

定期的な評価者研修で、 人事評価のばらつきを是正する

岡本 充裕 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>

人事評価において評価者間の評価のばらつきに頭を悩ませている企業も多いのではないのでしょうか。どんなに精巧な人事評価表を作成したとしても、評価スキルによってはばらつきが発生してしまいます。今回は、人事評価の基本ステップを踏まえながら、評価のばらつきを軽減していくための評価者研修の実施ポイントをご紹介します。

◆なぜ、評価者間で 評価のばらつきが生じるのか？

人事評価の基本ステップは、

- Step 1：部下の行動を観察する
- Step 2：評価事実を評価基準に照らし合わせて評価点を決める

となります。

このステップに沿って評価がばらつく原因を検討してみると、

- Step 1：評価者によって、観察量（そもそも観察しているかどうか）や観察の対象となる行動が異なる
- Step 2：評価者によって、評価基準の解釈（評価基準の理解や評価点のレベル感）が異なることと考えられます。

従って、評価のばらつきを減らすためには、まずは、「①しっかりと評価者が部下の行動を観察すること」、そして「②根拠とした評価事実（＝観察する行動）と評価点の判断基準（＝評価基準の解釈）を評価者間で擦り合わせること」が必要不可欠です。

ところが、つい日々の業務に追われて部下の行動観察が疎かになってしまったり、評価者間で擦り合わせを行う機会を持つことが難しかったりして、評価のばらつきを減らす手立てが不十分になってしまいがちな企業も多いのではないのでしょうか。

その解決策の1つとして、年に1回など定期的に評価者研修を行うことをお勧めします。具体的には、

評価者として果たすべき役割の再確認と、評価基準の目線合わせを行うことなどが挙げられます。

◆定期的な“評価者研修”を活用し、 評価のばらつきを減らす

評価者研修は、評価制度導入時だけの実施になりがちですが、同じ内容であっても定期的に評価者としての役割を繰り返し再確認することで、疎かになりがちな部下の行動観察を習慣化させやすくなります。その際、講義だけではなく、評価者それぞれの個別具体的な悩みについて、お互いに共有したり意見交換したりする時間を盛り込むことで、主体的な参加を促し、気づきや学びを深め、日々の行動に転化しやすくなります。

一方、評価基準の目線合わせとして、過去の人事評価結果やモデルケースを題材に評価者同士でコミュニケーションをとる時間を持つこともポイントです。ここで大切なことは、「何をもとに（根拠とした評価事実）」と「どう判断したか（評価基準の観察）」をお互いに具体的な言葉で伝え合うことです。評価の根拠に意識が向くようにすることで、普段の部下の行動観察の重要性を体感する効果も期待できます。

これらを通して、「①しっかりと評価者が部下の行動を観察すること」に対する意識づけを図り、「②根拠とした評価事実（＝観察する行動）と評価点の判断基準（＝評価基準の解釈）を評価者間で擦り合わせること」を実現することが可能になります。

評価のばらつきを軽減する方法は、評価者研修以外も考えられますが、いずれにせよカギとなるのは『継続する』ことです。評価のばらつきを一朝一夕になくすことはできません。どのような方法であっても人事部主導となり根気強く継続的に行うことが、最も重要であるといえるでしょう。