

第 282 回(9 月)

企業文化の転換を主導する人事改革

日本アイ・ビー・エム株式会社 人事管理部長 宮本眞成氏

多面評価人事という、「部下が上司を評価する…」云々という切り口やニュアンスで紹介される記述が散見される。教育目的の場合はそれでいい。「もう少しこういうリーダーであって欲しい」「管理者としてこの点に気をつけて」と下から上にどんどん意見させればいいのである。

だが業績評価をその調子でやるわけにはいかない。日本アイ・ビー・エムの多面評価人事は、あくまでも業績査定のためのものであり、その評価によって各自の命運が決まるしくみである。そうなると評価者訓練も受けていない社員を評価者に加えるわけにはいかない。したがって当社では評価者は課長以上である（となると課長の場合は下からの評価は受けない）。人事考課と聞くと反射的に評価者訓練はどうしてるという議論になるのに、多面評価に関しては評価者訓練は必要がないが如しである。これは乱暴な話である。

多面評価では、営業であれば顧客、内勤スタッフであれば次工程の満足度を訊くことになる。その情報は、評価される人の上司に提供される。であるから、あくまでも多面評価の結果は上司のもとに集約されて、それを基に上司が部下の業績を評価するのである。

なぜこのようなことをやっているのか？今までと違って定型組織単位での目標達成の従来型の活動パターンから、チームやプロジェクトによる活動パターンが常態化してきた。そうなると評価者である上司が常に部下の行動、アウトプットを正確に把握しているとは言い難い局面が増えてきた。だからその仕事ぶりについて、つき合うチームメンバーやそのアウトプットに影響を受ける部門長などから評価をしてもらうのである。結局、オペレーションのモードが変わってきたことに対応して評価の精度を追いつかせているというのがその趣旨である。