経営・労務 ツアイト ZEIT
2006年7月号
Nr.102
発行:きよいつ社労士事務所
渋谷区代々木2-26-4 5F
℡03-5333-7627 FAX5333-7659
kawamu@mx2.ttcn.ne.jp

●具体性・客観性偏重の呪縛から解放する●

発想の転換 能力評価の難しさ、活かし方

人事考課表はあるが、能力評価がどうもうまくいかない、評価結果と現場での評価が一致しない？といった相談を受けることが多々あります。以前はこうした課題を克服しようと、試行錯誤で考課表をいじってみたことがありましたが、最近はどうも根本的に抜け落ちている部分があるのではないかと疑問を感じることがあります。

そこで今月は、能力評価に伴う誤解、錯覚及びそれに対する発想の転換という視点で、日頃の疑問をとりあげてみました。

■具体的であればいい、という誤解

能力評価がうまくいかない、評価の結果、得られた能力はどうもしっくりこないという場合、先ず槍玉にあげられるのは人事考課表です。つまり考課表の中身が抽象的だから客観的な評価ができず、納得が得られないという理屈です。”何を、どうしたら、どんな評価が与えられるのか”を部門別、職位別に具体的な基準にしてくれという要望もよく聞かれます。

逆に詳細な職務記述書を作れば、明瞭になるのかというと、いくら詳細にしても、現実の仕事の多様性や変化に説明の記述がついていけないのが本当のところです。その結果、膨大な調査と記述作業の果てに残されるのは使われることのない膨大な書類の山となります。

ー具体的が故の副作用ー

確かに、具体的にするということは、現実に近づけてわかりやすくすることです。反面、具体的な基準にすればするほど、現実的には基準そのものから外れるが、意味がある事柄も存在するわけで、かえって外れたその事柄をどう評価したらいいかわからず、混乱の元になります。例えば秤（はかり）はりんごでも、封筒でも、砂糖でも一定の重さの範囲であれば、何でも量れるからこそ重宝なわけです。いくら精度が高くても、封筒の重さしか量れないとなると、使いづらいものになります。

よしんば、具体的な基準があるとしても、最低限の例示に止めるべきです。それよりも評価する者が、現実の仕事で、現れた行動や成果をどのように抽象的な基準に当てはめて、部下が担当の仕事をどの程度できるかを具体的に把握することが肝要です。

○ 評価に必要な具体性とは
具体的にするのは考課表の基準ではない
↓
部下が担当の仕事をどの程度できるかを
具体的に把握すること

■ 実際の仕事との結び付け方

考課表に書かれている基準は、会社が違っても、おしなべて以下のような抽象的な表現になっています。

＜仕事の実態を反映しにくい考課表＞

評価項目	着　眼　点
知識・理解	○○に対する専門知識を有し仕事に活かしているか？
判　断　力	突発的な自体においても迅速・適切な処理をしているか？

しかし、営業部門であれば、評価の材料となるのは「顧客への訪問の仕方」「受注過程の中での新規客の開拓」「適切な苦情処理」といった具体的な内容です。抽象的な評価項目を具体的な営業活動にどう結び付けたらいいのか、疑問が生じます。

―現実を想起させる「きっかけ」で十分―

実は、評価項目は抽象的でも、能力考課は成り立ちます。ただし発想の転換が必要です。それは「知識とか、業務処理力とかいった評価項目」の高低を評価をするという考え方を捨て、あくまでも評価用の評価項目を「現実を見るためのキーワード」として使う発想です。

「さあ、彼の仕事の出来映えを評価しろ」といわれても、漠然とし過ぎて、一面的な評価になる危険があります。それに対して考課表はいくつかのバランスのとれた評価の視点を与えて暮れます。そのため評価者は評価用項目をキーワードとして、現実の仕事を思い起こし、現実の仕事を評価することになります。つまり、評価用項目は現実の仕事を思い起こすための「きっかけ」で十分であり、きっかけとしてなら一般的な説明で十分です。抽象的であっても、それによって能力を一面的に評価することを避け、多面的な視点を与えてくれるからです。

もっとも多面的な視点という意味では、管理職、中堅クラス、新人クラス、各々求められる役割、能力は違いますから、それぞれのレベルに合った評価項目を用意する必要がありましょう。

いずれにせよ、肝心なのは、きっかけで思い起こした現実の仕事をいかに評価するかであり、（きっかけに過ぎない）評価用項目と現実との結びつきが妥当か否か、を議論することではありません。

○ 評価用項目での疑問点

現実の仕事との関係が見出だせない

部下にも納得がいく説明もできない

○ 発想の転換

評価用項目の高低を、評価をする ⟶ 現実を見るためのキーワードとして使う

評価用の項目と部下の仕事との「結びつけ」の妥当性に拘泥 ⟶ 部下が、仕事ができるか否か、現実の評価が肝要

■ 誰が評価するのか、という錯覚

現実を見るためのキーワードとして使う、といっても、こうした反論もありましょう。「これさえあれば、評価レベルが一目瞭然、客観的で納得のある評価ができる」「あれこれ迷わずに、自動的に評価が行えるような」人事考課表を作って欲しい、という意見です。

―考課表はしょせん、道具 ―

よく陥りやすい錯覚として「人事考課は人事考課表がやってくれる」というものがあります。では何が、誰を評価するのかというと、当たり前のことですが、「評価者である上司がする」ものです。つまり、評価者が部下一人ひとりに、実際の仕事で「何が」「どの程度」できなければならないかを要求し、それが十分か十分でないかを判定するのが評価です。人事考課表は、この実際の仕事に根差した、評価をやりやすいようにするための道具に過ぎません。

―評価者が評価する！―

そもそも、人事考課表への不満は、本来評価者がやるべきことを人事考課表に任せてしまい、人事考課表が評価に関しては全知万能であると崇めてしまう本末転倒の錯覚から来ています。わかりやすい例として出勤簿があります。これには出退勤の時刻、遅刻、早退、休暇等が記録されています。所属長がそれを見て、遅刻、早退の多い者にその理由を聞き、注意を与える。休暇や欠勤が多い者は病気の前触れではないか、健康面の配慮をしたり、または派遣社員の準備をする必要があるかもしれない、残業も特定の個人に集中する理由を把握して、仕事の分担の変更も必要かもしれない…

このように、所属長が勤怠管理をするのであり、出勤簿はそのために使うデータに過ぎません。主客転倒して出勤簿があるから、勤怠管理が行われていると考えたら、所属長は勤怠管理をやらなくなります。

―客観性に頼るが故の副作用―

人事考課もまたしかり。「客観的」というのが曲者（クセモノ）であり、「考課基準に則り、評価すると貴方はC評価となる」「文句があれば、考課表を作った人事部に言ってくれ、私は考課基準どおりに点数を付けただけだ」という具合に、客観性を盾にして、評価する側の責任を回避する口実にもなります。

考課表が評価するのではなく、評価者が評価する。これが大原則です。

○人事考課の主体を巡る錯覚

人事考課は人事考課表がやってくれる（錯覚）
- ・客観的な評価基準にしてくれ、
- ・そうでないと納得性のある評価にはならない

↓

人事考課は評価者がやる（当然）

→

あるべき姿

自己の責任の下、自分なりに部下の将来を考えて
- ・客観的事実に基づき、
- ・主観的に評価を行っていることを
- ・相手に明確に示す。

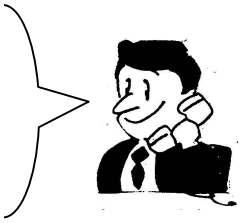
実 務 相 談

保有能力と発揮能力

◆ 評価用の能力と実際の仕事が対応しないのは？ ◆

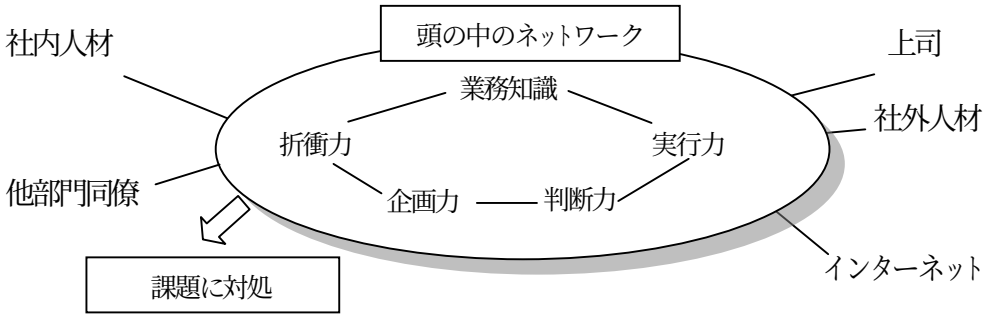
当社のA君がお客さんに持って行く情報は評判がよく、それはそれでけっこうなのですが、それは彼の知識や経験によるものではなく、インターネット等から得た情報を転用しているに過ぎません。果たして彼の能力を高く評価していいのものでしょうか？

■能力とはネットワーク



中には、A君とは反対に、個々の能力は優秀だが、現実には仕事ができない、いわゆる評価用の能力と実際の仕事が対応しないという人もいます。何故こんなことが起きるのかといいますと、実際の仕事では能力はネットワークとして使われているからです。個々の保有力の高さよりも、それをいかに使いこなすかが大切なのです。最適な能力を引き出せなかったり、スピードが遅ければ宝の持ち腐れとなります。

ネットワークというのは、その場面で最も必要する能力を引き出し、その場面に対処するという機能を指します。しかも、ネットワークは本人の頭の中だけではなく、外にもつながっています。例えば、自分の苦手分野については、同期の社員のリンクから、上司の能力が必要と判断すれば、上司とつながっているリンクから、自分のネットワークに取り込んでしまう。また社内だけはなく、質問のようにインターネットとのリンクから情報を素早く取り込み活用したり、双方向の相談を要するならば、顧問の社会保険労務士（以下、社労士）等の社外の人材とのリンクを利用するという手もあります。



―社労士との付き合いかた ―

当の社労士の立場で申しますと、社長の中には、社員が直接社労士と相談するのを好まない方もいます。その場合は社長を通していただく必要があります。そうではなく、わからなければ聞け、ということであれば、自身のネットワークに取り込み、良い仕事をして頂くことをお勧めします。

したがって、能力の効率的活用という観点に立てば、評価者が部下に対して評価する能力は保有能力ではなく、ネットワークとしての能力です。徹底的に現実の仕事の出来不出来を評価する当たりでちょうど良いくらいです。