

令和3年度特色入試問題

《経済学部》

論文試験

500点満点

(注意)

1. 問題冊子および解答冊子は係員の指示があるまで開かないこと。
2. 問題冊子は表紙のほかに15ページある。
3. 解答冊子は表紙のほかに8ページあり、そのうち「ます目」の部分が解答欄である。
なお、別に下書き用紙4枚を配布する。
4. 試験開始後、解答冊子の表紙所定欄に受験番号・氏名をはっきり記入すること。
表紙には、これら以外のことを書いてはならない。
5. 解答はすべて解答冊子の指定された箇所に記入すること。
6. 解答に関係のないことを書いた答案は無効にすることがある。
7. 解答冊子は、どのページも切り離してはならない。
8. 問題冊子および下書き用紙は持ち帰ること。解答冊子は持ち帰ってはならない。

【問】 以下の [A], [B] 二つの文章を読んで、設問に答えなさい。

[A] は Jerry Z. Muller, *The Tyranny of Metrics* の一部であり、[B] は伊丹敬之・青木康晴『現場が動き出す会計』の一部である。

(注1) 問題文には、見出しを含め一部を省略または改変したところがある。大幅な省略箇所は、《略》と表記した。

(注2) 問題文の一部の全角表記は、半角表記に改めた。

設問1 [A] の下線部 (a) の circumstances は、具体的にどのようなものなのかについて、200 字以内で説明しなさい。

設問2 [A] の下線部 (b) の内容について、400 字以内で説明しなさい。

設問3 [A] の下線部 (c) とその弊害について、500 字以内で説明しなさい。

設問4 [B] の下線部 (d) のメカニズムについて、800 字以内で説明しなさい。

設問5 [A] と [B] を用いて、測定がもたらす「意図せざる悪影響」とは何であり、それが生じる要因について、800 字以内で説明しなさい。

[A]

“But surely,” you might think, “there is a place where pay for measured performance is appropriate, and that is in the realm of business.” Businesses, after all, exist to make money, and people work in them to make money for themselves. It makes sense, it seems, for business managers to try to elicit their employees’ greatest effort by tying their remuneration¹ as closely as possible to their measurable contribution to making profits for the firm.

(a) There are indeed circumstances when pay for measured performance fulfills that promise: when the work to be done is repetitive, uncreative, and involves the production or sale of standardized commodities or services; when there is little possibility of exercising choice over what one does; when there is little intrinsic satisfaction in it; when performance is based almost exclusively on individual effort, rather than that of a team; and when aiding, encouraging, and mentoring others is not an important part of the job. For sales forces, or for routinized, individualized, highly focused jobs involving standardized outputs and without broader responsibilities, rewarding measured performance may well pay off. In short, as one sociologist has put it, “Extrinsic² rewards become an important determinant of job satisfaction only among workers for whom intrinsic rewards are relatively unavailable.” These are the sort of tasks for which Taylorism was designed. There are many such jobs in any society, including a modern, technologically advanced one. But in our time, as the technologies of robotics and artificial intelligence advance, such jobs are becoming fewer and far between.

But the salient fact is that most private-sector jobs do *not* match these criteria. And to the extent that they do not, direct payment for measured performance will be inappropriate and perhaps counterproductive.

People *do* want to be rewarded for their performance, both in terms of recognition and remuneration. But there is a difference between promotions (and raises) based on a range of qualities, and direct remuneration based on measured quantities of output. For most workers, contributions to their company include many activities that are

intangible³ but no less real: coming up with new ideas and better ways to do things, exchanging ideas and resources with colleagues, engaging in teamwork, mentoring subordinates⁴, relating to suppliers or customers, and more. It's appropriate to reward such activities through promotions and bonuses—even if it is more difficult to document and requires a greater degree of judgment by those who decide on the rewards. Nor is the problem assigning numbers to performance. There is nothing wrong with rating people on a scale. The problems arise when the scale is too one-dimensional, measuring only a few outputs that are most easily measured because they can be standardized.

Indeed, the academic evidence on pay for the measured performance of CEOs⁵ and other personnel is sufficiently troubling that some scholars of organizational behavior⁶ have suggested that it should simply be eliminated. And some companies are acting accordingly. Dan Cable and Freek Vermeulen of the London Business School recall many of the problems we have explored: the depressive effect of performance pay on creativity; the propensity⁷ to cook the books⁸; the inevitable imperfections of the measurement instruments; the difficulty of defining long-term performance; and the tendency for extrinsic motivation to crowd out⁹ intrinsic motivation. They've concluded that it might be more advantageous to abolish pay-for-performance for top managers, and replace it with a higher fixed salary. They even suggest that you might not want people motivated primarily by extrinsic motivation at the head of your company: yet the more compensation is variable and linked to measured performance, the more likely that that will be precisely the sort of people you will get.

Forced ranking, in which managers are instructed to evaluate their employees compared to fellow employees, is another manifestation of metric fixation¹⁰. It seems “hard” and “objective,” but often turns out to be counterproductive. A 2006 survey of more than two hundred human resource professionals from large companies found that “even though over half of the companies used forced ranking, the respondents reported that this approach resulted in lower productivity, inequity, skepticism, decreased employee engagement, reduced collaboration, damage to morale, and mistrust in leadership.”

Increasing numbers of technology companies, conscious of the demotivating effect of performance rankings on the majority of their staff, are moving away from performance bonuses. They are replacing them with higher base salaries combined with shares¹¹ or share options¹², to give employees a tangible interest in the long-term flourishing of the company (while paying special rewards to particularly high performers).

Yet other companies are dropping annual ratings in favor of continuous performance data, by which supervisors, colleagues, and internal customers provide ongoing online feedback about employee performance. (b) That may be substituting the frying pan for the fire, as employees constantly game for compliments, while resenting the omnipresent surveillance¹³ of their activities. Yet as improvements in information technology make it easier to monitor one or another index of worker performance, it will become ever more tempting to link pay to performance, whether in the form of piece rates¹⁴, bonuses, or commissions¹⁵—in spite of evidence of the hazards of measuring too narrowly, and of discouraging teamwork and innovation.

《略》

Another way in which dubious indicators of measured performance have distorted the economy is through (c) short-termism.

Perhaps the most consequential change in the business world in recent decades has been the financialization of the economy, above all in the United States. As late as the 1980s, finance was an essential but limited element of the American economy. Trade in equities¹⁶ (the stock¹⁷ market) was made up of individual investors, large and small, putting their own money into stocks of companies they believed to have good long-term prospects. Investment capital was available from the major Wall Street investment banks (and their foreign counterparts), which were private partnerships¹⁸ in which the partners' own money was on the line. All this began to change as larger pools of capital (from pension funds¹⁹, university endowments²⁰, and foreign investors) became available for investment and came to be deployed by professional money managers rather than the owners of the capital themselves.

Spurred in part by these new opportunities, the traditional Wall Street investment banks transformed themselves into publicly traded corporations²¹—that is to say, they too began to invest not just with their own funds but also with other peoples’ money—and tied the bonuses of their partners and employees to annual profits. All this created a highly competitive financial system dominated by investment managers working with large pools of capital, paid for their supposed ability to outperform their peers. The structure of incentives in this environment leads fund managers to try to maximize short-term returns, and they in turn pressure the executives of the corporations whose stock they own to show gains every quarter.

The shrunken time horizon creates a temptation to boost immediate profits at the expense of longer-term investments, whether in research and development²² or in improving the skills of the company’s workforce. The emphasis placed upon quarterly earnings²³ (which are supposed to provide transparency) and “quarterly earnings guidance”—projections by management about the firm’s profitability in the coming three months—intensifies short-termism, since stock prices often rise and fall in keeping with this metric. And since the failure to reach this predicted target by the end of the next quarter may also lead to declines in stock prices, there is an inescapable temptation to game the figures²⁴ so that measured performance matches the projections. It creates tremendous incentives for corporate executives to devote their creative energies to schemes that demonstrate productivity or profit by massaging the data, or by underinvesting in maintenance and human capital formation (ongoing education of employees) to boost quarterly earnings or their equivalents. The propensity for underinvestment in long-term growth is sufficiently dire that in early 2016, the CEO of the largest investment firm in the world, Larry Fink of BlackRock, wrote an open letter in which he warned, “Today’s culture of quarterly earnings hysteria is totally contrary to the long-term approach that we need.”

Gaming the metrics often takes the form of diverting resources away from their best long-term uses to achieve measured short-term goals. Take the company that, hoping to be bought out at a multiple of earnings, tries to boost its profit by laying off²⁵ necessary

workers. Or the CEO who smooths out corporate earnings by postponing needed investments in an effort to meet analysts' expectations for the quarter. Or the money managers who buy shares of well-performing stocks and sell shares of underperforming stocks in time for listing in quarterly reports, disguising the fact that they bought the high-performing stocks at high prices and that their poorly performing stocks may have turned around had they held onto them—known in the trade as “window dressing²⁶.”

A focus on measurable performance indicators can lead managers to neglect tasks for which no clear measures of performance are available, as the organizational scholars Nelson Reppenning and Rebecca Henderson have recently noted. Unable to count intangible assets such as reputation, employee satisfaction, motivation, loyalty, trust, and cooperation, those enamored²⁷ of performance metrics squeeze assets in the short term at the expense of long-term consequences. For all these reasons, reliance upon measurable metrics is conducive to short-termism.

(出典) Jerry Z. Muller, *The Tyranny of Metrics*, Princeton University Press, 2018.

(註)

1. remuneration — 報酬
2. extrinsic — 外的な
3. intangible — 無形の
4. subordinate — 部下
5. CEO — 最高経営責任者
6. organizational behavior — 組織行動
7. propensity — 傾向
8. cook the books — 帳簿をごまかす
9. crowd out — 押しのける
10. metric fixation — 測定執着
11. share — 株式
12. share option — 株式購入権
13. omnipresent surveillance — 遍在的な監視
14. piece rate — 出来高払い

15. commission - 手数料
16. equity - 資本
17. stock - 株式
18. private partnership - 個人間のパートナーシップ
19. pension fund - 年金基金
20. university endowment - 大学基金
21. publicly traded corporations - 株式公開企業
22. research and development - 研究開発
23. quarterly earnings - 四半期利益
24. game the figures - 数字を改ざんする
25. lay off - 解雇する
26. window dressing - 粉飾決算
27. enamored - 魅了されて

Republished with permission of Princeton University Press, from *The Tyranny of Metrics* by Jerry Z. Muller 2018; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc.

[B]

④人は、自分たちの成果を測定されるだけで行動を変えることがある。あるいは、測定結果の公開方法を工夫するだけで、測定している内容自体は変わらないのに、人の行動が変わることがある。

あるメーカーの工場で、生産ライン全体の稼働率を電光掲示板に表示することにした。外部からの見学者が多い工場で、見学者から見える位置に電光掲示板を設置したのである。もちろん、工場で働くオペレーターの人たちからも、その電光掲示板は見えている。

この工場の生産ラインには、オペレーターごとの持ち場があり、どこが故障してもライン全体の稼働率に影響してしまう。オペレーターは皆、自分の持ち場を守ることに注力しているが、いろいろな事情でラインの稼働率が低下することがある。しかし、持ち場によって担当する機械や必要な技能が異なることから、それぞれのオペレーターが別の持ち場を応援することはできなかった。

その工場のあるマネジャーは、機械や技能に関する社内教育を進めながら、オペレーター全員に分かるよう、稼働率計を各所に設置して協力行動を促した。しかし、なかなかうまくいかなかった。そこで、どうしたらオペレーターの行動を変えることができるかと考えた結果、前述のように工場見学者から見える位置に電光掲示板を設置して、稼働率を表示することにしたのである。

すると、オペレーターの行動が変わり始めた。頻繁にミーティングを行うようになり、ライン全体の稼働率向上に向けて協力するようになった。おそらく、見学者という外部の人に測定結果が公開されるようになったことが原因だろう。工場には、一般消費者(顧客)だけでなく、社員の家族や友人も見学に来る。お客様の信頼を裏切りたくない、家族や友人からよく見られたいという欲求が、オペレーターの行動を変えたのだろう。

電光掲示板を設置したマネジャー自身が、この変化には驚いたという。試しにやってみただけだったが、測定結果を誰と共有するかでこんなに行動が変わるものかと驚いた、というのである。

稼働率の高低によって、オペレーターの評価やボーナスが変わるわけではない。ただ、公開方法を工夫しただけである。事情を知らない外部の見学者に、低い稼働率という「まずい数字」を見られるということに、現場の人たちが強く反応したのである。オペレーター同士だけで稼働率の数字を見ても、こうはいかなかった。「いろいろ事情があるから、稼働率が多少低くても仕方ないじゃないか」という甘い認識が共有されて終わりであろう。

しかし、外部の人に見られるとなると、いちいち言い訳はできない。外部の目は素直だけに厳しく、それに現場が反応したのである。誰も外部の人に面と向かって批判されるわけではないにもかかわらず、行動が変わったのである。

これは、ここで取り上げる問題の象徴的な例である。会計測定に限らず、成果の測定は、人の行動を変えることがしばしばある。あるいは、測定結果を誰が見るかによって、行動

が変わることがある、といういい例である。

上で紹介した工場の生産ラインの事例では、稼働率という測定結果自体は以前から存在していた。稼働率をよくするために、現場の協力を促す指導も以前から行われていた。それでもなかなか現場の行動は変わらなかったのに、測定結果の公開方法を変えただけで、現場が望ましい行動をとるようになったのである。

一般に、測定結果の使い方については、評価対象とするかしないか、公開するかしないか、という2つの観点から、次の4つのパターンがありうる。

- (1) 測定結果を評価対象とし、公開もする。
- (2) 測定結果を評価対象とするが、公開はしない。
- (3) 測定結果を評価対象としないが、公開はする。
- (4) 測定結果を評価対象とせず、公開もしない。

測定結果を人事考課に用いるのは、第1と第2のパターンである。いずれのパターンでも、部下（評価される人）が行動を変えるのは上司（評価する人）による自分の評価を気にするからだ、というふつうの論理が成り立っている。

しかし、第3と第4のパターンのように、測定結果が評価対象にならない場合でも、人の行動が変わることがある。上で紹介した工場の事例は、第3のパターンの一例といえる。あの工場では、測定結果を公開すること自体よりも、測定結果を外部者からも見えるようにする、という公開方法の工夫が、現場の行動変容をもたらしたのである。

第4のパターンでは、どこにも他人の目がないように思われるが、それでも部下は行動を変える可能性がある。典型例としては、上司が現場について何かを知りたくて、情報システムの観点から測定を行うケースである。ある製品の生産を続けるべきかどうかの判断材料として、製品別利益を報告させる、といった例を思い浮かべればよい。

上司がその製品別利益を関連部署の業績評価に使うつもりがないとしても、そして業績評価には使わないとあらかじめ宣言したとしても、測定される側の現場は反応してしまうことがありそうだ。たとえば、少しでも利益を大きくするために改善努力を追加的に投入したり、ひどいときには費用を先送りしたりするかもしれない。追加的改善努力は望ましい影響かもしれないが、費用の先送りなどは明らかに歪んだ反応である。

第3と第4のパターンが行動変容を引き起こすケースは、読者の身の回りにも案外多いのではないだろうか。明示的な評価対象にしなくても、測定は人の行動を変えることがかなりあるのである。1つひとつの行動変容は小さいものに見えるかもしれないが、その積み重なりが案外恐ろしい。

たとえば、第3のパターン（評価対象としないが、公開はする）の一例として、交際費使用額を公開したケースを紹介しよう。ある企業の管理部門が、営業担当者の交際費使用額ランキングを「参考情報として」マネジャーたちに配った。もちろん、マネジャーが使

った交際費も測定対象である。

そのランキングを見たマネジャーの1人が、先輩に相談したという。「私の順位は上の方なのですが、来月は大切なお客様と会う予定があるのに困りました。交際費は使わない方がいいでしょうか」。相談する方も相談する方だが、ランキングを配った管理部門の人々は、果たしてそこまでの影響を想定していただけるか。おそらく、交際費の無駄遣いに対する軽い牽制のために配っただけであろう。

また別の企業では、成績のいい営業担当者の行動調査を実施し、顧客訪問件数と営業成績が密接に関連しているという分析結果を得た。その際、調査に必要なデータを収集するために、すべての営業担当者に顧客訪問件数を自己申告させ、ランキングを作っていた。しかし、そのランキングに基づく評価や表彰などは一切行っていなかった。

あるきっかけから、この企業ではランキングを個人名とともに公表することになった。おそらく、優秀な営業担当者を褒めてあげたいという意図があったのだろう。しかし、ランキングを公表した途端、多くの営業担当者の注意が顧客訪問件数ばかりに注がれるようになった。それによって実際に顧客のもとを訪れる件数も増えただろうが、自己申告で水増ししただけの人もいたかもしれない。いずれにしても、営業担当者の行動に関する項目の中で、顧客訪問件数だけが過度に注目されてしまったのである。明らかな行動変容である。これも、「評価対象としないが、公開はする」という第3のパターンの例である。

それに対して、研究員に分刻みの活動報告をさせる研究所の例は、第4のパターン（評価対象とせず、公開もしない）に当てはまる。この活動報告レポートは、上司に提出されるだけで、評価対象になっているわけではないし、公開もされない。しかし、研究員たちの行動が変わった。分刻みでの自分の行動を自分で測定し、それを報告するという行為が、研究開発活動にさまざまな影響をもたらしたようである。

一体なぜ、評価対象にならなくても、測定結果の公開や報告があると人は行動を変えるのだろうか。もちろん、測定に鈍感な人もいるだろう。しかし、多くの真面目な人たちは、測られるだけで自分の行動を変えることがしばしばである。そのうえ、測定結果を公開されると、人はさらに大きく反応する。だから、上司のための情報システムのつもりで実施した測定が、部下への影響システムとして機能し、現場の行動がときとして歪んでしまうのである。

これまでに取り上げてきた事例において、測定がもたらす行動変容がどの程度、測定システム設計者によって事前に意図されたものであったのかは、よくわからない。もちろん、意図したように望ましい行動変容が起きた例もあっただろうが、しばしば行動変容は、「意図せざる悪影響」として起きてしまうようだ。

ここでは、測定から行動変容までの基本論理を踏まえて、測定が「意図せざる悪影響」を生まないようにするにはどうしたらいいかを考えていく。これまでも繰り返し影響システムの大切さを強調してきたが、以下では、そもそもなぜある仕組みが影響システムとして機能するのか（人の行動を変えるのか）、その本質を論じてみたい。

上で整理した測定結果の使い方のパターンのうち、測定結果が評価対象となる第1と第2のパターンで行動変容が起きるのは、測定対象者である部下が「上司（評価者）の目」を気にしているからであろう。上司の目から見てよい評価が得られるように、と意図して行動を変えるのである。

では、測定結果が評価に直結しない第3と第4のパターンの場合ではどうか。これらのパターンでも、測定対象者が気にする「目」があると思われる。すなわち、第3のパターン（評価対象としないが、公開はする）では「周囲の目」を気にしており、第4のパターン（評価対象とせず、公開もしない）では自分自身の「内なる目」を気にしていると考えられるのである。順に説明していこう。

まず、第3のパターンの場合、測定結果が公開されることで、周囲の人々が自分（測定対象者）の行動の成果を知ることになる。その周囲の目を気にして、測定対象者は行動を変える。そこには、2つのメカニズムがありそうだ。

1つは、周囲からの拍手がほしいという心理である。人間は社会的動物であり、周りにいる人たちに自分がどう思われているかを気にする。だからこそ、周囲からの拍手という社会的評価（上司が与える管理的評価とは異なる）がほしくて行動を変える、あるいは、周囲から拍手されるとうれしくてよりいっそう努力をする、ということが起こる。

もう1つのメカニズムは、他者との比較がもたらす競争心である。自分の測定結果が公開される場合、周りにいる人たちの測定結果も公開されることが多いだろう。そうすると、自分の結果と他人の結果を比較するようになる。上で取り上げた交際費使用額ランキングの公開などは、そのいい例である。他者との比較を通じて、他の人に負けたくない、あるいはみっともない状況にはなりたくない、という競争心が生まれるのは、ごく自然な現象である。

測定結果が評価対象ではなく、公開もされない第4のパターンにおいても、測定対象者が気にする目がありうる。それは自分自身の目、すなわち「内なる目」である。

自分が目標としている水準と比較して、あるいは自分の過去の水準と比較して、それを上回る成果をあげたいと思う人は多いだろう。人間がもつ達成欲求や成長欲求のなせる業である。ジョギングを毎朝やっている人が、昨日のタイムを少しでも下回るタイムにしたいとつい思う、あるいは少なくとも昨日より悪くならないようについ最後に努力する。それと同じようなメカニズムが、経営行動の成果測定においても働く可能性は十分にある。

この内なる目は、測定対象者が測定結果を内省的に気にするというものなので、上司による評価の対象になるかどうか、周囲に公開されるかどうか、といった測定結果の使い方とは関係なく存在する。

測定が人の行動を変える基本論理は、「気になる目」という概念によってかなりシンプルに整理できそうである。

気になる目には、上司の目、周囲の目、内なる目、という3種類が存在するが、いずれの目についても、その目に自分の測定結果をよく見せたいと思うからこそ、人は行動を変えるのである。そして、測定が行動に与える影響の大きさは、気になる目がどのような形で存在するかによって異なるだろう。具体的には、次の3つの要因が影響の大きさを左右すると考えられる。

第1の要因は、気になる目の数である。気になる目の数が多いほど、行動に与える影響は大きいと考えられる。その点からいえば、第1のパターン（評価対象とし、公開もする）は、3種類の気になる目が勢揃いなので、影響がもっとも大きいだろう。逆に考えると、もっとも影響が小さいのは第4のパターン（評価対象とせず、公開もしない）だと考えられる。気になる目が、内なる目の1つだけだからである。

影響の大きさを左右する第2の要因は、測定結果を評価対象とする場合の評価の厳しさ、あるいは同じことを別な角度から表現すれば、評価結果がもたらすインセンティブの大きさである。評価が厳しく、評価結果がもたらすインセンティブが大きいほど、測定が行動に与える影響は大きくなるだろう。

影響の大きさを左右する第3の要因は、測定結果を公開する場合の、公開の仕方である。冒頭で紹介した、電光掲示板の設置が引き起こした行動変容の大きさを思い出してほしい。単に測定結果を公開するかしらないかだけでなく、誰に公開するか、どんな方法で公開するか、といった一見すると細かな違いも、行動に与える影響の大きさを左右することがあるのである。

さらに思い出されるのが、EVA（Economic Value Added：経済的付加価値）に基づいてボーナスだけでなく会議での役員の席順も決めていた、というソニーの事例である。このケースは「評価対象とし、公開もする」という第1のパターン、すなわち気になる目がもっとも多いパターンで、しかも公開の仕方が強烈である。会議の席順という公開の仕方は、社内ではかなりのインパクトをもっていたことだろう。だからこそ、測定が行動に与えた影響の度合いも、歪みを生みかねないほどに大きかったと思われる。

「気になる目があるから、行動が変わる」という論理は、気になる目のタイプによって測定のもつ情報システムとしての機能が異なる、という観点からも説明することができる。

たとえば、「上司の目」が気になる目である場合（つまり評価が行われる場合）、測定は「上司が部下を評価するための情報システム」として機能する。測定対象者である部下は、その測定結果を上司がどう評価するかを想像して、行動を変える。つまり、情報システムの存在を起点として、行動変容が生まれているのである。

一方、「周囲の目」が気になる目である場合、測定は「測定対象者が各自の社会的位置を知るための情報システム」として機能する。測定結果が公表されると、測定対象者は自分が集団の中でどの辺りに位置するのか、ランキングの上位なのか下位なのか、という「社会的位置」を知ることができる。その共有情報に反応して、行動変容が起きる。

最後に、「内なる目」が気になる目である場合、測定は「測定対象者自身が目標達成度を

知るための情報システム」として機能する。測定が目標と実績の間の距離に関する情報を提供してくれるからこそ、測定対象者の達成欲求が刺激される。

つまり、「内なる目」を気にして行動を変える人は、測定を自分自身にとっての情報システムとして利用しているのである。だから、測定結果が届けば、その情報に反応して行動を変える。

このように、「気になる目」が変われば、中心的に機能する情報システムも変わる。そうしたさまざまな情報システムがあるがゆえに、それが同時に影響システムとしてさまざまに機能し、その影響の結果として多種多様な行動変容が起きる。この本で一貫して強調してきたように、多くの情報システムは同時に影響システムとしても機能してしまう。そうした管理システムの二面性は、ここでも重要な役割を果たしているのである。

3つの「気になる目」の中でも、人が働くのが組織であり、そこには権限関係や人事考課の仕組みがある以上、上司の目の重要性については論を俟たない。しかし、ここでわれわれが強調したいのは、周囲の目と内なる目の大切さである。とりわけ周囲の目は、測定から行動変容までの基本論理で果たす役割の大きさを考えると、もっと注目されるべきであろう。

評価を伴わない測定が、人の行動を変える。これは、社会的動物としての人間の^{さが}性のなせる業だろう。周囲との社会的関係の中で、多くの人は生きているのである。だから、社会的関係についての情報をもたらす「測定結果の公開」が、大きなインパクトをもつのである。

したがって、4つのパターンのうち、第2のパターン（評価対象とするが、公開はしない）と第3のパターン（評価対象としないが、公開はする）ではどちらが行動に与える影響が大きいかというのは、じつは微妙な問題かもしれない。

これら2つのパターンの違いは、第2のパターンでは上司の目が、第3のパターンでは周囲の目が、それぞれ気になる目として登場していることである。たしかに上司の目を気にする人は多いだろうが、周囲の目の方がより気になるという状況も十分ありそうだ。たとえば、上司による評価は行われるが、それがあまり厳しくない場合である。

周囲の目がそこまで強力なインパクトをもつのは、それが潜在的な（上司以外による）評価の目としてしばしば機能するからだとも考えられる。ここでいう「潜在的な評価」には、2つの意味がありそうだ。1つは、すでに説明してきたように、周囲の目が「社会的評価」を下すということである。

もう1つの意味は、自分の行動の成果が周囲の目に晒され、そこで定まる社会的関係が、いつか上司からの評価につながるかもしれない、という可能性を秘めていることである。自分の周りで働く人たちの意見は、何かの拍子に上司の耳に入るかもしれない。さらには、周囲の人間の中から、いずれ自分の上司として評価する立場になる人が出てくる

こともあるだろう。今は「周囲の目」であるものが、いつ「上司の目」に転化するか、わからないのである。

こうして、「人間は社会的動物である」ということと、「周囲の目は上司の目に転化しうる」ということが、周囲の目がもつインパクトを強大にしている。

それに加えて、測定に自己申告の要素が入る際には、周囲の目はよりいっそう重要となる。

人間の行動の成果測定は、客観的に他者が行うものばかりではない。営業担当者の顧客訪問件数のように、自己申告という形で測定が行われることもしばしばある。目標管理制度で用いられる目標達成度の資料も、自己申告に基づいていることが多いだろう。もちろん、自己申告以外のやり方で必要なデータを集めることも不可能ではないかもしれない。しかし、それだと測定コストが膨大になってしまうために、自己申告に頼らざるを得ないというのが実情であろう。

読者もご承知の通り、こうした自己申告には申告者（測定対象者）のバイアスが入りやすい。自分で自分の行動の成果を報告するのだから、ついつい自分に有利な方へとデータが振れてしまうのである。

だが、自己申告の結果が後で公表される仕組みがあれば、この問題はある程度抑えられるだろう。なぜなら、上司の目はごまかせても、ふだん一緒に働いている同僚の目をごまかすことはむづかしいからである。だから、バイアスの少ない自己申告を多くの人がせざるを得なくなる。つまり、周囲の目には、自己申告による測定値の信頼性を担保するという貢献もありうるのである。

しかし、周囲の目は諸刃の剣でもある。周囲の目があるがゆえに競争心が生まれていっそう努力するというメリットをすでに指摘したが、周囲と測定結果を共有することで、かえって「低パフォーマンスへのサヤ寄せ」が発生してしまう危険もある。

たとえば、部門ごとの間接費（製品との対応関係が必ずしも明確ではない費用）のデータを社内で共有したとしよう。公開した側の意図としては、他部門よりも間接費を少なくするような努力を各部門に始めてほしいということだったかもしれない。しかし、これまであまり間接費を使ってこなかった部門で働く人々は、データを見て自分たちよりもたくさん間接費を使っている部門があることを知る。そうした間接費の使いすぎが咎められずに放置されると、「あのくらいまでなら間接費を使ってもいいんだ」という誤った理解が組織内に生まれる危険がある。その結果、間接費の無駄遣いが増え、パフォーマンスが低下してしまう。

暗黙のうちに許容範囲が甘くなるという現象は、業績の芳しくない事業部が多い企業でも起こりそうだ。「みんな利益を出していないのだから、自分たちの事業部の利益が少なくても目立たないし許される」という感覚が生まれてしまうのである。つまりは、周囲の目が「なれ合いの目」に退化してしまうのである。

周囲の目がもたらす競争心というメリットは、社内に上昇志向スパイラルを生むというメリットである。しかし、パフォーマンスの低い部門が放置されると周囲の目があるがゆえに下方志向スパイラルが生まれる危険がある。周囲の目によってスパイラルが起きる点は共通しているが、それが社員のモラルを高めるか低めるかは、パフォーマンスの低い部門をどう扱うかにかかっていると考えられる。

「なれ合いの目」の兆候がある場合、測定するだけでは問題は解決せず、測定結果に基づき何らかの評価をしないとまずいだろう。常に評価をし続ける必要はないかもしれない。しかし、時々きちんとした評価を入れる、という歯止めがないと、下方志向スパイラルに陥りやすくなってしまふ。

(出典) 伊丹敬之・青木康晴『現場が動き出す会計』日本経済新聞出版社、2016年。