

THANKS

(VOL. 234)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成28年12月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「人事考課の基本②」・・・人事考課の「よくある問題」

「いや～、悩ましい・・・」

確かにその通り。人が人を評価することは難しいです。

しかしながら、人事考課は会社にとって、極めて重要なものであり、管理職の主要業務のひとつです。まずは、しっかりと「基本」を理解して、その「基本」に沿って実行しましょう。

そうすることによって、前回確認した、「人事考課」の目的を果たすことができる「確率」が上がります。

1. 人事考課の目的・・・前回の復習

(1) 社員に対する報い

会社としてそれぞれの社員の努力と成果に対して相応に酬いること。
人事考課は、そのための会社の仕組みです。

(2) 適切な人材配置

多くの社員が働く会社にとって、各人の力を最大に発揮するためには、「適材適所」が大切です。そのための第一歩が、それぞれの人の個性を把握すること。
人事考課は、そのための仕組みでもあります。

(3) 社員の動機付け

「やってみせ、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」
評価について、理解・納得することで、社員の「やる気」を醸成することができます。

(4) 社員の能力開発

正しい能力開発のためには、客観的、全体的な視点から、しっかりと能力の棚卸を行い、きちんと「優先順位」をつけることが大切です。
人事考課は、まさに、そのための仕組みです。

(5) 上司と部下のコミュニケーションの強化

組織として大きな成果を出すためには、個人だけでなく、チームワークも大切です。そして、その重要なポイントが、上司と部下のコミュニケーションです。
人事考課の面接は、上司と部下のコミュニケーションを深める良い機会です。

2. 人事考課のよくある問題

前ページの通り、人事考課には、多くの目的があります。正しく、運用すれば、会社として大きな効果が得られます。しかしながら、実際は、なかなか上手くいっていない会社が多いです。以下が、よく見られる問題です。

(1) 評価基準（角度）についての考課者の考え方がバラバラ

「業績評価」「行動評価」「能力評価」等々、通常、人事考課はいろいろな角度から行われます。会社の中でよくある問題は、評価者によって、それぞれの角度が「何を評価すべきなのか」がバラバラなことです。

例えば、「能力評価」。

ある人は、その人が持っている、「能力」そのものを評価します。

そういう考え方では、一度、高く評価すると、その後ほとんど、評価が下がることはありません。

もう一つの考え方は、「その能力を発揮して、どれだけ組織に貢献したか」を評価するというもの。

私の考え方では、当然、評価の基準としては後者です。

例えば、フィギュアスケートの浅田真央さんの場合。

確かに、トリプルアクセルを跳べるという点では、能力は極めて高いと言えるでしょう。

しかしながら、実際に試合で跳ばなかったら、どうでしょうか？

あるいは、跳んでみたものの、転倒してしまったら、どうでしょうか？

当然、点数は低くなりますよね。

3回転しか跳べない選手が、完璧な演技をした方が、きっと点数は高くなるでしょう。

もし、このように評価の基準（角度）の考え方がバラバラだったら、人事考課制度そのものが破たんしてしまいます。

(2) 目標としたテーマが不適切

人事考課制度の中で、「目標管理」を取り入れる会社は多いです。

そうした会社の中でよくある問題は、目標として掲げたテーマが不適切なこと。

営業部門のように、「売上」「利益」「新規開拓件数」といった、全社的、定量的に目標が決められる部署はまだ良いです。

しかし、間接部門のように、目標がどうしても定性的になってしまうところが悩ましい・・・。

業績評価の目標テーマが「××関連の研修に●回参加する」なんてことに、なったりします。

「研修に●回参加する」ということは、営業担当者から見たら、「お客様を●回訪問する」ということと同じレベル。

あくまでも「目標」を達成するための「手段」であり、「目標」そのものではありません。

(3) 目標設定の水準が不適切

目標管理に基づく人事考課の場合は、設定した目標水準に対しての「達成度」を評価することになります。

当然ながら、予め設定した目標水準によって、結果が同じでも、達成度が高くなったり、低くなったりします。

公平な考課を実現するためには、正しく「水準」を設定することが不可欠ですが、ここが不適切な会社が多いです。

まず、ありがちなのが、定性的な目標に関して、そもそも水準が「無い」ケース。

例えば、「部下の育成」とだけ書いてあっても、結果に対して評価しようがありません。

また、会社の中で、被考課者の等級が上がったにも関わらず、目標水準が前年と変わらないケース。

等級が上がれば、会社が期待する水準も高めなければなりません。

(4) 考課者がひとつの事象（直近の事象）だけで評価

人事考課は、「期間評価」です。

半年や1年といった対象期間の「全体」を通して、「どうだったか」を評価すべきです。

しかしながら、人間の記憶は曖昧なもの。

どうしても、評価の時期に近い時に起こった出来事ほど、印象に残りがちです。

例えば、大きなクレームが1カ月前に起こったとします。

「社内での連携不足」が原因だったりすると、そのこと「だけ」で、「コミュニケーション能力が低い」という評価がついてしまいます。

(5) 考課者が先入観で評価

「前任者の評価が低いので、彼はきっと仕事ができないのだろう・・・」

「彼は、以前、社長賞を獲得したことがあるので、きっと仕事ができるだろう・・・」

人間は、一度、先入観を抱いてしまうと、なかなか取り去ることができません。

結果として、相手を「色眼鏡」で見てしまいます。

そんなことでは、客観的な評価ができるはずがありません。

(6) 考課者が「好き嫌い」で評価

人間は感情がありますので、生理的に合わない人が出てくるのはやむを得ません。

しかしながら、評価は、個人としての「合う／合わない」、すなわち「好き嫌い」で行うべきものではなく、客観的な目線から、会社が設定した基準に沿って行うべきものです。

当たり前のことですが、意外とできていない考課者が多いです。

「あいつは、何度誘っても来ない・・・」

なんてことで、「コミュニケーション能力が不足」なんて評価されたら、被評価者はたまりません。

(7) 考課者が「部下から好かれたい（嫌われたくない）」という気持ちで甘い評価

A（特に優れている）を5点、B（優れている）を4点、C（普通）を3点、D（やや劣っている）を2点、E（劣っている）を1点として評価した時に、全員に3以上の評価をつけた人を見たことがあります。

また、20人くらいの組織で、1人がBで、1人がD。

他の人は、全てCという評価をつけた人もいました。

常識的に考えて、あり得るでしょうか？

「ゆとり教育」の時代だって、通信簿は、もう少しバラつきがありました。

上記のような評価になるのは、ほとんどが、考課者の「部下から好かれたい（嫌われたくない）」という意識からです。

これは、あまりにも自己中心的な考え方。

人事考課を無意味なものにしてしまいます。

(8) 考課者が温情で評価

「彼は結婚して、子供ができたので、結構、家計が苦しそう・・・。良い評価をしてあげなければ可哀想・・・」

上司として、部下の家庭内の事情等を把握して、配慮してあげることは大事なことです。しかしながら、あまりにも、やり過ぎると、他の部下に不平等感を与えます。もし、上記のように人事考課で配慮なんてしたら、もはや最悪。他に部下に対する「裏切り行為」と言われても仕方がありません。

(9) 評価結果の説明が不足（明確な根拠を示せない）

評価をするには、何らかの根拠が必要です。

そして、結果を伝える時には、その根拠を示しながら、しっかりと説明しなければなりません。まあ、良い評価を伝える場合は、根拠が無くても、相手は納得してくれるかも知れません。しかし、評価が悪ければ、相手は、当然、「なぜ？」を質問してくるでしょう。

ポイントになるのは、「事実」です。

「こういうことがありました。だから、私の評価は××」

「事実無くして評価なし」です。

(10) 最終結果を他人（上司）のせいにしてしまう

人事考課については、まずは、直属の上司が評価して、その上長が最終的な評価を下す場合が多いでしょう。

2段階の評価をしている限り、直属の上司の評価が、その上長によって変更されることは、当然、あり得ます。

こうした時によく見かけるのが、以下の光景。

「私は、あなたのことを高く評価したんだけど、部長がね・・・」

これは、直属の上司の完全な「逃げ」です。

本当に高く評価しているならば、上司が上長に対して戦うべきです。

「××さんは、本当に頑張りました。●●のようなこともありましたし、△△も行いました。だから、今回の評価は私がつけたものにして下さい」と。

そして、それでも上長を説得できなければ、それは、納得するしかありません。

自分の評価は置いておいて、「会社として××です」という説明をしなければなりません。

一番良くないのは、考課をする側が一枚岩になっていないこと。

被考課者の会社に対する不信につながります。

<続きは次回>