

【人材育成12ヵ月】第9回

評価者研修は“次期”につなげるために

人事評価制度を通じて、部下のやる気を引き出し、成長につなげる。それを実現できるかどうかは、評価する人の観察力と指導力にかかっている。では、人事評価者研修はどのように行えばよいのか。著者の実体験も交え、そのポイントを解説する。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

人事評価は 期初から始まるからこそ

新入社員研修に次いで実施率が高いと言われているのが、人事評価者研修です。もちろん実施時期は各社それぞれですが、2月に実施するという会社が意外に少なくありません。この時期は比較的、人事業務にゆとりがありますし（3月に入ると採用や新人対応、組合がある会社では春季交渉のピークを迎える）、3月末決算の会社であれば、まもなく部下の評価の時期になるので、評価の精度を上げるために管理職を集めて、少しでも評価の標準化を図ろうとする意図が見え隠れします。

しかし、人事評価者研修は“ゴール”のタイミングで実施するものではありません。“スタート”のタイミングでの実施をお勧めします。

一日一行の積み重ねが 納得につながる

例えば、私は前職で新入社員の半年間の仕事ぶりを評価する立場にありました。新入社員20～30人の半年間をよくよく観察しておく必要がありました。とはいえ、これだけの人数の一人ひとりの半年間を記憶していくことは困難ですし、ましてや記録を取り始めると收拾がつかなくなります。

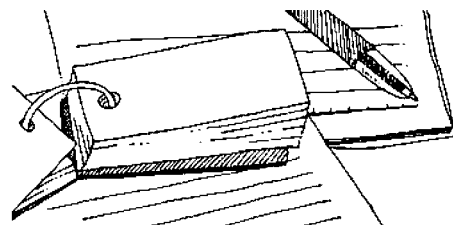
そこで、ノートを1冊用意して、見開き1ページごとに新入社員の名前を書き、毎週金曜日の夕方に、一人ひとりの見開きスペースに1行ずつ文章を記入していきました。つまり、その1週間の新入社員の行動や出来事の中で、一番印象に残っていることをそれぞれ一行だけ綴るのです。毎日記録を取ることは無理でも、一週間に一人1行程度なら、何か記憶に残っているものです。

もちろん、記録と言っても、「Aくんは月曜日に依頼した仕事において失敗をした。次回は改善をしておくようにと指導したな」とか「Bさんは昨日、こんな期待以上の行動をしてくれたので、嬉しくて褒めたっけ……」程度のもので、このくらいであれば30人分でも一時間もあれば充分記録ができます。そして、これを半年続けていると26行になります。そう、この記録をもとに、私は半年分の評価とフィードバックを行っていました。

「A君は春先にはまだこういうミスを繰り返していたけれども、夏場には同じミスは繰り返すことがなくなっていたなあ。失敗から学ぶ力がきちんとついてきたなあ。改善力は、ようやく標準レベルだけでも、成長した分、フィードバックの際にははっきり褒めておいてやろう」だとか、「Bさんには褒めてあげることが多かったなあ。安心して仕事を任せられた。しかし逆に言えば、この半年は大きな

< A野 太郎君 >

- 4/6 月曜に依頼した〇〇の仕事が失敗したので、次回は改善するよう指導
- 4/13 〇〇は7/17、細かいことを聞かれたので、問題意識を持っている様子
- 4/20 仕上がってきた〇〇のワークをしたら、前回の失敗は改善されて精度が上がってきている。付随する資料の作り込みを教える。
- 4/27 得意先の課長からA君が頑張っていると聞く。確かに今回は先輩たちのアシスタントとしても意欲的に取り組んでいる様子



失敗もチャレンジもなく、そつなくこなしてきたのかもしれない。次の半年ではあえて大きなチャレンジをさせてみようかな。フィードバックではそんな提案をしてみよう」といった指導のポイントや勘どころがつかめたものですし、何より新入社員たちが「そんなこと、ちゃんと覚えてくれていたんですか！」などと喜んでくれることも多々ありました。

部下は、上司の真摯さに納得する

評価の納得性は、人事評価制度の正確な運用にあるのではなく、上司の観察力と指導力に依ります。「もうすぐ人事評価の時期だから、管理職で集って評価の練習をしよう」というのも結構です。しかし、どれほど管理職間の標準化を進めたところで、それだけで部下が納得するものでもありません。

評価にはどうしても主観が入ります。その主観をどうするのか。——上司が部下に「説明できるかできないか」です。つまり、説明できるだけの“観察”をどれだけ為してきたか。観察という行動を引き起こせるだけの、部下に対する“興味・関心”を、上司がどれだけ抱いているか、です。そこに、部下の納得や、次なる前向きな行動の約束が生まれます。

評価制度を通じて、部下が成長し、組織成果をアウトプットできることが、制度の目的であるはず。ならばこそ人事パーソンは、現場の管理職の評価の正確さを追求するのではなく、期末に人事評価者研修を行って「公平な評価をしてください」と懇願するのではなく、期初に「これからまた新しい半年が、1年がスタートします。今から半年、1年、部下の行動よくよく観察しておいてあげてください」とメッセージを出すことが重要なのではないのでしょうか。2月なら2月の人事評価者研修で結構ですから、スタートとしてやるのか、1年間の締めくくりの制度として運用するのか。そこに教育担当者としてのメッセージが盛り込まれてくると思います。

