

## 成果主義・評価制度に思うこと

いしだ あきひろ  
石田 昭浩

東京電力労働組合・労働福祉局長

成果主義・評価制度が広く社会に浸透し、しばらく時間が経過した。導入初期の暗中模索の時期から、定着・円熟期を迎えているが、仕組みそのものや運用について、依然として課題が多い。その代表的な事象に“評価の乖離”が挙げられる。

これは、いわゆる『がんばっても評価されない』あるいは『何故あいつより評価が低い?』という不満・苦情の類である。

導入期では、旧来の良き日本文化である年功序列・終身雇用が当たり前であったことから、成果主義・評価制度を理解し、考え方を切り替えるために多少時間が掛かっていたものの、紆余曲折の末、現在は定着・円熟期を迎えているはずだが、依然として数多く(苦情じみた)のご意見をいただく。

この“評価の乖離”とは、自分の物差しで測った自己評価と評価者による客観評価に溝ができることであり、特に自分が思った評価より低い結果だった場合には、憤りからモチベーションの後退・仕事に対するやる気の喪失へとつながり、さらにそれがマイナスのスパイラル化すると、周囲にも悪い影響を及ぼしかねない。このような課題を抱えているのは当組織だけだろうか。

確かに、評価制度においては、全員が高評価されるような機能を持ち合わせていないし、逆に中心化傾向(平均的な評価)により一時的にその場を治めるならば、いずれ不平不満が勃発することも明白であり、特效薬の無い悩ましい課

題である。

話は変わるが、まもなく北京オリンピックが開催される。世界のトップアスリート達が、ナンバーワンを競う。そのトップアスリートでさえ、金メダルを手にすることができる者は、たった一人。残念ながらメダルに手が届かなかった選手達は、はたして練習を嫌い、努力を怠っていたのだろうか。決してそうではないと思う。周囲には想像できない努力と我慢を積み重ね、その成果を全て出し尽くすに違いない。そして表彰台で脚光を浴び、歓声に包まれる者が限られていることも、十分理解している。特にスポーツは結果そのものが客観評価であって誰が見ても明確である。

そんな選手達はどのような自己評価をするのだろうか。おそらく選手達は、納得することと満足することの違いを理解しているに違いない。『自分は精一杯努力したし、持っている力も出し切った』そのことに納得感はある。しかし、結果には満足していない。だから、次回に向けてさらに頑張ろうとする気持ちが湧いてくる。

仕事においては、結果(成果)そのものが分かりづらい場合がある。故に自己評価と客観評価の溝を埋めるための努力を本人と評価者がしなければならない。手段は一つ。十分に綿密なコミュニケーションにより、お互いが納得に至ること。今となって、成果主義・評価制度の導入に併せて、お互いの考えや思ったことをきちんと言い合える風土・慣習の構築策も改めて必要だったことに気が付く。