

人事評価制度の導入・改定の策定プロセスに、 評価者を参画させる際の注意点

辻 輝章 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：https://skg-od.jp

『人材育成に活用できる人事評価制度を実現したい』
『公平性・納得性の高い人事評価制度を実現したい』

これらは、人事評価制度の導入・改定にあたって、
中小企業の経営者や人事担当者とお話をさせていただく
なかでよく耳にするフレーズ（目的）です。

確かに人事評価制度という“仕組み”を整備する
ことは重要な要素となりますが、決してこれだけでは
冒頭に紹介した目的を実現することはできません。

より重要となるのは、人事評価制度という“仕組み”
を運用するにあたってキーマンとなる“評価者の
レベル（例えば、制度趣旨や評価基準の理解度等）”
であるといえるでしょう。

中小企業においては、この“評価者のレベル”を
向上させるために、人事評価制度の導入・改定の策定
プロセスに評価者を参画させる、といった工夫が
しばしば見受けられます。

策定プロセスに評価者を参画させることで、例え
ば、「なぜこの評価項目が重要であるのか」「何が
できていたら合格ラインとなるのか」、といったよう
に評価者同士の目線を合わせることができ、スム
ーズな運用につながりやすいというメリットがあり
ます。

一方で、策定プロセスに評価者を参画させても大
きな効果が得られなかった、もしくは参画させてし
まったがために当初想定していたものとズレたもの
ができてしまったというケースも見受けられます。

本稿では、人事評価制度の導入・改定の策定プロ
セスに評価者を参画させて効果的な制度とするため
のポイントとして、評価項目・基準を検討する際の
会議の進め方の注意点を2点ご紹介します。

1. “何のために”人事評価制度が必要なのかを 理解してもらう

会議において、すぐに評価項目や評価基準の検討
に入るのはよくありません。なぜならば、何のため

に人事評価制度を導入・改定するのか各評価者が曖
昧な状態のままでは、建設的な議論ができないから
です。

心理学でも言われているように、人は理由がない
となかなか納得して行動に移せないものです。まず
は、わが社で人事評価制度が必要な理由、さらには
制度を導入・改定した結果、社員にとってどのよう
なメリットがあるのかを、参画者全員で共有するこ
とをお勧めします。

これは、既存の人事評価が形骸化してしまってい
るような企業においては、特に重要な要素となりま
す。

2. 会社として考える“社員のあるべき姿”を 定めておく

会議が進展するにつれて、評価者からは十人十色
の意見が出てきます。もちろんこれらの意見には現
場の事情が反映されており、どれも貴重なものば
かりです。

しかしながら、すべての意見を採用すると全体と
して不整合が生じてしまいます。例えば、寛容的な
評価者が多いと合格ラインが甘くなってしまったり
、プレイヤーとして優秀な評価者が多いと合格ラ
インが厳しくなってしまったり、ということが起
こります。

このような事態を防ぐためにも、評価項目や評価
基準の検討に入る際には、まずは会社として考える
“社員のあるべき姿”を評価の軸として定めて、参
画者全員で共有することが重要となります。

人事評価制度の導入・改定を検討されている場合
は、進め方の一つとして参考にしていただければと
思います。

組織・人材開発に関するコラムやセミナー情報をお届けします。
<https://skg-od.jp/magazine/>