

論文(投稿)

# 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

梅崎 修

(法政大学専任講師)

中嶋 哲夫

(人事教育コンサルタント)

本稿の目的は、評価者の評価行動に影響を与えるさまざまな要因を検討することである。すでにわれわれは、評価格差や賃金格差を広げようとする人事施策(=成果主義)に対して、ライン管理職でもある評価者が格差を縮小しようとする傾向があることを指摘した。さらに、その理由を評価者が評価行動に感じる負担(=評価者負担)に求めた。つまり、被評価者からの批判を回避するために評価者は評価行動を変更していると推測される。この研究では、評価行動の実態を把握するため、①ある企業の人事マイクロ・データと②同じ企業で行われた従業員アンケート調査を使って、評価者が評価にあたっていかなる負担を感じ、その結果どのような行動をとっているのかを分析した。分析から明らかになった評価行動の実態は以下の数点である。まず、評価制度は人事部の設計通りに運営されていない。人事制度上は、職場目標の説明が行われ、その後期末面接のうえで評価を決めて、被評価者へ結果の通知が行われるべきであるが、面接と通知の実施率は低いことが確認された。次に、部下の人数が多ければ、評価業務の時間的な負担は高まるが、最も時間のかかる面接であっても影響はなかった。評価に関して時間的な負担は大きな影響を与えていないといえる。さらに、評価が高い従業員ほど通知を受けることが確認された。この分析結果は、評価が高い部下への通知は心理的負担が薄らぐからと解釈できる。一方、評価結果の通知に影響を与えている心理的な負担は、評価者と被評価者の人間関係によって薄められる可能性も指摘できる。

### 目次

- I 問題の所在
- II 評価者負担とは何か?
- III データ
- IV 記述統計による評価プロセスの把握
- V 評価者負担と評価行動
- VI 結語

### I 問題の所在

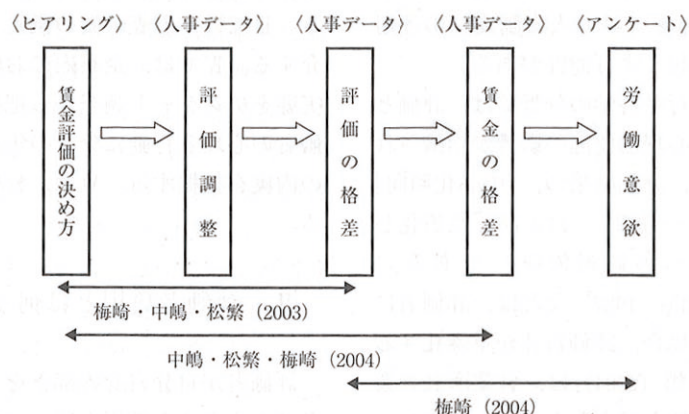
近年、多くの日本企業では「成果主義」の導入が進められている。「成果主義」の導入が職場にいかなる影響を与えるかは、人的資源管理論にとっ

て大きな研究課題のひとつである。

しかし、「成果主義」は現在進行中の人事制度改革であり、なおかつ会社ごとに「成果主義」を意味する具体的な人事制度が異なるので、「成果主義」を一括りに論じることには注意を要する。「成果主義」と呼ばれる評価処遇制度がさかんに議論されながらも、その意味するところは曖昧であり、評価と処遇を語るうえでの隔靴搔痒感是否定できない。そこで本稿では、はじめに「成果主義」に代表される評価処遇制度に対する分析視角を再検討し、問題の所在を明らかにしたい。

まず、「成果主義」の具体的な制度改革に関して、少なくとも以下の二点を指摘することができ

図1 先行研究における分析



る。第一に、評価にあたって「顕在化された能力」や「短期的な成果」などの指標を重視する<sup>1)</sup>。第二に、その結果を賃金表や賃金決定式においてより大きく反映させる<sup>2)</sup>。つまり、評価や賃金の格差を広げられる評価・処遇制度への移行を目指しているといえよう<sup>3)</sup>。「成果主義」の共通目的は、短期の賃金格差を広げることで、従業員（特にハイフォーマー）の労働意欲を高めることである。

ところが、実際、「成果主義」導入は当初の〈意図〉通りの〈結果〉が得られているとはいえない。「成果主義」の失敗も、人事担当者のあいだで議論されるようになった（城（2004）など参照）。そもそも、賃金上昇が労働意欲にプラスの効果を与えるかどうか不明である<sup>4)</sup>。したがって、「成果主義」の内実を正確に理解するためには、変更された評価処遇制度の中身を把握するだけでは不十分で、まず実態がどのように変わったかを知っておく必要がある。評価・賃金の決め方の変更が最終的に労働意欲に影響を与えるまでの流れは、簡略化して図1に示した。

すでに中嶋・松繁・梅崎（2004）では、年齢給を廃止しより個人の成果を反映する賃金制度へ移行したひとつの企業事例を取り上げ、人事マイクロ・データを使って「成果主義」導入の前と後の賃金構造の変化を分析した。その結果、「成果主義」導入が賃金格差を縮小させ、賃金プロファイルを年功化させた事実を発見している。制度の運用によって制度が本来めざす姿と実態が大きくかけ離れた事例である<sup>5)</sup>。中嶋・松繁・梅崎（2004）

は、「成果主義」導入が〈意図せざる結果〉を生み出した理由を〈評価者負担〉の視角から説明している。

さらに梅崎・中嶋・松繁（2003）では、1次評価から最終評価に至る評価の調整過程を分析し、評価の調整過程で評価格差は変化すること、とくに評価者の数が少なく、評価者の階層が存在しない管理職の評価において評価格差が縮小することを発見した。普段身近に仕事をしていると評価者の負担は大きくなり、身近にいない評価者の数が増えれば、その負担は軽減されるといえる。

「成果主義」導入は、評価を行う際に評価者が背負う心理的負担を増大させた<sup>6)</sup>。なぜなら、「成果主義」に伴う「評価結果のオープン化」は、評価者に対して部下を納得させる説明を求める。つまり、「成果主義」の下、評価者は「自分の見識」を動員して部下を説得しなければならない。その負担に耐えられない場合、評価者は、そのような負担を回避して数値化しやすい客観的基準（たとえば年齢や売上高）に必要以上にウエイトをおいたり（中嶋（2004）参照）、部下からの批判を避けたりするために評価格差を小さくする行動をとることなどがありうる。その結果、制度の当初の意図は歪曲される可能性を持つであろう。

以上の説明は一解釈にとどまるが、〈評価者負担〉という心理的要因を分析枠組みに加えれば、「成果主義」導入の実態を解明する手掛かりになる。このような指摘は、現場管理職に対するアンケート調査を使った藤村（1998）や佐藤（1999）



でも行われている。つまり、「成果主義」は管理職の負担を高め、「差をつける人事制度」の運用に多くの問題を引き起こす可能性がある。

また、すでに組織行動科学の分野では、評価という行為にともなう心理的要因の影響が指摘されている。具体的には、評価結果の、「中心化傾向」「寛大化傾向」「ハロー効果」、および「数値化しやすい客観的基準への過剰依存」である。Srinivas & Motowidlo (1987) などは、評価者に心理的な負担がある場合、評価自体が単純化することを検証した。中嶋 (2004) は、営業所長の業績評価を販売管理指標と結合した人事マイクロ・データを分析し、評価者が評価の根拠として用いる情報が異なることを検証した。すなわち、モニタリングが困難な地方営業所長の評価はパフォーマンス指標以外の指標 (例えば職務規模など) によって事前に評価されがちであることを明らかにした。

くわえて高橋 (1998)、守島 (1999)、井出 (1997) などでは、評価のやり方に注目し、従業員の納得性や満足度を高めるためには〈過程公平性〉を向上させる必要があることを検証している。企業組織が〈過程公平性〉を重視すればするほど、結果的に「成果主義」導入は評価者である現場管理職に負担を押しつけることになる。

以上要するに、先行研究を踏まえると、人事制度の分析ポイントとしては、制度設計の正確な記述とともに運用の側面から人事制度を捉える必要がある。そして運用の側面を分析するには、人事制度の担い手である現場管理職 (= 評価者) の心理と行動を分析する必要があるといえよう。評価者の心理と行動は、これまでの分析ではブラックボックスであった。それゆえ本研究では、評価行動を〈評価者負担〉の観点から検証したい。

しかし、評価者の評価行動に関しては、これまで分析に使えるデータがほとんどなく、先行研究は少なかった。そこで本研究では、新たなデータセットを作成し、評価者の評価行動に対する分析を行う。使用するデータセットは、(1)ある企業の人事マイクロ・データと(2)同じ企業で行われた従業員アンケート調査である。

本稿は次のように構成する。続くIIでは、〈評

価者負担〉について検討し、分析の要点を整理する。IIIでは、調査企業の概要とデータセットを紹介する。IVでは、企業内における評価プロセスの実態をアンケート調査から把握する。Vでは、評価者の心理と行動に分析の焦点を当て、評価行動の内実を把握する。VIは、分析結果のまとめである。

## II 評価者負担とは何か？

評価者が自分自身の部下を評価するとき、評価者はさまざまな負担を感じていると推察される。中嶋・松繁・梅崎 (2004) や梅崎・中嶋・松繁 (2003) では、そのような負担の存在が評価行動に与える影響を重視し、〈評価者負担〉と定義した。つづけて本稿では、評価者が評価行動に感じる負担について、B社における評価のスケジュールに沿いながら具体的に考えてみたい。

まず期首に、評価者である管理職は部下に対して職場目標を説明し、部下を納得させなければならぬ。目標管理制度が取り入れられている会社では、評価者は個人目標の達成率が評価に直結するので、職場目標と部下への仕事配分の関係を明確に指示しなければならない。

職場目標の説明は管理職としての能力が問われる行為である。適切な目標の設定には、職場の状況と部下の能力の二つを判断することが求められる。また、職場目標を把握し、部下にその目標を説明するには、かなりの時間を要する。日々の業務を行いながら将来の目標を設定し、部下に説明するのは、時間的な負担がかかるであろう。

期末に至ると評価が行われる。評価者は被評価者と面接し、目標の達成率について話し合う。この時点でお互いの考えにギャップがあれば、話し合いのなかで調整される。面接は一人ひとりに対して行われるので、部下をたくさん抱える評価者の時間的な負担は大きい。また、評価者と被評価者の間で達成率の認識においてギャップがあった場合、とくに部下の自己評価が高くて上司評価がそれほどでもない場合、評価者としては面接に心理的負担を感じるであろう。ただし、面接の時点で評価の数値についても話し合うかどうかは、各



社で異なる。B社の場合、評価結果の数値に関しては話し合われないので、評価者が被評価者に対して感じる心理的負担は薄まると考えられる。

面接終了後、評価が行われる。1次評価者の評価結果は2次評価者、3次評価者によって調整され、最終評価が決定する。この時点で1次評価者によって評価結果が被評価者に通知される。ところが、1次評価者は被評価者とは同じ職場の同僚でもある。上司と部下の意識がともに評価結果へ集中するなか、評価者は“自分の見識”によって部下を評価し、その結果の理由を説明しなければならない。場合によっては、2次評価や3次評価によって1次評価者の考えと異なった評価結果を説明することもある。評価者は部下の批判を気にして心理的負担を感じるであろう。

以上要するに、評価行動に関する〈評価者負担〉は時間的な負担から心理的な負担までが存在する。時間的な負担は評価業務のサボタージュにつながるであろうし、心理的な負担は評価のやり方へも影響を与えるであろう。そこで次節からは、人事マイクロ・データとアンケート調査を使って〈評価者負担〉が評価行動に与える影響を分析し、評価者の心理と行動の因果関係を検証したい。

### III データ

本節では、本研究で使用するデータセットを紹介する。はじめに、B社の概要と人事制度を簡潔に紹介し、そのうえで分析のためにデータセットをどのように作成したのかを説明する。

#### 1 B社の概要<sup>7)</sup>

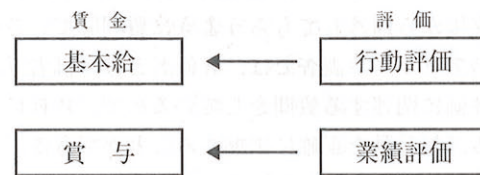
B社は、社員数が約1200人の歴史のある生産財製造業である。この不況下にもかかわらず順調に業績をあげており、労働組合は経営と協調的な動きをしている。

B社の人事制度の骨格は、1995年に導入された職能資格制度である(表1参照)。この職能資格制度をベースに基本給は決定される。B社は、2000年に従来の情意評価と能力評価を「行動評価」にまとめ、従来の成果評価は目標管理を重視した「業績評価」に改定した。この改定は、B社

表1 職能資格制度(総合職)

職能等級	対応役職	初任格付	最低年齢
10	部門長		
9	管理職		
8			
7			35歳
6	一般社員		32歳
5			29歳
4		博士卒	26歳
3		大学卒, 修士卒	22歳
2		高専, 短大, 専門学校卒	20歳
1		高校卒	18歳

図2 評価と賃金の関係



の評価制度をより「成果主義」の側に近づけたものである。

「行動評価」は、毎年3月に1回、社員に求める行動の実践度合いを評価する<sup>8)</sup>。その結果は、基本給の決定と昇級管理に利用される。他方「業績評価」は、毎年春と秋に2回、目標の達成度を中心に仕事の成果が評価され、賞与の決定に用いられる(図2参照)。もちろん賞与は、基本給をベースに「業績評価」を考慮して計算されるが、2000年の改定では個人別の基本給ではなく、資格ごとの平均基本給額がベースとなった。言い換えれば、号俸の違いが考慮されなくなった。

#### 2 データセットの作成

本稿の分析で使用するデータセットは、B社において実施した従業員アンケート調査と研究用に貸与された企業内人事マイクロ・データである。

従業員アンケート調査は課長以下の管理職と一般従業員に対して配布された。一般従業員については2003年3月(制度上は期末面接実施前のタイミングに相当する)、管理職については2003年4月(制度上は期末面接実施中のタイミングに相当する)にアンケートを実施した。配布と回収は原則として社内LANを用いた。回収率は一般従業員



表2 評価者と被評価者の属性

変数	対象数	被評価者				対象数	評価者			
		平均値	標準偏差	最小値	最大値		平均値	標準偏差	最小値	最大値
年齢	653	35.42	8.795	18.83	59.00	80	47.87	5.174	37.42	58.83
勤続年数	653	11.99	8.829	0.25	39.83	80	22.57	7.439	1.83	39.83
業績評価	614	53.91	4.021	35	75	78	54.72	2.464	45	60
行動評価	608	54.20	3.822	35	63	80	54.93	2.778	46	61
性別ダミー	653	0.20	0.401	0	1	80	0.01	0.112	0	1
中途採用ダミー	653	0.25	0.436	0	1	80	0.33	0.471	0	1

注：評価者にも評価がついているのは、評価者は評価される存在でもあるからである。

で64%、管理職では88%である。

アンケート調査の内容は一般従業員向けと管理職向けでほぼ同じであるが、管理職に対しては評価者の立場から、一般従業員に対しては被評価者の立場から回答してもらうように質問している。このアンケート調査では、評価者と被評価者双方に評価に関連する質問をしているので、B社における評価行動を正確に把握することができる。

他方、人事マイクロ・データは、アンケート調査前の2002年3月、および2003年1月在籍者の人事データを貸与された。つまり、アンケート実施時点からさかのぼって、当該年度と前年度の状態を知ることができる。データには、基本給、賞与、査定（行動評価、業績評価）、所属部門、年齢、性別、中途採用等の情報が含まれる。

アンケート調査はB社人事部の了承を得て従業員コードがわかる形で実施されている（回収への働きかけは企業側から行わず、社員の自主的判断に任せた）。それゆえ、人事マイクロ・データとマッチングすることが可能である<sup>9)</sup>。さらに第三のデータとして、上司と部下のマッチング・データがある。このデータを利用すると、従業員の評価者が誰であるかがわかる。今回作成したデータセットを使って評価プロセスの分析を行いたい。

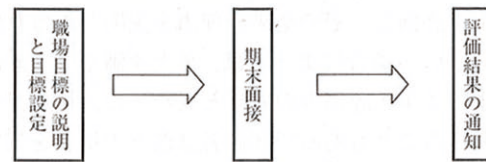
なお、統計分析をはじめの前に、人事マイクロ・データを使って1次評価者と被評価者の属性を把握しておく。別々に基本統計量を計算した（表2）。

#### IV 記述統計による評価プロセスの把握

##### 1 目標設定、面接、評価とその通知

本節では、おもにアンケート調査を使って評価

図3 目標管理のスケジュール



業務の実態を把握しよう。先述したようにB社では、目標管理制度が導入されており、そのスケジュールは図3に示したとおりである。はじめに上司から職場目標の説明を受けたうえで目標の設定を行い、その後期末の面接の中でその達成率が話し合われる。面接後上司は1次評価を決定する。その後、2次評価、3次評価まで調整され、最終的な評価結果は1次評価者から部下に告げられる。ところが、このスケジュールは人事部主導で決めたものであり、実際の運用実態とは異なる可能性に注目すべきである。

次に、目標説明、面接、評価通知の運用実態を表3に示した。従業員アンケートの評価結果の通知の有無に関する質問項目から、評価を通知された従業員は約24%しかいないことがわかる。一方、期末面接を受けた従業員は約50%であり、職場目標を説明された従業員は約87%である。職場目標の説明はよく行われているのにもかかわらず、評価プロセスに欠かせない面接と結果の通知という業務はあまり実施されていないことがわかる<sup>10)</sup>。

続いて、職場目標の説明と面接の関係を調べると、職場目標を説明しているほうが面接を行っている確率は高まるといえる（表4）。同じく面接と評価通知の関係を調べると、面接をしない上司は通知もしていない関係が確認できる（表5）。

以上要するに、人事部によって設計されている



表3 目標説明・面接・評価通知の実施状況

(単位：実数および%)

通知	職場目標説明		面接		評価通知	
	サンプル数	割合	サンプル数	割合	サンプル数	割合
あり	636	87.48	366	50.34	176	24.38
なし	91	12.52	361	49.66	546	75.62
合計	727	100	727	100	722	100

表4 目標説明と面接の有無

(単位：%)

目標説明		期末面接	
		あり	なし
		あり	53.64
なし	22.47	77.53	
合計	49.79	50.21	

表5 面接と評価通知の有無

(単位：%)

期末面接		査定通知の有無	
		あり	なし
		あり	35.46
なし	13.41	86.59	
合計	24.48	75.52	

B社の評価制度は必ずしも設計通りには運用されず、評価者によってかなり幅を持って運用されていることがわかった。

## 2 評価プロセスへの納得度

では、職場目標の説明、面接、および評価通知を受けた従業員は、その結果にどの程度納得しているのだろうか。アンケート調査では、職場目標の説明、面接、評価通知を受けたと答えた従業員に限って、その納得度を5段階で質問している。評価プロセスに対する納得度を表6に示した。

職場目標の説明に関して「5：完全に納得でき

る」と答えた人は約14%であり、「4」は約56%である。他方、面接に関しては、「5」が約23%、「4」が約49%である。評価通知に関しては、「5：完全に納得できる」が約20%、「4」が約55%である。

これらの結果から、目標説明、面接、通知を受けた従業員のその結果に対する納得度はおおむね高いといえるであろう。つまり、人事部が決めた手続きを評価者が実施している場合、評価プロセスに対して従業員は納得しているといえる。ただし、この結果は擬似相関である可能性も否定できない。もともと納得できるような高い評価の人だから、職場目標を説明され、面接を受け、評価を通知されたとも考えられる。

## 3 評価者と被評価者

次に、評価者と被評価者の関係性を記述統計量から把握したい。その関係性は、評価行動に対しても間接的に影響を与えているであろう。

はじめに、評価者が抱える被評価者の人数を表7に示した。6人以下で約57%を占め、平均値7.7人、最頻値5人であるので、被評価者の数は意外と少ないことが確認できる。

評価者と被評価者の年齢差(=評価者の年齢-被評価者の年齢)と所属部門在籍年数差(=評価者の在籍年数-被評価者の在籍年数)も人事マイクロ・

表6 目標説明・面接・評価通知の納得度

(単位：実数および%)

	目標説明への納得度		期末面接の納得度		評価通知の納得度	
	サンプル数	比率	サンプル数	比率	サンプル数	比率
1 (低)	4	0.63	2	0.56	3	1.7
2	32	5.01	17	4.74	11	6.25
3	155	24.26	83	23.12	30	17.05
4	358	56.03	175	48.75	97	55.11
5 (高)	90	14.08	82	22.84	35	19.89
合計	639	100	359	100	176	100



表7 評価者が抱える部下人数  
(単位：実数および%)

部下人数	サンプル数	割合
3人以下	16	21.6
4-6人	26	35.1
7-9人	15	20.3
10-12人	3	4.1
13-15人	10	13.5
16-18人	2	2.7
19人以上	2	2.7
合計	74	100

データから計算した。年齢差は上司のほうが平均12.4歳上であり、部門所属在籍年数差は上司のほうが平均0.6年短い。一般的に年齢差が開くほど上下のコミュニケーションは難しくなると考えられる。また、部下のほうが上司より部門経験年数が長ければ長いほど上司がその部下を評価する説得力は低くなると言えるであろう。

## V 評価者負担と評価行動

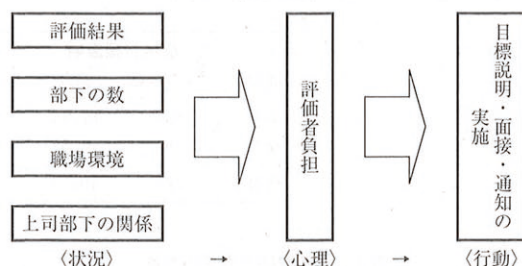
### 1 推定モデル

前節で明らかにしたように、評価のプロセスは人事部の設計通りに運用されていない。人事制度上、職場目標が説明され、その後期末面接が行われ、被評価者へ結果の通知が行われるべきである。しかし実際のところ、それらの実施度合いには大きな差がある。その理由は〈評価者負担〉が存在しているからではないだろうか。現場の評価者が目標設定、面接、および評価結果の通知に負担を感じれば、かりに人事部がそうすべきであると決めていても実施には至らないといえる。

残念ながら〈評価者負担〉という心理状態を測定することは困難である<sup>11)</sup>。それゆえ本稿では、あらかじめ〈評価者負担〉が高まる要因と低まる要因を考察し、続いてその要因が評価行動に与える効果を推測するという方法をとりたい。

まず、評価業務の実施に至らないもっとも簡単な理由は時間が無いからである。部下の数が多ければ多いほど目標設定や面接の時間は増える。一方、第一線の管理職は評価業務だけに自分の時間を割くことできない。したがって、特に手間のか

図4 推定の枠組み



かる目標説明や面接は、評価者側にサボタージュする誘因を与えるであろう。

また、評価プロセスには心理的な負担も発生すると推測できる。とくに部下に評価結果を通知するとき、評価者の心理的な負担は重くなる。むしろ良い結果ならば、評価結果を伝えることは容易であろうが、逆に悪い結果であるならば、通知に対する心理的な負担は増大し、その結果、評価者は通知しない可能性も高まるであろう。

くわえて、心理的負担があったとしても評価結果を言いやすくなる環境についても考慮すべきであろう。たとえば、負担を和らげるためには、普段からの部下との人間関係を良好に保つことに効果がある。

以上の議論をふまえて本節では、(1)職場目標の説明の有無(1:あり 0:なし)、(2)期末面接の有無(1:あり 0:なし)、(3)評価結果通知の有無(1:あり 0:なし)を被説明変数としたプロビット推定を行い、評価者の行動に影響を与えるさまざまな要因を検討したい。推定の因果関係を簡略化して図示すると、図4のようになる。

続けて、説明変数と予想される推定結果について説明しよう。第一に、評価結果の良し悪しがあげられる。具体的には「行動評価」と「業績評価」である<sup>12)</sup>。評価結果が悪ければ、評価者の評価業務に対する心理的負担は増大するであろう。ただし、職場目標の説明は評価以前の段階なので、時間的には負担であっても心理的に負担は少ないといえる。一方、面接や通知に関しては、悪い結果の被評価者に対して評価者が心理的負担を感じるといえる。しかしB社の面接では、評価の点数を話し合う必要がないので、評価者は評価結果の通知ほどには面接に心理的負担を感じないといえ



表8 推定結果

	職場目標説明1		職場目標説明2		期末面接実施1		期末面接実施2		査定通知1		査定通知2	
	係数	p値	係数	p値	係数	p値	係数	p値	係数	p値	係数	p値
業績評価	0.011	0.699			0.020	0.306			0.097	0.000***		
行動評価			-0.014	0.582			-0.005	0.765			0.056	0.007***
部下人数	-0.001	0.892	-0.002	0.849	-0.004	0.477	-0.006	0.310	-0.011	0.128	-0.010	0.166
基準信頼ダミー (上司)	0.162	0.503	0.099	0.690	-0.030	0.845	-0.072	0.636	0.156	0.339	0.156	0.333
所属部門在籍年数差	0.008	0.563	0.010	0.493	0.017	0.055*	0.018	0.041**	0.012	0.213	0.014	0.141
年齢差	0.006	0.592	0.011	0.345	-0.010	0.181	-0.008	0.285	-0.026	0.004***	-0.019	0.028**
上司尊敬ダミー (部下)	0.974	0.000***	0.964	0.000***	0.113	0.401	0.115	0.392	0.352	0.029**	0.336	0.034**
性別ダミー	-0.554	0.021**	-0.480	0.051*	-0.302	0.078*	-0.282	0.103	-0.152	0.478	-0.157	0.462
中途採用ダミー	-0.057	0.805	0.020	0.936	0.133	0.445	0.098	0.575	0.122	0.547	0.079	0.694
所属部門ダミー	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
定数項	0.299	0.853	1.613	0.278	-0.709	0.521	0.656	0.493	-6.185	0.000***	-4.093	0.001***
対象数	406		407		427		429		431		433	
疑似決定係数	0.164		0.155		0.067		0.065		0.122		0.105	

注：\*\*\*は1%の水準，\*\*は5%の水準，\*は10%の水準で有意。

る。つまり、心理的な負担を大きさの順に並べれば、通知>面接>目標説明になる。したがって、職場目標の説明を被説明変数にした推定モデルでは、評価の良し悪しの係数は不明であるが、面接と通知を被説明変数としたモデルでは評価の係数は(+)であり、その値は通知の推定式においてより大きいと予想できる。

次に、「評価する部下の人数」があげられる。部下が多ければ、当然、時間的負担は高まるであろう。とくに1対1で丁寧に実施する必要のある面接の場合、サボタージュする可能性は高くなり、係数は(-)になると予想される。

また、評価の難易度に影響を与える職場環境という説明要因も考慮すべきである。アンケート調査では、評価者に対して「あなたが部下を評価する上で、会社や部門で作成している評価基準にどの程度頼ることができますか。」という質問を5段階で聞いている。頼ることができるかと答えた選択肢「5」と「4」を選んだ人を1、それ以外の人を0とする基準信頼ダミーを作成した<sup>13)</sup>。評価基準に頼ることができる職場であれば、評価行為自体に対する難易度は低くなり、〈評価者負担〉が軽減されると考えられる。それゆえ、基準信頼ダミーの係数は職場目標においては不明だが、面接と査定通知に関しては(+)と予測される。

さらに、被評価者と評価者の関係を示す変数があげられる。アンケート調査では、被評価者に対して「あなたの上司を尊敬できますか。」という質問を5段階で聞いている。上司を尊敬できると

答えた選択肢「5」と「4」を選んだ人を1、それ以外の人を0とする上司尊敬ダミーを作成した<sup>14)</sup>。部下が上司を尊敬しているならば、評価者の心理的負担は軽減されるので、上司尊敬ダミーの係数はいずれの推定式においても(+)と予測される<sup>15)</sup>。

先述したように評価者と被評価者の関係性を示す変数として、上司と部下の年齢差や所属部門在籍年数差もある。経済学的な解釈は難しいが、年齢差が広がれば、評価者と被評価者の円滑なコミュニケーションは難しくなり、所属部門在籍年数の差が短くなれば、評価者の被評価者に対する説得力は低下する。結果的に評価行動の難易度は高まり、〈評価者負担〉を高めると考えられる。したがって、説明変数の符号を考慮すると、いずれの推定式においても、年齢差の係数は(-)、所属部門在籍年数差の係数は(+)と予測される。

最後に、推定の精度を上げるため、被評価者の属性を示すコントロール変数として以下の説明変数を推定に加えた。性別ダミー (男性0, 女性1), 中途採用ダミー (中途採用1, それ以外0), 所属部門ダミーである。ただし、評価行動に対する影響は不明であるので、解釈からは除外する。

## 2 推定結果

推定の結果は表8に示すとおりである。まず、職場目標の説明に関する推定結果からみてみよう。統計的に有意な説明変数は、コントロール変数以外では上司尊敬ダミーだけである。上司尊敬ダミー



の係数は(+)なので、部下が尊敬できる上司ならば、職場目標の説明を行っていることが確認できた。他方、評価者の心理的な負担を高めると予測される業績評価、行動評価、基準信頼ダミーは有意な推定結果を得られなかった。また、部下増加に伴う時間的な負担も有意な結果を得られなかった。部下が増えても目標説明の有無には影響を与えないことが確認できた。

次に、面接に関する推定結果を見てみよう。統計的に有意な説明変数は所属部門在籍年数差だけである。予測どおり、所属部門在籍年数差の係数は正の値である。被評価者と比較して評価者の所属部門在籍年数が長ければ長いほど、面接の難易度は低下して面接が実施されると解釈できる。

なお、職場目標の説明と同じく、面接の推定結果でも心理的な負担を高めると予測される業績評価、行動評価、基準信頼ダミーは有意ではなかった。また、部下人数も有意な結果を得られなかった。B社の場合、面接のときに評価点数が話し合われることがないので、評価者の心理的負担は薄まると考えられるが、面接は個別に行われるので、時間的負担は評価業務の中でも最も大きいと考えられる。しかし、面接実施の有無は時間の問題ではないことが確認された。

最後に、評価通知に関する推定結果を見てみよう。評価通知に関しては、有意な説明変数が増える。上司尊敬ダミーと年齢差ダミーはともに有意であり、尊敬できる上司ならば、そして年齢差が小さければ、評価通知を行っている。被評価者と評価者の人間関係が良好な方が評価通知を行うといえる。

また、行動評価と業績評価は、評価結果の通知に関する推定において、はじめて有意で正の値を得た。つまり、通知する評価結果が良ければ良いほど、通知は行われるといえる。評価が高ければ心理的負担が薄らぐことで評価通知が行われるという因果関係を主張できる。

なお、部下人数は評価通知に関しても有意ではなかった。評価者にとって時間的負担は大きな問題でないことがここでも確認された。

以上要するに、目標説明、面接、評価通知という一連の評価行動に関して、被評価者の評価結果

が影響を与えるのは評価通知の推定式のみである。〈評価者負担〉には時間的な負担と心理的な負担があるが、時間的な負担を高める部下の人数は統計的に有意ではないので、評価者にとって時間的な負担は大きな問題ではないといえる。つまり、以上の推定結果は、心理的な負担が最も高まるのは評価結果の数値を被評価者に伝えるときであると読み解くことが可能である<sup>10)</sup>。さらに、評価者と被評価者の良好な関係があれば通知は行われるので、良好な関係が評価者の心理的負担を薄めると解釈できる。

## VI 結 語

本稿では、評価行動にかかわる評価者の負担と評価行動の間にある関係性を探った。ある一企業の人事マイクロ・データと同じ会社で行った従業員アンケート調査データを従業員コードでマッチングさせて、そのうえで計量分析を試みた。分析結果は以下のようにまとめることができる。

- (1) 評価のプロセスは人事部の設計通りに運営されていない。人事制度上は、職場目標の説明が行われ、その後期末面接のうえで評価を決めて、被評価者へ結果の通知が行われるべきである。しかし実際、目標説明の実施率は高いが、面接と評価の通知に関しては、すべての評価者がそれらの仕事を実行しているわけではない。
- (2) 部下の人数は、評価行動にまったく影響を与えていない。部下の人数が多ければ、評価業務の時間的な負担は高まるといえるが、もっとも負担が多くなる面接であっても影響はない。
- (3) 評価が高い従業員ほど結果を通知されている。この結果は、次のように解釈することが可能である。そもそも評価に心理的な負担が存在する場合、評価が高い部下には評価結果を通知しやすく評価者は感じる。つまり、評価結果の通知に伴う心理的な負担は、評価者の行動に大きな影響を与えている。
- (4) 評価者と被評価者の関係が良好な場合、評価行動は行われる。評価結果の通知に影響を与えている心理的な負担は評価者と被評価者の人間関係によって薄めることができると考えられ



る。

以上の分析結果の含意を探ると、評価者が評価という行為自体に心理的な負担を感じており、その負担が評価者の行動、つまりは人事制度の運用に影響を与えている可能性が指摘できる。このような可能性に留意することは、「成果主義」導入のような人事制度改革の“成果”を考えるためには重要であろう。これまでの人事制度の分析は、人事制度の設計を記述することに労力が費やされたが、これからは職場レベルの担い手たちの〈心理〉と〈行動〉を分析することが不可欠である。〈評価者負担〉を高めるような人事制度改革では、改革の意図は達成できないといえよう。

ただし本論文は、一企業の事例分析である。これから、企業内アンケート調査や企業内マイクロ・データを使った研究が蓄積される必要がある。とくに、今後の研究課題としては、心理状態である〈評価者負担〉を何らかの方法で測定し、被説明変数として分析したい。

\*この研究は、B社人事部の協力のもとに行われた。貴重な時間を割いていただいたとともに、重要な資料を提供していただいたことに心から感謝の意を表したい。ただし、本稿の中の誤りはすべて筆者の責任である。

- 1) 具体的には、これまでの年齢動続重視に流れやすい情意考課を排除し、業績考課の割合を増やしたり、評価基準に業績・成果に関する項目を増やしたりすることなどがあげられる。
- 2) 具体的には、賃金表における評価ごとの対応賃率を上げたり、基本給決定式において年齢や勤続に連動した部分を削除したりすることなどがあげられる。また、年齢給や勤続給が残っている企業では、それらを廃止することも「成果主義」への移行である。
- 3) 最近の企業の動きに関する調査としては、例えば社会経済生産性本部（2005）がある。また、「成果主義」の内容を解説したものとして高橋（1999）がある。
- 4) 高橋（2004）は、心理学の研究実績を踏まえて賃金などの外発的動機づけよりも、内発的動機づけを重視している。梅崎（2004）では、労働意欲を向上させる要因は賞与上昇だけであり、基本給の上昇は労働意欲に影響を与えないことが検証されている。他方、大竹（2005）では、労働意欲に対するプラスの効果が検証されている。
- 5) 都留・阿部・久保（2005）では、別の会社の人事マイクロ・データを使って「成果主義」導入が賃金格差を拡大した事例を報告している。あくまでも事例研究にとどまるので、今後、事例研究を増やす必要があるだろう。
- 6) もちろん、どのような評価制度を構築しようと、人の評価は〈主観〉であることを免れえず、〈評価者負担〉は評価行動に影響を与える。ただし、「成果主義」が導入されれば、被評価者はどのように評価が行われたかに関して、つねに注目することになる。評価の行われ方に従業員の関心が集まれば、蓋然的に〈評価者負担〉は高まるであろう。

- 7) B社へは十数回訪問し、1995年以降の人事制度改革に関する詳細な聞き取り調査を行った。ただし、B社との約束により企業名が特定できるような情報は公開できない。
- 8) B社の行動評価は、コンピテンシー評価の一種である。企業理念が求める行動と職務上必要な行動を整理した「行動ガイド」を評価基準とする。行動ガイドは職種と等級の違いに基づいて全社で7種類が準備されている。
- 9) 従業員コードを把握するメリットは、人事マイクロ・データとマッチングできるので、評価行動に影響を与えるたくさんの要因（説明変数）が観察できる点である。しかし、従業員コードを把握できるという事実は回答者への何らかの影響を与えていると考えられるので、注意を要する。つまり、仕事の評価につながるような質問には正直に答えられないという問題がある。できるかぎりこの問題を回避するため、アンケート調査は、大阪大学大学院が実施するアンケートにB社が協力するという趣旨をつけて実施した。
- 10) ただし、質問項目では一般的な意見を尋ねているが、回答者は今期の面接と通知に関して答えている可能性もある。今期に限定すると、時間的にまだ実施されていないだけであって、アンケートの数日後に実施される可能性もある。
- 11) むろんアンケート調査では、評価行為に負担を感じているかを評価者自身に質問することはできる。しかし本稿では、人事マイクロ・データと結合できるように従業員コードがわかる形で行われているので、評価者が仕事の負担を率直に答える可能性は低い。評価の属性や心理状態を含んだ推定モデルは、今後の課題としたい。
- 12) なお、評価に関しては、「業績評価」と「行動評価」の相関が高いので（約0.8）、それぞれの説明変数を別々に入れたモデルで推定した。
- 13) 「5」と「4」を選択した人は約43%である。
- 14) 「5」と「4」を選択した人は約73%である。
- 15) ただし、目標の説明、面接、評価通知を実施してくれる上司だから尊敬されているという逆の因果関係も考えられる。また、そもそも優れた上司は、〈評価者負担〉にかかわらず目標説明、面接、通知を行うとも解釈できる。つまり、評価者自身の属性がもっとも説明力が高い可能性は否定できない。
- 16) 本稿の解釈は、評価結果の数値が低ければ〈評価者負担〉が高まるという解釈と〈評価者負担〉が高まれば評価者は評価を通知しないという解釈の二つを合わせたものである。評価者の中には〈評価者負担〉をまったく感じない無能な上司と〈評価者負担〉を感じても評価行為を怠らない優れた上司が混在していることにも留意すべきであろう。

#### 参考文献

- 井出亘（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巻第2号、pp.163-174。
- 梅崎修（2004）「評価・処遇制度と従業員の労働意欲——「企業内マイクロ・データ」と「アンケート調査」の統計分析」2004年日本労務学会大会発表。
- 梅崎修・中嶋哲夫・松繁寿和（2003）「人事評価の決定過程——企業内マイクロデータによる分析」『日本労務学会誌』第5巻1号、pp.33-42。
- 大竹文雄（2005）「第9章 成果主義の賃金制度と労働意欲」『日本の不平等』日本経済新聞社、pp.233-264。
- 佐藤博樹（1999）「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会経済研究』第50巻第3号、pp.101-116。
- 社会経済生産性本部（2005）『日本の人事制度の現状と課題』。



城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通——「成果主義」の崩壊』  
光文社。  
高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑  
誌』第 460 号, pp. 49-58.  
高橋俊介 (1999) 『成果主義——どうすればそれが経営改革に  
つながるのか?』東洋経済新報社。  
高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のス  
スメ』日経 BP 社。  
都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 「3 章 3 社の賃金構造と  
その変化」『日本企業の人事改革——人事データによる成果  
主義の検証』東洋経済新報社, pp. 61-104.  
中嶋哲夫 (2004) 「評価負担が査定に及ぼす影響——営業所長  
の査定から」『日本労務学会誌』第 6 巻 1 号, pp. 36-43.  
中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修 (2004) 「賃金と査定に見られる  
成果主義導入の効果——企業内マイクロデータによる分析」  
『日本経済研究』第 48 号, pp. 18-33.  
藤村博之 (1998) 「管理職による評価制度の運用——「差をつけ  
る人事制度」は可能か」『日本労働研究雑誌』第 460 号, pp.  
17-27.  
守島基博 (1999) 「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,  
pp. 81-100.

Shanthi Srinivas & Stephan J. Motowidlo (1987) "Effects of  
Raters' Stress on the Dispersion and Favorability of  
Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology*,  
Vol. 72, No. 2, pp. 247-251.

〈2005 年 10 月 7 日投稿受付, 2005 年 11 月 14 日採択決定〉

うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部専任講  
師。最近の主な著作に共編著 (2005) 『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。労働経  
済学・人事労務管理論・キャリア管理専攻。  
なかしま・てつお 人事教育コンサルタント。大阪大学大  
学院国際公共政策研究科博士後期課程。最近の主な著作に  
「評価者負担が査定に及ぼす影響——営業所長の査定から」  
『日本労務学会誌』第 6 巻 1 号, pp. 36-43。人事労務管理論・  
職業生活論専攻。