

○ 難易度設定の方法

今多くの企業・団体（自治体など）で目標管理による業績評価が行われています。「何を目標に設定するか」「どのように表現するか」については、導入当初からの教育研修等である程度浸透しており、それによって「達成度評価」も妥当性のあるものになってきていることと思います。

ただ、達成度評価が明確に判断できるようになればなるだけ、目標の難易度設定に対する妥当性に疑問が生じてきます。また、難易度設定の甘辛によって、評価点に大きな相違が出てくることもあり、今後は難易度設定が業績評価の妥当性を左右するポイントとなってくるものと思います。

そこで今回、多くの企業・団体で行われている難易度設定の方法を紹介しますので、自社の難易度設定方法の見直しの参考にさせていただければと思います。

1. 格付等級（職位）と比較する方法

原則的には格付等級（職位）に見合った目標を設定するようにするが、組織の都合や育成のために等級と異なるレベルの目標を設定する場合があるので、次のように難易度を設定する。

① 目標の難易度

目標難易度	評価基準
高い	本人の格付等級（職位）と比較して1ランク以上高い水準である。
標準	本人の格付等級（職位）と比較して等級相当の水準である。
低い	本人の格付等級（職位）と比較して1ランク以上低い水準である。

② 難易度が高くなる場合

項目	状況
組織の都合	本来行うべき等級（職位）の社員がおらず、下位の社員に目標設定した場合。
チャレンジ	本人の希望等により、あえて難易度の高い目標を設定した場合。
育成	本人の育成のため、あえて難易度の高い目標を設定した場合。
上司の都合	上司が自分の仕事を部下に丸投げした場合。

③ 難易度が高い例

項目	状況
質的難易度	その目標の内容が本人の格付等級（職位）と比較して1ランク以上難しい。
量的難易度	その目標の内容が通常よりかなり多い。
高い改善度	その目標の内容が大きな業務改善となっている。

2. 標準目標と比較する方法

各等級（職位）の標準的な目標の目安を提示して、それによって何等級（職位）相当の目標かを判定し、本人の等級と比較することで難易度を設定する。

例えば4等級の者が5等級相当の目標を設定した場合、その目標は本人の格付等級と比較して難易度が高い目標ということになる。

○ 標準目標の例

等級	標準目標のイメージ（例）
7等級	従来のやり方をまったく変え、さらに部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。
6等級	部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。 または、従来のやり方をまったく変えないと達成できない程度の目標。
5等級	自分だけでなく、部門内の人たちを巻き込んで取り組まないと達成できない程度の目標。かなりの改善工夫をしないと達成できない目標。
4等級	今までのやり方に若干の改善工夫を加えないと達成できないレベルの目標。
3等級 以下	今までのやり方や業務マニュアルどおりに行えば達成できるレベルの目標。

3. 困難度・重要度により判定する方法

（地方公共団体における人事評価制度に関する研究会の評語付与方式）

その目標の困難度・重要度により次の表で難易度を判定する。

○ 困難度・重要度による難易度

高い	当該職位にある者全てには期待することが困難と思われる目標、又は重要度が特に高いと思われる目標。
低い	当該職位にある者であれば、達成することが容易と思われる目標、又は重要度が低いと思われる目標。
標準	上記のいずれにも該当しないもの。

注：「困難度」は主として目標ごとの評価において、「重要度」は主として全体評価において考慮するものとする。

4. 困難度・貢献度・優先度により判定する方法

(地方公共団体における人事評価制度に関する研究会の数値化方式)

目標ごとに困難度、貢献度、優先度を判定し、その組み合わせにより難易度を判断する。

① 困難度

分類	s	a	b
課題（懸案事項）の解決等	<ul style="list-style-type: none"> 困難な課題や大幅な制度の見直しに関する目標 長年の懸案事項を解決する目標 	<ul style="list-style-type: none"> 制度の見直しに関する目標 懸案事項を解決する目標 	
調整	<ul style="list-style-type: none"> 調整が必要な庁外の関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や知識労力が必要な目標 	<ul style="list-style-type: none"> 調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や知識労力が必要な目標 	<ul style="list-style-type: none"> 調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標
創意工夫	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成に向けて高度の創意工夫や極めて多くの努力が必要とされる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要とされる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要とされる目標

② 貢献度

分類	s	a	b
行政課題	<ul style="list-style-type: none"> 総合計画、施政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い目標 	<ul style="list-style-type: none"> 行政課題として重要度が高い目標 	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標に貢献する目標
財政効果	<ul style="list-style-type: none"> 極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 収入確保に極めて大きく貢献することが見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 収入確保に大きく貢献することが見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ある程度の経費節減・事務改善が見込まれる目標貢献度 着実な収入の確保が見込まれる目標
業務量	<ul style="list-style-type: none"> 極めて多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 通常範囲の業務量が見込まれる目標
市民サービス	<ul style="list-style-type: none"> 大きな市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 着実な市民サービスを提供する目標

③ 優先度

分類	s	a	b
時間的制約	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の達成に対する時間的制約が極めて強く緊急性を要する目標 	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標 	

④ 目標難易度の設定

難易度	目標難易度設定基準表との関係
S	・ 「困難度」が「s」であり、かつ「貢献度」「優先度」のいずれも「a」以上
A	・ 「困難度」「貢献度」「優先度」のいずれかの視点が「s」で、レベル「S」以外 ・ すべての視点が「a」 ・ その他、上記にあてはまらないが、総合的に勘案してレベル「A」とすることが相当である場合
B	・ 視点のいずれかが「b」以上で、レベル「S」「A」以外
C	・ 視点のいずれにも該当しない

⑤ 達成度基準表

区分	程度	内容例
T 1	目標を大きく上回って達成	・ 目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに大きく貢献した ・ 目標に明記した内容より相当高い水準であった ・ 目標に明記した数値を大きく上回った
T 2	目標を上回って達成	・ 目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに貢献した ・ 目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準であった ・ 目標に明記した数値を上回った
T 3	目標をほぼ達成	・ 目標に明記した期日、内容どおりに達成した ・ 途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した ・ 目標に明記した数値とほぼ同じであった ・ おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T 4	目標を下回った	・ 目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた ・ 目標に明記した期日どおりであったが、明記した内容に満たない水準であった ・ 目標に明記した数値を下回った ・ 所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった
T 5	目標を大きく下回った	・ 目標に明記した期日より遅れ、明記した内容に満たない水準であった ・ 目標に明記した数値を大きく下回った
N	未着手	

⑥ 業績評価の点数化

達成度 難易度	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	N
S	100	90	80	50	20	0
A	90	80	65	40	15	0
B	80	65	50	30	10	0
C	70	55	40	20	5	0

5. 「高度・複雑性」「効果の大・小」「重要性」により判定する方法

難易度を業務目標の「高度・複雑性」や「効果の大・小」、「重要性」の観点から設定するものとし、安易に高い設定や逆に低い設定とならないように、3段階のチェックにより、難易度を4段階（s a b c）で設定する。

【難易度設定表】

		チェック項目①：高度・複雑性	
		該当する	該当しない
チェック項目②： 効果の大・小	該当する	a	b
	該当しない	b	c

① チェック項目①：高度・複雑性

目標について、次の「いずれかに該当する」か「いずれにも該当しない」か。

- ・ 新規の目標であり、既存のノウハウ等では解決できず、新たな手法等の確立が必要である。
- ・ 利害関係者との困難な調整が必要である。
- ・ 長期における懸案事項であり、多くの利害が新たに絡むなど、達成が困難である。
- ・ 実施において、高い専門知識・技術が必要とされる。
- ・ その他、上記に準ずる程度である。

② チェック項目②：効果の大・小

目標達成後の状態において、次の「いずれかに該当する」か「いずれにも該当しない」か。

- ・ 目標達成により、住民満足度の大幅な向上が見られる。
- ・ 目標達成により、経費削減等の大幅な効果が見られる。
- ・ 目標達成により、新たな行政課題の解決に向けた大幅な寄与が見られる。
- ・ その他、上記に準ずる程度である

③ チェック項目③：重要性

「a」に該当する中で、次のいずれかに該当する場合は「s」、いずれにも該当しない場合は「a」

- ・ 市長公約等の特命事項である。
- ・ 総合計画等上の重要施策・重要事業である。

6. 組織の期待度と個人の役割期待度により判定する方法

① 役割期待度

区分	定義
期待を上回る	担当・実施していく業務目標が、本人より上位の等級（職位）の社員が行うべき内容である場合。
期待相当	担当・実施していく業務目標が、本人の等級（職位）にふさわしい内容である場合。
期待を下回る	担当・実施していく業務目標が、本人より下位の等級（職位）の社員が行うべき内容である場合。

② 組織期待度

区分	定義
大躍進	下記「躍進」の中から、特に難易度の高いもので、一定割合を各部門でしてしたもの。
躍進	担当・実施していく業務目標が、総合計画や部門の重点方針に沿った内容である場合や、組織の必要上あるいは予想外の状況の変化のため、非常に困難な条件下で業務目標を遂行する場合。
前進	担当・実施していく業務目標が、「躍進」とはいえないが、前年度より向上した内容である場合や、業務の改革・改善と明確に位置付けられる場合。
維持	上記「大躍進」「躍進」「前進」に該当しない場合。

注意：「躍進」又は「前進」とする場合は、どういった点で躍進、前進なのか、そのポイントを記載すること。

③ 難易度決定表

		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割期待度	期待を上回る	ss	s	a	b
	期待通り	s	a	b	c
	期待を下回る		b	c	d

7. 職務価値分析による方法

その目標を分析的に評価しその点数によってその目標の価値を決め、その目標の価値と本人の格付け等級により難易度を設定する。

① 職務価値点数表

評価項目	5点	4点	3点	2点	1点
会社への影響度	成功失敗が会社の存続に大きな影響をもたらす	失敗のリカバリーが困難、成功失敗が会社の業績に大きな変動をもたらす	2～4の間	リカバリーが容易、成功失敗が会社の業績に影響が少ない	成功失敗が会社の業績にはほとんど影響しない
規模または責任の範囲	全社レベルの規模	部門または機能をまたぐ規模	部レベルの規模	グループまたは課をまたぐレベル	グループ・課の範囲内のレベル
社内折衝の度合い	あらゆる部門との折衝が必要である	複数の関連部門と頻繁に	関連部署と折衝が多い	折衝が少ない	折衝は全くない
社外折衝の度合い	相手先の経営者レベルとの折衝が頻繁である	複数の社外と頻繁に折衝	社外との折衝が多い	社外との折衝が少ない	社外折衝は全く必要ない
問題解決の度合い	従来の延長線でなく、まったく新しいやり方が必要	前例がなく、複雑多岐	2～4の間	先例を参考に解決可能	マニュアル通りに行えばよい
専門知識	業界を代表するくらいの専門知識	会社を代表するくらいの専門知識	部門で第1人者として認められる位の専門知識	部門内を熟知しているくらいの専門知識	特に深い専門知識は必要としない

上記の職務価値分析表により各目標の総合点を出し、その目標が何等級の目標（点数の幅）に相当するかを判定する。

8. 役割期待度と業務改善度により判定する方式

役割期待度と業務改善度をそれぞれ次の表より判定し、その2つの判定により難易度を設定する。

① 役割期待度

区分	定義
等級を上回る	担当・実施していく業務目標が、本人より上位の等級（職位）の社員が行うべき内容である場合。
等級相当	担当・実施していく業務目標が、本人の等級（職位）にふさわしい内容である場合。
等級を下回る	担当・実施していく業務目標が、本人より下位の等級（職位）の社員が行うべき内容である場合。

② 業務改善度

区分	定義	
	数値目標の場合	言葉で表す目標の場合
改革	業務効率、成果が現状より20%以上の向上を目指す目標	<ul style="list-style-type: none"> 事業モデル自体の見直しに伴う拡販やコストダウン 今の仕事のやり方とまったく別の路線 現状を否定して新しい姿にする 既存の仕組みの部分的破壊と建設
改善	業務効率、成果が現状より5%以上の向上を目指す目標	<ul style="list-style-type: none"> 従来の事業モデルを変えることなく、拡販やコストダウンの方法を改良した場合 今の仕事のやり方の延長線上 現状の延長線上の改良 既存の仕組みの上で行う工夫の積み重ね
維持	業務効率、成果の5%未満でほぼ現状維持を目指す目標	<ul style="list-style-type: none"> 改善も改革にもあたらない現状維持 実行する回数や件数をゴールにしたもの

③ 目標の難易度5段階（役割期待度×業務改善度）

		業務改善度		
		改革（20%以上）	改善（5%以上）	維持（5%未満）
役割期待度	等級を上回る	5	4	3
	等級相当	4	3	2
	等級を下回る	3	2	1

9. まとめ

難易度設定の方法を色々紹介しましたが、あまり難しくなく成長に結び付くものがよいと思います。そのような観点で考えると、中小企業では最後に紹介した「役割期待度と業務改善度により判定する方式」が使いやすいのではないのでしょうか。

● お知らせ

業績考課とプロセス考課による人事考課制度をすぐに導入したい場合は、
「すぐに使える人事考課ツールセット」をご利用ください。

- 中小企業向け「すぐに使える人事考課ツールセット【改訂版】」

<http://www.sabcd.com/74sugunitukaeru/index.htm>

- 「【介護施設用】すぐに使える人事考課ツールセット」

http://www.sabcd.com/73sugunitukaeru_kaigo/index.htm

- 「【地方公務員向け】すぐに使える人事考課ツールセット」

<http://www.sabcd.com/22koumuin/index.htm>

作成：株式会社人事教育研究所

代表取締役 金森忠志

ホームページ：<http://www.sabcd.com/>

メールアドレス：info@sabcd.com