

評価の質を高め、人材育成の質を高める

増田 あかり 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>

採用難のため、昨今はますます人材育成の必要性が増えています。しかし、実際の育成は現場に任せきり、という場合も多いのではないのでしょうか。

そこで改めて着目したいのが、人事評価を用いたアプローチです。評価は社員の現状を測り、目指すべき姿とのギャップを明らかにする工程であることから、処遇決定だけでなく人材育成の方向づけや動機づけにも活用することができます。本稿では、人材育成の質を高めるためにできる、人事評価の基準や運用プロセス見直しのポイントをご紹介します。

■ 人材育成と人事評価の関係

まずは、育成に必要なステップを3つに整理し、各段階に関係する人事評価の要素を（ ）内に示しました。

- ①「目指すべき姿」を理解する（評価基準）
- ②現状と、「目指すべき姿」とのギャップを把握する（人事評価とフィードバック）
- ③ギャップを埋めるための行動をする（評価後のフォロー：行動目標の設定や推進）

これらの3ステップと人事評価の関係を、組織の育成課題とその対処法を例にご説明します。

■ ①「目指すべき姿」が示せていない

はじめに、「評価基準」が適切に設定できていない状態、または基準が社員へ伝わっていない状態では、育成の方向づけができません。例えば評価基準が大括りで「管理職と一般社員」のような違いしかない場合、社員から見て自分が目指すべき山やその高さがイメージできません。

そのため、まずは等級や階層に適した期待項目と仕事のレベルを具体的に示す必要があります。特に能力など数値で測りにくい項目の場合、「顧客対応を一通り任せられる」「フォローを受けながら顧客対応ができる」のように客観的に観察できる基準や行動に注目することで、仕事のレベル差を分かりや

すく示すことができます。

■ ②現状が適切に把握できていない

評価者側の評価スキル不足により「寛大化」「中心化」といった評価エラーが生じると、部下が自身の現状を適切に把握できません。また、評価者同士で「できていない」「できている」の判断基準が合わない、「評価のバラつき」が発生し、評価結果に対する社員の信頼が低下し、自身の課題を素直に受け入れにくくなります。さらに、フィードバックが実施されない場合や面談内で適切なコミュニケーションがされない場合にも、正しい現状把握はできません。

解決策として、研修等で評価者の評価基準への理解度を高め、評価者間の判断基準をすり合わせる、フィードバックの方法をガイドラインとして示す、といった方法が有効です。

■ ③ギャップを埋める行動が促せていない

目指すべき姿や現状の把握ができていても、評価実施後に社員本人が必要な行動をとれていないと、実際の成長にはつながりません。

この点への対処方法は上司・部下間のコミュニケーションが中心となりますが、それをサポートする仕組みとして、人事評価表に行動目標の記載欄を設ける、期中に中間面談の実施を義務付ける、といった方法をとることで、個別対応だけに頼らず評価後のコミュニケーションを促すことができます。

今回は育成に必要な3つの要素に沿って、人事評価の基準や運用プロセスの見直しのポイントをご紹介します。上記のように、制度・運用面におけるちょっとした工夫や改善策を講じることで、現場任せではなく仕組みの面からも育成の質を高めることができます。これを機に、組織における育成課題を洗い出し、人材育成の観点から評価基準の丁寧な見直しや運用フローの改善を検討されてはいかがでしょうか。