

人事評価のリアルな問題&解決点

アップ経営コンサルタント株式会社 代表取締役 伊神 純子

問題 1 評価ギャップはなぜ生じるか

部下をよく見ていない

人は誰でも自分を高く評価してほしいと思うものである。自分のやりたい仕事ばかりでなく、ときとして「こんなことやれるか」と思う仕事でも、上司の指令を受けた部下は、計画達成のため、あるいは取引先拡大のためと理由をつけながら、一生懸命頑張る。残業も多く、くたくたの日常という職場も多い。

しかし、このような頑張りも、思いのほか低い評価に打ちのめさせられる場合がある。そのとき「われわれの現場をよく見に来ないのに、どうして評価できるんだよ」と嘆く部下は多い。

部下の数が20名以上ともなると上司は部下とうまくコミュニケーションがとれなくなる。結果、報連相もままならない状況を招いてしまう。上司は自分なりに部下の仕事ぶりを把握しているつもりで

も、現実はどうか。「部下を見ていない」ことに起因する評価の問題点は多い。 <#1>

部門別に見る評価の課題

営業部門は、評価対象が売上、粗利益等、いたって当然な数字目標に対して、達成できたかできなかったかで評価するが多い。このような数値達成度による評価は分かりやすい。上司と部下との評価ギャップが入る余地は少ない。達成できた社員は高く評価され、不達成社員は烙印を押され、叱責される。このような評価スタイルの場合、できる社員はよいが、できない社員は営業から外され、他の部署に異動となることもある。結果がすべてで、部下の言いつ分は聴いてもらえない。しかし、新規顧客開拓、新製品の新しい提案手法、業務提携等他社にはない新しい営業手法の開発は、自分で

<#1> 部下を見ていない

| | | |
|----------------|----------------|-------------|
| 目標設定がいい加減 | 上下のコミュニケーション不足 | 行動を掌握できていない |
| 仕事の達成プロセスを知らない | 的確な指導ができていない | |

<#2>

| | 評価しやすい部分 | 評価から漏れやすい部分 |
|------|----------------|----------------|
| 営業部門 | 売上・粗利益・営業利益等 | 新規顧客開拓手法・新営業手法 |
| 開発部門 | 開発期限・コスト・顧客評価 | 工夫、改善、開発ツールの開発 |
| 間接部門 | 定性評価（ミス・期限・範囲） | 経営陣・会社全体への価値提供 |

問題 1 評価ギャップはなぜ生じるか

問題 2 評価が招くモチベーションダウン

解決 1 評価スキルアップで Win-Win の関係へ

解決 2 評価を上司と部下の成長機会に

外にも影響・応用を及ぼし、他人にも貢献することに関しては、もっと評価されてもよい。

開発部門は、期限までに開発したか、開発コストはどうか、開発案件の顧客からの評価はどうか、開発商品の売上はどうか等、評価項目も多様化する場合が多い。開発が成功すれば高い評価、開発が不発もしくは他社に先行され開発を中止した場合、低い評価になる。開発中止の場合、開発プロセスで取得した新しい発見、発明、工夫、改善は評価対象から外れやすい。

総務、人事、経理等間接部門は、そもそもどう評価すればよいか悩む。よって、毎回変化のない中程度の評価が多い。部下にしてみれば、どうして間接部門は高い評価にならないのか不満が噴出する。役員がいち早く欲しがらるデータの提示、意思決定のためのスピーディな対応、全体を効率的かつ低コスト化するシステムの採用、情報漏えい防止の効果的手法等の確立は重要度が高いが、ともすれば評価から漏れてしまう。 <#2>

評価者自体の偏り

好き嫌い、組織全体に甘い・辛い、自分が一番、また、自分よりも優れた点を高く見る等、評価者自体にも偏りがある。さらに、前

上司 vs 部下 人事評価のリアルな問題 & 解決点

人事制度コンサルティング、評価者研修、管理職スキル分析実施
 伊神 純子：アップ経営コンサルタント株式会社 (http://upkei.jp/
 代表取締役 中小企業診断士
 〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町2-20-6 KMビル 4階
 Tel : 03-5651-0702 Fax : 03-5651-0703

評価者の評価を基準として多少の高低を付けるといふ、「前評価者の追随」が見える評価者もいる。

「該当組織全体を高く評価」といふ評価が数回続けば、統括する人事本部もこれはおかしいと感じるが、それ以外は、人事本部も評価者の評価手法まで見抜けない。長年の評価者は、評価に対するマンネリ化が発生し、よほどの大きな変化がない限り、前回の評価を引きずるか、多少上下させる程度で終わりがちだ。その際も、評価を上げるのはよいが、下げるとなると勇気がある。部下から冷たい目線が気になるとすれば、よほどの理由がなければ、評価を下げる方向には進まない。 <#3>

できる部下できない部下

どこの企業にも、どんな組織でも、どんなに優秀な人材を採用・選択しても、できる人・普通の人・できない人に分かれる。上司としては、できる部下を多く持ちたいと願う。ここでいう上司が考えるできる部下とは、

1. 高い業績・成果を上げる
2. 指導しなくても、完璧に行う
3. 素早く、しかも的確に業務をこなす

つまり、手がかからずしっかり仕事をこなしてくれる人材である。

できる人に仕事が集中するといわれるように、上司はできる人を頼り、できる人は頼られていると感じ、上司の期待に応えるためにさらに頑張る。普通の人には、自分の担当範囲の業務を淡々とこなすし、普通の評価を得る。問題は、できない人とレッテルを貼られた部下をどうするかということになる。管理職研修を行うと、多くの管理職から「できない人を他部署に異動させる方法を教えてください」という、ドラスティックな質問が出てくる。

できないとレッテルを貼られた人は、上司から嫌われていると思われ、距離を置いてしまう。結果、下働きに徹し、また下働きばかりさせられる羽目になる。このような人は、評価レベルは低くなり、その分、できる人はより高い評価となる。 <#4>

部下の自己評価

部下自身が自分を評価し、その後直属の上司が評価する、さらにその上の上司が評価するという評価方法がよく用いられる。最終評価では、上司2名の評価がその個

人の評価となる。上司2名とは、課長クラス（一次評価者）、部長クラス（二次評価者）の場合が多い。1人の評価では見落としがあるため、2名体制にしているのである。しかし、結局は部下の一番身近な存在である一次評価者を基本に、二次評価をする。つまり、一次評価が基準になるのである。

部下自身の自己評価は、「自分を高く評価する」人と「自分を低く評価する」人に分かれるが、その比率は前者が多く、後者は少ない。ここで、一次評価者の資質が部下の自己評価に大きく影響する。つまり、一次評価者が、部下の自己評価をより多く採用するかしないかでその後の評価が分かれる。一次評価者が部下の自己評価に甘い場合、部下の自己評価を採用する。しかし、辛い場合、部下の自己評価を軽視して、かなり低い評価を出してしまう。結果、部下の自己評価の高低傾向が大幅に増幅されることになる。

以上、今回は上司と部下の評価ギャップが引き起こす問題点を見てきた。次回は、部下の評価不満がモチベーションにどう響いてくるかを見ていく。

