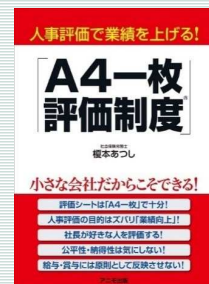


# 人事評価で業績を上げる！ A4一枚評価制度

講師 株式会社MillReef 榎本あつし  
〒197-0022 東京都福生市本町66-1-2F  
TEL:042-513-4707 FAX:042-513-4721  
E-mail: enomoto@millreef.co.jp  
URL: http://millreef.co.jp



Copyright ©MillReef Inc. All right Reserved



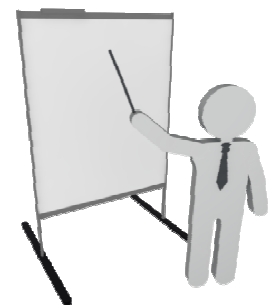
## お伝えする内容

### 【考え方編】

- 1 A4一枚評価制度とは
- 2 なぜ人事評価制度を導入する？
- 3 人事評価制度がうまくいかない5つの理由
- 4 行動の原理原則
- 5 「鉛筆なめなめ」はダメ？
- 6 業績を上げる方法とは
- 7 人事評価制度は会社からのメッセージ
- 8 給与・賞与と連動させない

### 【作成・運用編】

- 9 A4一枚評価制度の作り方
- 10 作成シートを活用して作成していく
- 11 成功する運用方法とは
- 12 運用のパワーバランス
- 13 評価者のスキル





## 榎本あつし 自己紹介

★昭和47年 東京都立川市生まれ

大学卒業後、フリーター。ホテルの料飲サービスを5年間。

結婚を機に就職。輸入住宅会社の営業マンへ。

平成14年に社労士試験合格。

人材派遣会社の人事部に就職。3年勤務の後、平成17年に独立。

今現在は人事評価制度、研修、ルールブックの導入などのコンサルティングをメインに行っている。

★所属 株式会社MillReef 代表取締役

社会保険労務士事務所 オフィスネアルコ 代表

一般社団法人行動アシストラボ 代表理事



★ライフワーク

・応用行動分析学(ABA)の研究 (人や動物の行動を分析、  
原理原則に則り、行動の作用へ応用する科学)



★FBアカウント「榎本 あつし」

よかったら友だちお願いいたします。m(\_ \_)m

# A4一枚評価制度とは？



## A4一枚評価制度とは

文字通り、評価シートをA4一枚にして運用する評価制度。

### ★主な特徴

1. シンプル(・・・だけど楽というわけではない)
2. 公平性・納得性は気にしない
3. 社長の「えこひいき」を堂々と
4. 中小企業のもつ「一丸」「一点突破」を大事に
5. 「理不尽さ」があってもよい
6. 目的は「行動を促す」こと

評価項目		評価	コメント
1	目標達成率	95%	目標達成率95%以上
2	顧客満足度	90%	顧客満足度90%以上
3	社内評価	85%	社内評価85%以上
4	業務効率	80%	業務効率80%以上
5	コスト削減	75%	コスト削減75%以上
6	品質管理	70%	品質管理70%以上
7	安全管理	65%	安全管理65%以上
8	環境対策	60%	環境対策60%以上
9	社会貢献	55%	社会貢献55%以上
10	その他	50%	その他50%以上

# なぜ人事評価制度を導入する？



## ワーク① よく考えてみましょう。

なぜ、人事評価制度を導入するのですか？

法律で決まってもいなければ、  
制度がない小さな会社もたくさんあります。

なぜなのかを考えてみましょう。



## なぜ必要？と聞くとこのような答えが多い

- ・そろそろうちもかな・・・と思って
- ・知り合いの社長のところも始めたから・・・
- ・働く人に公平な処遇を与えたい
- ・処遇の納得感を持たせたい
- ・頑張っている人には、やっぱり報酬を与えたい  
そうでない人は、下げたい
- ・人件費を下げたい



# 人事評価制度が うまくいかない5つの理由



## ワーク② お聞きます。

なぜ、世の中の人事評価制度は  
うまくいかないのでしょうか？



うちは「うまく行っている！」  
という場合は、  
他の会社でうまく行っていない  
理由を考えてみてください。



## 弊社が考えるうまく行かない5つの理由

- ①目的がはっきりしていない
- ②効率を求めている
- ③慣れていない
- ④力の配分を間違えている
- ⑤そもそもうまく行かないもの



## 弊社が考えるうまく行かない原因①

- ①目的がはっきりしていない

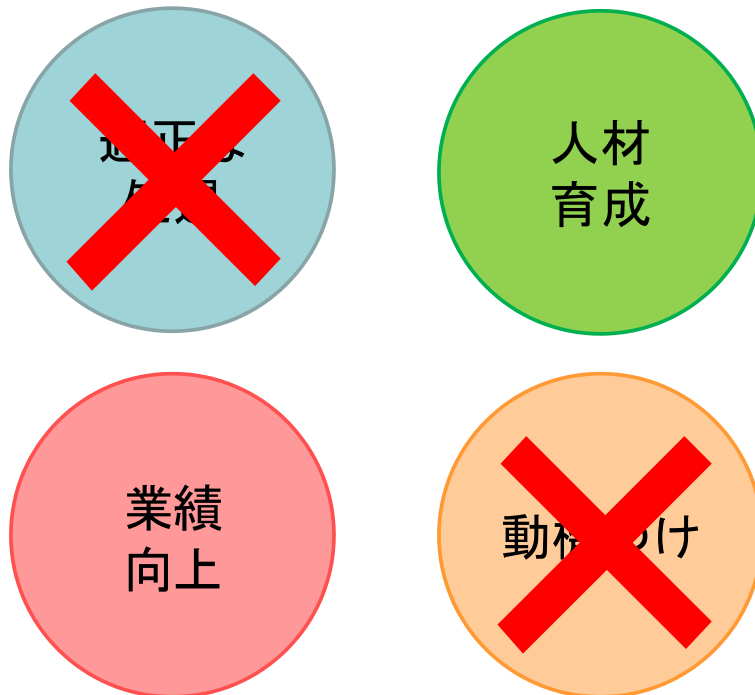
何のために人事評価を行っている？

働いている人もその目的を掴んでいる？



## 評価制度の目的(もたらすもの)

一般的には、4つあるといわれています。

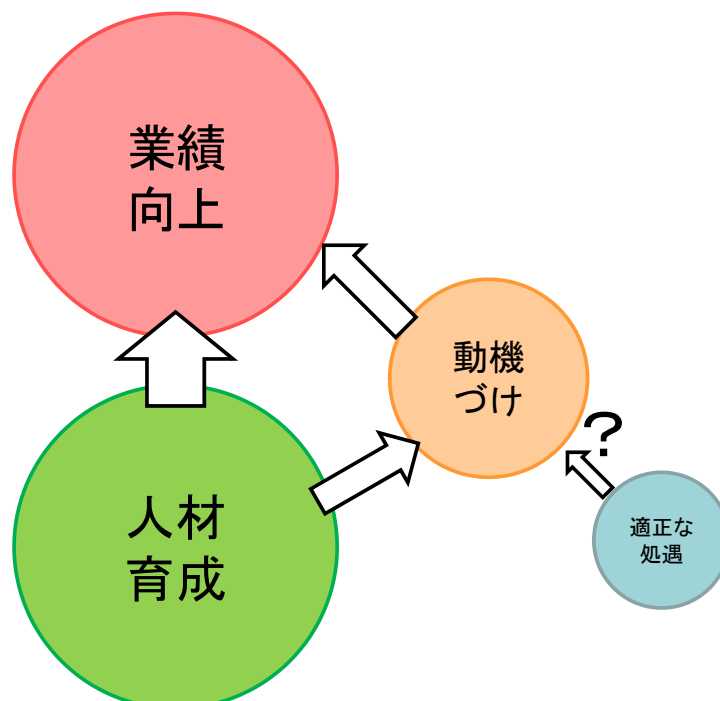


## 組織の目標達成&人材育成に集中する

そもそも誰にも公平で、納得いくものなんて現実的に無理。

動機づけも、  
仕事外の環境・  
価値観に左右  
されすぎる。

ただし、決して  
無視するのでは  
なく、派生的に  
効果は出る。





## 大きな間違いその①

### ★評価制度は、納得性・公平性が大事

⇒他人と比較しての不平不満はなくなる。  
⇒たとえ、納得感・公平感はあったとしても、  
それが人材育成・業績向上につながるのか？



## 弊社が考えるうまく行かない原因②

### ②効率を求めている

費用対効果を求めるならまだしも・・・

「楽」なのを求めているか。



大きな間違いその②。成果を目指そう。

## ★評価制度は、運用しやすいことが大事

⇒間接部門は、とにかく効率を考えがち。  
⇒たとえ、運用しやすかったとしても、  
それが人材育成・業績向上につながるのか？



弊社が考えるうまく行かない原因③

### ③慣れていない

半年や一年に一回の作業。

めったにやらない。

知識も教わっていない。

練習もしていない。

指導もしてもらっていない。

※評価する人たちのスキルを伸ばす  
(後で解説)



## ④力の配分を間違えている

- ・ 期初は適当に始まる
- ・ 期間中は忘れている
- ・ 期末の時期に慌ててやる

※力の配分を変えていく（後で解説）



## ⑤そもそもうまく行かないもの

※次スライドで解説

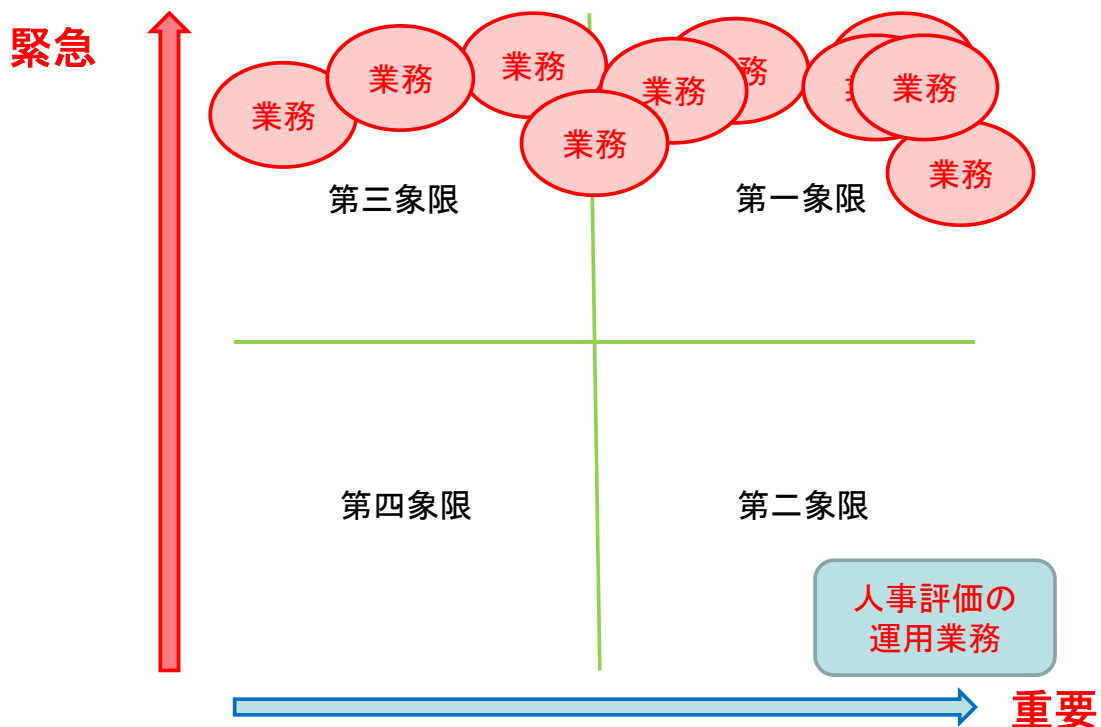


## 人事評価制度はもともとうまくいかない構造

人事評価とは、  
そもそもうまく行かないものである



## 「重要度」と「緊急度」のマトリックス





## 人事評価の結果が出るのは？

人事評価制度は、狙い通りに望ましい行動に結びつかない代表的なもの。

例えば、

「ダイエット」「勉強」「スポーツの練習」  
などと同じ構造。

・・・？

ということ？



## 行動は、「すぐ」で「確実」が大事

「ダイエット」「勉強」「スポーツの練習」  
これらは、行動をしたあとに起きる結果が、

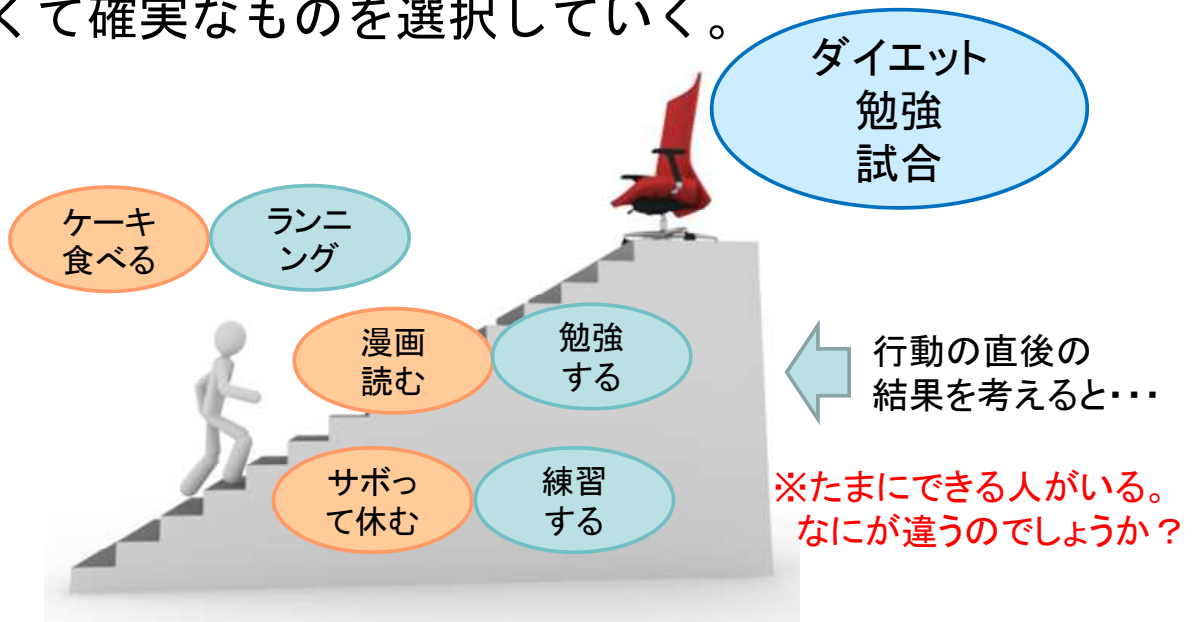
**「遅く」**て、**「不確実」**

人間（動物）は、行動の後の結果が、  
**「すぐ」**で**「確実」**だった場合に繰り返すよう  
になる。



## 「行動の原理原則」

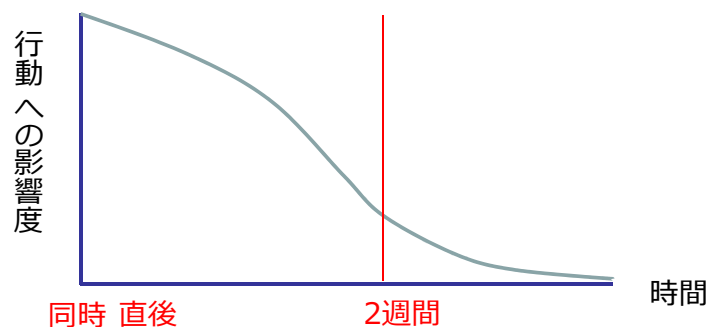
人間（動物）は、遠くて不確実なものよりも、近くて確実なものを選択していく。



## 60秒ルール

本来、行動に影響を与える結果（刺激）の出現は、行動直後、**60秒以内**でないと、効果がないとされている。

ただし、他の動物と違い、人間には「**言語**」があるため、「**2週間**」以内までは効果があるといわれている。



さて、一般的な人事評価制度はどのようなのでしょうか？



## 人事評価がもたらすものは、中長期的な成果

★重要ではあっても、緊急ではない人事評価に関する取り組みは、普通の人には出来なくて当たり前と考えましょう。**(意識ややる気の問題にしない)**

★中長期的な成果に向かって、日々行動できる人は、滅多にいない素晴らしい人。  
**(セルフマネジメントが出来る)**

★大抵の人は出来ないので、外部の力をつかってマネジメントしてもらうことで、成果にたどり着けるのです。  
**(その仕組みを会社に定着させましょう)**

「鉛筆なめなめ」はダメ？



## 基準を示せばモチベーションが上がる？

一般的に、

「これだけやったら、これだけもらえると示す」  
「オープンな等級表でモチベーションが上がる」

といわれているが…。

これは本当でしょうか？



## テキトーにやった方がうまくいく？

※【鉛筆なめなめ評価】

まだ従業員数の少ない企業などは、  
評価制度がない。

特に制度などなく、そろそろだという感覚で、  
昇給させたり、昇格させたり。

…実際に見ていると、これがうまくいっている企業が多い。



## 「レッパー」の実験

「絵を描いたら、ご褒美をあげるよ！」と先に伝えておくグループの子ども、  
最初は伝えずに、描いたら後から、  
「頑張って描けたね、ご褒美だよ！」  
というグループ子どもでは、その後の行動が変わってくる。

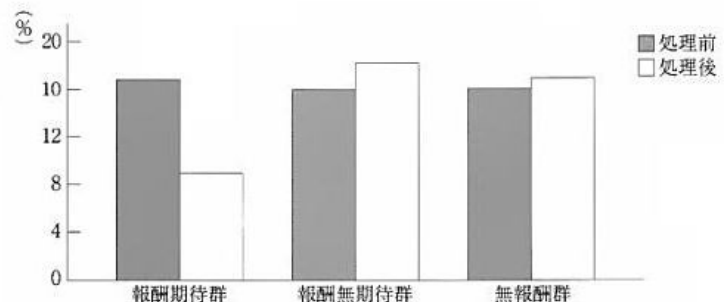


図 5-3 幼稚園児が自由時間に絵を描いた時間の割合 (%)  
(Greene & Lepper, 1974; 竹銅, 1996 を改変)



## 「ナッソー」の少年

バハマの観光地、ナッソーの少年の話。  
観光客が投げたコインを子どもが海に潜って取るということが行われていた。  
他のこどもは毎回取れるのに、10回やっても20回やっても1度も取れないマイク少年。

「恵んであげようか・・・」と思ったその時、別の観光客が投げたコインをマイク少年が海底で手にし、誇らしげに上がってきた。

そして、次の観光客がコインを投げる時、  
真っ先に潜るのはマイク少年だった。



## 「たまにご褒美」がちょうどいい??

最初にご褒美を条件づけられた方が、  
次からはやらなくなる。

また、毎回、ご褒美が提示されると「飽き」がきて、  
やっぱりやらなくなる。

出たり出なかったり、何度かやってたまたま出るという方が、  
その後の行動が継続するようになる。

例：駄々をこねる子供に、買ってあげたりあげなかったり。  
滅多に褒めないスポーツのコーチに褒められた。

※これと似たようなものは何かないでしょうか？

32



## 「強化スケジュール」と「行動の持続」

V=Variable(変化する)  
F=Fixed(固定された)

R=Ratio(比率)  
I=interval(間隔)

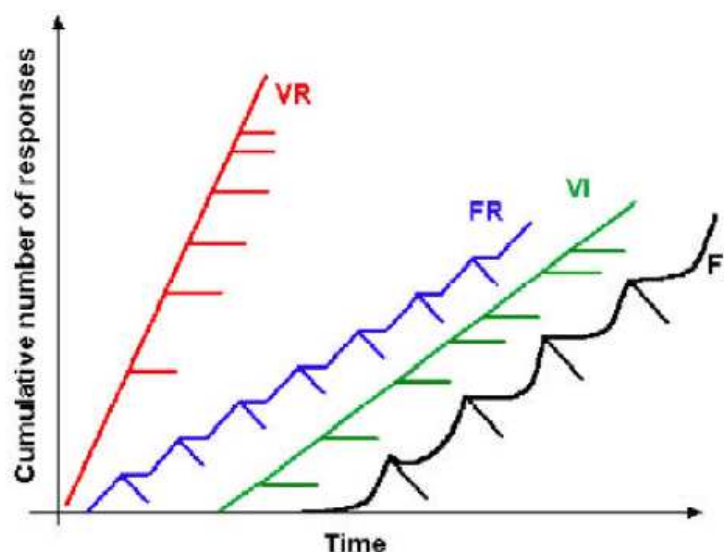


Figure 2 - Typical patterns of response to various schedules of reinforcement. Schedules of reinforcement can be combined to elicit complex patterns of response. VR: variable ratio, FR: fixed ratio, VI: variable interval, FI: fixed interval. The tic marks indicate the time when a reward (pellet of food) was released.

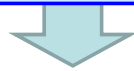
33

# 業績を上げる方法とは？

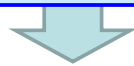


## 業績向上のための3ステップ

①会社が成果とするものを明確に示す（成果目標）



②そのためにやってほしいことを明確に示す（行動目標）



③この行動ができる人は「**いいね！**」。できない人は、**「残念！次回はこうしよう！」**とフィードバック。教育、研修し、できるようになってもらう。

★これが業績を上げるための評価制度



## 評価制度は会社からのメッセージ



会社は  
〇〇〇〇という  
成果を出したい！

(成果目標)

そのために、  
△△△△を  
やって  
もらいたい！

(行動目標)

だから、  
△△△△ができる人  
は評価する！  
できない人は、  
できるようになろう！

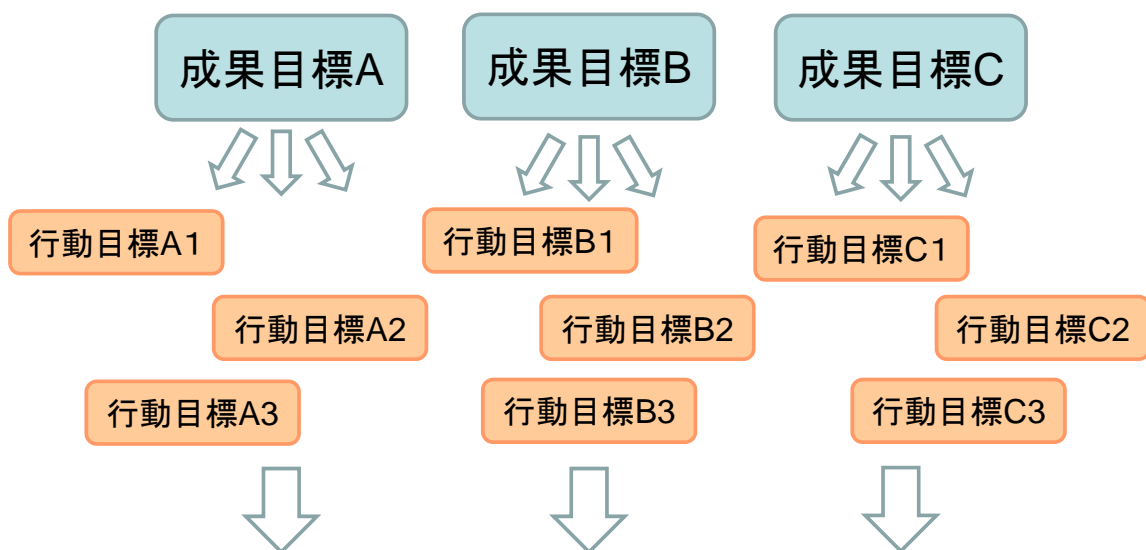


★これが業績を上げるための評価制度

36



## 成果目標 & 行動目標は原則会社が作る



評価によって、できる・できないを明確にし、育成につなげる

※もし、行動目標が皆できているのに、成果目標が達成にいたらなかったら？

37



## 給与・賞与とは連動させない

- ？「給与とか賞与とかと連動させなくていいの？」  
？「昇格とか降格は？」

原則、連動させない。  
もし、どうしてもするなら・・・

成果(数字)⇒賞与

行動(能力)⇒給与  
昇格



## ここを間違えると企業の命取りに。

ある企業の支店長Aさん。

求める能力や、やって欲しい事は出来ていなかった・・・。  
ただ、競業の撤退などもあり、売上や利益は会社内で  
最高だった。

周りの納得のため、成果が重要という姿勢を示すためにも、  
この支店長をエリア部長に昇格、基本給も2等級上げた。

さて、どうなるか・・・。



明確な表があるからうまくいかない。

	一般	主任	係長
90点以上	10,000	20,000	30,000
80点~90未満	7,500	15,000	22,500
70点~80点未満	5,000	10,000	15,000
60点~70点未満	2,500	5,000	7,500
50点~60点未満	1,250	2,500	3,750
40点~50点未満	▲1,250	▲2,500	▲3,750
30点~40点未満	▲2,500	▲5,000	▲7,500
20点~30点未満	▲5,000	▲10,000	▲15,000
10点~20点未満	▲7,500	▲15,000	▲22,500
10点未満	▲10,000	▲20,000	▲30,000

★なぜ？ ⇒ 必ず調整が入るから

40



こうしてしまいます。

	一般	主任	係長
90点以上	10,000	20,000	30,000
80点~90未満			
70点~80点未満			
60点~70点未満			
50点~60点未満			
40点~50点未満			
30点~40点未満			
20点~30点未満			
10点~20点未満			
10点未満			

給与は上げられたら上げます。

でも上げられない時もあるので  
ごめんなさい。

上げる時には、今までの評価を  
参考にします。

★折衷案としてポイント制賞与やポイント制給与あり

41

# A4一枚評価制度の作り方



## 「A4一枚評価制度」の作り方

### ・なぜA4一枚なのか？

- ①よりシンプルにやってほしいことを集中して示す
- ②ファイリングしていつでも見られるようにする

- ① ・社長の「好きな人」を考える
- ② ・会社の理念やミッションを実現できる人を考える
- ③ ・今期の「成果目標」を考える
- ④ ・「成果目標」につながる「行動目標」を考える
- ⑤ ・「個人目標」をつくってもらう
- ⑥ ・評価シートに入れる項目を決める
- ⑦ ・A4一枚シートに落とし込む

※ この後に出てくるシート類は全てダウンロードできます。 <http://millreef.co.jp/tokuten/>



## ①社長が好きな人を考える

- ・ 多少極端だが、  
社長と一緒に仕事をやりやすい人が  
集まる方が、社長の指揮の元で  
スピードがあり、皆が一丸となって  
突き進みやすい。
- ・ 社長の「えこひいき」を堂々と  
できるようにする。
- ・ 楽しい人が好きなのか、  
真面目な人が好きなのか、  
根性あるのが好きなのか、  
を評価項目にする。

OFFICE-NEARCO

「社長が好きな人」作成シート

社長が好きな人

【A4一枚評価制度】「社長が好きな人」作成シート

記載者 氏名 記載年月日 年 月 日

☐ 一緒に仕事をしたい人はどのような人でしょうか？具体的に書きだしてみましょう。

どんな人が好きですか？	それはなぜ？

Copyright ©OfficeNearco All rights Reserved (2次配布禁止)

44



## ②理念やミッションを実現できる人

- ・ 会社の中長期な成長のため、  
会社が目指すものの実現のため、  
好きなだけではなく、能力も  
伸ばしていく。
- ・ 短期的ではない視点で社員を  
育成していく。
- ・ ポイント！  
たくさん出す。20個。  
なぜ？
- ・ 従業員参加でもOK!  
「ふせんワーク」  
で出していく。



OFFICE-NEARCO

「目標項目作成シート」

② 理念実現

【A4一枚 評価制度】②理念実現シート

記載者 氏名 部署 記載年月日 年 月 日

☐ 会社の理念・ミッション

☐ 上記を実現するためには、どのような事ができる人が必要かを考えましょう

どのような事ができる人	
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>

Copyright ©OfficeNearco All rights Reserved (2次配布禁止)

45



### ③今期の「成果目標」を考える

- ・次に短期的な目標の項目をつくる。  
毎期変わるもの。  
成果目標は原則社長が作る。  
(小さな会社なら)
- ・上段には会社の今期の目標。  
下段には、そこから落とし込んでくる  
組織の目標を書き出します。
- ・本来は、人事評価制度は関係なしに、  
社長から一般社員に至るまで、  
「今期のうちの目標は〇〇です」  
と言える状態であるべき。
- ・この「A4一枚評価制度」のシステムの中  
でそれを実現する。

OFFICE-NEARCO

「成果目標作成シート」

③ 成果目標

【A4一枚 評価制度】③成果目標作成シート

記載者 氏名 \_\_\_\_\_ 部署 \_\_\_\_\_ 記載年月日 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日 \_\_\_\_\_

☐ 今期の会社が目指す「成果」での優先目標は何か？

☐ 会社の成果につながる「 \_\_\_\_\_ 」部署での成果の優先目標は何でしょうか？

Copyright ©OfficeNearco All rights Reserved (2次配布禁止)

46



### ④「成果目標」につながる「行動目標」を考える

- ・先ほどの今期の目標に結びつく  
行動目標を「まずは」社長が考える。
- ・中小企業であれば、何をやったら  
業績につながるかは、社長が一番  
適切に考えられることが多い。  
また、最終責任者として覚悟をもって  
つくる。
- ・「成果」と「行動」がごっちゃに  
ならないように。
- ・ポイント！ここもたくさん出すことに  
意味がある。20個書いてもらう。

OFFICE-NEARCO

「目標項目作成シート」

④ 行動目標

【A4一枚 評価制度】④行動目標作成シート

記載者 氏名 \_\_\_\_\_ 部署 \_\_\_\_\_ 記載年月日 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日 \_\_\_\_\_

☐ 会社の今期の成果目標

☐ 部署の今期の成果目標

☐ 職層 ( ☐ 管理職層 ☐ 戦力層 ☐ 育成層 )

行動目標

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>

Copyright ©OfficeNearco All rights Reserved (2次配布禁止)

47



## ⑤「個人目標」をつくってもらう

・ 個人の目標も考えて作ってもらう。

・ なぜか？

①会社目標、自身の能力・課題を  
考えるようになる

②遂行力が高まる

③制度への関心が高まる。

※10個は出してもらう。

OFFICE-NEARCO
[個人目標作成シート]

⑤  
個人目標

【A4一枚 評価制度】⑤個人目標作成シート

記載者 氏名 \_\_\_\_\_ 部署 \_\_\_\_\_ 記載年月日 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日 \_\_\_\_\_

☐ 前期、あなたが出来なかったことは何ですか？

☐ 今期、出来るようになるためには何をしていますか？

☐ 今期のあなたの組織の成果目標は何ですか？

☐ 上に書いたことを踏まえて、今期にあなた自身で取り組んでいく個人目標を考えましょう。

個人目標(やっていきたいこと)	
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>

Copyright ©OfficeNearco All rights Reserved (2次配布禁止)

48



## ⑥評価シートに入れる項目を決める

- ・ いままでのシートで、
  - 社長の好きな人 10個
  - 理念を実現するための能力 20個
  - 今期の会社目標、組織目標
  - 行動目標 20個
  - 個人目標 10個

これらはすべて、「A4一枚評価シート」を完成させるための材料になります。たくさん書き出した中から、それぞれ、

- 社長の好きな人 5個
- 理念を実現するための能力 5個
- 部署、階層別の行動目標 5個
- 個人目標 1個

を決めて、A4一枚の評価シートに転記していきます。  
(もちろん個数は適当に変更してOKです)

49



## ⑦A4一枚評価シートに落とし込む

会社理念が入ります

今期の会社目標

社長の好きな人から

理念・ビジョンへの実現項目から

今期の行動目標から

★特別ポイント項目を絞った分、ここにない貢献を評価する枠を用意しておく。

株式会社ミルリーフ		所属	職種	氏名	提出日
第7期 前(後半) 評価シート		コンサル部	S職	坂本あつし	
会社理念		コソコサイン			
見える行動・測れる向上		制度で中小企業の社長をサポートする			
今期の会社目標		売り上げ30%増！ 大阪支店設立！			
今期の組織目標		クライアントサポート数 50件！			
今期の個人目標		新規の提案から受注を10件、リピート率90%確保。			
4. 機能となる事業の発展レベル		3. 行動はほぼ定着されている			
2. まだ評価が少し見られる		1. 評価がやや高い			
項目	具体的な行動	ウェイト	本人	上司	最終
1	チャレンジ精神	いままでに行っていないことを試みる	1		
2	チームワーク	仲間が困っている時、声をかける	1		
3	約束を守る	約束を守る	1		
4	積極性、前向きさ	仕事に積極的に取り組む	1		
5	へこたれない	失敗してもふくよかしく、立ち上がる	1		
6	地域貢献への提案	地域のことを調べ、イベント企画を提案する	1		
7	中小企業の知識	中小企業の経営者になる	1		
8	社長の味方	社長の意見に賛同し、サポートする	1		
9	制度が作れる	制度の改善を提案する	1		
10	分析・提案ができる	数字・グラフで分析し、提案する	1		
11	顧客リスト作成	顧客リストを作成する	1		
12	社内イベント	社内イベントを開催する	0		
13	大阪支店開設	大阪支店を開設する	1		
14	既存顧客訪問	既存顧客を訪問する	1.5		
15	高単価契約獲得	高単価契約を獲得する	1.5		
16	特別ポイント				
振り返りと今後の取組み、目標など					
項目	本人	上司			
姿勢態度					
共通スキル					
目標への行動					
全体					

今期の組織目標

今期の個人目標

ウェイトにより、同職における役割差を調整する

※できるだけ、実際の職場での具体的な行動に落とし込む。(着眼点)

部下・上司の振り返り、フィードバック欄

50



## ※なぜたくさん項目を書き出すか

★場当たり社長から戦略的な社長になるため。

- 最終的な評価シートは、項目を出来るだけ絞る。  
(多すぎると日々意識して取り組めない)
- しかし、業績にちゃんとつながるかどうかは、**やってみないと分からない。**
- 方向転換や、項目の変更がすぐにしやすいように。また、「**本当はこれだけ期待している項目がある**」と分かってもらうことも必要。
- 事前に他の項目を示すことで、「**またコロコロ言うこと変わるよ**」と思われずに、「**しっかり先を考えている人だ**」と言われるようになる。

51

# 成功する運用の方法



## 「運用」をうまく行かせたい

★運用をうまく行かせることに必要なことは、  
下記の2つのポイントに尽きると考えてます。

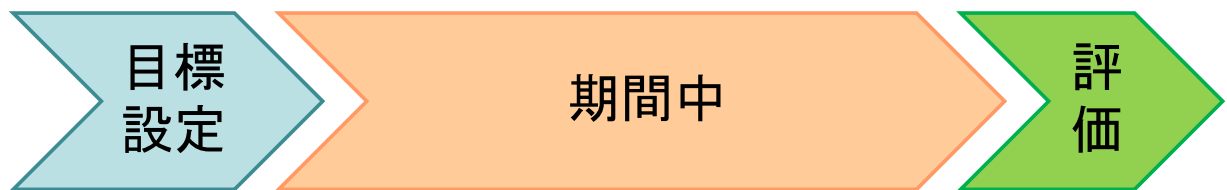
- ① 取り組みのパワーバランスが取れている
- ② 評価者の評価スキルがある

# パワーバランス を見直す

54



一番やってはいけない「ほったらかし」



10

:

0

:

90

とりあえず  
期限までに  
提出する。  
(適当)

上司も部下も忘れている



慌てて思い出  
しながら、  
印象や調整で  
お茶を濁す



55



この数字で比重(重要度)を置く



最初に何をやっていくのか明確にする。  
レベルも合わせる。  
コミットをする。

期間中に確認をする。  
指導をする。  
一緒に考える。  
記録を残す。

最後はまとめ。  
最初と中間でしっかりやっている、と、  
納得度が高まり、  
育成につながる。



目標設定 A4一枚評価シートのコミットメントをする

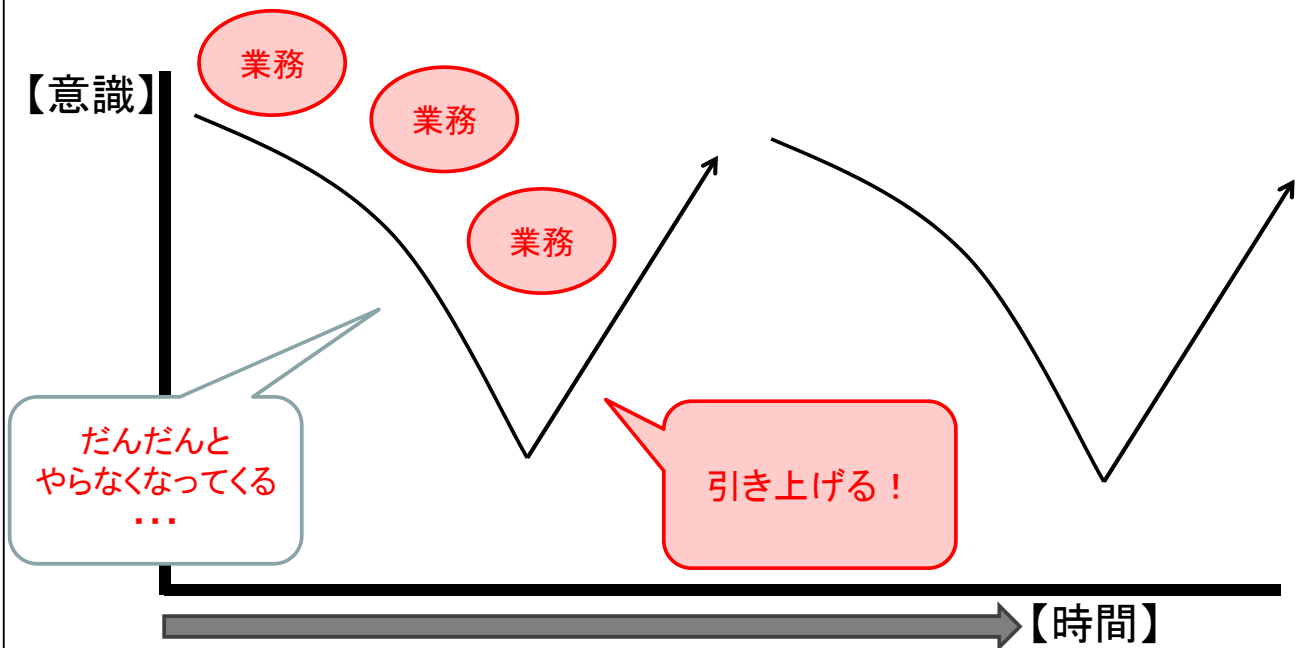
- ・ ここまでで完成した  
「A4一枚評価シート」を、  
必ず上司部下で話し合う。
- ・ 出来る出来ない、出来ない  
なら何をサポートすれば  
できるのか、どこまで引き  
下げればできるのか、  
かならずコミットメントして、  
サインをもらう。





## 期間の観察① だいたい、やらなくなる

毎日の業務に忙殺され . . .



58



## 期間の観察② 観察を続けるためには？

- ・「意識」や「意志」は必ず下がってきます。業務としての「観察」の仕組みを必ず作りましょう。



A4一枚評価シートを毎月2回  
提出する



※シートでなくてもOKです。

日報、週報、定例ミーティング等を利用できると最適。

ポイントは、ほったらかしにしないこと。

イメージは「ちょっとをちょくちょく」。

59



## 1ヶ月に2回は大変・・・

慣れていないから大変に感じる。  
それに、例え大変でも効果が出る取り組みをするべき。

### 【メリット】

- 期の途中から育成につなげられる
- 最後の評価までに、記録の材料ができる
- そのため、納得性が高まる
- 上司と部下とのコミュニケーションが増える
- 社長、人事も進捗が確認しやすくなる

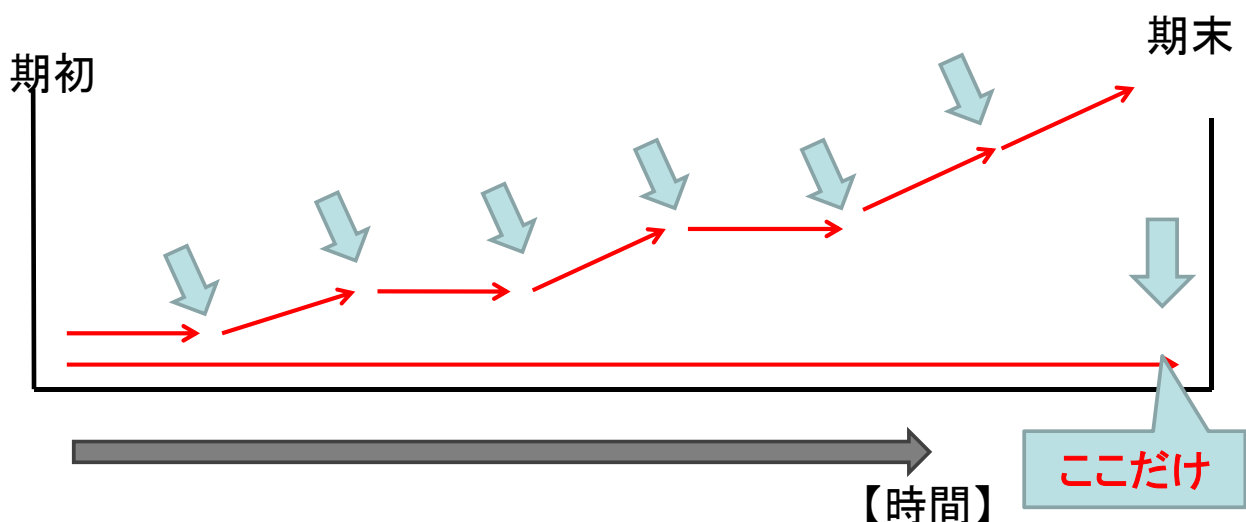


※期中の観察は、固定の必須業務として、  
仕組みにしておかないとできない。



## ほったらかしにしないように

観察がない場合、査定はできる（でもエラーだらけ）。  
育成のために、気づいてもらう機会を多くしていく。





- ・できていたことについては、  
大げさに褒める
- ・できていなかったことは・・・？  
⇒できるように教える

赤ちゃんが立った時、どんなフィードバックをしていた？  
子どものしつけのとき、どんな教え方していた？

## 評価者のスキル



## 評価者に必須の3つのスキル

①

目標設定の  
スキル

主に人材育成  
につながる

②

期間の  
観察スキル

主にモチベーシ  
ョンにつながる

③

評価  
コメントの  
スキル

主に納得性に  
つながる



## 目標設定のスキル

目標設定の  
スキル



- ・ 期の始まりに、被評価者自身の**目標をチェック**したり、評価される項目をしっかりと把握できているか。
- ・ 設定した目標が、期の終わりに本当に**評価できる**ようになっているか。
- ・ その目標が、組織の**目標につながる**ものであるか。
- ・ 「今期はこれをやります！」という、**コミットメント**を行っているか。



## 期間の観察スキル

- ・ 評価項目を**評価期間中**にどれだけ観察できているか。
- ・ 部下の行動、実績などの**事実**を記録して残しておくことができるか。
- ・ **「見ているよ」**ということが相手に伝えられているか。
- ・ 他の優先事項に埋もれないような、**観察の仕組み**を作れているか。

### 期間の 観察 スキル



66



## 評価コメントのスキル

### 評価 コメントの スキル



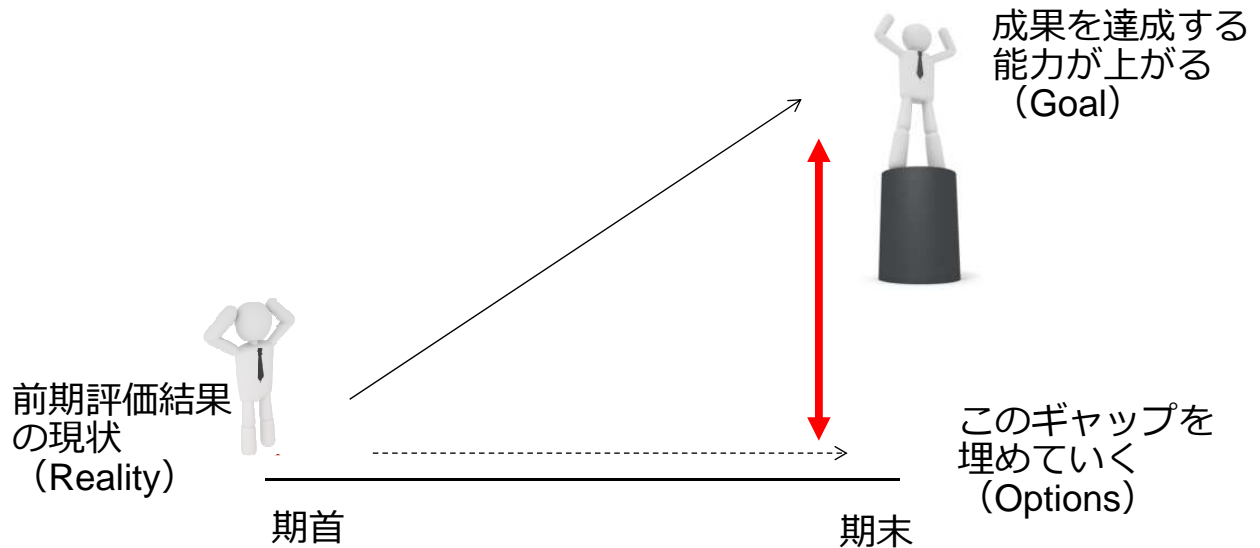
- ・ **どうしてこの評価点**なのか？  
を、明確に伝えられているか。
- ・ 人間性を評価するのではなく、**行動・事実**を評価できているか。
- ・ **求めるもの、足りなかったもの**を、  
明確にコメントできているか。
- ・ 次期は何をしたら評価されるのか、**具体的な指示**ができているか。

67



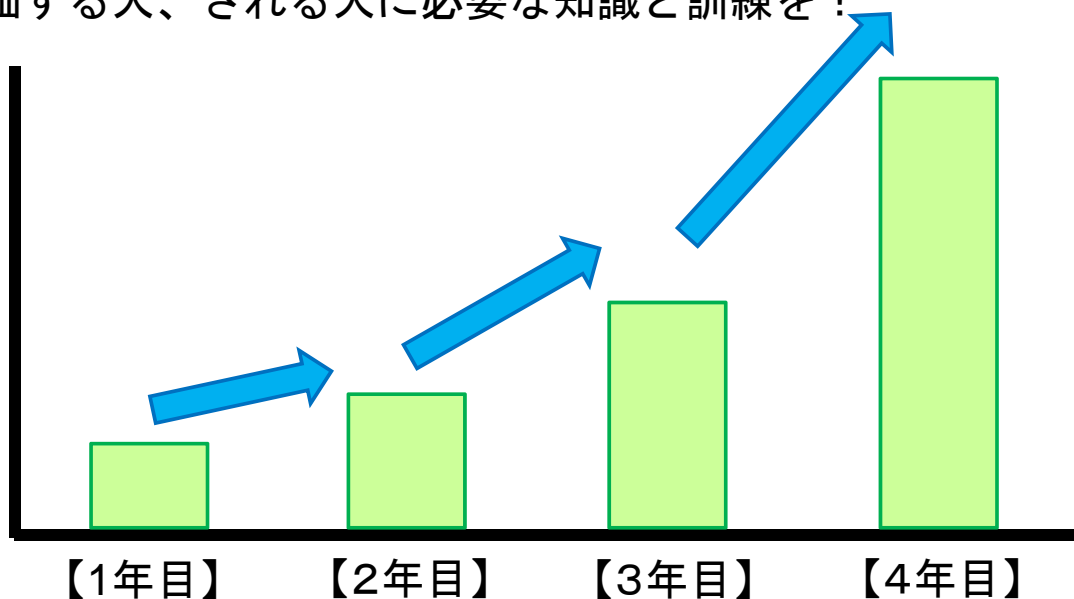
## 部下に成果を出させる、成長をさせる

現状を明確にし、次期には出来ているようにする  
(ギャップを埋める) ことを、お互いに考え合意する。



## 人事評価制度は最初からうまくいかない。

- ・ 目標設定の精度、着眼点の精度、フィードバックの精度、期間中の行動観察の精度、等々・・・
- ・ 評価する人、される人に必要な知識と訓練を！





## 最初から自分で行動できる社員なんていない



最初は外の力で多少強引に行動してもらう。  
「行動」⇔「成功」を体験するうちに、  
内的動機での行動が出てくる。  
その後は、軽く力を加え続ければ、回転していく

ご清聴ありがとうございました。