中小企業診断士の視点

第122回
人事評価の目的に立ち返る―マネジメントとしての評価

中小企業診断士 井上 祐陽
（一社）埼玉県中小企業診断協会

社員の人事評価シートを前に、「この評価で本当に良いのだろうか」「部下は納得してくれるだろうか」と手が止まった経験はないでしょうか。その背景として、「そもそも何のために評価をするのか」が曖昧になっているのかもしれません。評価の目的はシンプルで、突き詰めれば二つに行き着きます。その目的に立ち返ることで、評価者が本当に取り組むべきことが明確になり、結果として評価の質や納得感も高めることができます。

【評価の目的は、「組織の目標達成」と「人材育成」】

評価の目的の一つ目は、組織の目標達成です。組織の方針・目標と各社員の個人目標を紐づけ、社員一人ひとりの努力や行動を組織全体の目標達成に向かわせます。二つ目は、人材育成です。評価を通じて各社員の成果や行動を振り返り、強みや改善点を明らかにして次の成長につなげます。評価には賃金を決定する「処遇」の役割もありますが、その役割だけが前面に出ると「評価して終わり」という形骸化した運用になりがちです。

【目的が分かれば、やるべきことは決まる】

評価の目的を念頭に置くと、評価者が時期ごとに取り組むべきことが明確になります。

期初：組織の方針・目標と本人への期待を共有したうえで、組織目標の達成と本人の成長の両方につながる個人目標をともに設定する
期中：目標の進捗や行動の発揮状況を定期的に確認し、必要に応じて支援やフィードバックを行う
期末：成果や行動を振り返り、評価理由や強み、改善点を伝えて次の成長に向けて認識を合わせる

【日々のマネジメントに落とし込む】

実はこの二つの目的は、評価に限らず、マネジメントそのものが目指すものです。その意味で、評価者の仕事を日々のマネジメントに落とし込むことが大切です。具体的には、期初には必ず、目標ごとに「どこまでやれば期待通りで、何ができれば期待以上か」という達成基準まで部下と認識を合わせる。期中の１on１では進捗確認にとどめず、期待との乖離はその場で伝え、望ましい行動は承認する。行動事実はメモ程度でも記録しておく。これだけで、評価は「寝耳に水」ではなく「答え合わせ」に近くなり、根拠を問われても具体的な事実で答えられます。評価の納得感を育むのは、期初から続くこうしたマネジメント行動の積み重ねです。

とはいえ、自社のマネジメントを社内で見つめ直すのは、容易ではありません。中小企業診断士は、評価制度づくりから、現場に根づかせる運用・マネジメントまでを支援しています。例えば評価者研修では、「何のために評価するのか」という目的から丁寧にお伝えします。評価やその運用にお悩みの際は、ぜひお気軽にご相談ください。

【問い合わせ先】
（一社）埼玉県中小企業診断協会
ホームページ：https://sai-smeca.com/
電　　話：048-762-3350
Ｅメール：rmcsai@nifty.com