

評価のバラつきをどう抑えるか

南野 真彦 株式会社新経営サービス 人材開発部 コンサルタント

住所：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 URL：http://jinji.jp/

人事制度の導入や改定についてご相談をいただく内容の1つに、「評価者によって評価のバラつきが大きい」「被評価者の評価に対する不満が多い」というものがあります。

厳密にどの技を成功させたら何点、というルールが明確に決まっているフィギュアスケート等のスポーツの場合であっても、採点員によって評価が分かれるため、定量化できない部下の仕事ぶりを評価する上司の評価にバラつきが出るのは当然のことです。

そこで、多くの企業では評価者研修を実施して目線のすり合わせを行ったり、評価調整会議を行って点数を調整したり、あるいは相対評価によって評価の出現率調整を行ったり、といった施策を導入しています。

「絶対評価」を正しく理解する

たしかにどれも取り組むべき重要な施策ですが、それだけでは「評価のバラつきが抑えられている」というレベルには至っていないのではないのでしょうか。その原因を考えるにあたっては、改めて「絶対評価」とは何かということを理解する必要があります。絶対評価とは「客観的基準（絶対的基準）に照らして、優れているか劣っているかで評価を決定する評価方式」とされています。

つまり、絶対評価を正しく行うためにはその前提として客観的（絶対的）基準があり、かつそれを評価者が正しく理解していることが必要です。

ではここで具体的な例を見てみましょう。

仮に「成長意欲」という行動評価の項目があったとします。ただこのような単語だけでは、見る人によって解釈が大きく異なる危険性があるため、「自己の知識や技能を高めることの重要性を理解し、行動している」等の説明文を付けます。

そして、1点：期待する行動がほとんどできてい

ない（業務に支障を来している）、2点：期待する行動レベルを下回っている、3点：期待する行動レベルをほぼ満たしている、4点：期待する行動レベルを上回っている、というように4段階または5段階の点数基準（尺度）を設け、評価を行っている企業が多く見られます。

曖昧さを“絶対に”許さない

しかし、これだけでは「下回っている」とはどれくらいなのか、「ほぼ満たしている」と「上回っている」の違いは何なのか等が分かりづらく、評価者の主観によってバラつきが起こります。つまり、絶対評価に必要な、絶対的基準が曖昧であるということです。

上記の例でいうと、特に迷いが生じるのは2点と3点の違い、そして3点と4点の違いではないでしょうか。それに対し弊社が行っている対策が、「評価基準ガイド」の作成です。複数の評価者で集まり、具体的な部下の行動を挙げながら、それらをもとに「指示待ちではなく、自らに必要な知識や技能を理解し、その習得のための行動を行っているならば3点とする（※知識・技能は資格に限らない）」というように、点数ごとにさらに具体的な評価基準を作成します。

これを職種別の評価項目ごとに作成するため、かなりの時間を要しますが、実際に活用している企業では、評価者による評価のバラつき、それに対する部下の不満、さらには評価調整の時間が抑えられ、効率的な人事制度運用が実現しています。

貴社の評価制度はいかがでしょうか。冬季賞与のための評価が始まるこの時期に、改めて見直しを行ってみてはいかがでしょうか。

【セミナー情報】自社に合った見直し方がきっと見つかる！
「人事制度リフォーム・リノベーション」2016最新セミナー
<http://jinji.jp/seminar/2016/1020-142239.php>