

本人評価はすべきなのか？ 安易な実施の危険性

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：https://skg-od.jp

人事評価制度の運用において、「本人評価と上司評価を行ったうえで、本人と上司が面談を行い、認識のギャップを埋めましょう」というのは、一般的なセオリーとして語られているかと思います。果たして、本当に正しいやり方なのでしょうか。

本人評価のメリットとデメリット

本人評価には、

- ①本人が自分の仕事ぶりを振り返る機会とできる
- ②上司が本人との認識のギャップを把握したうえで、フィードバック面談に臨めるというメリットがある反面、
- ③本人評価の結果に上司が引っ張られてしまい、適切な評価ができないことがある
- ④本人評価と上司評価が異なる場合、上司がその理由を本人に十分に説明できず、評価に対する不満が生まれることがある

といったデメリットが発生する可能性があります。そのため、安易に「本人評価は一般的なので取り入れよう」とするのは危険です。

デメリットを解消できるなら本人評価を行うべきです。当然、本人評価ができる状態に持っていくのが理想的なため、以下に、デメリットを解消するための対策を挙げていきます。

デメリット解消のための対策

まず、上記③への対策として手っ取り早いのは、「本人評価と上司評価を同じ紙で行わない（本人評価が見られない状態で上司評価を行う）ようにすること」です。ただし、本質的な対策は、「評価者が評価力を高めること」（＝本人評価に頼らず、評価事実を的確に集め、客観的に評価基準へ照らし合わせること）ですので、評価者教育は並行して行う必要があるでしょう。

次に、上記④に対しては、「評価者のフィードバック力を高めること」が必要です。

具体策の1つとしては、「評価者同士で集まり、被評価者に対する評価理由を互いにプレゼンする場を設けることで、評価理由を語れるようにする」という方法があります。これを行う際には、参加者同士で適切な指摘をし合うことが重要となります。場合によっては、集まったメンバーの上司にオブザーバーとして参加してもらうのもよいでしょう。一般的には上位職のほうが評価力が高く、的確な指摘が入りやすくなるため、より高い効果が期待できます。

また、「各評価項目に評価の理由を記載する欄を設ける」という方法を採用した企業もあります。内容を人事部が確認のうえ、不十分な場合には再提出とするなどの運用を行えば、より高い効果が期待できます。ただし、それなりの手間がかかるため、人事部としてもやりきる気概が必要です。

これらの対策を行い、導入後1～2年を目標に、評価者が被評価者に説明できる状態になるのが理想的でしょう。

なお、フィードバックについては、各評価項目の点数のみのフィードバックとし、評語（いわゆるS・A・B・C・D）をフィードバックしないという企業もあります。理由としては、「相対調整された評語には評価者の意思が入っておらず、適切なフィードバックが行えない可能性があるため」「仕事ぶりに対するフィードバックは各評価項目へのフィードバックで事足りるため」です。

こうした運用で、上記④に対するハードルを下げられるかもしれません。

「本人評価を行いましょう」という一般論だけでなく、こうした観点からの検討も行う必要があるでしょう。特に初めて評価制度を導入する企業では、慎重な検討が不可欠です。

【人事ブログのご案内】 <https://jinji.jp/blog/blog01/index.php>
人事評価、賃金制度、退職金など幅広いテーマにて執筆しています。