社宅のことなら!!
お部屋探しCAFE
ヘヤギメ!
名古屋　賃貸　検索
TEL 052-433-4545

Nagoya Busi

成功する経営者のための
人事労務管理講座
■24■

観察記録で行動事実把握

社員の人事評価（下）

エラー回避 評価者の訓練 大前提

連載第23回「社員の人事評価（上）」では、人事評価の結果を、社員の人材育成につなげることが、会社経営上重要であると述べました。今回は、人事評価を実施するうえでの、主な三つポイントについて、お伝えします。

一般的に日本企業の人事評価は、昇給と賞与時期に合わせて実施されます。それぞれの評価対象期間は、昇給が1年、賞与が6カ月といったところです。経営者（管理者）が人事評価をする場合、正確かつ公正な人事評価ができないことがよくあります。その理由は、評価対象期間を通じた社員の勤務成績に関する行動を、思い出せないからです。

ゆえに、社員の特に悪い印象や良い印象、評価直前の行動でもって、人事評価を行ってしまいます。これでは、公正で人材育成につなげる人事評価はできません。

したがって、人事評価実施の第1のポイントは、評価対象期間を通じて、部下ごとに観察メモ（随時、行動事実を記録）を作成しておき、褒めたり、指導したりしたつど、記録を残すことです。

記録を残しておくと、いざ評価シートが配布されても、自信をもって評価できます。また、人材育成につなげるアドバイスを、記録にもとづき具体的に部下に伝えることができます。

第2のポイントとしては、社員に人事評価の真の意義（社員の伸ばすべき強みや、克服すべき課題を見つけ、次期にどんなことに取り組んでいけば良いかを、明確にすること）を、しっかり理解してもらうことです。これを理解していないと、部下が、評価をよくするために上司にこびを売ったり、仕事で失敗して評価を下げられるのを恐れ、チャレンジを控えたり、行動が消極的になってしまいます。

最後に、第3のポイントは、評価者の訓練をすることです。人事評価をするには、評価者が評価のやり方について、基礎訓練を受けておくことが大前提となります。訓練を受けずに、人事評価を行なうことはタブーです。

訓練を受けないと、①印象や全体のイメージに惑わされ評価をしてしまう、②無意識に真ん中（可もなく不可もない）の評価をしてしまう、③個人的な感情や好き嫌いで評価してしまう、④評価者（自分自身）を基準に評価してしまうことなど、評価エラーが起こります。このような評価エラーは、人事評価の信頼性を大きく損ねてしまいます。

これまで2回にわたり、人事評価の目的や真の意義、またその実施上のポイントについて述べてきました。経営者（管理者）は、社員と組織の成長のために、人事評価は欠かせないことを再認識し、経営の重要なツールとして、活かしていただきたいと思います。

なお、人事評価制度がない会社については、人材育成を主眼においた面談から、始めてみてはいかがでしょうか。

次回は、社員の賃金について、お伝えいたします。

【デライトコンサルティング代表社員　近藤圭伸】