

【寄稿】 パートナースリンク チーフコンサルタント 江ノ本淳氏
業績につながる評価制度
第2回「50:30:20の法則」

評価制度がうまくいかない！

前回(1月24日付)では、評価制度は公平性や整合性ばかりを追いかけるとなかなかうまく作用しないということをお伝えしました。これまでにたくさんの方の人事評価制度を見てきましたが、評価者の意図通りに公平性を納得させることができたという実例を見たことがありません。反対に、もっと不公平が出たという話は、何度も耳にしています。

ある程度の公平感や整合性を犠牲にしても、会社が望む人材の育成と、そこからつながる業績向上を目指して人事評価の制度設計と運用を行なっていきたいものです。さて今回は、うまくいかないほとんどの会社が陥っている問題点について、お伝えします。よく観察してみると、うまくいかないという会社のほとんどに共通するポイントを見つづけることができます。

それは、評価シートが悪いのでしょうか？ それとも評価する人の能力不足でしょうか？

実はこれらはそれほど重要ではない、またやっつけていくうちに改善できるものです。それでは何が問題なのか。間違っていたのは、「力を入れる時期」だったのです。

「目標設定」「観察」「評価」の3段階

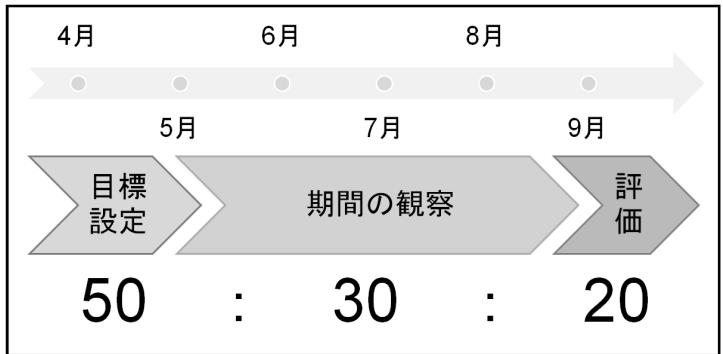
「評価する」というと、1年もしくは半年に1回、評価シートを取り出してきて、評価項目を見ながら何ができていた、どんな能力を発揮していたかなどについて点数を付けることをイメージされるかと思えます。

しかし実際のところ、評価シートを埋める瞬間だけが評価制度なのではありません。評価する期間が始まる前の「目標の設定」、(期間中の「観察」、そして「評価する」という一連の連続する動きすべてが評価制度の運用となるのです。

うまくいかない大抵の会社は、最後の「評価する」時期だけに力を入れ、最初の「目標設定」「期間の観察」などが評価制度から抜け落ちていくのです。

一番力を入れなくてはいけないのは、「目標設定」であり、次に「観察」、最後に「評価」となります。重要度を比率で示すと、「目標設定」50%、「観察」30%、「評価」20%となります(右下図を参照)。

多くの会社が、最後の「評価」ばかりに90%から100%の力を入れてしまっており、最初の「目標設定」や「観察」にはあまり関心が



なかつたり、なんとなくやり過ぎてしまっているのです。そうして、「評価制度がうまく運用できない」という結果に。

特に最初の「目標設定」として、一般的な評価項目をそのまま何年も使っている会社を多く見かけます。これは失敗の原因となります。

目標設定には、評価される人の成長の度合いや、その期の会社の目標などに応じて設定されなくては

「目標設定」は、会社からのメッセージ

「目標設定」の数を多くする必要

はありません。わかりやすくシンプルな項目を用意します。全部で10項目くらいでも問題ありません。ただしかならず、次の2つの要素は入れてください。

会社の業績につながる成果と行動

今までできていなかった、会社が求める本人の発揮能力 この2つは、本人がつくるものではなく、会社(経営者・幹部)が作成しなくてはなりません。なぜなら、評価制度とは、会社の業績に貢献する能力を発揮してもらうためにあるからです。

会社(経営者・幹部)がどんな目標を達成したいのか。そのため社員に何をやらせたいのか、何をできる人になってもらいたいのか。これらをシンプルな10項目程度の「目標設定」に、メッセージとして詰め込むのです。

となればすなわち、毎期同じ項目ではダメであり、人によっても発揮能力(できる/できない)の差により重視すべき項目が異なってくるのがわかります。さらに、そのメッセージが具体的に現実的なものであればあるほど、実現の可能性が高まり、明確に、できる人/できていない人の差を表すことができるようになります。

そして、この「目標設定」についての話し合いを、「評価」の時以上に、本人としっかりと行います。この時、これから今期にやってみ

たいことに対するコミットメントを取ります。もし、会社が作成した目標ができないというのであれば、何を補充すればできるようになるのか、レベルをどれだけ下げればできるようになるのか、本人が「やります!」と承諾できるまで、話し合いをつづけます。

このように、最初の目標設定に時間をかけ、明確にメッセージを伝えることにより、期末のあやふやな「評価」や、評価される人が一方的と感じるような不満がなくなつてきます。全体的な公平性や整合性を第一に考えなくてもよくなるのです。大抵の不公平とは個人の期初と期末の達成度ではなく、「あの人も能力が高いのに...」といった相対的な視点から来るものです。各個人に対して、「あなたにやってもらいたいことはこれです」と、会社からメッセージとして示していないから、「評価」への不満が生じるのです。

この「目標設定」に、もっとも力を入れていきましょう。評価制度の半分は、どれだけ各人の「目標」を明確に定めて本人にうまく伝えられるかにかかっています。

そしてその「目標」には、会社の業績につながるもの、発揮する能力を引き上げて各人の育成につながるものを設定すべきです。

次回は、残りの50%、「期間の観察」と「評価」におけるポイントについて、お伝えします。