

# 評価制度の基本とトレンド

— 評価項目・評価段階の設計から成果主義との関係整理まで —

ACEヒューマンキャピタル／社労士事務所HRMオフィス 杉山秀文

## ■制度の信頼性を確かなものに

「公平な処遇を実現する」「挑戦意欲に応える」「育成重視のインフラにする」「ふさわしい行動を推奨する」「成果を意識してもらう」等、評価制度の導入（改定）当初の目的はいろいろあったはずだ。しかし、時間経過とともに運用が惰性的になり、それにつれて社員からの信頼性を危うくするのが、評価制度の怖いところである。成果主義や目標管理制度とセットで導入された制度であったとすれば、その後の変遷（例えば、理念重視、プロセス評価、イノベーション志向といったマネジメント

期待）とどれだけ整合性を確保できているのだろうか？ 評価制度への不信や齟齬感は、現場と経営との距離を拡大させかねないリスクとなる。組織編成が流動化し、部下の評価を担う管理者も代替わりし、制度設計から携わってきた人事担当者もすでに異動されている時間軸にあっては、評価制度の基本とトレンドの再確認は不可避の課題と推察する。本稿著者には、客観視が可能なコンサルタントの立場から、Q&Aによる解説をまとめていただいた。（編集部）

## CONTENTS

- |   |   |
|---|---|
| Q1 「評価の目的」はどのように考えるべきですか？                           | Q11 「評価で差がつけられない」という現場管理者の悩みに適切なアドバイスはありますか？  |
| Q2 「評価基準」は何を、どのように設定すればいいのでしょうか？                    | Q12 評価者が陥りがちなエラーにはどのようなものがありますか？ その回避策は？      |
| Q3 「能力」「行動」「成果」のバランスはどうすべきでしょうか？                    | Q13 「360度評価」も人事評価の領域で考えていいのでしょうか？ 適切な運用・活用法は？ |
| Q4 「評価項目」はレベルや職種ごとに設定しなくてはならないものですか？ うまくまとまらないのですが。 | Q14 「一次評価・二次評価」の機能・位置づけ、設計・運営のルールを教えてください。    |
| Q5 「S・A・B・C・D」などの評価段階はいくつぐらいが適当でしょうか？               | Q15 「評価の結果で賃金額が決まる」という賃金制度は成果主義に走りすぎですか？      |
| Q6 「評価スケジュール」の標準サイクルはどのような流れになりますか？                 | Q16 「賞与の金額」と「評価」の関係はどうすべきですか？                 |
| Q7 「評価者研修」では最低限、何を押さえておけばいいですか？                     | Q17 「昇格（降格）処遇」と「評価」の関係はどうすべきですか？              |
| Q8 「評価結果」は誰に、どこまでオープンにすべきですか？                       | Q18 「評価の公平性」といわれますが、公平性を確保するうえで有効な方策はありますか？   |
| Q9 「絶対評価」「相対評価」のメリット・デメリットを整理するとどうなりますか？            |   |
| Q10 「目標管理制度」は人事評価制度と結びつけるべきものですか？                   |   |

## ■杉山秀文

神奈川県逗子生まれ。早稲田大学商学部卒業後、大手電機メーカー人事部、大手ビジネス系出版社人事部等に通算23年間勤務。人事実務全般の経験を積むとともに、人事・賃金管理、産業心理学、労働法を学ぶ。2006年7月、社労士事務所HRMオフィスを開業。就業規則、人事・賃金制度、会社のメンタルヘルス対応、労働時間管理、非正社員活用、労務トラブルなどでコンサルティング・アドバイザー業務を手掛ける。著書に『小さな会社でもすぐ使える！労務トラブルを未然に防ぐ 就業規則作成&見直しマニュアル』（すばる舎リンクエージ）、『名ばかり管理職リスクを見直す』（日本法令）、『図解まるわかり労働契約法』（かんき出版）、『トラブルを起こさない 改正パート労働法の実務がよくわかる本』（中経出版）がある。



## ●ACEヒューマンキャピタル／社労士事務所HRMオフィス：

〒179-0084 東京都練馬区氷川台4-25-8 TEL：03-6760-5625 E-mail：office@hrm-solution.jp  
ホームページ：http://www.hrm-consul.com（賃金）、http://www.hrm-solution.jp（就業規則）