



人事評価は正しく行えない...けれど〇〇は正しく行える

多くの会社は、社員の働きぶりを評価して、**成果をたくさん出した人には高い給料を**、そうでなかった人にはそれ相応の給料を払いたいと考えています。そのために、評価シートを何度も見直したり、みんなの意見を集める360度評価を取り入れたりして、**可能な限り公正な評価**を行おうとするのです。



人事評価の難しさ

しかし、ノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマンは、「**実際の仕事の成果を正確に評価するのはとても難しい**」と言っています。なぜなら、人の評価にはどうしても好き嫌いや先入観が入ってしまったり、数字だけでは測れない部分があったりするからです。さらに、会社の経営状況や人間関係、評価される人と評価する人のコミュニケーションの頻度など、いろいろな要素が絡んでくるため、どうしてもズレが生じやすいのです。

そうになると、「人事評価なんて意味がないのでは？」と思う人もいるでしょう。しかし、**評価そのものに意味がないわけではありません**。評価には**"公正"**という考え方があり、いくつかの視点を大切にすることで、不満を少なくしながら納得感のある人事評価を行うことができます。



目次

1. 「分配的公正」は正しく行えない
2. 「手続的公正」が組織の納得感を高める
3. 「手続的公正」に基づいた評価制度をつくる
4. 「相互作用の公正性」も忘れてはならない
5. まとめ

「分配的公正」は正しく行えない

まず、「分配的公正」という言葉があります。これは「**会社への貢献に見合った報酬を、そのまま分配する**」という考え方です。たとえば、営業なら売上額で評価し、たくさん契約を取った人には大きな昇給をする、といったイメージです。また、自分の貢献に応じた報酬がほかの同僚と比べて見合ったものになっているかという、他人とのバランスの視点もあります。

〈分配的公正性〉

会社に対する貢献＝貢献に対する報酬

自分の貢献に応じた報酬＝他人の貢献に応じた報酬

でも、本当に「この人は会社に10万円分の貢献をしたから、給料を10万円上げよう」と割り切って計算することはほぼ不可能です。数字に見えない努力や、周りのサポートで成果が出る場合もありますし、**同じ数字を上げたとしても、その過程で他の社員を育てていたり、特別なアイデアを出していたりするケースだってあるからです。**



分配的公正の限界

カーネマンも指摘するように、人間の考え方には必ずと言っていいほどバイアス（偏り）があり、評価者は自分でも気づかないうちに主観的な判断をしてしまうことが多々あります。だからこそ、「分配的公正」を完全に実現するのは本当に難しいのです。もし、そこを無理に追求しすぎると、評価される側も評価する側も疲れてしまい、「こんな評価制度、納得できない」という不満が高まりやすくなります。

そもそも仕事に対するインプットが、どう成果として売上や利益に結び付くかは、そのときの景気など外部環境にも影響されるでしょうし、組織であればチームとの関係にも影響されるため、簡単に判断することはできないのです。



「手続的公正」が組織の納得感を高める

では、どうすればいいのか。そこで大切なのが「手続的公正」という考え方です。これは、給料やボーナスなどの結果そのものではなく、その結果を決める"手続き"が公正であるかを重視します。

たとえば裁判を想像してみましょう。もし自分が裁判で負けたとしても、「法律に精通した裁判官が、公平なルールや手順にのっとって判決を出した」とわかれば、納得する人は多いはずです。もし異議があれば控訴できる仕組みもあります。もちろん判決の基準となる法律は、国民から選ばれた国会議員によって決められたものです。

つまり、結果に不満があっても、その結果に至る手続きがフェアなら納得するのです。

同じように、会社の人事評価でも「誰がいつ、どんな基準で評価するのか」や、「評価者がどんな研修を受けているのか」など、評価のプロセスが透明で公正であれば、社員はある程度の納得感を得やすくなります。たとえ昇給額に多少の不満があっても、「プロセスがちゃんとしているし、自分の話も聞いてもらえた」と思えば、極端な不満は減るのです。



「手続的公正」に基づいた評価制度をつくる

会社で評価制度をつくる時、「手続的公正」を守るためには次のようなポイントを意識すると良いでしょう。



評価基準をわかりやすく示す

まずは、どんな部分を評価して昇給やボーナスを決めるのかをはっきりさせます。数字で測れるものだけでなく、チームワークや問題解決力など、**目に見えにくい要素も言葉で説明することが大切です。**



評価者を育成し、複数の視点を導入する

評価する人も人間なので、好き嫌いが混じったり、先入観が入ったりすることがあります。それをできるだけ減らすために、評価者向けの研修を行ったり、評価者が集まって開く調整会議を実施することで、公平感が高まりやすくなります。



評価の流れとフィードバックを明確にする

「何月に、誰が、どんな手順で評価するのか」「評価結果のフィードバックはどう行われるのか」を社員全体に周知します。結果だけ伝えるのではなく、「**どうしてその評価になったのか」「次回に向けて何を頑張ればいいのか」**をちゃんと説明する場を設けると、納得感が上がります。



異議申し立ての仕組みを用意する

裁判と同じで、自分の意見を言える場を設けておくことも大切です。たとえば事前に「今年度ががんばったこと」「改善が必要だったこと」などの自己評価を書いてもらってもいいでしょう。また直属の上司だけでなく、経営者層も評価に目を通すようにし、必要であれば直接面談できる機会を設けることも効果的です。

こういった工夫をすれば、たとえ昇給やボーナスの金額が期待より少なくても、「プロセスがきちんとしているから仕方ないか」と納得しやすくなります。

「相互作用적公正性」も忘れてはならない

もう一つ大事なのが、「相互作用적公正性」という考え方です。これは、評価する人と評価される人がどんなふうにやり取りをしているか、つまりコミュニケーション面での公正さを指します。

たとえば評価面談をする場合、上司が部下の意見を聞かずに一方的に話すばかりだったり、「お前のやり方はダメだ」と頭ごなしに否定してしまうと、どんなに評価制度のルールが整っていても、**不満が起きやすくなります**。部下は「自分のことをちゃんと見てもらえていない」「わかってくれていない」と感じてしまうからです。

逆に、上司が部下の話をきちんと聞き、敬意を払った態度で接し、「今回はこういう理由でこの評価になったけれど、今後どんなところに力を入れればもっと評価が上がるか、一緒に考えてみよう」とその理由や今後の方向性も含めて提案してくれたらどうでしょうか。たとえ結果に不満があっても、「ちゃんと向き合ってくれている」と感じられて、モチベーションが下がりにくくなるはずです。



相互作用적公正性の要素



相互作用적公正性の重要ポイント

1. リーダーが部下を**公平に扱い**、誠実な人間だと思われているか
2. 上司が部下からの報告や相談を聞く環境が用意されているか
3. 評価の根拠となる**必要な情報**を偏りなく与えてくれているか

このように、評価制度を機械的に運用するのではなく、**人と人とのコミュニケーションを大切に**することで、社員同士の信頼関係が深まります。結果として、会社全体の雰囲気がよくなり、みんなが協力しあって成果を出しやすくなるのです。

まとめ



分配的公正

会社への**貢献**をそのまま給料に反映する考え方。ただし、正確にやるのは**難しい**。



手続的公正

評価や報酬を決める**手続きが公平かどうか**。ルールや基準をわかりやすく示し、異議申し立てもできるようにするのがポイント。



相互作用的公正性

上司と部下がお互いを尊重し、納得できるコミュニケーションをとっているかどうか。または必要な情報や**説明**をちゃんとしているか

公正な評価制度の効果

人事評価は完全に正しい結果を出すのが難しいものの、手続きの透明性やコミュニケーションの質を高めることで、**多くの社員が「まあ納得できるかも」と思える制度**を作ることができます。たとえ昇給額やボーナスの金額が満足いかななくても、筋の通った手続きと丁寧な対話があれば、それほど不満は起こりません。

さらに、こうした公正な評価制度は、長い目で見れば**会社の雰囲気を良くし、社員のやる気や協力態勢を高めることにつながります**。社員が「この会社はちゃんと話を聞いてくれるし、手続きも公平だ」と思える環境になれば、その組織は成長しやすくなるでしょう。



結論：公正なプロセスが組織を強くする

つまり、「分配的公正」を100%実現するのは難しくても、「**手続的公正**」と「**相互作用の公正性**」をしっかり意識することが、評価制度への不満を減らし、組織をより良くする近道なのです。



公正な評価制度の**3**つの柱

- 透明性のある評価基準と手続き
- 複数の視点からの公平な評価
- 敬意を持った丁寧なコミュニケーション

これらを大切にすることで、社員一人ひとりが納得感を持って働ける環境が整い、組織全体の成長につながります。完璧な評価は難しくても、**公正なプロセスは必ず実現できる**のです。