

# 評価制度と目標管理制度

公益財団法人 日本生産性本部  
主任経営コンサルタント 山崎 俊

## はじめに

皆さんこんにちは。日本生産性本部の山崎です。今回は連載の第3回目になります。

これまでの連載では、第一回「経営戦略と人事管理」、第二回「人事制度の構造とポイント」と総論的なテーマでお話をしました。

今回は、より各論的にさまざまな業種・規模の企業で問題となっている評価をテーマにお話をします。

## 評価はなぜ難しいか？

これまでさまざまな企業で人事制度の構築と導入のお手伝いをしてきました。その中で、最も多い悩みが、評価に関するものでした。人が人を評価するのは難しいと言うのです。

確かに、人間は全能ではありません。大小にかかわらず、誤りを冒すと考えて間違いありません。だから正しく評価をするのは難しい、そうした意見も理解できます。また、一つの会社には、さまざまな考えや意見、価値観を持った人が同居しており、同じ目線で評価するが難しいことも事実です。

しかし、だからと言って評価をしたくない、評価をしないでは済まされません。では、なぜ評価をしなければならないのでしょうか？

## なぜ評価をしなければならないか？

評価の目的はつぎのように説明されます。

- ①まさに社員の働きぶりを評価するため
- ②適正な人事管理の根拠とするため
- ③上記①②の結果として、社員のモチベーションの維持・向上を図るため
- ④上記により会社の戦略達成の確実性を期すため

## 評価制度と目標管理制度

第一回、第二回の連載で人事管理・人事制度は企業戦略の達成に寄与するものでなければならぬと述べました。したがって、人事制度の構成要素である評価制度も企業戦略の達成に寄与するものでなければなりません。

ここに、評価を行わなければならない最大の理由があります。社員の働きぶりを公正に評価し、その結果を適正に処遇に結び付け、それによって社員のモチベーションを維持・向上させ、その結果として企業の戦略達成に寄与する、これが評価を行わなければならない理由なのです。

### なにを評価するか？

評価をしなければならない理由は分かったとして、なにを評価するか？これも、いろいろな企業で聞く悩みの一つです。

なにを評価するか、これは「評価項目」の問題です。

一般的に言って、評価項目には大きく分けて二つの種類があります。

一つは、結果を評価するもので、「成績評価」、「業績評価」と呼ばれるものです。

もう一つは、プロセスを評価するもので、「能力評価」や「役割評価」、「情意評価」と呼ばれるものです。

第二回「人事制度の構造とポイント」で、人事制度の「誘導性の原則」について触れました。人事制度は、人事理念の元で経営戦略の実現に寄与する内容で構成され、社員を期待する方向に向かわせるものでなければならない、というのがそれです。

では、ここで言う社員に対する期待事項とはなんのでしょうか？

結果の評価に関して言えば、例えば、その年度の業績目標が社員に対する期待事項になります。これについては、後で詳述します。

また、プロセスの評価について言えば、等級制度の等級基準に期待事項が明示されています。したがって、プロセス評価では、まず、この等級基準に示された期待事項を社員がどの程度、実行したかを評価します。

また、プロセス評価には、社員の意欲や取組み姿勢を評価する情意評価もあります。これは、一般的に、「規律性」、「責任性」、「積極性」、「協調性」の4つの要素で評価すると言われています。

## 評価制度と目標管理制度

以上のように、評価をする場合は、期待事項が予め明確にされ、社員に示されていないようでは、人事制度の誘導性を担保することはできないのです。

ちなみに、評価項目毎の具体的な評価内容のことを「**評価要素**」と呼び、評価要素毎の具体的な評価ポイントのことを「**着眼点**」と呼びます。

つまり、評価項目、評価要素、着眼点の順に評価の内容がより具体的で、詳しくなっていくことになります。

### 成績評価と目標管理制度

結果の評価について、少し詳しく見てみます。

結果の評価とは、評価期間中に社員がどの程度の成果を上げたのかを評価するわけですが、能力主義が全盛の時代は、仕事の量や質と言った観点で評価することが一般的でした。

しかし、その内容は、特に「仕事の量」と言っても、「仕事の量は十分であったか？」といったように定性的な視点で評価することが一般的でした。

それが、現在のように目標管理制度をベースとした定量的な評価内容に変わってきたのは、いわゆるバブル崩壊を契機とする「成果主義人事制度」の普及によるものです。

ここで、誤解していただきたいくないのは、目標管理制度は、そもそも人事制度ではないという点です。

目標管理制度とは、経営目標を確実に達成していくための、あくまで経営管理の道具であり、その運用は経営管理を行う部門に任されるべきです。目標管理制度の運用を人事部門に任せてしまうと、経営目標の管理責任まで人事部門に負わせることになってしまいます。そうした誤りを冒している企業を多く見かけますが、それらの企業では、決まって目標管理制度の運用がうまくいっていません。

目標管理制度での目標の達成度合い、つまり結果のみを評価に取り込むという運用にすべきなのです。

もともと、目標管理で設定する目標は、常に全社目標に関するものだけではありません。売上や利益といった全社目標に連動する定量的な目標が基本ではありますが、それ以外にも、全社的な戦略課題や部門毎の取り組み課題、あるいは日常業務に関する改善課題、人材開発に関するものなどを目標として設定することもあります。

そうした内容を目標として設定する場合は、経営管理部門と人事部門とで、どこまでを各々の守備範囲とするか明確に責任分担を決めておく必要があります。

## 評価は日常の部下指導の総合計

最後に一つだけ、評価に関して重要な点を指摘しておきます。それは、評価を人材育成に結び付けるということです。「評価は日常の部下指導の総合計」と言われます。上司の部下に対する日常的な指導があればこそ、評価結果に対して部下も納得せざるを得ないのです。評価の時期だけ、良かった、悪かったと言っても、決して部下は納得していない、評価する立場にある者は、そのことをよくよく理解しておく必要があります。