



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10月1日(木)

評価制度の設計

「評価制度」は、「目標管理制度」などの業績管理制度と「人事賃金制度」を結び付ける重要な機能を担う仕組みで、その全体像(例)は図示した通りです。

評価制度設計のポイント

日本の企業においては、社員の意欲とパフォーマンスを高めるための評価制度設計において次の点がポイントとなります。

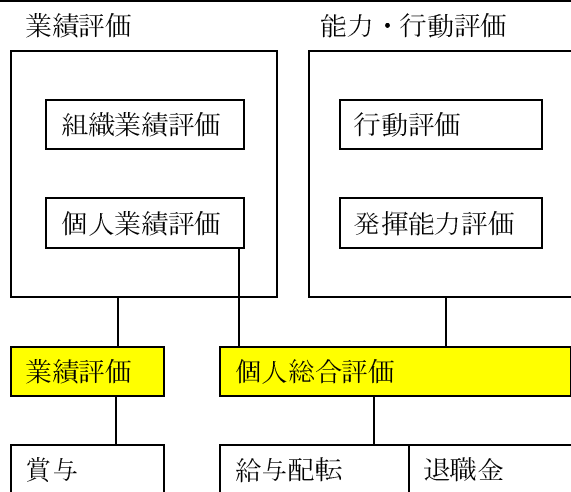
- ① 「業績評価」を組織業績評価と個人業績評価に基づいて行ない、主に賞与に反映する。
- ② 「個人総合評価」を個人業績評価と行動評価・発揮能力評価に基づいて行ない、給与・昇格・配置転換・退職金(ポイント制など)に反映する。
- ③ チームワークによる協働の業績と、その業績に対する個人の貢献度を評価基準として明確に設定し、事実に基づいて評価する。

評価制度設計の課題解決策

多くの企業において、評価制度について次のような課題が発生しており、以下それらの課題と解決策を併記しておきます(カッコ内が解決策)。

- ① 成果主義の評価に用いる客観的評価指標の設定が難しく、工夫しなければならない。(定性的な業績評価をランク付け・点数化等により数値化する。)

評価制度の全体像(例)



- ② 目標設定外の業務を軽視することが起こりがちになり、評価対象業務の設定に工夫を要する。(目標設定外業務をまとめて、その成果を評価対象とする。)
- ③ 目標達成度を高めるために目標を矮小化したり、評価の基準値(実績数値)を低く抑え、達成度のバーを低く設定するなどの恣意的操作が生じるので、それらを回避することが必要になる。(目標設定時にチャレンジ度基準を設定し、評価時点で、プロセスの外部環境等の変化を考慮した実績チャレンジ度と、目標達成度を総合して業績評価を行う。)



評価制度設計の課題解決に工夫を!