

人事評価が経営に与えるインパクトの構造研究

1180438 高橋 温美

高知工科大学 マネジメント学部

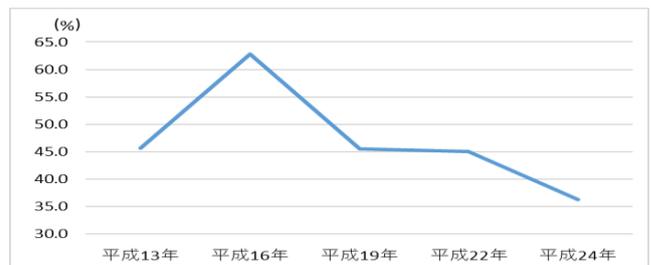
1. 概要

本研究は、人事評価と企業の経営、企業業績との関係を明確にする事が目的である。平成16年以降、成果主義制度を廃止する企業が多く存在している。しかし、成果主義制度そのものの是非ではなく、制度の内容や運用に問題があると考えられる。また、成果主義を導入している企業においても、業績向上に効果がある企業と無い企業に分かれていることにも疑問を持った。そこで、既存の成果主義制度を代表する五社の人事評価内容について分析・分類をした。更に、五社の売上高、経常利益の推移との関係について推論した。以上から、業績が伸びていると考えられる企業の人事評価制度と業績が伸びていないと考えられる企業の人事評価制度の違いを分析した結果を踏まえて、その内容が明確になる二つの人事評価制度パターンを作成した。そして、高知空港の野菜市場での学生を使った実験的適用を踏まえて検証することで、分析結果から得られた効果の有無を決定する人事評価制度の要因の妥当性について確認した。

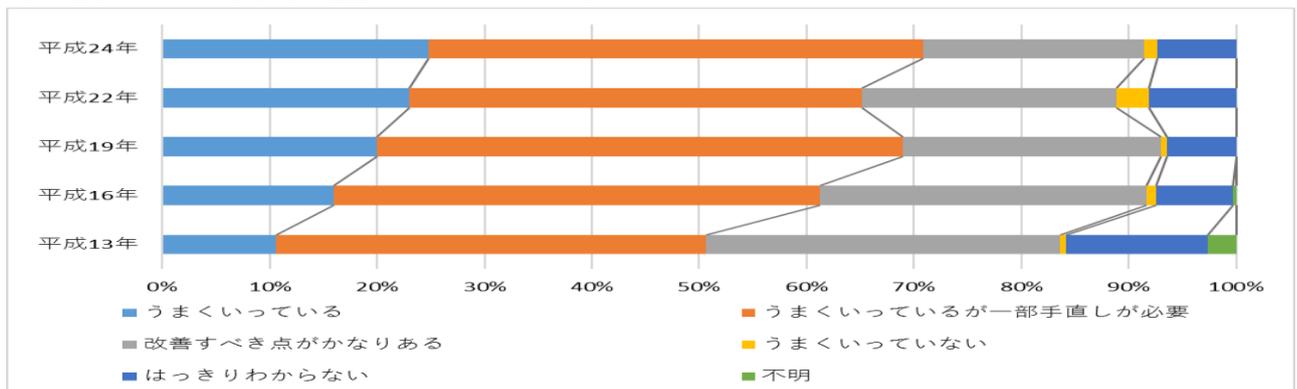
2. 背景

平成5年以降、日本企業は成果主義を急速に導入し始めた。この要因として、楠田丘（2002）は『経済的要因、社会的要因、国際的要因、労働市場要因』の4点を指摘している。また、鈴木、高山、竹井、平井（2011）は、成果主義のメリットとして、『従業員の勤労意欲向上というインセンティブ効果、競争による活性化、企業全体での業績向上、総人件費の抑制』の4つを挙げている。図-1は、厚生労働省の就労条件総合調査における業績評価制度を導入している企業

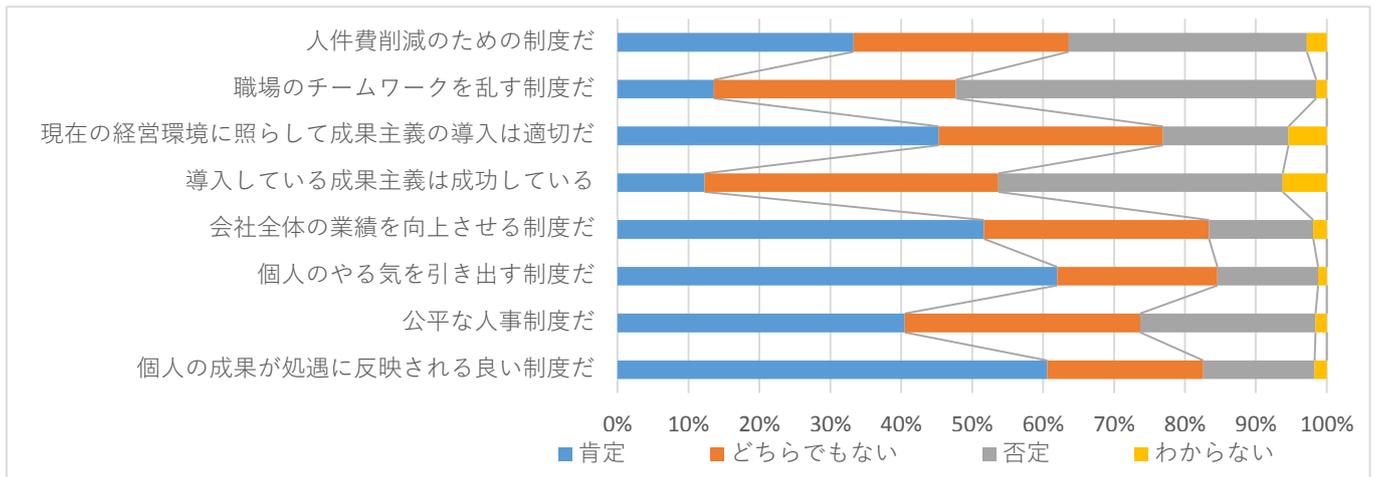
の推移である。このグラフを見ると、成果主義を導入する企業の割合は一時的に増加しており、平成16年には60%を超えている。しかし、平成16年を境目にグラフは右肩下がりになり転じており、成果主義制度を廃止する企業が多く存在している事が分かる。実際に、業績評価制度を導入している企業について、業績評価制度の評価状況を見ると、導入企業が増加している平成16年までは、3割以上の「企業が改善すべき点がある」、または「うまくいっていない」と回答している。(図-2) 一方で、立道、守島（2006）は、自社で導入されている成果主義に関して、「成果主義が導入されていること自体には賛成であるが自社のやり方には疑問を抱いている労働者がかなりいる」としている。(図-3, 4) また、開本（2005）も、富士総研（1998）調査の評価制度の課題について、企業側と管理職の回答から両者が「成果主義における評価に課題があると認識がある」としている。つまり、成果主義と言う制度に対してではなく、制度の運用に問題があると言える。そこで、本研究では評価内容と企業利益の間にはどのようなメカニズムがあるのかを解明していく。



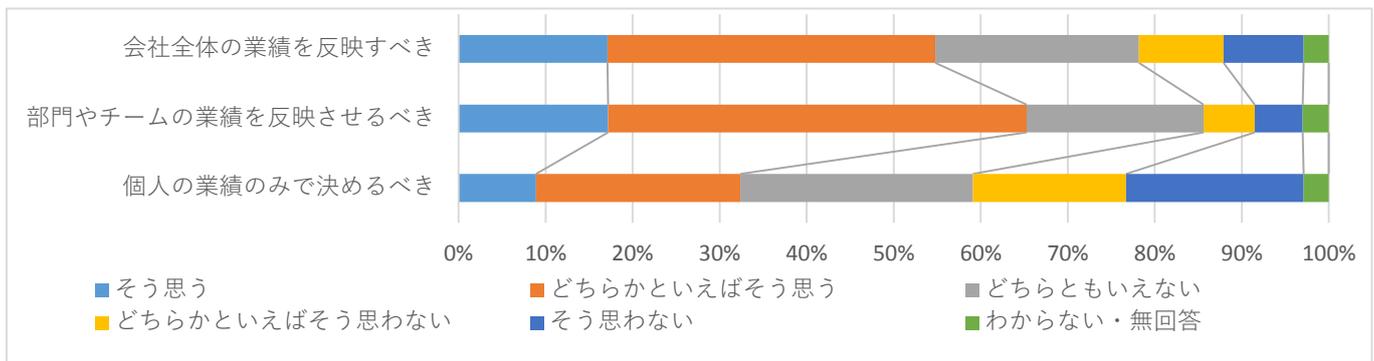
(図-1：厚生労働省「就労条件総合調査」賃金制度)



(図-2：厚生労働省「就労条件総合調査」賃金制度より筆者作成)



(図-3 : JILPT 従業員調査 「導入されている成果主義について」)



(図-4 : JILLPT 「成果給に対する考え方」)

3. リサーチクエスト

成果主義を導入した企業において、業績において異なる結果が出ている。この結果は、評価内容の違いによって生じたものと考えられる。これらを踏まえた上で、①何故、同じ成果主義を導入しているにもかかわらず、各企業において異なる企業業績を記録する原因は何か。②成果主義制度導入後、従来の評価方法に戻す企業と、制度を継続する企業の評価方法の違いについて。③評価内容と企業経営の間にはどのようなメカニズムがあるのか。リサーチクエストとして以上の3項目を挙げる。

4. 目的

本研究では、人事評価が企業の経営、また企業業績に与える影響を考察し、そのメカニズムや要因を解明する。これにより、企業の業績向上に資する成果主義制度の在り方を示し、企業の人事評価制度の改善に寄与する。

5. 研究方法

既往事例より、各企業の人事評価制度をパターン別に分類する。パターンごとに特徴を分析するとともに、業績の推移との関連でそのメカニズムについて仮説を立論し、各企業における売上高と経常利益の推移を分析し、仮説の検証を行う。業績が伸びている企業と業績が伸びていない企業の人事評価制度の違いを分析した結果を踏まえて、その内容が明確になる二つの人事評価制度パターンを作成し、仮説として推論したメカニズムについて実験で検証した。

6. 既往事例の調査

既往文献を元に、それぞれの企業における人事評価を表にまとめた。(図-5) 企業によっては、評価基準をグループ評価もしくは個人評価、またはその両方を導入している場合がある。本研究では、グループ評価と個人評価の有無を明確にする為、人事評価をグループ評価と個人評価に分類した。すると、A社、B社、D社、E社は、グループ評価と個人評価両方を導入しているが、C社においては、個人評価のみで、グループ評価を導入していないことが判明した。

7. 仮説の設定

7. 1 グループの分類

表-1の国内企業5社をグループ分類すると、四つのグループに分けることが出来る。グループ①は、グループ評価と個人評価の併用型。グループ②は、個人目標評価型。グループ③は、仮想「転職価値」にグループ評価を加えた評価型。グループ④は、リーダーによる個人評価型である。それぞれのグループについて、詳細は以下に記述する。

7. 1. 1 グループ①「グループ評価と個人評価の併用型」

グループ評価と個人評価の併用型には、A社とB社が該当する。このグループの特徴としては、グループ評価を人事評価に組み込む事で、個人プレーだけでなく、部下の育成や業績にならない仕事等のチームプレーも行うことである。また、両評価をする際、企業が評価基準を決めている為、客観的な評価となる。A社ではグループ評価において、連結業績、会社別業績、部門別業績を評価基準とし、個人評価においては課題達成の為にどの程度その職務に必要な能力要件を「行動」として発揮したかを基準としている。B社は、グループ評価においては当年度のB社単体の経常利益を評価基準とし、個人評価において、「役割達成度」と「行動」のそれぞれの項目を評価基準としている。これらの特徴から、グループ評価と個人評価の併用型は個人としてもチームとしても努力する為、業績が上がると予想される。

7. 1. 2 グループ②「個人目標評価型」

個人目標評価型には、C社が該当する。個人目標評価型にはグループ評価がない為、個人と上司が話し合い、目標を設定し評価を行う。その為、個人の目標以外の業務を行わなくなる。また、C社は絶対評価制度を採用しており、目標を達成するかどうかだけが評価基準となる。その為、挑戦を避け目標達成をし易い目標設定を行う傾向となり、個人目標評価型はチーム努力と個人努力が行われない事から、業績は上がらないと予想される。

7. 1. 3 グループ③「仮想「転職価値」にグループ評価を加えた評価型」

仮想「転職価値」にグループ評価を加えた評価型には、D社が該当する。仮想「転職価値」とは、社員が現時点で転職をしたと仮定して、その場合手にすることになる年収と同等、もしくは同等以上の賃金を払う事である。仮想「転職価値」を元に年俸モデルを作成し、これを基準に各人の年俸を決定する。また、グループ評価は、各事業所のリーダーが他のグループを評価し、投票で成功報酬の分配を決定する。グループ評価において業績による評価ではなく、投票での評価を採用する理由としては、業績の上がりにくい部門と上がりやすい部門を平等に評価する事が出来るという点が挙げられる。また、他のグループを評価する事で客観的な評価となる。その為、仮想「転職価値」にグループ評価を加えた評価型は、個人としてもチームとしても努力する為、業績が上がると予想される。

企業名 国	A社 日本	B社 日本	C社 日本	D社 日本	E社 日本
グループ評価	目標管理制度 (会社目標を個人目標へ展開)	企業業績		経営貢献度	組織としてのSBUの評価
評価方法	連結業績・会社別業績・部門別業績による評価	当年度のB社単体の経常利益の水準により等級ごとに賞与を決定		成功報酬は、各事業のリーダーが投票で配分を決定	役員や部長が下した業績貢献度評価
個人評価	219コンピテンシーモデル別実践度評価	役割達成度と行動による評価	上司と話し合い目標を設定	仮想「転職価値」	SBUのリーダーによる評価
評価方法	高い実績を上げる為に、必要な能力要件を毎期の課題に取り組む中でどの程度その職務に必要な能力を「行動」として発揮したかを評価	「役割達成度」と「行動」のそれぞれの項目に対して段階評価	達成度に対する絶対評価(目標を達成するとA)	社員が現時点で、転職したと仮定して、その場合手にすることになる年収と同等、もしくは同等以上の年俸を払う	・SBUのメンバーは、1~5の五段階評価 ・相対評価を行う ・格差を明確にすることがルール

(図 - 5 : 五社における人事評価内容)

7. 1. 4 グループ④「リーダーによる個人評価型」

リーダーによる個人評価型には、E社が該当する。E社においては、社内を業務別に6～7人のグループに分けたSBU（戦略事業単位）制度を導入し、各SBUにリーダーを1人設定する。この評価型には、企業による評価基準がない為、リーダーの主観的評価になる。また、リーダーが評価する際、相対評価で格差を明確にすることがルールとして決められている。その為、いつもマイナス評価の部下が現れる可能性がある。E社では、リーダーが3ヵ月に1度、評価結果について部下に説明することが課されており、その説明に納得出来ない場合は、人事部や、社長に直訴することも可能である。その為、低評価ばかりの部下が上層部に直訴をし、リーダーは立場を外される可能性もある。つまり、リーダーは立場を保持する為に、マイナス評価の部下の評価を操作する、更に、リーダーと部下が衝突する最悪な結末も考えられる。その結果として、リーダーによる個人評価型は正当な評価がされずチームが機能しなくなる為、業績が上がらないと予想される。

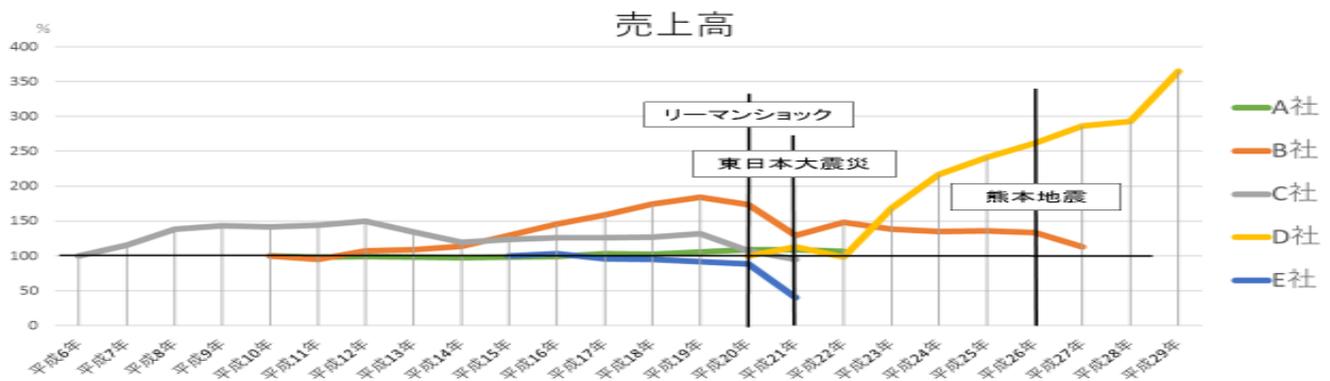
8. 5社における業績分析

8. 1 売上高

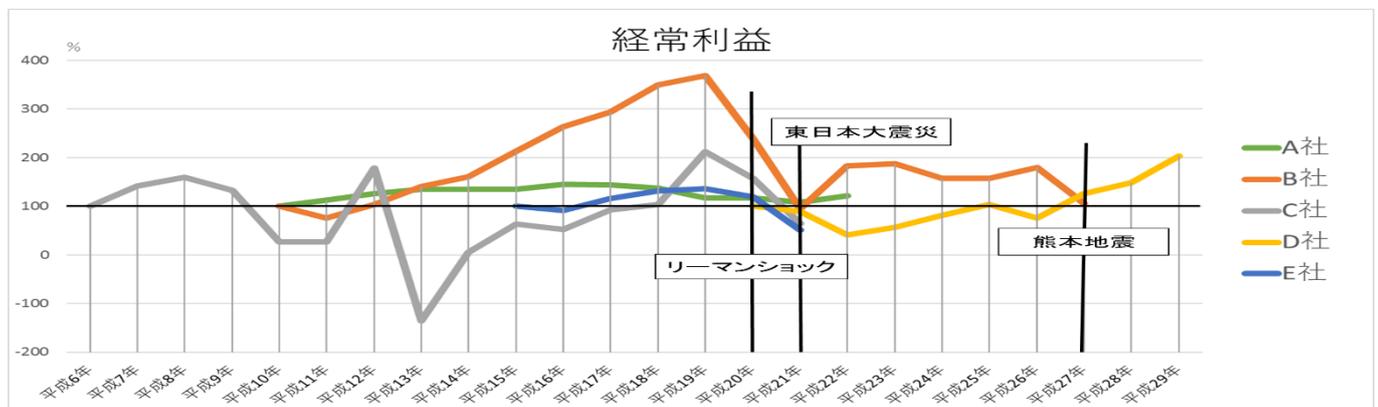
図-6は、五社の売上高の推移である。それぞれの企業売上高の初年度を100とする。A社とD社の売上高は上昇傾向にある。また、B社は、東日本大震災と熊本地震の影響で、売上高は減少しているものの、全体的には安定していると言える。C社は、一時は売上高が上昇していたものの、平成12年以降、売上高は減少傾向にある。E社は、平成21年、東日本大震災の影響により売上高が大幅に下がっているが、それ以前から減少傾向である。

8. 2 経常利益

図-7は五社の経常利益の推移である。A社は、常に安定した利益を出している。D社も、平均的には上昇傾向にあると言える。B社は、リーマンショック以前は利益を伸ばしていたが、外的要因によって安定した利益を出せずにいる。C社は、平成13年における利益減少は、電子デバイス需給バランスの乱れが原因となり、価格競争が激化した為であるが、その他の年度においても不安定である。E社は、東日本



(図-6: 五社における売上高推移)



(図-7: 五社における経常利益推移)

大震災の影響により、利益が下がっているがそれ以前は安定した利益を出している。

9. 仮説の考察

グループ評価の影響としては、グループのメンバーとの協力を行うようになることが挙げられる。また、各人はグループに貢献しようと努めるようになる。しかし、グループ評価のみで評価を行う場合は、他人任せになるメンバーが出る可能性がある。

次に、個人評価の評価内容として、共通の基準を設けることは、他のメンバーと自分自身の差を明確に出来る為、グループ間での競争を促すことが可能である。また、経営者の目標を達成する為のプロセスを労働者の目標と定めることも出来る。一方、各自で目標を設定する事は、労働者自身の働きがどの様に売上に影響を及ぼすのかが分からない場合において、売上に関係のない目標を設定してしまう可能性がある。また、目標設定の際に、自分の能力より低い目標設定をする可能性も考えられる。しかし、全体での決まった目標がないことで、売上向上の為に自分自身で考え、行動するという個々に合ったスタイルを確立する事が可能である。

評価方法としては、相対評価と絶対評価、リーダーによる評価の三種類に分けることが出来る。相対評価の効果としては、目標に対して努力を続ける事が挙げられる。相対評価を行う場合、目標に対しての終わりがなく、他のメンバーと常に競い合わなければならない環境が形成される。次に、絶対評価の効果としては、他のメンバーの評価は関係なく、自分が努力し、達成した事のみが評価される。しかし、この場合、目標達成後も高いモチベーションを維持する事は困難である。最後に、リーダーによる評価においては、主観的评价である為、適切な評価がされない可能性がある。また、評価結果が原因となり、上司と部下が揉める可能性もある。そして、個人評価のみで評価をした場合は、目標に対してのみ努力を行い、個人評価に反映されない仕事を行わなくなる。

10. 実験

10.1 実験目的

売上高と経常利益の推移を分析すると仮説と同じ企業が殆どであることが分かった。そこで、高知空港の空飛ぶ八百屋を活用した実験を行う。被験者に対し、成果主義を導入し評

価することで、人事評価と業績の関係性を解明する。

10.2.1 実験方法

空飛ぶ八百屋で空港利用者に対して野菜販売を行う。この際、二つのグループに分け、異なる評価方法を用いる。グループ1は、成果主義を導入し業績が伸びていると考察出来るA社の方法を元に製作した評価方法、グループ2は、成果主義を導入後も業績が伸びなかったと考えられるC社を元に製作した評価方法を用いる。グループ1は、平成30年1月26日(金)、1月27日(土)、グループ2は、2月3日(土)、2月4日(日)の4日間で実験を行った。なお、実験被験者は各日程において3名ずつとする。

10.2.2 賃金決定・評価

グループ1は、グループ評価と個人評価の二つから成り立つ評価制度を用いる。グループ評価としては、トップ方針課題である売上向上を達成させる為に、10人以上のお客様への販売を評価基準としている。また、個人評価は、行動指標を用いた評価を行う。行動指標は、コミュニケーション・積極性・商品知識の三つとする。ちなみに、行動指標は、空飛ぶ八百屋においてお客様が求めている接客を考察し、設定した。三つの行動指標を元に1~2の小項目を設定し、それぞれの実験終了後に自己評価と他己評価の両方を行う。コミュニケーションでは、グループの人と言葉を交わした回数、笑顔についての2項目で評価する。笑顔については、グループ内において一番笑顔の良かった人に投票し、その結果を評価に反映させる。積極性では、お客様に褒めてもらった回数と目標(一日の目標として、行動指標の小項目を達成する為、または売上向上を達成する為の目標や改善方法について各自が設定)を達成した数の2項目を評価する。商品知識では、野菜の名前と、お客様の購買意欲を高められそうな商品の特徴を3個以上書いてもらい、野菜と特徴の合計数で評価する。

次に、グループ2は個人評価のみの評価制度とする。個人評価では、実験者からは目標を提示せず、被験者各自によって目標を設定してもらおう。そして、各自の目標達成度に基づき、評価を行う。(図-8、図-9)

基本時給は、グループ1、2共に850円とする。グループ1は、グループ評価における評価基準の達成度に準じて1

0人未満の場合は-100円、10人以上20人未満の場合は+150円、20人以上の場合は+300円とする。また、個人評価においては、コミュニケーション、積極性、商品知識に関する三項目毎に三段階の相対評価を行うこととする。その為、段階によってそれぞれの報酬は異なる。評価が1の場合-100円、2の場合は+150円、3の場合は+300円とする。また、小項目におけるコミュニケーションについては笑顔におけるグループ投票、積極性については、お客様に褒めてもらえた回数の評価を重要視する。グループ2は、個人評価かつ達成度評価の為、設定した目標を達成した場合の報酬を+300円とし、目標を達成出来なかった場合は-100円とする。

(図-10)

	グループ1	グループ2
基本時給	850円	850円
グループ評価	10人未満→-100円 10人以上20人未満 →+150円 20人以上→+300円	
個人評価	1→-100円 2→+150円 3→+300円 (行動指標別)	-100円 ~ +300円

(図-10: 給与内容)

10.3 実験結果

10.3.1 グループ1の実験結果

平成30年1月26日(金)、1月27日(土)の二日間、グループ1の実験を行った。図-11は、二日程における実験参加者の評価結果である。1月26日の評価は評価結果に大きな差が現れたが、1月27日においては評価結果に差が全く現れなかった。個人評価においては相対評価である為、小項目ごとに評価し、その後行動指標ごとに順位をつけた。

	グループ1	グループ2
グループ評価	売上を増やす。	
評価方法 ・ 評価基準	買い物をしたお客様の数を基準に評価する。	
個人評価	行動指標を元に目標を設定する。	各々が目標を設定する。
評価方法 ・ 評価基準	自己評価をし、評価する。 (行動指標ごとに三段階の相対評価)	目標達成度に対する絶対評価をする。

(図-8: 各グループにおける評価方法)

行動指標	小項目
コミュニケーション	・グループの人と話した回数 ・笑顔(グループ内投票)
積極性	・お客様に褒めてもらえた回数 ・目標を達成した数
商品知識	・お客様に説明できる商品の数

(図-9: 行動指標とそれぞれの小項目内容)

	グループ評価	お客様数	個人評価				
			コミュニケーション		積極性		商品知識
			会話の回数	笑顔	褒められた回数	目標達成数	商品数
1月26日	3	1	1	1	3	3	
		2	2	3	2	2	
		3	3	3	1	1	
1月27日	3	1	2	3	1	3	
		2	3	2	2	1	
		4	1	3	3	2	

(図-11: 評価結果)

図-12は評価内容に対する被験者の反応をまとめたもので、図-13は考察に対する被験者へのアンケートの結果である。アンケートにおいては、1そう思わない、2どちらかと言えばそう思わない、3どちらとも言えない、4どちらかと言えばそう思う、5そう思うの五択で回答してもらった。これらの図を使って、評価によるいくつかの影響について考えていく。まず、グループ評価が与える影響についてであ

る。グループ評価を設定することで、野菜に関する「知識共有」、メンバー同士での「連携した」野菜販売、売り方についての「議論」等、グループ内における協力が見られた。野菜の知識の共有と、売り方についての議論は、個人評価であるメンバーとの会話回数からも影響を受けている。また、グループ評価内容を売上客数とした為、多くのお客様に対して積極的に声を掛ける様子が見受けられた。グループ評価の結果は、自分の努力と比例する為、お客様に対する更なる声掛けに繋がったと考えられる。さらに、売上客数は、数字として結果が出る為、被験者自身の達成感に繋がった。この事は、被験者アンケートの「10. 売上客数が増えることが楽しいと思った」という質問に対して、全被験者がそう思うと答えている事からも言える。また、個人評価においては、メンバー内で誰が一番笑顔で接客出来ていたかというグループ内投票を行うことで、メンバー全員が個人評価を高め、笑顔を心がける接客に繋がったと考えられる。笑顔で接客を行うことで、お客様と交わす会話の中で褒めてもらう回数が増え、被験者のモチベーション向上に繋がっていったのではないだろうか。また、行動指標である積極性の小項目である目標達成した回数を評価内容とする事で、販売方法を改善していく事が出来たと考える。しかし、アンケートにおいては、「8. 目標達成による評価があった為、販売を通して常に販売方法を改善した」の項目で平均2.75と言う結果であった。評価シートにおいて、アンケートでそう思わないと回答している被験者4は「商品についての知識を事前に調べ、作業中にも分かったことがあればしっかり学ぶ」や、「販売をしていく中で、お客様の特性をつかむ」と目標を設定し達成したとしている。これらの目標は、実験を通して成長を必要とする目標である。その為、被験者自身は成長を実感していないが、成長したと考える。次に、実験中、被験者に対して

商品知識のテストを行うことで、まず初めに、野菜に対して興味を持つように促した。その結果、各野菜の特徴や調理方法など野菜に関する具体的な知識を持つ様になったと推測する。野菜の具体的な知識をお客様に対して与えることで、お客様も野菜に対して興味を持ち、お客様が実際に食べ方等のイメージを持つことで、「この野菜を使った料理を作りたい、食べたい」と感じ、購入に繋がる。これらをまとめると、メンバー同士で連携した野菜販売、笑顔での接客、お客様との会話の中で褒めてもらう事、お客様に声をかける回数の増加、売り方についての議論という五点が機能し、これらが上手く循環することで売り場の雰囲気明るくなるという結果に繋がったと考えられる。アンケート結果において、「11. 売り場の雰囲気が明るかった」の項目で平均4.75となり、被験者が売り場の雰囲気が明るかったと感じている。売り場の雰囲気が明るくなることで、空港利用者が売り場に立ち止まり易くなる。また、お客様が売り場にいることで、他の空港利用者も売り場に行き易くなると考えられる。最後に、個人評価を相対評価とする事で、グループ内で協力しながらも、他のメンバーと競い合い、評価の効果を強めることが出来た。



(図 - 12 : グループ1における評価内容に対する被験者の反応)

	1	2	3	4	平均
1. グループ評価が設定されていた為、野菜の知識共有をしようと思った。	1	4	5	2	3
2. グループ評価が設定されていた為、連携して野菜販売を行おうと思った。	2	5	5	2	3.5
3. グループ評価が設定されていた為、売り方についてグループ内で相談した。	4	2	4	2	3
4. グループ評価が設定されていた為、声を掛けるお客様数が増えたと思う。	2	4	5	1	3
5. 商品知識のテストがあった為、野菜に対して興味を持った。	5	4	5	1	3.75
6. 商品知識のテストがあった為、野菜に対する具体的な知識が持てたと思う。	5	4	4	2	3.75
7. 笑顔の投票があった為、笑顔で接客をしようと思った。	4	4	4	1	3.25
8. 目標設定達成による評価があった為、販売を通して常に販売方法を改善した。	5	2	3	1	2.75
9. お客様に褒めてもらうことで、やる気が上がった。	3	3	5	5	4
10. 売上客数が増える事が楽しいと思った。	5	5	5	5	5
11. 売り場の雰囲気が明るかったと思った。	5	4	5	5	4.75
12. グループ評価が設定されていた為、グループにより貢献できるように努めた。	2	4	5	2	3.25
13. 個人評価が相対評価だった為、グループの他のメンバーと競い合った。	5	4	3	4	4

(図 - 13 : 考察における被験者アンケート)

10. 3. 2 グループ2の実験結果

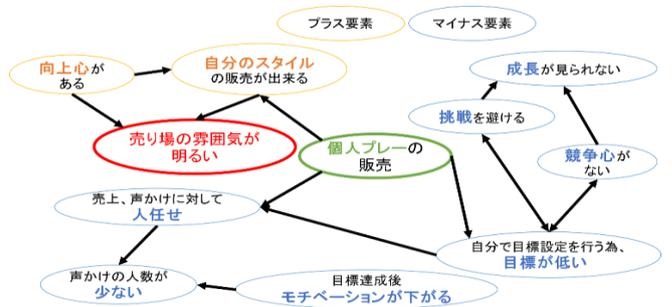
平成30年2月3日(土)、2月4日(日)の二日、グループ2の実験を行った。図-14は、二日程における実験参加者の設定目標と評価結果である。評価方法としては、絶対評価で、全被験者が目標を達成したとしている為、報酬は全員同じである。

		目標	達成度
2月3日	1	5人以上のお客様に販売する	○
	5	3人以上のお客様に販売する	○
	6	10人のお客様に声掛けをする	○
2月4日	5	4人以上のお客様に販売する	○
	7	試食用文旦を全て提供する	○
	8	5人以上のお客様に販売する	○

(図-14: 設定目標と評価結果)

図-15は評価内容に対する被験者の反応をまとめたもので、図-16は考察に対する被験者へのアンケートの結果である。アンケートにおいては、グループ1と同様に、1 そう思わない、2 どちらかと言えばそう思わない、3 どちらとも言えない、4 どちらかと言えばそう思う、5 そう思うの五択で回答してもらった。グループ1と評価制度において大きく異なるのは、グループ評価が無い事である。つまり、個人評価のみで評価結果が決まる。自分で設定した目標を達成する為にグループ2では他のメンバーとの協力は見られず、個人プレーによる販売が目立った。評価内容である、目標は自分で設定する為、目標が全体として低かったと言える。被験者アンケートにおいても、「1. 目標設定の際に、簡単に達成できる目標を設定した」の項目で平均4となっている。一方で、「2. 目標設定の際に、達成が困難な目標を設定した。」の項目では、平均2となった。目標設定が低くなる理由としては、目標の難易度に対する評価がない為である。評価結果が目標を被験者自身が達成出来たか、達成出来なかったかで報酬が決まるからである。その結果、他のグループメンバー

と競い合うこともなく、目標設定の際に挑戦を避ける傾向がある。この事により、販売を通して成長をする事が不可能となる。また、目標に対してのみ努力を行うことで、売上や声掛けに対して関心がなく人任せになり、グループとして声掛けの人数が減る。目標設定で、「売上客数」、「声かけ」の目標を設定した被験者は、目標数を達成するまでの間は、自分の数に対しての関心を持っていた。しかし、グループ2の評価方法において、設定する目標数は1つである。目標達成後のモチベーションの維持が困難である。目標達成後、売上を上げたとしても、評価は変わらない。その為、やる気が下がり、声掛けの人数がさらに減少したと考える。モチベーションに関しては、アンケートにおいて、「3. 目標達成後、モチベーションが上がった。」で平均3.2、「4. 目標達成後、モチベーションが下がった。」で平均2.2となっている。グループ2の評価において、プラスの反応としては自分スタイルの販売が出来る事である。決まった目標がない為、個人の得意とする事を伸ばす事が出来る。結果として、被験者一人ひとりに合った、販売スタイルを確立する。アンケートにおいても、「8. 自分の販売スタイルを見つけた」の項目で、平均3.4であった。この事は、売り場の雰囲気が出る事に繋がる。



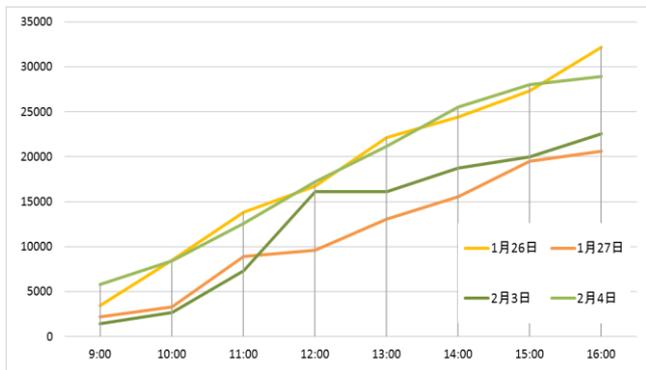
(図-15: グループ2における評価内容に対する被験者の反応)

	1	5	6	7	8	平均
1. 目標設定の際に、簡単に達成できる目標を設定した。	4	5	4	5	2	4
2. 目標設定の際に、達成が困難な目標を設定した。	2	1	2	2	3	2
3. 目標達成後、モチベーションが下がった。	5	4	5	1	1	3.2
4. 目標達成後、モチベーションが上がった。	1	2	1	3	4	2.2
5. 販売の際に、グループで協力をした。	3	3	1	3	5	3
6. 販売の際に、グループで協力をしなかった。	4	3	5	3	1	3.2
7. お客様に対する声かけを積極的に行った。	3	5	4	2	4	3.6
8. 自分の販売スタイルを見つけた。	5	2	4	3	3	3.4
9. 売り場の雰囲気が明るい。	4	4	4	3	4	3.8

(図-16: 考察における被験者アンケート)

10.3.3 売上データ

空港利用者数は、土曜日が少なく、金曜日と日曜日の利用者が多い。まず、図-17をグループ1とグループ2で比較してみると、両グループ共に12時頃までは一定の比率で売上が伸びているが、12時以降、グループ1の1月27日とグループ2の2月3日の売上が伸び悩んでいる。1月27日の原因としては、飛行機の遅延が考えられる。また、2月3日の原因としては、午前中に目標を達成した人が多くいた為、モチベーションが下がったからだと言える。グループ2の2月4日においても、14時以降に売上があまり伸びていない。次に、売上詳細表についてである。空港利用者数から、1月26日のデータと2月4日のデータ、1月27日のデータと2月4日のデータを比較していく。1月26日と2月3日については、売上数量、売上客数、売上金額、客単価の全ての項目において、1月26日の結果の方が良い。1月27日と2月3日について、売上金額、客単価に関しては、2月3日の結果が良い。しかし、売上数量と売上客数に関しては1月27日の方が良い。グループ1の方が両日程において売上客数が多いというのは、グループ2に対して声をかけたお客様数が多いと言える。また、売上数量に関しては、商品知識の数の差が要因の一つである。全日程において、陳列されている商品が異なる為、お客様に対してお勧する商品も異なる。その影響から、客単価に差が生じた。



(図-17：時間帯別売上推移)

	売上数量	売上客数	売上金額	客単価
1月26日 (金)	90	40	32192	804.8
1月27日 (土)	67	36	20592	572.0
2月3日 (土)	56	27	22514	833.9
2月4日 (日)	84	36	28895	802.6

(図-18：売上詳細表)

10.4 人事評価に対する被験者アンケート

グループ1とグループ2のそれぞれに対して、評価制度に関する評価アンケートを実施した。アンケートについては、1 そう思わない、2 どちらかと言えばそう思わない、3 どちらとも言えない、4 どちらかと言えばそう思う、5 そう思うの五択で回答してもらった。グループ評価に対しての被験者の反応として、グループ1は「1. グループ評価が賃金に反映される事は妥当である」で平均4.5、グループ2は「1. 個人評価だけでなく、グループ評価もあった方が良かった」で平均3.4となっている。グループ1、グループ2のどちらの被験者もグループ評価に対して好意的な反応を示していることが分かる。また、グループ1においては、商品知識が賃金に反映される事に対しても平均4.5で妥当であると考えている。しかし、「2. グループの人と話した回数が賃金に反映される事は妥当である。」の項目で平均2.5となっている。実験の考察として、グループ内の対話は結果としてグループ全体へ影響を及ぼすと考える。つまり、被験者が販売を行う中で、個人としてはあまり必要性のない項目であると感じている。しかし、グループ全体として観察すると重要な評価項目であると考えている。また、グループ2において、「2. 自分で目標設定する評価は良いと思うか。」の項目が平均3.4に対して、「3. 決まった目標で評価するのが良いと思うか。」の項目が平均3.8となっている。この結果から、被験者は自分の能力に見合った目標設定は困難である為、決まった目標を設定する事が望ましい。

	1	2	3	4	平均
1. グループ評価が賃金に反映される事は妥当である。	5	4	5	4	4.5
2. グループの人と話した回数が賃金に反映される事は妥当である。	3	2	3	2	2.5
3. 笑顔のグループ内投票が賃金に反映される事は妥当である。	4	3	3	4	3.5
4. お客様に褒めてもらった回数が賃金に反映される事は妥当である。	3	2	5	4	3.5
5. 目標を達成した数が賃金に反映される事は妥当である。	3	3	5	4	3.75
6. 商品知識のテストが賃金に反映される事は妥当である。	5	4	5	4	4.5

(図-19：グループ1における被験者の評価制度に対する評価アンケート)

	1	5	6	7	8	平均
1. 個人評価だけでなく、グループ評価もあった方が良かった。	2	5	4	4	2	3.4
2. 自分で目標設定する評価は、良いと思うか。	2	1	4	5	5	3.4
3. 決まった目標で評価するのが、良いと思うか。	4	5	4	3	3	3.8

(図 - 20 : グループ2における被験者の評価制度に対する評価アンケート)

10.5 お客様の質に関する被験者アンケート

グループ別に、お客様に関する被験者アンケートを行った。各質問アンケートにおいて、お客様が10人いた場合の割合を、1. 1人以下、2. 2人以上5人未満、3. 5人以上で回答してもらった。アンケート項目1. 2. 4. に関しては、3に近い方が売場で足を止めてくれるお客様が多く、項目3と5に関しては1に近い方が良い。図-23から分かる様に、グループ2の方が「4. 声をかけた際に、好意的反応のお客様の数」を除いては、良い結果となった。グループ1とグループ2のアンケート結果において、大きく差が開いている項目が、「3. 声をかけても、立ち止まらないお客様の数」と「5. 声をかけた際に、無反応のお客様数」の2項目である。この要因としては、飛行機の遅延が挙げられる。グループ1の実験日において、飛行機の大幅な遅延が発生していた。その為、実験時間中に空港に来る予定だった利用者が、空港を訪れなかった。それに加え、時間通りに空港を訪れた利用者は、遅延により苛立ちや焦りと言った心理状態であった。これらの要因により、このような結果になったと考えられる。この状況と比べると、グループ1に比べてグループ2の方が、販売環境が良かったと言える。

	グループ1	グループ2
1. 声をかけずに、立ち止まってくれるお客様の数	1.5	1.6
2. 声をかけたら、立ち止まってくれるお客様の数	1.5	2
3. 声をかけても、立ち止まらないお客様の数	3	2.2
4. 声をかけた際に、好意的反応のお客様の数	2	1.8
5. 声をかけた際に、無反応のお客様の数	2.5	1.6

(図 - 21 : グループ別お客様の質に関するアンケート)

11. 結論

グループ1とグループ2の結果を見てみると、売上金額のデータについて、両グループ間に差は見られない。しかし、売上データの詳細については、グループ1の方が良いと言える。さらに、お客様の質に関するアンケートを考慮すると、グループ2に比べてグループ1の販売環境が良くないと言える。また、人事評価について、グループ1は、グループ評価と個人評価併用型を用いる事で、チームプレーを行いながらもグループメンバーと競い合う環境を構築した。この結果として、誰一人、他人任せにすることなく、業務に集中するようになった。そして、全メンバーが継続的に努力をする事にも繋がった。一方、グループ2では、個人目標評価型を用いる事で、チームプレーは一切見られず、それぞれが自分の為だけに販売する個人プレーに繋がった。また、自分の目標に対してのみ努力を行う為、目標達成後、一気にモチベーションが下がることが判明した。グループ2の結果から、目標達成後のモチベーション維持は難しく、販売意欲の低下にも繋がると考えられる。これらの事を踏まえると、グループ2の人事評価に比べて、グループ1の人事評価が、売上データだけではなく、労働者に対しても良い影響を与えることが出来た。これは、仮説の考察で述べた事と同じ結果である。さらに、グループ評価と個人評価を併用することで、評価と業績が連動することも分かった。また、個人評価においては、自分で目標を設定させると、目標達成が容易であり、上昇志向の無い目標を設定する傾向がある。そして、最終的には、目標達成後にモチベーションの維持が難しくなるという悪循環に陥ってしまう。

12. 今後の展望

本研究においては、既往事例として5社を取り上げたが、より多くの既往事例を分析し、仮説の精度を高める。また、実験においても、グループ評価と個人評価の併用型と個人目標評価型の2種類のみ検証を行っただけである。今回の実験で検証することが出来なかった仮想「転職価値」にグループ評価を加えた評価型と、リーダーによる個人評価型の検証を行い、どの人事評価が周囲の環境に良い影響を与えるのかを考察していく。また、今回の実験では、お客様の質や陳列商品の単価などの要因が実験結果に反映された為、それぞれのデータに統一性が見られないことが判明している。この様な

要因によってデータ内容が左右されることを無くす為、より多くの日程で実験を行い、より多くのデータをまとめていきたいと考えている。

1 3. 謝辞

本研究を進めるにあたり、高知空港ビル株式会社営業部長中澤奈加子様、指導教員的那須清吾教授、並びに実験にご協力頂いた皆様には、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

1 4. 引用・参考文献

1. 楠田丘編 (2002) 『日本型成果主義』 産性出版
2. 鈴木康太、高山駿平、竹井佑理子、平井創 (2011. 11) 『成果主義が企業業績に与える影響』 企業組織パート
3. 厚生労働省「就労条件総合調査」賃金制度 平成 13 年 平成 16 年 平成 19 年 平成 22 年 平成 24 年
4. 日本労働雑誌 立道信吾、守島基博 (2006. 9) 『働く人からみてた成果主義』
5. 労働政策研究・研修機構 (2006) 『変革期の勤労者意識 —「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書—』 労働政策研究報告書 No. 49
6. 開元浩矢 (2005. 8) 『日本企業における成果主義導入・定着に関する一考察』 商大論集 第 57 卷 第 1 号
7. 富士総合研究所 (1998) 『実力主義・成果主義的処遇に関する実態調査報告書』
8. 日経 B P 社 日経ビジネス (2009. 5. 11) 『新・会社人間はこう作る～花王が示す「成果主義」の神髄』 p 33～p 35
9. 総務省 キヤノン株式会社 (2012. 12. 21) 『人事制度の概要』 http://www.soumu.go.jp/main_content/000198418.pdf
10. 日本経済団体連合会 経済 Trend (2003. 2) 『企業ルポー人事賃金制度の新たな潮流—花王・キヤノン・シスコシステムズ・武田薬品工業・明治ゴム化成』 p 26～p 31

11. 花王株式会社 人事開発部門 統括 青木寧 (2006. 9. 4) 『花王の人材評価と報酬制度について』 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06092515/003.pdf
12. 日経 B P 社 日経ビジネス (2002. 9. 16) 『尺度を増やし、精度を高める —日清食品、松下電工の多面評価』
13. 東洋経済新報社 週刊東洋経済 (1996. 3. 2) 『気になる「この会社」の“賃金の決め方”』 p 18～p 25
14. 花王株式会社 HP <http://www.kao.com/jp/>
15. キヤノン株式会社 HP <http://www.kao.com/jp/>
16. 富士通株式会社 HP <http://www.fujitsu.com/jp/>
17. 株式会社ミスミグループ本社 <http://www.misumi.co.jp/>
18. 日清食品ホールディングス株式会社 <https://www.nissin.com/jp/about/nissinfoods-holdings/>
19. 高知空港ビル株式会社 HP <http://www.kochiap.co.jp/>