

評価調整会議の進め方 ～持つべき3つの視点～

辻 輝章 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>

評価調整会議とは、部門間の評価のバランス調整や、給与改定・賞与の原資調整等を目的に、評価結果の調整を行う会議のことを言います。いくつかの目的がありますが、評価の結果を客観化するための工夫の一つとして、バランス調整のために評価者を招集して評価調整会議を実施している企業も多いのではないのでしょうか。

しかし、会議を実施しているものの、活発に意見交換されることなく形骸化してしまっているというケースも散見されます。そのようなケースに陥ってしまう原因の一つとして、意見交換の視点が曖昧になっていることが挙げられます。

そこで今回は、評価調整会議を効果的・効率的に進めるために持つべき3つの視点を紹介します。

■効果的・効率的に進めるための3視点

①ミクロの視点：ミクロの視点は、評価表における評価項目毎の点数の違和感に着目します。例えば、「評価点が特に高いor低い項目」「1次・2次評価者間で点数に乖離がある項目」「同等級・階層の被評価者と比較して点数に違和感がある項目」等が挙げられます。

②マクロの視点：マクロの視点は、合計点数や評語の位置づけ、序列の違和感に着目します。例えば、「合計点数や評語が特に高いor低い被評価者」「1次・2次評価者間で合計点数や評語に乖離がある被評価者」「同等級・階層の被評価者と比較して、合計点数や評語に違和感がある被評価者」等が挙げられます。

上記2つの視点については、各企業の考え方や会議に参加する評価者の属性に応じて濃淡をつけて活用していくことが肝要です。

例えば、「評価者間の評価基準の摺り合わせにより重きを置きたい」「被評価者の成長課題の設定をより丁寧に行いたい」等といった考え方、あるいは、

評価者間の評価点数のバラつきを調整することを主目的とした、1次評価者が参加する会議であれば、ミクロの視点を中心に意見交換を行います。

一方で「評価項目ごとの細かい点数は、ある程度評価者に裁量を持たせたい」「処遇に反映する合計点数や評語を中心に調整したい」等といった考え方、あるいは、部門間の評語のバラつきを調整することを主目的とした、最終評価者が集まる会議であれば、マクロの視点を重視して意見交換を行います。

③時間軸の視点：時間軸の視点は、過去との比較による違和感に着目します。例えば、過去と比較して「評価点が特に高いor低い項目」「合計点数や評語が特に高いor低い被評価者」等が挙げられます。

この視点は、特に直近で異動や昇降格があった被評価者、評価者が変更となった被評価者に対して重要な視点となります。

前述同様に、例えば、1次評価者間の会議ではミクロの視点を中心に各評価項目の点数の変化に、最終評価調整の会議ではマクロの視点を中心に合計点数や評語の変化に着目して意見交換することが肝要です。

■自社の考え方を踏まえて進めていこう

以上、本稿では評価調整会議において持つべき3つの視点について紹介しました。

効果的・効率的に進行していくためには、3つの視点における違和感が一目で認識できるような一覧表を準備して臨むことも一案です。それでもうまく意見交換できない場合は、評価能力の問題の可能性もあります。そのような場合は評価者研修等の別の解決アプローチを検討してみることも一つです。

各企業の評価調整会議に対する考え方を踏まえて、会議進行のご参考にしていただければ幸いです。