

人的資源管理論の客観的評価と昇進システム

寺 畑 正 英

1 企業の昇進システム

本稿では、企業内の従業員の昇進評価基準の構築を目指してきた人的資源管理 (Human Resource Management) の議論における理論的方向性を批判する。人的資源管理の議論では、人事評価を行う上で、「客観的」評価基準を策定することが望ましいと考えられてきた。つまり、ある時点の従業員に適切な報酬を与え、最適な人材配置を行うためには、人材の「客観的」評価を行わなければならないと考えたのである。しかし、企業内の管理者や経営者を選抜する昇進システムを考える場合には、このような「客観的」評価基準ばかりでなく、従業員がその基準に適合的に成長していくといった長期的な選抜の効果を考慮しなければならないはずである。従業員の昇進の評価基準を「客観的」に行うための技法を開発し、適用することは、どちらかといえばある特定の時点でのその人のパフォーマンスを測定するという問題を解く作業である。しかし、「客観的」評価の累積的な効果は、その評価自体の累積結果として帰結する長期の人材育成効果に望ましくない作用をする可能性がある。本稿は、短期の客観性追求と長期の人材育成との間に生じる矛盾について考察をめぐらすものである。

人的資源管理論は、従業員の業績評価 (performance appraisal) の「客観的」基準の策定に向けてさまざまな努力を払ってきた。業績評価は賃金と昇進に直接的に影響を及ぼす基準であり、その「客観的」評価は全ての人的資源管理に関する意思決定の正当化基準として役立つと考えられてきた。し

しかし、昇進における「客観的」業績評価はいくつかの問題をはらんでいるように思われる。特に重要なのは一回一回の昇進における「客観的」な基準を強調することによって、短期で達成されなければならない「目に見える」評価基準が重視され、それが従業員の短期志向の行動に結びつくことである。市場競争が激しければ、企業は昇進システムによってその時点の環境において高い成果を生み出す従業員を動機付け、組織内の適切な人材配置を行わなければならない。しかし、従業員の短期的な行動を導き出すような選抜・昇進は、企業の長期的な人材育成と人材配置を歪めてしまう可能性があるのである。

本論文では、「客観的」な業績評価基準を追求した昇進システムの理論的な問題を指摘するために、以下の研究を検討する。まず、企業内の昇進メカニズムの事実発見がどのように行われてきたのかを Rosenbaum (1984) の議論を中心に概観する。さらに、人的資源管理論における昇進の評価基準としての業績評価がいかに関「客観的」基準策定に向けて進んでいったかを検討し、そのような客観化が昇進システムに適用されることにたいする批判を紹介する。そのうえで、企業内昇進システムの「客観的」評価基準が企業の人的資源管理システムへ及ぼす影響を観察する視点を示す。

2 企業内昇進システムに関する既存の議論

最初に企業内の昇進に焦点を当てたのは Martin and Strauss (1959) であるが、彼らの研究は実証的論拠に乏しく、発見した事実がどのようなメカニズムによって起こっているのかという議論をほとんど行っていない。むしろ、その後に出てきた Rosenbaum (1979b; 1984) の研究が企業組織における昇進システムの支配的議論となっていた。

Rosenbaum の研究は既存の選抜システムの理念型を批判する形で出てきた (Rosenbaum, 1984)。その既存の理念型とは Turner の示した「競争移動」(contest mobility) と「庇護移動」(sponsored mobility) である (Turner, 1960)。Turner はアメリカとイギリスの教育システムを比較し、アメ

リカのシステムを競争移動と名付け、イギリスのシステムを庇護移動と名付けた。

競争移動の社会では、エリートの地位は全ての人に開かれた競争に対する報償であり、競争が繰り返し行われるなら最後まで上昇移動の可能性が残ると人々に信じられているものである。皮肉な言い方ではあるが、たとえ一回の競争で敗退しても、その後の競争に再び参加することは可能であるという幻想を人々に植え付けるシステムである、と彼は指摘している。

これに対して庇護移動の社会では、エリートの地位にたどりつく人間を選抜の初期の段階で絞り込む。この絞り込みは既存のエリートが行い、選ばれたグループという地位は努力や戦術によって与えられるものではない。しかし、いちど絞り込まれたグループに入ることができれば、エリートとして教育され、庇護されて大衆と隔離された地位を独占することができる。

Rosenbaumはこの二つの理念型、特にアメリカの教育システムから導出されたとする競争移動に対して疑問を抱いた。彼は現実の移動様式に焦点をあて、アメリカのハイスクールの調査から「トーナメント移動」(tournament mobility)という概念を導き出した。もしアメリカが競争移動の社会である場合、連続的な選抜が行われる時に各選抜は過去の結果に関わりなく、統計的に独立に行われるはずである。しかし、実際のアメリカ社会では過去の選抜の影響を受けた経路依存性のある選抜が行われているのではないかと彼は考えたのである。Rosenbaumによれば、トーナメント移動とは、時系列的に連続した選抜において、各選抜時点で勝ち残った者だけが次の選抜に進むことができるという移動である。

以上のようなトーナメント移動という社会的上昇移動のパターンは企業内の昇進システムを考察する際に重要な準拠点になりうるとRosenbaumは考えている¹⁾。彼の所説によれば、人的資源管理にとって重要な動機付けと教育・訓練の効率性という二つのポイントをトーナメント移動は同時に達成できる²⁾。そのため、組織内上昇移動は、トーナメント移動に収斂するというのがRosenbaumの主張である。これを彼は効率＝動機づけ仮説と呼ん

でいる。組織はできるだけ昇進の機会を開いておくことで成員の動機付けを調達しなければならない。この規範は、訓練費用への投資の側面で非効率的である。他方、効率的な投資をするには限定されたエリートに投資することが合理的である。しかし、エリートをあらかじめ限定すれば、エリートに選ばれなかった成員の動機付けができない。効率と動機付けの双方を達成しようとする折衷型がトーナメント移動である。つまり、各段階の選抜において、選ばれた人間に対してでも選ばれない人間に対してでも動機付けを調達することができ、同時に、より上位の階層に昇進する従業員を絞り込むことで、投資効率を高めるのである。

昇進システムの研究は、Rosenbaum のトーナメント移動という事実発見によって大きく進展した。しかし、そこでは大きな問題点が残されているように思われる。それは長期間にわたる選抜の連続である昇進システムでは、どのような評価基準によって選抜が行われており、またその評価基準によって組織にどのような影響が出てくるのかという点が考察されていない、ということである。Rosenbaum の議論は、何らかの基準で従業員が合理的に選抜されていくプロセスそのものについては必ずしも多くの労力を割いているわけではない。彼の研究は、いわば、何らかの基準の存在そのものを暗黙のうちに想定し、その基準に基づいて選抜された結果として、トーナメント移動というパターンが創発し、そのパターンが経済合理性を持つのだという主張を行っているのである。

昇進システムにおいて行われる「客観的」評価は以下の問題を考慮に入れなければならないはずである。一つはすべての利害関係者に「公正」であると認識される評価基準の構築である。もう一つは長期的な人材配置の問題である。

前者に関しては、Rosenbaum の言うように、トーナメント移動が選ばれた人にも選ばれなかった人にも動機付けを与えつづけ、同時に企業の投資効率を維持するための移動のパターンであるのだとすれば、全ての競争参加者が「公正」だと納得するような昇進の正当化の基準としての「客観的」評価

基準を策定しなければならないはずである。企業内の昇進移動がトーナメント移動なのであれば、全ての従業員が納得する「客観的」評価基準の重要性が高まっているはずである。

また、後者に関しては、企業が昇進を将来の管理者あるいは経営者の選抜システムとしてとらえているなら、短期的な選抜の規範だけでなく、長期的な選抜の評価基準をどのように設定すれば、その企業にとって理想的な管理者や経営者を育成・選抜できるかを考えなければならないはずである。つまり、昇進が複数回の長期にわたる選抜によって行われている以上、各選抜に使われている評価基準が将来の企業の管理職、あるいは経営者のあり方に影響を及ぼしてしまうはずである。

各時点の選抜は主としてその時点、あるいはその階層における何らかの最適な評価基準を設定しているはずであり、各時点の選抜の最適化が長期的には管理職の人材形成に企業の意図しない影響を及ぼす可能性が存在するのである。しかし、昇進パターン議論において、昇進の評価基準の問題は明示的には扱われていない。人的資源管理論では、企業の給与体系と昇進の双方の基準として「客観的」業績評価を行うべきであると主張してきた。これまでの昇進システムの研究には、選抜の評価基準の昇進システムに対する影響の考察がほとんどない。そこで、次節ではその足がかりとして、一般的に人的資源管理論では業績評価基準をどのようなものとして扱ってきたかを考察する。

3 既存の人的資源管理論における業績評価の基準と 「客観的」評価への批判

これまでの人的資源管理論は行動科学の影響を受けて、いかに科学的で「客観的」な理論たるかという方向を追求してきたように思われる(Monday and Noe, 1990; Singer, 1990)。特に従業員の業績評価は「客観的」な人的資源管理の最も中心的な領域と見られてきた。「客観的」な業績評価の重要性は二つの理由に基づいている。一つは組織的な問題で、企業内の職務

と従業員の能力を正確に把握し、人材配置を行うことによって、従業員がもっとも能力が発揮できるような人材配置が可能になるということである。もう一つの理由は従業員の業績評価は賃金の決定と昇進の決定のために必要なタスクであり、企業は組織内の全ての利害関係者に受け入れられる正当化された評価基準をもたなければならないからである。この二つの理由から人的資源管理論は「客観的」評価基準の追求に進んでいった。

1980年代までの人的資源管理論では、企業の既存の業績評価システムの実態を調査し、そのシステムの実態がいかにも不完全であることを明らかにしようとしていた。例えば、Bernardin and Klatt (1985) は、既存の業績評価の研究を広範にレビューして、企業で実際に使われている業績評価システムには欠陥があり、その欠陥の大部分は心理学的な測定方法の稚拙さにあるという主張が全般に見られることを指摘している。

このような業績の評価方法の稚拙さを改善し、「客観的」な評価に近づけるためにはどのような方法を探るべきなのだろうか。人的資源管理論の教科書において、業績評価の客観化は大きく分けて二つある (Cardy and Dobbins, 1994)。一つは評価者の主観的な評価を排除する外的基準をもつ評価技法の開発である。もう一つは複数の評価者による客観 (共同主観) 性の確保である。

外的基準をもつ評価技法の開発は、さらに、評価フォーマットの開発と評価者の認知的側面に注目した評価の誤謬の発見に分類することができる。評価フォーマットの開発は人的資源管理論の中で、比較的初期に手がけられた方法である (Blanz and Ghiselli, 1972)。フォーマットの改善ですら、業績評価の質を改善することができると考えられてきた。もう一つの考え方は評価者が部下の業績を判断するときの認知プロセスを理解することによって業績評価の質を改善する方法である (Feldman, 1981; Denis, Cafferty and Meglino, 1984)。つまり、評価の質を改善するためにはまず、評価者がおこす誤謬や不正確な評価をおこす原因を心理学的なアプローチによって理解することが必要である、というのが彼らの主張である。

評価技法の開発が個々の評価者の「客観的」評価を追求をしているとするならば、評価者を多様にすることによって、より正確な評価を目指しているのが、複数評価者による客観性の確保である。つまり従業員に対して多様な利害関係を持つ主体を評価者とすることによって、あらゆる立場の評価者による平均的な評価を得ようとする試みである。例えば既存の理論では評価主体として考えられるものとして、上司と自分自身、同僚、部下、顧客の五つを挙げている。それぞれの評価者には強みと弱みがあるが、ある従業員への評価の源泉が多様であるほど、より「客観的」な評価ができると考えられている。

人的資源管理論や業績評価の理論における「客観的」な評価基準の追求にはいくつかの批判が加えられている。たとえば、いくら「客観的」評価を追求してもその測定尺度は「間接的」であること、また評価の主観性は避けられないという主張である(Beer et al., 1984)。間接的な測定尺度の問題とは、教育と学業成績、特殊な技術的能力を除いては、従業員の管理者としての業績を予測させるものと考えられる特性、すなわちモチベーション(motivation)、協調性(cooperation)、意思決定能力(ability to make decisions)、率先性(initiative)、プレッシャーの下でも機能しうる能力(ability to work under pressure)、開発能力(capacity to develop)、管理能力(capacity to supervise)といったものを直接測定することは困難であるということである。主観的評価の問題とは、評価技法をどれだけ洗練化しても、評価者は従業員を自らのパーソナリティと過去の経験、価値観をまじえて評価してしまうということである。

人的資源管理において、「客観的」評価の技法を開発することが困難であるとすれば、実際の評価プロセスには価値や世界観、政治といったものが混入してくることは避けられない。それ故、社内政治ともいべきものが人事評価プロセスにおいて重要な役割を果たしているという見解が、「客観的」評価に対する批判として多数提出されていても不思議ではない。Forbes and Wertheim (1995)は、将来の管理者としての能力を予測する際に用い

られる基準は、実際の管理者の能力の予測に成功せず、むしろ社内政治が実際の昇進を決める可能性があると指摘している。たとえば、現在の職位のパフォーマンスと出身部門、そして経験した領域の広さという個人の能力としての属性がより高位の管理者としての能力予測に利用されることがある。しかしどの変数も高位の管理者の能力を予測する上で決定的に重要なものではないため、昇進を決定するプロセスで、関係する主体者間の政治的影響力が働いてしまうと彼らは主張している。

Ferris et. al (1995) も人的資源管理の実態を理解するためには、政治的アプローチが必要だと提唱している。合理的モデルを支持する論者は、誰を昇進させるかといった意思決定をその人材のパフォーマンスと潜在性、適合性といった基準によって判断するべきであると主張している。しかし、これらの評価次元は、政治的な影響力を通して操作され、社会的に構成された現実であって真の「客観」ではない。昇進の評価基準は評価される側の政治的行為と、その影響を受けた評価する側の判断によって、変わってしまう。また、そもそも企業内の人々も昇進は最も政治的な意思決定であると信じている。このように、昇進過程において政治のプロセスが作用してしまうと彼らは主張している。

社内政治といった意図的な評価バイアスのようなものを想定しているわけではないが、Rosenbaum 自身も、「客観的」評価基準の適用によって「真に能力のある人材」が選別されていくというよりも、徐々に「能力のある人材」というコンセンサスが社会的に構成されていくことを示唆する議論を展開している。彼は、評価を下す側が従業員の能力の代理変数として何らかの属性に注目したり、一旦勝ち残った者は能力があるはずだというラベリングが行われることなどを指摘し、彼自身のコンセプトであるトーナメント移動が社会的相互作用の結果として自然に創発するものだとは主張している。Rosenbaum によれば、まず、雇用者は、昇進の意思決定の際に、従業員の個人の能力を知ることは難しい。なぜなら、大規模組織においては従業員が多数存在し、それぞれ比較不能な職務に就いているからである。そこで、よ

り上位の職位に就いた場合にその人が発揮するであろう能力のシグナルとして現在到達している職位を、雇用者は代理変数として利用するのである。たとえば、トーナメントの最初の段階で選抜されたこと自体がその人の能力の高さを示すシグナルになる。ところが、いったん過去に昇進したという事実を能力のシグナルととらえると、過去に昇進した人々は皆、能力があるはずであるというラベルが貼られることがある。とくに過去の選抜結果は組織内で、よく知られているはずであるから、能力があるというラベリング効果も働きやすい。そこで、ますます過去の早期選抜者から次の選抜者が選ばれるという増幅のプロセスが介在するのである。

Rosenbaum のラベリング効果とシグナリング理論の説明は、図らずも、業績評価の累積の効果を示している。彼はトーナメント移動の説明のためにシグナリング理論とラベリング効果を持ち出したが、この二つの理論は後の昇進の評価に以前の評価が影響を及ぼすことを示している。つまり、昇進に関する評価は複数の評価機会を経るので、ある時点の評価はその前の機会の評価を反映し、その評価がラベルとして影響を及ぼすことを示しているのである。まして、全ての評価が「客観的」であると考えられるほど、その評価は後の評価に影響を及ぼす。このように、「客観的」評価は各時点の最適化だけをめざしているが、その実、昇進評価への長期的な累積効果をもつという問題もはらんでいるのである。

このように、既存の人的資源管理論は短期における人材配置の最適化と昇進評価の正当化のために、「客観的」業績評価を追求してきたことを述べてきたが、この理論が長期的な人材配置・育成をまったく考えてこなかったわけではない (Schein, 1978)。しかし、彼らは長期的な人材配置においても、短期的な人材配置と同じプロセスを想定している。短期の人材配置のプロセスでは特定の職位に必要な職務を職務分析 (job analysis) によって確定する一方で、組織内の各成員の能力を「客観的」に把握することによって適正な人材配置を行えると考えていた。長期的な人材配置においても、組織の長期的な戦略計画に基づいて、各職位における必要な職務能力を予測し、現在

の組織成員の「客観的」な能力評価から各成員に不足している能力を開発するプログラムを策定することによって適正な人材配置を行うことができると考えていたのである。

しかし、既存の人的資源管理論の考え方には大きな問題点が残されている。彼らは将来のある時点の適正な人材配置を想定しようとしているという点では長期的であるが、将来配置される人材は複数回の昇進の評価を経なければならぬという点を考慮に入れていない。つまり、既存の人的資源管理論は現在の人材配置と将来のある一時点の人材配置の二時点しか考慮に入れておらず、その二時点の間に変化する職務と従業員の能力をダイナミックに理解する視点を備えていないのである。

複数の昇進機会を考慮するダイナミックな視点によって、次の二つの問題が明確になる。一つは、「客観的」な評価を追求することによって、短期的な業績を重視する従業員の職務態度が促進される可能性である。もう一つは各職務段階での業績評価の基準に適合的な行動をとる従業員に蓄積される能力の長期的な不適合の可能性である。この二つは将来管理者や経営者に昇進する従業員の能力形成に大きな影響を与えると考えられるが、後者の側面は次節で議論し、前者の短期的な業績を重視する従業員の職務態度と「客観的」評価の関係について指摘しておく。

「客観的」な基準を追求することは、目に見える、あるいは数値に表すことができるといった可視的な特性が追求することである (Werther and Davis, 1993)。従業員の業績評価を常にどのような立場の人が評価しても同等の評価が得られるためには、数値化されることが必要である。数値化される評価には、評価者の認知的な側面を点数化するものと、従業員の能力を代替的に示す指標の二つがありうる。前者はレイティング・スケールによる数値化であり、後者は営業成績のようなこなした職務の結果の数値である。どちらにしても、限られた期間内に従業員は業績を示すことを求められており、このような評価基準を適用されている従業員は短期的な業績を追求する態度を示すことになると考えられるのではないだろうか。

短期的な業績基準に適合的な行動をとる従業員を将来の管理者として企業が昇進させることは、大きなリスクを背負わなければならないはずである。そのような不確実な状況の下では、昇進の意思決定に政治的な影響力が反映され、長期的に合理的な人材配置の意思決定を行うことができない可能性もある。このように、業績評価の「客観的」評価の追求は人的資源管理論が客観的に考えているほど、長期の人材配置に好影響を与えているとは限らないのである。沼上(1996)がすでに示しているように、必ずしも「客観的」なテストを行うような方法で、管理者の将来の業績を予測することは困難なのである。

既存の人的資源管理論は長期の人材育成に光を当てながら、企業内の組織成員のキャリア形成に関して単純な仮定を想定している。長期でも短期でも「客観的」な評価基準を策定し、ある職位に必要な職務能力を設定することで、適合的な人材配置を行うことができると考えているのである。しかし、将来の管理者や経営者はその地位にいたるまで、一回一回の昇進基準をクリアしなければならない。その基準が目に見えるものを重視すれば、従業員は将来の管理者としての能力や経営者としての能力を身につけるモチベーションを失う可能性があるのである。

4 長期的な昇進の評価基準の合理性

本稿ではこれまで、昇進システムにおいて「客観的」評価基準が適用されるときにどのような影響を与える可能性があるのかを探るために、既存の議論をまとめてきた。Rosenbaumを代表とする昇進メカニズムの議論は企業内昇進パターンの事実発見に重点が置かれてきた。彼らの研究に欠如している大きな問題は、長期間にわたる選抜の連続である昇進システムではどのような評価基準によって選抜を行い、その評価基準が組織にどのような影響を与えているかという点を必ずしも中心的な考察対象としていない、ということである。Rosenbaumの提示したトーナメント移動では、一方では昇進の正当化の基準としての「客観的」な評価が必要なはずであると同時に、他方

では、そのような評価が組織成員の態度に与える累積的な影響があると考えられるはずであるにもかかわらず、その両者のかかえる矛盾に関して、彼自身はほとんど考慮していなかったように思われる。「客観的」な業績評価基準は人的資源管理論において追求されてきた。そこでは、心理学的な手法を用いて管理者がいかに従業員を「客観的」に評価することができるかが議論されてきた。しかし、人的資源管理論でもこのような「客観的」評価の手法を昇進メカニズムに適用したときに、それが長期的な人材評価や適正配置にどのような影響を及ぼすかが考慮されていなかったように思われる。

前節で議論した複数の昇進機会を考慮するダイナミックな視点によって明らかになる二つ目の問題、つまり各職務段階に適合的な行動をとる従業員に蓄積された能力の不適合の問題は、長期的な人材評価や適正配置を考慮に入れたときに、生じる可能性をもっている。階層の下位の職位の能力と上級管理職の職務に必要な管理能力は本来異なるはずであり、下位で高い業績を挙げた人間が管理職として成功するとは限らないはずである。既存の人的資源管理論では、職位によるスキルの階層化を想定し、下位の職務能力の評価が上位の職務能力の予測変数もしくは必要条件であると仮定することで、この累積的効果の問題を研究することを避けてきたように思われる (Roadman, 1964)。

既存の人的資源管理論は、Katz (1955) の主張する職位の階層とそれぞれに対応する必要なスキルを暗黙のうちに想定し、より下位のスキルがより上位のスキルの前提条件となっていると仮定しているのではないだろうか。Katz は管理者に必要な基本的スキルとして技術的スキル (technical skill) と人間関係スキル (human skill), 概念的スキル (conceptual skill) の三つをあげている。技術的スキルとは特定の活動 (営業や生産等) に関する方法や手順、技法に関する理解と熟練を意味する。人間関係スキルとは、グループのメンバーが効果的に働けるようにする管理能力とグループ内の協調的な態度を構築する能力である。概念的スキルとは、組織の多様な部門の依存関係を認識し、企業外の産業と経済、政治的関係、社会的関係へ視野を広げ

るスキルである。

彼は管理階層ごとにみられるスキルの相対的重要性について次のように述べている。最下層の管理者は技術的スキルと人間関係スキルが非常に重要である。上位に昇進するに従って、技術的スキルと人間関係スキルの重要性は低下し、そのかわりに概念的スキルの重要性が高まるというものである。

Katzの枠組みに基づいて考えると、最下層の従業員レベルから下級の管理者に昇進するためには何よりも技術的スキルに関わる業績基準をクリアしなければならないということになる。しかし、下位の管理者からより上位の管理者に昇進するに従って、人間関係スキルにかかわる業績基準の重要性が高まる。さらに上位の管理者、あるいは経営者まで昇進していくには概念的スキルに関わる業績基準をクリアしなければならないのである。Katzは三つのスキルはハイアラキーを成しているにとらえており、より下位のスキルがより上位のスキル発達のための前提条件となっていると考えている。技術的スキルは管理者の基礎的なスキルとして底辺をなしており、人間関係スキルはそこに上乘せされるものであり、概念的スキルはさらにその上に位置づけられる。従って、技術的スキルを身につけていない従業員は、管理職として必要である人間関係スキルや概念的スキルを身につけることができないと想定しているのである。

しかし、技術的スキル→人間関係スキル→概念的スキルというスキル発達のハイアラキーは、実は厳密な意味ではハイアラキーではない可能性がある。確かに技術的スキルのまったくない個人が、社内が必要とされる概念的スキルを発達させることが可能か否かというような推論を行っていけば、あたかもこれら3つのスキルがハイアラキーを構成しているかのような議論を展開できないわけではない。しかしながら、より下位のスキルがどの程度獲得されていれば、より上位のスキルが発達するのか、という程度問題に議論の枠組みを変更するならば、「ハイアラキーを成している」という言明の妥当性に疑問が湧いてくる。たとえば、3つのスキルは緩やかなネットワークを形成していて、いずれか1つが完全に欠落している状況であるならば、その個

人の発達可能性は低いけれども、3つのスキルがアンバランスである個人も長期的にはダイナミックな成長を達成できる、という考え方もあり得るであろう。

いま仮に、個人の内部では3つのスキルが緩やかなネットワークを形成しているにもかかわらず、人事部はスキルがハイアラーキーを構成していると信じ込んで人事評価を遂行する、というケースを想定してみよう。このとき、下位レベルでの昇進競争が激しいほど、技術的スキルの要求水準が高まり、その水準を満たせない人材は、たとえ、人間関係スキルや概念的スキルが優れていたとしても昇進することができないということになる。長期の昇進メカニズムの評価基準において、各階層に必要なスキルをKatzのいうように想定し、「客観的」評価基準を形成することによって従業員を評価するとすれば、長期的には必ずしも人間関係スキルの優れた中間管理者や概念的スキルの優れた上級経営者が選抜されていくとは限らないのである。

5 おわりに

本稿は、人的資源管理の議論における「客観的」評価に対する素朴な問題意識を提示した。人的資源管理論は一回一回の評価における「客観的」評価基準の開発を追求してきた。「客観的」評価によって、特定の時点での従業員の報酬と人材配置の最適化を行うことはできるかもしれない。しかし、企業内の昇進という長期的な移動パターンを考慮に入れるならば、「客観的」な評価基準の追求が及ぼす累積的な影響を考察する必要があるのではないだろうか。本稿では、このような問題意識に沿って、既存の人的資源管理論と昇進パターンの議論を整理してきた。

Rosenbaum は、昇進システムにおけるトーナメント移動というパターンの事実発見を行った。彼は組織内移動がトーナメント移動に収斂する理由を仮説的に示しているが、トーナメント移動と評価基準の累積効果についてはほとんど考察していない。トーナメント移動のような長期的な昇進のパターンにおいては、一回一回の選抜における評価の基準が長期的な企業の人材形

成に影響を及ぼす可能性がある。特に人的資源管理論では昇進の意思決定の正当化の基準として「客観的」評価を追求してきた。しかし、「客観的」評価は短期的で「目に見える」評価を重視しており、長期的な人材育成の視点は欠如しているのである。昇進の評価は、本来、長期的な評価のビジョンへの適合を想定して行われるべきであるにも関わらず、昇進をめぐる政治的プロセスや評価基準の客観化によって歪められていくのである。このようにきわめて観察の難しい昇進という現象を単純化してとらえ、現実の社会に適用しようとする試みは更なる意図せざる結果を導き出すことになるだろう。

昇進システムと評価基準に関する研究で今後求められている課題は以下の通りである。日本企業の昇進システムに関する研究はいくつかなされているが、いずれも昇進に関わる評価基準に関しては言及されていない(花田, 1987; 小池, 1991; 橋木, 1995; 八代, 1995)。調査上の制約が問題になっていると思われるが、昇進の基準としての職務評価は企業の昇進システムを理解する上で重要な問題である。たとえば、企業内の構成員によって認識されている昇進の基準と管理者あるいは経営者のあり方、実際の昇進した人材の特性という3者の間の乖離を調査した研究は皆無に等しい。昇進に関する「客観的」評価の累積によって起こる意図せざる結果の観察はまだ端緒についたばかりであり、これからの発展が望まれると考えられる。

- 1) ABCO社の従業員のキャリア移動の分析から、Rosenbaumはキャリアのトーナメント移動に関して五つの仮説を構築している。
 - (1) キャリア・パターンの存在：被雇用者には限られた数のいくつかのキャリア・パスが存在する。
 - (2) 経路依存性：同じレベルの地位を占めている被雇用者は、その地位に到達するまでに当人のたどった過去の経路によってその後の昇進機会が異なっている。
 - (3) 早期昇進：早期に昇進した被雇用者は遅れて昇進した被雇用者より昇進機会が多い。
 - (4) 早期昇進者の昇進の非保証：早期に昇進した被雇用者は必ずしもその後の昇進を保証されているわけではない。

- (5) 将来の昇進の経路：被雇用者はその後の昇進競争に残るためには昇進し続けなければならない。
- 2) 従業員の動機付けは、Turner の示した競争移動が重視した側面であり、教育・訓練の投資の効率性は庇護移動の重視した側面である。Rosenbaum の解釈には疑問が残るが、競争移動と庇護移動という二つの類型は企業内の労働力配置に関する既存の二つの理論と対応していることを彼は示唆している。競争移動と基本的な説明原理を共有するのが人的資本論 (human capital theory) であり、庇護移動と共有するのが内部労働市場論 (internal labor market theory) である。

参考文献

- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills and Richard E. Walton (1984), *Managing Human Assets*, New York: The Free Press (梅津祐良・水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版, 1990).
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills and Richard E. Walton (1985), *Human Resource Management*, New York: The Free Press.
- Bernardin, H. John and Lawrence A. Klatt (1985), "Managerial Appraisal Systems: Has practice caught up to the state of the art?," *Personnel Administrator*, 30: pp. 79-86.
- Blanz, F. and E. E. Ghiselli (1972), "The mixed Scale: A new Rating System," *Personnel Psychology*, 25: pp. 185-199.
- Cardy, Robert L. and Gregory H. Dobbins (1994), *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Carroll, S. J. and C. E. Schneir (1982), *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- DeNisi, A. S., T. P. Cafferty and B. M. Meglino (1984), "A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 33: pp. 360-396.
- Ferris, Gerald R., Maria Carmen Galang, Martha L. Thornton and Sandy J. Wayne (1995), "A Power and Politics Perspective on Human Resource Management," in Ferris, Gerald R., Sherman D. Rosen and Darold Barnum ed., *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge: Blackwell Publishers, pp. 100-14.

- Feldman, J. M. (1981), "Beyond Attribution Theory : Cognitive Processes in Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, 66 : pp. 127-148.
- Forbes, J. Benjamin and Stanley E. Wertheim (1995), "Promotion, Succession, and Career Systems," in Ferris, Gerald R., Sherman D. Rosen and Darold Barnum ed., *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge: Blackwell Publishers, pp. 494-510.
- 花田光世 (1985), 「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第10巻 October-November, 84-96頁.
- 花田光世 (1986), 「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究(下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第11巻 December-January, 53-62頁.
- 花田光世 (1987), 「人事制度における競争原理の実態:昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』第21巻第2号, 44-53頁.
- Katz, Robert L. (1955), "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, (January-February) : pp. 33-42.
- 小池和男編 (1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- Legge, Karen (1995), *Human Resource Management*, Houndmills: Macmillan.
- Martin, Norman H. and Anselm L. Strauss (1959), "Patterns of Mobility within Industrial Organizations," in Warner, W. Lloyd and Norman H. Martin ed., *Industrial Man*, Harper and Row, pp. 85-101.
- Monday, R. Wayne and Robert M. Noe (1990), *Human Resource Management*, Boston: Allyn and Bacon.
- 沼上幹 (1994), 「反省的対話の経営学」一橋大学産業経営研究所ワーキング・ペーパー No. 149.
- 沼上幹 (1995a), 「間接経営戦略への招待」『ビジネス・インサイト』第3巻第3号, 32-45頁.
- 沼上幹 (1995b), 「経営学におけるマクロ現象法則確立の可能性」『組織科学』第28巻第3号, 85-99頁.
- 沼上幹 (1995c), 「個別事例研究の妥当性について」『ビジネスレビュー』第42巻第3号, 55-70頁.
- 沼上幹 (1996), 「人事評価システムの意図せざる結果」『ビジネスレビュー』第44巻第2号, 28-49頁.
- Roadman, Harry E. (1964), "An Industrial Use of Peer Ratings," *Journal of Applied Psychology*, 48 (No. 4) : pp. 211-14.
- Rosenbaum, James E. (1976), *Making Inequality : The Hidden Curriculum of*

- High School Tracking*, New York : Wiley-Interscience.
- Rosenbaum, James E. (1979a), "Organizational Career Mobility : Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction," *American Journal of Sociology*, 85 (No 1) : pp 21-48.
- Rosenbaum, James E. (1979b), "Tournament Mobility : Career Patterns in a Corporation," *Administrative Science Quarterly*, 24 : pp. 220-241.
- Rosenbaum, James E. (1984), *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, London : Academic press.
- Schein, Edgar H. (1978), *Career Dynamics*, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991).
- Singer, Marc G. (1990), *Human Resource Management*, Boston : PWS-KENT Publishing Company.
- 橋本俊詔編 (1995)『昇進の経済学』東洋経済新報社.
- 竹内洋 (1995),『日本のメリトクラシー』東京大学出版会.
- Turner, Ralph H. (1960), "Sponsored and Contest Mobility and the School System," *American Sociological Review*, 25 : pp. 855-67.
- Van Maanen, John and Edgar H. Schein (1977), "Career Development," in Hackman, J. Richard and J. Lloyd Suttle ed., *Improving Life at Work*, Santa Monica : Goodyear Publishing Company, Inc., pp. 30-95.
- Weick, Karl E. and Lisa R. Berlinger (1989), "Career Improvisation in Self-designing Organizations," in Arthur, Michael B., D. T. Hall and B. S. Lawrence ed., *Handbook of Career Theory*, Cambridge : Cambridge University Press, pp. 313-28.
- Werther, William B. and Keith Davis (1993), *Human Resources and Personnel Management* (fourth ed.), New York : McGraw-Hill.
- 八代充史 (1995),『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構.

[1998年9月16日 受稿]
[1998年10月29日 受理]

(一橋大学大学院博士課程)