

「自己評定を加味した相互評定の実証的研究」

西 脇 甫

A study based on actual examples of mutual evaluation
of merits together with self evaluation.

Hajime NISHIWAKI

The result of evaluation of personal merits is usually kept confidential and is not made known. This seems due to indefinite basis for evaluation and little confidence on the part of people who evaluate. Such situation necessarily results in complaints among them as any one wishes to know how he was evaluated.

This article treats of some examples which were useful for their guidance and reflection by showing such results that could be obtained after my study and experiments on mutual evaluation together with self evaluation.

1. ま え が き

一般に人事考課は、過去においても現在においても、また企業の大小や形態の如何を問わず、昇給や賞与の査定などの直接目的に利用している向が圧倒的に多いようであるが、その評定の結果を本人に示すことによって、本人に反省を求めるとともに、日常の指導教育を活かすという間接目的に利用している工場は、割合少ないようである。

これは評定の基準があいまいで、評定者が評定について自信をもっていないことによるのではないか。すなわち、本人に対してよく説明のできる資料や具体的な事実をもっていないのではないか。このようなことでは、従業員の評定に対する不平不満の生ずるのは当然のことといえよう。誰でも自分についての評定の結果は知りたがるものである。

ところが、その評定には尺度をもって測定することは困難であり、あくまでも主観的であって意見または判断によらなければならないのである。したがって評定する人の主観によって評定が左右されるときは、不公平となるので、できるかぎり妥当な評定を行なうことがまず必要である。

そこでこれに対する一案として筆者は、自己評定（自分のことは、自分が一番よく知っているから自分で評価させる）と相互評定（お互い同僚のことは、よく知り合っているから、同僚同志を評価させる）とを組み合わせた主題の「自己評定を加味した相互評定」のやり方を研究して、S会社において実証した経過ならびに結果につい

て述べたものである。

2. 従来的人事考課の考え方

人事考課は、一般に人事課から委託された業務かのごとく考えられ、評定者は、とかく日常業務に追われているため考課表提出期日間に、一夜づけで部下の評価を書込むというやり方が多いようで、評定者は、昇給期や賞与期が過ぎるとやれやれといった気持になりやすく、いわゆる形式的に行われる危険性が多分にある。これは結局において、人事考課が日常業務に結びついていないのである。

かように考課制度の不完全と運用の拙劣さのため、評定者は評定内容に自信がなく、したがってこれを発表するのは、かえって有害と考えているのではないか。公表することのできない不明瞭な資料は、人事決定の単なる参考資料にすぎず、決定的要素とはなし得ないと思う。

評定者は、考課制度についてよく研究し、評定基準の統一をはかり、評定後の部門間の調整も必要である。とかく従来は、人事考課を昇給、賞与、昇格など直接目的にのみ考えられ、間接目的であり、重要な従業員の指導面の活用に欠けている向きがある。

3. 従来の評定上の欠陥

評定者には、従来評定上においては、次のような欠陥がみられる。大いに評定者の反省を要する。

(1) 評定者の本能的な気持

評定者は、とかく自分の部下には、できるだけ良い点をつけたい。しかし余り良い点はつけない、また余

り悪い点もつけたくない。要するに余り差別をつけたくないという気持がある。

(2) 評定者の慣例的な気持

評定者は、自分の部下には、なるべく当りさわりのない点をつけ、また他部門より平均点を良くしたいという気持がある。

これは評定に対する基準があいまいで、かつ、評定資料不足のため評定に自信がなく、したがって、評定結果について充分納得のいくような説明ができないことが原因と思われる。

(3) 評定者の感情的な気持

彼はいつも自分に反感的な気持があるから、悪い点をつけたい。彼は上役とのコネがあるから良い点をつけたいという気持がある。

この原因は、評定者が部下や上司からとやかくいわれることがうるさいので、それをさけるためと思われる。

(4) 評定者の先入観的な気持

彼女は女子だから、彼は雑役であるから良い点はつけられないという評定者の先入観によってなされる場合がある。

要するに、人が人を評定する以上、主観によって左右されやすく、しかもその評定の基準があいまいで測定しうるものでないから、評定結果が納得のいく説明ができないのである。特に目立つ事項に対する評定は、大体一致するのであるが、甲乙つけがたいような事項については、評価は一致しがたいものである。

4. 自己評定を加味した相互評定とその意義

従業員は、自己の能力を正当に認められるべきことを要求するのは当然であり、評定結果を示されることに期待しているのである。

そこで、自分の長所や短所は自分自身が一番よく分かっている筈であり、よく自覚しているだから自分自身をどの程度評価するか“自己評定”を行なわせ、同時にまた同僚はお互い同志のことはよく知っている筈であるからお互いに評価し合う“相互評定”を行って、その両者の評定結果を比較対象として本人に示し、本人の反省を促がす間接目的に使用することができる。

すなわち、両評定の結果を正しく反映させることにより、本人の意欲を燃やし、あるいは満足感をもって、さらに自発的に進歩向上しようとする努力を重ねるだろうことが期待できるのである。

さらに、上司評定者の評定結果と自己評定、相互評定の両評定結果と夫々比較することにより、上司の参考資料となり、また上司の自己反省ともなり、教育指導に活用すれば極めて有意義である。

5. 評定要素の選定

何を評定すべきか、評定要素としては、実に多数のものが考えられるが、表現が多少異っていても意味内容として類似のものが多い。

とかく評定要素が多いとその判断があいまいになり、評定者の個人誤差も多くなり、また評定に相当時間も要することになる。

少くとも、評定要素の特性から評定要素を選定すると能力の評価、実績に対する評価、勤務ぶりの評価、性格に対する評価などがまず有用であると考え、下記の5要素を取上げることとした。

(1) 技能、知識

評価の着眼点：自己の担当職務および関係業務に関する技能、知識の程度。

(2) 責任感

評価の着眼点：自己の職務について、責任をもって、これを処理している程度。

(3) 規律、協調

評価の着眼点：規律を守り、上司の命令によく従い、(勤務ぶり) 同僚との間の協調、協力性の程度。

(4) 積極性

評価の着眼点：与えられた職務を全うするは勿論、更(性格) に進んで職務を遂行する意欲の程度。

(5) 努力、研究

評価の着眼点：担当の職務について、努力進捗の度合(性格) が著しいが、研究心が旺盛で業務改善に対する態度が著しい程度。

6. 評定用紙に記入の仕方

各職場ごとに、夫々本人に第一図の如き自己及び相互評定用紙を配布する。この評定用紙には、あらかじめ、その職場ごとに氏名欄に氏名を夫々記入すると共に、評定の参考にその評定期間における欠勤日数も付記しておく。

さて、この評定用紙を受取ったならば、まず自分の氏名の左側に○印を書き、つぎに右側の技能・知識の評定欄に自分の評定を記入する。ついで同僚の技能・知識の評定欄に同僚の評定を夫々比較検討しながら書き込んでいく。

以下、責任感、規律・協調、積極性、努力・研究、の各評定要素についても同様に要素ごとに、まず自分の評定を先に、つぎに同僚の評定の順序に記入する。

評定には、各評定要素ごとに、下記の如くA、B、C、D、Eの5段階のうち、まずそのいずれの段階に相当するかをよく考えて記入し、つぎにその段階について更に夫々評点を記入する。これは始めから評点を記入する

と、評点範囲が広すぎて正しい評点がつけ難いからである。すなわち、

段階A：81～100（点），段階B：61～80（点）

段階C：41～60（点），段階D：21～40（点）

段階E：20（点）以下

また、評定に際しては、各評定要素ごとに評定した主要理由（特にA、Eの場合）を簡単に記載する。これは、上司の評定に対する参考資料であり、また、後日、本人に評定結果を公示説明するときの資料として必要である。

また、この評定用紙は、班長、係長が部下の評定する場合にも、そのまま利用することができるのである。

7. 評定上の心得

評定には、次の事項をよく理解しておくことが必要である。

(1) 評定者の感情に基づくことなく、被評定者の事実に基づいて客観的に評定すること。

(2) 評定期間以前の事実に基づく先入観をもって評定しないこと。

(3) 評定は、被評定者の評定期間中における職位を基準として行なうこと。すなわち、一般社員は一般社員として、具体的には、1年生は1年生とみた場合に、AかBか、あるいはC、D、Eかを評定すること。

勤続年数の長い者が常に上位であるとか、男子は女子より上位であるとかの先入観をもたないこと。

端的に言えば、被評定者の基本給を基準として評定をなすこと。

(4) 評定者1人あたりの評定時間は、5分以上かけること。

(5) 1つの評定要素についてその評定用紙の同僚の全員を評定してから、次の要素の評定に移ること。

(6) 評定が不正確になりやすい理由のうち、特に評定の中央化の傾向（評定が中央に集りやすい）、寛大化の傾向（甘い点をつけたい）の作用をよくわきまえて、できるだけこれを排除する努力をなすこと。

(7) 職務以外の私生活等の事項にとらわれないこと。

(8) 前回までの評定結果を参考にすることはよいが、それにとらわれ過ぎないこと。

できれば、前回の評定結果を無視して評定し、その結果を前回の結果と比較して、その差異についてよく検討すること。

(9) 自分の評定した結果については、被評定者についても、また、班長、係長などの上司に対しても責任を負うことのできる公平かつ自信のある評定をなすこと。

(10) 評定要素の着眼点をよく理解すること。

8. 相互評定の集計

上述のごとき要領にて評定された自己及び相互評定用紙を合班、係ごとに集め、被評定者ごとに、第2図の相互評定集計用紙に、各評定者の評定要素別に評点を書き入れる。

次に、その評定要素別に評点を集計し、その平均を求め、その平均評点に該当する段階別（A、B、C、D、Eのうち何れか）を記入する。

9. 評定結果の比較

この評定を実施した会社は、水栓バルブの製造販売業で、評定対象人員は、工場においては、班長5名班員24名、事務所においては、係長5名、係員27名である。

さて、前述のごとき評定結果を、比較するために、自己及び相互評定用紙（第1図）から自己評定を、相互評定用紙（第2図）から相互評定を、また班長、係長が評定した評定結果を、夫々工場と事務所別にし、評定要素別に比較一覧表としたのが、第1表、第2表である。

このように3つの評定結果を評定要素別に比較してみるに、工場においても、事務所においても、どちらもマチマチで全く何の意味もないかのように思われる。

ところが、次の如き評定差異分析をすると、いろいろな傾向が生じているのである。

10. 評定差異分析及その結果

評定差異分析は、被評定者について自己評定、相互評定、相互評定及び班長（係長）評定の結果の、5段階（A、B、C、D、E）を評定要素別に夫々比較して、

(1) 評定の一致 (2) 評定の一段階差

A：A B：A

B：B C：B

C：C D：C

D：D A：B

E：E B：C

C：D

(3) 評定の二段階差 (4) 評定の三段階差以上

C：A D：A

D：B E：B

A：C E：A

B：D

の4通りの差異に分析するのである。

下記は、差異分析した両評定の比較を示す。

第3表は、工場における班長評定と自己評定

第4表は 〃 班長評定と相互評定

第5表は 〃 自己評定と相互評定

第6表は、事務所における係長評定と自己評定

第7表は 〃 係長評定と相互評定

第8表は 自己評定と相互評定

一般に、過大評価とか、過小評価とか言われるのは、この評定差異の二段階差以上のものといえよう。そこで、一般階差以下と二段階差以上に分類すると、第9表（工場）、第10表（事務所）でみる如く、

(1)工場における比率、	一段階差以下	二段階差以上
班長評定と自己評定	85.8%	14.2%
班長評定と相互評定	75.0%	25.0%
自己評定と相互評定	95.82%	4.18%
平均	85.54%	14.46%
(2)事務所における比率は、		
係長評定と自己評定	87.4%	12.6%
係長評定と相互評定	86.6%	13.4%
自己評定と相互評定	84.46%	15.54%
平均	86.15%	13.84%

したがって、二段階差以上の評定差異ある被評定者については、十分な指導育成が必要である。それは、14%前後の人員がこれに該当することになるのである。

一般には、自己評定や相互評定はとかく過大評価や過小評価が多くなされ、あてにならないとの説があるが、

筆者の実施例では上記のごとく僅かであり、特に第三段階差のものは僅少であることを実証づけている。

何事も、食わず嫌いであってはならない。よく研究の上実施し、その結果の活用をはからねばならない。

11. あとがき

このように、自己評定を加味した相互評定は、その活用度が大きいから、ぜひともその実施を推奨する次第である。

とかく人事考課は、昇給、賞与の査定が目的のように考えられているが、個人指導に役立てることの重要性を忘れてはならない。

そのためには、評定内容を本人に公表し、納得のいくよう説明を要する。その資料には、自己評定を加味した相互評定の結果が最も効果的と考える。自己評定や相互評定は、めんどうで、信頼度がないという向きがあるが、それは食わずぎらいである。筆者の実施した方法で行えば大しためんどうもなく、その結果をみても、過大、過小評価は1~2割程度となっており、これらの者について特に個人指導され、その能力を最短期間に最大限に伸ばし、企業の将来をいかに左右するかの重要性を認識し、この評定の活用効果を期待する次第である。

第2表 評定要素別評定(事務所)

氏名	技能・知識			責 任 感			規 律・協 調			積 極 性			努 力・研 究		
	係長評定	自己評定	相互評定	係長評定	自己評定	相互評定	係長評定	自己評定	相互評定	係長評定	自己評定	相互評定	係長評定	自己評定	相互評定
M・M	80 B	50 C	68 B	90 A	60 C	78 B	75 B	40 D	60 C	90 A	40 D	62 B	85 A	40 D	58 C
H・T	85 A	90 A	90 A	80 B	95 A	85 A	75 B	60 C	70 B	85 A	70 B	85 A	80 B	60 C	83 A
S・T	90 A	80 B	78 B	70 B	85 A	86 A	80 B	80 B	78 B	80 B	80 B	75 B	75 B	80 B	68 B
W・N	70 B	60 C	98 A	70 B	60 C	98 A	80 B	60 C	94.6 A	70 B	60 C	92 A	70 B	60 C	92 A
N・Z	70 B	85 A	95 A	85 A	80 B	100 A	80 B	90 A	100 A	80 B	95 A	100 A	80 B	90 A	100 A
Y・D	81 A	80 B	71.4 B	80 B	80 B	73 B	60 C	75 B	71.4 B	60 C	80 B	71.4 B	60 C	75 B	71.4 B
N・Y	70 B	68 B	70 B	60 C	60 C	74 B	60 C	60 C	73 B	60 C	60 C	53 C	60 C	58 C	61.4 B
N・J	55 C	60 C	81.1 A	50 C	56 C	60.4 B	55 C	52 C	71.1 B	50 C	50 C	67.3 B	50 C	45 C	77.1 B
K・Y	50 C	80 B	83.7 A	60 C	81 A	85 A	75 B	85 A	85 A	60 C	80 B	85 A	60 C	80 B	83.6 A
K・H	50 C	72 B	80 B	50 C	90 A	92.6 A	55 C	95 A	99.1 A	55 C	85 A	96 A	55 C	90 A	97 A
N・W	60 C	60 C	66 B	70 B	60 C	61 B	80 B	60 C	58 C	60 C	60 C	64 B	41 C	60 C	60 C
H・R	50 C	50 C	57.5 C	60 C	45 C	67 B	61 B	55 C	61.6 B	55 C	60 C	52.7 C	41 C	50 C	49.8 C
K・D	81 A	90 A	84.8 A	80 B	90 A	47.3 C	70 B	80 B	57 C	50 C	80 B	53.7 C	16 B	80 B	39 D
H・T	61 B	42 C	44.5 C	80 B	45 C	37.7 D	50 C	44 C	46.1 C	50 C	43 C	44 C	50 C	42 C	43 C
K・B	61 B	75 B	73.3 B	70 B	85 A	75 B	70 B	85 A	83.3 A	80 B	85 A	34.1 C	60 C	60 C	60 C
N・O	61 B	50 C	51.7 C	80 B	75 B	65 B	60 C	50 C	47.5 C	50 C	50 C	46.1 C	50 C	41 C	39.1 D
W・Y	90 A	80 B	64.1 B	90 A	70 B	70 B	90 A	80 B	61.2 B	80 B	70 B	70 B	80 B	70 B	61.2 B
S・E	90 A	80 B	80.6 B	100 A	75 B	85.6 A	70 B	80 B	77 B	90 A	75 B	6.56 B	80 B	75 B	81.2 A
N・M	80 B	90 A	82.5 A	70 B	80 B	77 B	90 A	80 B	76.2 B	70 B	75 B	76.6 B	70 B	75 B	75.3 B
H・M	70 B	60 C	80 B	70 B	100 A	80 B	70 B	70 B	80 B	70 B	50 C	80 B	80 B	70 B	80 B
J・N	60 C	50 C	79 B	60 C	100 A	95.5 A	70 B	50 C	82.2 A	70 B	100 A	100 A	70 B	100 A	100 A
S・M	60 C	75 B	76.1 B	60 C	80 B	74 B	70 B	80 B	79 B	70 B	75 B	76.7 B	70 B	75 B	76.7 B
M・R	60 C	55 C	71.1 B	70 B	80 B	71.1 B	80 B	70 B	62 B	70 B	55 C	61.1 B	70 B	60 C	62.2 B
K・M	50 C	50 C	91.6 A	30 D	50 C	77.2 B	70 B	60 B	64.5 B	50 C	50 C	73.1 B	50 C	60 C	93.2 A
T・M	30 D	80 B	74.3 B	50 C	75 B	33.4 B	70 B	80 B	75 B	50 C	83 A	74.3 B	50 C	82 A	67.1 B
I・M	85 A	50 C	88.3 A	85 A	50 C	87.7 A	85 A	45 C	80 B	80 B	45 C	87 A	80 B	45 C	87 A
H・N	70 B	30 D	77 B	70 B	30 D	80 B	85 A	70 B	85 A	70 B	60 C	80 B	70 B	50 C	73.3 B

第3表 班長評定と自己評定との評定差異比較表
(工場)

評定差異	班長評定 (比較)	自己評定	評定要素別該当人員					合計
			技能・知識	責任感	規律・協調	積極性	努力・研究	
一致	A	A	3	3	4	2	2	14
	B	B		1	3	3	4	11
	C	C	3	3	2	1	3	12
	D	D	1			1	1	3
	計		7	7	9	7	10	40
			29.2%	29.2%	37.5%	29.2%	41.7%	33.3%
一段階差	B	A	2	8	5	6	2	23
	C	B	3	2	4	4	3	16
	D	C	2					2
	A	B	3	1		3	3	10
	B	C	4	2	1		3	10
	C	D		1	1			
	計		14	14	11	13	11	63
				58.3%	58.3%	45.8%	54.1%	45.8%
二段階差	C	A	2		1	1	1	5
	D	B			1		2	3
	A	C	1	1	1	3		6
	B	D						
	計		3	1	3	4	3	14
			12.5%	4.2%	21.5%	16.7%	12.5%	11.7%
三段階差以上	D	A		1	1			2
	E	B		1				1
	E	A						
	計			2	1			3
			8.3%	4.2%				2.5%

第4表 自己評定と相互評定との評定差異比較表
(工場)

評定差異	自己評定 (比較)	相互評定	評定要素別該当人員					合計
			技能・知識	責任感	規律・協調	積極性	努力・研究	
一致	A	A	7	10	8	7	4	36
	B	B	2	2	3	6	5	18
	C	C	2	3	2	2	3	12
	D	D						
	計		11	15	13	15	12	66
			45.8%	62.5%	54.2%	62.5%	50.0%	55.0%
一段階差	B	A		2	3	2	1	8
	C	B	1		2	1		4
	D	C	1					1
	A	B	3	3	3	3	7	19
	B	C	3	3	1	2	3	12
	C	D	1	1	1	1	1	5
	計		9	9	10	9	12	49
				37.5%	37.5%	41.6%	37.5%	50.0%
二段階差	C	A						
	D	B						
	A	C	4		1			5
	B	D						
	計		4		1			5
			16.7%		4.2%			4.18%
三段階差以上	D	A						
	E	B						
	E	A						
	計							

第5表 班長評定と相互評定との評定差異比較表
(工場)

評 定 差 異	班 長 評 定	相 互 評 定 (比較)	評定要素別該当人員					合 計
			技 能 ・ 知 識	責 任 感	規 律 ・ 協 調	積 極 性	努 力 ・ 研 究	
			一 致	A	A	4	2	
	B	B	1	3	3	4	5	16
	C	C		2	2	1	2	7
	D	D						
	計		5	7	8	7	10	37
			20.8%	29.2%	33.4%	29.2%	41.7%	30.8%
一 段 階 差	B	A	5	7	4	5	3	24
	C	B	2	2	2	2	2	10
	D	C	2			1	1	4
	A	B	1	2	1	4	2	10
	B	C		1	2		1	4
	C	D	1					1
	計		11	12	9	12	9	53
			45.8%	50.0%	37.5%	50.0%	37.5%	44.2%
二 段 階 差	C	A	5	2	4	3	3	17
	D	B	1					1
	A	C	2	1	1	2		6
	B	D						
	計		8	3	5	5	3	24
			33.4%	12.5%	20.8%	16.7%	12.5%	20.0%
三 段 階 差 以 上	D	A		1	2		2	5
	E	B						
	E	A		1				1
	計			2	2		2	6
				8.3%	8.3%		8.3%	5.0%

第6表 係長評定と自己評定との評定差異比較表
(事務所)

評 定 差 異	係 長 評 定	自 己 評 定 (比較)	評定要素別該当人員					合 計
			技 能 ・ 知 識	責 任 感	規 律 ・ 協 調	積 極 性	努 力 ・ 研 究	
			一 致	A	A	2		
	B	B	2	4	7	4	7	24
	C	C	6	3	4	7	8	28
	D	D						
	計		10	7	11	11	15	54
			37.0%	25.9%	40.7%	40.7%	55.6%	40.0%
一 段 階 差	B	A	2	5	3	4	2	16
	C	B	3	2	1	3	2	11
	D	C		1				1
	A	B	4	3	3	2		12
	B	C	5	3	6	5	5	24
	C	D						
	計		14	14	13	14	9	64
			51.9%	51.9%	48.2%	51.9%	33.3%	47.4%
二 段 階 差	C	A		3	1	1	2	7
	D	B	1					1
	A	C	1	2	1			4
	B	D	1	1	1			3
	計		3	6	3	1	2	15
			11.1%	22.2%	11.1%	3.7%	7.4%	11.1%
三 段 階 差 以 上	D	A						
	A	D				1	1	2
	E	A						
	計					1	1	2
						3.7%	3.7%	1.5%

第7表 係長評定と相互評定との評定差異比較表
(事務所)

評 定 差 異	係 長 評 定	相 互 評 定 (比較)	評定要素別該当人員					合 計
			技 能 ・ 知 識	責 任 感	規 律 ・ 協 調	積 極 性	努 力 ・ 研 究	
			一致					
	A	A	3	3	1	1		8
	B	B	5	8	9	8	7	37
	C	C	1		2	5	4	12
	D	D						
	計		9	11	12	14	11	57
			33.3%	40.7%	44.4%	51.9%	40.7%	42.2%
一段階差								
	B	A	3	3	5	4	6	21
	C	B	5	4	3	4	4	20
	D	C						
	A	B	4	2	3	2		11
	B	C	2	1	3			6
	C	D		1			1	2
	計		14	11	14	10	11	60
			51.9%	40.7%	51.9%	37.0%	40.7%	44.4%
二段階差								
	C	A	3	3	1	2	3	12
	D	B	1	1				2
	A	C					1	1
	B	D		1		1	1	3
	計		4	5	1	3	5	18
			14.8%	18.6%	3.7%	11.1%	18.6%	13.4%
三段階差以上								
	D	A						
	A	D						
	E	A						
	計							

第8表 自己評定と相互評定との評定差異比較表
(事務所)

評 定 差 異	自 己 評 定	相 互 評 定 (比較)	評定要素別該当人員					合 計
			技 能 ・ 知 識	責 任 感	規 律 ・ 協 調	積 極 性	努 力 ・ 研 究	
			一致					
	A	A	4	5	4	3	3	19
	B	B	9	6	10	6	6	37
	C	C	3		3	4	4	14
	D	D						
	計		16	11	17	13	13	70
			59.3%	40.85%	63.0%	48.2%	48.2%	51.89%
一段階差								
	B	A		2		1	1	4
	C	B			1	1		2
	D	C		1			1	2
	A	B	1	2	1	2	2	8
	B	C	5	6	5	6	4	26
	C	D			1		1	2
	計		6	11	8	10	9	44
			22.2%	40.85%	29.6%	37.0%	33.3%	32.57%
二段階差								
	C	A		1				1
	D	B		1			1	2
	A	C	4	2	2	2	4	14
	B	D	1	1		1		3
	計		5	5	2	3	5	20
			18.5%	18.5%	7.4%	11.1%	18.5%	14.80%
三段階差以上								
	D	A				1		1
	E	B						
	E	A				1		1
	計							2
						3.7%		0.74%

第9表 要素別評定結果差異比較対照表

工場		評定要素別比率					
評定差異	評定比較	技能・知識	責任感	規律・協調	積極性	努力・研究	合計
一段階差以下	班長評定と自己評定	87.5%	87.5%	83.3%	83.3%	87.5%	85.8%
	班長評定と相互評定	83.3	100.0	95.8	100.0	100.0	95.82
	自己評定と相互評定	66.6	79.2	70.9	79.2	79.2	75.0
二段階差以上	班長評定と自己評定	12.5	12.5	16.7	16.7	12.5	14.2
	班長評定と相互評定	16.7	—	4.2	—	—	4.18
	自己評定と相互評定	33.4	20.8	29.1	—	20.8	25.0

事務所		評定要素別比率					
評定差異	評定比較	技能・知識	責任感	規律・協調	積極性	努力・研究	合計
一段階差以下	係長評定と自己評定	88.9%	77.8%	88.9%	92.6%	88.9%	87.4%
	係長評定と相互評定	85.2	81.4	96.3	88.9	81.4	86.6
	自己評定と相互評定	81.5	81.7	92.6	85.2	81.5	84.46
二段階差以上	係長評定と自己評定	11.1	22.2	11.1	7.4	11.1	12.6
	係長評定と相互評定	14.8	18.6	3.7	11.1	18.6	13.4
	自己評定と相互評定	18.5	18.5	7.4	14.8	18.5	15.54

第10表 評定結果差異比率対照表

評定差異	工場						事務所					
	班長評定と自己評定		班長評定と相互評定		自己評定と相互評定		班長評定と自己評定		班長評定と相互評定		自己評定と相互評定	
一致	33.3%	85.8%	30.8%	75.0%	55.0%	95.82%	40.0%	87.4%	42.2%	86.6%	51.89%	84.46%
一段階差	52.5%		44.2%		40.82%		47.4%		44.4%		32.57%	
二段階差	11.7%		20.0%		4.18%		11.1%		12.6%		14.80%	
三段階差以上	2.5%		5.0%		—		1.5%		—		0.74%	