

人的資源の主体性を傷つけない人事評価が 日本企業では競争優位をもたらす

茅 野 廣 行*

成果主義離れ

1990年代後半に人事制度の改革が多くの企業で行われた。改革のコンセプトは成果であり、成果主義と呼ばれた。いま成果主義を導入した企業の幾つかで再び制度が見直されている。「成果主義離れ」である。

人事制度は採用、配置、組織、職階、昇進・昇格、賃金、賞与、人事評価、教育、退職、年金などからなる複雑な制度である。

人事制度の中でも人事評価が重視されるのは、評価の結果により人事制度が運用されるからである。特に昇進・昇格、賃金の昇給、賞与といった人事制度の中核に直接人事評価がかかわる。一人ひとりの現在および将来の処遇に人事評価の結果は深くかかわっている。1990年代後半には、一般的には成果主義の導入に反対な労働組合も、待たなして変革が必要な厳しい経営環境のもとで、人事評価の公正な運用を前提に成果主義人事制度の導入を許容した。

いま見直し論議が出ている成果主義的人事制度の問題は人事評価の問題であることが多い。本稿は成果主義の人事評価の問題を、組織の成員に求められる「成果の達成」と仕事の取組みに発揮される「主体性」と関連付けて考察する試みである。企業にとっても、働く人たちにとっても成果と主体性はともに重要な概念であり、この二つをともに成立させることが企業経営と組織行動の重要課

題である。なお、主体性とは内発的に動機付けられた、自主的に役割遂行、成果達成に向かおうとする性向である。

人事評価の処遇への影響

最初に人事評価（人事考課）の処遇への影響について整理する。人事評価の処遇への影響は、短期と長期に分けられる。

(1) 短期では評価は昇給額の高低を決定する。

賞与支給額の高低を決定する。その年の評価の高低による金銭面の差は昇給では小さい。ただしその差は蓄積する。評価による賞与での金額差は大きい、1回限りの蓄積しない差である。評価は昇進者の選出、昇格者の選出にも重大な影響を与える。しかし昇進や昇格の決定は1年だけの人事評価の結果でなく数年の人事評価の結果を勘案して決定することが多い。

(2) 長期では組織の上下の地位を人事評価が決める。日本の人事制度は年功的要素があるが競争がないのではなく、特に大企業においては同期入社者の中での競争が定年までの長期にわたり繰り広げられる。その競争と人事評価の結果が取締役（その中の一部は常務、専務、副社長、社長にまで出世する）まで昇進するか、50歳代で関係会社へ部長や役員として転属するかの差になる。高い人事評価を受けること、受け続けることが、昇進、昇格により組織の上位の地位に登るための必要条件である。人事評価は組織の地位を決める極

めて重要な要素である。

- (3) 組織の上位の地位に登ると基本給、手当、賞与、退職金などの金銭的な処遇は高くなる。毎年の昇給の差は小額でも長期的に地位の差がつけば大きな取得の差になる。

日本企業に大学卒業で将来の幹部候補として入社した人たちは、人事評価の長期的な影響を非常に良く理解している。入社早々に公式、非公式に将来の幹部候補者たちの頭に叩き込まれる。それはあるときは日本のサラリーマンの活力の源泉ともなるが、逆に人事評価への疑問や不満を引き起こし、活力を失わせる原因にもなりうる。

人事評価はマネジャーの責任・権限

「人事考課表が評価するというのは誤解である」と、以前書いた本の中で説明した。日本のマネジャーはこれが誤解であると言われても、「どこが誤解なの気がつかないほどこの考え方に汚染されている」とも書いた⁽¹⁾。

誰が評価するのか。当然のことだが、部下を評価するのはマネジャー、直属の上司である。

人事考課表は、マネジャーが部下の行動や能力や業績の評価をするためのツールである。ツールは良くできているほうが良いにこしたことはない。しかし、マネジャーとツールとの主客が逆転してしまい、マネジャーが本来やるべきことを見失ってしまえば、適切に部下の人事評価を行うことは期待できない。

ツールであるはずの人事考課表とらわれすぎてしまうと、マネジャーは、自分の評価を行う責任、権限を忘れてしまう。日々の部下に対する教育、指導、評価の繰り返しを実行しようとしめない。また、うまく評価できないと感じればそれを人事考課表のせいにし、不備を指摘することに一生懸命になる。作成した人事部に文句を言い、経営者に問題を投げかける。そしマネジャー自身がやらなければならない部下の評価は行われぬ。

マネジャーは組織の長であり、組織を運営していくためには武器を持たなければならない。その武器の一つが人事評価という権限である。直接の

上司が部下を操縦していくための権限である評価権の力は大きい。それは部下を取締役にも押し上げられる結果に対しての影響力だけではなく、部下の教育、成長に係わってくる力である。

要求、達成、評価／人事評価の基本

マネジャーは人事評価の権限を行使し責任を果たすことを、実践的に行う必要がある。そのためにはまず評価の基本を理解しなければならない。評価の基本として重要なことは幾つかあるが、第一原理といえるのは次の基本である⁽²⁾。

部下に要求したことが達成したかしないかを評価する

単純であるが「要求」→「達成」→「評価」という手順が人事評価の最も重要な基本である。

マネジャーは職務上の行動、考え方、能力、成果など部下に習得してほしいこと、実施してほしいこと、達成してほしいことがある。それは自分の組織のマネジャーとしての役割を果たすために必要なことである。その要求は仕事の経営環境、仕事の特性、仕事の分担、顧客、技術や商品分野などによって異なる。どの課に属して、どんな仕事を分担しているかによって要求は異なる。方針、役割、外部環境、内部環境の違いによって、それぞれの部下ごとに要求は異なるけれども、それを適切に、具体的に要求するのがマネジャーである。部下に要求を明確に示して、それが達成したかどうかで評価をするのがマネジャーである。

要求しているのは成果か、能力か、考え方か、行動か、重点の置き方は企業によって異なる。職務遂行能力に重点を置いたのが職能資格制度の評価である。成果に重点を置けば成果主義となる。

「要求→達成→評価」が評価の基本であり、「要求なきところに評価なし」、要求したことが達成したかどうかを十分に確認し、かつ説明可能な評価をすることがマネジャーに求められる。

個々の組織や職務、経営環境その他によって異なるそれぞれの部下への要求を、組織の長である

マネジャーだからこそ示すことができる。そして、日々の行動を観察し、報告、相談、連絡を受ける立場であるマネジャーであればこそ適切に達成状況を把握でき、適切に評価ができる。マネジャーは評価の権限を行使し、評価の責任を果たさなければならない。人事考課表に評価の権限を明け渡したり、評価がうまくいかない責任を人事考課表になすり付けてはいけない。

経営は成果を要求する

成果主義の人事制度は現実企業において諸問題を発生させた。しかし企業を経営するということは成果を追求する、要求するということである。経営と成果について考える。

経営は資源だけでは動かない。資源は経営するためにあるものであり、資源を動かすエネルギーが必要である。そのエネルギーが経営の意思である。経営の意思は社訓、理念、ビジョンなどの企業活動の前提となる共有の価値観もあるし、市場の競争の中で経営計画、戦略、目標、そして受注、開発、改善など、実現を志向するあらゆる種類、レベルでの経営の意思が企業には存在する。

その中でも企業経営の中心は経営目標であり、それは経営理念や方針をふまえ、かつ経営環境（外的、内的）の制約や後押しを受けて具体化される。

経営の目標は多くの企業では明確、詳細に定められることが多いが、漠然、あいまいな目標もありえる。経営の目標を達成することが成果である。経営には成果が必要である。企業の2大成果は社会的成果（企業の存在価値を高める社会的使命の達成）と経済的成果（企業の継続発展ための利益確保）である。

こうした成果を果たす企業の内部で、分化した各組織（部門、部署）にはそれぞれ個別具体的成果が求められる。さらに各部門の成員にはその職務分担に応じて、それぞれ個別具体的成果が要求される。

成果の種類は多種多様であり、部門や成員により個別具体的であるとの特徴がある。個別具体的

成果を各成員に要求するのはマネジャーの役割である。

このように企業は成果を追求する活動を真摯に実践する。マネジャーにはトップから要求が突きつけられる。成員にはマネジャーから要求が突きつけられる。この成果が果たされなければ、いままでの報酬水準は保証できない。成果が出せず市場競争に負けるようことがあれば、リストラは余儀なくされ雇用は守られない。1990年代の成果を出すことが一段と難しくなった経営環境の中で、成果を重視する人事制度、人事評価制度への変革が、多くはトップが主導で実施された。

しかし、ここ数年成果主義の人事制度、人事評価制度を導入した大企業の幾つかが制度の見直しを図っている。成果主義の人事制度、人事評価制度は企業の中でどのように働く人たちに作用したのかを考察する。

取り組みが成果をもたらす

— 日本的な手順 —

企業では各部門、成員は成果を達成するために、いろいろと「物事を進めていく」。ところで「物事を進めていく」手順は世界共通ではない。地域、歴史、文化により考え方の違い、取り組みの違いがある。成果主義の人事制度、人事評価制度が受け入れられなかった理由は、日本人的な「物事を進めていく手順」と、欧米人的な「物事をすすめていく手順」の違いがあるためである。現段階では日本人には欧米的な物事を進める手順が受け入れられない、欧米的な手順が苦手なのである。

日本人的な物事を進めていく手順とは、「取り組みが成果をもたらす」という手順である。成果を達成するために重要なのは会社の目標に向かって、全員が協力し、最大限の努力し、工夫することである。どんな障害もみんなの知恵と努力で乗り越え、一致団結し、誠心誠意、課題に向かって逃げずに取り組むことである。そして結果はそれについてくる。これが日本人的な手順である⁽³⁾。

しかし、現実には取り組みがイコール成果であるという図式は成り立たないことも多い。しかし

成果を信じて一步一步努力を積み重ねることが良いとする価値観、日本人はそうした価値観を持っている。景気の動向、顧客動向、競争相手などの厳しい環境条件により成果が達成できないことがある。また、内部環境も会社幹部がだらしなかったり、優良な新入社員が入社してこなかったり、有能な社員が退職したりといったことで成果に悪影響を及ぼすこともある。逆に経営環境の良さにより取り組みが不十分でも成果が思ったより出ることがある。その時は、運に恵まれたということで、成果から環境要因を割り引いて評価されることも当然と考える（良好な環境で成果が上がった場合は、そのまま良い評価とすることもある。ただし、環境が悪かった場合は、環境を勘案しなければならない）。

日本の働く人にとっては「取り組み姿勢」が最も重要である。成果は環境をはじめ諸条件の変化や影響により不安定なものである。不安定なものをわざわざ評価する必要はない。それよりも日本で働く人たちにとり絶対であり重要なことを評価する、つまり「取り組み姿勢」こそ評価するべきものとする。成果が悪かったからと言って取り組み姿勢が悪いとは限らない。また、成果が良かったからといって取り組み姿勢が良かったとは限らない。不安定な成果を評価するのではなく、不動の価値を評価しなければならない。不動の価値とは「取り組み姿勢」である。

また成果は長期的に見なければならぬ。しっかりと取り組んでいれば、短期的には成果は上がらなくても長期的には必ず成果があがる。

日本の大企業はプロセス重視で、長期的な成果をあげてきた。大企業の人事制度に年功序列あるいは経験や能力重視の考え方が底流にあるのは、取り組み姿勢を重視しやすい制度であったからである。

成果主義の制度で取り入れられている、毎期の目標、受注高やコストカットの金額を目標に掲げ、それに到達したかどうかで評価する方法は、日本の働く人たちの重視する手順、価値観からはなじむことができない。目標や成果を重視してないわけではない。成果を直接評価することが日本的で

ないから受け入れられないのである。成果をもたらすのは取り組み姿勢であり、それが不動の価値である。成果の直接的な評価は納得できず、反発を招いたり、やる気を失わせることになる。職場の反発により成果主義は徐々に形骸化されてしまう。形骸化した制度は新たな問題、不公平、軋轢を生み、結局制度の抜本的変更を余儀なくされる。

契約により成果を出す

—— 欧米的な手順 ——

欧米人が価値を置くのは、明確な原理原則、ルール、そして契約である。働く人たちは、原理原則に則り社会的な法規を守らなければならない。組織に参加すること、つまり企業で働くのであれば、企業の理念、方針を受け入れた上で仕事をしなければならない。そして組織に参加することによって対価である報酬を受けるには、組織との間で契約を交さなければならない。

契約の中で組織から個人に対しては報酬が約束される。個人から組織に対しては、組織への貢献が約束される。それは達成すべき成果の約束である。参加して成果を達成する個人の「貢献」と組織からの報酬という「誘因」がバランス、均衡することにより自立した働き手による業務遂行と市場での企業活動が行われる。

具体的には、企業において職務に求められる概要、責任、役割、権限、品質、専門技術などが職務記述書に明示される。そして職務にふさわしい現実の成果目標が通常3ヶ月、6ヶ月というスパンごとに定められる。契約を具現化したこの成果目標を達成したかどうかによって個人への評価が判定される。

成果達成状況は十分満足いくレベルなのか、満足いくレベルなのか、満足できないレベルなのか、評価は結果によってなされる。満足できないレベルと判定されれば、場合によっては転職先を探さなければならない。その会社での昇進の希望は今後かなえられることはないし、突然のリストラ対象になってしまうこともある。

このような契約にもとづく企業組織と個人との

関係と、契約をベースにした評価の手順は、欧米人の価値観に合致した手順である。報酬や昇進を求める欧米人は、ここまでの成果を達成するという契約の実現に向けてハードに仕事をするのである。約束した成果を達しなくても、一生懸命頑張ったから良いとするのは、欧米人にとって有り得ない。それは組織の論理としても有り得ないし、個人の価値観としても有り得ない。

現実には環境的要因などにより約束した結果を出せなかった人材が、企業や上位のマネジャーにとって必要不可欠、代替不可能な人材であれば、退職に結びつくような評価は回避されるだろう。しかし、基本的には契約を果たしたかどうかという手順で評価は行われ、契約どおりに成果を出せたか出せなかったかにより判定されるものである。契約を守れなかった人を組織は評価しないし、個人も自分に適した他の企業を探すことになる。

日本の働く人たちが成果主義を受け入れない理由

成果を求めることは日本と欧米の企業、組織に共通のことである。日本人も欧米人も同じように成果を求めて働いている。それにもかかわらず日本の働く人たちは成果主義の人事制度を受け入れないのは、二つの理由がある。

一つ目の理由は、成果目標に対する日本人の考え方に起因している。成果主義の人事評価の多くは目標管理により行われている。6ヶ月、1年で個人ごとに目標を定め、目標達成度により評価のランクを判定する方法である。

目標の設定時に次のようなことが問題になる。新しい制度で、成果目標の達成度を上げて人事評価を良くするために、成果目標のレベルを上げようとしないう人たちが出てくる。高い成果目標をはじめからあきらめてしまう。そこそこ達成できるような目標を掲げて、チャレンジなどをしない人たちが増えてくるという問題である。

そもそも困難な環境を乗り越えるために成果主義を導入し、高い目標にチャレンジさせ、高い成果を達成した人たちを高く評価し、組織を活性化し

ようとした。それが逆に低い目標しか設定しない人たちが増えては、組織は活性化しないし、市場での競争に勝つ力は生まれない。成果主義の導入が無意味だったことになる。

このような成果主義の方法に対する日本の働く人たちの反応を点数稼ぎの卑しい行動と考えるのは問題がある。目標管理の目標を低くする人たちの行動は、実は誠実でありたいとの日本人の働く人たちの意識の表れであり、点数稼ぎのためにやっていることではない。そもそも日本人は欧米的な契約になじみがないが、特に達成見通しが不確実なことを約束するのには大きな抵抗がある。まず実現できそうな目標を立てて、チャンスがあればそれ以上を狙うのが、誠実な日本人の考え方である。企業活動において毎期、毎年、達成不可能としか思えない目標を掲げるのは間違であると組織で働く人たちは思う。不確実な約束はしないというのが誠実な態度である。不確実な約束をすることは誠実ではないという価値観がそこにある。

主体性を傷つけられる問題

成果主義を受け入れない二つ目の理由は、成果が評価される制度によって、日本の働く人たちは自分たちが最も重視している「取り組み姿勢」が悪いと批判されたと感じてしまうことである。

日本の働く人たちは次のように感じる。

- ・評価が悪かった場合、評価された者は「取り組み姿勢」が悪いと評価されたと感じる。

この感情は評価される側にだけ起きるのではなく、評価する側にも発生する。

- ・評価者も「取り組み姿勢」が悪いとの評価はしたくないので、成果の評価があいまいになる。

評価者は景気など経営環境の悪化や避けられない顧客事情などを理由に、評価に手心を加えるのである。成果主義制度を導入した趣旨からすると甘い評価になるのである。

日本人は取り組み姿勢を評価されるならば新しいことや高い目標にチャレンジする。成果が重要なことは分かっているし、成果達成に向けて最大

限努力する。だからその努力、取り組み姿勢をなによりも評価して欲しいという強い意識を持っている。

この取り組み姿勢を重視する日本人の精神を尊重することなしに、働く人たちの活性化、組織の活性化はありえない。取り組み姿勢は困難な課題に向かって主体的に働く態度である。働く人たちの主体性の発揮こそが、現代の組織経営にとって最も重要であることは欧米、日本の企業を問わない。ただし、主体性が発揮される手順が日本と欧米とに違いがある。

現代の企業、組織は主体性を求める

「一生懸命に働く」という言葉には、上司、ボスの指示どおりに闇雲に働く人たちのネガティブなイメージにつながる面もある。しかしポジティブに考えれば、企業における一生懸命とは、自分の役割をはたそうと、企業の目標に向けて、協力をしながら、成果をあげて貢献しようと、改善、改革、提案、行動することである。

組織が複雑化し、専門的能力、そして革新が求められる現代の組織では、一部の人たちが専門技術や知識と重要情報を占有し、重要な意思決定を行い、管理監督者を用いてその他大勢の人たちを従わせるような 20 世紀前半の分業化された組織は通用しない。

企業経営の成功の確率を高める組織とは、成員に十分な「誘因」を与え、成員の「貢献」を引き出すことに成功した組織である。成員の主体性が組織活性化のキーである。主体性のある考え方を持ち、行動できる人たちの多くを持つ企業が競争優位を発揮できる。

日本的な企業においては、成果を重点評価する制度にすると、悪い評価の時に「成果がわかったのはあなたの『主体性』が不十分だったからだ。会社はあなたの『主体性』を評価していない」というメッセージを成員に与えたと同じことになる。

この評価が当たっている人も企業内には存在する。しかし、「主体性」を十分に有している人たちが真摯に取り組んでも、厳しい経営環境のもと

で目標の成果までは到達できないことは良くあることである。成果は不安定なものである。予測不可能な障壁や、厳しい条件、環境の変化が頻繁に生じる。ビジネスは厳しい。また厳しさがあるからこそ、乗り越えようと努力や乗り越えたときの達成感は素晴らしい。乗り越えようとする試行錯誤の行動が世界を進歩させる原動力となる。

しかし、不安定であり、悪い成果をもって、ただちに「主体性」が低いと評価される（評価しているつもりはなくても評価されたと感じてしまう）制度は日本の働く人たちの精神に良い影響を与えはしない。成果主義の評価制度を運営することは、成員に対して誘因とならず、成員の貢献を十分に引き出すことができない。

「厳しい時こそ頑張る。それで成果が上がらないときもある。失敗の経験を来年に生かせ。来年は背水の陣で臨む」。これが多くの働く日本人にしっかり行く考え方である。また、こうしたスタンスで日本の企業は世界でトップレベルになってきた。

欧米の人たちの主体性

欧米の人たちにとってもまた「主体性」は組織運営の重要なキーワードである。組織の誘因、貢献、成員の動機づけ、動機の内発性といった概念は近代組織論、組織行動論の重要な概念であり、欧米の経営者、研究者、コンサルタントが世界に先駆けて組織における「主体性」の重要性を提示した。

彼らが提示した企業における組織と働く人たちの関する重要な概念は、欧米社会のベースとなっているローマ法や唯一神との契約の概念にもとづく。

成員が組織に所属するということは、組織と成員が契約に基づいた関係を結ぶということである。組織は成員が組織に参加し貢献を出すにふさわしい労働条件、報酬などの誘因を提供することを約束する。成員は組織に参加し、貢献することを約束する。貢献の中身は期待された行動を履行し、求められる成果を出すことであり、期待行動と成

果が契約の中身である。契約したからには、達成するために、あらゆる努力をする。成員の「主体性」は難しい経営環境の中であって、契約内容を達成するために必要不可欠である。成員が持っている専門性、職務能力、経験ノウハウが買われて契約された地位や報酬がある。それを活かし成果を達成するのに他の人を当てにするわけにはいかない。自らの責任で主体的に仕事しなければならない。主体性は成功のために必要不可欠なものである。

もし失敗したら契約は不履行であったという結果が残る。その結果から評価を受けるが、不履行の場合はどうなるかということも契約の中身である。評価が不履行の結果に応じたものであれば、その評価は正面から受け止めなければならない。それが契約をした者の責任である。欧米人にとっては契約とはそういうものである。そして契約によってもたらされた結果を正面から受け止めなければならないからこそ、契約するに当たりその内容を十分に吟味し、厳密に文面を定めるのである。

しかし、契約の履行に失敗したからといって、専門性が不足していたとか、主体性が欠けていたとの評価に直接つなげる考えは欧米人にはない。失敗によって、地位を失ったり、望んでいた昇進が出来なかったりすることは残念であるがいたしかたがない。また、違う企業で自分の力を発揮すればよいのであり、そうした労働市場は社会に形成されている。

競争優位をもたらすのは日本人の 主体性を発揮させる制度

企業は人的資源管理により競争優位を獲得するという重要な戦略の一つである。こうした戦略のもとに組織や人的資源に関する制度を変革している。この展開は今後も進んでいくし、今後の企業活動にとって非常に重要な考え方である⁽⁴⁾。

日本における成果主義人事制度の導入も競争優位を獲得するための施策であるが、この変革は十分に日本企業の特性を考慮した制度ではなく、短絡的であったという面は否定しがたく、それがゆ

えに混乱を招いた。

成果主義人事制度は次のような論理で効用があると判断され導入された。

- ・ 成果を出したか否かで評価をする。
- ・ 評価を出したものは高い処遇を与える。
- ・ このような制度のもとでは働く人たちは成果を懸命に追求する。
- ・ 成果を求める人たちにより厳しい経営環境下でも会社の業績はあがる。
- ・ 成果の追求を通じて成果達成能力が高くなり、人材開発の効果がある。

これはシンプルな論理展開で誰にでも理解できる。しかし働く人たちをこのような簡単な論理にのる存在と考えるのは誤りである。

競争優位は日本の働く人たちの主体性を発揮させることによりもたらされる。企業に成長をもたらした成果に向けて突き進むガンバリズムは、実は日本人のナイーブさと裏腹な関係にある。主体性を傷つけない配慮のある評価制度を新たに作り上げることが、成果に突き進む日本人の主体性を発揮させることになる。

会社の業績、部門の業績、個人の成果が重要であることはわかっている。したがって目標を高く設定して頑張ることに異議はない。しかし評価で高い目標に対する成果の達成率をうんぬんされて評価されるよりも、頑張りを評価することを前面にだすことが、働く人たちの主体性を維持、発展させることになり、結局は高い業績、革新的な新製品、新規開拓、コスト削減を生み、市場における競争優位を組織にもたらしてくれることになる。

具体的な制度作りは各企業の人事担当者を中心となって推し進めるべきである。人事制度、人事評価制度は個々の企業の独自性を踏まえた、企業ごとに違った制度でなければならない。日本の企業の人事部門スタッフは十分に有能である。彼らの手により、働く人たちが主体性を発揮して、レベルの高い仕事を行い、高い成果をあげる組織づくりに寄与する人事制度、人事評価制度が新たに作られることが可能である。

なおグローバルな世界で競争する次世代のリーダーを育てるためには成果主義が必要であるとい

うのは今も有力な意見としてある。次世代のリーダーが日本的なメンタリティーでは競争には勝てない。それには従来の日本的な制度を根こそぎ否定して、欧米的な成果主義のもとで鍛えなければならないという主張である。

組織にとりリーダーは重要である。一方でリーダーが指し示した方向に多くの困難が待ち受けていても、その困難を乗り越えて働く人たちの存在がなければ、どんなリーダーの力も発揮されない。こうした強い働く人たちは、日本では彼らの主体性を傷つけることなく、日ごろから彼らの働きぶりを尊重することから企業内に形成されるのである。そして多くの働く人たちが主体性をもって働く活性化している組織においては、短絡的な成果主義でリーダーを育てようとしなくても、革新的なリーダーは現れる。短絡的な成果主義人事制度で次世代のリーダーを育てようすると逆に薄っぺらなリーダーしか育てられないことになる。良い組織には良いリーダーが現れるというのは、日本の企業でも欧米の企業でも同じである。

《注》

- (1) 人事評価ではマネジャーが前面にでないと納得性の高い評価になり得ない。茅野廣行『人事考課がわかる本』（日本能率協会マネジメントセンター1998年）のpp. 276-280のまとめにこのことを記した。
- (2) 人事考課の第二原理、第三原理は「市場主義」評価の原理と「アナログ」評価の原理である。「市場主義」評価の原理とは、個人の市場での活動に対する顧客の評価をマネジャーが把握して評価することである。企業活動が顧客志向であると同様、企業での評価は顧客志向でなければならない。「アナログ評価」とは、人事評価にはデジタルな測定ができる「ものさし」はなく、法廷での原告と被告の弁論をもとにした判決のように、評価の具体的な証拠を示すことにより客観性、納得性が担保されるのである。
- (3) 日本人の考え方、欧米人の考え方の違いの歴史的、文化的背景については、山本七平氏の数々の著作に負うところが多い。「働くこと」についての日本、欧米の考え方の違いは、鈴木正三、石田梅岩研究の著作である山本七平『勤勉の哲学 日本人を動かす原理』（PHP文庫、1984年）に論じられている。
- (4) 人事管理から人的資源管理への展開、さらに競争優位をもたらす人的資源管理への展開については、岡田幸正『アメリカ人事管理人的資源管理史』（同文社、2008年新版）に論じられており、参考にさせていただいた。