

労務
教室

人事革新図る 業績責任制度の設計方法(6)

業績責任制度における評価制度の構造と納得性の向上(その1)

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 「業績責任制度」における 評価制度の構造

業績責任制度における評価制度の基本的な枠組み

前回で競争力強化に貢献するための評価の着眼点を述べた。ここでは次に、「業績責任制度」における評価制度について、より具体的に解説するとともに、評価制度改革を進めるうえでもう一つ重要な課題である“納得性”を考えてみる。

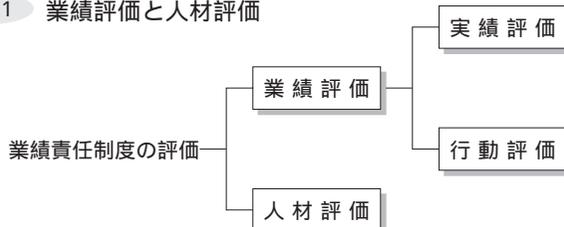
「業績責任制度」において評価の核となるのは言葉のとおり“業績”である。また、意味論からすれば、「業績責任制度」における評価とは「業績評価」ということになる。では人事評価という点から考えたとき、業績責任を果たしたかどうかを評価するのは「業績評価」だけですべて事足りるのであろうか。そこに働く人材そのものに着眼した評価は求められはしないのだろうか。前回で述べたように、「仕事」ある

いは「仕事の出来栄え」のみを評価の対象とした成果主義は結果として長続きしない。そこで我々は、人事評価は、経営における業績管理プロセスからもたらされた結果のみを評価する対象にとらえるのではなく、働く人の資質・価値観・保有能力など、人自身にかかわる内容を、まったく別の領域で評価をする必要があると考えた。これを我々は「人材評価」と称することとした。第3回で述べたが、「能ある者に職を与える」評価、すなわち、人材そのものに焦点をあてた配置等に活用する基本データとしての評価が、「人材評価」なのである。つまり、「業績責任制度」における人事評価は、「業績評価」と「人材評価」の2本立てで行うのである。以下、「業績評価」と「人材評価」について、詳しく説明していきたい[資料1]。

業績評価

まず、「業績責任制度」における評価の対象となるのは「業績評価」である。「業績評価」は各人が分担しあった業績獲得の責任を果たす

資料1 業績評価と人材評価



ために、「どのようなプロセスを経たのか」「プロセスにおいてどのような成果を獲得したのか」「結果としてどのような成果を獲得したのか」といった内容が対象範囲となる。これを我々は以下のように整理した。

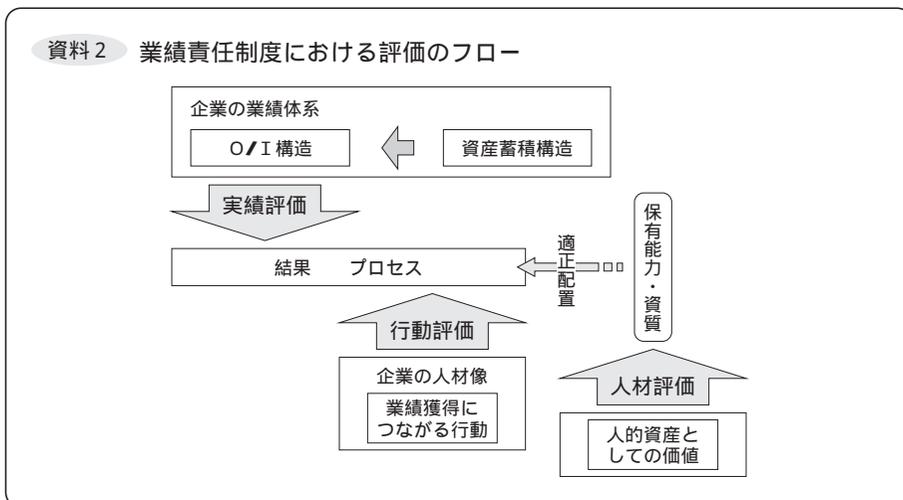
まず、企業・事業目的に沿った最終的な結果としての成果（以下「結果成果」とする）と、対象となる事業・職種のプロセス活動において獲得した成果（以下「重要プロセスの成果」とする）の二つを評価することを取り上げ、これを「実績評価」とすることとした。「業績評価」を考えていった場合、この「結果成果」と「重要プロセスの成果」がまず、主たる評価対象であるとして、「実績評価」として独立させ、明確にすることが重要であると考えたわけである。

もう一つ、業績獲得の責任を果たすためにはその役割に応じたプロセスそのものの状態を把握することが重要であると考えた。これは単に、「各人がどのような行動をとったのか」ということを評価の対象にしようというものではない。業績獲得に向けて、「適切かつ最善なプロセスを選択・遂行したのか」といった、数値には示しにくい業績を把握するには重要となるプロセス活動の状態にかかわる面（以下「重要プロセスの状態」とする）を評価することが重要であると考えた。そしてこれを我々は、「行動評価」と呼ぶこととした。この2方向から“業績”を

評価することで、業績管理プロセスと連動した効果的な評価制度の構築がなされると判断した。

この「業績評価」は「業績責任制度」において、主に社員の処遇（賃金）に反映させる評価であると考えている。さらに、「動機付け機能」を駆使し、次期への動機付けをはかるとともに個々人の役割がより効果的に果たされるための開発（育成）に活用される評価である。

またこの「業績評価」は、役割ブロックの変更（一般的には昇降格）などを判定する条件とする評価でもある。「業績責任制度」では、役割ブロックは、組織における配置で大半が決定される。しかし、実行責任者のみを任せられた人材が、そのまま実行責任者の域にとどまり続けていては、組織的な創造性を高めることは難しい。「役割を果たせるか」という観点から考えて、実行責任者にとどまらず、単位業績責任者としての役割も果たせるようにすることは、人材配置を進めるうえで組織の強度を高める。例えば、実行責任者に対して、時に単位業績責任者クラスの課題を担わせ、チャレンジさせるなどの方法をとる。これにより、単位業績責任者の「役割を果たし得るか」を評価・情報蓄積することで、役割ブロック変更を決めるための条件として、「業績評価」を活用することが求められる。それでは以下に「実績評価」「行動評価」についてもう少し詳しく触れたい[資料2]。



実績評価

「実績評価」は業績評価の中で、主に「結果成果」と「重要プロセスの成果」に対する評価である。その中で「結果成果」は、第4回でも述べたが、Output/Input 構造（O/I 構造）および資産蓄積構造の両面から把握することが必要である。また、「中期経営計画からブレークダウンされた年度単位での事業目標や戦略課題を達成したのか」という観点から評価することが求められる。さらに、「重要プロセスの成果」は活動管理レベルで各々の実行課題が解決活動

においてどのような成果を獲得したかについて評価するものである。

「実績評価」の具体的な項目設計の手順は第8回で解説するが、それぞれの事業・職種ごとの業績責任を的確に評価するために、現場の責任者も人任せであってはならない。むしろ主体的に事業間・職種間で議論を重ね、プロセス全体を踏まえた強みを効果的に発見することが重要である。もう一つ「重要プロセスの成果」を評価するうえで重要となることがある。それは、期待効果はある程度想定でき、またそのイメージもついているという点から課題としては成立

資料3 2002年度実績評価シート

		社員		本人氏名		所属部署		一次評価者名	
部門実績目標		部門実績目標項目	目標値	達成度	ウエイト	評価点	相互評価者名		
	1								
	2								
本人実績目標		本人実績目標項目	目標値	自己遂行度	上司遂行度	ウエイト	遂行状況の自己分析	上司コメント	
	1								
	2								
	3								
	4								
組織貢献目標		組織貢献目標項目	達成水準	自己達成度	上司達成度	ウエイト	達成度の自己分析	相互コメント	評価
	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
戦略課題		今期研究・開発のために取り組む内容を記入（期初記入）	取組結果を記入（期末記入）			総合評価 部門実績目標 評価点計 係数 計 $\square \times 0.5 = \square$ 本人実績目標 $\square \times 0.5 = \square$ } 総合評価 \square 組織貢献目標 $\square \times 0.5 = \square$			
追加事項		今期目標・戦略課題に示されなかったトピックスを記入（期末時に記入）	上司コメント（期末記入）			最終評価 総合評価点 + 二次評価者加減点（一次評価者申請） = 最終評価点			

しているものの、具体的な実行プロセスがまだ十分にみえない創造型業務の課題への対処である。このような創造型業務について、対処方法として「目標値やプロセスがみえないので評価の対象外とする」といった安易な判断がなされてしまう場合がある。これは、評価のルールを“揺るぎない”ものにさせるあまりに、説明のつかないことを排除してしまう最も危険なケースであるといわざるを得ない。競争力を維持・強化し続けていくということからみて、この創造型業務への取り組みこそが、主たる評価の対象となるよう制度設計にあたって工夫することが重要である。

「実績評価」を具体的に実施するときには、その役割に求められる結果成果と重要プロセスの成果のうち、あらかじめ目標値を設定できるものについて指標化し、これを管理する方法が求められる。それに、期中に発生した創造的な業務への取り組み内容やその成果を記入できる方式が望ましい。ここに実績評価を行うための評価シートのサンプルを示す[資料3]。これに前回紹介した活動管理シートを組み合わせるマネジメントしていくことが求められる。

この「実績評価」を考えるときに、近年よく

起きることを紹介しよう。経営企画部門や経理・財務部門が管理会計を中心に、会社業績の管理指標を現場に先駆けて推進させていくケースである。このような場合、「会社業績をここまで評価しているのだから部門長クラスにも当然のごとく活用すべきである」といった議論が生まれる。しかし、これには大きな落とし穴が二つある。一つは主管部門が先行しすぎることに、対象となる部門長クラスが活用できない、あるいはそのような評価指標をクリアするのに、なんの権限も持たされていないということである。もう一つは“従業員”の人事評価との連動のみを重視するあまり、会社業績の直接的な反映は“従業員”のトップ層である部門長がまず第一義と考えられ、経営トップとの間にある“役員層”の評価を抜きに導入してしまうケースである。部門長クラスに対してこれらの指標を活用していくためには、このような落とし穴に入らないことが重要である。また、先行部署の研究内容を分かりやすく解説し、役員評価・権限規定など関連するルールとの整合性をつけて取り込んでいくことが求められる。

〈この項次回に続く〉

＜「人事革新図る 業績責任制度の設計方法」の掲載案内＞

- | | | |
|-----------|------------------------------------|---------------------|
| 第1回 | 人事革新の方向と業績責任制度の基本フレーム | 第3528号 (02. 3. 1) |
| 第2回 | 業績責任制度の基本フレームの設計ポイント | 第3529号 (02. 3. 8) |
| 第3回 | 業績責任制度における賃金制度の設計ポイント | 第3530号 (02. 3.15) |
| 第4回 | 業績管理プロセスの整理 | 第3531号 (02. 3.22) |
| 第5回 | 評価の四大機能と業績責任制度における評価制度 | 第3533号 (02. 4. 5) |
| 第6回 | 業績責任制度における評価制度の構造と
納得性の向上 (その1) | 本号第3534号 (02. 4.12) |
| 〈以下、掲載予定〉 | | |
| 第7回 | 業績責任制度における評価制度の構造と
納得性の向上 (その2) | 第3535号 (02. 4.19) |
| 第8回 | 業績責任評価基準設計の基本ステップと運用ポイント | |
| 第9回 | 業績責任制度における人材育成 | |