

## 働き手に選ばれる企業人事 (8)

上司・部下を問わず、人事評価が好きだという社員に出会うことはほとんどない。では、なぜ企業は社員を評価する必要があるのだろうか。「事業方針と各社員の個人目標を連動させ、その達成を促す」「企業が社員に期待する役割を明示し、その発揮を引き出す」「評価を昇給・賞与・昇格に反映し、社員の頑張りに適正な処遇で報いる」「評価結果のフィードバックを通じて次期に向けた社員の成長を支援する」——一般的にはこれらが目的とされることが多く、いずれも社員のモチベーションと大きく関係している。

では、貴社の今の人事評価制度は社員のモチベーションの維持・向上に寄与しているだろうか。この質問に自信をもって首を縦に振ることのできる経営者は決して多くなく、その理由には一般的な日本企業に共通する背景がある。新卒一括採用、頻繁なジョブローテーション、終身雇用などの日本的人材マネジメントはもともと年功序列を前提に形作られた仕組みであり、人事評価は後になって導入された付加的な制度だからだ。

付加的であるがゆえに、日本的人材マネジメントを継続成立させるべく「職種や職務内容の違いを問わず、資格・等級が同じであれば同じ項目・基準の人事評価を適用する」「評価結果を相対分布させる」「学歴別の卒業年次に応じて昇格管理する」といった制約が人事評価制度に課せられた。

そして、これらの制約が、「間

# モチベーション重視の評価

接部門は減点法的な仕事内容のため、良い評価を得られにくい」「どれだけ高い成果を上げても、若手のうちは報われない」「昇格が遅れると、その差を取り戻すことができない」など社員のモチベーションへの悪影響を招く要因になってしまうのだ。

日本的人材マネジメントから脱却しない限り、運用面で相当な工夫をしなければ、人事評価をその目的に即してうまく機能させることは難しい。

生産年齢人口のさらなる減少が確実な日本で、将来にわたる持続的な企業成長のために人材確保は優先度の高い経営課題だ。この課題の解決には働き手から選ばれる企業になる必要があり、人事評価のあり方についても改めて問い直すべきであろう。もちろん、抜本的解決にはジョブ型雇用の考え方を適正な形で取り入れるといった変革が有効であるが、副作用も多く、すべての日本企業にお勧めできるわけではない。まずは社員のモチベーションに重点を置いた人事評価運用上の工夫が即効的な対策として考えられる。

具体的には、社員に対するフィードバックの「頻度」と「品質」を高めることが有効であり、まずてこ入れしたいのは「頻度」だ。一般的な人事評価制度では年に1～2回のフィードバックが通常だが、社員のモチベーションの維持・向上という意味では全く足りない。職場での「飲みみ」による非公式なフィードバックの絶滅が危惧される今、上司やコーチとの1 on 1 ミーティングが絶好の機会になるだろう。

「品質」についても、フィードバックには事前の準備、実施時の心構えや留意事項、相手の反応に応じた対処法など様々なポイントがあり、研修などを通じた上司へのトレーニングが必須となる。

働き手から選ばれる企業になるために社員を人事評価好きにする必要はないが、フィードバックについては前向きに取り組む組織風土を醸成したい。

### 日本企業に多い残念なフィードバック

- ・当たり障りのない世間話ですませる
- ・上司が一方向的に話し、部下の話を聞かない
- ・部下からの不満を聞くだけで終わる
- ・業績の良しあしだけを話題にしている
- ・良い点をフィードバックするだけで、改善点のフィードバックを避ける
- ・改善点、良くない点ばかりを伝え、部下を落ち込ませる
- ・今後の目標などの結論が不明確または抽象的