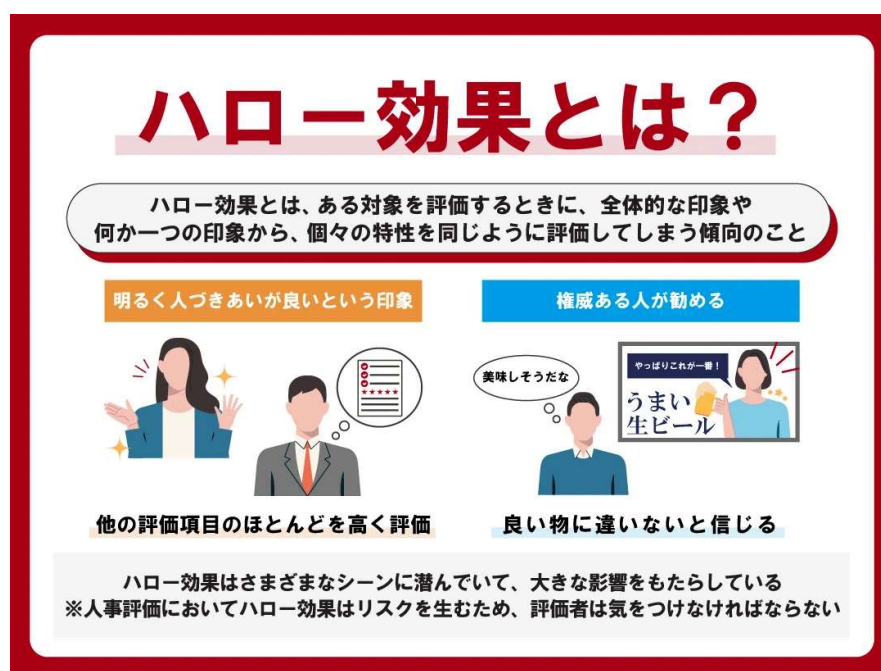


ハロー効果とは？意味や種類、人事評価にもたらすリスクと対策を解説



ハロー効果とは（デザイン：吉田咲雪）

人事評価などでよく聞かれる「ハロー効果」。その意味やその他の評価エラーを理解し、対策を講じることで、人事評価制度を上手に運用でき、組織人事上のリスクを回避することができます。これらについて、組織コンサルティングが専門の中小企業診断士が、わかりやすくご紹介します。

1 ハロー効果とは 意味・提唱者・文献を紹介

ハロー効果（halo effect）とは、ある対象を評価するときに全体的な印象や何か一つの印象から、個々の特性を同じように評価してしまう傾向のことを指します。「halo」とは、仏や菩薩などの背後から差す後光のことで、後光効果ともいわれます。

ハロー効果は、心理学者エドワード・ソーンダイク（Edward L. Thorndike）が提唱し、1920年の論文「A constant Error in Psychological Ratings」に記載があります。

ハロー効果は、ビジネスや日常のさまざまなシーンに潜んでいます。例えば、人事評価において、明るく人づきあいが良いという印象のみで、他の評価項目のほとんどを高く評価してしまう、というのはハロー効果の典型例です。後ほど詳しく説明しますが、人事評価におけるハロー効果はさまざまなリスクをもたらすため、評価者は注意を払う必要があります。

また、権威ある人が勧める物は良いに違いないと思ったり、有名人が出ているCMの商品は確かなものだと思ったりする、などもハロー効果です。このことから、ハロー効果は、プロモーションなどマーケティング分野においても注目を集めています。

1-1 ハロー効果の種類

ハロー効果には、ポジティブ・ハロー効果とネガティブ・ハロー効果の2種類があります。

①ポジティブ・ハロー効果

ポジティブ・ハロー効果は、良い印象に引きずられて全体的に高く評価してしまうことを指します。例えば、あの人は良い大学を出ているから仕事ができるだろうと高く評価したり、評価者と同郷だからとか、お酒が飲めるからと気に入っている人に対する印象に引きずられて一面的な評価で全体をポジティブに評価してしまうことです。CMで有名人を起用するのもポジティブ・ハロー効果を利用した戦略です。

②ネガティブ・ハロー効果

ネガティブ・ハロー効果は、ポジティブ・ハロー効果の逆で、悪い印象に引きずられて全体を低く評価してしまうことを指します。例えば、評価者が嫌いなタイプや苦手な要素を持つ人に対して、全体的に低い評価をしてしまうことが挙げられます。

1-2 ハロー効果とそのほかの効果との違い

ハロー効果には関連する2つの効果があり、それがピグマリオン効果とホーン効果です。

①ピグマリオン効果

ピグマリオン効果とは、他者から期待をかけられることで成績が上がったり、仕事の能率が上がったりする心理効果です。仕事でもスポーツでも、誰かに注目されるといつもより頑張ろうとして良い結果を残しやすいのは、この効果によるところといえるでしょう。

ピグマリオン効果は、人材育成の効果を高めるためのモチベーション向上策で、ハロー効果は人事評価制度を正しく運用するために注意しておくべき人間の認知バイアスのことです。

②ホーン効果

ホーン効果とは、評価をする際に、その他のネガティブな情報に引きずられて評価を下げてしまうことで、ネガティブ・ハロー効果と同義です。

2 人事評価がハロー効果を受けるとどうなる？3つのデメリット

人事評価においては、ハロー効果の影響を受ける場面がしばしばあり、それが望まない結果につながるが多々あります。具体的にどのようなことが起きるのか、想定されうるものを3つご紹介します。

2-1 人材育成につなげることができない

例えば、ハロー効果によって被評価者に甘い評価をつけてしまった場合、自己分析できていない被評価者にはこの程度の成果や能力で十分だと勘違いされてしまうでしょう。これでは、被評価者が自分自身を正しく理解できないばかりか成長の機会を奪うことになりかねません。また、ネガティブ・ハロー効果によって厳しい評価を下した場合は、モチベーションを低下させることにもつながるでしょう。

2-2 上司への不信感を招く

ハロー効果によって評価が歪められた場合、きちんと自己分析できている被評価者であれば、自分のことをよく見てくれていないと感じ、上司に対して不信感を持つことも考えられます。これはハロー効果によって高い評価がついた場合でもそうですし、低い評価がついた場合でも同様です。

2-3 人事評価制度の信頼を損ねる

ハロー評価により評価エラーが発生しているということは、正しい評価ができていないわけで、人事評価制度そのものの信頼を損ねることになります。また、一面的な人物像で印象評価を行っているとか私混同にもつながりやすく危険です。人事評価は、仕事ぶりを評価することで人材育成を実現していくための制度である、という大目的を忘れないようにしましょう。

3 ハロー効果とあわせて知っておきたい人事評価エラー

ハロー効果以外にも、人事評価エラーはたくさんあります。代表的な6つを紹介します。

3-1 寛大化傾向

評価が全体的に甘くなることを指します。被評価者に対する個人的感情、評価者自身の仕事に対する自信の欠如や、被評価者の行動把握が甘いことが原因で起きることが多いです。

例えば、「長く同じメンバーで仕事をしていて人情が生まれ、評価が甘くなってしまう」「被評価者との信頼関係に自信がないため、正しい評価を下すことができず、甘い評価をしてしまう」などです。

3-2 厳格化傾向

寛大化傾向とは逆に、評価が全体的に厳しくなることを指します。評価基準や着眼点の理解が不足していたり、失敗やミスにばかり目が向き、成功や普通にできたことには目が向かなかったりする場合、厳しい評価に偏りがちになります。

例えば、評価者は被評価者に厳しく接するべきだと思い込んでいたり、評価者が管理職としてプレッシャーを感じているという心理状態を被評価者にぶつけていたりすると厳しく見がちになります。

3-3 中心化傾向

無難に中位（普通、標準、5段階評価の「3」など）の評価を付けがちになることを指します。被評価者一人一人の違いがわからない、評価の材料が不足している、評価に自信がない場合などに発生しやすいエラーです。

3-4 論理的錯誤

関係性がありそうな評価項目どうしを、同一または類似した評価にすることを指します。例えば、協調性の高い人はコミュニケーションも上手だと捉え、評価項目の「協調性」も「コミュニケーション」も高い評価を下すという現象です。この現象は、評価者の考えすぎ、論理的飛躍、短絡的な考え方によるところが大きいです。

3-5 対比誤差

評価制度で求められる基準ではなく、評価者自身を基準にして被評価者を評価してしまうことです。「自分の若いときはこのくらいできた」とか「自分と同じように仕事を進めるべきだ」という思いが強く、被評価者の仕事のスタイルに理解が不足すると発生しやすくなります。

3-6 逆算化傾向

被評価者に対して、あらかじめ下したい最終評価が決まっており、その結果になるように各項目の評価を決定することを指します。例えば、勤続年数の長い被評価者を、条件に合わせて昇任させようとする逆算化傾向が起きやすいでしょう。逆算は評価を行っていないのと同じですから注意が必要です。

4 人事評価エラーを起こさないための対策ポイント

人事評価エラーを起こさないための3つの対策について紹介します。

4-1 事実にもとづいた評価を行う

ハロー効果、寛大化傾向、中心化傾向などが特にそうですが、評価のもととなる行動事実を拾えていないと、印象で評価したり、評価が甘くなったり、すべての項目に標準点を付けたりしがちです。評価者は、正しい評価を行うためにも被評価者を観察し、期中まんべんなく行動事実を拾うことが大切です。

行動事実は評価根拠です。きちんと拾っておけば、フィードバック面談で被評価者から「なぜこの評価になったのですか？」と質問されたときに、曖昧な回答ではなく具体的な事実をもとに説明することができます。それによって、被評価者の納得感にもつながり、評価を通じた人材育成が実現しやすくなります。

4-2 評価エラーがあることを知る

評価エラーは、意識をすれば修正できますが、人間誰しも思い込みなどのバイアスを持っているため、無意識化ではエラーに引っ張られやすくなります。そのため、どのような評価エラーが存在するかを知り、評価者が自身の傾向を知るだけでも、評価エラーの回避に近づきます。

4-3 人事評価者研修を実施する

人事評価制度は公平公正であるからこそ信頼できる制度となるわけですが、そのためには正しい制度の理解と、客観的で偏りの少ない評価の実現が必要となります。とはいえ、評価者の目線がズレていたり、制度を誤って理解していることもありますから、年に1度は人事評価者研修を実施して、認識を揃えるようにしておくといよいでしょう。

人事評価制度は、人が人を評価するということで、なかなか前向きに取り組みにくい制度です。評価者も不安を抱えやすいため、この不安を解消するためにも研修の実施は有効です。毎年内容を変えながら、人事評価の目的や評価の仕方、被評価者との向き合い方などを伝えていくといよいでしょう。

5 評価エラーを回避し、人材育成につながる評価制度へ

評価エラーが発生してしまうと、人事評価制度に対しても評価者に対しても不信感を生んでしまうことになります。これでは、人事評価が従業員のモチベーションを下げる制度になってしまいます。

また、評価者側も、評価制度がわかりにくかったり、基準が曖昧であったりすると不満を述べることがしばしばあります。それによって評価業務に対して後ろ向きになり、さらなる評価エラーにつながることも珍しくありません。この現象は、制度そのものが悪いとも限らず、むしろ評価制度が正しく理解されていなかったり、運用上の不安が解消されていなかったりすることに原因があることもしばしばです。

従業員や、その従業員の評価者が人事評価制度に前向きになってもらうためにも、もし評価エラーが目につくようであれば今一度運用方法を見直し、研修の実施などの施策を講じてみましょう。それが人の育つ組織、時代に合わせた変化ができる組織の形成につながるのです。