

成功する人事評価制度への第一歩： 短期間のテスト運用がもたらす効果とその実施方法

田中 花 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://skg-od.jp>

■人事評価制度を本格導入する前に

人事評価制度を改定する際、「新しい人事評価制度は不具合なく運用できるだろうか」「評価者は新制度を不安なくスムーズに受け入れてくれるだろうか」といった懸念を抱く人事担当者も多いのではないのでしょうか。そのような懸念を解消する手段の一つとして、テスト運用が有効です。ここでのテスト運用とは、新制度を本格導入する前に試験的に人事評価を実施することを指し、半年間や1年間といった通常の評価期間をかけるのではなく、1～2ヵ月などの短期間での実施を想定しています。

本稿では、新しい人事評価制度を導入予定の企業様に向けて、テスト運用の実施方法や効果について解説していきます。

■テスト運用の実施方法

まずは具体的な実施方法を解説します。

(1) テスト範囲と被評価者の決定

まず、①一次評価者による評価を実施するまで、②二次評価者による評価や評価結果の部門間調整をするまで、③全社決定をするまでなど、どこまでテスト運用するのかその範囲を決めます。またその範囲に応じて、被評価者を、部下全員とするか一部の部下のみ対象とするかを決めます。

これらのテスト運用の範囲や被評価者は、目的を踏まえて決定すると良いでしょう。例えば、評価者間の目線合わせや最終調整までの流れを確認するのであれば、②または③の範囲として部下全員を対象に実施することが基本となります。あるいは後述するような一次評価者の不安軽減という目的を優先するのであれば、①の範囲として一部の部下のみを対象とするのが基本となるでしょう。

(2) 新制度の説明

テスト運用の実施担当者（評価者）に新しい人事

評価制度をしっかりと理解してもらう必要があります。改定箇所だけでなく、新制度の全体方針も合わせて説明すると良いでしょう。

(3) テスト運用とブラッシュアップ

(1)で決定した範囲でテスト運用を行います。その際は評価者に、実際に評価を付けてみた感想や意見を求めると良いでしょう。そして事前に解消すべき不具合があれば人事評価制度に反映し、本格導入に備えましょう。

■テスト運用の効果

このようなテスト運用によって、以下の2つの効果が期待できます。

【事前に不具合の発見、解消ができる】

人事評価制度を設計する際に注意を払っていても、稀に不具合を見落とすことがあります。例えば被評価者の普段の仕事ぶりを把握できる社員が評価者となっているか、評価者が適切に評価できる項目になっているか、評価シートの配布・回収・管理フローがスムーズかなどです。テスト運用により人事評価を一巡させることで、新しく導入する仕組みが問題なく運用できるかを確認できます。

【事前に評価者の不安を軽減できる】

評価者の多くは、新しい評価項目や基準に基づいて評価することに対し不安を感じています。新しい評価シートを実際に使ってみてもらうと、そのような不安解消の一助となります。

■まとめ

今回は、人事評価制度のテスト運用の実施方法や効果について解説してきました。新制度を全社公開するまでに1～2ヵ月間の時間的余裕がある場合は、テスト運用の実施を検討されてみてはいかがでしょうか。