

評価と処遇 逆説の真実

～納得しない・機能しない仕組みを現実的・前向きに展開させるヒント～

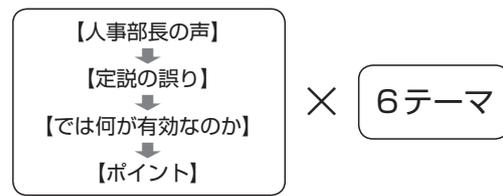
人事・戦略コンサルタント／HR戦略 代表 松本 利明

個別対応が複雑化する局面での適切な打ち手とは？

日本企業（特に人事）はスピード感が鈍い、といわれがちだが、毎年、新しい人材が入社し、定年でベテランが去って行く。組織の足下では確実に新陳代謝が進み、ゆえに制度矛盾が顕在化してくる。「評価に納得しても報酬配分に納得しない」「同じ達成度なのに、上司によって評価が違う」「監視は困るがプロセスも評価してほしい」と、現場のマネジメントはより個別対応が求められている。集団管理を前提とした運用セオリー（定説）ではうまく成果を導けない現実がある。人事の仕組みと人材育成の知見豊富なコンサルタ

ントに定説の誤りを見極め、実を得るための処方解を説いた。今年も「逆説の真実」をお楽しみに。
(編集部)

基本構成



CONTENTS

- 一次評価の結果が二次評価・最終評価でひっくり返ってしまう
 - × **定説1** 最終評価に至った根拠を一次評価者がきちんと押さえて被評価者にフィードバックする
 - **逆説の真実1** 最終評価は通達と割り切り、どうすれば次のステップに進めるかに論点を絞ってフィードバックする
- KPIより頑張り进行评估してほしい
 - × **定説2** 成果やプロセスも極力定量化して具体性を持たせることで納得性を上げる
 - **逆説の真実2** 「頑張り」を可視化し、経営が評価することで正しい行動を後押しする
- チャレンジするより無難な目標のほうが安定して報酬を得られる
 - × **定説3** チャレンジ目標に「難易度」等のウエイト加算する
 - **逆説の真実3** チャレンジした目標より現実的な結果を標準値に置くことでチャレンジした損をなくす
- 評価結果は納得しても、報酬配分に納得いかない
 - × **定説4** 評価と報酬反映ルールの説明と信頼関係で何とか納得してもらう
 - **逆説の真実4** 評価マトリクスで目線合わせを行う
- リアルワークとテレワークが混在する状態でプロセス評価が難しい
 - × **定説5** 評価項目を具体化して結果を評価し、1on1でプロセスの評価をする
 - **逆説の真実5** 成果につながるコツを確認し、優先度を突き合わせながら確認することでプロセスのズレをなくす
- 評価者研修を実施しても評価目線がそろわない
 - × **定説6** 評価者研修を繰り返し行い、評価のルールや注意点の徹底、ロープレやケース討議で評価目線を合わせる
 - **逆説の真実6** 研修で習うのではなく、評価結果をもとに評価会議で課題解決を行う

■ 松本利明 人事・戦略コンサルタント／HR戦略 代表

PwC、マーサー・ジャパン、アクセンチュアなどのプリンシパルを経て現職。組織・人事戦略から経営管理、人事制度、タレントマネジメント、IT化まで一貫通貫で担当。25年間で外資系・日系大手企業から中堅企業まで300社以上の働き方や人事改革に着手、成功に導く。5万人のリストラ、7,000名以上のリーダーの選抜と育成に関わる。「ビジネスの結果に直結しない人事改革は無意味」がポリシー。「できる30代は、「これ」しかやらない」(PHP研究所)、「いつでも転職できる」を武器にする」(KADOKAWA)、「ラクして速い」が一番スゴイ」(ダイヤモンド社)をはじめベストセラー続出。英国BBC、ロイター通信、TBS、日経、AERA、ほかメディア実績多数。講演多数。HR総研客員研究員。

●E-mail : toshiaki.matsumoto@hrstrategy.jp ●URL : http:// hrstrategy.jp

