

WHITE PAPER

機能していない評価制度が、 静かに失わせているもの。

評価の属人化を、どう終わらせるか

採用評価設計 / JUDGMENT BY DESIGN

提供元：GCMRM（株式会社ジーシーエムリテイルマネジメント）

2026年9月

CONTENTS

目次

-
- 01 エグゼクティブサマリー
 - 02 評価制度が機能しない会社に共通する、3つの症状
 - 03 属人化の本質——なぜ「評価者の意識改革」では解決しないのか
 - 04 見えにくいコスト——放置すると、何を失うか
 - 05 解決の方向性——ジョブグレード・コンピテンシーという発想
 - 06 3つのフェーズで設計する
 - 07 自己診断チェックリスト
 - 08 次の一歩

01 / SUMMARY

エグゼクティブサマリー

評価の結果が評価者によって変わってしまうのは、多くの場合、評価者個人の力量の問題ではありません。「等級ごとに何を求めるか」という物差しが、そもそも組織として設計されていないことが原因です。

この資料では、評価における属人化がなぜ起きるのか、放置した場合にどのようなコストが発生するのか、そしてそれを構造的に解決するための「ジョブグレード・コンピテンシー設計」という考え方を、実務の視点から整理しています。社内で「なぜ今、評価制度の設計に投資すべきか」を説明する際の材料として、そのままお使いいただけます。

評価がうまくいかないのは、評価者の力量の問題ではなく、
等級ごとの物差しが設計されていないという構造の問題である。

本資料の最後には、自社の状況を短時間でチェックできる自己診断シートを掲載しています。3つ以上該当する場合は、評価制度の設計に着手する価値があります。

02 / SYMPTOMS

評価制度が機能しない会社に共通する、 3つの症状

評価者の力量や、本人の頑張りの問題ではないケースがほとんどです。多くの場合、原因は次の3つの症状に整理できます。

01

等級と実態の乖離

役職や年次と、実際に担っている職務の重さ・意思決定の大きさが一致していない。同じ「マネージャー」でも、部門によって求められる責任の重さがまったく違う。

02

評価者によって基準がぶれる

一次評価者・二次評価者・人事部門の役割分担が曖昧で、評価が個人の主観に委ねられている。評価者が変われば、同じ働きぶりでも評価が変わる。

03

昇格・降格の基準が説明できない

「そろそろいいのでは」という感覚で運用され、本人にも周囲にも根拠を示せない。納得感のない昇格・降格は、組織全体の信頼を静かに損なう。

共通する本質：評価者の力量ではなく、「等級ごとの物差し」が設計されていないこと。

03 / ROOT CAUSE

属人化の本質—— なぜ「評価者の意識改革」では解決しないのか

評価がうまくいかないとき、多くの会社がまず考えるのは「もっと評価者を教育しよう」「もっと目利きのできる管理職を」ということです。しかし、これは対症療法にしかありません。

評価者Aは成果の大きさを重視し、評価者Bはプロセスの丁寧さを重視する。どちらも間違いではありませんが、2人が同じ部下を評価すれば、当然ちがう結論になります。これは評価者の「目利き」の優劣ではなく、そもそも異なる物差しで測っているという、構造の問題です。

「あの人の評価が甘い・厳しい」のではなく、
「何を、どのレベルで求めるかが決まっていなかった」。

評価制度の設計とは、評価者の判断を否定することではありません。むしろ、それぞれの評価者が持っている良い目利きを、組織全体で使える共通の言葉に変換する作業です。評価者の目利きの強化ではなく、等級構造そのものの設計に取り組む必要があります。

04 / HIDDEN COST

見えにくいコスト—— 放置すると、何を失うか

物差しが設計されていない状態は、日々の業務の中では「なんとなく回っている」ように見えます。しかし、次のようなコストが、目に見えにくい形で積み重なっていきます。

優秀層の離職コスト

評価に納得感がない状態が続くと、最も転職しやすい優秀層から離職していきます。代替りの人材の採用・育成コストに加え、その人が持っていた暗黙知やチームへの好影響も同時に失われます。

昇格・降格判断の紛争リスク

根拠が説明できない昇格・降格は、本人との認識のズレを生み、最悪の場合は労務トラブルに発展します。基準があいまいなまま処遇を決める行為は、会社にとって静かなリスクです。

処遇の説明コスト

基準がないと、評価のたびに関係者間で説明・調整が必要になります。評価会議のたびに一から議論し直す状態は、管理職・人事双方の時間を静かに消費します。

属人化という名の負債

特定の評価者の目利きに依存した状態は、その人が異動・退職した瞬間に、評価のノウハウごと失われます。評価の質が、特定の個人の在籍に左右される状態です。

※ 上記は一般的に評価・人事分野で参照される傾向であり、貴社固有の実測値ではありません。自社の状況を正確に把握するには、後述の自己診断や個別のご相談をご活用ください。

05 / THE APPROACH

解決の方向性—— ジョブグレード・コンピテンシーという発想

評価における判断を、誰がやっても同じ結論に至る「等級構造」として設計する——これが、属人化を構造的に解消する唯一の方法です。「なんとなく優秀」という感覚を、再現可能な行動の水準に置き換えます。

コンピテンシーという、行動の物差し

等級・部門ごとに期待される行動レベルを、5段階の物差しで定義します。評価で「レベル3以上」のように基準を揃えることで、判断のブレを構造的に減らします。

LV.1	LV.2	LV.3	LV.4	LV.5
基本行動	適応行動	能動行動	創造行動	変革行動
指示に従って遂行	状況に応じて調整	意図を持って選択	独自の工夫を加える	状況を新たに作り出す

目標管理（MBO）も同様に、行動量を測る「先行指標」と成果を測る「遅行指標」に分け、階層によってウェイトを設計します。実務担当層ほど先行指標を、管理職層ほど遅行指標を重視するのが基本の考え方です。

06 / PROCESS

3つのフェーズで設計する

01 処遇方針の翻訳

経営理念・人事方針を整理し、等級制度に反映すべき前提条件として言語化します。

02 ジョブグレード・コンピテンシー設計

部門ごとに求められる行動を要素分解し、等級定義・コンピテンシーレベル・昇格/降格の卒業要件と入学要件を設計します。

03 評価運用設計

評価シート、評価サイクル、一次・二次評価者の役割分担、処遇連動ルールを、現場で即使える実務資産として整備します。

概ね3か月程度で計画から実行までもっていくのが望ましいです。またステークホルダーをきちんと巻き込みマイルストーンを適切に設定しながら進めていくのがポイントです。

07 / SELF - CHECK

自己診断チェックリスト

以下のうち、当てはまるものにチェックを入れてください。社内での議論のたたき台としてもご利用いただけます。

- ☒ 評価者によって、同じ働きぶりの評価が大きく割れることがある
- ☒ 昇格・降格の理由を、本人に明確に説明できないことがある
- ☒ 「なぜこの等級なのか」を、後から言語化するのが難しい
- ☒ 評価基準が、実質的に評価者個人の主観に委ねられている
- ☒ 等級・役職の基準が、年次や役職名でなんとなく運用されている
- ☒ 昇格の判断が、「そろそろいいのでは」という感覚で行われることがある
- ☒ 一次評価者と二次評価者の役割分担が曖昧なまま運用されている
- ☒ 部門によって評価の甘さ・厳しさに差があると感じる
- ☒ 目標設定で、新人からマネージャーまで同じ物差しを使っている
- ☒ 評価制度・等級表が、特定の担当者の頭の中にしかない

3つ以上チェックが付いた場合、評価の物差しが組織として設計されていない可能性があります。まずは現状の制度を診断するところから始めることもできます。

08 / NEXT STEP

次の一步

課題が明確になれば後は進めるだけです。今の制度に不安がある場合で診断をご希望の場合は、ご支援させて頂くことも可能です。

hr@gcm-grp.com

件名に「評価制度ホワイトペーパーを見て」とご記載いただければ、スムーズにご案内します。

会社概要

商号	株式会社ジーシーエムリテイルマネジメント（GCMRM）
所在地	〒130-0023 東京都墨田区立川1-7-4-301
設立	2017年6月19日
代表者	角田 潤彌
事業内容	採用基準・評価制度設計コンサルティング「採用評価設計」ほか
連絡先	hr@gcm-grp.com / 03-6659-6897（平日10:00～18:00）

本資料は、社内でのご検討・共有を目的に自由にお使いいただけます。抜粋しての資料への転載や、社内会議での配布も歓迎します。