

訂正

発表論文では「マネジメント」と「革新行動」の報告が逆になっておりました。訂正してお詫び申し上げます。

# 上司部下の評価は一致しているほどよいのか

## 応答曲面法を用いた検証

今城志保 (リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

キーワード：自他評価の一致、上司評価、多項回帰分析、応答曲面法

対人認知の研究の中で、自他評価の違いは数多く指摘されてきた。たとえば自己評価には自己高揚の傾向が一般的であることが示される一方で、自己を正しく理解したい動機があることも示されている (Greg et al, 2010)。

職場での対人認知に目を向けると、従業員の能力開発を目的として、彼らの正しい自己理解を促すために他者からのフィードバックを用いる取り組みがなされている。具体的には、上司、同僚、部下などの他者評価をフィードバックする360度評価が利用されている。360度評価の前提にあるのは、他者は自分が気づいていない行動上の問題点(あくまで成果を得るという観点に照らして)を知っており、フィードバックを受けて改善することで成果が向上するというものである。つまり成果に結びつく行動を基準としたときの自己の行動を知ることが、ここでの正しい認知である。この考えに基づけば、すでに他者の意見に耳を傾けている人は、自他評価の違いが相対的に小さく、そのような人は高い成果をあげていると言える。そこで本研究では、上司と本人の仕事ぶりの評価の一致度が高い人ほど、高いパフォーマンスを示しているとの予測を検証する。

これまでの自他評価の違いを検証する際には、両者の差の絶対値や差の2乗値などが用いられてきたが、このような差を用いる分析には問題があることが指摘されている (Cronbach, 1958) 。そこで本研究では、多項回帰分析を用いて、応答曲面法による検討を行う (Shanock et al, 2010) 。こ

の方法は、自他評価の一致やずれが結果変数に及ぼす影響を、統合的に理解することが可能になることが長所とされている (Edwards, 1994) 。

**方法** 大手企業8社に勤める中堅のホワイトカラー71名(全て男性)について、本人と直属の上司に普段の仕事ぶりに関するアンケートに回答を求めた。仕事のぶりの評価では、本人と上司は同じ12項目(6件法; 全く当てはまらない~とてもあてはまる)への回答を求めた。因子分析を行い、「マネジメント(本人 = .82, 上司 = .81, 以下同)」、「革新行動( = .82, = .78)」、「発想力( = .77, = .83)」の3因子を抽出した。分析には該当する項目の評定平均値を用いる。上司回答用のアンケートには、対象者の総合的なパフォーマンス評価を求める項目も含まれており、該当する3項目の評定平均値を、結果変数とした( = .73) 。

仕事ぶりに関する3尺度をそれぞれ説明変数とした多項回帰分析を行い、得られた回帰係数をもとに応答曲面法により、上司と本人評価の一致度と乖離度の影響を検討する。**結果と考察** 「マネジメント」と「革新行動」は、ともにモデル全体が有意(順に  $R^2 = .35, F = 6.86, df = 5, p < .01$ ;  $R^2 = .39, F = 8.45, df = 5, p < .01$ )であったが、「発想力」は5%水準で有意にならなかった( $R^2 = .15, F = 2.36, df = 5, p = .05$ )。

下の図表は「マネジメント」と「革新行動」についての多項回帰分析の結果と応答曲面の分析結果である。「マネジメント」では、上司の評価が高いほど、パフォーマンスの総合評価が高まる傾向があった。一方で、本人評価は高くなるほど、パフォーマンス評価は低くなった。応答曲面の分析では、 $a_3$  が有意な負の値となっており、本人評価に比べて上司評価が低まる方向に乖離するほど、パフォーマンス評価が低くなる傾向が示された。

「革新行動」でも、上司評価が高いほどパフォーマンスの総合評価が高まる傾向があったが、上司評価の2乗項が傾向有意な負の値を示したことから、上司評価が高い場合には影響は弱まる傾向があった。応答曲面の分析では、 $a_1$  が有意な正の値であり、本人と上司の評価が一致して高まるほど、パフォーマンスの評価が高くなった。また  $a_3$  が有意な負の値で、本人の評価に比べて上

表1 “マネジメント”を説明変数とする多項回帰

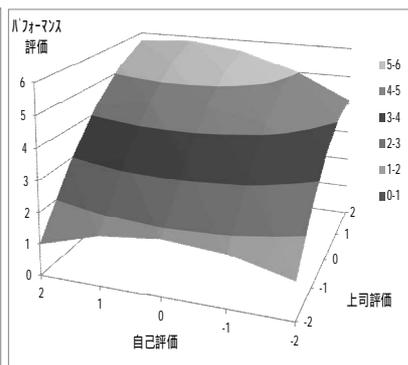
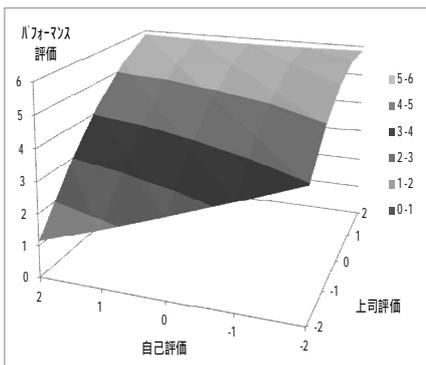
	非標準化係数 (se)
(定数)	4.86 (0.23) **
マネジメント_上司	0.83 (0.38) *
マネジメント_自己	-0.35 (0.18) †
マネジメント_自己 <sup>2</sup> 乗	0.01 (0.09)
マネジメント_上司 <sup>2</sup> 乗	-0.18 (0.16)
マネジメント_自己×上司	0.18 (0.19)
$R^2$	0.35
応答曲面の分析	
$a_1$	0.48
$a_2$	0.02
$a_3$	-1.18 **
$a_4$	-0.34

† p < .10 \* p < .05 \*\* p < .01

表2 “革新行動”を説明変数とする多項回帰

	非標準化係数 (se)
(定数)	4.57 (0.20) **
革新行動_上司	0.96 (0.24) **
革新行動_自己	0.17 (0.28)
革新行動_自己 <sup>2</sup> 乗	-0.17 (0.12)
革新行動_上司 <sup>2</sup> 乗	-0.22 (0.11) †
革新行動_自己×上司	0.11 (0.15)
$R^2$	0.39
応答曲面の分析	
$a_1$	1.14 **
$a_2$	-0.28
$a_3$	-0.79 *
$a_4$	-0.50 *

† p < .10 \* p < .05 \*\* p < .01



司評価が低まる方向に乖離するほど、パフォーマンス評価が低くなる傾向が示された。最後に  $a_4$  も有意な負の値であったことから、本人と上司評価の乖離度の影響は、乖離が大きくなると強まることがわかった。

同じ対象であっても、評価の内容によって上司との評価の一致度や乖離度の影響は異なることが示された。なぜこのような違いが生じたかについて、今後さらに検討が必要である。