

THANKS

(VOL. 251)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成30年5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⑱」・・・フィードバック(その2)

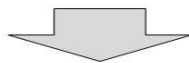
本誌では、人事考課について特集しています。
前回から、最後のステップである「フィードバック(説明)」に入りました。
しっかりとフィードバックすることによって、部下との信頼関係を築きましょう。

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？

今回のテーマ

2. フィードバックの基本手順・・・前回の復習

フィードバックの基本手順は以下の通りです。
前回は、その中で「I. 準備」について説明しました。
何も準備しないで、いきなり面接では、しっかりとした説明はできません。
少なくとも、以下の2点は事前に確認しておきましょう。

- (1) ポイントとなる評価項目 = 特に、評価が高い項目と低い項目
- (2) 評価の根拠となる事実



3. 各手順の内容（続き）

II. 実行

（0）アイスブレイク

人事考課のフィードバック面接では、被考課者は、かなり緊張するものです。特に、1対1の場合は余計でしょう。面接は、考課者からの一方的な通告ではなく、被考課者からも、いろいろな話をしてもらおう場です。緊張しすぎると、やはり会話が弾みません。「家族」「旅行」「健康」等、差し障りが無い話で、場の空気を和ますことは大事です。

（1）面接の目的／進め方の説明

アイスブレイクの後、実際の面接に入りますが、いきなり中身に入ることは、ちょっと待った！面接全体を、スムーズに進めるために重要なことは、冒頭でしっかりと、面接の目的と進め方を説明することです。

例えば・・・

「今回の面接の目的は2つあります。ひとつ目は、前期の評価結果について確認すること。そして、二つ目は、その結果に基づき、今後の課題と対策を確認すること。特に、この二つ目が大事です。また、せっかくの機会ですので、会社や私に対して聞いておいて欲しいことがあれば、遠慮なく話をしてください。」

さらに・・・

「この面接は、大体30分程度を予定しています。流れとしては、まずは、××さんから、自己評価について話をしてもらい、その後に、私から会社としての評価を説明します。たぶん、そこには差があると思いますので、その差について、しっかりと確認しましょう。その後に、今後の課題と対策を話し合っ、最後に、もし、会社や私に対して聞いておいて欲しいことがあれば話をしてください。ということで、まずは・・・」

いかがでしょうか？

このように冒頭に目的と進め方を説明するだけで、不安な気持ちが和らぎますし、一方的な通達では無いということが分かりますので、会社側の真摯な姿勢が伝わるでしょう。

（2）自己評価の確認

会社側の評価を伝える前に、まずは、自己評価を話してもらいましょう。コミュニケーションの要諦は、まずは、話をしっかりと聴くことです。

「結構、調子が良いことを言っているな・・・」

そう思うこともあるでしょう。

しかしながら、それでも、話を途中で遮ったり、否定してはいけません。

「なるほど、なるほど、」と相槌を打ちながら、最後まで、我慢して聞いてあげてください。

—— 「鏡の関係 ～ 傾聴の重要性」 ——

コミュニケーションは、「鏡の関係」と言われます。話をする人は、必ず相手を見えています。相手が「一生懸命聞いてくれているな・・・」と思えば、一生懸命話をします。

逆に、「いい加減に聞いているな・・・」と思えば、いい加減に話をします。
この段階で大事なことは、まずは、相手にどんどん話をしてもらおうこと。
そのためには、まずは、とにかく一生懸命聴いてあげる姿勢を見せることです。

—— 「何を言われるか」よりも「誰に言われるか」 ——

「××さんから言われると、『なるほど・・・』と納得するのに、●●さんから言われると、同じことでも腹が立つ！」

皆さんは、このような経験はありませんか？

人は、「何を言われるか」よりも、「誰に言われるか」の方が重要です。

それでは、あなたは、どのような人から言われたら納得しますか？

また、どのような人から言われてら腹が立ちますか？

その差は、一体何なのでしょう？

「尊敬」「信頼」「有言実行」・・・

研修で質問すると、いろいろな回答が出てきます。

しかしながら、圧倒的に多いのは、その人が「自分のことを分かってくれているか／分かろうとしてくれているか」どうかです。

そう思えば、多少厳しい話でも、素直に耳を傾けるでしょう。

しかしながら、そう思えなければ、いくら論理的に話をしても聞いてもらえません。

「私のことなんて何も分かっているにせよ、偉そうなことを言って・・・」

論理的であればあるほど、むしろ反発されることもあるのです。

もちろん、こうした「傾聴の姿勢」や「相手を理解する姿勢」は、面接の場だけのことではありません。

普段の仕事の中での姿勢が問われます。

しかしながら、人事考課のフィードバックの場面は、やはり特別。

まずは、しっかりと相手の話を聴いてあげましょう。

(3) 評価結果の説明

相手の話をしっかり聴いてあげた上で、会社の評価を伝えます。
ここで重要なことは以下の2点です。

① 事実を示しながら、評価を伝えること

もはや解説するまでもないですね。

自己評価よりも、会社の評価が高ければ、結果だけで納得する人もいるでしょう？

「分かりました」で終わり。簡単です。

しかしながら、もし自己評価よりも会社評価が低かったら？

当然、相手は理由を求めます。

その時に、「なんとなく」の主観ではダメ。

「こういう事実に基づき、こういう評価になりました」という説明があって初めて納得してもらえます。

② 「会社」としての評価を伝えること

伝えるべき評価は、「考課者個人」の評価ではありません。

「会社」としての評価です。

「私は、『A』という評価をしたのですが、部門内で話し合った結果、『B』になりました」フィードバックの場で、このような説明をする人がいます。

最悪ですね。

単に、逃げているだけですから。

被考課者にとって、「考課者個人」がどう評価したのかは、関係ありません。

「会社」がどう評価したかです。

フィードバックしている人は、「会社」の評価を代表して伝えているのです。

もし、「この評価では、説明ができない・・・」ということであれば、フィードバックの前に、最終的にその評価を決めた方と話し合っ、て、「どのように説明するか」を確認すべきです。

ということで、まずは、自己評価と会社評価の両方を俎上に上げます。

さて、これからがいよいよ山場です。

自己評価と会社評価に差が無ければ、問題は無いでしょう。

しかし、そうしたことは稀。

その場合、どうやって、その差を埋めていけばいいのでしょうか？

次回考えて行きましょう。

<次回に続く>