

# 賃金データで 人事を診断

連載

## 第5回 面接の実施率

MBO実践支援センター 代表 中嶋 哲夫

### はじめに

今回は、自己評価と上司評価の関係を分析しました。今回は、面接の実施度合いを分析します。具体的には、「職場目標説明（期首面接）」「期末面接」「評価結果の通知」という3段階の面接が、どの程度実施されているのかを調べます。分析手順は、従業員アンケート調査のデータを使って面接の有無を調べ、人事データも加えたうえで、その促進要因を考えます。

### 上司による面接の回避

上司にとって面接は、面倒な手続きです。面接時間の調整もさることながら、面接中に生じる部下との葛藤は心理的な負担になります。なかでも、自己評価が高い部下や、上司の話を理解しない部下との面談は大きな負担です。その負担を避けるため、場合によっては面接を実施

しないことも起こり得ます。

まず、時間的な負担が大きい場合、上司は職場目標の説明から評価結果の通知までの一連の手続きのすべてを回避する可能性があります。また、指示どおりに動くことを部下に求める上司であれば、時間の無駄だと考え、面接を実施しないこともあり得ます。

次に心理的な負担については、職場目標説明→期末面接→評価結果の通知、の順に大きくなるでしょう。部下の賃金や長所短所に触れることは、相手の感情を害する可能性があるからです。その結果、上記の順に面

接の実施率が下がることも予想されます。

このような問題意識を前提に、今回は、どんな状況でどの程度面接が実施されるのかを分析します。分析に用いるのはクロス表です。エクセルのピボットテーブルで作成することができます。

### 面接の実施率

最初に、図表1でB社とZ社の面接の実施率を確認します。ただし、Z社は、期首面接である職場目標説明の実施率を調査せず、職場目標への納得度を調査しています。このため、5段

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。

階評価の3以上を実施、それ以下を非実施と読み替えて表を作成しています。その結果、期首面接の実施率は実際よりも小さい値になっている可能性があります。

では、図表1をみていきましょう。両社とも職場目標説明→期末面接→評価通知、の順に実施率が下がります。とりわけ、B社については、評価を通知する面接の実施率が顕著に下がっていることがわかります。評価者の心理的な負担から予想できるように、3回の面接のうち部下の利害に直結する評価通知面接は、実施されにくいようです。

### 職場目標の説明と期末面接の実施

では、職場目標説明（期首面接）と期末面接の実施は、どのような関係になっているのでしょうか。丁寧なマネジメントを行う管理者は、どちらもきちんと実施するが、そうではない管理者はどちらも実施しないということが予想されます。実際に確認してみましょう。

図表2は、職場目標説明と期末面接実施の有無についての回答をクロス表にしたものです。まずB社をみると、職場目標の説明がなかった場合、そのうち77.5%は期末の面接も行われません。一方、職場目標の説明が行われた場合は、そのうち53.6%が期末の面接も行われて

図表1 目標説明・期末面接・評価通知の実施状況

区分	職場目標説明		期末面接		評価通知面接	
	対象数	実施率(%)	対象数	実施率(%)	対象数	実施率(%)
<b>【B社】</b>						
あり	636	87.5	366	50.3	176	24.4
なし	91	12.5	361	49.7	546	75.6
合計	727	100	727	100	722	100
<b>【Z社】</b>						
あり	336	79.6	316	76.0	277	66.4
なし	86	20.4	100	24.0	140	33.6
合計	422	100	416	100	417	100

図表2 目標説明と期末面接の有無

(単位：%)

区分	職場目標説明	期末面接		
		あり	なし	合計
B社	あり	53.6	46.4	100
	なし	22.5	77.5	100
	合計	49.8	50.2	100
Z社	あり	78.0	22.1	100
	なし	67.9	32.1	100
	合計	75.9	24.1	100

います。

次にZ社をみると、B社ほど明確な傾向はありませんが、それでも職場目標の説明がない場合には、期末の面接実施率が下がる傾向がみられます。

### 期末面接と評価通知面接

続けて、期末面接と評価通知面接の有無の関係をみてみましょう(図表3)。こちらでは2社に類似点と相違点があります。類似点は、期末面接がない場合、8割以上は評価通知面接が実施されていません。一方、相違点は、B社では期末の面接が行われた場合でも、評価通知面接が実施されない事例が6割を超えるのに対し、Z社ではそれが2割以内となっています。

この違いは、B社では、評価結果通知の面接実施のために人事部門が強い働きかけを行っていないのに対し、Z社の人事部門はそれを一工夫していることにあると考えられます。つまり、Z社では、評価通知面接を直属の上司ではなく、部門長が行います。これには、評価者の心理的な負担を分散させる効果があると思われます。

また、説明を実施した結果を、部門長が人事部門に報告する手続きを設けています。それに加え、評価結果の分布も影響している可能性があります。

念のため、両社の評価結果の分布を図表4にまとめました。これをみると、B社は正規分布に近い形で評価結果が分布しま

す。これに対しZ社は、7割の人が4段階評価のうち上位から2段階目までに分布しています（寛大化している）。Z社では評価結果の説明において、部下との葛藤場面は少なくなることが予想できます。

### もう一步進んだ分析

以上で大まかな傾向はわかりました。もう少し緻密に分析を行いたい場合には、多重回帰分析という方法を用います。専門の統計ソフトが必要となるため（エクセルの分析ツールを用いて、ある程度の数までの変数であれば、分析が可能です）詳述しませんが、拙書「人事の統計分析」第4章にB社の分析が掲載されています。簡単にまとめると、

- ①上司が尊敬されている場合には、職場目標の説明も評価結果の通知も実施されることが多い
  - ②評価結果が良いと評価結果の通知も行われることが多い
  - ③上司と部下の在籍年数の差が大きいと、期末の面接が行われることが多い
  - ④上司と部下との年齢差が大きくなると、評価結果の通知は行われにくい
- 以上の結果が明らかになっています。評価者の心理的な負担

図表3 期末面接と評価通知面接の有無

(単位：%)

区分		評価通知面接		
		あり	なし	合計
B社	あり	35.5	64.5	100
	なし	13.4	86.6	100
	合計	24.5	75.5	100
Z社	あり	83.5	16.5	100
	なし	12.0	88.0	100
	合計	66.3	33.7	100

が小さくなるほど、面接が行われやすいと結論づけることができそうです。

### データセットの作成

このような分析を行うためには、従業員アンケート調査と人事評価結果を含む人事データを結合したデータセットが必要です。通常、従業員へのアンケート調査は無記名で実施しますが、今回の分析を行うためには、アンケート調査に社員番号等を記入してもらうことが必要です。労使の間に一定の信頼関係がある場合には、社員番号の記述を求めてもアンケートの結果に大きなバイアスはかからないようです。ちなみに、B社やZ社は記名式の従業員アンケート調査を実施するときには、集計と分析を大学へ依頼し、1人ひとりの記入内容を人事部門がみることがない形で実施しています。

通常の従業員アンケート調査

図表4 2社の評価分布

(単位：%)

区分	B社		Z社
	(2000年) (11段階) 賞与査定	(2000年) (5段階) 昇給査定	(2000年) (4段階) 総合査定
上位	0.6	0.0	10.4
↑	16.2	12.2	68.3
	51.1	76.2	20.1
	30.0	11.8	1.2
↓	7.4	0.0	
下位	0.3		

(注) B社の賞与査定については、11段階の評価を5段階に換算したものを示している。

では、従業員の認識の範囲内では、その因果関係を探索できず、隔靴搔痒の感がありますが、人事データや生産性データと結合すると、「ある実態が従業員の認識に与えている影響」について分析することが可能になります。

今回は、そのような例として、人事データと生産性データを結合した分析を、次々回には、アンケート調査と人事データを結合した分析を紹介します。