

〔研究ノート〕

評価面談がもたらす学習効果

Research Note

Learning effects in performance appraisal interview

中村学園大学 流通科学部

柳 澤 さおり

人事評価は、昇給・賞与、昇格・昇進、配置・異動、教育訓練・能力開発に関する決定を行う際の判断材料として用いられる。日本では、昇給・賞与や昇格・昇進に利用されることが多く、教育訓練・能力開発に利用されることは少ない(日本人事行政研究所, 2009)。とはいうものの、教育訓練・能力開発と人事評価の関連が薄いわけではない。人事評価の一連のプロセスのなかで行われる上司と部下との間の面談が、キャリア形成や能力開発に対して大きな影響を及ぼすと考えられる。

人事評価面談は、評価期間の最後に、評価者と評価対象者との間でなされる。評価結果やその理由について主に話し合われるため、パフォーマンスに関するフィードバックを与えることや評価に基づく処遇に関して話し合うことが評価面談の主要な目的としてあげられることが多い。またこのフィードバックは学習に不可欠なことから、評価対象者の能力開発につなげることが期待されている。それ以外にも、評価対象者に対するカウンセリングなどの機能が評価面談にあることが指摘されている(Cederblom, 1982)。

日本では、評価面談が組織に与える影響についてそれほど注目されてこなかったが、海外ではかなり以前からその影響について検討されてきた(Burke & Wilcox, 1969; Kay, Meyer,

& French, 1965; Nemeroff & Cosentino, 1979 など)。これは、評価面談が評価対象者や組織に与える影響が小さいものではないためである。ここから、評価面談が組織に与える影響について調べた研究を振り返ってみる。

これまでの評価面談に関する研究の方向性の一つは、評価面談の内容や有用性が、評価対象者に与える影響について検討するものであった。Nathan, Mohrman, & Milliman (1991) は、評価を話し合う評価面談があることやそこでキャリアに関する話し合いがあることは、評価に対する満足感を高め、評価を有用であると認知させることに効果があることを明らかにしている。Findley, Giles, & Mossholder (2000) は、評価面談で評価対象者が自分の意見を表明できること(voice)が、自分に下された評価を正確であると認知させること、Korsgaard & Roberson (1995) は、その意見表明が評価の満足感に関わっていることを見出している。Linna, Elovainio, Van den Bos, Kivimaki, Pentti, & Vahtera (2012) は、評価面談の有用性と組織的公正性との関係を4年間にわたる縦断的調査を行い検討している。その結果、評価面談の有用性の認知が二つの組織的公正感、すなわち手続き的公正感と相互作用的公正感¹を高めることを明らかにしている。

1 手続き的公正感は報酬分配の決定の手続きに対する公正さの認知を指す。相互作用的公正感は、敬意をもって対応されるなど対人関係の扱いに関する公正さの認知を指す。

評価面談に関する研究の別の方向性として、評価対象者がどのような評価面談を有用であるとするのかに関するものもある。例えば、Nathan, *et al.* (1991) は、キャリアや個人的成長に関する話し合いがある場合に、評価対象者は評価面談を有用であると認知することを明らかにしている。Mushin & Byoungcho (1998) は、上司が部下に関する明確な目標を設定し、部下が自分の仕事とその目標との関連を十分に理解したときに、評価面談が有用であると考えを示している。この評価面談の有用性の認知は、評価面談の成功や効果を測るのに適した指標としてとらえられている (Bernardin & Beatty, 1984)。

上記のとおり、これまで評価面談が評価対象者や組織に与える影響については調べられることが多かった。しかし、評価面談に具体的にどのような有用性があるのかについて検討した研究は見当たらない。評価面談が、評価対象者の学習や成長につなげるためには、学習や成長と関わる具体的な効果について検討する必要がある。

本研究では、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する。

方法

参加者

従業員数約2,000人が働く食品流通関連の企業の協力を得て調査は実施された。インタビュー調査実施前に本研究と関連する会社の人事制度、人事評価、評価面談について会社の方から説明を受けていた。この会社は、目標管理制度を採用していた。

インタビュー調査の参加者は、経営企画部門で働く一般社員8名（男性5名、女性3名）、及び管理者1名（男性）であった。女性のうち2名は、事務職に従事していた。残りの男女はすべて総合職であった。

インタビュー調査の手続き

インタビュー調査で明らかにしたいことは決まっていたが、どのような回答が得られるのかが不明であったので、半構造化面接を実施した。

事前に、会社側そしてインタビュー参加者には、企業の内部情報や個人情報を探るものではないことを伝えていた。また、インタビューの概要について書かれた研究計画概要に目を通してもらっていた。この計画概要には、インタビューの目的、インタビューの進め方、質問内容について書かれていた。

インタビューを実施する際には、個人が特定できる形式で会社にインタビュー結果を報告することはないこと、答えたくない質問に対しては回答を拒否できること、得られたデータは研究実施者が責任をもって保管し、一定期間後に廃棄することについて伝えていた。

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2名程度の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。同時に、一般社員の方と同様の質問についても回答してもらった。

インタビュー時間は、一般社員の参加者は約50分、管理者は1時間半ほどであった。インタビューの内容は全て文字に書き起こした。そしてそのなかで本研究の目的に関連する箇所をピックアップしていった。

結果

自分の成長や能力開発につながった面談

一般社員の方が回答した自分の成長や能力開発につながった面談の特徴について以下に示す。

面談時間は1時間（25%）、1時間～1.5時間

(50%)、1.5時間 (12.5%)、覚えていない (12.5%) であり、概ね1時間から1.5時間程度であった。面談が行われたのは入社2年から12年と幅広く、特定の時期に集中してはいなかった。自らのキャリアのなかで「特に何か変化があった時期ではない (62.5%)」という回答が多かったが、「仕事の内容が変わった時 (37.5%)」にその面談があったという回答もみられた。

インタビュー実施前に受けた人事制度などに関する説明と参加者の回答から、評価面談で話される内容は、成果目標に関わるもの、プロセス目標に関わるもの、それ以外のものから成り立っていることが分かった。

成果目標やプロセス目標についての話では、上司が評価期間中の評価対象者の具体的な行動を述べて、評価との関連を説明していた。参加者は、評価面談を「自分の評価を知る場 (12.5%)」、「自分の足りないことを知る場 (12.5%)」として位置づけるといった回答、そして評価面談があることのメリットを「自己評価と他者評価のギャップが分かること (25.0%)」とする回答があった。これらの回答は、評価面談が参加者に今の自分の現状を明らかにすることに寄与していることを示す。さらに「もうちょっとこういう内容で説明したほうがいいのか、こういうしゃべり方で説明したほうがいいのか指導された」などといった、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の話 (50.0%) も含まれていた。これらの回答は、評価面談が現状のレベルを把握すること、そして理想とするレベルを把握することに役立っていることを示している。また、「今後どうしていくのかということをお話し合う (37.5%)」などこれからどうすべきなのか、という今後の新たな課題についても話し合われていた。

成果目標およびプロセス目標以外の面談内容で話される内容は多岐にわたっていた。まず、「将来的なこと、目指すポジション (25.0%)」

といったキャリアに関すること、「仕事の進め方 (12.5%)」、「新しい仕事への挑戦 (12.5%)」、「職場運営に関する相談 (12.5%)」、「社内での不満があるかどうか (12.5%)」について話し合われていた。これらは管理者の側から問いかけたり、提案したり、相談を持ちかけたりしていた。その他「自分の考えを伝える (12.5%)」という回答があり、これについては一般社員の方が自分から話していた。

面談以降の変化として、「行動を変えるように気を付けた (50.0%)」ことがあげられており、能力開発に向けた努力がなされていることが示された。また、「課全体のことを考えるようになる (12.5%)」、「後輩に指導などをするようになった (12.5%)」という回答もあり、自らの仕事の視野を広げたり、これまでの職務の枠を超えた新たな仕事に取り組むことにつながっていたこと示された。

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「優秀、仕事ができる、目指すべき人 (37.5%)」との回答があった。また、上司の面談の進め方としては、「評価対象者に考えさせる (37.5%)」、「主体性を引き出す (12.5%)」といった特徴があることが示された。

面談を通して成長する人の特徴

管理者に対しては、面談を通して成長する人の特徴について尋ねていた。その特徴として、「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。

考 察

インタビュー調査の結果、評価対象者が自分の成長や能力開発につながった面談においては、(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つの認知的変化があることが示唆された。

現実と理想のギャップの認識

人事評価面談のなかの成果目標やプロセス目標の達成度についての話し合いでは、面接対象者の現状のレベルが明らかになると同時に、管理者から理想とする状態の指摘がなされていた。このことにより、評価対象者は、評価面談において、「今の現実の状態」と「理想とすべき状態」とを明確に意識することができると考えられる。

人が成長するためには、自らを伸ばそうとするモチベーションを持つことが必要である。コントロール理論 (Klein, 1989; Lord & Hanges, 1987など) では、人は現在の行動と目標状態との差異を認知すると、その差異を埋めようとするモチベーションが高まり、行動が引き起こされるとされている。この理論をよりどころとすると、評価面談によって、今の「現実の状態」と、自分が将来目標とするポジション、あるいは保有する知識やスキルなどに関する「理想とすべき状態」とを明確に意識し、それらの2つの状態の間のギャップを認識することで、それを縮めようとするモチベーションが高まり、このモチベーションが実際にギャップを縮める行動(努力)を引き出す可能性が考えられる。

身近にお手本となるような人物、優秀な人物がいることは、理想とすべき状態のイメージを

持つことを促進する。インタビューでは、成長をもたらした評価面談を行った上司の特徴として優秀である、仕事ができる、目指すべき人などの回答があった。このような上司の存在もまた、自分の理想とする状態を明確にイメージできることを促している可能性が考えられた。

経験の振り返りと新たな課題の発見

人事評価面談での話し合いは、上記のとおり、評価対象者の現状のレベルを明らかにするとともに、評価期間の自分の経験を振り返ることも含まれていた。

過去の経験を振り返ることの重要性は、これまでも指摘されている。Kolb (1984) の学習サイクルモデルでは振り返り(内省)が重視され、自分の経験を内省し、概念化を行い、その概念を新たな状況で実際に検証してみる、という学習サイクルによって、経験から新たな知識が作り出されることを示している。古川(2010)は、コンピテンシーの学習は、経験について意識的に、継続的に振り返る習慣を身に付けることで促進されると述べている。

また、経験を振り返ることで、新たな課題も見つけることができる。インタビューでは、人事評価面談によって今後の課題を話し合うという回答が得られた。人事評価面談において、過去の経験の振り返りと同時に新たな課題の発見を行うことで、なぜその課題が重要なのか、遂行しなければならないのかという課題の意義の理解を深めることができると考えられる。古川(2010)は課題に着手する段階において、新たに取り組む課題にどのような意義があるのかを理解することが、課題の遂行に対するモチベーションを生み出すことを指摘している。また、新たな課題を理解し、その課題をどのように克服していくのかを考えることは、その課題に成功した状態のイメージも同時に形成することにつながる。成功した状態のイメージは、その成功に向けた効果的な行動を選択することを助けると考えられる。

優秀な社員は、経験したことに対する振り返りを適宜、そして自律的に行うことで、確実に学習を進め、次の課題に取り組む際に効果的、効率的な行動を選択することにつなげることができると思われる。しかし、これができない社員もいる。そのような社員にとっては、人事評価面談を通して、自らの経験したことを振り返り、課題を発見することで、学習を進展させることや効果的な行動を選択することが可能になると考えられる。

キャリア展望の獲得

成果目標やプロセス目標など評価に関わる話し合い以外に評価対象者の今後のキャリアについての話がなされる場合があるようであった。今後のキャリアについての話し合いは、中長期的にその人の仕事上の生き方を方向づけるキャリア展望の獲得につながると考えられる。また、キャリアについて話し合うことは、どのようなパフォーマンスが望ましいキャリア結果につながるのかについて焦点を当てることで、自分がどの位置にいるのかを評価対象者に知らせることが可能になる (Nathan *et al.*, 1991)。

キャリア展望が将来的に自分が目指す目標状態である場合には、キャリアについて話すことを通して、キャリア展望と現在の自分の位置との間の差異を理解することが可能となる。このことで、その目標達成のためのモチベーションが高まり、学習や自己成長に必要な努力がなされると考えられる。

仕事の視野と幅の拡張

成果目標やプロセス目標など評価に関わること以外の話し合いでは、上記のキャリアに関わるだけでなく、上司から新しい仕事へ挑戦してみないかと働きかけられたり、職場運営に関して相談をもちかけられることがあるようであった。相談を持ちかけられた評価対象者は、それ以降、課全体のことを考えるようになったり、後輩の指導を行ったりするようになったと回答していた。このような話し合いは、自分の

職務を広げ、仕事に対する視野と幅を拡張することにつながると考えられる。

仕事の視野を広げると、自分に必要なスキルや知識も増えるため、それらを獲得するための学習が促されると考えられる。例えば、自らの仕事とは直接関係がなくても、後輩の成長や組織全体の仕事の効率の向上などのためにどうしたらいいのかを考えることで、自分の仕事の視野や幅が広がり、新たに広げた仕事を実践するための行動をとる。この行動は、個人の能力の獲得につながっていく。また、その行動は、本人の成長だけでなく、他の組織メンバーの成長も引き起こす可能性がある。

組織メンバーの成長は、メンバー同士が相互に影響を与え合うことによって、促進されるという側面もある。組織の多くのメンバーが視野を広げ、自分の仕事のみならず、より高い視点から他のメンバーの仕事に関心を向け、他者への働きかけを行えば、より生産的な相互作用が生まれ、お互いの成長がもたらされると考えられる。

面談における評価以外の話の効果

人事評価面談では、評価結果やその理由について話し合いを行い、パフォーマンスに関する確なフィードバックを与えることが重要なことは言うまでもない。これに加え、評価とは直接関わりのない話し合いを行うことの重要性も調査結果から示唆された。上記「キャリア展望の獲得」と「仕事の視野と幅の拡張」は、いずれも評価とは直接関わりのない話し合いから生まれる可能性のある効果であった。

評価面談において上司と部下との間でなされる評価と直接的な関わりのない話の効果について、Korsgaard & Roberson (1995) は人事評価における意見表明との関わりから検討している。人事評価に対して評価対象者が公正だと認知する方法の一つとして、人事評価に対して評価対象者が意見表明することが有効であると指摘されている (Greenberg, 1986)。Korsgaard

& Roberson (1995) は、面談におけるその意見表明の道具的効果と非道具的効果²について調べている。彼らの研究で用いられた意見表明の非道具的効果を調べる尺度には、「仕事上で抱えている問題を管理者に話す」、「自分の長所や短所と感じていることについて話し合う」などが含まれていた。このような非道具的意見表明は、評価面談への満足感や上司への信頼を高める効果を持っていることが明らかになった。本研究でも、調査協力者が評価面談を「自分の考えを伝える」場として認知しているという回答があり、人事評価以外の話が人事評価の公正性の認知に寄与している可能性が考えられる。

Korsgaard & Roberson (1995) の研究において取り上げられていたのは、評価対象者が自分から話す意見表明の非道具的効果であった。これに対して、本研究では上司側から評価対象者に問いかける形式で、評価とは直接関わりのない話し合いは進められるという回答が多かった。そしてそのことが、評価対象者のキャリア発達や仕事の視野・幅などを広げることにつながることを示唆された。このことは、評価以外の話は意見表明による公正性認知だけでなく、評価対象者の成長につながるような影響を及ぼすこと、そしてそれには上司の側からの積極的な働きかけが関わっていることを示唆するものであった。

評価対象者と管理者との相互作用

本研究では、評価対象者だけでなく、評価を行う管理者に対しても面談を通して成長する人の特徴について尋ねるインタビューを行った。その結果、成長する人は、能動的であり、仕事上での問題の原因やその解決法などを日ごろからよく考え、深く追求しており、人事評価面談においても、管理者との間で生産的なディスカッションが可能となるようであった。このことが

面接対象者の成長につながるの言うまでもない。

上記の結果は、人事評価面談の効果は上司と部下の間の相互作用の結果であることも示唆している。上司の働きかけも重要であるが、評価対象者自身の仕事に対する取り組み方や面談に際しての準備状態によって、生産的な面談になるかどうかは変わると考えられる。

能動的な部下がいる一方で、伸び悩んでいる部下を抱えている管理者も多いであろう。伸び悩んでいる人は、受動的であり、仕事に関わる分析も浅いと考えられる。そのような部下との人事評価面談では、管理者が問いかけても的確な回答が得られず、管理者からの一方的なコミュニケーションに終始する可能性が考えられる。

伸び悩んでいる部下に対しては、上司がどのような働きかけを行えば生産的な人事評価面談になるのかについて、これまで研究されてこなかった。評価面談の学習効果は、上司のみによって決まるのではなく、部下の側の要因もあると考えられることから、伸び悩んでいる部下にいかなる働きかけをすればよいのかについて今後検討する必要があると思われる。

まとめ

本研究では、評価対象者の将来の発展や能力開発につながる評価面談の内容やその効果について、インタビューによって探索的に検討した。その結果、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。

人事評価面談は、日常業務場面から離れた空間で、上司と部下との一対一の対面で行われる。上司と複数の部下とがともに働く日常業務場面

2 意思決定に対して間接的な影響力をもてると被評価者に認知させる効果が道具的効果であり、意思決定に影響力をもてるかどうかに関係なく意見表明すること自体が被評価者の公正感を高めるという効果が非道具的効果である (Lind & Tyler, 1988)。

よりも、面談中に話す内容が評価対象者に及ぼす影響は大きいと考えられる。また、経験を振り返り、新たな知識やスキルを身につけたり、課題を発見したりすることを自立的にできない部下にとっては、上司とともにそれらができる人事評価面談は、自分の今後の学習や成長に必要なものと考えられる。ただし、人事評価面談が、個人の成長につながる実りあるものになるかどうかは、上司だけでなく部下の関わり方も関与していると思われる。

本研究の参加者は、少人数（9名）であり、結果の分析はグラウンテッドセオリーなど体系的な分析方法を用いたものではない探索的な研究であった。そのため、本研究の結果を一般化することはできない。とはいうものの、これまで指摘されてこなかった評価対象者の学習や成長につながる認知的変化についての示唆を得ることができた。本研究で示唆されたことを参考にして、さらなる探索的調査を行い、定量的調査につなげる必要があるだろう。

引用文献

- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human performance at work*. Boston, MA: Kent.
- Burke, R. J., & Wilcox, D. S. (1969). Characteristics of effective employee performance review and development interviews. *Personnel Psychology*, *22*, 291-305.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implication, and suggestions. *Academy of Management Review*, *7*, 219-227.
- Findley, H. M., Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 634-640.
- 古川久敬 (2010). 意識化することの促進効果
古川久敬 (編) 人的資源マネジメント 白桃書房 pp.69-101.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 340-342.
- Kay, E., Meyer, H. H., & French, J. R. P. (1965). Effects of threat in a performance appraisal interview. *Journal of Applied Psychology*, *49*, 311-317.
- Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Journal*, *14*, 150-172.
- Kolb D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, *21*, 657-669.
- Lind, E. A., and Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimaki, M., Pentti, J., Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *International Journal of Human Resource Management*, *23*, 1360-1375.
- Lord, R. G., & Hanges, P. J. (1987). A control systems model of organizational motivation: Theoretical development and applied implications. *Behavioral Science*, *32*, 161-178.
- Mushin, L., & Byoungsoo, S. (1998). The effects of appraisal review content on employees' reactions and performance. *International Journal of Human Resource Management*, *9*, 203-214.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, *34*, 352-369.
- 日本人事行政研究所 (2009). 将来あるべき人事

柳 澤 さおり

管理を考えるための基礎調査

Nemeroff, W. F., & Cosentino, J. (1979).
Utilizing feedback and goal setting to

increase performance appraisal inter-
viewer skills of managers. *Academy of
Management Journal*, **22**, 566-576.