



東京大学大学院経済学研究科教授

山口慎太郎氏に聞く

適正な評価を阻害する「評価バイアス」を外すには？ 常に評価基準の見直しを行ない、 部下とコミュニケーションを

人事評価は昇給や昇進を左右し、組織のパフォーマンスに結びつく。正当な評価を行なえば、従業員のエンゲージメント向上にもつながる。一方で、評価にはどうしてもバイアスがかかってしまいがちだ。そうしたバイアスを取り払う評価の仕組みづくりを、経済学者の山口慎太郎氏に尋ねた。

人事評価の あるべき姿とは

——企業にとって人事評価とは何か、人事評価はどうあるべきでしょうか。

文字どおりに答えれば、ある従業員について、仕事のパフォーマンスや行動を評価したり、まだ行動やパフォーマンスに現われていないが、潜在的に持っている能力を評価したりするものといえます。

報酬・昇進・業務内容の決定だけでなく、教育訓練など人材投資の方針にも関わってくるので、人事評価を正當に行なうことが正しい人材の配置につながります。

そして、人事評価や人材の配置が適正であることで、従業員のモラル低下を防ぎ、士気や労働意欲を保つことができます。そういう意味では、人事評価は重要な仕組みといえますが、きちんと人事評価を行なうのは難しいことです。

なぜなら人事評価には、時間当たり生産性のように、定量的に評価できるような項目ばかりではなく、どうしても評価者の判断を必要とする部分があり、そこにバイアスがかかってしまいがちだからです。

——業務内容によりますが、個々人の成果は、見えづらいものですね。

たとえば営業職は、売上で評価されることが多いと思いますが、個人のセールスは

完全に独力での成果とは言い切れません。チームの支援や会社全体のマーケティング方針といったものに影響を受けるので、個人の力に分解して成果を分析するのは難しいことです。

とはいえ、できるだけ客観的で皆が合意できる指標をつくる取組みは必要です。

——上長とのコミュニケーションの機会を増やすほど、評価や賃金も上がる傾向にあると聞きました。

ある東南アジアの会社を対象とした研究なのですが、「たばこ部屋」での上司とのコミュニケーションが、部下の評価にプラスに働いているというデータがあります。

不公平、エコひきだと従業員から思われることは、会社にとってまったくメリットがありません。

ですから、数字では出しにくいものかもしれませんが、できるだけ従業員の業務やパフォーマンスの評価基準を、言語で、客観的なたちで示しておくことは重要だと思います。

適正な評価を阻害する 評価バイアスとは

——先ほどお話にあった、人事評価における評価者によるバイアスとは、どのようなものでしょうか。

偏見や先入観を持っているために、ある従業員の働き・業績を正しく評価できない

■人事評価を行なう際に起こりがちな「評価者エラー」

メイキング (逆算化傾向)	あらかじめ評価対象の総合点や順位を決めておき、そこから各評価項目の点数を逆算する。目的とする昇給や賞与になるように調整することから起こる
ハロー効果	ある一部の目立ちやすい項目の評価が、ほかの項目の評価にまで影響する
寛大化傾向	甘い評価をしてしまう。「部下に嫌われたくない」「一生懸命やっているからよい評価を」といったことが原因
中心化傾向	極端な評価を避け、真ん中の評点をつける
極端化傾向	高い評点と低い評点に評価が偏る。中心化傾向や評点差別化を意識しすぎることが原因になることも
論理的錯誤	評価者独自の論理を構築してしまう。「大卒は勤勉」「体育会出身なので営業能力が高い」など
対比誤差	評価者自身を基準として評価してしまう。評価対象の業務に自身が精通している場合に起こりやすい
期末効果	評価期間の最後のほうのできことが、評価全体に大きく影響する

※山口氏作成

性別、年齢、学歴や、いまは中途採用も増えてきていますが、日本ではまだ新卒採用であることが重視されます。

評価対象の属性がマジョリティと違う場合、バイアスの被害者になりやすいです。同時に、評価基準が曖昧であればあるほど、バイアスがかかりやすくなります。

また、組織の規模が大きすぎる場合など、評価する側が評価対象の情報を十分持っていない場合も、バイアスがかかりやすいです。

つぶさに働きぶりを見られるわけではないので、非常に厳格な業績指標による評価ができる場合でもなければ、性別や年齢といった外形的な情報に頼って評価することになります。

たとえば30歳男性、大卒、新卒採用の相場を踏まえて報酬が設定されるといったように、属性にばかり目がいつてしまい、個人としてその人がどれぐらい頑張ったかというのが見えにくくなってしまいます。

—— 具体的な数値目標で評価を行えば、評価バイアスはかからないようにも思われますが……。

厳格に数値目標を定めても、基準を運用する際にバイアスがかかることになるでしょう。

定量的な数字を評価基準に置いたとしても、同じ数字を出した従業員間で業績の内容や品質を評価・比較する必要が出てきます。結局、評価は主観的な価値基準によることになります。

評価はできるだけ定量的で可視化されたものにするというのは、方向性としては正しいです。ただ、定量的な基準で評価をすべて行なうのは難しいでしょう。

ことです。根本的な原因としては、評価そのものが非常に難しいことがあります。

同じ部署の同じランクの従業員であったとしても、各従業員はそれぞれ異なった仕事をしています。

たとえば営業職でいえば、従業員ごとに取引先の会社や担当者が異なります。取引先の担当者によって難しさが異なったり、会社によっては本人でコントロールできなかったりする部分もあります。

ほかにも、一部の営業職など「男性的」とみられる仕事では、女性よりも男性のほうが評価が高くなります。また、社内での

役割ごとに適正年齢が暗黙のうちに想定されていて、役割と想定年齢が合致していない場合、想定年齢より若くても年上でも、歪んだ評価になりやすいです。

このように、定量的な指標がないなかで、個別具体的な事情まで含めて完全に客観的かつ全員が納得のいく人事評価を行なうのは、本質的に不可能です。

どこまでいっても主観が入らざるを得ない部分は残るでしょう。先入観や過去の経験が、評価に影響することになります。

それを受け入れたうえで、「できるだけ」客観的かつ納得できる仕組みづくりが求められます。

味であればあるほど、バイアスがかかりやすくなります。

また、組織の規模が大きすぎる場合など、評価する側が評価対象の情報を十分持っていない場合も、バイアスがかかりやすいです。

つぶさに働きぶりを見られるわけではないので、非常に厳格な業績指標による評価ができる場合でもなければ、性別や年齢といった外形的な情報に頼って評価することになります。

たとえば30歳男性、大卒、新卒採用の相場を踏まえて報酬が設定されるといったように、属性にばかり目がいつてしまい、個人としてその人がどれぐらい頑張ったかというのが見えにくくなってしまいます。

—— 具体的な数値目標で評価を行えば、評価バイアスはかからないようにも思われますが……。

厳格に数値目標を定めても、基準を運用する際にバイアスがかかることになるでしょう。

定量的な数字を評価基準に置いたとしても、同じ数字を出した従業員間で業績の内容や品質を評価・比較する必要が出てきます。結局、評価は主観的な価値基準によることになります。

評価はできるだけ定量的で可視化されたものにするというのは、方向性としては正しいです。ただ、定量的な基準で評価をすべて行なうのは難しいでしょう。

——定量評価よりもバイアスがかかりやすい定性評価項目において、主観的な判断を避けられるような評価基準の設計は可能でしょうか。

定性評価だとしても、具体的事例を基準に盛り込んでいくことによって、少しでも主観的な判断を避けるというのは可能だとは思いますが。

ただ、評価方法が煩雑になるので、評価者間で評価基準の共有がうまくいかなかったり、公正な評価は難しくなるでしょう。

評価バイアスを 取り払うには

——評価バイアスが自社で発生しているか、どの程度発生しているかを評価する方法はあるでしょうか。

本質的には非常に難しいです。なぜなら、完全に独力で達成した業績に基づいた、あらゆる従業員間で公平な真の評価、というものが存在しないからです。

とはいえ、評価バイアスがかかっていないかチェックすることは有意義です。

1つの方法としては、たとえば同じ職種の男女間で、不合理な差がないかデータ分析することが挙げられます。

差があること自体は差別を意味するわけではありません。ただ、その差が不合理なものでないかを確かめるのは大事です。

少しでも違いを可視化して、それがバイ

アスがかかった結果であるかどうかを検証するのは、重要な作業です。

もう1つは、常に評価基準の確認・見直しを行なうことです。時代や会社を取り巻く状況によって妥当な基準は変わるので、常に常識や世論の感覚にキャッチアップすることが重要です。

——中小企業にとって有効な方法は何でしょうか。

大枠は、公正な評価を重視するというメッセージをトップダウンで発信することが、評価バイアスのない組織を育むうえで、重要な取組みの1つといえます。

方法としては、リソースの問題はありますが、第三者レビューを活用するのが有効です。コンサルタントなど外部の専門家に検証してもらい、自社の評価軸が同じ産業、同じ規模の会社と比べて、大きく異なるところがないか確かめます。

従業員数が少なく、男女比や年齢構成に偏りがある企業では、特に重要な方法といえます。

社内で完結させようとするなら、複数の人で評価の妥当性を確認する方法が挙げられます。360度評価が典型的な例です。

立場が違くと評価軸も違います。上司の評価と部下からの評価が違ったときに、その違いが意見の相違からくるのか、バイアスからくるのか、といったことに気をつけるとよいでしょう。

あとは、評価された側の意見をフィード

バックするのもよいでしょう。

たとえば、上司が部下を評価したときに、部下の納得度を人事や経営者にフィードバックするのは、大きな間違いを犯さないためには有益だと思います。

評価者自体にダイバーシティ研修といった偏見を取り除くトレーニングを行なったり、評価方法を学んでもらったりすることも有用です。

第三者の専門家に入ってもらってトレーニングをするのが理想的ですが、管理職を中心に、どのように部下を評価すべきか、どうしたら公正な評価ができるのかということについて話し合うこと自体が、1つのトレーニングになり得ます。

そうすれば、無意識の価値観が変わるかはともかく、行動として現われる明らかな誤りは訂正できます。

企業規模が小さいと、リソースの問題もあって、入念な評価バイアスの検証は現実的には難しいかもしれません。

しかし、評価という行為には一定のバランスや常識がある、ということを常に意識しておくことが大切です。

——無意識の価値観を変えることはできないのでしょうか。

長年の積上げなので、少なくとも公正な評価をするときに、この無意識の部分を変えようとするのは得策ではありません。

評価基準を明確にするというかたちで公正な評価の問題は解決して、バイアスが

ったとしても、無意識下にとどめてそれが会社のなかで悪く働かないような仕組みをつくる必要があると思います。

適正な評価に向けた 実務上のポイント

——上司と部下は、評価に際してどのような関係性が望ましいでしょうか。

従業員の働きぶりをメインで評価するのは直属の上司としても、1人だけが100%評価するのはリスクがあります。

部下の働きぶりがほかの役職者の目にも触れるようにするべきです。評価の際に、ほかの人の意見を参照できるようにするのがよいでしょう。

評価基準を絶えず見直すのが基本です。評価基準は社会、経済環境、法改正に応じて変えていかなければなりません。

ただ、基準が曖昧になりやすいという問題はどうしても残るので、期首に上司と部



やまぐち しんたろう氏 ●1999年慶應義塾大学商学部卒業。2006年ウィスコンシン大学マディソン校にて経済学博士号取得。マクマスター大学助教授・准教授、東京大学大学院経済学研究科准教授を経て2019年より現職。労働経済学、家族の経済学、教育経済学が専門。

下で1on1ミーティングをして、どのような基準で今期は評価されるのかを、事前にコミュニケーションをとって擦り合わせておくことが大切です。

あるいは人事評価の直後に1on1をして、今期の振り返りと来期の目標設定まで行なえば、納得のいく人事評価を行なえるでしょう。

——女性に対する人事評価にはどのような問題がありますか。

多くの組織で女性はマイノリティなので、男性と働き方が違う部分もあり、男性は女性をどう評価すべきかわからないことが多くあります。

男性ばかりの会社で、男性上司が女性部下を評価するときには、バイアスがかかりやすいということを理解したうえで、バイアスを減らす仕組みづくりを取り入れ、客観的な評価になるよう努めるべきです。

評価以前に、男性と女性で割られる仕事の重要度や、目標設定が異なっていることもあります。仕事の割振りの段階で、男性には難しいが大きく成長できそうな仕事を、女性には頑張っても頑張らなくてもたいして成果に違いが出ないようなルートセールズといった仕事を割り振ってしまったりすることが往々にしてあります。

自分の部下に対する仕事の割振りは本当に公平か気をつけ、そもそも重要な仕事や大きな目標が男性に偏りがちであること自体を、知識として知っておくべきです。

——男性のほうが長期雇用が見込めることが影響しているのでしょうか。

長く働く人に投資するのは自然な判断ですが、結婚や出産を機に退職することはもはや古い価値観になってきています。

人によってキャリアプランは違いますから、仕事や将来のキャリアはどう考えているのか、普段の雑談でも、1on1でもしっかりコミュニケーションをとって、当人にあった就業機会と職業的地位を与えられるべきです。

——男女間で就業機会や管理職割合を平等にすべき、といった数値目標についてはどうお考えでしょうか。

結果として男性と女性が平等になっているということ以上に、性別によって判断をしないことが大事だと思います。

性別ではなく個人として考えるべきです。それが会社にとって適材適所を達成することにもつながるし、従業員としても納得や満足感につながると思います。

その結果、たとえば女性管理職比率が50%にならなかったとしても、それは大きな問題ではないと思います。

もちろん大きく差が開いているなら、社会や会社に対する問題がある可能性があると考えるのは自然です。

原則は、性別や年齢などの属性に関わらず、個人個人が力を発揮できる社会を目指すのが現実的かつ理想的な目標です。

(2024年7月19日談) ●