

評価表を紙で運用する企業が 気をつけるポイント

西澤 美典 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://www.skg.co.jp

人材マネジメントを効率化するための手段の1つとして、クラウド型の人事評価システムが注目されています。導入することで、評価表の配布・回収や、結果の一元管理、分析が効率的にできるようになります。しかし、メリットが多いことを理解していても、ITインフラの課題などが理由で導入できず、評価表を紙で運用し続ける企業も少なくないでしょう。

そこで今回は、評価表を紙で運用する場合に留意するポイントについて、評価表によくある3つの構成要素ごとにお伝えします。

1. 属性記入欄

評価表の上部には、被評価者の氏名や所属部署、一次・二次・最終評価者の氏名等を記入する欄があります。これをすべて空欄のまま配布し、現場に記入させるケースをよく見かけます。会社によっては、一次評価者である課長に記入させているケースもありますが、現場はこれだけでも大変です。

また、誰が誰を評価するのか、誰がどの評価表を使用するのが曖昧になっていると、正しく記入されない、あるいは現場が混乱するということが起こります。特に、兼任していたり、期の途中で異動したりすると起きやすい現象です。

こういったことを防ぐためにも、予め記名したものを配布するのが望ましいといえます。人事部などの運用担当者が大変になりますが、エクセルの機能を使って自動化するなど、最初は面倒でも仕組み化することがポイントです。

2. 評価項目・基準・評価欄

まず、評価項目数は、10～15個程度を目安に、多くなりすぎないことがポイントです。20～30個にもなると、それだけで負担感が増してしまいます。よって、業績や成果に直結するような重要な項目に絞り込むことが肝要です。

また、些細なことですが、レイアウトの工夫によって運用がとてもしやすくなります。例えば、網掛けをしたり太枠で囲んだりして記入すべき箇所を目立たせる、手書きするために十分な大きさを確保する、記入欄をあちこちに点在させないようにまとめる、などです。

さらに、評価点数の計算方法や記入要領について、補足することも効果的です。

3. コメント欄（今期の振り返りや今後の課題）

評価制度を人材育成に活用していくためにも、特に本人と一次評価者には、しっかりとコメントスペースを確保して記入させることをお薦めします。欄が小さいと、その範囲におさめようとするため思考に制限がかかり、今期の良かった点や今後の成長課題、期待事項を十分に書くことができません。きちんと書かせることで、上司が真剣に取り組んでいるかをチェックする目安にもなるでしょう。

記入されていない場合は、二次評価者や運用担当者から対象者にフィードバックを行い、記入を徹底させることも評価制度を効果的なものにしていくポイントになります。

ただし、たくさんの評価表を確認する必要がある二次評価者、最終評価者については、コメント欄を必須記入とすると、負担が大きくなりますし、そもそも普段から被評価者との接点が少ないと的確なコメントが書けないことも多いと思います。よって、記入欄は少し小さめとし、必要に応じて記入、あるいはなくしてしまうことも一案です。

評価制度はあっても、運用が十分にできていない会社が実に多いと思います。制度自体に問題があるのかもしれませんが、まずは評価表に一工夫加えることから始めてみてはいかがでしょうか。「神は細部に宿る」。小さなことが大きな変化を生むかもしれません。