

# 賃金データで 人事を診断

連載

## 第6回 数字に頼る評価者

MBO実践支援センター 代表 中嶋 哲夫



### はじめに

連載の4回目で、成果を数値で把握できる場合には、自己評価と上司評価が一致しやすいことを確認しました。しかし、それが業績評価に対する批判にもなっています。つまり「数字に見える成果だけが評価され、プロセスの質が評価されない」という意見です。

しかし、「数字に見える成果」が評価結果にどの程度影響を与えているのかは、残念ながら明確ではありません。従業員が間違ったイメージを持っているのかもしれないからです。

たとえば、悪い評価の説明根拠として数字が使われていますが、普通の評価のときには、数字以外の要素で評価結果が決まっているのかもしれません。あるいは、良い評価をもらった部下の努力を上司が評価していても、職場の同僚からは数字で

とらえることができる成果だけを評価しているように見えるのかもしれませんが。

そこで今回は、最も数字で評価されるとされる営業職の評価がどんな要素で決められているのかを分析します。分析に用いる方法は多重回帰分析です。一定の変数まではエクセルの分析ツールで分析することができますが、今回は変数の数の多さや定性的変数も用いるため、専用の統計ソフトを用います。



### D社の営業所長例

D社は製造業で、全国に営業所や支店があります。営業所長

は55人。おおむね6～7人の部下がいます。人事制度は職能資格制度が採用されており、営業所長には係長相当の等級から次長相当の等級の者までが任命されますが、多くは課長相当の等級から任命されています。

人事評価は年に2回行われます。業績評価と能力評価の2つの評価があり、おのおの5段階の評価ランクが設けられています。業績評価には目標管理が用いられています。評価者は、2人の営業部長です。東京と大阪にわかれて駐在し、おのおのが東日本と西日本の営業を統括します。評価結果をみると、分布



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 基本統計量

	営業所合計			地方営業所			大都市営業所		
	標本数	平均値	標準偏差	標本数	平均値	標準偏差	標本数	平均値	標準偏差
業績評価	55	3.33	0.944	28	2.96	0.744	27	3.70	0.993
売上予算規模指数	55	1.00	0.534	28	0.78	0.405	27	1.23	0.560
営業部下数	55	4.91	2.066	28	4.25	2.188	27	5.59	1.716
営業部下数	55	2.62	1.421	28	2.29	1.652	27	2.96	1.055
年齢等	55	46.41	6.614	28	50.29	3.974	27	42.38	6.434
	55	4.00	1.000	28	3.86	1.008	27	4.15	0.989
	55	7.42	1.066	28	7.68	1.056	27	7.15	1.027
売上高達成率	55	0.94	0.115	28	0.91	0.107	27	0.96	0.121
利益達成率	55	0.80	0.256	28	0.82	0.153	27	0.78	0.334
売上高成長率	55	0.99	0.148	28	0.99	0.170	27	0.98	0.124
売上ベンチマーク達成率	55	0.81	0.197	28	0.71	0.115	27	0.91	0.215
利益ベンチマーク達成率	55	0.74	0.191	28	0.66	0.127	27	0.82	0.211

(注) 1. 学歴は中学校卒を2、高等学校卒を3、高専卒を4、大学卒を5、大学院卒を6とした。  
 2. 売上予算規模指数=営業所売上予算/営業所平均売上予算で計算した結果を意味する。  
 3. ベンチマーク達成率とは、販売管理用に設定された売上高と利益高の達成率であり、予算達成率とは別に管理されている指標である。

規制が守られています。評価される営業所長の多くからは「評価は営業成績次第。プロセスを軽視している」という発言が聞かれます。

### 分析の方法とデータ

今回の分析には、営業成績に関するデータが必要です。D社では営業成績（予算やその達成度に関するデータ）が営業所単位に集計されていますので、販売管理データを直接的に営業所長の個人成績データとして読み替えることができます。それを活用します。

分析は、評価者と被評価者が同じ事務所で勤務している場合と、そうでない場合を比較する形で行います。2つを比較する理由は、上司が部下を観察する頻度の違いによって、評価において数値に依存する程度が違ってくる可能性があるからです。つまり、同じ場所で勤務していれば評価者は被評価者の日常の

行動を観察できますが、そうでない場合は、部下の日常の行動を観察することは難しいはずで、その結果、部下の日常行動を観察できないときには、評価結果はより数値に依存する可能性が高いからです。

この目的を果たすため、データセットを大都市所在営業所と、地方所在営業所に分割します。予想される結果は、地方所在営業所の所長の評価結果に営業成績の数値がより大きく影響する（プロセスが評価されない）というものです。

### 基本統計量

営業所長の評価に関するデータを念のため、基本統計量で確認しましょう（図表1）。地方営業所長を大都市の営業所長と比べると、業績評価結果は少し低く、年齢や等級は高いのですが、学歴は少し低い傾向があります。売上予算や部下の人数も少ない目となっています。売上高達成

率や利益達成率、売上高成長率にはあまり差がありませんが、売上ベンチマーク達成率、利益ベンチマーク達成率（どちらもD社が重視する管理指標）は地方営業所が小さな値となっています。総じて言えば、D社は地方営業所よりも大都市営業所に期待をし、優秀な若手をそこに配置しているようです。

### 結果を読むために

多重回帰分析の結果をみる前に少しだけ予備知識を持ってください。ポイントが3つあります。「決定係数」と「P値」「係数」です。これらを説明します。

まず、決定係数は、結果をどの範囲まで説明できるかを意味する値です。0.400と示されていれば、「これだけの要因で結果の40%が説明できる」ということを意味します。説明できない部分は回帰分析に取り上げなかった要因が影響していることを意味しますので、0.40の場合

であれば、60%はその分析で取り上げなかった要因が影響しているわけです。

次に、P値は計算した結果が誤りである確率を示します。P値が0.01であれば、計算結果が誤りである可能性は1%ということになり、裏返しに表現すれば、99%間違いがないことを意味します。通常の分析ではP値が0.05以下（あるいは0.1以下）を有意と呼び、結果が意味を持つ（有意）と解釈します。

第3が係数です。係数はグラフを描いたときの傾きを示します。Y=aX+Cという式のaに相当するのが係数です。図表2はオーダード・ロジット分析という特別な回帰分析を行っているので、係数の値は大きな意味を持たず、その符号だけが意味を持ちます。係数の符号がプラスであれば、評価結果に対して正の影響を与える（評価結果を高める）影響を与え、マイナスであれば評価結果に負の影響を与えると読み取ります。

### 結果はどうなったか

以上の予備知識を前提に推定結果をみると、疑似決定係数は0.708（地方）、0.422（大都市）とどちらも十分な説明力を持っています。次に、地方営業所長の業績評価に影響を与える要因としては、売上予算の規模が大きいとマイナス、営業部下数や内勤部下数が多いとプラス、ベ

図表2 業績評価の決定要因（推定結果）

		営業所合計		地方営業所		大都市営業所			
		係数	P値	係数	P値	係数	P値		
職位の大きさ	売上予算規模指数	-3.619	0.007	-49.404	0.063	-0.709	0.073		
	営業部下数 内勤部下数	0.917	0.007	5.751 5.687	0.068 0.080	0.712	0.165		
本人属性	年齢	-0.126	0.025	3.186	0.116	-0.235	0.031		
	学歴								
販売管理指標	売上高達成率	16.213	0.000	17.86	0.119	43.163	0.008		
	利益達成率	-2.927	0.072						
	売上高成長率							6.626	0.014
	ベンチマーク利益達成率	12.951	0.000					87.367	0.057
標本数		55		28		27			
疑似決定係数		0.368		0.708		0.422			

（注）推定作業の結果、意味のある結果だけを図表に整理した。

ンチマーク利益達成率が高いとプラスの影響を与えることがわかります。一方、大都市の営業所長は営業部下数が多いとマイナス、年齢が高いとマイナス、売上高成長率とベンチマーク利益達成率が大きいとプラスの影響を与えることが明らかになってきます。

ここで本来の目的に着目すると、数字で評価できる要素で評価がどの程度決まっているのかを明らかにしたいわけですから、疑似決定係数が重要になります。地方の営業所長の評価結果は70%が数字で説明できるのに対し、大都市の営業所長の評価は40%ほどしか、数字で説明できません。しかも、地方営業所長の評価結果は、営業成績である達成率以上に、人員数や予算規模といった、販売活動の前提となる数値で決められています。極端に言えば、仕事を始める前にすでに業績評価が決まっている部分があるわけです。一方、大都市営業所長は数字で評価されるのが40%に過ぎませ

ん。残りの60%はその他の要因で評価されています。その内容は、日常の仕事ぶりを観察できるがゆえに、その質を評価している可能性もあれば、上司の好き嫌いが入っている可能性もあります。前者であれば「上司の見識による絶対評価」が行われているわけですし、後者であれば「上司の主観的判断による好き嫌い」が出ているわけです。残念ながら、それがどちらであるかは新たなデータがないと確かめることができません。

以上の結果から考えると、「営業だから数字だけで評価される」という話は、都市伝説のようなものかもしれません。実際には、「部下を観察できていないとき」や、ほかの理由により「部下に対する説明が難しい」ときに、上司が説明根拠を準備する目的で数値に依存した評価を行う、と理解するほうが良いようです。そう考えると、数値に依存する評価は、上司の評価者負担を軽減する戦略の1つと考えることができます。