

THANKS

(VOL. 248)

BUSINESS NEWS LETTER

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

特集

「人事考課の基本⑮」・・・実践の観察と評価（その2）

本誌では、人事考課について特集しています。
前回からステップ3の「実践の観察と評価」に入りました。
今回もその続きです。
挙証責任を果たすための「具体的な記録の取り方」について説明します。

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？



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」の難しさと「挙証責任」・・・前回の復習

人事考課を「目標管理だけ」で行っている会社は稀です、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。

しかし、実際には、この評価が非常に難しいです。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」ということで低い点数をつけたら、次のような質問が返ってきたとします。

「評価の理由を説明してください」

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。しかしながら、「難しいから仕方が無い」では、やはりダメ。評価が部下の人生を左右してしまうことだってあり得ます。

そこで、ポイントになるのが「挙証責任」です。「挙証」とは、文字通り、証拠を挙げるということ。もともとは、裁判用語ですが、人事考課でも同じです。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」の例だったら、せめて以下のような事実に基づく説明が必要でしょう。「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。だから私はこう評価をするに至った」と。

3. 「観察日記」をつけよう！

それでは、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？記憶の中に留めておくことは、難しいです。前号で説明した通り、人間の記憶なんて、そもそも当てにならないものですから。

そこでオススメするのが、「観察日記」をつけることです。そう、小学生の時に、植物栽培をしている時につけていたもの。あんな感じのイメージです。

ただし、当然、毎日毎日、つけることは大変でしょう。また、苦勞してつけても、後で使い物にならないようなものでは意味がありません。続けられ、かつ、評価の際に役立つようにするための「運用方法」を考えなければなりません。参考までに、私が実際に実行していたことをご紹介します。

ポイント1：部下ごとに分けて記録

評価の際のことを考えたら、部下ひとりひとりについて、分けて記録しておいた方が便利です。まとめて書いてしまったら、後で部下ごとに仕分けすることが大変ですから。

具体的には、部下ごとに、記録用のノートを用意しておくことをオススメします。

私は、大学ノートを用意していました。

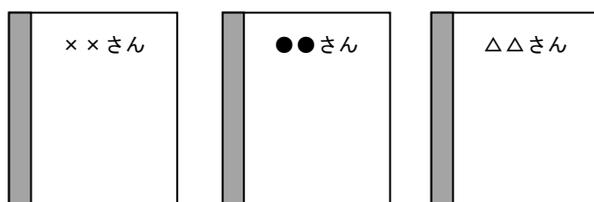
例えば、部下が5人だったら、5冊のノートです。

パソコンやスマホで記録することもアリです。

デジタルで記録をしておけば、部下ごとにまとめて記録していても、後で簡単に仕分けすることが、できますし、記録（事象）を、評価項目ごとに仕分けすることも可能です。

また、スマホは携帯できますから、「その時、その場」で記録することもできるでしょう。

アナログ人間の私にとっては、さっと書ける紙の方が合っていますが、デジタル文化に慣れた方であれば、デジタル記録の方がベターでしょう。



ポイント2：評価項目／評価基準をノートに添付

ノートの表紙の裏、もしくは、最初のページに、「評価項目」を貼付しておくことをオススメします。このノートは記録することが目的ではなく、後で評価することが目的です。

しかしながら、結構、この項目自体を忘れてしまいがちです。

評価の段になって、「そういえば、こういう項目（角度）から見なければならなかったんだ」なんて思い出しても後の祭り。

常に、「こういう視点から見なければならぬ」ということを意識していないと、同じ事象（行動）でも、見過ごしてしまうことがあります。

表紙の裏や最初のページに「評価項目」を貼付しておけば、嫌でも目に入り、意識することになります。

能力評価	企画・計画力	自チーム全体の業務遂行について、その業務負荷の先読みをしつつ、チーム全体の作業効率を上げている計画を立てることができる
	実行力	自チームが担当している日常業務全体について、独力で遂行できるとともに、後輩の育成ができる
	対策立案力	時折発生しがちな例外処理について、前例を参考に、かつ関係者とも相談しつつ、主体的に処理することができる
	改善力	自チームが担当している日常業務について、主体的に改善に向けた問題意識を提案できる
情意（態度）評価	責任性	担当している業務について困難な事態が発生しても、粘り強く取り組み、それでも困難なことに出くわした場合は、タイミングを外さず、助けを求めている
	積極性	自チームの日常業務の遂行にとって有効であれば、未経験の方法でもそれを試そうとしている
	協調性	後輩の仕事ぶりを見ていて、大変なようであれば、自ら進んで手助けをしている

ポイント3：記録内容は「いつ」「何をしたか」「どうなったのか」

記録すべきことは、シンプルです。

- いつのことだったのか？
- 部下が実際に何をしたのか？
- その結果、どうなったのか？

例えば・・・

- ・ 20××年×月×日
- ・ A社の競合調査の仕事について、再調査。
目的を理解せずに着手したため、調査内容に漏れが発生。
- ・ 結果として納期が2週間遅延

これだけ記録しておけば十分でしょう。

記録することは、あくまでも「事実」であり、評価者の主観や、結果に対して指導したことまで書く必要はありません。

あまり欲張り過ぎると、記録をつけることが面倒になり、続けることができなくなります。

ポイント4：記録のタイミングは、「誉めた時」と「注意した時」

「観察日記」といっても、毎日記録する必要はありません。

負担が大きいほど、続けることができなくなります。

事実として残しておくべきことは、良くも悪くも「特別なこと」です。

「良いこと」については、誉めた時。

「悪いこと」については、注意した時に記録することを決めておけば、それ程の負担にはなりませんし、忘れることも無いでしょう。

もし、誉める機会も注意する機会も無かったら？

そんな声が聞こえてきそうです。

その場合は、自信を持って「標準点」をつければ良いです。

「良く分からないから、とりあえず標準点」という人が多いですが、同じ「標準点の付与」でも、全く意味が違います。

「しっかり見た上での標準点」ですから。

ポイント5：3カ月に1回程度は、サラッと確認

半期や年間の評価を行う場合、最後にまとめて見直すことは負担になります。

また、特定項目に関する記録等、自然と見方が偏っていることもあります。

そういうことを防ぐために、途中段階で自分がつけた記録を確認することオススメです。

私は、3カ月に1回くらいの頻度で、サラッと読んでみました。

「もうちょっと、こういう視点でも見ないといけないな・・・」

改めて気づくことができました。

「記録は面倒」。

確かにその通りです。評価

私自身、自分の日記については、なかなか続けることができません。

しかし、部下の行動を記録しておくことは、適切な人事考課を行う上で、避けて通れないことです。

最初から「完璧なもの」を目指すのではなく、「できるだけ」でもOK。

まずは、取り組んでみることです。

<次回につづく>