

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－

柳 澤 さおり

Performance Appraisal Enhancing Learning and Performance － The Use of Feedback －

Saori Yanagizawa

(2011年11月25日受理)

人事評価は、人的資源の管理という重要な役割を持っている。このことに加えて、近年特に重視されるようになってきているのが、組織メンバーのパフォーマンスの向上につなげるために能力を高め、成長を促す役割である。しかし、実際に人事評価が能力の開発や成長を促す機能を果たしているかという点、そのことに疑問を呈する研究者もいる(Heathfield, 2007など)。また、パフォーマンスの向上については、上司だけでなく、先輩、同僚、後輩、あるいは顧客など多様な評価者から評価を受けるシステムである“360度評価”に関わる研究において検討されてきた(Reilly, Smither, & Vasilopoulos, 1996; Smither, London, & Reilly, 2005など)が、管理者が部下を評価する一般的な人事評価について調べた実証的な研究はまだ少ない。

メンバーの学習やパフォーマンスの向上に人事評価をつなげる方策を検討するためには、組織のメンバーがどうしたら人事評価のフィードバック情報を積極的に活用するようになるのか、その活用可能性を引き出す条件について検討する必要がある。

本稿では、管理者が部下を評価するという一般的な人事評価制度のもとで、最近の人事評価研究を中心に概観し、これまで整理されてこなかった組織メンバーが人事評価のフィードバック情報を活用する要因について、探索的に検討することを目的とする。最初に組織と組織メンバーにとっての人事評価の意義について述べていく。二番目に、主に情報処理の観点から現実の人事評価の特徴や性質を記述する。三番目に、組織メンバーの能力向上や成長そしてパフォーマンスの向上に人事評価をつなげるという視点から人事評価のフィードバック情報の活用に関わる要因を提示する。最後に、今後の研究課題に

ついて論じる。

組織と組織メンバーにとっての人事評価の意義

組織レベルでの意義

日本の人事評価での評価の対象は、態度(情意)、能力、成果(結果)の3つに分類されることが多い。海外においては、Viswesvaran, Schmidt, & Ones (2005)が、過去の人事評価の研究で評価されたパフォーマンス次元について概念的に類似したものをまとめた研究(Viswesvaran, 1993; Viswesvaran, Ones, & Schmidt, 1996)をもとに“対人関係能力”、“運営能力”、“質”、“生産性”、“努力”、“職務知識”、“リーダーシップ”、“権威に対する準拠や受容(規律性に相当する)”、“コミュニケーション能力”からなる9つのパフォーマンス次元を導き出している。このパフォーマンス次元を、日本の企業で用いられている評価項目の分類にあてはめてみると、“努力”と“権威に対する準拠や受容”が態度に、“対人関係能力”、“運営能力”、“リーダーシップ”、“コミュニケーション能力”が能力に、“質”、“生産性”、“職務知識”が成果に、それぞれ相当する。この結果から、諸外国の評価項目も日本のそれと重なるものが多く、また日本と同じような基準で分類できると言えそうである。

評価の結果を、組織目標の達成度の管理と人の管理に利用できることが組織にとっての人事評価の意義である。組織目標の達成度の管理は、その目標に関わる課題を遂行する部門や部署の成果情報を基になされる。それらの部門や部署の成果情報は、それぞれに所属するメンバーの成果情報に基づいてい

る。組織目標の達成度の管理における人事評価の役割について最も理解しやすいのが目標管理制度である。組織目標を部門や部署の目標に分割し、さらに部門や部署の目標を個々のメンバーの目標に分割する目標管理制度では、組織の階層構造の上位から下位まで目標が連鎖している。そのために、メンバーの目標達成度の評価を基にして、組織目標の達成度の評価が可能となる。

メンバーの処遇の決定にも人事評価は利用される。これは人の管理に相当する。成果主義の定義については、様々なものがあるが、組織メンバーのパフォーマンス（貢献）を評価し、その評価結果を処遇（昇格や昇進、昇給や賞与、配置転換、教育訓練など）に反映させるといふ点では共通している。人事評価という点、この人の管理の側面を思い浮かべる人が多いかもしれない。成果主義の対極にある制度として、年功序列という言葉が使われることが多い。今や多くの日本企業で成果主義を取り入れているが、その運用形態は年功要素（職能）を反映させた成果主義である場合が多い。人事評価を処遇の決定に利用することで、能力に見合った職務を遂行させることや適材適所に人員を配置させることにつながり、これにより効果的な組織運営が可能になる、あるいは貢献度に応じた処遇の決定により公正感やモチベーションを高めることが可能になる。

組織メンバーにとっての意義

上述の人事評価の基本的役割に加え、冒頭で述べたように、近年ではメンバーや組織のパフォーマンスを向上させることが重視されるようになってきている（Boice & Kleiner, 1997; DeNisi & Griffin, 2001; DeNisi & Pritchard, 2006）。そのパフォーマンス向上の役割を担うのが、人事評価の実施の過程で組織メンバーに与えられるフィードバック情報である。

人事評価制度を通してメンバーに与えられるフィードバック情報は、優劣判断を示した評価結果である。この結果は、数値やアルファベットで示されることが多い。そして同時に与えられるのが評価結果の判断理由に関わるフィードバック情報である。それらの情報の内容に注目すると、プロセスに関わる情報と結果に関わる情報に分けることができる。先に示した日本の人事評価の対象のうち、プロセスに関わる情報は、職務遂行のプロセスで発揮した態度と能力に対する評価とそれらの評価理由にあたる。結果に関わる情報は成果評価とその評価理由に相当する。

上記のフィードバック情報の内容は、ポジティブ情報とネガティブ情報に分けられる。ポジティブ情

報は、評価対象者のパフォーマンスが良いこと、優れていることを意味する情報である。これに対してネガティブ情報は、評価対象者のパフォーマンスが良くないこと、相対的に劣っていることを意味している。

組織メンバーにとって人事評価の意義は、上述のフィードバック情報によって欲求を満たすことにある。人は自分の能力を正確に評価したいと考える存在である（Trope, 1983）。その正確な評価には、自己評価だけでなく、他者からの評価情報も必要となる。この点からすると、人事評価は組織で行われる公式な他者（多くの場合、管理者）から自分の能力に関する情報を与えられるフィードバックシステムとして機能し、欲求の充足につながっていることになる。

人事評価の組織メンバーにとって別の意義は、そのフィードバック情報を今後活かすことにある。この活用が本稿のテーマでもある。課題遂行の結果に関するフィードバックが、個人のパフォーマンスに及ぼす効果については古くから検討されてきた（Thorndike, 1927など）。個人が自分自身で調整しながら学習すること、もしくはパフォーマンスを向上させることを示したモデルには、課題に関わるフィードバック情報をもとに自己評価を行う段階が含まれている（Bandura, 1989; Klein, 1989; Porath & Bateman, 2006; Vancouver & Day 2005; Zimmerman, 1998など）。フィードバック情報を今後活かすことができるのは、その情報によって自分の能力の評価やパフォーマンスに関する評価が可能になり、修正すべき点が明らかになるためである。また、自分が目指す能力やパフォーマンスのレベルと現状の乖離を把握することによってその乖離を縮めようとするモチベーションが高まり、努力量が増えるためである。このメカニズムによって、人事評価のフィードバック情報が学習やパフォーマンスの向上につながると考えられている。

人事評価に伴うフィードバック情報は、個人の欲求を満たし、また学習を促し、パフォーマンスを高める可能性を持っている。しかし現実場面では、この情報が組織メンバーによって必ずしも効果的に活用されているわけではない。その理由の一つは、評価者が評価対象者に適切なフィードバック情報を与えていないためである。次の節で、評価者の情報処理の特徴について記述し、フィードバック情報の質についての検討を試みる。

人事評価における情報処理の特徴

フィードバック情報の質

人事評価のフィードバック情報が活用される条件の一つとして、その質が高いことがあげられる。人事評価のフィードバック情報は、それが正確であることに注目されることが多かったが、それ以外に偏りがなく的を射たものであることや有用性が高いこともまた活用するためには必要であると考えられる。

最初の正確であることとは、職務遂行における事実に関わるものであることを意味する。次の偏りがなく的を射たものであることとは、人事評価の対象項目と関連が深く、また組織メンバーの今後の学習やパフォーマンスの向上に活かすことのできる情報を満遍なく集めている状態を指す。そして有用性が高いこととは、組織メンバーについて観察した情報に対して、適切な解釈やアドバイスが含まれることである。

フィードバック情報の質の高さは、評価者の情報処理との関連が深い。次に、評価者の情報処理の特徴について述べる。

評価者が処理する情報の質

人事評価は、評価者の情報処理の過程である。すなわち、評価者は、日常業務場面でメンバーのパフォーマンス情報を収集、記憶することを繰り返すことでメンバーに関わる情報を蓄積する。そして、期末にそれらの情報を想起してメンバーの優劣を判断し、評価シートに評価を記入する。判断の段階で下した優劣評価を、評価者は評価シートにそのまま記入するわけではない。評価者は、しばしば意図的に評価を歪め、それを評価シートに記入する (Curtis, Harvey, & Ravden, 2005; Murphy & Cleveland, 1995)。この意図的な歪曲には、評価者が独自に持つ評価目的が関わっている。貢献度に応じた評価を行いたいという公正さを重視した目的や評価対象者のモチベーションを高めたいというモチベーションを重視した目的、などの何らかの目的を持って評価を行うことにより、評価シートに記入する評価が変わってくるのが明らかにされている (Murphy, Cleveland, Skattebo, & Kinney, 2004; Wang, Wong, & Kwong, 2010; Wong & Kwong, 2007)。

評価者によるメンバーのパフォーマンスに関わる情報の収集、そしてその記憶の状態が、評価者が提供するフィードバック情報の質の高さに影響する。この情報の質に影響する物理的な要因として、評価者がメンバーのパフォーマンスに関わる情報の全て

を観察できないことがあげられる。一般的な人事評価では、評価者は管理者であることが多い。管理者が、職務遂行を行う一人ひとりのメンバーの行動の一部始終を観察することは不可能である。また、管理者は複数のメンバーを管理しているが、管理するメンバーの数が増えるほど、個々のメンバーのパフォーマンスを把握することが難しくなる。

上記の物理的要因に加えて、評価者の処理する情報の質に影響を与えると思われるのが、人間の情報処理そのものの要因である。人事評価の適切さについて検討している研究は、専らこちらの人間の情報処理の特性に注目している。人間は、入手可能な全ての情報を処理しているわけではない。情報収集の段階で、意識的、無意識的に情報を取捨選択している。収集した情報はそのまま記憶されるわけではなく、一部が忘却されたり、他の情報と関連付けられたり、あるいは記憶の内容そのものが変容したりする。情報の想起の段階では、記憶した情報は均等に想起されるのではなく、思い出す情報に偏りが生じる。

人事評価において、情報処理過程に影響を与える要因は、評価者自身の要因である内的要因と評価者以外の要因である外的要因に分けることができる。そのうち、評価者が情報処理を行う際に依拠するものが、評価者が保有する内的枠組みと、組織から与えられる外的枠組みである (柳澤, 印刷中)。内的枠組みは、評価者が様々な経験を通して蓄積してきた知識構造に相当し、仕事を遂行する他者に対する着眼点やその優劣判断の基準を含む。一方、外的枠組みとは、評価者が所属する組織から示される評価の目的、評価項目、評価基準である。評価者は、その内的枠組みと外的枠組みに依拠して情報の収集、記憶、想起を行い、評価を下す。

知識構造が情報処理過程に大きな影響を持つことは認識されてきたけれども、Borman (1987) が評価者の知識構造を測定した研究以来、それを測定する試みはしばらく行われなかった。しかし、心理学の分野で人間の知識構造を測定する方法の研究が進展することにあわせて、評価者の知識構造を調べる研究がみられるようになってきた。例えば、柳澤 (2008) は個別尺度法 (林・大橋・廣岡, 1983) を用いて、Gorman & Rentsch (2009) は多次元尺度法 (Mohammed, Klimoski, & Rentsch, 2000) を用いて、Ogunfowora, Bourdage, & Lee (2010) は policy capturing (Rotundo & Sackett, 2002) を用いて、知識構造を検討する試みがなされている。これらの研究では、評価者の知識構造に個人差があることを示している。知識構造に個人差があれば、当

然、処理される情報に個人差が生じ、それが評価の個人差やフィードバック情報の質に個人差に反映されると考えられる。

人事評価の情報処理過程に注目した過去の研究は、評価者は必ずしも質の高いフィードバックを行えないことを示唆している。人事評価で処理される情報の質を高めるためには、評価者が適切な内的枠組みを持つ必要がある。その鍵を握るのが外的枠組みである。外的枠組みはもともと評価者にとって外に存在するものであり、組織から与えられるものである。ただし、この外的枠組みは教育を通して、内在化できる、すなわち知識構造として内的枠組みになりうる。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評価者訓練が“準拠枠訓練 (frame-of-reference training)”である。この訓練では、評価者に課題遂行行動の優劣を判断する基準や評価項目の内容について教育し、それらの基準や項目を知識構造として形成させる。この訓練を受けることで評価者が的確な評価を行うようになることが明らかにされている (Gorman & Rentsch, 2009; Sulsky & Day, 1994; Woehr, & Huffcutt, 1994 など)。準拠枠訓練の研究結果は、適切な外的枠組みの提供とその学習を進めることによって、適切な内的枠組みの形成が可能になり、このことが評価者が処理する情報の質を高めることを示唆している。

組織メンバーによる人事評価情報の活用に関わる要因

人事評価のフィードバック情報は、組織メンバーの長所や短所を明らかにし、また目標とする状態と現状とのギャップを明らかにする。これらによって、今後何を学習すべきなのか、課題遂行にあたってどのような方略をとれば良いのかが分かり、学習が進み、効果的な行動が選択され、結果として、パフォーマンスの向上につながると考えられる。

フィードバック情報には、先に述べたとおり、ポジティブなものとネガティブなものが含まれる。それらのうちネガティブ情報が学習やパフォーマンスの向上にとって特に重要である。ネガティブなフィードバックが与えられたとき、その後の個人の努力量は増し、それがポジティブである場合には、努力量は減少する、もしくは以前のレベルを維持することになると Kluger & DeNisi (1996) は述べている。

ネガティブ情報の重要性にも関わらず、この情報を組織メンバーは喜んで受け入れ、それを今後のために活用するわけではない。というのは、ネガティ

ブな評価情報は、人の自尊感情を低下させ、自己概念を揺るがす危険を常にはらんでいるためである。また厄介なのは、人はポジティブなフィードバックをネガティブなものよりも正確だと認知することである (Brett & Atwater, 2001; Stone & Stone, 1985)。

ここからは、ネガティブ情報を含んだフィードバック情報を、組織メンバーが活用することに関わる要因について示していく。

パーソナリティ特性

フィードバックの活用には、個人のパーソナリティ特性が影響するであろう。その一つとして考えられるのが、目標指向性である。

目標志向性は、“学習志向性”と“パフォーマンス志向性”に分類されることが多い。学習志向性は、課題を遂行する際に、新たにスキルを身につけたり、新しいことを学ぶことによって、自分の能力を高めようとする傾向を指す。一方、パフォーマンス志向性は、他者に自分の能力の高さを示し、好ましい評価を受けようとするという傾向を表す (Farr, Hofmann, & Ringenbach, 1993)。

学習志向の個人とパフォーマンス志向の個人では、課題の遂行に必要な能力や努力に関する認知、そして実際の行動が異なる。例えば、Dweck & Leggett (1988) は、人間の能力に関する見方が次のように異なると指摘している。学習志向の個人は、人間の知能は変化し、高めることが可能で、統制することができるという見方を持つ。一方、パフォーマンス志向の個人は、人間の知能は固定的なものであり、統制できないという見方を持つ。実際に、Button, Mathieu, & Zajac (1996) は、学習志向の個人は人間の能力は向上すると考える傾向を、パフォーマンス志向の個人は人間の能力は固定的なものであると考える傾向を示すことを確かめている。また、学習志向の個人は、課題の遂行に費やした努力の量を、課題を習得するための能力を表すものとしてとらえるが、パフォーマンス志向の個人は、努力の多さは低い能力を示すものとしてとらえると Dweck (1989) は述べている。

目標志向性とフィードバックの受け入れとの関係については、Janssen & Prins (2007) による研究が参考になる。彼らは、学習志向性の高さは、知識や能力、パフォーマンスを向上させるような自己成長に関するフィードバック情報の探索と関係し、パフォーマンス志向性の高さは、自分が課題を上手く遂行していることを示す自己確認に関するフィードバックを探索することと関わっていることを明らか

にしている。ここでの自己成長に関わるフィードバック情報はネガティブ情報、自己確認に関するフィードバック情報はポジティブ情報に相当する。

上記の研究は、学習志向性の高い個人は、自分の能力を変えることが可能と考え、それを高めるための努力を肯定的に評価しているの、積極的に収集したネガティブ情報を自らの能力の向上のために活用する可能性を示唆している。このことから、学習志向性の高いメンバーは、人事評価のフィードバック情報を、特にネガティブな情報を、自分の能力やパフォーマンスの向上に活用すると考えられる。

性格特性もフィードバックの活用と関わっている可能性がある。Bell & Arthur (2008) は、アセスメントセンターにおけるフィードバックセッションでの参加者の反応を分析し、性格の5因子における外向性と協調性がフィードバックの受容に及ぼす影響を調べた。外向性はフィードバックセッションに対するポジティブな情緒的反応を通じて、フィードバックを受容することと関連していた。また、協調性は、ポジティブな情緒的反応とフィードバックの受容に関連していることを見出した。

フィードバック情報の原因帰属

ネガティブフィードバックは、その有用性にも関わらず、受容されにくいことをすでに述べた。ただし、内容は同じであっても、ネガティブな情報の原因帰属の仕方によって、フィードバックの受容の程度は違って来る可能性がある。

フィードバック情報に対する原因帰属に関して、Kluger & DeNisi (1996) によるフィードバックの効果についての幅広い研究のレビューとメタ分析の研究結果が参考になる。この研究では、フィードバックはその後のパフォーマンスを向上させることを明らかにしている。しかし同時に、研究の対象となった3分の1のケースで、フィードバックがパフォーマンスを低下させていたことも見出した。

さらに、彼らは、フィードバックに関わる対象の階層構造を想定し、フィードバックがどの階層レベルに人間の注意を向けるのかに応じて、その効果が変わると考え、これを確認するためのモデレーター分析を行った。その結果、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は、パフォーマンスに対するフィードバックの効果を減少させることを見出した。それに対して、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は、パフォーマンスに対するフィードバックの効果を増加させることを明らかにした。Kluger & DeNisi (1996) による研究結果は、

フィードバック情報、特にネガティブフィードバック情報、を内的不安定要因（能力など）に帰属するのか、外的不安定要因（課題の難しさなど）に帰属するのかによって、フィードバックがパフォーマンスに及ぼす影響が違って来ることを示唆している。ネガティブな出来事や結果を内的不安定要因に帰属した場合は、自己に注意が向き、自尊心の低下やネガティブな自己概念へと方向づける。これに対して、それらを外的不安定要因に帰属した場合には、自らの能力の向上や努力によって現状を克服できる可能性があるため、学習や課題達成へのモチベーションや努力を引き出し、フィードバック情報を活用して、パフォーマンス向上へとつなげることが可能であると思われる。

フィードバックの提供者の特性

フィードバックの提供者がどのような特性をもつのかによっても、評価対象者によってフィードバックが活用されるかどうかが変わって来ると考えられる。

まず、フィードバックの提供者が組織メンバーの仕事の内容を良く知っているかどうか、メンバーによるフィードバック活用に影響すると思われる。部下の仕事に精通していると知られている上司からの評価は、部下から正確であるとみなされることが分かっている (Fulk, Brief, & Barr, 1985; Landy, Barnes, & Murphy, 1978; Lee, & Akhtar, 1996)。また、Jawahar (2010) は、メンバーが自分の仕事に関する知識が豊富であるとみなした上司からのフィードバックを正確であると判断し、そのフィードバックに満足すること、さらにそれらの認知がパフォーマンスの向上につながっていることを確かめている。

評価者がフィードバック情報を伝えるときに、評価対象者を非難するかどうかはフィードバックの活用に関わっていると考えられる。Giles & Mossholder (1990) や Greller (1978) は、人事評価のフィードバックの面接において、評価者が評価対象者を非難することが、フィードバックへの不満につながることを示唆している。Greller (1978) はまた、非難されるほど評価対象者はフィードバックを利用しないと考えることを報告している。Jawahar (2010) は、評価者が非難しないことが評価対象者のフィードバックの正確さの認知に関連することを示している。

人事評価のフィードバックの進め方

人事評価のフィードバック情報は、評価者から評

評価対象者に一方的に伝えられるイメージがあるかもしれないが、実際には評価者と評価対象者が相互に影響しあいながらフィードバックを伝える面接は進んでいく。この面接の進め方は、フィードバックの活用に関わると考えられる。

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場合に、フィードバック面接への満足感を高めることがこれまで多くの研究で示されてきた (Burke, Weitzel, & Weir, 1978; DeGregorio & Fisher, 1988; Dipboye & de Pontriand, 1981; Elicker, Levy & Hall, 2006など)。また、Cawley, Keeping, & Levy (1998) は、メタ分析によって、メンバーの評価プロセスへの参加と、メンバーの情緒的反応、満足感、評価の公正さや評価の有用性の認知、自己を成長させたいという動機づけとの間に肯定的な関係を見出している。

人事評価のフィードバックの進め方について、人事評価ではないが、集団での意思決定の際のリーダーの手続きが、意思決定結果に対するメンバーの反応に及ぼす影響を調べた Korsgaard, Schweiger, & Sapienza (1995) による研究は参考になる。彼らは、リーダーがメンバーに質問を具体的にしよう要請したり、メモをとったり、メンバーの発言を言い換えたりするなどの積極的な傾聴を行うこと、最終決定を伝える際にメンバーの成果を認めるなどを行うことによって、メンバーがその意思決定プロセスを公正なものと感じ、その決定に高いコミットメントを示すことやリーダーへの信頼感を高めることを明らかにしている。このような進め方を人事評価に適用した場合に、評価対象者は評価に対して公正感を感じたり、満足感を高めたりする可能性がある。

先に取り上げた Kluger & DeNisi (1996) の研究知見からも、フィードバックの進め方について有効な示唆を得ることができる。評価対象者が自分自身ではなく、取り組んだ課題に注意を向けるようにフィードバック情報を提示することによって、フィードバック情報の活用が促されると思われる。

評価者と評価対象者との関係性

一般的な人事評価では、評価者は管理者などのリーダーで、評価対象者はメンバーと置き換えることができる。リーダーとメンバーとの関係性について、近年は LMX 理論 (leader-member exchange theory; Graen & Uhl-Bien, 1995) が注目されてきた。この理論では、リーダーは集団のメンバーに対して同じように働きかけるのではなく、一人一

人のメンバーと個別に二者関係を構築することを想定している。質の高い交換関係 (LMX) にあるリーダーとメンバーの間では、相互の信頼、尊敬、好意、忠誠が存在する (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998)。

二者関係の質によって、フィードバック活用可能性が変わると考えられる。このことに関して、これまでフィードバックを能動的に探すこと (フィードバック探索; Ashford & Cummings, 1983) との関連でいくつか検討されてきた。メンバーがフィードバックを探索する目的の一つは、ネガティブフィードバックによって自分の弱点を見つけ、それを克服することで、自分の能力やパフォーマンスの向上を目指すことである。したがって、フィードバックを積極的に探索する個人は、それを活用につなげていると考えられる。

そのフィードバックの探索について、Vancouver & Morrison (1995) は、フィードバックの情報源となる人との人間関係の質の高さが、フィードバック探索に関連していることを見出している。Chen, Lam, & Zhong (2007) は、リーダーと高い質の LMX をもつメンバーは、ネガティブフィードバック探索行動を通して、高いパフォーマンスを示すことを明らかにしている。また、Moss, Sanchez, Brumbaugh, & Borkowski (2009) は、質の低い LMX をもつメンバーは、フィードバックを回避しようとする行動をとることを見出している。

心理的資本

現在、心理学の新たな役割を見出すことが試みられている。1998年にAPA (American Psychological Association) の会長であった Martin E. P. Seligman は、21世紀に心理学者が取り組むべき活動について述べた演説のなかで、ポジティブな人間の性質を重視する科学、ポジティブ心理学、を再指向することを求めた。Peterson & Seligman (2004) は、ポジティブな人間の性質として、人間の長所と美德を、“知恵と知識 (wisdom and knowledge)”, “勇気 (courage)”, “博愛 (humanity)”, “公正 (justice)”, “自制 (temperance)”, “超越 (transcendence)” に分類している (character, strengths, and virtues; CSV)。ここから、ポジティブ組織行動についてやや詳しく説明し、それらと人事評価の活用との関係について述べることにする。

ポジティブ組織行動 (positive organizational behavior; POB) は、ポジティブ心理学を組織の場面に拡張、応用したものである。Luthans (2002) は、POB を “ポジティブに方向付けられた人的資

源の長所、そして今日の職場でのパフォーマンス向上のために測定され、開発され、効果的にマネジメントされる心理的能力についての研究やその実践” (p. 59) と定義している。この定義に合う5つの基準を Luthans, Youssef, & Avolio (2007) は示している。それらの基準は、(a)理論や研究に基づいていること、(b)妥当な測定であること、(c)組織行動の現場に関わるものであること、(d)固有の特性ではなく状況によって発達や変化すること、(e)職務に関連する個人レベルのパフォーマンスや満足感にポジティブな効果をもたらすこと、である。

POB に関する Luthans (2002) の定義のなかで言及されている心理的能力は、後に心理的資本 (psychological capital) と呼ばれるようになった。効力感 (efficacy)、希望 (hope)、楽観主義 (optimism)、レジリエンス (resiliency) によって構成された資源 (Luthans, 2002; Luthans, Luthans, & Luthans, 2004) を持つ個人のポジティブな心理的な発達状態を、Luthans et al. (2007) は、心理的資本 (psychological capital または PsyCap) としている。

Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang (2011) は、心理的資本を構成する概念について、過去の研究者の定義を使って次のようにまとめている。まず、効力感については、ある状況で特定の課題をうまく実行するために必要とされるモチベーション、認知的資源、そして活動を結集させる能力を持っていると自身が確信していることである (Stajkovic & Luthans, 1998, p. 66)。次の希望は、目標に到達するために必要な行動を開始し、それを継続させるエネルギーであるエージェンシー (agency) と目標達成のための道筋を作り出す能力に関わるパスウェイズ (pathways) とが相互に影響し合って形成された感覚に基づくポジティブなモチベーションの状態である (Snyder, Irving, & Anderson, 1991)。そして楽観主義は、成長することができるというポジティブ指向的な将来への期待と (Carver & Scheier, 2002)、ポジティブな出来事は個人的、継続的、一般的な原因によって生じたものであり、ネガティブな出来事は外的、一時的、状況固有の原因で生じたと解釈する帰属スタイル 8 Seligman, 1998) である。最後のレジリエンスは、逆境、葛藤、失敗、あるいはポジティブな変化や進展、責任の増加に適応していくポジティブな心理的能力である (Luthans, 2002)。

POB は、組織の場面にポジティブ心理学を応用したものとはいえ、人間のポジティブな側面だけに注目するものではない。ポジティブな側面とネ

ガティブな側面の双方を考慮し、短所を改善して長所を作り上げることを試みている (Luthans & Youssef, 2007)。人事評価のフィードバック情報は、短所を改善し長所を作り上げるためのシステムとして機能することが POB に対して人事評価が貢献できる部分である。ただし、単にこれまで通りに人事評価を運用するだけでは、そのような効果は見込めない。というのは、短所を改善し、長所を伸ばすためには、ポジティブな情報だけでなく、ネガティブな情報を含む人事評価のフィードバックが必要不可欠なものである一方で、先に述べたように、短所を明らかにするネガティブフィードバックは評価対象者によって受容されにくく、利用されにくいためである。また、ネガティブフィードバックは、個人の心理的資本を損なう可能性もある。人事評価が、それらの相反する効果をメンバーにもたらす可能性を考えると、これまでとは異なる人事評価制度の検討も必要であると思われる。

人事評価のネガティブな側面を克服し、ポジティブな心理状態によって自己成長やパフォーマンスの向上につなげることを意図した新たな人事評価制度を模索する動きも最近少しずつ始まっている。例えば、Rego, Marques, Leal, Sousa, & Cunha (2010) は、心理的資本を高める人事評価制度 (integrated system of performance appraisal) をポルトガルの公的機関で実行した。しかし、この試みは失敗している。Bouskila-Yam & Kluger (2011) は、メンバーの成功経験から学習することを重視した、強みに基づいた人事評価 (strength-based performance appraisal; SBPA) の開発を試みている。

心理的資本とフィードバック情報の活用について検討した研究はまだ見当たらないが、心理的資本が高まれば組織メンバーによる自己を成長させる活動が引き起こされるはずである。このときに、人事評価のフィードバック情報の活用が積極的になされる可能性がある。

今後の研究課題

本稿は、人事評価のフィードバック情報の活用に注目し、それに関わる要因について概観してきた。このフィードバックは、組織メンバーの成長に欠かせないものである。しかし、現実にはメンバーによって効果的に活用されているとは言い難い。現場において人事評価のフィードバックをメンバーが自らの学習、キャリアディベロップメント、パフォーマンスに活用することにつなげるためには、以下のような新たな研究も必要と思われる。

フィードバックの活用プロセスモデルの策定

組織メンバーによる人事評価のフィードバックの活用が本稿のテーマであったが、過去の研究はフィードバックの正確さの認知やフィードバックの満足感について調べたものが多かった。確かに、フィードバックの利用に至るには、フィードバックの正確さの認知や満足感が影響していると考えられるが、実際に利用しているかどうかを調べたものではない。フィードバックの活用可能性を尋ねている研究もいくつかあるが（例えば Jawahar, 2010; Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan, 2004 など）、実際にフィードバック情報が、具体的にどのように活用がなされているのか、学習やパフォーマンスの向上にどのようにつなげているのか、その活用の実態を検討した研究はみあたらない。過去の研究を基に、評価対象者によるフィードバックの活用と、それが学習やパフォーマンスの向上につながることを示したプロセスモデルを考案するとともに、それに関わる実証的研究を蓄積する必要がある。また、活用方法を調べる尺度作成なども今後求められるであろう。

フィードバックの利用と成果主義との関わり

Rynes, Gerhart, & Parks (2005) は、過去の人事評価研究において、成果主義が組織メンバーのパフォーマンスの向上に与える影響についてほとんど検討されずにきたことを指摘している。本稿でも、人事評価におけるフィードバック情報に専ら注目して、その活用可能性に関わる研究を概観してきた。しかし、人事評価に基づく処遇は報酬分配を意味し、組織メンバーの功利的なモチベーションによって人事評価の活用可能性が高まることは無視できない。今後、評価に基づいた処遇、すなわち成果主義が組織メンバーによる人事評価の活用可能性に与える影響についても検討する必要があるだろう。

心理的資本 (PsyCap) を引き出す人事評価の在り方

これからの人事評価は、心理的資本 (PsyCap) との関係についても注意を払うことで、メンバーによって活用される建設的なシステムに変わる可能性がある。実際に、心理的資本や弱点を克服し強みを伸ばすことを意図した人事評価制度を構築する試みがなされている (Sousa, & Cunha, 2010; Bouskila-Yam & Kluger, 2011) ことはすでに述べた。それらの研究では、フィードバック提示の際の評価者による働きかけが重視されている。どのような提示方法が心理的資本を高め、フィードバック情報の活用につなげることができるのかについての研究が求め

られる。同時に、フィードバック以外のメンバーとのやり取りについても検討する必要があると思われる。

評価面接では、人事評価関連のフィードバックに関わるコミュニケーションのみが行われるわけではない。評価とは直接関係のない今後の自分のキャリアや仕事の悩みなどを評価対象者が相談できる場でもある。そういった評価以外の情報のやり取りは、心理的資本や仕事に対するモチベーションに良い影響をもたらしているはずであり、このことがフィードバックの活用や学習、パフォーマンスの向上を促進する可能性もある。それらの関係についても検討する必要があるだろう。

引用文献

- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Bandura, A. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 19-85). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, S., & Arthur Jr. W. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: the role feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 681-703.
- Boice, D. F. & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal system. *Work Study*, 46, 197-201.
- Borman, W. C. (1987). Personal constructs, performance schemata, and "folk theories" of subordinate effectiveness: Explorations in an army officer sample. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 307-322.
- Bouskila-Yam, O. & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, 137-147.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360 degree feedback: Accuracy, reaction, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-942.
- Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension. *Personnel Psychology*, 31, 903-919.

- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (2002). Optimism. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press. Pp. 231-243.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202-212.
- Curtis, A. B., Harvey, R. D., & Ravden, D. (2005). Sources of political distortions in performance appraisals: Appraisal purpose and rater accountability. *Group & Organization Management*, 30, 42-60.
- DeGregorio, M., & Fisher, C. D. (1988). Providing performance feedback: Reactions to alternative methods. *Journal of Management*, 14, 605-616.
- DeNisi, A. S. & Griffin, R. W. (2001). *Human resource management*. Houghton Mifflin Company.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2, 253-277.
- Dipboye, R. L., & de Pontriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66, 248-251.
- Dweck, C. S. 1989 Motivation. In A. Lesgold & R. Glaser (Eds.), *Foundations for a psychology of education*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. Pp.87-136.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. 1988 A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 531-551.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley. Pp.193-232.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.
- Gorman, C. A., & Rentsch, J. R. (2009). Evaluating frame-of-reference rater training effectiveness using performance schema accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1336-1344.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-246.
- Greller, M. M. (1978). The nature of subordinate participation in the appraisal interview. *Academy of Management Journal*, 21, 646-658.
- 林文俊・大橋正夫・廣岡秀一 (1983). 暗黙裡の性格観に関する研究 (I) 個別尺度法によるパーソナリティ認知次元の抽出, 実験社会心理学研究, 23, 9-25.
- Heathfield, S. (2007). Performance appraisals don't work-what does? *The journal for Quality and Participation*, 30, 6-9.
- Janssen, O., & Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 235-249.
- Jawahar, M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and rate performance. *Group & Organization Management*, 35, 494-526.
- Kinick, A. J., Prussia, G. E., Wu, B., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1057-1069.
- Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Journal*, 14, 150-172.
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural

- justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Landy, F. J., Barnes, J., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- Lee, J. S. Y., & Akhtar, S. (1996). Determinants of employee willingness to use feedback for performance improvement: cultural and organizational interpretations. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 878-890.
- Liden, R. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 22, 321.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mohammed, S., Klimoski, R., & Rentsch, J. R. (2000). The measurement of team mental models: We have no shared schema. *Organizational Research Methods*, 3, 123-165.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh, A. M., & Borkowski, N. (2009). The mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX-performance relationship. *Group & Organization Management*, 34, 645-664.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal* London: Sage.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Skattebo, A., & Kinney, T. (2004). Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, 158-164.
- Ogunfowora, B., Bourdage, J., & Lee, K. (2010). Rater personality and performance dimension weighting in making overall performance judgments. *Journal of Business Psychology*, 25, 465-476.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues*. Oxford and New York: American Psychological Association and Oxford University Press.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 185-192.
- Reilly, R. R., Smither, J. W., & Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 4, 599-612.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1531-1552.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review Psychology*, 56, 571-600.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York, NY: Pocket Books.
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 59, 33-36.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *The handbook of social and clinical psychology*. The health perspective (pp. 285-307). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stone, E. F., & Stone, D. L. (1985). The effects of feedback consistency and feedback favorability on self-perceived task competence and perceived feedback accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 167-185.
- Sulsky, L. M., & Day, D. V. (1994). The effects of frame-of-reference training on rating accuracy under alternative time delays. *Journal of Applied Psychology*, 79, 535-543.
- Thorndike, E. L. (1927). The law of effect. *American Journal of Psychology*, 39, 212-222.
- Trope, Y. (1983). Self-assessment in achievement

- behavior. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Psychological Perspectives on the Self, Vol.2*. Lawrence Erlbaum Associates. Pp. 93-121.
- Vancouver, J. B., & Day, D. V. (2005). Industrial and organization research on self-regulation: From constructs to applications. *Applied Psychology: An International Review, 54*, 155-185.
- Vancouver, J. B. & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 62*, 276-285.
- Viswesvaran, C. (1993). *Is there a general factor in job performance?* Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.
- 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. and 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.
- Wang, X. M., Wong, K. F. E., & Wong, J. Y. Y. (2010). The roles of rater goals and rate performance levels in the distortion of performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 95*, 546-561.
- Woehr, D. J., & Huffcutt, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 67*, 189-205.
- Wong, K. F. E., & Kwong, J. Y. Y. (2007). Effects of rater goal on rating patterns: Evidence from an experimental field study. *Journal of Applied Psychology, 92*, 577-585.
- 柳澤さおり (2008). パフォーマンス評価における認知次元の測定, *心理学研究*, 79, 407-414.
- 柳澤さおり (印刷中). 未来志向の人事評価 古川久敬 (編) 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
- Zimmerman, B. J. (1998). Developing self-fullfilling cycles of academic regulation: An analysis of exemplary instructional models. In D. H. Schunk and B. J. Zimmerman (Eds), *Self-regulated learning: From teaching to self-reflective practice*. pp.1-19.