

社内の評判と人事考課 —概念間の関係性と影響要因の探求—

神戸大学 服部 泰宏*

大阪産業大学 矢寺 顕行**

大阪公立大学 新井 康平***

The relationship between personal reputation and performance appraisal:
An exploration of the influencing factors

Yasuhiro HATTORI
(Kobe University)

Akiyuki YATERA
(Osaka Sangyo University)

Kohei ARAI
(Osaka Metropolitan University)

Organizations must make decisions about which resources to prioritize and to whom to allocate them. In order to do so, evaluation practices are used to clarify the quality of employees. The purpose of this study is to examine the relationship between performance appraisal and personal reputation, which are two types of personnel appraisal practices used in organizations. Using questionnaire data and HR data analysis from a Japanese manufacturing company, we empirically took on this problem. The results of questionnaire data and HR data analysis from a Japanese manufacturing company showed that the capital that affects the two evaluation scores was found to be different from each other. In addition, psychological capital was found to be an antecedent of both.

Keywords : performance appraisal, reputation, human capital, social capital, psychological capital

1. 問題

1.1 はじめに

組織メンバーにとって同僚は、協働システムにおけるパートナーであると同時に、組織の中にある希少なリソース（例えばポジション、給

与、パワー）の配分をめぐる競合相手でもある。組織は誰に、どのリソースを優先的に配分するかということを検討するために、従業員を何らかの基準において価値づけし、差異化あるいは序列化する評価を行ってきた。この評価の公式の制度としての仕組みの1つが人事考課である（遠藤, 1999; 高橋, 2010）。制度としての人事考課が持つ画期的な意味は、産業心理学の研究成果に基づく客観的な測定を志向したことや、

*神戸大学大学院経営学研究科 准教授。

**大阪産業大学経営学部 教授。

***大阪公立大学大学院経営学研究科 准教授。

評価対象を職場における「働きぶり」に限定したことにあった（遠藤，1999）。しかしながら、従業員を価値づけし、差異化・序列化するという実践は、人事考課のような公式的な制度以外にも存在する。その一つが、社内の評判である。評判は、噂やゴシップを通じて集合的な知覚として形成される人材に対する価値づけである。評判は、人事考課とは異なり、非公式なもので多分に主観的な性質を持つが、組織の中の個人の評判に注目した研究（personal reputation research）では、評判が当該従業員にパワーや業務上の自律性をもたらし、昇進などのキャリア上の成果につながる事が確認されている（e.g. Foste & Botero, 2012; Zinko et al., 2012a; Zinko et al., 2012b; Zinko, 2013; Zinko & Rubin, 2015）。実証研究の蓄積が始まったばかりの分野ではあるが、社内の評判が、人事考課と同様に、リソースの配分に影響していることがすでに確認されているのである。

また近年、上司による人事考課を廃止あるいはそれが給与水準に反映される際のウェイトを下げ、その代わりに、当該従業員に対する社内の評判を測定する事例が国内外で現れ始めている。例えば、各種のユニークな人事制度で注目されるサイボウズ株式会社は、給与水準や昇進の決定のための人材の「優秀さ」を測定する仕組みとしての人事考課を廃止し、その代わりに、当該従業員の社内における評判を測定するという試みをスタートさせている¹。組織内の評判が上司による人事考課を本当に代替するものであるのか、サイボウズのような取り組みが一時的な流行であることを超えてより長期的なトレンドになっていくのかという点については、今後の慎重な観察が必要である。本研究が目じりたいのは、上司によって行われる人事考課の課題がこのように実践の側からも、また以下で述べるように、人事考課研究の側からも提示され始めているということである。さらには、これまで人事考課に期待されてきたリソースの配分機能を評判も果たす可能性を示し始めているに

もかわらず、人事考課と評判とが、少なくとも現時点では、全く別の問題として研究されてきたことにも注目したい。

本研究の目的は、組織の中の2つの評価実践である人事考課と評判の間にどのような関係があるのかということ、それらを規定する先行変数を比較することによって経験的に検討することである。特定の企業において人事考課と評判を共に測定し、それらの関係性を検討することを通じて、これまで全く異なる文脈で行われてきた人事考課と評判の研究を架橋することを目指したい。この目的を達成するために、本研究は以下のように議論を進める。まず人事考課と評判のそれぞれの評価としての特徴と異同を先行研究から明らかにする。その上で、上司が行う人事考課のスコアと評判とがどのように区別可能であるのか、関西地方に本社を置くA社における調査を通じて検討する。

1.2 人事考課研究の課題

組織における評価の仕組みとして、最も代表的なものが人事考課（performance appraisal）である²。人事考課の定義に関しては、既に国内外に数多くのものが存在する（e.g. Dessler, 2003; 高橋，2010）。日本においては、高橋（2010）の「昇進・昇格、昇級、異動、能力開発などの目的に活用するために、仕事ぶり、成果、業績、能力、適性、態度、意欲などいくつかの評価要素に従って、上司その他が評価を行う手続き」（p. 10）という定義に代表されるように、人事考課が、評価を行う目的（e.g. 昇進・昇格の参考情報とする）や、多様な評価要素（e.g. 成果、能力、態度）、さらには評価を行う主体（e.g. 上司）といった複数の側面から定義されることが多い³。本研究においては、最も包括的な定義の1つである高橋（2010）のものを採用し、人事考課を、昇進・昇格、昇給、異動、能力開発に使用することを目的として、主として上司が、人的資源としての従業員の成果や能力などを測定することとして捉える。

人事考課は、経済学や経営学、とりわけ人的資源管理論や産業心理学の中核的なトピックであり続けてきたが（高橋，2011），いくつかの問題が指摘されている。

1つ目の問題が、評価主体の妥当性である。例えば Prendergast & Topel (1999) は、ある従業員に対して人事考課を行う上司は、自らが入った部下と働く場合、そうでない部下と働く場合に比べて、その部下に対する評価を甘くつけることを明らかにした。彼らによれば、上司による人事考課には、こうしたバイアスが不可避的に混入する可能性が高く、上司による人事考課を参照する人事部門がその情報に依拠して、本来昇進させるべきではない人の昇進を決定してしまう、いわゆる逆選択が起りうる。事実、Conway et al. (2001) のメタ分析では、ある従業員に対して上司が行った評価よりも、部下や同僚が行った評価の方が、当人の実際の生産性や利益と強い相関があることが確認されている。同様に、小売店の管理職を対象とした Erickson & Allen (2003) も、利益と売上といった店舗の財務的な成果に対して、上司による人事考課よりも、周囲の他者による多面評価の方が正確な予測力を持つことを示している。主観的な成果との相関を見た場合であれ財務的な成果との相関を見た場合であれ、上司による人事考課は、必ずしも十分な基準関連妥当性を持たない、という結果が報告されているのである。

2つ目の問題は、被評価者側に、上司による評価を攪乱する戦略的な自己提示 (strategic self-presentation) を行うインセンティブがあるということである。例えば Wayne & Liden (1995) は、部下が自身の印象を良くするべく戦略的な自己提示行動をとる程度が高いほど、上司によるその部下に対する好意の度合いが高まり、その結果、人事考課の結果も高まってしまふことを、実証的に確認している。

3つ目の問題は、測定すべき要素の不確定性である。欧米においては、人事考課における評

価の対象は、何よりもまず仕事の成果であったが、1990年代以降、従業員一人一人の業務内容の変化に伴って、適切な評価指標を一義的に確定することができないという、評価項目の不確定性の問題が指摘され始めている（高橋，2011; Cappelli & Tavis, 2016）。その代表的な議論が「動態的基準」(dynamic criteria) に関わるものである (Cascio, 1995; Ilgen & Hollenbeck, 1991)。この議論の中で注目されたのは、どのような職務を担当したとしても高い成果につながる個人の能力 (competency) を特定し、それを評価の対象とするという考え方である (Campbell, 1999)。ただし、こうした能力の特定もまた困難であり、どの要素を対象とするかという測定項目の妥当性の問題は残されたままだといえる (高橋，2010)。

議論を要約しておきたい。人事考課は、主として上司が評価主体となり、公式的に定められた期間において、業績をはじめとする基準にしたがって行われるという特徴を持つ。ただし、人事考課には現在、①評価主体の妥当性、②被評価者の戦略的自己提示による信頼性の低下、③測定項目の妥当性といった問題が指摘されている。

1.3 個人の評判研究

人事考課の普及にもかかわらず、組織においては評判のように人事考課以外の非公式的な評価が依然として行われ、組織内のリソース配分に対して、一定の影響を与え続けている (遠藤，1999)。この非公式な評価に焦点を当ててきたのが、個人の評判研究である (e.g. Foste & Botero, 2012; Zinko et al., 2012a; Zinko et al., 2012b; Zinko, 2013; Zinko & Rubin, 2015; Jazaieri et al., 2019)。社内での個人の評判 (以下、評判) は、「他者の集合的な知覚によって形成される、一種の知覚されたアイデンティティであり、顕在的な個人特性、達成、呈示された行動、そして本人によって意図的に提示されるイメージなどが複雑に絡み合ったものであ

り、ある程度の期間にわたって、直接観察されたり、また/あるいは、二次的な情報源から伝えられたりすることによって、(周囲の他者にとって、ある個人の: 筆者補足) 将来予測される行動についての不確実性を削減するもの」(Zinko et al., 2007, p. 165) と定義される。Zinko et al. (2007) によれば、このような意味での評判には、組織において成果をあげていることに関わるもの (performance dimension) や個人の人格やモラルなど個人の人格的特性に関わるもの (character dimension)、人当たりの良さや周囲の他者への接し方のような対人関係に関わるもの (interpersonal dimension) といった、複数の次元がありうる。人事考課との比較検討を目的とする本研究においては、このうち成果をあげていることに関わる評判に注目する。

この定義によれば、評判とは、上司や特定の同僚が「あの人は優秀である」と評価するのではなく、そうした評価が組織内においてある程度共有されたときに創発する。そのような評判は、当該個人のある時点における、特定の行動の観察の結果として即時的に形成されるのではなく、その人の種々の行動や個人特性、何らかの達成、場合によっては、本人が意図的に発信した情報などが噂やゴシップなどのソーシャルトークを通じ、少しずつ、時間をかけて共有され、形成されていく⁴。またその帰結として、組織内において誰に仕事を頼むべきか、パワーやポジションといった希少なリソースを誰に配分するべきか、といったことが明確になる (Zinko et al., 2007)。評判研究は、人事考課の研究では考慮されてこなかった非公式的な評価の実践である評判に焦点を当てることで、これが従業員のパフォーマンスを予測する 1 つの要因であることを検討してきたといえる。

評判に関するこれまでの実証研究では、主に評判のアウトカムに焦点が当てられ、周囲の他者にとってだけでなく、本人にも様々な便益をもたらすことが明らかにされてきた (Foste

& Botero, 2012; Zinko et al., 2012a; Zinko et al., 2012b; Zinko, 2013; Zinko & Rubin, 2015)。例えば、高いポジティブな評判を享受する個人は、より有能であり、より高いステータスを持ち、信頼できる人間であると認識される傾向にある (Hochwarter et al., 2007; Zinko et al., 2007; DeCremer & Sedikides, 2008; Zinko & Rubin, 2015)。その結果、当該従業員には、高度の自律性、パワー、昇進のようなキャリア上の成果といった、種々のポジティブな結果がもたらされる (Zinko et al., 2007)。

このように評判は、少なくとも組織の中にあるリソースの配分という点でいえば、人事考課と類似した機能を果たしている可能性が高い。冒頭で紹介したサイボウズの事例が示唆するように、評判が人事考課を代替する、あるいはそれを補完するといった関係にあることもありうる。にもかかわらず、組織における評価実践としての人事考課と評判は、相互に独立した仕組みとして別個に研究されてきた。評判研究は、主として、高い評判が当該個人に何をもたらしつかという点に焦点を当てたものであり、これが組織の中にあるリソースの配分のような人事管理の問題と結びつけて議論されることはあまりなかった。人事管理の視点から評判に注目するという点で、組織における人材の評価実践としての人事考課と評判とがそれぞれどのような特徴を持った評価といえるのか、それらはそれぞれ、組織におけるリソースの配分をどのように規定しているのか、といった問いを導出することができる。本研究が取り組むのは、このうちの前者の問いである。そこで以下では、人事考課と評判という異なる評価の異同について検討していく。

1.4 人事考課と評判の異同

公式的な人事考課と非公式的な評判という組織における 2 つの評価実践について比較しつつ、その異同をまとめると以下の 3 点の違いがみられる。

1つ目の違いは、評価の内容である。組織内で伝播される情報には、本人の現在の状態、さらには未来の行動の予測までが含まれる。例えば「あの人は優秀である」という評価が伝播される時、その評価情報の受け取り手は、本人が過去に何らかの成果をあげたという情報だけでなく、その人が将来時点においても成果をあげよう人であるという情報も同時に受け取っていることになる。過去の行動がどれほど評価基準を達成したのかを評価する人事考課についても、情報が同じように受け取られる可能性はある。ある時点で高い評価を受けた人は、その情報を知りうる他者から、将来の成果を期待されるのかもしれない。ただし人事考課の場合、単発の評価結果についてはかなりの変動が存在しうするため(Dessler, 2003)、その単発の評価結果を基に周囲の人々が本人の将来を予測するということは、あまりないはずである。事実、現実の組織においては、時間を通じた評価の変動を前提として、昇進・昇格の決定の際には、過去複数回の評価情報が参考にされることが多い(遠藤, 1999)。その意味で人事考課、少なくとも単発のそれについては、将来というよりは過去の達成にウェイトを置いていると言えるだろう。対して評判は、Zinko et al. (2007) の定義にあるように、過去の行動を判断材料とはしつつ、将来の行動を予測するものである。

2つ目の違いは、評価の時間幅である。人事考課の場合、給与や賞与、昇進の決定に用いられることもあり、評価を行うスパンは長くとも年単位と比較的に短期になる(遠藤, 1999)。これに対して評判は、ある時点における特定の行動の観察の結果として即時的に形成されるのではなく、その人の種々の行動や個人特性、何らかの達成、場合によっては、本人が意図的に発信した情報などに基づいて、少しずつ、時間をかけて形成されていく(Zinko et al., 2017)。

3つ目は、評価の主体である。人事考課の場合、ほとんどのケースにおいて、評価を行うのは当該従業員の直属の上司である。多面評価の

ように、上司以外の複数の従業員によって評価が行われることもあるが、この場合も、評価のウェイトのかなりの部分を上司によるそれが占めることになる。不特定多数の従業員が評価に関わる評判と、極めて対照的である。

上記の3つの違いから、評判が先行研究で指摘される人事考課の3つの問題を補完するとまではいえないものの、両者は従業員を価値づけし、差異化・序列化する評価実践として比較に値する。

1.5 研究課題と仮説

本研究では、人事考課と評判という2つの評価実践の関係性をより明確化するために、両者を規定する先行変数を比較する。人事考課と評判とが、それぞれどのような要因によって規定されるかということがわかれば、両者の異同に関する有益な理解を得られるだろう⁵。具体的に、従業員の評価の先行変数となりうるものには多様なものが考えられるが、本研究では従業員の「資本(capital)」に注目する。

Luthans et al. (2004) によれば、企業の競争優位に貢献し、個人の雇用継続を説明する資本(capital)には、(1) 金銭や土地、データ、パテントなどの物理的/経済的な財である経済資本、(2) 知識、能力、スキル、その他の特性などの人的資本、(3) 信頼や人的なつながりなど関係性の中に存在し、経済活動を行う際のリソースとして活用可能な社会関係資本、そして(4) 個人のポジティブな心理的発達状態であり、自己への自信や現在・未来へのポジティブな帰属、目標に向かう力、問題や逆境への耐性などによって特徴付けられる心理的資本の4つがある。本研究においては、従業員の仕事成果に直接的に影響を与えるとされる人的資本、社会関係資本、心理的資本(Luthans et al., 2004) に注目し、これらがそれぞれ、人事考課と社内における個人の評判とに、どのような影響を与えているのか、ということを検討する。

以下、これらの資本がどのように人事考課と評判へと影響する可能性があるのかについて確認する。

Becker (1962) によれば、機械設備などと同様に、従業員が持つ知識や能力やスキルなどの人的資本もまた、企業が投資を行う対象となる。例えば高卒者と大卒者の間に賃金の差があるとすれば、それは蓄積された人的資本ゆえに起こる生産性の差であると考えられる。よって、ある個人の組織への貢献を共に評価する評判と人事考課は人的資本と正の関係にあると想定される。以上より、次の仮説が設定される。

- H1.1 人的資本の保有量と評判の高さは正の関係にある
- H1.2 人的資本の保有量と人事考課のスコアは正の関係にある

社会関係資本は、端的にいえば、人と人の関係性に埋め込まれた資本である (Adler & Kwon, 2002)。その構成要素には、他者からの信頼 (trust)、特定のコミュニティで共有された規範 (normative)、人々が保有するネットワーク (network) など様々なものが含まれるが、本研究ではこのうち、ネットワークに注目する。先行研究によれば、個人が保有するネットワークは、当人に多くの助言やアイデアの獲得、また当人が人的資本を蓄積し、活用するためのリソースへのアクセスを可能にする (Granovetter, 1973)。先に述べたように、評判はソーシャルトークを通じた集約的な知覚として形成されるものであるため、社会関係資本と評判には正の関係が期待される。被評価者の豊富な人脈や周囲の従業員との良好な関係などの社会関係資本を有していれば、その人の成果は多様な評価者によって発見されやすくなり、実際の評判に反映されやすくなる。

他方で、社会関係資本は人事考課の結果には影響しないと想定できる。評価者・被評価者間の関係性が、評価主体の妥当性の問題を孕んで

いることは先述の通りであるが、被評価者の人脈や周囲の他者との関係と、評価者の評価との間には特段の関係がないものと考えられるべきであろう。以上より、次の仮説が設定される。

- H2.1 社会関係資本の保有量と評判の高さは正の関係にある
- H2.2 社会関係資本の保有量と人事考課のスコアには有意な関係がみられない

最後が心理的資本である。仮に人的資本や社会関係資本が個人の成果に影響する可能性を持つとしても、個人がそうした資本を活用し、それを組織的な成果につなげることができなければ意味がない。種々の不確実性や変化が生じる場合には、個人が保有するそうした資本がうまく活かされるどころか、タスクを遂行する中で、せっかく保有していた資本が摩耗したり、消滅したりしてしまうことすらありうる (Luthans et al., 2007a)。このように困難な状況においても繰り返し成果をあげ、組織に貢献し続けることを可能にする資本として注目されるのが、心理的資本である。心理的資本は、自己効力感、オプティミズム、希望、レジリエンスといった複数の要素から構成される複合的な概念である。

心理的資本の豊富さは、高い仕事成果や規律正しい従順な行動、組織市民行動といった、行動面でのポジティブな成果に対して正の影響を与える (Avey et al., 2011)。そして、このような行動面での成果は、周囲の従業員にとって、当人の能力や特性の顕在性を高める。このような行動に従事していること自体が、周囲の他者にとって、当人が高い心理的資本を有していることの証左になるのである。よって、心理的資本は人事考課のスコアや評判に正の影響を及ぼすと想定される。以上より、次の仮説が設定される。

- H3.1 心理的資本の保有量と評判の高さは

正の関係にある

H3.2 心理的資本の保有量と人事考課のスコアは正の関係にある

1.6 評判の測定上の問題

「人事考課と評判という異なる評価の異同」という理論的・経験的課題に加えて、本研究では、評判の測定に関わる方法上の課題にも取り組む。個人の評判に関わる研究においては、個人 A に対して当人の上司など特定の個人がどのように評価しているのかということを質問票によって測定することで、個人 A の評判を操作化することが多い (e.g. Tsui, 1984; Foste & Botero, 2012; Zinko et al., 2012b)。評判を測定するための 1 つの簡便な方法ではあるが、この方法は、組織内の集会的な知覚としての個人的な評判を測定しているとはいえない。

おそらく唯一の例外が、Zinko et al. (2012a) である。Zinko らの研究は、米国の公立大学の交渉・紛争解決コースに登録しているビジネス系の学部生を対象としたものである。彼らは対象者たちに、同じコースを受講している学生全員の名前のリストを顔写真付きで配布した上で、その中から「最高のネゴシエーター」と思われる同級生を 5 人まで挙げるように指示している。質問票には、いくつかのカテゴリー（「最高」から「最悪」まで）が明記されており、回答者たちは、5 人の学生の名前を、そのカテゴリーのいずれかに記入することになる。回答終了後、各学生について、他者から指名された回数を合計し、回答者数で割ることで、各自の評判スコアを算出している。

Zinko et al. (2012a) の方法は、組織内の集会的な認識としての個人の評判を測定しようとしたものであり、本研究にとって重要な示唆を含んでいる。例えば「最高のネゴシエーターと思われる同級生を 5 人まで挙げるように」というようなインストラクションによって、「人格的に尊敬できる」とか「課題遂行中にしばしば助けてくれる」といった、「高い成果をあげ

ている」こと以外の評判をも、あわせて測定してしまう可能性が排除できるだろう。その一方で、彼らの方法にもまた、測定の妥当化に関わる重要な問題が残っている。端的にいえばそれは、彼らが、すべての回答者が他の人の名前を提供することに等しい優先順位を持っていると仮定していることである。例えば、John Smith と Mike Davis がともに 10 人の従業員から名前を挙げられたとする。この時、John は自身も高い評価を受けている人から指名されたのに対して、Mike は平均的な評価を受けている人ばかりから指名されたとする。Zinko et al. (2012a) の方法によって操作化した場合、この場合であってもこの二人は、全く同じレベルの評判を得ていることになる。

組織内外のコミュニケーション・フローの研究では、個々のアクターがコミュニケーション・ネットワークの中で持つ他者への影響力には明確な差があることが確認されている (Katz & Lazarsfeld, 1955; Allen & Cohen, 1969)。ある人は他の人よりも社会的伝染プロセスに著しく強い影響力を持っているということである (Katz & Lazarsfeld, 1955)。これと同様のことが、組織内での個人の評判の形成においても言えるはずである。本研究では、以下に説明するように、ネットワーク科学の手法を用いてこの測定と操作化に関わる問題を乗り越えたい。

2. 研究方法

2.1 サンプルング

調査の対象は、関西エリアにある大規模製造企業 A 社（1800 年代創業、総従業員数 10,000 人強）の従業員である。同社は、ハイテク機器を数多く製造している企業である。他の多くの日本の大企業と同様に、同社の社員のほとんどが大学や大学院を卒業した後、同時にキャリアをスタートさせる。入社後 10 年間の離職率はわずか 1% 程度であり、同時期に入社した約 100 名の社員を、ほとんど脱落なく調査対象とすることができる。また彼らのほとんどが、関

西エリアにある本社あるいはその周辺のオフィスで働いているため、お互いをよく知る関係にある。こうした条件は、集合的な知覚としての評判を測定する上で重要となる⁶。

本研究では、2つの異なる時期に入社した社員グループを対象として選択した。1つ目のグループは2013年入社した108名（調査時点で在職年数は約5年）、2つ目のグループは1998年入社した96名（調査時点で在職年数は約20年）である。

従属変数となる人事考課と評判および種々の独立変数を測定するために、複数の独立したソースから複数時点でデータを収集した。具体的に、変数の測定は、アンケート調査と人事記録の2つのソースから、下記のTime1およびTime2の2時点で行った。1次調査（2019年6月3日～17日：Time1）は、社会関係資本や人的資本、心理的資本といった構成概念を測定するためのオンライン形式のアンケート調査である。その約4カ月後に、個人の人事考課とデモグラフィック要因を同社の人事データより取得した。同時に、Time1のアンケートに回答したすべての回答者を対象に、個人の評判を測定するための2次調査（2019年12月2日～15日：Time2）を実施した。こうした複数ソースからの、複数時点の測定を行うことにより、コモソッド・バイアス問題を回避している（Podsakoff et al., 2003）⁷。

すべてのソースからのデータを照合した結果、116のサンプルとなった。参加者のうち、1998年に入社したのは48名、2013年に入社したのは58名であった。欠損値のある回答者を削除することで、最終的なサンプルは100名となった。その100名のうち、男性が83.8%、修士・博士号取得者が55.4%、技術職に該当する人が49.0%、販売職に該当する人が14.7%であった。これは同社の母集団の分布をほぼ忠実に反映している⁸。

2.2 変数の測定

人事考課スコア：従属変数の1つである人事考課は、同社の人事データから取得した。この企業では、直属の上司が半年ごとに従業員の業務上の成果を評価する。具体的には、業務上の成果が、仕事の質（役職、職群に照らして仕事の出来栄はどうか、仕事の処理や結果は正確・適切かつ緻密で信頼のおけるものであったか、業務処理にあたって斬新な発想・手段・方法等が用いられたか）という基準と、仕事の量（業務の量的成果は役職・職群に照らしてどうかであったか、決められた時間・期間内に仕事をやり遂げたか、計画通りに仕事が完成されたか）という、大きく分けて2つの基準で評価され、それぞれに50%のウェイトが置かれる。上司が行う評価のレンジは1から7までの7段階の幅を取り、1点は極端に悪い成果であることを、4点が平均的であることを、7点は特に優れた成果をあげたことを意味する。本研究では、調査時点の直近2期分の人事考課（2019年12月時点および2019年6月時点）の平均値をモデルに投入する従属変数として採用した⁹。

個人の評判：評判研究の最も重要な課題の1つは、個人の評判を測定するための適切な方法の開発である。先に紹介したZinko et al. (2012a)の方法は、組織内の集合的な知覚としての評判を測定してはいるが、未だ十分とは言えない。なぜなら、他者によってあげられた被指数から個人の評判スコアを求める際、すべての回答者を全く同じウェイトで扱っているからである。そこで本研究では、評判の集合としての性格をよりの確に捉えるために、ネットワーク科学の分野で注目されるページランク（PageRank）のアルゴリズムを用いた。ページランクは、WWW（World Wide Web）上で複数のリンクを持つウェブページの重要度を計算するためにGoogleの創設者によって考案されたもので（Brin & Page, 1998）、検索結果の表

示の順番を決定するアルゴリズムである。具体的に、あるページ A の PageRank は次の式で定義される。

$$PR(A) = (1-d) + d \sum_{i=1}^n \left(\frac{PR(T_i)}{C(T_i)} \right)$$

PR (Ti) は、ページ A にリンクしているページ Ti のページランクである。例えば、5つのページがページ A にリンクしている場合、T1 から T5 までの各ページのランクが含まれることになる。C (Ti) は、ページ Ti 内の他のページ (ページ A と Ti 以外) へのリンクの総数である。d はダンピング係数と呼ばれる。既存の研究では様々なダンピング係数が検証されているが、一般的にはダンピング係数は 0.85 程度に設定される (Brin & Page, 1998)。ダンピング係数は 1 から差し引かれ、この項がダンピング係数と入力された PageRank スコアの合計の積に加えられる。

このようにして求められる PageRank アルゴリズムの特徴は、「他の高ランクのノードがそのノードへの直接のリンクを含んでいれば、そのノードは高ランクであるべきだ」という考えに基づいている (Ohnishi et al., 2008, p.158)。乱発されたリンクについて、その評価を下げるができるなどのウェイト付けが可能な点で、単なるリンク数による測定方法よりも厳密な重要度の計算が可能になると期待されている。本研究の文脈に則していえば、多くの社員から高い評価を得ている社員を単純にランク付けするのではなく、ランクの高い社員からの評価をより重視するということである。これにより、組織内で幅広く評価されている個人を、単にローカルグループ内で複数人から評価されている個人よりも高くランク付けすることが可能になる。このような特性のため、ページランクは、組織の中の従業員以外の分野で、評判の測定のために用いられてきた。例えば、Massucci & Docampo (2019) では学術的な評判を明らかにするためにページランクを利

用して評判スコアを算出しているし、Zhang et al. (2017) ではある個別受注サービスにおけるユーザーの評判をページランクを利用して算出している。

本研究では、この考え方に準じて、多くの従業員から指名を受けた従業員を単純にランク付けするのではなく、高ランクの従業員からの指名にウェイトを持たせて評判スコアを計算した。これによって、局所的な仲間集団の中で人気を集めている個人を過大評価してしまう危険性を避けたり、ただ単にたくさんの個人を指名したりする個人の評価を下げたりすることで、社内から評判を集めている個人をより頑健に抽出することが可能になる¹⁰。

前述したように、本研究のサンプルは、2013年に入社した48名の社員と1998年に入社した58名の社員である。Time2において、同じ年に入社した人 (つまり1998年と2013年) の中で「高い成果をあげている」という評価が高い人を最大で5名まで想起し、名前を記載するよう回答者に求めた。その際、Messick (1995) のいう内容的な側面の担保、つまり本研究において測定しようとする評判が同社における人事考課と同一のものを測定している、ということが重要になる。Zinko et al. (2012a) に従って上記のようなインストラクションを用いることによって、「人格的に尊敬できる」とか「課題遂行中にしばしば助けてくれる」など、「高い成果をあげている」こと以外の評判をも、あわせて測定してしまう可能性が排除可能になるはずである。実際の測定に先立って、パイロット調査として、上記の回答者以外の社員5名に対しておよそ1ヶ月のインターバルをおいて2回の測定を行った。その結果、上記のインストラクションによって、調査者の意図が十分に理解されていること、2回の測定とも、記載される名前が一致していることが確認された。さらに、測定結果の妥当性については、ページランクの結果を人事担当者にフィードバックすることで確認した。フィードバックされた結果につ

いて、2名の人事担当者からみて、極端に異常な値がないかなどを確認し結果について説明のつかない部分がないことを確認している。これは今回我々が測定する評判が、理論的な想定通り、ある程度安定した現象であること、また我々の提案する測定が組織内の評判を測定するのに適した方法であることを示すものといえる。以上より、Messick (1995) の基準における内容的側面及び一般化可能性の側面が確認されたことになる。

人的資本：人的資本の測定は、Lepak & Snell (2002) による尺度を採用し、自己回答により行った。この尺度は、企業内の人的資本を、企業にとって高い価値を持つかどうかを示す人的資本価値 (value of human capital) と、企業特殊性が高いかどうかを示す人的資本独自性 (uniqueness of human capital) という2つの観点から測定することを目的として開発されたものである。人的資本価値については、回答者が保有している知識・スキルについて、「イノベーションに貢献しうるものである」「新たな市場/製品/サービスなど、新たな機会の発展に貢献するものである」などの12項目がどの程度当てはまるかということ、[1. 全くそう思わない]から[5. 全くその通り]の5段階で尋ねた。人的資本独自性については、回答者が保有している知識・スキルについて「労働市場において容易に手に入るようなものではない」「業務上の経験を通じて形成されたものである」などの12項目がどの程度当てはまるかということ、[1. 全くそう思わない]から[5. 全くその通り]の5段階で尋ねた。探索的因子分析 (最尤法, プロマックス回転) の結果、理論的に想定される2次元が抽出された。各次元の信頼性係数 (クロンバックの α 係数) は、人的資本価値が.862, 人的資本独自性が.846であった。また、仮説検証上、他者にとって顕在性の高い人的資本についても測定しておく必要がある。そこで、人事データより、博士号を持

っているか否かという情報を取得した。他社に比べて多くの大学院卒業者が在籍しているA社においては、学士号や修士号を取得しているだけでは、他者に比べて十分高い人的資本を保有していることにはならないと考えたためである。これはダミー変数であり、1は博士号を持っている、0は博士号を持っていないことを示している。加えて、大学卒業時点での自己申告の学業成績情報も取得した。これは、学業成績が卒業学部あるいは大学院の上位25%以内であれば4, 上位25-50%なら3, 上位50-75%なら2, 上位75-100%なら1をとる自己申告の変数である。

社会関係資本：社会関係資本の測定も自己回答により、2つの観点から行った。1つ目は、上司との関係の良好さである。これはLiden & Maslyn (1998) のLMX尺度を採用した。上司と部下の交換関係を情緒 (affect), 忠誠 (loyalty), 貢献 (contribution), 専門的敬意 (professional respect) の4次元で捉えようとするものであり、本研究ではフルスケールである12項目により、測定した。探索的因子分析 (最尤法, プロマックス回転) の結果、理論的に想定される4次元が抽出された。加えて、それぞれの次元のクロンバックの α 係数が、情緒が $\alpha = .867$, 忠誠が $\alpha = .846$, 貢献が $\alpha = .871$, 専門的敬意が $\alpha = .926$ と、十分に高いものであったため、以下の分析ではこの4次元を用いることとした。あわせて、組織内における人脈の豊富さを、Subramaniam & Youndt (2005) の尺度によって測定している。「私は、会社の様々な分野の人と対話し、アイデアを交換している」「私は、他の多くの社員と情報を共有し、お互いから学び合っている」といった3項目からなる尺度であり、[1. 全くそう思わない]から[5. 全くその通り]の5段階で尋ねた。

心理的資本：心理的資本は、Luthans et al. (2007b) の尺度を用いて自己回答により測

定した。これは自己効力感、希望、レジリエンス、オプティミズムの4次元から構成されるものである。自己効力感については、「長期的な課題について分析し、解決策を見出すことに自信がある」「自身の仕事に関わることについて、目標を自ら立てたり、ターゲット設定をすることに自信を持っている」など6項目、希望は「現在自分は、仕事がかかなりうまくいっていると自負している」「現時点で、仕事上の目標の達成を精力的に追求している」など6項目、レジリエンスは「私は大抵、仕事上の困難をなんとかやりくりすることができる」「過去に困難を経験したことがあるので、困難な状況でもなんとかやり過ごすことができる」など6項目、オプティミズムは「仕事において、私はいつもものごとの明るい面を見るようにしている」「どんな悪いことにも良い側面があるというスタンスで仕事に臨んでいる」など6項目からそれぞれ構成される。本研究ではこのフルスケール24項目を用いた。探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）の結果、理論的に想定される4次元が抽出された。それぞれのクロンバックの α 係数を計算した結果、自己効力感は $\alpha = .823$ 、希望は $\alpha = .800$ 、レジリエンスは $\alpha = .769$ 、オプティミズムは $\alpha = .611$ であった。レジリエンスとオプティミズムについては、一般的に求められるクロンバックの α 係数の水準(>.80)よりもやや低い値であったが、本研究では理論的に想定された通り4次元であることを前提に分析を行った。

コントロール変数：代替的な説明を避けるために、評判や人事考課に影響を与える可能性のあるいくつかの要因をコントロールした(Zinko et al., 2012a)。本研究では、回答者の入社時点ダミー変数(2013年入社ならば1)、性別(女性ならば1)、技術職ダミー変数、販売職ダミー変数、理系ダミー変数(学部か大学院が工学部、理学部などの理系ならば1)を用いた。2種の職種、そして卒業した学部・大学院

における専攻が工学・理学であることに関わる変数を投入したのは、高度な理工学的知識を扱う同社においては、こうしたバックグラウンドを持っていること自体が、個人の評判に影響を与えている可能性があるためである。管理職であることも評判などに影響を与える可能性はあるが、管理職であることを表す管理職ダミーが1である人の多くが、回答者の入社時点ダミー変数が0の人、つまり1998年入社である人でもあったため、この変数は投入しなかった。

3. 結果

分析結果は次のとおりである。まず、変数の記述統計および変数間の相関係数が表1のとおりとなった。人事考課と評判の関係を記述的に確認するために、横軸を評判(対数変換後)、縦軸を人事考課スコアとした散布図を図示すると次の図1のとおりとなった¹¹。人事考課と評判に関して、ピアソンの積率相関係数が0.18であり、また、散布図から特段の非線形的な関係が確認できるわけでもない。こうした結果から人事考課と評判の異同を判断することは難しいが、これらが相互に独立した現象であることを示唆する結果ではある。

続いて、仮説検証のための回帰分析を実施した。個人の評判と人事考課スコアは、ともに厳密には順序尺度であるが、順位の刻みが多い点、両者を標準化することで結果の解釈がより有用になることなどから最小二乗法(OLS)による推定を行った。

分析結果は表2のとおりであり、それぞれの従属変数に対して、コントロール変数のみのモデル(モデル1およびモデル3)も参考までに結果を掲載している。仮説検証結果の確認は、5%の有意水準のもと、フルモデルであるモデル2およびモデル4にもとづいて行う。

まず、人的資本に関するH1.1およびH1.2の検証結果は次のとおりとなった。自主申告した人的資本の価値は、個人の評判については有意な影響を及ぼしていなかった。ただし、人事

表 1 変数の記述統計と相関係数

| No. | 平均 | 標準 偏差 | 中央 値 | α | 相関係数 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----|----------|---------|----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|---|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | | |
| 個人の評判 | 1 | 0.01 | 0.01 | — | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 人事考課スコア | 2 | 4.61 | 0.94 | 4.67 | — | 0.18 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 人的資本価値 | 3 | 3.15 | 0.65 | 3.25 | 0.86 | 0.05 | 0.14 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 人的資本独自性 | 4 | 2.93 | 0.63 | 3 | 0.87 | 0.07 | -0.01 | 0.45 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 博士号ダミー | 5 | 0.03 | 0.17 | 0 | — | 0.22 | -0.05 | 0.04 | 0.17 | 1 | | | | | | | | | | |
| 学業成績 | 6 | 2.15 | 1.03 | 2 | — | -0.04 | 0.15 | -0.11 | -0.01 | -0.08 | 1 | | | | | | | | | |
| LMX (情緒) | 7 | 3.42 | 0.92 | 3.67 | 0.87 | 0.16 | 0.18 | 0.16 | 0.29 | 0.00 | 0.11 | 1 | | | | | | | | |
| LMX (忠誠) | 8 | 3.25 | 0.94 | 3.33 | 0.85 | 0.17 | 0.09 | -0.01 | 0.13 | 0.02 | 0.17 | 0.73 | 1 | | | | | | | |
| LMX (貢献) | 9 | 3.38 | 0.88 | 3.33 | 0.87 | 0.06 | 0.21 | 0.31 | 0.30 | 0.08 | 0.19 | 0.53 | 0.50 | 1 | | | | | | |
| LMX (専門的敬意) | 10 | 3.39 | 0.9 | 3.67 | 0.93 | 0.26 | 0.15 | 0.19 | 0.23 | 0.07 | 0.19 | 0.53 | 0.50 | 0.45 | 1 | | | | | |
| 社内外人脈の豊富さ | 11 | 3.21 | 0.79 | 3 | 0.67 | 0.13 | 0.14 | 0.30 | 0.43 | 0.00 | 0.04 | 0.22 | -0.02 | 0.35 | 0.21 | 1 | | | | |
| 心理的資本 (自己効力感) | 12 | 2.89 | 0.72 | 3 | 0.82 | -0.08 | 0.21 | 0.48 | 0.43 | 0.04 | 0.03 | 0.19 | 0.01 | 0.29 | 0.09 | 0.59 | 1 | | | |
| 心理的資本 (希望) | 13 | 3.01 | 0.63 | 3 | 0.80 | -0.05 | 0.32 | 0.43 | 0.34 | 0.02 | 0.00 | 0.08 | 0.03 | 0.26 | 0.02 | 0.44 | 0.69 | 1 | | |
| 心理的資本 (レジリエンス) | 14 | 2.82 | 0.6 | 2.83 | 0.77 | 0.14 | 0.38 | 0.36 | 0.35 | 0.11 | 0.08 | 0.10 | 0.13 | 0.31 | 0.10 | 0.57 | 0.65 | 0.66 | 1 | |
| 心理的資本 (オプティミズム) | 15 | 3.08 | 0.67 | 3 | 0.61 | -0.01 | -0.07 | 0.39 | 0.24 | 0.16 | -0.02 | 0.21 | -0.03 | 0.34 | 0.21 | 0.27 | 0.42 | 0.38 | 0.37 | 1 |

注) n = 105。αはクロンバックのα。相関係数はピアソンの相関係数。コントロール変数は全てダミー変数であるため省略。

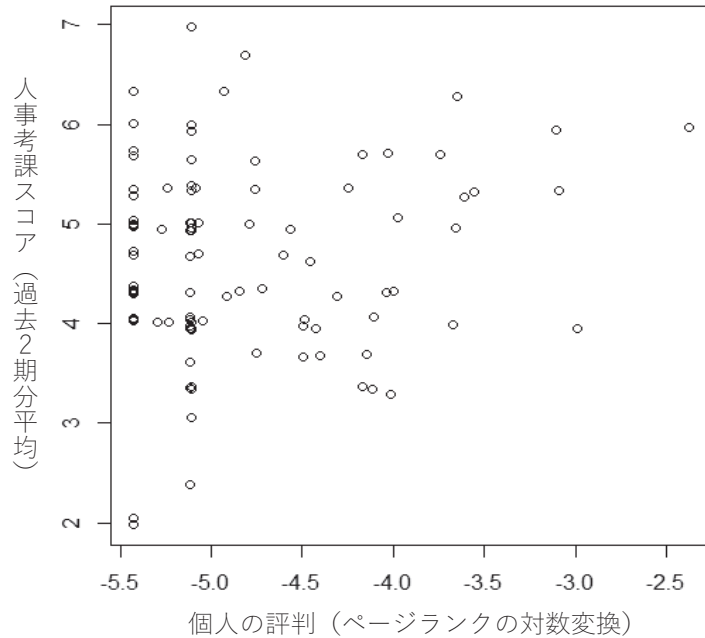


図1 個人の評判と人事考課スコアの散布図

考課スコアについては、仮説の予測とは異なり、人的資本の独自性が有意に負の影響を及ぼしていた ($\beta = -0.366, p < .05$)。博士号ダミーは、評判に対して正の方向で有意となっている一方で ($\beta = 1.441, p < .05$)、人事考課については有意になっていない。以上より、H1. 1は支持されたが、H1. 2は支持されなかった¹²。

続いて、社会関係資本に関する H2. 1 および H2. 2 の検証結果は、上司と部下の良好な関係を表す LMX のうち、専門的敬意が評判に対して有意な結果を示した ($\beta = 0.273, p < .05$)。対して、人事考課に対しては、いずれの社会関係資本も、統計的に有意な影響を与えていなかった。以上より、H2. 1 および H2. 2 はともに支持されたといえる。

心理的資本については、いずれのスコアに対しても、レジリエンスが有意な結果を示した。レジリエンスが高い従業員ほど、個人の評判が高く ($\beta = 0.482, p < .05$)、人事考課スコアも高い ($\beta = 0.662, p < .001$) という結果となった。ただし、オプティミズムについては、仮説とは

異なり、人事考課スコアに対して負の影響を及ぼしていた ($\beta = -.430, p < .01$)。以上から、H3. 1 は支持されているが、H3. 2 については部分的な支持にとどまっているといえる¹³。

4. 考察と結論

本研究では、公式的な人事考課と非公式に行われる評判という、従業員を価値づけ、差異化・序列化する2つの仕組みについて、両者の関係性と先行要因としてどのような資本が影響を及ぼしているかを検討した。相関係数や散布図といった記述的な結果にもとづけば、評価の仕組みとして両者がある程度独立したものである可能性が示された。また人事考課と評判を従属変数とした回帰モデルを推定した結果、それぞれに影響を与える資本が明らかに異なることが確認された。人的資本は、評判との間には正の関係が確認されたのに対して、人事考課との間には負の関係が確認された。社会関係資本については、評判との間には正の関係が確認されたが、人事考課との間には統計的に有意な関係

表 2 分析結果

| | 個人の評判 | | 人事考課 | |
|--------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | モデル 1 | モデル 2 | モデル 3 | モデル 4 |
| 人的資本 | 人的資本の価値 | 0.327 (0.202) | | 0.144 (0.180) |
| | 人的資本の独自性 | | -0.271 (0.188) | -0.366* (0.167) |
| | 博士号ダミー | | 1.441* (0.593) | -0.192 (0.527) |
| | 学業成績 | | -0.046 (0.106) | 0.11 (0.094) |
| 社会関係資本 | LMX(情緒) | | 0.036 (0.180) | 0.193 (0.160) |
| | LMX(忠誠) | | 0.239 (0.191) | -0.138 (0.170) |
| | LMX(貢献) | | -0.235 (0.153) | 0.084 (0.136) |
| | LMX(専門的敬意) | | 0.273* (0.134) | 0.137 (0.119) |
| | 社内外人脈の豊富さ | | 0.195 (0.176) | -0.099 (0.156) |
| 心理的資本 | 心理的資本(自己効力感) | | -0.213 (0.225) | -0.146 (0.200) |
| | 心理的資本(希望) | | -0.222 (0.239) | 0.419+ (0.213) |
| | 心理的資本(レジリエンス) | | 0.482* (0.241) | 0.662** (0.214) |
| | 心理的資本(オプティミズム) | | -0.129 (0.177) | -0.430** (0.158) |
| 統制変数 | 2013 年入社ダミー | 0.019 (0.252) | -0.126 (0.272) | 0.405+ (0.234) |
| | 性別 | -0.081 (0.322) | -0.029 (0.341) | -0.723* (0.299) |
| | エンジニアダミー | -0.327 (0.294) | -0.294 (0.309) | 0.217 (0.273) |
| | 営業ダミー | 0.118 (0.378) | -0.168 (0.381) | 0.06 (0.350) |
| | 理系ダミー | 0.18 (0.239) | 0.136 (0.25) | -0.600** (0.222) |
| | 定数項 | 0.052 (0.216) | -1.62+ (0.881) | 0.093 (0.2) |
| | 決定係数 | 0.024 | 0.259 | 0.161 |
| | 自由度調整済み決定係数 | -0.026 | 0.104 | 0.119 |
| | F 値 | 0.4795 | 1.667+ | 3.799** |
| | | | | 3.754** |

n = 105。+p < .10, *p < .05, **p < .01。推定方法は OLS。()内は標準誤差を示している。

が見られなかった。そして心理的資本については、レジリエンスが両者に影響している一方で、オプティミズムについては、人事考課に対してのみに負の関係が確認された。以下では、分析結果についての考察を行い、本研究の貢献と限界を述べる。

「特定の従業員が組織において成果をあげている程度」を共に測定することを目的とした 2 つの評価実践のスコアに対して、なぜ異なった資本が影響を与えていたのだろうか。

まず、人的資本については、学歴のような個人特性が組織における評判形成に影響を与えようということ、これまでの評判研究の中で理論的に示されていた (Zinko et al., 2007)。具体的には、(1) 高い学歴は本人が保有する能力の高さの代理変数であり、それが高い仕事成果をもたらすことを経由して当人の評判に繋がるというルートと、(2) 当該従業員を評価する側が必ずしも当人のことをよく知っているわけではないという、いわゆる情報の非対称性が高

い中で評価においては、学歴のように観察可能性の高い特性がシグナルとして機能しうる、という2つのルートが想定されてきた (Zinko et al., 2007; Zinko and Rubin, 2015)。博士号ダミーが評判に対して有意に正の影響を及ぼすという結果は、このような先行研究の知見を裏付けるものといえる。対して、人事考課に対して有意な結果を示さなかったことには、博士号の有無が人事考課として測定される項目に反映されていないこと、すなわち高い学歴が仕事の成果の代理変数として機能していないことを表していると考えられる。先述のように、人事考課の結果は過去の当該個人の成果に注目することから、上司の評価には個人特性としての博士号の有無は影響しなかったのであろう。人的資本の独自性が評判に対しては影響を及ぼさず、人事考課に対して有意に負の影響を及ぼしていたことは、先の(2)情報の非対称性による説明が当てはまるだろう。すなわち、人的資本の独自性は、内部労働市場で評価され、社内で構築されるものであるが、社内では情報の非対称性は低く、したがってシグナルとして機能せず、評価されない可能性がある。さらに、人事考課に対して負の影響を及ぼしていたことは、この独自性が成果に結びついていないか、仕事の成果(量や質)を低下させている可能性を示している。またこれには、本研究がA社の人事考課のうち、成果にのみ注目した点も影響している可能性がある。人事考課の結果は評判に比べ短い時間幅で測定されるため、こうした人的資本の独自性が成果に結びつくまでの時間による影響が考えられる。

次に、社会関係資本の影響の違いである。社会関係資本については、個人の評判と人事考課スコアの相違がもっとも特徴的に表れているといえそうである。少なくとも本研究が対象としたA社においては、上司は自らが気に入った部下の方をそうでない部下よりも甘く評価するという事実 (Prendergast & Topel, 1999) は、確認されなかった。同社の上司たちは、部下と

の関係の良好さとは独立した形で、部下の評価を行っているといえそうである。上司との関係の良好さが影響するのは、むしろ評判の方である。評判は、周囲の人々の集合的な知覚という性格を持つが、それは単に人脈の広さではなく、上司との良好な関係が影響する。この結果もまた、シグナルという観点からの解釈が可能である。当該従業員と直接的なやりとりをする機会の少ない従業員にとって、当該個人とその上司との良好な関係性は、当人の高い能力や成果を推測するシグナルとして機能しうる。

心理的資本、特にレジリエンスは、個人の評判と人事考課スコアの双方に影響を及ぼしていた。心理的資本の豊富さは、高い仕事成果や規律正しい従順な行動、組織市民行動に正の影響を及ぼすことが知られている。これらの行動は、シグナルとしても、実際の業務成果とも関連しているといえ、両者に正の影響を及ぼすものとなったと推察される。ただし、人事考課スコアには、オプティミズムが負の影響を及ぼしている。オプティミズムは、ネガティブな事象を外部の要因に帰属させることに関わっており、これは他者からすれば責任逃れとして理解されることが、すでに指摘されている (Seligman, 1991)。こうした理由から、業務の公正かつ着実な遂行が社是にもなっているA社において、これが人事考課スコア上負の影響を及ぼしていた可能性がある。

以上より本研究の結論として、(1)人事考課と評判とは、完全に別のものであるとはいえないものの、相互に独立した評価である可能性が高いこと、(2)学歴や上司との関係の良好さといったシグナルの影響を受けるという意味で、評判にはバイアスが働きうること、という2点を主張することができるだろう。ただしこうした結果には、A社特有の事情が混入している可能性が高く、人事考課と評判の関係についてのさらなる研究が必要であることはいうまでもない。本研究の貢献は、第1に、これまでの研究において全く別個に扱われてきた個

人の評判と人事考課を、同一組織において共に測定し、両者の関係を検討したこと、第 2 に、評判の測定方法について、ページランクというネットワーク科学を利用した手法を提案したことである。研究課題に直接関連しない点ではあるが、集合的な知覚としての評判の測定方法の開発が急務である中で、この点もまた本研究の重要な貢献だといえる。

最後に、本研究の限界について述べておきたい。第 1 に、限定されたサンプルについての限界である。1 社の特定の入社年でサンプリングを限定していることによって、当該サンプルにおいてのみ成立する結果が得られている可能性が完全には否定できない。第 2 に、本研究が検討し得たのは、両者の先行変数の違いという観点からの、人事効果と評判の関係性に過ぎない。Messick (1995) もいうように、2 つの概念がそれぞれ独立していると主張するためには、それらを規定する先行変数だけでなく、それらによって規定される成果変数についても検討することが必要である。本研究の文脈に即していえば、人事考課と評判とが、それぞれどのような成果変数を規定するのかという観点からの比較も必要になる。こうした検証を複数の企業において繰り返すことで初めて、人事考課と評判との間にはどのような関係があるのかという問いに答えることができる。第 3 の限界は、個人の評判を能力や成果についてのものに限ったことである。評判は、能力や成果についてのものだけでなく人格などのより広範な評価対象がある。このような限界は、今後の研究の方向性として、サンプルと評判のそれぞれの多様性を増加させる必要性を示しているといえるだろう。

注

¹ サイボウズ株式会社人事本部長青野誠氏へのヒアリング (2019 年 10 月) に基づく。

² ここでは performance appraisal の日本語訳として人事考課という言葉を用いているが、実務的に

は、人事評価や人事査定といった言葉を用いることも多い。また近年では、従業員の過去の業績を評価することにとどまらず、評価結果のフィードバックを通じて、将来の業績の向上につなげるといったニュアンスを込めて、パフォーマンスマネジメント (performance management) という用語が使われることが多い (Cappelli & Tavis, 2016)。それぞれ違いはあるものの、本研究においてはこれらを同一のものとして扱い、その総称として人事考課という言葉を用いる。

³ 国内外における人事考課の定義のバリエーションについては、高橋 (2010) が詳しい。

⁴ 評判研究では、その形成メカニズムとして社会的伝染理論 (social contagion theory) に依拠する (Zinko et al., 2007; Zinko & Rubin, 2015)。社会的伝染とは、「ある集団の間での感情的・行動的反応が自然発生的に広がること」(Yukl, 1998, p. 307) を指す。組織の中の人々は、噂やゴシップといった種々のソーシャルトークを相互に交わしており、これによって、組織内の事物に対して、個人のそれぞれの解釈ではなく、集合的な知覚として理解することができるようになる (Degoey, 2000)。

⁵ 心理測定分野では、ある構成概念の妥当化 (validation) に際して、いくつかの基準に基づいて総合的な確認を行う必要があることが指摘されている (Messick, 1995)。具体的に、今日の心理測定の議論に最も大きな影響を与えたとされる Messick (1995) においては、内容的側面 (測定指標が構成概念を十分に代表しているか)、本質的側面 (測定指標への回答者の反応が説明可能であるか)、構造的側面 (因子構造などが理論と合致しているか)、一般化可能性の側面 (測定結果の信頼性が担保されているか)、外的な側面 (他の変数とどのように相関するか)、結果的側面 (測定結果の使用が社会的にどのような影響を与えるか) という 6 つの基準が提示されている。これらは「特定の従業員が組織において成果をあげている程度」を表す 2 つの評価を比較するという本研究にとって、有用な枠組みを提供してくれる。まず内容的側面については、人事考課において測定しようとしているものと、評判において測定しようとしているものが、ある程度一致していると理論的に想定できるかどうか重要になる。全く別のものを測定しようとしているならば、これらを比較する意味はないことになる。その上で、外的な側面、つまり人事考課と評判とがそれぞれどのような先行変数によって規定されているかを確認することで、同じものを測定するために用いら

れる2つの評価の間に、どのような違いがあるか、ということを検討することができる。もし仮に、(内容的側面において両者が一致していると仮定できるにもかかわらず)2つの評価が全く異なる要因によって規定されているならば、2つの評価は、それぞれ人的資源の異なった側面を評価していることになる。複数の顕在項目の集合によって概念の測定を行う一般的な心理測定の場合であれば、2つの概念の内容的な関係性を、因子分析などを用いて構造的に検討することも可能であるが、人事考課と評判という、測定のあり方が全く異なる概念を比較する場合には、このような方法を用いて2つの概念の異同を直接的に検討することができない。以下で行うように、2つの変数の相関係数を計算することは可能であるが、その値の絶対値の大小から両概念の異同を判断することも難しい。また結果的側面については、後に述べるように、データセットの制約上、本研究においては検討することができない。今後さらに研究を継続し、人事考課や評判の結果として想定される変数を測定することができれば、こうした見当も今後は可能になるだろう。この点は、本研究の限界と言えらる。以上の理由により、本研究においては、主としてMessickの基準における外的な側面に注目することで、人事考課と評判の異同を検討する。もちろん、このような検討が意味を持つためには、人事考課と評判の測定において、内容的側面と一般化可能性の側面が担保されていることが重要になる。この点については、改めて説明する。

⁶ 評判の測定における調査対象の規模を考える上で1つの参照点となるのが、霊長類研究者のRobin Dunbarが提唱したダンバー数である。霊長類研究や社会心理学研究では、人々が安定した社会的関係を維持できる相手の数は、自身の認知限界によってある程度制限される。その数は論者ごとに異なるものの、おおよそ100人から250人の間に収まると言われており(Dunbar, 1992)、本研究の調査対象の規模もこの範囲内にある。

⁷ すべての回答候補者は、人事部からアンケートを含むウェブページへのリンクが記載された電子メールを受け取った。回答は全員、勤務時間外に行うこととし、回答されたデータは人事部を経由することなく、研究者に送信された。

⁸ 加えて、サンプルに系統的な偏りが見られるかどうかを確認するため、本研究の質問票調査に回答したサンプルと非回答サンプル、早期回答者サンプルと後期回答者サンプル、さらに、2013年入社社の従業員と1998年入社社の従業員の間のそれぞ

れについて5%水準でt検定を行った。その結果、いずれにおいても有意差は認められなかった。

⁹ 同企業の場合、このスコアと同時に、仕事のプロセスと仕事における態度・姿勢についても評価が行われる。年度の人事考課においては、成果とプロセス、態度・姿勢が、およそ60:10:30の割合で賞与額に反映される仕組みになっている。本研究はこのうち成果のスコアを用いている。評判と人事考課の異同を検討するという本研究の目的から、評判において測定しているものと、人事考課において測定しているものの中身を、可能な限り近いものにする必要があるためである。

¹⁰ 評判スコアは、Rバージョン3.6.2のigraphパッケージを使用して計算したページランクを用いる。参加者が他の参加者を指名した場合、その指名をリンクとみなした。

¹¹ ページランクで計算される評判のスコアは、1以下の小数の数値として表現される。具体的には、最小値と第1四分位が0.004と同順位の数値が並んだ上で、平均値が0.009、中央値が0.006となり、第3四分位が0.009、最大値が0.093という分布となっている。

¹² なお、先行研究においては、LMXは人事考課に重要な影響を与える変数であることが指摘されてきた。この点について、追加的な分析として、コントロール変数を除いた場合の結果を確認した。その場合、LMXの情緒は人事考課に有意な正の影響をあたえていた。このことから、先行研究では何らかの交絡関係の見落としなどがあったことが推察される。あるいは、なんらかの職種については、LMXが高い人材が優先的に配属されるなどの交絡が発生した可能性も排除しきれない。いずれの点も、本調査のサンプルでは結論づけることができないため、あくまでも可能性についての解釈となる。

¹³ 入社時期に対して係数が頑健であるかを検証するために、入社時期との交互作用項について変数選択を行った。その結果、評判に対する影響は入社時期によらず頑健な結果であった。評価に対する係数については、人的資本の独自性については2013入社サンプルでは負の影響を弱める方向に、レジリエンスが2013入社サンプルでは正の影響を弱める方向にはたらいっていたが、影響力自体が異なるものとは言えなかった。

参考文献

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.

- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, **14** (1), 12-19.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta - analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, **22** (2), 127-152.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, **70** (5), 9-49.
- Brin, S., & Page, L. (1998). The anatomy of a large-scale hypertextual web search engine. *Proceedings of the Seventh International Web Conference*.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 399-429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, **94** (10), 58-67.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, **50** (11), 928-939.
- Conway, J. M., Lombardo, K., & Sanders, K. C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer rating. *Human Performance*, **14** (4), 267-303.
- DeCremer, D., & Sedikides, C. (2008). Reputational implications of procedural fairness for personal and relational self-esteem. *Basic and Applied Social Psychology*, **30** (1), 66-75.
- DeGoeij, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, **22**, 51-102.
- Dessler, G. (2003). *Personnel/human resource management*. New Delhi: Prentice Hall.
- Dunbar, R. I. M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, **22** (6), 469-493.
- 遠藤公嗣(1999). 日本の人事査定. ミネルヴァ書房.
- Erickson, A., & Allen, T. (2003). Linking 360° feedback to business outcome measures. *Paper presented at the 18th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Orlando, FL.
- Foste, E. A., & Botero, I. C. (2012). Personal reputation effects of upward communication on impressions about new employees. *Management Communication Quarterly*, **26** (1), 48-73.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, **78** (6), 1360-1380.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, **92** (2), 567-576.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2nd edition* (pp. 165-207). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Jazaieri, H., Logli Allison, M., Campos, B., Young, R. C., & Keltner, D. (2019). Content, structure, and dynamics of personal reputation: The role of trust and status potential within social networks. *Group Processes & Intergroup Relations*, **22** (7), 964-983.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*. New York: Transaction Publishers.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, **28** (4), 517-543.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, **24** (1), 43-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, **60** (3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, **47** (1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University

- Press.
- Massucci, F. A., & Docampo, D. (2019). Measuring the academic reputation through citation networks via PageRank. *Journal of Informetrics*, **13** (1), 185-201.
- Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, **50** (9), 741-749.
- Ohnishi, T., Takayasu, H., & Takayasu, M. (2008). Hubs and authorities on Japanese inter-firm network: Characterization of nodes in very large directed networks. *Progress of Theoretical Physics Supplement*, **179**, 157-166.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, **88** (5), 879-903.
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1999). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, **104** (5), 958-978.
- Seligman, M. E. (1991). *Learned Optimism*. New York: AA Knopf.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, **48** (3), 450-463.
- 高橋 潔 (2010). 人事評価の総合科学：努力と能力と行動の評価. 白桃書房.
- 高橋 潔 (2011). 人事評価を効果的に機能させるための心理学からの論点. 日本労働研究雑誌, **53** (12), 22-32.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, **34** (1), 64-96.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, **38** (1), 232-260.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zhang, W. Y., Zhang, S., & Guo, S. S. (2017). A Page-Rank-based reputation model for personalised manufacturing service recommendation. *Enterprise Information Systems*, **11** (5), 672-693.
- Zinko, R. A. (2013). A continued examination of the inverse relationship between political skill and strain reactions: Exploring reputation as a mediating factor. *Journal of Applied Social Psychology*, **43** (3), 1750-1759.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R., & Laird, M. D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 163-204), Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Amie, F. (2012a). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **85** (1), 156-180.
- Zinko, R., Gentry, W. A., Hall, A., & Grant, G. L. (2012b). Reputational change among managers. *Journal of Managerial Issues*, **24** (1), 9-26.
- Zinko, R., & Rubin, M. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management and Organization*, **21** (2), 217-236.
- Zinko, R., Tuchtan, C., Hunt, J., Meurs, J., Furner, C., & Prati, L. M. (2017). Gossip: A channel for the development of personal reputation. *International Journal of Organizational Analysis*, **25** (3), 516-535.

(令和3年4月14日受稿, 令和4年1月21日受理)