

中小企業の中で創発する2種類の優秀さ： 人事考課と社内評判の弁別性

服部 泰宏
(神戸大学大学院)
経営学研究科准教授



< 要 旨 >

組織は、カネ、地位、権限といった稀少なリソースを、社員の誰に優先的に配分するかを決定するために、社員たちを何らかの基準で評価し、差異化し、序列化する。本稿では、直属の上司が公式的な制度として行う人事考課と、社員たちが噂やゴシップといった形で非公式に行う評判という、2種の評価が、それぞれどのような特徴をもった評価の仕組みなのか、ということを経験的に検討する。

調査の対象は、中小規模の専門商社Z社の全社員である。人事データより人事考課のスコアを、ネットワーク科学の知見を援用して社内評判をそれぞれ特定、それらがどの程度オーバーラップしているかということを確認する。さらに、それら2種の「優秀さ」を、アンケートによって測定した人的資本や心理的資本がどのように規定するのか、ということを経験的に検証する。

このような検討を通じて、明らかにされるのは、人事考課と評判という2つの「優秀さ」が、組織の中である程度独立して並存しているということ、しかもそれらは、それぞれに異なった「優秀さ」を反映している可能性がある、ということである。上司が行う人事考課は、情報の非対称性の小ささゆえに、個人が持つシグナルの影響を受けにくい。またこれは、人的資本や心理的資本など、業務成果を規定する多くの資本の多寡を反映しているという意味で、「優秀な」個人の検出装置として、一定の役割を果たしている。同時に、上司部下関係の良好さを反映してしまうなど、人事考課には、一定の問題がある。対して評判は、学歴や海外経験のように顕在化したシグナルを有する個人を優先的に検出するという問題を抱えつつも、人事考課が見落としているいくつかの側面を補完的に評価する装置であることも明らかになる。

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. はじめに 2. 研究課題 3. 調査方法 <ul style="list-style-type: none"> (1) 調査企業と背景 (2) 調査対象 (3) 分析に用いる変数の測定 (4) 分析モデル | <ul style="list-style-type: none"> 4. 分析結果 5. 考察と結論 <ul style="list-style-type: none"> (1) 結果の要約と解釈 (2) 考察ととりあえずの結論 |
|--|--|

1. はじめに

規模の大小に関わりなく、組織のメンバーはお互いに、組織の目的を達成するために協働する仲間であると同時に、組織内の稀少なりソース (e.g., カネ、地位、権限) の配分をめぐる競争するライバルでもある (服部・矢寺・新井, 2022)。どのリソースを誰に対して優先的に配分するかを決定するために、経営者は個人を何らかの基準で評価し、差異化し、序列化する必要がある。

そのための1つの装置が、社内の評判である。どのような組織であっても、「あの人は優秀である」とか「あの人には信頼して仕事を任せられる」といった噂やゴシップが、各所で暗に明に飛び交うものである。噂やゴシップの多くは、組織内のローカルな範囲でやりとりされるにとどまるが、時としてそれは、職場や部門を超え、社内の多くのメンバーの集合的な知覚として共有されるようになる。「あの人は優秀である」「あの人には信頼して仕事を任せられる」といった

噂やゴシップが、ローカルな範囲を超えて広く組織内で共有される現象を、ここでは個人の評判 (personal reputation: 以下、評判) と呼ぶことにする。少し抽象的に表現するならば、個人の評判とは、組織の中で人々が行う噂やゴシップの結果として、ある個人に対して、人々が集合的な価値づけを行う現象を指す。

経営学において、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¹。これは、多くの人々が「あの人は優秀である」といった形である評価を共有しているという意味で間主観的なものであり、公式の制

¹ 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。人事評価との比較検討を目的とする本稿においては、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。

度を介さずに行われる評価だという意味で非公式な性格をもつ。にもかかわらず、評判は、組織の中で行われるリソース配分に対して、大きな影響を与えてしまう。組織の中の個人の評判に注目した研究 (personal reputation research) では、組織内の評判が、当該個人に権力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)。

組織にあって、個人を評価し、差異化し、序列化し、リソース配分の決定の根拠となるもう1つの装置が、人事考課である (遠藤, 1999; 高橋, 2010; 服部ほか, 2022)。ここでは人事考課を、高橋 (2010) に倣って、「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) と定義しておく。主観的で非公式な性格の強い評判に対して、人事考課は、評価するものの主観を可能な限り排除し、リソース配分の手続きをより透明かつ公式的なものにするべく導入されるものである。今や多くの企業にとって「当たり前」の装置になりつつあるが、少なくとも登場した当時は、産業心理学の研究成果に基づき、客観的な測定を志向した点、評価対象を職場における「働きぶり」に限定した点において、画期的な意味があった (遠藤, 1999)。

組織成長の過程をトレースした先行研究によれば、多くの場合、組織成長のある段階で、非公式な評判にかえて (あるいはそれに加えて)

公式の人事考課が導入される (Cameron & Quinn, 1999)。組織メンバーの増加や業務の複雑化に伴って、主観的で非公式的な評判の限界が露見し、それにかえて (あるいは加えて)、客観的で公式的な人事考課が導入される。経営学の教科書では、組織の成長がこのように説明される。

ところが近年、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、その代替手段として、当該個人に対する社内の評判を測定するという事例が報告されはじめている (e.g. 服部ほか, 2022)。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、当該個人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。このような発展経路がどこまで一般的であるのか、またそもそも、組織内の評判に注目するという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否かについては、今後の慎重な観察が必要である。

本稿が注目したいのは、少なくともサイボウズのような一部の企業において、主観的で非公式的な評判が、個人を評価する装置として使われ続けていることである。上記の通り、組織成長の教科書的な説明によれば、[A] 組織の中に、主観的で非公式的な評価の仕組みとして評判がまずあり、それが抱える問題を克服するために、[B] 客観的で公式的な人事考課が導入される (A→B) ということになる。ところが現実の組織成長は、もう少し複雑な様相を呈して

いる。サイボウズのケースでは、一旦導入された人事考課が廃止され、評判が再度導入されたわけであるが（つまりA→B→A）、評判と人事考課とが共に用いられるケースも中にはみられる（つまりA→B→A+B）。では、組織の発展の過程で、評判に替えて／加えて人事考課が導入された時、それらはそれぞれ、個人のような側面を、どのような形で評価することになるのだろうか。「優秀さ」を評価する装置であるという意味で機能的に等価な関係にある両者は、それぞれどのような特徴を持った評価の仕組みなのだろうか。大規模製造企業の社員を対象とした服部ほか（2022）の研究を除いて、人事考課と評判の関係性を検討した研究は見られない。中小規模の専門商社Z社のデータを用いて、この点を明らかにすることが本稿の目的である。

2. 研究課題

本稿では、服部ほか（2022）に倣い、人事考課と評判の関係について、2つの観点から検討を行う。1つ目は、人事考課のスコアと社内評判のスコアがどのように異なるのか、両者の相関関係を検討することである。もし、両者の相関が高いとしたら、両者はほぼ同じものを測定していることになり、両者の間には代替関係はあっても補完関係はないことになる。両者の相関が低く弁別可能なのであれば、評判は人事考課を補完する可能性が高いといえるだろう。したがって、本稿では次の研究課題（RQ）を設定する。

RQ1：人事考課と社内における個人の評判は、

どの程度、弁別されるのか。

2つ目は、人事考課と評判の先行要因の検討である。人事考課と評判が具体的に個人のどのような側面を選択して評価しているのかを探求することによって、両者の補完性に関するより有益な理解を得られるだろう。両者の先行要因には多様なものがありうるが、本稿では個人の資本（capital）」に注目する。

Luthans, Luthans, and Luthans（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。このうち本稿では、個人の仕事成果に直接的に影響を与えるとされる人的資本と心理的資本に注目し、次のような研究課題を設定する。

RQ2：人事考課と社内における個人の評判は、当人が保有する人的資本や心理的資本の蓄積の多寡とどのような関係にあるのだろうか。

3. 調査方法

（1）調査企業と背景

調査は、2021年7月から同年10月にかけて、

関東エリアに本社を置く中小規模の専門商社Z社（総従業員数約200名）において行った。Z社は2005年の創業以来、半導体や電子部分などに関する輸入・販売を中心に順調に成長を遂げてきた。創業時にわずか数名程度であった従業員規模は、2010年の段階で100名を超え、2020年には200名を超えた。創業当時は、経営者や経営陣による非公式的な観察と評判の収集によって社員の評価を行ってきたのだが、従業員規模が100名を超えた2010年の段階で、そのような非公式的な評価の限界に直面し、人事考課の制度が導入されることになる。

2010年に導入された人事考課制度は、直属の上司が3月末および9月末と年に2度、部下の業務上の成果を評価するというものである。上司たちは、それぞれの部下について、業務上の成果を、(1) 期待される成果をどの程度出すことができたか、業務上の処理を適切に遂行したのか、期間中に業務に関わる新たな提案や革新をどの程度行ったのかという質的基準と、(2) 業務の量的成果が役職、職種に照らしてどうであったか、適切な時間、期間内に業務を遂行できたのかという量的基準の、大きく2つの基準で評価することになった。

ところが、この評価制度が導入されてから10年が経過した2020年になると、「我が社の人事考課制度は、本当に、会社に貢献する優秀な人材を検出できているのだろうか」という疑問が、社内の各所から浮上することになる。経営

者や経営陣が、全ての社員の仕事ぶりに関する情報を集める業務から解放されるなど、人事考課の導入に多くのメリットがあったことは事実である。ただその一方、上記の基準に基づく人事考課は、短期的な成果に貢献した個人を検出することはできても、長期的な成果に貢献する個人、また業務への貢献度は低いが、(人間関係の円滑化や周囲のメンバーのモチベーション喚起など) 業務成果に間接的に貢献している人材の検出が難しくなる。仮にこれらの項目を、公式の人事考課項目に加えたとしても、そもそも、考課を行う主体として直属の上司が果たして適任であるのか、といった問題もある。本稿の調査時点は、このような疑問が社内で提起され始め、Z社において個人の「優秀さ」をどのように捉えれば良いのか、という議論が始まったタイミングに相当する。

(2) 調査対象

Z社には、多くの日本企業と同じく、大学や大学院を卒業した社員が毎年数名程度入社する。彼(女)らのほとんどが、関東エリアA県にある本社、あるいはその周辺のオフィスで働くことになり、社員たちはお互いをよく知る関係にある。こうした条件を備えたZ社は、組織における集約的な知覚としての評判を測定する上で絶好の条件を提供する、貴重な調査対象といえる²。

本稿の調査対象は、このZ社の全社員200名

2 社内の評判について測定するためには、対象者たちが、社内の相当程度の社員と間に、何らかの相互作用を行った経験がある、あるいは少なくとも、その人の存在を認知しており、仕事上の「優秀さ」について評価できるだけの情報を持ち合わせている必要がある。そして調査を行うにあたっては、そのようなことが可能になる組織規模について、何らかの過程を置く必要がある。この点に関して、我々が依拠するのは、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には、自身の認知限界に由来して、ある程度の制限があることが指摘されている。その具体的な数については論者ごとに若干の分散が見られるが、おおよそ100人から250人の間に収まるといわれている(Dunbar, 1992)。この数がダンバー数である。本稿の調査対象であるZ社については、全社員を合わせても200名程度であり、この数値の範囲内である。

である。従属変数となる評判と人事考課、それら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、下記のようなタイミングでそれぞれに行った。1次調査(2021年7月1日～15日: Time1)は、人的資本や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。この約3カ月後の10月に、回答者たちの人事考課とデモグラフィック要因を、同社人事データより取得した。データの取得時点を10月に設定したのは、この直前のタイミングで、同社の人事考課が実施されるからである。同じく10月時点において、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(2021年10月1日～15日: Time2)を実施した³。

すべてのソースからのデータを照合した結果、128のサンプルとなった。全社員200名のうちの64%が回答したことになる。このうち欠損値のある回答者を削除し、最終的な有効サンプルは125名となった。有効サンプル125名のうち、男性が64.5%、大学院卒業者が5.4%、営業部門所属が48.2%、人事総務などのスタッフ部門所属が9.1%であった。Z社の母集団の分布がほぼ忠実に再現された形となった。

(3) 分析に用いる変数の測定

社内評判スコア：評判の測定は、服部ほか(2022)に依拠して行った。組織内での集合的な知覚としての評判を測定するために服部ほか

(2022)は、ネットワーク科学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ている。ページランクというのは、「高ランクのノードが他の高ランクのノードと直接リンクしていれば、そのノードもまた高ランクであるべき」という考え方に基づいたものであり (Ohnishi et al., 2008, 158)、そのスコアは以下のように計算することができる。

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

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。

服部ほか (2022) が提唱したのは、この考え方に準じて、多くの個人から指名を受けた個人を単純にランク付けするのではなく、高ランクの個人からの指名にウェイトを持たせて評判スコアを計算する、という方法である。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リスクを低下さ

³ すべての回答者は、人事総務部担当者より、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メールを受け取った。回答は、原則的に、勤務時間外に行うこととし、回答されたデータは人事総務部を経由することなく、研究者に直接的に送信されることとした。

せ、より広く社内から評判を集めている個人を抽出することが可能になる（服部ほか、2022）。

本稿では、Time2の時点で、Time1のアンケートに回答したすべての回答者に対して、Z社の中で「特に高い成果をあげている」という評価が高い人を想起し、その人の名前を記載するよう回答者に求めた。

人事考課スコア：組織の中の「優秀さ」を表すもう1つの指標である人事考課は、同社の人事データから取得した。先に述べたように、この企業では、直属の上司が3月末および9月末と年に2度、(1) 期待される成果をどの程度出すことができたか、業務上の処理を適切かつ信頼のおけるやり方で遂行したのか、期間中に業務に関わる新たな提案や革新をどの程度行ったのかという業務の質に関わる基準と、(2) 業務の量的成果が役職、職種に照らしてどうであったか、業務を適切な時間、期間内で遂行したのか、計画通りに業務を遂行したか) という業務の量に関わる基準の、大きく2つの基準で個人の業務上の成果を評価する。各項目それぞれに点数が割り振られており、これらを合計した人事考課のスコアは、0点（最も低い評価）から200点（最も高い成果）の間で分散することになる。Time2の調査時点の直前にあたる9月末時点での評価スコアを分析に用いることとする。

人的資本：人的資本の測定は、Lepak and Snell (2002) の尺度を用いて行った。これは、企業内の人的資本を、企業にとって高い価値を持つ人的資本価値 (value of human capital) と、企業特殊性が高い人的資本独自性 (uniqueness

of human capital) という2つの観点から測定するために開発されたものである。本稿はこれを、個人が保有する人的資本の測定に援用したのである。人的資本価値は、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」といった12項目が、どの程度当てはまるかということ、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、それぞれ「1. 全くそう思わない」から「5. 全くその通り」の5段階でたずねた。以下の分析では、それぞれを平均化したスコアを用いる。

その他の人的資本として、人事データより、採用時点での適性検査のスコアと当人の出身大学、海外赴任経験に関する情報を取得した。前者は言語的／非言語的な認知能力を測定することを目的としたものであり、Z社の採用においては、創業時点である2005年から一貫して同じものを採用し続けている。後者については、いわゆる旧帝国大学と呼ばれる7大学（東京大学、京都大学、大阪大学、名古屋大学、北海道大学、東北大学、九州大学）に、難関国公立大学と呼ばれる3大学（東京工業大学、一橋大学、神戸大学）、難関私立大学と呼ばれる2大学（早稲田大学、慶應義塾大学）を加えた全12大学の出身者を難関大学出身者とし、これに該当する個人であれば1、それ以外であれば0をとるダミー変数を構成した。さらに、

同社においては、人事考課上、高い評価を受けた個人が海外赴任者として選抜されることが多いことから、海外赴任経験に関する情報も取得することとした。過去に海外赴任経験（数ヶ月単位の長期出張は除く）がある場合に1、ない場合には0をとるダミー変数を構成した。

心理的資本：心理的資本は、Luthans, et al. (2007) の尺度を用いて測定した。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、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望んでいる」など6項目からそれぞれ構成される。本稿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。それぞれの信頼性係数を計算した結果、自己効力感は.89、希望は.78、レジリエンスは.77、オプティミズムは.67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信頼性係数の水準 (>.80) よりもやや低い値であったが、本稿では理論的に想定される4次元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)。本稿では、回答者の性別（女性ならば1）、営業部門やスタッフ部門に所属することを表すそれぞれの職種ダミー変数、入社後に経験した部門をまたぐ人事ローテーションの回数、上司との関係の良好さを測定した。上司との関係の良好さは、Liden & Maslyn (1998) の上司部下好関係 (leader-member exchange: 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、本稿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1次元が抽出された。そのため、以下の分析ではこれら±1次元に集約した変数を用いることとした（信頼計数は.82）。

(4) 分析モデル

以下で行うのは、大きく分けて2種の分析である。1つ目は、社内評判と人事考課との関係についての記述的な分析である (RQ1に対応)。散布図と相関係数により、両者の弁別性を確認する。2つ目は、両者を従属変数としたロジスティック回帰モデルの推定である。以下のよう

な2つのモデル（下記）を推定することで、それぞれがどのような種類の「優秀さ」を反映したスコアであるかを確認する。

[モデル (1)]

人事考課のスコア

$$= \beta_{1-6} \cdot \text{コントロール変数} + \beta_{7-11} \cdot \text{人的資本} + \beta_{12-15} \cdot \text{心理的資本}$$

[モデル (2)]

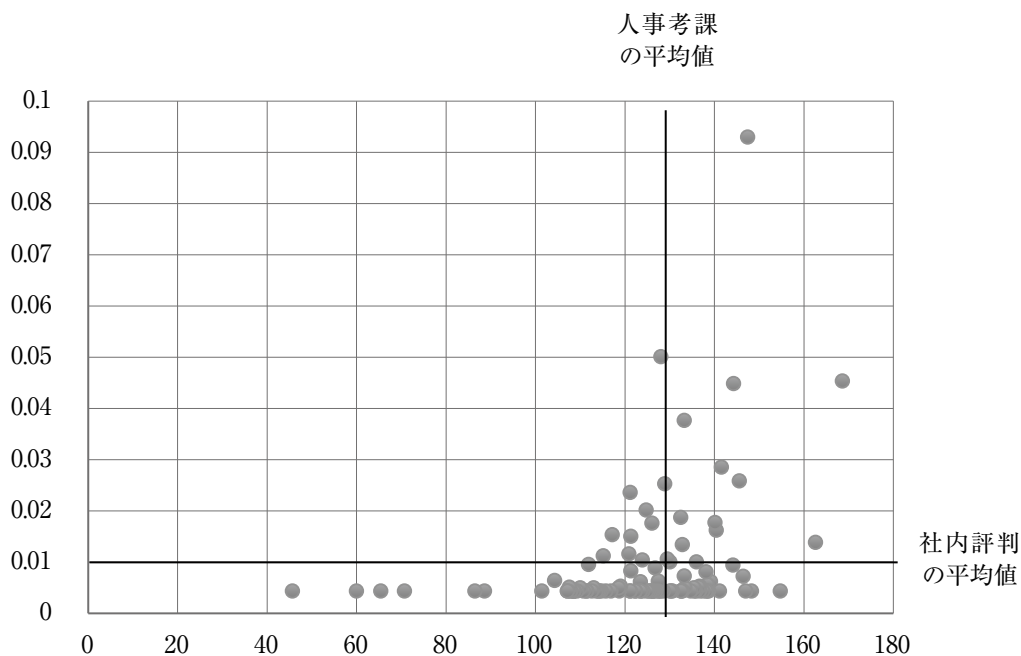
社内評判のスコア

$$= \beta_{1-6} \cdot \text{コントロール変数} + \beta_{7-11} \cdot \text{人的資本} + \beta_{12-15} \cdot \text{心理的資本}$$

4. 分析結果

図1は、横軸を人事考課のスコア、縦軸を社内評判のスコアとし、Z社の社員128名の両スコアをプロットしたものである。両者の関係性の強さを表すスピアマンの順位相関係数は.20であり、大手企業を対象とした服部ほか（2022）の結果（順位相関係数 $r = .18$ ）よりやや高いものの、おおよそ同じ程度となった。中小企業においても、上司による人事考課と社内評判とは、全く別とはいえないまでも、異なった種類の優秀さを捉えている可能性がある。

図1 社内評判と人事考課のプロット



組織の中で創発する2つの優秀さに関わるそれぞれのスコアを従属変数として、2種の資本との関係性を検討した回帰モデルの推定結果が表1である。表1によれば、人事考課のスコアを規定しているのは、営業部門に所属していることを表す営業部門ダミー（符号は+）、独自性の高い人的資本（符号は+）、3種の心理的資本（符号は+と-）、上司部下関係の良好さ（符号は+）である。対して、社内評判スコ

アを規定しているのは、営業部門ダミー（符号は+）、管理職であることを表す管理職ダミー（符号は+）、価値の高い人的資本（符号は+）、独自性の高い人的資本（符号は-）、人的資本のうち希望とレジリエンス（符号は+）、海外赴任経験（符号は+）、難関大学出身者であることを表す難関大学出身ダミー（符号は+）である。

表1 回帰モデルの推定結果：順序ロジスティック回帰モデル

	モデル (1)	モデル (2)	
	人事考課スコア	社内評判スコア	
	<i>B</i>	<i>B</i>	
女性ダミー	-0.52	0.32	
営業部門ダミー	2.82 **	1.46 **	
スタッフ部門ダミー	.33	-.32	
管理職ダミー	.21	1.18 **	
人事ローテーション回数	-.28	-.34	
上司部下関係の良好さ	1.80 **	.38	
適性検査スコア	.02	-.00	
人的資本価値	.03	1.77 **	
人的資本独自性	1.98 **	-1.52 **	
海外赴任経験	-.20	.94 *	
難関大学卒業ダミー	.05	2.88 **	
心理的資本：自己効力感	.09	.09	
心理的資本：希望	1.01 **	1.02 **	
心理的資本：レジリエンス	1.6 **	1.05 **	
心理的資本：オプティミズム	-.90 **	-.17	
	Cox and Snell	.40	.78
	McFadden R2	.11	.26
	log likelihood	254.63	271.69

5. 考察と結論

(1) 結果の要約と解釈

発見事実を要約しておこう。社内評判と人事考課をプロットした図1および相関係数によれば、人事考課のスコアと「高い成果をあげている」という評判との間には、一定の相関がみられるものの、その相関は決して強いものではない。上司によって、公式的な評価の仕組みとして行われる人事考課と、人々の噂やゴシップを通じて形成される評判という2つの「優秀さ」が、組織の中である程度独立して並存しているということである。これは数千名規模の大企業における服部ほか（2022）の結果とも整合的である。

では、両者はそれぞれ、どのような意味での「優秀さ」を反映しているのだろうか。それぞれを有意に規定する先行要因の違いによって、この点について、ある程度理解することができるはずである。表1によれば、社内評判と人事考課を規定する先行変数は、相互に異なっている。それぞれの先行要因について、検討してみたい。

まず、難関大学卒業であることや海外赴任経験があるという事実が、評判を規定していることがわかった。シグナリング理論によれば、評価する側とされる側との間に情報の非対称性が大きい場合（例えば、評価される側は自身の能力や仕事ぶりについての情報を多く持っているが、評価する側はそうした情報を十分に持たないような場合）、組織の中の人々は観察可能であり、かつ（それを手にすることが容易ではないという意味で）取得の難しいシグナルに注目

するという（Spence, 1974）。組織内のローカルな範囲内での評価であればともかく、ある個人に対する評価が組織内で拡散していく時には、どうしてもそのような意味での情報の非対称性が発生してしまうはずである。その結果、社員たちは、学歴や海外赴任経験のような顕在化した情報を手掛かりに、その人の「優秀さ」を理解しようとするのだろう。難関大学卒業であることや海外赴任経験があることと、人事考課との間に統計的に有意な関係が見られないということについても、同じロジックで説明が可能である。人事考課の評価主体である上司は、当該個人と、職場というローカルな場において直接的に相互作用を行う関係にある。そのため上司は、部下の評価を行うために必要な情報の不足を感じておらず、シグナルを参照する必要がないのだろう。

興味深いことに、性質の異なる2種の人的資本（価値の高い人的資本と独自性の高い人的資本）が、それぞれ異なった形で評判と人事考課につながっていた。人的資本価値は、評判とだけ統計的に有意な関係があるのに対して、人的資本重要性はいずれの評価とも関係がある。ただしその符号は、人事考課については正であり、評判については負というように、真逆である。Z社の上司たちは、他ならぬZ社においてこそ生きる企業特殊的な知識やスキル（人的資本独自性）を持った個人を高く評価している、ということになる。対して、社内の評判が検出するのは、「イノベーションに貢献しうる」とか「新たな機会の発展に貢献する」能力（人的資本価値）を持つ個人であり、企業特殊的な知識やスキルを持った個人については、むしろ低い評

価を下す傾向にある。直属の上司が「優秀」とする個人と、周囲の人々が「優秀」とする個人の間には、かなりのギャップがあるようである。

もちろん、この結果から、いずれの評価がより妥当なのかということ判断することはできない。ただし、先に述べたように、Z社における人事考課基準として、「期待される成果をどの程度出すことができたか」「業務上の処理を適切かつ信頼のおけるやり方で遂行したのか」といった点だけでなく、「業務に関わる新たな提案や革新をどの程度行ったのか」という点が、明確に含まれているという事実は重要である。Z社の人事考課実践が、このような制度設計者の意図を忠実に反映したものになっているならば、上司による評価（人事考課）のスコアに対して、人的資本価値もまた何らかの影響を与えているはずである。上記の結果は、人事考課の運用が、そうした意図を必ずしも忠実に反映したものになっていない可能性を示唆するものといえそうである。上司部下関係の良好さが人事考課スコアに反映されているという結果もまた、「優秀さ」の検出装置としての人事考課の妥当性に疑義を投げかけるものといえよう。

次に、心理的資本についてみていこう。まずレジリエンスは、個人の評判と人事考課スコアの双方を規定している。レジリエンスの豊富さが、逆境を含めた様々な環境下での高い仕事成果や周囲への支援、組織の機能に対して間接的に貢献する種々の行動につながるということが、これまでの研究の中で報告されてきた(e.g. 服部, 2020)。レジリエンスの高さは、そのような行動の喚起を通じて、上司や周囲の人々からの高い評価につながっているのだろう。

希望は、両スコアとの間に共に有意な関係があるのに対して、オプティミズムは、人事考課との間のみ、負の関係がある。高度な半導体や電子部分を扱い着実な業務遂行が重視されるZ社においては、目標に至る道筋を明確にし、必要であれば目標に至るアプローチの柔軟な修正をする状態を指す希望が、上司からも周囲からも高く評価される傾向があるということなのだろう。ネガティブな事象を外部の要因に帰着させる傾向であるため、ともすれば「責任逃れ」として他者から評価されることが指定されてきた(Seligman & Peterson, 2003)。結果として、サンプル企業では、人事考課スコアに対してオプティミズムが負の影響を及ぼしていた可能性がある。

(2) 考察ととりあえずの結論

人事考課と評判という2つの「優秀さ」が、組織の中である程度独立して並存しているということ、しかもそれらは、それぞれに異なった「優秀さ」を反映している可能性がある、ということが本稿の基本的な発見事実である。

職場において当該個人と相互作用を行う立場にある上司が行う人事考課は、情報の非対称性の小ささゆえに、個人が持つシグナルの影響を受けにくい。またこれは、人的資本や心理的資本など、業務成果を規定するといわれる多くの資本の多寡を反映しているという意味で、「優秀な」個人の検出装置として、一定の役割を果たしているといえる。

他方、本稿の分析の結果、人事考課に混入するバイアスについても明らかになった。人事考課に関わる先行研究では、個人を評価する主

体として上司がどこまで適任であるか、という疑問が提起されてきた。例えばPrendergast & Topel (1999) は、ある個人に対して人事考課を行う上司は、自らが気に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、上司の好みを含めた多くのバイアスが混入しており、その結果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こっているという。上司による人事考課に各種のバイアスがあることが、繰り返し報告されているのである。上司部下関係の良好さが人事考課スコアに反映されているという本稿の結果は、先行研究で繰り返し報告されてきた人事考課の問題が、Z社においても発生している可能性があることを示している。

対して評判は、上司による人事考課が見落としている人的資本価値の高い個人を検出し、人事考課上高く評価されることになる企業特殊的な知識やスキルを持った個人をむしろ低く評価するなど、人事考課を補完する形で人材の「優秀さ」を検出している可能性がある。他方で評判には、学歴や海外経験といった顕在化したシグナルを有する個人、換言すれば、発見されやすい個人への評価を高く見積もってしまうとい

う問題もある。実際の能力やスキルの多寡とは別に、特定のシグナルを豊富に持ち合わせた個人は、そうでない個人よりも、その発見のされやすさゆえに、高い評判を享受してしまう可能性があるのである。

組織の中で、異なる装置によって創発する2種類の「優秀さ」。個人の「優秀さ」として、いずれの指標がより優れているのかということについて、この段階で結論を下すことはできない。本稿が明らかにしたのは、そのいずれもが、それぞれ固有の問題を抱えていることまでである。またそもそも、上のような結果に、Z社に固有の状況が混入している可能性も否定できない。個人の「優秀さ」を評価する装置は、決して1つだけではないということ。評価する装置は、それぞれに検出される「優秀さ」の種類が異なり、したがって、どのように評価をするかによって、検出される「優秀さ」そのものが異なってくるということ。こうした事実を念頭に置きつつ、組織の中の評価のあり方を検討していく必要がある。極めて探索的で、断片的な研究ではあるが、本稿の結果は、人事評価には、個人の優秀さを検出し、発見するという機能だけでなく、評価の結果として特定の個人を「優秀」であるとして創出する機能もあるという事実を（服部・矢寺, 2018）、改めて我々に思い出させてくれるのである。

【参考文献】

- Brin, S., & Page, L. (1998). The anatomy of a large-scale hypertextual web search engine. *Computer Networks and ISDN Systems*, 30 (1-7), 107-117.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. D. (1999). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- 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.
- 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.
- 服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方, 使い方: 良質のエビデンスを手にするために』 有斐閣.
- 服部泰宏・矢寺顕行・新井康平 (2022) 「社内の評判と人事考課: 概念間の関係性と影響要因の探究」『経営行動科学』 34, 1-19.
- 服部泰宏・矢寺顕行 (2018) 『日本企業の採用革新』 中央経済社.
- 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) Multidimensionality 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. (2007). 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.
- 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.
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1999). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104 (5), 958-978.
- Seligman, M. E. P., & Peterson, C. (2003). Positive clinical psychology. In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future questions for a positive psychology* (pp. 305-317). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge, Boston: Harvard University Press.
- 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.
- 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.