

# 解説

## 人事評価の 運用の課題解決に向けた 七つのポイント

人事評価を適切に運用していくには、現場の評価者の理解と努力だけでは解決できない。運用の形骸化をどう防ぐか、公正な評価をどう実現するか、現場の評価者をいかに支援するかという大所高所の課題に対応するには、全社的な視野に基づく人事部の働きが不可欠だ。ここでは運用上で起こりがちな七つの課題への解決に向けたポイントを紹介する。

- 課題1 制度運用の形骸化をどうやって防ぐのか
- 課題2 ポテンシャル評価"をどう見直すべきか
- 課題3 公正な評価運用をどう実現するか
- 課題4 評価制度の多様化をどのように実現するか
- 課題5 評価者を孤立させないための「支え」をどう形成するか
- 課題6 企業理念や行動指針と評価をどう連動させるか
- 課題7 無期労働契約の転換を見据え、非正規社員の人事評価をどう見直すべきか

### 課題1～4

**山田和裕** (やまだ かずひろ) (株)フリクレア 代表取締役社長

丸紅、旧バーンジャパン、ソフトプレーンを経て(株)フリクレアを設立。業務プロセスを標準化して人事評価にリンクさせる「進化したプロセス評価」をポスト成果主義として提案中。プロセス評価の第一人者。著書に『さらばイエスマン 人が活きる「プロセス評価」』(日経BP企画)がある。

### 課題5～7

**小野 泉** (おの いずみ) (株)フェアプロセス 代表

外資系コンサルティングファームを経てウィリアム・マーサー(現マーサージャパン)で人事制度改革・組織開発のプロジェクトを数多く手掛ける。現在は企業の業績向上を目的とした人材マネジメント、中堅・中小企業の成長を目的とした組織開発をテーマにコンサルティングを展開。著書に『「いい会社」とは何か』(講談社現代新書、共著)がある。

## 課題 1 制度運用の形骸化をどうやって防ぐのか

現場の声を聴き、制度を「カイゼン」しながら進化させる

### 運用の形骸化が制度を骨抜きにする

それなりの手間とコストを掛け精緻に作り込んだせっかくの評価制度がうまく機能していない。多かれ少なかれ、どの会社でも聞かれる話だ。設計どおりに運用できれば問題ないはずなのだが、運用の形骸化が制度を骨抜きにする。目標設定が一方的な押し付けで納得感がない、評価基準があいまい、フィードバックがきちんと行われななどである。表面的な問題を挙げるのは簡単だが真因は見えにくい。どうすれば運用の形骸化を防げるのか。制度を作っただけで満足してはいけない。現場の声を聴き、カイゼンに反映してよりよいものに進化させる仕組みが必要だ。

### 形骸化の五つの要因

なぜ、人事制度は形骸化してしまうのだろうか？ 要因としては、以下の五つが考えられる。

- (1) 目的の問題
- (2) 実態と内容の不整合
- (3) 人事評価そのものに対する不信感
- (4) 評価作業の手間
- (5) 根強い主観的評価

#### (1) 目的の問題

評価制度の目的が不明確、あるいは不健全。もしくは現場の社員に正しく伝わっていない。運用形骸化の始まりだ。作る側は懸命に考えているのだが、説明会だけではその真意は伝わりにくし、中間の管理者層を通すうちにゆがめられてしまうことも珍しくない。成果主義では、<sup>うた</sup>謳い文句とは異なり、人件費コントロールという経営側の真の目的が露呈してしまったケースも少なくない。

#### (2) 実態と内容の不整合

内容が現場の実態に合わない、運用しにくいという評価制度自体の設計の問題も大きい。表面的な結果の数字だけで評価され、途中の頑張りには

目を向けてくれない、目標の難易度や地域性などの条件の違いが加味されないなど、現場の実態を反映しきれないという問題が解決されないままだと、今までと本質的には何も変わらず、現場の不満も解消されない。

#### (3) 人事評価そのものに対する不信感

内容以前の問題として、評価される側が初めから人事評価の効用あまり期待していない。根底にあるのは、評価者の運用姿勢に対する不信や諦めだ。経験的に学習的無力感を覚えてしまっている。人事評価の軽視・無視、評価のダブルスタンダードの存在を作り出す土壌となっているのは、組織文化という深い問題だ。

#### (4) 評価作業の手間

評価される部下の一生を左右する大切な仕事なのに、手間や負荷を言い訳にする管理者がいるのは悲しいことだ。評価で部下のモチベーションを下げてしまえば、業績改善は期待できない。評価で手を抜けば、結局は回り回って上司自身、そして組織に返ってくることを理解していない評価者は失格なのだ。

#### (5) 根強い主観的評価

人が人を評価するのだから、主観を「ゼロ」にすることはできない。しかし、表面的には評価ルールに従い公平に評価すると言いながら、実態は相変わらず上司の好き嫌いによる主観評価を容認している限り、形骸化をなくすことはできない。

### 制度運用を形骸化させないために必要なこと

では、運用の形骸化を生み出す五つの要因を排除するにはどうすればよいのだろうか？ 一言で言えば、ここで挙げた問題点の逆を行えばよいのだが、ここでは(1)と(2)にポイントを絞り、カイゼンの仕組みづくりについて解説していきたい。

#### カイゼンの意図を明確に示す

あまり指摘されないが、制度が現場で受け入れられ浸透するようにカイゼンする経営の姿勢を明確に打ち出すことが最も重要だ。例えば「評価制

度カイゼン委員会」などの社長直轄の組織を作るのがお勧めである。人事評価は組織の本音を映し出す鏡であり、カイゼンに向けた取り組みへの本気度を示さなければならない。委員会は人事部門のメンバーだけで組織するとお手盛りになり自己否定できないので、現場に影響力のある役員クラスも必ず入れる。そして、現場意見のヒアリング、アンケート、結果のフィードバックについて責任をもって定期的に行うようにする。

### 目的の見直しと明確化

そもそも「人事評価制度の目的は何なのか？」について、あらためて考えてみることも大切だ。カイゼンするにせよ、新しい制度を取り入れるにせよ、目的やゴールを明確にしないまま検討しても、本来目指すべき方向からずれてしまう。人事評価は人を動かすための究極のマネジメント手段だ。そして、その目的は人財育成を通じて会社の業績を継続的に向上させることである。しかし現実には、給与配分と処遇決定（昇格判断、配置転換、処罰）の機能だけが目的化してしまっている。これを、本来の目的に立ち返って見直さなくてはならない。＜人財育成のための成長支援制度＞＜チャレンジ・現状打破＞＜個人力から組織力へ＞など、社員にも分かりやすいキャッチフレーズを使いながら進むべき方向を示し、閉塞感を打破するような前向きな目的を明確に打ち出さなければ、同じことの繰り返しになる。

### 現場の声を聴く

そして、具体的なカイゼンに着手する前に、「どこに課題があるのか？」について、現場の本音に真摯に耳を傾け、傾聴することが必要不可欠だ。これをないがしろにしたまま、人事担当の目線だけで懸命に考え、流行りの手法やコンサルタントからの提案をそのまま取り入れても、うまくいくはずがない。人事部門の顧客、すなわち、サービスの提供先は現場の社員であることを意識してほしい。

現場の本音を引き出す手法には、ヒアリングとアンケートがある。以下では、その実施上の留意点を触れておく。

### ヒアリング

ヒアリングは、まず、現場責任者のキーマンを対象に行う。キーマンの選定が重要だ。現場で誰もが認める、その人物の意見であれば皆が納得する人物。経営的判断も求められるので役員クラス、最低でも部長クラスが適任である。課長レベル以下のキーマンの意見ももちろん重要なのだが、評価の責任者である（場合によっては形骸化の犯人となる場合もある）上の役員～部長クラスを巻き込まなければ、運用の形骸化は防げない。筆者の経験的には、現在のプレイングマネージャー化している課長レベルでは、どうしても目先の目標達成に追われ、実務的な視点に陥りがちだ。ヒアリングを通して、アンケートでは読み取れない本質的な課題や本音、そしてカイゼンの方向性を把握する。

### アンケート

ヒアリングを通じてカイゼンの仮説を立てた上で、現場の社員に向けたアンケートを行う。アンケート項目で確認すべきポイントを参考までに幾つか挙げておこう。

目的が浸透しているか

課題は何か（ヒアリングを通じて立てた仮説を選択方式で選んでもらう）

運用ルールが守られているか（目標設定、中間レビュー、フィードバック等）

面談をルールどおりに行い、時間も十分掛けているか、そして、被評価者は面談内容に納得しているか

評価実施時期以外の人事評価に関する日々のコミュニケーションの量や頻度

人事評価に対する意識・期待（階層別）

モチベーション向上に役立っているか

人財育成に活かされているか

人事評価が会社・部門の目標達成や業績改善に結び付いているか（経営課題解決とリンクして

いるか/評価のための評価になっていないか)  
社員が人事評価に期待することは何か (フリー  
記入)

また、アンケート実施に当たっては、以下の点  
もぜひ注意してもらいたい。

大切なのは、社員の意見に真剣に耳を傾ける  
姿勢を示すこと。そして、アンケート結果を  
制度や運用をより良くするために活用するこ  
とをきちんと伝える

先に仮説ありき。漠然としたアンケートだけ  
では課題は見えてこないし、結果は必ずしも  
現場の本音を反映しない。社員も模範解答的  
な選択肢を選ぶ傾向があるので、予想とは異  
なる結果が出てしまい、結果を見た事務局側  
が「本当か？」と逆に戸惑うケースもある  
アンケート実施後のフィードバックは怠って  
はならない。やりっ放しで、フィードバック  
を行わないと逆効果。過度の期待は持たない  
までも、社員はそれなりの期待を持ちながら  
結果を待っている

### カイゼンし進化させる

評価制度は作ったら終わりではない。制度導入  
はあくまでカイゼンのためのスタート地点。"形"  
を導入しただけでは、真の理解は得られない[図  
表 1]。評価シートとマニュアルだけ整えても決  
してうまくいかない。継続性のない説明会や研修  
だけでは、その場では趣旨や仕組みを理解してく  
れても、職場に戻れば日々の業務に忙殺され、す  
ぐ忘れてしまう。

「現場の声を聞き、カイゼンし進化させていく」。  
残念ながら、その重要性を頭では分かっているも、  
実践できている会社は少ない。設計上はどんなに  
優れた制度であっても、課題を地道に減らしてい  
きながら継続的に良くしていかなければ浸透しな  
い。人事評価は半年、1年ごとの評価実施時期だ  
けでなく、日々の業務を通してヒトという感情

の動物"の心の中で行われている。だからこそ、  
諦めずに辛抱強く、カイゼンを繰り返し、しつこ  
く運用を徹底していくという泥臭さと、それを継  
続させる仕組みづくりが成功の鍵だ。

### 課題 2 "ポテンシャル評価"をどう見直すべきか

成果につながるプロセスを標準化し、人材育成に活  
かす "進化したプロセス評価"を取り入れる

#### ポテンシャルでは変化に対応できない

ポテンシャル評価(能力主義)は、日本的なあ  
いまいさの中で運用できる裁量の余地が大きいた  
め、経済が右肩上がり年功序列が機能した時代  
とマッチしていた。だが今や、人柄や潜在能力、  
将来性などのポテンシャル(可能性)を評価する  
だけでは時代の変化に対応できない。顧客ニーズ  
の多様化に伴い業務が高度化・複雑化している中、  
可能性という評価尺度では納得を得られなくなっ  
ている。日本人は精神論が好きなので、コミュニ  
ケーション力、協調性、創造力、リーダーシップ  
などの定性的な要素に目が向きがちだが、仕事で  
はなく人格に焦点を合わせても成果との相関性は  
低い。人当たりの良さだけではイノベーションは  
起こせない、良い性格は何の成果も保証しない、  
人事評価は性格コンテストではない——そろそろ

図表 1 カイゼンのスパイラルタワー



このことに気づくべきだ。

年功序列の弊害を取り除くために導入された成果主義も、人件費コントロールという誤った意図と運用により、実態としては「不公平な結果至上主義」を強調しただけだった。さらに悪いことに、日本の経営の強みであったチームワークを崩壊させ、人材育成もおろそかになってしまった。副作用が大きすぎたので、多くの企業で成果主義の見直しを検討しているが、「ポスト成果主義」という問いに対する明確な回答はまだ見つかっていない。

### プロセスに目を向けるようになってきた

とはいえ、現在の評価をめぐる一つの大きな流れとして「プロセスに注目する」傾向が強まってきている。「結果がすべて。プロセスは問わない」という古い考え方ではもはや通用しないので、何らかの形で業務遂行のプロセスを評価項目に取り

込もうと試みる会社は多い。しかし、その実態は、抽象的な定性評価の域を出ていないものがほとんどである。肝心のプロセスが不明確で、人によって解釈が違う。上司・部下の主観に任せきりの運用なのが現状だ。当然評価のバラつきも出てくる[図表2]。

### プロセス評価を進化させる

「これでは、本当のプロセス評価とは言えない」——問題意識を持つ先進的な企業では、一歩進んだプロセス評価を模索し始めている。これまでのプロセス評価をさらに進化させ、業績改善を中心とした経営課題解決にリンクさせる方向で、人事評価をさらに活用しようという動きだ。

プロセス評価は今や、プロセスの標準化、人材育成とプロセス評価を融合させた **進化したプロ**

図表2 定性的な"プロセス評価？

よくありがちな定性的なプロセス評価のサンプル

No.	業務目標 (本人記入)			達成評価			
	テーマ (何を)	具体的な方法やプロセス (どのようにして)	達成水準 (具体的な表現で)	評価基準	本人	1次	2次
1				抜群 優秀 標準 少劣 多劣	S A B C D	S A B C D	S A B C D
2				抜群 優秀 標準 少劣 多劣	S A B C D	S A B C D	S A B C D
3							

**課題**

- ✓ 肝心のプロセスが不明確
- ✓ 漠然としすぎている
- ✓ プロセスを決めるのは本人
- ✓ 社員ごとに異なるプロセスで仕事をする
- ✓ 主観的要素が強まり、評価のバラつきが出る

セス評価"、という新しいステージに入ってきている[図表3]。

進化したプロセス評価"では、以下の3点が重要となる。

成果や業務効率の改善につながる具体的なノウハウを「できる社員」からヒアリングして、会社側が「標準プロセス」として整理する。

さらに、標準プロセスを「共通言語」と「基本の型」として人財育成に活かし継続的な業績改善につなげる（「進化したコンピテンシーモデル」）。

結果の成果だけでなく、標準プロセスへの取り組みをデータを使って「見える化」し、人事評価にリンクさせる。

プロセスの標準化は、組織の中に暗黙知として漠然と存在している「できる社員」のノウハウを

形式知化し、成果を生み出す生産性を向上させる有効な手法だ。標準プロセスでプロセス評価の対象を明確にすることで、評価基準が明確、公正になる。評価される側が認めてもらいたいと思っている「頑張り」の正しい方向を示すので、人財育成を図り成果を上げながら、評価に対する納得感を高めることも可能になる[図表4]。

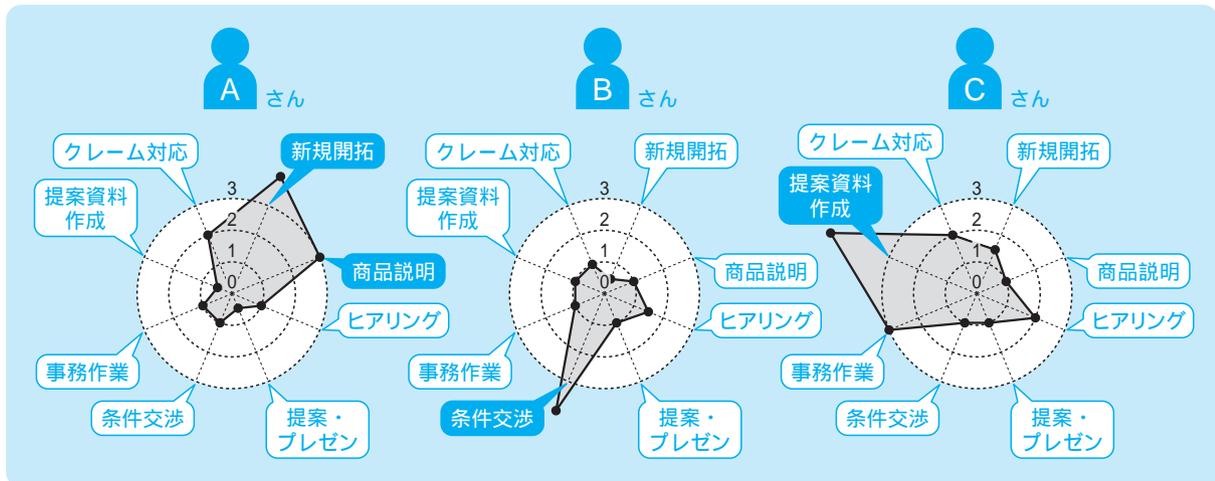
業績改善を評価制度で支える

人事部門の役割は、社員の力を引き出し会社に貢献する手助けをすること。そして、評価制度は、社員の力を組織として一つにして経営課題を解決するための唯一・究極のツールだ。営利企業である限り永遠に逃れられない経営課題は、業績＝売り上げや利益の目標達成、そして、その継続的改善である。組織の成長と社員の成長は車の両輪だ。人の成長なくして、組織の目標達成や業績改善は

図表3 進化したプロセス評価で業績アップを支える



図表4 標準プロセスで人財育成の基本の型を示し、強みを生かす



あり得ない。そして忘れがちだが、本来、人事評価は経営課題、特に業績に直接リンクするものでなくてはならない。進化したプロセス評価" が、失われた20年から抜け出せないまま閉塞感の続く日本経済を導く一つの解になるかもしれない。

課題3 公正な評価運用をどう実現するか

成果、プロセス、定性項目などの評価基準を標準化し明確にする

評価のバラつきは研修だけでは解決できない

評価運用に関するアンケートで、よく挙げられる悩みの一つに「評価のバラつき」がある[図表5]。そして、これまではその解決策を評価者研修に求めがちだった。だが、成果を上げる能力に個人差があるのと同じように、人を評価する能力にも差がある。人を評価する能力を高め、評価のバラつきを防ぐということは、研修の質や数だけで解決できる問題ではない。評価の目的や意義、そしてその重要性を理解していない評価者に対して、むやみに研修を施しても効果はあまり期待できない。継続的なコスト削減が求められる環境下で、費用対効果の視点からも研修だけに頼るやり方は見直すべきだ。

評価基準を標準化して明確にしよう

評価者の底上げを図ることも大切だが、「評価基準を標準化して明確にする」という従来とは異なる視点からのアプローチが必要だ。そもそも評価基準が不明確であれば、評価がバラつくのは当然の帰結といえる。実は、評価のバラつきには、評価者の資質より、評価基準のあいまいさのほうが影響は大きい。

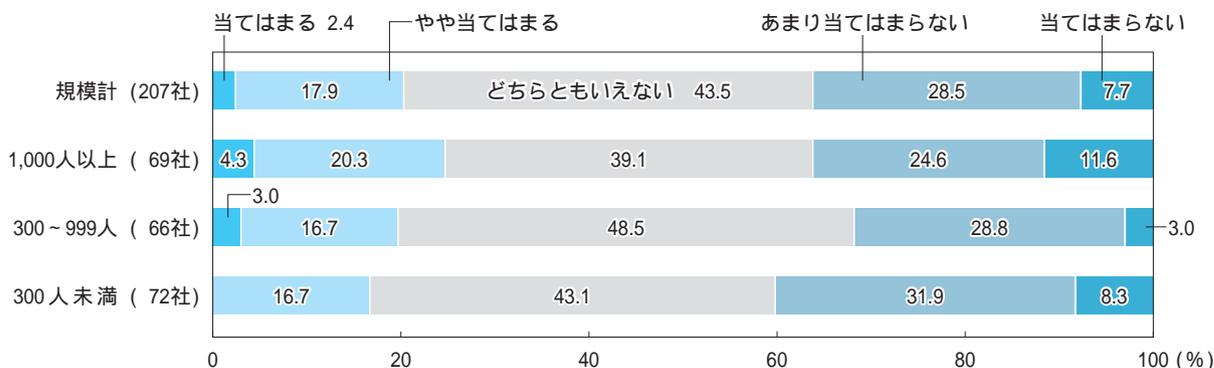
評価者ごとのバラつきを少なくするためには、成果・プロセス・定性項目などの「評価項目を標準化した上で、具体的に詳細を定義する」ことが出発点となる。目標の難易度差による不公平感の是正、人材育成などの視点も考慮したい。

例えば、営業職であれば、成果は担当顧客や地域による売り上げ規模の差を考慮し、難易度に応じて調整係数で公正化を図る。運用開始当初は多少の精度のブレが出ることもあるが、継続的にカイゼン・修正していく。公正な前提条件の下でなければ、成果を正しく評価し納得させることはできない。

また、目標達成に向けたプロセスも各個人に考えさせるのではなく、成果につながりやすいプロセスを標準化し組織内で共有・徹底する。プロセスの定義や重要度の解釈は役職や立場によって異なることが多いので、標準化することが評価のブレを少なくする鍵になる。このように、強化した

図表5 評価のバラつきの実態

「現場の考課者の評価能力は、ほとんどバラつきがなく、ほぼ適正な評価ができています」という問いに対して「当てはまる+やや当てはまる」という回答は約2割にとどまる



資料出所：労務行政研究所「人事考課制度の最新実態」(第3797号 - 11. 5.13)

[注] ( ) 内は、集計社数。

いプロセス、あるいは課題となっているプロセスを具体的に明確化した上で、人育成や業務の生産性向上にも活用しながら評価の対象にする。

定性項目の場合、いかようにでも解釈できる抽象的な文章では公正な評価は難しい。そのため抽象的な対象項目を、部門・職種別に具体的にまとめた定義書を作成しなければならない。「コミュニケーション」や「強調性」などの項目をさらに1～2段掘り下げ、できるだけ実際の業務に沿った形で定義するのがポイントだ。

不透明な評価 VS 公正な評価

基準がはっきりしない不透明な評価は、人の心に「しこり」を残し、やる気を失わせる。さらに、不公平感や無気力感といった負の感情を職場に伝播させる。時間が経つに従って評価者と会社に対する信頼性を失わせ、活力を蝕む病巣になって

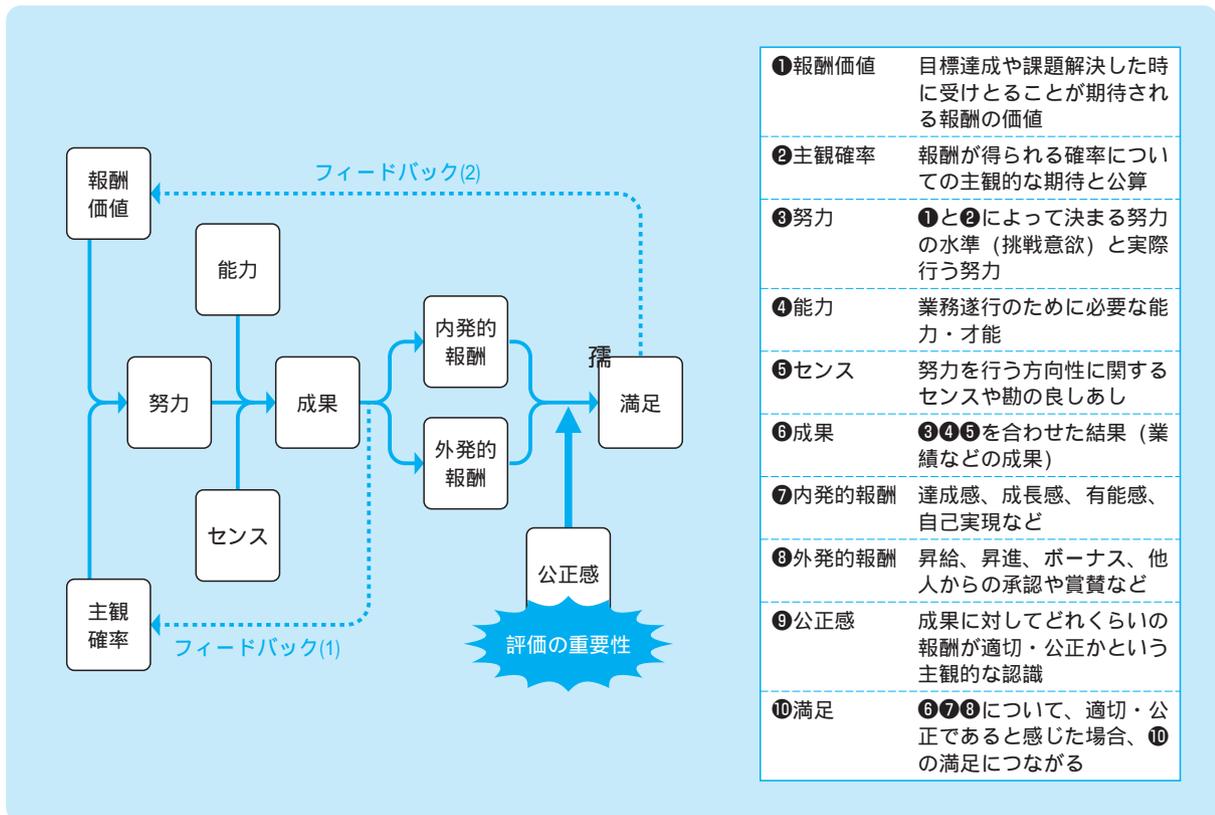
しまう。目先の業績にすぐ影響するわけではないが、業績が伸び悩み、落ち込むのは時間の問題だ。

一方、公正な評価は人のやる気を高め、さらに上のレベルを目指す人間本来の段階的な成長を促す。実績と強み、そしてチームワークに焦点を当てて評価を行い、人という会社の大切な財産を育てば、短期的な数字には表れなくても、必ず中長期的な業績の改善、経営の安定という結果になって返ってくる。

公正な運用がモチベーションの循環サイクルを作る

公正というと、どうしても感情論に陥りがちだが、人がどのような心理のプロセスで動機づけられ、モチベーションが持続されるのか「ポーターとローラーの期待理論」を用いて理論的に説明することも可能だ[図表6]。

図表6 モチベーションの維持と評価の関係性(ポーターとローラーの期待理論)



期待理論では、「人間は報酬を手に入れるために、目標達成に向け努力する。努力の成果が正当に評価され、相応の報酬で報われると、満足感を覚える（報酬には「内発的報酬」と「外発的報酬」の2種類がある）。報酬への期待が満たされることによって、モチベーションが再び高まる」と考え、評価される人間の心理と公正な評価の因果関係を図化している。

重要なのは「評価の公正感」。公正で納得性の高い評価が存在しなければ、社員のモチベーションを維持し続けること（モチベーションの循環サイクル）は難しい。期待理論は公正感の観点から、人事評価の重要性を理論的に裏づけしているのだ。

#### 課題4 評価制度の多様化をどのように実現するか

部門・職種・役職ごとに人事評価を多様化させて、変化に対応する

##### 「全社共通フォーム」は結局どの部門にもマッチしない

全社共通の評価フォームを作成して評価を行う。これまでの常識的なやり方であり、このほうが人事部門も管理しやすい。しかし、現場の実態に合わず「それなりには使えるが、どこにもマッチしていない」ケースがほとんどである。人事評価も変化に合わせて多様化することが求められている。ダイバーシティの本質は人の多様性を認め活用することだが、それを支える評価も多様化しなければならない。

人事部門としては、組織の横串を通すために全社共通の基本フォームは提供するべきだ。＜経営理念の実践徹底＞＜結果だけでなくプロセスも評価する＞＜人財育成への取り組みも対象とする＞などの全社共通の基本ルールも示す必要がある。

だが、人事担当者はすべての業務の専門家ではないし、良しあしの判断も難しいので、部門/職種/役職別の成果の定義や中身、プロセス評価項目・指標の設定や判断は現場に任せるべきだ。基

本フォームとルールは共通だが、評価項目の中身は多様化させる——。これがこれから時代に柔軟に対応するために必要なやり方だ。

##### シンプルか手間を掛けるか

評価の多様化というテーマになると、「人事評価はシンプルなものがよいか、あるいは、手間を掛けたものがよいか」という話に行きがちだ。

「シンプル派」はこう言う。

管理が楽なほうがよい

人が人を評価するのだから、あまり複雑すぎるのはよくない

人事評価に掛ける時間を増やして、業務を妨げたくない

マネジャー層のレベルが低い会社では、複雑な制度は教育や運用が難しい

実際は評価の結論は評価者の頭の中で先に決まっていて、評価シートは点数を調整する道具にすぎないのだから、手間を掛けても意味がない

これに対して「手間を掛ける派」はこう反論する。

顧客からの要望レベルが上がり業務の内容が複雑化した今日、シンプル（抽象的・定性的）な評価では限界がある

同じ会社の中でも担当業務により評価すべきポイントが異なるので、全社共通のシンプルなフォームではどこにもマッチしない

手間が掛かるというが、これまでが手を掛けなさすぎただけではないのか

今までは言われたことを真面目にこなす人材が評価されたが、現状を打破しチャレンジする人材を評価するためには、これまでの延長上では対応できない

現場の実態に合わない形骸化した評価制度を使いながら、真面目に評価を行うふりをする「評価ゲーム」をいつまで続けるのか

### 評価制度は何のため？

「シンプル派」は人事評価にあまり重きを置かず従来どおりでよしとする「保守派」。それに対し、「手間を掛ける派」は人事評価をもっと積極的に活用して時代や環境の変化に対応すべきだという「変化対応派」のようにも思える。

「シンプルで手間は掛からないが、どの部門にも合わない評価制度」と「多少手間は掛かるかもしれないが、社員のやる気を上げ業績改善を支えることのできる評価制度」。何を重視するかによって答えの変わる選択のように見える。置かれた業界の環境や会社の風土、あるいは成長段階など前提条件によっても変わってくる。

両者の意見は平行線をたどりそうだが、角度を変えて「そもそも何のために人事評価が必要なのか」という視点から考えてみると答えが見えてくる。人事評価が人を動かすための究極のマネジメント手段であり、その目的が人材育成を通じて会社の業績を継続的に向上させることであるとするならば、シンプル派の主張は本質論から外れていることが分かる。

### 人事評価も変化に対応しなければならない

21世紀に入り、ビジネス環境も大きく変化した。業務は複雑化し、求められる能力も多様化・深化している。働く人々の価値観やモチベーションの源泉もさまざまだ。多少手間は掛けても、こういった変化に合わせて評価制度を対応させることが重要ではないだろうか。顧客満足度向上、その結果としての業績改善、それを実行する社員の満足度を支えるためには、評価制度を進化させ、多様化させていかなければならない。

こうした観点から、上記の問いを見直してみよう。「あなたは、シンプル派？ それとも手間を掛ける派？」これは実は、手間という表面的な話ではない。質問の仕方を変えるべきだ。

「このまま失われた20年をさらに延長するか、それとも、時代の変化に対応するか？」

人事評価にも「ダーウィンの進化論」を適用すべき時期が来ている。

### 課題 5 評価者を孤立させないための「支え」をどう形成するか

評価者の意思や意図を部下に見えやすくし、評価面談を「時間的投資」と位置づけ、評価者をサポートする機会を定例化することが必要

#### 孤立の構図

評価者が孤立する構図は至ってシンプルだ。それは経営サイドと部下との板挟みの構図にほかならない。ストレッチされた経営目標を提示する経営サイドと、なるべく高評価に結びつきやすい目標を持ちたいと思う部下との間にいる中間管理職である評価者は、そもそも孤立しやすい立場に置かれている。部下が評価に対して不満を抱いた場合、評価者からの説明があいまいだと、評価者は部下から「相談する価値がない相手」とみなされ、孤立の度合いをますます深めてしまう。そうした職場における板挟みの構図の中で、メンタルに支障を来す評価者は、顕在化していない予備軍を含めて、会社にとっても無視できない問題となってきた。

孤立の状態に陥るかどうかは、その評価者の人柄や、人心掌握の巧拙、評価者と部下との相性など個人に依存するところが大きいのは事実ではあるが、個人の力量に委ねても、状況は一向に改善することはない。組織的に対処する中で、板挟みの構図から解放することは無理としても、緩和する方向に手だてを講じていくことが求められる。

#### 板挟みの構図の緩和策

板挟みの構図を緩和するための方法は、大きく次の三つに分けられる。

- (1) 評価者の意思や意図を部下に見えやすくする
- (2) 評価面談を「時間的投資」と位置づける
- (3) 評価者をサポートする機会を定例化する

これらの一つを選択して実行するよりも、三つの方策を複合的に実行するほうが相乗効果が高く、結果として波及効果は大きくなる。

### (1) 評価者の意思や意図を部下に見えやすくする

会社目標は部門目標、職場目標、個人目標へとブレイクダウンされる。その目標が達成されたかどうか、評価で大きなウエートを占めるが、そもそも目標そのものについて部下が腹落ちできていないと、評価者との間に溝が生まれ、評価者の孤立につながるケースが多い。

評価者に与えられた権限が、本部から与えられた目標数値の機械的な割り振りに限定されているケースのように、評価者自身の意図や考えを反映する機会が制限されている場合は、評価者自身が目標を腹落ちできずに、板挟み感をより強く感じる。

そのような状況を回避する一つの方策として、会社の目標がどのように個人の目標へと展開されたのかについて、評価者が自分自身の意思と意図を交えて、自分自身の言葉で説明できるような余地を意図的に設けることが挙げられる。評価者が、自分自身の言葉で、部下になぜそのような目標になったのかを説明できる機会を設定することが重要である。

### (2) 評価面談を "時間的投資" と位置づける

評価制度の中で定められている面談は、期首の目標設定面談、期中の中間面談、期末の評価面談の三つを設定している会社が多い。中間面談については、実施しているかどうかのモニタリングが不十分であり、形骸化してしまっているケースも多い。

いずれにしても、評価者と部下との面談は "コミュニケーションコスト" と解され、なるべく効率を重んじ、双方に負担を掛けないことが前提となっている。しかし、本質的には、コミュニケーションはコストではない。評価者と部下との信頼関係の構築のための "時間的投資" として、会社全体として位置づけを再確認し、奨励することが重要だ。

面談をじっくりと行いやすい環境を整備することが、評価者の孤立に対する予防管理となる。

### (3) 評価者をサポートする機会を定例化する

評価者をサポートする組織的な手だてとして、評価者間の団結を目的に行う **評価者研修の実施** や、評価者のための **メンター機関の設置** などがあり、それぞれ一定の効果が見込める。しかしながら、板挟みの当事者が不在の中での "オフサイトの取り組み" には限界があることは否めない。

期末に1次評価者と2次評価者とが集まり、評価者会議を行う会社は多いが、半期に1回の開催に限られており、目的も評価の横串調整等に限定される。会議の目的を評価者間の職場状況の共有と置いた上で、評価会議の "期中振り返りバージョン" を、2カ月あるいは3カ月に1回の頻度で定例的に行うことは、評価者の孤立を予防管理するという観点から有効である。

こうした会議で、一人ひとりの評価者が抱えている問題を評価者間で早期に共有することは、評価者の孤立を防ぐセーフティーネットとしての役割を期待できる。評価者と部下との間にある問題を、修復可能な早い段階で組織的に共有することが、問題の早期解決につながることは言うまでもない。

いずれの方策も、評価者と部下との信頼関係が損なわれないような予防管理を意図するものである。信頼関係は一度こじれてしまうと、その修復には多くの労力を要する。信頼関係を築けるような場を設定し、評価者が評価者らしく振る舞えるような行動を促進するとともに、評価者へのセーフティーネットを提供することで、孤立の深刻化を防ぐことにその狙いがある。

#### 課題6 企業理念や行動指針と評価をどう連動させるか

理念評価のフィードバックを通じて模範社員をねぎらうとともに、イエローカード対象者への警告としての機能を持たせる方策もある

この課題については、次の二つの論点から議論されるケースが多い。一つは、評価対象者の範囲

を正社員のみならずパートタイマー・アルバイトまで含めて行うのかという**評価対象者の範囲**についての論点であり、もう一つは**評価項目の設定や運用をどのように行うのか**という論点である。前者から考察を加えていく。

### 評価対象者の範囲

評価対象者の範囲については、企業理念や行動指針をどのような意図で評価に連動させたいのかという、そもそもの目的にひもづけるべきである。社員のロイヤリティを高め、その中で企業理念を体現するような幹部社員候補を輩出・選定することが目的ならば、正社員のみを対象とするのが順当であろう。

しかしながら、企業理念の浸透を通して、現場末端まで自社の「価値観」「DNA」「ISM（イズム：主義）」といったものを浸透させたいのであれば、必然的に対象は広がる。多国籍に展開をしている会社が、現地採用者に対してスキル習得だけでは不十分と考え、経営理念の浸透を図るために理念評価を行ったという事例もある。

現場末端に至るまで理念浸透を図ることが目的であれば、評価者の負担がボトルネックとなる可能性はあるものの、原則、パートタイムの雇用者も含めた全従業員を対象にしないと意味がない。製造業であれ、サービス業であれ、現場第一線の従業員の意識がコンプライアンスのレベルを規定するからだ。

### 評価項目の設定と運用

企業理念や行動指針を評価の一要素として導入した企業の中には、当初の意図どおりの運用がなされずに形骸化してしまうケースも多く存在する。

評価の「メインディッシュ」として運用されている業績評価と比べて、総じて行動評価・理念評価のウエートは低く、結果として総合評価への影響範囲が限定される。こうした場合、意図的に評価者のイメージに即した総合評価に導くため「業績評価に対する調整弁」となっているケースもある。

行動評価・理念評価が調整弁となってしまう要因としては、理念評価そのものが主観的になりやすく、根拠づけが難しいことが挙げられる。つまり、当初期待された機能を果たしていないことを意味する。

行動評価・理念評価は、以下のようなパターンで運用されているケースが多い。

定義された記述内容について、実行できているかどうかを3段階から10段階で評価する

ここで、絶対評価で行われる場合には**中心化**の傾向が顕著になりがちだ。一方、相対評価による序列化を行っている場合には、評価者自身が優劣の判断根拠を具体的に示すことができずに四苦八苦している状況が頻出する。

企業理念の浸透や、行動指針の徹底は、本来は100%の理解と、100%の実行を企業が社員に託して行うものである。そのため、大多数の人が100%に近い状況にあり、少数の非実行者に対して改善を促すように機能させるのが本来の姿である。その前提がある限り、業績評価のように多段階で評価の優劣をつけることには本質的に馴染むものではない。また、抽象度が高い評価項目での評価は、印象評価に陥りがちで、高評価の人は常に高評価になるなど数年でマンネリ化を招く。

そうした状況を回避するために、次のような方策を取り入れた企業がある。

指標を自分自身の行動内容に具体化し、実行に対してコミットメントをする  
 評価は、実行するとコミットメントしたことが実行できたかどうかで行う  
 理念評価を業績評価とは独立した位置づけとする

例えば「職域の垣根を越えて連携し助け合う」という行動指針がある。これについて営業社員であれば「大口受注情報は当日のうちに生産部門に伝える」「お客様のコメントを正確にメモに残し商品開発部門に毎週レポートする」といった具

体的な内容を考え、行動評価シートに記載し、上司との面談と人事への提出を行う。

抽象度の高い理念評価の指標に対して、従業員はその指標に則して具体的に何を実行するのかを自分で考え、コミットメントをし、それが実行できたかどうかを評価するというものである。

また、理念評価の結果は、業績評価とウエートで配分する位置づけにせず、理念評価が顕著に高い模範的な従業員については業績評価の結果からさらにワンランク上の評価を行い、モチベーションのさらなる高揚を図ることとした。

逆に、理念評価が低い従業員については、業績評価の結果からワンランク下の評価を行うことで行動改善を促す警笛としての機能を果たすようにした。小刻みで窮屈なランク付けを行うのではなく、理念評価のフィードバックを模範社員へのねぎらいと、イエローカード対象者への警告としての機能に割り切って導入したケースである。

この会社の取り組みが、すべての会社に対して当てはまるものではない。しかし、今までの評価の枠組みに無理やり押し込めて悪戦苦闘するよりも、そもそも自社の導入の目的が何であるのかを見極めて、その目的に最も合致した評価方法を設定することが、理念評価を定着させる上では非常に重要である。

課題7 無期労働契約の転換を見据え、非正規社員の人事評価をどう見直すべきか

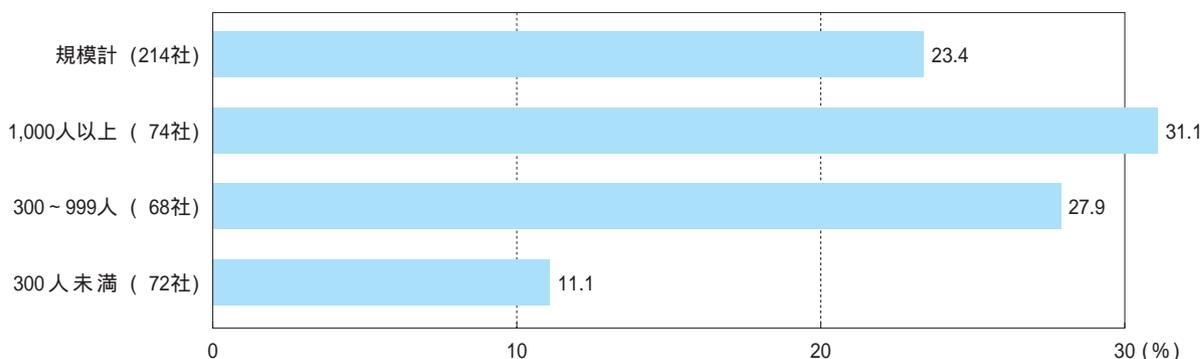
正社員の人事評価と完全に切り離すのではなく、可能な限り共通のもの、両者をブリッジするものとする。評価者への運用負荷増加に対処するため、サポート役となる中堅社員に評価面談を代行させるなど、現実に即した運用が不可欠

2013年4月からの改正労働契約法の施行をきっかけとして、無期労働契約への転換ルールについて具体的な検討を始めた会社も数多くある。しかし、テーマそのものは新しいものではなく、非正規社員が増加し始めた90年代には既に存在していた。実際に非正規社員に評価制度を導入している企業は多くなく[図表7]、長年の間、先送りされてきたテーマである。

今までの非正規社員に対する評価制度は、非正規社員のスキルアップを意図した純粋な教育目的や、時給を決めるためのルールの統一化による恣意性や不公平感の排除といった、シンプルな目的の下で議論されていた。昨今は、その目的は多様化している。正社員登用制度の本格的導入とリンクさせて、登用の基準を明確化するというポジティブなものもあれば、トラブルが起きた際に会社側の防衛策として評価記録を残すことを目的として行うものもある。

いずれにしても、非正規社員と正社員との垣根

図表7 パートタイマーに対する人事考課の実施



資料出所：労務行政研究所「人事労務管理諸制度調査」(第3847号 - 13. 6.14)

[注] ( ) 内は、集計社数。

は確実に低くなっており、正社員の人事評価と、非正規社員の人事評価を完全に切り離して考えるよりは、可能な限り共通のものにするか、少なくとも両者をブリッジできるものに手直しをする方向で考えるのが、今後のトレンドである。

### 非正規社員の人事評価の論点

非正規社員に対する人事評価の論点は、大きくは次の2点に集約される。一つは、評価対象者の範囲をどうするかということと、もう一つは評価基準の設定である。

**評価対象者の範囲**については、非正規社員の中でもほぼ正社員と同じような勤務体系で働くフルタイムの人事評価に加えて、有期かつ短時間を前提に働くアルバイトやパートタイムの人事評価を行うかどうかという点である。教育目的やコンプライアンスの徹底を目的として、パートタイムにまで範囲を広げて評価を行う会社は増加する傾向にあり、今後さらに強まるものと考えられる。

**評価基準**としては、「勤怠状況」「勤務態度」「コンプライアンス遵守」「スキル・職務遂行能力」がポピュラーなものである。パートタイムはこれら四つの要素の中で事業特性や職務特性上、重要なものを限定してピックアップし、評価基準として設定することとなる。フルタイムの評価基準については、正社員登用制度とのリンクを前提に、社員の評価基準と共通性を持たせるかどうか論点となる。昨今のトレンドは、改正労働契約法に規定された無期労働契約への転換を念頭に置いた上で、正社員と同様に「目標管理による目標達成度評価」を評価基準として取り入れているケースなどがさらに増えることが想定される。正社員と同様の勤務体系で、同様の業務を行っている場合は、評価基準も同じものとし、評価記録として残していくことが、人事データの蓄積のみならず、業務マネジメントの観点からも理にかなっている。

### 現実のボトルネックは運用負荷

非正規社員の人事評価を行う中で、ボトルネックとなるのは制度の運用負荷の増加にほかならない。1人の評価者の下に多数の非正規社員が働いている工場のライン、コールセンター、接客サービス店舗などは、評価対象者が増えることで、評価者の負担は物理的に不可能なものになる可能性もある。

先に述べたように、評価対象者の範囲が拡大し、フルタイムについては正社員と同様の評価基準を設定するケースでは、量的負荷の問題に加えて、評価の質が維持できるかどうかについても検討する必要がある。だからといって、評価者の負荷を理由に、対象者を限定する、あるいは評価基準をシンプルなものに変更するという対処では、評価を行う根本的な目的に反するものとなりかねない。

評価者の負担増加への対応として、評価者のサポート役となる中堅社員を教育し、評価面談を代行させるなどの、現実に応じた運用を考えることが不可欠となる。評価結果の責任は評価者が持つことを前提に、評価面談を日常的な業務上の接点があり、仕事ぶりについて正確に把握できる中堅社員が代行し、評価結果のフィードバックも行う。

生産現場であれば班長、コールセンターやサービス業であればシフトリーダー、それ以外の職場であれば業務指導のマンツーマンなどが想定される。組織に適した運用ルールを設定することで、評価者の負担の軽減のみならず、評価対象者の評価に対する納得性を高めることが期待できる。

また、その目的を評価者の負荷軽減を含めた人事評価を円滑に行うためだけの取り組みに限定するのではなく、職場の中堅社員に対してマネジメント経験を積ませ、管理職としての適性を見極める機会として位置づけ、評価面談を代行する中堅社員の意識づけやモチベーション向上も図ることで、職場における組織力の強化に結びつけることが望ましい。