

目標管理関係

Q 考課と指導のため、部下の行動記録を確実に取ることを管理職に促すための工夫

目標管理に基づく業績評価と能力の評価を併用して行っています。目標管理においては、その評価の納得性を高めるために、目標管理シートに任意の記入欄を設け、期中に部下が実際に行ったこと（行動）や指導の記録などを書き記すよう促しているのですが、あまり活用されていません。中には「闇魔帳のようで気が引ける」との声も聞こえています。一方、部署によっては期中の実績・行動と評価のズレに不満を漏らす被評価者の声も聞かれ、再度記録の励行を促したいと思えます。記入すべき事実など評価者への働き掛けや記入欄の設定など改善ポイントについてアドバイスをお願いいたします。（埼玉県 A社）

A 評価ではプロセス(実際の取り組みや指導した内容)をフィードバックすることが重要であることを伝える

回答者 友森 篤 とももり あつし プライスウォーターハウスクーパースHR S(株) コンサルタント

はじめに

目標による管理を業績評価と結び付けた場合、その目標は「達成したか否かが分かるようにゴールを記述する」という鉄則があります。しかし、この明確な達成基準があることで、弊害が発生することもあります。それは、評価が結果だけの評価になって、プロセスに目が向けられなくなるというものです。

これを克服するために、期中の取り組み過程（行動）や指導記録を書き足すように促しているのは、非常によい試みです。ここではもう一步それを浸透させるための工夫について見解を述べます。

結果のみの評価で生じる問題

例えば、営業において「顧客のニーズを的確に把握し、相手が満足いく提案を行ったが顧客の業績不振によって受注に至らなかったケース（ ）」と「必ずしも顧客が満足する提案を行ったわけではなかったが、たまたま顧客の業績が好調であったため受注に至った

ケース（ ）」の二つを考えてみましょう。

仮に結果のみで評価を行った場合、はプロセスが完璧であったにもかかわらず、顧客の業績不振という本人には統制不可能な要因によって低い評価がついてしまいます。このような場合、本人はプロセスにおいて「とるべき行動」をとっているにもかかわらずこの努力が評価されないこととなり、ご質問にもあったような被評価者の実績・行動と評価のズレへの不満が生じてしまうこととなります。

一方、の場合はプロセスが不完全であったにもかかわらず、たまたま顧客の業績が好調であったために高い評価がつくこととなります。もちろん、結果は結果として評価する必要はありますが、このような状態が来期以降も続く可能性はきわめて低く、本人も継続的に業績を上げることができるかは定かではありません。また、努力以外の要素で評価されているのを他の被評価者が見れば、さらに不満は募るばかりです。

したがって、結果だけにとらわれずに、プ

プロセスにおける評価も加味して業績評価を行うことが必要になります。

行動・指導記録欄活用促進方法

そもそも、評価者には、評価に対する部下の納得性を担保するためにも上司として評価結果に対する説明責任を果たすことが求められます。

いただいた質問内容から察するに評価者が行動・指導記録欄を活用しない理由は大きく、意識の問題（そもそも行動・指導を記録する目的を理解していない、または心理的な抵抗がある等）、スキルの問題（適切な内容・表現で記録することができない等）——という2点が考えられます。前者、後者ともに評価者研修等の場で対処することになると思いますが、個別に対処法について解説したいと思います。

まず、前者の意識の問題についてですが、こちらは行動・指導を記録する目的、ひいては評価の目的そのものを評価者に徹底する必要があります。評価の目的は本来、処遇を決定するのみならず、会社方針や目標の浸透、上司と部下のコミュニケーションの促進、および本人の育成であるべきです。

よって、行動・指導を記録する目的も同様に、上司と部下のコミュニケーションのきっかけを提供することによって、評価に対する部下の納得性を担保し、結果として部下の育成の一助となるべきものといえます。この目的を徹底すれば、ご質問にもあった「闇魔帳のようで気が引ける」という意見も次第になくなっていくことでしょう。地道な取り組みではありますが、これが最も確実な方法といえます。

次に、後者（スキルの問題）についてですが、こちらはいくつかの記述サンプルを提示し、それらを基に評価者に実際の行動記録を記述する練習をしてもらうのが効果的です。記述サンプルの作成、および実際の評価者による記述に当たっては、この部分が評価結果の根拠（「あなたの評価結果はAである。なぜならば～」の部分）となるため、抽象的な

表現を極力避け、具体的な記述を心掛けます（具体例参照）。

具体例：「クライアントAに対する提案資料作成の際、精度の高い仮説を構築して情報源を取捨選択しながら情報収集を行い、情報の質を向上させた」

具体例：「営業部門に対する予実データ提供の際、これまでのデータ抽出プロセスの見直しを行い、より細やかに営業部門のニーズに^{こた}えることができるようになった」

具体例：「毎月の給与計算の際、自身の担当業務終了後、速やかに他のメンバーの業務を支援し、期限内にチームの業務を完了した」

ポイントは、目標達成に向けて、そのプロセスで実際にどんなことに取り組み、どのような（中間）成果を出したかをありありと記述するということです。またその際、上司が指導してはじめて行ったのか、その指導に納得して動いていたかなどの「指導記録」もあるとより有効です。

最後に

先述した取り組みによって現場から収集された記録は、その都度データベース化して評価者・被評価者がいつでも閲覧できる状態にしておくことも効果的です。評価者にとってのメリットは、具体的な部下へのフィードバック方法が理解できることに加え、記録に評価結果を加えて公開することで評価の目線を合わせることができるということです。

また、被評価者も、プロセスにおいてとるべき行動（評価される行動）が明らかになることで、評価に対する納得感の醸成と能力開発が期待できます。ただし、上司と部下のコミュニケーションは評価シートやデータベース上のみのものではなく、あくまで1対1の対話によって行われるべきであり、行動記録はそのための補助ツールであるとの認識が必要であることを最後に付記しておきます。