

正しい評価を行うための 4ステップ

小田原 豪司 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://www.skg.co.jp

評価制度を運用する上では、「評価の4ステップを正しく実践すること」が評価者に求められます。評価の4ステップとは、①評価表の読み込み ②評価事実の収集 ③評価項目と評価事実の照合 ④評価点の決定の4段階です。イメージを持っていただけるよう、それぞれについて、具体的な事例と合わせてポイントをご紹介します。運用上のご参考になれば幸いです。

【①評価表の読み込み】

ある企業で、営業職の評価表に「計画性」という評価項目を設けた際、「自社では計画表を作成しておらず、どう評価すればよいか」といった趣旨の質問が評価者から出るがありました。これに対して、「この項目では計画表を作成しているかの評価ではなく、計画的に動いているかどうかを問うものである」との主旨を説明し、項目に対しての理解が深まったということがありました。

これはあくまでも一例ですが、作成時の評価項目の意図を評価者が理解していない例は多くあります。評価者研修等の場で、十分に評価表を読み込む機会を設けることで正しい評価が可能となります。

【②評価事実の収集】

評価の根拠となる事実を、期間中にバランスよく集めることは重要です。しかし、「感覚で評価する」「直近の出来事しか覚えていない」というケースが多くあります。対策は、シンプルですがメモを取ることです。メモは「毎日、必ず、詳細に」というよりも、「良い事・悪い事があった際、その時の記憶を後から呼び起こせる程度の一言」というイメージで十分です。ポイントごとにメモを取る習慣をつけましょう。

【③評価項目と評価事実の照合】

関連のありそうな評価項目が複数存在すると、それぞれの評価項目に同じあるいは類似した評価をす

るといふ、いわゆる論理誤差が発生することがあります。例えば、「目標達成思考」と「責任性」という2つの評価項目があった場合、「彼の目標達成思考は高い。だから責任感もあるはずだ」といった評価の仕方です。

対策としては、「収集した評価事実1つに対して、1つの評価項目のみにしか当てはめないこと」を評価者に浸透させることです。評価者研修の場などで具体的な事例等も挙げることで、より浸透を図るための一助となるでしょう。

【④評価点の決定】

評価点の決定において問題となるのは、評価者間での点数のばらつきです。ばらつきを減らすには、評価者のスキルが重要となりますが、スキルアップには一定の時間を要します。

運用の話からは少し逸れますが、評価点（弊社では5段階に設定することが多い）のばらつきを手取り早く減らすには、各評価項目の点数定義をある程度詳細にしておくのが有効です。

例えば、「協調性」という項目に対し、
【5点】常に周りに気配り・協力し信頼を得ていた／
【4点】常に周りに気配り・協力していた／【3点】気がついた時は協力していた／【2点】協力する意識はあるが自分の事を優先することが多かった／
【1点】自分の事だけで、協力する意識がなかった
といった具合です。

評価基準を細かくすることは、ばらつきが出にくくなる反面、「書いてある事さえできていればよい」「解釈できる幅が小さくなる」ということにもなります。結果として、「書いてある事しかやらない」「優秀さを正しく評価できない評価表になる」ということも発生する可能性が出てきます。

自社の評価者のレベルも考慮しつつ、こうしたデメリットが出ないような定義の作成が重要となります。