

人事評価はなぜ人材育成に つながらないのか

小田原 豪司 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

住所：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 URL：http://jinji.jp/

「人事制度を人材育成に活用したいが、うまくいっていない」というご相談がよくある。今回は、「運用の課題」に絞り、よくある2つのケースとそれぞれの対策をまとめる。

【ケース1】人事評価表を人材育成へ活用する方法が分からないケース

人事評価の目的を「公正な処遇決定」と「人材育成」に置くことは多いが、前者は達成できても、後者を達成できないケースが多い。主な原因としては、上司（評価者）がどのように使ったらよいか分からないことが挙げられる。

＜対策＞評価表を通じて、上司が「具体的行動」を指導できるようにする

育成に活用するためには、設定された評価項目ごとに「どうすればできるようになるか」を具体的に押さえる必要がある。例えば、「情報収集」が評価項目として求められている場合、部下の育成につなげるためには「どのような情報を収集すべきか」「どのような情報収集のルートがあるか」等を具体的に指導し、行動レベルに落とす必要がある。しかし、こういったことができる管理者は意外と少ない。

そこで、各評価項目について、どうすればできるようになるかを考えてもらう「育成会議」のような場を設けるのがよい。管理者が自分の考えを改めて整理したり、他の管理者の意見を聞いたりすることで知見が広がるなどの効果が期待できる。また、議論した内容を整理し、「育成ガイドブック」のようなものを作成すれば、将来の管理者に対しても効果的に活用できる。

【ケース2】フィードバック面談が機能しないケース

人材育成で不可欠なのは、「正しい目標設定」と「目標達成に向けた具体的計画」である。フィードバック面談はこれらを実行するうえで重要となるが、「そもそも実施していない評価者がいる」「評価者のス

キルが不足している」などの理由で、うまく機能していない例が多い。

＜対策＞アンケートの活用と評価者のスキルアップ

「そもそも実施していない評価者がいる」場合には、フィードバック面談が適切に行われているかどうかを確認するためのアンケートを実施するのが効果的である。実態を把握するとともに、アンケートの実施を周知することで管理者の面談実施への意識づけができる。

ご注意くださいのは、物理的に実施が困難な場合である。例えば、飲食業の店舗で働く社員、製造業のラインで働く社員などは、フィードバック面談を行う場所がない、部下と会う時間がとれないなどの障害が考えられる。実態を考慮し、フィードバック面談を無理に行わないのも選択肢の1つである。その場合、「部下への期待レベルと課題をOJTの中で意識して伝える」「評価表に期待事項やアドバイスを記載できる欄を設ける」などの工夫でカバーする必要がある。

「評価者のスキルが不足している」場合への対策の1つは、評価者研修の実施である。特に中小企業では、「面談の実施方法を聞いたことがない」という管理者も少なくない。「面談の流れ」「伝えるべき内容」「事前準備の重要性」「面談でやってはいけないこと」などの基本的な内容を知るだけでも、初めて学ぶ管理者にとっては気づきとなる。

さらに運用を強化したい場合には、面談で伝える事項（良かった点、悪かった点、今後取り組むべきことなど）を整理するための「面談事前準備シート」を配布し、事前の記入・提出を義務付けるなど、準備を徹底させることも検討できる。

——いずれの対策を実行するにせよ、「人材育成には時間と手間がかかること」を念頭に置き、根気強く実施いただければ幸いである。

【セミナー】貴社の改定は大丈夫？「人事制度改定 失敗事例集」
<http://jinji.jp/seminar/2017/1122-142488.php>