

業績評価の新しいモデルを求め、自ら実験を始めた

「1年に2度、業績評価を行うモデルは、私達が成し遂げようとしたこととはまったく反対の働きをしていた。業績評価は対立、不安を惹起し、社員と管理職のモチベーションを低下させていた。また、従来の当社の業績評価プロセスは極めて簡素な内容であったけれども、かなりの時間を必要としていた。そこでまず、伝統的な業績評価モデルを分析した。どうすれば業績は向上するか、業績評価のどの部分がうまく機能しているかを他社に尋ねた。」と語るのは、オーストラリアで Best Place to Work ランキングで第2位に選ばれた Atlassian 社の Joris Luijke 人事担当副社長だ。

同社は他社のよい事例でまねできることがあれば、まねをしようと思ったが、学べるものは何もないということに気づいた。結果として業績評価の新しいモデルを求め、自ら実験を始めるしかなかった。「多くの著作が業績評価のネガティブな面について書くが、その解決案は、コーチングにより一層力を入れるようにとのみ示唆しているだけだ。コーチングの会話をどのように行うかについても説明がない。すなわち、業績評価の代案を十分に提示していない。私達は最終的に、人事コンサルタントの助言、コーチングの力、動機付けの理論、種々のレーティングスケール考え方など、いろいろなアイデアを組み合わせることにした。」

(Management Innovation eXchange 上のブログ、Story:Atlassian's Big Experiment with Performance Reviews, January 2011 から引用。翻訳はPMI)

問題ある業績評価モデルが今も推薦され続ける

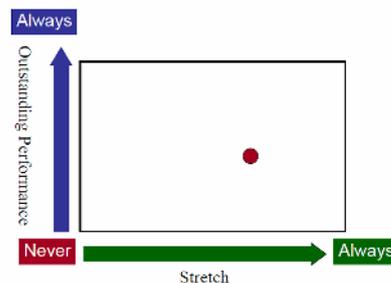
ある研究会で私は大手人事コンサルタントを批判し、次のように語ったことがある。「2000年代半ば以降、個人の業績を強調しすぎる評価制度がチームワークを阻害すること、公平な評価の困難性など、種々の問題点が指摘され始めた。これら問題点に対し、業績評価制度導入の推進役を果たしてきたコンサルタントから解決に対する積極的な提案は無く、目標管理や業績評価に関する議論は日本において閉塞状況にある。」偶然にも、Joris Luijke 氏が「大手コンサルタントは現在の評価業績モデルを続けるようにあなた方に薦めるだろうし、雑誌や会議でベストプラクティスとして紹介し続けるだろう」と語っている。だとすれば、業績評価制度の問題点、すなわち多くの社員がモチベーションを下げていることに気づき、改革を目指そうとするなら、同社のように、自らが考え、新しいモデルを求め、実験を始めるしかない。

PMI News #64で、業績評価を止める会社の紹介をしたところ、「業績評価のレーティングを廃止したあと、どのように社員の評価をするのか」という質問を複数受け取った。Atlassian 社がたどり着いたアイデアの一部を次に紹介したい。

業績は評価するが、その方法を変える

Atlassian 社では正直に業績フィードバックを与えることは大切であり、避けるべきでないと考えている。「業績評価に反対する著作は、業績評価すべてを廃止することを提唱しているが、業績(社員の仕事がどのように実施されているか)を評価することはすべての管理職と部下の関係にとって、非常に大切なことだと私たちは考えている。毎月2回実施される部下との話し合いにおいては、管理職は業績を評価するために部下が提出するレポートを確認しているが、少しだけ重要な変更をおこなった。」

同社は、まず管理職と部下が正確なレーティングを決めるという作業(日本でも多くの企業が行っている定量的なレーティング)を止めることにした。その代替案として始めたのは、真に優れた内容の仕事がどれほど成し遂げたかを、大雑把ではあるが、下図のような二つの軸に基づく2次元で示すことだ。



内容(結果)とストレッチ(努力)の両方を見る。業績を示す点が左下のコーナーに近いところに位置するならば、その社員は、結果とストレッチの両方において改善が必要なが解できる。なお、ストレッチの事例として、「通常(例えば自身の、あるいはチーム)の職責の枠を超えて、物事の改善に特別なエネルギーを注ぎ、大きな成果を生む場合」と説明している。「昇給額の決定やタレント・マネジメントを行うに際しても、正確な定量的な業績のレーティングは不要であることにも気づいた」とも語る。

人事部がまじめに評価の定量化・精緻化に取り組みれば取り組むほど蝸壺に入り込み、ビッグピクチャーが見えなくなる。ほぼ同等の成果を出している社員間で数値化により微小な差をつけ、給与に差をつける作業が必要なのか。私は評価の定量化そして社員に評価のラベルを貼ることに反対し、代案として、2軸の図を使って管理職と部下が話し合うことを10年以上にわたり顧客に薦めてきた。したがって Atlassian 社のアイデアにまったく同感である。(PMI News #22, #37 を参照)

編 | 集 | 後 | 記

Joris Luijke氏のブログが掲載されたのはもう3年も前のことです。今回資料を収集する中で見つけました。同社が最初はベストプラクティスを外に求めていましたが、最終的に自らが新しい業績評価モデルを創ろうとした姿勢に敬意を表します。 野尻