

経営のヒント108 公平な評価なんてありえない！

評価は何のためにするのか？

「どうしたら『公平な』評価を行えるか」といった質問を受けることがあります。

質問の中味は、評価者であるマネージャーが未熟なため部下を公平に評価することができず不満の声をよく聞か、どうすれば良いだろうといったものです。

こういう質問を受けたときに、「それでは評価者トレーニングを実施して、マネージャー達に評価のスキルを習得してもらおうようにしましょう」という回答をするコンサルタントもいるでしょう。そう答えた方が、評価者トレーニングというアサインメントの受注にもつながるわけですから、コンサルタントの立場としては好ましいのかもしれませんが。

でも、私はこうした回答はしないようにしています。私の答えは非常に乱暴で、「人事評価から主観性を100%排除することなど不可能だから、公平性にこだわるよりは、公正さ、納得性を高めることに重きを置くべきだ」と答えています。

もちろん、「公平な評価」というものに全く気を払わないというのは問題ですが、評価を行う人にはこれまでに培ってきた価値観というものが根強くあり、人事評価にも必ずそれが反映するものです。マネージャー達の全てが全く同一の価値観を持っていない限り、100%公平な評価というものはありえないのです。

ある企業における実例を紹介しましょう。ベンチャー企業A社において人事制度を構築したときのことです。新制度を社員に対して説明する必要がありました。その際、説明用の資料作成までは私がやりましたが、実際の説明は会社側のスタッフにやってもらうことにしました。

私のような外部の人間が説明するよりは、社内の人間が説明した方が受け手の印象が違ってくるから。ところが、説明会が紛糾してしまっただけです。紛糾した原因はまさしく、評価の公平性に関する点で、実際に評価を受け持つマネージャー達からの、「もっと詳細に評価の基準を定めないと公平な評価ができない」という主張に対して、人事のスタッフが答えられなくなってしまったのです。

そこで、制度の設計を担当した私が再度マネージャー達に説明を行うことになりました。私は以下の5つのポイントを説明させて頂いたのです。

・人事評価システムの目的は、個人の業績を向上させることにより会社の業績を向上させることであり、給与や賞与を決めるというのは評価システムの機能であって、目的ではない。

いくら詳細な評価基準を作成しても、評価における主観性を完全に排除することはできない。

・重要なことは「公平な評価」を行うことではなく、「公正な評価」を行うことである。

評価を行うことはマネージャーにとっての責任であると同時に権限でもある。

・被評価者や周囲に対して評価についての合理的な説明が行えれば、マネージャーとしての責任は果たしており、多少の評価のズレはマネージャーの裁量権の範囲の内である。

そして、最も重要なことはこういった考え方にたって、個々のマネージャーが自信をもって評価に臨むことであると説きました。

評価のズレは裁量権の内だ」というのはいささか乱暴かもしれませんが。しかし、多くのベンチャー企業の場合、マネージャー層の人間は過去に管理職としての経験を積んでいない場合が多く、今まで被評価者として評価を受けるだけの立場であったことが、過度に被評価者の立場を重んずる傾向に繋がっているように見えます。

合理的な説明ができればそれで良い、という考え方のもと自信をもって評価に臨んでもらうことにより、この会社からはマネージャー層の姿勢が目に見えて変わった、とらお褒めの言葉をいただきました。

<経営のヒント>

考える前に 考えるための仕組みを持つ」 …つまりは準備ですね。

そして、都度、計画に対して、どの段階に来ているのか？ チェックすることなんです。

つまり 思考もPlan(計画)- Do(行動)-Check(確認)なんです！

それを、誰でも 見える」ようにすることが重要なんです！