つ異なる製品に関する売上・原価情報の担当者からの聞き取りや、その査定、BUや担当者への原価管理指導といった細々としたタスクが存在する。それらのタスクが十分にこなせているか否かに関するイメージをまずX氏は持っている。そのイメージを総合して、売上原価管理という職務エリア

⁶ 2003年12月27日の聞き取り調査から。

の担当者として総合的に十分か否かに関する部下の評価イメージが、X氏の中に作られている。Y氏もX氏同様に、部下の設計者に対する評価イメージを持っている。まず、製品の機構を設計する個々のプロセスについてどの程度の力があるのか、製品の設計を行うための基礎的な力がどの程度あるのか、それを支える経験が何についてどの程度あるのかといった個々のイメージを持ち、その上で製品設計者としてどの程度のレベルにあるかという総合的な評価イメージを形成している。

このように、単なる「できる、できない」というシンプルなイメージではなく、具体的な部下の評価イメージを2人のマネジャーは持っている。次に、2人のマネジャーはこのような評価イメージをどのように形成していったのかについて見ていこう。

4-4. 評価イメージはどのように形成されるか

4-4-1. Y氏による部下の評価イメージ形成

Y氏は機構設計部門のマネジャーであり、部下にまず求めるのは製品設計ができることである。その判断をどのように行っているのかについて、Y氏は次のように発言している。

動きの方が大きいかもしれないね。でも、最終的にはやっぱりアウトプットなんだけれども。そのへん、過程の方が大きいかもしれないね。やり方とかね、当然アウトプットも見ているんだけど。…やらしてみても初めてわかる。担当にしちゃったあと、あらダメだったって、というパターンなんだ。結局、そうなると大変なので、結局はある程度経験して、アウトプットを出してから、担当する⁷。

製品設計ができるか否かの判断を、Y氏は、大きくは動き方とアウトプットによって行っている。動き方とは、設計者として製品を設計し、試作し、試験し、量産するまでの一連の動きを適切にこなしているか否かを指している。また、アウトプットとは、実際に設計した製品の出来具合である。この動き方と実際の設計の両方から、部下への評価イメージを形成している。これらの判断を行うために、まず実際に部下に製品設計やその周辺のタスクを割り振って、部下の動きを観察する。部下の動きを見る点は、設計に必要となる情報を営業やプロジェクトリーダー等から十分に収集しているか、納期を踏まえて全体のスケジュールリングが出来ているか、納期が遅延気味の際に他部門へ十分な働きかけが出来ているかなどなど、製品設計の一連のプロセスに応じて多岐にわたっている。だが多岐にわたるこの動きに関する判断は、最終的にはその部下が自律的に動けるか、あるいは指示待ちかであるかに集約されるという。

指示されただけではなくて、自分で課題を整理して、解決に向けての方策を自分で決めて動くという、その辺が評価されていたよ。それが、「できる」ということだと思う。指示を待って動くような人間は、最初から「アイツはダメだ」というふうになっていた⁸。

一方、アウトプットに関しては、製品に要求されている仕様を満たすのはもちろんであり、

⁷ 2003年12月25日の聞き取り調査から。

⁸ 2003年12月25日の聞き取り調査から。

仕様を満たしていないという基礎的なトラブルだけでなく、量産やその後の客先使用においてもトラブルが少ないことは重要な設計のアウトプットである。このような評価を総合的に行う場として、Y氏は、製品のトラブル発生時の対応が重要になると考えている。

トラブル発生時に自分で動くか動かないかが一番おおいね。…他のメンバーとしゃべっていて、ああしようかこうしようかってディスカッションする時に、意見を言わないとかね。一緒にやっているのに、そのディスカッションに入っていないとか。意見、アイデア出しとかをしているのに、何にも言わないとか。すると、ダメだなあ、ダメだなあとそういうのが、蓄積されちゃう⁹。

客先評価で重大な欠陥が見つかった、量産に移行した時点でそれまでに見つからなかった不具合が発見された等の、対応時間が限られている時に、その解決にいかんに貢献してくれるかを評価する。このような状況の中では、企業内の生産システムとそれを動かすためのコツをもち、製品に関連した十分な技術的バックグラウンドを持っているかが試されている。しかも、強いプレッシャーに晒されているために、「個人の地力が出やすい」とY氏は言い、もっとも顕著に個人の力の差が出ると考えている。このような緊急のトラブルシューティングにおいては、Y氏等マネジャー自らが対応を指揮するので、部下の行動や言動が最も良く見える。従って、Y氏は緊急のトラブルシューティングの場での部下の行動や言動が、最も総合的に自己の部下のイメージ形成に影響していると考えている。

4-4-2. X氏による部下の評価イメージ形成

会計・経理部門における売上原価管理担当者の主要なタスクは、多数に渡る個別案件の現状や将来の売上見込み、原価見込みの情報を集め、今期の見込みと来期以降の予想を作成することである。そのためには、新人担当者は、極めて多数に上る個々に異なる個別案件の、確定した製品原価の状況や現在商談中の工事に関する売上・原価見通し、今後の状況に関する状況を、営業部門や設計部門の担当者から聞き取りを行うことで情報を集めなくてはならない。情報収集に当たっては、各案件担当の中でも、適切な担当者を把握し、その担当者へ適切な質問を行わなくてはならない。しかし、それだけでは全ての情報は明らかにならず、確定していない部分や来期以降に関する事等の不透明な部分に関して各担当者の持つ感触を聞き出す必要がある。しかも、各担当者の回答と実際の実績はしばしば大きく異なる。慎重な発言に終始する担当者もいれば、逆の担当者もいるからである。この乖離を回避するために、各担当者の発言と実績はどのようになったかを細かく把握し、そこに独自の「掛け率」を設定することで、初めてある程度意味のある売上・原価見通しが作成されるという。売上原価管理のエリアの中で、X氏は先に引用した発言に示されている内容に加えて、次のような点で部下の評価を行っている。

経理というのは、いろんなエリアがあるでしょ。だから、その彼が担当しているエリアの中で、その自分が担当している職務を総合的に評価した時に、私が期待しているなりしているレベルに達しているのかどうか。例えば、いろんな個々の事象、原価の上げ方がお

⁹ 2003年12月25日の聞き取り調査から。

かしいとか、売上の時期がどうのこうのとかが、この費用の処理がどうのこうのとかが、いろいろな個々の業務の中で、彼は理解しているかしていないのかというのもあるし。売上原価管理という全体の中で見たときに、彼はそういう個々の事象を踏まえた中で、BUを指導したり、営業を指導したり、自分で評価したり、しているのかどうかということ¹⁰。

この発言からは、売上原価管理エリアに関する個々のタスクそれぞれのレベルと、売上原価担当者としての総合力の双方に関して、日常の部下の行動を何気なく観察する中で評価イメージを得ていることがわかる。日常の行動に加えて重要な判断の場となるのは、先のX氏の発言にあった会議等の場である。会議における検討の中で、部下が作成した売上・原価見通しといった資料を基礎に、「ここはどう見ている、これは誰がどういう風に作ったの」といった質問を通して、部下の個々のタスクのレベルを再確認するだけでなく、その職務エリアの担当者としての力を総合的に判断している。

これまでの整理は、何を情報として部下の評価イメージを形成しているのかであったが、一方で部下があるレベルに達したか否かをどういう基準で判断するのかという、評価基準の問題がある。この問題について、X氏は次のように発言している。

やっぱり、こう、あまりそんなのはよくないかもしれないけど、その人（新人時代にX氏が指導を受け、X氏が尊敬している会計・経理部門の先輩：筆者注）はある意味で、一つの基準と考えちゃうところがあるのね。例えば、その人が係長級の時は、こういうことを言っていた、こういうものを見方をしていた、こういう指導をしていたと。で、それに対して自分はどうか、Z君はどうか、こう比較して行って、彼はそこまでやっているのかな、やっていないのかなと。というところはありますね、やっぱり。…自分が言われてきた、してきたことしか、逆にいえば物差しがないわけですよ。

この発言に見るように、X氏の評価基準として、まずX氏が尊敬する先輩が置かれている。そしてX氏の先輩を基準に置きつつも、年代的变化や環境変化を踏まえるために、そこから再解釈された一つの基準として、自分が部下であった時どうであったか、あるいは自分が今その立場であったらどうかということが、自分が部下の評価イメージを構築する際の評価基準となっている。

最後に、部下の力を判断する客観的な材料として、部下が作成した見通しに対する結果としての実績がある。この乖離が少ないことが本人の評価に即繋がるわけではない。しかし、原価管理を適切に行うためには、見通しと実績との乖離がある程度の許容範囲に収まる必要があり、それが担当者の総合力を測るもうひとつの評価基準となるのである。

4-5. 評価イメージの固定化

これまで整理してきた部下の評価イメージの形成は、あくまでも一時的なものであって、実際には確立した部下の評価イメージではない。しかしながら、この十分な確信のない一時的な部下の評価イメージは、3つの過程を経る中で固定的な評価イメージとしてマネジャーの中に

¹⁰ 2003年12月27日の聞き取り調査から。

確立していく。

4-5-1. タスクの繰り返しによる固定化

最も重要になるのは、様々なタスクが日常的に繰り返される中でマネジャーの持つ部下の評価イメージが再形成されることである。既に述べたように、部下へのタスクの再割り振りが行われる際には、部下への評価イメージを基礎としてこの意思決定を行う。しかし、この時の部下への評価イメージは、必ずしも十分な確信を持っていない場合がある。いわば、マネジャーにとっては「仮説」の状態なのである。その仮説としての評価イメージを確認する意味でも、次のタスクのなかでポイントとなる部分に関して重点的に部下の行動や成果を判断する。ある設計派遣の担当者に対するタスクの割り振りに関するY氏の次の発言にそれを見ることができ

（その担当者は：筆者注）評価関係をやってくれている。そのレポートをみるとなんか頼りない。事実だけしか書いていない、考察がないとか、そういうところから、なんとなく、ああ出来ないのかなあとか。指定されたことを書いているだけ。例えば、設計のレポートだったら、展開もあるし、ある事象が出た時の考察だってあるよね。もしそれがNGだったら、まあスペックを満足していなかったら、その解決策も考えなくてはいけないよね。ところが、ダメでしたと終わっているレポートとかね。ダメ、NGだけとなったら、現場のオジサンにとってもらったほうがよっぽどマシという、レポートしか出てこない。そういうのが続いちゃうと、初めはまあ忙しいからかなあとかと思っていたんだけど、もう一年くらい経つんだけど、そのパターンが変わらないという、ああやっぱり、こんなのだったら製品たのめないなあってね¹¹。

この発言は、設計への派遣社員に関するものであるが、派遣社員は製品設計ができる設計経験者という前提で派遣契約するものの、しばしば実際に派遣されてくる人材は製品設計ができないことがある。そのため、さほどの能力や経験を必要としないタスク、例えば設計部門では設計評価業務等で、しばらく「様子を見る」という。設計評価は、ある意味では単純作業ではあるものの、仕様に対して不具合点が判明すればそれに対して設計上の改善を行うという意味がある。ある程度設計ができる人材であれば、その製品の仕様や設計の特徴を理解し、評価の中で判明した不具合項目について、なんらかの考察や改善策の提案を行うことが期待されている。このY氏の発言の例では、当該派遣社員へ最初に割り振った設計評価作業で、単に評価項目とその結果を羅列したレポートしか作成しなかったことで、まず設計能力に疑問がもたれた。しかし、この時点では設計能力に関する疑問は確定的なものではなく「仮説」としての疑問なのである。タスクの忙しさなどの理由も、この時点では考慮されているのである。Y氏は、この設計能力への疑問故に、製品設計タスクを割り振ることなく、引き続き設計評価タスクを割り振って様子を見ることにした。そして、設計評価タスクの繰り返しの中で、やはり単純なレポートしか作成しない、周囲とのコミュニケーションに問題がある、マネジャーやチームリーダーからのアドバイスに適切な反応がないなどと言った否定的な判断が積み重ねられた結果、その派遣社員に対しては「設計能力がない」という評価イメージが固定化していったのである。

¹¹ 2003年12月25日の聞き取り調査から。

このように、ある一つのタスクの中で得た部下の評価イメージは必ずしも決定的なものではなく、むしろ仮説的なものである。一時的な部下の評価イメージは、繰り返してタスクを行う中で再構築されていく。そして、ある評価イメージを固定化するような繰り返しの結果が得られた場合、すなわち仮説が検証された場合は、部下への評価イメージは固定化されるのである。

4-5-2. 部下との情報交換

マネジャーの持つ部下への評価イメージを固定化する材料として、部下との情報交換も重要となる。聞き取りの中では、部下の中でもチームリーダーとの間で、評価情報の交換が頻繁に行われていることが伺われた。先述の設計派遣の担当者に関して、否定的な評価イメージを確立したY氏は次のような会話を部下のチームリーダーと行った。

あいつはダメだな、(とY氏がいったら、:筆者注)「いやあ、動かないですねえ。もう代えて下さいよ。」(とチームリーダーがいった。Y氏が派遣会社に対して代わりがないか:筆者注)聞いているんだけど、これがなかなかないんだ¹²。

この会話は、マネジャーがチームリーダーに自己の評価イメージを伝え、それをチームリーダーが肯定しているという内容である。仮に、マネジャーよりも身近で当該担当者に接しているチームリーダーが、マネジャーのイメージを否定する発言をすれば、マネジャーは自己のイメージを保留するが、この場合は肯定する内容であり、それによりマネジャーは自己の持つ部下への評価イメージをより固定化したのである。

一方で、Y氏は、十分に働きぶりを目の当たりにしていない部下については、自己の評価イメージ形成が不十分であることから、タスクの割り振りや人事考課の記入を行う際にチームリーダーの意見を参考にしている。客先に量産製品を納入する前に、客先での評価試験が行われるが、その評価試験の立会いに、誰を割り振るかでY氏とチームリーダーとの間で意見が分かれたことがあるという。Y氏は、当該客先に前回派遣した設計者を送ろうと考えていたが、チームリーダーは別の人材を推薦した。結果としてチームリーダーの意見を採用したのであるが、その時にチームリーダーと議論する中で、チームリーダーが抱いていた、「設計者としての能力には問題があるが設計者間の情報伝達を行う能力はある。しかし、経験が欠けている」というイメージがY氏に伝わることで、Y氏は自己の持つ部下の評価イメージを変更したのである。

4-5-3. 人事考課の影響

最後のイメージ固定化プロセスとして、人事考課制度の持つ影響も挙げられる。人事考課制度は、2つの異なる影響をマネジャーのイメージ固定化に与えている。第一には、多段階の人事考課による影響がある。日本の大企業の人事考課においては、複数レベルの考課者が人事考課に参加する仕組みが一般的である。例えば、一次考課者として課長、二次考課者として部長が人事考課を行い、二次考課の段階で、課長と部長や、部内の全課長間で人事考課結果の調整が行われる場合がある。この部内の調整の中で、マネジャー間での評価イメージの交換が行われる。もっともY氏の場合、この調整のプロセスでは「あまり修正することはない、さほど違

¹² 2003年12月25日の聞き取り調査から。

わない」ということであった。

第二には、新たにマネジャーに就任した際、前任者から部下の評価に関する引継ぎが行われることがある。仮に明示的な引継ぎが行われなかった場合でも、部下に対する過去の考課情報は、マネジャーへ公開されており、前任者達がどのような人事考課を部下達に行っていたかが明らかになる。部下の人事考課履歴に関して、X氏は次のように語っている。

過去の履歴を見てきたんだけど、前任者になって評価の仕方が変わっているんですよ。その前の人だと、評価を下げていた部分があったりしたんだけど、前任者になって少しあげるといふ部分もあったりして、私がみた感じでは、その評価はおかしくはないのかなと。おかしいというのは、ちょっと言い方がおかしいかもしれないけど、妥当なのかな、と¹³。

この発言は、X氏の特定の部下についての人事考課結果に関するものである。X氏は当該部下の入社以来の指導を行ってきており、その時々当該部下への自分の評価イメージと、人事考課結果との比較を行い、前任者やその前任者の行った人事考課結果の適否の判断を行った。X氏は、自己の持つ評価イメージを基準にしつつも、前任の2人のマネジャーの間の人事考課結果の変化を通して、自己の持っていた評価イメージが妥当なものであったか否かを確認しているのである。

5. 事例のまとめと今後の課題

5-1. 事例のまとめ

調査を行った2人のマネジャーは、人事考課によって初めて部下を評価するのではなく、予め持っていた部下の評価イメージを人事考課表に展開していた。このイメージ形成にあたって、2人のマネジャーに共通していたのは、職務のプロセス面と結果面の2次元でイメージをまず形成し、そして当該職能の担当者として総合的にどうかというイメージを形成するという点である。また、2人のマネジャーとも、日常のタスク遂行プロセスへの観察と成果物への評価だけでなく、総合的に部下の状態を判断する場を設定している点においても共通していた。マネジャー2人が部下の動きやアウトプットを判断する際に、何を情報とするか、何を規準とするかは、マネジャーのそれまでの経験に依存する。このような評価情報と評価基準によって形成された評価情報は、すぐに固定的なイメージになるのではない。一度のタスクで得た評価イメージは仮説に過ぎず、現場でのタスクの繰り返しの中で、いわばその仮説をマネジャーは検証していくことで、部下の評価イメージは次第に固定的なものとなっていく。

2人のマネジャーの部下の評価イメージ形成プロセスは、事務と技術という異なる部門にも関わらず、多くの点で共通していたように思われる。しかしながら、若干の差異があるとすれば、Y氏の方が、とにかくまず業務を行わせてみて結果をみること、部下との評価情報の交換を重視している点である。これについては、技術と事務という職能部門の違いが影響している可能性もあるが、当該部門における人材の流動性や、マネジャーとして転勤して間もないとい

¹² 2003年12月27日の聞き取り調査から。

う、職能部門の特性以外の要因の影響も考えられる。

以上の本稿での調査からは、マネジャーが持つ評価イメージをはじめとした職場で個人個人が行う非公式の評価へ、我々はより多くの関心を払う必要があることが示唆される。既存の人事考課に関する議論は、より公平で客観的な人事考課制度作りに関心が集中していた。しかし、本稿での調査結果のように、マネジャーのもつ部下の評価イメージが人事考課やタスクの割り振りに反映されるのであれば、マネジャーの持つ評価イメージがいかに適切に形成されるかは人事考課にとって重要な問題になると思われる。そして、その評価イメージが、マネジャー就任以前から蓄積されてきたものであることから、職場で個人個人が行う非公式の評価の持つ意味は重くなるであろう。しかも、マネジャーの持つ評価イメージ形成へ、人材マネジメントを通じて介入することは必ずしも容易ではない。本稿で整理された部下の評価イメージ形成プロセスからは、マネジャーの持つ内的な評価基準と部下の評価イメージ形成がキャリアを通じて長期的に行われることが示されたからである。

一般に人材の評価を行う際の評価基準は、企業や組織の方向性に沿っている必要がある (e.g. Baron & Kreps, 1999; 守島, 2004)。それゆえ、企業の戦略が大きく変更した場合、マネジャーが長期的に形成した評価基準と部下の評価イメージを、新たな戦略に沿っていかに再形成していくかは、企業の人材マネジメント上の大きな課題となるように思われる。この面からも、我々はマネジャーの持つ評価イメージや職場の個人個人が行う非公式の評価により多くの関心を払う必要があるのである。

5-2. 今後の課題

本稿での調査は、あくまでも探索的なものに過ぎず課題も多い。調査したマネジャーは、わずか2社・2名にすぎず、本研究での整理を一般化することは困難である。そして、調査から明らかになった、マネジャーのキャリアを通じて評価基準の蓄積と評価イメージの形成が進むことは、より多様なキャリアを持つマネジャーや、異なる環境や職務特性を持つ職場のマネジャーへの調査を必要としていることを意味するように思われる。それゆえ調査対象の拡大や問題意識を共有した研究の増加が望まれる。既存の人事考課との関係においても、近年多くの企業で採用される目標管理制度が、どのように部下の評価イメージと人事考課との関係に影響を与えているかについて、調査が必要になるであろう。

これらに加えて、既存研究との関連付けは大きな課題である。本稿での問題意識である、マネジャーが持つ部下の評価イメージに対して直接焦点を当てた研究は、ピア評価という側面から非公式の評価情報について取り上げた鳥取部 (2005) など、わずかしかな存在しないように思われる。しかしながら、マネジャーのキャリアを通じた評価基準と評価情報の蓄積については、組織や職場での価値観の内面化という視点からの接近が可能かもしれない。これに関しては、企業文化論や組織行動論での研究蓄積がなされている。また、マネジャーが担う人材マネジメントプロセスという視点からは、リーダーシップ論からの接近も不可欠となるであろう。多様なマネジャーやリーダーの役割からすれば、部下の評価イメージと仕事の割り振りとの関係は、わずかな領域にすぎない。これらの面からも、研究の発展が不可欠である。

6. おわりに

人材マネジメント論における人材の評価の議論は、従来、いかに公平で客観的な人事考課制

上司による部下の評価イメージ形成プロセス：2人のマネジャーの事例から

度を作り上げるかに集中していた。それに対して本稿でのマネジャー2人への調査の結果からは、マネジャーは自分の中にもつ部下への評価イメージを基礎に人事考課表へ記入し、現場でのタスクの割り振りに関する意思決定を行っていることが明らかになった。すなわち、上司の持つ部下の評価イメージが、現場では人事考課以上に重要な役割を果たしている可能性が示された。それゆえ我々は、これまで人事考課制度の改良と発展に費やしてきた注意と関心を、上司の持つ部下への評価イメージとその形成や、さらには人々が職場で行う非公式の評価に対して、より割いて行く必要があるように思われる。今後の調査の拡大と、問題意識を共有する研究の拡大が望まれる。

参考文献

- Baron, J. N. & Kreps, D. M., *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley, 1999.
- 遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999.
- 今野浩一郎 & 佐藤博樹『人事管理入門』日本経済新聞社、2002.
- 小池和男『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社、2005.
- Locke, E. A., Latham, G. P., Smith, K. J. and Wood, R. E., *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- 守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞社、2004.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N., *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- 鳥取部真己「ソフトウェア開発組織におけるピア評価：非公式な人材評価情報の活用」『一橋研究』第30巻第2号、2005、57-70頁。