

## 人事評価に対する不満

**Q.** 社員に対する評価が公平でないという不満がある。どうすればよいのか？

**要旨** 人事評価制度を正しく運用していくには、まず考課者たる管理者の人事評価に対する認識、理解が肝要です。また、現状の人事評価制度が公平性に欠けると感じるのであれば、制度自体の見直しが必要です。そのためには、まず経営ビジョンや行動指針に基づいた人事評価制度を再設計します。そして自社に求められる人材や評価基準を明確にした上で、既存社員および中途採用社員に公開することで、納得性を高めることができます。

**解説****1. 人事評価の問題点**

自動車の運転に当たっては交通ルールを守らなければならないように、人事評価の実施に当たっても守るべきルールがあります。

現在の人事評価の問題点として、

- ①人事評価を行っても、経営者等が評価を変えてしまうため機能していない
- ②最終評価が本人にフィードバックされていない
- ③モチベーションアップにも繋がっていない
- ④評価が中心化傾向になっており評価に差がつかない

などが考えられます。

納得性がある人事評価を行うためには、人事評価制度を再構築した上で、その人事評価のポイントや評価結果を従業員にフィードバックし、納得のいくように説明することです。そして、上司と部下が成果や課題を共有し、今後の行動目標を立てることを目指します。社員の能力を正しく見極め、それを引き出し発揮させることで人材の育成を図ると同時に、従業員のモチベーションを向上させることも重要です。

**2. 人事評価の運用**

人事評価の運用には高いスキルが求めら

れ、中小企業ではフィードバックが行われないことが多く、具体的にどう進めればよいかわからないケースがありますので、そのようなときは専門家に相談することも選択肢の一つです。

人が人を評価するため、全ての人が公平だと納得する評価制度はありませんが、常に公平性を意識した運用を継続し、必要に応じた対策を講じることが、人事評価制度には大切です。

**3. 評価者のスキル**

評価者に求められる条件として、総合的なものの見方ができ、部下の一連の職務行動をとらえて、行動の因果的な関係（結果と原因）について把握できる分析力が求められます。そして、人を見る目を備え、人間行動について理解がなされ、人事評価制度の仕組みと運用に関する知識を十分に備え、部下よりも能力的に優れていることも大切です。

会社を発展させる原動力は社員一人ひとりの行動力なのです。そのため、社員のモチベーションが上がるような評価で、目に見える成果が出る制度にしていく必要があります。

# 公平な人事評価制度の再構築 ～社員の参加～

## ＜ご提案のポイント＞

- ・社員の人事評価に対する納得感が高まるような制度に再構築する必要があります。
- ・社員の目標を設定することで、目標達成への意識が高くなります。

## 1. 人事評価制度再構築の考え方

人事評価制度は、「社員のみんなが良くなる」ような設計にしなければなりません。社員の成長につながる目標が設定され、その達成度に対し適切な評価がなされ、評価に応じた公平な処遇が用意される必要があります。社員が、どのように行動すれば良い評価を受けられるのかなどを理解できる仕組みでなければなりません。

こうすることによって、社員が素直に受け入れ、人材育成という目的達成に近づくことができるのです。

## 2. 実行のための方策

### ①客観的な人事評価基準を設定

人事評価では、評価の基準を明確に設定することが大切です。具体的で明確な基準がなければ、正確に人材を評価することができません。

評価の基準が曖昧なまま改革を進めた場合、評価される側の社員は納得せず、モチベーションの低下につながります。

### ②評価者のスキルアップ

人事評価制度を改善していくためには、人材を評価する評価者の訓練も行わなければなりません。全ての評価者が目線を合わせなければ公平性は保たれませんし、評価者によって偏りのある評価であってはならないのです。事実をもとに、適切な評価をすることが求められます。

### ③評価者会議を開催

どんなに評価者の目線を合わせても、評価結果を全て一致させることは不可能であるため、評価者会議を開催し、複数の評価者の合意を得て評価結果をつくり上げる仕組みが必要です。

### ④社員の理解

社員が評価内容を理解できない制度では、再構築をする意味がありません。事前に人事評価制度の再構築の目的と内容を説明し、社員の理解を得る努力が必要です。社員に納得してもらって初めて、効果のある評価制度を構築できます。