

アドビシステムズ (Adobe Systems)社が業績評価を廃止

「業績評価を廃止するとの結論に至るのに時間はかかりませんでした。年に一度、決められた書式に従って評価面談を行うといったことを止める事にしたのです。」とアドビシステムズ社人事担当上席副社長ドナ・モリスは語る。「さらに、社員が評価のレッテルを貼られると感じなくてすむように、評価ランキング、個人の評価レベルを決めることを止めました。」「今後、社員は自ら設定したゴールをどれだけ達成したかによって評価されます。」

「ビジネス環境は全面的に変わりつつあるにもかかわらず、私達が社員に対応し、サポートする仕組みは時代に残されたまま」と感じたドナ・モリスは、広報部の協力を得て、同社の Intranet 上にブログを書き、社員の意見を聞くことにした。全部門の社員から業績評価プロセスに対する不満がブログに寄せられた。そこから彼女が得たキー・メッセージは、「会社へ自分たちは貢献しているにもかかわらず、会社がそのことに対し、よくやってくれたといってくれないことに社員が失望していること」だった。



Donna Morris

「誰もが気づいている古い業績評価面談の問題点一すなわち、複雑な仕組み、そして多忙な管理職、社員が毎年1月から2月にかけて費やさなければならない時間一を許容できない。」と同社の経営陣は判断した。人事部の計算によると、2000名の管理職が80,000時間を毎年、業績評価面談に費やしていることがわかった。これは40人の社員に匹敵する時間だ。さらに、これだけの時間を使って、この制度によって社員が逆に意欲とやる気をなくしていたのだ。「従来の相対評価制度は個人を個人と競争させ、また協力でなく競争的な環境を生み出していたために、人々がチームとして働くことを阻害していました。」ともモリスは語る。

同社は伝統的な業績評価面談に代えて、2012年の夏に、Check-In という制度を導入した。これは継続的に、リアルタイムで行うインフォーマルなフィードバックの仕組みだ。規定の用紙に記入し、XX日までに人事部に提出といったこともない。(2013年7月24日付けの Human Resources Executive Online 上の Julie Cook Ramirez の記事「Rethinking the Review」から引用)

評価レベルを社員に伝えることは難しい

前出の「Rethinking the Review」はサンフランシスコに本社を置く人事コンサルタント Achievers 社が2012年に行った調査では、645人の人事マネジャーの98パーセントが毎年実施される業績評価が有効でないと感じていると報告している。そして、この様な状況で、アドビシステムズ社と同様に、業績評価を廃止する動きが徐々にではあるが増えつつあり、また、たとえ業績評価面談を維持するにしても、社員の評価レベルを決めること(相対評価)は止める会社が出始めているという。

世界最大の旅行予約サイトを運営する Expedia Inc.は評価レベルの決定を廃止した会社のひとつだ。「社員たちは業績面談でまず自分がどの評価レベルをつけられたかを知ろうとするものです。そして、なぜこのレベルなのか?なぜもっと上の評価にならないのか?と話が展開することになり、もはや生産的な話し合いにはならない。」とグローバル人事担当上席副社長、Connie Symesは語る。

Motorola Solutions Inc.も2012年の秋に社員の評価レベルを決めることを止めている。人事担当上席副社長、シェリー・カーリンは「業績面談において、社員は自分がどのような評価を受けるかに強い関心を持っています。一旦社員の評価レベルが言い渡されると、もう、それ以降の話し合いは意味のないものになり、上司は正直で、率直で、建設的なフィードバックの話し合いをもてないのです。」と語る。これらの事例は、多くの企業で実施している業績評価面談で上司が、評価レベルを社員に伝えることがいかに難しいものかを伝えている。私の経験からでも、評価の結果が5段階評価の上の二つのレベル以外の場合は、難しい。社員は誰もが一生懸命に仕事に取り組み、目標をほぼ達成していると思っている。また、日頃から「よくやってくれた、素晴らしい!」とほめ言葉を受け取っていれば、「標準や平均」といった評価レベルをつけられると誰もががっかりする。その際に上司が使う常套手段は「部の評価会議では上の評価レベルを主張したのだがー」「他の人も頑張っており、毎年バーは上がっているからー」という説明だ。その場では、表面的には黙って引き下がるしかないが、ほとんどの社員は決して納得はしていない。これでは、上司が部下と信頼できる関係を構築できるはずがない。

編 | 集 | 後 | 記

振り返ると、人事部門在籍時には、モリスが指摘する誤りを私も犯していました。デミング博士は早くから業績評価の問題点を、また米国の多くの心理学者が社員に評価のラベルを貼ることがネガティブな結果を生むことを指摘していました。米国企業の中でも、自らの頭で考え、伝統的な業績評価制度に決別する動きを開始したことは素晴らしいことだと思います。 野尻