

絶対評価方式・相対評価方式以外の 評価ランク決定の選択肢

長尾 拓実 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://jinji.jp>

人事評価結果を処遇（給与改定・昇降格・賞与）に反映させる際には、最終評価点（以下、評価点）を例えば、S、A、B…といった評価ランクに置き換えることが一般的です。処遇に反映されるため、評価ランクの決め方が公正でないと社員の不満が生じる原因になります。では、評価ランクの決め方にはどのような方法があるのか。まずは、代表的な絶対評価方式、相対評価方式の概略を確認します。

■絶対評価方式

絶対評価方式とは、評価点に基づいて評価ランクを決定する方法です。例えば評価点が50点から60点の場合はBランク、などといった具合です。

主なメリットは、分かりやすく、納得感が得られやすい点です。一方、デメリットの1つに、評価者の力量（ここでは評価能力を指す）が低く、そもそも評価点が適切でない場合、部門によって評価が上振れしたり下振れしたりして、「部門ごとの甘辛」が発生する可能性がある点などが挙げられます。

■相対評価方式

相対評価方式とは、評価ランクごとの出現率をあらかじめ決めておき、一定の分布に収まるように相対的に評価ランクを決定する方法です。例えばSランクは5%、Aランクは20%、などといった具合です。

主なメリットは、意図した評価ランクの分布を実現できる（評価が甘くなる寛大化、辛くなる厳格化、標準評価に集中する中心化を抑えられる）ため、「部門ごとの甘辛」が発生しない点です。一方、デメリットの1つに、設定した出現率にこだわりすぎると、「無理なランク付け」が発生する可能性がある点などが挙げられます。

一般的には、これら2つの方式で検討されるケースが多いですが、絶対評価方式のデメリットである「部門ごとの甘辛」、相対評価方式のデメリットである「無理なランク付け」を緩和させる手段として持

ち点方式があります。

■持ち点方式とは？

持ち点方式とは、評価ランクに対応する点数を決め（例えば、S=5点、A=4点、B=3点、C=2点、D=1点）、各部門で平均持ち点範囲（例えば3.0～3.2点）を設定し、部門の平均点はその範囲内に収まるよう部門長が最終調整する、という方法です。

【持ち点方式による評価ランク調整イメージ】

	社員氏名	評価点	調整前ランク (持ち点)	調整後ランク (持ち点)
● ○ 部門	○○	80	S (5)	A (4) ※
	△△	49	B (3)	B (3)
	××	58	B (3)	B (3)
	▲▲	40	B (3)	C (2) ※
	●●	81	S (5)	A (4) ※
	平均点	—	3.8	3.2

※印が評価ランク調整箇所

上記方法により、各部門での評価分布（バラツキ）は部門特性などに応じて、持ち点範囲内で自由に設定できるようになり、各部門内での評価を最適化させ、「無理なランク付け」を回避しやすくなります。

また、各部門での平均点を定められた持ち点範囲に収まるようにすることによって、特定部門だけが上振れする、あるいは下振れすることがなくなり、「部門ごとの甘辛」を抑制しやすくなります。なお、特定の部門の評価を全体的に上げたい場合は、持ち点範囲を全部門共通にするのではなく、業績や成果等に応じて増減させるといったアレンジも可能です。

ただし、持ち点方式は、最終調整を部門長の裁量に委ねるため、部門長として求められる力量に達していない場合、かえって不公平感を引き起こすリスクがあることに留意が必要です。

持ち点方式以外にも、相対評価方式を基本としつつ最高/最低ランクのみ絶対評価方式で決める方法などがあります。より公正な評価ランクの決定に向けて、評価者の力量や運用のしやすさなどを踏まえ、柔軟に決定方法を検討してみたいかがでしょうか。