

「現場力を強化しよう！」

—その2—

「シンプル評価表と考課者訓練」

ESコンサルタント 藤崎敏郎



▼ふじさき・としろう
大阪市立大学卒業。イトーヨーカドー入社後、関東のパチンコチェーン店にスカウトされる。経営計画室長として、店舗マニュアルの作成・営業指導・社員研修を行う。その後営業担当部長として、全店舗の指導・競合店対策・不振店対策を行う。現在は、社会保険労務士としてパチンコ企業の人事・労務システムの作成、就業規則などの作成を行う。コーチングを生かした社員教育は好評。
ご連絡はホームページhttp://www.p-roumu/または携帯090-6044-3307よりお願いします。

評価表はシンプルに作ることに！

評価表はシンプルに作りましょう。何故かという難しく作りすぎると継続できないからです。あれもこれもと評価要素を入れすぎると、使われることのない評価表となります。評価制度を導入するときに注意するのは、このことなのです。そして、導入よりも運用に時間とお金をかけましょう。どのような会社でもその社員に対する

る想いを伝えるために評価表の作成が必要なのです。評価表の項目には、会社が社員に期待することを入れなければなりません。会社の成長や規模、社風によりその内容は変わります。だから、その会社独自の評価表が求められます。

また、規模に関係なく社員が3名しかいないような会社でも評価表は作りましょう。会社が何を良いとして、悪いとしているかが社員に分かるようにするためです。小さい会社だから評価表を作らないで良いと勘違いをしているところがあります。シンプル評価表を作って活用してみましょう。その効

考課者訓練の必要性

どんなに素晴らしい「評価制度」があつたとしても正当な評価がされなければ意味がありません。個人的な思い込みで評価してはいけないことを訓練

で教えます。この訓練のことを考課者訓練と言います。これまで評価をした体験がない管理職に初めて評価をさせるケースでは考課者訓練が必要です。

どのような企業でも考課者訓練を重視しています。大手企業では人事考課をする管理職と人事考課を受ける社員の両方に、この考課者訓練を行っています。会社がどのような社員を高く評価するのかという共通の認識を持つのが目的です。

このような目的に沿って、評価するさいには①適切な行動の選択②適切な評価項目の選択③適切な評価ランクの選択の3つのステップでの注意点があ

適切な行動の選択

どのような職務行動が人事考課の対象となるかということ。例えば、人材育成という評価項目なら、それに関係する行動のみが対象となります。だから遅刻や欠勤などの勤怠に関する行動は別な評価項目となります。

●注意点
1. よく観察し記録すること
実際に観察記録をしなければ、記憶・思いで評価をすることになり公平性を欠くこととなります。↓毎日、毎週、毎月の仕事ぶりを確認して、評価をします。評価月だけで判断してはなりません。

3. 観察期間外に生じた事実は評価対象としないこと

過去の観察期間の事実は、それぞれの評価期間に評価は終了しているので、その事実を再び評価してはなりません。↓評価期間は会社で決めています。その期間の出来事だけで評価をします。いつまでも、新入社員ときの失敗を覚えていて、それを評価に入れてはなりません。

4. 職務外の行動は評価対象としないこと

私生活上の問題や、職務行動を離れた個人的な付き合いなどを評価してはなりません。↓管理職がお酒の席に呼んだのに、断る部下の評価を低くしてはなりません。

シンプル評価表例

記入日: 19年 月 日

評価項目	評価基準					一次評価	二次評価	総合評価
	D	C	B	A	S			
本人の発揮能力	ホール業務	お客様を怒らせることがある	稀にミスをする時がある	ひととおり問題ない	お客様に好感を与える	お客様から好感をもたれている		
	仕事のスピードと正確さ	仕事が明らかに遅く仕事の質も低い	やや物足りないスピードと質が劣る	ほぼ満足できる	スピードが速く、質も高い	周囲の仕事を手伝う余裕があり質も高く見本になる		
本人の執務態度	素直さ	店長や本社の指示や注意に従わない	時々ふてくされたり、反抗的な態度をとる	ほとんど問題はない	注意されたことをすぐに行動に移す	注意されたことだけでなく、良くするためにどうすればよいのか考え行動する		
	精勤度合い	投げやりな仕事が目立つ	手抜きをすることがある	いい加減な仕事はない	終わるまでは自分の責任という意識込みで仕事をしている	任された仕事以外にも自分がやると決めたら最後までやり遂げる		
	仕事に対する意欲	常に消極性が目立つ	消極的なことがある	仕事を覚えようとする意欲があり過不足がない	新しい仕事にもチャレンジする姿勢がみえる	貪欲に仕事を覚えようとしていて仕事の幅を広げている		

2. 実際に観察し得た範囲内で評価すること
実際に観察しない範囲について無理

適切な評価項目の 選択

どのような職務行動と評価項目を結びつけて評価するかということ。選択のルールは一つの職務行動と評価項目で評価するということです。多くの考課者が、一つの評価項目が良いと全部の評価項目に良い評価を付けて、一つが悪いと全部悪いという評価をする傾向があります。

例えば、遅刻が多い社員の勤怠評価の減点評価をして、さらに責任感も減点評価をすることです。責任感と勤怠は別の評価をつけなければなりません。

● 注意点

1. 評価項目ごとに評価すること

本人の人物全体の印象から個々の評価の優劣を決めると、正確な評価ができなくなるため、個々の評価項目ごとに定められた基準に照らして評価しなければなりません。↓管理職が部下の評価をする場合は、部下の役職のランクごとに各項目の評価をすべくま

評価ができます。

例えば、部下が3名いるようなケースでは、例えば人材育成能力の項目はこの3人はどうかという着眼点で点数をつけるのです。自然と能力の差が評価に出てきます。他の評価項目に影響されることがありません。

2. 属人的な要素は考慮しないこと

勤務年数や職歴、学歴などの属人的な要素は一切考慮してはなりません。↓仕事の能力とは直接関係ないからです。

適切な評価ランク の選択

ある職務行動と評価項目の価値基準をどのようなランクのレベルで評価すればよいかということ。評価エラーのないように下記の陥りやすい評価エラーを理解しておきましょう。

● 注意点

1. ハロー効果

特別印象の深いエピソードや、ある出来事に幻惑されて、他の評価要素に影響を及ぼすことをハロー効果といいます。例えば、この部下は非常に協調性があるから責任感もあると勘違いすることです。だから協調性も責任感も最高のランクをつけてしまうことになります。

2. 寛大化傾向・減点化傾向に注意

特定の能力や特性について実際より甘くまたは辛く評価してしまうことを寛大化傾向・減点化傾向という。これは評価者自身の性格によるものがあります。部下に対する個人的感情や評価者自身の評価に対する自信のなさ、部下の行動事実の把握不足などが原因しています。

3. 中心化傾向に注意

5段階評価のケースでは、評価が「3」に集中し、優劣があるにもかかわらずその差がハッキリしないことを中心化傾向といいます。当たり障りのないことを願う気持ちが自然に表れるの

です。評価者が極端な評価「1」「5」の評価をためらうことや、評価者が評価に自信のない場合に生じます。

4. 論理誤差

評価者の頭の中で論理的に関係があると思われる要素に対して、同じような評価をしてしまうことを論理誤差といい、評価者の考えすぎや論理的な飛躍・短絡的な考えから生じます。

例えば、勤怠の評価が高ければ、責任感が低いはずはないからと両方とも高い評価をつけることです。

5. 自分を評価のモノサシにしない(対比誤差)

評価者自身をモノサシにし、評価することを対比誤差といいます。ランクごとの達成すべき職務を基準としましよう。

例えば、「自分に比べれば、まだまだ劣ると悪い評価を部下につけるケースが該当します」

6. 近接誤差に注意をする。

評価期間中でも直近の事象の印象で評価してしまうことを近接誤差といい、直近の事象で評価しないようにしな

ればなりません。評価期間は会社ごとに決められています。その期間全部で評価するのですが、直近の月だけの印象で評価しがちです。

7. 思惑・私情で

甘辛評価をしない。

例えば、「悪い評価をすると本人が気分を悪くするのではないか」などの感情を入れてはなりません。管理者としての目を持ちましょう。できていないことをキチンと伝えないと、部下はそれを改善することに気がつきません。

8. 評価は丁寧に早く行うこと

時間をかけすぎると、他の業務が停滞する恐れがあります。むしろ直線的に一気に仕上げるのがコツです

評価エラーの 背景

前述のような評価エラーの出る背景は、評価者が極端な評価をためらうこと、十分な観察や分析を行わず優劣の

人事評価の 客観性

評価ができないこと、被評価者の全体的な印象、または部分的印象によって評価してしまうこと、自分の主観的な価値判断基準や固定概念で評価してしまつことが原因で生じます。

人事評価は自社の制度として確立、定着し、公平・公正に運用されてこそ初めて客観性が見えてくるものです。はじめから客観性を保つことは困難です。会社と社員が納得しあう接点を見つけて、それを相互に組み立てていく努力が必要です。そういう点で、考課者訓練だけでなく、継続的な社員教育でどのような社員を求めているのかを教えていかなければなりません。

人事評価を正しく 行うための秘訣

その秘訣は毎日、毎週、毎月の定期的なフィードバックになります。上司として部下に業務指示をするはず。その業務の指導の責任が上司にはあるのです。良い仕事をしたら「ほめる」、不足の点があったらアドバイスをする、間違つた仕事をしたら「叱る」ことをその場で繰り返すのです。

毎月の会議・ミーティングなどで部下の業務報告を受けながら、上司は上記のことを行わなければなりません。決められた評価表の提出時期だけが評価期間ではありません。常に冷静に評価者と指導者の目を持つことが大切なのです。

ある評価項目で部下に低い評価をつけたときに、その評価項目の指導・育成責任は上司にあるという考え方を持てば、部下の低い評価は上司の責任と感ずることができるでしょう。

また、上司自身も会社の目標、指導すべき内容をしっかりと理解しておかなければなりません。その目標に向かって、「部下のやる気を引き出す」ことが人事評価の目的なのです

パチンコホール経営者の
良きアドバイザー

藤崎敏郎事務所

本誌「パチンコホール企業のリスク管理」執筆

おまかせください!!

社員研修お受けいたします。

コーチングセミナー、マネジメントセミナー、問題発見セミナー、チェックリスト作成セミナー等好評です! すぐに効果が出ます。

就業規則作成・改訂等の相談をお受けいたします。

御社オリジナルのリスク回避型就業規則を作成して、将来起こりうるリスクから御社を守ります。

新人事制度の構築をお受けいたします。

評価体系や賃金制度を、御社オリジナルで作成いたします。

連絡先 ※研修で移動が多いためご連絡は下記のメールアドレスまたは携帯電話によるしくお願い致します。
[E-mail] fujisaki-tosiro@s3.dion.ne.jp [電話] 090-6044-3307

URL: <http://www.p-roumu.com/>
〒140-0015 東京都品川区西大井1-1-2 Jタワー西大井 イーストタワー208 藤崎事務所