

階層組織における「組織の畏」と人事評価の関係

1190486 高池優奈

高知工科大学 経済・マネジメント学群 地域・行政システム専攻

1. 概要

社会で生きていく上で、人は皆、何らかの組織またはグループに所属している、もしくは所属していた経験がある。そこでは、組織の一員が自身の立場を気にして発言を控えるなどの行動がしばしば見受けられ、無駄だと思われるような議論が繰り返される。このように他人からの評価や自身の立場を気にしすぎることで本来とすべき言動を抑制して、その逆の言動をとってしまう見えない力のことを「組織の畏」という。この畏が発生することで組織のパフォーマンスは低下し畏はさらに深まり負の連鎖となる。本研究は組織の畏が作動してしまう状況を人事評価(評価方法)やモデルを用いることで畏の減少にどう変化を与えるのかを検証した。その結果、評価方法は組織活動中、設定するタイミングによって特定のタイプの人間に影響を与えることがわかった。しかし、評価方法は畏の減少に効果的に働いているとは言えないことも明らかとなった。

2. 背景

2-1 背景

筆者は高校時代の部活動で女子部長を務めており、40名以上の部員を上手くまとめ上げるのに苦労した経験があった。部内の雰囲気改善と不満解消の為に全体ミーティングを何度か試みたが部員がミーティングで個人の意見を主張することは無かった。こういった状況に対して筆者は部活のメンバーに対し不信感を抱いた。これに酷似した状況は大学でも経験し、この状況が組織全体のパフォーマンスを低下させていることに気がついた。これにより「組織の畏」への関心が高まった。実際に、19世紀の米国国務省¹は組織の畏によって機能しなくなっており、当時の大統領 Johnson が国務長官である Dean Rusk に国務省の変革を命じたが、失敗に終わってい

る。他にも、Intel 社²の最高責任者 Andrew Grove は一方的なリーダーシップにより彼の部下たちの畏を引き起こし、技術面や営業面に対する課題についての議論を不可能にした。このように組織の畏の問題は世界的にも注目すべき問題となっている。このような現状から畏の減少方法を解明したいと考え、今回の研究テーマに至った。

2-2 リサーチエスチョン

評価方法が目に見えない組織の畏に対してどのように影響を与え、畏の減少に関わるのか。また、畏の発生要因とされる標榜と行動の矛盾を解消できるのかをリサーチエスチョンとする。

3. 研究目的

本研究は、階層組織における「組織の畏」が人事評価によって解消できるのか否かを明らかにする。

4. 研究方法

4-1 組織の畏について

組織の畏について Chris Argyris は以下のように説明している。

畏とは、一層効果的な行動が企図されたとき、それによって生じる困惑や脅威から自己を守ろうとして構築される行動パターンのことである。畏は根本的なジレンマをかかえている。人々が効果的な行動を立案し実行しようとして畏を利用しようとする、しかもそのことを忠実に実行すると、畏によって主に逆効果の効果がもたらされる。建設的な結果がもたらされることなどあり得ないのである。(Chris Argyris 2010 河野昭三 2016 p179)

¹ Chris Argyris(2010 河野昭三 監訳 2016)「組織の畏」 p.12

² Chris Argyris(2010 河野昭三 監訳 2016)「組織の畏」 p.17

4-2 研究方法とプロセス

はじめに参考文献である Chris Argyris (2010 河野昭三 監訳 2016)の「組織の畏」より、畏が発生する理由を確認する。続いて、畏が発生している組織モデルを作成する。アンケートを用いて組織の畏にかかった経験の有無や組織に対する不満を抱えた場合の対処法を確認した後、作成した組織モデルの中の人物に自分を当てはめ、モデルの中ではどのように行動するのかを回答してもらう。アンケートの最後に改めて畏に対する姿勢を確かめる。このようにアンケート結果で評価方法が畏の減少や回答者の選択する言動に影響を与えているかを考察する。その後、実際に被験者にアンケート内容と同じ課題を与えて、それを解いてもらう過程でインタビュー実験を行う。そこで、組織モデルでの葛藤(畏)に対してどのように感じたか、グループに対しての不満や葛藤の程度が評価方法によって減少しているか、また、回答者の言動に影響を与えているのかを調べる。

5. 畏にはまる対象

Chris Argyris (2010 河野昭三 監訳 2016)は研究者やコンサルタントはより畏にはまり易いが、人びとが畏にはまる行動は組織の全階級で見られ、畏がもたらす学習に対しての逆効果的な帰結は組織の私的・公的、規模の大・小、また業績を問わず、組織メンバーの性別・人種・学歴・資力とも無関係であるとしている。つまり、畏は誰しもはまる可能性があるといえる。

6. 畏にはまる要因

Chris Argyris (2010 河野昭三 監訳 2016)は、研究事例の中で異なるタイプのリーダーが存在する組織を観察したが組織の成果に差異はなかったとしている。リーダーシップスタイルは組織の畏の減少に最も効果的な要因ではなく、人びとが建設的思考を標榜しながらも実際には行動に用いている理論が防衛的であることが畏にはまる原因であるとした。畏を減少させるためには防衛的思考から発生する实用理論に立ち向かう必要があり、自身の实用理論と標榜理論に矛盾があることを認識しなければならない。解決策としてリーダーシップの文献は役立たず、組織構造や報酬制度を改定する

ことや第三者の介入では畏の減少には期待できないと結論づけている。

7. 仮説の設定

先行研究より、第三者が関わることや組織構造、報酬制度の改定では畏の減少には期待できないとあったが、意図的に標榜理論と实用理論を変えているわけではないため实用理論と防衛的思考に対して立ち向かうことは難しいと思われる。また、先行研究では明確に畏に対する方法や解決策は述べられていなかった。そこで畏を減少させるなら防衛的思考の特徴である隠蔽をやめさせるところからアプローチするべきではないかと考えた。ここでの隠蔽とは、本音の隠蔽と本音を隠蔽したことに対する隠蔽も含まれる。つまり、自分の意見を隠蔽するよりも隠蔽しないほうが自分にとって利益が高くなるのならば人は自分の意見を隠蔽しない方を選択するはずである。また、先行研究では1つの組織に対して1つの(同じ方向にかかる)畏のみ対象とされていた。しかし、実際には1つの組織に対して1つの畏という状況は珍しく、1つの組織に対して複数の畏が発生している状況こそが大多数の現状ではないのかと疑問を持った。そこで本研究では1つの組織に発生した複数の畏を対象とし、評価方法で畏にアプローチを試みる。組織に適切な評価方法を設定すれば、畏にはまった行動に影響を与え、畏の減少に効果的に働くはずであると仮説を立てた。

8. 組織内の人の評価方法の設定

組織はさまざまな種類や形態があるが、今回は企業のある部署のような縦の力関係が発生している組織をモデルとする。採用する評価方法はグループ評価と個人評価の両方を採用する。この二つを併用した理由は、高橋温美(2018)の「人事評価が経営に与えるインパクトの構造研究」にある。高橋が参考資料として取り上げた個人評価だけを採用している企業の売上高はあまり上昇せず、経営状況も不安定であった。また人事評価と業績の関係性を解明する実験においても個人評価だけの実験チームではチームプレーが一切見られず、ある一定のラインをクリアすると一気にモチベーションが低下することがわかっている。対して、個人評価とグループ評価を併用し

ている企業は、自然災害やリーマンショックなど快適要因による影響を受けながらも売上高・経営利益のどちらかでは安定や上昇する結果を残していた。実験でも、グループ評価と個人評価を用いた実験グループでは、誰一人、他人任せにすることなく業務に集中し全メンバーが継続的に努力することにも繋がったという結果を残している。よって、組織のパフォーマンスも上がり、シンプルで組織モデルに取り入れ易いと思われることから、グループ評価と個人評価の併用型を採用した。

9. 組織モデルの設定

評価方法が畏の減少に影響を与えるかどうかを確かめるためには、畏が作動している組織が必要であるが、実際に畏が作動している組織やグループを見つけ出し、なおかつ評価方法を取り入れてメンバーの行動パターンを分析するのは困難なため、仮定の組織モデルを設定した。人びとが所属するグループ・組織の種類や大きさはさまざまあるが、評価方法の取り入れ易さ、パワーバランスの明確さ、アンケートの回答者のイメージのし易さ等の理由により、本研究では組織モデルを企業のような階層組織タイプに設定した。この組織モデルは図1の通りである。

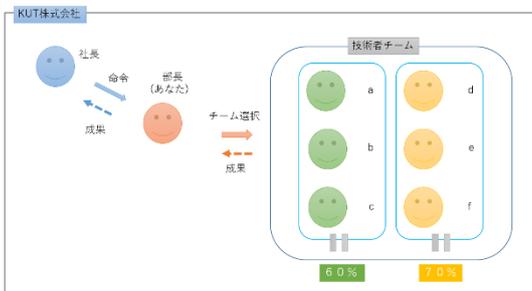


図1 組織モデル

まず架空の株式会社をつくる。登場人物は、社長、部長、技術者6名の計8名である。部長には技術者である6名の部下(a, b, c, d, e, f)がおり、abcチーム・defチームに分かれている。部長は日頃からキャリアアップを強く望んでいる。この企業はプロジェクトごとに適当だと思われる技術者チームを部長が選択し、プロジェクトが進んでいく。技術者チームのパフォーマンス力と個人のパフォーマンス力は図2の通りである。

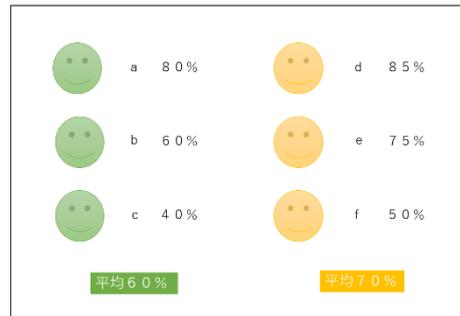


図2 パフォーマンス力の図

- abcチームの平均パフォーマンス力は60%
- defチームの平均パフォーマンス力は70%

10. アンケート調査の実施

10-1 目的

先行研究より、畏にはまった行動は階級や組織の規模、性別、学歴等に関係ないことがわかっている。また、畏にはまる要因としては行動に用いる理論の不一致であると判明している。そこで、評価方法で畏の減少に影響を与えることが出来るのではないかという仮説を検証するべく、新たに畏が複数生じている組織モデルを作成し、回答者をその登場人物に当てはめて畏に対する行動を分析する。同時に回答者の畏の経験や組織活動時への心掛けで畏にはまる要因とされている行動理論の不一致が実際に起こっているのかを確かめる。

10-2 アンケート方法

実際に回答者と対面できる場合は、アンケート用紙で実施し、会えない回答者に関してはアンケートをWordデータで送り、回答を記入した状態で返信していただいた。

10-3 アンケート内容

内容はⅠ. 畏の経験と行為の理論の不一致、Ⅱ. 組織モデルと畏、Ⅲ. 畏に対する姿勢、の三部構成である。組織モデルについては、評価方法が畏に影響を与えているかをみるので、(1)組織モデルに評価方法が有った場合(以下、評価方法有り)と表記)、(2)組織モデルに

評価方法が無い場合(以下、評価方法無しと表記)、(3)組織モデルに当初評価方法は無いが、後に評価方法がある場合(以下、評価方法有り無し両方と表記)、この3タイプのアンケートをそれぞれ実施した。

【I. 畏の経験と行動理論の不一致】

畏に対する反応や考えに違いが出た場合、なにが影響するのかを明確にするため実際に回答者が畏にはまった経験の有無を確かめ、その際の行動を答えてもらう。その時、実用理論と標榜理論の不一致が起こっているかを確認する。行為の理論に関する質問は以下の通りである。

- 問1. 組織やグループへの所属の経験はあるか。
- 問2. 組織で活動中に葛藤や不満を抱いたことはあるか。
- ・有の場合→具体的に立場や状況
 - ・その際の回答者の行動
- 問3. 過去の葛藤や不満の経験は現在の組織活動において役に立っているか。
- ・はいの場合→具体的に
- 問4. 組織活動中に心掛けていることは何か。
- 問5. 心掛けでの実際に組織に変化があったか。
- ・あった、どちらかといえばあった、の場合
 - 具体的に
- 問6. 望ましい組織やグループ像とは何か。
- 問7. 所属している組織やグループが望ましいグループ像を満たしているか。

【II. 組織モデルと畏】

問 8 では回答者に架空の組織の登場人物、部長としての行動を回答してもらう。架空の組織には、論文項目の9. 組織モデルで説明した株式会社(図 1 参照)を適用する。質問内容は以下の通りである。

※評価方法有り無し両方の回答者は問 8 の質問を 2 回答えるこのになるので、評価方法有りに変更後の2回目は問 8 を問 12 と表記

する。

問 8.1. ある日、社長は部下である部長(回答者)に新規プロジェクトについて説明した。社長はこの新規プロジェクトに対してのプロジェクトパフォーマンス(仕事の成果)を 60%部長に要求した。そして、その後社長の個人的な意向として担当する技術チームを abc にして欲しいと伝えてきた。しかし、部長(回答者)としてはキャリアアップのために、プロジェクトパフォーマンスを 70%で返したいと考えている。プロジェクトパフォーマンスを 70%で返すためには担当技術チームを def にしなければならない。社長の意向を無視しても人事評価に直接関わりはないがその他のリスクは不明である。しかし、キャリアアップの可能性は高まる。逆に社長の意向を汲み取った場合、キャリアアップの可能性は低下するが、共にその他のリスクも低下する。このような状況で、技術者チームを選択する際、どのような気持ちになり、どのような行動をとると思うか。考えられるもの全てを記入し、その中で一番強く思う〈気持ち〉、実際にとるであろう〈行動〉のそれぞれ1つに○をして下さい。

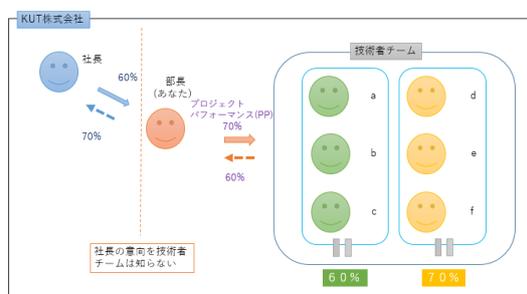


図3 個人の思惑とパフォーマンス力

- 問 8.2. 技術者チーム abc に社長からの推薦があることを伝えるか。
- 問 8.3. このような状況時、技術者 a から部長(回答者)に対し、「私は個人で 80%のパフォーマンスが出せるのだから、bc と一緒に仕事をしたくない。彼らと一緒に仕事をすると 60%のパフォーマンスしか出せないで、私の能力は正当に評価されないのではないか。」という意見がでた。この意見に対し、どのような気持ちになり、どのような行動を

とると思うか。考えられるもの全てを記入し、その中で一番強く思う〈気持ち〉、実際にとるであろう〈行動〉のそれぞれ1つに○をして下さい。

問 8.4. 世間が会社の印象を抱く際に、評価ポイント(架空)を基準にしていると仮定する。評価ポイントは経営状況、顧客満足度、社員満足度の三項目から構成され、一項目につき最大10ポイントで評価される。各項目の評価ポイント30点満点中の合計が25ポイント以上で優良会社、20ポイント以上で良い会社、10ポイント以下だと悪い会社という印象を与えてしまう。社員がいきいきと働いていると、社員満足度に影響し評価ポイントは上がっていき、社員が会社に対し不信や不満を抱く場合は逆にポイントは下がっていく。そのため、aの不満が溜まると社員満足度の低下に影響を与えることが予想される。回答者が所属する株式会社は現在22ポイントという評価を維持している。このような状況下で技術者チームを選択する際どのような気持ちになり、どのような行動をとると思うか。またどちらのチームを選択するか。考えられる気持ちと行動を全て記入し、実際に行う可能性の高いものを1つ選んで○をして下さい。

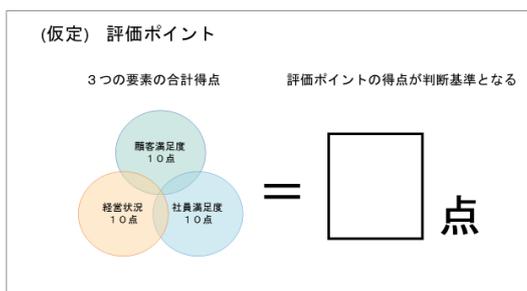


図4 評価ポイントの構成

【Ⅲ. 畏に対する姿勢】

組織モデルの項目に回答してもらい、再度畏を認識した後に畏に対する姿勢を確かめる。質問は以下の通りである。

問 9. 今までにグループや組織で感じた不満や葛藤、問 8 で感じた気持ちを解消できると思うか



問 10. 具体的な解消方法は何か 問 11. いいえと答えた理由

問 13. 今までにグループや組織で感じた不満や葛藤、問 8 で感じた気持ちを解消できると思うか



問 14. 具体的な解消方法は何か 問 15. いいえと答えた理由

評価方法有り と評価方法無し のアンケートの回答者は点線でアンケートを終了する。ただし、評価方法有り無し両方のアンケート回答者は、評価方法無しの場合で点線までの問 9～11 の質問に回答した後に、評価方法有りに変更した場合でもう一度、アンケートの問 8 と同じ内容である架空の組織モデルに関する質問(問 12)を回答する。そして、問 13～15 で不満や葛藤が解消できるかについて回答してアンケート終了という流れになる。

10-4 評価方法の有無

評価方法の畏への影響を確認するために、(1)組織モデルに評価方法有り、(2)組織モデルに評価方法無し、(3)組織モデルに評価方法有り無し両方、この3タイプのアンケートで実施する。

(1)評価方法有り

回答者はアンケートの問 8 で、仮想の階層組織モデルの説明を受け、図3のような状態で、組織モデルの登場人物である部長に自身を当てはめられた後、以下のような評価方法の説明を受けて回答する。

【評価方法説明】

あなたが所属する株式会社の人事評価はグループ評価と個人評価を採用しています。それは個人の成果とグループとしての成果の両方を評価されるようになっているということです。もちろんあなた

が部下の6人を評価します。さらに、部下を評価する立場にあるあなた自身も部下6人と1つのグループとして上司に評価されます。

(図5：グループ評価、図6：個人評価)

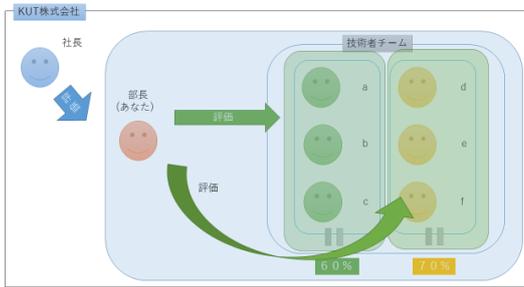


図5 評価する対象(グループ評価)

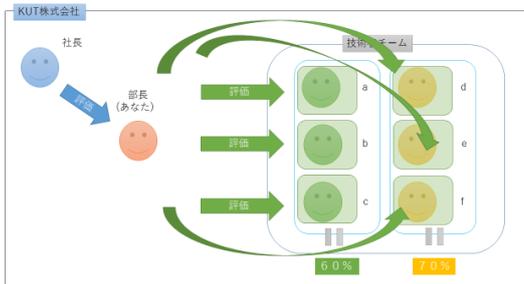


図6 評価する対象(個人評価)

〈質問の流れ〉

問1～7【Ⅰ. 畏の経験と行動理論の不一致】

↓

問8【Ⅱ. 組織モデルと畏】

↓

問9～11【Ⅲ. 畏に対する姿勢】

(2)評価方法無し

このタイプでは、株式会社での部長の立場と状況だけが説明され、(1)のように人事評価に関する説明は一切ない。

〈質問の流れ〉

問1～7【Ⅰ. 畏の経験と行動理論の不一致】

↓

問8【Ⅱ. 組織モデルと畏】

↓

問9～11【Ⅲ. 畏に対する姿勢】

(3)評価方法有り無し両方

このタイプでは、(2)と全くおなじ評価方法が無い内容のアンケートを回答したあと、(1)のように評価方法についての説明がある状態で再度、【Ⅱ. 組織モデルと畏】の項目から【Ⅲ. の畏に対する姿勢】まで解答欄を設けている。

〈質問の流れ〉

問1～7【Ⅰ. 畏の経験と行動理論の不一致】

↓

問8【Ⅱ. 組織モデルと畏】

↓

問9～11【Ⅲ. 畏に対する姿勢】

↓

問12【Ⅱ. 組織モデルと畏】※問8と内容同じだが評価方法有り

↓

問13～15【Ⅲ. 畏に対する姿勢】※問9～11と内容同じ

11. アンケート結果

アンケートの回答者は10代から50代までの男女16名である。

【Ⅰ. 畏の経験と行為の理論の不一致】

問2で今までに組織活動中、組織に対して葛藤を抱いたことがある(組織の畏にはまったことがある)と回答した人は全体の75%であった。あると答えた回答者に葛藤を感じた状況とその時の自身の行動について尋ねた。これは回答者の実際の行動なのでその回答を回答者が用いた実用理論とする。次に、問4で組織活動中における心掛けを、問6では回答者の理想とする組織像を尋ねた。この、問4と6の回答を回答者の標榜理論とする。問2と問4、6の回答が同じであれば、行動理論は一致しており回答が異なれば行動理論は不一致と判断する。結果と記述内容は図7の通りである。

人事評価両方	状況	実用理論	関係(心)がけ	標榜理論	結果
回答者番号	問2(状況)	問2(行動)	問4(心)がけ	問4(理想組織)	
No1	部長が関わらない	何もしない、相談	回りに合わせる	意見を言い合わせる	不一致
No2	部長が関わらない	ペナルティ、丁寧に説明	会談の前後を伺わない	トップがしっかり	不一致
No3					
No4					
No14	自分の為に仕事をやる人がいる	徹底的に戦う	多くの意見を聞く	目的意識が明確	△
No15	上司の理不尽な考えに振り回された	上司の職務を書きさすようにさりげなく意見を伝えた	多数決で判断せず、組織の価値観に従って判断する	しっかりと評価される 社会の役に立っていると思える	△
人事評価有り	問2(状況)	問2(行動)	問4(心)がけ	問4(理想組織)	結果
No5	部下の縦連係がない	自分で情報をとる、質問する	情報共有を図る		不一致
		部署内で情報共有		皆意見が言い合えて透明性が高い	△
		やっていることをオープンにする			不一致
	部下が自分の意見を述べない		結論を早く出す		不一致
No6	メンバーの意見がまとまらない	各主張に対し迅速に対応	相手意識	個々の持ち味が出し合える	一致
	ゴールの見えない議論	意見を出しつつ意見を聞く	目的とゴールが明確		△
	メンバーが仕事をしない	何もしなかった		思ったことを言い合わせる	不一致
No7	人間関係の悪化で業務が円滑でない	関係修復はせず業務分担	部下に目的や意義を説明	組織の理念共有	不一致
No8				目的達成のために努力しあえるメンバーで構成される	不一致
No16					
人事評価無し	問2(状況)	問2(行動)	問4(心)がけ	問4(理想組織)	結果
No9	部長の土気の違い、温度差	相互共通の理解を得るよう話した	協調性、自分のポジションを伝える	個々の意見を尊重、公平公正な態度	△
No10	キャプテンとメンバーの意見が不一致	空気を読んで意見を合わせる	空気を悪くしない、意見を聞く	責任が分担される	不一致
No11	人間関係の悪化でまとまらない	言とはせず否定をしない	人間関係悪化に繋がる行動を控える	意見が言い合える	△
No12	まとまりが無いために結果が出ない	意見をだして今後の方針について話し合った	意見を明確に伝えながらも他者の意見を尊重した	全員が信頼し合える	△
No13	部活動で働くこと上手なことどちらを優先するべきか	楽しさを優先することのメリットを伝えた	色々な意見の中から自身の選択をすること	皆が言いたいことが平穏的に言い合える お互いの良い組織	一致

※点線は議題を抱いたことが無いを選択している。△は一致とも不一致とも言い難い場合。

図7 実用理論と標榜理論の比較結果

明確に不一致と分かるものが5名、一致はしていないが不一致とは断定できないものが6名、一部不一致で残りは断定できないものの1名、明確に一致しているもの2名という結果となった。これより、ほとんどのものが、実際に組織に対して葛藤や不満を抱く状況になると組織内における自身の心掛けを行動に移すなどして自分の理想とする組織像に近づけようとしているものは少ない。よって、畏にはまる要因であり状態である行動理論の不一致は、このアンケートにおいても確認できた。

【II. 組織モデルと畏】

問8の架空の組織モデルに回答者を部長と当てはめて回答する質問の中で、問8.1畏が発生した時のチーム選択、問8.2部下からの意見があった時のチーム選択、問8.4外部からの評価ポイントが設定された時のチーム選択という、3つのタイミングでのチーム選択の変化を確認した。重要なのはどちらのグループを選択しているかではなく、どのタイミングで選択に変更があるかという点である。選択の理由(図8参照)と選択の変化で回答者をいくつかのタイプ(図9参照)に分類した。

【選択理由の表記法】
社：社長リスク警戒
a(無)：aの意見無視
a(理)：aに理解示す
利：自己利益優先
顧：顧客優先
組：組織優先
外：外部評価意識

【回答者の分類別タイプ】
外リスク：外部評価からリスク回避
キャリア：自分の利益追求
顧客：顧客にとっての利益
リスク：社長リスク回避最優先
リーダー：全体のバランス優先

左) 図8 組織モデルと畏 選択理由の表記 右) 図9 組織モデルと畏 アンケート結果による回答者の分類別

者の分類別

評価方法有り無し両方のアンケートを回答したのが6名、評価方法有りが5名、評価方法無しが5名である。

評価方法有り無し両方のアンケートで、評価方法の説明が無い段階での結果を①、後に評価方法についての説明を受けてからの結果を②、評価方法有りが③、評価方法無しが④としている。この結果を比較して考察を行うに当たって五段階の確認と比較を行う。

【第一段階】①と④をグループIとし、特徴を確認。

【第二段階】②と③をグループIIとし、特徴を確認。

【第三段階】グループIとグループIIの比較。

【第四段階】①から②での変化の確認。

【第五段階】②と③の比較。

全てのアンケート結果は図10の通りである。

色の変化点が、グループ選択の変化点である。

評価方法両方 無し①					結果	タイプ
問8.1(畏発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)				
No1 abc 社	abc a(無)	abc a(理)			選択に変化なし	リスク
No2 def 利	def a(理)	def a(理)利			選択に変化なし	キャリア
No3 abc 社	abc 社	abc 社			選択に変化なし	リスク
No4 abc 社	abc a(理)	def 利			外部からの評価で変化あり	キャリア
No14 def 顧					どちらかに断言しない	顧客
No16 def 利	def 利	def 利			選択に変化なし	キャリア

評価方法両方 有り②					結果	タイプ
問12.1(畏発生)	問12.3(aの意見あり)	問12.4(外部評価)				
No1 abc 社	abc 社	abc 社			選択に変化なし	リスク
No2 def 利	def 利	def a(理)			選択に変化なし	キャリア
No3 abc 社	abc 社	abc 社			選択に変化なし	リスク
No4 abc 社	abc 社	abc a(無)			選択に変化なし	リスク
No14 def 顧					どちらかに断言しない	顧客
No16	def 利	def 利			選択に変化なし	キャリア

評価方法有り③					結果	タイプ
問8.1(畏発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)				
No5 def 利	def 利				選択に変化なし	キャリア
No6					どちらかを優先する明確な意思なし	
No7 def 利	def 利	def 利			選択に変化なし	キャリア
No8 abc 組	abc 組	abc 組			選択に変化なし	リーダー
No16 abc 社	def a(理)利	def a(理)利			部下からの意見で変化あり	キャリア

評価方法無し④					結果	タイプ
問8.1(畏発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)				
No9 def 利		def 外			選択に変化なし	キャリア
No10 abc 社	abc 組	def a(理)外			外部からの評価で変化あり	リーダー
No11 abc 社	abc 社	def 外			外部からの評価で変化あり	外リスク
No12 def 利	abc a(理)	abc a(理)社			部下からの意見で変化あり	リーダー
No13 abc 利<社	abc 組利	abc a(理)組			選択に変化なし	リーダー

※左のNoは回答者番号である。

図10 アンケート結果 組織モデルと畏 総合結果

【第一段階】①と④をグループⅠとした時、外部からの評価ポイントで組織より自己利益を追求して畏にはまっている部分が3箇所見られた。

評価方法両方 無し①				
問8.1(既発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.1 abc 社	abc a(無)	abc a(無)	選択に変化なし	リスク
No.2 def 利	def a(理)	def a(理)利	選択に変化なし	キャリア
No.3 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.4 abc 社	abc a(理)	def 利	外部からの評価で変化あり	キャリア
No.14 def 職	def 利	def 利	どちらかに断言しない	観客
No.15 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア

評価方法無し④				
問8.1(既発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.9 def 利	def 外	def 外	選択に変化なし	キャリア
No.10 abc 社	abc 組	def a(理)外	外部からの評価で変化あり	リーダー
No.11 abc 社	abc 社	def 外	外部からの評価で変化あり	外リスク
No.12 def 利	abc a(理)	abc a(理)社	部下からの意見で変化あり	リーダー
No.13 abc 利<社	abc 組利	abc a(理)組	選択に変化なし	リーダー

図11 組織モデルと畏 ①と④・・・グループⅠ

【第二段階】②と③をグループⅡとした時、aからの意見をきっかけに自己利益を追求して畏にはまっている部分が1箇所発見できた。しかし、外部からの評価ポイントには影響されず、選択の変化は見られなかった。

評価方法両方 有り②				
問12.1(既発生)	問12.3(aの意見)	問12.4(外部評価)	結果	タイプ
No.1 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.2 def 利	def 利	def a(理)	選択に変化なし	キャリア
No.3 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.4 abc 社	abc 社	abc a(無)	選択に変化なし	リスク
No.14 def 職	def 利	def 利	どちらかに断言しない	観客
No.15 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア

評価方法有り③				
問8.1(既発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.5 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア
No.6 def 利	def 利	def 利	どちらかを選択する明確な意思なし	---
No.7 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア
No.8 abc 組	abc 組	abc 組	選択に変化なし	リーダー
No.16 abc 社	def a(理)利	def a(理)利	部下からの意見で変化あり	キャリア

図12 組織モデルと畏 ②と③・・・グループⅡ

【第三段階】グループⅠとグループⅡを比較した時に確認できたことは、組織内での評価方法が無いグループⅠは、外部からの評価があると判明すると、そのタイミングを利用して自己利益を追求し、畏を発生させている。逆に、組織内での評価方法が明確なグループⅡはaの意見で畏が発生している箇所が見られるものの、外部からの評価に対しては反応を見せず、キャリアタイプは自己利益を追求し続けていることがわかる。

評価方法両方 無し①				
問8.1(既発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.1 abc 社	abc a(無)	abc a(無)	選択に変化なし	リスク
No.2 def 利	def a(理)	def a(理)利	選択に変化なし	キャリア
No.3 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.4 abc 社	abc a(理)	def 利	外部からの評価で変化あり	キャリア
No.14 def 職	def 利	def 利	どちらかに断言しない	観客
No.15 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア

評価方法無し④				
問8.1(既発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.9 def 利	def 外	def 外	選択に変化なし	キャリア
No.10 abc 社	abc 組	def a(理)外	外部からの評価で変化あり	リーダー
No.11 abc 社	abc 社	def 外	外部からの評価で変化あり	外リスク
No.12 def 利	abc a(理)	abc a(理)社	部下からの意見で変化あり	リーダー
No.13 abc 利<社	abc 組利	abc a(理)組	選択に変化なし	リーダー

評価方法両方 有り②				
問12.1(既発生)	問12.3(aの意見)	問12.4(外部評価)	結果	タイプ
No.1 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.2 def 利	def 利	def a(理)	選択に変化なし	キャリア
No.3 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.4 abc 社	abc 社	abc a(無)	選択に変化なし	リスク
No.14 def 職	def 利	def 利	どちらかに断言しない	観客
No.15 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア

評価方法有り③				
問8.1(既発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.5 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア
No.6 def 利	def 利	def 利	どちらかを選択する明確な意思なし	---
No.7 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア
No.8 abc 組	abc 組	abc 組	選択に変化なし	リーダー
No.16 abc 社	def a(理)利	def a(理)利	部下からの意見で変化あり	キャリア

図13 組織モデルと畏 グループⅠとグループⅡ

【第四段階】①から②へ変化した時、①では外部評価ポイントのために畏が1箇所確認されていたが、②で評価方法が設定されると畏は発見できなかった。また、自身が評価される制度が明確になったことでキャリアタイプからリスクタイプに変更する者がいた。

評価方法両方 無し①				
問8.1(既発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.1 abc 社	abc a(無)	abc a(無)	選択に変化なし	リスク
No.2 def 利	def a(理)	def a(理)利	選択に変化なし	キャリア
No.3 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.4 abc 社	abc a(理)	def 利	外部からの評価で変化あり	キャリア
No.14 def 職	def 利	def 利	どちらかに断言しない	観客
No.15 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア



評価方法両方 有り②				
問12.1(既発生)	問12.3(aの意見)	問12.4(外部評価)	結果	タイプ
No.1 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.2 def 利	def 利	def a(理)	選択に変化なし	キャリア
No.3 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.4 abc 社	abc 社	abc a(無)	選択に変化なし	リスク
No.14 def 職	def 利	def 利	どちらかに断言しない	観客
No.15 def 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア

図14 組織モデルと畏 ①から②での変化

【第五段階】②と③を比較した時、②と③は外部評価ポイントの影響を受けているものはいないことが確認できた。しかし、後から評価方法を知らされた場合ではリスクタイプが多く、初めから評価方法を知っている場合ではキャリアタイプが多いので、同じ状況下でも評価方法を知るタイミングが選択に影響を与えていることが分かった。

評価方法両方 有り②				
問12.1(震発生)	問12.3(aの意見)	問14.4(外部評価)	結果	タイプ
No.1 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.2 def 利	def 利	a(理)	選択に変化なし	キャリア
No.3 abc 社	abc 社	abc 社	選択に変化なし	リスク
No.4 abc 社	abc 社	abc a(無)	選択に変化なし	リスク
No.14 def 職	---	---	どちらかに断言しない	顧客
No.15	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア

評価方法有り③				
問8.1(震発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果	タイプ
No.5 def 利	def 利	---	選択に変化なし	キャリア
No.6	---	---	どちらかを選択する明確な意思なし	---
No.7 dcf 利	def 利	def 利	選択に変化なし	キャリア
No.8 abc 組	abc 組	abc 組	選択に変化なし	リーダー
No.16 abc 社	de a(理)利	def a(理)利	部からの意見で変化あり	キャリア

図15 組織モデルと畏 ②と③の比較

【Ⅲ. 畏に対する姿勢】

アンケートの間 8 で、階層組織モデルに自身を当てはめて質問に答えたあとに、モデルで感じた葛藤(畏)などは解消できるかという質問用意した。それに対する結果は、図 16 の通りである。

評価方法両方 無し①				
回答者番号	問9(畏を解消できるか)	問10(解消方法)	問11(出来ない理由)	結果
No.1	いいえ	-----	解消にリスクがかかる	解消に否定的
No.2	はい	同じ立場の人と意見をぶつけあう	-----	解消に肯定的
No.3	いいえ	-----	自分への被害が大きくなる	解消に否定的
No.4	はい	交流する	-----	解消に肯定的
No.14	いいえ	-----	不満は解消しないもの	解消を考えていない
No.15	はい	自分しだい、他人は違う人間であると割り切る	-----	解消を考えていない

評価方法両方 有り②				
回答者番号	問13(畏を解消できるか)	問14(解消方法)	問15(出来ない理由)	結果
No.1	いいえ	-----	長いものに巻かれたほうが良	解消に否定的
No.2	いいえ	-----	圧力の板ばさみにあう人間関係悪化が憂鬱	解消に否定的
No.3	いいえ	-----	トップの意見に反するとリス	解消に否定的
No.4	はい	葛藤を感じないようにイエスマンになる	-----	自分を隠蔽
No.14	いいえ	-----	不満は解消しないもの	解消を考えていない
No.15	はい	自分しだい、他人は違う人間であると割り切る	-----	解消を考えていない

評価方法有り				
回答者番号	問13(畏を解消できるか)	問14(解消方法)	問15(出来ない理由)	結果
No.5	はい	自分の考えに固執しない立場・見方の違いに気づく相手に寄り添う組織の一員として考える	-----	解消に肯定的
No.6	いいえ	-----	対処法に答えはない	解消に否定的
No.7	いいえ	-----	否極等は必然であるため	解消に否定的
No.8	いいえ	-----	皆が満足できる解決法はない	解消に否定的
No.16	いいえ	-----	皆が満足できる解決法はない	解消に否定的

評価方法無し				
回答者番号	問9(畏を解消できるか)	問10(解消方法)	問11(出来ない理由)	結果
No.9	いいえ	-----	皆が満足できる解決法はない	解消に否定的
No.10	はい	対話の場を設ける	-----	解消に肯定的
No.11	いいえ	-----	全ての選択に後悔は発生する	解消に否定的
No.12	いいえ	-----	皆が満足できる解決法はない	解消に否定的
No.13	はい	気持ち表現する雰囲気と場をつくる	-----	解消に肯定的

※点線は回答なし

図16 畏に対する姿勢 アンケート結果

- ①では6名中、4名が不可能、
- ②では**6名全員**が不可能、
- ③では5名中4名が不可能、
- ④では5名中3名が不可能

という結果となった。①と②は同じ回答者なので、評価方法に影響

されて回答が変化ししたと考えられる。

12. 仮説の考察

アンケートより人事の評価方法はある一定のタイプの人間にチーム選択の際、影響を与えていることが確認できた。回答者は評価方法だけでなく外部の評価ポイントにも影響されていた。さらに、初めから評価方法が設定されるより途中から追加されるほうが影響度は高かった。また、評価方法の無い段階では畏の解消は可能と回答していた人が評価方法を設定すると、畏の解消は不可能と回答した。この結果より、評価方法は組織内での行動に何かしらの影響を与えはするが、それは効果的とは言えない。また、評価方法は組織の内外に関係は無い。さらに評価方法を設定することで畏に対する抵抗力を下げる可能性があることを考察できる。

13. 実験インタビュー

13-1 目的

アンケートより、仮説が間違いである可能性がでてきた。実際に評価方法がチーム選択に影響を与えるのか、本当に畏の減少に効果的な影響を与えないのか、畏に対して抵抗力を低下させているかを検証にするために実験を行う。

13-2 方法

アンケート内容と同じ内容をインタビュー形式で回答してもらう。

13-3 内容

評価方法が有り無し両方の場合のアンケートを使用する。チーム選択の理由とそこに評価方法の影響があるのかを調査するため、行動理論の不一致に関する質問の、問 1~7 は省略する。

14. 実験結果まとめ

被験者 A 20代女性

回答結果 評価方法 無し				
	問8.1(震発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果
A	abc 社	abc 社<a(理)	abc a<社利	選択に変化なし

回答結果 評価方法 有り				
	問8.1(震発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)	結果
A	abc 社利	abc a(無)社利	abc 社利	選択に変化なし

図17 被験者 A の回答結果

アンケートで階層組織モデルに被験者を当てはめて、被験者の行動を調査する問 8 のチーム選択の結果は上記の通りである。選択結果は常に abc で変化はない。しかし、選択理由が異なっていた。評価方法無しの場合で、問 8.4 の外部評価ポイントが加わった際の選択理由は、a の気持ちよりも社長からのリスクを警戒しながら、自分のキャリアのために abc を選択したとの回答があった。また、評価方法が有る場合では、評価方法を利用して a を納得させた上で、社長からのリスクを回避しつつ自分のキャリアも上げていく判断をしていた。しかし abc を選択した理由に評価方法は影響したかとの質問には、あまり意識していないとの回答だった。つまり被験者 A は評価方法有りでの選択において無意識に評価方法を利用している。問 9 の畏に対する姿勢の質問については、葛藤の解消は、上司と色々なことを話し合える関係になれば可能であると回答している。評価方法有りの場合に問 13 でもう一度、畏に対する姿勢について質問すると、正当な評価があれば葛藤の解消は可能であると回答している。

A の結果

- ・評価方法影響あり (無意識)
- ・評価方法無し→葛藤の解消は可能
- ・評価方法有り→葛藤の解消は可能

チーム選択に評価方法は影響したが、選択理由は組織の為ではなく自己利益を優先していることから、評価方法は効果的に作用したといえない。また、畏の減少(葛藤の解消)については評価方法の有り無しに関わらず、可能と答えているので評価方法の影響は無いと言える。

被験者 B 20代男性

回答結果		評価方法 無し		結果	
	問8.1(真発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)		
B	def 利	def a(理)	def a(理)利	選択に変化なし	
回答結果		評価方法 有り		結果	
B	def 利	def 利	def a(理)	選択に変化なし	

図18 被験者Bの回答結果

チーム選択の結果は上記の通りである。選択結果は常に def で変化はない。この被験者 B は初めからキャリアアップを重視しており、部下 a からの意見が上がる問8.3 では、a の意見を聞いて a の

不満が増大しないようにという理由で a をプロジェクトから外し、def を選択している。しかし、その理由が自身の考えをより肯定し、支持することで、自己利益のためではない、a のための選択であると思込んでいるようにも見える。これは、評価方法が有る場合で外部からの評価ポイントが加わる問 8.4 でも同じであった。また、評価方法は選択に影響を与えたかの質問に対しては、評価方法については個人評価を意識したが、選択の時には考えていないと回答した。問 9 で畏に対する姿勢については、葛藤の解消は同じ立場の人たちと話し合うことで解消可能であると回答している。評価方法有りを回答した後の問 13 での畏に対する姿勢については、葛藤を解消しようとして人間関係を悪くするのは憂鬱だから葛藤の解消は不可能であると回答している。さらに、畏の減少に評価は関わらないのではないかとの回答もあった。

B の結果

- ・評価方法影響ありとは言えない
- ・評価方法無し→葛藤解消可能
- ・評価方法有り→葛藤解消不可能

評価について気にしてはいるが、それを理由にチーム選択を行ったとは言えない。畏の減少(葛藤の解消)に関しては、評価方法を追加すると解消不可能と答えているので、評価方法は畏への抵抗力を低下させている。

被験者 C 20代女性

回答結果		評価方法 無し		結果	
	問8.1(真発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)		
C	def 利組	def a(理)組	def 組	選択に変化なし	
回答結果		評価方法 有り		結果	
C	def 利組	def a(理)組	def 組	選択に変化なし	

図19 被験者Cの回答結果

チーム選択の結果は上記の通りである。選択結果は常に def で変化はない。選択理由のすべてに組織のことを考える気持ちが含まれている。キャリアアップは考えないのかという質問に対しては、直接のキャリアアップが優先なのではなく、組織のことを考えて def を選択し、結果としてそれがキャリアアップになるのであればいいという回答であった。評価方法は選択に影響があるかとの質問に対しては、そもそも評価方法を説明される前から会社とはそのように

評価するものだと考えていたので評価方法が追加されても選択に影響はないとの回答だった。問9で畏に対する姿勢について、葛藤の解消は会社(所属組織)をやめることで解消可能であると回答している。評価方法を取り入れた後の問13での畏に対する姿勢については、問9の回答と同じであった。

Cの結果

- ・評価方法影響あり(自身で取り入れていた)
- ・評価方法無し→葛藤解消可能(組織から脱退)
- ・評価方法有り→葛藤解消可能(組織から脱退)

この被験者は、評価方法と全く同じ考えを評価方法無しのアンケートの段階から自身で取り入れており、外部からの評価にも影響されていない。畏の減少(葛藤の解消)は、組織から脱退することで可能であると答えている。これは、根本的に組織の畏を解消したことにはならない。よって、畏への抵抗力は判断できない。

被験者D 20代女性

回答結果		評価方法		無し	
問8.1(震発生)	問8.3(aの意見あり)	問8.4(外部評価)		結果	
D	abc 社	abc a(理)	def 組	外部からの評価で変化あり	
回答結果		評価方法		有り	
D	abc 社	abc 社	abc 組	選択に変化なし	

図20 被験者の回答結果

チーム選択の結果は上記の通りである。評価方法無しでは社長からのリスクとaの気持ちを考慮してabcを選択していたが、問8.4では、外部評価の影響を受けてdefにしていた。外部評価ポイントの30点中、社員満足度の10点は組織内で対策できるが、残りの20点は直接どうにかすることは出来ないため、30点中の10点のためにabcを選ぶのではなく、20点のためにdefを選択したという理由だった。評価方法有りの場合では、defを選んで高いパフォーマンスを上げてキャリアアップを目指すのではなく、リスクを避けてaにも対応し、マネジメントスキルを上げることで次回のキャリアアップのチャンスに繋がったほうがaにとっても自身にとっても組織全体にとっても良いと考えていた。評価方法は選択に影響したかとの質問に対しては、影響があったとの回答だった。評価方法無しの場合、問9で畏に対する姿勢について葛藤の解消は、皆個人主義なので全員が満足することは無く、誰かが妥協しなくては行けない

から解消できないと回答している。評価方法有りの場合、問13の畏に対する姿勢については、葛藤の解消は空気を読まないといけないので不可能であると回答している。

Dの結果

- ・評価方法影響あり
- ・評価方法無し→葛藤解消不可能
- ・評価方法有り→葛藤解消不可能

評価方法が無い場合では、外部からの評価が加わると影響を受けて選択するチームが変化した。評価方法有りの場合では、自分に降りかかるリスクを意識していることが分かるので、評価方法の影響があったと確認できる。しかし、影響を与える評価方法は内外を問わない。畏に対する姿勢に関しては、どちらの場合も畏の減少(葛藤の解消)は不可能だと答えているので、畏への抵抗力は断言できない。

15. 考察と結論

インタビュー実験の被験者4名中3名がチーム選択に評価方法の影響を受けていた。しかし、評価方法が効果的に影響している状態(選択理由が個人の利害から組織のためになるような理由に代わり、それによりチームを選択するように作用すること)がみられたのは被験者Dだけだった。だが、被験者Dは評価方法が無い場合の問8.4で、外部評価の影響を受け、defチームを選択しているが自己利益のためではなく、組織のためという理由でチームを選択している。つまり、評価方法はチーム選択に何かしらの影響は与えているが、それは内部からの評価と外部からの評価のどちらでも確認できるので、組織内の評価方法だけが、畏に効果的影響を与えるとは断言できない。また、畏に対する姿勢の項目では、被験者4名中3名が、評価方法有り無し両方の場合で回答結果が変化しなかった。さらに変化した1名(被験者B)は評価方法が加わったことで葛藤解消不可能と答えているのである。チーム選択で効果的に評価方法が影響していた被験者Dも葛藤の解消は不可能であると回答しているので、評価方法はチーム選択の場面では影響していても、畏の減少には効果的に影響していない。つまり、アンケート結果より評価方法は畏の減少に効果的な影響を与えていないという考察は実験イ

インタビューによっても確認された。本研究の結論として、筆者が立てた評価方法が組織の畏を減少させるという仮説はアンケートとインタビュー実験をもって否定された。評価方法は組織内での行動に影響を与えはするが、畏の減少には影響しない。また与える影響も効果的であるとは断定できない。さらに影響を与える評価方法は組織内・外を問わない。

16. 今後の展望

本研究では、16名のアンケート結果を集計したが、さらにより多くのアンケートを実施し、検証結果の精度を高める。また、今回のアンケートにより判明し、分類したタイプをタイプ別で組織内の言動を分析する。それをもとに新たにタイプ別の減少方法の仮説を立てる。そして実際のある組織のメンバーに減少方法を試して、仮説の検証を試みる。また、実際に畏が発生している組織を調査対象として、メンバーがどのような方法で組織への不満・葛藤(畏)を減少させたいのかインタビューしてまとめていきたいと考えている。

17. 謝辞

本研究を進めるにあたり、指導教員的那須清吾教授、並びにアンケート、実験にご協力頂いた皆様にはこの場を借りて厚くお礼申し上げます。

18. 引用・参考文献

- ・ Chris Argyris (2010). Organizational Traps.
(河野昭三(監訳) (2016). 組織の畏—人間行動学の現実—
- ・ 高橋温美 (2018). 人事評価が経営に与えるインパクトの構造研究