

「評価は何のために行うのか」

人事評価というと、「社員に点数をつける」「昇給や賞与を決める」ためのものと考えられがちです。もちろん、成果や貢献度を適切に評価し、処遇へ反映することも重要な目的の一つです。

しかし、それだけでは評価制度を十分に活かしているとは言えません。本来の評価は、会社が社員に期待することを伝え、仕事を振り返り、良かった点や今後の課題を共有し、次の成長につなげるための仕組みです。

これからの評価制度には、「査定」だけではなく、社員一人ひとりの成長を後押しする「成長支援」という視点がますます重要になります。

■着眼点①「何を期待するか」を明確にする

社員が成長するためには、まず「会社から何を期待されているのか」を理解する必要があります。目標や評価基準が曖昧なままでは、社員は何を頑張れば評価されるのか分かりません。「どのような成果を期待するか」「どのような行動を求めるのか」を具体的にし、上司と部下で共有することが評価の出発点です。

評価基準は単に点数をつけるための基準ではなく、社員にとって「次に何を指せばよいのか」を示す成長の道しるべでもあります。

■着眼点②「結果」だけでなく「プロセス」を見る

売上や利益、目標達成率などの成果は重要です。しかし、結果だけで評価すると、目標達成に向けた挑戦や改善、周囲との協力、後輩への支援といった大切な行動が評価されにくくなります。

「何を達成したか」だけではなく、「どのように取り組んだか」というプロセスにも目を向けることが重要です。結果と行動の両面を評価することで、会社が大切にしている価値観を社員へ伝えることができます。社員の挑戦意欲や成長意欲を高めることにもつながります。

■着眼点③評価後の「対話」を大切にする

評価で最も重要なのは、点数やランクを決めることではなく、その結果を今後の成長へどうつなげるかです。評価結果を伝えるだけで終わらせず、「何が良かったのか」「何をさらに伸ばすのか」「次に何を挑戦するのか」を上司と部下で話し合うことが重要です。

また、年1～2回の評価面談だけでは十分ではありません。

期中にも目標の進捗を確認し、必要に応じて軌道修正するなど、日

常的な対話を通じて継続的に成長を支援することが求められます。

■着眼点④「弱みの改善」だけでなく「強みを伸ばす」

評価というとどうしても「できていないこと」や「改善すべきこと」に目が向きがちです。しかし、人材育成では、一人ひとりの強みや得意分野を見つけ、それをさらに伸ばしていく視点も重要です。

「何が足りないか」だけではなく、「何ができているか」「どんな仕事で力を発揮できるか」を上司と本人が共有することで、社員は自分の強みを認識できます。その強みを次の仕事や役割、キャリアにつなげることが、本人の成長だけでなく適材適所の人材配置にもつながります。

■着眼点⑤「評価者を育てる」ことも忘れない

どれだけ良い評価制度をつくっても、実際に評価する上司によって判断基準が大きく異なれば、社員の納得感が高まりません。また、評価結果を伝えるだけでは、成長支援にもつながりません。

評価者には、日頃から部下の仕事や行動をよく見て、事実に基づいて評価し、その理由を説明する力が求められます。さらに、評価結果をもとに本人の強みや課題を伝え、次の目標や成長につなげることも重要です。評価制度を機能させるためには、「評価制度をつくる」だけでなく、「評価できる管理職を育てる」ことが欠かせないのです。

■まとめ

評価制度は、社員を選別するための仕組みではありません。会社の期待を伝え、成果や行動を振り返り、強みや課題を明確にして次の成長につなげるための仕組みです。

「評価する」から「育てる」へ。この発想の転換によって、評価は社員にとって「評価される場」から「自分の成長を確認する機会」へと変わります。さらに、上司との対話を通じて自分の強みや課題に気づき、

「次は何に挑戦するのか」を考えることが、社員の自律的な成長につながります。評価を、過去の結果だけを判定するものではなく、未来の成長に向けたスタート地点と考えることが大切です。社員一人ひとりの成長を支援することが、組織力を高め、結果として会社の成長につながります。

評価制度を「査定の仕組み」で終わらせず「人を育てる仕組み」として機能させることが、これからの人事制度には求められているのです。