

賃金データで 人事を診断

連載

第4回 自己評価と上司の評価

MBO実践支援センター 代表 **中嶋 哲夫**



はじめに

連載の3回目までは、賃金や昇格の格差を分析しました。しかし、このような格差が何によって起きてくるのかは、前回までの分析では明らかになりません。それを明らかにするためには、人事評価がどのように行われているのかを分析する必要があります。そこで、今回からは人事評価を分析します。

最初に、人事評価における自己評価と上司評価の関係を分析してみます。もし、2つの評価傾向が一致していれば、期末の面接におけるコミュニケーションは容易だと考えられますが、逆の場合には、面接におけるコミュニケーションが難しいものになることが予想されます。このため、そこにはなんらかの運用上の工夫が必要はなはず。そのヒントをつかむのが今回の分析です。

分析に用いるのは、第3回でも用いた相関係数です。E社という企業のデータを職種別にみるとともに、参考としてB社のデータを等級別にみてみます。



職種別の平均値

組織の仕事は多様です。成果の個人差を観察しやすい営業などの仕事もあれば、それが難しい事務などの仕事もあります。同様に能力の個人差についても、観察しやすい場合もあれば、それが難しい場合もあります。であれば、個人差が観察しやすい仕事においては自己評価と直属上司の評価は一致しやすい

が、観察しづらいと、それらが一致しにくいことが予測できます。またそれが、面接をスムーズに行うことに関係してくることも容易に予測できるでしょう。ではこれを、E社のデータで分析してみましよう。E社は中堅の内装業です(詳細は拙著、「人事の統計分析」第6章を参照ください)。



自己評価と上司評価の平均値

E社の人事評価は、業績評価と行動評価の2つ。各々について自己評価が行われ、面接の後に上司評価が行われます。どちらも7段階の評価です。最も良



著者プロフィール



中嶋 哲夫 (なかしま てつお)

MBO実践支援センター 代表

1948年生まれ。鐘淵化学工業(株)(現カネカ)に20年勤務の後、産労総合研究所MBO実践研究所顧問を経て、現職。大阪大学博士(国際公共政策)。大阪商業大学大学院、大手前大学において非常勤講師を務める。主な著書は「仕事テキパキ目標管理活用学」(経営書院)、「人事の経済分析」(ミネルヴァ書房・共著)、「人事の統計分析」(ミネルヴァ書房・共著)など。

★本連載に関心をもたれた方は、MBO実践支援センター

<https://secure.mcp.co.jp/contact.html> にお問い合わせください。

図表1 職種別にみた自己評価と上司評価の平均値

職種	対象数	業績評価			行動評価		
		自己評価	上司評価	差 (上司-自己)	自己評価	上司評価	差 (上司-自己)
事務 業務 営業 生産 設計 部門管理者	21	4.05	3.96	Δ0.09	4.29	3.88	Δ0.41
	66	3.92	4.25	0.33	4.09	4.41	0.32
	77	4.01	4.42	0.40	4.34	4.63	0.29
	45	3.80	4.07	0.27	3.80	4.11	0.31
	39	4.59	4.68	0.09	4.77	4.68	Δ0.09
34	4.18	4.37	0.20	4.47	4.55	0.08	

い評価を7点として計算した平均値を図表1に示します。

これをみると、自己評価、上司評価とも、平均値はほぼ真ん中に近い値になっています。また、業績評価では事務職以外は自己評価よりも上司評価のほうが高く、行動評価では、事務職と設計職以外の4職種で上司の方が高い評価を行っています。いずれにせよ、自己評価と上司評価の差が小さいので、ちょっとみた範囲では、自己評価と上司評価は各職種とも一致しているようにみえます。

職種別にみた相関係数

一歩進んで、相関係数を職種別にみてみましょう(図表3)。なお、相関関係の強さを図表2によって判断します。

事務職は業績評価、行動評価とも相関係数が0.6を下回ります。したがって、自己評価と上司評価が弱い相関関係にあるといえるでしょう。工務職は業績評価、行動評価ともそれが0.6を上回りますから相関があるといえます。同様に営業職は、業績評価には相関があり、行動評価には弱い相関があります。生

図表2 相関係数判断の目安

相関係数	相関の強さ
$0.8 \leq r $	強い相関関係
$0.6 \leq r \leq 0.8$	相関関係あり
$0.4 \leq r \leq 0.6$	弱い相関関係
$ r \leq 0.4$	相関関係なし

(注) 相関係数を一般的に「r」で表します。

図表3 職種別にみた自己評価と上司評価の相関係数

職種	対象数	相関係数	
		業績評価	行動評価
事務	21	0.594	0.459
業務	66	0.766	0.639
営業	77	0.630	0.486
生産	45	0.522	0.666
設計	39	0.599	0.522
部門管理者	34	0.713	0.564

産職は営業職とは逆で、行動評価には相関があり、業績評価には弱い相関しかありません。設計職においては業績評価には相関があり、行動評価においては弱い相関関係となります。部門管理者は業績評価には相関があり、行動評価には弱い相関があります。

以上をまとめると、業績評価では工務職、営業職、部門管理者などの、業績を数値で測ることができる職種において相関関係が強まる傾向がみられ、そうでない職種では弱い相関関係しかみられない、とまとめることができそうです。

このように、自己評価と上司評価の相関は必ずしも強いものではありません。同じ事実をみているはずでも、上司と部下の評価は一致しにくいわけです。このことが上司と部下の面接の

難しさの原因になっていそうです。では次に、成果と努力の個人差が見分けにくいと思われる事務職について、もう少し詳しくみてみましょう。

事務職の場合

図表4に事務職の行動評価結果だけを分布図にしてみました。横軸が部下の自己評価、縦軸が上司の評価です。これをみると、部下が高い評価をした場合に上司がそれを引き下げている傾向がみられます。実際に元データをみると、引き下げられた例が8事例、引き上げられた例が1事例、自己評価のまま認められた例が13事例ありました。ここから先は推測ですが、評価が引き下げられた8事例については、上司は面接を負担に感じたのではないのでしょうか。なかでも7から3に下げられた

例では、上司と部下がスムーズなコミュニケーションをとれなかったであろうことが推測できます。

職務特性と評価

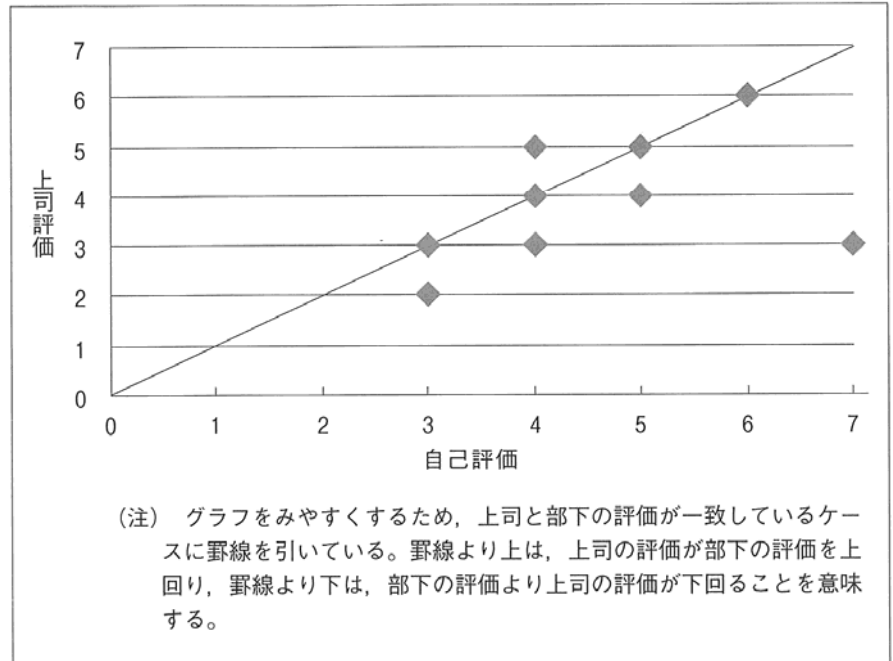
自己評価と上司評価の相関関係には、成果の個人差の見分けやすさや、日常の仕事ぶりの観察しやすさが関係している可能性があります。成果を売上や粗利益で把握できる営業職、完成工事金額で把握できる工務職などの業績評価は、成果を見分ける基準が共有され、しかも見分けやすいということから、自己評価と上司評価の相関が高まっている可能性があります。

また、全体的に業績評価に比べて行動評価の相関係数が小さくなる原因は、求められる行動の基準が上司と部下の間で共有しにくいことが影響しているのかもしれませんが。紙の上に表現された基準とは別に、その職場で求められる仕事レベルを日常的に共有しておくことが、自己評価と上司評価の相関を高め、面接を効果的なものにする秘訣であることを示唆しているように思えます。

【参考】

今回はE社のデータだけを示しました。参考までに、B社の等級別の相関係数を図表5に掲載します。E社以上に、上司の評価と部下の自己評価の相関

図表4 事務職の行動評価結果



図表5 自己評価と上司評価の相関係数 (B社の行動評価)

等級	対象数	領域1	領域2	領域3	領域4
S6	92	0.123	0.402	0.235	0.359
S5	71	0.245	0.307	0.239	0.592
S4	66	0.290	0.332	0.074	0.099

(注) 1 S4からS6は中堅社員層、S6が係長に相当する。
2 「領域」は評価基準のまとまりを示している。1, 2は業務の遂行と改善を、3, 4はチームの維持と強化に関する行動を評価する。

関係が弱くなっています。

B社のように、上司と部下の評価が食い違った場合、上司はその原因を面接の場で説明しなければなりません。このとき、部下が納得するような根拠を明らかにし、説明することは、上司に心理的な負担を与えるであろうということが推測できま

す。部下がしつこく質問するタイプであれば、面接における心理的負担はより大きくなる可能性も高いでしょう。そのような場合、評価者である上司がその負担を回避するために、面接を行わないということも起こり得ます。

エクセルでの作業

①相関係数=CORREL (配列1 : 配列2) で計算します。
相関関係の強さは図表2を使って判断してください。