

AIで劇変!
2030年のオフィスと組織

第 15 回

AI時代は人事評価の再考が必要
画一的な成果主義は適さない

エキスパートとして活躍する社員をどのように評価するか。
AIと人がオフィスで共存する時代に、こうした問題が浮上する。
画一的な基準に基づく従来のやり方は適さず、新たな策が欠かせない。

上田 恵陶奈 氏
野村総合研究所 上級コンサルタント

岸 浩稔 氏
同 主任コンサルタント

光谷 好貴 氏
同 主任コンサルタント

小野寺 萌 氏
同 コンサルタント

この連載は野村総合研究所 (NRI) における調査研究の成果を基に、2030年のオフィスや組織のあり方を解説している。前回はAI(人工知能)が代替できない能力を生かすエキスパート人材に焦点を当てて説明した。

AI時代にエキスパート人材が活躍するようになると、組織で人事評価の問題が生じると考えられる。従来のやり方では適切な評価が困難になる可能

性が高い。

今回はAI時代における人事評価のあり方について見ていく。まず日本企業の現状を確認しておく。

全員が満足する人事評価は困難

日本企業は主に「成果」「能力」「情意・態度」という3項目で人事評価を進めている。

成果については個人ごとの目標に応じたアウトプットを評価する。まず各人のステージ(地位)に応じた難易度の仕事を設定する。この連載ではエキスパート人材における職階をステージと呼んでいる。その上で定量的・定性的な目標を達成したか、日常業務で組織貢献をしたかを評価する。

能力に関しては業務遂行に必要な能力がどれだけ伸びたか、あるいは開発

されたかを評価する。情意・態度は業務遂行の能力とは別に、個人の業務に取り組む姿勢や態度といった行動特性を指す。

若手のうちは情意・態度に関する評価が中心となる。中堅社員になると成果とそれにひも付く能力、さらに管理職になると自身が抱えるミッションに対応する業務の成果が重視される。

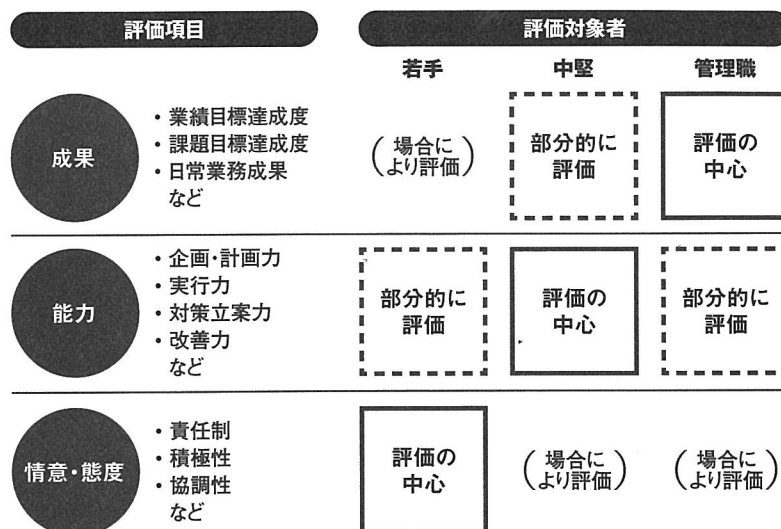
職位が上がるにつれて評価の項目が変わるのは日本企業の特徴だ。総合職として人材を採用し、職位が上がるにつれて仕事に変化するメンバーシップ型雇用が浸透している表れと言える。

だが実際のところ、社員全員が満足できるように人事評価を進めるのは難しい。「期待よりも評価が低かった」と感じる人が出てくる場合がある。

人事評価の結果に納得がいかない社

成果、能力、情意・態度で評価

図 人事評価の一般的な考え方



出所:「人事評価の教科書」(高原暢泰)などを基に筆者作成

員は、組織に対して不満を抱くかもしれない。それが個人やチームの士気を下げ、組織全体のパフォーマンスに影響を与える可能性もある。

評価項目を明らかにして、社員の納得を得るというのは解決策の1つだ。だが今の日本企業で人事評価を客観的に進めるのは難しい。多くの場合、社員が担うジョブが明確でなく、どのタスクをどう評価するかの基準がはっきりしていない。建前では客観的に評価しているとしつつ、実際は上司の主観に委ねられるケースも少なくない。

まずは業務の再構築から

次にAIと人が共存する時代に、日本企業は人事評価のあり方をどのように見直すべきかを考えてみる。

この連載ではAIと共存する時代の働き方に関して、以下の仮説を示してきた。AIは人の仕事を奪う存在ではなく、人の能力を拡張(オーグメンテーション)する役割を果たす。人は人だからこそ発揮できる能力を生かし、エキスパート人材として活躍するようになる。今回はエキスパート人材のステージをソルジャー、エキスパート、シニアエキスパートの3段階で捉えて説明した。こうした変化に対応するた

めに、企業はジョブ型雇用への移行や多様性の推進を図る必要がある。

このような多様な働き方が主流になる時代に、人材を総合的・主観的・相対的に評価するこれまでのやり方がふさわしいとは言えない。

現在のメンバーシップ型雇用では、社員が担うタスクにロール(役割)とジョブの区別はない。評価の際は各人を総合的に見るしか方法がなく、マネジャーが主観的に判断せざるを得ない。様々な評価手法を取り入れているといっても、処遇と昇進を他の社員と比較して相対的に決めているのが実態である。

AIの導入を円滑に進め、適切な人事評価を可能にするには業務を再構築する必要がある。タスクの集合体であるジョブを定義し、どのジョブを誰が担うのかを明確にする。その上で定型的なジョブはできるだけAIに任せ、人は非定型的なジョブや人でないと価値を発揮できないロールに注力する。

業務の再構築に向けた移行期には、定型的なジョブを人が担う場合も多いと想定される。その際は「対応件数」や「応対速度」といった達成度指標を使って客観的に評価できると考えられる。パフォーマンスの測りやすい定型

ジョブがすみ分けられれば、マネジャーの主観による評価の割合が大きいとしても、最終的に社員の評価の透明性は高まるだろう。定型ジョブを切り出してオフショアやニアショアなど外部に委託すれば、組織による評価の対象外とすることも容易になる。

同じ物差しでは評価できない

オフィスにおけるAIの導入が本格化すると、シンプルな定型ジョブはAIが担うようになる。テクノロジーの進歩と業務の再構築によって、その割合は大きくなっていく。

人がエキスパートとして複雑かつ高度な業務に注力するとなると、業務の内容を他者が理解しにくくなるという問題が生じる。

ソーシャルインテリジェンスに優れたカリスマやコンシェルジュの能力を発揮し、社外との交渉や社内調整を進めるのが得意なエキスパートを例に取る。こうした人材は単純に「連絡係をうまくこなしている」ように見える。だが実際には社内外の力学を理解し、周到に準備する必要がある。そうした事情を理解できるのは当該する能力を備えた一部の人のみだろう。

ご意見番や火消し役として非定型的

対応をこなす人材も、多くの時間はデスクでじっとしているだけに見える。ITに明るく、業務とデジタルの橋渡しができるエキスパートは全社の屋台骨となる役割を担うが、売上高や利益といった指標に成果は表れにくい。

エキスパート人材の働きぶりは、受注件数や事務量のような画一的で単純な指標では測りにくい。業務の専門性も高く、これまでのように組織のマネージャーが判断するのは難しい。AI時代の人事評価は、エキスパート業務を理解できる別のエキスパートが担うといった方策が必要になる。

広まる「ノーレイティング」

AI時代における人事評価のあり方を考えるうえで、近年注目されている「ノーレイティング(No Rating)」と呼ぶ考え方が参考になる。

レイティングはある基準に沿って階級付けすることを指す。社員を正規分布などの基準に沿って振り分けたいうえで、相対評価によって上から順に高い評価を与えていくのがレイティングに基づく人事評価だ。処遇や昇進もその

評価とひも付け、評価の高い人材は賞与が増えたり職階が上がったりしやすくなる。

これに対し、ノーレイティングは社員を階級付けせずに評価する。画一的な基準を設けずに、マネージャーが個別のミーティングなどによって部下とコミュニケーションを密接に取りつつ、絶対評価をする。他者との比較ではなく個人のパフォーマンスを評価するため、納得のいく評価が可能になり、組織へのエンゲージメントを高める効果が期待できるとされている。

人事評価制度をレイティングからノーレイティングに切り替えた1社が米ゼネラル・エレクトリック(GE)だ。同社は人事制度の改革に積極的に取り組む企業として知られている。

GEは以前、人材を相対評価する「バイタリティーカーブ」と呼ぶ制度を設けていた。マネージャーが部下を年次評価する際に、個人のパフォーマンスを基に上から2割を「A」、その下の7割を「B」、最下下の1割を「C」と評価する。C評価の人材は会社を去るか、別の組織に転換するかという厳しい選択を強

いられた。

しかしGEは近年レイティングによる評価をやめて、ノーレイティングの評価制度を整えた。年間を通じて部下に対するフィードバックの機会(タッチポイントと呼ぶ)を定期的に設定し、マネージャーが部下の成長を支援する仕組みを導入した。

成果よりも能力開発を重視

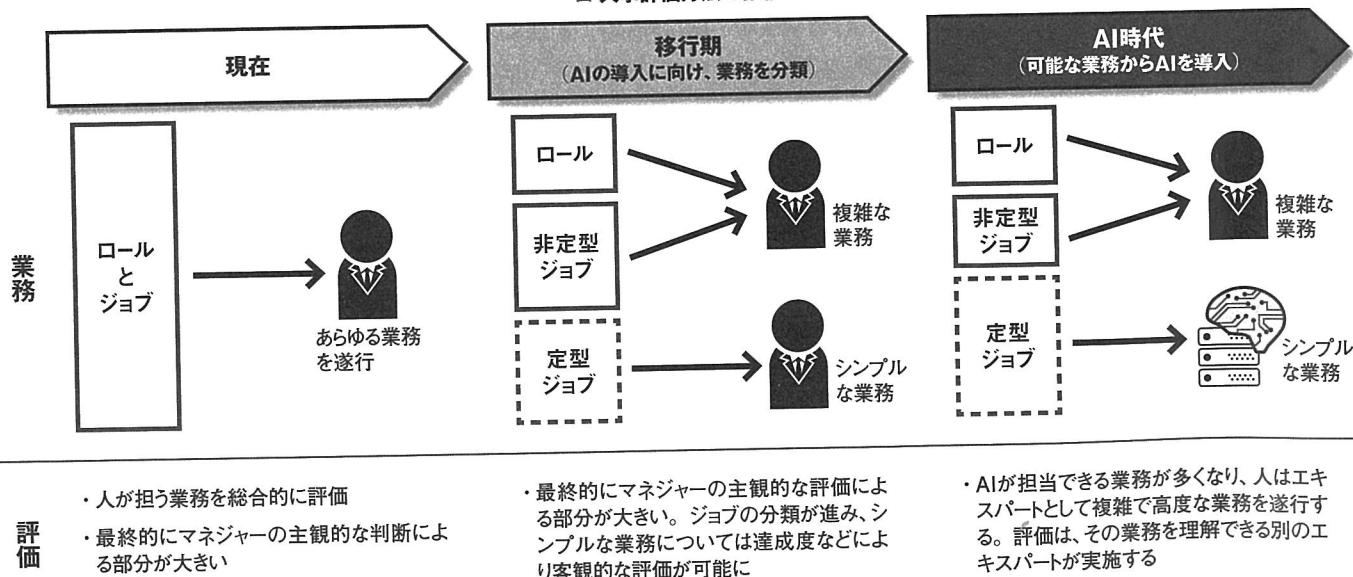
ノーレイティングによる人事評価は個人のパフォーマンスよりも能力開発を重視する。これは「パフォーマンス・マネジメント」から「パフォーマンス・ディベロップメント」への転換とみなせる。

レイティングによる人事評価制度の下では、個人の成果を追求させるマネジメントを施し、組織全体の成果を高めていた。社員それぞれが設定した定量的・定性的な目標の達成に向けて組織内で競争させて、個人の成果を高めていくことが組織の成果につながるとするパフォーマンス・マネジメントの考え方に基づく。

これに対し、ノーレイティングはマ

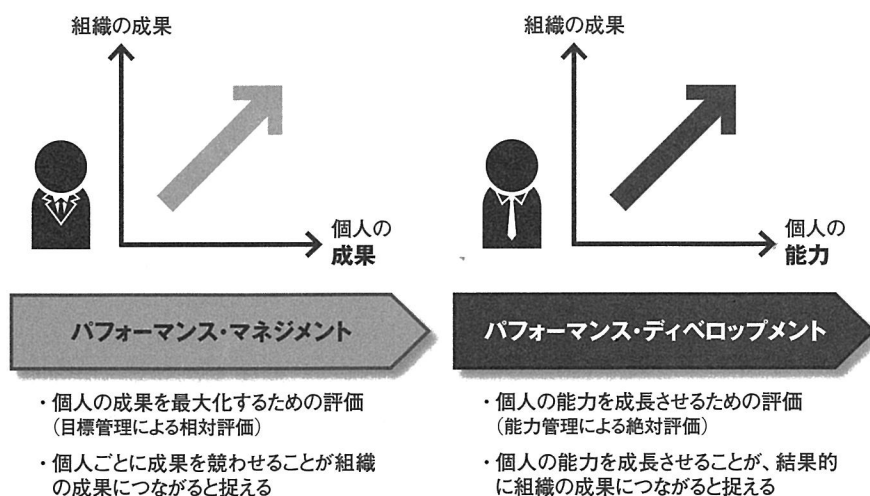
AI時代に向け段階的に変わる

図 人事評価方法の推移



個人の能力開発を主眼に

図 人事評価に関する考え方の変化



ネジャーと部下がコミュニケーションを密接にして仕事や組織へのエンゲージメントを高めていくアプローチを取る。個人の能力の成長すなわちパフォーマンス・ディベロップメントを重視することが組織全体の成果を高めるという考え方に基づく。

前回、AI時代におけるエキスパート人材の能力評価は「多くの評価軸に基づく加点主義」が望ましいと述べた。エキスパート人材は多岐にわたる領域で活動しており、その能力を画一的な物差しで測るのは難しい。

様々なエキスパート人材が活躍する組織は、成果を生み出す源になる能力の開発に注目すべきだ。そのための評価制度は成果による相対評価ではなく、各人の能力を重視した絶対評価を取り入れる必要がある。ノーレイティングの潮流は、組織がAI時代におけるエキスパート人材の働き方に合わせるために必要な変化だと捉えられる。

評価をマネジャーが担うのは困難に

とはいえノーレイティングの人事評価は簡単に導入できるものではない点に注意が必要だ。例えば、ノーレイティングによる評価が適切であると部下に説明し、納得させるのは容易でない。

マネジャーの負担も増える。人事評

価の意思決定権が現場に近づくため、評価におけるマネジャーの裁量が大きくなるからだ。

AI時代の人事評価でパフォーマンス・ディベロップメントの必要性が増すと、マネジャーの役割はより重要になる。1対1の面談やタッチポイントといった部下との密接なコミュニケーションを取るために、より多くの時間を確保しなければならない。例えば10人の部下を抱えるマネジャーが1人ひとり週1回30分のミーティングをするだけで、毎週5時間を費やす必要が出てくる。さらに各人の能力開発に関わり、絶対評価を納得のいく形で判断し、フィードバックまでしなければならない。

最大の問題はこうした役割を日本企業のマネジャーが担えるかどうかだ。連載第11回(2018年10月25日号)で説明したように、日本のミドルマネジメントは厳しい状況に置かれている。本来求められている役割は人材管理にもかかわらず、通常のスタッフが手掛ける生産活動や営業活動も上乘せする形で求められており、プレイングマネジャーとならざるを得ない。その上でさらにパフォーマンス・ディベロップメントの役割を担うのは難しいだろう。

先に触れたようにエキスパート人材

の業務はより高度になり、同じ領域のエキスパートでなければ理解や評価が難しくなる。組織のマネジャーが部下の能力開発を支援し評価するのは、ますます困難になると言える。

視点を変えるとエキスパート人材が活躍する時代は、人材の能力開発や評価を担う機能を組織の内部に持つ必要がなくなるとの見方もできる。つまり外部機関に人材の育成や評価を委ねることになる可能性もある。大学が高度人材に関する能力開発の役割を担うこともできる。

AIの導入は業務の棚卸しとすみ分けから始まる。人事評価に関しても、AI時代にはどの機能を自社で持つべきか、業務の再設計が必要になる。■

上田 恵陶奈(うへだ・えとな)

AI、決済、通商など、複数の事業領域にまたがる戦略の構築・実行支援、および政策立案に従事。AIと共存する未来を提言してきた。

岸 浩穂(き・ひろとし)

テクノロジーを起点にした情報通信・放送分野の事業戦略、デザイン思考の実践によるイノベーションマネジメントを通じた戦略立案・実行支援に従事。

光谷 好貴(こうたに・よしき)

情報通信分野、金融分野、製造分野における新規事業立案やマーケティング、3DプリンターやIoT、APIなどの新領域に関する検討に多く従事。

小野寺 萌(おの・でら・もえ)

情報通信・放送分野、物流分野における事業戦略、ビジョン策定、イノベーション戦略、通信およびイノベーションに関する政策立案に従事。