

THANKS

(VOL. 247)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成30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
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「人事考課の基本⑮」・・・実践の観察と評価①

本誌では、人事考課について特集しています。
前回までは、人事考課の第2ステップである「目標の設定」について説明してきました。
今回からは、次のステップに入ります。
実践結果に対する観察と評価について具体的なポイントと留意点を確認します。

1. 人事考課の基本手順・・・現在の位置づけ

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？

今回のテーマ

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. 「客観的な評価」の難しさ

「公平性」「客観性」「透明性」。

本誌235号で説明した、人事考課の三原則です。

どれも当たり前のことですが、言葉でいうほど簡単ではありません。

特に難しいのが「客観性」でしょう。

前回まで解説していた「目標管理」に基づく評価であれば、まだ良いです。

売上高、利益、新規開拓件数等の定量的な目標の場合は、「数字」を基準に結果を評価することができます。

また、「部下育成」のような定性的な目標であっても、事前に、「××の状態を目指す」というゴールのイメージを設定しておけば、それに基づき評価することができますでしょう。

問題は、目標管理以外の評価です。

本誌238号で、8割近くの会社が、人事考課に目標管理制度を取り入れているというデータ示しました。

しかしながら、人事考課を「目標管理だけ」で行っている会社は稀でしょう。

仕事においては、設定した目標とつながらない業務の方がむしろ多いです。

当然、仕事の成果としては、そういう日常的な業務についても評価してあげなければなりません。

その際の評価項目になっているのが、「能力評価」や「行動評価」等です。

<能力評価の例>

評価要素	評価基準	
	□一次黒チェック	○二次赤チェック
理解力	<input type="checkbox"/> ○ 上司や先輩からの指示・命令や簡単な問題の要点に対する理解が鈍く、誤った理解をすることが多い <input type="checkbox"/> ○ 上司や先輩からの指示・命令や簡単な問題の要点に対する理解はできており、誤った理解をすることはない <input type="checkbox"/> ○ 上司や先輩からの指示・命令や複雑な問題の要点に対する理解はできており、誤った理解をすることはない (5) <input type="checkbox"/> ○ 上司や先輩からの指示・命令の意図や極めて難しい問題の本質を正確・迅速に理解することができる	
判断力	<input type="checkbox"/> ○ 通常の事柄についても判断ミスが時々見受けられ、自分で判断しようとして何でも上司に相談してしまう <input type="checkbox"/> ○ 通常の事柄については、上司の指示をふまえ、自らの判断で正しく下すことができる <input type="checkbox"/> ○ やや複雑な事柄や突発的事態に対しても、会社や上司の方針指示をふまえ、適切な判断を下すことができる (5) <input type="checkbox"/> ○ さらに複雑な事柄や突発的事態に対しても、会社や上司の方針指示を的確に理解したうえで、適切に判断を下すことができる	
処理力	<input type="checkbox"/> ○ 仕事の優先順位をあまり考えず、手当り次第に業務を行っているため期限に間に合わないことが多い <input type="checkbox"/> ○ 仕事の優先順位を考え、計画的に業務を行っているが急な仕事や突発的な事態に対応できず期限に間に合わないことがある <input type="checkbox"/> ○ 仕事の優先順位を考え、計画的に業務を行い、手順よく無駄なく効率的に処理できるため期限に間に合わせていた (5) <input type="checkbox"/> ○ 仕事の優先順位を考え、計画的に業務を行っているだけでなく、常に能率を上げるよう改善工夫している	
表現力	<input type="checkbox"/> ○ 口頭・文書表現ともまとまりがなく、相手に理解されるのにかなりの労力を必要としている <input type="checkbox"/> ○ 口頭・文書表現は正しくなされており、相手に誤解されることはほとんどない <input type="checkbox"/> ○ 口頭・文書にかかわらず、難しいことでもわかりやすく、要点を逃さず正確・適切に表現できる (5) <input type="checkbox"/> ○ 口頭・文書表現ともかなり難しいことや複雑なことであっても、状況や相手のレベルに応じて柔軟に変えることができる	
先見性	<input type="checkbox"/> ○ 全般的に先を読むことが苦手であり、結果を想定した上で業務を組み立てることがほとんどできない <input type="checkbox"/> ○ ある程度先を読み、幾通りかの結果を想定した上で業務を組み立てることができる <input type="checkbox"/> ○ 常に先を読み、業務プロセスや結果に対する仮説を立てた上で業務を組み立てることができる (10) <input type="checkbox"/> ○ 常に先見性を持ち仮説を立て、あらゆるリスクの発生についても十分に考慮した上で業務を組み立てることができる	

上表は、ある会社の能力評価の例です。

この会社は、一般社員の能力（基礎能力）を「理解力」から「先見性」までの5項目で評価しています。

また、後での評価のことを考えて、それぞれの項目について4段階でレベルを設定しています。

たぶん、この評価基準を決めるにあたって、相当な時間をかけて検討したことでしょう。

なかなか良くできていると思います。

しかし・・・

いざ、評価をしてみようとすると、これがなかなか難しいです。

例えば、「理解力」という項目。

「上司や先輩からの指示・命令や簡単な問題の要点に対する理解が鈍く、誤った理解をすることが多い」ということが、最も低いレベルになっています。

もし、あなたが部下を、このレベルだと評価したとします。

冒頭の「透明性」の原則に基づき、部下にそれを伝えます。

きっと部下はあなたに、次のような質問をしましょう。

「評価の理由を説明してください」

この時の説明が重要です。

きちんと説明ができれば上司として信頼を獲得できるし、説明ができなければ、信頼を失墜してしまいます。

管理職の方々と話をすると、評価について「感覚的」という方が多いです。

確かに、目標管理のように、予めゴールが設定されていない項目を評価ことは難しいです。

しかし、「感覚的」では、「客観性」が担保できるはずがありません。

多くの会社が、目標管理の評価は、賞与に反映させ、能力評価や行動評価は、昇進・昇格に反映させています。

昇進・昇格は、当然ながら、本人にとっては一大事。

大袈裟ですが、人事評価に「人生がかかっている」とも言えるでしょう。

そうなると、やはり「難しいから仕方が無い」で済ますことはできません。

「難しいけれど、できる限りの努力をする」

それが、上司の役目であり責任です。

2. 「挙証責任」とは何か？

裁判用語で、「挙証責任」という言葉があります。

挙証とは、文字通り、証拠を挙げるということ。

刑事訴訟では検察官、民事訴訟では原告側が、その責任を負っています。

刑事事件では、検察官が客観的な事実を証拠として挙げられなければ、被疑者を有罪にすることはできません。

また、民事事件では、原告が事実を証拠として挙げられなければ、被告に損害賠償を請求することはできません。

印象をもとに「推定で有罪」というのはできないのです。

人事考課に関しても、基本的な考え方は同じです。

評価を行う場合も、「なんとなく」ではなく、「××の事実に基づいて・・・」という挙証が必要です。

例えば、上述の「理解力」のケースで考えてみましょう。

「上司や先輩からの指示・命令や簡単な問題の要点に対する理解が鈍く、誤った理解をすることが多い」と評価したのは、どういう事実を基にしたのでしょうか？

「A社の案件で、競合店調査の指示に対して、その背景／目的を十分に理解していなかったために、中途半端な調査となり、結果として再調査のために、納期が2週間遅れてしまった」

といったような事実が複数あれば、きっと部下も納得するでしょう。

3. 「挙証責任」を果たすためには？

事実を証拠として挙げるためには、どうしたらいいのでしょうか？
「自分は、普段からしっかり見ているから大丈夫！」
そのように自信を持って言える方は、少ないのではないのでしょうか？
ちなみに私は絶対に無理です。
もはや、頭の中の「メモリー機能」は、低下したどころか、破壊されていますから。

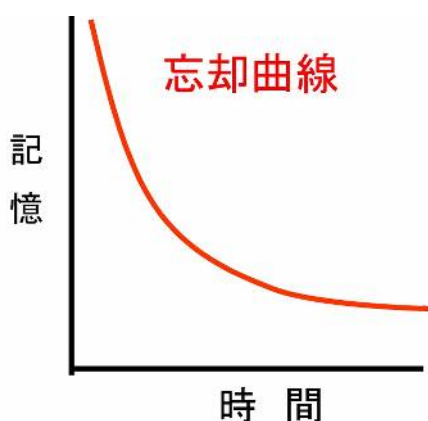
「記憶力よりも記録力！」

私がコンサルタントになったばかりの時に、上司から言われたことです。
コンサルタントは、いろいろな方とお会いして、いろいろな話をします。
前回お会いした時に聞いたことを、すっかり忘れてトンチンカンな話をしたら、当然ダメ。
また、当方から何度も同じ話をしても、やはりダメ。
人から聞いた話も、自分話したことも、しっかりと留めておく必要があります。
さて、それでは、どうやって留めておけばいいのでしょうか？
自分の記憶力に頼ることはやめましょう。

突然ですが、「エビングハウス」という名前をご存じですか？
一見、住宅関係の名前のように思えますが、実は人の名前です。
今から100年以上も前に、人間の記憶に関して様々な実験によって研究した学者さんです。
その実験結果は、以下の通りです。

- 人間は、いったん記憶したことで、
- 20分経過したら、42%は忘れてしまう。
- 1時間経過したら、56%は忘れてしまう。
- 1日経過したら、74%は忘れてしまう。
- 1週間経過したら、77%は忘れてしまう。
- 1ヵ月経過したら、79%は忘れてしまう。

下図がその結果をグラフにした、有名な「忘却曲線」です。



ということで、評価についても然り。
頭の中の記憶だけで、評価しようと思っても絶対に無理。
日頃から、しっかりと事実を記録として残しておくことが必要なのです。