

# ツール特集

上司配布用

## 標準版 評価者マニュアル

～人事評価の仕組みと正しい進め方を理解しよう～

（株）経営コンサルタント協会 代表取締役 作山 弘司

### ■ 事前理解を進め、 評価の精度と組織力の底上げを図ろう

大げさにいうと「人事評価」は社員の人生を左右する。ゆえに人事部側では慎重に制度を作り込み、精緻な運用を社内に働きかけていることだろう。しかし、評価を担う現場の管理者の皆さんは、そもそも人事の専門家ではない。“本業”が手一杯であり、「評価シート」なんかは適当に辻褄を合わせておけばいい提出書類の1つといった認識かもしれない。そうであるなら、発想の転換が必要だ。「人事評価」は事前の目標設定に始まり、ふだんの業務遂行を確認し、期の節目で成長を促す好循環サイクルを生み出すエンジンになりうる。それは、個々人の能力伸長とともに、組織力を底上げする結果にもつながる。シートの書き方や、どの行動に何点をつけるといったことは各社のガイダンスに委ねるとして、本稿では、事前理解のテキストに相当する内容をベテランコンサルタントの著者に整理いただいた。評価者研修の場で（あるいはその前に）上司の立場にいらっしゃる皆様にお目通しいただくと、より効果的な制度運営が実現するはずだ。（編集部）

### 構成

- No. 1 【評価の理解①】業績に貢献できる人事評価を実践しよう
- No. 2 【評価の理解②】「業績」「能力」の2つの評価基準を熟知しよう
- No. 3 【目標設定】適切な目標を設定し、評価の納得性を高めよう
- No. 4 【目標面接】部下のチャレンジ意欲を高めよう
- No. 5 【評価の進め方①】「記憶」ではなく「記録」に基づこう
- No. 6 【評価の進め方②】「結果→プロセス→原因」の順番で分析しよう
- No. 7 【業績評価の進め方】難易度を理解した上で客観的に把握しよう
- No. 8 【行動評価の進め方】取り組みの動機、自発性を加点的に見よう
- No. 9 【能力評価の進め方】発揮能力を期待水準に照らして評価しよう
- No. 10 【評価エラーと予防】錯覚を疑い、結果をいったん検証してみよう
- No. 11 【フィードバック】評価をもとに育成につなげよう
- No. 12 【中長期の視点】人事評価の成果を組織力に活かそう

~~本シートのPDFファイルをご用意しました。本誌年間購読者様に限りご提供します(無料)。ご希望の方は [editors@busi-pub.com](mailto:editors@busi-pub.com) まで購読者番号(本誌送付の宛名ラベルに記載)を明記の上、E-mailでお申し込みください。(TEL・FAXは不可)。2013年5月31日まで。~~

### ■ 作山弘司（さくやまひろし）

1960年生まれ。中央大学卒業。出版社勤務を経て、（株）経営コンサルタント協会に入社。中小企業診断士の教材開発に携わった後、コンサルタントとして、20年以上、経営指導、人材育成の任にあたる。組織人事戦略の策定や人事制度改革、教育体系構築、次世代リーダー人材育成などを中心に大手企業から中小企業までコンサルティングと教育研修の実施、さらには各社のオリジナル教材開発など幅広い支援を手掛けている。

### ■ 株式会社経営コンサルタント協会

「個人と組織の成長と変革に貢献する」ことをコンセプトとして掲げ、1981年よりコンサルティング事業と教育研修事業を展開。全国の官民法人の課題解決、経営支援を行っており、過去60,000人以上の人材育成を支援している。

〒170-0005 東京都豊島区南大塚1-60-20 天翔大塚駅前ビル

●TEL 03 (3943) 8211 (代) ●URL <http://keicon.co.jp/>

