

労務  
教室

# 人事革新図る

## 業績責任制度の設計方法(7)

### 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)

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(前回の続き)

##### 行動評価

「行動評価」とは、各人の業績獲得に向けての「重要プロセスの状態」を対象とする評価である。この「行動評価」を考えるときに、三つの視点から分析・検討することが大切である。第1点は、「各々の職種・部門に求められていること(活動目的)から分析を加えていく」という視点である。これは、評価基準の設計における前提条件となる役割定義を十分に分析し、各々の役割は本質的にどのようなことを目的としているのかを把握し、これを効果的に評価基準に具体化することである。これにより評価対象とする重要プロセス項目の選定を行う。

次の視点は「業務プロセスそのものから抽出すること」である。従来は、まず職務調査を詳細に行い、これに汎用性を持たせるために抽象化し、またどのような業務場面でも解釈できるように一般化させて基準化していた。これに対し我々は、「現状の業務ありき」ではなく、「プロセスごとの目的からみた状態」を評価することが重要と考えた。例えば、第1の視点で営業担当の活動目的が「顧客への付加価値の提供」とすると、その目的に沿ったとき、営業担当の「顧客への提案」というプロセスを、重要プロセスであると選定したとする。次に、第2の視点で、この「顧客への提案」というプロセスの

うち「提案の魅力、付加価値性、分かりやすさ」が、このプロセスの目的からみて重要な状態を測る事柄であるとしよう。そうすると、評価対象項目は「顧客へ魅力ある付加価値の高い提案を行うための提案書の作成」となるわけである。このような考え方をとることにより、重要プロセスであると認定されたプロセスにおいてどのような状態を把握することが適切かを明らかにする。

最後の視点は、上記二つの条件で集められた候補項目から「当該職種・部門の人材を評価するのには欠かせない重要なもの」、なおかつ「プロセスの状態がそれを担う人材によって違いが出やすいもの」を厳選することである。「すべてが重要だ」と多数評価項目を残しても、そのプロセスを担う人の違いによってまったく差が生じなければ、マネジメント上チェックすることは必要かもしれないが、人事評価項目としてはふさわしくない。近年、一般的な評価項目については、自社開発せずに外部機関のプラットフォームなどを活用して評価を実施し、「当社の独自性」を表すような部分に自社の資源を注力している企業もみられるようになってきた。また「担う人によって差が付く」からといって、あまりに活動目的との関連性の弱いものばかりを評価するのでは、結局評価結果がその社員の実質的な評価を示すものではなく納得性を喪失させてしまう。

「行動評価」について陥りやすい過ちは「ベース(プラットフォーム)なき重要プロセス探し、

差が付く項目探し」をしてしまうことである。「評価」とは評価者と被評価者、会社と個々人の信頼の上で成り立つものであり、“納得性”が重要である。それにもかかわらず「手続きが煩雑である」「どうせ分かっている」といった安易な理由から各設計プロセスを省略してしまうのは、よほどの緊急性や明確な背景のない限り、行ってはならない。

「行動評価」を具体的に実施する場合には、大きく分けて二つの方法がある。一つは、あらかじめ基準を設定しておき、各々についてその状態を、例えば段階的に設定して評価する方法である。もう一つは業務実施内容を記入し、各々に対して状態を問う視点をチェックポイントとして提示し、そのチェックを通じて評価を実施する方法である。後者に挙げた評価表のサンプルを[資料1]に示す。

### 人材評価

「人材評価」は、実績・行動評価といった業績評価と異なり、一人ひとりに着目し、資質・価値観・保有能力などを評価するものである。言い換えれば、業績評価を構成する「実績評価」「行動評価」はその役割を任された人材の“役割発揮の結果”と“その結果にいたるまでの状態”を評価対象とするもので、“その人自体”を評価対象とするものではない。“その人自体”を多面的に評価するのは、「業績責任制度」においては、この「人材評価」のみとなるのである。

「人材評価」の主対象となるのは、まず、「その人材の保有能力」である。保有能力は大きく、「各役割を果たすに当たって基礎的に求められる能力（以下基礎能力とする）」と、「職種・業務などに求められる専門的な知識やスキル（以下専門能力とする）」に区分できる。基礎能力はさらに、「課題そのものを形成する」あるいは「形成した課題を解決する」といった「課題解決力」と、「課題達成に向けて関係者を説得し、実現に向けていく」といった「対人関係力」に分けることができる。この二つはアセスメント

などの活用が有効な方法であると考えている。近年アセスメント分野において、従来の観察法をはじめとして、これら基礎能力の分析技術の進化が著しい。また多面評価などの評価方法をあわせて活用することの検討も有効である。

専門能力は、現実の業務を進めるためには重要な要素であり、整備することが求められる。専門能力の整理は、目的別業務プロセスの分析結果から、各々の業務を進めるうえでの知識やスキルを抽出することが第1段階といえる。次に、洗い出された知識・スキルを修得の難易度や経験の必要性などを考慮し、体系化することで職場ごとの「知識・スキル体系」を整理することが重要である。そして、各々の項目について勉強会などを通じて指導・共有化を職場単位で推進させることが求められる。「人材評価」としては、「知識・スキル体系」を基に評価項目を決定し、試験・上司との相互チェックなどを通じて実施する方法が適切である。

「人材評価」は、我々の研究では、特にその範囲を限定していない。企業によって、資質や適性も評価の範囲にするのであれば評価の範囲であることを社員に明確に示し、評価すればよいと考えている。また、「人材評価」は、主に役割ブロック変更や人材配置についての基礎データとして活用することが考えられ、定期的実施することが必要である。

さらに、「人材評価」は一般的に、若手人材層への適用が多い。逆に高処遇層は、業績評価における実績面のみといった傾向が強い。しかし近年、先に述べた評価制度の機能の一つである“価値基準提示機能”と連動した評価として、“Value 評価”を高処遇層の人材評価として取り組む必要が生まれてきている。

以上、「業績責任制度」における評価フレーム・項目について、その概要を明らかにした。しかし、これらは「一度創りあげれば終わり」というものではない。先にも述べた経営プロセスとの一体化、企業価値の最大化に寄与する評価を目指すのであれば、毎年の戦略の変更・修正に伴う評価項目の見直し、組織構成・業務変

資料1 第 期(上・下)期 行動評価表(案)

基本ミッション 業務担当者として、指示された定型的な業務の完遂や、周囲の協調や協力といった組織の連携責任をもつ社員

所属部署 氏名 社員コード 一次評価者名

	この半期に取り組んだ内容 (できるだけ具体的に記入)	行動の分析	チェック	一次評価	行動評価点
1	担当業務の遂行	主体性・参画意識	A - B - C - D		
		協力・分担責任	A - B - C - D		
		報告・連絡の内容	A - B - C - D		
		報告・連絡のタイミング	A - B - C - D		
		自己啓発意欲	A - B - C - D		
2	担当業務の遂行	主体性・参画意識	A - B - C - D		
		協力・分担責任	A - B - C - D		
		報告・連絡の内容	A - B - C - D		
		報告・連絡のタイミング	A - B - C - D		
		自己啓発意欲	A - B - C - D		
3	その他の活動	主体性・参画意識	A - B - C - D		
		協力・分担責任	A - B - C - D		
		報告・連絡の内容	A - B - C - D		
		報告・連絡のタイミング	A - B - C - D		
		自己啓発意欲	A - B - C - D		
4	その他の活動	主体性・参画意識	A - B - C - D		
		協力・分担責任	A - B - C - D		
		報告・連絡の内容	A - B - C - D		
		報告・連絡のタイミング	A - B - C - D		
		自己啓発意欲	A - B - C - D		
5	その他の活動	主体性・参画意識	A - B - C - D		
		協力・分担責任	A - B - C - D		
		報告・連絡の内容	A - B - C - D		
		報告・連絡のタイミング	A - B - C - D		
		自己啓発意欲	A - B - C - D		
6	その他の活動	主体性・参画意識	A - B - C - D		
		協力・分担責任	A - B - C - D		
		報告・連絡の内容	A - B - C - D		
		報告・連絡のタイミング	A - B - C - D		
		自己啓発意欲	A - B - C - D		

行動評価計

能力開発・行動改善課題

課題内容	中間検討 (目標値・達成状況の調整)	評価
		A - B - C - D

更に伴う職種・評価項目・基準の見直しが定期的に求められていくのである。

## 2 人事評価における納得性

評価制度の構築を進めていく場合、「業績責任制度」においても、他の評価制度の構築と同様に、重要な成功条件がある。それは「評価の納得性をいかに向上させるか」である。そこでこの納得性の向上について、少し考えていきたい。

評価の納得性向上とは、「評価者・被評価者が評価にかかわるルール、基準、結果について納得の度合いを高めること」である。そしてこの納得性の向上は、労働意欲の醸成、動機付けに原点としての機能をおく「人事評価」にとって重要なテーマである。そこで、納得性を構成する要素には大きく四つの性質があると考えた。それが、「公平性」「客観性」「参画性」「透明性」である[資料2]。

これらの性質を変える（高める）主要施策としては、一般的に以下のようなものがある。

### 公平性

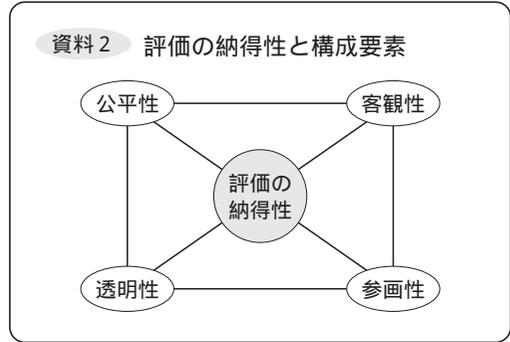
- ・ 役職位、資格レベルに応じた評価基準の設定
- ・ 職種特性を反映した評価基準の設定
- ・ 評価事実の数値化・累積化
- ・ 役割、責任範囲を考慮した評価結果の決定
- ・ 貢献度と処遇格差の適正比例 等々

### 客観性

- ・ 予算、目標の合理的な決定
- ・ 評価基準の具体化（実務への接近）、測定化
- ・ 評価当事者間の評価事実の確認
- ・ 関係者による評価（多面評価）
- ・ 評価者のバイアス排除 等々

### 参画性

- ・ 予算、目標の決定プロセスへの参画
- ・ 評価の仕組みや基準づくりへの参画



- ・ 自己評価の推進
- ・ 評価についての徹底した話し合い
- ・ 多面評価における他者評価への参画 等々

### 透明性

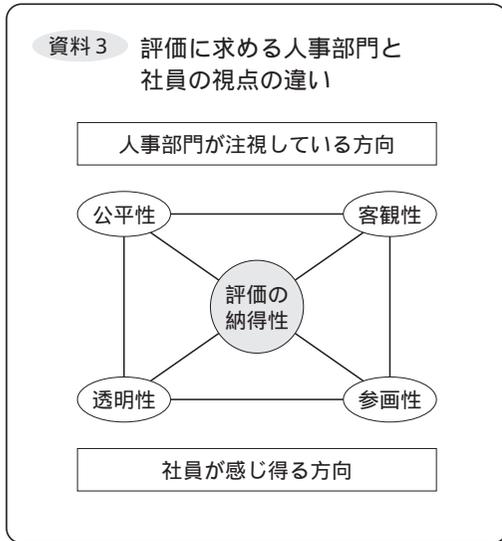
- ・ 予算、目標設定の背景や設定プロセスの公開
- ・ 他者の予算、目標の公開
- ・ 評価基準の公開
- ・ 評価手続き、処遇への反映方法の公開
- ・ 評価結果、評価理由のフィードバックの徹底あるいは公開 等々

ここに挙げた施策はそれぞれ一般的によく知られている施策であろう。本稿では、この施策ごとにその効用を説明するのではなく、これらの施策を検討するに当たって、前提となる考え方について説明したい。

これら四つの性質は、単に並行して存在するのではなく、大きく二つの方向から分類される。それは、まず「改革推進部門（人事部門）がその推進過程において注視している方向」と、第2に「その評価制度を運用する部門（社員）が感じ得る方向」である。そして我々は、「人事部門が注視している方向」からみる性質に、「公平性」と「客観性」があると考えた。また、「社員が感じ得る方向」からみる性質に「参画性」と「透明性」があると考えた[資料3]。

これからの人事は、「勝つための人事」でなければならない。また評価制度は、本質的な目標を達成することを通じて「勝つ人事に貢献する」ことが求められている。そのように考えると、これからの人事評価は、ときに極論すると

資料3 評価に求める人事部門と社員の視点の違い



「公平性」や「客観性」に重点を置かない、強引とも取れる基準の明示や評価の実施も必要とされるかもしれない。そのときここに触れた「評価の納得性の向上」は、「勝つ人事」達成プロセス上に発生する阻害要因になるかもしれない。さらにいえば、評価制度の改革は価値基準を変えることであり、それを通じて社員の働き方を変えることに目的を持つだけだから、従来のスタンスの延長で「公平性」や「客観性」を論じても、あまり意味がないのかもしれない。人事部門が強い信念の下、本質的な目的に沿って着実に改革を進めていく。すると、必ずやその結果として社員は、その評価制度が「透明で参画性の高い内容である」と感じ得るであろう。そして、それが人事部門として「公平で客観性の高い制度」を創造したことであり、納得性が向上するものであると考えるべきであると、我々は考えている。

ここで一つ事例を紹介しよう。それは、「人事部門が注視している方向」である「公平性」と「客観性」に注視しすぎたあまり、社員の「参画性」や「透明性」を押し下げてしまった実際のケースである。評価制度改革を進める際に、現場のコアメンバーに協力を要請するケースが多い。これは二つの理由からなっている。一つは現場の実務に接近した基準・ルールをつ

くるため、もう一つは評価に対して参画性を高めるためである。さらに、コアメンバーを参画させることで、その他の社員に対して公平性・客観性を向上させることをねらっている。「私が尊敬する（目指す）あの人たちが創りあげたルール・基準であれば、必ずや私たちにとってよりよいものである」との信頼が生まれることを期待して実施するのである。しかし、これが実際には逆になってしまったのである。それは人事部門が、例えば基準づくりについて、公平性や客観性のみを高めようとして現場メンバーの参画を募ったからである。人事部門が公平性・客観性の確保を気にするあまり、改革作業に手続的に現場のメンバーを活用してしまい、十分な説明をしないのみならず、収集した情報を十分な検討・吟味もせずそのまま基準書にしてしまったのである。このようなケースを社員は敏感に感じ取る。そして、その会合の目的が本質的なものでないことを悟ってしまうのである。結果、「うまく利用された」と考えてしまい、参画性はおろか、透明性までも失う結果となり、その基準は現場ではまったく活用されなかった。

人事部門が、その主体性を重んじるあまり、自部門からみた「公平性」「客観性」の向上を図ることを、まったく否定するわけではない。しかし、今後の人事評価を考えるうえでは注意が必要であろう。むしろ、「公平性」「客観性」を主目的に評価制度の改定を進めることは、もはや重点ではないというべきかもしれない。重要なことは、さまざまな施策の効用ばかりをいろいろ考えて、実施することに注力しすぎることにより、評価制度の本質的な目的を常に見失わないでいただきたいということである。言い換えれば人事部門が、より社員の働きがいややる気を引き出すために、改革の本質的な目標に立って着実に実現に向けて推進すれば、必ずや納得性は高まってくると信じていることなのかもしれない。

今回は、実績評価・行動評価の具体的な基準の設計方法について解説する。