

## 事業発展・開発人事制度

“プロセス定義型評価シートでの双方向評価”

マネジメントコンサルティング事業部

チーフコンサルタント 久保田 覚

### 成果主義 = プロセス重視主義」は元よりのこと

“為せば成る 為さねば成らぬ 何事も 成らぬは人の 為さぬなりけり”という言葉がある。成果主義や成果について考える際、この言葉が頭をよぎる。「成せば成る」ではなく「為せば成る」である。「為せば」の部分は人間の「意志（意思）」を持った行動であり、「成る」がその結果として得られる状態を意味するとされる。つまり「成果」という表現は、前提に「意思を持った行動＝プロセス」があるということを示しているのであり、それゆえに「結果」という表現と区別されるのであろう。このように考えると、成果主義の所期の目的や意義が明らかになるし、言い古された感がある成果主義に囚われることなく、今後に向けた再構築の視点も定まってくる。

このような考えから評価制度を構築する場合、「結果として得られた状態」と「意思を持った行動＝プロセス」の両面を評価する仕組み、それも「状態とプロセスとの因果関係」と言うか、連続した関係論理の下で評価する仕組みが要点になる。しかし具体的に、どのような仕組みになるのか、イメージがつかめない。

#### 問題点と気がかりなこと

状態とプロセスを分けて（状態とプロセス相互の何らかの連続した関係論理に則して）それぞれを評価しようとする、相互の関係が環境要因等も含めて複雑であり、適切なウエイトづけもできず、結局、プロセスの評価視点が「やった、やらない」とか「努力した」といったような、状態の評価に対して“従”の位置づけになったり、言訳めいた評価になったりすることが懸念される。

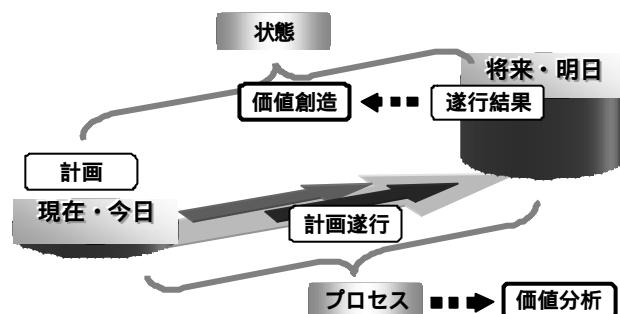
関係論理が明確なようであっても、状態に対する特定プロセスの効果の程度がつかめない。「多分、そうだろう」などといったことになり、プロセスの評価が形骸化してしまうことが懸念される。

期末になると、手間がかからず明示できる「状態の評価結果」が重用され、従来型の成果等評価に戻ってしまい、プロセス評価は「加点点評価や総合評価など」といった調整的部分に位置づけられてしまいかねない。

前回、“イノベーション”を取り上げ、その活動のプロセスの考え方を示し、これを素案に検討を加え、自社の

現状に相応しい「独自のイノベーションプロセス」を再確認することを通じ、これからの自社組織像を「資格や職務等級などの制度や仕組み」として社内でも共有することを提案した。更に管理職層（マネジメント層）に根本的に期待されている役割を適切に発揮する仕組みとして、また、それに伴うプロ人材の育成の仕組みとして、このイノベーションプロセスに基づく「価値分析・創造型目標管理システム」が重要になることを提案した。

今回は評価制度としての視点からの詳細を述べなかったが、これが他でもないプロセス重視主義における評価の仕組みにつながる。つまり以下のような「状態とプロセスの構図」を踏まえ、価値分析と価値創造を評価するという仕組みの基盤になる。



この構図において、価値分析とは「プロセスの価値（有効性とか、効用とか、競争力とかといったもの）を分析的に評価する」ということである。このように分析的に評価することは、同時に価値創造の（状態）を評価することにつながる。ある状態（例えば売上や利益、引合件数、顧客数などの状態）とするために、複数のプロセスが計画され、予定され、業務が進行する。このような状況で、それぞれのプロセスを個々に、また実施経緯の段階ごとに分析し、確実にその状態を創造するプロセス（再現性のある、有効なプロセス）として確立することが価値分析の目的であり、価値創造の状態を評価（次につながるものとして再確認）するということになる。

このようなストーリー（関係論理）に則して運用される「目標管理（MBO）システム」が「価値分析・創造型目標管理システム」である。そして、このストーリーに沿った評価対象や評価項目、評価基準で構成される仕組みが「プロセス定義型評価制度」である。

### プロセス定義型評価制度の要点

#### プロセスをどのように表現するか

ある状態にするために（目的）このようなプロセス（手段や方法など）で遂行するというものをセットにして表現する。計画の表現である。

プロセスは、ひとつとは限らない。しかし、経験を重ねるに連れ、あれもこれもではなく、経験や知見に照らし、重点化した唯一の内容に絞られてくるようである。望ましいことである。

設定したプロセス（表現）を組織内や関係者間で共有化できるようにする。互いの遂行を尊重する意識（支援や興味、向上心などの基本）が高まると共に、ノウハウや知見の伝承が進展する。

#### プロセスをどのように評価するか

遂行の事前に（期首に）計画の妥当性を評価して、事後に（期末に）遂行経緯を評価する。二段評価。

よく取り上げられる「数値化」というのは「プロセスの価値（有効性など）評価」の指標としての意義であり、単に状態（目的）の数値化に止まることなく、プロセスに対応させて数値化しておく。

ここまでは確実に達成できるということを見抜くことが評価の視点になる。たとえ一歩であっても、プロセスの「価値」を高めたという事実を評価し、次に向けた着実な向上を目的とする。

## プロセス定義型評価シートとマネジメント

### 評価シート

プロセス定義型評価制度に用いる評価シートの原型は目標管理（MBO）で用いるものと同じであるが、以下のことを再確認し、留意する必要がある。

#### プロセス定義型「評価シート」の留意点

目標は達成値だけではなく、達成に向け計画したプロセスとセットで表現できるような書式にする。

計画表現の基本は、いわゆる「5W2H」である。どのような状態の達成・実現に向け(What +Where)、現況に則し(Why +Where)、自分と協力者で(Who +Why)、いつまでに(When)、このような手段と方法で(How +How-much) 行うという表現になる。このような表現を自然と導く書式にする。表現全体がプロセスであり、達成値と組み合わせられた複数のプロセスのマトリクスに展開される。

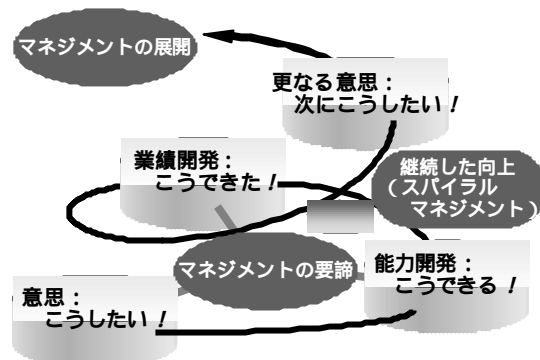
今までの経緯を受け、重要な計画（プロセス）を組織内や関係者間で共有するために、目標管理の基本にある「組織目標シート」のような「公開や共有化に適する書式」を別に用意しておくことが望ましい。個人の計画と組織全体の計画とのリンケージを図る書式である。

いずれにしても、与えられた手順ではなく、その都度、プロセスを定義していることを確認できるような書式とすることが重要になる。「プロセス定義型」とした所以である。

### 評価の考え方

どのように評価するかという点については「プロセス

定義型評価制度の要点」で述べたが、前提となる一つのマネジメントの考え方を確認しておきたい。評価基準の前提にもなる。



プロセスを評価するとは、まず個人の意思が反映した計画を共に考え、最適なプロセスを共に検討、定義するということになる。この過程がコーチングであり、遂行を通じ自律的に能力開発や技量向上が進む。その結果が業績や成果に結びつく。つまり、一步一步の向上の積み上げである。これを「スパイラル・マネジメント（連続向上のマネジメント）」と言いたい。このような考え方に立つと、所定の評価期間に囚われず、日々の遂行を共に評価する対話型の仕組みが必須になる。管理職層のコーチングのありようが問われてくる。

また、このような仕組みで評価制度を運用することは、従来の“人が人を評価する、評価者と被評価者といった対峙関係で評価する”といったような状況が様変わりし、人ではなく、計画やプロセスを対象に、共に今後を考え客観的に評価するという環境が醸成でき、多段階の評価基準（評語）を設けることなく、一歩でも前進した事実を“+”と評価する「0、+1、時に-1」のシンプルな基準と、後はその積み上げによる運用が可能になる。

これが「プロセス定義型評価シートでの双方向評価」の狙いである。

全体の技量が高まっている組織であれば、現行の目標管理システムを見直すことで、円滑にこの仕組みに移行できる。もし技量が不揃いであれば、14号「人事制度の“わすれもの”」で示した「固有の事業や業務に徹底的にこだわった（改善追究のマニュアル形式）評価シート」の導入も考えておきたい。

いずれのシートの作成も手間が掛かるし、その運用も手間が掛かる。しかし一度、導入した後は追記・書換えの積み上げを通じ、止まることなく組織力と個人の技量が高まっていくはずである。

このあたりのことが、せっかく成果主義を導入しても、その衰退や形骸化を招いた一因のように思われる。またコンピテンシー評価も、運用において“コンピテンシー開発”という視点が不明確になると、同様の結果になることが懸念される。