

評価のばらつきを是正するには

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://jinji.jp>

人事評価制度の運用において、評価のばらつきに課題感を持つ企業は多いです。ばらつきを生む要因の1つには、評価者間の目線合わせができていないことが挙げられます。その解決に向けて、評価者研修などの評価者教育を行っていることでしょう。しかし、いくら研修をやってもなかなか改善が見られないといった声をよく耳にします。そこで今回は、評価のばらつきを是正するために、こういった評価者教育を行うべきかを解説します。

■評価者間の目線合わせが進まない理由

評価者の目線合わせができていない状態を整理すると、

- ①どのような評価事実を収集すればよいか、評価者間で共通認識がある状態
- ②評価点の使い分け方をどうすればよいか、評価者間で共通認識がある状態となります。

①②どちらも実現できれば、評価のばらつきも是正されるでしょう。しかし、多くの評価者教育では、①を目指すことを主眼に置いた内容がメインです。このような状態では、仮に、どのような評価事実を収集すべきか分かっているとしても、評価のばらつきは一向に改善しません。②に対するアプローチが十分でない企業は、評価点の使い方もきちんとレクチャーすることをおすすめします。

■点数ごとのレベル感をイメージしてもらう

以下のような5段階基準をもとに、どのように目線合わせを行っていくか、レクチャーのコツを解説します。

- 5点：基準を大幅に上回る
- 4点：基準を上回る
- 3点：基準通りである
- 2点：基準を下回る
- 1点：基準を大幅に下回る

●Step 1：評価点「3」の使い方

評価基準を読んで、「基準通りのレベル感」と判断すれば「3」を使うことを伝えます。人事評価表をよく読めばすぐに分かるレベルの話ですが、人事評価への関心が低い評価者や、評価者になって間もない方は案外理解できていないことも多いものです。

●Step 2：評価点「5」「1」の使い方

人事評価制度が適正に運用できれば、頻発することのない評価点になります。なぜあまり使わない評価点になるかを評価者がイメージできるように伝えることがコツです。例えば、以下のような具合です。

- ・「1」がつくレベルは1つ下の等級に相当
- ・「1」ばかりつくと降格になる。そういったことがないように、上司が日々指導すれば、なかなかつけられない …etc.

●Step 3：評価点「4」「2」の使い方

基準通りである3点を軸に、4点・2点の使い分けを行います。「基準通りである＝3点をつける」という意識が徹底できれば、基準を下回るレベル感である2点は上手く使いこなせる評価者が多いものです。実際の運用で問題となりやすいのは、4点の使い方です。「基準を上回る」と簡単に判断する評価者もいれば、そうでない評価者もいます。したがって、「基準を上回る」と判断してもよい観点をいくつか提示するとよいでしょう。

今回ご紹介した内容は、あくまでも評価点の使い方をイメージしてもらうアプローチです。評価事実の収集や評価根拠の妥当性といった部分は十分にアプローチできていません。ただし、評価のばらつきを是正する意味では、評価点の使い方の共通認識が持てる分、後者のアプローチにより部門単位の評価の平均点などが大きくずれるといった事態は緩和されるかと思えます。評価のばらつきが一向に改善されないという企業は本アプローチを一度試してもらえると幸いです。