

# 人事評価で「自己評価」は 実施すべきではない？

本阪 恵美 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

所在地：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 <https://www.skg.co.jp>

## ■ 自己評価は必要？—目的と意義

企業の中長期的成長・経営目標達成には、社員の成長とパフォーマンスを高めることが肝要です。

自己評価プロセスを通じ、社員が一定期間ごとに成果・行動を内省し、成功・失敗要因、自身の強み・弱みを自己認識することは、個々の継続的成長に向けた取り組みとして有効でしょう。

また、自己評価を通じ“何を軸に評価されるか”を認識する、組織方針浸透機会になります。

さらに、上司と部下間の相互理解を深めることも期待できます。部下自身ができていると思っていなくても、上司目線で期待に足りない点、反対に、部下自身気がついていない強みも発見できるでしょう。このギャップや期待値を上司・部下間ですり合わせ、さらなるパフォーマンス向上へ、成長課題を設定する機会とする。これらが、自己評価の目的と意義といえるでしょう。

## ■ 自己評価の問題

しかし、自己評価を行うことの問題もあります。

### 問題例A：「評価が歪む」

例えば、部下の自己評価が高い場合、上司は無意識的、または意識的に自己評価と乖離した評価を選択しづらく、結果的に評価が寛大化傾向になる。これが常態化すると、「ローパフォーマンス社員の評価に下駄をはかせている」「相対的に評価すべき人材が評価されない」など、組織全体で歪んだ評価結果を生み、評価制度が形骸化する問題に発展します。

### 問題例B：「関係性悪化」

自己と上司評価のギャップが大きい評価結果をフィードバックする際、部下が素直に結果を受け入れられず、関係性が悪くなる、かえってモチベーションが下がるなど、組織の士気に関わる問題も懸念されます。また、これを恐れて上司が評価を甘く付け、問題例Aにつながってしまうという現象も往々にしてあります。

## ■ どうすれば問題回避できる？—取り組みの工夫

### ① 社員教育

王道の対策は教育です。評価者側には、評価エラー対策や、フィードバック方法やコミュニケーション不安を軽減するプログラムが提供できるとよいでしょう。

同時に被評価者側にも、評価の目的、自己評価の付け方、フィードバックの受け止め方など、評価制度理解を促すプログラムを提供することで、問題回避に期待ができます。

### ② プロセスや評価表設計の工夫

例えば「自己評価は別シートで行い、評価確定後に、上司は自己評価を確認する」とプロセスを変更する。手間はありますが、上司は自己評価につられず評価しやすくなり、問題例Aは軽減されます。

または、自己評価は提出せず、振り返り目的のみとする。その場合、部下の自己認識が把握しづらくなるため、提出評価表の自己評価は総括で振り返りを記載させるなど、評価表設計の工夫も一案です。

### ③ 自己評価を実施しない

教育・設計工夫に手が回らず、問題が深刻な場合「今は自己評価を実施しない」も選択肢の1つ。教育を実施し評価者が適切に評価・フィードバックできるスキルを身につけてから、本人評価を行うなど、段階を踏むことを検討してもよいでしょう。

その他、自己評価は行わないが“自己評価の目的と意義”を補完する代替施策実施（例：評価フィードバック後の振り返りワーク・面談）も一案です。

## ■ 自己評価の有効活用に向けて

自己評価を実施しないと、上司のジャッジに頼りきりで一方的フィードバックになり、内省機会・組織方針浸透機会は減少します。そのため、社員育成観点から、自己評価を行うことが望ましいでしょう。

例示した取り組みの工夫を参考に、組織の現状・実態に合わせて、改善いただけると幸いです。