

上司が部下を正しく評価 できない理由

有限責任監査法人トーマツ
JA 支援事業ユニット
みず 谷に せい 吾
水谷 成吾

1. B（平均点）以外が付かない農協の人事評価

農協において、不祥事を除けば懲罰的な処分を下されることは余程のことであり、仕事の能力に問題があるという理由で減給、降格になるなど、ほとんどの職員は想定していないでしょう。実際、これまで多くの農協で人事評価の実態把握をしてきましたが、評価がB（平均点）を下回る職員はほとんどおらず、評価の結果で職員の序列や給与が変わることはありません。

2. なぜ人事評価で差をつけることができないのか？

それだけ農協の現場には均質な職員が多いのかといえば、そうではありません。農協職員と話をすれば、自分と他人、他人と他人を比較した差は、得手不得手も含めて、かなり具体的なレベルで把握できます。それでは、上司はなぜ職員間の差を人事評価に反映することができないのでしょうか？

(ア) 給与・賞与に差がつくと可哀そうと感じる

人事評価というと給与や賞与への反映ばかりが気になってしまい、査定ありきで評価を付けるために、つい平均点を付けてしまいがちです。部下の仕事や能力を見極めるといよりは、「給与が上がらなかつたら可哀そう」という理由で全員にBを付けてしまいます。

(イ) 人事評価で部下に嫌われたくない

厳しい評価で部下の機嫌を損ねてはいけないと心配するあまり、本来伝えるべき改善点を伝えられない上司が少なくありません。このような上司は、部下に嫌われたくないだけで、「悪いところもあるが、良いところもある」と適当なことを言って厳しい評価を避け、全員にBを付けてしまいます。

(ウ) 能力伸長を伴う仕事の与え方をしない

部下が成長するためには、様々な業務、役割を経験し、周囲の職員との関わり合いのなかで気づきを得て、スキル、知識、考え方を開発していくことが不可欠です。一方で、上司の立場からは、部下に無理をさせない（新しいことに取り組ませない）ことがもっとも安心できる仕事の進め方とも言え、できることだけに取り組んでいる部下は、大きなミスをしなない代わりに成長もせず、評価は可もなく不可もなくのBしか付けられません。

3. 問題の本質は、部下の指導・育成に興味がない上司

上司が部下にBしか付けないのは、上司の人事評価に関する知識や能力が不足しているからではなく、部下の指導・育成に興味がないからです。自分勝手に温情主義でBを付ける上司も、その場しのぎのBでお茶を濁す上司も、部下と向き合うのが面倒くさいというのが本音です。部下のキャリア形成に対する配慮など皆無であり、自分が楽をする（安心をする）ために部下に仕事を割り振っているにすぎず、部下のどこを伸ばしたいのか、どこを改善してほしいのかなど考えていません。

(ア) 職員の成長よりも業務効率を優先する「考えさせない」上司

考えながら仕事をする職員は、何も考えずに同じ作業を繰り返す職員に比べて、短期的には効率が悪くなることがあります。そのため、職員の能力開発（成長）よりも、目の前の業務を効率的に処理することの優先順位が高い上司は、「考えるより先に手を動かせ」と指示（命令）しがちです。その結果、職員には限定的な能力発揮の機会しかなく、等級に求められる能力の発揮（保有）状況を判定することができないために「Cをつけるほどの問題はない」とBを付けています。

(イ) プレイヤーとしての自分に頼る「任せない」上司

プレイヤーとして優秀であった上司ほど「自分でやったほうが安心でき、かつ速く終わらせることができる」という発想から脱却できず、いつまでたっても部下には簡単な仕事しか任せません。人事評価において「等級に求められる能力を満たしていない」と言われても、そのような能力発揮の機会はなかったというのが部下の意見です。

部下から面と向かって不満を言われれば、「まだ任せられない」と高圧的に出るものの、評価を下げるほどの根拠はなく、「がんばっているとします」などとその場しのぎでBを付けています。

(ウ) リスクを嫌い部下に「挑戦させない」上司

農協の現場には昨日と同じこと、昨年と同じことを繰り返すだけで満足する上司が多く、新しいこと、変えることを提案する部下を疎ましく思っていることすらあります。このような上司のもとでは部下は決まったことを繰り返すように求められ、能力伸長を伴うような挑戦の機会是与えられません。そのうえで、人事評価になると「(仕事内容が昨年と同じだから) 昨年と同じでいいよね」と、当り前のように昨年と同じ評価（ほとんどがB）を付けています。

4. 正しく評価できる上司は人材育成の視点で仕事を与える

人事評価において点数の高い能力は、過去の仕事を通じて養われた能力（発揮の機会が多かった能力）と言えます。逆に点数が低い能力は過去

の仕事を通じて発揮の機会が少なかった能力です。つまり、上司が「どのような仕事を与えたか」が部下の成長に大きく影響します。そのため、上司は、こういう能力を伸ばしたい、ここを改善してほしいという観点で部下の能力発揮の機会（仕事）をつくるのが大切です。

正しく評価できる上司は、部下に仕事を与える際には、ただ「こういう結果を出してくれ」と求めるのではなく、「この仕事を経験することで部下は何を得て、どのように成長できるのか」という観点で部下と対話をしています。

5. 正しく評価できる上司はプロセスに関わる

職員の能力は、半年や1年後に評価期間を振り返っても、成果（数字）のように目に見える形で残っているものではなく、何らかの結果をもとに具体的に評価することが困難です。そのため、普段から部下の能力開発を意識していない上司は、どのように評価してよいかかわからず、当たり障りのないBが横行するのです。

その一方で、日頃から部下と対話し、目標達成に向けたプロセスに向き合ってきた上司は、部下が今期がんばって取り組んだこと、部下自身が成長を実感していること、また、上手くいかなかったことを具体的に共有しているために、自信を持って部下を評価しています。

補論① 部下を知らない上司ほど数字に“正しさ”を求める

部下を知らない上司にとって、唯一根拠をもって話をできるのが部下の達成した数字です。そのため、部下の能力を評価する際にも「成果が出ていることが能力のある証だ」とこじつけ、数字ができていればすべての評価が高いという結果になっている農協も少なくありません。

このような能力評価のあり方が、職員の「数字さえやれば評価される」という認識を強化し、職員の関心を能力開発（成長）から目先の数字へと移していきます。

6. 正しく評価できる上司は厳しい指摘を躊躇なくできる

日頃は部下が何をしても「君のおかげで助かるよ」「よくがんばっているな」とおだてているだけで、目標未達成でも「いいよ、いいよ」で済ませていれば部下は成長しません。そのうえで、人事評価で、それまで見て見ぬふりで済ませていたことを、いきなり指摘すれば、素直に受け入れろというほうが無理です。上司としての優しさを履き違えることなく、期中は細かく、厳しく指導し、人事評価で後の祭りにならないように部下の成長と向き合うことが上司の優しさです。

部下に能力不足や仕事のミス指摘することは誰にとっても気持ちの良いものではありません。それでも、正しく評価できる上司は、部下のことを思い、必要なときに躊躇なく厳しい指摘をしています。だからこそ、人事評価でも部下の顔色をうかがったBではなく、堂々と厳しい評価を付けることができるのです。

7. 人事評価への納得感は「誰に評価してもらったか」で決まる

人事評価への納得感は、「どのような評価を受けたか」だけではなく、「誰に評価してもらったか」によっても大きく変化します。普段から部下と対話し、部下の目標達成に向けたプロセスに向き合ってきた上司の言葉であれば、「これまで何度も話をしてきた上司が何の根拠もなく評価するはずがない」という信頼とともに受け入れられます。

また、普段から成長や課題を共有しているからこそ、人事評価が過度に強調されることはなく、部下が人事評価結果に一喜一憂することも少なくなります。結局、部下が腹の中で「あんたに評価されたくない（言われたくない）」と思っているようでは、どんなに精緻な人事評価制度をつくっても機能しません。

8. 正しく評価ができない上司は上司失格

上司の役割は、「部下に好かれる」ことでも、単に「楽しい職場をつくる」ことでもありません。やるべきことができていない職員に目をつぶって厳しく指導せず、がんばっても、がんばらなくても評価に差が

かないなら職場にはがんばろうという意欲はなくなっていきます。

人事評価とは部下に対するマネジメントそのものであり、正しく評価ができない上司には上司の資格がないといっても過言ではないでしょう。正しく評価ができないのは能力ではなく、部下に向き合う姿勢の問題です。日頃から部下の成長に関心を持って部下と対話している上司にとって、部下が納得して受け入れる人事評価を実施することなどそれほど難しい問題ではないはずです。

補論② 人事評価における“正しさ”とは一体何なのか？

人事評価における“正しさ”とは一体何なのでしょう？

それは、普遍的な基準によって判断できるものではなく、職員の挑戦や自己成長への意欲を引き出すだけの説得力（納得感）を伴っていることだと考えています。そのため、人事評価結果だけを見て、人事評価の“正しさ”を判断することはできず、日常的な関わりの中で部下が「上司は自分のことをちゃんと見ている」と信じられることが重要な意味を持ちます。

上司との関係が良好な職員にとっては、人事評価の“正しさ”を受け入れることは容易である一方で、上司との関係が良好ではない職員にとっては、人事評価の“正しさ”に対する不満や疑念が強くなります。つまり、人事評価における“正しさ”とは評価される側（部下）の極めて主観的な印象でしかありません。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属する法人の公式見解ではありません。