

加点評価を効果的に機能させる 2つの工夫

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://skg-od.jp>

今回は加点評価を機能させる工夫について紹介します。加点評価とは、通常の評価項目（成果評価や行動評価等）に加えて、それだけでは評価し切れない社員の貢献（特別な貢献や期待以上の成果・行動等）に対してプラスの評価点を加えることです。社員のモチベーション喚起や挑戦意欲の後押し、評価の柔軟性や納得感の向上などの効果が期待できます。

しかし、実際には無秩序に運用されてしまい、かえって社員のモチベーションや挑戦意欲、納得感を阻害しているケースもあります。

では、加点評価を効果的に機能させるためには何が必要なのでしょう。本稿では2つの工夫を紹介します。

■ 1. 評価する着眼点を用意する

まず1つ目は、評価する着眼点を用意することです。加点する観点やその基準を着眼点として具体化し、評価者間で共有することがポイントです。

① 着眼点を具体化する

評価者によって「同じ行動（成果）が加点になる場合とならない場合がある」といった不公正が生じないように、加点対象となる観点やその判断基準をあらかじめ設定しておくことが重要です。例えば、図表のように設定することが考えられます。

<図表：着眼点の一例>

加点する観点	加点する判断基準
自己啓発	事業運営に寄与した場合
人材育成	昇格者が複数出るなど顕著な成果が見られた場合
社内プロジェクト推進	商品化や事業化ができた場合

さらに、着眼点を満たすかどうかを具体的に確認するために、どのような行動（成果）があったのか、その根拠を記入する欄を設けて必須にするということも有効でしょう。

② 判断結果を共有する

着眼点を具体化しても、最終的に評価するのは「人」である以上、評価者間でしっかりとコミュニケーションを取り、認識を合わせていくことも重要です。そのための手段として、例えば評価期間ごとに評価者が集まり、具体的な加点事例を持ち寄って議論し、認識合わせの場を設けることも有効です。

あるいは、評価者間の認識を揃えるための材料として、過去の加点事例を見える化し、マニュアルとして共有する方法もあります。ただし、形骸化しないよう継続的に更新・整理することが大切です。

■ 2. 評価結果への反映を工夫する

加点評価を機能させるための2つ目は、評価結果への反映を工夫することです。具体的には、加点する点数の上限を定めるということです。

加点することで評価結果全体に過度な影響を与えると、かえって公正性や被評価者の納得感が損なわれる恐れがあります。本来、会社が被評価者に対して期待する成果や行動は、既定項目に設定されているはずです。したがって、加点によって評価結果が大きく変動し過ぎないように配慮することが必要です。

例えば、評価点の満点の10%程度を上限（例：100点満点の場合、加点は10点まで）とするなどが考えられます。「評価結果を大きく変えるほどの比率ではないが適度に差がつく」程度を見定めることがポイントです。具体的な上限設定の目安としては、評語（SABCD等の評価ランク）が2段階以上変わらない範囲で決めるのも一案です。

以上、加点項目を機能させるための2つの工夫についてご紹介しました。社員のモチベーション喚起や挑戦意欲の後押し、評価の柔軟性や納得感の向上など、企図した効果が得られるよう、加点項目の見直しや検討する際の参考にいただければ幸いです。