

**新連載** 事例に学ぶ「人事制度改革」成功の秘訣  
第5回「信頼性・納得性を高める人事評価の運用方法」

株式会社新経営サービス  
人事戦略研究所 コンサルタント  
小林 由香

さて、前号までの連載で、自塾にあった人事評価制度・賃金制度を策定する際のポイントについて、実際の事例をもとに解説してきました。今月号では、運用のためのルール作りと、実際の運用面での注意点について考えます。人事制度改革を行う際、制度作りにはばかり目が行きがちですが、大切なのは、新しく作った制度をいかに上手に運用していくかにかかっているとと言っても過言ではありません。“仏作って魂入れず”とならないよう、最後まで気を抜かずに制度改革をやり遂げましょう。

**評価点の調整方法**

人事評価を行う際、通常、第1次評価者、第2次評価者というように、複数の評価者によって評価する場合がほとんどです。また、各部門では、その部門の管理者が評価をしますので、社内における部門間（教室間）の調整も必要になってきます。

評価点を調整するには次のような方法があります。

**上司の上司または役員が調整する**

直属上司等が評価した結果をもとに、より上位の上司か役員が調整し、決定する方法です。主に評価者の甘い辛いを調整します。調整者が客観性を保てる場合には有効な手段といえます。一方、調整者自身が被評価者の状態を把握していない場合は、調整するための判断基準が難しくなります。

**評価者間の話し合いで決定する**

第1次評価者と第2次評価者、第3次評価者との間で、話し合いにより決定する方法です。民主的ですが、時間がかかるのと、上位の者の意見が通りやすくなります。

**平均点を出す**

複数の評価者の点数を単純または加重をつけて平均する方法です。器械体操やスキーのジャンプ競技のように、最高点と最低点を除いて平均するなどの方法もあります。事務的に速く処理できることが特徴です。

ただし、内容についての検証がなされないため、偏った評価の平均をとることになる可能性もあります。

## 係数をかける

評価者ごとの平均点をもとに係数化し調整する方法です。点数の甘い評価者と辛い評価者との間を調整します。全体の平均点と、ある評価者の平均点との差を調整するやり方ですが、単純に差をプラスマイナスする方法と、係数を掛け合わせる方法とがあります。

資料1は、ある塾の評価結果の一部を集計したものです。この塾では、自己評価のほか、第1次評価は教室長が、第2次評価はブロック長が行います。資料の中の評価者(A、B、C、・・・)は、ブロック長です。

この資料から、Aブロック長は、評価が比較的甘い傾向があると考えられます。したがって、被評価者a、b、c、dは、他の被評価者よりも高い点数となりますので、これを調整します。

資料1

評価者	評価対象者および評価点				合計	平均
A	被評価者 a	被評価者 b	被評価者 c	被評価者 d	280	70
	64	75	73	68		
B	被評価者 e	被評価者 f	被評価者 g	被評価者 h	220	55
	57	52	63	48		
C	被評価者 i	被評価者 j	被評価者 k	被評価者 l	244	61
	62	69	55	58		
合 計						62

### < 差をプラスマイナスする方法 >

全体の平均点と比較し、その差を各被評価者の素点にプラスマイナスする方法です。この塾の場合、Aブロック長のつけた点数の平均は70点で、全体の平均点と比べて8点高いので、各被評価者の点数から8点をマイナスします。ですから、被評価者aの場合、64点 - 8点 = 56点、被評価者bは、75点 - 8点 = 67点、と調整します。

Bブロック長の評価点平均は、全体の平均よりも7点低めなので、各被評価者に7点をプラスします。(例：被評価者eの場合、57 + 7 = 64点)

### < 係数をかける方法 >

全体の平均点に対する比率を係数(全体の平均点 ÷ 評価者のつけた平均点)とし、各被評価者の素点にかける方法です。

例えば、Aブロック長の場合、調整係数は、62 / 70であり、被評価者aの評価点は、

64点×62/70 = 56.68・・・と算出され、四捨五入して57点と調整します。  
Bブロック長の場合は、62/55、Cブロック長の場合は62/61がそれぞれ調整係数となります。

#### 評価調整会議を開催する

対象者が30名から50名程度までであれば、評価調整会議などの機関を設置する方法が有効です。複数の評価者が集まり、同一職種ごとに評価結果を発表し、検討しながら調整していきます。ただし、評価者が自分の担当部下以外の状況がほとんどわからない場合は、議論が進みにくくなります。

#### 評価者訓練を行う

評価の調整方法を、きちんとルール化しておくことはもちろん大切ですが、その前に、評価者のレベルアップのための訓練を行うことを怠ってはなりません。

研修では、自塾の評価表を使って、実際に部下の評価を行ってみてください。評価者によって“甘い・辛い”といった傾向があるので、評価者が自身の傾向を把握し、実際の評価の際に意識することで、ある程度修正することができます。“甘い・辛い”以外にも、評価者がよく陥る傾向として資料2のようなものがあります。これらの心理傾向を理解した上で、対策をとることが必要です。

(資料2)

さらに、訓練の際、評価項目の定義のすりあわせも、じっくりと行ってください。評価者によって、項目に対する捉え方がまちまちである可能性は十分ありえます。

評価する側がこのような訓練を受けているということを周知するだけでも、評価を受ける側に、安心感や、評価に対する信頼性・公平感を与える効果もあります。

#### 面接者訓練を行う

塾の先生は、日常的に生徒面談や保護者面談を行っているので、「面談には慣れてい  
る」、「面談は苦にならない」という方が多いかもしれません。確かに、職業柄、他の業種と比べれば面談の機会が多い分、スキルは高いと言えるかもしれません。

しかし、注意してほしいことは、生徒・保護者(お客様)への面談と、部下への人事評価結果のフィードバックとは違うということです。

むしろ、「教師職」の場合、日頃、話す側に立つことが多い分、自分ばかりが一方的に話してしまったり、部下の言い分をよく聞かずに説き伏せようとしてしまうケースも少なくありません。

評価結果のフィードバックを行うときは、

部下の話をよくきくこと

上司としての期待事項をはっきりと伝えること

今後の目標について具体的に話し合い、目標を共有すること

を意識的に行うようにして下さい。

また、決して感情的にならず、否定的な言葉を使わないよう気をつけるのは、生徒面談のときと同様です。

単に査定を伝える場ではなく、部下の行動、考え方を指導する絶好の機会として捉えてください。

## 資料 2

傾向	内容	対策
一口一効果	特に優れた点（あるいは劣った点） または全体の印象に惑わされて、被評価者の個々の特性も同様に優れている（あるいは劣っている）と考えること	ひとつひとつの評価項目に分離して評価する 思いつきや感情に左右されることなく被評価者の具体的行動事実を取り上げる 評価項目ごとに部下全員に評価すること
中心化傾向	評価が中央に集まってしまう傾向	良い悪いと判断できる程に、十分に被評価者についての具体的事実を知ること 他の評価者の評価結果とのバランスを考慮しない 自分の評価能力に自身を持つ
近接誤差	評価時点に近接する行動や成果の印象をより強く評価してしまう傾向	評価期間全体の行動や成果を客観的に評価する 制度上の取り決めをよく理解する