

【人事現場診断】納得性の高い評価制度の提案

(株)島津製作所	安	芸	年	信
住友ゴム工業(株)	栗	田	直	樹
積水ハウス(株)	原	谷	和	宏
(株)大丸	平	田	修	基
日本新薬(株)	武	智	秀	泰
村田機械(株)	古	田	和	孝

．問題意識

我々人事担当者が人事制度を設計するに当たり、「評価の納得性」は極めて重要なものであると考えているが、そもそも何故納得性が必要なのか。

右肩上がりの時代が終焉を迎え、能力・成果主義が浸透されてきた現在では、全員一律に昇給するのではなく、限られた原資が個々の評価に応じて配分されることになる。このような状況下において評価に関する納得性が欠如すれば、評価された側の、仕事に対する意欲、組織への愛着、上司への信頼が喪失してしまい、その結果、会社自体の業績にも悪影響を与えることになる。

従って、組織活動において評価の納得性は、極めて重要なものであると言える。

．研究活動

以上のような問題意識を解決すべく、納得性が高いと思われる企業の事例を研究し、理想的な制度・運用を模索した。

1．調査方法

日経新聞社「働きやすい会社ランキング」に掲載され、人事・労務制度の充実した企業に注目し、人事評価制度とその周辺にある慣習などをヒアリングし、調査した。

(1) ヒアリング企業

日本ヒューレットパカード(株)、三井住友海上(株)、東京海上日動火災保険(株)、大日本印刷(株)、凸版印刷(株)、(株)フジクラ、(株)森精機製作所、(株)りそな銀行

(2) 見られた傾向

上記の企業をヒアリングした結果、以下のような傾向が見られた。

コミュニケーション重視

「まめに面談(目標設定、中間、評価面談)」「結果のフィードバックを実施する」

マネジメント力強化

「考課者研修を実施する」

制度の明確性

「目標管理制度を利用する」「成果だけでなくプロセスやコンピテンシーも評価する」「制度は全社員に開示する」

一方で、人事による評価の調整(する←→しない) 能力を評価(する←→しない) 考課者研修(まめにやる←→昇格時程度) 等、各社各様の部分も見られた。

2. ヒアリングまとめ

評価の納得性が高いとされる企業の制度に共通して見られたのは、「コミュニケーション重視」「マネジメント力強化」「制度の明確性」だった。ただし、我々も含めた他の企業との間に、制度自体には際立った差異や傾向は見出せなかった。制度を機能させ定着させるための工夫は、その会社の置かれている環境・風土に合わせて各社各様であった。

・仮説

上記他社研究により得た事例を基に、以下のような仮説を立てた。

納得性の高い評価制度における主たる要因としては「管理者のマネジメントの要素であるコミュニケーション」と「評価基準、プロセスの明確性」がある。その影響度合いは、企業の業態や置かれている環境、風土によって異なる。

・A社現場診断

上述のごとく、他社事例研究により得た成果から仮説を策定したが、そこから得た知識・考え方をもとに、A社の人事部門（制度設計担当） 労働組合（書記長）より評価制度等をヒアリングし、評価制度に焦点を当てた制度改訂を提案した。提案にあたっては、評価制度そのものだけでなく、評価制度の納得性を高める要素、環境に着目した。さらに検討した制度案を人事部門・労働組合に提案の上意見交換し、仮説の検証を行った。

1. A社について

A社の人事制度は役職・ポストをキーにした職能資格制度であり、MBOはツールとしての位置付け（現場マネジメントのサブツール、コミュニケーションツール）として活用している。

従来は、年功的な昇給・昇格制度 個人の自主性に基づく業務遂行 査定をおこなわない賞与、等でうまくいっていたが、近年の環境変化（グローバルな事業拡大、競争の激化、一時的な業績不振）に応じて変革が必要となった。

具体的な変化としては、能力主義・成果主義的制度 目標管理 制度を導入（但し、直接評価・処遇にはリンクしない） 賞与に考課査定導入、等であり組織力とそれを可能にするマネジメント力も必要となってきた。

2. A社現行評価制度の課題

（1）人事部の視点

「目標管理が定着しない」「非公式組織での活動を誰が評価するか不明確」「上司の評価能力の担保が課題」

（2）組合の視点

「制度運用が徹底されていない」「管理者が正しく評価できるか不信感がある」「組織風土として、管理されることに抵抗感がある」

（3）我々の視点

A社の課題点として、「管理されることへの抵抗感」「上司の管理能力に問題」の2つのキーワードがクローズアップされたが、実はこの2つは同じ根から出てきた問題ではないか。「管理嫌い」負の連鎖構造」と呼ぶべきものが影にあるのではないか？

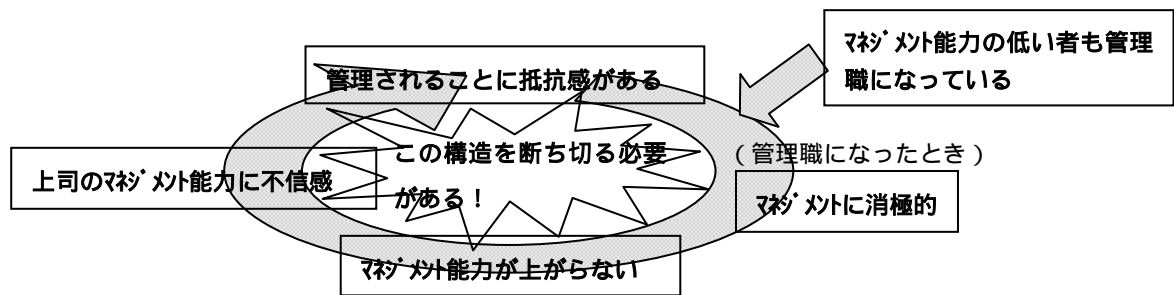


図 - 1 “管理嫌い” 負の連鎖構造

この連鎖を断ち切るためには、管理する側とされる側の双方からアプローチする必要がある。すなわち、管理する側はマネジメント能力を高め、管理される側はマネジメントに対する意識改革を進めることが必要である。

3. A社評価制度への提案

「負の連鎖構造」を「管理を受け入れていく構造」にするべく制度案をグループ内で検討し、A社に対して以下のような提案を行った。

(1) 目標管理と評価をリンクさせる

目標管理の重要性を意識させ、制度を定着させる。

(2) 評価者の明確化

ライン管理職と専門職とを明確に区分し、ライン管理職が評価をする。

(3) 実施・運用管理の徹底

適切に運用できるよう、考課者・被考課者研修を実施するとともに、面談実施の有無を確認する。

(4) 評価項目の見直し

経営理念、行動原則を評価項目に反映させる。

マネジメント力を向上させるために管理職の考課について、マネジメントのウエイトを高める。

(5) キャリアパスの明確化

将来のあるべき自己像を明確にし、そこに至る中・長期的展望を踏まえた目標設定を可能とする。

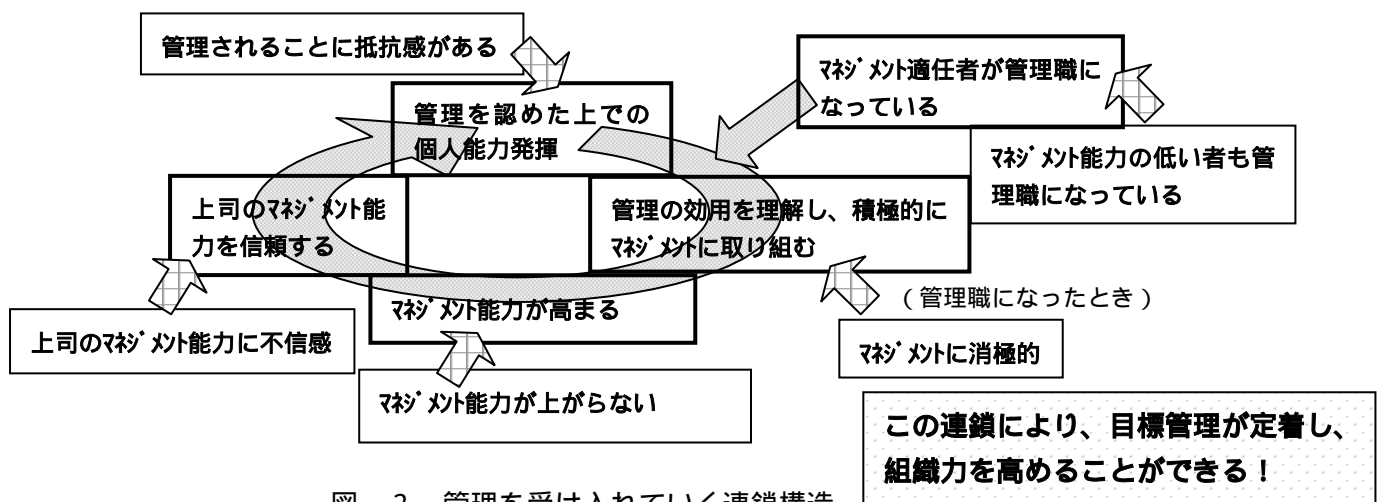


図 - 2 管理を受け入れていく連鎖構造

4．A社からのフィードバック

(1) 人事部の視点

問題認識は一致しており、提案内容も検討中の対策に近い。

ただし、現実には評価制度の枠内だけで片づかない案件もあり、簡単ではない。

採用ポリシー（求める人材像→期待する管理職像につながる）からの見直しも必要。

(2) 組合の視点

現在の考課者はMBOにおける被考課者の経験がない。

会社は成果（業績・特許・発明）を重視するためエキスパートを評価するが、マネジメントの評価を高めるべき。

全社共通の目標・理念が必要である。

5．A社現場診断まとめ

(1) 我々の診断報告及び提案内容については、現状の課題や問題意識を正しく客観的に捉えていると評価いただいた。

(2) さらに診断の精度をあげ、提案を充実したものにするためには、制度のみならず、組織や風土に対する深い理解や社員意識の把握などが必要と感じた。

(3) A社特有のものとしては、経営理念・行動原則を評価項目へ反映させることが、評価制度の納得性を高めるのみならず、組織力向上に寄与するものと考えられた。

・研究まとめ

今回、企業調査などを通じて、評価における納得性を高めるための重要な要素として次の仮説を構築した。

コミュニケーションを多く取ること

何をもって評価したか、その基準が明確であること

本仮説が妥当であることを実在企業の診断により検証した。同時に、企業ごとの業態や風土を考慮することも重要であると確認された。

今後、我々の評価制度設計にあたっては、制度としての完成度を求めるのではなく、日常のマネジメントを支援すること、コミュニケーションの仕組みづくりに焦点を当てることが肝要であると実感している。

以 上