

人事考課関係

Q 人事考課結果に対する不満の解消に向け、どのような施策を講じればよいか

当社では年3回、昇給と賞与の時期に人事考課を実施しています。2年前から、上司との面談の場を設けて本人にも考課結果を伝えるようにしたところ、「考課結果に納得がいかないが、理由を説明してもらえない」「どうせ頑張っても自分は評価されない」といった不満がしばしば寄せられるようになりました。会社としては、社員が自分の考課結果を知ることにより成長できるようにと考えて結果を開示したのですが、このような不満を解消する良い手だてはないのでしょうか。 (大阪府 B社)

A 現場からの声をヒントに根気よく課題解決を続けていくことが肝要

回答者 鳥谷陽一 とりや よういち プライスウォーターハウスコーパースHRS(株) ディレクター

ある企業の事例から

A社は、5年前に新しい能力評価制度を導入し、それを機に評価者から被評価者へ、面談を通じて評価結果を伝えることをルール化しました。当然この手のものは初めからうまくいくことは期待できません。それを予測して、導入時から以下の2点について、対象者全員にアンケートを行ってきました。

あなたの上司は評価のフィードバックを行ってくれましたか？

それはあなたの成長に役に立つものでしたか？

A社ではまず、 の実施率を100%にすることを目標に置きました。人事の徹底したフォローアップによってこちらは3年で達成し、それ以降は当然のように100%を維持しています。人事の本気度を示すことで評価面談が習慣化した良い例です。次が です。スタート当初、肯定的な回答は5割を切っていましたが、5年目を迎える今年は8割近くにまで向上してきています。こちらも100%にする

のが目標です。

A社では、これまで に関して、現場の意見を懇切丁寧に収集し、同時に評価面談を効果的に行うための情報やツールを提供することで運用面の改善・向上を目指してきました。また、うまく面談・フィードバックを実践している評価者からは、そのコツを収集し、好事例として全社に紹介するなど、かなり地道な努力もしています。何より「人事があきらめないこと」が、 の評価を100%まで高めるといった目標の達成を現実的なレベルにまで近づけているのです。

評価者と被評価者の能力開発

ご質問にある不満への対応としては、A社のような仕組みの面での工夫に加え、評価者の能力開発と意識改革も有効です。例えば、評価結果を伝えるときには結果のみでなく、そこに至った経緯、能力評価であれば特にその評価を裏付ける根拠などを示すことも求められます。どのようにすればこうしたフィー

ドバックをうまく行うことができるのか、基本的な考え方や、具体的な事例に基づく実践方法などを体系的に学習する機会を現場は求めています。これらの研修実施に当たっては、外部の専門家に依頼できればそれに越したことはありませんが、情報交換会と位置付けて、人事スタッフがコーディネーターとして企画実施することも可能です。他の評価者のやり方は参考になることが多いので、集まって話し合いをさせるだけでも効果はあります。

また、評価結果をフィードバックすることのそもそもの目的も、再度徹底しておく必要があります。評価の真の目的は人材育成なので、査定として言い渡すことも重要ですが、その前に「今期の取り組みで伸ばした能力は何か」「これからさらに伸ばしていくべき能力は何か」「そのためにはどのような仕事で何を意識しておくとういかに」などを話し合うのが評価面談の本来の目的なのだということを、いま一度評価者に徹底しておきたいものです。

さらには、被評価者に対しても「自己評価」を行う責任を意識させることが必要になります。一次評価者は、多くの場合、自分自身の業務を抱えているプレイングマネージャーです。被評価者のすべてを把握しているとは限らないので、まずは評価を受ける側が自己評価を行い、その結果を評価者に申告することは、情報提供という意味でもきわめて重要です。極論すると最終評価がどうなるかの責任の一部は、その当人である被評価者自身も担っているのです。このことを納得させれば、被評価者も他人任せにはできないはずですし、その結果、上司とのコミュニケーションも以下のような本質的なものになっていくことが期待できます。

「私はこのような取り組みを行い成果を上げたので、この能力は高く評価した」

「いや、それでは不十分すぎる。あなたの立場ではこのようなことまで意識して実践してもらわないと、標準ランクのB評価をつけ

ることはできない」

意見交換の中で、被評価者自身が、次期は何に取り組めばいいか、達成基準が意味しているレベルはどのくらいのものなのか——について理解が進みます。このように根拠をすり合わせたうえでの評価と、それが省かれ、上から一方的に下す評価では、たとえ同じ評定でも納得度は極端に変わります。後者のほうが来期に向けた改善点がはっきりするため、納得度が高くなるのは明らかです。

まとめ

近年、評価結果をオープンにし、自己評価や上司面談を導入する企業が増加傾向にあります。これらは評価を適正に行ううえで当然の仕組みと言っても過言ではありません。ただし、導入当初から何の問題もなく進むということはまずあり得ないので、現場の声を真摯に受け止め、効果的・効率的な制度にするための地道な改善努力が必要となります。

人事のスタッフ数にも限界はあるでしょうが、できるだけ現場に出向いて個々の声に耳を傾け、問題解決を促すような懇切丁寧な指導をすることが必要です。現場に根差したこのような取り組みによって、人事として次に着手すべき課題が見えてくることもあります。冒頭のA社では、評価者からの声を受け、現場の負荷をできるだけ少なくするために、直属の上司であれば被評価者の過去2年間の評価結果と根拠をデータベースで確認できる仕組みを取り入れました。このシステムを生かし、当期の評価が前期とほぼ同じ場合はデータベースにある「前期の評価根拠」を引用して加筆することを認める一方、評価結果が明らかに変動した場合はその根拠を明確に示すこととして、評価作業にメリハリをつけています。

現場からの不平不満をさらなる向上のヒントとして受け止める姿勢と、その問題を必ず解決するという粘り強さが、遠回りのようで実は問題解決の一番の近道でもあります。