

# 台湾における評価制度の実態分析

——台北市の2社のヒヤリング調査——

花 岡 正 夫  
Lin Li Ling

## 目次

- I はじめに
- II 研究の目的
- III 今回の調査の目的
- IV 台北2社のヒヤリング調査
  - (I) A社
  - (II) B社
  - (III) A社, B社の質疑の要点
- V 台湾文献からの補足
- VI まとめ

## I はじめに

台湾の経営については、多くの研究がなされている。職務分析、職務評価制度が、1963年に台湾国営企業に導入された<sup>1)</sup>。1960年初頭には、IBM, General Instrument, RCA, Texas Instrumentなどアメリカの大企業が、また、松下、三菱など日本の多国籍企業が台湾の豊富で安い労働力を求めて進出してきた。

また、国の文化がどの程度経営システムに影響しているかについての台湾における研究結果も報告されている<sup>2)</sup>。今日の競争性の高い企業環境下では、従業員価値観を理解することは重要なことである。台湾の人々は、少なくとも文化的に拘束されているとはみられない(culture-free)<sup>3)</sup>。価値観基準での説明ではないが、台湾の一般通念としてのHRM政策と個別企業の実践の間には、明確な区分がみられる。これは、国別ビジネス・システムあるいは最善実行の収斂仮説によって説明できるかも知れないとこの論文では述べている。そして、実践面についての重要な注目点は、仕事と仕事のシステム設計、そして業績評価と報酬についてであるとし、従業員たちは、組織が彼等を変えようとしていることに対し、基本的な価値観の反応は示さないようであるとしている。

また、HRMが戦略に強く結びついているという主張が報告されている<sup>4)</sup>。台湾の企業では、一般的に企業戦略展開の中にHR(人的資源)担当の役員が参加することが大切なことである。そし

て、企業戦略とHRM政策が完全に統合されることが重要であると主張している。HRの諸政策と実践は、企業の戦略目的に堅く結びついているとしている。

本研究においても、台湾企業におけるHRM、特に評価システムは、個別企業ベースではそれぞれ企業文化を反映した企業特性を持っており、これは、個別企業の文化と戦略によって、その特性が形成されている。また、現代企業がグローバル化の競争環境下で、水準の高い競争力の強い評価システムを実践面で導入している実態を収斂論<sup>5)</sup>の確認という点から観察研究したいと考えて、本調査はなされた。

## II 研究の目的

### (I) 「日本、アメリカ、台湾の従業員の仕事に関する意識について」の調査

花岡は1980年に、日本および台湾、そして1981年にアメリカの3国における比較調査を行なった。課題は「従業員の仕事意識調査について」であった<sup>6)</sup>。

この調査の目的は、花岡が日本型経営を研究してきた過程で、日本の経営システムはこうであろうと認識していたことが、正しくなかったことに何度となくぶつかってきた。その理由の一つとしては、経営システムの実態認識の正確度はあまり高いものではなく、中には、認識の誤謬があったことである。この調査では、日本とアメリカ、そして、中華民国との比較（中華民国については、以下台湾という。）によって、日本的経営特質を検討しようとするものである。

個別企業経営システムの差異は、組織風土、特に組織構成員の意識と行動に大きな違いをもたらす。また、この反対に従業員の意識・行動が、経営システムに影響を与えていることも事実である。

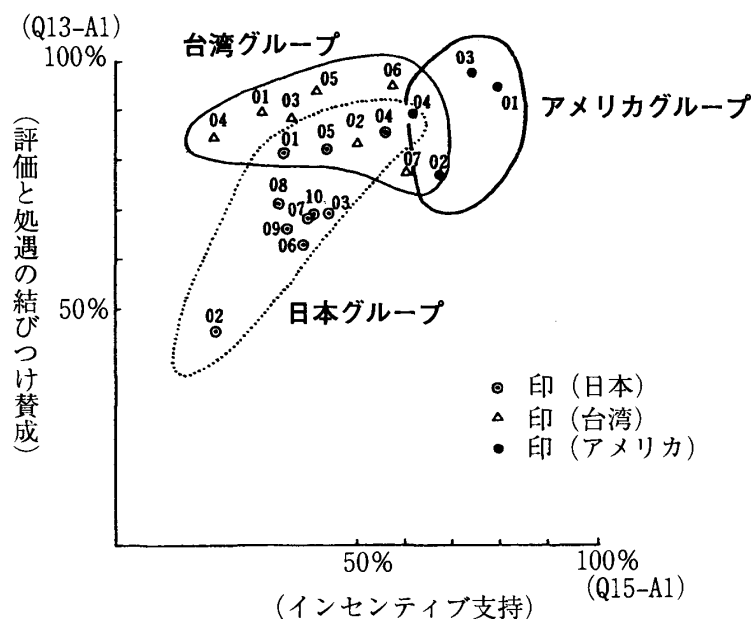
この調査において初期に計画したことは、東洋文化を背景とし、文化的背景としては、国際比較の観点からすると、かなり共通面のある台湾と日本の国別データがアメリカのそれと異なるという前提で調査をしたのであるが、結果は文化の影響で、日本型経営を説明するのは、無理なことであるとの結論を述べている。

このときの調査の中で、本論文の主題である評価の部分を見ると、次の如くである<sup>7)</sup>。

#### ① 能力・業績中心意識について

Q13のA1（評価と処遇を結びつけることに賛成）と、Q15のA1（インセンティブ・システム賛成）の会社別相関を、図表1の通りとってみると、台湾は、全体的に評価と処遇は結びつけるべきであるという能力主義意識は日本より強い。日本の会社別分布は、Q13-A1とQ15-A1は、正相関にあるといえる。アメリカは、両軸とも高い数値を示しており、能力・業績中心意識がうかがえる。

図表1 Q13-A1とQ15-A1会社別相関図



## ② 過程での努力度について

業績評価に関し、結果だけで評価すべきか、課程での努力度もみるべきかについての質問「業績を評価するとき、結果だけで評価すべきか、過程での努力をも評価すべきかにつきどう思いますか。」(Q25) に対しては、次の回答である。

	日本	アメリカ	台湾
業績は結果だけでみるべきである。	3.2%	3.0%	8.8%
結果より過程での努力のほうが大切である。	11.9%	3.3%	16.0%
結果と過程での努力を半々でみるべきである。	22.9%	24.4%	21.1%
結果のほうが重要であるが、過程での努力もみるべきである。	58.8%	68.7%	53.5%
わからない。	0.6%	0.3%	0.3%

欧米では、過程での努力度は関係なく、結果・業績主義であるのが制度的には特徴的であるが、アメリカの従業員意識では、かえって日本よりも強く努力度をみるべきであるとなっている。これは、職務契約による業績中心主義の管理が、長期的に成果を生むためには過程での努力をみるのが大切であるという認識は、世界共通であることを示しているともみることができる。台湾の「業績は結果だけでみるべきである」が、8.8%と日本、アメリカより高く出ているが、総じて、三国間に大きな差は認められない。

## (II) 評価における公平性研究の仮説設定

## — 日本・台湾企業の実証研究 —

2001年に花岡, Linは、日本と台湾の企業のHRMシステムを比較、実証研究することにより、次の点を明らかにすることを目的とした<sup>8)</sup>。

## ① 企業文化が評価の公平性に強く影響を与えているか？

企業文化は、HRM管理システムの大きな影響因子であると考えられている<sup>9)</sup>。すなわち、評価システムは、個別企業の企業文化とHRM戦略の影響下でデザインされているのである。この考え方に立つと評価システムの中での公平感は、当然の如く、上位概念としての企業文化、HRM戦略の影響を受けていると考えることができる。

② 過程の公平性 (procedural justice) と分配の公平性 (distributive justice) のどちらに公平性概念に関係する影響力が高い因子が存在するのか？

以上の目的のもとに調査を行なった結果、次の結果を得たと述べている。

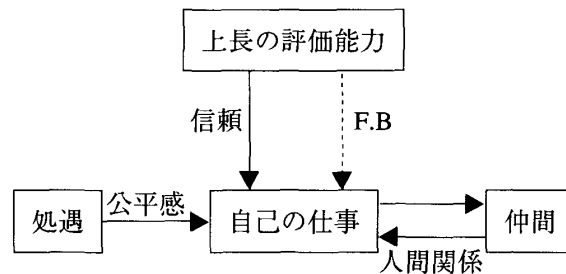
① 因子分析の結果から

回収データにつき、前出のように因子分析を試みた。その結果、総合、日本、台湾の3つの母集団の因子構造をみると、次の点が指摘できる。

全体でみると、下図のように自分を中心に上長の評価能力、フィード・バック、仲間との人間関係、そして処遇といった因子が強く出ている。

総合では、評価の公平性を考えるとき、自分が中心である。自分の仕事の内容(質、量)、仕事の目標、上長との仕事を通しての関係、仕事を通しての仲間関係が公平を感じる(考える)要素の柱となるのである。この仕事を第一義として、procedural justiceとdistributive justiceについての公平性を考察していくことが必要要件であるとみることができる<sup>10)</sup>。

図表2 因子構成の特徴



② T検定の結果から

国別、会社別の有意差検討で分析した結果をまとめると、図表3を描くことができる。

G社を中心とする個人の「仕事」、すなわち自分の役割期待を明確にすることが「評価の公平性」を考える最重点要素であることを示した図表である。『仕事の確立』は、「評価者能力への信頼」(Q5)を強め、その結果は「仕事への満足度は高い」(Q7)に強く結びついていると推定できる。

また、『仕事の確立』を成していることにより「評価の仕組み」「過程の仕組みを知っている」(Q2)ことが弱くても公平性意識にはマイナスには響いていないようである(図表の上では>——<の記号をもって関係のなさを示している。)このことは、M.B.O.(目標管理, management by objectives)や、いわゆる今日取り上げられているcompetence管理<sup>11)</sup>を組織に導入することにより、個人と上長との間で担当役割課業の課題責任と評価方法について話し合いが行なわれていることが主要な理由とみられる。このことにより、役割(role)の認識が確立され

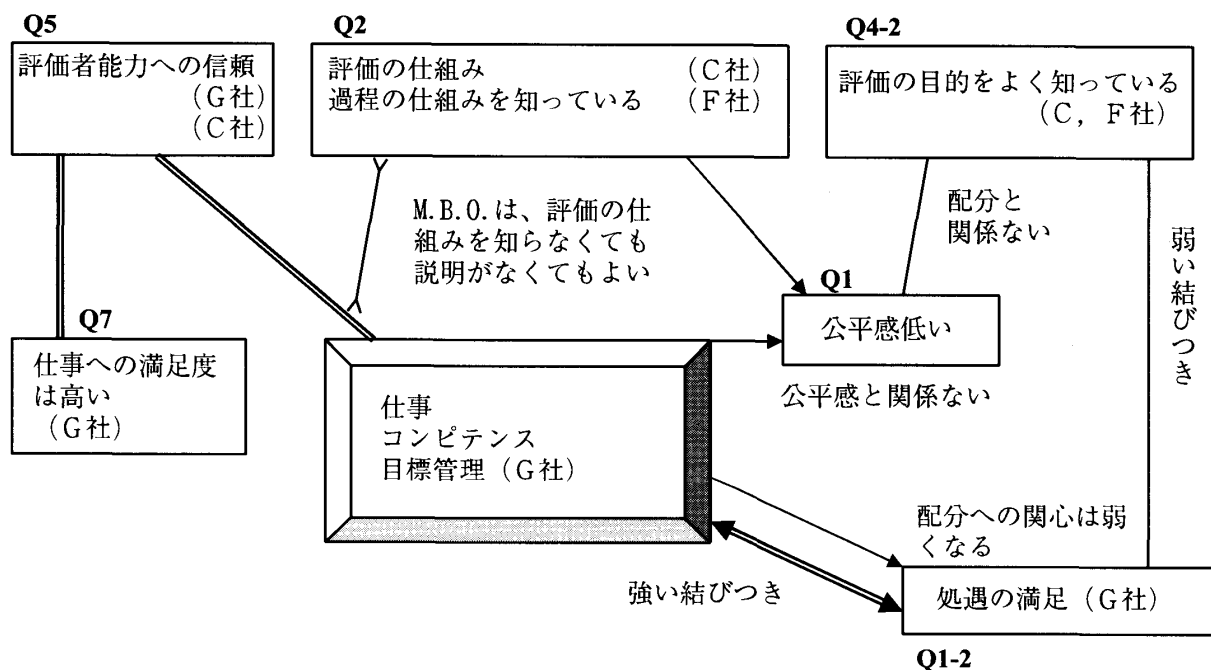
るのである。

なお、「評価の目的をよく知っている」(Q4-2)ことは、「評価の仕組みを知っている」(Q2)と強く関係しているが、逆に、「処遇の満足」(Q1-2)との結びつきは弱くなっている。

以上の要点を抽出すると、次の3点が強調できる。

- ① 評価の過程をどう納得あるものにデザインしても、満足感が高まらない。
- ② 仕事との関係(人, システム)が、強く公平感に影響している。
- ③ 目標管理をしていると、評価制度の中で、フィードバック(FB)を特に示さなくても、自動的に上長と本人のFBは行なわれている。

図表3 会社別有意差分析の結果



### III 今回の調査の目的

1980年の日本、台湾、アメリカの比較は、「仕事に関する意識調査」であり、アンケートにより得られたデータの度数分布による単純分析を行なっている。

また、2001年の日本、台湾の比較は、「評価における公平性研究の仮説設定」であり、アンケートにより得られたデータの多変量解析によるデータ分析を行なっている。

今回の調査は、台湾企業から2社を選び、人事担当者とのインタビューにより、HRMの中での評価システムの実態について調査を行なった。ヒヤリングは、調査対象企業の会社概要、評価システムの実態について資料を提出してもらい質疑をする方式で行なった。

評価が、従業員が担当する仕事(コンピテンス, 目標管理)と強く関係していることは、前出の調査結果により得た図表3に示されている。今回のヒヤリング調査も、評価と仕事との関係

(図表2, 図表3に示しているような関わり) について実査することを目的とした。

## IV 台北2社のヒヤリング調査

### (I) A社

#### 1 企業概要

1954年に創立された。現在経営している事業は、煉油、石化原料、プラスチック加工、繊維、紡績、電子、自動車、機電、機械、海陸運輸、生物化学関連、教育および医療などの総合事業経営を進めている。2002年までに国内関係企業は59社、海外投資事業42社、医療および教育公益事業4社、従業員数71,521人、資本金3,687億元(約¥14,740億)、資産総額1兆5,503億元(約¥6兆2,200億)、売上総額6,993億元(約¥27,960億)である。40年間に亘り多角化・国際化経営に努力してきており、今日では台湾国内最大の民間企業である。

#### 2 経営理念

「勤労樸実 止於至善 永続経営 奉獻社会」の4つを掲げている。

##### 勤労樸実

勤労という意味は、能力と智慧を絶えることなく使うことを指している。樸実という意味は、素樸の生活習性と事実を追求することを指している。

##### 止於至善

究極を求めて絶やさず追求することである。

##### 永続経営

利益を追求するほか、持続発展を追求することである。

##### 奉獻社会

企業を発展させると同時に社会にフィードバックすることである。社会と共生し、社会に恩返しすることである。

#### 3 評価方法

##### (1) 評価実施の根拠

人事管理規則第6条第2項により、正式従業員の評価作業は次の方法による。

##### (2) 適用範囲

正規従業員全員は、この評価方法に従って評価する。

##### (3) 評価方法と目的

- A 部門上長は、通常「定期作業評価」をするとき、部下と面接し、コミュニケーションをとることが必要である。本人の能力を発掘し教育訓練及び職務異動の参考とする。部下に別に優れた業績があれば、上長は随時これを記録しておき評価に加える。

- B 部門上長は、「年末評価」をするときは、部下の定期作業評価、出勤状況、賞罰記録および各案件の処理結果によって業績を評価して、給与調整と年末ボーナス配分決定の根拠にする。また、将来昇進、異動の参考とする。

(4) 定期作業評価

- A 現場女性作業員以外に課長階級（含む）以下の従業員は、通常「定期作業評価」をすることになる。
- B 各部門の「定期作業評価規程」は、各事業部で各自検討作成する。各事業部の特殊性を入れて作業評価を設計することができる。これらは、総（副）経理の許可があった後、実施することになる。その内容には、以下の項目を含めることが必要である。
- ① 作業評価の回数と評価期間（少なくとも半年毎に一回）
  - ② 類別の区分（例えば、営業、間接、操作、メンテナンスなど、職種別に区分してそれぞれの評価項目と方法を設定すること）
  - ③ 評価等級別の区分（例えば、間接職種は課長級と責任者級以下を区分して、メンテナンスは課長級、責任者級、班長級および基層人員を区分すること）
  - ④ 職種・等級の評価項目、各項目のウェイトおよび評価表を設計して入れること（後出別紙範例B1～B3の如く）
  - ⑤ 評価点数は、毎月の効率賞与に影響させるようにする。その場合、影響する比重の大小を明記すること
  - ⑥ 定期作業評価の平均点数（80点満点で換算後）と年末ボーナス評価の「作業評価」点数の差異容認範囲および差異を超えた場合に評価権限を明記すること
- C 毎回「定期作業評価」の点数は電算入力して、年末評価のときに「年末評価表」（後出表号：P0000601, P0000602）と一緒に定期作業評価の平均点数に入れること

(5) 年末評価項目および手順

- A 工場長級以上の者  
職責範囲内の全体業績で総合評価・評定する。
- B 課長級（含む）以下の者

①作業評価

作業評価成績は、年末評価成績の80点を占める。従業員の普段の定期作業評価平均点数と会社全体（あるいは事業部）業績趨勢を参考として評価する。従って、個人の評価成績と定期作業評価平均点数（満点80点で換算する。）は、会社（あるいは事業部）の容認標準を超えないことである。超えた場合は、理由を添付して上長に提出して許可をもらうことが必要である。

②出勤評価

出勤評価は、年末評価成績の20点を占める。従業員の前年度の出勤状況で、下記の基準に従って減点する。

種別	単位	減点	説明
私用休暇	1日	1点	半日未満は減点なし。満半日、一日未満は0.5点減点
病欠休暇	1日	0.5点	一日未満は減点なし
遅刻	1回	0.5点	
無断欠勤	1日	3点	一日未満は1.5点減点

### ③賞罰

前述の「作業評価」および「出勤評価」の点数を評定した後、従業員の前年度賞罰記録によって評価成績を加減する。加減標準は、以下の通りである。

賞罰種類	大手柄	小手柄	褒章	大ミス	小ミス	戒告	警告
単位	1回	1回	1回	1回	1回	1回	1回
加減点数	加点9点	加点3点	加点1点	減点9点	減点3点	減点1点	減点0.5点

### ④各案件の処理の目標日程

従業員の各案件の処理日程状況は、各部署の公文書類の受入発送係りが毎月合計計算し、ならびに「各案件処理目標日程合計表」（表号：P0000603）に記録し、上長評定後パソコンに入力する。年末に前年度（前年度11月から本年度10月まで）の状況を累計し、次の基準で評価成績を加減する。

期限を繰り上げる	目標日程を一日繰り上げると加点0.25点。ただし、通年度最大加点限度は5点。
期限を超える	目標日程を一日越えると減点0.25点。ただし、通年度最大限点限度5点。

⑤従業員の年末評価総成績は、前述4つの成績の合計である。

- C 人事部門は、毎年12月末までに部門別従業員の「年末評価表」をプリントアウトして各部門上長に送り、年末評価の情報とする。
- D 当該年度入社6ヵ月未満の者および年末に停職の者には、年末評価をしない。

### (6) 年末評価成績および等級

- A 従業員の年末評価成績は、優、良、甲、乙、丙の5段階に区分する。各等級の評価点数範囲は、下記の通りである。

等級	優等級	良等級	甲等級	乙等級	丙等級
評価点数	90点以上	89～85点	84～75点	74～60点	60点以下

- B 上長に優等級および良等級を一次評価された者の本年度の「作業評価表」を、2次評価者に提出して評定してもらう。
- C 年末業績評価等級の制限
  - ①当年度に、次の状況の1つでも該当する者には優等級を評価できない。



- a. 出勤評価が、減点5点（含む）以上の者
- b. 賞罰減点累計が、0.5点（含む）以上の者
- c. 各案件の処理目標日程合計減点累計が、2.5点（含む）以上の者
- d. 無断欠勤記録のある者
- e. 停職記録のある者

②当年度に、次の状況の1つでも該当する者に良等級を評価できない。

- a. 出勤評価が、減点7点（含む）以上の者
- b. 賞罰減点累計が、1点（含む）以上の者
- c. 各案件の処理目標日程合計減点累計が、3.75点（含む）以上の者
- d. 無断欠勤記録のある者
- e. 停職記録のある者

③当年度に、次の状況の1つでも該当する者に甲等級を評価できない。

- a. 出勤評価が、減点20点（含む）以上の者
- b. 賞罰減点累計が、3点（含む）以上の者
- c. 各案件の処理目標日程合計減点累計が、5点（含む）以上の者
- d. 無断欠勤記録が、一日（含む）以上のある者

④当年度に、次の状況の1つでも該当する者に丙等級を評価する。

- a. 賞罰減点累計が、9点（含む）以上の者
- b. 無断欠勤記録が、2日（含む）以上のある者

#### (7) 年末評価の決定権限

職級 \ 決定上長	基層上長	課長	工場 処長	経理	会社総 (副)経理	総管理処 総経理
経理級						決
工場処長級			(立) 審	決		
課長級			立	審	決	
基層上長		立	審	決		
基層人員	立	審	決			

#### (8) 評価資料の保管

評価決定された「年末評価表」は、人事部門がファイリングして5年間保存する。

#### (9) 実施および修正

本方法は、総管理処総経理が許可後、実施する。修正のときも同じである。

#### (10) 業績賞与

業績賞与についてのルールは、次に定める業績賞与規程によって運営されている。

## 第一章 総則

## 1. 1 目的

作業品質および業績を高めるため、本規則を定める。これにより、部門あるいは個人の業績評価および賞与の計算の拠り所とする。

## 1. 2 適用対象

業績賞与の計算対象単位は、部門では工場処、部、室(含む)を超えないことを原則とする。被評価者対象は、課長級(含む)以下の正式従業員であるが、歩合制従業員を除く。

## 1. 3 計算方法

各部門の業績評価および賞与の把握・支給は、毎月1回で、各月の業績は相殺できない。

## 1. 4 目標あるいは計算基準

目標あるいは計算基準は、年度予算を超えないことを原則とする。ただし、生産および販売量(あるいは営業高)の市場原因でシーズンあるいは月間計画設定を修正することができる。

## 第二章 賞与支給基数および人数

## 2. 1 基数設定

- (1) 業績賞与を設ける目的は、モラルを上げ、作業効率を高めることにある。業績賞与の計算は、個人担当の職務年数および作業業績を基礎として評価し、この評価によって業績賞与と基数を与える。その標準は、以下の通りである。

職務評点	135	130	125	120	115	110	105
基数	4.9	4.8	4.7	4.6	4.5	4.3	4.1

職務評点	100	95	90	85	80	75	70
基数	4.0	3.7	3.5	3.4	3.3	3.2	3.1

職務評点	65	60	55	50	45	40	35
基数	3.0	2.9	2.8	2.6	2.5	2.4	2.2

職務評点	30	25	20	15
基数	2.0	1.7	1.6	1.5

2. 2 賞与支給人数は、実際人数を基準とする。ただし、在職が当月未満の者は、実際日数比例で計算して支給する。

## 第三章 賞与計算種類

## 3. 1 独立計算賞与部門

業績は、賞与評価項目で独立計算するものをいう。

### 3. 2 独立計算賞与部門を参考とする部門

独立計算賞与部門にサービスを提供する部門における賞与は、独立計算賞与部門を参考にする。

### 3. 3 平均計算賞与部門

サービスを提供している部門の業績とは、数字で単独計算できずあるいは某独立計算賞与部門を参考にしても計算できないものをいう。その賞与は、会社(事業所)全体独立計算賞与部門を参考として平均計算する。

## 第四章 独立計算賞与部門の評価

### 4. 1 生産部門における評価項目および方法

#### (1) 評価項目

評価項目は、次の通りである。

#### A. 生産量

a. 不可抗力の原因で(例えば、長時間電力制限あるいは不可抗力原材料仕入れ不可能)の減産については、総(副)経理に減産量を提出して生産量計算標準を繰り下げる。

b. 試作品は生産量に入れない。その理由は、試作所で発生した人件費、費用などは事業部経理が評定して許可後に業績賞与の中から人件費、費用を差し引く。

#### B. 品質

#### C. 主要材料消耗量(あるいは収率)

#### D. 人件費(コントロール可能項目を主として、直接人件費、間接人件費、主要器材、消耗費、メンテナンス費など)

#### E. 生産部門の責任に属する発生した割引あるいは返品

#### F. 作業安全、環境保護、整理整頓

#### G. その他特定評価項目

#### (2) 評価方法

以上の評価項目は、管理上の必要性に応じて評価項目に入れる。その評価項目の標準とパーセンテージは、各事業部門(会社)で決定する。

### 4. 2 営業部門における直接営業人員の評価項目および方法

#### (1) 評価項目

#### A. 営業目標達成率

#### B. 費用節約奨励

#### C. 売掛金の回収率

#### D. 営業部門に属する発生した代金回収不能、割引および返品

#### E. 上長評価

#### F. その他特定評価項目

## (2) 評価方法

以上の評価項目は、管理上の必要で評価項目に入れる。その評価項目の標準とパーセンテージは、各事業部門（会社）で決定する。

### 4.3 業績賞与標準

(2) 1基数毎の業績賞与標準額は 1,400円で、実際評価結果で支給する。

(3) 管理上必要な評価項目および方法を改めて策定する場合は、1基数毎の業績賞与標準は評価基準に従って適切な調整を行なう。ただし、他の部門の努力で業績を上げたときは、当該他部門の業績賞与を超えないこと。また、設備による生産過程改善などで業績を上げたときも同じである。

## 第五章 業績賞与の支給準則の策定

### 5.1 評定手順

各事業部、会社の業績賞与の支給準則は、各事業部経理室および会社総経理室が指定した専門チームが策定する。審査チームが審査した後、会社総(副)経理あるいは協理は許可後公表し実施する。ならびに総管理処に報告し提出する。修正のときも同じ。

### 5.2 審査チームの結成

審査チームは、会社総経理室、各事業部経理室が若干人を選出し、会計最高幹部とチームを結成する。

## 第六章 附則

### 6.1 賞与規定の執行

毎月1基数ごとに100元を支給する。ただし、会社総経理あるいは総管理処総経理室は審査による業績不良者には、1ヵ月あるいは半減支給する。2次審査で改善していない者には、2ヵ月あるいは1ヵ月間支給しない。3次審査でしばらく支給停止になり、会社総経理室あるいは事業部経理室に指定された者は、問題発見に協力し、これを解決する。業績改善後に賞与支給を開始する。

### 6.2 特殊貢献

業績優秀で会社に特殊貢献した者には、会社総(副)経理が許可後特別賞与を支給することがある。この場合の金額制限はない。

### 6.3 実施および修正

本賞与支給方法は、総管理処総経理に提出し許可後実施する。修正するときも同じ。

範例B1

定期作業評価表（生産工場基礎操作員）

部門：

部門NO.：

年 月

氏名	従業員NO.	評価項目						1次評価 総得点	判定後 総得点	注
		作業 品質	作業 効率	作業 執行	作業 協調	作業規定 の遵守	環境機械の 清潔保養			
		0-20	0-20	0-20	0-15	0-15	0-15			

課長：

リーダー：

## 範例B2

定期作業評価表（生産工場リーダー）				
部門：		部門NO.：	氏名：	従業員NO.：
評価	評価等級内容	分配得点	初審得点	判定得点
作業品質	すごく良い	18-20		
	良い	14-17		
	まだ良い	9-13		
	良くない。異常には自主的処理できず	0-8		
作業効率	殆んど繰り上げて完成する	18-20		
	殆んど予定通り完成する	14-17		
	時々督促すると完成する	9-13		
	時々再三督促すると完成する	0-8		
作業執行	要求された作業は自動自発、徹底執行	14-15		
	要求された作業は協調的に執行する	11-13		
	要求された作業は時々上長の督促が必要	7-10		
	要求された作業は常に逃避し執行せず	0-6		
協調能力	すごく良い。各事項とも協調して円満達成	14-15		
	良好。各事項とも未達成しない	11-13		
	強化必要。たまに強調失敗状況発生	7-10		
	良くない。強調必要な事項には達成できず	0-6		
リード能力	すごく良い。部下は皆誠心服従する	10		
	良好。部下は不満、不服従の状況はない	8-9		
	強化必要。部下はたまに不満、不服従の状況が発生する	5-7		
	良くない。部下は常に不満、不服従する	0-4		
周辺環境の清潔状況		0-10		
機械の保養状況		0-10		
得点合計				
上長 評語				

工場長：

課長：

## 範例B3

定期作業評価表（間接部門課長級）							
部門：		部門NO.：	氏名：	従業員NO.：			
評価	評価等級内容			分配得点	初審得点	判定得点	
作業品質	すごく良い			18-20			
	良い			14-17			
	まだ良い			9-13			
	良くない。異常には自主的処理できず			0-8			
作業効率	殆んど繰り上げて完成する			18-20			
	殆んど予定通り完成する			14-17			
	時々督促すると完成する			9-13			
	時々再三督促すると完成する			0-8			
作業執行	要求された作業は自動自発、徹底執行			14-15			
	要求された作業は協調的に執行する			11-13			
	要求された作業は時々上長の督促が必要			7-10			
	要求された作業は常に逃避し執行せず			0-6			
協調能力	すごく良い。各事項とも協調して円満達成			14-15			
	良好。各事項とも未達成しない			11-13			
	強化必要。たまに協調失敗状況発生			7-10			
	良くない。協調必要な事項には達成できず			0-6			
リード能力	すごく良い。部下は皆誠心服従する			10			
	良好。部下は不満、不服従の状況はない			8-9			
	強化必要。部下はたまに不満、不服従の状況を発生する			5-7			
	良くない。部下は常に不満、不服従する			0-4			
計画能力	詳細な計画能力がある。実行性および効果は優れる。			14-15			
	計画能力がまあまあある。実行性および効果は良好である。			11-13			
	計画されたものは完璧ではない。実行性および効果はまだ良い。			7-10			
	計画されたものは良くない。実行性はない。			0-6			
得点合計							
上長 評語							

経理階級上長：

工場長：

表号：P0000601

事業部	職級

従業員年末評価表

会社	書く期日	本表番号

氏名	在職期日	職務名称	評価等級			評価番号	人員番号	評語 (評価等級が優、良の者に具体的な作業業績を述べること)
			初審	二審	評定			

適用対象…工場処長級以上の人員

規格：11.5×8 インチ 総管理処： 総(副)経理： 経理：  
 総 経 理 協 理

表号：P0000602 の挿入

表号：P0000603

各案件処理目標日程合計表

会社：  
 事業部：  
 工場： 課(室)： 年 月分

氏名	日数(繰り上げ、繰り下げ)記録	合計	従業員 NO.

工場長： 製表：





## A社のコメント

- ①評価システムは、大企業らしく、詳細にわたってのルール化が鮮明である。
- ②出勤評価、賞罰などのシステムは、現代の業績のみを評価の柱とする一般的になっている考え方に對立するものと感じられる。このようなシステムを残すことの是非は今後課題になるであろう。しかし、A社の如く長期にわたって社風構築のなされた現場管理にとっては不可欠な評価要素のようでもある。
- ③評価手続は、評価基準に従って厳密にされているようであるが、形式的評価基準、方法が目立ち、被評価者の仕事（役割）の状況対応などに配慮した組織活性化のための評価の考え方が弱いようである。
- ④上長と部下との面接が必要となっており、この点では、担当仕事を中心とした評価システムであるといえる。
- ⑤定期作業評価設計を各事業部で、独自の考えでできることは人事担当部署中心のHRMでは、ラインによるHRMの強調がなされているとみてよい。
- ⑥業績賞与についても、詳細な評価ルールと支給の基準が定められており、台湾の大企業の管理水準の高さがうかがえる。

## (II) B社

### 1 会社概要

1918年創業

全従業員：36,000人

株主：30万人

商品種類：300種類

年商：台湾ドル1千7百億（約6千8百億円）

#### ●歴史沿革

1918年に創業者は、本企業を創立した。最初は製造業で顧客に対する信用を堅守し、会社の堅実な基礎を固める。1942年に現任の董事長が指揮を取り、1949年に家電業界と重電機業界に進出し、1972年に総経理は会社経営に参加し、1981年に情報業界に入った。何回かの経営戦略改革を経て、重電、家電、電子、通信、化工、機械、自動化設備、情報、光電、半導体、映像管などの総合工業会社に成長した。現在、通信家電およびインターネットなどの科学技術およびソフト領域に展開している。

### 2 経営理念

- 「建教合一研究発展・労資一体工業自治・社会投資公衆公司・創造利潤分享顧客」

#### 建教合一研究発展

会社は傘下学園の高校、大学と共に研究発展する。教授は、基礎研究をして理論確立を充分

準備する。クラス担当教師は、会社工場で実習する学生を指導し、学業と同一性・共通性を強めあい助け合って生成発展を目指す。会社部長、エンジニアと携わって「理論」と「実務」と共に工業教育として、自立経営・自立技術を培って、新商品を開発する。

#### 労資一体工業自治

3万6千人従業員仲間のうち、国内の2万人は株主である。従業員持株は、20%に達する。「労資一体」を実践して、「従業員」から「経営者」にさせる。商品別、地域別によって80カ所の利潤センターと投資会社を設立した。「十分な委任」経営を実施して、大規模な世界的知名度と小規模のすばしこさと専門さを持つ事業体の集団とする。

#### 社会投資公衆公司

CEOである教授校長董事長は、1951年11月11日「工業化と株式会社」（自訳）発表した論文の中、国と国民が裕福になるには、民営企業を工業化に発展することである。そのためには、人材、資金は不可欠である。1957年に会社は国内初の優先株を公開販売で、郵便局を通じて3時間で完売した。「社会投資公衆公司」を実現し、政府に働きかけて1963年に「台湾株交易所」を成立するきっかけをつくった。

#### 創造利潤分享顧客

会社の仲間は、株主の支持を得、さらに協力工場の助けを得て、またエンジニア工業で国に貢献する精神を持つことによって、常に性能優越、品質安定の新商品を開発してきた。国内外の顧客にゴージャス型と庶民型の当社商品を提供してきた。(例えば、戦後黄金一両で扇風機を一台買えたが、現在黄金一両で十何台のよりいい扇風機を買える。) 経営改善に力をいれて利潤を創造して、国内顧客にフィードバックする。

#### ●品質政策

顧客至上：顧客へのサービスの完全と満足と信頼は、我々の努力の目標である。

#### ●六大根本力

「優越な性能、信頼できる品質、正確な納期、快速・優良なサービス、誠心正義な販売、収入は支出より大きい。」

### 3 評価方法

#### (1) 評価の方法

##### A 評価目的

毎年4回評価する。各部署は、経營業績により作成された評価比例で評価作業をする。職位、昇進、昇格、契約、賃金アップ、ボーナス作業の参考にする。

##### B 評価

評価比例は、財務担当部署が各部署の経營業績を評価し、人事部人事課は毎年1月、4月、

7月、10月に公表する。

①経営業績の評価項目比重

製品中心		部品中心	
売上成長率	20%	売上成長率	20%
売上達成率	10%	売上達成率	10%
営業原価率進歩	10%	営業原価率進歩	25%
利潤額進歩	20%	総資産回転率進歩	20%
利潤額達成	10%	在庫減少	25%
総資産報酬率進歩	15%		
在庫減少	15%		

②評価比例（優，甲，乙比例）

業績等級	経営業績総合得点	評価比例 %
A	90点（含む）以上	40：50：10
B	80点（含む）以上	30：60：10
C	70点（含む）以上	30：60：10
D	60点（含む）以上	20：70：10
E	50点（含む）以上	20：60：20
F	50点以下	10：70：20

設計，開発部署エンジニア級（含む）以上の者は，最低評価比例は30：60：10

C 評価期間

季別	第一季	第二季	第三季	第四季
期間	1/1～3/31	4/1～6/30	7/1～9/30	10/1～12/31
基準日	2/14	5/15	8/15	11/15

D 評価対象

- ①評価対象は，評価期間中に在職している者（契約，外国籍，パートタイムを含む。臨時職員，アルバイト学生を除く。）である。評価期間中に停職中，兵役中あるいは新人従業員で基準日以降に在職する者（あるいは復職者）は評価しない。その他，現に離職した者も評価しない。
- ②基準日以降に部署異動の者は，元部署の上長に評価され，基準日以前に部署異動の者は，新部署の上長に評価される。

E 評価等級

評価等級	評価得点	評価積点
優	90点（含む）以上	3点
甲	80点（含む）以上	2点
乙	70点（含む）以上	1点
丙	70点以下	0点

## F 評価注意事項

- ①人事部人事課は、毎年1月、4月、7月、10月それぞれの月の20日の前に各部署の評価比  
例および評価リストを公表すること
- ②毎年1月、4月、7月、10月それぞれの月の25日の前に各部署は、入出倉庫リストを持っ  
て印刷センターで評価表をもらうこと
- ③各部署各人は、毎年1月、4月、7月、10月それぞれの月の25日～30日の間に評価表を書  
くこと
- ④各部署上長は、毎年2月、5月、8月、11月1日～5日に各人を評価して、それぞれの月  
の5日の前に評価合計表および個人評価表を各部署人事窓口に提出すること
- ⑤各部署人事窓口は、毎年2月、5月、8月、11月それぞれの月の6日～15日の間に評価合  
計表をディスクに（1.4Mフロッピーディスクは自分で準備すること）キーインする。個  
人評価表はファイリングすること

## (2) 作業手順

## ①書類申請

評価リストおよび評価フロッピーディスク

## ②作業期日

毎年2月、5月、8月、11月それぞれの月の18日（含む）の前

## ③申請手順

部署上長→部署人事窓口→部署最高上長→部署人事窓口→人事部人事課に提出すること

## ④上長の決定

工場、部、投資会社の最高上長、EVP（直属上長は評価して、1つ上の上長が二審するのが  
原則であるが、2つ上の上長が微調整可能である。）

## ⑤登録およびキーイン

人事部人事課は、評価ファイルにキーインすること

## ⑥通知

人事部人事課は、処理状況のコピーを部署人事窓口に通知すること

## ⑦ファイリングおよび保存

評価リストを専用ファイルにファイリングして、5年間保存すること

## (3) 実行および公表

## ①実行部署：人事部人事課

- ②公表対象：各部署人事窓口からコピーを課長以上の上長に通知する。（評価対象者全員に公  
表すること）

**B社のコメント**

- ①歴史の古い企業であり、組織機構、諸手続は、マニュアル化、規程化されており、制度化が強すぎる感がある。
- ②幹部発展評価によれば、目標管理思想が評価過程に入っており、また自己評価、キャリア開発システムも含まれ、今日的評価になってきている。
- ③日本で行なわれている水準の高い評価表とほとんど差異はみられない。特に上長との面接を不可欠とし、組織の強化に力点をおいている。
- ④評価結果のフィードバックも徹底してなされており、評価の公平性を高める努力がうかがえる。

## 幹部発展評価表

(表)

第一部分：個人資料および自己申告 期間： 年 月～ 月 ID NO.

部署	氏名	資位、資位日	職位、職位日	学歴	生年月日	在職期日
仕事目標成果報告 (具体数字で書くこと)						
仕事目標内容	予定成果		重要性%	実際業績	上長評価	
自己評価	仕事達成状況	<input type="checkbox"/> 優良	<input type="checkbox"/> 良好	<input type="checkbox"/> 普通	<input type="checkbox"/> 少し劣る	
	仕事興味	<input type="checkbox"/> すごく興味あり	<input type="checkbox"/> 興味あり	<input type="checkbox"/> 普通	<input type="checkbox"/> 興味なし	
	仕事態度	<input type="checkbox"/> すごく積極的	<input type="checkbox"/> 積極的	<input type="checkbox"/> 普通	<input type="checkbox"/> よくない	
第二部分：上長評価および育成計画						
仕事表現	<input type="checkbox"/> 標準を超えた <input type="checkbox"/> 標準を達成した <input type="checkbox"/> 標準に達していない			出勤状況	賞罰記録	評価等級
潜在能力発展	<input type="checkbox"/> 充分発展 <input type="checkbox"/> 適度に発展 <input type="checkbox"/> 未充分発展			用事で休暇：	賞：	<input type="checkbox"/> 優
適職判定	<input type="checkbox"/> 上長職位に最適 <input type="checkbox"/> 専門職に最適 <input type="checkbox"/> スタッフ職位に最適			病気で休暇：		<input type="checkbox"/> 甲
昇進可能性	<input type="checkbox"/> 即時昇進可 <input type="checkbox"/> 育成後昇進 <input type="checkbox"/> 育成必要			遅刻：	罰：	<input type="checkbox"/> 乙
仕事態度	<input type="checkbox"/> かなり積極的 <input type="checkbox"/> 積極的 <input type="checkbox"/> よくない			早退： 欠勤：		<input type="checkbox"/> 丙
具体育成計画	1.			2.		
訓練方法	<input type="checkbox"/> 短期講習 <input type="checkbox"/> 専門技術実習 <input type="checkbox"/> 定期実施 <input type="checkbox"/> 仕事上歴練					
訓練課程	<input type="checkbox"/> 経営課程 <input type="checkbox"/> 技術課程 <input type="checkbox"/> 語学課程					
現職に 適して 継続 発揮 する	未来発展	1.		2.		
	職位昇進	1.		2.		
他部署に 異動 して 活用 する	理由					
	新しい 仕事に ついて					

(裏)

説 明	1. 幹部発展評価表のなかで、個人は仕事目標成果報告および自己評価のほか、自分自身の仕事と仕事環境に対して改善の意見を提出して、上長に求めること 2. 個人の仕事、生活に問題あるいは困難があれば書いて下さい。上長が適当な協力をするにしていますから安心して下さい。 3. 上長と面接するのが一番のコミュニケーションになるので、各上長は忙しいなかであっても、各幹部と面接して協調をはかること	
仕事に対する改善の意見・要望		上長コメント
仕事・生活の問題と困難		上長コメント
上長との面接記録		



### (III) A社, B社の質疑の要点

2社の質疑の要点をまとめると、以下の通りである。

#### ①人事考課制度の実施・改訂状況

A社：年始に、去年の業績検討、今年目標を定め、達成度を予測する。

課長ポスト以上の人には3ヵ月1回考課する。課長以下に対しては毎月1回行なう。  
年末には別の年末考課を行なう。

B社：今の考課制度を変えるつもりはないが、現状を見ながら修正を行なう。

サービスセンターに対し、バリュー評価<sup>12)</sup>を加えている。(上長からの評価だけでなく、顧客からの評価もある。)

幹部には3ヵ月1回考課する。考課結果の全てをパソコンに入力する。

コメント<sup>13)</sup>：日本では、コンピテンシーに基づく効果制度の実施が、全規模計12.7%あるが、台湾では著書の中で紹介され、competency (職能, 才能) の評価が話題となっている。

#### ②成果・業績を重視した考課施策の実施状況

A社：業績考課を中心とする評価は導入している。

B社：経營業績をみている。

コメント：日本では、「業績考課, 成果・業績に関する考課項目を設けた」が9割で高く、これも1999年以前から実施しているのが多い。台湾の2社も同じ水準である。

#### ③処遇への効果反映

A社：考課結果は、昇給、賞与、昇格に反映する。

B社：考課結果は、昇給、賞与、昇格に反映する。特に、ボーナスと利益配分に反映する。

コメント：日本では、90%を超える割合で、昇給、賞与、昇格に反映している。台湾の2社も同じである。

#### ④効果要素のウェイト付け

A社：ウェイトあり

B社：ウェイトはあるが、比例は固定的である。

部門ウェイトには、パーツ部門>製品部門

コメント：日本では、昇給、賞与の考課ともウェイト付けをしている。台湾の2社は、職種、目的別にウェイト付けを変え評価結果を用いている。

#### ⑤絶対評価と相対評価の区分

両社とも回答なし

コメント：日本では、第1次評定では8割以上が「絶対評価」としているが、部門間調整人事部の最終調整では6割以上が「相対評価」をしている。台湾も日本と同じとみてよい。

⑥ ランク数および分布制限

両社とも回答なし

コメント：日本では、「5段階」が主流、台湾では、点数化による段階評価であるが、5段階の尺度も入っている。

⑦ 考課基準等の公開 考課結果のフィードバック

A社：考課結果は、目標管理を除いた業務関係で、課長級以上にしか見せない。

苦情処理規定は、トイレに貼り付けている。(政府規定:皆が見えるところに貼り付けることと義務付けられているから。)

B社：1991年から毎月の給料明細票に最近4回の考課ランクを表示している。

コメント：日本では、9割近くが「なんらかの形で社員に公開している」、考課結果のフィードバックは4社に3社が実施している。台湾の2社もほぼ同じか、それ以上の配慮をフィードバックにしている。

⑧ 目標管理制度

A社：事業部制→目標管理

目標管理の対象は：営業マン、現場の人。(個人のみ、グループなし)

B社：目標管理制度はある。低い目標を設定する従業員に目標の設定し直しを求める。

コメント：日本では、実施率は8割、台湾では、目標管理結果を指数化し、昇進などに活用している。

⑨ 考課者訓練

A社：必要なときだけ行なう。

新任管理者には、ほとんど教育訓練を受けさせる。

B社：幹部は、技術者が多いから、土曜日に会社経営の教育を受けさせる。

コメント：日本では、8割の企業が何らかの形で実施している。しかし、「考課者訓練」として独立して訓練しているのは約50%である。

⑩ 多面評価制度

A社：昇進を評価するときだけ行なう。

B社：現時点ではないが、これから行ないたい。

コメント：日本では、実施率は1割と低水準である。台湾では、1社が昇進目的で行なっている。

#### ⑪ 人事考課の実務上の取り扱い（異動）

A社：ほとんど自分の意志で異動する。

専門知識の関係で、定期的ローテーションは無理である。

異動期間 年始～11月末： 考課方法：新部門（旧部門資料を参考）が行なう。

12/1～12/31： 考課方法：新部門が行なう。

B社：自己申告、自己評価を幹部発展評価票で行なっている。

コメント：日本では、「異動から一定期間は、考課の方法・取り扱いが他者と異なる」が7割である。台湾2社も同じような管理方法である。

#### ⑫ 考課制度等におけるコンピテンシーの活用状況

A社：完全に年功序列制を廃止するのは無理である。若者に対し年功的思考方を避けるようにしている。そうしないと、優秀な若者は他社へ行ってしまう。年功と能力評価を併用している。

能力によって、特別基金からボーナスと違うスペシャルボーナスが支給される。（部門によって金額が違う。）

月給制であり、年俸制はない。

B社：年功は重視していないが、職位（役割）を重視している。

コンピテンシーを能力、競争力と解釈している。

コメント：日本での導入企業は約2割。うち9割が考課に利用している。台湾2社はコンピテンシーに注力している。台北市の書店では数多くコンピテンシーに関する文献がみられる。

## V 台湾文献からの補充

### （1）東信電訊の業績評価実務<sup>14)</sup>

東信電訊は、評価時期、評価方法、フィードバック方法は、次のような業績評価を行なう。

#### 1. 評価時期

企業ごとに違う。例えば、ある携帯電話会社は毎月評価を行ない、ある中部の大型デパートは毎シーズン評価を行ない、東信電訊は半年1回評価を行なう。

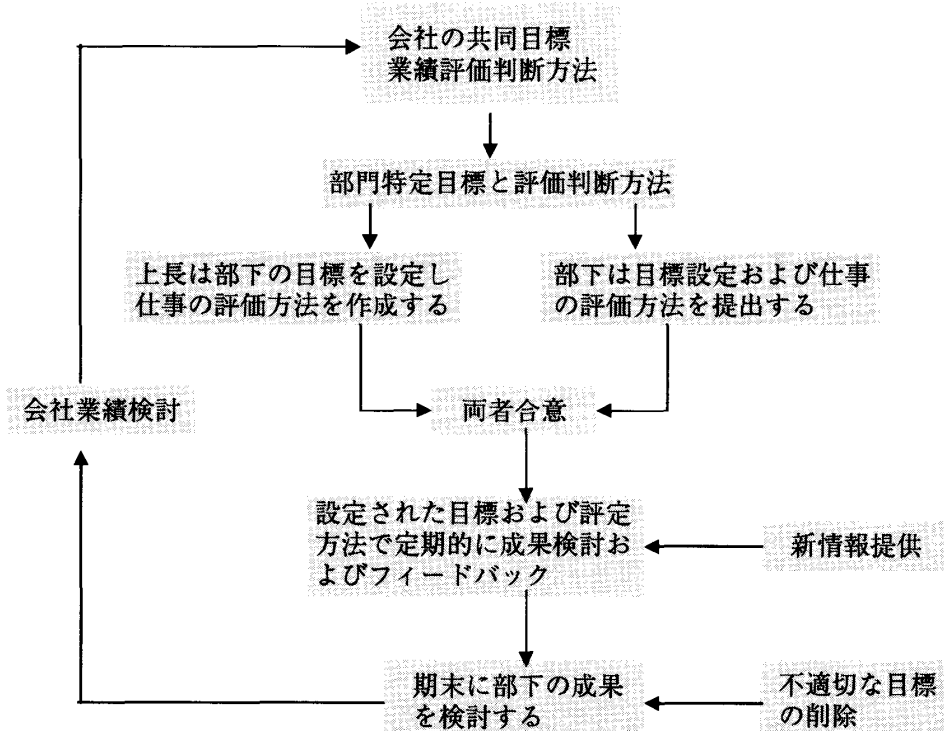
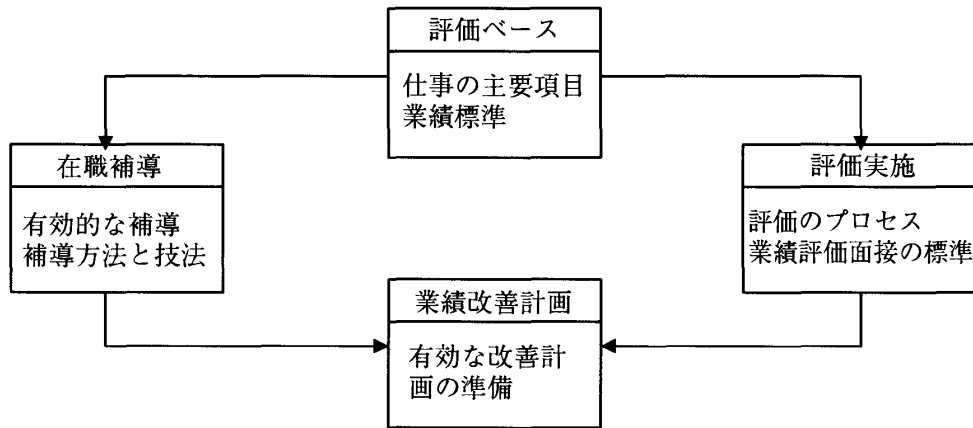
#### 2. 評価方法

会社の需要および段階的目標によって組織全体の努力ベクトルを構築する。

良い評価デザインは、企業にとって未来発展および経営努力へ導く効果がある。

3. フィードバック方法

目的は、従業員が段階的に努力を積み上げることによって、総合的に評価することを自覚させる。従業員に評価結果についての考え方、意見、アドバイスを求めて、下期の評価修正の参考にする。従って、修正方向が上長と本人の双方に明確化される。東信電訊はこの項目を特に重視し、マネージャーに必ず評価結果を本人にフィードバックするよう要求する。本人と面接し、協働の意識を養うことによって下期共同目標をつくり下期の評価基準とする。



出所：膨駿雄「用才——東信電訊 分有限公司」、就職情報網

## (2) 徳緯電子公司<sup>15)</sup>

徳緯電子公司は1980年に成立し、資本金は台湾ドル800万元である。設立当時、現在の董事長呉さんは総経理を担当し、生産と研究開発は呉さんの工業専門学校の友達で張さんが担当した。従業員27人で、多くは専門学校か工業高校の電子、電機学科の卒業生で、少ない部分は商業高校の会計と夜間学校のアルバイトである。

この会社は、当時精密度の低い電子測定機器を生産した。例えば、デジタル電表、低波信号作製機などである。商品の精密度も低いし、会社は業界で無名であるため、主に国内外からの委託生産であった。社内の仕事は全部呉さんと張さんでやっていた。従業員の業績と賃金調整も2人の判断で行なった。

1986年以降、徳緯電子は業績が良くなり、会社の商品は電子機器から電子通信商品に拡大した。例えば、電話機、電話交換機などである。従業員も業務の増大に従って100人に増加した。この時、呉さんは会社の董事長に昇任し、張さんは総経理を継いだ。会社業務と従業員の快速な成長発展によって、従来の管理方法では堪えられなくなってきた。特に技術系エンジニアの高い流動率が問題となっていた。

この問題に対し、会社側は奇妙な現象に気付いた。例えば、辞めたエンジニアの人たちは、ほとんど優秀な人たちであった。会社での勤続は平均年数が1年で、しかも、同僚とは融和していた。管理者はこの問題にかなり困惑して、そして、高い流動率は会社には悪影響することを認識した。というのは、新入りのエンジニアは会社に入って最初の半年は、会社の商品と環境については詳しく分からないため、会社への貢献は極めて低い。そのため、会社側は相当な資源を投入して新入社員訓練をした。1年後にはやっと彼等は会社に貢献をし始めるのである。もう一つ奇妙な現象は、エンジニアはほとんど旧正月後の2ヵ月に退職願を提出した。張総経理は、考えても答えが出てこないの、退職した何人かと面談した。返ってきた答えは、「志が違っているから他のところで自己発展してみたい。」「社内には管理制度が整備されていないので、残っても自分にとって成長しにくい会社である。」「一所懸命働いているが、努力は報われていない。」などであった。

張総経理は社内の管理の現状を見直していると、現任人事部門の管理者は創業当時の従業員で、しかも皆電子エンジニア出身であることに気付いた。この部門の主要な業務は、従業員募集、給与計算、社会保険と福祉で、長年にわたって業務の内容は変わっていない。会社の人事業績評価は、今日までも創業時からの方法をとっている。それは、年末に直属上司と上級管理者が従業員に対する仕事振り、積極性、団体精神などを評価するといった観点で年末ボーナスを決定する。

コメント：このように、HRMの貧弱な管理水準は、台湾の小企業には多い。もちろん、日本の小企業でも同じような管理水準であることは論を俟たない。本論文での調査対象とした2社は、台湾では超一流企業であり、小企業とのHRM水準の較差は、大変大きなものがある。

### (3) 台湾会社ガソリンスタンド事業部の業績評価制度<sup>16)</sup>

1973年に創業して、1975年に正式営業開始した。当時の資本金は、台湾ドル2億4千萬元（約9億6千万円）。

#### 会社の目的

顧客と会社は共に成長し、利益を分かち合う。顧客、ユーザー、株主および従業員は、皆満足し、尊重できることである。

#### 会社使命

迅速、かつ、忠実な方法で良い品質の商品およびその周辺の情報とサービスを需要者に提供することである。

#### 品質政策

同業者を越え、スピードを改善し、顧客と共に成長利益を共有することである。

#### 経営理念

##### ①和気藹々

私たちは、誠意団結を通し、個人、部門、会社、顧客、協力業者、団地等、和気藹々の中で発展すること

##### ②創造

積極的に目新しい、発展性のある環境、チャンス、ルート、制度等を提供し、より良い品物および潜在能力を開発できることによって、ユーザーおよび会社がよくなること

##### ③サービス

会社は高速循環なサーバーとして業界の中に立っているので、従業員一同は他人にサービスの精神および気立てを備えており、互いに支援し合い、助け合い、顧客の欲求を満たし、会社の目的を遂行すること

##### ④奉仕

良質製品を提供し、産業繁栄の動因となり、生活品質を促進し、社会にフィードバックすることにより、会社の目的と社会の関心を一体化すること

#### A 評価の目的

主な目的は、各部門、組、個人の組織に対する貢献度および適用度を判別することである。次の目的は、業績賞与、年末ボーナスの審査のよりどころである。最後の目的は、教育訓練、昇進、組織調整などの参考とすることである。

#### B 評価の範囲および期間

毎月業績および年度業績とに分けてある。毎月業績の評価期間は、毎月1日から月末まで、年度業績の評価期間は、毎年1月1日から12月31日までである。その他は、不定期の抜き打ち評価もある。

#### C 評価の方法と内容

##### 1. 業績の評価

### ①自己評価

新人従業員は、入社するときに、皆社内訓練を受ける。この教育プロセスは標準的な教育内容である。従業員は、この標準的な教育内容によって自分の担当する仕事上のことについて自己検討、自己評価することができるように訓練される。

### ②上長評価

この会社の業績評価は、主に上長評価である。評価制度は、責任出勤制度である。その他、業績評価の賞罰は、優秀な従業員に適切な賞与を与える。部門内の賞与金額合計は、罰として賃金の差し引き金額合計を超えないことである。上長は、仕事振りの不良、あるいは過失で会社業績に影響を与える従業員に適当な罰を下すが、以下の原則を遵守しなければならない。

- a. 会社規定の規則、あるいは規定に反しないこと
- b. 充分正当な理由がない限り、名目をつけて当事者の賞与を差し引かないこと
- c. 罰を与えるときに、理由および事実を当事者に伝え、改善を求めること

## D 評価の過程と手順

### (A) 目標設定

#### ①上長は従業員に達成して欲しい業績目標を設定する。

会社側は、一定の目標を設定して、従業員に達成させる。これで、従業員は努力の目標が持てるようになる。

#### ②上長の業績を評価する。

ガソリンスタンドの業績を評価するには、各スタンドの実際収入を見ることである。レジの記録を見ると、実際利益が分かる。出勤カードを見ると、出勤状況がわかる。

#### ③上長が達成可能な目標を策定しているかを評価する。

上長は予め目標を策定し、会社内部で検討し、達成可能な目標を決定する。

#### ④目標達成を確認する

ガソリン機械の記録、従業員出勤カードの記録およびスタンド長の観察で、明確な評価記録が作成できる。その他、業績賞与は、毎月実際利益額とガソリン販売量目標達成状況を評価基準とする。

#### ⑤従業員は、目標達成の障害と解決法を上長と検討する。

評価の過程中、従業員は教育訓練を通して職務遂行の他、仕事中のミスを自己検討し、上長とも検討し、仕事上の障害を越えて目標の上を目指すことができる。

### (B) 業績面接

業績の良い従業員には、業績賞与を与える。逆に、悪い従業員には成績得点を差し引く以外に、その理由を本人に明白に伝えて、改善を求める。これは、業績面接法である。従業員の能力上の問題であれば、再教育をさせる。同僚との人間関係がうまくいかない場合は、異動させる。勤務態度に問題があれば、解雇する。

業績面接を通じることにより、従業員は来年の自分の努力目標も分かる。また、会社に重要視される度合いも理解できる。面接法は3つあるが、会社は場合によって使い分けている。

①伝達——セールス方式

通常は従業員が業績不良の時に使用する。上長は業績評価の得点についてアドバイスする。

②伝達——聴く方式

新人従業員は、職場環境と仕事内容にまだ十分理解していないことによって生じた問題を自ら上長に相談する。

③問題解決式

上長は従業員と共に仕事上の問題を検討し、解決方法を探す。

このように、単一の業績評価ではなく、面接方法をも使用して、業績アップを狙う。3つの面接方法を交互に使用することによって、古い従業員にも仕事上の問題を解決でき、また、新人従業員を早く仕事に溶け込ますことができる。上長と従業員と良いコミュニケーションができることによって、従業員は上長に信頼度を増大できるし、会社への向心力も増強できる。

コメント：営業マンの業績管理は、ノルマ管理ともいえる厳しい結果主義の評価である。業績不振にペナルティ制度を設けることは、台湾の中小の企業では多くみられる制度である。これらのHRMの考え方が、労働力の流動化を高めることにつながっているのではないだろうか。

## VI まとめ

今回のヒヤリング調査は、台湾企業のHRM、特に評価システムが管理水準からみて、どのような状態にあるのかを把握することにより、企業の管理システムが世界レベルで収斂化の方向をたどっていることを確認することに調査の目的を置いていた。

ヒヤリングをした企業は、僅か2社であったが、一般的に行なわれているアンケート調査（質問紙法）と異なり、企業に訪問し、管理システムの資料をいただき、質疑による実態の把握は、アンケートデータの統計的解析と異なり、管理システムが設計された背景としての経営理念、管理方針などを聴取することにより、管理システムの真髄まで知覚することのできる利点を持つと感じることができた。

2社のヒヤリングに加え、台湾で得られたHRMの評価に関する文献から3つの企業の評価事例を見ることにより、台湾でも日本と同じように、HRMの評価は、仕事との関係、特に目標管理と強く結びついていることが明らかになった。また、ヒヤリングと文献での事例研究の比較から大企業の管理水準と中小企業の管理水準の間には大きな隔たりがあることが推察できた。日本に



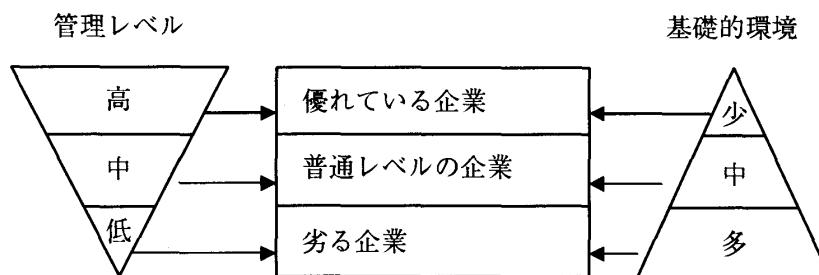
あっても一般論で述べれば、企業規模が小さくなる中小企業は管理水準が低く、評価システムの管理レベルも低くなるとみることができる。

管理レベルで企業を層別したとき、基礎的環境の影響度と管理レベルとの関係を図表4のように描くことができる。

この図表は、「経営制度に対する基礎的環境の影響度は経営管理レベルに反比例する」という仮説を図示したものである<sup>17)</sup>。

ここでいう基礎的環境とは、国別の政治、教育、法規制、社会資本投資など、企業が属する国の諸状況は、企業にとって避けることのできない環境因子となる<sup>18)</sup>。

図表4 経営管理レベルと基礎的環境の影響との関係



管理レベルの高い優れた企業の経営管理制度が受ける基礎的環境の影響度は非常に小さく、これに対し、管理レベルの低い企業では、基礎的環境の影響度は非常に大きいということである。この場合、優れている企業とは、企業規模の大小、利益額の大小によってのみ決まるものではない。中小企業の中にも、高い管理レベルで、基礎的環境影響度の少ない優れた企業もある。また、この逆も当然存在する。

以上のような管理レベルと基礎的環境の影響度との関係は、日本、アメリカのみでなく、台湾にあっても優れている企業の管理レベルは高く、世界レベルで収斂化の方向にあるという結果を得ることができたと言える。台湾の持つ基礎的環境の企業に与える影響は低いことが、今回の評価システムの実証研究によって実証できたと述べてよいのではないかと考察する。

#### 注

- 1) Jiing-Lih Farh “Human Resource Management in Taiwan, The Republic of China”. L.F. Moore, P.D.Jennings (ed.) *Human Resource Management of the Pacific Rim*, 1955, Walter de grugter & co.
- 2) P. Spairow, Pei-Chuan Wu, “Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees”, *Employee Relations*, Vol.20 No.1, 1998; MCB University Press, pp.26-56.
- 3) *ibid.*, pp.53-54.
- 4) Yu-Ru Hsu, M.Lear “A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan”, p.413. *The International Journal of Human Resource Management*, 11: 2 April, 2000.
- 5) 花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房, 2001年, pp.242-262
- 6) 花岡正夫『日本型労務管理の特質』白桃書房, 1994年, pp.47-64
- 7) 同上pp.61-62

- 8) 花岡, Lin 「評価における公平性研究の仮説設定—日本・台湾企業の実証研究」—『経営論集』第4号, 2002年, p.2
- 9) 前掲花岡正夫『人的資源管理論』pp.53-57
- 10) 分配的公平性distributive justiceと手続き的公平性procedural justiceについての概念, 先行研究については, Lin Li Ling 「評価システムにおける公平性について」大東文化大学大学院経営論集第18号, 2000年, pp.15-20に整理記述されている。
- 11) 前掲花岡『人的資源管理』pp.149-155にコンピテンシー評価の概要が記述されている。
- 12) バリュー評価に基づく考課とは, 職務遂行上求められる能力・成果の在り方とは別に「顧客重視・遵法精神などの企業理念」「自社社員の行動指針」などを基準・着眼点として用いた考課。
- 13) 以下のコメントについては, 『労政時報』, 特別調査の「人事考課制度の最新実態」労務行政研究新刊, 第3557号, 2002年10月11日の中から日本のデータを参考にし引用している。
- 14) 呉美連, 林俊毅『人力資源管理 理論與実務』智勝文化事業有限公司, 2002年3月三版, pp.349-350
- 15) 同上pp.352-353
- 16) 胡政源『人力資源管理—個案分析』大揚出版社, 2002年7月初版, pp.211-236
- 17) 前掲花岡『日本型労務管理の特質』p.27
- 18) 前掲花岡『人的資源管理論』p.55