



目標設定が低い人ほど、 評価が良くなる仕組みを なんとかしたい

人事評価制度の課題と解決策

組織の公平性を保ち、モチベーションを最大化するための評価の見直しが必要です。目標の難易度を適正に反映し、真の貢献を可視化する新しいフレームワークを検討しましょう。

こんな状況、起きていませんか？

人事評価において、目標達成率や単なる数値の結果のみを重視してしまうと、本来評価されるべき挑戦や困難な課題への取り組みが過小評価される「逆転現象」が生じがちです。組織としての健全な成長を促すためには、この評価の歪みを正す必要があります。

皆様の現場でも、下記のような不公平な状況が生じていないかご確認ください。

ケース①：貢献度の逆転

年間の受注目標3棟に対し4棟達成した**Aさん**と、目標6棟に対し5棟達成した**Bさん**。目標達成率で見ると、難易度の低い目標を掲げたAさんの方が評価されるという矛盾。

ケース②：期間と難易度の乖離

1か月で達成可能な安易な目標を設定した**Aさん**と、6か月かかる高度なプロジェクトに挑み未達となった**Bさん**。ここでも、着実な成果を上げたAさんの方が高評価となってしまう。

会社が意図的に低めの目標を推奨している場合を除き、これらは**人事評価の仕組みそのものに欠陥がある**ために生じている問題です。このような不公平が放置されると、後から人事部や管理職による調整が必要となり、本来あるべき評価制度の意義が失われてしまいます。

- ❑ 低すぎる目標設定のメリットを排除し、高い目標への挑戦を正当に報いるための人事評価構築のポイントを、次章よりご紹介いたします。

適切な目標管理は、社員の成長と組織の生産性を直結させるための最も強力なエンジンです。制度を見直すことで、社員が安心して高い目標に挑める土壌を共に作り上げましょう。

ポイント①：難易度の概念を入れる

人事評価において「単なる達成率」だけを基準にすると、社員は評価を守るために過小な目標を申告するようになります。これを防ぐためには、目標そのものの「難易度」を評価軸に組み込むことが不可欠です。目標の高さと難易度をセットで評価することで、挑戦的な姿勢を正当に報いる仕組みが実現します。

下記のように、難易度が「高い」取り組みであれば、仮に100%未満であっても、「普通」の難易度で120%達成した成果を上回る評価を与える設計が可能です。このアプローチにより、不公平感が解消され、社員がより高い目標に向かって自発的にチャレンジできる環境が整います。

社員	目標値	達成率	難易度	最終評価
Aさん	100	120%	普通	B
Bさん	200	95%	高い	A

- この評価モデルのポイント：達成率が低くても、設定された目標の「質」や「難易度」が組織全体の成長に寄与する場合、それをA評価とすることで、組織全体の野心的な目標設定（ストレッチゴール）を推奨する文化が生まれます。

組織にもたらすメリット

このアプローチを採用することで、組織内には以下のようなポジティブな変化が期待できます：

- **適正な目標設定の習慣化**：達成率だけを気にせず、本当にやるべき高い目標を掲げるようになる。
- **リスクテイクの許容**：失敗を恐れて低目標に甘んじるのではなく、困難なプロジェクトに挑む人材が賞賛されるようになる。
- **マネジメントの適正化**：上長と部下の間で「目標の難易度」に関する対話が活発になり、納得感のある評価面談が実現する。

ポイント②：等級別目標に対する割合を用いる

人事評価を公平かつ戦略的に行うための第二の重要なアプローチとして、「等級別の標準目標値」を軸にした評価モデルが挙げられます。社員の職位や等級に応じて期待される標準的な成果レベルを定義し、個々の目標がその標準に対してどの程度の難易度（比率）を持っているかを可視化します。

この仕組みにより、個人の能力や役割分担に応じた「納得感のある目標設定」が可能となり、単なる数値目標の達成度合いだけでなく、**組織が期待する役割をどの程度ストレッチ（拡張）できたか**を評価の基準に加えることができます。

社員	目標	等級別標準	目標比率	達成率	最終評価
Aさん	100	100	標準	100%	B
Bさん	200	150	高い	95%	A

この表が示す通り、Bさんは標準よりも1.3倍以上の高い目標を設定して挑戦しています。達成率だけで判断すればAさんの方が高く見えますが、「**組織の期待値（等級別標準）**」を超えた挑戦そのものを高く評価することで、高い意欲を持つ社員が報われる人事評価システムへと転換できます。

- ❏ **実装のアドバイス**：等級別目標を設定する際は、過去の実績データや職務定義を参考に、「標準」と「ストレッチ」の基準を全社的に統一することが重要です。これにより、部署間の評価格差を防ぎ、公平な昇給・昇格の判断材料となります。

このアプローチの利点

評価の納得感向上

個人の能力差を考慮した評価ができるため、優秀な社員の離職を防ぎます。

組織の野心的な目標設定

「標準以上」を目指すことが評価につながるため、組織全体のパフォーマンスが底上げされます。

透明性の高いマネジメント

等級に応じた期待値を明示することで、上長と部下との間で建設的な目標設定会議が可能になります。

ポイント③：上司承認プロセスによる目標の適正化

目標設定を本人任せにしてしまうと、個人の主観が先行し、達成が容易な目標ばかりが並ぶリスクがあります。人事評価の公平性と成長を促すためには、**上司による厳格な承認プロセス**を組み込むことが不可欠です。

単なるチェックではなく、以下の3つの観点から多角的に検証し、目標の質を高める対話の場として活用しましょう。

前年比での成長性

過去の実績と比較して、単なる現状維持ではなく、スキルや成果が一段階向上するような「ストレッチ目標」になっているかを確認します。

市場・同業種平均との比較

市場環境や同業他社の基準と照らし合わせ、客観的に見て組織の競争力を維持・向上できる水準であるかを評価します。

全社戦略との整合性

個人の目標が会社の定めるKPIやビジョンから逸脱していないか、組織の成果に直接貢献する内容であるかを確認します。

この承認プロセスを徹底することで、上司と部下の間で期待値のギャップを埋めることができます。結果として、**納得感のある目標設定が可能になり、組織全体のパフォーマンス向上が期待できます。**

- **マネジメントのポイント**：承認は一方的なダメ出しではなく、「どうすればより高い成果を狙えるか」を共に考えるコーチングの機会と捉えましょう。目標設定段階での握りが、後の評価の質を左右します。



ポイント④：達成率の上限設定

目標設定において、達成率に上限を設けることは、**評価の公平性とモチベーション管理を両立させるための非常に有効な手法**です。目標を意図的に低く設定し、高い達成率を出すことで不当に高い評価を得る「目標の低め設定」を防ぎ、全社員が納得感を持って挑戦できる環境を整えます。

なぜ上限設定が重要なのか

評価制度において「達成率」を唯一の指標にすると、難易度の低い目標を立てた人が有利になってしまう「逆転現象」が起こります。上限を設定することで、「**難易度に見合った正当な評価**」へと導き、より挑戦的な目標設定を促すことができます。

200%キャップの考え方

例えば、達成率の上限を「200%」と定めた場合、どんなに素晴らしい成果を出しても、達成率は200%として扱われます。これにより、目標の安易な下方修正に意味がなくなり、「**適切な難易度の目標を立て、着実に達成を目指す**」という健全な行動指針が社員に浸透します。

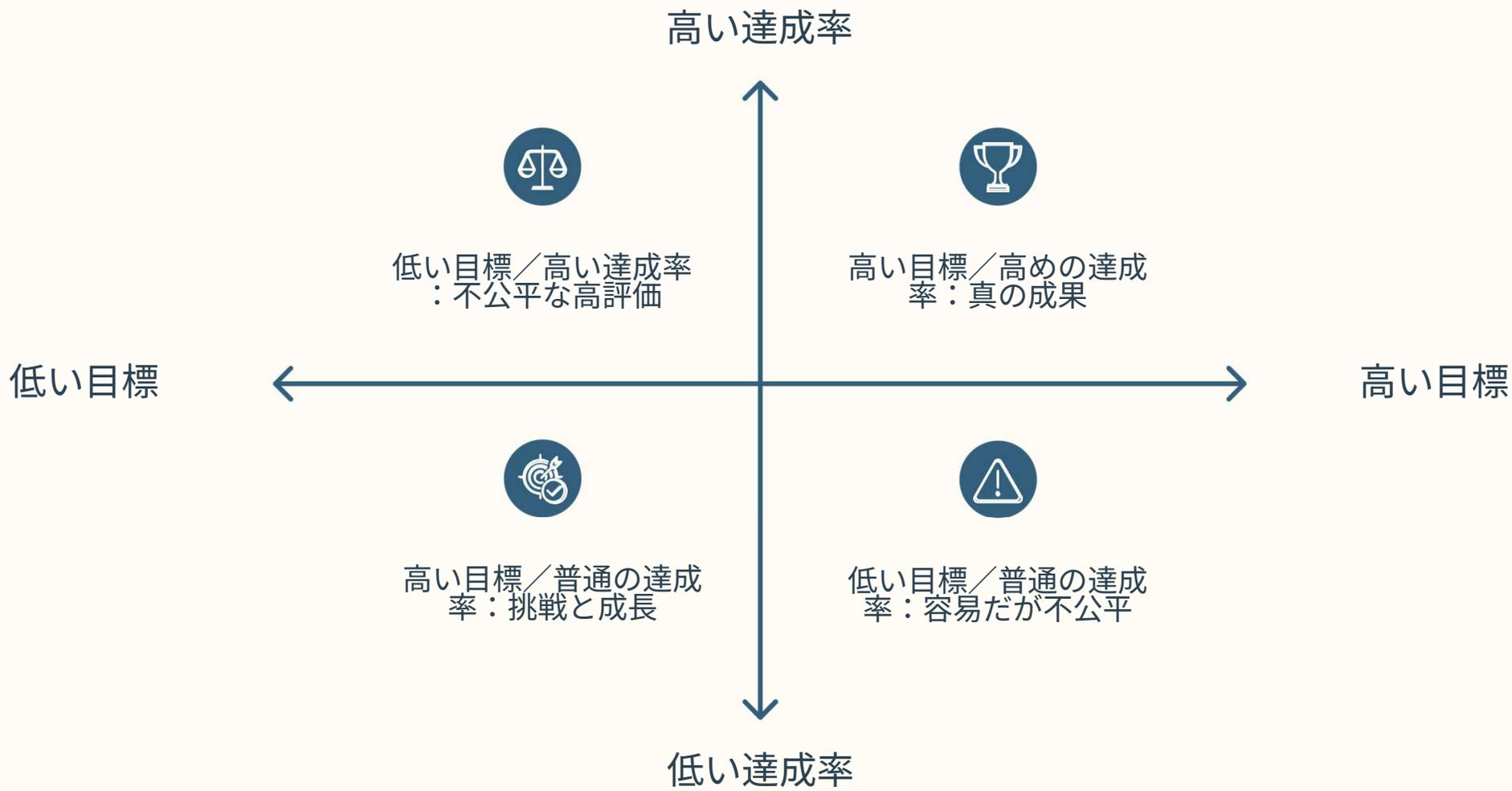
公平性を保つための具体例

ケースA：上限設定がない場合

目標を意図的に下げ、300%の達成率を記録。努力なしに高評価を獲得してしまい、高い目標に挑んだ社員との間で不公平感が発生する。

ケースB：上限200%を設定した場合

目標を下げても上限に達した時点で評価が止まる。そのため、無理に目標を下げるメリットがなくなり、実力に見合った「**挑戦的な目標**」を立てるようになる。



ポイント⑤・⑥：ウェイトと昇給額の工夫

目標設定の柔軟性を担保しつつ、組織全体の公平性を維持するための戦略的なアプローチについて解説します。

ウェイト配分の最適化

等級の低い社員や成長途中のメンバーに対し、高い業績目標を課すことは必ずしも適切ではありません。学習段階にある社員の場合、業績目標の比重（ウェイト）をあえて下げ、「**行動特性**」や「**業務への取組姿勢**」を評価指標の中心に据えることで、過度なプレッシャーを防ぎつつ、プロセスの質を向上させることが可能です。

実装のヒント：

- 若手社員：業績目標30% / 行動姿勢70%
- 中堅社員：業績目標60% / 行動姿勢40%

この配分により、結果だけでなく「どのように取り組んだか」を評価の軸に据えることができ、納得感のある育成環境が整います。

昇給原資と評価の連動

目標設定の難易度に応じて昇給額に差を設ける手法は、評価の公正性を担保する強力な仕組みです。たとえば、同じ「高評価（S評価）」であっても、目標設定の難易度や挑戦度に応じて、昇給額を5,000円から8,000円へと段階的に分けることで、より高い成果や難易度へ挑戦するインセンティブを働かせます。

公正さを保つ運用ガイド：

- 難易度別テーブル**：低難易度目標の達成は昇給額のベースとし、挑戦的目標の達成をプラスアルファとして評価。
- 期待値の可視化**：目標設定時に、達成した際の評価レンジをあらかじめ提示し、合意形成を図る。

このように昇給額を難易度と連動させることで、安易な目標設定を抑制し、全社員が自律的に高い目標へ挑む土壌を作ります。

これらのウェイト調整と昇給額の工夫は、単なる管理手法ではなく、「**全社員に対して、実力と難易度に応じた公平な報いを提供し続ける**」ための重要な経営基盤です。業績目標の難易度だけで評価するのではなく、学習段階への配慮と成果に応じた昇給設計を組み合わせることで、組織のパフォーマンスを長期的かつ持続的に高めていきましょう。

まとめ

本稿では、「**目標設定が低い人ほど評価が良くなる**」という評価制度の逆転現象を解消し、真に公正で納得感のある組織を目指すための改善策を論じました。目標設定の甘さを放置することは、高い成果を目指す社員の意欲を削ぐだけでなく、組織全体の成長を阻害する深刻な課題です。

これらの課題を解決するためには、目標の難易度を定量化し、職務レベルに応じたウェイト配分や昇給額の連動を組み合わせた多角的なアプローチが必要です。以下の6つのステップを組織に定着させることで、適正な評価文化を醸成することができます。

 難易度の概念を入れる	 等級別目標に対する割合を用いる
 上司承認を徹底する	 上限設定を行う
 ウェイトを下げる	 昇給金額を変える

変革をもたらす組織の未来

これらの施策を統合的に導入することで、単なる「目標達成率」だけの評価から、「**目標の難易度と期待役割**」を掛け合わせた質的な評価へとシフトします。その結果、以下の変化が期待できます。

- 社員が自ら高い目標を掲げ、挑戦を楽しむ文化が根付く。
- 上司と部下の対話が深まり、納得感の高いキャリア形成が促進される。
- 組織全体の生産性が向上し、業績目標と評価の乖離が解消される。

評価制度の変革は、組織のOSを入れ替えるような重要な取り組みです。まずは小さな部署でのトライアルから始め、全社へと波及させていくことを推奨いたします。

□ 次へのアクション

まずは現在の等級別の目標設定状況を棚卸しし、難易度が不当に低い目標がないか抽出することから始めてみませんか？制度の健全化に向けた第一歩を支援します。