



# Discussion Papers In Economics And Business

成長につながる行動と人事評価の関係に関する一考察

高岡裕治 大友生子 桐畑良太

高比良和俊 開本 浩矢

Discussion Paper 20-14

October 2020

Graduate School of Economics  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

# 成長につながる行動と人事評価の関係に関する一考察\*

高岡裕治<sup>†</sup>  
大友生子<sup>‡</sup>  
桐畑良太<sup>§</sup>  
高比良和俊<sup>\*\*</sup>  
開本浩矢<sup>††</sup>

JEL 分類番号：M12, M54

キーワード：Performance rating, Organizational Citizenship Behaviors, Innovative behavior, Human resources development

## 要旨

人口減少下において経済を持続的に成長させるためには、労働参画の拡大のほか、教育・人材育成の充実等による労働の質の向上等を通じ生産性を向上させることが重要である。つまり、企業にとっては従業員が成長し、成果を出し続ける環境を作ることが重要となっている。こうした背景を踏まえ、本研究では、成長を促すような様々な行動と成果との関係性を検証することを狙いとした。

X社（化学メーカー）の従業員 673 名を対象にサーベイ調査を実施し、その結果を分析したところ、非管理職階層では組織市民行動や自発的職務改善行動が人事評価によって測定される成果と正の関係性を持つことが明らかになった。管理職階層では経営革新促進行動の一部が成果と正の関係性を持つことが明らかになった。さらに経験学習行動は職位に関わらず成果と正の関係性を持たなかった。

---

\* 本研究は JSPS 科研費 19K01914、19K01808、17K03928 の助成を受けたものである。

† 旭化成メディカル株式会社経営統括総務人事部

‡ 旭化成株式会社人事部人事室

§ 旭化成株式会社人事部人事室

\*\* 旭化成株式会社人事部人事制度室

†† 大阪大学経済学研究科

Email: hirakimoto@econ.osaka-u.ac.jp

## I 研究目的

わが国の人口構造は急速な変化が続いている。生産年齢人口(15-64歳人口)は1995年をピークに、総人口は2008年をピークにそれぞれ減少に転じている。総務省「国勢調査」によると2015年の生産年齢人口は7,728万人である。国立社会保障・人口問題研究所の中位推計(2017年4月推計)によれば、この数は2029年、2040年、2056年にはそれぞれ7,000万人、6,000万人、5,000万人を割り、2065年には4,529万人まで減少する見通しである。

こうした人口構造の変化は、経済社会のあらゆる側面に影響を及ぼす。なかでも、労働力の減少は経済成長を抑制し、現役世代への負担を高める要因となることから、その影響が懸念されている。人口減少下において経済を持続的に成長させるためには、労働参画の拡大のほか、教育・人材育成の充実等による労働力の質の向上等を通じ生産性を向上させることが重要である。つまり、企業にとっては従業員が成長し、成果を出し続ける環境を作ることが重要となっている。

一方、組織学習サイクル(March&Olsen,1986)で指摘されるように、従業員一人一人が知識やスキルを獲得したとしても、実際の行動につながらない役割制約的学習では、知識やスキルの習得が行動変化を伴わないこととなる。行動が伴わない知識やスキルの学習は、結果的に成果につながらないといえる。したがって、従業員の成果を高めることを念頭に置いた場合には、彼らの知識やスキルの獲得だけでなく、学習を踏まえた現実の行動変容こそが労働力の質向上、すなわち成長を意味すると我々は考えた。

以上から本研究の目的は、従業員一人一人の成長と成果との関係性を明らかにすることである。具体的には民間企業で働く従業員を対象に、成長につながると考えられる諸行動と人事評価の関係を分析する。これらを分析することで、成長し、成果を上げる従業員の具体的な行動に関する知見や示唆を得ることを目的としたい。

## II 先行研究と仮説の導出

前述した研究目的を明らかにするため、我々は、成長につながる従業員の行動として、経験学習行動、組織市民行動、自発的職務改善行動、経営革新促進行動を取り上げることとした。それぞれの定義やその機能については後述するが、これらの行動を積極的にとることが従業員の成長を促進させ、その結果として成果が高まると仮定した。

経験学習行動とは、自らが実際に経験した事柄から学びを得る行動を指す。単に経験するだけでなく、経験を次に活かすためのプロセスが重要であるとされており、そのプロセスを理論化したものが経験学習モデル(Kolb,1984)である。経験学習のプロセスにおいて「能動的実験・具体的経験」と「内省的観察・抽象的概念化」という二つのモードが循環しながら、知識が創造され、学習が生起すると考えられ(Jarvis,1995)、経験学習のプロセスにおけるこれらの行動を経験学習行動と定義する。

McCall(1988)によれば、組織内において成功を取めた上級役員における調査において、リーダーシップ開発上の経験学習の有効性が指摘されている。また、金井(2002)は日本企業に勤める20人の経営幹部に同様の調査を行い、「入社初期段階の配属・異動」「初めての管理職」「新

規事業・新市場のゼロからの立ち上げ」「悲惨な部門・業務の改善と再構築」「ラインからスタッフ部門・業務への配属」「プロジェクトチームへの参画」といった具体的経験の有用性を指摘している。さらに、松尾(2013)は、日本企業に勤める中堅・上級管理職315名を対象に定量的調査を実施した結果、新規事業開発などを含む「変革に参加した経験」が、中堅管理職の学習を促す有用な経験であることを明らかにしている。以上の先行研究から本研究では以下の仮説が導出される。

仮説1 経験学習行動が活発であるほど、従業員の成果は高い。

組織市民行動は「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動」(Organ et al., 2006)と定義される。Podsakoff et al. (2009)によると、組織市民行動を行う傾向にある従業員は、一般的に自分の仕事に積極的で、退職意図や正当の理由のない欠勤率も低く、また、業績評価も高い傾向にあることが指摘されている。Organ et al. (2006)によるこれまでの組織市民行動に関するメタ分析では、従業員の業績評価は、彼らの客観的成果によって9.5%の分散しか説明できなかつたのに対して、彼らの組織市民行動によって42.9%の分散が説明されたことが指摘されている。

こうした先行研究をみる限り、組織市民行動は公式的な報酬体系で明示的に認識されない行動と定義されるものの、上司による人事評価では十分に認識されていることが示唆される。したがって、以下の仮説が導出される。

仮説2 組織市民行動が活発であるほど、従業員の成果は高い。

自発的職務改善行動は、組織および職場の目標との整合性を持った、職務における優れた達成や改善に関する個人の自発的行動と定義される(浅井、2013)。自発的職務改善行動の具体的な項目は、自発的な目標設定と成果への努力、情報収集と職務への関連付け、アイディアの創出と職場への提案等である。浅井(2013)の指摘するように、自発的職務改善行動の照射する「改善」という用語は、向上や変革を含めた肯定的方向への変化を表すことから、自発的職務改善行動が、Frese et al. (1996)やFrese et al. (1997)が強調する組織志向の目標設定と達成への取り組みを捉える概念であると判断できるだろう。したがって、これらの自発的職務改善行動は当然に成果の向上に寄与するものと考えられる。したがって、以下の仮説が導出される。

仮説3 自発的職務改善行動が活発であるほど、従業員の成果は高い。

経営革新促進行動は、組織の新製品や新生産方式の開発、または新規市場の開拓などの経営革新の推進に寄与する行動と定義される(高石・古川,2009)。高石・古川(2009)は、経営革新促進行動が、「問題発見と解決行動」、「重要情報収集行動」、「顧客優先行動」、「発案と提案行動」の4つの行動から構成されることを実証研究によって明らかにしている。具体的には、既往の担当業務の改善を進め、部門や組織の慣行に新たな手法・方策などを導入し、顧客最優先の発想から商品やサービスを見直す、社内外の情報収集により環境変化を察知し、革新の推進について組織への働きかけを行うといった行動を意味している(高石・古川、2008)。確かに経営革新促進行動は

その定義からも自明なように、企業のイノベーションを生み出すことが期待される行動である。イノベーションが促進されるならば、当然に成果の向上に寄与するだろうと予想される。一方で、その後の研究では経営革新促進行動と客観的な成果指標との関係性については未解明である。したがって以下の仮説が導出される。

仮説4 経営革新促進行動が活発であるほど、従業員の成果は高い。

以下では、上述したこれら4つの成長につながると想定した行動（経験学習行動、組織市民行動、自発的職務改善行動、経営革新促進行動）と従業員の成果との関係性について検証を行うこととする。従業員の成果をどのように測定するかについては様々な議論があるが、本研究では主観的な業績評価ではなく、他者評価の一つであり、ほとんどの企業組織で採用される人事評価の結果を採用することにした。これは主観的評価による評価の偏りを回避するという評価の客観性ととも、多大なエネルギーをかけて行われる（バッキンガム,2015）人事評価制度の妥当性を検証したいという意図に基づく。人事評価は従業員にとって重要な仕組みであることと同時に、その実施には膨大なエネルギーが消費されている。成長につながる行動と人事評価との関係性を検証することで、こうした評価制度運用の妥当性を再確認することも本研究は狙っているのである。

### Ⅲ 調査概要と分析方法

#### 1 調査概要

調査は化学メーカーX社の従業員673名である。調査対象の職位の内訳は、一般職層(非管理職階層)が416名、担当課長層が148名、ライン課長以上層が109名となった。成長につながると想定した4行動（経験学習行動、組織市民行動、自発的職務改善行動、経営革新促進行動）に関しては、2019年5月に社内Webシステムを通じて従業員アンケートを実施した。人事評価については、2019年5月に調査対象者の直属上司が評価したものを採用した。

#### 2 分析方法

まず、成長につながる行動の分析について、経験学習行動、組織市民行動、自発的職務改善行動、経営革新促進行動を操作化するために、先行研究を踏まえ9下位次元28の質問項目を設定した(表1)。

経験学習行動については、Kolb(1984)の経験学習モデルから、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の下位次元に分類し、木村・中原(2012)が作成した設問16問から11問を抜粋して採用した。

組織市民行動については田中(2004)が作成した設問28問から4問、自発的職務改善行動については浅井(2013)が作成した設問21問から4問をそれぞれ抜粋して採用した。経営革新促進行動については、高石・古川(2008)が示した5つのイノベティブ行動(①問題発見・解決行動、②重要情報収集行動、③顧客優先行動、④発案と提案行動、⑤組織への働きかけ)のうち、組織市民行動、改善行動と重ならない、重要情報収集、顧客優先、発案に関する設問をそれぞれ3問ずつ、合計9問採用することにした。なお、それぞれの下位次元に属する代表的な質問項目に

については表1に掲載した通りである。

表1. 「成長につながる行動」の質問項目と構成次元

成長につながる行動	下位次元	代表的な質問	質問項目数
経験学習行動	具体的経験	困難な仕事に立ち向かっている。	4
	内省的観察	経験したことを多様な視点からとらえ直している。	2
	抽象的概念化	様々な仕事場面に共通する法則を見出している。	3
	能動的実験	あるやり方が他の場面でも使えるかどうか実験している。	2
組織市民行動	組織市民行動	同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けをしている。	4
改善行動	改善行動	自分の仕事の意義や組織目標との関連性を、意識しながら仕事している。	4
経営革新促進行動	重要情報収集	会社や職場に関連した情報を集めている。	3
	顧客優先	お客様や関連部署の要求や興味を踏まえて対応している。	3
	発案と提案	新規プロジェクトや仕事のやり方の改革へのアイデアを提案している。	3

次に、人事評価の測定は職位ごとに評価の枠組みが異なるため、一般職層、担当課長層、ライン課長以上層の3つのグループに分けて分析を行った。具体的には一般職層は11段階、担当課長層は21段階、ライン課長以上層は5段階での人事評価結果を従属変数として採用することにした。

X社では人事評価の際、まず直属の上司が部下のパフォーマンスを絶対評価し、一次評価を行う仕組みとなっている。その結果をもとに、組織内でのパフォーマンスへの貢献度合いを相対評価し、最終的な人事評価結果を決定している。このような人事評価システムを踏まえて、本研究の分析で使用する人事評価データは、個人のパフォーマンスに基づく絶対評価である一次評価データを用いることとした。なぜなら、成長につながる具体的な行動がより直接的に影響を与える成果指標として、絶対評価に基づく一次評価データが適切であると考えたからである。

また、一般職層は職務遂行能力発揮の期待度により、主に製造・事務部門で基幹的業務を遂行するGR1、特定部門で専門的業務を遂行するGR2、将来管理的業務の遂行が期待されるGR3以上の3群類に分類されている。群類による人事評価の影響を取り除くため、GR3以上を基準とするダミー変数を作成し、分析に使用した。加えて、X社の人事評価では、性別、年齢によって評価の仕組みが異なることはないが、性別、年齢による人事評価への影響を除外するためにそれぞれのダミー変数を作成して使用した。

## IV 結果

### 1 信頼性分析結果

まず、経験学習行動は、想定した4因子（具体的経験；.822、内省的観察；.739、抽象的概念

化；.777、能動的実験；.759）の信頼性分析を行った結果、各因子とも信頼性係数（クロンバック  $\alpha$ ）が.700 を超えていることが分かった。信頼性が十分に高いことから、それぞれの質問項目の平均値を得点とする操作を行った。

次に、組織市民行動、自発的職務改善行動は、それぞれの質問項目が 1 因子となると想定して信頼性分析を行った。その結果、信頼性係数は順に.719、.820 となり、十分に高いことから、それぞれの質問項目の平均値を得点とした。

最後に、経営革新促進行動は、想定した 3 因子（重要情報収集:.798、顧客優先:.804、発案と提案:.821）すべての信頼性係数が.700 を超えていた。信頼性が十分に高いことから、それぞれの因子を構成する質問項目の平均値を得点とする操作を行った。

以上の分析を踏まえて、一般職層、担当課長層、ライン課長以上層の 3 グループでの変数間相関と記述統計は表 2-1 から表 2-3 に示されるようになった。

表 2-1 分析で使用した変数間相関と記述統計結果（一般職層）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 年齢	1.000													
2 女性ダミー	.216 **	1.000												
3 GR1ダミー	.085 *	.179 **	1.000											
4 GR2ダミー	.134 **	.012	-.325 **	1.000										
5 人事評価	-.379 **	-.115 *	-.283 **	-.181 **	1.000									
6 具体的経験	-.286 **	-.158 **	-.242 **	-.155 **	.371 **	1.000								
7 内省的観察	-.153 **	-.059	-.139 **	-.118 **	.211 **	.692 **	1.000							
8 抽象的概念化	-.160 **	-.047	-.115 **	-.079 +	.230 **	.637 **	.722 **	1.000						
9 能動的実験	-.274 **	-.149 **	-.177 **	-.117 **	.246 **	.684 **	.674 **	.655 **	1.000					
10 組織市民行動	-.072 +	.002	-.051	-.088 *	.293 **	.509 **	.507 **	.521 **	.488 **	1.000				
11 改善行動	-.164 **	-.059	-.217 **	-.116 **	.346 **	.723 **	.665 **	.586 **	.597 **	.490 **	1.000			
12 重要情報収集	-.187 **	-.066	-.294 **	-.181 **	.309 **	.616 **	.567 **	.460 **	.484 **	.346 **	.735 **	1.000		
13 顧客優先	.076 +	.118 **	-.223 **	-.097 *	.179 **	.374 **	.406 **	.330 **	.323 **	.325 **	.505 **	.548 **	1.000	
14 発案と提案	-.083 *	-.081 +	-.221 **	-.112 **	.306 **	.651 **	.581 **	.512 **	.513 **	.470 **	.719 **	.625 **	.482 **	1.000
平均値	40.653	0.311	0.261	0.230	7.579	3.443	3.500	3.573	3.502	3.755	3.459	3.357	3.346	3.099
標準偏差	10.582	0.463	0.440	0.421	0.959	0.761	0.775	0.673	0.796	0.556	0.723	0.809	0.804	0.792

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

表 2-2 分析で使用した変数間相関と記述統計結果（担当課長層）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 年齢	1.000											
2 女性ダミー	-.204 *	1.000										
3 人事評価	-.434 **	.065	1.000									
4 具体的経験	-.250 **	-.109	.293 **	1.000								
5 内省的観察	-.098	-.121	.163 *	.677 **	1.000							
6 抽象的概念化	.026	-.182 *	.097	.580 **	.647 **	1.000						
7 能動的実験	-.079	-.132	.152 +	.666 **	.663 **	.646 **	1.000					
8 組織市民行動	-.137 +	-.011	.276 **	.582 **	.581 **	.577 **	.495 **	1.000				
9 改善行動	-.173 *	-.130	.277 **	.767 **	.713 **	.611 **	.606 **	.637 **	1.000			
10 重要情報収集	-.102	-.127	.251 **	.612 **	.465 **	.431 **	.393 **	.506 **	.734 **	1.000		
11 顧客優先	.022	-.069	.163 *	.538 **	.470 **	.514 **	.488 **	.446 **	.591 **	.559 **	1.000	
12 発案と提案	-.124	-.188 *	.236 **	.764 **	.613 **	.645 **	.639 **	.584 **	.765 **	.589 **	.532 **	1.000
平均値	48.526	0.104	15.520	3.633	3.695	3.669	3.643	3.799	3.657	3.721	3.794	3.437
標準偏差	6.338	0.306	1.440	0.763	0.726	0.669	0.692	0.547	0.743	0.760	0.629	0.794

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

表 2-3 分析で使用した変数間相関と記述統計結果（ライン課長以上層）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 年齢	1.000											
2 女性ダミー	.002	1.000										
3 人事評価	-.205 *	-.020	1.000									
4 具体的経験	.010	-.013	.223 *	1.000								
5 内省的観察	.161 +	-.050	.204 *	.614 **	1.000							
6 抽象的概念化	.140 +	.011	.200 *	.712 **	.672 **	1.000						
7 能動的実験	.016	.053	.200 *	.572 **	.663 **	.665 **	1.000					
8 組織市民行動	.088	-.008	.170 +	.642 **	.429 **	.570 **	.402 **	1.000				
9 改善行動	-.026	-.004	.262 **	.789 **	.561 **	.678 **	.577 **	.603 **	1.000			
10 重要情報収集	-.037	-.074	.239 *	.586 **	.518 **	.487 **	.433 **	.523 **	.707 **	1.000		
11 顧客優先	.052	-.134	.238 *	.496 **	.463 **	.566 **	.434 **	.500 **	.627 **	.550 **	1.000	
12 発案と提案	-.001	-.016	.327 **	.705 **	.592 **	.651 **	.420 **	.435 **	.676 **	.451 **	.481 **	1.000
平均値	51.464	0.057	3.211	3.845	3.829	3.845	3.711	4.018	3.979	3.943	3.886	3.671
標準偏差	4.564	0.233	0.546	0.616	0.696	0.640	0.761	0.544	0.637	0.641	0.559	0.717

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

## 2 回帰分析結果

### 2-1 一般職層

IIの仮説から成長に寄与すると想定される行動に関する9因子（具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験、組織市民行動、自発的職務改善行動、重要情報収集、顧客優先、発案と提案）が、人事評価にどのような影響を与えるかを検証するため、前者を独立変数、後者を従属変数とする重回帰分析を行った。一般職層の人事評価の分布は群類ごとに異なるため、群類に対するダミー変数を作成し、群類による影響を除外している。また、評価の仕組みに違いはないが、性別、年齢についてもダミー変数を作成し、その影響を除外している。その分析結果が表3である。

表3を見ると、GR1ダミー、年齢、具体的経験、内省的観察、能動的実験、組織市民行動が有意、GR2ダミー、自発的職務改善行動がやや有意な回帰係数を示した。

行動に関する9因子では、具体的経験、自発的職務改善行動、組織市民行動に取り組む意識が高い人材ほど高く評価される一方で、内省的観察、能動的実験に取り組む意識が高い人材は低く評価されることが明らかとなった。

以上から、仮説2、3は支持された。また、仮説1の経験学習行動のうち、具体的経験は支持されたが、内省的観察・能動的実験は支持されなかった。さらに経営革新促進行動のすべての下位次元は有意な回帰係数が示されず、仮説4は支持されなかった

表3 重回帰分析結果（一般職層）

従属変数： 人事評価	
独立変数	標準化回帰係数(β)
年齢	-.238 **
女性ダミー	.000
GR1ダミー	-.168 **
GR2ダミー	-.089 +
具体的経験	.168 *
内省的観察	-.156 *
抽象的概念化	.028
能動的実験	-.152 *
組織市民行動	.188 **
改善行動	.150 +
重要情報収集	-.019
顧客優先	.026
発案と提案	.078
$R^2$	.282 **

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$  サンプルサイズ = 416

## 2-2 担当課長層

経営幹部職層では、担当課長層とライン課長以上層で、評価の仕組みが異なるため、それぞれで重回帰分析を行った。

担当課長層において、行動に関する9因子が人事評価にどのような影響を与えるかを検証するため、前者を独立変数、後者を従属変数とする重回帰分析を行った。担当課長層においても、性別、年齢による評価の仕組みに違いはないが、それぞれダミー変数を作成し、その影響を除外している。その結果が表4である。表4によると、年齢が有意な負の回帰係数を示したが、行動に関する9因子のなかに有意な回帰係数を示すものはみられなかった。以上から、すべての仮説は支持されなかった。

表 4 重回帰分析結果（担当課長層）

従属変数： 人事評価	
独立変数	標準化回帰係数(β)
年齢	-.382 **
女性ダミー	-.003
具体的経験	.065
内省的観察	-.067
抽象的概念化	-.094
能動的実験	-.018
組織市民行動	.173
改善行動	.030
重要情報収集	.081
顧客優先	.068
発案と提案	.036
$R^2$	.257 **

\*\* p < .01 サンプルサイズ = 148

### 2-3 ライン課長以上層

続いて、ライン課長以上層において、行動に関する9因子が人事評価にどのような影響を与えるかを検証するため、担当課長層と同様に重回帰分析を行った。その結果が表5である。表5を見ると、年齢および発案と提案が弱いながらも有意な回帰係数を示した。行動に関する9因子では、発案と提案を意識する人材が評価されることがわかった。以上から、仮説4の経営革新促進行動のうち、発案と提案は支持された。

表 5 重回帰分析結果（ライン課長以上層）

従属変数： 人事評価	
独立変数	標準化回帰係数(β)
年齢	-.182 +
女性ダミー	-.024
具体的経験	-.109
内省的観察	.055
抽象的概念化	-.091
能動的実験	.086
組織市民行動	.021
改善行動	.018
重要情報収集	.067
顧客優先	.058
発案と提案	.299 +
$R^2$	.160 +

\*\* p < .01, \* p < .05, + p < .10 サンプルサイズ = 109

## V 考察と結論

本研究では、成長に寄与すると想定される行動9因子と人事評価との関係性について分析した。分析の結果、以下の点が明らかになった。

第一に、一般職層においては、具体的経験、および組織市民行動に関する自己認識が高いほど人事評価が高い傾向が示された。つまり、新しい、あるいは困難な業務に挑戦する行動、並びに周囲への支援行動への意識が高い人材ほど高く評価されることが分かった。

一方で、一般職層において内省的観察、能動的実験が高いほど人事評価が低い傾向が示された。振り返りおよびある仕事のやり方が他の場面でも使えるかどうか実験する意識が高いほど人事評価が低い傾向が示されたことは、経験学習モデルにおける能動的実験・具体的経験や内省的観察・抽象的概念化という二つの領域の循環こそが学習である（Kolb1984）という主張とは矛盾する結果であった。X社で、なぜ内省的観察が高いほど人事評価が低い傾向となったかという点について、本研究での内省的観察は Hoyrup(2004) の指摘する自己完結型の内省であった可能性が推察できる。自己完結型の内省は、中原（2010）の指摘する他者からの内省支援が十分に得られない性質の内省であり、その結果具体的な行動変数を伴う成長につながらず、直属の上司から十分な評価を得ることができなかった可能性がある。

また、能動的実験が高いほど人事評価が低い傾向がある点について、評価が低い人は何が足りないか、次はどうすべきかを振り返ることが多く、能動的実験の意識が高まる傾向があると考えられる。特に、今回の調査実施時期が上司から評価をフィードバックされる時期だったこともあり、評価が低い人のほうがより能動的実験の意識が高くなっていった可能性が考えられる。すなわち、相対的に低い人事評価というフィードバックが被評価者の振り返りを意識させるという逆の因果が発生したことが懸念される。

第二に、経営幹部職層の中で、担当課長層では、行動9因子のなかには、人事評価との関係を有意に説明できる因子はみられなかったが、ライン課長以上層においては、発案と提案と人事評価に正の関係がみられ、自らリーダーシップを発揮し改革を進める行動への意識が高い人材ほど高く評価されることが明らかになった。

担当課長層で行動9因子と人事評価に関係性がみられなかった点について、能力と経験を既に蓄積している管理職層では、一般職層以上に結果としての成果が評価に影響している可能性がある。また、管理職層への転換は選抜的に行われているため、能力的にも一定水準をクリアしている者が多く、行動9因子の優劣にあまり差がなく、それらによって評価が決まる割合が少なかった可能性も考えられる。

ライン課長以上層において、発案と提案と人事評価に正の関係がみられた点については、部下を有するライン課長以上層ではリーダーシップを発揮し、成果をあげることが求められており、発案と提案という行動が成果につながり、それが人事評価に反映されていると解釈できるだろう。

最後に、分析結果ではすべての層において年齢と人事評価に負の関係がみられている。このことは、X社が人事評価制度に年齢による要素を組み入れていないなかで想定していなかった結果であった。X社では人事評価制度に年齢による要素は組み入れられていないものの、優秀者はよ

り若い段階でより高位の等級へ昇格していくことが可能な人事制度となっている。その結果、それぞれの職位において相対的に年齢の若い従業員に対する人事評価が高くなる一方で、相対的に年齢の高い従業員に対する評価が相対的に低下する結果になったものと考えられる。

最後に本研究の課題を指摘しておきたい。本研究は人事評価という外部からは観察が困難な成果変数と成長を促進すると想定される従業員の多様な行動との関係性を分析した。その結果、仮説の一部は想定した関係性が確認されたが、支持されなかった仮説もかなりの程度存在した。この原因については第1に、人事評価データの信頼性が指摘できるだろう。本研究では、従業員の行動と人事評価を同一時点で測定し、分析を行ったが、従業員の行動が具体的な成果を生み出し、その後の人事評価に結び付くと想定すれば、行動よりも時間的に十分に遅行した人事評価をデータとして採用することがより望ましいと考えられる。第2に、従業員の行動を自己評定によって測定したが、直属の上司や同僚による他者評価結果を採用することで、より客観的なデータ収集が可能となるだろう。こうした課題を認識しているが、これまでの実証研究で十分に議論されることのなかった、企業組織における人事評価と成長行動との関係性を検証できたことは一定の理論的、実践的貢献ができたものとする。

#### 参考文献

- 浅井千秋. (2013). 組織特性, リーダーシップ行動および就業態度が自発的職務改善に与える影響. 実験社会心理学研究, 52(2), 79-90.
- バッキンガムマーカス, グッドールアシュリー, & 倉田幸信. (2015). 信頼できる評価に必要な4つの項目 社員の成長につながる人事評価システムをつくる. Harvard business review, 40(10), 14-26.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative science quarterly, 44(2), 350-383.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. Journal of occupational and organizational psychology, 70(2), 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. Academy of Management journal, 39(1), 37-63.
- Høyrup, S. (2004). Reflection as a core process in organisational learning. Journal of workplace learning, 16(8), 442-454.
- 金井壽宏.(2002).仕事で一皮むける：関経連一皮むけた経験に学ぶ.光文社新書.
- 国立社会保障・人口問題研究所. (2017) .「日本の将来推計人口（平成29年推計）」.
- Kolb, D. A. (1984) . Experiential learning experience as the source of learning and development. Prentice Hall, Inc.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press, USA. (開本浩矢他訳(2020). こころの資本. 中央経済社.).
- 松尾睦.(2013).成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか.東洋経済新報社

- McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. New York: The Free Press.
- 中原淳. (2010) .職場学習論—仕事の学びを科学する.東京大学出版会.
- 中原淳・木村充・伊勢坊綾・脇本健弘・吉村春美・関根雅泰・福山佑樹・伊澤莉瑛・島田徳子・重田勝介・館野泰一.(2012).職場学習の探求.生産性出版.
- 西村孝史. (2014). 新しいソーシャル・キャピタルの測り方: 関係性の中でやり取りされる資源に注目して (No. 186). Center for Japanese Business Studies (HJBS), Graduate School of Commerce and Management Hitotsubashi University.
- Organ,D.,Podsakoff,P.M.,&MacKenzie,S.B. (2006) Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Sage Publications. (上田 泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房).
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- 島津明人. (2010). 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント. *ストレス科学研究*, 25, 1-6.
- 総務省. (2016) .平成 27 年国勢調査.
- 高石光一・古川久敬 (2008). 企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について: 組織市民行動を越えて. *九州大学心理学研究*. 9. 83-92.
- 高石光一・古川久敬. (2009). 経営革新促進行動に関する研究— 職務自律性の影響過程について —. *産業・組織心理学研究*, 23(1), 43-59.
- 田中堅一郎. (2004). 従業員が自発的に働く職場をめざすために: 組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究. ナカニシヤ出版.
- 田中堅一郎.(2012).日本の職場にとっての組織市民行動.日本労働研究雑誌,627,14-21.
- 八代充史.(2002) .管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ.有斐閣.

# A Study of the Relationship between Employees' Behavior and Performance Rating

Yuji Takaoka ‡ ‡

Seiko Otomo § §

Ryota Kirihata \*\*\*

Kazutoshi Takahira † † †

Hiroya Hirakimoto ‡ ‡ ‡

JEL number:M12, M54

Key words : Performance rating, Organizational Citizenship Behaviors, Innovative behavior, Human resources development

## Abstract

In order to achieve sustainable economic growth in a declining population, it is important to increase productivity through human resource development. In other words, it is important for companies to create an environment in which their employees can continue to develop their capabilities and produce more results. Given this background, this study aimed to examine the relationship between various behaviors promoting capabilities and outcomes.

A survey of 673 employees of Company X, a general chemical manufacturer, was conducted. We found that organizational citizenship behaviors and voluntary job improvement behaviors were positively related to outcomes measured by supervisors' performance rating at non-managerial levels. At managerial levels, some of the innovative behaviors were found to be positively related to outcomes. Furthermore, learning behaviors were not positively related to outcomes regardless of position.

---

‡ ‡ Asahi Kasei Medical Corporation Corporate Planning & Coordination Division Human Resources Department

§ § Asahi Kasei Corporation Human Resources Department

\*\*\* Asahi Kasei Corporation Human Resources Department

† † † Asahi Kasei Corporation Human Resources Department

‡ ‡ ‡ Osaka University, Graduate school of Economics

Email: hirakimoto@econ.osaka-u.ac.jp