

THANKS

(VOL. 237)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成29年3月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「人事考課の基本⑤」・・・評価項目／評価基準の確認（その2）

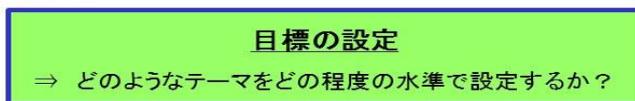
本誌では、人事考課について特集しています。
人事考課は、管理職の方にとっては、每期、必ず行っていることでしょう。
しかしながら、「自己流」の方が多くはないですか？
「たぶんこうだろう・・・」
過去に自分が評価されたことを思い出し、「自分なり」に考課を行ってしまう・・・
そういうことでは、考え方も目線もバラバラ。
公平な評価はできません。
まずは、基本的な考え方と、必ず押さえるべきポイントを確認することが大切です。

1. 人事考課の基本手順・・・前回の復習

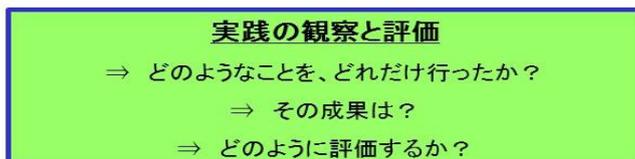
ステップ1



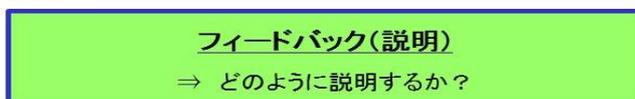
ステップ2



ステップ3



ステップ4



ステップ1：評価項目／評価基準の確認

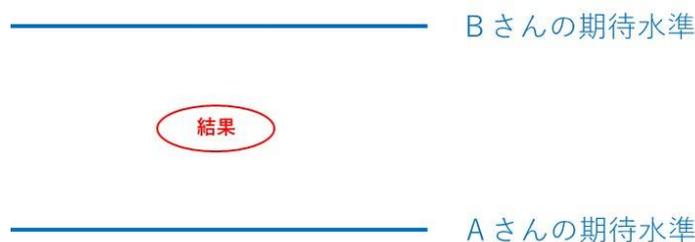
会社として、社員にどのようなことを期待するのか？
そして、評価の優劣の判断をどうやって行うのか？
言うまでもなく、人事考課を行う際の最も重要なポイントです。
もし、考課者によって、その理解にバラつきがあったら、「公平性の原則」は担保できるはずがありません。

評価項目に関するバラつき ……例えば、「能力評価」に関するバラつき

会社では、社員の「能力」を評価項目に入れている会社が少なくありません。
しかしながら、この「能力評価」が曲者です。
考課者によっては、部下の「保有能力」を評価する人がいれば、「能力の活用度」を評価する人もいます。
全く意味合いが違いますよね。
前回、フィギュアスケートの例で説明した通り、「保有能力」で評価すれば、一度、高い評価がつくと、ほとんど下がることはありません。
能力が落ちることは、ほとんどありませんから。
一方で、「活用度」で評価すれば、毎年、評価は変わります。
いくら、能力を持っていても、活用しなければ「宝の持ち腐れ」となり、低い評価になるからです。

評価基準に関するバラつき ……例えば、「責任感」に関するバラつき

評価は、「期待」に対する「結果」ですので、期待のレベル（水準）によって、同じ結果でも、評価が高くなったり、低くなったりします。



日本の企業の多くは、基本給の中に「能力給（職能給）」を採用し、「×等級」等のグレードを設けています。

「×等級の社員には、どこまで期待するのか？」
会社として、それぞれの評価項目について、グレードごとの期待水準を定め、考課者間で統一することが求められます。

ということで、今回は、上記の2つのバラつきに関して説明しましたが、他にもまだ、バラつきの例はあります。

評価項目のバラつき ……例えば、「プロセス評価」に関するバラつき

考課者Aさん： 中村さんは、半期で新規を100件訪問したから評価は高い

考課者Bさん： 中村さんは、半期で2件の引き合いしか獲得できなかったから評価は低い

「階層が高い人は、売上や利益等、会社の業績に直結する「結果」で評価すべきだが、階層が低い人に関しては、「頑張り度」評価するために、そのプロセス（過程／段階／行動）も評価すべき。」
こういう意見をよく聞きます。

賛否両論あるとは思いますが、実際に、階層が低い人に対して、「プロセス」を評価している会社は少なくありません。

しかしながら、実は、この「プロセス評価」は、とても難しいです。

ひと言で「プロセス」といっても様々ですから。

例えば、「新規顧客からの受注」という最終目標に至るためのプロセスは、一般的には、以下のようになるでしょう。

	Aさん	Bさん
ターゲット抽出	200件	200件
電話によるアプローチ	200件	50件
訪問／提案	100件	10件
引き合い／見積り	2件	5件
受注	1件	1件

AさんとBさんは、受注件数はともに1件のみです。

それでは、あなたは、どちらの「プロセス」を評価しますか？

一概に、「100件訪問したAさんの方が頑張った！」とは言えないでしょう。

Bさんは、10件しか訪問していませんが、訪問の際の提案を工夫して、引き合いの獲得に繋がっているかも知れません。

その観点から見れば、むやみやたらと訪問したAさんよりも、じっくり考えながら訪問したBさんの方が「頑張った！」と評価されてもいいはずですよ。

というように、「プロセス」というのは、極めて曖昧であり、考課者によって、「どのプロセスを評価するか」で、結果が大きく変わってしまいます。

もし、この項目を入れるならば、「訪問件数」とか「引き合い獲得」等、プロセスの内容をしっかりと定めておく必要があるでしょう。

評価基準のバラつき・・・例えば、「満点」に関するバラつき

考課者Aさん： 営業担当の田中さんは、目標達成率が120%なので120点

考課者Bさん： 人事担当の斎藤さんは、完璧に仕事をこなした100点

田中さんも、斎藤さんも、自分自身では、「今年は完璧！」と思っています。

しかしながら、一方は120点で、もう一方は100点。

もし、あなたが斎藤さんだったら、不公平だと思いませんか？

私は、コンサルティングをしていて、実際に上記のようなケースを目の当たりにしたことがあります。

問題は、評価の中での「満点」をどう見るかです。

営業担当者の場合、業績評価の項目として、「売上目標の達成率」を採用している会社がよくあります。

目標に対して、実績が100%だったら100点、80%だったら80点。

シンプルで、非常に分かりやすいです。

しかしながら、実績は、100%を超える場合もあるでしょう。

さて、その場合に、どうやって点数をつけたらいいのでしょうか？

120%を120点のように、青天井にすることも一つの方法ですが、この場合は、営業担当者以外の方とのバランスが問題になります。

例えば人事で採用を担当している人の場合、会社から「××レベル以上の学生を20人採用する」というような目標が与えられます。

さて、このようなケースで、「24人採用できたら120点」となるのでしょうか？

それはあり得ないでしょう。

20人という人数は、会社としての計画に基づくことなので、通常、担当者が求められることは、「ピッタリ20人」です。

というように、営業担当者以外の場合、完璧に仕事をこなしても、「100点」を超えることは、まずありません。

もし、営業だけが「青天井」で、それ以外は「最大100点」となったら、当然、公平性の原則は崩れてしまいます。

<続きは次回>