

HRガイド

年次評価廃止時代の成果管理

～新しいパフォーマンス・マネジメントをどう進めるか～

(株)トランストラクチャ コンサルティング部門 ディレクター 古川 拓馬

■ 評価制度のターニングポイントとなるか

「年次評価廃止」という衝撃的なキーワードが昨年の後半あたりからにわかに注目を集めはじめた。アメリカの主要企業が続々と“人事評価を止めている”というセンセーショナルなレポートがいくつも発表されてきた。しかし、よく検証すると、1年分の成果を振り返って、SABCDなどのランクづけ分布をする査定を止めたという意味であって、代わりに、現場のマネジメントには、多頻度その都度のメンバー個々への評価コミュニケーションを求めるという育成要素が強化される内容だった。ビジネスの変化が速い時代を考慮すれば、極めて合理的な経営判断だとも理解できる。実際、「1年振り返ってみたらあなたは上位20%に達しませんでしたので、真ん中の60%の人材です」などと告げられても、生産性、モチベーション、成長意欲には何ら寄与しえないだろう。では、前向きなパフォーマンスを引き出す評価はどうあるべきなのか？ 特に人事マル秘ファイルに綴じられた査定評価をしがちな日本企業の場合、変革の方向性はどこにあるのか？ これらの点をコンサルタントの知見で整理してもらった。今は、評価制度の概念を大きく変えるターニングポイントかもしれない。(編集部)

CONTENTS

- アメリカ主要企業が年次評価を廃止している背景
- パフォーマンス・マネジメントの具体的な仕組み
 - (1) 具体的に評価制度をどのような仕組みにしたのか
 - (2) 処遇（賞与・昇格・昇給）への反映方法
- 日本企業の人事評価の課題
 - (1) 成果主義の導入と同時に広く普及したMBO（目標管理制度）
 - (2) 評価制度の問題
 - ①制度上のよくある問題/②運用上のよくある問題
- パフォーマンス・マネジメントの導入ポイント
 - (1) アメリカ企業の模倣では失敗する
 - (2) パフォーマンス・マネジメントは何を評価するのか
 - ①「これまで」をどう評価するのか/②「これから」をどう評価するのか/③「パフォーマンス・マネジメント」の視点
 - (3) 日本企業での運用に親和性の高いパフォーマンス・マネジメントの制度モデル
 - ①相対評価から絶対評価へ/②1次評価者の評価結果をダイレクトに処遇に反映させる/③賞与原資は、個人賞与の積み上げ型からポイントシェア型へ/④期末の評価面談から年間を通した継続的な評価へ
 - (4) 評価者のマネジメント力の向上がポイント
- 人事担当者へのアドバイス：
全社管理からマネジャー支援へ

■古川拓馬（ふるかわ たくま）：

大学卒業後、大手国内独立系コンサルティング会社において、人材開発、組織・人事コンサルティングの企画営業業務を行う。その後、当社に入社。コンサルティング部門のディレクターとして、組織・人事コンサルティング業務に携わるほか、研修・セミナー講師やプロダクト開発、人事分析の品質管理、社内教育に従事。
主なセミナーテーマは「これからの人事制度」「経営の意思決定に不可欠な“人事の見える化”」「人事の課題と対応施策」など。

■株式会社トランストラクチャ：

- 住所：〒102-0083 東京都千代田区麹町5-4 KY麹町ビル
- TEL：03-5213-3931 ●URL：http://www.transtructure.com

