

企業における評価の活用

2018年6月19日
株式会社キャリアリンク
若江 眞紀

新しい学習評価のありかた

- 指導と評価が一致している
- 評価の方法や基準が児童生徒他に明示される
- 評価の経緯や結果の共有により、児童生徒に還元される
- 児童生徒に応じた意欲喚起のための授業改善の糸口とする
- 個別指導改善点につなげる

そのためには

- 観点別学習評価が重要

なのに

- 観点別学習評価について理解されていない

だから

- 評価規準や基準が設計できず、評価への負担感や不安が増大する

だとしたら

- **出来そうなところからやってみて思考・判断・表現を繰り返す**

■ ■ ビジネス界の人材評価の目的

評価対象者に気づきをもたらす

評価対象者自身で

新たな改善の視点を見出す



個人の

自己理解に基づく自己成長

■ ■ 弊社における評価の取り組み

評価目的：（事業）目標達成にむけての
個々の能動的な成長意識・実践を喚起する

評価規準：（事業）目標達成に必要な要件を具体的に提示する

評価手法： 評価指標を開発し、自己評価とのギャップを
丁寧に共有する

評価活用： その共有から評価指標に応じた個人指標を設定する

■ ■ 弊社における評価運用ステップ

- 1年目：選抜メンバーでキャリアパス（成長目標）に応じた仮の評価指標を策定し、まずは運用してみる
- 2年目：評価項目ごとの評価規準についての自己評価（本人）と他者評価（Mgr）の結果を分析し評価指標を改訂し、再度運用する
- 3年目：改訂した評価指標について、数値的自己評価に基づき結果分析とステップアップのために改善点を明文化する
- 4年目：上位のキャリアパス（成長目標）の評価指標を提示し個人の目標とそのための手法を明文化させる
評価指標に応じた個人指標を設定する

■ ■ 弊社における評価の要件

評価を受ける者にとって

行動の目標を具体的に与えること

評価者にとって

評価がしやすくなること

評価者や評価支援者と評価のねらいを共有しやすくなる

相互にとって

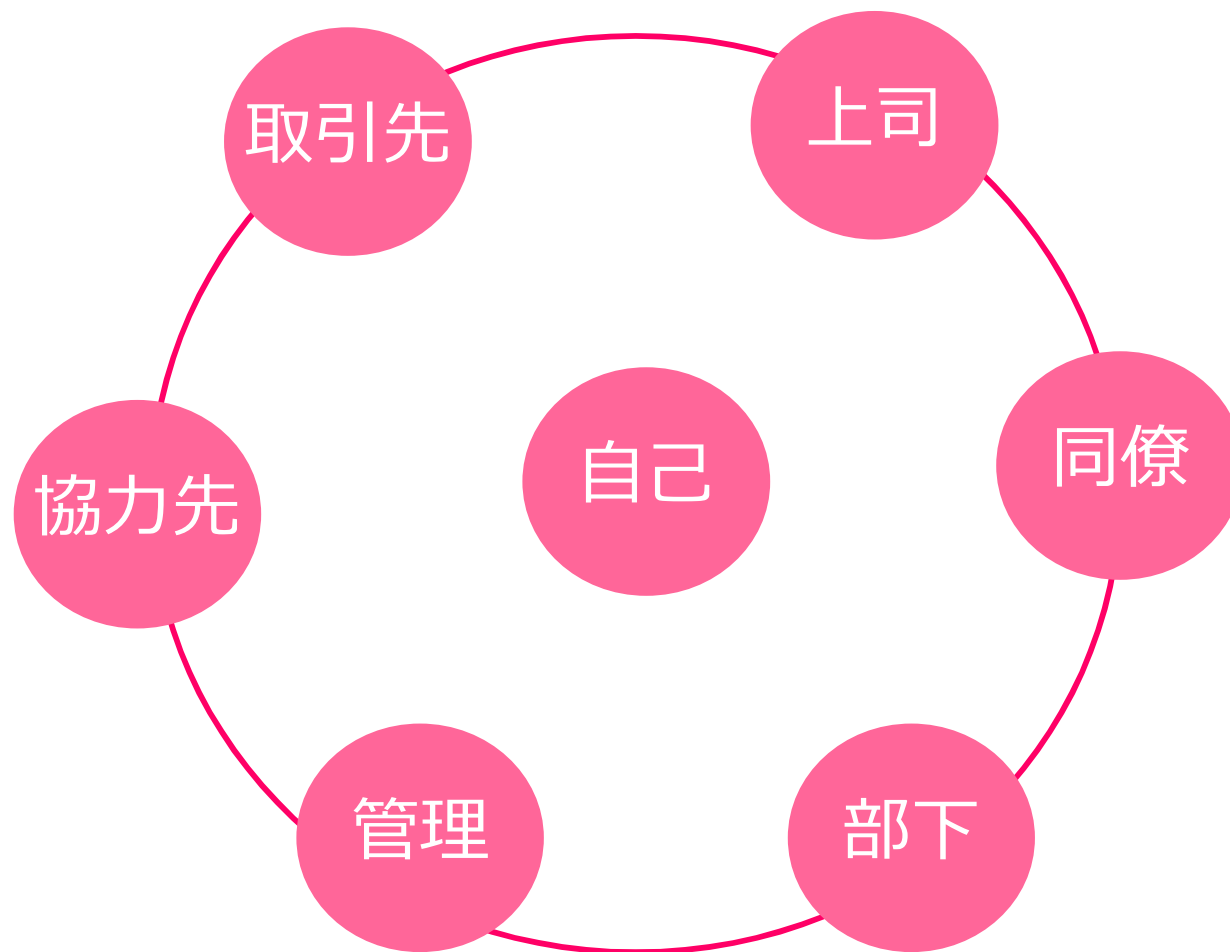
評価の視点がクリアになる

評価にとりくみやすくなる

評価がしやすくなる

■ ■ ■ ビジネス界の評価のあり方

360度での 実績評価 と 能力評価



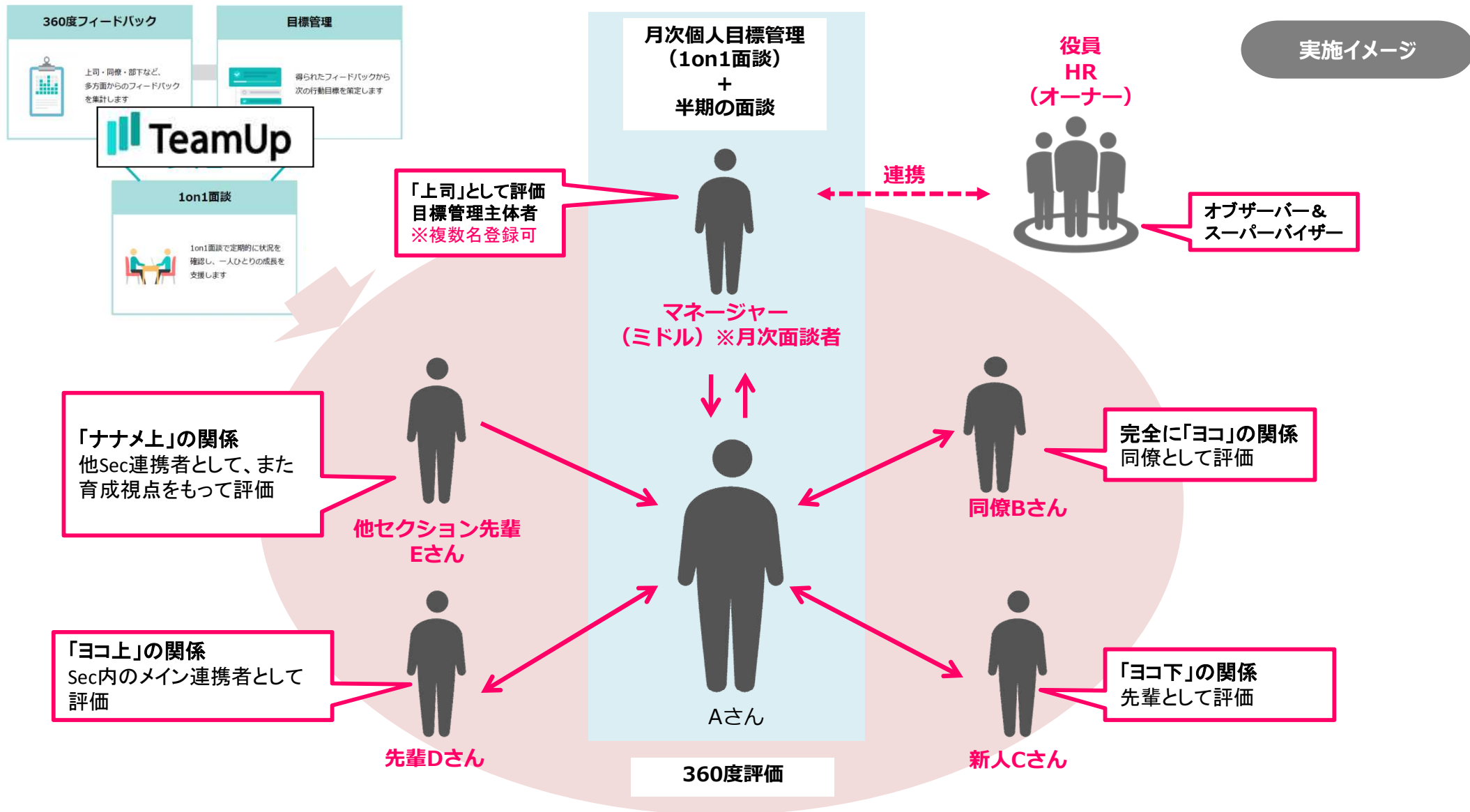
評価の透明性

評価の客観性

評価の一貫性

■ ■ キャリア形成を支えるしくみ①360度評価ツール

成長し続ける個人・組織として、個々のメンバーの「自己評価力」「他者評価力」を強化し、
「建設的なフィードバックによるリフレクションとシンパシーの創出」を実践できる組織としての土壌をつくり、
互いに成長を支援することを目的とし、既存ツールを活用した評価の実践



■ ■ 自己評価と他者評価のねらい

自己評価のみならず、他者評価を行うことにより、
改善と成長のための機会として「評価」の価値を実感できるようになる



評価される自分

- ・ 自分に必要なことは何か理解する

自己改善の視点の獲得



他者

- ・ 相手に必要なことを客観的に分析する

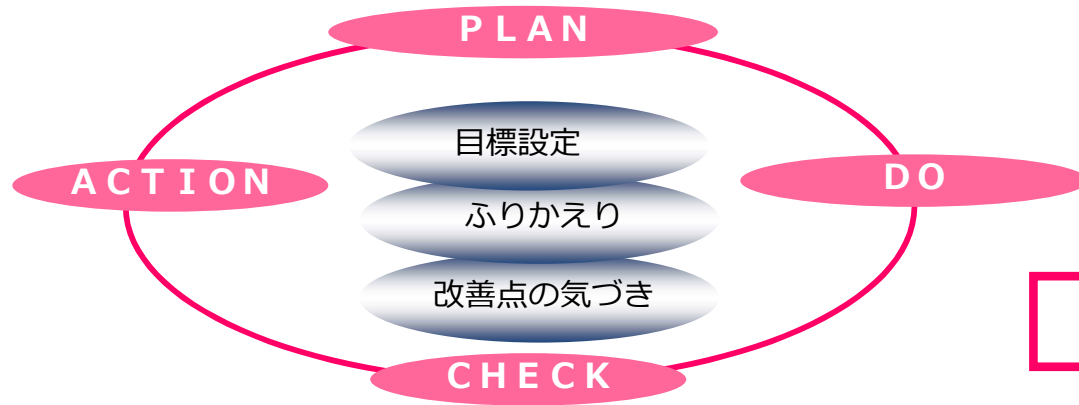
他者の成長への貢献



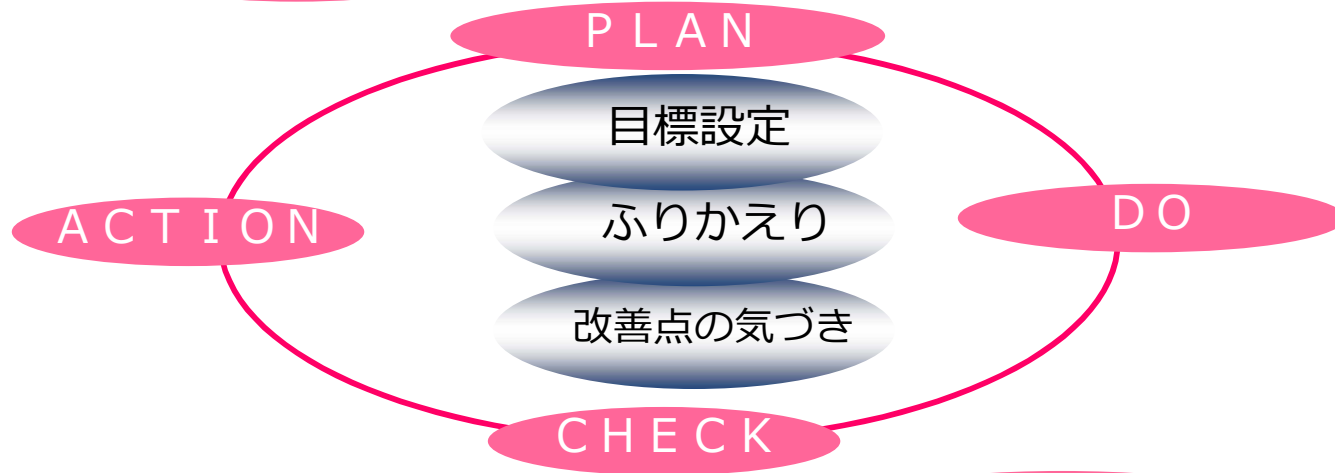
評価する自分



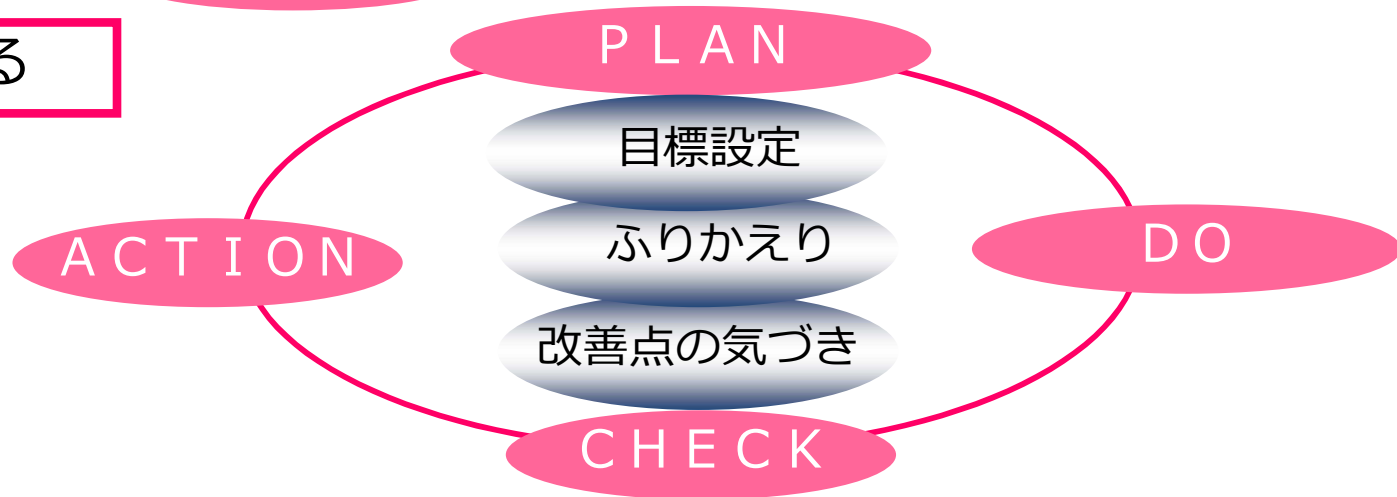
■ ■ 評価を通じた人材育成の秘訣①



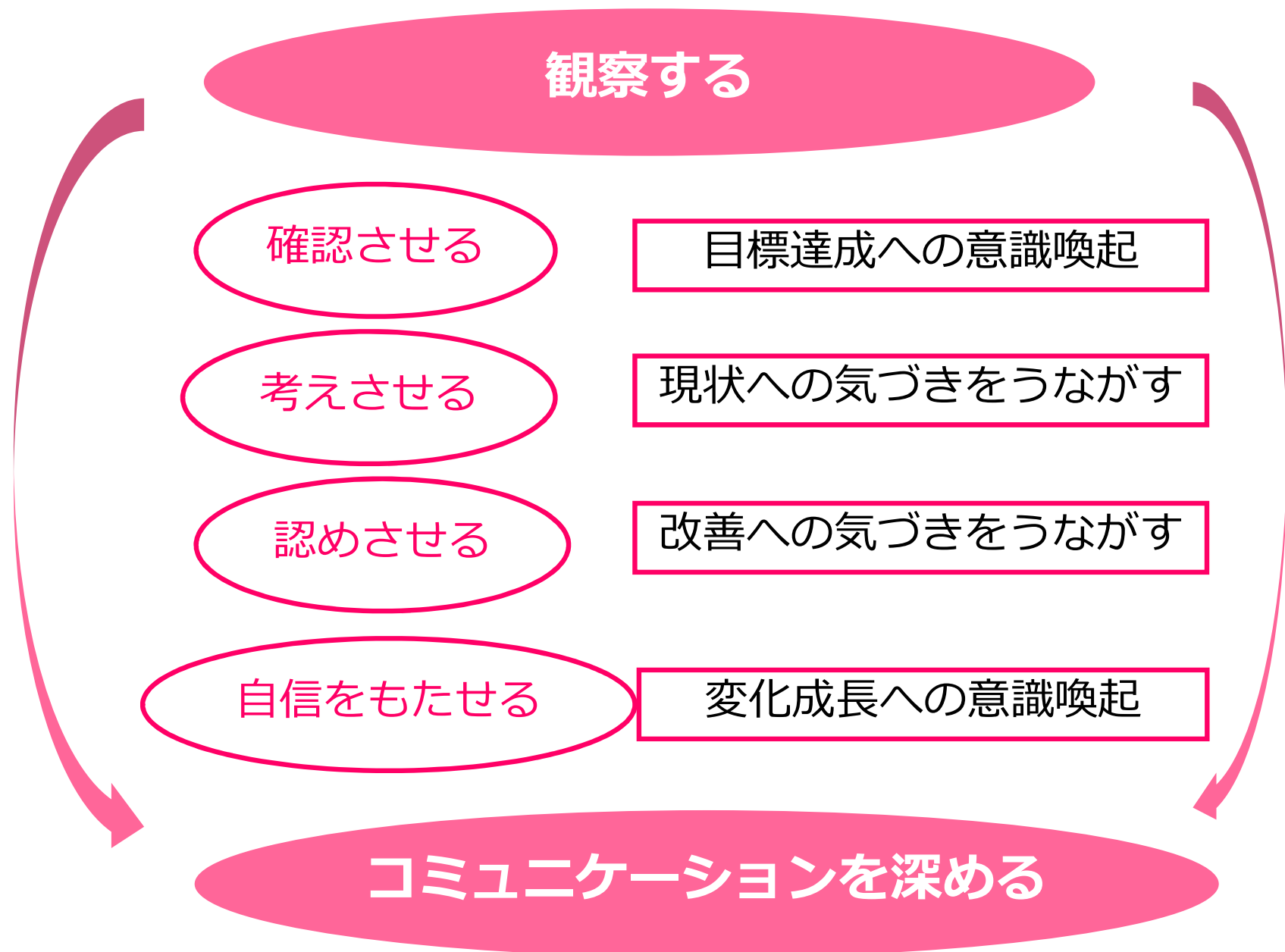
1年間に何度もくりかえす



気づきの機会を多くする



■ ■ 評価を通じた人材育成の秘訣②



■ ■ コミュニケーションとしての評価の位置づけ

<p>目標設定</p> <p>リフレクション</p>	<p style="text-align: center;">キャリアパス</p> <p style="text-align: center;"> 人材育成指標① 人材育成指標② </p>	
<p>評価規準</p>	<p style="text-align: center;"> 評価規準・基準 (ループリック) パフォーマンス </p> <p style="text-align: center;">(上期：移行期間、下期：本格運用)</p>	<p style="text-align: center;"> 行動チェックリスト (チェックポイント) 業務スキル </p> <p style="text-align: center;">(上期：移行期間、下期：本格運用)</p>
<p>手法</p>	<p style="text-align: center;">上期／下期</p> <p style="text-align: center;"> 自己評価 MGR評価 役員評価 </p>	<p style="text-align: center;">上期／下期</p> <p style="text-align: center;"> 自己チェック MGRチェック </p>
<p>ツール</p>	<p style="text-align: center; background-color: #e91e63; color: white; padding: 10px;">360度評価ツールを活用した相互フィードバック</p>	
<p>月次MGR面談 → 半期MGR面談 → 人事考査 → 役員面談</p>		

■ ■ 人材育成指標① パフォーマンス評価へのルーブリックの活用

個々のキャリアパスの実現を目的とし、キャリアパス・役職ごとに設定される
自己評価・MGR評価の指針となり、各Secの人材育成計画のベースとなる

キャリアパス
(役職)

スタッフ

S

指示された業務について、主体的に取り組み、円滑に遂行できる

キャリアパス
別評価規準

評価規準	4	3	2	1
業務遂行のための行動意識 ● 担当業務運営についての基本オペレーション習得 - 要業理解 - プロジェクトの他業務との関係性理解 - 実践	担当業務について、 ・プロジェクト全体を見通した基本オペレーション、および ・プロジェクトにおける他の業務との関係性についても理解できており、 ・主体的な業務への取り組みができていない	担当業務について、 ・プロジェクト全体を見通した基本オペレーション、および ・プロジェクトにおける他の業務との関係性についても理解できているが ・主体的な業務への取り組みができていない	担当業務について、 ・基本オペレーション手順を理解しているが、 ・プロジェクトにおける他の業務との関係性について理解できていない	担当業務について、 基本オペレーション手順を理解できていない
業務遂行のためのスキル習得 ● 業務遂行のための重点スキルの習得 - 時間管理 - 成果管理(ミス防止) - 関係者との連携効果(コミュニケーション)	担当業務遂行にあたり、 ・工数管理意識に基づく期限内の業務完了などの時間および ・成果管理(ミス防止)ができており、 ・関係者との適切なコミュニケーションにより円滑な業務運営ができていない	担当業務遂行にあたり、 ・工数管理意識に基づく期限内の業務完了などの時間および ・成果管理(ミス防止)ができていないが、 ・関係者との連携による円滑な業務運営ができていない	担当業務遂行にあたり、 ・工数管理意識に基づく完了などの時間管理 ・成果管理(ミス防止)	
教育的知識習得 ● 教育的知識の習得 - キャリア教育コーディネーター養成講座受講 - HR講座とR&D講座受講 - 業務への活用	・キャリア教育コーディネーター養成講座および・HR講座、R&D講座の受講等により、 ・学んだ教育的知識について理解しており、 ・業務に活用・応用できている	・キャリア教育コーディネーター養成講座および・HR講座、R&D講座の受講等により、 ・学んだ教育的知識について理解できている	・キャリア教育コーディネーター養成講座受講等により、 ・基本的な教育的知識について理解できている	・キャリア教育コーディネーター養成講座を受講していない、または ・基本的な教育的知識について理解できていない

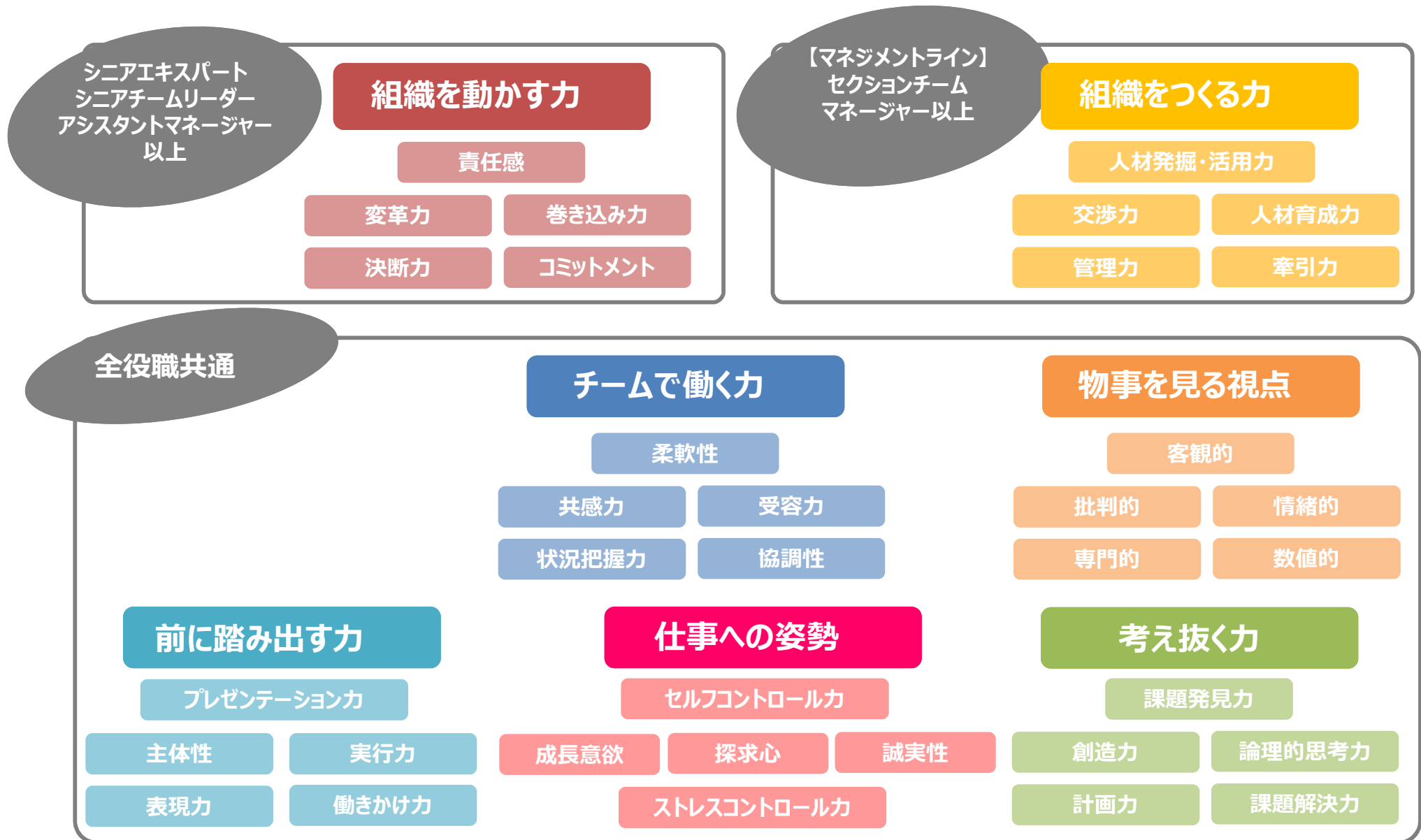
4段階評価ルーブリック

- ・ 行動意識
- ・ スキル習得/発揮
- ・ 知識習得/人材育成

- 1 キャリア教育コーディネーター講座受講 ① 出席がかなわない場合は、集合研修のDVD、e-learning、および平日業務内での補講により受講済とみなす
② 次回参加まで待機の場合は、知識習得をテキストで補足しながら、最も近い日程で受講する。
- 2 HR講座、R&D 出席がかなわない場合は、DVD+レポート、またはセクションコンサルからの補講により受講済とみなす

■ ■ 人材育成指標②業務スキル評価のための行動チェックリストの活用

全社員が持つべき心構えや取るべき行動の礎・指標として、7種・35項目を策定
業務遂行（パフォーマンススキル）を根本から支え、個の強みをより一層引き出すもの



行動チェックリスト

- ・ 全社共通
- ・ 5項目×5ジャンル
- ・ マネジメント層向け
- ・ 5項目×2ジャンル

個人評価欄

マネージャー
評価欄

チェックポイント事に
3段階でチェックし評点化

個人とマネージャー評価
を重ねて分析

No.	ジャンル	項目	評価軸	チェックポイント	本人評価	評点	MGR評価
1	ALL	仕事への姿勢	セルフコントロール力	自信	①仕事への意欲、取り組み姿勢を維持できているか。 ②感情的にならず、客観的に物事に対処できるか。	○ 1	
2	ALL	仕事への姿勢	ストレスコントロール力	自信	①失敗を過剰に恐れるなど、ネガティブな思考になっていないか。 ②失敗を引きずらず、ポジティブな思考・行動ができるか。	○	
3	ALL	仕事への姿勢	成長意欲	自信	①明確な自身のキャリア形成の目標を持ち、行動しているか。 ②成長のための取組を自ら、主体的に考え、実行を持って積極的に行動できるか。	○	

<3段階チェック>									
19	ALL	イノベーション(シンクタンク思考)	創造力	ブレークスルー	①イノベーションのアイデアを、積極的に発想しているか。 ②豊かな発想の礎となる、新たな視点を獲得するための自己研鑽ができるか。	△	0	△	0
15	ALL	考え抜く力(シンクタンク思考)	計画力	ブレークスルー	①目標達成のための体制や役割、プロセスを明確化できるか。(業務計画) ②効果的かつ現実的なマイルストーンを明示できるか。	△	0	△	0
16	ALL	チームで働く力(チームワーク)	柔軟性	肯定思考	①様々な変化について、前向きにとらえて対応しているか。 ②過去の経験やスキルを、新たな環境や業務に活用しているか。	○	1	○	1
17	ALL	チームで働く力(チームワーク)	共感力	心(覚する)	①他者の個性や経験を尊重し、共感的に受け入れているか。 ②他者の心構えをおもひやり、理解を示せているか。	○	1	○	1
18	ALL	チームで働く力	状況把握力	心(覚う)	①場や人の状況を観察し、自身の果たすべき役割を常に意識しているか。 ②相手の期待や反応を察し、最適な意思決定がなされているか。	○	1	△	0

<3段階チェック>					
20	ALL	→①②いずれもクリア：○=評点1			
21	ALL	→①②いずれかクリア：△①、△②=評点0	→ (クリアしている方の項目①②いずれかを選択してください)		
22	ALL	→①②いずれもNG：× =評点-1			
24	ALL	チェックポイント			
25	ALL	①仕事への意欲、取り組み姿勢を維持できているか。			
26	ALL	②感情的にならず、客観的に物事に対処できるか。			

本人評価		MGR評価	
※△の場合クリアしている番号を選択		※△の場合クリアしている番号を選択	
本人評価	評点	MGR評価	評点
○	1	○	1



■ ■ 評価をとおしてキャリア形成を支えるしくみ *キャリア大学

個々のキャリアを描き、個人と組織としてVISION2030実現を目的とし
キャリアパスごとのグループで協働的に学び合い、自己認識、他者認識する場として業務時間内に実施。
個々がそれぞれの目標に応じ、年間を通じ実践する「アクション」を検討、共有、ふりかえる。

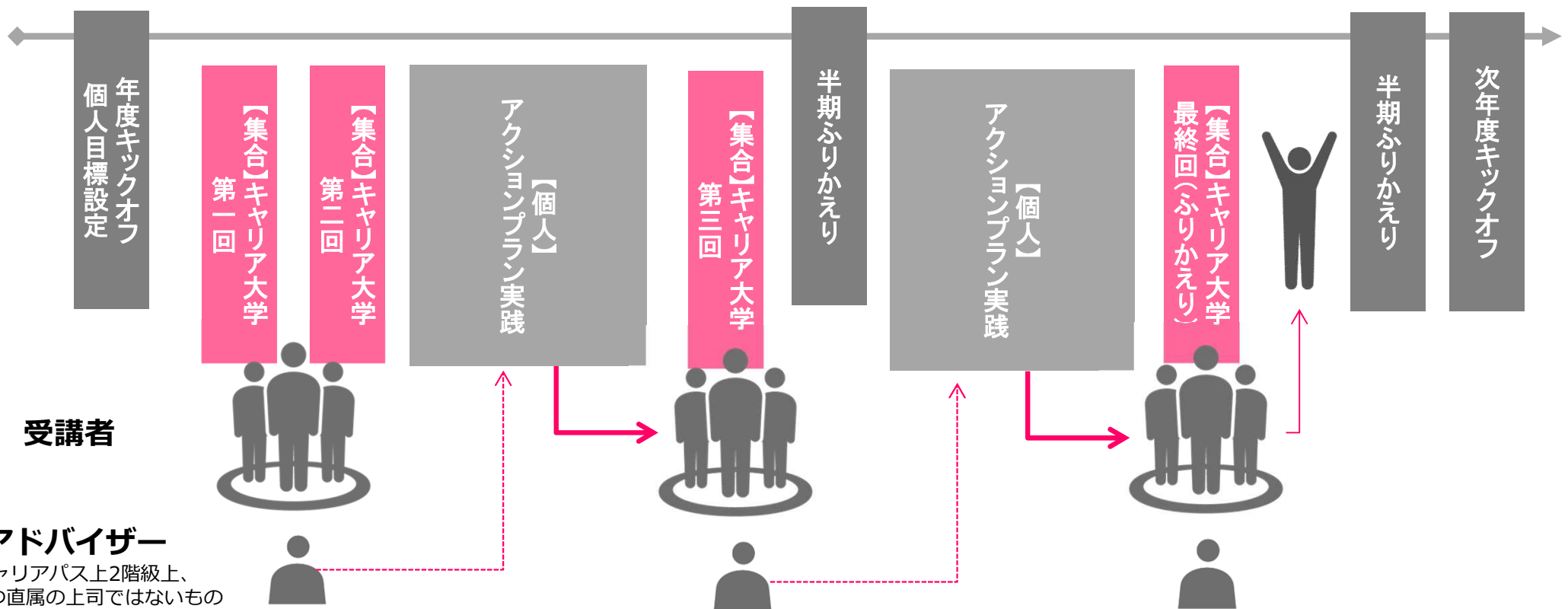
コース

①スタッフ以上向け ②新人向け（入社半年後、会社の独自性・優位性理解）

テーマ

VISION2030にむけて経営活動指針を個人として・組織としていかに具現化するか？

年間のながれ



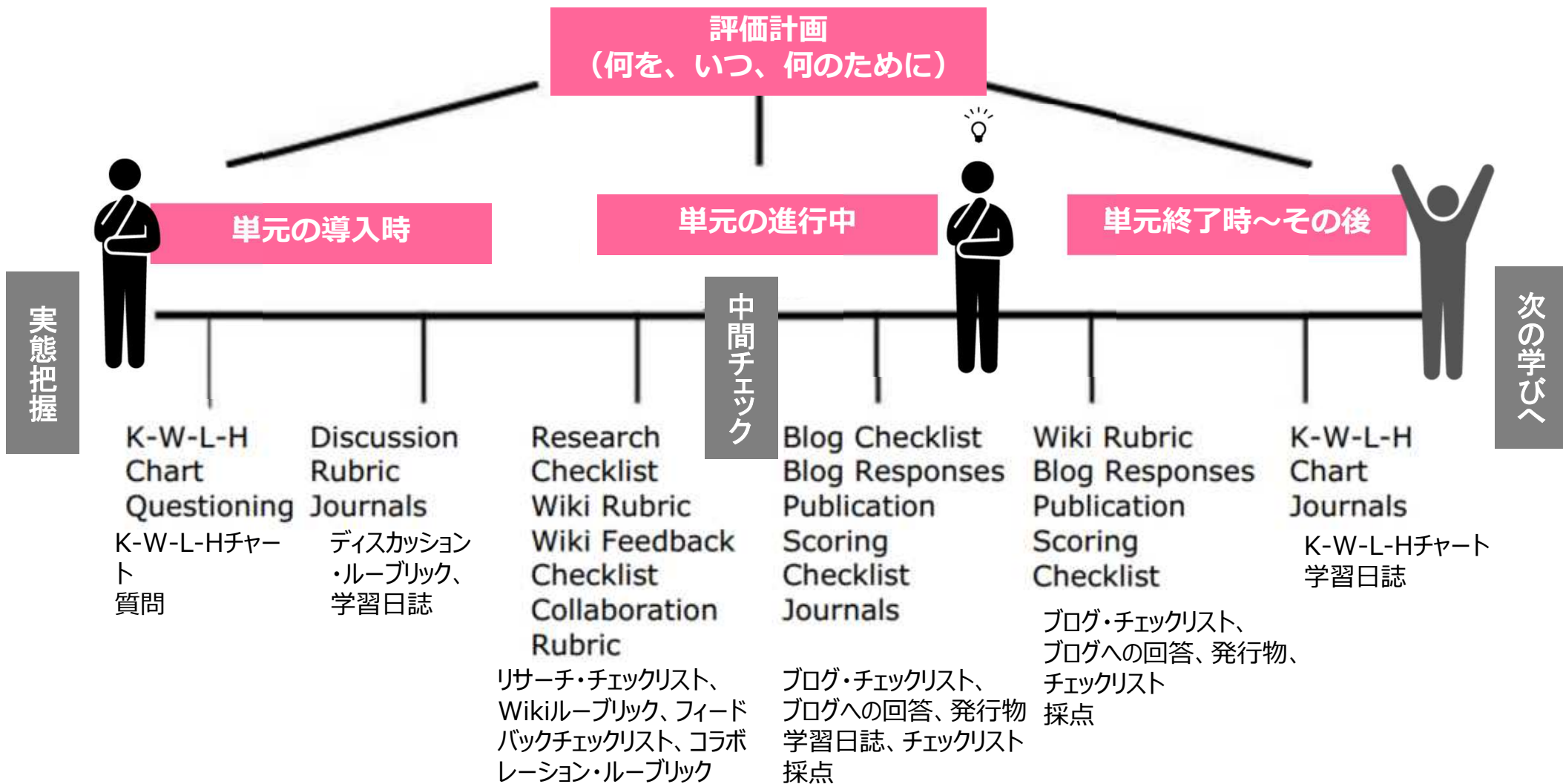
■ ■ 児童生徒自身が「評価者」となるために

児童生徒が「何を」評価するのかを理解し、そのための手法（ツール）を使えるようになることが重要。

自己の学びを評価し、導く力を身につけるために、

プロセスのはじめと終わり（何ができるようになったか）だけでなく

途中で「何ができているか、何が足りないか、どのように考えているか」に気づかせることが必要。



新しい学習評価のありかた

- 指導と評価が一致している
- 評価の方法や基準が児童生徒他に明示される
- 評価の経緯や結果の共有により、児童生徒に還元される
- 児童生徒に応じた意欲喚起のための授業改善の糸口とする
- 個別指導改善点につなげる

そのためには

- 観点別学習評価が重要

なのに

- 観点別学習評価について理解されていない

だから

- 評価規準や基準が設計できず、評価への負担感や不安が増大する

だとしたら

- **運用しながら 個々の成長のための
今とこれからについて思考・判断・表現を繰り返す**

■ ■ 評価のパラダイムシフト

教員だけでなく、学校教育をとりまくステークホルダーに対し
「なぜ」「なんのために」「どのように」評価するのかの理解を徹底する

