

# 人事評価の基準の設定と変化プロセス

—価値評価研究に基づく事例研究—

陰山 孔貴  
矢寺 顕行

## 1 はじめに

人事評価に関する研究は、産業組織心理学、人的資源管理論を中心にさまざまな検討が加えられてきた。その中でも、ある評価基準を前提として、いかに正確に測定するかという問題に焦点が当てられてきた。人事評価の基準が企業の従業員に期待する能力や成果、さらには企業が求める人材の価値を示すものであるとするならば、先行研究において前提とされる評価基準は、実際には個々の企業の状況に応じ多様であり、変化しうる。しかし、こうした新たな評価基準の設定とその変化のプロセスに関して検討した研究は少ない。

そこで、本稿では、さまざまな事物の価値の測定と測定を通じた事物への価値づけの双方のプロセスに注目する価値評価研究 (Valuation studies) の視点から、人事評価の基準を企業が求める人材の価値として捉え、その設定と変化のプロセスを検討する。具体的には、窓のガラス卸販売業を営むマテックス株式会社における人事評価の基準の設定とその変化のプロセスに関する事例を記述・分析する。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、人事評価に関する研究において評価基準の問題がどのように検討されてきたかを整理し、研究課題を提示する。さらに提示された研究課題に取り組むにあたり価値評価研究に基づく分析枠組みを構築する。第3節では研究方法について述べ、第4節ではマテックス株式会社における人事評価の基準の設定とその変化のプロセスを記述する。第5節では事例について考察を加え、第6節で結論を述べる。

## 2 人事評価の基準と価値評価研究

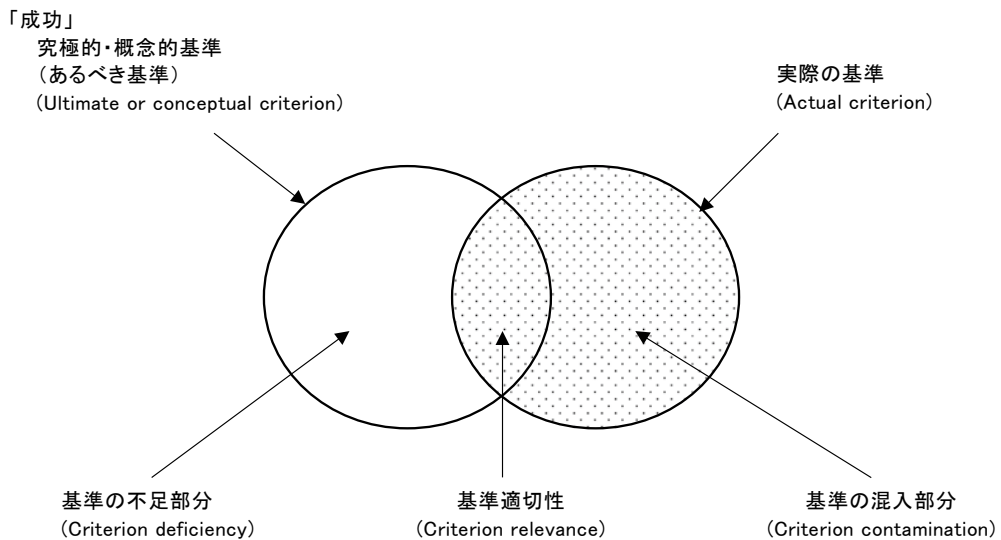
### 2-1 人事評価における基準の問題

人事評価とは、従業員の能力や成果を評価し、その結果を配置、活用、処遇などの人事管理に反映させるための管理活動である (白井, 1992; 今野・佐藤, 2020)。人事評価に関する研究は、およそ100年の歴史があると言われており (DeNisi and Murphy, 2017)、評価基準、測定方法

の妥当性・正確性、考課者訓練、被評価者の反応などさまざまな検討が加えられてきた研究領域である。これらの中でも、仕事の成果の客観的かつ正確に測定する方法に関する問題がその中心であった (Fletcher, 2001; Cleveland and Colella, 2010; DeNisi and Smith, 2014; Cleveland et al., 2017; 高橋, 2010)。

評価基準は、それぞれの組織の「成功」を意味する「究極的・概念的基準」(Cleveland and Colella, 2010) すなわち「あるべき基準」(高橋, 2010) とこれを実際に測定するための「実際の基準」に大別される。あるべき基準は概念的なものであり直接測定することはできない。したがって、あるべき基準と測定で用いられる実際の基準との間にはギャップが生じる。この2つが重なり合う部分が「基準適切性」であり、捉えるべき基準が測定可能な実際の基準によって捉えられていることを意味する。他方、あるべき基準が実際の基準によって捉えられていない部分は基準の不足を意味し、実際の基準の中であるべき基準と重ならない部分は他の基準が混入していることを意味する (図表1)。

図表1 評価基準の不足・適切性・混入



出所) Cleveland and Colella (2010) および高橋 (2010) より

Cleveland et al. (2017) によれば、産業組織心理学の領域では、評価基準に関する研究は、あるべき基準として主に業績をはじめとする成果を前提とし、それをいかに実際の基準として測定するかという問題に集中していた。成果を前提とするようになった理由の一つとして、人を資源として捉えようとしてきたことがあげられる。遠藤 (1999) によれば、20世紀初めまでに市場経済が進展し、効率化を求めようになった企業において、人の全人格な評価ではなく、仕事を通じて達成される成果という、より可視的なものを正確に評価することが必要となった。

そのための方法として産業組織心理学によって開発された評価基準と尺度が用いられることが、人事評価制度の特徴である。

しかし、企業が求める人材の価値としてのあるべき基準と実際の基準は、企業の目的、仕事の内容、役割など、さまざまな側面で異なるものであり、成果に限られたものではない。Cleveland et al. (2017) は、暗黙的に成果のあるべき基準としてきたこれまでの研究は、成功の側面しか捉えておらず、人事評価が対象とする評価基準は拡大される必要があると指摘する。組織の成功は、組織の戦略や置かれる環境によって変化する。また、組織に関係するさまざまなステークホルダーとの関係性を踏まえることによって、これまで基準の混入部分として捉えられてきた要素が、基準の不足部分として捉え直されることとなる。例えば労働時間を削減することは、ワーク・ライフ・コンフリクトを低減することにつながるが、直接個人の仕事の成果を高めるものではない。そのため、仕事の成果のあるべき基準として定義した場合、ワーク・ライフ・コンフリクトという実際の基準は混入部分として捉えられることとなる。しかし、ワーク・ライフ・バランス施策が組織の成果に対して正の影響をもたらすことが明らかになることで、あるべき基準として合理的な理由を得ることになった。さらに、従業員だけではなく、その家族やコミュニティといったステークホルダーとの良好な関係のあるべき基準として捉えるならば、組織の成果を理由としなくとも、ワーク・ライフ・コンフリクトを実際の基準に含めることは正当性を得ることになる<sup>1)</sup>。

しかしながら、あるべき基準を拡大し、新たな要素の特定を目指す研究は、その帰結として、それらを測定するにはどうすれば良いかという問題を導く。ここで見逃される問題は、組織が実際にどのようにあるべき基準を設定し、それを実際の基準を通じて評価しているのかという人事評価の基準の設定とその変化のプロセスである。さらに、人事評価の基準が企業の従業員に対する期待であり、求める人材の価値であるならば、このプロセスを捉えるということは、その人材に対する価値づけの変化を捉えることを意味する。

## 2-2 価値評価研究に基づく分析枠組みの構築

本節では、人事評価の基準の設定とその変化プロセスを捉えるために価値評価研究 (Valuation studies) に基づいた分析枠組みを検討する<sup>2)</sup>。価値評価研究は、対象に備わる価値を前提として、その価値を測定するという意味での評価だけではなく、行為者がある対象に

---

1) 評価基準の問題として、成果という測定可能なものであっても、その構成要素を特定し、測定することの難しさや複数ある実際の基準の中から何を選択するかといった問題は残される (Austin and Villanova, 1992)。

2) “Valuation”の訳語として本稿では「価値評価」を用いる。“Valuation”には事物の価値を測定することと事物に価値を与える「価値づけ」の2つの意味が含まれる (Kjellberg et al., 2013)。これにしたがい、本稿では、人事評価を人材の価値の測定と評価基準の設定によって企業が求める人材の価値を定義する価値づけの2つを含めるものとして捉える。

価値を付与するプロセスとしても評価を捉えるアプローチである (Lamont, 2012; Helgesson and Muniesa, 2013; Heinich, 2020; 矢寺, 2018)。価値評価研究では、価値は事物に内在しているものではなく、評価に関わる規則、道具、ルーチンなどさまざまな事物との関係を作り出すことによって付与されていくと考える。したがって、社会的・物質的な事物の関係性とその変化に注目することで価値づけのプロセスは明らかになる (Kjellberg et al., 2013; Heinich, 2020)。

価値評価研究の基礎の一つとなっているのは、アクターネットワーク理論を市場に応用した研究である (Callon, 1998, 1999; Callon and Muniesa, 2005; Muniesa et al., 2007; 國部, 2017)。Callon (1998, 1999) は、ある取引の主体となる人と取引の対象となる事物を区分して特定し、それらを計算可能なかたちに変換するフレーミングという概念を提唱する。フレーミングとは、互いに明確に区別された個々の行為者を定義するために用いられる操作であると同時に、他の事物から分離することによって取引の対象となる製品・サービスを定義することである (Callon, 1999, p. 188)。このフレーミングには、製品を並べるための倉庫や製品の特徴を示す表示、取引のルール、契約の手続き、計算のための会計ツールなど、社会的・物質的な道具が必要であり、これらを市場の装置として定義している (Callon and Muniesa, 2005; Muniesa et al., 2007)。さらに、フレーミングは完全には行うことができず、同時にそこからはみ出すもの(オーバーフロー)を生み出す。そしてさらに、このオーバーフローを取り込むことによって、フレームは再構成される。

アクターネットワーク理論を市場に応用した研究が分析するのは、価値あるものを前提として、それらを取引する場としての市場ではなく、事物が経済的価値を持ち取引が可能となっていくプロセスである。例えばCallon (2009) は、炭素市場 (Carbon markets) が成立する以前には経済的価値を持っていなかったCO<sub>2</sub>が、フレーミングとオーバーフローのダイナミズムを通じて取引される対象となっていく市場化のプロセスを説明している。炭素市場は企業が定められたCO<sub>2</sub>排出量を取引する排出量取引制度や削減した排出量を証書化した取引など、さまざまな制度に基づくフレーミングによってCO<sub>2</sub>に経済的価値を付与することで市場化されたものである。しかし、このフレーミングは同時にオーバーフローを生み出す。例えば排出権の購入によって排出量を増やした企業による環境汚染やその影響を受ける近隣住民など、市場の成立以前には予測できなかった利害関係者や新たな問題を生み出しうる。さらに、地球温暖化という問題を中心として広がる科学的、経済的さらには政治的な問題が利害関係者を拡大させ、再フレーミングを生み出す。

一方で、このCallon (1998, 1999) にはじまる市場に関する一連の研究に対しては、CO<sub>2</sub>のようにこれまで取引の対象とならなかった事物が経済的価値を持ち市場化していく点に注目するあまり、非経済的価値を見過ごしているという批判がある (Miller, 2002; Slater, 2002)。市場においては装置によって標準化され、価格によって計算することが可能なものばかりではなく、

経済的価値以外の側面での基準によって格付けされた特異化された質的な判断もある（Karpik, 2010）。例えばGeiger and Gross（2018）は、HIV/AIDS治療薬市場の変革におけるジュネーブ医薬品特許プールを装置として捉え、医薬品の不平等を解消するという非経済的な公共的価値の実現について検討している。特許制度は、知的財産の独占によってHIV/AIDS治療薬を高額なものとし、医薬品を手に入れることができる国とできない国を生み出した。これに対して2000年にHIV/AIDSの活動家が医薬品特許プールを発案した。医薬品特許プールは、ある企業の知的財産に対して相互、あるいは第三者にライセンスする合意であり、必要なライセンスを一括して管理する仕組みである。特許プールは、必要なライセンスを一括して管理することで取引コストを引き下げるといった経済的価値とともに、他の企業を取引の対象としてフレーミングし知的財産へのアクセスを可能にすることで、医薬品の不平等を解消するという非経済的な公共的価値を実現するものとされた。一方で、特許プールが市場メカニズムを前提とした取り決めであるために、政府が主導する大規模な医療政策や市民が自発的に行う社会運動などの市場メカニズムとは異なる他のメカニズムを抑制する可能性が生じた。つまり、特許プールによるフレーミングは公共的価値を実現するものであるが、それもまた新たなオーバーフローを生み出しているという連続性が指摘されている。

このように、さまざまな装置によって計算や判断が可能になるという視点は、経済的であれ非経済的であれ、その価値がいかんして測定され、価値づけされるのかという点で共通している。つまり、価値評価研究では、社会的・物質的な諸装置を通じた計算や判断を含めた価値づけのプロセスに注目する（Stark, 2011; McFall and Ossandón, 2014; Doganova, 2019）。

このフレーミングとオーバーフローの連鎖の枠組みは、人事評価の基準の設定とその変化のプロセスを捉える枠組みとしても応用できる。人事評価の基準を決定する際、その組織にとってあるべき基準としての能力や成果を選択する、すなわちフレーミングし、評価要素を対象化することで、測定を可能にする。フレーミングされた実際の基準にしたがって従業員は企業が求める人材の価値とそれに基づく期待を認識し行為する。しかし、フレーミングは従業員の行為を規定するものではない。評価要素はそれぞれの企業の顧客や技術、方針、戦略などに関連づけられるものだけを対象としてフレーミングされ、全てのありうる能力や成果から分離されることで測定が可能になるが、人の行為自体を分離するものではないためにオーバーフローの可能性を含み、再フレーミングを必要とする（Czarniawska and Mouritsen, 2009）。つまり、ある基準によるフレーミングは自ずとオーバーフローを生み出し、このオーバーフローへの対処の必要性が人事評価の基準を再構成する契機となる。

本稿では、この価値評価研究のアプローチに基づいて、人事評価の基準がどのように設定され、実行されるのか、さらにそうした評価を実行することが、どのような変化を導くのかを明らかにすることを研究課題とする。

### 3 研究方法

人事評価の基準の設定とその実行のプロセスを捉えるために本稿では、記述的事例研究を行う。研究対象は、窓のガラス卸販売業を営むマテックス株式会社である。研究対象として同社を選択した理由は、創業から95年がたつ老舗企業であり、その企業体質の変革を目指し、人事評価制度の変革を積極的に行っているためである。事例はインタビュー調査から得られたデータに基づいて記述し、同社のWebページや提供いただいた資料を補足として用いた。

インタビュー調査は、マテックス株式会社の経営者である松本浩志氏、人事担当者である経営企画部部长 戸口直哉氏と総務部 滝口芽衣氏を対象に行った<sup>3)</sup>。具体的には、松本氏に対する4回の単独のインタビュー<sup>4)</sup>と松本氏、戸口氏、滝口氏の3人が同席するかたちで行ったインタビュー<sup>5)</sup>の合計5回、9時間半のインタビューである。なお、全てのインタビュー調査は、事前に質問事項を大まかに決めておき、インタビューとのやり取りの中で、重要な点の詳細を尋ねていく半構造化インタビューとした。

### 4 マテックス株式会社の事例

マテックス株式会社（以下、マテックス）は、窓のガラス卸販売業を営む企業である。1928年に初代社長 松本義雄氏が松本硝子店を創業したことからはじまる。現在の社長である松本浩志氏（以下、松本氏）は同社の三代目の社長であり、2009年に就任している。

同社の売上高は147億円（2022年度）であり、ガラス卸販売市場は成熟市場であると言われる中、売上高・利益を順調に伸ばしている<sup>6)</sup>。同社は、社会活動に力を入れており、多くの賞を受賞している<sup>7)</sup>。

松本氏が2009年に社長に就任してから、同社では大きく2回の人事評価制度の変更がなされている。それは同社における経営理念の浸透を目的としたものである。以下に、そのプロセス

---

3) なお、肩書きは本稿の執筆時点のものである。

4) 具体的には2017年2月14日（火）13:00~15:00、2017年10月27日（金）14:00~16:00、2018年7月27日（金）10:00~12:00、2018年10月12日（金）10:30~12:00の4回実施された。なお、これらの調査結果については陰山・矢寺（2019）も参照のこと。

5) 2023年3月10日（金）15:00~17:00に実施された。

6) マテックス株式会社ホームページ (<https://www.matex-glass.co.jp/company/history/>) より (2023年2月3日確認)。本社は東京 池袋にあり、その他の営業所・拠点も全て10拠点が関東にある。従業員数は260名、従業員の平均年齢は37.0歳、従業員の男女比は7対3である。

7) マテックス株式会社ホームページ (<https://www.matex-glass.co.jp/recruit/about/>) より (2023年2月3日確認)。例えば2010年11月に「市民が選ぶCSR大賞」、2012年2月に「低炭素杯2012」、2015年に「経済産業大臣賞2015：先進的なりフォーム事業者表彰」を受賞している。

を記述する。

#### 4-1 経営理念，コア・バリュー，コア・パーパスの制定

2009年に社長に就任した松本氏がまず考えたことは「自社をこれからどのような会社にしていけば良いのか」であった。松本氏は同社の良きエッセンスを抽出するため同社のOBや同社に勤務する目上の先輩たちに話を聞くことを行う。松本氏はこの結果を踏まえ、新たな経営理念の制定を2009年に行う（図表2）。

これ以前にも同社には経営理念が存在したが、十分に浸透している状態ではなく、松本氏は新たな基軸となるものが必要だと考えた。

図表2 経営理念(2009年制定)

1	窓をつうじて社会に貢献する
2	「卸の精神」を貫く
3	浮利を追わず堅実を旨とする
4	信用を重んじ誠実に行動する
5	人間尊重を基本とする

出所) マテックス株式会社提供資料より

新たな経営理念を従業員に浸透させるため松本氏は営業所・拠点を回り、ひざ詰めで従業員に語ることを行う。一方で、この活動だけでは新たな経営理念の浸透が不十分になると松本氏は考え、他の企業の調査を行う。そこで「コア・バリュー経営」という考えに出合う。コア・バリュー経営とは「その企業らしさ・価値観を重視し、それらを従業員と共有し、経営を行っていく経営方法のこと」である。松本氏は以下のように述べている。

この経営理念の浸透をどう加速させるかを考え、海外の事例などを調べていくうちに、コア・バリュー経営に出合ったのです。経営理念はいわば生まれつきの骨格のようなもので、コア・バリューは筋肉や体質のようなものと考えました。つまり、常に鍛えて改善していくことができ、しなやかな組織をつくることができると。経営理念をドライブさせていくために、きちんとしたコア・バリューを持ちたいと考えました。そこで、コア・バリューは従業員に考えてもらおうと思ったのです。理念は、私が歴史や先輩の話を基に抽出しましたので。(2017年2月14日、松本氏)

検討の結果、松本氏の社長就任から4年後の2013年8月に「コア・バリュー（共有すべき価値観）」（図表3）と「コア・パーパス（存在意義）」（図表4）が制定される。

コア・バリューとコア・パーパスの内容は経営者である松本氏のみが考えたわけではなく、

図表3 コア・バリュー (共有すべき価値観) (2013年制定)

1	お客様の真のよこびを追求する 数字では表せない領域に「感動」はある
2	「オープン」「フェア」かつ「温かみのある」人間関係 チームの和を育む最大の力は「仲間」
3	「成功」「失敗」から考え、学ぶ 平等に約束されていることは「成長」 その過程を重視し見守る
4	「賞賛」「感謝」はすることに価値がある 「いいね!」を増やす
5	ポジティブに考え、挑む 「どうなるか…」より「どうするか」を追求する
6	地図のない領域に足を踏み入れる 新しいことに興味を持ち、情熱と創意工夫で切り拓く
7	チームの多様性を大切にす 聞く耳を持つ、相手の考えを尊重する
8	率先して楽しむ「場」をつくり、「雰囲気」をつくる
9	組織の一員である以前に、一人の人間として正しいことを追求する 「誰が言うか」ではなく「何を言うか」を大切にす
10	マテックスが誇る最高の品質は「信頼」 世代を超えた関係は「信頼」の上に築かれる

出所) マテックス株式会社提供資料より

図表4 コア・パーパス (存在意義) (2013年制定)

地域事業者と共創し、生活社会の豊かな住まいづくりのソリューションをお届けする
--

出所) マテックス株式会社提供資料より

従業員との対話の中から生まれたものである。特にコア・バリューについては、200以上のアイデアから精査が行われ10項目にまとめられた。

#### 4-2 人事評価制度の構築

松本氏はコア・バリュー経営を推し進めるためにも、従業員の価値観の共有を図る必要があると考え、新たな人事評価制度の構築に取り組む。

松本氏が社長に就任する以前の同社の人事評価制度は「年功給」を基本とし、執務態度・能力(一般・管理)で従業員の評価がなされていた。つまり、仕事の成果とは切り離された評価基準にて従業員の給与が設定されていた。

これに対し、松本氏は「役割責任等級」制度を導入する(図表5)。役割責任等級制度とは「従

図表5 役割責任等級制度

等級	役割呼称	役割責任レベル	役職
Ⅵ	部門統括責任職	全営業ライン部門の統括責任者・スタッフ	取締役本部長・取締役部長
	部門管理責任職	複数部門の統括責任者・スタッフ	取締役所長
Ⅴ	部門管理責任職	担当部門全体の管理責任者やスタッフ	所長・部長・センター長
	部門管理専門職		
Ⅳ	業務管理責任職	課レベルの業務管理責任者やスタッフ 専門職のグループ責任者	課長・グループ長
	業務管理専門職	専門的技能に長けたスタッフ(マネジメントは含まない)	スペシャリスト
Ⅲ	業務推進責任者	複数の定常業務を含む計画的・応用的仕事 専門的知識や判断を要する仕事	係長
Ⅱ	担当職	応用動作を伴う比較的定常的な仕事	
Ⅰ	担当職	指示された仕事を忠実に実行する定型的・補助的な仕事	

出所) マテックス株式会社提供資料より



業員一人ひとりの役割責任を明確にし、会社が掲げる目標・計画を組織の力で達成しようという等級制度」である。同社の役割責任等級は、図表5のように6段階の等級に職種・階層別に定義され、個々が格付けされるものである。

さらに、同社では従来の人事評価制度の柱の1つであった執務態度を評価項目からはずし、業績（目標チャレンジ）評価制度と能力（コンピテンシー）評価制度の2本柱で人事評価を行う制度を導入する（図表6）。この2つの人事評価制度は役割責任等級に応じ、図表6のような比率設定がされバランスが図られる。

図表6 業績（目標チャレンジ）評価制度と能力（コンピテンシー）評価制度

等級	役職	業績（目標チャレンジ）評価制度	能力（コンピテンシー）評価制度
Ⅵ	取締役本部長・ 取締役部長・所長	80%	20%
Ⅴ	所長・部長・センター長	60%	40%
Ⅳ	課長・グループ長 スペシャリスト	50%	50%
Ⅲ	係長	40%	60%
Ⅱ	担当	30%	70%
Ⅰ	担当	30%	70%

出所) マテックス株式会社提供資料より

同社の業績評価制度は、いわゆる目標管理制度に近い制度である。目標は部下が自ら設定し、上司との対話の中で合意され決定される。同社の業績評価制度においては、上司と部下の間の対話で決められる目標は具体的かつ客観的にその成果を判断できるものでなければならず、可能な限り数値で表現される。さらに業績評価制度は図表7のようにAからEの5段階で評価され、図表8のように難易度と達成度によりウェイトづけられる。

図表7 業績評価制度における難易度と達成度

	難易度	達成度
A	高い	大きく超えた
B	やや高い	はっきり超えた
C	妥当	達成
D	やや低い	下回った
E	低い	大きく下回った

出所) マテックス株式会社提供資料より

図表8 業績評価制度における難易度と達成度を活用した評価

達成度 難易度	A	B	C	D	E
A	144%	132%	120%	108%	96%
B	132%	121%	110%	99%	88%
C	120%	110%	100%	90%	80%
D	108%	99%	90%	81%	72%
E	96%	88%	80%	72%	64%

出所) マテックス株式会社提供資料より

同社の各人の期ごとの複数の各目標にはウェイトがあり、これも上司と部下の対話により決められる。このウェイトは複数ある目標への注力度であり、10単位で合計100となるよう設定される。難易度は本人の経験年数と能力を比較して決定され、達成度は目標に対しどの程度達成できたかにより決定される<sup>8)</sup>。

図表9 能力評価項目（営業職・Ⅱ等級の例）

評価項目	Ⅱ（等級）
1 チームマネジメント・リーダーシップ	自身の担当範囲の進捗・納期管理、仕事の優先順位づけができる 常にポジティブな発信を心がけている 苦手なことにチャレンジすることでチームを盛り上げることができる
2 戦略問題思考	課題を認識しており、上長に提起している 担当範囲にある課題を把握し、上長と相談しながら解決している 通常業務での疑問点を自らの答えも出して上長へ相談できている
3 情報活用	顧客の仕事内容、仕事量、競合の状況などの情報を裏付けを取りながら収集している 報告、連絡、相談の重要性を理解し、自発的に実践できている 価値のある情報は自ら収集するものだという意識があり、能動的に活動している 一方的な発信で終わることなく発信した情報に対し、顧客からの反応を取る事ができる 顧客にスピード感をもって、とどこおりなく情報をお届けすることができる
4 信頼構築	顧客、仕入先からの協力を引き出す、論理的な交渉をしている 社内外のあらゆる人に誠意をもって接し、好感を与えている 自分という人間を理解してもらうための自己開示をしている 頼む前に、自ら進んでやる努力をしている 顧客に対し適切な頻度、かつポイントをおさえて連絡をしている
5 企画力	数値ばかりでなく定性的な側面からも具体的な成功の状態が誰の目にも明らかな目標をたてており、且つ実行できている 目標に対して信念をもってやりとげている
6 表現力	相手に伝えなくてはいけないことを、不足なく届けることができている 相手が意図していることや伝えたい内容に対して自身の理解度を反応として示している 困っていることを口に出し、助言を仰げる 相手の表情を見て話の強弱をつける事ができる
7 創造力	業界のあたりまえにとらわれない新たな発想を業務に取り入れ、業務改善に努めている ライバル企業の担当者と自身の違いを認識し、自分らしい提案ができる 顧客からうけるであろう質問を想定している 入手した情報を元に自分で新しい提案や売り方を考えられる
8 姿勢	周囲からの指摘を真摯に受け止めており、繰り返し同じ指摘を受けないよう応用をきかせている 指示を待つこと無く、自発的に周囲のサポートをしている どんな仕事でも自己成長の糧と捉え、吸収したいという気構えがある 顧客の依頼に対しスピード感を持って対応できる
9 自己の成熟性	社会人の基本的なビジネスマナーや礼節を身につけている 仕事で受けるストレスを適切に解消する術を身につけている 自分の悪いクセを理解して対策を講じている 周囲のメンバーを見て、自分を見直す事ができる

出所) マテックス株式会社提供資料より

8) 例えば目標1から3においてそれぞれのウェイトを50, 30, 20として合計100となるように決定する。仮に目標1の難易度がB、達成度がDとすると、 $50 \times 99\% = 49$ 点、目標2の難易度がC、達成度がBとすると、 $30 \times 110\% = 33$ 点、目標3の難易度がCで達成度もCとすると、 $20 \times 100\% = 20$ 点となり、合計102点という数値化が行われる。

同社におけるもう一つの人事評価制度は能力評価制度である。同社が考える能力には図表9のような9つの項目がある。この9項目の設定は20名程度の規模のワークショップやディスカッションを通じ意見を収集することからはじめ、それを事務局のメンバーが中心となり整理し、この収集と整理の作業を繰り返し、具体化していった。それぞれの項目には同社が設定したコア・バリューに関連する要素が入れられている。図表9では営業職のⅡ等級の例を示しているが、それぞれの職種・等級ごとに詳細が定められ、図表10のように5段階の点数で評価されている。

また、同社の人事評価制度の特徴として、達成された業績のみを評価するのではなく、目標達成のために部下の日常の活動プロセスをサポートすることに重点をおく行動評価がある。そのため、同社のコア・バリューに対する深い理解がなければ評価ができず、同社では考課者訓練を実施して評価の正確性を高めており、特に評価者は月に2回開催されるディスカッションにおいて、評価スキルの向上のみでなく、その背後にある価値観、ものの考え方の共有や育成が行われている。

図表10 能力評価制度と点数

評価		点数
A	特に優れている	12
B	優れている	11
C	普通である	10
D	やや劣っている	9
E	劣っている	8

出所) マテックス株式会社提供資料より

#### 4-3 コア・バリューの改訂

2018年になり、同社では2013年8月に制定したコア・バリューの改訂の検討がはじめられる。既存のコア・バリューの文章が少し長いこと、複数の項目が似ていることもあり、整理を行いたいという声があがったためである。

図表11は2019年4月に新たに制定されたコア・バリューである。新たなコア・バリューも既存のコア・バリュー策定時と同様、松本氏のみが考えたわけではなく従業員との対話の中から生まれたものである。

改訂されたコア・バリューは、文章の長さや重複している内容の修正など、先のコア・バリューの内容を大きく変えるような変更ではない。しかし、コア・バリュー経営や職務遂行をより進める表現となっている。松本氏は以下のように述べている。

2代目のコアバリューは1人1人を尊重する、より人にフォーカスしたものです。自身の成長もちろん大事ですが、さらにまわりにいる仲間の成長にもきちんと目を向け、共に

図表11 コア・バリュー (共有すべき価値観) (2019年制定)

	コア・バリュー	コア・バリューに基づく行動
1	つづく、をつなぐ。	適正な仕事のやり方を提案し、実践する パートナー（お客様や仕入先）と共に良くなることを重視する 日々の努力の積み重ねを大切にする
2	良き伴走をする。	相手を鼓舞する言動を大切にする 相手のためになることは愛情を持って伝える 自分の仕事、ではなくチームの仕事として考える
3	手段を追求する。	手段と目的を見据える 手段を改善していくことでより良い成果につなげる 戦略的に選択肢を考える
4	美点視をもつ。	人の良いところを見つけ、賞賛する 人から学び自身の良いところをさらに伸ばす努力をする 感謝の表現を大切にする
5	YESで思考する。	何事も「YES」で受け入れ、どうすればもっと良くできるかを考え行動する うまく成し遂げるイメージ、目指すイメージを描く 変化を楽しみ、ポジティブにとらえる
6	プチイノベーターであれ。	小さな改善を積み重ねる 現状を疑い、問題意識を持つ 自身で変える
7	包容力で器をつくる。	聴く耳を持ち話しやすい雰囲気をつくる 奉仕する気持ちで接する 自身の感情の動きを見る
8	善響をうむ。	善い影響を与える 志がある 言葉の与える影響を深く考える
9	本当の気持ち、を丁寧に。	常に自分の思いや考えを巡らせる 正しいと思う事を伝える 年齢や立場に関わらず、伝える
10	誠意でつくる。	相手に正直である 約束を守る 自責で考える

出所) マテックス株式会社提供資料より

成長していく。価値というものは本当に簡単ではないのですが、自分の提供価値や存在価値を仕事の中で重ねて考えていくと、より近づけていけるのではないかと考えています。  
(2023年3月10日、松本氏)

また、2019年4月からはマテックス・カレッジという学びの場の提供もはじめられている。改訂されたコア・バリューを体現する人材となるべく、人材の教育の場が企業内にて整備されている。従業員の全員が年に3～4回程度の学びの場を得るよう本プログラムは生まれ、毎年、その内容は変更されている。

#### 4-4 能力評価制度からコア・バリュー評価制度へ

コア・バリューの改訂に取り組みはじめた2018年に本社では人事評価制度の再構築にも取り組みはじめる。この理由は、本社では能力評価制度で人の評価を行っていたため、その弊害も生じはじめていたためである。

第一に、能力評価の項目で人を評価しようとする、当然その人が有する能力・スキルやその能力から生まれた成果に評価の焦点が当てられる。その結果、営業職の従業員が売上げを重視し、コア・バリュー（図表3）の一つである「お客様の真のよろこびを追求する」「数字では表せない領域に「感動」はある」とは異なる行動をとることも生じていた。第二に、評価者の判定が均一化することが生じていた。能力・スキルは一度獲得されると、評価はそれらがあるか否かの判断となってしまう。その結果として「できている」「優れている」に評価者の視点が集中するようになっていた。

こうした「ずれ」に気づくことができたのは、松本氏が一對一の社員との対話を重視しており、全ての営業所・拠点を定期的に回ることを行っていることが大きかった。ここで得られた情報により、一部の従業員の行動のずれに気づくことができたのである。このように能力評価の弊害が明らかになったこともあり、よりコア・バリューに基づく行動そのものを評価する制度に変更することとなった。

当初は、従来の2本柱である業績評価制度と能力評価に加え、コア・バリュー評価制度を新たに導入することが検討された。しかし、同社で多くの議論が行われた結果、評価項目が多くなると評価が複雑になることを懸念し、能力評価制度を廃止し、業績評価制度とコア・バリュー評価制度の2本柱の人事評価制度となった。

従来の能力評価制度では職種・等級ごとに評価の項目が異なっていたが、コア・バリュー評価制度では項目は全ての職種・等級で同じとなり、図表11に示される各コア・バリューに基づく行動が評価される。つまり、能力評価制度に比べ、コア・バリューの共有・浸透を進めることをより強める制度となっている。なお、各役割責任等級における比率設定は従来の比率設定と同じである。松本氏は以下のように述べている。

コンピテンシーというのは本当にイメージで「あの人にはそういう力があるからできるよね」みたいに評価が引きずられることが割と起きるのです。チームづくり、文化づくりにどれだけ参画してやっているのかを重要視するため「その人はできるよね」という点で評価する考え方を捨て去りました。（2023年3月10日、松本氏）

また、2020年4月には2016年から運用を行っていた社内SNSである「RECOG」を人事評価の参考資料とすることが評価者に対し周知されている。RECOGは、従業員同士の「感謝」「称賛」を通じ普段はわかりにくい従業員の「活躍」が見えるアプリである<sup>9)</sup>。この社内SNSは2016年にすでに導入されていたのだが、導入当初はこのツールに対し抵抗がある従業員もおり、多くの「感謝」「称賛」を他の従業員から得た従業員を表彰する制度や社内オリジナルグッズを作る権利などを与えることにより、浸透を図っていった。新たに導入されたコア・バリュー

9) 株式会社シンクスマイルホームページ(<https://www.recog.works/ja/1p1>)より（2023年3月11日確認）。

評価において、評価者もまだその判定の基準を持ちえていない中で、こうした全従業員からの「いいね」による評価が参照されることで、評価者の単純な主観的な評価からの脱却を図ることが意図されていた。すなわち、異なる複数の視点を評価者である上司が評価に入れることにより、より多面的な評価を行うことが可能となったのである。また、当然のことながら、考課者訓練の場においても、その評価についてすり合わせを行うことが継続して行われている。

## 5 考察

マテックスでは2009年の松本氏の社長就任以降、2013年に経営理念、コア・バリューの設定、それらに基づく人事評価制度の変更が進められ、新たな評価基準が設定された。当初の人事評価制度は業績評価制度と能力評価制度の2つであった。コア・バリュー経営の観点から同社では、コア・バリューに基づく行動のあるべき基準として設定することで、この共有・浸透を図られた。このため、評価基準には能力評価制度に特に見られたように、コア・バリューに基づく行動を評価するための実際の基準が設定された。このように能力評価制度には実施した当初から、コア・バリューの共有・浸透やそれに対する参画度合いを評価したいという意図があった。しかし、導入して間もないこともあり、能力評価制度の基準では能力・スキルの面が強調され、その結果、あるべき基準であるコア・バリューに沿わない従業員の行動を生じさせた。新たに導入した能力評価制度を実行することによって生じたあるべき基準から乖離した従業員の行動が一つのきっかけとなり、2018年からコア・バリューの更新とともに、新たな人事評価制度であるコア・バリュー評価制度の検討がはじめられた。このコア・バリュー評価制度では、あるべき基準であるコア・バリューの各項目に基づく行動をより直接評価する実際の基準が設けられた。

マテックスにおける上記の人事評価の基準の設定と変化のプロセスをフレーミングとオーバーフローの連続として捉えれば、コア・バリューに基づいて導入された業績評価制度と能力評価制度における実際の基準は、同社が従業員に求める価値ある行動をフレーミングするものであった。しかし、実際の基準において能力・スキルを強調したこのフレーミングは、自ずと以下の2つのオーバーフローを生み出していた。

第一は、一部の従業員にとって、能力・スキルを獲得し成果さえ出せば良いという行動を生じさせていたことである。それは、本来同社が求めるあるべき基準であるコア・バリューに基づく行動とは乖離したものであった。例えばコア・バリュー（図表3）における「お客様の真のよこびを追求する」「数字では表せない領域に「感動」はある」といった行動が軽視され、数字を重視した行動が事例では見られた。つまり、人事評価制度の設計の時点では意図していなかった従業員の行動がオーバーフローとして発生したのである。既存研究でも人事評価、特に数値による管理が従業員の行動に与える影響は指摘されているが（e.g., Ranganathan and

Benson, 2020), 本事例で明らかになったのは、従業員はフレーミングされた全ての基準に対し、それを実行する訳ではないということである。従業員は自らの職務を多様に意味づけし、必要な能力を定義する (Sandberg, 2000)。従業員は評価基準のいくつかを選択し行動することにより、自らの業務に対する価値づけを行っていたと考えられる。従業員にとっては、これは図表1の基準適切性の範囲内にある一部を重視した行動であったかもしれないが、これが同社ではあるべき基準とのずれ、すなわちオーバーフローとして捉えられたのである。

第二は、評価者に対する影響である。能力・スキルの基準はその有無で評価されるため、一度そうした能力・スキルが獲得されると、図表10にあるAやBのような「優れている」の評価に固定されることとなる。同社では時間の経過とともに多くの従業員が能力・スキルを獲得することにより、評価の多くが「優れている」に集中し、差異をつけることができない現象が生じていた。この評価が固定されるという現象は、実際の基準に基づく評価の信頼性が高いことを意味する (高橋, 2010)。つまり、先行研究に基づけば、こうした現象は複数の評価者が正しく客観的に評価を行うことができていると理解できる。しかし、評価が固定することは、それ以上の能力・スキルを求めなくなることであり、このことがあるべき基準であるコア・バリュー (図表3) の「平等に約束されていることは「成長」といった成長性の基準とのずれとして同社では認識されたのである。

同社における能力評価制度からコア・バリュー評価制度への移行は、既存の人事評価制度から溢れ出したオーバーフローである意図せざる従業員の行動と測定結果において生じたずれを取り込むため、再びフレーミングする操作として捉えることができる。本事例は、オーバーフローを取り込むための再フレーミングは、既存の人事評価の基準の修正にとどまるものではなく、時として人事評価制度そのものを再構成する必要性を示している。

これらの発見事実は、本稿の分析枠組みとして価値評価研究の視点を導入したことによるものである。同社が求める人材の価値とそれに基づく従業員への期待としての人事評価の基準が、逆説的だが、そこから外れた行動を生み出し、そのことが同社に対し人事評価制度の更なる変更を促すという連続的なプロセスをもたらした。

## 6 結論

本稿では、人事評価の基準がどのように設定され、実行されるのか、さらにそうした評価を実行することが、どのような変化を導くのかという研究課題に対して、マテックスの事例を通じ明らかにしてきた。

本稿の理論的貢献は以下である。まず、先行研究において人事評価制度の設定とその実行を通じ、問題をその都度修正を行う必要性が規範的には示されていたが、その具体的なプロセスを明らかにした研究は少なかった。これに対し、本稿ではマテックスの事例研究を通じ、そ

のプロセスを明らかにしており、この点は本稿の貢献の一つとなろう。さらに、本稿ではこうした変化のダイナミズムを記述・分析していく際に、人事評価制度の設計・実践を取り巻く個別・具体的な状況を捉えており、この点も本稿の一つの貢献となろう。

上記の理論的貢献は、人事評価の実践に対しても示唆を持つ。それは、従業員が評価基準によって示される期待通りに行動するとは限らないことを、事例を通じて明らかにした点である。従業員は自ら基準を解釈し、複数の基準がある場合には選択的に対処しようとする。このことを踏まえるならば、人事評価制度や個々の評価基準は常に変化にさらされており、改善や変革の必要性が常にあることを示唆している。ただし、こうした改善や変革の必要性に気づくためには、自社が求める人事評価のあるべき基準が明確であることが必要となる。あるべき基準と実際の基準、さらに実際の基準と従業員の行動とのずれが、改善や変革のきっかけとなるためである。また、このずれに評価制度の設計者がいかに気づくかも重要である。本事例では松本氏が従業員との一対一の対話を重視していたため、こうしたずれを認識することができた。つまり、人事評価制度の設計者は、評価基準の設定時だけでなく、評価が行われている現場やその評価基準が従業員に与える影響についても継続的に注意を払う必要がある。

一方で、本稿の限界として被評価者の視点からの記述・分析がなされていないことがあげられる。事例においてオーバーフローとして認識された従業員の行動は、同社に対し人事評価制度の変更を促すきっかけとなっていた。従業員の行動は記述・分析にも一部含まれているが、本稿では具体的に従業員を対象とした調査を実施したわけではない。したがって、オーバーフローとして捉えられた従業員の行動が、なぜ、どのようにして起こったのかを従業員の視点から明らかにすることはできていない。今後は従業員を対象とした調査を実施することにより、そのダイナミズムをより詳細に明らかにすることが必要である。

#### 【謝辞】

インタビューにご協力いただいたマテックス株式会社の松本浩志氏、戸口直哉氏、滝口芽衣氏に深謝の意を表す。なお、本研究はJSPS科研費JP20K01898の助成を受けたものである。

#### 【参考文献】

- Austin, J. T. and Villanova, P. (1992) "The Criterion Problem: 1917-1992," *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, pp.836-874.
- Callon, M. (1998) "An Essay on Framing and Overflowing: Economic Externalities Revisited by Sociology," In Callon, M. (Ed.) *The Laws of the Markets*, pp.244-269, Blackwell.
- Callon, M. (1999) "Actor-Network Theory: The Market Test," In Law, J. and Hassard, J. (Eds.) *Actor Network Theory and After*, Blackwell, pp.181-195.
- Callon, M. (2009) "Civilizing Markets: Carbon Trading between in Vitro and in Vivo Experiments," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.34, Issue. 3-4, pp.535-548.
- Callon, M. and Muniesa, F. (2005) "Economic Markets as Calculative Collective Devices," *Organization Studies*, Vol.26, No.8, pp.1229-1250.



- Cleveland, J. N. and Colella, A. (2010) "Criterion Validity and Criterion Deficiency: What We Measure Well and What We Ignore," In Farr, J. L. and Tippins, N. T. (Eds.) *Handbook of Employee Selection*, Routledge, pp.551-567.
- Cleveland, J.N., Murphy, K. R. and Colella, A. (2017) "The Deficiency of Our Criteria: Who Defines Performance, Contribution, and Value?," In Farr, J. L. and Tippins, N. T. (Eds.) *Handbook of Employee Selection Second edition*, Routledge, pp.554-572.
- Czarniawska, B. and Mouritsen, J. (2009) "What is the Object of Management? How Management Technologies Help to Create Manageable Objects," In Chapman, C. S., Cooper, D. J. and Miller, P. B. (Eds.) *Accounting, Organizations, and Institutions: Essays in Honour of Anthony Hopwood*, Oxford University Press, pp.157-174.
- DeNisi, A. S. and Murphy, K. R. (2017) "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?," *Journal of Applied Psychology*, Vol.102, No.3, pp.421-433.
- DeNisi, A. S. and Smith, C. E. (2014) "Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research," *The Academy of Management Annals*, Vol.8, No.1, 127-179.
- Doganova, L. (2019) "What is the Value of ANT Research into Economic Valuation Devices?," In Blok, A., Farias, I. and Roberts, C. (Eds.) *The Routledge Companion to Actor-Network Theory*, Routledge, pp.256-263.
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房。
- Fletcher, C. (2001) "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, pp.473-487.
- Geiger, S. and Gross, N. (2018) "Market Failures and Market Framings: Can a Market be Transformed from Inside?," *Organization Studies*, Vol.39, No.10, pp.1357-1376.
- Heinich, N. (2020) "A Pragmatic Redefinition of Value(s): Toward a General Model of Valuation," *Theory, Culture and Society*, Vol.37, No.5, pp.75-94.
- Helgesson, C. F. and Muniesa, F. (2013) "For What It's Worth: An Introduction to Valuation Studies," *Valuation Studies*, Vol.1, No.1, pp.1-10.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2020) 『マネジメント・テキスト人事管理入門 (第3版)』 日本経済新聞社。
- 陰山孔貴・矢寺顕行 (2019) 「経営戦略と適合した人事評価制度実現に向けた取組み：マテックス株式会社の事例研究」 獨協経済, 第104号, pp.37-45。
- Karpik, L. (2010) *Valuing the Unique: The Economics of Singularities*, Princeton University Press.
- Kjellberg, H., Mallard, A., Arjalies, D. L., Aspers, P., Beljean, S., Bidet, A., Corsin, A., Didier, E., Fourcade, M., Geiger, S., Hoeyer, K., Lamont, M., MacKenzie, D., Maurer, B., Mouritsen, J., Sjögren, E., Tryggestad, K., Vatin, F. and Woolgar, S. (2013) "Valuation Studies, Our Collective Two Cents," *Valuation Studies*, Vol.1, No.1, pp.11-30.
- 國部克彦 (2017) 「計算が創る市場・組織・社会」 國部克彦・澤邊紀生・松嶋登編 『計算と経営実践：経営学と会計学の邂逅』 有斐閣, pp.17-42。
- Lamont, M. (2012) "Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation," *Annual Review of Sociology*, Vol.38, pp.201-221.
- McFall, L. and Ossandón, J. (2014) "What's New in the 'New, New Economic Sociology' and Should Organization Studies Care?," In Adler, P., Du Gay, P., Morgan, G. and Reed, M. (Eds.) *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory and Organization Studies: Contemporary Currents*, Oxford University Press, pp.510-533.
- Miller, D. (2002) "Turning Callon the Right Way Up," *Economy and Society*, Vol.31, No.2, pp.218-233.
- Muniesa, F., Millo, Y. and Callon, M. (2007) "An Introduction to Market Devices," In Callon, M., Millo, Y. and

- Muniesa, F. (Eds.) *Market Devices*, Blackwell, pp.1-12.
- Ranganathan, A. and Benson, A. (2020) "A Numbers Game: Quantification of Work, Auto-Gamification, and Worker Productivity," *American Sociological Review*, Vol.85, No.4, pp.573-609.
- Sandberg, J. (2000) "Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.1, pp.9-25.
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 (第2版)』東洋経済新報社。
- Slater, D. (2002) "From Calculation to Alienation: Disentangling Economic Abstractions," *Economy and Society*, Vol.31, No.2, pp.234-249.
- Stark, D. (2011) "What's Valuable?," In Beckert, J. and Aspers, P. (Eds.) *The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy*, Oxford University Press, pp.319-338.
- 高橋潔 (2010) 『人事評価の総合科学：努力と能力と行動の評価』白桃書房。
- 矢寺顕行 (2018) 「組織における人材の価値と評価の実践に関する考察」同志社商学, 第69巻, 第6号, pp.103-118。