



# 評価者研修における管理職の育成

## 企業が抱える課題の変遷と評価者研修の実施ポイント



グローセンパートナー 代表取締役  
**島森 俊央**（しまもり としひさ）

上智大学理工学部卒。1993年、出光興産株式会社に入社。その後、独立系コンサルティング会社にて人事コンサルタントとして活躍。2007年取締役役に就任。2008年、株式会社グローセンパートナーを設立。人事制度構築支援・役員・管理職研修・戦略立案、戦略実行支援を実施しながら、企業の業績向上と社員活性化の実績を残す。

### ポイント

- ① 評価者教育の課題は、評価制度の理解（第1世代）から、現場のマネジメント力・コミュニケーション力の向上（第2世代）、コミュニケーション・人材育成の観点により意識した課題（第3世代）に変化しつつある。
- ② 第2世代の評価者教育では、PDCAサイクルを評価制度に定着させるため、PDCAサイクルと評価シートの統合が必要。また、評価シートを、評価者・被評価者とのコミュニケーションツールとして活用することも有効。
- ③ 第3世代の評価者教育では、「成人発達理論」を展開し、能力の成長のみに重点を置いた水平的な成長だけでなく、心の成長も視野に入れて育成することにより、人間的成長を促していく。

私は人事制度のコンサルタントとして、ヒューマンキャピタル領域の仕事をスタートしました。人事制度を設計すると、必ず評価者研修やマネジメント研修の依頼があり、この15年間で1,000回以上の研修を実施してきました。その間、評価者研修に対する企業側の要望も変化してきているため、本稿では、過去からの変遷と、管理職育成の視点から今後の評価者研修のあるべき姿について解説します。

また、あるべき姿に関しては、私がここ数年、学習している成人発達理論の観点から、管理職（評価者）と部下（被評価者）、双方の成長につながる研修の進め方について言及していきます。

### 人事制度の変化にともない 評価者教育の課題や研修内容が変化

評価者教育についての課題は、主に人事制度の変化に影響を受け、それにともなって、評価者研修の内容も変化してきています。その変遷を私なりに、第1世代、第2世代、第3世代という表現で整理し

ました（図表1）。

第1世代は、人事制度（主に職能資格制度）の導入・運用をきっかけに、評価制度の理解促進や、評価の公平性担保への課題認識があった時代です。ここでは、新しい人事制度を導入するときや、新任の評価者に向けた研修を実施してきました。人事制度マニュアルの解説をして、評価の目線合わせをしたり、フィードバック面談を実施してこなかった企業も多かったため、面談スキルの定着を図ったりすることが、主な研修内容でした。

第2世代は、成果主義人事制度の導入をとおして、より実践的な現場のマネジメント力・コミュニケーション力向上に向けた課題があげられました。企業から、評価者育成のために評価者研修を実施してほしいという要望があがり、研修内容は、目標展開や評価制度におけるPDCAサイクルの定着、PDCAサイクルの一環として、コミュニケーションの強化を図ることなどが、目的とされていました。

第3世代は、時代の流れとして、厳格な評価制度

の運用を手放し、lon1を強化するなど  
の傾向が強まったため、コミュニケーション・人材育成の観点をより意識した  
課題にシフトしつつあります。

しかし、まだまだマネジメント力やコミュニケーション力について課題を抱える  
企業が多いことから、以下では、第2  
世代以降において、評価者教育を実施す  
際のポイントについて述べていきます。

## 第2世代における評価者教育 評価シートを活用する

### (1) PDCA サイクルと評価シートを統 合する

まず、第2世代において人事担当者がすべきこと  
は、PDCA サイクルを評価制度に定着させること  
です。そのためには、PDCA サイクルと評価シートの  
統合が必要となります。このサイクルを回すための  
仕組みと、評価シートを別々に運用している企業が  
ありますが、これこそが評価者の負担感・やらされ  
感を生んでいるのです。

PDCA サイクルと評価シートを統合するため  
には、評価シートに「評価項目（何を）」、「達成基準（ど  
こまで）」、「実行計画（どのように）」の3要素が記  
載されていることが前提となります（図表2）。なぜ  
なら、「評価項目（何を）」、「達成基準（どこまで）」  
は評価者である管理職が設定する Goal であり、「実  
行計画（どのように）」が Plan であるため、どの要  
素が抜けてもPDCA サイクルが回らないからです。

また、方針・目標を展開・浸透させていくことも  
必要となります。そのために推奨しているのは、  
Goal については管理職が方針を示し、Plan はその方  
針を受けて部下が考える、という方法です。Goal を  
実現するために Plan を構想するので、Plan は Goal  
に向けた道筋をより具体的に示したもの（ブレイク  
ダウンされたもの）でなければなりません。

図表 1 評価者教育の課題と評価者研修の変遷

	評価者教育の課題	研修の内容
【第1世代】 評価制度の仕組みの 理解 2010年ごろまで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価制度・評価ルールを理解を浸透させたい</li> <li>・ 評価の公平性を担保したい</li> <li>・ 不慣れな面談のスキルを定着させたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事制度マニュアルの説明</li> <li>・ 評価の目線合わせ</li> <li>・ 面談の演習</li> </ul>
【第2世代】 マネジメント力・ コミュニケーション 力の向上 2017年ごろまで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 方針管理・目標管理を浸透させたい</li> <li>・ 現場でPDCAサイクルを定着させたい</li> <li>・ 上司と部下とのコミュニケーションを活性化させたい</li> <li>・ 部下の育成を促進したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 方針の展開・浸透方法</li> <li>・ 仮説検証のPDCAサイクルの理解</li> <li>・ 目標設定方法の理解</li> <li>・ PDCAサイクルの一環としての目標設定面談の理解</li> <li>・ 部下が納得するフィードバック面談の理解</li> </ul>
【第3世代】 真の人材育成の手段 として活用 現在～今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標管理・評価制度の枠組みを超えた、コミュニケーションを活性化させたい</li> <li>・ 評価者自身の成長にも寄与するコミュニケーション方法を導入したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部下の自己認識力を高める面談方法の理解</li> <li>・ 評価者自身が自己客観視ができるコミュニケーション手法の理解</li> </ul>

このブレイクダウンを利用し、戦略 → 戦術 → 課  
題 → 実行計画と、現場に行くほど実行の難易度を  
下げていくことが、目標管理の大切な要素となりま  
す。部下が Plan を考えて、評価者がそのアドバイ  
スをすることにより、双方の計画策定力・企画力・  
実行力・コミュニケーション力が向上していきます。

PDCA サイクルについては、あくまでも仮説検証  
のサイクルということを、管理職に認識してもらう  
ことも大事です。各社の評価シートをみると、評価  
シートの Plan（実行計画）に「仮説」が盛り込まれ  
ていないことが多いと感じます。仮説とは、「実行に  
より成果が出ることもあれば、成果が出ないことも  
ある」、「うまくいくだろうというあたりをつける」、  
「達成基準が変われば（ハードルが上がれば）、実行  
計画（＝仮説）は変わる」ことです。

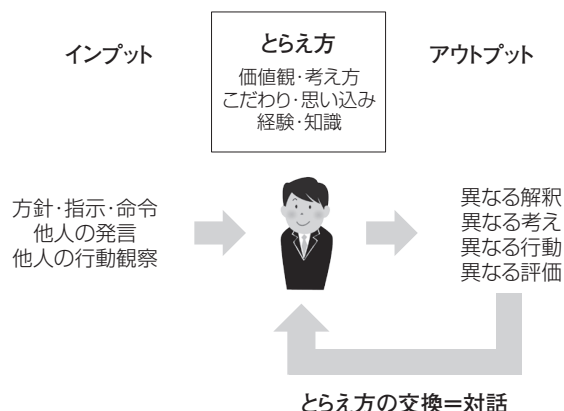
この仮説に該当しない例は、「新規顧客の開拓」な  
どです。これを、「建設業界をターゲットに新規活動  
する」、「創業1年以内の会社に対して新規活動をす  
る」といった表現をすることにより、“あたり”をつ  
けた仮説になります。

仮説を Plan（実行計画）に盛り込んだうえで、Do  
（実行）してみる。そして Check（検証）をし、う  
まくいかなかった場合は、新しい Action（改善）を

図表2 評価シートに記載すべき3要素

要素	用語の説明
目標項目 (何を)	①「対象」＋「方向性」で示す。 例) 売上の拡大・コストの削減・マニュアルの作成 など ②上司方針と関連した内容を記載する。
達成基準 (どこまで)	①客観的に達成が把握できる表現にする。 ②達成状況を測定できる表現にする。 悪い事例) プロジェクトの推進・部門間の調整 ③定量目標では、「指標」＋「数値」で示す。 ④定性目標では、達成した「状態」を具体的に記載する。
実行計画 (どのように)	①目標を達成するための、自分がやろうと思っている「仮説」を記載する。 ②定量目標では、達成基準を実現させるための「仮説」を記入し、PDCA サイクル（仮説検証のサイクル）が回るようにする。「仮説」は、失敗も考慮し、なるべく多くの実行計画を記入することが望ましい。 ③定性目標では、達成基準を実現させるための「段取り」「スケジュール」などを記入し、進捗管理ができるようにする。

図表3 一人ひとり「とらえ方」が異なる



考える、という PDCA サイクルを再度確認・徹底することが重要となります。

## (2) 「とらえ方」の交換をする

評価シートを、コミュニケーションツールとして活用していくことも重要です。そうすることによって、管理職・部下双方にとって、十分なコミュニケーション強化ツールになると考えています。

そもそも、物事に対する「とらえ方」は人それぞれ異なります。したがって、管理職が部下に方針を伝えても、部下には部下のとらえ方がある以上、管理職とは異なる解釈をする可能性があります（図表3）。コミュニケーションに不具合が生じるのは、この「とらえ方」が異なることが原因なのです。

そのため、管理職には、目標設定面談において、部下がどのように解釈して、どんな実行計画を考えたかの認識合わせ（＝「とらえ方の交換」）をしてもらう必要があります。その際は、評価シートを使って、ていねいに確認していきます。

なお、「とらえ方の交換」を重点に置いた場合、管理職が一方的に話をするのは効果が薄いということを、常に意識してもらうことが重要です。管理職が評価者として思っていること、部下が思っていることを、じっくり本音で意見交換ができる場づくり

を心がけることが、何よりも大切なのです。

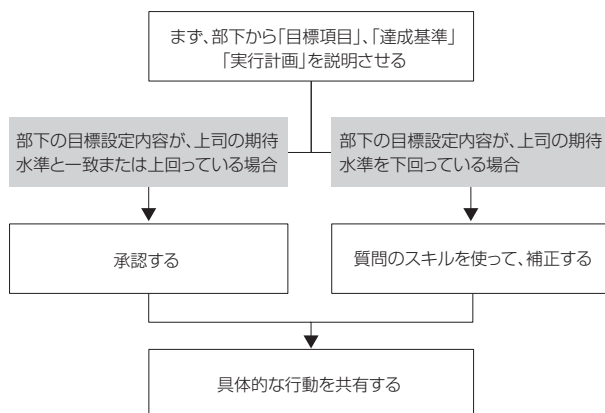
また、各管理職によってもとらえ方が異なる以上、同じ行動を観察したとしても、異なる評価になって当たり前です。一方で、評価には公平性が求められるので、管理職同士で集まり、お互いの評価結果について「とらえ方の交換」を行います。そうすることで、評価の判断軸がそろってきます。

評価制度を変更したときは、少なくとも2回程度は、こうした「とらえ方の交換」の場が必要でしょう。できれば継続していき、評価結果のすり合わせの場から、一人ひとりの個性を見極めたり、適材適所を考えたりする人材育成会議に昇華させていくよう指導するとよいでしょう。

その後のフィードバック面談でも、管理職の評価と部下の評価が異なるケースがあります。これも、双方にとらえ方があるからです。人は自分のとらえ方を通して、自分なりの解釈のなかで「正しい」と思った行動や判断をしています。部下は自分なりの解釈で正しいと思う行動をしていますが、評価者視点では正しくない行動を取っている可能性があります。

たとえば、「忙しいので、後輩育成のための時間が割けない」という部下の言い分は、部下視点でみれば正当な理由といえますが、管理職としては「次の

図表4 目標設定面談の流れ



ステップをめざすためにも、後輩育成の経験を積んでほしい」という思いがあり、評価者視点でみると、こちらも正当な理由といえます。

部下とのフィードバック面談では、お互いがどのように感じているかという「とらえ方の交換」をしながら、それぞれの認識を変えていくことがゴールになります。とらえ方がその人の行動を規定しているとすると、そのとらえ方を変えていくことが人材育成の起点になると考えています。

### (3) 目標設定面談の流れ

「とらえ方の交換」に重点を置いた目標設定面談は、具体的に次のような流れとなります（図表4）。

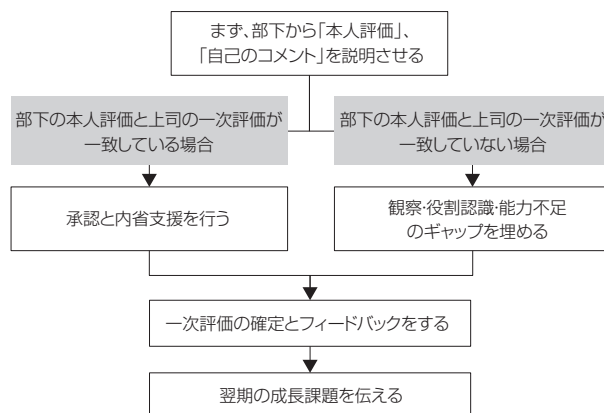
まずは、部下から「目標項目」、「達成基準」、「実行計画」を説明してもらいます。管理職は、Goal 共有の視点で、「目標項目」の優先順位はあっているか、「達成基準」は共有されているかを確認します。また、Plan 共有の視点で、「実行計画」が「達成基準」をクリアできそうな仮説になっているのかを確認します。管理職の期待値以上であれば承認し、期待値を下回っていたら、質問のスキルを使って補正します。

評価者研修の際には、こうした流れとともに、コーチングの「質問のスキル」、「承認のスキル」などを伝えることも有効です。

### (4) フィードバック面談の流れ

フィードバック面談の流れは、次のようになりま

図表5 フィードバック面談の流れ



す（図表5）。

まずは、部下から「本人評価」、「自己のコメント」を説明してもらいます。本人評価が管理職の一次評価と一致していれば、部下に内省支援を行いながら評価の確定を行います。

一方、本人評価と一次評価が一致していない場合には、3つの認識のギャップが存在します。1つ目は上司の観察不足（期中）、2つ目はお互いの役割認識ギャップ（とくに期初）、3つ目は部下本人の能力不足（期中）になります。この認識を、観察不足の解消 → 役割認識ギャップの解消 → 部下本人の能力不足の自己認識という流れで埋めていきます。

本人評価と一次評価との認識のギャップを起点に、部下の自己認識を変えることで、面談の人材育成機能を高められることを、管理職に伝えましょう。

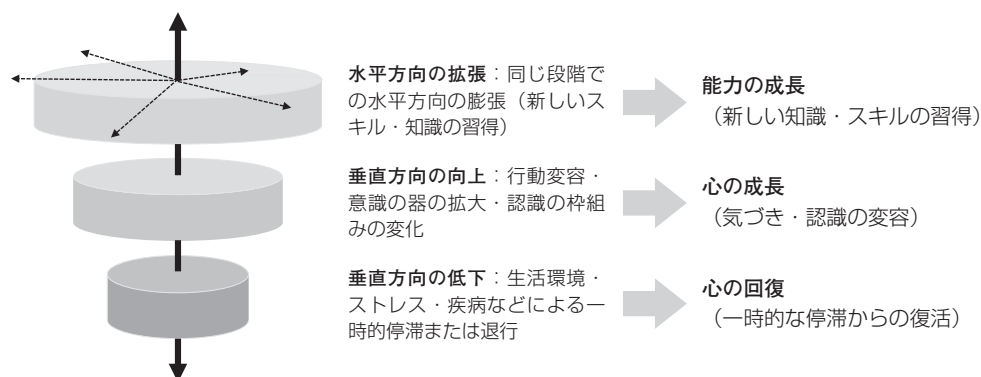
## 第3世代における評価者教育 成人発達理論を活用する

### (1) 成人発達理論を評価者研修に展開

近年、ティール組織や、内面をいかに成長させていくかを研究する成人発達理論が注目を浴びはじめ、目標管理が機能しないのではないかと疑問視する声、評価制度を厳格に運用することへの弊害の声が広まりつつあります。個人的には、その流れや気づきを歓迎しながらも、仕組みを模倣するのではなく、そ



図表6 自我発達理論における成長可能性



※Susanne R. Cook-Greuter 「Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development」(2014) より、執筆者がまとめたもの

図表7 自我発達理論の発達段階（要約）

発達段階			経験	認識			行動
				経験→認識	欲求	認識→行動	
3	The Conformist Stage	環境順応型知性		習慣・ルールへのあてはめ	安心・安全の確保	所属する集団の期待によって行動	
3.5	The Self-conscious or Expert Stage	自己意識的・専門家的知性		価値観は他人と異なる	自己価値の発揮	自分のスキルを使って問題解決する行動	
4	The Conscientious or Achiever Stage	自己受容型知性		ありたい姿の達成	ゴールの達成	理想に向かって周囲を導く行動	
4.5	The Individualist or Pluralist Stage	相対主義・多元主義型知性	多様な視点	現在の体験・感情を味わう（自己探求）	新しい解釈の再定義に向けた行動		

※Susanne R. Cook-Greuter 「Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development」(2014) より、執筆者がまとめたもの

の根底にある思想を理解しながら、企業に導入してほしいと願っています。

現在、私は成人発達理論を日本に紹介している加藤洋平氏（知性発達科学者。現在、オランダのフローニンゲン大学に在籍）のもとで学んでおり、理論と、理論を研修へ落とし込む方法について研究しています。その見地から、成人発達理論をどのように評価者研修に展開していくかについて述べていきます。

成人発達理論とは、「私たちの知性や能力が一生をかけて成長を遂げていく」という考えのもと、人の発達プロセスや発達メカニズムを解明する学問です。代表的なものとしては、ハーバード大学教育大学院教授ロバート・キーガン氏の著書などが和訳されており、次に示す考え方は、キーガン氏の弟子の一人

であるスザンヌ・クック＝グロイター氏の「自我発達理論」という論文を参考にしています。

この論文では、人間の成長可能性として、「水平方向の拡張（能力の成長）」、「垂直方向の向上（心の成長）」、「垂直方向の低下（心の回復）」の3軸が存在するとしうえで、垂直方向の成長に焦点をあてています（図表6）。

この垂直方向の向上とは、人間としての器が広がり、認識の枠組みが変化することで人間性を深め、真に成長していくことを指します。日本の企業では、能力の成長のみに重点を置いた水平的な成長に目を向ける傾向が多くみられますが、心の成長も視野に入れて育成することにより、人間的成長が促されるのです。

垂直方向の成長を比喩的に説明すると、ビルなどのフロアのイメージで、上に行くほど見晴らしが良くなりますが、下のフロアの人上の人が見えません（上の人概念が理解できない）。フロアが上がるほど、水平方向性の成長の器も広がるため、習得できる知識・スキルの幅も広がります。留意してほしいのは、必要な経験を積みながらゆっくり一生を掛けて成長していくため、上が良い・下が悪いということではないという点です。

この論文を読んで、等級別に求める行動要件と自我の発達連動していると感じました。発達段階は、会社的な側面で表現すると、組織の規範を守る段階 → 専門性を発揮する段階 → 部下のマネジメントができる段階 → 部下を真に育成できる段階と緩やかに上がっていきます。

図表7で説明すると、一般的な評価者は、「自己受容型知性」段階にあるため、「相対主義・多元主義型知性」段階に一步踏み出すことができれば、部下の気持ちや欲求を察しつつ、コミュニケーションが図れるようになります。「自己受容型知性」段階では、ゴール達成に向けて周囲を導くことができますが、コントロール的になったり、強すぎると、圧をかけるコミュニケーションに発展してしまうこともあります。

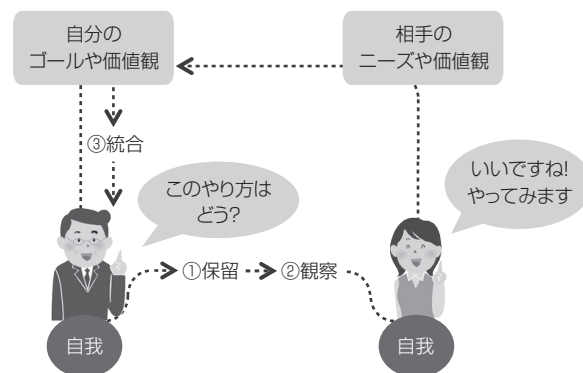
それに対して、「相対主義・多元主義型知性」段階に近づくと、多元主義という言葉にあるように、自分の内面や相手の内面も察したコミュニケーションができるようになります。

## (2) 管理職・部下のコミュニケーションを改革

コミュニケーションや組織活性の視点で、1on1や対話という手法が注目されていますが、「真の1on1」、「真の対話」をするために、自我発達理論の側面で、1つ乗り越えるべき壁があります。それは、自我によって行動が影響されているという認識です。

潜在意識としてある「自分が正しいという主張は曲げたくない」、「部下から自分を否定するような意

図表8 自我に影響を受けない戦略的対話



見が出たら怖い」などの自我の影響から、管理職（評価者）が一方向的に話したり、部下の意見に耳を傾けなかったりする現象を知ることが必要です。

「自己受容型知性」段階では、「自分が正しい・部下が悪い」という分離が広がる傾向があります。それについて、自分のなかにある自我をみつめることにより、次の段階に向けた準備が整います。

それが実現できた対話のイメージを図表8に示しています。①自分の自我を保留し、②相手の自我の存在も認め、③自分と相手を満たせるような発言をすることで、自分のゴールを実現しながら、相手のニーズや価値観も満たす対話が可能になります。

部下が気持ちよく対話でき、真の気づきや自己理解が促進されると、部下の成長も促進されます。また、部下が本音で意見をいえることで、今度は管理職が自分の課題に気づくことができます。

今回は、評価者研修という側面でお伝えしましたが、マネジメント手法やコミュニケーション手法も、時代の変化によって、考え方がより進化してきています。ただ、新しい手法を導入すれば成功するという時代ではなく、自社のビジネスモデル・組織風土・求める人材像から、独自のやり方に進化させていく必要があると感じています。私も、新しい情報を先取りしながら、試行錯誤を繰り返しています。