

適正な人事評価のための、 「二次評価」3つのポイント

鈴江 遼 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://jinji.jp>

人事評価制度の運用では、一次評価⇒二次評価⇒役員調整、といった形で、複数の評価者による評価段階が設けられていることが一般的です。この中で、「一次評価者」の役割の重要性はよく語られますが、「二次評価者」の役割について細かく触れられることはあまりありません。しかし、最終的に人事評価の適正性を担保していくためには二次評価が高いレベルで機能していることが欠かせません。そこで、本稿では普段意識されることの少ない「二次評価」のポイントを解説します。

■①期初チェック

二次評価者の役割として最も代表的なものは、一次評価者による評価結果にエラーがあった場合（例えば極端な評価の甘辛がある）にその調整を行う、ということでしょう。ただ、これはあくまで事後的な調整であり、本来は評価期間の開始前にエラーが生じないように準備しておくことが望まれます。

具体的には、1人ひとりの被評価者に対して、評価期間中に特にチェックすべき評価行動は何か、あるいは（目標達成度評価を導入されている場合は）目標達成度の判断基準は何か・不明確になっていないか、といったことを事前に言語化して擦り合わせを行います。これにより評価の軸が揃いやすくなり、結果的に期末の評価調整コストを減らすことにもつながります。

二次評価者の意識はどうしても「事後調整」に向きがちなですし、会社側としても「ある程度二次評価者に任せている」という暗黙の前提があるため、仮に二次評価の機能が不十分であったとしても、盲点になりやすいところです。

■②期中チェック

期中の中心的な役割は「一次評価者が役割を適切に果たしているか」を積極的にチェックすることです。ただ、二次評価者はどうしても「何かあれば対

応する（＝監視的役割）」という認識になりやすいため、このチェック機能は疎かになりがちです。二次評価者は一次評価者と日々「協働」しながら評価の適正性を担保する、そうした役割意識を持つことが求められます。

具体的には、「評価」という観点で被評価者に関する情報交換を普段から行っておくことが望まれます。ここで大切なことは「情報を補完し合う」ということであり、同じ情報を確認し合うだけでは不十分です。一次評価者の確認が不十分な箇所や、評価の視点が甘い部分などを上位者の視点から補っていくことで、価値が生まれます。そのためには、現場百遍ではないですが、二次評価者自身も直接被評価者と接する機会を持つことも存外重要です。

■③期末チェック

期末で最も重要な役割は「一次評価結果の調整」を図ることです。全社的な人事評価の適正性を維持するための「砦」として、時には一次評価者の結果を否定した上で変更を命じることも求められます。ここで重要なことは、変更を行う場合には必ず根拠を示した上で、一次評価者と協議・確認する場を設けることです。一次評価者が変更の理由について十分に理解し、納得した状態でなければ、被評価者に対して行う評価のフィードバックの場面で、会社側の真意と異なる説明を行う危険性があるからです。

一次評価を調整する場面は二次評価者としても緊張を伴いますが、期初・期中の場面で一次評価者と情報の補完ができていれば、十分に納得してもらうことができるでしょう。

最後に、「二次評価が適切に機能しているかどうか」は各社であまり意識されにくい論点です。本稿を参考に自社の現状を一度チェックしてみてはいかがでしょうか。