



人事評価における くい違いの原因を探る

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

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
いますが、可能な限りくい違い
を解消できないでしょか。そ
もそも、くい違いは何に起因す
るのでしょか。



1. 公平な待遇と育成の論理

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の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な位置づけられています。

ありながら、扱いが難しい仕組みといえます。

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。

やつてもやらなくては、處
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
つて違いをつける、公平な處
遇が求められるところです。

また、経営の発展のために、
部下の仕事ぶりを見て、期待に
対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
るとしています。

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

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
たものとされているはずです。

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
やすいものとすることがポイント
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で
はなく、メッセージを共有する

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で
はなく、メッセージを共有する
ために意義があります。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

・検証することが求められます。
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。

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で
はなく、メッセージを共有する

ために意義があります。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。

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

と「よく知らない部下の行動に対する評価をファイ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、説得力のあれば、評価コメントができる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得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いくことは、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
- ① 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念できず、一部の行動しか把握
 - ② 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うと、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つきりせず、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ってきます。

- 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の構造的原因による評価結果
- ① 上司が部下の行動を把握していない
 - ② 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。

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、ファイード

ジャーリーの窓とは、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、ファイ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、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

るとしています。

これらは構造的要因を認識してい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聞き、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、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。

