

## パフォーマンス・マネジメント再考

著者：デロイト トーマツ コンサルティング パートナー 土田 昭夫

### 米国でのパフォーマンス・マネジメント見直しのトレンド

最近、Adobe や Microsoft など、米国の先端的企業を中心にパフォーマンス・マネジメントを抜本的に見直す企業が増えている。強制分布にもとづく相対評価（レーティング）や成果連動型のインセンティブといった外発的な動機付けを中心とした仕組みを廃し、「チェックイン」と呼ばれる継続的なフィードバックや、コーチングなど、日常的な成果や能力の改善にフォーカスした仕組みに置き換えている。

こういった事例を聞くと「それは育成を重視する日本型の人事制度の発想と同じではないか？」「やはり成果主義は間違ったアプローチだ」と言いたくもなるが、その狙いは大分異なっている。実際のところ、こういった相対評価の見直しの方で、個別の給与については、人財の市場価値や事業の価値向上に対する貢献にもとづいて、より大きな差がつくようになっている。では、日本型とは何が違うのか？

### 見直しの背景

米国企業での見直し事例には、相対評価によるパフォーマンス・マネジメントが、従業員を厳格な評価で序列化し下位 5-10%を代謝していく「Up or Out 型」の人材マネジメントの一部として行われているという背景がある。相対評価と Up or Out 型のプロセスがセットになった仕組みが、従業員のエンゲージメントやリテンション、そして能力開発にかかわる問題を解決できないばかりか、むしろ悪化させているという状況である。例えば、パフォーマンス・マネジメントにおけるコミュニケーションが報酬の話に終始していて、本人にとって有益なフィードバック、コーチングや成果改善に関するコミュニケーションはほとんどできていない。また、上位レーティングの割合が制限されているため、分布の中心にいるアベレージ・パーフォーマーが現状維持指向になりやすく、組織全体のパフォーマンス向上に対しても期待するほどの効果が得られない等、パフォーマンス向上という本来の狙いから見ると、逆効果になっているとの見方だ。

加えて、ソフトウェア開発、ハイテク、通信といった業界に出現している「ハイパー・パーフォーマー（事業価値の大半を創造する個人あるいは少数のチーム）」の処遇や、ハイパー・パーフォーマー予備軍の育成（適所に適材を配置し、協働を促し、プロとしての能力開発に力を入れ、コーチと権限委譲を進めることによって予備軍をハイパー・パーフォーマーに変える）にも、「競争」「評価」にフォーカスした仕組みはふさわしくないと考えられている。IoT に代表されるデジタル化や、クロスボーダ

—M&A を通じた急速なグローバル化の進展によって、こういった動きは製造業にも確実に広がっている。

Up or Out を志向していない多くの日本企業ではそもそもの背景が異なっており、米国企業のこれらの動きはあまり参考にならないようにも思えるが、現在すでに起きている、またこれから起きる仕事における価値の出し方やそのための働き方の変化を考えると、学ぶべき点も多い。

### 日本企業における仕事と働き方の変化

日本では、円安の恩恵もあって今年度に入って史上最高益を更新する企業が相次いだ。バブル崩壊以来、長期間にわたって事業と(人を含む)資産のリストラを続けてきた日本企業だが、ここ数年、成長モードに反転、シフトしてきており、大幅に積みあがった内部留保を原資としたクロスボーダーM&A や、デジタル技術を活用した新事業創造など、次世代に向けた投資が活発に行われている。

一方、人事の領域では成長モードへのシフトが必ずしもうまくいっていない。大企業のバブル以降の制度改革は給与の払いきりの是正に終始し、成長のための人材を確保・育成するという観点は欠けているケースが多かったように思える。結果、クロスボーダー、新規事業創造、デジタル化など、経営の大きな課題に対して強いリーダーシップを発揮できる人材の不足が深刻化しており、これらの人材の迅速な育成・確保が、今日の人事の喫緊かつ最大の課題となっている。

投資の難しさは、未だ実現されていない(ポテンシャルな)価値に対して対価を支払う、という点にある。利益率は低いものの大きな売上をあげている事業ではなく、赤字であっても可能性を秘めた事業に資金を投下するように、すでに出来上がった人材ではなく、ポテンシャルを見出し、その成長のスピードと確率を高めていくことが人材投資の本質といえる。人材に対する投資活動の一環としてパフォーマンス・マネジメントを考えていくと、いくつかのポイントが見えてくる。

### 「前向き」の評価の仕組み

投資対効果を高めるためのアプローチの一つが「前向き」の評価の仕組みである。多くの場合、日本の評価の仕組みは「評価の公正さ」に力点を置き過ぎている。評価の納得性の向上は重要であることは言うまでもないが、そこだけに目が向いてしまうと、組織全体の業績を向上させるための個人の能力向上や成果改善という、さらに大きな目的がどこかに行ってしまう。「正確・公正な評価のための“適切な”目標でなく、より“ストレッチ”したゴールを設定する」「期が終わってから振り返るよりも、期中の日常のフィードバックにより、素早く軌道修正を行い、より高い成果を目指す」といった、常に「前」を向いた制度やコミュニケーションの方が、投資の成功確率は高まることは間違いない。

クロスボーダー、新規事業創造、デジタル化のように解決方法が確立されていない課題へのチャレンジは、試行錯誤を短サイクルで繰り返して突破口を探すことを促進する「前向き」アプローチが向いているとも言える。全ての仕事を一律の方法で評価するのではなく、これらの課題解決をリードする個人(または少人数のチーム)のパフォーマンスの極大化を促進する仕組みとカルチャーをつくる必要がある。

## リテンションの必要性

投資対効果を考える上では、リテンションにも真剣に取り組まなければならない。せっかく確保・育成した人材が流出してしまえば、投資が無駄になるだけでなく、より大きなリターンをも失うことになるからだ。

日本においても人材の流動化は確実に進展している。個人的な経験としても、日本を代表する伝統的な大企業で中途採用者が重要なポストで活躍される姿を目にすることが多くなった。また、ヘッドハンティングによって新興企業へ転職する、事業再編によって大企業からカーブアウトされるなど、事情は様々であれ、一つの企業で定年まで勤め上げる以外の働き方が増えていること、また、その結果として会社が変わることに対する心理的なハードルが下がっていることは間違いない。筆者は日本の国内でも優秀人材のリテンション施策を真剣に検討すべき時期に来ていることを示していると考えている。特に投資対象となる人材はハンティングの重要ターゲットであり、また引き抜かれた際のダメージも著しく大きいいため、リテンションは今後の人事課題の上位にランクされることになっていくだろう。

リテンションには、従来の日本の横並び的な人材管理は全く不向きである。報酬、与える仕事や委譲される権限、プロモーションのスピードなどあらゆる面で、これまでとは違ったやり方で処遇していく必要がある。特に報酬については、スキルの希少性や(業績向上に対する)貢献への期待にもとづく「市場価値」に重心をおいた決定方法を確立していく必要がある。これまでの人事制度改革でありがちな、メリハリに名を借りた「一部賃下げ」(＝払い過ぎの是正)ではなく、希少な人的資源を獲得／リテインする「一部賃上げ」を行うなど、抜本的な発想の転換が求められている。

## 終わりに 個別人事管理へのシフト

これからのパフォーマンス・マネジメントを考える上で、もう一つ見逃せないポイントが個別人事管理へのシフトである。リンダ・グラットンが著書「未来企業」の中で指摘していたように、現代のストレスフルな環境の中で活力をもって仕事をしていくためには、「働き方」つまり「働く場所」や「時間の使い方」、さらには「ライフステージの変化への対応」などに様々な工夫をしていく必要がある。仕事の成果を継続的に生み出すのに必要な精神的な活力を維持していくために、個々人のワークスタイルの多様化はますます進んでいくと考えられる。多様化はハイパー・パーformer／アベレージ・パーformerを問わず、全ての労働者に関わる潮流であり、パフォーマンス・マネジメントも、この潮流の影響を受けることになる。

ワークスタイルの多様化が進むと、これまでのようにパフォーマンスを単純に比較することや、評価を相対化することは難しくなる。個別の目標設定に基づく個別の評価やフィードバックが行われると、結果的に評価は「相対」から「絶対」に、キャリアそのものも「横並び」から「個人のペースに合わせた」ものに移行していくことになるだろう。大量の社員を集団として効率的に管理するための「等級基準」や「賃金テーブル」などの、現在の人事制度の骨格となっている仕組みが廃れ、事業への貢献と市場価値にもとづく、より個別化された人事管理の仕組みが主流となる時代がもうそこまで来ている。

(終わり)

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークである Deloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTC はデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,800名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組みクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。