

# 人事評価への「不満」の正体を探る

本阪 恵美 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://skg-od.jp>

## ■ 1. 「人事評価への不満」は絶えない

退職理由や従業員サーベイの結果において、度々トピックスとして挙がるのが「人事評価への不満」です。人事担当者にとって、この不満の存在は悩ましい課題です。評価への不満が、仕事に対しての取り組み意欲低下や、最悪退職の事態を招くとしたら、評価への不満は解消しておきたいものです。しかし、「制度を改定すれば解決する」と考えるのは早計です。まずは「不満の正体」を多角的に分析し、組織にとって真に解決すべき課題がどこにあるのかを見極める必要があります。

## ■ 2. 人事評価の不満の要因とは？

人事評価への不満は、大きく以下の6つの要因に分類できると考えられます。

- ① 評価の観点・基準への不満（基準が不明瞭、実態に合わない、評価差がない等）
- ② 処遇反映への不満（昇給・賞与差が小さい、昇格の道筋が不明、年功に見える等）
- ③ 運用・プロセスへの不満（目標のすり合わせ不足、決定ルールがブラックボックス、フィードバック不足、上司が変わると評価が変わる等）
- ④ 評価者への不満（信頼関係不足等）
- ⑤ 他者・部署比較の不満（えこひいき“感”、部署間の有利不利“感”等）
- ⑥ 評価されること自体への不満（抵抗感・プレッシャー）

これらの要因が複合的に絡み合っていますが、例えば、不満の多くが「フィードバック欠如」「評価者への不信感」にあるならば、制度を変えても問題は解消されない可能性が高いでしょう。

## ■ 3. 不満が出にくい評価の仕組みとは？

一方、評価への不満が少ない仕組みには、どのようなパターンがあるのでしょうか。

例えば第一に、成果と報酬の関係が数値で明快な

「完全数字主義」型が挙げられます。実際のところ歩合制か歩合に近い形で、主観が入り込む余地が少ないことから不満自体が少ないともいえるでしょう。

第二に、目標や評価項目に対して、事実ベースで評価し、透明なプロセスと例外なき処遇反映、納得感あるフィードバックを行う「基本徹底」型です。目新しさはありませんが、ルールの透明性と運用一貫性が担保されていることによって、不満は抑制されやすくなります。

第三に、上司だけでなく関係者の視点も評価に踏まえる「多面的・民主的」型です。大手外資系コンサルティング会社等である例ですが、評価の視点の偏りを抑えて納得感を高める効果はあります。一方、運用難度は高く、形だけ模倣するとかえって関係性悪化を招くリスクもあります。

## ■ 4. 「不満ゼロ」より「組織のあるべき姿を実現する制度」へ

留意したいことは、「評価への不満が少ない」ことが組織として最適とは限らない点です。

例えば前述の「完全数字主義」型は、明朗会計で評価自体への不満が低い一方、短期成果偏重の行動や人材育成軽視を誘発するなど、別の組織課題を生むリスクを孕みます。

人事評価制度の真の目的は、不満をなくすことではなく、「組織のあるべき姿」を実現することにあります。また、実際全社員の不満をゼロにすることは不可能に近いものです。不満撲滅に執着せず、どのような人材群が不満を唱えていて、どのような要因に不満があるのか、その不満の強弱など含めて、問題として扱うべきポイントを見極めることが必要です。

その上で、部分最適、対症療法的観点にならないよう、「実現したい組織のあるべき姿」から、制度運用のあり方、評価者教育までトータルの観点で、評価制度を整えていくことが肝要です。