Title:

360 度マルチサーベイによる成長度合の測定方法に関する検証結果（共同研究）

Authors:

正木郁太郎[1]・進藤竜也[2]

【要約】

本レポートでは、株式会社セプテーニ・ホールディングスにおいて実施されている、社員の「評判」を定量化する取り組みについて事例研究を行った。そして本事例に限らず、評判に代表される「社会的な指標」を定量化することで、従来客観的なパフォーマンスを中心的に検討してきた人事データ分析の限界がどのように克服されうるか、また実務上・研究上重要な取り組みになりうるかについて考察した。

本稿は著者らが共同で執筆したレポートであり、著作権は株式会社セプテーニ・ホールディングスに帰属する。従って「私的使用のための複製」または「引用」などで、著作権法上認められた行為を除き、許可なく複製、編集、翻訳、翻案、放送、出版、販売、貸与、公衆送信、送信可能化はできない。著作権法上認められた行為を超える場合については、同社の許可が必要である。

[1] 東京大学大学総合教育研究センター所属、特任研究員。本稿は研究者個人による共同研究活動の一環として行っており、機関としての意見を反映するものではない。

[2] 株式会社セプテーニ・ホールディングス人的資産研究所所属。

はじめに

近年 HR テクノロジーの流行を中心に、人事・組織にまつわる問題解決をデータ分析や客観的なデータの収集によって支援しようとする動きが広がっている。その中で重要な課題が、分析対象として「何を測るか」という問題である。一般的には、「優秀な人材を予測する」という目的のもと、客観業績や生産性などが分析対象となることが多い。しかし、これらの変数には、定量化の難しさや、数字に表れにくい職務行動や心理・社会的な要因（e.g., 助け合いやコミュニケーション、人間関係の円滑さ）が反映されにくいなどの問題がある。

そこで本レポートでは、株式会社セプテーニ・ホールディングス（以下「セプテーニ・ホールディングス」）で用いられている「360 度マルチサーベイ」を事例として取り上げ、「社会的な指標」を補足的に測定・分析することの意義について論じる。この指標は、全社員が全社員を評価し、被評価者が社内で持たれる「評判」を可視化する指標である。この指標の意義について理論的・実証的に検討するとともに、実践上の注意点についても考察したい。

背景

「客観的パフォーマンス」の評価が持つ難しさ

一般的に人事評価の対象となりやすいのは、社員の営業業績や労働時間・生産性などの、いわば客観的なパフォーマンスである。「優秀な人材を予測する」ことを目的とした人事データ分析でも、この客観的なパフォーマンスが目的変数となることが多い。つまり「生産性が高い社員はどのような人か？」という問いが設定される。また、その測定方法も多岐にわたっている（e.g., 業績考課、目標管理、職務行動の 360 度評価; 二村, 2005）。

しかし、客観的パフォーマンスのみを測定・分析することには限界もある。ここでは主な限界 3 つを取り上げたい。

第一に、パフォーマンスの客観的な可視化が難しいという問題がある。人事評価上の様々な工夫こそ行われているものの（二村, 2005）、個人の業績だけを切り出して可視化することが難しいことは度々ありうる。例えば、間接部門のように何が業績と呼べるのか判断が難しい場合や、複数人ないしチーム単位で営業活動や開発活動を行っており、チーム業績を個人の業績に切り分けることが難しい場合である。

第二に、全社共通の客観的パフォーマンスの設定が困難である。例えば営業部門と研究開発部門、そして間接部門の間で、社員に求められる役割は異なる。従って部門間で測定すべき客観的パフォーマンスも異なってしまい、比較・分析が困難になる。「優秀な人材を予測する」というように一般的な問いを立てる場合には、部門間で比較が出来ないというのは致命的な限界になりうる。

第三に、そもそも何をパフォーマンスと定義するかという、概念定義の問題がある。社会心理学における組織研究を引用すれば、職務パフォーマンスは大きく分けて 2 種類あり、a)課題パフォーマンス（役割内行動）、b)文脈的パフォーマンス（役割外の行動。組織市民行動とも）、の 2 つが代表的とされる（e.g., 池田・古川, 2015）。多くの場合評価対象となるのは、営業業績などを含む前者である。しかしコミュニティとしての組織を維持する上では後者の文脈的パフォーマンスも重要であり、「業績をあげさえすればよい」というものでもないことは明らかである。この点は、評価対象となる行動の種類を広げることで克服可能だが、しかしどこまでその種類を広げるのかという問題が新たに浮上してしまう。

人事データの分析にあたって、分析者が以上のような「パフォーマンスをどう定義するか」という課題に直面することが、筆者らの経験上からも多いと考えている。そこで本レポートで新たに提案する方法が、客観的パフォーマンスではない「社会的な指標」を補完的に評価・分析に用いる方法である。

様々な目的変数と、社会的な指標の持つ補完性

まず客観的パフォーマンスを離れて、一般的に人事データ分析で目的変数になりやすい指標を整理してみたい。図 1 は横軸に「パフォーマンス指標か、社会的な指標か」という測定対象の軸を、縦軸に「主観的測定か、客観的測定か」という測定方法の軸を取り、代表的な変数を整理した図である。

まず横軸であるが、本稿では直接業績につながる行動・指標（e.g., 業績や生産性）を「パフォーマンス指標」と定

義している。他方で、直接業績に反映されるわけではないが、間接的に組織の維持に重要な役割を持つ指標（e.g., 組織文化への適合、コミュニケーション量）を「社会的な指標」と定義している。これらの指標はどちらが優位にあるというものではなく、補完的に機能するものである（cf. 課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンス）。

続いて縦軸は、各種指標の測定方法に基づくものである。まず代表的なものが、アンケート調査への回答などによる「主観的測定」に依存する指標である。主観的指標には、回答に伴うバイアスの存在や、回答をどのように解釈するのかなど、様々な限界や難しさが伴う。他方、主観に依存しない「客観的測定」による指標も存在する。例えば、労働時間や客観業績などは、評価者・被評価者の主観が混ざる余地がほとんどなく、客観的に測定が可能である。ただしあらゆる指標が客観的に測定できるものではなく、指標化可能な変数の種類が限られる点に大きな限界がある。

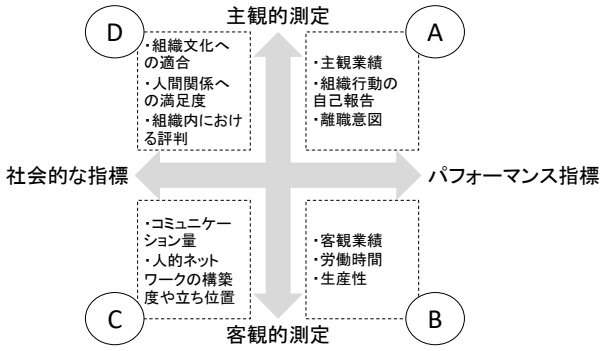


図 1. 代表的な目的変数の整理

破線の枠内に変数の例を記載した。

また、組織の研究として本稿で引用した論文を例に、どのような変数を用いているかを表 1 に例示した。この表に見られる通り、ここに示した多くの論文では A（主観的に測定したパフォーマンス指標）を目的変数として用いているほか、一部の学術研究では B・C・D が目的変数として用いられている。この背景にあるのは、研究者が関心を持つような抽象的な概念（e.g., 組織文化への適合）は、未だ客観的ないし物理的に評価を行う方法が確立されておらず、主観的な回答をもって代替するしかないためである。また、企業内で実務家が行う分析では、抽象的な概念を用いるよりも「稼ぐか、稼がないか」というような成果指標が重視されることから、B（客観的に測定したパフォーマンス指標）がより多く用いられることが予想される。

表 1. 代表的な目的変数を用いた学術研究例

目的変数は主要なものを抜粋して記載した。

著者・出版年	目的変数 A	B	C	D	概要	目的変数の詳細
Ellison & Mullin(2014)	○	○		○	事業所メンバーのダイバーシティが及ぼす影響を分析。	A: 職務満足、B: 事業所収支、D: 事業所での協力関係
田原・三沢・山口(2013)	○		○	○	コミュニケーション量とチームワークの関係を分析。	A: 職務満足、C: コミュニケーションの定量化、D: チームワーク尺度。
池田・古川(2015)	○			△	職務特性がパフォーマンスに及ぼす影響を分析。	A: 課題パフォーマンス尺度、D: 文脈的パフォーマンス尺度。
Edwards & Parry(1993)	○				社員と組織の適合が、組織コミットメントなどに及ぼす影響を分析。	A: 組織コミットメント、モチベーション
Kim, Kim, & Shin(2011)	○				社員と組織の適合が、職務満足などに及ぼす影響を分析。	A: 職務満足、離職意図

以上の分類軸の中でも本稿で着目するのが「社会的な指標」である（図 1 左半分）。これは客観的なパフォーマンス評価ではなく、被評価者の組織内での評判や、被評価者の組織文化への適合（P-O fit; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991）、コミュニケーションの円滑さ・十分さなど、いわば被評価者と周囲の人との関わり合いの中で決まる要因を指す。パフォーマンス評価、中でも客観的パフォーマンスとの相違点は表 2 の通りである。

表 2. 客観的パフォーマンスと社会的な指標の比較

中央列の観点で、客観的パフォーマンスと社会的な指標の間にどのような違いがあるのか、端的に整理した

客観的パフォーマンス		社会的な指標
（主に）課題パフォーマンス	＜反映する職務行動＞	（主に）文脈的パフォーマンス
「個」に焦点化	＜測定の焦点＞	「組織」「相互作用」に焦点化
自然科学的な数値で把握可能	＜数値化の難易度＞	自然科学的な数値にしにくい。社会科学の知識が可視化に必要。
バイアスを排除しやすい	＜バイアスとの関係＞	バイアスを反映しやすい
営業業績、残業時間	＜指標の例＞	組織内の評判、文化適合、コミュニケーション

主な違いは、客観的パフォーマンスの多くが被評価者個人に焦点化しているのに対して、「社会的な指標」は被評価者と組織との係わり合いや、周囲の社員との関わり合いの中で「うまくやっている」程度を意味する点である。そしておおまかにいえば、前者は課題パフォーマンスと、後者は文脈的パフォーマンスと対応している[3]。

[3] 厳密には文脈的パフォーマンスそのものではなく、「文脈的パフォーマンスを促す諸要因」を指す。例えば被評価者が組織文化に適合していることは、それ自体が文脈的パフォーマンスや職務満足を意味するのではなく、あくまでも組織文化への適合が文脈的パフォーマンスや職務満足を促すという構造になっている（e.g., Edwards & Parry, 1993; Kim, Kim, & Shin, 2011; O'Reilly et al., 1991）。

これらはどちらか一方だけでよいものではなく、いわば「両輪」であると考えられる。客観的なパフォーマンスのみを評価・分析対象とする場合、被評価者の文脈的パフォーマンスや、組織内での関わり合いの程度を切り捨てることとなる。従って、例えば「業績こそあげるが、周囲の社員に迷惑をかけてチームワークを乱す」ような社員も「優秀」と評価されてしまう。しかし「社会的な指標」だけを評価対象とする場合、個人の業績・課題パフォーマンスが反映されにくいことから、評価の納得性の問題などが生じてくる。従ってどちらか一方だけで被評価者を評価可能なものではなく、両方を併用することによって、多面的な評価が可能になると考えられる（後述するが、セプテーニ・ホールディングスが運用する社会的な指標に関しては、客観的なパフォーマンスとの一定の関連が確認できている）。

ただし「社会的な指標」には測定の難しさがつきまとうことにも最後に触れたい。客観的なパフォーマンスとは異なり、「社会的な指標」は多くの場合、アンケート調査などによる主観的な測定方法に頼ることになる[4]。従ってこの指標には、測定に伴う多くのバイアスが反映されてしまう。例えば代表的な問題には以下のものがある。

a) アンケート調査という方法に伴う問題：社会的望ましさの反映（自分を良く見せようとする）、実験者効果（評価者の意図を汲み、被評価者が回答を変える）、など。
b) 測定の信頼性・妥当性の問題：「測ろうと意図したもの・概念を測れていない」という問題を指す。
c) 非意識的なバイアスの問題：採用面接におけるハロー効果、性別ステレオタイプの影響、など。

社会心理学を含む社会科学の研究者や、企業研究所の研究者などは歴史的・国際的にこの問題に取り組んでいるが、その専門知識なくしては、「社会的な指標」の定義・可視化は困難である。また多くの改善方法は、アンケート調査方法を精緻化すること（e.g., 被評価者に対して複数人の意見を平均する）と、厳密な統計分析手法（e.g., 信頼性と妥当性の検証）によって克服を試みる程度が限界となっており、客観的パフォーマンスの測定・分析と異なり、指標に対する納得感の醸成が比較的難しいという問題が常に付きまとう。

本研究の目的

以上の背景を踏まえて本レポートでは、「社会的な指標」の一部である「評判」を取り上げ、長年にわたってその可視化・分析に取り組んできた企業事例の事例研究を行う。研究を通じて、特に企業現場において「社会的な指標」が社員の納得感を伴う形でどのように運用可能か、また運用上の課題は何かという点について論点を提起したい。

「評判」の定義だが、社会心理学では一般的に、ある人の過去の行動履歴やパーソナリティに関する情報が社会・集団の中で広まったものと定義される（e.g., 山岸, 1998）。山岸(1998)によれば、評判には大きく分けて 2 つの機能があるとされる。1 つめが「統制的役割」と呼ばれるもので、被評価者（評価される人・評判を立てられる人）が、「良い評判」を求め「悪い評判」を回避しようと行動することで行動がコントロールされる機能を指す。2 つめが「情報提供的役割」と呼ばれるもので、評判を伝え聞く人が、被評価者の人間性を評価し、仕事を一緒にしてよいかを判断する情報になるという機能を指す。

代表的な例として知られるものが、「口コミ」を活用した各種ネットサービスである。例えば株式会社カカクコムが運営する「食べログ」では、飲食店に関する評判を収集・閲覧可能である。このサービスの一義的な役割は、消費者が「評価の高さ」や「レビューの内容」をもとに飲食店を選択可能になるという点にある（情報提供的役割）。また飲食店の側の立場に立てば、高い評価・評判を得るモチベーションが働くことによって、飲食店の運営改善やサービス向上が図られる（統制的役割）。このように評判はサービスの秩序維持のサイクルとして一般的にも用いられており、Uber や Airbnb などの海外で生まれたサービスにおいてもサービスの品質を保つために評判は重要な役割を担っている。ただし、このサイクルが正常に機能するためには、出来るだけ多くの、かつ信頼できる評判を集めることが重要になる。

[4] ただし近年は情報通信技術の発展に伴って、この「社会的な指標」を、主観に依存しない方法で測定する試みも行われている。例えば田原・三沢・山口(2013)は、職場のコミュニケーションを名札型のセンサーを用いて定量化し、チームワークの円滑さの測定と分析を試みている。

ここで企業における人材の評判に焦点をあてると、特に統制的役割が重要になる。評判を人事部や上司などが被評価者にフィードバックすることで、被評価者が職務行動を改善するきっかけになりうる。つまり、良い評判を得た点はさらに伸ばし、悪い評判を得た点は改善する、という改善活動を評判が促しうる。「食べログ」において評判の活用がサービスの秩序維持に重要な役割を果たしたように、組織において評判を集めることは組織の秩序維持にも役立つと推測できる。本稿ではこうした評判情報の活用が、企業の人事データ分析においてどのように運用されており、またいかなる意義を持つかについても考察したい。

取り上げる事例は、セプテーニ・ホールディングスの 360 度マルチサーベイである。このサーベイは同社で約 20 年近く運用されているものである。その最大の特徴は、能力や組織適合に関する様々な要素について、全社員が全社員を評価できることにある。一般的な 360 度評価は評価者が職場のメンバーなどに限られているが、このサーベイでは多様な社員が評価者となる。従って被評価者が組織の中で得ている総合的な評判を、比較的客観的に可視化できるものと、同社では考えられている。本稿ではこのサーベイの特徴や、20 年近くのデータ蓄積によって分かった分析結果、そして実践応用上の注意点について述べる。

事例研究

セプテーニ・ホールディングスにおける 360 度マルチサーベイの概説

セプテーニ・ホールディングスにおける 360 度マルチサーベイとは、全社員が全社員を評価できる仕組みである。評価項目は 7 つであり、被評価者の能力に関するもの(e.g.,「業務遂行能力」）や、組織文化への適合（e.g.,「ひねらんかい」）などの幅広い項目を含んでいる。これらの項目に対して「最高」から「劣っている」までの 6 件法で評価がなされる。このサーベイは同社において、2017 年現在に至るまで約 20 年近く運用されており、外部企業からのアドバイスなどを踏まえつつ、継続的に運用されている。

実測されたデータから見える、指標の特徴

a) 被評価者 1 人あたりの評価者数

2015 年 11 月度のデータの分析結果によると、1 人の被評価者に対して、およそ 20 名からの評価が集まっていた。被評価者は全体で約 500 名いたため、合計で約 10000 の評価情報が集まることになる。被評価者の立場に立てば、約 20 名から得た評判の平均値が「自分の評判」として評価対象となるため、評価に対する納得感が得られやすいと推察できる。

b) 指標の信頼性

続いて指標の信頼性について、現有のデータから、経時的安定性を検討した。2014 年 11 月・2015 年 5 月・2015 年 11 月の 3 回のサーベイ指標について、平均値を計算したものが以下の表 3 である。この表では、全体平均の得点差は 6 件法（1～6 点）で.02 と非常に小さい値を示しているほか、職能資格別に平均値の得点差を計算した場合にも、最も大きいものであっても差は.10 にとどまっていた。この職能資格は同社の職位と対応した 8 段階からなる指標であり、上位 4 段階が管理職に相当している。この結果を踏まえると、サーベイ指標の得点は経時的に平均値が安定しており、全社的に見れば、社員が毎回同程度の基準で評価をし合っていると解釈ができる。

表 3. 職能資格別サーベイ平均値の比較

資格	2014年11月	2015年5月	2015年11月
A	3.46	3.46	3.47
B	3.58	3.65	3.52
C	3.33	3.40	3.32
D	3.54	3.47	3.49
E	3.17	3.25	3.22
F	2.86	2.80	2.86
全体	3.09	3.12	3.12

c) 指標の妥当性

最後にサーベイ評価の妥当性についての分析結果について、2 つの観点から述べたい。

第一に、「社会的な指標」であるサーベイ評価が、客観的パフォーマンス評価と相関しているかどうか確認した。もしも両者の間に一定の相関関係がみられれば、サーベイ評価が的外れなものではなく、社員の優秀さを適切に評価できている可能性が高まるだろう。

まず、営業職の社員のみを対象に（N = 108、中途退職者などは除外）、2016 年 4 月から 9 月までの営業業績（売上金額、および粗利。いずれも円単位）とサーベイ評価の

相関関係を分析した。その結果、売上金額とサーベイ評価の間（$r = .33$, $p < .01$）と、粗利とサーベイ評価の間（$r = .32$, $p < .01$）、双方とも正の相関関係が統計的に有意であった[5]。

また、サーベイ評価はセプテーニ・ホールディングス内の職能資格と統計的な関連がみられた。前述の通り、職能資格は同社において職位と対応する指標であり、いわば客観的パフォーマンスにつながる職務遂行能力・スキルの一種と定義できる。この職能資格とサーベイ評価の間に統計的に有意な関連があるかどうか、1 要因分散分析によって検討をしたところ、職能資格によってサーベイ評価が統計的に有意に異なっていた（$N = 988$, $F_{(5,\ 982)} = 47.74$, $p < .001$）。以上 2 つの結果より、サーベイ評価は主として「社会的な指標」として機能するものの、客観的パフォーマンスとも一定の関連がみられるといえる。これは、客観的パフォーマンスと「社会的な指標」が相補的に機能するという、本稿の仮説を支持するものでもある。

第二に、サーベイ評価は人間関係の円滑さとも関連がみられる。2016 年度新入社員（$N = 66$）を対象に「同期の間でのネットワークの構築度」を測定した変数（入社後に取られたコミュニケーションの量から算出）と、サーベイ評価の相関係数を算出した。その結果、両者の正の相関関係が統計的に有意傾向だった（$r = .22$, $p < .10$）。これは、人間関係の中で「うまくやれている」ことが、被評価者の評判に繋がっていることを示していると解釈できる。

指標の実践的な活用方法

セプテーニ・ホールディングスではこのサーベイ評価が多岐にわたって用いられている。ここでは主に 2 つの方法と、1 つの活用上の注意点について説明する。

第一に、評価対象となる社員の「成長」を表す指標として分析に用いられている。同社では人材育成の方程式を以下のように定義している。この式では、人材の成長はその人材の個性と環境の相性で決まるものだという仮定が置かれており、環境として、具体的にはチームの特徴と仕事の特徴があるものと仮定されている。この方程式に基づくデータ分析を行うにあたって、サーベイ評価の伸びが人材の成長を表すための重要な評価指標の一つとして使われている。つまり、同社では「社内でよい評判を得られる人材」が「優秀な人材」であり、「過去の自分と比較してよい評判を得られること」を人材の成長と定義しているといえる。

$$G = P \times E\,[T + W]$$

- G: 成長（Growth）
- P: 個性（Personality）
- E: 環境（Environment）
  - T: チーム（Team）
  - W: 仕事（Work）

第二に、社員の成長を促すという観点から、被評価者個人ごとに結果の定期的なフィードバックを行っている。このことで被評価者は、自分の組織内でのおよその評判を把握することが出来、組織における行動や立ち居振る舞いを改善することが出来るようになる。

最後に活用上の注意点として、サーベイ指標だけによって個人の人事考課をすべて行うわけではないことも挙げたい。本稿冒頭で述べたとおり、「社会的な指標」のみによって人事考課を行うと、客観業績や職務遂行能力・スキルなどを評価できず、被評価者による人事考課に対する納得感の低下に繋がりかねない。そのため同社ではあくまでもサーベイ指標を「参考」として人事考課を行っており、この他にも現場の成績や上司の意見など、幅広い指標から複合的に人事考課を行っている。

運用上の課題

同社によれば、このサーベイ指標は完成されたものではなく、課題とその克服が必要なものでもある。中でも指標の信頼性や、組織における「納得感」に関わる内容について整理したい。

第一にサーベイ指標のもととなる一人ひとりの評価には、避けがたいバイアスが存在する（e.g., 個人的な相性の反映や、悪意ある回答の存在）。このバイアスを避けるためには、被評価者 1 人に対して出来るだけ多くの評価を集め、評価者一人ひとりの持つバイアスを極力排除することが重要である。例えば質問項目の量を減らし、回答負荷を

5 なお営業業績のデータは対数正規分布状の分布をしていたため、ローデータの対数を取った値とサーベイ評価の相関係数も算出した。この場合にも相関係数の大きさや正負、統計的に有意な相関かどうかに変化はなかった。

下げることで、さらに多くの回答量を担保する必要がある。

また、バイアスを排除するためには、量の担保だけでなく、質の担保も重要である。例えば、一般的な性格検査で「嘘」の回答を見破るように悪質な回答・回答者を排除するほか、良質な回答・回答者のスコアを重み付けするなどの工夫が考えられる。

第二に、サーベイ指標が運用されている対象組織の限界が存在する。例えば海外では、文化圏や国によって評価されるリーダーシップが異なるという学術研究も存在するため（House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2002）、サーベイ指標が国際的に運用可能なものかは定かでない。そのため今後の展望として、海外を含むグループ会社や他組織への拡大と運用方法の構築を進める予定である。

考察

本研究では、セプテーニ・ホールディングスの 360 度マルチサーベイを事例として、組織における評判を可視化し、人事データ分析や人事評価に活かす余地について議論した。

客観的なパフォーマンス「以外」を分析する意義

人事データ分析では多くの場合、目的変数として業績などの客観的なパフォーマンスが用いられるか、それを用いようという努力が行われることが多い。一方でセプテーニ・ホールディングスでは、客観的なパフォーマンス以外に、社員の社内での評判を可視化する 360 度マルチサーベイを分析・評価に用いていた。これは、評価すべき業績が異なる複数部署を統一的に比較・分析することを可能にしたほか、客観業績の分析だけでは見落とされがちな広義の社会性（e.g., 組織文化への適合やコミュニケーションの円滑さ）などの評価も可能にしていた。このことには、おおまかにいって 3 つの意義が考えられる。

第一に、こうした「社会的な指標」に代表される広義の社会性は、組織の維持において重要な意味を持っている。コミュニティとしての組織の維持は「業績をあげること」だけでは果たされず、相互の助け合いやコミュニケーション、そこから生じてくる人材の「評判」が蓄積されることによって、初めて成り立つ。組織レベルではなく個々の人材レベルという観点から言い換えれば、大半の組織では「業績だけあげれば優秀な人材」なのではなく、「業績をあげつつも、組織内の助け合いなどで幅広く活躍し、『うまくやっていれば』優秀な人材」だといえる。従って、客観業績や生産性だけでなく、こうした「社会的な指標」にまで分析対象を広げることは、より多角的な人事データ分析、ひいては人材育成のためには必須だと考えられる。

第二に、「社会的な指標」に表れる広義の社会性を、極力客観性を担保した形で評価することは、人事評価に対する納得感の醸成にもつながる。客観業績などだけで人事評価を行った場合、往々にして「業績はあげるが組織のメンバーとして問題がある」人物を誤って高く評価してしまい、社員の不信を呼ぶことがある。また、業績に表れにくい仕事をしている間接部門などの評価が難しく、納得感を得にくいという問題もある。こうした問題を克服するために、客観業績だけでなく、人物評価を含めた人事運用を行うことが、一つの手段として有効だと考えられる。そして多数の評価を集めることで、曖昧になりがちな人物評価の客観性を担保する工夫がなされているといえる。

第三に、全社員の評価を数値として定量化し、比較可能にすることによって、人事データ分析を広い範囲に適用する可能性が広がると考えられる。人事データ分析において重要なことは、指標を出来るだけ定量化し、そして幅広く比較可能なデータを集めることである。この点においてサーベイ評価は、従来曖昧だった社員の「評価」を数値として定量化でき、また部署や職種の枠を超えたデータ収集を可能にする点に大きな利点がある。全社員の評価が定量化されることによって、例えば、部署間異動がもたらす社員の成長の分析や、職種の変更を伴うような大きな経験がもたらす成長の分析、さらには上司・部下の一般的な相性の分析などを、全社を対象に行うことができるようになる。こうした分析の可能性を広げる点において、サーベイ指標にみられるような「社会的な指標」の定量化は非常に重要な試みである。

今後の展望

本稿では、セプテーニ・ホールディングスにおけるサー

ベイ評価の運用事例をもとに、「社会的な指標」を人事データ分析に使うことの意義について考察した。この指標には、前項で述べた通り課題があるものの、一方で人事データ分析をより豊かなもの、現場の実態に即したものにするための大きな意義も持っている。未だこうした取り組みの数は非常に限られているが、今後の課題として、「社会的な指標」を含む様々な指標を用いた人事データ分析の試みが拡大していくことを期待したい。

引用文献

Edwards, J. R. & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, **36(6)**, 1577-1613.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

池田浩・古川久敬(2015). 集団目標管理と職務の相互依存性が職務パフォーマンスに及ぼす効果　心理学研究, **86(1)**, 69-75.

Kim, M. S., Kim, S. Y., & Shin, Y. (2011). Effects of gender similarity on relationships between person-group value fit and work attitudes. *Asian Journal of Social Psychology,* **14**, 1-14.

二村英幸(2005). 人事アセスメント論　ミネルヴァ書房.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **34(3)**, 487-516.

田原直美・三沢良・山口裕幸(2013). チーム・コミュニケーションとチームワークとの関連に関する検討　実験社会心理学研究, **53(1)**, 38-51.

山岸俊男(1998). 信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム　東京大学出版会.