

# 勝たせる評価制度 を設計する

役割標準値・B評価者基準・時間粒度——  
中小企業が「未達を積みせない」ための数値目標設計。

## CHAPTER 01-02

設計思想と  
評価シートの使い方

## CHAPTER 03

数値目標の決め方  
＝坂田メソッド

## CHAPTER 04-05

チェックリスト11項目  
と運用Tips

## TABLE OF CONTENTS

# 目次

本書は B1 評価シート DL 資料(Excel①評価シート/Excel②数値目標ワークシート)の公式解説書です。設計思想から運用Tipsまで、坂田メソッドの数値目標設計を現場に実装するための手順を 1 冊にまとめています。

<b>第1章</b>	<b>評価シートの設計思想</b>	P. 04
	1-1 なぜ「前年比」では組織が壊れるのか/1-2 坂田メソッド4原則/1-3 情意評価を外す理由/1-4 Must/Should/Better 3層構造/1-5 本書と3つのツール	
<b>第2章</b>	<b>評価シートの使い方</b>	P. 07
	2-1 シート構成/2-2 ヘッダー部/2-3 成果評価/2-4 行動評価/2-5 総合評価/2-6 面談記録/2-7 3業種記入例	
<b>第3章</b>	<b>数値目標の決め方 = 坂田メソッド</b>	P. 11
	3-1 ラチェット効果/3-2 負け癖理論/3-3 役割標準値/3-4 B評価者特定手順/3-5 7変化点/3-6 3層配分/3-7 全社整合/3-8 時間粒度分解/3-9 未達リカバリ	
<b>第4章</b>	<b>チェックリストの使い方</b>	P. 19
	4-1 11項目一覧/4-2 項目×Sheet対応マトリクス/4-3 項目別解説/4-4 定点チェック頻度	
<b>第5章</b>	<b>運用Tips</b>	P. 22
	5-1 評価者研修で必ず伝える3点/5-2 面談運用の処方箋/5-3 導入つまずき/5-4 経営会議の言語化/5-5 B2B3連動/5-6 次年度更新軸	
<b>奥付</b>	<b>発行情報・利用許諾</b>	巻末

## CHAPTER 01

# 評価シートの設計思想

本章では、評価シートの背後にある 4 つの原則を示す。以降の使い方・数値目標設計は、すべてこの原則の上に組み立てられている。

## 1-1 なぜ「前年比」では組織が壊れるのか

多くの中小企業で、目標設定の会議は「前年比110%でいこう」の一言で終わる。反対意見は出ない。数字は綺麗に並ぶ。しかし、現場では静かに売上を抑え、期をまたぐ調整が始まる。

これが **ラチェット効果**——今期の実績が翌期の最低基準として固定化される一方向機構——の正体である。営業は学習する。「今期頑張ると来期がもっと苦しくなる」と。そして半年前から、無意識に力を調整し始める。

### 歪み 01

#### 売上の期末抑制

あと少しで達成という場面で、成約を翌期に回す判断が無意識に起きる。言い訳はいつも「顧客都合」。

### 歪み 02

#### 期ずらしによる平準化

好調期の受注を翌期前倒しせず、逆に翌期の仕込みに回す。数字は均され、突き抜ける月が消える。

### 歪み 03

#### 「丁寧に」の正当化

スピードより丁寧に軸足を移し、商談サイクルが静かに長期化する。経営陣には見えない変化。

問題の根は、目標の **起点が「前年実績」**にあることだ。前年実績は、市場環境・人員配置・商材構成がたまたま交差した **一点のスナップショット**にすぎない。それを翌期の最低ラインに据えた瞬間、組織は「昨年の自分」と戦い始め、本来向き合うべき **市場・顧客・競合**から目が逸れる。

### ⚠ よくある誤解

「前年比110%」は **妥当な目標**ではなく、**思考停止の逃げ場**である。妥当性は市場規模・商材・シェアから逆算しなければ検証できない。

本章は、この「前年比の罠」を抜ける 4 原則を示す。そして第 3 章で、具体的な数値設計の手順に落とし込む。

## 1-2 坂田メソッド——制度設計の 4 原則

本書の提案する評価制度設計は、以下の 4 原則に集約される。順番に意味がある。①②で **起点と水準**を定め、③で **外部環境の変化**を織り込み、④で **現場に渡す形**を整える。

No	原則	何を意味するか	なぜ必要か
01	前年実績からの独立	目標の起点を「前年 × X%」ではなく、市場規模 × 商材 × シェアからの逆算に置く。	ラチェット効果を根本から無効化し、実績ではなく構造で数字を議論できるようにする。
02	B 評価者基準での校正	標準値はメインプレイヤー層の「少し努力で届く水準」に置く。A 評価者(上位 20%)基準では置かない。	A 基準は組織に未達を積みせ、自己肯定感・自律性・長期就労欲求を同時に毀損する(負け癖理論)。
03	変化点の織り込み	事業計画上の 7 つの変化点(新商品・人員・設備・競合・法改正等)を調整係数で織り込む。	標準値は「通常期」の想定。施策・外部環境の変化を係数で加算してはじめて、当期の妥当値が出る。
04	時間粒度の現場適合	半年・年の目標を、現場のレベルに応じて 3 カ月・1 カ月に分解して渡す。	半年先を日々の行動に結びつけて追えるのは一部の上位層だけ。粒度を落として達成体験の回数を増やす。

### META PRINCIPLE

事業好調に勝る人事施策はない。事業が好調かどうかは、個人レベルでは「目標を達成できているか」に還元される。「勝たせ続ける設計」こそ、最も根本的な事業好調の維持策である。

この 4 原則は、どれか一つだけ採用しても機能しない。原則 01 だけでは机上の数字に終わり、02 だけでは変化点に吞まれ、03 だけでは現場が動かず、04 だけでは土台が崩れる。**4 つはセットで制度を成立させる。**

### 本書の読み進め方

第 1 章(本章)で 4 原則を俯瞰し、第 2 章で Excel ①(評価シート)の記入に落とし込む。第 3 章で Excel ②(数値目標ワークシート)と連動する坂田メソッドの実務手順を深掘りし、第 4 章で 11 項目チェックリスト、第 5 章で運用 Tips を示す。

### 1-3 評価を「成果+行動」の2軸に絞る理由

本書の評価シートは、成果評価と行動評価の2軸だけで構成される。情意評価(意欲・協調性・責任感など)は採用しない。理由は2つ。

- **評価者バイアスの温床になる**——情意は観察事実ではなく印象の集積であり、評価者ごとのブレが制度全体の信頼性を崩す。
- **被評価者とのトラブルを生む**——「意欲がない」と書かれた社員は、成果や行動への評価以上に強く反発する。争点を人格に近づけるほど、制度は運用不能になる。

意欲や協調性は、成果や行動のプロセスに必ず表れる。**直接評価せず、行動項目の中で観察する**のが本書の立場である。

### 1-4 Must/Should/Betterの3層構造

成果評価の各項目は、3つの水準で設計する。この3層が坂田メソッドの「B評価者基準」を現場に実装する装置である。

水準	位置づけ	校正ルール	評価連動
Must	最低要件	標準値 × 0.9。これを下回れば C/D 評価が視野に入る水準。	未達 → C/D/要改善
Should	通常要件(B評価基準)	役割標準値そのもの。メインプレイヤー層が少し努力で届く水準。	達成 → B評価(標準)
Better	ストレッチ要件	標準値 × 1.1。A評価者が届く水準。A基準で目標は置かない。	到達 → A/S評価

#### Should = B評価基準の意味

Shouldは「達成させるための水準」である。大半の社員がShouldに届くよう設計することで、B評価が分布の中心に来る。A評価を中心に置こうとした瞬間、制度は「未達を量産する装置」に転化する。

### 1-5 本書と3つのツールの関係

<p><b>TOOL 01</b> PDF 解説書 (本書)</p> <p>設計思想・数値目標の決め方・運用 Tips の <b>理論と手順</b>を示す。第3章が最重要。</p>	<p><b>TOOL 02</b> Excel ① 評価シート</p> <p>3等級 × 記入例 3業種。成果・行動・総合・面談の <b>運用フォーマット</b>。</p>	<p><b>TOOL 03</b> Excel ② 数値目標ワークシート</p> <p>役割標準値 → 変化点 → 3層配分 → 全社整合 → 時間粒度の <b>5 STEP 設計</b>と 11項目チェック。</p>
--	--	---

本書は単独では完結しない。Excel ①②と往復しながら読むことで、原則が手触りを持つ。第2章以降、各節で対応するExcelシートを明示する。

## CHAPTER 02

## 評価シートの使い方

本章では Excel ①(evaluation\_sheet.xlsx)の記入順を、画面の構造に沿って解説する。4 ブロック構造(ヘッダー → 成果 → 行動 → 総合・面談)を順に埋めれば、半期 1 回の運用は完了する。

## 2-1 シート構成——全 7 シートの役割

Excel ①は、**使い方ガイド + 3 等級テンプレ + 3 業種記入例**の 7 シートで構成される。配色で用途が区別されている。

No	シート名	対象	役割
1	使い方ガイド	全員	目的・シート構成表・設計思想 3 原則・関連リソース
2	評価シート_一般職	一般職	汎用テンプレ(記入用)
3	評価シート_中堅職	中堅職	汎用テンプレ(記入用)
4	評価シート_管理職	管理職	汎用テンプレ(記入用)
5	記入例_製造業	中堅職	生産技術エンジニアの記入例(参照用)
6	記入例_IT_Web	中堅職	SaaS 法人営業の記入例(参照用)
7	記入例_サービス業	中堅職	店長の記入例(参照用)

## シート配色の見分け方

記入用テンプレの見出しは Primary(ティール濃)、記入例は Sub Dark(濃紺)で区別されている。記入例は **背景が淡いクリーム色**で、迷わず「参照専用」と判別できる。

## 2-2 評価シートの 4 ブロック構造

どのテンプレも、縦に 4 ブロックが積まれている。この順に埋めれば記入が完結する。

<b>BLOCK 01</b> ヘッダー部 氏名・等級・役割・部署・評価期間・評価者を記入。 <b>役割名</b> と等級の対応に注意。	<b>BLOCK 02</b> 成果評価 (数値目標 4 行) Must/Should/Better の 3 層で目標を定義し、実績・達成率・S-D 評価を埋める。	<b>BLOCK 03</b> 行動評価 (等級別 6 項目) 等級定義書ベースの 6 行動項目を、自己評価と評価者評価で S/A/B/C/D 判定。
<b>BLOCK 04</b> 総合評価 総合ランク(S-D)/昇降格判定(昇格・昇給・据置・降給・降格・要改善の 6 区分)/面談日/次期課題。	<b>BLOCK 05</b> 面談記録 評価者コメント・本人コメントを各 3 行で記録。 <b>署名欄</b> に相当する運用トレース。	

## 2-3 成果評価の記入フロー

成果評価ブロックは 4 行分の数値目標を扱う。列は **項目** / **Must** / **Should** / **Better** / **実績** / **達成率** / **評価** / **コメント**。Should 列のみティール強調されており、ここが B 評価基準 = 設計の要であることを示している。

### 記入手順(上から順に)

- 項目**: 目標の名称。「売上向上」「品質改善」などの抽象語は使わない(例: ○○エリア新規売上 / 不良率)。
- Must**: 最低要件。標準値 × 0.9。Excel ② Sheet3 の Must セルから転記可能。
- Should**: 通常要件 = 役割標準値そのもの。B 評価基準。ここを設計できているかがすべて。
- Better**: ストレッチ要件。標準値 × 1.1。ここに目標を置かない(制度の原則)。
- 実績**: 評価期末に実績数値を記入。
- 達成率**: 実績 ÷ Should × 100。グレー背景の手入力セル。
- 評価**: S / A / B / C / D を下記対応表で決める。
- コメント**: 未達・超過の要因を 1~2 行で記録。翌期の標準値見直しの材料。

### 達成率 → 評価ランクの目安

達成率	評価	位置づけ
110% 以上 (Better 超過)	S	突出成果。個別に要因分析し再現性を検討。
100~110% (Better 到達)	A	ストレッチ達成。上位 20% の目安。
90~100% (Should 到達)	B	標準達成。分布の中心であるべき水準。
80~90%(Must 付近)	C	要件ギリギリ。原因を面談で掘る。
80% 未満(Must 未達)	D	要改善。処遇ではなく支援・配置を再考。

#### 1 人あたり目標数は 3~5 個

4 行は最大値。過剰設計は制度の毒。3~5 個で主要な成果軸を捉えられない場合、役割設計そのものを見直す。

#### NG 記入例

項目: 売上向上

Should: 頑張る

実績: 良好

数字でも行動でもない。評価者バイアスが入る余地しかない。

#### OK 記入例

項目: ○○エリア新規売上

Should: 4,500 万円

実績: 4,620 万円(達成率 103%)

数字で議論でき、翌期の標準値調整にも使える。

## 2-4 行動評価の記入フロー

行動評価ブロックは 6 行固定。列は 評価項目／定義・行動基準／自己評価／評価者評価／コメント。自己・評価者列は S/A/B/C/D のドロップダウンで強制される(フリーテキストで抜け道を作らない設計)。

### 等級別 6 行動項目(Excel ① テンプレ掲載)

No	一般職	中堅職	管理職
1	指示業務の確実な遂行	主体的な業務推進	部門数値責任の完遂
2	基礎知識・スキルの習得	後輩指導・OJT	メンバーマネジメント
3	報連相の徹底	部門横断の連携	組織運営の体制整備
4	チームへの積極的関与	業務改善の実行	戦略立案・実行
5	改善の提案	専門性の深化	予算・リスク管理
6	プロフェッショナルな対応	組織へのポジティブな影響	経営との連携

### S/A/B/C/D の校正原則

成果評価と同じく、**B が分布の中心**になるよう評価者間で事前に目線合わせを行う。特に以下 3 点は評価者研修で繰り返し確認する。

- **B は「できている」**——普通にできていれば B。不足があるときに C を使う。「頑張っているから B」ではなく「基準に達しているから B」。
- **A は「他者への波及」**——自分ができるだけでなく、チームや他部門に良い影響が出ているときに A。
- **S は「制度設計を超える事例」**——評価項目の想定を超える質・量が出たとき。年に 1~2 人で十分。

#### ⚠ 情意評価は入れない

「やる気が感じられない」「協調性に欠ける」等は、行動評価のコメント欄にも書かない。必ず **観察された行動**(例:「期末の進捗共有が 3 回連続で期日後」)に言い換える。

#### CORE

行動評価の S/A/B/C/D は、評価者間で **同じ物差し**になっていなければ制度として機能しない。年に 1 回は評価者キャリアレーション会議を行う。

## 2-5 総合評価と昇降格判定

成果・行動のランクを踏まえ、総合ランクを 1 つ決める。総合ランクと昇降格判定は別軸の判断であり、両方を記入する。

昇降格判定	運用上の意味
昇格	上位等級の役割標準値に挑戦させる。原則 S/A を 2 期連続以上の後に検討。
昇給	等級内での号俸上昇。B 以上で毎期検討。B3 給与テーブルと連動。
据置	等級・号俸とも維持。B 評価の標準運用。
降給	等級内での号俸下降。C 相当の期が続いた場合の選択肢。
降格	下位等級への異動。D が 2 期連続以上、かつ支援・配置見直しでも改善しない場合。
要改善	処遇は据置しつつ、次期に向けた改善計画を明示。D 1 期目の標準対応。

## 2-6 面談記録の書き方

面談記録は、制度運用のトレーサビリティを担う。評価者コメント・本人コメントは必ず両方を埋める。本人コメントが空のまま残っている評価は、後日「合意が取れていなかった」と指摘される火種になる。

- ・ 評価者コメントは **事実 → 評価 → 次期課題**の順で書く。感情や推測を入れない。
- ・ 本人コメントは評価に対する認識を書く。同意・不同意のどちらでもよい。**記入させること**に意味がある。
- ・ 面談日は必ず記入。運用監査の起点になる。

## 2-7 3 業種記入例の読み方

Excel ① には中堅職テンプレで 3 業種の記入例が記載されている。いずれも **Should** を役割標準値で置き、**Must/Better** を ±10% で自動配置している。

<p><b>CASE 01</b> 製造業／生産技術</p> <p>成果項目：<b>不良率・生産性・改善提案数・教育工数</b>。Should は過去実績でなく設計値から。</p>	<p><b>CASE 02</b> IT・Web／SaaS 法人営業</p> <p>成果項目：<b>新規 ARR・商談数・既存アップセル・NPS</b>。結果指標＋行動指標を併記。</p>	<p><b>CASE 03</b> サービス業／店長</p> <p>成果項目：<b>店舗売上・客単価・人時生産性・従業員定着率</b>。管理職的要素が混ざる中堅。</p>
--	--	---

### 自社にカスタマイズするとき

記入例をコピーして項目名だけ書き換えるのは避ける。**Should** の数値は必ず Excel ② の役割標準値設計から引き込む。項目名の流用は OK、数値の流用は NG。

## CHAPTER 03

# 数値目標の決め方 = 坂田メソッド

本書の中核章。第 2 章で見た Should(B 評価基準)の **数字**を、どこから導くか。Excel ②(数値目標ワークシート)の 5 STEP と連動して、実務手順まで踏み込む。

## 3-1 ラチェット効果——前年比目標が組織を壊す機構

ラチェット効果とは、今期の実績が翌期の最低基準として固定化される一方向機構。歯車の逆回転を止める機構(ラチェット)のメタファーから来ている。

仮想ケースで現れ方を見る。業種によって現れ方は違うが、構造は同じである。

### CASE A

#### 製造業 28 名・年商 4 億

ルート営業 2 名。前年比 105% 目標を 3 年連続で掲げ、毎年 104-106% で着地。数字は綺麗だが **市場の成長に乗れていない**。

### CASE B

#### IT 受託 18 名・年商 3 億

営業 2 名に前年比 110% を要求。下期 85% 時点で Q1 前倒し案件を動員し **103% で着地**。翌期の仕込みが空洞化。

### CASE C

#### 飲食 55 名・4 店舗

特需で前年比 125% 達成。翌年 **95% に沈降**し、現場は疲弊。翌々年の標準値がブレる。

3 ケースに共通するのは、**目標の妥当性を誰も検証していない**ことだ。「去年 + 10%」の根拠は「去年できたから」でしかない。**市場・商材・競合・人員**は 1 年で変化しているのに、目標設計の式だけが据え置かれる。

### ラチェット効果の 3 つの歪み

① **期末の売上抑制**(成約を翌期に回す) / ② **期ずらしによる平準化**(突き抜ける月を消す) / ③ **「丁寧に」の正当化**(スピードを落として正当化する)。3 つとも、経営者には **ほぼ見えない**。

ラチェット効果を無効化する方法は 1 つしかない。**目標の起点を前年実績から切り離す**こと。すなわち、前年にいくら売れたかではなく、**市場の構造からこの役割はいくら売れるはずか**で設計する。それが次節の「役割標準値」である。

### 3-2 負け癖理論——A 評価基準が組織に与える 3 つの毀損

「高い目標でストレッチさせたい」は、経営者に自然に湧く直感である。しかし、その直感は **短期には合理的に見えるが、中長期では組織の基礎体力を削る。**

目標水準を誰に合わせるか——A 評価者(上位 20%) / B 評価者(中堅メインプレイヤー) / C 評価者(平均)——で、制度の効果は決定的に変わる。

校正基準	短期に起きること	中長期に起きること
A 評価者基準	ストレッチ感があり、会議の空気は締まる。	大半が未達を積み重ね、 <b>負け癖</b> が組織に沈殿する。優秀層から離職。
B 評価者基準	少し努力で届く水準。適度な緊張と達成体験の両立。	達成体験 × 適度なストレッチ。自己肯定感・自律性・長期就労欲求が同時に育つ。
C 評価者基準	全員が余裕で達成でき、会議は和やかになる。	組織に緊張がなく停滞。上位層の意欲も削られる。

A 基準で目標を置いた組織には、**負け癖**と呼ぶしかない状態が蓄積する。これは中長期で以下の 3 つを同時に毀損する。

<p><b>毀損 01</b></p> <p><b>自己肯定感の喪失</b></p> <p>「自分は達成できない人間だ」を毎期学習する。評価制度が <b>自己効力感を削る装置</b>になる。</p>	<p><b>毀損 02</b></p> <p><b>自律性の低下</b></p> <p>自発的な工夫・改善が止まる。「どうせ届かない」前提で最小限の行動に収束する。</p>	<p><b>毀損 03</b></p> <p><b>長期就労欲求の毀損</b></p> <p>優秀層から離職し、残るのは現状維持層。<b>組織の新陳代謝</b>が逆回転する。</p>
---	--	---

#### META PRINCIPLE

事業好調に勝る人事施策はない。そして事業好調は、個人レベルでは「目標を達成できているか」に還元される。**勝たせる設計が組織を強くする。**

A 基準で目標を掲げることは、短期的には「高みを目指させる立派な経営」に見える。しかし制度の総量として見れば、**組織の基礎体力を毎期削る意思決定**である。高い目標は個別にストレッチ要件(Better)で用意し、**標準値は必ず B 基準で置く。**これが坂田メソッドの最重要ルールである。

### 3-3 役割標準値——市場構造からの逆算

役割標準値とは、市場規模 × 商材特性 × シェアから逆算した、前年実績と独立な妥当水準である。Excel ② Sheet1 がこの算出を支援する。

#### 逆算の 3 ステップ

1. **市場規模の把握**: 対象エリアの潜在顧客数 × 平均取引額。例: 関東 1,200 社 × 800 万円 = 市場 96 億円。
2. **シェアの想定**: 自社売上 ÷ 市場規模。現状把握と目標シェアの両方を算出。例: 現状 12.5%。
3. **1 人あたり上限の設定**: 1 営業が深く関われる顧客数(ルート営業 4~5 社/新規営業 15~20 社) × 平均取引額。例: 4~5 社 × 800 万 = 3,200~4,800 万円/人。

$$\text{基準役割標準値} = \text{担当可能社数} \times \text{平均取引額}$$

Excel ② Sheet1 では、上記を **Low(80%)** / **標準(100%)** / **High(120%)** の 3 水準で自動算出する。**標準 100% の値を Should** として採用し、Low を Must、High を Better に展開する設計である。

#### 前年比設計との比較

観点	前年比 X% 増	役割標準値
起点	前年実績(点)	市場規模 × 商材 × シェア(構造)
妥当性検証	できない(実績が根拠)	できる(市場から逆算)
ラチェット	強く働く	原理的に無効化
組織効果	抑制・期ずらし誘発	市場を取りに行く行動を誘発
翌期の議論	「去年の実績 + X%」	「市場と構造は変わったか」

#### 再来期も構造から再計算する

役割標準値は「1 度決めて終わり」ではない。翌期は市場規模・シェア・人員の **構造のみ** を更新して再計算する。前年実績は参考情報に過ぎない。これで制度として **前年比依存から完全に切れる**。

### 3-4 B 評価者を実務で特定する手順

「B 評価者基準で校正する」といっても、**自社の B 評価者は誰か**が曖昧なままでは標準値が感覚値に戻る。ここでは 3 つの実務アプローチを示す。

#### アプローチ 01: 過去 3 期の達成率分布

対象等級(例:中堅職)の全員について、過去 3 期の目標達成率を並べる。**中央値 ±10%**に入る層が B 評価者候補である。ただし、従来の目標が A 基準で置かれていた場合、達成率の中央値自体が低く出る。その場合は **達成率の分布形**(中位層がどこに集まっているか)で判断する。

#### アプローチ 02: 等級 × 評価マトリクス

過去 2~3 期の総合評価ランクで、**対象等級 × B 評価**のセルに入っている社員を抽出する。この集団の実績平均が役割標準値の目安になる。ただし 2~3 名しかいない場合、個人差が大きく標準値が歪む。その場合は次のアプローチに移る。

#### アプローチ 03: 役割の期待行動からの逆算

B 評価者は「少し努力で届く水準の行動が取れている人」である。等級定義書の行動要件を 1 つずつ分解し、**この要件を満たすと実績がどれくらい出るか**を見積もる。Excel ① の行動評価 6 項目が分解の参照点になる。

#### 3 アプローチの併用が原則

単独で決めない。01 で分布を見て、02 で該当者を特定し、03 で役割要件と突き合わせる。3 つが整合すれば B 評価者像が固まる。食い違うなら、**等級設計そのもの**にブレがある。

#### B 評価者が見つからないときの処方箋

- 等級内に 1 人もいない: 等級定義が機能していない可能性が高い。B2(等級定義書)に戻る必要がある。
- ほぼ全員が B 評価者: 評価キャリブレーションが甘く、B が「悪くない全員」に拡散している。評価者研修を再実施。
- 新設等級で事例がない: 類似等級・他社事例を参考に暫定値を置き、1 期運用後に再校正する。

#### CORE

**B 評価者の特定は、数値設計のスタート地点でありゴールではない。每期、分布と等級定義を突き合わせて校正することで、標準値は生きた基準であり続ける。**

### 3-5 7 変化点と調整係数の置き方

役割標準値は「通常期」の想定値である。当期の目標はここに **事業計画上の変化点** を係数で織り込んで決めて決まる。Excel ② Sheet2 が係数の管理シートである。

#### 7 つの変化点と典型レンジ

No	変化点	典型レンジ	係数決定の判断基準
1	マーケティング施策(広告・PR 拡大)	+5~+20%	投資規模/過去類似施策の効果率/ファネル改善余地
2	新商品・新サービス投入	+3~+15%	商品の新規性/既存顧客の吸収可能性/立ち上がり期間
3	主力商品の販売終了	-5~-20%	該当商品の売上構成比/代替商品の吸収率
4	人員増減	±5~±30%	増員数/熟練度到達までの期間/OJT 負荷
5	設備投資・生産能力拡大	+5~+15%	能力増加率/稼働率想定/販売側の吸収能力
6	競合の新規参入・撤退	±3~±10%	競合規模/価格帯重複/代替可能性
7	法改正・市場制度変更	±5~±25%	直接影響度/施行時期/猶予期間

$$\text{当期役割標準値} = \text{基準役割標準値} \times (1 + \text{変化係数の合計})$$

#### 計算例

基準役割標準値 4,000 万円の中堅営業 1 名、当期の変化点:

- マーケティング強化: **+15%**(広告費 1.5 倍、過去類似で +12~18%)
- 新商品投入: **+8%**(既存顧客吸収想定、立ち上がり半年想定で保守的に)
- 主力商品 A 販売終了: **-10%**(売上構成比 15%、代替吸収率 3 割想定)

$$4,000 \text{ 万} \times (1 + 0.15 + 0.08 - 0.10) = 4,520 \text{ 万円}$$

#### ⚠ 係数は「置ける範囲で置く」

根拠が曖昧な変化点は **0%** で置く。「期待値」で係数を盛ると、役割標準値が A 基準に近づいてしまい、本章の意義が崩れる。**確度の高い変化点だけ** を織り込むのが原則。

### 3-6 Must / Should / Better の 3 層配分

当期役割標準値が出たら、Excel ② Sheet3 で 3 層に展開する。式は単純だが、**3 層を別々の役割で使うのが設計の肝**である。

水準	計算	役割
Must	標準値 × 0.9	最低ライン。未達で C/D 評価が検討対象に入る。
Should	標準値 × 1.0	B 評価基準。ここを中心に大半が達成するよう設計。
Better	標準値 × 1.1	ストレッチ。A/S 評価の到達点として使う。目標設定には使わない。

#### ±10% の根拠

5% では Must と Should の差が小さく評価の解像度が落ち、20% では Must と Better の乖離が大きくなり運用が破綻する。**±10%**は中小企業の現場で「違和感なく扱える刻み幅」として経験則的に妥当。特殊な業態なら ±5~15% の範囲で調整可。

### 3-7 全社整合性と差分配分 4 方針

個人目標の積み上げと全社目標は、必ず差分が出る。**差分を埋める方針が制度の質を決める**。Excel ② Sheet4 で差分確認と方針選択を行う。

配分方針	評価	内容と適用条件
01 均等配分	× 下策	差分を全員に均等に上乘せ。B 基準が崩れる。A 基準化の温床。
02 ストレッチ配分	△ 中策	上位層に差分を集中。上位層の疲弊と下位層の置き去り。
03 新規施策配分	◎ 上策	差分は「新商品・新規開拓・既存アップセル」など <b>施策枠</b> で埋める。個人の役割標準値を崩さない。
04 未配賦ストック化	○ 併用推奨	埋まらない差分を全社ストックとして明示。次期計画の材料に。

推奨は **03(新規施策配分) + 04(未配賦ストック化)**の併用。個人には B 基準の数字が渡り、差分は「全社の新規施策課題」として可視化される。**差分を個人に押し付けない**ことが、制度を長く機能させる条件である。

#### △「上方乖離」も問題

個人目標の合計が全社目標を超える場合、**標準値が甘すぎる**か、全社目標が保守的すぎる。どちらも検証が必要。下方だけでなく上方乖離も Sheet4 で必ず確認する。

### 3-8 時間粒度分解——実務手順

役割標準値を決めても、半年先の数字を日々の行動と結びつけて追えるのは、組織の上位 2 割程度である。メインプレイヤー層の大半は、目標を自分で分解する習慣もスキルもルーティンも持たない。経営者は「自分が追えるのだから皆追える」と錯覚する。実態は違う。

#### 現場レベル別の推奨粒度

現場レベル	デフォルト粒度	理由
上位層(幹部候補・部門長)	6 カ月粒度	自走可能。四半期レビューがあれば十分。
中堅層(メインプレイヤー・B 評価者)	3 カ月粒度	年に 4 回の達成体験。負け癖の逆回転。
初級層・若手	1 カ月粒度	3 カ月でもやや長い。月次で到達点を明示。

#### 分解手順(Excel ② Sheet5 の流れ)

1. 半年目標(Should 値)を起点に置く。例:4,520 万円/半年。
2. 季節波動を反映する。業界・商材特性で期内の売上分布は偏る。Q1:Q2 = 40:60 など、過去 3 期の実績分布を参考に配分。
3. 商談サイクルを反映する。Q2 に着地する案件は Q1 の商談量で決まる。行動指標(商談数・提案数)を Q 単位で設定。
4. 月次に落とす(初級層のみ)。Q 目標 ÷ 3 が基本だが、月内の営業日数で微調整。
5. Q 毎のレビュー点を設定。未達時の再校正条件をあらかじめ決めておく。

#### 季節波動の配分例(業種別)

業種	Q1	Q2	典型パターン	注意点
製造業(設備財)	45%	55%	期末集中型	Q1 の商談量が Q2 を決める
IT・Web(受託)	50%	50%	平準型	案件切替月の空白対策
サービス業(飲食)	40%	60%	季節型	繁忙期依存の逃げ場になりやすい

#### 粒度は「大人扱い」の問題ではない

「月次分解は子ども扱い」という直感は捨てる。扱いきれる粒度で達成を積みさせるほうが、扱えない粒度で未達を積み上げるよりも、中長期で組織は育つ。月次管理は信頼の問題ではなく、達成体験の設計である。

### 3-9 未達時のリカバリ運用

四半期の Must が未達になったとき、**どう立て直すか**は制度設計の一部である。ここを決めておかないと、未達が続くうちに目標そのものが形骸化する。

#### リカバリ手順

1. **未達要因の切り分け**: ① 外部要因(景気・為替・天災) ② 内部要因(行動量・スキル) ③ 設計要因(標準値の置き方)。Sheet4 の差分と突き合わせて特定する。
2. **外部要因の場合**: **別枠評価**とする。個人の行動評価には影響させない。Sheet1 の変化点再計算で翌 Q の係数に反映。
3. **内部要因の場合**: 当該 Q の行動指標(商談数・訪問数等)を具体的に積み増す。翌 Q の Should は変えない(逃げ道を作らない)。
4. **設計要因の場合**: 標準値の前提(市場規模・シェア想定)が崩れている。Sheet1 に戻って再算出。ただし期中変更は避け、**期末の振り返りで次期に反映**するのが原則。

#### ⚠ 期中の Should 下方修正は禁じ手

「届かないから目標を下げる」は、制度そのものへの信頼を崩す。期中は **行動量の積み増し**か **外部別枠**で対応し、数字の見直しは期末振り返りで行う。

### 3-10 パイロット導入——5 ステップまとめ

全社一斉導入は難易度が高い。**1 部門 1 役割**でパイロット運用し、1 期回してから横展開するのが推奨経路。

STEP	作業	Excel ② 対応	成果物
1	対象役割の選定	—	パイロット対象の役割 1 つを選ぶ。数値成果が見える営業・製造が適する。
2	役割標準値の算出	Sheet1	市場規模 × シェア × 担当可能社数から Low/標準/High を算出。
3	変化点の織り込み	Sheet2	7 変化点のうち確度の高いものを係数化。当期役割標準値を確定。
4	全社整合の突合	Sheet4	個人合計と全社目標の差分を明示し、新規施策配分で吸収。
5	時間粒度への分解	Sheet5	現場レベルに応じ 3 カ月/1 カ月に分解し、評価シート(Excel ①)に記入。

#### CHAPTER SUMMARY

坂田メソッドは「勝たせ続ける制度」のための技法集である。**市場からの逆算・B 評価者基準・変化点係数・時間粒度**——この 4 つが揃ったときに、評価制度は組織の基礎体力を育てる装置になる。

## CHAPTER 04

## チェックリストの使い方

Excel ② Sheet6 の 11 項目は、数値目標設計の最終検証装置である。11 項目すべて YES になるまで運用開始しない——この原則が制度の強度を決める。

## 4-1 11 項目一覧

No	チェック項目	対応 Sheet
01	目標は具体的な数値で定義されているか(『売上向上』『品質改善』等の抽象表現がないか)	横断
02	目標の起点が『前年実績』になっていないか。役割標準値から独立して設計されているか	Sheet1
03	役割標準値はメインプレイヤー層の B 評価者(少し努力で届く水準)で校正されているか	Sheet1
04	市場規模の上限(商圏 × 商材 × シェア)を検討した上で標準値を算出しているか	Sheet1
05	事業計画上の変化点(マーケティング施策・新商品・人員・設備・競合・法改正)を調整係数で織り込んでいるか	Sheet2
06	結果指標だけでなく行動指標(商談数・訪問数・提案数など)があるか	横断
07	コントロール外要因(為替・景気・天災等)を切り分けて別枠評価にしているか	横断
08	Must / Should / Better の 3 層で個人目標が設定されているか	Sheet3
09	1 人あたりの目標数が 3~5 個に収まっているか(過剰設計になっていないか)	横断
10	個人目標の積み上げが全社目標と整合しているか(差分が明示されているか)	Sheet4
11	目標が社員のレベルに応じた時間粒度(3 カ月・1 カ月)に分解されているか	Sheet5

## △ 11 個すべて YES まで運用開始不可

1 つでも NO が残る状態で運用を開始すると、期中に必ず破綻する。NO を潰すコストは、期中の混乱を收拾するコストより、必ず小さい。

## 4-2 項目 × Sheet 対応マトリクス

<p>Sheet1 系 Q02・Q03・Q04</p> <p>標準値の <b>起点と校正</b>。B 評価者基準・市場逆算・前年実績からの独立。最も重要なブロック。</p>	<p>Sheet2 系 Q05</p> <p>変化点の係数化。7 項目のうち該当するものを漏れなく。</p>	<p>Sheet3-5 系 Q08/Q10/Q11</p> <p>3 層配分 / 全社整合 / 時間粒度。<b>運用フォーマット</b>が揃っているか。</p>
--	--	--

なお **横断項目**(Q01 具体数値/Q06 行動指標/Q07 コントロール外別枠/Q09 目標数 3-5 個)は、特定の Sheet に紐づかず、成果評価・行動評価・設計原則の全体に関わる基本要件として検証する。

## 4-3 項目別解説(Q01~Q06)

No	NG パターン	OK の形
01	「売上向上」「品質改善」「顧客満足度アップ」など、数値のない抽象語で目標が置かれている。	「〇〇エリア新規売上 4,500 万円」「不良率 0.3% 以下」のように、 <b>単位と数字</b> が明示されている。
02	「前年 4,000 万だったので今期は 4,400 万 (+10%)」と議論が始まる。前年実績が議論の中心。	「市場規模・シェア・商材から逆算すると 4,520 万/半年が妥当」と、 <b>構造から出発</b> する。
03	「トッププレイヤーが 5,500 万出しているから基準は 5,500 万」など、 <b>A 評価者基準</b> で標準値が置かれている。	「中堅の中位層が少し努力で届く 4,500 万」と、B 評価者基準で明示的に校正されている。
04	市場規模を把握せず、社内の感覚値で目標を置いている。シェア計算をしたことがない。	Sheet1 で潜在顧客数 × 平均取引額 × 自社シェアを埋め、 <b>上限から逆算</b> している。
05	「新商品が出るから頑張ろう」と精神論で終わり、係数として織り込まれていない。	Sheet2 で 7 変化点それぞれに係数(例:新商品 +8%)が入り、合計係数で当期値が計算されている。
06	成果項目が売上・利益だけで、行動プロセスが見えない。未達時に原因が特定できない。	「新規売上(結果) / 月間商談数(行動)」のように、 <b>結果と行動のペア</b> で設計されている。

## Q06(行動指標)を外さない

結果指標だけでは、未達時に「頑張りが足りない」で終わってしまい改善アクションが出ない。行動指標は **結果を分解した日常の動き**を捉える。商談数・訪問数・提案数・資料作成数など、**本人が直接コントロール**できる数値を選ぶ。

### 4-3 項目別解説(Q07~Q11)

No	NG パターン	OK の形
07	為替・景気・天災など、本人にコントロールできない要因で未達になっても、そのまま C/D 評価になる。	外部要因は <b>別枠評価</b> とし、個人の行動評価に影響させない。翌期の係数に反映。
08	目標が 1 層のみ(例:Should 相当のみ)で、未達/達成/超過が区別されていない。	Must(×0.9)/Should(×1.0)/Better(×1.1)が Sheet3 に展開され、 <b>評価ランクと対応</b> している。
09	1 人に 7~8 項目以上の目標が課され、どれも中途半端になる。過剰設計。	1 人あたり <b>3~5 項目</b> に絞り、主要な成果軸を捉えている。
10	個人目標の積み上げと全社目標を突き合わせていない。差分が誰にも見えていない。	Sheet4 で差分が数字で明示され、 <b>新規施策配分 03</b> または未配賦ストック 04 で方針が決まっている。
11	半年目標 or 年間目標だけで現場に渡している。中堅・初級層が日々の行動と結びつけられない。	Sheet5 で <b>3 カ月/1 カ月</b> に分解され、評価シート(Excel ①)に反映されている。

### 4-4 定点チェック頻度

11 項目は運用開始時だけでなく、**定点で再チェック**する。タイミングを決めておくことで、制度の劣化を早期検知できる。

タイミング	主に見る項目	目的
四半期末	Q11(粒度)・Q06(行動指標)	Q 目標と行動量の進捗整合。未達時の早期リカバリ判断。
半期末(評価期)	<b>Q07(外部要因)・Q10(全社整合)</b>	<b>別枠評価の適用判断。差分の翌期方針決定。</b>
年次(事業計画時)	Q02・Q03・Q04・Q05(標準値・変化点)	標準値の再校正。市場構造・人員構成の再算出。
3 年に 1 度	Q01・Q08・Q09(設計原則)	制度そのものの点検。項目数・階層の過剰化・形骸化チェック。

#### CHECKLIST CORE

11 項目は「一度通過すれば終わり」ではない。**定点で問い直す**ことで、制度は毎期の事業実態に追従し続ける。チェックリストは運用の骨格である。

## CHAPTER 05

## 運用 Tips

設計が 7 割、運用が 3 割。ただし **運用で崩すと設計ごと失う**。本章では、評価者研修・面談・導入期のつまずき・経営会議の言語化・他制度連動の 6 点に絞って実務知を示す。

## 5-1 評価者研修で必ず伝える 3 点

<p><b>POINT 01</b> S/A/B/C/D の 校正ずれ</p> <p>B は「できている」水準。評価者ごとに <b>同じ物差し</b>になっていなければ制度は崩れる。年 1 回キャリアブレーション会議必須。</p>	<p><b>POINT 02</b> コメント記入作法</p> <p>事実 → 評価 → 次期課題の順。<b>感情・推測・情意</b>は入れない。「やる気が感じられない」は NG、「進捗共有が 3 回連続で期日後」が OK。</p>	<p><b>POINT 03</b> 評価バイアスの 自覚</p> <p>ハロー効果・中央化・厳格化・近接誤差——人間は必ずバイアスを持つ。<b>自覚</b>だけでもブレは減らせる。</p>
---	--	---

## 5-2 面談運用の失敗パターンと処方箋

失敗パターン	何が起きているか	処方箋
面談が評価者の独演会になる	本人の納得形成を軽視。合意が取れない評価が残る。	本人に <b>最低 3 回</b> 発言機会を作る。質問で引き出す。
本人コメントが空欄のまま	「書けと言っていない」「時間がなかった」の言い訳。運用監査で火種。	面談中に <b>その場で書かせる</b> 。退出前に確認。
未達の原因を本人要因だけに帰する	設計要因・外部要因を切り分けていない。本人のモチベーションが崩れる。	3-9 節の要因切り分けフロー(①外部 ②内部 ③設計)を面談の冒頭で共有。
次期課題が抽象的で終わる	「もっと頑張る」「意識する」で終わる。行動に落ちない。	<b>行動指標</b> で合意する。「月間商談数を 15 件に」など具体で。

### 5-3 初年度導入時のよくあるつまずき

#### TRIP 01

##### Should が高すぎる

「折角やるなら高めに」と A 基準に引き寄せられる。初年度で負け癖が発生し、2 期目が重くなる。初年度こそ B 基準厳守。

#### TRIP 02

##### 行動項目が抽象

「主体性」「協調性」のような抽象語で行動評価を埋めてしまう。観察不能・合意不能。等級定義書の具体化が先。

#### TRIP 03

##### 粒度設計の軽視

「半年目標を渡せば十分」と現場レベルを無視する。初級層が迷子になり、運用が形骸化。3 カ月・1 カ月に必ず落とす。

### 5-4 経営会議で制度を守るための言語化テンプレ

運用を崩す最大の圧力は 経営会議での「もっと高い目標を」という発言である。以下のテンプレを持っておくと、制度設計を守りやすい。

経営会議で出やすい発言	制度を守る返答テンプレ
「前年比 110% でいこう」	「前年実績ではなく市場規模 × シェアから逆算すると、今期は ○○円が妥当です。前年比で議論すると翌期の期ずらし誘発要因になります」
「高い目標を掲げないと社員が成長しない」	「高い目標は Better 水準として別途用意します。標準値は達成可能水準に置き、達成体験を積ませる設計です。中長期の成長はここからしか生まれません」
「月次で目標を切るのは社員を信用していないようだ」	「信用ではなく設計の問題です。半年先を日々の行動に結びつけられるのは上位 2 割だけ。残り 8 割に達成体験を積ませるために粒度を分けます」
「トップ営業の数字を基準に」	「A 評価者基準は大半の社員に未達を積み、組織に負け癖を残します。トップは Better 達成者として個別に評価し、標準値は中堅の中位に置きます」

### 5-5 等級制度・給与制度(B2/B3)との連動

- B2 → B1: 等級ごとの役割要件が Should の根拠になる。等級定義が曖昧だと Should が決まらない。
- B1 → B3: 評価ランクが昇給・昇格の判定に接続する。給与テーブルの号俸刻みと評価 5 段階が整合する必要がある。
- B1 → B1: 翌期の標準値は当期の達成率分布から再校正する。評価結果は翌期設計の入力。

## 5-6 次年度アップデートの判断軸

制度は毎期、事業実態に追従させる。ただし毎期大幅に変えると現場が混乱する。以下の判断軸で、変える／変えないを仕分ける。

対象	変更頻度	判断軸
役割標準値(Should 水準)	毎期	市場規模・シェア・人員変化があれば必ず再計算。変化がなければ据置も可。
変化点係数	毎期	当期の事業計画に応じて 7 変化点を見直す。
Must/Should/Better の刻み幅(±10%)	3年に1度	事業特性の変化があった時のみ。通常は動かさない。
行動評価 6 項目	3年に1度	等級定義書(B2)の更新時と連動。
評価ランク配分(S/A/B/C/D の想定比率)	2~3年に1度	分布が偏った時に校正。B が中心になっているかを点検。
面談・キャリアブレーション運用	毎年	評価者研修を通じて継続的に微調整。

### 「変えるべきは数字、変えるべきでないのは設計」

標準値・変化点係数は 毎期変える。これは事業実態への追従であり、制度の健全性の証。一方、**3 層構造・B 評価者基準・時間粒度設計**という 設計の骨格は、数年単位で変えない。ここを動かすと制度そのものが別物になる。

### CLOSING MESSAGE

評価制度は「評価するための道具」ではない。勝たせ続けるための装置である。B 評価者基準で数字を置き、3 カ月粒度で達成を積みせ、未達は構造で解く——この運用が続く限り、組織の基礎体力は確実に育つ。

### 次のステップ

- Excel ①(evaluation\_sheet.xlsx)で 1 部門 1 役割のパイロット運用を開始
- Excel ②(numerical\_goal\_worksheet.xlsx)で役割標準値を算出し、11 項目チェックを通過させる
- B2 等級定義書/B3 給与テーブルと接続し、評価 → 処遇の回路を閉じる

## 発行情報・利用許諾

---

### タイトル

勝たせる評価制度を設計する——評価シート設計・運用ガイド(B1)

### 発行

株式会社 Workspace / 人事制度ラボ(workspace HR Lab)

### URL

<https://www.workspace-consulting.jp/media/>

### 版

2026 年版 / B1 第 1 版

### 同梱資料

Excel ① 評価シート(evaluation\_sheet.xlsx) / Excel ② 数値目標ワークシート  
(numerical\_goal\_worksheet.xlsx) / 本書 PDF

### 関連記事

『前年比10%増』が営業を壊す | 中小企業の目標設定の罠とラチェット効果(人事制度ラボ 評価制度カテゴリ)

### 関連 DL 資料

B2 等級定義書サンプル&設計シート / B3 給与テーブル設計 Excel シート(順次公開)

#### 利用許諾について

本資料は、ダウンロードいただいた企業・個人の社内利用を目的として提供しています。社内での複製・改変・パイロット運用は自由にお使いいただけます。ただし、本資料および同梱 Excel の **再配布・商用転載・コンサルティング教材への流用**は固く禁じます。引用の際は、出典として「株式会社 Workspace / 人事制度ラボ」を明記してください。

---

## 株式会社 Workspace

中小企業の人事制度設計・組織開発・採用戦略支援を専門とするコンサルティングファーム。「勝たせる制度が組織を強くする」を軸に、評価・等級・報酬の三位一体で支援を提供。

**人事制度ラボ**では、中小企業の人事責任者・経営者向けに設計思想と実務手順を公開しています。