

# 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/>