

日本経済大学

大学院紀要

創刊号

論文

- わが国における医薬経済学の現状と展望に関する考察……………赤瀬朋秀、岡本敬久、濃沼政美 (1)
- 組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント…古川久敬 (17)
- オープンイノベーションのタイミングに関する一考察
- 普及学を用いた携帯インターネットの事例研究—……………石松宏和 (37)
- 経営安全性分析の理論に基づく事例研究……………石内孔治 (51)
- 人口ボーナス再論—demography より human capital— ……叶 芳和 (71)
- 多国籍企業における資源蓄積のジレンマ……………中川 充 (81)
- 高層集合化する住居のリスクマネジメント……………仲間妙子 (97)
- 得意技・人格特性と創造性テスト結果の関係……………櫻井敬三 (111)
- 国立病院の労働分配率と収益性に関する分析……………関口 潔 (127)
- コンペティティブインテリジェンスの戦略的活用の論拠……………菅澤喜男 (139)
- スマートインフラにおける新しいビジネスモデルの研究……………鈴木 浩・城村麻理子 (161)
- 製造業におけるグローバル戦略に関する考察
- タイヤ製造企業の対外直接投資と国際的な提携戦略について—……………丑山幸夫 (177)
- 留学生教育施設の競争戦略に関する考察……………八杉 哲 (197)
- ベンチャービジネスの経営戦略に関する研究
- 試薬ベンチャーはこの不況下でなぜ活況か?—……………天野雅貴 (205)
- ミャンマーの観光産業の現状と発展可能性……………ミヤッカラヤ (215)
- 中小企業組合のIT化に関する研究……………相馬一天 (235)
- 金融分野における消費者保護に関する一考察
- 英日中の金融 ADR 制度上の紛争解決機関の比較を中心に— ……金 靖 (255)

2013(平成25)年 3 月

日本経済大学大学院

組織と個人の成長を促進するための 人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント

古川久敬

I はじめに—組織成長の条件

本論文は、人事評価を、個人についての「現在とこれまでの評価」に終わらせることなく、個人と組織の「これからの成長を確実にするマネジメント」に活かしていくことを目指し、そのために必要とされる条件を国内外の最近の研究成果と関連づけながら検討したものである。

その議論に進む前に、互いに関連する2つの基本的なことを確認しておくことが望ましい。第1は、本論文のテーマである人事評価制度とその運用のあり方についてであり、第2には組織が成長できるための条件についてである。

1 人事評価制度とその運用について

組織は、経営課題の実現に向けて、必要な活動を効果的に進め、成果を安定的に上げなければならない。これはわかってはいてもたやすくはない。組織は、マネジメントツールを用意するなど、あらゆる手立てを講じて、成果を上げ、未来につなげる。

各種の制度、たとえば人事評価制度は、そういうマネジメントツール（手立て）のひとつということを確認しておく必要がある。マネジメントツールとしての評価制度を運用して、個人の活動の状態や成果を把握し、報奨し、意欲づけを図る。能力を判定し、昇進や選抜、教育に反映させ、組織能力を高める。これらはいずれも、組織の成果を確実にし、組織を発展させるためである。それゆえに、マネジメントツールとしての評価制度について、その趣旨や内容の確認と必要とされる見直し、運用にあたっての不断の改良などは必須のことである。

そしてまた、そのような制度とは、すべての部署において、もれなく確実に実施されるべきものであるという点である。評価制度が公式に設けられているにもかかわらず、「うちの会社では形骸化している」や「うちの職場ではまともには取り組まれていない」など、評価制度が無視されているとすれば、組織が不適切な状態にあることを物語っている。そのために、様々の事柄や場面において、組織の意思はないがしろにされ、「いい加減」や「まあまあ適当に」が幅を利かせることになる。人事制度は、その意味で適切に、確実に運用されるべきものである。

2 個人の成長と組織の成長

次に、組織成長の基本的な条件について確認しておく必要がある。まずは、経営ビジョン、経営課題、そして経営戦略が、連動して適切でなければならない。そのためには経営層の判断と意思決定が大きな鍵を握っていることはかつてからよく指摘されてきたとおりである。

経営課題を実現するための経営戦略とは、自組織の持っている「未来への意図」のことである。いいかえれば、「未来における自組織のありたい姿」を思い描き、その実現に向けて、「どのようなビジネスを、どのように進めていくか」の判断と具体的なシナリオづくりである。また、かつてから指摘されてきているように（Chandler, 1962）、組織の構造や体制、あるいは各種制度が効果を上げるかどうかは、それらが経営戦略（未来への意図）に適合している度合いによって決まる。

経営戦略が適切であることの次は、それを具体化したビジネスモデルが卓越性を持っている必要がある。この卓越性に随伴して、組織の財務基盤が安定し、組織に確実な知識や技術資源が存在していることも望まれるが、究極の決め手は、そのビジネスモデルが、成員（個人やチーム）によって確実に遂行されるかどうかである。

状況が変わり、グローバルな競争も募る中で、卓越したビジネスモデルの確立は必ずしも容易ではない。うまく確立できたとしても、それが安定的かつ効果的に遂行され、成果を上げられるかどうかの最後の決め手として、必要にして十分な「個人力」（個々の成員の能力と意欲）と「チーム力」（チームとしての意欲と能力）の2つが組織能力として備わっていなければならない。これは、これまでも、そしてこれからも、変わることはない基本的にして普遍的な原理である。

人事制度の意義と価値：そのためには、組織内で、各種の制度や仕事システムがよく整備され、適切に運用されることが望まれる。ただし、組織がもっている人事や教育の制度は、それ自体では価値を持っているわけではない。同時にまた組織の成長に貢献しているわけでもない。

人事制度が組織の成長に寄与できるとすれば、その制度が、年功的なものであっても、成果主義的なものであっても、管理者をはじめとする関係者による適切な「運用」を通して、「個人力」（個々の成員の意欲と能力）と「チーム力」（チームとしての意欲と能力）という2つの組織能力を、同時に、高めることができているときである。そして、それによって自組織のビジネスモデルが、着実かつ効果的に完遂される状態になっているときである。

したがって、これまでに、組織の業績確保にとって、成果主義的人事制度と年功主義的人事制度のいずれが効果を上げるかが議論されることがあったが、そういう議論は的を大きく外している。いずれの色合いを持つ人事制度であっても、「個人力」と「チーム力」

の十分さについて、それぞれをよく満たすことができれば業績確保につながる。もしそれぞれの十分さを満たせていなければ業績確保は期待できない。

近年、2000年以降に進んだ成果主義的人事制度の導入は、我が国の組織をダメにし、業績確保をも大きく脅かしているなどと、感覚的に語られることがあった。しかし、組織のおかれた外的な経営環境の良否が適切に統制された調査分析によれば、年功主義的人事制度を継続している組織と比較して、成果主義的人事制度を導入した組織の方が、むしろより高い業績を示している事実が示されている（古川,2010）。

要するに、組織業績向上の鍵は、人事制度の内容特性がどうであるかよりも、人事制度の適切な運用によって、「個人力」と「チーム力」の双方を伸ばせるかどうか握っている。今後、一段とそうなっていくであろう。

Ⅱ 人事評価制度によって何をいかに評価するのか

本稿の冒頭で、人事評価制度は、組織の成長を生み出すためのマネジメントツールのひとつであることを確認した。重要なことであるが、その評価制度にどのような意義づけを行い、どのような内容とし、どのように運用するのかは、それぞれの組織がそれぞれの考え方をもちて独自に決めることである。そしてまた、制度の適切で効果的な運用を通して、個人と職場（組織）に対して期待している効果を生み出せなければ、その組織にとって、人事評価制度を設けている意味はない。

人事評価によって、これまで2つのことが行われてきた。第1は、「現在（今まで）どうか」の評価である。職務にかかわる自己の責任や義務の実行度、あるいは組織として標榜していること、皆で決めたこと、自分で目指したことの実現度の査定評価である。これをもとに、報酬やインセンティブに反映させてきた。これらと関連して、職務遂行における強みや弱みを評定し、育成や教育に生かすこともなされることがあった。

第2は、「これからどうかの見込み」の評価である。将来の見込みや期待についての評価である。「採用」とともに、「選抜」や「人材配置」に生かすための評価である。

これら2つのほかに、新しい視点に立つ第3のものとして、「これからの確実にする」とでもいえる評価がある。これは、第1の「現在（今まで）どうか」評価の発展型といえる。すなわち、「現在」の評価を、今までの実績の査定という観点からではなく、組織、職場、そして個人のこれから（将来像）を意識し、それと関連づけて「現在どのような状態や水準にあるのか」、「これからどうするか」の観点から行うものである。そしてその評価結果を丁寧にフィードバックすることが含まれる。

評価とフィードバックとを組み合わせることによって、業績や能力の査定にとどまることなく、今後の組織活動に必要な意欲とコンピテンシー学習の同時促進を図り、組織能力の向上を目指す評価である。

本稿は、今後のパフォーマンス・マネジメントに活かすための人事評価の活用のあり方として、古川久敬（2011b）が先に提示した議論を参考としながら、上記の人事評価にかかわる第3の積極的な意義（組織と個人のこれからの成長を確実なものにする）とその方法について論述する。なお以下の議論では、それに先立って、従来の人事評価の活用との違いを鮮明にするためにも、先述の第1と第2の視点からの人事評価について振り返り、それぞれに関して確実に押さえておくべき点について、最近の理論的および実証的な研究成果を引きながら整理をしておく。

1 「現在（今まで）どうか」についての評価—実績の査定

組織として標榜していること、職場で目指そうと決めたこと、自分が設定したことを実行したか、実現したか、すなわち役割、責任、義務を果たしたかどうかという「実績」の評価である。あるいは、これにより報酬を決める「査定」のための評価ともいえる。

（1）妥当性の高い評価基準の設定

これには、評価基準（評価において用いる基準）が適切に設定されている必要がある。すなわち妥当性が高くなければならない。

評価基準は、今日、人事管理が、戦略的人的資源管理と呼ばれるようになってきている理由でもあるが、組織全体の経営課題や計画、そしてそれを実現するための経営戦略を明瞭に意識して設定されることが必要である（Wright et al., 2001）。実績査定のための評価に求められる高い妥当性の基礎はここにある。

そしてまた、評価基準の設定にあたっては、何について実績を評価するかが明確に記述されるだけでなく、それ以上に、組織や職場が目指している成果に確実に結びつくと考えられる基準で構成される必要がある。

reactive 行動か proactive 行動か：評価者にとっては、評価基準の数は少ない方が負担は小さい。しかし評価基準の数の少なさは、評価基準の網羅性を損なわせ、評価基準の不十分さを生み出すことになる。したがって、評価基準の構成と内容をどのようにするかは工夫を要する。

評価基準を構成するにあたって、3つの次元（領域）が考えられる。第1は、担当する課題の忠実な履行、あるいは上司の指示や周りからの要請への確実な対応など、reactiveな活動である。かつての評価基準では、これらが盛り込まれていれば事足りていた。

第2は、自分自身と周りに対して、「能動性」とともに「先取り」を特徴とする proactiveな活動（Grant & Ashford, 2008；古川, 2010）である。proactive活動には、具体的には、役割外行動（extra-role）、他者への協力と支援、職場全体への貢献、建設的な意見具申や提案などが含まれる。

近年、組織内外の環境変化は高進している。その中で成果を上げていくには、環境変化を見すえた新規課題の設定、継続的な学習、チームワークの確保、職場内外との新たな link-

age（連携）づくり，知識や経験の共有，そしてこれらを着実に進めるためのコミュニケーション総合力が問われるようになってきている。また企業倫理に関係する姿勢や活動も一段と求められている。経営戦略と結びつけながら，そのような proactive 活動にかかわるものが，評価基準として盛り込まれる必要性が高まっている。

そして第3は，組織の活動を意図的に妨げる行為や反生産的な行為（欠勤，職場での攻撃性，怠慢や手抜きなど）をしないことである。これは，第1や第2とは反対の極にあるものではなく，それらと独立したものである。

組織は，これら3つの次元（領域）の相対的な重要さを決め，被評価者に対して明示する必要がある。組織として大切にしたい理念や価値，そして組織の経営戦略と関係づけられることで，評価基準の内容と相対的な重要性は決まる。reactive な次元と比較して proactive な次元の重要度をどのくらい大きくみるのか。反組織や反生産的な行為に対してどのくらいの懲罰を出すのか。そしてそれを関係者に機会あるごとに明確に伝達することで，評価基準の実用的な意義が高まる。それに被評価者は敏感に反応する。

職務行動か職務成果か：何について評価するかを表す「評価基準」の構成や項目内容の吟味が十分ではなく，その結果として組織内の現場になじみやあてはまりがよくないと，現場で「困惑」を生み出し，それが増幅されて，人事評価は弊害を生むものとさえ受け止められてしまうことにもなる。

評価基準の設定にあたり，よく吟味すべきこと具体例としては，評価基準の内容を，職務行動の“状態や様子”を測るものとするのか，それとも職務行動の“結果や成果（業績）”を測るものとするかの検討である。あるいは個人の能力を，“保有しているとみられる”ことで測るか，それとも“行動に顕在させている”ことで測るかの検討である。

すなわち，評価基準の内容を，職務行動の状態や様子を測るものとするか，それとも職務行動の結果や成果（業績）を測るものとするかを検討する必要がある。前者には，「きちんと取り組めば，結果はおのずともたらされる」との論理が，後者には「結果を見れば，力があるのか，しっかりやったのかは自ずとわかる」との論理が流れている。それぞれもつともなところがある。

例えば，前者の職務行動の状態や様子なのか，それとも職務行動の結果や成果なのかという問題を考えてみる。人事評価は，米国では performance appraisal と呼ばれている。ここでいう performance とは，「組織の目標達成に寄与し，なおかつ各個人の習熟度が反映される測定可能な活動や行動」のことを指す (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993)。すなわち，performance とは職務に関わる「行動自体」を意味し，「行動の結果」は含まれない。

ところが，我が国では，performance appraisal は業績評価と訳され，業績といえは，生産量や売上高などの「行動の結果」すなわち成果を意味することが多い。最近の我が国では，成果主義の意味がすっかり誤解されてしまったこともあり (古川, 2010)，職務行動の

結果（業績）の方をより強く意識した評価基準が用いられるようになってきている。これは、業績を強調し、それを定量的に数値化することを謳うバランスト・スコアカード（BSC, Kaplan & Norton, 1996）が我が国でも紹介され、導入されていることでも、促進されているのかもしれない。

これらは、「過程評価」と「成果（結果）評価」の問題とも関係している。それぞれは、固有のインパクトを成員に与える。評価基準（何について評価をするのか）が、その意義と生み出す効果についてよく整理されずに、そして何よりも組織としていずれに価値を置くかを明瞭に決めることなく設定し、運用されることがあれば、現場で「困惑」が生まれる。その結果として、評価制度は有害なものとしてとらえられる可能性は高い。

なお、評価基準の内容のいかんは、評価に求められる妥当性や正確性の源泉であることから、本稿の主題として、関連する重要なことについて後述する。

（2）評価基準の点検と確認

今日、ほぼすべての組織で、評価基準はすでに設定され、運用されていると考えられる。その場合は、その設定されている評価基準は、経営課題の実現や経営戦略の実行と関連づけながら、「組織や職場がめざしている成果に結びつくものであるか」の点からの点検と確認が望まれる。

下の図1は、「あるべき評価基準」（真の評価基準）と「現在使用している評価基準」（現行の評価基準）との重なり、あるいはズレを模式的に示したものである。両者は重なることが理想である。重なっているところが「適切な評価項目」といえる。両者のズレが大きくなるほど、それは不適切な項目が混入していること、あるいは適切な項目が欠落していることを示している。

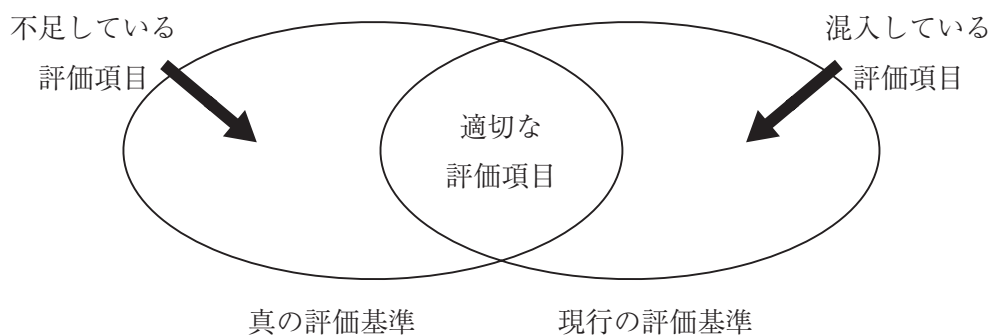


図1 評価基準の適切性について（Blum & Naylor, 1968を参考に作図）

現在使用されている評価基準に、成果に密接に結びつくものが含まれていない、あるいは少ないとすれば、評価基準の構成としては不適切である。言い換えれば、評価基準の中に、適切でない（妥当性の低い）ものが混入していることを意味している。不適切な評価基準が混入しているとすれば、その評価基準にかかわる職務行動が多くみられるとして

も、効果性は薄いものにとどまり、経営戦略の実行が進み、組織や職場の成果が高まる保証はない。

2 「これからどうかの予測」の評価—採用と選抜

新人採用やリーダー層の選抜など、個人の将来性や成長見込みにかかわる評価も、戦略的な人材配置や人材活用の観点から重要性を持っている。先に述べた「現在どうか」や「今までどうか」の評価では、将来性や成長見込みの予測は難しい。

成長見込みについての評価が、「予測的な妥当性」（将来における確実な成長や安定的な実績を言い当てていること）を持てるためには、どのような評価が必要とされるかについて、理論的かつ実証的な検討が求められている。

（1）採用場面における評価基準

学生の新規採用などで実施される面接試験では、面接の手順や評価基準を標準化した「構造化面接」が推奨されている。

標準化面接とは、全受験者に同一の質問（標準質問）をし、それへの回答を基に、あらかじめ標準化した評価基準を使って評価を行う。用意する標準質問の内容は、受験者の過去の経験や、今後に出会うと想定される状況と関連づけたもので、それへの回答を手がかりとして、受験者の能力や将来の成長見込みが評定できるようなものである。

このような構造化面接によって、非構造化面接と比較して、評価者による評価のバラツキが小さくなり、評価の信頼性も高くなるとされている（Chapman & Zweig, 2005）。

先にも述べたように、環境変化が高進し、定常化していることから、組織は全体として、これまで経験してこなかった課題に、自律的に、かつ先取りする形で取り組まなければならなくなっている。新人にとって、もともと何事についても未経験課題に取り組んでいくわけであるが、その度合いは、今後一段と強まることになる。

学生にコミュニケーション能力が必要とされている。しかしそれ以前に、先取り性や能動性を基調として、周りへの働きかける proactive 行動（Grant & Ashford, 2008；古川, 2010）をとれることが期待されている。proactive に活動して成果を出していくための手段として、コミュニケーション能力は求められている。

こうして、面接における質問内容も、また評定に用いる評価基準も、能動性、周りとの関係作りや巻き込み、先取りなどを基調とする proactive 行動が取れる見込みを的確に評定できるものに仕立てることが不可欠である。

また、未経験課題に向かって proactive に取り組むべき機会が増え、未経験課題の難しさを考えると、うまくいかない、結果が出ないことがあっても、くじけることなく課題に取り組む、学習を続けていくことのできる個人特性である「学習目標指向性」（learning goal orientation, Dweck & Legget, 1988）や、課題や事柄に対して、基本的に、変化促進（promotion）と安定確保（prevention）のうち、いずれの姿勢で臨むかの個人特性である「制御焦

点理論」(regulatory focus theory, Higgins, 1997)の考え方は、あらためて注目に値する。採用試験では、面接試験とは独立して適性検査が活用されているが、既存の適性検査で、これらの個人特性が把握できるかどうかの確認もなされるとよい。

(2) 管理職の選抜における評価基準

管理職の選抜も、一段と重要性が増している。かつて、我が国が着実な経済発展を見せ、年功的な人事処遇が主流であった頃は、管理職への登用は、待遇としての意味合いを帯びていた。そして取り組む課題は、経験のある課題の継続、反復が主であった。

ところが、特にミレニウム以降、年々、取り組むべき課題は新規かつ未経験のものが増大し、管理職はメンバーとともに、それに proactive に立ち向かい、結果を出していくべき存在となっている。このことを考慮すると、管理職選抜の評価基準について妥当性の確認と適宜の見直しが求められている。

何を成すかの展望と姿勢：これまでもそうではあったが、管理職は、視点を高く、視野を広げ、具体的に何に取り組み、何を成すかを、論拠を添えて、明確にできることが、より一層望まれるようになってきている (Yukl, 2009)。また、自分自身の業績を十分に上げることのできる個人であっても、自部署や職場の全体の課題について関心を持ち、あわせて他者に対する関心と目配り、そして支援に無理なく取り組めないようであれば、管理者として成果を上げ、活躍し、成長することが難しいことも示されている (Borman & Motowidlo, 1993)。

知識と実践を融合させた実践的知識の獲得：管理者にとって、効果的な組織活動に関連する理論的な考え方や知識は、これからも必要にして不可欠である。コンプライアンスとは、顧客起点とは、マーケティングとは、マネジメントとは、意欲づけとは、育成とは何かなどを、言葉で説明できる知識を身につけることは重要である。

しかし、理論を知り、知識を持ち、それらを言葉にできるだけでは成果にはつながらない。実践があって初めて、成果は生まれる。かといって、実践すれば必ず成果が得られるわけでもない。がむしゃらの実践では、やはり空回りして、成果には結びつかない。経験を何年積み重ねても、マネジメント能力はつかないし、伸びない。

大切なことは、言葉の知識と実践とを結びつけた実践的知識の獲得である。言葉として記憶している知識を、マネジメントの具体的状況や場面にふさわしく適切に組み合わせ、実践活動に活かすことのできるような実践的知識を身につけることである。それがあれば、逆に、効果の上がる実践について、その理由や根拠を、言葉で明快に説明できる。

これからは、管理職の選抜にあたって、この実践的知識を獲得できているかどうかの見極めも重要である。この実践的知識は、部下の能力育成に際しても生かされる。

管理職としての経験内容の吟味：実践的知識と関連して、管理職の選抜にあたり、単に管理職経験、そしてその年数の長さだけでは予測妥当性が持たなくなっており、評価基準の設定を見直す必要が出てきている。例えば、ある外資系の日本法人では、管理職経験に

ついてきめ細かい基準を設けている。

すなわち、管理職経験といっても、担当した部署は、事業の新規立ち上げなのか、再建なのか、安定軌道に乗っていたところなのか、それとも立ち上げから閉鎖までなのかに分けている。経験した影響力行使は、プロジェクトリーダーとしてなのか、会社間なのか、顧客やパートナー関係なのかに分けている。基幹となる知識は、開発、検査、生産管理、生産計画、マーケティング、サービス管理に分けている。そして企画策定の経験については、部署企画なのか、地域本社なのか、総本社なのかに区別している。

3 「これからを確実にする」ための評価—能力開発と育成

第3は、「これからを確実にする」ための評価である。これは、第1の「現在（今まで）どうか」評価の発展型ともいえ、「能力開発」や「育成」を進めるための評価である。

すなわち、「現在の状態や水準」の評価を、実績査定の観点からではなく、経営戦略の実行や、職場と個人のこれからを確実にすることを意識化して行うものである。これには、評価結果を、被評価者に対して丁寧にフィードバックして、「これから」につなげることも含まれる。正確な評価と、的確で丁寧なフィードバックとを組み合わせることで、意欲高揚とコンピテンシー学習を同時に図って、組織能力の向上を目指す。

（1）意欲と学習の同時促進

今日、組織も個人も、これまで経験したことのない状況や課題に出会う機会が増えている。すなわち組織や個人にとって「難しさ」がつのっている。新たな状況や課題への対応にあたって、これまで身につけていることの反復や継続が効くのであれば、「難しさ」は、意欲（頑張り）の度合いを高めれば克服できる。

ところが、「難しさ」の源泉が、課題や状況の質が変わったために、従来の前提や発想、そして仕事の進め方が通用しないところがあれば、「意欲の高揚」だけでは結果は出ない。関係者との連携のとり方やチーム活動の進め方などを含めた「新たな能力の学習」も求められる。意欲と学習の同時促進に、人事評価の新しい適用領域がある。

（2）評価者と被評価者双方による「意識化」

意欲と学習の同時促進をめざす「これからを確実にする」評価の核心は、評価者と被評価者双方の「意識化」にある（古川,2010）。もちろん「確実な実行」も不可欠である。双方の意識化と実行によって、その後の振り返りとしての「評価」も「フィードバック」も具体的になり、したがって意欲と学習の同時促進において効果を持つ。

課題、成果、方法とシナリオ：何を意識化するかといえば、まず第1は、取り組む「課題と目標」である。その設定にあたって、意義や価値、根拠や論理が明瞭に意識され、関係者に説明できることが望まれる。第2は、達成する「成果」である。取り組む前の段階から、「成果が上がったといえるのは、どのような状態をいうのか」を明瞭に意識化する。

そして第3は、成果に至るための、関係者の巻き込みや相互協力を含めた「方法やシナ

リオ」についてである。何事にも、もっとも効果的な方法やシナリオがあるはずである(古川,2011a)。それを意識化して取り組む。

「現在(今まで)どうか」の評価は、互いの意識化がなくてもできる。そして評価者の一方的な評価となり、被評価者の納得が得られず、不満につながるものが少なくない。

(3) 成果とプロセスの評価とフィードバック

経営戦略の実現につながる職務行動が盛り込まれている所定の「評価基準」に沿って、被評価者の職務活動にかかわる具体的な事実をもとに評価がなされる。評価に先立って、上記のような被評価者と評価者双方の意識化がなされていれば、評価の正確性も、納得性も生まれやすい。そして、評価とは、互いに意識化したことの「振り返り」と確認の意味を持つことになる。

面談の機会を確保して、評価結果が被評価者に提示(フィードバック)される。これは、組織の経営戦略、職場と個人のこれからのありたい姿とよく関連づけられて、「これからを確実にする」ためになされる。その際に、被評価者に、同一の「評価基準」を用いて自己評定を求めておいて、それを取り上げれば、「これから」を考える上で有用な参考情報となる。

このような形の評価と評価結果の提示は、事実に基づいた管理職と部下との間の双方向コミュニケーションであり、それを手段とする管理職によるコーチングともいえる。コーチングは、課題や目標の設定に始まり、成果イメージの明確化、方法やシナリオの考案、それらの日常的な実践遂行、今後の組織、職場、同僚、顧客等への貢献、そして自己の成長やキャリア目標の実現に向けた取り組みという一連のものについてなされることになる。これにより、意欲と学習が同時に促進される可能性が高くなる。

(4) 米国における人事評価のパラダイムシフト

近年、米国において、評価に関して、人事評価(performance appraisal)からパフォーマンス・マネジメント(performance management)への大きな転換が起きているとされている。すなわち、評価の目的を、業績や職務行動を査定して処遇に反映させる人事管理的なものから、人材の能力開発や育成、あるいは行動変容を図るものに移行させている(Latham & Mann, 2006)。まさに、上で述べたような「意識化」によって、「意欲高揚」と「新たな能力の開発」を同時に促進し、これからを確実にするためのフィードバックとコーチングに活用するための評価がなされるようになっていくことがわかる。

米国では、これらの動きと符合する形で、評価の伝達(フィードバック)の重要性の議論が進められている。例えば、①成員が日常的にフィードバックのやり取り(feedback-seeking や feedback-giving)を重要視している度合いに着目して組織風土を特徴づける研究(Levy & Williams, 2004; London & Smither, 2002)、②評価フィードバックを「数字(numbers)ではなく、「語り」(narrative comments)を柱として行うことの意義と効果性を明確にする研究(Brutus, 2010)、あるいは③被評価者の強みを重視した(strength-based)

評価フィードバックの効果を検討する実践研究 (Bouskila-Yam & Kluger, 2010), などが発表されている。

Ⅲ 人事評価の妥当性と正確性の確保

本稿で、ここまで検討してきた「現在（今まで）どうか」の査定評価、「これからどうかの見込み」の選抜評価はもとより、「組織と個人のこれからの成長を確実にする」評価によって、パフォーマンス・マネジメントを進めていくためには、それぞれの評価の趣旨に合致した妥当性と正確性が確保される必要がある (Rotundo, 2009など)。最後にこれらにかかわることを検討する。

評価制度にかかわる研究や実務的議論における最重要の関心は、評価（評定）の正確さをいかに確保するかであった。評価尺度 (Cronbach, 1955など) や評定者の情報処理能力 (Murphy & Balzer, 1986など) の観点から多くの議論が重ねられてきている。ここでは妥当性の確保とともに、正確性の確保に関わる問題を取り上げる。

1 評価の妥当性の確保 — 評価方法と評価プロセスの適切さ

(1) 評価基準による評価の差異

評価（評定）は、内的基準と外的基準のいずれかによりなされている。

内的基準とは、評価者自身の持っている評価基準に任せる場合である。対象者の資質や将来性に関して自由記述によって評価するときなどが該当する。内的基準は、職務経験が長くなるにつれて他者を認知する際の基準（次元）が単純化したり (柳澤, 2008), 個人の選好傾向の偏りが強まるなどによって、個人差が生まれる。その結果として、内的基準による場合、同一評価対象者についての評価が、評価者によりバラつくことが知られている (Harris & Schaubroeck, 1988など)。また、肯定的方向よりは否定的方向、言い換えると減点方向での記述（評価）が多数を占めたりする (高橋, 2010) など、妥当性や正確性が脅かされる可能性を持っている。

このことから、評価者に評価基準を提示する外的基準に基づく評価が推奨されている。その「評価基準」は、先に指摘したように、今日、経営戦略や proactive 行動を意識した上で設定することで妥当性の高いものになる。もちろん、評価基準に添えられる評定尺度は、職場における具体的な行動に着目する「行動基準評定尺度」(BARS) や「行動観察尺度」(BOS) が望まれる。

そして、本稿で述べた「これからの成長を確実にする」評価において必須のフィードバックとコーチングを効果的に行うためには、行動 (Behavior:B) の記述は、その行動が生起した状況 (Situation:S) と、その行動が生み出した効果 (Impact:I) と併せて具体的にこなされる (Kirkland & Manoogian, 1998)。

(2) 評価目的の明確さによる評価の差異

査定評価と育成評価の両立について：これまで人事評価の目的は、査定 (evaluation) と育成 (development) とに、大きくは分けられてきた。そして、査定と育成では、評価にあたって、注目すべきこと(情報処理)が異なることが知られている(柳澤・古川, 2004)。そしてそれにとどまらず、評価者に葛藤を起こさせ、結果として評価の正確性(それと関連して妥当性)は損なわれるという議論が大勢を占めていた(Murphy & Cleveland, 1995 など)。

具体的には、査定は、評価者が被評価者の職務遂行の良否、業績の高低に注目する必要があり、評価基準との比較、対象者間の比較、以前との比較が主な情報処理となる。他方、育成は、被評価者の強みや弱み、これからに向けた教育ニーズについての情報処理となる。これら双方の情報処理が十分になされることは難しく、いずれか一方が犠牲になるとされる。

このような査定評価と育成評価における評価者の情報処理の偏りは、被評価者の不満足感を募らせることから、査定評価と育成評価を同時に行う多重評価は避けられるべきとの指摘がなされてきていた(Murphy & Cleveland, 1995 など)。

その後、これらの議論の是非について、Boswell & Boudreau (2002) は、米国の製造業の従業員を対象として、査定評価と育成評価の双方を受ける群と、査定評価のみを受ける群を作り出し、検討している。そして、双方の評価を同時に受ける場合でも、被評価者の評価制度および評価者に対する満足感は低くはならないことを報告している。

この検討結果は、本稿で述べた「これからを確実にする」評価も査定評価と育成評価の双方をもととしているが、着手から評価の段階までの「意識化」の度合いを高め、丁寧な評価結果のフィードバックやコーチングを行うことにより、肯定的な効果が期待できることを示唆している。

(3) 評価者のマネジメント目標による評価の差異

評価目的の違いによる評価の差異と関連して、最近、評価者のもつマネジメント目標が、評価を歪める可能性を示す研究が報告され始めている(Murphy et al., 2004 など)。

例えば、Wang ら(2010) は、仮想の評価状況を実験的に設定し、評価者に、メンバーの業績を評価するにあたり、強みや弱みの査定(identification)、集団の協調促進(harmony)、公正さの追求(fairness)、意欲づけ高揚(motivating)のいずれかの目標を意識してもらい、評価を求めている。その結果は、同僚として評価する場合は、目標が、協調促進、公正追求、意欲高揚の条件では、業績評価は、全体として高い方に振れていた。その振れ方は、高業績者や中業績よりも、低業績者に対して大きかった。他方、第三者として評価する場合は、公正追求条件では、高業績者の評価を下げ、意欲高揚条件では、低業績者の評価を上げていた。こうして、評価は、評価尺度、評価者の情報処理の限界、評価目的の差異とともに、評価者のマネジメント目標の違いによって意図的に変動する可能性が示唆されて

いる。

(4) 複数者評価（360度評価）の妥当性の検討

我が国でも、評価が、上司だけでなく、同僚、自分自身、部下、顧客など、複数の人によってなされる機会が徐々に増えている（これは多面評価や360度フィードバックと呼ばれているが、趣旨と方法からすれば、複数者（multiple sources）評価とも呼ぶことの方が適切と思われる）。

評価基準の検討と確認：この複数者評価の正確さを確保するための「評価基準」についても、先に述べた「これからを確実にする」評価、そしてそのカギを握るフィードバックやコーチングと関連づけて確認をしておく必要がある。複数の関係者が評価することの利点は、被評価者の職務行動について多様な観点から事実情報を収集し、評価に反映できるところにある。しかしながら、上司の評価と関係者のそれとが合致する保証はない。これは、それぞれが、被評価者の相異なる側面を観察して評価することによる（Smither, London, & Reily, 2005）。というよりも、それぞれの評価者は、被評価者のすべての面を観察するのが難しいことによる。

同僚や関係者は、自分との直接的あるいはメールのやり取りなどによる接触や、顧客などの関係者とのやり取りの観察を手掛かりとして、職務行動のうち、主には対人的な側面についてよりしっかりと評価できる。他方、上司は、同僚では把握できない、例えば被評価者の用意する説明資料の質や、勤務状況や業績など、職務行動の客観的な情報に接触し、それらの側面についてはよりの確な評価ができる。

こうして、複数者評価の正確性を確保するには、あらためて、複数者が評価において使用する「評価基準」をどのような内容にするのか、そしてそれぞれの評価をどのように最終評価やフィードバックに反映させるかについての確認や再検討が必要である。

相互信頼とフィードバック許容風土：この複数者評価の正確性の確保には、さらには、評価の匿名性を保つために、3名以上の複数評価者がいることが必須である。また、組織内での信頼感や安心感も必要であり、複数者評価の実施は、大規模のリストラクチャリングや変革を進めている中では控えることも望まれる。

また、複数者評価がフィードバックされることの効果は、フィードバックのやり取り（feedback-seeking や feedback-giving）を歓迎し、互いの学習や成長を大切にする風土が定着している組織においてより高まることが知られている（Atwater et al. ,2007）。

2 評価の正確性の確保—評価バイアスとその払拭

(1) 評価バイアスの種類と発生メカニズム

評価の正確性の議論は、先にも述べたが、評価尺度（Cronbach, 1955）や評価者の情報処理能力の観点（Murphy & Balzer, 1986）から行われてきた。そしてまた、評価の正確性とは反対といえる、評価においてみられるバイアスの観点から、すなわち評価バイアス

の種類（どのようなバイアスがみられるか）と評価バイアスが発生するメカニズムに関して検討されてきている。

そのような評価バイアスについては、「寛大化エラー」（評価が甘くなってしまう傾向）、「中心化エラー」（評価のメリハリが失われて中庸化する傾向）、そして「厳格化エラー」（評価が厳しく辛くなってしまう傾向）に整理をした議論がなされている（古川, 2003など）。

寛大化エラーの発生は、評価者が、①情報処理に手間とエネルギーを惜しみ、被評価者についてカテゴリー化やステレオタイプでとらえてしまったり、②被評価者に好かれたい、嫌われたくない気持ち（親和動機）を抑制できなかつたり、あるいは③論理的推論(halo効果)に陥ってしまうことに起因することが指摘されている。

中心化エラーは、基本的には、①被評価者に好かれたい、嫌われたくない気持ち（親和動機）が支配的になった場合や、②評価者の認知的複雑性の低さに起因することが指摘されている。

そして厳格化エラーは、①情報処理に手間とエネルギーを惜しみ、被評価者についてカテゴリー化やステレオタイプでとらえてしまったり、②自己中心的な情報処理（自己投影や自己との対比）がなされたり、あるいは③論理的な推論（評価項目の論理的な連鎖や halo効果）がなされることによることが指摘されている。

これらの評価エラー（評価バイアス）の発生の防止あるいは緩和の上からも、先述したように、評価者にとっての外的評価基準としての評価基準の設定は、適切な内容のものであることが望まれる。

（2）評価バイアスの固定性

評価バイアスの発生を、可能な限りにおいて防止することと並んで、適切ではない理由での「評価の固定」についても防ぐ必要がある。

現実にも、ある企業組織においては、個人が受けている業績評価が3年にわたって固定している場合は、人事部が、評価固定の理由が正当なものであるのか、上司による不当な評価（評価バイアスの一種といえる）に起因していないかを調査することがなされているが、これは評価の固定に、問題が潜んでいないかどうかの確認といえる。評価バイアス発生を完全に防止することには、人間の心理機制の存在もあり、構造的な難しさが伴うことは推察できるが、その評価バイアスが、それに加えて不適切に固定するとすれば、さらに問題を大きくする。

その意味で、評価バイアスの不適切な形での固定は避けられるべきことであるが、評価の固定に関わる研究は決して多くはない。そのような状況の中で、Cuddy, Glick, & Beninger (2011) によってなされている他者評価に関連する先行研究についてのレビューは、評価の固定性に関して示唆に富むものである。

対人評価次元としての warmth と competence 次元：他者についての評価次元として、

大別すると「温かさ」(warmth)と「有能さ」(competence)の2つにまとめられるとされている(Cuddy, Glick, & Beninger, 2011)。「温かさ」には友好性(friendliness), 信頼性(trustworthiness), 共感性(empathy), 親切性(kindness)などが, 他方の「有能性」には知性(intelligence), 権限(power), 有効性(efficacy), スキル(skill)などが, それぞれ含まれる。温かさは, Wojciszke (1994)の研究においては道徳性(morality)とよく対応するものである。

これら2次元は, かつてからの対人認知研究(Asch, 1946), リーダーシップ研究(Bales, 1950), あるいは態度変容における説得者の特性研究(Hovland et. al., 1953)など, 多くの研究領域において, 基本的かつ普遍的な対人的評価次元として, また対比的な相対立する次元として取り扱われてきている。

warmth と competence 評価の優勢性：組織状況における採用に関わる評価において, 職務の特性が明確に特定される場合(例えばIT関連業務に就く管理者の採用など)では, 「温かさ」よりも「有能さ」次元がより優勢になる場合が指摘されている(Rudman & Glick, 1999)ものの, 対人評価においては, 一般的には, 「温かさ」次元の方が「有能さ」次元よりも優勢であるとされている(Wojciszke & Abele, 2008)。

これは, 対人認知において, 人はまずは, 他者が自分に対して positive あるいは negative 意図のいずれを持っているかを感じ取り(温かさの判定), それに続いて, それぞれの意図を実現できそうかどうかを判断すること(有能さの判定)に起源を持つと考えられている。あるいはまた, 他者と接触するにあたって, その他者が自己利得的(self-interest)なのか, それとも他者利得的(other-interest)なのかをまずは気にするところにあるとされている。「有能さ」は前者, 「温かさ」は後者としてとらえられると考えられている。

対人認知研究においては, 一般的には, halo 効果(ひとつの評価次元において肯定的評価であれば, 他の評価次元においても肯定的評価になる)が発生することが指摘されてきた。しかし, 「温かさ」次元と「有能さ」次元の場合は, 必ずしも halo 効果が発生することではなく, contrast 効果が優勢になる可能性が指摘されている。特に, 選抜場面などにおいて, 特定の二人を比較対照する場合には, contrast 効果が支配的になり, 温かさ次元で高い評価の人は, 有能さ次元で低く評価される可能性が指摘されている(Judd, et al., 2005)。対人評価に伴うバイアスの固定性を考える上で, このような対比によるバイアスが働く可能性が高いことの指摘は重要な点である。また, 今後, リーダーシップを期待されている地位に就く個人は, 温かさ次元と有能さ次元の双方が, より強く求められるようになっているであろうことも理解できる。

warmth と competence 評価の固定性：「温かさ」次元と「有能さ」次元についての他者からの評価は変わりうるのか。特にこれまで低く評価されている場合, その後の温かさに関わる行動あるいは新しい成功によって, より高い評価に変化するのか。

これまでの研究では, 「温かさ」評価は, ポジティブな行為や情報よりも, ネガティブ

なそれによってなされること、逆に、「有能さ」評価は、ネガティブな行為や情報よりも、ポジティブなそれによってなされることから、「温かさ」評価は、「有能さ」評価と比較すると、簡単に失われ、再び得るのは難しいことが知られている (Cuddy, Glick, & Beninger, 2011)。

「温かさ」次元での固定化（友好性や信頼性の低さなど）は、温かさに関する行為は、“とりつくろい”によっても示すことができることから、評価者に警戒感をもたせる。そのために変化しにくい。これとは対照的に、有能さを示す結果は、幸運やまぐれということもないわけではないが、やはり内的な力量を評価者に感じさせる。

なお、この「温かさ」評価次元における評価の固定化は、社会的なネットワークの中では、より促進されやすいことが示唆されている (Cuddy, Glick, & Beninger, 2011)。

評価の固定化の影響：我が国において、米国でもそうであるが、人事評価における評価の固定化の問題は、これまでほとんど看過されてきた研究領域である。ここでは関連する研究として、Cuddyら (2011) の研究レビューを参照してきたが、多くの示唆が含まれていることがうかがえるものであった。

組織と個人の成長を確実にするためのパフォーマンス・マネジメントにとって、まずは他者について、温かさ次元と有能さ次元とを排他的にとらえてしまっていないかを確認する必要がある。そしてまた、人事選抜、役割や職務配置、人事考課、能力評価、昇進選抜において、両次元に関わって発生しやすいバイアスを原因とする評価が、不適切に固定化してしまう可能性にも留意する必要がある。

【引用文献】

- Asch, S.E. [1946] Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 41,258–290.
- Atwater,L.E., Brett,J.F., & Charles,A.C.[2007] Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2),285–307.
- Bales, R.F. [1950]A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*, 15,257–263.
- Blum, M.L. & Naylor, J.C.[1968] *Industrial Psychology*. New York: Harper & Row.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. [1993] Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey–Bass. pp.71–98.
- Boswell, W.R. & Boudreau, J.W. [2002] Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3),391–412.
- Bouskila–Yam, O. & Kluger, A.N. [2010] Strength–based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21,137–147.

- Brutus, S. [2010] Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 20, 144–157.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. [1993] A theory of performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.) *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp.35–70.
- Chandler, A. D. Jr. [1962] Strategy and structure: *Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chapman, D., & Zweig, D. [2005] Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview, *Personnel Psychology*, 673–702.
- Cronbach, L. J. [1955] Processes affecting scores on understanding of others and assumed similarity. *Psychological Bulletin*, 52, 177–193.
- Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Beninger, A. [2011] The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73–98.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. [1988] A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256–273.
- 古川久敬 [2003] 『基軸づくり—創造と変革を生むリーダーシップ』日本能率協会マネジメントセンター
- 古川久敬 (編著) [2010] 『人的資源マネジメント—「意識化」による組織能力の向上』白桃書房
- 古川久敬 [2011 a] 『組織心理学』培風館.
- 古川久敬 [2011 b] 「人事評価の最適化によるパフォーマンス・マネジメント—評価者と被評価者の意識化の促進」『日本労働研究雑誌』No.617, 45–55.
- Grant, M. A. & Ashford, J. S. [2008]. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*. 28.3–34.
- Harris, H. M. & Schaubroeck, J. [1988] A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43–62.
- Higgins, E. T. [1997] Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. [1953] *Communications and persuasion: Psychological studies of opinion change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- (辻正三・今井省吾 (訳) [1960] 『コミュニケーションと説得』誠信書房)
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. [1996] *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男 (訳) [1977] 『バランス・スコアカード

ド』生産性出版)

- Judd, C.M., Hawkins, L.J., Yzerbyt, V., & Kashima, Y.[2005] Fundamental dimensions of social judgment: Understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89,899–913.
- Kirkland,K. & Manoogian, S.[1998]*Ongoing feedback: How to get it, how to use it*. Greensboro,NC: Center for Creative Leadership.
- Latham,G.P. & Mann,S.[2006]Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford(Eds.)*International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21,pp.295–337 New York: Wiley
- Levy, P.E. & Williams, J.R.[2004]The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30,881–905.
- London,M. & Smither,J.W.[2002]Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12,81–100.
- Murphy,K.R. & Balzer,W.K.[1986]Systematic distortions in memory-based behavior ratings and performance evaluations: Consequences for rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 71,39–44.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. [1995] *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oakes, CA: Sage Publications.
- Murphy,K.R., Cleveland,J.N., Skattebo,A., & Kinney, T.[2004]Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89,158–164.
- Rotundo, M. [2009] Conduct performance appraisals to improve individual and firm performance. In E.A. Locke(ed.) *Handbook of principles of organizational behavior*. Pp.85–104. John Wiley & Sons.
- Rudman, L.A. & Glick, P. [1999] Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77,1004–1010.
- Smither,J.W., London,M., & Reily,R.R.[2005]Does performance improve following multi-source feedback? : A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 59(1),33–66.
- 高橋潔 [2010]『人事評価の総合科学—努力と能力と行動の評価』白桃書房
- Wang,X.M., Wong,K.F.E., & Kwong,J.Y.Y. [2010]The role of rater goals and rater performance levels in the distortion of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 95(3),546–561.
- Wright,P.M., Dunford,B.B., & Snell,S.A.[2001]Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6),701–721.

- 柳澤さおり・古川久敬 [2004] 人事評価に及ぼす評価目的の影響. 『実験社会心理学研究』,43,185-192.
- 柳澤さおり [2008] パフォーマンス評価における認知次元の測定. 『心理学研究』,79,407-414.
- Yukl,G.[2009]*Leadership in organizations*. (7th Ed.)Upper Saddle Brook, NJ: Prentice-Hall.
- Wojciszke, B. [1994] Multiple meanings of behavior: Constructing actions in terms of competence or morality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67,222-232.
- Wojciszke, B. & Abele, A.E. [2008] The primary of communion over agency and its reversals in evaluations. *European Journal of Social Psychology*, 38,1139-1147.

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 1 No. 1

March 2013

Articles

- A Study on the Current Condition and Outlook of Pharmaceutical Economics in Japan
.....AKASE TOMOHIDE· OKAMOTO YOSHIHISA· KOINUMA MASAYOSHI(1)
- Performance Management for Ensuring Organizational Competency through the Feedback of Personnel EvaluationFURUKAWA HISATAKA(17)
- The Timing for Open Innovation: A Case Study of the Mobile Internet Diffusion Process
.....ISHIMATSU HIROKAZU(37)
- A Case Study Based on the Theory of Managerial Safety AnalysisISHIUCHI KOJI(51)
- Reconsider about Population Dividends
—Attach Importance of Human Capital from DemographyKANO YOSHIKAZU(71)
- The Dilemma of Resource Accumulation in a Multinational Company
.....NAKAGAWA MITSURU(81)
- Research on the Risk Management about the Dwelling which Becomes Upper Layers and Gather
.....NAKAMA TAEKO(97)
- A Relation between a Favorite Subject , Personality Characteristic and a Result of Creativity Test
.....SAKURAI KEIZO(111)
- Analysis of The Labor Share and Profitability in National HospitalsSEKIGUCHI KIYOSHI(127)
- The Ground of an Argument of Competitive IntelligenceSUGASAWA YOSHIO(139)
- Research on New Business Model for Smart Infrastructure
.....SUZUKI HIROSHI·SHIROMURA MARIKO(161)
- Consideration on Global Strategies of Manufacturing Industry
—Foreign Direct Investment and International Alliance Strategy of Tire Manufacturers—
.....USHIYAMA YUKIO(177)
- A Study of The Competitive Strategies at The Japanese Schools for Foreign Students
.....YASUGI SATOSHI(197)
- Study on Management Strategy of the Venture Business
—Why Are Some Reagent Ventures Active States under the Recession?—
.....AMANO MASAKI(205)
- Current Situation and the Potential for Tourism Development in MyanmarMyat KALAYAR(215)
- Research on Introduction of Information Technology for Small and Medium-Sized Enterprise Cooperatives
.....SOMA ITTEN(235)
- Study on Consumer Protection in the Financial Sector
—Mainly on the Comparison of the Dispute Resolution Organization of the Financial ADR System in the
UK, Japan and China—JIN JING(255)