

評価者育成の原理原則

人材アセスメントのプロが押さえる実践知

2024

4.17 水

15:00-16:10

プレゼンター

吉田卓

株式会社リードクリエイト
常務取締役



吉田 卓 (Takashi Yoshida)

2000年 大学卒業
大手金融機関 入社
企画部・人事部(採用→評価・異動担当)に従事

2005年 **株式会社リードクリエイト** 入社
ソリューション事業部にて、営業プランナー職に従事

2010年 同社 ソリューション事業部 マネジャー

2014年 同社 ソリューション事業部 ジェネラルマネージャー

2017年 同社 取締役

2021年 同社 常務取締役として、営業組織の統括責任者に従事する傍ら、
コンサルタントとして各社のリーダーシップ開発や組織変革支援を担当

「自社の経営・人事課題」と「クライアントのリアルな課題」
に**対峙し続けてきたキャリア**

空理空論ではない「実践知」× 特殊性に左右されない「再現性」

人と組織に「協創力」を。

リーダー選抜・育成を軸にした“4つの提供価値”



優秀なリーダーの可能性を見極める“アセスメント力”



本質を見極めて価値を“繋ぎ合わせる力”



実践知によって培われた実効性の高い“企画・提案力”




期待成果への“コミットメント力”

社会に公平・公正なチャンスを提供し、
「可能性の発見」と「活躍の機会」を
生み出し続ける会社

ポテンシャル・グロース企業

主なクライアント(敬称略/五十音順)

アイシン	オリックス生命保険	数島製パン	千代田化工建設	西松建設	日立ソリューションズ東日本	三菱鉛筆
アイフル	オルガノ	慈恵大学	都築電気	日揮ホールディングス	ビデオリサーチ	三菱電機
曙ブレーキ工業	オルビス	静岡県労働金庫	DTS	日産自動車	日野自動車	三菱電機
あさひ	鹿島道路	ジブラルタ生命保険	TDK	日清食品ホールディングス	ヒロセ電機	明治
あずさ監査法人	技研製作所	清水建設	TDCソフト	ニッセイアセットマネジメント	ファミリーマート	明治安田システム・テクノロジー
アステラス製薬	キッツ	ジャルカード	テブコシステムズ	日鉄テックスエンジ	富士通コンポーネント	ヤナセ
アフラック生命保険	岐阜プラスチック工業	JUKI	テルモ	日鉄物産	富士通ラーニングメディア	ヤマトシステム開発
イトーキ	キャンシステムアンドサポート	小学館集英社プロダクション	デンソー	日本貨物航空	富士電機	ヤマハ発動機
エイツヘルスケア	金融庁	人事院	東急コミュニティー	日本気象協会	双葉電子工業	やまびこ
SMBCコンシューマーファイナンス	熊谷組	スズキ	東急テクノシステム	日本銀行	ブラザー工業	UACJ
SMBC日興証券	倉敷紡績	住友電装	東京エレクトロン	日本光電工業	古河電池	ユニークカード
SMBCラーニングサポート	栗田工業	生活協同組合ユーコープ	東京応化工業	日本出版販売	ブルデンシャル ジブラルタ ファイ	ユニチカ
SGシステム	クレディセゾン	西友	東京海上日動火災保険	日本新薬	ナンシャル生命保険	横河マニュファクチャリング
NECフィールディング	京王百貨店	積水化学工業	東京海上日動パートナーズマ	日本製鋼所	古野電気	四電工
NX商事	京阪百貨店	積水ハウス	ネジメント	日本政策金融公庫	リコー	ラクス
NTT-ME	KYB	積水メディカル	東京ガス	日本製紙	リコー	リコー
NTTコミュニケーションズ	小糸製作所	ゼブラ	東京電力エナジーパートナー	日本製紙クレシア	リコーITソリューションズ	リコーITソリューションズ
NTTドコモ	合同製織	全国労働金庫協会	東京電力ホールディングス	日本たばこ産業	リコー化成工業	リコージャパン
NTT都市開発	コニシ	千趣会	東京ドームホテル	日本電気	ホンダ開発	両備システムズ
NTT西日本	コベルコ科研	ソニー生命保険	東北労働金庫	日本電技	本田技研工業	レスターホールディングス
NTTネクシア	サーラコーポレーション	ソニー損害保険	東洋新薬	日本ハムキャリアコンサルティング	ホンダファイナンス	レンタルのニッケン
NTT東日本	サイバーコム	ソフトバンク	東洋製罐グループホールディ	日本郵船	マクセル	渡辺パイプ
NTTファイナンス	佐川急便	SOMPOビジネスサービス	ングス	日本電産	丸井グループ	...
NTTファシリティーズ	佐川グローバルロジスティクス	大同生命保険	豊田市役所	ニフコ	マルハニチロ	他多数
ENEOS	鷺宮製作所	ダイナムジャパンホールディング	トヨタ情報システム愛知	ネットワークシステムズ	マングラム	(2021年以降)
MS & ADシステムズ	山九	ス	豊田鉄工	ノリタケカンパニーリミテド	みずほ証券	
遠州鉄道	サントリーホールディングス	大和ライフネクスト	トラスコ中山	萩原電気ホールディングス	みずほリース	
大阪ガス	山陽電気鉄道	高砂熱学工業	内閣官房内閣人事局	阪急阪神ビジネスアソシエイト	三井住友海上あいおい生命保険	
岡谷鋼機	JFEエンジニアリング	中央労働金庫	長野県労働金庫	日立製作所	三井住友トラスト・システム&サー	
奥村組	JFE物流	中電工	名古屋鉄道	日立造船	ビス	
小田急百貨店	JR東日本パーソネルサービス	中部テレコミュニケーション	南海電気鉄道	日立ソリューションズ・テクノロジー	三井不動産	



「リモートワークや働き方改革、人事制度改定
などの影響で、評価者が機能しなくなった」



リモートワークが増えたり、人事制度が改定されたり
環境変化によって、どちらの評価者が増えましたか？

- ① 評価制度をうまく運用“できていた”評価者が
変化適応できず、マネジメント不全を起こした…
- ② 評価制度をうまく運用“できていなかった”評価者が
“さらに”機能不全に陥った…

「評価運用」が“マネジメントプロセス”として組み込まれていない

「仕事」と「人事」が
切り離されている

- ✓ 「業務は業務、評価は評価」という大前提
→ 「人事に時間をかけている場合じゃない」
→ 「評価という（面倒な）手続きをやる時期か」

マネジメントに関するあらゆる
「情報」が不足している

- ✓ 目標は期初に設定したまま、期末まで放置
- ✓ 「記憶力」だけでメンバーの評価をしようとする
- ✓ 「成し得たい結果」と「メンバーの強み」が曖昧

期待される「役割」

「成果」をつくる

ビジョンや戦略の実現に向けて、「組織成果」を出し続けること

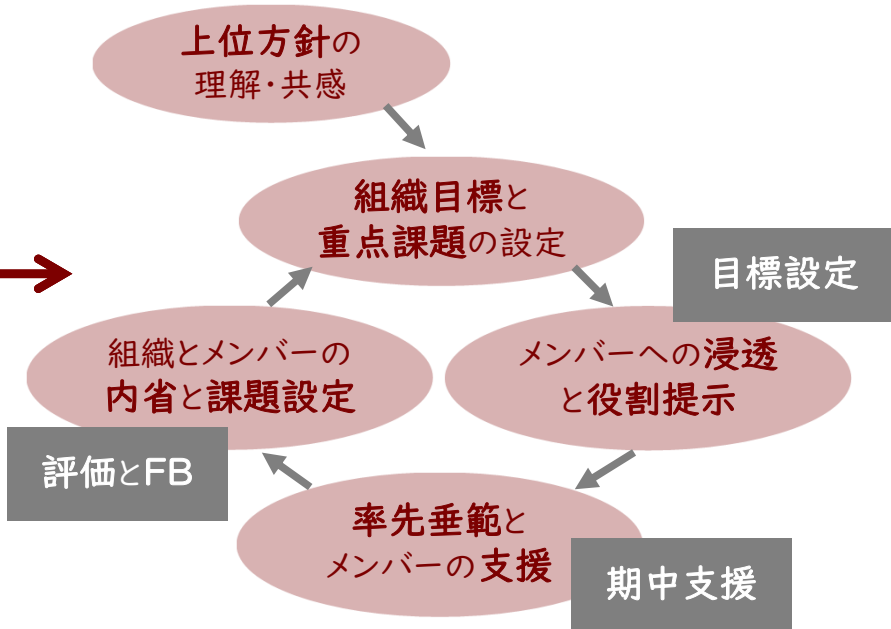
「変革」する

環境変化が激しい中で成果をつくるために、ビジネスと組織を「変革」し続けること

「育成」する

組織成果につながる変革を継続させるために、「人材の思考や行動を変化」させること

必要な「マネジメントプロセス」



評価者が必ず押さえるべき絶対法則：「評価」≠「査定」

(狭義の) 評価

査定

✓ 目的

メンバー一人ひとりのパフォーマンス向上
(→事業の成長・組織活性化)



処遇の決定

(処遇制度・・・人件費の適正配分)

✓ 反映先

次なる「期待」と「仕事」
査定



賞与・昇給・昇格などの処遇

✓ 運用主体

評価者(上長)



人事部門/事業責任者

✓ 成否の鍵

メンバーへの「期待の鮮明さ」
日常的・継続的な観察・対話・フィードバック



客観的、妥当性の高い評価と序列決定
正確な制度運用

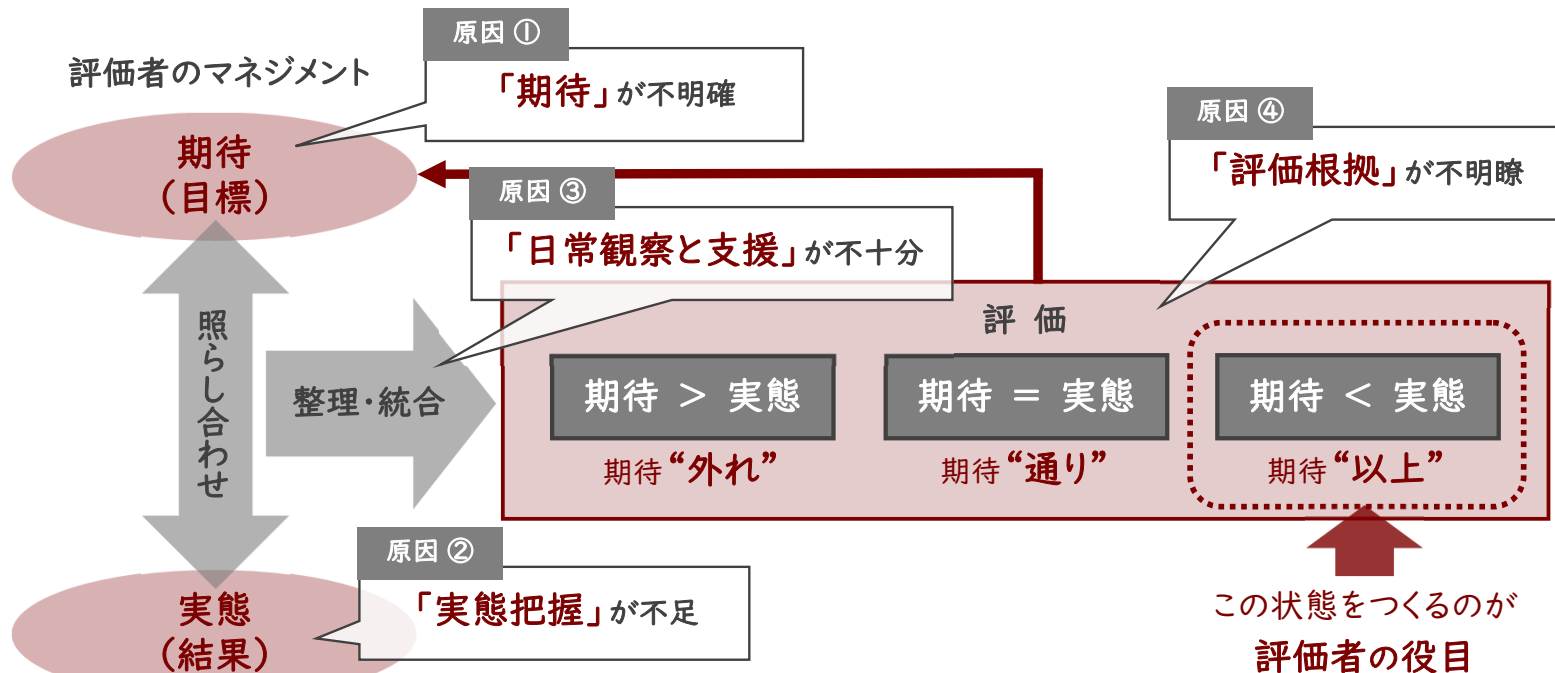
✓ 位置づけ

メンバーの「成果」と「成長」を両立
させる“パフォーマンスマネジメント”



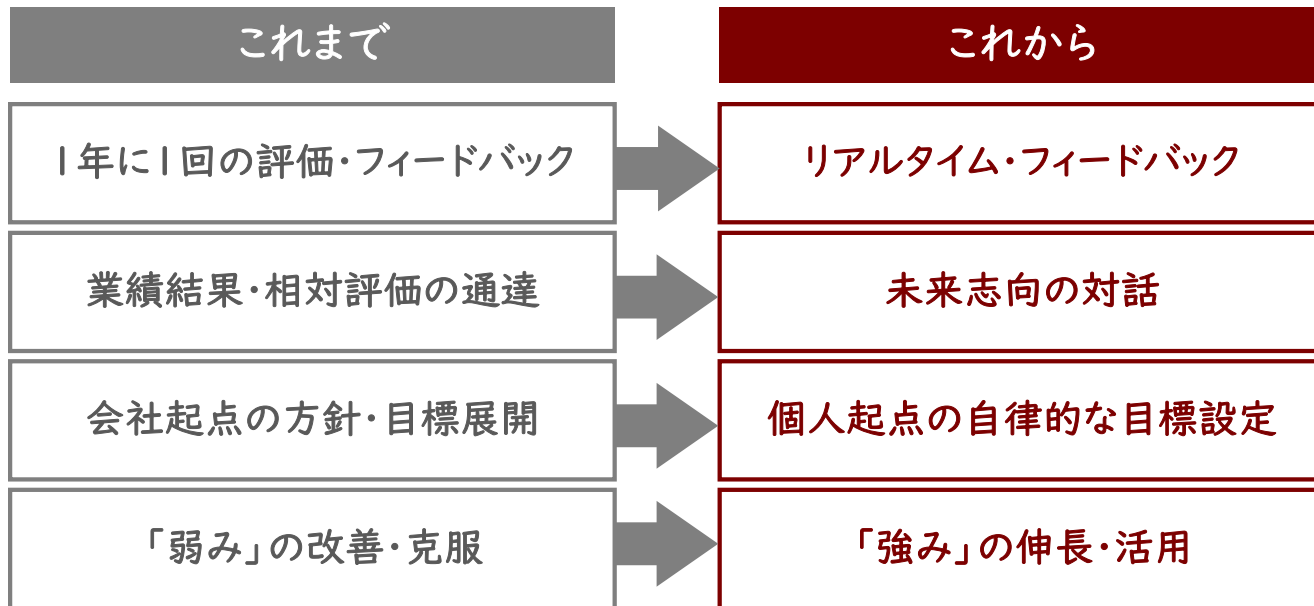
処遇制度

「評価基準」 = 「期待基準」 + 「支援基準」 + 「判定基準」

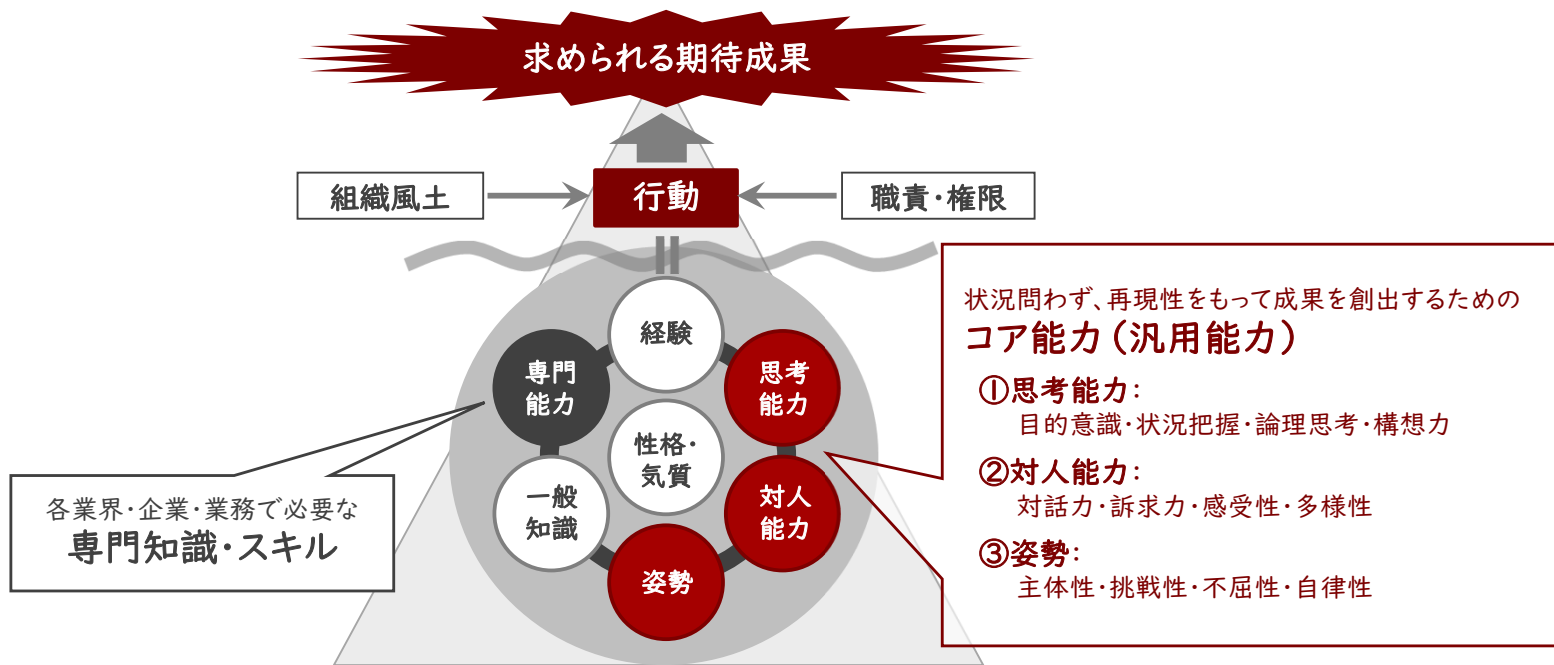


「ノーレイティング」 = 評価制度を廃止すること？

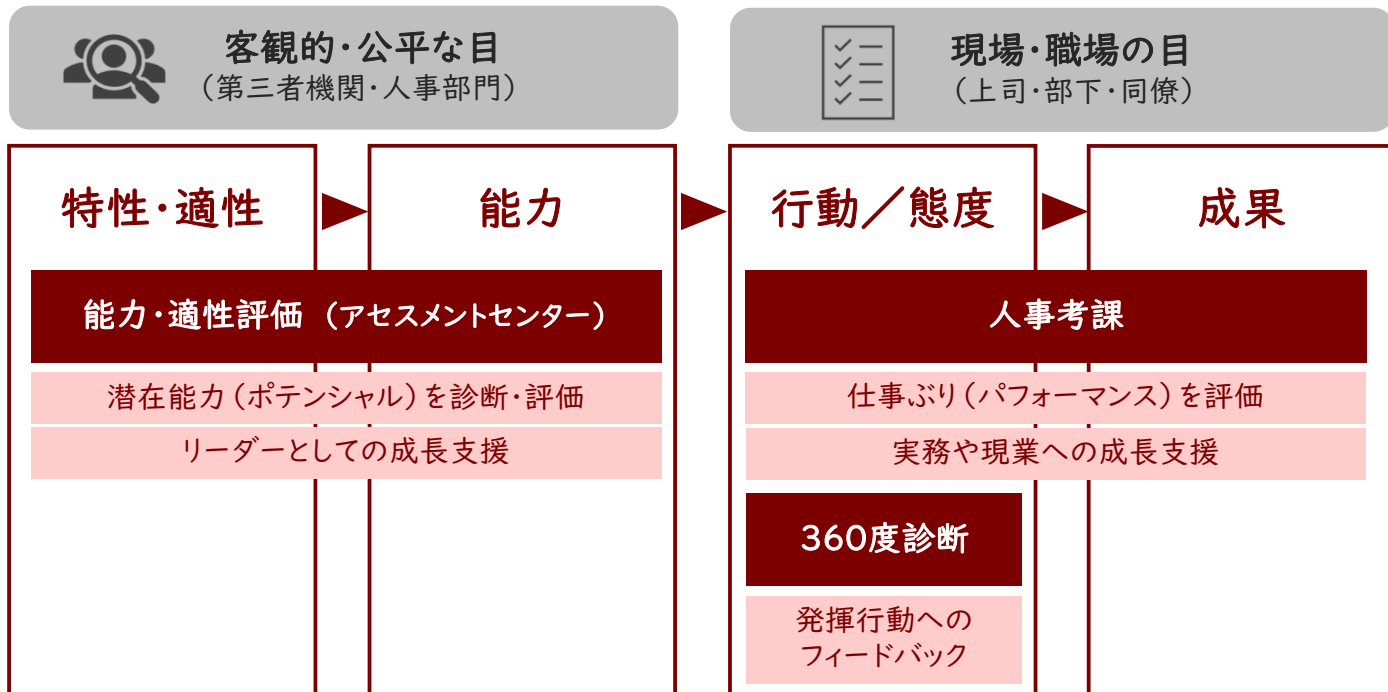
「評価の結果を告げるだけ」ではなく、現場マネジャーが「部下一人ひとりの働きぶりを見ながら、その部下が成長し、期待成果を創出できるようにコミュニケーションを密に取り、きめ細やかに評価&フィードバック」すること



「どの人事施策で、どの要素を評価・育成するのか」の具体化と浸透が不可欠！



「評価対象」×「運用体制」のベストミックスで目利きと成長支援を促すことが重要！



評価運用の各フェーズにおける 評価者育成のポイント

見落としがちな



1. 「Goal」を設定する ⇔ 「Do」は成果ではない

「成果」とは？

「良い結果」

「成し得たい結果」

✓ 「Do」目標になっていないか？
✓ 「やったか、やらなかったか」は「成果」ではない。やりさえすればいいの？ いや、大切なのは●●



2. 客観的に「確認可能な状態イメージ」を描く

- ✓ 目標は「誰が見ても、達成状況が分かること」が大前提
- ✓ 指標: 成果の確認方法「何を見て」 + 水準: 達成状態の定義「どうなっていればOKか」が具体的か？



3. 「役割要件 (ジョブ・グレード)」を軸に役割付与・目標設定する

- ✓ 該当するグレードだけでなく、上下の等級と比較すると、妥当性を検証しやすい
- ✓ 特に“見どころのあるメンバー”には、上位等級を視野に入れた役割設定、目標設定が不可欠

① 意義目標

(最終的に実現したい抽象的な状態や影響)

当社のブランドを市場に広め、社会に「可能性の発見」と「活躍の機会」を生み出し続ける

② 成果目標

(達成したい具体的な成果イメージ)

- ・アセスメントプログラム導入・成功事例 500社
- ・●●万円以上の取引顧客 300社 …など

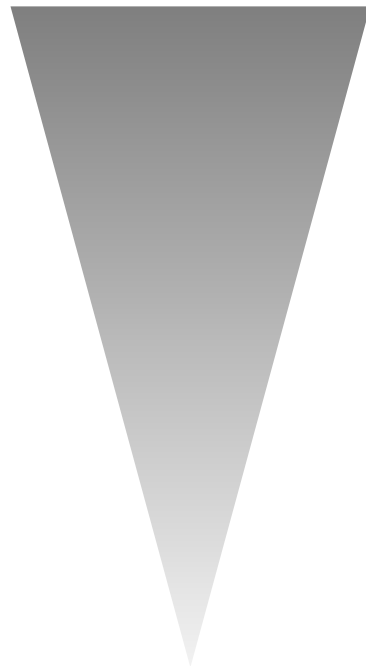
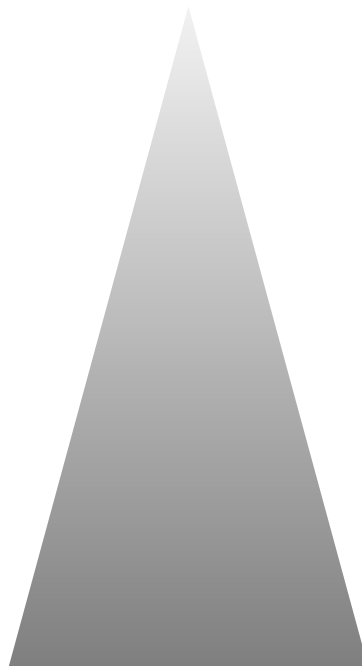
③ 行動目標

(取り組む具体行動の方向性とKPI)

- ・ウェビナー年間〇本実施
- ・Webサイト流入件数●件
- ・有効商談数 △件
- ・提案件数▲社 …など

「アクションの明快度」

「価値創造度と動機づけ度」





社会視点

社会や市場に対して、どんなインパクトや影響をもたらすか
自社で掲げているパーパスや社会的使命にどうつながっているか



顧客視点

顧客に対して、どんな「価値提供」につながるか
提供しているサービスにどんな「意味」「意義」をもたらすか



キャリア視点

自身の「成長」や「中長期的なキャリア開発」にどんな影響や意味
をもたらすか

“明日から踏み出す具体的で、小さな一歩を言語化すること”

- ✓ 積極的に、主体的に
- ✓ 強化する／向上する
- ✓ 成長する
- ✓ 意識する、心がける
- ✓ 徹底する
- ✓ リーダーとして

などなど…

「すぐに行動できるかどうか」
が良いプランの判断基準

“個別化・具体化すること”

- ・「積極的に」 →どんな状態？ どんなアクションで？
- ・「強化する」 →何を、どのレベルまで？
- ・「成長する」 →どの分野で、どうやって？
- ・「意識する」 →どんな場面で、どういう行動につなげる？
- ・「リーダーとして」 →リーダーとは具体的にどんな人？

1. 評価結果で「動機づけ」はできない

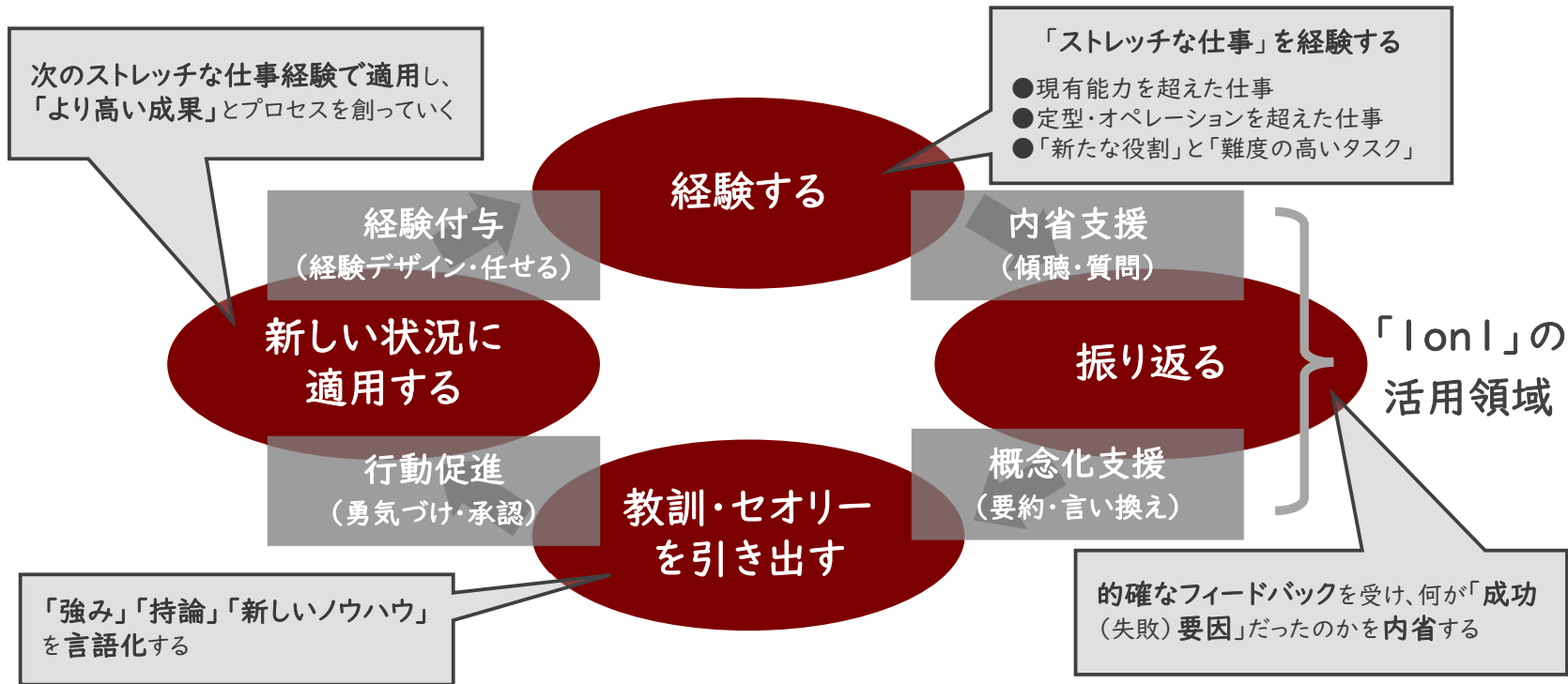
- ✓ 評価制度で最も大切なことは「不満にさせない」「不信感を持たせない」こと
- ✓ 不満と不信感の原因は「約束を守らない」「関与がないまま低評価」に尽きる

2. 期中における「日常のリアルタイム・フィードバック」が成否を分ける

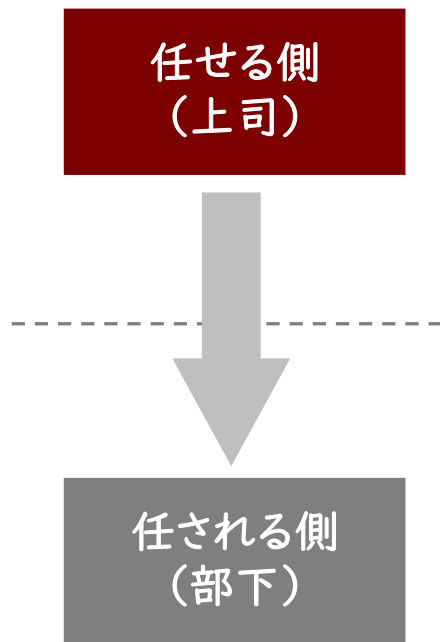
- ✓ 日々の報告・連絡・相談でリアルタイム・フィードバックができているかで評価面談のスタンスは変わる
- ✓ 1on1面談の位置づけや用途を明確にしてメンバーとも共有できているか？

3. 行動・成果情報を「データで蓄積しておく」のは評価者の基本原則

- ✓ 「記憶力」だけで半年、1年の振り返りや評価・フィードバックをするのは無理がある
- ✓ 2・3が期中にできていれば、期末の評価面談は「確認」のみ。次期の目標・課題設定にフォーカスできる



※コルブ「経験学習モデル」(1984)をもとに作成



- 初期動作として、任せる仕事の背景・意義・目標(成果イメージ)を共有しているか？
- 「実現可能性」と「実行可能性」の確保
- 任せた後、一定の裁量権を与えつつ進捗に関して、必要な確認を行っているか？(上司側に能動的な支援姿勢はあるか)
- 適切なプロセス・方法を腹案として考えはあるか？
- 任せた業務に問題が発生した場合、上司自らが問題に対峙しているか？
- 仕事を通じて成長が図られるか？(成長機会としての意味づけはあるか)
- そもそも日常の信頼関係を築けているか？

VUCAへの適応

「学習する組織」への進化

リーダーの継続的輩出

「創造性」と「革新性」

「俊敏性」と「柔軟性」

“自律”と“自立”の促進

上司にとって

- ・「職務生産性」の向上
- ・「創造的業務」への注力

部下にとって

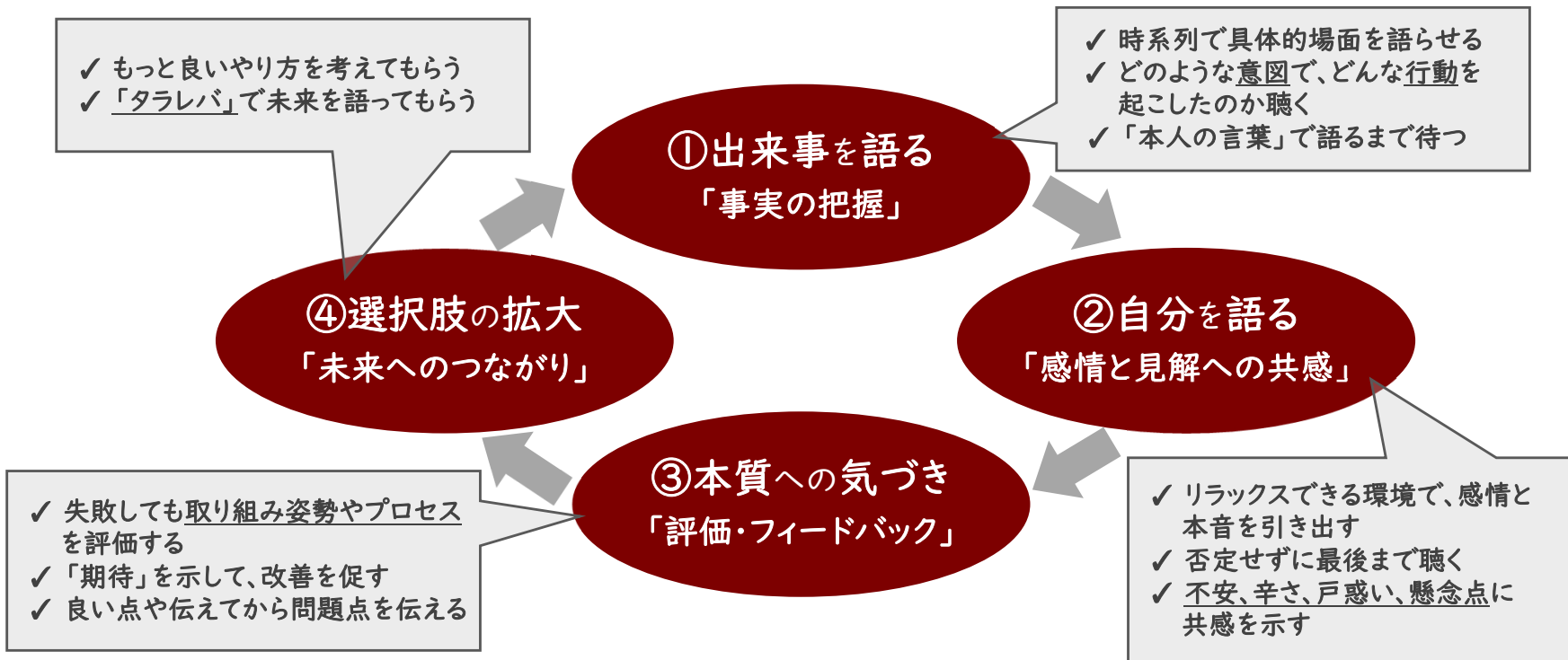
- ・「当事者意識」と「効力感」
- ・「潜在能力」の発揮

組織にとって

- ・「情報共有化」と「相互作用」
- ・「期待と抜擢」の連鎖

適切に仕事を任せる（権限委譲が定着する）と…

4つのプロセス(リフレクティブ・サイクル)で「深い内省」を促す





「lonl」の一般的な実施目的 … 自職場の課題に応じて設定すること!

信頼関係の醸成

- ✓ 組織、チームの“仲間”としての「エンゲージメント(絆)」を構築する
- ✓ プライベートも含めた「相互理解」、心身の健康状況の確認
- ✓ 「ダイバーシティ」「心理的安全性」の実現

メンバーの経験学習を促進させる

- ✓ メンバー経験から学び、「内省する力」を鍛え、教訓を速やかに獲得できるよう支援する
(※職場内人材育成の重要なプロセスと手段)

ハウレンソウの機会

- ✓ 「報告」「連絡」「相談」を地に足つけて、綿密に行う情報共有の場

フィードバックとリフレクションからの「学び」を得る

- ✓ メンバー自身の行動の「持ち味」「強み」と「改善点」を認識してもらう
- ✓ 客観的な「自己認識」ができるように支援する

部下を承認し、モチベーションを高める

- ✓ 目標遂行、成長、組織貢献などへの「内発的動機づけ」を行う

意思決定に必要な組織や現場の情報を得る

- ✓ 上司がメンバーの状態、関係、現場の状況を把握することで、より良い組織マネジメントに向けた意思決定を行うために役立つ

人事の世界で起きている問題の8割は

「手段の目的化」

視点	人事考課面談	「loni」	日々の業務報告
頻度	半期に一度実施 (会社によっては年に一度)	「定期的」「頻繁」に実施 ベストは「毎週、もしくは隔週」、最低でも「月に1度」	必要に応じて、随時実施
目的	評価と目標管理 (目標設定・考課結果のフィードバック)	<ul style="list-style-type: none"> ① 中長期的なメンバーの育成支援 メンバー自らが成長課題を主体的に捉え、行動を起こすよう仕向ける(自律型人材) ② 職場における「心理的安全性」の確立 ③ 職場やメンバーとのエンゲージメント向上 ④ 「経験学習サイクル」の循環支援 ⑤ 視点の切り替え (目先→未来、内向き→外向き、自分→周囲など) 	進捗管理・問題解決・業務指導
対話の内容	<ul style="list-style-type: none"> ① 期初に設定した目標の達成度 ② 目標の進捗確認 ③ 達成・未達成の要因分析 <p><u>※人によっては緊張感やプレッシャー・ストレスを感じる場?</u></p>	<p><u>大原則 : 「メンバーのための時間であること」</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ① キャリア形成(緊急性はないが重要な中長期の深い話) ② 業務における成功体験と失敗体験、その要因の内省 ③ 上司にサポートしてほしいこと ④ 仕事の悩み(業務不安) ⑤ 職場内での人間関係やコミュニケーション問題 ⑥ 経営や組織の方向性に対する疑問や意見具申 ⑦ 中長期的な組織改革や業務改善のアイデア ⑧ プライベートの悩み(上司に知っておいてほしいこと) ⑨ メンバーの気づきに向けたフィードバックや業務相談 	<p>業務に関する打合せ、お互いが伝えたいこと、確認したいことを中心に報告・相談</p> <p><u>※時に業務指導・説諭の場?</u></p>

これと言ってたいした用がなくても
「定期的に」「対話する」ことが極めて大切



What
(何をしたか)

「●●を××した」

Why
(意図・判断)

「こんな意図・判断で」

「こんな工夫をした」

How
(どうやったか)

「こうやって解決した」

Result
(どうなったか)

「△△が、□□になった」

成功の原因 = 「強み」情報

失敗の原因 = 「弱み」情報

成功の決め手となった意図と工夫と行動①

成功の決め手となった意図と工夫と行動②

成功の決め手となった意図と工夫と行動③

⋮

「つまり、〇〇の力が強いんだね」

◎ 成功の原因(決め手となった意図・工夫・行動)を聴いて、その人の「強み」を言語化してあげる → 「成功プロセスを言葉で再現してもらう」

△ 必要な改善点と課題を明示し、その克服のために必要な仕事を与え、指導する

× 相手の欠点のみを指摘し、改善するように促す

オールド・フィードバック

即座に、その場で

密室で

「耳の痛い言葉」で

行動を是正する

相手の弱みを改善するため



ニュー・フィードバック

相手にとって最適なタイミングで

時にはオープンに

「触発する言葉」で

ものの見方や視点を広げる

「お互いの学び」のため

フィードバックとは、メンバーに対する「新しい可能性」の提案である



① 「**育成の方向性**」を判断する拠り所



② 「**未来の可能性**」を測定・診断するための指標

⇒ 本来は「**人事考課のための道具**」ではないということ！

⇒ 本来はこれらがないと「**育成も人選もできない**」ということ！

⇒ 本来は浸透策を講じることは「**人事・人材開発部門の義務**」ということ！

「評価エラーなど**厳格**、**公平**に考課するポイントを学ばせたい」

「オンラインでの**l on l**スキルを強化したい」

「リモートワークにおける**評価運用**のやり方を学ぶ」

「**データドリブン**による人材マネジメントを実践する」

「**キャリア自律**を支援するための**キャリアコーチング**の強化」

これまでの失敗と同じ轍を踏まないためにも、評価者育成の「**本質**」を押さえない

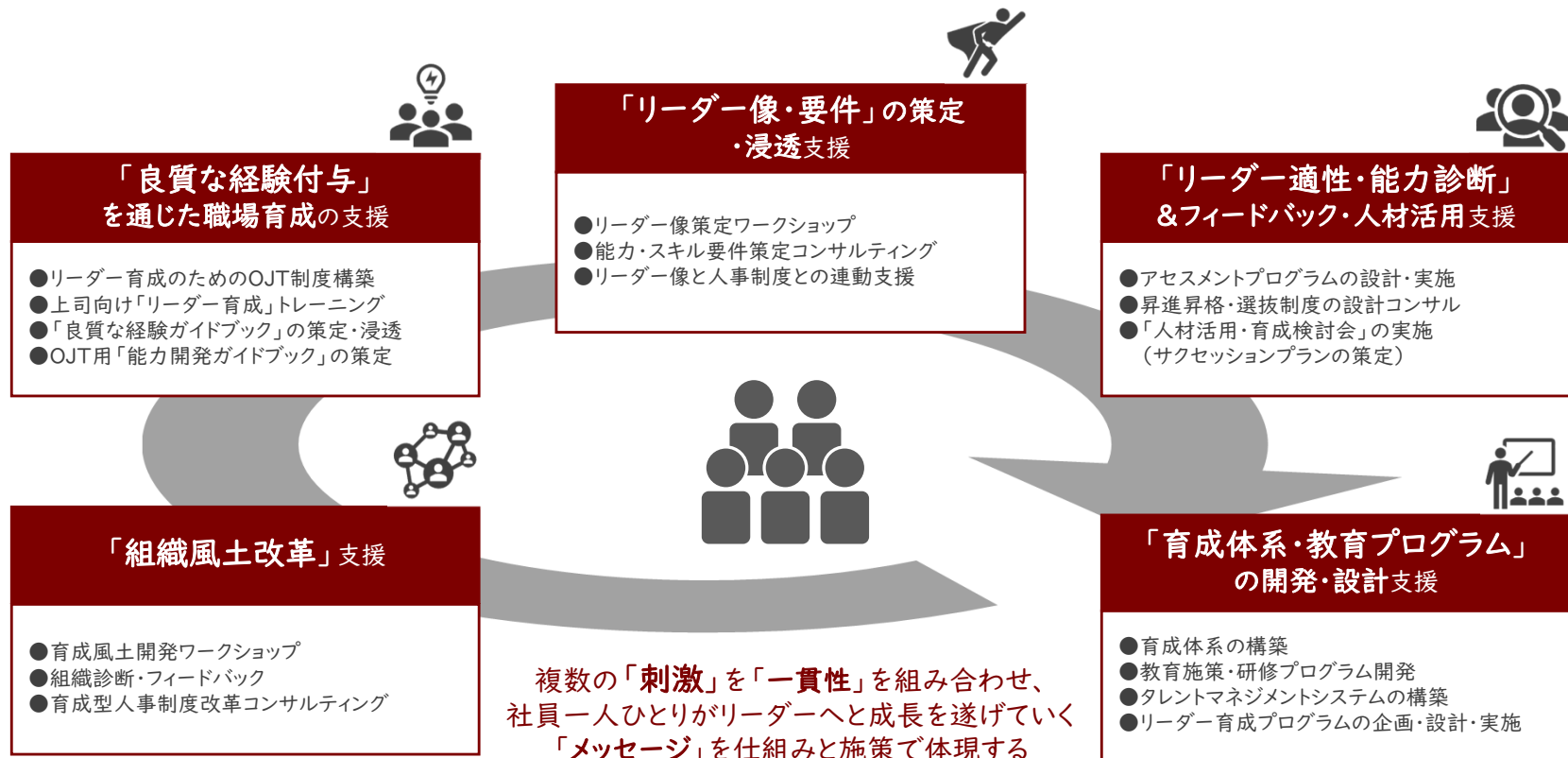
人事評価への“5大不満” (2020年 アデコ社調査)

1. 何を基準に評価されているのかわからない
2. 評価の「差」が理不尽である
3. 評価の「理由」が明確ではない
4. 「どうすれば評価が良くなるのか」を教えてくれない
5. この人に評価されたくない

上記で最も致命的なのは5。1~4は、5の一つの理由に過ぎない？

人を感化し納得させるのは「何を言うか」ではなく、「誰が言うか」
評価者にはその“誰か”であってほしい





本日はご参加いただきありがとうございました！

アンケート

アンケートにご協力をお願いします！
ご回答いただいた方に、当セミナー
の詳細資料を差し上げます

皆さまよりお寄せいただいたコメントは
私たちの励みと力になっています！

壁打ちMTG（無料）

ご自身のお悩みやお考えを整理し
ませんか？吉田が壁打ち役として
お悩みごとをお聞きします

セミナーにご参加いただいた方限定の特典
です。お気軽にご活用ください！



← ご予約は
こちらから



Q&A

セミナーに関するご質問について

以下メールアドレス宛にお気軽にお問
い合わせください。1～2日以内に担当
者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト
セミナー事務局

seminar@jp-leadcreate.com