

# “人事評価ゲーム”からの脱却が業績回復の重要なカギを握る



株式会社フリクレア  
代表取締役  
山田 和裕氏

丸紅(株)、旧バーンジャパン(株)、ソフトブレン(株)で勤務。連続トップセールスをつとめながら、営業コンサルティングアドバイザーとしても数多くの企業の営業強化支援やプロセス改善を手がける。2008年7月 日本の人事を変えることを目標に、人事評価コンサルティングを行う(株)フリクレアを設立。企業の業績改善と働く人々のモチベーションアップの両立をめざし、プロセス評価を広める活動を展開中。著書「さらばイエスマン 人が活きる「プロセス評価」」が話題を呼んでいる。

昨今の厳しい経済環境下、企業は従来の経営手法の見直しに懸命に取り組んでいる。しかしそうした中、意外に手をつけられていないのが「人事評価」の見直しである。大不況の今こそ、企業の継続的な業績向上の基盤となり、社員のモチベーションを上げる人事評価制度の確立が急務なのだ。

## 成果主義を骨抜きにする「イエスマン主義」が蔓延

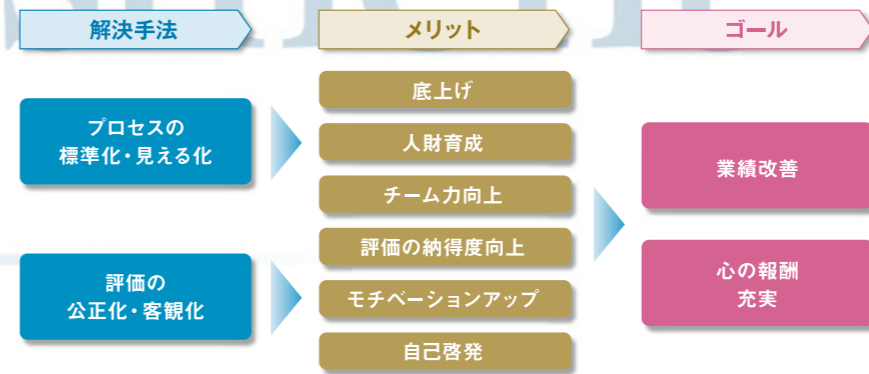
バブル崩壊以降「失われた15年」という長期にわたる低迷を経験した日本経済。その後、2002年2月～2007年10月の「かげろう景気」では、企業の経常利益が倍増するなど景気自体は大きく好転したものの、人件費抑制という潮流の中で社員への報酬還元まではつながらず、全く実感を伴わないものに終わってしまった。そして今また、米国の金融不安に端を発する世界同時不況の真ただ中にある。

「こうした慢性的な閉塞感の中で、企業は聖域なき経営改革を旗印に掲げ、様々な角度から従来のやり方にメスを入れてきました。しかし、経営にとっての究極のマネジメントツールともいえる『人事評価制度』の本格的な見直しには、十分踏み込めていない企業が多いのです」とフリクレア代表の山田和裕氏は語る。

人事評価をめぐるのはバブル崩壊を契機として、それまでの年功序列の限界が指摘され、成果主義の導入が積極的に進められてきた。現在では、日本企業の8割以上が成果主義を採用しているといわれる。ところが、成果主義がうまく機能しているのはむしろ少数派であり、導入済み企業の8割が何らかの改善の必要性を感じているという。

これに関して山田氏は「こういった成果主義の問題は、所詮は評価方法というツールの表面的な話です。成果主義が悪いわけではないのです。これまでの古い評価方法は、上司の「好き嫌い」という主観に偏りすぎていたということ、そしてそれを許してしまう組織文化に目を向けなければ、抜本的な改善にはつながりません」と指摘する。成果主義を建前としながらも、

## プロセス評価のメリットとゴール



プロセスの標準化・見える化と評価の公正化・客観化により、底上げ、人財育成や評価の納得度向上などを実現。企業の継続的な「業績改善」を促し、社員のやる気向上、成長感など「心の報酬」の充実にもつながる。

実際には上司の言うことを逆らわずに聞く部下を評価する“イエスマン主義”とも言うべきものが、いまだまかり通っている企業が多いというのも事実だ。「そうした意味では、多くの企業は成果主義の名の下に“評価ゲーム”を続けているに過ぎません。日本企業における人事評価の実態は、この40～50年本質的にはまったく変わっていないのです」(山田氏)

イエスマン主義は、成果主義の本来の主旨を骨抜きにする“不公平な運用”で他の社員のやる気をそぐ。「例えば、お気に入りの部下には成果に関係なくよい評価をつけ、逆に相性の悪い部下には高い目標を与えて“成果主義のルールに従い”厳しく評価する。そんな不公平な運用に陥っているケースが多いのです。人によって適用されるルールが違うのですから、公正な評価ができるはずがありません」(山田氏)というのも至極当然の指摘だ。

## 定量化されたデータに基づいて評価の客観性・公正性を担保

フリクレアの提案する“進化したプロセス評価”は、まさにこうした成果主義の形骸化を正し、主観的な評価から脱却するための処方箋を提供するものだ。進化した新しいプロセス評価は、人事評価を

行う人の目に見えやすい仕事の結果だけを評価の対象にするのではなく、定量化された事実に基づくデータを、結果に至る仕事の“プロセス”にどれくらい取り組んでいるかの客観的な評価指標として“見える化”し、評価の公正化と納得度の向上を図ろうとするものだ。

「プロセスを評価するという考え方自体はこれまでも存在していましたが、その実態は、評価シートに“定性的”な評価項目の一つとして盛り込んだものに過ぎず、いわば“プロセス評価もどき”の域を出るものではありませんでした。かえって主観的な評価が強調されるというケースもあったほどです」(山田氏)

これに対しフリクレアの進化したプロセス評価では、まず社員が日常取り組んでいる業務のプロセスを整理してその「標準化」を行う。そして、業績アップや業務効率改善などの視点から各プロセスの重みづけして「プロセス比率」を設定。さらに、担当する部署や人の「役割分担比率」なども加味した上で、標準化されたプロセスを「ポイント化」する。

このように明確に指標化された基準を使って、社員が実際行ったプロセスをポイント化することで、その貢献度を定量的に捉え、客観的かつ公正な人事評価を

## プロセス評価の4つのポイント

- 1. 標準プロセス**  
社員がやるべきプロセスを会社が定める「標準プロセス」
- 2. プロセスの重みづけ**  
標準プロセスの重要度をプロセスごとに重みづける「プロセス比率」
- 3. 役割分担の明確化**  
各プロセスを主に担当する部署や人の貢献度を明確にする「役割分担比率」
- 4. プロセスポイント**  
プロセス比率に役割分担比率を掛けて、標準プロセスをポイント化する

下すことが可能になる。フリクレアのこうした提案は、成果主義の見直しが早急に求められる今の状況で、一つの効果的な解決策として大いに注目される。

「実態に合わない人事評価を放置することは、企業の存立基盤を危うくするだけでなく、社員自身やその家族の人生にも大きな影響を与えます。主観に偏りすぎる評価から卒業しなければ、社員のモチベーション向上、そしてその先にある業績回復は期待できません。今の世界同時不況を、人事評価においても抜本的改革のチャンスとして前向きにとらえるべきです。この苦境を打開してくれる人財を活かすために、時代遅れとなってしまっている日本の人事評価制度の本質的なあり方を、真摯に考え直すべき時期に来ているのです」と山田氏は熱く訴える。

書籍をプレゼント

『さらばイエスマン 人が活きる「プロセス評価」』

山田氏の著書先着100名様にプレゼントします。ご希望の場合、本記事に関する簡単な感想と「本希望」と記載の上、メール(info@flecrea.com) またホームページの問合せフォームからご応募ください。

こんなお悩みをおもちではありませんか?

- 成果主義を導入したが、うまく機能していない
- 評価を作る側として、今の評価で本当によいのか負い目を感じている
- 結果だけでなく、途中のプロセスも評価する必要がある
- 個人だけでなく、チーム力も評価する必要がある
- 短期的では成果の出ない長いスパンの仕事も評価する必要がある
- 社員の底上げをはかりたい
- 現状を打破し、業績アップしていく人を評価してあげたい
- 好き嫌いなど主観による評価が多い
- 今の評価システムが現場の実態に合わず、社員のモチベーションが下がってきている
- 強みや適材適所を見るためのデータ分析を行いたい
- 評価の集計にかかる時間や手間を減らしたい

3個以上あてはまったら 人事評価システムの早急な見直しが必要!

お問い合わせ先



株式会社フリクレア

http://flecrea.com info@flecrea.com Tel: 03-5637-7180