

《研究ノート》

職別工事業の技能労働者等における人事評価に関するアンケート調査の報告

井上 朗 弘・松田 陽 一

目次

- I. 調査の目的
- II. 調査の概要
- III. 調査の分析結果の詳細
- IV. 調査の分析結果の要約と考察

I. 調査の目的

本稿は、企業が、職別工事業の技能労働者等を対象に実施している人事評価について、その実態を明らかにするために実施したアンケート調査（以下、「本調査」と略称する。報告書については井上・松田（2017）を参照）の分析結果を報告するものである。具体的には、岡山県内に本社を有し、主業種が職別工事業であり、かつ従業員10名以上の企業・243社を抽出し、それらを対象として、2017年5月に質問（兼）回答票を郵送し、回収するという方法で実施したアンケート調査の分析結果を報告するものである。

本調査の目的は、人事評価（一般的には「人事考課」であるが、本調査における事前調査の結果、調査対象からの回答率を向上させるためにこの用語を本調査では使用している）が技能労働者等の仕事行動に与える影響について、その実態を明らかにするとともに、それによって、職別工事業で働く彼・彼女らの意識・行動にどのような変化が生じたのかについて、明らかにすることである。

職別工事業とは、国内の土木・建設業において、総合請負業を上位とする業者の下位に属し、さらにそれにおける専門・個別的な仕事を企業の中核事業とする業者であり、数十万社あると言われている。その大半は中小企業であり、職種の多いことや裾野が広いことが特徴的である。その一方で、日常のマネジメント活動について、過去の慣習・因習に固執する体質の企業が多く、その変革や多様な課題に苦慮している企業の多いことも特徴的である。

例えば、その慢性的な労働者不足に象徴される採用、彼・彼女らの育成・養成、および正規労働者はもとより非正規労働者や外国人労働者の職場定着に関する、いわゆる「人」に関するマネジメント上の課題が、かなり以前より指摘されている。

上述のように、職別工事業は、マネジメント上の課題をかかえる建設業の中小企業が多いのではあるが、その中の一つに「人事評価」がある。従来、人事評価は、労働者個々の能力や勤務成績を判定し、給与や昇給昇格に反映することが主眼であった。しかし、今日では、労働者個々の貢献度や貢献可能性までを、科学的あるいは合理的な方法によって定期的に評価し、彼・彼女らの処遇の改定はもとより、個別の選抜・配置・異動・能力開発等の決定に役立てるためのマネジメント施策体系、あるいは制度と見なされている（奥林他編（2010）『入門人的資源管理第2版』中央経済社、112-113頁）。

換言すると、今日における人事評価は、主に給与を対象とする処遇評価ツールから複合的に人的資源の活用ツールに変化しつつあるということである。

以上より、職別工事業における技能労働者等への人事評価を対象として、各企業の実践あるいは取組の

実態を明らかにすることは意義のあることと考えられ、この調査に取り組んだ。

Ⅱ. 調査の概要

1. 対象と方法

本調査の対象は、東京商工リサーチが保有している企業データの中から抽出した、岡山県内に本社を有し、主業種が職別工事業であり、かつ従業員10名以上の企業243社である。

また、本調査の方法は、質問（兼）回答票を上述の対象企業の代表取締役宛に郵送し、それに回答を記載していただき、当研究室へ返送していただくことによって回収する方法を採用している。

2. 実施概要

本調査における実施期間、質問（兼）回答票の郵送数と返送のあった回答企業数は、次のとおりである。

(1)実施期間：2017年5月5日（郵送の開始）～2017年5月26日（返送の締切）

(2)郵送数：243社

(3)回答企業数：45社（18.52%） ※質問項目によっては無記入の企業もあるが、それも含めている。なお、回答いただいた企業のうち、企業名・回答者名の無記入が「4」あった。

3. 従業員数別の回答企業数

従業員数別の回答数は、表1のとおりである。なお、送付先の従業員数は東京商工リサーチから取得した企業データによるものであり、回答数の従業員数は質問（兼）回答票に記載されていたものである。また、そのプロフィールに記載されていた全従業員数とそのうちの正規雇用である技能労働者等も併せて記している。

表1 従業員数および技能労働者等の数（N=45）

従業員数	送付先数	回答数	構成%	従業員平均（人）	技能労働者等平均（人）
1. ～10人	36	5	11.9	9.2	7.4
2. 11～20人	132	18	42.9	14.2	9.7
3. 21～30人	45	8	19.0	25.6	17.5
4. 31～40人	11	4	9.5	32.8	13.5
5. 41～50人	7	3	7.1	48.0	31.3
6. 51～60人	3	0	0.0	0.0	0.0
7. 61～70人	3	0	0.0	0.0	0.0
8. 71～80人	1	0	0.0	0.0	0.0
9. 81人～	5	4	9.5	141.0	112.3
無回答		3		-	-
合計	243	45	100.0	-	-

※上記表で「構成%」は回答数45から無回答3を引いた42で回答数を除した数値である。

4. 本稿の表記

本稿は、主に統計的な基礎数値の集計結果だけに基づいて表記している。また、その表記について、以下の点については共通である。

(1)全ての諸表において、「%」表記は、百分率による数値を示している。また、それについては百分率における小数点第2位の数値を四捨五入し、小数点第1位の数値までを表記している。

(2)同様に、「平均値」表記は、小数点第3位の数値を四捨五入し、小数点第2位の数値までを表記している。

- (3)同様に、「-」表記は、その欄に該当する数値（データ）のないことを示している。
- (4)同様に、「N＝」表記は、無記入分を含んだ回答数を示している。
- (5)同様に、「1」～「5」と表記してあるものは、とくに断らない限りそれぞれについて「1点」～「5点」の得点を与えて平均値等を算出している。

Ⅲ. 調査の分析結果の詳細

1. 人事評価の現状（問1）

(1)明文化と制定年

人事評価の明文化（例：社内規定、人事規定等）について、調査した結果が、表2である。また、その場合の制定年（西暦）について、調査した結果が、表3である。

人事評価を明文化している企業（以下、「明文化企業」と表記する）は「20」社、明文化していない企業（以下、「非明文化企業」と表記する）は「25」社である。大まかではあるが、人事評価を明文化している状況は約半数である。明文化企業の制定年で最も古いのは「1980年」であり、最も新しいのは「2016年」である。

表2 人事評価の明文化（N=45）

明文化している	20
明文化していない	25
計	45

表3 人事評価の制定年（西暦）（N=20）

制定年	回答数	制定年	回答数	制定年	回答数	制定年	回答数
1978年	0	1988年	1	1998年	1	2008年	1
1979	0	1989	1	1999	1	2009	2
1980	1	1990	0	2000	1	2010	1
1981	0	1991	0	2001	1	2011	0
1982	0	1992	0	2002	1	2012	0
1983	0	1993	0	2003	1	2013	0
1984	0	1994	0	2004	1	2014	1
1985	0	1995	0	2005	0	2015	2
1986	0	1996	0	2006	0	2016	3
1987	0	1997	0	2007	0	合計	20

※なお、質問（兼）回答票には、以下のような記述があった。

5/25運用開始、作成中、策定の予定あり

(2)改正予定

人事評価の今後の改正予定について、調査した結果が、表4である。

「改正の予定はない」企業が選択肢2と4の合計「21」社であり、「改正したい」企業が選択肢1と3の合計「23」社であり、約半数ずつである。なお、「うまく運用している」企業が選択肢1と2の合計「30」社であり、約3分の2である。

次に、明文化企業と非明文化企業を比較してみると、前者の50%は選択肢1を回答し、さらに35%は選択肢2を回答している。つまり、明文化企業の85%は「うまく運用している」と回答している。その一方で、非明文化企業では、選択肢1・2を回答している企業は52%あり、明文化企業に比較して、「それほどうまく運用できていない」と考えていることが分かる。

表4 改正予定 (N=45)

項目	明文化%		非明文化%		計%	
1. 現行制度はうまく運用しているが、改正したい	10	50.0	4	16.0	14	31.1
2. 現行制度はうまく運用しているので、改正の予定はない	7	35.0	9	36.0	16	35.6
3. 現行制度はうまく運用できていないので、改正したい	2	10.0	7	28.0	9	20.0
4. 現行制度はうまく運用できていないが、改正の予定はない	1	5.0	4	16.0	5	11.1
無回答	0	0.0	1	4.0	1	2.2
計	20	100.0	25	100.0	45	100.0

2. 人事評価の目的と効果 (問2)

(1)目的

人事評価の目的について、「5. 非常に意図している」から「1. 全く意図していない」の5点尺度で調査した結果が、表5である。

上位項目の4つ(同数値あり)は、その数値(平均値)が低くなる順に、①「1. 給与(諸手当を含む)の判定をするため(4.29)」、②「3. 賞与を判定するため(4.17)」、③「2. 昇進・昇格を判定するため(4.00)」、④「4. 自社への貢献(可能性を含)を判定するため(4.00)」である。

下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に、①「8. 社内異動を判定するため(2.05)」、②「20. 社内・外研修への参加を判定するため(2.51)」、③「10. 職場内でのコミュニケーション能力の向上をはかるため(2.60)」である。

これらを見ると、人事評価を実施する目的としては、給与や賞与や昇進・昇格の判定、自社への貢献の判定という従業員個々の処遇を判断・決定するために実施していることが分かる。これらは、本調査における事前調査(数名の経営者へのインタビュー)と同様な結果であり、また人的資源管理の活用ツールとしての側面はそれほど強くないことが分かる。

表5 人事評価の目的 (N=45)

項目	平均値	5	4	3	2	1	無
1. 給与(諸手当を含む)の判定をするため	4.29	19	16	5	1	0	4
2. 昇進・昇格を判定するため	4.00	14	17	6	1	2	5
3. 賞与を判定するため	4.17	18	16	4	2	1	4
4. 自社への貢献(可能性を含)を判定するため	4.00	10	23	6	2	0	4
5. 仕事に関する技能・能力開発をはかるため	3.98	10	24	5	3	0	3
6. 人材育成をはかるため	3.75	11	15	8	5	1	5
7. 職場の適正配置(配属)をはかるため	3.03	2	12	13	11	2	5
8. 社内異動を判定するため	2.05	0	4	8	14	14	5
9. 現仕事との適合をはかるため	2.80	3	7	15	9	6	5
10. 職場内でのコミュニケーション能力の向上をはかるため	2.60	2	9	10	9	10	5
11. 顧客や取引先からの苦情やクレームを減少させるため	3.03	5	14	5	9	7	5
12. 仕事のやり方について効率・合理化をはかるため	3.28	6	12	12	5	4	6
13. 自社のコンプライアンスへの理解度を向上させるため	3.13	5	8	17	5	4	6
14. 顧客や取引先からの評価を向上させるため	3.59	11	13	7	4	4	6
15. 日常の仕事態度を向上させるため	3.82	8	21	6	3	1	6
16. 仕事モチベーションを向上させるため	3.72	8	18	9	2	2	6
17. 経営理念への理解度を向上させるため	3.08	2	11	18	4	4	6
18. 組織目標と個人目標との統合をはかるため	3.05	3	13	12	5	6	6
19. 経営方針への理解度を向上させるため	3.10	3	11	16	5	4	6
20. 社内・外研修への参加を判定するため	2.51	0	4	18	11	6	6
21. 自己啓発の積極性の向上をはかるため	3.26	4	14	12	6	3	6
22. 仕事改善に関する提案や意見の増加をはかるため	3.21	3	14	14	4	4	6
23. 全社的な活動への参加の積極性の向上をはかるため	2.90	1	10	18	4	6	6
24. 経営トップもしくは管理者との信頼感を向上させるため	3.31	2	16	16	2	3	6
25. 日常の仕事スキルを向上させるため	3.54	5	16	14	3	1	6
26. 自己目標の修正や適合をはかるため	3.13	3	11	17	4	4	6

27. 管理者能力を判定するため	3.03	3	11	14	6	5	6
28. 後継者や部下育成能力の向上をはかるため	3.00	2	13	13	5	6	6
29. 生産性向上への意識変革をはかるため	3.56	4	20	11	2	2	6
30. その他 ()							

(2)効果

人事評価の効果について、「5. 非常に効果があったと考える」から「1. 全く効果がなかったと考える」の5点尺度で調査した結果が、表6である。

上位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に、①「1. 給与(諸手当を含む)の判定をするため(3.65)」、②「3. 賞与を判定するため(3.58)」、③「2. 昇進・昇格を判定するため(3.31)」である。ただし、数値はそれほど高くはない。

下位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に、①「8. 社内異動を判定するため(2.23)」、②「20. 社内・外研修への参加を判定するため(2.39)」、③「23. 全社的な活動への参加の積極性の向上をはかるため(2.55)」である。

これらを見ると、数値(平均値)がそれほど高くはなく、人事評価が処遇評価も含め、企業のマネジメントツールとしては、まだ他への波及・影響効果を考慮している企業の少ないことが分かる。また、その目的との関連についても、給与や賞与、昇進・昇格の判定について「非常に効果があったと考える」企業はほとんどなく、単なる判定ツールとしてのみ従来から一般的に採用されていることが分かる。

表6 人事評価の効果(N=45)

項 目	平均値	5	4	3	2	1	無
1. 給与(諸手当を含む)の判定をするため	3.65	3	21	15	1	0	5
2. 昇進・昇格を判定するため	3.31	1	16	18	2	2	6
3. 賞与を判定するため	3.58	3	21	13	2	1	5
4. 自社への貢献(可能性を含)を判定するため	3.18	1	12	21	5	1	5
5. 仕事に関する技能・能力開発をはかるため	3.18	2	10	21	7	0	5
6. 人材育成をはかるため	2.97	1	8	20	9	1	6
7. 職場の適正配置(配属)をはかるため	2.80	1	7	19	9	4	5
8. 社内異動を判定するため	2.23	0	2	16	10	11	6
9. 現仕事との適合をはかるため	2.74	1	6	19	8	5	6
10. 職場内でのコミュニケーション能力の向上をはかるため	2.72	0	11	13	8	7	6
11. 顧客や取引先からの苦情やクレームを減少させるため	2.77	1	9	15	8	6	6
12. 仕事のやり方について効率・合理化をはかるため	2.89	1	6	22	6	3	6
13. 自社のコンプライアンスへの理解度を向上させるため	2.74	1	4	22	6	5	6
14. 顧客や取引先からの評価を向上させるため	3.05	1	12	17	4	4	6
15. 日常の仕事態度を向上させるため	3.18	1	13	17	6	1	6
16. 仕事モチベーションを向上させるため	3.24	3	12	16	5	2	6
17. 経営理念への理解度を向上させるため	2.68	1	5	18	9	5	6
18. 組織目標と個人目標との統合をはかるため	2.61	0	6	18	7	7	6
19. 経営方針への理解度を向上させるため	2.71	0	8	16	9	5	6
20. 社内・外研修への参加を判定するため	2.39	0	1	20	10	7	6
21. 自己啓発の積極性の向上をはかるため	2.71	1	4	20	9	4	6
22. 仕事改善に関する提案や意見の増加をはかるため	2.79	1	6	18	10	3	6
23. 全社的な活動への参加の積極性の向上をはかるため	2.55	0	3	21	8	6	6
24. 経営トップもしくは管理者との信頼感を向上させるため	2.82	0	6	22	7	3	6
25. 日常の仕事スキルを向上させるため	3.14	1	9	21	6	0	7
26. 自己目標の修正や適合をはかるため	2.84	1	4	23	8	2	6
27. 管理者能力を判定するため	2.71	0	5	20	10	3	6
28. 後継者や部下育成能力の向上をはかるため	2.76	0	9	16	8	5	6
29. 生産性向上への意識変革をはかるため	2.89	0	9	20	5	4	6
30. その他 ()							

3. 人事評価の施策（問3）

人事評価の施策について、提示した項目に対する複数選択で調査した結果が、表7である。

上位項目の3つは（同回答数あり）は、①「6. 面談（20）」、①「20. 自己啓発（資格取得等）への支援や補助（20）」、③「1. 目標管理（16）」である（カッコ数値は回答企業数を示す。以下、本稿において同表記は同様である）。

下位項目の4つ（同回答数あり）は、①「16. 技能労働者等への人事評価方法の説明会を開催（1）」、①「17. 技能労働者等へ昇進・昇級方法の説明会を開催（1）」、①「18. 技能労働者等へ給与決定方法の説明会を開催（1）」、①「19. 技能労働者等へ賞与決定方法の説明会を開催（1）」である。

とくに下位項目については、人事評価制度の説明会を実施している企業、およびそれに関する情報公開を実施している企業はそれほど多くはない。また、評価内容のフィードバックを実施している企業も同様に、それほど多くはない。

これらを見ると、企業から従業員への人事評価制度に関する情報提供については、一方向・偏在的であることが分かる。その一方で、面談や自己啓発（資格取得等）への支援や補助が多いことが特徴的である。

表7 人事評価の施策（N=45）

項 目	回答数	項 目	回答数
1. 目標管理	16	13. 昇進・昇級方法の社内への情報公開	8
2. 360度評価	7	14. 給与決定方法の社内への情報公開	9
3. 同僚評価	8	15. 賞与決定方法の社内への情報公開	9
4. コンピテンシー評価	3	16. 技能労働者等へ人事評価方法の説明会を開催	1
5. 評価内容のフィードバック	6	17. 技能労働者等へ昇進・昇級方法の説明会を開催	1
6. 面談	20	18. 技能労働者等へ給与決定方法の説明会を開催	1
7. 役員面接	6	19. 技能労働者等へ賞与決定方法の説明会を開催	1
8. 自己評価	10	20. 自己啓発（資格取得等）への支援や補助	20
9. 評価者対象の研修や説明会の開催	3	21. 成績優秀者の表彰	5
10. 技能労働者等からの問合せ対応	6	22. インセンティブ旅行の開催	4
11. 技能労働者等を対象の研修や説明会の開催	6	23. その他（ ）	1
12. 人事評価方法の社内への情報公開	5		

注）その他の記述は以下のとおりである。

・特になし

4. 人事評価の項目の重視度（問4）

人事評価の項目の重視度について、「5. 非常に重視している」から「1. 全く重視していない」の5点尺度で調査した結果が、表8である。全項目について、「3」点以上であり、程度はあるものの、重視していることが分かる。

上位項目の4つ（同数値あり）は、その数値（平均値）が低くなる順に、①「11. 仕事に関する責任感の強さ（4.54）」、②「14. 顧客や取引先からの信頼の高さ（4.51）」、③「4. 仕事の処理・対応の正確さ（4.33）」、③「6. 専門性（知識・仕事経験）（4.33）の高さ」である。

下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に、①「25. 自社経営数字への理解の高さ（3.23）」、②「21. 自社の社会貢献活動への理解の高さ（3.32）」、③「22. 自社経営理念や方針への理解の高さ（3.33）」である。

これらを見ると、人事評価の項目の重視度については、仕事に関する責任感の強さや（姿勢）、仕事の処理・対応の正確さ（行動成果）、専門性の高さ（能力）、顧客や取引先からの信頼性の高さを重視している。つまり、仕事に関する幅広い視点（姿勢、成果、能力）や他者評価を重視していることが分かる。その一方で、企業のマネジメント全般に関する経営理念・方針や社会貢献活動、および経営数字などへの理解につ

いてはそれほど重視していないことが分かる。

表8 人事評価の項目の重視度 (N=45)

項 目	平均値	5	4	3	2	1	無
1. 獲得利益や売上金額数字や割合	3.79	10	16	10	1	2	6
2. 成果に基づく会社への貢献度の高さ	4.08	10	22	7	0	0	6
3. 仕事の処理・対応の速さ	4.18	12	23	3	1	0	6
4. 仕事の処理・対応の正確さ	4.33	13	26	0	0	0	6
5. 事務（書類・資料作成）の処理・対応能力の高さ	3.97	12	17	7	3	0	6
6. 専門性（知識・仕事経験）の高さ	4.33	15	22	2	0	0	6
7. 仕事に関する創意工夫の高さ	4.26	16	17	6	0	0	6
8. 仕事に関する判断の速さ	4.11	14	15	8	1	0	7
9. 仕事に関する企画力の高さ	3.95	10	16	12	0	0	7
10. 部下・同僚への配慮ができること	4.15	15	15	9	0	0	6
11. 仕事に関する責任感の強さ	4.54	23	17	1	0	0	4
12. 顧客や取引先への折衝力の高さ	4.05	10	22	6	1	0	6
13. 自己成長の意欲の強さ	4.03	13	16	8	2	0	6
14. 顧客や取引先からの信頼の高さ	4.51	23	13	3	0	0	6
15. 職場での協調性が高いこと	3.92	10	19	8	1	1	6
16. 目標達成意欲の高さ	3.92	11	17	9	1	1	6
17. 仕事に対する真摯な態度の強さ	4.08	11	20	8	0	0	6
18. 仕事の安全・品質・原価管理能力の高さ	4.31	19	13	7	0	0	6
19. 上司への報告・連絡・相談がよくできること	4.10	13	18	7	1	0	6
20. コンプライアンス精神の強いこと	3.69	6	18	12	3	0	6
21. 自社の社会貢献活動への理解の高さ	3.32	6	8	17	6	1	7
22. 自社経営理念や方針への理解の高さ	3.33	5	11	16	6	1	6
23. 部下育成能力の高さ	3.74	8	16	12	3	0	6
24. 仕事に関する表現力や説明力の高さ	3.54	7	12	15	5	0	6
25. 自社経営数字への理解の高さ	3.23	4	11	15	8	1	6
26. 上司への信頼の高さ	3.82	7	21	8	3	0	6
27. トラブル対応への能力の高さ	4.05	10	21	8	0	0	6
28. 仕事に関する情報の収集量	3.44	6	10	19	3	1	6
29. 仕事に関して収集した情報の活用度合い	3.38	6	9	19	4	1	6
30. 顧客志向意識の高さ	3.69	7	18	9	5	0	6
31. 年齢による社会人としての経験値の高さ	3.51	6	11	19	3	0	6
32. 経験年数による作業の習熟度合いの高さ	3.90	8	20	10	1	0	6
33. 自社への勤続年数に基づく会社への貢献度合いの高さ	3.64	4	19	14	2	0	6
34. その他（ ）							

5. 人事評価の面談の実施状況（問5）

人事評価において面談を実施している企業は64.1%であるが、その一方で、それを実施していない企業が35.9%もあり、特徴的である。

(1)頻度

面談の頻度について、調査した結果が、表9である。

最も多い回答（同回答数あり）は、①「3. 6ヶ月に1度程度（8）」と、①「4. 12ヶ月に1度程度（8）」である。

これらを見ると、面談の頻度は、「6ヶ月」あるいは「12ヶ月（1年）」に1回程度であり、毎月実施しているというように頻度の多い企業は少ないことが分かる。また、給与や賞与や昇進・昇格の判定以外に実施されることの少ないことが分かる。

表9 頻度 (N=45)

頻度	回答数	%
1. 1ヶ月に1回程度	3	12.0
2. 3ヶ月に1回程度	6	24.0
3. 6ヶ月に1回程度	8	32.0
4. 12ヶ月に1回程度	8	32.0
9. 面談は行っていない	14	
無回答	6	
合計	45	100.0

(2)時間 (1回あたり)

面談の時間について、調査した結果が、表10である。

最も多い回答 (同回答数あり) は、①「2. 30分程度 (11)」であり、面談を実施している企業の中で44.0%である。次に、②「1. 15分程度 (10)」であり40.0%である。「1時間」以上の企業はかなり少ない。

これらを見ると、面談の時間は、「30分程度」以内で実施している企業が多く、比較的短いことが分かる。また、後述の表12の結果と併せると、面談は処遇や評価の不一致点のすり合わせをする場としてというよりむしろ、普段少ない、技能労働者等の奨励の場として利用されていることが分かる。

表10 時間 (1回あたり) (N=45)

時間	回答数	%
1. 15分程度	10	40.0
2. 30分程度	11	44.0
3. 1時間程度	3	12.0
4. 1時間以上	1	4.0
9. 面談は行っていない	14	
無回答	6	
合計	45	100.0

(3)場所

面談の場所について、調査した結果が、表11である。

最も多い回答は、①「3. 社内 (応接室・会議室) (16)」であり、64.0%を占める。その一方で、「1. 立ち話 (3)」程度、あるいは社外で面談を実施する企業が少ない。

これらを見ると、面談の場所は、「社内 (応接室・会議室)」を中心にクローズスペースで実施されており、「社外」や「面談以外 (電話・メール等)」で実施されていないことが分かる。

表11 場所 (N=45)

場所	回答数	%
1. 立ち話	3	12.0
2. 社内 (オープンスペース)	6	24.0
3. 社内 (応接室・会議室)	16	64.0
4. 社外	0	0.0
5. 面談以外 (電話・メール等)	0	0.0
9. 面談は行っていない	14	
無回答	6	
合計	45	100.0

(4)重視項目

面談の重視項目について、「5. 非常に重視している」から「1. 全く重視していない」の5点尺度で調査した結果が、表12である。

上位項目の3つ（同数値あり）は、その数値（平均値）が低くなる順に、①「10. 技能労働者等への励まし（4.04）」、②「3. 課題解決に向けた今後の行動（3.92）」、②「9. 会社に対する要望（3.92）」である。

下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に、①「5. 技能労働者等の自己評価（3.23）」、②「7. 評価結果に伴う処遇（3.38）」、③「6. 自己評価と評価者からの評価の不一致点のすり合わせ（3.42）」である。

これらを見ると、面談で重視しているのは、技能労働者等への奨励や課題解決の行動や企業への要望を話し合うことであり、比較して評価や処遇を話し合うことはそれほど考慮されていないことが分かる。

表12 重視項目（N=45）

項 目	平均値	5	4	3	2	1	9	無
1. 評価期間を振り返っての成果	3.88	7	14	2	1	2	13	6
2. 評価期間を振り返っての課題	3.58	2	17	3	2	2	13	6
3. 課題解決に向けた今後の行動	3.92	3	20	2	0	1	13	6
4. 評価者からの評価結果	3.46	4	8	12	0	2	13	6
5. 技能労働者等の自己評価	3.23	3	6	13	2	2	13	6
6. 自己評価と評価者からの評価の不一致点のすり合わせ	3.42	3	11	8	2	2	13	6
7. 評価結果に伴う処遇	3.38	0	13	11	1	1	13	6
8. 評価者と技能労働者等の信頼関係強化への想い	3.62	3	11	11	1	0	13	6
9. 会社に対する要望	3.92	5	15	5	1	0	13	6
10. 技能労働者等への励まし	4.04	5	17	4	0	0	13	6
11. 日常の世間話	3.77	6	10	8	2	0	13	6

(5)問題

面談の問題について、「5. 非常に問題であると考えている」から「1. 全く問題であるとは考えていない」の5点尺度で調査した結果が、表13である。なお、面談を実施していない場合は「9. 回答できない」と回答いただいている。

上位項目の3つ（同数値あり）は、その数値（平均値）が低くなる順に、①「10. 評価者に部下を成長させるビジョンがないこと（3.08）」、②「4. 評価者が明確に評価内容を説明できないこと（3.00）」、②「9. 自己評価と評価者の評価の不一致点が理解しあえないこと（3.00）」である。ただし、数値はそれほど高くはない。

下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に、①「1. 評価者と技能労働者等のスケジュールが確保できないこと（2.48）」、②「3. 評価と関係ない話題で終始すること（2.52）」、③「7. 技能労働者等の自己評価アピールに終始すること（2.64）」である。

これらを見ると、評価者に関する問題（ビジョン、説明力等）があるものの、数値からみるとそれほど大きな問題でないことが分かる。

表13 問題（N=45）

項 目	平均値	5	4	3	2	1	9	無
1. 評価者と技能労働者等のスケジュールが確保できないこと	2.48	0	5	7	8	5	13	7
2. 評価者がどうしても寛大（甘い評価）になること	2.88	0	8	9	5	3	13	7
3. 評価と関係ない話題で終始すること	2.52	0	2	13	6	4	13	7
4. 評価者が明確に評価内容を説明できないこと	3.00	1	6	12	4	2	13	7
5. 技能労働者等が一方的に発言し、評価内容が伝わらないこと	2.72	1	6	8	5	5	13	7
6. 評価者が「悪い点」だけを説明すること	2.84	3	4	9	4	5	13	7
7. 技能労働者等の自己評価アピールに終始すること	2.64	0	6	9	5	5	13	7
8. 処遇に関することに終始し、能力開発等が話題にならないこと	2.76	0	5	12	5	3	13	7
9. 自己評価と評価者の評価の不一致点が理解しあえないこと	3.00	0	8	12	2	3	13	7
10. 評価者に部下を成長させるビジョンがないこと	3.08	2	7	9	5	2	13	7

6. 人事評価の運用（問6）

(1) 評価者

技能労働者等に対する人事評価の評価者について、技能労働者等の職位層と関連させて調査した結果が、表14である。

技能労働者等の一般職層の評価者は、①「1. 社長 (33)」, ②「2. 役員 (17)」, ③「4. 上司 (16)」である。管理職層の評価者は、①「1. 社長 (30)」, ②「2. 役員 (16)」, ③「3. 人事担当 (6)」である。経営者層の評価者は、①「1. 社長 (27)」, ②「2. 役員 (8)」である。

これらを見ると、社長がすべての職位層に対しての人事評価の評価者であり、さらに他の評価者の職位層と比較しても多いことが分かる。

表14 評価者 (N=45)

評価者	技能労働者等		
	一般職層	管理職層	経営者層
1. 社長	33	30	27
2. 役員	17	16	8
3. 人事担当	7	6	0
4. 上司	16	5	0
5. 同僚	8	1	0
6. 部下	5	0	0
7. 本人	6	3	1
8. 顧客	4	1	0
9. その他 ()	2	1	2

注) 「9. その他」の記述は以下のとおりである。

- ・全員の相互評価
- ・会長

(2) 回数 (年間)

人事評価の回数 (年間) について、調査した結果が、表15である。

最も多い回答は、「1. 1回 (16)」であり、次に多い回答は、「2. 2回 (13)」である。2回以内が74.3%と約4分の3を占める。

これらを見ると、年間の評価回数は昇給や賞与支払回数と関連性が高いことが分かる。これは、上述した問2の結果からも分かるように、人事評価を実施する目的が給与や賞与を判定するためである企業が多いという理由からも想像できる。

表15 回数 (年間) (N=45)

回数	回答数	%
1. 1回	16	41.0
2. 2回	13	33.3
3. 3回	7	18.0
4. 4回	1	2.6
5. 5回以上	0	0.0
6. その他	2	5.1
無回答	6	
合計	45	100.0

注) 回数を問う設問であったが、回数

以外の回答があったので以下に記す。

- ・常時
- ・不定期

(3)方法の異同

人事評価の方法に関する技能労働者等とその他の職種の従業員との異同について、調査した結果が、表16である。

「1. 人事評価の方法は同じ」と回答した企業は、「23社（57.5%）」であるが、その一方で「2. 人事評価の方法は異なる」と回答した企業は、「17社（42.5%）」であり、評価方法に異同はない企業がやや多い。

これらを見ると、人事評価の方法に関しては、大まかではあるが過半数の企業は同じ評価方法を採用しているが、仕事内容の異同を考慮して変えている企業も少なくないことが分かる。

表16 方法の異同（N=45）

項 目	回答数	%
1. 人事評価の方法は同じ	23	57.5
2. 人事評価の方法は異なる	17	42.5
無回答	5	
合 計	45	100.0

(4)昇給・昇級（昇格）／降給・降級（降格）

人事評価における昇給・昇級（昇格）／降給・降級（降格）の扱いについて、調査した結果が、表17である。

最も多い回答は、①「1. 昇給（34）（75.6%）」であり、次に、②「2. 昇級（昇格）（18）」が高い。回答した企業の約4分の3が人事評価を昇給に用い、約半数が昇級（昇格）に採用している。

これらを見ると、人事評価を、主に昇給・昇級（昇格）に採用していることは一般的であるが、その一方で、降給・降級にも採用している企業が少なからずあることは特徴的である。

表17 昇給・昇級（昇格）／降給・降級（降格）

項 目	回答数
1. 昇給	34
2. 昇級（昇格）	18
3. 降給	11
4. 降級（降格）	2
5. その他（ ）	1
無回答	6

注）「5. その他」の記述は以下のとおりである。
・されていない

7. 人事評価の課題（問7）

人事評価の課題について、「5. 非常にそう思う」から「1. 全くそう思わない」の5点尺度で調査した結果が、表18である。

上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に、①「10. 人事評価をできるスタッフが少ないこと（3.72）」、②「21. 人事評価の活用・推進・定着施策が不十分なこと（3.43）」、③「20. 仕事を休止してまで教育をする余裕がないこと（3.36）」である。ただし、数値はそれほど高くない。

下位項目の4つ（同数値あり）は、その数値（平均値）が高くなる順に、①「18. 部署異動により評価者が評価対象期間中に変わってしまうこと（2.36）」、②「24. 制度が複雑すぎてうまく運用できないこと（2.40）」、③「13. 職務に関係ない私生活も評価に影響させること（2.65）」、④「25. 評価者と技能労働者等の信頼関係がないこと（2.65）」である。

これらを見ると、人事評価の課題として、スタッフ不足や推進・定着施策の不十分なこと、教育の余裕

がないこと、という実施体制や企業内の考え方が指摘されているが、数値（平均値）は総じて高くはなく、それほど重要な課題としては考慮されていないことが分かる。

表18 人事評価の課題（N=45）

項目	平均値	5	4	3	2	1	無
1. 評価者が寛大化傾向（実際よりも甘い評価）にあること	3.25	1	14	21	2	2	5
2. 評価者が厳格化傾向（実際よりも辛い評価）にあること	2.90	0	5	29	3	3	5
3. 評価者に中心化傾向（部下の間に個人差がない）があること	3.00	0	10	23	4	3	5
4. 評価者にハロー効果（ひとつの現象で全体の評価をする）があること	3.08	2	8	22	5	2	6
5. 評価者に極端化傾向（良い悪いが極端）があること	2.90	2	7	21	3	6	6
6. 評価者が客観的な基準に照らすのではなく、評価者自身を基準としてしまうことがあること	3.05	1	12	20	6	3	3
7. 評価者が論理的に考えるあまり、関連のありそうなことは統一（類似）した評価をくだす傾向にあること	2.82	0	7	21	8	3	6
8. 人事評価に関して保守・消極的な雰囲気があること	3.03	2	9	19	6	3	6
9. 人事評価がマンネリ化していること	3.28	3	11	21	4	1	5
10. 人事評価をできるスタッフが少ないこと	3.72	6	17	15	1	0	6
11. 事実でなく、想像や推測・噂で評価をしてしまうこと	2.75	1	7	19	7	6	5
12. 評価対象期間外の出来事にとらわれてしまうこと	2.75	1	5	21	9	4	5
13. 職務に関係ない私生活も評価に影響させること	2.65	1	3	22	9	5	5
14. 職務行動と関係ない親近感から甘く評価する傾向があること	2.70	1	5	22	5	7	5
15. 自分の若いころと比較して辛く評価する傾向があること	2.95	1	6	26	4	3	5
16. 直前の出来事で評価対象期間全体の評価をする傾向があること	3.10	1	13	18	5	3	5
17. 評価者と技能労働者等とのコミュニケーション不足で日常の職務行動が観察不足であること	3.23	4	13	15	4	4	5
18. 部署異動により評価者が評価対象期間中に変わってしまうこと	2.36	0	1	23	4	11	6
19. 人事評価よりも目の前の仕事を優先していること	3.13	3	11	17	4	4	6
20. 仕事を休止してまで教育をする余裕がないこと	3.36	4	15	14	3	3	6
21. 人事評価の活用・推進・定着施策が不十分なこと	3.43	8	9	16	6	1	5
22. 評価結果と処遇が連動していないこと	2.80	2	6	17	12	3	5
23. 評価基準が明確ではないこと	3.28	6	10	15	7	2	5
24. 制度が複雑すぎてうまく運用できないこと	2.40	3	1	16	9	11	5
25. 評価者と技能労働者等の信頼関係がないこと	2.65	0	3	25	7	5	5
26. 評価者が人を育てるつもりで評価していないこと	2.68	1	6	18	9	6	5
27. 仕事は人から盗むもので、人から教わるものではないという風習があること	3.33	6	11	15	6	2	5
28. 技能労働者等に成長する気がないこと	3.05	3	10	15	10	2	5
29. 技能労働者等が個人主義で組織に交わりたがらないこと	3.05	1	12	17	8	2	5
30. その他（ ）							

8. 人事評価を明文化しない理由（問8）

人事評価を明文化しない理由について、自由記述で尋ねた結果が、表19である。

これらをおおまかに整理すると以下ようになる。

第1に、日常のコミュニケーションや面談で補うことができると考え、明文化の必要性を考慮していない企業があることである。例えば、「長年実施しているので全社員が熟知している」、「個人的には評価は伝えてあるので必要はない」、「評価対象者が少ないので明文化する必要がない」、「評価対象項目は定期面談で分かる」、「日頃のコミュニケーションでカバーできている」、「従業員の仕事の完成度、対応力、スピードを日々判断している」、「毎日従業員がどのように何の仕事をしているかおおむね把握している」という回答がある。

これら以外にも、従来から評価行為が慣習的になっているために明文化の必要性を考慮していない企業もある。例えば、「先代からの流れ。給与・賞与は役員だけでやってきた」、「職人の給料に差をつけない」という考え方が一般的だった。しかし、状況を見て、採用等も考慮し、制度をつくる必要性も考えている、「オーナー社長が多く、聖域と化している部分がある。改革を試行錯誤している最中である」、「顧客や同

僚の意見は重視しているが、社長が評価している」という回答がある。

第2に、現状の感覚的な評価方法に問題がないこと、逆に、評価項目や明文化することへの不安（疑問）があるがために明文化を考慮していない企業があることである。例えば、「管理職には明文化しているが、一般職には明文化していない。現在は改良中であり、これを洗練させて、公表したい」、「以前評価をした時もありましたが、労働者のスキルが向上したように感じられなかった。また時間が取りにくかった理由により現在は面談を実施していません」、「評価基準となる資料がない為」、「これからは原価計算による個人的な数値を出して年俸制を取り入れたい。現時点で見直しは考えていない」、「今までは評価という意識も希薄であり、給与と賞与の判定の為に必要性を感じていなかった。今後、成長と業績UPのために明文化を実施する」、「現状では勤続年数・取得資格・職長経験・企業への貢献度により経営管理職による感覚で評価している」、「明文化するノウハウがなく、進め方が分からない」、「創業時より一緒に働いていること等により項目別評価ができていない。評価項目をいくつか定めたら正しい評価になるか不安である」という回答がある。

第3に、上述とは異なって、以前は明文化していたが、諸事情により明文化の必要性を考慮しなくなった、あるいは成果（効果）が把握できず、廃止した企業があることである。例えば、「以前明文化していたが、従業員が協力的でなく廃止した」という回答がある。

表19 人事評価を明文化しない理由

1. 長年実施しているので、全社員が熟知している。
2. 管理職には明文化しているが、一般職には明文化していない。現在の人事評価自体、CSの向上につながるべく改良中のものであり、これを洗練させてのち、公表したいと考えているが、日々の仕事におわれ実施できていない。
3. 以前明文化していた時があったが、ほとんどの社員が協力的でなく制度自体を廃止した。
4. 今の60才代の職人の方々が増えてきた時は、職人の給料に差をつけないという考え方が一般的だったようです。実際に同業者の方で、差をつけたため、給料が低い職人が離れていったという話しも聞いたことがありますので、現時点では明文化していないのが現状です。しかし、世の中の状況を鑑みて、これからは人を採用するに当たり、人事評価の制度をつくる必要性も考えています。
5. 明文化していませんが当社規定の就労規則の中であてはまることで回答いたしました。
6. 内装仕上げや防水工事業に携わる社長にオーナー社長が多く、聖域とカチンカチンしている部分がある為。当社はオーナー社長がいる企業ではないが、少なくとも先代社長までは人事評価についてはそれに近かった。現在、それだけでは良くないと改革を試行錯誤している最中である。
7. 当社のように、30人程度の企業では毎日社員がどのように何の仕事をしているか、おおむね把握しています。我々の仕事は単品であり、季節、施工箇所、地域条件により同じ職種でも難易度が大きく違います。当然簡単な仕事には、レベル（？）の低い職員、難しい仕事にはレベル（？）の高い社員をどうしても配置しますし、当然公共事業の工事単価がほぼ同じである為、簡単な工事では利益が上がり、難しい工事では利益は低くなります。従業員が多い企業では人事評価を明文化しシステムによる評価が大切だと思いますが弊社程度の規模だと、社員一人一人を毎日観察し、従業員の苦勞を把握し、総合的に人事評価を実施することにより社員との信頼関係も確立できると思います。
8. 個人的に評価は伝えているので、特に明文化する必要はないと判断している為。
9. 評価する対象者が少ないので、現時点では明文化する必要がないため。
10. 評価基準となる資料がない為。
11. 明文化はしていないが、日頃のコミュニケーションや業務における重要項目の説明及び評価対象となる項目については定期面談を含めて分かるようにしている。
12. 顧客や同僚の意見は重視しているが、社長が評価している。明文化することが良いのか悪いのか。
13. 5月25日に企業で新人事制度説明会を実施する予定です。
14. 人数が多くない。日常のコミュニケーションでカバー出来ている。信頼関係がある。面談回数でカバー（年3回）。
15. 人事評価を明文化しないのは、これからの当社は原価計算による個人的な数値を出して、個人評価での年俸制を取り入れたいと思っているので、現時点人事評価の見直しは考えていない。
16. そもそも今までは評価という意識も希薄であり、給与と賞与の判定の為にのみ実施していた為必要性を感じていなかった。今後、一人一人の成長と企業の業績UPを意識した仕組み作りと明文化を実施する。
17. 以前評価をした時もありましたが、あまり労働者のスキルが向上したように感じられなかったこと、また面談の時間が取りにくかったことなどの理由により現在は面談を実施していません。
評価の目的は給与の決定の為にです。
現在技能労働者の給与は、監督者の評価などを合わせて決定するようにしています。

18. 現状では勤続年数・取得資格・職長経験・企業への貢献度により経営管理職による感覚で評価しています。
19. 明文化するノウハウがなく、どのように進めて良いか分からない。
給与・賞与は役員だけでやってきたため、他の社員を交えて考えることが難しい。
20. 先代からの流れになっています。
21. 創業時より一緒に働いていることや、社長が従業員より若いこと等により細かい項目別評価ができていない。評価項目をいくつか定めているが正しい評価かどうか不安である。
22. 社員の大半が専門技能労働者であり、それぞれの出来る作業種類や完成度、対応力、スピードを日々判断している（職長）。又、それぞれの作業に必要な免許等の取得を評価に！

9. 独自の取組と工夫（問9）

人事評価に関する企業独自の取組や運用上の工夫について、自由記述で尋ねた結果が、表20である。

これらをおおまかに整理すると以下ようになる。

第1に、従業員の（評価に対する）納得をできるだけ得るように、具体的な施策を実施している企業があることである。例えば、「社員同士で（自分も含めて）点数を付けて集計して能力とする。ベテランも新人も同じ採点」、「自分自身の職域のどこを評価されたいか、上司・経営者にどのような項目で評価したいか、アンケート調査中」、「外国人も会議に参加させ、企業方針や給料査定ルール等を説明」、「公平を期す為評価指標に基づいて実施」、「顧客の評価を重視していることを公表」、「評価の大きな基準に資格の取得を促している」、「利益の1/4を社員に特別賞与として還元」、「経理の透明性を高める」、「職長とメンバーが創り上げた製品に対する元請の評価は記録に残し参考としている。現場を任す」という回答がある。

これら以外にも、人事評価の信頼関係が重要であるという観点からそれを促進する施策を実施している企業もある。例えば、「評価する人の信頼が必要」、「のみ会（年4回）・経営理念の勉強会（月1回）、輪読会（稲盛和夫）・日報・日々の生産高の確認」、「経営者と従業員のコミュニケーション」、「現場など（の）作業員たちにコミュニケーションをこまめに取り仕事や家族の話などをフレンドリーに話したりします。上下関係など基本ありません。好きなことをいいあえる職場を作っております。現場は人と人で運営するものだと思います」という回答がある。

第2に、その一方で、取組方法が分からなかったり、うまく運用できずに苦慮したりしている企業があることである。例えば、「工夫を学び、実施して自社を良くしたいのだが、やり方がわからない」、「古くから外注職員もいて統一基準が上手く作れず、人事評価の運用もなかなか浸透していない」、「弊社においては特になにもなく、今後の課題です」という回答がある。

表20 独自の取組と工夫

1. 社員同士で（自分も含めて）点数を付けて、それを集計して、個人の総合点を決め、能力（点数）とする。ベテランも新人も同じ採点資格で評価する。
2. 工夫を学び、実施して自社を良くしたいのだが、やり方がわからない。
3. 独自ではないが、現在、自分自身の職域のどこを評価されたいか、上司・経営者にどのような項目で評価したいか、アンケート調査中である。
4. 評価する人の信頼が必要。
5. 当社の現場作業員は若手の外国人技能実習生が中心、また古くから外注職員もいて統一基準が上手く作れず、人事評価の運用もなかなか浸透していない状況です。
独自の工夫としては外国人も会議に参加させ、企業方針や給料査定ルール等、説明しています。
やはり、明文化しての説明、それも、日本人と同じ場に同列で参加させることは効果見られます。
6. 弊社は人事評価を年3回実施しております。（賞与支給時（7・12月）、昇進昇格時（4月））。
評価は公平を期す為評価指標に基づいて実施する。
7. 評価の大きな基準に資格の取得を促している。顧客の評価を重視していることを公表し注意している。
8. 利益の1/4を社員に特別賞与として還元している。経理の透明性を高めることで不公平感が出なくなった。
9. 各部署によって人事考課項目を変えています。更に3段階に分け、更に上下にランク分けするようにし、より効果を具体的に評価できると思っています。
10. のみ会（年4回）・勉強会（月1回）※理念、輪読会（稲盛和夫）・日報・日々の生産高の確認。

11. 経営者と従業員のコミュニケーション（昇給、待遇等）を常に持ち、当面の問題点を認識し、専属の労務士さんと密に連絡を持ち解決に向かう方法に心掛けている。
12. 考えていることはあるが、今の時点では回答できません。
13. 弊社においては特になにもなく、今後の課題です。
14. 私のやり方は、現場など（の）作業員たちにコミュニケーションをこまめに取り仕事や家族の話などをフレンドリーに話したりします。上下関係など基本ありません。好きなことをいいあえる職場を作っております。現場は人と人で運営するものだと思っています。
15. 特徴かどうかは・・・現場を任す職長と、メンバーが創り上げた製品に対する元請の評価は記録に残し、参考としている。

10. 傾向（共通性）分析

以下では、上述のように各問の基本的な集計とは異なり、各問の中で個別の企業を対象に分析し、そこに共通的な、あるいは特徴的な結果を表示する。

(1)人事評価の施策における共通性

問3では、人事評価の施策の取組状況を尋ねている。これについて、「20. 自己啓発（資格取得等）への支援や補助」は20社の企業が実施している。これらを見ると、仕事は、その大半を有資格者のもとで実施しているのが建設業界の特徴である。

(2)人事評価の項目重視度における共通性

問4では、人事評価の項目の重視度を尋ねている。これについて、全項目に対する回答平均値の高い企業は、「5.00 (SN: 6)」、「4.91 (SN:17)」、「4.88 (SN: 5)」、「4.55 (SN:23)」、「4.48 (SN:25)」、「4.42 (SN:24)」である。ここで、上述の「SN:」はサンプル（＝回答企業）ナンバーを示す（以下この表記は本稿において共通である）。そして、これらが共通して高得点（5点尺度で5点を示す。以下この表記も本稿において共通である）をつけていたのは、「4. 仕事の処理・対応の正確さ」、「5. 事務（書類・資料作成）の処理・対応能力の高さ」、「8. 仕事に関する判断の速さ」、「11. 仕事に関する責任感の強さ」、「13. 自己成長の意欲の強さ」、「14. 顧客や取引先からの信頼の高さ」、「18. 仕事の安全・品質・原価管理能力の高さ」である。

これらを見ると、一般的ではあろうが、仕事に直接的な実務能力の高さを重視していることが分かる。

IV. 調査の分析結果の要約と考察

1. 要約

本調査の分析結果の要約については、次のとおりである。

(1)人事評価の現状（問1）

人事評価の現状について、本調査では、明文化された人事制度の有無（制定年）、今後の改正予定について尋ねている。

①明文化と制定年

明文化企業は「20」社、非明文化企業は「25」社である。大まかではあるが、人事評価を明文化している状況は約半数である。明文化企業の制定年で最も古いのは「1980年」であり、最も新しいのは「2016年」である（表2・3）。

②改正予定

「改正の予定はない」企業が、選択肢2と4の合計「21」社であり、「改正したい」企業が、選択肢1と

3の合計「23」社であり、約半分ずつである。なお、「うまく運用している」企業が選択肢1と2の合計「30」社であり、約3分の2である(表4)。

(2)人事評価の目的と効果(問2)

①目的

上位項目の4つ(同数値あり)は、①「1. 給与(諸手当を含む)の判定をするため(4.29)」, ②「3. 賞与を判定するため(4.17)」, ③「2. 昇進・昇格を判定するため(4.00)」, ④「4. 自社への貢献(可能性を含)を判定するため(4.00)」である。

下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に、①「8. 社内異動を判定するため(2.05)」, ②「20. 社内・外研修への参加を判定するため(2.51)」, ③「10. 職場内でのコミュニケーション能力の向上をはかるため(2.60)」である(表5)。

②効果

上位項目の3つは、①「1. 給与(諸手当を含む)の判定をするため(3.65)」, ②「3. 賞与を判定するため(3.58)」, ③「2. 昇進・昇格を判定するため(3.31)」である。ただし、数値はそれほど高くはなく、それほどの効果进行评估していない企業が多い。

下位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に、①「8. 社内異動を判定するため(2.23)」, ②「20. 社内・外研修への参加を判定するため(2.39)」, ③「23. 全社的な活動への参加の積極性の向上をはかるため(2.55)」である(表6)。

(3)人事評価の施策(問3)

上位項目の3つ(同回答数あり)は、①「6. 面談(20)」, ②「20. 自己啓発(資格取得等)への支援や補助(20)」, ③「1. 目標管理(16)」である。

下位項目の4つ(同回答数あり)は、①「16. 技能労働者等への人事評価方法の説明会を開催(1)」, ②「17. 技能労働者等へ昇進・昇級方法の説明会を開催(1)」, ③「18. 技能労働者等へ給与決定方法の説明会を開催(1)」, ④「19. 技能労働者等へ賞与決定方法の説明会を開催(1)」である(表7)。

(4)人事評価の項目の重視度(問4)

全項目について、「3」点以上であり、重視していることが分かる。

上位項目の4つ(同回答数あり)は、①「11. 仕事に関する責任感の強さ(4.54)」, ②「14. 顧客や取引先からの信頼の高さ(4.51)」, ③「4. 仕事の処理・対応の正確さ(4.33)」, ④「6. 専門性(知識・仕事経験)(4.33)の高さ」である。

下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に、①「25. 自社経営数字への理解の高さ(3.23)」, ②「21. 自社の社会貢献活動への理解の高さ(3.32)」, ③「22. 自社経営理念や方針への理解の高さ(3.33)」である(表8)。

(5)人事評価の面談の実施状況(問5)

面談を実施している企業は64.1%あるが、その一方で、実施していない企業が35.9%もあり、特徴的である。

①頻度

最も多い回答は、①「3. 6ヶ月に1度程度(8)」と、②「4. 12ヶ月に1度程度(8)」である(表9)。

②時間（1回あたり）

最も多いのは、①「2. 30分程度（11）」であり、面談を実施している企業の中で44.0%である。次に、②「1. 15分程度（10）」であり40.0%である（表10）。

③場所

最も多い回答は、①「3. 社内（応接室・会議室）（16）」であり、64.0%を占める。その一方で、「1. 立ち話（3）」、あるいは社外で面談を実施する企業が少ない（表11）。

④重視項目

上位項目の3つ（同数値あり）は、①「10. 技能労働者等への励まし（4.04）」、②「3. 課題解決に向けた今後の行動（3.92）」、③「9. 会社に対する要望（3.92）」である。

下位項目の3つは、①「5. 技能労働者等の自己評価（3.23）」、②「7. 評価結果に伴う処遇（3.38）」、③「6. 自己評価と評価者からの評価の不一致点のすり合わせ（3.42）」である（表12）。

⑤問題

上位項目の3つ（同数値あり）は、①「10. 評価者に部下を成長させるビジョンがないこと（3.08）」、②「4. 評価者が明確に評価内容を説明できないこと（3.00）」、③「9. 自己評価と評価者の評価の不一致点が理解しあえないこと（3.00）」である。ただし、数値はそれほど高くはない。

下位項目の3つは、①「1. 評価者と技能労働者等のスケジュールが確保できないこと（2.48）」、②「3. 評価と関係ない話題で終始すること（2.52）」、③「7. 技能労働者等の自己評価アピールに終始すること（2.64）」である（表13）。

(6)人事評価の運用（問6）

①評価者

技能労働者等の一般職層の評価者は、①「1. 社長（33）」、②「2. 役員（17）」、③「4. 上司（16）」である。管理職層の評価者は、①「1. 社長（30）」、②「2. 役員（16）」、③「3. 人事担当（6）」である。経営者層の評価者は、①「1. 社長（27）」、②「2. 役員（8）」である（表14）。

②回数（年間）

最も多い回答は、「1. 1回（16）」、次に多い回答は、「2. 2回（13）」と、2回以内が74.3%と約4分の3を占める（表15）。

③方法の異同

「1. 人事評価の方法は同じ」と回答した企業は、「23社57.5%」であるが、その一方で、「2. 人事評価の方法は異なる」と回答した企業は、「17社（42.5%）」である（表16）。

④昇給・昇級（昇格）／降給・降級（降格）

最も多い回答は、①「1. 昇給（34）（75.6%）」であり、次に、②「2. 昇級（昇格）（18）」が高い。回答した企業の約4分の3が人事評価を昇給に採用し、約半数が昇級（昇格）に採用している（表17）。

(7)人事評価の課題（問7）

上位項目の3つは、①「10. 人事評価をできるスタッフが少ないこと（3.72）」、②「21. 人事評価の活用・推進・定着施策が不十分なこと（3.43）」、③「20. 仕事を休止してまで教育をする余裕がないこと（3.36）」である。ただし、数値はそれほど高くない。

下位項目の4つ（同数値あり）は、①「18. 部署異動により評価者が評価対象期間中に変わってしまうこと（2.36）」、②「24. 制度が複雑すぎてうまく運用できないこと（2.40）」、③「13. 職務に関係ない私

生活も評価に影響させること（2.65）」、③「25. 評価者と技能労働者等の信頼関係がないこと（2.65）」である（表18）。

(8)人事評価を明文化しない理由（問8）

第1に、日常のコミュニケーションや面談で補うことができると考え、明文化の必要性を考慮していない企業があることである。これら以外にも、従来から評価行為が慣習的になっているために明文化の必要性を考慮していない企業もある。第2に、現状の感覚的な評価方法に問題がないこと、逆に、評価項目や明文化することへの不安（疑問）があるがために明文化を考慮していない企業があることである。第3に、以前は明文化していたが、諸事情により明文化の必要性を考慮しなくなった、あるいは成果（効果）が把握できず、廃止した企業があることである（表19）。

(9)独自の取組と工夫（問9）

第1に、納得感を高める行動をとっている企業が多いことである。これら以外にも、人事評価の具体的な行動ではないものの、信頼関係が重要と感じている企業もある。第2に、取組方法が分からなかったり、うまく運用できず悩んだりしている企業があることが分かる（表20）。

2. 考察

以上より、以下の考察を提示することができる。

(1)人事評価の現状

①明文化と制定年

本調査では、明文化企業より非明文化企業が多く、明文化年も近年が多い。これは、昨今のコンプライアンス順守の影響と考えられる。

②改正予定

本調査では、「改正の予定はない」企業と「改正を考慮している」企業が約半数ずつである。これは、明文化の意義と、その有無とマネジメントおよび成果との間にとくに強い関連を見出していないことによると考えられる。

(2)人事評価の目的と効果

①目的

本調査では、従業員個々の処遇の判断・決定という目的が多い。これは、人的資源管理の活用ツールとしての側面が弱く、従来の評価判定ツールとしてのみマネジメント価値を見出していることによると考えられる。

②効果

本調査では、強い効果を考慮していない企業が多い。これは、人事評価が組織成果や従業員の行動に直接的に、効率的に影響を与えるマネジメント施策として、考慮されていないことによると考えられる。

(3)人事評価の施策

本調査では、処遇の判定以外に、人事評価の情報に関する施策（説明会、社内公開）、評価内容のフィードバックを実施している企業も少ない。よって、企業から従業員への人事評価に関する情報提供については、一方向・偏在的である。これは、上述の目的から推測されることであるが、人事評価のマネジメント

施策としての一面的な評価によると考えられる。

なお、面談について、柳澤（2014）は、その主目的として成果に関するフィードバックや評価に基づく処遇に関する話し合いを指摘しているが、本調査では、奨励やカウンセリング機能のような面談を実施していることが判明している。

(4)人事評価の項目の重視度

本調査では、仕事に関する責任感の強さ・処理・対応の正確さ・専門性の高さ、および他者の信頼性確保を重視している。これは、組織成果と直接的に関連し、評価（測定）しやすいことによると考えられる。

(5)人事評価の面談の実施状況

①頻度

本調査では、「6ヶ月」あるいは「12ヶ月（1年）」に1回程度が多い。これは、給与や賞与や昇進・昇格の判定の目的が重視されているとすれば、それら以外に実施されることは少ないと考えられる。

②時間（1回あたり）

本調査では、多くの企業の場合「30分程度」以内が多い。これは、評価処遇の説明というよりはむしろ奨励という側面が強いことによると考えられる。

③場所

本調査では、「社内（応接室・会議室）」などで実施されることが多い。これも、上述のように評価処遇の説明というよりはむしろ奨励という側面が強いことによると考えられる。

④重視項目

本調査では、技能労働者等への奨励、課題解決や要望が多い。これも、上述と同様に考えられる。

⑤問題

本調査では、評価者に関する問題（ビジョン、説明力等）が多い。ただし、数値からみるとそれほど大きな問題でなく、上述のようにマネジメント施策としての評価によると考えられる。

(6)人事評価の運用

①評価者

本調査では、社長がすべての職位層に対しての人事評価の評価者であり、さらに他の評価者の職位層と比較しても多い。これは、企業の規模（従業員数の平均は32名、技能労働者等の平均は22.6名）が影響していると考えられる。また、山口（2012）が指摘しているように、経営者上位職層による集権的な管理方式も影響していると考えられる。

②回数（年間）

本調査では、2回までが多い。これは、上述の目的が給与や賞与判定が主であることが影響していると考えられる。

③方法の異同

本調査では、過半数の企業は同じ評価方法を採用しているが、その一方で、半数近くの企業には差異がある。これは、仕事内容には、その専門性に大きな差異があるとはいえ、それを正確に評価する方法をまだ確立していないことによると考えられる。

④昇給・昇級（昇格）／降給・降級（降格）

本調査では、主に昇給・昇級（昇格）に採用している企業が多い。これは、一般的であるが、その一方

で、降給・降級にも採用している企業が少なからずあり、これは意思決定が早いという中小企業の特徴によると考えられる。

(7)人事評価の課題

本調査では、スタッフ不足、仕組み構築の不充分さ、教育不足が多い。ただし、数値が低く、それほど大きな問題ではない。これは、上述したようにマネジメント施策としての評価によると考えられる。

(8)人事評価を明文化しない理由

本調査では、従業員の納得感やコミュニケーションの向上に努め、また明文化そのものの必要性を考慮していない企業が多い。これは、スパン・オブ・コントロールからすれば中小企業に時に見受けられるマネジメント・スタイルによると考えられる。

(9)独自の取組と工夫

本調査では、従業員の納得感やコミュニケーションの向上を可能にする施策が多い。これは、情報の公開性や制度設計への参加度を高めることで、従業員の納得性を向上させることが可能になると考えられる。

参 考 文 献

- 井上朗弘・松田陽一（2017）『職別工事業の技能労働者等における人事評価に関するアンケート調査報告書（集計結果）』未刊。
 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編（2010）『入門 人的資源管理 第2版』，中央経済社。
 厚生労働省編（2012）『平成24年就労条件総合調査結果の概況：結果の概要（3 賃金制度）』，厚生労働省。
 高橋潔（2010）『人事評価の総合科学－努力と能力と行動の評価』，白桃書房。
 橋本論（2015）「中小企業におけるHRD研究に関する基礎的調査」『産業能率大学紀要』，第36巻，第1号，59-71頁。
 柳澤さおり（2014）「評価面談がもたらす学習効果」『流通科学研究』，第13巻，第2号，67-74頁。
 山口隆之（2012）「中小企業経営の特徴と近接性」『商学論究』，第59巻，第3号，71-91頁。

本調査に関する渉猟論文・文献等

- 阿形健司（2010）「職業資格の効用をどう捉えるか」『日本労働研究雑誌』，第594号，20-27頁。
 井上仁志（2016）「人事評価制度の信頼性に関する一考察－人事評価制度が確立していないA社の分析を中心に－」『大阪産業大学経営論集』，第17巻，第1/2号，53-73頁。
 井上善海（2009）「中小企業の人材育成と業績に関する一考察」『広島大学経済論叢』，第33巻，第100号，93-100頁。
 大川時夫（1994）「技術技能者の社会的地位向上への提言」『日本機械学会誌』，第97巻，第903号，102-105頁。
 太田肇（1995）「統合のパラダイム転換－組織と個人の間接的統合－（現代企業と社会）」『経営学論集』，第65巻，133-138頁。
 大野勝利（2006）「組織成員の環境認識と高業績者行動」『経営行動科学』，第19巻，第2号，109-120頁。
 小野公一（2003）「人事評価が職務態度に及ぼす影響－チーム概念の導入をめぐる－」『亜細亜大学経営論集』，第39巻，第1号，3-22頁。
 加護野忠男（2007）「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』，第196巻，第1号，109-118頁。
 蟹澤宏剛（2004）「専門工事業の従業者に関する考察」『日本建築学会計画系論文集』，第583号，113-120頁。
 鎌田雅史・淵上克義（2009）「人材育成に関する人事評価についての理論的考察」『岡山大学大学院教育学研究科研究集録』，第142号，107-114頁。
 川上義明（2014）「中小企業研究への経営学のアプローチ：特殊経営学としての中小企業経営論」『福岡大学商学論集』，第58巻，第3号，341-362頁。
 国土交通省編（2016）『建設業を取り巻く情勢・変化 参考資料』，2016年3月2日付，国土交通省。
 小島弥生・太田恵子（2009）「企業従業員の職務満足度に関する研究：職場での評価のあり方に対する認知と賞賛獲得欲求の影響に注目して」『大妻女子大学人間関係学部紀要』，第11号，73-82頁。
 児玉敏男・吉田恒昭・國島正彦・那須武秀（1997）「建設技能者の技能評価に関する基礎的研究」『建設マネジメント研究論文集』，第5号，25-36頁。
 坂下昭宣（2007）『経営学への招待 第3版』，白桃書房。
 高津公美（2016）「中小企業における人事評価制度の現状」『企業診断ニュース』，通巻684号（6月号），3-6頁。

- 清水恵子（2009）「人事考課の施策におけるフィードバックの研究－モチベーションの向上が組織活性化に与える影響の視点によるホテル対象への調査を中心にして」、岡山大学大学院社会文化科学研究科修士論文，未刊。
- 高橋潔（2011）「人事評価を効果的に機能させるための心理学からの論点」『日本労働研究雑誌』，第12巻，第617号，22-32頁。
- 高橋潔（2013）『評価の急所－パラダイムシフトを迎える人事評価』，日本生産性本部生産性労働情報センター。
- 高橋美樹（2014）「中小企業の量的成長と質的成長」『三田商学研究』，第56巻，第6号，133-142頁。
- 蔡苙錫（2007）「専門職集団と組織」『日本労働研究雑誌』，第565号，21-32頁。
- 蔡苙錫（2012）「組織内での個人の自由」『組織科学』，第46巻，第1号，28-45頁。
- 十名直喜（1994）「熟練・技能の現代的特質（労務理論学会第4回全国大会記録）」『労務理論学会研究年報』，第4号，26-36頁。
- 福島一矩（2009）「業績評価の納得性に関する概念的フレームワーク」『経営行動科学』，第22巻，第1号，13-20頁。
- 古川久敬（2013）「組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント」『日本経済大学大学院紀要』，第1巻，第1号，17-35頁。
- 松岡緑（2002）「看護職の人事考課の現状と認識」『日看管雑誌』，第6号，21-32頁。
- 松岡緑（2004）「九州北部地方における看護職の人事考課に関する実態調査」『九州大学医学部保健学科紀要』，第3号，1-12頁。
- 森和夫・砂田栄光（1998）「職業能力から見た職業資格の基礎的研究（2）－保全技能者の職業能力と技能検定試験問題の比較」『悠峰職業科学研究紀要』，第6巻，23-36頁。