

# 人事評価プロセスにおけるアカウンタビリティと 公的自己意識の効果<sup>1</sup>

柳澤 さおり

## Effect of Accountability and Self-Consciousness on Performance Rating Process

Saori Yanagizawa

(2012年11月30日受理)

人事評価は、情報処理のプロセスである (DeNisi, Cafferty, & Meglino, 1984; Ilgen & Feldman, 1983; Murphy & Cleveland, 1991)。評価者は、評価対象者である組織メンバーの日常業務場面での行動やその行動結果であるパフォーマンスを観察し、その情報を記憶する。評価期間の期末には、記憶した情報を想起し、評価を下す。そのパフォーマンスに関するより多くの正確な記憶が、的確な評価につながる。しかし、管理者はしばしば組織メンバーのパフォーマンス情報を忘却し、そのことにより評価にエラーが生じる。

本研究で注目する評価のアカウンタビリティとは、評価対象者に、評価者が下した評価に対する理由を伝えること、および日常業務場面におけるパフォーマンスのフィードバックを行うことを意味する。このアカウンタビリティは、評価者による評価対象者のパフォーマンス情報の記憶に関与していると考えられる。しかし、アカウンタビリティが記憶に及ぼす影響を検討した研究は数少ない。本研究は、職務行動やその結果に関わるパフォーマンス情報の記憶を促進する要因としてアカウンタビリティの効果について検討する。また、その効果に公的自己意識がどのように関わるのかについても調べる。

### アカウンタビリティが情報処理と判断に及ぼす影響

現在、様々な場面でアカウンタビリティが要求されるようになってきている。例えば、医師は患者に治療方針や治療内容に関するアカウンタビリティが、企業の経営者は株主に対して業績や経営に関わる戦略

についてのアカウンタビリティが、政治家は国民に対して政策に関するアカウンタビリティが求められている。意思決定者が聞き手（オーディエンス）に対して、自分の判断に対して説明を行うこれらの場面において、意思決定者もアカウンタビリティが情報処理にどのような影響を与えるのかについてこれまで検討されてきた。アカウンタビリティに関する数多くの研究をレビューした Tetlock (1992) と Learner & Tetlock (2003) は、アカウンタビリティが求められる状況で、二つの要因が最終判断に影響することを明らかにしている。一つは、意思決定者自身がアカウンタビリティを持っていることを知った時期である。そしてもう一つは、自分の判断について説明する対象である聞き手の見解に関する知識である。

最初の要因については、意思決定者がアカウンタビリティを持つことを、判断を行う前に知っているのか (predecisional accountability; 決定前のアカウンタビリティ)、判断を行った後に知ったのかによって (post-decisional accountability; 決定後のアカウンタビリティ)、最終判断に至るプロセスが変わることが分かっている (Tetlock, 1992; Learner & Tetlock, 2003)。Tetlock によると、判断の決定前にアカウンタビリティがあることを知っている意思決定者は、複雑な情報処理を行ったり、ほかの見解を考慮したりする。一方、決定後にアカウンタビリティがあることを知った場合には、意思決定者は自分の判断を合理化し、その判断を批判から防御することに拘泥する。

二番目にあげた要因である聞き手の見解の知識については、アカウンタビリティをもつ意思決定者の

別刷請求先：柳澤さおり，中村学園大学流通科学部，〒814-0198 福岡市城南区別府 5-7-1

E-mail : yana@nakamura-u.ac.jp

<sup>1</sup> 本研究は文部科学省科学研究費基盤研究(c) (課題番号24530804, 研究代表者 柳澤さおり) の補助を受けて実施された。

情報処理の戦略に影響すると考えられる (Tetlock, 1992; Learner & Tetlock, 2003)。アカウントビリティを持つ意思決定者が、聞き手の見解を知っている場合には、聞き手から受容されやすいように、自分の見解を修正する。しかし、聞き手がどのような見解を持っているのかを知らない場合には、意思決定者は予防的な自己批判の戦略を取ろうとする。すなわち想定される批判に対して自分の立場を防御しようとするのである。また、このように聞き手の見解を知らない場合には、アカウントビリティをもつ意思決定者のバイアスが減ることを Learner & Tetlock (2003) は示唆している。この時に意思決定者は、(a) 判断に関連する多様な情報を調べ、(b) それらの情報により多くの注意を向け、(c) 反論を予期して、その反論を自分の全般的な意見や状況の評価に組み入れ、(d) 判断や選択に関わる情報を適宜確認することで自分の認知的プロセスをより意識する (Learner & Tetlock, 2003)。これらのより複雑な認知的戦略は、適切な判断を下すことを促進すると思われる。

次に、人事評価における2つの判断とアカウントビリティの効果について考えることにする。

## 私的評価と公的評価

自らの判断についてアカウントビリティを持つ個人は、2つのタイプの判断を行うと思われる。一つは私的判断であり、もう一つは公的判断である。私的判断は、聞き手にその判断を公表する前に下している判断であり、処理した情報に基づいたものである。公的判断は、意思決定者が聞き手の反応や判断内容に対する評価など、判断の表明に伴って生じる事象を考慮したうえで公表されるものである。公的判断は、もともとの私的判断とは異なることがあると思われる。というのは、聞き手に自分の率直な私的判断を公表することで望ましくない結果が生じることが予想される場合には、意思決定者は、可能な限りそのような結果を引き起こさないように、自らの判断を調整する可能性があるためである。私的判断と公的判断を、アカウントビリティをもつ意思決定者が行う可能性はあるものの、過去の研究はこの二つの判断については考慮してこなかった。

人事評価において、私的判断と公的判断の間のギャップについてはすでに指摘されてきた。人事評価では、意思決定者は評価者であり、一般的には管理者である。聞き手は評価対象者にあたり、管理者の部下であることが多い。そして判断は評価である。Murphy & Cleveland (1995) が提案した

人事評価モデルでは、私的評価(判断)と公的評価(判断)のギャップについて強調されている。評価対象者に対して、情報処理に基づいた率直な評価である私的評価を示すことは、評価者および評価対象者双方にとって必ずしも良い結果をもたらすとは限らない。例えば、ある評価対象者に対する私的評価が低かった場合、それをそのまま評価対象者に提示すれば、その評価対象者との関係が悪化したり、評価対象者のモチベーションが低下したり、評価対象者の降格や降給のようなより深刻な問題が生じる可能性がある。管理者は、ネガティブな評価がネガティブな結果につながることに頭を悩ましたり (Longenecker, Sims, & Gioia, 1987)、ネガティブな評価を与えることをためらう (Landy & Farr, 1983; Harris, 1994; Curtis, Harvey, & Ravden, 2005) ことが分かっている。そのため、評価者は、評価対象者によるネガティブな反応を回避するために、もともとの私的評価を歪め、調整した公的評価を提示すると考えられる (Curtis, *et al.*, 2005; Harris, 1994)。

本研究では、評価者は私的評価と公的評価を行うという仮定のもとで、アカウントビリティの効果について検討する。

## アカウントビリティと評価プロセス

評価に対するアカウントビリティを義務付けている企業では、部下を評価する管理者は、自分の評価を部下に説明しなければならないことを事前に知っていることになる。この状況では、過去のアカウントビリティの研究が示すように、管理者は部下の期待に沿った情報処理を行う可能性がある。正確な評価と正確なフィードバックを受けること、そしてネガティブな評価を受けないことがその期待として考えられる。正確な評価とフィードバックを受けたいという期待を管理者が理解している場合には、部下のパフォーマンスについて正確なフィードバックを提示しなければならないと考えるので、管理者の正確な情報の記憶の促進につながると思われる。ただし、このような過程では、次の2つの理由で評価者は相対的にネガティブな情報に多く注目し、それを記憶する可能性がある。

第一の理由は、評価対象者がポジティブな評価よりもネガティブな評価に対してより敏感であると考えられることである。ネガティブな評価は、評価対象者の自尊心を低下させる。また、ネガティブな評価は給与・賞与や昇進などに関する望ましくない結果をもたらす。そして、ネガティブな評価を受けた

評価対象者は、不満、反抗、失望などの反応を示すかもしれない。さらに、そのような評価対象者は、多くの場合、自分にネガティブな評価を下された理由を知ろうとするであろう。このような評価対象者の反応が予測されるので、評価者はポジティブな評価よりもネガティブな評価の正当化をより困難に感じ、ネガティブな評価を行うことに敏感になると考えられる。その結果、評価者は、評価対象者に関わるポジティブな情報よりも、ネガティブな情報により注意を向けると思われる。

第二の理由は、ネガティブな情報はそもそも診断性が高く (diagnostic)、記憶されやすいと考えられることである (Feldman & Lynch, 1988)。対人認知に関する過去の研究は、個人はネガティブな情報を記憶しやすいことを明らかにしてきた。

以上から、次の仮説を設定する。

仮説1. アカウンタビリティをもつ評価者は、そうでない評価者と比較して、ネガティブなパフォーマンス情報をより多く正確に記憶するであろう。

ネガティブなパフォーマンス情報が相対的に多く記憶されたとしても、公的評価はネガティブな評価にはならないかもしれない。この予測は、仮説1と矛盾しているように思われるかもしれない。しかし、評価者が私的評価と公的評価を行い、私的評価を調整したうえで公的評価を示すとすれば、この予測は十分に考えられる。先に述べたとおり、基本的には管理者は評価対象者にネガティブな評価を与えることを回避したいと考えている (Landy & Farr, 1983; Harris, 1994; Curtis, et al., 2005)。この傾向は、アカウンタビリティ条件のもとで顕著になると思われる。アカウンタビリティを持つ評価者は、評価対象者が好むような評価を行う (Mero, Guidice, & Brownlee, 2007) と考えられるためである。また、評価対象者は一般的により高い評価を好むことを評価者は知っている (Roch & McNall, 2007)。そのため、アカウンタビリティをもつ評価者が、それをもたない評価者と比較して、ネガティブ情報を相対的に多く記憶し、それをもとにネガティブな私的評価を下したとしても、その私的評価を評価対象者が好む方向に調整するので、相対的に高い公的評価を行うかもしれない。

ここで、アカウンタビリティがあることが、公的評価に影響することを示している3つの研究を紹介する。Mero & Motowidlo (1995) は、アカウンタビリティを持ち、かつ正確な評価を行うことを奨励した評価者は、アカウンタビリティを持たない評価者よりも、正確な評価を下したことを見出して

る。彼らはまた、アカウンタビリティを持ち、かつ評価を高くすることに動機づけられた評価者は、アカウンタビリティを持たない評価者よりも、高い評価を下すという結果を得ている。

Mero et al. (2007) は、地位が高い聞き手に対してアカウンタビリティを持つ評価者は、より正確な評価を行い、一方、地位の低い聞き手に対してアカウンタビリティを持つ評価者は、より高い評価を下すことを見出している。

Curtis, et al. (2005) は、能力開発に関わる情報を得るために実験者に評価のアカウンタビリティを行うことを知らされた評価者は、評価の寛大化が見られないことを見出している。しかし、処遇に関わる決定のために部下にアカウンタビリティを果たして欲しいと告げられた評価者は、より寛大な評価を行っていることが示された。

以上の研究は、アカウンタビリティのある条件では、評価者が置かれた環境要因の影響を受けて公的評価を行うことを示唆している。また、地位の低い人や部下、あるいは処遇を決める場合など、ネガティブな評価を下すことを強く回避したいと評価対象者が考えていることが予想されるときに、評価者は寛大な評価を下すことも示している。その寛大な公的評価は、評価対象者の希望にそって、私的な評価を調整することによって、提示された可能性がある。以上の研究を参考にすると、上司が部下に対して評価を行う場面を想定した本研究においては、次のような仮説が考えられる。

仮説2. アカウンタビリティをもつ評価者は、そうでない評価者と比較して、より高い評価を下すであろう。

## 自己意識

自己意識とは、自分の内面や外面に自分の注意を向けた状態を指す (Fenigstein, Scheier, & Buss, 1975)。人事評価のアカウンタビリティを果たす状況と関わりが深いと考えられるのが、公的自己意識である。公的自己意識は、他者に影響を与える存在として自分自身を認識する傾向 (Fenigstein, et al., 1975) を指し、自分の外面に自己の注意を向けることに関わっている。

Froming & Carver (1981) は、公的自己意識が高い個人は、同じ集団に所属する他者の見解に自分の見解を合わせるように調整する傾向があることを見出している。Schlenker & Weigold (1990) は、公的自己意識の高さが、ネガティブな評価を受けることに対して恐れを持つこと、また協調的な同調を

行うことと関連することを明らかにしている。これらの結果は、高い公的自己意識を持つ個人は、それが低い個人よりも、他者による社会的圧力を受けやすいことを示している。

アカウントビリティをもつと、他者に対して判断を正当化しなければならない。このときの他者の存在は、社会的な圧力となりうる。公的自己意識の高い評価者は、アカウントビリティを持つことに付随する社会的圧力の影響を受けやすく、自己の評価を正当化する必要性をより強く感じる可能性が考えられる。このことは、Mero, Guidice, & Anna (2006) によって確認されている。また、正当化の必要性は、ポジティブな評価よりも、評価対象者が納得しにくいネガティブな評価を下す場合により強くなると考えられる。そのため、正当化の必要性を強く感じる状況では、ネガティブ情報により敏感になる可能性がある。このように考えると、アカウントビリティが求められている公的自己意識が高い評価者は、それが低い評価者よりも、ネガティブ情報により敏感になり、その情報の記憶を促進することが予想される。

以上のような予想に関わらず、ネガティブ情報を相対的に重視し、それらを多く記憶した公的自己意識が高い評価者が、ネガティブな評価を行うとは限らないだろう。Schlenker & Weigold (1990) が明らかにしたように、公的自己意識が高い個人は、他者に同調し、協調を好むことがその理由である。ネガティブな評価は、評価対象者との協調的な人間関係を妨げるリスクをもつ。そして、公的自己意識の高い評価者は、人間関係においてネガティブな結果をもたらす事態を回避したがると考えられる。これらの理由から、公的自己意識の高い評価者は、それが低い評価者と比較して、ネガティブな評価を表明することを好まず、相対的に高い評価を行うことが予想される。

以上のことから、次の第3、第4の仮説を設定する。

仮説3. アカウントビリティをもつ公的自己意識の高い評価者は、それが低い評価者と比較して、ネガティブな情報をより多く記憶しているだろう。

仮説4. アカウントビリティをもつ公的自己意識の高い評価者は、それが低い評価者と比較して、高い評価を下すだろう。

## 評価に対する自信

企業組織において、評価対象者は複数の評価次元から評価される。日本においては、態度（情意）評

価、能力評価、そして業績評価がなされることが多い。これらの評価次元は、売上など客観的な量的指標を用いて評価するのが難しいものも多く、主観的になされる傾向がみられる。客観的な量的指標がある場合には、評価対象者に対して評価の明確な根拠を示すことができる。しかし、それがなく主観的に評価を下さなければならない場合には、評価対象者を納得させる明確な根拠に欠けるため、評価者の評価に対する自信を揺るがすことにつながる。他国で実施されている人事評価の評価次元も日本と類似している（Viswesvaran, Ones, & Schmidt, 1996; Viswesvaran, Schmidt, & Ones, 2005）、日本と同様に評価者の自信の問題が生じうる。評価者の自信について取り上げた研究は少ないものの、DeNisi & Peters (1996) は、人事評価システムの成功と関わる重要な要素として、評価者の自信を挙げている。

評価者の評価に対する自信を高める一つの要因として、評価対象者のパフォーマンス情報を多く、正確に記憶することが考えられる。多くの正確な情報をもとに評価をすれば、自分が下した評価が明確な根拠をもとにしたものであると感じやすいと思われるためである。

本研究では、アカウントビリティ条件のもとで、評価者のパフォーマンス情報の記憶量が増えることを仮説として設定している。この仮説が正しければ、アカウントビリティ条件では、アカウントビリティがない条件と比較して、評価者の評価に対する自信が高まると考えられる。このことから、以下の仮説を設定する。

仮説5. アカウントビリティをもつ評価者は、そうでない評価者と比較して、自分の下す評価により高い自信をもつであろう。

## 方 法

### 参加者

参加者は、70名の大学生（男性23名、女性47名）であった。全ての参加者はアルバイト活動を通してではあったが、企業における仕事に取り組んだ経験を持っていた。参加者は、アカウントビリティなし条件か、アカウントビリティ条件のいずれかにランダムに分けられた。アカウントビリティなし条件の参加者は33名、アカウントビリティ条件の参加者は37名となった。

### 手続き

アカウントビリティに関する操作以外は、全ての参加者に対して同じ手続きで実験が進められた。4

名から6名の参加者が、1回の実験に参加した。参加者は、小さな部屋に案内され、座らせられた。実験者は、この研究の目的は、企業において、上司が部下をどのように評価するのかを調べることであると告げた。次に、参加者が取り組む課題は、企業に勤める上司の立場にたつて、仕事を遂行するアルバイト店員の行動を評価することであると伝えた。そして、参加者は評価対象となるそのアルバイト店員について以下の情報を与えた。

アルバイト店員は男性、大学生で、3年間レストランで働いている。レストランでは、正規社員だけでなく、アルバイト店員も定期的に店長からそのパフォーマンスが評価されている。レストランのオーナーの厚意によって、そのアルバイト店員の人事評価に必要な情報の一部を提供してもらった。

以上の説明後、参加者に評価対象者のアルバイト店員の28のパフォーマンスに関するエピソードについての記録を読んでもらった。それらの出来事についての記録は、日本企業の人事評価において評価の要素となることが多い、能力、態度、業績に関わるものであった。

実験に用いられた28のエピソードの作成にあたって、まず、日本の人事評価に関する書籍や資料から43のエピソードを収集した。次に、参加者が実在の人物像に近い印象を形成できるように、企業研修で用いられている人事評価の評価者訓練のビデオに登場している男性のエピソードを参考にして、参加者に提示するエピソードの候補を選んだ。そのビデオでは、評価対象者の男性が、パフォーマンスは高いものの他者との協調性が低く、チームの貢献よりも自分の成果を優先させる人物として描かれていた。ビデオに登場していた評価対象者の男性のイメージに合わせて、選ばれたエピソードをポジティブもしくはネガティブな意味に変換し、各エピソードの文字数はほぼ同じになるように修正した。実験に参加しなかった10名の大学生が、選ばれたエピソードを読み、それぞれのポジティブ度とネガティブ度を評価した。実験者が意図した価値（ポジティブ、もしくはネガティブ）になっていないエピソードは実験材料の候補から除外した。さらに同程度に評価されたポジティブエピソードとネガティブエピソードを選び、同数にした。最終的に、14のポジティブエピソード（例：同僚よりも多くの仕事をこなせる）と14のネガティブエピソード（例：同僚と協力して仕事を行わない）からなる28エピソードを実験に用いた。

実験において、各エピソードは20秒間スクリーンに映し出され、それが2回繰り返された。映し出

されるエピソードの順番は、初回と2回目を変えていた。

全エピソードを見終わった後、短期記憶からエピソード情報を取り除くために、クロスワードパズルを解いてもらった。参加者には、後に取り組んでもらう課題は集中力が必要なため、その集中力を高めるためにクロスワードパズルを解いてもらおうと伝えていた。

15分間クロスワードパズルを解いてもらった後、参加者に先ほどスクリーンで見たエピソードを思い出し、それを書き出すように伝えた。この課題は20分間続けられた。次に、そのエピソードの人物である評価対象者を評価することを求めた。さらに、その評価に対する自信と公的自己意識に関する質問項目についても回答を求めた。

実験終了後に、参加者には実験の真の目的と実験デザインについてディブリーフィングを行った。

**実験操作** アカウンタビリティ条件の参加者には、スクリーン上で評価対象者に関わるエピソードを見る前に、「近年、多くの会社が人事評価を行うときに、上司が下した評価の理由を部下に説明すること（アカウンタビリティ）が求められている」と伝えた。そしてその評価の理由の説明により、評価対象者の公正感が高まる効果や、評価対象者が自分の長所や短所を理解する際にその説明が役に立つので、評価対象者の成長を促す効果があると述べた。次に、参加者には、これから評価対象者を評価してもらいが、それだけでなくその評価の理由も記述してもらおうことを伝えた。また、参加者が下した評価や評価の理由を、評価対象者とその上司が読む可能性があるというカバーストーリーを伝えた。

### 測定

**記憶情報** スクリーン上で評価対象者のエピソードを読み、それを後で想起し、書き出してもらったエピソードを、参加者が記憶していた評価対象者のパフォーマンス情報として測定した。実験の目的や内容を知らない2人の研究協力者が別々に、想起されたエピソードがスクリーン上に映し出されたエピソードと同じかどうかを判断し、同じと判断した場合にそれを正解としてカウントした。

これを行ってもらう前に、想起されたエピソードが正確かどうかを研究協力者が判断するために、実験者はエピソードの中核となる意味を示していた。例えば、「チームをうまくまとめることができない。」というエピソードの場合、「チーム」と「まとめる」の双方のキーワードを提示し、その双方のキーワードとエピソードの価値（ポジティブ、もしくはネガティブ）が一致したときに、正解とカウ

トするよう伝えていた。2名の間の判断に違いがあった場合は、実験者との話し合いによって正解か不正解かが決められた。

**パフォーマンス評価** 参加者には、(a) リーダーシップ、(b) 判断力、(c) コミュニケーション能力、(d) 協調性、(e) 責任性、(f) 積極性、(g) 生産性の7つの項目で評価対象者を評価してもらった。仮説の検証にあたっては、日本企業で評価されることの多い次元である能力（リーダーシップ、判断力、コミュニケーション能力）と態度（協調性、責任性、積極性）に分類し、それぞれ含まれる項目に対する評価の平均値を求めた。業績の次元については、生産性の項目のみが相当しているため、生産性の評価をそのまま分析に利用した。さらに7つの項目に対する評価の標準偏差を実験参加者ごとに求めた。各項目の間で差をつけた評価を行っているほど、この標準偏差の値は高くなる。寛大化（どの項目に対しても高く評価する）、中心化（どの項目に対しても尺度の中心部分で評価する）、厳格化（どの項目に対しても低く評価する）がみられる場合には、標準偏差の値は低くなる。

**公的自己意識** 菅原（1987）の自己意識尺度を使って公的自己意識を測定した。この尺度は、Fenigstein, *et al.*（1975）による自己意識尺度をもとにして作成されたものである。参加者には、構成項目が自分に当てはまる程度について、7段階（1全く当てはまらない～7非常によく当てはまる）で回答してもらった。

**評価に対する自信** 参加者には、評価に対する自信の程度について尋ねられた項目に、6段階（1全

く自信がない～6とても自信がある）で回答してもらった。

**アカウントビリティに対する認知** アカウントビリティ条件の参加者は、自分が下した評価に対してアカウントビリティを有していることをどの程度意識していたのかについて6段階（1全く意識していなかった～6とても意識していた）で回答した。3以下を選択した7名の参加者は、アカウントビリティに関する操作がうまく機能しなかったと考えられるため、分析から除外した。最終的に、63名の参加者（アカウントビリティなし条件33名、アカウントビリティ条件30名）のデータが分析された。

## 結 果

平均、標準偏差、変数間の相関係数が Table 1 に示されている。

重回帰分析を用いて、仮説1と仮説3を検定した。アカウントビリティに関する変数は、アカウントビリティなし条件を0、アカウントビリティ条件を1とコーディングした。ステップ1では、アカウントビリティ変数と公的自己意識変数を投入した。ステップ2では、アカウントビリティ×公的自己意識の交互作用変数を投入した。従属変数は、参加者によって想起された全エピソード数、そしてそれらをポジティブエピソードとネガティブエピソードに分けた数であった。Table 2にこの結果が示されている。

アカウントビリティは有意に全エピソードの想起量と関係していることが見出された（ $\beta = .32, p$

Table 1 変数の平均、標準偏差、変数間の相関

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. アカウントビリティ	0.48	0.50	—						
2. 公的自己意識	52.62	10.31	.05	—					
3. 想起された全エピソード	9.81	3.61	.32*	.04	—				
4. 想起されたポジティブエピソード	4.25	1.86	.20	.03	.85**	—			
5. 想起されたネガティブエピソード	5.56	2.26	.34**	.03	.90**	.53**	—		
6. 評価の平均	3.53	0.45	.09	.14	.03	.05	.00	—	
7. 評価間の標準偏差	2.05	0.57	.05	.34*	.17	.12	.18	.11	—
8. 評価に対する自信	4.16	0.92	.29*	.03	.23	.17	.22	.03	.19

注：アカウントビリティに関して、アカウントビリティなし条件は0、アカウントビリティ条件は1とコーディングしている。

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

<.01)。また、アカウンタビリティは有意にネガティブエピソードの想起量と関係していた ( $\beta = .34, p < .01$ )。ポジティブエピソードの想起量については、そのような関係は見出されなかった。この結果は、アカウンタビリティ条件の参加者は、アカウンタビリティなし条件の参加者と比較して、より多くのエピソード、特にネガティブエピソードを記憶し、それを想起していたことを示している。この結果は、仮説1を支持していた。アカウンタビリティ×公的自己意識の交互作用変数は、エピソードの想起量と有意な関係がみられず、仮説3は支持されなかった。

仮説2および仮説4を検討するために、上記と同様の独立変数を投入して重回帰分析を行った。従属変数は、能力評価と態度評価、業績の評価、そしてそれらの標準偏差の4つであった。Table 3にこの

結果が示されている。

Table 3に示すとおり、アカウンタビリティはすべての評価と有意な関係が見られなかった。そのため、仮説2は支持されなかった。能力評価に関しては、公的自己意識と有意な関係があることが示され、公的自己意識の高い参加者ほど、評価対象者の能力を高く評価していた ( $\beta = .29, p < .05$ )。公的自己意識と標準偏差の間に関係がみられ、公的自己意識の高い参加者は標準偏差の高い、すなわち各評価項目に対して差をつけた評価を行っていた ( $\beta = .34, p < .01$ )。

また、能力評価と態度評価に関しては、アカウンタビリティ×公的自己意識の交互作用変数が有意に関係していた (能力評価:  $\beta = .29, p < .05$ , 態度評価:  $\beta = .31, p < .05$ )。どのような関係があったのを調べるために、全参加者の公的自己意識の平

Table 2 想起されたエピソードに対する重回帰分析

変数	想起されたエピソード		
	全体	ポジティブ	ネガティブ
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Step 1			
アカウンタビリティ	.32**	.20	.34**
公的自己意識	.02	.02	.02
Step 2			
アカウンタビリティ×公的自己意識	.18	.17	.15
$R^2$	.13*	.07	.14*
$F$	3.00	1.39	3.23
$\Delta R^2$ , Step 2	.03	.03	.02

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Table 3 評価に対する重回帰分析

変数	能力	態度	業績	評価間の標準偏差
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	
	Step 1			
アカウンタビリティ	.05	.05	.08	.03
公的自己意識	.29*	.02	.08	.34**
Step 2				
アカウンタビリティ×公的自己意識	.29*	.31*	.16	— .10
$R^2$	.11*	.08	.04	.13
$F$	2.45	1.77	0.73	2.95*
$\Delta R^2$ , Step 2	.02	.08	.02	.01

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

均値から1標準偏差高いほう、もしくは低いほうに離れた値を示した参加者を、それぞれ公的自己意識高群と低群に分類し、Fig. 1と2の図を作成した。Fig. 1に示すように、能力評価については、アカウントビリティ条件において公的自己意識高群と低群の間での差異が大きく、高群は相対的に高い評価を、低群は相対的に低い評価を下している。態度評価については、アカウントビリティなし条件の公的自己意識の低群が低い評価を下していた。このことから、仮説4は一部支持された。

仮説5を検討するために、評価に対する自信を従属変数とする重回帰分析を行った。独立変数は、ここまで示した分析と同じ変数を同じプロセスで投入した。アカウントビリティは有意に評価に対する自信と関係していることがTable 4から分かる ( $\beta = .29, p < .05$ )。この結果は、アカウントビリティ

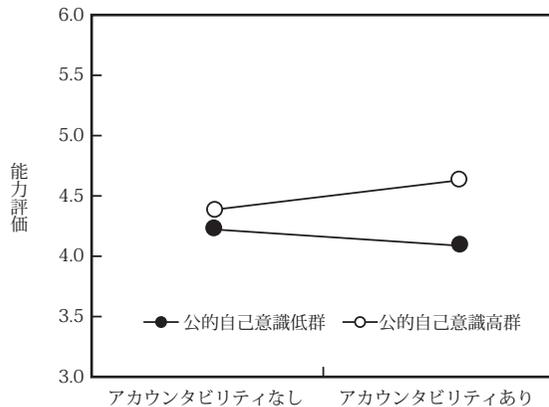


Fig. 1 能力評価におけるアカウントビリティと公的自己意識の交互作用効果

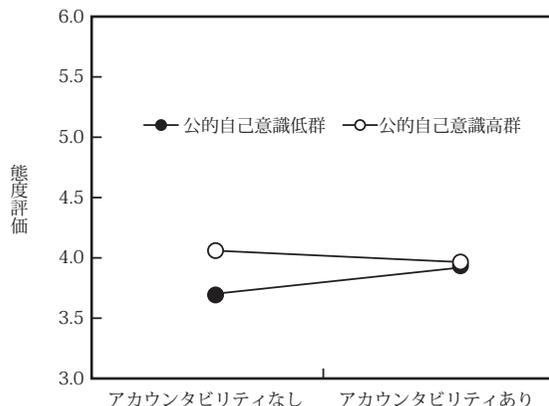


Fig. 2 態度評価におけるアカウントビリティと公的自己意識の交互作用効果

Table 4 評価の自信に対する重回帰分析

変数	自信 $\beta$
Step 1	
アカウントビリティ	.29*
公的自己意識	.01
Step 2	
アカウントビリティ×公的自己意識	-.08
$R^2$	.09*
$F$	1.93

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

条件の参加者は、アカウントビリティなし条件の参加者よりも、自分が下した評価に自信を持っていたことを示している。よって、仮説5は支持された。

## 考 察

人事評価におけるアカウントビリティの有効性を高めるためには、アカウントビリティを個人に求めた時の情報処理の特徴や判断を下すプロセスについて理解する必要がある。本研究では、アカウントビリティが記憶情報と公的評価に及ぼす影響について検討した。

本研究におけるアカウントビリティ条件の参加者は、それをもたない参加者と比較して、評価対象者に関するより多くのエピソード、特にネガティブエピソードを、相対的に多く記憶していた。しかし、ネガティブエピソードの記憶の多さにも関わらず、評価においてはアカウントビリティの影響はみられなかった。これらの結果から、以下のような示唆を得ることができる。

まず、アカウントビリティがあることは、自分が下す評価を正当化し、フィードバックを与えるための情報を収集しなければならない状況に評価者を追い込むために、評価者がより正確なパフォーマンス情報を記憶することを促すということである。

また、評価者はどのような情報に対しても万遍なく注目するのではなく、ネガティブ情報に相対的に注目する程度が高く、その記憶が促進されるというのが2つ目に得られた示唆である。ネガティブ情報により多くの注意を向けるのは、それが正当化することが難しいと予想される判断に関わる情報、すなわちネガティブ評価に関わるものであるためだと考えられる。

評価者が相対的にネガティブ情報を多く収集、記

憶した場合には、私的評価はネガティブなものになる可能性がある。しかし、Murphy & Cleveland (1995) が指摘したように、私的評価を修正して、公的評価を行うとすれば、私的評価がネガティブなものであっても、公的評価はネガティブなものにならないかもしれない。それは、評価者がネガティブな評価によって引き起こされる可能性のある評価対象者とのコンフリクトを最小限にしようとするためである。本研究では、私的評価を調整して公的評価を行ったかどうかについて直接検証してはいないが、アカウンタビリティ条件において、それがない条件と比較して、ネガティブ情報が多く記憶されたが、評価シートに下された評価（公的評価）は、双方の条件で同じようなものであった。この結果から、アカウンタビリティ条件のもとで、私的評価が調整されて公的評価が下された可能性が十分に考えられる。

本研究では、能力評価と態度評価に、アカウンタビリティと公的自己意識の交互作用効果がみられたが、その交互作用の方向性は異なっていた。能力評価に関しては、アカウンタビリティがある条件で、公的自己意識が高いか低いかの影響がみられ、その高群が高い評価を、低群が低い評価を下しており、仮説を支持する結果が得られた。一方、態度評価については、アカウンタビリティのない条件において、公的自己意識の低群が最も低い評価を行っていたが、アカウンタビリティ条件では低群は高群と同程度の評価を行っており、仮説を支持する結果ではなかった。評価対象者の態度に関わるエピソードは、ネガティブな内容が多かったことが、この結果と関わっているのかもしれない。アカウンタビリティがあり、かつ低い評価を下さなければならないような状況では、公的自己意識の低い個人であっても、社会的圧力を感じ、低い評価を高いほうに調整するのかもしれない。今後、評価対象者に関する情報の価値（ポジティブかネガティブか）、それを基にした評価、公的自己意識との関係について検討する必要があるだろう。

公的自己意識については、評価の標準偏差とも関係があることが示された。この結果は、公的自己意識が高い参加者は、それが低い参加者よりも、パフォーマンス項目をより明確に区別して評価していたことを示唆している。過去の研究から、公的自己意識の高い個人は、それが低い個人と比較して、他者への関心がより高いと思われる。そのような関心の高さが、パフォーマンスをより丁寧に観察することを促し、このことが評価項目をより明確に区別して評価することをもたらしただのかもしれない。

本研究では、アカウンタビリティと評価に対する自信との間に正の関係があることが見出された。過去の研究を参考にすると、アカウンタビリティは、評価者が注意深く、複雑な情報処理を行うことを促すと思われる。また本研究では、アカウンタビリティがあることが正確な情報を記憶することを促すことを示していた。そのような情報処理方略や記憶情報の多さが、評価に対する自信をもたらすと考えられる。

## 本研究の限界

この研究は、いくつかの限界を持っている。第一は、実験の参加者が公的な評価の経験を持たない大学生であったことだ。しかしながら、Mero *et al.* (2006) が示唆しているように、実在の組織の管理者が参加者であった場合には、大学生よりも、アカウンタビリティの効果は大きいことが予想される。組織の管理者は、実験室の参加者よりも、評価に対する説明を求められた場合に、社会的圧力をより強く感じると考えられる。というのは、実際の組織では、評価対象者へのフィードバックは対面で行われ、またその面談後も管理者は評価対象者と関係が続いていかねばならないためである。このことから、現実の組織においては、アカウンタビリティの効果がより強いものになる可能性がある。例えば、管理者が情報処理においてネガティブ情報を多く処理する程度やネガティブな私的評価を調整する程度は、本研究の参加者よりも大きくなるかもしれない。

二つ目の限界は、パフォーマンスに関する情報が文章で提示され、映像で提示されなかった点である。文章のみで評価対象者を描くことは、相対的にリアリティを減らし、評価対象者の長所や短所を単純化してしまうことにつながる。ただし、この限界にも関わらず、本研究の結果は、映像を用いた過去の研究 (Mero & Motowidlo, 1995; Palmer & Feldman, 2005) と類似した結果を見出すことができた。それゆえ、今回用いられたパフォーマンス情報を提示した媒体の問題は、本研究の意義を失わせていないと思われる。

## 本研究の意義

本研究は、少なくとも3つの貢献ができたと考えられる。一つは、人事評価におけるアカウンタビリティが情報処理に及ぼす効果を、一部ではあるが、明らかにすることができたことである。アカウンタビリ

ティは正確なパフォーマンス情報、特にネガティブな情報の処理を促すことを見出した。ネガティブな情報に対する偏った重みづけは、情報処理のバイアスを反映している。しかし、このことは組織にとって、また評価対象者にとって、良い側面も持っている。ネガティブ情報は、評価対象者の弱点について明らかにするものなので、パフォーマンスの改善を促す効果を持っている。長い目でみると、評価対象者の能力開発やキャリアの発展に役だつ可能性がある。また、アカウントビリティがあることにより、評価者はより効果的で適切、そして自己開発を促進するようなフィードバックを評価対象者に与えることができると考えられる。

二番目の貢献は、アカウントビリティのプロセスモデルにおける私的判断と公的判断の差異に関するものである。本研究では、私的評価（判断）を調べることができなかったが、Murphy & Cleveland (1995) が主張しているように、記憶した情報に基づいて私的評価が下されるとすれば、本研究のアカウントビリティをもっていた参加者は、それを持たなかった参加者よりもネガティブ情報を多く記憶していたため、ネガティブな私的評価を下していた可能性が考えられる。しかし、アカウントビリティ条件の公的評価は、それがない条件と比較して、ネガティブなものにならなかったという本研究の結果は、私的評価と公的評価とが異なっていたことを示唆している。今後の研究では、この2つの評価の差異を考慮する必要があると思われる。

三番目の貢献は、アカウントビリティと評価に対する自信との関係に関するものである。本研究では、アカウントビリティは、評価者の自信を高めるという効果を通して、効果的な人事評価システムを運用することに寄与する可能性が示唆された。

## 引用文献

- Aiken, L. A., & West, G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Curtis, A. B., Harvey, R. D., & Ravden, D. (2005). Sources of political distortions in performance ratings: appraisal purpose and rater accountability. *Group & Organization Management, 30*, 42-60.
- DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglino, B. M. (1984). A cognitive in view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 33*, 360-396.
- DeNisi, A. S., & Peters, L. H. (1996). Organization of information in memory and the performance rating process: Evidence from the field. *Journal of Applied Psychology, 81*, 717-737.
- Feldman, J., & Lynch, J. (1988). Self-generated validity and other influences of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology, 73*, 421-435.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 47*, 860-870.
- Froming, W. J., & Carver, C. S. (1981). Divergent influences if private and public self-consciousness in a compliance paradigm. *Journal of Research in Personality, 15*, 159-171.
- Harris, M. M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context: A theoretical framework. *Journal of Management, 20*, 737-756.
- Ilgel, D.R., & Feldman, J.M. (1983). Performance appraisal: A process approach. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organization behavior* (Vol.5). Greenwich, C.T.: JAI Press. 141-197.
- Landy, F. J., & Farr, J. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. New York: Academic Press.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (2003). Bridging individual, interpersonal, and institutional approaches to judgment and decision making: The impact of accountability on cognitive bias. In S. L. Schneider & J. Shanteau (Eds.), *Emerging perspectives on judgment and decision research*. (pp. 431-457). Cambridge: Cambridge University Press.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive, 1*, 183-193.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Anna, A.L. (2006). The interacting effect of accountability and individual differences on rater response to a performance rating task. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 795-819.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: The effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management, 33*, 223-252.
- Mero, N. P., & Motowidlo, S. J. (1995). Effects of rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 80*, 517-524.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance rating*. London: Sage.

- Palmer, J. K., & Feldman, J. M. (2005). Accountability and need for cognition effects on contrast, halo, and accuracy in performance ratings. *Journal of Psychology, 136*, 119-137.
- Roch, S. G., & McNall, L. A. (2007). An investigation of factors influencing accountability and performance ratings. *Journal of Psychology, 141*, 499-523.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1990). Self-consciousness and self-presentation: Being autonomous versus appearing autonomous. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 820-828.
- Sugawara, K. (1984). An attempt to construct the self-consciousness scale for Japanese. *Japanese Journal of Psychology, 55*, 184-188.
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 331-376.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., and Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*, 557-574.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S., (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology, 90*, 108-131.