

成果至上主義から コミュニケーション重視へ

「人を用ゆる道は、その長所を取りて短所は構わぬことなり」
江戸時代中期の儒学者・荻生徂徠の言葉です。

その意味は、完全な人は存在せず、長所・短所が必ずあり、そこに人生の妙味があるということ。しかし、現実には、他人の短所をあげつらう減点主義が横行しており、人事評価でもそれは同じ。マイナス評価は、人の心を腐食させるばかり。“短所を知るを要せず”なのです。

人事評価に変化の兆し 成果主義から主体性重視に

人事評価の「グローバルスタンダード」として、多くの企業が取り入れてきた「成果主義」ですが、その本場ともいえるアメリカの「GE」や「マイクロソフト」「GAP」といった先進企業で、人事評価制度を見直す動きが進んでいます。従来の「成果至上主義」から、コミュニケーションを重視した評価システム「パフォーマンス・マネジメント」に変わりつつあるというもので、日本企業でも導入を検討しているところが増えているのです。

「パフォーマンス・マネジメント」とは、一言でいうと個人や組織のパフォーマンス（成果・業績）の最大化を目的としたマネジメント手法のこと。「関係の質・思考の質の向上こそが、パフォーマンス最大化の源泉になる」という考えに基づいています。

これまでの人事評価が、業績や達成度に主眼が置かれがちだったのに対し、「パフォーマンス・マネジメント」では、成果・業績を高

めるためのコミュニケーションや、価値を生み出す源泉として、人材の主体性・創造性を重視するという点が特徴です。

成果の最大化を導く 組織の成功循環モデル

このパフォーマンス・マネジメントは、米マサチューセッツ工科大学（MIT）組織学習センター創始者のダニエル・キム氏が提唱した、「組織の成功循環モデル」がベースとなっています。

同モデルを説明すると、上司と部下のコミュニケーションなど、「組織の関係性」が高まることで、個人の思考や行動のクオリティがアップし、結果（成果）の向上にもつながる。そして、この「グッドサイクル」を回し続けることが、組織に持続的な成長をもたらしていくという考え方です。

つまり、成功や成果など、組織の「結果の質」を高めるためには、一見、遠回りに思えても、そこに属するメンバー相互の「関係の質」を高めていかなければならないということです。

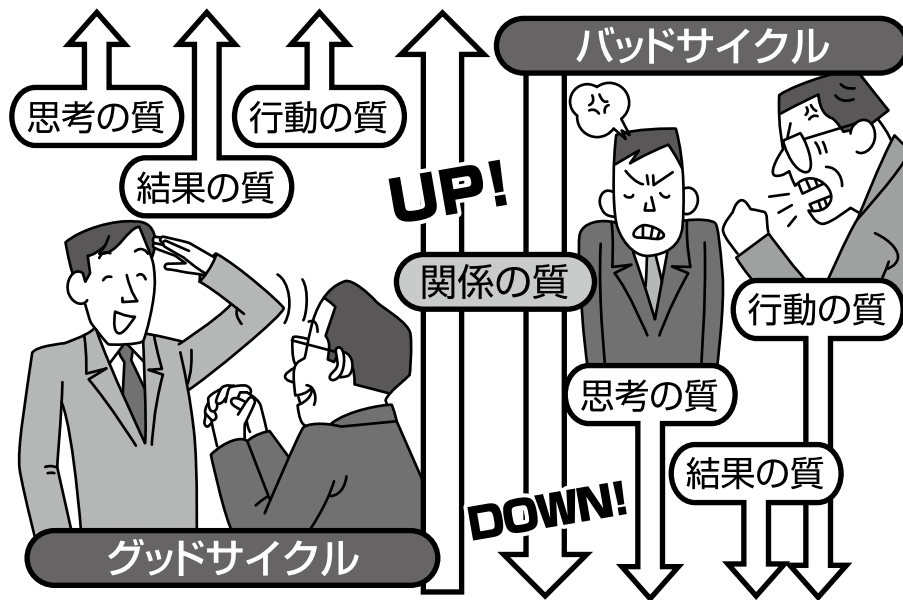
成功と失敗 循環の核は「関係の質」

「組織の成功循環モデル」では、「バッドサイクル」も提示しています。

「グッドサイクル」が、関係の質を高めることからスタートするのに対し、「バッドサイクル」は、結果だけを追い求め、目先の数字を何とか向上させようとするところから始まります。

しかし、成果が上がらず、「結果の質」が低下すると、組織内に対立が生じ、押し付けやパワハラめいた指示・命令が横行し、「関係の質」が悪化。スタッフは仕事を面白いとは感じられず、自ら考えることをやめて受け身になり、「思考の質」、そして「行動の質」が低下。その結果、さらなる「結果の質」の低下を招く、負のスパイラルに陥るといえるのです。

ビジネスは結果がすべてなので、数字を上げることが最重要と考える人が多くなるのも無理はありません。実際、業績が悪化した企業なら、販促イベントなど、結果に直結する行動に注力しようと



関係の質を高めるには コミュニケーションが重要

するのではないのでしょうか。しかし、組織における「関係の質」を無視し、「結果の質」だけを求めていると、いくら努力しても組織として成果が上がりません。停滞している企業は、この「バッドサイクル」に陥っているのです。

このサイクルから抜け出すためにもリーダーは、「グッドサイクル」の起点である、メンバー間の人間関係の質を高める行動（パフォーマンス・マネジメント）を意識することが大切となります。

成果を求めるには、それ自体を直接的に求めるのではなく、リーダーの行動変革を通して、部下との信頼関係を築きながら「関係の質」を高め、組織の中でグッドサイクルを目指すのです。

パフォーマンス・マネジメントを大げさに考える必要はありません。部署内のメンバーで普段からあいさつや雑談をしたり、互いに評価し合ったりする小さな関係性の改善から始めることで、「関係の質」は醸成（じょうせい）されます。

どんなに優れた人事制度を取り入れても、日常会話もない職場に

成果は期待できません。パフォーマンス・マネジメントで求められる「関係性の質」とは、スタッフの主体性を引き出す、「学び合う企業文化」なのです。

例えば、業務上の成果について、上司が部下を問い詰める一方的なコミュニケーションでは、関係性も思考も萎縮（しじく）します。仕事を通じて、「自分がどういう価値を生み出したか」「体験から何を学んだか」「反省点はどこにあるか」などを部下と上司が一緒に考え、適宜、アドバイスするコーチング的なコミュニケーションが理想です。そうすれば、部下も心を開きやすくなり、結果的に上司の部下に対する理解も深まります。

また、人事と各部門の関係性も見直す必要があります。それぞれの部署のパフォーマンスを高める方法を、人事部門が共に考えていくような関係性を構築していくことが重要です。

「思考の質」を高めるためには、スタッフのモチベーションを左右する、「働くことの意味」を感じられることが大切。「働く意味」の実感は、報酬などと比べても、モチベーションと強い相関関係があり、「結果の質」につながりやすいことが分かっています。人事部門もマ

ネジャーも、スタッフのこの部分をケアすることが、組織全体のパフォーマンス向上につながるというのを理解してください。

パフォーマンス・マネジメントは、日本の人事評価制度のあり方を大きく変える可能性を秘めています。将来的には、効果的な人事評価システムの策定や運用などを通して「成功の循環」に導き、社員と組織のパフォーマンス向上を図ることが、人事部門の主な役割となっていくのかもしれない。



昆野真也（このん・しんや）
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。