

社長と人事の課題解決ディレクション

株式会社ジェントルマネジメント 川崎 純弥

▶ 3. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (1/2)

登場人物

管 理 (かん おさむ) 社長:



人事課題に関して疎い。とりあえず現状維持でよいという考え。的外れな発言をする。

人 事 郎 (じん じろう) 課長:



人事部門の担当課長。現場の業務を管轄するプレイングマネージャー。人的課題の深刻さに気づいている。

GAPが深刻な現状

管社長：この間、社長たちが集まる会合に行ってきたね。その時に、評価制度の話になったんだけど、会社によって結構中身にバラつきがあるみたいなんだよ。

人課長：目標管理制度、成果評価制度、ジョブ型評価制度など、評価制度もトレンドがあるようですからね。

管社長：うちの評価制度は上手く機能しているのか？

人課長：そうですね…。長年使っている制度をベースに、部分的な改定を重ねていますので、ちぐはぐ感は否めません。年功序列色が濃く残っていますし、評価者の好き嫌いで評価が決まると感じている人が多く、貢献と処遇（昇給・昇格等）も上手く紐づいていません。

管社長：そうか…。それなら、上

手くいつている会社のやり方を集めて、抜本的につくり変えてしまえばいいんじゃないか？ 使えそうなものはメモっておいたから、遠慮なく言ってくれたまえ。

人課長：(当社の評価制度がちぐはぐなのは、こうやって定期的に社長が思いついたように他社の施策を取り込もうとするためだ…。そのたびに押し返すことができず、部分改定を重ねざるを得なかった私自身の力不足を痛感してきた。確かに改善の余地は多分にあるから、ここで何とか改悪ではなく改善に舵を切りたい。他社のやり方をトレースするだけでは上手くいかない理由があるはずだ…)

評価制度で陥りやすい勘違いポイントを5つ、今回と次回に分けてお伝えします。

DIRECTION 1

人事評価＝目標管理？

1つ目は、人事評価＝目標管理。これはとても多い勘違いです。特に、初めて人事評価制度を導入する場合にありがちで、評価といえば目標を立てて、達成度によって評価を行うものという勘違いです。目標管理はあくまでも短期間でのパフォーマンスや成果を測るものであって、長期的な成長促進を目的とする人事評価とは似て非

なるものなのです。

人事評価制度は会社が求める人物像（行動規範・人事ポリシー）を作成し、行動、能力、成果等を複合的に評価することで、社員1人ひとりのより良い変化を長期的にサポートする仕組みです。社員の成長＝会社の成長となり、行動規範・人事ポリシーの体現度が高い人ほど、高い評価とより良い処遇を得ることができます。つまり、入り口は会社が社員に対して、どうなってほしいか、どうあってほしいかということを明示するところからスタートします。

一方、目標管理は人に言われて仕事をするよりも、自分で立てた目標に向かって仕事をしたほうがモチベーションやパフォーマンスが上がるというところからスタートしています。そして、成果評価、行動評価、情意評価など数ある評価の中の、結果評価（業績・成果評価など）に当たります。面談などプロセスを評価する仕組みを盛り込むなど工夫を凝らしても、どこまでいっても達成したか否かという結果を評価する仕組みです。目標管理の運用を難しくする要素は以下の通りです。

- 実力より低い達成可能目標のみ設定
- 同職位・同等級間の達成難度のバラつき（目標設定の難しさ）
- 短期的成果に終始する
- 個人目標達成と組織・顧客への

- ▶1. 最優先! 人事課題は重要度も緊急度も高い
- ▶2. 働く(生きる) 場所の積極的選択と消極的選択
- ▶3. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (1/2)
- 4. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (2/2)
- 5. 優秀な社員が評価されないたった1つの理由
- 6. 中小企業における人事パーソンのキャリアパス



■ 川崎 純弥 (かわさき じゅんや) 株式会社ジェントルマネジメント 代表取締役

複数の事業会社にて人事業務、マネジメント業務、人事部門長を経験。組織・人事コンサルティングファームを経て独立。中小企業への人事制度構築・導入・運用支援、および採用支援を中心に人的課題解決に貢献。伴走型コンサルティングにて、各社の実態に即した支援を信条としている。支援終了後も効果継続できることに重きを置いた、シンプルで分かりやすく、使いやすい仕組みづくりに定評がある。

<https://www.gentle-management3001.com/>

▶座右の銘「人間万事塞翁が馬」

貢献がリンクしていない

- 期中で退職などチーム要員に変動があった場合、リソースが不足し目標どころではなくなる

上記理由から、目標管理を結果評価として人事評価と組み合わせることは問題ありませんが、目標管理のみを評価制度とすることは、おすすめでできません。目標管理のみでの評価は難度が非常に高く、ハードモードを選択していると言っても過言ではありません。

人事評価制度は会社と社員、上司と部下のコミュニケーションツールであり、成長促進ツールです。お互いの信頼を高めることが重要な目的の1つですが、目標管理のみの運用は、その難度により、むしろ信頼の毀損とモチベーションダウンにつながりかねませんので、注意が必要です。

DIRECTION 2

評価シートのみで完結できる、シンプルで分かりやすい評価制度?

2つ目のポイントとして、定着や運用を重視するあまり、評価シートのみで完結する評価制度には注意が必要です。

ここでいう評価シートのみで完結できるというのは、評価シートにおける評価項目はなぜ、どのようにして設定されているか? ということを置き去りにして、評価シートのみで最終的な評価が決定してしまうことを指します。人事

評価は先述の通り、人事ポリシー→等級基準→評価シート→という形で成り立っています。

評価シートで設定されている評価項目は、等級基準で定義されている能力・責任・役割を果たしているか? を測るためのものです。つまり、まず等級基準の内容を確認し、等級基準に照らしてこの人のこの評価項目は〇点だ、という形で評価する必要があります。これにより被評価者にフィードバックする際、客観的に良かった点・足りない点を伝えることができ、挽回する方法も伝えられるようになります。このように、特定のブレない基準をもとに評価を行うことを『絶対評価』といいます。

一方、評価シートのみで評価が完結する場合、照らし合わせる基準がないため、評価者の主観が色濃く出てしまいます。評価者自身も拠り所とするべき基準がないため、どうしても人と比較して良し悪しを付けてしまいがちになります。例えばAさんの〇〇という項目を4点にする理由は、Bさん(3点)、C(3点)さんよりもよくできていたから、ということになります。これを『相対評価』といいます。

相対評価の最大のデメリットは、他人の成果や頑張り(評価)によって、自分の評価が変わるという点です。頑張れば報われるという、再現性を持たせた評価とな

らず、運の要素に左右されることとなります。これにより、フィードバックの意味が薄れ、評価者の主観(好き嫌い)で評価しているのでしょうか、と言われても否定できません。比較すべきは、他者ではなく過去の自分です。過去の自分と比べて成長しているか否かを適切に評価されることで被評価者の納得度が高まります。

評価シートのみ運用の場合、評価の根拠となるものを明示できないため、なおのこと主観、相対評価、好き嫌いという見え方が強くなってしまい、結果として相互の信頼関係を毀損してしまうことになってしまいます。

何がなんでも評価はシンプルが一番という勘違いにより、かえって状況が悪化することもありますので、ご注意ください。

GAPの解消に向けて

管社長: うーん、目標管理もシンプルな評価シートも、それぞれ目的や役割の本質を理解して利用すればよいが、そうでなければかえってデメリットが大きくなってしまふとは、思いもよらなかったよ。

人課長: そうですね。それぞれ一見メリットのほうが大きそうですが、評価制度全体で各パーツの機能を連携させなければ、望んだ効果を得ることはできないんですね。改めて、評価制度の奥深さを知りました。