

評価の“観点”棚卸のすすめ

田中 宏明 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

所在地：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 <https://www.skg.co.jp>

人事評価制度の運用で問題を抱えている企業は多いと思います。

例えば、「テレワーク環境下における人事評価に関する意識調査」（リクルートマネジメントソリューションズ、2020年12月実施）によると、自社の人事評価制度に対する不満の理由として最も多かったのが、「何をがんばったら評価されるのかが曖昧だから」という回答でした。

この評価基準の曖昧さが評価制度の問題として挙げられることは、筆者のコンサルティングの現場でも実に多いといえます。

■ 評価基準の曖昧さが社員の不満を招く

では、評価基準が曖昧だと、社員はなぜ不満を感じるのでしょうか？

筆者がクライアントと接していると、その主な理由は以下の2点に集約されます。

1点目は評価基準が曖昧なことで、評価基準と普段の業務内容が乖離してしまうことです。それにより評価結果の根拠を部下に説明することが難しくなり、フィードバックが十分にできなくなってしまいます。

2点目は評価基準の曖昧さがゆえに、評価者によって多様な解釈が生じることです。それにより、評価者間での評価の甘辛につながってしまいます。

このように評価基準が曖昧であることが、根拠に乏しい評価やそのフィードバック、あるいは評価者間の甘辛につながり、結果として社員の不満を誘発してしまうといえます。

では、この評価基準の曖昧さを解消するためには、どうすればよいのでしょうか？

以下では1つの方法として、評価調整会議の活用をご紹介します。

ここでいう評価調整会議とは、一次評価者と二次評価者が、各被評価者の評価結果について擦り合わ

せを行う会議を指します。この会議自体を行っていない場合は、まず評価プロセスに組み込むことをお勧めします。

■ 評価の“観点”の棚卸を通じた曖昧さの解消

そのうえで、この会議を活用して評価項目や基準を解釈する際の“観点”の棚卸を行うことが、前述の問題を解決するための有効な手段となります。

具体的には、一次評価者が部下を評価する際に着目した具体的な“観点”をリストアップし、評価者間で共有を図るという作業です。

例えば、主任クラスの「社内コミュニケーション」という評価項目であれば、「適切な内容・タイミングで報連相ができていたか」「メールや電話のやりとりについて、メンバー内での偏りはなかったか」「メンバーの動きを把握し、業務割り当ての提案ができていたか」「他部署のメンバーからネガティブな評価はされていないか」といったものを出し合うこととなります。

そのうえで、共有した“観点”は部下の階層と評価項目ごとに蓄積し、それらを踏まえて次回以降の評価に臨むこととします。

このように、個々の評価項目や基準について“観点”を洗い出し、評価者間で共有することによって、業務に即した複数の“観点”を得やすくなります。その結果、より具体的な根拠に基づく評価結果の説明やフィードバックが可能となり、部下の納得度につながるでしょう。

加えて、各評価者が、ここで共有した“観点”に基づき次回以降の評価を実施することで、評価者による多様な解釈を防ぎ、公正な評価につなげやすくなります。

評価の曖昧さの解消に向けて、貴社でも評価“観点”の棚卸を実施されてはいかがでしょうか。