

労務
教室

人事革新図る 業績責任制度の設計方法(5)

評価の四大機能と業績責任制度における評価制度

田崎 洋 たざき よう 日本能率協会マネジメントセンター 業績責任制度研究チーム

1 これからの評価制度に 求められる課題認識

業績責任制度の振り返り

業績責任制度を実現するには、役割の定義を基にした基本フレームの構築が第1要件となるが、それだけでは本制度の求める期待効果は発生しない。日々社員が分担し合っている課題達成活動を業績管理プロセスと有機的に連動させて、社員の評価を適正に実施するとともに処遇・開発（育成）に結び付けていくことが重要である。その意味から業績責任制度において評価制度は根幹をなす仕組みといえる。

評価制度における「仕事」と「労働」の関係

業績責任制度における評価制度を考えていくときに、近年の評価制度が抱える基本的な課題として、「仕事」と「労働」の関係を押さえておく必要がある。2002年1月初頭、日経連が春闘のスタートに当たって基本的な考えを示した。要旨は「ベースアップといった議論は論外であり、定昇制度の見直しや賃金カットもありえる」といった非常に厳しいものであった。これに対し、連合の見解は「このような考えに断固対抗していく」としつつも、「統一的なベースアップ要求の取りやめ」、論点の中心を「雇用の確保と維持の活力」に持っていくという考えであった。この内容は単に、経済環境の厳しさから段

階的にこのような方向になったと取ることもできる。しかし「逆に景気が回復したらベースアップ、定昇は確実に復活するのか」という問いに対して、「そうなるであろう」と答える人は少ないのではなからうか。この“動き”は単に個人と組織の関係性の主眼が“昇給”から“雇用”に変化したということではない。むしろ人と組織の関係におけるパラダイムの転換を示唆するものといえる。

人と組織の関係において、いままでのパラダイムは、賃金は「労働の対価」として支払われるものとして考えられていた。よって、いままでの日本企業における労働価値観が、「労働の対価として労働を進めていくうえでの能力レベルによって多少の賃金差はあるものの、ある程度画一的に昇給していく代わりに、社員は仕事内容と上司は選ぶことができず企業が決める」ことは当然といえた。しかし近年、特に評価制度の領域では「仕事」あるいは「仕事の出来栄え」を評価の対象とし、賃金をダイナミックに変動させるのが主流となりつつある。この潮流は、「労働の対価としての賃金を支払う」というパラダイムから「仕事・仕事の出来栄えに対して賃金を支払う」というパラダイムへの変化ととらえることができる。

評価制度の本質的な目的とは

P・F・ドラッカーは、著書『マネジメント～エッセンシャル版～』（2001年、編訳 上田惇生、ダイヤモンド社）の中で、「仕事とは一般的

かつ客観的であり、それは課題であって存在するものである」、また「労働とは人の活動であり、人間の本性でもあり、論理ではない」と定義している。

単に結果のみを追いかけて、言い換えれば「仕事」「仕事の出来栄え」といった客観的な存在をすべてととらえ、評価制度を構築・運用していくと働く人の意欲を失わせることになる。評価制度を含め人事制度改革の本質的な目的は、「人の開発・活用・評価・処遇の基軸を変えることによって、そこに働く人の“働き方”を企業が目指す方向に変えていくこと」である。

その中で評価制度は、第1に「具体的にどのような方向に働き方を変えればよいのかを明確に示すこと」であり、これを“基準”という形で示す。そして、第2に「日常の活動プロセスを観察し、評価を実施し、次期の課題を明らかにするとともに、より良質な働き方を追求する（させる）ためのフィードバックを実施すること」

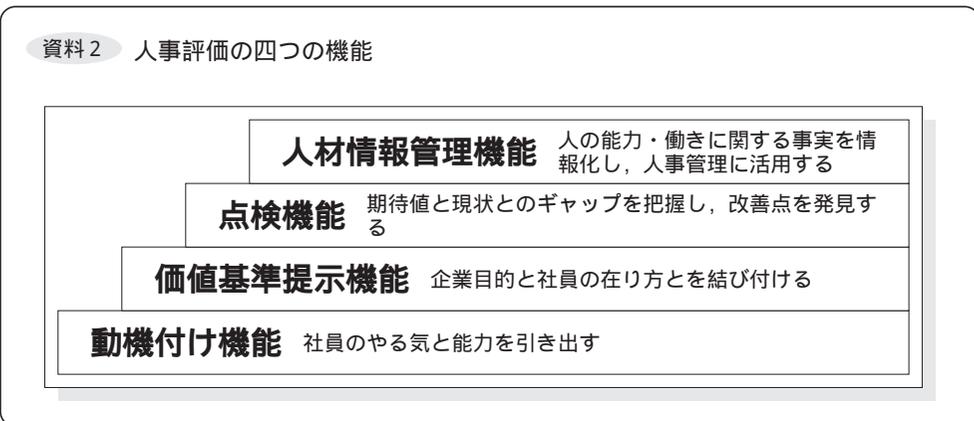
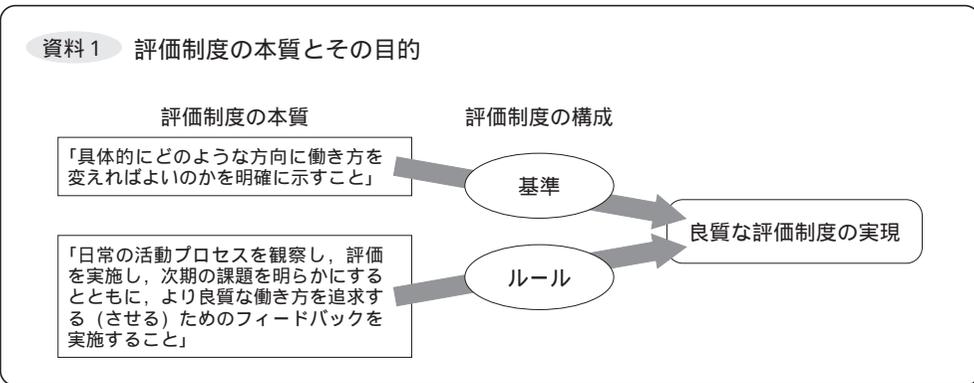
（させる）ためのフィードバックを実施すること」を“ルール”という形で示すことである。この二つを実現することが業績責任制度における評価制度の目的である[資料1]。

2 人事評価の四つの機能

評価制度の目的を、人事評価の機能から確認しておこう。人事評価は大きく四つの機能からなっている[資料2]。

動機付け機能：社員のやる気と能力を引き出す

動機付け機能は、人事評価ひいては人事管理における「原点」に当たる機能である。また、業績責任制度における評価制度の中で最も重視している機能であり、この動機付け機能の発揮度が評価制度成功の鍵である。



動機付け機能とは、「社員のやる気と能力を引き出すこと」であり、「社員の“働き方”を実際に変えてもらうドライビングパワー（推進力）」となり得る機能である。今日の人事評価では、評価者と被評価者が共通の価値認識の下で情報を有効活用し、論理的かつ分析的に点検し、改善点を抽出することで、次の仕事（課題）に向かって意識を高めていくことが求められている。そして、この意識の高揚が“働き方”を具体的に変えていくトリガー（引き金）となっていくのである。

この動機付け機能は、発揮される場面を限定すべきではない。例えば、目標の設定や達成状況のチェックを行う際の面接などの場面、あるいは評価の結果をフィードバックする場面、そして日々の活動の中で職場ミーティングや「報（告）・連（絡）・相（談）」など、発揮場面はさまざまである。むしろ、動機付け機能は、日常活動のあらゆる場面で有効に発揮しなければならない。評価者にはそのような態度が求められる。

また、その方法についても、近年、コーチング・メンターなどをはじめとしたカウンセリングスキル、プレゼンテーションを含めた説得スキルなどの分野で新しい方法が多く紹介されている。これらは各々には目的を持っているであろうが、この動機付け機能を高めるための周辺システムといつてよい。

価値基準提示機能：企業目的と社員の在り方とを結び付ける

価値基準提示機能とは、企業の目的と社員の在り方を結び付ける機能である。業績責任制度において価値基準提示機能の前提となるのが、第2回で触れたブロックごとの役割定義である。これは人事制度全体を通じて共通的に適用される基準である。評価制度の価値基準もこれが前提となる。社員一人ひとりに対して、企業が目指す方向を職種・ブロックなどの特性に応じて具体的な基準を示すわけだ。また、価値基準提示機能は評価基準の設計だけでよいわけではない。評価制度の考え方、例えば自社における業績の考え方や、評価を進めるうえでの“ルー

ル”、あるいは評価をどのようにして処遇・育成（開発）に活用していくかなども提示する範囲として考えなければならない。

さらに今日では、就業に対する価値観の変化に加え、“働き方”そのものに対する価値観も多様化している。日本企業の多くは、暗黙知的な理念を基に経営されてきたケースが大半である。それで欧米に比べ日々の“働き方”についての考え方や基準を提示することは、一部の企業群にみられるだけで課題として表層化することは少なかった。しかし、欧米における“Value”などに代表されるように、近年、日本においても“働き方・働きに対する価値観”の提示に対する関心は高い。これは、社員一人ひとりの仕事を進めるうえでの価値意識を企業目的とより密接に統合させることで大きな効果をもたらし、組織能力を最大限に引き出すために注目されている。このように価値基準提示機能は、単に“評価基準”を示すだけにとどまらず、人事評価を進めるうえでのあらゆることがらを提示する機能と考える必要がある。

点検機能：期待値と現状とのギャップを把握し改善点を発見する

点検機能とは、期待値と現状とのギャップを把握し、改善点を発見することである。これを実現するための第1ステップは、期待値を仕事の種類や層別に整理していくことである。これが価値基準提示機能における狭義の機能としての“評価基準”の提示であり、業績評価のための基準を設計することに当たる。

業績評価基準は、企業が中期的な構想を年度計画ベースにブレイクダウンし、その中で数値的な目標として掲げている課題や、活動プロセスの状態を押さえることが目的となる課題を、主対象として項目選定を行っていく。ここで注意すべきなのは、業績評価と称してなんでも“定量的に”指標化しているケースだ。これでは目的と異なる評価を行ってしまうおそれがある。したがって、期待値（業績評価基準）を設計する際には、多面的な検討の後、決定される必要がある（第7回で基本ステップを紹介する）。

第2ステップは、現状とのギャップを分析することである。これは日々のデータの蓄積と評価者を中心とした観察の蓄積が基盤となる。評価の時期だけ懸命に観察しようとしたところで評価のための評価となり、定着しないばかりか、かえって適正さを欠くおそれがある。評価者の日々の観察と組織的なデータ蓄積体制が必須であり、それを実施するために日常マネジメント活動にリンクした活動管理が必要となる。活動管理とは第4回で触れたが、目標の達成方法ごとに管理項目を定め、その現状値と目標値のギャップを定期的にチェックし、対処していくことである[資料3]。

第3ステップは、改善点を発見することである。活動管理上の進捗しんちやくチェックとともに、期末に課題そのものがどのような結果となったかを分析し、両面から改善点を導き出すことが必要である。その検討が次期の課題設定の修正や、活動管理の方法の変更、あるいは課題の達成度をみるための評価項目そのものの見直しへとつながっていく。そして、この一連のステップを通じて、先に述べた“動機付け機能”を発揮させる場面ととらえることが重要である。

人材情報管理機能：人の能力や働きにかかわる事実を情報化し人材マネジメントに活用する人事評価の四大機能の一つとして、近年注目されているのが人材情報管理機能である。これは、人の能力や働き（業績貢献）にかかわる事実を情報化し、人材マネジメントのさまざまなシーンに活用することである。企業の活動は日々

変化を重ねている。これに人事制度、とりわけ評価制度が対応できる環境を整えておかなければ、評価制度の目的達成は難しい。例えば、期初に目標を設定して達成度を評価する仕組みを導入している場合、その達成状況の変化や活動管理の進捗をつぶさにチェックし、柔軟に対応することが求められる。また、創造型業務の推進を評価する場合には、情報や知恵の蓄積が効果的に推進されるとともに、その変化を柔軟にとらえなければならない。このように、刻々と変化する環境に伴い日々の活動が変化していくのを受けて、評価制度もその変化を把握できる情報技術基盤の強化が求められている。

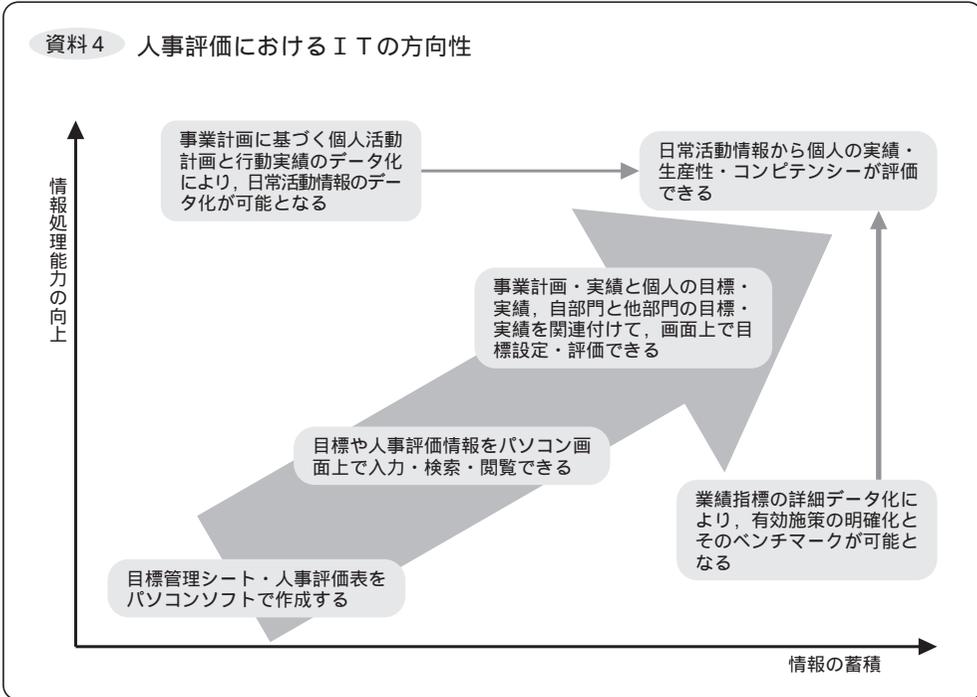
近年、目標管理制度や業績評価制度、福利厚生関連サービスのWeb化が徐々に進められている。また、社内アンケート調査なども、従来の紙媒体からWeb利用やe-mail配信へと移行している。そして、欧米では人材情報管理機能が発展し、HR部門の社員に対するサービス力向上、付加価値向上とHRスタッフの効率化の目的から、“e-HR”として注目されている。今後の人事分野におけるIT活用は、飛躍的な進歩が期待される[資料4]。

以上のように、評価制度をその目的に沿って構築していく際、これら四つの機能はどれも欠かせない。そして、これらの機能は一度実現に向けて発揮しはじめたときから、改善を進めなければならない。そのときに評価制度の目的との関係を保ちながら改善を継続的に進めていくことが、人事部門の大きな役割である。

資料3 活動管理シート(イメージ)

活動管理シート(例)

目標項目		目標達成水準				
達成方法	管理項目	現状値	目標値	手段	チェック	対処



3 業績責任制度における評価制度のありよう

本質的な議論がなされないまま
進められた評価制度の改革

バブル崩壊後の1990年代、人事制度の成果主義への転換が進められるなか、目標管理制度が多くの企業で導入された。しかし、残念ながら当初の目的を果たしていないケースが80%以上にも上っている。これには以下のような要因が挙げられる。

達成度偏重主義 「期待値の適正さ」を抜きにして、達成度評価（結果）のみを偏重しすぎるあまり、評価制度としての目的が失われてしまったケース

形式だけの面接 面接を行うことをルール化したがるが形式的になり、改善点の発掘に役立っていないばかりか、動機付け機能がまったく発揮されなくなってしまったケース

ツール偏重 方法論に集中しすぎるあまり目的を見失ってしまったケース

他社追随 「他社も行っている」というだけで、自社における導入目的を明確にせず、形式のみに陥ったケース

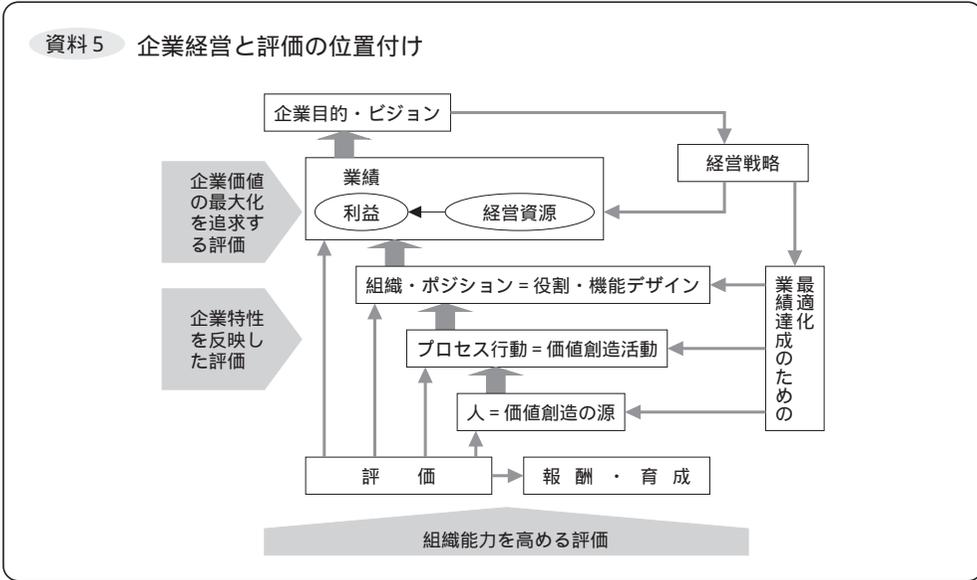
——など、残念ながら本質的な議論が十分なされていないことに起因する問題点が多い。

近年、これらの問題を認識し、目的に沿った制度設計・運用が多くみられるようになってきている。しかし、これらを解決するには本質的な目的に立ち返り、制度構築を進めていく必要がある。

企業が競争力を維持するための評価制度の位置付け

企業は時代の変化を生き抜くために常に競争力を維持することが求められており、製品・技術・サービスやビジネスモデルそのもの、あるいはプロセスにおける優位性の確保などさまざまな側面に取り組んでいる。そのため、各企業はこれらを創り上げる人材、とりわけ人材の確保には最大の関心を持っている。しかし、人事評価については“人事部門本位”のスタンスからいまだに抜け切れていないのが現状である。

資料5 企業経営と評価の位置付け



これについて、企業が競争力を維持することを人材の側面からみると、企業目標に沿って戦略がブレークダウンされ、業績目標が明らかになり、これを達成するための組織・配置が行われ、それぞれのメンバーは価値創造活動を推進する。企業はこれらの流れを常に最適化するために施策を打ちながら、最終的には求められる業績の確保をもたらす。その結果、各人材に適正な評価を行い、報酬・育成につなげていく。これら一連のプロセスにおいて、人事評価の領域では 企業価値の最大化を追求する評価、 企業特性を反映した評価、 組織能力を高める評価の三つが競争力強化に貢献するために重要と考えている[資料5]。

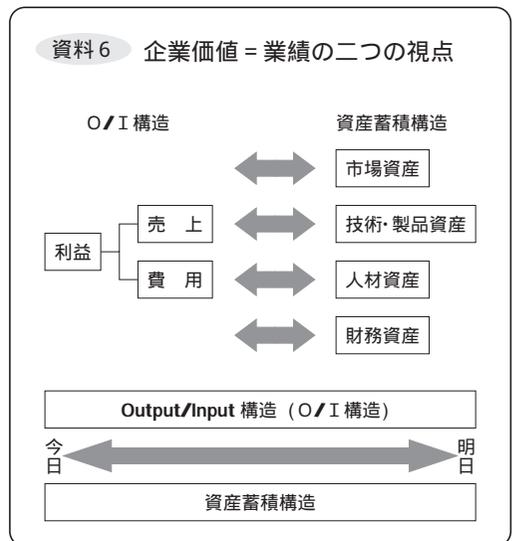
企業価値の最大化を追求する

企業が競争力の強化を進めるということは、「我が社がどこに、どのように独自性・独創性を発揮していくのか」を明確にし、実現させることである。そして、これを実現するために企業は、顧客・株主・社員・ビジネスパートナーなどに対して価値を提供し続け、社会システムにおいて有効たる組織として存続し続けることが求められる。これが、我々の考える“企業価値の最大化”である。

そして、この企業が提供する「価値」が「業績」にほかならない。業績は大きく二つの視点をもっている[資料6]。「Output/Input 構造 (O/I 構造)」と「資産蓄積構造」という構造軸と、「今日」と「明日」という時間軸である。

企業が、人事評価を改革するに当たって、このように企業の価値、すなわち業績に対する考え方を整理することを最初のステップとすることが大切である。そのうえで、カテゴリーごとに業績を生み出すために有効となる具体的な評

資料6 企業価値 = 業績の二つの視点



価指標を検討・設計し、つなぎ合わせていく。そして、これらを評価制度の中で明確に社員に示すことで、“企業価値の最大化”の重要性を社員に意識させ続けながら、経営プロセスとの連動性を保つことが重要である。

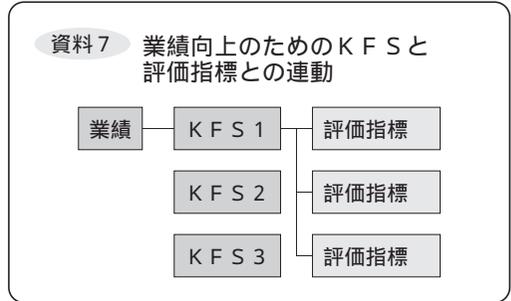
企業特性を反映する

第2に求められるのが、個々の企業において“特性”を活かした評価を行うことである。いままでの時代認識では業界別に好調不調を語る事ができたが、近年では業界内で“勝ち組”“負け組”がはっきりしてきている。これは各企業が「我が社の“ツボ”(Key Factor for Success = KFS)をうまく見つけ出し、いかに活かしているか」に起因する。つまり、「我が社の“ツボ”」を人事評価にうまく活用することが重要なのである。

これを進めるには、まず現場主導で各職種・事業・部門・階層などにおけるKFSを見つけ出す。そしてこれを、たとえば業績評価項目“営業利益”(資源蓄積構造項目でもかまわない)を評価するに当たって有効な指標はなんなのかを、そのKFSに応じて発見し、これらの評価指標として設定する[資料7]。また同時に、この“業績(営業利益)”を導くためのプロセス活動上のポイントを抽出し、これも評価の対象にしていく必要がある。

組織能力を高める

第3に求められるのは、組織能力の向上に寄



与する評価を推し進めることである。人事評価を進めるに当たり、企業は期待する人材ビジョンを明確に打ち出し、それを実現するための「我が社における人材要件」を明らかにすることが大切である。特に、業績責任制度では今後の企業の方向として、「一人ひとりの自発性・創造性を引き出していく」ことが、企業としての独自性・独創性を支える鍵であると考えており、評価制度において、そういった人材を発掘・育成するための評価を行うことが重要である。また、この人事評価の仕組みは、日常のマネジメントと遊離したものではなく、一体化させる必要がある。そして評価制度の活用を通じて、全社員に対して「プロ志向」を醸成させ、結果、組織的な能力向上につなげていくことが求められる[資料8]。

以上のような着眼点を踏まえて、経営プロセスと連動した評価制度を構築・運用していくことが、業績責任制度における評価制度の基本要件となる。

