

## 第16回 研修コーディネーターワークショップ報告書（WEB掲載用）



### 「アセスメント（評価）の技術を磨く！」

～人材の能力を見抜くためのトレーニング～

人材を評価する技術は人事に携わる方はもちろん、部下を評価しなければならない管理職やリーダー級にとっても重要なものです。しかし、多くの組織や企業においてこの評価する技術が十分に教育されていないのではないかと感じる場合があります。以前に目標管理制度が注目され多くの企業が導入しようとしたが、十分な効果を出せずに制度を廃止した企業が続出しました。その要因がこの「評価者の評価教育」だと言われています。

それだけ重要かつ難しい人材評価の技術ですが、その技術を磨くトレーニングをする機会はそんなに多くありません。そこで今回のワークでは実際に人材評価を体験し、評価のポイントや難しさなどに気づいてもらうことを趣旨として実施しました。

#### ヒューマンアセスメントとは

ヒューマンアセスメントとは、「その人の行動の特性を見極め、強み・啓発点を指摘し、より有効な人材資源の活用を目指すための評価技術」のことです。そして、そのポイントは「**行動事実に基づいた客観的な判断**」と「**悪い点だけを見つけることではない**」という2点が挙げられます。

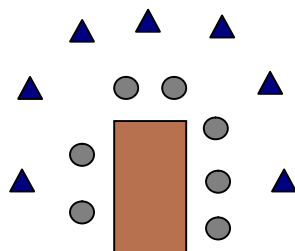
そこで、今回のワークでもアセッサーの立場の方には上記2点について伝え、特に「そのよう評価した根拠となる行動事実を明確にすること」を考えていただきました。

#### ワーク内容

まずは参加者をAグループとBグループに分け、まずはAグループがディスカッションを行ない、その様子をBグループのメンバーが観察し評価するという「フィッシュボール形式」で実施しました。（今回は「目玉焼きには醤油派」のAグループと「目玉焼きにはソース派」のBグループで見事に分割できました！）

ワーク時の机と椅子の配置は下記の通り。

ディスカッションするメンバーの周りを観察者が取り囲むフィッシュボール（金魚鉢）。



- ディスカッションするメンバー  
（評価される側）
- ▲ 観察するメンバー、アセッサー  
（評価する側）

ワーク全体の流れは下表のとおり。

時間の目安	Aグループ	Bグループ
5分	ケース読み込み	評価ポイントの打ち合わせ
15分	討 議	
10分	自己分析	フィードバックシート記入
20分	全体フィードバック	

Aグループには「数名のプロフィールが書いてあるリストの中から適切者を1名選ぶ」という内容のケースを配布し、5分間の読み込みを行います。その間にBグループは一旦部屋から退出し、評価するポイントについて打ち合わせを行いました。

次に、15分間の討議（ディスカッション）を行いました。ディスカッションに参加するのはAグループのメンバーのみで、Bグループはアセッサーとしてその様子を観察します。観察する際のポイントは次のとおりです。

- ① 慣れていない場合は全員の観察をすることが難しいので、誰かに絞るか項目を絞ってもOK。（もちろん、全員の観察に挑戦してもOK）
- ② 観察中は席を立って歩いてもOK。（ワークの邪魔にならないように）
- ③ まずは行動事実（話した内容、しぐさ、表情など気づいた点）を書くことに集中する。

討議終了後、Aグループは前述した7つの項目について自分の行動を振り返り、Bグループは観察の内容を整理してフィードバックシートを記入する作業を行いました。

今回使用したフィードバックシートは下のとおり。

（通常のアセスメントで使用するものを練習用に簡略化したものです）

評価シート(トレーニングバージョン) ケース		1	2	3	4	5	6
情報収集力	記載された様々な情報を適切に取捨選択できていたか。						
分析力	事例のポイントを正確に理解していたか。						
論理的思考	発言の内容は筋道が通っていたか。根拠は明確か。						
統率力	発言の少ないメンバーに発言を促していたか。						
説得力	なるほどと思う発言をどの程度したか。						
他者理解力	相手の言葉に耳を傾け、相手の主張に耳を傾けていたか。						
ストレス耐性	最後まであきらめずにデモンストレーションを維持して取り組んでいたか。						

6: 非常によくできていた 4: よくできていた 3: 普通でできた 2: あまりよく出来ていなかった 1: できなかった

自己分析とフィードバックシートを記入後、全体で評価の共有を行いました。その中で今回は観察時間が短かったので、「悪かった点」ではなく「良かった点」を中心に振り返りを行うというルールを設定。まずはアセッサー（Bグループ）から個人に対して評価を発表し次に本人から自己評価を発表していただきました。発表の中で、客観的な評価と自己評価のギャップに驚いた方が多かったように思います。

全員の発表終了後に今度はAグループとBグループを交代してもう一度同じやり方でアセスメントを行いました。なお、2回目の時はケース内容を「組織における問題解決の事例」に変更し、評価ポイントも1回目と若干変更しました。（評価ポイントを変更した理由として、最初にアセッサーを行ったBグループのメンバーが評価内容をしっているために、その評価を意識した行動をする可能性があったからです。）



2回目のアセスメント体験が終わったところで、最後にそれぞれの「気づき」を発表していただきました。本来は全員の気づきについて時間をかけて共有する予定だったのですが、時間の関係で一部の参加者に発表していただくにとどまりました。（その後の懇親会では活発な共有や意見交換が展開されていました！）

## ワークを振り返って

今回のワークを体験した参加者からは次のような声をいただきました。（アンケートより抜粋）

- ・ アセッサーとして行動と事実をよく見るという経験は初めてで、貴重な体験でした。
- ・ アセスメントの難しさを改めて感じた。
- ・ 日頃、研修で受講者の評価をする立場ですが、今回は項目も多く、様々な観点から同時に6人の評価をするのが難しかった。
- ・ 時間があれば、評価基準を聞きたいです。
- ・ 評価についてより本格的に学びたいと感じました。そういった意味では120%の満足です。
- ・ 評価について今まで全然考えられていないことに気づいた。
- ・ お互いに評価しあうという悪い点に目が行きがちな気がしてしまいましたが、他の方の意見を聞き、多面的に見ることは重要だと思った。
- ・ コミュニケーションの本質、他者理解の大切さを知りました。

## 人事評価で陥りやすい「エラー」

他人を評価するとき、様々なエラー（誤り）が発生することがあります。以下は特に評価者が起こしてしまう代表的なエラーです。

- ハロー効果** 部下が目立って優れた（もしくは劣った）特徴が強く印象に残り、他の面の評価もそれに引きずられてしまい同じ評価をしてしまうもの。
- 寛大化傾向** 全体的に甘く評価してしまう傾向。5段階で5、4が多くなります。評価に自信が無い、部下に嫌われたくないという意識を持つ場合、部下の業務について把握できていない場合におきやすい。
- 対比誤差** 評価者が自分自身を標準にして、自分の得意な分野は厳しく、不得意な分野には甘く評価してしまうこと。例えば、自分の専門外の知識を持っている部下を実際以上に高く評価してしまうことなど。

他にも「中心化傾向」「厳格化傾向」「論理誤差」「期末誤差」などのエラーがあります。

## ワーク設計者から

先に述べたエラーが起きる一番の要因は「行動事実からの評価ができていない」ことです。特にいつも一緒に行動している部下に対する評価については「先入観による評価」や「感情的な評価」になりやすく、エラーが起こりやすい状況です。これらのエラーを防ぐためには、その評価が実に基づく判断なのか、そう評価した根拠は何か、というところを明確にする必要があります。しかし、なかなかそのように評価するのは難しく、「評価」は専門性の高い技術だと言えるでしょう。

そのため、外部の専門家にアセスメントを依頼する企業も少なくありません。かといって、いつまでも外部の専門家にアセスメントを任せっきりにすることは良いことなのでしょうか。専門家の活用が悪いわけではありませんが、社内にもヒューマンアセスメントができる人材をもつことも企業の人材育成計画の策定や実施には必要だと思います。そして、そのスキルをまず身につけるのは人材育成の担当者であるべきだと考え、今回のワークを提案した次第です。



### 第16回研修コーディネーターワークショップ

テーマ：アセスメント（評価）の技術を磨く！

開催日時：2010年2月17日（水） 19:00～21:00

会場：東京都中小企業振興公社秋葉原庁舎 第2会議室

参加者：14名（講師2名含む）

ワーク設計・ファシリテーター：日本研修コーディネーター協会 飯島宗裕

報告書作成：日本研修コーディネーター協会 飯島宗裕