

# 人事考課の注意点（管理職）について

## 人事考課とは

- ✓ 人事考課は採点ではなく、育成のスタートライン。人事考課の目的は、**公正な処遇**と**人材育成**です。
  - 公正な処遇・・・部下の成果やプロセスを正しく認識し、給与や賞与、昇進・昇格に反映させる。
  - 人材育成・・・部下自身が、自分の強みや弱みを客観的に認識し、次に何をすべきかを明確にする。

## 評価の対象

### 評価の対象となるもの



業務において発揮された  
能力や目標の達成度、態度、意欲 など

### 評価の対象とならないもの



性格や住んでいる地域など

評価者は、部下が日々、どのように行動しているのかを観察し、必要に応じて記録をつけておく必要があります。

## 評価者の役割

評価することだけが評価者の役割ではありません。  
評価者には、**人事考課を通じて、部署をまとめることや人材育成が求められます。**  
また、必要に応じて、業務遂行管理や指導、アドバイスや支援も行います。



## ✓ 評価者としての心構え

OK

「従業員の努力を、どう次の成長につなげようか」  
「部下と組織の方向性について話す重要な機会だ」

NG

「忙しいのに面倒な時期がきた」  
「当たり障りのない評価で済ませてしまおう」

## 正しく評価するために必要なこと

### 客観性を保つための4つの原則と評価のルール

人事考課は、次の点を担保し、客観性を保ちながら部下が納得できる仕組みとして運用することが大切です。

#### ① 透明性

評価する前に、評価項目や基準を示す

#### ② 公平性

職務上の行動や態度、意欲や成果など、事実を根拠とし、評価基準に基づいて評価をする

#### ③ 納得性

面談や日常の指導を通して、双方が納得できる制度の運用が重要

#### ④ 信頼性

お互いの間に信頼関係がなければ納得できない結果となるため、普段から円滑なコミュニケーションを取ることが大切

**行動事実に基づく評価**：想像や推測、事実確認ができていない噂ではなく、業績や職務上の行動事実に基づき評価する

**公平の原則**：年齢、性別、経歴、信条など属人的要素を考慮せずに評価する

**独立の原則**：評価対象期間外の過去の実績や勤務時間外の行動などにとらわれず、評価対象期間内の職務遂行の状況や業績により評価する

### 陥りやすい評価エラー

#### ➤ ハロー効果

一つの目立つ良い点（学歴が高い、声が大きいなど）に引っ張られ、他も全てよく（悪く）見えてしまうこと

#### ➤ 中心化傾向

行動や能力に関わらず、評価が中間値（標準）に集中してしまうこと

#### ➤ 寛大化傾向

部下との衝突を恐れる、部下に悪く思われたくないなどの理由により、全体的に評価が甘くなってしまうこと

#### ➤ 期末誤差

評価期間全体の行動や実績ではなく、評価面談の直前の出来事や印象に左右されてしまうこと

#### ➤ 論理誤差

営業だから社交的でコミュニケーションが取れる、理系出身だから論理的だろうというように、評価者自身の論理や推測で評価してしまうこと

## 目標設定について

### 目標設定の2つの考え方

- ① 期待値に対して自分を近づける目標
- ② 今ある自分の課題や部署の課題を解決する目標

### 目標設定を行うメリット

- ・仕事に対する意欲が向上する
- ・自らの仕事の目的と成果を考えるスキルが身につく
- ・チャレンジ習慣が備わる

## 目標設定面接のポイント

- ✓ 目標の設定理由を聞き、目標に対しての思い入れを確認する
- ✓ 目標達成までのアクションプランの詳細を確認する
- ✓ 目標に取り組むメリットを伝え（動機づけ）、取り組んだ後の成果（変化）をイメージさせる

## 目標内容の点検

### 目標の高さの点検

等級や役割に対して適切なレベルか確認する。  
取り組む期間が短すぎる場合は、  
目標自体が低い可能性がある。

### 目標達成後の成果の点検

客観的に測定できるかを確認する。  
（数値で記録されたアウトプット、制作物など）

## 避けたい抽象的な表現

抽象的な目標の書き方は、最終評価時にずれが生じやすく、達成度を評価することが難しくなります。

**抽象的な表現の具体例・・・円滑に行う、効率的に行う、充実を図る、推進する**

**避けたい表現・・・努める、目指す、理解する**

これらは具体的な成果ではなく、意欲や気持ちの表現になってしまうため避けた方がよいでしょう。

## フィードバック面談

面談は通知の場ではなく、対話の場です。一方的に、評価結果を伝えて終わることのないようにしましょう。

また、フィードバックする場合は、**事実（客観）**と**所見、アドバイス（主観）**を**区別して話す**ようにします。

### 面談の基本的な流れ

#### ① アイスブレイクと目標の共有

例「お忙しいところありがとうございます。」

今日はこの半期を振り返って、来期はどう成長していくか一緒に考える時間にしたいと思います。」

#### ② 部下による自己評価のヒアリング

例「まず、Aさんの自己評価を聞かせてもらえますか？」

#### ③ 管理職からの評価結果の伝達

例「Aさんの自己評価に対して、私の評価は〇〇です。その理由は・・・」

#### ④ 評価（根拠や事実）のすり合わせ

#### ⑤ 強みや課題の整理

#### ⑥ 次期への期待と育成プランの合意



フィードバック面談では、優れている点を具体的に承認し、成功体験として認識させることで、繰り返し期待通りの行動につながるようにします。評価者から承認されることで、他者に役立ったことを実感し、モチベーションが向上するので離職防止も期待できます。