

## レッテルを貼ることは人間のやる気をそぐ

筆者がアメリカ製薬会社本社人事部に転勤していたとき、先輩の米国人心理学者(PhD)が論文を見せ「レッテルを貼ることほどその人間のやる気をそぐものは無い」と強く語ったことを今も覚えている。アメリカ企業のラインの管理職たちは自分の部下に対して「Standard=標準」の評価を与えることを好まない。

総合評価のレベルを何段階にしているか? 米国WorldatWorkの2007年の調査結果によると、約52%の企業が5段階、21%が4段階、16%が3段階の分類を採用している。ところが、これらの評価分類の運用は私たちの想像とはかなりかけ離れている。

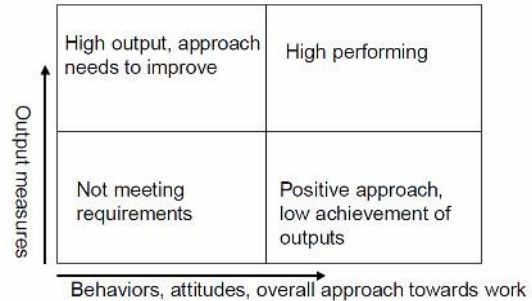
評価の分布について、「ターゲットやガイドラインは無い」、「ターゲットはあるが強制しない」の両方の回答をあわせると、80%を超える。そのような環境では管理職が部下の評価を行うときには当然のことながら甘くなり、「Excellent=標準以上」の評価レベルの社員が多くなる。私がアメリカ本社で勤務していた1992-5年ごろ「標準以上」の評価レベルの社員数は7割を超えていた。

もちろん人事部は評価のターゲット分布を5段階、あるいは4段階の正規分布とし、「これがターゲットであり、これに近づけて欲しい」旨、ガイドラインを配布する。しかし、たとえ人事部がそのようなガイドラインを配布しようとも、ラインの管理職たちは「ガイドラインはガイドラインであり、命令ではない。」と平然としているのが実態だ。ここで特に注意して欲しいことは、人事部とライン部門の力関係だ。欧米ではライン部門管理職の力、主体性が日本企業に比べ圧倒的に強い。この文化の差をまず踏まえる必要がある。

## 強制分布評価法に欧米では何故慎重か?

前述したように、予想に反して、欧米では正規分布を強制的に守らせる考え方には慎重である。General Electric, Hewlett-Packard、Sun Microsystemsといった優秀企業が実施している故に他の企業でもCEOが人事部門に導入を検討させる場合があるが、人事担当者は導入にはきわめて慎重か、あるいは強い抵抗を示している。反対派の主な論拠は次のとおりである。

- ・チームワークの醸成や、相互支援といった組織が育ててきた文化にネガティブな影響を与えかねない。
- ・チーム員全体が高い成果を出している場合でも、誰かを「下位の評価」にせざるを得ない矛盾が出る。
- ・GE経営者のように公然と「下位10%の社員には会社を辞めてもらおう」と宣言する場合、社員に雇用保障に対する不安を与える。
- ・正規分布は数百名といった母数があってはじめて妥当性が確保できるとする前提があるが、現場の運用ではその様な母数集団は少ない。
- ・会社が訴訟に追い込まれる可能性が高い。



## 評価の新しい流れ- Performance matrix

欧米企業のラインの管理職は、自分たちの自主性を阻害する評価方法を会社が課すことを、基本的に嫌ってきた。英国を代表する人事担当者の協会、CIPDの調査では、1992年では78%の会社が、評価レベルを数段階設ける制度を実施していたが、2003年では59%まで減少している。そして数段のレベルに分類する従来の評価方法と異なった新しい考え方が生まれつつある。

アメリカの大手製薬会社で人事マネジャーをする友人は現在実施している評価制度を次のとおり説明した。「管理職は社員に評価ラベルを貼らず、話し合いの中で、社員の職責、職位に対応した達成内容および発揮した能力や言動に照らして1年間の成果を評価する。当該管理職は部下をランキングし、(しかし総合評価のラベルは貼らない)、その順位に応じてチームに割り当てられた昇給原資を自己の裁量で配分する。」

新たに登場しつつあるもうひとつのアプローチは、視覚的な評価の方法Performance matrix[上図]である。これはラインの管理職と社員が話し合いをし、社員の総合評価がこのマトリックスのどの位置に置くことができるかを合意する方法である。このマトリックスでは社員個人の全体的な貢献を「達成した成果」と「言動、仕事への取り組み」の視点を使って2次元で分析することができる。例えば、対人関係能力が強く、人の管理を得意とするが、成果がいまひとつという管理職は右下のグリッドに位置づけられる。従来の単なる総合評価のラベルを貼る方法に比べ、マトリックス上で2次元で視覚的に示すことが特徴であり、効果的である。The e-reward co.uk. 2005 surveyの報告書では同趣旨のマトリックスをユニリーバや英国の大手金融グループHBOSにおいても採用していることを伝えている。

## 編集後記

欧米人事部門で今も続くいくつかの議論を紹介しました。欧米における評価における実態を知り、驚いた方も多いのではないでしょうか? ライン部門管理職の主体性が強いことなど、日本との組織文化の差をまず踏まえずに、欧米の特定企業の人事施策を盲目的に導入するのは危険と思います。 野尻