

## 人事考課関係

### Q 目標管理制度の達成度評価基準を設定するうえでのポイント

目標管理と連動した業績評価の導入を検討しています。各人ごとに5件前後の半期目標と取り組みウエートを設定させ、期末に目標ごとに5段階のランク評価を行って評定合計から最終評価を決定する予定です。目標ごとの評価は、S・A・B・C・Dの5段階評価を予定していますが、達成度 %まではBランクといった達成率基準の方式と、「おおむね達成した」といった定性基準のどちらがベターか、前者の達成率基準をとる場合、達成率とランクの対応をどの程度で考えるべきか、営業や事務など部署の業務特性を判定基準に加味すべきか——などで議論が分かれています。よいアイデアがありましたらご教示ください。（埼玉県 A社）

### A 目標達成度を反映した評価の導入による変化を想定（シミュレーション）し、自社・部門へのマッチングを考える

回答者 鳥谷陽一 とりや よういち プライスウォーターハウスクーパースHR S(株) ディレクター

#### はじめに

ご質問に、「目標管理と業績評価を連動させる」とありますが、それは目標の達成度によって業績評価および賞与（場合によっては昇給や昇格）に差をつけるということの意味するのだと理解しました。

これによって、個々人は自分の目標を達成しようという意識が高まることが期待できます。しかし、実際はこのようなメリットだけが必ず享受できるということではないようです。例えば、ご質問にあるように5段階の差を取り入れて導入を図ったものの、評価者が下す評価そのものに正当性がないまま、S～Dだけの差だけが強引につけられ、導入前よりも被評価者にとって納得感のない制度になり、かえって混乱してしまうということもあります。

#### 基準の設定方法

「達成度 %まではBランク」といった達成率基準の方式と、「おおむね達成した」といった定性基準のどちらがベターかという一つ目のご質問に回答いたします。

結論は、それぞれのメリット・デメリット

を踏まえ「どちらのほうが当社によりフィットするのか」という基準で決定することになります。前者の場合は、明らかに数値で（一時的だとしても）評定がつくので、「評価者に負荷がかからない」というメリットがありますが、何かしらの理由で調整したいときに調整できない（柔軟に運用できない）というデメリットがあります。

逆に、後者のほうの「B：おおむね達成した」などの定性基準は、「昨年であれば売り上げ達成率100%では“おおむね達成”したとみてBだが、今年は95%でもBとしたい」など、状況に合わせて調整ができるというメリットがあります。

一方で、「おおむねとはどの程度か」などの質問が頻繁に出ることは予想されます。ただし、後者の「おおむね」などの定性基準は、数値で測れない仕事の評価には必須です。ある会社では[図表]のようにダブルの基準を併記するなどの工夫をしています。

#### 達成率とランク

「達成率基準をとる場合、達成率とランク

の対応をどの程度で考えるべきか」という二つ目のご質問への回答です。

達成率とランクの対応を考えるときは、定めたランクと報酬とのバランスで検討することが必要になります。例えばSからDの5段階評価を導入して、SとBの違いが「賞与で数万円差がつくのみ」ということであれば、BとSの達成率を極端に大きくすると納得感がなくなります（例：「B評価の基準＝達成率100%、S評価の基準＝達成率200%、しかしそれによる報酬の差は1万円」では報酬とのバランスがとれていない）。

同様に、A評価とB評価では、例えば賞与で10万円近く違うように設計するのであれば、BよりAの評価基準をかなり高めることが必要になるでしょう（例：「A評価の基準＝達成率105%、B評価の基準＝達成率100%、しかしそれによる報酬の差は10万円」では報酬とのバランスがとれていない）。

もし、過去のデータが残っているのであれば、例えば150%以上達成した場合にS評価とするとどの程度的人数が該当するのか、同様に一定の達成率をA、Bなどと定めた場合に人数分布はどのようになるか——などを分析することも有効です。

少なくとも中間がBの場合は、より上位のSやA、より下位のCやDよりも多く出現するのが望ましいといえます。

#### 業務特性と評価

「営業や事務など部署の業務特性を判定基準に加味すべきか」という最後の質問に対する回答です。一般的には、期の努力がその期の成果に結び付きやすい営業系の仕事は、評価（とそれに結び付く報酬）にはより大きな幅をもたせることが可能になりますし、そうすることがより「やる気」を引き出す有効なやり方と言えます。

会社によっては、他の職種とは別に、営業だけ評価の段階を7段階に増やし、それに伴う報酬の額も他の職種とは大きく差をつけているところもあります（ハイリスク・ハイリターン型）。

また、評価の段階は同じでも、事務部門は

【図表】業績評価基準の記述例

評定	評価基準 1	評価基準 2 (売り上げ目標の場合)
S	期待水準をはるかに上回る	120%以上
A	期待水準をやや上回る	105～120%未満
B	おおむね期待水準どおり	95～105%未満
C	期待水準をやや下回る	80～95%未満
D	期待水準をかなり下回る	80%未満

SからDまでの5段階評価のうち、SやDは（数字で現れるため評価が全体に分布する営業系評価とは違い）現実的には付きにくいということがあります。

以上のように、業務特性は、評価の判定基準に加味させざるを得ないものだと考えられます。

#### おわりに

評価を効果的なもの、受ける側にとっても納得のいくものにするためには、数値による定量的な評価基準であっても、本当にそれをそのまま機械的に評価するのか（調整はしないのか）、定性的な評価だからといって、本当にSやDの最高評価や最低評価は「ない」という暗黙の了解を認めるのか、認めない場合はどう対処するのか、などを考えておくことが必要になります。

最近では、営業のように定量的な評価基準をもつ部署でも、そのプロセスに目を向け、「顧客の開拓までできた」などの（中間）成果は業績評価に加点するなどの工夫をしている企業は多く見受けられます。

また、事務系の目標も「～に取り組む」とか「～を頑張る」ではなく、何を創り上げるかという納品基準や、その納品物は何を満たしていなければならないかという品質基準を明確にすることで、「何となくできていた、いなかった」という評価にならないように工夫をしている企業もあります。

このように、ご質問にある“ルール”の部分の検討は必要ですが、それに付随して、最後に述べた運用上の工夫にも早い段階から目を向けておくことが、制度導入による混乱を起こさないポイントとなるでしょう。