

## < 人事心理塾レポート No12 >

2018/03/30 作成：匠英一（株：人材研究所）

### （第12回）主題：《目標》戦略的な「パフォーマンスマネジメント」と目標への動機づけ設計

——組織によって個人の弱みを強みに転換するゲーミフィケーション設計へ

#### ■ 「人事心理塾レポート No12」発行のねらい

第12回目では「パフォーマンスマネジメント」について、バランススコアカード（BSC）の応用事例と合わせて次のようなことを検討しました。

- 1：パフォーマンスマネジメントと一般の目標管理ではどこが異なるのか？
- 2：バランススコアカードの戦略マップ活用の方法とその心理的な効果とは？
- 3：組織的な動きが個人の弱みを強みへ転換する方法とはどんなものか？

今回バランススコアカードの方法の解説は、あくまで人材育成との関連でパフォーマンスマネジメントの応用として紹介したものです。その意図するところが誤解されて、手法そのものに参加者の関心が向けられてしまったようです。

また、後半時間がなく、3番目の個人の弱みを組織の中で強みに転化させる点は省略することになってしまいました。以下でそれらの点を補足説明しておきます。

#### ■ 「パフォーマンス・マネジメント」の定義と目的

**「パフォーマンスマネジメント」の定義**

- **パフォーマンスマネジメントの定義と位置づけ**
  - **人事考課 (Performance Appraisal)**  
従業員の職務行動や結果といったパフォーマンスを評価し、賃金や昇進といった処遇を決定する手段
  - **パフォーマンス・マネジメント (Performance Management)**  
組織が仕事目標を設定し、成果につながる行動の目やすを設定し、各人の仕事を割り当て、その働きぶりを評価してフィードバックし、その情報をもとに人材育成のニーズを見出すこと
  - **戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management)**  
経営戦略の中で人材育成を位置づけ、そのマネジメント全体のプロセスを関連させて業績向上をはかるもの

2016©EIIICHI TAKUMI All Rights Reserved

パフォーマンス・マネジメント（Performance Management）は2000年前後より国内でも注目されるようになりました。

その定義は上図にあるとおりですが、より内容を分かりやすくするために少し修正を加えた再定義を次のようにしておきます。

「組織の成果につながる行動指標を設定し、それに応じた各人の仕事を割り当て、その行動と成果を評価してフィードバックし、継続的な仕組みの改善と人材育成につなげていくこと。」

つまり、成果につながる行動に焦点を当てる点では「コンピテンシーマネジメント」とよく似ていますが、個人の能力的な面より仕組み改善を含む実行プロセスに重点をおいているのです。

当講習でも何度か述べてきましたが、日本ビジネス心理学会では人の能力や有能性を“個人内”に在るという見方は否定しています。それはドラッカーも同じように指摘していることであり、たとえば個人の“弱み”は組織の他のメンバーや仕組みとの“相互作用の産物”として見ようとするからです。

さらに加えて、私たち日本人からすると「Performance」というコトバが多義的でわかりにくいものです。字義的な意味としては主に3つの異なる内容（※行動／成果／演技）があります。

そのために、あえて日本語に訳さずにカタカナ用語として使っているわけです。

ここでは成果に関連する行動のコンピテンシーとの違いを意識しながら、バランススコアカードを事例にして実際の応用がどんな意味を持つのかを分析してみることになります。

## ■「パフォーマンス評価」の心理的な課題点（1）：成果の目標間の矛盾

### パフォーマンス評価の心理：課題点1

#### ■“成果主義”の問題点とは何だったか？

- 1) タスク（職務）が複数ある場合、評価されやすいタスクのみをこなし、それ以外のことには注力しない
- 2) 現在の成績を上げすぎると、今月販売した製品の納期を翌月にずらし、成績を平準化することで目標値が上がることを防ぐようになる。
- 3) 評価基準を成果自体にすると、景気の動向など外的要因にも左右され、社員に所得変動リスクを負わせることになる

パフォーマンスが何を意味するかを仮に明確にしても、それを適切に評価できるかは別問題です。そこで、まずは成果主義の失敗例から課題点を明らかにしておきます。

第1の課題として現実の場面では、評価されやすく目につきやすいタスク（パフォーマンス目標）だけに注力される結果になることです。

たとえば、コールセンターではクレームが多くストレスが高まりがちです。そのため、オペレータの退職率が高いことが問題になっています。効率的な管理が必要であることから、多くのコールセンターでは、できる限り顧客対応の時間短縮をはかっています。

その結果として一時的には、先端的なIT化の導入で顧客当たり処理時間を半減させたりしてきているわけです。ところが、そのようなタスク（時間を短くする）を常にオペレータは意識することになり、顧客対応の時も早口で話すようになったりしてしまいます。

あるセンターの例では、ITシステムは優れているので全般的には顧客満足度も上がっていました。ですが、長期的にみたときにオペレータの退職率は増え、顧客の不満も徐々に高まっていくようになります。

本来、ここでは何を解決すべきなのでしょう。

顧客側からすると初回コールをするでは、ゆっくり説明してほしいのです。オペレータが短い時間を意識しすぎると、こうした点は余裕がなくてできなくなります。この顧客満足度を上げる事と時間を短くするという指標間の矛盾が真の問題なのです。“隠れた問題”があることに気づかず、悪い所をなくす努力を続けている結果、自分で自分の首を絞めるようなことをしているのです。

人が関係する問題は直線的なものではなく、一方の弱みを無くす行動がこれまでの強みまでなくさせる“トレードオフ問題”を起こすことがあるのです。

とくに注意しなくてはならないのは、この例のように目先の問題だけを解決する部分解決です。コールセンターの例では、電話の時間を短くする効率優先の考え方が全体最適の障害になっていたのです。

第2と第3の課題は、端的に言えば、当人が悪意がなくとも結果としては目標達成をうわべだけの形式的なものにしてしまう原因だといえます。

## ■「パフォーマンス評価」の心理的な課題点（2）： 評価の心理的な歪み

さらに心理的な歪みという点からみるとどうでしょうか。

第1の問題は、「“努力”など性格・態度的なことより職務業績に焦点を当てた客観評価が業務改善への行動になるとみなす」（下図参照）という傾向が生まれることです。

ビジネスでは、努力したから結果がよくなる保証はありません。しかし、どんな努力かという“質”と“量”の点からの評価は当人の動機付けを決める要因になってきます。

そこでは評価者側の“評価する能力”が問われるのですが、第2と第3の課題点  
が示すように多くは部下側の自律性を損ねる形で“客観評価”をしてしまっています。

**パフォーマンス評価の心理:課題点2**

■パフォーマンス評価の心理的な歪みとは？

- 1) “努力”など性格・態度的なことより職務業績に焦点を当てた客観評価が業務改善への行動になるとみならず  
⇒⇒当人の感情や価値的な評価を避けてしまう指導側の心理
- 2) 指導側が部下の“問題設定”よりも“問題解決”を推進すべきとみならず  
⇒⇒「指導側＝教える側」とみなし自律的な問題理解を妨げる
- 3) 計画としての目標設定が上司側だけの役割とみならず  
⇒⇒目標作成過程に部下を参画させていく視点が欠けている

2016@ETICOM TAKUMI All Rights Reserved

#### ■ 目標管理の事例分析（1）：動画（カゴメ人事；有沢正人氏）

<https://www.youtube.com/watch?v=-GqdtM5X3Iw>

動画の講演事例では、カゴメの人事責任者の有沢正人氏のものを取り上げました。パフォーマンスマネジメントを直接語る内容ではありませんが、グローバル経営の必要性からどうやって人事が戦略的な目標を設定していったかを語る内容で参考になるものです。

#### ■ パフォーマンスマネジメントの応用：「バランススコアカード」（BSC）

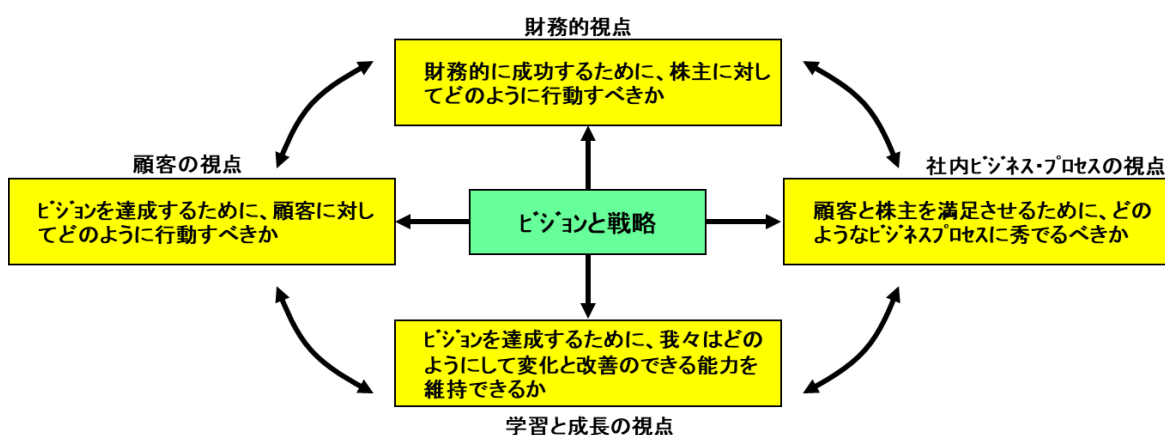
従来目標管理の方法では、定量化しやすい指標だけが重視され、他の定性的な指標が軽視される傾向がありました。そのために、とくに顧客が生み出す価値を定義し、それを測るノウハウが必要となってきています。

「バランススコアカード」の方法は「財務成果の視点」を上におき、その下に「顧客の視点」を位置付けて因果的な関連性をみようとし（図参照）。そして、現場での業務プロセスにおける指標が、「顧客の視点」の下に来ることでパフォーマンスの全体最適をすすめるのに効果的な関連図を与えてくれます。

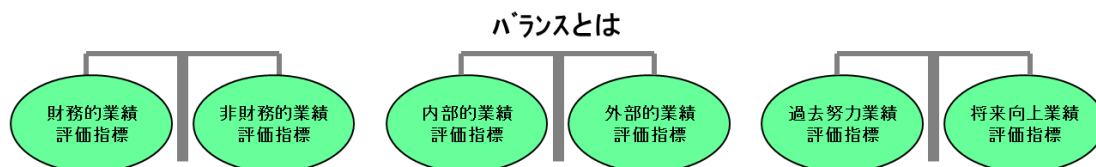
ただし、最下段にある「社員の成長の視点」のところは因果関係が漠然としているケースが多く、創始者のロバート・キャプランらも工夫の余地があることを述べています。とはいえ、この手法は各指標の因果連鎖を組み込んだ目標管理の方法として、指標間におけるトレードオフ問題の解決をめざした点で有効なものだといえます。

一般的な「目標管理」では戦略と業務レベルの指標が繋がることなく、形式的な業績評価として使用されてきました。こうした戦略方針の実行するための方法をキャプランらは「バランスト・スコアカード」(BSC)という形で提唱したのです。

私(匠英一)は国内でも最も早くこの手法をコンサルに導入し、「Cognitive-Model」の分析法として日本経営情報学会(1999年)にて発表しています。これは現場の中での「省察思考」(振り返りのフィードバック)を意識化する心理メソッドとして位置づけたものでした。



出典:「バランスト・スコアカード」ロバートS. キャプラン+デビッドP. ノートン(著)吉川武男(訳)生産性出版



### ■戦略的な目標への動機付けを促進する「視点の移動」の意味するもの

バランストスコアカードでは、4つの視点からの「戦略マップ」を作成します。1枚のシートに約20個前後の指標(目標)を配列して、各指標間の因果関係を各部門単位で論議しながら確定していくものです。

その場合に論点として、戦略の理解(納得)とは各指標の関連性を全体の中でわかるようになること、それはこの「4視点のバランス」によって生じるということです。

複数の視点を持つことによる理解について、認知心理学においては差異を産み出すプロセスに注目します(視点の移動説として佐伯胖参照)。

この考え方は「視点の移動説」ということで、相互の認識の理解を深める効果を生むとされています。ある特定のパースペクティブから同じ対象に投射してみることが、その内容をより深く理解(納得)できるということです。

そうしたマップ化の手法としては他にもあります。たとえば、従来の改善手法のツールで70年

代からブームになった川喜田二郎の「KJ法」です。このKJ法は現場での問題解決の手法であって戦略的な視点を重視したR・キャプランらの方法とは異なるものでした。

(※KJ法については川喜多研究所の役員と一緒に認知科学研究所を創設した経緯があります)

しかし、それらをどのように有効なものにするかは、戦略的な指標を誰がどういう視点から「意識化」できるかにかかっているのです。実践するとわかるのは、データ記入の行為を通じて指標チェックした当人が業務の問題点を作業の中で“気づく”という意識化が促進されることです。

これを私は戦略意識の低い段階ということで、「意識化レベル1」と称しています。

さらに、そこから戦略的な指標と比較する場をスコアカード式に与えることで、業務プロセスでの指標と関連した高い戦略意識をもった活動への見通しができてきます。この業務プロセスとの関連性の高い戦略意識の段階を「意識化レベル2」として称しおきます。

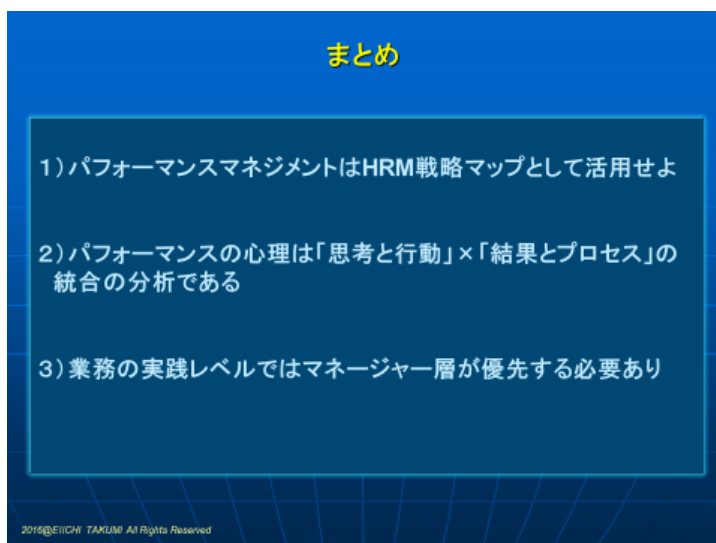
重要なことは、この意識レベルの1から意識レベル2への発展のプロセスそのものです。既知の固定的な経営やビジネスに関係したメンタルモデルの「意識化」、とくに「意識化」を促進する認知過程の「視点の移動」(佐伯胖)ということと結びついているという点です。

そして、同じく“視点”というのは、バランススコアカードのキーとなる概念でした。具体的にみると、スコアカードを作成するためには、次のような指標策定のステップがあります。

- ①各プロセスが顧客満足にとって影響する度合いを知る
- ②各プロセスの機能間の相互関係を知る
- ③各プロセスの達成に必要な人材・能力の重要性を知る
- ④各プロセスの達成レベルから評価する成果指標を作成する

これらの指標を4つの視点として統合し、それらの因果関係を把握しようというのが本来のバランススコアカードの利用価値だといえるでしょう。

## ■まとめ



まとめ

- 1) パフォーマンスマネジメントはHRM戦略マップとして活用せよ
- 2) パフォーマンスの心理は「思考と行動」×「結果とプロセス」の統合の分析である
- 3) 業務の実践レベルではマネージャー層が優先する必要がある

2016©EiICHI TAKUMI All Rights Reserved

かなり補足的な解説が増えてしまいましたが、バランススコアカード自体のノウハウ書はたくさんあり、それを解説したかったのではありません。

ここでビジネス心理の立場から述べた強調点は次の2点です。

1) 「戦略を具体化する方法が何か」

2) その場合に「動機づけを促進するような行動の目標設定はどうあるべきか」

バランススコアカードの内容については一般的な解説ではないため、わかりにくいかもしれません。とくに「視点の移動」については説明不足ですが、私の恩師である佐伯胖氏（元認知心理学会長）の著作の紹介などは、また別の機会の当講習の中でとりあげたいと思います。

まずはご自身が目標の設定を、バランススコア的な形で実践してみることをお勧めするしだいです。

---

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますので  
ご了承ください。

---