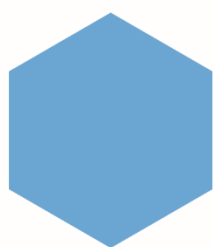


PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

人事制度セミナー③ 評価制度設計編



株式会社グローセンパートナー

本セミナーのねらい

本セミナーの概要



本セミナーは、人事制度の基礎「評価制度設計」について学びます。人事制度設計にかかわる設問に答えることにより、考え方の共有や制度設計の骨子を策定できるようにしています。

本セミナーのゴール



- ①評価制度とは何かを理解し、評価制度運用の難しさ、評価制度運用のポイントを理解します。
- ②評価制度設計の概要を理解し、評価制度の骨子を設計する方法を学びます。
- ③評価制度運用のための業績評価シートや行動評価シートの作成方法、評価基準の設計方法について学びます。

※テキスト内で★印があるものは、HPから資料をダウンロードできます。



セミナー内容に基づいた事後課題のExcelシートがあります。
セミナー受講後に、こちらのシートに整理することで、人事制度設計の骨子が抽出できるように設計されています。
経営者同士の考え方の共有や、人事部門の制度設計前の基本コンセプト抽出に活用してください。

動画URL



本セミナーの動画は下記よりご覧ください。

<https://youtu.be/pkSEwmnCer8>

講師プロフィール

【メイン講師プロフィール】

島森 俊央(しまもり としひさ) 株式会社グローセンパートナー 代表取締役
上智大学理工学部卒

「大家族主義」「一人ひとりが経営者」などの経営理念を貫く出光興産株式会社に入社。10年間、数多くの職種を経験。

その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行い、クライアントの業績を上げることができる人事コンサルタントとして活躍。上場企業のV字回復も実現。2007年取締役就任。

2008年 株式会社グローセンパートナーを設立。

一部上場企業から中堅・中小企業、ベンチャー企業に至るまで、人事制度導入・役員/管理職クラスのエデュケーションを通して、クライアントの業績向上と社員活性化の実績を多く残している。

一方で、成人発達理論を活用した人事制度・教育の導入支援にも関わる。

出光興産の人事制度・人材育成の仕組み

『海賊と呼ばれた男』の主人公である出光佐三が考えた人事制度とは、

- ①大家族主義なので、社員の労働時間管理をしない。
- ②新入社員は家族として歓迎する。中途採用はしない。社員はクビにしない。定年もない。
- ③給与は生活給、仕事の成果は「機会という報酬」で報いる。
- ④社員は家族なので、評価しない(評価するが評価のフィードバックはしない)。
- ⑤人材育成、ジョブ・ローテーションの仕組みはある(人材育成会議)。

評価制度の基礎知識①



ここでは、評価制度とは何かを理解するとともに、評価制度運用の難しさ、評価制度運用のポイントについて解説します。

評価制度とは

人事評価制度とは、従業員の業績、態度、能力を一定の基準で分析・評価し、報酬や昇進・昇格などの人事査定に反映させる仕組みです(※)。人材配置や能力開発にも利用されます。コロナ禍においてテレワークの導入が加速し、既存の人事評価制度を変更すべきか検討している企業が増えています。

※近年は反映しないというトレンドも見られます。

人事評価は従業員のモチベーションに大きく影響することもあり、公平性・客観性・透明性・納得性が求められます。

出典)日本の人事部 HRペディア

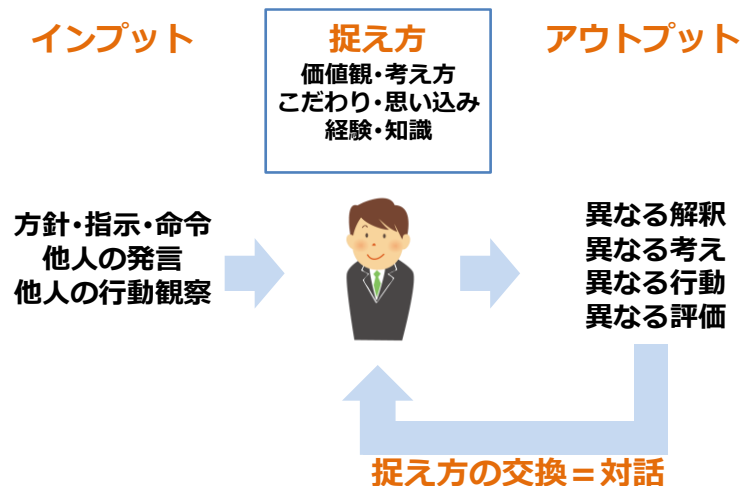


講師がこれからある指示を出します。他の人に見えないように、演習を進めてください。



一人ひとり捉え方が異なる

人は独自の思考フィルターを通して、物事を認識します。会社から方針を伝えられても、上司から指示を受けても、この独自の思考フィルターで認識します。そのため、方針・指示を出したときは、どう認識したかを確かめることが大切になります。お互いがどう捉えたのか、**対話(=捉え方の交換)**を重ねることで、お互いの価値観や判断軸が合わさってきます。



評価に関しても同じことが言えます。**観察した行動が同じでも評価者の捉え方が異なるので**、評価結果は異なります。この捉え方は意識しないと補正できないと言われています。正しい評価をするためには、**評価ルールを理解すること、自分の捉え方(価値観・経験・こだわり)などを理解することが大切です。**

公正な評価には限界がある

評価制度を緻密に設計しても、公正な評価をすることに限界があると感じています。

【事例】社長の評価視点・専務の評価視点（株イー・ファルコン提供 適性診断eF-1Gの結果

評価制度設計のスタンス

評価制度を緻密に設計しても、評価のすり合わせに時間をかけても、

結局は、に左右されます。

その人の捉え方に左右される以上、

- ①評価は最終的には主観になる。但し、現場では客観的評価は必要である。
- ②評価は最終的には主観になる。従って、評価を確定するために時間をかけても効果は薄い。
- ③一方で、評価の納得性を高めるために、できるだけわかりやすく、上司が評価のフィードバックをしやすい仕組みの設計が大切である。

解説策としては、

- ①現場では、仕事と人材育成のPDCAサイクルが回る評価制度を構築する。現場の評価と報酬を決定する評価は別ロジックで策定することも1つの手である。
- ②給与は、評価結果より昇格による年収水準が高くなる設計にする。もしくは、評価結果による昇給格差を余りつけない。
- ③賞与は、成果を特定できるビジネスでは、できる限りロジカルに評価が決まる仕組みにする。
- ④賞与・給与の評価を決定するために時間を割くより、昇進・昇格の決定や人材育成に時間を割ける仕組みにする。

現状の評価制度は本当に機能しているか？

1. 評価の納得性・公平性の妄想

- ① 調整評価が存在する以上、最初から人物評価が決まっている。後から理由づけをしているのでは！？
- ② 評価者に認識の限界（認識の枠）がある以上、評価結果は評価者に左右される。

2. 目標管理が機能するという妄想

- ① 目標管理を導入して、本当にPDCAサイクルが定着しているか疑問である。
- ② 環境変化のスピードが速いので、戦略策定→展開→目標設定で時間のロスが発生する。

3. 評価でモチベーションが上がるという妄想

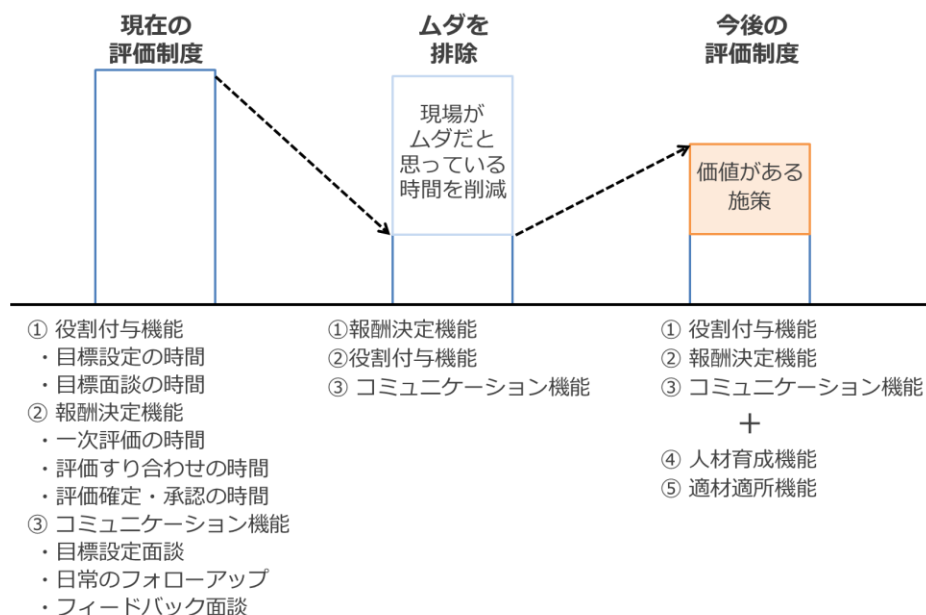
- ① 評価が悪い人は、奮起する！？評価が普通の人は、納得する！？
- ② 評価が良い人は、評価が良くてモチベーションが上がる！？

4. 多様性の理解と、同一項目での評価の限界

- ① 多様性の時代と言いながら、評価基準が同一なのはおかしい。
- ② 人の弱みの克服は難易度が高い。その人が強みを発揮できる・成長できる場所に配置することの方がより効果がある。

本当に価値がある時間を残す

評価制度改定をきっかけに、評価確定のために費やしている時間を削減し、人材育成・コミュニケーションなど価値がある施策に配分できればと考えています。



人事制度改定のねらいの整理



Exercise

まずは、人事制度改定に基づいて、実施してみたいことを列挙してみましょう。

①新しい人事制度構築を機に、解決したい問題がありますか？

例) 年間面談数が6回あるが、回数を少なくして、内容を充実させたい

②新しい人事制度構築を機に、実現したいことはありますか？

例) 業績目標だけではなく、一人ひとりの成長課題も設定して評価したい

絶対評価と相対評価①



評価には「絶対評価」「調整評価」「相対評価」があります。それぞれの違いと、活用方法について学びましょう。

「絶対評価」と「相対評価」の違い

まずは、「絶対評価」「調整評価」「相対評価」の違いについて理解しましょう。



名 称	解 説
絶対評価	客観的基準(絶対基準)に基づいて、優れているか？劣っているか？の評価を決定する方式のこと。
調整評価	評価項目を絶対評価で運用したときに、評価項目の総計と対象者の仕事ぶりとが異なる場合、調整する評価のこと。
相対評価	被評価者が属する母集団のなかで成績順に序列をつけ、その中の相対的な位置において、優れているか？劣っているか？の評価を決定する方式のこと。

「絶対評価」と「相対評価」の違いの理解を深めるために



世の中にも評価というものは存在します。下記の評価は、絶対評価・相対評価のどちらでしょう。あてはまる方に○をつけてください。

		絶対評価	相対評価
1	学校の入学試験	()	()
2	車の運転免許の学科試験	()	()
3	小学校の成績	()	()
4	恋愛	()	()
5	サッカーの日本代表選抜	()	()



一般的な会社の評価制度は、目標管理は絶対評価、行動・能力・姿勢評価なども絶対評価です。絶対評価で大切なことは、**客観的基準(期待値)を上司と部下とが共有してから期をスタートすることです。**

一方で、人件費予算を守るために評価を相対化したり、空いたポスト(課長など)の選抜は相対評価でも運用されています。

「絶対評価」と「相対評価」の目的

「絶対評価」と「相対評価」それぞれには異なった目的があり、その目的にあった使い方をしてください。

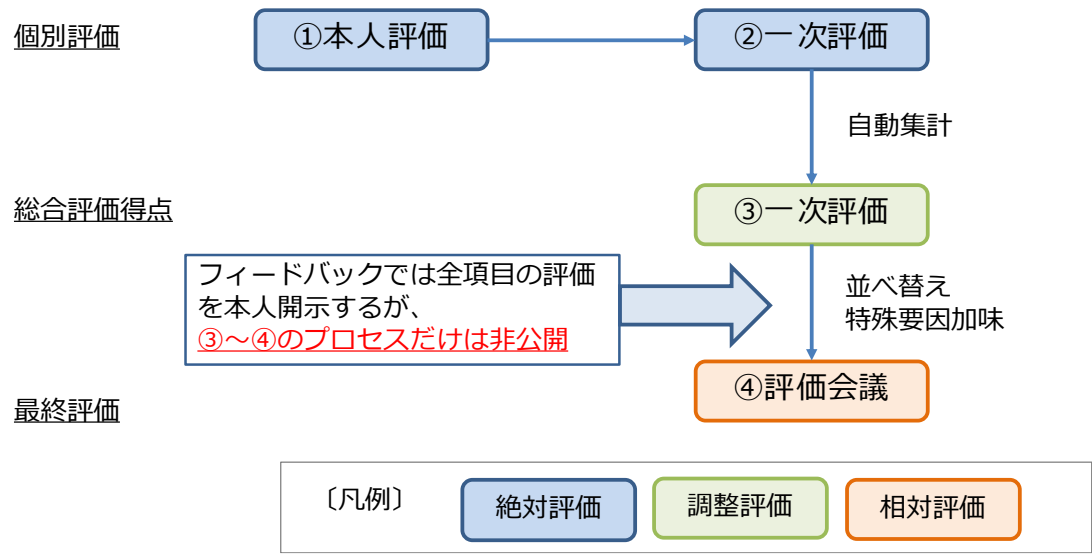
名 称	目 的
絶対評価	① 目標設定した達成基準が達成できたか判断する。 ② 行動基準などに照らし合わせて、求められる行動の表出度合いを判断する。 ③ 人材育成を目的として、評価基準に対する出来栄を明確にする。
相対評価	① 人件費の予算内に、人件費総額をコントロールする（昇給率に合わせる・賞与総額に合わせるなど）。 ② ポスト（課長・部長など）に人材を選抜するときに、相対的に優秀な人材を判断する。

【絶対評価・相対評価】のまとめ

- ① 現場では、役割認識・人材育成・評価のために、絶対評価は欠かせない。
- ② 一方で、人件費コントロール・人材選抜のためには、相対評価も欠かせない。
- ③ 現場での絶対評価の後、最終評価までのプロセスで相対化する必要がある。

絶対評価から相対評価への流れ

評価プロセス上、本人評価及び一次評価は「絶対評価」「調整評価」とし、評価会議の段階で「相対評価」とします。



調整評価の注意点

一次評価者が評価調整をできるように、評価シートに調整評価機能を盛り込むことをお勧めしています。調整弁がなく、行動評価などで調整すると、行動評価そのものの意味がなくなるからです。

【重点課題評価】

期初に記入			期末に記入			
目標項目 (何をどうする)	達成基準 (どのレベルまで)	達成方策 (どのように)	達成状況 (結果と振り返り)	自己 評価	一次 評価	得点
目標 ①				a	a	4.0

絶対評価

【行動評価】

分類	評価項目	求められる行動	期末		得点
			自己 評価	上司 評価	
社員共通 (行動指針)		さまざまな違いを尊重して受け入れ、違いを積極的に活かして仕事をしている	a	a	4.0
		積極的にコミュニケーションをし、相手のニーズをとらえて仕事をしている	a		
		チームで仕事をするという意識を忘れずに、他者への協力を惜しまない	a		
		基本を大切に責任感を持って、自律的に仕事をしている	a		
		常に質の高さを心掛けて仕事をしている	a		
			次評価点		

絶対評価

調整評価

【評価結果】

評価種別	一次評価点	ウェイト	ウェイト加算	得点	一次評価結果
重点課題	3.8	50.0%	1.9	3.9	A
行動評価	4.0	50.0%	2.0		
				最終評価（記入）	
				B	

相対評価

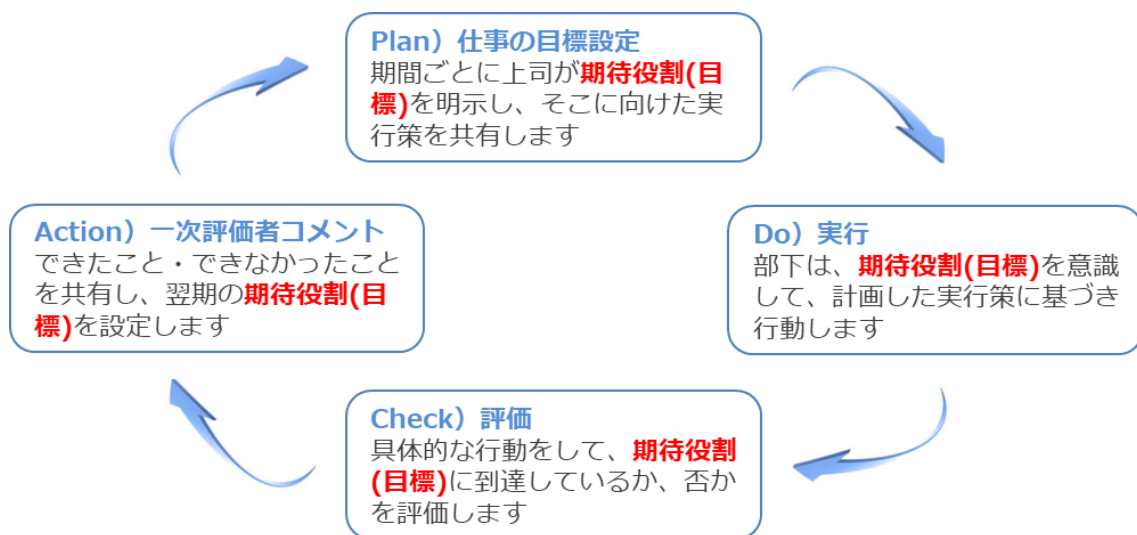
現場で運用する絶対評価①



ここでは、仕事のマネジメントサイクル・人材育成のマネジメントサイクルについて解説します。

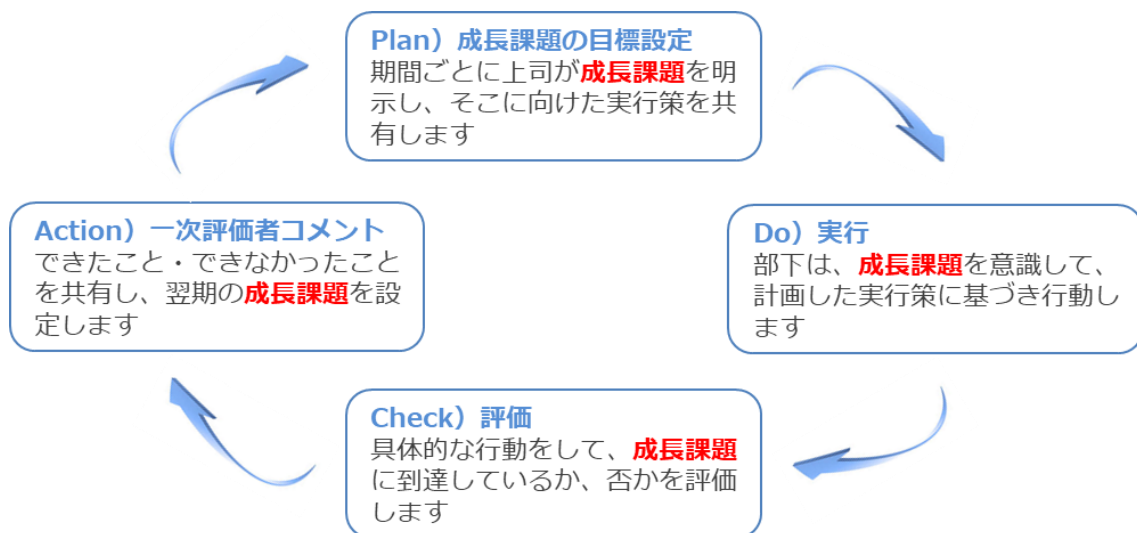
仕事のPDCAサイクル

ありたい姿を達成するためには、そこに向かって計画を立て、実行し、評価し、新しい打ち手を考えるというサイクルが必要になります。評価制度はこのサイクルと一緒にです。



人材育成のPDCAサイクル

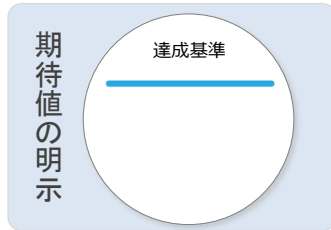
仕事のPDCAサイクルと同様、人材育成もPDCAサイクルが回せます。評価制度を利用して、下記のようなPDCAサイクルを回していきます。



現場で運用する絶対評価②

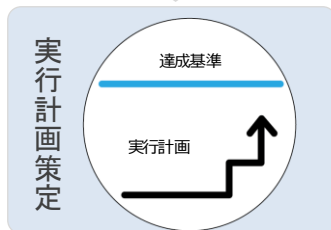
評価制度運用の流れ

仕事・人材育成のPDCAサイクルを評価制度として表現すると下記のようになります。評価制度の運用について、マネジャーに押さえてほしいポイントとして解説しています。



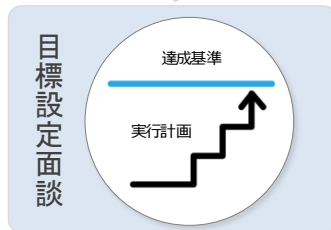
期初に、

- ① 業績評価などで、部下に求める期待役割(左図の達成基準)を明示します。
- ② 行動評価などで、部下に求める成長課題(左図の達成基準)を明示します。



評価シートを使って、

上司が提示した期待役割・成長課題に基づいて、部下が実行計画を考えます。



目標設定面談にて、

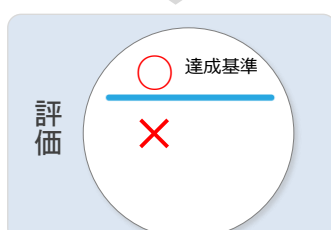
期待役割・成長課題(達成基準)の認識合わせと、実行計画が達成基準をクリアする確からしさの検証を行います。



期中に、

部下は、実行計画を実行し、期待役割・成長課題を達成します。

上司は、部下の実行計画と期待役割・成長課題の進捗を把握し、必要に応じてフォローします。



期末に、

- ① 業績評価などで、部下の期待役割の達成度合いを評価します。
- ② 行動評価などで、部下の成長課題の達成度合いを評価します。



フィードバック面談にて、

- ① 業績評価などで、部下の期待役割の達成度合いをフィードバックします。また、翌期の期待役割を共有します。
- ② 行動評価などで、部下の成長課題の達成度合いをフィードバックします。また、翌期の成長課題を共有します。

評価制度の設計のポイント①

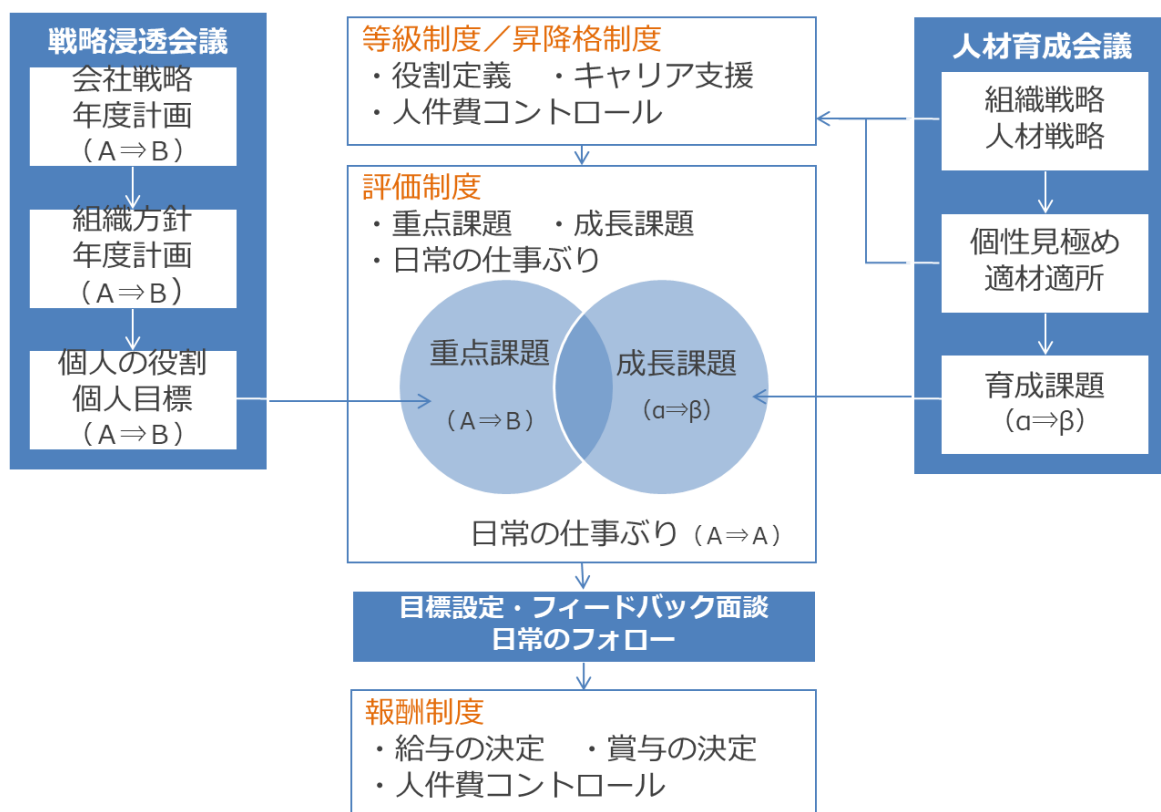


ここから、グローセンパートナーが推奨する評価制度について解説します(実際のコンサルティング現場では、お客様のニーズに合わせてカスタマイズしています)。

評価制度運用の全体像

評価制度は会社の業績向上と社員の成長を支援するためのツールだと考えています。そのため、評価制度を策定する際には、「方針展開」「人材育成」の機能を持たせることを重要視しています。

- ①戦略浸透会議とは、上司と部下が会社の方針について、お互いの捉え方を交換する場
- ②人材育成会議とは、一人ひとりの個性・評価・育成方向性を考える場



評価制度の設計のポイント②

評価の要素

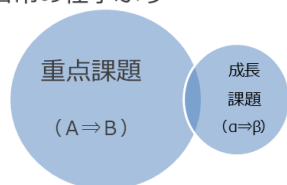
評価は、以下の3要素で構成されるのが最適です。被評価者のレベル・職種に応じて、3要素のなかでも求めるウエイトが変わります。

- ①会社の方針を落とし込んだ「重点課題」
- ②人材育成会議で共有された「成長課題」
- ③「重点課題」「成長課題」以外の「日常の仕事ぶり」

中核社員

評価制度

- ・重点課題
- ・成長課題
- ・日常の仕事ぶり

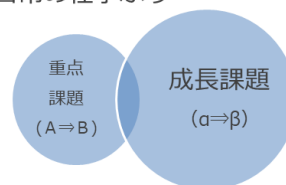


日常の仕事ぶり ($A \Rightarrow A$)

若手社員

評価制度

- ・重点課題
- ・成長課題
- ・日常の仕事ぶり

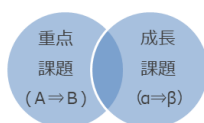


日常の仕事ぶり ($A \Rightarrow A$)

スタッフ部門

評価制度

- ・重点課題
- ・成長課題
- ・日常の仕事ぶり



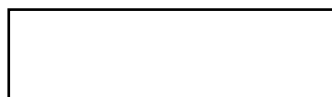
日常の仕事ぶり ($A \Rightarrow A$)

評価制度の運用

- ①被評価者の成熟度・職種に応じて、「重点課題」「成長課題」「日常の仕事ぶり」のウエイトが異なる。
- ②期中に、新たな重点課題や、新たな日常の仕事が発生することもある。
- ③ウエイト・難易度などを設定しても、最終的に調整評価が必要になる。

また、緻密にすればするほど、相対化のときに納得度が低くなる。

つまり、評価シートは、



に設計することをお勧めします。

業績評価シートの作り方①



ここでは、業績評価シートの作り方について学びます。自社の評価シート設計・改善のポイントが理解できることがゴールです。

業績評価シートの作り方

目標設定するには、少なくとも①目標項目 ②達成基準 ③実行計画を書く必要があります。必要に応じて、④期限 ⑤役割分担などを追加してください。この目標設定の3要素を少なくとも業績評価シートに盛り込んでください。

要素	用語の説明
目標項目 (何を)	①「対象」+「方向性」で示す。 例) 売上の拡大・コストの削減・マニュアルの作成 など。 ②上司方針と関連した内容を記載する。
達成基準 (どこまで)	①客観的に達成が把握できる表現にする。 ②達成状況を測定できる表現にする。 悪い事例) プロジェクトの推進・部門間の調整 ③定量目標では、「指標」+「数値」で示す。 ④定性目標では、達成した「状態」を具体的に記載する。
実行計画 (どのように)	①目標を達成するための、「手段」「スケジュール」などの具体策を記載する。 ②目標を達成するために、自分がやろうと思っている「仮説」を記載する。「仮説」なので、実行の後に「検証」が必要である。 ③「仮説」なので、全て実行したら達成基準を上回る程度の具体策を事前に考えておくとよい。

改善して欲しい業績評価シートの例

下記のような評価シートの場合は、改善をお勧めします。

実行計画がない
ケース

	目標項目	達成基準
目標		

達成基準と実行計画
が混在するケース

	目標項目	達成基準とその達成実行策
目標		

達成基準がない
ケース

	目標項目	達成実行策
目標		

業績評価シートの作り方②

業績評価シートの考え方（★）

業績評価シートはシンプルにした方が、社員の行動につながります。特に、目標は少数に絞り込み、役割を明確に伝えた方が良いです。

人事評価シート

<プロフィール>

評価年度	等級	部門	氏名
201*年上期	3等級	営業1部営業第2課	山川 徹

<面談日>

	上期	下期
目標設定	/	/
フィードバック	/	/

【業績評価】

期初に記入			期末に記入			
目標項目 (何を)	達成基準 (どこまで)	達成実行策 (どのように)	達成状況 (結果と振り返り)	自己 評価	一次 評価	得点
目標 ① 売上の拡大	年間売上 170百万円 (前年比 +10百万円)	①既存顧客A・B売上前年比+700万円 ②新規商品C・D前年比+300万円 ③重点商品αの拡販+200万円	売上は165百万円であった。期末に大型物件の提案を受注し、来年は+50百万円ぐらいは貢献があると思う。	a		
目標 ② 高付加価値商品βの拡販	高付加価値商品β 500万円以上の案件を 2件獲得する。	①既存提案先に再度訪問する。 ②〇〇業界を対象に再度訪問リストを作成する。 ③保険代理店とタイアップした営業展開を図る。 ④クロージングは上司と一緒に訪問する。	これまでは難しかった500万円以上の案件を7件獲得できた。これは、保険代理店とのタイアップが功を奏したからだ。	b		
目標 ③ リーダーシップの発揮	〇〇プロジェクトにおける リーダーシップ発揮する。	①各チームでの課題ヒアリング(4月) ②ヒアリング結果の整理と役員会報告(5月) ③社外リソースとしてFさんを起用する(5月) ④自らミーティングを主催する(毎月) ⑤上司への報告と課題解決依頼(随時)	プロジェクトにはあまり関わることができませんでしたが、プロジェクト自体は成功を収めることができた。	b		
目標 ④ 若手社員の育成	経験の浅い若手担当者を、 主体的に考え・行動し、存在 感のある担当者に引き上げる。 。	①情報共有、ユーザーへの同行、コミュニケーションを通して、知識・経験・人脈を落とし込む。 ②若手のレベルUPを図り、自分が担当している2代理店を引き継ぐ。	今年は海外出張が多く、若手育成に対しては、支援できなかったが、2代理店の引継ぎはできた。	a		

【グローセンパートナーおすすめの評価シート】

- ①重点課題・成長課題は達成基準を設定して絶対評価にする。
- ②優先順位の高い重点課題・成長課題を3つ程度に絞り込む。
- ③ウエイト・難易度は設定しない。
- ④目標項目・達成基準・実行計画の3要素を必ず入れる。
- ⑤日常業務の評価や期中の役割変更は、調整評価で調整する。

行動評価シートの作り方①



ここでは、行動評価シートの作り方について学びます。自社の評価シート改善のポイントが理解できることがゴールです。

行動評価シートの考え方（★）

評価シートはシンプルにした方が、社員の行動につながります。特に、求める行動に対して成長課題を設定することがおすすめです。

【行動評価】

評価項目	求める行動	期初に記入	期末に記入		
		成長課題	自己評価	一次評価	得点
業務遂行	効果的・効率的な方法や手段を複数考え、優先順位をつけて実行している。 仕事を進めるにあたり、事前に作業を洗い出し、段取り・計画を立ててから進めている。 自分の仕事に付加価値をつけている。	これまでのやり方を否定してでも、新しいことにトライする。特に、β商品の拡販については新規の取組を行う。	b	b	3.0
姿勢	果敢に挑戦し、チャレンジ精神を忘れない。 日々新しい知識を吸収し、業務に活かそうとしている。 コンプライアンスを遵守するだけでなく、モラルという観点でも見習えることがある。	〇〇業界について、業界動向や工場のラインなどを分析した提案書を作成することにより受注率を上げる。	b	b	3.0
コミュニケーション	報告・連絡・相談を漏れなく、遅滞なく行っている。 上司・部下・関係部門・顧客とのコミュニケーションの核になっている。 経営理念を伝えるために、自分の体験談などを後輩に伝えている。	係昇進に向けて、コミュニケーションの核として、周囲のメンバーとかわかる。	b	b	3.0
人材育成	後輩の強み・個性・力量を適切に把握し、必要に応じてフォローしている。 どんなに忙しくても、後輩との時間を確保している。 仕事だけではなく、プライベートも含めて、良き相談相手となっている。	若手育成を通して、人材育成の経験を積む。特に、経験の浅い後輩を一人前にするまでの過程を学ぶ。	b	b	3.0

【グローセンプartnerおすすめの評価シート】

- ①成長課題は掲げるものの、評価は求める行動に対する絶対評価とする。
- ②ウエイト・難易度は設定しない。
- ③求める行動の項目数は、8～12ぐらいに絞り込む。

調整評価は必要

行動評価を総合評価の調整弁にする傾向があります。それでは、人材育成の機能を盛り込めないで、一次評価で評価調整ができるように、評価シートに調整評価機能を盛り込むことをお勧めしています。

目標項目 (何をどうする)	期初に記入		期末に記入			
	達成基準 (どのレベルまで)	達成実行策 (どのように)	達成状況 (結果と振り返り)	自己評価	一次評価	得点
目標①				b	b	3.0

【行動評価】

評価項目	求める行動	期初に記入	期末に記入		
		成長課題	自己評価	一次評価	得点
業務遂行力	効果的・効率的な方法や手段を複数考え、優先順位をつけて実行している。 仕事を進めるにあたり、事前に作業を洗い出し、段取り・計画を立ててから進めている。 自分の仕事に付加価値をつけている。		b	b	3.0

【評価結果】

評価種別	一次評価点	ウェイト	ウェイト加算	得点	一次評価結果
重点課題	3.8	50.0%	1.9	3.9	A
行動評価	4.0	50.0%	2.0		
				最終評価（記入）	
				B	

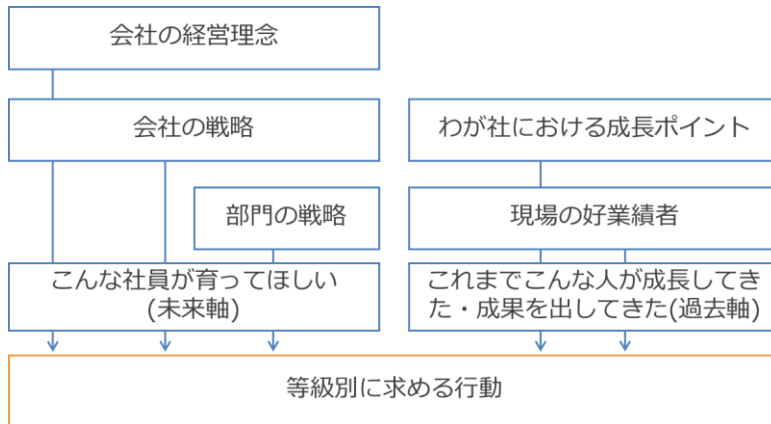
行動評価シートの作り方②

求める行動の作り方

戦略的に求める人材を変える必要があれば、等級別に求める行動は、「過去軸」「未来軸」の両面から抽出する必要があります。

過去軸:これまでパフォーマンスを上げてきた人材像

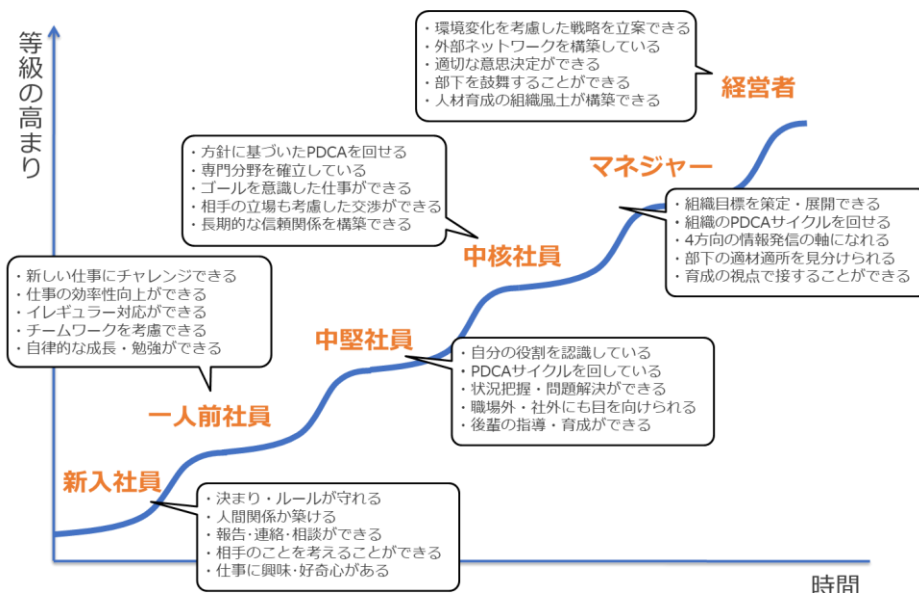
未来軸:これから求める人材像



求める行動の策定も簡素に

以前は、現場インタビューなどを行い行動評価の基準作りに時間をかけていましたが、最近ではあまり手間をかけていません。理由は、下記の通りです。

- ①職務基準の策定はやめています。日本においては仕事の範囲があいまいで活用できない、完成してもすぐに陳腐化するが、リバイスに時間が割けないからです。
- ②行動基準の策定も簡易にやっています。どの会社もほぼ同じような人材を求めており、次ページの求める行動ディクショナリーをベースに作成します。
- ③職種別行動基準の策定も、ご要望がない限り実施していません。職種別の求める行動基準を合わせたり、詳細に策定しても、個人にあてはめるときに表現を変える必要があるからです。



行動評価シートの作り方③

等級別求める行動ディクショナリー（★）

下記のような等級別求める行動ディクショナリーを作成しました。こちらをたたき台にして議論することにより、効率化が図れます。

求める行動 ディクショナリー（改訂版）

等級	求める行動区分	No.	見出し	求める行動
Ⅶ （部長）	リーダーシップ マネジメント	1	環境分析・事業企画	自社の置かれた環境や経営資源を考慮して、競争優位や付加価値を生み出す方法を考えている
		2	ビジネス作り	外部ネットワークを活用して、新しいビジネスを独自の力で作り出すことができる
		4	長期視点の戦略立案	長期的と短期的の収益の双方を考慮しつつ、いずれもが達成できるような戦略を立案している
		8	俯瞰的思考	経営・マーケティングおよび専門的・技術的な知識を、適切かつ効果的に活用している
		9	対人対組織影響力	ビジョンや方向性を明確に示し、個々の役割を適切に与え、人・組織を効果的に動かしている
		10	経営者への助言	経営者が判断に迷った時に、社外情報・現場情報を織り交ぜ、最適な助言ができる
	知識・姿勢	12	経営理念の語り手	経営理念を行動・言動で伝えて、理念浸透に一役買っている
		13	改革精神の伝播	常に改革を意識して、慣れ・マンネリを排除しようと気を配っている
	コミュニケーション 人材育成	17	抜擢と育成	優秀な人材を見極め、抜擢し、成長する修羅場を提供している
		18	部下信頼による育成	多少の失敗が予測されても、管理職がリスクを取ることを、積極的に指示し擁護している
Ⅵ （次長）	リーダーシップ マネジメント	3	組織・人脈の活用	組織内の体制や社内外の人脈を効果的に用いて目標を達成している
		4	目標達成の準備	目標の達成のために、重要な手順を見極め、円滑に事が進むよう作戦を構想している
		6	適切な方法・手順	制約条件やメリットまで含めて、幅広い視野から考え、様々な手法を使っている
		8	適切な配置	最大の成果が上がるように、個々の能力・スキルを見極めた上で適切に役割を割り振っている
		10	将来に向けてのひと言	部下に分かり易く、組織のありたい姿・部下に求める姿を明示している
	知識・姿勢	12	学習する組織作り	学習する場を作り、学習する時間を確保し、学びながら前に進む組織作りを行っている
		13	組織風土作り	会議体・朝礼などを見直し、あるべき組織風土に向かって、手段を講じている
	コミュニケーション 人材育成	15	経営側の意図を伝える	経営側の立場に立って、経営側の意図を分かり易く現場に伝えている
		18	安全な職場作り	本音を言えて、お互いを信頼している職場風土を作っている

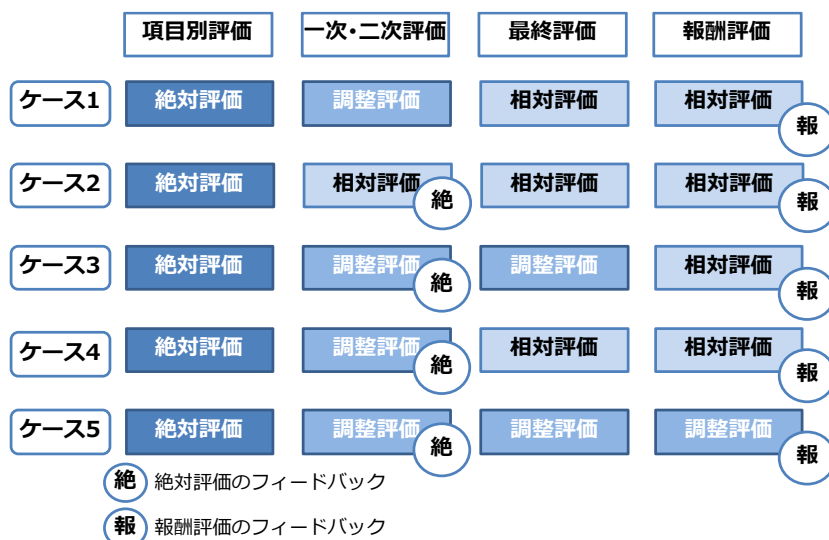
評価の相対化①



評価制度の設計で一番難しいのが、相対化するポイントの設計です。相対化について、できる限り詳しく説明していきます。

絶対評価を相対化する

現場は、業績評価・行動評価など絶対評価で運用します。一方で、人件費には予算があるので、最終的には相対評価にせざるを得ません。どこで相対化するかにより現場の納得度は変わります。



ケース1は、現場で絶対評価したものを、評価者会議などで報酬評価が確定してからフィードバックする流れです。最終的に確定した報酬評価をフィードバックできるというメリットはあります。しかし、一次評価スタートから報酬評価確定まで1.5ヵ月程度かかるということや、そもそも絶対評価をフィードバックしないのでマネジメント・人材育成上の効果が少ないことがデメリットです。

ケース2は、現場で項目別の絶対評価をしたのち、現場に相対化の権限を持たせている流れです。人事部門から、大まかな評価分布の目安を提示し、現場で相対化を行います。現場で絶対評価と報酬評価のフィードバックができるメリットがあります（最終的に多少の補正がある可能性はありますが）。部署ごとに相対評価を行うと、役職者や昇格予定者に高い評価をつけ、若手や立場の弱い人の評価を下げたり、作為的な評価が横行したりするデメリットがあります。

ケース3は、従業員3,000名クラス以上の大企業で採用されています。最終評価は、事業部長・部門長クラスで決定し、報酬評価はあるロジックをもとに人事部門が相対化するという流れです。相対化をシステム化している企業もあります。評価決定の調整時間が比較的少なく、相対化されるポイントが社員から見ても分かりやすいというメリットがあります。一方で、事業部・部門で最終評価を決定するので、高評価者と低評価者が固定化する傾向があります。

ケース4は、現場で絶対評価をフィードバックして、評価者会議などで最終評価を相対化する流れです。メリットは、最終評価の相対化のポイントで評価結果について情報交換ができることです。できれば、評価だけではなく評判の交換・昇進昇格の検討・異動の検討・成長課題の共有などもできれば建設的な会議になるでしょう。弊社が一番お勧めしている流れです。

ケース5は、外資系などの職務等級制度に採用されているものです。人を評価するのではなく、仕事を評価するので絶対評価が貫かれます。基本的に同一の仕事をしていると、昇給しないということが前提の仕組みです。流れはすっきりしていますが、仕事をいくつかの視点でポイント化して絶対評価をするために、評価制度の設計と維持に時間とコストがかかります。ちょっと余談になりますが、日本では定期昇給する習慣があるので、担当している仕事の価値が徐々に上がるように評価をして、結局年功的な運用になっているケースもあります。

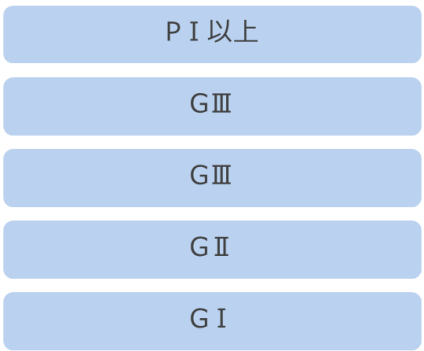
評価の相対化②

相対化の母集団設計

- 評価の相対化については、どの母集団で相対化をするかの設計は難しいです。着眼としては、
- ①目的に応じて、どのグループを母集団にするのか決定する(下記図表参照)
 - ②相対評価するメンバーが、一人ひとりの仕事ぶりをある程度把握できること(拠点単位で実施するなど)
 - ③昇給額・賞与支給額配分の偏りを防げること(管理職・一般社員を分けるなど)
 - ④人数が少なくなり過ぎないこと(2～3名で相対化は困難など)
- などを考慮して決定してください。

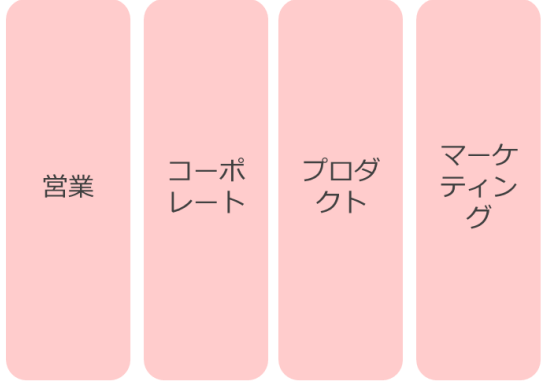
【相対化の事例】

[パターン①] 等級ごとにグループ化



誰を昇格させるかを重視する場合

[パターン②] 職種ごとにグループ化



職種ごとの業務内容の違いを重視する場合

相対化の方法 (★)

下記のように、一次評価・二次評価の評価結果を修正して、評価会議などで相対評価を実施します。

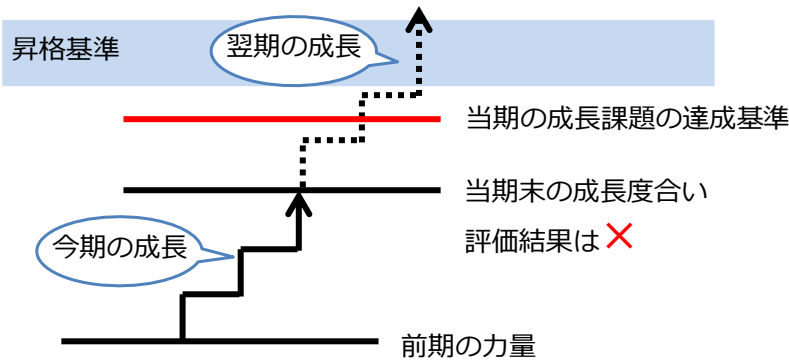
相対評価に関しては、基準はなく、序列で入れ替えをすることになります。

プロフィール								重点課題評価			行動評価					ウェイト		ウェイト加算		総合評価 評価得点	最終評価
順位	社員番号	氏名	等級	等級	役職	コース	部署	目標①	目標②	目標③	行動①	行動②	行動③	行動④	行動⑤	重点課題	行動	重点課題	行動		
1	123456	A	G4等級	G階層	係長	全国	本社	s	s	s	s	a	s	s	s	60%	40%	3.0	1.9	4.9	S
2	123457	B	G4等級	G階層	係長	全国	本社	s	s	s	s	s	a	s	a	60%	40%	3.0	1.8	4.8	S
3	123459	D	G4等級	G階層	係長	全国	本社	s	s	-	s	s	s	a	b	60%	40%	3.0	1.8	4.8	S
4	123458	C	G4等級	G階層	係長	全国	本社	s	s	a	s	s	s	a	a	60%	40%	2.8	1.8	4.6	A
5	123460	E	G4等級	G階層	係長	全国	本社	s	a	-	s	s	a	a	a	60%	40%	2.7	1.8	4.5	A
6	123461	F	G4等級	G階層	係長	全国	本社	a	a	a	a	a	a	a	a	60%	40%	2.4	1.6	4.0	A
7	123462	G	G4等級	G階層	係長	全国	名古屋	a	a	a	a	a	a	a	b	60%	40%	2.4	1.5	3.9	A
8	123463	H	G4等級	G階層	係長	全国	名古屋	a	a	b	a	a	a	b	b	60%	40%	2.2	1.4	3.6	A
9	123464	I	G4等級	G階層	係長	全国	大阪	a	b	b	b	b	b	b	b	60%	40%	2.0	1.2	3.2	A
10	123465	J	G4等級	G階層	係長	全国	大阪	a	b	-	b	b	b	c	b	60%	40%	2.1	1.1	3.2	B

相対評価に関するフィードバック

現場で絶対評価の結果が良い人は、相対評価の結果も良い傾向があるでしょう。もしも、絶対評価より相対評価の結果が低くなるようであれば、その被評価者は日常の仕事ぶり・周囲からの評判として何らかの課題を抱えているはずなので、それらも含めてしっかりフィードバックできれば、その被評価者の行動変容につながるでしょう。

多くの人事制度は、昇格することにより年収水準は上がる傾向にあります。従って、賞与・昇給の評価に一喜一憂せず、確実に每期成長することが大切であると、評価者・被評価者に伝え続けることが大切です。



評価の種類と相対化のポイント



自社の評価制度の運用において、どこで相対化をするかを考えてみましょう。項目別評価は絶対評価の運用からスタートします。

	項目別評価	一次・二次評価	最終評価	報酬評価
自社の表現				
評価の種類	(○)絶対評価 ()調整評価 ()相対評価	()絶対評価 ()調整評価 ()相対評価	()絶対評価 ()調整評価 ()相対評価	()絶対評価 ()調整評価 ()相対評価

評価基準の設計①



評価基準の設計についてまとめました。特に、個別評価の標語は5段階ぐらい、総合評価の標語は5～7段階ぐらいの運用が良いでしょう。

評価項目別の評価基準（絶対評価）

人間が違いとして知覚できるのは、通常、良い／普通／悪いの3段階です。上位等級並み、下位等級並みが例外的に発生した時を考え、せいぜい5段階が上限です。

【業績評価基準のイメージ】

評価	評価基準
s	想定外の実績をだした
a	期待を上回る実績であった
b	期待通りの実績をあげていた
c	期待を下回る実績であった
d	実績を全くあげていない

通常使うのは、
この3つの評価

【行動評価基準のイメージ】

評価	評価基準
s	求められるレベルを大きく超えている
a	求められるレベルを超えている
b	求められるレベルがほぼできている（標準）
c	求められるレベルを下回っている
d	求められるレベルを大きく下回っている

一次評価の総合評価（調整評価）

日常の仕事ぶりを勘案して項目別評価を調整します。

一次評価で
相対化することも
可能です

評価	評価基準	分布目安
S評価	仕事ぶり、成長ぶりは上位等級レベルである	$+\alpha$
A評価	期待を上回った（優秀）	20%
B評価	期待通りであった（まずまず）	60%
C評価	期待を下回った（改善必要）	20%
D評価	仕事ぶり、成長ぶりは下位等級レベルである	$+\alpha$

最終評価（相対評価）

B評価に上位層・下位層をつけたい場合は、下記のようにB+・B-をつけて7段階ぐらいにしてもよいでしょう。

評価	評価基準	分布目安
S評価	仕事ぶり、成長ぶりは上位等級レベルである	+ α (絶対評価)
A評価	期待を上回った(優秀)	10%
B+評価	期待通りであった(まずまず)	20%
B評価		40%
B-評価		20%
C評価	期待を下回った(改善必要)	10%
D評価	仕事ぶり、成長ぶりは下位等級レベルである	+ α (絶対評価)

評価基準設計のポイント

下記の点に注意して設計してください。

- ①評価は、多くても5段階ぐらいにした方がよい(昇給額・賞与額を決める時には、±を入れて7～11段階にすることは可)。
- ②中心の評価(B評価など)は、「期待通り」にするのか「ほぼ期待通り」にするのか留意して設計する。
- ③判断しやすくするために、達成レベル(目標の110%以上など)は入れない方がよい。
- ④評価基準に複数の判断基準を入れない。

【複数の判断基準が入った評価基準のイメージ】

評価	評価基準
S評価	仕事ぶり、成長ぶりは上位等級レベルであり、組織風土改革にも一役買った
A評価	期待を上回り、チームワーク醸成にも一役買った(優秀)
B評価	期待通りであった(まずまず)
C評価	期待を下回った(改善必要)
D評価	仕事ぶり、成長ぶりは下位等級レベルである

グローセンプートナーからのご提案

人事制度の構築・再構築は、会社にとって大きなイベントです。

当社のビジネスモデル・今後の戦略・ありたい組織風土・社員が求めるキャリア・働き方の変化・社員の年齢分布・将来の人件費推移・労務リスクの低減など、考慮しないといけないことが多岐にわたります。

多面的に議論することは大切ですが、一方で複雑な仕組みにすると、人事制度運営にコストがかかります。必要なことは、人を育成すること・上司と部下とのコミュニケーションを活性化させ、適材適所を図ることだと考えております。よって、多面的に議論して、シンプルな仕組みを設計することが大切です。

このセミナーでは、できる限り経営・マネジメント・人材育成と人事制度を繋げ、要点を押さえて、最低限必要なワークのみをお伝えしてきました。

添付している【事後課題アンケート】を、経営者・人事の皆さんで議論しながら、自社にあった人事制度を策定していただければ幸いです。

ただ、自社で人事制度を設計したり、教育することが難しいようでしたら、下記のようなサービスを用意しておりますので、お気軽にお声がけください。

グローセンプートナーのサービス

	お悩み	サービス	費用（すべて税抜）
1	自社で人事制度設計を進める 専門性・リソースがない	人事制度構築 コンサルティング	500万円～ 設計範囲によって変動します
2	経営者・人事部門の人事制度に 関する知識を高めたい	人事制度セミナー＆ 簡易コンサルティング	30万円～（2時間程度） 内容はカスタマイズします
3	現行の人事制度にどのような問題 があるのか整理したい	人事制度・報酬データ分析	100万円～ 分析範囲によって変動します
4	人事制度設計のアドバイザーが 欲しい	人事制度構築の アドバイス	20万円/月～ 資料分析時間も加算します
5	評価者研修を実施したいが、社 内講師をできる人がいない	評価者研修 (講師派遣型)	50万円/日～ 内容はカスタマイズします
6	評価者研修を実施したいが、教 材作成の時間がない	評価者研修 (研修テキスト・スライ ドのデータ提供)	10万円/コンテンツ

オンライン無料相談

1時間程度のミーティングは、コンサルタントが無償でアドバイスいたします。

info@growthen.co.jp グローセンプートナー 島森宛にご連絡ください

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F
03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。