

# 顧客からの評価を自社の人事評価に 利用する場合のポイント

森中 謙介 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

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：https://jinji.jp/

評価者が被評価者の仕事を見る機会が少なく、被評価者との面談だけでは適切な人事評価が行いにくいことがあります。派遣形式のサービス業が典型でしょうか（例えば訪問介護の介護士や技術エンジニアなど）。そのようなとき、評価を行うにあたり根拠となる情報を収集するため、顧客の担当者に評価をしてもらう、という例があります。ただし、当然ながら正式な評価者ではないため、情報の取り方、活用の仕方には十分に注意する必要があります。そのポイントについて、筆者の経験事例（システムエンジニア派遣業）を基に考えてみましょう。

## 1. 顧客に評価シートを記入してもらう方法

### ①簡易なアンケート形式のものにする

そもそも顧客が自社の人事評価に付き合う義務はないため、積極的に協力してもらえないという前提に立ち、極力簡易なアンケート形式のものにして、ストレスがないようにすることが重要です。

### ②評価ランクの付け方を工夫する

自社で評価をしている感覚でやってしまうと（例えば5段階評価で良いーやや良いー普通ーやや悪いー悪い）、失敗することがあります。筆者の例では、顧客側に「悪い評価を付けづらい」という感情が働き、実態よりも良い評価になってしまうということがありました。改善策としては、「普通」を一番下のランクにして、良い→非常に良い…とプラス表現で段階を増やしたり、自社で本番の評価をするときには基準を変換したり（「普通」は「やや物足りない」とランクを1段階ないし0.5段階下げる）、といったことを行いました。

### ③特記事項欄を設けておく

自由記述のコメント欄を「特記事項」として設けておくと、顧客から思わぬ有益な情報が得られる場合があります。筆者の例では、自社のサービス担当者に直接は言い難いようなちょっとしたこと（たまに遅刻が…等）が書いてあることが多く、案外この情報が評価にとって参考材料になりました。

## 2. 営業担当者に人事評価に係るヒアリングをしてもらう方法

### ①営業担当者用に、評価に関連したヒアリングシートをつくる

顧客用の評価シートだけではどうしても不十分になるため、補足、あるいはその裏付けとして、営業担当者に直接ヒアリングを実施してもらうことが必要です。顧客用と違い、ある程度細かめのヒアリングシートを用いても構いませんが、自社の評価シートをそのまま営業担当者に使ってもらうのは避けたほうがよいでしょう。営業担当者が評価シートの内容に係るすべての情報を収集するのは困難ですし、営業担当者・顧客とも負担が大きく、不満につながるため、ポイントを絞った内容にしておくべきです。直属の上司が営業担当者と事前にヒアリングポイントをすり合わせておくことも重要です。筆者の例では、「品質、作業量、納期」といった共通項目7個に加えて、直属の上司から営業担当者へ個別に依頼するヒアリング事項3個を記入するシートを作成しました。

### ②直属の上司が営業担当者に同席して顧客に会う機会をつくる

筆者の例では、情報セキュリティの関係で実現しませんでしたでしたが、可能であれば、評価期間のうち最低1回は（理想は期初と期末に近い時期に1回ずつ）、営業担当者のヒアリングに直属の上司も同席する機会をつくるようにしましょう。

以上のポイントを押さえれば、顧客からの評価はある程度自社の評価に活用することができるはずです。ただし、あくまで顧客視点の評価であり、「参考情報」でしかありません。上司が評価者として適切な評価を行うためには、それらの参考情報を基に部下あるいは営業担当者との面談を通じて、部下の現状に対する認識を深めていくことが欠かせません。仕事の現場が違うから仕事が見られない、と決めつけるのではなく、自ら情報が得られる場に積極的に足を運ぶようにする意識も重要です。