

## 組織の公正性が肝要！

# 人事評価への不満を 解消するための方策とは



人事評価に対する従業員の不満は、モチベーションの低下や離職にもつながりかねません。人事評価に対する不満を解消するためにどのような見直しが必要となるかを解説します。

開東社会保険労務士事務所  
社会保険労務士

中 村 友 美

### 転職環境の変化による 人事評価制度見直しの必要性

2022年の転職者数は303万人と、2019年の353万人をピークに下降していた転職者数が増加に転じています。

就業者数に対する転職等希望者の割合は、新型コロナ禍前の2018年と比較して、ほぼすべての年代で上昇し、なおかつ「25～34歳」が最も高い割合となっています（図表1）。

さらに、政府は成長分野への労働移動を促すため、いかに転職をスムーズにするかという視点で、自己都合で退職した場合の失業給付制限期間（2～3か月）を短縮することや、長期勤続で大きくなる退職所得控除額の変更などを検討しています。

人手不足が深刻化するなか、待遇で劣る中小企業では従業員の転職リスクが高まっています。こうした状況下において、優秀な従業員に今後も活躍してもらうためには、組織や人事評価制度が公正・公平だと感じてもらう必要があります。

そこで、公正・公平の観点から

人事評価制度における「評価基準」「評価」「フィードバック」について解説していきます。

### 評価基準 見直しのポイント

#### (1) 評価基準をより具体的に

評価基準が曖昧だという不満は多いものです。

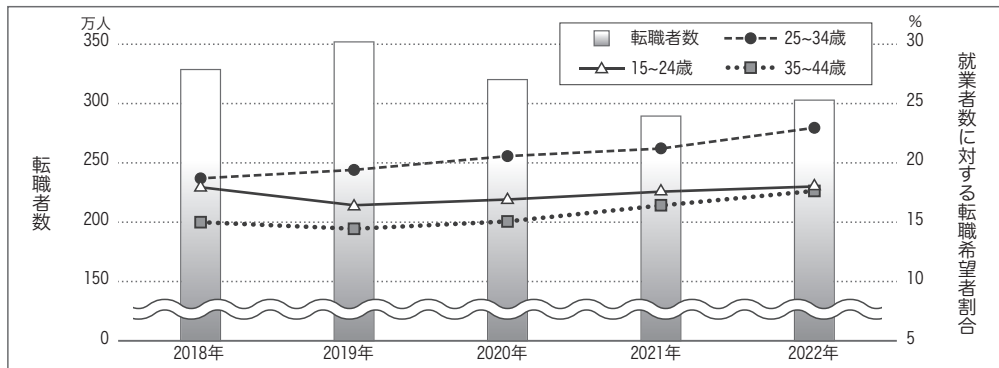
特に、職務遂行能力により、従業員の評価を決めている会社では、職務が異なっているにもかかわらず、評価に差がつかないように、画一的な評価基準を用いるケースが散見します。

これは、職務によって評価の差を生じさせないことが公正であるという考えに基づく評価基準ですが、近年は職務を考慮せず一律な評価を行なうことはむしろ不公平であり、従事する職務の内容や結果に沿って評価してほしいと希望する従業員が増えています。

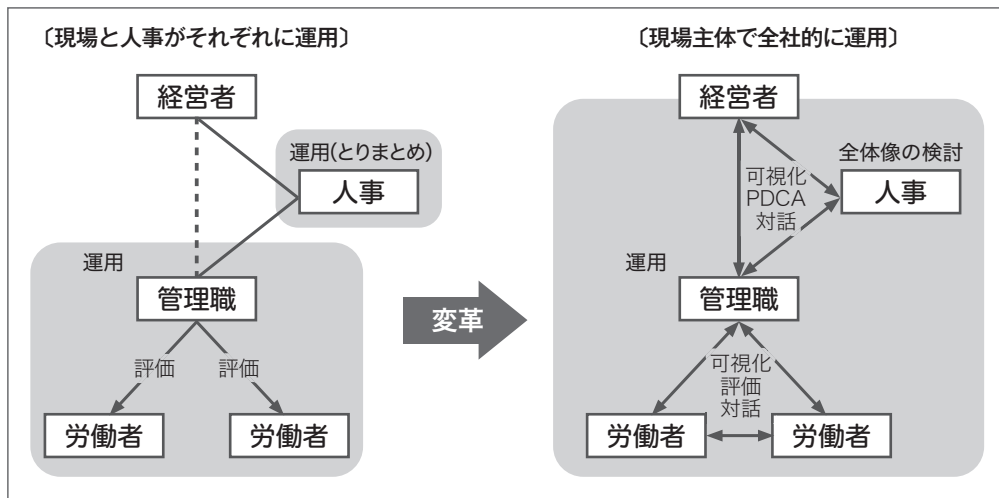
何が公平なのか、偏りがないのかという価値観は時代によって変わります。

そのような価値観の変化に合わせて、実際の職務でどのような評価基準が求められているのか、明確になっているのかを再確認するこ

図表1 転職者数(左軸)と年齢階層別の転職等希望者数割合(右軸)



図表2 人事評価制度の運用イメージ



図表2に表わしたのは、可視化と対話という環境を整え、現場主導で人事評価制度を運用する場合のイメージです。

可視化に関しては、もちろん内容や対象を検討する必要がありますが、それにより目標や評価基準について部内ですり合わせる事が可能となり、納得感が高まります。

たとえば、ある部署の全

員が「下位等級の者の育成」といった曖昧な目標をもつのではなく、誰が誰に対してどういった育成をいつまでに行なうのか、という具体的な内容にまで落とし込み、評価の際にはそれを実施したかどうかを確認できるようになります。

個人の目標や評価基準の可視化を検討する際には、自ずと部門に課せられた目標や職務範囲を整理することになり、頻度が少なくどの部門にも属さない職務や重複した職務が洗い出せるメリットもあります。

現場主導になったからといって、すぐには評価基準のつくり方の難しさは解消できませんが、これからは評価基準を経営戦略と連動させながら、従業員自身が何に貢献しているのかを理解し納得するような仕組みが求められます。

### (3) 人事部門の検討事項

職務に連動する評価基準とは、職務をどう進めるかといった方針や目標があって、はじめてつくられる評価基準です。人事部門は、各部門の管理職の意見を取り入れながら、以下のような検討を行ない

とが必要です。

(2) 現場での人事評価基準の可視化と対話の重要性

人事部門において評価基準を職務と連動させるのは難しいため、

各部門における現場の関与が必須となります。

また、現場の関与を促進するために目標管理制度を導入している場合でも、目標および評価基準の策定が難しいと感じる企業も多い

ことでしよう。

そういった悩みに直接効くような特効薬はありませんが、ヒントは「人的資本経営」という概念にあります。

人的資本経営では、人事部門が全社的に策定した評価基準ではなく、経営戦略と部門戦略が連動した評価基準を各部門で策定し、進捗や評価を可視化して、対話を行ないます。対話には、従業員が自身のキャリアを自律的に考え、それを企業がどう活かせるのか、どのようなキャリアアップの方向性を提示できるのかを検討することも含まれます。

現場主導になったからといって、すぐには評価基準のつくり方の難しさは解消できませんが、これからは評価基準を経営戦略と連動させながら、従業員自身が何に貢献しているのかを理解し納得するような仕組みが求められます。

図表3 代表的な評価者のエラー

### ハロー効果

部下を評価する際、一部の特徴的な印象に引きずられて、全体の評価をしてしまう効果

例：見た目が真面目な人物を優秀だと評価する。体育会出身者を根性があると評価する

### 寛大効果

部下のよい部分は過大評価し、悪い部分は寛大に評価してしまう効果

### 〔評価基準の運用〕

- 経営目標や部門目標と個人の評価基準を連動させる方法
- 上司が進捗を管理するべきタイミングと方法
- 期の途中で目標、評価基準を変えざるを得ないときの対応
- 〔可視化について〕
- 人事評価制度に関する情報のうち、経営層・管理職・従業員が欲しい、あるいは把握すべき内容は何か
- 可視化するための情報を収集する方法とそのタイミング

### 〔対話の進め方〕

- 重要な役割となる管理職へ、どのような方針説明や研修を行なったらいいか
  - 従業員からのキャリアに関する要望を自社でどのように吸収して実現方法を検討するか
  - お互いの職務を理解・尊重するような従業員同士の対話を進める策はあるか など
- このように、上司以外にも組織として評価基準に関わる体制をつくることにより、従業員に「自分の意見を言える機会があり、情報が公開されるオープンで公正な組織である」と印象づけることを目指します。
- ### 評価への不満等についてどう対処するか
- (1) 評価のばらつきへの対処
- 評価者による評価のばらつきに對する不満も多いものです。評価基準を現場主導で策定している場合であれば、その結果が比較的イメージできているはずですが、それでも評価に対する不満が出てきます。
- その原因の1つとして挙げられるのが、図表3のような評価者の

エラーです。

このような代表的なエラーが起らないように、評価基準をできるだけ定量化することはもとより、評価者に対して研修を行なうことや、評価決定会議を開く必要があります。

評価は、具体的な事実を並べて、評価の基準に照らし合わせて決めるのですが、具体的事実に関する情報が不足すると公平性に欠けることになります。

評価期間が終わった後に、期中で起こった出来事などを思い出すとしても難しいものです。

常に部下の評価基準を念頭に置くようなマネジメントが望ましいのですが、一次評価者のみに情報収集を頼らず、360度評価を導入し、評価の前提となる事実を確認することも必要です。

### (2) 評価者への不信感への対応

評価される側の不満に、「いまの上司に評価してほしくない」というものがあります。

上司との信頼関係は、人事評価制度や評価結果について従業員がどう感じるかにつながります。

パースル総合研究所「人事評価制度と目標管理の実態調査」によ

ると、評価制度や評価結果についての認識のうち、ポジティブな評価観には、上司マネジメント（傾聴の姿勢やビジョンの共有）および職場風土（再挑戦の歓迎や助け合い文化）が影響しているとあります（図表4）。

まずは、上司にマネジメントと職場環境づくりに力を入れてもらうことが重要です。そのためには、上司と従業員との1on1ミーティングを義務付けて定着させることも有効です。

頻度を決めて実行することで、上司が部下の仕事を確認する機会を確保できますし、部下のキャリア志向を確認することで、会社としてはその情報を研修計画や配置に活かせる可能性もあります。

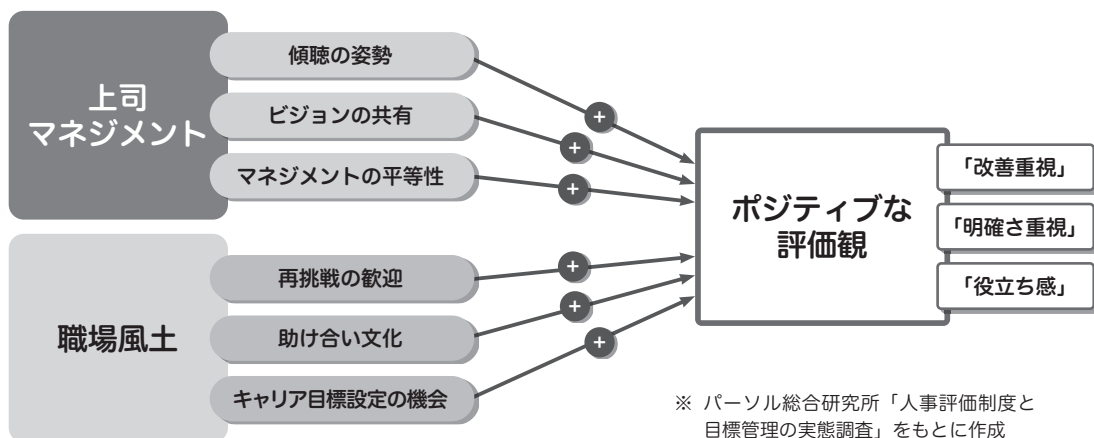
密にコミュニケーションをとることで、上司が従業員の退職予定や休業・短時間勤務希望などを把握する効果もあります。

### (3) 評価者が上司でないときの公平性

直接の上司ではなく別の管理職が評価する場合に、従業員が不信感を示すことがあります。

最初に合意した評価基準は、従業員からみると約束です。上司は

図表4 ポジティブな評価観に影響を与える要素



それに沿い指揮命令を行ない、時期が来たら評価することを期待されています。

ところが接点のない評価者に対し、本当に評価基準を理解をしているのか、また評価に関する情報は足りているのかを従業員は心配します。

そのような従業員の心情を踏まえて、あらかじめ評価の体制（誰が責任をもつて評価を決定するのか）を明確にしておく必要があります。

そして、評価する際には評価者が直接の上司から日々の勤務に関する情報を収集すること、その情報は直接の上司が（期間後にまとめてではなく）随時記録していること、評価者によるフィードバック時に直接の上司を同席させること、などの対策が考えられます。

## フィードバックへの対策

### (1) フィードバックの伝え方

評価者である管理職が担います。プレイングマネージャー兼任のためマネジメントに割ける時間が少ないという

だけではなく、評価の結果である処遇まで責任をもてないためフィードバックを苦手とする管理職も多く存在します。

等級制度で頭打ちがあり、いくら頑張っても昇給または昇格しない設計となっている場合や、人件費の原資の調整を目的とした相対評価により従業員が思ったように処遇に結びつかない場合は、フィードバックが難しいものとなります。そうになると、従業員はやる気を失いやすくなります。

また、納得感を高めるためには、フィードバックが必要ではあるものの、賃金の処遇を含めた評価全体をすべて納得してもらうことは、人事評価制度の性質上難しく、職務のやりがい目に向けてもらい、そのためのキャリアアップや業務の割り振りなどでやる気を出してもらうことも考えなければなりません。

### (2) フィードバックを行なう管理職への支援

フィードバックが一方的になっている場合には、まずは従業員が思っていることを口にできるように、管理職が耳を傾けることが重要です。

従業員が質問や意見を諦めてしまうと、人事評価制度の納得度は高まりません。

逆に上司が威圧感を与える場合などは、職場の心理的安全性（職場で誰に何を言っても、どのような指摘をしても、拒絶や罰せられる心配がない状態）について調査を行なうこともあります。

また、よくない評価結果については、被評価者に伝えるのは難しいことです。最終的な評価への権限をもたない管理職であればなおさら、フィードバックすることにストレスを感じる人も少なくありません。

管理職だけに現場の不満を抑える役割を押し付けず、フィードバックでどのような質問や不満があったかを社内でも共有し、フィードバックを支援する体制づくりが求められます。

従業員全員が完全に満足する人事評価制度をつくることは現実的ではありません。

まずは評価者であり被評価者でもある管理職と対話しマネジメントに活かしてもらうことで、従業員が職業生活に満足する方向に向かうことが期待されます。

なかむらともみ 2003年社会保険労務士登録。企業の顧問として労務や制度構築の相談を受ける。事務所ホームページに顧問先を対象とした「A4サイズ1枚の法改正ニュース」を掲載中。