

外部講師に頼らない、 社内でもできる評価者勉強会

西澤 美典 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

所在地：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 <https://www.skg.co.jp>

評価者や部門ごとに評価の甘辛があり、評価者への教育の必要性を感じながらも、何をやればいいのか分からない。しかし外部への依頼は費用が気になり……結局は、評価者任せになってしまう、なんてお悩みの人事担当者の皆様へ。外部講師に頼らない、評価者向けの勉強会を社内の人事担当者主導でやってみませんか。

私が人事制度設計のご支援をさせていただいたお客様が、制度運用開始後に社内で実施された、評価者勉強会のワーク内容を簡単に紹介します。

■【STEP1】 評価内容の読み合わせを行う

このワークの目的は、自社の評価内容（何が評価されるか）を知って日常の意識を変えること、です。

評価内容について、時間をかけて読み込み、言葉の意味をじっくりと考え、意見交換をしながら理解を深めます。評価内容をしっかりインプットできれば、自身の行動時に意識することはもちろん、普段から部下を見る視点も変わってくることでしょう。普段の意識がないまま、評価実施時に評価内容を確認して、そこから期間内の行動を思い出して評価をするのと、普段からその視点で行動事実の収集をしているのでは、評価の適切さや納得度が変わります。

また、等級や役職によって、評価内容が違うようであれば、具体的にどの点が違うのかを話し合ってもらおうとよいでしょう。

■【STEP2】 評価の点数基準を確認する

このワークの目的は、評価の点数基準を知って正しい判断ができるようにすること、です。

各評価に対して、例えば次の5段階で点数を付けるとします。

- 5：期待を大きく上回り、模範的にできている
- 4：期待を上回り、安定的にできている

3：期待通りできている

2：期待を下回り、あと1歩～半分程度の出来

1：基準の半分もできておらず、指導を要する

このような基準を読み、「評価は、記載されている点数基準に照らし合わせて判断するものである」ことを再確認するのが、このワークの内容です。

点数基準を読まずに、真ん中の3を中心に、自分の感覚で点数を付けている評価者は意外といえるもので、その調子で評価をしてしまうと、基準がずれてしまいます。是正しやすい勘違いですので、こうしたワークで最適化を目指しましょう。

■【STEP3】

評価ごとの点数基準について話し合う

このワークの目的は、各評価の点数基準の相場観を擦り合わせることで、です。

STEP1・2の内容を掛け合わせた内容です。この評価内容における〇点の行動とは？等を話し合い、部下をイメージしながら、普段の行動事実などを共有して、共通の相場観を醸成していきます。具体的に言語化し、説明することは最初こそ難しいものです。1度行うだけでは成果が見えづらいと思いますので、繰り返し、新人評価者を毎年迎え入れながら実施することをお勧めします。上達すれば被評価者へのフィードバック力も上がります。

以上、社内でもできるワークの例をご紹介しました。意見交換を主としたワークは、目的を明確にして、やるべきことを分かりやすく説明すれば、社内人事担当者でも企画・実行可能な内容です。

もし、インプットが中心となるテーマの評価者教育（「評価者の役割認識や心構え」「評価のチェックポイント」など）を検討されていて、社内リソースでの実施に不安がある場合は、迷わず外部講師の活用を検討されるとよいでしょう。