



【人事機能：中核機能】業績管理

JSHRM会長 中島 豊 / JSHRM副理事長 山崎京子

✓ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management = JSHRM)は、「日本におけるHRMプロフェッショナルリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



1 企業の業績評価

「経営」という言葉の「経」という字には、物事の計画を立てて管理をするというような意味があります。計画と管理を行うために必要なのが、「業績評価」です。連載第2回の「戦略と組織」で述べたように、マネジメントの基本は、企業のあらゆる機能に対して、計画を立て (Plan)、それにそって実行し (Do)、その結果を測定・評価し (Check)、それに従って計画を調整する (Action) というサイクル繰り返し実行することに尽きます。

元来、業績評価と言うときには「企業」業績評価を指しており、広義では、このPDCAサイクル全体（この場合、「業績管理」ということもあります）、そして狭義ではこのサイクルの中のCheck（測定・評価）を意味していました（図表1）。

2022年10月号掲載の「人事は何を学んでいくべきか」で解説した「金融資本経営」¹においては、投資した資本を拡大させた差分が重要視されます。なかでも会計によって計算された損益計算書 (P/L)によって計算される「利益」に注目が集まります。同時に資本の循環を把握するためキャッシュフロー計算書 (C/F)と貸借対照表 (B/S)を活用します（図表2）。

企業の業績管理のためには、まず短期もしくは中長期の経営計画が立てられます。短期計画は1会計年度の計画を基本とし、さらにそれを分解した半期計画や

図表1 PDCAサイクル



四半期計画が立てられます。また、多くの企業では、3～5年程度の複数年にわたる中・長期計画を設定して経営の舵をとります。しかしながら、近年はVUCAと言われるように経営環境の変動が激しく、3年先の状況予測でさえ困難で、特に上場企業の場合株主に対してのコミットメントを示すことができないことが多々あります。そのため、一部の企業では中・長期計画を設定しないところも出始めました。

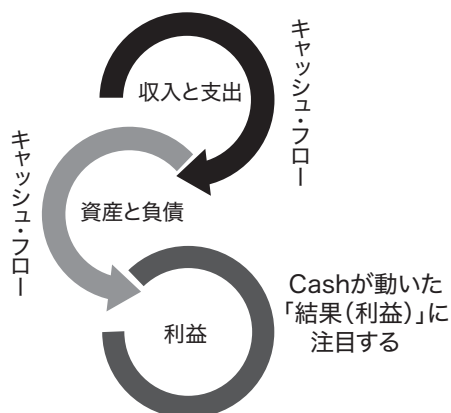
2 業績指標

経営計画では、企業の戦略に沿ったさまざまな指標が設定されます。この指標に基づいて企業業績を構成する各ビジネス（事業部）と業績と最終的には企業業績全体の評価を行います。

指標のほとんどは、P/L, B/S, C/F に出てくる財

1 企業がもつ資本(金融資本)によって「資産」を稼働させ、それによって元の資本を拡大するような循環を生み出すような経営

図表2 財務情報に基づく金融資本経営

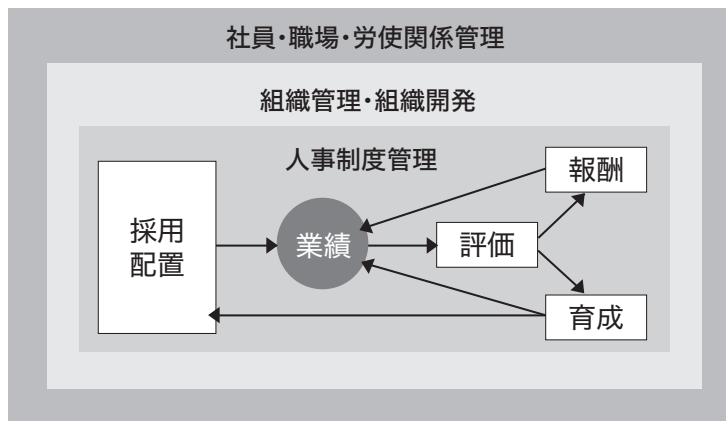


務情報を用います。こうした財務情報は、定められた期間における企業活動の結果として出てくる「業績」(Performance)を表しますので、これを **Key Performance Indicator (KPI)** と呼びます。

代表的な指標には、経営の結果を見るために P/L の数値を用いた売上額 (Sales) や純利益 (Net Profit)、収益力を示す EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation) や、経営の効率性を見るための売上高利益率 (Return on Sales:ROS) などがあります。また、B/S を絡めた指標としては、保有する資産の活用効率性を見る自己資本利益率 (Return on Equity:ROE) や資金効率を見る CCC (Cash Conversion Cycle) といった指標もあります。

また最近では、ESG 経営に注目が集まっていることもあり、多くの企業では、環境 (Environment) や社会 (Social)、ガバナンス (Governance) に関わる非財務情報を指標として取り入れ始めました。特に環境面では、

図表3 人事部門の機能



二酸化炭素 (CO2) の削減を数値化したものを指標として取り入れる企業も増えました。社会やガバナンスの分野においても、女性取締役数、女性管理職比率などの数値が指標化されるようになりました。しかしながら、経営に関する非財務情報は指標化が難しいものも多く、特に人的資本に関わる情報は、業績評価にどうやって取り入れるか各社苦心をしています。

3 人材マネジメントにおける業績評価

人材マネジメントにおいて、「業績評価」という言葉が使われる場合、それは個人の業績を管理して評価することを意味します。図表3で示した人事部門の機能は、「業績」を中心にして構成されています。今回は、この人材の業績をどのように管理しているのかということについて説明します。

企業の業績評価を英訳すると、"Performance Evaluation" という言葉を使うことが多いようですが、人



中島 豊
(なかしま・ゆたか)

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国ミシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストロウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本法人、Citiグループ、Prudentialグループを経て、現在は日本板硝子執行役CHRO。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。ミシガン大学経営大学院修了(MBA)、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)。



山崎京子
(やまざき・きょうこ)

JSHRM副理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャパンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了、2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。



材マネジメントにおける業績評価は "Performance Appraisal" という言葉を使います。同じ「評価」の訳語でも Evaluation には「測定」という意味があります。一方で、Appraisal には「鑑定」という意味があります。

20 世紀の半ばまでは、人材は原料やエネルギーのように消費される資源として考えられていました。そのため、科学的管理法などのマネジメント手法が浸透して人材の生産性が注目されるようになると、その質（生産性の高さ＝有能さ）を鑑定するために評価（Appraisal）が行われるようになりました。

当初の Appraisal（評価）は、人材のもつ特徴や能力 (traits) を見極めようとするもので、身体能力や協調性や勤勉性といった仕事に対する姿勢などの情意項目に対する評価が行われていました。このような評価を定期的に行っていたのは軍隊で、一般企業においては、人材を評価するという発想はありませんでした。

企業業績の達成のカギとして人材に着目し、その業績管理の重要性を説いたのが有名なピーター・ドラッカーです。その考えは、やがて日本を含めた世界の企業で受け入れられ、人材に対しても企業の業績管理と同じように目標を立てて遂行し、その結果を評価する **目標管理 (Management by Objectives: MBO)** が行われ、その結果に基づいて報酬を支払うようになりました。

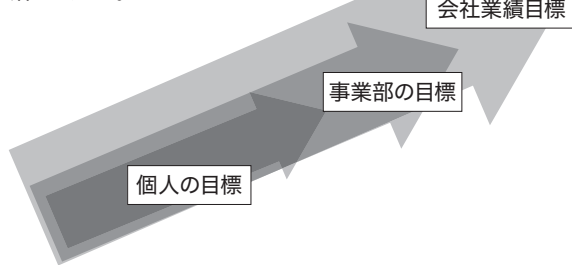
4 目標設定

企業戦略の遂行責任を担うのが個々の人材であるならば、個々の人材が立てる目標は、企業目標を各事業部や機能に落とし込み、さらにそれを個人レベルにまで落としこんだ（カスケード・ダウン）ものでなければなりません（図表 4）。

けれども、現在の企業組織においては、企業活動のプロセスが複雑で多くの人々が関与しています。また、そのプロセスのなかでの個人の責任分担も相当複雑なものになっているために、企業目標を個人に割り振ることは単純ではありません。特に、売上に直接関与しない間接部門の活動に対する目標設定に対しては、企業全体もしくは事業部に対して設けられた財務指標に基

図表 4 業績目標の設定

会社の業績目標・戦略に基づいた事業部目標を各人の業績目標に落とし込む。



づいた業績指標をそのまま適用することができません。

そこで、企業では目標と個人目標を連携させるために、2 種類の仮説を置きました。

仮説 1 「求められる能力を発揮できていれば、求められる業績が達成される（能力は業績の根拠）」

仮説 2 「求められる職務を遂行していれば、求められる業績が達成される（職務は業績の土台）」

仮説 1 に基づくのが「**能力主義人事制度**」であり、仮説 2 に基づくのが「**職務主義人事制度**」です。いずれの制度も、個人の業績を直接測定することは困難であることから、能力もしくは職務を代替変数として、間接的に業績を測定しようと考えています（図表 5）。

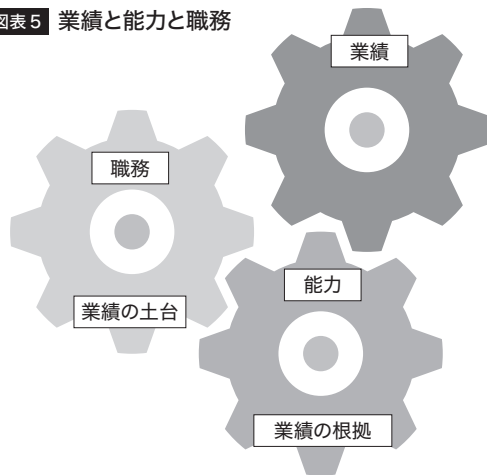
5 能力主義人事制度における業績評価

能力主義人事制度の一番の問題は、前出の「求められる能力を発揮できていれば、求められる業績が達成される（能力は業績の根拠）」という仮説における「能力と業績の間に有意な関係」が、はたして事実として存在するのだろうか？ ということです。

これに関しては、おそらく、数えきれないほどの学術的な研究がなされていると思います。しかし、人事のプロが日常的に直面する、成果と能力をめぐる人事管理に関する課題の解決に資してくれるような研究成果は、まだないように思われます。

そもそも、実証的な研究をするためには、業績と能力に関してデータを集め、それを統計的に分析してい

図表 5 業績と能力と職務



くのが一般的な方法です。けれども、業績については、社員の人事考課や業績評価の結果を第三者である研究者が入手することは、まず不可能です。万一入手したとしても、その考課や評価だけが個人の業績のすべてを表すものだともいえません。

そこで、代替的な方法として、社員本人や周囲の人間に「どの程度の業績を出していると思いますか？」といった質問をして、主観的な評価をすることで得られたデータを使う方法がよく採られています。

他方で、能力についても、そもそも「仕事をするための能力」の定義が不完全です。「千文字を何秒で入力できるか？」といった客観的に測定できる比較的単純なスキルであればともかく、仕事をするためには、課題設定、問題解決、実行といった高度で複合的な要素が「能力」として求められます。しかし、これらの定義は曖昧で測定基準もはっきりしていません。したがって、成果と同様に、能力についてのデータも評価者の主観によって代替する方法が採られることになります。このように社員の主観によるデータを用いた能力や成果の分析では客観性に乏しく、また結論をやや強引に一般化しすぎるため実務的に活用することは難しいと思われます。

6 能力主義人事制度における能力概念の変異

能力測定が困難であるならば、企業の現場におい

ては、何らかの代替的な方法を見つけ出して個人の能力を見極めて業績を向上させていくしかありません。1990年代まで日本企業の人事制度の主流であった職能資格制度は、「職務遂行能力」を軸にした人事制度でしたが、やはり能力の定義と測定が困難であるという問題が存在していました。そこで能力主義人事制度では、年齢や勤続年数によって能力が開発されていくという「みなし能力基準」を援用するようになりました。

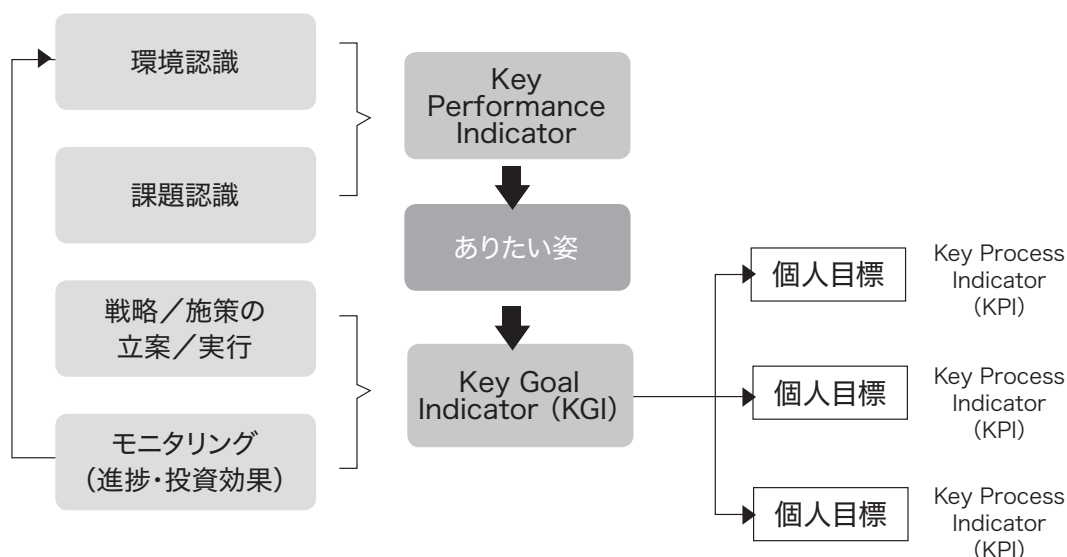
今日では、コンピテンシーなどの顕在職務遂行行動で能力を評価しようとしています。使いこなせている企業は少ないようです。そのため、そこでも新たなみなし能力基準として、職務遂行における「態度」や「姿勢」をもって評価するところも出てきました。つまり、個々の行動評価ではなく、「(夜遅くまで残業して)頑張っているか」といった項目を評価に使うようになったのです。実際に行動評価シートに残業時間を記入させる企業もあったと聞きます。これでは、MBO導入以前の情意評価に退化してしまったと言われても仕方ありません。

情意評価がはびこると、個人は会社への貢献よりも上司の主観におもねるような行動を誘発するようになります。多様性を重視する現在の組織において、このような評価は、イノベーションを起こせるような人材の能力をつぶしてしまいます。このような変異を起こさせないように、人事のプロは、業績評価の原点に立ち返り、企業業績に真に貢献できる人材を育成・輩出するためにも、具体的な能力の評価基準を創出していく責任があります。

7 職務主義人事への移行と業績評価

連載第2回「戦略と組織」のなかで、「最初に『戦略』が考えられ、遂行するための『組織』が計画され、それを構成する『職務』が設計され、それを遂行する『人材』を採用し配置する」というチャンドラーの考え方に基づいた職務主義人事制度の論理を紹介しました。この考え方に基づけば、個人が各々の職務を遂行できていれば、組織が機能し、戦略遂行が駆動されて、企業業績が達成されるというロジックが成り立ちますの

図表6 業績指標の設定と管理



で、企業の業績管理と個人のそれを連携させることができると考えられます。

最近、日本で人事制度を能力主義（「メンバーシップ型」）から職務主義（「ジョブ型」）に移行させる企業が増えています。特に、激しく変化する経営環境に置かれているような企業の経営では、戦略性を高めて業績の改善・向上を目指すために企業業績と個人業績の結びつきを強める職務主義の人事制度が注目されています。

職務主義人事における業績評価は、個人の職務の遂行結果を測定・評価するものです。しかし、ここでいう「職務」に対する理解が日本では遅れています。日本では、職務は各人が行うべき仕事（"Task"。日本語訳は「課業」）であると考えがちです。そして、現代の特にホワイトカラーの仕事が多岐にわたるだけでなく、内容も目まぐるしく変化することから、「個人の職務の定義なんてできない。定義できないものを評価することはできない」と誤解している人が少なくありません。

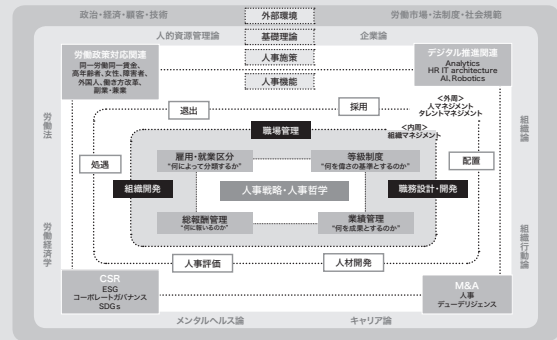
しかし、日本以外の国では、職務とは職務遂行の「責任」を指しており、遂行すべきすべての課業を指すものではありません。そして、評価の対象の中心となるのは、年度の初めに、自分の責任範囲の中でその年に

必ず遂行・達成すると上司と合意した業績目標です。

この業績目標は、特に間接部門の場合、財務情報を中心にして定められた定量的な企業の業績目標からそのままカスケードダウンするわけにはいきません。そこで、図表6に示すように、企業の現場認識や課題認識から設定した、主として定量的な財務目標からなる企業目標を部門単位で咀嚼したうえで、それぞれのあるべき姿を描いて、それを **Key Goal Indicator (KGI)** としておくことで、企業目標と個人目標の結びつきを図ります。

個人目標の指標に Key Performance Indicator だけを置くことにはリスクが伴います。ここまで説明してきたように、業績 (Performance) は結果をみて過去の振り返りを行なう「Feed — back」に適しています。しかし、特に損益責任を負わない間接部門の仕事の多くは仕事の結果がなかなか見え難いこともあって、Performance よりも仕事のやり方 (Process) を重視した管理を行う必要があります。そのため、個人目標設定の指標には、Performance ではなく Process に注目した「**Key Process Indicator**」を置いて、将来に向かって仕事の質を高めるような「Feed-forward」を行うことが重要になります。

今回のテーマである「業績管理」は、HRM ナレッジ・マップの中心にある「人事戦略・人事哲学」を支える重要な中核機能であり、経営計画や企業業績との連結を果たす役割を担います。企業の業績は組織全体の活動の結果として数値化されますが、組織は個人の集合体ですので、個人への落とし込み（カスケードダウン）にはこれまでにさまざまな工夫がなされてきました。さらに重要なことは、財務管理や品質管理のように機械的な指標と異なり、個人は感情をもつ人間ですので、モチベーションの要素を切り離して議論することはできません。そこで今回は、企業と個人の業績管理に際して



混合されやすいKPI、CSF、BSC、HRスコアカード、MBO、OKRの違いを歴史的な背景やモチベーション理論の根拠と併せて解説をしていきます。

KPI (Key Performance Indicator) が最初に提唱されたのは1976年の「ビジネスウィーク」という雑誌だったとされています。そこでは、KPIは、1) 組織の健全性を表す指標であり、2) 成果が期待値を大幅に下回ったときの説明材料となり、3) 組織内の成功要因に事業やプロジェクトが貢献していることを視覚的に示す機能をもつ、とされていました。その3年後に、CSF (Critical Success Factor) という「組織に競争力をもたらす成果を保障する、特定の領域」という言葉も生み出されました。こうしてKPIやCSFは、経営戦略を実現するためのトップダウンによる経営計画のツールとして用いられるようになりました²。

このようにKPIはそもそも人事に使われることを目的として発生した概念ではありませんでしたが、1992年にカプラン＆ノートンがBSC (Balance Scorecard) という概念をハーバード・ビジネスレビュー誌に発表したことにより³、人事との連動という発想が生まれてきます。BSCの詳細は割愛しますが、業績指標として「財務的な視点」ばかりが強調されていたこれまでの方法に対して、「顧客の視点」「組

織内部プロセスの視点」、そして「創造性と学習」の視点を含めた4つの視点がそれぞれ連動していることの重要性を指摘したものでした。この「創造性と学習」が人事的な関心へとつながるのですが、この段階では個人の業績評価は意図しておらず、技術優位性や生産能力といった組織能力が事例としてあげられています。そして、4つの各視点に対して、目標と指標を設定することになっており、この指標（原著ではMeasures）が後に業績指針、つまりKPIとして理解されるようになります。

こうした発想が援用され、個人の人事評価にKPI (ProcessではなくPerformance) を用いるような誤用が国内外の企業で散見されますが、そのリスクについては後述します。実際に、カプラン＆ノートンの論文では、「BSCはコントロールではなく戦略とビジョンを中心に据えており、目標を設定することで人々を全体的なビジョンに引き込むことを目的としている」「個人よりチームによる説明責任」と記載されています。ただし、この経営戦略を組織能力と連動させるという発想そのものは人事機能にとっては重要な視点でした。そこでHRスコアカード（連載第2回参

2 出典: Sanchez, H., & Robert, B. (2010). Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. *Project Management Journal*, 41(5), 64-73.

3 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71.

照) が2001年に発表されることになります。

これらの源流とは異なるところで、MBO (Management by Objectives and Self-control) はドラッカーによって1954年に提唱されました。その目的は、上司と部下が共に共通の目標を設定し、期待される結果に対して個人の責任範囲を明確にし、測定することで部門運営のガイドにすることであり、各メンバーの貢献を評価することができるプロセスだとされています⁴。さらに、その後1960年代以降に続々と登場するモチベーション理論である目標設定理論⁵、期待理論⁶、内発的モチベーション⁷、動機づけ・衛生要因⁸なども、MBO の理論的根拠になっていきます。

このように、MBO は人間のワークモチベーションの要素を踏まえて設計されている点が、KPI や BSC と大きく異なります。ところが、MBO の目標設定プロセスの中で数値目標を掲げている点だけが取り上げられ、トップダウンの KPI が一方的に個人にまで割り振られて人事評価に用いられる誤用がされることで、MBO の本質である「自分で目標設定することによる自律的な仕事姿勢やモチベーション向上」の意味が薄れてしまった事例が国内外で多数発生しています。前述のように KPI (P は Performance を指す) は組織やチームの指標であるため、人間の感情や行動を考慮したカスケード・ダウンには Key Process Indicator にすべきだというのが、図表 6 (66頁) の主張となります。こうした歴史的、理論的背景を知らずに、表層的で手続的な人事制度設計や運用を行うと、従業員のモチベーションや職務満足度が低下し、ひいては離職につながりかねないというリスクがあることを HR プロフェッショナルは肝に銘じる必要があります。

さて、長らく MBO が個人の業績評価として用いられている一方で、近年注目されている戦略策定・実行システムが **OKR (Objectives and Key Results)**

です。OKR は新しい概念のように取り上げられていますが、源流は MBO と同じく 1950 年代のドラッカーにまで遡ります。OKR は半導体企業であるインテル社で約 30 年間内部システムとして実践されていましたが、その後 1990 年代終わりに創業期のグーグル社に伝わり、その後デジタル化が急伸する産業構造の変遷の中でハイテク産業やスタートアップ企業を中心に拡大していきました。

OKR は MBO や KPI と同義だと誤解されがちですが、以下の点で本質的に異なる特徴があります。OKR の設定と評価の頻度は MBO より高く (月次、四半期など)、MBO が上司と個人の 2 者だけで作成されるのに対して、OKR はすべての階層の全メンバーに公開され透明性があります。さらに、目標設定はトップダウンではなく、会社の主要目標に対して個人が関与するボトムアップの発想であり、何より野心的なものであることが重視されます。MBO は 100% 達成が前提ですが、OKR では達成確率 50% という挑戦的なものであるため、70% の達成でも評価されるのです。よって、金銭的報酬と直接的に結びつけること自体を目的としておらず、報酬の種類は柔軟に考えられています⁹。

つまり、従業員が組織やチームの成功に向けて果敢に挑戦をすることを後押しするシステムであり、従業員の給与や賞与の決定根拠となる人事評価システムではないという点が、MBO の運用とは異なるのです。VUCA の時代にイノベーションが競争優位性を左右するシリコンバレーのハイテク産業が好んで導入した背景が理解できます。日本企業でも OKR の導入企業が増えてきましたが、本来は自律的な仕事姿勢を促す制度である MBO すら上手く運用できていないのであれば、OKR を使いこなせるかは疑問であり、現状の組織能力を見ながら慎重に検討したほうがよいでしょう。

4 出典:Kondrasuk, J. N. (1981). Studies in MBO effectiveness. *Academy of Management Review*, 6(3), 419-430.

5 ロックが1968年に発表した、目標が具体的で、困難で、目標にコミットしており、適切なフィードバックがあることが高い成果をもたらす、という理論。

6 ブルームが1964年に発表した、結果につながるだろうという主観的な期待と、その結果の誘意性 (好ましさや魅力など)、道具性 (二次的な結果の誘意性と行動の期待が二次的な結果をもたらすうえで役立つ度合い) の合理的評価が活動の方向性や心理的な力を生み出す、とした理論。

7 デンが1971年に発表した、面白いと思える特定の課題への取り組みそのものが目的となるものが内発的動機付け、報酬や罰など行動の原因が外的な要因によってもたらされるものを外発的動機付けとしたもの。

8 ハーズバーグが1959年に発表した、職務満足に影響する動機付け要因と、職務不満足に影響する衛生要因は異なるものである、とした理論。動機付け要因に相当するのが、達成感、承認、仕事そのもの、責任などであり、衛生要因に相当するのが、会社の政策や管理、監督、給与、対人関係などである。

9 出典:Radonić, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *From References to Originality*, 28.