

ツール特集

標準版 評価者マニュアル

（株）経営コンサルタント協会 代表取締役 作山 弘司

■ 事前理解を進め、 評価の精度と組織力の底上げを図ろう

大げさにいうと「人事評価」は社員の人生を左右する。ゆえに人事部側では慎重に制度を作り込み、精緻な運用を社内に働きかけていることだろう。しかし、評価を担う現場の管理者の皆さんは、そもそも人事の専門家ではない。“本業”が手一杯であり、「評価シート」なんかは適当に辻褃を合わせておけばいい提出書類の1つといった認識かもしれない。そうであるなら、発想の転換が必要だ。「人事評価」は事前の目標設定に始まり、ふだんの業務遂行を確認し、期の節目で成長を促す好循環サイクルを生み出すエンジンになりうる。それは、個々人の能力伸長とともに、組織力を底上げする結果にもつながる。シートの書き方や、どの行動に何点をつけるといったことは各社のガイダンスに委ねるとして、本稿では、事前理解のテキストに相当する内容をベテランコンサルタントの著者に整理いただいた。評価者研修の場で（あるいはその前に）上司の立場にいらっしゃる皆様にお目通しいただくと、より効果的な制度運営が実現するはずだ。（編集部）

構成

- No. 1 【評価の理解①】業績に貢献できる人事評価を実践しよう
- No. 2 【評価の理解②】「業績」「能力」の2つの評価基準を熟知しよう
- No. 3 【目標設定】適切な目標を設定し、評価の納得性を高めよう
- No. 4 【目標面接】部下のチャレンジ意欲を高めよう
- No. 5 【評価の進め方①】「記憶」ではなく「記録」に基づく
- No. 6 【評価の進め方②】「結果→プロセス→原因」の順番で分析しよう
- No. 7 【業績評価の進め方】難易度を理解した上で客観的に把握しよう
- No. 8 【行動評価の進め方】取り組みの動機、自発性を加点的に見よう
- No. 9 【能力評価の進め方】発揮能力を期待水準に照らして評価しよう
- No. 10 【評価エラーと予防】錯覚を疑い、結果をいったん検証してみよう
- No. 11 【フィードバック】評価をもとに育成につなげよう
- No. 12 【中長期の視点】人事評価の成果を組織力に活かそう

■ 作山弘司（さくやまひろし）

1960年生まれ。中央大学卒業。出版社勤務を経て、（株）経営コンサルタント協会に入社。中小企業診断士の教材開発に携わった後、コンサルタントとして、20年以上、経営指導、人材育成の任にあたる。組織人事戦略の策定や人事制度改革、教育体系構築、次世代リーダー人材育成などを中心に大手企業から中小企業までコンサルティングと教育研修の実施、さらには各社のオリジナル教材開発など幅広い支援を手掛けている。

■ 株式会社経営コンサルタント協会

「個人と組織の成長と変革に貢献する」ことをコンセプトとして掲げ、1981年よりコンサルティング事業と教育研修事業を展開。全国の官民法人の課題解決、経営支援を行っており、過去60,000人以上の人材育成を支援している。

〒170-0005 東京都豊島区南大塚1-60-20 天翔大塚駅前ビル

●TEL 03 (3943) 8211 (代) ●URL <http://keicon.co.jp/>



No. 1 【評価の理解①】業績に貢献できる人事評価を実践しよう

●人事評価はマネジメントの一環である

「人事評定」「人事査定」「人事考課」など組織によって名称は異なりますが、要は上司が部下を評価する取り組みを「人事評価」と定義し、以下にノウハウを示します。

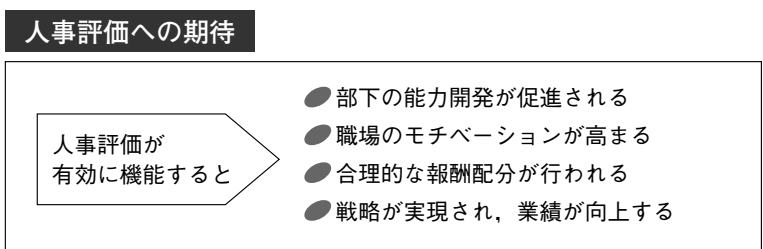
「人事評価」と耳にしたとき、“また人事評価の季節か。毎回毎回めんどうだよなあ”“人事に提出する書類の作成はいつも手がかかるなあ”といった思いが頭をよぎっていませんか。そのような印象を持っているとすれば、人事評価を日頃のマネジメントに有効に活用できていないということになります。

評価者は組織の管理職の立場にあり、マネジメント活動を通じて組織全体や自身が担当する部門の戦略を実現に導き、目標を達成させる役割を担っています。戦略・方針・目標を部下に示し、各人に役割・職務を割り当て、部下の力を結集して組織目標の達成、業績の最大化を実現することが期待されています。部下が存分に力を発揮して成果をあげるためには、評価者は部下を掌握し、正しく評価し、育成を果たす必要があります。これらのすべてが人事評価の取り組みです。

つまり、人事評価とはマネジメント活動の一環であり、管理者は人事評価の機会を有効に活用して組織貢献することが求められているのです。

●人事評価は多方面に影響する

どのような組織でも組織目標があり、方法・手段を考えて目標達成に向けた活動・取り組みを行っています。管理者は組織の目標達成を牽引する存在と位置づけられ、“今期の達成と来期の成長を同時に追求する”という継続的な成長発展のスパイラルを目指した取り組みが期待されています。今期の目標を達成するためには計画の着実な実行を進捗管理していくことが必要ですし、来期の成長のためには次年度に向けた種まきの活動を行うことと、職場にノウハウを蓄積し、人材のレベルアップを図ることが必要となります。これらの取り組み期待に応える方法の1つが人事評価です。管理者が人事評価を有効に機能させることで組織には様々な好循環が期待できます（下図）。



人事評価を期末のイベントなどと勘違いしてはいけません。人事評価は日常のビジネスや現場・職場で、今起きていることをタイムリーに見つめて部下に対応する活動です。人事評価を通じて組織目標の達成と組織全体の能力向上が実現できるように取り組みましょう。

No. 2 【評価の理解②】「業績」「能力」の2つの評価基準を熟知しよう

●人事評価の2大目的は「能力開発」と「公正処遇」

人事評価の2大目的は、社員1人ひとりの能力開発を促すことと、昇給や昇格などの公正な処遇を実現することですが、実際に部下を評価する上司としては能力開発の促進と公正な処遇の実現のどちらを第一の目的と考えればよいのでしょうか。

最終的に組織目標の達成、組織全体の能力向上を目指すわけですから、能力開発の促進を第一義と考えるのが正解です。もちろん公正な処遇の実現は健全経営に必須ですし、職場と個人のモチベーションにとっても重要な要素です。ただし、処遇への反映は組織全体の業績状況が大きく影響します。個人の素晴らしい業績を適正に評価したとしても組織業績の低迷などにより厳しい賞与支給となってしまうケースもあるでしょう。一方、能力開発の促進は、部下の職務遂行結果、能力発揮の状況を上司が正しく把握し、真剣に向き合うことで実現可能です。

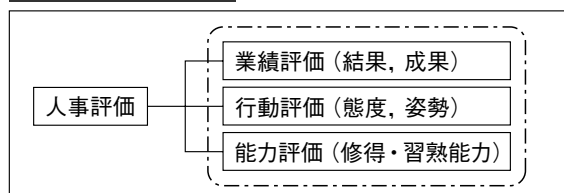
●「能力」の評価は未来の「業績」に影響する

人事評価の2大目的を満たすための2大評価項目が「業績」と「能力」です。「業績」は仕事の結果ですから公正な処遇には不可欠な評価項目ですし、能力開発を促すにしても取り組んだ仕事の結果の良し悪しを抜きには語れません。人事評価を賃金査定だけに活用するならば結果だけに着目して済ませることも可能かもしれませんが、能力開発への活用が第一の目的ですから「能力」も当然不可欠な評価項目です。また、業績という変えようのない出来事に着目するだけでなく、結果に至った経過、能力活用状況、現在の能力保有レベルを分析することによって将来の業績を高めるヒントが得られます。従って、「能力」に着目することが未来志向のマネジメントといえます。

組織によっては「業績」「能力」に「行動・意欲」を加えて3つの評価項目としているケースがあります。持ち合わせている能力を行動に移すことによって職務が遂行され業績に結びつくわけですから、「行動・意欲」は能力が発揮される職務達成のプロセスと考えることができます。

一般的に人事評価項目の処遇への反映ウエイトは組織の人材階層に応じて異なります。組織目標の結果責任を負っている管理者クラス人材は「業績」が重視されますが、中堅クラスの社員は今後の有望人材を発掘する意味も含めて「業績」と「能力」が重視されています。また、若手人材はビジネスの基本定着や成長に重きを置いて「能力」と「行動」が重視されています。評価をするときに意識する必要はありませんが、評価結果の振り返り、フィードバックなど指導育成時には理解しておきたい観点です。

人事評価の構成



No. 3 【目標設定】適切な目標を設定し、評価の納得性を高めよう

●人事評価の出発点は目標設定にある

「業績評価」の対象は、上司と部下が期首に面談して設定した目標や担当職務の達成度です。職務を遂行するプロセスで発揮された能力は「能力評価」の対象になります。一方、遂行プロセスでの頑張りや取り組み姿勢は「行動評価」の対象となります。つまり、人事評価の出発点は、上司と部下が話し合っただけで決めた目標、今期取り組む重点課題、担当職務などの設定にあるということです。

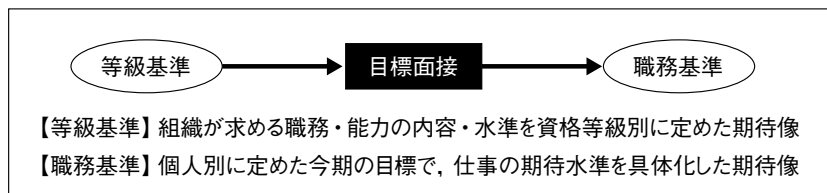
部下にとって内容が不透明な目標であったり、求められている結果や期待水準が曖昧であったりすれば、期末に結果や遂行プロセスを評価されたところで納得できないのは当然でしょう。また、本人の能力レベルとかけ離れた難度の高い仕事を押し付けられた状態であれば目標に挑戦しようという意欲もわきません。育成の観点から見ても意味のない人事評価となってしまいます。

納得性の高い人事評価の実現のためには目標設定の納得度を高める必要があります。取り組む重点課題や担当職務が組織に有用で部下に妥当な内容であることを、上司と部下で確認し合うことがポイントです。

●等級レベルにふさわしい妥当な目標を設定する

目標の妥当性を考える上では、2つの評価基準（等級基準と職務基準）への理解がヒントになります。部下の能力レベルや社内における位置づけから期待されるものが等級基準で、能力評価の基準となります。同じ等級の人材であれば同じレベルの能力発揮が期待されます。上司は部下の等級基準を踏まえて個別の職場状況に適した期待役割や職務の遂行を求めることになり、その期待水準が職務基準、すなわち今期の目標です。職務基準は業績評価の基準です。

2つの評価基準



●設定目標以外の貢献にも着目する

設定する目標はあくまでも今期の重点職務であり、部下は定めた目標以外にも様々な職務に取り組んでいます。目標に掲げるまでもなく当たり前のように遂行している仕事や当初予定にはなかった追加の仕事、他の人の仕事に対する支援業務などもあるでしょう。部下が受け持つ職務の全体が最適に遂行されることが肝要ですので、上司は目標に設定した以外の貢献にも目を配り、部下のモチベーションと組織業績が高まるような評価の運用を心がけましょう。

No. 4 【目標面接】部下のチャレンジ意欲を高めよう

●その目標は業績向上や能力開発に有効か

設定した目標を部下が納得しているならば、部下自身も遂行結果と遂行プロセスの事実を素直に振り返ることができます。納得して設定した目標に一生懸命取り組んだ仕事の成果や行動事実に基づいて公正に人事評価が行われたのならば、評価結果も素直に受けとめられるでしょう。

では、部下が納得する目標とはどのような内容なのでしょう、どのような設定をすればよいのでしょうか。目標設定は単に何らかの仕事を割り当てればよいということではありません。仕事の達成が部門の業績向上に結びつき、かつ、部下の能力をより高める仕事に着目しましょう。原則としてチャレンジングな内容であるからこそ、重点的に取り組み、達成が期待される目標となります。

●各人にふさわしい目標の決め方とは

目標面接では右図の①～⑤の内容を上司と部下が1対1で話し合って合意します。目標面接は急な思いつきで場を設けたりせず、あらかじめ部下と日時を約束して計画的に実施します。上司は前期の部下の強みや弱みを分析し、今期の部下に対する育成ポイントを明確にして面接に臨むことが必要です。上司は原則として聴く姿勢で臨みますが、部下の自覚に対して上司の期待をしっかりと伝達することも大切です。面接を終えたとき、部下の意欲が高まっていれば成功です。

目標を設定して取り組む以上、達成を目指すことは当然ですが、達成主義に陥って目標のレベルを下げたのでは意味がありません。目標は挑戦しがいのあるものにし、設定した目標が“頑張れば努力すれば成し遂げられる”内容であることを再度確認しましょう。業績と能力の向上を願ってチャレンジングな目標設定を旨としますが、一方で“無謀なチャレンジ”を放置してはいけません。部下の現状レベルを知り、組織や職場が抱えている課題を理解し、妥当な目標設定を行いましょう。

●目標面接を通して参画意識を高めてもらう

目標設定の場はチーム運営を効率的に行うための“きっかけ作りの場”と考えましょう。部下と目標について意見交換をすることで組織目標と職場運営に対する参画意識は高まります。真剣な話し合いがいつそうの納得性とチャレンジ意欲を引き出します。

実りある面接にするために、次のように努めましょう。

- ・面接の場を自由で率直な話し合いの場とする
- ・部下がチーム運営に関与する場として展開する
- ・チーム業績向上のヒントが得られるような積極的傾聴を活用する
- ・チームのための生産的な意見交換の場として苦言を歓迎する
- ・部下と目標を共有し、可能な範囲で権限委譲を拡大する

目標面接の内容

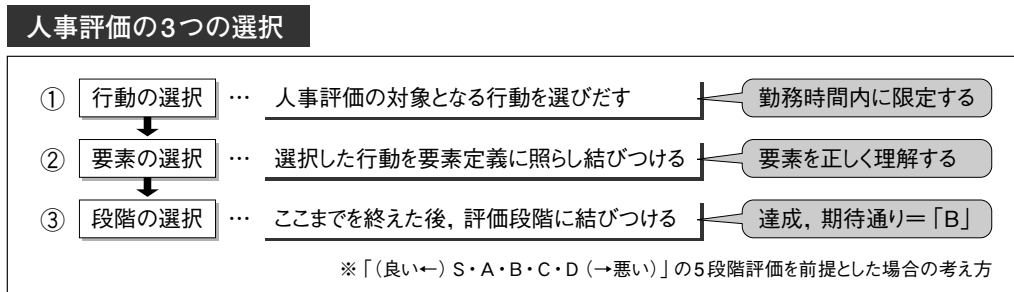
今期の職務基準を決めるための面接

- ①部下の強み、弱みの把握と本人の自覚促進
- ②目標、重点指導項目を共有化
- ③具体的な指導方法の明確化
- ④自己啓発意欲の喚起と確認
- ⑤管理者の熱意の伝達、激励

No. 5 【評価の進め方①】「記憶」ではなく「記録」に基づく

●人事評価の3つの選択

具体的な評価は、①行動の選択、②要素の選択、③段階の選択の3つのステップで行います。観察した部下の職務行動を妥当な評価要素に当てはめ、評価段階を選ぶことになり、要素定義と評価段階の理解が必須です。



●日頃から部下の職務行動を観察し、記録する

今から2～3ヵ月前の職場の出来事、部下の言動をどの程度思い出せるでしょうか。1ヵ月前の出来事よりも先週起きた出来事のほうが鮮明に記憶に残っていて、過大な印象として思い出されるといったことはないでしょうか。曖昧な印象や、そのときの感情で評価することがないように気を付けましょう。「何となく～」という評価は厳に禁じて、明確な事実を基にした評価が求められます。そのためには、日頃から部下の職務行動をよく観察し、特徴的な出来事は記録にとどめておくといいでしょう。また、減点主義の発想で欠点のみに着目するような“あら探し”ではなく、良かった点を積極的に見つけることも大切です。

●評価対象となる事実を特定し、要素、段階に正しく当てはめる

数年前のミスや活躍、将来の可能性などは評価対象に入れません。非常に酒好き、ギャンブル好きである等の個人的な問題も職場の人間関係や能力発揮、業務への影響がない限りは評価の対象外です。あくまでも、対象期間の職務遂行上の事実に基づいていることが公正な評価といえるのです。

人事評価の評価要素は、様々な角度から人材に関する情報を得るために区分され、設定されています。評価要素ごとの意味や内容を理解しないまま評価を行うと、部下の行動事実を偏った視点でとらえてしまったり、結果とプロセスを混同させてしまったりして不適切な評価になってしまいます。「業績」「能力」「行動」といった評価項目と、その詳細を評価する「評価要素」の正しい理解が評価者の責務です。

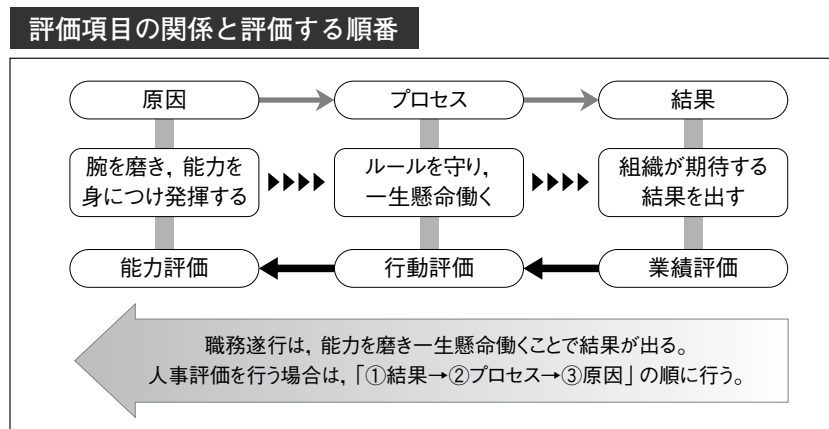
次に、「段階」の選択では“基準となる段階”の理解が重要です。すなわち、「達成・期待通り」であるかどうかを問うべきであり、「標準・平均・普通」かどうかを判断してはいけません。

No. 6 【評価の進め方②】「結果→プロセス→原因」の順番で分析しよう

●仕事の結果＝プロセス×原因

評価項目の構成は組織によって様々ですが、代表的な3つ「業績」「能力」「行動」を想定して、お互いにどのような関係になっているのかを見てみましょう。

これら3項目の関係は下図の通り、『仕事の結果（業績）＝プロセス（行動）×原因（能力）』という整理が可能で、これは部下指導における着眼事項と合致します。



●現象・事実から原因を考察し、能力開発のヒントにする

見て分かる通り、仕事の結果を出す順番と人事評価を行う順番は逆の流れになっています。人事評価では、まず、“仕事の結果”を確認し、その後に仕事に取り組んでいた“プロセス”に着目します。そして最後に“原因”を分析するという順番で行います。

人事評価の第一の目的は能力開発を促進することですから、部下の能力の実態を正しく把握し、能力開発が促進されるように適切な助言や指導ができる評価を実践することが重要です。「結果→プロセス→原因」の順番に評価をすることで現象・事実（業績）に至ったプロセス（行動）や原因（能力）を分析的に考察することが可能になり、行動改善や能力開発のヒントが得られるのです。

●能力評価で考慮すべきこと

「能力」は明確に形で示されるものではありませんから、評価するときは仕事の結果を確認し、結果に至ったプロセス、取り組み状況を考慮して“保有”と“発揮”の程度を分析的に推察します。仕事の結果にプラス、またはマイナスに作用した出来事を差し引いて能力判定を行うということです。代表的な考慮事項は次の通りです。

- ・ 独力で結果を出したのか、標準的な時間で終えたのか
- ・ 仕事の難しさは本人レベルにふさわしいか
- ・ 突発的な外的要因の影響はどうか
- ・ 内的要因やプライベートの影響はどうか

No. 7 【業績評価の進め方】難易度を理解した上で客観的に把握しよう

●仕事の結果を達成基準に照らす

業績評価は、上司と部下が期首に行う目標面接を通して定めた目標、話し合っ合意した担当職務が予定する期限までに完了したかどうか、期待する出来栄で仕上がったかどうかなど達成期待水準に照らして評価します。人事評価に目標管理の仕組みを取り入れている場合でも、目標の達成結果を目標ごとに定めた量と質の期待水準に照らして評価しますので要領は同じです。業績評価の具体的な要素は組織によりますが、代表的要素とその評価着眼は以下の内容です。

業績評価の代表的な要素定義

評価要素	定義, 評価の着眼
達成度 (量×質)	設定した今期の目標や担当する職務が、予定した期限内に期待する品質でやり遂げられたかどうかの達成度合い
仕事の量 (速さ)	上司から指示された仕事の出来高、達成率、増減率、単位時間当たり処理量、遂行期限などの遂行度合い
仕事の質 (正確さ)	上司から指示された仕事の結果の出来栄。仕事の正確さ、品質の良さ、処理の適正さ、信頼性等の度合い

目標面接で話し合わなかった日常的な分担業務なども組織に必要な業務であることは間違いないので、目標項目に「その他の分担業務」等の記載枠を設けてもよいでしょう。期の途中で追加・変更となる目標や職務がある場合には、その都度、上司は部下と面接を行い、職務基準を最新状態にするよう努めます。

●難易度を理解し、チャレンジングな部下を育てる

業績評価は、“結果をありのまま評価する”ことが原則ですが、単純に達成度だけに着目するというではありません。着目すべきは『目標・職務の難易度×達成度』です。難しい仕事に挑戦して結果が悪い場合

も、単純に達成度だけを見て低い評価になるのでは高い目標に挑戦する人間がいなくなってしまう。達成主義に陥って易しい目標を求める組織になったのでは全くの逆効果です。

目標・職務の難易度とは、その仕事が部下の資格等級に期待・要求される能力水準よりも難しいのか、妥当なのかという判定です。仕事自体が難しくとも時間的余裕が十分あったり、支援者がいたり、最新設備を活用できたりすることによって目標の難しさは変わってきます。部下のチャレンジに加点主義的に応える人事評価を行うことで、組織の業績向上と自身の能力開発に意欲的に取り組む部下が育ちます。

難易度のとらえ方

$$\text{目標の難易度} = \frac{\text{仕事の難しさ} \times \text{取り組む状況}}{\text{部下の資格等級}}$$

No. 8 【行動評価の進め方】 取り組みの動機，自発性を加点的に見よう

●取り組み姿勢や態度に着目する

行動評価は，遂行プロセスに着目し，部下の仕事に向き合う態度や達成に向けた姿勢，取り組み行動を評価します。「遂行プロセスで発揮された行動＝能力の発揮」と解釈する組織では，能力評価と行動評価を一体化して「行動・能力評価」という項目で運用しています。

行動評価の代表的な要素とその評価着眼は次の通りです。

行動評価の代表的な要素定義

評価要素	定義，評価の着眼
規律性	組織が定めた諸規定，規則や職場の秩序，ルールを守る姿勢，上司の指示命令に応える姿勢の度合い
責任性	自分の持ち場や仕事の守備範囲，引き受けた仕事について，あきらめず最後まで粘り強くやり遂げる姿勢の度合い
積極性	困難な仕事や新しいテーマ，高い目標に果敢に挑戦したり，改善提案に取り組んだりする自発的，能動的な取り組み姿勢の度合い
協調性	職場全体の円滑な業務遂行に努め，困った相手への援助，協力，情報やノウハウの提供などの自発的，能動的な取り組み姿勢の度合い

●組織の維持・防衛の意欲も評価する

上記例の「規律性」「責任性」は，組織の維持や組織の防衛に有効な評価要素です。組織のルールや自分が担当する守備範囲において望ましい姿勢や行動がとれていたかどうか，上司の日常的な指示・命令や顧客の一般的な要請に対応できていたかどうか，といった基本行動を問います。

組織の維持・防衛の行動が十分発揮されていないと事故の発生やコンプライアンス違反など重大な問題が引き起こされて取引先や地域社会から糾弾されるリスクが高まります。評価というより確実に実践されるよう指導に重きを置くべき項目です。

●成長・発展の意欲を評価する

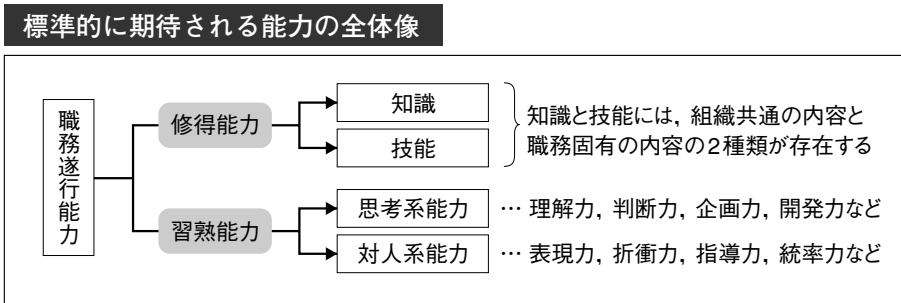
上記例の「積極性」「協調性」は，組織の成長・発展に有効な評価要素です。組織の維持・防衛的な行動を果たした上で，さらに加点的な行動発揮を期待する内容であり，業務効率向上や顧客満足向上，相乗効果の拡大，競争力の向上などに貢献する行動を問います。言われたことしか実行しない姿勢は評価せず，自発的に，能動的に取り組むことを評価します（指示されて挑戦や協力をしているならば，上司の指示に対する行動ですから「責任性」で評価します）。

成長・発展の評価項目の行動が十分発揮されるとチーム間の連携が高まり業務進行がスムーズになったり，組織活性化の効果が表れたり，改善が推進されコスト低減や業務品質向上が果たせたりして，組織戦略の実現に大いに期待が高まります。

No. 9 【能力評価の進め方】発揮能力を期待水準に照らして評価しよう

●能力の全体像

能力評価は、一定期間において発揮された職務遂行能力を評価要素の定義に照らして十分なレベルか否かで評価します。十分なレベルかどうかを問う基準は、資格等級に期待されている能力水準、すなわち等級基準です。能力評価の要素は事業や業務内容によって各社各様ですが、標準的に期待される能力の全体像を示すと下図の通りです。



●専門能力と汎用能力を理解する

教育や説明の機会によって身に付くのが修得能力です。職務に応じて要求される知識や技能は専門能力であり、求められる期待水準も年々レベルアップしていくのが通常です。

習熟能力は経験によって深みが増す能力です。職務が異なっても組織人であれば期待されるもので、例えば「論理的に物事を整理する」「優劣区別を判断する」「相手と円滑な関係を築く」など汎用的に活用される能力のことです。

基本的な職務は知識・技能のレベルアップを図ることで遂行可能ですが、範囲が広く多くの関係者が関わるような職務の場合は、汎用能力のレベルが成果に影響します。人事評価で着目する能力内容を十分理解して部下育成に役立てるよう努めましょう。

●再現性と難易度に留意

能力評価は、職務の結果や業績が良いから能力も高い、結果が悪いから能力が低いと単純に結論づけられません。たった1回の結果だけでは偶然（ラッキー）の可能性もあります。「能力を持ち合わせ、発揮している」と評価するためには“結果の再現性”に着目することがポイントです。

また、本人レベルより難しい仕事を任せてその結果が悪かったからといって、その部下の能力が資格等級レベルに達していないことにはなりません。反対に下位レベルの仕事をして、その結果が良好だからといって本人の能力が高いレベルにあるということにもなりません。能力を評価する場合は、職務レベルと等級基準を照らして考えることが必要です。

能力評価の成立条件

	職務レベル	上位レベル 難しい	本人レベル 妥当	下位レベル 易しい
結果				
達成、期待通り		成立	成立	不成立
期待外れ、未達成		不成立	成立	成立

No.10 【評価エラーと予防】 錯覚を疑い、結果をいったん検証してみよう

●評価エラーの傾向と対策

公正な評価を実現するためには、以下の評価エラーに留意して取り組むことが大切です。

※「(良い←) S・A・B・C・D (→悪い)」の5段階評価を前提とした場合の考え方

	傾向	対策
ハロー効果	<ul style="list-style-type: none"> 何か1つ良い(悪い)と、何もかもが良く(悪く)見える。 例えば、営業成績が良いと、事務能力も抜群に良く見える。マナーや返事の悪い部下は能力にも欠陥があるように見えてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者に対する先入観をなくす。 日常の業務行動を観察し、事実に基づいた評価をする。 能力開発カード、部下行動観察カードなどに事実を記録する。
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 自分の部下はかわいいし、他部門よりはよく見てあげたいという考課者の気持ちで、そのまま評価に表れてしまい、実際よりもプラスに評価してしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> 実際よりも甘い評価は、数年後には部下に不利になることを意識して評価に臨む。 能力開発、育成のための公正な評価を心がける。
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果が「B」に集中し、個人差がほとんどなくなる傾向。評価に不慣れ、自信がない、真剣さがないなどが原因で、部下の間に差をつけることをためらう。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価段階に対する理解を深める。 評価に自信と責任を持って臨む。 日常の職務行動をよく観察する。
極端化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 少し良ければ極端に良く、少し悪ければ極端に悪く評価する。結果として、中心化傾向とは反対の評価になり、「S」と「A」、「C」と「D」に二極分化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価段階に対する理解を深める。 日常の職務行動をよく観察する。
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> 地域や学校の出身が同じといった親近感などから甘くする。被評価者の行動を見て自分の若い頃と比較して辛くする。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価基準(等級基準と職務基準)が何であるかを考える。 自分を基準にして評価しない。
論理誤差	<ul style="list-style-type: none"> 少し前に似たような内容を評価したことを思い出し、「先ほどの評価とこの評価には関連があるから、先の評価を変更しなければ理屈に合わなくなる」などと評価をゆがめてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> 頭の中だけで思い巡らし過ぎない。 事実データ主義で評価に臨む。 人間の行動のすべてを論理的には説明できないと認識する。
遠近効果	<ul style="list-style-type: none"> 評価実施の直前の出来事が重大で、頻繁にあることのように見え、4~5ヵ月前などに起きた出来事など、やや以前の事実は小さく見えてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> 能力開発カード、部下行動観察カードなどに事実を記録する。 評価対象期間について、正しい理解を持って評価に臨む。

●評価エラーを防止するには

上司の評価は部下の人生に大きな影響を及ぼします。人事評価権限を持つ者として、以下の3点を確実に実践することで評価エラーを防止し、公正、かつ納得性の高い人事評価を実現しましょう。

- ①評価基準を明確にする
- ②事実に照らして、部下を正しく観察する
- ③人事評価のルールを正しく理解する

No.11 【フィードバック】評価をもとに育成につなげよう

●3ヵ月に1度はフィードバックの機会を

上司は部下育成に対する結果責任を持っています。“教えた、指導した”という遂行責任だけではなく、“育った、成長した”という結果責任も求められています。「育成＝日常指導×フィードバック」という方程式を理解し、確実に実践に移しましょう。

日常指導を効果的に行う原則は“今ここでの気づきを大切に”指導スタイルです。大勢の人前で叱責を避けるなどの配慮は当然ですが、指導原則に従い、“そのとき、その場で、その状況で”タイムリーに気づきを与える指導を実践することを心がけましょう。

人事評価のフィードバックは、何らかの節目のタイミングで上司と部下が1対1で今期の成果や行動・事実を振り返る機会であり、気づきの再確認や自覚の促進、認識強化に効果的です。タイムリーな日常指導と節目におけるフィードバックの良い点を強力に推し進めるためには、3ヵ月に1度、中間面接の機会を設け、期末に育成面接を行うことをお勧めします。

中間面接の内容

状況把握、方向修正のための面接

- ①本人の心境、業務状況の把握
- ②現状の悩み、困っていることへの相談
- ③目標、重点指導事項の再確認（必要により修正）
- ④本人の自己啓発意欲の喚起
- ⑤管理者の熱意の伝達、激励

育成面接の内容

評価結果を伝え、動機づけを図る面接

- ①業務上の成果の確認
- ②能力伸長点、改善点の確認
- ③部下指導自体への評価確認
- ④自己啓発状況の確認
- ⑤次期課題の話し合いと激励

●フィードバック面接は問題指摘の場ではない

部下にフィードバックを行うとき、上司はどのような言葉を投げかけているのでしょうか。思い起こしてみると、「ああいう言動は気をつけるべきだな」「もっと〇〇したほうがいいんじゃないか」「△△のケースは〇〇がセオリーだろう」などのように部下に対する問題指摘や上司の見解を語る事が多くはないでしょうか。フィードバックは部下の成果をもたらした言動や改善すべき言動を質問により再現し、部下の気づきを引き出し、自覚を強化する取り組みです。面接を行う際は、以下の点に留意して進めるとよいでしょう。

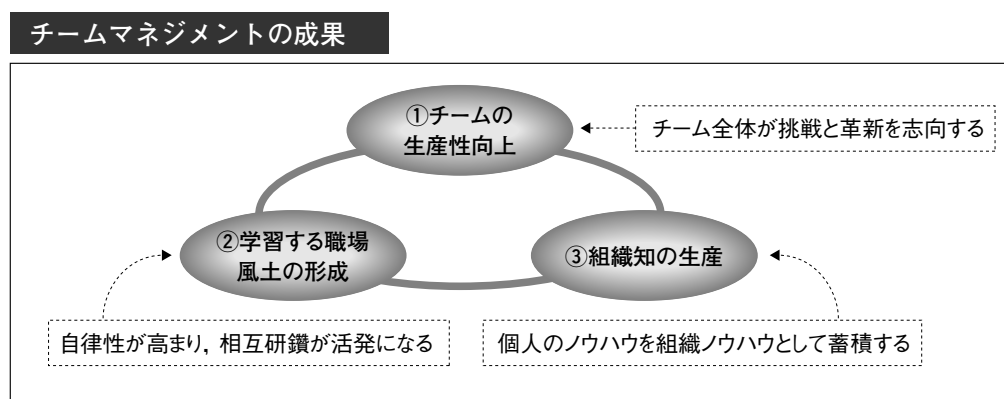
面接の留意点

- ①上司は短い質問だけにして、できるだけ本人が話をするように仕向ける
- ②本人が話しやすいよう「なるほど」「それで?」「例えば?」というように発言を促す言葉をさしはさむ
- ③言葉の表面にとらわれず、相手の本意を把握（察知）する気持ちで意見を聞く
- ④上司は偏見・先入観・思い込みを排し、素直な態度で臨み、事実に基づいた話の構成に努める

No.12 【中長期の視点】人事評価の成果を組織力に活かそう

●チームマネジメントの成果を確認する

人事評価は部下1人ひとりに対して実施しますが、公正かつ適正な人事評価はチーム全体にも良い影響をもたらします。部下1人ひとりを大切にする上司の真摯な姿勢は職場全体のモラル向上や業務の生産性向上などに波及効果をもたらします。上司はマネジメントの一環として人事評価も活用しながら職場運営を行います。今期の達成と来期の成長を同時に追求することが職責ですから、人事評価の実践が、今期の成果測定だけでなく、来期の可能性を拡張する機能も果たしているかどうか確認が必要です。チームマネジメントの成果を確認する着眼点は下記の3点です。



●組織の行動評価・組織の能力評価

個人自営業でない限りビジネスでは団体戦が繰り広げられているはずですが。部下個人のレベルアップや生産性の向上を図ることができても、チームの生産性向上や競争力強化につながらなければ団体戦では勝ち残れません。そこで上司の皆さんには、「人事評価」の観点を持って組織をチェックすることをお勧めします。

ポイントは“組織の行動評価”と“組織の能力評価”です。正社員・非正規雇用者を含めてすべてのメンバーが高いレベルのパフォーマンスを発揮できているかを評価しましょう。ここでいうパフォーマンスとは“組織に成果と成長をもたらす活動や行動”です。また、能力評価に等級基準があるように2～3年先の組織に期待され求められる競争力を基準に定め、現状評価をしてみてもいいでしょうか。

●中長期的な組織の成長を視野に入れる

毎年の人事評価を積み重ねてチームマネジメントの成果が上がり、組織の継続的な成長発展に貢献することができてこそ適正な人事評価ができている証と認識しましょう。期待する部下と組織の成長の方向性を複数年のスパンで示唆し、全員が共有できるよう働きかけを強化しましょう。互いに学びあうことによって組織も学習・成長していく、そうしたプロセスを通じて組織力が高まり、新しい知や価値が創造されていくのです。