

# やる気のある社員を見つける、そして育てる

## はじめに

1960年代の高度成長期を中心に、日本経済では年功賃金や終身雇用が人事制度として定着していた。技術革新のスピードが緩やかで、学歴や経験が職務遂行能力の指標として十分であった時代には、離職率を抑えるメリットも含めて、合理的な制度であったといえる。しかしながら、1990年代のバブル経済崩壊の結果、日本経済は長期不況に突入し、国内各社は早期退職優遇制度、パートなど非正規社員の雇用、さらに「成果主義」つまり個人やグループごとに顕在化した能力や短期的な業務成果に対して個別に労働条件を定める方法を導入し始めた。

本稿ではこの「成果主義」に着目し、経営側が導入した数値目標をクリアした社員には高い賃金、クリアできない社員には低い賃金となる差別賃金モデルをまず考察する。次に、個々の労働者の評価基準のひとつと想定される、2005年度の国内受験者総数がほぼ150万人となったTOEICテスト(Test of English for International Communication)のスコア利用状況を分析する。さらに、TOEICスコアや会話力のアップを目的として、雇用者負担ないし労働者が自費で参加する英語研修の実態を明らかにし、改善すべき点を指摘する。

## シグナルに基づく差別賃金モデル

労働者と経営者の持つ情報の間には非対称性が存在する。何らかの評価基準がない限り、労働者の「やる気」を経営者は適切に判断できず、個別に賃金を定めることは困難である。



鈴木 時男(すずき ときお)  
(明星大学経済学部助教授)

### 略歴

- 1956年 生まれ
- 1979年 国際基督教大学社会科学科卒業
- 1981年 同大学院行政学研究科修了。行政学修士
- 1986年 豪州ニュー サウスウェールズ大学博士課程修了。Ph.D. in Economics
- 1993年 明星大学情報学部専任講師。
- 2000年 同助教授。2005年より現職
- 2003年 TOEIC スコア 960点ならびに TOEIC LPI Level Two

### 研究テーマ

人事経済学、インセンティブ理論

### 主な著書

- 「インセンティブ理論の系譜と発展」『明星大学情報学部経営情報学科10周年記念誌』(2004年3月)
- Baba, Y. and T. Suzuki (1995) "Japan's Evolving Strategies for Science and Technology: Toward the 21<sup>st</sup> Century" in Simon, D.F. (ed.) *The Emerging Technological Trajectory of the Pacific Basin*, M.E. Sharpe.

この問題は中古車販売における「レモンの原理」としても知られている。「レモン」とは米国の俗語で質の悪い中古車を意味する。たとえば、ある特定の中古車に事故歴があるか

否か売り手は知っているが、買い手は外見からは判別困難な場合を考える。仮に事故歴のない中古車の相場価格を 100 万円、事故歴のある場合には 30 万円が相場であるとする。買い手は、事故歴の有無の可能性が半々であると、これまでの経験などから判断しているとす。おそらく、買い手は「期待値価格」つまり  $65 \text{万円} [= 100 \text{万} \cdot (1/2) + 30 \text{万} \cdot (1/2)]$

## 1 売上額に反映された「やる気」

Varian (2002)での議論をやや拡張して、簡単な差別賃金モデルを考えてみる。ある企業が  $L$  人の社員を雇用中であるとし、そのうち  $b$  の割合で「やる気のない」社員がおり、 $(1 - b)$  の割合で「やる気のある」社員がいることを経営側はこれまでの経験により知っているとする。 $b$  は 0 と 1 の間の与えられた実数とする。同様な議論は新卒ないし中途での採用にもあてはまる。さて、この企業は 1 種類の製品のみ生産しており、簡単のために、労働時間と売上額の間を直接次のような関数で表現できたと仮定する。コンピュータソフト開発や教育訓練など原料加工を伴わない産業のイメージである。

$$R(t_1, t_2) \quad (1)$$

$t_1$  は「やる気のない」社員の労働時間、 $t_2$  は「やる気のある」社員の労働時間とする。正確には“effort”と称される、生産に直接結び

## 2 「やる気」に見合う賃金

情報の非対称性により、特定の社員の「やる気」の有無を経営側が知りえないので、賃

しか支払おうとしないであろう。この価格は事故歴のない中古車の売り手にとって低すぎ、結果的に事故歴のある中古車しか流通しなくなるという現象である。しかし、事故歴のない中古車の売り手は「保証書」を発行すれば希望価格で販売することが可能となる。この「保証書」が労働者にとっては TOEIC テストの一定以上のスコアであると想定される。

つく労働時間のことである。関数  $R$  は微分可能な増加関数とする。

ただし、労働者の疲労を考慮して、売上額の増加率は労働時間の増加に伴って低下するとする。一方、労働基準法などによって 1 日など単位期間の労働時間には限度  $t^*$  があり、経営側はこの限度まで全社員に労働させるとする。

$t_1 = t_2 = t^*$  において、「やる気のない」社員のみが全員仮に微少時間多く働いたときの売り上げの伸び、つまり限界売上額を  $a_1 \cdot b \cdot L$  円、同様に「やる気のある社員グループ」の限界売上額を  $a_2 \cdot (1-b) \cdot L$  円とする。なお、 $0 < a_1 < a_2$  という不等式が成り立つものとする。すなわち、「やる気のない」社員は定時から仮に微少時間多く働くと一人あたり  $a_1$  円だけ売上額を増やすことができ、「やる気のある」社員は一人あたり  $a_2$  円だけ売上額を増やせると仮定するわけである。

金をどのように設定するかが問題となる。「やる気のない」社員の（微少時間あたりの）

賃金を  $w_1$ 、「やる気のある」社員の賃金を  $w_2$  とすると、この企業の利潤は次の式で表現される。F は所与の固定費である。

$$(t_1, t_2) \\ =R(t_1, t_2) - w_1 \cdot b \cdot L \cdot t_1 - w_2 \cdot (1-b) \cdot L \cdot t_2 - F \quad (2)$$

$R(t_1, t_2)$  を微分可能と仮定したので、グラフ上の点 $[t^*, t^*, R(t^*, t^*)]$ に接する平面がある。つまり、この点の近傍で(1)式は次のような線形関数で近似できる。

$$f(t_1, t_2) = a_1 \cdot b \cdot L \cdot t_1 + a_2 \cdot (1-b) \cdot L \cdot t_2 + d \quad (3)$$

$d$  は  $R(t^*, t^*) = f(t^*, t^*)$  となるように調整した実数値である。(3)式を(2)式の  $R(t_1, t_2)$  と置き換え、 $t_1$  と  $t_2$  でそれぞれ偏微分して $(t^*, t^*)$  でゼロとなるように  $w_1$  と  $w_2$  を設定すれば利潤は最高となる。すなわち、費用を表現する平面  $w_1 \cdot b \cdot L \cdot t_1 + w_2 \cdot (1-b) \cdot L \cdot t_2 + F$  と(3)式で表現される売上額を近似した平面が平行となればよいわけである。

利潤最大の条件は  $a_1 = w_1$  そして  $a_2 = w_2$  とい

### 3 数値目標による「やる気」の顕在化

たとえば、TOEIC スコアを 500 点というように数値目標を提示し、それをクリアできない社員には  $a_1$  円、クリアした社員には  $a_2$  円の賃金を設定するのである。ただし、多くの社員にとって一部会社負担ないし全額自費で語学研修が必要な目標であるとする。数値目標を  $e$  とし、(微少時間あたりの) レッスン料や交通費を含めて、「やる気のない」社員は  $c_1 \cdot e$  円を負担し、「やる気のある」社員は  $c_2 \cdot e$  円を負担するものとする。一般には、「やる気

うように  $t^*$  を含まない形で容易に導かれる。なお、経営側はこれよりも低い賃金を設定することは可能のように見えるが、Varian (2002) で説明されているように、「労働側の満足と経営側の利益が共に最大となる条件」を加えると、 $a_1 > w_1$  ないし  $a_2 > w_2$  とはなり得ないことを証明できる。常識的にも、あまりに低い賃金では転職を多くの労働者が考えるはずである。

もし、経営側が社員をあたかも均一な労働力、つまり  $t_1 = t_2 = t$  と考えた場合には、利益が最高となる一律賃金は  $a_1 \cdot b + a_2 \cdot (1-b)$  となる。これは「期待値賃金」である。しかしながら、この賃金は  $t^*$  での「やる気のない」社員の限界売上額  $a_1$  と「やる気のある」社員の限界売上額  $a_2$  の間の値となるため、「レモンの原理」と同様に、「やる気のある」社員には不満な金額となる。そこで、「やる気」に応じた賃金を労働者が受け取れるような評価基準を以下のように導入してみる。

のない」社員は多くのレッスンが必要と思われるので、 $c_1 > c_2$  と仮定する。

当面は「期待値賃金」 $a_1 \cdot b + a_2 \cdot (1-b)$  が全員に支払われているとして、以下の条件が満たされれば「やる気」に見合った賃金を各社員が受け取ることになるはずである。

$$c_1 \cdot e > \{a_2 - [a_1 \cdot b + a_2 \cdot (1-b)]\} = (a_2 - a_1) \cdot b > c_2 \cdot e \quad (4)$$

すなわち、「やる気のない」社員は賃金の増

加分より負担分が多く、おそらくレッスンを  
受けないであろう。「やる気のある」社員はレ  
ッスンを受けて数値目標  $e$  をクリアーするこ  
とになると想像される。なお、実数の連続性  
により、 $c_1$  と  $c_2$  の間には必ず有理数（分数）  
が存在するため、 $e$  の値を調整すれば  
 $[(a_2-a_1)\cdot b]/e$  となる値を  $c_1$  と  $c_2$  の間に設定で  
き、(4)式を成立させることができる。より正  
確には、数値目標をクリアーできなくて  $a_1$  に  
賃金が減少することの損失も考慮すべきであ  
る。なお、もし  $c_1$   $c_2$  と仮定せざるを得ない  
場合には(4)式は成立せず、「やる気」に見合  
った賃金を設定できないことになる。「やる  
気のある」社員の負担が「やる気のない」社  
員のそれより多く、数値目標の元となる能力

の選択が当該企業にとって不適切であることを示唆している。

このモデルでは、経営側が「期待値賃金」  
を設定しても、「差別賃金」を設定しても、利  
益額に変化がないことは容易に計算できる。  
実際には、賃金上昇による労働意欲向上や語  
学レッスンによる能力向上によって、「やる  
気のある」社員の生産性が上昇するであろう。  
一方、樋口（2006）は、最近の実験経済学  
の結果から、同率の賃金変化であっても賃金上  
昇に伴う労働意欲の向上より賃金下降に伴う  
労働意欲の減退が大きいことを指摘している。  
経営側は、賃金上昇に関して慎重であると共に、  
やむを得ず賃金を下降させる場合には当該労働者に十分な説明を行う必要がある。

## 評価基準としての TOEIC スコア

TOEIC スコアの利用状況を分析する前に、  
TOEIC テストの実施経緯やテストの内容、スコ  
アの特徴を概略説明する。フォーブス（2005）  
に報道されているように、1970 年代後半に国  
内の大手電気機器メーカーを中心として海外  
事業要員の育成や選抜のため、英語でのコミ  
ュニケーション能力を測定するテストの開発  
の要望が高まり、留学で多用されていた  
TOEFL (Test of English as a Foreign Language)  
など米国における公共テストを開発していた  
ETS (Educational Testing Service) に対して関係

者が開発を打診し、プロジェクトがスタート  
した。1979年にTOEIC運営委員会が設置され、  
同年12月に第1回公開テスト（個人が申し込  
みをして受験するテスト）が実施された。受  
験者数はわずかに3,000名ほどであった。1981  
年度には公開テストに約10,000名、新たに加  
わったIPテスト（Institutional Program、企業、  
団体、学校ごとに任意に日時を設定してその  
所属メンバーに対して実施するテスト形態、  
公開テストと同等の内容）の受験者数は約  
2,000名であった。

### 1 テスト問題とスコアの信頼性

当初より、TOEIC テストは写真描写、応答、  
会話、説明文から成るリスニング問題 100 問

（約 45 分）と文法・語彙、誤文訂正、読解か  
らなるリーディング問題 100 問（75 分）から

構成されていた。近年はより実際のコミュニケーションで必要とされる英語能力を評価するために、問題の長文化、リスニングには従来の米国アクセントに英国、カナダ、オーストラリアの発音を加え、誤文訂正問題は削除された。一方、フォーブス(2006)によれば、取材した企業の52%がスピーキングテストの必要性を訴えており、ライティングに関しては半数以下の企業が必要性を感じていた。

ETSは数々の調査・検証により、英語の利用が職場や日常生活の場でますます拡大し、スピーキングとライティング能力の直接的な測定の必要性が高まっている現状を認識し、TOEICスピーキングテストならびにライティングテストを開発した。日本では2007年1月より実施予定である。

TOEICテストの特徴は、Educational Testing Service(2006)によると、同一あるいは異なる受験者が異なる日や場所で受けたTOEICのスコアも比較可能な点にある。この目的のために、毎回のテストの問題の中に以前出題した問題を統計的に選んで若干含ませ、この共通問題を中心として新しいテストと過去のテストを比較し、テストの難易度によってスコアに変化が生じないように調整している。テストごとに、正答数そのままの素点に対して、

## 2 TOEICスコアの利用実態

2005年1月に、TOEIC運営委員会はTOEICテストのIPテストを実施したが、TOEIC公開テストのスコアを利用している1,801の企業や団体にアンケートを郵送し、506の企業や団体から回答を得た。質問項目と集計結果

“equating”と呼ばれる、今回のスコアとそれまでの受験者のスコアの分布が同じと見なせるように統計処理を行った後に、10から990までの整数値をとる換算点に変えて、最終スコアとして発行される。さらに、同一受験者が異なる日や場所で受けたテスト問題がひとつでも重複する確率を極力低くするように、テスト問題(Test Form)は多数用意されており、結果的にスコアの信頼性は長期にわたって保たれている。もっとも、TOEFLなどと同様に、スコアの有効期限はおおむね2年であるというのがETSの見解である。

TOEIC運営委員会(2006)によると、1990年度には国内の受験者数が約33万人、1995年には約57万人、2000年には100万人を越え、2005年には150万人近くとなっている。もっとも、平均スコアは2001年から2005年の期間に、公開テストでは560から570程度(ETSが行った検証結果より作成され、TOEIC運営委員会(2006)などに掲載されている「TOEICスコアとコミュニケーション能力レベルとの相関表」によれば、日常生活のニーズを充足し、限定された範囲内では業務上のコミュニケーションができるレベル)IPテストでは440点台(通常会話で最低限のコミュニケーションができるレベル)で横ばいである。

は「TOEICテスト活用実態報告」として、TOEIC運営委員会(2005)にまとめられている。回答した主な企業・団体の業種は次の通りである。13業種で回答企業・団体の84.4%がカバーされている。

電気機器	61社 (12.1%)
サービス	60社 (11.9%)
化学	52社 (10.3%)
その他製造	42社 (8.3%)
輸送用機器	38社 (7.5%)
商業	31社 (6.1%)
機械	30社 (5.9%)
官庁・団体	26社 (5.1%)
精密機器	21社 (4.2%)
運輸・倉庫	19社 (3.8%)
金融・保険	17社 (3.4%)
通信	17社 (3.4%)
建設	12社 (2.4%)
その他	30社 (5.9%)

回答企業のうち、従業員 5,000 人以上が電気機器や輸送機器を中心に 17%、1,000 人から 4,999 人が化学、サービス、電気機器を中心に 37%、1,000 人未満がサービス、電気機器、化学、商業を中心に 45%であり、9社は無回答であった。

TOEIC 公開テストないし IP テストの受験を義務付けている企業・団体の対象者別人数は次の通りである。

入社希望者	9社 (1.8%)
入社内定者	104社 (20.6%)
新入社員	235社 (46.4%)
一般社員	453社 (89.5%)
管理職	209社 (41.3%)
無回答	17社 (3.4%)

入社希望者への実施とは、入社試験として実施することを意味している。この形はわずかであるが、「TOEIC スコアを社員採用時に

考慮するか」という問いに対して、「考慮している」と回答した企業は 55.7%、「考慮していない。しかし将来は考慮したい」と回答した企業は 17.6%となっており、新入社員に対する期待の高さが現れている。ただし、「入社希望者」や「新入社員」が新卒か既卒かは TOEIC 運営委員会の調査では不明である。阿部 (2005) の第 4 章では、2002 年の財団法人社会経済生産性本部のアンケート調査に基づいて採用基準の重要度に関する分析が行われている。新卒採用者の長期育成に賛成する企業は新卒採用に際して「一般常識・教養語学力」を重要視するのに対して、即戦力採用に賛成する企業にとっては卒業後 3 ないし 4 年目の中途採用に際して「一般常識・教養語学力」に加えて「語学力」が重視されている。なお、即戦力の採用を重視する産業は製造業、サービス業、建設業である。

TOEIC 運営委員会の調査では、一般社員に TOEIC テストを受けさせる割合が極めて高く、管理職も回答企業の半数近くとなっている。次に、TOEIC スコアを昇進・昇格の条件にしている企業の割合をしてみる (図表 1)。前節のように TOEIC スコアに基づく差別賃金のみというよりも、実際には地位という非金銭的な労働条件の変化と組み合わせられて賃金の変化が生じていると考えられる。

図表 1 「TOEIC のスコアを昇進・昇格の要件としているか」に対する回答

回答	回答数 (%)	A	B	C
している	95 (18.8)	25	36	34
将来はしたい	156 (30.8)	22	57	76
予定はない	219 (43.3)	30	79	107
無回答	36 (7.1)	8	14	9

「している」とは「要件としている」、「将来はしたい」とは「要件とはしていない。しかし将来は要件としたい」と回答した企業である。「予定はない」とは「要件とはしていない。今後もその予定はない」と回答した企業である。Aは従業員数 5,000 人以上、Bは従業員数 1,000 人から 4,999 人、Cは従業員数 1,000 人未満の企業である。なお、判明した限りの数字が記入してある。1,000 人以下の企業で「要件とはしていない。今後もその予定はない」と回答した企業が多いが、差別賃金モデルで考えたように、そもそも TOEIC スコアを数値目標とすると不適切な場合に該当するか、

## 語学研修の実態と問題点

次に、TOEIC 運営委員会(2005)に含まれるスピーキング能力と語学研修に関する報告を

### 1 TOEIC スコアとスピーキング能力

一般に、語学研修の目的は、TOEIC スコアを上げるための受験対策のみならず、研修言語、ここでは英語を母国語とするインストラクターによる会話訓練も含まれている。前節でリスニング能力とスピーキング能力の間の相関関係が疑問視されていることに触れたが、特に国内受験者に関して問題が深刻であることが判明している。TOEIC 運営委員会では、スコア 730 以上を獲得した受験者に対して TOEIC LPI (Language Proficiency Interview)の受験を勧めてきた。2005 年度以降は、TOEIC 受験経験の有無やスコアに関わらず受験可能となった。TOEIC LPI とは、専門訓練を受けた、英語を

年功序列制度がより適切な場合が考えられる。

「要件としている」と回答した企業の業種などは TOEIC 運営委員会の報告書では伏せられている。フォーブス(2006)の報道では、電気機械の企業の半数以上、輸送・精密機器の企業の半数近くが活用中ないし活用予定であるが、同誌が取材した企業の 58.7%は「未活用」と答えている。いずれの調査でも、TOEIC スコアを昇進・昇格の要件としているか将来したい企業の割合は 40%以上であり、人事評価指標のひとつとしての TOEIC スコアの重要性は明らかである。

要約すると共に、語学教育大手の A 社のスクールの実例を筆者が入手したので紹介する。

母国語とする試験官と、1対1の会話を 25 分ほど行う試験である。会話は録音され、別の試験官も受験者の Level 判定に關与する。TOEIC 運営委員会(2005)によると、2004 年度には 1,066 名が受験し、そのレベル分布は以下の通りであった。

Level 4	(ハイレベルな業務の場で英語を駆使できる能力を持つ)	0.1%
Level 3	(一般レベルの業務をこなす英語能力を持つ)	0.5%
Level 2+	(限定的な範囲の業務では支障なく英語でやりとりができる)	0.2%

Level 2	(限定的な範囲の業務では英語でやりとりができる)	9.6%
Level 1+	(初級の上レベルの英語で対応できる)	18.2%
Level 1	(初級レベルの英語で対応できる)	71.4%

Level は0(実際に役立つスピーキング能力がない)から5(高等教育を受けたネイティブスピーカーと、機能的に同レベルの英語を駆使できる能力を持つ)まで11段階に分けられており、2004年度の受験者の中で上記以外のLevelに該当した者はいなかった。LPIの評価基準は米国国務省所属で同国の外交官などの語学研修を担当するFSI(Foreign Service Institute)の開発した基準に基づいており、非常に高度なレベルまで測定が可能となっている。

一方、Educational Testing Service(2006)には、593名のメキシコ、フランス、サウジアラビア、日本から集めたサンプル受験者のTOEICテストとTOEIC LPIのスコアに関する調査結果が掲載されている。この調査によると、TOEICスコア730点以上を獲得した

受験者がLPIのLevel 1のみならず1+の評価を得る可能性は100%であり、TOEICスコア800点以上を獲得した受験者がLevel 2の評価を得る可能性は90%程度と報告されている。TOEICスコア745点以上を獲得する国内受験者は、TOEIC運営委員会(2005)によれば、たとえば2004年度の公開テスト受験者約58万人中の上位約16%である。2004年度の、TOEICスコアが730点以上に限られた国内受験者のわずか18.2%がLevel 1+の評価しか得られなかったことは、受験者自身の努力さらに語学研修の内容に関して重大な問題があることを示唆している。

TOEIC運営委員会(2005)では当然ながら企業・団体が実施する研修ないし社員の語学学校派遣状況のみが把握されている。全社員の5%未満の、何らかの形で選抜された社員に対して、就業時間後に週1回の頻度で外部からインストラクターを招いて研修を行うパターンが多いようである。費用負担は、全額会社負担と一部個人負担の割合が共に5割を超えている(複数回答)。

## 2 研修実態とA社スクールの事例

一方、語学教育の大手であるA社の、東京都西部に位置する、あるスクール(A社スクール)の事例では、レッスンに参加する社会人のほぼ80%が自費、全額ないし一部会社負担が約20%となっている。立地的に、就業時間後に企業等が社員を派遣ないしインストラクターを招くことが困難なためである。都心のスクールでは会社負担が半数のようである。

TOEIC運営委員会のアンケートに答えた309社の企業・団体と、A社スクールで学ぶ社会人に関して、総研修時間と研修期間を図表2のように比較してみた。A社スクールで学ぶ社会人の数は伏せられている。TOEIC運営委員会の数字は判明したもののみ記入してある他、A社では1レッスンが1時間ではないため、換算を行っている。



図表 2 総研修時間と研修期間

研修時間合計	運営委員会	A社スクール
49時間以下	48.9%	53.4%
50-99時間	30.4%	40.4%
100-149時間	8.1%	3.8%
150-199時間	1.0%	0.0%
200時間以上	3.2%	2.4%

研修期間	運営委員会	A社スクール
1ヵ月	5.2%	11.4%
3ヵ月	14.9%	23.9%
6ヵ月	30.1%	32.5%
1年以上	5.2%	32.2%

注) TOEIC 運営委員会(2005)によれば、上記の他、2ヵ月、4ヵ月、7～11ヵ月の研修期間が各少数ある。

どちらの結果も、大部分の研修時間が100時間未満であり、研修期間も6ヵ月あるいはそれ以下である。一方、A社スクールでは2年程度継続している社会人が全体の9.9%、3年以上継続している割合は3.7%となっている。休暇期間などの1週間前後で33時間程度の訓練が行われる集中コースにも7.2%が参加している。

研修の成果として、TOEIC スコアの伸びや目標スコアを設定する企業等も多い。TOEIC 運営委員会(2005)によれば、26.9%が50点の伸び、39.8%が100点の伸びを期待しているほか、14.6%が500点、15.9%が600点を目標としている。一方、36.2%が目標をまったく設定していない。研修終了後に「十分な成果である」と回答した企業等はわずかに0.6%にすぎず、32.7%は「まずまずの成果である」、25.9%は「不十分である」と回答している。期待したほどの成果が上がらない点に関して、A社スクールは次のような見解を示している。

A社スクールは、スクール内でのレッスンに

加えて、企業等にインストラクターを派遣している。このような形で行われる研修の参加人数は5名から10名程度と多めであり、企業が費用を負担する場合も多いため、意欲の低い参加者が含まれることも否定できないと同スクールは報告している。参加者の多さのために発言の機会や精神集中する時間が限られることも指摘している。さらに、上記のように研修に目標が設定されないことは、研修の企画運営者そして上層部が研修そのものに理解や熱意を示していないのでは、とのことである。一方、スクール内でのレッスンでは、67.3%の社会人が1対1の個人レッスン、32.7%が2ないし3名の少人数レッスンに参加している。

研修時間に関しては、TOEIC 運営委員会(2005)で前述のForeign Service Instituteが1973年に発表した“Expected Levels of Absolute Speaking Proficiency in Languages Taught at the Foreign Service Institute”と題されるレポートが引用されている。英語を母国語とする受講者が最も学習時間を必要とする言語として、日本語、中国語、韓国語、アラビア語が言及されている。このレポートでは、平均的な「言語適性」(language aptitude)の受講生が、TOEIC LPIのLevelの元となったFSI ScaleでLevel 1から1+に能力を伸ばすには240時間、Level 1+から2までは600時間が必要であると報告されている。日本語を母国語とする社会人が英語でのコミュニケーション能力を向上させるためには、同様に長時間を要すると考えるのが自然である。TOEIC 運営委員会(2005)での調査では企業等での

---

英語研修の多くが 100 時間以下であることを考えると、研修時間の絶望的不足が明らかとなる。加えて、FSI のレポートでは「言語適性」

とともに「学習意欲」(perseverance)も考慮すべき要素となっていることを指摘したい。

## まとめと提言

本稿では、まず簡単な差別賃金モデルを考え、数値目標導入を通じて「やる気のある」社員を見つける可能性を考察した。

次に、数値目標として広く用いられつつある TOEIC テストの内容と国内の企業等でのスコア利用状況に関して、TOEIC 運営委員会の実態報告に基づいて説明した。特に、TOEIC スコアを昇進・昇格の条件とする企業が、「将来は要件としたい」と回答した企業も含めると、40%以上にのぼると推定されることも強調した。一方、語学研修の実態を同報告と A 社スクールのデータに基づいて報告した。研修の成果は上がっているとはいえ、国内受

験者の TOEIC スコアから英会話力を期待することはできないことが強調された。

「やる気のある」社員を育てるには、少なくとも語学研修に関するかぎり、研修時間を現在主流の 100 時間ないしそれ以下より大幅に増加させ、5 名以下のレッスンに移行すべきである。しかし全額会社負担での研修では予算の制約もあり、「学習意欲」の面でマイナスの場合もあるため、徐々に社員負担分を増加させて、社内ないし語学スクール内で行われるレッスンに自発的に参加させる方法を採用するのがよいと考える。

### 【参考文献】

阿部正浩 (2005) 『日本経済の環境変化と労働市場』東洋経済新報社

樋口美雄 (2006) 「人事経済学からみた成果主義人事の制度設計とその運用」

樋口美雄・八代尚宏・日本経済研究センター編著 『人事経済学と成果主義』日本評論社  
「フォーブス日本版」(2005) 2005 年 12 月号

「フォーブス日本版」(2006) 2006 年 8 月号

TOEIC 運営委員会編 (2005) 「第 13 回 TOEIC テスト活用実態報告」TOEIC 運営委員会

TOEIC 運営委員会編 (2006) 「TOEIC テスト DATA & ANALYSIS 2005」TOEIC 運営委員会  
Educational Testing Service (2006) TOEIC from A to Z.

Retrieved on October 2, 2006 from

[http://www.ets.org/Media/Tests/Test\\_of\\_English\\_for\\_International\\_Communication/](http://www.ets.org/Media/Tests/Test_of_English_for_International_Communication/)

Varian, H (2002) *Intermediate Microeconomics: Sixth Edition*, Norton.