

# 評価者研修の効果性を高めるために

岸本 耕平 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

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>

皆さんの会社では、評価者研修を実施したことがありますか？ おそらく、「実施したことがある」という方が多数派でしょう。では、実施した評価者研修は効果的な取り組みでしたか？ 筆者の予測では、「効果的だった」と回答する方は少数派でしょう。

適正な人事評価制度運用を行うために、評価者研修は重要です。社外から講師を招いて実施するケースや人事部が講師となるケースもあろうかと思いますが、いずれの場合でも評価スキル向上につながる効果的な取り組みにしたいものです。そこで今回は、評価者研修の効果性を高めるポイントを解説します。

## ■実践しなければ、評価スキルは上がらない

評価スキルを向上させる最も有効な手段は、「人事評価を実際につけてみる」ことです。人事評価の実践を重ねる過程で、評価のコツを掴み、スキルが徐々に上がります。ただし、人事評価は年に1～2回しか実践する機会がありません。また、コツを掴むまでの期間も評価者ごとにまちまちです。したがって、評価者研修は、スキルアップにかかる時間を短縮することが実施の狙いという前提を持つことが重要です。評価者研修によって、評価スキルが飛躍的に向上することはありません。

## ■実践をイメージして、具体的に伝える

「実践しなければ上達しない」という前提に立つと、評価者研修では、「何を実践するか？（逆にしてはいけないか?）」を評価者が具体的にイメージできる形で伝えることが必要です。少なくとも、以下の点を研修内容に盛り込みましょう。

### 【評価期間中】

- ✓ 評価者として必ず実行すること
- ✓ 評価者として絶対に実行してはいけないこと

### 【評価実施時】

- ✓ 人事評価表の正しい使い方（特に、評価点の使い分け方）

オーソドックスな評価者研修プログラムであれば、上記の点は研修内容に盛り込まれているはずですが、伝え方には注意が必要です。「部下をよく観察しましょう」「評価基準をよく読んでから評価点をつけましょう」といった曖昧さが残る表現はなるべく避けましょう。例えば、以下のような具体性のある伝え方が理想です。

- ✓ 1 on 1 面談実施後は、その内容を記録に残す
- ✓ 評価基準を読んで、「基準通り」と判断すれば評価点「3」を使う

## ■評価者をバックアップするスタンスを持つ

前述の通り、評価スキルの向上には日々の実践が重要です。研修では、あるべき論を評価者に伝えることが多くなりがちですが、あるべき論を押し付けるだけでは、評価者として実践すべき行動は長続きしません。日々の業務で評価者の役割を前向きに果たしてもらえる状態をつくることも評価者研修の目的の1つです。筆者もこれまで様々な企業で評価者研修を実施してきましたが、評価者に対して、「人事評価を行う上での困りごとはないですか?」とよく問いかけています。返答内容によってはその場で動機づけをすることもあります。また、「人事評価表が使いづらい」といったオペレーション面の改善要望があれば、人事部にお伝えした上で、必要に応じて改善に取り組むこともあります。これらは、あくまでも方法論の1つではありますが、適正な人事評価制度運用を実現するために、会社として評価者をバックアップするスタンスを持ち、評価者としての役割を前向きに取り組んでもらう状態をつくらせていきましょう。

今回は、評価スキル向上に向けて評価者研修の効果性を高めるポイントをお伝えしました。人事部としては根気強さが求められる取り組みとなりますが、ご紹介した内容を参考に改善に取り組んでみてください。