

# THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 235)

発行日：平成29年1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](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 「人事考課の基本③」・・・人事考課の原則と手順

前回、前々回と人事考課の「目的」と「よくある問題」について解説しました。  
「大事なこと」だとは分かっているけど、なかなか難しい・・・  
多くの人が思っていることでしょう。  
まずは、しっかりと「基本」を理解して、その「基本」に沿って実行するようにしましょう。

#### 1. 人事考課の目的とよくある問題・・・前回、前々回の復習

##### <人事考課の目的>

- (1) 社員に対する報い
- (2) 適切な人材配置
- (3) 社員の動機付け
- (4) 社員の能力開発
- (5) 上司と部下のコミュニケーションの強化

##### <人事考課のよくある問題>

- (1) 評価基準（角度）についての考課者の考え方がバラバラ
- (2) 目標としたテーマが不適切
- (3) 目標設定の水準が不適切
- (4) 考課者がひとつの事象（直近の事象）だけで評価
- (5) 考課者が先入観で評価
- (6) 考課者が「好き嫌い」で評価

- (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
- (8) 考課者が温情で評価
- (9) 評価結果の説明が不足（明確な根拠を示せない）
- (10) 最終結果を他人（上司）のせいにしてしまう

## 2. 人事考課の基本原則

上述の人事考課の「目的」と「よくある問題」を踏まえて、まずは、人事考課の基本原則について確認しておきましょう。

人事考課の基本原則は以下の3点です。

### 原則1： 公平性の原則

人事考課の目的のひとつが、「社員に対する報い」です。

それぞれの社員の努力と成果に対して、相応に報いることによって、動機づけにもつながります。

この場合、制度の大前提になるのが「公平性」。

「私よりも成果が少ない××さんの評価が高い！」なんてことが頻発したら、社員のやる気は、逆に失われてしまいます。

「公平性」のためには、まずは、評価の基準（角度）について、考課者の考え方を統一し、「どのような基準で評価するのか」の目線を合わせておくことが必要です。

また、被考課者についても、同様に評価の基準をしっかりと説明しておきましょう。

評価を「する側」と、「される側」の考え方が異なっていたら、やはり、結果について納得しないですから。

余談ですが、人事考課制度を変更する場合、ほとんどの会社で「考課者研修」が行われます。研修の主な目的は、上記の「目線で合わせ」であり、これは、とても重要です。

しかし、もう一方で大事なのが「被考課者研修」。

「どういう視点で評価されるのか」は、まさに、社員に対する「期待」であり、会社の方針そのものです。

会社として、社員ひとりひとりにしっかりと説明する機会を設けることが、人事制度の目的を実現するために不可欠と考えます。

### 原則2： 客観性の原則

「鉛筆をなめて評価する・・・」

人事考課を行う際に、よく言われる考課者の姿勢です。

それぞれの評価項目について点数づけを行う際に、明確な理由が頭に浮かばない・・・

仕方が無いので、「結果ありき」で、「この位の点数にしておこうか・・・」という具合で評価してしまう・・・

こんな評価では、社員の能力開発になりませんし、適切な人材配置なんて「夢のまた夢」です。

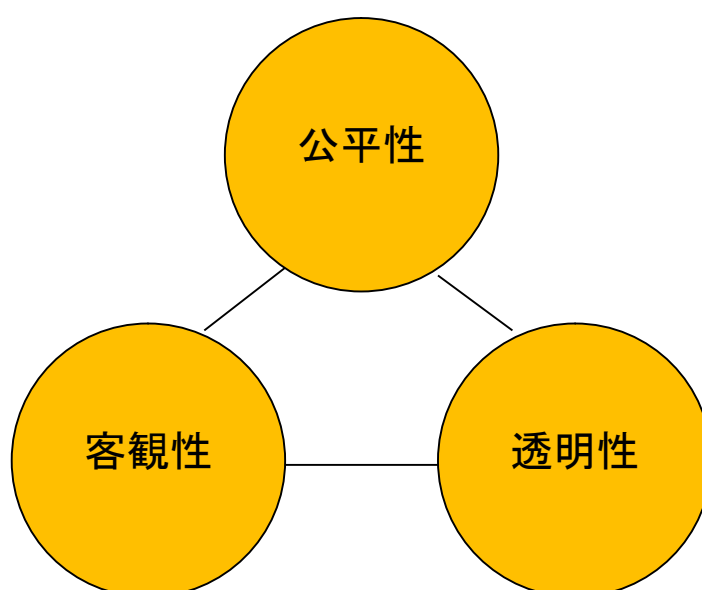
人事考課の理想は、誰が考課者でも、同じ被考課者に対しては、同じ評価結果になることです。

もちろん、人間が行うことですので限界があるのは当たり前です。

しかしながら、最初から「考課者の主観」を前提にするのは、やはりダメ。  
考課者に対しては、対象期間中は、できるだけ「事実」を集める姿勢が求められます。  
そして、評価に際しては、集めた事実に基づき実施すること。  
このような、「できる限りの客観的」が重要です。

### 原則 3 : 透明性の原則

上述の通り、人事考課は人間が行うので限界があります。  
だからこそ大事なことは、考課者が被考課者に対して、結果をしっかりと説明することです。  
「××という事実を理由に、今回の評価は●●になりました」  
たとえ悪い結果であっても、逃げずにきちんと説明することです。  
また、二次評価者によって、自分がつけた評価が変わってしまった場合も然りです。  
「会社の評価」として、しっかりと説明しなければなりません。  
そのようは真摯な姿勢によって、被考課者は納得します。  
また、考課者と被考課者の信頼関係の構築にもつながるでしょう。



上記の3つの原則は、相互に関連性があります。  
客観的に評価するためには、まずは、事実を集めなければなりません、どのような事実を集めるべきかは、まずは社内で統一しておかなければなりません。  
また、被考課者が結果に対して納得するように説明するためには、当然、客観的な事実の列挙が不可欠でしょう。  
そして、公平性を担保するためには、単に考課結果を渡すだけではダメ。  
考課者が責任を持って、しっかりと説明することが必要です。

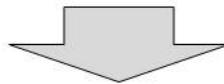
### 3. 人事考課の基本手順

人事考課の3つの原則を踏まえて、人事考課を行いましょ。具体的な手順は以下の通りです。

#### ステップ1

##### 評価項目／評価基準の確認

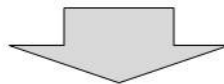
⇒ どのようなことを、どのように評価するのか？



#### ステップ2

##### 目標の設定

⇒ どのようなテーマをどの程度の水準で設定するか？



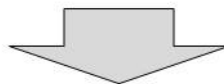
#### ステップ3

##### 実践の観察と評価

⇒ どのようなことを、どれだけ行ったか？

⇒ その成果は？

⇒ どのように評価するか？



#### ステップ4

##### フィードバック(説明)

⇒ どのように説明するか？

次回の本誌では、上記のそれぞれのステップの詳細を確認して行きます。

<続きは次回>