

21世紀型企业への転換を図る

“年俸制、で社員が変わる”

これからの成果・能力主義

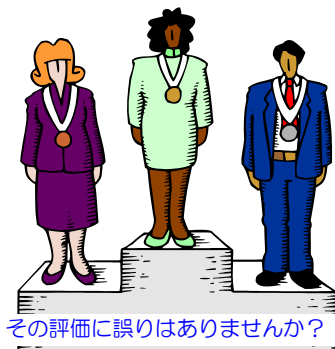
■ ————— 評価誤差・・・?!

一昨年より年俸制を導入している F 社の社長から、「年俸制を導入し、社員への制度の周知、説明を行い、理解も得られた。目標管理制度やコンピテンシー等を活用した評価基準づくりを行い、社員一人ひとりの人事考課も行ったが…、どうも評価に対して社員が納得していないようで、予想していた導入効果が期待できそうにない」という相談がありました。

どうやら評価者（上司）によって誤差（人事労務管理用語で「評価誤差」と言います）があるようです。社員からすると、「H 部長は自分自身でバリバリ仕事ができるせいか、部下に対して厳しすぎる…、この部署ではいくら頑張っても評価されない…」、「T 部長は優しいから、T 部長に評価してもらいたい…」という声があるようです。これでは、せっかく社員の “やる気” を引き出そうと導入した制度も無意味なものとなってしまうかねません。

社長または一人の評価者が、同じ目線で全社員を評価できればこのような問題は起こりませんが、社員の数が増えればそうはいきません。

今回は、人事考課の際に陥りやすい評価誤差とその対処法について考えていきたいと思います。



8. 無意識に起こりやすい評定誤差…

いくら立派な制度を構築しても、その制度を設計した者と実際に評価をする立場の者の考え方にズレがあっては、正しい人事考課は導き出せません。人間が人間を評価するわけですから、若干の認識の相違はつきもので、絶対に正しい評価と言い切れることは少ないでしょう。人事考課上起こりやすい誤差を生じさせないためには、その原因を知ることが第一です。そして、その対処法を学習し、評価者が正しく身につけることが、制度運用の重要なポイントとなります。

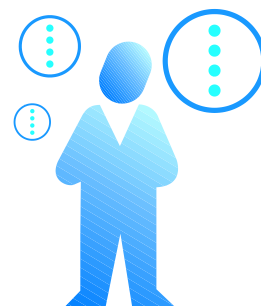
ご紹介する評定誤差は、年俸制に限らず、昇給や賞与の査定時にも同じ現象が発生しやすいものですので、今後の参考にしてください。

評価する側の心理的な要素が強く影響してしまう場合があります。心理的誤差には次のようなものがあります。

ハロー効果

特定の印象に幻惑されて周辺の状況を見誤る傾向

【対処法】全部の項目を一人ひとり評価するのではなく、ひとつの項目ごとに全員を評価するようにします。



過大誤差

評価項目の一つが優秀だと、この点に関連した他の項目も優れていると思い込んでしまう心理的傾向

【対処法】評価項目と職務行動基準の結びつきが明確になっていないために起こります。各評価項目の着眼点をハッキリ示す必要があります。

中央化傾向

みな「普通」と考え、差が見えない評価となってしまう傾向

【対処法】無難を求める評価者に多い。部下のために悪いところは悪いと判断することが、上司の役目であることを理解させる必要があります。



二極化傾向

中央化傾向の逆で、評価結果に「普通」がなく、「優」か「劣」に分かれてしまう傾向

【対処法】評価項目ごとの具体的な評価レベルを理解させることが必要です。

9. 意識的に行われる評定誤差…

知らず知らずのうちに生じた評定誤差は、考課者に対する教育訓練が不十分であることが原因ですので、考課者ばかりを責めるわけにはいきません。しかし、考課者が画策した誤差については、人事考課の目的上、許されるものではありません。この種の誤差を繰り返す者には、人事考課をする資格がないと判断せざるを得ません。

無責任型誤差

人事考課の趣旨や目的、技法などを理解しようとし、できればそんなくどい業務は勘弁してほしいと思っているタイプや人事考課によって、部下から嫌われたくないと思っている評価者に多い。



感情的・自己防衛型誤差

部下に対する日頃の不快感情や好感感情を評価に結び付けてしまう傾向。また、自己防衛のため、あまり優秀な評価をすると自分を追い抜いてしまうなどといった自己防衛に陥る傾向。

【対処法】

人事考課の趣旨や目的を今一度じっくり理解してもらう必要があります。人事考課の目的が、部下の能力開発を促すための情報収集ということを理解させれば、このような評価者にも理解できると思われます。

逆算割り付け型誤差

自分の部下を見渡し、最も優秀と思われる者から下の者に向かって主観的に序列をつけてしまう傾向。

10. 最後に…

年俸制を導入すると、これまで以上に社員とのコミュニケーションが求められることになります（面接制度など）。このような場での上司と部下の原因分析を中心とした徹底した話し合いは、上司と部下の信頼関係をより深いものとするでしょう。また、人事考課の過程から得た社員の情報は、今後の教育訓練や配置転換、業務改善に結びつける重要な資料ともなるはずです。

年俸制の導入は、単に社員の賃金を年収ベースで決定するということではありません。本シリーズの最初でも述べましたが、従来のように何時間働いたから（時間給）、どれだけの作業量をこなしたか（作業量）という労働の積み上げに対しての賃金ではなく、社員としての役割・職責に対する「仕事の成果」を質的に評価することにより、社員の「やる気」を奮い起こすことが一番の目的です。



**社員が変わる！ 会社が変わる！ コンピテンシー導入相談受付中！
成果・能力主義賃金システム 年俸制導入コンサルティング実施中！**