The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	人事評価制度とキャリア競争 ： 評価者負担を中心に
Author(s)	中嶋, 哲夫
Citation	大阪大学, 2007, 博士論文
Version Type	
URL	https://hdl.handle.net/11094/47129
rights	
Note	著者からインターネット公開の許諾が得られていないため、論文の要旨のみを公開しています。全文のご利用をご希望の場合は、大阪大学の博士論文についてをご参照ください。

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

【９】

氏　　名	中　嶋　哲　夫（なかしまてつお）
博士の専攻分野の名称	博　士（国際公共政策）
学　位　記　番　号	第　２１３０５　号
学 位 授 与 年 月 日	平成 19 年 3 月 23 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則第４条第１項該当 国際公共政策研究科比較公共政策専攻
学　位　論　文　名	**人事評価制度とキャリア競争－評価者負担を中心に**
論 文 審 査 委 員	（主査） 教　授　松繁　寿和 （副査） 教　授　山内　直人　　助教授　小原　美紀

論　文　内　容　の　要　旨

本研究の目的は企業内の人事制度がどのように運用され、どんな結果を生み出しているのかを実態に即して明らかにすることにある。とりわけ、従来、あまり研究が行われていない人事評価制度の運用とその結果に焦点を当ててみたい。

この目的を果たすため、本研究では多くの企業（大手企業４社、中堅企業１社）から企業内人事マイクロ・データを貸与して頂き、そのデータを統計解析することによって制度の運用結果を観察するという研究方法をとった。従来、研究に用いられることが少なかったデータをもとに、組織内での制度の運用実態を明らかにすることに挑戦していることが本研究の貢献である。

本研究は２部構成になっている。第１部は評価者負担という新たな概念を導入し、それによって企業内の人事評価がどんな影響を受けるのかを明らかにした。第２部は、人事評価制度への納得度の形成要因や査定結果によって決定される競争状態を観察し、人事制度の意味を考察した。

各章の内容を紹介したい。第１章は「成果主義人事導入の意図せざる結果」である。「成果主義」人事を導入した大手企業の２時点の人事マイクロ・データを用いた研究である。この企業では、「成果主義」を導入した前後で賃金が年功化したこと、なかでも管理職層でそれが起きたことが明らかにされた。つまり、賃金格差が管理職層では縮小し、若手社員の間では拡大する傾向にあり、それが全体の年功化を促進したことが明らかとなった。また、その原因が査定格差が管理職層で縮小し、査定による賃金格差が生まれにくくなったために、結果として年齢効果が増加したことにあることが実証された。このような現象が起こる原因として、「部下に査定を説明する評価者の負担」が存在し、制度上格差が広がったことに対して、直属の上司が甘い評価を行った可能性があることも明らかになった。

第２章は「人事評価の調整プロセス」である。第１章とは別の大手企業の１時点の人事マイクロ・データを用いた研究である。第１章では査定の最終結果だけをデータとして用いたが、本章では１次評価から最終の決定評価までの各段階の評価データを用いて、評価の調整過程で格差がどのように変動するのかを観察した。その結果、１次評価から２次評価の間で査定の格差が縮小する傾向が見られること、２次評価と最終評価の間で、一般職については査定の格差が拡大するのに対し、管理職においては格差が縮小することが明らかになった。また、その原因として、直接部下に説明する管理者は厳しい評価をおこないにくいのに対して、そうでない管理者が厳しい評価を行うことが可能で

あるためであることが示唆された。すなわち、部下に査定を説明する必要がない２次評価者間での調整が可能な一般職については２次評価で格差が拡大するが、それが困難な管理職については格差が拡大しないことがあきらかになった。第１章で発見した評価者負担の存在が企業内のヒエラルキーのなかでどのような現象を起こすのかを明らかにした論文である。また、第１章における管理者の評価格差の縮小の原因のひとつも示唆していよう。

第３章は「評価者負担が評価者の行動に与える影響」である。第２章と同じ企業における従業員アンケート調査と人事マクロ・データとマッチングしたデータセットを用い、評価者負担が大きい場合には、査定の通知が行われにくくなることを明らかにした。すなわち、職場目標の説明実施率が９割、期末面接の実施率が５割、査定通知の実施率が３割弱と、評価者負担の増大に応じてその実施率が下がることが明らかになった。また、査定の通知が行われやすいのは、評価結果が良好な部下に説明を行う場合、部下と上司の人間関係が良好な場合であることも明らかになった。多くの企業で面接制度の実施率の向上が労使で共有された目標とされるが、それが簡単には実現されないことを示唆しよう。

第４章と第５章は評価者負担のひとつであるモニタリングの負担に着眼した論文である。第４章は「モニタリングの負担と評価者が準拠する情報」である。ある大手企業の営業所長の査定データと生産性データを結合したデータセットを用いた。営業部門では数値で査定が決められるとよく言われるが、それがどの程度なのかを確認した研究である。その結果、営業所長の業績評価が営業活動のパーフォーマンス以外の情報に大幅に準拠して評価されがちであることが明らかになった。加えて、査定を行う上司と勤務場所が異なり、上司のモニタリングが困難な地方の営業所長の査定は、営業活動のパフォーマンスよりも職務価値にもとづいて決定されがちであることも明らかになった。モニタリングの負担が大きいときには客観的指標に頼った査定が行われやすいこと、しかもその指標には職務価値などについての「社内相場観」が働きやすいことを立証した研究である。

第５章は職種によるモニタリング負担の違いに着目し、自己評価と上司評価の相関が職種ごとにどのように異なるのか、また、それが上司評価の分布にどのような影響を与えるのかを追跡した。ある中堅企業における査定データとアンケートデータをマッチングしたデータを研究に用いた。また、聞き取り調査を併用した研究を行った。得られた結論はモニタリングが容易な場合、上司評価と部下の自己評価の相関係数が大きくなり、その場合査定が正規分布に近づくのに対し、モニタリングが困難な職種では、上司評価と部下評価の相関係数が小さくなり、その場合には、査定が寛大化したり中心化したりする傾向があることであった。また、査定が寛大化した場合には人事部が評価調整の最終段階で介入し、査定結果の分布を強制的に変更することも観察された。

第２部は人事評価制度や従業員間のキャリア競争の実態を捉えるとともに、現時点での人事制度改訂の意味を捉える論文で構成されている。第１部の研究と関連をもちながらも異なる角度からの観察や考察を行ったものである。

第６章では、３章と同一のデータセットを用いて、人事評価制度への従業員の納得度を決める要因を明らかにした。ここでは、従業員が人事評価制度に納得するためには、期末の面接や査定通知が行われることが必要である以上に、通常人事評価手続きとは考えられない、職場目標をきちんと説明して部下の納得を取りつけることや、部下の能力に応じて公正に仕事を配分することが人事評価制度の納得度を高めることが明らかになった。この結果は、評価制度への納得性を高めようとすれば、日常的なマネジメントのあり方そのものを向上させる必要があることを示唆する。加えて、管理者が行うマネジメントの効果が職種によって異なることも明らかにされた。第４章と関係づけて考えれば、異なる職種を同一の評価制度で評価することが困難であることを示しているといえよう。

第７章は、製造業３社の同一時点の人事マイクロ・データを用いた研究である。３社のデータから大卒・新卒者だけを取り上げ、それらの間で行われる長期的な競争を明らかにした。人事評価と昇進制度の長期的な運用結果を示す研究である。３社に共通する競争のあり方は、キャリアの初期にふるい落としとでもいうべき、一部のものを残しながら多くのものが同時に昇格する競争が行われ、キャリアの早期と中期には昇進スピード競争が行われ、キャリアの後期になると競争は落ちつくがそれでも最後まで細かな競争が続くという、厳しい競争の実態であった。本章が見つけた格差のつきかたは先行研究のなかではもっとも早い時期に格差がついていることになる。また、キャリア初期のふるい落とし競争や主任クラスへの昇進スピード競争の存在は、企業が厳密に評価すべき対象者を絞り込み、組織としてのモニタリングコストを下げようとしているとも解釈できる。

第８章は、企業が社員説明用に作成したマニュアルを用いて人事制度の改訂経過を追跡した研究である。使用デー

タは、第１章で取り上げた企業が制度改訂のたびに社員向けに発刊した説明用パンフレットである。研究の結果人事制度改革にはふたつの施策が同時に用いられていることがわかった。それは一方では一貫した変革を訴求する施策であり、他方では従業員の受容に配慮する施策のふたつである。つまり、変化に対する従業員の理解と受容の度合いを高め、その段階に応じて変革すべき方向を徐々に実現していくという動きである。その結果、人事制度改革は１時点の制度改革ではなく長期的な組織的学習となる可能性が高いことが明らかになった。

第９章は、筆者のコンサルタントとしての実感知をまとめた論文である。人事制度改革を、「経営の視点」、「従業員の視点」、「職務の秩序」、「人の秩序」の４つのキーワードで眺め、現下の人事制度改革の意味を考察した。得られた結論は、１）日本企業は職務を重視する人事制度への移行を少しずつ進めている、２）社内労働市場をいくつかの社員区分に分割し、その区分内で新たな競争ルールを作る方向に進んでいる、の２点である。

各章の研究の結果、次のことが明らかになった。１）「評価者負担」の存在によって、面接が回避されたり、査定格差が縮小したり、過剰に客観的指標に依拠した評価が行われたり、といった人事評価において問題といわれるさまざま現象が説明できること、２）人事評価制度の納得性が管理者の日常のマネジメントのあり方に強い影響を受けること、３）日本企業のキャリア競争が、入社早期のふるい落とし競争から始まり、キャリアの終盤まで続くこと、等である。

本研究の残された課題は、次のことにある。１）「評価者負担」の概念を組織の経済学におけるモニタリングコスト、交渉コスト、インフルエンスコストなどの概念と関連づけ理論的位置づけを明確にすること、２）取り上げた企業の代表性を担保する方法を考案すること、３）人事マイクロ・データを用いた研究の再検証を可能とする方法を準備し、多くの研究者がデータにアクセスできる方法を開発すること、以上の３点である。

論文審査の結果の要旨

本研究の目的は企業内の人事制度がどのように運用され、どんな結果を生み出しているのかを実態に即して明らかにすることにある。とりわけ、従来、あまり研究が行われていない人事評価制度の運用とその結果に焦点を当て分析を行った。

この目的を果たすため、本研究では大手企業４社、中堅企業１社から企業内人事マイクロ・データを入手し統計解析することによって制度の運用結果を観察するという研究方法をとった。こうすることで、組織における制度構築の「意図」とそれが生み出した「結果」を分けて議論することが可能となった点に特筆すべき貢献がある。

本研究に２部構成になっている。第１部は、５本の論文から構成されている。これらの論文では、評価者負担という新たな概念を導入し、それによって企業内の人事評価がどんな影響を受けるのかを明らかにした。第２部は、４本の論文からなっている。人事評価制度への納得度の形成要因や査定結果によって決定される競争状態を観察し、人事制度の意味を考察した。特に、人事評価制度や従業員間のキャリア競争の実態と変化を分析することで、現在日本で進んでいる人事制度改定の意味を考察している。

より具体的には、「評価者負担」の存在によって、面接が回避されたり、査定格差が縮小したり、過剰に客観的指標に依拠した評価が行われたり、といった人事評価において問題といわれるさまざまな現象が説明できること、人事評価制度の納得性が管理者の日常のマネジメントのあり方に強い影響を受けること、日本企業のキャリア競争が、入社早期のふるい落とし競争から始まり、キャリアの終盤まで続くこと、等が分析により明らかになった。

本研究では、「評価者負担」の概念を組織の経済学におけるモニタリングコスト、交渉コスト、インフルエンスコストなどの概念と関連づけ理論的位置づけをより明確にすることや、取り上げた企業の代表性を担保する方法を考案

することという、課題を残している。しかし、今後、人事マイクロ・データを用いた研究の再検証が可能となる方法が準備され、多くの研究者がデータにアクセスするようになれば、本研究は新たな分野を開拓したさきがけとしても大きな意味を持つと判断される。

以上のような評価に基づき、審査委員は一致して提出された論文は博士（国際公共政策）の学位を授与するに値すると認定した。