

労務  
教室

# 人事革新図る 業績責任制度の設計方法(8)

## 業績責任評価基準設計の基本プロセス(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 業績責任評価基準の 設計ガイドライン

これまで人事評価制度の本質的な目的から、評価制度の四つの機能、人事評価における納得性についての基本的な考え方を整理してきた。ところで、「業績責任制度」における評価制度は、従来の評価制度と比較し、大きく二つの点で異なっている。

第1点は「企業がその独自性や独創性を発揮する、すなわち企業価値を高めるために、その企業における業績を定義する。そして経営プロセスと連動して、社員個々人の活動プロセスの状態や成果、最終的には結果に至るまでの一連の流れを評価の対象としてとらえる」点である。このような整理の仕方は、通常いわれている「仕事」そのものを対象とする職務主義、「仕事の結果」のみを対象とする結果主義と異なり、「企業が業績を上げるためのあらゆるプロセス活動とその結果」が評価の対象であるという意味を成す。このように意味付けを明確にすることで、評価の対象となる社員は「何が評価されるのか 会社にとって業績と定義されていることに対するあらゆるプロセス活動とその結果」であることを認識し、評価の透明性が飛躍的に向上することにつながる。

第2点は、「個々人の役割に応じて、評価の種類を区分することにより、より役割に応じた評価を進めることができる」点である。従来の能力主義の評価構造では、ウエートは低いもの

の、基本的にはあらゆる職能階層に対して「成績・能力・情意」の3種類の評価を適用していた。言い換えれば、「部門長相当のレベルの人も、新入社員の人も、基準こそ異なるが、評価の種類は同様」だったのである。また、結果主義において大半は、上位層から下位層まで一貫して「仕事の結果(成果)」をみるといった考え方であった。さらに、その対象も大半が短期的なものであり、長期的に取り組む必要のある業務や新たに創造を必要とする業務は評価の対象そのものからも外されているケースが多い。これに対し、「業績責任制度」における評価では、この点について明確に考え方を示している。「大きな役割には、“個人より組織”“プロセスより結果”、小さな役割には“組織より個人”“結果よりプロセス”」である。そして、「役割の大小にかかわらず“長期も短期も評価の対象”とする」という考え方である。

よって、企業によって異なるが、部門長クラスの評価は「実績評価」1本で構成されることが多く、その項目も「組織業績・個人業績(いずれもあらかじめ定められている業績評価指標：目標値の達成度と、業績達成に向けた“打ち手(施策)”目標の達成度および中長期的な経営資源の蓄積目標)から構成される(一般的に目標管理といわれるケースの大半は、方針を踏まえて個々人が目標を設定する。この目標は、「業績責任制度」における評価制度の場合業績達成に向けた“打ち手”目標に近い概念である)。

逆に若手層は営業系社員であっても「行動評

「価値」のみのこともあり、いわゆる“営業目標の達成度”について、目標管理をするのではなく、「**プロセス**を通じて今期の営業売上目標を達成したか」といった評価の方法をとる。つまり、若手社員層をそのときに挙げた売上目標数値そのものの達成・未達成のみで評価するのではなく、育成的な観点を含め、確実なプロセスを踏んでいるかどうかに関し評価の重点を当てているのである。こういった考え方によって、「目先の結果のみから端的に成長を論ずる」のではなく、「プロセスに焦点を当てた長期的な評価・育成を実現させる」ことができる。

これら二つの特徴について、我々は各企業において本制度を導入する際に、「基本的な考え方」として用いている。しかし、その結果としてのアウトプットの形態はさまざまである。これについて、本レポートで一定のパターンのみを示すのは本意ではない。しかし、この評価制度を設計するうえで、その基となる「基準」設計については、我々も一定のプロセスを踏んで行っている。

今回は「基準設計の基本的なガイドライン」についてこれから解説したい。

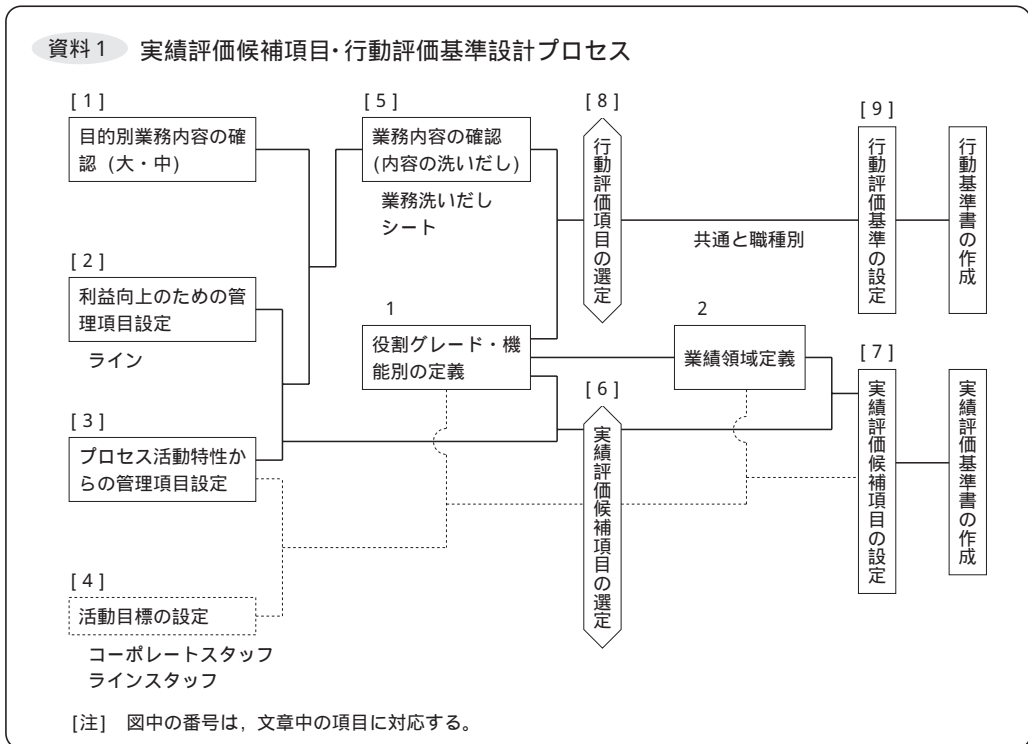
## 2 実績評価候補項目・行動評価基準設計の基本フロー

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成果をとらえて評価するものである。また行動評価は、重要プロセスの状態を対象とする評価である。

そして、実績評価を行ううえでの職種別・役割別の評価候補項目と、行動評価を行ううえでの職種別役割別の評価基準を設計する基本的な流れは[資料1]のように示すことができる。

なお、このフローを機能させる前提である「役割グレード・機能別の定義（1）」「業績領域定義（2）」を設計するための基本フローは、次回第9回で紹介する。

以下では、プロセスごとのねらいと実施上のポイントを解説していく。



### 3 実績評価候補項目・行動評価基準設計プロセスのポイント

まず、実績評価候補項目・行動評価基準設計プロセスのプロセスごとのねらい、実施上のポイント、実施用の基本フォームを示す。

#### [1] 目的別業務内容の確認

最初に目的別に業務内容の確認を行うことが必要である。従来の評価基準設計においてはまず現状分析ということで、業務の洗いだしを優先していた。しかし「業績責任制度」では対象とする業務を考えると、その業務が持つ目的を十分確認することから始める。

#### (1)ねらい

プロセス強化項目に対して、どのような業務をとったらよいかを明らかにする  
実績評価項目を設定するうえで何が大事な項目になるのか明らかにする

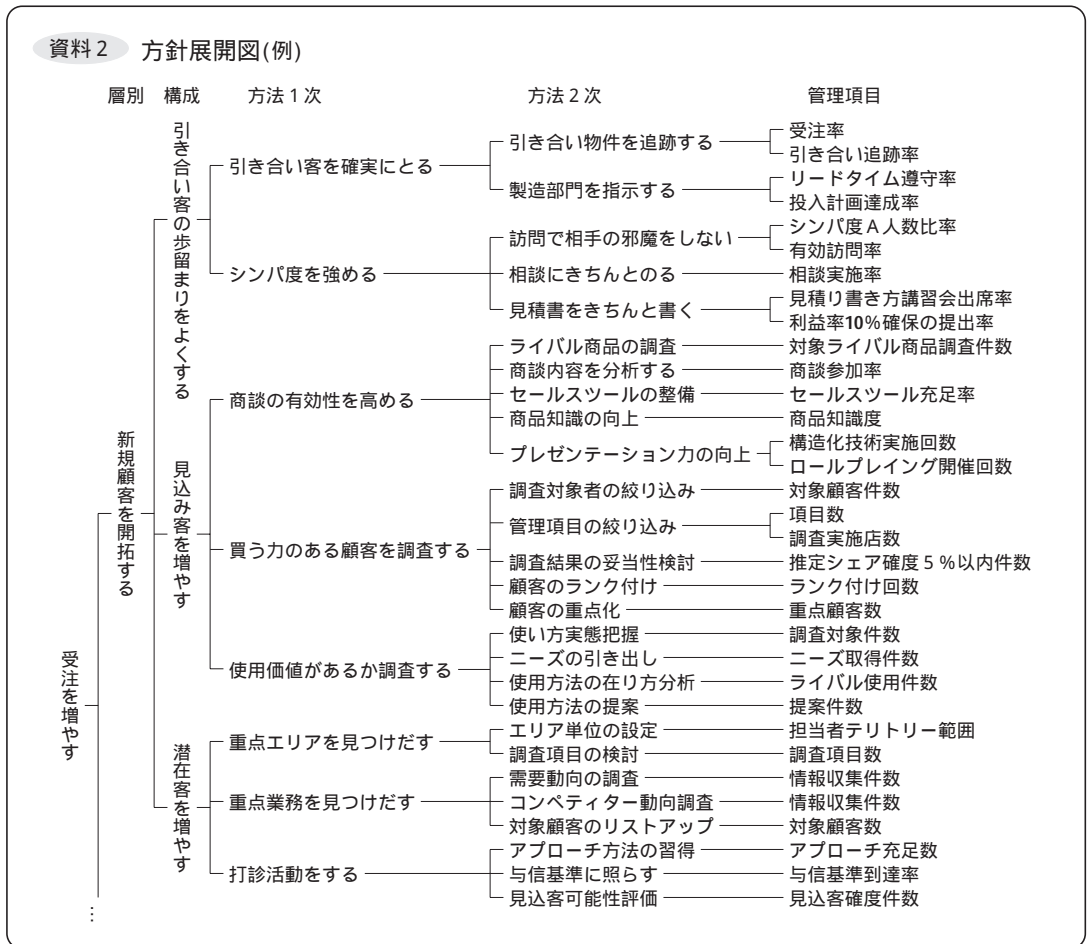
#### (2)実施上のポイント

業務内容の解説ではなく、達成すべき業務の目的を明らかにする  
遂行ポイントの抽出は業務内容の前後関係も忘れずにみしておく  
アウトプットは目標値一つだけとは限らない。業務内容もよくみて洗いだしておく

#### [2] 利益向上のための管理項目設定

業務内容の確認を行ったら、次に必要となる

資料2 方針展開図(例)



のが「目的からみた管理項目の抽出」である。これは、業務内容といったくりを越えて、該当する職種や部門が担わなければならない役割から考えたときに、どのようなことを遂行することが求められるのか、そしてそれを管理するポイントは何かを明らかにする。[資料2]には「利益向上」をテーマにとって例示するが、これは経営資源蓄積にかかわるテーマで検討を行うことも求められる。

(1)ねらい

利益向上のために日常どんな活動に重点を置き、管理しなければならないかを明らかにする。

(2)実施上のポイント

- 事前にP/Lの費用別解釈を整理しておく
- 利益向上のための構成要素分解を行う
- 構成要素ごとに達成手段を明確にする（1項目について3個以上抽出する）
- 重要活動の選択は、売上向上・コスト低減に相関するものを選ぶ
- 重要活動は7項目程度選ぶ
- 固定費の展開は3次までとする
- 管理項目は4次のところだけみてだすのではなく、構成のところまでさかのぼる
- 管理基準（進捗診断指標）は現状をベースにどこまでを到達させるのか、可能であれば競合との観点からもみる

[3]プロセス活動特性からの管理項目設定

目的別業務内容の確認と並行して、業務プロセスを明確にする。そしてそのプロセス活動においてどのような事柄を管理・評価しなければならないかを明らかにする必要がある[資料3]。

(1)ねらい

業務プロセスから特性を導き出し、管理しなければならない項目を明らかにする。

(2)実施上のポイント

- 詳細プロセスのフローは業務改善を目的としないので、ブロックチャートでよい
- 詳細プロセスについては、漏れがないか、特に前工程・後工程をチェックする
- 自工程だけに着目するのではなく、前工程と自工程、自工程と後工程の関係からも問題を出す
- プロセス内容の解釈を具体的にしないと、問題となる事柄が出てこない
- 期待される成果が小さい場合、無理に対象とするテーマに落とし込まない

[4]活動目標の設定

スタッフ部門の場合は業務プロセスそのものから管理項目を抽出するよりも、スタッフ部門の役割を基に目的別に業務内容を整理するほうが、管理すべきポイントが明らかになる[資

資料3 実績評価候補項目分析シート

部門：\_\_\_\_\_ 作成者：\_\_\_\_\_（ / ）

| 基本プロセス | 詳細プロセス | 担当 | プロセスの内容 | 問題となる事柄 | 期待される成果 | 対象とするテーマ | 管理項目 |
|--------|--------|----|---------|---------|---------|----------|------|
|        |        |    |         |         |         |          |      |

資料4 スタッフ系の活動目標領域分析シート

部門：\_\_\_\_\_ 作成者：\_\_\_\_\_

| 区分                  | 項目            | 業務内容 | 目的 | 期待される結果 |
|---------------------|---------------|------|----|---------|
| 経営層・<br>上司を補<br>佐する | 経営層・上司の補助     |      |    |         |
|                     | 経営層・上司の代行     |      |    |         |
|                     | 経営層・上司への提言・提案 |      |    |         |
| ラインを<br>援助する        | 維持活動          |      |    |         |
|                     | 改善活動          |      |    |         |
|                     | 改革活動          |      |    |         |
| 自部門を<br>運営する        | 維持活動          |      |    |         |
|                     | 改善活動          |      |    |         |
|                     | 改革活動          |      |    |         |
| その他                 |               |      |    |         |

料4]。

(1)ねらい

スタッフの基本的役割をベースに業務の目的を確認する。

(2)実施上のポイント

洗い出す業務内容の表現は、実行責任者クラス  
の業務内容の大きさにする  
業務内容の目的は、他の業務内容と一致しない  
よう具体的に考える

[5]業務内容の確認：内容の洗いだし

業務を目的別に確認した後、具体的にその内容を分析していくことができる。この分析のなかで人材評価における専門能力のベースとなる知識やスキルについても同時に洗い出す[資料5]。

(1)ねらい

自部門の業務内容を書き出し、部門の目的・期待を確認する。

資料5 業務項目・必要能力要件洗いだしシート

部門：\_\_\_\_\_ 作成者：\_\_\_\_\_ ( / )

| 業務<br>(大項目) | 業務<br>(中項目) | 期待される成果<br>(業績) | 資格<br>レベル | 業務遂行に<br>必要な能力 | 業務遂行に必要な<br>知識・技術・技能<br>etc. | 現担当<br>職位 |
|-------------|-------------|-----------------|-----------|----------------|------------------------------|-----------|
|             |             |                 |           |                |                              |           |



資料7 行動評価基準の作成表

職種系統： \_\_\_\_\_ 作成者： \_\_\_\_\_

| 評価項目 | レベル1 | レベル2 | レベル3 | 評価の視点 |
|------|------|------|------|-------|
|      |      |      |      |       |

(1)ねらい

絞り込まれた実績評価候補項目がどの業績領域に位置付けされるのか、結果とプロセスを区分する。

(2)実施上のポイント

項目は業績領域定義からはずれないようにしておく

機能別に階層ごとに設定する

製品/市場など同一職種でも条件が異なる場合は、共通項目と固有項目に分けておく

実績評価項目が多くならないように、数のガイドラインの個数を示しておく

[ 8 ]行動評価項目の選定

業務内容を目的別に確認した後、業務の洗いだしを行う。その業務洗いだし結果からプロセスの状態を評価する価値のある項目を選定していく。

(1)ねらい

日常の観察で行動評価としてとらえる項目を選択する。

(2)実施上のポイント

行動評価項目の選択基準は、担当する人によって業務処理に差が出る項目、実績評価

項目に取り上げられなかった大事な項目、その職種・階層を評価するうえで重要な仕事である項目——を業務内容の単位で抽出する

階層の区分けについては、役割ブロック・機能別の定義を重視する

[ 9 ]行動評価基準の設定

選定した行動評価項目ごとに、段階的な水準を設定していく。これにより具体的に評価表に活用していくとともに、育成のための基準として活用する[資料7]。

(1)ねらい

絞り込まれた行動項目を共通と固有に区分する。

(2)実施上のポイント

評価基準の設定は、その業務の処理量や範囲の広さをベースに決める

評価基準はレベル1・レベル2・レベル3の3段階で評価するため、始めにレベル2を設定し、レベル1・レベル3を出す

レベル2の業務処理の範囲は、実行責任者クラスが基準となる

評価基準の質の部分については「評価の視点」として盛り込む