

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 254)

発行日：平成30年8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22」・・・全体のまとめ

本誌では、これまで、21回にわたり人事考課について特集してきました。
今回で最終回です。

これまで解説してきた中で、私がポイントだと思う点をまとめてみます。

なお、それぞれのポイントに、本誌で説明した号数を書いておきます。

もし、バックナンバーをお読みにになりたい場合は、以下のサイトからアクセスしてください。

<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

I. 人事考課の基本的考え方

1. 人事考課の目的は、以下の5点。

- (1) 社員に対する報い
- (2) 適切な人材配置
- (3) 社員の動機づけ
- (4) 社員の能力開発
- (5) 上司と部下のコミュニケーションの強化

特に、(3) (4)が重要。

・・・本誌：233号

2. 人事考課の原則は、以下の3点。

- (1) 公平性
- (2) 客観性
- (3) 透明性

・・・本誌：235号

3. 人事考課の基本手順は以下の4ステップ。

- ステップ1：評価項目／評価基準の確認
- ステップ2：目標の設定
- ステップ3：実践の観察と評価
- ステップ4：フィードバック（説明）

・・・本誌：235号

Ⅱ. 各ステップのポイント

ステップ1：評価項目／評価基準の確認

1. 評価項目の中で特に考課者のバラつきが多いのが「能力評価」。
被考課者が保有する能力を評価するのではなく、その能力を発揮して、会社に貢献した人を評価すべき。
・・・本誌：236号
2. 評価基準は、被考課者の等級に応じた「期待役割」を考慮すべき。
等級が上がれば、会社からの期待は当然、高くなるはず。
・・・本誌：236号

ステップ2：目標の設定

1. 業務上の目標は、会社→部門→部署→個人とブレークダウンされるべき。
具体的には、マトリックスで対応付けすることが役に立つ。
ひとりひとりの会社での役割がハッキリすれば、動機づけにもつながる。
・・・本誌：240号
2. 結果をしっかりと振り返り、次につなげるためには、「目標」とともに、具体的な「実行手段」も、決めておくこと。
また、単に「何を狙う」「何をする」だけでなく、「どこまで狙う」「どれだけ行う」という程度の設定も重要。
・・・本誌：242号
3. 定性的な目標（例：新制度の構築、部下指導）については、目指すべき「状態」を目標水準として決めておくこと。
誰もがイメージできるように、できるだけ具体的な方が良い。
また、「この状態だったら50%」等、中間段階の「状態」の設定も重要。
・・・本誌：242号
4. 設定される目標は、通常、「会社／上司の思い」で決めるものと、「自分の思い」で決めるものがある。
業務上の目標等の「会社／上司の思い」で決めるテーマは、基本的には、上司から部下に対してトップダウンで目標を与えるべき。
部下が考えた目標に対して、単に承認するだけでは、上記の1で説明した連動性が乏しくなる。
・・・本誌：243号

5. 自己啓発目標等、被考課者が自ら目標を設定する場合は、中長期視点での「なりたい姿」を
考えることが重要。
しっかりと、ゴールをイメージすることにより、今、取り組むべき課題と、その程度が見えてくる。
「逆算志向」がポイント。
「とりあえず」ではなく、「まずは」の目標設定を行うこと。

・・・本誌：244号

6. 自ら目標を設定する場合の優先テーマ（目標テーマ）は以下の通り2段階で選定する。
第1段階：「緊急度」の評価
＝時間的な制約があり、すぐに取り組まなければならないもの
＝他のテーマの前に、まずは、クリアしておかなければならないもの（先決テーマ）
第2段階：「重要度」「満足度」の評価
＝重要であるが（特に今後、重要性が増してくる）、今の満足度が低いもの

・・・本誌：245号

ステップ3：実践の観察と評価

1. 評価を行う際は、その理由が説明できなければ信頼が失墜する。
ポイントは、「挙証責任」。
そのためには、「記憶」に頼らずに、部下の行動を「記録」しておくことが大切。
2. 具体的な記録の方法としては、部下ごとの「観察日記」の作成がオススメ。
部下ひとりひとり1冊ずつ作成し、評価項目／評価基準を添付しておく。
誉めたり、注意したりした時に、その時のことを記録しておく。
3. 実際に評価する際に、まず気をつけるべきことは、評価期間全体を万遍なく評価すること。
記憶が強く残る、最近の出来事に引っ張られないようにする。
4. 評価はできる限り「客観的」に行うこと。
特に注意すべきことは、以下の通り。
 - (1) 先入観で評価しないこと
 - (2) 好き嫌い（自分の価値観）で評価しないこと
 - (3) 好かれない（嫌われたくない）という気持ちで評価しないこと
 - (4) 温情で評価しないこと
 - (5) 「自分」を基準に評価しないこと
 - (6) 考課者としての自分に対する周囲の目を気にして評価しないこと

・・・本誌：247号

・・・本誌：248号

・・・本誌：249号

・・・本誌：249号

ステップ4：フィードバック（説明）

1. 適切なフィードバックを行うためには、準備が重要。
まずは、ポイントとなる項目（特に評価が高い／低い、ギャップが大きい等）を決めておくこと。
そして、観察日記を再度見直し、評価の根拠となる事実を確認しておくこと。
・・・本誌：250号

2. フィードバックに入る際は、お互いがリラックスできるような話題（アイスブレイク）が大切。
また、具体的な中身に入る前に、まずは、フィードバックの目的（単なる評価の通達ではなく、今後の課題と対策の決定）を伝えること。
さらに、今回の面談の流れ（自己評価→会社評価→ギャップの確認等）を説明しておく。
・・・本誌：251号

3. フィードバックでは、まずは、被考課者の自己評価や根拠をしっかり聴くこと。
被考課者に「自分のことを聴いてくれている」という思いを持ってもらうことが、その後の会社評価に対して素直に聴いてくれることにつながる。
・・・本誌：251号

4. 被考課者と考課者の評価に大きな差異がある場合は、まずは、根拠となる「事実」を再度、共有すること。
そして、次に「評価基準（視点／考え方）」について確認する。
同じ事実（行動）でも、評価基準（視点／考え方）が異なれば、当然、評価結果も変わってくる。
・・・本誌：252号

5. 今後の課題に対策は、以下の2つの角度から評価して決定する。
 - (1) 期待効果・・・実行した時に、程度の効果が期待できるか？
 - (2) 実行容易性・・・実行がどれだけやり易いか？（費用、時間等から）・・・本誌：253号