

## プロセス考課の具体的な仕方

### ● プロセス考課の重要性

過去の過度の成果主義の反省もあり、プロセスの重要性が叫ばれています。目先の結果だけを追い求めるのではなく、やるべきことをしっかり行って長期的な成果に結びつけようという考えです。また、プロセスをしっかりと評価することで、育成にも結び付けることができますし、全体のレベルアップに結び付けることもできます。

ただ、プロセス考課の重要性はわかるが、目標管理による業績評価とちがってプロセス考課は評価が難しいとよく言われます。確かに、基準が明確でなかったり、数値化できない点もあったりして難しい部分もありますが、評価の妥当性と人材育成のためにはプロセス考課は不可欠です。

そこで、プロセス考課を適正に行うための具体的な仕方を以下に解説します。

なお、ここでいうプロセス考課とは、業績考課に代表される結果の評価以外の、行動考課、発揮能力考課、コンピテンシー考課、能力考課、勤務態度考課、情意考課などの考課項目を指します。

#### 1. 事実に基づく人事考課

人事考課は「部下が行った仕事上の行動と成果」という出来事の評価であり、その出来事を把握することが必要です。特に、プロセス考課は考課期間中の行動事実を評価するわけですから、その行動事実を把握することが大前提になります。

#### 2. 行動事実を把握する3つの方法

考課期間中の行動事実を把握する方法は、次のように3つの方法があります。

- ① 日頃の行動観察（行動観察記録メモの活用）
- ② 結果からプロセスの確認（ヒアリング）
- ③ 自己評価の根拠・理由の確認（ヒアリング）

考課者は被考課者のすべての行動を見ているわけではありません。考課者自身も仕事をしているわけですから、見えない部分もたくさんあります。勤務態度に関することはある程度把握できますが、仕事の進め方や出先での顧客とのやり取りなどはほとんど見えません。しかし、この見えない部分が大事なところ。見えないから評価の対象にしないということではなく、結果からプロセスを確認することで見えるようにすることが必要です。

また、被考課者本人は自分の行動をすべて知っているわけですから、本人の自己評価も参考にする必要があります。

##### ① 日頃の行動観察（行動観察記録メモの活用）

日頃の部下の仕事ぶりをよく観察してメモします。ただし、こっそりメモするのではなく、良いことがあれば「ほめる」、いけないことがあれば「叱る」「注意する」というアクション

を起こしてメモをします。アクションを起こすことで、その都度の指導育成になりますし、部下も覚えているので評価の納得性が高まります。

このメモした内容を根拠にプロセス考課を行います。

## ② 結果からプロセスの確認（ヒアリング）

結果には必ず理由があります。良い結果（目標を上回って達成した）になったということは、本人の行動（努力、能力）が良かったか、何かラッキーなことがあったか、何か理由があります。

また、悪い結果（目標を達成できなかった）になったということは、本人の行動（努力、能力）が悪かった、何かアンラッキーなことがあったか、何か原因があります。

その理由や原因をヒアリング等で確認して、今後の指導に活かすと共に、プロセス考課に反映します。

## ③ 自己評価の根拠・理由の確認（ヒアリング）

まず、自己評価の精度を高めることが必要です。そのためには日ごろから被考課者に評価基準（上司の期待水準）を教えておくことが大切です。さらに、被考課者にも自分の職務行動（良いこと、いけなかったこと）を記録させ、それを基に自己評価するようにします。

面談やヒアリング等で自己評価の根拠となる行動事実や成果物を説明させて、それが事実であると確認できればプロセス考課に反映します。

## 4. 「3つの選択方式」による評価

行動観察記録メモやヒアリング等で把握した行動事実を書き出します。そして、その事実に対して、「3つの選択方式」で評価をして、人事考課（プロセス考課）シートに転記します。3つの選択とは、次のような「行動の選択」「項目（要素）の選択」「段階の選択」をいいます。

### ① 行動の選択

その行動事実は、人事考課の対象に入るかどうかの選択を行います。原則的には「職務活動」に限定します。私生活や休憩時間中の出来事は人事考課の対象にはなりません。

### ② 項目（要素）の選択

その行動事実が人事考課の対象に入るとすれば、人事考課のどの考課項目（要素）に該当するかの選択を行います。この場合注意すべき点は、一つの行動事実は一つの考課項目（要素）だけに該当するということです。複数該当させてしまうと「ハロー効果」というエラーになってしまいます。

### ③ 段階の選択

評価段階のどれに該当するかを選択を行います。通常、行動観察記録メモやヒアリング等で把握した事実は、ほめたこと、注意したこと、叱ったこと、良かったこと、いけなかったことですから、プラスの評価またはマイナスの評価になるケースが多くなります。標準的な行動事実はメモしませんので、あまり発生します。

逆に言えば、該当する行動事実が一つもなかった考課項目（要素）は、期間中特にほめもしなかった、注意もしなかったということで、「特に問題なかった。期待通り（標準）」という評価になります。

## 5. 「期待を上回る」「期待を下回る」「期待通り」と評価するケース

3つの選択方式により「期待を上回る」「期待を下回る」「期待通り」と評価するケースは次のように考えられます。

### ① 「期待を上回る」と評価するケース

- ・ 行動観察記録メモにほめた出来事が記載されており、その出来事が等級レベルを上回っていた。  
動機付けやマイナスからの改善の場合もほめることがあるので、ほめたから必ず「期待を上回る」評価とはなりません。
- ・ 良い結果（目標の大幅達成など）が出て、その理由が本人の行動（努力、能力）によるものであった。
- ・ 自己評価が「期待を上回る」となっており、その根拠となる出来事が事実であると証明された。

### ② 「期待を下回る」と評価するケース

- ・ 行動観察記録メモに叱ったり注意したりした出来事が記載されており、その出来事が等級レベルを下回っていた。  
通常は、期待を下回っているから叱ったり注意したりするので、そのような記載があれば「期待を下回る」評価となります。
- ・ 悪い結果（目標の未達成など）が出て、その原因が本人の行動（努力、能力）によるものであった。
- ・ 自己評価が「期待を下回る」となっており、その根拠となる出来事が事実であると証明された。

### ③ 「期待通り（標準）」と評価するケース

- ・ 行動観察記録メモにほめた出来事も注意した出来事も記載されていなかった。  
すなわち、期間中特に問題なかった。
- ・ ほぼ期待通りの結果（目標のほぼ達成など）であり、その理由が本人の行動（努力、能

力)によるものであり、特に、ラッキーやアンラッキーがなかった。

- ・ 自己評価が「期待通り」となっており、その理由が妥当（上司が納得できるもの）であった。

## 6. 3つの選択方式の注意点

事実に基づく人事考課の仕方としてこの「3つの選択方式」による評価方法は優れていますが、一点問題点があります。それは、同じ考課期間中に同じ考課項目（要素）に関する事実で「期待を上回る」事実と「期待を下回る」事実があった場合です。このような場合にどう判断するかを明確にしておかないと、せっかく行動事実を明確にして評価しても、最後に考課者個人の判断になってしまいます。

このような場合、通常は次のように考えます。

### ① 勤務態度に関する考課項目（要素）の場合

勤務態度は、本人がやる気になればすぐにできる項目であり、いつも期待通りであることが求められます。例えば、責任性に関して「3回手抜きをしたが、4回一生懸命したからそれで帳消し」というわけにはいきません。いつも一生懸命が「期待通り」であり、手抜きがあれば、「期待を下回る」と判定せざるを得ません。

したがって、勤務態度に関する考課項目（要素）のに関しては、同じ考課項目（要素）で「期待を上回る」事実と「期待を下回る」事実があった場合は、「期待を下回る」という評価になります。

### ② 発揮能力に関する考課項目（要素）の場合

発揮能力は、期間中発揮した能力や行動で、ある一定以上の知識や経験がないとできない項目です。「期待を上回る」事実があったということは、ある一定以上の知識や経験が備わっていてそれを発揮したということであり、「期待を下回る」事実があったということは、まだ一定レベルの知識や経験が備わっていないか備わっていても発揮しなかったということになります。「期待を上回る」事実と「期待を下回る」事実が混在するという事は、一定の以上の知識や経験が備わっていく過程か、備わっていても本人の気持ちの問題で発揮したりしなかったりしている状況であると考えられます。

したがって、このような場合は、行動事実の頻度により判断することになります。すなわち、「期待を上回る」事実が多ければ「期待を上回る」という評価、「期待を下回る」事実が多ければ「期待を下回る」という評価、両方同じ頻度であれば「期待通り」という評価になります。

### ③ 保有能力に関する考課項目（要素）の場合

知識・技能（技術）などの保有能力は、評価する時点でその能力が「あるか、ないか」「できるか、できないか」を評価するわけですが、筆記試験や実技試験を行うわけではありませ

ん。実際は、仕事を進め方などの行動により判断することになります。例えば、期の初めに知識が不足していると判断できる事実があったとしても、期の終わり、すなわち人事考課を行う時期には知識がついていると判断できる事実があれば、「期待通り」と評価することになります。

保有能力に関する考課項目（要素）は、評価する時期から遡って一番近い事実（直近事実）、すなわち「より後の行動事実」を参考に評価します。そして、通常は「より後の行動事実」は「より先の行動事実」より下回ることはありません。時間が経てば、少しでも成長します。

したがって、「期待を上回る事実」と「期待を下回る事実」があった場合は、より後の事実を参考に評価します。そして、通常は「より後の事実」は「よりよい評価」か「同じ評価」であり、後の事実が「低い評価」になることはありません。

## 7. プロセス考課の基準

人事考課は、社員同士比較する相対評価ではなく、基準と比較する絶対評価により行います。したがって、評価基準の明確にする必要がありますが、プロセス考課の基準は次のように考えます。

### ① 勤務態度に関する考課項目（要素）の基準

勤務態度は、組織人として求められる態度・行動であり、新入社員もベテラン社員にも共通に求められるものです。勤務態度は目に見える行動であり、考課者がほめた行動が「期待を上回る」基準、叱ったり注意したりした行動が「期待を下回る」基準となります。

考課者によって、ほめる基準や叱ったり注意したりする基準が異なる場合がありますので、「限界事例」などで示すとわかりやすくなります。

「限界事例」とは、自社でよくありそうな「期待を上回る」事例と「期待を下回る」事例を示したものです。

#### ○ 協調性の限界事例の例

評価段階	限界事例
期待を上回る	自分に余裕がない状況であっても、自分の責任を果たした上で、同僚などの手伝いをした。
期待通り	自分に余裕があるときは、同僚などの手伝いをした。
期待を下回る	自分に余裕があるにもかかわらず、同僚などの手伝いをしようとしなかった。
期待を大幅に下回る	周りの人たちの仕事の邪魔をして、業務に支障をきたした。

### ② 発揮能力に関する考課項目（要素）の基準

発揮能力の各項目（要素）の定義や着眼点を示すことはできますが、その等級・職位としてどのような出来事が「期待を上回る」に該当するか、あるいは「期待を下回る」に該当するかを基準として示すのは非常に難しいです。言葉として示すことはできても、「大幅」とか「やや」など抽象的になってしまい、実際には基準として使えないものが多く見受けられ

ます。ましてや、発揮能力では目に見えない「判断」や「駆け引き」なども評価対象になるため、言葉で基準を示すのは困難になります。

したがって、発揮能力の基準は、言葉で示すのは定義や着眼点までとし、「期待を上回る」「期待を下回る」などの判定は、言葉ではなく成果を参考にすることで評価できるようになります。具体的には、「行動事実を把握する3つの方法」のところで説明した「結果からプロセスを把握する」方法を使います。成果が良ければプロセスも良い、成果が悪ければプロセスも悪いという考え方を利用するという事です。(ラッキー、アンラッキーによりそうでないこともあります。)

例えば、「期待を上回る」成果を上げた理由は、発揮能力のこの項目(要素)が良かったからであるということがわかれば、この発揮能力は「期待を上回る」と評価します。

逆に、「期待を下回る」成果しか上げられなかった原因は、発揮能力のこの項目(要素)に問題があったということがわかれば、この発揮能力は「期待を下回る」と評価します。

### ③ 保有能力の関する考課項目(要素)の基準

保有能力は会社が定めた等級定義に合致した職務遂行能力があるかどうかを判定するものです。したがって、等級定義が基準であり、その等級定義を具体化した職種別等級別職能要件書が基準になります。

具体的には、その職能要件書に記載してある課業が出来るかどうかを判定することになります。

知識や技能(技術)の場合は、等級別職種別に〇〇知識、〇〇技能(技術)と具体的に知識や技能(技術)の名称を明示し、その知識や技能(技術)が必要な仕事の進め方で判定します。

#### ○ 保有能力の判定基準の例

評価段階	限界事例
期待を上回る	職能要件書に書いてある課業が完全にできる。
期待通り	職能要件書に書いてある課業が独力でできる。
期待を下回る	職能要件書に書いてある課業が一応できる。
期待を大幅に下回る	職能要件書に書いてある内容が、まったくできない。

レベル	完全にできる	独力でできる	一応できる
定義	自己の判断により特例事項も含めてスムーズに処理ができ、下級者への指導もできるレベル	上司による援助や指示を得ずに担当業務の範囲をある程度広げながら、ミスなく遂行できるレベル	上司による一定の援助や指示により限られた範囲で、ミスなく遂行できるレベル。
上司からの指導	まったく必要ない	まったく必要ない(特例事項以外)	ときには必要なこともある

## 8. プロセス考課の評語の意味

人事考課のある項目に「期待を下回る」という評語がついたからといって、考課期間中ずっと「期待を下回っていた」ということではありません。

いつもは「期待通り」であり時たま「期待を下回る」ことがあったので、今後そのようなことをなくしましょうという意味で「期待を下回る」と評価したわけです。

同じように、人事考課のある項目に「期待を上回る」という評語がついたからといって、考課期間中ずっと「期待を上回っていた」ということではありません。

いつもは「期待通り」であり時たま「期待を上回る」ことがあったので、今後そのようなことを増やしましょうという意味で「期待を上回る」と評価したわけです。

「期待を下回る」行動を上司部下共に認識して、それをなくしていくようにし、「期待を上回る」行動を上司部下共に認識して、それを増やしていくようにすることで、個人の成長、組織の成長につなげていこうということです。

## 9. これからのプロセス考課

よい仕事を続けていくためには、「結果のチェック」と「結果でチェック」が必要です。「結果のチェック」は業績考課に該当する部分であり、成果の確認になります。これはこれで大事なものですが、この成果だけに一喜一憂するだけでは今後の成長には結び付きません。

やはり「結果でチェック」することが必要です。どこが良くてよい結果になったのか、あるいはどこが悪くてよくない結果になったのか、その結果に至った理由や原因を確認することが必要です。この必要な部分がプロセス考課になります。そして、そのプロセス考課の結果を踏まえて、よい部分は今後の仕事に活かせるように習慣化する、いけない部分は改善していくことで仕事のレベルアップにつながります。まさに、PDCA サイクルを回していくための要となるわけです。

このように考えると、今後のプロセス考課は発揮能力の評価が中心になり、評価のために根拠も「考課者の行動観察記録メモ」から「結果からプロセスを確認するためのヒアリング」や「自己評価の理由の説明」に比重が変わっていくものと考えられます。

これからの人事考課（プロセス考課）は、考課者と被考課者との信頼関係と親密なコミュニケーションに支えられた合作の評価になることが望ましいと考えます。

● お知らせ

業績考課とプロセス考課による人事考課制度をすぐに導入したい場合は、  
「すぐに使える人事考課ツールセット」をご利用ください。

- 中小企業向け「すぐに使える人事考課ツールセット【改訂版】」

<http://www.sabcd.com/74sugunitukaeru/index.htm>

- 「【介護施設用】すぐに使える人事考課ツールセット」

[http://www.sabcd.com/73sugunitukaeru\\_kaigo/index.htm](http://www.sabcd.com/73sugunitukaeru_kaigo/index.htm)

- 「【地方公務員向け】すぐに使える人事考課ツールセット」

<http://www.sabcd.com/22koumuin/index.htm>

作成：株式会社人事教育研究所

代表取締役 金森忠志

ホームページ：<http://www.sabcd.com/>

メールアドレス：[info@sabcd.com](mailto:info@sabcd.com)

