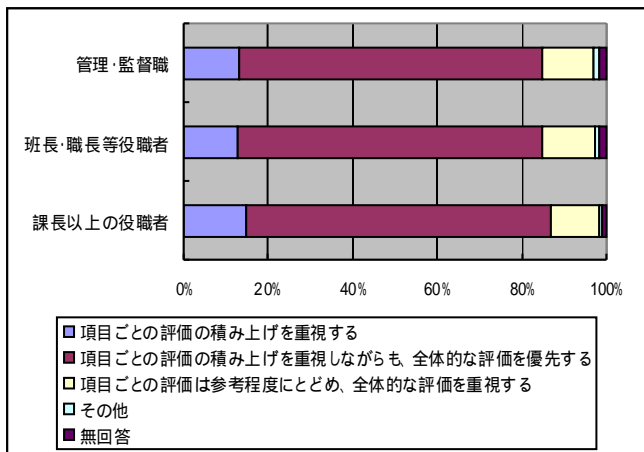


評価シートの項目ごとの評点を積み上げた結果よりも、上司は自らの直感的な評価を優先

(財)中部産業・労働政策研究会(中部産政研)が「労働の価値を高める働き方実現に向けた労使の役割」と題する調査報告書を2006年12月に発行している。アンケートの対象は、トヨタグループ5社を中心に合計6社の社員。製造現場第一線の管理監督者と一般組合員、また事技系職場の管理職と一般組合員の計4分類、3000名以上である。多岐にわたり興味ある結果が報告されているが、ここでは社員評価との関連で特に面白いと思われる結果について紹介したい。

調査の、「あなたが部下の評価を行う場合、項目ごとの評価を積み上げてできた結果と、あなた自身が持っている全体的な評価(直感的な評価)の結果が異なった場合、どのようにしますか」という質問に対する回答が下図に示されている。



最上段の管理・監督職は班長・職長等役職者および課長以上の役職者の平均である。数字を見ると「項目ごとの評価の積み上げを重視しながらも、全体的な評価を優先する」人が71.9%、「項目ごとの評価は参考程度にとどめ、全体的な評価を重視する」人が12.2%、合計84.1%の回答者が全体的な評価を優先すると答えている。自らの直感を信じて評価していることがわかる。さて、この回答をみて、皆さんどのような感想をいだかれたでしょうか。「直感に頼るとはけしからん!」、「ああ、やっぱり。私が自分の部下を評価する際に感じていることとまったく同じだな!」毎年、評価の時期に人事部が配布する評価シートあるいは目標管理シートに、計算機を手元に置き、記入している自分の姿を思い浮かべた方も多いのではないだろうか。

このデータは多くの企業が人事評価に使っている評価シート(各評価項目の達成を、難易度を考慮しながら数値化し、その合計点によって社員の成績を測る)手法が管理・監督職によって信認されていないことを示している。個別項目の合計点が彼らの全

体的な評価(直感的な評価)と乖離していることを示す。

人事評価の定量化には限界がある

この調査における管理・監督職の「全体的な評価」を優先するという判断は適切だ。いま人事評価の主流である「各評価項目の達成度を数値化し、合計点で評価する」手法は杜撰であり、私は10年以上も、反対してきた。また「評価基準をもっと精緻にし、人事評価の定量化を目指せばよい」という意見もあるが限界がある。定量化に基づく評価の好事例としてフィギュアスケートを上げる学者がいる。しかし、フィギュアスケートの評価と、社員の人事評価の間には下表に述べるような決定的な差がある。

フィギュアスケートの評価	社員の人事評価
・3分という短時間の間に演じられるパフォーマンスに集中して評価。3分間であれば、審査員全員がもれ残すことなくすべてのパフォーマンスを凝視し審査できる。	・1年間という長丁場でのパフォーマンスであり、見過ごされるパフォーマンスはあまりにも多い。評価者、被評価者ともに記憶はあまい。言動を1年間克明に記録するといった職責を評価者に課すと時間がかかり、ライン管理者は本来の職責を全うできない。
・ジャンプをはじめ各評価要素が詳細に、正確に定義され、審査員全員に共有されている。	・各職務を対象に、各評価要素を詳細に定義することほぼ不可能である。
・フィギュアスケート競技で、しかも評価対象が課題曲と自由曲で競りあうなど、評価の対象が明確である。	・異種の職務に従事する社員の相対評価は、あたかもフィギュアスケートとクラシックバレエを相対比較するようなもの。
・有資格者あるいはベテランのみが審査をする。	・評価に慣れていないラインの管理者が年に一度、実施。

上司が1年間自分の部下と接していれば、例えば「チームのことも自分の得点稼ぎに汲々としている利己的社員」と「チーム全体の成果を挙げるために目配りができている社員」とを見極めること、また職務レベルごとにチームへの貢献度に応じて部下をランク付けすること、はそう困難ではない。管理・監督職が優先させる「全体的な評価」とはそのような意味と理解していいと思う。しかし、この「全体的な評価」(直感)を部下に明快に説明するという課題は依然残っている。別の機会に取り上げたい。

編集後記

中部産政研のこの調査研究書「労働の価値を高める働き方実現に向けた労使の役割」は優れた内容であり、人事関係者には薦めます。<http://www.sanseiken.com>で購入可能です。野尻