



OSIPP Discussion Paper : DP-2002-J-014

人事評価の決定過程

: 企業内マイクロデータによる分析

June 14, 2002

松繁 寿和 (MATSUSHIGE, Hisakazu)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 助教授

梅崎 修 (UMEZAKI, Osamu)

政策研究大学院大学 研究員

中嶋 哲夫 (NAKAJIMA, Tetsuo)

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 博士前期課程

【キーワード】 評価制度、評価者負担、評価の階層性

【要約】 本稿では、従業員間、特に管理職間で評価格差をつけることの難しさを研究課題に取り上げ、1 企業事例における評価制度と評価の調整過程を観察することで、その理由を明らかにしようとした。分析の結果、企業内の評価制度は2段階の調整を行えるように設計されているが、管理職の場合、実質的には1段階の調整で終了してしまい、“評価の階層性”が成立しないことが確認された。また、非管理職層においては、2段階目の調整過程で評価格差を拡大できているが、管理職層においては格差拡大がなされないことが確認された。さらに、各段階でどのような調整が行われたかについて統計的に捕らえる試みを行うと、非管理職層では2段階目で行われた調整と同様のことが管理職層では1段階目で行われていることが確認された。このような観察結果は、管理職では“評価の階層性”が成立していないので、評価に伴う負担が評価者間で分担されず、評価格差を広げることができないと解釈することができる。

1. この研究は、B社人事部の協力のもとに行われた。貴重な時間を裂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、本稿中の誤りは全て筆者の責任である。
2. 本研究は、3名の平等な協力と負担によってなされたものである。氏名は大阪大学への入学年度順である。

連絡先：梅崎修 umezaki@grips.ac.jp 又は、松繁寿和 matusige@osipp.osaka-u.ac.jp

人事評価の決定過程：企業内マイクロデータによる分析

1. 序論

近年、日本企業では、評価制度を「成果主義」に変更しようとする動きが活発である。賃金が年功によって人事評価が決定される部分を弱め、成果や業績および能力により強く連動させることで、評価の格差を広げる方向にある。そうすることで従業員間の賃金格差を広げ、ひいては働くインセンティブを高めようとしているといえる（図表1参照）¹。今回の人事制度変更は、その影響を主に受けているのはホワイトカラーであり、なかでも年俸制などは上位の職位から導入されている点に特徴がある。管理職層に関して格差が広がる制度が整いつつあるといえるだろう²。

しかしその一方で、評価制度だけを変えても、従業員間、特に上位の職位において評価や賃金に差をつけることが容易ではないことは多くの研究で取り上げられている。Medoff and Abraham (1980)は2社の管理職と専門職の企業内データを分析し、アメリカにおいてもかつて評価の中心化傾向が強かったことを示している。また、Murphy(1992)は部下の評価に格差をつけることにより評価者が担うことになる負担に言及し、評価制度に新たな仕組みを設けなければ評価が中心化することを指摘している。その上で、Merk & Co.における評価格差拡大の取り組みを紹介し、分布規制の有効性等を議論している。要するに、評価の付け方を変更しても、実際に人事評価の格差が広がるかどうかは実証的に明らかにされているわけではない。

日本においても、すでに「成果主義」の導入に焦点を当てたいくつかの先行研究が存在する³。玄田、神林、篠崎（1999）は、「成果主義」と働く意欲や職場の雰囲気との関係を観察している。また、守島（1999a）は、「成果主義」の導入が好結果をもたらすには過程の公平性が確保される必要があることを議論し、さらに、守島（1999b）では「成果主義」が効果

¹ 評価差とそれに基づく報酬格差とインセンティブの関係をとり上げた理論的な研究は数多くなされてきた。Lazear and Rosen (1981) によって代表されるトーナメントの議論は、インセンティブを高めるためには生産性の差以上に報酬を広げる場合があることを示している。また、Calvo and Wellisz (1979)や Malcomson (1984)においてはこれに企業内ヒエラルキーの問題を組み込み、昇進によるインセンティブと報酬の関係を分析している。特に、Gibbons and Murphy (1992)においては上位の職位におけるほど報酬格差が広がることを議論している。また、この分野の展望は猪木（2002）で行われている。

² アメリカにおける上級管理職、特に役員報酬が極めて高い事実が注目され、Gerhar and Milkovich (1990)、Gibbons and Murphy (1992)、Janakiraman, Lambert and Larcker (1992)、Jensen and Murphy (1990)、Main, O'Reilly and Wade (1993)などによって、それを生じさせるインセンティブ・メカニズムを理論と実証の双方の面から解明しようとする試みがなされている。

³ 「成果主義」の内容を解説したものとして高橋（1999）がある。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（1998、1999、2000）、中部産政研（2001）がある。また、都留、守島、奥西（1999）は、賃金制度と昇進制度の変化と変化を起こす要因を分析している。

を持つには補完的な制度の導入が必要であることを強調するなど、容易に評価格差や賃金格差を拡大できないことを主張している。

しかし、これらの論文では、アンケート調査のデータを分析しているので、人事制度の変化と働く意欲の関係だけしか分析できないという問題がある。図表1に示したように、評価の付け方を変えても、その後の評価調整や評価を賃金に反映させる過程で、人事部の制度改革の意図とは異なる結果が生まれている可能性はある。評価制度の「成果主義」への移行が、賃金格差の拡大を生み出しているとは限らない。既に中嶋・松繁・梅崎(2001)では、「成果主義」導入によって賃金格差を広げようとしている企業の2時点の従業員マイクロデータを利用し、導入前後の賃金構造と評価構造の変化を探った結果、「成果主義」への変更が最も強く意図された管理職層で評価格差の縮小とそれによる賃金格差の縮小を確認している。この結果は、理論的研究が示唆することとは大きく異なり、評価制度を変更しても管理職層での格差拡大が困難であることを示している。

ではなぜ、管理職層で評価格差は拡大しないのであろうか。たしかに「成果主義」の導入は“評価者負担”を高め、評価者はそれを回避するために評価格差を縮小することが考えられる。しかし、評価制度上、直属上司の評価は人事部によって調整することは可能である。また、評価格差の縮小が特に管理職層で顕著であることにはなんらかの理由があるはずである。この点を明らかにするために、本稿では評価調整の各段階を追ってみる。

企業内の評価調整には、人事評価の分布を縮小させる効果と拡大させる効果が考えられる。これまで、評価調整は主に人事評価の妥当性をできるだけ高めるために行われてきた⁴。人事評価は仕事の成果にかかわらず評価者や職場の違いによって大きな影響を受ける。評価の厳しい上司も評価の甘い上司もいる。また、仕事の成果を測り難い職場もあるため、評価尺度から大きく離れた評価結果も出てくることになり、当初行われて評価は全社的に調整される必要がある。この調整は評価者や部門間の不均一を均すために、全体としては評価の分布を縮小すると考えられる。

これに対して、成果主義の導入は分布を拡大する圧力となる。従業員の働くインセンティブを向上させるために成果をあげた者とあげない者の差をはっきりさせようとするからである。もし当初の評価結果が十分に格差を広げたものでなければ、調整過程で分布を拡大させなければならなくなる。

このように考えると、管理職層において拡大が行われないのは調整過程において拡大の方向への力が十分に働く環境が整備されていない可能性がある。経営者や人事部が拡大の意図を持っていたとしても仕組みが整っていないならば、意図どおりの結果を得ることはできないであろう。

そこで、ここでは調整過程のなかに問題が存在するかどうかを確かめるために、1次評価から最終評価までを追ってゆく。これまでの研究では、人事評価の決定がどのような制度

⁴ 従業員の自己評価と実際の賃金格差の開きを分析した論文として都留(2001)がある。

の下で行われているかについて説明がなされてきた。しかし、その決定の過程で評価の分布がどのような影響を受けるかについては、詳細な人事評価データの入手は極めて困難であるために分析が進まなかった。しかし本稿では、各段階での人事評価データを入手し、統計的に人事評価の調整過程を分析する。この点が、本研究の貢献である⁵。

本稿の分析で使用されるデータは、B社の2001年夏季における従業員の人事評価とその属性を示すデータである。分析に使用する変数は、3段階の人事評価、勤続、部門、役職、資格、学歴、在級年数、昇給速度である。統計分析の対象は、4等級から9等級までの大卒以上の男性総合職であり、新規採用された人に限る⁶。

本稿は次のような構成になる。続く第2節では、B社の評価制度を調整過程に絞って説明する。第3節では、調整の各段階における人事評価の分布を比較し、分布の変化をもたらした要因を探る。第4節はまとめである。

2. 対象企業の評価制度

2.1 B社の概要⁷

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。この不況下にも関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（図表2参照）。また、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。これらの改定から、人事部が評価格差を広げようとしているとしていることが伺われる。

2.2 評価調整の過程

B社の人事評価制度は、行動評価と業績評価のふたつで構成される。行動評価は、社員に求める行動の実践度合いを評価する³。その結果は、賃金の決定と昇級管理に利用される。業績評価では、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。

ふたつの評価はほぼ同じ手順で実施される（図表3参照）。まず被評価者によって自己評価が行われる。次に、直属上司による面接が行われたうえで1次評価が決定される。1次評価終了後、原則として2段階の評価調整が行われる。最初の調整では、極端な評価を排除するために1次評価者の評価基準がそろえられ、結果に対しては2次評価者が責任をもつ。

⁵ 評価を決定する統計的に分析した代表的な研究としては、Medoff and Abraham(1980,1981)、富田(1992)、大竹文雄(1995)等がある。

⁶ 属性をできるだけコントロールするために、分析データを大卒以上の男性総合職に限った。また、3等級は2001年度の大卒新入社員が多いので、人事評価データが不完全であり、中途採用者も人事評価データが不完全である。さらに、10等級は部門長であるので、人事評価の調整対象者になることはない。

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。

次の調整は、さらに範囲が広げられ全社経営的な視野で行われる。結果に対しては最終評価者が責任を持つ。ただし、業績評価に関しては、2次評価を賞与の支払い月数に機械的に換算した後、支給月数が調整され最終評価とされる。人事部はふたつの調整に対して制度上は関与しない形になっているが、実際には平均点規制⁸や評価者に対する個別指導によって調整作業に強い影響を与えている。

評価者に着目すると、一般社員と管理職とでは異なっている（図表4参照）。一般社員の場合、2次評価者は部長、最終評価者は役員であるので、2段階の調整が異なる視点から行い得る。しかし管理職の場合、上司の数が少ないので、2次評価者も最終評価者も役員になってしまう。

3. 調整による格差の変化

本節では、1次評価から最終評価までの分布の変化を探りたい。まず、各段階での分布の基本統計量を比較する。加えて、各段階での調整の中身を推定分析から把握する。

3-1 格差の比較

全サンプルの変動係数を観察すると⁹、行動評価と業績評価ともに、1次評価と2次評価では調整後に小さくなり、2次評価と最終評価では調整後に大きくなる（図表5参照）。つまり、人事評価のばらつきを縮小させてから拡大するという順序が確認できる。

ところが、サンプルを4級から6級までの一般社員と7級から9級までの管理職に分けて基本統計量を観察すると、異なる傾向が現われる。一般社員に関しては、1次評価と2次評価の変動係数を比べると、行動評価は調整後に小さくなり、業績評価は微小であるが大きくなる。さらに2次評価と最終評価を比べると、行動評価と業績評価ともに調整後に大きくなる。他方、管理職に関しては、2次評価への調整で変動係数は小さくなり、そのうえ最終評価への調整でも小さくなる。すなわち、管理職では、調整によって人事評価のばらつきは拡大されないことが確認された。

このような人事評価のばらつきの変化は、どのような調整によってもたらされたのだろうか。次節からは、調整の中身に推定分析から明らかにしたい。

3-2 調整の中身

続いて、評価を決定する際に考慮される変数の重みの変更について分析する。たとえば、1次評価では勤続と評価結果が強く相関を持つような結果になっていた場合、2次評価でそれを変更するようなことがあるであろう。はじめに、人事評価を決定するモデルを説明し、

⁸ 平均点規制とは、当該部門の評価の平均値を示す方法である。これを示すことによって、人事部門は部門の自主的な調整により、全社の評価基準の調整をおこなおうとしている。

⁹ 業績評価では、2次評価を点数から月数へ人事部が機械的に変換している。変換によって変動係数は拡大するが、個人の評価内容が調整されるのではない。

その後、調整による変化を分析する。

3-2-1 推定モデルの説明

まず、各段階の人事評価を決定する推定式を説明する。1次評価から最終評価までの推定式は、以下のように表される。

$$y_1 = \alpha_{10} + \alpha_{11}x_{11} + \cdots + \alpha_{1k}x_{1k} + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$y_2 = \alpha_{20} + \alpha_{21}x_{21} + \cdots + \alpha_{2k}x_{2k} + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$y_3 = \alpha_{30} + \alpha_{31}x_{31} + \cdots + \alpha_{3k}x_{3k} + \varepsilon_3 \quad (3)$$

y_1 、 y_2 、 y_3 はそれぞれ1次評価、2次評価、最終評価の結果であり、 x_1, \dots, x_k は評価結果に影響を与える説明変数である。データ・セットから利用できる説明変数として以下のものがあげられる。

勤続年数と勤続二乗項：

資格等級ダミー：4等級から9等級までの各等級ダミー変数

役職ダミー：役職別のダミー変数。役職は、所長、係長、主任技師、課長代理および課長、次長、部長、役員に分けられる。

部門ダミー：部門1から部門14までの各所属部門別のダミー変数

間接部門：1、12、13

営業部門：2、3、5、6、8

技術部門：4、7、9

生産部門：10、11、14

学歴ダミー：大卒と大学院卒の学歴別のダミー変数

在級年数ダミー：在級年数を7つに分けてのダミー変数を作った(1、2、3、3.5、4、5、6年以上)

昇給速度：能力の代理変数として、現在の基本給を年齢で割った説明変数

ただし、分析に利用可能な変数以外の人事評価に影響を与える要因にも注意を要する。部門の変数では捉えられない部門内での評価の調整が考えられる。また、個人の成果を測るうえでの評価者間の視点や尺度の調整が行われ、同じ部門でも異なる仕事では難易度の調整が行われる。これらの調整はここで使用される説明変数では捉えられず、誤差項に含まれることに留意する必要がある。

3-2-2 係数の変化

次に、各調整段階でどのように係数の変更が行われたかを推定する。第1段階の調整を調

べるために、(4)式に表されるように、2次評価と1次評価の差を説明変数に回帰させ、その係数の有意性を検定するという方法を採用。第2段階も同様に(5)式を推定し、有意な係数を確認する。

$$y_2 - y_1 = \alpha_{20} - \alpha_{10} + (\alpha_{21} - \alpha_{11})x_1 + \cdots + (\alpha_{2k} - \alpha_{1k})x_k + \varepsilon_2 - \varepsilon_1 \quad (4)$$

$$y_3 - y_2 = \alpha_{30} - \alpha_{20} + (\alpha_{31} - \alpha_{21})x_1 + \cdots + (\alpha_{3k} - \alpha_{2k})x_k + \varepsilon_3 - \varepsilon_2 \quad (5)$$

推定結果は、図表6に示されている。まず、4-6級の行動評価の調整過程から見てみよう。第1段階での調整においては、部門1ダミーと部門3ダミーの係数のみが負で有意となっており、これらの部門においては評価が下げられている。目立つ調整はこれだけである。第2段階の調整においては、より成果主義的な方向への調整が行われていることが読みとれる。第1に、勤続の係数が負で有意である。すなわち、2次評価から最終評価へ移る段階で、評価結果と勤続の相関が小さくなっていることがわかる。また、4級、5級という下位の2級の係数が負であることから、これらの平均的評価が6級に比べて下げられたことがわかる。結果、等級間の格差が広がることになる。すなわち、年功的要素の重要性が減少し、等級の重要性を増加させている。部門間の調整引き続きがなされており、部門4は上方への、部門5と部門6では下方への修正がなされている。その他、在級1年目の者の評価が下げられている。

次に、4-6級の業績評価を見てみよう。まず、第1段階の調整では、行動評価と同様に数部門に関して係数が負で有意となるだけである。第2段階でも行動評価と同様に勤続の係数が負で有意である。また、4等級ダミーの係数と5等級ダミーの係数が、負で5%棄却域で有意となり6級との差が開いていることを意味している。これらのことから、業績評価に関しても成果主義的方向に調整がなされていることがわかる。部門間調整に関しては、部門1、部門2、部門4、部門10、部門13、部門14の係数が負であり、これらの部門に関しては第2段階で負の方向に調整されている。また、昇給速度が速い場合は評価が抑えられている。

7-9級の調整過程を見てみよう。全体を通じて、第1段階においてかなりの調整がなされており、第2段階での調整がわずかである点は4-6級の場合と逆である。また、7-9級の行動評価に関しては、第1段階の調整で勤続と下位2級の係数が負で有意となっており、4-6級では第2段階で行われた調整がここで行われていることがわかる。すなわち、第1段階で成果主義的方向への調整が行われていると推測される。また、主任技師は負となっており、管理職層では比較的下位の職位の評価が下方修正されている。さらに多くの部門ダミーの係数が負で有意となっており、部門調整もなされたことがわかる。一方、第2段階目の調整では、部門5と部門6の評価が相対的に下方修正されただけである。

業績評価に関しては、成果主義的調整はいずれの段階でも行われていない。第1段階目の調整で有意となるのは部門ダミーの係数のみである。第2段階では、部長ダミーの係数が

負で有意となり評価が抑えられている。また、昇給速度の係数は負で有意であることから、勤続のわりには昇給が速かった者の評価が下がっている。したがって、職位や能力に関して格差が縮まる方向にある。

以上から、係数に関しては4-6級では第2段階目、7-9級では第1段階目と、調整段階での違いはあるものの、全体として成果主義的方向への調整が行われたことがわかる。調整が行われる段階の違いは、7-9級では2次評価者と最終評価者が同じであるために、実質的調整が2次評価を出す第1段階目の調整で行われるという説明がつく。しかし、7-9級では格差が広がらないという前節で見た結果を説明することはここではできない。

4. 分析結果のまとめと考察

本研究では、従業員間、特に管理職間において評価に差をつけることの困難さを取り上げ、評価の調整過程を観察することでその理由を明らかにしようとした。

評価制度に関してまず注目しておくべきは、非管理職に関しては2段階の調整が行われるが、管理職に関しては実質的には1段階の調整で終了してしまう点である。つまり、管理職の評価では“評価の階層性”が成立しない。

まず、各段階の評価結果の変動係数を比較すると、非管理職層においては1段階目で縮小した格差を2段階目で拡大することが可能となっているが、管理職層においては2段階目での格差拡大がなされないことが確認された。

さらに、各段階でどのような調整が行われたかを統計的に捕らえる試みを行った。分析の結果、使用しうる説明変数の係数の変化を見る限りにおいては、評価制度から予想されたように、非管理職層では2段階目で行われた調整と同様のことが管理職層では1段階目で行われていることが確認された。すなわち、変数のウェイトに関する役員による調整は一般社員でも管理職でも類似していることが確認された。管理職において評価調整が前倒しになっているといえる。

以上、分析結果をまとめると、管理職に関しては、1段階目の調整で「成果主義」的な調整が行われていると考えられるが、非管理職の2段階目の調整と異なり、その効果は現われていないといえる。

最後に、本研究の分析結果に対してひとつの解釈を提示しておきたい。非管理職に関しては、1段階目の調整で評価の妥当性を高め、2段階目の調整で格差によるインセンティブを高めることに成功している。すなわち、評価者が階層化することによって評価者負担が分担されていると考えられる。一方、管理職に関しては、“評価の階層性”が成立していないので、「成果主義」導入によって高まった“評価者負担”の分担ができず、結局、格差を広げることができないと考えられる。

このような解釈に関して、今後さらなる調査によって検証される必要があるだろう。また、評価の企業内調整過程を調べた研究は限られており、ここでも1社のケースしか扱っていない。このため、ここでの推論の一般化するには大きな限界がある。同様の研究が蓄

積され妥当性が検定されることを望む。

<参考文献>

- 猪木武徳 (2002)「ホワイトカラー・モデルの理論的含み - 人・組織・環境の不確実性を中心に」『日米英独の比較 ホワイトカラーの人材形成』小池・猪木編著 第2章 pp.35-79
- 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 No.3 pp.241-248
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (1999)「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部労働関係常任委員会所収、pp.43-67
- 社会経済生産性本部 (1998)『日本的人事制度の現状と課題』
- 社会経済生産性本部 (1999)『日本的人事制度の現状と課題』
- 社会経済生産性本部 (2000)『日本的人事制度の現状と課題』
- 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
- 中部産政研 (2001)『職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割』
- 都留康、守島基博、奥西好夫 (1999)「日本企業の人事制度 - インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に」『経済研究』 Vol.50, No.3, July, 1999, pp.259-283
- 都留康 (2001)「人事評価と賃金格差に対する従業員側の反応 - ある製造業企業の事例分析 - 」『経済研究』 Vol.52, No.2, April, 2001, pp.143-156
- 富田安信 (1992)「昇進のしくみ」『査定・昇進・賃金決定』橘木俊詔編 第3章 pp.49-65
- 中嶋哲夫、松繁寿和、梅崎修 (2001)「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」Discussion Paper 01-11 (大阪大学経済学研究科)
- 守島基博 (1999a)「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

守島基博(1999b)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第474号 ?

Asch, B. J. and J. T. Warner (2001), “A Theory of Compensation and Personnel Policy in Hierarchical Organizations with Application to the United States Military”, *Journal of Labor Economics*, vol.19, no.3, pp523-562.

Calvo, G. A. and S. Wellisz (1979), “Hierarchy, Ability, and Income Distribution”, *Journal of Political Economy*, vol.87, no.5, pp991-1010.

Cappelli, P and D. Neumark (2001), “Do “High-Performance” Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol.54, no.4, pp737-775.

Gerhart, B and G. T. Milkovich (1990), “Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, vol.33, no.4, pp663-691.

Gibbons, R and K. Murphy (1990), “Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol.43, Special Issue, pp30s-50s.

Gibbons, R and K. Murphy (1992), “Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence”, *Journal of Political Economy*, vol.100, no.3, pp468-595.

Janakiraman, S. N, R. A. Lambert, and D.F.Larcker (1992), “ An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation Hypothesis”, *Journal of Accounting Research*, vol.30, no.1, pp53-69.

Jensen, M. C. and K. Murphy (1990), “Performance Pay and Top-Management Incentives”, *Journal of Political Economy*, vol.98, no.2, pp225-264.

Lazear, E.P and S. Rosen (1981), “Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts”, *Journal of Political Economy*, vol.89, no.5, pp841-864.

Main, B.G.M, C. A. O'Reilly and J. Wade (1993), “Top Executive Pay: Tournament or

Teamwork?" *Journal of Labor Economics*, vol.11, no.4, pp606-628.

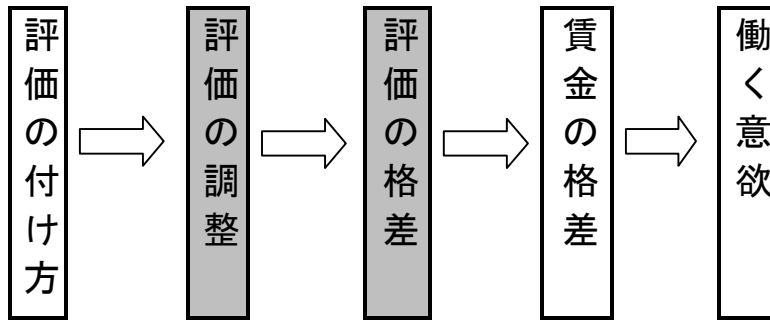
Medoff, J. L. and K. G. Abraham (1980) "Experience, Performance, and Earnings", *The Quarterly Journal of Economics*, December, vol.95, no.4, pp703-736

Medoff, J. L. and K. G. Abraham (1981) "Are Those Paid More Really More Productive? The Case of Experience", *The Journal of Human Resources*, December, vol.16, no.2, pp186-216

Malcomson, J.M. (1984), "Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets," *Journal of Political Economy*, vol.92, no.3, pp486-507.

Murphy, K.J. (1992), "Performance Measurement and Appraisal: Motivating Managers to Identify and Reward Performance", *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, , W. J. Bruns ed, Harvard Business School Press, Bost

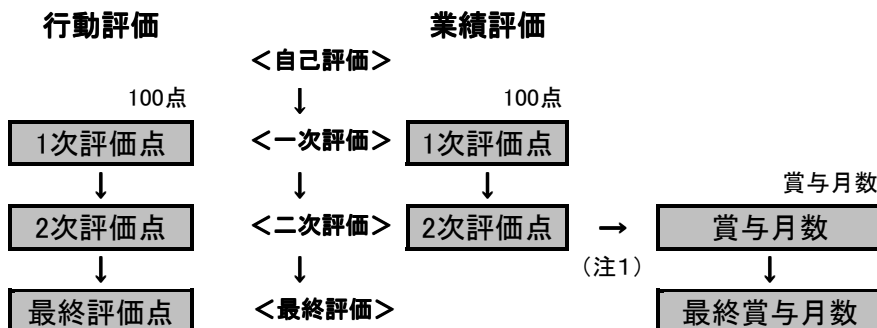
図表1 評価から動機付けまでのステップ



図表2 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

図表3 最終評価までのプロセスと変数



(注1) 100点法の評価を昇号数や賞与月数に表に従って読み替える。

(注2) 人事部による調整要請は二次評価から最終評価までの過程で行われる。

図表4 評価調整のステップと評価者

	被評価者	1次評価者	2次評価者	最終決定者
4級-6級	一般社員	課長	部長	役員会
7級-9級	課長	部長	役員	役員会
	部長	役員	役員会	役員会

図表5 査定の記述統計量

行動評価	全体				4-6級				7-9級			
	標本数	平均値	標準偏差	変動係数	標本数	平均値	標準偏差	変動係数	標本数	平均値	標準偏差	変動係数
一次評価	353	55.16	4.357	0.0790	293	55.26	4.504	0.0815	60	54.65	3.542	0.0648
二次評価	358	54.75	4.049	0.0740	293	54.77	4.211	0.0769	65	54.67	3.247	0.0594
最終評価	358	54.83	4.131	0.0753	293	54.94	4.371	0.0796	65	54.34	2.778	0.0511

業績評価	全体				4-6級				7-9級			
	標本数	平均値	標準偏差	変動係数	標本数	平均値	標準偏差	変動係数	標本数	平均値	標準偏差	変動係数
一次評価	355	55.36	3.949	0.0713	291	55.46	4.159	0.0750	64	54.90	2.782	0.0507
二次評価	358	55.05	3.902	0.0709	293	55.12	4.111	0.0746	65	54.73	2.770	0.0506
二次評価(月)	358	2.53	0.251	0.0993	293	2.53	0.263	0.1036	65	2.52	0.194	0.0770
最終評価(月)	358	2.72	0.325	0.1195	293	2.74	0.344	0.1253	65	2.61	0.185	0.0708

図表6 係数の変化

行動評価

1次評価	4-6級		7-9級	
	係数	P値	係数	P値
勤続	-0.173	0.000		
係長	2.679	0.000	-2.773	0.075
部門1			1.827	0.067
部門5			2.748	0.010
部門6			6.756	0.001
部門8			-4.282	0.110
部門20	-2.489	0.012		
大学院卒	-1.472	0.066		
在級2年目			1.566	0.081
在級4年目	1.078	0.064		
昇級速度	0.004	0.000	0.002	0.000
定数項	19.122	0.000	29.547	0.000
サンプル数	283		59	
F(6, 276)	34.840		8.910	
Prob > F	0.000		0.000	
R-squared	0.431		0.588	
Adj R-squared	0.419		0.522	
Root MSE	3.473		2.470	

業績評価

1次評価	4-6級		7-9級	
	係数	P値	係数	P値
勤続	-0.400	0.023	-0.219	0.006
勤続二乗	0.006	0.303		
主任	1.711	0.236		
所長代理			-4.784	0.112
課長代理	5.243	0.009		
係長	2.589	0.000		
役員			3.022	0.139
部門4			2.081	0.009
部門6			3.326	0.112
部門8	-2.499	0.018		
部門9	0.981	0.171		
部門13	-1.192	0.140		
部門20	-2.640	0.007		
大学院卒	-2.370	0.010		
在級2年目			3.074	0.000
在級6年目	0.676	0.326		
昇給速度	0.003	0.000	0.001	0.003
定数項	31.002	0.000	47.859	0.000
サンプル数	282		62	
F(12, 269)	13.67		10.280	
Prob > F	0		0.000	
R-squared	0.3788		0.571	
Adj R-squared	0.3511		0.516	
Root MSE	3.3825		1.963	

図表6の続きは次ページ

図表 6 の続き

2-1 評価	係数	P値	係数	P値
勤続2乗			-0.003	0.220
7等級			-3.058	0.028
8等級			-1.010	0.311
次長			-1.190	0.164
主任技師			-2.717	0.090
部門1	-2.135	0.000	-2.048	0.002
部門2			-1.662	0.006
部門3	-1.343	0.000	-2.088	0.029
部門7	-0.483	0.067		
部門8			4.998	0.002
部門9	-0.704	0.021		
大学院卒			-1.347	0.057
昇給速度			-0.001	0.258
定数項	-0.022	0.858	10.851	0.157
サンプル数	293		60	
F(4, 288)	12.960		3.710	
Prob > F	0.000		0.001	
R-squared	0.153		0.460	
Adj R-squared	0.141		0.336	
Root MSE	1.543		1.486	

2-1 評価	係数	P値	係数	P値
部門2			-0.334	0.158
部門3	-1.003	0.000		
部門5			-0.572	0.017
部門6			-1.792	0.000
部門9	-1.216	0.000	-0.778	0.002
在級4年	0.349	0.096		
昇給速度			3.936E-04	0.000
定数項	-0.136	0.132	-3.732	0.000
サンプル数	282		64	
F(3, 278)	13.58		8.180	
Prob > F	0		0.000	
R-squared	0.1279		0.414	
Adj R-squared	0.1184		0.363	
Root MSE	1.2573		0.625	

図表6の続きは次ページ

図表6の続き

3-2評価	係数	P値	係数	P値
勤続	-0.055	0.004		
4等級	-0.597	0.012		
5等級	-0.528	0.006		
主任	0.768	0.081		
部長・室長			1.510	0.000
課長			0.247	0.242
所長			1.747	0.124
部門4	0.427	0.027		
部門5	-0.541	0.026	-1.389	0.000
部門6	-0.784	0.000	-6.527	0.000
部門10			0.550	0.254
大学院卒	-0.343	0.150		
在級1年目	-0.393	0.028		
定数項	1.085	0.005	-0.220	0.168
サンプル数	283		65	
F(9, 273)	4.290		25.040	
Prob > F	0.000		0.000	
Root MSE	1.020		0.777	

3-2評価	係数	P値	係数	P値
勤続	-0.031	0.000		
勤続二乗	0.000	0.024		
5等級	0.099	0.000		
6等級	0.224	0.000		
部長			-0.055	0.000
部門1	-0.191	0.000	0.019	0.053
部門2	-0.131	0.000		
部門3	-0.034	0.121		
部門4	-0.164	0.000	-0.026	0.008
部門5	0.043	0.110		
部門6	0.032	0.177		
部門9	-0.049	0.042		
部門10	-0.160	0.000		
部門13	-0.200	0.000		
部門20	-0.169	0.000		
課長代理	0.214	0.001		
大学院卒	-0.068	0.019		
在級3. 5年目			0.018	0.054
昇給速度	0.000	0.000	0.000	0.000
_cons	1.464	0.000	0.263	0.000
サンプル数	293		63	
F(17, 275)	18.69		10.320	
Prob > F	0		0.000	
R-squared	0.5361		0.475	
Adj R-squared	0.5074		0.429	
Root MSE	0.10108		0.024	