

賃金データで 人事を診断

連載

第8回 人事評価制度の落とし穴

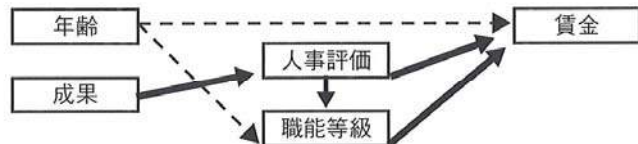
MBO実践支援センター 代表 中嶋 哲夫

はじめに

この連載の第1回から第3回までは、主として処遇の格差を、第4回から第7回までは人事評価を分析してきました。今回は、賃金制度が運用次第で逆効果をもつことに焦点をあてます。具体的には、成果主義的な人事制度を導入した企業において、人事評価がどう行われ、どんな結果が生まれたのかを明らかにしてみます。

通常、人事制度は制度そのもの（ルールや基準として明文化される）と、職場での運用（慣行的に行われていることが多い）が合体しています。したがって、制度改訂は職場での制度運用の変革につながらなければ意味がありません。今回紹介する例は、人事が成果主義を標榜したのに対し、管理者が甘い評価でそれを回避し、従業員の賃金が制度改訂のねらいと反対方向

図表1 賃金制度改革の当初の「意図」



(注)矢印は影響力の方向を表し、そのうち太線は影響力が増大すること、点線は影響力が減少することを示す。

に変わってしまった例です。

A社の制度改訂の意図

A社は1990年代の後半に成果主義的な人事制度改革を行いました。管理者の年俸制、年齢給の廃止、目標管理による業績評価、コンピテンシー評価など、成果主義人事の代表的方策を矢継ぎ早に打ち出しました。その

意図を図示すると、図表1のように表現できるでしょう。簡単にいえば、成果が人事評価に与える影響を高め、職能等級や賃金決定に対する人事考課の影響力を高め、年齢による賃金決定への影響を弱くすることがその意図だったと言えるでしょう。実際に賃金原資の配分を確かめると賞与や職能給の比率が高ま

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。

り、年齢給、住宅手当、家族手当などの比率が下がっていますから、ねらいに添った改訂が行われているようにみえます（図表2）。

しかし、実際に成果の影響力が高まったかどうかは、もう一步深い分析をしないとわかりません。たとえば、職場で年齢順に成果が上がりやすい仕事が配分されていたり、人事考課を行うときに年齢に配慮すれば、見かけほどには変化していなかったり、逆の変化になっていたりすることもあり得るのです。

データと分析方法

分析のためには、制度改訂前後のデータが必要となります。A社の場合、成果主義的な人事施策は数年にわたって実施されましたので、5年間の時間を空けた賃金と人事評価結果を、社員番号で結合したデータセットを用います。

図表2 年齢給の廃止と原資配分の変更

1995年		2000年	
賃金項目	構成比	賃金項目	構成比
年齢給	34.2%	基本給保証	0.2%
職能給	28.4%	職能給	61.2%
管理者手当	0.8%	役付手当	0.2%
住宅手当	3.9%	管理者手当	0.4%
家族手当	3.0%	住宅手当	3.5%
賞与	29.7%	家族手当	2.3%
		賞与	32.2%

分析に用いる方法は多重回帰分析です。一定の変数の数までは、エクセルの分析ツールを用いることができます（アドインから分析ツールをインストールしてください。今回は、年齢以外のさまざまな要因の影響を取り除いて分析をしたいため、専門の統計ソフトを用いて計算をしました）。結果は図表3です（決定係数、P値、係数の3つが重要であることを思い出してください。また、今回は賃金の分析なので、係数の値も意味をもってきます。係数の絶対値は $Y = aX + \beta$ という式の a です

から、横軸にXをとったときのグラフの傾きを意味します）。

年齢効果の増加

制度改訂の意図は、年齢の効果の削減にありますから、年齢という変数をみてみます。P値をみると、どの分析においても0.000となっています。したがって、計算結果の係数は統計的に意味をもつことが明確です。決定係数も0.85前後となっていますので、ここで分析した要因で、賃金の85%までは説明できそうです。残りの15%ほどが成果や能力、上司の好き嫌い

図表3 賃金関数の推定結果

全階層	1995年						2000年					
	基本給		賞与		年収		基本給		賞与		年収	
	係数	P値	係数	P値	係数	P値	係数	P値	係数	P値	係数	P値
年齢	0.032	0.000	0.036	0.000	0.035	0.000	0.034	0.000	0.035	0.000	0.036	0.000
性別ダミー変数	-0.133	0.000	-0.215	0.000	-0.202	0.000	-0.109	0.000	-0.155	0.000	-0.155	0.000
中途入社ダミー変数	-0.101	0.000	-0.127	0.000	-0.102	0.000	-0.114	0.000	-0.105	0.000	-0.107	0.000
人事評価	0.039	0.000	0.089	0.000	0.059	0.000	0.028	0.000	0.083	0.000	0.053	0.000
高卒ダミー変数 ¹⁾	-0.153	0.141	-0.267	0.048	-0.182	0.151	—	—	—	—	—	—
短大卒ダミー変数	0.220	0.000	0.275	0.000	0.250	0.000	0.274	0.000	0.298	0.000	0.271	0.000
高専卒ダミー変数	0.248	0.000	0.322	0.000	0.292	0.000	0.284	0.000	0.312	0.000	0.284	0.000
専門学校卒ダミー変数	0.186	0.003	0.292	0.000	0.217	0.005	0.325	0.000	0.338	0.000	0.363	0.000
大卒ダミー変数	0.239	0.000	0.307	0.000	0.268	0.000	0.301	0.000	0.337	0.000	0.304	0.000
大学院卒ダミー変数	0.250	0.000	0.254	0.000	0.241	0.000	0.287	0.000	0.337	0.000	0.290	0.000
定数項	10.985	0.000	12.298	0.000	12.985	0.000	10.988	0.000	12.461	0.000	13.071	0.000
対象数	1,030		1,030		1,030		1,191		1,191		1,191	
決定係数	0.868		0.851		0.852		0.860		0.880		0.868	

注 1) 2000年は、中卒がないために高卒が基準になっている。

など、ここにあげられていない要因によって決まっているわけです。

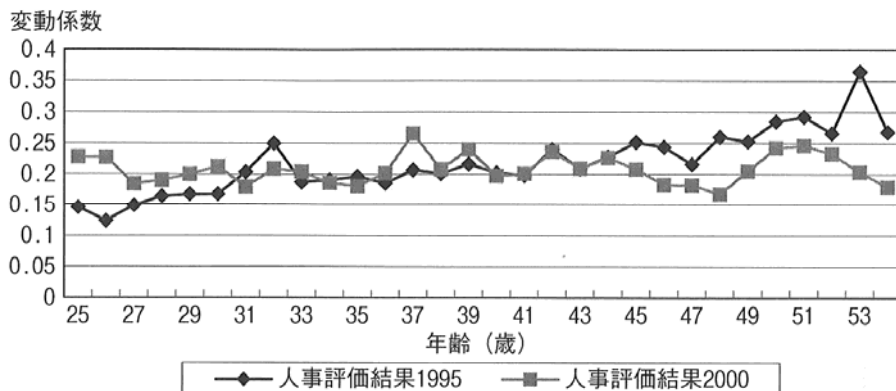
係数をみてみると、基本給は0.032→0.034と値が大きくなっています。つまり、5年間で年齢の影響が強くなっています。賞与は0.036→0.035と値が小さくなりましたから、年齢の影響が弱まっています。基本給と賞与を合わせた年収は0.035→0.036と値が大きくなりますから、年齢の影響が強まっています。A社が意図した賃金の年功化を防止するという目的は、実現できていません。

人事評価結果のばらつき

この原因を考えると、人事評価において年齢要素が配慮されていることが考えられます（その前段階として、年功的な職務配分があるかもしれませんが、そこまで確認できるデータはありません）。それを確かめるために、年齢別に人事評価結果の変動係数を計算し、ばらつきがどのように変わったのかをみてみましょう。

図表4は、年齢ごとの人事評価結果の変動係数をグラフに描いたものです。縦軸が評価結果の変動係数、横軸が年齢です。このグラフをみると、40歳代の半ばを境目にして、高年齢者においてはばらつきが縮小しています。これに対し20歳代の年代層では、ばらつきが拡大してい

図表4 年齢別変動係数（人事評価結果）



図表5 基本給における年齢と人事評価の効果（B社）

		非管理職(一般社員)	管理職
年齢の係数	制度改訂前	1.141	0.879
	制度改訂後	1.050	0.535
人事評価の係数	制度改訂前	-0.330	-0.077
	制度改訂後	-0.248	0.252
間接効果も含めた年齢の効果	制度改訂前	1.001	0.847
	制度改訂後	0.945	0.639

ます。つまり、以前に比べて20歳代の従業員に対しては「差をつけた評価」を行ったものの、高年齢者に対してはむしろ「差をつけない評価」が行われるようになったのです。その結果が、年齢給を廃止したにもかかわらず、賃金の年功化を進める結果になったわけです。実際、筆者が管理者の方から直接聞いた話では、「厳しい制度ができたので、部下がかわいそうだから厳しい評価をつけにくい」という気持ちに、評価者がなっていたようです。

B社の対応

参考までに、B社の対応をみてみましょう（A社と同じような分析をし、整理した結果を図表5に示しました）。B社は大きな人事制度改革を行っていません。しかし、賞与の算出基礎

を「等級別平均基本給」に置き換えることや、賞与への人事考課の反映を業績評価だけに限定するなどのきめ細かな変更を行いました。その結果、B社では賃金の年齢に対する影響力は低下しました。B社の場合は、評価者が「厳しい制度が導入された」と思わず、従来と同様の評価方法で評価をした結果、細かな手続きの改訂の効果が、そのまま賃金の年功化を下げる効果をもったわけです。

以上のように、人事制度改訂は制度の改訂と同時に、それを運用する管理者の評価行動を考えて実施する必要があります。実際にどのように管理者が行動するのかをとらえないままに机上で制度設計を行うと、思わぬ落とし穴にはまってしまうことが、A社とB社の事例から理解することができます。