



人事評価を正しく行うことは難しいが、「公正」にはできる！

多くの企業が、正確で公平な人事評価を行い、成果を出した社員に適切な報酬を与えようと努力しています。しかし実際には、完全に正しい評価をすることは非常に難しいものです。ではどうすれば、社員が納得できる「公正な評価」を実現できるのでしょうか？ここでは評価の公正性を、「分配的公正」「手続的公正」「相互作用の公正性」の観点から解説します。

1. 「分配的公正」は完全には実現できない

評価に基づいて報酬や待遇を適切に分配することを「分配的公正」と呼びます。しかし、この「分配的公正」を完璧に実現することは非常に困難です。評価が高い社員に与えられる報酬が、その社員の貢献度に完全に一致するかを証明することは極めて難しいからです。

ノーベル経済学賞受賞者のダニエル・カーネマンも、人事評価が必ずしも実績を正確に反映するとは限らないと指摘しています。このため、分配そのものが完全に「正しい」ことを保証するのは不可能に近いのです。



2. 納得感を高める「手続的公正」

一方で、評価の公平性に関してもう一つ重要な考え方があります。それは「手続的公正」です。これは、報酬の分配結果そのものよりも、その結果に至るまでのプロセスや手続きが公正かどうかを重視する考え方です。

例えば裁判を考えてみましょう。判決結果に多少の不服があっても、多くの人は裁判官が定められた法律に従い、公正に判断したことを理解して結果を受け入れます。同じように企業でも、明確な評価基準を設定し、それを誠実かつ一貫して適用することで、社員の納得感を高めることが可能です。

具体的には、評価基準を明文化し、誰も見られる形で共有することや、評価の過程で複数の評価者によるクロスチェックを実施することなどが考えられます。

評価基準の明文化

誰もが理解できる形で評価基準を文書化し共有します

一貫した適用

すべての社員に対して同じ基準を公平に適用します

複数評価者によるチェック

評価の偏りを防ぐため、複数の視点から評価を行います

Fair Evaluation Process



3. 「相互作用の公正性」が信頼を深める

もう一つ重要なのが「相互作用の公正性」です。これは、評価する人と評価される人のコミュニケーションの公平さを指します。

評価面談で、上司が一方的に話したり、部下の意見を聞かず頭ごなしに否定したりすると、部下は「自分は理解されていない」と感じ、不満が高まります。

一方、上司が部下の話をよく聞き、敬意をもって接し、評価の理由や改善点を明確に伝え、一緒に今後の取り組みを考えると、部下は結果に不満があっても納得しやすくなります。



リーダーが部下を公平に扱い、誠実に接しているか



上司が部下からの報告や相談をしっかり聞ける環境が整っているか



評価の根拠となる情報が偏りなく伝えられているか

コミュニケーションを大切にすることで、信頼関係が深まり、評価に対する納得感も高まります。

4．評価制度を公正に運用するためのポイント

公正な評価制度を構築するには、以下の3つの要素を意識することが大切です。

分配的公正の限界を理解し、完全な「正しさ」よりも納得感を重視すること。

評価基準とプロセスを明確にし、「手続的公正」を担保すること。

評価結果を伝える際のコミュニケーションを重視し、「相互作用の公正性」を実現すること。

例えばある企業では、評価制度導入時に全社員に説明会を行い、評価プロセスや基準を透明にしています。また、評価後には評価者と被評価者が必ず個別面談を行い、結果とその理由を丁寧に伝えることで、納得感を高める取り組みをしています。

まとめ：「公正」は正しい評価以上に重要

完全に正しい評価を行うことは難しいですが、社員が納得できる「公正な評価」を実現することは可能です。評価制度を設計・運用する際には、評価基準の明確化、透明性のあるプロセス設計、そして敬意を持ったコミュニケーションを大切にしましょう。



さらに、公正さが確保されれば、社員の評価に対する納得感が高まり、結果的に社員の意欲や生産性も向上します。また、公正な評価制度が定着すれば、組織内の人間関係や信頼関係の強化にもつながります。評価の「正しさ」だけを追求するよりも、社員が「納得できるかどうか」を軸にした評価制度を構築し運用することが、持続的な組織成長を実現するための鍵となるのです。