

クローズアップ解説

# 景気後退期に 業績評価の あり方を見直す

業績評価をめぐる状況  
景気後退期に想定される問題  
問題点に対する見直しのポイント



クレイア・コンサルティング株式会社 シニアコンサルタント 牛坂 英伸

90年代初めから、成果主義への移行という流れの中で多くの企業が、業績連動型賞与制度など業績評価の仕組みを導入してきた。いま、会社業績の向上が困難な時期に入り、業績評価が社員の動機づけに繋がりにくいなど、従来の業績評価が内在していた問題点が顕在化してきたことは否めない。景気後退期にこそ実践したい業績評価の見直しポイントを解説いただいた。

## 業績評価をめぐる状況

### (1) 業績評価浸透の背景（業績評価制度の動向）

1993年、富士通が幹部社員を対象に目標管理制度を導入して以降、大企業を中心として、成果主義へ

のシフトが人事部門の中心的な課題に位置づけられるようになった。その背景には、右肩上がりの賃金制度による労務費の高騰や経済のグローバル化進展による国際競争の激化など、避けては通れない社会経済全体の構造的な変化が強く影響している。

かつては、自社固有のノウハウなど長期間の経験の蓄積が仕事の成否を左右することもあり、年功的な処遇にも一定の理はあった。ところが、ビジネス環境の変化により、右肩上がりの賃金カーブと実際の会社業績への貢献には、大きな乖離が生じ始めた。成果主義の導入は、この乖離を解消しようとする潮流といえよう。したがって、必然的に企業においての重要な関心事は、組織業績や個人の業績への貢献度をいかに客観的に捉えるかということになった。これまでのような曖昧な基準では社員に賃金格差をつけることが説明できないためである。このような背景の下、精緻な指標で「業績評価」を行い、これを個人の処遇に反映させていこうとする考え方が広く浸透していった。

業績評価の考え方は以前からもあるが、成果主義移行の流れでクローズアップされてきたもう1つの要因として、目標管理制度の浸透があげられる。目標管理制度を導入している企業では、目標達成を目指して活動した結果を業績評価基準に基づいて評価

#### PROFILE



牛坂 英伸  
(うしざか・ひでのぶ)

慶応義塾大学経済学部卒業。大手情報通信機器メーカー人事部にて人事業務全般の他、年金基金改定に従事。その後、アーサーアンダーセンを経て現職。主に人事制度改革を中心にコンサルティングを行う。最近では、会社合併に伴う人事制度の統合、コンピテンシーを活用した人事制度の設計、人材アセスメント、企業の理念や価値観を反映した人事評価制度の設計等を手がける。

する。そして、その評価結果を処遇へ反映していくのである。ただし、日本企業の目標管理は、経営目標を組織的に達成するマネジメントツールというよりは、一人ひとりの社員が与えられた仕事を単にこなすだけでなく、より主体的に考えて取り組もうとする意欲を喚起させるモチベーションツールとしての位置づけが重視されている。なので、業績として明確に評価しにくい「業務効率化の推進」などの曖昧な努力目標や、「資格試験の合格」などの自己啓発的な目標が掲げられることも多い。

この2つの背景、「人件費効率の向上」と「社員の意欲向上」という相矛盾しやすい要素を併せ持ちつつ、報酬決定のツールとして広く運用されてきた。

## (2) 業績評価と報酬の連動

業績に連動する報酬項目の代表は賞与である。賞与への業績評価の反映のさせ方は、大きく分類すると、「賞与原資総額の決定」と「賞与原資の配分決定」に分けられる。

「賞与原資総額の決定」は、営業利益や経常利益など全社業績を評価する指標をあらかじめ定めておき、その指標の達成度に応じて賞与原資を決める仕組みである。過去の賞与支給実績と業績評価指標の推移から算式を導き出すものの、著しく業績が上下変動した場合は別途協議するという条件つきとする、または、賞与の全額を業績に連動させるのではなく、生計費として最低保障される基準額に、業績に応じて上下変動する賞与をのせて総支給額を変動させるという企業も多い。

「賞与原資の配分決定」は、標準賞与額に業績評価に基づく係数を乗じて、業績への貢献に対する「インセンティブ」を与え、活動の結果に対する「報酬」を決める仕組みである。業績連動賞与を導入するうえでは、この配分の仕組みに、その企業ならではの特徴が現れる。

例えば、評価の単位を個人とするのか会社全体とするのかでインセンティブ効果は異なる。個人の

ウエイトを高くすれば、業績への強力なドライブになるものの、個人主義の弊害を伴う場合がある。また会社業績との連動部分が大きくなれば、組織全体への貢献が期待されるものの、一人ひとりの影響度は相対的に小さくなりフリーライドが懸念される。このような「個人と組織」のバランス以外に考慮すべきポイントとして、「財務業績と非財務業績」「短期業績と長期業績」「プロセスと結果」などがある。インセンティブの与え方が適切でないと、「すぐに数値結果に結び付くことしかない」「顧客基盤の地道な拡大や、部内体制の効率化・整備といった面がおろそかになる」といった問題が生じることになる。

また、予算制度の精度が低いと、そもそも適正な業績評価を行うことが難しく、賞与配分に用いること自体危うくなる。「自分は目標も達成し業績評価は去年より良いはずなのに賞与は去年より少ない」という社員のマイナス感情を助長して企業全体としての活力を低下させる元ともなる。このように、組織目標と個人目標が連動しておらず、全員が個人目標を達成しても組織目標が達成できないという問題を含んでいる場合も多い。

## (3) 日本企業の業績連動報酬の運用

冒頭の富士通の成果主義の事例は、これらがうまくかみ合わずに見直しを迫られる結果となったが、業績評価を導入した企業では、大なり小なりこのような問題に直面している。それでも何とかうまくやってきているのは、優れた制度を構築できたというよりも、「評価に曖昧性を残しつつ、報酬にそれほど格差をつけない」というさじ加減を（人事部主導で）行ってきたからである。

「自分たちの会社ではチームで業務を進めているのだから、個人個人の貢献利益を明確化することは難しい。したがって、無理に個人ごとの成果を評価し、報酬格差をつけようとしても、社員に明確に説明することはできない。ならば、成果主義を目指し

つつ（目指しているということを社外や社員にメッセージとして発しつつ）、実態としては、これまでのように、鉛筆をなめながら評価を行い、故に報酬に大きな格差もつけないようにする」という考え方である。このような運用によって、なんとか（危うい）バランスを取りながら制度が運用されてきたのである。

## 景気後退期に想定される問題

### (1) 日本企業の業績評価システムが内在する問題

多くの日本企業では、成果主義への移行という時代の流れに即して目標管理と業績評価の仕組みを他社追従的に導入してきた。そして「全体をうまく丸める」という運用でバランスをとってきた。それでも、会社業績が恒常的に上昇しているときには、成り行き目標管理も“鉛筆をなめて”の業績評価も、とくに大きな問題を生じさせずにやってくることができた。ところが、一度業績が傾いてくると、これまで曖昧にしてきた問題がさまざまな形で噴出することになる。

## 問題1 優秀者のモチベーションダウン

まず、業績悪化の影響は、優秀社員に大きく現れる。これまで高い業績をあげ続けてきた成績優秀者は、いつも組織から高いパフォーマンスを期待されている。とくに、日本の多くの企業では、優秀な人材に難易度の高い仕事が集中する傾向がある。それ故に高評価・高処遇であったのだが、昨年のように市場全体が冷え込むなかでは、目標を下回ってしまう可能性が高い。高い期待をかけられている優秀者ほど、目標からの乖離は大きくなることが想定され、高評価を維持できなくなる。一般的な賞与の計算式は、「賞与算定基礎×妥結月数×評価別係数」となっているため、仮に昨年から1ランクずつ評価が下がったとすると、賞与算定基礎の大きい優秀者

ほど、金額の下落幅は大きい。一方で、非優秀社員は、元々組織からの期待も低く、また最低評価以上には下落しようがない。このようなアンバランスな賞与原資の配分は、組織への貢献度の高い優秀者ほどモチベーションを大きく下げることにつながりかねない。

## 問題2 部門間の不公平の顕在化

人事・経理などの間接部門では、個人の業績は市況の変化を直接的に受けにくい。一方で、営業・販売部門など結果が客観的な業績数値として出てくる部門では、目標未達という事実が数字ではっきりと示される。このように部門によっては、明確な評価の格差をつけざるを得ないところもある。社員の不満は、報酬の絶対額以上に他人との相対的な比較によって強く意識されるものである。もし、管理部門と営業部門の社員がお互いの報酬額を知ることになった場合、営業部門の社員たちは「なぜ、自分たちだけが業績低迷の犠牲になるのか」という不信を抱き、さらに意欲を低下させていくだろう。

## 問題3 組織能力の低下

不況下で組織目標の達成が厳しい状況であるうえに、さらに人員削減が進められているにもかかわらず、厳しい業績評価を行おうとすれば、社員の視点はどんどん近視眼的になっていく。そうすると、「技術革新」や「将来顧客の開拓」など、中長期的なスパンで取り組むべき課題には意識が向きにくい。また、部下を成長させるうえで経験させるべき重要な育成課題を与えるよりも、便利使いをしながら少しでも組織業績の役に立てようという意識が働く。育成のためには、多少の遊び・失敗経験も重要であるが、今はそんなことは言ってもらえない。このような緊急避難的な対応が続くと、将来的な企業の競争力に繋がる組織能力が徐々に低下していく。

## 問題4

### 組織内の協働連携の低下

この厳しい経済環境の中で、少しでも出血を止めて事業を成長させていくためには、社員一人ひとりが知恵を出し合い、質を高めるために協働連携し、最後は組織として価値創出に結実させていかなければならない。ところが、業績評価によって自分と他者との成績の差が明確に出てしまう以上、賞与の原資も他者とのパイの奪い合いとなり、お互いの連携がスムーズにいかなくなる場合がある。一度、そのような疑心暗鬼が起きると、協働連携して組織成果をあげ、それが個人報酬にも繋がり、さらなる協働連携に繋がるという好循環が崩れてしまい、組織全体としてより一層厳しい状況になる。結果、仲間と協働連携して大きな成果を達成していくという意欲要因も、本来周囲から適時適切な情報を入手することでスムーズに仕事を進められるという衛生要因もともに低下し、加速度的に組織業績が悪化することになってしまう。

## 問題5

### 組織風土への悪影響

処遇に対する不公平感や所属組織に対する信頼感の低下、将来展望の不透明さ、協働連携の低下による人間関係欲求への不満など、さまざまな社員のモチベーションへの影響は、一時的なものにとどまらないおそれがある。ある程度の期間、上述のような状況が常態化してしまうと、企業が競争優位の源泉として長い年月をかけて築きあげ、社員たちの求心力として浸透させてきた「組織風土」に悪影響を及ぼす懸念がある。組織風土は、無意識のうちに組織に所属する社員の考え方や行動様式を規定しているもので、「チャレンジを恐れない」「上司や先輩が部下を育成する」「健全な対立をよしとする」など、企業の持続的成長に欠かせない無形の経営資産である。無形であるが故に、徐々に望ましくない方向に進行していたとしても気がつきにくい。経営環境が好転してきたときに、社内の活気が失われてしまっ

ていることに気づいても、望ましい組織風土を一朝一夕に作りあげることは難しい。

## 問題点に対する見直しのポイント

### (1) 業績評価の本来の目的

業績評価は何のために行っているのだろうか、いま一度再考してみたい。まず冒頭で見たように、今期の業績に合わせて適正な水準の人件費原資を定めるため、もしくは、総額人件費を社員の貢献度に応じて公正に配分するためである。ただし、業績評価の本来の意味はこれだけにとどまらない。もう一段視点を上げて、経営という組織の営みの中で考えてみる必要がある。

企業の中では、すべての人が経営的な視点を持って最適に行動しようと思っているわけではない。それぞれに異なる動機を持ち、企業という1つの集合体の中で協働作業を行い、製品やサービスという価値を生み出している。そこでは、多くの人々による大小さまざまな意思決定がなされ、お互いに依存し合いながら作業が行われていく。

業績評価とは、これらさまざまな意図を持って働く人たちを、経営の目指す方向性に向けて意識づけ、より高効率な作業ができるように一生懸命働いてもらい、その作業結果に対して翌期はもっと良い結果を生み出せるように改善すべきポイントを明らかにする、という一連の経営の意図を社員に伝える仕組みであるといえる。他に、「事業計画」「予算制度」「目標管理制度」「インセンティブ制度」などと併せて、マネジメント・コントロールシステムとも呼ばれる経営のための仕組みの1つである。

経営という視点から「業績評価」の目的を考えると、いかに精密かつ公正に評価を行うのか、ましてやいかに社員の処遇に格差をつけるのか、ということ突き詰めるのではなく、いかに社員を望ましい行動に向けて方向づけ、より高い意欲を持って仕事

に取り組むように動機づけ、そのうえで公正に処遇を決定して社員の士気を高めるか、ということが重要であることがわかる。方向づけ、動機づけの部分を置きざりにして、いくら精密かつ公正に評価しようとしても仕方がないのである。

以下、経営的な視点に基づいて、業績評価のあるべき姿を検討するポイントを整理してみたい。先にあげた問題を業績評価の側面だけで解決することは難しいが、このような問題を引き起こさないように、現行の業績評価を再点検してみることが必要となるだろう。

## 見直し1

### 望ましい方向への意識づけ …評価指標と達成水準

企業戦略や重要な組織目標と社員一人ひとりの行動を結び付けるものが評価指標である。評価指標の達成の度合い（達成水準）を定めたものが個人目標となる。業績評価および業績連動報酬に起因する問題の多くは、この目標設定が適切に行われていないことに拠ることが多い。

よく目標設定時の注意点として、「正確な評価ができるようにできるだけ客観的な数字で表しなさい」という指摘がみられる。本来の目的を考えないで字義どおりにそれを受け取ると、数字として捉えやすいものの、上位方針からずれた指標が用いられることがある。例えば、「営業効率」を高めていくことが重要であるのに、「訪問件数」という数字として捉えやすい指標を設定すると、重要な顧客との打ち合わせもそこそこに次々と新しい顧客を訪問してしまい、いつの間にか、訪問することが目的になってしまう。適切な指標が設定されぬまま、制度が運用された例である。まずは、定量化にこだわらず、目標の達成に向けて社員の合理的な行動を引き出す目標になっているか確認してみることが必要である。そしてその際には、先に述べた「個人と組織」「財務と非財務」「短期と長期（組織効率と人材育成）」「プロセスと結果」などのバランスを考慮す

ることが重要である。

もう1つ目標設定の問題として、定量・定性にかかわらず、いかに適切な水準に設定できるか、ということがある。1つの考え方として、外部の環境要因を踏まえて、現有の組織能力を最高の状態で最大限発揮した結果が経営目標として設定されている、と反対方向の視点から捉えてみてはいかがだろうか。つまり、各部門の目標（達成水準）は、部門横断的な経営目標達成のための連携を前提に、現有の組織能力を最高の状態で最大限発揮した「極限のストレッチされた状態」として設定される。このような設定方法であれば、環境要因や部門構成員のレベルにかかわらず、各部門にとってフェアな組織目標設定となる。同じような考えで個人ごとの限界値を見極め、そこに目標を設定するのである。当然、外部環境の変化に応じた達成水準の見直しは随時行われなければならない（等級ごとに目標のレベルを合わせようとするのとは、逆のやり方である）。

単に賞与の配分を決める業績評価を目的としてしまうと、非常に手間隙がかかるように思われるが、なんとかこの不況の中で頑張っていくための全社一丸の取組みと考えれば、その意味合いも変わってくるだろう。

## 見直し2

### 高い意欲を持たせる動機づけ …部下の目標設定

通常、会社や上司が本人に達成してもらいたいという水準と個人がなんとか達成できようと思う水準には乖離がある。上司は経営層から、経営層は株主から、潜在的な能力に対する期待も含めて常に最高のパフォーマンスを期待されている。一方、本人としては、自分の潜在的な能力向上も見越して達成水準を約束することには躊躇がある。上司の期待と個人の期待にズレが生じたままでは、単に「到底無理な課題を押しつけられた」として最初から諦めを生じさせてしまう。かといって、個人の想定水準まで目標を引き下げることにはできない。ここでの

解は、個人がギリギリ達成できそうだという見込みを引き上げることである。

では、個人の見込みを引き上げるためにはどうしたらよいか。高い目標にチャレンジしてみようと思わせるにはどうしたらよいか。そのためには、「やりたいと思う気持ち」と「やればできると思う気持ち」を高める必要がある。どちらかがマイナスになる状態、つまり「やりたいと思う、ただ、自分にはできない」または「自分にはできるだろうが、やりたいとは思わない」では、高い目標へのチャレンジの意欲は起きない。「チャレンジする意欲」とは、「やりたいと思う気持ち」と「やればできると思う気持ち」の乗算なのである。

「やりたいと思う気持ち」を高めるということは、どうやったら目標を「魅力的」に感じさせられるか？ということである。「とにかく頑張ろう」「上に言われたから仕方がない」では、やりたいという気持ちにはならないだろう。部下が夢中になる要素を見つけたり、「この分野は君が一番詳しいね」と期待を示したり、全体との繋がりの中で重要な一端を担っていることを理解させるなどのフォローが有効である。

もう一方の「やればできると思う気持ち」を高めるということは、どうやったら目標達成への自信を高められるか？ということである。「達成できないのは君だけだ」「また失敗するようなことはないようにしてくれ」では、やればできるとは思えないだろう。マイルストーンを細かく区切ったり、仕事のコツを教える、小さな成功体験を積み重ねさせるなどの働きかけが有効である。

### 見直し3

#### 処遇の納得性を高める評価 …評価と報酬の連動

社員にとっての大きな関心ごとはやはり報酬である。評価の段階で納得しても、報酬という実物を受け取って、人事処遇の妥当性に疑問を抱くかもしれない。評価・報酬を通じて企業に対して信頼感を寄

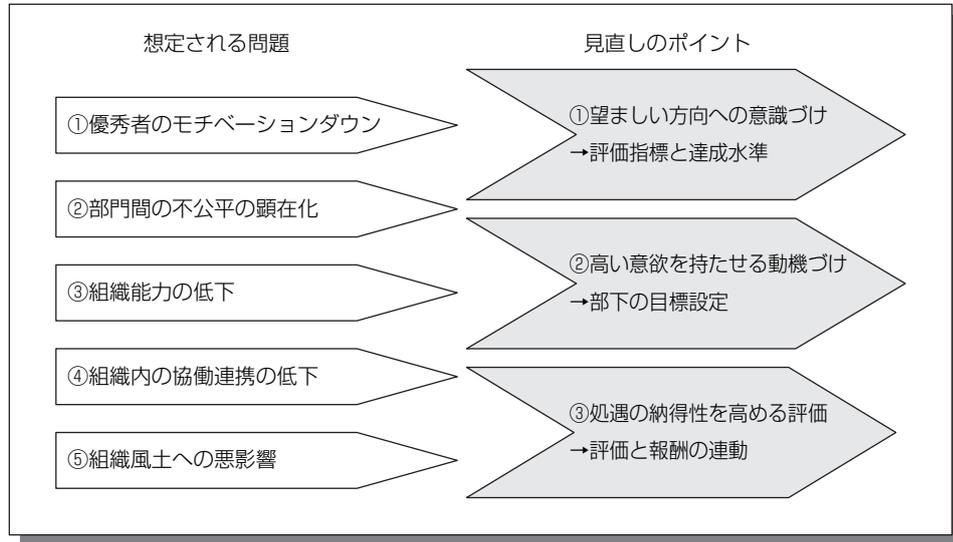
せ、翌期にもっと頑張ろう、と思わせて初めてマネジメントコントロールシステムとして有効であるといえる。つまり、いくら正確で公正な評価ができたとしても、その評価の結果が企業全体の活力を低下させては意味がないのである。ここでは制度を有効にするための検討ポイントとして、「評価分布と報酬格差」と「評価の納得性を高める」の2点をあげる。

業績評価の結果は、目標設定が適切であれば、目標を達成できたか否か、目標からどれだけ乖離したか、非常にデジタルに見ることができる。この結果を基に個人の報酬配分を決定する際、通常、Bを標準としてS～Dの5段階程度の符号に変換される。このとき、AやCを何パーセントくらい出現させるのか、という出現分布と、AやCは標準Bの何割増しか、というバランスを考慮する必要がある。評価分布上、AやCの比率が高く、半強制的に多くのAやCを出すような設計の時に、標準BとA(C)の報酬格差を大きくすると、業績上の格差は僅かなのに、大きな報酬格差がついてしまうことになる。大きな報酬格差をつけるのであれば、その報酬格差に見合う評価分布とするべきである。

不況期における優秀者のモチベーション対策として、一時的にSやA評価の支給テーブルを高くするなど対策を講じている事例を見かけるが、この時期に付け焼刃的に制度を変えることはお勧めできない。一時しのぎでは、後から説明がつかなくなってしまう。不況期における業績連動報酬のアップダウンは説明できても、人事の考え方や制度のコンセプトの軸をずらすことは避けるべきである。

もう1点、処遇の納得性を高めるうえでは、評価の納得性を高める必要がある。人々は、他人との比較で自分の報酬額の妥当性を判断する。ところが、比較のプロセスがブラックボックスで、自分の評価が妥当なのか否かもわからない状態では、仮にそれが正しい評価であっても到底納得できるものではない。

図表 景気後退期に想定される問題と見直しのポイント



では、どうすれば、評価の納得性が高まるのか。そのためには、上司が日常の部下の行動を観察し、目標達成に向けて、都度、指導・指摘を行っていくことが重要である。部下は目標未達を外部環境のせいにするかもしれないが、上司からみれば代替手段はいくらでもあったと考える。このギャップを期末の評価時期になって埋めようとしても埋まるものではない。そのギャップの兆候が出たときに、すぐに上司が指摘をしていれば、部下は自分の評価に文句のつけようがない。これも、上司にとっては負担に思われるかもしれないが、単に評価の納得性を高めるだけでなく、組織目標の達成という本来の目的を考えれば、上司としてやるべき必須のことであると

いえる。



100年に1度といわれる大不況の中、どの企業にとっても大変な時期であるが、この時期だからこそ、今まで曖昧なバランスで保ってきた諸問題の根幹を考え直し、実行に移すまたとない時期でもある。業績評価の仕組みを根源まで突き詰めて、真に経営と連動した仕組みまで構築できている企業は、まだそれほど多くないだろう。故に、この時期に、他社に先駆けていち早く自社の業績評価制度の見直しを行い、将来の持続的な成長の源泉を築いていくことが望まれる。