



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>

2015年3月2日(月)

評価の公正性・納得性

人事評価は、目標管理の導入、普及前から、業績・能力・意欲（または情意）の三つの評価項目について行なわれてきました。

業績評価の手法として目標管理制度が活用されるようになり、能力・意欲の評価もこれと不可分な関係を持つようになっていきます。わが国では人事評価の公正性・納得性について、被評価者・評価者・人事部門が大変ナーバスな取り組みをしており、これも日本企業の特徴と言えましょう。

公正性・納得性の確保

三つの評価項目について、公正性・納得性を確保するポイントは以下の通りです。

評価項目	公正性・納得性を確保するポイント
1. 業績評価	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理制度に基づいて目標達成度評価基準を上司と部下で共有すること。特に数値目標として設定できない評価基準については、現状と目標達成時の状態変化を具体的に表現し、合意しておくことが重要 ・結果業績につながったプロセス業績を評価するか否か合意形成
2. 能力	保有能力ではなく、事実として発揮した能力を捉えて評価すること、プ

評価	ロセス業績評価を取り入れている場合は混同しないよう、発揮能力面から評価するよう注意
3. 意欲評価	「意欲」そのものは目に見えないものであり、「意欲を示した行動事実」を捉えて評価すること

評価者はこれらの評価が「人物評価」ではなく、「業績・行動事実の評価」であることを意識し、注意して実施しなければなりません。特に「能力発揮」があっても「意欲ある行動に欠けた」と言うこともありますから、評価項目別の評価を的確に行なう必要があります。

経営者・管理者の留意点

通常1次評価は「絶対評価」を行ない、2次評価・最終評価は、賃金の原資管理上、相対評価とする企業が一般的ですから、「戦略目標達成貢献度・部署目標達成貢献度について貢献内容・優先順位を付けた複数基準」として相対考課基準を明確化し、評価者間で共有するとともに予め公開・周知しておくこと公正性が確保でき、評価フィードバックの際の納得性確保にもつながります。



相対考課の基準も
共有、公開、周知！