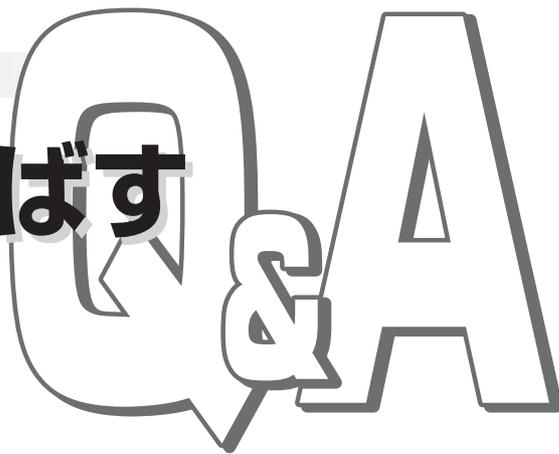


この方法が効く！

社員と会社を伸ばす 評価制度



ソフィアコンサルティング株式会社

代表取締役社長 田添忠彦

■評価制度のトレンドが変わってきた？

評価制度は引き続いて答えの出ない人事テーマの1つとなっている。制度をより精緻化すればいいのか、評価者教育を徹底すればいいのか、成果反映が厳しすぎたから多少ゆるめればいいのか、相対評価を崩さず面接でフォローすればいいのか……悩みは尽きないところだろう。

そこで、今一度、評価制度を巡るマネジメント状況を整理する意味で、Q&A特集を企画した。各社の事情に詳しいコンサルタントの目線で、今現場で起こっていること、新しい解決策のトレンドなどを探っていた。

本稿で掘り下げられている着眼点の1つに“文字や言葉の限界”ともいえる部分がある。能力要件を洗い出し、評価基準を精緻に記述し、さらに評価者教育を実施したところで、評価者1人ひとりの解釈は統一できない。ようやく、そのことに気づいた一部の企業は、“体験の共有”によって評価ポイントを見極め、“暗黙知”を根付かせようと先進的な取り組みを開始しているという。コンピテンシー評価ではあるが、ディクショナリーの記述という表層に縛られない、より本質に迫る動きと言えそうだ。要注目。 (編集部)

構成

| | |
|------|------------------------|
| Q 1 | 人事評価制度のトレンドは？ |
| Q 2 | 評価の具体的な仕組みはどう変わってきたか？ |
| Q 3 | コンピテンシー評価と従来型能力評価の違いは？ |
| Q 4 | 従来型能力評価の難点を克服する具体策は？ |
| Q 5 | コンピテンシー評価をうまく進めるコツは？ |
| Q 6 | 目標評価では成果をうまく評価できない？ |
| Q 7 | 目標評価の客観性をどう確保するか？ |
| Q 8 | 評価のやりやすさと「納得性」をどう考える？ |
| Q 9 | 経営計画の変更はどう対応するか？ |
| Q 10 | 目標のために、達成努力が阻害されている？ |
| Q 11 | 個人評価と組織評価とは何が違うのか？ |
| Q 12 | コンピテンシー評価項目をどう構成するか？ |
| Q 13 | 評価者教育のポイントは？ |
| Q 14 | 望ましい評価者研修プログラムとは？ |
| Q 15 | 評価をどう育成に結びつけるか？ |
| Q 16 | 評価面接をうまく進めるポイントは？ |
| Q 17 | 人事評価をキャリア開発に活用できるか？ |
| Q 18 | 経営理念や人材像を評価に反映させる方法は？ |
| Q 19 | 人材アセスメントをどう位置づけ運用すべきか？ |
| Q 20 | 評価結果を査定にどう反映すべきか？ |

■田添忠彦 (たぞえただひこ)

1963年福岡県生まれ。立命館大学文学部卒業。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て、現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事戦略立案、人材管理、評価、報酬に関する多くのコンサルティングを実施。戦略立案から定着運用まで一貫したサポートが特徴。各種専門誌、WEBサイト等に、組織・人材マネジメントに関する論考・レポートを多数発表。東京都、(社)企業研究会、(社)全日本能率連盟、NTTデータ経営研究所等にて、講演実績多数。

■ソフィアコンサルティング株式会社：

“知のマネジメント”に着目した経営革新を通じて、企業競争力を高めるコンサルティングを展開。

〒160-0016 東京都新宿区信濃町1-3 ラ・アトレ四谷左門町7F

TEL：03-5848-8830 FAX：03-5848-8831 URL：http://www.philosophia.co.jp E-mail：inquiry@philosophia.co.jp

質問！

Q1. 人事評価制度のトレンドは？

成果主義が普及して久しい今日、人事評価制度のトレンドは、どのような方向にあるのでしょうか。また、企業人事としては、こういったポイントを意識すべきでしょうか？

この方法が効く！

A1. 狭義の人事管理から、マネジメントとしての制度への脱却が重要

人事評価制度の機能は、おおむね次のような項目に整理できます。

①給与改定や昇降格のための査定機能／②評価運用を通じた人材育成機能／③経営計画に基づく業績管理機能

このうち、90年代前半までは、主に①の機能だけが意識されていました。確かに、②の人材育成機能は従来の日本型能力主義人事の中でも常に唱えられてはいましたが、その実態は形式的であった点が否めません。というのも、そこでは、③の機能がほとんどなかったからです。人材育成には、集合研修等と同時に、仕事の中での育成が欠かせません。そうでなければ、仕事に必要な能力を伸ばすことができないからです。ところが、③の業績管理（仕事の成果に関するマネジメント）機能がなければ、仕事の中での育成を意識して評価を運用することができないのです。その結果、従来の人事では、②の人材育成機能も形骸化しがちでした。評価をはじめとする人事労務管理には、人材管理の側面と、ビジネス上の成果・業績のマネジメントという側面があります（図表1参照）。特に人事評価制度は、図に示すように、2つのマネジメント領域にまたがる重要な仕組みです。

以上の点を踏まえると、人事評価制度の今日的なポイントは、次のように整理できます。

①人材的な側面と同時に、ビジネスとその業績的側面を考慮した制度を構想すること

※能力やプロセス面だけに着目した評価では、意味が少ない。

②人材面と業績面との関連性（即ち“つながり”）を常に考慮すること

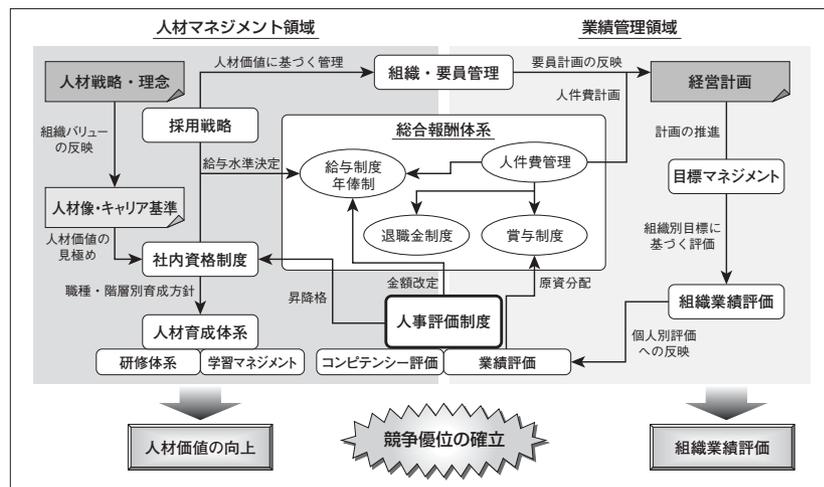
※例えば、能力を評価するには成果との関係を、成果・業績を評価するには能力（職務プロセスや行動を含む）との関係を検討すること。

③成果・業績評価の方法を、ビジネスモデルや環境に合わせて継続的に拡充すること

※経営計画や組織評価と結びつけた評価方法・プロセスの検討等

以上の点を意識し、前述の②（人材育成機能）および③（業績管理機能）の拡充を進めながら、マネジメントシステムとしての評価制度を確立していくことが重要になっています。

図表1 人事管理の体系



質問!

Q2. 評価の具体的な仕組みはどう変わってきたか?

成果主義人事が急速に普及した反面、現在ではその見直しも行われるようです。人事評価の仕組みとしては具体的にどのように変化していますか?

この方法が 効く!

A2. 成果・業績面偏重から、成果・能力両面を考慮する仕組みへ

従来型の日本型人事制度（90年代前半頃まで）では、評価項目（≒評価の方法）は次の3つに区分されていました。

- ①成績評価：仕事の成果に関する評価
- ②能力評価：成果創出要因としての人材の能力レベルに関する評価
- ③情意評価：能力向上と成果創出要因としての人材の意欲・やる気や指向性に関する評価

このうち成績評価は、客観基準を重視する成果主義の下で、目標評価（≒目標マネジメント）や会計指標等による業績評価へと徐々に置き換わっていきました。

能力評価は、成果・業績面の評価が重視されるに及んで、だんだんと軽視されるか、あるいは全く行われないようになっていきました。同様の事情で、情意評価もあまり行われなくなりました。

こうした潮流に変化の兆しが現れたのは、90年代後半になってコンピテンシー論が盛んに紹介されるようになってからです。

目標等による成果・業績の評価は、多くの企業でうまく機能しませんでした。そうした中、うまく機能していない評価結果によって給与・賞与が大きく変動する報酬制度への疑問や不満が高まっていました。各企業は、こうした事態への対処に苦慮していたのです。

能力評価を成果主義的な文脈の中で再生させようとするコンピテンシー論は、このような状況に置かれた企業にとって、まさに渡りに船であったといえます。その結果、徐々にではありますが、人材の能力を「成果を生み出す行動特性」に着目して評価しようとするコンピテンシー評価が普及・浸透することになりました。

ただ、コンピテンシーの概念は、聞き慣れない言葉である上にその評価方法の理解・定着が容易でないこともあり、急速な普及とはなりません。ところが今世紀に入って、多くの業種業態において企業の不祥事や重大事故が相次ぐなどしたため、成果主義人事の矛盾は覆い隠すことのできないレベルに達してきました。

そこで、多くの企業では、コンピテンシー評価をより簡便な「行動評価」というような形に置き換えたりして、成果・業績以外の側面からの制度整備を急ぐようになったのです。

以上の経緯を踏まえると、人事評価項目に関する今日的傾向は、次のようにまとめることができます。

- ①過半の企業において、給与改定のみならず賞与査定においても能力面の評価を活用している（『人事考課制度に関する実態調査』労務行政研究所・2006参照）。
- ②能力を抽象評価にとどめることなく、行動や職務プロセスに着目して客観的に評価しようとしている。
- ③従来型の情意評価は、今日的な能力評価区分の中に組み入れられている。

質問！

Q3. コンピテンシー評価と従来型能力評価の違いは？

コンピテンシー評価が新しい方法であるのは分かりますが、実際の評価要素には従来の能力評価と同じような要素が並んでいる事例が多いように思います。一体何が違うのでしょうか？

この方法が効く！

A3. コンピテンシー評価は、能力要素の「足し算」ではない

ご指摘のように、評価要素（図表 3 - 1）を目前にすると、従来型の能力評価との違いが分からなくなってしまうかもしれません。ただ、ここで両者の違いを再度明確化できなければ、コンピテンシー評価を導入する意義もほとんどないでしょう。

まず押さえるべきことは、コンピテンシーは成果と直接結びついた能力だという点です。能力は図表 3 - 2 のようにモデル化することができます。通常私たちは「能力」というと図の上半分にあたるいわゆる形式知の領域を思い浮かべます。例えば、「企画力」や「提案力」のように言葉で概念的な定義ができるものを想定しているわけです。

一方、コンピテンシーとしての能力把握では、それが成果と結びついているかがまず重要です。論理的な概念定義ができるかどうかは二の次です。具体的理解のために、図表 3 - 3 を示します。

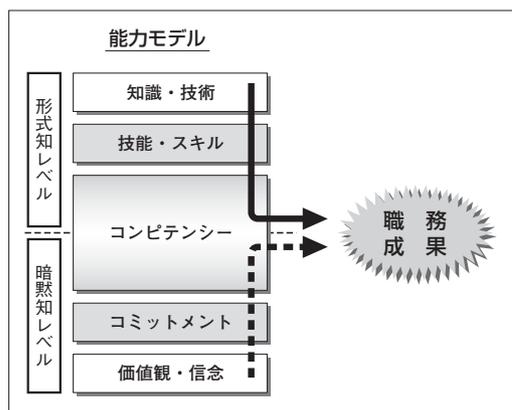
営業に必要な能力として、例えば商品知識があり、プレゼンテーションスキル（能力評価的には「提案力」）があります。ただ、この能力が十分だったとしても、一般的に営業成果（売上の拡大、顧客の開拓等）を十分に挙げることにはできません。さらに顧客折衝力やマーケティング知識を加えても、やはり結果に大差はないでしょう。多様な知識やスキルを統合して活用できる能力＝コンピテンシーがなければ、同じことなのです。要するに、コンピテンシーとは、個々の能力要素の「足し算」ではないということです。従来型の能力評価では、成果を生み出す能力が「足し算」として存在するという前提でした。「足し算」だから構成要素（理解力、企画力、表現力……）に分解して評価することが可能であり有効であると考えていたわけです。ここに大きな誤りがあったのです。

コンピテンシー評価では、能力を要素の「足し算」としてではなく、成果との結びつきを検証する中から総合的に把握し判断していくことがポイントとなるのです。

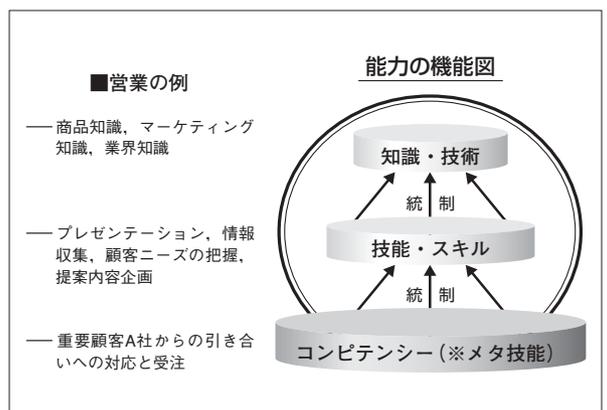
図表 3 - 1 能力評価項目の構成例

| | |
|-----------|---------------|
| 対人関係分野 | 理解力 |
| | 表現・提案力 |
| | 折衝・調整力 |
| | 指導力 |
| | 人材育成力 |
| 意思決定分野 | 問題発見力 |
| | 課題解決力 |
| | 判断力 |
| | 分析力 |
| | 発想力 構想力 |
| モチベーション分野 | 積極性 |
| | 顧客志向 |
| | 規律性 |
| | 責任性 |
| | チームワーク |
| テクニカル分野 | 知識・技能 基本動作 |

図表 3 - 2 コンピテンシーの概念



図表 3 - 3 コンピテンシーの構造



質問!

Q4. 従来型能力評価の難点を克服する具体策は？

能力評価では、評価者間での評価結果の偏り等の問題に常に悩まされてきました。こうした運用上の困難を抜本的に打開する具体策はありますか？

この方法が
効く!

A4. 成果と能力の関係を検証する仕掛けが必要

評価結果偏向の問題は、従来は主として評価者のスキルレベルの問題として捉えられてきました。そのため、評価者研修を充実させたり評価者マニュアルを整備する等の努力が、多くの企業で払われてきました。しかしながら、その成果は必ずしも思わしくないようです。なぜなら、そこには評価の方法論に起因する原理的な問題が潜んでいるからです。その原理的問題とは、能力の捉え方に関係しています。

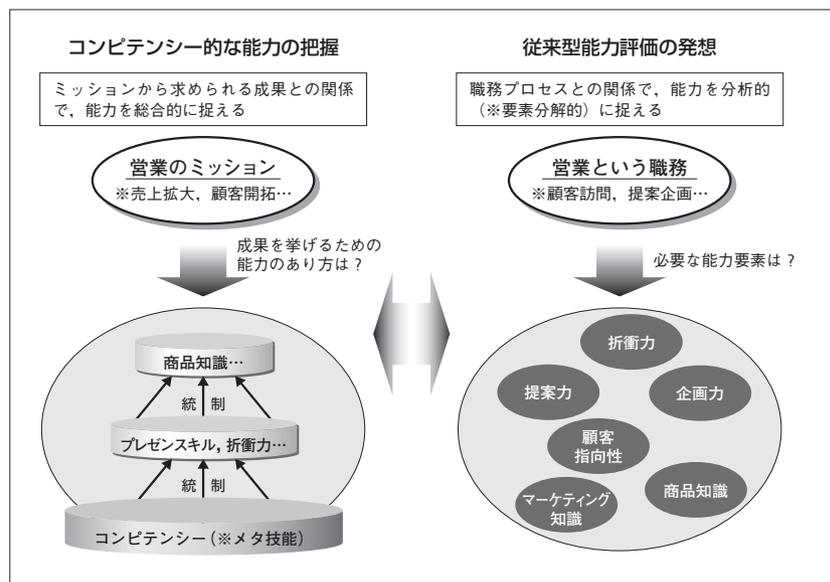
従来型の能力評価は、図表4の右側のように、人材の能力を要素分解的（分析的）に把握するものですが、実は、ここに落とし穴があります。評価やその基準とは、もともと合理性だけによって成り立つものではなく、ひとつの組織的なコンセンサスの産物だからです。

こうした当然の前提は、ともすると忘れられがちです。人は、分析的に把握された能力要素のような抽象概念をなかだちにして合意に至ることが、現実には極めて難しいのです。例えば、評価者・Aさんが思い浮かべる「企画力」とBさんのそれとでは、必ず認識にズレが生まれます。現実の人事評価は、半年から1年程度の職務期間を対象に行いますので、そのズレは一層大きくなります。従来型能力評価は、これを評価者研修によって（抽象化と分析のプロセスを共有することを通じて）、調整しようとしてきました。しかしながら、仮に研修の場では何とかなっても現実にはうまくいきません。能力を抽象的要素に還元して合意を図る戦略に、もともと無理があるからです。

では、どうすればよいのか。その鍵は、能力要素への還元ではなく、経験の共有に改めて目を向け直すことにあります。人と人が合意に至るプロセスには、必ず何らかの形での経験の共有があります。例えば、2人のマネジャーが1人の営業社員を見て共に「優秀」と感じるのは、その人材の中に過去の営業の成功体験や優秀人材の暗黙のパターンを共有できるからです。その際、確かにマネジャー達は、「顧客指向が優れている」とか「発想力が高い」というように、能力要素によって優秀さを語るかもしれませんが、それがなぜ成り立つかというと、その言葉の背後に“経験の共有”があるからに他なりません。

コンピテンシー評価では、この“共通の経験”を行動特性（ないしは、「高業績者の行動特性」と呼び、評価の基準に据えます。そして、評価者の誰もが明示的に確認できる行動特性を通じて、能力と成果のつながりを双方向的に確保し、成果を生み出す能力のレベル判定に結び付けようとしているのです。

図表4 能力評価の発想の比較



質問！

Q5. コンピテンシー評価をうまく進めるコツは？

コンピテンシー評価を導入して数年経ちますが、成果を生み出す能力が適切に評価されているとは言えない状況です。うまく進めるコツはありますか？

この方法が効く！

A5. 経験を共有する機会を増やす

コンピテンシー評価を公正に行うため、評価基準としてのコンピテンシーディクショナリー（行動例の記述）が、導入企業で整備されています。例えば、図表5-1のようなイメージです。このような基準は、企業独自の調査によって、成果が生まれるシーンでのキーとなった行動が描き出されてはじめて意味を持ちます。それによって経験が共有され、さらには経験の背後にある価値観が組織に浸透していくメリットがあるからです。評価制度が人材育成につながる契機も、まさにこの点にあります。

一方で、キーとなる行動の文章化には、マイナス効果につきものです。行動を言語化することで、少なからず現実の状況とズレが生じるからです。このズレは、行動の記述形式をより共通化（例えば、職種や階層を横断する）・簡略化することで大きくなります。例えば、「組織の中心になって意思疎通を図っている」とか「変革を考え大胆に実行している」というような行動表現は、どうでしょうか？ このレベルまで一般化すると、職種や階層横断的であるばかりでなく、企業としての独自性もほとんどなくなってきます。その結果、コンピテンシーの基準であったはずの行動例は、単なる一般的な職務行動例へと変貌することにもなりかねません。では反対に、職種や階層を意識してより詳細な記述をすればよいかという点、この方向でうまくいっている事例も極めて少ないのが現実です。記述の詳細化は、制度設計初期の負荷を高めるばかりでなく、導入時教育や制度メンテナンスの負荷を高め制度運用を難しくします。加えて、言語による記述や解説だけでコンピテンシーの共有や継承が可能だと考える誤った合理主義を、組織の中に植え付けてしまうことにもつながりかねません。

こうしたケースはいずれも、“経験の共有”とは反対の方向であり、そこから人材育成効果を生み出すのは容易ではありません。こうした困難を乗り越えるほぼ唯一の方法は、基準の記述や説明のみに依存する方法を捨て、制度運用の中で経験の共有が促進されるプロセスを豊富にすることです。

図表5-2はコンピテンシー評価シートの一例です。ここには、経験の共有を進めるための簡単な仕掛けが施されています。

ひとつは、既定のコンピテンシー基準（フォーマットに予め記載）に加え、評価基準設定面接時に、その周辺の行動基準を評価者・被評価者がすり合わせの上独自に追加できる仕組みです。今ひとつは、評価実施時に、予め基準設定されていなかった有効な行動実績を被評価者が追加報告できる仕組みです。こうした仕掛けを通じて、評価に関わる者が行動と成果との関係を常に意識し、コンピテンシーの具体的な姿を組織全体で追求していく流れを生み出すことができます。

図表 5-1 コンピテンシーディクショナリーの記述イメージ

| 評価項目 | 行動例 |
|---------|---|
| ... | ... |
| リーダーシップ | <input type="checkbox"/> ナレッジマネジメント等により情報を日頃から共有して、業務推進のための協力関係を予め確保している。 <input type="checkbox"/> 顧客ニーズへの対応を視野において、部下の業務を軌道修正している。 <input type="checkbox"/> 失敗を犯した人材のモチベーションを回復させている。 <input type="checkbox"/> 組織レベルでの要員分析に基づいて、年間ベースでの教育計画を立案し確実な実施を促している。 <input type="checkbox"/> 実務的な計画にとどまらず、営業戦略の方向性を分かりやすいビジョンとして明示し、部下に適切な目的意識を持たせると共に、高いモラルを確保している。 |
| ... | ... |

図表 5-2 コンピテンシー評価シートの構成イメージ

| 評価項目 | 評価基準 | 行動報告 | 評価 | |
|------------|--|--|----|-------|
| コミュニケーション力 | <input type="checkbox"/> 相手の話の内容を逐一傾聴している <input type="checkbox"/> 質問に簡潔明快に回答している <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | |
| 問題認識力 | | | | |
| 発想力 | | | | |
| ... | | | | |

仕掛け①
上司・部下のすり合わせによって、行動例を追加できるようにしておく

仕掛け②
予め基準になっていなかった行動も、成果を生み出す上で有効なものは評価時に報告させ汲み取っていく

質問!

Q6. 目標評価では成果をうまく評価できない?

目標評価を長年行っていますが、実際のビジネス成果と評価結果との齟齬が大きくなるばかりです。このような状況を改善できるでしょうか?

この方法が 効く!

A6. 制度上の方法とマネジメントプロセスの両面からの改善が必要

ご質問のように、目標評価（≒目標マネジメント）はビジネス成果そのものに対する評価ですので、人事制度として円滑に機能する（給与等の査定が行える、社員が概ね納得している）だけではほとんど意味がありません。

①目標評価がうまくいかない背景

目標評価がうまくいかない第一の理由は、自分の仕事を“成果”という方向から認識する文化が、わが国企業に根付いていない点にあります。長年にわたる年功序列・終身雇用による人事管理の影響は、21世紀の今日でも企業組織と社員意識の深層に根強く横たわっています。

では、仕事を“成果”から考えないでどうしているのかというと、指示された業務内容や規程に取り決められた職務分掌で認識しているのです。例えば、極端な例では、朝8時に出勤して顧客から電話が掛かり始めるまでは新聞でも読んでいよう、10時に役員が出勤するので9時になったら前日の売上を集計しよう、というような形で。このように企業組織では、依然として「手足をどう動かすか」という形で仕事が認識され、「今以上の成果を生み出すために、どう工夫しどのように仕事を変化させればいいのか」という思考形態を持っている人は少数派です。ですから、仕事の成果をセルフマネジメントも絡めながらより強く認識させる仕組みであるはずの目標評価も、このような組織文化の中では、ともすると「手足をどう動かすか」を帳票上に表現する仕組みにされてしまう現実があるのです。

②マネジメントプロセスを改善する方策

仕事を“成果”から捉える習慣と思考を根付かせるには、まずは、マネジャー層の教育が必要です。結論からいえば、マネジャー（＝評価者）がしっかりしていて制度が適切なら、ほぼ必ず一定レベル以上のマネジメントが行われるはずですが、そうっていないのは、マネジャーも部下（＝被評価者）も、どちらも教育が必要なレベルなのです。そこで、具体的な教育の方策ですが、再三指摘している“経験の共有”という観点を意識すると、次のような選択肢が考えられます。

1) 「お手本」を示して、見習わせる

※お手本とは優秀者であり成功事例です。学習会やメンタリング等の方法があります。

2) アクション（改善行動）を行わせ、効果をフォローしサポートする

※意識付けを行った後本人の状況に応じたアクションを実施する中で教育します。

3) 人事を見直す（ポジションの交替）

※上記のような策を講じても改善がおぼつかなければ、これも教育の一環です。

③制度改善の考え方

長年目標評価を運用されている企業では、多くの場合評価方法や運用プロセスにはそれなりの工夫が施されていると思われます。今後の改善においては、むしろ今以上に制度を複雑化しないよう意識すべきです。

ナレッジ共有を進める上で効果が高いのは、良好な目標設定・評価事例の共有化です。評価帳票を現場だけで管理しないで、人事側でコピーを集約しその中から部門・職種・階層に応じた事例を整理し公開することで、ノウハウの浸透が進みます。また、人事に問い合わせの多い事項をFAQにまとめる等することも、優秀層のコミットメントをより高めることにつながります。

質問！

Q7. 目標評価の客観性をどう確保するか？

現場でそれぞれ設定される目標評価基準には常に甘辛がつきもので、この調整に苦勞します。制度上、組織横断的な基準の客観性を確保する方法はありますか？

この方法が効く！

A7. 制度の精緻化よりもコンセンサスを重視する

①制度精緻化の意味と限界

図表7は、目標評価シート一般的な様式です。このうち、目標設計上は、次のような事項から構成されています。

- 1) 目標項目：目標の名称。何について、どのような成果を挙げるかの明示
- 2) 達成基準：目指す成果の具体的基準
- 3) ウェイト：複数の目標間での、職務上および評価上の重みのバランス
- 4) 評価基準：達成度を評価する評語ランクに応じた基準値

「達成基準」については、評価の物差しとしての「評価指標」と、指標毎の「目標値」により厳密に区分する構成もありえます。また、「目標レベル」という項目を追加する考え方もあります。これは、単に難易度というだけでなく目標の「戦略上の重要性」や「業績への貢献性」の高さを勘案してレベル付けを行う概念です。このように、目標評価の「客観性」を目指して制度設計を精緻にする手段は豊富にあります。とはいえ、これらはあくまで人事制度内での措置にとどまります。

②難しいビジネス価値（≒人材の貢献度）の比較

一般に「営業や店舗の業績はデジタルに評価しやすい」と言われますが、本当にそうでしょうか？

確かに、チェーンストアのような業態では、店舗形態や販売プロセスが統一されているため、比較評価のしやすさは高いように思われます。例えば、都心のコンビニと農村部のコンビニを比較しても、少なくとも意匠や商品陳列等の外見上はほぼ同じです。では、その店舗の責任者である店長の業績評価は数字だけを見て円滑に進むのかというと、必ずしもそうではありません。立地や経年、競合の出店など調整的な条件は次々に出現するからです。要するに、そうした諸々の調整要因の中で、店舗責任者である店長の力量が店舗業績にどのくらい影響しているかを評価するのは、極めて難しいのです。

③重要なコンセンサス作り

それでも業績評価を行おうとするからには、困難が必ず付きまとうことを前提として認識しておく必要があります。そこからは、評価運用における組織コンセンサスの重要性が見えてきます。大切なことは、制度設計の合理性や精緻さだけでなく、その都度現れるイレギュラーな条件を粘り強く調整し、業績貢献性という組織としての共通視点で見極めていく努力なのです。

このような認識の下で部門責任者による「評価調整会議」等が行われるとすれば、必ずそれなりの意義が得られるでしょう。

図表7 目標評価シート例

| | | 所 属 | 役 職 | 氏 名 | | | | | |
|-----|------|------|-------|------|----------|------|-----|------|--|
| | | | | | | | | | |
| 目 標 | 達成基準 | ウエイト | 目標達成度 | | 自己評価 | | 評 価 | | |
| | | | レベル | 達成基準 | レベル | 評価根拠 | レベル | 評価根拠 | |
| 1 | 売上拡大 | 1億円 | 50 | A | 2億円超 | B | | B | |
| | | | | B | 1.5億円超 | | | | |
| | | | | C | 1億円超 | | | | |
| | | | | D | 8000万円超 | | | | |
| | | | | E | 8000万円未満 | | | | |
| 2 | | | | A | | | | | |
| | | | | B | | | | | |
| | | | | C | | | | | |
| | | | | D | | | | | |
| | | | | E | | | | | |
| 3 | | | | A | | | | | |
| | | | | B | | | | | |
| | | | | C | | | | | |
| | | | | D | | | | | |
| | | | | E | | | | | |

質問!

Q8. 評価のやりやすさと「納得性」をどう考える？

目標評価は、評価がやりやすい職種とそうでない職種があるように思われます。そうした点を踏まえ、社員の評価への納得性にどのように対処すればいいのでしょうか？

この方法が効く!

A8. 仕事による評価への適合度に違いはある。だが、「納得性」とは関係がない。

①目標評価がやりにくい仕事

一般に目標評価に適すると言われる営業職等の職種が、実はさほどでもない点は前問で見た通りです。

では、目標評価のしやすさ・しにくさは、一体何に起因するのでしょうか？

それは、営業職、事務職、技術職といった一般的な職種の違いではなく、付加価値生産性から見た仕事の質の違いが大きいと思われます。この点は、極端な例で考えると、容易に理解できます。例えば、ある企業の急激な成長のきっかけを生み出すような商品開発や技術開発の仕事を考えてみます。そうした仕事の一番の特徴は、それ以前に誰も経験したことがなく、その人にしかやり方が分からないという性質にあります。つまり、完全に非定型、非ルーティンの職務形態なのです。このような仕事に対して目標評価を適用することはもちろん可能ですが、やりやすさという点では、非常に評価がやりにくいといえます。何を基準としてどう評価したらよいかという“仮説”が、予め立てにくいからです。

つまり、組織への付加価値貢献性が高く、その中身が高度で複雑な再現性の低い仕事ほど、評価はやりにくいわけです。

②目標評価がやりやすい仕事

これに対して目標評価がやりやすい仕事は、多くの人が何度も同じようなプロセスを経験しているような仕事です。さらにそのプロセスが定型化されていれば、適用すべき目標指標も経験上一層明確になってきます。

とはいえ、ここまで見た「評価のやりやすさ・やりにくさ」は、企業として目標評価を適用する価値があるかどうか、言い換えれば目標評価に適している仕事であるかどうかとは別問題です。デジタルな指標によって簡単に成果が評価できるような仕事は、逆に言えば、プロセスを適切にマネジメントすればそれで済むケースも多いからです。

企業が目標という仮説を立て課題の克服に挑むべきは、“目標評価をやりにくい仕事”の方なのです。

③「納得性」の正体と対応スタンス

納得性とは、要するに個々人の感情の問題であり、一般化が難しい論点です。ただ、評価結果や制度への「納得性」が問題になる場合は、社員側の表面的な反応（例えば、評価結果がフィードバックされた時、円滑に受け入れられるか反発されるか）が問題とされていることが多いようです。

それは要するに「評価のやりやすさ・やりにくさ」の問題なのであって、本来考えるべき評価制度と仕事の“適合性”ではないのです。

マネジメントの使命はむしろ、そうした目先の納得性から、一般的な物差しでは評価を受けにくいような困難な職務課題への挑戦に、社員の視線を向け変えることにあります。

企業が「納得性」にことさら気を配るために費される機会コスト（苦情相談窓口の設置から、部下を評価に関与させる360度評価に至るまで）の大きさも決して見過ごせません。ここでもやはり、目先の合理性確保よりも、長期的視野からビジネス価値を高めていくスタンスが重要です。

質問！

Q9. 経営計画の変更に対応するか？

経営環境の変化が激しいために、年初に決めた経営計画を途中で変更しなければならないことがしばしばです。そうした場合、社員の目標はどう取り扱えばよいのでしょうか？

この方法が
効く！

A9. 目標基準や目標そのものを変更して対処する

①対応の原則

目標とは達成すべき成果の仮説なので、実践と検証を経て修正していく方が、むしろ自然ともいえます。また、「目標評価に適している仕事」ほど経験値が少ないために、仮説が変動する要素が大きいのも事実です。そういう意味で、適切な目標変更は躊躇すべきではないでしょう。

②公正性の確保

一方、人事制度に常に付きまとうのが、他の人、他の組織とのバランス、つまり公正性の確保という問題です。ある部門では経営環境の変化に合わせて売上目標がどんどん切り下げられているのに、別の部門では期首に決められた高い目標のままというのでは、組織モラルにも影響しかねません。従って、会社の会計指標にまで関係する目標変更には慎重を期する必要があります。業績計画の変更が、当該部門の貢献責任によるものであれば、目標基準は変更せず、そのままにしておくべきケースもあります。

③部門内調整がベスト

上のような会社全体の会計指標にも影響する目標の変更は、できれば行わないで済ませる方がよいでしょう。やむをえない場合でも、部門責任者レベルのマネジャーの目標は変更せず、その下位レベルの調整によって整合性を確保するようにできれば、それがベストです。

質問！

Q10. 目標のために、達成努力が阻害されている？

期首に決めた目標の達成が、途中で難しくなることがあります。そうした場合社員が目標達成を早々に諦めてしまい、業績向上努力を妨げることになるのですが…？

この方法が
効く！

A10. コミットメントを高める工夫が必要

①目標評価の中で生まれるコミットメントの低下

同じ仕事を多くの社員が行っており、プロセスの共通性・定型性が高い仕事ほど、こうした傾向が生まれがちです。そこでは、仕事とその成果へのコミットメント（関与・参画意識の強さ）の低下が起きています。自分の能力と裁量の発揮される余地が仕事の中で極めて少ないという意識、つまり、目標マネジメントの所期の狙いとは正反対の状況に陥っているわけです。

②仕事と目標評価の適合性を見直す

この際第一に考えるべきは、その仕事と目標評価の適合性を見直すことです。適用を続けるべきか、むしろやめてしまった方が会社にとっても有益なのか、選択し直す必要があります。評価の方法は他にもあります。また、目標評価の適用をやめるといっても、全員ではなく、ある一定層以下の社員を除外する方法もあります。その場合、人材層ごとのコミットメントの改善を図ることが重要です。

③配置を見直す

コミットメント低下の要因は、人事制度ばかりではありません。むしろそれ以外の要因（例えば、その社員の能力等）の方が、一般的に見て大きいでしょう。目標達成の見込みがないからといって職務へのコミットメント低下がたびたび起こる場合、当該社員のポジションの見直しも検討すべきです。

質問!**Q11. 個人評価と組織評価とは何が違うのか?**

最近「組織評価」または「チーム評価」という言葉をよく耳にします。個人に対する通常の人事評価とどう違うのでしょうか?

この方法が効く!**A11. 成果とプロセスを照らし合わせる評価の本質は同じ**

評価には大きく分けて成果・業績面の評価と、能力・プロセス面の評価とがあります。ただ、組織に対してその能力を定期的にしかも報酬査定にも連動する形で評価するのは、一般的ではありません。従って、ご質問の対象は、主として組織に対する業績評価のことと思われます。

業績評価であるからには、その組織に与えられた責任に対応する成果を見ることになります。従って、例えば営業部の責任者・営業部長を評価する場合と、組織としての営業部を評価する場合に、評価の項目と指標が全く同じでも特段問題ありません。ポイントは、責任・ミッションと評価項目・基準との整合性です。ここにズレがあると、個人の場合と同様適切な評価は望めないでしょう。また、実際の評価に当たっても、評価基準に対応する成果とそれが生まれるプロセスとを照らし合わせ、“適正なプロセスが実践された結果、生まれた成果であるか?”を検証することが重要です。

次に評価結果の活用についてですが、個人の場合には、給与・賞与をはじめ、格付けや配置にも活用されます。これに対して組織評価では、賞与等における組織構成員の報酬原資決定に適用するのが主たる用途です。この際、個人評価と組織評価のウエイト構成が問題となりますが、ほとんどの社員では個人評価を重視すべきです。また、組織評価では格付けや配置は無関係ですが、その組織の存廃に影響することはあります。逆に、そうした判断に活用可能な評価であることが必要です。

質問!**Q12. コンピテンシー評価項目をどう構成するか?**

コンピテンシー評価を導入したいのですが、事例を調べると、従来型の能力評価と同じような評価項目が並んでいます。このような項目構成でよいのでしょうか?

この方法が効く!**A12. 職務プロセスに即した項目構成を追及する**

コンピテンシー評価の初歩的な困難は、従来型能力評価とのコンセプトの混同です。ところが、実際にはどちらも能力評価には変わらないため、Q. 3 図表 3-1 のように評価項目としては同じような構成になっている事例が目立ちます。評価項目が同じでも実態が適切に運営されていればよいのですが、制度の理解が言語の表面的意味に左右される点は否めません。従って、ここには工夫の余地があります。

改善策としては、職務プロセスを評価項目に適用する方法があります。例えば、チェーンストアの店長職に対する評価項目であれば、次のような構成になります。

1. 接客・販売管理
2. 商品管理
3. 売場作り管理
4. 設備メンテナンス管理
5. 入出金管理

こうした項目構成のメリットは、職務プロセスとそれに必要な能力・行動特性とを直接関連付けて理解・浸透させることが可能な点です。能力要素に分解することで抽象的な思考に陥るデメリットも回避できます。また、情報関連産業や建設業の現場マネジャー（プロジェクトマネジャー）では、PMBOK という国際的な知識標準の中でマネジメント項目が 9 つに整理されているので、それをコンピテンシー評価項目に使うことも可能です。ただ、職務プロセスによる方法も完全ではありません。基準に記載された行動例ばかりが重視され、個別ケースの中でコンピテンシーのあり方を深く考え構想する努力が損なわれがちです。この点は、十分に留意される必要があるでしょう。

質問！

Q13. 評価者教育のポイントは？

社外での研修等を受講すると、「考課者が陥りがちな偏向」とか「絶対評価・相対評価」といった、必ず登場する「人事考課制度」特有の論点があります。やはり、こうしたことを管理職研修で周知する必要がありますか？

この方法が効く！

A13. 理屈優先の「穴埋め」型教育ではなく、目的に即したマネジメント教育が必要

既述のように、今日の人事評価制度の眼目は、マネジメントシステムとして人材育成や業績管理に積極的に活用することにあります。その意味からは、旧来の人事労務管理の中で自己目的化した概念や仕組みは極力排除し、分かりやすい仕組みづくりと運用を指向する必要があります。従来型の「考課者研修」では、次のようなメニュー構成が多く見られます。

- ①給与・等級制度を含めた人事制度の体系
- ②評価制度の仕組み、評価の方法
- ③評価者としての心構え
- ④能力評価、目標評価の机上演習（集計・査定の手順等）
- ⑤評価面接に関する演習（フィードバック手順等）

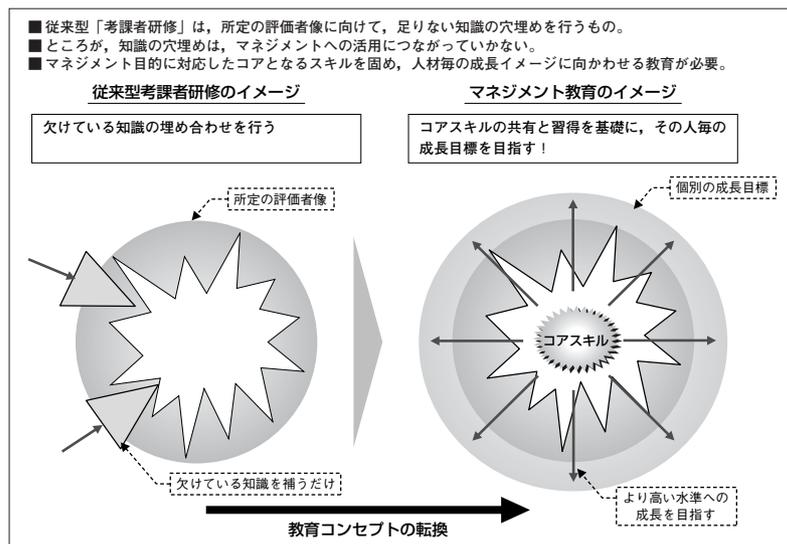
ご質問の「考課者が陥りがちな偏向」や「絶対評価・相対評価」といった説明は、②から⑤のメニューの中で繰り返し登場し、場合によってはそれだけのための練習問題まで準備されます。このうち、「考課者が陥りがちな偏向」とは例えば「ハロー効果」「中心化傾向」「寛大化傾向」などのことですが、このような説明を初めて受けると、いかにも心理学的な背景がありそうに感じられ、それなりに納得してしまいます。「人材のモチベーションを高め育てるには、人と人を比較する相対評価ではなく所定の基準で公正に評価する絶対評価が重要」という「絶対評価・相対評価」論議も同様です。ただし、これらはいずれも純粋な知識であり、これを知ることが直接マネジメントスキルの引き上げにはつながらないという点に注意が必要です。

評価者教育に必要なコンセプトの転換は、図表13のように整理することができます。従来型考課者研修は、上の例に見られるように、人事管理の枠内で作られた「評価者像」に向けて足りない知識を補うという性格のものでした。

ところが、これでは部分的な知識は習得できても、私達が目指す人材育成や業績管理のためのマネジメントスキルの養成にはつながりません。

これに対して必要なことは、目的（人材育成等）に対応した評価に関わるコアスキルを豊富な演習を絡めてしっかりと固め、従来型「評価者像」を大きく超えるレベルに評価者を到達させることなのです。

図表13 評価者教育におけるコンセプトの転換



質問!

Q14. 望ましい評価者研修プログラムとは？

管理職への評価者研修を行っていますが、毎年同じような内容の繰り返しでとてもマネジメントスキルの向上につながっているとは思えません。どのような研修構成が有効でしょうか？

この方法が 効く!

A14. 評価マネジメントのコアスキルを重点的に高める。 継続学習はさらに有効

①評価マネジメントのコアスキル

評価マネジメントのコアスキルは、さほど複雑なものではありません。それは、次の3つの要素を思考と行動の中で常に関連付け実践できる能力です。

- 1) 成果：result（＝単純な結果）ではなく、performance（＝有効なプロセスから導き出された結果）
- 2) プロセス：成果を創出するための有効な手段・行動、または能力
- 3) コミットメント：ミッション（≒職責）を成果として意識し、成果とプロセスを常に両面から関連付ける意志、または指向性

この3つは、そのうちのいずれの要素が欠けても、マネジメントをうまく進めることはできません。成果を意識できない人は、部下の成果創出を導くことはできませんし、そもそも自分のミッションを適切に認識することができません。プロセスを見ない人は、たまたま業績が良かったにしても、コンスタントに成果を挙げることができません。また、コミットメントが低い人は成果とプロセスに関心を持つことができないので、そもそも仕事や職責を任せることができません。

②コアスキルの活用イメージ

コアスキルの3要素を内面化できれば、どのようなケースの評価にも対応できるようになります。例えば、特定の専門的な職種の人材を評価する場合に、そのテクニカルな面に評価者が仮に精通していなくても、被評価者側から必要な知識・情報を補って評価できます。また、事業拠点が分散する等の事情で、評価者が直接被評価者の職務状況を観察できないケースでも、コアスキルを身につけた評価者なら、3つの要素を構造化することを通じて、評価に必要な情報を構造的に整理・把握できます。

③評価研修プログラムのポイント

評価研修のほぼ唯一の目的は、上記コアスキルの体得にあります。優秀なマネジャーにはこうしたスキルは既に身につけていますので、それを概念化して再整理できればよいのです。そうでない場合は、机上および対話による演習を豊富に適用して繰り返しコアスキルを意識させ内面化を図ります。

図表14は評価研修プログラムの一例です。さらに周到に行うためには、演習メニューを充実させて2・3日程度にするのも有効です。また、こうした1回限りの研修会合だけでなくフォローアップ研修をセットする方法もあります。その場合は、会合前後に実際の評価運用をアクションとして絡め、研修とアクションを繰り返す中で継続学習サイクルを作り出し効果を高めていきます。

図表14 評価マネジメント研修（評価者研修）プログラム例

| 時間 | 研修項目 | 内容概略 |
|-------------|-----------------------------|--|
| 9:00～10:00 | レクチャー： 評価制度他、人事諸制度の概要 | <ul style="list-style-type: none"> ■人事制度改定の狙いと評価の目的 ■コンピテンシー評価制度の概要 ■業績評価制度の概要 ■査定方式の概要 |
| 10:15～12:00 | 演習： 業績評価（※目標管理）の運用 | <ul style="list-style-type: none"> ■組織目標から個人目標へのブレイクダウン ※シート作成による演習 ■作成したシートを題材としたグループ討議 ※グループ内で相互にフィードバック ■個人別目標シートの作成 |
| 12:00～13:00 | | （昼食・休憩） |
| 13:00～15:00 | レクチャーおよび演習： 面接の基本技法・面接演習 | <ul style="list-style-type: none"> ■面接の目的の説明 ■コミュニケーション・指導の基本技法 ■課題の「聞き出し」、「目標の明確化」 ※数名1組での演習 |
| 15:15～17:00 | 演習： コンピテンシー評価の運用 | <ul style="list-style-type: none"> ■コンピテンシー評価シートの作成 ■作成したシートに基づいた「内容すり合わせ」 ※数名1組での演習 |

質問！

Q15. 評価をどう育成に結びつけるか？

当社における人事評価は、毎年決まった時期になると上司と部下が面接し評価結果をすり合わせて、それを報酬査定に反映しているだけです。どうすれば人材の成長に結び付けていくことができるのでしょうか？

この方法が効く！

A15. 評価プロセスの中で、個々人の成長課題を明確化する

①育成・成長プロセスと評価の機能

企業組織の中で行われる人材育成または成長のプロセスは、図表15-1のような概念図に簡単に整理することができます。ヨコのプロセスが一般的な教育で、必要な能力やスキルを研修の中で教育し成長につなげることを目指します。一方、実際に人材が成長するには、タテのプロセスが不可欠です。現実の仕事の中で課題（「現状の自分の能力ではできない」というカベ）を見出し、それを克服する学習を経て成果を挙げていくプロセスです。このタテとヨコのプロセスを複層的に繰り返す中から、人材はだんだんと一人前に成長していきます。

人事評価制度は仕事の流れの中で評価する仕組みですので、主にタテのプロセスに対応しています。とりわけ、人材育成機能としての要は、能力や成果を評価する中から個々の人材のリアルな成長課題を的確に抽出する役割にあります。

②育成・成長課題とは？

例えば能力面の評価の場合、所定の評価項目を一通り評定してみてその中で評価ランクが相対的に劣る項目、それが即ち育成課題と言えなくもありません。しかしながら、そこには決定的に欠けている要素があります。能力と成果との結びつけです。例えば、能力評価の中でコミュニケーション力の評価が低いとして、そのことが現実の仕事の成果にどう影響しているかを見極めなければなりません。そうでなければ、育成課題として有効性が定かではありません。極端なケースでは、コミュニケーション力を高めた結果、それまでよかった企画力が低くなってしまった、というような笑えない結果を導きかねません。さらには、課題に対する本人のコミットメントを引き出しておくことが不可欠です。

図表15-2は、成長のコンセプトを簡単に図示したものです。ここに示したように、人材の成長は形式的なスキル（図の縦軸）だけが伸びるという形では決して起こりません。その背後には、必ず成長（ないしは仕事）へのコミットメントの高まりがあるのです。コミットメントの高まり、それは例えば、それまでとは違った感覚で仕事に向き合うことができるようになるというようなことです。

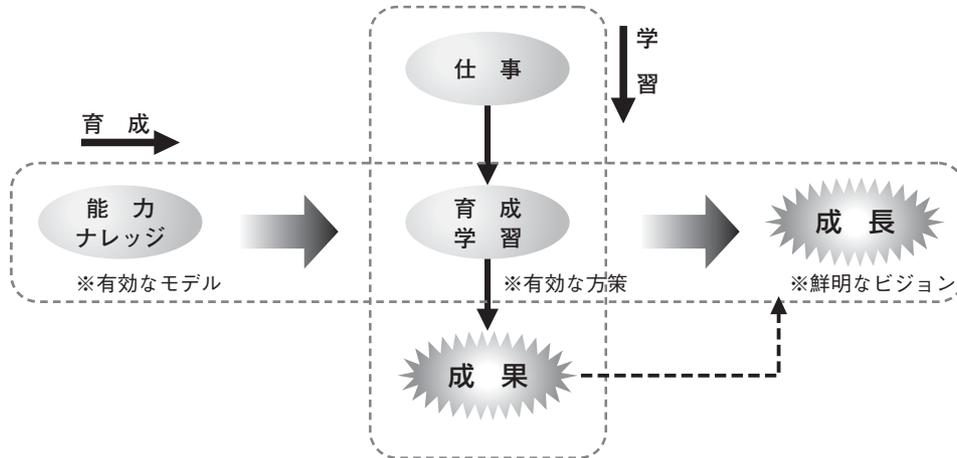
本人がコミットできていない課題は、成長課題とはいえないのです。

③育成・成長のモデルケース

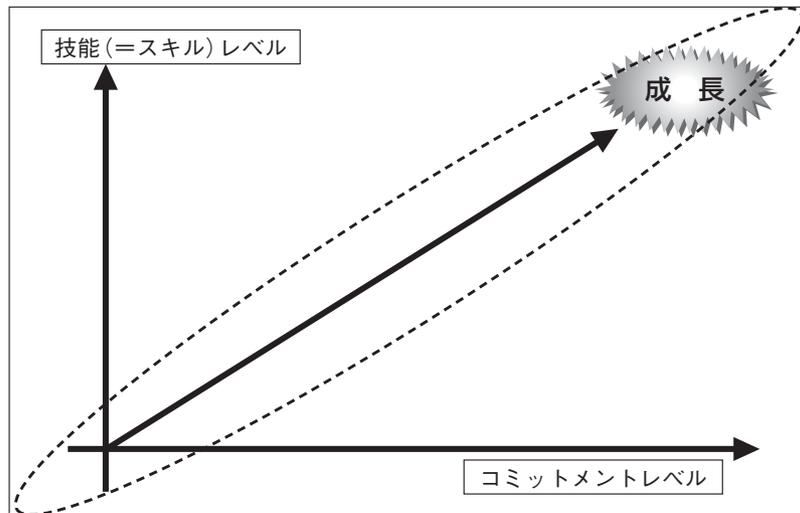
図表15-3は、人材の成長モデルを現実のケースに基づいて整理したものです。半年間程度の期間で行われたマネジャー教育プログラム終了後の、参加者本人へのインタビュー結果です。3つのプロセスは、伝統芸能の技能習得プロセスである「守・破・離」（まねる⇒学ぶ⇒身につける）にも対応しています。この内容からは、マネジャーとしてのスキルアップとコミットメントの高まりが同時並行的に起こっている様子がよく確認できます。また、その推進力になっているのが、図の真ん中の欄で明らかになっている成長課題の獲得（明確化）です。自らの現実の仕事を深く振り返る中から獲得される課題が、いかに大きな成長エネルギーを持つかが分かります。

人事評価の中でも、このようにコミットメントを高めるような成長課題を引き出す必要があります。そのためにも、再三指摘しているように、評価者と被評価者とが仕事のプロセス（つまり経験）を深く共有することが重要な要件となります。スキルアップとコミットメント向上とのスパイラルの中で達成される成長では、人材はすぐに次の新しい目標を見出します。そうして、永続的な成長サイクルにつながっていくのです。

図表15-1 人材育成・成長のプロセス



図表15-2 育成・成長イメージ



図表15-3 学習・成長のモデルケース

- I ■新たなモチベーションの発生
—成長の課題が明確になってきたことで、足りないことを埋めていく意欲が湧いてきた。「言われたことをやるだけではダメ」と強く感じるようになった。
- II ■課題の明確化と成長イメージの獲得
—チームはリーダーである自分が動かないと変わらないということが、よく理解できた。
—上位リーダーの役割として、案件の特性に応じた仕事のプロセスを自分で作る、というイメージができてきた。
- III ■行動変容としての学習成果の活用
—メンバーと本音の議論ができない雰囲気があったが、週間ミーティング等においても徐々にできるようになってきた。マネジメント上の問題を整理するフレームが自分の中にできてきたことで、問題解決の見通しと自信につながっていることが影響している。

※研修プログラム終了後の参加者インタビューから

質問！

Q16. 評価面接をうまく進めるポイントは？

目標や評価基準の設定、また評価結果をフィードバックするタイミングで評価面接を行うようにしています。うまく活用させるポイントは何でしょうか？

この方法が効く！

A16. 状況の共有を“価値観への問いかけ”にまで深める

「上司・部下の信頼関係作り」「部下のモチベーション向上」「職務内容、上司の期待内容の明示」「方針・目標の共有」……こうしたことも確かに重要ではありますが、評価を人材育成や業績管理に活用するには、さらにもう一段の踏み込みが必要です。それは、何が成長の課題か、成果のキーファクターを、絞り込むことです。

そのための大前提が、被評価者の職務状況の十分な共有、つまり経験の共有化です。日頃から上司・部下間での情報共有が緊密に行われていれば特段評価面接時に行う必要はないのですが、諸事情によりそうでないケースも多いと思われます。このプロセスでは、コーチングの基本技法を活用して、本人の経験情報の吸収を進めます。

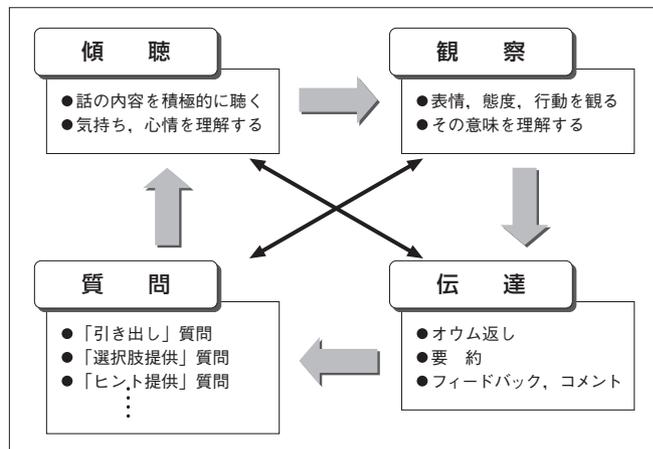
コーチングの基本技法は、概ね次の4項目に整理することができます（図表16-1）。

- ①傾聴（ポジティブ・リスニング）、
- ②観察、③伝達・フィードバック、④質問

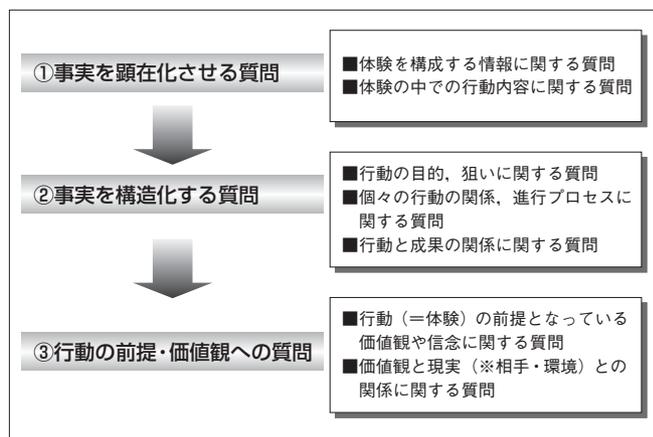
これらは決して難しい技法ではありませんが、活用するには多少のトレーニングを要します。また、活用上のポイントは、個々の技法をバラバラに意識するのではなく、状況の共有という目的に向けて相互に関連させて活用する点です。例えば、傾聴をしながら聴いている証を伝えるためにフィードバックする。観察しながらその中で気づいたことを質問する、というように。

以上みたように、評価面接の基本は評価者から被評価者への問いかけ＝質問なのですが、そのレベルは図表16-2のような3段階に区分できます。コミットメントを高める学習課題を引き出せるかどうかは、評価者からの問いかけが、1番目・2番目の状況共有レベルから3番目の事実と行動の背後にある被評価者の価値観（なぜそのように行動したか）にまで及ぶことができるかが、カギとなります。

図表16-1 コーチングの基本技法



図表16-2 質問レベルの深まり



質問!

Q17. 人事評価をキャリア開発に活用できるか?

退職率増加等の問題に対応するため、近年キャリア開発の充実を求めることが多くなっています。人事評価制度をそこにうまくリンクさせられるでしょうか?

この方法が効く!

A17. 関連付けられる部分とそうでない部分がある

①人事評価とキャリアマネジメントの共通性

ここでは、キャリア開発を個人に対するキャリア指導だけでなく組織全体の様々な方策を含めて広く“キャリアマネジメント”として捉えてみます。そうすると、キャリアマネジメントの基本的な眼目は、**図表17**のように表すことができます。例えば、キャリアアビジョン（仕事とそこで挙げる成果に関するビジョン）を描けない状態ではモチベーションが低迷している人材も、それを明確にすることで成長意欲を高めることができます。その意味でキャリアマネジメントは、現状とビジョンという2つの階層を人材に意識させることにより、その落差の中から成長への“力”を生み出す戦略になり得ます。この点は、評価マネジメントが成果とプロセス（＝行動）という2つの階層の中から成果創出のエネルギーを見出そうとすることと平行です。

②人事評価とキャリアマネジメントの違い

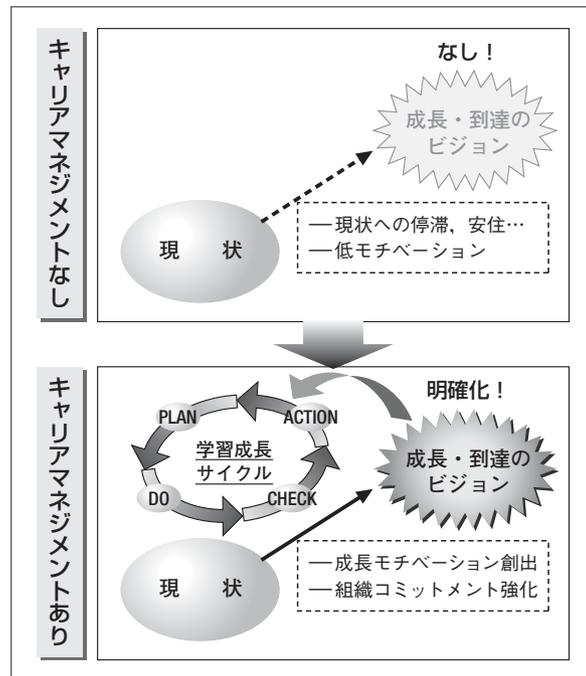
これに対してこの2つのマネジメントは、多くの点で質的に異なっています。まず関係する制度・仕組みが異なります。キャリアマネジメントは、等級・資格制度はもとより、専門職制度、キャリアカウンセリング制度等多くの人事制度で構成されています。またその運用主体も、直属上司だけでなく人事部門やカウンセラー等多様なステークホルダーが直接参画します。

一方、人事評価はその業績管理機能として短期的業績のマネジメントに関わっていますが、キャリアマネジメントはどちらかというと人材の長期的育成策として中長期的な経営戦略と深く結びつきます。

③2つのマネジメントの連携のあり方

2つのマネジメントの相乗効果を目指すには、以上のような共通性と違いを踏まえた連携を模索する必要があります。現場マネージャーがキャリアマネジメントの戦略と仕組みに精通し、そのフレームワークや視点をその時々の評価マネジメントの中で意識しておくことができれば、成長課題をよりの確に見極めることができます。つまり、人事評価の人材育成機能をより強化することにもなるのです。

図表17 “キャリアマネジメント”のコンセプト



質問！

Q18. 経営理念や人材像を評価に反映させる方法は？

当社の経営者は人材の育成や活用に非常にこだわりがあり、会社の人材理念を評価にもきちんと反映するようたびたび指摘を受けます。よい方法はありますか？

この方法が効く！

A18. 能力・プロセス面の評価で受け止め、経営者のコミットも得ておく

経営者が最大の経営資源である人材にこだわりを持つのは、ある意味当然です。人材に関する理念を評価制度に加味するにあたっては、「バリュー評価」というような独自項目を設定して対応している例も見られます。ただ、本筋はやはり能力・プロセス面の評価で受け止めていくことになります。

評価制度に反映すべき能力の階層を簡単に整理すると、①知識・技術分野（テクニカルスキル）、②スキル・技能分野（对人的スキル、概念的スキル）、③モチベーション分野、の3つに区分できます。

このうち人材理念に最も関連が深いのは、3番目のモチベーション分野です。チームワークや協調性、創造性や創意工夫、根性やガンバリ等々、重視するポリシーは企業により様々ですが、いずれもモチベーション分野に該当します。また、理念がより具体化してコミュニケーション力や提案力といった具体的なスキル内容にまで及べば、それは2番目のスキル・技能にも反映すればよいでしょう。

次に、評価の方法ですが、Q.5で言及したコンピテンシーを基本に構想するのが妥当です。というのも、理念やポリシーはともすると抽象的になりがちです。評価される側が「仕事で頑張って成果を挙げても、よく分からない理念評価で減点されてしまった」と受け止めるようでは、本末転倒です。そういう意味で、コンピテンシー評価に準じた明確な行動基準で運用すべきでしょう。また、そうした評価運用に耐えられてこそ、人材理念が本当に生きた行動規範として組織に浸透していくと考えられます。

質問！

Q19. 人材アセスメントをどう位置づけ運用すべきか？

昇格審査等に活用される人材アセスメントという評価があります。人事制度の中でどう位置づけていくべきでしょうか？

この方法が効く！

A19. 人材アセスメントは人事評価の一形態

人材アセスメントは、一般に能力的側面からの人材評価のことです。アセスメントとは、人材の将来的な活躍可能性について“事前に評価する”という意味です。外部業者に委託して行われる人材アセスメントは、研修の場で行われる演習結果等、評価の材料は仕事外に限定されます。従って、その方法も能力面の評価だけで、目標評価のように仕事の成果に関する評価が入り込む余地はありません。また評価結果も、そのまま昇格審査等に反映されるというよりは、参考データとされる程度が一般的です。

同じことを会社組織内で実施する場合は、個別面接等を通じて仕事の成果・業績をインタビューし、さらにそれを材料に能力面の評価もできます。そうすると、必ずしもアセスメント（＝将来の可能性を事前に評価すること）とも言えない性質になってきます。近年多くの企業が、自前で人材アセスメントの評価者（アセッサ、審査官）を養成していますが、自前で現実の材料に基づく責任ある評価を行い、結果を適切に活用していこうとする戦略が見て取れます。こうした形での人材アセスメントは、上司による半年ないしは1年程度の短期間の評価を、さらに長い時間軸（3年～5年程度）の中で総括的にやり直す意味があります。これが通常の人事評価と相互に補完しあえば、組織としてのより適切な人材マネジメントにつながっていくと考えられます。ただし、これにふさわしい評価スキルを備えた人材がどれほどいるのか、またどう養成していくのかという点を含め、課題は小さくありません。

質問!

Q20. 評価結果を査定にどう反映すべきか?

当社では、新しいトレンドも参考にしながらたびたび評価制度を見直しています。そのような状況の中で、査定への反映はどのように考えておけばよいのでしょうか?

この方法が効く!

A20. 評価の正確性や制度の「完成度」にかかわらず、査定は確実に運用すべき

①一般的な査定的方式

評価結果を活用した給与等の一般的な査定方式は、図表20の例にそのポイントを見ることができます。

- 1) 能力評価と業績評価を行う場合、賞与査定では業績を重く反映し、給与改定や格付けでは能力の比重を高める。
- 2) 階層別では、管理職層上位ほど業績面を重く見て、一般層下位ほど能力面を重視する。
- 3) 報酬原資管理との関係では、賞与等にポイント方式が導入される等報酬制度側に原資調整機能がある場合には絶対査定方式（予め決められた点数区分で査定する方式）を適用し、そうでない場合は相対査定方式（分布割合を取り決めて査定する方式）を用いる。

②直面する課題

よく言われる議論に、評価制度が不完全なうちは安易に報酬や処遇の査定にその評価結果を用いるべきでない。また、用いる場合でも極端な差をつけるべきではない、というものがあります。つまり、査定の妥当性は、常に評価制度の完成度（完全性）との関係で検討されているわけです。しかしながら、人事制度が合理性だけでうまくいくということはなく、そこには必ず組織的なコンセンサス作りの努力が並行して行われることが不可欠です。

③解決の方向

査定は、ある意味では組織としての評価に関する最終意思決定であり、抜き差しならない最終的な評価です。もし格付けの査定に誤りがあれば、その影響は何年にも渡ることになります。だからこそ、人事部門は長年評価制度の合理性と完全性を求め続けてきたのでしょう。完全でない制度の結果を全面的に処遇査定に結びつけることのリスクが指摘されることにもなるわけです。

しかしながら、経営とはそもそもそうした性質のものなのであり、完全ではない意思決定を続けながらぎりぎりのバランスを保ち続ける営為でもあるのです。むしろ、不合理をも伴う意思決定が必要なときにこそ、コンセンサス作りを真剣に模索するチャンスと考える必要があります。その意味から、難しい査定運用においても、その都度企業としての結論を確実に下していくスタンスが重要なのです。

図表20 査定ウエイト構成比の事例

| | 賞 与 | 給与改定 | 昇降格 |
|--------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 上級管理職層 | 業績評価 (100%) | 業績評価 (100%) | 業績評価 (100%) |
| 中堅管理職層 | 業績評価 (100%) | 能力評価 (50%) 業績評価 (50%) | 能力評価 (50%) 業績評価 (50%) |
| 一般社員層 | 業績評価 (100%) | プロセス評価 (100%) | プロセス評価 (100%) |
| 査定方式 | 7段階の絶対査定 | 5段階の相対査定 | 5段階の絶対査定 |