

# 人事考課制度の効用

島 弘

## 1) はじめに

長い不況の中で、賃金制度のあり方が問われている。今までの日本独特の「終身雇用制」に基づく「年功型賃金制度」の修正、あるいは改廃が必要であり、年功ではなく業務成績によって昇級や昇格を決めるべきであるという主張が行われている。例えば、日経連は「多くの企業は、職能給等能力反映型賃金を採用しているが、実態は年功的に運営されており、仕事と賃金とのギャップが生じたり、昇級カーブも一般的にいつて。働き盛りの中年層の賃金水準が相対的に低く、インセンティブに欠ける嫌いがある。…職能・業績重視の賃金制度については、労使を問わず一般的なコンセンサスも得ている状況にあり、今後はそれを踏まえた賃金体系の導入と昇級制度の見直しが必要である。」<sup>1)</sup>ここでは、現在、職能給や職務給と言われていても、それは現実には年功給として運用されていると指摘し、今後はそれを改善すべきであるという主張である。それは、職能・業績重視の賃金体系を主張している。

もしこの主張が正しいとすれば、それは職能・業績を正しく測定できることを前提としていると言えることが出来る。職務については「職務分析」が、そして業績については、「人事考課制度」がここでは考えられていると

---

1) 新・日本的経営システム等研究プロジェクト『新時代の「日本的経営」日本経営者団体連盟, 1995年, 83ページ。

思う。そして、この年功的な賃金体系においても、昇給・昇格については、多くの場合その基礎に「人事考課」をおいていることは、日本の大部分の会社においては通常であろう。しかし、現実の昇給・昇格を行っていく場合に、この「人事考課」の結果が反映されているのであろうか。そして、それがもし反映していないとすれば、それは日本の特殊性に依ってであると主張されている。そして「年功的」でない欧米においては、人事考課によって、それが決定されているということが言われている。しかし、それは真実を述べているのであろうか。この論文は、その点について、欧米における現実を幾つかの調査に基づいて検討することが課題である。

## 2) 人事考課そのものの問題点

人事考課そのものが従来からその客観性については、多くの疑問が提示されていた。すなわち、長い間、経営者の間には、部下を考課することに抵抗があった<sup>2)</sup>。そして、そのような評価について正当に評価されているかどうかについて問題を投げかけているが、しかし、多くの企業において実際に何らかの方法によって個人の業績を測定すること自体は重要なことである。そのことから考えてみれば、その問題は業績を測定すること自体の問題ではなく、その測定方法に存在するといわなくてはならないであろう。その場合に大きな問題になるのは、人事考課制度における考課そのものである。

それは、目的としての人の業績自身の評価が持つ主観性の問題であろう。すなわち、業績そのものへの評価が主観性を伴うことである。それは、評価者の仕事に対する考え方によって評価そのものが変化するという問題であろう。確かに管理者の人事考課とは、目標の達成に責任を負っている管

---

2) R. F. White and L. B. Barnes, "Power Networks in the Appraisal Process", *Harvard Business Review*, vol.49, no.3 pp.101-109(May-June, 1971) をみられたい。

管理者の管理の諸要素の評価を行うことであろう。

その場合に、管理者としての素質の問題とその時期における管理者の業務遂行の程度との問題が発生する。すなわち、管理者の持っている性格の総括的な評価と結果としての業務の遂行状態との関係がともすれば混同されるという問題である。ところが、管理者の持っている性格の総括的な評価は、しばしば評価者自身の主観的世界観によって大きく変化する可能性を持っていることになる。つまり評価者の仕事への価値観や生活への価値観が大きく評価を決定することになる。

その結果、業績の遂行自身の評価よりもその遂行の仕方自身が評価の対象となってしまうのである。評価者の仕事の遂行の仕方と大きく異なる仕事の仕方への批判が、評価そのものを大きく変化させることになる。そこには主観的要素が大きく入り込むことになる。

しかし、現実には、企業組織はそれぞれの従業員の人事考課を行ってきているし、その方法は少しずつ改善されてきている。そして、この主観的要素を少しでも取り払って客観的に評価する方法が取り入れられている。たとえば、「目標による管理」はその一つの試みであるということができであろう。

### 3) 「規範的方法」

この問題についての Alam Berkeley Thomas の分析を基礎にしてこの問題を考えてみよう。彼はこれについて大きく異なる二つの評価があることをまず明らかにしている、一つは、「昇格は常に証明された業務遂行に基づいて行われるべきである<sup>3)</sup>」と「経営の分野を巡る支配的な神話の一つは『成功した管理者』と『効果的な管理者』と同じであるということである」<sup>4)</sup>

---

3) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Heineman, 1955.

4) F. Luthans, R. M. Hodgetts and S. A. Rosenkrants, *Real Managers*, Ballinger, 1977.

という考え方を取り上げている。

彼によれば、「近代的組織がその前近代的組織から区別すると広く信じられている特徴の一つは、その合理的基礎である。」<sup>5)</sup>そして選抜や評価の過程は注意深く客観的な方法で進められることの重要性を強調し、全体として非合理的なゆがみを避けることであるとして、これを「規範的方法」と名付けている。彼によって、その特徴をみてみよう。

第一に、評価や選抜の指標は、職務分析の基礎の上に行われねばならない。職務分析は、現在の職務の分析、その遂行者の状況、仕事の焦点を現執行者から求める、さらに現執行者の直接的な観察といったところから指標を作成し、それによって行われるべきである。第二に、評価はそれぞれの職務に応じて行われるべきである。すなわち、それはこれらの教務に要求されることが、その人々に要求される属性に轉換される。そのことによって評価されるべきである。第三に、この指標に従って、それを明らかにする選抜・評価手段が選択される。第四に、その指標にもっとも適した人物が選抜される。第五に、これらの過程がもっとも客観的に行われるように、客観的に確証されるようにせねばならない。

以上がトーマスのいう「規範的な方法」の遂行の特徴である。そのことによって近代的組織の合理的基礎がうち立てられるとしている。そして英国ではこのような客観性を持たせるための手段は、面接、心理学的テスト、ワークサンプル的な試験、そして評価センターの利用である<sup>6)</sup>。

それについて、トーマスは、「人事の選抜について調査から最も多く繰り返される発見の一つは、選抜の面接の非現実性である。選抜の面接についての調査は、面接は大きく主観的偏見に囚われがちであるということである<sup>7)</sup>」としている。それについては彼は、幾人かの面接者が同じ被面接者を評価した場合には、それが一致しないということを指摘している。そして、

---

5) Alan Berkeley Thomas, *Controversies in Management*, Routledge, 1993, p.89.

6) *Ibid.*, p.91.

7) *Ibid.*, p.92.

もしその評価が、測定することがより困難を伴う個性を評価するのではなく、具体的な技能を測定しようとするときには、面接よりも心理学的テストの方が有効であるとしている。

しかし、現実にはこの主観的方法である面接をイギリスの企業は最も一般的に用いているという調査報告が出ている。その一つの調査では、179社のイギリスの調査において、心理学的テストを用いていた企業は、普通は8パーセントであり、時には25パーセントしか規則的に用いていないとしている<sup>8)</sup>。また、他の調査では281の企業の中で事務員や秘書のような非管理者の採用にテストを用いることが通常になっていた。そして管理者を採用するときには、四分の一以下が管理者を採用するとき心理学的テストを用いていた<sup>9)</sup>。つまり、現場労働者や現場事務員の技能を調べる時に多く心理学的テストが用いられていることを示している。

またイギリスの335の企業の調査では、企業の80パーセント以上が、上級管理者の採用に当たっては面接を完全に信頼しており、それが最も有効な方法と見なされており、選抜テストは、上級管理者には適していないし、「非イギリス的」であるとさえみられている。

最近の調査ではどうであろうか。イギリスの108の企業を調査では、面接と推薦が大変多く用いられているが、心理学的テストはほとんど用いられていないことを示している、すなわち、企業に中の81パーセントが推薦を用いているが、心理学的テストの場合には、64パーセントが心理学的テストを用いていないし、71パーセントが認知テスト（即ち、知識あるいは熟練テスト）を用いていない。結局大多数の企業は面接と推薦が一般的であるという結論になる<sup>10)</sup>。またもう一つの調査は、同じような結論に達し、面

---

8) N. Kingston, *Selecting Managers : a Survey of Current Practice in 200 Companies*. BIM, 1971.

9) F. Sneath, M. Thakur and B. Medjuck, *Testing People at Work*, IPM, 1976.

10) I. T. Robertson and P. J. Makin, "Management Selection in Britain : A Survey and Critique", *Journal of Occupational Psychology*, 59, pp.45-57.

接と推薦が管理者を選抜する主要な方法であるという主張を行っている<sup>11)</sup>。

このようにトーマスが挙げている多くの結果を見てみると、客観的な結果を出すと考えられている心理学的テストは、特に管理者の選抜・評価には殆ど用いられず、主観的要素の大きい面接や推薦が一般的に用いられている。それは人格や性格を評価することの難しさを示していると共に、主観的でもよいが、何らかの選抜・評価の指標を求めようとしていることを示している。

#### 4) 指標の曖昧さの有効性

いわゆる「規範的方法」は客観的な基準・指標の必要性を強調している。そして、客観的な基準・指標の欠如は、選抜・評価の内容を曖昧にし、不合理性や偏見の支配をもたらすと主張している。しかし、実態はどうなっているであろうか。

一つの調査は、公式性は多くの場合に下級・中級の水準の管理者の昇格の場合によく用いられることを発見している。それによれば、高い水準の管理職を採用する場合には、非公式な方法が多く用いられるということである<sup>12)</sup>。その理由としては、その調査を行ったギルによれば、管理者の経験、資格、あるいは知能よりも、動機や同僚とうまくやっていく能力のような人格的要素が管理者の選抜・評価には必要であると解説している。結局その結果は、そのような曖昧な不透明な資質は、中間・下級管理者には重要でないが、上級管理者にとっては重要であるということを示しているもので

---

11) N. Anderson and V. Shackelton, "Recruitment and Selection : a Review of Developments in the 1980s", *Personnel Review*, 15, pp.19-26.

12) D. Gill, *Selecting Managers : How British Industry Recruits*, IPM/BIM, 1980. そして "How British Industry Selects its Managers", *Personnel Management Review*, September 1980. pp.49-52.をみられたい。

ある。

この傾向は決してイギリスだけではないことを示したのは、次のアメリカの調査である。アメリカでの一つの調査では、社会的背景、教会への出席、そして民族というような、採用と昇格の条件としては、公には否定され、禁止されている要素が管理者の選抜には大きな要素になっていることを発見した。それによれば、候補者の出身国といったような要素を考慮に入れることが見られる。多くの客観的な能力要素が配慮されるけれども、それは決して上記の「非能力的要素」を排除するものではないとしている<sup>13)</sup>。例えば、人事担当者の四分の三は、「正しい社会的背景」を考慮に入れている。

そのために、管理者、特に上級管理者の選抜と昇格については、面接という主観的方法が用いられている。これは日本においても、下級管理者や中間管理者については、昇格試験を用いている企業が多いが、上級管理者の採用や昇格には、面接ではないが、秘密裡に行われているのが現実であり、それは、イギリスやアメリカの理由と大きくは変わらないのではないであろうか。

イギリスにおいては、トーマスによれば、「現実において、管理者の選抜の意思決定は、人事の専門家によって行われることはほとんどない。さらに、意思決定過程における彼等の役割は、最もよい場合でも、制限されているように見える。…最終の意思決定は、人事職能によって情報と忠告が供給されるけれども、新しく指名された人に責任を持っている人によって通常行われるということを示している<sup>14)</sup>。」それ故に、トーマスは人事の専門家によって、その選抜が行われる場合が多いほど客観的な評価に近づくことになるので、人事専門家による人事の意思決定への介入の大きさが増加

---

13) R. F. Quinn, J. M. Tabor and L. K. Gordon, *The Decision to Discriminate : A Study of Discrimination in Executive Selection*, Institute for Social Research, University of Michigan, 1968.

14) A. B. Thomas, *Ibid.*, P.95.

することを期待している。

そして、ある調査者の次のような総括を示している。

1. 選抜の指標は、客観的に評価することは困難で、そして、あるいは、多くの場合、それは仕事の遂行への問題に一定の関連のある属性に関係することを意味している。
2. 面接は管理者の地位のための候補者の適合性を客観的に判断する信頼できない方法であり、特に「非認知的」要素を評価するときそうである。
3. しかし、少なくとも、面接は候補者を評価する最も多く用いられる方法に留まり、多くの場合、非認知的属性の評価にも用いられる。
4. 心理学的テストは選抜に殆ど用いられなかった。特に管理者の選抜時に用いられるようであるが、それらが用いられるのは、最初の採用時にそうであったし、少なくとも昇格の意思決定をするときもそうであった。
5. 公式の選抜手続きが人事の専門家によって設計され実行されるときでさえも、誰を選抜するか最終決定は非専門家のライン管理者の通常の特権であり、より高い水準になればなるほど、そうであった<sup>15)</sup>。

## 5) 合理的評価指標の探求

しかし、人事の評価やその基づく選抜は、公平に客観的になされることが、従業員の勤労意欲の増加のためにも要求される。そのためには、全体とは言わなくても、大部分が、従業員にも納得できる評価指標によることが望まれる。

この問題について、それは「達成の原則」であると主張する **Offe** を中心にトーマスは論を進めている<sup>16)</sup>。その主張は、産業社会における仕事からの報酬の差別的分配に対する支配的な合理性は、「達成の原則」であるとして、

---

15) *ibid.*, p.96.

16) C. Offe, *Industry and Inequality*, Edward Arnord, 1976.



仕事の組織を二つに分けて考えている。その分割の条件は、「仕事の継続性」である。すなわち、仕事が継続的である場合には、組織階層の各水準の仕事をしている人々によって行われる仕事は、重複しているので、より高い水準の従業員は、自分より以下の仕事を十分理解していることになる。職人組織における親方と従弟の関係はそうである。しかし仕事に継続性のない場合には、従業員の仕事の適合性について評価することを難しくしており、それを評価するためには、「超職能的指標」が必要であるとしている。近代的産業組織における技術的複雑性の増加は、仕事に継続性のない形式を支配的にしているとする。特に、管理者の仕事は多くの他のメンバーの仕事と交錯しており、一つの結果だけでその達成の度合いを評価する事が困難になっており、「超職能的指標」が必要となる。

さらに、個々の管理者が行う仕事の業務遂行が、他と明確に区別できる場合にでも、管理階層の次の段階の仕事が、現在直接的に行っている仕事と大きく異なっている場合には、現在の仕事の遂行が、新しい仕事を行う能力の予測として信頼できない。

このように、仕事の継続性の無い条件においては、昇格・評価は三つの方法しかあり得ない。第一には、より高い水準での仕事のための属性について、候補者の能力と個性をうまく判定できる精密な選抜技術を利用することであるが、それは現在は出来ないことである。第二に、候補者のリストの中から、アトランダムに選抜することである。しかし、これは公平で合理的な選抜からはほど遠いことになる。第三に、残っているのは「非公式」要因の評価による選抜である。となると現在行われているような方法しかないことになる。

トーマスによると、このような「非公式」あるいは「非能力」指標の利用は、客観的で公平な選抜の理念を弱めることになる。つまり、仕事における業務遂行とは関係の無いことになると指摘する<sup>17)</sup>。

そしてこのことを古典的に示したのは、アメリカの Dalton であるとし

---

17) A. B. Thomas, *Ibid.*, p.99.

ている<sup>18)</sup>。彼は、アメリカの巨大工業企業における昇格制度の「公式」の見解と現実のあり方との間の明確な不均衡を観察した。理論においては、昇格は彼らの能力、努力、そして共同性のような属性を基礎にしたものであったが、彼の調査によれば、これらの選考には、宗教関係、民族、政治的信念、特定の社会的活動への参加、そして承認されていない秘密団体のメンバーであるかまで含んでいた。

さらに、トーマスによると、アメリカのもう一つの調査でも同じような結果が提出されている<sup>19)</sup>。この調査は、30の巨大組織における50人のトップ管理者と50人の職長の組織でのキャリアの方を説明している。この調査の第一部では昇格過程における非公式要素の普及と重要性をどう考えるかについて聞いているが、その場合に、四つの要素、即ち出身民族、宗教関係、メーソンとかその他の政治団体や友愛団体のメンバーであるかどうかであった。そしてまた、八つの要素が通常重要と見なされていた。即ち、家族の背景や関係、コミュニティーや専門的団体のメンバー、他の従業員とのリクリエーション活動への参加、目立たない消費、「地味な」性格スタイル、従業員の妻の受容性、上司との友好性の開拓、そして同僚の忠誠的な支持であった。トーマスによれば、その中に「社会的ネットワーク」と呼ばれるものが入っていることに注目すべきであるとしている。さらに公式指標では明瞭に述べられていない非公式要素が大きな影響力と支配力を持っていることを表していると考えられる。

さらに、もう1つイギリスでの陸軍の選抜制度を直接に観察した調査がある<sup>20)</sup>。そこでの結論は何であろうか。それは偏見を無くし公平にしようと

---

18) Dalton, "Informal Factors in Career Achievement", *American Journal of Sociology*, 56, pp.407-15, そして *Men Who Manage*, Wiley, 1959.

19) C. H. Coates and R. J. Pellergrin. "Executives and Supervisors : Informal Factors in Differential Bureaucratic Promotion", *Administrative Science Quarterly*, 1957-8, 2, pp.200-15.

20) G. Salaman and K. Thompson, "Class Culture and the Persistence of an Elite : The Case of Army Officer Selection, *Sociological Review*, 1978, 26, pp.475-97.

する選抜者の意図と公式性にも拘わらず、選抜過程は将校の軍団の文化においてすでに確実に確立されていた公立学校出身の資格に優先性を与えるものであった。そして、それは、上流階級に有利なものになった。なぜなら、公立学校へは多くは上流階級が進学するからである。結局他の調査者も主張するように<sup>21)</sup>、公式化された手続きは、必要であるが、しかしそれ自身では十分ではない。なぜならば、候補者を判断・評価する必要は、通常官僚化と公式化が選抜過程に存在するにも拘わらず、選抜者に相当な裁量権を与えるのである。

## 6) 非合理的要素の存在

では、管理者、特にトップの管理者の評価や選抜にどうして、このような裁量が入らねばならないのか。初期のこの研究においては<sup>22)</sup>、イギリスにおける51の巨大組織における管理者の背景と素質を説明している。そこでは、昇格に最も有利な背景の特質は、オックスフォードかケンブリッジの人文系の出身であることであり、多くは公立学校の出身であることであった。それはこれらの特質を持っている階層は、「少なくとも、選抜者に魅力的である社会的属性を所持している事を意味している。社会的に受け入れられることは、必然的に『能力』の排除ではないが、昇格の機会に大きく影響している<sup>23)</sup>。」それは他の調査においても<sup>24)</sup>、それぞれの階級的背景は、中間階層からトップの管理者階層への上昇に大きく影響していることを指摘している。

---

21) D. L. Collinson, *Barriers to Fair Selection : A Multi-Sector Study of Recruitment Practice*, HMSO, 1988.

22) Action Society Trust, *Management Succession : the Recruitment, Selection, Training and Promotion of Managers*, Action Society Trust, 1956.

23) A. B. Thomas, *Ibid.*, 101.

24) I. C. McGivering, D. G. J. Matthews and W. H. Scott, *Management in Britain : a General Characterisation*, Liverpool University Press, 1960.

では、今度は現実のトップ管理者の中でそのような社会的背景や属性がしめる重要度はどうであるかを見てみたい。何人かの研究者によって続けられた調査はすべて社会的属性の重要性を指摘している<sup>25)</sup>。それらによれば、公立学校とオックスフォードその他の出身が取締役の中の多数を占めている。これは階級的な制度の残存しているイギリスだけではない。最近のアメリカにおける研究も、同じような結論に達している<sup>26)</sup>。即ち、上流階級出身であることは、会社の中でも最高の椅子へ近づく重要な要素であり、そしてまた、それをさらに確実にするのは教育背景であるとしている。結局、これらの事実は、トーマスによれば、最高水準の管理者を選抜するときには、組織への忠誠心の大変強い小さい副グループを選出しようとなるのであるとしている<sup>27)</sup>。

結局、このような調査の結果から判断すれば、トーマスの言う「規範的方法」、即ち、公式性の強い客観的な指標に基づく選抜や評価は、現実には殆ど行われていないので、昇格過程の説明としては不十分であるということになる。それは、昇格制度を公式的なものにする事は、微妙な高度に充実した人間の活動であるものを、過度に単純で機械的な見方を奨励することになるのである。つまり、人事選抜に関する技術的な文献の多くは、候補者を感情のない機械によって動かされている形式化された制度のよって動かされている鈍感な原材料のように扱うことであるとしている。

しかし、公式に言われているのは、公平で客観的な評価システムであるが、それが強調されるけれども、しかし現実には行われていないことをあ

---

25) R. V. Clements, *Managers : a Study of Thier Careers in Industry*, George Allen & Unwin, 1958 ; D. G. Clark, *The Industrial Manager : His Background and Career Pattern*, Business Publication, 1966 ; T. Leggatt, "Managers in Industry : Thier Backgrounds and Education", *Sociological Review*, 1978, 26, pp. 807-25.

26) M. Useem and J. Karabel, "Pathways to Top Corporate Management", *American Sociological Review*, 1986, 51, pp.184-200.

27) A. B. Thomas, *Ibid.*, p.102.

る論者は本質的に合理化の慣例であるとしていう<sup>28)</sup>。しかし、そのことに一定の役割を見いだす論者もある。それは人事担当者による科学的・客観的な手法は、採用・昇格における判断の誤った傾向に一定に枠組みをはめる事になるとするのである<sup>29)</sup>。

以上のような分析の結果、トーマスは「組織での昇格は合理的な原則によって支配されているが、他方では、その地位への接近は、それらに最も適合する人々に与えられるという慣例的な仮定は、最良の場合でも単純であり、最悪の場合には現在の神話である」と主張している<sup>30)</sup>。そして、その中には、姻戚関係などによってかなり影響されるとしている。このように見てみると、多くの論者が、学閥、姻戚などの非合理的要因が日本では支配していることを批判しているが、現実にはイギリスやアメリカにおいても、このような要素が大きく影響力を持っていることをトーマスは多くの調査を引用して、明らかにしていることに注意したい。それは日本特有の現象ではないのである。

では、このような事を合理的・客観的に、そして公正に決定できないのであろうか。現在のこれらの手法の段階では出来ないといしかいえない。しかし、私たちは、このような手法の合理的な発展を探求する必要があると思う。

その場合にいくつかのことを考えながら進まねばならない。第一に、これらの非合理的要因の介入は、確かにトーマスが指摘するように、人間を機械的に動いているという単純で非現実的な前提にこれらの手法がたっているということもいえるであろう。しかし、わたしは、この問題の基礎になるのは、私企業として経営されている資本主義体制と関係がさらに分析

---

28) C. Barlow, "Deficiencies and the Perpetuation of Power: Latent Functions in Management Appraisal", *Journal of Management Studies*, 1989, 26, pp.499-517.

29) D. Knight and C. Raffo, "Milkround Professionalism in Personnel Recruitment: Myth or Reality?" *Personnel Review*, 1990, 19, pp.28-37.

30) A. B. Thomas, *Ibid.*, 107.

されるべきであると考え。即ち、それは資本主義体制という階級社会における階級支配とこの問題は関係ないとはいえないであろう。それはもう少し観点を広げて、現在社会の特徴とそれを支える大企業体制と、その中で的人事考課制度その他の選抜・評価の制度の役割をより掘り下げて考えて見る必要があると思う。

第二に、現代大企業の民主的制度のとの関係が問われたり、ディスクロージャーや株主代表訴訟制度、また製造物責任制度等々、現代大企業と社会との関係、広く言えば、現代大企業と民主主義との関係が問われている。その事と関連させれば、このような従業員の人事考課制度や昇格・選抜の評価制度もこの民主主義の観点、さらには企業の民主化の観点から分析が行われるべきであると思う。そのような分析が発展すればそこから新しい人間的な評価の方法が発展するであろう。

第三にと、最近発展してきている行動科学の成果を、上記の分析の上で大いに利用する必要があるであろう。その事によって、正しい人間の分析が発展するならば、それは新しい人事考課の方法への萌芽を発見することが出来るであろう。

私たちは、以上の観点をふまえて、新しい展開を期待できるところまではきているのでは無かろうか。