

● 評価結果をきちんと伝えていますか？ ●

能力開発
にも使える

人事考課のフィードバック



能力評価というどうしても評価そのものの納得性や公平性を高めることに目がいきがちですが、本人にとっては自分がどう評価されているかは、大きな関心事であり、評価結果を本人に伝達することにはある意味ではもっと大事なことです。

評価結果を本人に伝達することを「評価のフィードバック」といいます。今月はフィードバックを行う会社が増えてきた理由、法的な視点、フィードバックをうまく行うための留意点を取りあげてみます。

■ 人事考課がオープンになりつつある理由

一昔前は、人事考課の結果を本人に伝えることは殆どなく、秘密厳守で、評価者以外にはわからないように管理するのが普通でした。

ところが、近年は人事考課のオープン化の一環として、多くの企業が評価結果を本人に通知するようになりました。理由はいくつかあります。一つには、知りたいという単純な要求に応えるためです。自分の評価を確認するために同期入社者と情報交換したり、会社の基準と比較分析するなどこんなことに労力と時間を割くのは、エネルギーの無駄であり、それならば初めから伝えるほうが生産的という考え方によるものです。

- 低評価者への説明は難しい -

2つ目の理由として、評価の高い者をさらに上を目指すようモチベーションを上げる(以下、動機づけ)という点があります。評価が高いとわかれば、本人も気分が良いので、高評価者に説明するのは比較的簡単です。

それに対して、評価が低い場合は、評価する側もされる側も構えてしまうので、評価の悪い部下に対しては何もいわないでおくことが得策と考え、放置しておくことが多々あります。

しかし、何も言わなかったり、漠然と「悪い」とか、「評価だったとか、中身ではなく結果だけいいうのであれば、本人も新たに取り組みようがありません。要求しているレベルに対して結果はどうだったか。なぜ要求レベルに達しなかったか。具体的に何が不足していたか、これらを本人に理解させ、次のステップにつなげるのがフィードバックです。



■ 能力開発への結びつけが肝要

実は、この評価の悪い部下に対する説明が難しいという点が(フィードバックが必要だと内心では意識しつつも)定着せず、形骸化しやすい大きな原因といえます。

そこで発想を転換し、人事考課の目的を昇給や賞与の金額に差を設けることだけに偏重せず、社員の能力開発のための大いに活用すべきという考えが生まれてきます。よしんば、納得のいく説明ができる場合であっても、これを今後の仕事に活かさないというのでは、もったいない話であり、教育や能力開発におおいに活用すべきです。

- 通信簿と人事考課 -

平たくいいますと、人事考課表を小中学校の通信簿のような使い方をするという考え方です。通信簿で悪い教科があれば、良くするために勉強が必要だと、本人も親も考えますし、好きな教科の評価も高ければ、一層の励みにもなりましょう。

人事考課表もまた同じ。仕事の正確性が欠けているという評価ができれば、本人もミスをしないうように努力するでしょうし、上司もミスがないか目を配り、ミスがなくなれば誉め、盛りたてる。逆にミスが多ければ、どうやって回避するのが効果的かを助言する。このように上司が部下の能力をどのように評価しているかを伝え、説明することで、部下の能力開発に結び付けることができます。同時に上司自身のマネジメント能力のアップにもつながります。

- 現実の仕事の善し悪しを評価 -

そうはいっても、今まで評価結果を通信簿のように部下に伝えなかった大部分の評価者は大変じゃないか、との疑問の声が上がりそうですが、そのとおり大変なのです。逆に言えばその大変さを理解し、手を打つ必要があります。

考課表の評価項目そのものを評価しようとするとかえって上手くいきません。例えば、社労士事務所の職員を例にとりますと、「業務知識」が不足しているという点から説明をするのではなく、「顧客から来訪を求める電話を受けたら、いきなり訪問するような仕方はだめだ。予め相談の概要を聞き、顧客の意図するところをくみ取り、関連資料やQ & Aのコピー等を持参すべきだ。こうしたことを繰り返していくうちに、本当に実務に役立つ知識が身に着くんだ」という説明と指導をすることが職員の能力開発に役立つわけです。知識、判断力等の考課表の人事用語はとっつきにくくても、こういう実務に沿った話しの仕方であれば、むしろ上司自身の得意分野、守備範囲ともいえます。

● 通信簿と人事考課

通信簿	—————▶	勉学・芸術体育での成長を助ける記録
人事考課	—————▶	職務能力の開発を助ける記録

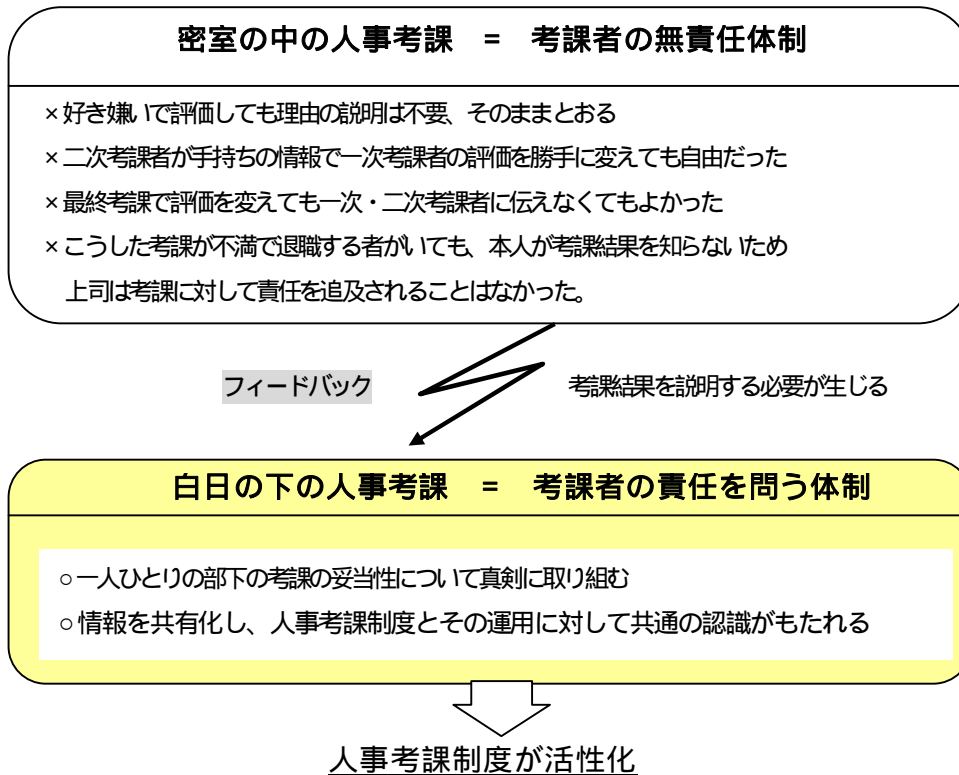
● 能力開発に役立つ、評価のフィードバック

うまく行かない方法	—————▶	考課表の評価項目の高低を説明
効果的な方法	—————▶	現実の仕事の善し悪しを説明

■ 評価する側の意識変革を促す

評価のフィードバックをする狙いとして、知りたいという要求への対応、部下への動機づけ、能力開発に結びつける、という点があることを説明しました。

さらにもっと、広い視野でみますと、評価する側の意識改革にもなります。従来は人事考課を密室の中で行っていたため、適正に行っていないと、それをチェックする機能がありませんでした。部下を好き嫌いで評価しようと、評価の理由を説明しなくても、そのまま通りました。しかしオープンにすると部下への説明の段で必ず矛盾が露呈しまい、そのままでは成り立たなくなります。



- 法的な視点で見ると -

以上は、労務管理という視点で話を進めましたが、評価結果をオープンにする、しないに関して、何らかの法的な規制があるのかという点に触れてみます。

個人情報保護法によると、本人から保有個人データの開示を求められた場合は、請求に応じなければならない旨(25条)を定めています。

問題は、ただし書きで「業務の適正な実施に著しい支障を及ぼす場合」には請求に応じなくてもよいという適用除外が認められており、果たして、評価結果を開示することが、業務に著しい支障を及ぼす場合に当たるのかという点です。開示すること自体は、この適用除外に該当するとは解し難いと考えます。しかしながら、本人には伝わらないことを前提として二次評価者から求められた忌憚のない意見や、評価者のプライバシーに関する事項については、該当することもあります。

その意味では、どこまで開示するかを就業規則で規定しておくことは有用です。

フィードバックの成功の秘訣

否定的な評価を本人に伝えるには？



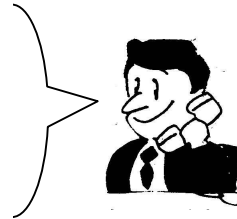
当社は、既に評価のフィードバックを行っていますが、部下の自己評価と上司の評価との間でギャップがあった場合、どうしても寛大な評価に落ち着く傾向があります。誰だって部下と査定の件でもめたくないからでしょうが、部下の評価に関する判断を改めるよう、きちんと説明する方法はありますか。

■ テクニックがあるとしたら...

納得性を高める方法があるとしたら、フィードバックの際に「期の始めに、言ったように」という一言が言えるかどうかにあります。これを言えれば、部下はそのことを評価されるのは仕方がないと思うからです。後はその評価が高いか低いかです。「このことを、これぐらいできるように欲しい」

と水準を示してあれば、その水準との比較で、評価されたことに納得せざるを得ません。

裏を返すと、部下から「そんなこと、一言も聞いていません」「最初はどうおっしゃいました」と言われるようであれば、フィードバックはうまく行かないということになります。



■ 具体的な指摘と抽象的な基準を組み合わせる

ただし、仕事は多様であり、期の始めには予想されなかったことも起きましよう。目標管理制度を採用している場合は、目標に掲げていない仕事に直面することもありましよう。それをカバーするのが(社内でオープンされている)資格等級基準です。「貴方の資格等級は何等級なので、その他のことについてもこのレベルのことが要求されている」と一言付け加えるだけのことです。そういう意味では、等級ごと役割と能力レベルが提示された資格等級基準はあった方が望ましく、本人の脳裏にスムーズにインプットしてもらうには、部門ごとの基準であるよりも、むしろ統一的な抽象的な基準の方が適しています。

- フィードバックを成功させるには
 - 期首に「種」を蒔いておくこと
 - ・この仕事をこの程度できるように
 - 一つは重要な仕事の要点について具体的に！
 - ・資格に合った要求水準を提示する
 - もう一つは抽象的であっても全体的に！
- 評価の殺し文句があるとしたら
 - 「期の始めに、言ったように」「目標設定時にきちんと要求したように」