

New 集中連載 担当者が陥りがちな 人事制度の失敗パターンと対応策

その1 「人事評価＝目標管理」の誤解が制度を形骸化させる

人事評価制度の導入・改定時に、多くの担当者が最初に直面する落とし穴が、「人事評価＝目標管理」という思い込みだ。この誤解は評価制度の導入経験が浅い組織に多く見られ、放置されることで制度そのものを形骸化させる。

本稿では、誤解の構造を整理したうえで、機能する評価制度の正しい姿を示したい。

目標管理は「評価制度の一部」に過ぎない

「評価制度を整えよう」と動き出したとき、多くの組織が最初に思い浮かべるのが目標管理制度(MBO)の導入だ。「目標を立てて、達成度で評価する」——このイメージは分かりやすく、導入のしやすさもあって、広く普及している。しかし、これが誤解の入口となる。

目標管理制度は、「自分で立てた目標に向かって働くことでモチベーションとパフォーマンスが高まる」という心理学的知見に基づく仕組みであり、その本質は一定期間の業績・成果を測ることにある。評価の種類で言えば「成果評価」の一形態にすぎない。

一方、人事評価制度が目指すのは社員の長期的な成長の促進だ。会社が求める行動・能力・姿勢を明示し、社員一人ひとりの現在地を確認して成長を後押しする仕組みである。

短期成果を測る目標管理と、長期成長を促す人事評価は、出発点も目的も異なる。この違いを理解しないまま「目標管理＝評価制度」として運用すれば、さまざまな問題が生じる。

目標管理のみで運用すると何が起きるか

現場で繰り返し観察されるのは、以下のような問題だ。

まず、社員が「確実に達成できる目標」だけを立てるようになる。評価が目標の達成度で決まる以上、チャレンジングな目標は自分にとってリスクになる。結果として制度は機能しているように見えて、実態は保守的な行動を促す仕組みに変質してしまう。

次に、同じ職位でも目標の難易度にバラつきが生じる。ある人にとって非常に高いハードルであっても、別の人にとっては容易に達成できる目標であれば、同じ「100%達成」でもその重みは全く異なる。この難易度の差を公平に評価することは、目標管理の仕組みだけでは構造的に難しい。

さらに、個人の目標達成と組織・顧客への貢献がリンクしない問題も生じる。自分の数字を追うことに意識が向きすぎて、チームへの貢献という視点が希薄になる。これは長期的に個人主義的な文化を生む温床ともなりかねない。

加えて、目標管理には短期志向を強める特性もある。翌期以降に効いてくる育成やプロセス改善は後回しにされやすく、組織の体力を少しずつ削いでいく。

支援事例でも、目標管理のみを評価制度として運用し続けた結果、「頑張っても報われない」「評価が不公平だ」という声が絶えなくなった組織は多い。等級も評価基準も存在しないまま評価が属人化し、現場の不信感が積み重なる。一度失敗の記憶が組織に刻まれると、次の制度改善への抵抗感は格段に増す。

機能する評価制度の正しい構造

では、正しい評価制度はどのような構造を持つべきか。

中核となるのは「人事ポリシー→等級基準→評価



■ 川崎 純弥 (かわさき じゅんや) 株式会社ジェントルマネジメント 代表取締役

複数の事業会社にて人事業務、マネジメント業務、人事部門長を経験。組織・人事コンサルティングファームを経て独立。中小企業への人事制度構築・導入・運用支援、および採用支援を中心に人的課題解決に貢献。伴走型コンサルティングにて、各社の実態に即した支援を信条としている。支援終了後も効果継続できることに重きを置いた、シンプルで分かりやすく、使いやすい仕組みづくりに定評がある。

<https://www.gentle-management3001.com/>

▶座右の銘「人間万事塞翁が馬」

その1 「人事評価＝目標管理」の誤解が制度を形骸化させる

その2 「シンプルな評価シートほど良い制度」その思い込みが不具合を招く

その3 「プロジェクト設計／処遇連動／運用開始」初動時の3つの判断ミス

シート→処遇」という連鎖だ。起点となる人事ポリシーは、会社が全社員に等しく求める人物像——行動規範や価値観——を明文化したものであり、採用・評価・育成・異動など、あらゆる人事施策の判断軸となる。

次に、人事ポリシーを体現する等級基準を設計する。等級基準とは、各等級に求められる役割・責任・行動水準を具体的に定義したものだ。「この等級なら、この場面でこう判断・行動できる」という基準を明示することで、評価の客観的な拠り所が生まれる。

ここで注意したいのは、等級基準は「業務内容の列挙」ではなく「どう行動するか」で記述されるべき点だ。業務内容は等級が変わっても大きく変わらないが、求められる判断の複雑性・主体性・影響範囲は等級ごとに明確に変化する。この違いを言語化することで初めて、評価に客観性が生まれる。

そして評価シートは、この等級基準で定義した内容を「果たしているかどうか」を確認するためのツールとして位置づけられる。評価シートはあくまで等級基準の下に存在するものであり、評価シートだけで評価が完結する性質のものではない。

目標管理は、この連鎖の中で成果評価の一手段として組み合わせることは有効だ。しかし目標管理のみで評価制度を構成しようとすることは、制度本来の目的——社員の成長と会社の成長を長期的につなぐこと——を果たせないまま運用が続く状態を招く。

評価制度は「上司と部下の対話ツール」である

評価制度の最大の機能は、点数を付けることではない。上司と部下が定期的に向き合い、現状を確認し、成長の方向性を共有するための「対話の場」を生み出すことにこそある。

等級基準が整備されている組織では、フィードバック面談の質が全く異なる。上司は「あなたの等級

では、この能力・行動水準が期待されているが、この点はクリアできている一方、この点については次の期間で改善が必要だ」と具体的に伝えられる。部下は自分が今どの位置にいるのか、何を改善すれば評価が上がるのかを明確に理解できる。挽回の道筋が見えることで、社員の成長意欲は高まる。

一方、等級基準なき評価制度では、評価者自身も「なぜこの点数なのか」を説明できない。「なんとなく3点」「他の人と比べて4点」では、部下は次に何をすべきか分からない。制度は機能しているように見えて、本来の目的を果たせない状態が続く。

目標管理のみに頼った評価制度で最も失われるのは、まさにこの「フィードバックの質」だ。達成・未達成という結果だけが残る、「なぜ」「どうすれば」という対話が生まれにくくなる。これが長期的に、「評価制度を運用しても組織が変わらない」という担当者の悩みへとつながっていく。

まとめ

「人事評価＝目標管理」という誤解は、制度設計の起点から方向を誤らせる。まず確認すべきは、自社の評価制度が「人事ポリシー→等級基準→評価シート→処遇」という連鎖として設計されているかどうかだ。この連鎖が機能して初めて、「頑張れば報われる」という再現性のある評価制度が実現する。目標管理は強力なツールであるが、それは評価制度全体の一部として正しく位置づけてこそ機能する。

目標管理のみで運用してきた組織にとって、いま現場で感じている違和感や不満は、制度を見直す出発点そのものだ。その声を「制度の失敗」ではなく「次の一步のサイン」として受け止めることが、本当の制度づくりの第一歩になる。

今回は、「評価シートへの過信」という第2の落とし穴について論じる。