

# フォルガー＝コノフスキー＝クロパンツァーノ 「業績評価におけるデュー・プロセス（法の適正手続き）」

【賃金と所得】

林 洋一郎

## 1 はじめに

“due process”は、適法手続きと訳されるが、アメリカ合衆国憲法における法の適正な手続き（due process of law）に由来する。「法の適正な手続によらなければ、生命、自由または財産を奪われることはない」（修正5条）が該当する条文である。刑罰など、生命・自由・財産を奪う場合にはこのルールに従うことが定められている。このタイトルが示すように、本レビュー論文は法手続きや紛争解決手続きの視点から業績評価の在り方や公正さを論じた文献である。

本論文は、1) テスト・メタファー、2) 政治的メタファー、3) デュー・プロセス・メタファーに3つの観点から業績評価を論じている。著者らは、基本的にデュー・プロセス・メタファーを重視する立場から議論している。まずは3種類のメタファーについて概観したい。

## 2 テスト・メタファー

この視点は、評価フォーマットや心理測定の観点から業績評価を捉えようとするものであり、正確さ（accuracy）な測定を目標としている。信頼性と妥当性が高い業績評価を最上とみなす考え方である。ハロー効果（halo effect）や寛容効果といった評価バイアスを抑制して、業績の真値を捉えるために、適切な評価フォーマットを採用することが重視される。例えば、行動基準評価尺度（Behaviourally Anchored Rating Scale=BARS）、行動観察尺度（BOS=Behavioral Observation Scale）などを適切に選択して、行動を定量的に捉えることを目指す。

しかし、著者らは、合理性と正確性を重視するテスト・メタファーにやや批判的な立場をとっている。テスト・メタファーが暗に想定する3種類の仮定を提示した上で、これらの仮定を実際の業績評価場面に厳密に適用するのは、現実的ではないと断じた。

第1に、人々の働きぶりを正確に測定することは可

能という仮定である。信頼性と妥当性が保証された働きぶりの測定は可能という立場である。この仮定に対して、著者らは信頼性と妥当性の高い測定を実現できるかどうかは、職務の特性に依存すると述べた。例えば、自動車工場のアSEMBリー・ラインにおいて、部品を一定時間内に組み立てるという職務を考えてみよう。この場合、仕事の投入（組み立てる作業）と成果（時間内に組み立てられたか）の連結が分かりやすい。この場合、信頼性と妥当性の高い測定が比較的可能である。しかし、仕事のサービス化の進展、工場における多能工化、職務の割り当て権限を現場に近いレベルに委譲する組織のダウンサイジング化という変化をあげながら、現代の仕事は、仕事のインプットとアウトプットの連結がますます不明確であり、信頼性と妥当性の高い測定は難しいと主張された。

第2に、評価者は業績を正確にアセスメントできるという仮定である。著者らは、この仮定に対しても懐疑的である。その理由を、人間の認知能力の限界から説明している。評価者は固有の認知カテゴリーを保持しており、各カテゴリーはいくつかの典型的な事象（プロトタイプ）を含んでいる。プロトタイプは、それに合致する情報を効率的に想起すること（retrieval）に寄与する一方で、これに合致しない情報は思い出されにくい。評価者は、優れた業績とは何かについて各人固有のプロトタイプを持っていると想定される。プロトタイプに合致した優れた行動は評価されるが、それ以外の情報は無視される傾向がある。効率的な情報処理は、適応的な情報処理に不可欠な要素であるが、一種の認知バイアスとも言える。このようなバイアスは、業績評価をゆがめる要因になりうる。よって、評価フォーマットをどんなに精緻化させたとしても評価者の認知的限界が存在する以上、信頼性と妥当性の高い測定はなかなか難しい。よって、評価者が正確なアセスメントが可能であるという第2の仮定も達成が疑わしい。なお、この議論は心理測定の基本的な考え方が下敷きになっている。測定とは、 $X = T + E$ という

式で示される。ここで  $X$  は実際に測定された値、 $T$  は真値、 $E$  は誤差である。心理測定は、常に誤差を伴うという考え方である。

第3に、合理的で、統一された基準 (criteria) が存在するという仮定である。著者らは、評価の基準として何を選ぶべきかについては、価値対立や立場による意見相違を常にはらんでいると述べている。それゆえ、合理的かつ統一的な基準を見出すのは現実のマネジメントや業績評価においては難しいのではないかと論じている。解決策の1つは、複合基準 (multiple-criteria) を採用するというアプローチである。しかし、複数基準として何を選択するかについて価値の対立が存在すると思われるし、複数基準をどのように重みづけるかに関しても当事者間で多様な考えがあると思われる。よって、合理的に業績評価基準を決定することは難しく、業績評価は、利害関係者の間での相互作用など、社会的コンテキストの中に位置づけて理解する必要がある。社会状況を考慮して業績評価を理解するためのアプローチとして、政治メタファーとデュー・プロセス・メタファーが有効である。

### 3 政治的メタファー

業績評価は、人のさまざまな考え方や価値観がやりとりされる社会的文脈の中で行われる。政治的メタファーは、社会的文脈を考慮したものであるが、以下の3つの視点を含む。第1に、エグゼクティブやマネジャーは、政治的理由から評価を決定することである。政治的理由とは、自部署の部下を昇進させるといった利益を優先した評価や決定である。第2に、パワー行使である。業績評価とは当事者間の紛争を必然的に導くが、それを調整するためにパワーが必要であるという視点である。パワーは、権力者が自分の有利な決定を誘導するために行使されるというやや否定的な役割だけでなく、パワーが利害調整に資するというやや肯定的な役割も強調されている。利害調整の役割を発展させて、第3の視点である説明責任 (accountability) が導かれた。政治的な役割を果たす人物 (マネジャーなど) は、自らのパワーを用いて説明責任をしっかりと果たして利害を調整しようとする。業績評価に関して利害が対立している場合、マネジャーは紛争当事者の利害を調整して、解決する裁判官 (第三者) のような役割が期待される。業績評価においても、説明責任を果たし、利害調整や紛争解決を主導する役

割がマネジャーには期待される。第三者としての役割は、次のデュー・プロセス・メタファーにつながる。

### 4 デュー・プロセス・メタファー

このセクションの議論が本論文の中核であり、著者らが最も訴えたい内容である。デュー・プロセスは、適正な手続きを意味する。ここから、当事者間で何からの紛争が生じており、紛争を仲裁するために第三者が存在するという状況が想定されている。

デュー・プロセスを実際の紛争場面に適用した心理学研究は、Thibaut and Walker (1978) の紛争解決研究から発展している。論文中に詳しい説明はないが、著者らの主張を理解するために必要だと思われるので、Thibaut and Walker の研究を簡潔に紹介したい。

Thibaut and Walker は、糾問主義 (inquisitorial legal process) と当事者主義 (adversary legal process) という異なる裁判手続きに注目した。糾問主義とは、裁判官主導型の手続きであり、フランスやドイツなど主としてヨーロッパ大陸において採用されている制度である。裁判官は、判決の権限に加えて主張や証拠の選択権限も有する。当事者主義とは、文字どおり紛争当事者主導の手続きであり、主としてイギリスやアメリカにおいて採用されている制度である。裁判官は判決を下す権限を有するが、主張や証拠提示の権限は紛争当事者に与えられる。彼らは、紛争当事者が糾問主義と当事者主義のどちらの制度が公正と知覚されるかを探った。実験研究を積み重ねた結果、当事者主義が糾問主義よりも公正とみなされるという結果を一貫して得た。当事者主義が選好される傾向は、糾問主義を採用している社会出身の参加者の間にも、一貫して見出された。そして糾問主義より当事者主義がなぜ公正とみなされるかについては、過程コントロールという概念を使って説明された。紛争解決のプロセスにおいては、自分自身で証拠を提出する機会といった、参加やインプットが得られる程度が公正知覚に寄与すると考えられた。このような参加やインプットの程度が過程コントロールである。過程コントロールが多く配分されている手続きやプロセスは公正と知覚されるとされた。

デュー・プロセス・メタファーは、当事者主義手続きが公正さを高めるという知見が基盤となっている。業績評価場面而言えば自分の意見や立場を主張する機会、つまり過程コントロールを従業員に与えることが公正さを高めるという主張である。従業員の自己評価

(self-appraisal) は、手続き的公正の達成だけでなく、正確さの観点からも推奨される。テスト・メタファーでも述べたように、マネジャーの評価は常に誤差を伴う。誤差の理由として、行為者－観察者バイアスがあげられた。このバイアスは、行為者が、自分の行為（例えば、業績）の原因を考える際、状況といった外的要素にその原因を求めるのに対して、観察者は同じ行為を行為者の性格といった安定した内的要因にその原因を求める。こうしたバイアスから引き起こされる業績評価の歪みを調整するためにも、従業員サイドから情報やインプットが必要であると述べている。

以上の諸点を踏まえたうえで、著者らは、業績評価におけるデュー・プロセスを以下の3要素から捉えた。3要素とは、適切な告知 (adequate notice)、公正な聴聞 (fair hearing)、証拠に基づく判断・判決 (judgment based on evidence) である (表1)。著者らは、3つの要素を下記のように整理した。

一方で、法システムにおけるデュー・プロセスと業績評価におけるそれとの違いについても論じている。裁判においては、中立的な第三者である裁判官や陪審が存在するが、業績評価にそのような仕組みはない。また、業績評価とは、従業員の給与や昇進を決定する人事管理上の目的だけでなく、育成や発達を目的として行われる。しかし、裁判において育成という視点は考えにくい。

## 5 デュー・プロセス・メタファーと他のメタファーとの対比

著者らは、デュー・プロセス・メタファーとテス

ト・メタファーおよび政治メタファーの対比を通じてデュー・プロセス・メタファーの特徴を描こうと試みた。しかし、対比はあまり明確ではなく、この試みが成功をしているとは言い難い。よって、ここでは、要点の抽出を試みたい。テスト・メタファー支持者は、業績評価とは妥当な観察のみに基づいて行われるべきであり、そのような観察を通して得られた正確な評価が紛争の解決に役立つと考える。つまり何を評価すべきかについては統一した要素や基準が用いられるべきという立場である。これに対し、デュー・プロセス・メタファーは、評価者と被評価者が互いに主張を議論しあうという当事者主義に基づいているので、意見の違いや相違を積極的に容認する。

デュー・プロセス・メタファーと政治メタファーにおいて、組織とは多様な個人が集う場であり、選好、価値、目標が個人によって異なるとみなされる。それらの相違は潜在的コンフリクトを引き起こす可能性を認める点で共通している。一方で、2つのメタファーには以下のような違いもある。政治メタファーに従えば、どのような決定も最終的にはパワーの影響を受けることが免れない。これに対し、デュー・プロセス・メタファーは、そうしたパワー行使を抑制するメカニズムを志向する。著者らは、パワー濫用を抑止する手続きとして、自己弁護 (self-advocacy) の機会を従業員に与えることを提案している。弁護の機会は、上司側の視野の狭さや自己利益志向によってもたられる弊害を抑制することに役立つ。

表1 デュー・プロセスと業績評価の実践との関連

### 適切な告知

- 業績評価の目標や基準が事前に公開され、従業員にしっかりと説明されている。
- 従業員は、目標や基準の策定に意見を述べたり、少なくとも基準や目標の内容、策定されたプロセスにおいて質問する機会を得ている。
- 定期的かつタイムリーにフィードバックが行われる。

### 公正な聴聞

- 評価者は、従業員の行動や仕事の成果を十分にそして頻繁に観察することができる。業績評価に供される信頼性の高い情報を得られる立場にある。観察から得られた情報は、業績評価における一種の「証拠」として機能する。
- 従業員は、業績に関する自分の考え方や視点を主張する手段をもっている。
- 従業員は、業績評価に使用される「証拠」をどのように解釈するかを説明する機会やその解釈が正しい理由を説明する機会が与えられている。

### 証拠に基づく判断・判決

- 評価者は、外圧、不正な取引 (corruption)、偏見を持たず、誰に対しても基準を一貫して適用する。そして、そのための措置がとられている。
- 評価のプロセスにおいて、誠実・公正の原則が貫かれるよう努力が図られている。従業員には自分の評価について質問する機会が与えられる。そのような質問に回答し、説明する際は、誠実・公正の原則が守られている。評価は精査に耐えるものでなければならない。
- 従業員には、評価については異議を申し立てる機会つまり“上訴” (appeal) する機会が与えられている。それによって救済 (一種の再審請求) の道が開かれる。

## 6 今後の実証研究と理論の発展に向けたインプリケーション

はじめにテスト・メタファーを精緻化させる必要性が指摘されている。例えば、職種に合致した測定のあるり方（評価様式、評価者訓練、業績の評価全体の手続き）を考える方向が指摘された。また、人事評価については日誌法を採用して評価者の認知的限界に対処する工夫をすべきという提案をしている。

次に、デュー・プロセス・メタファーの観点からも、将来の研究方向を議論している。第1に、公正さと正確さは重なりのある概念であるが、両者の違いを明確にする研究が必要と述べている。例えば、業績評価に使われる尺度や評価フォーマットの正確性（信頼性や妥当性）を検証する研究は数多く発表されてきたが、尺度や評価フォーマットに対する公正知覚についてはあまり検証が進んでいない。第2に、手続き的公正と分配的公正を区別して、各タイプの独自の役割を明確にする必要があると主張している。例えば、分配的公正は特定の結果・帰結に対する評価との関連が強いものに対して、手続き的公正はシステムや仕組み全体への評価とより強い関連を示す。これは後に2要因理論として体系化された（Brockner and Wiesenfeld 1996）。手続き的公正は分配的公正を実現するための単なる手段であるのか、それとも手続き的公正自体に独自の価値があるのかについて検証する必要がある。なお、Folger and Cropanzano (1998) は、正確性と公正さの違いを強調した公正ジレンマ（justice dilemma）という概念を後に提起した。第3に、手続き的公正要因を改めて明確にする必要性を指摘している。例えば、双方向のコミュニケーション、説明、正当化といった要因が手続き的公正知覚に寄与するという研究もあるので、これらの研究知見が業績評価場面にも当てはまるのか、どの程度の一般化可能性があるのかについて議論する必要がある。第4に、デュー・プロセス・メタファーは、業績評価という現象を紛争解決の枠組みで考察するが、ここから紛争解決に資する手続きはどのようなメカニズムであるのかについて改めて検討する必要性も主張している。

## 7 本研究の意義とその後の展開

最後に、本論文の研究上の位置づけと本論文を踏ま

えたその後の研究展開についても簡単に補足したい。

本論文は、主に社会心理学領域で精力的に行われてきた主観的な公正研究を経営領域に拡大させるきっかけとなった研究として評価できよう。論文が発表された当時は、組織の公正さという概念は現在ほど明確に意識されていなかったと推測される。本論文は社会心理学における紛争解決と公正さの知見を人事評価に適用することを試みた。この試みは、組織の公正さという概念形成に先鞭をつけたと思われる。

事後の研究であるが、第1に、デュー・プロセスに基づく業績評価の妥当性を証明したフィールド実験がある（Taylor et al. 1995）。適正な告知、公正な聴聞、証拠に基づく判断を重視した業績評価システムに割り当てられた従業員は、既存の業績システムに割り当てられた従業員よりも公正知覚や正確さを高く知覚していた。第2に、公正ジレンマのところで簡単に紹介したが、著者らは今回の論文をさらに発展させて一冊の書籍にまとめている（Folger and Cropanzano 1998）。第3に、分配的公正と手続き的公正の独自の役割を強調する考え方だけでなく、両者の交互作用を強調するモデルも提起され、モデルの妥当性も検証された（Brockner and Wiesenfeld 1996）。

Folger, R., Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1992) "A Due Process Metaphor for Performance Appraisal," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 129-177.

### 参考文献

- Brockner, J. and Wiesenfeld, B. M. (1996) "An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures," *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2, pp. 189-208.
- Folger, R. G. and Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management* (Vol. 7), Sage.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. and Carroll, S. J. (1995) "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 495-523.
- Thibaut, J. W. and Walker, L. (1978) "A Theory of Procedure," *California Law Review*, Vol. 66, No. 3, pp. 541-566.

はやし・よういちろう 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。主著に“Effect of Leaders’ Regulatory-fit Messages on Followers’ Motivation,” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 52, No. 7, pp. 496-510 (共著, 2022年)。社会心理学、産業・組織心理学専攻。