



若手社員が
働き続けなくなる
会社を
最終回



社員の頑張りを 承認する 人事評価制度

新入社員の早期離職は、多くの企業において深刻な課題となっています。そこで今回は若手社員が頑張りがなくなる人事評価制度について解説します。

社会保険労務士法人名南経営
マネージャー・キャリアコンサルタント

田代倫大

- 第1回 若手社員の早期離職の原因とリアリティ・ギャップの防止
- 第2回 高まるワークライフバランスの意識とその対応
- 第3回 選考活動・インターンシップを通じた早期離職の防止策
- 第4回 入社当初から「正しい職業観」についての理解を促す
- 第5回 メンター・面談などの取組みを通じたエンゲージメント向上策
- 第6回 社員の頑張りを承認する人事評価制度

仕事で「頑張る」ということ

「今日もよく頑張った」「こんなに頑張っているのに」等、仕事をするうえで、「頑張る」という言葉はしばしば使われます。

頑張ろうとする気持ちは、能力発揮の源でもあり、会社を成長させるために重要なキーワードであることは間違いありません。ところが、この「頑張る」とい

う言葉の認識について、現場でズレが生じることがあります。

前述の「こんなに頑張っているのに」には、通常、「上司が理解してくれない」等の不満が続きますし、報われない努力による疲労感が離職へとつながることも少なくありません。

そのため、「頑張る」内容について、その本質をしつかりと押さえたうえで、社員を評価する対応が必要となります。

頑張りを承認して 動機付け要因とする

人は自分の頑張りについて、周囲に理解してもらいたいものです。陰でコツコツと対応する仕事も、感謝されてこそ、やっていてよかったと達成感を感じるということです。

心理学者であるF・ハーズバーグは、仕事において満足度を高める要因を「動機付け要因」、不満を高める要因を「衛生要因」と定義付けており、前者には「仕事の達成感」「権限や責任の移譲」「承認」等を、後者には「賃金」「人間関係」「人事労務体制」等を挙げています。

つまり、頑張りを承認し、仕事の達成感を感じてもらうことは、重要な「動機付け要因」となるのです。

頑張りの尺度と 人事評価制度

頑張りを評価・承認するには、人事評価制度を整備し、頑張りの尺度を明確化する必要があります。が、評価項目を決めただけでは、上司と部下で認識のズレが生じることがあります（図表1）。

たとえば、「協調性」という評価について、社員自身は協調性を持って仕事に取り組んでいると考えていても、経営者や上司から見れば、協調性がないと判断されてしまうこともあります。

そのため、よい評価結果となると期待した社員が、想定もしなかった悪い評価結果を受けることで、上司との間に溝が生じ、「頑張っても無駄」と考えるようになってしまうこともあります。

さらに、上司との「人間関係」の悪化は、前述の「衛生要因」にも深く関わる問題であり、「賃金」や「人事労務体制」に対する不満が高まれば、早期離職にもつながるおそれがあります。

また、不満を抱く社員が増加すれば、社内全体が「頑張らない組織風土」にもなりかねません。

このような事態を防ぐには、頑張りの尺度である人事評価制度の項目の内容をさらに具体化し、例を挙げることが重要となります。

たとえば、協調性とはどのような行動を指すのか、その望ましい事例と望ましくない事例を図表2のように補足的に示すことで、認識のズレを最小限に抑えることができます。

若手社員に対する 人事評価制度は細分化する

人事評価制度は、社員全員を対象にして設計することが一般的であるため、若手社員に対しても、「初心者クラス」「新人クラス」や、「入社3年未満」といったようにカテゴリーが大きく設定される

とが少なくありません。しかし、実態を細かく見てみると、初心者クラスや新人クラスであつたとしても、成長は、小さな階段を何段も昇っていくというケースが多いものです。

とくに、新入社員にとって最初

図表1 人事評価項目

態度面	協調性、規律性（ルールの順守）、積極性、責任感
能力面	基礎知識・遂行能力、理解力、表現力、課題解決力、品質管理・進捗管理、リスクマネジメント
成績面	職務完遂度、正確性、迅速性、仕事の量、仕事の質、コスト

図表2 「協調性」についての具体的な行動例

望ましい例	<ul style="list-style-type: none"> • 周りで仕事を抱えている従業員に対して、何か手伝いましょうかと声を掛けている • 誰に対しても分け隔てなく対応している
望ましくない例	<ul style="list-style-type: none"> • 特定のグループだけと仲よくしている • 休日に私的な関わりを強要している

の3年間というのはとても長く感じるものなので、「入社3年未満」といった大きなカテゴリーで評価してしまうと、3年経たないと一人前とは扱われないのかと不満を抱かれやすくなります。

若手社員の人事評価は、たとえば、「入社3か月」「入社6か月」「入社1年」「入社2年」「入社3年」といったように細分化して行なうべきでしょう。小さな階段を複数用意して、一段一段昇る制度のほうが、成長を実感しやすいものです。

なかには、評価が楽になるシンプルな人事評価制度を好む会社もあります。人事評価制度は、人材育成のために行なうことを主眼に置くべきものです。

とくに、これから中長期的な視点に立って会社を支えてもらう人材には、育成においてもある程度の時間を掛けるのは不可欠でしょう。

また、若手社員にとっても、上司が「入社3か月目にはこうあつてもらいたい」「入社1年経った段階ではここまで成長してもらっている」といって、それに向けてサポートしてくれるのであれば、「頑張り」「頑張り」という意欲も沸きやすくなります。

また、目標とそれに向けて行なうべき行動を具体化して共有すること、で、「頑張り」に関する認識のズレも抑制されるため、「人間関係」「賃金」「人事労務体制」への不満も解消されやすくなります。このように、人事評価制度を正しく運用することは、「動機付け要因」と「衛生要因」の両方の面から見て非常に重要です。

人事評価をフィードバックする際の注意点

前述した「承認」は、フィードバックにおいて実行されることが一般的ですが、伝え方次第では、部下のモチベーションを下げてしまうことがあります。

フィードバックといえば、人事評価の結果を伝えるだけと認識している人もいますが、人材育成と

いう目的を考えると、できていることはしっかりと褒めて、できていないことは、どのようにすればできるようになるのか、具体的にわかりやすくアドバイスすることが重要となります。

また、フィードバック面談では、上司が一方的に話をすることが多いようですが、傾聴の姿勢を持って、部下の話を引き出しながら対話をしていくほうが、上司に対する心理的安全性が高まるため、できていないこと、伝えるべきことについても受け止めてもらいやすくなります。

人材育成や人事評価制度運用の反省点を共有する

ここで解説した人事評価制度は、若手社員に頑張ってもらうことを第一の目的としていますが、それと同時に、評価する側の育成についても考えることを忘れてはなりません。

育成する側の上司も、人材育成の過程で自身の問題点や誤りについて気付くことがあります。そこで、人材育成や人事評価制度の運用方法について反省点を社内でも共有し、どう改善すべきか定期的に見直しを行ないましょう。（了）