



2015年1月7日(水)

小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員・税理士 小栗 悟

岐阜本部 〒500-8847 岐阜県岐阜市金宝町1-3 岐阜第一生命ビル 4F

TEL : 058-264-8858 FAX : 058-264-8708

名古屋本部 〒460-0002 名古屋市中区丸の内一丁目16-15 名古屋フコク生命ビル 6F

TEL : 052-222-1600 FAX : 052-222-1611

Email : info@otc-oguri.com <http://www.otc-oguri.com>

達成度評価の不整合対策

目標達成度評価の不整合とは、例えば「営業部門の営業利益目標達成度が60%であるのに対して、営業担当者個々の目標達成度評価の平均が75%と高く評価され、矛盾している場合」を指します。

評価不整合を放置する問題点

このような達成度評価の不整合は営業部門だけでなく、全ての部門で発生する可能性があり、放置すれば次のような問題が生じます。

- ① 「部門全体としての成果は上げられなかったが、各担当者は最善を尽くしたのだから評価されて当然である」という風潮が生まれ、個々人の役割・貢献に対する考え方が甘くなる。
- ② 部門の長がこのような評価の不整合を知っていながら是認し、適切な対策をとらないため、課長もそれにならって部下に対する甘い評価を行うので、業績評価が本来の意味を失い、機能しなくなる。
- ③ 業績評価の着眼点・評価段階の適用など評価基準が曖昧さを残したまま、継続適用され、甘い評価の温床になる。
- ④ 評価の不整合があった部門だけでなく、他の部門にも、それを良しとする意識が生まれ、負の企業文化となりかねない。

評価不整合に対する対策

評価の不整合は、トップや人事部門が指摘する以前に、部門長の責任で是正されるよう全社的に目標達成度評価のルールとして、次の事項を定めて実行することが大切です。

- ① 部門長に部門業績評価が適切に行われる責任とそれを検証する義務を負わせる。
- ② 部門業績と部門内における業績評価の総体を比較し、不整合があった場合は部門長自ら適切な評価結果となるよう、部門内の評価を見直し、修正処置をとる。
- ③ 前項②に基づき、不整合の原因（重要な事実認識の漏れ、評価着眼点の抜け、評価段階判断・決定の甘さなど）を発見し、評価実施要領を修正、適用を徹底する。

経営者・人事部門の留意点

業績評価の不整合を許し、社内にその甘い意識を蔓延させることは、企業発展の重大な障害となります。したがって、経営者は部門長・管理者に不整合の事実認識と是正の責任・義務を負わせ、社内に徹底することが最重要であり、人事部門は適切な情報提供などにより、部門長やトップをサポートすることが大切です。



負の企業文化は許さない！