上司の「人事労務管理力」とは何か
－ ダメ上司と言われないための人事労務管理の知識（部下育成と人事評価）－

デライトコンサルティング株式会社　　代表取締役　近藤 圭伸 氏

今号は「部下育成と人事評価」に関する知識です。部下育成と人事評価は密接な関係があります。上司の評価とフィードバックいかんで、部下をやる気にさせるか、腐らせてしまうかを決めてしまうといっても過言ではありません。

●人事評価の目的を知り部下と共有する

人事評価はできればしたくないと、多くの上司が思っているかもしれません。上司にこのような思いが少しでもあれば、人事評価はしないほうがよいと思います。それはさておき、人事評価には目的があります。まず、上司がその目的を理解し、部下と共有することが何より大切です。

人事評価の目的は次ぎの４つです。**①「人材の育成」②「公正な処遇」③「適材適所の配置の実現」④「経営理念や方針の浸透」**。この目的の中でもっとも重要なのが①「人材の育成」です。上司は人事評価を部下の育成のためにと思って実施し、その成長に向けて具体的にフィードバックする必要があります。

部下にとって自分の成長につながるフィードバックは、誰もが喜んで受け入れてくれるはずです。仮に最初に下した上司の評価が悪くても、上司がどうすればよくなるかを考えて道筋を示せば信頼関係は深まっていきます。

●絶対評価と相対評価を間違えない

もう一つ人事評価で重要なことは、絶対評価と相対評価の違いを上司が理解しておくことです。**絶対評価は人事評価を行う際、評価対象者の「行動や能力」「成果」などを会社が定めた人事評価基準や上司と部下で決めた基準に照らして評価を行う**ことです。**一方、相対評価は他の部下や社員の「行動や能力」「成果」などと比べて評価を行う**ことです。

よく、上司が付けた評価と最終的に会社が付けた評価が異なることがあります。このことを部下は大変疑問に思うでしょう。しかし、会社には昇給や賞与の原資が限られているため、あらかじめ成績ランクごとに一定割合を決めておき（例えば、「Ａ」は社員の１０％、「Ｂ」は社員の６０％など）、この割合をもとに上位の高得点獲得者から順に成績ランクを決めることをしている会社もたくさんあります。

もし、会社がそのように成績ランクを決めているとしたら、そのことを前もって部下に伝えておかないと部下の誤解をまねき、やる気を削いでしまうことになってしまいます。上司であれば相対評価のことをその場で説明できるくらいの知識をもつことが必要です。

「私はＡと付けたのに、会社が君の評価を下げた。残念だ」などとは決して言ってはいけません。このような場合は、「君は私と決めた目標をクリアできたのだから、私は君のことをとても評価しているよ。会社は相対分布というルールで最終的な成績ランクを決めているから、今回は君より成績を上げた同期がいたということなんだ」と言えば、モティベーションを落とすことはありません。また、逆にやる気が向上する部下もいます。

次回は「昇進・昇格とキャリア形成」についてお伝えします。

デライトコンサルティング株式会社　　代表取締役　近藤 圭伸

1989年 株式会社デンソーに入社。その後、監査法人トーマツのコンサルティング部門で、人事・賃金コンサルタントとして、さまざまな業種・規模にわたる企業のコンサルティングを経験。
平成11年に独立し、デライトコンサルティング㈱を設立。現在、管理職・職場リーダーの人事労務管理力開発に力を注ぐ。中小企業診断士、社会保険労務士、産業カウンセラー。

著書：『わかりやすい会社規程作成の手引き』（新日本法規出版）　『上司の「人事労務管理力」』（中央経済社）
『管理職・職場リーダーのための人事・労務Q&A』（中央経済社）

Delight Consulting

人事賃金制度の構築・運用支援、人事労務相談の顧問業務を数多く実施しています。また、管理職・職場リーダーの人事労務管理力研修など、上司と部下の信頼関係づくりや組織力向上のための研修を行っています。　www.delight-c.com