

人事改革

変化を読み解く

キーワード

多面評価

定義：複数の評価者による人事考課。上司以外に、同僚、部下、他部門の管理職など、その人をとりまく複数の関係者から評価を行うこと

このような「多面評価」は、一人の上司のみの評価では不公平があったり、恣意的であつたりすることを避けるために行われます。また、社員の適性をさまざまな角度から評価

人事考課が大きく変わろうとしています。いままでは上司からの評価が最も重要でしたが、人事体系が成果主義、業績主義に軸足を移していくにつれ、一人の上司の評価だけではなく、その人の周りの関係者からも評価を行う方向になりつつあります。いままで机を並べていた同僚や自分の部下から、自分の能力や適性、業務の遂行度や管理能力など、さまざまな項目を評価されることになるのです。

自己を観察・分析し 磨く努力を

トランスラクチャ
代表取締役・CEO
林 明文



することによって、育成のための情報を多角的にあるいはたくさん得る目的でも実施されます。

とくに管理職は、自分の組織の目標を達成することだけではなく、部下の育成やモラルを維持するといったさまざまな観点から、組織を上手に管理することが求められるため、人事考課にあたっていろいろな角度から評価するのが適しており、今後は多面評価が主流になっていくと考えられます。

ただ、多面評価が導入されると、管理職の皆さんは今までにないやりにくさを感じるでしょう。業務上の指示を出す際にも、ともすると部下からの評価が気になってしまふなどということが起こってしまうからです。実際、多面評価を導入したある会社では、上司が部下に気を遣いすぎ、思うような業務指示が出せなくなってしまう、皆で話し合せてお互いによい評価をつけあうといった弊害も見受けられます。

一般的には、上司・同僚・部下の全員の評価が高い職員は、優秀であると判断されます。上司と部下の評価が高い社員も、同僚の評価が低くとも優秀な社員であると判断されま

す。しかし、上司の評価が高くとも同

僚やとくに部下の評価が低い場合には、上司の判断が甘いか、私情が入った評価である可能性が強いといえます。また、上司の評価が低い社員で同僚・部下の評価の高い社員は、ケース・バイ・ケースではありますが、実際には優秀な社員であるケースも少なくありません。どうも同僚の評価の信頼性よりも上司と部下の評価の信頼性のほうが高い結果となるようです。

多面評価を何年も継続して実施すると、評価の精度が上がってきます。何年も連続して評価の高い社員は、変に部下に迎合したりするのはなく、目的意識や目標達成のために、自分なりの信念や自分なりの管理スタイルを身につけている人である傾向が強いです。評価者全員からよい評価を受けることが目的化してはいけません。むしろ、会社のなかで自立して仕事をしている社員は、おのずと評価が高くなること認識することが重要です。

日本の企業ではまだ多面評価は一般的ではありませんが、今後は間違いなく評価のツールとして導入する企業が増えてくるでしょう。とくに管理職はさまざまな視点で、自分を観察し、分析し、磨いていく努力を