

〔論 文〕

能力主義化する人事制度と組織人の心情 (5)

川 喜 多 喬

第9章 個別人事の現状理解と課題意識

1 昇進昇格選別上と本人の位置

(1) 処遇上の役職と組織役割上の役職

①回答者の役職（処遇上の役職）は⁽¹⁾、言うまでもなく、まず年齢層と関係がある。20歳台

ではほぼ全員が一般社員で、30歳台前半から係長、主任、指導職に半数がつくようになり、35歳以上になると課長補佐以上が現れ、40歳台前半が一番ばらつきが大きく、40歳台後半になると半数以上が課長以上になり、50歳以上でほとんどが次長以上になっている。

表147 年齢階層別 役職（処遇上） (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
一般社員	<u>94.8%</u>	52.0%	17.1%	13.1%	12.2%	1.9%
係長、主任、指導職	4.5%	<u>45.0%</u>	<u>48.8%</u>	32.3%	15.3%	3.8%
課長代理、課長補佐		2.5%	18.8%	14.6%	10.2%	1.0%
課長		.5%	13.5%	<u>34.6%</u>	<u>42.9%</u>	6.7%
次長、部長以上			1.8%	5.4%	18.4%	<u>86.5%</u>
無回答		.7%			1.0%	

②実際についている、ライン上の役職では⁽²⁾、部下を持つ管理職及び部下のいないスタッフ的な仕事が多く代表されている。

先に、概しては年長者ほどより上の処遇を受けるがばらつきも多くなることを確認した。こ

こでも、より上の処遇になってもライン管理職ではなく部下のいないスタッフにとどまる人もいる。40歳台でも、ライン管理職は6割弱に止まっているからである（表148）。

表148 年齢階層別 役職（ライン上） (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
一般社員	<u>88.8%</u>	<u>51.0%</u>	33.5%	18.5%	16.3%	3.8%
部下のいないスタッフ	6.7%	<u>35.0%</u>	<u>34.7%</u>	24.6%	21.4%	15.4%
ラインで部下あり	3.0%	13.0%	30.6%	<u>55.4%</u>	<u>59.2%</u>	<u>76.9%</u>
無回答	1.5%	1.0%	1.2%	1.5%	3.1%	3.8%

(2) 部下の有無と人数

①あなたにはいま部下がいますか、との問に対する答は、

- 1 部下がいる 362人 42.0%
- 2 部下がいないが、過去に部下を持ったことがある 64 7.4

3 部下はいない 410 47.6

4 無回答 25 2.9

となる。

もちろん、これも年齢によって違うだろう。表149に見るように、40歳を超えると半数以上の者に部下がおり、45歳以上では3人に1人に

部下がおり、50歳以上では8割近くに部下がいる。

ただ、35歳以上での各年齢層では、過去には部下をもったことがあるが現在は部下を持って

いないとする人がともに、1割程度いる。また40歳台では、部下がいない人も4人に一人はいる。

表149 年齢階層別 部下の有無 (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
部下がいる	6.0%	20.0%	43.5%	61.5%	66.3%	77.9%
過去にある	.7%	6.0%	10.6%	10.0%	9.2%	10.6%
部下はいない	91.8%	72.5%	42.9%	24.6%	23.5%	7.7%
無回答	1.4%	1.5%	2.9%	3.8%	1.0%	3.8%

②現在部下がいる人で、その部下の人数に回答した人のみ、平均してみると合計で13.8人である。が、実際には分散が大きい。すなわち

1-4人	156人	42.5%
5-9人	80	21.8
10-19人	67	18.3
20-29人	22	6.0
30人以上	42	11.4

となっているからである。地位、部署、業態などによって差異はかなりあると推察できる。地

位が一般に上となる年齢層別にみると、たしかに概して部下の数は年長者ほど多い。とはいえ、その数のバラツキも大きくなるので、地位だけでなく部署、業態などによる差も大きいものであると推察できる。

より年長の、部下のある者ほど、その人事課の対象となる部下の数にも差が出るから、仮にその影響があるとすれば(例えば比較対象とする部下の数が変わる)、一括して議論することは難しくなる。

表150 年齢階層別 部下の人数(現在部下のいる人のみ) (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
1-4人	77.8%	70.7%	61.8%	39.8%	36.4%	11.1%
5-9人	22.2%	22.0%	19.7%	31.3%	22.7%	14.8%
10-19人		4.9%	15.8%	21.7%	25.8%	22.2%
20-29人		2.4%	2.6%	2.4%	6.1%	13.6%
30人以上				4.8%	9.1%	38.3%

(3) 昇進昇格競争上の位置

①同期と比べて、回答者の処遇はどうか(同じ年に入社した人がいない場合は、前後1、2年まで含めて考える：中途採用の人は、今の会社に学卒後直ちに入ったとしたら同期になるよ

うな人達と比べると)と聞いたところ、次の表151のように、平均的な人が半数で、あとは早い、遅いにわかれている(ただ、早いという人の比率の方が高いので、遅い人の回答率が悪かったか、票が届かなかった可能性がある)。

表151 昇進昇格競争上の位置

1	同期に比べると昇進・昇格はかなり早い方だろう。	71人	8.2%
2	同期に比べると昇進・昇格は早い方だろう。	183	21.3
3	同期に比べるとまず平均的なところだろう。	435	50.5
4	同期に比べるとやや遅れていると思う。	100	11.6
5	同期に比べるとかなり遅れていると思う。	30	3.5
6	わからない。	30	3.5
7	無回答	12	1.4

②能力主義型企業のサラリーマンほど、同期より昇進昇格が早いとする者が多くなっている(表152)。

これには二つの可能性がある。第一には、能力主義型の企業ほど、社員に公平感を持たせるような人事考課を行い、その結果、満足度が増し、昇進昇格についても同期よりさせてもらっているという意識を社員に持たせている可能性である。第二は、昇進昇格の早い者ほど、自社の人事は能力主義であると考えている(それとともに自己の昇進昇格が正当化されている)可能性である。このどちらが正しいかを直接判断する材料は、アンケート調査からは得られない。

表152 所属企業の能力主義化の評価別
同期と比べて昇進昇格 (列 %)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
かなり早い方だ	15.1%	5.8%
早い方だ	26.2%	19.5%
平均的	40.0%	54.2%
遅れている	15.6%	14.9%
わからない/無回答	3.1%	5.5%

(4) 将来の役職等の希望と予測

①将来の希望については、社内昇進志向が強い。しかし、実際に昇進できるとする者は、それよりも少なくなっている。

表153 将来の役職などの希望と実際の状況の予測 (人, %)

	5年後の希望		5年後の実際の予想	
1 社内のもっと上の役職	470	54.6	357	41.5
2 同じ役職	89	10.3	190	22.1
3 下の役職	2	.2	2	.2
4 他社に出向。	25	2.9	48	5.6
5 転社	41	4.8	29	3.4
6 独立開業	38	4.4	9	1.0
7 無職	11	1.3	13	1.5
8 特に希望がない。	65	7.5	—	—
9 わからない。	93	10.8	170	19.7
その他	—	—	18	2.1
10 無回答	27	3.1	25	2.9

②より上の役職につきたいという願望は、30歳代の社員にことに強い。が、40歳代でも54%ないし57%の者がより上の役職につきたいとしており、さらに50歳代でも4割近くが昇進したいと考えている。

しかしながら、5年後、実際に昇進していると

考える者は、その数字より1割程度は少なくなる。5年後に昇進しているとする者の比率は、30歳代に高く5割いるが、それ以上では年齢とともに低くなっているのである。これを昇進したい者に対する比率でみると、昇進したい者の2から3割の者は昇進できないと考えていることになる。

表154 年齢階層別 部下の人数 (現在部下のいる人のみ) (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
a より上の役職へいきたい	49.3%	64.0%	65.3%	56.9%	54.1%	36.5%
b 5年後上の役職へついている	35.1%	51.5%	49.4%	44.6%	38.8%	25.0%
a/b	71.2	80.5	75.7	78.4	71.7	68.5

2 自分に対する人事考課の察知と公平感

(1) 人事考課結果の察知方法

自分に対する人事考課を、どのようにして知

っているか(複数回答)を聞くと、上司から教わる人は公式、非公式とも少なく、給与明細や昇給で初めて知るとする人が多い。

表155 人事考課結果の察知方法 (複数回答)

1 上司が公式に教える	157人	18.2%
2 上司が非公式に教える	144	16.7
3 給与明細や昇給で知る	530	61.6
4 社内の噂で知る	35	4.1
5 昇格・配置転換などで知る	187	21.7
6 労働組合を通じて知る	47	5.5
7 その他の方法で知る	23	2.7
8 わからない	123	14.3

上司が公式に教えるとする者は、能力主義型企業のサラリーマンの方に多くなっている。能力主義化とともに、人事考課通知の公式化が進むものと見られる。ただそれでも3割程度しか上司による公式の通知はない。

表156 所属企業の能力主義化の評価別
人事考課結果の察知方法

(複数回答で差があるもの)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
上司が公式に教える	28.0%	14.8%

表158 人事考課の察知方法 (複数回答別) 自分への人事考課の公平さ (行 %)

	公平だ	不公平と 思うことも	不公平だ	わからない	無回答
上司が公式に教える	<u>41.4</u>	43.3	3.2	11.5	.6
上司が非公式に教える	32.6	45.1	3.5	18.1	.7
給与明細や昇給で知る	29.4	45.7	4.3	19.8	.8
社内の噂で知る	22.9	37.1	8.6	<u>31.4</u>	.0
昇格・配転で知る	31.6	47.6	4.8	<u>15.5</u>	.5
労働組合を通じて知る	29.8	40.4	6.4	21.3	2.1
その他の方法で知る	30.4	43.5	8.7	17.4	.0
わからない	18.7	30.1	4.1	<u>47.2</u>	.0

③さらに能力主義型企業のサラリーマンほど、自分への人事考課が公平であると考えている。能力主義化の進展と考課通知の公式化が進めば、人事考課の公平感も増すと推察できる。

(2) 人事考課の公平感

①自分への人事考課に関して、不公平だと、時にせよ、思うことがある者が45%強、いる。

表157 総合的にみて、自分への人事考課は公平か

1 公平だ	254人	29.5%
2 不公平だと思うこともある	358	41.6
3 不公平だ	32	3.7
4 わからない	192	22.3
5 無回答	25	2.9

②上司が公式に人事考課を教えている場合には、自分への人事考課が公平だという人が多い。他方、人事考課の結果を社内の噂で知るという者には公平かどうかわからないという者が3割と比較的多い。

表159 所属企業の能力主義化の評価別 自分への
人事考課の公平さ (複数回答 列%)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
公平だ	<u>41.3%</u>	25.3%
不公平と思うことも	37.3%	43.1%
不公平だ	4.9%	3.3%
わからない	13.8%	25.3%
無回答	2.7%	3.0%

(3) 不公平感の要因等

①不公平感をもたれる理由の一つには、上に見たように上司が知らせず結果がわからないという事もあるが、その他の要因もあろう。それを探るため、幾つかのことをあげて、今まで

受けてきた人事考課について、そのようなことがあったかどうかを聞いてみた（複数回答）。

その結果、厳しい考課を受けた原因として上司との不和をあげる人が、4人に1人いた。

表160 人事考課の不公平感の要因等

(複数回答)

4	たまたま自分とそりが合わなかった上司に厳しすぎる評価を受けたことがある。	231人	26.8%
7	自分の性格のせいで損をしたように思うことがある。	143	16.6
5	自分の学歴のせいで損をしたように思うことがある。	78	9.1
3	運や偶然で業績が上がらなかったことを自分の責任とされたことがある。	77	8.9
2	自分の業績を上司に横取りされたように思えたことがある。	73	8.5
9	自分に直接責任のない業績低迷の責任を自分が代表してとってしまったことがある	35	4.1
8	自分に直接責任のない部下の失敗の責任をとってしまったことがある。	28	3.3
1	自分の業績を同僚の業績と誤認されたことがある。	27	3.1
6	自分の性別のせいで損をしたように思うことがある。	25	2.9

②以上のような経験は、概して社内歴を深めるほど、積み重なってくるように思われよう。実際に年長者ほど指摘が多かったのは、やはり

「たまたま自分とそりが合わなかった上司に厳しすぎる評価を受けたことがある」という点である。

表161 年齢階層別 不公平感の原因等

(列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
合わぬ上司から厳しい評価	14.2%	21.5%	29.4%	29.2%	31.6%	44.2%

2 部下に対する人事考課過程

(1) 部下考課のための行動観察記録

①以上のように、部下の実際の組織内言動もさることながら、それを評価する上司の言動が、人事考課の信頼性を高めるために重要な要因であることがわかる。

その上司が部下に対する人事考課を客観的な

ものとするために、部下個々人の行動の記録と評価を、どの程度頻繁に、いろいろな方法で、とっているかを聞いてみた（部下を持っている／持っていた人のみ；複数回答）。

表162でみると、4半期あるいは半期ごとに部下の行動をまとめて記録、評価している上司が半数だが、その他、いろいろな人からの評価を組み合わせ使っている場合もある。

表162 部下評価のための行動観察記録等（部下がいる・いた者のみ）

(複数回答)

1	部下個人個人の毎日ごとの行動とそれへの評価をメモする。	23人	5.4%
2	毎週ごとに部下個人個人の行動とそれへの評価をメモする。	27	6.3
3	毎月ごとに部下個人個人の行動とそれへの評価をメモする。	73	17.1
4	4半期あるいは半期ごとに部下個人個人の行動とそれへの評価をメモする。	218	51.2
5	年に1度、部下個人個人の行動とそれへの評価をメモする。	65	15.3
6	部下への、得意先からの評価や意見をメモする。	85	20.0
7	部下への、あなたの上司からの評価や意見をメモする。	82	19.2
8	部下への、その同僚からの評価や意見をメモする。	65	15.3
9	部下への、社内の他の部署からの評価や意見をメモする。	105	24.6

②部下をもっているという点では同じでも、
概して年長者ほど、より重要な地位にある部下

を評価するためか、部下の行動をより丁寧にメモしている。

表163 年齢階層別 部下考課のための部下観察記録(部下がいる・いた者のみ) (列%)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
年に1度評価メモ	11.1%	9.6%	10.9%	19.4%	18.9%	18.5%
4半期/半期ごと評価メモ	44.4%	38.5%	46.7%	50.5%	58.1%	62.0%
他部署の評価をメモ		15.4%	21.7%	25.8%	28.4%	33.7%
得意先の評価をメモ		17.3%	19.6%	19.4%	13.5%	32.6%

(2) 部下からの自己申告 提出させている場合が多い(部下を持っている
部下の人事考課のため、部下から自己申告を / 持っていた人のみ; 複数回答)。

表164 部下からの自己申告 (複数回答)

1 年に1回、部下から、自分の評価を自己申告で出させている	140人	32.9%
2 年に2回以上、部下から、自分の評価を自己申告で出させている	167	39.2
3 2年以上に1回、部下から、自分の評価を自己申告で出させている	11	2.6

(3) 部下との人事面接 概して人事考課の前に面談が行われている
部下の人事考課のため、部下と面談すること (部下を持っている/持っていた人のみ; 複数回答)が多い。

表165 部下との人事面接 (複数回答)

1 年に1回、人事考課の前に、部下と面談する	102人	23.9%
2 年に1回、人事考課の後に、部下と面談する	37	8.7
3 年に2回以上、人事考課の前に、部下と面談する	165	38.7
4 年に2回以上、人事考課の後に、部下と面談する	47	11.0

(4) 部下評価訓練 回以上は受けたことがある場合が多数と思われる
①部下評価のための訓練は(部下を持っている / 持っていた人のみに聞いた; 複数回答), 1
るが、そう数多くは受けてきてはいない。

表166 部下評価訓練(部下を持っている/持っていた人のみに聞いた; 複数回答)

1 部下の人事考課のための教育訓練を今までに1度、受けたことがある。	138人	32.4%
2 部下の人事考課のための教育訓練を今までに2度、受けたことがある。	62	14.6
3 部下の人事考課のための教育訓練を今までに3度以上、受けたことがある。	64	15.0
4 社内で同等のランクの者と部下評価の仕方を議論したことがある。	147	34.5

②当然ながら、年長者ほど、より多く評価者
訓練を受けている。また同僚と部下の考課方法
で議論したことがある者が増える。

表167 年齢階層別 部下の評価のための訓練(部下をもっている者のみ) (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
考課訓練1度	11.1%	25.0%	34.8%	39.8%	39.2%	23.9%
考課訓練2度	11.1%	5.8%	15.2%	21.5%	14.9%	14.1%
考課訓練3度以上	11.1%	3.8%	10.9%	4.3%	20.3%	33.7%
同僚と考課方法で議論	11.1%	30.8%	25.0%	32.3%	36.5%	51.1%

(5) 部下評価にあたっての問題点

①部下評価訓練を1, 2度ぐらいしか受けていない以外にも, 部下の適正な評価をするに難しい要因がある。

「人事考課を行う部下の日常の業績や行動をきちんと確認, 評価するにあたって, 次のよう

な問題がありますか」との間(部下を持っている/持っていた人へのみ; 複数回答)に対して, 「部下の行動のすべてを見ているわけではなく, 行動を把握しづらい」とか「忙しくて, 細かいところまで把握するための時間がない」とする上司がいた。

表168 部下評価にあたっての問題点(部下を持っている/持っていた人へのみ; 複数回答)

(部下との近接性)		
1 部下の行動のすべてを見ているわけではなく, 行動を把握しづらい。	183人	43.0%
2 日常にはほとんど部下の行動を見ないので, 行動を把握しづらい。	18	4.2
(時間, 余裕)		
3 (あなた自身が) 忙しくて, 細かいところまで把握するための時間がない。	163	38.3
4 部下の数が多すぎて, 一人一人細かいところまで見ている余裕がない。	48	11.3
(仕事の性格)		
5 チームワークで決まるところが大きく, 個々人の行動にはあまり依存しないので個々人別の行動を仔細に見ても意味がない。	64	15.0
6 部下は, 専門性の高い仕事を行っており, その日々の進捗については上司といえども理解できない。	54	12.7
7 部下の仕事は単純な反復作業で, 部下の能力や努力があまり反映しない。	33	7.7
8 部下の仕事の成果が, 運や偶然に依存する特性があり, 部下の日々の行動を観察しても意味がない。	13	3.1
(人間関係: 社会関係)		
9 部下との人間関係をよくしたいので甘くつけがちである	79	18.5
10 将来, 部下が上司になる日があるかもしれないので甘くつけがちである	15	3.5
11 自分の上司や人事から厳しくつけろと言われて厳しくつけがちになる	33	7.7
12 労働組合との関係を良好にするため甘くつけがちである	3	.7

4 人事考課の問題点と解決策

(1) 人事考課への影響要因

従業員個人の能力評価の現状では, 実際には能力や貢献とは関係がないような要因で評価が決まることがありそうである。

現状で上司が総合評価をつけるにあたって, 制度に関わらず重視されがちだと思われることを, 複数回答で聞いてみた。

その結果「過去の成績がいいものが新しい職場でもよく評価される」という, 過去の人事評価が後に響くという点を指摘する声が多かった。

ということは, 結局今頑張ることで過去の人事考課を逆転させる可能性が低くなるということであり, また長い経験の積み重ねの上になつて評価されるので年功的になりやすいところがあるといえるだろう。また過去を評価しづらい

中途採用者に厳しくなる可能性もある。

次に「性格が明るいと高く評価されやすい」ということが挙げられている。

これもともすれば本人が簡単にはどうしようもないことをもって評価をするということになり、考課の不平等を招くことになるかもしれない。

上司自身の査定に影響する目標を突破するに特別貢献したことがあれば評価されるという、成果主義の影響は、上記2者より低い指摘率にとどまっている。

また、ボトムアップが大切だという俗論を余所に、「イエスマンが評価される」とする意見も3割のサラリーマンにもたれている。

表169 人事考課への影響要因

(複数回答)

1	過去の成績がよくつけられてきた者は、新しい職場でもよく評価されやすい。	454人	52.7%
6	性格が明るいと高く評価されやすい。	338	39.3
3	上司自身の査定に影響する目標を突破するに特別貢献したことがあれば評価される。	290	33.7
10	イエスマンだと評価されやすい。	263	30.5
7	自己啓発でなにか勉強している社員は高く評価されやすい。	208	24.2
14	人事担当にいと高く評価されやすい。	186	21.6
2	会社への勤続年数が長い者は、中途で入ってきた者よりもよく評価されやすい	183	21.3
9	アフター5でも上司とつきあっていると評価されやすい。	173	20.1
11	職場で上司と顔をつきあわせている者の方が高く評価されやすい。	170	19.7
4	上司と性格が似ていると高く評価されやすい。	148	17.2
13	労働組合活動をやっていると高く評価されやすい。	144	16.7
8	上司と社外でもスポーツ、趣味などでつきあっていると評価されやすい。	143	16.6
5	上司と大学や故郷の出身が似ていると評価されやすい。	113	13.1
12	労働組合活動をやっていると低く評価されやすい。	41	4.8

また、能力主義型企業のサラリーマンほど、職場の目標突破への貢献が評価され、また自己啓発も評価されるとしているのに対して、他のサラリーマンでは、生え抜きに優しく中途採用に厳しい点を、より多くが指摘している。

表170 所属企業の能力主義化の評価別

人事考課への影響要因 (列 %)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
職場目標突破貢献が評価	40.0%	31.4%
自己啓発に評価	31.1%	21.7%
生え抜きに高い評価	11.1%	24.8%

(2) 人事考課の改善に必要なこと

社員の能力を適切に見抜いたり、評価するためには、何が必要かとの問(複数回答)に対し

て、先にみたように現状では回数の少ない「部下評価訓練が適切に、頻繁に行われること」を言うサラリーマンが多い(64.2%)。

また、やはり先に見たように、特定の上司に依存するのでローテーションを頻繁にしている色々な上司に評価させることが大切だという声も3人に1人からきかれた。

管理職の異動を頻繁にしている色々な部下を見させることが大切という4人に1人の声も、同じ趣旨であろう。

さらに、上司すら、あまり部下の言動を見る暇がないし、またローテーションによって個々の上司がよく部下を知ることが少なくなることを補うためか、「社員の人事情報の精緻なデータベース化、情報システム化」を望む意見が4人に1人あった。

表171 人事考課の改善に必要なこと

(複数回答)

4	部下を評価する上司の部下評価訓練が適切に、頻繁に行われること	553人	64.2%
11	ローテーションを頻繁にしているいろいろな上司に評価させること	315	36.6
1	全社員の人事情報の精緻なデータベース化、情報システム化が進むこと	229	26.6
12	管理職の異動を頻繁にしているいろいろな部下を見させること	217	25.2
8	人事権限をできるだけ現場におろしていくこと	190	22.1
5	主要企業の間で、人事考課の方法について徹底的な議論と情報交換を行う場があること	169	19.6
7	社内試験制度を充実させて、社員の能力チェックが頻繁にできるようにすること	161	18.7
3	上司が部下と同期の社員の成績を入手し、それと部下の成績とを比較検討できるようにすること	143	16.6
10	個人の自己啓発の状況をできるだけ会社に報告させ、把握すること	134	15.6
6	公的な資格制度がもっと充実し、それらの資格をとれる人かどうかを会社で参考にできるようにすること	111	12.9
2	中途採用による社員が増え、他の企業における能力評価と自社での能力評価をつきあわせて見ることが出来る例が増えること	100	11.6
9	人事をできるだけ本社で直轄し、第三者の目でチェックしていくこと	70	8.1
13	その他の工夫が必要だ()	22	2.6

第10章 試験や資格などによる人事考課の客観化

1 社内での昇進・昇格試験

(1) 制度・受験の有無

①人事評価とくに役職選抜を客観的なものにするために昇進昇格試験が行われている企業があるが、企業に制度があるかどうかを聞いたところ6割の企業に昇進昇格試験があった。

表172 昇進昇格試験があるか

1. はい	533人	61.9%
2. いいえ	312	36.2
3. 無回答	16	1.9

②その試験を受けたことがあるかどうかを、昇進昇格試験があったとした533人を母数として聞いたところ、7割の者に受けた経験があった。

表173 昇進昇格試験を受けたか

(昇進昇格試験があったとした人のみ)

1. はい	390人	73.2%
2. いいえ	142	26.6
3. 無回答	1	.2

(2) 昇進・昇格試験の成績の公開度 (問20 (3))

しかし、昇進昇格試験を受けても、その成績を知らない人が6割もいる(昇進昇格試験を受けたことがあるとする390人を母数とする)。

能力主義型企業のサラリーマンとその他では、試験の有無や受験経験には差がなかったが、その成績を知っているとする者の比率は、能力主義型企業のサラリーマンに多いのである。ここでも能力主義は人事考課の通知の公式化に寄与する可能性がある。

表174 昇進昇格試験の成績を知っているか

(昇進昇格試験を受けた人のみ)

1. はい	145人	37.2%
2. いいえ	245	62.8

表175 所属企業の能力主義化の評価別昇進昇格試験の成績を知っているか

(昇進昇格試験を受けた人のみ)

	能力主義型企業の人	その他の企業の人
はい	50.5%	32.6%
いいえ	49.5%	67.4%

(3) 昇進・昇格試験への評価

①制度のあるなし、受験経験の有無に関わらず、試験によって評価する仕組みについてどう思うか(複数回答)と聞いたところ、参考程度、という意見が多い。

また、問題点として、「職場で必要な実際の能力と関係なく試験の成績が決まる傾向が強い」とする者が「普段できない勉強をあらためてまとまてできる機会になる」とする者の比率を上回っている。

表176 昇進昇格試験への評価

(複数回答)

3 参考程度には役に立つ。	459人	53.3%
1 職場で必要な実際の能力と関係なく試験の成績が決まる傾向が強い	290	33.7
5 普段できない勉強をあらためてまとまてできる機会になる	247	28.7
2 日々の仕事をさぼってまで受験勉強する者が出てくる危険がある	171	19.9
4 かなり重視してよいのではないか。	99	11.5

②試験の有無や経験別などにみても、試験制度があっても受けなかった者には、あれは参考程度だ、という意見が多い。

また、試験がない企業の者には、試験は仕事をさぼることになるという意見が多い。が、試験がある企業ではそういう見解は少ない。

成績を知らされていないと、仕事をさぼる勉強になるとする否定的な見解が増える。

実務能力を無視しがちという意見は実際に試験を受けた者に多く、また受けて試験成績を知らされていない者に多くなっている。

これらのことから、試験制度を実施すれば誤解を解くことはできるが、しかし実際に出す出題次第で、また成績を本人に返さなければ、かえって制度への評価を下げることになる、と言えよう。

表177 昇進昇格試験の有無別/受験経験別/成績把握別 昇進昇格試験評価 (複数回答)(列 %)

	試験あるか		試験を受けたか		成績を知ったか	
	はい	いいえ	はい	いいえ	はい	いいえ
実務能力以外で成績	34.0%	34.6%	<u>36.4%</u>	27.5%	33.1%	<u>38.4%</u>
仕事をさぼって勉強	14.8%	<u>29.5%</u>	15.1%	14.1%	9.0%	<u>18.8%</u>
参考程度	54.8%	53.2%	51.3%	<u>64.1%</u>	45.5%	54.7%
かなり重視してよい	13.7%	8.3%	14.1%	12.7%	17.2%	12.2%
勉強のチャンス	32.3%	23.7%	<u>36.2%</u>	21.8%	38.6%	34.7%

2 公的資格

上に見たように社内の昇進昇格試験にも問題があるが、他方でサラリーマン向けの公的な資格についての評価はどうか。

公的な資格を社内の人事で重視すべきだという意見(複数回答)を聞くと、おおむね肯定的な意見が多く、「社員一人一人の自己啓発の励みになるので、よい」とか「資格をとろうという積極的な姿勢、態度を持っている社員が社内

でも報われることが重要だ」という意見が半数近くになった。

ただ「職場で必要な能力と関係なく机上の試験の成績が決まる傾向がでる」と危惧する意見も3人に1人から聞かれた。

表178 公的資格の重視についての意見 (複数回答)

6	社員一人一人の自己啓発の励みになるので、よい。	426人	49.5%
9	資格をとろうという積極的な姿勢、態度を持っている社員が社内でも報われることが重要だ。	400	46.5
3	職場で必要な能力と関係なく机上の試験の成績が決まる傾向がでる。	286	33.2
7	社内での力が世の中で通用するかどうかの参考になる。	197	22.9
5	公的資格がないと仕事ができないなどといったように規制強化になってくる危険性を感じる。	183	21.3
8	人材流動化の時代には、かなり重視してよい。	146	17.0
4	日々の仕事をさぼってまで受験勉強する者が出てくる危険がある。	136	15.8
2	試験問題が企業の現場を知らない者によって作られることを危惧する。	109	12.7
1	自分たちの仕事には企業による差異が大きく、的な資格設定は無理だ。	98	11.4
10	その他の意見がある	18	2.1

(続)

注

(1) 全体では

1.	一般社員	293人	34.0%
2.	係長主任指導職クラス	240	27.9
3.	副課長・課長代理・課長補佐クラス	67	7.8
4.	課長クラス	119	13.8
5.	次長・部長クラス及びそれ以上	118	13.7
6.	無回答	24	2.8

であった。

(2)

1	一般社員	323人	37.5%
2	特に誰が部下ということがないスタッフ的な仕事	208	24.2
3	部下を持っている管理者としての仕事	294	34.1
4	無回答	36	4.2