

# 人事評価のリアルな問題&解決点

アップ経営コンサルタント株式会社 代表取締役 伊神 純子

## 解決 1 評価スキルアップでWin-Winの関係へ

### 目標の設定と合意形成

上司が部下を正しく評価し、部下も正しく評価してもらうためには、評価対象となる目標項目をキチンと設定することである。目標項目は、所属する組織目標と合致する必要がある、さらに、組織目標は会社目標と合致する必要がある。

部下には、「あなたには会社の目標のうち、〇〇部分の達成に貢献してもらいたいために、このような目標にしました」と言えば、部下は会社の大きな目標達成のために、自分は何を行わなければならないかが明確になる。社員一人ひとりが設定した目標を達成することによって、会社が成長する。そうなれば、上司は、部下に「夢」を持たせることができる。

部下の目標が設定できたら、それをどのようにして達成すればよいかの問題となる。大きな目標設定をすればするほど、本当にそれができるのか部下は不安になるものである。ここで、課長の出番が

さらに多くなる。

部下の目標を決定し、部下との合意ができたなら、部下一人ひとりに対して、どのようなやり方をすれば目標が達成できるか、部下自身に考えさせるとともに、指導、フォローが必要となる。

目標項目ごとに達成手法を描かせることである。達成への手法ができれば、後はそのように実際にやってみればよい。こうなれば、今までできないと思われていた人も自信がみなぎり、活性化するのである。 <#1>

### 評価の姿勢と分かりやすい手法

上司として評価者となった場合、「公正公平に」「粗探しよりも良い点を見つける」「納得のいく評価理由」の3点を自分の評価姿勢として持つべきである。

相手の好き嫌い、後光効果（一つでも特別優れた点があればすべて優れているという見方）、自分基準尺度（自分が一番という基準で人を評価）など偏見がある見方

問題 1 評価ギャップはなぜ生じるか

問題 2 評価が招くモチベーションダウン

解決 1 評価スキルアップで Win-Win の関係へ

解決 2 評価を上司と部下の成長機会に

でなく、ゼロベースでの考え方で評価する。

ゼロベースとは、偏見や前回評価結果を基準に評価するのではなく、本人の目標を本人が一生懸命努力して達成したか、どこがどのように進歩したのかを雑念なく推し量ることである。

また、「こいつはできない奴だ」「彼は日頃からよくできる」という「できるできない尺度」でなく、すべての人を同じ天秤にかけ、何ができて何ができていないかを冷静に判断し、良い点、問題点を分析するという、課題解決力のある評価者になることが重要である。

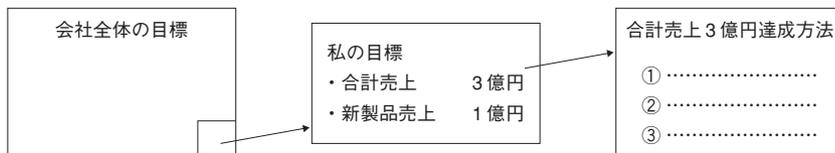
目標設定時にその項目の評価方法を分かりやすくすることである。できるだけ数値化することが肝心である。評価者、被評価者ともに何がどうなればどう評価されるかを決めていくことである。

数値化で一番分かりやすいのは、売上、営業利益、コストダウン金額というような項目だが、新商品開発、保守サービス、総務人事のような間接部門は、もとより金額表示できるわけではない。

例えば、新商品開発を数値化するためには、開発段階および開発高度等の尺度を設け、その段階に応じて1～5レベルで規定を設ける。 <#2>

この開発段階のうち、目標をレ

<#1> 目標のブレークダウン



# 上司 vs 部下 人事評価のリアルな問題 & 解決点

人事制度コンサルティング、評価者研修、管理職スキル分析実施  
 伊神 純子：アップ経営コンサルタント株式会社 (http://upkei.jp/  
 代表取締役 中小企業診断士  
 〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町2-20-6 KMビル4階  
 Tel : 03-5651-0702 Fax : 03-5651-0703

## ＜#2＞ 開発段階 (例)

レベル	具体的内容
5	開発が完全に終了し、製造段階へ
4	開発がほぼ完了し、テスト販売へ
3	開発試作・テスト段階
2	まだ開発中、開発率 80%以内
1	まだ開発中、開発率 50%以内

レベル3と設定した場合、評価時に3の段階になっていれば、目標を達成したと評価するわけである。

## 月次で進捗をチェック

期首に決めた目標値を評価する場合、6ヵ月経ってから、さあ、評価するぞ!と言っても、単に結果を追うだけになってしまう。本当の意味での評価は、すべての部下が目標を達成してくれることである。そのためには、設定した目標をどの程度達成できているか、何か問題を抱えていないか等を把握するために、できれば毎月、上司と部下が向かい合って、達成度をチェックすべきである。

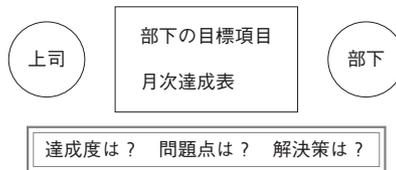
このとき、未達成部分が多い部下に対しては、自ら答えを誘導させるコーチング手法を利用する。そして、コーチングのみでは対策が見つからない部下に対しては、指導方法を変え、フォローしなければいけない。問題点ばかり並べて、放っておくのは評価者としては落第である。

## 評価 (前・後) 面談の手法

### ① 評価前面談

面談の苦手な評価者は多い。評

## ＜#3＞ 進捗状況の月次チェック



価前面談のポイントは、部下がどのように仕事をこなし、目標達成に向かったか、その成果は何か、を部下と1対1になって面談して聴き取ることにある。

しかし、部下の仕事を十分理解していない場合、日頃部下と意思疎通がうまくいっていない場合、なかなか部下の本意をそのまま引き出すことは難しい。

部下にしてみても、日頃キチンと見てくれているならば、面談などしなくても分かるはずだと思い、自分の主張を十分に伝えきれない。

評価者は、部下の主張を一生懸命聴くことに徹する。いろいろな角度から聴くことによって、部下が日常どのような働く姿勢で、能力強化、行動、改善、改革、協力、努力をしてきたか、そして該当期の成果に結び付けてきたかを徹底的に聴く。そのなかから、良い点、問題点を抽出し、できた、できなかったを、目標項目ごとに評価に誘導し反映する。

### ② 評価後面談

評価後面談は、評価結果を部下に1対1で知らせることが主体となる。評価結果とともに、評価理由を部下に知らせる。この理由を

うまく伝えられるかどうかによって、部下の行動が変化する。

たとえ評価が下がっても、結果を納得した部下は次期以降、より積極的行動に出る。しかし、面談で部下の問題点ばかりを並べて、その評価理由に納得が得られない場合、部下は急激にやる気を失ってしまう。

評価後面談のツボは、評価者の評価姿勢を明確にし、その結果どう評価したかを部下が納得できるように話すことである。そして、次からは「何をすればどうなる」という未来ビジョンを示し、本人のやる気を引き出すことである。

## Win-Win関係作りは常日頃から

課長の大きな仕事の一つに「部下育成」がある。部下育成とは、最終的には、自分を越える部下を作り上げなければならないもので、長い時間をかけながら実施する必要がある。そのため、上司と部下との良い関係作りが何より重要となる。日頃から、円滑なコミュニケーションを実施し、成長をフォローしていけば、部下は自律的に成長する。

このような良い関係、つまりWin-Win関係を作り上げていけば、部下評価と上司評価はほぼ合致するようになってくる。

今回は、評価を上司と部下お互いの成長機会とするための運用法について述べる。