

# THANKS

(VOL. 236)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年2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④」・・・評価項目／評価基準の確認（その1）

本誌では、人事考課について特集しています。  
人事考課は、上司にとっては避けられない仕事。  
しかしながら、できることなら避けたい仕事とよく言われます。  
もともと人が人を評価することは難しいこと。  
どれだけ、時間をかけて慎重に評価しても、限界があります。  
「私はどうして、これしか評価されないのか？」  
特に、評価が低い人にとっては、「感情的」に受け入れられない場合もあるでしょう。  
相手の「納得」まで至らなくても、まずは、考課者がきちんと説明し、相手に「理解」してもらうことに努めましょう。  
ということで、今回から、前回説明した基本手順に沿って、具体的なポイントについて確認して行きます。

#### 1. 人事考課の原則と基本手順・・・前回の復習

##### <人事考課の基本原則>

前回説明した通り、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。  
そして、その制度の大前提になるのが「公平性」です。

##### **原則2： 客観性の原則**

評価においては、できるだけ主観を排除し、客観的に評価することが必要です。  
具体的には、考課者は、できるだけ「事実」を集め、そして、その「事実」に基づき評価することが求められます。

### 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、考課者が被考課者に対して、結果と理由をしっかりと説明することが大事です。

#### <人事考課の基本手順>

人事考課の3つの原則を踏まえて、人事考課を行います。  
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？

今回のテーマ

##### 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？

## 2. ステップ1：評価項目／評価基準の確認

会社として、社員にどのようなことを期待するのか？  
そして、評価の優劣の判断をどうやって行うのか？  
言うまでもなく、人事考課を行う際の最も重要なポイントです。  
もし、考課者によって、その理解にバラつきがあったら、「公平性の原則」は担保できるはずがありません。  
しかしながら、「大丈夫??？」と思ってしまうような会社も多々あります。  
以下、考え方にバラつきがある代表的なケースで説明していきます。

### 評価項目に関するバラつき・・・例えば、「能力評価」に関するバラつき

考課者Aさん： 被考課者が保有している能力が高い人を、高く評価する  
考課者Bさん： 能力を活用（発揮）して会社に貢献した人を、高く評価する

AさんとBさんでは、全く評価結果が変わってしまいます。  
例えば、フィギュアスケートで考えてみましょう。  
浅田真央さんは、女子選手で唯一トリプルアクセルを跳べる能力を持っています。  
これまでも、国際大会で何度も成功させてきました。  
もし考課者Aの考え方ならば、当然、高い評価になるでしょう。  
こういう考え方に従えば、一度、高く評価すると、その後の評価はほとんど下がることはありません。  
しかし・・・  
もし、試合でトリプルアクセルを回避したとしたらどうでしょうか？  
当然、高い点数は得られません。  
また、トリプルアクセルに挑戦したとしても、転倒してしまったらどうでしょうか？  
この場合も、点数は低くなります。  
その一方で、3回転しか跳べない選手が、完璧な演技をしたとしたら？  
それなりに高い点数が出て当然です。

「当たり前なことじゃないか！」  
そんな声が聞こえてきそうです。  
しかしながら、実際には、会社の中でも、保有の能力を評価するAさんのような考え方の人が結構います。  
もしかしたら、「能力評価」という名前自体に問題があるかも知れませんね。  
「能力活用度評価」または、「能力発揮度評価」とでもすれば、少しはイメージが変わるでしょう。

#### 参考：公務員の評価の例

参考までに、次ページで公務員の評価制度について紹介します。  
「公務員は仕事をしてもしなくても給料は同じ」というのは昔のこと。  
今は、公務員の方々も、一般企業と同様に、「能力評価」と「業績評価」で評価されます。  
この資料は、内閣人事局のホームページに記載されていたものですが、着目していただきたいのは、「能力評価」の説明書きの部分です。  
わざわざ、「発揮した能力の評価」という文言に下線が引いてありますし、吹き出しで「潜在能力・保有能力では評価されない」と書かれています。  
この考え方は、上記の考課者Bさんの考え方。  
公務員の方々の中にも、考課者Aさんのように誤解している方がいるようです。

## 人事評価の方法等

### 〈評価の種類〉

人事評価は、能力評価(職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を把握した上で行われる勤務成績の評価)及び業績評価(職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価)により行う定期評価と、条件付の任用を正式なものとするか否かについての判断のために行う特別評価(能力評価により行う)の2つの方法により行われます。いずれの評価も評価期間中の職務行動や業務の達成状況を評価基準に照らして、絶対評価で行われます。

### 定期評価

#### 能力評価 10月1日～翌年9月30日、年1回実施

- ・職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価
- ・職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた「職務上発揮することが求められる能力(標準職務遂行能力)」に照らし、職員が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうかを評価。
- ・一般の職員については5段階評価。

- 評価項目ごとの評価: 5段階評価(a, a, b, c, d)
- ➡ 全体評語: 5段階評価(S, A, B, C, D)

b/B が通常

潜在能力・保有能力  
では評価されない

#### 業績評価 10月1日～翌年3月31日及び4月1日～9月30日、年2回実施

- ・職員が果たすべき役割を「目標」として期首に設定した上で、その果たした程度を評価。
- ・一般の職員については5段階評価。

- 目標ごとの評価: 5段階評価(a, a, b, c, d)
- 目標以外の業務への取組状況等を加味
- ➡ 全体評語: 5段階評価(S, A, B, C, D)

b/B が通常

### 特別評価

- ・条件付採用・昇任期間中の職員について、能力評価により行う。

出所：内閣人事局ホームページ

## 評価基準に関するバラつき ……例えば、「責任感」に関するバラつき

考課者Aさん： 佐藤さんは、言われたことをしっかりこなしているから、評価は高い

考課者Bさん： 佐藤さんは、言われたことしかしないから、評価は低い

佐藤さんの昨年の上司がAさん、今年の上司がBさん。

仮に、佐藤さんの仕事ぶりが昨年と今年と全く同じだったとして、このように上司のバラつきがあったら、佐藤さんはきっと納得しないでしょう。

しかしながら、実際に、このようなことは多々あります。

このバラつきの主な理由は、Aさんと、Bさんの佐藤さんに対する「期待」の差です。

評価は、「期待」に対する「結果」ですので、期待のレベル(水準)によって、同じ結果でも、評価が高くなったり、低くなったりします。



日本の企業の多くは、基本給の中に「能力給(職能給)」を採用しています。

「能力給」は「職務遂行能力」のことであり、「×等級」などのグレードを設け、グレードが高い人に対して、高い基本給を支払っています。

これは、「職務遂行能力が高い人には、会社に対して高いレベルの貢献をしてもらいたい」という期待の表れです。

例えば、上記の「責任感」について考えてみましょう。  
入社間もない社員であれば、「上司から指示されたこと」を、しっかりと責任をもって実行することを期待されるでしょう。  
しかしながら、主任クラスの中堅社員だったらどうでしょうか？  
上司から指示されたことだけでなく、その背景、目的を考え、自ら工夫することを期待されると思います。  
「×等級の社員には、どこまで期待するのか？」  
会社として、それぞれの評価項目について、グレードごとの期待水準を定め、考課者間で統一することが求められます。

<続きは次回>