

特別記事

# 人も会社も成長する 「人事評価制度」の 見直し方

人事評価制度の  
導入・運用の意義

人事評価制度の  
主な問題点

同一労働同一賃金対策としての  
人事評価制度

人事評価制度の  
見直し方

人事評価制度は、労働環境の変化に応じて適宜見直す必要があります。同一労働同一賃金やテレワーク等の多様な働き方への対応が求められるなかで、人事評価制度をいかに見直すべきか、そのポイントを解説します。

每熊社会保険労務士事務所  
特定社会保険労務士・上級リスクコンサルタント  
每 熊 典 子



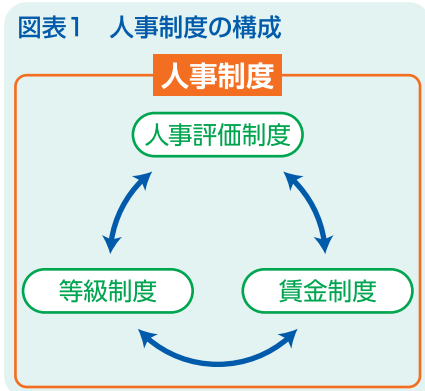
# 人事評価制度の 導入・運用の意義

## 人事評価制度 とは

人事制度は、「等級制度」「賃金制度」「人事評価制度」の3つによって構成されます（図表1）。

人事制度の構成要素の1つである人事評価制度は、評価項目や評価基準などを定めて従業員を評価し、昇格・降格（等級）や報酬（賃金）に反映させるための重要な制度です。

通常、成果や目標への達成度を



評価する「業績評価」、業務上のスキルや知識などを評価する「能力評価」、意欲や職務態度などを評価する「情意評価」など、複数の観点から多面的に評価する仕組みがとられています。

## 代表的な 人事評価制度

人事評価制度には様々なものがありますが、代表的なものとして、次の3つが挙げられます。

### (1) 目標管理制度 (MBO: Management By Objectives)

目標管理制度は、従業員に自ら目標を定めさせ、企業と目標や認識を共有し、その目標の達成度により評価するものです。

従業員の業務への自発的な参加を促し、意欲向上につながることが期待できますが、目標がしっかりと定められていないと適切な評価ができません。

高い評価を得るために低い目標

を設定してしまうことも考えられることから、設定する目標の内容が重要になります。

### (2) 360度評価制度

「多面評価」とも呼ばれ、1人の従業員に対して、上司や部下、同僚、他部署の従業員など、複数の関係者が評価を行います。

評価者が複数人いることで、特定の人の偏った意見が反映されにくく、公平性が保たれやすくなります。また、他部署を含めた社内交流の活性化が期待できます。

ただし、仲間うちでよい評価をつけ合うなどの不正が生じたり、少数意見や反対意見を表明しにくくなったりすることもあるので、注意が必要です。

### (3) コンピテンシー評価制度

「コンピテンシー」とは、職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性のことです。

企業に貢献する優秀な人材の行動をコンピテンシーモデルに設定し、そのコンピテンシーモデルとの差異で従業員を評価します。明確な基準があることで、評価者によって評価内容が大きく変わるこ

とがないため、従業員の納得感にもつながりやすいと言えます。

すく、人材育成につながることが期待できます。

ただし、職種や等級ごとにコンピテンシーモデルを設定する必要があります。また、設定したコンピテンシーモデルが正しくないと、企業の成長や人材育成につながりません。

これらの人事評価制度は、実際には単独ではなく、目標管理制度とコンピテンシー評価を組み合わるなど、複数の評価方法が導入されているケースもあります。

## 人事評価制度の メリット・デメリット

人事評価制度は、企業が業績向上を図るうえで重要な制度ですが、その導入・運用には、メリットだけでなく、デメリットを伴う場合があることを理解しておくことが大事です（次ページ図表2）。

### (1) 人事評価制度のメリット

メリットとしては、主に次の4つが挙げられます。

#### ① 企業理念の浸透

人事評価制度は企業ごとに異なりますが、それは、企業理念や企業が目指す目標などがそれぞれ異なることによるものです。

図表2 人事評価制度の導入・運用のメリット・デメリット

メリット	デメリット
① 企業理念の浸透	① 低評価者の労働意欲の減退
② 従業員のモチベーション・定着率の向上	② 評価対象外業務の放置
③ 人材育成につながる	③ 画一的な人材育成
④ 最適な人員配置につながる	④ 不満をもつ従業員の退職

自社の経営理念やビジョン、大切にしている価値観を評価項目に組み込むことで、従業員が企業理念に基づく行動をとることが促進されます。

## ② 従業員のモチベーション・定着率の向上

努力や成果を公平に評価することは、従業員のモチベーションの向上につながります。

また、企業と従業員の意思が調和し、共に成長していける関係（エンゲージメント）が高まり、定着率の向上につながることも期待できます。

## ③ 人材育成につながる

定期的な人事評価の実施を通して、従業員ごとに不足している点や優れている点を把握し、不足を補い、長所を伸ばすためのアドバイスやサポートを行なうことで、従業員のスキルアップを図ることができます。

## ④ 最適な人員配置につながる

人事評価を通して従業員1人ひとりがもつ能力や経験を一元的に把握することで、最適な人員配置が可能となります。これにより労働生産性が高まり、組織全体の強化につながります。

## (2) 人事評価制度のデメリット

人事評価制度には、メリットがある一方で、その運用のあり方によっては、次のようなデメリットをもたらすこともあります。

## ① 低評価者の労働意欲の減退

人事評価を実施することで、評価の高い者と低い者が生じることになります。評価結果のフィードバックが適切に行なわれないと、低評価者が労働意欲を失ってしまうことがあります。

## ② 評価対象外業務の放置

本来必要な業務であっても、その業務が評価項目に入っていない場合、従業員がその業務に積極的

に取り組みなくなる可能性があります。

## ③ 画一的な人材育成

評価項目や評価基準による画一的な評価が行なわれることにより、型にはまった人材を生み出しやすくなります。

また、評価項目にない領域を得意分野とする従業員が活躍する機

会を逃してしまふことも考えられます。

## ④ 不満をもつ従業員の退職

評価基準が不明確であったり、評価者により評価内容にばらつきがあるなど、人事評価制度が従業員の納得感を得られにくいものとなっていると、不満が生まれ、退職の原因となることがあります。

# 人事評価制度の 主な問題点

## 人事評価制度に対する 従業員の意識

人事評価制度は、多くの企業で導入されていますが、「思うように機能しない」「従業員のモチベーションアップにつながらない」といった悩みを抱える企業は少なくありません。

アデコグループが2018年に実施した「人事評価制度に関する意識調査」では、人事評価制度への満足度について、「不満」「どちらかというと不満」と回答した人の割合が62・3%と、6割以上の

人が勤務先の人事評価制度に不満をもっていることがわかりました（図表3）。

人事評価制度に対する不満の理由は、「評価基準が不明確」（62・8%）が最多で、次いで「評価者の価値観や経験によつてばらつきが出て、不公平だと感じる」（45・2%）、「評価結果のフィードバック、説明が不十分、または仕組みがない」（28・1%）の順となっています。

また、人事評価制度を見直す必要があるかという質問に対して、77・6%が見直す必要があると回答しています。



## 人事評価制度の運用で見られがちな問題点

人事評価制度が機能不全に陥っている企業で見られがちな問題点としては、次のようなものがあります。

### (1) 実態に合っていない

人事評価制度が企業の実態に合

っていないことがあります。

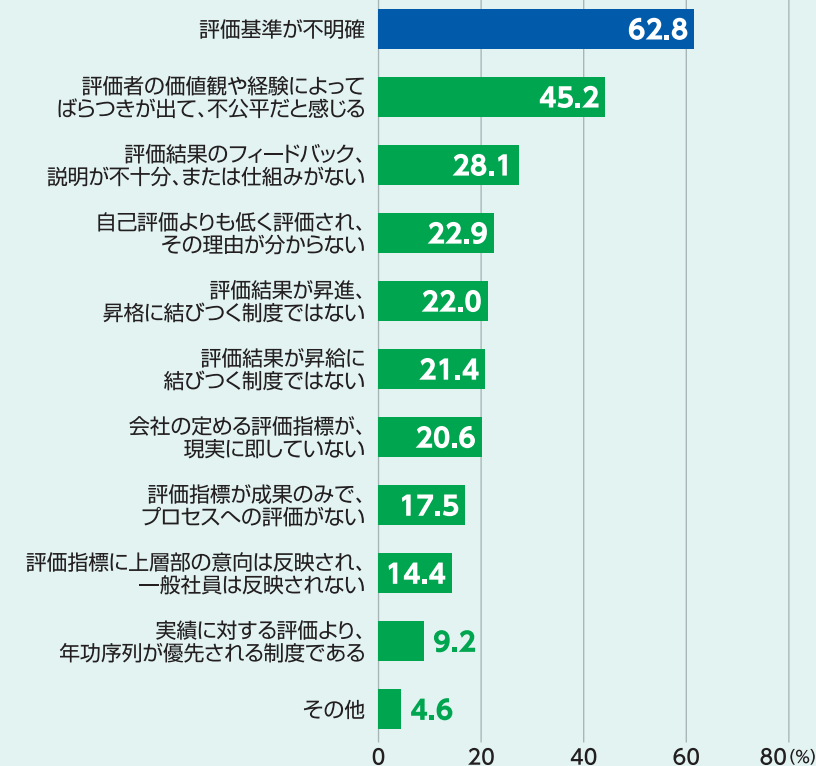
他社で成功している人事評価制度や流行の人事評価制度を形だけ真似て採り入れるなど、導入すること自体が目的となつてい

ると、自社の人事評価制度としてはうまく機能しません。

また、労働環境が大きく変わつてい

図表3 人事評価制度に不満を感じる理由

複数回答、単位：％(n=846)



出典：Adecco Group「人事評価制度に関する意識調査」(日経BPコンサルティング調べ)

ことで、実態に合わなくなつてい

ることも少なくありません。

### (2) ブラックボックス化している

人事評価制度を企業理念の浸透や人材育成につなげるためには、従業員に対して、その評価項目や評価基準をオープンにすることが大事です。

評価項目や評価基準がブラックボックス化していると、従業員は、どのような行動が評価され、どのような処遇につながるかを理解することができません。

### (3) 評価項目が多すぎる

評価項目が多ければ多いほど、公平に評価できるように思われがちです。

しかし、多すぎる評価項目は、評価者の負担を大きくするだけでなく、重点をおくべき評価のポイントが不明瞭になり、適切に評価することができなくなつてしまうことがあります。

複雑すぎる人事評価制度は、う

まく機能しません。

### (4) 評価項目に偏りがある

評価項目が業績評価に偏つてい

ると、従業員が業績面で評価される仕事し

かしなくなる可能性が

ります。

また、業務上のスキルや知識、意欲や職務態度が評価されないこととで、管理職に求められるスキルを有する人材が育たなかつたり、業績面で評価されにくい技能職や事務職の離職率が高まるなどの支障が生じることがあります。

逆に、評価項目が能力評価や情意評価に偏つてい

ると、高い業績を上げた従業員が十分な評価を受けられず、不満を感じ、モチベーションの低下や、離職をまねくことがあります。

このように評価項目が業績評価、能力評価、情意評価のいずれかだけに偏つていたり、職種や等級に則したものとなつていないこととで、人事評価制度がうまく機能しないことがあります。

### (5) 評価基準が明確でない

評価項目があつても、評価基準が設定されていない、点数付けの基準があいまいであるといったケースも少なくありません。

評価基準が明確になつてい

れば、評価者によって評価結果にばらつきが出てしまい、従業員の納得感が得られません。

## (6) フィードバックが十分に行なわれていない

評価結果だけを伝えて、なぜそのような評価となったのか、どのような点が優れていて、どのような点が不足しているのかなどについて、評価者から従業員に対して十分に伝えられなければ、評価に対する納得感が得られないだけでなく、モチベーションが低下してしまうことがあります。

評価者から従業員に対して、どのようなことを期待しているか、どのような努力をすれば評価が上がるのかを伝えなければ、従業員の成長にもつながりません。

## (7) 評価内容が処遇に反映されていない

人事評価制度は、従業員の昇格や降格、給与や賞与などの処遇を決定する際の判断材料となるものです。

そのため、評価内容に見合った処遇が行なわれないと、従業員の不満の原因となり、モチベーション低下や業務効率の低下につながるだけでなく、離職率を高める原因となることがあります。

## (8) 働き方改革による多様な働き方に対応できていない

働き方改革の推進により、テレワークや短時間正社員制度など多様な働き方を導入する企業が増えています。人事評価制度がどのような働き方を選択しても公平に評価されるものとなっていないと、従業員のモチベーション低下を招く原因となりかねません。

特に、コロナ禍において急遽テレワークを導入した企業では、対応しきれっていないケースが見受けられます。

## (9) 制度が定着していない

人事評価制度が導入されていることを従業員が知らなかったり、評価者が人事評価制度の目的や実施方法について正しく理解していないと、人事評価制度はうまく機能しません。

以上のように、人事評価制度がうまく機能しない原因は様々ですが、人事評価制度を導入したのに成果が出ていないと感じる場合や、社内で実施した従業員サーベイにおいて、人事評価制度に対する従業員満足度が低い結果が出た場合には、早急に人事評価制度の見直しを行なう必要があると思われます。

# 同一労働同一賃金対策としての人事評価制度

## 同一労働同一賃金の原則とは

同一労働同一賃金の原則は、同一企業・団体におけるいわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）との間の不合理な待遇差を解消することにより、どのような雇用形態を選択しても納得が得られる処遇を受けられ、多様な働き方を自由に選択できるようにするためのものです。

同一労働同一賃金にかかる法整備のベースとなった労働施策審議会労働条件分科会、職業安定分科会、雇用均等分科会、同一労働同一賃金部会の「同一労働同一賃金に関する法整備について（報告）」（2017年6月9日）では、「賃金等の待遇は、労使によって決定されることが基本である。しかしながら同時に、正規雇用労働者と

非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の是正を進めなければならない。このためには、正規雇用労働者・非正規雇用労働者両方の賃金決定基準・ルールを明確化、職務内容・能力等と賃金等の待遇の水準の関係性の明確化を図るとともに、教育訓練機会の均等・均衡を促進することにより、1人ひとりの生産性向上を図るという観点が必要である」としています。

雇用形態にかかわらず公平な評価に基づいて待遇が決定されるべきであるとするこの理念は、雇用対策法の改正法である「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」（労働施策総合推進法）において、次のように定められています。

### ■労働施策総合推進法3条2項

労働者は、職務の内容及び職務に必要な能力、経験その他の職務遂行上必要な事項（以下、

「能力等」という)の内容が明らかにされ、並びにこれらに即した評価方法により能力等を公正に評価され、当該評価に基づく処遇を受けることその他の適切な処遇を確保するための措置が効果的に実施されることにより、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする。

また、2020年4月に施行された「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(パートタイム・有期雇用労働法)では、非正規雇用労働者に対する不合理な待遇の禁止が定められています。

厚生労働省の「同一労働同一賃金ガイドライン」では、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で待遇差が存在する場合において、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差が不合理なものでないのか、原則となる考え方が示され、企業が対応すべきポイントとして、次の4つが挙げられています。

- ① 基本給および昇給の不合理な待遇差をなくす
- ② 賞与について同一の貢献に

- ③ 各種手当について差別的取り扱いをせず、条件が同じ場合は同一の支給をする
- ④ 福利厚生や教育訓練の機会を均等にする

## 同一労働同一賃金に対応する 公平な人事評価制度の構築

パートタイム・有期雇用労働法8条では、基本給、賞与その他の待遇について、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間に差がある場合、その差が職務内容(業務の内容および当該業務に伴う責任の程度)、職務内容・配置変更の範囲(人材活用の範囲)、その他の事情(成果、能力、経験、合理的な労使慣行、労使交渉の経緯など)に照らして不合理なものであるとはならないとしています(均衡待遇の原則)。

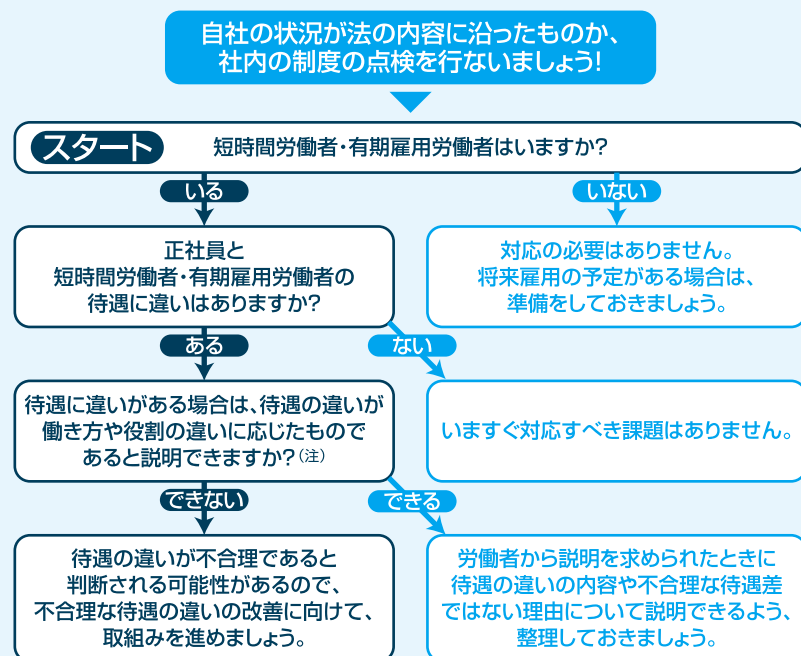
さらに、同法9条では、職務内容、職務内容・配置変更の範囲のいずれもが同一の場合について、基本給や賞与等の待遇について差別的取扱いを禁止しています(均等待遇の原則)。

パートタイムや契約社員を雇

用している企業では、パートタイムや契約社員に適用する就業規則や賃金規程が正社員に適用するものと異なっていることが多いと思われま。処遇決定のベースとなる人事評価制度についても、正社員については、長期雇用を前提とした評価項目が設けられている一方で、パートタイムや契約社員については、基本的に同じ業務

を継続して行なうことを前提として、担当する業務の内容、習熟度、時間遵守や身だしなみなどの勤務態度について評価項目が設定され、その評価結果は、契約更新の判断などに反映されているものと思われま。一見してパートタイムや契約社員が正社員と同じ仕事をしているように見える場合でも、給与や

図表4 同一労働同一賃金への対応に関する点検のフロー



(注) 単に「パートだから」「将来の役割期待が異なるため」という主観的・抽象的理由では、待遇の違いについての説明にはなりません。  
・正社員と、①職務内容(業務の内容+責任の程度)、②職務内容・配置の変更範囲(転勤、人事異動、昇進などの有無や範囲)、③その他の事情の違いに応じた範囲内で、待遇を決定する必要があります。  
・正社員と①②とも同じ場合、すべての待遇について、差別的に取り扱うことが禁止されます。

出典:厚生労働省リーフレット「同一労働同一賃金」への対応に向けて(2020.10)」



賞与等の処遇に差があることがありますが、その差が求められる役割や働き方の相違により生じるものである場合は、不合理な差別には該当しません。

人事評価制度は、1人ひとりの従業員に求められる役割や働き方の相違を「見える化」することから、同一労働同一賃金への対応においても、有効なツールとして機能するものであると言えます。

また、パートタイム・有期雇用労働法14条では、事業主は、非正規雇用労働者を雇い入れたとき、

および非正規雇用労働者から求めがあったときは、非正規雇用労働者と正規雇用労働者との待遇の相違の内容・理由を説明しなければならぬとしています。

同条に基づき求められる説明責任を適切に果たすうえでも、企業は、正社員のみならずパートタイムや契約社員等についても、求められる役割を明確に定め、その職務や等級に即した評価項目や評価基準を設定し、評価内容に見合った処遇を行なう体制を整備することが必要とされます(前掲「図表4」)。

## 人事評価制度の見直し方

### 定期的な見直しの必要性

人事評価制度の見直しは、制度が機能不全に陥っている場合や同一労働同一賃金への対応が必要な場合だけでなく、多様な人材活躍を促進する体制の整備や、デジタル・ネイティブ世代の従業員の定着率向上など、様々な目的で実施

する必要があります。

社会情勢や企業を取り巻く経営環境が目まぐるしく変化するなかで、企業の経営方針やビジョン、価値観が変化することもあります。また、少子高齢化が進むなかで、性別、年齢、文化、価値観などの属性や働き方にかかわらず、従業員1人ひとりが活躍できる体制を整えることが必要不可欠となっています。

従業員エンゲージメントの向上を図り、企業としてさらなる成長を目指すうえで、人事評価制度を制度面だけでなく、運用面を含めて、定期的に見直すことが必要とされます。

### 見直しの具体的な進め方

#### (1) プロジェクトチームをつくる

見直しを行なう際は、各部署の責任者を含めてプロジェクトチームを編成して、見直し作業を進めることが望まれます。

せっかく見直しを行なっても、経営層や人事部だけで進めてしまうと、現場の声が反映されず、従業員の納得が得られないものとなってしまうたり、評価者となり得る従業員が新しい制度を理解しないことで評価に反映されなかったりすることがあります。

#### (2) 現状を把握する

従業員への聞き取り調査や、労働者名簿、賃金台帳、出勤簿、組織図など蓄積された資料の分析を行ない、現行の人事評価制度のよい点と問題点を洗い出します。

人事評価制度がうまく機能していない場合、運用面に問題がある

ことも少なくないため、現場での運用の状況も含めて確認することが大事です

#### (3) 基本方針を決める

現行の人事評価制度が抱える問題点を確認したら、自社の経営理念やビジョン、方針を再確認し、見直しの目的や方向性を明確にし、新しい人事評価制度の基本方針を決定します。

具体的には、「年功主義から成果主義・能力主義へ転換する」「同一労働同一賃金に対応した制度にする」「従業員のモチベーションの向上につながる公平な人事評価制度にする」「女性やシニア層、外国人などの多様な人材の活躍を促進する人事評価制度にする」「従業員の納得感が得られやすい、シンプルな人事評価制度にする」などが考えられます。

#### (4) 評価制度・評価基準を決める

基本方針に基づき、目的達成に適した評価制度や評価基準を決定します。

評価制度については、前述した目標管理制度、360度評価制度、コンピテンシー評価制度などの特徴を踏まえ、どれを導入し、どのように運用するか検討します。

評価基準については、職種や等

級ごとに、評価のウエイトをどこにおくのか検討します。

たとえば、営業職については、売上や成約数など業績評価のウエイトを高くする一方で、技能職については、技術や専門知識の広さなど能力評価のウエイトを高くし、事務職については、状況に即した対応力が求められることから柔軟性や協調性などの情意評価のウエイトを高くすることなどが考えられます。

#### (5) 評価項目を決める

求められる役割によって評価されるべき行動が異なることから、公平な評価を行なうためには、職種や等級ごとに評価項目を定めることが重要となります。

たとえば、コンピテンシー評価を実施する場合は、コンピテンシーモデルの行動特性を評価項目に入れることが考えられます。

どのような行動をとれば評価が上がるかを従業員が理解できるように評価項目を定めることで、評価結果について従業員の納得が得られやすくなり、効率的な人材育成が可能となります。

#### (6) 評価方法を定める

一般的に、5段階で評価することが行なわれていますが、奇数段

階評価では、中央値に評価が集まりやすいことから、最近では、4段階評価など偶数段階の評価方法を導入する企業も増えていきます。

評価方法については、アルファベットが使用されることもあります。たとえば、業績評価では、目標の達成度に応じて、A（目標を上回って達成）、B（達成）、C（目標に少し届かず）、D（目標に届かず）と設定したり、能力評価や情意評価について、A（大いに発揮できている）、B（発揮できている）、C（多少の課題あり）、D（課題あり）などと設定したりすることがあります。

また、優秀な従業員を高く評価する仕組みとして、SやA+が設定されることもあります。評価結果に対する従業員の納得感を高めるためには、数値化したり、言語化したりするなど、できるだけ具体化することが大事です。

なお、評価には、絶対評価と絶対評価がありますが、絶対評価では、中間の評価が多くなる傾向があります。他方、絶対評価では、被評価者全員がA評価に該当することもあり得ます。絶対評価のほ

うが従業員の納得感は高まりますが、賃金の支給額が増えること

#### (7) 等級制度や賃金制度と連携させる

人事評価を行なっても、その結果が処遇に適切に反映されなければ、従業員の不満が高まる原因となります。そのため、人事評価制度と等級制度や賃金制度をどのように連携させるかについて、検討する必要があります。

たとえば、評価結果に基づく昇格要件を定めることで、昇格にチャレンジする従業員のモチベーションが高められ、降格要件を定めることで、降格命令を制度により実施できるようになります。

また、業績評価については主に賞与に反映させ、能力評価や情意評価については主に賃金や昇格・降格に反映させることなどが考えられます。

人事評価制度と賃金制度を無理なく連動させるうえで、絶対評価と絶対評価の配分を検討すること

#### (8) 従業員への周知

新しい人事評価制度が決まったら、規程に定めます。また、新制度の資料やマニュアルなどを作成し、等級制度や賃金制度との関連

も含めて従業員に説明します。

規程やマニュアルをつくることで、従業員がいつでもその内容を確認できるようになり、何を頑張れば評価されるようになるのかを理解することで、人材育成やモチベーション向上につながります。

なお、従業員への周知は、文書のみで行なうのではなく、説明会や被評価者研修を実施して、新しい人事評価制度の内容について説明する機会を設けることが望まれます。人事評価制度を適切に運用するためには、従業員が制度の目的や評価基準・項目の考え方、評価の実施方法について正確に理解することが必要です。

#### (9) 評価者研修の実施

人事評価制度の成功の鍵は、実際に評価を行なう管理職が握っています。

管理職を対象とした評価者研修を実施し、新しい人事評価制度の目的や仕組みについて理解を深め、評価の正しい伝え方や効果的にアドバイスを行なう方法を習得させ、評価面談やフィードバックに関するスキルアップを図ることで、公平で納得感の高い人事評価を行なえるようになることが期待できます。

まいくま のりこ 人事・労務に関する相談や、働き方改革サポート、社内研修などを通じて、働く人を大切にする企業・経営者の思いを形にする。著書に『これからはじめる在宅勤務制度』など。