

精度の高い人事評価 「360度評価」システムの実際

業績アップにもつながる!

part
2



上司だけでなく、同僚や取引会社の人たちも評価者になる「360度評価」。精度の高い人事評価として再び注目されている。前回はそのメリット、デメリットを見てきたが、今回は業績アップにもつながった事例を交えながら実施するためのノウハウを経営コンサルタントの大庭真一郎氏にうかがった。

360度評価の効果を高めるためのポイント

ポイント1 目的を周知すること

何のために360度評価を行なうのかが共有されていないと、どのようなスタンスで臨めばよいか分からず、評価に加わる人が戸惑うことが想定されます。

360度評価は、評価対象者のあら探しが目的ではありません。複数の人間の見方を評価に反映させることで、評価結果に対する公平性を高めます。

360度評価を実際に導入した事例を2つほどご紹介しましょう。「取引先の人がこんな事を言っていたよ」程度にしておきましょう。

導入事例① IT関連企業

○プロ意識を持ち協調性を高めたい

この360度評価を実際に導入した事例を2つほどご紹介しましょう。

1つ目は、ウェブ制作や業務改善ソフトの運用サポートを行っているIT関連のS社です。

S社のトップは自社が今後成長していくためには「顧客満足度の向上」と「生産性の向上」を実現することだと常々考えています。

技術系とはいって、社員の8割は仕事を通じてクライアントと接します。満足度を高めてリピートを増やしていく

には、ただ要望通りのものを提供するのではなく、要望の端緒となる部分に存在する問題や課題の解決が必要です。自社開発のプログラムやアプリの運用後にはどのような状況になるのか、その問題や課題はクリアできるのか。

そこまで考えてクライアントに対応しなければリピートは生まれません。それには従業員一人ひとりに「プロ意識」が必要だとトップは考えました。

ポイント3 評価結果が何に反映されるかを明確にすること

教育のテーマにすることを伝えます。

ポイント4 評価結果のフィードバックを行うこと

◆評価結果のフィードバック

評価結果がどのように使われるのか

が分からなくなる人が出てくることを予想されます。

それを防止するためには、評価結果がどのようなことに反映されるのかを明確にする必要があるでしょう。

◆処遇決定に関係するのであれば、何に対してもどのような形で反映するのか。例えば、職場全体の業務遂行を乱すことなく、かつ牽引することを自覚して取り組んだのかという職務遂行意識に関する評価結果を、昇給の決定に反映させることを伝えるのです。

◆社員教育に関係するのであれば、どのようなことをどのような形で反映するのか。例えば、社会的なマナーについて、できていない部分を次年度の個別

評価対象者の成長につなげていくことが本質的な目的です。

そのことを全員に理解してもらつたうえで、例えば、評価対象者の処遇に反映させるための評価であれば、「本人の能力の成長や仕事の実績に対する評価を今後の処遇の決定に反映させることで、評価対象者のモチベーションを高めていきたいのです」という目的をきちんと評価者に伝え、足並みを揃えることが大切です。

ポイント2 評価教育を行うこと

上司は、普段から部下の評価を行っているので慣れていますが、同僚や後輩、取引先の人たちは評価することに慣れていない人もいることでしょう。

それに対してフォローもししないで始めてしまうと評価の精度が低下してしまうことが想定されます。360度評価に参加する全ての人に対しても、評価基準はこういう内容で、このようないルールで評価結果を出してくださいと丁寧に教える必要があります。

新しく評価者に加わる人だけでなく、普段から評価を行っている直属の上司も含めて全員に同じ教育を行うことが重要です。

評価結果がどのように使われるのか

が分からなくなる人が出てくることを予想されます。

それを防止するためには、評価結果がどのようなことに反映されるのかを明確にする必要があるでしょう。

◆処遇決定に関係するのであれば、何に対してもどのような形で反映するのか。例えば、職場全体の業務遂行を乱すことなく、かつ牽引することを自覚して取り組んだのかという職務遂行意識に関する評価結果を、昇給の決定に反映させることを伝えるのです。

◆社員教育に関係するのであれば、ど

のようなことをどのような形で反映するのか。例えば、社会的なマナーについて、できていない部分を次年度の個別

評価結果がどのように使われるのか

が分からなくなる人が出てくることを予想されます。

それを防止するためには、評価結果がどのようなことに反映されるのかを明確にする必要があるでしょう。

◆処遇決定に関係するのであれば、何

に対してもどのような形で反映するのか。例えば、職場全体の業務遂行を乱すことなく、かつ牽引することを自覚して取り組んだのかという職務遂行意識に関する評価結果を、昇給の決定に反映させることを伝えるのです。

◆社員教育に関係するのであれば、ど

のようなことをどのような形で反映するのか。例えば、社会的なマナーについて、できていない部分を次年度の個別

◎プロフィール
大庭 真一郎氏
Ooba Shinichirou

東京生まれ。中小企業診断士、社会保険労務士。東京理科大学卒業後、民間企業勤務を経て、大庭経営労務相談所を設立。「支援企業のベースで共に行動を」をモットーに、企業に対する経営支援業務を展開。支援実績多数。現在、厚生労働省「大阪働き方改革推進支援・賃金相談センター」の専門家として相談やセミナーを行っている。