

## 目標管理の効果的な運用

### 事例2

# 日本オラクル

パフォーマンス向上と個人の成長促進を同時に実現する  
パフォーマンス・マネジメント・システムとして運用

取材 松田宏コンサルティング株式会社 代表取締役 松田 宏

日本オラクル株式会社（英文表記：Oracle Corporation Japan。以下、「日本オラクル」と略記）は、米国オラクル・コーポレーションの日本法人として1985年に設立された。日本国内を拠点とした情報システム構築のためのソフトウェア製品、ソリューション、サポート・サービス、教育に関する事業を展開しており、マーケティング部門、セールス部門、セールスコンサルタント部門、コンサルティング・サービス部門、サポート・サービス部門、教育・研修部門、管理部門から社内の組織が構成されている。各事業は製品やサービス単位でグローバルに展開されており、人事システムも多様なビジネス特性を踏まえ、ビジネスの変化に対応することを最重要視したものとなっている。

同社は、新会計年度の始まりである2008年6月に目標管理制度を大幅に改定した。制度改定後半年を経て、人事本部人材開発部ディレクター・宮之原隆氏は次のように説明する。

「運用を始めて1年に達していませんから、今後、想定していなかった問題点や課題の対応が必要になる事態はあると思います。それらは個別に対応し、必要に応じて制度を手直しすることも考えています。制度を長期的に固定することは不可能です。いくら慎重に検討しても起こるビジネスの変化により、細かな問題は生じるものです。作りこむことに終始するより、『変

### 会社概要

設立：1985年10月  
資本金：222億8,200万円（2008年5月31日現在）  
売上高：1,141億1,200万円（2008年5月31日現在）  
事業内容：ソフトウェア製品の販売および当該ソフトウェア製品の利用を支援する各種サービスの提供  
本社：東京都港区北青山2-5-8 オラクル青山センター  
従業員数：2,251人（2008年11月30日現在）  
平均年齢：35歳（2008年11月30日現在）  
URL：<http://www.oracle.com/lang/jp/index.html>

化』に対応することのほうが大切だと思います」

従来から同社では、人事制度は急激に変化する事業環境やそれに対応する組織変更、頻繁に行われる他企業の吸収合併などその時々が必要に応じて、柔軟に変更されてきたのである。

## I 目標管理制度改定の狙い

### パフォーマンス向上と個人の成長促進を同時に実現

同社の目標管理は、パフォーマンス・マネジメント・プロセスとして展開される。パフォーマンス向上と個人の成長促進を同時に実現しようとするものだ。とくに、グローバル共通の視点で各部門による差別化と最適化を図り、人材を育成することを主目的としており、社員の昇格や昇給に反映するためだけの評価ツールとは位置づけていない。宮之原氏は、「社員が短期的な視点に陥るといって、一般的に指摘されている“行

き過ぎた成果主義”の弊害が出ていました。もう一度、目標管理の原点として、社員一人ひとりが自律的に力をつけていくという方向性を確認したわけです」と話す。

したがって、目標管理の基本的な考え方として、「Aさんに求めるもの」としての「個人のビヘービア (behavior:ふるまい, 態度, 行動)」を含むコンピテンシーを重視するものとなっている。社員一人ひとりに求められるコンピテンシーと自主的な業務目標について、その成果を適正に評価する仕組み (制度) と、それを効率的かつ有効に実現する仕掛け (システム) によって、組織を強化し社員を育成する。

なお、同社は全社員を対象に年俸制を導入するとともに、職種別に成果・業績評価のスキームが異なるインセンティブ・ボーナスを設けている。年俸の改定に際しては、目標管理による評価も参考にしつつ、その他にいくつかの指標を総合的に勘案して決定している。過去には、業務目標の達成度評価を直接年俸にリンクさせたこともあったが、運用面で問題があったので中止したという。一方、インセンティブ・ボーナスに関しては、部門別に設定したボーナススキームによって決定される。

## II 新たな目標管理システムの概要

世界共通のコンピテンシーを重視、第三者評価を含めて絶対評価

以上のような目的で導入された、新たな目標管理を概観してみたい。

### 1. 基本的な流れ

目標管理システムは上司と部下のコミュニケーション・ツールとしても使われ、刻々と変わっていく目標のアップデートなど、上司・部下間のやりとりの経過を記録する役割を持つ。そのため、目標管理の運用にあたっては、わざわざ管理のための情報を収集する必要がない。マネジャーは必要に応じて自分の権限範囲内の最新状況や過去のデータを見ることができる。

「目標管理システムは、自社製品を使ったもので、全世界的パフォーマンス・マネジメント方針 (Global Performance Management Philosophy) に基づいて、目標の設定と成果の評価に関するすべてのフィード

バックをファシリテートし、記録するツールです」 (宮之原氏)

同社が2008年6月に導入したのは、オラクル社が全世界で目標管理の共通ツールとして使用しているHRMS Online Appraisal と呼ぶシステムである。パフォーマンス・マネジメントの基本的な流れにおいては、上司・部下がイントラネットや直接的なコミュニケーションを通じて進める仕組み。具体的には、以下のとおり「計画 (Plan)」→「共有 (Share)」→「実行 (Do)」→「評価 (See)」のサイクルを回していく (図表1)。

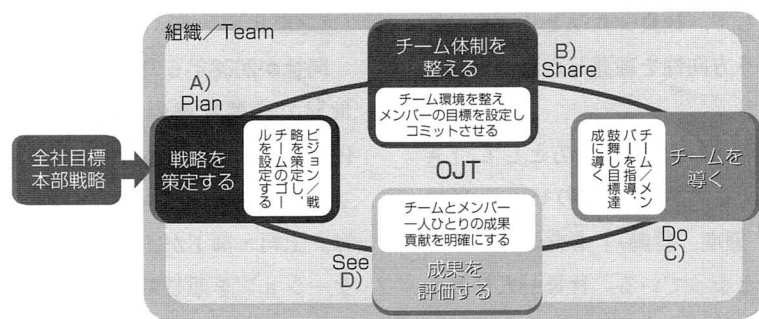
- ①「計画 (Plan)」…全社目標、本部戦略をチーム単位にブレークダウンし、チームのビジョン/戦略を策定し、チームのゴールを設定する。ここでは、部会や本部会などのミーティングを実施する。
- ②「共有 (Share)」…チームのゴールをメンバーが共有し、マネジャーはゴールに向けた体制を整え、メンバーは個人目標を設定する (図表2)。
- ③「実行 (Do)」…マネジャーはメンバーの進捗状況を見ながら、指導する。
- ④「評価 (See)」…チーム成果を確認するとともに、メンバー一人ひとりの成果貢献を明確化する (図表3)。

上司・部下のやりとりについては、日々のコミュニケーションに併せて、両者が定期的にそれぞれ目標管理システムにログインすることで行われる。「上司・部下のコミュニケーションは、『バトンのやり取り』に喩えることができます。どちらがバトンを持っているか、どちらがバトンを待っているかが常に明確になっているわけです。同時に、上位のマネジャーは組織全体の進捗状況や個別の評価内容を把握できるようになっており、必要に応じて報告を求めればすむという効率化も図れます」 (宮之原氏)。

### 2. 目標項目

目標項目については、従来は100%が業務目標であったが、新制度ではコンピテンシー30%、業務目標70%という比率とし、コンピテンシーを重視する形に変更した (図表4)。コンピテンシーを利用して中長期的な育成を考慮することが目的である。

図表1 パフォーマンス・マネジメント・プロセス



コンピテンシーについては、従来は評価面談の際に、自分に足りないと考える項目を本人が自主的に考え、研修カリキュラムを選択して補っていたが、新制度では職種と等級に対応するコンピテンシー項目と期待レベル（5段階）がコンピテンシー・プロフィールとして定められている（図表5）。各自は、それを基にシステム上でコンピテンシー目標を確認できる。「同時に、社員にとっては自分の職種と等級に求められる内容、あるべき姿を把握し、具体的な目標を設定できるようになりました。上司は世界共通のプロファイルに基づいて部下の目標設定を指導することができ、個人的なバラツキを避けることができます」と宮之原氏は説明する。

現在、同社の職種は大別すれば約10職種であるが、さらに部門ごとに細分化されており、全体では「Core Professional」「Managerial」「Business&Functional」の区分に基づき、数百種類に達する世界共通のコンピテンシー・プロフィールが整理されている。新しい職種ができたときは、既存の類似職種のをベースに新しいコンピテンシー・プロフィールを追加作成することになる。

業務目標に関しては、おおむね5～8項目の範囲で自主的に設定し、「とるべき行動（Action To do）」「主な成果のイメージ（Goal）」「実現すべき期日（Dead-Line Date）」「実現の条件（評価の尺度（Measure）と基準（Criteria）」を入力し、上司が確認する（図表6）。

同時に、オプションとして能力開発計画を進めていくこともできる。これは、従来から続けられていると

おり、同社が推奨する自主的な能力開発を支援するツールである。

### 3. 評価

期末評価に関しては、従来は半年だった評価期間を1年間へと変更し、より長期的な視点で目標管理を行うようにした。評価方法も、従来は目標管理を絶対評価で行い、最終的には業績考課として相対分布させていたが、新制度ではすべて絶対評価である。

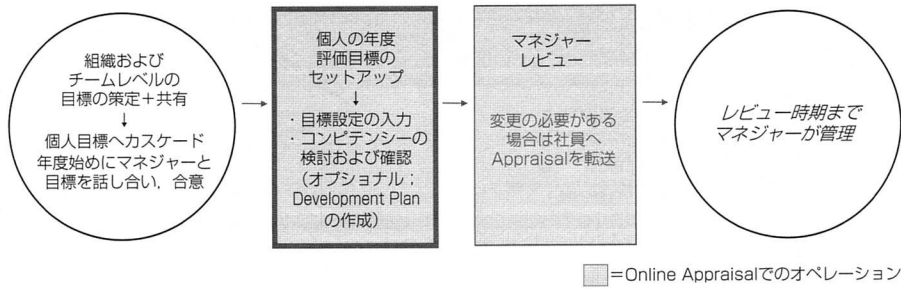
新制度が導入されて初めての2008年度の評価は、2009年5月の期末に次のような手順で行われる。システム上で上司・部下のやりとりと直接的な面談が基本形となる。

#### ①評価の流れ

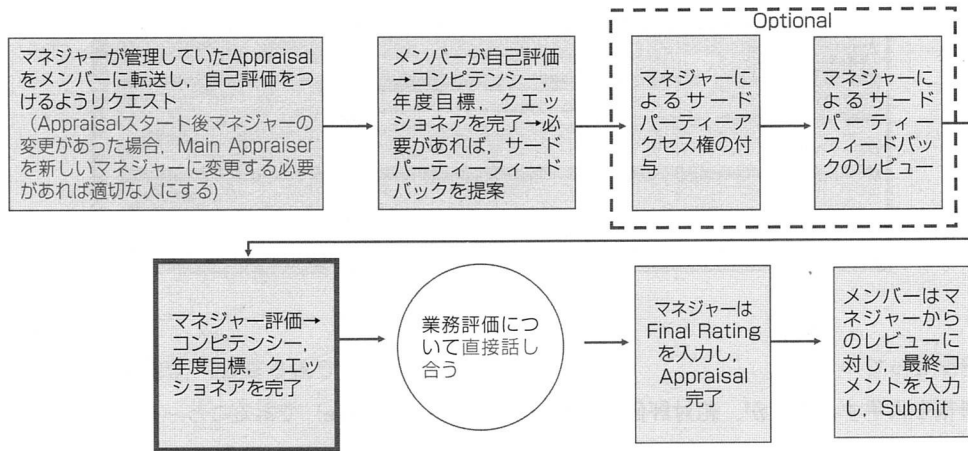
まず、上司からメンバー（部下）に対し、期初に設定した目標の達成度について自己評価を行うようリクエストを出す。各メンバーはコンピテンシー、業務目標に関して自己評価とともに、上司へのコメントを入力する。希望するなら第三者である評価者（Third Party Appraiser）を指名する。上司の判断で第三者に情報の提供を求めることもできる。

マネジャーは本人評価と第三者評価を参考に、上司評価とコメントを入力しフィードバックを行う。評価はコンピテンシー、業務目標とも5段階評価である。「レイティング1は結果が出ておらず、本人のアサインメントやポジションに問題があるレベル、5はそのポジションを超える成果を出している最高レベルです。実質的には2・3・4がほとんどだとは思いますが。平均レベル（達成度100%）が3となりますから、目標をきちんと決めていれば、評価がマネジャーの個人

図表2 期初～期中の流れ



図表3 期末の流れ



差によってブレることは少なくなると思います」(宮之原氏)。

同時に、マネジャーはレイティングの理由について、コメントを入力することが義務づけられている。さらに、上司評価が完了した段階で、上司・部下が直接話し合う。自己評価・上司評価それぞれの中で、「重要な成果」「専門知識を高めるための項目」「その他の特記事項」に関するアンケートを付けており、同じ視点からフィット&ギャップを共有できる。これらのステップを経て、上司の最終評価が確定し、部下はそれに対して最終コメントを入力、評価プロセスは終了する。

「旧制度で相対評価を行っていた当時は、マネジャーのつけた評価の結果を、その後、上位部門の複数のマネジャーが集まって検討し、時間をかけて補正していました。新制度でも、自己評価が高すぎる人と謙虚で控えめな自己評価をする人の違いなど、評価に関する問題は出てくるでしょう。しかし、マネジャー

研修などを行っていくことで、個人差や部門間の格差は段階的に解消されてくると思います。とにかく、自分でやると決めたことに取り組んで目標を達成したら評価される、人を育てるために評価しているのだというメッセージが明確に出ていることが重要だと思います」(宮之原氏)

②第三者評価

同社の目標管理では、前述した第三者評価が選択肢として組み込まれている点が特徴だ。直属上司以外の第三者 (Third Party) として、同僚、直属の部下、その他のマネジャーなどから評価の参考になる情報を入手する仕組み。部下は上司に対して、参加してもらいたい第三者をリクエストすることができるとともに、上司の側も必要に応じて第三者の参加を要請する。ただし、第三者は上司・部下間の評価に関するやりとりを参照することはできない。あくまで主観的に評価をしたり、質問事項を受け取りコメントを入力す

図表4 基本的な設定画面

という方法をとっている。

多面的な情報を入手することが、絶対評価の信頼性と納得性を高めることに繋がっている。

#### 4. マネジャー研修

一方、新たに導入した目標管理システムの定着と効率的な活用を促進するため、マネジャー全員を対象にしてトレーニングを行っている。そこでとくに強調した点は、そもそもの目標管理や評価の意義の確認、目標を明確にするための設定基準〈①目標管理が具体的

(Specific) であること、②定量的定性的に測定可能 (Measurable) であること、③実現可能 (Achievable) であること、④成果 (Results) が具体的であること、⑤期限が明確 (Time-based) であること〉である。

### III 効果と今後の方向性

#### チームメンバー間の情報共有を検討

日本オラクルでは、あらゆる人事システムに市販している自社製品を活用しているため、ビジネスの現状

日本オラクル  
人事本部 人材開発部  
ディレクター

宮之原 隆 氏  
(みやのはら たかし)

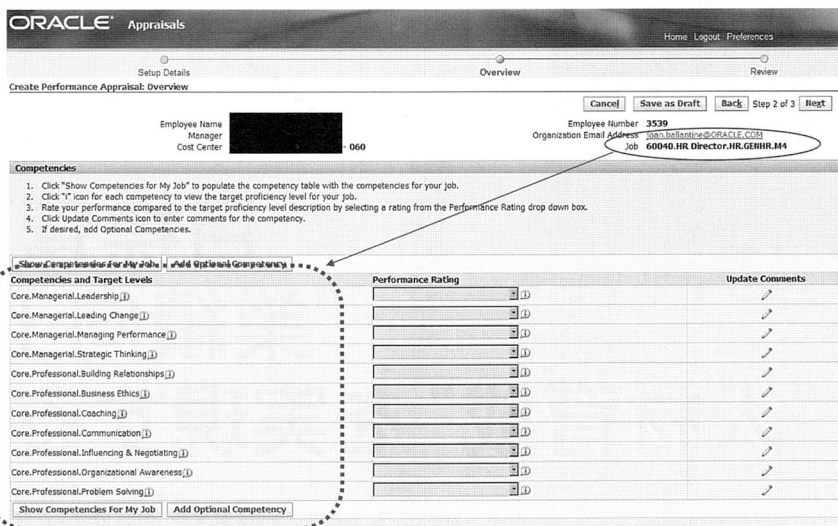


日本オラクルの目標管理制度は、成果を数字で測り、処遇に反映させることを目的としたものではありません。全社のパフォーマンスを向上させるため、人を育て、個人のパフォーマンスを上げ、それを有機的に連携して結集することが狙いです。そのため、評価結果だけでなく、お互

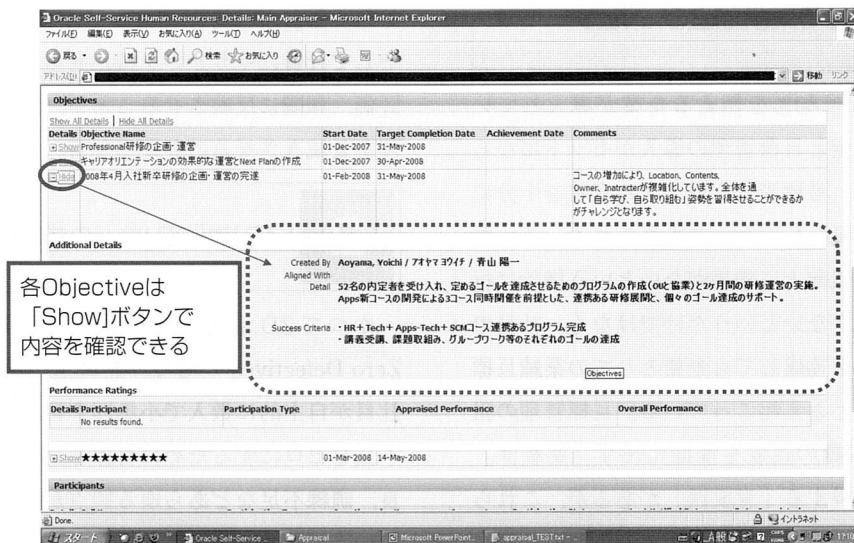
いのコメントを上司・部下が共有する、もしくは第三者の意見がもらえるなど、オープンな仕組みで納得性を高め、人材育成のための行動に繋げる工夫も凝らしています。新しいシステムがどのような効果をあげるのか、またどのような困難が生じるのかはまだ不明な部分もありますが、次の機会には結果を報告できると思います。

人事は人を扱うわけですから、理論だけでは割り切れないさまざまな要素があり、完璧な姿はありえないと思います。日本オラクルでは、人事に関しても最低限の継続性を加味したうえで、ビジネス環境の変化に遅れないスピード感をもってさまざまなチャレンジを行い、生じた問題を分析してさらに改善していくことが大切というスタンスで臨んでいます。

図表5 コンピテンシープロフィール



図表6 オブジェクティブ



に合わせてフレキシブルに対応することができる。変化やスピードにしっかり対応していくことを重視しており、必要に応じては、走りながら微修正をするという考え方は、ビジネスにも人事システムにも共通のものである。全世界で共通のシステムとツールを使っている点も非常にメリットが大きいといえる。

今後の課題として、現在のシステムはマネジャーとメンバーとの「1対1」の関係におけるプロセスのみを対象にしているが、それを組織やチーム単位に拡張

することがある。チーム目標の役割分担など、個々の目標とチーム目標との関係を全員が確認できるようにしたいと宮之原氏は話す。これによって、組織目標から個人目標へブレークダウンを行う際に、マネジャーが個別に微調整を行う負担が軽くなり、個々の把握のプレも減ることが期待される。さらに、プロセスをオープンにし、メンバーが相互に目標の内容や進捗状況を閲覧することで、メンバーやチーム間の公平感と納得感も高められると考えている。