

# 人事評価面談における管理者の行動： 仕事のタイプと従業員の面談に対する 満足度との関係<sup>1</sup>

柳 澤 さおり

Supervisor's Behavior in Feedback Session of Performance  
Appraisal: Relations with Job Type and Subordinate's Satisfaction

Saori Yanagizawa

現在、多くの企業において、人事評価制度が導入されている。人事評価制度の運用内容は、企業によって異なるが、期首にその期の活動内容や目指すべき成果や目標について管理者とメンバーとが話し合い、期末に活動の振り返り、最終成果や目標達成度の評価などが行われることが多い。人事評価は、従業員の処遇や学習に影響することから、この評価を話し合う面談が、個人のその後の職務態度や行動、管理者とメンバーとの関係に及ぼす影響は大きいと考えられる。しかしながら、これまで人事評価に関わる面談が組織メンバーに与える影響については十分に検討されてこなかった。本研究では、目標管理制度のもとで、(a) 仕事のタイプが、評価面談での管理者の行動に及ぼす影響、そして (b) 評価面談での管理者の行動とメンバーの面談に対する満足度との関係について検討することを目的とする。

## 人事評価に関わる面談

いうまでもなく、管理者は日常的にメンバーと関わりを持ち、課題に関わる

---

<sup>1</sup> 本研究は文部科学省科学研究費基盤研究 (C) (課題番号 2453084, 研究代表者 柳澤 さおり) の補助を受けて実施された。

コミュニケーションをはかっている。日常業務場面において、管理者の指示やアドバイスを受れたり、仕事の方向性や課題遂行の戦略を話し合ったり、課題の遂行結果について報告したり、仕事上でのトラブルを相談したり、与えられた課題で成果をおさめたりすることなどを通して、管理者とメンバーとの関係は構築されていく。人事評価面談は、こういった日常業務場面とはやや異なる形で、管理者とメンバーとの関係が作られる過程に関わっている。

人事評価面談は、一定の時間が確保され、通常業務の遂行と切り離された空間で、管理者とメンバーが個別に一对一で対話をするのが可能である。社会的インパクト理論 (Latané, 1981) から、メンバーにとっては、自分より社会的勢力の強い管理者と1対1で、顔を突き合わせて自らのことについて話し合うという事態は、大きな影響 (インパクト) をもつと考えられる。また日常業務場面で話すことが難しい今後のキャリアや悩みなど個人的な問題についても話すことのできる貴重な機会である。しかしながら、冒頭に述べたとおり、人事評価面談がメンバーにおよぼす影響について検討された研究は少なく、どのような面談を展開すればよいのかについて十分に明らかにされていない。企業の現場においては、人事評価を行う方法についての評価者訓練を行う企業は多いが、面談をどのように展開すべきなのかについて訓練することは少なく、現場の管理者も試行錯誤で面談を進めている。このような事情から、人事評価面談に関わる研究知見の蓄積が求められている。人事評価面談をメンバーの効果的な課題遂行、そして成長や学習をもたらす内容にすることで、メンバーのみならず、チームや部署などの成果の向上につなげることを見込める。

### 人事評価面談における管理者の面談行動

本研究では、人事評価面談における管理者の行動として「学習促進行動」と「参加的雰囲気醸成行動」について検討する。

近年特に重視されるようになってきている人事評価の目的は、組織メンバーの能力を高め、学習や成長を促し、パフォーマンスの向上につなげることである。そして人事評価をメンバーの能力向上、学習や成長につなげる役割を担うのが、人事評価面談におけるフィードバックである。フィードバックによって学習を促すためには、管理者が、評価についての具体的な事実をもとに、明確に評価

理由を説明することが必要である。このことは、メンバーの評価期間中の職務行動に対する振り返りをもたらず。課題遂行を振り返ることで、一定の学習効果が見込めるのだが、これだけでは不十分である。職務行動のどこが問題だったのか、これからどのように改善につなげれば良いのかを管理者から指摘されることによって、学習すべき点が明確となり、より高い学習効果を見込める。これらの管理者の行動を本研究では「学習促進行動」と呼ぶ。

人事評価面談における管理者の行動として、次に注目する参加的雰囲気醸成行動は、組織メンバーが面談に積極的に参加し、関与できるように管理者が配慮する行動である。過去の研究で取り上げられてきたメンバーの意見表明(voice)は、人事評価面談におけるメンバーの積極的な参加に関連するものである。Lind & Tyler (1988) は、意見表明の効果として次の2つをあげている。1つは、管理者が行う最終的な人事評価の決定に対して間接的な影響力をもてるとメンバーに認知させる効果である。そしてもう1つは、その管理者の評価決定に影響力をもてるかどうかに関係なく、意見表明すること自体がメンバーの人事評価に対する公正感を高めるという効果である。これらの効果は、メンバーが人事評価面談での意見表明などを通して面談への関与を深めることが、人事評価をメンバーが肯定的にとらえることにつながることを示している。

### 仕事のタイプと人事評価面談における管理者の面談行動との関係

人事評価面談の具体的な進め方を明確に示していない企業も多い。そのため、人事評価面談において管理者が示す行動には、個人差がみられると考えられる。この個人差を生み出す要因として、本研究では仕事のタイプと目標管理制度との適合性に注目する。

通常、企業組織に導入された人事制度が成員の取り組む仕事のタイプに適合しているかどうかについては、考慮されることが少ない。仕事のタイプに応じて個別の人事制度を採用すれば、1つの組織に多様な人事制度を同時に施行することになり、その施行や維持などにかかるコストが増大するので実行することはかなり困難である。多くの組織では、成員が取り組む仕事のタイプが異なるかどうかに関わらず、一律に同じ人事制度が施行され、均一化された方法で運用されている。そのため、仕事のタイプと人事制度との間の適合性の違いが

組織内で生じると考えられる。

本研究で取り上げる仕事のタイプは、異なる仕事の特徴を有するライン部門とスタッフ部門である。ライン・スタッフ組織において、ライン部門は製品の生産、販売、サービスの提供など企業の事業領域に関わる業務を行う。ライン部門は、企業の業績に直接的に影響する部門といえる。一方、スタッフ部門は、人事、企画、調査、分析などのライン部門をサポートする仕事を行うことで、間接的に企業の業績に貢献する部門ととらえられる。ライン部門とスタッフ部門の区別が明確でない企業も最近では見られるようになっているが、ライン部門とスタッフ部門がそれぞれ異なる機能を果たす日本企業も依然として多く存在する。

ライン部門とスタッフ部門では、本研究で取り上げる人事制度である目標管理制度との適合性が異なると考えられる。このことに関し、Kleber (1972) や McConkey (1972) は、スタッフの仕事よりも、ラインの仕事のほうが、目標管理制度との適合性が高いことを指摘している。この適合性の違いは、製品の生産、販売、サービスの提供などを行うライン部門の仕事は、仕事の結果・成果を量的に測定することが可能である場合が多いことに対して、人事、企画、調査、分析などのライン部門をサポートするスタッフ部門の仕事は、仕事の結果・成果が質的に表れることが多いことに起因している。目標管理制度を採用している企業の多くは仕事の成果が数値として現れるかどうかに関わらず、数値目標を設定するように求めるため、数値によって成果が現れるライン部門の仕事のほうが適合性は高いと考えられる。

目標管理制度に対する仕事のタイプとの適合性の差異は、組織成員の認知、態度、あるいは行動に関わっていると思われる。その影響について調べた数少ない研究の一つとして、Koslowsky (1990) によるものがある。Koslowsky (1990) は、ライン部門の成員は、スタッフ部門の成員と比較して、自分たちの仕事の目標が組織の目標と一致していると考えた度合いが高いことを確かめている。企業組織では、事業領域に関わる最終的な成果（例えば売上高や利益率）が主要な組織目標となることが多い。その事業領域に関わる仕事を行うライン部門の仕事の目標は、スタッフ部門の仕事の目標よりも、組織の目標と一

致しているとみなされやすいのである。この研究結果もまたライン部門の仕事のほうが目標管理制度との適合性は高いことを示唆している。そして、Koslowsky (1990) は、組織目標と個人の目標の一致度の違いにより、ライン部門で働く従業員のほうが、スタッフ部門で働く従業員よりも高い職務コミットメントを示すという結果を見出している。仕事のタイプと人事制度との適合性の違いは、メンバーの仕事に対する態度や行動に影響する可能性があることがこの研究から考えらえる。

ライン部門とスタッフ部門において想定される目標管理制度との間の適合性の違いは、人事評価面談における管理者の学習促進行動に影響をおよぼすことが予想される。目標管理制度との適合性が高いと考えられるライン部門の管理者は、数値で現れる明確な結果・成果指標を基に、客観的、具体的な事実をもとに、問題点の指摘や今後の仕事に役立つ指摘を行うなど学習促進行動を積極的にとることができるであろう。一方、スタッフ部門の管理者は、質的に表れる結果・成果の情報をもとに、数値で表された目標達成度の評価をしなければならぬ。この場合、説得力のある評価の説明や問題点の指摘などの学習促進行動を行うことが相対的に難しいことが予想される。

一方、人事評価面談における管理者の参加的雰囲気醸成行動は、学習促進行動とは異なる結果がみられると思われる。目標管理制度との適合性が低くとも、メンバーが積極的に意見を表明する参加的雰囲気を醸成する行動を管理者がとることは可能である。そのため、参加的雰囲気醸成行動については、仕事のタイプの影響はみられないと思われる。

以上のことから、次の仮説を設定する。

仮説1. ライン部門の管理者は、スタッフ部門の管理者よりも、評価面談における学習促進行動を行う程度が高いであろう。

仮説2. 評価面談における管理者の参加的雰囲気醸成行動については、仕事のタイプの影響はみられないだろう。

### 管理者の面談行動がメンバーの評価面談に対する満足度に及ぼす影響

評価面談の効果を測定する指標としてしばしば用いられることが多いの

が、面談を受けた従業員の評価面談に対する満足度と面談の有用性の認知である。本研究では、前者の満足度を取り上げる。評価面談に対する満足度を引き出す要因として考えられるのは、人が基本的に持つ自分の能力を正確に評価したいという欲求を充足させることである。他の要因として、意見表明の効果に関する研究が示すように、管理者から一方的に評価に関する情報が伝えられるのではなく、自分の意見を述べるができることが関わっていると考えられる。また、面談の内容を今後に生かすことができることも満足度に影響すると思われる。こういった要因に、面談での管理者の行動が影響すると思われる。

本研究では、面談における管理者の学習促進行動の内容として、管理者が評価に関する理由の説明を行うことや今後のパフォーマンスを高めるための短所の指摘などを行うことを想定している。評価に関する理由説明は、メンバーの自分の能力を評価したいという欲求を充足させることと関わっていると思われる。また、将来の効果的な職務遂行や成果の向上について指摘するなどの行動は、今後面談の内容を生かすことにつなげ、さらに将来に向けたポジティブな見通しを与えることができる。このことに関して、Mushin & Byoungcho (1998) は、人事評価面談において、上司が部下の次の期の明確な目標を設定し、部下が自分の仕事とその目標との関連を十分に理解したときに、その部下は評価面談を有用と認知することを明らかにしている。この研究は、管理者の学習促進行動について検討したものではないが、今後の課題遂行に役立つ内容を理解させることが、評価面談に対する肯定的な評価につながることを示唆している。これらのことから、管理者の学習促進行動は、面談への満足度を高めることが予測される。

管理者の参加的雰囲気醸成行動についても、メンバーの評価面談に対する満足度と関係があるだろう。上述した評価面談における意見表明の効果に関して、多くの研究で意見表明が人事評価の手続き的公正感を高めることが確かめられている (Avery & Quinoñes, 2002; Greenberg, 1986 など)。意見表明の機会の設定は、手続きに関する公正さだけでなく、評価結果の正確さや公正さの認知につながる (Findley, Giles, & Mossholder, 2000; Landy, Barnes, & Murphy, 1978)。また、Korsgaard & Roberson (1995) は、意見表明が評価の満

足感に関わっていることを見出している。これらの研究から、意見を述べるなど積極的に評価面談に関与することを促す管理者の参加的雰囲気醸成行動は、メンバーの面談に対する肯定的態度を引き出し、評価面談への満足度を高めると考えられる。

さらに、管理者の参加的雰囲気醸成行動は、学習促進行動と面談への満足度との関係に調整効果をもつと考えられる。管理者の参加的雰囲気醸成行動により、メンバーが面談に積極的に参加し、自らの意見を自由に述べ、管理者との活発なコミュニケーションを行うならば、メンバーの職務遂行に関する理解がより深まり、管理者の学習促進行動の効果がより大きくなる可能性がある。その結果、面談への満足度もさらに高くなることが予想される。

以上のことから、次の3つの仮説を設定する。

仮説3. 評価面談における管理者の学習促進行動の程度が高いときに、メンバーの評価面談に対する満足度も高くなるだろう。

仮説4. 評価面談における管理者の参加的醸成行動の程度が高いときに、メンバーの評価面談に対する満足度も高くなるだろう。

仮説5. 評価面談における管理者の参加的雰囲気醸成行動は、管理者の学習促進行動とメンバーの評価面談に対する満足度との関係を調整しているであろう。

## 方法

### 参加者

調査は日本国内大手製薬会社の人事部との共同企画として行われた。工場内は、6つのチームに分かれており、各チームは1~3の小チーム（全12小チーム）から構成されていた。参加者はそれらのチームのいずれかに所属していた。全参加者のうち123名がライン部門のメンバー（男85名、女38名）であり、33名がスタッフ部門のメンバー（男27名、女6名）であった。

この工場では、半期ごとに目標を設定していた。工場内の目標の連鎖は「工場長→チーム長→小チーム長→メンバー」となっていた。本研究の参加者はメ



ンバーであった。期首に、小チーム長の方針を基に、メンバーである参加者が各自で具体的な目標を複数設定し、小チーム長との面談後に目標を確定する手順となっていた。そして、設定した目標の達成度は、期末に小チーム長とメンバーとの面談を通して決定されていた。

アンケート調査は期末に行われた。工場の企画担当者によって参加者にアンケートが配布された。参加者は仕事の合間に回答し、回答後、調査用紙を封筒に入れ、封をして企画担当者に渡した。

### 調査内容

調査内容は、以下の通りである。

**仕事のタイプ** ライン部門もしくはスタッフ部門のいずれのチームに属するのかを回答してもらった。これを基に、ライン部門を0、スタッフ部門を1とするダミー変数がつくられた。

**評価面談における管理者の行動** メンバーの上司にあたる人事評価面談における管理者（小チーム長）の行動について、学習促進行動と参加的雰囲気醸成行動に関する質問項目を作成した。各質問項目には、6段階（1：全く当てはまらない ～ 6：完全に当てはまる）で回答してもらった。因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行い、スクリープロットと固有値（1以上）を基に因子数を決定したところ、想定したとおり学習促進行動と参加的雰囲気醸成行動の2因子を見出すことができた。学習促進行動は、「上司は、私に弱点があれば、それを分かりやすく説明してくれる。」、「上司は、今後の仕事に役立つ指摘をしてくれる。」、「上司は、具体的な事実に基づいて評価をしてくれる。」など5項目から構成されていた。参加的雰囲気醸成行動は、「意見を出しやすい雰囲気面で談が進む。」、「上司は、私の主張を尊重してくれる。」、「十分な時間をかけて面談が行われる。」など4項目から構成されていた。因子分析の結果は、Appendix に示されている。

**評価面談に対する満足度** メンバーの人事評価面談の満足度の測定のために、評価面談には、満足していることが、どの程度自らに当てはまるのかを尋ね、6段階（1：全く当てはまらない ～ 6：完全に当てはまる）で回答してもらった。



## 結果

調査で取り上げた変数の平均値、標準偏差、相関係数が Table 1 に示されている。

Table 1 各変数の記述統計量と相関

	<i>M</i>	<i>SD</i>	管理者の学 習促進行動	管理者の参 加的雰囲気 醸成行動	メンバーの 人事評価面 談の満足度
仕事のタイプ	0.78	0.41	.28**	.26**	.35**
管理者の学習促進行動	3.86	0.87		.76**	.75**
管理者の参加的雰囲気醸成行動	4.02	0.74			.69**
メンバーの人事評価面談の満足度	3.75	1.08			

\*\* $p < .01$

ライン部門およびスタッフ部門の成員の間で、管理者の面談行動に差異がみられるかどうかを調べた。ライン部門の管理者は、スタッフ部門の管理者と比較して、面談における学習促進行動、そして参加的雰囲気醸成行動のいずれも有意に高いことが示された（学習促進行動  $t(154) = 3.59$ ,  $p < .01$  参加的雰囲気醸成行動  $t(154) = 3.36$ ,  $p < .01$ ）。したがって、ライン部門の管理者は、スタッフ部門の管理者と比較して、評価面談での学習促進行動の度合いが高いだろうという仮説 1 は支持された。しかしライン部門とスタッフ部門の間で管理者の参加的雰囲気醸成行動には差異がないと予測した仮説 2 は支持されなかった。

管理者の 2 つの面談行動がメンバーの評価面談に対する満足度に及ぼす影響について検討するために、階層的重回帰分析を行った。最初のステップには管理者の学習促進行動を投入し、第 2 のステップに管理者の参加的雰囲気醸成行動を、そして最後の第 3 ステップには「学習促進行動×参加的雰囲気醸成行動」の交互作用変数を投入した。従属変数は、メンバーの評価面談に対する満足度であった。結果が Table 2 に示されている。

Table 2 評価面談での管理者の行動とメンバーの面談への満足度との関係に関わる重回帰分析

変数	Step 1		Step 2		Step 3	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
1. 管理者の学習促進行動	.75**	.07	.53**	.10	.54**	.10
2. 管理者の参加的雰囲気醸成行動			.28**	.12	.29**	.12
3. 学習行動 × 参加的雰囲気醸成行動					.07	.06
$R^2$	.56**		.59**		.59**	
F 値					73.36	
$\Delta R^2$			.03**		.01	

\*\* $p < .01$

Table 2 から分かるとおり、管理者の学習促進行動および参加的醸成行動のいずれも人事評価面談への満足感と有意に関係しており、それぞれの行動の程度が高いほど、メンバーによる評価面談の満足度が高いことが示された。この結果は、仮説3、および仮説4を支持していた。また、管理者の学習促進行動のほうが、参加的醸成行動よりも、評価面談への満足度との関係がより強かった。

学習促進行動と参加的雰囲気醸成行動の交互作用変数については、人事評価面談の満足度との間に有意な関係がみられなかった。したがって、仮説5は支持されなかった。

## 考察

本研究は、人事評価制度の一形態である目標管理制度に注目し、仕事のタイプが、評価面談での管理者の行動に及ぼす影響、および評価面談での管理者の行動と、メンバーの面談に対する満足度との関係について検討した。

仕事のタイプとしては、異なる仕事の特徴を有するライン部門とスタッフ部門に注目した。ライン部門の仕事は、その進捗状況や仕事の結果を量的に測定することが容易であることが多い。一方、スタッフ部門の仕事は、それらを量的に測定することは難しく、ほとんどの場合、質的な成果として現れる。本研

究で調査対象とした工場のライン業務およびスタッフ業務もそういった特徴を有していた。このような仕事の特徴は、数値目標を求める目標管理制度との適合性に関わっており、スタッフ業務よりもライン業務のほうが目標管理制度との適合性が高いことを過去の研究は指摘してきた。この適合性の違いが、本研究で検討した目標管理制度のもとでの評価面談における管理者の行動に影響していた可能性が考えられる。

目標管理制度のもとでの評価面談は、目標達成度の評価、その評価の理由などがフィードバックされる。この面談において、本研究で第一に注目した管理者の行動は、学習促進行動である。この行動は、具体的な事実に基づく評価、短所の伝達、今後の仕事の成果向上のための指摘などが含まれる。目標管理制度との適合性が高く、成果が量的に明確に表れるライン業務ならば、これらの行動は、比較的実行しやすいであろう。一方、目標管理制度との適合性が低く、成果が数値として現れにくいスタッフ業務では、学習を促進するような具体的、明確なフィードバックを与えることは相対的に難しいであろう。このような事情から、管理者の学習促進行動は、ライン部門の管理者のほうが高かったという結果が得られたと考えられる。

メンバーが積極的に人事評価面談に参加し、意見を出しやすいような雰囲気を作り出すことに関わる管理者の参加的雰囲気醸成行動については、ライン部門およびスタッフ部門の管理者間で、差異はみられないだろうと予想していた。しかし、この仮説は支持されなかった。参加的雰囲気醸成行動も、スタッフ部門の管理者よりも、ライン部門の管理者の方が積極的に行っているという結果が得られた。この原因に、やはり目標管理制度との適合性の程度が関わっているのかもしれない。参加的雰囲気醸成行動は、数値として仕事の結果や成果が表れにくいスタッフ業務であっても、実行が難しい行動というわけではない。しかし目標管理制度とスタッフ業務の適合性が低いため、管理者がそもそも評価面談そのものの実施に困難を感じ、積極的に取り組めていない可能性が考えられる。評価の理由を明確に述べにくいような面談で、メンバーがどんどん意見を表明しても困るというような事情もあるかもしれない。

仕事のタイプと人事制度との適合性について検討した研究は数少なく、それ

ほど注目されることもなかった。しかしながら、この適合性は管理者の効果的な行動に影響する可能性を本研究は示唆している。適合性の違いは、仕事の遂行、評価に対する公正感や納得感に影響していることは十分に考えられることである。今後、仕事と制度との適合性をどう高めるのか、といった視点からの研究を行う必要があるだろう。

人事評価面談における管理者の学習促進行動と参加的雰囲気醸成行動は、メンバーの評価面談の満足度に関係していることが示され、仮説は支持された。管理者の学習促進行動と参加的雰囲気醸成行動の効果を比較すると、学習促進行動のほうが、面談の満足度との関係がより強いことが示された。管理者の参加的雰囲気醸成行動により、メンバーは面談に対する関与を深めることができる。しかし、この行動はメンバーの取り組む仕事の成果に直接影響するものではない。これに対して、管理者の学習促進行動は、メンバーの次の期の仕事の成果と関わっている。本研究の結果は、メンバーの学習を進め、成果につながる実利的なフィードバックを与えることが、メンバーの面談に対する満足度をより大きく引き出すことを示唆していた。

評価面談における管理者の参加的雰囲気醸成行動は、管理者の学習促進行動とメンバーの評価面談に対する満足度との関係を調整しているだろうという仮説は支持されなかった。つまり、管理者の学習促進行動の面談に対する満足度へのポジティブな影響は、参加的雰囲気があるときにより大きなものになるのではなく、それぞれの行動は独立して、メンバーの面談に対する満足度に関わっていたと考えられる。参加的雰囲気はメンバーの面談に対する関与や面談内容に対する理解を深められると思われる。そのため、管理者の参加的雰囲気醸成行動が、本研究で調べた満足度以外の側面、例えば面談の有用性の認知や学習効果に対するポジティブな影響を高めることは十分に考えられる。満足度以外の面談の効果に関しては、今後の検討課題であろう。

メンバーが評価面談に満足するかどうかは、職務満足感、次の仕事への動機づけ、その後の管理者との関係、組織へのコミットメントなどを通して、個人、そして組織の生産性、パフォーマンスと関わっていると考えられる。本研究で示された通り、面談における管理者の行動が、その満足度と関わっているなら

ば、さらに多くの面談での管理者の効果的な行動、そしてそれらの実行に関わる要因などについて調べる必要があるだろう。また、評価面談は管理者とメンバーの相互作用で進められるものであることから、メンバーの面談での関わり方についても検討する必要がある。

## 引用文献

- Avery, D. R., & Quinoñes, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 87*, 81–86.
- Findley, H. M., Giles, W. F., & Mossholder, K.W. (2000). Performance appraisal process and system facets: relationship with contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 634–640.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology, 71*, 340–342.
- Kleber, T.P. (1972). The six hardest areas to manage by objectives. *Personnel Journal, 51*, 571–575.
- Korsgard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management, 21*, 657–669.
- Koslowsky, M. (1990). Staff/line distinctions in job and organizational commitment. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 167–173.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology, 63*, 751–754.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist, 36*, 343–356.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- McConkey, D. D. (1972). Staff objectives are different. *Personnel Journal, 51*, 477–483.
- Mushin, L., & Byoungcho, S. (1998). The effects of appraisal review content on employees' reactions and performance. *International Journal of Human Resource Management, 9*, 203–214.

Appendix  
人事評価面談における上司の行動に関する因子分析

	因子 1	因子 2
因子 1：学習促進行動 ( $\alpha = .92$ )		
上司は、私に弱点があれば、それを分かりやすく説明してくれる。	.908	-.144
上司は、評価の理由を説明してくれる。	.791	.118
上司は、今後の仕事に役立つ指摘をしてくれる。	.776	.162
上司は、具体的な事実に基づいて評価をしてくれる。	.742	.177
面談を通して、自分の仕事について次の課題が見えてくる。	.575	.185
因子 2：参加的雰囲気醸成行動 ( $\alpha = .89$ )		
上司は、真剣に面談に取り組んでくれる。	-.021	.954
意見を出しやすい雰囲気で面談が進む。	.012	.815
上司は、私の主張を尊重してくれる。	.069	.701
十分な時間をかけて面談が行われる。	.158	.642