

「誰が評価しても同じ評価」を目指すべきなのか？

小田原 豪司 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

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>

評価・賃金制度策定の支援を行うなかで、「誰が評価しても同じ評価になる状態を目指したい」といった趣旨のご相談を受けることがあります。

これは、誤解を恐れずに言うならば不可能です。理由は、定性評価を行うには、評価事実を収集した上でその事実が何点に該当するかという「判断（＝主観）」が必要不可欠であり、この判断軸を100%合わせることができないためです。このことは、人の運命をも左右する裁判ですら、一審・二審・三審で判断が分かれる場合が多々あることからもお分かりになるかと思います。

では、人事評価制度において、どのような状態を目指すべきでしょうか。筆者は、「被評価者が評価に対して納得していること」だと考えます。これを実現するためには、以下の3つの要素が重要となります。

要素① 日常業務の観察

評価の納得度向上のためには、フィードバックを的確に行うことが重要です。そのためには、部下の日常業務の観察が不可欠です。例えば、「顧客対応」という評価項目に対して、部下から評価の理由を尋ねられた際、「普段は概ね問題なくできているが、○ヵ月前に発生した顧客トラブルは会社への影響が大きく、それを踏まえて点数を1つ下げて2点にした」など、根拠となる事実を伝えることで、納得感を得やすくなります。さらに理想的なのは、日々の業務のなかで、上司からの所感を都度伝えておくことです。それができていれば、被評価者も「普段、こういうことを言われているから、この項目は○点だろう」とフィードバックをする前から認識が合っている状態に近づけられます。

要素② 会社方針と評価指標の一致

例えば、「積極的にチャレンジしよう」という会社方針を打ち出しているにもかかわらず、減点方式

の評価制度になっていたとします。積極的にチャレンジを行った社員が、そのチャレンジにより減点となり、結果的に評価点が低くなってしまうと、「評価に対して不満を持つ」「次からチャレンジしなくなる」といったことが起きるでしょう。こういった、会社方針との矛盾は、制度において発生させないようにしましょう。

要素③ 評価者間でのある程度のレベルの目線合わせ

完全な目線合わせは不可能であると述べましたが、ある程度のレベルの目線合わせは必要です。「100人中90人がおかしいと感じる評価」や「部門間の明らかな甘辛の発生」があれば、いくら①②の要素を満たしていても、社員は不審に思うでしょう。厳密な検証はできませんが、被評価者A氏に関する情報量が全く同じである評価者X氏・Y氏がA氏の評価を行うとした場合、次の状態が満たせていれば、目線合わせのレベルとしては及第点だと考えられます（各項目5段階評価の想定）。

- 評価項目のうち7割程度の項目で評価点が同じである
- すべての評価項目について、2段階以上のギャップが発生していない

以上、3つの要素を挙げましたが、被評価者から納得を得るために必要となる大前提は「部下からの信頼があること」であり、それが最も重要な要素ともいえます。その点に問題がある場合、まずはそちらを最優先の課題として取り組んでください。

被評価者の納得度を高め、人事評価制度を適切に運用することは、適切な人材マネジメントを行うことに直結します。制度のテクニカルな部分だけの追求でなく、以上のようなより本質的な課題に取り組んでいただければと思います。