



2014年2月19日(水)

小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員 小栗 悟

〒500-8847 岐阜県岐阜市金宝町 1-3 岐阜第一生命ビル 4F

TEL : 058-264-8858 FAX : 058-264-8708

Email: info@otc-oguri.com <http://www.otc-oguri.com>

成果主義と結果主義

目標管理制度などによる業績評価において、社員が納得していない、モラールダウンにつながっている等、問題が起きているケースが多いようです。その代表的な原因に“成果主義”の評価と“結果主義”の評価に関する問題があります。

“成果主義”と“結果主義”の違い

“結果主義評価”では、文字通り結果として得られた数値等の現象に焦点を当てて評価するのに対し、“最近の成果主義評価”の考え方は、結果とその結果を得るのに役立ったプロセスにおける貢献度・期待役割に対する貢献度などを含めて評価することである、とするのが一般的で、“成果主義”は“結果主義”を含むより広い概念です。

“結果主義”が納得性を持つのは、営業職で、はじめから販売実績に応じた歩合給が採用されているなど、個人的な努力の結果が明確に数値で出てくる場合です。

今日のように、目標管理制度が全ての業務に適用され、チームワークによる業務も増加しているなど、業務の遂行形態が多様化している場合には、プロセスの努力を評価しない単純な“結果主義”では納得性を持つ評価が困難であると言えます。

“成果主義”評価の課題

“成果主義”の評価が、“結果主義”の評価に比べて納得性が高い、とする考え方に對して、「成果やプロセスの貢献度評価に客観性が乏しい」とする批判も多く、“成果主義”の評価を公正性・納得性の高いものになりたい、と努力している多くの企業にとって評価の客観性保持に対する努力は誠に重要な課題と言えます。

課題解決の方向性

この課題を解決するには業績評価の原点に帰り、「成果とは、会社の戦略目標達成に貢献した役割遂行と結果である。」と再認識して、次のように努力することにあります。

1. 期待役割を明確にし、期待役割のグレード（重要度・困難度等）を定義する。
2. 上司と部下が話し合い、期待役割に対応する期待貢献をできるだけ具体的に掘り下げ、どのような状態を指すのか客観的に表現し、目標として合意形成する。
3. 期待役割・期待貢献（＝目標）の達成度、及び達成に貢献したプロセス事実を対象として業績評価する。



成果にはプロセス
貢献も含まれる！