

# 組織における人材の価値と評価の実践に関する考察

矢 寺 顕 行

- I はじめに
- II 人材の価値と評価
- III 実践への注目と評価研究の展開
- IV 市場における価値と評価の関係
- V 多面的な価値と複数の評価基準
- VI おわりに

## I はじめに

本稿の目的は、企業組織において人材の価値がどのようにして捉えられ、その価値をどのように評価しているのか、さらに、人材の価値はどのようにして生み出されるのかといった問題について考えるための課題を導出することにある。

これらの問題は、理論的には、人的資源管理論、特に人事評価に関する研究において扱われてきた問題であるが、人材が経済的価値という一元的な側面からしか捉えられていないとして批判されている。この批判に対して、それとは異なる新たな価値を見出す試みも考えられる。自社にとって利益をもたらす人材はどのような人材なのか、そうした人材を適切に見出すための評価基準とは一体何なのか、こうした問題に唯一の答えがあるとすれば、企業にとっては有益であろう。しかしながら、そうした答えは望めないように思える。というのも、企業にとって必要な人材や能力は異なるであろうし、組織内外の環境の変化によって、求められる人材も変化するであろうからである。例えば、新規学卒者採用について、近年通常の採用活動の手続きとは異なる、特異な方法で採用を行う企業が増えてきている（服部・矢寺，2015）。そうした企業は、他社で注目される能力ではなく、自社独自の基準から人材を評価している。これはすなわち、標準化された評価プロセスと一様に捉えられる人材の価値に対する差別化であり、人材の価値が多様に見出しうることを示していると考えられるのである。

上記のような問題意識のもとで、本稿では、企業にとって必要な人材の絶対的な価値を見出すことではなく、実際に企業組織で活動する人々が、どのように人材の価値を捉え、評価しているのかという実践の理解のための課題を検討していく。検討にあたって、近年欧米で注目される評価研究に依拠する。事物の価値やその評価を対象とする評価研究は、多様な領域で行われるものであり、そうした研究から得られる示唆を、人材

の価値と評価に対して応用した場合に、これまでとは異なる視点からの課題が導かれると考えられるからである。

以下、次のように議論を進めていく。第Ⅱ章では、既存研究、特に人的資源管理論において捉えられる人材の価値と、人事評価に関する議論を概観し、その問題点を指摘する。指摘された問題を受けて、第Ⅲ章において、実践に注目する研究とそれを応用した評価研究について概観する。ここで見出される評価研究における特徴を踏まえ、第Ⅳ章で個々の状況のもとで捉える価値と評価の関係に関する研究を、第Ⅴ章において多様な価値と評価基準を前提として捉える研究を検討する。最後に、評価研究を人材の価値と評価の実践に応用した際の研究課題について述べる。

## Ⅱ 人材の価値と評価

経営学の中で人材の評価という問題を中心的に取り扱ってきたのは人的資源管理論 (Human Resource Management: HRM) である。HRM の理論的特徴は、端的に言えば、人事施策と業績との関係を明らかにしようとするところにある。さらに、近年では、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management: SHRM) として、企業の戦略と人事施策の整合性と業績の関係に関心が集まっている。人事施策と業績との間の関係については、多くの研究が存在するが、批判も少なくない。批判として挙げられるのは、第一に、人事施策と業績との間の関係のメカニズムが実証的に明らかにされていないことである (木村, 2007; Huselid, 1995; Purcell and Kinnie, 2007; Jang et al., 2012)。このような指摘に対しては、理論をより精緻化することでこの問題を解決しようとする方向性がある。例えば、木村 (2007) は、戦略に対応した人事施策と業績との間の関係性が自称的に明らかにされていない原因を、分析枠組みの設定の不備に求める。具体的には、人事施策と業績との関係を明らかにしようとした研究においては、「戦略」「人的資源管理」「業績」のそれぞれの定義が曖昧なままに進められていると指摘し、それらを明確に定義した枠組みに基づいた実証研究の蓄積が課題として挙げられている。

他方で、人事施策と業績との関係性に注目するという枠組み自体がもつ問題も指摘されている。それは、人的資源管理論の精緻化によって解決できない問題、すなわち、理論的枠組みの前提である「人的資源」という概念定義の問題である。この問題は、人事・労務管理論から人的資源管理論へという移行に注目した研究における、双方の理論が依拠する人間観の変化の考察によって明らかにされる (三戸, 2004; 守島, 2010; 庭本, 2012)。ここで明らかにされる人間観の変化とは、人的資源管理論の対象が、多様な価値観や利害を持つ人間存在から、人材そのものを経済的な価値を持つ物的資源とならぶ資源としてとらえるようになったという変化である (三戸, 2004, p.20)。つま

り、人的資源管理論において人材は、資源的な価値を内在させたものであり、その人材の資源性を管理の対象とするのである。資源的な価値とは、例えば仕事のスキルや生産性、モチベーションといった資源性である（猪木，2001；Bratton and Gold, 2003）。また、人材価値を生み出すという議論の多くは、給与体系や評価制度、教育研修などの人事管理施策によって、いかに本来に人材に備わっている価値を引き出すか、あるいは獲得させるかを明らかにしようとするものである（e.g., Pfeffer, 1998；猪木，2001）。

上記のように、資源的価値を内在させたものとして人材を捉えた上でそれを評価する活動は、「人事評価」と呼ばれている。人事評価とは、具体的には「社員の今の状態（能力・働きぶり）を評価し、その効果を人事管理に反映させるための管理活動」（今野・佐藤，2009，p.138）と定義される。その活動の内容としては、評価の対象を定め、それを測定するための方法としての評価制度の設計といった活動が挙げられる<sup>1</sup>。ここで注目したいのは、先の人的資源管理論の問題として指摘された、人材の捉え方に関する点である。すなわち、評価の対象となるのは経済的・資源的価値を持つ人材の能力や行動であって、属人的な特性ではないという点である。この点について、人事評価制度の一つとしての人事考課（査定）に関する研究において遠藤（1999）は「人を評価する行為一般と、人事査定制度は区別されなければならない」とする<sup>2</sup>（p.3）。すなわち、人的資源管理論や人事評価の議論においては、多様な価値観や利害を持つ人間存在のそのものの評価ではなく、人材の能力や、仕事を通じて達成される業績・成果といったより可視的なものを評価することに重点が置かれているということを意味している。

人材の価値について上記のような特徴をもつ人事評価の研究では、妥当性（validity）や信頼性（reliability）、公正性（fairness）といった評価の「方法」の問題が中心的な課題となっている。こうした課題の探求が可能となるのは、先述のように、人材を資源として捉え、多様な特性をもつ人材を、資源的価値という基準によって一元的に把握することを前提としていることによってである。確かに、人的資源管理論は理論的基盤として行動科学を採用しており（守島，2010，p.69）、人間が持つ主体性・能動性といった人間的な側面を議論の対象にしてはいるが、こうした人間的側面もまた、人的資源管理論においては、資源的価値という基準から捉え直され、これによって評価することが可能となり、管理の対象として人材を位置づけることができるのである（庭本，2012，p.28）。

1 人事評価と人事評価制度の詳細については、高橋（2010）が詳しい。

2 遠藤（1999）が人の評価と人事評価制度一般とを区別しなければならないとする理由は、20世紀初めまでに市場経済が進展し、効率化を求めるようになった企業において、人の全人格な評価を前提にした組織の形成ができなくなったことをあげる。このことへの対応として、働きぶりを正確に評価する必要と、その方法として産業組織心理学によって開発された評価尺度が用いられていることが人事評価制度の特徴である。

人的資源管理論や人事評価の研究は、したがって、人材価値を、経済的価値を実現するためのスキル、生産性、モチベーションとして規定することによって、一元的に人材を評価することを可能とし、人事施策と業績との間の関係性を明らかに把握しようとするのである。このような理論的特徴によって、人的資源管理論では以下のような問題が見過ごされることとなった。第一に、経済的ないし資源的価値という基準からのみ人材を捉えることによって、人間という複雑な存在に対する理解を単純化させてしまったことである。すなわち、資源的価値の側面に注目することによって、人間が価値観や利害を持つ「社会的・道徳的・人格的」存在(三戸, 2004, p.24)であること、そして、そのことが他の資源と異なる人的資源の特徴であることを見失っているのである。

この批判に対して、人材が持つ社会的・道徳的側面を取り出してそれを評価する方法を見出すという解決策もまた、困難であろう。なぜなら、そうした新たに見出した人材の価値を分析前に確定し捉えることは、またそれとは異なる側面を見過ごすことになり、複雑な人間を捉えることから、遠ざかってしまうであろうからである。

第二に、こうした人間の複雑さから生じる、現場でのダイナミズムに関する注目が失われてしまったことである。守島(2010)は、「人間そのものへの関心」が薄らぎ、人間の意識や価値観、仕事内容、目標、人間関係、制度、利害対立といった複雑な要因がダイナミックに展開されるプロセスに関する研究が減少しているという。さらに、戦略的人的資源管理論において人間の管理の問題が、戦略という企業レベルの問題と関連づけられることによって、「現場や職場から引き離され、人と人が、意思と感情をもって、相互作用する」というダイナミズムを完全に失われるに至っていると指摘する(守島, 2010, p.72)。

これらの問題を捉えうる一つの視点として、評価の実践に注目するアプローチがある。例えば Bolander and Sandberg (2013) は、従業員の選抜の意思決定に関する研究における支配的なアプローチとして、心理統計的なアプローチと社会プロセスアプローチの2つがあると指摘する。心理統計的アプローチとは、先述の人事評価制度の開発を目指すものであり、社会プロセスアプローチとは、候補者個人と組織の相互作用から選抜を捉えようとするものである。ただし、この二つのアプローチは、以下の共通点を持っているとする。第一に、選抜が行われているコンテキストが無視されていること、第二に、組織内部の適合や相互作用にのみ注意を払っており、部分的説明にとどまっていること、第三に、選抜の意思決定を段階的に進むプロセスとして捉えており、実際にどのように選抜が行われているかを明らかにするものではない、という点である(Bolander and Sandberg, 2013, p.286)。彼らの研究の目的は、既存研究において見過ごされている、現場で実際に行われている評価の実践を捉えようとすることにあった。彼らはこの課題をエスノメソドロジーと言説分析を組み合わせた分析(ethnomethodological-discourse

analytical approach) によって明らかにしている。

この分析の結果は、既存の選抜研究とは対照的なものであった。第一に、既存研究において選抜は段階的に進められる意思決定であったが、実践においては、評価者は相互に候補者に対する意味形成と決定を行い、評価者間での候補者像と決定が一致するように進められる。さらにその選抜の進行は、評価者間で最初に同意が成立したか否かによって異なっていた。第二に、既存研究では候補者はある属性をあらかじめ備えていることが仮定されていたが、逆に評価者は、状況に応じて、候補者に関する情報を特定の不可欠な情報に柔軟に解釈し、候補者を目的に当てはまる明確な属性を持つ個人として形成していた。また、選抜に用いられる性格診断などのツールは、候補者の属性を測定するというよりも、候補者に対する意味付けをしていくための手がかりとして利用されていた。

実際の選抜の実践に注目する Bolander and Sandberg (2013) の研究によって明らかにされた結果は、人的資源管理論において前提とされた人材の捉え方やその評価の議論についても重要な示唆を含んでいると思われる。それは、候補者の人材の価値はあらかじめ定められたものではなく、実際の状況の中で、評価者間の関係性や評価ツールを通じて形成されているという点である。こうした発見事実が示唆するのは、先に指摘した既存の人事評価研究が抱える問題を解消しつつ、人材の評価を捉えうる研究の方向性である。さらに、実践への注目という特徴からみれば、これは人材に限らず、価値と評価の関係についても再考を迫るものである。我々はなんらかの価値が事物に内在しており、それを査定・測定する行為を指して「評価」というが、実践に注目する研究を踏まえれば、評価という行為はそれほど単純ではないことがわかる。こうした観点から、近年評価の実践に注目する研究、「評価研究 (Valuation Studies)」が欧米を中心に注目を集めている。これらの研究蓄積に依拠して、本稿では、改めて、人材の価値とその評価を捉えるための視点について考察していきたい。

### Ⅲ 実践への注目と評価研究の展開

先の Bolander and Sandberg (2013) に見られたように、「実践」という概念の元に既存の社会科学を捉え直そうとする運動は「実践論的転回 (practice turn)」と呼ばれるものである (e.g., Schatzki, Cetina and Savigny, 2001)。実践論的転回は経営学の中でも、実践としての戦略 (e.g., Johnson, Langley, Melin, and Whittington, 2007; Golsorkhi, Rouleau, Seidl, and Vaara, 2010)、状況的学習 (e.g., Lave, 1988; Lave and Wenger, 1991)、市場の実践論的アプローチ (e.g., Araujo, Kjellberg, and Spencer, 2008; Araujo and Kjellberg, 2009; Callon, 1998; Callon and Muniesa, 2005) など多様な領域にわたる。

これらの実践論的研究では、それぞれ注目する側面と説明のための論理は異なっているものの、Feldman and Orlikowski (2011) によれば、3つの相互に関連しあった共通する特徴がある (pp.1241-1243)。

第一に、社会生活の生産において状況的行為が必然的なものとして捉えられる。状況的行為 (situated action) とは、Suchman (1987) によれば「すべての行為のコースは、本質的なあり方で、物質的・社会的な周辺環境に依存」(邦訳, p.49) しているという見方である。状況的行為は我々の行為が社会構造など外部の何らかに条件づけられたものではなく、ある状況において他者や道具との関連のもとでの行為であり、こうした行為によって社会生活が形成されるという捉え方である。

第二に、二分法の否定である。我々が通常何らかの説明の際に用いる概念的な二項対立、例えば、精神と身体、認知と行為、物質と社会といった二分法的な理解を退けるという特徴である。これらの二分法は我々が何らかの現象を分析したり、説明したり際には有用な概念装置であるが、実践論的研究は、理論的に生み出された概念を再定義・再統合する。

第三に、相互に構成される関係性への注目である。この見方は、事物が独立して存在するのではなく、相互に関係することで存在しているというものであり、実践論的研究の存在論的な前提でもある。ここでの関係とは、経済社会学などで言及される人的ネットワークとしての社会関係 (e.g., Granovetter, 1985) のみを意味するものではない。第一の状況的行為とも関連するが、こうした関係性には人間だけではなく道具や人工物も含まれる。

実践論的研究の上記の特徴を踏まえて、評価実践 (valuation practice) に注目する研究が、先に述べた「評価研究」である。評価研究は、価値の創造、普及、測定、制度化に関連する研究群であり、アクターネットワーク理論 (Actor-Network Theory: ANT) を応用した市場の社会学、イノベーション研究、多元的な価値を研究するコンヴェンション理論、制度論など、多様な領域にまたがる横断的研究である (Lamont, 2012; Helgesson and Muniesa, 2013)。

評価研究については、上記のように多様なアプローチがあるが、それらに共通する事項の一つとして、評価の2つの側面を捉えるという特徴がある (Lamont, 2012; Kjellberg et al., 2013; Vatin, 2013)。Lamont (2012) においては、この2つの側面が valuation と evaluation の区別として捉えられる。“valuation practice” は価値 (value) や真価 (worth) を与えること、“evaluation practice” はある存在が持つ特定のタイプの真価を測

3 例えば、実践としての戦略のハンドブック “*Cambridge Handbook of Strategy as Practice*” には、ギデンズやフーコー、ブルデュー、ヴィトゲンシュタイン、ハイデガーといった社会学者、哲学者の議論やナラティブ・アプローチ、活動理論などに基づく戦略論が紹介されている。したがって実践論的研究は、こうした個別の議論や理論に依拠しながらも緩やかに統合された研究群であると言える。

定することである。同様に Vatin (2013) は, “valuation” に価値を生産する (valorizing) と価値を測定する (evaluating) の2つの側面があることを指摘している。

他方, Kjellberg et al. (2013) では, 価値を名詞として捉えるか (value as noun), 動詞として捉えるか (value as verb) によって評価の2つの側面を指摘する。名詞としての価値に関する議論は, 多様な価値の存在を強調する。他方で動詞としての価値に注目する研究は評価のプロセスを明らかにしようとする。先の Lamont (2012) や Vatin (2013) が指摘した2つの側面はいずれも動詞としての価値, すなわち評価のプロセスを捉えようとするものである。

これらの評価の二面性を踏まえるならば, 先に述べたように, 「評価」は事物にあらかじめ何らかの価値が内在しており, その価値を査定・測定するという単純な行為ではないということがわかる。すなわち, 評価の実践は多様な価値が存在することを前提として, 価値を査定・測定すると同時に, 価値を生み出す実践であるということである。

評価研究における, これらの共通事項を踏まえた上で探求すべき課題として, Kjellberg et al. (2013) は, 次の3つを挙げる。第一の課題は, 評価プロセスがどのように相互に関連するのかわかる。多元的価値を捉えるにあたって, 多様な価値そのものを明らかにするのではなく, それらを生み出し, 測定する評価プロセスに目を向けなければならない。したがって, その評価プロセスもまた多様にありえることとなる。具体的には, 今日支配的である経済的評価とその他の評価の非対称性への対処や, 評価を通じた価値の組み合わせ順位づけ, 選択のメカニズム, 特定の価値の強化を導くメカニズム, 価値体系の変化などの解明である。

第二に, 評価の組織的・技術的なサポートとは何かである。実践論的研究の特徴として指摘したように, 事物は関係のもとで捉えられる。評価が可能となる場合にも, そこには特定の状況における人間や道具との関係性を見なければならない。したがって, 評価プロセスにおいて組織的・技術的な関係性がどのように機能しているのか, また, その関係の変化による価値や評価プロセスの変化を明らかにしなければならない。

第三は, 評価がどのようにして多様な民主的価値の実現に貢献するのかである。近年評価研究が注目される理由として Lamont (2012) が指摘するのは, 経済的価値への偏重である。多様な価値がありうる世界において経済的価値が重視され, 効率性の追求や成果の定量的な測定が追求されるようになってきている。この結果として不平等や業績主義が問題化されていると Lamont は指摘する。この問題への対応として, 社会メンバーそれぞれの持つ多元的な価値が並存する可能性を探求するという評価研究の目的に意義を見いだせるのである。

以下では, より具体的に評価研究における価値と評価の関係を捉える研究を概観しながら, 人材の価値と評価の問題にそれを応用した際にどのような課題が見出されるのか

を検討していきたい。

#### IV 市場における価値と評価の関係

市場の社会学は、ネットワーク論や制度派組織論など、多方面から市場を捉えるものである (e.g., Fligstein and Dauter, 2007)。その特徴は特に新古典派経済学的前提としての市場の存在とホモ・エコノミクスに対する批判である。例えば、Granovetter (1985) による経済社会学の原子化された個人への批判とその対応としての埋め込み (embeddedness) アプローチである<sup>4</sup>。原子化された個人とは、経済行為が個人に内在する効用最大化という動機から行われるとする過小社会化と、経済行為者が社会的規範や慣習を内面化することを前提として経済行為を説明する過剰社会化の双方に対する批判を意味する。すなわち経済行為は、個人が社会構造や制度といった社会的要因から影響を受けつつ行われる社会的行為であり、経済的であれ非経済的であれ、個人の動機から行為を説明するのではなく、埋め込まれる先の社会的構造との関係性のもとでこれを捉えなければならない、というものである。Granovetter (1985) 以降の埋め込みアプローチに基づく経済社会学では、市場における非経済的な側面を強調する。すなわち、市場における行為者は効用最大化という経済的動機だけではなく、人的ネットワークや是認、地位、勢力といった非経済的な動機を対象として、社会構造や歴史、文化的な影響のもとでの行為を説明する (渡辺, 2002)。

これに対して、Callon (1998) は人的ネットワークと経済活動の関係を捉えた Granovetter の埋め込みという考えそのものには同意しつつも、彼の捉える「ネットワーク」やその他の埋め込みが限定的に用いられていると指摘する。例えば人的ネットワークに対しては、何らかのアイデンティティや志向性、目的をあらかじめ備えた個人間のつながりであること、また、非経済的な側面に注目するアプローチに対しては、経済的動機と非経済的動機を二分法的に捉えており、それぞれ単一の社会的側面にしか注目していないことを批判する。つまり、関係的に事物を捉えるという点については賛同するが、前提としておかれる個人の特性や動機や経済行為の分類もまた、関係性のもとで捉えるべきだというのが彼の見方である (Callon, 1998, 2008)。

この視点から、価値と評価の関係を捉えるならば、経済的価値という側面だけではなく非経済的・社会的な価値を捉えうる視点を埋め込みアプローチは提供する。しかし他方で、評価プロセス、すなわちそうした価値の生産や測定に関しては、評価研究が主張

4 「埋め込み」という考え方は、以下の Polanyi (1957) による指摘から着想を得たものである。「人間の経済は、経済的な制度と非経済的な制度に埋め込まれ、編み込まれているのである。非経済的な制度を含めることが肝要である」(Polanyi, 1957, 邦訳, p.373)。また、Granovetter による埋め込みアプローチに対する批判は矢寺 (2012) を参照されたい。



する実践論的な視点を欠いていると言えるのである。

こうした批判を行った Callon が展開するのが、ANT に基づいた市場と経済行為の捉え直しである<sup>5</sup>（e.g., Callon, 1998, Callon and Muniesa, 2005 ; Callon, Millo and Muniesa, 2007）。Callon は経済的価値やその価値を計算（測定）する個人自体を否定しない。なぜなら我々は実際に、経済的価値の計算を行っているからである。しかしながら、彼は事物にあらかじめ何らかの価値が備わっており、それを計算する能力が個人に内在しているという考え方を批判する。そして、この財に価値を、行為者に計算する能力を与えるのがネットワークであると考え。さらにこのネットワークは、社会関係や規範、制度だけではなく、行為者がおかれた状況で関係づけられるモノや道具、技術をも含めた関係性である<sup>6</sup>（Callon and Law, 1997 ; Callon, 2008）。

Callon（1998）に始まる ANT の市場経済への応用は、実際に実現されている経済学が想定する取引がどのようにして可能となっているのかを明らかにしようとする。取引が実現されるためには、交換可能な財・サービスが存在すると同時に、そうした財・サービスを計算（測定）する能力を持った行為者が必要となる。先述のように、行為者の能力は、ある状況における人やモノを含めた関係性によって形成される。Callon and Muniesa（2005）は、計算する能力（エージェンシー）は関係づけられる人やモノの集合であり、分散している（distributed calculative agency）という考え方を示す。同様に、ある事物が取引の対象として財・サービスへと変換される際も、こうした多様な事物の関係が必要となる。つまり、取引の対象としての財になるには、モノは他者や道具などと同様に関係づけられることによって他のモノから区別され、順序づけられ、数値化されなければならない。Callon and Muniesa（2005）は、こうした計算可能な財の形成と行為者の計算するエージェンシーを持たせるために関係づけられる人や道具を市場装置（calculative device）と呼び、市場を、これらの評価や測定を可能にする計算装置の集合体（collective calculative devices）として捉える（Callon and Muniesa, 2005 ; Muniesa, Millo and Callon, 2007）。

Callon らによる市場の議論の特徴は、評価研究においても確認できる。それは、取引の対象としての財・サービス、計算を行う個人は前提として存在するものではなく、装置との関係によって形成されるものであるという点である。先述のように、評価研究における評価の2つの側面において、価値を生み出す側面、価値を測定する側面があるこ

5 ANT の市場への応用は、市場の実践論的アプローチ（practice-based approach to market）としてマーケティングの領域で注目され（Araujo, Kjellberg, and Spencer, 2008 ; Araujo and Kjellberg, 2009）、*Marketing Theory*, Vol.7, No.2 において特集が組まれている。

6 ANT においてこの人間と非人間からなる関係性は異種混淆の集合体（hybrid collectives）と呼ばれるが、市場の議論においては社会-技術的アレンジメント（socio-technical arrangement）という概念で表現されている。

とが指摘されていた。Callon による計算の捉え直しは、多様な装置を媒介することによって、この両方が同時に行われていることを示唆している。例えば、ある評価基準の設定は、評価の対象を定めそれを価値づけると同時に、評価者は基準に基づいてその価値を測定することが可能となる。また、計算装置の集合として市場を捉えるならば、労働市場とは、人材の能力を計算可能にし、その取引を可能にする諸装置の集合体とみることができる。例えば、矢寺 (2013) では、そうした装置の一つとして人材仲介業が中途採用市場において人材の能力を形成している側面を明らかにしている。具体的には、人材仲介を媒介させることを通じて、求職者に属性が付与されることで、採用担当者の査定を支持していた。

Callon が経済活動へ ANT を応用した目的は、様々な価値が経済的価値に翻訳<sup>7</sup>されることで、経済学が理論化した経済人や計算が遂行的に現実のものとなっていくプロセスを明らかにすることにあった。これによって理論的前提とされてきた財・サービスの価値と計算するエージェンシーを説明することを可能にした。評価研究の視点から解釈するならば、このアプローチは評価を通じた価値の生産と測定<sup>8</sup>の両面を説明する視点を提供するものである。しかし Callon の議論に対しては、実践の場面で行われる経済学的な計算に注目することによって、自身の分析枠組みを矮小化させてしまっており、経済人モデルを追認している (Miller, 2002 ; Slater, 2002) という批判がある<sup>8</sup>。つまり、多様な利害関心に基づいた取引のあり方を捉えられていないという指摘である。また、Roberts (2012) は、徹底した関係主義的な存在論にこだわる ANT の方法論は、偶有的・具体的な関係性のみを捉えており、資本主義あるいは市場主義という抽象的・内在的なプロセスを反映させることができず、経済的価値への翻訳は説明できないと指摘する。実践においては、確かに Miller が指摘するように、必ずしも純粋に経済的な合理性を目的とした計算のみによって意思決定が行われるとは限らない。しがたつて、評価のより実践的な側面を捉えようとするならば、経済的価値に注目した計算だけにとどまらない、多様な価値が混在する中での意思決定を捉えようの視点が必要となる。

## V 多元的な価値と複数の評価基準

Callon らの研究が必ずしも多様な価値を受け入れず、経済的価値のみを強調したわけ

7 ANT の用語である翻訳 (translation) は、他者をネットワークに巻き込み管理するための自らの関心と巻き込む側の関心を解釈すること (Latour, 1987, 邦訳 p.187) や2つの媒介者 (アクター) を共存に導くこと (Latour, 2005, p.108) と表現される。つまり、自らの関心のもとに他者を巻き込み、ネットワークを拡大させると同時に安定化させる方法であると理解できる。

8 Miller と Callon の論争について Holm (2007) は、Miller が経済的価値の交換への翻訳の失敗の側面を描き、経済的な価値以外の側面を強調するのに対し、Callon が経済学が想定する市場の交換が実現されている場面を説明するものであって、双方の捉える市場と経済学に違いがあることを指摘している。

ではない。Callon らの研究は、多様な価値がいかにして装置を通じて経済的価値に翻訳されるか、そのプロセスを明らかにしている。そうした意味では多元的な価値を捉えてはいるが、評価研究の共通事項として先に述べた多元的な価値への注目とは、経済的価値だけではなく多様な価値が並存している（heterarcy）状況を捉えようとするものである。この点において先の Callon の議論との違いが見て取れる。こうした多元的価値を捉える理論の一つとして Lamont（2012）では、コンヴァンション理論（Boltanski and Thévenot, 1991）が挙げられている。

Boltanski and Thévenot（1991）は経済においては経済的価値だけではなく複数の評価の基準があり、その基準に従って多様な価値が存在すると主張する。それぞれの評価の基準はそれぞれ一貫性を持ち、独立しており比較できない。その評価の基準の根拠となっているのがシテ（*cité*）である。シテは人々に共有された評価のモデルを意味する。したがって、評価には絶対的な基準は存在せず、多様な評価基準が混在している状況である（Lamont, 2012； Stark, 2009）。Boltanski and Thévenot（1991）では、シテとして市場的、市民的、産業的・工業的、家庭的、名声的、霊感的の6つがあげられている。例えば、産業・工業的シテにおいては、効率性や技術的側面を評価基準に、家庭的シテの評価モデルは人格的関係性や人々やモノの間の近さを評価基準としている。コンヴァンション理論は、こうした異なる相容れない評価基準を前提として、これらがいかに調整されるのかに注目する。

このコンヴァンション理論に基づいて、Gerlach（2013）は内部労働市場におけるエンジニア・マネジャー資格の形成についてケーススタディを行なっている。このケーススタディの発見事実の一つは、内部労働市場での選抜における多様な評価基準とコンフリクトの存在である。選抜の際に用いられる測定ツールやルール化された方法は、典型的な経済合理性を導くが、これらが主観的で経験的な合理性の形式との間のコンフリクトを調整するために用いられることを明らかにしている。内部労働市場の場合は、評価者と候補者が互いに知り合いであり、評価に必要な情報は日々行われる仕事を通じて獲得される。しかし、そうして集められる情報は評価者の主観的な情報であり、批判される可能性を持つ。すなわち、評価者の主観的な評価と選抜にとって望ましい評価方法の間にコンフリクトが生じる。これを回避するために評価者は、測定ツールやルール化された方法を利用し、主観性を排除するのである。先の Boltanski and Thévenot のシテの分類であげた、産業的・技術的な評価基準と市場的な評価基準、家庭的な評価基準の間のコンフリクトと調整の過程をこの事例から見るができる。

多元的価値は Boltanski and Thévenot によって指摘されたものに限られているわけではない。彼ら自身もシテが変化する可能性を否定していない。例えば宮尾（2016）は、製品開発の文脈で、製品コンセプトに関して消費者、社内関係者、営業部門などの関係

者がそれぞれの基準で評価し、それに対してコンセプトに変更を加えるなどの対応した結果、市場における価値の創出に繋がったことを、三菱電機の蒸気レス IH 炊飯器のケーススタディによって明らかにしている。価値創出につながるメカニズムとして、コンセプトが定まらない段階で多様な関係者が評価を行うことによって多くの価値の可能性が見出せ、その中から一つを選択し消費者に訴求しその価値を消費者が体感したこと、さらに、競合他社が追随することで、その価値が消費者に認められるようになったことをあげている。この事例は先述の評価の2つの側面、すなわち、価値の生産と価値の査定との2つが同時になされたものとして考えることができる。ただし、いかにして組織内の多様な評価基準が「了解」されるに至ったのかについては触れられていない。

このような組織における複数の評価基準について、イノベーション論の文脈で Stark (2009) は、これとは異なる結論を導いている。彼は、IT 企業のエスノグラフィーから、多様で対立する複数の評価基準が組織に並存することで、自社の提供するサービスの価値が創造されて行くプロセスを記述した。創業間もない IT 企業、ネットノウハウ社では、自社の提供するサービスの価値について、従業員がそれぞれ異なる立場から評価基準を持ち込んでいた。ネットノウハウ社に持ち込まれた評価基準には、プログラミングの基準（プログラマーがもつ効率性・安全性）、デザインの基準（デザイナーが持つ視聴者の理解）、③情報処理の基準（明瞭さ、容易さ、使いやすさ）、販売促進の基準（顧客ニーズの重視）の4つが存在した。ネットノウハウ社では業務はプロジェクト毎に行われ、プロジェクトにおいて常にこの4つの評価基準が対立し、参加メンバーによる議論が行われることによって、自社を評価する際に最も適切な基準は何か、という探索が行われ、新たな評価基準の創造されていた。

Stark (2009) の結論において、Boltanski and Thévenot (1991) と、また宮尾 (2016) の指摘と異なる点は、組織内にある多様な相容れない評価基準は、不協和 (dissonance) を生み出し、それぞれが自身の評価を正当化する中で、新しい価値を見出していく点、さらにそうした評価基準の対立による不協和は調整されるわけではなく、利用されていたという点である。この異なる評価基準の不協和によって、対立する評価基準に基づく正当化のために新たなアイデアが必要となり、それが新たな価値の創出に繋がっていたのである。

では、人材の価値に関しては多元的価値や複数の評価基準のもたらす役割は何なのだろうか。先に指摘したように、人的資源管理論では人材の経済的・資源的価値のみに注意が払われていたが、実際の評価の場面では、複数の評価基準が持ち込まれていることは考えられる。Gerlach (2013) が明らかにしたように、組織内部では多様な評価基準が存在し、評価プロセスに持ち込まれている。多様な評価基準が持ち込まれる人材の価値の測定において、評価基準の対立や調整、また、そうしたプロセスの中で新たな評

価値基準が生じるというダイナミズムを捉える視点が必要となる。さらに、そこで見出される人材の価値についても、経済的価値としていかに翻訳していくか、あるいは経済的価値ではないその他の価値がどのように生み出されるのか、といった課題が考えられる。

## VI おわりに

人材の価値と評価の問題に対し、人的資源管理論や人事評価の研究では、人材の価値を経済的・資源的価値という一元的な捉え方のもと、それをいかにして妥当性、信頼性、公正性を踏まえた方法によって評価（査定）するかということが議論されてきた。こうした捉え方は経済的・資源的価値という限定された範囲の中で規範的な答えを導き出しうるが、評価の実践を理解する上では限定された側面しか見ることはできない。

実践論的研究を踏まえた評価研究の様々なアプローチは、こうした見方を翻していく。すなわち、事物の価値はあらかじめ備わっているものではなく、特定の状況のもとで、人びとや物の関係のうちに事物は価値づけられる。そして、評価はそうした価値づけと価値の査定の2つの側面をもつ実践であった。本稿では特に、市場における価値と評価の関係（第IV章）と多元的価値と複数の評価基準（第V章）という理論的考察から、価値と評価の実践を捉える視点について検討してきた。これらの検討から見出された人材の価値と評価の問題に関して取り組むべき研究課題とはどのようなものなのか、ここで整理しておこう。

第一に、評価という言葉が持つ2つの側面、すなわち価値の生産と価値の査定（測定）の二つの意味が「評価する」という言葉に含まれるという点である。したがって、人材の価値はどのようにして生み出されるのか、価値はどのように測定されるのか、という課題を提示することができる。ただし、この課題に取り組む際には、2つのプロセスが、それぞれ個別に行われる場合と、同時に遂行される場合の双方の可能性を考慮しなければならない。さらに、そうしたプロセスがある状況のもとで行われるという実践論的研究の示唆も忘れてはならない。Suchman（1987）が指摘するように、あらゆる行為は物質的・社会的な環境に依存するとするならば、評価実践はこれらの関係性のもとで捉えていく必要がある。

第二は、市場の社会学からの示唆に基づく課題である。Callon らの ANT からのアプローチは、第一の課題をさらに具体的な状況のもとで捉えるための手がかりとなる。すなわち、ある状況で関係づけられる諸装置を通じて、人材にどのような価値が生成され、どのように査定・測定が可能となるのか、といった課題である。具体的な評価実践は測定ツールや評価基準を通じて可能となり、同時にそれが人材に価値を与える一連のプロセスである。すでにある価値を妥当性・公正性といったものがどのような基準を設

定し、どのような道具を使用することで達成されるかを問うというよりも、そうした基準や道具によって生み出される価値と査定・測定のエージェンシーを捉えることが課題となる。

第三に、評価実践のうちにある多元的な価値と多様な評価基準への注目の必要性である。既存研究において経済的・資源的価値という一元的な側面から捉えられた人材の価値に、Boltanski and Thévenotの研究は、その他の価値の可能性を示唆するものである。ここで課題としなければならないのは、価値が多元的であるということ認識した上で、多様に存在する評価基準と価値の間のダイナミズムを捉えなければならないということである。このダイナミズムには2つの方向性があった。一つは、多様で対立する評価基準はいかにして調整され一つの意思決定につながるのかという課題、もう一つは、多様で対立する評価基準がそれぞれに正当化を通じた不協和からいかなる価値が生み出されるかという課題である。さらに、そうしたダイナミズムによって評価基準がどのようにして変化していくかということも課題として挙げられるだろう。

以上、評価の実践を捉える評価研究に基づいて、人材の価値とその評価の問題を検討するための課題について考察してきた。ただし、本稿で示された課題は、評価研究の中でも限られたものである。実際に評価研究は多岐にわたる議論であり、本稿で言及することのできなかったものも存在する。この点については、さらなる評価研究の理論的検討が必要となる。さらに、上記の研究課題を経験的研究によって明らかにしていくという作業が残されている。経験的研究を通じて、これまでとは異なる人材の価値とその創出プロセスを記述し、どのような関係性のもとでそれが可能となったのかを示すことができ初めて、この研究の実践的な意義が見出せるだろう。

#### 参考文献

- [1] Araujo, L., Kjellberg, H., and Spencer, R., (2008) Market Practices and Forms: Introduction to the Special Issue, *Marketing Theory*, Vol.8, No.1, PP.5-14.
- [2] Araujo, L., and Kjellberg, H., (2009) Shaping Exchangees, Performing Markets: The Study of Marketing Practices, *The SAGE Handbook of Marketing Theory 1st edition*, eds. by MacLaran, P., Saren, M., Stern, B., and Tadjewski, M., Sage Publications.
- [3] Bolander, P., and Sandberg, J., (2013) How Employee Selection Decisions are Made in Practice, *Organization Studies*, Vol.34, No.3, PP.285-311.
- [4] Boltanski, L., and Thévenot, L., (1991) *De la Justification: les économies de la grandeur*, Gallimard. [三浦直希訳『正当化の理論: 偉大さのエコノミー』新曜社, 2007年].
- [5] Bratton, J., and Gold, J., (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd ed.*, Macmillan. [上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也翻訳・監訳『人的資源管理: 理論と実践第3版』文眞堂, 2009年].
- [6] Callon, M., (1998) Introduction: The Embeddedness of Economic Markets in Economics, *The Laws of Markets*, ed. by Callon, M., Blackwell.
- [7] Callon, M., (2008) Economic Markets and the Rise of Interactive Agencements: From Prosthetic Agen-

- cies to Habilitated Agencies, *Living in a Material World: Economic Sociology Meets Science and Technology Studies*, eds. by Pinch, T., and Swedberg, R., The MIT Press.
- [ 8 ] Callon, M., and Law, J., (1997) After the Individual in Society: Lessons on Collectivity from Science, Technology and Society, *Canadian Journal of Sociology*, Vol.22, No.2, PP.165-182. [林隆之訳「個と社会の区分を越えて」岡田猛・田村均・戸田山和久・三輪和久編『科学を考える：人工知能からカルチュラル・スタディーズまで14の視点』北大路書房, 1999年].
- [ 9 ] Callon, M. and Muniesa, F., (2005) Economic Markets as Calculative Collective Devices, *Organization Studies*, Vol.28, No.8, PP.1229-1250.
- [10] Callon, M., Millo, Y., and Muniesa, F., eds. (2007) *Market Devices*, Blackwell.
- [11] Feldman, M. S., and Orlikowski, W. J., (2011) Theorizing Practice and Practicing Theory, *Organization Science*, Vol.22, No.5, PP.1240-1253.
- [12] Fligstein, N., and Dauter, L., (2007) The Sociology of Markets, *Annual Review of Sociology*, Vol.33, PP.105-128.
- [13] Gerlach, P., (2013) Evaluation Practices in Internal Labor Markets: Constructing Engineering Managers' Qualification in French and German Automotive Firms, *The Classification of Goods in Markets*, eds. by Beckert, J., and Musselin, C., Oxford University Press.
- [14] Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., and Vaara, E., eds. (2010) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press.
- [15] Granovetter, M., (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol.91, pp.481-580. [渡辺深訳「経済行為と社会構造」『転職』ミネルヴァ書房, 1998年].
- [16] Helgesson, C. F., and Muniesa, F., (2013) For What It's Worth: Introduction to Valuation Studies, *Valuation Studies*, Vol.1, No.1, PP.1-10.
- [17] Holm, P., (2007) Which Way Is Up on Callon?, *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, eds. by MacKenzie, D., Muniesa, F., and Siu L., Princeton University Press.
- [18] Huselid, M. A., (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, PP.635-672.
- [19] Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C., (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes?: A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.6, PP.1264-1294.
- [20] Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R., eds. (2007) *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press. [高橋正泰監訳『実践としての戦略：新たなパースペクティブの展開』文眞堂, 2012年].
- [21] Kjellberg, H., Mallard, A., Arjalies, D. L., Aspers, P., Beljean, S., Bidet, A., Corsin, A., Didier, E., Foucade, M., Geiger, S., Hoeyer, K., Lamont, M., MacKenzie, D., Maurer, B., Mouritsen, J., Sjogren, E., Tryggestad, K., Vatin, F., and Woolger, S., (2013) Valuation Studies?: Our Collective Two Cents, *Valuation Studies*, Vol.1, No.1, PP.11-30.
- [22] Lamont, M., (2012) Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation, *The Annual Review of Sociology*, Vol.38, No.1, PP.201-221.
- [23] Latour, B., (1987) *Science in Action*, Harvard University Press. [川崎勝・高田紀代志訳『科学が作られているとき：人類学的考察』産業図書, 1999年].
- [24] Latour, B., (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford University Press.
- [25] Lave, J., (1998) *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*, Cambridge University Press. [無藤隆・中野茂・山下清美・中村美代子訳『日常生活の認知行動：人は日常生活でどう計算し、実践するか』新曜社, 1995年].

- [26] Lave, J., and Wenger, E., (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. [佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書, 1993年].
- [27] Miller, D., (2002) Turning Callon the Right Way up, *Economy and Society*, Vol.31, No.2, PP.218-233.
- [28] Muniesa, F., Millo, Y., and Callon, M., (2007) An Introduction to Market Devices, *Market Devices*, eds. by Callon, M., Millo, Y., and Muniesa, F., Blackwell.
- [29] Pfeffer, J., (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business Press. [守島基博監訳『人材を活かす企業：「人材」と「利益」の方程式』翔泳社, 2010年].
- [30] Polanyi, K., (1957) The Economy as Instituted Process, *Trade and Markets in the Early Empires*, eds. by Polanyi, K., Arensberg, C. M., and Pearson, H. W., The Free Press. [玉野井芳郎・平野健一郎訳「制度化された過程としての経済」『経済の文明史』ちくま学芸文庫, 2003年].
- [31] Purcell, J., and Kinnie, N., (2007) HRM and Business Performance, *The Oxford Handbook of Human Resource management*, eds. by Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P., Oxford University Press.
- [32] Schatzki, T., Knorr Cetina, K., and Savigny, E., eds. (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge.
- [33] Schatzki, T. R., (2001) Introduction. Practice Theory, *The Practice Turn in Contemporary Theory*, eds. by Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., and von Savigny E. Routledge, PP.1-14.
- [34] Slater, D., (2002) From Calculation to Alienation: Disentangling Economic Abstractions, *Economy and Society*, Vol.31, No.2, PP.234-249.
- [35] Stark, D., (2005) *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press. [中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション：価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』マグロウヒル・エデュケーション, 2011年].
- [36] Suchman, L. A., (1987) *Plan and Situated Actions: The Problem of Human Machine Communication*, Cambridge University Press. [佐伯胖監訳『プランと状況的行為：人間－機械コミュニケーションの可能性』産業図書, 1999年].
- [37] Vatin, F., (2013) Valuation as Evaluating and Valorizing, *Valuation Studies*, Vol.1, No.1, PP.31-50.
- [38] 遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房, 1999年。
- [39] 服部泰宏・矢寺顕行「人材の評価と価値のダイナミズム：三幸製菓における採用施策の変更をつうじた新たな人材価値の創造」『横浜国立大学ワーキングペーパーシリーズ』第326号, 2015年。
- [40] 今野浩一郎・佐藤博樹『マネジメント・テキスト人事管理入門(第2版)』日本経済新聞社, 2009年
- [41] 猪木武徳「人材の価値を左右するもの：その不確実性を探る」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, 2001年, 4-15ページ。
- [42] 木村琢磨(2007)。「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』第49巻第2・3号, 2007年, 66-78ページ。
- [43] 三戸公「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』第58巻第1号, 2004年, 19-34ページ。
- [44] 宮尾学「多義的な製品の開発と価値創出：三菱電機「蒸気レスIH」の事例研究」『組織科学』第49巻第3号, 2016年, 21-32ページ。
- [45] 守島基博「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』第52巻第7号, 2010年, 69-74ページ。
- [46] 庭本佳和。「組織過程と労務・人事過程：HRM(人的資源管理)の展開」『甲南会計研究』第6巻, 2012年, 11-38ページ。
- [47] 高橋潔『人事評価の総合科学：努力と能力と行動の評価』白桃書房, 2010年。
- [48] 矢寺顕行「組織論における市場概念」『徳山大学論叢』第73号, 2012年, 129-141ページ。
- [49] 矢寺顕行「計算空間としての労働市場：中途採用における人材紹介活用を中心に」『日本情報経営学会誌』第33巻第4号, 2013年, 78-89ページ。
- [50] 渡辺深『経済社会学のすすめ』八千代出版, 2002年。