



育成における人事評価の活用

ボストン コンサルティング グループ
マネージング・ディレクター & パートナー 竹内 達也

2021年1月

本日の内容



評価制度の
トレンドと
育成における
位置付け



評価および育成
における取り組み例

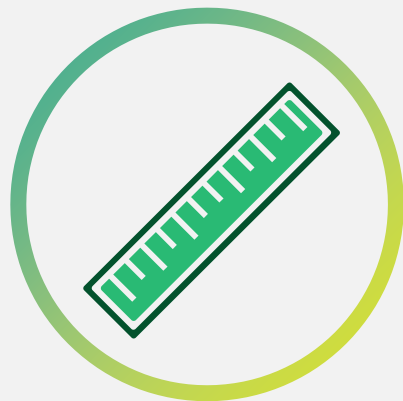


形骸化防止の
視点

評価は「人事考課」から「組織改革・育成ツール」へシフト



報酬・昇進のモノサシ
としての公正さの担保



パフォーマンス・
持ち味の見える化

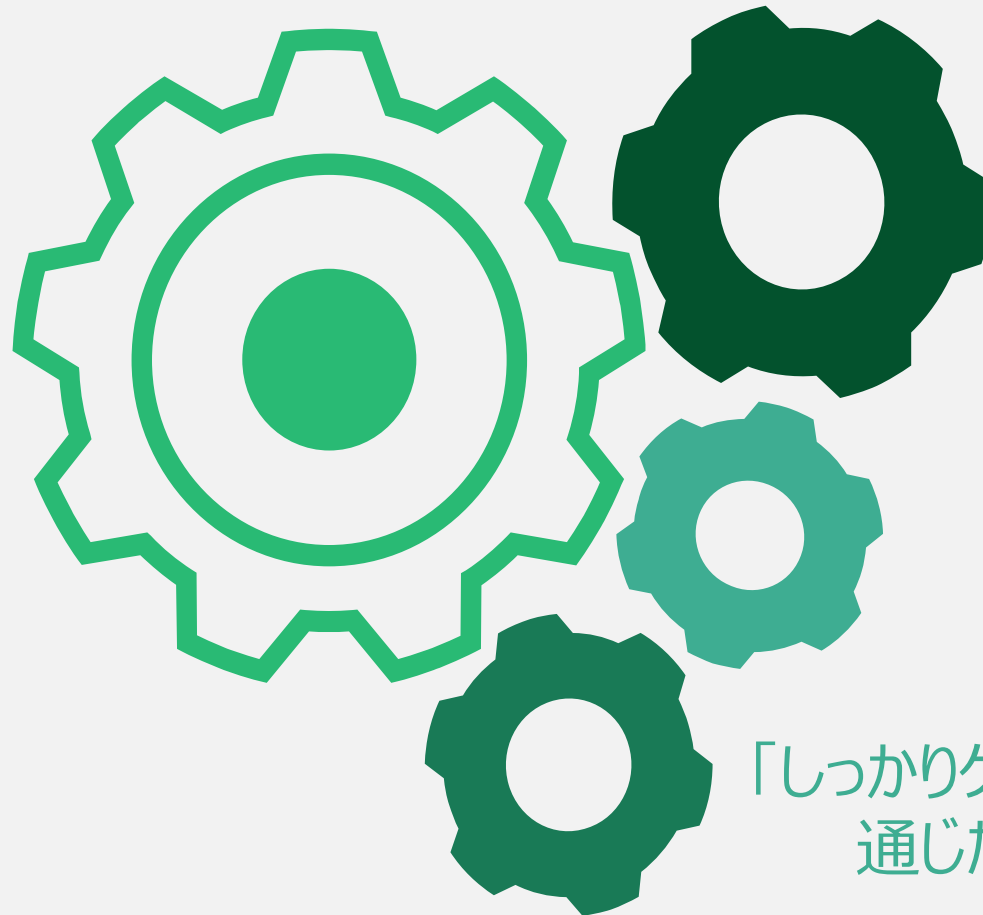


目指す行動・
カルチャーの後押し



育成の加速化

評価が育成にとって重要な理由



フィードバックを
通じた気付きや
振り返りの機会の付与

持ち味の可視化による、
多様な個々人の
キャリア形成への示唆出し

成長に繋がる具体的な
アドバイスや機会の提供

「しっかりケアされている」姿勢と対話を
通じた、エンゲージメント向上

評価制度・運用の主なトレンド

評価 項目	A	成果を測る	<ul style="list-style-type: none"> 個人の役割、成果指標、望ましい行動の明確化 協働を促すための、チーム成果の反映 	↔	頑張り評価、個人評価のみ
	B	専門性の重視	<ul style="list-style-type: none"> 多様な専門家の協業を前提とした個々の専門性の重視 	↔	汎用スキル
	C	新たな価値創出の評価	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションやアジャイルな働き方を促す評価 (例：OKRs) 	↔	既存業務での成果
	D	成長ポテンシャルの評価	<ul style="list-style-type: none"> 上のロール・他の役割を担うポテンシャルのレビューとキャリア方針との紐付け 	↔	短期的成果のみの評価
評価 方法	E	ピアレビュー	<ul style="list-style-type: none"> 同僚からの多面的レビュー（気付き、組織貢献度の評価、公平性の担保） 	↔	上司からのみの評価
	F	育成志向のフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> 育成(未来)重視のフィードバック、コーチング レーティングを行わない（No Rating） 	↔	結果(過去)の伝達
	G	簡素化・テクノロジー活用	<ul style="list-style-type: none"> モバイルを用いた高頻度フィードバック 行動データやアナリティクスの活用 	↔	重厚なペーパーワーク

評価を育成や人材拡充に生かすための前提

組織としての計画

個々人のキャリア形成や成長

組織の人材
ポートフォリオ
戦略

キャリアパス
モデル

強み・課題
のアセス
メント

個々人の
育成プラン

OJT/研修

評価・
フィード
バックを通じ
た気づき

評価を活かす前提条件：人材ポートフォリオ戦略の策定

0 前提となる事業戦略、
組織戦略をインプット

事業ポート
フォリオ/
経営計画



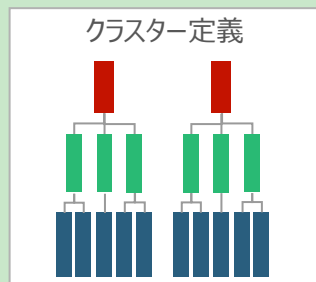
デジタル化・
リモート化の
影響見極め



自社で内製化
する組織機能



1 事業・機能毎に
必要な人材要件を
類型化
(人材クラスター)



2 人材クラスターに基づく、
将来供給量の予測



3 人材クラスターに基づく、
将来需要の予測



4 人材クラスター毎の
需給ギャップの判定

5 打ち手の具体化/
実行

新卒・中途採用

研修・OJT

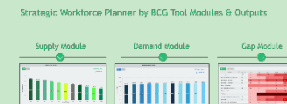
ローテーション

リテンション

シニア活用

⋮

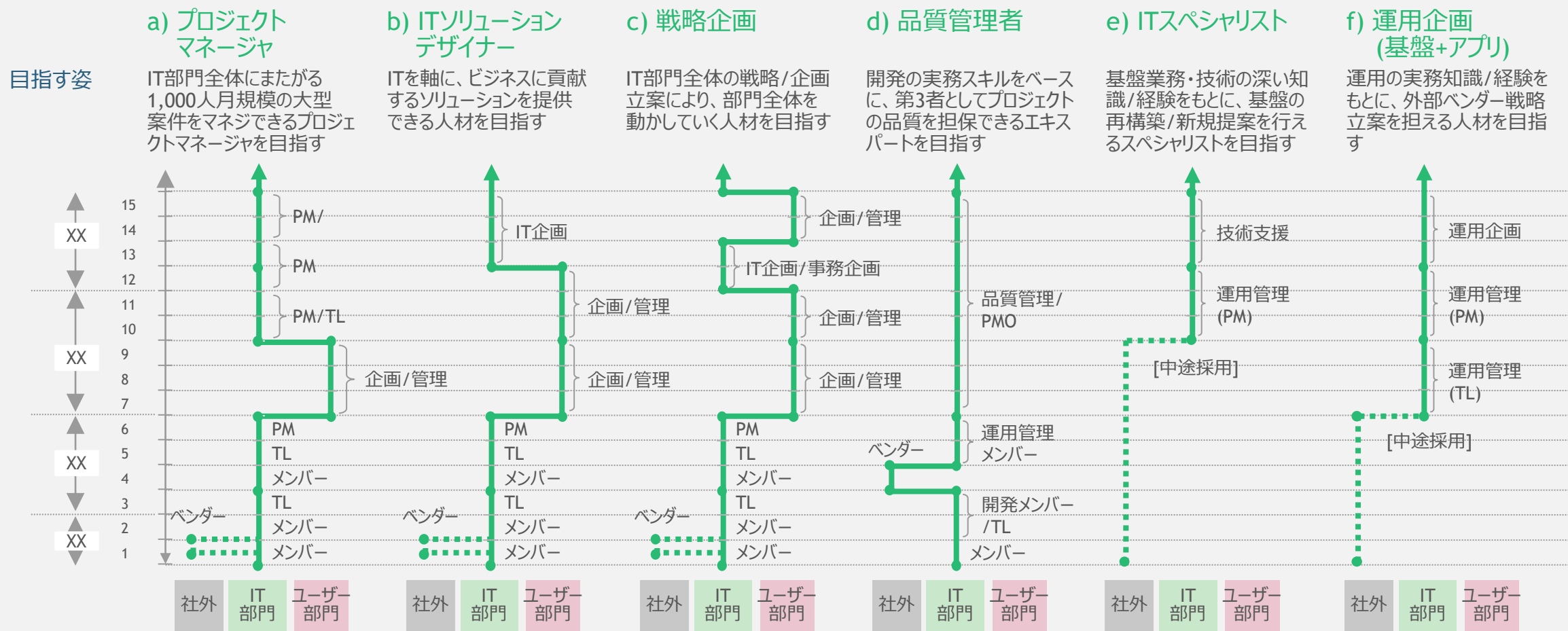
6 戦略策定サイクルと連動した年間プロセスを設計し
経営層と事業部との協働の取組みとして推進



評価を活かす前提条件：キャリアパスモデル(パターン)

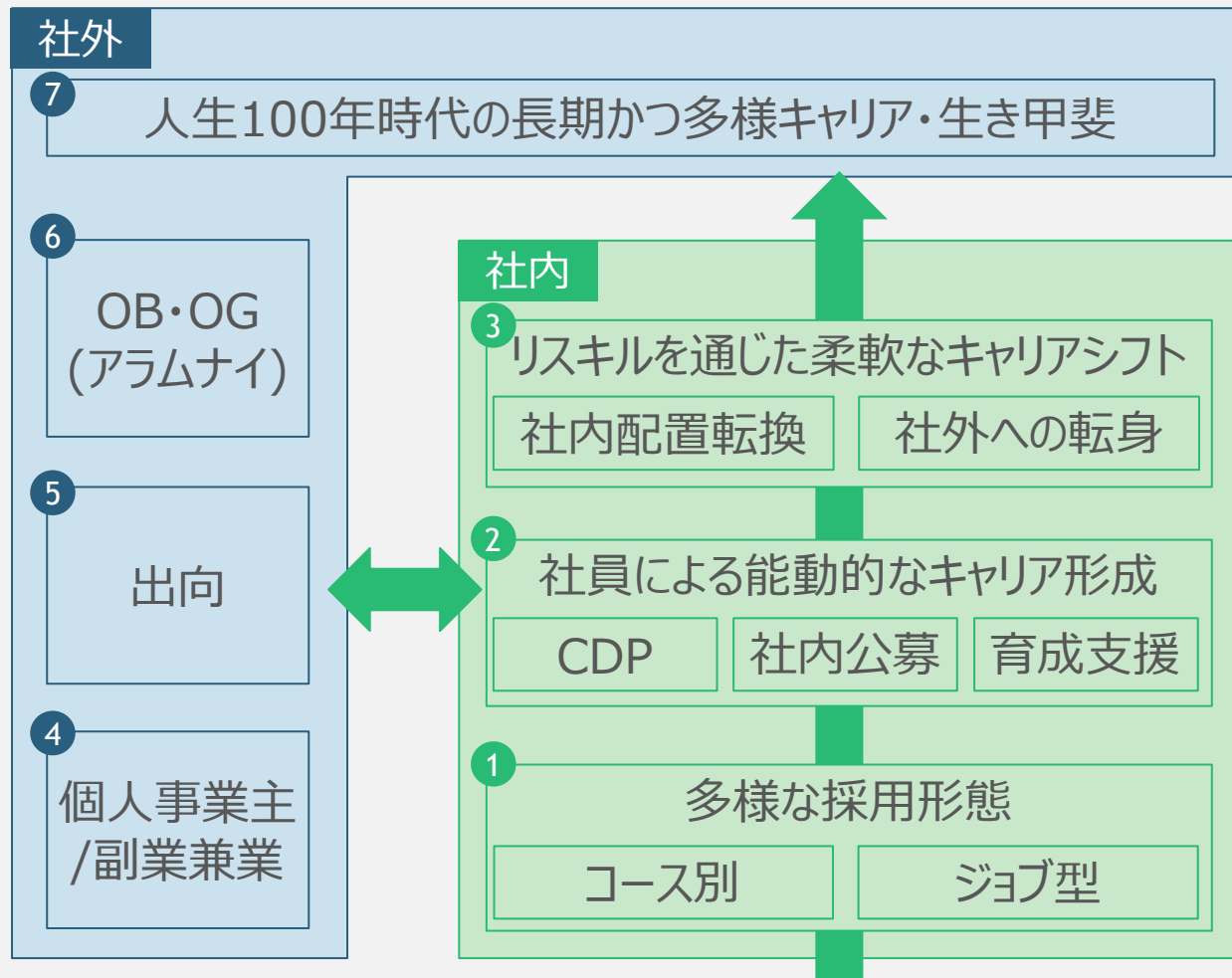
IT部門の例

イメージ



各ローテーション先では、目的・経験内容・獲得スキルを定義し、専門人材としての中期育成プランに合致したキャリアパスを設計

評価を活かす前提条件：キャリアパスモデル(社外も含む機会)

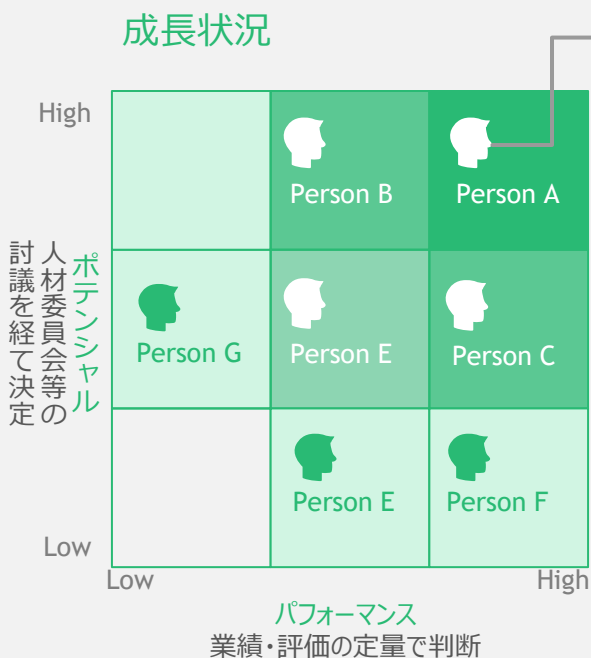


これから

これまで

- 1 多様な採用形態 ↔ 新卒一括採用
- 2 企業と従業員の対等な関係 ↔ 企業が主導
- 3 動的なキャリア ↔ 固定的なキャリア
- 4 多様な雇用形態 ↔ 正社員のみ
- 5 学びとしての出向 ↔ 片道切符の出向
- 6 アラムナイ・出戻り ↔ 退職後は接点無し
- 7 人生100年時代 ↔ 60代でリタイア

評価を活かす前提条件：育成プラン



成長状況

一般的 リーダーシップ	業務機能 リーダーシップ	その他
<p>当該人材が、サクセションの対象ポストへの昇進に向けてオントラックか確認</p> <ul style="list-style-type: none"> 過去の実績 次世代を担うポテンシャル リーダー層への昇進意欲 BUの人材ニーズとのマッチ 		

上司コメント

成長状況の評価に関する理由、際立ったリーダーシップを発揮したエピソードの事例、海外勤務への希望、リテンションリスクなどを記載

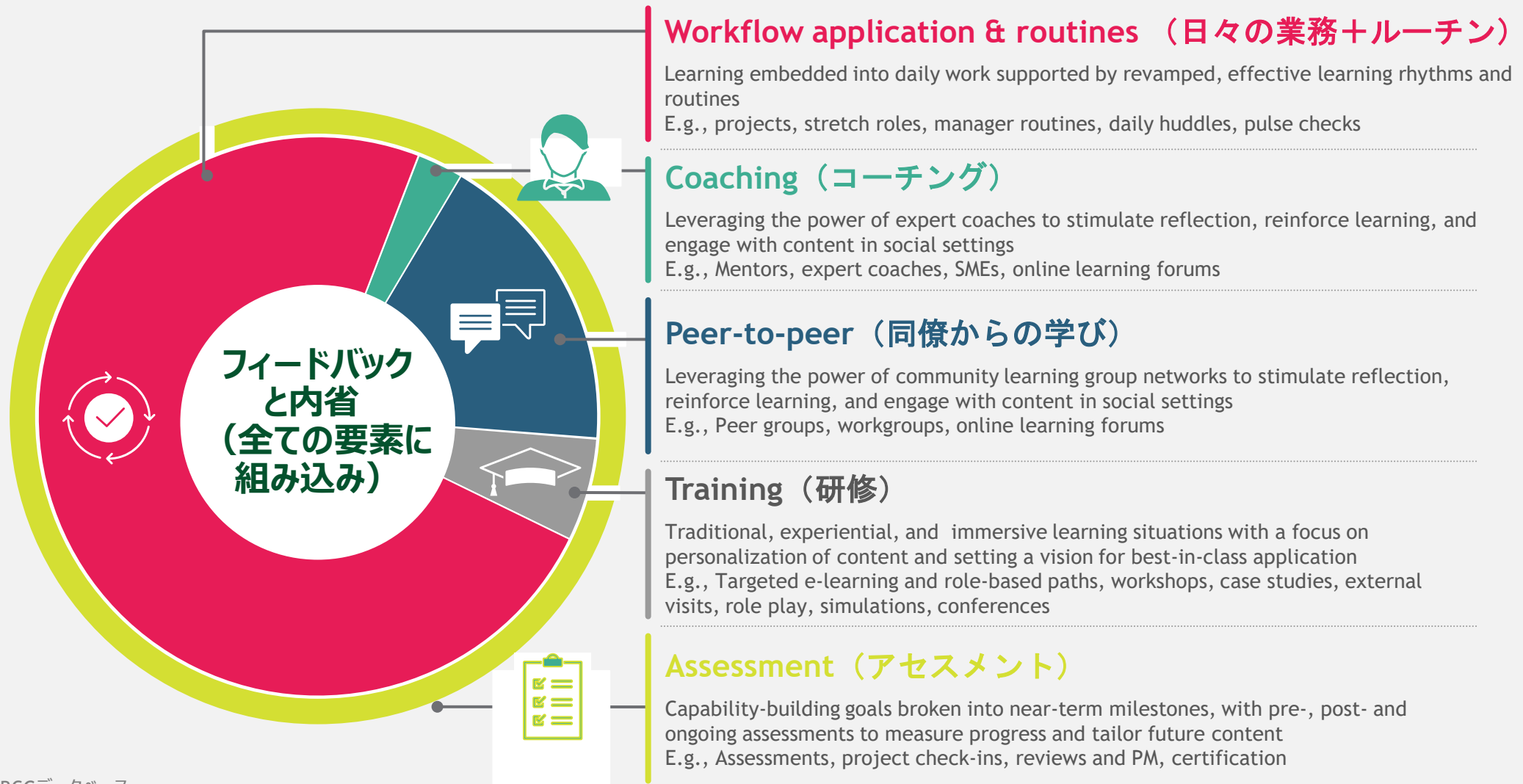
クリティカルロールへの昇進に向けたサクセションプラン

あなたは、この職員をいずれかのクリティカルロールの後継者としてノミネートしますか？ノミネートのガイドラインは以下となります

- 後継者は典型的には、トップのタレントプールから選抜し、対象のクリティカルロールにおいて、当社の戦略的ゴールの実現に向けた人材ニーズが存在する
- クリティカルロールに限定してノミネーションを実施。ただし、自部門に閉じずに、他部門におけるクリティカルロールを担い得る部下もノミネート
- ノミネートは最大3つのクリティカルロールまでとし、優先順位付けを行う

クリティカルロール	後継のタイミング	育成ニーズ
XX企画部長 XX推進部長	1-3年後 即時可能	対象者が就任するクリティカルロール、後継タイミング、育成ニーズを具体化 財務マネジメント経験 N/A

評価を活かす前提条件：OJTの重要性



評価や育成は 若手のエンゲージ メントに大きく影響

ミレニアル世代
(80-00年生まれ)
のキャリア形成に
おける特徴

社会的意義の重視

- 社会貢献への意識の高さ/自分が役に立っている感覚

✓ 成長機会の確保

- 専門性の獲得、早いスピードでのキャリア形成

✓ イノベーション・挑戦を促す企業風土

- 早い意思決定/アジャイル/失敗の許容/テクノロジー活用等

ワークライフバランスや柔軟な働き方の重視

- 仕事一辺倒ではなく、家族・友人・趣味を重視

✓ 就社ではなく就業

- 手に職をつけ、社外キャリアを常に模索。報酬も丁寧に比較

✓ 個を重視した能動的なキャリア形成

- 画一的・押しつけではない、自分らしさを重視するキャリア形成

✓ 評価や育成に特に関連する視点

評価・育成の取り組み例概要

取り組み概要

コンサルティング会社

- 評価を育成の根幹の一つに据え、全社で重視
- 数か月のプロジェクト別評価と、半期単位のレビュー会議を組み合わせ、短期的な能力開発と中長期のキャリア形成をバランスしたサポートを手厚く実施

日本製造業

- 評価フィードバックの効果を高めるために、コーチングに特化した研修を強化
- 座学・ロールプレイ双方を活用し、管理職が相互に学び・高め合う場を設定
- 一方的な「指導」から、観察・傾聴・質問・フィードバックを重視した対話にシフト

米国テクノロジー企業

- チームワーク、イノベーション、顧客本位を重視した評価に転換する必要性
- レーティング・評価分布を廃止し、高頻度フィードバックや従業員の成長目的を重視

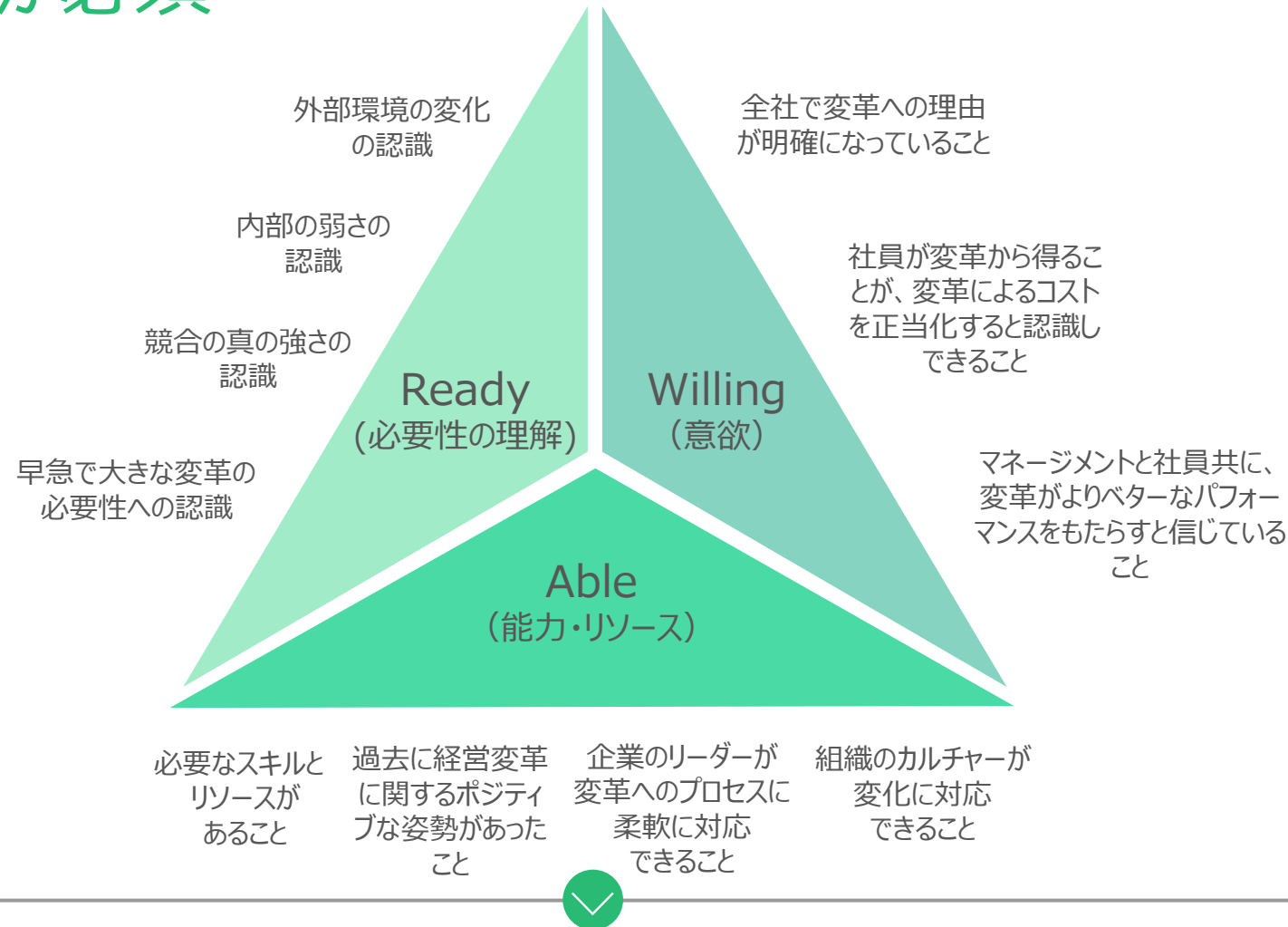
欧州公的機関

- 管理職に対する評価項目の中で、育成を重視
- 部下の専門性向上が義務付けられており、人事考課に大きく影響
- 部下からの評価が義務付けられ、それが悪いと平均以上の総合評価にならない

米国コングロマリット

- 年次サイクルの膨大な作業を必要とする評価プロセスを廃止
- モバイル上のアプリを使って、リアルタイムで上司・同僚からフィードバックを得る、育成重視のプロセスに転換

形骸化を防ぐ視点：「必要性の理解」、「意欲」、「能力・リソース」を 全て満たすことが必須

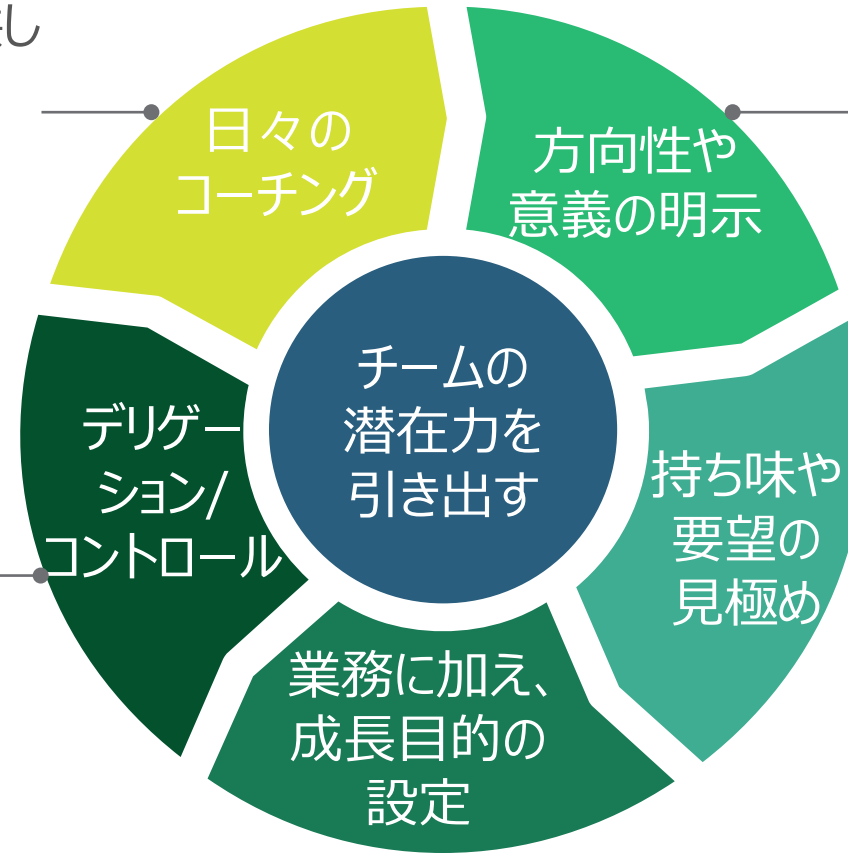


3つがすべてを達成することで、カルチャー改革が進展（組織毎に不足要素やその程度は大きく異なる）

形骸化を防ぐ視点：マネジメント能力が実効性向上の鍵

- 部下自らに振り返る機会を提供し
- 高頻度の対話を通じて、成長を促す

- チャレンジやストレッチを健全に行う環境整備
- 業務品質を落とさないモニタリングやサポート



- 組織全体で方向性を揃える
- 意義を掲げ、意欲を高める

- チームの個々人の多様性を尊重し、丁寧に理解
- 今後の業務の振り分けや、育成の方向性のベースを確認

- 業務遂行上のゴールに加え、個々人が成長する方向性を明確化

人事評価を通じた育成の実効性を高める工夫 (例)





[bcg.com](https://www.bcg.com)