

社長室で考えた事 ＜第6回＞ 人事評価基準の輪廻



JOI シニアフェロー 藤田 研一
(K-BRIC 代表、前シーメンス株式会社代表取締役社長兼 CEO)

.....
前職でドイツ企業の日本法人代表取締役を務めていました。社内の肩書きは役員・社長・会長と変わったのですが、同社に在籍した15年間で「マネジメント」というテーマは常に考えさせられる事柄でした。それらは外資系への就職希望者向けに「日本人が外資系企業で働くということ」と言う書籍で体系的にまとめさせてもらいました。

一方で、もっと日常的な何故や気付きもいくつかあり、こちらを軽いエッセイとして書いてみました。コーヒープレイクとして軽く読んでいただければ幸いです。

.....
私は歴史書を読むのが結構好きなのですが、世の中の事象を100年単位で、時には1000年遡って読んでいるといつも「輪廻」という言葉を思い浮かべます。輪廻とは仏教用語で、車輪がぐるぐると回転し続けるように、人が何度も生死を繰り返すことを指し、生まれ変わりを意味する「転生」を加えて「輪廻転生」という場合もあります。簡単に言えば「人間って根本は同じことを何度も繰り返しているんだな〜」です。

たとえば、これを会社の経営でいえば、事業の立ち上げ期には強烈な個性を持ったトップが組織を強引にひっぱり、社内コミュニケーションに長けた2代目はその組織をよりソリッドにし、3代目は完成した体制を改革し、より安定したものに仕上げる、といったものです。ここに織田信長、豊臣秀吉、徳川家康といった名前を当てはめると、「株式会社戦国時代の業績安定までの社史」の出来上がりです。また歴史の長い会社なら、創業期から現在までの間に同様の輪廻を最低1〜2回は繰り返しているはずですが、事例をもうひとつ、事業に関する輪廻でいえば本稿第4回の『コングロマリットの悲哀』で書いたように、今や複合企業は解体される時代となっていますが、これも過去100年位を見れば、「複合」と「分散」を繰り返しており、それぞれ「コングロマリット・プレミアム」「コングロマリット・ディスカウント」という正反対の言葉が誕生しています。「歴史は繰り返す」だけでなく、「企業社会も繰り返す」存在なのだと思います。

組織でも同じことを感じませんか。一旦縮小して「リーン」な組織にして、業績が上がっ

て来ると部門が増えて、その後社長が交代したらまた縮小してと、同じことを繰り返している気がします。

この「輪廻」を人事評価制度で考えても、人事関連の法則はグルグル回っている気がしてならないのです。たとえば 人事考課での評価基準、評価項目に関しては、「個人目標」と「プロセス」の評価バランス、そして評価基準に関しては、「個人単位」と「組織単位」のバランス。前職の外資系企業では、それらが個人主義で狩猟民族系の欧米本社と集団主義で農耕民族である日本の現状において、あたかも時計の長針と短針のように、グルグル回っていた気がします。

まずは「個人目標」と「プロセス」ですが、もともと欧米系の外国企業は、個人主義に立脚した「何をするか。」「どれほど達成したか。」といった個人ベースでの目標設定とその評価が人事評価の基本でした。(いわば「山で獲物を何匹取ったか」的発想です)。今、巷でよく言われる「ジョブ型」マネジメントはその延長ですし、もちろん前職での日本法人も当然「ジョブ型」でした。一方でその日本法人は、日本の企業社会の中の会社ですから、日本的集団主義の影響を受けた組織となります。そのため評価対象の従業員のみならず、評価を実施する管理職でもプロセスでの評価をしがちでした(「みんなで田植えを頑張ろう」みたいな感じです)。そのため、本社の要求するレベルでの「ジョブ型目標管理制度」を定着させるには、それなりの時間と労力を費やしました。アナログ時計の針でいえば、ちょうど長針と短針が反対方向を向いている6時から、2つの針が重なる6時30分を目指した感じです。そしてやっと6時20分くらいになり、「もう少しで定着」と思っていた矢先にドイツ本社から通達が来ました。「これからはプロセスも重視する」です。長針が追いつきそうになった瞬間に短針がツツーツツと逃げていってしまった感じです。結構な脱力感に襲われたと同時に「そんなの日本では昔からやっていて、逆にそれが問題だとオタクらはいっていたでしょ。」と思いました。この長針と短針の追いかっこ、時計では30分ですが、実際は3~4年のレンジでした。ちょうど日本では成果主義の定着を議論している時期に、欧州系企業ではプロセス評価を人事考課に取り入れる議論を、という同じサークル上での輪廻を感じた出来事でした。時代に合わせて基準への考えが変化しているのか、あるいは人事コンサルタントの仕掛けが上手いのか、はたまた単に新しいことをしたい経営層の思いつきか、兎にも角にも、この「結果か過程か」は人事考課上の永遠の輪廻的課題だと思います。

それと同じく、達成度を測る尺度としての「個人か組織か」というテーマでは、円グラフのイメージでいうと、両者の間の線引きが右に動いたり左に動いたりして、バランスが変わることを何度も経験しました。これは国や企業文化ではなく、同じ企業の中で1~2年といった短期で変わる輪廻だと思います。「結果か過程か」議論と比べて、こちらはより企業の業績や成長ステージのレベルに左右される、より小さい直径のアナログ時計のイメージです。企業の業績がいい時は個人に振り(男性的責めの発想)、業績が悪くなると組織に振る(女性的協調の発想)。こういった傾向が企業の発想であるような気がするのです、いわば「企業内輪廻」と呼べるのではないのでしょうか。

(「社長室で考えた事 最終回:そもそも「会社」って何？」は11月下旬に掲載予定です。)