

評価面談は楽しく進めてこそ

高橋宏誠 ㈱エスト 代表取締役

●住所：東京都杉並区和田3-26-12 ●E-mail：kousei8@est7.net ●TEL：090-3674-9879

■ダメなところは是正では士気は高まらない

人事評価では“問題志向”で行われる傾向が強く見られる。「悪いところ」を明確に指摘し改善努力を本人に求めるというやり方である。しかし、このようなやり方で行動改善というポジティブなエネルギーを生み出せるだろうか？

本稿では、評価をポジティブに、楽しく行う方法として解決志向のコーチングを紹介したい。解決志向というのは、“原因追及”ではなく“問題が解決し成功した状態”を求めるという考え方であり、解決志向のコーチングとは、この考えに則って実施される。

従来の評価方式では、5段階（S・A・B・C・D）のうち1つを選ぶやり方がよく実施されている。例えば、評価項目「顧客志向」の欄で「A」と評価されたとすると、上から2番目なので悪くはないはずだが、本人にしてみると「えっ、減点されたのか、がんばったのになあ」という反応となり、士気低下につながるリスクがある。この方式では、実際の期中の行動では良いときも悪いときもあったのに評価を1つに決めるしかない。その結果、例えば「B」と評価すると、常に普通以上の働きはしていないように映ってしまう。本当は「A」と「B」の間というときも、様々な理由から低いほうの「B」評価にまとまりがちである。

では、解決志向ではどうするのか。まず、評価を1つ選ぶのではなく、どのレベルの仕事をどのくらいしていたかという割合を100ポイントの分布で表す。例えば、「S：20・A：70・B：10」と評価する。こうすると、より実態に近い状態を表現できる。さらに、よい働きが少しでもあった場合には、高い評価の欄にポイントを記入できるので“よい働きも見ていたよ”と伝えることができ、被評価者の納得感

も高まる。

■S項目にウェイトを置いて面談を展開する

この方式の最大のメリットは、評価面談で話すべき「焦点」を与えてくれることである。話した分量に応じて人の心が染められるとすれば、増幅してほしい行動についてたくさん話すことが効果的だといえる。要は「S」のついた項目についてたくさん話をするのである。その際、「そのような高いレベルの仕事はなぜ可能だったのか？」「今後、そのような仕事を増やすにはどうしたらよいか？」等、「S」のついた項目に関して詳しく聞くことにより、そうした事情を土台として、他の項目でも高いパフォーマンスを挙げていけるよう可能性を広げて会話を展開する。そもそも「既にできていることを増やす」のと、「できていないことを何とかできるようにする」のとでは、希望の度合いが違う。

波がある中で高パフォーマンスの仕事を増やすには、高波の部分に焦点を当てることが重要である。評価される側も、高いほうに注目されることで、それを増やそうという動機づけが働く。人間の心はたくさん話したことに反応する。だから、過去のミスについてたくさん話してネガティブになった後では、未来に向けたポジティブなアクションイメージは描きにくいものである。未来の望ましい行動を引き出すには、これまでの「望ましい行動」「未来のプラスの可能性」についてより多くの量を話すことが有効である。

このような解決志向のコーチングを展開して評価面談を行うと、評価者も被評価者もポジティブになれる。被評価者はうまくいったことを聞かれれば、当然うれしいし、自然と笑みがこぼれ、楽しくなる。それを受けて評価者も楽しくなること請け合いである。