

賃金データで 人事を診断

連載

第7回 人事評価制度の納得度

MBO実践支援センター 代表 中嶋 哲夫

はじめに

いま、多くの企業で面接を前提とした人事評価が導入されています。その意図は、評価のフィードバックを通じて、評価結果に対する被評価者の納得度を高めることにあります。また、それによって従業員の能力開発や仕事改善に対するモチベーションを高めることも、ねらいの一つだと思われます。

しかし、それが目的に沿った効果をあげているかといえ、必ずしもそうとはいえません。さまざまなアンケート調査では、5割以上の企業の人事担当者が、人事評価を見直す必要があると答えています。評価結果や評価制度の納得度を高めることは「言うは易し、行うは難し」のようです。

評価制度の納得度を高める方策として、評価基準を改訂する、あるいは評価手続きを管理者に

厳守させるといったアイデアがよく出されます。しかし、現場をみている人事担当者の方々は、「制度そのもの以上に、個々の管理者による制度運用の違い」が、評価制度の納得度に影響すると感じているのではないのでしょうか。

そこで今回は、評価制度の運用が、人事評価の納得度にどのように影響しているのかを明らかにする分析を行ってみたい。

データの作り方

この分析には、人事評価の運用や、評価への納得度のデータが必要です。多くの場合、それ

らは従業員アンケートの形で集めることになります。一方、人事評価の納得度は、最終の評価結果や昇給金額などに影響を及ぼす可能性もあります。それのみで必要がありますから、人事マイクロデータも必要です。

また、連載の第5回（本誌5月5日号 NO.2673）で述べたように、職務特性が納得度に影響するかもしれません。そのデータもほしいところです。評価の納得度に影響を与えると考えられる要因に関するデータを、なるべくたくさん入手します。それらのデータを個人別に整理し

著者プロフィール 中嶋 哲夫（なかしま てるお）

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。

て、データセットを作ることが分析の出発点です。

今回はB社のデータとZ社のデータを用いて、分析をしてみます（B社、Z社ともに、オリジナルの従業員意見調査を、大学と連携して実施しています。また、意見調査は社員番号を記入する形で実施されています）。

人事評価制度への納得度 B社の例

B社の調査には、人事評価制度への納得度を、5段階に分けて尋ねた質問があります。この回答の違いが何によって生み出されたのかを知るのが、今回の分析です。したがって、この質問を被説明変数（結果を示す変数）とします。

次に、評価の納得度に影響する要因を考えてみましょう。すぐに思い浮かぶのは、評価結果や賃金などの処遇でしょう。それが良ければ、評価への納得度が高まることが予想できます。

しかし、実務的には、評価結果が悪くても、その結果に部下が納得することが大切です。そのような要因として、何を考えることができるでしょうか。

そこで思い浮かぶのが、日常の上司のマネジメントです。職場目標を十分に説明し、部下が納得しているとき、上司がフェアに仕事を配分していると思うとき、上司から良いアドバイスがもらえるとき、上司を尊敬し

図表1 人事評価制度への納得度を決定する要因（B社）

		係数	P値
従業員意見調査から得られた説明変数	職場目標への納得度（高）ダミー変数	0.607	0.000
	職務配分の公正さ（高）ダミー変数	0.456	0.000
	期末面接実施ダミー変数	0.284	0.004
	査定結果通知ダミー変数	0.206	0.063
	上司のアドバイス（高）ダミー変数	0.172	0.112
	手順決定の自由度（大）ダミー変数	-0.269	0.006
	成果分布の中心化ダミー変数	-0.223	0.155
	成果分布の両極化ダミー変数	-0.315	0.070
人事データから得られた説明変数	昇給格差	-0.925	0.082
	昇格遅れ年数	-0.040	0.027
	年齢	0.021	0.003
	〇〇部門ダミー変数	-0.396	0.014
	××部門ダミー変数	0.217	0.087
	対象数	573	
	疑似決定係数	0.1072	

ているとき、このようなときに評価の納得度が上がると予測できるでしょう。そのほかにも、仕事をするうえで必要な情報源にアクセスできたとき、そもそも成果の達成度が明確でわかりやすいとき、等があげられます。

これらの説明変数（要因）を用いて多重回帰分析を行えば、被説明変数（結果）に対する各要因の影響度を、知ることができるわけです。

図表1は多重回帰分析の結果です。P値、係数の符号、決定係数の3つに注目して内容をみてみましょう（なお、ダミー変数はYes=1, No=0の形で集められたデータであることを意味します。B社の分析では5段階のデータをYes, Noに読み換えています）。

まず、人事データから得られた説明変数をみてみます。この数年の処遇に関する変数である、「昇格遅れ年数」がマイナス

になっています。「昇給格差」もマイナス、「年齢」がプラスとなっています。このことは、年齢が高い人ほど人事評価制度への納得度が高いこと、昇格が遅れるほど人事評価制度に納得できなくなること、昇給率が良い人、つまり早期に昇格している人は納得度が低いことを意味します。

次にアンケート調査から得られた変数をみます。「成果分布の両極化ダミー変数」はマイナスです。つまり、業務の成果が2極化しやすいと思っている人は、人事評価制度への納得度が低いわけです。ほかには、「手順決定の自由度（大）ダミー変数」がマイナスとなっています。仕事の手順の決定が自分に任されている人（例えば研究者？）は、人事評価制度への納得度が低いことを意味します。

そのほかでは、「職場目標への納得度（高）ダミー変数」「職務配分の公正さ（高）ダミー変

図表2 人事評価制度と評価結果への部下の納得度を決める要因（Z社）

		人事評価制度		人事評価結果	
		係数	P 値	係数	P 値
意見調査からのデータ（5段階の回答）	職場目標についての十分な説明	-0.091	0.159	0.276	0.000
	能力に応じた公正な仕事配分	0.199	0.002	0.188	0.003
	担当業務への納得	0.042	0.566	0.251	0.001
	業務に必要な情報の入手	-0.094	0.111	0.031	0.596
	仕事の進め方への自分の意見の反映	-0.009	0.897	-0.064	0.349
	管理職には、尊敬できる人たちが多い	0.269	0.000	0.218	0.001
	上司の日常のアドバイス	0.054	0.415	-0.023	0.733
人事データ	等級	0.010	0.708	-0.001	0.979
	査定結果	-0.067	0.423	0.272	0.002
	対象数		349		350
	疑似決定係数		0.057		0.120

数」はプラスです。2つの変数のP値は小さく、係数の値は大きくなっています。つまり、職場目標に納得していればいるほど、あるいは、職務配分を公正だと思っていれば思っているほど、人事評価制度への納得度が高まることを意味しています。

「期末面接実施ダミー変数」や「査定結果通知ダミー変数」もプラスとなっていますので、これらを真面目に実施することは、人事評価制度の納得度を高めるといえます。

そのほかの変数として、いくつかの部門ダミー変数が有意となります。それらは、その部門で納得度が低かったり、高かったりすることを意味します。

Z社の例

参考までにZ社の分析をみます（図表2）。B社と質問項目が異なるので、完全に比較することはできませんが、Z社では評価結果に対する満足度と、評価制度への納得度を別の項目

で質問していますので、別々に分析をしてみます。

まず、評価制度への納得度をみてみましょう。ここでは、疑似決定係数が0.057と値が小さく、B社の分析に比べ、やや説明力が弱いようです。

P値と係数をみると、納得度を高める要因は、「能力に応じた公正な仕事配分」「管理職には、尊敬できる人たちが多い」の係数がプラスですから、これらは、評価制度の納得度を高めています。この2つの説明変数以外はP値が0.1を超えていますので、非有意となります。

一方、評価結果の分析をみると、疑似決定係数は0.12となりますので、B社とほぼ同じ程度の説明力を持ちます。説明変数をみると、「職場目標についての十分な説明」「能力に応じた公正な仕事配分」「担当業務への納得」「管理職には、尊敬できる人たちが多い」「査定結果」の係数がプラスとなっていますか

ら、これらが評価結果への納得度を高めているようです。その他の説明変数は、P値が0.1を超えているので、非有意となります。

2つの分析結果をみると、「能力に応じた公正な仕事配分」や「管理職には、尊敬できる人たちが多い」は、人事評価制度への納得度、評価結果への納得度双方にプラスの影響を与えていることがわかります。

職務配分の重要性

両社の分析結果から、「能力に応じた公正な職務の配分」が重要であることがわかってきます。目標管理と関連させれば、個人目標を設定する面談以上に、仕事の配分を決める段階で十分な対話が行われることが大切だということになります。上司と部下たちが、職場の課題と本人の能力を理解し合うステップ（それはマネジメントそのもの）の質が重要なのです。