

THANKS

(VOL. 252)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成30年6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⑩」・・・フィードバック(その3)

本誌では、人事考課について特集しています。
現在は、最後のステップである「フィードバック(説明)」についてのポイントを確認しています。
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？



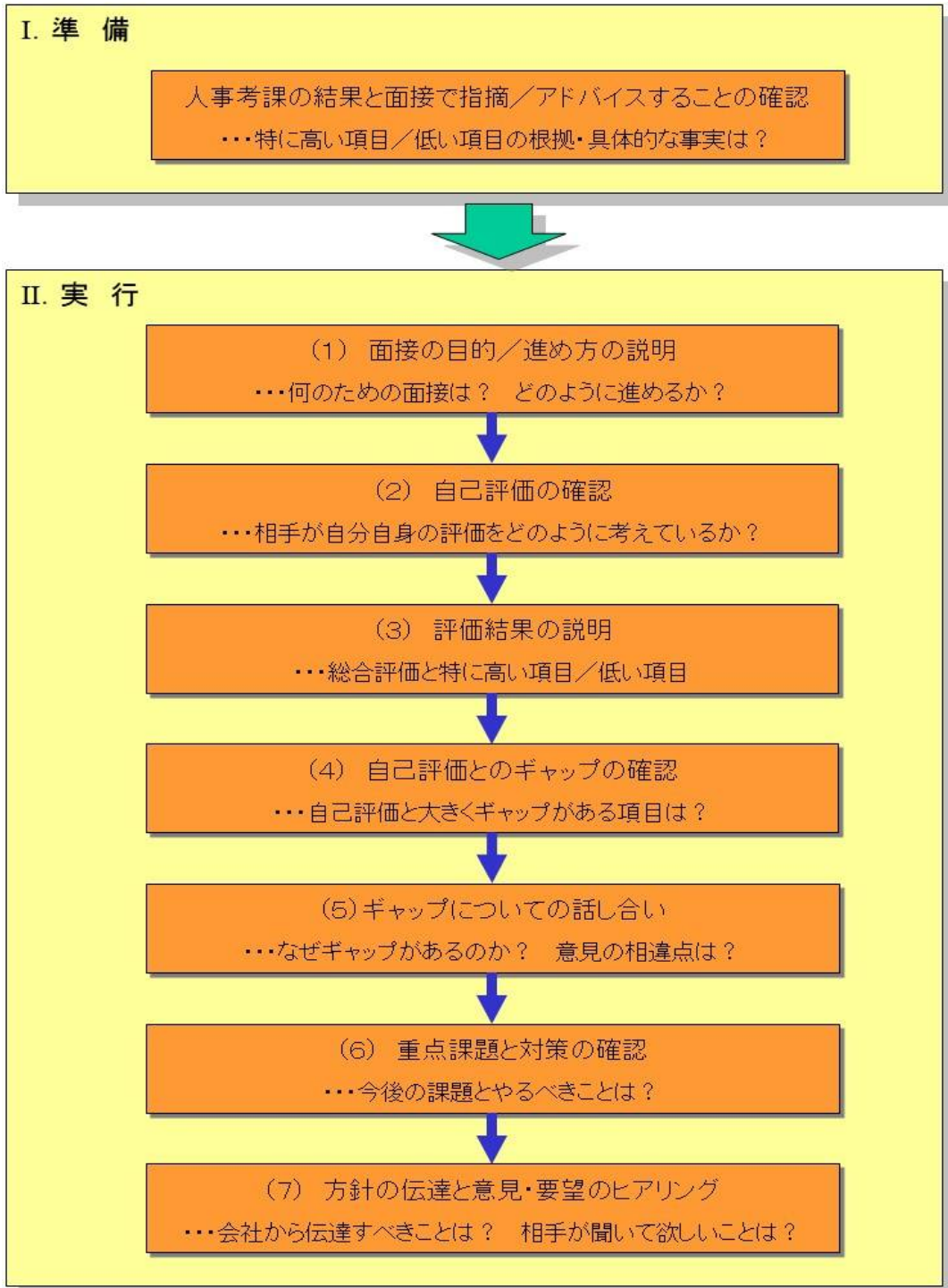
ステップ4

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、前々回の復習



3. 各手順の内容・・・前回の復習を含む

I. 準備

準備としては、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

Ⅱ. 実行

(0) アイスブレイク

緊張を緩和するために、「家族」「旅行」「健康」等、差し障りが無い話で、場の空気を和ませることは大事です。

(1) 面接の目的／進め方の説明

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しましょう。

(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。

(3) 評価結果の説明

相手の話をしっかりと聴いてあげた上で、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
- ② 「会社」としての評価を伝えること

----- ここまで前回 -----

(4) 自己評価とギャップの確認

自己評価と会社の評価が一致していれば、問題ありません。被考課者は、結果について容易に納得するでしょう。しかしながら、そんなことは、ほとんど稀。自己評価が会社の評価より非常に高いこともあれば、その逆もあります。話し合いのポイントとなる項目を確認しましょう。

(5) ギャップについての話し合い

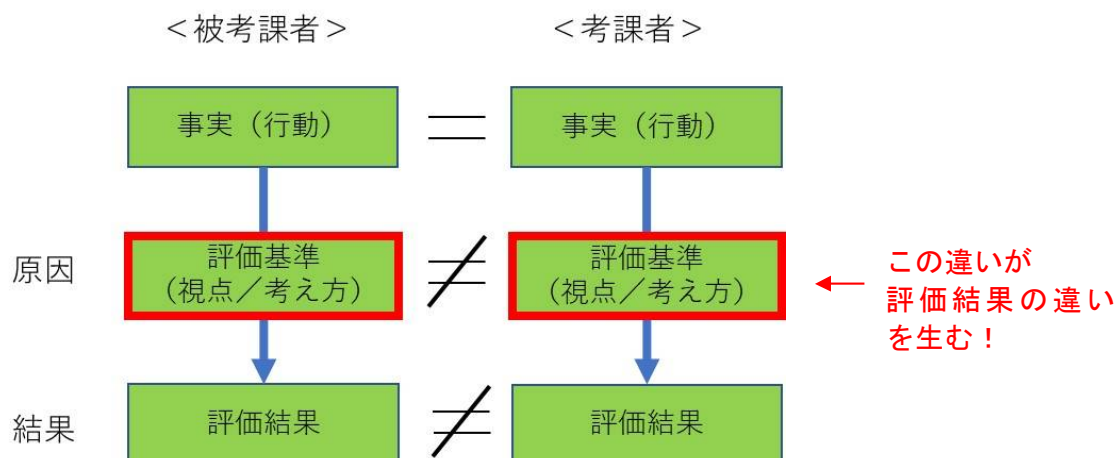
フィードバックの中で、最も重要な部分です。お互いの評価の差がどうして生じているのでしょうか？そのギャップをしっかりと埋めることは、被考課者の視野や考え方を変えることにつながります。ギャップについて話し合う時には、以下の2点がポイントです。

① 事実の共有

上述の通り、会社側の評価結果を伝える時には、「事実の提示」が必要です。まずは、この「事実」について共有しましょう。被考課者が「そんなことは行っていない」と思っていたら、話し合いの前提が崩れてしまいます。

② 評価基準（視点／考え方）の確認

事実を共有したら、評価基準について確認しましょう。
下図をご覧ください。



事実の認識が一致しているとしたら、評価結果が異なる原因は、評価の基準すなわち視点、考え方の違いです。

例えば、以下のようなケースです。

<ケース1：報告／連絡／相談の徹底>

被考課者：遅滞なく、正確に行った ⇒ 評価は5段階の5（最高！）
考課者：遅滞なく、正確に行った ⇒ 評価は5段階の3（中程度）

被考課者が考える自分に対する期待水準は、「遅滞なく、正確に行うこと」。
下位階層だったら、確かにそれでいいでしょう。

しかし、リーダー等、上位階層になったら、それだけでは物足りません。

ハウレンソウとともに、「自分としては、こうしたい！」と意見や提案が求められます。

考課者は、そこまでできて、はじめて「5」の評価をつけようと考えているので、「3」の評価になってしまいます。

<ケース2：後輩の指導・育成>

被考課者：質問されたことは、しっかりと教えた ⇒ 評価は5段階の5（最高！）
考課者：質問されたことは、しっかりと教えた ⇒ 評価は5段階の2（中程度）

被考課者が考える自分に対する期待水準は、「質問されたら、それをしっかりと教えること」。
自分としては、それをしっかりと行ったので、「5」の評価を付与します。

しかし、それだけで、本当に後輩を指導・育成できるでしょうか？

本来であれば、まずは、しっかりとゴール（半期または1年後の目指すべき水準）を決めて、計画的に指導して欲しいところです。

そして、適宜、指導者側から声をかけ、問題ないかどうかどうか確認する・・・

受身的／場当たりの指導ではなく、能動的／計画的な指導が求められます。

こうした評価の基準（期待水準）の差が評価の差につながるのです。

どうやって理解させるか？

それでは、そうやって、本来の視点／考え方を理解させればいいのでしょうか？
すぐに、「リーダーだったら、意見や提案を入れないとダメ」と、上から目線で説明するのは、控えましょう。

相手に深く理解させたいならば、まずは、「自分で考えさせる」こと。
そのためのカギは、上手に「質問」することです。

参考：2つの質問の仕方

質問には、大きく、以下の2つのタイプがあります。

- (1) クローズドクエスチョン（閉鎖型／限定型）
- (2) オープンクエスチョン（開放型）

(1) の質問は、「はい／いいえ」や、「××件」等、回答が一定の範囲に限定されるもの。
例えば・・・

「あなたは、昨日、××について、上司に報告しましたか？」

「あなたは、一週間で何件、お客様を訪問しましたか？」

この質問の主な目的は、質問者が相手の状況（事実）を正確に確認することです。

一方(2)の質問は、回答に制限がありません。

例えば・・・

「あなたは、今回の仕事の狙いを、どのように捉えていますか？」

この質問の主な目的は、相手に考えさせることです。

今回のフィードバックで、主に用いるべき質問は、「オープンクエスチョン」です。

例えば、上記の「報告／連絡／相談」であれば・・・

「あなたは、確かに遅滞なく、事実を正確に報告してくれました。ただし、リーダーとして期待されていることって、それだけでしょうか？ その点について、どう思いますか？」

そんな質問に対して、部下から・・・

「いや、解決のための方法を自ら提案することです」

なんて言葉が出てきたら最高！

「そうですよね。だから、会社の評価は3なのですよ」と納得する説明ができるでしょう。

<次回に続く>