

# 職能資格制度における 職務基準設定および評価制度の開発

Development of performance goal and appraisal system in the  
ability-based grade system

石橋 貞人

Sadahito ishibashi

## 要旨

本研究では、職務基準の設定およびその評価に関するテキストに基づき、職務基準の設定およびその遂行度の評価についての概要を示し、当制度を実施するにあたっての課題を抽出し、考察をおこなった。今後、実際の企業において、職務基準設定および評価制度を実施するにあたっての課題や、その解決策の一般化を図ることは、当制度を導入する企業にとって有用であると考えられる。このようなことから、今後、現実の企業における職務基準設定および評価制度についてアクション・リサーチなどの手法を援用し、当制度実施にあたっての課題の一般化を図る研究が必要になると考えられる。

## 1 はじめに

職能資格制度は、担当する仕事を基礎として、発揮することを期待し、要求する職務遂行能力の段階区分を職能資格基準で示し、この職能資格基準に基づいて、従業員の配置や異動、職能開発・育成を行ない、従業員の職務遂行能力の発揮度・伸長度に応じて昇格や、賃金や賞与などに反映させる人事制度である。つまり職能資格制度は、それを軸として、社内人事序列や賃金処遇など、人事管理を構成するそれぞれの制度が、機能的に展開されるトータル人事管理システムということが出来る（日経連職務分析センター編 1989a）。

職能資格制度の基準となる職能資格基準は、具体的には、組織内の課業について、職能資格等級ごとに具体的な課業およびその等級（難易度）と、場合によっては、課業の具体的な内容が記されているデータベースである（注1）。

これについて小柳（1986）は、職務編成の方法として、①仕事の内容とそれを遂行する上で必要な知識・技能の種類や程度が同じ「類似の職位」をくくって職務とする類似職位

くくり型職務編成、②現状の職位そのものをくくるのではなく、職位間の課業を若干調整し、各職位間の課業を再配分し、横断的な課業配分をしたうえで、類似職位をくくって職務編成をする課業再配分型職務編成、の2つの他に、課業評価型職務編成があるとしている。

課業評価型職務編成は、仕事とそれを担当している人の関係を切り離し、仕事（課業そのもの）の難易度を評価することによって職務を編成するという考え方である。具体的には、職務調査（日経連職務分析センター 1986、日経連職務分析センター1989a、日経連職務分析センター1989b、楠田 1993）を通じて、課または部（あるいは職種）ごとの各人の担当している課業を洗い出し、課業の難易度によってランクづけするものであり、各人がどの仕事を遂行しているかということは、この職務編成においては、直接関係はない。このように、課業評価型職務編成は、人と課業を切り離して課業の難易度で職務を編成しており、前述の2つの職務編成と異なり、職位の裏付けがないという点で、大きな違いがある。

課業評価型職務編成は前述のように、人と課業を切り離し、職務編成を行っている。このことは、人の変化による職務の見直しや、それに伴う職務の再評価の労力がかからず、また新しい課業が出てきた場合や、現在ある仕事が必要なくなった場合、その課業だけを加除修正、再評価するなど、維持管理がしやすいという利点がある。そして、この課業評価型職務編成が、職能資格制度でいうところの職能資格基準ということになる。

しかし職能資格基準は、人と仕事を切り離しており、職位の裏付けがないため、どの課業をだれが分担して行っているのか、あるいは、あるAさんの職位はどのような課業で成り立っているのかを明らかにする必要がある。また職能資格制度は、職能資格基準に基づいて、従業員の配置や異動、職能開発・育成を行ない、従業員の職務遂行能力の発揮度・伸長度に応じて、賃金・賞与や昇格などの処遇に反映させる必要があるが、この反映させるデータを提供するのが、人事考課制度である。職能資格制度における人事考課では、能力・情意・成績の各考課が行われる（楠田 1993）が、これらの考課を実施するためには、①各人の格付けされた職能資格等級に応じて従業員各人に課せられた課業の内容とレベルの具体的な明細である職務基準（注2）の設定と、②職務遂行能力、つまり各人に割り振られた課業がどの程度遂行できたか、その遂行度を評価しなければならない。

そこで本研究では、この職務基準設定および評定制度に関するテキスト（例えば、小柳

ンター1989b、楠田 1993)に基づき、その概要を示し、これらの制度を実施するにあたっての課題を抽出し、考察を行う。

## 2 職務基準の設定および評価

職務基準は、職務調査によって明らかになった職能資格基準(課業一覧表)に基づいて、現状の課業分担状況、および従業員の職務遂行能力、また今後の職能開発を勘案して、従業員一人ひとりへ課業を分担したものを職務基準として設定するほか、その分担した職務基準の遂行度および、情意考課に関する評価として組織の一員としての行動について評価を行い、能力考課・成績考課・情意考課などの人事考課へ結びつけていくための資料となる。

### 2.1 職務基準の設定

職能資格基準による課業分担案の作成にあたり、表側の欄に、当該部・課の課業および等級、表頭の欄に、部下の氏名および等級が記入された連名課業分担一覧表を使い、課業分担案を作成する。

楠田(1993)によれば、具体的な作業として、3つの作業があるとしている。第1は、職能資格基準としての課業一覧表を各人に渡し、自分が該当する課業について、重要な課業、主要な課業などウエイトをつけてチェックを入れる。第2に、上司が連名課業分担一覧表を作成し、部下と面接しながら修正して最終的な連名課業分担一覧表を作成する。そして第3に、連名課業分担一覧表にもとづいて個人別に職務基準を設定する、としている。

また、概ね10~15程度の課業で、職務基準を設定したら、重点事項を中心に、なるべく簡潔に要点的に課業ごとに期待目標を設定する。期待目標の書き方については、課業には量的課業、定型的課業、非定型的課業の3種類の課業があり、種類に応じて期待目標の設定をする。量的課業は、「何円売る」、「何戸訪問する」など、量で目標を設定する。定型的課業は、質的にやり方が決まっており、ミスがなければよいので、本人が陥りやすいミスを取り上げ、ミスをどのようになくすかについて目標を設定する。非定型課業については、業務をどのようにプロモートするか、つまりどう高める、どう広げる、どう深めるかといった形で目標を設定する(楠田1993)。

目標設定が終わった時点で、各課業の等級の確認を行う。職能資格基準で、すでに課業とともに課業の等級(難易度)も決まっているが、さらに上司と部下とで話し合っ

の課業をこれくらいの期待目標で設定すると、それは何等級相当であるかについての等級の設定を話し合いにより行う(楠田 1993)。

一方、日経連職務分析センター(1989b)では、課業配分表(楠田(1993)でいうところの連名課業分担一覧表)の作成にあたり、個々の部下がどの課業を分担しているかを明らかにした分担のほか、個々の部下の総作業時間に占める課業別の時間比率を明らかにした時間比率を記入するとしている。また、課業配分表の維持にあたり、以下の点に留意するとしている。

- ① 上司は、経営内外の条件変化、所管部課係に対する変化の影響を踏まえ、部下一人ひとりの課業配分に反映させるため、現状の課業の内容と配分の実態を見直し、あるべき姿に課業内容の改定と課業の再配分をおこなう
- ② 課業配分する際に、部下が格付けられている職能資格と適性、作業量ピーク時期を勘案して配分する
- ③ 課業の配分については、個々人が格付けされている職能資格と同等レベルの課業を重点に配分するとともに、職能開発・育成の点から、一部難易度の高い課業を配分するよう留意する
- ④ 課業配分案ができたなら、部下一人ひとりと面談し、課業配分表案の主旨、課業内容、遂行上の留意点などを話し合い、担当課業についての相互理解を深める
- ⑤ 課業配分表は年に一回の見直しが原則であるが、必要に応じて加除修正を行う

なお、上記③について日経連職務分析センター(1989b)では、個々の部下の課業配分は課業の難易度からみて、縦割り分担になっているとしている。このことから、課業配分にあたっては、①部下が格付けされた職能資格以上の課業であり、部下の能力を上回るチャレンジングな課業、②部下が格付けされた職能資格と同レベルの課業であり、部下の能力に対応した課業、③部下が格付けされた職能資格に満たない課業ではあるが、担当することにより仕事が効率的に進むため分担される組織維持的な課業、の3つの視点により課業が分担されると考えられる。

## 2.2 職務基準の遂行度の評定

楠田(1993)によれば、上記のように職務基準が設定されたのち、職務基準の遂行度の評定を行うとしている。上司と部下は、それぞれ独立して、自己評定と上司評定を行なう。評定は、まったく申し分なく期待を上回っていれば+、期待していた程度に業務が遂行で

きていれば土、不十分であったら一、という 3 つ程度で評価をすることとしている。一方、この評価尺度について、日経連職務分析センター編（1989）では、以下の基準を評価尺度としている。

- ・「指導できる」

習熟度が高く、部下や下位者に対し課業遂行の手順・方法・留意点について指導・指示ができる程度

- ・「独力でできる」

上司や上位者から特別な助言・助力なしに、独力で課業に要求され期待されているものを遂行できる程度

- ・「指導指示を要する」

習熟度が低く、上司や上位者から課業遂行の手順・方法・留意点について指導、指示を受ける必要がある程度

### 2.3 組織の一員としての行動

職能資格制度における考課項目の 1 つに規律性、積極性、責任性、協調性など、仕事に関する心持ちを評価する情意考課がある。この情意考課について、楠田（1993）では、「組織の一員としての行動」として、考課項目ごとに、職場でみられると考えられる具体的な行動を記述した短文を用意し、「該当する、少し該当する、該当しない」などの評価段階で評価をすることとしている。また、これらの行動例については、考課項目ごとに並べるのではなく、アットランダムに並べて記述することにより、意図的な評価を避けることができるとしている。

## 3 職能面接

職務基準の設定や、その遂行度評価などを行う際に、職能面接が実施される（大川 1990、楠田 1993）。職能面接には、①経営方針、事業計画や権限や責任といった本人の役割、本人の意思、そして本人の格付けされている職能資格等級を踏まえて、向こう 6 か月間の職務を編成し、期待目標を設定する目標面接、②状況に応じた職務基準の修正・変更、本人の意見・不平不満を聞き、必要に応じて組織体制、応援体制などを見直すなどを行うための中間面接、③期の初めに設定した仕事の結果がどうであったかを、上司と部下で確認・評価し、次期の仕事の仕方や、仕事の仕組みの改善・能力開発について話し合いをする育成

面接、の3つの面接がある。

また楠田（1993）では、課業・等級レベル・期待目標・自己評定・上位評定からなる職務基準とその遂行度と、組織の一員としての行動等が一覧となっている職能開発カードにもとづいて、上司と部下が面談を行うものとしている。そして、職能開発カードについては、面接において、主として職務改善や育成に使用する目的で、上司・部下で協力して運用するものであるのに対し、成績考課は、賞与・昇給の査定を目的に、部下には非公開で上司が実施するとしている。

さらに楠田（1993）は、この職能開発カードをつかった目標面接および育成面接の進め方についての構造化を行っている。

## 4 考察

以上、職務基準設定およびその評定制度について、①職務基準の設定、②職務基準の遂行度の評定、③組織の一員としての行動、④職能面接、⑤評定結果の考課への結び付け、の5点から、実施にあたっての課題について考察する。

### 4.1 職務基準の設定

職務基準の設定における課題として、①課業分担の難易度、②主要課業とその他課業の分類、③期待目標の設定の3点がある。

#### 4.1.1 課業分担の難易度

課業分担を行う際に、前述の通り、①能力を上回るチャレンジングな課業の分担、②部下の能力に対応した課業の分担、③組織維持的な課業の分担、の3点から分担案を作成する。この際、例えばチャレンジングな分担をされた部下は、分担案に対し不安を感じるかもしれない。また、組織維持的な課業ばかりを分担された部下は、自分の能力以下の課業を担当することによる不満を募らせるかもしれない。このようなことがないように、上司は、課業分担案の作成時に、部下と面接を行い、十分話し合いを行う必要がある。また、部下全員を集めて、分担案を協議することにより、課内のだれがどんな課業を担当するかが明らかになり、自分の仕事に関する公平性・納得性も醸成され、仕事に関する参画意識も深まる。会社によっては、だれがどんな課業を担当しているかがわかるように、従業員各人の職務基準を社内ネットで一覧できる仕組みを取り入れている企業もある。

#### 4. 1. 2 主要課業とその他課業の分類

楠田（1993）によれば、職能資格基準としての課業一覧表より、部下が担当する課業について重要な課業、主要な課業などにウエイトをつけて主要課業と、その他（主要でない課業、応援・補助的課業）課業を分類している。

この点について、日経連職務分析センター編（1989b）では、個々の部下の総作業時間に占める課業別の時間比率をあきらかにした時間比率を記入するとしている。この時間比率を、主要課業とその他課業の分類に活用することが考えられる。

また、職務基準の遂行度の評定が、能力考課、成績考課などの人事考課のデータとなる。このことから、部下の格付けされている職能資格等級と同様または上位の等級の課業の遂行度が、能力考課の評定の対象となる場合がある（楠田 1993、日経連職務分析センター編 1989a）ことから、課業の等級をもって重要度を決定することも考えられる。

また、新たに担当した課業については、結果として遂行度が思わしくない場合でも評定段階を一段階上げる「チャレンジ・プラスワン」ルール（楠田 1993）を活用することにより、部下も新たな課業に挑戦しやすい環境を作り、部下の職能開発を図るほか、職務拡大（Job enlargement）、職務充実（Job enrichment）などを重視した課業配分を行うことも考えられる。

さらに Tompson（1967）の言うところの、組織の中心的な課業を遂行するために発達した構造・配列であるテクニカル・コア（Technical core）に属する課業を、主要課業とすることも考えられる。

以上のことから、主要課業とその他課業の分類については、部下個人の面から、①時間比率、②課業の等級、③新たに担当する課業、の他に、組織の面から④テクニカル・コアの属する課業、の4点から主要課業とその他課業を分類することが考えられる。

#### 4. 1. 3 期待目標の設定

楠田（1993）では、課業ごとに期待目標を設定するとしている。この点について、主要課業だけでも10～15と多く、すべての課業について目標を設定することは、煩雑になると考えられる。このようなことから、例えば、同じ課業であっても、売上や生産個数などの増減による難易度の変化や、肉体的・精神的負荷、あるいは作業環境が劣悪な環境下で行われる課業など、課業等級が変わるような目標の場合にのみ、目標を設定することも考え

られる。

#### 4. 2 課業の遂行度の評定

課業の遂行度の評定について、楠田（1993）では、期待に対する遂行の程度に応じて3段階の評定尺度により評定を行い、日経連職務分析センター編（1989b）では、「指導できる」、「独力でできる」、「指示指導を要する」というように、課業遂行の習熟度により評定尺度が構成されている。

習熟度による評価尺度について言えば、Mintzberg(1983)は、機械的組織における特徴として、仕事の進め方の標準化をあげているが、課業で構成された職務編成が可能である組織では、仕事が特定され、仕事の進め方が標準化されているということの意味する。そして仕事の進め方が標準化されているということは、仕事のアウトプットは、「できて当たり前」というように、過不足なく完了していることが前提となる。このことから、仕事を構成している課業についても、課業のアウトプットについて評定を行うというよりは、むしろ課業遂行の手際よさや、課業の遂行におけるコツや勘どころについて、体系的に伝えられるぐらいの習熟度があるかどうかの視点から評定することが必要となる。

また、遂行度の評定に加え、課業の難易度を示す課業の等級を合算し、課業遂行度の評定とすることにより、遂行度と難易度という2面での評定が可能となり、より評定が緻密になることが考えられる。

#### 4. 3 組織の一員としての行動

組織の一員としての行動は、仕事に関する心持を評定する情意考課について、その下位項目である規律性、責任性、積極性、協調性を評定するため、具体的な行動例をあげて評定するものであるが、この点について、①項目プール（Item pool）の開発、②困難度・識別力の母数がセットされている項目プールの開発、③評定尺度の開発、④逆転項目、の4点から考察する。

第1に、情意考課を評定するための行動例について、各社・各職種で開発することが必要となるが、各社で共通化できるもの、あるいは職種間で共通できる行動例があると考えられる。この点について、行動例（項目）をデータベース化して蓄積する項目プールが開発されている（例えば、野原 1991、Sandler & Corey 2004）。また情意考課は、業績に関連のある行動により推定される能力であるコンピテンシー（Spencer & Spencer 1993）というよ



りは、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力である社会人基礎力（経済産業省 2006）や、従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動である組織市民行動（例えば Organ 1988、田中 2004）が、その概念と近いことから、これらの項目プールを援用した情意考課の項目プールの開発も考えられる。

第 2 に、前述の項目プールの各項目に、項目反応理論 (Item response theory) でいうところの困難度、識別力などの母数をセットすることにより、どの項目が難しいか、どの項目が評定に差がつく項目なのか、あるいは被評定者を評定するとき、どの項目を使えば評定の精度が高い評定ができるのかなど、人事評定の有効性 (Appraisal effectiveness) が高まるほか、項目反応理論の利点の 1 つである尺度等化による項目プールの拡張 (豊田 2002) も可能となる。

第 3 に、評定尺度の点からいえば、評定誤差等の心理的エラーを低減させるために、前述の項目反応理論における困難度を援用した行動基準評定尺度 (Behaviorally anchored rating scale: BARS, Smith & Kendall 1963) や、行動の頻度を評定する行動観察尺度 (Behavioral observation scale: BOS, Latham & Wexley 1981) などによる評定尺度を導入することも考えられる。

第 4 に、逆転項目について言えば、「すること」「しないこと」の行動例をそれぞれ評定項目として例示する (楠田 1993) とともに、それぞれを加点項目、減点項目として明確にする必要がある。

#### 4. 4 職能面接

職能面接では、職務基準の設定や、職務基準の遂行度の評定など、様々なアクションが必要となる。このため、職能面接に慣れておらず、また日常業務で忙しい上司にとっては、職能面接が「面倒くさい」業務となってしまう、面接を実施しない恐れも出てくる。このようなことがないように、職務基準を設定するうえでの必要なツールの準備や、職務基準の設定の進め方、面談の進め方のマニュアル、さらに育成面接での評定の仕方、面接の進め方のマニュアルというように、面接制度を構造化し、上司が面接を実施しやすいようにすることが必要となる。またマニュアルには、実施にあたっての部下への指導ポイントや勘どころ・コツなども合わせて記述しておく、面接がスムーズに進むと考えられる。さらに、これらのマニュアル等について研修などを通じて評定者、面接者である上司に周知

徹底することも必要となる。

このほかに、面接そのものに慣れていない上司や、面接の際に部下に何をいわれるかわからないといった上司の不安を払拭するために、面接スキルを学ぶ座学や、場合によってはロールプレイング等を通じて、面接の進め方についての研修を実施するなど、上司が自信をもって、部下との面接できるようにする工夫が必要となる。

#### 4. 5 評価結果の考課への結び付け

人事考課の視点から見た職能資格制度の特徴として、①類似職位くくり型職務編成ではなく、人と仕事を切り離れた課業評価型職務編成（職能資格基準）を導入することによる、職務編成の維持の効率化・簡便化、②部下各人への職務基準の設定とその遂行度評価を職能面接を通じて行うことによる、部下の納得できる形での事実確認とフィードバックによる職能開発、のほか、③事実確認(Fact finding)としての職務基準の遂行度評価結果に基づく能力考課、成績考課、情意考課の実施、の3つをあげることができる。特に③について言い換えれば、職務基準の遂行度評価をそのまま人事考課とするのではなく、遂行度評価に基づいて改めて分析的に人事考課を行うというように、事実確認としての職務基準の遂行度評価と各考課を分離しているということである。このように、2つを分離することにより、評価者としての上司は、部下が納得している事実に基づいた考課が可能であると同時に、また職務基準の遂行度評価と各考課を分離したことにより、育成面談の際に、考課結果というよりは、各課業をいかにうまく進めていくかなど、育成・職能開発という面を強調したフィードバックが可能になるという点である。

しかし、事実確認としての職務基準の遂行度評価と各考課の結び付けを分離し、改めて人事考課を実施することは、評価誤差等の心理的なエラーの他に、部下に良い成績をつけてあげたいなどというような上司と部下の関係や、仕事の特性、考課結果の処遇への反映への影響、考課をする時間の制約といったものから、組織構造・風土・文化といった人事考課を取り巻く環境(Context)や、人事考課制度そのものに対する社員の評価(Evaluation)のよし悪しなどが作用し(Murphy & Cleveland1991)、人事考課に大きな影響を与えることがある。このようなことがないよう、人事考課者訓練などを充実させ、人事考課制度の理解と、職務基準の遂行度評価と各考課の結び付けについて、どの考課者も同じ手続きで人事考課が実施できるようにすることが必要となる。

## 5 最後に

本研究では、職務基準の設定およびその評価に関するテキスト（例えば、小柳 1986、日経連職務分析センター 1986、日経連職務分析センター1989a、日経連職務分析センター1989b、楠田 1993）に基づき、職務基準の設定およびその遂行度の評価についての概要を示し、これらの制度を実施するにあたっての課題を抽出し、考察をおこなった。今後、実際の企業において、職務基準設定および評価制度を実施するにあたっての課題や、その解決策の一般化を図ることは、当制度を導入する企業にとって有用であると考えられる。このようなことから、今後、現実の企業における職務基準設定および評価制度について、アクション・リサーチなどの手法を援用し、当制度実施にあたっての課題の一般化を図る研究が必要になると考えられる。

### 注 1

小柳（1986）によれば、仕事を表す用語には以下の用語がある

- ・ 課業：職位または職務を構成する個々のまとまり仕事。（例えば「勤怠月報の作成」、「給与月報の作成」）
- ・ 職位：1人分の労働力の投入を必要とする1つまたはいくつかの課業に集まり。（例えば「勤怠月報の作成」、「給与月報の作成」という課業で1人分の仕事量がある場合に、これを職位という）
- ・ 職務：主な仕事の内容が同じで、これを行うに必要な知識・技能の種類と程度がほぼ同じ職位をグルーピングしたもの。（例えば人事上級職、中級職、初級職。旋盤上級職、中級職、初級職。）
- ・ 職種：同種の職務をグルーピングしたもの。（例えば、人事職種、旋盤職種など）
- ・ 職掌：仕事をするのに要する労働力の内容が類似している職種をグルーピングしたもの。（例えば事務職掌、技能職掌、監督職掌など）

### 注 2

上記に従えば、ここは職務ではなく職位であるが、楠田（1993）の表現に従った。

### 参考文献

- ・ 経済産業省（2006）「今日から始める社会人基礎力の育成と評価」

- ・ 小柳勝次郎 (1986) 「人事・賃金制度改善の実務」 日本経営者団体連盟広報
- ・ 楠田丘 (1993) 「加点主義人事考課 第6版」 経営書院
- ・ Latham, G. P., & Wexley, K. N., (1977) *Behavioral observation scales for performance appraisal purpose* Personnel psychology pp255-267
- ・ Mintzberg, H.,(1983) *Structure in five – Designing effective organization-* Prentice hall NJ
- ・ Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991) *Performance appraisal: An organizational perspective.* Boston: Allen & Bacon
- ・ 日経連職務分析センター編 (1986) 「職務分析・調査入門」 日本経営者団体連盟広報部
- ・ 日経連職務分析センター編 (1989a) 「職能資格制度と職務調査」 日本経営者団体連盟広報部
- ・ 日経連職務分析センター編 (1989b) 「新人事考課制度の設計と活用」 日本経営者団体連盟広報部
- ・ 野原茂著、楠田丘監修 (1991) 「改訂新版 人事考課着眼点シート」 経営書院
- ・ 大川幸弘 (1990) 「人事考課者マニュアル」 生産性出版
- ・ Organ, D. W., (1988) *Organizational citizenship behavior –The good soldier syndrome-* Lexington books.
- ・ Sandler, C., Keefe, J., (2004) *Performance appraisal phrase book –The best words, phrases, and techniques for performance reviews-* Adam media MA
- ・ Smith, P. C., & Kendall, L. M., (1963) *Retranslation of expectation: An approach to construction of unambiguous anchors for rating scale* Journal of applied psychology Vol. 47 No.2 pp149-155
- ・ Spencer, L. M., & Spencer, S. M., (1993) *Competence at work -models for superior performance-* John wiley
- ・ 田中堅一郎 (2004) 「従業員が自発的に働く職場を目指すために –地球市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究-」 ナカニシヤ出版
- ・ Tompson, J. D., (1967) *Organization in action.* McGraw-hill
- ・ 豊田秀樹 (2002) 「項目反応理論 [入門編] –テストと測定の科学-」 朝倉書店