

大原社会問題研究所雑誌 No.449（1996年 4 月号）抜刷

人事査定制度の日米比較

遠 藤 公 嗣

人事査定制度の日米比較

遠藤 公嗣

はじめに

日本の人事査定制度の起源は、現在では留意されることが少ないけれども、米国の人事査定制度である。米国の制度は今世紀初頭から本格的に発達し、今日ではperformance appraisalと呼ばれることが多く、多数の企業で広く用いられる。日本の制度は、少数の企業では早くも1920年代に、多数の大企業では第二次世界大戦後の10年間に、米国のそれを模範にして導入された。しかし、制度は日米それぞれで独自に発展したため、現在では、日米で異なった特徴を持つ。この論文の目的は、日米の現行制度を比較して、その違いを9つ指摘し、日本の人事査定制度の特徴を明らかにすることである。

比較する時点は1980年代とする。その理由の第1は、米国の人事査定制度の特徴は、1970年代後半から大きく変化したと推測されることである。変化を促したのは、雇用差別禁止法制が人事査定制度を規制対象としたことである。したがって、現在の状況に近い姿を知るためには、70年代後半以降でなければならない。理由の第2は、1980年代が、最近で、利用できる既成の調査結果がもっとも豊富な時期だからである。もちろん、必要に応じて、その前後の状況を示す調査結果に言及する。

調査結果を示す表と図は、論文の最後一括して掲出する。表と図の番号の見方を説明しておこう。たとえば、表(図)7-1は、第7の違いを示す表(図)の第1番目を意味する。

筆者は、人事査定制度発展の日米における比較史について、その素描的な研究成果をすでに発表した(遠藤, 1995a)し、より充実した研究成果を近く発表する予定である(遠藤, 1996)。この論文の目的は、比較史研究の前提となるところの、日米における制度の違いを確認することでもある。

〈第1の違い〉 米国では、労働組合員に適用される制度が存在しないことが多いばかりでなく、制度が存在しても実質的に適用されない、すなわち、労働組合員は査定されないことが多い。日本では、労働組合員に制度が適用され、したがって、労働組合員が査定される。(表1-1, 2, 3, 4)

この第1の違いは、すでに知られている。小池(1977, 6-10頁)は、このことを「年功」という言葉の巧みな使い分けで表現した。すなわち、米国の労働組合員の賃金と昇進は、組合による先任

権規制によって、「年の功」のみで決まる（勤続年数のみで決まる）ことが多いが、日本の労働組合員の賃金と昇進昇格は「年と功」で決まる（勤続年数と査定結果で決まる）のである。

このことを調査結果で確認しよう。米国の事情は、表1-1に示される。表1-1の1行目によれば、公式の人事査定制度が適用される従業員の比率について、組合員と非組合員の間で顕著な差がある。とくに、生産労働者または事務員・店員であって組合員であれば、制度が適用される比率は低い。調査者もこれを指摘する（U.S. Department of Labor, 1989, pp.18,19）。

表1-1の2行目によれば、組合員に適用される制度は、非組合員に適用される制度よりも、改訂（制定）されてからの年数が多い。このことが示唆するのは、組合員に適用されるべき制度が、形式上は存在しても、実質的には適用されないことが多いことである。実質的には適用されないゆえに、制度を改訂する必要が乏しく、結果として、改訂の間隔が長くなることが推測できる。筆者の実施したインタビュー事例に、組合員に適用される制度が形式上は存在するが、実質的には適用されず、先任権が昇進を決定することを示唆する事例があった（サンフランシスコ市のAホテル、1994年8月29日、なお、遠藤、1995bも参照されたい）。

日本の事情は表1-2と表1-3に示される。両表によれば、組合員が査定されることは明らかである。というよりむしろ、日本の特徴は、組合員であろうと非組合員であろうと、全従業員が分け隔てなく査定される企業が大多数であることである。さらに注目されるのは、組合員を含む下層の従業員のみが査定される企業が少数ながら存在することである。なお、表1-3の「係長以下の従業員」は組合員を示すことが多いと思われる。一般従業員から係長クラスまでを組合員とするのは日本の顕著な慣行である（久本、1994、10頁）から、労働組合が組織されていれば、「係長以下の従業員」は組合員だからである。下層従業員のみが査定される企業の存在が示唆するのは、上層従業員が下層従業員を「締め付ける」道具として査定制度を使用する企業の存在であり、そのような道具として査定制度を認識する企業の存在ではあるまいか。また、表1-3の原注によれば、「課長以上」のみが査定されるという、いわば米国型の企業はごくわずかである。

さて、第1の違いに伴って、査定する者が組合員であるか否か、すなわち、組合員が組合員を査定することがあるか否かの違いも生じる。米国では、組合員が査定される場合でも、査定する者は組合員でないと考えてよいであろう。しかし日本では、組合員である係長クラスが第一次査定者になることが少なくないため、組合員が組合員を査定することがある。

表1-4は、日本での、査定者と被査定者の役職位の関係を示す。表1-4によれば、一般職従業員に対しては、第一次査定者の約半数が係長クラスである。したがって、労働組合が組織されていれば、組合員である係長クラスが第一次査定者となり、組合員である一般職従業員を査定することになる。なお、一般職従業員に対しては、課長クラスもまた第一次査定者になるが、その事例は遠藤（1993a）である。一般職従業員の第一次査定者が係長クラスと課長クラスに分かれる要因をさぐることは、今後の調査研究課題であろう。

付言しておけば、労働組合員が査定されないことが多いのは米国の特徴であって、ヨーロッパの国では、組合員が査定されることがある。筆者の実施したインタビュー事例では、某社自動車組立工場（ドイツ、1995年3月9日）、某社タービン用ブレード工場（ドイツ、1995年3月16日）、某社自動車エンジン工場（スウェーデン、1995年3月22日）では、かなり古くから（各インフォーマ

ントは制度導入時について正確な知識がない）、組合員は査定されてきた。さらに、上記の某社自動車組立工場（ドイツ）では従業員の労働組合組織率は高く、査定する者も組合員である。また、国全体の労働組合組織率が80%を超えるスウェーデンでは、人事管理部門被用者を組織する専門職組合もある（SACO傘下のSSRでのインタビュー調査、1995年3月24日）ほどだから、査定する者もまた組合員でありえる。労働組合と人事査定制度との関係もまた、今後の調査研究課題であろう。

〈第2の違い〉 米国では、査定の手法としては、評定尺度法のみならず、それに批判的なチェックリスト法やMBOなども多用される。日本では、評定尺度法が支配的である。（表2-1、2）

米国の事情は表2-1に示される。評定尺度法Rating Scaleがもっとも多用されるが、支配的とはいえない。チェックリスト法とMBO（目標管理法、Management by Objective）、それに記述法も、かなり多用される。1930年代から、評定尺度法は主観的評価に陥りやすいなどの欠陥が指摘され、それを克服する新たな手法として、チェックリスト法が開発された。その流れが、現在も大きいことを示している。また、MBOは1960年代に広まった。表2-1によれば、チェックリスト法は下層の従業員ほど適用されることが多く、MBOは上層の従業員であるほど適用されることが多い。査定される従業員の所属する階層によって、適用される手法は少し異なるのである。

日本の事情は表2-2である。表2-2の最初の3つの手法（成績評語法、段階択一法、図式尺度法）は評定尺度法の小分類である。これら手法を用いる会社の合計は、151社である。これら手法は同一カテゴリーの手法であるから、同一企業でこれら手法は重複して使用されないと考えると、回答会社163社の93%が評定尺度法を用いることになる。評定尺度法は支配的である。さらに、総合考課法は、手法としては、評定尺度法に近い。総合考課法を考慮に入れると、評定尺度法はまさに支配的である。他方、チェックリスト法は13社であり、回答会社の8%にすぎない。MBOは手法として揭示されない。

〈第3の違い〉 米国では、査定制度の主要目的は、昇給の決定・昇進の決定・上下のコミュニケーションの促進・教育訓練の決定である。日本では、昇給とか賞与など賃金の決定・昇進昇格の決定であり、上下のコミュニケーションの促進は目的とすら意識されない。（表3-1、2、図3-1）

米国の事情は表3-1に示される。表3-1によれば、査定制度の目的の上位4位までは、昇給の決定・昇進の決定・コミュニケーションの促進・教育訓練の決定である。第5位以下の目的は、目的とされることがやや少なくなる。目的は、制度が適用される従業員の階層によっても、産業によっても、あまり変化しない。

日本の事情は表3-2である。表3-2の規模計でみると、昇給・賞与など賃金の決定を目的とすることがもっとも多く、ついで昇進昇格の決定を目的とする。配置あるいは教育訓練の決定を目的にすることはやや少なくなる。そして、特徴的なことは、上下のコミュニケーションの促進が、目的の1項目として揭示されないことである。このことが示唆するのは、それが目的とすら意識さ

れないことである。このことは、後で検討するところの、被査定者が査定結果を知ることができるかどうかの第7の違いに関係すると思われる。

日本における査定制度の目的は、企業規模によって変化する。表3-2によれば、賃金と昇進昇格の決定は、企業規模で変化しないにもかかわらず、配置あるいは教育訓練の決定は、企業規模が大きくなるほど、それらを目的とする企業が増加する。教育訓練については、百貨店という1業種のみを対象とした別の調査によっても、企業規模が大きいと、それを目的とする企業が増加することが報告されている（産能大学，1991，28-29頁）。

日本における査定制度の目的は、時系列でも変化する。関西経営者協会は1957，74，86年の3回にわたって査定制度の目的を調査しており、その結果を図3-1に整理している。図3-1によると、1957年から86年までの期間で、昇給の決定は主要目的であり続けたが、教育訓練の決定など、その他の目的は、目的となることが増加し続けてきたのである。

〈第4の違い〉 米国では、職務分析が実施され職務記述書がよく整備されている。日本では、職務分析はあまり実施されず、職務記述書も整備されていない。（表4-1，2，3，4）

米国企業では、職務分析 job analysis がよく実施され、それをもとにして、職務記述書 job descriptions, position descriptions がよく整備されている。なお、職務記述書とは、職務を構成する仕事や義務や必要学歴・必要経験を要約した文書である。表4-1は、米国における職務分析の実施状況を示す。総計で61%の企業が公式の職務分析プログラムを持つ。企業規模と職務分析の実施との関係は、表4-1の示唆するところでは、企業規模が大きいと職務分析を実施する企業が多くなると思われる。表4-2は、米国における職務記述書の状況を示す。全体で89%の企業が職務記述書を持つ。表4-2によれば、73%の企業で、職務内容の変更時に職務記述書が見直され、69%の企業で、従業員に職務記述書が与えられる。

公式の職務分析プログラムを持つ企業が61%（表4-1）であるのに、職務記述書を持つ企業は89%（表4-2）であり、差が大きい。推測できるその理由はいくつかある。第1の理由は、職務分析そのものが外部の経営コンサルタントに委嘱されることである。別の調査結果（BNA，1990，p6）によれば、職務評価が外部の経営コンサルタントに委嘱されることは少なくない。そして、職務評価 job evaluation は職務分析・職務記述書をもとにして実施される。したがって、職務分析・職務記述書・職務評価が一括して外部の経営コンサルタントに委嘱されると、その企業は、公式の職務分析プログラムを持たないが、職務記述書は持つことになる。第2の理由は、秘書 secretary とか受付 receptionist などの定型的職務では、職務分析を省略して職務記述書が作成される可能性があることである。こうした定型的職務の職務記述書については、その分厚い事例集がいくつか市販されているが、これら事例集の市販は、職務分析を省略した職務記述書の作成を示唆しているだろう。

日本における職務分析の実施状況は、表4-3である。調査時点が1976年であり、古い調査であることに留意すべきであろう。表4-3の「分析済み」19.7%と「分析中」8.4%の合計は28.1%となる。これが米国の「公式の職務分析プログラムを持つ」（表4-1）の61%にはほぼ対応すると

みなすと、職務分析の実施状況では、日本は米国の半分以下となる。日本でも、企業規模が大きいと職務分析を実施する企業が多くなるが、従業員 1000 人以上でも、「分析済み」と「分析中」の合計は 50 % に届かないであろう。したがって、従業員 1000 人以上の大企業で比較しても、日本の実施状況は米国より低い。

なお日本では、同種の調査が 1969 年と 72 年にも実施されている（労働大臣官房労働統計調査部、1971、1974）。1969 年調査の「分析済み」21.3 % と「分析中」6.2 % の合計は 27.5 % であり、72 年調査の「分析済み」は 19.5 % であった。76 年調査とはほぼ同程度の実施状況であったことになる。76 年調査の後、職務分析の調査はされなくなった。1980 年代後半の実施状況は、これらと同程度かこれらより低下している可能性があるが、上昇している可能性は少ないであろう。

日本企業には、職務記述書のほか、分掌規定とか作業手順書と呼ばれる文書が存在し、これらが米国の職務記述書に近い性格の文書である。しかし、職務記述書をはじめとしたこれら文書の存在状況についての調査を、筆者は発見できなかった。筆者のわずかな経験によれば、これら文書を持つ企業は少なくないが、文書が古いまま改訂されないため実状と異なっていたり、抽象度の高い文言であったりすることが多いように思われる。

職務分析の実施とか職務記述書の有無が人事査定制度にとって重要なのは、それが基準となつて、職務の遂行度が評価されるはずだからである。米国では、職務分析の実施の有無が、人事査定制度が差別的であるか否かの、裁判所による判断の分かれ目になることが多い（遠藤、1995c）。職務分析が十分に実施されていれば、人事査定の基準が客観的であることを意味するからである。この点で興味深い日本の調査結果は、表 4-4 に示されるように、職務分析結果を人事査定に利用する企業がそれほど多くないことであろう。日本では、職務分析と人事査定との関連は強くないといえる。

〈第 5 の違い〉 米国における一般従業員に対する査定の評価要素は、より客観的である。日本における一般従業員に対する査定の評価要素は、より主観的である。（表 5-1、2、3、4）

まず確認しておきたいことは、主観的か客観的かなど評価要素の性格を調査することが容易でないことである。評価要素の文言は企業によって異なるうえに、同じ文言でも、その意味するところがしばしば異なる。したがって、それを評価要素グループに分類することは容易でないし、それらがどの程度まで重視されるかを測定するのも容易でない。以下の議論には、これらの留保を念頭に置く必要がある。

米国における一般従業員に対する評価要素は、表 5-1 に示される。注意すべきことは、調査時点が 1973-74 年と古く、この調査結果は 1980 年代あるいは現在の状況と少し異なるであろうことである。表 5-1 の評価要素を、楠田（1981、79-82 頁）にしたがって、成績、情意、能力の三つの評価要素に分類しよう。すると、成績の要素は「仕事の質」「仕事の量」である。情意の要素は「率先性」「協調性」「信頼性」「勤怠」であろう。「率先性」は積極性に、「信頼性」は責任性に、「勤怠」は規律性に近いと思われるからである。能力の要素は「職務知識」「監督の必要」であろう。

日本における一般従業員に対する評価要素は、表 5-2 の 1 列目に示される。表 5-2 の評価要

素を、やはり三つに分類しよう。すると、成績の要素は「仕事の量」「仕事の質」である。情意の要素は「規律性」「協調性」「積極性」「責任性」である。能力の要素は「業務知識」から「熟練度」までの10要素であろう。表5-1と表5-2は、評価対象とする従業員階層が類似し、分類された評価要素のグループが類似する。したがって、ある程度の日米比較ができよう。

米国(表5-1)と日本(表5-2)を比較すると、つぎの4点が示唆される。

第1に、「仕事の量」と「仕事の質」という短い文言に現れた限りでは、米国と日本の間に大きな差がないことである。もっとも、前述の第4の違いは重要であろう。すなわち米国では、職務分析を実施し職務記述書を整備して、これを基準に職務の達成度を評価するが、日本では、職務分析を十分に実施せず、それを人事査定に十分に利用しない。ともあれ、「仕事の量」と「仕事の質」の内実については、より綿密な研究が必要であろう。

第2に、情意の評価では、日本の一般従業員は、米国の一般従業員より評価される比率が少し大きいことである。とくに、「協調性」および「率先性」(米国)「積極性」(日本)で、日本の比率が約10ポイント大きい。

第3に、職務関連的な程度の強いと考えられる能力の、文言に現れた限りでは、米国と日本の間に大きな差がないかもしれないことである。すなわち、米国の「職務知識」と日本の「業務知識」、および、米国の「監督の必要」と日本の「技能」「理解・判断力」「熟練度」(「技能」と「熟練度」の定義の区別は不明である)、これら能力の内容と評価される比率がほぼ同等と考えてよいならば、こういってよいであろう。もっとも、前述の第4の違いは、ここでも重要である。いずれにせよ、これら能力の内実は文言のみではわからないから、より綿密な研究が必要であろう。

第4に、日本の一般従業員は、米国の一般従業員とは異なった能力も評価され、結果として、米国の一般従業員より、能力の評価される比率が大きいことである。たとえば日本では、「創造・企画力」「折衝力」「指導・管理能力」など、管理職者にふさわしい能力もそれなりに評価される。

これら能力の内容とか、その評価される理由は、別途に考究されるべきであろう。しかし、つぎの2点は指摘できるかもしれない。その1は、日本企業では、管理職者に昇進する従業員も若年時は一般従業員に含まれることが、制度的にも実態としても前提されるから、彼らの「創造・企画力」「折衝力」が評価されるのである。米国企業では、制度の建前としては、管理職者に昇進する従業員が一般従業員の中に必ずしも含まれないから、管理職者にふさわしい能力を一般従業員で評価する制度は必要ないと考えられる。もっとも実態としては、米国企業でも、管理職者に昇進する従業員が一般従業員の中に含まれることは、留意すべきである(遠藤, 1995b)。その2は、日本企業の中では、一般従業員もまた「主任」「チーフ」などの肩書きで細分化されて「上司」と「部下」の区別があり、また、正規従業員の他に多数のパートタイマーとか臨時従業員が労働することがあるから、肩書きありの一般従業員が肩書きなしの一般従業員やパートタイマーなどを「部下」とすることがあり、彼らの「部下」に対する「指導・管理能力」も評価されるのである。米国企業の中では、たとえ一般従業員が肩書きの有無で細分化され、また、臨時従業員が存在したとしても、臨時従業員を「部下」とするのは一般従業員ではないと思われる。

以上の4点から、日本の一般従業員は、米国の一般従業員よりも、情意、あるいは「創造・企画

力」「折衝力」「指導・管理力」など管理職者にふさわしい能力、これらをやや大きく評価されるらしいことが示唆された。これらの評価要素は、その性格上、評価が主観的となる側面を持つことは免れがたい。したがって、日本の一般従業員に対する評価要素では、米国の一般従業員に対する評価要素におけるよりも、それだけ評価が主観的であるといつてよい。

このことに付加して考慮すべきことは、本論文で最初に指摘した第1の違いである。一般従業員は労働組合員である可能性のもっとも大きい従業員であるが、米国では、労働組合員は査定されないことが多い。したがって、米国の一般従業員のある部分は、そもそも査定されない。このことを考慮するならば、評価要素の主観的さの程度において、日米の差はさらに広がろう。

ところで、米国の管理職者向け査定制度解説書では、査定の評価要素は客観的であるべきこととか職務関連的 job-related であることが、しばしば強調される（たとえば、Hubbartt, 1992）。強調される理由は、客観的でない評価要素や職務関連的でない評価要素が多いと、雇用差別禁止法制にもとづいて、査定制度が差別的であると裁判所に判示されやすいからであろう（遠藤, 1995c）。ところが、こうした強調に比べると、表5-1における情意の要素は、評価される比率がやや大きいように思われる。その1つの理由は、表5-1の調査時点が1973-74年と古く、裁判所の判示の傾向にまだ影響されていないためであろう。他方、1980年代後半以降、いわゆる日本の人事管理を米国企業が多少とも採用しつつあるとするならば、主観的な評価要素の増加は避けがたいように思われる。こうした点を考慮した上で米国の事情については、さらに綿密な研究が必要であろう。

米国における管理職者に対する評価要素は、表5-3と表5-4である。管理職者に対する評価要素は、米国（表5-3、4）と日本（表5-2の2列目3列目）を比較することが困難であるから、米国の事情を紹介するだけにとどめる。

表5-3で注意すべきことは、表5-1と同様に、調査時点が1973-74年と古いことである。しかし、調査報告書の説明文（BNA, 1974, p. 5）に、その10年前の1964年に公表された調査結果（BNA, 1964）との、興味深い比較がある。それによると、10年間で、評価要素としての「目標達成度」が著しく増加し、評価要素としての「個人的性格の特徴」「潜在能力」が著しく減少した。「目標達成度」は、MBOという手法で、または職務記述書を基準として、評価される要素と考えてよいであろう。

表5-4は1981年実施の調査であり、exempt被用者を対象とする評価要素を示す。専門職者、外勤セールス者、そして例外的な従業員を除けば、exempt被用者は、上層従業員すなわち管理職者とはほぼ重複するはずである（遠藤, 1993b）。表5-4の「具体的な職務遂行の達成度」が表5-3の「目標達成度」に相当するならば、それは、以前からの傾向に引き続いて、さらに増加したといつてよい。表5-4の「具体的な個人の特性の証拠」が表5-3の「個人的性格の特徴」に相当するならば、それは、以前からの傾向に引き続いて、減少したといつてよい。表5-4の「昇進できる能力の証拠」が表5-3の「潜在能力」に相当するならば、それは、以前からの傾向に反して、増加したといつてよい。

〈第6の違い〉 米国では、査定結果を分布制限することは少ないが、日本では、多い。さらに日本では、第1次査定で分布制限がない絶対評価を行っても、第2次査定以上で相対評価の「調整」を実施す

る。(表6-1, 2, 3, 図6-1)

査定結果の分布制限forced distributionとは、ある被査定者集団ごとに、たとえばSと評価されるべき従業員は全体の5%, Aは15%, Bは60%, Cは15%, Dは5%というように、あらかじめ分布を限定しておくことである。相対評価とは、評価基準が被査定者集団の内部におかれること、すなわち、被査定者集団内における位置とか順位によって評価することである。したがって、分布制限は相対評価の代表例である。相対評価では、被査定者の間に序列が必ずつく。絶対評価とは、評価基準が被査定者集団の外部におかれることである。絶対評価では、被査定者の間に序列がつかないかもしれない。

米国における分布制限の実施状況は、表6-1である。分布制限を非公式にも実施しない企業は、総数の53%にのぼり、非公式に実施するのは37%であり、公式に実施するのは10%の企業にすぎない。

表6-1の調査は1981年実施であるが、その後、分布制限を実施する米国企業はさらに減少したと推測できる。そう推測できる理由は、おそらく1980年代後半になってから、分布制限は差別的であり違法であると裁判所が判断することが多くなったことである。Rapoport and Zevnik (1989)は、雇用上の諸権利について労働者むけに執筆された啓蒙書である。その中では、「分布制限をする査定制度は本質的に不公正であることをマサチューセッツ州最高裁が明確化した(McCone v. New England Telephone, 471 N.E. 2d 47, Mass., 1984)」(p.163)ことが紹介され、それは労働者に有益な情報とされている(p.171)。また、BNA (1994)は、人事管理担当者向けに賃金情報などを定期的に提供するCDである。その中の分布制限の説明はつぎのとおりである。「分布制限には著しい欠点がある。分布制限は評価をゆがめることがあるが、その理由は、従業員の成績が完全な左右対称分布になることはまれだからである。また、分布制限は従業員との関係を害することがあるが、その理由は、個人の成績ではなくて、理想化されたモデルによって評価が決定されると労働者が感じるからである。分布制限は、通常は、法廷で弁護できるものでない。」これを読む人事管理担当者は、分布制限を廃止しようとはしても、新たに導入しようとはしないであろう。

日本における分布制限の実施状況は、表6-2である。「実施していない」と回答する企業は37.0%, 「実施している」「考課の種類により異なる」と回答する企業は合計63.0%である。この数字のみでも理解できることは、分布制限の実施を無条件で肯定する日本企業は、米国企業より多数であることである。

付言しておく、分布制限は左右対称分布に制限される意味とは限らない。労務行政研究所(1987, 下, 22-29頁)の会社一覧によると、分布制限率が明示された会社例のうち、左右対称分布を仮定するのは16例であり、評価上位者を多数にした非対称分布を仮定するのは15例である。

表6-2の調査にはおそらく難点があつて、人事査定の目的、評価要素(成績、情意、能力)、段階などによって分布制限の実施と不実施をきめ細かく区分する日本企業の慣行を、十分に把握していないと考えられる。この点を、相対評価と絶対評価の実施状況として調査した結果が、表6-3である。表6-3によると、すべての人事査定を一貫して絶対評価で実施する企業は12.4%にすぎない。一貫して相対評価のみで実施する企業は25.9%であり、相対評価と絶対評価を組み合わせて

実施する企業は61.7%にのぼる。この調査結果からは、表6-2におけるよりも、分布制限はより広範に実施されることが推測できよう。

相対評価と絶対評価の組み合わせは、表6-3によれば、人事査定の段階によって両者を使い分ける企業が75%にのぼる。この状況を、相対評価ないし絶対評価を一貫して実施する企業の数と合算して図示したのが、図6-1である。これによれば、第1次査定が絶対評価であっても、第2次査定以上で相対評価の「調整」が実施されることが明らかである。この組合せは、最終的には相対評価であるから、相対評価が基本というべきであろう。

「調整」は、一企業内の評価基準の均一化のために実施される。すなわち、一企業内の複数の被査定者集団に与えられた第1次査定の結果は、様々な理由から、甘い基準で評価された集団や辛い基準で評価された集団が生まれる。そこで、第2次査定者とか最終的には人事部が、この評価基準のばらつきを均一化するため、たとえば甘い基準で評価された集団に属する被査定者の評価を、少し低めに修正するとかの操作をする。これが「調整」である。

「調整」は、米国企業にはほとんどみられないところの、日本企業に特徴的な慣行である（友安，1980）。「調整」の存在理由は、日本企業の2つの組織的特徴に関連すると推測できる。第1に、企業内では平等処遇されるべきであるという正規従業員の強い観念の存在であり、それを受け入れた人事管理の存在である。平等処遇は、通常は、ホワイトカラーと生産労働者との間の平等処遇を意味する（遠藤，1995d）が、従業員配置は日本企業では自由になされるから、従業員にとっては、配置された部局間の平等処遇も重要である。したがって、人事管理制度の1つである査定制度において、全社的な正規従業員の平等処遇を達成しようとする、「調整」が不可欠となるのである。米国企業では、全社的な正規従業員の平等処遇という観念は、強くは存在しない。第2に、人事管理の情報と権限の中央集権化であり、すなわち強力な人事部の存在である（青木，1989，第5章）。強力な人事部が存在するからこそ、「調整」が可能なのである。米国企業の人事部には「調整」できるほどの強い権限はないであろう。

ところで、猪木（1993）の第2章「競争と公正」の「よい評価のシステムとは」と題される1節に、つぎの文章がある（77頁）。なお、猪木（1993）の重要なテーマの1つは「公正」を議論することであり、「評価」とは人事査定のことである。

「評価者が部下を過大評価するというバイアスを食い止めるために一般に工夫されているのは、評価をある分布（たとえば正規分布）の中に収めさせ、バイアスを取り除くという方式……である。……各工場の従業員のパフォーマンスはたとえば同じ平均と分散を持つ正規分布に従う、と仮定して評価を進めるのが常である。……ひとつの同じ分布にあてはめるという方式には、もちろんそれなりの欠点がある。それは従業員の側に、『できるだけ生産性の低い同僚の転入を望む』誘因を生み出すからである。」

この文章は、事実認識において誤解があり、価値判断において不適切である。「従業員のパフォーマンスは……正規分布に従う、と仮定して評価を進めるのが常」ではない。米国では、分布制限そのものがあまり実施されないし、日本でも、左右対称分布に制限することはそれほど多数でないからである。また、米国で、「分布制限をする査定制度は本質的に不公正である」との裁判所の見解が存在することとか、「分布制限は、通常は、法廷で弁護できるものでない」と人事管理担当者に助言

されることを看過して、新古典派経済学のいう機会主義を誘引することのみを欠点に指摘しつつ、分布制限は査定の寛大化傾向を阻止する「よい評価のシステム」と価値判断するのは不適切である（遠藤，1995c）。

〈第7の違い〉 米国では、査定結果のすべてが被査定者に知らされるし、査定結果を記した書面に被査定者の署名が求められる。日本では、査定結果は被査定者にほとんど知らされない。（表7-1，2，3，図7-1，2）

米国の状況は、さしあたり表7-1に示される。表7-1の調査は1981-82年に実施された。表7-1の1行目「従業員は最終評価を提示されるし、それに対する反応や不同意を文書に残すことができる」のは、64-76%の企業にあてはまる。同様に、最後から2行目「従業員は最終評価フォームに署名を求められる」のは76-81%の企業に、最終行「従業員は最終評価フォームの写し1部を受け取ることができる」のは71-76%の企業にあてはまる。米国企業では、査定結果の通知度はかなり高い。

この状況は急速な変化の最中にあると思われる。なぜならば、これ以前には、通知度は低かったと推測できるからである。表7-2の調査は1973-74年実施であり、表7-1の調査の約8年前の実施である。表7-2のB行目「従業員は評価の写し1部を与えられる」は、18-43%の企業にあてはまる。表7-2のB行目の文面は表7-1の最終行の文面と少し異なるので正確には比較できないが、約8年前には通知度が低かったことは推測してよいだろう。「従業員は評価の写し1部を与えられる」（18-43%の企業）は、約8年後、「従業員は最終評価フォームの写し1部を受け取ることができる」（71-76%の企業）と、通知度を高めたのである。

また、最近では、通知度がさらに高まっていることを示唆する資料がある。それは表7-3である。表7-3は、SHRM（1993）に掲載された11事例につき筆者が調査した結果である。おそらく11事例の全部に「従業員の署名欄」があり、約半数の事例に「不同意許容の注意書」があると思われる。11事例の代表性は不明であるが、望ましい通知度についてのSHRM（人的資源管理協会）の考え方は、少なくとも明らかである。

このように通知度が高まった理由は、人事査定制度をめぐる雇用差別禁止法制の発展である（遠藤，1995cを参照）。Feild and Holley（1982）によれば、査定制度の差別性が法廷で争われると、査定制度が差別的であると判示されやすい場合の1つは、査定結果に被査定者が目を通していない場合である。したがって、査定制度が裁判事件になっても差別的であると判示されないため、被査定者の署名を「証拠」として得ておくよう、査定書式がデザインされるようになったのである。そして、被査定者の署名を求めることが多数の慣行になると、査定結果に不同意の被査定者の中には、署名が同意を意味することをおそれ、署名を拒否する者がでてくる。そこで、署名拒否者がでないよう、「不同意許容の注意書」が考案されたのである。またRapoport and Zevnik（1989，p. 173）によれば、マサチューセッツ州をはじめとする数州では、企業側の人事記録を閲覧する権利が被査定者にそもそも与えられている。

日本の状況は図7-1と図7-2である。

図7-1の調査では、「知らせている」と回答する企業は38.9%である。この回答のみでも、米国より通知度の低いことが明らかである。さらに、この調査で優れていて興味深いのは、「知らせている」の内容（誰に、いつ、どの程度）について追加回答を得たことである。その回答によれば、被査定者本人への通知でないところの、「労働組合の幹部にだけ知らせる」とか「所属長に知らせる」も、「知らせている」に含まれる。とくに、「所属長に知らせる」が通知に含まれるという考え方は、「調整」のため第1次査定者である「所属長」が最終結果を知らないからにせよ、人事管理の情報と権限の中央集権化が日本企業でいかに進展しているかを、示唆している。また、「知らせている」の内容の1つである「考課表の写しを本人に渡す」は、全体からみると2.1%（ $= 38.9\% \times 5.4\%$ ）の企業にすぎない。前述のように、米国企業の71-76%では「従業員は最終評価フォームの写し1部を受け取ることができる」。したがって、2.1%（日本）と71-76%（米国）の違いである。査定結果を被査定者に通知しないことは、米国との違いがもっとも大きいところの、日本の人事査定制度の顕著な特徴のように思われる。

図7-2の調査では、査定の「結果報告」があると回答した従業員は25.8%である。通知度は低い。この調査で優れていて興味深いのは、通知度について、企業側と、調査に回答した企業の従業員側の双方を調査したことである。調査は1992年に実施されたが、双方を大規模に調査したのはこれが初めてと思われる。その結果、査定結果が通知されない企業の従業員の80%近くは、通知されることを希望することが明らかとなった。

付言しておけば、査定結果の被査定者への通知は、筆者の実施したささやかなインタビュー調査によると、ドイツとスウェーデンでも疑問の余地のない当然のことと理解されていることである。そもそも、結果を被査定者に通知しないで査定制度が成立し機能するとは、筆者の会った誰一人として考えていない。では、他のヨーロッパ先進工業国ではどうなのか。あるいは、アジア諸国ではどうなのか。これらは今後の調査研究課題であろう。

〈第8の違い〉 米国では、民間企業も政府機関も査定制度を使用する。日本では、民間企業は査定制度を使用するものの、政府機関はあまり使用しない。

この点についての数量調査の結果を、日米ともに筆者は知らない。しかし、示唆する情報は存在する。

米国の事情について。たとえばBNAによる調査の対象は、民間企業と政府機関（連邦政府の1部局も地方政府も）を同様に扱っている。あるいは、Feild and Holley (1982)によれば、査定制度の差別性が法廷で争われると、査定制度が差別的でないといふと判示されやすい場合の1つは、政府機関の査定制度の場合である。これらから示唆されることは、査定制度の使用に民間企業と政府機関の区別がないことである。そもそも歴史をふりかえると、米国の査定制度は政府機関で発展し、それが民間企業に普及したといつてよい側面がある。

日本の事情について。国家公務員の形骸化した勤務評定を民間企業の人事査定にならって改善することを、人事院は企図した（能力評価研究会、1986、なお、早川、1993を参照）。東京都も同様に考えて、民間企業の人事査定制度を調査した（東京都総務局人事部、1984）。大河内（1987、141

頁)によれば、市レベルで勤務評定が定期的実施されているのは34.7%である。これらから示唆されることは、現在の政府機関では、勤務評定制度がない場合が多く、あっても形骸化していることである。しかし、歴史をふりかえるならば、1950年代前半には、国家公務員への勤務評定の導入は大きな課題とされたことがあり、実際にも実施された。しかし、その後、衰退したと推測できる。公務員の勤務評定制度が衰退した理由は、民間企業における人事査定制度の興隆と対比するならば、研究されるべき論点であろう。

ともあれ、政府機関における勤務評定・人事査定の使用の程度については、日米ともに今後の研究が必要であろう。

〈第9の違い〉 米国では、査定制度は雇用差別禁止法制の対象にされており、査定制度が差別的であると裁判所に認定されると、差別意図の有無にかかわらず、差別者は懲罰的な高額の損害賠償を支払わなければならない。したがって、被差別者の救済は充実している。日本では、査定制度が雇用差別の道具に意図的に使用されることがある。しかし、救済制度の建前も運用も不十分なため、被差別者の救済はきわめて不十分である。

米国において、人事査定制度が雇用差別禁止法制の規制対象とされることになったリーディング・ケースは、Rowe v. General Motors, 4 Fair Empl. Prac. Cas.45 (1972), Brito v. Zia Company, 5 Fair Empl. Prac. Cas.1207 (1973), それに Albemarle Paper Company v. Moody, 10 Fair Empl. Prac. Cas.1811 (1975) などである。これら判決は、査定制度そのものが差別的であり、それを用いて雇用差別があったことを判示した。この後、査定制度が差別的であると主張する訴訟が急増した。Schneier (1978), Feild and Holley (1982), それに Barrett and Kernan (1987) は、多数の判例を調査し、査定制度が差別的であると判示されやすい場合を整理した研究である。筆者の知る限りでは、1冊の例外 (Mitchell, 1989) を除いて、1980年代後半以降に米国で出版されたすべての人事管理の教科書は、査定制度に対する法的規制を説明している。その理由は、米国の雇用差別禁止法制の特徴から、査定制度が差別的であると認定されると、差別者である企業は高額の損害賠償を支払わなければならないからである。

日本では、1957年の愛媛県教員の勤務評定をおそらく最初のケースとして、査定制度が差別の道具に意図的に使用されはじめた (日本教職員組合, 1958)。最初のケースの被差別者が「婦人教師」と「組合活動家」であるとする指摘は、示唆的である。1960年代にはいと、査定制度を差別の道具に使用することは、民間企業に広くみられる現象となった。少数となった左派組合員が被差別者であった。差別された左派組合員は、差別は不当労働行為であると主張し、救済を労働委員会に求めた (実例は 遠藤, 1993a)。このため、こうした不当労働行為事件は1960年代末から急増し、一時は、全国の労働委員会に係属する毎年の新規事件の三割以上を占めたと思われる。そして最近では、査定制度によって差別された女性従業員が、裁判所に提訴しはじめた。それまで査定制度による女性差別が存在しなかったのではなく、様々な理由と背景から、差別を裁判事件にする女性がようやく登場してきたのである。労働委員会も裁判所も、差別事件の決着までに長い時間を必要とする。そのため、被差別者に有利な救済命令や判決が出されても、救済の実効は薄い。救済は不十分

である。

これまでみてきたところの、査定制度の日米における違いのいくつかは、実のところは、査定制度を差別の道具にさせない制度や慣行が整っているか（米国）否か（日本）によって、生まれてきたといつてよい。それでは、どのような経緯と理由によって、違いは生まれてきたのか。それは、人事査定制度発展の日米における比較史研究によって明らかにされるべき課題であろう。

（えんどう・こうし 明治大学経営学部助教授）

【引用文献】（英語）

Barrett, Gerald V. and Mary C. Kernan (1987), "Performance Appraisal and Terminations : A Review of Court Decisions since Brito v. Zia with Implications for Personnel Practices," *Personnel Psychology*, 40(3), 489-503.

Bernadin, H. John and Joyce E. Russel (1993), *Human Resource Management : An Experimental Approach*, McGraw-Hill.

BNA (1994), *BNA's Compensation & Benefits Library on CD, Update, June*.

BNA (1990), *Wage and Salary Administration, PPF Survey*, No.147.

Bureau of National Affairs Inc. (BAN) は、全米にわたる 300 以上の組織（民間と公務の両部門を含む）の人事管理担当役員を会員にして、Personnel Policies Forum (PPF) を組織する。会員は 2 年任期である。そして、会員組織を調査対象として、様々な人事管理上の問題の質問紙調査を実施し、結果を公表している。1990 年に結果が公表された賃金管理制度の調査（PPF Survey, No.147）は、1987-88 年に実施された。回答したのは 197 組織であった。回答した組織の業種と規模は分散的である。規模については以下のとおり。

従業員 250 人未満 (24%), 250-499 人 (13%), 500-999 人 (19%), 1000-2499 人 (25%), 2500 人以上 (19%)。

BNA (1983), *Performance Appraisal Programs, PPF Survey*, No.135.

この人事査定制度の調査は、1981-2 年に実施された。回答したのは 265 組織であり、そのうち、公式制度のあるのは 249 組織であった。制度実施組織の業種と規模は分散的である。

BNA (1975), *Employee Performance : Evaluation & Control, PPF Survey*, No.108.

この人事査定制度の調査（PPF Survey, No.108, 一般従業員対象の制度調査）は、1974 年に結果が公表された人事査定制度の調査（PPF Survey, No.104, 管理職者対象の制度調査）とともに、1973-74 年に実施された。回答したのは 139 組織であった。制度実施組織の業種と規模は分散的である。

BNA (1974), *Management Performance Appraisal Programs, PPF Survey*, No.104.

この人事査定制度の調査（PPF Survey, No.104, 管理職者対象の制度調査）は、1973-74 年に実施された。回答したのは 139 組織であった。制度実施組織の業種と規模は分散的である。

Feild, Hubert S. and William H. Holley (1982), "The Relationship of Performance Appraisal System Characteristics to Verdicts in Selected Employment Discrimination Cases," *Academy of Management Journal*, 25(2).

Hubbartt, William S. (1992), *Performance Appraisal Manual for Managers and Supervisors*, Commerce

Clearing House Inc.

Mitchell, Daniel J. B. (1989), *Human Resource Management : An Economic Approach*, PWS-KENT Publishing Company.

Peck, Charles (1984), *Pay and Performance : The Interaction of Compensation & Performance Appraisal*, *The Conference Board Research Bulletin*, No.155

Charles A. Peck は、The Conference Board Inc. による企画で、exempt 被用者(ただし field sales representative と top executive を除く)に適用される人事査定制度を、質問紙郵送で調査した。調査時点はおそらく 1981 年である。回答は 557 社であり、そのうち、公式の人事査定制度を持つのは 459 社(製造業 232 社, 銀行 134 社, 保険業 82 社, その他金融業 11 社)であった。回答率は記述されていない。

Rapoport, John D. and Brian L. P. Zevnik (1989), *The Employee Strikes Back !*, Collier Books.

Schneider, Dena B. (1978), "The Impact of EEO Legislation on Performance Appraisal," *Personnel*, July-August.

SHRM (1993), *Performance Appraisals : A Collection of Samples*.

SHRM (Society for Human Resource Management) は人事管理担当者が会員となり構成する団体で、会員に人事管理諸情報を提供し、会員の相談にのる。1993年に会員から査定制度フォームを集め、事例集の冊子を作成した。

U. S. Department of Labor (1989), *Human Resource Policies and Practices in American Firms*, U. S. Government Printing Office.

米国企業の人事管理の施策と実状を全般的に調査するために、1986年に実施された。実際の担当者は、John T. Delaney, David Lewin, Casey Ichniowski (いずれも Columbia Univ.) である。

COMPSTAT のデータに含まれる全事業所 business unit 7765 に質問紙を発送し、495から回答を得た(回答率 6.5% 遠藤の推測では、質問項目が 97 であって多すぎたため、回答率が低下した)。回答した事業所は全産業にまたがる。回答した事業所はかなり大規模である(回答した事業所の平均被用者数は 7884 であり、回答しなかった事業所の平均被用者数は 2935)。

【引用文献】(日本語)

青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。

遠藤公嗣 (1993 a) 「査定制度による性と信条の差別」『日本労働研究雑誌』398 号。

遠藤公嗣 (1993 b) 「アメリカの大卒ホワイトカラーに残業手当はつかないのかー小池和男著『アメリカのホワイトカラー』のサービス残業論を批判するー」(『賃金と社会保障』1119 号)。

遠藤公嗣 (1995 a) 「人事査定制度の日本化ーアメリカと日本の二つの軌跡ー」『社会経済史学会第 64 回全国大会報告要旨』。

遠藤公嗣 (1995 b) 「米国における大卒の Non-exempt の被用者」(『賃金と社会保障』1161 号)。

遠藤公嗣 (1995 c) 「査定制度にみる差別の可能性」花見忠編『アメリカ日系企業と雇用平等ー日米合同調査報告ー』日本労働研究機構。

遠藤公嗣 (1995 d) 「労働組合と民主主義」中村政則・天川晃・尹健次・五十嵐武士編『戦後日本 占領と戦後改革 第四巻』岩波書店。

遠藤公嗣（1996）「人事査定制度の日本化」橋本寿朗編著『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会に所収予定。

早川征一郎（1993）「国家公務員の昇進システムとその実態（2）」『大原社会問題研究所雑誌』421号。

久本憲夫（1994）「管理職クラスと労働組合員の範囲」『日本労働研究雑誌』416号。

猪木武徳（1993）『新しい産業社会の条件』岩波書店。

関西経営者協会（1986）『人事考課の実態』調査資料482号。

関西経営者協会会員会社1700社を対象として、人事査定制度の実状を調査するために、1986年に実施された。回答は225社（制度実施会社192社、未実施会社33社）であった。制度実施会社の業種と規模は分散的である。

小池和男（1977）『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社。

雇用開発センター（1993）『人事労務の役割と期待』。

雇用開発センターは1992年に人事管理施策についての調査を企画した。まず、無作為抽出された従業員300人以上の企業に質問紙を送付した。回答は525社で、回答率は26.3%であった。回答企業から56社を抽出し、その従業員1700人を無作為抽出して、質問紙を送付した。回答は1,266人で、回答率は74.5%であった。

楠田丘（1981）『人事考課の手引』日本経済新聞社。

日本教職員組合（1958）『日教組十年史』。

能力評価研究会（1986）『能力評価研究会報告』。

大河内繁男（1987）「公務における組織能力と職員の能力評価」日本行政学会編『年報行政研究22巻 公務員制度の研究』所収。

労働大臣官房統計情報部（1976）『雇用管理調査報告』。

本社で常用労働者を30人以上雇用する民間企業の内から、約7000企業を抽出し、これら企業を1976年1月に調査した結果である。

労働大臣官房統計情報部（1972）『雇用管理調査報告』。

労働大臣官房統計情報部（1969）『雇用管理調査報告』。

労務行政研究所（1987）「人事考課制度－仕組みと運用の実態をみる－（上・下）」『労政時報』。

2853号（10月16日）・2854号（10月23日）。

約2600社（上場会社約1900社と非上場の大会社約700社）を対象として、人事査定制度の実状を調査するために、1987年に実施された。回答は186社であった。回答会社の業種と規模は分散的である。この調査は適切な質問項目が多いが、残念なことに、質問の用語の定義が明確でない。また、質問項目が多すぎたため、回答率が低いのも惜まれる。

産能大学（1991）『21世紀をめざす流通小売業の人事戦略』1991年。

村上良三をリーダーとして、流通小売業界の人事制度の現状を知るため、1990年に実施された調査の報告書。百貨店とチェーンストアを無作為抽出し、百貨店では99社に質問紙を送付し、32社から回答を得た。回答率は32.3%であった。

東京都総務局人事部（1984）『民間企業における人事考課制度に関する調査研究報告書』。

友安一夫（1980）「人事考課制度と日本的雇用慣行」日本労務学会編『日本の労使慣行』中央経済社。

表 1 - 1 査定制度の適用対象 (米国 その 1)

PERFORMANCE APPRAISAL POLICIES AND PRACTICES

Issue	Managers	Professional Technical Employees		Clerical Employees		Manufacturing/ Production Employees	
		Union	Nonunion	Union	Nonunion	Union	Nonunion
Percent Covered by Formal Performance Appraisal Program	87% (477)	71% (51)	90% (461)	47% (76)	87% (471)	40% (151)	81% (317)
Average Age of Program in Years	14 (374)	18 (27)	14 (368)	19 (26)	13 (368)	17 (47)	13 (238)
Average Number of Appraisals Per Year	1.1 (421)	1.2 (34)	1.2 (406)	1.1 (39)	1.2 (402)	1.3 (66)	1.4 (255)

注) 原表の必要部分のみを掲示した。() は標本サイズで、質問紙に回答した事業所 495 のうちの、当該質問項目に回答した事業所の数である。

最左列の issue は、1 行目から順に

公式の人事査定制度が適用される従業員の割合

制度が改訂 (制定) されてからの平均年数

1 年あたりの平均査定回数

原表の他質問項目の回答を、筆者が省略した。

出所) U.S. Department of Labor (1989) の p.56.

表 1 - 2 査定制度の適用対象 (日本 その 1)

対 象	(%)
全員	151 (82.1%)
管理職の一部と一般従業員	18 (9.8%)
組合員のみ	13 (7.1%)
その他	2 (1.1%)
回答会社数	184

注) 筆者が、原表の会社規模による内訳を省略した。

出所) 労務行政研究所 (1987, 上) の 7 頁。

表 1 - 3 査定制度の適用対象 (日本 その 2)

対 象	(%)
全従業員 (役員を除く)	153 (80.5%)
課長以下の従業員	18 (9.5%)
課長代理以下の従業員	4 (2.1%)
係長以下の従業員	10 (5.3%)
その他	5 (2.6%)
回答会社数	190

原注) 「その他」は、“課長以上” “係長クラス以上” “事務・技術職のみ” など。

注) 筆者が、原表の会社規模による内訳を省略した。

出所) 関西経営者協会 (1986) の 9 頁。

表 1-4 査定者と被査定者の役職位（日本）

（会社数）

被考課者 考課段階	一 般 職				係 長				課 長				部 長			
	1次	2次	3次	4次	1次	2次	3次	4次	1次	2次	3次	4次	1次	2次	3次	4次
考課者 回答会社数	153	148	93	31	133	124	53	8	129	114	25	1	112	39	3	
係長クラス	69	7														
課長クラス	81	64	6		123	7										
次長クラス	3	9	3	1	1	17	1		18							
部長クラス		62	57	3	8	88	13	1	97	18						
本部長クラス			13	5	1	3	12	1	2	23	6		23			
担 当 役 員		5	10	16		7	21	4	10	62	12		80	26	1	
社 長		1	4	6		2	6	2	2	11	7	1	9	13	2	

出所）関西経営者協会（1986）の12頁。

表 2-1 査定の手法（米国）

Performance Evaluation Techniques

Methods Used in Performance Evaluation Process for Each Employee Group	Percent of Companies*						
	Nonexempt			Exempt			
	Production (119)	Office Clerical (232)	Professional Technical (222)	Professional Technical (225)	Supervisors (first-level) (238)	Middle Management (228)	Top Management (167)
• Rating scale	67%	67%	65%	55%	56%	50%	46%
• Essay	48	53	55	60	59	63	61
• Checklist	40	34	35	28	28	25	21
• Critical incident	18	18	19	19	19	18	19
• Management by objectives(MBO)	11	22	24	44	44	49	56
• Ranking	10	7	9	8	7	8	7
• Other	3	3	3	4	3	4	4

* Percentages are based on the number of companies with a formal appraisal program for each employee group.

Note : Percentages may add to more than 100 % because of multiple responses.

注）査定の手法は以下のとおりである。

Rating Scale：評定尺度法。評価項目それぞれが数段階で示され、査定者はその1つの段階を選択する。

Essay：記述法。評価を文章で書く。

Checklist：照合表法。多数の評価項目が示され、査定者は評価可能な項目のみにチェックをつける。

Critical Incident：限界事例法。職務遂行の成否に決定的であった出来事を、査定者が記録する。

MBO：目標管理法。被査定者が職務目標を設定し、それを査定者と被査定者が合意する。ある期間の後に、その遂行状況を査定者が査定する。

Ranking：序列法。評価にしたがって、査定者は被査定者に必ず順位をつける。

表中の“Exempt”は米国の公正労働基準法が定義する被用者であって、時間外割増賃金を使用者が支払う義務のない被用者を意味する。“Nonexempt”は、時間外割増賃金を使用者が支払う義務のある被用者である。“Exempt”は上層被用者をはば示すので、被用者を上層と下層に区分する指標に、しばしば用いられる。小池氏は、この定義と慣行を誤解して、米国では大卒ホワイトカラーに残業手当は支払われないから、日本で大卒ホワイトカラーのサービス残業を非難するのは奇妙だと主張した。しかし、この主張は誤りである。

遠藤公嗣（1993b, 1995b）を参照されたい。

出所）BNA（1983）のp.6。

表 2-2 査定の手法（日本）

手 法	規模・産業計	製造業	非製造業	999人以下	1000人以上
成績評語法 (RS)	82	51	31	59	23
段階択一法 (RS)	45	25	20	28	17
図式尺度法 (RS)	24	16	8	17	7
プロブスト法 (CL)	8	5	3	7	1
業務報告法 (CL)	5	4	1	2	3
指導記録法 (CI)	2	1	1		2
人物比較法 (Ra)	9	5	4	4	5
成績順位法 (Ra)	13	6	7	7	6
総合考課法	30	17	13	15	15
勤怠記録法	12	7	5	10	2
混合型	7	2	5	4	3
回答会社数	163	95	68	114	49

注) 原表には手法の図例説明があり、その説明によって、表 2-1 の分類を () 内に記入した。

RS : Rating Scale

CL : Checklist

CI : Critical Incident (原表に説明がないが、日本語名称から推測できる)

Ra : Ranking

総合考課法は、原表の説明では Overall Rating である。表 2-1 ではその他に分類される。手法としては、RS (評定尺度法) に近い。

勤怠記録法は、原表の説明では、欠勤、早退、遅刻、離席の記録のみで査定する方法である。

複数回答である。

筆者が、原表の細かな内訳を整理し、手法の掲出順を変更した。

出所) 関西経営者協会 (1986) の 15 頁。

表 3 - 1 査定制度の目的 (米国)
Purpose of the Appraisal and the Appraisal Form

	Percent of Companies*						
	Nonexempt			Exempt			
	Production (119)	Office Clerical (232)	Professional Technical (222)	Professional Technical (225)	Supervisors (first-level) (238)	Middle Management (228)	Top Management (167)
Performance appraisals are used for-							
• Determining wage/salary adjustments	78%	86%	86%	87%	87%	87%	87%
• Making promotion decisions	75	79	79	79	80	80	80
• Developing communication between supervisors and subordinates	72	73	74	72	72	71	71
• Determining training and development needs	70	71	72	72	72	72	70
• Human resources planning	31	37	38	40	40	42	44
• Developing skills inventories or other employee information systems	21	20	21	20	20	20	21
• Determining order of layoff/workforce reductions	17	16	17	14	13	13	13
• Other	1	2	2	3	3	4	2

* Percentages are based on the number of companies with a formal appraisal program for each employee group.

Note : Percentages may add to more than 100 % because of multiple responses.

注) 目的の文言は、1 行目から順に

賃金/給与調整額の決定

昇進の決定

上司と部下のコミュニケーションの促進

訓練と能力開発の必要の決定

人的資源計画

従業員の技能一覧表など従業員情報システムの充実

レイオフ/減員の順序の決定

その他

原表の他質問項目の回答を、筆者が省略した。

出所) BNA (1983) の p.12.

表 3 - 2 査定制度の目的 (日本)

実施目的	規模計	99人以下	100 -299人	300 -999人	1,000 -2,999人	3000人以上
昇給	183(97%)	22(100%)	53(95%)	55(98%)	21(95%)	32(97%)
賞与配分	175(93%)	21(95%)	52(93%)	53(95%)	21(95%)	28(85%)
昇進昇格	162(86%)	12(55%)	44(79%)	52(93%)	21(95%)	33(100%)
適正配置	86(46%)	7(32%)	18(32%)	22(39%)	14(64%)	25(76%)
教育訓練	97(51%)	8(36%)	23(41%)	28(50%)	12(55%)	26(79%)
表彰	14(7%)	2(9%)	4(7%)	3(5%)	3(14%)	2(6%)
回答会社数	189	22	56	56	22	33

注) 原表の実施目的欄にある「の (参考) 資料とするため」の言葉を省略した。

原表にある製造業・非製造業による内訳を省略した。

原表の目的の掲出順を変更した。

回答会社数に対する各実施目的の割合を算出した。

出所) 関西経営者協会 (1986) の 8 頁。

表 4 - 1 職務分析の実施 (米国)
Formal job Analysis Programs

	Percent of Companies					
	All Companies	By Industry			By Size	
		Mfg.	Non-Mfg.	Non-Bus.	Large	Small
(Number of companies)	(197)	(65)	(84)	(48)	(87)	(110)
Organization has a formal job analysis program	61% (121)	58% (38)	52% (44)	81% (39)	70% (61)	55% (60)
Methods of conducting job analyses:*						
• Employees complete question- naires about their jobs	63	55	68	64	77	48
• Supervisors are interviewed	63	68	59	62	64	62
• Supervisors complete question- naires about subordinates jobs	57	53	59	59	59	55
• Employees are interviewed	42	53	36	38	49	35
• Employees are observed	24	21	18	33	21	27
• Other	12	16	7	13	12	12

* Percentages are based on the number of organizations with a formal job analysis program, as shown by the preceeding row of numbers in parentheses.

注) 原表の 1 列目の意味は、上から順に

公式の職務分析プログラムを持つ組織は、

職務分析を行う方法

- 従業員が自分の職務についての質問紙に記入
- 上司からの聞き取り
- 上司が部下の職務についての質問紙に記入
- 従業員からの聞き取り
- 従業員の観察
- その他

産業分類は、Mfg.=製造業、Non-Mfg.=非製造業、Non-Bus.=非営利団体

企業規模は Large=従業員 1000 人以上、Small=1000人未満

出所) BNA (1990) の p. 4 .

表 4 - 2 職務記述書 (米国)
Job Descriptions

	Percent of Companies					
	All Companies	By Industry			By Size	
		Mfg.	Non-Mfg.	Non-Bus.	Large	Small
(Number of companies)	(197)	(65)	(84)	(48)	(87)	(110)
Organization has written job descriptions	89% (175)	89% (58)	82% (69)	100% (48)	92% (80)	86% (95)
Job descriptions are reviewed:*						
• When job duties change	73	79	74	63	75	71
• When organizational structure or reporting relationships change	46	47	48	44	50	43
• When vacancies are filled	31	29	33	31	25	37
• Annually	31	10	33	52	29	33
• Every two or three years	19	17	20	21	24	16
• Other	7	10	7	2	9	5
Employees are given a copy of the job description for their job*	69	50	71	88	68	69

* Percentages are based on the number of organizations with written job descriptions, as shown by the preceeding row of numbers in parentheses.

注) 原表の 1 列目の意味は、上から順に

職務記述書を持つ組織は、

職務記述書が見直されるのは、

- 職務内容が変わるとき
- 組織の構造あるいは職務について報告すべき上司が変わるとき
- 空席だった職務に従業員がつくとき
- 年に 1 回
- 2 - 3 年に 1 回
- その他

従業員が自分の職務の職務記述書を与えられるのは、

出所) BNA (1990) の p. 5.

表 4 - 3 職務分析の実施（日本）

区 分	全 企 業	分 析 済 み	分 析 中	計 画 中 計 画 中	分 析 計 画 な し	不 明
調 査 産 業 計	100.0	19.7	8.4	32.1	33.2	6.6
5,000 人 以 上	100.0	52.3	5.4	21.2	21.2	—
1,000 ～ 4,999人	100.0	37.3	7.4	29.7	25.1	0.5
300 ～ 999人	100.0	29.8	8.4	35.4	23.4	3.0
100 ～ 299人	100.0	22.0	8.8	40.8	24.5	3.9
30 ～ 99人	100.0	17.4	8.2	29.2	37.2	8.0
D 鉱 業	100.0	17.2	4.1	24.9	48.8	4.9
E 建 設 業	100.0	16.3	6.8	32.6	35.8	8.5
F 製 造 業	100.0	20.9	6.7	31.8	31.6	9.0
G 卸売業・小売業	100.0	21.0	11.4	35.0	29.3	3.3
H 金 融・保険業	100.0	28.2	9.5	33.6	26.5	2.2
I 不 動 産 業	100.0	22.6	8.5	30.3	34.8	3.7
J 運 輸・通信業	100.0	14.8	12.1	29.7	40.2	3.1
K 電気・ガス・ 水道・熱供給業	100.0	32.7	11.2	39.8	15.3	1.0
L サービス業	100.0	18.8	7.5	27.7	42.6	3.5

出所）労働大臣官房統計情報部（1976）の 74 頁。

表 4 - 4 職務分析結果の利用（日本）

利用状況	分析済み企業
利用している	99.1% (100.0%)
配置、昇進昇格管理のため	(50.4%)
職務再編成のため	(43.9%)
職務給職能給設定のため	(31.9%)
人事考課のため	(38.1%)
教育訓練のため	(25.8%)
組織管理のため	(42.6%)
定員管理のため	(31.9%)
その他	(0.0%)
利用していない	0.9%

出所）労働大臣官房統計情報部（1976）の 76 頁。

表 5 - 1 査定の評価要素（米国 一般従業員）

一般従業員		その要素を評価すると 回答した企業の割合 (%)
<u>Office Employees</u>	<u>事務従業員</u>	
Quality of work	仕事の質	93%
Quantity of work	仕事の量	90
Initiative	率先性	87
Cooperation/ability to get along with others	協調性／他者と うまくやっていくこと	87
Dependability	信頼性	86
Job knowledge	職務知識	85
Attendance	勤怠	79
Need for supervision	監督の必要	67
Other factors	その他の要素	33
(No response)	(無回答)	(3)
<u>Production Employees</u>	<u>生産従業員</u>	
Quality of work	仕事の質	91
Quantity of work	仕事の量	91
Dependability	信頼性	86
Attendance	勤怠	86
Job knowledge	職務知識	85
Initiative	率先性	83
Cooperation/ability to get along with others	協調性／他者と うまくやっていくこと	83
Need for supervision	監督の必要	77
Other factors	その他の要素	29
(No response)	(無回答)	(3)

注) 原表にある産業別・企業規模別の内訳は、大きな変化がないので省略した。

原表には評価要素の説明・定義はない。原表の用語に筆者が訳を添えた。

「監督の必要」とは、よく使用される要素の1つで「監督者の補助を求める必要がなく、また悪い結果にしないための監督者の介入を要請しないで、被査定者が職務を遂行できる程度」のことである (Bernadin and Russel, 1993, p. 383)。

BNA (1983) は評価要素を調査していない。

出所) BNA (1975) の p. 4。

表 5-2 査定の評価要素（日本）

	一般職 (%)	係長クラス (%)	部課長クラス (%)
仕事の量	151(90%)	132(84%)	99(66%)
仕事の質	156(93)	141(90)	120(79)
規律性	141(84)	111(71)	59(39)
協調性	157(93)	130(83)	83(55)
積極性	162(96)	145(92)	108(72)
責任性	150(89)	142(90)	117(77)
業務知識	157(93)	146(93)	108(72)
技能	116(69)	86(55)	52(34)
理解・判断力	112(67)	136(87)	131(87)
創造・企画力	88(52)	127(81)	135(89)
折衝力	79(47)	112(71)	128(85)
指導・管理力	43(26)	127(81)	142(94)
表現力	69(41)	57(36)	55(36)
行動力	75(45)	77(49)	85(56)
体力	34(20)	28(18)	53(35)
熟練度	50(30)	36(23)	28(19)
性格・適性	42(25)	44(28)	43(28)
原価意識	1(1)	2(1)	1(1)
報告	2(1)	2(1)	1(1)
その他	9(5)	10(6)	8(5)
回答会社総数	168	157	151

原注) 内容が類似の用語(要素)については、例示用語に適宜あてはめ、回答されている。

「その他」は、研究心、貢献度、安全意識、評価力、対応力、努力度、経営意識、注意忍耐、信頼性、動怠などである。

注) 複数回答である。

回答会社総数に対する各評価要素に回答した会社の%を()内に筆者が記入した。

原表には評価要素の説明・定義はない。

出所) 関西経営者協会(1986)の17頁。

表 5-3 査定の評価要素(米国 管理職者 その1)

評価要素	査定制度を持つ企業中における割合 (%)
Managerial Skills	管理技能 81
Achievement of Goals	目標達成度 77
Personal Traits	個人的性格の特徴 69
Job Behaviors	職務上の行動 66
Potential	潜在能力 52
Other	その他 13

注) 原表にある産業別・企業規模別の内訳は、大きな変化がないので省略した。

評価要素の文言に筆者が訳を添えた。

出所) BNA(1974)のp.5.

表 5 - 4 査定の評価要素 (米国 管理職者 その 2)

Items Evaluated by Performance-Appraisal
Systems, All Industries

Item	Number of Mentions	Average Rank ¹
Achievement of specified performance results	429	1.1
Evidence of specified on-the-job behavior	366	2.5
Evidence of general management or professional skills	377	2.6
Evidence of promotion potential	322	3.9
Evidence of specified personal characteristics	289	4.3
¹ 1=most important		

注) 各評価項目の文言は、1 行目から順につぎのとおりである。459 を母数とする各評価項目の比率を筆者が計算し、() 内に付加する。
 具体的な職務遂行の達成度 (93%)
 具体的な職務中の行動の証拠 (80%)
 一般的管理あるいは専門的技能の証拠 (82%)
 昇進できる能力の証拠 (70%)
 具体的な個人の特性の証拠 (63%)
 出所) Peck (1984) の p.17.

表 6 - 1 分布制限の実施状況 (米国)

Forced Distribution Practices, by Industry Category

Industry Category	Forced Distribution Practice					
	Formally Done		Informally Done		Not Done	
	Number	Percent	Number	Percent	Number	Percent
Manufacturing (N=228)	29	13%	82	36%	117	51%
Banking (N=133)	9	7*	50	38	74	56
Insurance (N=82)	7	9	32	39	43	52
Diversified finance (N=11)	1	9*	2	18	8	72
Total (N=454)	46	10%	166	37%	242	53%

*Percentages do not add to 100 because of rounding.

出所) Peck (1984) の p.20.

表 6 - 2 分布制限の実施状況 (日本)

回答会社数 (%)	
実施している	89(49.2%)
考課の種類により異なる	25(13.8%)
実施していない	67(37.0%)
総数	181

注) 原表の企業規模別数を省略した。
 回答会社総数に対する各項の%を() 内に筆者が記入した。
 出所) 労務行政研究所 (1987, 下) の 3 頁。

表 6 - 3 相対評価と絶対評価の実施状況（日本）

総 数		回答会社数 (%)
		183
同じ評価方法で実施する		70(38.3%)
		絶対評価で実施 (32.4% = 総数の12.4%) 相対評価で実施 (67.6% = 総数の25.9%)
目的, 評価要素, 段階等 により異なる		113(61.7%) 112
異なる理由 (複数回答)		目的により異なる 25(22.3%) 評価要素により異なる 10(8.9%) 段階により異なる 84(75.0%) その他 2(1.8%)

注). 用語を筆者が整理し統一した。

原注を表に繰り込んだ。

原表の掲出順を変更し, 企業規模別数を省略した。

出所) 労務行政研究所 (1987, 上) の 18 頁。

表 7 - 1 査定結果の通知度（米国 その 1）

The Appraisal Process

	Percent of Companies*						
	Nonexempt			Exempt			
	Production	Office Clerical	Professional Technical	Professional Technical	Supervisors (first-level)	Middle Management	Top Management
	(119)	(232)	(222)	(225)	(238)	(228)	(167)
Extent of employee participation in own appraisal process							
• Employee is presented with final evaluation and may document reaction or disagreement	75%	76%	75%	69%	69%	67%	64%
• Employee and appraiser discuss performance and develop final evaluation	23	28	31	36	37	38	41
• Employee has no input	8	5	5	4	3	4	4
Completed evaluation forms are reviewed by-							
• Evaluator's immediate superior	87	88	89	88	88	86	84
• Personnel department representative	71	70	69	65	65	62	63
• Appraisal panel/committee	8	5	6	5	6	5	4
• Other	13	13	14	16	16	18	19
• Appraisals are not reviewed	—	2	2	3	2	3	3
An interview/meeting to discuss the employee's performance with the employee is-							
• Required	94	95	95	93	94	92	92
• Optional	5	5	5	7	6	7	7
• Not conducted	—	—	—	—	—	1	1
Employees are required to sign the final evaluation form	78	80	81	79	79	76	80
Employees are permitted a copy of the final evaluation form	71	76	76	76	76	75	76

* Percentages are based on the number of companies with a formal appraisal program for each employee group.

Note : Percentages may add to more than 100% because of multiple responses.

出所) BNA (1983) の p.10.

表 7-2 査定結果の通知度 (米国 その2)

FEEDBACK OF EVALUATION TO EMPLOYEE

	% of Companies with Appraisal Programs					
	Type of Industry			Size		All
	Mfg.	Nonmfg.	Nonbus.	Large	Small	Companies
A. <u>Evaluation is discussed with employee</u>						
Office employees	95	100	96	94	99	97
Production employees	94	100	100	97	97	97
B. <u>Employee is given a copy of the evaluation</u>						
Office	23	18	43	31	23	20
Production	20	—	43	31	19	24
C. <u>Evaluation becomes part of employee's permanent personnel record</u>						
Office	94	88	93	90	93	92
Production	97	70	95	90	95	92
D. <u>Employee has the right to protest or appeal the evaluation</u>						
Office	54	45	75	59	55	56
Production	60	70	81	66	70	68

出所) BNA (1975) の p.6.

表 7-3 査定結果の通知度 (米国 その3)

	従業員の署名欄	従業員のコメント欄	不同意許容の注意書
事例 1	○	○	×
事例 2	○	○	○
事例 3	○	○	×
事例 4	○	○	○
事例 5	○	○	×
事例 6	?	?	?
事例 7	○	○	○
事例 8	○	×	○
事例 9	○	○	○
事例 10	○	○	△
事例 11	?	○	?

注) 「不同意許容の注意書」とは、従業員の署名欄に付加される注意書である。

たとえば、事例2では、「あなたの署名は査定結果にあなたが同意することを必ずしも意味しません。それが単に意味するのは、査定結果につきあなたと話し合いが行われたということです。」であり、事例4では、「従業員の署名はこの評価に彼または彼女が同意することを必ずしも含意しない。しかし、評価内容に目が通され、上司と話し合いが行われたことを、それは確認する。」である。

表中の記号の意味はつぎのとおり。

○ あり

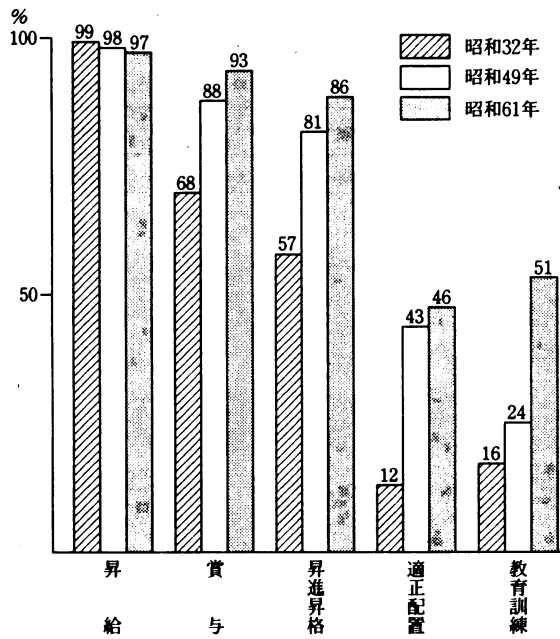
× なし

? 不明 (ページが不自然に終わるため落丁があると推測される)

△ 「同意」「ほぼ同意」「不同意」を従業員がマークする欄あり

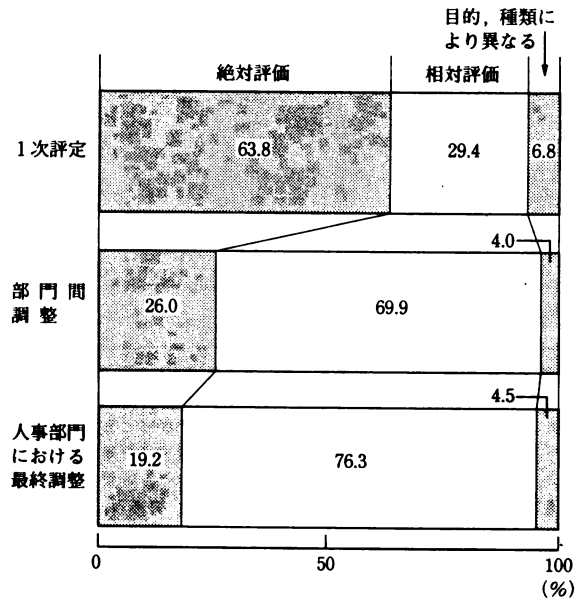
出所) SHRM (1993)

図 3 - 1 査定制度の目的の変化（日本）



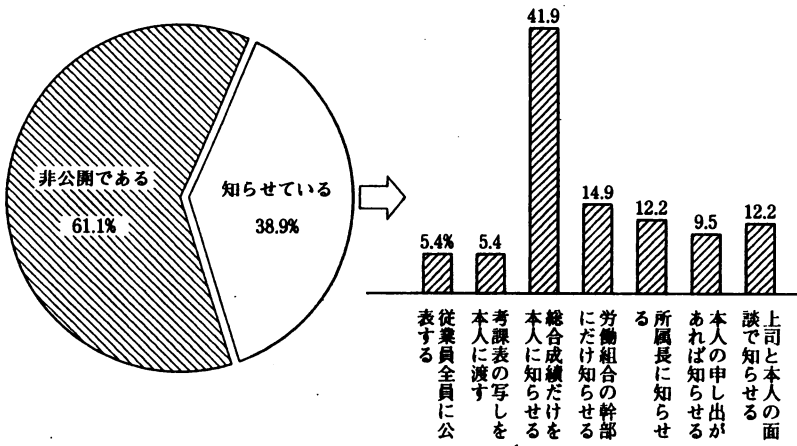
出所) 関西経営者協会 (1986) の 8 頁。

図 6 - 1 段階別にみた相対評価と絶対評価 (日本)



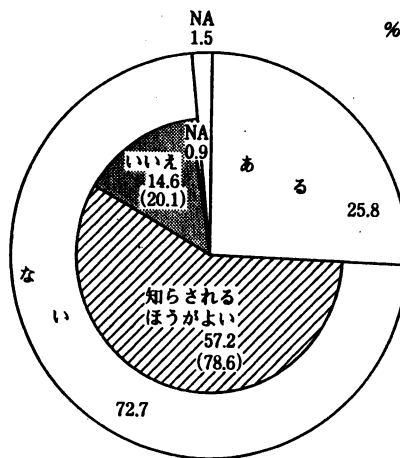
出所) 労務行政研究所 (1987, 上) の 19 頁。

図 7-1 査定結果の通知度（日本 その1）



出所) 関西経営者協会 (1986) の 27 頁。

図 7-2 査定結果の通知度（日本 その2）



注) () 内は「いいえ」72.7% (921人) をベースにしたときの数値

出所) 雇用開発センター (1993) の 30 頁。