

神戸製鋼所

—— 適性観察調査制度 (A) ——

昭和48年秋、株式会社神戸製鋼所の人事スタッフは、同社が昭和45年10月から実施してきた「適性観察調査制度」に関する白書の作成にとりかかっていた。この白書発行のねらいは、同制度が導入されて以来、すでに管理職および準管理職に対して延6回にわたって実施された適性多面観察調査の集積データに関する分析結果を広く従業員に知らせるとともに、この制度の実施に踏み切った動機と実施の経緯、調査方法の信頼性、調査結果の妥当性、調査結果の活用の仕方、今後の課題等についてありのままを報告し、この制度に対する従業員の正しい理解と協力を得ようとすることにあった。また、この白書を出すことによって、従業員の一部に抱かれている同制度に対する不要な誤解と疑心暗鬼が払拭されることを、人事スタッフ達は期待していた。

会社の概要

株式会社神戸製鋼所は、明治44年6月に合名会社鈴木商店から分離独立し、資本金140万円の民間製鉄会社として発足した。その後、金融恐慌による親会社鈴木商店の破綻（昭和2年）、戦時体制下における鉄鋼業界統合への圧力、軍部による経営管理支配、戦災等、幾多の試練に遭遇したが、それらの苦難をよく克服し、着実な発展を遂げてきた。とくに戦後は、技術革新の波に乗って数々の新技術を開発、導入し、また、一方、高炉建設をはじめとする積極的な設備拡張を行うことによって、わが国重工業界の一翼を担う大手企業へと成長した。この成長発展の過程で、同社はいくつかの会社を吸収合併してきた。なかでも昭和40年4月におこなわれた尼崎製鉄（資本金148億円、従業員数約6,000名）の吸収合併は、同社が鉄鋼——非鉄——機械——プラントに及ぶ総合鉄鋼メーカーとしての地位を確立する上で重要な出来事であった。

昭和48年9月現在の同社の資本金は761.54億円、従業員数は33,522名であった。同社は、神戸、尼崎、加古川の3つの製鉄所と関東以西に17の工場を有し、鉄、アルミ、銅、チタンなどの金属材料を生産すると共に、これらの材料をもとに化学工業用機械、産業機械、建設機械、鋳鍛造品、切削工具、溶接棒などを製造していた。同社の製品は、神戸、東京の両本社と大阪本社にある各事業部の販売部、北から南にわたる全国8箇所の国内営業所、

このケースはクラス討議の資料として作成されたもので、経営管理の適切あるいは不適切さを例示したものではない。

このケースの著作権は慶應義塾大学大学院経営管理研究科によって1974年に取得されている。〔1974年8月〕

それにニューヨーク、シカゴ、ジュッセルドルフ、リオ・デ・ジャネイロの各海外事務所を通じて、国内外に販売されていた。昭和48年度の同社の総売上高は6,125億円であり、その内訳は、鉄鋼事業部3,399億円、溶接事業部360億円、機械事業部1,278億円、軽合金伸銅事業部1,088億円であった。輸出売上高は962億円（鉄鋼事業部518億、溶接事業部19億円、機械事業部349億円、軽合金伸銅事業部76億円）であり、総売上高の16%を占めていた。

同社のトップ・マネジメントは、今後の売上高の向上と会社の発展にとっても機械事業部の充実と強化は、経営戦略上非常に重要な意味をもっていると考えていた。

同社の組織は附属資料1に示す通りであった。同社は昭和30年1月から事業部制組織を採用していた。昭和25年の朝鮮戦争から30年の神武景気にかけて、わが国の産業界はようやく戦後の危機から立直り、急速にその規模を拡大していった。同社の組織もそれに伴って膨張した。当時、同社の組織は、生産、販売、管理の各部門が、社長のもとに並列的に置かれていたが、急速に拡大しつつある会社の中で、鉄鋼、機械、溶接棒の各種製品の生産・販売といった、多くの異なった事業を運営していくためには、この組織をより独立かつ機能的な組織に変えていく必要があった。そこで、各製品独自の最適な管理と迅速な意思決定を推進するため、(1)同質の製品群ごとにその生産から販売まで統一して管理する組織の新設（製品別事業部制）、(2)事業部に対する責任と権限の大幅な委譲（分権化）、(3)利益責任単位の明確化（独立採算制）の3点をねらいとする全社的な組織改正がおこなわれた。この改正の結果、同社の組織は、「本社部門」と、「鉄鋼事業部」および「機械事業部」の2事業部に再編成された。その後、昭和32年1月に、神鋼金属工業との合併により、「合金事業部」（現在の軽合金伸銅事業部）が発足した。さらに昭和34年2月に鉄鋼事業部内の溶接棒部門が「溶接棒事業部」として独立し、4事業部制の組織となった。かくして、同社は、鉄鋼、アルミ、銅、溶接棒、機械の各分野を統合する複合経営システムの組織体制を整えた。

昭和48年9月現在における同社の従業員の平均年齢、平均勤続年数は附属資料2に示す通りであった。これを同業他社の状況と比べると、平均年齢はかなり若く、平均勤続年数は短い方であった。全従業員33,522名の人員構成をみると、企画執務職社員（いわゆるホワイト・カラー）が11,198名（33.4%）、監督指導職社員（いわゆるブルー・カラー）が22,324名（66.6%）であった。さらに、企画執務職社員の内訳をみると、附属資料3が示す通り、管理職（課長以上）は約1,160名、技術系大卒社員は約2,070名、事務系大卒社員は約1,030名、その他が約6,940名となっていた。

同社には、かなり古くから資格制度が導入されていた。これは、社員をその職務遂行能力に応じた社員段階（資格）に任用し、それによって社員の能力およびモラルの向上をはかることを目的として作られた昇格制度である。この制度においては、職能が、管理職、総括企画職、企画執務職、監督指導職、一般職、特別職の6つに区分され、また、社員段階が1級から12級までの12段階に区切られている。附属資料4は各職能の定義、各社員段

階の能力基準と必要経過年数、職能と社員段階との関連を示したものである。社員採用時の格付は、大学新規卒業者が社員3級に、高専新規卒業者が社員2級に、高校新規卒業者が社員1級に、それぞれ格付される。中途採用者は入社前の職歴や経験年数等を考慮して格付される。従業員の昇格は、昇格選考の結果にもとづいて毎年4月1日に発令される。昇格選考は、当該資格における滞留年数と每期おこなわれる人事考課とを参考におこなわれる。

同社の賃金体系は、監督指導職社員（ブルー・カラー）と企画執務職社員（ホワイト・カラー）とで、多少形態が異っていた。監督指導職社員の基準内賃金は、基本給、職務給、生産給からなっていた。基本給は当人の年令、勤続年数、社員（資格）段階、人事考課の各要素に基づいて算定された。職務給は担当職務の職務等級および職務グループに応じて算定された。生産給は毎期の生産高水準をある算定式に投入し、その算出額を月割にして支給した。いわば奨励給のようなものであった。基本給、職務給、生産給の比率は各社員段階によって異なるが、平均的には50対27対23ぐらいの比率であった。

企画執務職社員の基準内賃金は、基本給と業務給からなっていた。基本給は監督指導職社員の場合と同じ方法で算定された。業務給は、社員（資格）段階に応じて定められている月額支給部分と6ヵ月毎に支払う調整給部分（各事業所の生産給額の全社平均に相当する額）からなっていた。基本給と業務給の比率は、入社数年間の社員層ではおよそ6対4、管理職直前の社員層ではおよそ4対6となっていた。管理職層の賃金体系は一般職のそれと多少異り、基準内賃金は基本給、資格給、職位給からなっていた。その比率はおよそ5対1対4となっていた。

昇給は、各人の能力、能率、勤怠、その他を考慮して、毎年4月に実施された。昇給額は、①年令、勤続年数、人事考課の結果にもとづく昇級（基本給部分の上昇）、②当該社員段階の滞留年数と人事考課の結果にもとづく昇格（職務給あるいは業務給の月額支給部分の上昇）、③過去の人事考課および適性多面観察調査の結果にもとづく昇進（各レベルの管理職への昇進にともなう昇給）、④ベース・アップの下駄履き部分によって決定されていた。

昭和48年度の同社の平均月額給与（賞与、一時金は除く）は、男子が114,219円（平均年令31.9才）、女子が59,668円（平均年令24.2才）であった。この額は、鉄鋼大手5社の平均賃金よりはやや低い額であったが、他の業界を含む全体の賃金水準からみると、上の下というところであった。

年間賞与は、ここ数年間、基準内賃金の4.5～5.0ヵ月分が支給されていた。各人に支払われる賞与額は、“賞与額＝基本給×2.5＋社員（資格）段階別定額＋賞与考課加算額”という算定式にもとづいて決定されていた。通常、一般従業員に対する賞与の支給には、あまり個人格差がつけられていなかったが、管理職に対しては、その期における各人の業績のいかんによって、かなり大巾な格差がつけられていた。

神戸製鋼所労働組合連合会は、1946年3月に結成され、昭和48年9月現在約32,060名の組合員を擁していた。同連合会は、各事業所別に結成されている単組の連合組織であり、全社的な労働条件にかかわる問題について、会社側との交渉権をもっていた。同社の各単組は、総評傘下の日本鉄鋼産業労働組合連合会（鉄鋼労連）に加盟していた。鉄鋼労連の団結の強さと統一行動は有名であった。同社では、課長レベル以上が非組合員であり、組合員の平均年齢は29.8才であった。事業所にある各単組の執行委員は10～20名からなっていた。連合会の執行委員は、各単組から派遣された40名の執行委員によって構成されており、そのほとんどが旧制中学、あるいは新制高校卒業の現場の第一線監督者であった。同組合は、これまで会社に対して比較的協調的な態度をとっており、会社との関係はうまくいっていた。

適性観察調査制度導入の経緯

制度導入の背景

昭和44年春、株式会社神戸製鋼所の人事スタッフは、今後同社に起ってくると思われる人事上の諸問題を予測、検討するとともに、同社の従来の人事考課制度が、果してそれらの新しい問題に効果的に対処できる性格のものであるかどうかを真剣に論議した。昭和48年10月、同社を訪問したケース・ライターに、井島誠行人事課長は当時を回顧しながらつぎのように語った。

当時私たち人事スタッフは、これから先わが社において新たに発生してくると思われる人事面の問題をいろいろと予測検討し、長期的視点からそれらに対する効果的な対策を考え出していこうと、たがいに智慧を出しあいました。中でも、管理能力の発見と評価の問題は、当社にとって近い将来、大変重大な問題になるだろうという点で、みんなの意見が一致しました。

ご存知のように、近年管理者の仕事はますます複雑になり、難しくなってきました。いままでのように、年功を積みさえすれば誰でもが管理職が勤まるというわけにはいなくなってきました。これからの管理職には、かなり高度なビジネス・アドミニストレーションの知識と技能が求められてまいりますし、同時に、卓越したコンセプチュアル・スキルが必要とされてきます。いや、それだけではまだ十分とはいえません。周りの人々に人間的な魅力やスケールの大きさを感じさせるような人柄、困難な仕事に直面しても容易に挫けない不屈の精神とバイタリティといったものも欠かすことのできない要件になってくるでしょう。とくに私どもの会社は、“複合経営としての総合力の発揮”を経営の基本方針としておりますので、よそさま以上にこういった有能な管理者を必要とするのです。管理者の優れた才能に頼らなければ、せっかくの複合経営のメリットも思うように活かされません。ですから、優れた管理能力のポテンシャルを具えた人になるべく早く見つけ出し、それを早いうちから計画的に磨きをかけて有

能な管理者に育て上げていくことが、当社にとっては急務となってきていたのです。

私共の会社が戦後急速に伸びた会社であるため、中高年令層の人材の層が薄いということも、管理能力の発見と評価の問題を重要に行っている一つの要因であるといえます。例えば、わが社では、昭和30年代の初め頃までは、大学出の採用は非常に少なかったのです。毎年、せいぜい事務系が20名前後、技術系でも20~25名ぐらいしか採用していませんでした。一方、会社は、昭和34、5年頃から高度経済成長の波に乗って、急速に大きくなってまいりました。ですから、30年代の中頃までに入社した人たちは、ほとんどの人が文句なしに管理職になれたのです。現在、課長のポストはやや詰まりぎみになってきましたが、部長のポストについては、まだ人材が不足しているというのが実情です。だが、ポストに余裕があるからといって、やたらに年功的昇進をおこなうことは、会社にとって大変危険なことです。前にもお話ししましたように、近頃部長の職務は、並の才能さえあれば、誰でもこなせるというものではなくなってきているのです。やはり優れた管理能力を具えた人でなければ勤まりません。それに、当社は、昭和35年以降大卒者を大量に採るようになりました。ここ十数年間に入社した人材は、質量ともに豊富で充実しております。この層に限っていえば、鉄鋼、機械、軽伸などの分野の同業他社に比較しても、当社は優位に立っているといえます。しかも、この表をちょっと御覧下さい(附属資料5を指しながら)。そういった中堅・若手層の従業員構成に占める割合が、当社は他の大手鉄鋼メーカーとくらべてかなり高いのです。例えば、大卒者についてみると、その6割が昭和40年以降に入社した若者たちなのです。この数字は鉄鋼事業部についての数字ですが、他の事業部についても大体同じ傾向がうかがえます。このように活力に溢れた中堅・若手層は、いわば当社の財産です。彼らの若い優れたエネルギーを企業目標に向ってうまく結集していけるか否かは、わが社の今後の発展にとって重大な影響を及ぼします。反面、この若い豊かな人的資源も、その運用と指導を誤まれば、かえって会社の将来の負担増大につながる懸念も出てくるのです。このように質量ともに優れた当社の中堅・若手層のエネルギーをうまく結集させそれを有効に活用していくためには、優秀な管理職の存在が不可欠です。若い高質の人材を腐らせることなく、その潜在能力を十二分に発揮させていけるような才腕のある管理者を探し出し、抜擢していくことは、当社にとってきわめて重要な意味をもっているのです。……………(中略)……………

昔と違い、今日では、従業員たちの才能と努力を企業目標に向って結集させていくことは、口でいうほどたやすいことではありません。現代は人々の価値観や行動様式が多様化してきています。企業組織においてすら、大多数の従業員を律するような共通な価値観や行動基準を見出すことが、なかなか難しくなっておりまして。彼らは企業以外にもいろいろな準拠集団をもっております。こういった社員の価値観や行動パターンの多様化傾向を否定したのでは、これからの企業経営は成り立ちません。む

しる、彼らの多様なエネルギーを前向きにうまく組合せることによって、従来は期待できなかった大きな複合力を産み出すことが必要です。こういうことのできる新しい感覚と能力を具えた管理者を発見し、育て上げていくことは、これからの企業にとって大変重要なことです。とくに当社は、若い従業員が多いだけにそれが大事なのです。

当社が管理能力の発見と評価の問題に注目しなければならなくなったもう一つの重要な理由は、管理職ポストと管理職候補者の数のバランスが近い将来崩れてくること
5
が、かなりはっきりと予想されたからです。先ほどもお話ししましたように、当社は昭和35年頃から急激に多数の大卒者を採りはじめました。それ以前は事務系、技術系合せてせいぜい80名位だったものが、昭和35年以降は大体平均して200名前後の大卒者を採用しています。そのうち約75%が技術系です。これからは、この層の人たちがめじろ押しに管理職候補者になってくるのです。ところが最近の経済情勢の変化から
10
みますと、日本経済はこれから先、いままでのような高度成長を期待することは難しくな
ってきております。そうなると企業規模の拡張にも限度が出てきますし、それに伴
って、管理職のポストもそう増えません。こういう状態になると、管理職候補者層
の処遇の問題が、大変厄介な問題になってきます。現に、来年早々に予定されている
15
課長昇進に対し、300名位の候補者が上ってきておりますが、実際に課長に昇進できる
のはその中の120名に過ぎません。今後は管理職昇進がもっともっと難しくな
るでしょう。大学を出ていれば、よほどのことがない限り課長になれるという時代は
終わりました。これからは学歴と年功だけでは昇進できません。そんなことをしてい
たら、管理職の老令化はひどいものになり、企業の存続すら危うくなって
20
くでしょう。やはりみんなの納得のいく形で管理職にしてよい人とそうでない人とを振り分けてい
くことがどうしても必要になってきます。本当に会社のためになり、従業員のため
になる人を選びすぐっていかなければなりません。

しかし、管理職昇進の直前になって、いきなり「あなたは管理能力が不足している
から昇進できないよ」と宣告するのは酷です。どういう面の能力が欠けているために
25
昇進できないのか、どういう点をどう直せば管理職になれるのかを、本人が納得でき
るようになるべく客観的にかつ具体的に指摘してやるのが大事です。しかも昇進の
直前というのではなく、かなり前の時点からそれを指摘してやって、その欠陥を本人
自身が努力することによって、また会社がしかるべき援助を与えてやることによ
って、直していけるよう計ってやるのが大切です。こういう点からも、管理能力を早期に
30
かつ客観的に評価していく制度を作り上げることが重要になってくると思えたのです。

もちろん、当社も毎年人事考課というものを実施しております。しかし、従来の人
事考課のやり方でいま申し上げたような問題やニーズに対処できるかという
と、あまり期待できません。現行の人事考課には多くの問題があります。やはりここでなにか
新しい方法を開発していかなければならないと考えたのです。
35

従来の人事評価制度

神戸製鋼所では、適性観察調査制度が導入される以前から、毎年1回人事考課がおこなわれており、その結果は昇給、昇格、昇進、適正配置等の基礎資料として用いられていた。社員段階7・8級の社員に対する考課項目は附属資料6に示す通りであり、社員段階5・6級の社員に対する考課項目は、「企画力」「判断力」「指導統率力」の3項目が「創意工夫力」「理解力」「実行力」に置き替えられている以外は、社員段階7・8級のそれと全く同じであった。社員段階4級以下の社員に対しては、「総合評点」と「序列」のみを評価するようになっていた。

評価の方法は、まず第一次評定者（直属の上司）が被考課者各人について評定をおこない、その評定結果をもとに、第一次評定者を含むその部門の管理職全員（部長、次長、部長代理、課長、室長）が一堂に会して合議し、各人の各考課項目に対する最終評定を決定した。なお、合議に際しては、自己申告の指導観察表も参考にしながら十分な討議がおこなわれた。評価対象者の母集団は原則として同一部門内の同一資格者となっていた。考課項目中の分析評定要素に関しては、A、B、C、D、Eの5段階評定がおこなわれた。厳密な分布制限は課していなかったが、大体の基準的分布は、A：B：C：D：E＝5：20：50：20：5の比率になるよう指示されていた。他方、「総合評定」の方は100点法をとっていた。評点の目安は、「非常に優れている」100～90点、「優れている」89～80点、「普通」79～60点、「やや劣る」59～50点、「劣る」49～0点となっていたが、評点についての分布制限はとくに設けていなかった。

社員段階4級以下の社員に対する「総合評点」についても100点法が用いられたが、こちらの方は分布制限がおこなわれていた。すなわち、100～90点の者が全体の5%、89～80点の者が20%、79～60点の者が50%、59～50点の者が20%、49～0点の者が5%と決められていた。

神戸製鋼所においては、人事考課とは別に、毎年5月と11月に賞与査定のための賞与考課を実施していた。評定は人事考課の場合と同じように、まず第一次評定者（直属の上司）が一次評定をおこない、ついで部門の管理職全員が集まって合議のうえ最終評定を決定した。評点は0.5点きざみの10点法で記入された。評定の基準は、普通よりも高い業績をあげた者はその程度に応じて7～10点、業績の普通の者は6点、業績が著しく劣る者は5.5点以下を与えるようになっていた。この評点は後に人事部で査定点に換算され、各人の賞与査定の係数として使用された。評定対象の母集団は、①同一部門内の7・8級社員群、②同一部門内の5・6級社員群、③同一部門内の1～4級社員群に区分されていた。管理職の賞与考課は、直属の上司（第一次評定者）とその上の上司（第二次評定者）の2人によって評定された。管理職の場合は、総合評点一本による単純な評定ではなく、勤務成績（業績）、担当業務の質（難易度）、仕事の繁閑度の3つの評定要素をつぎのような基準で評価し、さらに、それら各要素の点数を合計して「総合点数」を算出するよらになっていた。

職 務	氏 名	勤 務 成 績					業 務 の 質					仕 事 の 繁 閑					総 合 点 数	評 定 の 説 明
		特	A	B	C	D	特	A	B	C	D	特	A	B	C	D		
		140	120	100	80	60	120	110	100	90	80	110	105	100	95	90		
		130	110	90	70	115	105	95	85									
長																		

この点数は後に人事部によって査定点に換算され、管理職の賞与査定の係数として使用された。管理職の賞与考課における評定母集団は、①部長ならびに担当部長、②それ以下の管理職の2つに区分され、各区分毎に評定がおこなわれた。

適性観察調査制度が導入される以前の段階において、同社は、人事考課や賞与考課以外にも、「個別管理」を推進するために必要なさまざまな人事情報を収集する、いくつかの手段を制度化していた。その主なものは附属資料7に示す通りであった。井島課長によれば、これらの手段によって集められた人事情報は、それなりの意味と効用をもっていたが、管理能力の発見・評価・育成という同社のこれからの重点施策を十分に支えられるようなものでなかった。井島課長はつぎのように語っていた。

客観性、妥当性、公平性、納得性、育成への活用性ということは、人間の評価にとって欠かすことのできない重要な要件です。従来的人事情報に基づく評価が、それらの要件を十分満たしていたかという、それははなはだ疑問でした。これまでの方法によって得られた情報は、不純な要素をかなり含んでいましたし、また、従業員に差をつけたり、その能力の相対的良し悪しを弁別するといった消極的機能は果たしえても、適性把握や育成など前向き的人事データとしての活用に耐えられるような代物ではなかったのです。だから、なにかそういう前向きな積極的な機能を担える新しい人事情報収集の手段を必要としたのです。……………（中略）……………

当社においても、従来から人事考課、賞与考課、自己申告、業務レポートなど、多くの企業に共通にみられるような人物・業績評価の様式が設定されております。人事考課はその中でも中心的なものといえるでしょう。しかし、洋の東西を問わず、人事考課に付き纏う悩みは尽きません。これまでも多くの学者や実務家によって、いろいろと工夫を凝らす試みがなされていますが、いまだに根本的な解決策を見出すまでには至っておりません。

人事考課には、一般的にいつつぎのような限界があるといわれています。まず第1に客観性が不足しています。評価者の価値観・評価基準・好き嫌いなどさまざまな要因に基づく偏りが評価に混入してくることはなかなか避けられません。

第2に悪平等の弊が生れてきます。人事考課ではよく平均点を設定したり、分布を制限したりします。つまり、絶対評価でなく相対評価を強要します。このようなやり

方をとりますと、各部門の構成員の質的差異が無視され、現実から遊離した評価結果が現われてきます。例えば、優秀な社員が集っている部門においてもCやDをつけられる人がある数出てきますし、逆に、さほど優秀な人が配置されていない部門でもAの人がある数出てくるわけです。このような評価結果はまったく現実から遊離したものとしかいいようがありません。

第3に作為的な操作が介入してくる恐れがあります。人事考課の結果は処遇との結びつきが強いだけに、各人の能力や性格そのものを正しく反映させるよりも、昇進・昇格・昇給などを念頭において、時期によって適宜操作された結果が現われてきます。つまり、昇進や昇格の時期が間近に迫ると、いままで悪い評価を受けていた人が急に良い評価を受けたりすることがしばしば起ります。こんな馬鹿なことがあるでしょうか。

第4に人事考課の結果は、通常、活用面で消極的な役割しか果たせません。人事考課は、従業員の間には差をつけたり、その能力・性格の相対的良し悪しを弁別するといった消極的機能のみが表面に出て、考課それ自体の客観性の欠如や作為的な操作の介入とも相俟って、そのデータは適性把握や能力育成といった前向きの形での活用に堪えません。

最後に、結果の公開の難しさということがあります。終身雇用を前提としたわが国の企業では、特定の上司がおこなった評価結果をそのまま被考課者本人にフィードバックして、これを納得・反省の材料として利用することはなかなか出来ません。したがって、考課の結果を個々の従業員の能力育成に、とくに自己啓発に結びつけていくことが大変難しいのです。

以上申し上げましたかような人事考課のもつ問題点を少しでもいい方向に解決してくれるような評価方法を、われわれは探し求めたのです。

適性多面観察制度の導入

昭和44年の晩春から夏にかけて神戸製鋼所の人事スタッフは、上述のようなニーズを満してくれるような人事評価の方法を研究・調査した。たまたま当時慶應義塾大学の香月雅也教授らによって提唱されていた適性多面評価法の存在を知り、早速同教授の研究室を訪問して、人事評価全般に関する同教授の意見を聴取すると同時に、同教授がこれまで行ってきた適性多面評価の研究資料について詳細な説明を受けた。

その後1~2ヶ月、同社の人事スタッフは香月教授の意見を参考に種々検討を重ねた結果、適性多面評価法には表1に挙げるようなメリットと同時にデメリットもみられるが、その方法は、同社がこれから人事施策上必要とする管理職適性の把握、適正配置、能力育成、自己啓発の促進、管理職要員の効果的組合せにとって、従来の人事考課よりはるかに役に立つデータを提供してくれるのではないかと考えた。

表1 人事考課と適性観察調査の長短の比較

	人 事 考 課	適 性 観 察 調 査
簡 便 さ	安易簡便である(ただし、部門別調整手続があると、ラインでのエネルギー消耗大)	広範にして、大がかり(データ数大なるも、コンピュータによれば処理は容易)
抵 抗 感	従来から、しかもどこでも行なわれているので、受け容れられ易い	多数の人の(とくに部下たちの)評価狙上へのせられる被評価者、不十分情報による推定評価で負担を伴う観察者、権限縮少を危惧する上司などの問題が考えられる
責 任 の 所 在	一応明確である	不明確となるおそれあり (歯止め策は講じられている)
損 得 の 懸 念	短期業績重視の傾向があり、特異・個性派の人材傑出の期待と不安がある	対人関係・人柄とソツのなさが強く影響し、個性派の芽を摘むとの懸念を抱かせる(運用・PR如何が重要)
客 観 性	単数(あるいは少数)の上司が、上司一部下という立場・側面からだけの観察・評価ゆえ、評価者・部門間の偏り不可避	多数の目で、様々な立場・関係から観るために、歪みの修正と客観的プロフィール把握の可能性あり
多 面 性	一面的になる可能性があり、ハロー効果・寛大化傾向もやすい	種々の関係・立場から評価され、特定の側面だけ強調される危険は少ない
利害私情の混入	もし混入した場合、決定的となりその看破は困難	部分的に混入のおそれあるも、“大数の法則”により消去の可能性あり
適 性 把 握	結末が処遇に直接結びつけられ、客観性・多面性に限界ある故、適性把握には多くを期待できない	客観的・多面性があるだけに、適性把握に好都合(プロフィールの凹凸を重視)
公 開 性 (フィードバック)	評価者と被評価者が1対1の関係であり、評価の抽象性、直接意志表示を嫌う国民性(遠慮)、雇用関係の特殊性から開示は困難	不特定多数の目で観察し、適性把握重点なので、当人への開示は容易かつ有益である
教 育 的 効 用	フィードバックそのものが期待困難 たとえフィードバックがあっても、私見とみなされ感情的シコリが残るおそれもある	本人・上司にフィードバックされれば、多数の他人の目に映った自分の姿が認知でき、また上司の指導・育成上の有力な資料となる
年 功 ・ 学 歴	考課そのものには年功・学歴を織込まないようにしても、私拭が容易でなく、混入のおそれあり	年功・学歴は一切表面にでないで、同一レベルで公正に比較される可能性大

昭和44年秋、同社の人事スタッフは「適性多面観察制度」の導入をトップ・マネジメントに具申した。その際、この制度は従来の人事考課や賞与考課にとって代るものでなく、それらを補う制度であることを強調した。というのは、部門長がこの制度の導入によって自分等の人事考課権を奪われるのではないかと心配するのを恐れたからである。

同年10月、同社のトップ・マネジメントは、適性多面観察制度の導入に向けて、さらに突こんだ検討と同制度の具体的設計を立案することを人事スタッフに指示した。人事スタッフは直に同制度の設計にとりかかった。

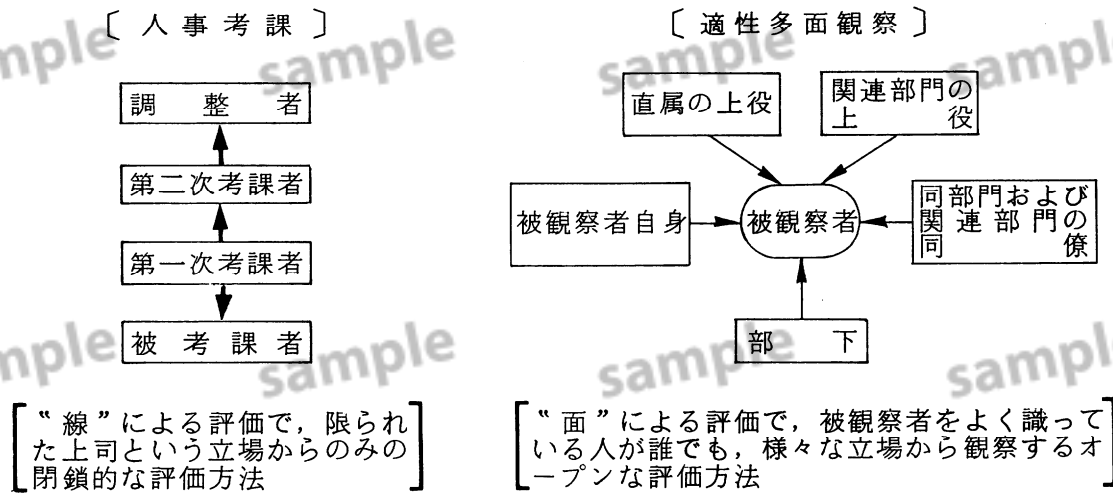
適性多面観察制度の設計

昭和44年秋から翌年の初春にかけて、適性多面観察制度の設計作業は着々と進められた。そして、同年5月その第1次試案がトップ・マネジメントに提出された。以下に挙げる内容は、その要約である。

- 1 適性多面観察制度のねらい： 職階の異なる多くの人びとの目を通して被考課者の管理能力の諸側面を評価し、それによって評価の客観性，妥当性，納得性を高める。

適性多面観察と従来の人事考課との方法論的な違いは図1に示す通りである。

図1 適性多面観察と人事考課の方法論的相違



適性多面観察による評価結果は、管理職適性の把握，個人に焦点を当てたきめ細かい指導・育成計画の作成，適正配置（とくに管理職層の能力的・性格的組合せ）のための一つの参考資料として活用される。なお、この評価結果は、適性配置という意味からの異動・昇進にはある程度利用されるが、昇給や昇格のような処遇に直接結びつくものではない。

- 2 被観察者と観察者の資格要件： この制度の適用対象は、当面管理職層と課長代行層に限る。また、それぞれの対象層に対する観察者（評価者）は表2のように限定する。

表2 被観察者と観察者の資格要件

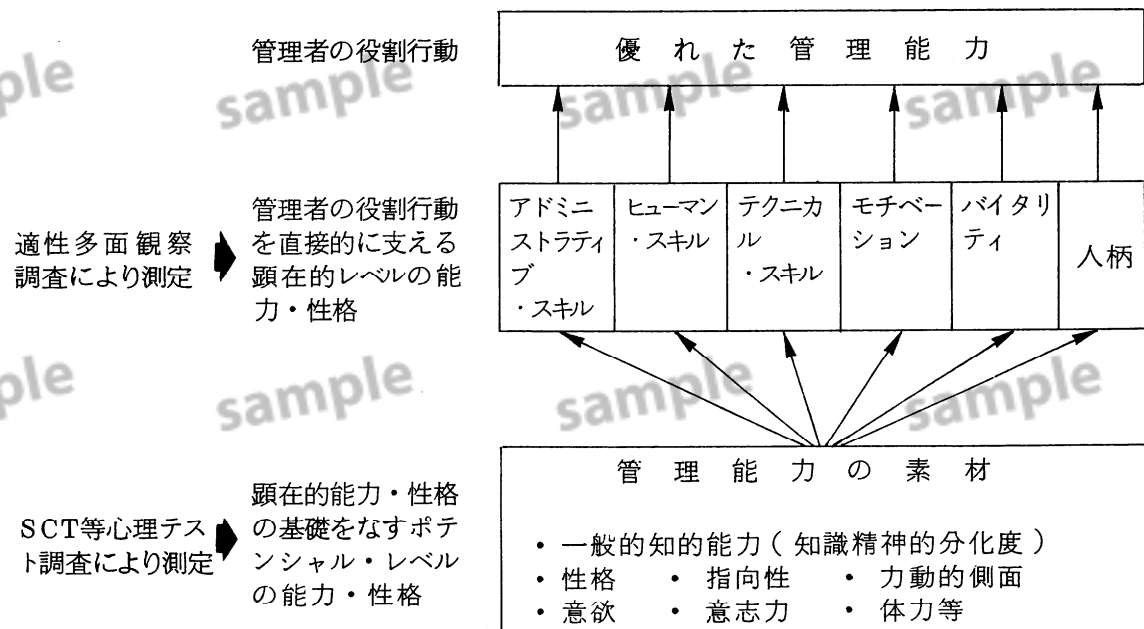
様式層別	被観察者	観察者	備考
管理職用	部長・次長	役員 部長・次長 課長	注1) 観察者の所属部門・分野は限定せず、被観察者リストの中からよく知っている人を適宜ピックアップして観察評定する
	課長	役員・部長・次長 課長・課長 代行クラス係員	注2) 部長・次長には主席・次席研究員を、課長には、部長代理・主任研究員を含む
課長代行用	社員7級3年以上経過者	部長・次長 課長 社員7級2年以上経過者	注3) 被観察者は、同時に他の被観察者を評価するとともに、自分自身についても「自己観察」を行なわなければならない

被観察者と観察者を以上のように限定したのはつぎのような配慮に基づく。

- 業務上かなり主体的に行動できる職務内容・権限をもてる時期にならなければ、当人の潜在能力を含めた本来の姿やプロフィールは捉え難いのではないか。とくに管理能力の評価に焦点が合わされる場合はなおさらである。
- 観察者もある程度の豊富な社会経験と業務経験をもたなければ、人を観る目（評価能力）に偏りが生ずるのではないか。
- 業務遂行過程や異動を通じて、被観察者と観察者の相互関係が広範多岐にわたり、被観察者の知名度もある程度高くなければ、多方面の人びとから多数の観察データを確保し難い。
- ある程度の年齢と経験を経た段階では、各人が自分の顔（行動特性）に責任をもつべきであり、またその段階に達すると能力や性格の変異性も小さくなるので、むしろ自分の将来方向や適性分野をある程度見定めることが必要とされる。
- 若い時期に評価などをあまり意識させてストレスを与えることは、本人を委縮させるだけで、なんの得にもならない。

3 観格項目：管理能力の構図を図2のように考え、そのうちの顕在的レベルの能力・性格の諸側面をとらえられるような観察項目を設定する。観察項目数は観察者の負担を考慮し、25～30ぐらいに限定する。

図 2 管理能力の構造



(注) Administrative Skill (狭義の管理能力)…………… 計画, 組織化, コントロール, 評価といった機能の遂行に直接関係する管理技能。具体的には必要情報の適切な取捨選択, 現状の的確な認識, 将来の的確な見通・予測, 適時適切な意思決定, 目標・方針の樹立および

その達成のための具体的計画の企画・立案，業務の適切な規定と組織化，目標・方針の明示，部下の能力・性格を考慮した合理的業務割当，権限委譲，円滑なフィードバックに基づく決定事項の遂行，指示業務を円滑に推進するための適時適切な助言・措置，部門内および部門間の調整等々に必要とされる知識・技能。

Human Skill（対人関係能力）…………… 部下，他部門・同僚，上役等に対する対人関係能力。 5

Technical Skill（専門知識・技能）…………… 各職能分野あるいは専門分野における所定の活動に必要な仕事の方法・処理・手続・技法・経緯などに関する知識・技能。

Motivation（意欲・やる気）…………… ある対象（この場合は管理者としての業務や目標）に向けて行動を触発させ，維持していく過程。 10

Vitality（気力・活力）…………… 目標達成行動や業務遂行行動を維持・促進するために必要な気力・活力。

Character（人柄）…………… 組織風土に適合し，組織の成員から受容され，支援される性格。例えば，信頼感，人間としてのスケールの大きさ・魅力等。 15

観察項目の具体的設計については表3のような案を考えている。これらの観察項目は，もっと平易な具体制をもった表現によって質問項目化される（附属資料8参照）。

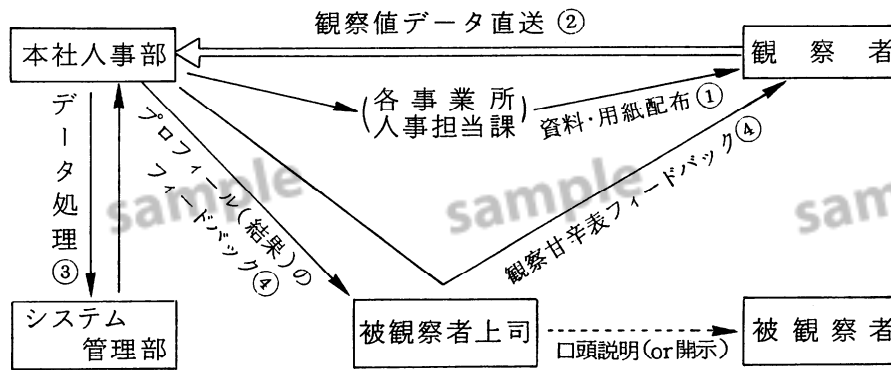
表1 適性多面観察における管理能力評価要素

課長代行用	部長・課長用		
1. 専門知識・技能	1. 専門的知識・技能	20	
2. 全般的知識・技能	2. 全般的知識・技能		
3. 指示・命令の理解力	3. 経営目標・方針の理解力		
4. 情報の取捨選択力	4. 現状認識力		
5. 現状認識力	5. 将来の見通し・予測力		
6. 将来の見通し・予測力	6. 企画・立案能力		
7. 企画・立案能力	7. 意思決定能力		25
8. 意思決定能力	8. 仕事の割当て		
9. 決断事項を粘り強く遂行する力	9. 目標・方針の明示		
10. 仕事の割当て	10. 権限委譲		
11. 目標・方針の明示	11. 部内調整力		
12. 権限委譲	12. 他部門との協調		
13. 部下のフォローアップ	13. 部下の仕事の適切な評価	30	
14. 課内調整力	14. 後継者育成		
15. 他課への説得力	15. 部下の意見の吸い上げ		
16. 他課からの情報・助言の受け入れ	16. リーダーシップ		
17. 業務改善	17. 人の能力・適性を評価する力		
18. 部下の意見の吸い上げ	18. 上司を動かす力		
19. 部下の意欲付け	19. 社外折衝力		35
20. リーダーシップ	20. リスク・テークング		

21. 人の能力・適性を評価する力 22. 上司への適切な報告 23. 上司への建設的意見具申 24. 社外折衝力 25. 仕事への意欲 26. 仕事への責任感 27. 自己啓発意欲 28. 課長代行者としての自覚 29. 信頼感 30. 体力・気力	21. 情緒の安定性 22. 自己の意志決定や行動に対する責任感 23. 人間的スケールの大きさ・魅力 24. 体力・気力 (注) 部長・課長用の適性多面観察を受ける人は、それ以前の段階で、課長代行用の適性多面観察を必ず受けている。
--	--

4 適性多面観察調査実施の手順：この調査は図3のような手順・ルートによっておこなわれる。

図3 実施の手順とルート



(注) 各ルートにおける○内数字は、手順順序を示す。

5 調査のアウトプット：観察調査のデータはシステム管理部において電算機処理がなされ、つぎの3種類のアウトプットが産出される。

- (1) 一般データ……… 調査結果の全体的傾向を示すデータ。例えば、他者観察総平均値と標準偏差、部門別・階層別総平均値と標準偏差等々
- (2) 被観察者個人集計表……… 附属資料9に示すように、被観察者個人に関する他者観察値、自己観察値、他者観察総平均値(対象者となった全被観察者の他者観察値の平均値)、部長(あるいは課長)の期待像値、部長(あるいは課長・課長代行)の平均値像などを図示した表
- (3) 観察者の観察甘辛表……… 観察者の各被観察者に対する評価の甘辛をZ得点で表示した表

6 観察結果のフィードバック：被観察者の個人集計表は彼の直属上司に送付され、上司はそれを参考に被観察者個人個人に対する指導・育成計画を立案する。同時にまた、この結果を被観察者個人に開示するか、あるいは口頭でその内容を説明し、彼等の反省と自己啓発を喚起する。

他方、観察者には観察甘辛表が送付される。観察者はそれによって各被観察者に対す

る自己の評価の歪みを内省する。かりに自己の評価の方が正しいと考える場合は、以後自分が甘くあるいは辛くつけた側面に関して注意深く観察の目を向けてみる。

7 観察結果の活用：各人の観察結果に関するデータは人事部に厳重に保管される。人事部はこのデータを管理職適性の把握、管理職への昇進、適性配置（とくに管理職層の効果的組合せ）、個人別指導・育成計画の作成等に関する参考資料として活用する。

適性多面観察の実施

昭和45年6月、同社のトップ・マネジメントは提出された試案の線に沿って適性多面観察制度を導入することを意思決定した。人事スタッフは同年秋の実施を目処にその準備にとりかかった。

同年6月、人事課長は各事業所を巡回して管理職以上の事業所幹部と会合をもち、適性多面観察制度の趣旨とねらい、その方法、結果の活用などについて説明し、その後で率直な意見交換を行った。この会合においては、同制度の実施を積極的に推進すべしという好意的な意見が大勢を占めていたので、人事スタッフは自信を深め、その実施に向って努力を重ねた。

同年7月、期待像値と平均像値設定のための予備調査が実施された。各観察項目に付されている評定尺度は相対的なものであり、観察者（評価者）各人によってその基準が異っている場合が多い。したがって、この評定尺度の基準をある程度合せるため、目安としての期待像値と平均像値を設定することを考えた。

期待像値……………当社で優秀な部長（あるいは課長）といわれるためには、この観察項目において最低どの程度の値をとっていただかなければならないか。

平均像値……………当社の平均的な部長（あるいは課長、課長代行）を考えた場合、この観察項目においてどの程度の値をとるか。

この予備調査においては、本調査と同じ観察調査票を課長代行から役員までの全従業員（約1,500名）に配布し、上述の定義に従って評価してもらった。そして、その評価平均値をもって期待像値および平均像値を設定した。期待像は部長と課長について求められた。一方、平均像値は部長、課長、課長代行について求められた。

これら1,500名に近い回答者を事務系・技術系別、および役員・部長・次長・課長・課長代行別に分けて、それぞれの部長、課長、課長代行に対する期待像値と平均像値の平均値を算出してみたが、その間にはいずれも統計的に有意な差は認められなかった。そこで、本調査における期待像値と平均像値は、1,500名の平均値をもって表すことにした。附属資料10は、部長に対する期待像値および平均像値に関する事務系・技術系別の平均値を示したものであり、附属資料11は、職階層別の平均値を示したものである。

上述の予備調査によってえられた期待像値と平均像値を観察調査票の中に盛りこみ（附属資料8を参照）、評価尺度のいちおうの目安とした。課長代行用の観察調査票には、課長の期待像値と課長代行の平均像値が盛りこまれた。また、管理職用の観察調査票には、

部長の期待像値と部長および課長の平均像値が盛りこまれた。

準備の完了にともない、昭和45年10月から翌年の8月にかけて、管理職と課長代行に対する本調査が実施された。表3は、各調査における対象者数（被観察者数）、観察者数、一人平均の観察者数、回収率などを表わしたものである。

表3 適性多面観察調査の実績

実施年月 対象層	被観察者数 (対象者数)	観察者数 (有資格者のうち 実際に観察した人)	備 考
1970年7月 予備調査			各管理層の「期待像」「平均像」を設定するための調査
1970年10月 課長代行用 (第1回)	課長代行 556名	1,392名	1人平均14名, 最大42名から観察された 1人平均5.6名を観察。回収率90.3%
1971年6月 課長代行用 (第2回)	課長代行 273名	1,410名	1人平均28名, 最大74名から観察された 1人平均5.4名を観察。回収率82.5%
1971年8月 管理職用 (第1回)	部・次長 222名 課長 528名	1,519名	部・次長で } 1人平均 { 11名 }, 最大 { 32名 } 課長で } 14名 } から観察された。 1人平均6.5名を観察。回収率94.0%

本調査の実施に当って、観察者には附属資料12に示すような調査要項と被観察者となる人びとの名簿が配布され、観察者はその中から知己の度合の高い人を6名以上選んで評価することを求められた。その人選に当っては、優れた人だけを選ぶのではなく、あまり優れているとはいえない人や多少劣る人もとりまぜて選ぶことを求められた。

観察調査票の第1頁には、知己の程度を申告するつぎのような質問項目が設けられていた。

○ まず最初につぎの質問にお答え下さい。

(1) この人を知ってから何年になりますか。(公私を問わず、初めて知り合ってからで、その後空白があっても可)

1. 3年以上
2. 1年～3年未満
3. 6ヵ月～1年未満
4. 6ヵ月未満

(2) この人の仕事ぶりや性格についてどの程度知ってますか。

1. 非常によく知っている。
2. かなり知っている。
3. ある程度は知っている。
4. あまり知らない。

(3) 今までに、あなたがこの人と一緒に仕事をしたことがある場合、一緒だった期間はどの位ですか。

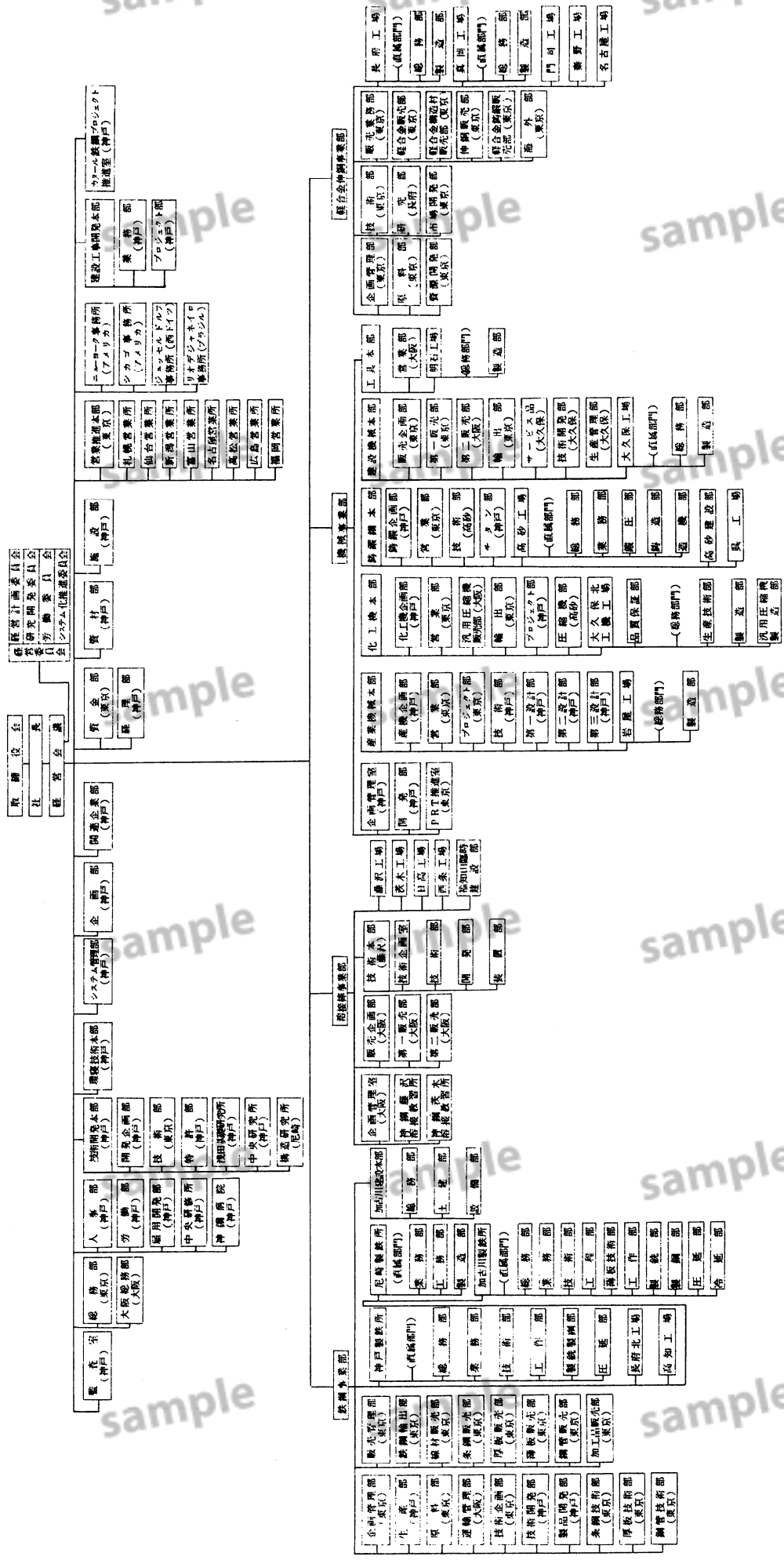
(一緒とは、同一課・グループに属していた場合は勿論、所属課を異にしても、同一プロジェクトに関与したり、業務上のつながりが密接で絶えず接触する機会が多かった場合を含む)

1. 3年以上
2. 1年～3年未満
3. 1年未満
4. 一緒だったことはない。

回収された評価用紙のうち、「知己の度合」の低い被観察者に対する評価用紙は人事スタッフの手によってあらかじめ排除され、残部の評価用紙は直にシステム管理部に回送され、電算機集計にかけられた。

附屬資料 I
株式会社 神戸製鋼所組織図(全社)

1973年10月1日現在



附属資料 2

従業員状況

摘要	企画執務職社員等			監督指導職社員等			合計
	男子	女子	計	男子	女子	計	
人員	8,531人	2,667人	11,198人	21,593人	731人	22,324人	33,522人
平均年齢	31.8才	23.4才	29.6才	31.9才	26.9才	31.8才	31.1才
平均勤続年数	10.3年	3.4年	8.5年	10.4年	3.4年	10.2年	9.7年

(注) 企画執務職社員等には特別職社員を含む。

(昭和48年9月30日現在)

附属資料 3

企画執務職社員の構成(概数)

			技術系	事務系	合計
男	管理職	大卒以上	580(人)	380(人)	960(人)
		その他	90	110	200
子	一般職	大卒以上	2,070	1,030	3,100
		その他	2,720	1,310	4,030
女子			120	2,040	2,160
特別職社員(男・女)					740

(注) 特別職社員とは、保安要員、運転手、看護婦、薬剤師、寮勤務員等をいう。

附属資料 4

職能の定義と各社員段階の能力基準・必要経過年数

(昭和48年10月1日現在)

区 分	定 義
管 員	管理職、専門職およびそれ相応の能力を有する者
統括企画職社員	専門的知識と経験にもとづいて高度な企画・調整・折衝等の業務を遂行または統括処理できる能力を有する者
企画執務職社員	専門的知識と経験にもとづいて企画・調整・折衝等の業務を遂行または処理できる能力を有する者
監督指導職社員	生産部門における業務を監督・指導ないし率先実施する能力を有する者
一 般 職 社 員	具体的指示または基準に従い、生産部門の業務または企画執務職社員等の補助的業務を遂行する能力を有する者
特 別 職 社 員	特殊な知識・経験・技能・資格等を必要とする特定の分野の業務を遂行または処理できる能力を有する者

統 括 企 画 職 社 員

社員段階	能 力 基 準	必要経過年数	
		最 短	標 準
社員 6 級	高度の管理監督業務または極めて高度の知識・経験・技術を有し、独立の判断をなし、責任ある業務を遂行する能力を有する者	抜 擢	
社員 7 級	管理監督業務または高度の知識・経験・技術を有し、限られた範囲で独立の判断をなし、責任ある業務を遂行する能力を有する者	抜 擢	

企 画 執 務 職 社 員

社員段階	能 力 基 準	必要経過年数	
		最 短	標 準
社員 6 級	比較的高度の知識・経験・技術を有し、限られた範囲で責任ある業務を遂行する能力を有する者	抜 擢	
社員 5 級	一般的知識・経験・技術を有し、限られた範囲で責任ある業務を遂行する能力を有する者	社員 4 級 3年以上	社員 4 級 8年以上
社員 4 級	一般的知識と経験を有し、限られた範囲で比較的高度な一般的業務を遂行する能力を有する者	社員 3 級 2年以上	社員 3 級 6年以上

(注) 上記基準(必要経過年数)にかかわらず、能力・人物および勤務成績が特に優秀で、抜擢昇格を必要とする者については、必要経過年数(最短)に達しない場合でも特に昇格させることがある。

監 督 指 導 職 社 員

社員段階	能 力 基 準	必要経過年数	
		最 短	標 準
社員 6 級	<ul style="list-style-type: none"> きわめて高度の技能を要する作業を遂行する能力を有する者にして、特に優秀な者 一般職社員を監督指導する能力を有する者にして、特に優秀な者 	抜 擢	
社員 5 級	<ul style="list-style-type: none"> きわめて高度の技能を要する作業を遂行する能力を有する者 一般職社員を監督指導する能力を有する者 	社員 4 級 4年以上	社員 4 級 7年以上
社員 4 級	<ul style="list-style-type: none"> 高度の技能を要する作業を遂行する能力を有する者 一般職社員を率先指導する能力を有する者 	社員 3 級 3年以上	社員 3 級 5年以上

(注) 上記基準(必要経過年数)にかかわらず、能力・人物および勤務成績が特に優秀で、抜擢昇格を必要とする者については、必要経過年数(最短)に達しない場合でも特に昇格させることがある。

一 般 職 社 員

社員段階	能 力 基 準	必要経過年数	
		最 短	標 準
社員 3 級	独立して一般的な業務を遂行する能力を有する者	社員 2 級 2年以上	社員 2 級 4年以上
社員 2 級	一般的な業務を遂行する能力を有する者	社員 1 級・2 年程度	
社員 1 級	知識・技能の習得過程にある者または比較的簡易な業務を遂行する能力を有する者		

(注) 1. 特別職社員については、統括企画職社員、企画執務職社員、監督指導職社員、一般職社員との均衡により決定する。
2. 必要経過年数の算定方法については別に定める。

附属資料 5

鉄鋼各社の入社年次構成（鉄鋼事業部のみ）

入社年次層別	神 鋼		新 日 鉄		川 鉄		鋼 管		住 金	
	大卒	旧中高卒	大卒	旧中高卒	大卒	旧中高卒	大卒	旧中高卒	大卒	旧中高卒
S 20 ~ 24	106 (4)	195 (7)	201 (4)	843 (13)	113 (4)	178 (8)	310 (11)	318 (13)	78 (5)	119 (16)
25 ~ 29	189 (6)	332 (12)	530 (11)	1,196 (18)	371 (16)	610 (25)	272 (9)	322 (14)	140 (7)	219 (27)
30 ~ 34	258 (9)	472 (16)	896 (18)	1,413 (22)	269 (12)	300 (12)	395 (14)	471 (21)	190 (10)	76 (9)
35 ~ 39	622 (21)	1,042 (36)	1,820 (36)	2,628 (40)	578 (25)	678 (28)	659 (23)	655 (29)	487 (26)	271 (33)
40 ~ 44	833 (29)	832 (29)	1,014 (20)	432 (7)	607 (26)	647 (27)	616 (21)	522 (23)	556 (29)	124 (15)
45 ~ 48	901 (31)		569 (11)		399 (17)		624 (22)		434 (23)	
計	2,909 (100)	2,873 (100)	5,030 (100)	6,512 (100)	2,337 (100)	2,413 (100)	2,876 (100)	2,288 (100)	1,885 (100)	809 (100)

(注) 1. 機械・軽伸関係の他社データは、断片的なのでここでは省略する。

2. 数字は人数。()内の数字は%。

附属資料⑥

人事考課表 主要業務用（統括企画職社員7級・8級）

部門コード	部（工場・部）名

提出先 （人事部長）	評定期間自 年 月 日 至 年 月 日

決裁者印	評定者印

所 属 課	社 員 段 階	氏 名	学 歴 卒 業 年 度	入 社 年 月	従 業 員 号 番 号	分 析						* 総 合 評 点	備 考		
						企 画 力	判 断 力	指 統 卒 導 力	表 現 力	知 識	責 任 感			協 調 性	意 欲
						8	9	10	11	12	13	14	15	16-18	

〔記入上の注意〕 ① 分析評定欄は、各要素毎に上位者より順次、A B C D Eの評語を用いて評定すること。
 ② 総合評定欄は被評定者を総合的に100点法をもって評定すること。
 ③ *印欄は記入しないこと。

附属資料7

個別管理のための情報収集手段

主要な手段(様式)	導入時期	実施時点	内容	用途	途
1. 入社時一件書類	会社創設以来	採用・入社	身上調査・履歴書の類(経歴・家族関係など入社前の私生活・学歴・職歴情報等)		
2. 知能検査	昭和45年	採用試験	機械的知能の測定		得点の高低をとくに問題にするというより、入社後の活動状況との関連を追跡するための参考資料として保存しておくという意味が強い。尤も極端に得点の低い者は不採用となる。
3. パーソナリティ・テストY(性格検査)	昭和40年	採用試験・管理基礎教育	パーソナリティの測定		採用時に採否判定用に活用するとともに知能検査同様、追跡調査データとして保存。
4. 人事考課	会社創設以来	毎年1回(全社員)	能力査定		昇給・昇格・昇進の基礎資料として活用。様式は種々変遷している。
5. 賞与考課	"	毎年の業績評価	毎年の業績評価		年2回毎の賞与個人配分の基礎資料として活用。
6. 自己申告表	昭和39年	毎年1回()	業務遂行上の自己評価・分析、問題点、意見、希望および資格・免許、工業所有権、表彰、受講講習、業務歴など事実申告。 申告内容にもとづき上司と本人が面接・話し合いを行い、上司がコメントを付して人事に回送。		配転その他個別管理データとして活用。所定事項はコンピュータに記憶保存し、原紙はマイクログラフ化し、当人一件書類として時系列的に保存。
6. 管理報告書	昭和44年	毎年1回(年初)提出(部長・次長職位の者のみ)	年初に年間業務計画を設定し、担当取締役あるいは事業所長に提出。年末に計画達成状況について自己評価をおこない、計画書とともに担当取締役あるいは事業所長に提出。担当取締役あるいは事業所長は、自己評価済みの報告書に基づき計画達成状況を評価(100点法)し、評価結果を社長に提出。		昇給、昇格、昇進の基礎資料として活用。 業務遂行状況の確認資料として活用。
7. 業務レポート	昭和43年	30才前後の所定資格段階の者	業務遂行上の所定事項に関する論文。当該人より上司を経て人事課に提出される。		所定資格(係長クラス)への昇格査定資料の一部として活用。
8. 従業員面接	昭和43年	課長代行クラスの所定資格段階の者	人事管理職と人事課員が一緒に各事業所(全国20数ヶ所)を巡回し、直接本人と業務遂行上の諸問題について面談。		これは人事部門が各分野の業務状況についての知識を得るにも役立つ。
9. 業務分担表	昭和34年	毎年1回(課長から提出)	全社各課各人の分担業務一覧、各課長(900名前後)から人事課に提出される。業務項目、課員を縦横に並び、マトリックスに相手程度を表示。他に増・欠員補充や異動等について課長要望を併記。		各事業所や事業部でも⑤を保管し、日常管理に活用。

附属資料8

観察調査票（一部分の例）

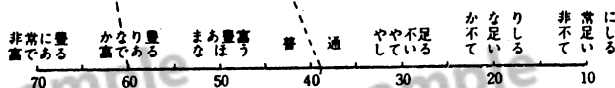
観 察 項 目

観 察 尺 度

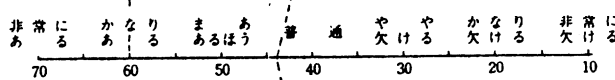
1. 担当業務に関する専門知識・技能についてはどうですか。



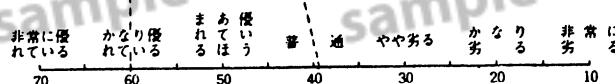
2. 担当業務に関連する、広い分野についての、全般的な知識についてはどうですか。



3. 指示命令された目標・方針を、的確に理解する能力についてはどうですか。



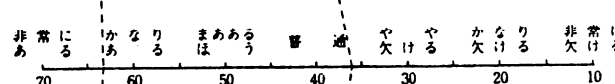
4. 情報を適切に取捨選択する能力についてはどうですか。



5. 現状を広く、的確に認識する能力についてはどうですか。

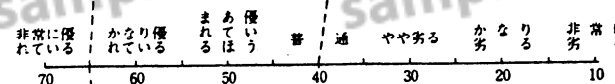


6. 将来を的確に見通し、予測する能力についてはどうですか。

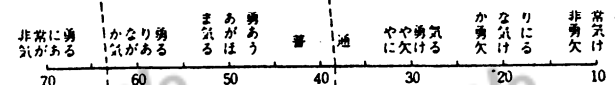


7. 目標・方針を達成するため、具体的な企画・立案をする能力についてはどうですか。

(的確さ、斬新さ、コスト意識など総合的に考えてください。)



8. 適切な意思決定を、タイミングよくくださ、勇気についてはどうですか。



課長の期待

課長代行者の平均値

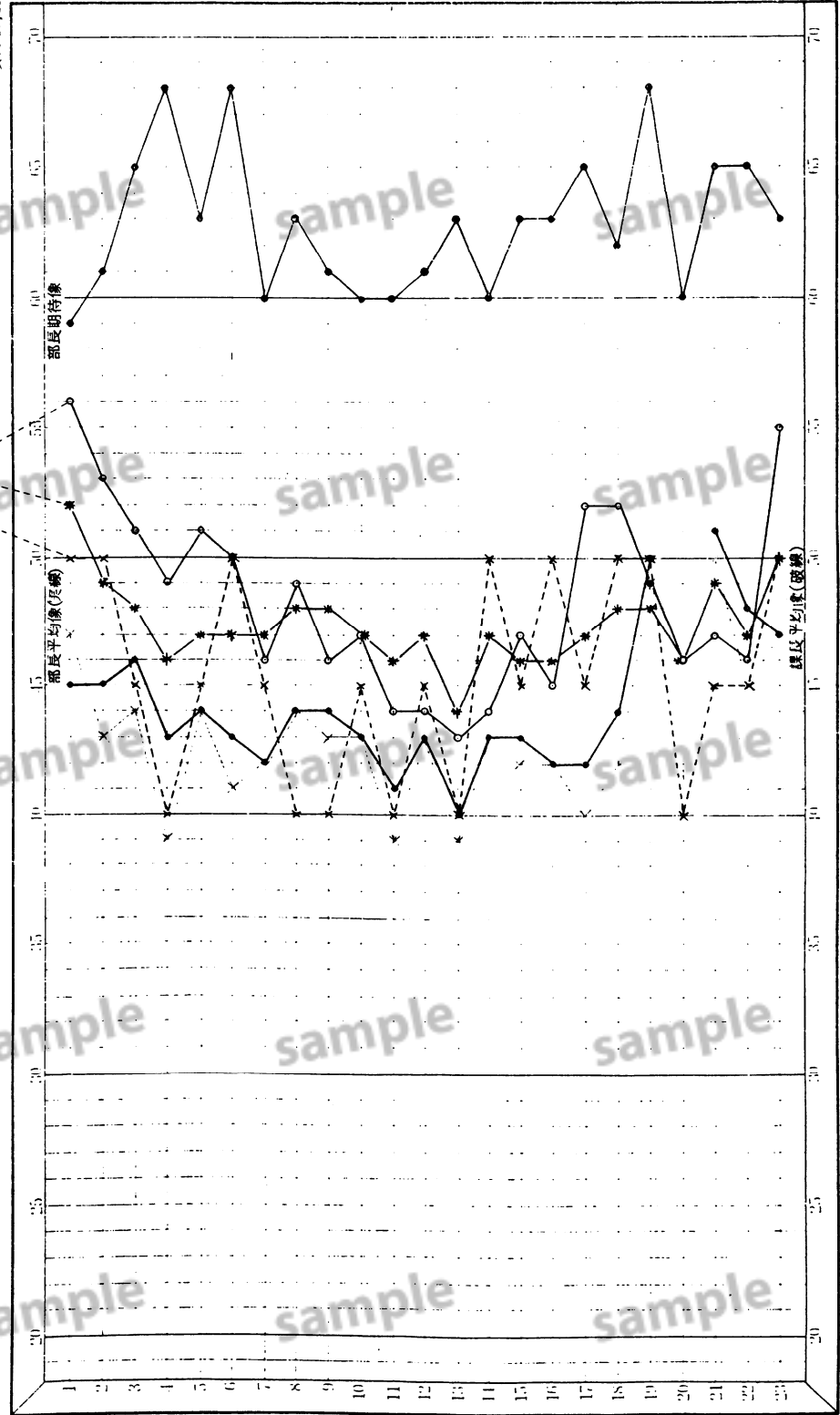
1971年実施
 附属資料9
 管理職適性観察調査個人集計表 Ⅱ-1

氏名	村名	29
従業員番号	名数	
職位		
観察者数		

観察要素	TS	AS	HS	合計	将来性
他者観察値	54	47	47	55	49
自己観察値	50	44	46	48	45
他者観察総平均値	51	47	47	47	48

項目1,2の平均値
 項目3~18,19,21の平均値
 項目10,11,14~18の平均値

項目23の平均値
 項目20,22の平均値
 項目17,19の平均値

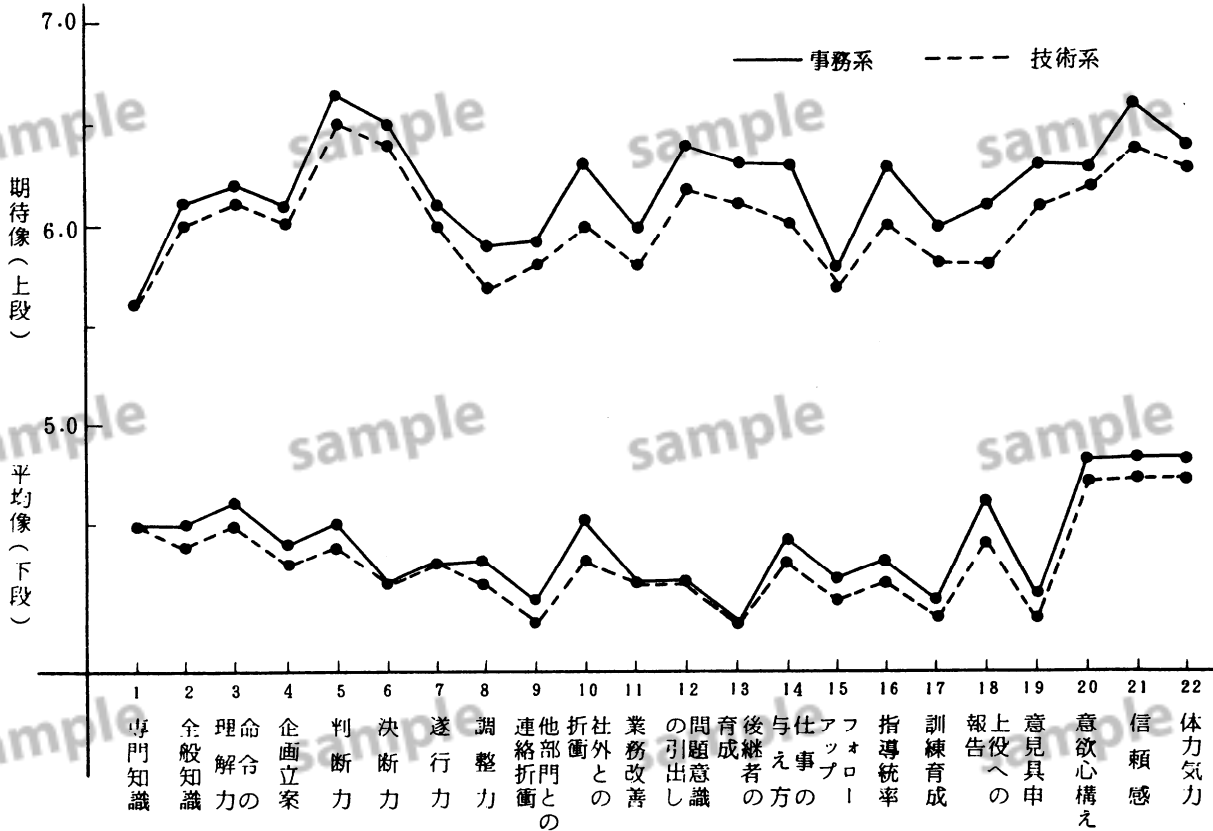


- | 観察項目 | 内容 |
|------|------------|
| 1 | 専門知識・技能 |
| 2 | 全般的知識 |
| 3 | 現状の確な認識 |
| 4 | 将来の見通し予測 |
| 5 | 企画・立案する能力 |
| 6 | 意志決定の勇氣 |
| 7 | 仕事の割当て |
| 8 | 目標・方針の明示 |
| 9 | 権限の委譲 |
| 10 | 部内調整 |
| 11 | 他部門との協調性 |
| 12 | 部下の仕事の評価 |
| 13 | 後継者の育成 |
| 14 | 部下への共感度 |
| 15 | リーダーシップ |
| 16 | 能力適性の評価 |
| 17 | 上司への意見具申 |
| 18 | 社外折衝 |
| 19 | リスク・テイクینگ |
| 20 | 情緒の安定 |
| 21 | 責任感 |
| 22 | スケールの大きさ魅力 |
| 23 | 体力・気力 |

○この表は、被観察者(この表の対象者)の上司にフィードバックされる。必要に応じて本人にも開示される。

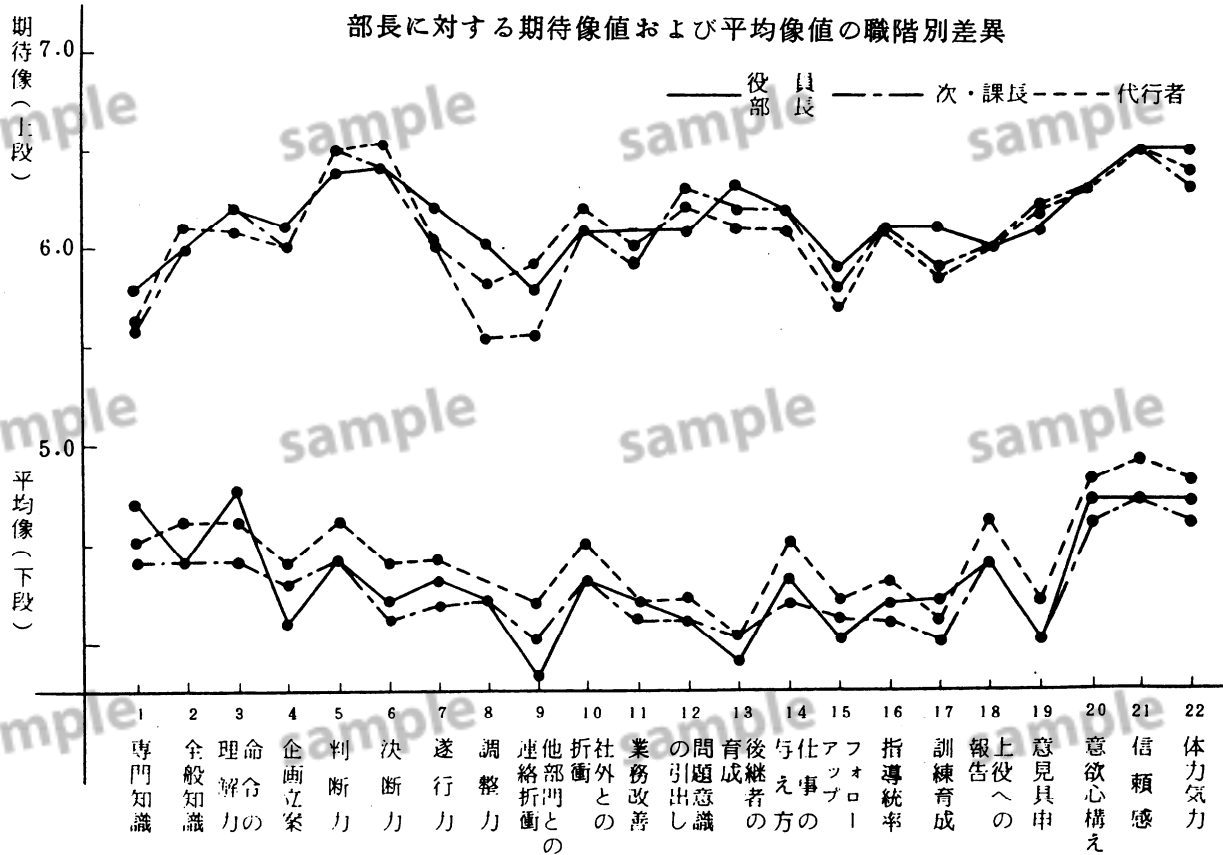
附属資料Ⅰ〇

部長に対する期待像値および平均像値の部門別差異



附属資料ⅠⅠ

部長に対する期待像値および平均像値の職階別差異



附属資料 12

昭和45年10月

各位 殿

人事部長

適性多面観察調査(他者観察・自己観察調査)の実施について

(1) 調査にあたって

先般、御協力をいただき実施いたしました各管理職位における期待像・平均像調査の結果につきましては、お手元までお届けしておる通りであります。この調査により言えることは、各職位像に対し、例えば事務系・技術系という区分による集計結果に見る如く、ほぼ同様のイメージを画いているということでもあります。換言すれば、多少点が甘いか、辛いかの違いはあっても一つの職位に対して、こうあるべきだとか、現実ではこうでしかないといった、共通の目とでも言えるものが存在しているということです。

そこで、すでにお届けしている予備調査の集計結果と今回観察調査票に示してあります期待像・平均像の尺度を共通の基準尺度として、今度は皆さんに特定の人を観察していただくとともに、一方、特定の方は、自己観察をも実施していただきたいと思ひます。

人にはいろいろな個性があり、その能力・性格にもまた、いろいろな特徴があります。各人がその能力や性格から見て、それに適した最もふさわしい分野の仕事を受け持ち、本人の特徴を生かす事が本人にとっても会社にとっても望ましいことであると思ひます。

各人の持つ能力や性格とは、一体どのような特徴を持っているものなのかをよく知るためには、従来のように縦からの観察だけの狭いものだけでなく、縦から、横から、斜めからと、いろいろな角度から、しかも多くの人の目で観察してみることが必要であると思ひます。このような各人の持ついろいろな特徴を捉えていくという地道な努力の積み重ねがあつてこそ、個人のプロフィールを的確につかみうるし、しかも望ましい従業員管理がうまく運用されるようになると言えます。このためには、みなさんで観察していただいた個人の姿というものが、大変有効なものと考えます。なぜなら、多くの人の目で見たものを集めることにより、かなり精度の高い形で個人の能力・性格を浮きぼりにすることが出来るとともに、個人が抱えている自己のイメージと対比することも出来るからです。

適性多面観察調査の目的は、このような資料を多く、広範囲に入手し、有能な人材を見い出して適所に配置し、育成し、活用をはかることを可能にすることが狙いなのですが、さらに考慮すべき重要なことは、これらの貴重な基礎資料を有効に利用出来るような体制を作り上げることだと思ひます。言い換えれば、実際に管理職の地位にあつて、部下を監督指導している方々が、部下の長所短所をよく知つて、現業務への向き、不向きや同僚との能力・性格の組み合わせを考慮して行くと同時に、管理職自身が、自己の性格・適性における長所・短所などの特徴をよく認識し、同僚管理職との能力・性格の

組み合わせや、部下との能力・性格の組み合わせなどを充分考慮し、組織の有能なリーダーとして、組織やグループの生産性・効率をあげることができる体制を作っていくことが必要であると考えます。

ご多忙中、まことに恐縮ではありますが、上記ご趣旨ご理解の上、別記要領により、何卒ご協力くださいますようお願いいたします。

尚、本調査の結果は纏まり次第フィードバックしたい考えであります。

〔2〕 他者観察・自己観察について

本調査では他者観察用と自己観察用の2種類の用紙が準備されています。

i) 他者観察用紙をご記入いただく方は

イ) 管理職の人全員

ロ) お手元の適性観察調査被対象者名簿に記載されている人

ii) 今回、自己観察用紙をご記入いただく方はi)ーロ)の名簿に記載されている人だけです。ご注意ください。

iii) 他者観察するさいの被対象者は、名簿の中よりよく知っている人を少なくとも6名以上選んで記入してください。

〔3〕 記入にさいしてご注意いただきたいことは

i) 日常の業務面や私的な接触面から観察して、他人と相談することなく客観的かつ公平に記入して下さい。

ii) 被対象者の選定にあたっては、自己の所属部門から選び、人数が少ない場合はさらに、他部門からも選んでください。

iii) この調査の内容は絶対他人に漏らさないようにしてください。

iv) 被対象者の氏名・従業員番号は必ず記入してください。

v) 今回提示しております期待像は、優秀な課長といわれるには少なくともこの程度は期待したいという目安であり、平均像は前回の予備調査にもとづく現課長代行者層の平均像であります。従って、人によっては当然期待像より高く評価される項目もあれば、逆に、平均像より低く評価される項目もあると思われます。

この点をご留意のうえ、率直な評価の記入をお願いいたします。

iv) 記入が終了したら、質問用紙と記入用紙を必ず一緒にして、密封の上、11月7日(土)まで直接人事課までお送り願います。

以上

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール