

人事評価制度の納得度を決定する要因

—職場目標への納得度と職務配分の公正さ—

中嶋 哲夫

キーワード | 人事マイクロ・データ, 人事評価制度, 手続き的公正さ, 職場目標, 職務配分

1. 問題の所在

1990年代後半以降、日本企業は「成果主義」への人事制度改革を精力的に進めている。一連の改革は、1) 目標の達成度で成果を評価し、それを、2) 管理者の年俸や従業員の賞与に反映させ、短期的な賃金格差を広げるという方向で進められている。同時に、3) 評価基準を潜在能力から顕在能力に移行させるコンピテンシー評価に対する関心も強い¹⁾。「成果主義人事」への制度改革は、人事評価制度の改革でもある。

いっぽう、このような改革が進めば、従業員は人事評価への関心を強める。それに対応する企業は「透明で納得性の高い」評価制度を構築することによって、評価の妥当性を従業員に訴求するだろう。その典型的な施策が、1) 評価基準を整備し、従業員に公開すること、2) 結果を説明する面接を実施すること、の二つと考えられる²⁾。

しかし、これらの評価制度改革が成功しているかといえば、必ずしもそうではないようである。雇用管理調査(2002)によれば、多くの企業が、人事評価制度の問題として、次の4点をあげる。1) 評価者訓練が不十分である、2) 質の異なる仕事をするものへの評価が難しい、3) 考課基準

が不明確または統一が難しい、4) 評価が寛大化し差がつかない、である。これらは、評価基準を作成することや、それらを用いて管理者が評価を行う困難さを、企業が認めているとも考えることができる。

人事評価の困難さについて、議論を一步深めよう。企業が評価制度を構築する時、暗黙の仮定として、次のものがあるようだ。すなわち、「基準を明確にし、評価者が到達度を正確に評価して、それらを説明すれば評価の納得度が高まる」というものである。しかし、この仮定にはいささか無理があろう。なぜなら、評価基準を完備することには多くの困難があるからである。例えば、1) 変化に対応するうちに、事前に設定した基準が不適切になる場合がある、2) うまく言語化できないノウハウを、言語化された基準では適切に評価できない、3) 業務遂行中に仕事の熟知度が上がり、新たな基準が必要であることに気づく、4) 組織内の仕事の多様性に比べ作成できる基準の数に限りがある、等の困難さである。

その結果、仮定通りの評価制度は実現できず、実際の評価にあたっては、そのときどきに評価基準を微妙に修正する努力が必要になる。その結果、人事評価には管理者の主観的認定に頼らざるを得ない点が残る。このため、評価制度の

改革は、単に評価基準の変更に終わるものではなく、評価決定のための手続きやその運用の変革までを含めて実施されることになる。したがって、評価制度について研究するためには、評価制度の内容を把握するだけに留まらず、管理者による評価手続きの運用にまで踏み込む必要がある。

そこで本稿は、人事評価制度に対する従業員の納得度が、どのような手続きとその運用によって決定するのかを分析する。具体的には、職場での仕事の配分から期末の評価の決定までの一連の手続き（マネジメント手続きと表記する）の実施とそれに対する従業員の受容度の違いが、評価制度の納得度に与える効果を明らかにする。また、その効果が職種によってどのように異なるのかも明らかにする。

このため、本稿では従来の研究ではあまり用いられていない企業内人事マイクロ・データと従業員アンケート調査を結合したデータセットを用いる。それにより、評価結果の善し悪しや賃金、個人属性などをコントロールした上でマネジメント手続きの効果を取出し、評価制度運用上のポイントを明らかにする。

本稿は次のように構成される。2節で先行研究と仮説を述べる。3節では、当該企業の制度を解説する。その後、4節で分析データを説明し、5節では推定を行う。6節はまとめである。

2. 研究仮説

前節で述べたように、評価制度に対する従業員の納得度は、評価手続きやその運用によって大きな影響を受けることが予測される。

このような観点から、評価における手続きの公正さに関する研究が蓄積されてきている^③。研究の結論には必ずしも合意が成立しているわけではない（Colquitt 2001）が、Folger and Konovsky（1989）は、給与満足に対しては手

続きの公正さと分配の公正さの両方が影響を与えるが、組織コミットメントや監督者に対する信用は、手続きの公正さの認知のみが強い関係を示すことを明らかにした。また、管理者が従業員に接する場面での対人関係的な公正さ（Greenberg（1990））が、組織コミットメントに強い影響を与えるという指摘もある。これらの研究からみれば、管理者による人事評価制度の運用が手続きの公正さを保証し、企業の人事評価制度への従業員の納得度を高めることが予測できる。

手続きの公正さと人事評価の関連をとらえた国内の主な実証研究を見ておこう。まず、守島（1997）は多くの企業従業員へのアンケートデータにもとづき、評価への不満足が手続きの公正さとマイナスの関係にあることを立証し、その内容として情報公開、苦情処理、意思決定過程での発言の3つの要素が存在することを指摘した。また守島（1999a）（1999b）はモラルや仕事への満足度に対して、目標面接がプラスの効果を与えることを明らかにし、インセンティブシステムにおける公平性の概念を分配の公平さから手続きの公平さに移す必要があると主張した。守島の指摘は人事評価制度とその運用の関係を考える上で実践的示唆が大きい。しかしながら、彼は、どのような手続きでそれが具体化されるかには説明していない。

次に、井手（1997）は、流通業A社でのアンケート調査にもとづき、職務の自律性、目標設定、意見・公開手続き、コミュニケーション、昇進の遅れなどを人事評価の満足と公平さを決める要因として明確にするとともに、共分散構造分析を用いて、その相互関係を明らかにした。また井手（1998）は化学品製造業A社でのアンケート調査にもとづき、人事処遇の満足に影響する要素を共分散構造分析を用いて分析した。ここでは、目標設定や評価への意見、コミュニケーション、人事考課の公平さ、昇格審査の公平さ、

職能資格滞留年数、職能等級などの説明変数の相互関係が明らかにされ、目標設定や評価への意見表明の機会、コミュニケーションなどが人事考課の公平さに大きな影響を与える事が示されている。彼の研究は、手続きの公正さを実践的に考えるための大きな示唆を含んでいる。しかし、彼は担当職務が決まった後の手続きを説明変数としており、担当職務の決まり方が評価の公平さや満足にどのような効果を与えるかは説明していない。

一方、企業内で従業員は職務獲得競争(Thurow (1975))や仕事序列競争(梅崎(2004))を行っているという指摘もある。「仕事の割りふりによって選抜」(梅崎, (2004), p.153)が行われている可能性もある。もし、同じような技能レベルの持ち主が職場に存在し、一方が重要度の高い仕事を獲得して期末に善い評価を得たのに対し、もう一方が重要度の低い仕事を割り当てられた上で期末に悪い評価を得たとすれば、従業員がその評価制度に納得するとは考えにくい。つまり、職場における担当職務の決まり方によっては、人事評価制度への納得度が変わることも予想できる⁽⁴⁾。従って、人事評価制度の納得性を分析するに当たっては、担当職務が決定されるまでの手続きをも観察する必要があるだろう。

これらの先行研究をふまえ、本稿では、次の仮説を設定し、検証する。まず、個人の担当職務を決定する手続きとして、職場目標に対する納得度と担当職務の配分の公正さを取り上げる⁽⁵⁾。これらに対する従業員の受容は、人事評価制度に対する納得度にプラスの効果を与えるだろう。

次に、期末面接の実施や査定結果の説明を取り上げる。これらが実施されることは、手続きの公正さに関する先行研究から考え、人事評価制度に対する納得度にプラスの効果を与えるだろう。同時に、仕事過程を通じて行われる上司や同僚からのアドバイスの有益さやその背景となる上司の仕事理解度の深さは、コミュニケーションを促進すると考えられ、先行研究から考えればプラスの効果が予測される。なかでも、職場目標や職務配分の受容度は、職務獲得競争を念頭におけば、評価制度への納得度にプラスの効果を強く与えることが予測できる(図表1参照)。

以上の仮説を検証することによって、守島(1977)が述べる意思決定過程での発言や情報公開の効果を確認し、井手(1997)が言及していない担当職務の決定までの手続きの効果を明らかにすることによって、職場目標の受容度や職務配分の公正さが人事評価制度の納得度に与える影響を明らかにする。

3. 対象企業の概要と人事評価制度の内容

本稿の対象企業B社は、生産財製造業である。従業員数は約1,100人、平均年齢は37歳、平均勤続年数は13年、学卒者比率56%である。近年の業績は好調である。労働組合が存在し、1995年に職能資格制度(総合職10等級、一般職4等級)を採用している(基本統計量は図表3参照)。分析に入る前にB社の人事評価制度を簡単に見ておこう。

図表1 説明変数と予測される結果

担当職務決定手続きの 受容に関する変数	係数	面接の実施有無に 関する変数	係数	職場での支援に 関する変数	係数
職場目標の納得度 公正な職務配分	＋ ＋	期末の面接 査定結果の通知	＋ ＋	上司の仕事理解 アドバイスの有益さ	＋ ＋

人事評価制度は、業績評価と行動評価で構成される。業績評価は目標管理の評価と連動し、結果は賞与に反映される。年に2回、実施される。行動評価は、職務上必要な行動を記述した行動ガイドを評価基準とする。望ましい努力を評価する意味を持つ。評価結果は昇給・昇格に反映される。年に1回、実施される。どちらの評価にも面接制度が組み込まれ、評価者と被評価者の対話が重視されている。

目標管理の手続きを簡単に説明しよう^④（図表2参照）。期首には管理者が上位管理者や部下と相談して職場目標を設定する。次に、管理者と部下が相談して担当職務を決定する。その後担当者が個人目標を設定して職務を遂行する。期末には、担当者が自己評価を行った後、面接が行われる。面接では査定点数についての話はせず、部下が仕事結果について説明し、上司がそれに対する指導を行う。

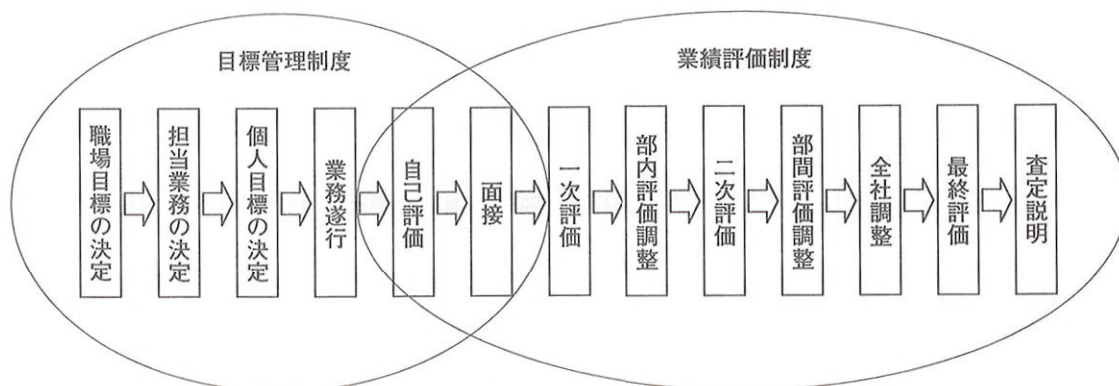
面接が終了すると、業績評価の手続きとなる。まず、直属の上司（一般社員を評価するのは課長となる）が面接結果をふまえて一次評価を行う。このときに、目標の達成度だけではなく、目標の難易度や目標以外の業務の成果も考慮した上で上司は100点を満点とする評価点数を決める。評価点数をつけるにあたっては、平均点55点という目安が評価者に示されている。次に、

部門内で評価調整会議が行われ、一次評価者が相互に評価結果を確認しあう。他の評価者が異論を述べた場合には、その場で評価根拠を確認する。調整会議で一次評価者が合意すれば、その結果を部門長が承認し二次評価とする。二次評価者（部長）も同様にお互いの部門間の合意を成立させる。最後に担当役員と人事部門が甘辛調整を行い結果が確定する。確定した点数を人事部が一定の点数で区切り、賞与支給月数に換算する。最終結果は賞与支給前に直属上司から部下に説明される。行動評価の手続きも業績評価とほぼ同様である。

4. データ

分析に用いるデータはB社から研究用に貸与された人事マイクロ・データと従業員アンケート調査結果である。二つのデータを従業員番号によって結合し、データセットを作成した。このデータには二つの長所がある。第1は、単一企業のデータであるため同一制度上で生じるマネジメント手続きの実施とそれに対する従業員の受容度の差が生み出す効果を純粋に捉えることができる。第2には、従業員の属性や評価結果などの変数をコントロールした上で評価制度の納得性を決める要因を特定することができる。

図表2 目標管理と業績評価のステップ



人事データは、2003年1月時点のものを貸与された。そこでは、個人ごとの評価データならびに属性に関するデータを入手することができた。評価データとしては、直近の賞与支給月数や行動評価結果、等級在級年数、職能等級、基本給などを得ることができた。これらのデータをもとに中期的な評価を表す変数として昇格遅れ年数^⑦を作成するとともに、長期的な評価を表す変数として、昇給格差（＝（実際の基本給－基本給の予測値）／基本給の予測値）を作成した^⑧。また、個人属性に関しては、所属部門、年齢、勤続年数、学歴、性別などを知ることができた。

アンケート調査は2003年3月に実施された。人事部門が従業員に電子メールで直接配布・回収することを原則とした。人事データとのマッチングのためアンケートには従業員番号を記入させた^⑨。回収率は一般社員では66％、管理職では89％であった。

アンケートには次のような質問項目がある。まず、担当職務の決定手続きの受容度については、次の質問に対して「5:完全に納得している」、「1:まったく納得できない」とする5段階の回答を得た。

- ・「職場で設定されている目標は、あなたが納得できるものですか。」
- ・「あなたの職場では、各人の能力に応じて公正に仕事が割り当てられていると思いますか。」

次に、面接の実施の有無については次の質問に対して「1:実施された」、「2:実施されなかった」の回答を得た。

- ・「あなたは評価に関する期末面接を受けましたか。」
- ・「人事考課の最終結果を上司から告げられましたか。」

加えて、職場での支援に関する変数として、次の質問に対して「5:完全に納得している」、

図表3 基本統計量

	全社員					アンケート回答者				
	対象数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	対象数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
評価制度への納得度						718	2.97	0.826	1	5
職場目標への納得度						628	3.78	0.773	1	5
職務配分の公正さ						715	3.21	0.873	1	5
期末面接実施ダミー						715	0.50	0.500	0	1
査定通知実施ダミー						714	0.25	0.430	0	1
支援・アドバイスの有益さ						714	3.67	0.825	1	5
上司の仕事理解度						716	3.90	0.860	1	5
手順と成果物の裁量度						714	2.32	0.625	1	3
年齢	1127	37.22	9.633	18.83	59.42	718	36.76	9.314	18.83	59.00
勤続年数	1127	13.35	9.586	0.17	43.83	718	13.09	9.264	0.25	39.83
女性比率	1139	0.18	0.381	0.00	1.00	718	0.18	0.385	0.00	1.00
大学卒者比率(含む大学院)	1159	0.56				718	0.56			
一般職等級	152	2.18	0.764	1.00	4.00	114	2.18	0.771	1.00	4.00
総合職等級	951	4.82	1.677	1.00	10.00	601	4.81	1.612	1.00	8.00
直近賞与月数	1054	2.46	0.264	1.50	3.50	677	2.47	0.254	1.50	3.50
等級滞留年数	1127	4.42	4.473	0.02	23.04	718	4.22	4.290	0.03	22.10
昇格遅れ年数	1103	2.33	3.829	0.00	20.04	718	2.14	3.625	0.00	19.10
昇給格差	1054	0.00	0.108	-0.51	0.45	677	-0.01	0.095	-0.51	0.31

「1:まったく納得できない」とする5段階の回答を得た。

- ・「あなたの職場では、仕事を進める上で有益な支援やアドバイスが得られますか。」
- ・「あなたの上司は、あなたの仕事内容を理解していますか。」

なお、仕事の裁量度や仕事成果の分布型についての従業員の認知もデータとして得ることができた。得られたデータの基本統計量を図表3に示した。

5. 推定

5-1 全サンプルの推定

最初に次のような推定を行なった。被説明変数は、「当社の評価制度全般のあり方について、あなたはどの程度納得していますか」⁽¹⁰⁾という質問への回答である。完全に納得できれば5、全く納得できなければ1を回答とする5段階の順序変数であるので、推定には順序プロビット法を用いた。また、赤池情報基準に従って、説明変数を絞った。

説明変数にはアンケート調査の結果と人事マイクロ・データを用いる。まず、アンケート調査からは、マネジメント手続きの実施に関する部下の認知を説明変数として採用する。「職場目標説明への納得度」、「公正な職務配分」、「アドバイスの有益さ」、「上司の仕事理解度」は5段階の回答であるので、上位回答の4,5をまとめて1とし、その他を0とするダミー変数を作成した⁽¹¹⁾。「期末面接実施ダミー」、「査定通知実施ダミー」はアンケートへの回答がその有無なので、有りを1、無しを0としてダミー変数を作成した。また、本稿が焦点とする二つの変数については次のような独立のダミー変数を追加して作成した。まず、職場目標への納得度については、3と答えた場合、4と答えた場合、5と答えた場合の各々を1とし、その他を0とする独立したダミー変

数を作成した。次に、公正な職務配分については、3と答えたものを1とし、その他を0とする公正な職務配分_03ダミー変数と、4または5と答えたものをまとめて1としその他を0とする公正な職務配分_04_05ダミー変数を作成し、説明変数とした。加えて、コントロール変数として、仕事の裁量度に(2),(3)と答えた回答を1とし、その他の回答を0とする仕事の裁量度_02ダミー変数(成果物の内容は決められているが、質や量の水準は自分次第である)、裁量度_03ダミー変数(目的は与えられているが、実際の成果物の内容や質・量などは自分自身の責任で決める)を作成した。同様に成果分布型についての従業員の認知も説明変数に加えた。

人事マイクロ・データからは、本人の評価結果を説明変数として採用した。長期的な評価を表すと考えられる昇給格差、近年の数年間の評価を表すと考えられる昇格遅れ年数を採用した。同時に、短期的な評価結果である直近行動評価、直近賞与支給月数などは、昇格遅れ年数との相関⁽¹²⁾が強いため、各々を別に推定式に投入して推定を行った。また、学歴、所属部門などもダミー変数を作成し、推定式に加えた。

推定結果は図表4に示した。推定モデル1、推定モデル2ともほぼ同じ結果が得られたので、推定モデル1を説明する。疑似決定係数は0.124であった。推定モデルは十分な説明力を有しているといって良いだろう。最初に、担当職務の決定に関する手続きの変数を見てみよう。まず、職場目標への納得度は、納得度_03ダミー変数、納得度_04ダミー変数、納得度_05ダミー変数と納得度の上位3段階のダミー変数の係数が1%水準でプラスに有意となった。なおかつ、納得度が高まるほど係数の値が上昇した。このことは、説明された職場目標に対する納得度が高ければ高いほど、評価制度への納得度が高まることを示していよう。次に公正な仕事配分を見てみよう。仕事配分の公正さ_03ダミー変数、公

図表4 人事評価制度への納得性（推定結果）

人事評価制度への納得度(順序プロビット法)			推定モデル1				推定モデル2			
			変数選択前		変数選択後		変数選択前		変数選択後	
			係数	p値	係数	p値	係数	p値	係数	p値
マネジメント 手続き 手続き	担当職務決定 手続きの 受容度	職場目標への納得度_03ダミー	0.895	0.000	0.906	0.000	0.882	0.000	0.870	0.000
		職場目標への納得度_04ダミー	1.258	0.000	1.277	0.000	1.244	0.000	1.262	0.000
		職場目標への納得度_05ダミー	1.682	0.000	1.719	0.000	1.659	0.000	1.693	0.000
		公正な職場配分_03ダミー	0.310	0.028	0.322	0.018	0.294	0.038	0.351	0.011
		公正な職場配分_04_05ダミー	0.582	0.000	0.621	0.000	0.568	0.000	0.673	0.000
	面接の実施	期末面接実施ダミー	0.282	0.005	0.272	0.005	0.286	0.004	0.285	0.003
		査定通知実施ダミー	0.213	0.065	0.230	0.042	0.214	0.065	0.226	0.044
	業務遂行への 支援	支援・アドバイスの有益さ_04_05ダミー	0.140	0.226	0.137	0.209	0.156	0.177	0.134	0.216
上司の仕事理解_04_05ダミー		0.094	0.473			0.100	0.445			
コントロール 変数	評価結果	直近賞与月数					-0.144	0.494		
		昇格遅れ年数	-0.008	0.584						
		昇給格差	-1.112	0.055	-1.032	0.037	-1.340	0.015	-1.145	0.023
	仕事の 裁量度	手順と成果物の裁量度_02ダミー	-0.107	0.582			-0.088	0.650		
		手順と成果物の裁量度_03ダミー	-0.355	0.087	-0.257	0.010	-0.326	0.119	-0.268	0.007
	成果分布型	成果分布型ダミー_02	-0.375	0.112	-0.301	0.171	-0.398	0.092	-0.289	0.189
		成果分布型ダミー_03	-0.080	0.650			-0.105	0.552		
		成果分布型ダミー_04	-0.022	0.878			-0.030	0.832		
		成果分布型ダミー_05	-0.117	0.727			-0.112	0.740		
		成果分布型ダミー_06	-0.021	0.904			-0.023	0.897		
		成果分布型ダミー_07	-0.182	0.198			-0.180	0.202		
		成果分布型ダミー_08	-0.265	0.167			-0.282	0.142		
		部門	部門ダミー_200	-0.361	0.283			-0.340	0.309	
	部門ダミー_300		-0.369	0.116	-0.260	0.131	-0.354	0.129		
	部門ダミー_500		-0.109	0.673			-0.089	0.732		
	部門ダミー_600		-0.637	0.006	-0.554	0.001	-0.594	0.009	-0.471	0.003
	部門ダミー_800		0.324	0.517			0.309	0.537		
	部門ダミー_1300		0.080	0.713			0.100	0.639	0.263	0.047
	部門ダミー_1600		-0.145	0.449			-0.128	0.499		
	部門_ダミー2000		-0.205	0.366	-0.198	0.146	-0.211	0.353		
学歴	短大・高専卒ダミー	0.033	0.836			0.040	0.799			
	大学卒ダミー	0.146	0.352			0.162	0.294	0.132	0.191	
	大学院卒ダミー	0.014	0.955			0.039	0.871			
対象数			568		570		568		570	
尤度比検定量			181.810		173.250		181.980		173.890	
尤度比検定量のp値			0.000		0.000		0.000		0.000	
疑似決定係数			0.130		0.124		0.130		0.124	
対数尤度			-608.104		-614.711		-608.020		-614.395	

注1：変数選択前のモデルと赤池情報基準に従って変数を選択した後の推定結果を示した。

注2：学歴ダミーの基準は高卒，部門ダミーの基準は部門_100，成果分布型ダミーの基準は成果分布型_01（正規分布），手順と成果物の裁量度ダミーの基準は裁量度_01とした。

正さ 04_05 ダミー変数は各々 5% 水準, 1% 水準でプラスに有意となり, また公正さの認知が高いほど係数の値が上昇した。つまり, 能力に見合った仕事が公正に配分されればされるほど評価制度に対する納得度が高まることがわかった⁽¹³⁾。つまり, 担当職務の決定に関する手続きの変数は仮説と整合する結果が得られた。次に面接の実施に関するダミー変数については, 期末面接実施ダミー変数の係数は 1% 水準でプラスに有意となり, 査定通知実施ダミーは 5% 水準でプラスに有意となった。これらはいずれもが仮説と整合的な結果であった。

続けて, 業務遂行への支援に関する変数を見てみよう。まず, 上司や同僚のアドバイスの有益さ 04_05 ダミー変数は非有意となり, 上司の仕事理解度 04_05 ダミー変数は赤池情報基準を用いて説明変数を絞ったところモデルから脱落した。つまり, 上司や同僚の関わりはプラスの効果ともマイナスの効果とも言い切れず, 仮説と整合しない結果が得られた。

最後に, コントロールした変数を確認しよう。まず, 昇給格差が 5% 水準でマイナスに有意となった。このことは, 長期的に高い評価を蓄積してきている人たちが評価制度に納得していないことを意味しよう。意外な結果である。その原因が, 彼らの問題意識が高いが故に現在の評価制度の手続きに問題があると考えているのか, もっと格差を広げる評価制度であるべきだと考えているのかは, 残念ながら本研究では明らかにできない。次に, 昇格遅れ年数や直近賞与月数は非有意であった。つまり, 昇格の遅れや賞与月数そのものが評価制度の納得度には影響しない。通常, 高い評価結果が得られる時ほど, その制度への納得度も高まると考えがちなことからすれば意外な結果である。また, 仕事の裁量度_03 ダミーは 5% 水準でマイナスに有意となった。これは, 成果物と手順の両方を自分で決めるような極端に裁量度が高い仕事を

担当するものにとっては評価制度の納得度が下がることを意味しよう。そのような環境下では, 面接を行う人事評価制度に意味を感じられないのかもしれない。また, 部門ダミーのひとつが有意となったが, 紙幅の都合で説明は省略する。

以上の推定結果によって, 人事評価制度の納得度を高める要因として, 職場目標への納得度や職務配分の公正さが大きな効果を与えること, 面接や査定通知の実施が効果を与えること, 評価結果の善し悪しが評価制度の納得性に必ずしもプラスの効果を与えないことが明らかになった。とりわけ, 職場目標に対する納得度や公正な職務配分など, 個人の担当職務を決定する手続きが, 評価制度の納得度に強い影響を与えるという仮説は強く支持された。

5-2 職種別推定

次に, サンプル全体の推定において強い効果を持つことが明らかとなった説明変数に絞って, 職種ごとにサンプルを分割しその効果を確認しよう。職種の特定は, B 社の人事部門に依頼し, 個人別に特定した後, 職種を技術職, 営業職, 専門事務職, 事務職, 製造職の 5 職種にまとめた。標本全体のほぼ 6 割を 5 職種にまとめることができた。また, 職種の特徴が明確にならないものは 5 職種以外の職種とし, 推定対象から除外した。

各々の職種は, 次のような特色を持つ。技術職には, 技術開発, 製造技術等の職務が含まれる。技術的知識を背景に仕事を行うため, 大卒以上の学歴のものが多。営業職は, 顧客への継続的な営業活動を担当する。顧客へのアプローチ, 顧客との設備仕様の打ち合わせ, 技術部門や製造部門との打ち合わせなどを活動内容とする。学歴は, 大卒者が多い。専門事務職は, スタッフ部門において企画や調整, 他部門へのサービスなどを担当する。学歴は大卒者が多い。事務職の多くは女性である。学歴は短大卒者が多い。

製造職は、工場において設備の組立作業や生産管理を担当する。学歴は高卒者が多い。

5 職種は、職務特性や学歴、部門と重複することが多い。また対象数も減少するため、推定にあたっては、説明変数から部門、学歴、職務特性を排除するとともに、職場目標への納得_03 ダミー変数、公正な仕事配分_03 ダミー変数も説明変数から排除し、各々の質問に、4、5 と答えたものを 1 とし、その他を 0 とする職場目標への納得_04_05 ダミー変数、公正な仕事配分_04_05 ダミー変数を新たに作成し、説明変数とした。

推定結果は図表 5 に示した。まず、疑似決定係数は技術職、営業職、専門事務職において全体をプールした推定よりも増加したが、事務職、製造職においては減少した。したがって、推定モデルはホワイトカラー職種により当てはまる可能性が高い。次に 10% 水準で有意な変数を確認しよう。まず、職場目標の納得度_04_05 ダミー変数は製造職、営業職においてプラスに有意となった。公正な職場配分_04_05 ダミー変数は、技術職、専門事務職、事務職においてプラスに有意となった。期末面接実施ダミー変数は技術

職でのみプラスに有意となった。査定通知実施ダミー変数は製造職でのみプラスで有意となった。仕事の裁量度_03 ダミー変数は営業職でのみマイナスで有意となった。昇給格差は技術職のみでマイナスに有意となった。

以上のように、マネジメント手続きの効果は職種によって異なることがわかった。どちらかといえば、ライン部門に相当する職種においては、職場目標の納得度が、スタッフ部門に相当する職種においては、公正な職務配分が評価制度の納得度にプラスの影響を与えるように思われる。いずれにせよ、職種によって異なったマネジメント手続きが人事評価制度への納得度に影響を与えることが、明らかになった。

図表 5：職種別推定結果

人事評価制度への納得度 (順序プロビット法)	技術職		営業職		専門事務職		事務職		製造職	
	係数	p値	係数	p値	係数	p値	係数	p値	係数	p値
職場目標への納得度_04_05ダミー	0.274	0.425	1.184	0.000	1.165	0.208	0.470	0.183	0.642	0.038
公正な職務配分_04_05ダミー	0.815	0.006	0.442	0.140	1.091	0.062	0.762	0.047	0.140	0.650
期末面接実施ダミー	0.578	0.052	0.063	0.809	0.477	0.333	-0.043	0.899	0.065	0.815
査定通知実施ダミー	0.210	0.431	-0.058	0.850	-0.490	0.438	0.731	0.176	1.154	0.092
仕事の裁量度_03ダミー	-0.402	0.133	-0.742	0.013	-0.004	0.994	0.086	0.835	-0.237	0.645
昇給格差	-5.455	0.085	-0.326	0.790	-4.620	0.136	-1.876	0.211	-0.999	0.388
対象数	85		78		31		51		67	
カイ2乗値	28.960		29.090		12.080		10.040		10.990	
カイ2乗値の確率	0.000		0.000		0.060		0.123		0.089	
疑似決定係数	0.150		0.153		0.196		0.087		0.066	
対数尤度	-81.833		-80.692		-24.846		-52.949		-77.708	

注 1：変数を絞らないままの結果を示している。

6. まとめ

本稿では、人事マイクロ・データと従業員アンケート調査を結合したデータセットを用いることにより、個人属性や評価結果をコントロールした上で、マネジメント手続きの実施とそれに対する従業員の受容度が評価制度の納得性に与える影響を分析した。その結果、マネジメント手続きの実施とそれに対する部下の受容は、評価制度への納得性を高めることが明らかとなった。とりわけ、職場目標を説明し部下に納得させることや部下の能力に応じて公正に仕事配分を行うことが人事評価制度の納得度を高めることが明らかになった。

一連のマネジメント手続きのなかで、期末の面接の実施や、査定結果の通知が人事評価制度の納得性につながることは、手続きの公正さについての従来の研究結果から予想されるとおりである。しかし、従来、明確には指摘されてこなかった職場目標への納得度や公正な職務配分が人事評価制度の納得性に大きな影響を与えることには注意を払う必要があるだろう。なぜなら、多くの企業で採用されている目標管理制度が評価制度の納得度につながるためには、期末の面接を充実させることだけでは不十分であり、むしろ期首に職場目標を従業員に納得がいくように説明し、職務配分を公正に実施したうえで個人目標を設定する必要があることを示すからである。つまり、職場目標を部下に納得がいくように説明し、部下の能力に見合った公正な職務配分を行うことによって、評価基準となる個人目標の納得度が高まり、それが評価制度への納得度につながることを示唆するからである。このことは、手続きの公正さにおいて主張される「発言の機会」を職場目標や職務配分の決定に向けることの重要性を示唆している可能性もある。多くの企業で目標管理制度や評価制度に問題を

抱えるのは、職場目標や職務配分に対する納得度の確保を十分に行わないままに評価手続きだけを構築しようとするところに原因があることを本稿が示唆していよう。

本稿ではまた、マネジメント手続きの効果が職種によって異なることも明らかにされた。このことは、企業内の職種が多様になるとともに、一つの評価制度ですべての職種の従業員を満足させることが困難であることを示唆していよう。従業員が納得する人事評価制度を構築するためには、一つひとつのマネジメント手続きを確実に実践するとともに、職種により特に力点をおいて実践すべき手続きがあることが示されているいよう。

本稿には残された課題も多い。まず第1に、本稿の被説明変数はひとつの尺度だけであり、被説明変数の信頼性に問題を抱える可能性がある。人事評価制度への納得性を測定する信頼性の高い尺度の開発を行うことが今後必要であろう。第2に、本研究においては説明変数間の関連を明らかにできていない。企業内の手続きの相互関係を明らかにするためには、説明変数間の関係をより明確にする必要があるだろう。第3に、本稿は1企業の事例研究であり、マネジメント手続きが異なる企業について、同様の結果が得られる保証はない。実務のステップに即した同様の研究が蓄積される必要がある。第4に、職場目標の納得度や職務配分の公正さを高める管理者の行動がどのようなものかを研究することが必要であろう⁽¹⁴⁾。とりわけ、職場目標や職務配分の決定過程を明らかにする必要があるだろう。第5に職種ごとの職務特性がどのようなものであり、それが人事評価手続きにどのような影響を与えているのかを分析する必要があるう。残された課題は多いが、今後の課題としたい。

【謝辞】

本研究はB社人事部に多大なご協力を頂くこ

とによって可能になった。企業秘密を保持するために企業名を明らかにすることはできないが、記して深く感謝したい。本研究にあたっては、大阪大学大学院 松繁寿和氏、法政大学キャリアデザイン学部 梅崎修氏、大阪大学大学院国際公共政策研究科 井川静恵氏、大阪大学大学院経済学研究科 柿澤寿信氏から多くのアドバイスを得た。また本研究は第20回産業組織心理学会、2004年度労務学会関西支部、2005年度日本労務学会大会にて発表し、大阪府立大学総合科学部 井手亘氏、神戸大学大学院経営学研究科 奥林康司氏（当時）、帝塚山大学経営情報学部 奥野明子氏、早稲田大学商学部 久保克行氏から、また、投稿にあたりお二人の匿名レフりから有益なコメントを頂いた。記して感謝したい。

【注】

- (1) 一例として、社会経済生産性本部（2003）の調査では、上場企業における年俸制の導入率が4割、コンピテンシー評価の導入率が15%、それに関心を持っている企業が6割となっている。
- (2) 雇用管理実態調査（2002）によれば、大手企業のほぼ6割が人事評価の公開制度を設けている。また、大手企業の8割以上が目標管理制度を導入し、オープンな人事評価を行っている。
- (3) Colquitt, J. A. (2001), Folger, R. and Cropanzano, R. (2001), 高橋（1998）等が過程公平性研究の概要を把握するのに役立った。
- (4) このような問題意識を実務家がまとめた一例として、東京経営者協会人事・賃金委員会（2004）がある。そこでは、成果主義の人事・賃金制度の推進に当たっての課題のひとつとして「組織目標からブレークダウンして個人目標が設定される」（p.8）過程での問題を取り上げている。
- (5) 本仮説には「個人目標への納得度」を含めなかった。個人目標の設定は、職場目標と担当業務とを伴としたうえで行われるものである。その与件を

とらえることに本稿の関心があるため、アンケート調査の段階で質問項目に含めていない。なお、職場目標とは、従業員が属する最も身近な組織単位を意味する。事例企業の場合、営業部門では課が、製造部門では係が職場の単位となることが多い。

- (6) 井川・松繁（2004）が詳しい。1995年に導入し、2000年度に改訂した。
- (7) B社では、各等級の最短在級年数を定めず、最小到達年齢が定められている。このため、人事部門に確認した上で、同一等級に3年以上滞留した場合を昇格の遅れとし、「滞留年数－3年」を昇格遅れ年数とした。また、3年未満のものにはゼロの値を当てた。
- (8) 基本給の予測値は次のように計算した。まず基本給を被説明変数として賃金関数を推定した。説明変数には年齢、年齢2乗、勤続年数、勤続年数2乗、中途ダミー、女性ダミー、学歴ダミーを採用した。計算結果は補表に示した。その上で予測値を計算した。
- (9) 従業員番号を記入させることにはメリットとデメリットがある。メリットには、たくさんの要因を観察できることがある。デメリットには、人事部門や上司に見られることを意識して従業員の回答が歪む危険性がある。その危険性を最小限に抑えるため、B社の協力のもとに大阪大学大学院が実施するという趣旨をつけてアンケートを実施した。また、人事部は回収の働きかけを行わず、従業員の自主的提出に任せた。念のため、図表3において全従業員の属性とアンケート回答者の属性を対比してみたが、あまり大きな差は見られない。
- (10) この質問に対して回答者は、人事評価制度への納得度だけでなく、人事制度全体や自分自身の評価結果に対する納得度を解答する可能性も考えられる。これらの可能性を排除するため、質問紙の構成をブロックに区分し、他の質問と評価制度に関する質問を分けた上で、人事評価に関する一連の質問を記入した後に「人事評価制度への納得度」を解答させる事を行った。

- (11) アンケートの質問項目によって、点数ごとの回答にバラツキがあり、推定が不安定になることを避けるために、4,5の二つの回答をまとめたダミー変数とした。
- (12) 直近賞与支給月数と直近行動評価の相関係数は0.787, 直近賞与支給月数と昇格遅れ年数の相関係数は-0.502, 直近行動評価と昇格遅れ年数の相関係数は-0.578となった。なお、直近行動評価を説明変数とした場合と、直近業績評価を説明した場合はほぼ同様の結果を得たので図表4では省略した。
- (13) 職場目標への納得度が公正な職務配分に影響を与えることも考え得る。このため、ふたつの変数の相関係数と計算したところ、0.393となり、強い相関ではないため、ふたつの変数を1本の回帰式に同時に投入した。ふたつの変数の関係を詳細に把握する事は今後の課題としたい。
- (14) 梅崎修・中嶋哲夫(2005)は評価者負担の視点から、評価者の行動を分析している。

【参考文献】

- 井手亘(1997),「目標設定、職務の自律性、手続きの公平さが人事評価の満足に及ぼす影響」, 産業・組織心理学研究, 第10巻, 2号, pp.163-174
- 井手亘(1998),「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」, 日本労働研究雑誌, No.455, pp.27-39
- 井川静恵・松繁寿和(2004),「もう一つの評価・報酬制度改革—HRMサイバネティックスの強化に向けた取り組み事例」, 日本労働研究雑誌, No.529, pp.13-23
- 梅崎修(2004),「早期選抜と仕事序列競争」, 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント—』, ミネルヴァ書房, 第7章, pp.145-167
- 梅崎修・中嶋哲夫(2005),「評価者負担が評価行動に与える影響—「人事マイクロ・データ」と「アンケート調査」の統計分析—」, 日本労働研究雑誌, No.545, pp.40-50
- 厚生労働省(2002),「平成14年雇用管理実態調査」
- 社会経済生産性本部(2003),「第6回日本的人事制度の変容調査」
- 高橋潔(1998),「企業内公平性の理論的問題」, 日本労働研究雑誌, No.460, pp.49-58
- 東京経営者協会人事・賃金委員会(2004),「従業員の活性化に向けた人材マネジメントのあり方」, 東京経営者協会
- 守島基博(1997),「新しい雇用関係と過程の公平性」, 組織科学, Vol.31, No.2
- 守島基博(1999a),「成果主義の浸透が職場に与える影響」, 日本労働研究雑誌, No.474/december, pp.2-14
- 守島基博(1999b),「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」, 社会経済研究, 第50巻, 第3号
- Colquitt, J. A. (2001), *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*, Journal of Applied Psychology, 86, pp.386-400.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989), *Effects of Procedural and distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*, Academy of Management Journal, vol.32, No.1, pp.115-130.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (2001), *Fairness Theory: Justice as Accountability*, ed. Greenberg, J. and Cropanzano, R., Advances in Organizational Justice, Stanford University Press, pp.1-55.
- Greenberg, J. (1990), *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*, Journal of Management, vol.16, No.2, pp.399-432.
- Thurow, L. (1975), *Generating Inequity: Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy*. (邦訳 小池和男・脇坂明「不平等を生み出すもの」同文館, 1984)

補表：賃金関数の推定結果

基本給	係数	p値
年齢	-249.5	0.865
年齢2乗	55.7	0.001
勤続年数	5344.7	0.000
勤続年数2乗	-40.5	0.011
中途ダミー	6896.8	0.060
女性ダミー	-40468.2	0.000
中学卒ダミー	-60515.9	0.000
高校卒ダミー	20569.9	0.001
専門学校卒ダミー	17777.4	0.001
高専・短大卒ダミー	13141.3	0.009
大学卒ダミー	42305.1	0.000
大学院卒ダミー	57256.9	0.000
定数項	137444.5	0.000
対象数	1054.0	
修正決定係数	0.831	

注1：中途ダミーの基準は新卒採用

注2：女性ダミーの基準は男性

注3：学歴ダミーの基準は、職業訓練学校卒

(筆者＝人事教育コンサルタント)

〔 2006 年 12 月 25 日 受付 〕
〔 2007 年 2 月 7 日 受理 〕