

社内のできるシンプルな評価者研修

清水 政美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

評価者研修を実施しても目線が合わない、効果がない等の声をよく聴きます。新任管理者を対象に一度きりの評価者研修を実施する企業が多いようですが、それだけで正しい評価ができるようになるでしょうか。一度ではなく、継続して取り組むことで研修の効果は高まります。

継続性を持たせるためには、自社の人事制度に精通した人事部または取締役クラスが講師となって、社内で行うことが効果的です。今回は、社内のできるシンプルな評価者研修をご紹介します。

評価者の意識合わせ ～人事制度を改めて伝える～

人事部や取締役クラスは人事制度を理解していますが、一般的にその他の社員の理解度は低い傾向にあります。そのような場合は、改めて人事制度を評価者に伝える必要があります。人事制度構築の背景や思い、評価のルール・スケジュール等についての理解を促すことで、評価者の意識レベルを高めていきます。

人事評価トレーニング ～「実在の社員」を対象に評価する～

評価トレーニングは、評価者の目線を合わせるために大変有効です。また、評価シートへの理解を深めることもできます。トレーニングの仕方は様々ありますが、ここでは一番簡単で効果的な方法をお伝えします。

<トレーニングの流れ>

- ①評価者を集め、3～4名程度のグループに分ける。
- ②グループの中で共通して知っている人物を被評価者として選定する。
- ③被評価者を個々人で評価する。
- ④評価結果を一覧にする。
- ⑤各人の違いを比較し、評価の根拠を話し合う。
- ⑥グループで共通の評価を確定させる。

「なぜこのような評価にしたのか」を議論するこ

とで、評価基準が明確になり、評価がブレにくくなります。また、他者の評価と自身の評価を比較することで、自身の評価傾向（甘い・辛い等）が分かり、改善をすることができます。

フィードバック面談トレーニング ～相互学習で効果を倍増させる～

人事評価のフィードバックとは、評価結果を部下にしっかりと伝えるだけでなく、面談を通して部下のモチベーションの向上等につなげていくことです。評価の高い人にフィードバックすることは難しいことではありませんが、評価の低い人に対するフィードバックは難しくなる傾向にあります。そこで、トレーニングでフィードバックの手法を身につけ、実践に移していきます。

<トレーニングの流れ>

- ①人事評価トレーニングと同様のグループで、評価者役、被評価者役、観察者に分かれる。
- ②評価者役と被評価者役が10分間のフィードバック面談を実施。観察者はメモを取りながら面談場面を観察する。
- ③演習終了後、面談を振り返る。評価者役、被評価者役が面談の感想を述べ、最後に観察者から演習全体についての感想を伝える。

これを1セットとして3～4セット（グループの人数分）実施します。この演習では日頃あまり見ることのできない、他者の面談手法を観察することができ、自身と比較することで多くの気づきを得ることができます。また、面談場面をビデオ撮影し、動画を見ながら面談を振り返ることも効果的です。

今回ご紹介した内容はシンプルで効果的な研修です。研修効果が上がっていない、評価がうまくいっていないと感じている企業様は、ぜひ一度お試しください。粘り強く、定期的実施することが成功への近道です。