

THANKS

(VOL. 249)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成30年3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⑬」・・・実践の観察と評価（その3）

本誌では、人事考課について特集しています。
今回も「実践の観察と評価」の続きです。
事実をもとに評価する上での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. 「挙証責任」と「観察日記」・・・前回、前々回の復習

人事考課に関しては、「目標管理」とともに、「能力評価」や「行動評価」といった日常的な業務に関しても評価する会社がほとんどです。

その際にポイントになるのが「挙証評価」。

感覚的にならずに、事実を基に証拠を挙げて評価することです。

しかしながら、この「事実を基に証拠を挙げて」というのは、言葉でいうほど簡単なことではありません。

そもそも、人間の記憶なんて当てにならないもの。

半年前の出来事なんて、余程のことでもない限り、忘れてしまっているでしょう。

そこで重要になるのが、「記憶」ではなく、「記録」です。

部下の行動について、しっかりと観察日記をつけておきましょう。

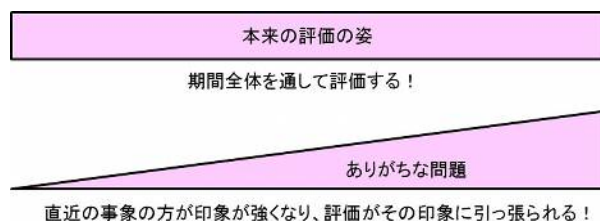
それがあれば、評価の際に、事実を確認できますから。

3. 評価の際の留意点

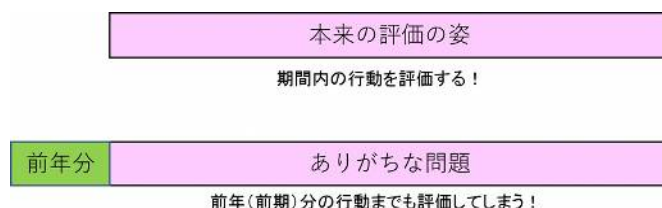
それでは、記録した事実を基に、部下をどのように評価したら良いのでしょうか？
その留意点を考えてみましょう。

(1) 評価期間全体を万遍なく評価する

半年前の行動も、1週間前の行動も評価の際のウェイト（重要性）は同じです。
しかしながら、当然、人間の記憶は、最近の出来事について強く残ります、
記憶だけに頼ると、どうしても最近の出来事に引っ張られて、評価してしまいがちです。
記録の年月日を見て、評価期間全体の行動を万遍なく振り返り、評価しましょう。



また、記憶の中で過去のことを思い出そうとした時、前年（前期）にあった出来事まで思いだして、それを根拠に評価してしまうこともあります。
やはり、記録の年月日をもとに、評価期間内の行動なのかどうかを確認しましょう。



(2) 客観的に評価する

せっかく事実を記録していても、評価をする際に、主観を入れて評価してしまう人がいます。これでは、やはり公正な評価はできません。出来る限り、客観的に評価することを心がけてください。特に、留意すべき点を以下にまとめてみます。

① 先入観で評価しないこと

「彼は、前任者が引き継ぎの際に『非常に優秀』と言っていたので、きっと仕事ができるはず」「彼は、以前、社長賞をとったので、きっと仕事ができるはず」人間は、他の人から聞いた話や、過去の事実等から、「こうであるはずだ」と決めつけがちです。この「はず」という思い込みが危険です。先入観が入ってしまうと、同じ事実（結果）であっても、評価が変わってしまいます。例えば、お客様への対応が遅れて、クレームになってしまったような場合。本来であれば、マイナス評価にすべきところを、「きっとお客様側にも問題があったのでは・・・」と勝手に判断して、大目に見てしまいがちです。評価は、できる限り先入観を外して、客観的な事実を基に行いましょう。

② 「好き嫌い（自分の価値観）」で評価しないこと

「彼は飲みに誘ってもほとんど来ない。協調性が無い奴だ！」このように短絡的に評価してしまう上司も決して珍しくありません。もし、課の中で、その人だけを誘わなかったら、何だか、その人を除外している感じになってしまう・・・しかしながら、いくら誘っても、「今日はちょっと」という返答ばかり・・・上司からしてみれば、「こっちも気を遣っているんだから、お前も少しは考えろよ」という気持ちになるのは、やむを得ないです。しかしながら、「たまには飲み会に参加すべき」というのは、あくまでも、上司の価値観にしか過ぎません。評価項目にある「協調性」とは、業務を遂行する上で、周囲の人と上手に協力関係を築くこと。それができたかどうかを、事実に基づき客観的に評価することが大切であり、飲み会云々は関係ありません。

③ 「好かれたい（嫌われたくない）」という気持ちで評価しないこと

「もし『D』をつけたら、嫌な上司と思われそう。まあ、『C』くらいにしておこう」部下から好かれたい（嫌われたくない）という気持ちが強い上司に、ありがちな評価です。そういう上司の評価には、ほとんどマイナスはありません。また、極端に良い点数をつけることも少なく、ABCDEの5段階評価の場合は、大体、BかCに収まります。

人事考課の目的のひとつは、しっかりと結果を振り返り、部下の「課題」を明らかにすることですが、このような評価では、課題が埋没してしまい、見えなくなってしまう。また、いつも、「まあまあ」の同じような評価が続くと、モチベーションも上がりません。事実を基に、「良かった」「悪かった」をしっかりと示す必要があります。

④ 温情で評価しないこと

「彼は子供が生まれたばかりで家計が大変そうなので、今回はBをつけてあげよう」

子供の世話、親の介護・・・

社員には、それぞれいろいろな事情があります。

上司として、できるだけそのような事情に配慮してあげることは、間違いではありません。

例えば、家庭の事情によって、仕事の負担を少なくしてあげること等は、むしろ積極的に行うべきことでしょう。

しかしながら、評価は別問題。

温情や個別事情を考慮してしまうと、他の人に対して不公平になってしまいます。

もし、仕事の負担を少なくした結果、創出された成果が少なくなってしまうたり、組織に対する貢献が少なくなってしまうたら、それはそれで仕方なし。

当然、評価は厳しくなって然るべきです。

⑤ 「自分」を基準に評価しないこと

「自分が担当だった時は、最低でも、この程度の仕事はできていた。それと比べたら彼はまだまだ・・・」人は、自分に同じような経験があると、他人とその時の自分を比べがちです。

これは、人間の性のようなものです。

オジサンたちの、「今の若い人たちは・・・」という言葉も基本的には同じ。

一説によると、ローマ時代の文献にも、「今の若い人たち・・・」と書かれていたようです。

特に、自分に自信がある上司ほど、評価の際に、この「性」がでてしまいます。

当たり前ですが、評価は、上司と比べて云々という話ではありません。

比べるべきものは、本誌240号でご説明した、それぞれの階層の社員に対する「役割期待」です。

会社としての「期待」と比べてどうだったのか？

記録した事実を、この「期待」と比べて評価すべきです。

⑥ 考課者としての自分に対する周囲の目を気にした評価

「彼は自分の部下に非常に甘い。だから良い点数ばかりをつけてしまう」

誰だって、周囲からそんなこと言われたくないですよ。

「過保護の親」みたいに思われることは心外です。

上司の中には、このような周囲の目を気にして、部下に対する評価を過度に厳しくしてしまう人がいます。

これは、これでやはり問題。

本当に一生懸命頑張って、成果を出した部下から見たら不公平です。

もし、本当にしっかりと行動し、成果を出したならば、それはきちんと評価してあげるべき。

周囲の批判に対しては、「××という事実があったので、私は高い評価をした」ということを、きちんと説明すべきです。

<次回につづく>