

評価制度にかかる時間算出シート付き

評価制度のムダを 取り除く方法

無料テンプレートあり



評価制度のムダを取り除くには？

一般的には評価制度を運用において、評価者は部下一人当たり半期評価で3時間、年間で6時間以上を費やします。メンバーが10名いると、年間で60時間を要します。評価者の年間労働時間が2,000時間だとすると、全労働時間の約3%が評価確定の時間に費やされていることになります。

現状の評価制度運用にかかる時間が算定し、どれくらい改善したいか目標を掲げて、評価制度の無駄を排除しましょう。現状の施策で、完全に無駄なものはないはずなので、少しナナメに構えた視点で、分析するスタンスが大切です。目標管理・面談・評価をムダ取りの視点で問いを作ってみましたので、この問いに人事部門の皆さんで答えてみて、評価制度のムダをあぶり出してみましょう。

Contents

[評価制度にかかる時間算出シート（テンプレート）](#)

[目標管理のムダ取りのための質問](#)

[面談のムダ取りのための質問](#)

[評価のムダ取りのための質問](#)

評価制度にかかる時間算出シート（テンプレート）

評価制度の運用にかかるムダを排除するために、まずは、現状の評価制度運用にかかる時間を明確化しましょう。

5分ほどで評価制度運用にかかる時間を算定できるシミュレーション表を作成しましたので、ダウンロードしてご活用ください。

[こちらをクリックしてダウンロードください。](#)

評価制度にかかる時間の算出

【評価制度にかかる時間の算出と改善時間の算出方法】

- ①【配置情報】【マネジャー（一次評価者）の部下の平均人数】の黄色い網掛け部分を入力してください。
- ②【稼働時間】の黄色い網掛け部分を入力してください。
戦略や方針の策定時間は、評価制度の運用からのぞく場合は、列を削除してください。
必要に応じて、別の項目があれば列を追加してください。
- ③【評価制度運用にかかる改善目標】の黄色い網掛け部分を入力してください。
時間当たり人件費を8,000円/時間（福利厚生費など含む）にしていますが、実態に合わせて変更してください。

【配置情報】

	経営層	部長層	マネジャー層
人数	10 名	20 名	100 名

【マネジャー（一次評価者）の部下の平均人数】

	経営層
人数	7.0 名

【稼働時間】

※赤字部分は、部下一人当たりの時間を入力してください。

対象	大項目	項目	一人当たりの時間	合計時間
経営層	計画・方針策定の時間	前年度の振り返り	5.0 時間/年	50 時間/年
		戦略や方針の策定	20.0 時間/年	200 時間/年
		会議での合意	1.0 時間/年	10 時間/年

目標管理のムダ取りのための質問

- 目標管理を導入することで、本当に業績向上に寄与しているか
- 目標管理によって、メンバーは自分の役割や、今期の重点課題を認識しているか
- 目標管理によって、メンバーは自律的にセルフマネジメントをしているか
- 目標管理がないと、現場は困るのか
- 目標管理をやめてみたら、どのような問題が起きそうか



目標管理を有効にするための視点とアイデア

- 目標管理を経営資源（特に時間）の再配分の指針になるように作り変える
- 目標管理をつかって、将来のありたい姿を語るツールに変える
- 目標管理シートで、メンバーがしたい姿を共有し、そこに向かって自律的なPDCAが回せるようにする
- 目標管理と評価制度を切り離し、マネジメントシステムとして機能させる

面談のムダ取りのための質問

- 目標設定面談をすることで、メンバーは自分の役割や、今期の重点課題の理解を深めているか
- 目標設定面談をすることで、メンバーは自分の成長課題や成長方法の理解を深めているか
- 目標設定面談・期中面談を実施することで、本当に目標達成に寄与しているか
- フィードバック面談によって、部下は納得感を高めているか
- フィードバック面談によって、部下はモチベーションを高めているか
- フィードバック面談によって、部下は来期の役割や成長課題について理解を深めているか
- 目標設定面談・フィードバック面談がないと、現場は困るのか
- 目標設定面談・フィードバック面談をやめてみたら、どのような問題が起きそうか



面談を有効にするための視点とアイデア

- 面談は上司も部下も自分の課題に気づき、行動を変える手法に変える
- 部下が話をするすることで、部下本人の頭の整理をする時間にする
- 上司は基本的にアドバイスや質問をせずに、ただただ承認する面談に変える
- 部下が面談を心待ちにする面談に変える

評価のムダ取りのための質問

- 目標設定で、等級水準や本人の力量に合わせた適切な目標設定がなされているか
- 能力評価・行動評価などは、求める基準に対して適切な評価がされているか
- 昇格や評価結果ありきで、評価結果に手を加えていないか（最初から評価が決まっていないか）
- 現場で評価した結果に対して、説明できない補正が入らないか
- 評価ツールを廃止して、人物評価のみで運用した場合、今の評価結果と変わりそうか
- 評価ツールをなくした場合、どのような問題が起きそうか



評価を有効にするための視点とアイデア

- 調整評価があるのであれば、最初から評価者が決まっているので、評価項目は簡易でよい
- 評価制度は給与や賞与を決めるより、適材適所（昇進・昇格含む）を促進する機能に変える
- 評価制度の限界を知りつつ、簡素な運営に徹する

参考書籍：もっと詳しく知りたい方へ

今の評価制度に疑問を感じたら読む本

島森 俊央 (著)

公益財団法人 生産性本部 生産性労働情報センター

「今の評価制度に疑問を感じたら読む本」と題名にあるように、評価制度の運用に「ムダがあるな」「ムリがあるな」と感じた方にお読みいただきたい書籍です。実際に、評価制度の設計をしたり、運用をして、限界や疑問を感じたりしたときに手に取ってください。評価制度運用について、「働き方改革」の視点、つまり評価制度運用のための評価者にかかる運用負荷を低減する方法が書かれています。

今までは「公正な評価」をするために、評価制度を緻密に設計したり、評価者研修を実施してきたと思います。筆者はそこに限界を感じており、「公正な評価」は無理だという立場から、技術的に評価制度そのものを見直すことにより、評価にかかる時間を削減できる提案を盛り込んでおります。また、「成人発達理論」や「ティール組織の人事制度の事例」なども紹介しており、現状の評価制度をさらに成熟化させたい企業のニーズについて、具体的なイメージを持ってもらえる内容になっています。

Amazon：<https://www.amazon.co.jp/dp/4883725707>



株式会社グローセンプートナー

個と組織の最大幸福化、人と組織の課題解決をサポートします

人事制度構築コンサルティング

企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。人事制度のプロフェッショナルが豊富な経験をベースに、業種・事業規模に応じたコンサルティングサービスを提供します。

階層別研修（講師派遣型）

人事制度を構築してきたノウハウから、新入社員～経営層に求められる能力・スキルに基づいた研修を提供します。「能力の成長（新しい知識・スキルの習得）」と「心の成長（気づき・認識の変容）」の視点で人材育成を支援します。

社内研修支援サービス

社内で効果的な研修が実施できるように、研修に必要なすべてが揃った研修コンテンツを提供するサービスです。豊富な研修メニューで、新入社員から管理職まで、階層や育成テーマに応じた研修内製化を低コスト・短期間で可能にします。

お問い合わせ・ご相談はこちらから

✉ info@growthen.co.jp 💻 <http://www.growthen.co.jp/>