



## 実効性のある人事評価制度とその運用

44

は、ないでしようか。

### ■人事評価制度の運用のポイント

#### ○仕事評価

昨年、某企業から「十人以上人事評価を続けてきた。項目も細部にわたって実施したが、業績も人材も向上しない」と相談がありました。「コンサル会社に依頼して、制度のリニューアルを図りたい」と。しかし、話を聞いてみると、賞与の査定を主目的としており、社員もそのように理解しているようです。「制度が悪いのではなく、運用が悪い」といった印象です。おそらく、「コンサル会社に依頼しても制度の塗り替え程度に終わる」と率直な意見を申し上げ、その後はどうなったか不明ですが、人事評価制度について暗中模索の企業は少なくないので

先行き不透明な環境においては、「ビジョン・戦略・ミッション」の明確化が必要です。「ビジョン・戦略・ミッション」を仕事レベルまで落とし込んだものが「仕事評価」であり、社員の持つ「能力・意欲」が「属人評価」です。従来は「属人評価」がメインで、それが日本的な人事評価の特徴です。過去には「属人評価」を地道にやっていたれば形式的に問題ありませんでした。しかし、変化の早い環境で必要なのは「仕事評

価」です。環境の変化に合わせて、戦略・戦術はアップデートされ、それに合わせて仕事評価もアップデートしなければなりません。「仕事評価」のウエイトを上げなければ業績とミスマッチし

#### ○直属上司の評価



書き換えることは、評価者、被評価者ともにモチベーションが下がります。○フィードバック面接  
まだまだ実施していない企業は多いようです。このプロセスを経ないと客観性、納得性に欠け、先の企業のように育成に貢献しません。特に定性的な評価はこのプロセスが重要です。フィードバック面接は上司と部下のコミュニケーションの唯一貴重な手段と考えられます。お互い真剣に仕事を振り返る絶好の機会なのです。

#### ■AIと働き方改革による仕事評価へのシフト

多くの企業で実施してきますが、根拠のない書き換えが上層部で行われていることもあります。直属上司の評価は最も真実性があり、評価者自身も部下の育成マネジメントスキル、部下とのコミュニケーション能力の向上に役立ちます。勝手に

今後、AIが普及すると、巷間取りざたされているように社員の仕事は大きく変化します。呼応するように働き方改革の法整備が進みます。求められるのは、労働力人口

の減少とグローバル化を背景とした「効率化」です。この流れは止められません。これまでのように白紙の状態の学生を新卒採用して、企業内で育てる長期の人材育成ではこの変化に対応できません。経団連も21年卒から就活ルールを設けないと言っています。こうなると、企業は必要な人材を育てるのではなく、マーケットから「調達」することになります。つまり、即戦力です。その場合、重要なのは「仕事評価」です。「能力・意欲」はあって当然で、「仕事評価」にすべて集約される可能性がありません。国内では大きな転換ですが、グローバルでは常識の視点です。変化を見越した人事評価制度が求められています。

(西原経営事務所所長、特定社会保険労務士、中小企業診断士、ホワイト企業推進社会保険労務士協議会会員)

イラスト・伊藤栄章