

令和 4 年 6 月 2 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2021

課題番号：18K01831

研究課題名(和文) 日本企業における人材評価情報のフィードバックの効果性と育成への含意に関する研究

研究課題名(英文) A study on the effectiveness of feedback of performance appraisal information and its implications for human resource development in Japanese firms

研究代表者

服部 泰宏 (Hattori, Yasuhiro)

神戸大学・経営学研究科・准教授

研究者番号：70560150

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：一連の研究を通じて、組織の公式的な制度として行われる人事効果とより非公式的に行われる評判という2つの「評価」結果が一致しないこと、2つの「評価」はそれぞれ異なる先行要因を持つこと、そのような評価が蓄積される結果として、個人は特別扱いを受けるようになる、ということを見出した。

具体的には、と についての経験的検討を行ったペーパーと、についての検討的検討を行った論文を、それぞれ査読付き雑誌に投稿し、いずれも受理された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

上記のと の論文は、これまで全く別の領域として考えられてきた、組織における人事考課と評判の領域をブリッジし、かつ、後者の測定のためにネットワーク科学の分野で用いられてきたpagerankのアルゴリズムを援用した新たな方法を提示した点に、大きな貢献があったと考える。実践的には、個人の優秀さをとらえる新たな方法を提案した、という価値もある。 の論文は、「優秀」と評価された個人が受ける特別扱いの効果には、国による違いがあるといことを明らかにしたものであり、こちらも実践的な意義は大きいと考える。

研究成果の概要(英文)：Through a series of studies, we have found that (1) the two "evaluations" (i.e., performance appraisal as a formal organizational system and reputation as a more informal one) do not coincide, (2) the two "evaluations" have different antecedents, and (3) as a result of the accumulation of such evaluations, individuals are subjected to (3) idiosyncratic deals. Specifically, we submitted a paper that empirically examined (1) and (2) and a paper that examined (3) to a peer-reviewed journal, both of which were accepted.

研究分野：組織行動論, 人的資源管理論

キーワード：人事考課 評判 フィードバック 特別扱い 人的資本 心理的資本 社会関係資本

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

これまでの評価研究は、行動のコントロール手段としての評価(主として経済学)、そして人事管理上の意思決定に関わる査定手段としての評価(主として経営学)という2つの側面に注目してきた。対して近年、研究においても実践においても、評価のあり方に大きな変化が起こりつつある。研究の側では、上司が行う人事考課に各種の問題があることが指摘され、実践の側では、人事考課を廃止し、評判のような新たな「評価」のあり方を模索する動きが見られる。

こうした現象を科学的にとらえるということ、その際、上司が公式の人事評価制度を通じて行う人事考課と、多くの社員が社内のゴシップなどを通じて行う評判のように、「人材の優秀さの評価/測定」という意味では共通した機能を果たしながら、全く別の研究として行われてきたものを、理論的/経験的に架橋するというのが、我々の本研究の出発点であった。

## 2. 研究の目的

こうした点を背景に、本研究では、組織の中で行われる(人事考課、評判を含めた)人材の優秀さの評価メカニズムについて、(1)それらがとらえる「優秀さ」の異動を確認し、(2)それらがどのようにフィードバックされ、(3)組織の中の個人のリソース(e.g. ポジション、給与、パワーなど)配分をもたらすのか、ということを探求することとした。

本研究の元々の目的は、上記のうち、主として(2)についての探究を行うというものであったが、研究の途上において、(1)や(3)をも視野に入れることにした。評価のフィードバックの問題を議論するためには、そもそもどのようなことが、どのような装置によって評価されているのか、フィードバックの結果として、個人に何がもたらされているのか、ということを含ませて議論する必要があると考えたからである。

## 3. 研究の方法

実施した調査は、(1)日本企業のビジネスパーソンへの質問票調査・インタビュー調査、(2)人事データ分析、(3)実際の評価フィードバック場面の3種である。(1)(2)については、2019年に株式会社島津製作所との共同研究で取得した人事評価と評判について、2時点での測定を行い、「優秀さ」を検出するための2つのメカニズムの比較、また(3)については、そうした測定された「優秀さ」を当人にフィードバックすることで、どのような気づきを得るのか、ということ进行分析した。

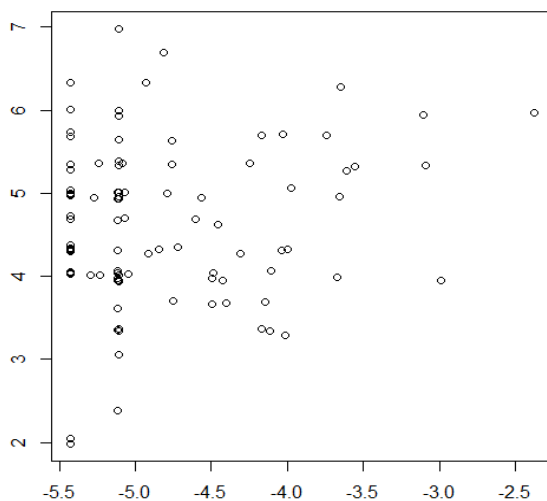
(1)及び(2)のコア概念である組織内の「評判」の測定においては、ネットワーク科学の分野で用いられてきたpagerankのアルゴリズムを援用した。この点が、本研究の方法面での大きな貢献となる。これまでの研究においては、上司のような特定の個人に対して「Aさんの評判はどうか」というような形での測定を行うか、あるいは、「組織の中で誰が優秀か」という形で名前を挙げさせ、その被指名数をカウントする、といった方で評判が測定されてきた。測定/計算の簡便さというメリットがある一方で、様々なバイアスの混入をもたらす方法であった。これに対して本研究では、上記のアルゴリズムに基づき、被指名数に対して指名者自身の被指名情報によってウェイト付けをするという方法を用いた。これにより、組織内のローカルな単位でお互いに指名しあっているに過ぎない個人が「評判が高い」として検出される可能性を排除することができた。

## 4. 研究成果

得られた発見事実は、(A)組織の公式的な制度として行われる人事効果とより非公式的に行われる評判という2つの「評価」結果が一致しないこと、(B)それらがそれぞれに、異なった先行要因を持つこと、(C)こうした2つの意味での「評価」が蓄積される結果として、組織の中で、「あの人材は優秀である」というコンセンサスが形成され、その人材は、種々の面で特別扱いを受けるようになる、ということである。現時点でまだ査読を受けている最中の論文もあるが、当該期間中に、(1)+(2)についてのペーパーと、(3)についての検討的検討を行った論文を、それぞれ査読付き雑誌に投稿し、受理されている。

以下、それぞれの成果について、具体的に紹介していきたい。まず(A)および(B)について、雑誌『経営行動科学』に受理された内容についてである。人事考課によって取得された人事考課スコアと、pagerank アルゴリズムによって計算された組織内の評判スコアの関係性を示したのが図1である。ここから明らかなように、2つの「評価」には極めて弱い相関( $r = 0.18$ )が見られるものの、必ずしも同一の「優秀さ」を測定しているとは言えない。

図1. 個人の評判と人事考課スコアの散布図



また、これら2つの評価を従属変数とした回帰分析の結果、評判に対しては、学歴や上司の関係性、心理的資本や、人事考課に対しては、人的資本や心理的資本が、それぞれ統計的に有意な影響を与えていることが確認された。これはつまり、2つの評価が、2変数の相関関係という意味でも、また、それぞれが反映する「優秀さ」の中身においても、独立した概念である可能性を示唆する結果といえる。もちろんこうした結果には、調査を行った企業特有の事情が混入している可能性が否定できないが、ひとまず、これまでの研究において全く別個に扱われてきた個人の評判と人事考課を、同一組織において共に測定し、両者の関係を検討し、第2に、評判の測定方法について、ページランクというネットワーク科学を利用した手法を提案したこと、さらには、集合的な知覚としての評判の測定方法の開発が急務である中で、その1つの方法を提示したこと、といった貢献があったと言えるだろう。

次に、(C)について、International Journal of Cross Cultural Management に掲載された論文の内容を紹介する。繰り返しになるが、こちらは、人事考課/評判が個人にフィードバックされ、さらにそれが繰り返された結果として、組織内の個人が組織から特別扱い(idiosyncratic deals)を受けるようになった高いに注目し、それが個人に対してどのような影響を与えるかということについて国際比較を行ったものである。これまでの研究は、特別扱いについての社会/文化差を全く考慮しないか、あるいは、「アジアと欧米」というような極めて大括りに比較を行うかの

いずれかであった。これに対して本研究は、日本/タイ/シンガポールという東アジアローカル内部においても、特別扱いの効果に分散がある可能性を検討した。

3カ国での測定したデータを分析した結果、事実、3カ国においては、特別扱いの効果が明らかに異なること、具体的には、シンガポール>タイ>日本の順番で効果が大きくなっていること、されには、その順番は、既存の文化研究が主張する各種文化指標の強弱によって説明できること、が確認された。評価の結果として起こる特別扱いの問題に焦点を当てた研究ではあるが、人事考課/評判などの「評価」がもたらす帰結が、国によってかなり異なるという重要な事実を発見したと考えている。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計15件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 1件 / うちオープンアクセス 6件）

1. 著者名 服部泰宏	4. 巻 68
2. 論文標題 日本企業におけるスター社員の実態にせまる	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー	6. 最初と最後の頁 96-113
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 服部泰宏	4. 巻 222
2. 論文標題 文献レビューの書き方に関するレビュー：過去の要約，統合，批判から未来を紡ぎ出す考え方と技術の整理	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 1-25
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中川功一・服部泰宏・佐々木将人・宮尾学	4. 巻 53
2. 論文標題 分断に架橋する：組織調査プロジェクトが目指すもの	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 38-50
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 矢寺顕行・服部泰宏	4. 巻 40
2. 論文標題 価値評価実践としての採用革新：三幸製菓における人材の価値づけの連続的变化	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本情報経営学会誌	6. 最初と最後の頁 188-200
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 服部泰宏・神吉直人・麓仁美	4. 巻 729
2. 論文標題 就労環境の変化が職務ストレスに与える影響	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 63-68
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 服部泰宏, 岡嶋裕子, 神吉直人, 藤本昌代, 今川智美, 大塚英美, 工藤秀雄, 高永才, 佐々木将人, 塩谷剛, 武部理花, 寺畑正英, 中川功一, 中園宏幸, 宮尾学, 三崎秀央, 谷田貝孝, 原泰史, HR総研	4. 巻 20-11
2. 論文標題 新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査 : 第二報	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 一橋大学イノベーション研究センター-WP	6. 最初と最後の頁 1-69
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 矢寺顕行・服部泰宏	4. 巻 40
2. 論文標題 価値評価実践としての採用革新: 三幸製菓における人材の価値づけの連続的变化	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本情報経営学会誌	6. 最初と最後の頁 再読決定済
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Hattori Yasuhiro, Mai Hoang Huong, Hue Nguyen Thi Bich	4. 巻 -
2. 論文標題 Investigating the effect of idiosyncratic deals in Asian countries: A Cross cultural analysis in Singapore, Thailand and Japan	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Proceedings of International Research Conference in The Academy of Human Resource Development	6. 最初と最後の頁 41-57
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Hattori Yasuhiro, Yusuke Tamura	4. 巻 202012
2. 論文標題 Antecedents of personal reputation and job performance: A study of a Japanese manufacturing company	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Kobe University Discussion Paper	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Hattori Yasuhiro, Arai Kohei, Akiyuki Yatera	4. 巻 202013
2. 論文標題 Personal reputation in an organization: A comparative analysis of early- and mid-career employees in a Japanese company	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Kobe University Discussion Paper	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Hattori Yasuhiro	4. 巻 201925
2. 論文標題 What makes a star employee star? : From the Human, Social, and Psychological Capital Perspectives	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Kobe University Discussion Paper	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 服部泰宏	4. 巻 66
2. 論文標題 多様化する働き方と心理的契約のマネジメント	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー	6. 最初と最後の頁 8030
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Hattori Yasuhiro	4. 巻 22
2. 論文標題 Design of Psychological Contracts in Japanese Firms and Their Binding Force	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict	6. 最初と最後の頁 1-30
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Hattori Yasuhiro	4. 巻 2019-2
2. 論文標題 組織行動研究レビュー 2001年から2018年までの展開と課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 神戸大学ディスカッションペーパーシリーズ	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Hattori Yasuhiro	4. 巻 2018-16
2. 論文標題 日本企業の「スター社員」に関する実証研究：人的資本、社会関係資本、心理的資本の視点から	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 神戸大学ディスカッションペーパーシリーズ	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 2件)

1. 発表者名 Yasuhiro Hattori
2. 発表標題 Antecedents of personal reputation and job performance: An explorative study in a Japanese manufacturing company
3. 学会等名 19th International Research Conference in the Academy of Human Resource Development (国際学会)
4. 発表年 2020年



1. 発表者名 社員の特別扱い(i-deals)：日本、タイ、シンガポールの比較による効果性の検証」
2. 発表標題 服部泰宏
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会関西支部会（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 服部泰宏・田村祐介
2. 発表標題 組織内評判と業績評価
3. 学会等名 組織学会研究発表大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yasuhiro Hattori, Mai Hoang Huong, Hue Nguyen Thi Bich
2. 発表標題 Investigating the effect of idiosyncratic deals in Asian countries: A cross cultural analysis in Singapore, Thailand and Japan
3. 学会等名 Academy of Human Resource Development (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 服部泰宏
2. 発表標題 日本企業における“スター社員”の先行要因；人的資本，社会関係資本，心理的資本の観点から
3. 学会等名 日本労務学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 服部泰宏
2. 発表標題 組織行動研究レビュー
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 服部泰宏	4. 発行年 2020年
2. 出版社 有斐閣	5. 総ページ数 400
3. 書名 組織行動の考え方, 使い方	

1. 著者名 服部泰宏・矢寺顕行	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 271
3. 書名 日本企業の採用革新	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	矢寺 顕行  (Yatera Akiyukli)  (20582521)	大阪産業大学・経営学部・准教授    (34407)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	新井 康平  (Kohei Arai)  (30550313)	大阪府立大学・経済学研究科・准教授     (24403)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関