

人事政策における政治的プロセスの影響

寺 畑 正 英

- 1 「客観的」業績評価に基づいた合理的視座
- 2 昇進の意思決定基準としてのシグナル
- 3 評価プロセスの問題—社内政治による人事評価
- 4 人的資源管理の合理的視座と政治的視座
- 5 政治的視座による人的資源管理

1 「客観的」業績評価に基づいた合理的視座

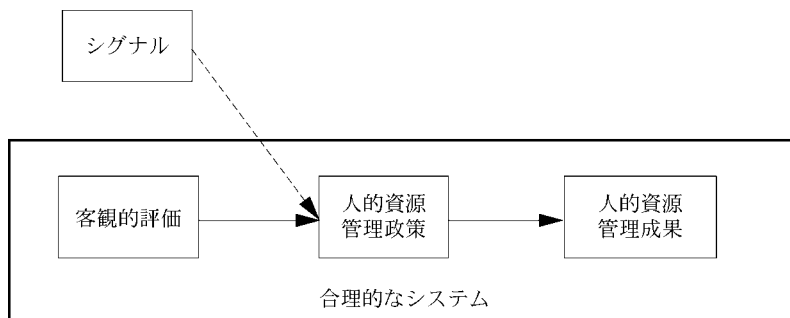
先行研究で概観したように、既存の人的資源管理、あるいは業績評価に関する理論の目的は「客観的」な評価を採求することであった（寺畑、1999；2001）。人的資源管理の理論は、人間の能力あるいは成果を客観的に評価すれば、有効な人的資源管理の諸政策が成立すると考えている。逆に、それらの妥当性がなければ、被雇用者に対するフィードバックは誤ったものになり、そのような条件の下での被雇用者の処遇は彼らの動機付けを損ねる可能性をはらんでいる。また、客観的な評価は妥当な選抜プロセスや最適な被雇用者を昇進させるために必要である。要するに、全ての多様な人的資源管理のために、客観的な評価に向けて業績評価システムをデザインするべきである、と彼らは主張している。このような客観性が業績評価の目的であるというアプローチは人的資源管理と業績評価の研究においては支配的なアプローチであった。

しかし先行研究のレビューで示してきたが、既存の業績評価の手法は必ずしも「客観的」な業績評価を達成し得ない。これまでも多様な業績評価手法が開発され、その有効性が検証されてきた。しかし、同時に、それぞれの評価技法の問題点が指摘され、完全な「客観的」評価に相当する評価技法は開発されるに至っていない。そこで、人事政策を策定するにあたり、不公平感が残らないような次善の評価方法を使用するにとどまっている。

このように合理的な人的資源管理の要となる評価方法に関する合意が得られていない状態では、その人的資源管理の合理性にも疑念を抱かざるを得ない。人的資源管理における合理的なシステムを図1のようなシステムであると解釈すれば、「客観的」評価の追求とは合理的なシステムの中の一つのコンポーネントである。

実際には人的資源管理施策は「客観的」評価による基準だけではなくその他のシグナルによって決定されることがある。昇進に関する意思決定で考えると、古くから扱われているシグナルに学歴

図1 「客観的」評価と人的資源管理政策のプロセス



が挙げられるが、その他にも最初に配属された部門や昇進のスピードによって、昇進が決定されるということがあり得る。理論的に本来評価されるべきであると考えられている被雇用者の能力とは別の間接的シグナルによって意思決定が行われることがあり得ることを指摘したのは政治的アプローチによる人的資源管理の意思決定に関する研究である。人的資源管理政策が、結局、どのような基準によって決定されるかは政治的なプロセスによって決まる可能性もある。

「客観的」評価に対する批判はこのように、人的資源管理政策の決定基準として、「客観的」評価だけでなく、その他のシグナルによって決定される可能性があるという批判と、実際の人的資源管理では合理的なモデルより政治的モデルの方が説明力が高いという批判の二つがある。本稿では「客観的」評価基準以外のシグナルに関しての議論を検討し、その後に政治的モデルによる批判を検討することによって合理的な人的資源管理の可能性を検討する。

2 昇進の意思決定基準としてのシグナル

「客観的」評価への疑問は、実際の人的資源管理政策がどのように決定されているかを指摘することで間接的な批判としてあらわれている。たとえば、Forbes and Wertheim (1995) は既存の研究をレビューし、それらの特徴を以下の二つに要約している。一つはどの部門に所属している人間が最も昇進する機会を与えられているかを調査する研究である (Sheridan et al. 1990 ; Vroom and MacCrimmon, 1968)。もう一つのタイプの研究は昇進の早さがその人の能力を決めるシグナルとなることを実証した研究である (Berlew and Hall, 1966 ; Rosenbaum, 1984)。

所属部門によって昇進機会が異なる、という研究群には二つのタイプがある。Vroom and MacCrimmon の議論と Sheridan et al. の議論は企業内には昇進する確率が高い部門と低い部門が存在するということを示したという意味では類似の研究とも言えるが、その説明の論理が異なる。Vroom and MacCrimmon の場合は、昇進する機会の多い部門に配属されることによって、被雇用者

がより上位に昇進する可能性を知覚することが出来ることと、そのような部門では管理者として昇進していくための能力を開発しているので昇進確率が高い、という被雇用者の能力発達による説明を彼らは試みている。Sheridan et al. (1990) は被雇用者が配属される部門のパワーによって昇進の成果が異なることを指摘している。彼らの場合は、被雇用者の能力の発達による昇進という説明経路よりは、被雇用者がその部門に所属しているというシグナルがその後の昇進に影響を及ぼしている側面を強く主張している。

昇進スピードに関する研究も二つのタイプが存在する。ひとつは若い管理者に仕事の経験を積み、責任を持たせることによって、彼らの能力が高まっているという説明経路を与えている理論である (Berlew and Hall, 1966)。若いうちに管理者としてしての仕事を与えることで、彼らのモチベーションを高めそれが結果的に業績の高い評価につながり、早い昇進の好循環になることが出来るという説明である。もう一つのタイプは新しい職務に成功した業績がその人の能力の高さのシグナルになり、その後の昇進に影響を及ぼしているという議論である (Rosenbaum, 1984)。

このほかにも考えられるシグナルとして、横の移動パターンが存在する。Kanter (1977) はより高いレベルの責任を全うするためには異なった領域の広範な知識が必要であることを述べている。多様な職務経験のあることが、ある個人の昇進可能性のシグナルとして使われているのではないかと主張している。Veiga (1985) も昇進の早い管理者は頻繁に異なった領域を移動する傾向にあり、昇進の遅い管理者は異なった領域へ移動することが少なく、ひとつの部門で昇進する傾向があることを明らかにしている。

要約すれば、初期の昇進スピードと出身部門、経験した職務の幅が、その後の昇進の予測変数になっていると結論づける研究がいくつか存在する。「客観的」業績評価で提供される現在の業績情報と将来の潜在性の間には隔たりが存在し、それ故に、「客観的」な業績評価という情報より、それまでの被雇用者の昇進スピード、あるいは出身部門、経験した職務の幅などが昇進の意思決定のシグナルとなっている可能性がある。

これらのシグナルが実際の企業内での昇進を決定している背景には以下のようなプロセスが存在すると考えられる。現在の職務の評価をいくら「客観的」ととらえたとしても、結局、昇進した後の職務の能力を予測する変数になるとは限らない。ここで述べたシグナルにはそれぞれ正当化する理由をつけることは可能である。例えば、昇進のスピードの早い人間はそれぞれの職務で高い業績を挙げてきたはずであり、どんな職務もこなせる一般的な能力を持った人間である。従って、将来の職務でも高い業績を出すことが可能であろうという推測が可能となるのである。出身部門に関しても、過去、その部門を出て昇進した管理者は能力が高い。その部門にいて、高い能力の管理者に必要な基礎的なスキルを身につける可能性がある。このような類推はいずれもアドホックな

類推であるが、「客観的」業績評価がこれらのシグナルに比べて正当性の高い論拠を示し得ないために、これのシグナルが利用されていると考えられる。

3 評価プロセスの問題――社内政治による人事評価

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おいて評価を歪めるさまざまな要因が影響を及ぼすと考えても不思議ではない。とくに、社内政治ともいう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る (Bernardin et al., 1995 ; Drory and Romm, 1990 ; Ferris et al., 1995 ; Ferris and Judge, 1991 ; Ferris and King, 1996 ; Forbes and Wertheim, 1995 ; Logenecker et al., 1996)。

政治的アプローチの主張は、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、実際の予測には役に立たず、むしろ社内政治が実際の昇進を決める可能性があるということを示唆している。人的資源管理の研究では将来の管理者になる被雇用者を予測するために、様々な努力がなされてきた。例えば、Roadman (1964) は同僚による業績評価が将来の管理者を予測する上で最も妥当性が高いことを実証研究で示している。前節で示したシグナル、すなわち、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属性もより高位の管理者としての能力予測に利用されている。この時に、将来の管理者を予測するための変数は必ずしも直接的な管理能力を示す変数を考慮しているわけではない。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政治的アプローチは主張している。

Ferris and Judge (1991) は人的資源の意思決定を理解する政治的アプローチを提唱している。既存の人的資源管理の理論が前提とした合理的モデルでは誰が昇進すべきか、という意思決定を業績あるいは潜在性、適合性という基準に基づいて行われるべきであるとしている。しかし、これらの評価の次元は政治的影響プロセスを通じて社会的に構成されている、と彼は指摘している。人的資源管理の意思決定は最も政治的な意思決定のひとつであると組織メンバーによって信じられている。昇進の意思決定者も単純なシグナルに依存している。彼らが出自のようなシグナルを重視するならば、庇護移動が起きるだろう。入社直後の業績や昇進のスピードが重要なインディケータと考えるならば、トーナメント移動が起きる。それ以外にも学位と人事部の評価、特別訓練プログラムへの参加、パワーのある部門への配属、最初に配属された部門、職務の経験の多様性などはシグナルとなりうる。これらのシグナルの多くは昇進可能性の正当なインディケータであると思決定者にとらえられている。しかし、同時に、それらのシグナルは、関係する成員によって、意図的に歪めら

れて利用される可能性も存在するのである。類似の出自の被雇用者が過去に意味づけられたシグナルを使って、管理者に自分の能力の高さを印象づけることもできる。管理者の中には政治力学を駆使して、組織の利益より、自己の利益に基づいた意思決定を行うものが出てくるのである。

彼らは、政治的なアプローチが昇進プロセスを理解する上で、重要であることを示唆している。これらの政治力学が介入しうる評価方法は間違った人的資源管理のやり方であり、政治力学が介入する可能性を低くすることが最適な人的資源管理のあり方であると考えている。たとえば、限られたシグナルのみを使って、初期のうちに選抜者を限定することは自己成就の予言の役割が大きく、誤った人材を選抜する可能性が存在するという点を彼らは指摘している。また、競争から脱落した人々の動機付けと生産性が落ちることも問題点として挙げている。このように、彼らは、実践的には、政治的要因は除去すべき問題であり、全ての選抜機会に全ての成員が参加できる競争移動のような選抜プロセスが望ましいと考えている。

Longenecker et al. (1996) は一見客観的、合理的かつ正確な被雇用者の評価は経営者の意図的かつ政治的な目的によって歪められた形で使われているという実態を通して、「客観的」評価を中心とした業績評価アプローチの問題点を指摘している。彼らは経営者が部下を評価するときに典型的に使う認知プロセスの調査を行っている。業績評価が被雇用者個人のキャリアと企業のパフォーマンスに大きな影響を及ぼすので、企業はそのプロセスを理解しようすることに注意を払ってきた。特に、正確な評価を生み出す完全なツールをデザインすることにエネルギーが注がれてきた。しかし、これらの目的はいくつかの業績評価に関するアプローチによって否定されてきている、と彼らは指摘している。管理者の心理的なプロセスに焦点を当てている研究では業績評価の正確性は達成し得ない目標であると結論づけている。Longenecker et al. はこのように正確性の追求を業績評価の研究の中心的なアプローチとすることに疑問を投げかけ、政治的アプローチによる議論を試みている。つまり、組織は政治的なシステムであり、重要な意思決定は自己の利害を保全しようとするグループの影響を受けることなしに行われることはないという前提に基づいている。業績評価も管理者の政治的な志向にもとづいて、評価が歪められるといったプロセスをとまなうはずである、と彼らは考えたのである。

管理者の評価プロセスに政治的な思考が介入する理由は彼は三つあげている。第一に、管理者は自らと部下の間の人間関係を考慮に入れなければならないからである。二番目に公式の評価プロセスは半永久的な文書となるからである。そして最後に、その評価が被評価者の報償とキャリア、昇進に関連づけられていることである。業績評価が報償と直接的に結びつけられることによって、評価が操作される可能性が高まる。被雇用者の金銭的な動機付けを最大化するために評価を高め、そして、報償を高めようとするインセンティブが管理者に働くということである。つまり、組織は業

績評価を報酬増加をコントロールする道具として使おうとしているということである。

管理者が被雇用者の評価を上昇させてしまう現象は、業績評価の正確性を目的とした研究では心理学的な要因による説明が行われている。しかし、Longenecker et al. によれば、むしろ管理者は現在の評価によって部下の将来の業績レベルが維持あるいは上昇するかどうかに関心を持っている。つまり、業績の評価を高めに行うことによって、部下の動機付けを高めると彼らはとらえているのである。高めの評価は主に全体的評価に関して行われる。認知的アプローチで示されているように、全体評価は業績評価フォーマットの一番最後に総合評価としておかれているが、その総合評価は先に決定される傾向が強い。その後に関々の評価が行われる。もちろん、このような逆の手順は業績評価の教科書で推奨されている手順とは異なるし、「客観的」に意思決定を行う方法とも対立する。それでも、管理者が評価を上昇させようとする正当化の理由を彼らは7つ挙げている。

- ①報酬の上限が低いために、本来、部下が受ける資格のあると考えられる報酬を増加させるため評価を高める。
- ②一時的な理由で業績の悪い部下を保護、あるいは励ますために評価を高める。
- ③業績評価が組織外に公表される場合には、組織内部の個人の評価を隠すために、一律に評価を高める。
- ④部下の人事管理ファイルの記録に、劣ったパフォーマンスが残ることを避けるために行う。
- ⑤人間関係がうまくいっていない部下との対立を避けるために評価を高める。
- ⑥業績評価期間の後半において、部下の業績が改善するの期待して評価を高める。
- ⑦部下が業績が低い、あるいは、その部門に適合していないときに昇進させるあるいはその部門から部下を外の部門に出すために昇進させたい時、業績の評価を高めることがある。

一方、業績評価を管理者が意図的に下げる理由は4つ示されている。

- ①被雇用者により高いパフォーマンスを出させるために、ショックを与える目的で評価を下げる。
- ②部下に責任を明示するために行う。
- ③退職することを考えた方が良い部下に、メッセージを送るために行う。
- ④退職のプロセスを早めるために、劣った業績をつくる目的で行う。

このように、管理者は評価の正確性といった目標より、自らが行った評価自体を正当化し、評価そのものを歪めてしまう傾向がある。彼らは部下の業績評価を、自らの下で働く人々を効果的に管理するための裁量的な行為であると考えている。つまり、業績評価が正しく行われることによって、組織全体の有効性が高まると考えておらず、もっとミクロのレベルの人間関係を円滑に行う手段として利用しているのである。

Ferris and King (1996) 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

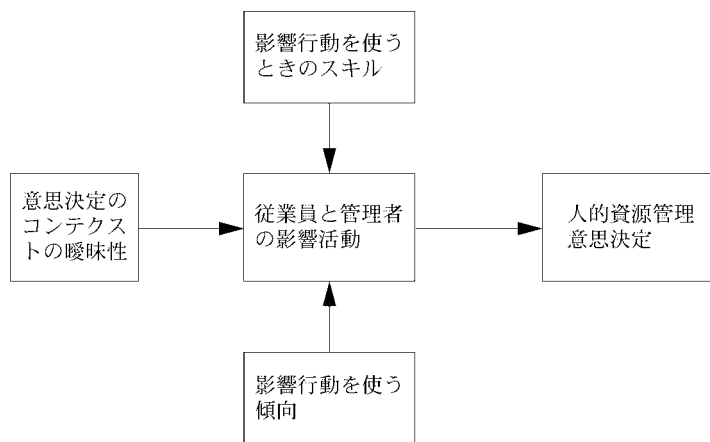
と提唱している。これまでの人的資源管理の議論では、組織とは機械のようなシステムを想定しており、投入物と産出物そして、内部処理のプロセスに分離されている。個々の人間は内部処理のプロセスにおける動く部品であり、機械のスムーズな操業を維持するために必要な部品である。ここでは人間はルーティンな仕事と問題解決のいずれかを行っている。そうしたシステムでは、効率性がただひとつの基準であり、それに基づいて有効なコントロールを行うべきであると考えられている。

Ferris and King はこのような既存の人的資源管理の理論を合理的アプローチと名付け、代替的な視点として、政治学の視点を導入するべきだと考えている。人間は機械の部品のように、組織の一部として効率的で機能的に働き続けるわけではない。むしろ、自己の動機付けに従って働くと考えの方が妥当である。組織というものは複雑であり、異質な人間の集まりであるから、特定のデザインによって管理することは不可能である、と彼らは考えた。多様で、時には対立する価値観や態度をもつ利害関係者で構成される組織という性質を考慮すると、機械のメタファーによる組織観は妥当性を欠いている。むしろ組織内の政治力学の理解を必要とする。政治学モデルは合理的な組織モデルと組織成員の相互作用を説明するひとつの方法として、重要な位置づけにあると彼らは考えている。

このような政治力学が非常に重要な位置を占める状況として、彼らは環境の不確実な状況を示唆している。組織階層の上位になると、曖昧で矛盾した目標を両立する必要性が出てくる。また仕事とその結果の本質が曖昧になり評価の基準が不明確になる。そのような組織内の状況で、被雇用者の業績評価は、計測できる結果には依存せずに、被雇用者の努力と潜在性、態度、価値といった故意に操作可能なものに変化する。被雇用者の選抜プロセスでも曖昧性は生じてくる。例えば、人事部門のインタビュー調査はその職務に関する経験や情報がほとんどないインタビュアーが行う。そのような状況では被評価者は自らの能力の印象を高めるために、この曖昧さを利用しようとする。

このように環境における曖昧性は政治的行動の発生する機会をつくりだすので、この曖昧性が意思決定にどのような影響を及ぼすかを考慮する必要がある。彼らは二つの説明の可能性を指摘している。ひとつの可能性は作業環境の曖昧さにより、意思決定者は組織のコンセンサスを求める傾向にある、ということである。したがって、そのようなコンテキストの意思決定者は共有された意味をつくり出す努力をすることによって他の人に影響を及ぼそうとする傾向がある。二つ目の可能性は、意思決定者は自らの信念や意見が正しいという信頼感を増加させることによって曖昧性を減らそうとするため組織成員の類似性を求める傾向にある、ということである。このように、採用プロセスにおける曖昧性を減らすために、管理者は選抜の基準として個人的な特徴や態度における類似性に依存する傾向がある。

図2 人的資源管理の政治的影響要因



出所：Ferris and King (1996), p. 49

ある職務に最適な候補者を選抜するために、意思決定者は論理的でシステマティックな意思決定プロセスを経る。そのときに、職務内容と職務に必要な能力が明確になっている必要がある。この職務内容と候補者の能力を適合させるのが選抜プロセスである。職務内容や候補者の能力に関する不確実性が高い場合、それらの情報を歪めようと様々な政治的主体が影響を及ぼそうとするのである。選抜プロセスで政治力学が発生するのは関係主体が自己利益を最大化しようとするからである。管理者は被雇用者の選抜プロセスで同質的な構成員を形成するために同じような考え方をする被雇用者を雇用する手段としてそのプロセスを積極的に活用している。また、候補者は自らの能力に関する情報を歪めるために様々な影響力を及ぼそうとするからである。

政治的アプローチが想定している人的資源管理をめぐる影響要因は図2のようにまとめることが出来る。合理的モデルを支持する論者は、人的資源管理政策の意思決定を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。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、そもそも企業内の組織成員も人的資源管理に関する意思決定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、人的資源管理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。

4 人的資源管理の合理的視座と政治的視座

これまで合理的なアプローチに依存してきた人的資源管理の理論に対する批判としてあらわれた政治的アプローチは理論的發展に重要な役割を果たすと思われる。従って、合理的アプローチと政治的アプローチを整理して議論する必要がある。

Cardy and Dobbins (1994) は合理的視座と政治的視座の6つの特徴をまとめている(表1)。業績評価システムの目的と参加者の役割、システムの焦点、被評価者の業績の特質、情報の性質、意思決定プロセスの6つの特徴を述べている。合理的視座の目的は正確性であるというのはこれまでも何度か指摘してきた。理論によって正確な計測値をえるシステムを構築することが評価者に求められている。正確性は業績評価の有効性を評価する主な基準であると合理的視座は想定している。

参加者の役割という項目で示されているのは、評価者と被評価者はともに、受動的な主体であるということ想定しているということである。多くの研究は評価のエラーには関心を持っているが、評価者自身が評価を歪めようとする動機を認識していない。被評価者もまたそのような動機付けをもつ主体として想定されていない。合理的視座では、評価の不正確さの源泉は被評価者の様々な特性によるものであり、被評価者が自らの評価を変えようとする動機をもつ主体であるとは考えられていない、と彼らは指摘している。合理的視座の人的資源管理システムの焦点は業績の計測にある。業績評価システムの存在意義は多様な人的資源管理に必要な被評価者に関する情報の計測である。業績評価のフォーマット開発はその典型例である。FORT も評価者内部に存在する業績評価基準に基づいた不正確な業績評価を防ぐための評価の訓練である¹。評価者の認知プロセスの研究も、また、評価者の認知構造がその判断にどのような影響を及ぼすかを考察したものである。これらの合理的視座に基づく研究はすべて業績の計測に焦点を当てている。合理的視座における被評価者の業績の特質は明確に定義されている。正確性や計測を強調するためには、定義された業績の基準に基づいて行われなければならない。その基準は明確な業績定義に基づく。また、職務分析に基づく業

表1 業績評価システムの合理的視座と政治的視座

	合理的視座	政治的視座
システムの目的	正確さ	効用
参加者の役割	受動的	能動的
システムの焦点	計測	経営
被評価者の業績の特質	定義されている	曖昧
情報の性質	分子状	全体的
意思決定プロセス	帰納的	演繹的

出所：Cardy and Dobbins (1984), p. 173

業績評価基準が設定されるべきであると彼らは主張している。合理的視座において使われる情報のタイプは特定の具体的な個々の次元に分解された情報であり、その意味で分子状の情報である。意思決定のプロセスは帰納的である。被評価者の全体的評価は被評価者の行動特性を集計あるいは平均したものである。評価者は被評価者の特定の行動から評価を帰納した時、業績評価はもっとも正確になると考えられている。

これらの合理的視座に対して、業績評価の政治的視座は現実の評価は社会的に構成されており、業績評価が行われる政治的コンテキストに関連するものであると仮定している。政治的視座では絶対的な真実は存在しない。なぜなら業績の意味や価値は政治的コンテキストに関連するからである。業績評価プロセスは正確な計測を提供するよりむしろ政治的コンテキストに望ましい結果を達成するための経営のツールである。ただし、政治的視座は決して、不合理なわけではない。コンテキストと目的を与えれば、評価者は合理的に行動する。合理性の基づいている基準が合理的モデルよりも政治的モデルの方が相対的で、変化可能で、コンテキスト依存적であるということである。

先ほどの合理的視座で取り上げられた六つの特徴を政治的視座に関して取り上げると以下の通りになる。政治的視座における業績評価の目標は効用である。正確性を最大化しようとするより、コンテキストは所与のままで、個々の行為主体の利益を最大化しようとするために人的資源管理の方法が利用されているととらえている。合理的視座の場合は、活動の目標は評価の正確性の基準によって判断されていた。政治的視座の場合は業績評価の基準は明確ではない。多様な目標が設定されているからである。被評価者の業績の意味付けや価値は政治的に決まる。被評価者の真の能力は政治的な状況によって相対的なものである。政治的視座では評価者と被評価者は能動的な主体としてとらえられている。評価者や被評価者が情報を歪めようとする動機付けが評価の重要な決定要因である。仮に正確な評価がなされていたとしても、被評価者と評価者は評価の情報に影響を及ぼそうとする。次に、評価システムの焦点は政治的視座の場合、業績の計測より、経営に焦点が置かれている。評価者も被評価者も業績の内容とその評価の意味を操作しようと試みている。評価者にとって、業績評価システムは業績に関するフィードバックや組織的な結果を通して被評価者を管理する手段である。4番目の業績の特質は曖昧なものである。業績の価値は評価者の現在の注目点と政治的コンテキストに依存する。政治的視座で業績評価時に焦点化されている情報のタイプは全体的な情報である。特定の具体的な行動に焦点化するより、全体的な情報に焦点化している。政治的視座では被評価者が政治的コンテキストにいかにかフィットしているかが中心的な判断となる。政治的視座では、最初に全体的な評価が決定されれば、意思決定プロセスの残りの部分は演繹的である。合理的なモデルにおける帰納的アプローチと異なり、政治的アプローチでは被評価者の全体的な評価にもとづいて特定の判断を行う。言い換えれば、次元などの特定の業績判断は全体の評価や全体

の望ましい経営行動と一貫している。

このように合理的視座と政治的視座は、基本的な原理において、決定的な相違がある。既存の人的資源管理では、最初に示したように、「客観的」な業績の評価→合理的な人的資源管理政策→長期的に最適な人材配置を目指してきた。しかし、政治的なアプローチはそのようなプロセスに批判を加えてきた。合理的アプローチは人的資源管理はこうあるべきであるという規範の理論であり、一方、政治的アプローチは現象の説明を試みた理論であると考えられる。ただ、政治的なアプローチによる現象の説明においても、個々の行為者における意思決定の正当化には「客観的」業績評価が根拠となっている場合が多い。つまり、「客観的」評価はあくまで、意思決定の正当化の根拠を与える理論であり、実際には被雇用者のその他の能力に関するシグナルによって影響を受けているのである。

5 政治的視座による人的資源管理

これまでの人的資源管理では「客観的」評価によってあらゆる人事政策が合理的に行われるべきであると考えられてきた。「客観的」評価なしには、労働者に対するフィードバックは有効性が低い。労働者の動機付けを最大化することは期待できない。また、「客観的」な評価は妥当な選抜プロセスや最適な労働者を昇進させるために必要である。要するに、全ての人的資源管理のために、業績評価システムは「客観的」な評価に向けて努力するべきであると考えられてきたのである。このような客観性が業績評価の目的であるというアプローチは業績評価の研究においては支配的なアプローチであった。

しかし、合理的視座に基づく現実の業績評価の分析は様々な批判にさらされた。まず指摘されるべきは「客観的」な業績評価の追求に対する批判である。業績評価のプロセスでは評価の間接性と主観性の問題が避けて通れない問題として残ってしまうことから、常に「客観的」評価に疑問が残るのである。また、どのような次元を計測すれば、「客観的」な能力を表すことが出来るのか、という問題も理論家と実践家に共有されていない。その結果、企業内の管理者と被雇用者などの個人の意図が業績評価に反映される可能性が存在するのである。

人事管理政策の典型である昇進の意思決定において、「客観的」業績評価が利用されない場合に、意思決定の基準となるのは能力のシグナルとなる変数である。例えば、出身部門と昇進のスピード、職務の経験といったものが能力のシグナルとなりうる。このようなシグナルが「客観的」業績評価以上に利用されるのは、以下のような解釈があり得るのではないだろうか。現在の業務の業績をいくら「客観的」に評価しても、将来の職務の能力を予測する変数にはなり得ない。しかし、ここで挙げたシグナルは将来性を予測させるシグナルに見える。「客観的」業績評価は現在の職務の能力

を評価する手法であり、将来の職務の能力に対する期待は上記のシグナルの方が正当性が得られやすいと解釈することが可能である。

Rosenbaum も「客観的」評価基準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している。雇用者は昇進の意思決定に際して被雇用者の能力の情報を獲得することは難しい。そこで、被雇用者が現在の職位についたスピードやその地位、そして収入といった代理変数を能力のシグナルとして利用すると指摘している。一旦、そのような昇進のグループに入れば、昇進した人々は皆能力があるはずである、というラベルを貼られる。過去の早期選抜者は企業組織における人事政策の意思決定者となることが多いので、過去の早期選抜者と同じような価値観や属性を持った者が次の選抜者として選ばれる増幅効果が生じる。このようにして、能力に関するコンセンサスは形成されやすくなる。

「客観的」業績評価の開発が実は困難であるなら、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介入してくるのは避けられない。政治的アプローチは将来の管理職の能力を予測するために使われている基準が曖昧であるために、社内政治が実際の昇進を決める可能性があるとは指摘している。

このように、業績評価では、「客観的」業績評価をもとにした合理的アプローチとその他のシグナルによって決定する可能性を内包した政治的アプローチが存在する。政治的アプローチがあらわれてきた背景には合理的アプローチの限界が表面化したことがあると思われる。このように、既存の合理的な視座による人的資源管理、特に、業績評価と昇進をめぐる問題は、大きな問題を内包したまま混乱した議論が行われており、今後の発展が期待される。

注

(1) F O R T は Frame of Reference Training の略である。

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).
- Berlew, David E. and Douglas T. Hall (1966), "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance," *Administrative Science Quarterly*, 11: pp. 207-23.
- Bernardin, H. John, Jeffrey S. Kane, Susan Ross, James D. Spina and Dennis L. Johnson (1995), "A Power and Politics Perspective on Human Resource Management" in Ferris, Gerald R., Sherman D. Rosen and Darold Barnum eds., *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge: Blackwell Publishers, pp. 462-93.
- Cardy, Robert L. and Gregory H. Dobbins (1994), *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.

- Drory, Amos and Tsilia Romm (1990), "The Definition of Organizational Politics: A Review," *Human Relations*, 43 (11) : pp. 1133-1154.
- 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 eds., *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge: Blackwell Publishers, pp. 100-14.
- Ferris, G. R. and T. A. Judge (1991), "Personnel/human resources management," *Journal of Management*, 17: pp. 447-488.
- Ferris, Gerald R. and Thomas R. King (1996), "Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side" in Ferris, Gerald R. and M. Ronald Buckley eds., *Human Resources Management*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., pp. 44-53.
- Forbes, J. Benjamin and Stanley E. Wertheim (1995), "Promotion, Succession, and Career Systems" in Ferris, Gerald R., Sherman D. Rosen and Darold Barnum eds., *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge: Blackwell Publishers, pp. 494-510.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Longenecker, Clinton O., Henry P. Sims, Jr. and Dennis Gioia (1996), "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal" in Ferris, Gerald R. and M. Ronald Buckley eds., *Human Resources Management*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., pp. 249-259.
- Roadman, Harry E. (1964), "An Industrial Use of Peer Ratings," *Journal of Applied Psychology*, 48 (4) : pp. 211-14.
- Rosenbaum, James E. (1984), *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, London: Academic press.
- Sheridan, John E., JR. Slocum, John W., Richard Buda and Richard C. Thompson (1990), "Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments," *Academy of Management Journal*, 33 (3) : pp. 578-602.
- Spence, A. Michael (1974), *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related screening Processes*, Cambridge: Harvard University Press.
- 寺畑正英 (1999)、「人的資源管理論の客観的評価と昇進システム」『一橋論叢』第121巻第5号、76-93頁。
- 寺畑正英 (2001)、「人事考課における客観的評価の陥穽」『東洋大学 経営論集』第54号、95-110頁。
- Veiga, John F. (1983), "Mobility Influences during Managerial Career Stages," *Academy of Management Journal*, 26 (1) : pp. 64-85.
- Vroom, Victor H. and Kenneth R. MacCrimmon (1968), "Toward a Stochastic Model of Managerial Careers," *Administrative Science Quarterly*, 13: pp. 26-46.

(2003年1月15日受理)