



## 評価者負担が査定に及ぼす影響

- 営業所長の査定から -

December 19, 2003

大阪大学国際公共政策研究科博士後期課程

中嶋哲夫

【キーワード】 評価者負担、査定、過程公平性、モニタリング、成果主義人事

【要約】 本稿は、査定根拠の異なりから発生する評価者負担の違いによって、査定が受ける影響を検証する。本稿の特徴は、データとして企業内の人事マイクロデータと販売管理データを同時に用いたことにある。具体的にはある企業の営業所長の査定結果を、個人属性、職位特性、販売管理指標などを説明変数として推定した。本研究で明らかにできたことは、被評価者の努力をモニタリングすることが困難な場合、評価者がより客観的な指標に基づいた評価を行い、しかも、パフォーマンス以外の事前評価が査定に持ち込まれることである。本研究が示唆することは、は評価の公正さを確保するために評価者負担に配慮を払う事の必要性である。付け加えて、評価者を介在させない評価指標の重要性である。上記2点は多くの企業で実施されている目標管理において、評価者負担の軽減策が必要であることを示唆する。

謝辞：研究に当たって、D社人事部には、データの提供、取材手配等多大の協力をいただいた。特に窓口をつとめて頂いたYさんには、多大の尽力をいただいた。社名、個人名を記せないのが残念であるが感謝の意を表したい。また、大阪大学大学院国際公共政策研究科 松繁寿和教授には、研究の基本から手ほどきいただいた。同時に、お二人の匿名レフリーは拙稿の細部に至るまで丁寧にアドバイスいただいた。記して感謝の意を表したい。

連絡先； 〒562-0045 大阪府箕面市瀬川1 - 10 - 30

E - MAIL YHZ00554@nifty.ne.jp

## 1. はじめに

1990年代後半以降、日本企業は「成果主義人事」への改革を精力的に進めている。そこで要になるのが「成果を評価する方法」である。もし、成果がフェアに測定されていると被評価者が思うなら、成果主義人事は従業員の自由裁量度を高めるであろう。しかし、成果がフェアに測定されないと被評価者が思うならば、成果主義人事は説得力を持たず、従業員は防衛的行動に走るであろう。公正な評価方法を確立する必要性が高まっている。

評価の公正性を巡っては、過程公平性の概念を中心に研究が進められている<sup>\*1</sup>。守島(1999)は、「成果主義人事が機能するためには、目標面接実施など丁寧な人事制度の変更」が必要であると指摘する。井出(1997)は、過程公平性の要素を分析し、目標設定や意見・公開手続きが人事評価の人事評価の公平さや満足度を高めることを指摘した。これらの研究においては、過程公平性の内容として、目標設定と面接や考課項目公開の重要性などが指摘される。

一方、面接や考課項目の公開が必ずしも、過程公平性を高めない可能性もある。Meyer(1965)が指摘したように、人事考課には査定と育成という葛藤する機能が存在し、管理者がその処理をどう行うかによって、公平性が損なわれる可能性があるからである。このような例として、高橋(2001)は、目標管理の導入が必ずしも評価の納得性を高めるわけではないことを指摘している。また、Srinivas他(1987)は、ストレスがかかったときに管理者の査定が単純化することを検証した。Kozlowski他(1998)は、評価者による意図的な評価の歪曲(rater distortion)と、それに対抗する被評価者の印象操作の存在を指摘する。これらの研究によれば、面接の実施や考課項目の公開が過程公平性を保証するとは限らないとも考えうる。

先行研究は、過程公平性の構成要素を見つけ出すことの重要性を示唆する。しかし、これまでの研究は、被評価者に対するアンケート調査を中心に進められて、その主たる関心は、人事評価の手続きが被評価者の満足度をどう高めるかにあり、手続きの運用実態や管理者の行動にまで踏み込んだ研究はほとんど見られない<sup>\*2</sup>。成果主義の浸透が図られるいま、人事評価の運用にまで踏み込んだ実態に即した研究が必要である。

本稿は、人事評価に於ける管理者の行動に着目する。過程公平性の構成要素の一つをなすと考えられる評価者負担に注目し、その違いによって査定の根拠として用いられる情報がどう異なってくるかを、企業内人事マイクロデータを用いて分析する。

本稿は以下、次のように構成される。2章は、評価者負担に関する仮説を述べる。3章は、研究対象となる企業の概要と営業所長の仕事の内容を説明する。4章は業績評価の推定を行う。5章はまとめて

---

\*1 高橋(1998)が、過程公平性の全体像を把握するために役立つ。

\*2 このような問題意識にもとづき、企業内人事マイクロデータを活用して人事評価の研究を行った研究もある。梅崎・中嶋・松繁(2001)では、成果主義への人事改革の結果、意図に反して賃金格差が縮小した事例を発見し、その原因として評価者負担の存在を指摘した。また、梅崎・中嶋・松繁(2003)は評価調整の段階数によって、格差の拡大傾向が異なることを発見した。

ある。

## 2. 研究仮説

1章に述べた通り、評価者には評価者負担が存在する。それを軽減するために評価者は戦略的行動を行う可能性がある。面接を回避する事や、甘い評価を意識的に行うことなどが、その例である。管理者が行う戦略的行動は査定結果を歪める可能性をもっている。

評価者負担には、4つの負担を考えることができる。

- 1) 被評価者の努力過程をモニタリングする負担
- 2) 被評価者に評価結果を説明し納得させる負担
- 3) 上位管理者や他の管理者に、自分が行った評価を説明し納得させる負担
- 4) 査定者と育成者という役割葛藤を処理する負担

各々を説明しよう。モニタリング負担と被評価者への説明負担は、評価者と被評価者が持つ情報の非対称性から発生する。被評価者は、自身の努力過程については十分な情報を持つが、仕事がまわりに与えた影響や組織への貢献度に関する情報を十分には持ち得ない。また、評価基準は事前に明示されたものしか知り得ない。これに対し、評価者は、被評価者の努力過程十分な情報を得ることができないが、仕事がまわりに与えた影響や成果の組織貢献度を相対的に比較できる情報を持つ。また、評価基準を事後的に形成することもできる。つまり、評価者と被評価者は、異なった情報にもとづいて査定を考えるため、評価者には、1)や2)の負担が発生する。

上位管理者や他の管理者への説明負担は、評価者がもつ役割の二重性から発生する。評価者は経営からは、資源配分者であることを期待される。そこでは、有限の資源を貢献度に応じて配分することが責務である。甘い査定や誤った査定を行えば、自分自身の評価が下がる。一方、被評価者からは、資源獲得者であることを期待される。他の評価者との資源獲得競争に勝利し、より多くの資源を獲得することが期待される。それを実現できなければ部下の協力を取りつけにくい。このため、評価者は、自身が行った評価を他の管理者に対して説明し、納得させる必要がある。3)の負担である。

役割葛藤の負担は、人事評価が持つ二重の機能から発生する。人事評価には、処遇を決めるための査定機能がある。同時に、部下の弱点や長所を発見し、カウンセリングやアドバイスを行う育成機能もある。二つの異なった機能を統合して人事評価が成り立っている以上、評価者は査定者と育成者の役割を自分のなかで統合する必要がある。そのことが、評価者に4)を強いる。

評価者負担は、評価者の行動を複雑で機会的なものにする。例えば、ある場合には被評価者と結託して資源獲得競争に対応し、部下に有利な査定を可能な限り行おうとするだろう。この場合には、被評価者の「自己評価を書き直させる」という行動や、「他の管理者を大声で説得し、部下の評価を有利にする」という行動もとるだろう<sup>\*3</sup>。また、上位管理者が格差拡大を強制すれば、格差を拡大させ、そうでなければ格差を縮小させるということも起こるだろう。評価者が行う機会的行動は、査定が上司の恣意

---

\*3 こうした行動をコンサルティング活動の現場で多くの管理者や部下から聞かされる。

にゆだねられているという印象を被評価者に与えるかもしれない。

評価者負担の存在を仮定すれば、人事評価において、次のような傾向が出るだろう。

- 1) 被評価者の努力過程をモニタリングすることが困難な時、評価者は客観的指標を根拠にして査定を行う。逆に、モニタリングが容易であれば、客観的指標以外も査定根拠にして、査定を行う。(仮説1)

たとえば、評価者と被評価者が異なる場所で仕事をしている時、評価者は被評価者の仕事ぶりを観察することが困難である。この場合、評価者が依拠できるのは、入手可能な客観的指標にならざるを得ない。その結果、販売管理指標の達成度や職務の価値、個人属性といった指標によって査定を決める可能性が高い。

- 2) 職務価値や個人属性を示す客観的指標は、当該期間のパフォーマンスと無関係であるにもかかわらず、査定の根拠として用いられる。(仮説2)

評価者が依拠する客観的指標には3種を考え得る。第1は努力結果を表す指標。目標の達成度や販売管理指標の達成度がこれに相当する。第2は、個人属性。年齢、学歴などがこれに相当する。第3は職務価値に関する指標。部下の人数や予算の規模などが相当する。このうち、努力結果を表す指標だけがその期間の業績評価の根拠となるというのが査定の基本的ルールである。ところが、実際には当該期間の努力結果だけが査定されるわけではない。当該期間の結果ではない根拠も、査定に持ち込まれる。職務価値や個人属性の価値づけについて組織内で暗黙の合意が成立していれば、それが強い説明力を持ち、部下への説明負担を軽減するからである。その結果、多額の予算を持つ営業所長や高学歴者は、少額の予算を持つ営業所長や低学歴者よりもよい評価を得る可能性が高い。以上の仮説を、D社の営業所長の業績評価データを用いて検証する。

### 3. D社の概要と営業組織の特徴

#### 3-1. D社の概要と人事制度

D社は、第二次大戦後に創業された社員2000人弱の製造メーカーである。3ヶ所の製造拠点を有し、労働組合がある。平均年齢は41.7歳である。製品には、素材的商品と部材的商品がある。どちらも国内向けに住宅資材として販売される。近年の業績は低迷気味である。人事担当役員は、製造拠点の再編と人件費の抑制、高付加価値製品の売上拡大が、経営上の重要課題と言う。

D社の組織は、本部制である(図表1参照)。本部は5つある。研究と技術開発を管轄する開発本部、生産と事業企画を管轄する事業本部、販売を管轄する営業本部、品質保証とクレーム窓口を担当するCS(顧客満足)本部、人事・経理等を管轄する管理本部である。

人事制度は、職能資格制度が基盤である。11の等級がある。5つの職掌に分けて職能要件書が作成されている。管理専門職掌、営業職掌、事務職掌、技能職掌、技術職掌である。課長格以上の管理職と

専門職<sup>\*4</sup>は管理専門職掌に位置づけられ、係長格以下の従業員は、職種ごとに他の4つの職掌に位置づけられる(図表2参照)。職掌の違いは、職能要件書には反映されるが、考課項目や賃金については、違いはない。

査定は、9月末と3月末に実施される。能力評価と業績評価の二つから構成され、各々をウェイトづけて昇給・昇格・賞与を決定する。査定は5段階で行われる。部門ごとに「分布規制」が実施されており、人事担当役員は各部門とも分布規制を比較的良好に守っていると認識している。

### 3-2. 営業部門の組織と営業所長の仕事

営業本部には9つの営業部がある。地域別の7つの営業部と東京と大阪にある特販部である。地域別の営業部は特約店への販売を担当する。特販部は、大手ハウスメーカーへの直販を担当する。各営業部には、3~9の営業所(課)があり、合計で55の営業拠点がある。人員構成の最頻値は販売員6人、内勤職員3人である。今回の分析対象となる営業所長は、課長クラスに該当する、営業第一線の管理者である。

営業部門では、予算管理制度が実施されている。予算は、営業固定費を確定した上で、商品別売上予算を営業所ごとに立案する。その後、営業変動費予算を作成する。最後に事業部から内部取引価格が提示され、売上総利益予算が決定される。営業所長にとっては、営業固定費予算と商品別売上予算が重要な予算となる。予算作成の参考として、1人あたり売上高、1人あたり売上総利益の目安が、「ベンチマーク」という名で示される。

販売管理では、売上予算達成率、売上総利益予算達成率、売上高伸張率の3つの指標が重点的に管理される。その他に、1人あたり売上高ベンチマーク達成率、1人あたり売上総利益ベンチマーク達成率も用いられる。(以下、売上ベンチマーク達成率、利益ベンチマーク達成率と略記する。)

D社の営業所長は、係長格2級から次長格1級までの幅広い職能等級から任命される<sup>\*5</sup>(図表6参照)。業務内容は、「プレーイング・マネージャー」である。具体的には、1)エリアごとの販売戦略の立案、2)販売促進活動、3)新規開拓、4)販売活動、5)与信管理・回収、6)見積もり・提案、7)クレーム処理、8)部下の人事管理、9)部下指導、10)市場情報のフィードバック、11)儀式的役割等である。個々の業務への時間の割り振りは、営業所長の裁量に任されている。全体的には、組織管理関係の業務よりも、営業担当者としての販売活動にウェイトがおかれがちであると大阪営業管理課長は述べる。

営業所長の査定手続きは、課長クラスの他の職種と違いはない。業績評価と能力評価がある。査定に定める業績評価のウェイトは、昇給・昇格に関しては60%、賞与に関しては70%である。業績評価項目は、目標管理の達成度、チーム目標貢献度、定常業務の量、定常業務の質の4項目である。能力

---

\*4 D社では管理職位につかず担当者として仕事を進める課長格以上の者を「専門職」と称する。

\*5 D社は企業の停滞期に、長期間にわたって新卒採用を中断した。このことが影響し、管理者にしめる50歳代の比率が極めて高く、管理者の世代交代を進める必要がある。このため、近年は若手社員を営業所長に抜擢することが行われている。(人事担当役員の話による)

評価項目は、実務専門知識、理解判断力、創意工夫・企画力、折衝力、指導統率力の5項目である。どちらも個別の考課項目を評価した上で、評価者が総合判断して5段階の評価を行う。

査定の手続きは次の通りである。一次評価者は営業部長である。二次評価者である営業担当取締役が一次評価の甘辛を調整し、人事部門と協議の上、査定を決定する。査定の最終結果は、一次評価者に通知され、能力開発や教育/指導に反映させる。このため、営業部長は自分の行った査定を間接的にせよ部下に知らせることになる\*6。

#### 4. データの特徴と推定

##### 4-1. データ

分析に用いるデータは、D社の2001年冬の業績評価に関するファイルである。ファイルは4つに分かれている。第1は、営業部門全員の業績評価データ。営業部長、営業所長(課長)および営業担当者の業績評価結果が含まれる。第2は、販売管理指標データ。売上予算達成率、売上総利益予算達成率、売上高伸長率、売上ベンチマーク達成率、利益ベンチマーク達成率が含まれる。営業所別・営業部別に集計されている。第3は、営業管理者の属性データ。営業部長、営業所長(課長)の年齢、学歴、職能等級が含まれる。営業管理者は全員男性である。第4は、営業所長の職務価値を表すデータ。売上予算規模指数\*7、営業員数、内勤担当者数が含まれる。

4つのファイルを結合し、営業所長の業績評価に関するデータセットを作成した。基本統計量は図表4の通りである。これらのデータから業績評価結果を被説明変数とする推定を行う。

##### 4-2. 大都市営業所と地方営業所の推定

モニタリング負担の違いを比較するため、地方営業所長と東京/大阪の営業所長(以下大都市営業所長と略す)を対比して分析を行う。地方営業所長は、評価者である営業部長や、二次評価者である担当取締役と勤務場所が異なる。評価者は地方営業所長の努力過程をモニタリングすることが困難である。一方、大都市営業所長は営業部長や担当取締役と同じ場所に勤務する。従って、評価者は努力過程をモニタリングすることが容易である。両者を比較することにより、評価者負担(特にモニタリング負担)の違いによって、評価根拠がどう異なるかを明らかにする。

推定方法は被説明変数が非連続の変数であることを考慮し、通常のOLSではなくOrdered logit法を用いる。被説明変数は業績評価結果である。A,B,C,D,Eの5段階の評価を5,4,3,2,1と読み替えたも

---

\*6 分析対象となる営業所長は、査定内容を認識していると人事部門は説明する。

\*7 本研究のためにD社が作成した指数。ある営業所の指数は次のように計算される。

$$\text{売上予算規模指数} = \text{売上予算} / \text{平均売上予算}$$

のを被説明変数とする。説明変数は、次のものを選択する。まず、職務価値を示す指標として、売上予算指標 営業部下数、内勤職員数を選択する。営業所長の個人属性として、年齢、学歴を選択する。以上は、当該期間の営業活動のパフォーマンスとは独立した変数である。営業活動のパフォーマンスを示す指標としては、売上達成率、売上総利益達成率、売上高伸張率 利益ベンチマーク達成率を選択する\*8。推定に当たってはまず、変数のすべてを説明変数とした計算結果を示し、その後 AIC 値\*9にもとづいて変数を選択した。結果は図表5に示した。

仮説1、2が正しければ次のような結果が得られるだろう。地方営業所長の業績評価は、大都市営業所長の業績評価に比べ、客観的指標により多く依拠する。従って、推定式の疑似決定係数<sup>10</sup>は大都市営業所長のそれよりも大きい値をとるだろう。また、職務価値を示す指標や個人属性を示す指標は、当該期間のパフォーマンスと無関係あるにもかかわらず、査定の根拠として用いられ、その傾向はモニタリングが困難な地方営業所長で、より強く出るであろう。

まず、地方営業所長と大都市営業所長の推定式を疑似決定係数に着目して比較してみよう。地方営業所長の疑似決定係数は0.708、大都市営業所長の疑似決定係数は0.422となった。つまり、地方営業所長の業績評価の変動は、客観的指標の変動によって70%が説明できる。これに対し、大都市営業所長は42%しか説明できない。説明できない変動は、説明変数に含まれない努力の度合いや上司の好き嫌いなどの要因にもとづく評価の変動であろう。この結果は、部下のモニタリングが困難な場合には、それが容易である場合に比べ、評価者は客観的指標により強く依拠して査定を決定するという仮説1)と整合的である。

次に、説明変数の有意性と係数の符号をみてみよう<sup>11</sup>。

地方営業所長の推定式では売上予算規模指数(-)、営業部下数(+)、内勤部下数(+)、利益ベンチマーク達成率(+ )の4つの変数が10%水準で有意となった。このうち、売上予算規模指数、営業部下数、内勤部下数の3つは、職務価値を表す指標である。これらは当該期間の営業活動のパフォーマンスとは独立した変数である。つまり、地方営業所長の業績評価は、当該営業期間のパフォーマンス

---

\*8 入手したデータのうち、売上ベンチマーク達成率は、利益ベンチマーク達成率との相関が高く、多重共線性ゆえ推定が不安定となるため、説明変数から除いた。また、職能等級は年齢との相関が高く、同様の考えで説明変数から除いた。

\*9 AIC 値(赤池の情報基準)は、モデルの当てはまりの良さと変数の数の双方を考慮し、最小の変数で当てはまりのよいモデルを実現するための方法であり、AIC 値が最小になるような変数の組み合わせを選択する。

\*10 疑似決定係数は、被説明変数の変動のうち、説明変数から構成されるモデルで説明される変動の比率を意味する。従って、疑似決定係数が0.7であれば被説明変数の変動のうち70%を説明変数の変動によって説明できると考える。残りが説明変数の変動で説明できない変動である。

\*11 Orderd Logit 分析においては係数が持つ意味は小さいので、係数の有意性と符号の正負を吟味する。また、本稿では、OLS で用いられる t 値ではなく、p 値を用いて有意性を検討する。p 値は、帰無仮説が棄却されない確率を示す。

以外の職務価値や個人属性といった客観的指標に大きく依拠して決定されている。営業担当部下数、内勤部下数が多く、売上予算が相対的に小さく一人あたりの利益率が高い場合に、地方営業所長は高い業績評価が得られている。

一方、大都市営業所長の推定式では営業部下数（-）が10%水準、年齢（-）が5%水準、売上成長率（+）が1%水準、利益ベンチマーク達成率（+）が5%水準で有意となった。このうち、営業部下数は職務価値を表す指標、年齢は個人属性を示す指標、売り上げ成長率と利益ベンチマーク達成率は営業活動のパフォーマンスを示す指標である。つまり、大都市営業所長の業績評価は、当該期間の営業活動のパフォーマンスに依拠して決定されている。大都市営業所長は、年齢が若く、売上成長が期待され、それを達成しているときに高い業績評価が得られる。

以上の比較から、地方営業所長と大都市営業所長は異なった評価根拠にもとづいた業績評価が実施されていることがわかる。評価根拠が共通しているのは営業部下数、利益ベンチマーク達成率の2つであり、地方営業所長だけの評価根拠となるのが売上予算規模指数、内勤部下数の2つ、大都市営業所長だけの評価根拠となるのが年齢、売上成長率である。

この分析結果は、評価者負担が存在する場合には、説得力のある根拠であれば、当該期間のパフォーマンス以外の客観的指標が査定根拠と用いられるという仮説<sup>2)</sup>と整合的である。また、モニタリング負担が大きい地方営業所の場合には、よりその傾向が強まることも示された。

以上の分析により、モニタリングの負担を中心とする評価者負担の違いによって、評価者が用いる評価根拠が異なることが検証された。

## 5、まとめ

本論文では、営業所長の業績評価データを販売管理指標と結合して分析した。分析によって明らかにできたことは、評価者負担の存在によって、評価者が評価根拠として用いる情報が異なることである。モニタリングが困難な地方営業所長の業績評価が、職務価値によって事前に決定されがちであることも明確にできた。

本稿に見られる評価者負担の存在は、組織内の人事評価を考える上で重要な問題を提起する。第1は、評価者負担の違いによって評価が歪む可能性があることである。評価者負担が大きい場合、より説明しやすい根拠に依拠して査定が実施される傾向が出やすい。その場合、客観的指標を得ることができない質的な情報は、評価根拠として用いられにくくなる可能性が高い。営業所長の重要な成果であるはずの顧客満足や営業マンの育成といった成果が評価根拠として採用されないかもしれない。評価者負担が大きい場合、管理者が期末の面接を回避したり、評価を甘くつけたりする可能性もある。その場合、公正な査定が行われたと従業員が認知せず、人事評価のフェアさに対する信頼感を損ねる危険性もある。それを防止するためには、評価者負担の大きさをばらつかせない実践的方策を考える必要がある。

第2は、評価者負担の大きさをばらつかせない方法として評価者を介在させない評価指標を開発することの重要性である。それにより、評価者負担が軽減、均等化されれば、評価のゆがみを減殺できる可能性が高い。多くの企業で実施されている目標管理も評価者を介在させない評価指標によって支えられ

なければ、査定フェアさを担保するものではないであろう。

旧来、人事評価の研究は、被評価者の認知や満足度に焦点が当てられてきた。しかし、評価者であると同時に被評価者ともなる中間管理者の戦略的行動を解明し、評価者と被評価者の相互関係を解明することが必要であろう。

本論文は、1社の事例研究である。今後、事例研究を蓄積することによって、「評価者負担」の類型とその大きさを明確にし、評価者負担を軽減する方策の研究を行うことが課題である。

## 参考文献

井出亘, 「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, 1997, pp.163-pp.174

梅崎修・中嶋 哲夫・松繁寿和, 「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巻第1号, 2003, pp.33-pp.42

高橋潔, 「企業内公平性の理論的問題」, 日本労働研究雑誌, 460号, 1998, pp.47-pp.58

高橋潔, 「雇用組織における人事評価の公平性」, 組織科学, Vol34.No.4, 2001, pp.26-pp.38

高橋俊介, 『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, 1999

中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修, 「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), 2001, (「日本経済研究」近日  
掲載予定)

藤村博之, 「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, 460号, 1998, pp.17-pp.27

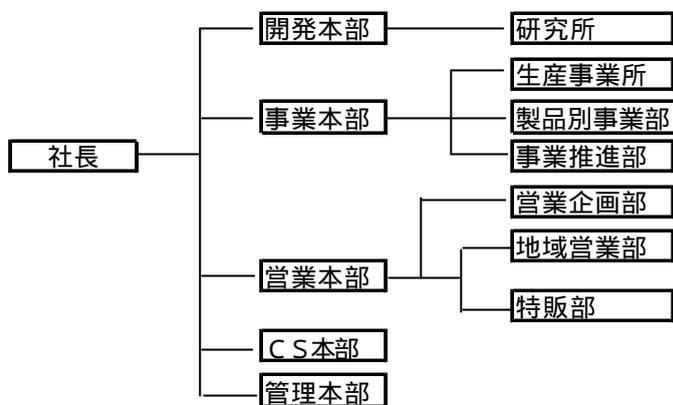
守島基博, 「成果主義の浸透が職場に与える影響」, 日本労働研究雑誌, 474号, 1999, pp.2-pp.14

Meyer, Herbert H, Emanuel Kay and John R. P. French, Jr, "Split Roles in Performance Appraisal",  
*Harvard Business Review*, 43-1, 1965, pp.123-pp.129.

Shanthi Srinivas & Stephan Mptowidlo, "Effects of Tater's Stress on the Dispersion and  
Favorability of Performance Ratings", *Journal of appliede Psychology*, Vol.72.No.2,  
1987, pp247-pp.251

Steve W.J.Kozlowski, Georgia T. Chao, and Robert F. Morrison, " Games Raters Play ", ed. James  
W.Smith, *Perfoamance Appraisal -State of the Art in Practice*, chapter 5, 1998,  
pp.163-pp.205 Jossey-Bass

図表 1 : D社の主要組織



出所：D社社内資料から作成

図表 2 : D社の職能等級

上級 管理 職能	部長格	11等級	管理専門職掌
	次長格1級	10等級	
	次長格2級	9等級	
管理 職能	課長格1級	8等級	
	課長格2級	7等級	
監督 職能	係長格1級	6等級	
	係長格2級	5等級	
指導 職能	主任格	4等級	営業職掌 技術職掌 技能職掌 事務職掌
上級 職能	社員1級	3等級	
一般 職能	社員2級	2等級	
	社員3級	1等級	

出所 : D社社内資料から作成

図表 3:営業所長の職能等級

	営業所長	
	実数	比率
部長格		
次長格1級	1	1.8%
次長格2級	9	16.4%
課長格1級	13	23.6%
課長格2級	22	40.0%
係長格1級	9	16.4%
係長格2級	1	1.8%
合計	55	100.0%

出所 D社内資料から作成

図表 4:記述統計量

	営業所合計			地方営業所			大都市営業所		
	標本数	平均値	標準偏差	標本数	平均値	標準偏差	標本数	平均値	標準偏差
業績評価	55	3.33	0.944	28	2.96	0.744	27	3.70	0.993
売上予算規模指数	55	1.00	0.534	28	0.78	0.405	27	1.23	0.560
営業部下数	55	4.91	2.066	28	4.25	2.188	27	5.59	1.716
内勤部下数	55	2.62	1.421	28	2.29	1.652	27	2.96	1.055
年齢	55	46.41	6.614	28	50.29	3.974	27	42.38	6.434
学歴	55	4.00	1.000	28	3.86	1.008	27	4.15	0.989
等級	55	7.42	1.066	28	7.68	1.056	27	7.15	1.027
売上高達成率	55	0.94	0.115	28	0.91	0.107	27	0.96	0.121
利益達成率	55	0.80	0.256	28	0.82	0.153	27	0.78	0.334
売上高成長率	55	0.99	0.148	28	0.99	0.170	27	0.98	0.124
売上ベンチマーク達成率	55	0.81	0.197	28	0.71	0.115	27	0.91	0.215
利益ベンチマーク達成率	55	0.74	0.191	28	0.66	0.127	27	0.82	0.211

注:学歴は中学校卒を2、高等学校卒を3、高専卒を4、大学卒を5、大学院卒を6とした。

図表 5:推定結果

営業所長の査定 Olooit	営業所合計				地方営業所				大都市営業所			
	変数選択前		変数選択後		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	係数	p値	係数	p値
職位の大きさ												
売上予算規模対数	-4.357	0.019	-3.619	0.007	-67.133	0.230	-49.404	0.063	-0.144	0.959		
営業部下数	0.034	0.912			7.743	0.220	5.751	0.068	-0.799	0.187	-0.709	0.073
内達部下数	1.201	0.003	0.917	0.007	8.000	0.225	5.687	0.080	0.874	0.347	0.712	0.165
本人属性												
年齢	-0.146	0.028	-0.126	0.025	-0.270	0.278			-0.220	0.177	-0.235	0.031
学歴	0.264	0.467			4.354	0.202	3.186	0.116	-0.152	0.833		
販売管理指標												
売上高達成率	10.443	0.054	16.213	0.000	8.308	0.662			-14.367	0.388	-18.661	0.131
利益達成率	-2.662	0.162	-2.927	0.072	7.078	0.483			-1.350	0.722		
売上高成長率	6.392	0.086			25.386	0.314	17.860	0.119	39.943	0.027	43.163	0.008
人切り率利益達成率	14.336	0.000	12.951	0.000	128.861	0.252	87.367	0.057	7.754	0.166	6.626	0.014
標本数	55		55		28		28		27		27	
疑似決定係数	0.392		0.368		0.748		0.708		0.425		0.422	

\*説明変数の選択はAIC値をもとにした