

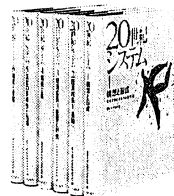
## 3つの世界戦争をこえて 20世紀システム [全6巻]

東京大学社会科学研究所編

- ① 構想と形成 三八〇〇円
- ② 経済成長Ⅰ 基軸 三八〇〇円
- ③ 経済成長Ⅱ 受容と対抗 九月刊
- ④ 開発主義 五月刊
- ⑤ 国家の多様性と市場 七月刊
- ⑥ 機能と変容 一月刊

(価格は本体価格)

東京大学出版会



## 人事考課

### というコトバ

遠藤公嗣

日本の大企業で上司が部下の働きぶりを評価する制度、それが人事考課制度である。この制度が大企業の人事管理で必要な役割を果たしていることは、最近あらためて注目され議論されている。ところで、この考課というコトバであるが、この制度以外では聞き慣れないコトバである。このコトバの起源を考察してみよう。この考察は、実のところ、人事考課制度の起源をどこに求めるべきか、人事考課制度をどう定義すべきか、などの考察につながっている。

#### 用例の初出

人事考課、あるいは考課というコトバを用いることは、一九三七年にはじまると推測される。私は、「人事査定制度の日本化」という論文(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、一九九六、所収)を執筆する際に、戦前の多くの文献を渉猟したが、このコトバが登場する文献でもっとも古いものは、増田幸一「人事考課卜評定尺度」、荒木東一郎「人事考

課表」、淡路圓治郎「事務員ノ考課尺度」と題する三論文であった。三論文とも、一九三七年の雑誌『産業能率』一〇巻一〇号に掲載された。それ以前の重要な文献では、考課というコトバは用いられていなかったと推測される。それ以前には、これらの著者自身が別のコトバを用いていたからである。たとえば、増田幸一は「人物判定」を用い、淡路圓治郎は「人物評定」を用いていた。

これに関連してきわめて印象的で重要なのは、淵時智ふちときちによるコトバの変化である。のちの議論に役に立つので、彼によるコトバの変化を、一九三〇年代から第二次世界大戦後にまで時期を広げてみておこう。淵時智は、一九三一年の論文で、公務部門における制度に「勤務能率評定」というコトバを用いた。公務部門の制度は勤務評定などと呼ばれるが、これと人事考課とは基本的に同じ制度のことである。また、一九三七年の論文(a)で、公務部門における制度に「勤務成績考査」というコトバを用いた。この論文は、前記の増田ら三名の論文と同じく『産業

能率」一〇巻一〇号に掲載された。ところが、その直後、一九三七年の二つの論文(b)(c)「産業能率」一〇巻一号と二二号掲載で、民間企業における制度に考課というコトバを用い、はじめて淵時智は考課というコトバを用いた。前記の増田、荒木、淡路ら三名が考課というコトバを用いてから一カ月後であつて、ほぼ同時といつてよい。しかも彼は、民間企業における制度に考課の語を、公務部門における制度に別の語を、それぞれ区別して用いたことに注意すべきである。淵時智による区別した用法は第二次世界大戦直後まで踏襲され、彼は、一九四六年の小冊子で、公務部門における制度に「能率評定」というコトバを用い、考課というコトバを用いなかった。

増田らと淵の四者は、それ以前は別のコトバを用いていたにもかかわらず、一九三七年一〇月、十一月に四者一斉に考課というコトバを用いはじめたのである。この時点で、考課というコトバが彼らに「入力」されたと推測してよいであろう。増田らと淵の四者は、人事考課制度の戦前史における最重要人物であり、もつとも影響力のあった人々たちである。増田は、アメリカ合衆国の民間企業の制度をはじめて日本に紹介し、また制度を日本ではじめて実施した。また、荒木は日本最初の経営コンサルタントであつて、増田が制度をはじめて実施するきっかけを作つた。そして、淡路は東京帝大教授として人事管理を講義し制度の普及に功績があつた。さらに、淵はアメリカ合衆国の連

邦政府公務員用の考課手法を紹介した人物であり、その手法は日本で現在に至るまでもつともよく用いられることになった。彼らが考課というコトバを用いはじめると、その影響力は大きかつたから、その後、人事考課というコトバは広く用いられるようになり、それは現代まで続いているのである。

ただし、前記四者は考課というコトバを用いた理由を述べていない。しかし、考課というコトバを用いた理由が、それが『漢書』『大學衍義補』などの中国古典やその解説書に出現し、中国歴代王朝の制度で「官吏の成績を調べる」と(諸橋轍次『大漢和辞典』)を意味することに由来すること、あるいは、奈良時代に藤原不比等が編纂を推進した養老令(七二〇ころ)(または、その手本となつた唐代の開元令)のある一篇が「考課令」であることに由来することは、ほぼ間違いないであろう。

なお安藤瑞夫が、一九五三年、大宝令(七〇一)に「職員評価の制度」が規定されていることを紹介したため、現在、これが考課というコトバの起源とされることがある。しかし、これは正確ではない。大宝令の一篇は「考仕令」であつて、「考課令」ではないからである。この異同の興味深い理由や古代日本の官吏の評価制度については、野村忠夫「古代官僚の世界——その構造と勤務評定・昇進」(塙書房、一九六九)が興味深い考察を行っている。

#### 起源と定義

ところで、つぎような理解が、文献に書かれることはまれであるが、少なくとも人々に信じられていると思われる。すなわち、現代日本の人事考課制度の起源は古代日本の大宝令や養老令であるから、それは日本独自の制度である、あるいは、現代日本の人事考課制度の起源は古代中国の制度であるから、それは東アジアの伝統的文化の産物である、という理解である。私は一九九〇年代に入ってから人事考課制度の研究をはじめたといつてよいが、研究をはじめてから、このような理解を数度は耳にすることがあつた。このような理解が根拠とするものがあるとすれば、おそらく、それは前記の考課というコトバの出自であろう。

しかし、過去に「考課」制度が存在したこと、それが現代の制度の起源であることは、別のことである。古代中国に存在した官吏「考課」制度は奈良時代に日本に導入されたが、ほ

どなく形骸化し実施されなくなり、一〇〇〇年以上(一)忘れられていた。形式論を述べると、明治維新で養老令は廃止されたから、「考課」制度も忘れられたままで廃止された。さらに、明治維新から五〇年以上経過して一九二〇年代になり、アメリカ合衆国から考課制度が紹介された。アメリカ合衆国の考課制度は、すぐ後で述べるように、一九二〇年前後に考案されたものである。それが日本企業によって繰り返し模倣される過程で、アメリカ合衆国からの紹介が追加されたし、日本独自の発展もあつた結果、現代日本の制度となつたのである。古代中国や古代日本の官吏「考課」制度と、アメリカ合衆国を起源とする制度とは断絶している。

両者の断絶を象徴するのは、前記四者とも、考課というコトバを一九三七年一〇月まで知らなかったことである。考課というコトバを知らなければ、当然、古代中国や古代日本の官吏「考課」制度の内容についても、一九三七年一〇月まで知らなかったであろう。しかし、一九三七年一〇月までにすでに、彼らは

# 古書買入れ致します。



誠実な評価

価格は適正

人文科学系古書全般

第一、出張  
ご報告、  
相談  
申し上げます。

☎03(3262)7233

巖南堂書店  
古書部  
千代田区神田神保町2-13

アメリカ合衆国の制度は知っていた。そして、一九三七年一〇月にはじめて、考課というコトバの「入力」が彼らに対してあったのではあるまいか。したがって、アメリカ合衆国の制度という中味に、彼らは考課というコトバを古典から引用してあてはめたにすぎないと推測される。しかも重要なことは、一九三七年一〇月の「入力」後も、「考課」制度が官吏の制度であったことまでは、十分に留意しなかったと推測されることである。なぜならば淵時智は、考課というコトバを民間企業の制度に用いて、公務部門の制度に用いなかったからである。

また、前記の理解に関連して、つぎのような理解もある。すなわち、人を評価することは、いわば人類の歴史とともにあるほど古くから存在した行為であるから、人事考課制度の起源を考察することは重要でない、という理解である。たしかに、人間の組織で上位者が下位者を評価することは古くからあった行為であり、古代中国の「考課」もその一つであろう。

しかし、こうした古くからある評価行為一般は、産業心理学の研究成果をふまえたものではない。一九世紀から発達した心理学は、二〇世紀に入る前後から応用分野の一つとして産業心理学を成立させた。その産業心理学の代表的成果の一つが、アメリカ合衆国のスコット (Walter D. Scott) らによる図式評定尺度法の考案であった。この考課手法は、今日からみれば素朴であるけれども、考案には数人の産業心理学者が一九一六年か

ら二四年までの数年間をかける必要があり、いくたびかの試行錯誤の末にできあがったものである。そして、それが日本に紹介されたのである。したがって人事考課制度とは、産業心理学の研究成果を多少ともふまえたところの、整備された人事評価制度のことであると定義される。古くからある評価行為一般のことではない。

現代日本の人事考課制度の起源について、前記と趣旨を別の角度から述べてみよう。現代日本の各企業が、過去に考課制度をはじめ導入したときには、他企業の実施事例や実務コンサルタントのプランを参考にして、自社の制度を創案したはずである。そして、その参考にされた実施事例を他企業がはじめで導入したとき、また参考にされたプランを実務コンサルタントが案出したとき、それら他企業や実務コンサルタントもまた参考にした事例やプランがあったはずである。こうして遡及していった先が、現代日本の人事考課制度の起源といつてよい。

このように考えると、私がこれまでに知る限りでは、遡及先は必ずアメリカ合衆国の制度になる。古代日本や古代中国の制度を参考にして考課制度を導入した企業の事例や、案出されたプランの事例を私は知らない。あるいは、他企業の実施事例や実務コンサルタントのプランをまったく参考にしないで、古くからある評価行為一般の一つとして、自社の考課制度を創案した事例を私は知らない。例外なくすべての現代日本の人事考課制

|              |        |
|--------------|--------|
| 高橋伸夫         |        |
| 日本企業の意思決定原理  | 三八〇〇円  |
| 橋本寿朗編        |        |
| 日本企業システムの戦後史 | 四二〇〇円  |
| 伊藤秀史編        |        |
| 日本の企業システム    | 三八〇〇円  |
| 中村圭介         |        |
| 日本の職場と生産システム | 八五〇〇円  |
| 今井賢一・小宮隆太郎編  |        |
| 日本の企業        | 三八〇〇円  |
| 兵藤 釧         |        |
| 労働の戦後史 上・下   | 各三四〇〇円 |
| 栗田 健         |        |
| 日本の労働社会      | 四〇〇〇円  |
| 三輪芳朗         |        |
| 日本の企業と産業組織   | 四四〇〇円  |
| (価格が本体価格)    |        |
| 東京大学出版会      |        |

度の起源は、アメリカ合衆国の制度であろう。

そもそも人事考課制度の一九四〇年代までの文献をみると、日本の人事考課制度の起源がアメリカ合衆国のそれであることは、多くの人々に自明とされていたように思われる。それが、一九九〇年代には自明でなくなったのである。この現象にはそれなりの理由があると思うが、それは別の機会に議論したい。また、一九九〇年代にはいると、人事考課というコトバよりも人事査定というコトバが、一部の経済学者の間で多く用いられるようになった。この現象にもそれなりの理由があると思うが、それも別の機会に議論したい。

(えんどう・こうし 明治大学経営学部教授・労働関係論)