

人事評価における くい違いの原因を探る



人事評価の結果をフィードバックする面談制度を導入するにあたり、上司から評価結果に納得できない部下への対応が心配である、との意見が出ています。

上司（評価者）と部下（被評価者）との間で評価のくい違いが生じることはある程度想定してはいますが、可能な限りくい違いを解消できないでしょうか。そもそも、くい違いは何に起因するのでしょうか。



1. 公平な処遇と育成の論理

人事評価は、数多くある人事制度の中でも、評価者である上司を通じて運用することから、常に部下の不満のもとになりやすいもので、公平な処遇を目指す制度として重要でありながら、扱いが難しい仕組みといえます。

あるべき評価制度は、人事評

価をする基準（期待基準）を分かりやすく示し、評価の結果を処遇や育成につなげることで、上司と部下とのコミュニケーションをつなぐ仕組みとされています。やってもやらなくても処遇を同じとするのでは頑張った人に報いることはできず、結果として組織の活力を失うことになりかねません。仕事の成果によって違いをつける、公平な処遇が求められるところです。

また、経営の発展のためには、部下の仕事ぶりを見て、期待に對し何が十分で何が不足しているかを見極め、より高度なレベルへの育成を図り、人材を強化していく必要があります。

しかしながら実状は、人事評価制度の見直しの必要性を訴える企業は多く、絶えず課題があるとされています。

2. 評価者の役割

人事評価制度は「部下の仕事

ぶりについて期待と事実を確認し、検証するための制度」といえます。

評価者に対しては

① 評価制度に対する理解を深める

② 部下に対する期待を設定し、合理的な説明を行う

③ 評価の判断根拠となる事実を把握する

④ ルールに沿って評価を行う

等、定めたルールに基づいて評価が行われ、手続きの公平性を徹底することが求められます。

上司が部下の役割として望む期待レベルがあり、人事評価基準は、この期待レベルを整理したものとして整理されています。そのため、部下に理解され納得を得ることが望ましく、分かりやすいものとするのがポイントとなります。

その上で、部下が上げた成果を把握し、その仕事遂行上のプロセスや遂行能力について評価

飯田橋労務管理事務所
（商工研相談業務委嘱先）
特定社会保険労務士
鈴木義一

・検証することが求められます。

3. フィードバック面談の意義

(1) フィードバックの目的

フィードバック面談は

① 人事評価に対する納得性・信頼性を向上させる

② 業務改善に向けての意見交換の場とする

③ 能力開発のための取り組み課題を提案する

④ コミュニケーションの促進を図る

等が目的となります。

評価のフィードバックは、面談において上司から部下へ一方的にメッセージを伝えることなく、メッセージを共有することにより意識があります。面談の目的は部下の育成にあることを認識する必要があります。

(2) 評価者としての苦悩

上司が評価者としてつらいと感じる点に、「本人の意に沿えない評価をフィードバックするこ

と「よく知らない部下の行動に対する評価をフィードバックするとき」等が挙げられています。評価コメントをするには、仕事の成果のみならず遂行状況（プロセス）を注視し、人を見る目を養わなければなりません。また、被評価者に関する情報がなければ、納得性、説得力のある評価コメントができないのは当然なことといえます。

(3) 3つの中間要因を認識する

一人一人の社員が上げる成果と職務遂行能力は相関関係にあります。しかし、結果と能力の間には、介在する中間要因があることを認識する必要があります。

例えば、能力はあるが上司の指示の間違いで結果が伴わないなどの内部要因によるもの、本人の能力にかかわらず外部要因により結果に大きな影響が出るもの、家庭の事情や本人の心身の状況などで実力が発揮できないなど本人要因によるものなどです。これらの要因を理解しておくことは、評価制度を運用していく上で不可欠となります。

(4) 評価のくい違いの原因

フィードバックの結果、上司

と部下との間で仕事上での評価がくい違ふと、時として人間関係を大きく損ない、結果として業務に影響が出ることが懸念されます。

評価のくい違いは避けて通れないものともいえることから、その真の要因をとらえ、可能な限り問題を解決していくことが必要となります。

評価がくい違う原因に以下のことが考えられます。

① 評価基準が不明確

評価をする上での尺度がはっきりせず、評価者の主観や裁量による部分が大きいと、被評価者との見解が違つてきます。

② コミュニケーションの構造的

原因によるもの(図①)

コミュニケーション不足を回避して、評価のくい違いとなる原因を排除するため、仕事の指示、情報の伝達を密にし、相互の確認が重要なポイントといえます。

③ 上司が部下の行動を把握して

いない

上司も忙しく、時間的な余裕がないことから部下の管理に専念できず、一部の行動しか把握

できないため、その部分的な側面での評価をしてしまいます。

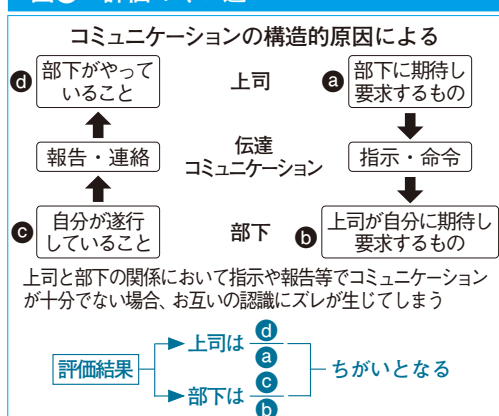
(5) ジョハリの窓

ジョハリの窓とは、自分から見た自分と、他者から見た自分の視点に基づき、「開放の窓」「秘密の窓」「盲点の窓」「未知の窓」の4つに分けて分析する心理学のモデルです(図②)。

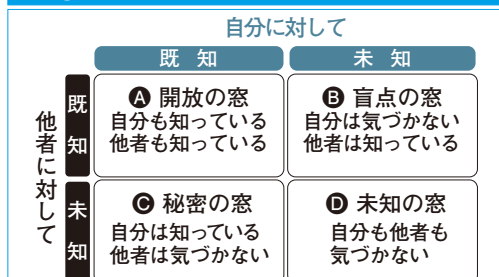
自分が認識している部分や他者から認識されている部分を把握し、フィードバックを通じて自分への理解を深めることができます。

上司と部下が納得できる人事評価を行う上では、Aの「開放の窓」、つまり両者が承知している領域を拡げることができ

図① 評価のくい違い



図② ジョハリの窓



出所: 図①②筆者作成

ば、お互いの認識のズレを理解しやすくなります。

また、Bの「盲点の窓」やCの「秘密の窓」をさぐるには、自己開示を促したり、フィードバックにより相互理解を深めるためのコミュニケーションを密にする必要があります。

これらの構造的な要因を認識した上で、より納得できる評価をしていく努力が求められます。

部下が人事評価の結果に納得しない場合、本人の苦情や主張をよく聴き、納得のいく問題解決を図ることも上司として心得ておく必要があります。コミュニケーションを密にすることからスタートすることが求められます。

