

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 19 日現在

機関番号：37105

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2016

課題番号：24530804

研究課題名(和文)活用価値を高める人事評価の条件 学習とパフォーマンスにつなげる評価

研究課題名(英文) Factors improving effective utilization of performance appraisal: Performance appraisal linking to learning and performance

研究代表者

柳澤 さおり (Yanagizawa, Saori)

西南学院大学・人間科学部・教授

研究者番号：00341397

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本課題は、人事評価が評価対象者の今後の活動や学習に活用されるための条件を検討した。人事評価の活用には、人事評価のフィードバック時に同時に行われる目標設定と評価面談が関わることを示唆された。目標設定時の面談での管理者の参加的手法や目標達成のための道具的サポートが、部下の目標達成行動に影響していた。人事評価面談では、管理者の部下の仕事の知識、面談参加の促進、現状と目標状態を明らかにするフィードバックが、メンバーの評価面談の満足度や有用性認知に関係していることが明らかになり、以降の活用につながることを示唆された。また、面談における管理者の学習促進行動は、部下の学習行動と関連していることが示された。

研究成果の概要(英文)：The studies examined the factors improving an effective utilization of performance appraisal (PA). Results suggested that goal setting and PA interview would be related to the utilization. Supervisor's participative approach and instrumental support in goal setting had positive effects on goal attainment behavior. In PA interview, supervisor's behaviors making an opportunity for voice, clarifying the present level and the goal level, and his/her knowledge about subordinates' job had influences on subordinates' perceived utility of PA and satisfaction with PA linking to utilization of PA. Supervisor's behavior to improve subordinates' learning in PA interview was related to their learning behaviors during the period of evaluation.

研究分野：産業・組織心理学

キーワード：人事評価

1. 研究開始当初の背景

(1) 近年特に重視されている人事評価の役割は、組織メンバーの能力を高め、成長を促し、パフォーマンスの向上につなげることである。学習やパフォーマンスの向上には、人事評価のフィードバック情報が不可欠と理解されており、このことに関する心理的研究が求められている。

(2) ポジティブ心理学を、組織の場面に拡張、応用したポジティブ組織行動 (positive organizational behavior; POB) に注目が集まっている。POB では、組織メンバーの短所を改善して長所を作り上げることを重視している。公式に、そして定期的に、短所や長所を明らかにする人事評価が POB の研究の発展に果たす役割は大きい。そのため、人事評価を POB に活かすことに関わる研究が必要である。

2. 研究の目的

(1) 人事評価の活用に関わる心理状態とそれに個人要因と環境要因が及ぼす影響、人事評価の活用方法と学習やパフォーマンスとの関係を明らかにし、組織メンバーによる人事評価の活用プロセスのモデルを構築する。  
 (2) 上記モデルを基に、人事評価の育成ツールとしての効果的運用について明らかにする。

3. 研究の方法

(1) 人事評価の活用と関わる過去の研究の整理を行った。  
 (2) 評価制度の異なる企業の組織メンバーや人事担当者を対象に、インタビュー調査を行った。  
 (3) 過去の研究知見やインタビュー結果をもとに、人事評価の活用プロセスを検討するための質問紙による定量的調査を行った。

4. 研究成果

(1) 人事評価の活用と関わる過去の研究のレビュー  
 人事評価の活用と関わる過去の研究を整理した。その結果、人事評価が活用される条件として、以下のものが示唆された。  
 人事評価のフィードバックの質が高いこと。  
 外的枠組みを内的枠組みにすることを目的として行われている“準抛枠訓練”などにより、評価者が適切な内的枠組みを持つこと。  
 フィードバックの階層構造の上位に位置する“自己”に人間の注意を向けるようなフィードバックではなく、人間が取り組む“課題”に注意を向けるようなフィードバックを与えること。  
 評価者が評価対象者の仕事の知識を十分に保有していること。  
 評価者が評価対象者を非難しないこと。  
 評価対象者が、自分に対する評価に関して意見を表明したり、評価結果に一定の影響をもてるなど評価プロセスに参加できること。

評価者と評価対象者の人間関係の質が高いこと。  
 評価対象者の学習志向性が高いこと。  
 評価対象者の心理的資本が高いこと。  
 以上の過去の研究のレビューより得られた示唆より、インタビュー調査、質問紙調査、実験を進めた。

(2) 評価対象者の学習や成長につながる評価面談の探索的検討

企業で働いている一般社員とその管理者を対象に、評価対象者の学習や成長につながる評価面談の内容を探索的に検討することを目的としたインタビュー調査を行った。  
 インタビューにおける質問は、過去に行われた「自分の成長や能力開発につながった面談」について思い出してもらい、それらの面談内容や上司によるその内容の伝え方、そのときの自分の考えや気持ちなどについて尋ねるものであった。さらに、評価面談の位置づけや面談の中で自分がとる行動についても尋ねた。管理者に対しては、過去に面談を行ったなかで、能力が向上した部下について思い出してもらい、その人たちの行動特徴について尋ねた。

自分の成長や能力開発につながった面談について、以下の特徴があるという回答がなされた。(図1参照)

過去のパフォーマンスについて、どのような行動をとるべきであったのかという理想状態について話しあう。

今後どうしていくのかを話し合う。  
 将来的なこと、目指すポジションを話し合う。

仕事の進め方について話す。  
 新しい仕事への挑戦について話す。  
 職場運営に関する相談がある。  
 社内での不満があるかどうかを尋ねられる。

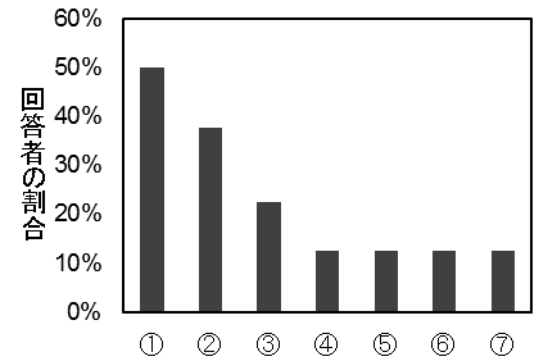


図1 成長や能力開発につながった評価面談内容

面談以降の変化として、以下のものがあげられた。(図2参照)

行動を変えるように気を付けた。  
 課全体のことを考えるようになる。  
 後輩に指導などをするようになった。

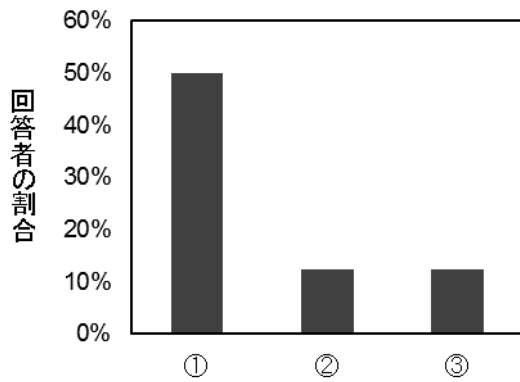


図2 評価面談以降の変化

自分の成長や能力開発につながった面談を行った上司は以下の特徴を持っていた。(図3参照)

- 優秀、仕事ができる、目指すべき人。
- 評価対象者に考えさせる。
- 主体性を引き出す。

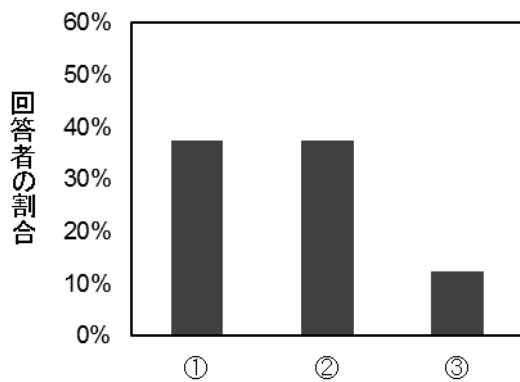


図3 上司の特徴

管理者に対しては、面談を通して成長する人の特徴として、「面談までに、それなりに質問を考えてきている」、「自己反省をしている」、「質問とか今後に対して自分の意見を言う」、「自分はこんなことをやりたいとか出てくる」、「こういう問題点があって、次回、ここに対しての解決策を出そうと思っていますとか、そこまでいう」、「こういう問題があるので、ここに対して、今後こうしたいという」、「普段からいろいろ考えている。自分の業務のこともそうだし、他の人とのバランスとか、他の人のいいところ、悪いところとか」といった回答があり、面談において能動的に管理者に働きかけていることが特徴としてあげられていた。また、面談前から仕事のこと、評価のことなどをよく考えているため、上司と部下との間で自身のキャリア、仕事や職場での問題などに対して、議論が深まり、生産的なディスカッションが可能となるようであった。

以上の結果から、効果的な面談では、(a)現

実と理想のギャップの認識、(b)経験の振り返りと新たな課題の発見、(c)キャリアの展望の獲得、(d)仕事の視野と幅の拡張の4つの認知的変化が評価対象者に生じる可能性が示唆された。また、人事評価面談が、個人の成長につながるかどうかは、上司だけでなく部下の関わり方や個人特性も関与していることが示唆された。

(3) 目標設定面談における管理者の行動が評価期間中の部下の行動に及ぼす影響

人事評価の活用について、人事評価のフィードバック時に同時に行われる目標設定における管理者の行動、そして仕事の特徴が、評価対象者の評価期間中に実行される行動に及ぼす影響について検討した。

質問紙調査を、数値的な目標設定を行いやすいライン部門と、それが相対的に難しいスタッフ部門の一般メンバー（評価対象者）に対して行った。質問紙のなかでは、目標管理制度の有効性の認知、目標設定面談における管理者の行動（メンバーの面談への参加促進や目標達成のための道具的サポート）、目標へのコミットメント、評価期間中のメンバーの目標達成行動について尋ねた。調査の結果を以下に示す。

目標管理制度の有効性は、ライン部門のメンバーのほうが、スタッフ部門のメンバーよりも、有意に高く評価していた。

目標へのコミットメントについては、ライン部門のメンバーのほうが、スタッフ部門のメンバーよりも、有意に高く評価していた。また、目標管理制度の有効性を高く認知しているメンバーほど、目標へのコミットメントが高かった。仕事の特徴と管理者によるメンバーの面談への参加促進との交互作用効果が見いだされ、ライン部門において、管理者がメンバーの面談への参加促進のための行動をとっていると、目標コミットメントが高いことが示された。

目標達成行動については、ライン部門のメンバーのほうが、スタッフ部門のメンバーよりも、有意に積極的であることが示された。また、従来の研究通り、目標へのコミットメントが高いほど、積極的な目標達成行動がとられていた。仕事の特徴と管理者によるメンバーの面談への参加促進との交互作用効果が見いだされ、目標管理制度との適合性が低いスタッフ部門のメンバーであっても、管理者がメンバーの面談への参加促進のための行動をとっていると、積極的な目標達成行動をとることが示された。(図4参照)

以上の結果は、人事評価制度の効果性は、その制度と仕事の特徴との適合性が関わっていることを示していた。ただし、適合度が低くても、人事評価に関わる面談における評価者（管理者）の行動によっては、適合度の低さを克服し、評価対象者の積極的な職務遂行行動につなげることができることが明らかになった。

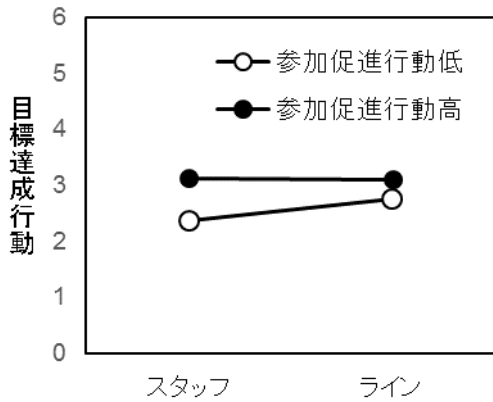


図4 目標達成行動における仕事の特徴と管理者による参加促進行動の交互作用

(4) 目標管理制度のもとでの面談における管理者の行動とメンバーの面談に対する満足度との関係

目標管理制度のもとで、評価面談での管理者の行動とメンバーの面談に対する満足度との関係について検討した。

質問紙調査を行い、人事評価面談における管理者（評価者）の学習促進行動と参加的雰囲気醸成行動、そしてメンバーの人事評価面談の満足度について尋ねた。調査の結果は以下の通りである。

管理者の学習促進行動および参加的醸成行動のいずれも人事評価面談への満足感と有意に関係しており、それぞれの行動の程度が高いほど、メンバーによる評価面談の満足度が高いことが示された。

管理者の学習促進行動のほうが、参加的醸成行動よりも、評価面談への満足度との関係がより強かった。

管理者の参加的雰囲気醸成行動により、メンバーは面談に対する関与を深めることができる。しかし、この行動はメンバーの取り組む仕事の成果に直接影響するものではない。これに対して、管理者の学習促進行動は、メンバーの次の期の仕事の成果と関わっている。研究の結果は、メンバーの面談に対する関与を深めつつ、学習を促し、成果につながる実利的なフィードバックを与えることが、メンバーの面談に対する満足度をより大きく引き出すことを示唆していた。

(5) 評価面談における管理者の特徴・行動が面談の有用性認知、満足度、役割定義の変化に及ぼす影響

(3)、(4)の研究により、評価面談における管理者の特徴・行動が、人事評価の活用にあげぼす影響が大きいことが示唆されたため、面談における管理者の特徴・行動に特に焦点をあて、インタビュー調査結果および過去の人事評価面談に関わる研究成果を基に、評価面談における管理者（評価者）の特徴・行動や面

談で話し合った内容、部下（評価対象者）の面談での満足感、有用性について調べた。また、近年重視されるようになった役割外行動にも着目し、評価面談で取り上げられた話題と役割定義の変化についての関係も調べた。

質問紙調査を評価対象者に対して行い、人事評価面談における管理者（評価者）の行動・特徴や面談で話した内容、評価面談への有用性認知、満足度、役割定義の変化の程度について尋ねた。調査の結果は以下の通りである。

人事評価面談における管理者の特徴・行動や面談で話した内容として、「部下の仕事に関わる上司の知識」、「現状の明確化」、「目標の明確化」、「上司による面談参加の促進」、「役割外活動についての話題提供」が見いだされた。

管理者の特徴・行動や面談で話した内容から影響を受ける変数として、「現状と目標状態の把握」、「上司と間の相互理解への満足感」、「評価面談の有用性」、「評価面談の満足感」、「役割定義の変化」が見いだされた。

「部下の仕事に関わる上司の知識」、「現状の明確化」、「目標の明確化」、「上司による面談参加の促進」が、部下の「現状と目標状態の把握」を媒介して、「評価面談の有用性」、「評価面談の満足感」に影響することが示された。また、「部下の仕事に関わる上司の知識」、「上司による面談参加の促進」は、部下の「上司と間の相互理解への満足感」を媒介して、「評価面談の有用性」、「評価面談の満足感」に影響することが明らかになった。（図5参照）。さらに、面談における上司の「役割外活動についての話題提供」が、部下の「役割定義の変化」に影響することが示された。適合度は、 $\chi^2(354, N=309) = 713.56$ , RMSEA = .06, 90% CI (.05, .06), SRMR = .05, CFI = .95であった。

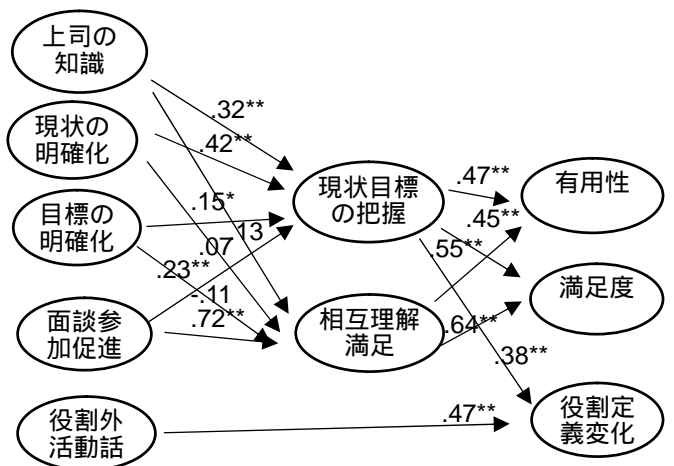


図5 評価者の特徴と面談内容が評価面談の有用性認知、満足度、役割定義の変化に及ぼす影響

5. 主な発表論文等  
 (研究代表者、研究分担者及び連携研究者に)

は下線)

〔雑誌論文〕(計 6 件)

Yanagizawa, S., & Furukawa, H. (2016). Fitness of job type and management by objectives: Mediating effects of perception of effectiveness and goal commitment and moderating effects of supervisor's behavior. *Japanese Psychological Research*, 58, 297-309. (査読有)

柳澤さおり (2016). 人事評価面談における管理者の行動：仕事のタイプと従業員の面談に対する満足度との関係 人間科学論集, 11, 55-68. (査読無)

柳澤さおり (2015). 人事評価のフィードバックを学習につなげるために 日本能率協会マネジメントセンター 人材教育 9月号 32-37. (査読無)

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, 13, 67-74. (査読有)

柳澤さおり (2013). 人事評価プロセスにおけるアカウントビリティと公的自己意識の効果, 中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要, 45, 129-139. (査読有)

柳澤さおり (2012). 学習とパフォーマンスを高める人事評価—フィードバック情報の活用— 中村学園大学・短期大学紀要, 44, 191-201. (査読有)

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 2 件)

柳澤さおり・田原直美 (2015). はじめて学ぶ産業・組織心理学 白桃書房, pp. 13-28, pp. 29-50, pp.51-66, pp. 105-120.

柳澤さおり (2012). 未来志向の人事評価 古川久敬(編著) 先取り志向の組織心理学 - プロアクティブ行動と組織 有斐閣 pp.73-99.

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

柳澤 さおり (Yanagizawa, Saori)  
西南学院大学・人間環境学研究科・教授  
研究者番号：00341397