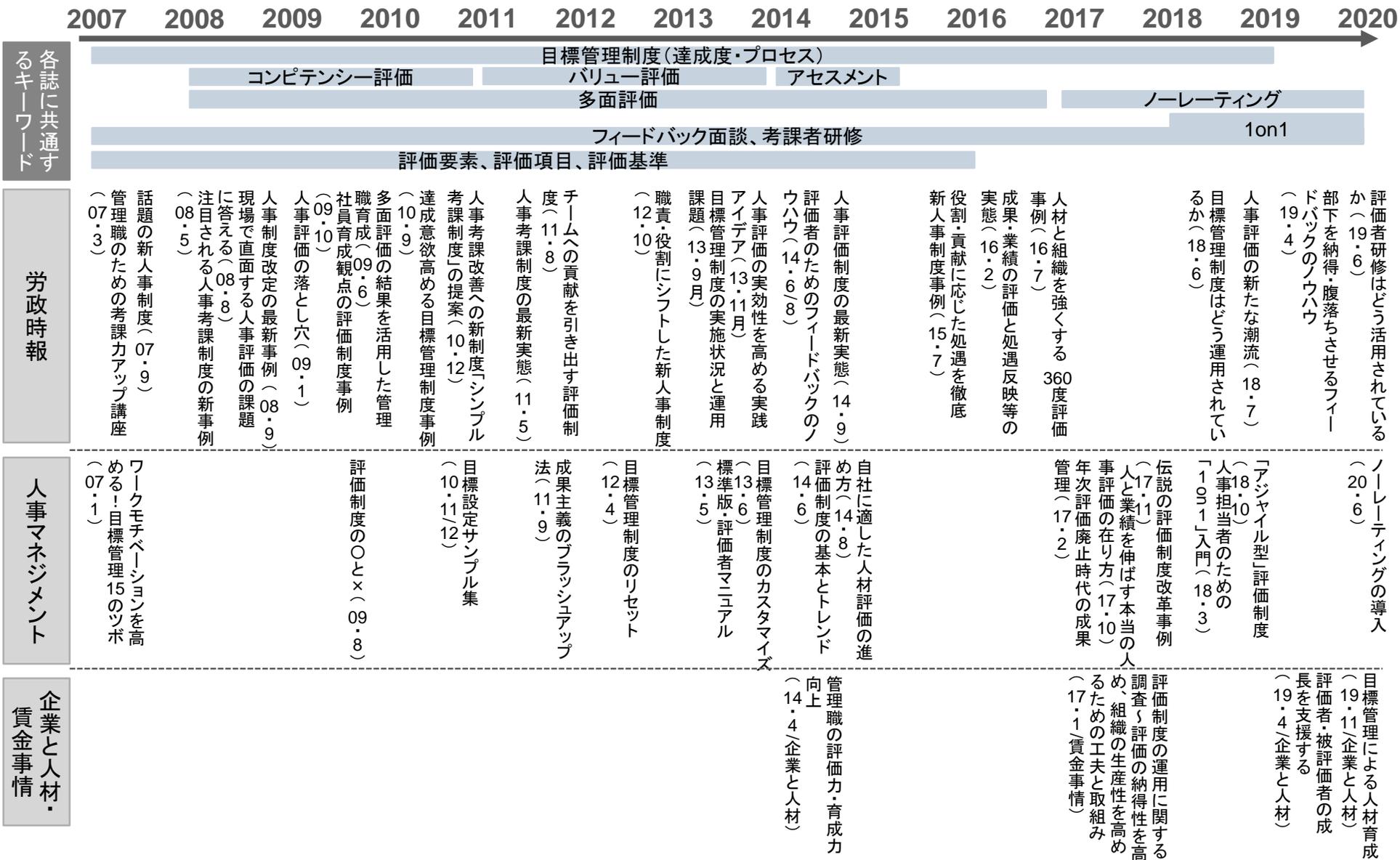


民間における人事評価制度の 目的・役割の変遷

(1) 評価制度に関する人事専門誌 の特集の変遷

- 目標管理制度は、目標設定方法や評価方法などを中心として、時代に変わりなく多くの特集が組まれている
- 2016年頃までは、コンピテンシー評価、バリュー評価、アセスメントなど、評価方法に関して言及する記事が多い
- 2016年以降は、「納得感」をキーワードに、1on1やノーレーティング等の特集が増えている



(2) 評価・評価者訓練の実施に係る動向

- 目標管理制度、コンピテンシーによる評価・育成の実施は、継続的に行われている
- 人事考課結果の公開や360度評価の実施が増加傾向にある
- 考課者訓練の対象者は、管理職全員への実施率が減少傾向にある

人事評価の統計結果(単位:%)

人事評価関連の実施率

区分	2007年	2010年	2013年	2018年
1 目標による管理制度	85.5	77.8	90.5	87.1
2 自己評価制度	72.4	66.7	75.7	72.7
3 同僚または部下が上司を評価する360度考課	13.2	13.9	16.2	18.0
4 一般社員への人事考課結果の公開	71.1	70.8	75.7	83.5
5 考課結果に対する異議申し立て制度	22.4	19.4	17.6	22.3
6 考課者訓練	81.6	62.5	85.1	72.7
7 被考課者訓練	2.6	8.3	9.5	8.6
8 コンピテンシーによる評価・育成	17.1	18.1	17.6	19.4
9 役員個人に対する業績評価基準	25.0	15.3	20.3	15.1

目標による管理制度における人事考課との結び付き

区分	2007年	2010年	2013年	2018年
1 直接反映	70.5	64.6	63.3	69.9
2 間接的に反映	29.5	25.0	33.3	28.3
3 原則として反映させない	-	10.4	3.3	1.8

考課者訓練の対象(複数回答)

区分	2007年	2010年	2013年	2018年
1 新任管理職	82.0	80.5	82.0	84.7
2 管理職全員	41.0	24.4	26.2	25.5
3 その他	6.6	17.1	3.3	4.1

(注) 全産業、1,000人以上

(出所) 労務行政「人事労務諸制度の実施状況(2007年・2010年・2013年・2018年)」『労政時報』(第3700号・2007.4.27、第3773号・2010.5.14、第3847号・2013.6.14、第3956号・2018.8.10)よりMURC作成

(3) 評価要素

- 評価要素には、業績(結果としての成果)・行動(成果創出のための具体的行動)・能力(保有している能力)等がある
- 活用の面では、昇給評価では業績・能力・行動の全てが考慮されているケースが最も多い一方、賞与評価は業績評価のみを使用しているケースが最も多い(特に管理職)

評価要素の構成(単位:(社)・%) ※上位3項目をハイライト

区分	昇給評価		賞与評価	
	一般社員	管理職	一般社員	管理職
合計	(254)	(20)	(254)	(20)
	100.0	100.0	100.0	100.0
業績評価のみ	2.8	5.9	30.7	37.8
業績評価+能力評価	7.9	10.6	6.3	5.9
業績評価+能力評価+行動評価	29.9	28.3	14.6	12.6
業績評価+能力評価+行動評価+その他	3.1	3.5	2.4	2.0
業績評価+能力評価+その他	0.4		0.4	0.4
業績評価+行動評価	17.3	19.3	29.1	27.2
業績評価+行動評価+その他	0.8	1.2	1.6	1.6
業績評価+その他		0.4	0.8	1.2
能力評価のみ	8.7	7.5	0.8	1.2
能力評価+行動評価	17.3	11.0	2.8	1.2
能力評価+行動評価+その他	2.4	1.6	0.4	0.4
能力評価+その他		0.4		
行動評価のみ	5.5	4.7	2.8	1.6
行動評価+その他	0.4	0.4		
その他	0.4		1.6	0.8
処遇項目なし	3.1	5.1	5.9	6.3

【用語定義】 (MURCにて定義)

- 業績評価:
 - 結果としての成果を評価する
- 「結果として～を得た」
- 行動評価:
 - 成果創出のための具体的行動を評価する
- 「～をしている」
- 能力評価:
 - 保有している能力を評価する
- 「～ができる」

(4) 目標管理における具体的な評価項目

- 前ページの業績評価は目標管理と目標管理以外にさらに分類されるが、目標管理における個人目標として各階層共通で設定されてる主な内容は①売上・利益など業績数値の改善・伸長等
- 部長クラスでは⑭経営方針・ビジョン等の実践度向上や④所属部門・部署の戦略形成またはその支援、
- 係長・課長クラスでは②業務(プロセス等)の改善・効率化、⑬部下・後輩の指導・育成、③顧客等へのサービス・提供価値等の向上が多い

個人目標として設定されている内容(単位:%) ※「特に多い」の上位3項目をハイライト

区分	係長(95社=100.0)				課長(95社=100.0)				部長(95社=100.0)			
	目標で取り上げられることが				目標で取り上げられることが				目標で取り上げられることが			
	特に多い	ある	ほとんどない	分からない	特に多い	ある	ほとんどない	分からない	特に多い	ある	ほとんどない	分からない
①売り上げ・利益など業績数値の改善・伸長	68.4	22.1	5.3	4.2	78.9	15.8	1.1	4.2	82.4	12.1	1.1	4.4
②業務(プロセス等)の改善・効率化	54.7	36.8	4.2	4.2	45.3	41.1	9.5	4.2	40.7	33.0	20.9	5.5
③顧客等へのサービス・提供価値等の向上	32.6	42.1	18.9	6.3	29.5	47.4	16.8	6.3	31.9	44.0	16.5	7.7
④所属部門・部署の戦略形成またはその支援	7.4	41.1	42.1	9.5	29.5	47.4	15.8	7.4	45.1	33.0	15.4	6.6
⑤新しい商品・技術・業務手法等の開発・創出	16.8	50.5	22.1	10.5	21.1	55.8	14.7	8.4	30.8	42.9	18.7	7.7
⑥中長期的な課題解決の進展	6.3	42.1	37.9	13.7	21.1	54.7	15.8	8.4	47.3	34.1	13.2	5.5
⑦次期以降につながる業績改善への素地づくり	8.4	45.3	32.6	13.7	23.2	52.6	14.7	9.5	35.2	44.0	11.0	9.9
⑧経営リソース(モノ・ヒト)の拡充	2.1	22.1	60.0	15.8	10.5	45.3	32.6	11.6	34.1	38.5	19.8	7.7
⑨経営層・上位マネジメントに対する自身の貢献拡大	3.2	24.2	53.7	18.9	13.7	41.1	30.5	14.7	33.0	30.8	25.3	11.0
⑩自身の専門性・課題解決力の向上	26.3	48.4	17.9	7.4	24.2	47.4	20.0	8.4	14.3	40.7	33.0	12.1
⑪自部署・チームの連携強化	18.9	57.9	14.7	8.4	29.5	49.5	11.6	9.5	29.7	47.3	15.4	7.7
⑫他部門との連携強化	7.4	50.5	33.7	8.4	22.1	49.5	20.0	8.4	25.3	41.8	24.2	8.8
⑬部下・後輩の指導・育成	29.5	53.7	11.6	5.3	46.3	43.2	5.3	5.3	38.5	44.0	12.1	5.5
⑭経営方針・ビジョン等の実践度向上	11.6	41.1	36.8	10.5	18.9	50.5	18.9	11.6	48.4	30.8	13.2	7.7

(出所) 労務行政『2020年版 賃金・人事データ総覧』(P236)よりMURC作成

(5) 目標管理制度の新たな動き

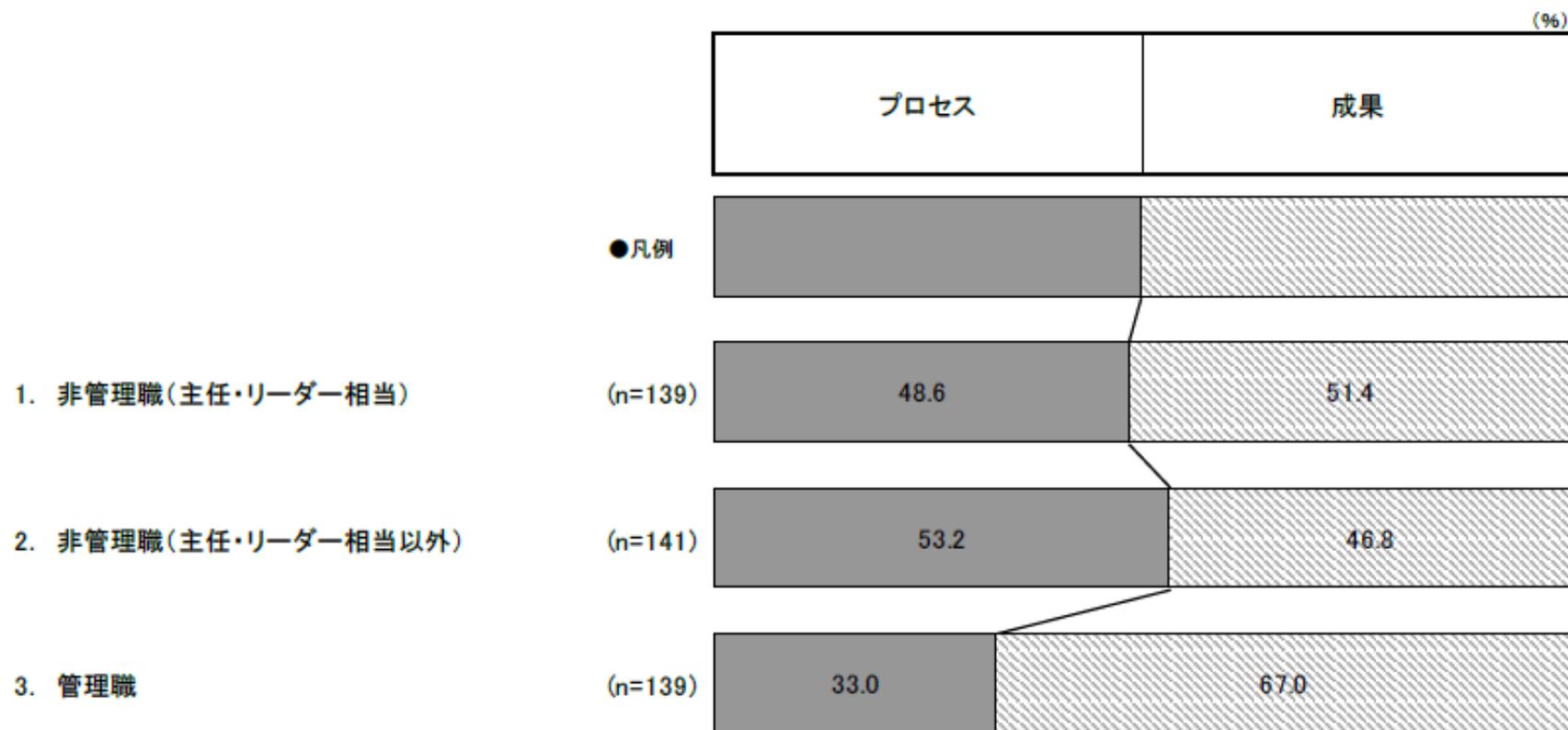
- 企業をとりまく環境が急速に変化する時代において、高付加価値・成果を創出するべくOKR (Objectives and Key Results)が注目されている
 - OKRとは目標設定・管理方法の一つで、米・インテル社で誕生し、Googleなどのシリコンバレーの企業を取り入れている仕組み
- チャレンジングな目標設定、目標達成の度合いをはかる定量指標の設定、高頻度なフィードバック、目標の定期的な見直し、人事評価とは切り離し運用する点が特徴
 - 従来の目標管理(MBO)は査定ツールとして用いられているため、チャレンジングな目標を立てづらい。また、期初に立てた目標は変更しない事が前提であるため、環境変化に素早く対応しづらく、結果として企業にとって重要な事に取り組みづらい仕組みとなっていることが、OKRが注目される背景にあると推察

従来の目標管理制度とOKRの比較		
項目	従来の目標管理制度(MBO)	OKR
1 発祥の時期	1950年代	1990年代
2 目的	人事考課(組織への貢献度を評価し、処遇に反映)	目標達成までのプロセスの管理、チーム力や生産性の向上(パフォーマンス評価、報酬決定ツールとしての役割を切り離す)
3 目標の範囲	原則としてすべての業務	重要なテーマに大胆にフォーカス
4 設定する目標数	特に制限なし	原則としてObject(定性)一つに、Key Result(定量)が三つ
5 マネジメント期間	年度単位または半期単位	原則として4半期単位
6 共有範囲	(多くの場合)上司と部下	組織全体
7 求められる達成度	100%	60~70%程度
8 コミュニケーション	期初、中間、期末	週1回~月2回程度
9 人事考課への活用	ストレートに活用	参考情報として活用

(6) プロセスと成果のバランス

- 非管理職の方がプロセスの評価割合が高く、管理職は成果をより重視して評価されている

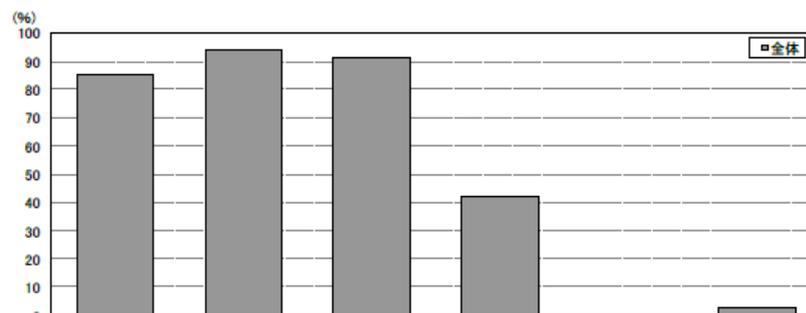
プロセス・成果の評価割合(単位:(社)・%)



(7) 人事評価の処遇等への反映

- 評価が影響を与える項目として、「賞与」が93.4%、「昇進・昇格」が90.9%と約9割となっている一方、「異動・配置転換」は42.1%と約4割にとどまっている

評価が影響を与える項目(単位:(社)・%) ※上位3項目をハイライト



	調査数	月例給	賞与	昇進・昇格	異動・配置転換	影響を与えるものはない	無回答
全体	197	85.3	93.4	90.9	42.1	-	2.5
業種別							
メーカー	87	86.2	97.7	92.0	39.1	-	1.1
非メーカー	110	84.5	90.0	90.0	44.5	-	3.6
売上高規模別							
500億円未満	46	91.3	91.3	87.0	32.6	-	2.2
500億円以上1000億円未満	35	62.9	91.4	94.3	51.4	-	2.9
1000億円以上5000億円未満	68	88.2	94.1	92.6	39.7	-	1.5
5000億円以上1兆円未満	17	94.1	94.1	94.1	41.2	-	5.9
1兆円以上	31	90.3	96.8	87.1	51.6	-	3.2
国内単体従業員規模別							
1000人未満	78	82.1	93.6	92.3	38.5	-	2.6
1000人以上3000人未満	60	85.0	93.3	91.7	43.3	-	1.7
3000人以上5000人未満	19	84.2	84.2	89.5	47.4	-	5.3
5000人以上10000人未満	21	90.5	100.0	95.2	52.4	-	-
10000人以上	19	94.7	94.7	78.9	36.8	-	5.3

(8) 人事評価の賞与への反映幅

- 評価を処遇(賞与)に反映させる際の査定幅について、賞与支給額全体でみた幅としては課長クラス:約128%~74%、担当者クラス:約119%~80%となっている(規模計の1,000人以上)
 - 査定分のみでみると両者とも約150%~60%

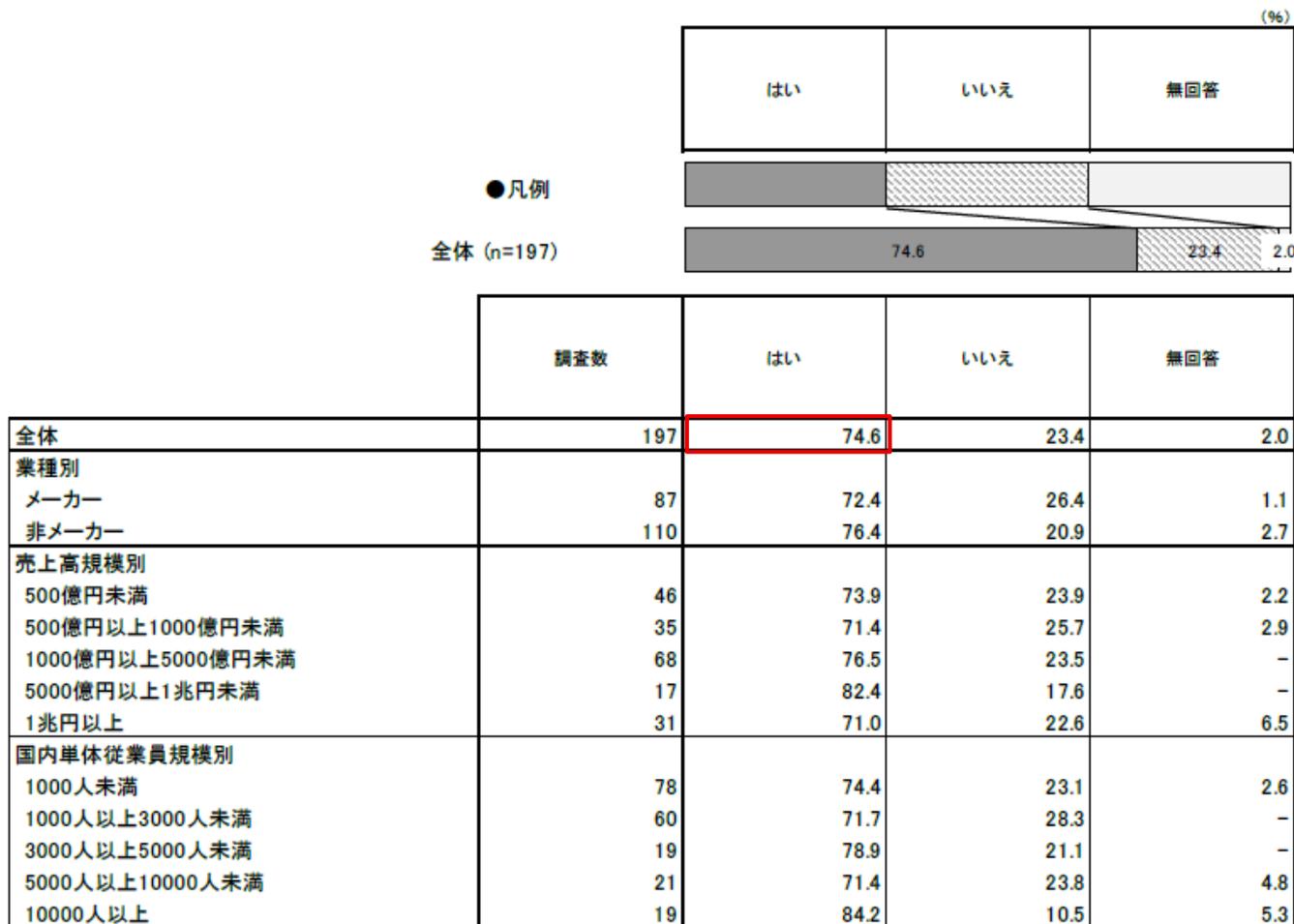
夏季賞与における査定幅の平均値(単位:%)

区分	①査定分のみで見た幅				②賞与支給額全体で見た幅			
	社数(社)	最高~最低		社数(社)	最高~最低			
(入社5年目程度) 担当者クラス	全産業規模計		162	141.5 ~ 60.1	153	121.1 ~ 79.4		
	産業別	製造業	83	143.5 ~ 59.9	75	117.3 ~ 84.3		
		非製造業	79	139.3 ~ 60.4	78	124.8 ~ 74.6		
	規模別	1,000人以上	73	146.1 ~ 57.4	70	118.9 ~ 80.1		
		300~999人	58	143.3 ~ 57.4	58	124.4 ~ 78.8		
		300人未満	31	127.2 ~ 71.6	25	119.8 ~ 78.4		
課長クラス	全産業規模計		146	144.1 ~ 60.2	142	127.8 ~ 74.0		
	産業別	製造業	72	142.5 ~ 59.9	68	125.9 ~ 75.9		
		非製造業	74	145.6 ~ 60.4	74	129.5 ~ 72.4		
	規模別	1,000人以上	64	148.5 ~ 59.0	64	128.0 ~ 73.8		
		300~999人	55	144.9 ~ 57.5	56	128.1 ~ 74.5		
		300人未満	27	131.9 ~ 68.5	22	126.5 ~ 73.7		

(9) 昇進・昇格における人事評価以外の要素の反映

- 評価と切り離れた、従業員の人物面や優れた実績を評価する仕組みについて、「昇進・昇格への人事評価の反映」があるとした企業は74.6%と約7割となっており、昇進・昇格について人事評価制度以外でも評価している要素がある企業が多い

評価と切り離れた仕組みの有無(昇進・昇格への人事評価の反映)(単位:(社)・%)



(参考)キーワード解説(1/2)

人事用語		定義
1	目標管理制度	<ul style="list-style-type: none"> 従業員が、自分の職務について具体的な達成目標を設定し、その実現への努力、成果の自己評価を通して動機づけをはかる制度。P.F.ドラッカーが著書「現代の経営」(“The Practice of Management”,1954)のなかで強調したのが始まりといわれ、アメリカでは50年代の後半から60年代にかけて普及した。わが国でも65年(昭和40)頃一種のブームとなった。成果主義の高まりのなかで、評価の客観性・納得性が求められるようになり、90年代以後、各企業で目標管理にもとづく評価制度の導入が進展している (日本経団連出版『人事労務用語辞典 第7班』より)
2	コンピテンシー評価	<ul style="list-style-type: none"> 高業績者に共通してみられる行動特性のこと。人事制度の用語としては、ある職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性などと定義される。各職務や職位などに必要なコンピテンシーのレベルをモデル化することで、人事管理に応用される。1990年頃から主にアメリカ企業において、職務主義に代わって人の能力に注目して人事管理を行う手法として導入された。わが国企業においては、最近の成果主義への転換を中心とした人事制度改革の動きのなか、人材育成・能力開発や人事評価など、人事管理の各分野に活用できる新たなツールとして注目されている (日本経団連出版『人事労務用語辞典 第7班』より)
3	バリュー評価	<ul style="list-style-type: none"> 会社の経営理念・経営目標を実現するために社員が共有すべき行動基準の実践度を、社員一人ひとりについて評価する制度をいう (労務行政『労政時報』よりMURC作成)
4	アセスメント	<ul style="list-style-type: none"> 人材の行動特性や資質などの観点から客観的にその能力を診断し、適材適所への配置や能力開発のために用いる、客観的な評価ツールを指す (労務行政『労政時報』よりMURC作成)
5	多面評価	<ul style="list-style-type: none"> 直属の上司のみならず関連部門の上司・同僚が、被考課者を異なった角度から多面的にみる評価法をいう。直属の上司だけによる評価の場合、上司が部下の職務遂行の場で示されない側面に気づかないおそれがあったり、垂直的な効果による上司側からの一方的な見方が固定化して評価誤差が働いたりする危険性がある。また考課者の立場にない第三者のほうが潜在的な能力や適性をとらえている面もある。そのような点から多面的な評価は、従業員の能力をフルに活用する上で従来の考課法にみられない多くの長所があるとされている (日本経団連出版『人事労務用語辞典 第7班』より)
6	ノーレイティング	<ul style="list-style-type: none"> 米国を中心としたグローバル企業の間で導入されている制度。年次評価によるランク付けを廃止する一方で、上司と部下間でのフィードバックや面談を頻繁に行うとともに、成果に対する報酬は、各組織に分配された原資に基づき、マネージャーの裁量により各人へ配分するスキームとなっている (労務行政『労政時報』よりMURC作成)

(出所) 日本経団連出版『人事労務用語辞典 第7班』、労務行政『労政時報』よりMURC作成

(参考) キーワード解説(2/2)

■ (続き)

項目		定義
7	1on1	■ 定期的に上司と部下が行う1対1の面談のこと。従来の評価結果を伝えるための面談ではなく、部下との信頼関係の構築や、育成を目的とし、短いサイクルで定常的に実施(1週間~1か月に1回実施など)するもの。話し合う内容は、業務の進捗状況、組織課題の改善、能力開発、キャリア支援など (労務行政『労政時報』よりMURC作成)
8	フィードバック面談	■ 評価者が被評価者に評価結果を伝えるための面談。実施目的は、①今期の成果(成長)と課題に関する認識の共有、②課題解決に向けた今後の取り組みの確認、などが挙げられる (労務行政『労政時報』よりMURC作成)
9	考課者研修	■ 人事評価の公平さや信頼性を担保するため、評価者のレベルアップを図るべく実施する研修のこと。内容は、評価技法や評価を通じた部下の育成・指導など (労務行政『労政時報』よりMURC作成)
10	評価要素	■ 評価の対象となるもの。具体的には、「成果」、「成果行動」、「保有能力(資格・知識・スキル)」、「情意」など (MURCにて定義)
11	評価項目	■ 評価要素を評価するための項目のこと (MURCにて定義)
12	評価基準	■ 評価項目の着眼点(何を評価するか)を定義するもの (MURCにて定義)