

評価における公平性研究の仮説設定

—— 日本・台湾企業の実証研究 ——

花 岡 正 夫
Lin Li Ling

目次

- I はじめに
- II 研究の目的
- III 調査方法
- IV 調査結果の分析と考察
- V まとめ
(資料)
 - ・ 人事担当者への評価制度の質問
 - ・ 従業員へのアンケート
 - ・ 中国語の質問

I はじめに

HRMの中での評価（人事評価、業績評価などの評価を含む。）に対する「公平感」を組織成員がどう認識するかということは、重要な研究課題として取り上げられてきている。

業績評価（performance evaluation）が、HRMに対し、「従業員と組織目標とを結びつけることにより業績を伸ばし、評価し、明確にする過程」を供給するシステムとしている。（Dessler, Griffiths, Loyd-Walker & Williams, 1999, p. 452.）¹⁾

この過程を通して、従業員は、組織におけるそれぞれの位置付けを理解することが可能になるのである。

しかしながら、Sherman (1996)²⁾ が次のように指摘するように「業績評価計画の成否は、底辺に横たわる理念とそしてそれを遂行する責任の態度とか技能に依っている。」

この原則を敷衍すると、従業員がこの基準を受け入れること、業績を測ることに慣れ、このことにより上長たちが管理者として最高の成功の方法を導くための評価をすることができるのである。

公平性は、「組織における従業員の行動をその活動的反作用に」影響する。（Masterson, Lewis, K., Goldman & Taylor, 2000, p. 738）³⁾

このように、公平性について評価者と被評価者が公平性を評価の中でどのように理解するか（そしてこれは、公正equityとか、納得acceptanceという概念にも関することであるが）ということとは、特にHRMシステムの中で最重要なことである。

日本における評価の公平性研究は、大体、分配的公平性（distributive justice）に置かれていた。しかしながら、いくつかの研究は、過程の公平性（procedural justice）に移りはじめた。これは、日本の労働市場が雇用の内部化軸から外部化軸へ移行をするからであるとする。（守島，1997）⁴⁾

しかし、日々変化しているHRMの中で、こうした研究につき実践的な分析方法を適用した例は余り多くみられない。

distributive justiceからprocedural justiceに研究の中心を移行しなければならないという仮定を支持できる明確な実証研究は見当たらない。

II 研究の目的

本研究では、日本と台湾の企業のHRMシステムを比較、実証研究することにより、次の点を明らかにすることを目的とした。

① 企業文化が評価の公平性に強く影響を与えているか？

企業文化は、HRMの管理システムの大きな影響因子であると考えられている⁵⁾。すなわち、評価システムは、個別企業の企業文化とHRM戦略の影響下でデザインされているのである。この考え方に立つと評価システムの中での公平感は、当然の如く、上位概念としての企業文化、HRM戦略の影響を受けていると考えることができる。

② 過程の公平性（procedural justice）と分配の公平性（distributive justice）のどちらに公平性概念に関係する影響力が高い因子が存在するのか？

III 調査方法

調査方法の概要は、次の通りである。

1 調査時期

2001年7月～10月

2 調査対象企業

日本の企業3社

台湾の企業4社

3 調査方法

- ① 台湾の4社にあっては、2001年7月に訪台、調査対象企業のトップへのインタビューによる経営理念・方針などにつきヒヤリングをした。また、企業の現場見学を行い、作業実態を見学した。

人事担当責任者に面接をし、「人事担当者への評価制度の質問」により、人事評価制度のシステム概要をチェックした。

「従業員へのアンケート」については、会社に正社員の中からランダムに対象者を選定してもらい配布を依頼した。ただし、企業規模がいずれも中、小の規模であるので、ランダムというより、できるだけ記入協力してもらえる社員に配布を依頼し、会社で回収の上、まとめて、調査者に送付してもらった。

② 日本の企業3社

台湾の企業とほぼ同じ方法をとった。

Ⅳ 調査結果の分析と考察

1 調査対象企業

台湾、日本の調査対象企業7社の概要は、次の通りである。

[日本の企業]

A社 食品、化粧品等販売を中心とした中堅規模の企業であり、C社、台湾のD社とは、事業の基本商品については、同一事業傘下に入っている。親会社は、グローバル化した大企業であり、A社は食品に関しては、親会社の統制下に置かれている販売会社である。

A社は日本全国にネット化されている販売会社の中でも、個性の強い脱親会社という社風を形成している販売会社の1つと見ることができる。福祉事業への多角化等々自社事業の展開が進んでいる。人事面の改革も進んでおり、30年前に親会社の指導のもとに導入した職能分類制度を課業中心管理（コンピテンス）のシステムに変革することを推進中である。

今回の調査は、人事制度の改革作業の途中でのことであり、今後導入しようとするコンピテンスを目標とする話し合いの中での評価システムが未導入の現状の状態がアンケート結果に出ている。

B社 A社と同一親会社の傘下にある中堅規模の食品販売会社である。親会社指導のもと職能分類制度を柱とする人事システムを導入し、約30年の運営を行ってきた。長期勤続者が多い。どちらかと言うと日本的組織風土の強い中での人事管理システムであるので、年功的管理思想が管理システム運営の底辺に流れていると言える。

A社よりは、本社傘下企業としての管理・指導下に服している感が強い。

評価は、年3回、目標管理と人事考課などによって行っているが、評価者訓練などの評価能力の向上努力はしていない。評価結果の全社調整を部長会とするなど、日本の典型的と言えるような、評価手続きを実施している。

C社 主として化学製品の開発研究、製造を業としている事業体である。この企業の回答者の中には、研究開発の仕事に従事している者が、他の企業より多く含まれている。C社では、5S運動（整理、整頓、清潔、清掃、躰）を会社全体で推進しており、組織の一体化運動が行われており、外部コンサルタントなどを前々から入れ、HRMなどの管理水準は高い企業と言える。

目標管理、試験制度などを行い、年2回業績評価を行っている。部門間調整を行っており、最終的には、トップ・マネジメントが調整結果を決めており権限委譲という点では問題を内在している。

[台湾の企業]

D社 日本企業のA、B社と同じ系列の企業であり、主として食品の製造販売を台湾を市場としている企業である。総経理は、台湾の人であるが、副総経理以下、2、3名のスタッフが日本から派遣されている。既に創立以来30年を超える。創立の初期は、管理の主体は日本系であったが、現在は台湾独自の経営方針下で統制されている企業である。HRMシステムは、親会社が日本で30年程前に制度導入した職能分類制度を中核とするシステムを運営している。

目標管理を導入し、人事考課を年2回行っている。

評価の調整は、2次の上位評価者の結果を優先させている。

評価者訓練は行っていない。また、フィード・バックも行っていない。

E社 台北に事業所を置き、観光客に対する物品販売業である。創業後支店を拡大し、100名程度の中規模企業に成長している。経営方針として、国際化を目指しており、将来は国際空港での物品販売と成長を目指している発展途上の積極的拡大を志向する企業である。

目標管理を導入し、年2回人事考課を行っている。

評価結果の部門内調整は、1次評価者と2次評価者とが話し合っている。最後は、人事部が決定している。全社調整は行っており、人事部が最終決定している。

評価者訓練はしていない。フィード・バックもない。

F社 台北郊外に工場を構える計測機器の製造メーカーであり、20年以上の歴史を持っており、250名を超える従業員を有する企業に成長した。会社の経営理念は、誠意信実、品質重視、創意改革であり、若々しい組織体質を維持することを志している。

目標管理を導入し目標管理浸透のために、評価の教育研修を行っている。直属上長と上位の2次評価者の2人で、評価を年2回している。

部門内の評価の調整は、1次、2次評価者が話し合っている。

評価の全社調整は、トップ・マネジメントが行っている。

評価者訓練は、新任の管理者のみに対して行っている。

フィード・バックは、行っている。

G社 台北から屏東に亘って台湾全土に10店を超えるチェーンストアを持つディスカウントショップであり、ここ10年の間に、大きく躍進した。取り扱い商品は若者向けの流行品であり、売上の急成長が継続維持されている。経営理念は、G社には「不景気という言葉はなく、常に挑戦の経営姿勢を貫く。」である。

毎日、部下の業績を上長がみて業績日誌の記録をつけている。ボーナスを、年3回出している。

年2回、評価結果を3次以上の評価者がまとめている。

最終的には、成果第1に総経理と社長とで業績レポートをまとめている。

フィード・バックは、課長クラス以上に対しては行っている。

2 因子分析による分析と考察

「従業員へのアンケート」につき国別に成分行列をみると、以下の結果を得た。

(1) 総合の因子分析

日本と台湾の計7社の因子分析をすると、次の成分行列である。

図表-1 回転後の成分行列

	成分		
	1	2	3
評価者は、公平に評価できる人だと思っていますか	.744	.176	.023
処遇についての満足度	.728	-.08	-.176
自分の仕事についての満足度	.720	.036	-.114
人間関係がうまくいっていますか	.673	-.015	.300
評価者があなたの仕事を見ているか	.537	.313	-.040
フィード・バックの有無	.459	.429	-.230
評価結果の使用目的	.147	.867	-.022
評価はだれがしているか	.133	.744	.132
人事制度の仕組みを知っていますか	.241	.716	.055
処遇の公平感	.345	-.588	.074
管理制度、処遇の公平性	-.084	.064	.919

因子抽出法：主成分分析

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

第1因子は、自己を取り巻く評価の環境

第2因子は、評価の仕組みと処遇

第3因子は、評価の公平感と命名できる。

(2) 日本と台湾の因子分析

図表-2 日本の回転後の成分行列

	成分		
	1	2	3
評価結果の使用目的	.846	.140	.025
人事制度の仕組みを知っていますか	.748	.132	.049
評価はだれがしているか	.737	.144	.184
処遇の公平感	-.701	.211	.058
評価者があなたの仕事を見ているか	.089	.739	.092
管理制度, 処遇の公平性	.146	-.715	-.156
フィード・バックの有無	.407	.694	-.081
評価者は, 公平に評価できる人だと思っていますか	.123	.627	.453
人間関係がうまくいっていますか	.014	.004	.831
自分の仕事についての満足度	.103	.166	.736
処遇についての満足度	-.008	.426	.466

因子抽出法：主成分分析

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

第1因子は、「自己の処遇へ影響する評価の仕組み」

第2因子は、「評価制度と評価者との関係」

第3因子は、「心の満足と評価」

図表-3 台湾の回転後の成分行列

	成分		
	1	2	3
処遇についての満足度	.802	-.046	.084
自分の仕事についての満足度	.781	.023	-.039
評価者は, 公平に評価できる人だと思っていますか	.684	.142	.264
フィード・バックの有無	.629	.328	-.203
評価結果の使用目的	.113	.890	.087
評価はだれがしているか	-.034	.822	.126
人事制度の仕組みを知っていますか	.323	.698	-.104
処遇の公正感	.385	-.518	.114

評価者があなたの仕事を見ているか	.278	.494	.417
管理制度, 処遇の公平性	-.096	.012	.328
人間関係がうまくいっていますか	.484	.025	.514

因子抽出法：主成分分析

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

第1因子「自分の心の満足度と上長との関係」

第2因子「評価制度の仕組みと処遇」

第3因子「処遇の公平性と人間関係」

3 国別, 会社別の有意差検討

回収されたデータにつき, 各質問毎の有意をT検定した図表は, 図表-4の通りである。

(1) 日本と台湾の比較

$P < 0.01$ が検出された質問で差異の強い順は, Q1, Q10, Q6, Q9である。

管理制度, 処遇の公平感 (Q1) は,

	管理制度, 処遇の公平性						合計
	無効	度々ある	少しある	どちらとも いえない	あまりない	全くない	
不明	2 100.0%						2 100.0%
日本		47 33.6%	66 47.1%	14 10.0%	13 9.3%		140 100.0%
台湾	1 .8%	18 14.2%	43 33.9%	33 26.0%	19 15.0%	13 10.2%	127 100.0%
計	3 1.1%	65 24.2%	109 40.5%	47 17.5%	32 11.9%	13 4.8%	269 100.0%

公平・不公平を感じたことがあるかという「公平」に対する関心度合いは, 日本の方が高く, 日台間では, 99%の信頼度で, 有意差が認められる。

図表-4 日本・台湾、各社別、有意差検定

	日/台	F/G	E/F	D/C	D/G	D/E	A/C	A/B
管理制度, 処遇の公平性	** -5.849	1.264	-.942	-.545	** -2.826	* -2.166	** -3.105	* -2.239
不公平感 (異動昇進昇格の扱い)	** 2.984	.747	.268	* -2.212	** 4.048	** 2.677	* 2.305	.634
不公平感 (人事評価の扱い)	* 2.277	** -2.627	* 2.179	.632	.339	.684	1.426	.158
不公平感 (賃金の配分)	-1.467	** 3.228	-.936	1.686	** 3.654	1.293	.074	1.516
不公平感 (賞与の配分)	-1.011	.795	-.071	-.109	-.010	-.699	-.838	-1.135
不公平感 (その他)	-.494	-1.115	-1.017	.864	1.111	1.695	-1.656	-.935
人事制度の仕組みを知っていますか	-1.645	** -3.881	** 3.282	-.226	.112	.418	-1.737	** 5.196
人事制度の仕組みを知っている理由	.819	.143	.040	.959	-.341	-.469	1.709	** -2.847
人事制度の仕組みを知らない理由	* -2.233	** -3.086	** 3.848	-.468	-1.259	-1.885	-.427	** 4.015
評価はだれがしているか	-.818	** -3.610	2.491	-1.321	* -2.004	-.580	-.591	** 4.933
評価結果の使用目的	1.073	** -3.917	** 3.755	* -2.099	-.829	-.719	-.977	** 5.142
処遇の公平感	-1.268	** 2.632	** -2.747	1.540	.247	.621	.953	* -2.241
不公平の対象 (賃金昇進賞与異動)	-1.548	-.454	.536	-.346	-1.448	-1.822	.332	.898
評価者は、公平に評価できる人だと思っていますか	-.530	** 2.800	-1.435	1.365	1.503	.395	* 2.215	** 2.685
人間関係がうまくいっていますか	** 2.835	.733	-.687	-1.167	.273	.295	.220	-.522
自分の仕事についての満足度	1.687	* 2.437	.276	-.577	** 3.087	.147	-.579	1.286
処遇についての満足度	* 2.309	** 3.652	-.921	.885	** 3.399	.494	** 2.993	* 2.921
フィード・バックの有無	** -2.770	1.024	.057	** 2.272	** 2.996	* 1.941	** 3.288	** 13.091
評価者があなたの仕事を見ているか	** 3.341	.867	.318	* -2.109	-.713	-1.789	* 2.242	** 3.727

Note: ** : P<0.01, * : P<0.05

t Value

日常の仕事の過程を上長がみているか (Q10)

	評価者があなたの仕事をみているか						合計
	無効	非常によく知っていると思う	よく知っていると思う	どちらともいえない	それほど知らないと思う	全く知らないと思う	
不明	2 100.0%						2 100.0%
日本	3 2.1%	5 3.6%	56 40.0%	39 27.9%	32 22.9%	5 3.6%	140 100.0%
台湾	2 1.6%	21 16.5%	55 43.3%	32 25.2%	14 11.0%	3 2.4%	127 100.0%
計	7 2.6%	26 9.7%	111 41.3%	71 26.4%	46 17.1%	8 3.0%	269 100.0%

「日常の仕事の過程を上長がみて知っているか?」について、台湾の上長の方が部下の仕事について知っているという割合は高く、 $P < 0.01$ の有意検定が出ている。

仕事の仲間との人間関係について (Q6)

	人間関係がうまくいっていますか						合計
	無効	非常にうまくいっている	うまくいっている	どちらともいえない	それほどうまくいっていないと思う	全くうまくいっていない	
不明	2 100.0%						2 100.0%
日本	1 .7%	5 3.6%	69 49.3%	53 37.9%	11 7.9%	1 .7%	140 100.0%
台湾	1 .8%	14 11.0%	67 52.8%	42 33.1%	3 2.4%		127 100.0%
計	4 1.5%	19 7.1%	136 50.6%	95 35.3%	14 5.2%	1 .4%	269 100.0%

「仕事の仲間との人間関係」では、台湾の方がうまくいっているが、 $P < 0.01$ で高く出ている。

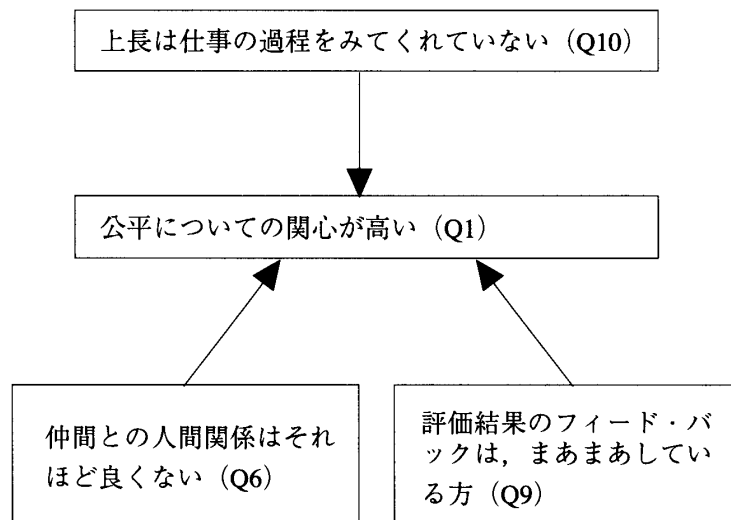
フィード・バックの有無 (Q9)

	フィード・バックの有無						合計
	無効	必ずしている	ときどきしている	どちらともいえない	ほとんどしていない	全くしたことはない	
不明	2 100.0%						2 100.0%
日本	1 .7%	30 21.4%	27 19.3%	15 10.7%	40 28.6%	27 19.3%	140 100.0%
台湾	2 1.6%	7 5.5%	23 18.1%	24 18.9%	35 27.6%	36 28.3%	127 100.0%
計	5 1.9%	37 13.8%	50 18.6%	39 14.5%	75 27.9%	63 23.4%	269 100.0%

「評価結果についてのフィード・バックの有無」については、日本の方が良くしているが99%の信頼度で有意である。

以上、日台のT検定で $P < 0.01$ が検出された4つの質問をみると、日本については、次の図表を作成することができる。

[日本の特徴]



この図表から、次の点を導くことができる。

- ・「公平」についての意識が、高い、低い評価制度の良否に関係ないのではないか？ 「公平」についての感心の高低は何の要因に起因されているのか？
- ・評価のフィード・バックをすることと、上長が仕事の過程に目を向けていることとは正相関の関係にはないのではないか？
- ・日本の方が仲間との人間関係は台湾より良くない理由は、何なのであろうか？ 日本の人間関係は、他国より強いとよく言われているが、それは正しくないのではないか？⁶⁾

(2) T検定による質問別にみた会社別比較

Q1 管理制度、処遇についての公平性

「公平、不公正を感じたことのある」につき「度々ある」が最も高いのは会社Aである。この会社Aとはほぼ兄弟会社といってもよい会社Bは「度々あるが22.9%」であり、この会社Aと会社Cの検定は $P < 0.01$ である。

台湾企業の会社Dと会社Gは、 $P < 0.01$ であり、会社Gは、業績成果主義のHRMである中で処遇の公平性への不満感は最も低い。会社Dは日系（会社A、Bと同系列）の特質を同じように残しており、台湾の会社の中では不満感は最も高い。

Q1-2 公平感意識の内容

「異動・昇進・昇格の取り扱い」は、台湾の会社Dに対し、 $P < 0.01$ を示した同じ台湾の会社G、Eは、顕著な差を示している。会社Dは、日本的な年功を加味した昇進・昇格の傾向が強く、会社G、Eは、目標管理・業績評価の徹底した企業である点を反映しているようである。

「人事評価の取り扱い」については、日本の企業は平均して台湾より不公平感を感じている（ $P < 0.05$ ）。会社間で一番大きな差があったのは、台湾の会社Fと会社Gとの間であった。会社Fは10.3%、会社Gは37.8%であり、会社Fが一番低い。

「賃金の配分」では、台湾の会社Dと会社Gが $P < 0.01$ であり、会社Dは不公平感を感じないは5.4%、会社Gは38.7%である。会社Gは実力主義賃金であるので、日系の会社Dと大きな差が出たとみることができる。

「賞与の配分」については、全体が24.1%~11.1%の間に入っており、有意差は認められない。

Q2 「人事制度の仕組みを知っているか」の質問では、「非常によく知っている」が高いのは、台湾の会社Fであり、Q1-2の「人事評価の取り扱い」でも不公平が一番低かった。日本の会社C社では、「非常によく知っている」と「知っている」の合計では、92.8%と殆どの人が人事制度の仕組みを知っている。この企業では、外部の人事コンサルタントを入れ、HRMの教育に永年力を入れてきた。

Q2-2では、会社Cは「会社から説明を受けたか」が71.4%と高い。

台湾の会社FとGでは、 $P < 0.01$ である。会社Fは「非常によく知っているが31.0%であり、会社Gは0%である。会社Gは「知っている」も24.3%と低いが、Q1での不公平感は全体の中で一番低いのである。この理由は、成果主義HRMであるので、目標管理の中で評価システムが取り込まれており、従業員にとっては、特別な評価がなくても、目標管理が評価システムの全部となっているといえる。高橋が仮説「人事制度ならびに目標管理制度が導入されていれば、評価の納得度は高まる」といった点もうなずける点である。

Q3 「だれが評価者であるかを知っているか」の質問に対し、「公式に知らされている」が高かったのは、会社Fが89.7%、会社Cが83.3%である。低い会社は会社Aの34.9%、会社Gの35.1%、会社Aの34.9%である。会社F対G、会社A対Cの検定では、95%の信頼度で有意が出ている。

Q4 「評価の使用目的について」は、「よく知っている」と「知っている」の合計値の高いのは

43%と全く同じ数値であり、会社C、Fの2社である。両者とも製造メーカーであり、評価の手續きについては、説明が他社よりよくなされている。

Q4-2 評価の使用目的を知っている被評価者は、「処遇（賃金配分、昇進など）は結果として公平だと感じているか」につき、「使用目的をよく知っている」の高かった会社Cと会社Fの間に「処遇の公平感」には大きな差が出ている。会社Cは、「公平だと感じている」35.7%、「公平だと感じていない」が21.4%である。会社Fは、「感じている」が17.2%、「感じていない」が37.9%と出ている。このことは評価の目的を知っていても、これが公平感には直接結びつかないのではないかということがいえる。

Q5 「評価者の公平な評価」

会社FとGをみると、「思っている」につき会社G 40.5%、会社Fが24.1%となっており、前出の各質問で会社Fの方がGよりも評価環境は従業員から高く評価されていたが、直属上長に対する公平性に対する評価は、会社Gの方が高く逆である。会社Gは、評価の管理制度の水準の高さでなく、本人と上長との関係で仕事がなされていると言えるのではなかろうか。

日本の会社Aと会社Cは、 $P < 0.01$ で有意差があり、会社Aは、前出の各質問でも、会社Cより低いレベルの数値を示しているが、本質問でも「思っている」会社A27.1%、会社C50.0%と大きな差を示している。

Q6 「仕事仲間との人間関係」につき、日本と台湾との間は $P < 0.01$ の有意差が示されている。

台湾の会社の方が日本の会社より人間関係はよくいっているとデータは示している。

会社別では、D社が「非常にうまくいっている」と「うまくいっている」の合計71%で一番高く、G社が67.6%と2番である。D社は他の質問では全般的に低レベルの会社であるが、人間関係だけは良いようである。

Q7 「仕事についての満足度」は、会社Dと会社Gとの間は $P < 0.01$ の有意差である。会社DとGの回答の比較は、次の通りである。

	自分の仕事についての満足度						合計
	無効	すごく満足している	満足している	どちらともいえない	不満を少し感じている	全く不満である	
会社D		2 6.5%	11 35.5%	9 29.0%	9 29.0%		31 100.0%
会社G	1 2.7%	2 5.4%	24 64.9%	9 24.3%	1 2.7%		37 100.0%

[注] 度数と%

会社Gは、会社Dより「仕事への満足感」は高いが顕著である。会社GはQ5で「上長への公平信頼度」も高く仕事中心の業績主義であり現場での仕事を通してのやり甲斐が高いのではないかとと思われる。これに対し、会社Dは、台湾の会社でありながら日本の影響力の高い企業として日本的風土が仕事の面に反映しているといえる。

Q8 「処遇についての満足度」

	処遇についての満足度						合計
	無効	すごく満足している	満足している	どちらともいえない	不満を少し感じている	全く不満である	
度数 会社名の% 不明	2 100.0%						2 100.0%
度数 会社名の% A			10 15.9%	25 39.7%	24 38.1%	4 6.3%	63 100.0%
度数 会社名の% B	2 5.7%	1 29%	8 22.9%	17 48.6%	6 17.1%	1 2.9%	35 100.0%
度数 会社名の% C			14 33.3%	20 47.6%	7 16.7%	1 2.4%	42 100.0%
度数 会社名の% D	1 3.2%		10 32.3%	7 22.6%	13 41.9%		31 100.0%
度数 会社名の% E		3 10.0%	9 30.0%	8 26.7%	9 30.0%	1 3.3%	30 100.0%
度数 会社名の% F		1 3.4%	11 37.9%	4 13.8%	9 31.0%	4 13.8%	29 100.0%
度数 会社名の% G	1 2.7%	1 2.7%	24 64.9%	9 24.3%	2 5.4%		37 100.0%

[注] 度数と%

上表のように、会社間には、大きな差が見られる。会社Gが最も高い満足度を示している。この会社は完全な成果主義で上長との関係を重視し、仕事の満足も高く、処遇も成果第一の決定に満足感が高い。台湾企業の会社Fは製造業で、評価制度をきちんと導入しており、評価の仕組みを従業員が7社の中では一番知っているが、処遇については、半々に割れているといえる。仕事の成果と処遇の結びつき方が公平感に何らかの影響を与えているのではなかろうか。

Q9 「フィード・バックの有無」

評価結果につき、上長と本人とが話し合い、相互に反省をするというプロセスについては、全体のn268についてみると、「必ずしている」「ときどきしている」の合計は、32.4%であり、「ほとんどしていない」「全くしたことはない」の合計は51.5%とフィード・バックをしていない方が20ポイントを超えて高くなっている。

個別の企業をみると、日本の製造業会社Cと台湾の製造業会社Fが「フィード・バックをしている」が高い。特徴のある台湾の会社Gは、この質問については、「フィード・バックをしている」が意外に高く出ている。

日台間にも、 $P < 0.01$ の有意差があるが、国別に関係なく多くの会社間でも有意差が認められる。

「フィード・バック」の悪い会社は、会社A、会社D、会社E、会社Fであり、台湾の製造業会社Fを除くと、人事評価についてのQ1～Q8までの質問では、あまりよい結果を示しているとはいえない。

Q10 「評価者が被評価者の仕事の過程を知っている」について、日本と台湾との関係を見ると、全体的には、日本の方が台湾と比較すると悪い結果を示しているといえる。「上長は知らない」が多いのは、日本の会社Aと台湾の会社Eである。この2社は全体的に評価システムが有効に機能していない会社といえる。

しかし、台湾のD社のように、「評価者は、仕事を非常によく知っている」と「よく知っている」の合計は70.9%と一番高いが、年功的評価システムの運営は評価に対する公平感の高揚には結びついていないといえない。

V まとめ

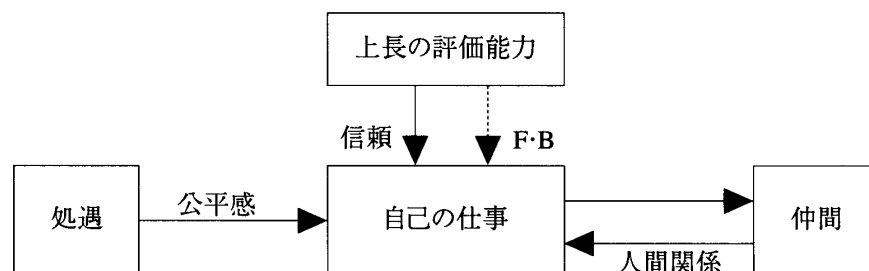
1 因子分析の結果

以上回収データにつき、前出のように因子分析を試みた。その結果、総合、日本、台湾の3つの母集団の因子構造を見ると、次の点が指摘できる。

全体でみると、下図のように自分を中心に上長の評価能力、フィード・バック、仲間との人間関係、そして処遇といった因子が強くでてくる。

総合では、評価の公平性を考えるとき、自分が中心である。自分の仕事の内容(質、量)、仕事の目標、上長との仕事を通しての関係、仕事を通しての仲間関係が公平を感じる(考える)要素の柱となるのである。この仕事を第一義として、procedural justiceとdistributive justiceについての公平性を考察していくことが必要要件であるとみることができる。

図表-5 因子構成の特徴



日本と台湾の因子成分を国別対比をしてみると、下に示す通りとなる。

	日本	台湾
評価結果の使用目的	第1因子	第2因子
人事制度の仕組みを知っているか	第1因子	第2因子
評価はだれがしているか	第1因子	第2因子
処遇の公平感	第1因子	第2因子
処遇についての満足度	第3因子	第1因子
自分の仕事についての満足度	第3因子	第1因子
評価者の公平な評価能力	第2因子	第1因子
フィード・バックの有無	第2因子	第1因子

この対比を見ると、日本は、評価の仕組み、手続き、いわゆる過程の公平性に重点が置かれ、これに対し、台湾は、仕事、上長の評価能力、処遇といった仕事の成果と処遇の満足に重点が置かれ、両国間の因子構造には大きな違いがあるといえる。

しかし、この両国の因子構造は、日本3社、台湾4社の混成であり、7社それぞれの因子構造をみると、もちろん同じものは1社もないことは当然である。このことは、因子分析結果は、母集団の設定によって異なるという見方であるので、分析枠である母集団をどうとるのが大切なことである点に注意する必要がある。

2 T検定の結果

前出、国別、会社別の有意差検討で分析した結果をまとめると、以下の図表を描くことができる。

G社を中心とする個人の『仕事』、すなわち自分の役割期待を明確にすることが「評価の公平性」を考える最重点要素であることを示した図表である。『仕事の確立』は、「評価者能力への信頼」(Q5)を強め、その結果は「仕事への満足度は高い」(Q7)に強く結びついていると推定できる。

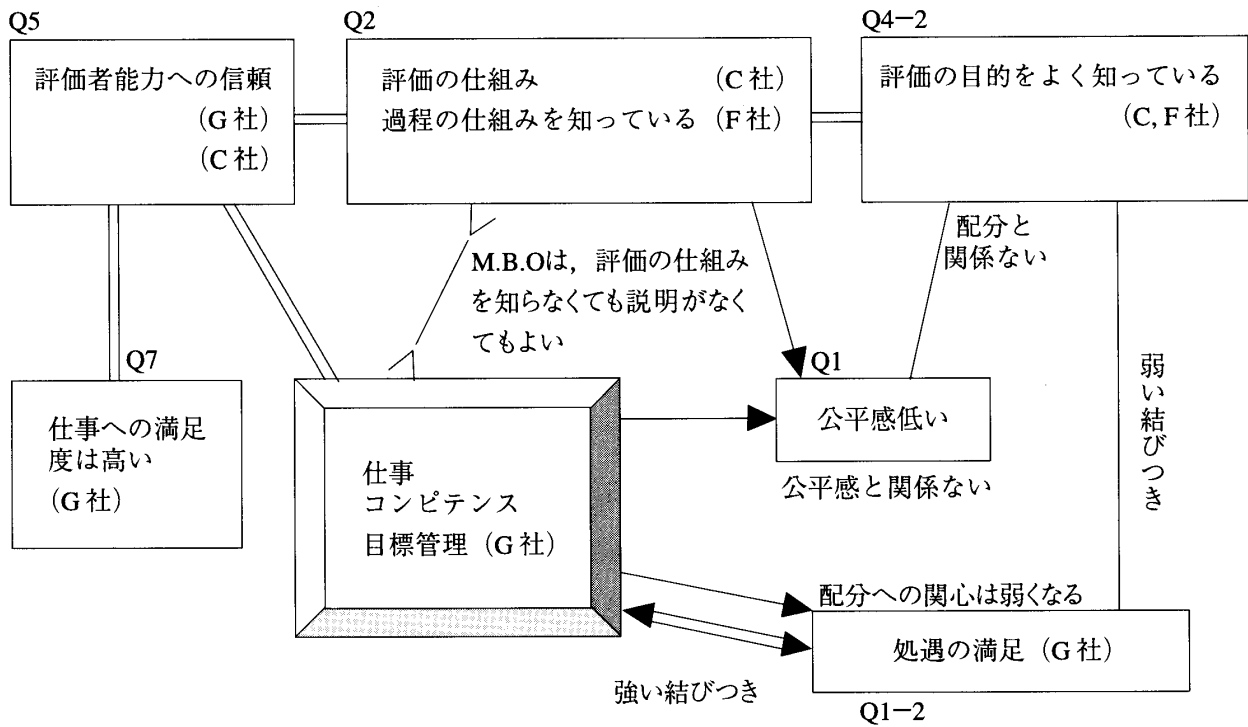
また、『仕事の確立』を成していることにより「評価の仕組み」「過程の仕組みを知っている」(Q2)ことが弱くても公平性意識にはマイナスには響いていないようである(図表の上では>——<の記号をもって関係のなさを示している)。このことは、M.B.O.(目標管理, management by objectives)や、いわゆる今日取り上げられているcompetence管理⁷⁾を組織に導入することにより、個人と上長との間で担当課業の課題責任と評価方法について話し合いが行われていることが主要な理由とみられる。このことにより、役割り(role)の認識が確立されるのである。

なお、「評価の目的をよく知っている」(Q4-2)ことは、「評価の仕組みを知っている」(Q2)と強く関係しているが、逆に、「処遇の満足」(Q1-2)との結びつきは弱くなっている。

以上の要点を抽出すると、次の3点が強調できる。

- ① 評価の過程をどう納得あるものにデザインしても、満足感は高まらない。

図表-6 T検定からの要素抽出



- ② 仕事との関係（人，システム）が，強く公平感に影響している。
- ③ 目標管理をしていると，評価制度の中で，フィード・バック（FB）を特に示さなくても，自動的に上長と本人のFBは行われている。

3 仮説の設定

調査結果の分析と考察で個別企業7社のヒヤリング結果，アンケート調査結果により分析した結果をもとに，「評価の公平性」について，次の仮説を設定することができる。

- H₁ 年功的運営が強いと，処遇（異動，昇進，昇格）への不満感は強くなる。(Q1-2)
- H₂ 評価の仕組みをよく知っていることと処遇の公平感とは，余り関係がない。(会社C, FのQ2, Q3, Q4とQ4-2のデータ)
- H₃ 評価者が公平な評価ができるかについては，評価制度の水準の高さに関係なく，仕事を通しての上長と本人との関係にある。(Q5, F, G社の関係, A, C社の関係)
- H₄ 仕事仲間との人間関係は，個人の公平感には余り関係のない要素である。(Q6)
- H₅ 成果（仕事）中心の評価は，処遇の公平感を高める役割を持っている。(Q8)
- H₆ フィード・バックを完全にしても評価への不満を和らげることはできない。(Q9)
- H₇ 上長が部下の仕事のみをよく知っていることは，公平感を高めることに直接結びつかない。(Q10)

4 結語

以上、ヒヤリング、アンケート結果を分析、考察してきたが、「人事評価の公平性について」、次の点が結語として指摘できる。

- ① 評価に対する公平性の絶対的規範は存在しない。状況に応じた過程と処遇の公平性を高める評価システムが必要となる。
- ② 企業文化が公平性に直接影響している度合いは高いという考え方には制約条件が伴う。企業文化の中に、個人（被評価者）の担当している仕事の確立に重きを置こうという経営方針が存在し、このことが経営風土の一構成要素として、仕事の確立に影響する状況で、公平性に対する意識は変化するとみられるからである。この意味で、仕事の状況が評価システムの管理対象として重要になる。
- ③ 「公平性」が高いと、組織効率は高まるとは限らない。何故ならば、「公平性」は多分に個人の意識の問題である。
- ④ procedural justiceとdistributive justiceは、どちらが大切であるということはいえない。当該企業のHRM状況下でのバランスが大切なのではなかろうか。
- ⑤ 公平性の研究は、労働市場の変化、組織構造の変化、仕事の変化、被評価者の行動・価値観の変化などによって研究課題、方法が変わらなければならない。

本調査を始める前に、我々が考えたことは「評価の公平性」は、多分に個別企業の文化に影響されているであろうと予測したことである。そのために企業のトップマネジメントにヒヤリングをし、個別企業の経営戦略、HRM戦略などについて聴取した。

企業別にアンケート・データを比較分析することにより、企業文化とデータとの関係を読もうとしたが、両要素間の関係を説明することまでには至らなかった。

企業文化と評価の公平性との関係の存在を実証するには定量分析方法が望まれるのであろうが、適応可能な定量分析方法は見出せず今後の開発に待たざるを得ない、今回は定性分析という方法によることになったが、定性的にこの二つの関係を立証することもまた困難なことであると感じた。

今回の調査では、前述3「仮定の設定」、4「結語」で述べた如く、今後の公平性研究の足がかりを、ほんの僅か得られたといえる程度である。その中でも「公平性とは、個人が感ずることであり、個人の心の満足の問題である。企業組織での個人の心の満足の核は、本人が担当する仕事（課題、目標、達成）の管理状態にある。」ということが「評価の公平性」を考える上での最重要な管理点であると結語を浮き彫りにしたい。

[注]

- 1) Dessler, G., Griffiths, J., Loyd-Walker, B., & Williams, A. (1999) *Human Resource Management*.

Prentice Hall Australia.

- 2) Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1996) *Managing Human Resources* (10thed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing..
- 3) Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000) Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.4, 738-748.
- 4) 守島基博「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』Vol.31, No.2, 1997年, pp.12-19.
- 5) 花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房, 2001年, pp.53-57.
- 6) 花岡正夫『日本型労務管理の特質』白桃書房, 1994年, pp.56-57.
- 7) 前掲『人的資源管理論』pp.149-155にコンピテンシー評価の概要が記述されている。

[資料]

人事担当者への評価制度の質問

該当するものいくつかでも結構です。○印をつけるか、必要な文書を記入してください。

Q1. 評価制度の種類としては、どのようなものを使用していますか？

1. 目標管理
2. 人事考課
3. 自己申告（上長観察）
4. 性格テスト
5. 試験制度
6. C.D.P.（経歴管理）
7. 教育研修評価
8. その他_____

Q2. 評価者は、誰ですか？

1. 1次評価者は直属上長
2. 直系の2次評価者まで
3. 直系の3次以上の評価者
4. 直属の上長（直系でない）ではない関連管理者を評価者に行している。
5. その他_____

Q3. 評価の時期はいつですか？

1. 年1回
2. 年2回（___月，と___月）
3. 年3回（___月，___月と___月）
4. 毎月
5. 毎週
6. その他_____

Q4. 評価の目的は何に置いていますか？

1. 昇給など賃金配分
2. 賞与配分
3. 昇進，昇格，異動など
4. 能力開発
5. その他_____

Q5. 評価対象を何に置いていますか？

1. 個人
2. グループ
3. プロジェクト・メンバーとしての個人
4. プロジェクト・メンバー全員
5. その他_____

Q6. 評価要素

1. 業績評価
 - 1-1 仕事の質, 量
 - 1-2 実績, 成果, 達成度 (コンピテンシー)
 - 1-3 過程での努力度
 - 1-4 その他_____
2. 能力評価
 - 2-1 指導統率力
 - 2-2 知識, 技能
 - 2-3 計画・企画・創意工夫
 - 2-4 表現力・交渉力
 - 2-5 判断力・決断力・意思決定
 - 2-6 その他_____
3. 態度評価
 - 3-1 協調性
 - 3-2 責任性
 - 3-3 規律性
 - 3-4 積極性
 - 3-5 自律性, 向上性
 - 3-6 その他_____

Q7. 評価要素にウェイトを置いていますか？

1. ウェイトを置いている
2. ウェイトは置いていない

Q8. 評価尺度はどのようなものを使っていますか？

1. 「012345678910」の中から選択する数字尺度法
2. 「きわめて優れている」など評語を選ぶ評語法

3. 標準的人物を選び出しこれと比較し決定する対人比較法

4. 「0 1 2 3 4 5」の中から数字を選ぶ尺度法

--	--	--	--	--	--

5. 「0 1 2 3 4 5」の中からスケールの中間値2.3とか3.2とかという適当な数字を

--	--	--	--	--	--

決める尺度法

6. その他 _____

Q9. 評価尺度に中間値、例えば1, 2, 3, 4, 5という点数を評価尺度としている会社で評価者から3.6, 4.2というような中間値をつけたいというような意見がありましたか？

1. あった
2. なかった

Q10. 被評価者として、Aさん、Bさん、Cさんの3名がいたとき、Aさん>Bさん>Cさんと一方で評価され、他方でBさん>Cさん>Aさんと評価されるような矛盾がたびたび出たことがありますか？

(注：記号>は、例えばAさん>Bさんの場合は、Aさんの方がBさんより高い評価を得たとします。)

1. 全くなかった
2. 時にはあった
3. 度々あった
4. その他 _____

Q11. 評価者が多数の被評価者を評価する場合、評価開始の初期段階、中間、後半のそれぞれの段階に従って、評価者の評価基準が変動するようなことがあると考えますか？

1. 変動すると思う
2. 変動しないと思う
3. その他 _____

Q11-2. Q11で1を選んだとき、変動する場合に何か対策をとっていますか？

1. 調整会議で調整する
2. 現実を見直し、評価する原点回帰を行っている
3. 評価者訓練をする
4. 一週間後に再評価させる
5. 特に対策なし

Q12. 評価結果の部門内調整は、どのようにしていますか？ 調整が何段階かで行われる場合は、いくつでも選択してください。

1. 調整はっさい行わない
2. 1次, 2次評価者が話し合っで行う
3. 2次評価者の結果を優先させる
4. 2次評価者がある場合, 1次評価者を優先させる
5. 人事担当部署が決定する
6. 人事評価委員会のような会議体で調整決定する
7. その他_____

Q13. 評価結果の部門間, 事業部間, 全社調整を行っていますか？

1. 行っっていない
2. 行っっている
3. その他_____

Q14. 評価結果の調整を行っている場合, 調整の方法はどのようにやっていますか？

1. 会議体などで人為的(話し合いなど)に調整している
2. 統計的にコンピュータなどで機械的に調整している
3. 上記1, 2の併用
4. その他_____

Q15. 評価結果の全社の調整は, どの組織でやっていますか？

1. 役員, 社長などトップ・マネジメント
2. 部長会などの会議体
3. 人事担当部門
4. 行っっていない
5. その他_____

Q16. 評価結果のデータ処理は, どのようにしていますか？

1. 人力による処理
2. コンピュータによる処理
3. その他_____

Q17. 評価者の評価能力向上のための教育訓練をしていますか？

1. 今まで, 行っったことがない

2. 新任の評価者に対してのみ行っている
3. 毎年1回, 評価者全員に対して行っている
4. その他 _____

Q18. 評価結果の被評価者へのフィード・バックは行っていますか？

1. 行っていない
2. 行っている
3. その他 _____

従業員へのアンケート

特に指定がないときは、該当するもの1つを選んで○印をつけてください。

Q1. 会社の中で、管理制度とか、処遇について、「公平だ」とか「不公平だ」とか感じたことがありますか？

1. 度々ある
2. 少しはある
3. どちらともいえない
4. あまりない
5. 全くない

Q1-2. Q1で1, 2と答えた方にききます。「不公平感」に問題を感じたことは、次のどれですか。いくつでも選択してください。

1. 異動・昇進・昇格の取り扱い
2. 人事評価の取り扱い
3. 賃金の配分
4. 賞与の配分
5. その他_____

Q2. あなたは会社の人事評価制度の仕組みを知っていますか？

1. 非常によく知っていると思う
2. 知っている
3. どちらともいえない
4. 知らないほうだと思う
5. 全く知らないと思う

Q2-2. Q2で1, 2と答えた方は、何故知っているのですか？

1. 会社から説明を受けたから
2. 自分で知ろうとして教えてもらったから
3. その他_____

Q2-3. Q2で4, 5と答えた方は、何故知らないのですか？

1. 会社から説明を受けていないから
2. 上長に聞いても説明がないから
3. 知る必要がないから

4. その他 _____

Q3. あなたの評価はだれがしているか知っていますか？

1. 公式に知らされて、知っている
2. 何にも知らされていないが、想像で知っている
3. どちらともいえない
4. ほとんど知らない
5. 全然分からない

Q4. 評価結果が何に使われているか知っていますか？

1. よく知っている
2. 知っている
3. どちらともいえない
4. 知らない
5. 全く知らない

Q4-2. Q4で1, 2と答えた方は、その使われている処遇（賃金配分、昇進など）は結果として公平だと感じていますか？

1. 非常に公平だと感じている
2. 公平だと感じている。
3. どちらともいえない
4. 公平だと感じていない
5. 公平だと全く感じていない

Q4-3. Q4-2で4, 5と答えた方、それはどの処遇ですか？

1. 賃金、昇進、賞与、異動など全て
2. 特に _____ について
3. その他 _____

Q5. 評価者（直属上長など）は、公平に評価できる人だと思っていますか？

1. 強くそう思っている
2. 思っている
3. どちらともいえない
4. 思っていない
5. 全くそう思っていない

その理由はなんですか？

理由 _____

Q6. 仕事の仲間と人間関係の上でうまくいっていると思いますか？

1. 非常にうまくいっている
2. うまくいっている
3. どちらともいえない
4. それほどうまくいってないと思う
5. 全くうまくいってないと思う

Q7. 自分が担当する仕事についての自分の満足度はどうですか？

1. すごく満足している
2. 満足している
3. どちらともいえない
4. 不満を少し感じている
5. 全く不満である

Q8. 今の自分の処遇についての自分の満足度はどうですか？

1. すごく満足している
2. 満足している
3. どちらともいえない
4. 不満を少し感じている
5. 全く不満である

Q9. 評価結果について評価者（直属上長など）からフィード・バックがあり、話し合いをしていますか？

1. 必ずしている
2. ときどきしている
3. どちらともいえない
4. ほとんどしていない
5. 全くしたことはない

Q10. 評価者は、あなたの日常している仕事について過程をみて、知っていると思いますか？

1. 非常によく知っていると思う

2. よく知っていると思う
3. どちらともいえない
4. それほど知っていないと思う
5. 全く知っていないと思う

調査へのご協力有り難うございました。

敬請配合並協助問卷調查

我們是日本大東文化大學博士班研究生，在經營管理學教授花岡正夫博士的指導下，主修「人力資源管理」。

目前在進行研究的是：台灣及日本企業之人事評價制度中的“公平性”，“接受性”等問題之實例研究。其研究重點是：從台灣及日本企業的實態調查中深入了解高層主管對人力資源管理的想法。人事管理制度的特點及從業人員的公平感，並提出如何促增公平性和接受性的建議。

此次問卷調查純以學術研究為目的，公平性的實際狀況若能判明，我們相信對於企業組織的有效營運，一定非常有所裨助。

以下的內容是此次調查的程序和設題。敬請 貴方在百忙之中抽空協助，俾能順利完成問卷調查。在此先致萬分謝意。

調查程序

- (1)徵求公司主管，人事幹部們對此次調查惠予同意。
- (2)訪問時日的洽商。
- (3)訪問時
 1. 向公司主管們請教公司經營之看法
 2. 向人事幹部們請教人事評估之各種問題
 3. 說明員工問卷調查表的填寫方法

大東文化大學大學院
經濟學研究所
指導教授 花岡正夫
博士班研究生 林珮玲
2001年7月16日

向人事幹部請教的評估制度問題

請圈選或填寫。(可複選)

Q1. 以下各種考核制度種類中，以哪些種做為評估方法？

1. 目標管理
2. 人事評估
3. 自我申告 (上司觀察)
4. 性格測驗
5. 考試制度
6. C.D.P. (經歷管理)
7. 教育研修評估
8. 其他 _____

Q2. 評估者為哪位？

1. 直屬上司的一次評估
2. 直屬上司及上司的上司的 2 次評估
3. 直屬上司們的 3 次評估
4. 非直屬上司的相關管理者的評估
5. 其他 _____

Q3. 評估次數及時期為？

1. 1 年 1 次 (____月)
2. 1 年 2 次 (____月, 及____月)
3. 1 年 3 次 (____月, ____月及____月)
4. 每月
5. 每週
6. 其他 _____

Q4. 評估的目的為何？

1. 加薪標準用
2. 獎賞標準用
3. 昇職, 異動等標準用
4. 能力開發
5. 其他 _____

Q5. 評估對象為何？

1. 個人
2. 小組
3. 工作小組中的個人為對象
4. 工作小組全體為對象
5. 其他_____

Q6. 評估要素為何？

1. 業績評估

- 1-1 工作的質, 量
- 1-2 実績, 成果, 達成度
- 1-3 過程中的努力程度
- 1-4 其他_____

2. 能力評估

- 2-1 統御領導力
- 2-2 知識, 技能
- 2-3 計畫・企画・創意工夫
- 2-4 表現力・交渉力
- 2-5 判斷力・決断力・決策力
- 2-6 其他_____

3. 態度評估

- 3-1 協調性
- 3-2 責任性
- 3-3 規律性
- 3-4 積極性
- 3-5 自律性, 向上性
- 3-6 其他_____

Q7. 有否加權（加重比率或份量）評估因素？

1. 有
2. 無

Q8. 評估方法為何？

1. 從「0~10」中圈選的數字尺度法
2. 「非常優秀」等的評語法

3. 以某人為標準，再與其比較的對人比較法
 4. 從「0～5」中圈選的數字尺度法
 5. 從「0～5」中圈選中間值（例如2.3或3.2）的數字尺度法
 6. 其他_____
-

Q9. 如果貴司的評估方法是用「1, 2, 3, 4, 5」的點數評估，是否有意見希望用中間值（如3.6, 4.2）來評估？

1. 有
2. 沒有

Q10. 例如有A,B,C三人，一種評估方法的結果為 $A > B > C$ ，但用另種評估方法的結果為 $B > C > A$ 。貴司是否有此評估矛盾出現？

（記號“>”是“優於”的意思）

1. 完全沒有
2. 有時有
3. 常有
4. 其他_____

Q11. 一次要評估很多員工時，在評估開始，中段，後段，是否會因外在因素（例如疲倦了，被中斷了.....）而使評估基準有所變動？

1. 會有所變動
 2. 沒有變動
 3. 其他_____
-

Q11-2. 問題Q11，如選「1. 會有所變動」，貴司有無採取任何對策？

1. 開會調整
2. 以實況為準，回到原點再次評估
3. 訓練評估者
4. 一星期後再次評估
5. 沒有什麼特別對策

Q12. 依據評估結果，部門內部會做何調整？調整法有多種階段時，可複選。

1. 完全不調整

2. 第一次及第二次評估者間商討調整
 3. 以第二次評估結果為優先
 4. 以第一次評估結果為優先
 5. 人事部決定
 6. 類似「人事評估委員會」的會議中調整決定
 7. 其他_____
-

Q13. 依據評估結果，會在部門之間，事業部間，或全公司再做調整？

1. 會
 2. 不會
 3. 其他_____
-

Q14. 對評估結果而作調整時，其調整方法為何？

1. 開會討論等的人為性調整
 2. 利用電腦等機器做統計性調整
 3. 上述1, 2併用
 4. 其他_____
-

Q15. 依據評估結果而作全公司調整時，在哪裡做調整？

1. 公司老闆及主管幹部
2. 部長級的會議
3. 人事部
4. 其他_____

Q16. 如何處理評估結果的資料？

1. 人力處理
 2. 電腦處理
 3. 其他_____
-

Q17. 為提昇評估者的評估能力，貴司有舉辦過這方面的教育訓練？

1. 至今沒有過

2. 只訓練新任的評估者
 3. 對全體評估者每年舉辦一次
 4. 其他_____
-

Q18. 有無將評估結果回饋給被評估者？

1. 有
2. 無
3. 其他_____

以上謝謝您的協助

向從業人員請教的問卷調查表 男女 階級 年資

請圈選或填寫。

Q1. 對於公司的管理制度或待遇是否曾感受到「公平」「不公平」？

1. 常有
2. 有時有
3. 很難說
4. 不太有
5. 完全沒有

Q1-2. 上題回答1及2的員工，您對「公平」感到有所問題的是在什麼時候？可複選。

1. 異動，昇職時
2. 人事評估時
3. 調薪時
4. 分發獎金時
5. 其他_____

Q2. 您是否了解公司的人事評估標準？

1. 非常了解
2. 了解
3. 很難說
4. 應屬不了解
5. 完全不了解

Q2-2. 如您上題回答1或2，請問如何知道？

1. 公司自動說明
2. 自己想知道，請教公司而得知的
3. 其他_____

Q2-3. 題目Q2，如您回答4或5時，請問為何不了解？

1. 因公司沒有說明
2. 有問過上司，但上司沒有說明
3. 沒有了解的必要
4. 其他_____

Q3. 您是否知道您是由哪位評估的？

1. 知道
2. 不知道，但可想像得到
3. 很難說
4. 幾乎不知道
5. 完全不知道

Q4. 您是否知道評估結果要做什麼用？

1. 非常了解
2. 了解
3. 很難說
4. 不知道
5. 完全不知道

Q4-2. 如您上題回答 1 或 2，請問做其使用目的的結果是否感到公平？

1. 感到非常公平
2. 覺得公平
3. 很難說
4. 不覺得公平
5. 覺得非常不公平

Q4-3. 如您上題選 4 或 5，請問是針對哪方面而言？

1. 薪資，昇職，獎賞，異動等全部
2. 特別是關於 _____
3. 其他 _____

Q5. 您覺得評估者（直屬上司）是否真的能公平評估？

1. 非常覺得
2. 覺得
3. 很難說
4. 不覺得
5. 完全不覺得

請問理由為？

Q6. 同事間的人際關係是否相處圓滿？

1. 相處非常圓滿
2. 相處圓滿
3. 很難說
4. 相處不圓滿
5. 相處非常不圓滿

Q7. 對於自己所擔任的職務是否感到滿足？

1. 非常滿足
2. 滿足
3. 很難說
4. 有點不滿
5. 很不滿

Q8. 對您自己現在的處遇是否感到滿足？

1. 非常滿足
2. 滿足
3. 很難說
4. 有點不滿
5. 很不滿

Q9. 關於評估結果，是否您的評估者（上司等）與您談過回饋問題？

1. 一定會談
2. 有時會談
3. 很難說
4. 幾乎沒有過
5. 完全沒有

Q10. 您是否知道您的評估者日常都在觀察您的工作過程？

1. 非常了解
2. 了解
3. 很難說
4. 不太清楚
5. 完全不知道

以上謝謝您的協助