

グループAHPを用いた人事評価による組織学習と手続的公正

01206350 群馬大学 *杉山 学 SUGIYAMA Manabu
01700910 東京理科大学 山田善靖 YAMADA Yoshiyasu

1. はじめに

ここ10年、日本における企業の雇用システムは、急激に変わってきており、雇用の新しい概念が21世紀の始めには確立されることが予想される。従来、日本の雇用システムの多くは、年功に基づいており、対照的に、アメリカとヨーロッパの雇用システムは、業績に基づいている。明らかに、日本における雇用システムの変化は、日本の伝統的な年功に基づくシステムから、業績に基づく新しいシステムに移行している。そして日本では、人事評価のような企業において最も重要な決定は、様々なトップの人達の合意の基に行われる場合が多い。したがって、従業員の業績評価に対して、いかにグループの合意を形成しつつ、公正な評価結果を導くことができるかが、企業における人事評価の重要な課題であるといえる。

著者らは論文[3]において、グループの合意形成を支援するために、新しいグループAHPを提案しており、これを利用してシステム・エンジニアを対象とした人事評価支援ツールを開発し[5]、某システム・インテグレーション会社において人事評価のための実際的なツールとして実際に使用された[2, 4]。本研究は、この新しいグループAHPを用いた人事評価によって、企業の生産性を向上させるために、どのように組織学習が行われ、さらにその際に用いられたグループAHPが「手続的公正」を高め、グループの合意が形成される過程を明らかにした。その結果、新しいグループAHPを用いた人事評価を行うことで、直接的または間接的に企業の生産性を改善することができ、評価者の合意が企業の生産性に影響を及ぼす重要な要因であることがわかった。

2. グループの合意形成における手続的公正と人事評価に用いたグループAHP

グループの合意が形成される状況として、次の2つの状況が考えられる。1つは、グループメンバーの意見が一致すれば、グループとして合意がなされる。もう1つは、意見の決め方(手続き)に対して合意できれば、グループとして合意がなされる。特にグループの合意形成が行われた状況下では、グループとしての意見の決め方、すなわち、手続きに対して合意するような場合が多く、いかに公正な手続きを考えるかが問われ、合意を導き易くすることが重要である。このようにグループの合意形成において手続的公正が重要な点であることは、文献[1]などにおいて指摘されている。

著者らによって提案された新しいグループAHPは、

グループの合意形成を促進させるために、以下の3つの手続的公正に対する仮説に基づいて開発された方法である。このグループAHPは、論文[3]に詳しい記述があるので、ここでは記述しないが、この3つの仮説がどのように具現化されたのかも示すこととする。

[仮説1] 人間は自分の判断をはっきりと決める前に、その判断を修正させられる方が、一度ははっきりと決めてしまった後に、判断結果を替えさせるよりは合意が形成されやすい。

この仮説1に基づき、グループメンバーは従来のAHPのように一対比較値を「点」で与える代わりに「区間」で与えるようにした。

[仮説2] 人間はいろいろの判断の間で相互に矛盾がない結果ほどその結果を受け入れやすい。

この仮説2に基づき、グループ一対比較行列から重要度を算出する際の最適化問題で、整合度(C.I.)の最小化を行うようにした。

[仮説3] 集団のメンバー一人一人は集団の決定結果と自分の決定結果との差異が小さいほど満足する。

この仮説3に基づき、満足の程度として不満足度を定義し、グループ一対比較行列から重要度を算出する際の最適化問題で、定義した不満足度の最小化を行うようにした。

上記の仮説は、日本の文化に特有の特性かもしれないが、いずれにせよ、集団の合意が意思決定の基礎となる日本では、これらの仮説は経験的に受け入れられると考える。

3. グループAHPを用いた人事評価を実践する

某システム・インテグレーション会社の取締役会では長年の議論の結果、システム・エンジニアの納得する人事評価は次の条件を満たしていることが重要であるという点で意見が一致していた。それは、まず第1に人事評価の結果は評価者であるプロジェクト・マネージャーの価値観によって異なることは避けられないので、評価結果を公正にするよりも評価プロセスを科学的に行い、そのプロセスを明確にすることが必要である。第2には、システム・エンジニアの人事評価が公正になされるように次の3つの段階を経て最終の評価結果を出すこととする。それはまず科学的評価方法を用いて評価結果

を出し、次にその結果を各プロジェクトの評価者間で議論して評価者の偏りが生じないように結果の修正を行い1次評価の結果を出す、最後に取締役会で会社の方針を鑑みてさらに調整する。

この従来の査定方法はシステム・エンジニアには相当受け入れられていたが、1次評価の方法や評価者間での調整方法が不明確なため改良が求められていた。そこで、この1次評価の結果を出す際などに、著者らが提案したグループAHPが有用であろうという考えから1995年から実験的に利用がはじまった。本格的利用のための実験は合計で3度行われ、その都度モデルの改善が行われ、その中で評価者の特性、評価者グループの合意方法、人事評価の特徴などが明らかになった。

4. グループAHPを用いた人事評価に対する各立場からの評価と学習

[トップ]

著者らが提案したグループAHPによって、各評価者の評価構造が明確になるので、評価者間で評価の階層構造や、評価者間の評価項目のウェイトの差異がどこから生じてくるのかなどの議論が活発に行われるようになり、人事評価についてより深く考察するようになった。このことが一見副次的効果のようであるがトップの立場からするとグループAHP導入の最も好ましい効果であった。

人事評価のプロセスの中で、妥当でない結果が生じたならば、評価方法を繰り返し改善することで、より優れた評価システムを構築できそうである。しかし、この導かれた結果はあくまでも参考資料を作る支援ツールとして用いられるべきである。

[評価者としてのプロジェクト・マネージャー]

人事評価を支援するツールとして著者らが提案したグループAHPを用いるときに、何人かは一対比較による評価は難しいと感じていた。評価者間で評価にバラツキがあり、その結果から各評価者の主張が評価に表されていることが認識でき、一人の評価者としていかにしたら公正な評価をすることができるかを考えるようになった。極端な評価をする評価者は何回評価し直しても評価を変えない人がほとんどであり、これは評価者の価値観を直接表したものであると強く感じた。

この実験を通して、評価者、プロジェクトのグループによって評価の違いが明らかであることが認識できるようになった。その結果、自分の価値観を正確に表す評価をするように考えるようになってきた。また、人事評価システムについて、プロジェクト・マネージャー間での議論は従来も行っていたが、すぐに抽象的議論になりがちであったが、この実験をきっかけに階層構造図の改善、各評価項目のウェイトの大きさの妥当性など、具体

的議論がなされるようになった。

[被評価者としてのシステム・エンジニア]

評価される立場のシステム・エンジニアの何人かは評価項目のウェイト付けプロセスは受け入れられるが、評価項目の一対比較による評点そのものは受け入れがたいと感じていた。できるならば一対比較によるウェイト付けそのものを、被評価者であるシステム・エンジニアの自己評価を用いてほしいという意見もあった。

5. おわりに

システム・エンジニアの人事評価に対して、著者らが提案したグループAHPを用いて実験を行った結果、以下のようにまとめることができる。

- 1) 今回使用したグループAHPのようなOR手法を用いた結果は、意思決定あるいは評価決定に直接用いるのではなく、むしろ意思決定を行うために必要な情報として使われるべきである。
- 2) 今回使用したグループAHPのようなOR手法を実施することで、人事評価の評価構造を明確化し、グループ内で共通の認識を確立するのに役立った。
- 3) 人事評価は、評価に対して手続きの公正さを与えることが、システム・エンジニアにその評価結果を受け入れさせることに不可欠であることがわかった。
- 4) OR手法はOR適用サイクルの中で、常に現実の問題とモデル化された問題との差異を把握し、改善され続けることによって、より有効な手法に変えられて行くものであった。

参考文献

- [1] 菅原郁夫, 大淵憲一 訳: フェアネスと手続きの社会心理学 —裁判, 政治, 組織への応用—, プレーン出版(株), 1995.
- [2] Sugiyama, M.: An Introduction of the Group AHP to the Personnel Assessment and its Direct and Indirect Influences on the Company's Performances, *Proceedings of the Fifth International Symposium on the Analytic Hierarchy Process (ISAHP'99)*, 1999, 284-289.
- [3] 山田善靖, 杉山学, 八巻直一: 合意形成モデルを用いたグループAHP, *Journal of the Operations Research Society of Japan*, Vol.40 (1997), 236-244.
- [4] 八巻直一, 嶋田駿太郎: 人事評価にグループAHPを適用する, *オペレーションズ・リサーチ*, Vol.42 (1997), 367-370.
- [5] 八巻直一, 洪時宗, 嶋田駿太郎, 山田善靖, 杉山学: グループAHPの人事評価への適用, *日本オペレーションズ・リサーチ学会 第40回シンポジウム予稿集「AHPの理論と実際」*, 1998, 27-30.