

評価をしない評価制度

パフォーマンスフィードバック システム

榎本社労士が主宰する
人事制度の学校「認定コンサルタント」



人事制度の学校
Personnel System-School

「評価制度」なのに「評価をしない」訳ですから、 そこに矛盾、課題は出てきます。

- ・給与や賞与はどうやって決めるの？
- ・頑張ったことはだれが認める？
- ・まだできないことへの本人の課題認識は？
- ・何を目指して頑張っていく？
- ・評価制度でやりたい、人材育成や動機付けはどうするの？

等々、**評価をしないとできないのでは？**というようなことが課題になってきます。

もちろん、**何事にもメリット・デメリットはあります**ので、必ずしも同じように課題部分を解消できるというわけではありません。デメリットとなることもいくつか出てくることでしょう。

ただ、それ以上に**「上司が部下を評価をする」**ことを**「仕事で任せない」**ことに、人事制度を運用していく上での大きなメリットがあるのです。

「評価」は「査定」は行わず、パフォーマンス・フィードバックとする

「パフォーマンス・フィードバック」とは、
評価を入れずに、事実だけを伝えるフィードバックのこと。

従来の評価
能力あるね。80点
この能力が不足。40点
たくさんで素晴らしい！
少なくて物足りない

事実の振り返り
この行動をした
この行動をしていない
30件実施した
5件実施した

点数をつけるような評価は行わず、こまめに事実の振り返りをします。

毎日 or 毎週	毎月	毎年
事実のフィードバック (他者・自己記録)	上司との共有 一ヶ月の振り返り	上司との共有 一年間の振り返り

期中の記録（レコーディング）の具体的方法

- ① 目標（ゴール）に対しての具体的な行動（プロセス）に記載した内容を一覧にして記録していく
- ② スキル項目に関して、取り組んだことに対しての記録をしていく
 - 毎日・毎週単位で記録をしていく
→ パフォーマンス・レコーディング（P・R）
 - そしてそれをグラフで振り返る
→ グラフィック・フィードバック（G・F）

毎日実施すること (パフォーマンス・レコーディングの実施)

P・Rの
実施

- 毎日、3項目(例)のセルフマネジメントを行っていきます。
半期のスタート時に設定した「成果」「スキル」「姿勢」につながる、具体的な「パフォーマンス」に対して、毎日どれくらい発揮したかを記録していきます。(3項目一つずつでも、どれかが2つや3つになってもOK)

半期ごとに会社目標(成果目標)が設定されます

それぞれに繋がる「パフォーマンス」を毎月単位で決めます

週の目標を設定します。

5週分のシートになっています

【成果】 【スキル】 【姿勢】

等級に応じて、「必要なスキル」「望ましい姿勢」が設定されます。

第15期	ハビタット株式会社 パフォーマンス・レコーディング【P・Rシート】		4月		必要なスキル		望ましい姿勢		部署		本人氏名				
会社目標	営業利益 1.5億円	残業時間の前年比20%削減			リーダーシップ、指導・教育力、トラブル対応、スケジュール管理、先奉納、仕事の質、仕事のスピード		理念の体現、チームワーク、チャレンジ・向上心、自責の精神		営業部		榎本あつし				
組織目標	新サービスでの売上 1億円	残業時間の前年比35%削減							職種	等級	上氏氏名				
									営業	L2	榎本 輝子				
パフォーマンス項目			種類	単位	週の目標	月	火	水	木	金	土	日	合計or平均	今週の結果	自己ベスト
1	新付加価値の新サービス開発への取り組み時間	成果	時間	週10時間	2	0	1	0	5				合計	8	20時間
2	スケジュール管理：一日のスケジュールが時間通りにできている	スキル	%	90%	80	95	50	80	80				平均	77	95%
3	チームワーク：必ず誰かに手伝うかどうかを声掛けする	姿勢	回数	週14回	2	0	2	3	5				合計	12	15回
パフォーマンス項目			種類	単位	週の目標	月	火	水	木	金	土	日	合計or平均	今週の結果	自己ベスト
1	新付加価値の新サービス開発への取り組み時間	成果	時間	週10時間	2	2	2	1	1				合計	8	20時間
2	スケジュール管理：一日のスケジュールが時間通りにできている	スキル	%	90%	70	90	30	70	80				平均	68	95%
3	チームワーク：必ず誰かに手伝うかどうかを声掛けする	姿勢	回数	週14回	1	1	2	4	1				合計	9	15回
パフォーマンス項目			種類	単位	週の目標	月	火	水	木	金	土	日	合計or平均	今週の結果	自己ベスト
1	新付加価値の新サービス開発への取り組み時間	成果	時間	週15時間	4	1	7.5	0	0				合計	12.5	20時間
2	スケジュール管理：一日のスケジュールが時間通りにできている	スキル	%	90%	80	80	40	80	90				平均	74	95%
3	チームワーク：必ず誰かに手伝うかどうかを声掛けする	姿勢	回数	週20回	3	2	2	4	3				合計	14	15回
パフォーマンス項目			種類	単位	週の目標	月	火	水	木	金	土	日	合計or平均	今週の結果	自己ベスト
1	新付加価値の新サービス開発への取り組み時間	成果	時間	週15時間	0	0	0	4	4				合計	8	20時間
2	スケジュール管理：一日のスケジュールが時間通りにできている	スキル	%	90%	100	80	80	40	75				平均	75	95%
3	チームワーク：必ず誰かに手伝うかどうかを声掛けする	姿勢	回数	週20回	4	2	3	3	3				合計	15	18回
パフォーマンス項目			種類	単位	週の目標	月	火	水	木	金	土	日	合計or平均	今週の結果	自己ベスト
1	新付加価値の新サービス開発への取り組み時間	成果	時間	週15時間	2	2	3	4	5				合計	16	20時間
2	スケジュール管理：一日のスケジュールが時間通りにできている	スキル	%	90%	95	90	95	80	70				平均	86	95%
3	チームワーク：必ず誰かに手伝うかどうかを声掛けする	姿勢	回数	週20回	7	2	2	3	5				合計	19	15回

毎日単位で、パフォーマンスを発揮したかどうかを自己記録します。

毎週実施すること (グラフィック・フィードバックの共有)

G・Fの共有

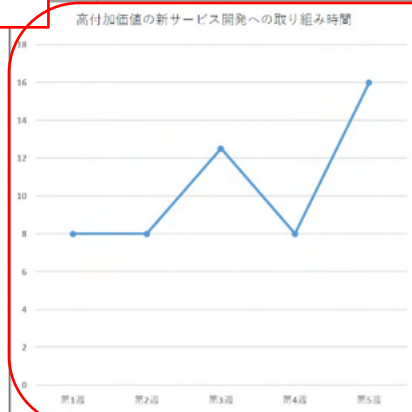
- 毎週単位で、下記のシートを上司に提出・記録状況の共有を行います。
 (※評価などはせず、お互いに事実の振り返りだけをします)
 期日を設けることで、自己の記録や振り返りにしっかり取り組み、
 継続につなげることが目的です。

週の合計が自動的に集計されます。

第15期	ハビタット株式会社 グラフィック・フィードバック【G・Fシート】		4月	必要なスキル	望ましい姿勢	部署	本
会社目標	営業利益 1.5億円	残業時間の前年比20%削減		リーダーシップ、指導・教育力、トラブル対応、スケジュール管理、率先垂範、仕事の質、仕事のスピード	理念の体現、チームワーク、チャレンジ・向上心、自責の精神	営業部	様本
組織目標	新サービスでの売上 1億円	残業時間の前年比35%削減				職種	等級
						営業	L2
							上長氏名 根津 肇子

パフォーマンス項目	指標	単位	測定単位 (最大の英)	第1週	第2週	第3週	第4週	第5週	合計or平均	今月の結果	今月のベスト	今までの自己ベスト
高付加価値の新サービス開発への取り組み時間	成果	時間	週15時間	8	8	12.5	8	16	合計	52.5	16	25時間
スケジュール管理：一日のスケジュールが時間通りにできている	スキル	%	90%	77	68	74	75	86	平均	76	86	95%
チームワーク：必ず誰かに手伝うかどうかを声掛けする	姿勢	回数	週20回	12	9	14	15	19	合計	69	19	15回

グラフが自動で生成されますので自身で振り返りましょう。



上司は部下のパフォーマンスの状況を毎週確認しましょう。評価や指導は原則ここでは行いません。

頑張ったことの承認はぜひ行いましょう。

毎月実施すること (マンスリー・ミーティングの実施)

M・Mの
実施

- 毎月単位で、日付を決めて上司・部下でミーティングを実施します。ミーティングは長くても30分以内で、シートに記載の内容に沿って進めましょう。ここでも評価は行いません。会社目標に対して、このまま3つの項目を継続していくか、十分になったor目標が変わった、などの理由で切り替えるかどうか、を話し合って決定します。

本人がミーティングのための資料を用意します。

自身で面談時に項目の変更をした方が良いかどうかを考えておきます。

期	ハビタット株式会社 マンスリーミーティング (M・Mシート)		ミーティング時に用意するもの		部署		本人氏名
社目標	営業利益 1.5億円	残業時間の前年比20%削減	<input type="checkbox"/>	このマンスリーミーティングシート (M・Mシート)	営業部		櫻本あつし
職目標	新サービスでの売上 1億円	残業時間の前年比35%削減	<input type="checkbox"/>	先月分のグラフィック・フィードバックシート (G・Fシート)	職種	等級	上長氏名
			<input type="checkbox"/>	継続グラフィック・フィードバックシート (C・G・Fシート)	営業	L2	根室 瑞子

このミーティングの目的		実施日							
● 今記録している「パフォーマンス項目」を続けるか、変更するかの話し合いをする場です。 ※今の組織の状況、パフォーマンス項目の効果などをお互いに考えて、積極的に変更していきましょう。 ※「良い悪い」の評価をする場ではなく、より自身の成長、目標の達成に近づくことを考える場です。		4月	5月	6月	7月	8月	9月	その他	
		/	/	/	/	/	/	/	/
		10月	11月	12月	1月	2月	3月	その他	
/	/	/	/	/	/	/	/		

評価や指導がミーティングの目的ではありません。お互いに読んで確認しておきましょう。

(頑張ったことの承認はOK!)

	① 準備	② ミーティング	③ 次月の取り組みへ
ミーティングの手順	本人が、必要な各シートを用意します。 下の振り返り欄を記載しておきましょう。 パフォーマンスが上がっているかどうか、変更した方がよいか、検討しておきます。	ミーティングは長くても30分以内で完了しましょう。 お互いに本人が取り組んでいる「パフォーマンス項目」が、今の組織や本人の成長において、適切かどうかを検討します。またパフォーマンスが引きあがっているかどうか、上げるためにはどんなことをしてみるか、などを話し合います。	パフォーマンス項目に変更がある場合は、どの週から始めるかなどを決め、P・Rシートを作成します。 また、来週以降の「ゴール・セッティング」を行います。下記の欄に決めたことを記載しておきましょう。 次月のミーティングの予定の確認などもしておきます。
	本人振り返り		ミーティングで決めたこと

手順に沿って面談を実施していきます。

長くても30分以内とします。