

# 人事評価なんてもういらさない

はじめに

「人事評価をやめる、という動きが米国で広がっています」。2015年、私たちはある勉強会でそんな話を聞いた。米国の大企業の多くで、膨大な数の評価項目によって人材を序列付けし、評価が高ければハイパーフォーマーとして次世代リーダーと位置づけ、低ければ改善プランに入れる、といったことが一般的に行われているという印象がある。その米国企業が「人事評価をやめる」とは、いったいどういうことか。その解は本編に譲るとして、冒頭のその一言が本特集のスタートとなった。

神戸大学大学院経営学研究科教授・高橋潔氏が著した『人事評価の総合科学』（白桃書房）によれば、米国では既に20世紀の初めから人事評価の研究と実践が進み、人事評価の基本である相対評価法と絶対評価法が誕生している。第二次世界大戦後も米国ではその延長線上で、新たな評価法が次々と生み出され、人事における科学的な評価を目指した。米国企業的主流となった職務主義による人材マネジメントと結びつき、ある職務における成果と、それを生み出す行動に焦点を絞った評価が一般化していった。

翻って日本はどうか。高橋氏は「日本では1930年代ごろまで、米国の評価に関する研究を積極的に“輸入”していたが、戦後はその動きが鈍った」という。1960年代には、職務主義の米国とは対照的に、独自の職能主義を築き上げ、それと強く結びついた「人事考課制度」が広まる。本編で詳述するが、日本と米国では評価制度の目的もその発展の方向も異なる、というのが一般的な認識だ。そうしたなかで、米国企業の「人事評価をやめる」という変化をどのように受け止めるべきかを検討する必要があると考えた。

本編では、Section1で人事評価の歴史と課題を振り返った後、Section2で多様な米国企業の事例から、何がどのように変わったのかをレポートする。それらを踏まえ、Section3では日本企業が学ぶべき点を検討する。評価制度の未来とは何か。人事が果たすべき役割とはどのようなものか。ともにお考えいただきたい。

本誌編集／入倉由理子

1910～

## 評価制度の研究の“曙”

米国

- 相対評価と絶対評価の基本が生まれる
- 客観的数値の記録を目指す。知識、勤続年数、人柄など個人特性での評価

## 米国の知見を輸入

日本

- 米国の相対評価と絶対評価の思想を輸入

## Section 1

# 人事評価を振り返る

日米の人事評価制度はどのように発展してきたのか。違いはあるのか。そして、今抱えている課題は何か。あらためて評価制度の「これまで」を振り返る。

1950～

### 職務評価の時代

- 特定の職務における成果と行動の測定へと人事評価のアプローチが変化
- 成果の評価においては、目標管理を重視

1990～

### 職務偏重から “人物寄り”の評価へ

- 能力や行動をベースとし、個人を普遍的に評価することに焦点が移る。コミュニケーションやリーダーシップなど、コンピテンシー評価が導入され、浸透

2000～

### “役割外行動”も 評価対象に

- 組織目標を追求するための組織的、社会的、心理的環境を支援するさまざまな活動である「コンテキスト業務」(役割外行動)も評価に組み入れる
- 360度評価を導入し、「コンテキスト評価」を容易に

### 日本型“人事考課”の 完成

- 1969年経団連によって定義された能力主義管理が確立。成績考課、能力考課、情意(態度)考課の3種類で構成
- 職務にかかわらず、評価できる仕組みとして日本企業に浸透

### 目標管理制度の 導入、浸透

- 成果主義の導入のための評価基準として目標管理制度の導入が一気に進む
- 職務主義ではない日本企業において、評価基準を明確化するためのツールに

### マイナーチェンジの時代

- コンピテンシー評価、360度評価など、米国の流れを“輸入”

出典:「人事評価の総合科学」(高橋潔著、白桃書房)をもとに編集部作成

Text=入倉由理子(4～33P) Photo=刑部友康(8～12P、30～33P)、鈴木慶子(11P)、平山 諭(6P、12P、16P、22P、24P)

# 1-1

## 日米の評価制度の歴史、再確認。 違いはどこにあるのか

米国企業が人事評価の黎明期から一貫して目指したのは、「結果として高い成果を出したのは誰か」を明らかにすることだった。一方、1990年代に成果主義にその席を譲るまで、日本企業のほとんどが導入していた人事「考課」は、パフォーマンスの測定だけでなく、将来のリーダーとして値するかどうかという人物に対する評価をも志していたといえよう。

高橋潔氏は、「日本の人事考課は、成績考課、能力考課、情意(態度)考課の3つから成る」と説明する。「成績



高橋 潔氏

Takahashi Kiyoshi\_神戸大学大学院経営学研究科教授

とは、社員が担当する業務を、仕事の速さや量、質などによって評価します。能力とは、職務遂行能力、知識、スキル、技術を本人がどの程度保有しているか。そして、情意とは、仕事に対してどのような態度をとっているか。パーソナリティ、意欲の高さなどの評価がここに入ります」

### 成果主義のもと、 目標管理制度が浸透

このように独自の人事考課を行っていた日本企業が、再び米国から強い影響を受けるのは、1990年代に導入された成果主義のもとでの目標管理制度(MBO)である。

MBOの理論的背景は、ピーター・ドラッカーの1954年の著作『現代の経営』にある。MBOとは「行動計画に組み込み得る具体的で測定可能、かつ期限の明確な目標や目的を、上司と部下が相互に設定し、その目標

を追求することによって達成するとともに、上司と部下が合意した客観的業績基準をもとに評価が行われ、目標達成度と進捗状況が観察・測定される管理プロセス」(\*)である。「実際には、期初に上司と部下が個別の面談を通じて、客観的に測定可能な目標を設定し、期間中は個人が目標達成に向けて活動し、期末には達成度を測定して、業績(パフォーマンス)を管理する、という形で運用されています」(高橋氏)。

MBOは、そもそも米国では業績向上と管理のためのマネジメントツールとして始まった。「しかし、日本企業では、人事評価ツールとして広く浸透しました。目標の達成度によって個人を評価し、処遇に差をつけるシステムとして機能していったのです」(高橋氏)

成果主義を導入した日本企業にとって、MBOはとても使い勝手の

(\*)米国の経営学者デール・マッコンキーによる定義

いい仕組みだったとっていい。「MBOの大きなメリットは、多様な職種に就いている従業員の成果を、共通して評価できる柔軟なシステムであることです。日本企業では明確なジョブディスクリプションが定められておらず、さまざまな仕事を1人の従業員が担当しています。同じ部署にいる人でも、同じ職位の人でも仕事内容が違うため、共通の評価基準を設定することが難しかった。MBOにおいては、担当業務が多様でも、目標達成度という一律の基準が導入できたのです」(高橋氏)

成果主義そのものは、後に拙速な導入に対する反省など揺り戻しの動きもあったが、その重要なパーツであったMBOは、人事評価ツールとして多くの日本企業で定着したということができるだろう。

### 米国の評価制度が 人物評価寄りに変化

米国では1990年代以降、変化があった。「仕事(職務)の成果を中心とした評価基準に、人物寄りの評価が加わったのです」(高橋氏)

個人が担う仕事の中身は、以前よりダイナミックに変化するようになった。仕事の中身が変化すれば、

評価すべき役割遂行の仕方や必要とする能力要件を柔軟に再定義せざるを得ない。「このため、業務役割や責任が固定された従来の職務寄りの評価基準ではなく、どんな仕事であっても成果につながるコンピテンシーを評価基準に組み入れる動きが広がりました」(高橋氏)

さらに、健全な職場を維持するための役割外行動までを評価基準に組み込むようになった。自分の仕事ではないが、職場のためになる業績につながる仕事以外の行動を評価しようとする動きだ。「日本企業では当たり前とされてきたそうした行動や態度を、評価に組み入れて加点していこうという傾向が米国企業に現れたのです」(高橋氏)

評価の手法について、日本では米国企業から熱心に学び、MBOの導入で成果をベースに評価する米国的なあり方を取り入れた。一方、米国では、職務ベースにより職責や成果のみを評価することから脱却し、人物寄りの評価を強化している。これは日本的なやり方と通じるものがある。「評価というものが成熟してきた今、評価の手法が、世界的に1つに収斂しつつあるといえるかもしれません」(高橋氏)

# 1-2

## 人事覆面座談会で問う。 現場が感じる 評価制度の行き詰まりとは何か

ここまで歴史を振り返ってきた通り、MBOが日本企業に定着してから十数年が経過した。最近耳にするのは、その「行き詰まり」である。日本企業はどのような課題を持ち、それに対してどんな打ち手を講じているのか。商社、化学メーカー、電機メーカー3社の人事部長の座談会によって明らかにしたい。

### 業績管理と個人評価、 報酬が分かちがたい仕組み

一まずは現行の評価制度について、教えていただけますか。

**電機メーカー(以下、電機)：**MBOの導入は1990年代半ばと、比較的早い時期でした。現在はMBOでの業績評価と、能力評価の二本立てです。

能力評価ではコンピテンシーを見えています。

**商社：**当社では2000年ごろ現行制度に移行しました。同じくMBOとコンピテンシーによる総合評価です。

**化学メーカー(以下、化学)：**当社も2000年代にMBOを軸とした評価に移行しました。また、数年前からそこにコンピテンシー評価を加えました。





—いずれの企業も、MBOを導入してから長い時間が経っています。課題に感じていることはおありですか。

**商社：**MBOの機能の1つは業績の管理です。会社の業績目標をブレークダウンして個人の目標に落とし込むわけですから、MBOをなくすわけにはいきません。ただし、業績達成度がそのまま個人の評価となり、さらにそれが報酬と分かちがたく結びついているという現状に問題がある。私たちは業績を達成しつつ、人も育てたい。人材育成のためにはチャレンジングな目標も与えたいのですが、達成しなければ報酬が減る、というのでは、目標はできるだけ低く、という圧力が働くのも事実です。

**電機：**「そもそもMBOの役割とは何か」という原点に立つと、課題がいくつか見えてきます。

1つは、MBOの役割が組織の方針を落とし込むことだとすると、ビジネスモデルが大きく変わり、MBOがそぐわなくなっていることです。

2つ目は個人の能力開発ツールとして見たとき、MBOは結局後追いの仕組みでしかありません。成長させるというよりは、「あのときはこれができなかった」という話になりがちで、減点主義に陥ります。その結果が3つ目の課題で、評価が社員のモチ

ベーションアップにつながらない、という問題が発生するのです。

### 高評価の人も低評価の人も誰も幸せにしない

**商社：**今のMBOは誰も幸せにしない仕組みです。最高評価を得た人ですら、「頑張ったんだから当たり前」と思うだけですし、低い評価の人ももちろん、中間の評価を得た人も、モチベーションが下がっているのが現状です。

**化学：**当社にも、部下のモチベーションを下げたくないばかりに、上司は低い評価をつけたがらないという「中心化傾向」の問題はありますね。

別の課題もあります。それは、当社のグローバル化が急に進み、開発、製造といった機能ごとの国を超えた組織になってきたことに起因します。日本人メンバーの直属の上





司は欧州にいて、さらにその上司は米国、というような状態が普通になっています。現在はグローバルで評価指標を統一していますが、結果を何にどれくらい反映させるかは、国の慣習によって変えています。たとえば、日本は賞与比率が高く、評価の結果で年間の報酬額が変わりやすいのですが、米国にいる上司にはその慣習がわからない。グローバルで標準化を、といますが、簡単には進みません。

### 昇進・昇格は評価結果より現場の「評判」を重視

—各社とも、MBOによる業績評価のほかにコンピテンシーや能力評価といった形で人物評価をしています。昇進や昇格は、それらの人物評価が直接影響するのでしょうか。

商社：一定の年齢ゾーンに達した社員に対して、昇進・昇格のための評価を別個に実施します。その意味では基準があるのですが、実際のプロセスでそれを重視しているともいえません。現場から聞こえてくる「評判」のほうが、より重みを持っています。

化学：そうですね。結局は現場の「目」と「声」によるところが大きい。当社でも管理職候補が次のグレー



ドのジョブサイズを担い得るか、という昇格基準はありますが、それは参照する程度。人事は本社にいて、社員の多くは現場にいます。情報は現場にこそ蓄積されている。各拠点から「この人は優秀」という情報が上がってきてはじめて、人事は優秀な人材に多様な機会を与えることができます。

電機：昇進・昇格の判断にあたっては、外部によるアセスメントも入れています。また、昇格要件の1つとして、各グレードに応じて職場の課題、経営の課題というように、課題を自ら見つけてそれを研究し、レポートにまとめるということを課しています。この制度は一度廃止されたのですが、組織課題と戦略を考える機会、という意味で、人材育成施策として復活させたのです。

化学：当社でも、数年前から昇進・昇格において、ケースを読み解く課題に取り組んでもらっています。



座談会でわかったのは、人事評価ツールとしての現状のMBOには多くの課題があるものの、それに対する明確な対応策はまだ出せていないということだ。そして、昇進や昇格の判断に関しては、MBOはもちろんのこと、能力評価やコンピテンシー評価があってもそれらで十分とはいえず、「評判」という現場から上がってくる情報に頼っているという現状である。現場の情報はもちろん重要だが、それだけを頼りにすれば、評価の固定化が起り、適切な昇進・昇格の判断ができていくかどうかかわからない、という危うさも抱えている。

## ◎評価者研修のニーズに見る評価制度の課題とは

# 目標設定から最終評価まで。 あらゆるフェーズに潜む課題

人事評価を現場で実際に行うのは、マネジャーである。マネジャーの力量が評価の質を上げていくのだが、彼らは現行の評価制度にどのような課題を感じているのか。「評価者が感じる課題は、期初の目標設定時、期中、期末の評価とフィードバック時、と3つのフェーズそれぞれにあります」と、話すのは、評価者研修を開発するリクルートマネジメントソリューションズの宮澤俊彦氏だ。

「目標設定時には、具体的、かつ明確な目標を立てなければなりません。日本の企業の多くには、職能資格主義的な価値観が残ります。すると、個人の職務を念頭に具体的に何をいつまでに、というMBO的な目標設定をしても、チームで助け合い、気付いたことを自ら引き取り、仕事が期中に変化しながら全体では目標を達成している、という職場の実態と大きなずれが生じるのです。制度と現実の整合性が低く、この目標設定でいいのだろうか、と、マネジャーたちは苦

慮しています」(宮澤氏)

また、目標設定時には、会社の目標と個人の目標を重ねることが重要、と長きにわたって言われてきた。「会社と個人の目標をつなぐストーリーを語る事がマネジャーに求められるが、その実行は簡単なことではない」(宮澤氏)という。

では、期中はどうか。目標を達成できるように進捗を管理し、支援する必要があるが、そもそも前述のような理由で目標が現実とフィットしていなければ、目標をベースに日々、対話するのは難しくなる。さらに、部下を観察したり、頻繁に助言する時間がマネジャーにはない。「そもそも、MBOを人材育成にも活用するという認識が薄いマネジャーも多く、評価者研修で“育成には使えていなかった”という声も聞きます」(宮澤氏)

最後の、期末の評価とフィードバック。最大の問題は、「評価を低くつけない」というマネジャーが多いこと。部下のモチベーションを下げ

たくない、というのがその理由だ。

「また、自分がAと評価した後に公平を期するために全社の調整が入りBになる、つまり評価が下がったとき、部下に説明しにくいという悩みを抱えるマネジャーもいます」(宮澤氏)

こうした現場の課題がありながらもMBOは業務管理ツールとして使われているのだが、将来のリーダー選抜はMBOではおぼつかないと考える人事は多い。「最近の傾向として、リーダー選抜のためのアセスメントのニーズが高まっています」(宮澤氏)



宮澤俊彦氏

Miyazawa Toshihiko\_リクルートマネジメントソリューションズ 企画開発部アセスメントグループ マネジャー 主任研究員



# 1-3

## 日米の評価制度の本質的な課題とは

企業人事の座談会から見てきた課題の1つは、目標管理を中心とした評価制度で「成し遂げたいこと」と、「実際に評価項目として設計したこと」の間に「ズレ」があることだ。

「企業における人の評価は、その期ごとにどのようなアウトプットをしたかという業績に対する評価と、その人の人材としてのパワーやポテンシャル、リーダーシップといった人物に対する評価という2つの側面がある。これは、どこの国でも変わりません」と説明するのは、一橋大学大学院教授・



守島基博氏

Morishima Motohiro\_一橋大学大学院商学研究科教授

守島基博氏だ。「加えて、企業としては成果を上げた人を厚く処遇したいし、ポテンシャルのある人をリーダーポジションに就けていきたいという、2つのニーズがあります」(守島氏)

一定期間の業績評価を中心とするMBOによる評価では、その人の人物的な要素が評価から抜け落ちることになる。「そこで日米それぞれに、人物のポテンシャルを測り、リーダーへの登用の判断材料とするための評価方法を生み出していったのです」(守島氏)

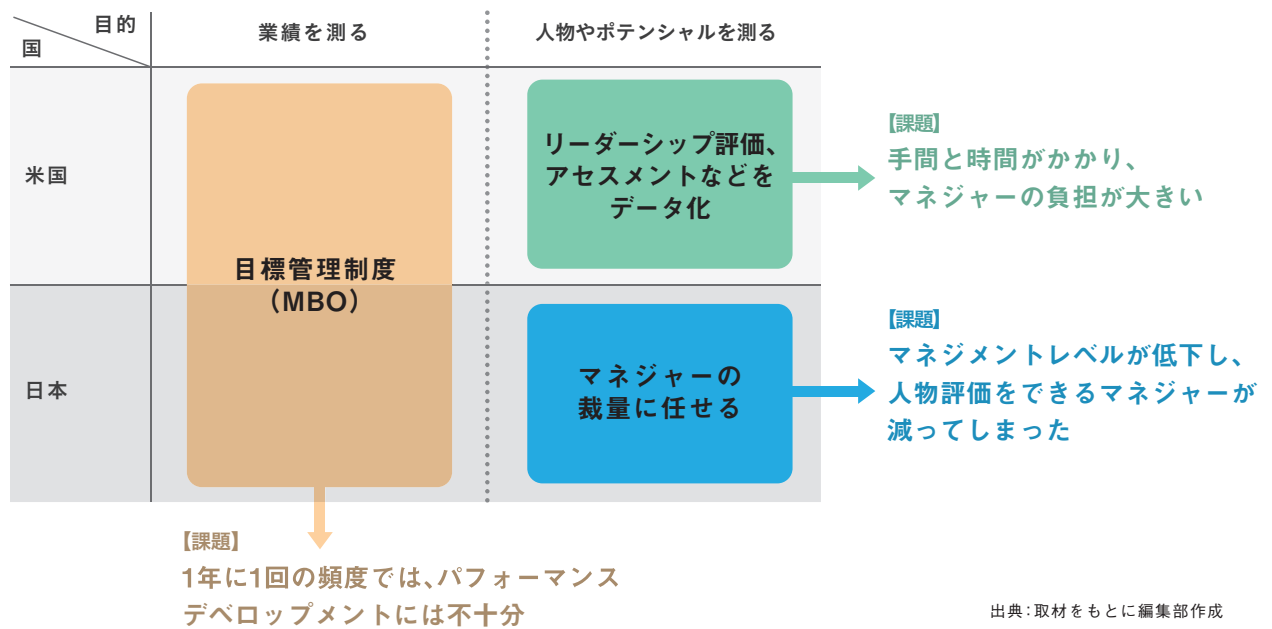
### 日本企業は「評判」の蓄積でポテンシャルを評価

日本企業は「人事考課」の時代には業績と人物の両方を評価していたが、MBO導入により、人物評価のほうはややおろそかになったと考えられてきた。しかし、前出の高橋氏は、「日本企業では、人事考課の時

代にも、MBO導入後も、誰をリーダーにするかは、直に評価の結果では決めていない。それは目に見えない“評判”の形で蓄積されてきたのです。評価の積み重ねがその人の評判を形作り、ある時点で昇格させるに足る、役員にするに足るという判断のもとになる」と指摘する。

これに守島氏も同意する。「成果主義とMBOという人事部主導でやってきたことだけで終わるのではなく、現場の上司は、部下との対話をきっちり行うことによって部下の人物性を見極め、その人のポテンシャルを確認してきたというのが、日本企業の姿だと思います」(守島氏)。つまり、MBOとそのフィードバックの機会が、現場ではより深い対話のためのツールとして使われてきたということだ。「君は今期、こういう結果になったけれど、どう思うか」という会話をきっかけに、部下がど

## 日米の評価制度の現状と課題



のような考えや志向の持ち主であるかという情報を、上司は蓄積していった。「優れた現場のマネジャーによって、自立的に人物に対する評価が蓄積されてきました。それが評判につながるので、わざわざ人物性を評価する仕組みを導入する必要がなかったのです」(守島氏)

歴史を振り返れば、人事評価制度には変遷があったかに見える。「しかし、制度の裏側で現場の上司が実際にどうマネジメントしてきたかという点では、本質はそれほど変わっていないのではないのでしょうか」(守島氏)

### 米国企業はデータで ポテンシャル評価も一元化

米国では、人物やポテンシャルの

評価は、日本と異なる手法で進められた。リーダーシップバリューやリーダーシップコンピテンシーと呼ばれる、リーダーが備えるべき資質を言語化し、これを毎期評価する形を取った。人物やポテンシャルの情報も定量化し、業績評価と一元的に管理したいと考えたのだ。「GEにおける9(ナイン)ブロックの評価はその一例です。業績に対する評価とリーダーシップに関する評価を一元化し、1枚のシートの上すべての人をプロットする。その情報を収集することに人事は多大な時間と手間をかけてきました」(守島氏)

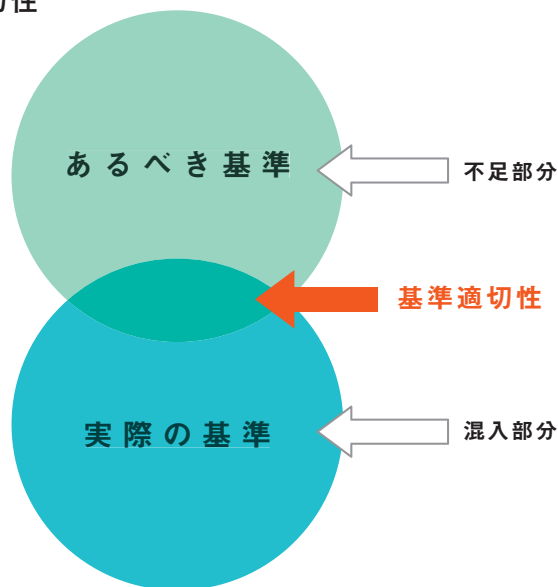
日本で人物評価の部分を「明示化」しようとする動きが稀薄だったのは、「あの人はできる」という目に見

えない「評判」を多層的に獲得した人が正しくリーダーになればよい、と考えたからだ。これができるのは長期雇用の賜物である。短期雇用が多く、離職率が高い労働市場では、明示化しづらいリーダーシップなどに関する情報すらデータ化して、短期的に入手する仕組みが必要だ。だからこそ、米国企業のリーダーシップアセスメントの仕組みが完成した。

### 日米それぞれの企業に 解決すべき課題がある

「日米それぞれに課題がある」と、守島氏は指摘する。日本企業の場合、人物の評価を、現場の上司の裁量に任せてきた。しかし、近年は上司のマネジメントスキルの低下も指

## 評価の基準適切性



出典：『人事評価の総合科学』（高橋潔著、白桃書房）より作成。編集部一部改変

摘されており、現場で部下と濃密に  
対話し人物を評価できる人が減っ  
ている可能性がある。

米国では、そもそも定量化しづら  
い情報を厳密にデータ化しようとす  
ることによって、現場の上司と部下  
の会話の質が低下したといえる。「上  
司による部下との会話が、その部下  
を評価基準のどこにプロットするか  
を決定することを目的とするようにな  
ってしまいました。そして、評価項目  
にかかわりのない情報は抜け落ち  
てしまうのです」(守島氏)

さらに、業績も人物的な評価も  
データで管理しようとするることによ  
って、上司が部下の評価という“作  
業”に多大なる手間と時間をかけな  
ければならないという問題もある。

### 環境変化によって 顕著になってきた「ズレ」

そもそも、評価とは、「優秀さの基  
準」への到達度である。基準を考える  
ためには、あるべき姿としての「本来  
の優秀さ」とは何かを、まずは考える  
必要がある（「あるべき基準」）。そし  
て、それを実際に観察・測定していく  
ときに使われるのが「実際の基準」だ  
(上図参照)。

「“あるべき基準”と“実際の基準”が  
重なっている部分は、“基準適切性”  
を示しています。測定される実際の基  
準によって、その組織で必要とされ  
る本来の優秀さを測ることができ  
る程度を示しており、この重なり部分  
を大きくすることが重要なのです」

と、高橋氏は説明する。

あるべき基準の集合のうち、実際の  
基準と重ならない部分は、評価したい  
のに実際の制度では評価できない「不  
足部分」だ。一方、実際の基準の集合の  
うち、あるべき基準と重複しない部分  
は、基準の「混入部分」だ。その項目で  
評価する必要がないにもかかわらず、  
実施・運営の過程で混入されてしまっ  
た要素ということになる。

先に述べた通り、MBOにおいては  
人物評価がおろそかになる、という現  
象は「不足部分」といえる。問題は、環  
境変化のスピードが上昇することによ  
って、あるべき基準と実際の基準の  
ズレが大きくなっていくことだ。事業  
環境が変われば、求められる知識もス  
キルも変わる。ならば、評価基準も変  
わっていかなければならない。だが、  
1年に1度の目標設定と評価では、そ  
の変化を取り入れることは難しい。不  
足部分も、混入部分も大きくなってい  
く。すると、本当に評価すべき人を評  
価できないということになる。

こうした、現代の人事評価システム  
におけるフラストレーションに対し  
て、日本企業に先んじて、抜本的に仕  
組みを変えようとしているのが、米国  
企業である。次項からは米国企業が何  
をしているのかを紐解く。

## Section 2

# 「評価を激変させた」 → 米国企業の真意に迫る

米国企業が「評価を激変させた」とはどういうことか。米国ではこの変化は、既に多くの企業に及び、さらに拡大するといわれている。その先陣を切るGE、デロイト、アドビ システムズ、ゴールドマン・サックスに話を聞いた。

# 2-1

## 変化の背景には 何があるのか

米国企業の評価制度に関する課題とは、マネジャーに多大な負担がかかっていること、そして1年に1度ではパフォーマンス開発メントには不十分、ということだった。米国企業にその背景を聞くと、それらが裏付けられた。

「米国のデロイトでは、システムやツールが複雑化し、マネジャーは全体で年間約200万時間を評価のための

部下との面談や評価会議に費やしてきた」と、デロイトトーマツコンサルティング執行役員、土田昭夫氏は話す。「時間をいくらかけたとしても効果があればいいのですが、従業員の成長やエンゲージメントにどれだけのインパクトがあるか、ということに疑問があったのです」

アドビでは、2012年に評価制度の改革プロジェクトをスタート。毎年、

年に1度のパフォーマンスレビュー（評価結果をフィードバックする面談）の直後に、離職者が増えるという事実が明らかになった。「そして、従業員をランキングすることが、モチベーションを下げ、チームワークを阻害していることに気付いたので」と、アドビ システムズ日本法人の人事部長のキム・ブロンスタイン氏は説明する。「アドビで働き続け、ア

ドビに自分のキャリアと時間を投資したいと従業員が思える仕組みづくりをしなければ、と検討を重ねたのです」

そこで、「評価の原点に立ち返った」(土田氏)という。「評価の目的は、従業員をランクづけして報酬を決定することではなく、それぞれの

パフォーマンスを最大化すること。ならば年に1回、『あなたの働きはこうでした』と結果をフィードバックするだけでは不十分。期中におけるより頻繁な上司と部下のコミュニケーションで、部下の成長を支援すべき、と結論づけました」

各社に共通するキーワードは、「パフォーマンスマネジメントからパフォーマンス開発へ」。業績を管理するための評価をやめ、業績を最大化するためのあらゆる行動がマネジャーの役割だと定義づけたのだ。

# 2-2

## 具体的に 何が変わったのか

では、具体的にどう変わったのか。GEの9ブロックを使った評価制度はよく知られるところだ。縦軸

に業績、横軸にGEで働くすべての人が実践すべきリーダーシップ<sup>(\*)</sup>を置き、それぞれの達成度を3段

階で評価し、3×3の9つのブロックに社員をプロットする。右上はRole Model(模範となる)、左下はUnsatisfactory(期待値を満たさない)と5段階で評価してきた。業績かリーダーシップ、どちらが低くても評価はDevelopment Needed(要改善、下から2番目)になる。世界中の企業が参考にしたこのレーティングの仕組みを、GEは大部分の事業部門で2015年に廃止した。その代わりに、「上司と部下のコミュニケー



土田昭夫氏

Tsuchida Akio\_デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員 ヒューマンキャピタル ユニットリーダー



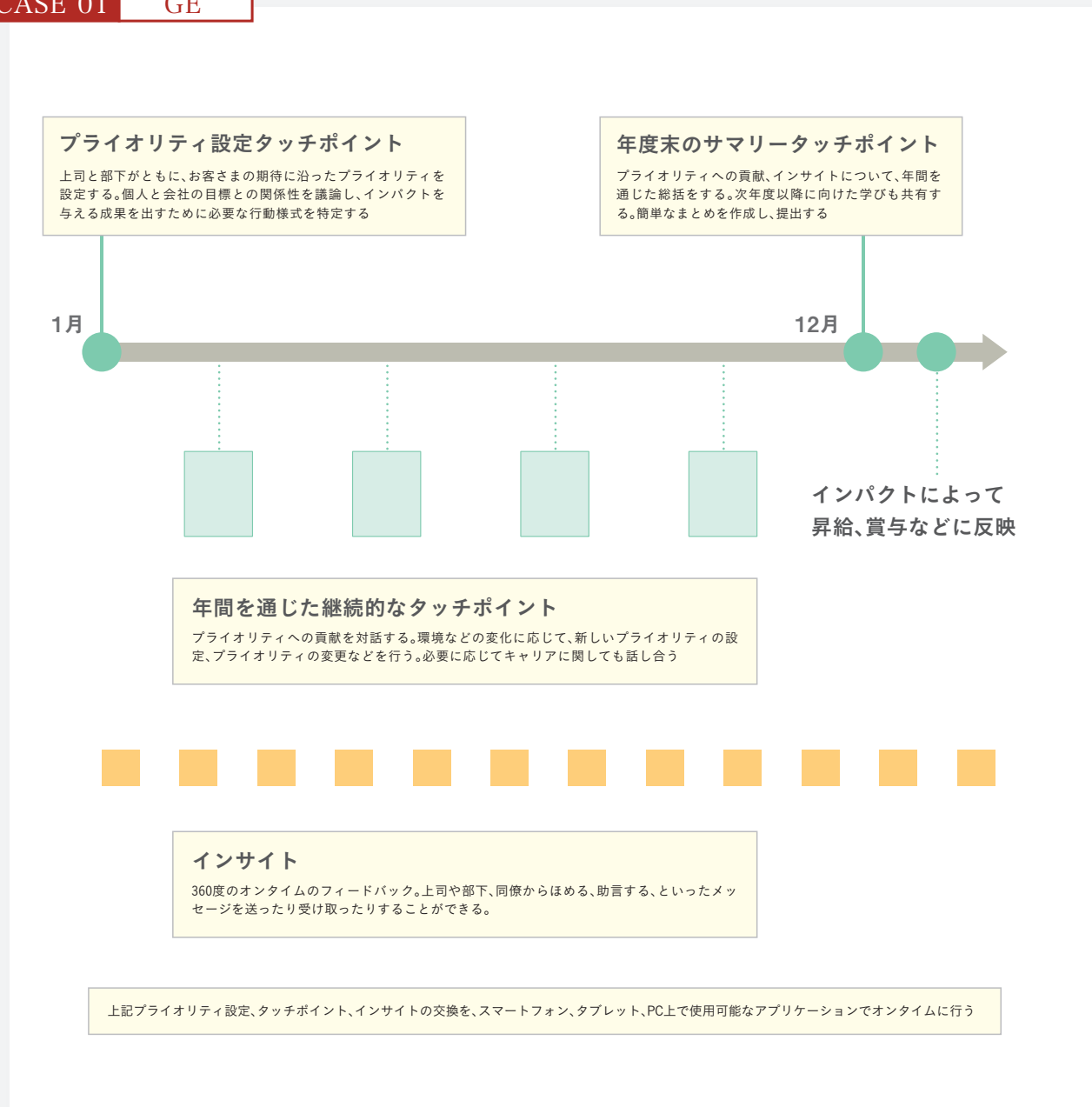
キム・ブロンスタイン氏

Kim Bronstein\_アドビ システムズ 人事部 人事部長

(\*) 評価軸の「リーダーシップ」は、2014年より「GE Beliefs」に変更されている



## CASE 01 GE



年間を通じた頻繁なコミュニケーションを通じて、上司が部下の成長支援をする仕組みを現場に構築。スピード感の速い事業環境に対応するため、年度初めの目標設定（「プライオリティ設定タッチポイント」）は「今」「お客さまにとって優先度が高いこと」にフォーカスする。年間を通じた継続的なタッチポイントを何度もセットするほか、上司だけでなく、周囲の誰もが誰に対しても気軽にタイムリーにフィードバックするための「インサイト」がある。

ション量を増やし、頻度を高める仕組みを導入した」と、GEヘルスケアのアジアパシフィック人事本部長、工藤司氏は説明する。「従来の仕組みでは、部下と前年の振り返りをし、レーティングを決定するまでの1月から3月の間は上司と部下の対話量はぐんと増えるのですが、そのほかの時期には減る。これを平準化し、年中、オンタイムでコミュニケーションを取るほうが明らかに社員を成長させると考えました」(17ページ参照)

各社で細部は異なるが、基本的な変更点はGEと同様に、「レーティングをやめる」「上司と部下のコミュニケーションの量と頻度、質を上げる」の2点。点数評価と序列付けをやめ、社員のパフォーマンス最大化と成長促進へのフォーカスが、メディアで語られた「評価の激変」の真相だ。

ゴールドマン・サックスも、レーティングを廃止した会社の1つだ。同社の評価制度は、従来360度評価が基盤だ。「そこは変わらない。今まで通り、上司、同僚、部下から評価を受

けます。変更点は2つ。1つは1人あたりの評価者を10人から6人に減らしたこと。そして、以前は数値で評価したのですが、それを廃止。定性コメントのみのフィードバックとしました」と、ゴールドマン・サックス日本法人人事部長の上田彰子氏は言う。従来は自己評価と他者評価の差、平均との差など、数字にばかり拘泥する傾向があった。「本人の能力を伸ばすためには、点数の差を見て落ち込ませるよりも、将来のためのアドバイスのほうが有効なのは明白です」(上田氏)

# 2-3

## 賞与や昇給はどのように決まるのか

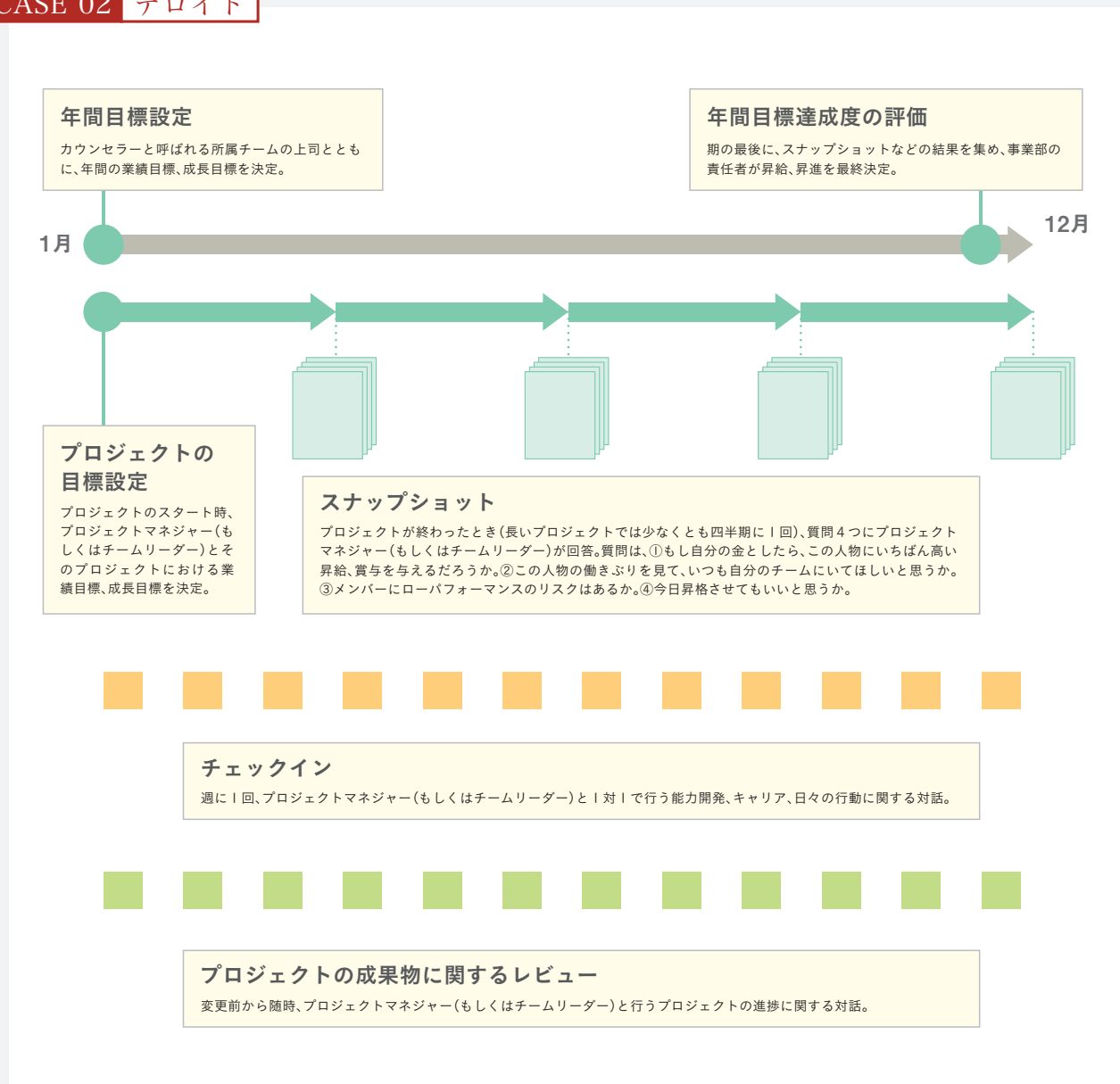
では、レーティングなしで、どうやって賞与や昇給を決めるのか。

1つの答えは、「マネジャーの裁量に任せる」である。GEの場合、従来は9ブロックにプロットされた瞬間、ある程度自動的に個人の賞与の額など

が決まっていた。「2015年にはまず5段階の評価を3段階にシンプル化しました。そして、ほとんどの人が真ん中の“Meaningful impact(有意義なインパクト)”であることをマネジャーたちに強調しました。ごくわ

ずかに“Extraordinary impact(たぐいまれなインパクト)”と“Limited impact(限定的なインパクト)”が存在する。ポイントは大半の社員がMeaningful impactといえるパフォーマンスを出しているということです。

## CASE 02 デロイト



所属するチームとは別に、さまざまなプロジェクトチームに組み込まれるため、所属チームの上司（「カウンセラー」）とは長期的なキャリアと能力開発の年間目標をセットし、各プロジェクトマネジャーとはプロジェクトにおける目標をセットする、2本立てである。このうち、日々の仕事をともに進めるプロジェクトマネジャーと、プロジェクトの進捗状況を確認する「レビュー」、本人のキャリアなどについて対話する「チェックイン」を1週間に1度ずつ行っている。プロジェクトマネジャーやサブリーダーは、プロジェクトの終わりなどのタイミングで「スナップショット」により4つの項目についての意見を提出する。

上司にはその人たちの昇給率や賞与を大きな幅の中で実際のインパクトを見ながら決めてもらいました」(工藤氏)。アドビも同様に、部下の賞与や昇給額は、マネジャーが決める。「人事は情報提供などサポートするのみ」(ブロンスタイン氏)と言う。

難しいのは、評価される側の納得感の醸成だ。従来は、たとえ微差であっても数値や評語によって違いが示されたが、マネジャーの裁量、と言われた瞬間、納得感は目減りしないか。

納得感のためにこそ、タッチポイント(GE)やチェックイン(アドビ)のような頻繁なコミュニケーション

が重要だという。「マネジャーこそが部下をよく知る人物です。誰にどれくらい投資すべきか、より適切な判断ができるはずです。また、年間を通じて継続的にフィードバックやサポートを受けてきたとなれば、部下にとっても結果への不満はなくなるはずです」(ブロンスタイン氏)

米国のデロイトの場合は、昇給や昇進はすべて事業部の責任者が最終決定する。その際に、19ページの「スナップショット」が判断材料となる。「スナップショットは、部署の上司、プロジェクトマネジャーもしくはチームリーダーが提出します。プロ

ジェクトが終わってひと段落ついたときに実施しますから、年間では各人に対して数十件のスナップショットが蓄積されます。すると、1件ごとにばらつきがあっても、一定の評価に収斂していくものです。評価者の数と評価の回数を増やすことで、客観性が担保できると考えています」(土田氏)

「重要なことは、信頼に値する人が、信頼のおけるプロセスを経てやっているということ」と、土田氏は強調する。組織に信頼という基盤をつくらない限り、レーティングをなくす、ということの実現は難しそうだ。

## 2-4

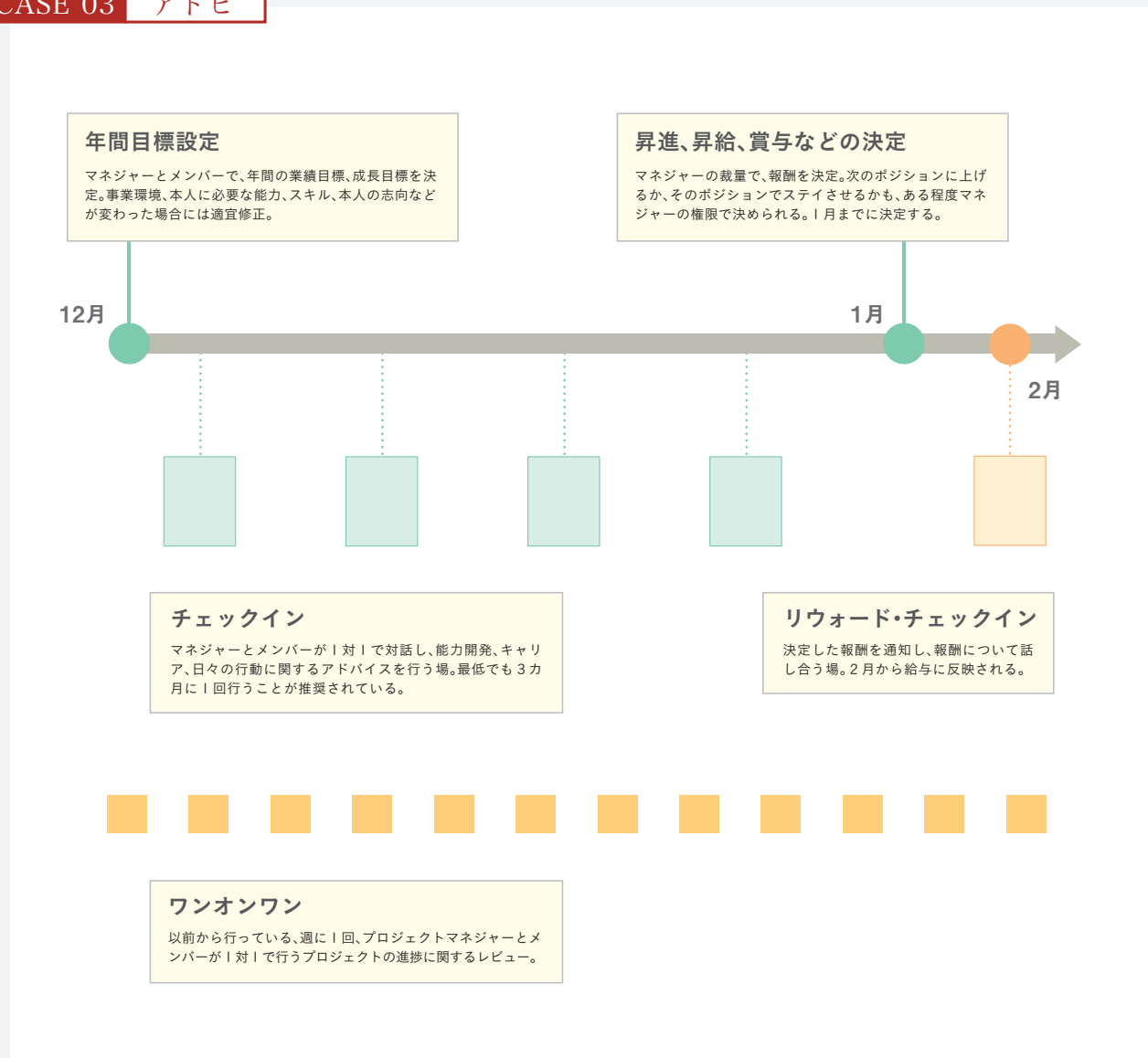
### 人物の評価を どのようにするのか

レーティングをなくすにあたって、もう1つの関心事は人物評価である。これはリーダー選抜や昇進に深くかかわってくる。従来、米国内企業

やってきたような人物評価を定量化する仕組みがなくなったとき、誰が昇格に値するかを、人事はどうやって判断するのか。これには皆、異口同

音に「問題ない」と言う。「次世代リーダー候補になる人物については、現場の長と常に連携を取っていますから、人事も把握できます」(上田氏)

## CASE 03 アドビ



マネジャーとメンバーがともに決めた業績目標、キャリア目標について話し合う場をそれぞれ設けている。業績目標は「ワンオンワン」と呼ばれるマネジャーとメンバー1対1のミーティングで毎週話し合わせ、キャリア目標については「チェックイン」という対話の場が少なくとも3カ月に1回設けられる、というのがアドビの仕組みだ。マネジャーがメンバーの希望を聞き、メンバーの考えるKPI、進捗、キャリアプランに対し、会社の方向性や期待値にマッチしているかどうかや、会社として提供できることなどを話してすり合わせる。同時に、マネジャーは自分のマネジメントについてメンバーがどう考えているか、フィードバックを受けることもできる。それらを踏まえ、年度末の後、マネジャーがメンバーの昇給や賞与、昇進を決定する。



多くの米国企業には、各部門に事業の成長のために人と組織を支援するHRビジネスパートナー(BP)がいる。レーティング廃止後の人物情報の獲得には、BPの活躍がより期待される。「タレント評価に際して重要なのは、

レーティングをすることではなくそのタレントを理解しているかどうか。レーティングがなくなっても、頻繁なタッチポイントを通じて上司が部下を深く理解できていれば、タレント評価はできると思いますし、社員

一人ひとりに対するこれまで以上に深い洞察ができるようになるでしょう。BPにもこれまでのレーティングを越えたより本質的なタレントの議論を現場のマネジャーとすることを期待します」(工藤氏)

# 2-5

## どのように変革を進めたのか

制度の大きな変更は、常に混乱と不満を招く。自身の報酬や昇進にかかわることであればなおさらである。また、目的は社員のパフォーマンスの最大化だ。制度変更によって従業員のモチベーションが下がっては意味がない。各社とも、ステップを踏み、使う側のマネジャー、メンバーの心情に配慮しながら丁寧に進めている。

現場を巻き込み、変革を進めたのがアドビである。2012年の改革スタートは、グローバルの人事トップだったドナ・モリス氏が主導した。年

間評価をより有効なものにしていくための全世界での取り組みだった。

現状の評価の実態把握と同時に事業側からのニーズも調査した。「ちょ

うど、アドビ製品がパッケージソフトでの販売から、オンラインでのサービスへと大きく舵を切った時期でもありました。これまでよりもアップデー



工藤 司氏

Kudo Tsukasa\_GE ヘルスケア・ジャパン アジアパシフィック人事本部長



上田 彰子氏

Koda Akiko\_ゴールドマン・サックス・ジャパン マネージング・ディレクター 社長室長兼人事部長

トが頻繁に行われ、新技術もどんどん開発されます。事業の目標も個人のキャリア目標もそれに応じて変わっていくため、人事評価にもスピードが求められることがわかってきました」(ブロンスタイン氏)

さらに、社員へのサーベイも行った。「時間がかかる」「やる気を失う」「もっとフィードバックが欲しい」といった結果を踏まえ、年間評価を廃止した。そのうえで上司と部下の対話の頻度を増やし継続的に行う、という方針を決定して、全社員に広報

した。この時点で、すべての従業員が「今の時代に合った」「自分たちの意向を踏まえた」「チェックインという制度」に移行するということを理解していた。つまり、「上から急に降ってきた制度」ではなかったのである。

制度変更を決めた後、部門を限定してフィジビリティスタディを行ったのは、デロイトである。

米国で始まった取り組みの日本展開は、まずは土田氏が統括するヒューマンキャピタルユニットでスタートした。全社での展開は2017年以降に

なるが、「その前に現場の反応をある程度把握することができた」(土田氏)という。

あるいは、GEのように、9ブロックによる5段階評価からまずは3段階評価へ移行したうえで、完全廃止、というように、段階を踏んで導入した例もある。

各社とも、改革の趣旨を上司にも部下にも理解してもらい、自分たちにとって役に立ち、前向きな変更であると理解してもらうための丁寧なプロセスを踏んでいる。

## 2-6

### 現場のマネジャーはどう感じ、どう行動を変えているのか

従来のMBOの問題点の1つは、1年、半年といった過去について、「ここがよかった・悪かった」と、結果論で話す場であったことだ。その場合、どうしても上司からの一方的な発信になる。これを、部下の支援のために、部下の話

も聞きながら、本人のキャリアと成長にも結びつけて日々のパフォーマンスについて時間をとって対話する、となったとき、「マネジャーは大きなマインドセットの転換が必要でした」と、デロイト トーマツ コンサルティ

ングの山本啓二氏は話す。「人を育てる意識が強いマネジャーにとっては、“これまでもやっていた”という印象だったでしょう。しかし、育成やキャリアをメインにメンバーとコミュニケーションを取ることが難しいと感

じたマネジャーも多いかもしれません]

デロイトでは、プロジェクトの進捗管理のために随時レビューを行っているが、それとは明確に分けてチェックインの場を設けたことによって、マネジャーはメンバーの行動に対するフィードバック、キャリアに関するアドバイスをする役割である、という意識を強くさせた。週に1回、メンバーとのチェックインの時間をセットし、すべてのメンバーと対話をする。「プロジェクトのスタート時に目標を決めます。それは業績のゴールだけではなく、その人が次のグレードやポジションに進むために必要な能力やスキルを、そのプロジェクトでどう獲得すべきかの計画も含まれます。チェックインでは、それらがうまく進んでいるのか、もっと成長のスピードを上げるにはどうしたらいいのかなどを話します」(山本氏)

「メンバーから、このまま進んで目標

へ到達できますか、と質問されるケースも出てきました」と話すのは、同社・桑原由紀子氏だ。「アドバイスを返すと、みるみる成長する人もいます。若手は特に顕著で、育成の実感と意欲が喚起されます」

デロイトの場合、まだフィジビリティスタディの段階ということもあって、「レーティングを完全になくしたわけではなく、手間が減ったという実感はこれから。それよりも、メンバーのことをよく知るという効果のほうが大きい」(山本氏)という。「これまでは社員のプライベートなどについて特に話す場はなかったのですが、今や、全員が夜中まで働いて成果を出す時代ではありません。メンバーの生活に配慮する、という意味でも重要な場になっていると思います」(桑原氏)

もう1つ、注目すべきは、上司自身も日常の言動に関して、学びがあるこ

とだ。17ページにあるGEの「インサイト」のように、感じたことを即座に伝える仕組みの導入によって、コミュニケーションの量が増えている。「私の言葉遣いによって、相手の反応がいい方向にも悪い方向にも変わります。あらためて、自分のフィードバックのありようを振り返るきっかけにもなっています」(工藤氏)

各社とも、「上司→部下」の一方通行ではなく、「部下→上司」という逆フィードバックも推奨する。「部下から率直なフィードバックが受けられるかどうかは、上司の態度によります。自ら“こういうフィードバックがあったから直すよ”と、多くの人の前で公言する上司もいる。そんな上司には、皆、もっとフィードバックしようと思う。上司自身の成長の機会をつくるためにも、上司の行動変容が必要になるでしょう」(工藤氏)



山本啓二氏

Yamamoto Keiji\_デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー



桑原由紀子氏

Kuwabara Yukiko\_デロイト トーマツ コンサルティング マネジャー

## 2-7

## 人事の役割は どのように変わったのか

各社の改革には、**評価とその結果**の**人事による管理から現場への権限委譲**という共通点がある。これまでのような、現場から評価情報を集め、公平性を担保するための「横並びの調整」をするという役割を、既に人事は担っていない。言ってみれば、人事にとっては従来型の仕事や権限が縮小する話であるのは間違いない。

ただし、「人事の仕事が減るわけではない」と土田氏は言い切る。「**人事は現場で人が育つカルチャーをつくる、つまり組織変革の支援をする、という大きな役割を担わなければなりません**」

たとえばデロイトではフィジビリティ開始にあたって、推進役を務める「チャンピオン」を決めた。現場の状況を誰よりもよく知る現場のマネジャーにこの役割を任せ、人事はチャンピオンの知識向上などサポートに徹している。「会社からのメッセージをどのような方法で、どのよ

うな言葉で伝えればより深く理解してもらえるのか。変革のプロセスをデザインすることも、人事の重要な仕事です」(土田氏)

同時に、**上司と部下の対話が本当にパフォーマンスの向上や部下の成長につながるものになるように、人事はトレーニングやツールを提供する必要がある。**

アドビでは、まず対話のトレーニングを年4回開催している。上司向けには、成長支援とはどういうことか、相手の言葉を引き出すコミュニケーションはどのように取ればいいのか、といったトレーニングをする一方、メンバーには、上司に言いたいことを伝える方法、あるいは上司へのフィードバックをどのようにするかなどを学ぶ機会を提供する。

また、オンライン上のツールも豊富だ。「使用を強制してはいませんが、最初の期待を書くとき、デベロップメントプランをつくる時、フィードバ

ックの内容を検討するときなど、それぞれのシーンで使えるシートを用意し、その書き方の指南もあります」(ブロンスタイン氏)

新制度は導入すれば終わり、というものではなく、「終わりのないジャーニー」(ブロンスタイン氏)だ。新入社員もいれば、新任マネージャーもいる。部下と相性が合わずに悩む上司もいる。事業環境が変わっていけば、研修やツールで使われる言葉遣いも変わる。「**現場が今、必要とすることをいかに届けるか。現場に権限を委譲すればするほど、人事はそこに意識を向ける必要があるのです**」(ブロンスタイン氏)



## Section 3

# 日本企業は、米国企業の変化から何を学ぶか

戦後、米国企業から人事評価について盛んに学んできた日本企業。今回の米国企業の変化の波に追随する必要があるのか。学ぶべきことは何か。

## 3-1

### 日本企業は変化に追随していくべきか

ここまで見てきた米国の変化の潮流をどう見るべきか。「米国の動きは、データ管理による序列づくりから、現場での対話重視への変化といえる」と、前出の守島氏は説明する。「パフォーマンスマネジメントからパフォーマンスデベロップメントへ」と各社が口を揃え、「パフォーマンスの最大化」という原点に立ち戻った結果が今回のムーブメントだ。レー

ティングをすることが決して唯一絶対解ではないということが導き出され、現場での対話、タイムリーなフィードバックによるタイムリーな成長を重視する、という動きが同時多発的に生まれてきた。

「成果は何によって生まれてきたのか。本人の頑張り、モチベーションの高低、顧客業績の好不調など、要因はさまざまです。業績や生産性を高め

ること、その再現性を高めること、さらに将来に向けて成長を支援すること。これらを実現するための本質的な要因を見極める情報は現場にある。現場の情報が豊かになるように、米国企業は変わろうとしています」(守島氏)

「人事は情報の世界」(守島氏)である。換言すれば、人材をレーティングし、序列化することにあまりに気をとらわれているうちに失われてし





まった情報をもう一度復活させるため、上司と部下が対話することから人材マネジメントを再構築しようとしているといえよう。

### 人材情報の獲得・蓄積は 現場と人事の役割分担を

人々をレーティングすることをやめたとき、人事部が人材情報を一元的に、一覧的に管理することは難しくなる。それでは、今多くの企業が力を注ぐタレントマネジメントに支障をきたすのではないか。「それは、人事が把握すべき人材の対象をどこまでとするかによる」と、守島氏は話す。「タレントマネジメントの対象を全社員とする企業では、この評価を巡る一連の動きによって、人事部に蓄

積される情報が減ることが課題になるかもしれません。ただ、タレントマネジメントの対象者を優秀層に限定した場合、人事が常に把握しておくべき人材の数はぐっと減ります。そしてこの対象については、人事は現場とのディスカッションや役員とのミーティングなど、さまざまなルートを使って濃密な情報を集めています。裏を返せば、全社員の情報を人事が把握しなくてもいいと割り切るのも1つの手でしょう」

将来のリーダーとして囑望される以外の人材の多くは、グローバル企業においては国や地域、事業をまたぐローテーションには乗らない。1つの事業のなかで育っていけばいい、と多くの企業が考える。事業部内でその人のキャリアヒストリーや志向、能力、ポテンシャルといった情報が共有されていれば、能力開発やキャリア開発は十分可能なのだ。

### 日本企業はそのまま 追随しなくていい

では、日本企業はこれら米国の動きに、追随すべきなのか。Section1で述べたように、日本企業では人事の評価制度とは別に、上司が部下としっかり対話することが現場に埋め込まれていた。これには「優秀な上司は」という但し書きが付くし、その機能が失われつつある、という課題も指摘した通りである。

「米国企業の“序列化をやめる”という動きに追随するというよりは、本質的な目的を突き詰め、これまで優秀な上司がやってきたことを肯定し、あらためて組織全体に展開することこそ重要だと思います」(守島氏)

とはいえ、それは思うほど簡単ではない。上司と部下がじっくり対話することを、現場任せにはならない。人事としてできることの1つは、対話に必要な能力やスキルを明らかにし、すべてのマネジャーに与えることだ。

「今は、優秀なマネジャーの知見が暗



黙知のまま現場に眠っている。貴重な財産である暗黙知を取り出して形式知化し、“こういうポイントで、このような対話をしてください”とヒントを与え、ツールとして提供することが重要です」(守島氏)

もう1つ人事がすべきことは、米国のように、業績管理とキャリア支援の時間と仕組みをしっかりと分けるということだ。MBOという枠組みのなかで上司は“キャリアのサポーター”であると喧伝したところで、結局上司がやることは部下の成果管理であり、進捗管理。その人の成長への要望やキャリア観はお互いの視界に入りにくい。だが、本当に成果を最大化したいなら、一人ひとりに深く寄り添い支援することが効果的だとわかってきた。「だからこそ、アドビで“チェックイン”と呼ぶような“主にあなた自身の話をしましょう”という場を現場に埋め込み、上司のコーチとしての側面を強調するのではないでしようか」(守島氏)

一連の米国の変化を突き詰めると、上司と部下のコミュニケーション

をより深め、その結果としての部下の成長が、より高い成果を生み出すという流れを再構築する試みであるといえる。業績の向上と部下のキャリア開発は往々にして切り離して考えられてきたのであるが、それを一体化させ、部下のキャリアや人生における目標を共有し支援することまでを現場の上司が行い、それらと業績の向上を一致させる動きなのだ。

### “評価をやめる”とは “育成をやめる”こと

守島氏は、「米国企業が言う“評価をやめる”ということは、“育成をやめる”ということでもある」と話す。業績だけを見ることも、それとは無関係にキャリア開発だけを見ることもやめ、高い次元で1つにすり合わせる

ことが求められている。

あなたにとって意味があるし、会社の成長でもある。その2つの目的を見据えつつ、本人をどういう形で成長させていくのかを考えるのが“人事”の本来の姿。そこに米国企業は戻ろうとしています」(守島氏)

日本企業にも、この原点回帰は求められているだろう。成果主義以降、個人の業績管理とキャリア開発は別々に行われてきた。人材開発部やキャリア開発部を人事部とは別に設けている企業も少なくない。業績管理とキャリア開発を本当の意味で統合し、人の成長が企業のパフォーマンスの向上につながり、本人の夢の実現にもつながるというストーリーをつくること。これが米国企業からの学びといえよう。

## 既存の評価制度を活用し、変革する

既存の評価制度を活用しながら、真の意味でのパフォーマンスの最大化を実現するため、「貢献主義」による評価を提案するのが、前出の高橋潔氏である。「既存のMBOの仕組みを変えずに、評価の要素を変えていくことによって、企業が従業員に本当にしてほしい行動とは何かというメッセージを発信することができます」(高橋氏)

従来のMBOで発せられていたメッセージとは、「成果主義」。つまり、組織は「成果を出すことを強く求めている」と発信してきたのだ。「こうなると、チームワークで業務を遂行している職場においてすら、個人の成果ばかりが重視される、というよ

うに矛盾が生まれます」(高橋氏)では、貢献主義とは何か。「貢献主義では、目標を成果ではなく貢献で表現します」(高橋氏)。そして、組織の成果に対する貢献がいかほどであったか、という観点で従業員一人ひとりを評価する。サービスの質や顧客満足など、成果主義のもとでは定量化しにくかった要素についても、貢献の言葉でならばそれを設定することができる、というのが高橋氏の考えだ。また、成果主義のものとMBOでは目標をいかに低く設定するかという考えに陥りやすいが、貢献主義のもとでは、目標を低く設定すると、そもそも周囲からの共感が得られないため、そうした傾向を一

掃することもできる。

実際に本人が貢献したかどうかは、上司だけでなく、同僚も含めた周囲からの賛同の数で決める。「貢献目標にメンバーが共感し、その人の行動がそれに沿っていれば、評価は高くなるというわけです」(高橋氏)

貢献とそれに対する共感が評価を決めるという仕組みのもとでは、自らの成果だけを追い求めているのは、同僚からの支持は得られない。「同僚からの共感を昇進に活用していけば、本当に組織からの信頼が厚い人を上に上げていくことも可能です」(高橋氏)

日本の人事管理の特徴は、幅広い異動と遅い昇進だった。さまざまな仕事を経験させ、社員同士をゆっくと競争させ、本人の能力を時間をかけて見極める。総合的な評価の根幹は、現場で長期間かけて蓄積されてきた「評判」であった。「しかし、時代の変化は速い。評価が定まるまで時間がかかりすぎることを是正し、スピード感を高めることも重要です。共感を前提とし、個人の目標をメンバー全員が共有する仕組みは有効だと考えています」(高橋氏)

### 成果主義と貢献主義の比較

	成果主義	貢献主義
目標	成果目標	貢献目標
目標設定プロセス	組織目標の上意下達	価値の共創
評価者	管理職	職場仲間
評価基準	目標達成率・数値	共感
根幹	個人情報保護	情報共有

出典：高橋潔氏作成

# 3-2

## 「上司」をどう 変えていくべきか

評価と育成を高い次元で1つに統合しようとするとき、上司である現場のマネジャーがカギになる。上司はどう変わっていくべきか。上司のスキル向上のために、人事は何をすべきか。アドビの事例から考える。

### マネジャーの マインドセットを変える

アドビで3部門を統括する本部長の小沢匠氏は、「年間目標の設定の難しさや、フィードバックの精度、鮮度の低さという課題を感じていた」と、「旧体制」を振り返る。そして、それは2012年のチェックイン導入後、大きく変化したという。「私のイメージでは、それまではいわゆる“外資系企業”らしく、数字がすべて。その時その時に必要な数字を達成するために人材を集めて指標を設定し、それを適切にマネジメントするのがマネジャーの仕事である、と理解していました。

それが“チェックイン”の導入によって、アドビが本当に社員を大事にする会社だと気付くことができました」(小沢氏)

それを体感したのは、上司による自分へのチェックインだったという。上司はそのときこう言った。「小沢さんに期待していることは、あなたに預けたメンバーというリソースの価値を高めて僕に返すこと」。そのとき小沢氏は、数字を達成することだけが大事なのではなく、人を財産に変えて会社に返すことが自分の仕事だと思えるようになった。「上司はもともとそう考えていたのかもしれませんが。ただ、それをあらためて話し合う機会がなかったのです」(小沢氏)

その後、メンバーに対する小沢氏自身のチェックインが大きく変わった。業績や進捗の管理を行うワンオンワンとは明確に目的を分け、チェックインでは本人への期待を伝

え、それを実現するための支援に力を注ぐようになった。

当たり前のことだが、普段の忙しい業務のなかで、デベロップメントという意識を持ち続けるのは難しい。だからこそ、マネジャーに対してチェックインという場を与えることによって、「キャリア開発もあなたの仕事なのだ」というマインドセットの転換を促す意味は大きい。

### トレーニングの機会、 ツールを提供する

チェックインの進め方を伝えることも、人事に求められる。アドビでは既述のように、チェックインのためのトレーニングやツールが充実している。また、「言いにくいフィードバックをどうするのか」「階層をスキップしたチェックインでは何に気をつけるのか」といった難しいハンドリングに対するアドバイスも整備

されており、対話のクオリティをマネジャーそれぞれのセンスだけに任せるといったことはない。

「こうした基本的な考え方や行動方針が人事からツールとして提供されているため、マネジャーが自分に合ったやり方に進化させる余地があるのだと思う」と、小沢氏は説明する。小沢氏自身は、まずはメンバーから自分自身の言葉でプレゼンテーションしてもらう方式にチェックインを進化させた。「メンバーそれぞれに『こういう目標でこう活動をした、これからはこうしたい』とまずはパワーポイントを使って説明してもらいます。彼らのキャリアは、会社や上司起点ではなく、本人起点となり、事業や自分の仕事に対するオーナーシップが生まれるのです」(小沢氏)

現場の創意工夫に強く介入しない。進化に任せる。人事側のマインドセットの転換も必要である。

### 本人と家族の夢と 会社の目標を一致させる

小沢氏は、ほかにもさまざまな工

夫をしている。たとえば業績と強く結びつく報酬に関しても、チェックインを使うことによって本人の将来ありたい姿、キャリアプランと強く結びつけられると言う。

「私の場合は、報酬について話し合うとき、まず、『3年後いくら欲しいか』と聞きます。すると『これだけ欲しい』と答えが返ってきます。なぜかと問うと、『子どもをインターナショナルスクールに入れたいからお金がかかる』『2人目の子どもが欲しいので、妻の仕事をゆるやかにさせたい』といった人生のプランの話の聞きませす」(小沢氏)。そして、3年後から逆算すると、1年後、2年後、3年後の昇給率が10%、10%、15%というようにマイルストーンが明らかになる。「そのとき、私から『もし君がマネジャーだったら、こういう昇給をしていく人にどんな期待をかける?』と再び問いかけます。もちろん、私自身は事業の短期・中長期の成長戦略上、各メンバーに達成してほしい業績目標をつくってあります。各メンバーも自分のキャリア、人生という視点から目標を考える。そこをすり合わせたうえで、“達成したら会社も

本人もハッピー”という状況をつくり出すのです」(小沢氏)

従来は、「目標はこれ。まずはそれを達成しましょう」という会話に終始していた。個人のライフプランの達成までを視野に入れる。それが小沢氏流のチェックインのありようだ。「ここまでの対話をする、自分のステークホルダーであるメンバーの家族もまた、自分にとっての大切なステークホルダーだということがわかるようになります。本人と家族の夢を、当社で働くことを通じて叶えてもらうために、どのように目標を設計するか。今はそういう意識を持ってメンバーと向き合うようになりました」(小沢氏)

上司のマネジメントスキルの向上で、現場で次々と生まれ得るこれら事例を、社内で共有していくことも人事の重要な役割であろう。

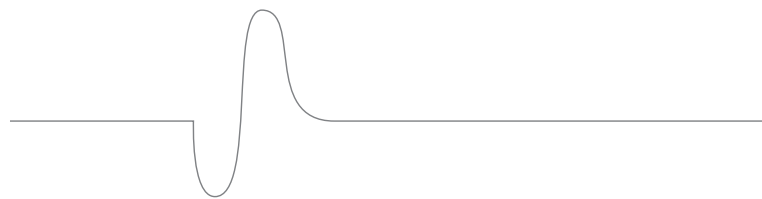


小沢 匠氏

Ozawa Takumi\_アドビ グローバル サービス統括本部 コンサルティング サービス本部兼アカウントマネジメント本部 本部長

# 3-3

## 企業人事が考える 評価制度の未来とは



8～10ページに登場いただいた3社の人事部長に、米国の潮流を受けて、日本企業の評価制度の未来とはどうあるべきかをともに考えていただいた。米国の変化の潮流に、日本企業が学ぶべきことは何だろうか。

### 過去の評価より 前を向いた育成へ

—米国企業の動きをどう見ますか。

化学：当社で今すぐレーティングを

やめる、といったことは正直、ピンと来ません。報酬や昇進・昇格決定の権限をマネジャーに渡すということですが、米国ではもともとマネジャーの権限が大きいからこそ、それが可能なのだと思います。日本ではモチベーションの低下を恐れ、部下全員に差をつけない上司がほとんどになるでしょう。

電機：当社の例ですが、たとえ同じMBOのツールでも、日本法人では人材育成のために使う色合いが強く、

海外法人では数値による優秀な人材の特定を目的に使っています。欧米では離職率が高いため、次の候補者は誰かを明確にすること、そういう会社に欠くべからざる人材をリテンションすることが求められるからです。やはり国の事情による実際の使い方の違いは確実にあると思います。今回の米国の変化の潮流は、数字による過去の評価より、前を向いた育成という意味で、日本企業のありように近づい





てきたのかもしれませんが。

では日本が変わらなくていいかといえば、そうではないでしょう。今、日本企業が行っているMBOによって、パフォーマンスデベロップメントが実現できているかという、そうではないからです。モチベーションを向上させ、チャレンジをさせて能力開発を促すような新しい仕組みが必要という意識が当社にもあります。

**商社：**報酬の格差がインセンティブになる、ということがもはや通用しないのかもしれませんが。米国企業は、レーティングが直接的に報酬格差に結びつく従来の評価制度は不毛、という結論にいたったのでしょうか。

**一もし、レーティングをやめるとなると、人事に情報が集まらなくなるという危惧はありませんか。**

**商社：**あまり困らないと思います。現場のマネジャーが情報を収集する力、それを人事が知る力について、私はそれほど悲観的に思っていません。

**電機：**当社は人事がビジネスサイク

ルの異なる事業部の人材を並べ、「この人とこの人では評価が違いすぎる」という調整をすることはこれまでもなく、そこに人事が介入する習慣がありません。ですから、人事に情報が集まってこなくても問題はないのです。

### 中間層のポテンシャルを いかに最大限発揮させるか

**一あらためて、これからどうしていくべきでしょうか。**

**化学：**目標達成を必須とする、たとえばマーケティング、セールス部門の大きい組織では、やはりレーティングは欠かせないと考えています。会社としての業績目標を達成する方法は、個人個人が自分の目標を達成すること以外にはありません。各々の実績の差や貢献の差を計測することは、当然必要です。

**電機：**レーティングをすることの弊害の大きさは十分わかっています。ただし、やめるわけにもいかない。ここにどう折り合いをつけていくかを考える必要があります。

優秀な人を特定するリーダー選抜は、どのような評価制度を使ってもそれなりに可能ですし、彼らをモチベー

トすることはできるでしょう。私が課題を感じているのは、分厚い中間層のポテンシャルを最大に発揮させ、チャレンジを促すために何をすべきか、という解が見つかっていないことです。

**商社：**今の評価の仕組みが思うように機能していない、ということは、当社の人事ではコンセンサスが取れています。ですから、今後のあり方を考えるために、評価制度を変えた米国企業にヒアリングもしています。

まだ明確にこう、とは言えませんが、米国企業が志向する、上司と部下の対話を増やすという手法は、1つの解だと思います。特に、承認されたい、理解してほしいと考えるミレニアル世代には、フィードバックの頻度を上げることが有効、という実感は、私自身にもあります。

そして、チャレンジさせるという意味では、目標を期中に、上司との対話のうえで、より高い頻度で修正できるだけでずいぶん状況が変わるでしょう。今のMBOでは、環境が変わってもそう容易には目標を変えられない。これが、目標を高く設定したくない、という重しになるのであれば、評価結果が報酬に結びついている部分を切り離していくことをあらためて検討しなければならないでしょう。



まとめ

# 屋台骨を支える人々が より幸せに働ける方法を探して

本誌編集長／石原直子

本特集のタイトルは「人事評価なんてもういらぬ」。米国では、各産業の名だたる企業が評価をやめると聞いて、その理由と目指すもの、実際には現場で何がどう変わったのか、それを知り、伝え、皆さんとともに考えたいと思った。つぶさに見ていくと、実は「人事評価をまったくしない」ということではなく、「序列化（レーティング）する」という部分をなくした、ということだとわかった。特集タイトルはいささか大仰だったかもしれない、とは思っている。

## 現場マネジャーには 評価の負担は重い

実際に、自分が一マネジャーとして部下に評価をつけるという経験をする、その難しさと責任の重さ、そして「面倒くささ」に圧倒される。よく

言われることだが、「すべての人が納得する評価など存在しない」のだから、全員を同じ評価にするのでない限り、そのプロセスがあまり楽しいものになるわけもない。

営業のように明確な目標を数値で表しやすい仕事以外では、（私だけかもしれないが）日々の事業運営のなかで「あなたの目標はこれですね。今の進捗はどの程度。達成のためにこれからはこのように行動しましょう」というコミュニケーションも、そう簡単には発生しない。期末に「評価の時期ですよ」と人事に催促されて初めて、「はて、この人とは期初にどのような目標を決めたのだったか」と振り返るのが常である。

かくして、評価の現場では、マネジャーがメンバーの総合的な評語や評点をまず念頭に置いて、結果がそ

れと符合するように各目標の達成度などを逆算して調整するというようなことが起こりやすい。よく言われる「鉛筆舐め舐め」とはこのことだ。リクルートマネジメントソリューションズの宮澤氏との対話では、「その直感に、理屈をつけ、納得感を醸成するために、手間と時間をかけて評価というプロセスを踏むのかもしれない」という話にもなった。

## 「鉛筆舐め舐め」 も悪くない？

断っておきたいのだが、評価における「鉛筆舐め舐め」が悪いと言いたいのではない。日々を部下と過ごし、その言動や志向、克服すべき課題や成長のプロセスを見続けているマネジャーが、直感的にこれ、と思う評語や評点は、おそらくほとんどのケース

で間違いではないだろう(もちろん、マネジャーの個人的な好き嫌いや偏りの問題は残る)。

特に、将来のトップリーダーになっていくような人々を選ぶという意味においては、上司の舐めた鉛筆は意外に正しい評語や評点を書いてくれそうに思う。

## 「分厚い中間層」を いかに活かすか

ただし、今回取材した米国企業の事例、そして日本企業の人事部長の方々との座談を通じて気づいたのは、彼らがいま関心を寄せているのは、一握りのトップリーダーをどう選ぶか、ということではなく、「分厚い中間層」をいかに活かすか、という点であることだった。

もちろんトップリーダーの選出も

大切だが、そういう人材は評価の仕組みがなくても自然に浮かび上がってくるものだ、というのは日米の企業双方が異口同音に教えてくれた(その機能が弱まっている可能性については一橋大学・守島氏の指摘の通りである)。

一方で、企業の屋台骨を支えているのは、やるべきことを常に粛々とやってくれる人、GEで言うところの“Meaningful impact”を出し続けてくれる人だ。そのような人たちが「この会社で働くことは自分にとっても価値がある、嬉しいことだ」と思えるような企業、一生懸命働き続けようと前向きな状態で参画し続ける企業に、どうやってなるのか。これこそが、企業が深層で抱えている課題なのではないだろうか。

米国企業の評価制度の改革、レー

ティングの廃止という一連の変革は、この課題への暫定的な“解”だ。序列化し、それを厳格に報酬に結びつけられても、ほとんどの人々は嬉しいと思うことはない。ならばその制度を続ける必要はない、という結論を得て、評価制度の激変が起きたのだ。

Section 3 で述べた通り、日本企業がこの米国企業の動きに追随すべきだと言うつもりはない。だが、追随しないとしても、「分厚い中間層」が、より生き活きと働ける職場になるための打ち手を、日本企業も講じる必要はある。神戸大学・高橋氏の提唱する貢献主義に希望を感じるのは、その制度であれば、より幸せに働ける人が増えると思えるからだ。

ここまで考察して思う。「人事評価なんてもういらぬ」という特集タイトル、案外悪くはなかった。