2017.02
45

Message from Top

協和発酵バイオ
代表取締役社長
小谷近之氏

RMS Message

特集1
心理学からみる人事評価

学術レビュー
「正確性の追求」から「パフォーマンスの向上」へ

事例
サイバーエージェント
オリエンタルランド

視点
東京未来大学 モチベーション行動科学部
角山 剛氏

日本経済大学大学院 経営学研究科
古川久敬氏

青山学院大学 教育人間科学部心理学科
繁桝江里氏

調査報告
人事評価制度に対する意識調査
働きがいを高める人事評価とコミュニケーションの鍵とは?

特集2
会社と社員に価値あるダイバーシティ推進とは
形式的ダイバーシティを脱却し、次なるダイバーシティのステージへ

視点
横浜国立大学大学院　国際社会科学研究院
服部泰宏氏

事例
デンソー

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 45

CONTENTS

2017,02

特集 1

心理学からみる人事評価

Part 1 学術レビュー

07 「正確性の追求」から「パフォーマンスの向上」へ

Part 2 事例

11 サイバーエージェント
上司と部下の対話を増やし「主役感」をもたせる

14 オリエンタルランド
分かりやすい人財要件・行動基準 評価はシンプルに

Part 3 視点

17 目標と報酬のないところにモチベーションは起こらない
角山 剛氏 東京未来大学 モチベーション行動科学部 学部長 モチベーション研究所 所長

20 評価のスタートは仕事の意義と価値の意識化
古川久敬氏 日本経済大学大学院 経営学研究科 教授

22 配慮をベースに悪い点を伝え合える「ダメ出し環境」のススメ
繁桝江里氏 青山学院大学 教育人間科学部心理学科 准教授 博士（社会心理学）

Part 4 調査報告

25 人事評価制度に対する意識調査
ビジネスパーソンの声からみる、
働きがいを高める人事評価とコミュニケーションの鍵とは?

総括

33 「正しい評価」から「意欲の醸成と成長の促進の評価」へ

特集 2

37 会社と社員に価値ある
ダイバーシティ推進とは
形式的ダイバーシティを脱却し、次なるダイバーシティのステージへ

Column 視点
41 ダイバーシティ推進の鍵 I-dealsとは何か
服部泰宏氏 横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 准教授

Column 事例
43 ダイバーシティを進化させることで 社員と社会の期待により応えられる会社へ
株式会社デンソー

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
協和発酵バイオ株式会社
代表取締役社長
小谷近之氏

35 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”
［連載・第7回］
2つの重要な非認知能力「自制心」と「GRIT」
中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授

45 展望
途上国の経済・社会発展に何が役立つかを明らかにする
澤田康幸氏 東京大学大学院 経済学研究科 教授

47 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

協和発酵バイオ株式会社　代表取締役社長

小谷近之氏

2008年10月、協和発酵工業（現・協和発酵キリン）の
バイオケミカル事業の分社化という形でスタートしたのが協和発酵バイオだ。
医薬原料としてはもちろん、健康食品にも不可欠なアミノ酸のメーカーとして知られる。
小谷氏は営業畑出身者として初めて同社社長に就任した。
そのキャリアの軌跡を辿ってみよう。

『命に関わる重大な仕事 医薬営業の意味を教えてくれた病院長』

キャリアのスタートは壁の前に立ちつくす毎日だった。MR（医薬情報担当者）として、神奈川県内の病院を巡る日々。入社したてで、まだ医薬のど素人だった。先輩からの指導や引き継ぎだけでは戦力として十分とはいえなかった。各病院の医局には他社のMRもつめかける。医師に向かい、どんな作法で、何を話したらいいのか、皆目、見当がつかず、医局の壁の前で立ち続けるしかなかった。

困った小谷氏は打開策を編み出す。他社の人でもいい、一番優秀なMRに私淑し、技を盗もうと。50代のベテランにターゲットを定め、後をくっついて廻った。うっとうしがられたが、競合関係になかったので、最後は了解してくれた。本人が話す。「一番学んだのは、時間帯です。医師は忙しいですから、まともに話しかけられる時間がほとんどないんです。それでも、各医師の適切な時間帯を見つけ毎日つめていると、私のような新人の話にも耳を傾けてくれる。そうやって、医師との関係が徐々に作れるようになっていくと、次の段階では、話の中身を考えるようになりました」

海外相手の仕事は想定外の連続

改めて社内を見渡すと、薬に詳しい学術専門家や研究者がいる。彼らと医師をつないだ。医薬品の研究会も組織した。間もなく、いつでも医師が耳を傾けてくれるようになった。「1年半ほどで、壁の前に立っているだけの状態から脱却できました」

この間、人生の師ともいえる病院長にも出会った。「毎夜遅くまで働き、最後に必ず病棟を廻ってから帰宅するのが日課の先生でした。医師、看護師、そしてMRに対しても、分け隔てなく接してくれる、人間の幅が広い方でした。私はがんの薬を扱っていたんですが、壮絶な医療現場の状況を学ばせていただきました。先生の『君は単なる薬売りではなく、命に関わる重大な仕事を担っているんだよ』という言葉が耳に残っています」

MRは3年で終わり、本社の海外事業部で営業の仕事に就く。片言の英語しか話せない状態で、すぐに最前線に駆り出された。「製品の売り込みや価格交渉、ライセンス契約の推進などが主な仕事です。アメリカと中国を担当したのですが、徐々に中国の仕事が多くなりました。広い中国を隈なく廻って病院を訪ね歩き、最先端の医療情報を提供したり、研究会を企画したりしました。当時は中国に力を入れる製薬会社が少なかったので、われわれが提供する情報は非常に喜ばれました」

ただ、海外相手の仕事は想定外の連続だった。「突然、法規制が変わり、数十億円規模の事業が一夜に

して消えたこともありました。自分はクビじゃないか。何度もそう思いました」

海外赴任も体験する。1995年から1998年までは香港、1998年から2000年までは北京。特に北京では日本の厚生労働省にあたる中国の中央官庁を担当した。駐日大使や医務官（医療に従事する公務員）、商工会議所を通じて知り合った他業種の日本人赴任者とも交流を深めた。人脈がぐんと広がった3年間だった。

帰国後は医薬の原料となるバイオケミカルの営業に5年ほど従事した後、2005年、NYにある協和発酵USAに出向、翌年には社長に就任した。

発酵素材の機能開発に従事

アメリカに来て気づいたことがあった。「アミノ酸といえば協和発酵。アメリカでも常識」と本社で聞かされてきたものの、まったくそうなっていない！　認知度を高めないと、市場の拡大は望めないことになる。

そこで取り組んだのが、医薬ではなく、サプリメントや健康食品の原料として発酵素材を認識してもらうための「機能開発」と、差別化のための素材ブランディングの仕事だった。具体的には、医師の協力のもと、特定の発酵素材を健常人に摂取してもらい、その機能を検証する。結果は学会誌に公表し、米国FDAのガイドラインに沿った機能表記を行い、場合によっては特許をとり、新しい製品開発につなげていく。アメリカでは現在、コグニチン（Cognizin®/Citicoline）という脳栄養サプリメント素材とセトリア（Setria®/Glutathione）という抗酸化、免疫、解毒サプリメント素材が売れている*。それはこの試みが奏功したのだ。

問題は人材だった。相当高度なプロ人材が必要になる。「販売とマーケティング担当の日本人を外し、新しく現地のプロを雇いました。私自身も今まで縁がなかった健康食品業界のなかに入り込み、適切な人材を発掘していきました」

ここで困ったことが起きた。採用したい人材が会社のあるNY周辺に在住しているとは限らない。アメリカでは、転勤を強いるのは難しい。

小谷氏は在宅勤務を認めることにした。営業担当は、西海岸、東海岸、中西部、南部とお客様が集中する地域ごとに採用し、地域統括マネジャーを東西の営業担当に任せた。「私との会話を密にする必要があるので、本当はマーケティング担当者だけはNY在住の人材にしたかったのですが、私がNYへ転勤する直前に採用されたミシガン州在住の優秀な人材がベストと判断しました。今ではグローバルブランディングマーケティングセンター機能を東京からNYへ移し、その方にアメリカのみならず世界中の素材に関するブランディング戦略を担当してもらっています。当然、在宅勤務です。毎月の販売会議、お客様との会合もWEB、Webinarを活用することで機能的に行われています。現在のNYオフィスは、アメリカ人社長によって管理され、NYの本社機能はより効率的に運営されています」

人事制度の整備に取り組む

新たな人材が増え、新たな仕組みで働き出す。小谷氏は人事制度を整備する必要があると考えた。職務定義書、給与体系、インセンティブの仕組み、目標設定制度……どれも未整備だった。外部の専門会社の協力を得て、どうにか制度を作り上げた。

「仕事はチームワーク
常に見るべきは
人のポジティブ面」

＊Citicoline, Glutathione 共にアメリカ、欧州では健康食品素材として使用できるが、日本では医薬品扱いのため、医師の処方のもとでしか使用できない。

期初に全社員と面談する。達成すべき目標を確認し、給与額を決める。期末になると、達成度合いを確認する。「給与は働く人にとって最大の関心事項です。アメリカは給与に関するデータが充実しており、しかも容易にアクセスできるので、理論武装して臨まないと簡単に論破されてしまう。日本人と違い、目標が未達成でも、自分はこれだけ頑張ったのだから、と主張する人も多く、苦労しました。しかも、英語ですべて対応しなければならない。人事の根幹には透明性の高いルールが不可欠であり、しっかり運用していくためには、全社員ときっちり向き合い、対話することが大切だということを学びました」

日本に帰国したのは2010年。在米中の5年間には子会社の清算、社員の解雇といった困難な仕事も経験している。帰国後の2012年に取締役、2015年3月、社長に就任した。

若い頃と現在とで、自身、何が一番変わったか。「20代の頃は『オレが、オレが』と、何でも自分でやらないと気が済まない性質でしたが、今はまったく逆。チームワークこそが肝だと思っています」

きっかけは、20代後半に大きな病を得たことだった。「自分は死ぬかもしれないと本気で思いました。そのときに上司を含め、会社が居場所を確保し続けてくれた。仲間の大切さを痛感しました。1人ではできないことも、チームでやれば達成できる。大切なのは評価基準を狭くせず、人のポジティブ面を常に見ていくこと。『あいつは駄目だ』と安易に決めつけない。ユニークな連中が結構面白いことをやりますよ」

外を経験させることの大切さ

小谷氏は豊富な海外経験を生かし、人材の底上げを進める。まずは人材のグローバル化だ。「本社にいる社員は日本人が半分、残りは外国人でいい。私がアメリカでやったように、現地化を進めると仕事が格段に効率的になります。今まで軽自動車で走っていたのがターボエンジン搭載車くらいの勢いになってくる。ところが、本社の日本人がそれに対応できていないのが現状です。即戦力人材はインドやシンガポール、香港などの方が多い。英語に堪能で、意欲も高い。愕然としますよ」

これをどう打開すべきか。「今までは、何年か国内で営業の経験を積ませた後に海外へ出すという流れでしたが、その期間を短縮してどんどん出していきたい。さっきの評価の話にもつながるんですが、現行の日本の評価基準だけでは判断できない能力が求められているのです」

技術者に関しても、外の世界を早く見せることを考えている。この場合の外とは、よりビジネスの現場に近い世界を指す。「30代の早い時期に、営業やマーケティング、あるいは事業開発や経営企画を経験させ、キャリアの幅を広げてもらう。人は何より現場で育ちます。短期であっても、とにかく外を見せて、いろいろなことを経験させたい。その現場は留学先でもビジネススクールでもいいでしょう」

40代以降のリーダー層に対してはどうか。「その層に不可欠なのはコーチング、グローバルリーダーシップのスキルです。それをしっかり身につけた人材が経営を担っていくべきでしょう」

初めての営業畑出身の社長だというが、実態は初めての多様な経験を積んだトップというべきだろう。自分と同じような多様な経験を、意図的かつ組織的に積ませる。改革は真っ只中だ。

小谷近之（こたにちかくに）
1960年福岡県生まれ。1983年、慶應義塾大学文学部卒業後、協和発酵工業に入社。父親が同社で働いていた。1997年協和発酵（香港）有限公司出向主査、バイオケミカル国際営業部主査、バイオケミカル営業第一部主査、ファインケミカル営業部主査を経て、2005年協和発酵USA出向。帰国後、協和発酵バイオ ファインケミカル営業部長、同取締役を経て、2015年3月より現職。

特集1

心理学から

評価制度をめぐる課題は、長らく人事の頭を悩ませてきた。具体的には、制度の設計はもちろん、運用、特に上司と部下とのコミュニケーションに課題を感じるようだ。ある調査[*1]では、評価者の評価スキルや、育成マインドの不足などが課題に挙がる。

一方、企業で働く人々にとって、自分の人事評価は非常に重要で気がかりなものだ。企業人約500名に調査したところ、「自分の人事評価を重視する」と回答した人は78.5%、「自分の評価結果を開示してほしい」と回答した人は75.1%であった[*2]。主たる理由は、納得感、承認実感、成長実感を得たいから、というものである。

自分が承認されているか、また成長しているかを知りたいというのは、人の根源的な感情のように思う。しかし、ゆえに事実を知るのは恐ろしくもある。先の調査によれば、評価の開示を望まない人たちは、その理由として、「突きつけられるのが怖い」「知りたいが、落ち込んでしまうかもしれない」といった複雑な心境を寄せる。

皆が満足できる評価制度を運用することは、至難の業だ。しかし、評価をめぐるコミュニケーションを通じて、個人と組織が信頼関係を構築した例や、個人が組

みる人事評価

織で働く喜びを実感した、という声があるのも事実である。人が健全な心持ちで生き生き働くために、そして組織の業績や成長にもつなげていくために、評価をめぐる人と組織のコミュニケーションはどうあるべきか。古典的で根源的なこの問いについて、心理学の視点から今改めて考える。（編集部：荒井理江）

＊1「人事評価制度の実態と運用に関する調査」(『労政時報』第3873号、2014年)
＊2 p.25 調査報告「人事評価制度に対する意識調査」の回答データより

評価を知りたい理由

- 会社からどう思われているか知りたい
- 自分の評価や立ち位置をはっきり教えてもらえた方が目標や進むべき道を決めやすい
- 評価を知れば頑張りにつながる
- 足りない部分を教えてほしい

評価を知りたくない理由

- 悪いことだとやる気をなくす
- 改善点が見えない
- あってもなくてもやる気にはつながらない
- どうせたいしたことはない

Part 1 学術レビュー

「正確性の追求」から「パフォーマンスの向上」へ

本特集のはじめに、人事評価に関する学術的な先行研究とその変遷についてご紹介したい。

人事評価には、評価を行う側も、評価される側も、不満をもっているという結果が多くの調査で報告されている。年功や勤務時間といった分かりやすい指標に基づく評価は、右肩上がりの日本経済では十分に効果的であったが、経済成長が鈍化すると機能しなくなった。その後導入されたのが成果主義であったが、仕事が複雑化し、成果が見えにくくなるなかで、目標管理制度や評価制度は十分に機能しているとはいえない。実は成果主義を長く行ってきた米国でも、人事評価が機能していないことが指摘されている[*1]。そして、人事評価に関する研究の関心も、「いかに正確に評価を行うか」から「いかに現場のマネジメントに役立つ評価を行うか」に移っている。本稿では、人事評価に関する産業組織心理学の研究を紹介しながら、なぜ人事評価はうまくいかないのかを考え、今後の改善に向けたヒントを探るための視点を提供したい。

評価の問題はどこから来るのか

ウィルドマンら（2011）は、人事評価を考える際の観点として5つ挙げている（図表1）。日本企業で一般的に行われている人事評価をこれと照らし合わせてみると、（a）評価の目的は、主に人事の意思決定（給与、昇進、配置など）の参考材料であるが、目標管理制度と結びつくことでパフォーマンスの管理や成長支援も目的になる。（b）評価の内容は、プロセスか成果かでいえば一般には両方含まれていて、仕事によってその比重は異なる。（c）評価のタイミングは多くは数カ月から1年に1回程度であり、人事の意思決定に最小限必要な頻度にとどめていることが多いのではないだろうか。（d）評価場面は実際の仕事場面になるが、オフィス外での仕事が多い場合、行動の観察・評価は難しい。面談のなかで聞いた本人の説明は、どの程度評価に反映すべきだろうか。（e）人事で開発した評定表を用いて評定が行われており、評価者は上司であることが多い。評価者の視点を合わせるためのトレーニングを行っている企業もある。

これら5つの観点の違いとその組み合わせによって、妥当な評価の定義やそれを達成するための方法が異なる。例えば、成果ではなく行動を評価する際に、「評価のタイミング」がプロジェクト開始時、中間時、終了時で、評価が3時点で異なる場合、その人のプロジェクト全体を通じた行動評価をどうするべきかは一義に決められない。5つの観点は並列ではなく、（a）評価の目的によって、（b）何を評価すべきかが決定され、それにふさわしい（c）（d）（e）が決められる。特に（a）（b）については、組織側の意思決定が求められる。対象とする人事評価が上記視点でどのように説明されるかを意識することは、研究のみならず、実務場面でも参考になるだろう。

■図表1　人事評価を考える際の5つの観点

（a）**評価の目的**（何のための評価か）
（b）**評価の内容**（何を評価するのか）
（c）**評価のタイミング**（いつ評価するのか）
（d）**評価場面の現実性**（どういった場面で発揮された行動や結果の評価か）
（e）**評価に使用するテクニックや道具**（評価尺度や評価者訓練）

出所：vol 3　Chapter 10　pp303-341　Performance Measurement at Work: A Multilevel Perspective, JL Wildman, WL Bedwell, E Salas, KA Smith-Jentsch

評価の客観性や正確性を高める取り組み

これまでに行われてきた人事評価に関する主な研究は、図表2のように整理される。1950～1990年頃の研究の多くは、「いかに正確に評価を行うか」を問題意識に置いてきた。これらの研究の対象となった人事評価は、目的は主として人事の意思決定にあり、職務遂行行動やコンピテンシーを評価することを前提にしてきた。つまり、現在の日本企業で行われている人事評価に似通ったものについて、研究が行われてきた。評価の正確性を高めるための研究は、大きく評価尺度の開発と評価者訓練に分けられる。

■評価尺度の開発

1950年代後半から1970年代にかけて行われた評価尺度の研究では、成果を上げるためのキーとなる行動に着目する「行動基準評定尺度（BARS：Behaviorally Anchored Rating Scale）」[*2]や「行動観察尺度（BOS：Behavioral Observation Scale）」[*3]が開発され、有効性が検討された（図表3）。いずれの評価尺度も、成果を上げるために重要な行動を網羅し、分析的に評価を行うことで精度の向上を狙ったものである。多くの実証研究がこれ

らの評定尺度の有効性を示したものの、いずれも開発と実施に多くのコストがかかることから、実務場面での活用の限界が指摘されている*4。

■評価者訓練

評価者訓練についても、多くの研究が行われてきた。そこから得られた知見として、評価の甘辛やハロー効果のような評価エラーを自覚させるトレーニングは、エラーの軽減に効果があるが、その一方で真の評価のばらつきを減少させてしまう可能性が指摘されている。自分が高く評価をつける傾向があることを認識した評価者は、高い評価を行うべきところ、不当に低く評価してしまうといったことである。一方で「フレーム・オブ・リファレンス（FOR：Frame Of Reference）」と呼ばれる、評価の枠組みを獲得させるトレーニングは、評価観点を明確にすることで分析的な評価を促す効果が示されている。評価項目の意味を正しく理解し、評価すべき点と評価レベルを正しく認識することは、評価精度の向上に効果的である。しかしいずれのトレーニングも、評価尺度と同様に、コストの割には実務での効果はあまり期待できないとの指摘がなされている*5。

仕事の進め方が固定化していて、評価の要素もさほど多くなければ、評価尺度も、評価者訓練も、ある程度の効果が期待できる。ところが、今日の多くの仕事では、評価すべきものは複雑化し、しかも速いスピードで変化している。前述の5つの観点のうち（b）評価の内容の問題になるのだが、評価内容の変化を受けて、評価尺度を頻繁に作り直さなくてはならなかったり、トレーニングを頻繁に行う必要がある場合、効果はコストに見合わない。また評価者がそもそも正しく評価をしようとする動機に欠ける場合、どのような介入も効果がないとの指摘もある。ただし裏を返せば、特定の条件がそろった際には、評価尺度や評価者トレーニングは効果があることが示されており、その知見をどう今日的な職場に活かすかについては、今後の検討が待たれる。

■図表2　人事評価に関する研究例

着眼点	研究例
評価精度向上のための手法 評定尺度、トレーニング、構造化面接など	・Behaviorally Anchored Rating Scale（BARS）の開発（Smith & Kendall, 1963） ・Behavioral Observation Scale（BOS）の開発（Latham, Fay & Sarri, 1980） ・Frame-of-Reference Trainingの効果検証（Stamoulis & Hauenstein, 1993；Roch, Woehr, Mishra & Kieszczynska, 2012）
結果としての評価精度 信頼性、妥当性、有効性など	・信頼性のメタ分析（Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996） ・客観的なパフォーマンス指標と上司評価との相関のメタ分析（Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995） ・ハロー効果が人事評価に与える影響（Viswesvaran, Schmidt & Ones 2005）
評価内容 パフォーマンスに関するモデルなど	・職務遂行行動（task performance）と文脈行動（contextual performance）の区別（Borman & Motowidlo, 1993） ・パフォーマンス評価における一般因子の存在（Viswesvaran, 1996） ・適応的なパフォーマンスのモデルを提案（Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000）
被評価者の心理 納得感、公平感、動機づけなど	・手続き的公正を満たすプロセスをおり込むことで、被評価者はより好意的に反応（Taylor, Tracy, Renard, Harrison & Carroll, 1995） ・評価の文脈が被評価者の満足感に与える影響（Pichler, 2012） ・上司の人間観が部下の公正感に及ぼす影響（Heslin & VandeWalle, 2011） ・被評価者の自己呈示戦略の影響（Wayne & Liden, 1995）
状況要因の影響 評価者の説明責任、政治的観点、文化的要素、評価目的など	・パフォーマンス評価の用途に関する調査（Cleveland, Murphy & Williams, 1989） ・昇格や重要な人事の意思決定前の人事評価の特徴（Kozlowski, Chao & Morrison, 1998） ・評価目的の違いが評価に及ぼす影響（Wang, Wong & Kwong, 2010）

評価ツールとしての人事評価の実際

テストや面接など人事場面で用いられる評価ツールにはさまざまなものがあるが、評価ツールの1つとして人事評価を見た際に、どのようなことがいえるだろうか。評価ツールの精度を検討する際には、評価の安定性を見る「信頼性」と、評価内容の確からしさを見る「妥当性」が対象となる。加えてここでは、人事評価でよく問題になる、ある側面での評価が高いと他の側面の評価も一様に高くなる「ハロー効果」についてもふれる。

■信頼性（評価の安定性）

信頼性に関してヴィスウェスヴァランら（1996）が行ったメタ分析（複数の研究をまとめて傾向を見る分析方法）では、上司評価の評価者間の相関は平均で0.52であり、同僚評価の評価者間の相関の0.42よりも高いことが示されている。上司評価の方が同僚の評価に比べると評価視点がそろっていることを示唆する結果である*6。さらに、例えばコミュニケーション能力や対人関係能力の評価の一致度が相対的に低くなるなど、評価内容によっても評価の安定性は異なっていた。ただし上司の評価者間の相関は最大でも0.63であり、やはり評価者間でのばらつきがある。

■妥当性（評価内容の確からしさ）

妥当性については、メタ分析でさまざまな仕事や組織におけるパフォーマンスの主観的評価と客観的評価の関連性を見たところ、やや弱い～中程度の有意な相関（0.19～0.37）が得られている*7。また数字で業績が得られる営業職の方が、非営業職に比べると、両者の関連性はやや強くなった。さらに客観的評価が主観的評価の評価内容に明確に一致した研究を1つだけ取り上げると、両者の間に0.71とかなり高い相関が得られた。客観的評価と主観的評

価が厳密に同じものを評価しているとはいえない場合でも、両者に有意な関連性があるということは、主観的評価が一定レベルの妥当性を有しているといえる。そもそも、客観的評価が難しいからこそ主観的評価を行っていることもあるだろうが、今後主観的な評価の妥当性を検証する際には、より適当な基準を準備する必要があるだろう。

■ハロー効果

実務場面でよく指摘されるのが、ある点が優れていると他の評価も高くなる「ハロー効果」である。上記の評価者間の相関は、どの程度ハロー効果の影響を受けるのだろうか。例えばある人物の対人関係能力と管理能力が、2人の評価者から共に高く評価されたとする。この人物は、実は対人関係能力が高いため他者からの好感度が高いのだが、管理能力はそれほどでもない場合、2人の評価者の管理能力の評価が合っていたとしても、それは正しい評価とはいえない。一方で、特定の側面でパフォーマンスの高い人物は、別の側面でもパフォーマンスが高いことは、十分にあり得る。評価者間の相関が高くなる原因として、ハロー効果がどの程度影響を及ぼしているのかを検討した結果、評価者間の相関の6割程度は、ハロー効果ではなく、被評価者の評価が真に高いことによって説明できることが示されている[*8]。

上記で紹介した3つの研究結果からは、人事評価はある程度確からしい評価であるといえそうである。ただし、その程度にはばらつきがある。人事評価は評価としての精度には限界があることを認めつつも、特に人事の意思決定に使われる場合を想定するならば、少なくとも平均的な水準まで評価精度を高めるための努力が必要だと思われる。実務では、自社の人事評価の精度を検証し、結果に応じて精度向上に向けた手を打つことが必要であるが、そのためのヒントは研究知見が多く与えている。

以降では、評価の正確性ではなく「パフォーマンスを高めるための評価」を実現するための研究として、目標設定に関する研究と、被評価者の反応、さらには上司の人間観が評価に与える影響に関する研究について紹介する。これらの研究では、(a) 評価の目的は、パフォーマンスの向上やそのためのフィードバックにある点で、正確性を問題とする研究とは前提が異なる。

パフォーマンスを高めるための評価とは

評価の目的をパフォーマンスの向上に置いた場合の研究として、ここでは、評価の基準とされることが多い「目標設定や目標管理制度」に関する研究、評価される側の満足度や納得感といった反応に関する研究、そしてここ数年、米国を中心に取り上げられることが多い「No-rating」について、いくつか研究を紹介する。

■目標設定と目標管理制度

現在、大手企業の大半が目標管理制度を導入しているが、この目標が評価の基準となることが多い。プラコスら(2011)は、パフォーマンスマネジメントが機能しない理由として、目標設定に関して勧められてきた実践について3つの問題点を指摘している[*9]。1点目は「目標のカスケード」で、組織全体の抽象的な目標と、個々人の目標を公式につなげるのはコストがかかり、また組織目標への態度の個人差をどう扱うかも問題があるとしている。2点目の「良い目標を設定すること」については、知的労働、チームでの目標、環境変化が大きい仕事など、明確な目標設定が難しいケースが増えていることを指摘している。3点目の「行動評価のための基準設定」については、上記で述べたように、評価の基準を合わせるのが困難で、主観的評価である以上どうしてもばらつきが生じるとしている。これらの問題点は、いずれも「パフォーマンス管理」を意図した場合のものであるが、パフォーマンス向上に向けて目標設定を活用する場合にはどうだろう。

目標設定にはパフォーマンス向上の効果があることが示されている。パフォーマンスを高めるための目標設定のやり方としてよく検討されているのが、目標設定への当人の参加である。当人の参加による目標設定は、目標へのコミットメントを高めることに加えて、目標に関する理解が進むことやより高い目標を本人が受け入れることなどを

■図表3「行動基準評定尺度」「行動観察尺度」の例

【行動基準評定尺度】「計画する」

7 非常に良い	包括的なプロジェクト計画を立案し、文書にまとめ、承認を得て、すべての関係者に計画を周知する。
6 とても良い	⌇
	(略)
5 良い	⌇
4 ふつう	期日リストを作成し、必要に応じて修正するが、たいてい予期せぬ出来事が起こり、問題を引き起こす。堅実な計画であっても、マイルストンをおさえず、計画の遅れや問題を報告しない。
3 悪い	⌇
	(略)
2 とても悪い	⌇
1 非常に悪い	計画不足によってプロジェクトが終了しないが、気に留めず、その改善方法も考慮しない。

【行動観察尺度】「競合商品を知っている」

まったくない	めったにない	時々	たいてい	いつも
1	2	3	4	5

出所：Schneier & Beatty (1979)、Latham & Wexley (1977) を参考に筆者が作成

通じて、一定の効果があることが示されている。一方で、与えられた目標でもその理由が説明されると、パフォーマンスのレベルや目標へのコミットメントの強さは変わらない*10。目標へのコミットメントはパフォーマンス向上の重要な要因であるが、リーダーの影響などで高まることが示されている*11。

これまでの実証研究でも、上司・部下間のコミュニケーションや信頼関係が、パフォーマンスに及ぼすポジティブな影響が示されてきたし、実務の場面でも同様の主張がなされている。米国の大企業を対象として行われた調査では、パフォーマンスを向上させる要因として、上司が部下とパフォーマンスをめぐる会話を非公式に、定期的に行い、その場で部下のパフォーマンス向上につながるような公正で、妥当なフィードバックを行うことが効果的だと示されている*12。

■評価を伝える上司・部下コミュニケーション

上司・部下間のコミュニケーションが重要な理由の1つは、それを通じて上司は部下を動機づけたり、正しい方向に導くことが可能だからだろう。ただし、部下はいつも上司のアドバイスに耳を傾けるとは限らない。そこでパフォーマンスマネジメントの研究において重視されているのが、満足感や納得感といった被評価者の反応である。ピヒラー（2012）は、評価者と被評価者の関係性の良さが、評価の高さにかかわらず、被評価者の評価に対する満足感を高めることを示した*13。またヘスリンら（2011）は、上司が増加型の（人は成長するものであるという）人間観をもつと、部下の評価に対する公正感が高まり、その結果組織コミットメントが高まったり、組織市民行動（職務以外の組織人としての向社会的な行動）が高まったことを報告した*14。

上司の人間観は評価そのものにも影響を及ぼすことも実証的に示されている。例えば増加型の人間観を評価者がもっていると、被評価者の変化に気づきやすいことを示した研究がある*15。また、日本人管理職を対象として、上司・部下の関係が良いと、上司の部下に対する期待が高まり、加えて上司が結果を出すことではなく、成長することへの志向をもっていると、さらに部下への期待を高くもつことを示した研究もある*16。パフォーマンスマネジメントを向上させるために実務場面でできることはまだありそうである。

■No-ratingは正しい選択か

評価の正確性を追求することの難しさと、パフォーマンスマネジメントの重要性への注目度が上がった結果、近年米国を中心に、実務場面ではNo-ratingが検討され始めている。このトレンドについて、人事評価の研究者や評価制度に関わる実務家、あるいはコンサルタントが意見を戦わせた（2016米国産業・組織心理学会 年次大会：SIOP Annual Conference）。そこで得られた結論として、No-ratingの背景にある現在の人事評価制度を疑ってみることは重要な意味があるが、その結果として「評価をやめるかどうか」ではなく、「評価を行う目的は何か」を改めて問い直すことが重要だとしている。その上で、パフォーマンスマネジメントのために何をどのように評価するのか、といった具体策を検討する際に生じる課題（例えば、評価をやめたときに従業員のモチベーションは低下するだろうか）について、研究を行い、知見を蓄積することが、今後研究者が果たすべき役割であると締めくくられている。

上司・部下の日々のコミュニケーションでも、単に上司が部下を励ませばよいといった単純な話ではない。部下の現在のパフォーマンスの改善や向上に向けた適切なアドバイスをするためには、部下の状況を正しく把握する必要がある。今後も、評価についての研究や改善の努力は欠かすことのできないものであることに変わりはないだろう。今後の人事評価の目的が、よりパフォーマンスマネジメント重視に向かうのであれば、そのためにさらに多くの研究が期待される。

（主任研究員：今城志保）

*1、9、10 Pulakos, E. D. & O'LEARY, R. S. (2011). Why is performance management broken? Industrial and Organizational Psychology, 4(2), 146-164.

*2 Smith, P. C. & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. Journal of Applied Psychology, 47(2), 149-155.

*3 Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. Personnel Psychology, 30(2), 255-268.

*4、5 Murphy, K. R. & Cleveland, J. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Sage.

*6 Viswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. Journal of Applied Psychology, 81(5), 557-574.

*7 Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 48(3), 587-605.

*8 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(1), 108-131.

*11 Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. Journal of Applied Psychology, 84(6), 885-896.

*12 Corporate Leadership Council (2002). Building the high-performance workforce: A quantitative analysis of the effectiveness of performance management strategies. Washington DC: Corporate Executive Board.

*13 Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. Human Resource Management, 51(5), 709-732.

*14 Heslin, P. A. & VandeWalle, D. (2011). Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory. Journal of Management, 37(6), 1694–1718.

*15 Heslin, P. A., Latham, G. P. & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. Journal of Applied Psychology, 90(5), 842-856.

*16 S. Imashiro (2016). Do managers' general beliefs irrelevant to their subordinates' performance influence their performance appraisal? Presented at the 31th International Congress of Psychology.

Part 2
事例

多様な個人を生かす人事評価の工夫

事例 1

若手社員やエンジニアを生かす

サイバーエージェント

上司と部下の対話を増やし「主役感」をもたせる

曽山哲人氏　株式会社サイバーエージェント 取締役 人事統括

若手が活躍できる環境を作り、急成長を遂げているサイバーエージェント。
年俸制を導入する一方で、そのミッションステートメントには
「能力の高さより一緒に働きたい人を集める」などの文言も掲げている。
実際、どのような評価制度と仕組みで社員のやる気を引き出しているのだろう。

text：曲沼美恵　photo：平山 諭

「人事に関して私たちが重要視しているのは採用、育成、活性化、適材適所、企業文化の5つ。誤解されがちですが、実はサイバーエージェントに入社してくる人材の7、8割は『素直でいいやつ』です。社内では『Look at me人材』という表現を使いますが、『オレが、オレが』というタイプはむしろ少数派です」と、サイバーエージェント取締役で人事統括の曽山哲人氏は言う。

一方で若手が次々と活躍し、約80社ある子会社の半数以上は20代が社長を務めている現実もある。ふつうの社員をここまでやる気にさせる仕組みには、どんなものがあるのだろうか。

「評価制度としてはまず、年俸制を基本にしています。上司との話し合いに基づき全社員が目標を掲げ、それを達成できたか否かをベースに半期に1度、評価を受けます。人事としては評価のフォーマットを渡してはいますが、使うか使わないかはマネジャーの自由です」

当然のことながら、企業には部署ごとに達成すべき数値目標もある。サイバーエージェントがユニークなのは、この部署ごとの達成目標を、個人の達成目標に落とし込んで腹落ちさせるための対話を徹底していることだ。

「重要なのは、当事者意識を高めることだと思っています。そのために、私たちは半期ごとに設定される部署ごとの目標も皆で話し合いながら決めていく。例えば人事の場合ですと、来期はこれくらい採用したいという大まかな目標がまずあります。次に採用チーム5人でそれをどうすれば達成できるかの話し合いをし、その話し合いに基づいて個々人の役割や目標も決めていきます」

部署ごとの目標を議論する期間は約1カ月。結果は工夫を凝らしたポスターやパンフレット、スローガンにまとめ、コンテストで表彰。最優秀賞には100万円の賞金も出す。

「役員同士も3カ月に1度は合宿をして、今後の目標などを話し合っています。部署ごとの濃淡はありますが、目標を達成するためにできるだけ多くの

「やらされ感」ではなく、自発的であることが信頼形成につながります

社員を巻き込みながらやっていこうという企業風土は以前からありました」

評価をしても結果を個人には伝えない

サイバーエージェントでは半期ごとに全社員の人事評価をしても、その結果を個人には伝えない方針をとっている。

「いわゆるSランク、Aランクなどの評価はつけていますが、それを本人に伝えてもモチベーションは上がらない。重要なのは上司と本人との間で必要な対話がきちんとなされていること。今期はどこが悪くて、何が良かったのかを率直に話し合えれば、評価の結果は伝えなくてもいいと思います」

代わりに曽山氏が奨励しているのは、部下と1対1で対話する「月イチ面談」だ。優秀な上司の行動特徴を分析したところ、違いは「対話の量」にあることが分かったためだという。ランチタイムを利用するなど時間は短くてもよく、あくまで奨励であって強制はしていない。

「強制すると嫌々面談することになり、形骸化してしまう。先の評価フォーマットに関しても同じことが言えますが、重要なのはそこにデータを書き込むことではなく、上司と部下が将来の夢などについて本音で語り合える信頼関係ができているかどうか、の方にある。それさえできていればフォーマットを書いて提出する必要もなければ、面談する必要もないわけです」

「月イチ面談」を奨励するようになってから、上司・部下の間に生じる評価のギャップが減り、「びっくり退職」と呼ぶ突然の離職も減ったという。

若手も「あした会議」で意思決定に参加できる

事業ドメイン柄、若手に関しては抜擢人事も多用している。優秀な人材は入社3年でマネジャー

に登用し、20代でも子会社を立ち上げさせ、社長に就任させる。実際、先述のとおり、子会社の半数以上は、20代の社長が擁する。早いうちからこのように差をつけてしまうと、抜擢されなかった側の不満が鬱積するのではという見方もあるが、曽山氏はそのような考え方を否定する。

「全社的なモチベーションを上げていくには、『優秀層を引き上げる』ことと『全社員に対して聞く耳をもつ』の2つを両輪で回していくことが重要だと考えています。抜擢しない場合に何が起こるかといえば、優秀人材が辞めていく。すると、それにつられて2番目に優秀な層も次々と辞めてしまう。抜擢した上で、他の社員とも『自分も頑張ればああなれる』と思えるよう対話を続けることが大事だと思います」

マネジャーにはなりたくないが、専門分野で活躍したい社員もいる。重要なのは「無理にポジションで引っ張ろうとしないことだ」とも言う。むしろ、個々人がどれだけ成長実感と貢献実感をもてるか、を重要視している。

1泊2日の合宿形式で行う「あした会議」も、そうした仕組みの1つだ。これは役員が自分の担当とは違う分野で会社の明日につながる意思決定を提案し、優劣を競い合うコンテストだが、その際、役員は担当外の部署にいる人材を発掘し、集め、4人のチームを作って提案しなくてはならない。スカウトされたメンバーは役員と共にコンテストの約1カ月前から週に1度のペースで議論を重ね、プレゼンする内容を詰めていく。入社1年目でメンバーに選ばれることもあるという。

「審査するのは藤田晋社長。毎回、20〜30の案がその場で決議されます。『あした会議』に参加するのは社員にとって1つの大きな目標にもなっていますし、経営の意思決定に関与できれば『主役感』も高まるでしょう。藤田によって点数が付けられ、役員の順位づけもされますので、われわれ役員にとっては大きなプレッシャーにもなります」

合宿形式で行う「あした会議」の様子

「あした会議」入賞は社員・役員双方にとって重要事項

エンジニアに対しては積極的に声を拾いにいく

適材適所を実現するため、サイバーエージェントでは「キャリアエージェント」と呼ばれる社内ヘッドハンターも動いている。このキャリアエージェントが仲介し、異動の機会を得ることも多いのがエンジニアだという。

「全社員に毎月『GEPPO』というオンラインアンケート調査を実施し、その時々のコンディションなどを把握しています。エンジニアは自分の要望や主張を伝えることに奥手な人が多いですから、彼らに対してはこちらから積極的に『声を拾う』ことを意識しています」

2016年9月から始めたエンジニア向け人事制度『ENERGY』では2年に1回、「あなたは今、異動したいですか？」という質問を投げかけ、希望すれば「FA権」を獲得できるようにした。「実際に異動したのはまだ1件だけですが、『異動先があると分かっただけで自分のキャリアに関する不安を取り除けて安心しました』という声も聞けました」

今後の課題は年長者のモチベーションをどう維持していくかだが、これに関しても、「やはりできるだけ対話の機会を増やし、将来のキャリア構築に対する不安を取り除いていくことが重要だ」と同じ方針で臨んでいる。

事例 2

多様な雇用形態の人財を生かす

オリエンタルランド

分かりやすい人財要件・行動基準 評価はシンプルに

横山政司氏　株式会社オリエンタルランド　人事本部　人事部　部長

テーマパークといえば、優れたコンセプトと魅力的なハード、さらに、
それを支えるソフトとしての人財力が競争優位の源泉となる。
三拍子そろったトップ企業が、
さらに人財力の強化に乗り出している。

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

開園30周年を迎えた2013年度、東京ディズニーリゾートが東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの2つのテーマパークを合わせて、年間来園者3000万人の大台を初めて突破した。業績も過去最高となる一方で、課題も浮かび上がった。混雑がピークに達する日が増加し、理想とする満足度を提供できない日が増えてしまったのだ。どんな混雑状況の日であっても、来園したお客様に「また来たい」と感じてもらい確実にリピートしてもらえるパークにしなければならない。そこで、2020年度までに3000万人レベルの来園者を高い満足度を伴って迎えることができる体制を作ること、が経営目標に掲げられた。目標に向け年間500億円レベルの投資を継続的に行うことも決まった。

人財力を強化するため 契約社員を正社員に転換

ソフトの根幹が人財力だ。真っ先に検討されたのが、パーク運営の時間帯責任者を担当する契約社員の雇用形態だった。オリエンタルランド人事部長の横山政司氏が話す。「もう一段高いパフォーマンスを求めるには安定して働ける環境を用意する必要があります。また、労働契約法が改正され、有期であっても、契約が通算5年を超えると無期を選択できることも決まりました。人件費はアップしますが、思い切って正社員化を決断しました」。昨年4月、制度が施行され、約800人が正社員となった。

既存の正社員約2200人向けの施策も着手した。「人財を確実に育成していくために、育成に必要なアクションを連動させ、1つのサイクルとして回せるようにしたい。そのためには人財要件の策定が必須でした」

経営トップのメッセージや経営計画のキーワードを参考に、まず人事部がたたき台を作った。部門長やマネジャーの感触を探った上で、役員を数グループに分けて議論してもらい、ようやく形になった。

分かりやすい人財要件
評価項目が激減

一般社員向けの「より良く・やり切る・一丸となって」と、管理職一歩手前のリーダー層から上の社員に向けた「掘り下げる・決め切る・引っ張る・育てる」の2つである。

例えば、同社の総合職は新人から部長まで、5つのグレードに分かれており、そのグレードごとに、「より良く」や「掘り下げる」といった各項目で要求されるレベルが定義されている。「とにかく記憶しやすい、分かりやすい言葉にすることを心がけました。おかげで、社内にはかなり浸透したと思います」

この人財要件に従い、管理職は2015年4月から、一般社員の場合は同年10月から、新しい評価制度がスタートした。どんな内容なのか。

評価は、期初に立てた目標の達成度合いを測る目標評価と、そこに至るプロセスを評価する行動評価の2つで構成される。新しく定めた人財要件は、そのうち行動評価に深く関係する。期初に立てた行動目標について自己評価を行った後、上司からフィードバックを受け、評価が定まる。

しかも、ここで終わらず、一般社員であれば「より良く・やり切る・一丸となって」のそれぞれについて両者でその期の振り返りを行い、例えば、「次は『一丸となって』を重点的に頑張ろう」という次の期の目標設定まで行うような評価シートのフォーマットになっている。これで目標設定から評価、育成までが一本につながった。

このサイクルをリーダー・管理職は1年単位、一般社員は半年単位で繰り返す。

それ以前も目標評価と行動評価の2軸で見てきたが、行動評価はバランススコアカードの考え方に基づき、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点といった見地から、20もの評価項目が定められていた。「それが一般社員で3つ、リーダー・管理職で4つになり、シンプルで分かりやすくなったと好評です」

「4つの鍵」の発揮具合を同僚や上司が常に見て、認め称えている

役員・社員がアルバイトをもてなす 年１回のサンクスデー

こうした正社員以外に、パークで働く「キャスト」と呼ばれるアルバイトの従業員がいる。その数、1万9000人にのぼる。

開園以来、キャストに対しては「4つの鍵＝SCSE」と呼ばれる行動基準が徹底されている。Safety（安全）、Courtesy（礼儀正しさ）、Show（ショー）、Efficiency（効率）を示し、お客様に最高のおもてなしを提供するための判断や行動の拠り所だ。その順序が優先順位も表している。

東日本大震災時、思わぬ落下物から頭部を守ってもらうため、キャストがお客様に売り物のぬいぐるみを無償で提供して話題になった。お客様のSafetyが確保されている証拠である。

キャストはこの「4つの鍵」に従って評価されるわけだが、「いわゆる評価制度というより、『SCSE』を実践しているキャストを認め、リコグニション（表彰）することで、それらをより一層浸透させる方法をとっている」という。

例えば、1991年にスタートした「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」。年1回、キャスト同士で、「SCSE」に沿った優れたホスピタリティを発揮した人を互いに認め合うプログラムだ。各職場に設置された集計ボックスに匿名で手書きのメッセージを入れる。メッセージの数や内容で高く評価されたキャストが受賞者となり、胸に着用しているネームタグにつけられるアワードピンが授与される。このプログラムはパークオペレーション部門以外の従業員にも適用され、ホスピタリティ文化を全社に根づかせると共に、一体感の醸成にも役立っているという。

同じく1991年より年1回、閉園後のパークの一部を使って、日頃の感謝の気持ちを伝えるために、役員や社員がキャストとなって、アルバイトのキャストをもてなす「サンクスデー」も始まった。「同じ施設で働いていると、一緒にパークを楽しむことはなかなかできませんが、この日は違います。オペレーションに不慣れな上司が一生懸命サービスしてくれる姿を見て大変喜んでいます」

良いサービスを行ったキャストに、その行いを褒め称えるメッセージを記したカードをその場で渡す「ファイブスター・プログラム」もある。こちらは1995年スタートだ。カードを受け取ったキャストは記念品がもらえるほか、年4回ほど実施される特別パーティに招待される。

こうした表彰は、人事評価や昇格、報酬に連動していない。

横山氏は述べる。「世の中はどんどん便利で快適な方向に変わってきています。そういう環境で育ってきた今の若い人たちは、目の前の人が何に困っているかを察知する能力がどうしても低くならざるを得ません。そういう人たちを優れたサービスができる人財にどうやって育成していくか。大きな課題です」

だからこそ、正当な評価を行い、いい仕事をきちんと認め、称賛する行為がますます重要になるのだろう。

■オリエンタルランドの人財要件・行動基準

リーダー以上
- 掘り下げる
- 決め切る
- 引っ張る
- 育てる

一般社員
- より良く
- やり切る
- 一丸となって

キャスト
- Safety（安全）
- Courtesy（礼儀正しさ）
- Show（ショー）
- Efficiency（効率）

Part 3
視点

人の意欲と成長につながる評価とは?
心理学者からの示唆

視点 1

目標と報酬のないところに モチベーションは起こらない

角山 剛氏 東京未来大学 モチベーション行動科学部 学部長 モチベーション研究所 所長

評価やフィードバックを通して、部下のモチベーションをどう高めればよいのか。これはマネジャーにとって永遠の課題である。そこで、ワーク・モチベーションを研究する角山剛氏に、「モチベーションを高める評価」について詳しくお話を伺った。

text:米川青馬　photo:平山 諭

結論から言えば、マネジャーが評価を通じて部下の内発的モチベーションを高めたいのなら、最も欠かせないのは「評価に見合った報酬」と「目標の受容」の2つといえます。

言い換えれば、評価面談のとき、過去1年間の成果を適正に評価し、その成果に値する報酬を与え、その上で次の1年の目標をしっかりと受け入れてもらえば、多くの部下は内発的な意欲を高めて、気持ちよく仕事に向かえるということです。

個人が目標を受け入れることができたら 内発的モチベーションは高まる

最近のワーク・モチベーションでは、自らの意欲や関心から行動する「内発的モチベーション」にフォーカスが当たる傾向があります。自分のやりたいことを主体的に考え、行動するのが良いというわけです。それはそのとおりで、内発的な意欲が強力だという点に異論はありません。

しかし、だからといって、外部の評価や報酬を起点として行動を起こす「外発的モチベーション」を軽視するのは間違っています。なぜなら、外発的モチベーションがきっかけとなって、内発的モチベーションが高まることがよくあるからです。

確かに、デシが「アンダーマイニング現象*」で示したとおり、金銭や賞などの外発的刺激によって内発的な意欲が下がるケースはあります。しかし一方で、評価や報酬が有能感や自己効力感を高め、内発的モチベーションを引き出すことも頻繁にあります。つまり、多くの人は成果を評価され、昇給・昇進するうちに、仕事がもっと面白くなったり、影響力の大きさにやる気が高まったりするものなのです。経験の豊富な人事やマネジャーの方なら、そうした例を何度も見ていることでしょう。

では、評価の際、外発的モチベーションが内発的モチベーションを上げるケースと下げるケース

評価や報酬などの外発的モチベーションを軽視するのは間違っている

では、何が違うのでしょうか。一言で言えば、それは「目標の受容」です。部下が目標を受け入れることができたら、内発的モチベーションは高まるが、与えられた目標に納得できなければ、反発心が起こり、意欲が下がってしまうのです。

なお、ここで言う「報酬」は、給与やポジションだけでなく、賞賛や評判などの心理的報酬も含みます。単に褒めることも有効なのです。とはいえ、金銭的な報酬はやはり重要です。高い給与にも早々に慣れてしまい、内発的モチベーションが高まらなくなるといった問題はあるものの、それでも給与の効果は決して無視できないものです。

モチベーションを測る一般的な尺度は存在しない

なぜ私が目標と報酬を重視するのかを、少し別の角度からも説明してみましょう。

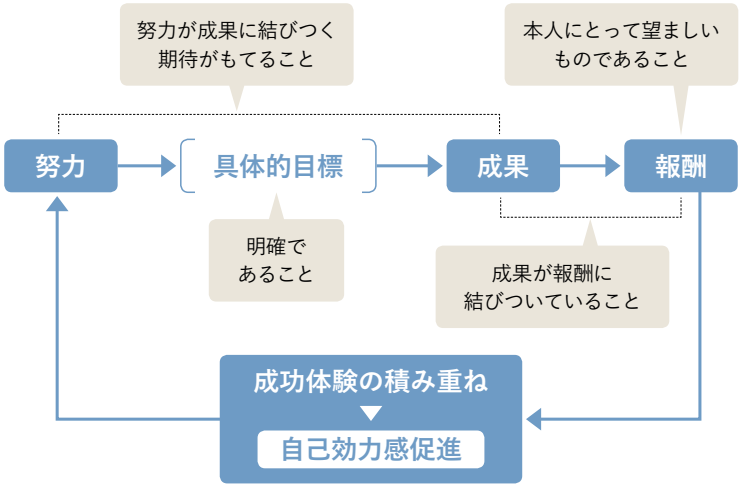
私のところには、時々「従業員たちのモチベーションを測ってほしい」という企業からの依頼がやってきますが、実は、その期待に応えるのは難しい。なぜかといえば、モチベーションを測る一般的な尺度が存在しないからです。

数多くの仕事に対して意欲や関心が高い資質をもつ人はいるでしょう。しかし、「その人のモチベーションは高い」とはいえない。なぜなら、何らかの「目標」に対して抱くのがモチベーションだからです。目標なしのモチベーションなどあり得ないし、目標が多様な以上、モチベーションは1つの尺度では測れない。多くの仕事に対する意欲が高いことはパーソナリティに関係することで、モチベーションとは少し別の話なのです。これを踏まえれば、目標の受容が内発的モチベーションに欠かせないのは当然でしょう。納得のいく目標がなくては、誰しも意欲など湧くはずがないのです。

目標とモチベーションのこうした関係を明確に

＊ 内発的に意欲がもてる課題に、金銭・賞などの外発的報酬をつけてしまうと、好きだからやっているという気持ちを阻害してしまう現象が起こることがある。それをアンダーマイニング現象と呼ぶ。エドワード・L・デシなどが発見した。

■モチベーション促進のサイクル



したロックとレイサムの「目標設定理論」、ヴルームやローラーの「期待理論」など、ワーク・モチベーション研究では数々の理論が生まれてきましたが、多くが報酬とモチベーションの関係を扱っています。目標と評価の裏には、必ず報酬がついて回るのです。

角山 剛（かくやまたかし）
立教大学大学院社会学研究科博士後期課程単位取得。立教大学社会学部助手、東京国際大学人間社会学部教授を経て現職。専門は産業・組織心理学、社会心理学。研究キーワードはワーク・モチベーション、楽観・悲観主義。著書に『産業・組織』（新曜社）、『最新心理学事典』（共同編集、産業心理学領域編集委員兼執筆、平凡社）など多数。

相手のパーソナリティをよく見た評価とフィードバックが大切だ

以上を踏まえて、部下のモチベーションを高める評価の具体的な方法を紹介しましょう。

まずは、どうすれば部下に目標を受け入れてもらえるか。一番確実なのは、部下自身が目標を設定するか、マネジャーと部下が一緒になって目標を設定するやり方です。当たり前ですが、自己決定すれば目標を受け入れやすくなるからです。それができない場合は、十分なすり合わせが必要でしょう。

その上で、面談時には、部下が目標を受け入れたことをよく確認することをお勧めしたい。ちなみに、ギリギリ達成できるくらいの目標が、最もモチベーションを高める効果があります。

次に、評価の際に欠かせない「フィードバック」ですが、相手のパーソナリティをよく見て行うことが大切です。例えば、自信のない従業員に強いフィードバックをすれば、不安を高める恐れがある。こうしたことに慎重になる必要があります。

心理学者マーティン・セリグマンは、楽観的な生命保険営業の方が、悲観的なタイプよりも売上が多いことを明らかにしました。実は私も日本で同様の実験をしましたが、やはり楽観的な営業の方が契約件数も契約高も有意に多かったのです。この結果を踏まえると、少なくとも、保険営業のように対人ストレスがかかっても行動量を増やすことが成果につながる仕事では、楽観的な気持ちをもたせるようなフィードバックが効果的だと思われます。

それから、フィードバックは早めに行うことが肝要です。改善しても間に合わないほどフィードバックが遅くなると、個人の努力が無駄になってしまい、かえって逆効果になる可能性があります。

他には、言うまでもないことかもしれませんが、上司と部下の「信頼関係」が評価やフィードバックに大きな影響を及ぼします。信頼ある上司のフィードバックは効果が高く、部下は目標を受け入れやすくなる。日頃の関係構築が問われるわけです。

最後に伝えたいのは、目標を達成するとモチベーションは終息するということです。新たに喚起するには、次の目標が必要となります。だから、部下が目標を達成したら、すかさず新目標を用意するか自ら立ててもらい、受け入れてもらうことが、モチベーションマネジメントの重要なポイントです。

視点2

評価のスタートは仕事の意義と価値の意識化

古川久敬氏　日本経済大学大学院 経営学研究科 教授

これまでに経験のない新規の課題に取り組む状況が増えていることから、継続反復型だけでなく新規挑戦型のモチベーションをも促し、組織や従業員の成長と成果につなげていく評価が求められるという。リーダーシップとチームマネジメント、モチベーションを専門とする古川久敬氏に伺った。

text：米川青馬　photo：平山 諭

経済的報酬の個人格差を謳う評価制度や、結果の良否評価に偏った結果主義の評価制度では、モチベーションを高めることは難しい。

報酬のもっている特性、そして評価と連動している「目標管理制度」を、その本質をよく理解した上で活用することで、新規挑戦型（proactive）のモチベーションも高めることができます。

給与は多くなるほどに重要度は頭打ち 達成感や成長感は得るほど重要性が増大

まずは報酬とモチベーションの関係から考えましょう。報酬には経済的報酬と心理的報酬の2種類があります。いずれも、それが納得できる形で得られるとうれしい。そしてモチベーションにつながります。

しかし、両者の間に、気づいておくべき違いが2つあります。1つは、経済的報酬＝給与に対する納得感（公正感）は総じて低いということです。どの企業でも、自分の役割や職責に比して、給与をもらえていない、不公正、不満と感じている従業員の割合は多い。私たちが“不足”の方に敏感であることによります。

もう1つは、給与は一定程度以上もらうと、その重要度は頭打ちして、納得感や満足感との関連は弱くなります。他方、達成感、承認、成長感などの心理的報酬は、得るほどに重要度が高まり、さらにもっと欲しくなることが実証されています。

かつて、ハーズバーグは、給与のように不足が気になるものを「衛生要因」、達成感、承認、成長感のように多いほど意欲につながるものを「動機づけ要因」と呼びましたが、やはり慧眼といえます。

つまり、評価制度をもとに、給与の多寡を操作すれば従業員のモチベーションをコントロールできるわけではないということです。可能な限り、公正感や納得感を伴う給与を用意した上で、達成感、承認、成長感を実感させる機会をもたせられるかが、モチベーションマネジメントの鍵です。

経済的報酬の頭打ち効果を補填する上で、心理的報酬の充足は、大きな効力をもっています。

部下のモチベーション向上・維持には 取り組む仕事の意義の「意識化」が必須

それと関連して、「目標管理制度」を、結果評価と処遇の制度と思い込んでいる人は多い。大きな誤解です。結果評価と処遇はもちろん重要なことですが、効果的なモチベーションマネジメントという点からは、中核ではありません。

仕事への取り組みには3つの段階があります。すなわち、(1) よしやるぞ、やってみようの「着手」（取り組み始める）段階。(2) 続けよう、粘ろう、我慢と辛抱の「中途」段階。時間の上ではこれが一番長い。そして、(3) やってよかった、次もまた、次こその「完

「意識化」の促進とは、漫然とした惰性から脱すること これからのマネジメントの柱

了・結果」段階です。

結果評価と処遇は、これら3段階の最後の段階にしか関係していません。モチベーションマネジメントからすると、それに先立つ着手段階と中途段階はとても重要です。どんなことがあっても、結果は、着手と中途の後です。また着手と中途段階をおろそかにして、期待する結果は出ません。

心理的報酬（達成感、承認、成長感など）の芽は、仕事の着手段階において、自らが取り組む仕事の「意義、意味、価値」を意識化することで膨らみます。意義、意味、価値を感じられる仕事こそが、働きがいのある仕事に他なりません。

取り組む仕事が、(1)同僚や職場、会社にとって、(2)顧客や社会にとって、併せて(3)自分自身の成長にとって、意義があり、価値をもたらすと感じられるものであれば、誰もがやりがいを感じられます。自分のアイデンティティーともなり、「よしやるぞ」のモチベーションを生みます。

職場や会社、顧客や社会だけの意義では、長続きできない。他方、自分のためだけの意義では独りよがりになる。三者を満たせるのが理想です。

着手段階で「意識化」するのは、意義や価値だけではありません。どういう成果を出すのか、どう取り組むのか（方法とシナリオ）も含まれ、そして実行に移す。その後に、結果が出る。これら一連の意識化をすんなりと自分でできる人もいれば、難しい人もいます。後者には、上司の問いかけやコーチングが必要で、それはとても効果があります。

こうして、「目標管理制度」は、結果の評価や処遇の制度でもある以上に、「意識化」によって働きがいを刺激し、KP（キーパフォーマンス）を明確にし、心理的報酬（達成感、承認、成長感など）を得る機会を増やす。ここに本質があります。

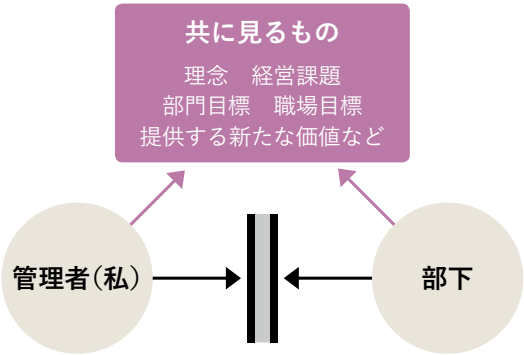
モチベーションには２つの種類がある プロアクティブが必須になっている

モチベーションには、継続反復型（reactive）と新規挑戦型（proactive）の2種類があります。両者は基本的には独立したものです。

多くの人が気づいているように、今日、いずれの組織でも、これまでに経験のない（未経験）課題への取り組みが増え、同時に、それを他との新たな連携と協働のなかで進めるようになっています。

そのために、マネジメントに問われることが3つあります。第1は、上司自身も未経験の課題に携わることが多くなっている。それ故に、自分が部下よりも何事においても精通し、優れているという状

■「共に見るもの」の設定



古川久敬『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』ナカニシヤ出版、2015

況ではなくなっていることを理解しておく必要があります。

第2は、未経験のことなので、経験による学習（経験知）が蓄積されてはおらず、確たる計画は立たない。それ故に、仮説をもとにした「実験」の着手が必要で、proactiveな（予測を立ててチャレンジしていく）モチベーションが必須です。そのためにも、前述のように、着手段階で、取り組む仕事の「意義や価値」の意識化と共に、目指す成果、取り組み方略（方法とシナリオ）を意識化し、実行することが重要になる。そうした「実験」に積極的に取り組む様子、および「実験」の成否にかかわりなく、そのプロセスから学習する姿勢は、もちろん高い評価の対象となります。

第3は、部下との間、あるいは連携を必要とする他部門（他部署）との間で、面談やミーティングを通して、経営理念や課題、部門や職場の目標を確認し、「共に見るもの」（創り出す価値など）を、意識化し、言語化して設定できることです。これにより、相互間に壁や溝があったとしても、それを緩和させ、乗り越えた感じをもてるようになります。

古川久敬（ふるかわひさたか）
九州大学名誉教授。九州大学大学院教育学研究科修士課程修了。教育学博士。鉄道労働科学研究所主任研究員、ニューヨーク州立大学ビンガムトン校経営管理学部客員研究員、九州大学大学院人間環境学研究院教授などを経て現職。専門は組織行動、人的資源管理、組織心理学。『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』（2015年 ナカニシヤ出版）など著書多数。

視点3

配慮をベースに悪い点を伝え合える「ダメ出し環境」のススメ

繁桝江里氏　青山学院大学 教育人間科学部心理学科 准教授 博士（社会心理学）

パワハラ、職場うつ、ゆとり世代などの影響もあり、上司のダメ出しは年々難しくなっている。
しかし、部下の育成に必須のコミュニケーションで、特に評価時は避けるのが難しいのも事実だ。
そこで、『ダメ出しの力』（中公新書）の著者・繁桝江里氏に効果的なダメ出しの方法などを伺った。

text：米川青馬　photo：平山 諭

「ダメ出し」とは、相手に対して否定的な評価をすることです。英語で言えば、「ネガティブフィードバック」です。私は2000年頃からネガティブフィードバック研究を始め、現在はダメ出しをキーワードに使っています。また私は、反意語として「イイ出し」という言葉を使っています。

ダメ出しをする際は冷静になって イイ出しと解決策の提示を一緒に行うと良い

当然ながら、職場では上司が部下にダメ出しをしなくてはならないケースがあります。しかし、ダメ出しは難しいことですし、上手にやらなければ、

部下や職場に悪影響を及ぼす可能性があります。そこでまず、研究を通じて実証的に明らかにしてきた「ダメ出しを行う上で大切な3つのポイント」をお伝えしたいと思います。

1つ目に、ダメ出しの際は「イイ出し」も一緒にするのが良いでしょう。ポジティブな評価を併せて伝えると、効果が上がります。認められている、受け入れられている、ということを担保すると、部下は安心してダメ出しを受け止められます。

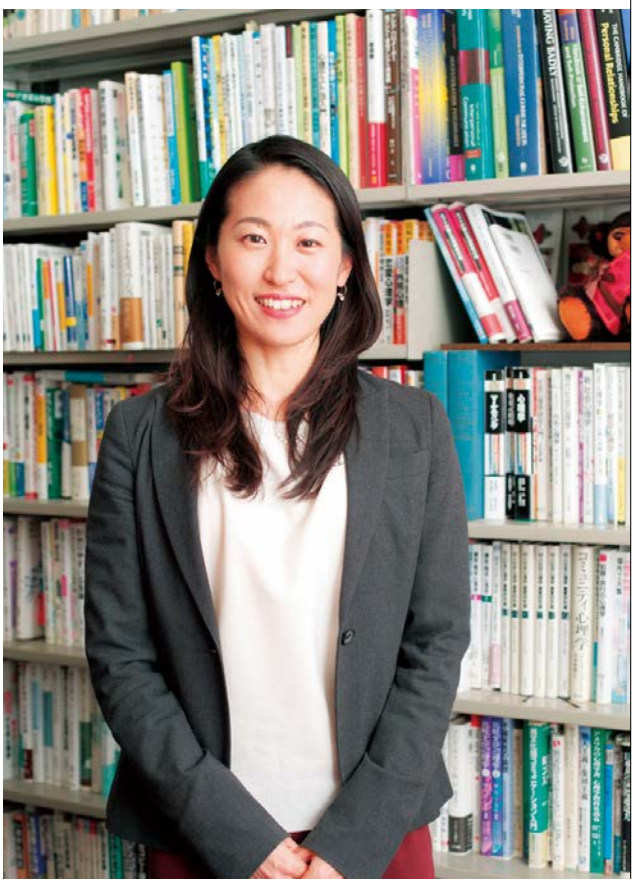
2つ目に、ネガティブな感情を抑え、「冷静に客観的に伝える」ことが大切です。その方が、受け手はダメ出しを成長やモチベーションにつなげやすくなります。感情を出すと相手も感情的になってしまい、情報が伝わりにくくなるのです。

3つ目に、ダメ出しの後に悪い点の「解決法」を提示したり、一緒に考えたりすると、相手の意欲が上がります。一方的な批判にせず、共に解決しようとする姿勢を示すことに効果があります。

3つとも当たり前のコミュニケーションだと感じる方が多いと思いますが、そのとおりです。基本を押さえた配慮をするだけでも、良いダメ出しになるのです。問題は、実際にそれをしようとするか、できるかどうかです。

また、これも当然ですが、「信頼」はダメ出しにプラスに働きます。信頼ある上司、部下をよく思いやる上司のダメ出しは効くのです。しかし、信頼が十分でなくても、上記の基本的な3点を配慮すれば、効果が上がることが分かっています。

注意が必要なのは「公平性」で、部下には分け隔てなく接している姿を見せましょう。特定の人をターゲットにした見せしめのようなダメ出しは、相手だけでなく周りの部下にも逆効果です。



相手の気づいていない悪い点を的確にダメ出しできるかどうかが問われる

ところで、なぜダメ出しに意味があるかといえば、それは誰しも、自分では分かっていないけれど、

上司が環境さえ整えれば
ダメ出しも良い結果に
つながります

他人には見えている「盲点領域」があるからです。ダメ出しとは、「自分が知らない自分」を知ることができる貴重な機会なのです。

だからこそ、ダメ出しで重要なのは、実際に悪い点を的確に指摘できているかどうかです。これを「即応性」といいます。先行研究でも私の研究でも、即応性の高さが効果に影響を及ぼすことが立証されています。特に相手が気づいていないことを指摘する際には、それが「悪い点である」と相手に納得してもらうプロセスが重要となります。

私は以前、部下が上司からダメ出しされたときの心の声と実際の声の両方を集めたことがあります。すると、実際には上司にお礼を述べていても、心のなかでは「分かっていない」「もう少し説明してほしい」など、上司のダメ出しを批判的に見ている部下がけっこういたのです。つまり、即応性が低いと受けとめられるダメ出しをしていると、部下からの評価が下がる可能性があるのです。

ダメ出し環境を作るための第一歩は上司が部下に配慮しダメ出しを求めること

私がダメ出しの研究を始めた理由の1つは、自分自身、ダメ出しをするのもされるのも苦手だからです。また、比較文化の研究では、日本人は一般的にネガティブなことを言うのが苦手という結果が示されています。私は文化差にも興味があるので、日本人にはことさら難しいダメ出しについて、詳しく掘り下げてみたいと思ったのです。

最近はパワハラ、職場うつなどへの懸念が強く、日本の職場では一層ダメ出しが難しくなっています。そのため、私は「ダメ出しなどしない方がいいのでは？」と言われることが増えました。

しかし、ダメ出しは職場に欠かせないコミュニケーションです。部下のパフォーマンスを上げるためには、イイ出しとダメ出しの両方が必要なのです。その証拠に、部下をよく褒める上司は、ダメ出しも頻繁にしていることが分かっています。

そこで私は、上司と部下が互いに悪い点を伝え合い生かし合える「ダメ出し環境」の醸成を促したいと思っています。確かに、日本人はダメ出しを苦手にしていますが、それは単に場の空気を読んでいるだけ。場の規範が変われば、積極的にダメ出しするようになります。実際、ダメ出しに興味をもって研修を受けてくださる企業があり、研修のなかでダメ出しの重要性に対する気づきが見られます。日本でも、適切な配慮さえできれば、ダメ出し環境を作ることは十分に可能なのです。

ダメ出し環境を作るための第一歩は、上司が先に述べた「ダメ出し配慮」をすることに加え、「ダメ出し探索」をすることです。つまり、まずは上司が部下に、自分の悪い点を率先して聞きダメ出しを求めるのです。そうすれば、ダメ出しが機能する職場に変わっていきます。

そもそも部下にとって、ダメ出し探索はプラスに働きます。上司が部下をより観察するようになり、部下はより有益なフィードバックが得られるようになるのです。また、自らダメ出しを受けに行くと、ダメ出しのショックが和らぐという防衛的な効果もあります。なお、「自分は褒められて伸びるタイプです」と言う部下がいて上司が困るというエピソードを聞きますが、「悪いところも言ってください」という姿勢で臨む方が良いようです。上司に言わせれば、褒めることばかりということはまずありませんから。

ぜひ、日常的にイイ出し・ダメ出しを交わし合い、上司と部下が共通の目標に向けて互いを高め合う職場を目指してください。そうなれば、上司対部下という対立構造は弱まりますし、日常的にフィードバックを受けていれば人事評価も怖くなくなるはずです。

繁桝江里（しげますえり）
1999年早稲田大学第一文学部卒業。2005年東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得満期退学。山梨学院大学法学部政治行政学科講師、准教授を経て現職。専門は社会心理学、対人コミュニケーション。著書に『ダメ出しの力』（中公新書）、『ダメ出しコミュニケーションの社会心理』（誠信書房）などがある。

調査
報告

人事評価制度に対する意識調査

ビジネスパーソンの声からみる、働きがいを高める人事評価とコミュニケーションの鍵とは？

荒井理江
リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　主任研究員

会社員は、人事評価制度をどう思っているのだろうか。
正社員519名に調査を行った。
本報告では、特に評価者である上司と部下のコミュニケーション場面に注目してみる。

はじめに

一定規模の企業の多くには人事評価制度が存在する。人が組織のなかで成果を上げていくために、必要な仕組みだからだ。しかし現実には「評価制度が好きだ」という会社員は稀なのではないか。人事評価制度は、会社員にとってどうあるべきなのか。本特集を考えるにあたり、人事評価制度に対する会社員の意識を調査した。本稿はその集計結果を報告する。

調査概要

2016年12月、「自社に人事評価制度がある」と回答した20代～40代の正社員（管理職を除く）を対象に、人事評価制度に対する意識調査を行った。

調査の際は、従業員規模や、職種が偏らないよう調整を行った。

8割は人事評価を重視
半数は制度に不満を感じる

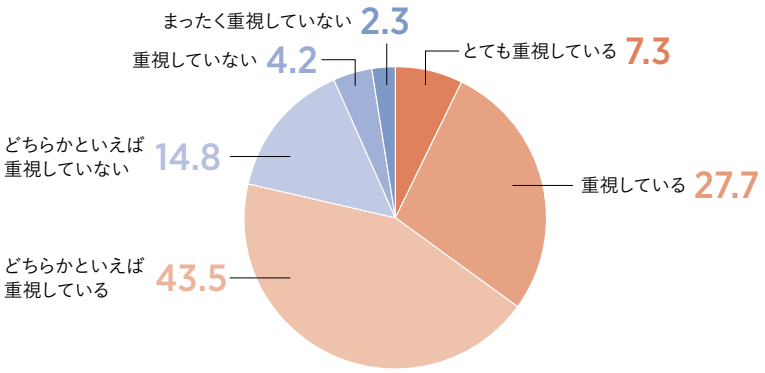
まず、そもそも働く個人は、自分の人事評価の結果をどの程度重視しているのだろうか。「自分の人事評価をどの程度重視しているか」という設問に対しては、約8割が「重視」（「とても重視」

■図表1　調査概要

調査対象	企業に勤める20代～40代の正社員男女 ※管理職を除く／人事評価制度がないと回答した群を除く ※人事評価結果の開示の有無について有：無＝4：1で割付
調査内容	●人事評価制度の実施状況や満足度、評価をめぐる上司・部下間のコミュニケーションの実態 ●所属組織に対する満足度や風土の認知、本人のキャリア意識など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2016年12月
有効回答数	519
有効回答の特徴	【所属企業の従業員規模】 300名未満12.3%、300～499名14.3%、500～999名15.2%、1000～2999名19.5%、3000～4999名9.2%、5000～9999名8.3%、10000名以上21.2% 【所属企業の業種】 製造業33.0%、非製造業59.9%、その他7.1% 【職種】 営業系22.2%、接客サービス系21.8%、事務系25.2%、技術系23.9%、その他6.9% 【年齢】 20～24歳6.0%、25～29歳19.7%、30～34歳32.4%、35～39歳33.7%、40～44歳8.3%、45歳～0.0%

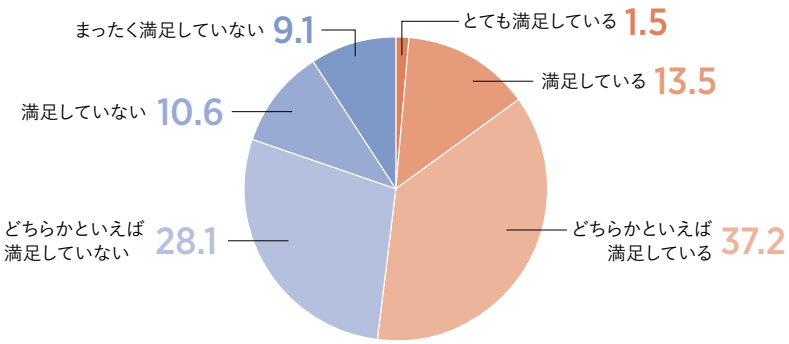
■図表2　人事評価の重視度〈n=519／%〉

あなたは、会社からの自分の評価をどの程度重視していますか



■図表3　人事評価制度への満足度〈n=519／%〉

あなたは現在勤務している会社の人事評価制度について、満足していますか



「重視」「どちらかといえば重視」の選択率の合計）と回答した（図表2）。しかし、「現在の人事評価制度に対して満足しているか」との質問に「満足している」（「とても満足」「満足」「どちらかといえば満足」合計）と回答したのは約半数にとどまる結果となった（図表3）。なお、職種別に比較すると、営業系の満足群の割合が最も高く、6割程度が満足していた。

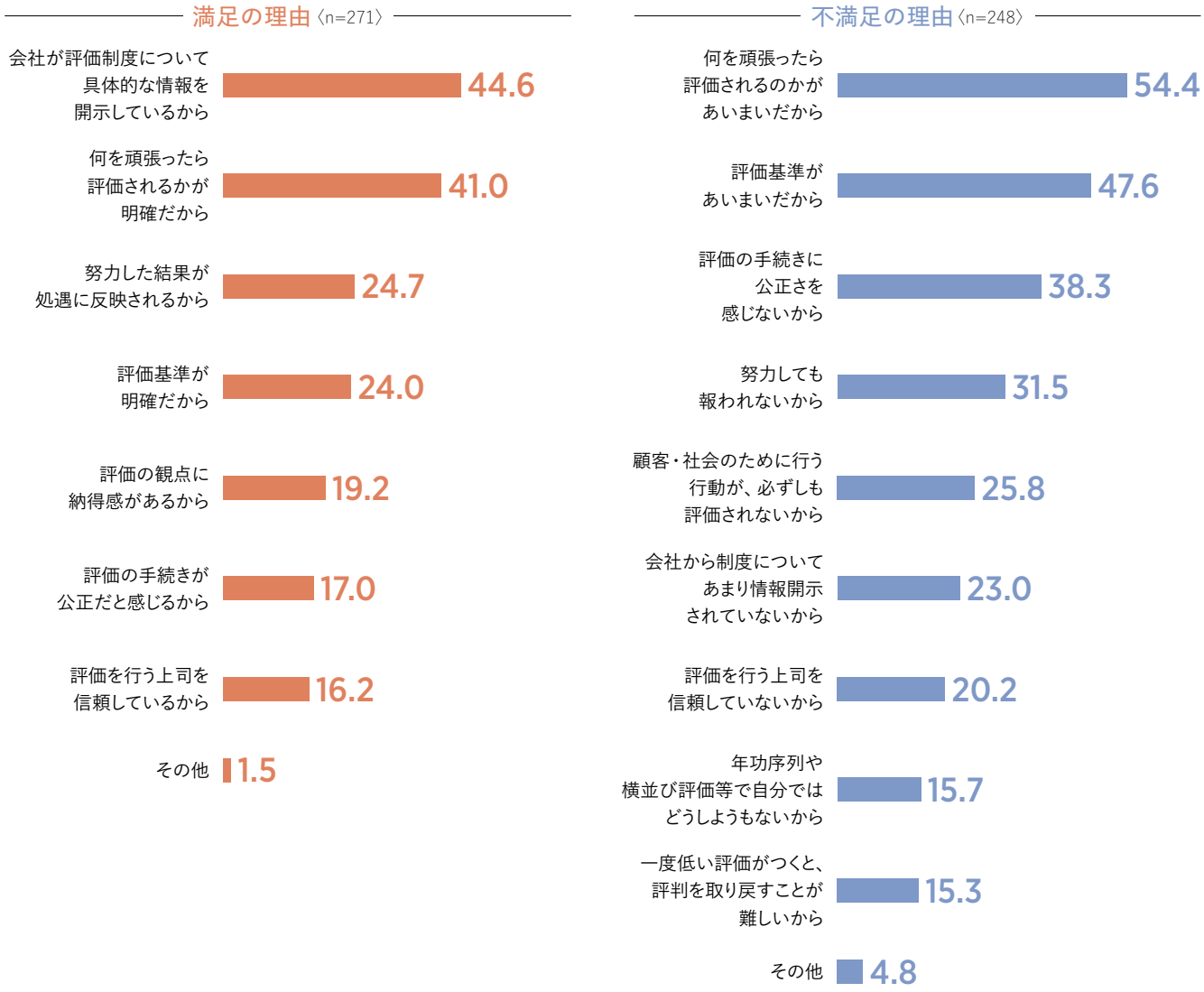
不満の理由は あいまいさ

何が、満足と不満足を分かつ原因となっているのだろうか。その理由を確認したのが図表4である。

まず、「満足している」と回答した群は、その理由として、「会社が評価制度について具体的な情報を開示しているから」（44.6%）、「何を頑張ったら評価されるかが明確だから」（41.0%）を選択する率が高かった。

対象的に、「不満足である」と回答した群は、その理由として「何を頑張った

■図表4　人事評価制度への満足／不満足の理由〈あてはまるものすべて／%〉



ら評価されるのかがあいまいだから」(54.4%)、「評価基準があいまいだから」(47.6%)を選択する率が高い結果となった。

さらに、「努力しても報われないから」(31.5%)なども選択されており、評価において、「自分は何に向けて頑張ったらいいのか」があいまいになってきたとき、不満を感じるようだ。基準・手続きの公正さが重要とする先行研究結果に追従しつつも、加えて努力すべき方向性の明確さを求めているようにも見える。

より良い評価制度への期待 仕組みもコミュニケーションも

この「あいまいさ」への不満は、どうしたら解消できるのか。今回、人事評価制度に対して「改善してほしいこと」を自由記述で回答してもらった。コメントとして多かった観点は、「評価内容・基準の改善」「透明性・制度理解の促進」「評価者・上司への不満の解決」の3つである(図表5)。

評価制度そのもののみならず、その

■図表5　人事評価制度の改善希望〈コメント数の多かったもの上位3観点／括弧内はコメント数〉

《制度設計》
評価内容・基準の改善
（73）

●ある部署だけがいつも優遇されていることがあるのでやめてほしい。同じような仕事なのに給料が全然違う。
●間接業務の人も、現場の人と同じようにきちんと評価してもらいたい。いくら頑張っても低い昇給というのはおかしいと思う。
●頑張った人をちゃんと評価するのはよいが、成果を上げていない人や降格に値する人に甘いことは改善してほしい。

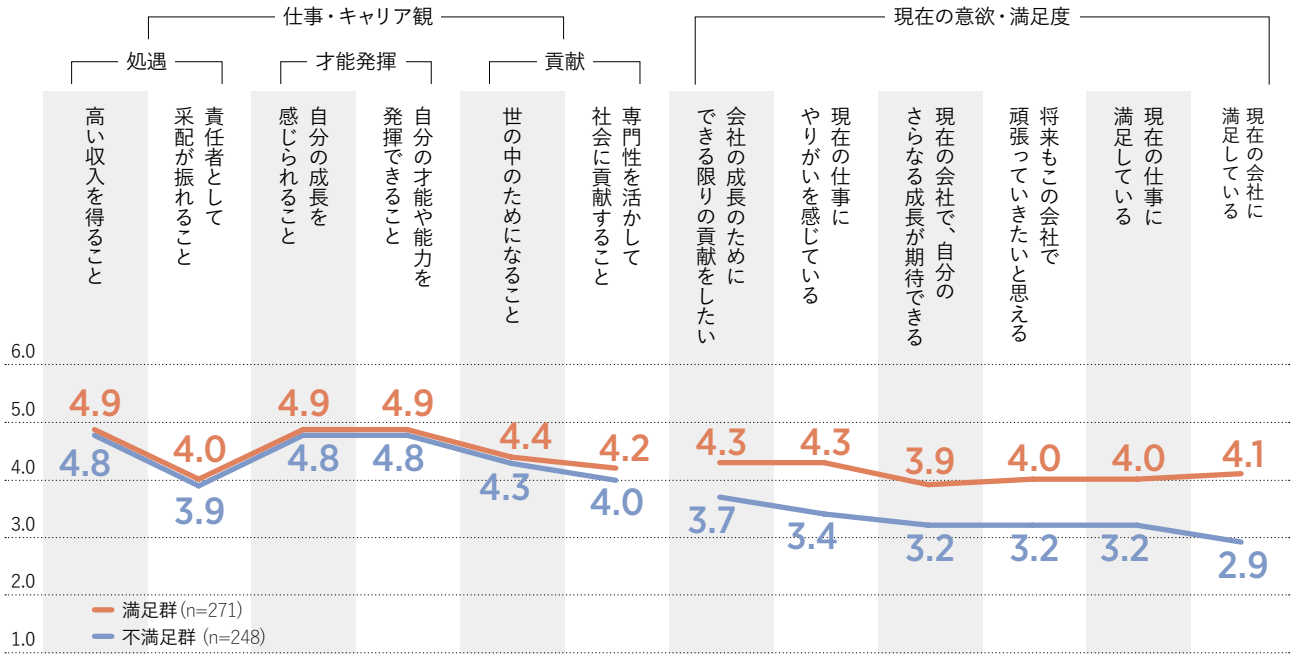
《制度運用（人事）》
透明性・制度理解の促進
（53）

●面談はあるのに、その後の評価結果を知らされず賞与や昇給の金額だけ伝えられるのはあまり納得がいかない。
●どんな人材が評価され期待されているのか、具体的に評価される基準となるものが何なのか明確なものを示してほしい。
●制度を開示してはいるが、それを説明される機会はなく自身で理解しろというスタンスに不満がある。

《制度運用（上司）》
評価者・上司への不満の解決
（69）

●上司によって評価基準が全然違うところ。
●社員数が多く、上司も仕事が多いので、普段の様子を見れていないなかで評価が行われているところを改善してほしい。
●部署によって上司が評価をないがしろにし、面談が適切に行われていない場合があること。上司の自覚が足りていないと感じる。

■図表6　人事評価制度への満足度別の仕事・キャリア観、意欲・満足度〈平均値〉



運用方法、特に上司との接点場面の改善への期待が高いことが分かる。

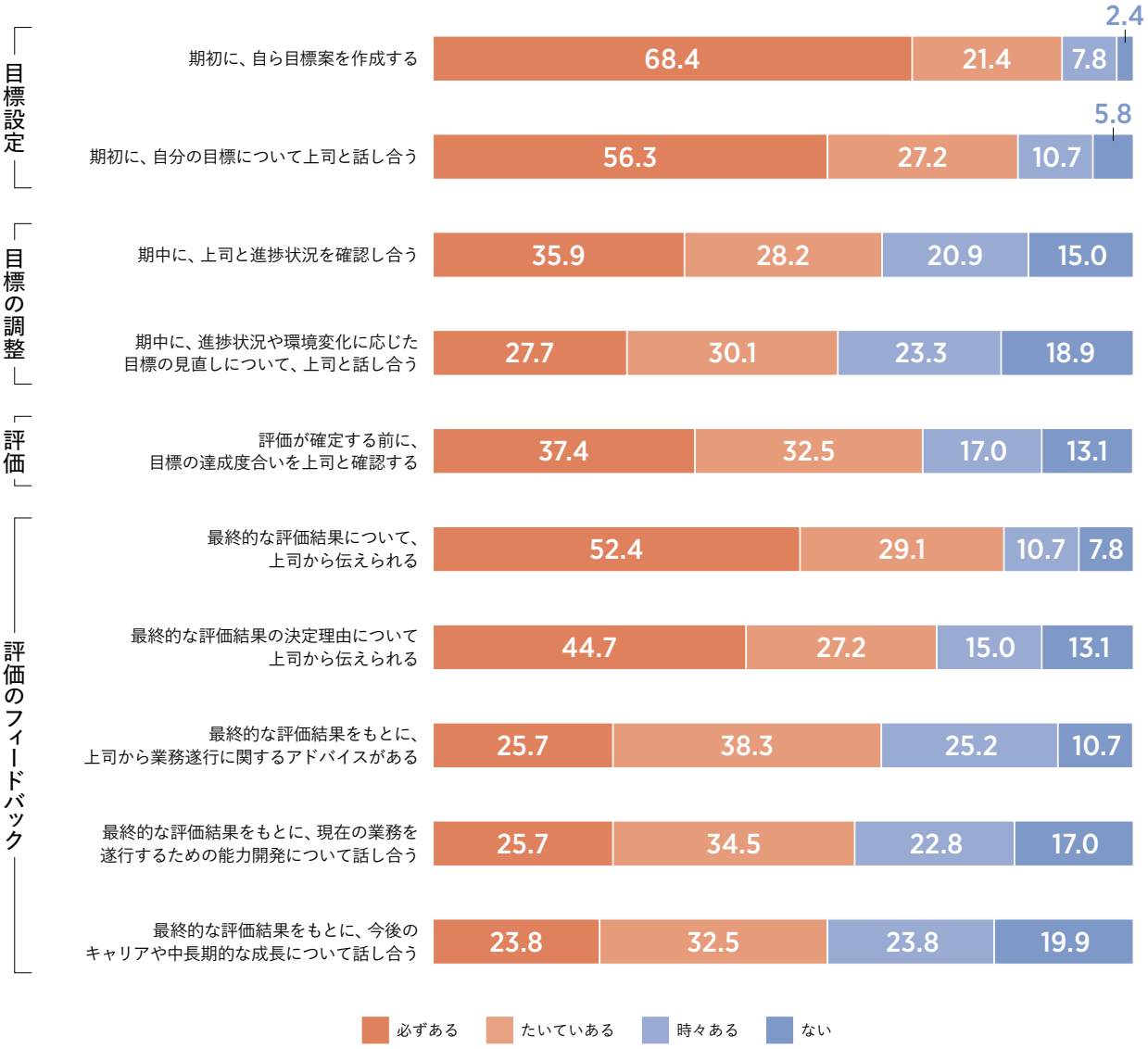
不満の放置リスク
組織への貢献意欲に差が生じる

では、人事評価制度に対する不満が生じると、どのような影響があるのか。

今回、人事評価制度に対する満足度の結果から、満足群（とても満足・満足・どちらかといえば満足）／不満足群（とても不満足・不満足・どちらかといえば不満足）に分けて、仕事や職場に対する意識を確認した。得点は「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6段階の平均値である（図表6）。

まず仕事・キャリアに関する意識は、2群間に差は見られず、全体としては、ポストよりも、金銭的安定や自身の成長・才能の発揮を重視する傾向が見られた。しかし、会社・組織への貢献意欲・満足度については、差が見られた。人事評価制度への満足度が、会社への貢献意欲ややりがいなどと関係が深いことが示唆される結果である。

■図表7　目標管理制度における上司とのコミュニケーションの実施度合い〈n=206／%〉



MBOをめぐる上司と部下の会話の実態とは

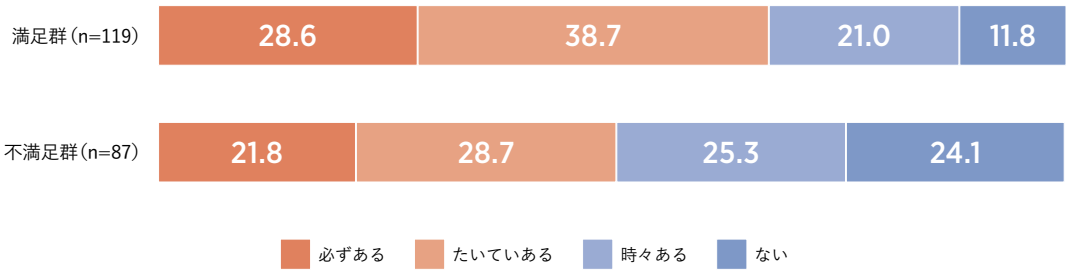
「自分は、何を頑張るのか」という目標を自らデザインし、組織とすり合わせ、評価を行っていくことのできる制度が、目標管理制度（MBO制度）である。運用上、さまざまな課題が指摘されているものの、人の意欲と企業の成果をつなぐ重要な仕組みである。人事に対して行ったある調査によれば、企業における導入率は9割と高い（「人事評価制度の実態と運用に関する調査」（『労政時報』第3873号、2014年）。

その制度の運用において、今回は特に目標や評価結果をめぐる上司と部下のコミュニケーションの実態を確認した。「自社に目標管理（MBO）制度がある」と回答した206名に対し、目標管理制度をめぐる上司とのコミュニケーションの有無を確認した結果が図表7である。

まず、実施している度合いが高かったのは、期初に自ら目標を立てる、上司とすり合わせるというアクション、および、

■図表8　人事評価制度への満足度別の比較 ── 能力開発に関する会話の程度〈%〉

最終的な評価結果をもとに、現在の業務を遂行するための能力開発について話し合う



最終評価のフィードバックである。「必ずある」「たいていある」と回答したのは全体の8割以上であった。

一方で、相対的にコミュニケーションの実施度合いにばらつきが見られたのが、期中の調整と、最終結果を踏まえた業務遂行に関するアドバイス、今後の能力開発やキャリア開発に向けたコミュニケーションである。

能力開発に向けた会話が「必ずある」と回答したのは2.5割、「たいていある」を含めても6割にとどまり、残り4割は、評価結果を踏まえた次へのステップについて、会話ができていないことが多いという結果だった。なお、日々の業務改善よりも、本人の能力開発やキャリアについての会話の実施度がわずかながら低かった。

「何を頑張ったらいいのか分からない」という不満は、必ずしも、現在の業務遂行上の改善点にとどまらない。これからの中期的な能力開発やキャリア設計に対しても思いを馳せるのが自然なことだ。こういったコミュニケーションがなされないと、本人が、現在の会社・職場に所属しているという機会を用いて、より前向きに貢献・成長していきたいという気持ちももちにくくなってしまうリスクがある。なお、評価制度への満足度が低い群は、能力開発のコミュニケーションを行っている度合いも低い傾向が確認されている（図表8）。

評価をめぐる上司とのコミュニケーションで意欲が上がる瞬間・下がる瞬間

では、評価をめぐってどのようなコミュニケーションを積み重ねれば、人は意欲が上がるのだろうか。

評価をめぐる上司とのコミュニケーションで、意欲が上がった瞬間、意欲が下がった瞬間、それぞれを自由記述で回答してもらった（図表9、10）。

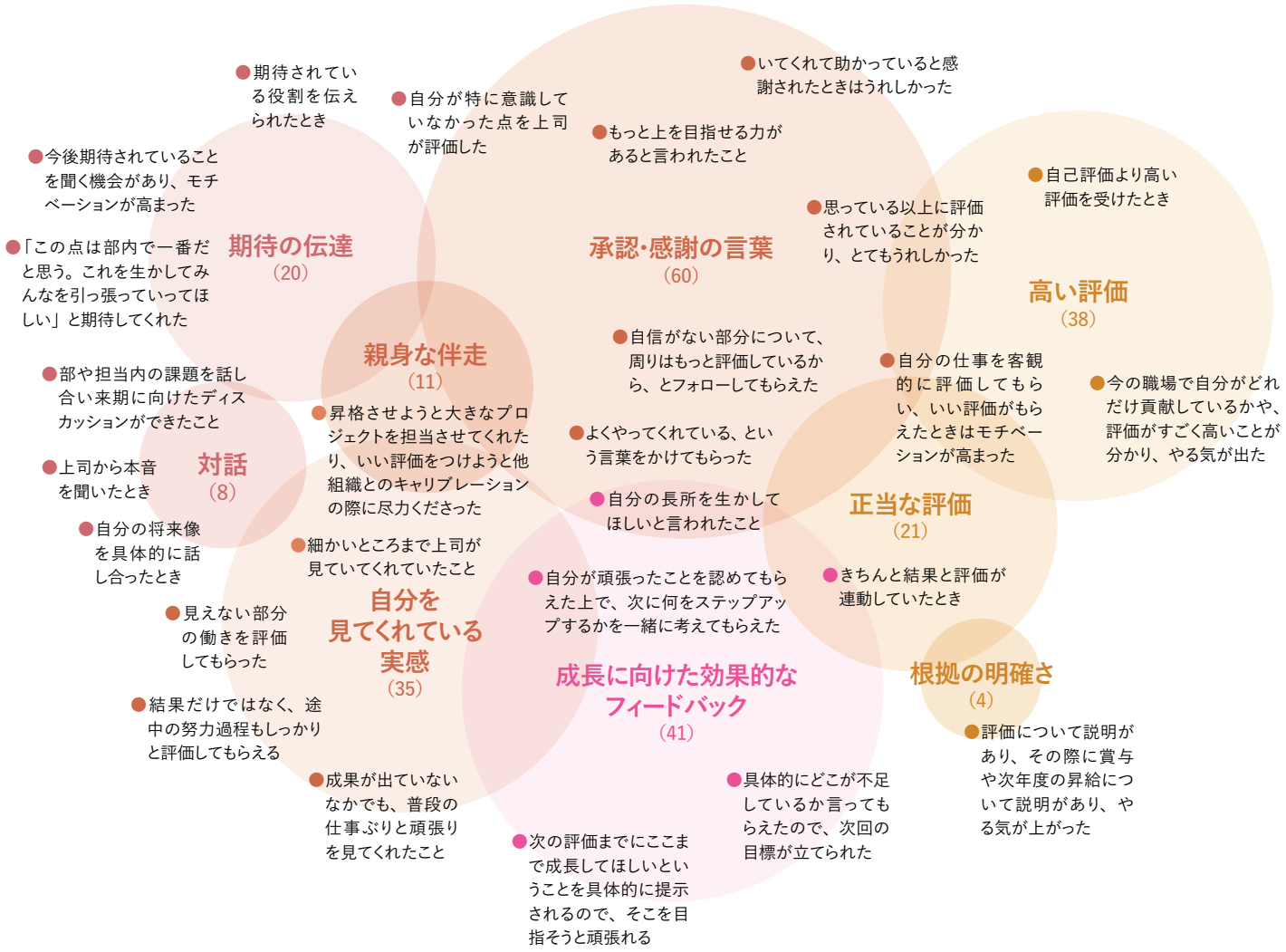
まず、意欲が上がった瞬間については、当然、高い評価そのものに意欲が上がったと答えた人もいたが、それよりももっと多かったのは、承認の実感である。

さらに、「自分を見てくれている」ことそのものへの喜びや、次なる成長に向けた「効果的なフィードバック」を挙げるコメントも多数見られた。なお、フィードバックについては、承認や期待とセットで伝えられたことを示すコメントが複数見られた。

一方で、意欲が下がった場面は、評価基準や結果の根拠の説明に納得がいかないことが、不満につながっていることがうかがえるコメントが多数見られたが、同程度に「ダメ出し」などの否定的なコミュニケーションに関するコメントが多かった。効果的なダメ出しやアドバイスは意欲が上がる理由にも挙げられていることから、ネガティブフィードバックの方法や内容によって、受けとめ方が大きく変わることが、改めて確認された。また、上司が自分を見ていない・人として尊重されない・期待が分からない……などのコメントも多数見られた。組織のなかで自分の存在価値が否定されたと感じたときに、意欲が低下することがうかがえる結果である。

なお、評価の高低、またその結果としてのポストや金銭的報酬と同程度、またはそれよりも多く、存在価値の承認

■図表9　評価をめぐる上司とのコミュニケーションにおいて意欲が上がった瞬間〈自由記述／括弧内はコメント数〉



や成長に関して多くのコメントが見られたことは興味深い。ある組織で働くことを通じて、自分が価値ある存在であると実感し、そして今よりさらに良くなりたいといった人の根源的な欲求が叶う瞬間を増やしていくことに、人の働きがいにつながる人事評価制度の本質があることを、改めて感じる結果である。

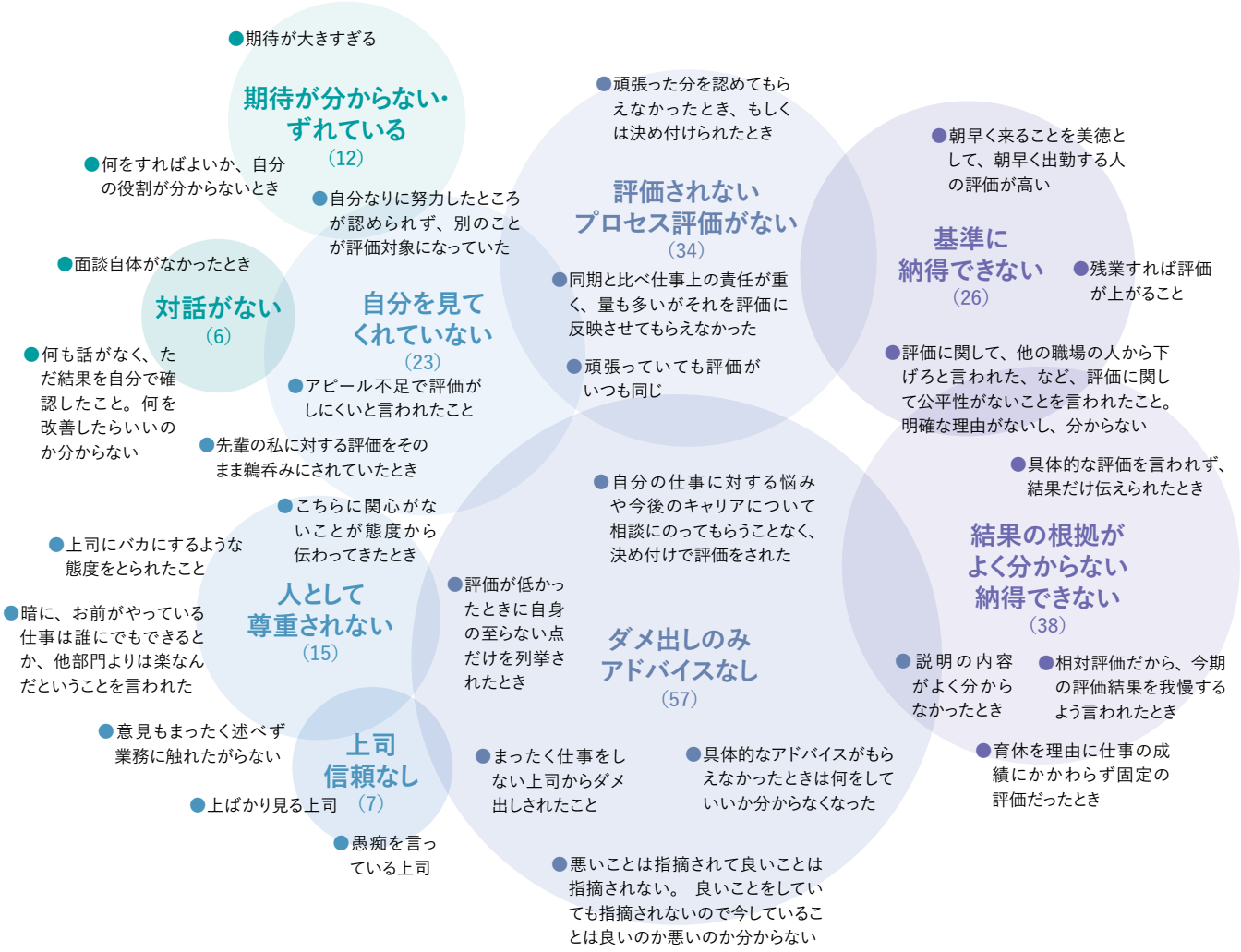
最後に――人事評価という個と組織の結節点をデザインする

目標と評価は、個人と組織をつなぐ結節点であり、それをめぐるコミュニケーションは、個人と組織が信頼関係を構築するための「真実の瞬間」である。

調査からうかがえたことは、その瞬間のデザインが非常に重要でありながら、成否の分かれ目が紙一重でデリケートなものであるということだ。

このデザインを、現場の上司だけで何とかしようとするのは現実的ではないだろう。業績を上げること自体、複雑で難易度が高い昨今の環境において、部下個人の意欲や成長の側面も踏まえ

■図表10　評価をめぐる上司とのコミュニケーションにおいて意欲が下がった瞬間〈自由記述／括弧内はコメント数〉



ながら、上司が自力でデザインしていくのは負荷が大きい。上司自身が、過去に被評価者として良い経験を積んだことがなければ、なおのことである。

ではどうするか。コミュニケーションは、双方の関係性のなかで成り立つため、互いの主体的関わりは肝となる。よって、被評価者である部下にも、目標と評価をめぐるコミュニケーションを、上司と共にデザインするものとして、捉えなおしてみてもらうのも一案だ。例えば、自らのこれまでの貢献や今後の成長目標について上司に問いかけるなどだ。

その際人事は、このプロセス全体をデザインする存在として、運用の手続きの詳細を伝えるというよりも、評価を通じたコミュニケーションの意味や起こしたい状態像や、そうなるためのスキルやノウハウを伝えていくことが、時に現場の指針になるかもしれない。評価の本質をにらんだ、個と組織を生かす接点のデザインに、挑戦してみたい。

総 括

「正しい評価」から「意欲の醸成と成長の促進の評価」へ

古野庸一
リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

米国では、評価を厳格に行うことよりも、上司部下間のコミュニケーションを増やして、
パフォーマンスを上げることに重きを置くようになってきている。
日本では、それほど評価制度を厳格に運用する動きはあまりなかったが、
評価に対する不満は、評価者、被評価者双方にある。
そもそもの目的に照らし合わせたとき、評価はどうあるべきで、
人事としては何ができるのだろうか。

「評価」は役に立つのだが、「評価」の伝達には工夫がいる

レストランやホテルや書籍などの評価サイトによって、私たちは、よりいい選択ができるようになった。評価サイトには、多くの人が無償で、評価情報を書き込む。それを他者が読んで、自分の行動の参考にする。つまり、私たちは、何かを評価して、伝えるのが好きであり、そのことで他者は恩恵を受けており、他者が恩恵を受けていることが分かるとますます評価情報を提供しようとする。

リアルの場でも、評価を含めた話をしがちである。あの店はおいしい。あの幼稚園はいい。あの本はいい。そして、人に関する評価もついしてしまう。あの人はいい人かどうか。いい人であれば、信頼して付き合えるし、そうでなければ表面的なお付き合いをする。協力しながら生活を営む私たちにとって、評価情報は死活問題である。噂話をするために、私たちは言語を発明し、脳を発達させてきたという進化心理学者もいる*。「評価」は役に立つのだ。

しかし、評価情報は、被評価者にとって必ずしも楽しいものではない。評価情報を見たホテルの人は、どう思うだろうか。いい評価であればうれしいが、悪い評価であれば、ドキッとするだろう。根も葉もないこともあるし、お客様が誤解していることもある。カチンとくることもあるだろうが、サービスを見直す貴重な情報でもある。

親と子の場合では、どうだろうか。「この前の算数のテスト、80点だったよ」と小学校5年生の子どもに言われたとき、親は、何と答えるだろうか。教育熱心な親であれば、「平均点は何点だったの？」「○○ちゃんはどうだったの？」とつい聞いてしまう。平均点が70点と聞けば、親としては安心して、「頑張ったね」と言ったりもする。

平均点を聞くのは、80点という点を評価するためである。「評価」は私たちの日常であり、私たちの思考のくせである。しかし、気をつけなければならない。平均点70点と聞いて、「頑張ったね」と言われた子どもは、どう思うだろうか。今回は、さぼってしまって、80点しかとれなかったと思っているのかもしれない。平均点を聞いて、「頑張ったね」という親との間に、小さい亀裂が入る瞬間である。

テストの点に対して、親の評価と子の評価は違う見解をもっていることはよくある。違いを埋めるコミュニケーションをしなければ、信頼感を失う可能性がある。親の評価を伝達する前に、

「80点で、どう思った？」と子どもの評価を聞いて会話を始めるのが、信頼感を失わずに、学習の機会を提供する方法の1つである。

企業における「評価」制度に不満を募らせている

さて、企業における「評価」は、機能しているのだろうか。

例えば、営業であれば、達成率という分かりやすい目標で評価していることも多いが、与えられているテリトリーやクライアントは一人ひとり違う。目標の難易度が違うので、目標達成率で評価しても公平にはならない。目標の難易度を加味する必要がある。さらに、公平を期すために、業績だけではなく、行動やプロセスの評価も考慮していくことになる。しかし、すべての部下の行動をすべて見られるわけではない。一部の行動や象徴的な行動に引きずられて、判断せざるを得ない。

評価する上司の基準もそろっているわけではない。同じ行動を見ても、甘くつける上司もいれば厳しくつける上司もいる。そのために、多くの企業では、評価基準の厳密化と評価者訓練を行ってきた。しかしながら、厳密にやるためには、相応の時間とコストもかかる。そして、どれだけ厳密にやったとしても、限界はある。結果、評価する側にも評価される側にも不満は残るという状況になっている。

多くの不満が残るのであれば、「評価はやめよう」という話になる。米国では、大企業中心にNo Ratingを取り入れる企業は増えた。米国企業の実態を見てみると、評価をやめたわけではない。そもそもの目的に照らして、厳密に評価することを緩和し、上司部下間のコミュニケーションの頻度や量を増やし、パフォーマンスを上げることにシフトした動きになったのである。

評価制度の精緻化から現場マネジメント力強化の時代へ

評価制度は、大きく2つの目的がある。「報酬の分配や昇進昇格の参考情報の提供」と「従業員のやる気を高め、成長を促すこと」である。その目的を、他の方法で代替できれば評価制度に依存しなくてもいい。今回の特集では、後者の目的を中心に扱っている。角山氏が言うように、納得がいく目標そのものがやる気を喚起するということもあるし、仕事の意味づけや成果の意義を意識することで目標を共に作り、やる気を高めることはできると古川氏は言う。

あるいは、上司からの積極的なコミュニケーションによって、やる気を高め、成長は促せる。フィードバックを頻繁にやりはじめている米国企業もそうであるし、サイバーエージェントの頻繁な面談やオリエンタルランドのリコグニションは、従業員のやる気を高め、成長を促進している。

繁桝氏が言うように、ネガティブ情報を含めた評価のフィードバック方法を改善することで、やる気を高め、成長を促すことができると考えられる。評価は、人が行うものである。人によって、違いが出る。評価者と被評価者の間では、ずれが生じるのは当たり前である。そのずれは、被評価者が気づかなかったことかもしれない。その違いをうまく利用すれば成長につながり、下手をすれば信頼感を損なうものになる。親子間のコミュニケーション同様、配慮が必要なところである。

フィードバックを頻繁にやろうとすると、現場のマネジャーは、部下の行動は見ていなければいけない。負担は大きくなる。その際に人事にできることは、マネジャーの支援を行い、負担を軽減させることである。サイバーエージェントのように、管理フォーマットを極力減らし、フィードバックできる材料を提供し、部下とコミュニケーションする機会を増やす支援を行うことが望まれる。また、被評価者の教育も大切になってくる。自分の行動を正しくアピールすることやネガティブ・フィードバックを自分の成長のリソースとして捉えるようにする教育がマネジャーの負担を軽減させることになる。

いずれにせよ、現場の複雑性、多様性が増しているなか、評価制度に関して、制度を厳格にすることから、現場のマネジメント力を高めて、やる気を高め、成長を促す時代になってきたといえるだろう。

＊Dunbar, R. (2010). How many friends does one person need?: Dunbar's number and other evolutionary quirks. Harvard University Press.（『友達の数は何人？　ダンバー数とつながりの進化心理学』 藤井留美訳　2011年　インターシフト）

寄稿 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

〔連載・第7回〕

2つの重要な非認知能力「自制心」と「GRIT」

前回の連載では、「非認知能力」が人生の成功の鍵であると述べた。
こうした非認知能力を、基本的な生活習慣が形成される幼少期に身につけておくことが重要であることを示す研究は経済学のみならず、他の分野の研究にも多い。
では、どのような非認知能力を育成することが、社会で活躍する上で重要なのだろうか。

その1「自制心」（我慢する力）

最近の研究で重要性が指摘されるものの1つは「自制心」である。この自制心が人生の成功に与える影響について指摘したのが、コロンビア大学のウォルター・ミチェル教授である。

彼が1980年代に実施した「マシュマロ実験」はあまりにも有名だ。ミチェル教授は、当時勤務していたスタンフォード大学内の保育園で、186人の4歳児にマシュマロを差し出し、「食べてもいいけれども、大人が部屋に戻ってくるまで我慢できれば2つにしてあげます」といって大人は部屋を退出する。そして15分後に大人が部屋に戻ってくるまで待てるのかどうか ―― 非常に単純なこの事実で、「自制心」を計測したのである。186人の被験者のうち、15分間我慢して2つのマシュマロを手に入れられた子どもは全体の約3分の1にとどまった。

しかし、驚くべきはこの先の調査が明らかにしたことだ。2つめのマシュマロを手に入れた子どもは、手に入れなかった子どもに比べて、後の学力や収入、健康状態までもがよかったし、長期的な目標を設定し、それを追求し、達成することに喜びを感じるような聡明で自立した大人になっていることが分かったのである。

大阪大学の行動経済学者、池田新介教授は、もっと面白い方法で「自制心」を計測している。それは「夏休みの宿題を休みの終わりの方にやったかどうか」という質問だ。自制心がないがために、何事も先延ばししてしまい、結局、締め切り間際になって後悔するというのは誰にでもある経験だが、この傾向が強いかどうかを「夏休みの宿題」で測ろうとしたのだ。

池田教授の研究では、夏休みの宿題を休みの終わりの方にやる（ような自制心のない子どもだった）人は、大人になってから喫煙し（＝禁煙できない）、借金があり（＝貯金できない）、太っている（＝ダイエットできない）確率が高いのだそうだ。なんとも耳の痛い話だが、自制心がないと、今やらねばならないことを先送りし、駄目な選択をしてしまうということになるのだろう。

その2「GRIT」（やり抜く力）

最近の研究で注目を集める非認知能力の1つが「GRIT（グリット）」である。これはペンシルベニア大学の心理学者、アンジェラ・ダックワース准教授らの一連の研究によって数値化されるようになった。日本語では、「やり抜く力」と言ったりもするが、自分の目標に向かって粘り強く情熱をもって成し遂げられるかどうか、というようなことだ。

GRITを計測する方法は1つではないが、スコアは図表1のような質問票に答えることで計測できる。そして、図表2にあるようなアメリカ人の成人のスコアと比較してみることによって、あなた自身のGRITスコアが高い方か低い方かが分かるだろう。

GRITスコアが高い人には「成功している人」が多いことが分かっている。上場企業の社長、単語コンテストで優勝できる子ども、厳しい軍隊の訓練を最後まで生き残れる若者、困難校の子どもらの学力を上げられる先生、オリンピックの選手など、GRITが強い人は、自分の仕事を最後まで成し遂げ、そして成功に導いている。

 photo：山崎祥和

中室牧子（なかむろまきこ）
慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ（MPA、Ph.D.）。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など。

エビデンスベーストとは？

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠（エビデンス）に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

〔 図表 1：「やり抜く力」を測るGRITスケール 〕

あてはまる箇所の数字に○をつけていき、合計して10で割った数値があなたのGRITスコアとなる

		まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	いくらかあてはまる	かなりあてはまる	非常にあてはまる
1	新しいアイディアやプロジェクトが出てくると、ついそちらに気を取られてしまう。	5	4	3	2	1
2	私は挫折をしてもめげない。簡単にはあきらめない。	1	2	3	4	5
3	目標を設定しても、すぐべつの目標に乗り換えることが多い。	5	4	3	2	1
4	私は努力家だ。	1	2	3	4	5
5	達成まで何カ月もかかることに、ずっと集中して取り組むことがなかなかできない。	5	4	3	2	1
6	いちど始めたことは、必ずやり遂げる。	1	2	3	4	5
7	興味の対象が毎年のように変わる。	5	4	3	2	1
8	私は勤勉だ。絶対にあきらめない。	1	2	3	4	5
9	アイディアやプロジェクトに夢中になっても、すぐに興味を失ってしまったことがある。	5	4	3	2	1
10	重要な課題を克服するために、挫折を乗り越えた経験がある。	1	2	3	4	5

〔 図表2：アメリカ人の成人のGRITスコア 〕

例えば、あなたのスコアが4.1ならば、標本であるアメリカ人の成人70%よりも「やり抜く力」が強いことになる

パーセンタイル値	GRITスコア
10%	2.5
20%	3.0
30%	3.3
40%	3.5
50%	3.8
60%	3.9
70%	4.1
80%	4.3
90%	4.5
95%	4.7
99%	4.9

出所：『GRIT ーやり抜く力：人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける』アンジェラ・ダックワース（著）

才能よりも やり抜く力が大事

さらに興味深いのは、このGRITなるものが、もともとの能力やIQとは必ずしも相関していないと見られることだ。つまり、才能があっても、やり抜く力がないせいで、成功できない人は大勢いる。逆に才能がなくても、やり抜く力があれば、粘り強く情熱をもって成し遂げ、成功することができるということなのだろう。

シカゴ大学のジェームズ・ヘックマン教授らの最近の研究によると、認知能力の向上は子どもの学齢が上がるにつれて減少する一方、非認知能力の向上は学齢と無関係で、成人後まで可鍛性があるという。さらに、非認知能力は認知能力を向上させるが、その逆は観察されないという。非認知能力の重要性は、どれほど強調しても強調しすぎることはないだろう。

特集2

会社と社員に価値あるダイバーシティ推進とは

形式的ダイバーシティを脱却し、次なるダイバーシティのステージへ

政府や社会の要請を受け、ダイバーシティの必要性や取り組みはある程度浸透してきた。
しかし、企業価値や経営課題解決といった、
企業経営面でのメリットを実感・共感する段階には、至っていない企業が多い。
どのような考え方や取り組みを行うことが、企業価値を高め、経営課題の解決につながるのか。
I-deals（個別配慮）の概念も取り上げながら、
会社と社員に価値のあるダイバーシティ推進について考える。

山本りえ
リクルートマネジメントソリューションズ
ソリューション統括部コンサルティング部　シニアコンサルタント

視点

ダイバーシティ推進の鍵
I-dealsとは何か

服部泰宏氏
横浜国立大学大学院
国際社会科学研究院　准教授

事例

ダイバーシティを進化させることで
社員と社会の期待に
より応えられる会社へ

下方敬子氏
株式会社デンソー　常務役員　総括産業医
ダイバーシティ推進担当　健康推進部長

形式的ダイバーシティからの脱却

10年以上前のことになるが、ある企業の調査分析をしていたときに、数少ない女性の管理職のうちでも、特に子をもつ女性管理職が極めて少ないというデータを見て、衝撃をうけたことがある。女性が出産・育児を経ながら、企業の課長相当以上の職務を担うためには何があればいいのか、という疑問から筆者のダイバーシティ研究はスタートし、数多くの女性活躍推進やダイバーシティ推進に携わってきた。

長くこのテーマに関わってきたが、恐らくここ数年がダイバーシティ推進の過渡期であり、形式的ダイバーシティから競争戦略としてのダイバーシティに脱却できるかが企業成長にも影響すると考える。

企業のダイバーシティ推進は、政府の後押しもあり、ここ数年で劇的に進んできた。その成果として、出産・育児・介護を理由に離職する社員が減り、女性の管理職比率が向上した企業も増えている。ダイバーシティ推進について正面きって反対する経営層や管理職も少なくなってきた。

一方で、ここにきて、女性の両立支援策ばかりが目立ち、“特別扱い”としてのコストや手間に対する現場の不平・不満もあって、「ダイバーシティ」という言葉や取り組みに食傷し、以前より企業としての推進力が低下してきているようにも感じられる。

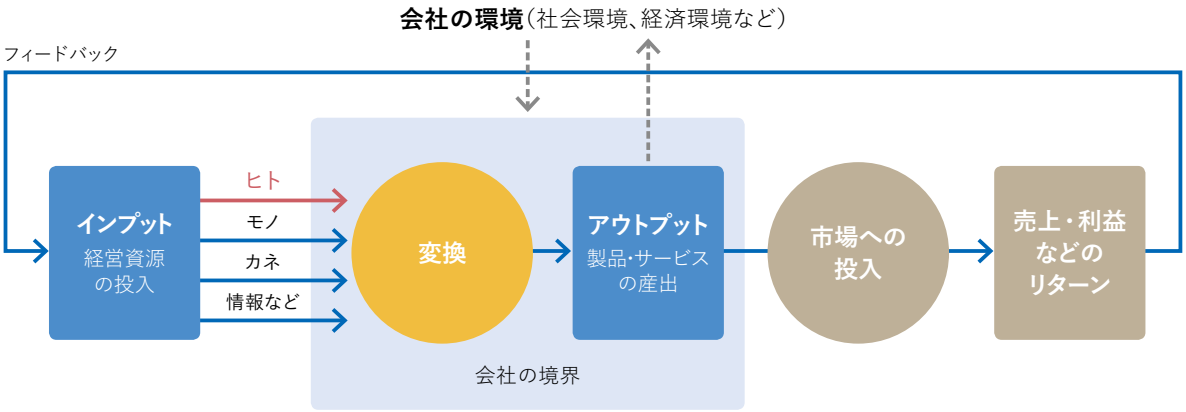
多くの企業が、「ダイバーシティ＝女性活躍」という認識を超えて、さらなるダイバーシティ推進にコミットできないのはなぜだろうか。例えば、現状の組織運営でまずまず業績が上がっており事業上の必要性をはっきりと感じられない、組織の仕事の進め方を変えなければならないことに抵抗感が強い、など、企業それぞれに理由があるだろう。しかしながら、顧客の価値観が多様化し、今までのようなフルコミットメント社員（どこでも行きます・いつでも働きます・何でもしますという社員）が少なくなるなかで、年齢・性別・国籍などの属性の多様化（デモグラフィー型ダイバーシティ）だけでなく、個々人の多様な経験や能力・価値観（タスク型ダイバーシティ）を活かすことは、中長期的な視点で競合との差別化につながるはずである。また、働くことに対する価値観が多様化し、昇進昇格インセンティブが有効に機能しなくなるなかで、越境学習や副業の促進など、自社の社員が魅力と感じる施策をいかに設定できるのかが、人材の引き寄せや引き留め（A&R）、社員の会社や仕事へのコミットメントにも影響してくる。このようななか、今改めて、本質的なダイバーシティ推進の必要性は高まっている。

経営課題としてのダイバーシティ

ダイバーシティの取り組みを、経営資源の「変換過程」の図に照らして考えてみよう。図表1のように、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報など）が投入（インプット）であり、生産された製品やサービスは産出（アウトプット）であり、この投入と産出の比率を一般的には経営効率と呼ぶ。今日、顧客要望や競合が変わり、人の質の変化（今までに求められていなかった職能など）が求められている。この人的資源の質の多様化がダイバーシティである。

人の質が変化したのであれば、今までと同じ仕事の進め方ではなく、「変換」の方法も変えなければならない。仕事のプロセス、情報共有の仕組みや意思決定の方法、アウトプットに影響しない業務の廃止や改善などである。こうした変換効率を高めていく取り組みは、経営課題であり、変換効率を高め

図表1　経営資源の「変換過程」におけるダイバーシティの位置付け



出所：『入門 人的資源管理』（奥林康司、上林憲雄、平野光俊）をもとに筆者加筆

ていく方法の1つが多様な社員を活かす働き方改革であるといえよう。

会社と社員に価値あるダイバーシティの進め方

では、会社と社員に価値あるダイバーシティ推進は、具体的にどのようなポイントを押さえて行うべきだろうか。改めて、ダイバーシティを推進するステップを図表2のように整理した。ダイバーシティのメリットを享受するための施策は会社・社員の双方による取り組みが必要で、どちらか一方が頑張るものではない。各施策の関係性を明確にすることにより、ばらばらとダイバーシティの施策を実施しているように見えていたものが、全体としてどこに向かっていくのか、何のために実施しているか理解しやすく、現場の理解も引き出しやすい。

なお、企業状況により、施策の制約や経営課題から見た優先順位により、ステップの順番は変わるが、議論のたたき台として活用していただきたい。

ステップ1

会社（上司）は、多様な働き方や発想を許容する風土・仕組みを構築する

具体的には、下記の5つを実施する。

①事業上の必要性の明確化と経営層のコミットメント

まずは、ダイバーシティ推進が手段であるという認識のもと、何のために実施するのかという目的や事業上の必要性を明確化し、経営層で合意することである。

今回取材したデンソーの事例（p.43-44）では、経営層と事務局が意見交換をし、自社にとってのダイバーシティの事業上の意義や必要性、そのメリットを明確にした上で、全幹部で共有し、新たな動きを作り出そうとしている。

②多様性を束ねる共通価値観の共有

多様性を活かす（インクルージョン）ためにも、企業として目指す方向性や大事にしている価値観を全社で共有し、フェアウェイを示す。なお、その価値観は一度決めたら不変のものではなく、時流に沿って現場に理解しやすく進化させていくことが必要である。

③役割・成果の明確化（生産性を重視する）

期待する役割や成果を明確にし、何をすれば評価されるのかを明確にすることである。成果（アウトプット）が明確であれば、プロセスでの無駄な迷いや手戻りなどに費やす時間を省くことができる。また、投入した時間ではなく成果や生産性を評価することで、社員が定時内（適切な時間内）で成果を上げることを意識するようになる。

④働き方の柔軟性向上

フルコミット社員が多い企業では、働く場所や時間の拘束性が高くても、大きな問題は生じない。しかし、今後、場所や時間の制約がある社員が増加することを考えると、優秀な人材を確保するためにも、可能な限り働く場所や時間の柔軟性を高め、働き方の選択肢を増やし、働き続けやすい環境を作る必要がある。

⑤フェアな成長機会の提供

人は、経験を通じて成長していく。時短勤務やテレワークが選択でき、働き方が多様になっても、それによって学習機会が偏らないように留意する必要がある。企業内でいうと異動・配置・研修機会などであり、職場でいうと上司から部下に付与する役割や仕事内容などがこの機会になる。会社や上司は成長機会がフェアにある状態を意識し、無意識の制限がかからないようにしなければならない。昨今では、企業外競合でない限り兼業を認めたり、ボランティアを推進したり、大学院への進学を後押しするなど、社内だけでなく、社外での成長機会をも活用する企業が増えてきている。

ステップ2

社員は、効果・効率的な働き方を実践する

社員は、決められた時間のなかで、期待される価値をいかに出すのかを考え、絶えず工夫していく。これにより、社員は仕事やプライベートを充実させていく投資の時間を捻出できる。例えば、価値に直結している時間と間接的な時間を見極め、間接的な時間をできるだけ削減すること。構想を練る時間と作業する時間を分け、作業時間を効率化すると共に、質の高い構想が練れる場所や時間を確保すること、などがある。

ステップ2まで実施すると、組織も個人も自由に使える時間が今より増えてくる。そこで、次にその時間を活用して、成長に向けた投資を行う。

ステップ3

会社（上司）は、多様性を活かす場や機会を提供する（連携・協働の促進）

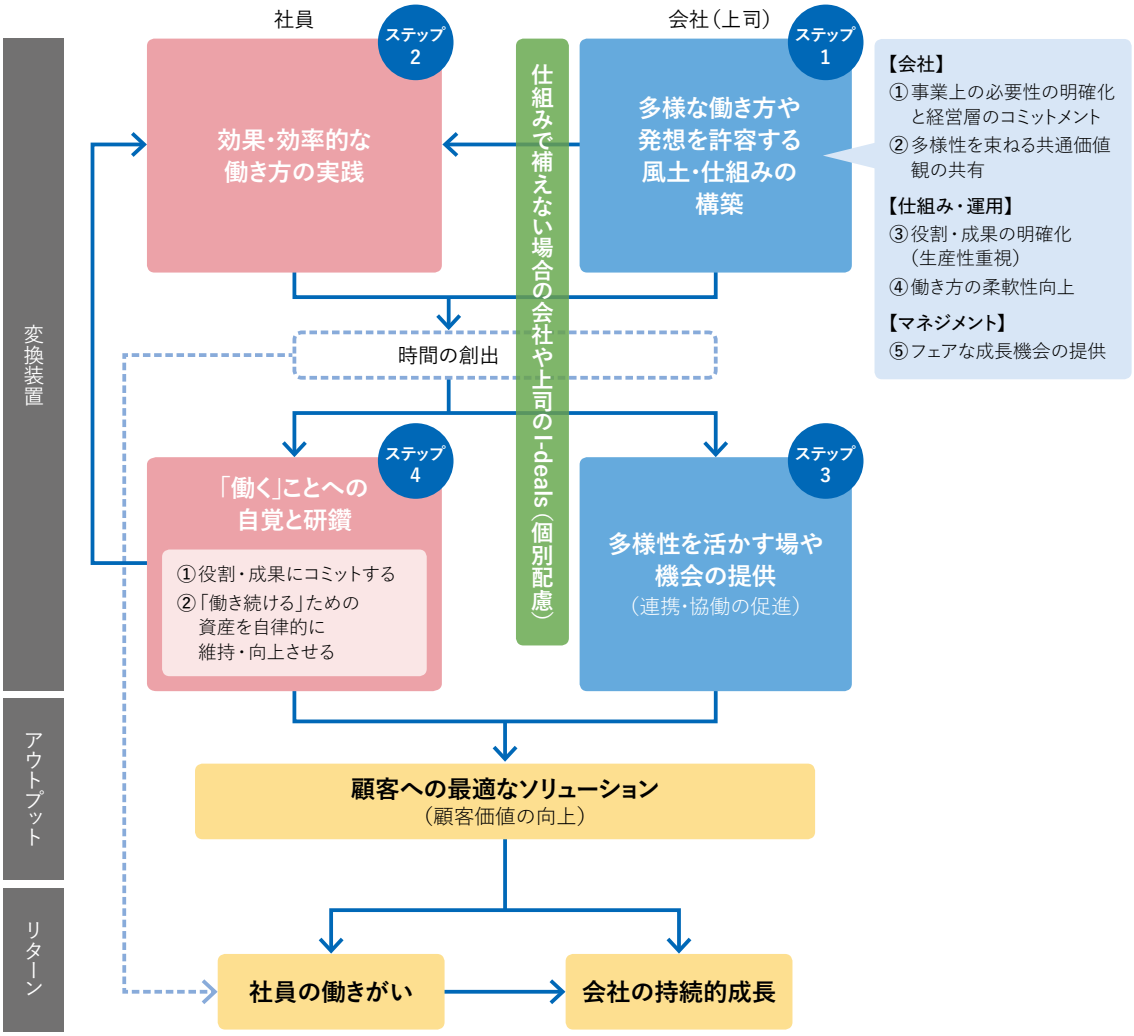
ダイバーシティの醍醐味は、多様性を活かし、企業価値向上につなげることである。そのために、新たな発想を受け入れる場や機会を設定する。また、社内外を含めて、連携・協働しやすい状態を作る。例えば、新規事業や業務改善の提案制度、職場でのアイデア共有会、社外も巻き込んだハッカソンやアイデアソンなどが挙げられる。「新たな発想を出せ」と促しながらも、職場では耳を傾けられず、会社として受けとめる仕組みもない、ということは避けたい。

ステップ4

社員は「働く」ことへの自覚を持ち、研鑽し続ける

ダイバーシティ推進の抵抗として、一部の社員による制度や権利の目的外利用が挙げられる。それを「ぶら下がり社員」と呼ぶ会社もある。会社が制度や風土を整え、多様な社員が働きやすい状態を作る一方で、社員もそこに甘ん

図表2　ダイバーシティを推進するステップ



じず、「働く」ことに対して賃金をもらっているという自覚を持ち、「働き続ける」ための資産を増やすべく研鑽する必要がある。具体的には、下記の2つである。

①役割・成果にコミットする

期待されている役割や成果に対し、真摯に応える。

②「働き続ける」ための資産を自律的に維持・向上させる

会社で働き続けるためにも、自分の資産である知識・スキルを自律的・継続的に高めていく必要がある。経験を通じて人は成長するため、たとえ変化がないと感じる業務であったとしても自分の糧となるような意味付けをし、意識するだけでもよい。

これらの結果、顧客への最適なソリューションが提供され、顧客価値が向上することになる。社員は、「働きがい」のある状態を実現し、会社も企業価値を高め「持続的成長」を実現することができる。

ここまで、会社と社員に価値あるダイバーシティの進め方について説明をしてきたが、グローバル化に伴う人種、民族の多様化や、社員の家庭環境の多様化が進むなか、前述の状態を実現するために、一律のルールに基づく管理では難しいのではないだろうか。

そこで、筆者は、多様な人材を活用するための具体的なマネジメントの方法として、I-deals（個別配慮）という考え方に着目している。

I-deals（個別配慮）という考え方

I-dealsとは、会社と従業員の双方にとって利益となるためになされる個々の状況に応じた雇用条件に関するアレンジメントである（p.41-42の服部泰宏氏の視点参照）。例えば、ある会社の男性社員が、親の介護をしながら営業をしていたときに、上司の配慮で会議の時間や出張などを含めて勤務時間に融通を利かせてくれたため、何とか乗り越えて働き続けられたとか、全国転勤のある女性社員が、出産・育児期間については、出張はしたものの転居転勤

せずにすんだというようなことがないだろうか。

筆者が行った日本の管理職を対象とした調査*においては、①I-dealsは「上司のI-deals」と「会社のI-deals」の2種類に区分された（図表3）。②日本企業においては、暗黙に行われているためI-dealsの実践度に対する認知は高くないが、子をもつ女性管理職はI-dealsを直に感じており、仕事の進めやすさや働きやすさなどに良い影響を与えていた。③上司のI-dealsは仕事の進めやすさや働きやすさを向上させ、会社のI-dealsは、葛藤があっても働き続ける環境の整備に寄与していた。

つまり、日本においても古くから、就業規則などで一律に対応できない社員の個別事情について、会社や上司は個別に配慮してきたのである。昔以上に短期的な業績も求められるなかで、上司が部下の状況を個別に把握し、配慮することは、時間的にもスキル的にもすぐにできることではなくなってきているかもしれない。しかし残念ながら、社員の多様性が進むなかにおいては、

図表 3

I-deals（個別配慮）の因子分析結果

因子抽出法：主因子法
回転法：Kaiserの正規化を伴うプロマックス法
（n=71）

	因子① 上司のI-deals	因子② 会社のI-deals
仕事の量的な負荷	0.904	-0.021
仕事の中身	0.873	0.023
スケジューリング	0.778	-0.007
始業・終業の柔軟性	0.514	0.177
異動・配置	-0.025	0.909
転居転勤	0.002	0.871
研修・教育の機会	0.128	0.596
固有値	3.414	3.111

視点

ダイバーシティ推進の鍵 I-dealsとは何か

服部泰宏氏
横浜国立大学大学院　国際社会科学研究院　准教授
text：曲沼美恵　photo：伊藤 誠

ダイバーシティの推進が叫ばれるなか、アメリカを中心に新しいマネジメントのあり方として注目されているI-deals（個別配慮）という考え方がある。急速に注目を集めている。I-dealsとは何か、企業と個人の心理的契約の変化とどう関係しているのかなどを伺った。

はっとりやすひろ
1980年生まれ。2009年神戸大学大学院経営学研究科マネジメント・システム専攻博士課程を修了し、博士号（経営学）取得。滋賀大学経済学部准教授などを経て、2013年4月から現職。近著は『採用学』（新潮選書）。

ダイバーシティを推進する上で生じる問題を解く鍵の1つに、「I-deals（個別配慮）」があります。個別的・特異的という意味をもつ「idiosyncratic（イディオシンクラティック）」と、理想的という意味をもつ「ideal（アイデアル）」を組み合わせた造語です。社員の扱いに対しては個々の事情に配慮しながらも、その扱いを単なる特別扱いではなく、組織にとっても本人にとっても理想的なものにしていきましょう、という考え方を指しています。

「心理的契約」から派生したI-deals

このI-dealsを提唱したカーネギー・メロン大学のデニス・ルソー教授は、もともと「心理的契約」という概念の研究者です。心理的契約とは、会社と社員個々人の間で、明文化されてはいないけれどもお互いが守るべきだと社員個々人が考えている信念のことで、それが守られることで、個人の組織に対するコミットメントも高まると考えられています。

例えば日本においては、かつて「終身雇用」が暗黙の了解とされている企業が多くありましたが、ほとんどの場合、それを明文化している企業はありませんでした。「終身雇用」は、心理的契約として機能し、個人の組織に対するコミットメントを高めていました。しかし、成果主義が強く叫ばれるようになった1990年代半ばくらいから、それが機能しなくなり、昨今では、いわゆるリーダーとしての能力が高い「ハイ・フライヤー」や、出産・育児・介護などでフルコミットメントできない社員の処遇をどうすべきかなど、人材の多様化にまつわる問題が大量に発生して、それらが心理的契約に大きな影響を及ぼすようになっています。

すでに一律のルールに基づく人材管理では限界があることもまた事実である。今ある一律のルールを見据えながらも、ルールでは救えない事案については上司や会社がI-dealsとして対応する。そのためには、上司には関係部署への調整力が必要になり、社員は持てる能力を最大限発揮し、I-dealsに値する社員であることを示し続けることが前提となる。

また、会社（人事）としても、優秀な人材を確保するために、一律のルールでは救えない事案に対して柔軟かつ肯定的に現場を支援していくことが必要になる。それが中長期的に見て会社と社員の信頼関係の礎になり会社へのロイヤリティを高めていく。

ダイバーシティを推進していくために仕組みや風土を作ると共に、そこでは対応できないことに対しては諦めるのではなく、I-dealsとして救えることを知っていただきたい。

本稿の考え方をたたき台に、自社のダイバーシティのあり方や進め方について、経営層と議論を深めていただくことができれば幸いである。

*山本りえ（2013）「仕事と家庭の両立における個別配慮（I-deals）の役割に関する研究～子を持つ女性管理職に注目して～」

山本りえ（やまもとりえ）
リクルートマネジメントソリューションズにて、コンサルタント兼ファシリテーターとして組織開発、人事制度構築、ダイバーシティ推進などの変革支援を行う。社会保険労務士、神戸大学MBA。プライベートでは、一女の母として仕事と育児と学びを両立中。

すなわち、みんな同じ処遇をすることで同じように会社への帰属意識を高めることが困難になった。かつて心理的契約は会社と集合体としての社員との間で結ばれると考えられていましたが、人材とそのニーズが多様化する時代になってくると、それがだんだんと１対１の関係に変化してきました。にもかかわらず、以前と同じように集合体としての人事管理を続けようとすれば、個人が企業に対して抱く期待に会社が応えきれない場面も多々出てきます。個人にとっての心理的契約と会社の考えの間に齟齬が生じやすくなり、社員は会社に「裏切られた」と感じてしまう。これは、会社にとっても非常に大きなリスクです。

鍵を握る「トライアド」

仮にアジアのヘッドクォーターの人事を回す必要があり、それにふさわしい人材が高給のインド人しか見つからなかったとします。その報酬が本社の人事部長より高くなってしまうこともある。そのような場合、本人と会社だけではなく、上司にあたる第三者も含めた特別な契約が求められます。会社としてなぜそのようなハイパフォーマーが必要で、そこになぜ高い報酬を支払う必要があるのか、仮にそうした人材を採用した場合、それ以外の社員にはどのようなメリットがもたらされるのかについて、説得力のある説明をしていかなくてはなりません。出産・育児・介護などのライフイベントに関する個別対応では、このあたりの説明がより難しくなっていく。暗黙のうちに結ばれる心理的契約は、知らぬまに変化していることもあります。入社時点と妊娠・出産を経た後では、女性社員の会社に対する期待も変わっている可能性が高い。すると、I-dealsの考え方で、その人との間に個別の心理的契約を新たに結びなおしていく必要がある。これを単なる特別扱いにしないためにも、利害関係者を含んだ三角形の関係性をどうマネジメントしていくか、が鍵を握ります。ルソーはこれを「トライアド」と呼んでいます。ちなみに、ここでいう三角形とはあくまで比喩的なものであり、関係者が３人以上いる場合も含みます。

何をもって会社への貢献と考えるか

欧米の場合、雇うのは直属の上司だったり事業部長だったりするため、会社というより上司との間で心理的契約が結ばれていて、その内容もお互いにとって明確な傾向があります。これに対して日本の場合、心理的契約を結んでいるのは、あるいは個別に配慮するのは、上司なのか、会社なのか、あるいは職場の同僚たちなのかといった部分を見極めるのが難しくなってきます。

加えて議論しておくべきだと思うのは、「何をもって会社への貢献とするか」でしょう。長時間同じ職場で過ごすことを貢献とみなす文化があれば、職場での労働時間を個別に変えることはそもそも難しい。介護や育児などの事情を抱えた社員が１人だけ早く帰宅するのを、「当たり前」と思えるかどうか。海外の場合、教育よりも研究で貢献したいからと、教育の仕事を軽減する代わりに給与をいくらか下げてほしいと交渉をする大学教授もいます。そのまま企業に応用できる例ではありませんが、企業は個人にどんな貢献を期待し、個人は企業にどのような貢献するかを個別に明らかにした上で、時と場合に応じて降格や報酬が下がることも含めて対応できるか、も話し合っておく必要があるかもしれません。

事例

ダイバーシティを進化させることで社員と社会の期待により応えられる会社へ

株式会社デンソー

下方敬子氏　常務役員 総括産業医 ダイバーシティ推進担当 健康推進部長

text：米川青馬　photo：平山 諭

弊社では、2006年から人事部内にダイバーシティ担当を置き、育児支援制度などを導入してきました。さらに2014年からは、優先度の高い経営課題を推進する「デンソープロジェクト」の1つとして「DP-ダイバーシティ推進室」を立ち上げ、さまざまな施策の一環として、2014年から年に1度、フォーラムを開催しています。今回は、弊社のダイバーシティを次なるステージへ引き上げる位置付けとなった2016年のダイバーシティフォーラムについてご紹介します。

部長・室長クラスと共にダイバーシティを進化させていく

2014年にDP-ダイバーシティ推進室を立ち上げたとき、私たちはまず女性活躍推進と障がい者雇用拡大に力を入れました。ダイバーシティ推進の第一歩として、目に見える変化を起こしたかったからです。フォーラムも、第1回では総合職女性とその上司を、第2回では実務職女性とその上司を集め、女性活躍をテーマに実施してきました。2年前に比べ、女性社員は活躍の度合いが増し、障がい者社員も増えました。

一方、この間並行して人事部門を中心に取り組んできたのは、女性や障がい者に限らず、誰もが働きやすい環境づくりです。「社会の公器」として社会に共感される会社づくりを目指し、人材の多様化を推進する制度・施策展開を行ってきました。しかしながら、現場ではダイバーシティ推進＝女性活躍という印象が強く、本来の意味でのダイバーシティの考え方がなかなか浸透しないと感じていました。

そこで改めて、2016年初夏に全役員と、今後のデンソーの人や組織のあり方や、デンソーにとってのダイバーシティの必要性について、対話を行いました。その結果、グローバルサプライヤーとして極めて多様なお客様や製品をもつデンソーが、今後も社会の期待に応えていくために、世界約15万人の社員が協働していくこと、それがわれわれにとっての「ダイバーシティの必要性」であり、これを改めて幹部社員と共有していく必要があるという結論に達しました。また、事業グループ・センターごとに事業環境や課題が大きく異なることも再確認しました。

立ち上がって議論するグループがいくつも

10月に開催したダイバーシティフォーラムでは、今までと趣向を変え、部長・室長クラスの幹部社員、約1600名を4回に分けて集め、未来のデンソーを一緒に創る仲間として、本音で人や組織について問題意識を共有する場としました。ダイバーシティの推進は、正解は一つではありません。幹部社員が自分事としてデンソーのダイバーシティの考え方を理解、共感しなくては、多様な社員、状況の異なる各組織に応じたダイバーシティは進んでいかないからです。幹部社員と共に、ダイバーシティを進化させていきたいと考えました。

ダイバーシティ推進の考え方に関するメッセージも一新しました。女性や障がい者だけでなく、外国人、熟練経験者、キャリア採用者、期間従業員、LGBTの活躍にも注力して、さまざまな個性をもつ社員一人ひとりが自らの可能性を信じ、もてる能力を存分に発揮でき「働きがい」がある会社を作っていくことを新たな目標に据えたのです。一般的には、競争力強化としてダイバーシティ推進をメッセージされることも多いようですが、わが社では、持続的成長の鍵は「人」であり、まず「社員が幸せ」でなければ、結果として会社も成長しないということを伝える、と決めました。

3時間のフォーラムでは、ほとんどの時間を、参加者自身の経験や考えをもとにしたグループワークを行うことにあてました。正直に言えば、これほど多くの部長・室長クラスを集めて、本当に対話が成り立つのかという不安もありましたので、何を

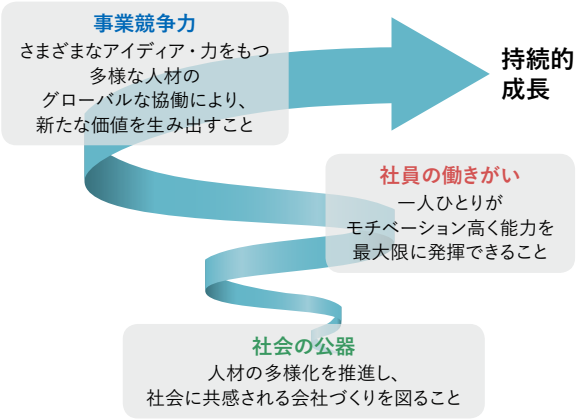
どのように伝え考えてもらうと自分事として参加してもらえるか、緻密に考え準備をしました。当日のグループワークは大変盛り上がり、終わる頃には立ち上がって議論するグループがいくつもありました。恐らく私たちが思っていた以上に、多くの部長・室長クラスがダイバーシティに関する悩みを抱えていたのだと思います。彼らの切実さが、対話を熱くしたのです。

98%が「意義を理解」し、そのうち、45%が「腹落ち感が得られた」と回答

終了後のアンケートでは、ダイバーシティ推進の意義を理解し、腹落ちしたかという項目に対し、「推進の意義を理解した」（53%）、「腹落ち感が得られ、自組織のマネジメントや事業戦略に活かしたいと感じた」（45%）と合わせて98%の方が意義を理解したと回答しました。また、ダイバーシティ推進を通じてデンソーが目指す姿は理解できたかという項目に対し、「自分の言葉でダイバーシティを話せる」という回答が全体の3分の1以上を占めていました。どちらの数字にも満足しています。

参加者から直接いくつかのメールも受けとりました。ある室長からは「最初は、3時間も何をするのかと思ったが有意義な時間だった。皆のさまざまな悩みが分かり、最後には、ダイバーシティ推進はマネジメントに必須なのだとグループ全員が認識した」と、心強いメッセージをもらいました。

デンソーにおけるダイバーシティ推進の意義



今後、幹部社員の皆さんには、それぞれの部や室でダイバーシティ施策を主体的に考え、実行してもらいたいと思っています。また、全社員に向けても、「ダイバーシティは一人ひとりが考えるものだ」という考えを打ち出すことを予定しており、今回のフォーラムをグループ各社や海外事業所などに展開することも始めています。われわれは今後も、社員一人ひとりがダイバーシティのあり方を考え、推進していくためのサポートに、力を尽くしていきます。

ダイバーシティフォーラム参加者の声

部下たちの考えを尊重し任せることで、新たな価値が生まれる可能性を実感した

株式会社デンソー
クーリング事業部
クーリング企画室長
川島俊哉氏

私は今、100名近くの社員をマネジメントしています。彼らのキャリアは多種多様で、さまざまな海外事業所の勤務経験者も多く集まっています。キャリア採用者や女性社員も多く、総合職・実務職・派遣社員が共に働いています。このような環境ですから、当然、ダイバーシティに関する悩みは自分なりにいろいろと抱えていましたが、部下にはそうした悩みを話すことはできませんでした。

ですから、このダイバーシティフォーラムで他の室長たちと対話し、部下に聞かせられないような悩みを同じ目線で共有できたのは非常に良い機会でした。彼らとの対話から、いくつもの気づきが得られました。例えば、ある方は自分のサポートが部下のモチベーション向上につながらないときがあり、ちぐはぐ感があると語っていましたが、私にもまったく同じ悩みがあり、深く共感し合いました。このように似た悩みもあれば、未知の悩みもあり、どちらも参考になりました。

こうした対話を経て、部下一人ひとりの価値観を深く理解し、個性を生かすのがダイバーシティの本質だと改めて気づけたのは、大きなことでした。

フォーラムの直後に、早速試される機会がやってきました。部下たちの1チームが、職場改善提案の部門代表に選ばれ専務と常務役員の前でプレゼンテーションをすることになったのです。彼らは芝居の掛け合いのようなプレゼンテーションをしようとしていたのですが、これは今までの慣例ではあり得ないことでしたし、これまでの私であれば止めていたと思います。しかし今回は彼らに「自分たちで決めた方向で自由にやりなさい。怒られたときは私が責任をとるから」と伝えました。

結果、彼らは掛け合いをやりきり、金賞を獲得しました。彼らは自分たちで考え、やりきったことで成功体験を得られましたし、私は会社の慣例や自分の考えを優先させるのではなく、部下たちの考えを尊重し任せることで、新たな価値が生まれる可能性を実感しました。

21世紀に入ってから
開発経済学は再び盛り上がってきた

「開発経済学」について簡単に説明してください。

ごく簡単に言えば、途上国の経済問題を研究する学問です。開発経済学は、大きく分けると実証的・規範的・実践的研究の3つになります。「実証的」な開発経済学とは、貧しかった国が豊かになっていくメカニズムを明らかにする研究です。次に、「規範的」な開発経済学では、実証的なメカニズムを受けて、途上国を発展させるための政策論・戦略論を考えていきます。

しかし、規範的な開発経済学は1950〜60年代に大きな失敗をしました。途上国が先進国からの輸入を止め、自国で製品を作ることで経済発展を遂げていく「輸入代替工業化政策」を提案し、インドや中南米諸国などが推し進めたのですが、まったくうまくいかなかったのです。その主張が間違っていたために、1970年代以降、開発経済学は長らく低迷します。

ところが、21世紀に入ってから、開発経済学は再び盛り上がってきたのです。なぜなら、「実践的」な開発経済学が脚光を浴びたからです。

例えば、BOPビジネスには
どのような効果があるのかを計測している

実践的な開発経済学とはどのようなものですか。

実践的な開発経済学とは、さまざまな経済・社会発展の取り組みが、実際にどのくらい効果があるのかを検証し、取り組みを改善していく研究です。そうした試みが増えてきたことで、21世紀に入ってから研究へのニーズが高まってきています。

例えば2015年夏から16年にかけて、BRACというNGOが運営するバングラデシュの小学校で、算数の公文式学習を1日30分、8カ月間導入する実験を行いました。バングラデシュでは、多くの子どもが小学校に通うようになったのですが、小学生の学力が上がらないことが問題になっており、公文式がその問題を解決するツールの候補になったのです。実験の結果、小学生たちの算数能力は劇的に改善しました。

また、資生堂は2010年から、バングラデシュ農村部の女性を支援する活動を推進しています。資生堂のメンバーが現地で共に生活し、現地女性のニーズに合ったスキンケア製品を生み出し、健康・美容知識や生活習慣の改善方法を教えるワークショップを行っています。私たちはこの活動とも連携してアクションリサーチを行い、その効果を調べています。

こうした取り組みは、「BOPビジネス」とも呼ばれています。途上国の貧困層により良い教育や生活必需品などを届けることで、長期的なブランド浸透やビジネス展開を狙うと共に、現地の社会的課題を解決していこうとする先進的な活動です。実践的な開発経済学は、BOPビジネスを支援しながら、その効果を研究しています。

どのように効果を計測するのですか。

計量経済学という統計学を応用した経済学の一分野がありますが、その手法を用いてさまざまな介入効果

展望
the prospect

21世紀の経済問題・社会問題を解決する「実践的な開発経済学」

途上国の経済・社会発展に何が役立つかを明らかにする

最近、途上国といわれてきた国々のなかで、著しい成長を見せる国が増えてきた。
とはいえ、多くの途上国の経済や社会には依然としてさまざまな問題があり、
貧困層が世界中に数多くいるのが実情だ。それは日本企業にも決して無縁ではない。
そこで、開発経済学を研究する東京大学教授・澤田康幸氏にお話を伺った。

 text:米川青馬 photo:平山 諭

の計測を行うことができます。代表的な方法としてはRCT（無作為化比較試験）という手法があります。ある介入を受ける人たちと受けない人たちを無作為にくじで分け、両者を比較することでその介入が与える影響を見ていくというものです。

RCTが実施できないときは、疑似実験と呼ばれる手法などを駆使して効果を確かめていきます。こうした実験を「自然実験」と呼んだりもしますが、いずれにしても最近の経済学全体において、RCT・疑似実験・自然実験の総称である「フィールド実験」と呼ばれる手法を用いた研究が盛り上がっており、数多くの論文が発表されています。開発経済学はその先端を走っているともいえます。

貧しいとストレスが増えて
将来を前向きに考えなくなってしまう

なぜ開発経済学は再び脚光を浴びているのでしょうか。

それは、開発経済学が、途上国の経済・社会発展に何が重要で何が効果的な対策なのかを具体的に明らかにできるようになったからです。そして、発展の背後にどういった原則があるかを発見できるからです。

例えば最近、開発経済学の現場では、社会心理学と経済学とが複合した「貧困の心理学」が話題になっています。貧困に陥っている人たちは日々大きなストレスを感じており、そのためにリスク回避的思考、現状志向になり、物事を前向きに考えなくなってしまう傾向があるのです。そのために将来を見据えた判断ができず、いつまでも「貧困の罠」から抜け出せなくなっていることが分かってきました。

では、どうしたら貧困から脱出できるのでしょうか。1つの方法は、緩やかなルールで人たちの行動を規律付けることです。例えば定期預金のようなプログラムはお金を貯める上で有効です。一定以上のお金を使えないようにすれば、浪費を防ぎ、貧困層でも将来を見据えて少しずつ貯蓄することができるようになります。

もう1つ例を挙げてみましょう。途上国の貧困対策でよく見られる問題は、支援を進めていた援助機関やNGOがいなくなった途端、状況が元に戻ってしまうことです。外部者主体の介入は、多くの場合サステイナブルではないのです。1つのケースですが、国際協力機構（JICA）はこうした問題を解決する方法として、ブルキナファソ、ニジェールなどで「みんなの学校プロジェクト」を行いました。このプロジェクトでは、コミュニティの住民自身が選挙を通じて小学校の運営委員を決めるという介入を行っています。そうすると、選挙で選ばれた運営委員を核として、地方行政と地域の住民が小学校を自ら継続的に運営していけるようになるのです。われわれの研究グループでは、このプロジェクトの政策効果を厳密に計測するという研究も実施しました。

このように、社会問題を生み出す根本にある原理原則が明らかになれば、途上国の経済・社会問題の解決策が見えてきます。その原則を見つける上で、「フィールド実験」を武器にした実践的な現代の開発経済学が大きな役割を果たしているのです。私自身は、途上国の支援だけでなく、同様の手法をもとにして、現在は被災地復興に役立つような研究も進めています。

澤田康幸氏

東京大学大学院 経済学研究科 教授

さわだやすゆき

1999年、スタンフォード大学大学院経済学部博士課程修了（PhD）。東京大学大学院経済学研究科助教授などを経て現職。研究分野は開発経済学、国際経済学、応用ミクロ計量経済学。主な著書に『自殺のない社会へ』（有斐閣・共著）など。

New Release

「マネジメント人材育成ブック 6つのテーマから考える」

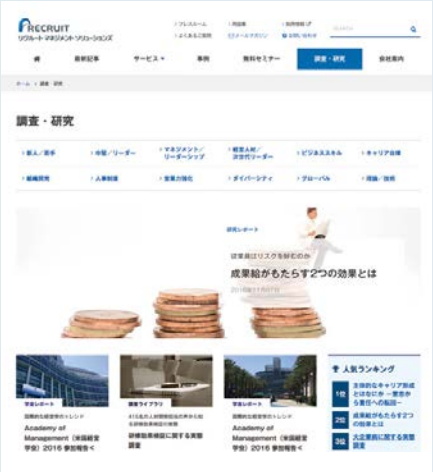
次世代リーダーやミドルマネジャーの育成方法を明らかにすることは、人事領域の調査・研究において最重要課題の1つになっています。マネジメント人材の育成に特効薬はありませんが、育成方法の共通点を見出せると、施策の設計に有効といえます。
そこでこの度、リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所では、リーダー／マネジャーの実態や育成方法に関して、私たちが行った調査研究を、以下の6つのテーマに分け、一冊のムックとしてまとめ直しました。
次世代リーダーの育成やマネジャーの育成に従事する方々にとって、関心の高いトピックを収録しています。

目次

1章　マネジャーへのトランジション研究
2章　経験学習論・経験デザイン研究
3章　ミドルマネジャー研究・これからのミドルマネジャー研究
4章　マネジメントの男女差研究
5章　経営幹部の就任後行動の研究
6章　卓越した経営者の学びのプロセス研究

送付希望のご連絡は下記へお願いいたします
【サービスセンター】 0120-878-300
（受付時間／8:30～18:00 ※土日祝除く）

組織行動研究所 Institute for Organizational Behavior Research 調査・研究レポートのご案内



組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

WEBサイト掲載コンテンツ 一部紹介

■調査ライブラリ
・研修効果検証に関する実態調査
・昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査 2016

■研究レポート
・主体的なキャリア形成とはなにか
　－意志から責任への転回－
・成果給がもたらす 2 つの効果とは

■学会レポート
・Academy of Management
　（米国経営学会）2016 参加報告
・ICP（国際心理学会）2016 参加報告

■論文
・ミドルマネジメントへの役割転換に向けた中堅リーダーの有用な経験と個人特性との関連性に関する研究
・中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ 3
　－ポータブルスキルの発揮度と適応感の関係－

■「RMS Message」バックナンバー
・本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます

メールマガジンにご登録いただきますと、
最新の調査・研究レポートや、
イベント情報などをお知らせいたします

登録方法は弊社 HP をご確認ください
http://www.recruit-ms.co.jp/

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030 WORK STYLE　2030年の「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

facebookページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

メールマガジンにご登録いただきますと
新着記事・イベント情報などをお知らせいたします
http://www.recruit-ms.co.jp/

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.44
「越境」の効能
（2016年11月発行）

【Message from Top】
志賀俊之氏
（日産自動車株式会社 副会長）
【特集1】
「越境」の効能
▶ 学術レビュー
越境がもたらす学び
▶ 事例
・嵯峨生馬氏（特定非営利活動法人サービスグラント）
・喜納厚介氏・東郷琴子氏（パナソニック株式会社）
・青野 誠氏（サイボウズ株式会社）
・川島高之氏（NPO法人 ファザーリング・ジャパン）
▶ 視点
・香川秀太氏（青山学院大学）
・島田陽一氏（早稲田大学）
▶ 調査報告
越境活動実態調査
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集2】
組織的な「成長経験デザイン」の考え方とポイント
【展望】
菊水健史氏（麻布大学）

vol.43
研修効果を高める
―実践につながる研修デザイン
（2016年8月発行）

【Message from Top】
内山俊弘氏
（日本精工株式会社 取締役 代表執行役社長）
【特集1】
「研修効果を高める―実践につながる研修デザイン」
▶ 学術レビュー
研修効果を捉える3つの観点
▶ 視点
・鈴木克明氏（熊本大学大学院）
・吉川 厚氏（東京工業大学 情報理工学院）
▶ 事例
・山田文彦氏（株式会社クレハ）
・野口裕司氏・浜田俊哉氏（株式会社オートバックスセブン）
▶ 調査報告
研修の効果検証に前向きなのは9割
検証方法や経営・現場からの理解に課題
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集2】
成長企業の組織・人材マネジメント
「ひずみ」を乗り越え、持続的な成長を実現する
【展望】
菅原育子氏（東京大学）

vol.42
伝えたい マネジャーの 醍醐味
（2016年5月発行）

【Message from Top】
田中英成氏
（株式会社メニコン 代表執行役社長）
【特集1】
「伝えたい マネジャーの醍醐味」
▶ 事例
・國分裕之氏（全日本空輸株式会社）
・杉山 敦氏・中藤崇芳氏（SCSK株式会社）
・飯田正信氏（三井化学株式会社）
・鳥海健太郎氏（株式会社ガリバーインターナショナル）
▶ 視点
・酒井 穣氏（株式会社BOLBOP）
▶ 調査報告
管理職になりたくなかった人でも得られる管理職の醍醐味
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集2】
事業リーダーの赴任後の組織立ち上げ
人事が支援できること
【展望】
西條辰義氏（高知工科大学）

vol.41
大企業病にならない 組織における自律と規律

vol.40
新しい価値を生み出す 人・組織づくり
―人事は何ができるか―

vol.39
「適応」の メカニズムを探る

vol.38
組織コミットメント
～滅私奉公ではない 帰属のあり方～

バックナンバーは、右記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 46

2017年5月　発行予定
次号は長時間労働に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2017年2月発行　vol.45
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　佐藤裕子　藤村直子　高山めぐみ
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　加藤純平　平山諭　山﨑祥和
イラストレーター／平野瑞恵（表紙）　space craft 舛田善信（特集1）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80274520

A 8 0 2 7 4 5 2 0 A