

「人事評価制度③」

管理者編

人事評価制度の効果的な運用のために①

〈よくある事例の理解〉

人事評価制度を実際に運用していくと、どのような課題が発生するのでしょうか。

ここでは「あるある事例」を2つ紹介しますので、運用の参考にしてみてください。

あるある事例① 【従業員毎の判断基準が異なっている】

「人事評価制度」を取り入れたものの、実際の業績に改善が見られないということもよくある事例です。

「評価に納得していない人がいる」「評価のベクトルがそれぞれ違う…」などが散見し、「モチベーションアップや、ミスの軽減にも繋がっていないようだ…」など、制度がうまく運用されていないと感じる場合は、「評価項目・評価基準」の見直しが必要かもしれません。



人事評価制度の効果的な運用のために②

あるある事例②

【評価のあり方とフィードバックの方法に悩む】

「従業員が納得する評価制度になっているか」

「評価基準が曖昧でなく分かりやすく設定されているか」

「管理者による評価結果のフィードバックは適切に行われているか」

「評価後の個別面談などはきちんと行なっているか」

制度運用にあたって、管理者が注意すべきポイントは色々あります。



人事評価制度の効果的な運用のために③

制度を導入・運用する上で管理者が注意すべき点

人事評価制度を効果的に運用するために「管理者（評価者）に求められる役割」はどのようなものがあるのでしょうか。

ここからは、「管理者に求められる役割」の中でも特に重要な「6つのポイント」について解説します。



管理者(評価者)の役割 重要ポイント①

経営理念・経営方針の理解

- 管理者は下記の内容を正確に・深いレベルまで理解することが重要です。

① 経営理念とは

- 「経営の究極の目的」「自組織の存在意義」等を分かりやすく明文化したもの。

② 経営方針とは

- 「経営理念を実現するための具体的な事業内容」「長期計画」等を分かりやすくまとめたもの。

③ 人事評価制度とは

- 「経営理念」や「経営方針」の実現・達成のために必用とされる人材要件(評価項目)や評価基準をまとめたもの。

④ 人材要件とは

- 「求められる役割・姿勢」「業務上必要とされる能力(知識・スキル)」等をまとめたもの。



管理者(評価者)の役割 重要ポイント②

人事評価制度の目的や背景と制度の全体像の理解

- 管理者は、下記の内容の理解が求められます。

① 経営理念や経営方針を踏まえた 人事評価制度の導入目的

- 「なぜ人事評価制度を導入するのか」「制度の導入を通して得たい効果や成果」等。

② 評価項目・評価基準

- 「何をしたら評価されるかを明文化した評価項目」と「どの程度できたらどの程度評価されるかを明文化した評価基準」

③ 処遇への反映方法

- 「昇格・降格」「昇給・減給」「人事異動」等、どこまでの処遇への反映を想定しているのか。



管理者(評価者)の役割 重要ポイント③

評価項目・評価基準の理解

① 評価項目とは

- 「何をしたら評価されるのか」を明文化したものです。
- 「評価項目」は、大きく分けて下記の2つの要素から構成されます。
 - ① 定性評価項目 ⇒ 仕事に取り組む上での「姿勢」「態度」等を評価するための項目。
 - ② 定量評価項目 ⇒ 職務能力や業績への貢献度を評価するための項目。

② 評価基準とは

- 個別の評価項目について、「どの程度できたらどの程度の評価になるのか」を定めた基準。



③ 管理者に求められる対応

- 管理者(評価者)には、下記の対応が求められます。
 - ① 「評価項目」や「評価基準」を深く理解し、評価を受ける従業員に納得してもらえる説明ができること
 - ② 「定義した内容をどの程度達成したか」について迷うことなく評価できること
 - ③ 評価者同士で評価基準の水準を合わせておくことで客観的で公平な評価に繋げること

管理者(評価者)の役割 重要ポイント④

従業員(被評価者)との信頼関係の構築

- 従業員が自分の受けた評価に納得して、改善に繋がる行動変容を起こすためには、信頼できる上司(評価者)からの評価であることが非常に重要です。
- 「信頼は一日にしてならず」を念頭に、日頃から部下(被評価者)に信頼される行動を心がけ、円滑な評価に資する信頼関係を構築しましょう。
- 例えば、日々の業務において下記のような対応を心がけましょう。
 - 「部下に信頼してもらえる言動や行動・自己管理」
 - 「上司自身の性格や考え方の自己開示」
 - 「行動を根拠とした指導」
 - 「部下の良い点を見つけフィードバックする姿勢」



管理者(評価者)の役割 重要ポイント⑤

評価が適切である

- 農業経営の経営者や管理者は自らもプレイングマネージャーとして幅広い役割をこなし、日々忙しく仕事に当たっている方が多いと思います。
- しかし、忙しい中でも部下と仕事の振り返りをするなど、対話の時間を取ることや、部下の仕事ぶりや行動を忘れないように記録しておくことで適切な評価を行うことができます。
- 実際に評価を行う場面では、「評価者が一般的に陥りやすいエラー」があることを認識し、下記の内容に忠実に評価を行うことが重要です。
 - ① 評価項目の定義
 - ② 評価基準の定義
 - ③ 被評価者の行動や成果
- また、評価の根拠を被評価者から確認されることも想定し、評価項目毎に「なぜこの評価としたのか」を説明できるように準備をしておきましょう。



管理者(評価者)の役割 重要ポイント⑥

適切に評価結果を伝える

- 「管理者に求められる役割」の中でも、最も重要な役割が『被評価者(部下)に適切に評価結果を伝えることで、被評価者に「自身の成長に繋げるための行動」を取ってもらうこと』です。
- 作業として人事評価を行い、その結果を伝えるだけでは被評価者の行動変容は期待できません。管理者は、人事評価制度は、あくまで「経営理念や経営方針を実現するための手段」であり、『「被評価者の望ましい行動変容」に繋げるために人事評価を行っている』という認識を持つことが重要です。
- 被評価者へ評価結果を伝える際は、「評価結果の意図を被評価者が納得するまで丁寧に伝えること」が重要です。そのためには、「ポイント③評価項目や評価基準の理解」や、「ポイント④被評価者との信頼関係の構築」が重要な要素となってきます。



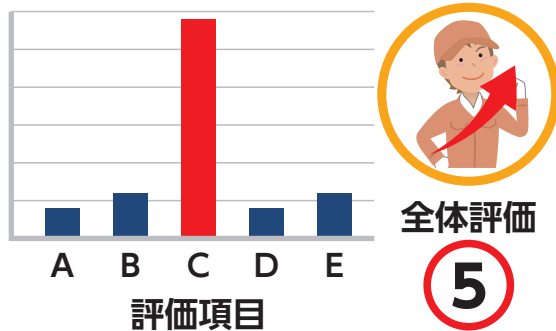
評価エラー例①

- 人事評価は「人」が行うことです。思い込みや主観で評価を誤ってしまうこともあります。エラー事例を参考に、できるだけ公平で客観的な評価ができるよう、評価項目・評価基準の設定を慎重に行うことが重要です。
- 特に、下記の内容には注意しましょう。



① ハロー効果

対象者の特定の一部だけを見て、全体の評価を決めてしまうこと。



② 論理的誤差

考課者が論理的に考えるあまり、事実によらずに評価項目間に関連があると憶測で決めつけてしまうこと。



③ 寛大化傾向

「評価者(上司)が対象者(部下)に嫌われたくない」「お気に入りの社員だから」という理由で評価を甘くしてしまうこと。



評価エラー例②

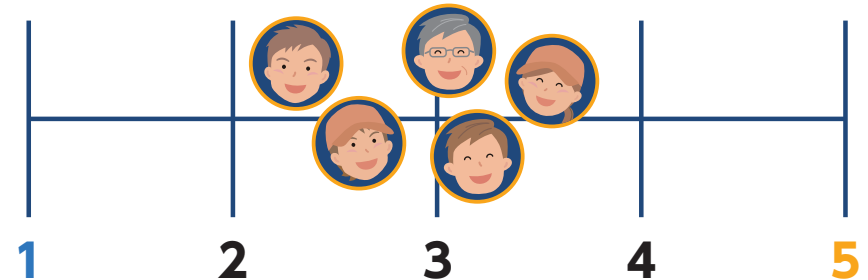
④ 厳格化傾向

考課者が必要以上に評価を厳しくしてしまうこと。



⑤ 中心化傾向

無難な標準レベルに評価が集中し、優劣の差があまり出ないこと。



⑥ 対比誤差

客観的な事実によらずに、評価者が自分自身の能力や価値観に基づいて評価してしまうこと。



⑦ 遠近効果

最近の出来事は過大に評価する一方、少し前の出来事は過小に評価してしまうこと。



『あるある事例』こんな時どうする？①

被評価者の自己評価が管理者評価と一致しないとき

- 管理者の評価は、評価基準に基づいて「定義した内容をどの程度達成したかを評価した結果であること」を丁寧に説明しましょう。
- 部下が「なぜこの自己評価としたのか」の理由と部下自身の評価基準の理解度を確認し、部下の認識に誤りがあるときは是正しましょう。



『あるある事例』こんな時どうする？②

被評価者が評価に納得しないとき

- ①の時と同様、評価基準に基づいて「定義した内容をどの程度達成したかを評価した結果であること」を丁寧に説明しましょう。
- 「普段から信頼できる上司(評価者)が、公平・公正な評価基準により行った評価であること」を理解できれば、必ず部下の納得が得られることでしょう。



評価基準



『あるある事例』こんな時どうする？③

評価制度の活用で、外国人材のモチベーションアップ！

- 外国人従業員は、日本人従業員と同等か、それ以上に、「自身が組織にどのように評価され、何を期待されているのか」に関心を示す傾向があります。
- 職務内容の明確化はもちろんのこと、日本語が不得意な外国人従業員に対して、母国語に翻訳した評価制度のマニュアルや評価シートを活用して丁寧に説明を行い、誤解が生じないよう配慮することが大切です。
- 公平・公正な人事評価制度の導入により、経営者側が「本人の業務能力の向上」や「仕事に対する姿勢」等の「被評価者の頑張り」を適正に把握し、それを本人に丁寧にフィードバックすることで「モチベーションアップ」や「信頼関係の構築」に繋がります。

管理者(評価者)に求められること

- 経営理念に基づいた「一貫性のある経営」を実現するべく、「公正・公平」で「一貫性」を持った視点で従業員を評価し育成することが求められています。

公正

公平



本編のまとめ

- 管理者(評価者)の役割
- 評価者が陥りやすいエラー
- 評価実施時のよくある事例と対処法



管理者(評価者)が「評価を行う上での役割や重要な点」を理解することで、人事評価制度の効果的な運用に繋がります。