

論文要旨

経営学研究科経営学専攻
人材・組織マネジメントコース
本間 隆秀

近年、企業が事業環境の変化に対応しながら持続的に企業価値を上げていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築、イノベーションや付加価値を生み出す人材の確保と育成など、経営戦略とそれに呼応する人材戦略が重要である（経済産業省 2020）。

新しい人材戦略を構築する過程には、新しい人事評価制度の構築も付随する。また、人事評価システムの内容と実施方法の向上を目指す際には被評価者による納得のプロセスを考慮する必要がある。納得には公正性に対する認知も密接に関わっており、人事評価における公正は分配的公正と手続き的公正に大別されることから、被評価者は、評価に納得するプロセスにおいてこれら 2 つの公正性の中でバランスを取ろうとするかもしれない。さらに、バランスを取るプロセスにおいては、評価者がどのような方法で評価を行い、被評価者にフィードバックを行うかが何らかの影響を与える可能性が考えられる。そのため本研究では、「公正性の観点から、被評価者が自身の評価に納得する際の認知的要因は何か、また、認知的要因間で均衡をとりながら納得に至るプロセスにおいて、被評価者への評価者の関わりはどのように影響するか」をリサーチクエスチョンとし、質的に研究を行った。

本研究における調査では、成果主義型の人事制度を導入する日本企業において、ホワイトカラーである評価者・被評価者にて構成される 3 グループを対象としてインタビュー調査を実施した。インタビューは本人同意の上で録音され、筆者の手により文字起こしをして文書化した。文書化したデータは、大きく分けて 2 段階構成で上位概念に集約した。

調査の結果、公正性の観点から、被評価者が自身の評価結果に納得に至る際の認知的要因として、被評価者自身が認知する分配的公正性と手続き的公正性の中で、1) 公正性の認知を変化させる「公正性認知変化型」、2) 公正性の程度の認知を変化させる「公正性程度認知変化型」、3) 公正性に新たな要素を付加する「公正性認知付加型」という 3 つのプロセスが確認された。また、被評価者はそれら 3 つのプロセスのいずれかにおいて、対立する仮説を棄却しながら認知的なバランスをとり、認知的不協和を低減しながら納得に向かうことが明らかとなった。

一方で、被評価者自身の認知プロセスだけでは対立する仮説を確実に棄却することができず、納得に至ることが困難となるケースがあることも分かった。このような場

合に被評価者が納得に至るためには、評価者による後押しや、訂正および合理的説明などの対処行動が効果的であることが分かった。また、評価者が被評価者に対して適切な対処行動をとるためには、被評価者の認知プロセスを適切に把握する必要があることも指摘できた。

本研究は次の3つの点に関して研究上の貢献となり得る。まず、本研究では、これまであまり着目されてこなかった日本企業の人事評価の文脈において、被評価者が評価結果を受けてから納得に至るまでのプロセスについて認知科学の視点から明示した。次に、被評価者が納得に至るまでのプロセスに加え、そのプロセスが被評価者単独では完結せず、評価者による後押しまたは訂正・合理的説明のいずれかの関わりによって完結することを示した。さらに、評価結果と報酬制度などの人事制度が連動し目標管理や評価項目がある程度限定されている人事評価制度下の人事評価においては、本人が認知している貢献度（評価基準に沿った絶対的な評価に加え、身近にいるメンバーと比較した相対的なもの）に表される自己評価を input、処遇の元となる最終評価を outcome と捉えることにより、測定要素を一定程度限定することができた。またその際、自己評価には評価表上の自己評価と本心の自己評価の両方が存在することも明らかにした。

研究上の貢献に加え、本研究では、実務者にとって有用な3つの提言も行った。1つ目として、被評価者が評価結果に納得していないと感じられる際は、評価者以外の上位者が、手続き的公正性についての被評価者の認知内容を確認することが重要である。2つ目として、企業は評価者の評価スキルの向上に取り組むことが重要である。3つ目として、被評価者に評価結果を伝える際は、評価者が被評価者の納得プロセスに合わせて評価理由を説明することが重要である。

本研究には、インタビュー対象者数や対象者の属性、被評価者の納得の程度の測定方法、さらには、被評価者の納得のあるべき状態に関する定義などに関して研究上の限界がある。今後の研究では、業種や規模、資源や地域別に評価者と被評価者のデータを追加しながら分析・考察を発展させることにより、本研究における知見をより幅広い産業や業種、国際企業にとって有用な提言として還元できるものと期待できる。