

# 評価結果に対する納得度の研究

—— 人事データとアンケート調査の分析を基に ——

前 浦 穂 高

## 1. 序 章

### 1.1 問題意識

本稿の目的は、A市において実施した人事評価シートの分析とアンケート調査に基づいて、評価結果に対する納得性を考えるうえで、何が重要なのかを探ることにある。

人事評価制度とは、官民を問わず、上司が部下の働きぶりを評価し、それを人事の運用に反映させるための手続きである。標準的なテキストである白井（1992）p. 222によると、人事評価制度とは、「従業員の日常の勤務や実績を通じて、その能力（ability）や仕事ぶり（performance）を評価し、賃金、昇進、適正配置、能力開発等の諸決定に役立てる手続きである」と定義される。また佐藤・藤村・八代（2007）pp. 76-77によると、その役割は、能力や仕事ぶりを評価して、それを被評価者にフィードバックすることによって従業員の能力開発を促進することと、昇給や昇格に差をつけることで従業員にインセンティブを与え、人件費の効率的配分に貢献することにある。つまり人事評価制度とは、人が組織で働く以上、個人にとっても、組織にとっても非常に重要な制度だと言える。

この人事評価制度であるが、人事管理の重要な役割を果たす制度であるために、様々な角度から分析が試みられてきた。まず取り上げられるべきは、日本の人事評価制度の評価に関する研究である。この研究は日本の人事評価制度を肯定的に評価するか、批判的に捉えるかにわかれる。肯定的に評価する研究である小池（1981）によれば、日本の人事評価制度の特徴は、長期に亘る昇進選抜を行うために念入りな選抜ができること、さらに長期選抜の過程で複数の上司の下で働くことにあり、そのために評価基準の相場が形成され、主観に基づく恣意性を低下させると評価する。これに対し否定的に捉える研究である遠藤（1999）は、日本の人事評価制度<sup>1)</sup>は1920年代のアメリカの人事評価制度が維持され、日本独自の発展を経た結果、女性や組

1) 遠藤（1999）p. 6によると、民間企業では人事評価もしくは人事考課という用語が用いられるケースが多く、公務部門では勤務評定や業績評価と呼ばれることが指摘されている。どの用語も基本的に同じ意味であるから、本稿では全て人事評価という言葉で統一する。

合活動家を区別するという「雇用差別の道具」として活用される側面を指摘する。しかし遠藤(1999)や同じ否定的に捉える研究である熊沢(1989)が指摘するように、人事評価に関するデータは企業にとって非常に重要であるがゆえに、被評価者や外部に対して秘匿するのが常であり、上記の研究は限られたデータに基づく分析にならざるを得ないのである<sup>2)</sup>。

そこで日本の人事評価制度を理解するためには、その実態にまで目を向ける必要性がでてくることになるが、上記の限界を乗り越え、企業のマイクロデータやアンケート調査に用いた詳細な分析が行われつつある。その研究は三つのタイプに分類することができる。

一つ目が、評価結果の活用面に着目した分析である。この研究には、大竹(1995)や富田(1992)がある。どちらも勤続年数と評価結果を比較し、どの要因が昇格に影響力を及ぼしているのかを分析している。その結果、富田(1992)は日本企業の昇格には評価結果と勤続年数が考慮されていると述べているのに対し、大竹(1995)は、評価結果が昇格に有意に影響を与えるだけでなく、昇格の際には評価結果のみが考慮されると指摘する。いずれにせよ、人事評価の結果は人事の決定に対して活用されていることは事実である。

二つ目は、評価過程における公平性の分析である。このタイプの研究には、評価過程における公平性の重要性を強調する分析(井出1993, 1998, 守島1997・1999b, 高橋1998, 都留2001など)やその公平性を担保する仕組みに着目し、従業員への評価結果の開示や説明、苦情相談制度の機能、従業員の経営参加などの諸施策の重要性を指摘する分析(藤村1998, 守島1997, 1999a, 1999b, 高橋2001, 都留2001, 中嶋2007)が含まれる。

三つ目は、評価者の負担に着目する研究である。このタイプの研究として、中嶋(2004)や梅崎・中嶋(2005)が存在する。これらの研究は、評価者が感じる負担が、評価行動にどのような影響を及ぼすかを分析しているが、評価者の負担が大きい場合、被評価者に対する説明しやすさを重視するあまり評価を歪めてしまったり、心理的な負担から、評価者は評価の良い被評価者のみに面接をしたりするなど、正しい評価行動を取らない危険性を指摘する。

このように既存の研究を整理すると、日本における人事評価制度の研究は、制度の捉え方からその運用面にシフトしていることがわかるが、人事評価の運用に関する研究に着目すると、下記の二つの疑問が湧いてくる。その疑問を示すことで、本稿の意義と分析内容を提示したい。

第一に、評価結果の重要性である。早い時期に評価過程における公平性の重要性に着目した井出(1993)は、評価結果そのものは人事評価の満足度に影響を及ぼさないと指摘し、評価過程における公平性の重要性を強調する。つまり評価過程の公平性が担保されていれば、実際の評価結果が被評価者の予想より悪くても、評価結果に対する不満は軽減され、一定程度の納得度を確保されると考えられるが、中嶋(2004)や梅崎・中嶋(2005)が指摘するように、評価者が自分の都合の良いように評価行動を取る場合も考えられ、その公平性が常に維持されると

---

2) 熊沢(1989) p. 41や遠藤(1999) pp. 321-322による。また小池(1981)も、長期に亘る昇進選抜と複数の上司による評価によって、評価者の恣意性が低下することを実証しているわけではない。

は限らない。また白井（1992）による人事評価制度の定義や富田（1992）、大竹（1995）の分析結果に示されているように、人事評価の結果が実際に人事の諸決定に活用されるのであれば、被評価者にとって評価過程の公平性は重要であるが、それ以上に自分の評価結果そのものに関心を持つのではないだろうか。そこ本稿は、人事評価シートの分析を基に評価結果そのものと納得度の関係を見ていくこととする。

第二に、評価結果の納得度を担保する制度である。既存の研究は、評価過程における公平性を担保するうえで、様々な諸施策の重要性を指摘するが、その背景には、一点目において指摘したように、評価過程における公平性が確保されれば、評価結果に対する納得度も良い影響を及ぼすという前提があるように思われる。この前提が正しいのであれば、評価結果そのものが評価結果に対する納得度に影響を及ぼしていてもいなくても、上記の諸施策と評価結果に対する納得度との間には、一定程度の相関関係が見られるはずである。ただし人事評価シートの分析からは、人事評価制度を支える諸制度に関する情報が得られないため、この分析についてはアンケート調査を基に進めていく。

## 1.2 調査概要とA市における人事評価制度の概要

本稿の分析は、二つの調査に基づいているため、ここで調査の概要を記しておこう。調査は、中村圭介氏（東京大学社会学研究所教授）と前浦の二人で行った。どちらの調査も、A市の職員労働組合のご協力により組合員約15,000人を対象に実施され、アンケート調査は約10,000人（回収率70.1%）から回答を得た。人事評価シートの分析では、約2,000（組合員の13.2%）から、実際に評価結果が記された人事評価シートのコピーの提供を受けた。

人事評価シートの分析では、実際に評価結果が記入されたシートを基に分析を行っているが、今回の調査のために、評価結果に納得しているかどうかについて記入を求めた。アンケート調査では、人事評価制度の必要性やその理由だけでなく、正しく評価されているかどうか、評価者面談や苦情相談制度に対する評価、評価結果の開示の有無と開示を受けた感想などについて聞いているが、この調査における納得度は、正しく評価されているかどうかという設問を利用している。二つの調査は、組合を通じて協力を呼びかけたが、アンケート票や人事評価シートは支部ごとに回収され、各支部が組合本部に郵送し、本部が未開封の状態の中村研究室に送るという方法を取った。そのため人事評価シートの対象者は無作為抽出で選ばれたことになる。

次にA市の人事評価制度<sup>3)</sup>の概要を説明しよう。A市の人事評価制度は2006年度に導入され、実際にその年度から評価が実施されている。評価は年1回行なわれることになっており、評価期間は前年の9月30日からその年の9月29日の1年間である。調査当時は、人事評価制度を試行するだけになっていたが、年度途中から評価結果を特別昇給に反映させることになり、さら

3) A市の制度は、正式には「人事考課制度」という用語を用いるが、注1に記したとおり、本稿は人事評価制度という名称で統一しているため、正式名称とは異なっている。

に2007年度にはその活用範囲が拡大されつつある。そのため調査の対象者は、人事評価制度に対する関心は高く、対象者の意識を探る上では、最適な事例と言える。

図1はA市総務局が作成した「人事考課制度運用の手引き」(2006年)を参考に評価過程を示している。これによると、自己評価は2006年の9月末に、一次評価は10月上旬から2週間かけて行われる。この期間では、まず一次評価者が仮評価を行い、被評価者と一次評価者との間で行われる評価者面談を通じて、現行業務の相互理解や評価内容のフィードバックなどが図られ、一次評価を決定していく。その後二次評価は10月下旬に、11月上旬には評価者の調整が入り、11月中旬に被評価者に対して評価結果が開示される。ただし実際は、評価者の調整が行なわれることはほとんどなく、二次評価がそのまま最終評価となっている。なおA市における一次評価と二次評価はどちらも絶対評価で行なうことになっている。

上記のスケジュール通りに進めば、人事評価シートの提出は、評価結果の開示が行われた2006年11月中旬以降となり、2007年3月に実施したアンケート調査とは、調査時期が異なることになる。

人事評価シートに記される情報には、役職や職種によって多少の差異は見られるが、業績(仕事の成果)や能力(市民志向、企画立案力、理解説明力、知識等の習得活用、責任感、積極性など)、組織運営(管理統率力、指導育成力、協調性など)の評価項目が設定され、それぞれの項目に点数が配分されている。このA市における評価項目の構成は、一般的な日本の企業の人事評価制度とほぼ同じである<sup>4)</sup>。

全ての項目で最高点を獲得すれば合計点は5点となり、合計点に応じて、S評価(4.5点以上)、A評価(3.5点以上4.5点未満)、B評価(2.5点以上3.5点未満)、C評価(1.5点以上2.5点未満)、D評価(1.5点未満)の5段階の絶対区分が決まる。これ以外には、職員の名前や年齢、

図1 A市における評価過程



資料出所：A市総務局「人事考課制度運用の手引き」p. 24より作成。

4) 今野・佐藤(2002) p. 123には、日本企業の人事評価制度の評価基準が示されている。評価する分野には、能力(能力評価)、取り組み姿勢(情意考課)、業績(業績評価)の三つがあり、能力評価には知識・技能、理解力、説明力、判断力、計画力、指導力、折衝力があり、情意考課には積極性、責任感、協調性、規律生(ママ)、革新性、部下指導、部下育成、全社的視点などの項目が設定されている。名称や項目数など多少違いは見られるが、基本的な構造はA市の人事評価制度と変わらない。

所属、職種、給料表上の級、入庁年度、評価者総評（一次評価者、二次評価者）、勤務状況、職務への適性、面談記録等の情報が記入されている。

## 2. 分 析

具体的な分析に入る前に、二つの調査における評価結果に対する納得度を見ておきたい。表1は、人事評価シートの分析における納得度とアンケート調査の納得度を示しているが、人事評価シートの分析では、「十分納得している」が6.6%、「おおよそ納得している」が43.5%であり、その合計は50.1%になる。この割合が評価結果に納得している人の割合になる。これに対し、「ほとんど納得していない」は16.0%、「まったく納得していない」は5.0%となっており、その合計は21.0%になる。この割合は評価結果に不満を感じている人の割合になる。人事評価シートの分析では、納得している人が半数を超え、不満を感じている人は2割強、不明が3割弱になり、評価結果に納得している人が多い。

アンケート調査における納得度は、「正しく評価されている」が3.5%、「ある程度正しく評価されている」が28.1%、この二つの合計は31.6%になる。この割合は正しく評価されていると感じている人の割合になる。さらに「あまり正しく評価されていない」が28.3%、「正しく評価されていない」が10.2%であり、この二つの割合の合計は38.5%になる。この割合は、正しく評価されていないと考えている人の割合であるが、正しく評価をされていると考えている人を、評価結果に納得している人、正しく評価されていないと考えている人を、評価結果に納得していない人だと解釈をすれば、納得している人が3割弱、納得していない人が4割弱、それ以外が3割になる。アンケート調査における納得度は、人事評価シートの分析に比べて、おむね三等分に分けられる。

このように、二つの調査における納得度には多少の差が見られるが、人事評価シートの分析の対象者は、組合員全体の1割強であること、さらに表2に記しているように、自己評価の高

表1 人事評価制度における納得度

人事評価シートの分析 N = 1,935			アンケート調査 N = 10,315		
	割合	N		割合	N
合 計	100.0	1,935	合 計	100.0	10,315
十分納得している	6.6	128	正しく評価されている	3.5	357
おおよそ納得している	43.5	841	ある程度正しく評価されている	28.1	2,899
ほとんど納得していない	16.0	310	あまり正しく評価されていない	28.3	2,914
まったく納得していない	5.0	97	正しく評価されていない	10.2	1,052
不 明	28.9	559	わからない	26.9	2,775
			無回答	3.1	318

資料出所：人事評価シートの分析およびアンケート調査より作成。

い人ほど評価結果に対する納得度が低いことを考慮すれば、多少の偏りがあることは否めない。ただしどちらの調査も調査対象者が同じ組織の人員であること、さらに調査の実施時期にずれがあり、それが二つの調査における納得度に見られる差を生み出していると考えれば、これらを同時に扱っても差し支えないと判断した。それよりも、2006年度に人事評価制度が導入され、初めて実施した評価結果であること、さらに3 - 5割の人が納得し、不満を感じている人の割合との差が大きいことから、いずれの調査においても、一定程度の納得度が確保されていると言える。

## 2.1 人事評価シートの分析

ここでは人事評価シートに記載された評価結果から納得度の分析を試みる。A市の制度では、自己評価、一次評価、二次評価というプロセスで進められるため、各評価の分布を見た後に、絶対区分と納得度の関係、点数の高低と納得度の関係、評価過程と納得度の関係という流れで分析を進めていく。

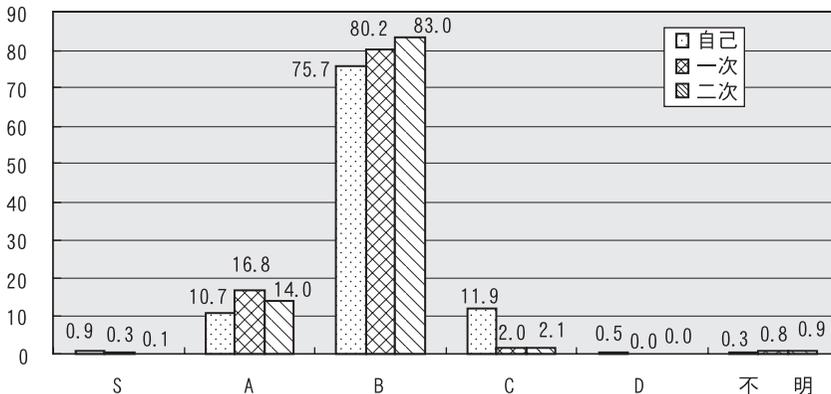
### 2.1.1 評価結果の概要

図2の各評価の分布を見ておきたい。全体的にB評価が最も多く、それ以外はA評価とC評価にわかれる。S評価とD評価の職員はほとんどいない。B評価に着目すると、自己評価は75.7%、一次評価は80.2%、二次評価は83.0%となっており、全体的に集中化傾向が見てとれるが、その傾向は二次評価において最も強い。A評価では、自己評価は10.7%、一次評価は16.8%、二次評価は14.0%となり、C評価では、自己評価が11.9%、一次評価が2.0%、二次評価は2.1%になっており、自己評価が最も多い。

### 2.1.2 評価の絶対区分と納得度の関係

次に評価結果と納得度の関係を取り上げる。表2は、三つの評価における絶対区分ごとに納

図2 各評価の分布



資料出所：人事評価シートの分析より作成。

表2 三つの評価と納得度の関係

	自己評価				一次評価				二次評価			
	納得	不満	合計	N	納得	不満	合計	N	納得	不満	合計	N
合計	70.4	29.6	100.0	1,376	70.4	29.6	100.0	1,376	70.4	29.6	100.0	1,376
S	23.5	76.5	100.0	17	50.0	50.0	100.0	4	100.0	0.0	100.0	1
A	58.1	41.9	100.0	160	77.1	22.9	100.0	249	81.1	18.9	100.0	201
B	72.4	27.6	100.0	1,026	69.3	30.7	100.0	1,085	69.3	30.7	100.0	1,134
C	77.8	22.2	100.0	162	62.1	37.9	100.0	29	46.7	53.3	100.0	30
D	14.3	85.7	100.0	7			100.0				100.0	
不明	50.0	50.0	100.0	4	55.6	44.4	100.0	9	50.0	50.0	100.0	10

資料出所：図2に同じ。

注1. 各評価の納得性について「不明」となった人を削除してあるため、サンプル数は1,376になる。

得度を示しているが、自己評価で納得している人は、S評価で23.5%、A評価で58.1%、B評価で72.4%、C評価で77.8%となっており、自己評価が高い人ほど納得度が低い。一次評価で納得している人は、S評価で50.0%、A評価で77.1%、B評価で69.3%、C評価で62.1%となっており、自己評価に比べれば、評価の良い人ほど納得度は高い。二次評価では、S評価で100.0%、A評価で81.1%、B評価で69.3%、C評価で46.7%になっており、評価の良い人ほど、評価結果に納得している。つまり納得度との関係が最も強いのは二次評価の結果である。

上記のデータから、二次評価の結果が評価結果の納得度に強く影響していることが明らかになったが、次に点数の高低との関係を取り上げる。評価結果そのものが納得度に影響を及ぼしているのであれば、同じ絶対区分であっても点数の高低によって納得度が変わってくるはずである。ただし図2により、A評価とB評価以外の評価を受けた人は少ないこと、さらに表2では、二次評価の絶対区分と納得度の関係が強いことが明らかとなったため、ここでは二次評価においてA評価とB評価を受けた人のうち、評価結果の納得度について「不明」である人を除く、1,335人を対象に分析を行う。

表3 二次評価の点数と納得度の関係 (%)

		納得	不満	合計	N
A 評価	合計	81.1	18.9	100.0	201
	4点以上4.5点未満	90.0	10.0	100.0	10
	3.5点以上4点未満	80.6	19.4	100.0	191
B 評価	合計	69.3	30.7	100.0	1,134
	3点以上3.5点未満	70.4	29.6	100.0	804
	2.5点以上3点未満	66.7	33.3	100.0	330

資料出所：図2に同じ。

注1. 納得度が「不明」と答えた人を削除しているため、サンプル数は1,335人である。

表3を見ると、同じ絶対区分であっても点数が高い人ほど、評価結果の納得度が高いことがわかる。A評価で評価結果に納得している人の割合は、4点以上4.5点未満で90.0%、3.5点以上4点未満で80.6%、B評価では、3点以上3.5点未満で70.4%、2.5点以上3点未満で66.7%になる。さらにもう1つ重要な点であるが、評価結果に不満を感じている人の割合は、評価の低い人にかつ点数の低い人ほど高い。それだけ評価結果そのものと評価結果に対する納得度の関係は強いことを意味する。

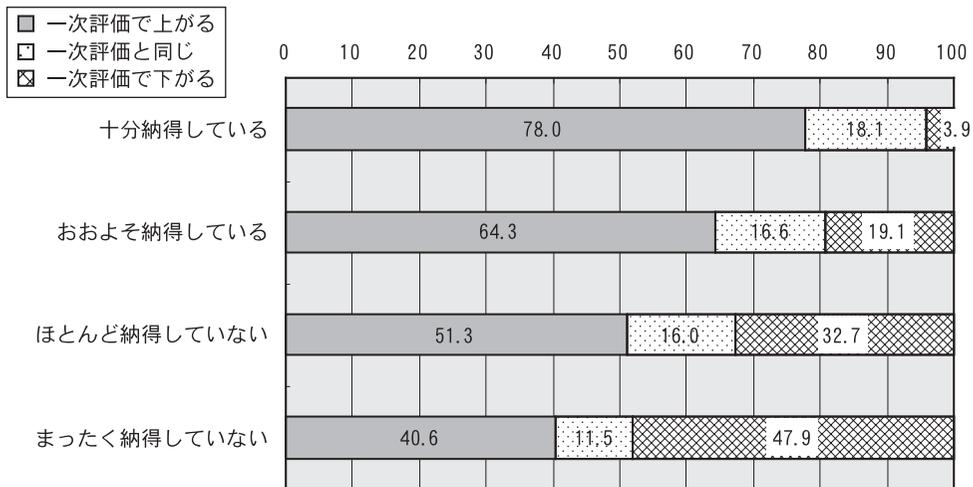
このように、同じ絶対区分の中では、点数の高低が納得度を高める方向に作用することは明らかであるが、それが納得度を下げる方向にはほとんど影響を及ぼしていないのである。

### 2.1.3 評価過程と納得度の関係

次に評価過程と納得度の関係を見る。すでに述べたように、A市の制度においては、自己評価、一次評価、二次評価の三つの評価を経て決定されるが、その過程で点数が変化することもある<sup>5)</sup>。評価過程における点数の変化は、評価結果に対する納得度に影響を与えるはずであるから、点数の変化と納得度の関係を見ておく必要がある。そのデータを示したのが、図3と図4である。

図3は、自己評価から一次評価の過程における評価の変化と納得度の関係を示している。図3によると、納得している程度が高いほど、自己評価から一次評価の過程で評価が上がってお

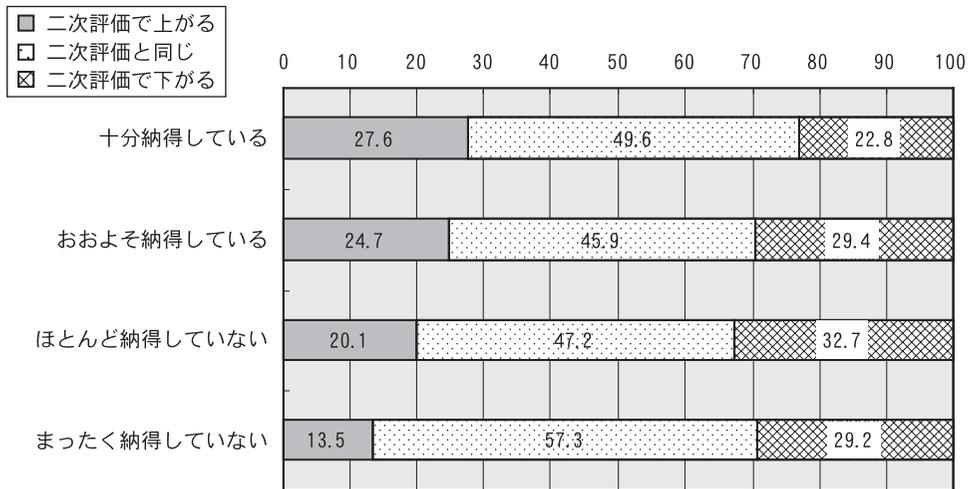
図3 自己評価と一次評価の差 N = 1,376



資料出所：図2に同じ。

5) 中村・前浦 (2008) p. 108には、各評価における平均点と標準偏差を示している。平均点は、自己評価で約3.3点、一次評価で約3.9点、二次評価で約4.0点となり、二次評価への過程で全体的に点数が上がっていることがわかる。標準偏差は、自己評価で5.37、一次評価で8.42、二次評価では8.96となり、個人間におけるバラツキが大きくなっている。詳しくは、第二部「人事考課シートの分析」(前浦執筆分)を参照のこと。

図4 一次評価と二次評価の差 N = 1,376



資料出所：図2に同じ。

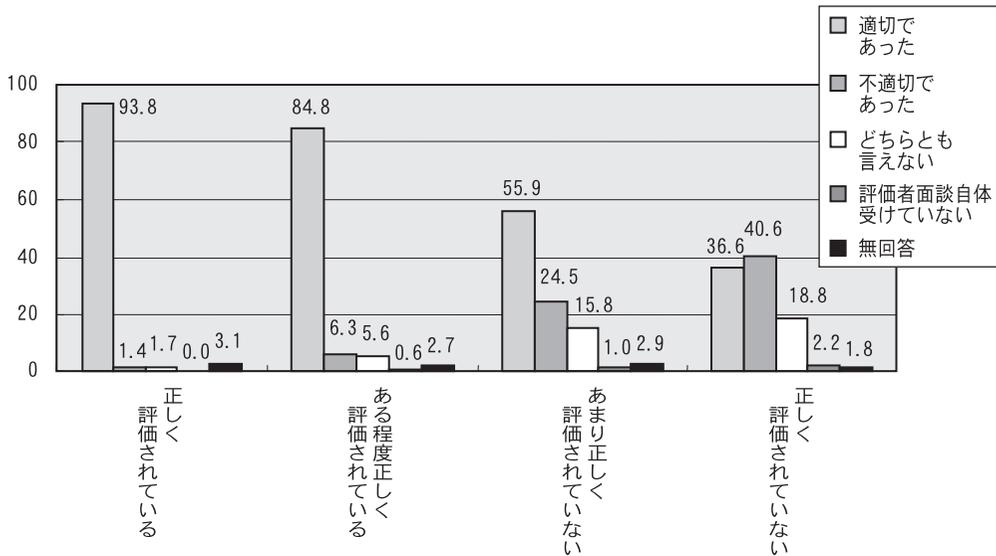
り、その程度が低いほど、評価が下がっていることがわかる。一次評価で評価が上がっている人に着目すると、「十分納得している」では8割弱、「おおよそ納得している」では64.3%、「ほとんど納得していない」では51.3%、「まったく納得していない」では40.6%にまでさがる。逆に、一次評価で評価が下がっている人では、「十分納得している」では3.9%、「おおよそ納得している」では19.1%、「ほとんど納得していない」では32.7%、「まったく納得していない」では47.9%になり、その割合は納得度が低い人ほど高い。

図4は、一次評価と二次評価の過程での評価の変化と納得度の関係を示している。図4によると、一次評価から二次評価の過程での変化と納得度にはあまり関係が見られないことがわかる。納得度の高い人ほど、「二次評価で上がる」が最も高くなるが、逆に「二次評価と同じ」では、納得していない人ほど高い。また「二次評価で下がる」では、どれも2 - 3割台となっており、納得度の程度による差は小さくなる。つまり一次評価と二次評価の関係においては、納得度が高い人ほど二次評価で上がっているが、その程度は図3の自己評価と一次評価の関係に比べると、かなり小さくなる。この結果、評価結果に対する納得度は一次評価と二次評価での点数の変化よりも、自己評価から一次評価の点数の変化が影響を及ぼしていることになる。

## 2.2 アンケート調査による分析

ここではアンケート調査を基に評価結果に対する納得度について分析を試みるが、主に人事評価制度を支える諸制度に着目していく。その制度とは、評価結果の開示、苦情相談制度、評価者面談の三つである。

図5 評価者面談 N = 7,222



資料出所：アンケート調査より作成。

注1. サンプル数が減ったのは、評価結果の納得度について「不明」を除いたためである。

### 2.2.1 評価者面談

評価過程に従い、評価者面談から見ておこう。A市の人事評価制度の説明において触れたが、評価者面談は一次評価が行われる前に行うことになっている。したがってほぼ全対象者が評価者面談を受けることになる。

図5は評価者面談に対する評価について、納得度別に示したものである。これによると、評価結果に納得している人ほど、評価者面談が「適切であった」と答えている人の割合が高いことがわかる。その割合は8 - 9割台であり、それ以外の選択肢の割合は非常に低い。これに対し、評価結果に納得していない人で「適切であった」と答えた人は3 - 5割台、「不適切であった」と答えた人は2 - 4割になる。二つの割合の差は、評価結果に納得している人よりも小さい。

以上から、評価者面談制度が評価結果に対する納得度に寄与していることが明らかとなったが、評価結果に納得していない人の中にも、「適切であった」と答えている人が2 - 4割程度存在する。そこで両者の違いを明確にするために、評価者面談に対する評価の根拠について、評価結果に対する納得度別に比較する必要がある。対象者は「適切であった」と回答した4,808人である。

表5によると、納得度の程度に関係なく、「面談時間の確保」と「他の職員への配慮」の割合が非常に高い。つまり調査対象者は、面談時間の確保と他の職員に評価結果を聞かれないように配慮することを強く望んでいるのであるが、評価結果に納得している人と納得していない

表5 評価者面談が適切であった理由

(%)

	面談時間の確保	他の職員への配慮	意見や不満の伝達	評価以外のことも相談	長所や改善点の理解	その他	不明	N
合計	64.1	69.5	33.5	29.0	27.3	1.3	0.7	4,808
正しく評価されている	70.7	69.9	36.4	36.7	43.9	1.2	0.0	335
ある程度正しく評価されている	62.2	67.7	35.1	30.8	33.8	1.2	0.9	2,459
あまり正しく評価されていない	65.7	72.6	30.7	25.5	16.8	1.2	0.5	1,629
正しく評価されていない	63.6	67.5	33.5	26.2	15.3	2.9	0.8	385

資料出所：図5に同じ。

人の差はほとんどない。このことは、これら二つが評価結果に対する納得度には関係がないことを意味する。両者間で違いが見られるのは、「長所や改善点の理解」と「評価以外のことも相談」の2点である。特に「長所や改善点の理解」の割合は、納得している人が納得していない人の二倍以上になっており、5つの項目の中で評価結果に対する納得度に最も影響を及ぼしている。

2.2.2 苦情相談制度

次に苦情相談制度を取り上げる。表6によると、苦情相談制度は機能していないことがわかる。表6の「非常に良い制度だと思う」の割合に着目すると、評価結果に納得している人は20%前後であり、納得していない人にいたっては5%程度である。

これ以外の項目は全て苦情相談制度の問題点になっているが、これらの項目に着目すると、「正しく評価されている」と答えた人では、「評価者との関係が悪くなる可能性がある」以外は、「非常に良い制度だと思う」より割合が低くなっており、制度の問題点を指摘するよりも、制度を評価している。ただしこの傾向は、「ある程度正しく評価されている」と答えた人には見

表6 苦情相談制度に対する評価

(%)

	非常に良い制度	人事担当課長が問題があること	人事評価制度に必要ない	受付期間が短すぎる	評価者との関係が悪くなる可能性がある	評価以外の苦情も受け付けたい	わからない	不明	N
合計	9.1	21.6	4.5	12.4	40.5	21.0	24.9	7.2	7,222
正しく評価されている	23.0	9.0	5.6	6.7	23.5	14.6	30.8	9.2	357
ある程度正しく評価されている	13.1	16.6	4.5	9.2	33.8	18.7	27.6	8.2	2,899
あまり正しく評価されていない	5.1	25.4	4.6	13.6	46.8	22.2	22.8	6.5	2,914
正しく評価されていない	4.8	29.3	4.1	20.3	47.4	26.4	21.4	5.8	1,052

資料出所：図5に同じ。

られない。また評価結果に納得していない人では、「非常に良い制度だと思う」よりも制度の問題点を指摘する割合が高い。さらに「人事評価制度には必要ない」を除く、全ての項目において、評価結果に納得していない人ほど割合が高いことから、評価結果に対する納得度が低い人ほど、苦情相談制度に対して厳しい評価を下している。

このように、評価結果に納得している人ほど、苦情相談制度を評価しており、この制度が評価結果に対する納得度に影響を及ぼしていると考えられるが、その割合は20%前後とかなり低い。全体の1/4にも満たない人が評価する制度は機能しているとは言いがたいため、苦情相談制度は評価結果に対する納得性には影響を及ぼしていないと言える<sup>6)</sup>。

### 2.2.3 評価結果の開示

最後に、評価結果の開示を取り上げる。表7は評価結果の開示の有無を示しているが、評価結果に納得しているか否かに関わらず、評価結果の開示を受けている人の割合が高い。

「正しく評価されている」においては、評価結果の開示を受けた人の割合が8割を若干下回っているが、その割合は特別低いわけではない。どちらかといえば、評価結果の開示を受けていない人が2割近く存在し、さらにその割合は評価結果に対する納得度別に見ても、その差は小さいことから、評価結果の開示を受けたかどうかは、評価結果の納得度に影響していないと言える。それ以上に重要なのは、評価結果の開示の評価である。そこで次に評価結果の開示を受けた感想を見てみよう。

表7 評価結果の開示の有無 (%)

	はい	いいえ	無回答	合計	N
合計	81.6	16.4	2.0	100.0	7,222
正しく評価されている	77.6	17.9	4.5	100.0	357
ある程度正しく評価されている	82.7	15.2	2.0	100.0	2,899
あまり正しく評価されていない	81.3	16.9	1.8	100.0	2,914
正しく評価されていない	80.5	17.7	1.8	100.0	1,052

資料出所：図5に同じ。

表8の開示を受けた感想であるが、この表は表頭の左側にある「評価結果が適切に行なわれることがわかった」から「評価結果に納得できた」までが評価結果の開示をプラスに評価する項目（以下、プラスの評価項目）であり、「評価が適切に行われていないことがわかった」から「評価結果に納得できなかった」までがマイナスに評価する項目（以下、マイナスの評価項目）になる。

まず評価結果に納得している人から見ると、プラスの評価項目が、マイナスの評価項目より

6) 中村・前浦 (2008) p. 65では、人事評価制度が機能する対策として何が望ましいかを聞いている。その選択肢には、苦情相談制度の充実や評価結果の開示の義務化、評価者面談制度の充実が入っているが、苦情相談制度の充実が最も期待されていない。

表 8 評価結果の開示を受けた感想

(%)

	い 評 価 が 適 切 に 行 わ れ た こ と が わ か つ た	と 評 価 者 の 説 明 を 聞 く こ と が で き た	わ 自 分 の 改 善 点 や 長 所 が わ か つ た	自 己 評 価 と 一 致 し て い る こ と が わ か つ た	評 価 結 果 に 納 得 で き た	い 評 価 が 適 切 に 行 わ れ た こ と が わ か つ た	評 価 者 が き ち ん と 説 明 し て く れ な か つ た	わ 自 分 の 改 善 点 や 長 所 が わ か ら な か つ た	一 評 価 結 果 と 自 己 評 価 が 一 致 し て い な か つ た	か 評 価 結 果 に 納 得 で き な か つ た	不 明	N
合 計	13.7	40.5	26.1	14.8	20.2	15.6	11.1	12.8	13.9	15.2	2.7	5,892
正しく評価されている	58.5	50.2	48.4	26.7	54.9	1.4	1.4	0.7	0.7	0.4	1.8	277
ある程度正しく評価されている	22.7	49.2	38.6	24.1	33.6	1.8	3.6	2.9	3.0	1.4	1.7	2,398
あまり正しく評価されていない	3.7	36.2	16.8	8.1	8.3	22.1	14.6	18.3	19.6	20.1	3.8	2,370
正しく評価されていない	1.5	24.8	9.1	3.4	4.4	40.9	25.7	29.5	32.9	45.3	3.1	847

資料出所：図5に同じ。

も明らかに高いが、評価結果に納得していない人も、プラスの評価項目がマイナスの評価項目よりも高いことがわかる。ただし評価結果に納得していない人は、評価結果に納得している人に比べると、プラスの評価項目とマイナスの評価項目との差は小さい。つまり評価結果に納得している人ほど、評価結果の開示を受けた感想は良いが、評価結果に納得していない人のなかには、評価結果の開示をプラスの評価している人もいれば、マイナスの評価をしている人もいるのである。さらにそれぞれの項目を見ていくと、評価の妥当性や自分の長所や改善点を理解できるなどのメリットが指摘されており、その成果は表5において指摘された評価者面談制度におけるメリットと重なっている。つまり評価結果を開示することにより、評価者面談と同じ成果が得られることがわかるが、他方で評価結果に納得していない人では、評価結果を開示することによって、評価が不適切に行なわれたり、自己評価とのズレを認識したりしていることから、かえって上記のメリットや納得性が損なわれるという側面もある。

### 3. 結 論

本稿では、人事評価の結果と人事評価制度を支える諸制度の機能の二つの側面に着目し、人事評価シートとアンケート調査から納得度に影響を及ぼす要因を探ってきた。ここではそこから得られた事実発見をまとめるとともに、本稿の分析から得られたインプリケーションを二つ提示したい。

一つは、人事評価の結果の重要性である。人事評価シートの分析において、最終評価である二次評価の絶対区分が評価結果に対する納得度に最も影響を及ぼしているだけでなく、同じ絶対区分なかでも、点数の高低と納得度の関係は強いことが明らかとなった。この評価結果の重要性は既存の研究が言及していない点であり、本稿の一つ目のインプリケーションである。

ただしここである疑問が残される。それは評価結果に対する納得度にとって、二次評価の結

果が最も重要であるにも関わらず、評価の過程で生じた評価の変化では、納得度に影響を及ぼしているのは、一次評価から二次評価における変化ではなく、自己評価から一次評価での変化であった。なぜこのような結果が出たのだろうか。この疑問については、評価結果そのものではなく、人事評価制度を支える諸制度の機能が影響していると考えられる。これが二つ目のインプリケーションであるコミュニケーションの重要性である。

本稿の分析では、人事評価制度を支える仕組みとして、評価結果の開示、評価者面談、苦情相談制度の三つを取り上げたが、そのうち評価結果の開示と評価者面談が機能していることが明らかになった。そこで上記の疑問であるが、自己評価から一次評価における点数の変化が評価結果の納得性と強い関係が見られるのは、評価者面談の成果が影響を及ぼしていると考えられる。一次評価の合間に実施される評価者面談では、評価者（上司）と被評価者との間でコミュニケーションの機会が確保され、現行業務の相互理解や評価内容のフィードバックなどが行われ、被評価者は評価の適切さや自分の長所・改善点を知るとともに、評価以外のことについても話し合うことになる。この結果、被評価者は事前に評価の予想がつきやすく、納得しやすいのだと考えられる。この前提にたてば、一次評価の段階においてある程度の納得度が確保され、さらに二次評価後に実施される評価結果の開示を通じて、被評価者は評価の妥当性や自分の長所や改善点等をより深く知ることになるであろう。つまり評価者面談と評価結果の開示を通じて、徐々に評価結果に対する納得度が高まっていくのだと考えられる。

以上が本稿の分析結果とインプリケーションであるが、評価結果に対する納得度に影響を及ぼしているのは、評価結果と人事評価制度を支える諸制度だと考えられる。どちらが欠けても、評価結果に対する納得度を一定程度確保することが難しくなり、場合によっては、多くの不満を抱かれるような事態を招くことになるかもしれない。ただし本稿の分析は、A市で実施した二つの調査から得られた結果に基づくものであり、他の組織において同様の調査を実施しても、同じ結果が得られるとは限らない。また最近の人事評価制度に関する分析では、マイクロデータやアンケート調査を基に統計的手法を用いるものが主流となっているが、本稿はそのような分析を試みる余裕がなかった。より詳細な分析については、他日を期したい。

## 謝 辞

本稿はA市で実施した二つの調査を基に執筆している。調査にご協力頂いたA市職員労働組合と組合員の方々に謝意を表したい。また上記の調査は、中村圭介教授（東京大学社会科学研究所）のご尽力がなければ、実施することはできなかった。記して謝意を表したい。言うまでもなく本稿が抱える誤りは全て筆者に帰する。

## 参考文献

井出亘（1993）「人事考課への満足に対する手続きの公平さと職務の自立性の効果 - 共分散構

- 造分析による検討」『人間科学論集』第24号 pp. 91 113.
- (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』 455 pp. 27 39.
- 今野・佐藤 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞社.
- 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』 545 pp. 40 50.
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルバ書房.
- 大竹文雄 (1995) 「査定と勤続年数が昇格に与える影響 - エレベーター保守サービス会社のケース」『経済研究』 vol. 46 3 pp. 241 248.
- 熊沢誠 (1989) 『日本の経営の明暗』筑摩書房.
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』有斐閣.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2007) 『新しい人事労務管理 第3版』有斐閣.
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社.
- 高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』 460 pp. 49 58.
- (2001) 「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』 Vol. 34 4 pp. 26 38.
- 都留康 (2001) 「人事評価と賃金格差に対する従業員側の反応 - ある製造業者の事例分析 - 」『経済研究』 Vol. 52 2 pp. 143 156.
- 富田安信 (1992) 「昇進のしくみ - 査定と勤続年数の影響」橋木編 『査定・昇進・賃金決定』有斐閣.
- 中村圭介・前浦穂高 (2007) 『民主的で公正・公平な人事制度の確立に向けて』自治労福岡県本部.
- (2008) 『地方自治体における人事評価制度の展望』大阪市職員労働組合.
- 中嶋哲夫 (2004) 「評価者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.
- (2007) 「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分配の公平さ」『日本労務学会誌』第9巻1号 pp. 68 80.
- 藤村博之 (1998) 「管理職による評価制度の運用」『日本労働研究雑誌』 460 pp. 17 27.
- 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, 2 pp. 12 19.
- (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』 474 pp. 2 14.
- (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」『社会科学研究』第50巻3号 pp. 81 100.