

私学経営

平成6年7月号 No233

■私の私学経営考④

学園教育への根本的姿勢 鈴木謙介...4

インタビュー

大きな大学改革が進んでいる 草原克豪...10
生涯学習時代のメッセージ

(聞き手) 根本英明

●高等教育の現状把握と具体的展望

第18回年頭トップセミナー講演要旨

■高等教育に果たすべき私学の役割 戸田修三...24
と私学人としての自覚

■'94年における私大経営の課題 吉枝喜久保...34
—企業人から見た提言—

「自己評定」支援型人事考課とパソコン・システム 廣瀬保雄...47

■専門学校生の意識調査⑦—全国210校、32,000人の調査結果から—

専門学校生の生活時間は 関口 義...55

□時評 リカレント教育実現の視点 新井郁男...2

□私学経営の法律相談④ 俵法律事務所...68

□時計台 ●女子大学の有難みについて 金重瑞夫...80

●海外研修余話 辻倉忠男...81

□書評 原田克己著『高等教育経営における戦略的転換』 羽田昇史...82

□オフィスメッセージ 84

●表紙写真 神戸薬科大学・1号館 ●写真にみる会員校 学校法人 神戸薬科大学
(表2、3)

「自己評定」支援型人事考課と パソコン・システム

廣 瀬 保 雄

(株式会社アドホクラット)
代表取締役社長

一、「これからが正念場！」の企業内人事考課

新聞の経済欄に「人員削減」や「コスト削減」の見出しを見ない日がない今日この頃である。そして、そんな長引く平成不況のただ中で、いま確実に変容を迫られているのが企業内の人事諸制度ではないだろうか。

長期にわたった右肩上がりの経済成長に支えられ、小さな手直しはあったとしても、概して堅持され続けてきた「終身雇用」・「年功序列」なる日本的人事慣行であった。だが、いまそれらが問い直され始めているのである。

既に産業のソフト化と新世代の比重増加は、「忠誠心と仲間意識」で特徴づけられてきた従来の日本企業内の人的関係を変容させ始めていた。ソフトウェア業界などの新産業においては、「古い忠誠心は、煙となって消え……：それに代わって、自分の専門に対する忠誠心が現れている」(A

・トフラール)といった現象が早い時期から生じていた。だがこの不況は、産業界「全体」に日本的人事慣行を抜本的に問い直させ、「忠誠心と仲間意識の乏しい従業員を以て経営する新たなヒューマンウェア」(堺屋太一)の模索と構築を余儀なくさせていると言えそうである。

そして「企業という機能体では、人事考課が最も基本的かつ中核的なヒューマンウェア」(堺屋)であると表現するならば、現時点の最重要課題は、企業内人事諸制度の中でも、新たな人事考課のあり方如何だと言えよう。

ところで、今後の人事考課は、文字どおり「個人」の「職務能力」を焦点とするものとなるが、この点からすれば、概して従来の人事考課はあまりにも存在が希薄ではなかつただろうか。仕事の「集団主義」的遂行、「年功序列」的処遇、そして「情意主義」的考課の陰で、個人の「職務」

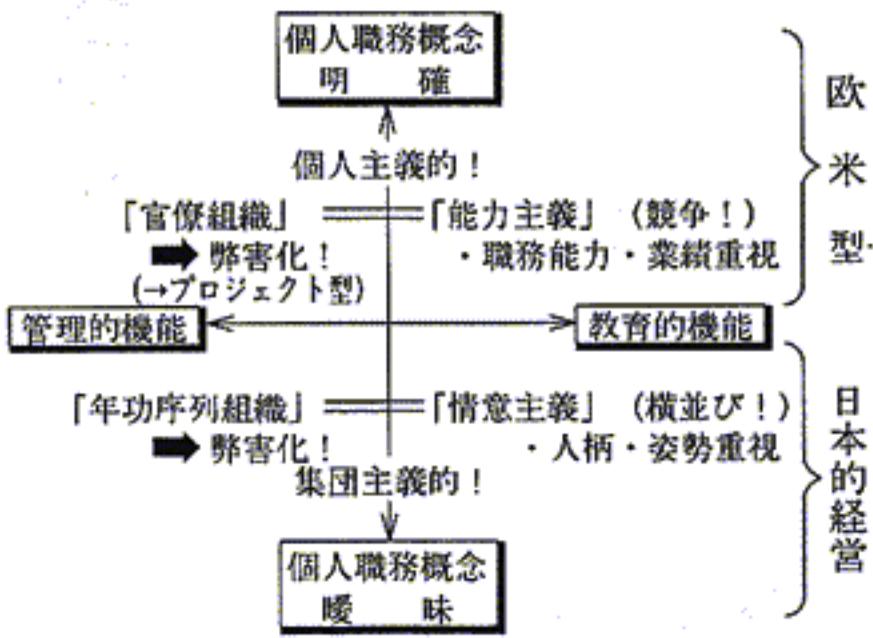
概念と「職務能力」が、柔軟性を大義名分に一貫して曖昧に扱われてきたからである。そんな点からも、企業内人事考課は、まさに「これからが正念場！」なのである。

さて、「新」人事考課制度を模索する上での留意点は多々あるろうが、被考課者の「納得性」確保の問題を重視すべきだと考えたい（ほかにも「個人主義」的能力主義の弊害の問題があるがここでは割愛せざるを得ない）。

もとより人事考課に文字どおりの客観性はあり得ず、それへの限りない接近と「納得性！」の高さ（「正当性信念」M・ヴェーバーと類似！）が眼目であろう。そこで、今後ますます職場に多勢を占める「誇り高きスペシャリストたち」の「納得」をどう確保してゆくのが、正念場での中心課題だと考えたいのである。

二、「モノへの評価」と「人への評価」の決定的相違！
 人事考課のあり方を検討するにあたっては、「評価」行為の原点を見据えておきたい。「モノへの評価」を行った時、もちろんモノは反応を示さないが、「人への評価」においては、人は反応し呼応するという当たり前の事実である。また、モノが自体へ評価することなどあり得ないのに対し、人は自意識を持ち、自己への評価をも行う存在だという点である。むしろ他者からの評価を、自己評価を媒介

【人事制度の概念対比図】



にして受けとめ、反応する存在なのである。したがって、「人への評価」は、「一方的な強要ではなく、当事者の自己評価との相互性」という観点を避けて考えることはできないと言うべきである。ちなみに、評価と教育は不可分な相互関係を持つゆえに引き合いに出すなら、こうした認識は、教育の本義が「注入ではなく、本人から引き出すこと」

とする認識とパラレルな関係にあると考えられよう。

こうした原点の問題にこだわるのは以下の二点による。

第一点は、今後の人事考課においては、ますます教育的側面が比重を増し、そこでのインセンティブの発揮が重要視されることになるかと推定されるからである。

そもそも人事考課の目的は、「組織管理」（適正配置・昇進・昇格に向けた査定）と「教育」（能力開発、志気高揚）にあった。だが、現代のビジネス環境は、後者の意義を性急にクローズアップさせているように見える。現代企業は、絶え間ない技術革新、新製品に向けた研究開発、そして昨今急浮上し始めた抜本的コスト削減などの課題解決のために、人材の能力開発・革新を文字どおり死活問題と見定め始めているようだ。真に内実ある能力開発・革新を遂行するためには、「人への評価」の観点のように、従業員側の最大限の自主性、自己啓発姿勢を前提とする必要がある点も認識され始めていると言っただけではいけないか。

第二点は、従来の人事考課が、概して「依らしむべし、知らしむべからず！」というかたちの上司による一方的評定に終始してきた点、およびその破綻についてである。確かにこの不況下ゆえに、一方的な人員整理といった「モノへの評価」行為が狂い咲きしているのは事実である。しかしそれが、「モノへの評価」としての「一方的」評定方式

の形骸化を反証していることにはならない。被考課者たちに評価項目・基準が公開されない、といった非教育的性格では、上記第一点で述べた現代企業が直面している課題に対応不可能であろう。また評価基準の抽象性が上司の主観にゆだねられるといった閉鎖的性格も、到底、昨今の若い被考課者たちの納得を獲得するものではなからう。

査定主義的な「モノへの評価」方式から、「人への評価」方式へと移行するためには、被考課者の考課過程への「参画」（「自己評定」の設定）が不可欠だと思われる。

三、「自己評定」の教育的意義と運用上の留意点

言うまでもなく、ここで検討している「自己評定」は、考課のすべてを個人による評価にゆだねるものではない。

「自己評定」結果を一次データとし、上司との面談を通し上司評定との相互性を追求するかたちを指すものである。

従来の上司評定だけという一方的な考課制度に、被考課者による「自己評定」の契機を組み込むことの意義は、以下のように指摘できよう。

①人事考課活動への「参画意識」を培い、従来の屈折した意識や空気の払拭につながる。

②とかく沈殿しがちな人事考課制度やその結果への不信感やいらだちを緩和させ、「納得！」傾向を高める。

③ 評価項目・基準内容の公表によって、日常の自己啓発にインセンティブを与えることにつながる。

④ 教育上有意義な自己認識の深化につながる。

⑤ その他、問題意識、評価意識や目標設定意欲の醸成につながる、などである。

また、上司側にとっても一定の緊張感を要する面談による評定「補正」に備える必要から、従来に較べ日常の指導や観察を疎かにできなくなる点も指摘されてよいだろう。

ところで、「自己評定」の意義を理解する際に、いわゆる「目標管理」(マネージメント・バイ・オブジェクティブズ) 制度を想起することは当を得ていると思われる。この制度は、目標設定における「自主性」が確保されれば、より積極的な能力発揮が促進されるとする人間行動への洞察に依拠しているからである。確かに「自己評定」は、所定の評価基準が定められている点で限定的ではあるが、評価への「自主性」が許容されている点で共通しているといえよう。また、D・マグラガーの「Y理論」即ち人間尊重の考え方に与する点でも共通していると言えるだろう。

さて、こうした「自己評定」組み込み型のインタラクティブ(相互性)な人事考課を推進するためには、やはりそれなりの前提づくり、環境づくりが必要となる。

まず、従来の一方的考課方式の特徴であった評価基準の

抽象性と、それに起因してもいたはずの「相対評価」の仕組みが改造されなければならない。つまり「絶対評価」が成り立つための具体的評価項目とその基準内容が、職務分析を通して設定されなければならないのである。確かにこの作業は容易ではない。だが、もしこれが困難だとして排斥されるとすれば、では今までの上司による一方的な考課は何だったのかというそしりは免れなくなるだろう。

さらに、基準内容は厳密性を持つだけでなく、様々な水準の被考課者に理解され納得される程度の自明性や分かりやすさが必要となり、そのための腐心が要求されよう。

また、「自己評定」組み込み方式と相互補完関係にある「面談」やそこでの「評定補正」のあり方に関する準備、および必要とあればルールづくりも検討されてよい。

決して安直でないことは確かである。民主主義が場合にによっては、煩雑とも感じられる種々の手続きを要する制度であるがゆえに、その本質を維持することができると似ていると言えれば語弊があらうか。

こうした極めて高度な人間の判断の領域の事象は、もちろん人間の洞察力が決め手であると言うほかはない。だがそれだからと言って「丸腰」であり続けなければならないものであろうか。いまや教育の現場に、「CAI」というかたちでのパソコン・システムが歓迎されている今日なの

である。企業の人事考課の現場が、もしパソコンの機能のなにかがしかを切実に要求するのであれば、それはそれで肯定されてよいはずである。

われわれが、人事考課など能力開発問題でパソコンに関心を持つのは、単にパソコンの計算処理機能に結果集計を代行させたいがためだけではない。むしろ人間に期待薄となりつつある(?) インタラクティブ(対話性)な、またはインストラクティブ(段取り上手)な役割をパソコンが巧みに演じそうだと感じているからかもしれない。

四、セルフチェック・シリーズおよびパソコン人事考課
現在、パソコン活用の人事考課として弊社が販売しているシステムは、①『ソフトウェア技術者のための人事考課V2』、②『課長「新・MBO」System』である。

いずれも被考課者が、パソコンと対話する形式で「自己評定」入力を行うことを主眼としている。もちろん考課者側での結果集計などの管理処理機能も内蔵したシステムであるが、われわれの関心は、パソコンを単に集計結果処理などの事務処理目的で使うことではなかった。大上段に構えた表現になるが、評価行為という「判断」過程そのものを支援する側面への関心である。両者の隔たりは大きい。

教育分野へのコンピュータ導入を例にとれば、初期の導

入は成績管理などの教育関連「事務」の合理化であった。言うならば処理の内実には企業における事務処理システムとならぬ相違がなかったのである。ところが今日の「CAI」に至り、学習者の学習過程それ自体を支援するシステムへと発展してきたわけだが、その過程には、コンピュータの進化だけでなく、学習・教育という特有な人間行動に対する関心と研究の発展が寄与しなければならなかった。

われわれごときが大それた課題意識を持つに至ったのは理由があった。新産業のソフトウェア業界には技術者向けの人事考課制度が未整備であり、自前で創るしかなかったのである。そしてリアルな実務と技術者特有の人間像を踏まえ、テクニカル・スキルだけでなく、基礎能力項目を視野に入れた「自己評定」組み込み型の人事考課システム(当初はペーパー方式)を作成したのである。ところが、これが業界内で評判となり一気に何百セットもの注文を受けることになったのである。自らの切実なニーズと悪戦苦闘したことによる成果が好評を呼んだものと思われる。

ところでパソコン・システム化へのきっかけは、別なところにあった。かつて就職情報誌からの記事協力依頼で、いわば技術者向けの「適性診断」を目的とするセルフチェック用のリストを何本か作成する機会に恵まれたことがあった。そして、後日それらを研究かたがたパソコン・システ

ムへと作りかえてみたところ、ある事実気付いたのであった。現状のパソコンは、個人が自分なりの条件設定や選択をしながら、自分の資質や能力のセルフチェックを進めるといった処理（対話型処理）に極めて優れた環境を提供し得るという点である。計算処理の効率化にのみ関心を向けてきた者にとっては新鮮な発見であった。

この時点で、SEを志す応募者向けのセルフチェック・システムとして『君の中に「SE」パワーが眠っている！?』、SE中堅向け『プロジェクト・リーダーへの道』、一般技術者のキャリア選択向けとして『技術者適性コンパス・チャート』など『セルフチェック・シリーズ』を製作し、セルフチェック自己診断にのってのパソコンの優れた道具性を確信することになったのである。

その後、制度的運用に耐えられる前述①が完成した。さらにかねてから、課長職向けセミナーの講師役で痛感してきた課長職各位の「目標設定」意識の低さを動機とし、前述②の「目標管理」的人事考課システムを完成させた。

五、人間としての判断と支援ツールとしてのパソコン

前述のとおりわれわれの関心は、人事考課の「結果処理の自動化」ではない。パソコンの役割をそんな水準に止めておくことは非常にもったいない話だと考えている。

しかしだからといって「評価の自動化」などでは決してない。ちなみにわれわれのシステムがある新聞に紹介掲載された時、見出しに「パソコンにはゴマすれない!」、コンピュータが人を動かす時代が到来する……」とかの記載があったのだが、冗談にせよ道具としてのコンピュータ自体が判断をするかのようなまぎらわしい表現は愚かしい限りなのである。言うまでもなくコンピュータは、たとえ誰か人間の評価・判断を代弁することはできても、自発的にはいっさいが不可能なのである。これは、AI（人工知能）、ファジィ、ニューラル・ネットワークなどのシステムであっても同じことである。

評価などの重要な判断行為は、いつの時代になっても人間自身の聖域であり続けるはずである。人間自身の洞察力の賜としか言いようがなからう。

われわれの主たる関心は、判断主体である人間の判断過程で、パソコンにどう支援的な役割を演じさせるかという点なのである。そして「自己評定」支援型人事考課は、何よりもこれまで蚊帳の外に置かれてきたがゆえに最も支援を必要としている被考課者たちの「自己評定」過程を支援すること、そしてこれによって企業内人事考課が、「モノへの評価」から「人への評価」へと前進し、内実のある能力開発が展開することを願っているのである。

“三大特色”を發揮する『パソコン人事考課システム』

教育・人事システムの ACC ㈱アドホクラット

特色 1. 「被考課者の自己評定」機能と「考課者側の評定補正」機能の分離・両立!

特色 2. 対話型方式での「基準内容変更・改訂」(カスタマイズ)作業をメニューに設定!

特色 3. フロッピー受け渡し方式に加えて, “LAN” 環境での稼働も可能!

..... ただし、価格は, “コスト圧縮の努力” で ¥58,000

【 当システムは, 以下のニーズに応えています! 】

- ★ 時代要請の「能力主義」環境には, 「人事考課」システムが必須!
- ★ 教育効果を望むなら, 社員による「自己評定」=「考課プロセスへの参画」は大前提!
- ★ 「自己評定」方式には, 対話型構成・評定判断支援・上司による評定補正などシステム環境に十分配慮が必要!
- ★ 「自己評定」方式を採用するなら, 「管理データの隠蔽防止」も重要な課題!
- ★ 当然のことながら, 十分吟味された「ひな型としての標準基準内容」が内蔵されてあること!
- ★ やはり, 最終「評定結果」は, 明確な「評価値」が望ましい!
- ★ 変化の激しい時代! 「標準基準内容の更新」に手間がかかってはならない!
- ★ 評定結果・集計結果をペーパーでも保管できるための「印刷機能」も必要!
- ★ もちろんスピーディな「データ検索機能」が装備されていなければならない!
- ★ 今後のことを配慮すれば, “LAN” 環境でも稼働するシステムであってほしい!



シリーズ 第1弾

94年4月 発売!

『ソフトウェア技術者のための人事考課 Ver.2 』

- ◆ シリーズ 第2弾 『“納得”の能力主義考課』(業種不問, 従業員数5~60名規模企業向け) 開発中!
- ◆ 「特別注文!」(シリーズの手法をベースとした低価格開発! 業種不問!)のご用命も承っております!
- ◆ 《目標管理シリーズ》課長職向け人事考課『課長「評価・MBO」System』も好評発売中!