

社会保険労務士が答える  
企業の労務管理

西原義人

実効性のある人事評価  
制度とその運用



はないでしょようか。

人事評価制度の運用のポイント

○仕事評価

昨年、某企業から「十  
年以上人事評価を続けて  
きた。項目も細部にわた  
って実施したが、業績も  
人材も向上しない」と相  
談がありました。「コン  
サル会社に依頼して、制  
度のリニューアルを図り  
たい」と。しかし、話を  
聞いてみると、賞与の査  
定を主目的としており、  
社員もそのように理解し  
ているようです。「制度  
が悪いのではなく、運用  
が悪い」といった印象で  
す。おそらく、「コンサ  
ル会社に依頼しても制度  
の塗り替え程度に終わ  
る」と率直な意見を申し  
上げ、その後はどうなっ  
たか不明ですが、人事評  
価制度について暗中模索  
の企業は少なくないので

先行き不透明な環境に  
おいては、「ビジョン・  
戦略・ミッション」の明  
確化が必要です。「ビジ  
ョン・戦略・ミッショ  
ン」を仕事レベルまで落  
とし込んだものが「仕事  
評価」であり、社員の持  
っている「能力・意欲」  
が「属人评价」です。従  
来は「属人评价」がメイ  
ンで、それが日本的な人  
事評価の特徴です。過去  
には「属人评价」を地道  
にやっていたれば形式的に  
問題ありませんでした。  
しかし、変化の早い環境  
で必要なのは「仕事評

44

価」です。環境の変化に  
合わせて、戦略・戦術は  
アップデートされ、それ  
に合わせて仕事評価もア  
ップデートしなければな  
りません。「仕事評価」  
のウエイトを上げなけれ  
ば業績とミスマッチしま  
す。

○直属上司の評価

多くの企業で実施して  
いますが、根拠のない書  
き換えが上層部で行われ  
ていることもあります。  
直属上司の評価は最も真  
実性があり、評価者自身  
も部下の育成マネジメン  
トスキル、部下とのコミ  
ュニケーション能力の向  
上に役立ちます。勝手に



書き換えることは、評価  
者、被評価者ともにモチ  
ベーションが下がります。  
○フィードバック面接  
まだまだ実施していな  
い企業は多いようです。  
このプロセスを経ないと  
客観性、納得性に欠け、  
先の企業のように育成に  
貢献しません。特に定性  
的な評価はこの  
プロセスが重要  
です。フィード  
バック面接は上  
司と部下のコミ  
ュニケーション  
を図る唯一貴重  
な手段と考えら  
れます。お互い  
真剣に仕事を振  
り返る絶好の機  
会なのです。

AIと働き方改革によ  
る仕事評価へのシフト

今後、AIが普及する  
と、巷間取りざたされて  
いるように社員の仕事は  
大きく変化します。呼称  
するように働き方改革の  
法整備も進みます。求め  
られるのは、労働力人口

の減少とグローバル化を  
背景とした「効率化」で  
す。この流れは止められ  
ません。これまでのよう  
に白紙の状態の学生を新  
卒採用して、企業内で育  
てる長期の人材育成では  
この変化に対応できませ  
ん。経団連も21年卒から  
就活ルールを設けないと  
言っています。こうなる  
と、企業は必要な人材を  
育てるのではなく、マー  
ケットから「調達」する  
ことになります。つまり  
即戦力です。その場合、  
重要なのは「仕事評価」  
です。「能力・意欲」は  
あって当然で、「仕事評  
価」にすべて集約される  
可能性があります。国内  
では大きな転換ですが、  
グローバルでは常識の視  
点です。変化を見越した  
人事評価制度が求められ  
ています。

(西原経営事務所所長、  
特定社会保険労務士、中  
小企業診断士、ホワイト  
企業推進社会保険労務士  
協議会会員)

イラスト・伊藤栄章