

B. 評価体系とフィードバック手法 (後半)

2021年6月

日本貿易振興機構 (ジェトロ)

本資料について

○ジェトロでは高度外国人材活躍推進プラットフォームの一環として「高度外国人材の育成定着に向けた講習会」を実施しました。

○同講習会は3種の講座によって構成・実施しました。本資料は、公益財団法人日本生産性本部に委託の上で実施された「B. 評価体系とフィードバック手法」（実施日：2020年11月4日および2020年12月8日）に関する講義資料を編集・抜粋の上、公開するものです。

利用について

- ✓本講義は高度外国人材を採用した企業において、人事・現場の担当者が「**評価の必要性と自社にあった制度を理解するとともに、言語や文化の違う外国人材に対して納得感のある評価を行いフィードバックする手法**」を習得・実践することを目的に開講いたしました。
- ✓本資料の著作権はジェトロに帰属します。

✓免責事項

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供に心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

高度外国人材の育成定着に向けた講習会

評価体系とフィードバック手法

第2回

2020年12月8日(火)

I. 評価体系の検討

1. 前回のふりかえり
2. 中間課題の検討

II. フィードバック・カウンセリング技法

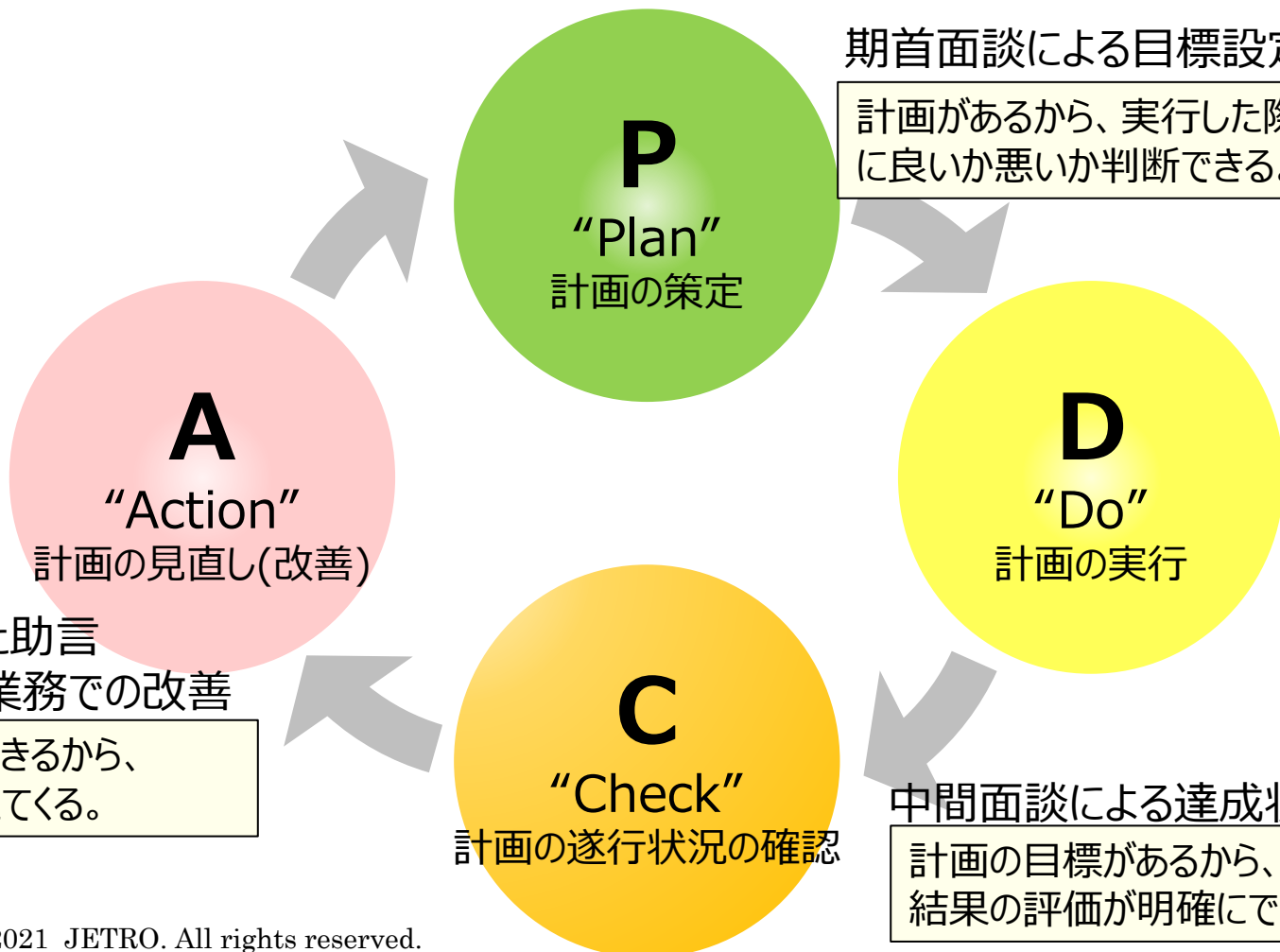
1. フィードバックのための評価原則
2. カウンセリング技法の活用
3. 評価フィードバックの方法

III. ケーススタディ

1. ケース事前面談メモの作成
2. ロールプレイング演習

業績評価（目標管理）のポイント

業務の効果的な遂行方法として、PDCAサイクルを回す意識が重要。
目標管理制度は、PDCAサイクルを回すことをサポートするしくみ。



プロセス評価（コンピテンシー評価）のポイント

課題 1

実際の
業務・職務

ギャップ

行いたい業務・職務
行うべき業務・職務

課題 2

どのような
業務・職務を
おこなっているか

だけでなく…

どのように
業務・職務を
おこなうべきか

外国人材活用ベストプラクティス ～タケウチ建設



目標達成等に伴う評価や処遇についての丁寧な説明

- 外国人社員は、キャリアプランを意識して働いている者が多いため、年2回の業績面談だけでなく、随時、社長自ら面談を実施し、外国人材のキャリアに対する希望の把握や、キャリア展望に応じた目標設定をしている。また、モチベーション高く業務に取り組めるよう、目標達成時には、**社長との対話を通じて次なる目標設定を行うこと**としている。
- 評価や処遇について、日本人以上に重視している外国人社員が多いことから、目標達成の進捗などを踏まえ、どのような観点で評価しているかについて、**社長自ら丁寧に説明**している。

外国人社員の声



- 中国・女性
- 文系
- 勤続3年
- 比較日本文化学



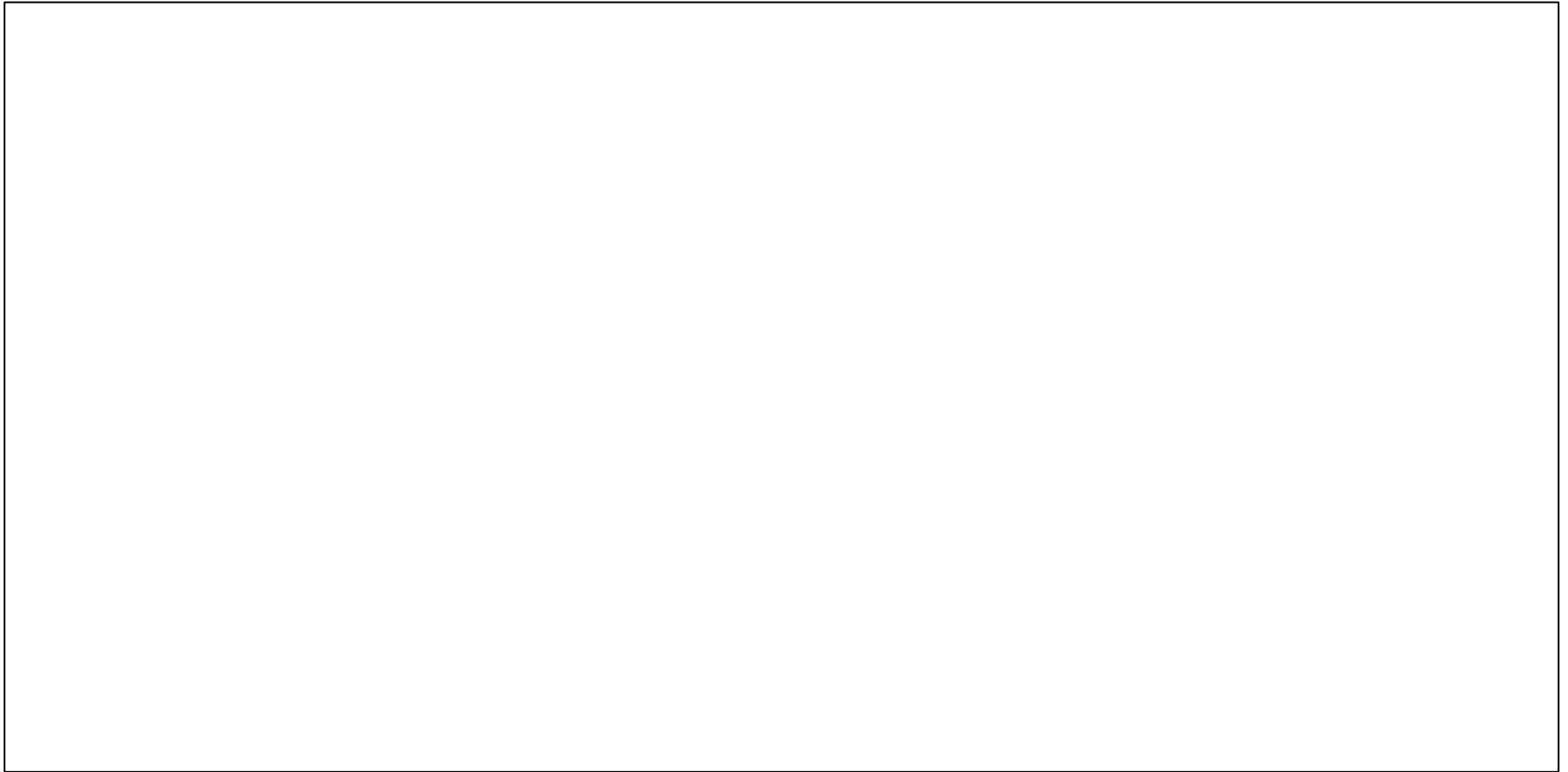
資格手当が学習のモチベーションにつながる

- 個人目標として新たな資格取得を掲げた。年度初めに目標を立て、期中、期末などに社長と面談し、進捗等の相談を行う。**資格手当があるため、目標達成に向けたモチベーション**になっている。これまでに、業務上必要な衛生管理者の資格などを取得。

(出典：経済産業省「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」2020.2, p.58
< https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/ryugakusei_katsuyaku_pt/pdf/20200228_01.pdf >)

中間課題のふりかえり演習

それぞれ皆さんで作成した評価シート案（中間課題）をグループの皆さんに説明してみましょう。



I. 評価体系の検討

1. 前回のふりかえり
2. 中間課題の検討

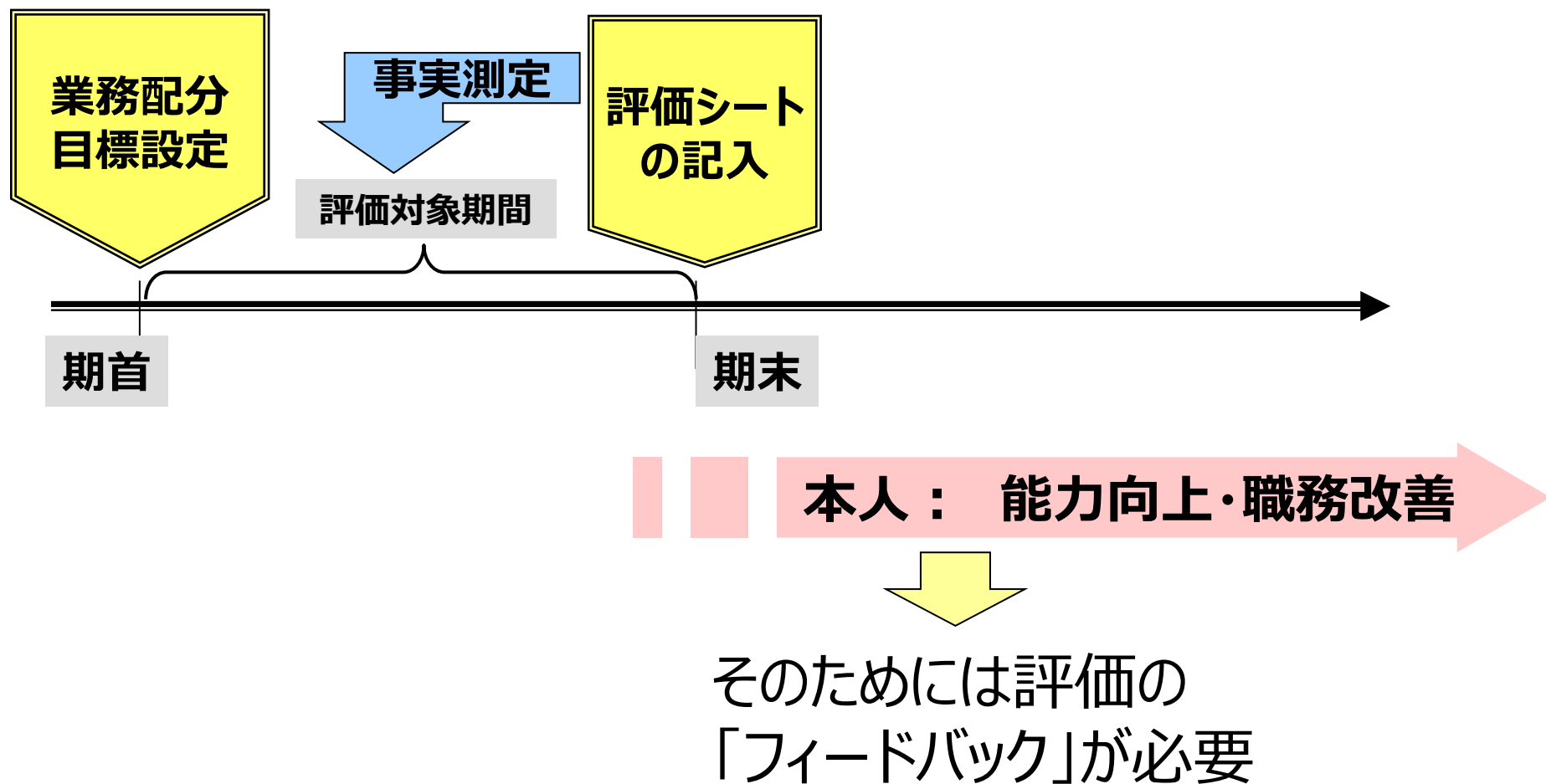
II. フィードバック・カウンセリング技法

1. フィードバックのための評価原則
2. カウンセリング技法の活用
3. 評価フィードバックの方法

III. ケーススタディ

1. ケース事前面談メモの作成
2. ロールプレイング演習

評価の構造



フィードバックのための評価の原則

I. 事実評価

一人ひとりの行動・事実を把握し、評価する。



記憶より **記録**

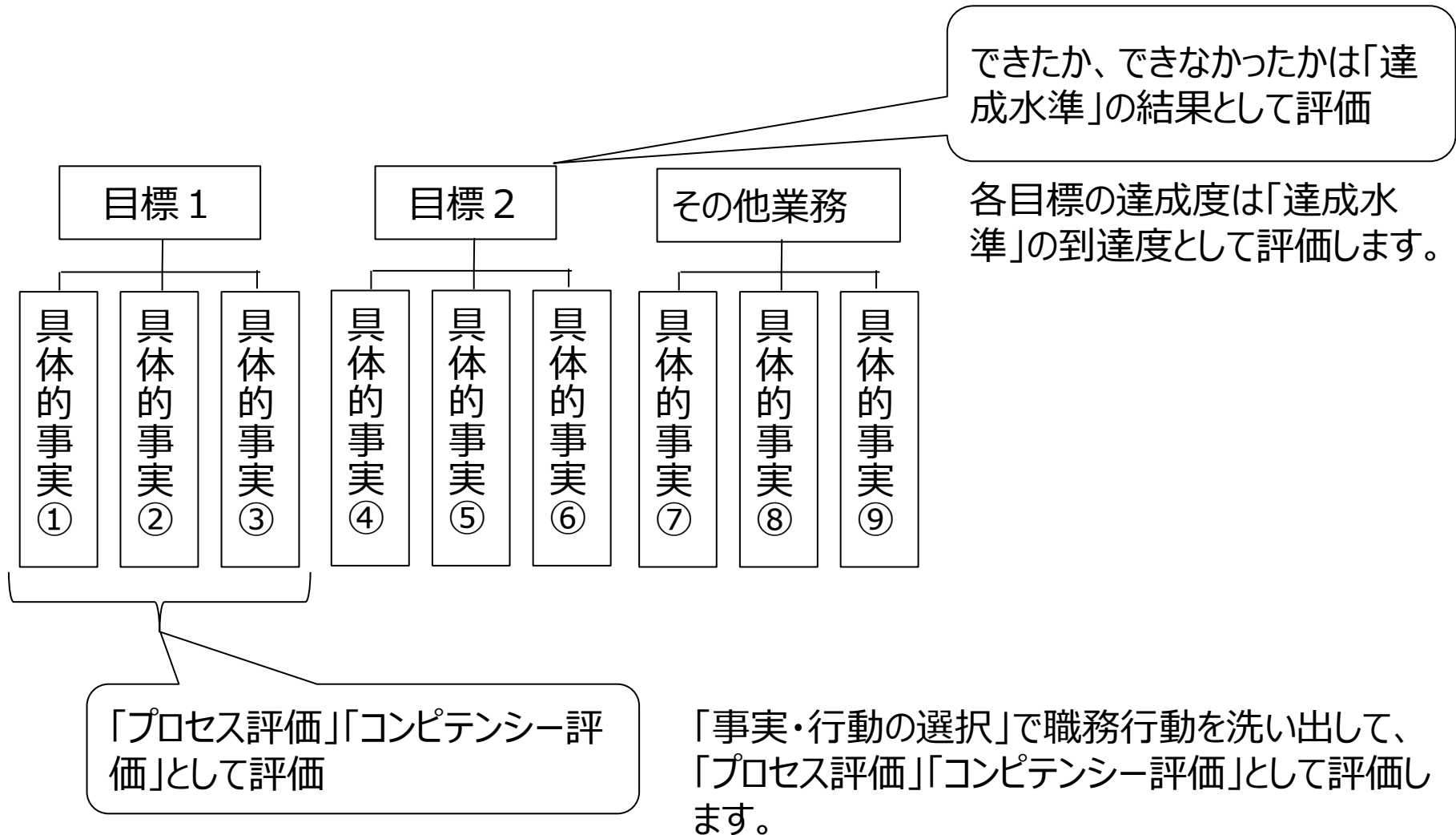
良い事実も悪い事実も
(×悪い事実だけでは閻魔帳)

II. 基準評価

基準に照らして評価する

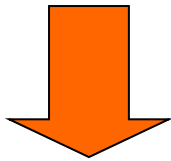
プロセス評価：評価基準、評価定義
業績評価：目標の達成水準

フィードバックできる評価≒分析的評価



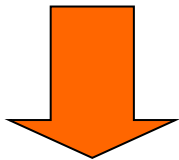
フィードバックできる評価のステップ

手順 1. 行動の選択



どのような行動・事実があったか
～評価対象（行動・事実）を適切に選びます～

手順 2. 評価要素の選択



その行動・事実はどの評価要素にあたるか
～行動・事実に該当性の高い評価要素を選びます～

手順 3. 評価（段階）の選択

評価（段階）はどのレベルにあたるか
～提示された評価（段階）を見て選びます～

手順 1 : 行動の選択

1) 評価期間外の事実は評価しない。

特に過去の顕著な失敗、成功で被評価者のレッテル貼りをしてしまわないよう注意する。

評価期間内の事実だけで今期の評価を行う。

2) 職務活動以外は評価しない。

職務活動とは勤務時間内で実際に職務を行っている場面である。勤務時間外での私的活動（サークル活動等）は評価対象外である。正当な理由による欠勤は評価対象としない。給与その他の面で別途考慮される。

有給休暇取得の多寡も評価対象としない。

手順 2 : 評価要素の選択

その行動・事実はどの評価要素にあたるか
～行動・事実に該当性の高い評価要素を選びます～

評価要素を選択する際の留意点

1. 事実・行動を、評価要素に照らし合わせて探す

ポイント1 ⇒ 評価要素の構成や違いを理解する

定義や着眼点を確認すること
⇒ 評価要素の名称だけで判定しない

ポイント2 ⇒ 一つの行動だけで、多数の評価要素を評価しない（ハロー効果に注意）

手順3：評価段階の選択

手順3．評価段階の選択

S	目標を大きく超えており、大きく貢献している。
A	目標を期待以上に遂行・達成している。 あるいは、ほぼ期待通りだが、達成方法が優れている。
B	ほぼ期待通りに遂行・達成しており、達成方法もほぼ期待通り。
C	遂行・達成しているもののやや期待を下回っている。 あるいは、ほぼ期待通り遂行・達成しているものの達成方法にやや課題あり。
D	目標を大きく下回る遂行・達成状況となっている。

評価段階は、部下本人と上司の評価で乖離しやすいため、注意

評価でおかしやすいエラー

	内 容	対 策
ハコ-効果	一つ良ければ全てよし、一つ悪ければ全て悪し	評価要素ごとに具体的な事実を取り上げて評価する
寛大化／厳格化傾向	全体的に評価が甘く／厳しくなる傾向	期待レベルを認識する 具体的な事実があるかどうか観察する
中心化傾向	評価結果が中心に偏る傾向	評価要素ごとに具体的な事実を取り上げて評価する
対比誤差	評価者が自分の経験・能力を基準として評価する	自分自身の中にあるバイアスの認識
直近評価	観察記録を残さず、記憶に頼って被評価者を評価する	日頃から被評価者の観察メモを記録

I. 評価体系の検討

1. 前回のふりかえり
2. 中間課題の検討

II. フィードバック・カウンセリング技法

1. フィードバックのための評価原則
2. カウンセリング技法の活用
3. 評価フィードバックの方法

III. ケーススタディ

1. ケース事前面談メモの作成
2. ロールプレイング演習

面談を意図をもってステップをつくる

面談は雑談ではない。部下本人の不安や不満を解消し、目標を主体的に合意するために進め方のステップをあらかじめ準備した上で、面談に臨む。

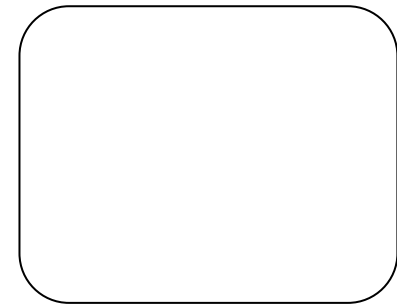
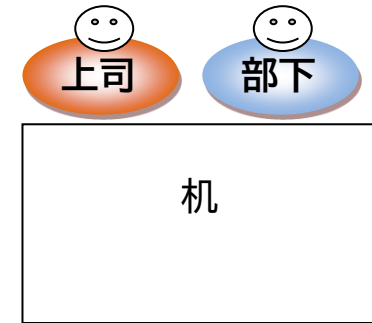
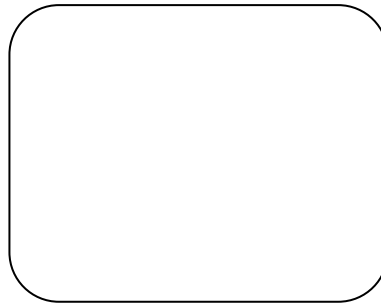
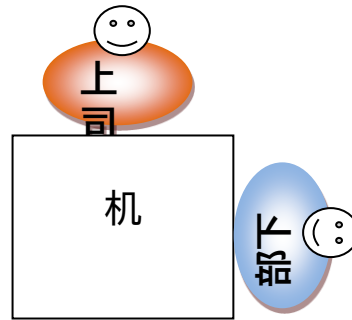
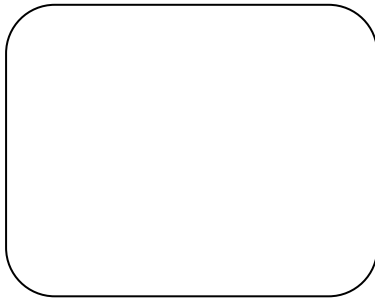
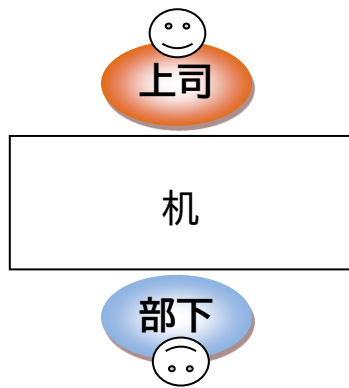
ポイントは、相手の言うことをよく聴くこと。相手が自分の話を聴いてくれていると思ってもらえること。

かかわり行動

1. 視線をあわせる
2. ボディラングージに気を配る
3. 声の調子に気を配る
4. 言語追跡(相手の発言をさえぎらない)

非言語によるコミュニケーション

着席位置



面談におけるカウンセリング技法・積極的傾聴

フィードバックの面談は、部下本人が前に進むために、上司が支援する場。

- ≠ コンサルティング
- ≠ ダメ出し
- ≠ ネゴシエーション
- ≡ **カウンセリング**

積極的傾聴

1. 受容
2. 繰り返し
3. 支持
4. 質問

面談におけるカウンセリング技法・積極的傾聴

■ 受容

✓「うん」「なるほど」「それで…うん」というようにうなづきながら部下の話に耳を傾けること。

✓自分の価値観をひとまず脇に置き、部下の考え方や感情に耳を傾ける。上司はとかく部下の話の腰を折る、さえぎる、咎める、反応しない、部下が話をしているのに自分が次に話すことを考える、などといった態度になりがち。部下の言動を直そうとするのではなく、**分かろうとする態度**が必要。

✓受容することによって、部下も「私の話を聴いてもらっている」「分かってもらっている」と安心して、話そうと思うようになる。

✓言葉だけでなく身体全体で聴く態度を示すことも大切(表情、姿勢など)。

面談におけるカウンセリング技法・積極的傾聴

■ 繰り返し

✓ある程度部下の話を聴いた段階で「つまり……こういうこと？」と部下の話を要約し投げ返してあげる。

自分はこのように理解したがこれでいいか、と確認する。

✓さらに部下の感情表現があったとき、それを繰り返すと共感性が高まる（「嬉しかったです」と言ったら「嬉しいですね」と感情を込めて返す）。

✓繰り返しによって、相手は自分の考えを客観的に眺めることができる（自問自答の状態）ようになる。

面談におけるカウンセリング技法・積極的傾聴

■ 支持

✓ 部下の話をして共感が湧いてきたら「うん、それはそうだ」「そんなこともあったのか」「私もそう思う」と共感の感情や思いを表現する。

✓ 共感を伝えるときは、その根拠となっているものを伝えると効果的。

- ・理論を根拠として「そう考えるのは人間として当然だよ」
- ・過去の事例を根拠として「あの時も大変だったらしい。君もよく頑張った」
- ・自分の感情体験を根拠として「私もそんな時はすごく嬉しかったものだ」

面談におけるカウンセリング技法・積極的傾聴

■質問

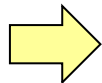
✓質問にはクローズドクエスチョンとオープンクエスチョンの2種類がある。

✓クローズドクエスチョンは、相手の答えが「はい」とか「いいえ」になるような質問。話が煮詰まってきて、ある程度、選択させる段階でも使う。

✓オープンクエスチョンは、相手が「はい」とか「いいえ」では答えられない質問。たとえば「どう思う」「どう考えている」といった質問で、部下の考え方や感情などを詳しく知ることができる。面談の中では、できるだけオープンクエスチョンを中心にする方が効果的。

とはいえ、ある程度、相手が答えやすいように絞る。

最近どう？



面談におけるカウンセリング技法・積極的傾聴

■質問

✓面談においては指示をしたくなるが、これを質問に置き換え「～についてどう思う？」「～はどう考える？」と質問することによって、部下自らが自発的に考え行動できるようにする。

✓「～したのは何があったのか？」と聴くと部下は自分のこと、問題点などを話しやすくなる。



禁止！

✓問題点を絞り込んで考える場合にも「どう考える？」「どうすればいいかな？」と質問を繰り返すことが有効。

エゴグラム（交流分析）で「交流」できているか知る

人間は誰もが、3つの心を持っている（自我状態）

健康な人とは、この3つの心を必要に応じて、状況に応じて自由に出し入れできる人。

3つの心（自我状態）

① 親心（P）
└─ 支配的な親心（CP）
└─ 寛容な親心（NP）

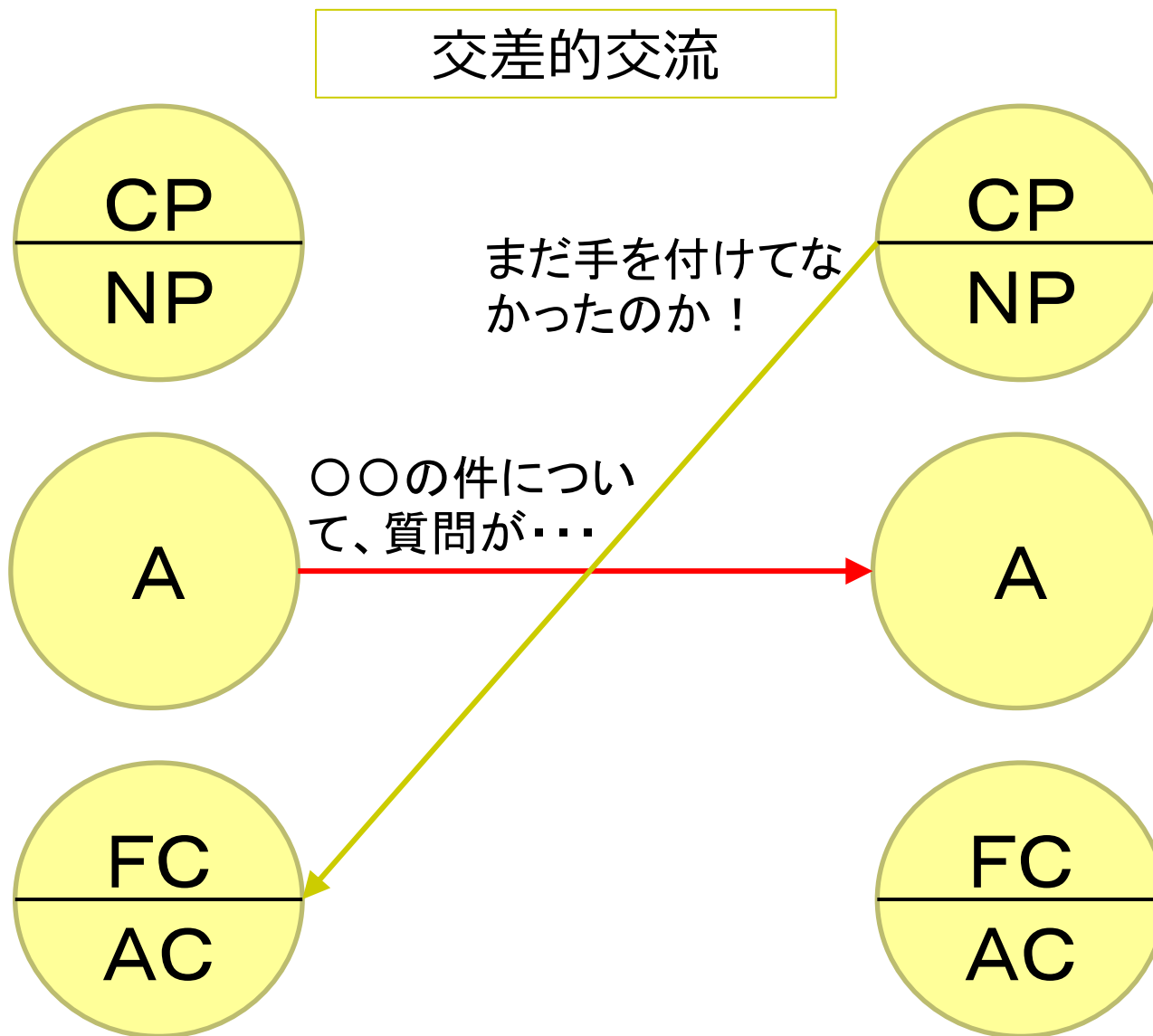
② 大人心（A） ── 大人心（A）

③ こども心（C）
└─ 自由なこども心（FC）
└─ 従順なこども心（AC）

エゴグラム（交流分析）で「交流」できているか知る

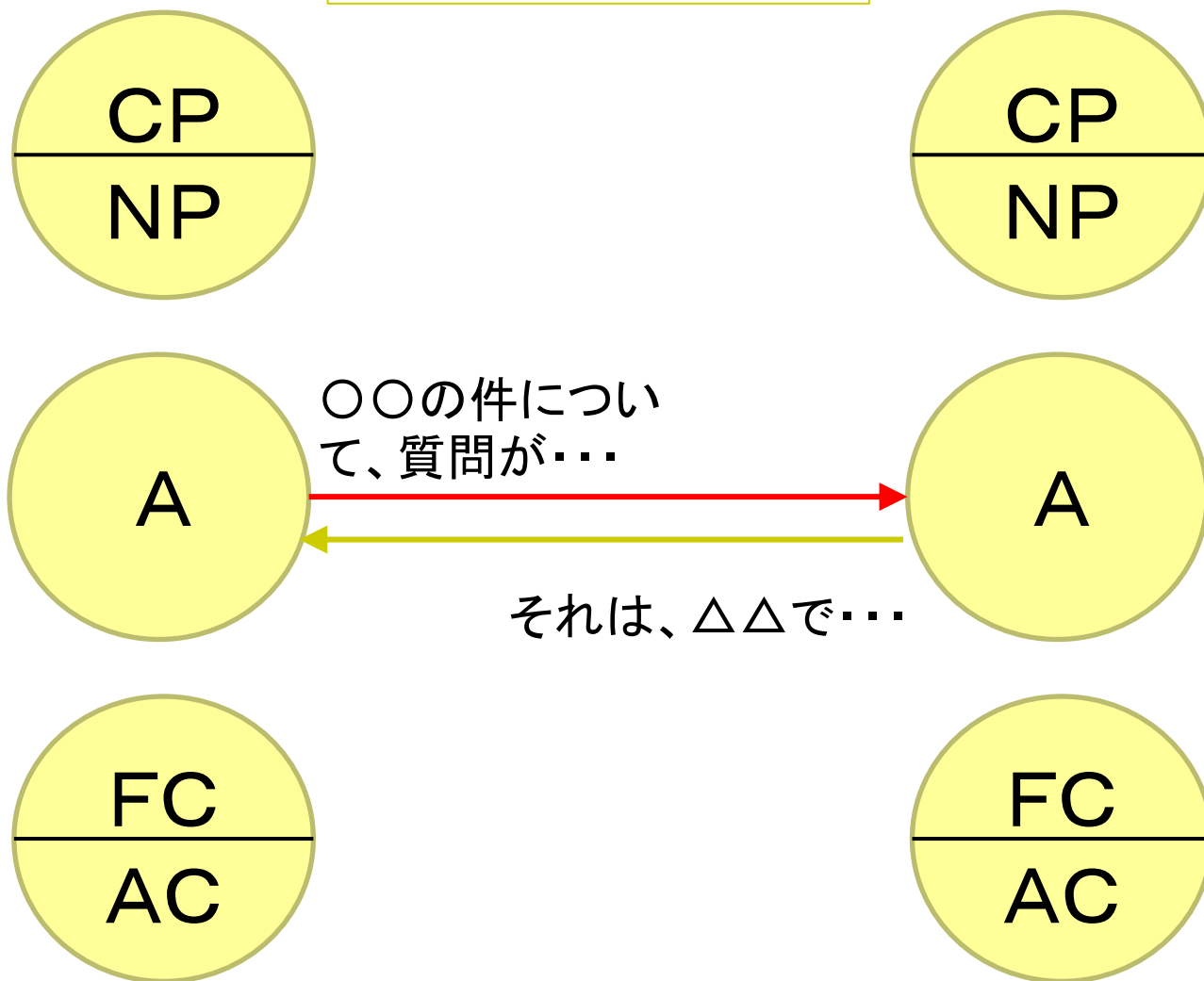
支配的な親心(CP)	毅然さ、厳格さ、批判精神、指示・命令、責任感などの心の状態
寛容な親心(NP)	いたわり、優しさ、温かさ、面倒見などの心の状態
大人心(A)	状況判断、損得勘定、能率、情報収集、論理性などの心の状態
自由なこども心(F C)	天真爛漫、無邪気、自由奔放、創造などを表す心
従順なこども心(A C)	従順、優等生、良い子ぶりっ子、服従などの心の状態

エゴグラム（交流分析）で「交流」できているか知る

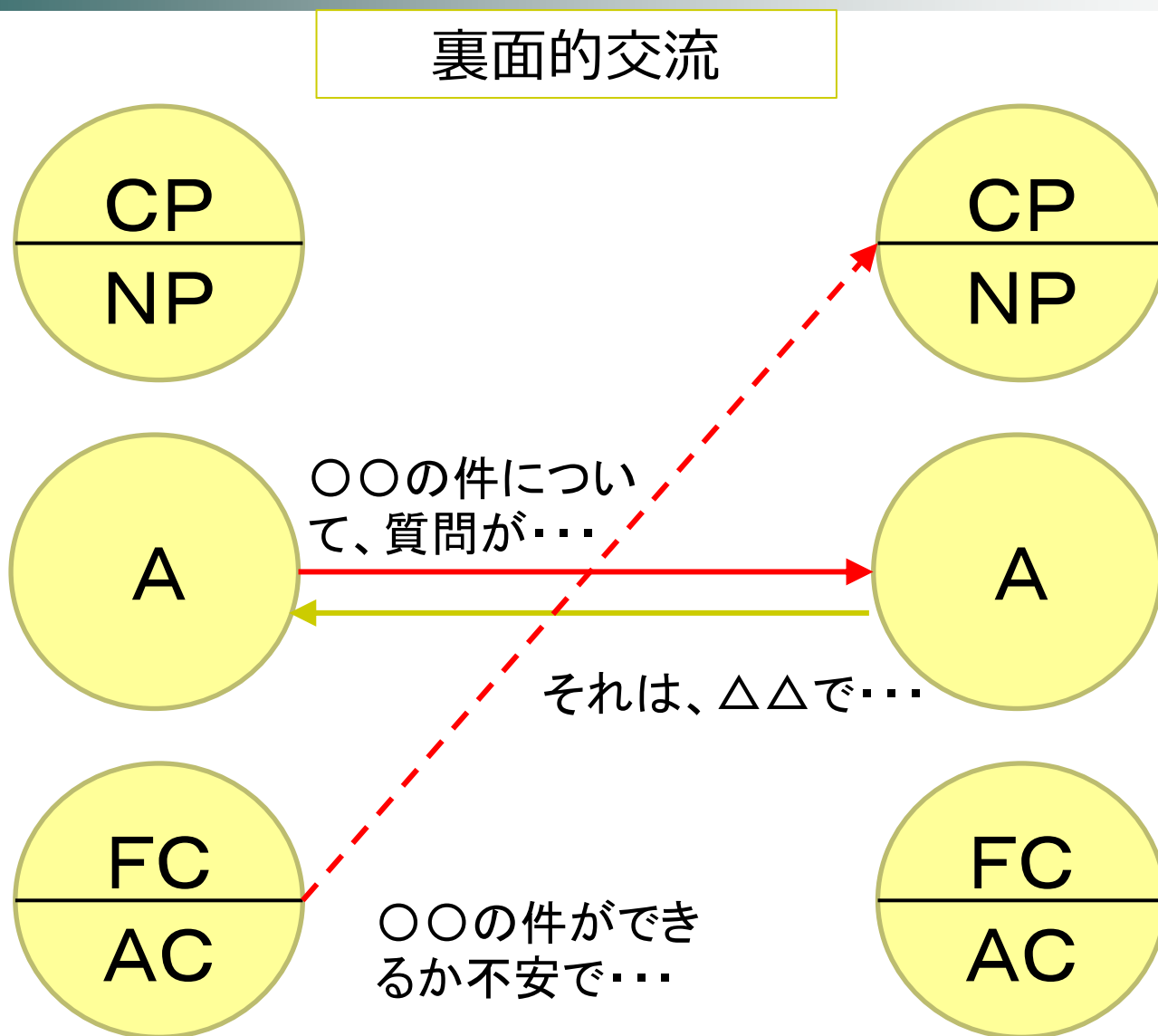


エゴグラム（交流分析）で「交流」できているか知る

相補的交流



エゴグラム（交流分析）で「交流」できているか知る



I. 評価体系の検討

1. 前回のふりかえり
2. 中間課題の検討

II. フィードバック・カウンセリング技法

1. フィードバックのための評価原則
2. カウンセリング技法の活用
3. 評価フィードバックの方法

III. ケーススタディ

1. ケース事前面談メモの作成
2. ロールプレイング演習

対話の事前準備

◆ 部下と対話するための3つの質問（キャリアプランの検討フレームと同じ）

- ① 「やりたいことは？」（will）
- ② 「できることは？」（can）
- ③ 「やるべきこと？」（must）

- 今期の仕事への取り組み状況を振り返って事前に準備
 - ・部下の優れた点は何であったか
 - ・改善を要する点は何か
 - 仕事が予定した結果を得られた場合
 - ・なぜ結果をあげることができたのか（達成した要因を分析）
 - ・なぜそのような行動が取れたのか
 - 仕事が予定した結果を得られなかった場合
 - ・プロセス・方法は適切であったか
 - ・環境、条件はどうだったか
 - ・人間関係はどうだったか、価値観は一致していたか
- * 達成できなかった場合でもプロセスにおいての良い点を把握しておく

フィードバックメモの作成

導入部	部下に対する労いの言葉 自分側（上司側）での反省点、支援不足などがなかったか
優れていた点 今後も伸ばす点	プロセス面での良い結果 ※期待レベル以上 評価には取り上げていない良かった行動
改善を求める点	プロセス面での良くなかった結果 ※期待レベル以下 評価には取り上げていない改善を求める行動
能力開発目標	今後どうなって欲しいか、どんな行動をすべきか ※優れていた点・・・繰り返して行動して欲しい ※改善を求める点・・・どうなって欲しいか
能力開発計画	能力開発目標を達成するためにどんなことをするか ※形に残るものを実践させる ※次の目標に活かす

フィードバック面談のステップ

ステップ	内容
1. 雰囲気作り	<u>何でも話せる雰囲気を作る</u>
2. 部下の自己評価をよく聞く	<u>部下の考えを素直に聞く</u> a. 結果だけでなく、そのプロセスについてもよく聞く。 b. 部下自身が考えている優れていた点、改善点を確認・把握する。
3. 評価者としての評価を述べる	<u>評価者の評価を具体的に述べる</u> 目標を達成した場合はその成果を十分ほめる。
4. 優れていた点をほめる	<u>やって当たり前のことでも十分に認める</u> (相互理解→動機づけ)
5. 改善点を明確にする	<u>上司が指摘・要望するのでなく、部下自身に問題点を気付かせる</u> 過去から未来（今後）に視点を切り替える。
6. 能力開発点を話し合う	<u>次期の目標設定を通じて、育成を具体化する</u> 5W1Hを使う。
7. クロージング	<u>話し合った結果を部下にまとめさせる</u> a. 上司は味方であることを示す。 b. 期待感を伝える。

フィードバック面談での留意点

①部下自身に考えさせ自己決断させること

- 質問を用いて部下の考えを引き出す
→「考えを聴かせてくれ」「もっと詳しく知りたい」
「どうしたらいいと思う」「何が課題だろう」等
- 部下の話はじっくり聴く(途中で口をはさまない)
→聴く姿勢を見せる

フィードバック面談での留意点

②上司の意見を伝えるときは押し付けにならないように注意すること

- 部下の意見を否定しないように注意する
→ 「×それは違うよ」「×そうじゃないだろ」
- 「私」を主語にして「考え」を述べる
→ 「私は〇〇して欲しいと考えている」
- 「考え」を述べて部下に質問する
→ 「私は〇〇と思うが、どうだろうか？」

フィードバック面談での留意点

③部下の自己評価と管理者の評価が食い違う主な原因

- 仕事を付与した時、仕事の内容があいまいに伝わっていた。
- 仕事を付与した時の合意が不十分
- 結果だけではなく、プロセスを観ているか

I. 評価体系の検討

1. 前回のふりかえり
2. 中間課題の検討

II. フィードバック・カウンセリング技法

1. フィードバックのための評価原則
2. カウンセリング技法の活用
3. 評価フィードバックの方法

III. ケーススタディ

1. ケース事前面談メモの作成
2. ロールプレイング演習

フィードバック面談ケース

従業員数50名の部品メーカーA社では、昨年度、高度外国人材として、日本の大学を卒業したベトナム国籍のグエンさんを採用した。

グエンさんは、エンジニアとして生産技術課に勤務しているが、大学で学んだ機械工学の知識も高く、熱心に上司や同僚、現場のワーカーの社員にも疑問に思う点を聞いて業務を理解しようとしている。

2カ月前には、グエンさんが提案した工程改善によって、当該作業時間が20%削減されるなど、成果があがった業務も多い。

一方で、疑問に思ったことは躊躇なく「これはおかしいのではないか？」とぶつけてくるため、現場のワーカー社員や職長からは、「ある程度働いていれば、わかるようなことでも詳しく聞いてきて、業務が滞る」、「日本語も日常会話なら問題ないが、込み入った説明となると、理解できない部分が多いようで、時間がかかる」などの苦情めいた話も聞かされた。

また、始業時間ぎりぎりに来るため、15分くらい前には皆が出社している職場の中で目立ってしまうが、本人は「始業には間に合っているし、この前は遅れて入ったが、〇課の山田さんと話していたため、参考になる情報も聞けたので問題ない」と意に介さない。

ゆくゆくはベトナムに工場を新設し、幹部として赴任してもらいたいと思っているので、幹部として示しがつくような態度をとってほしいと、あなたは思っている。

グエンさん本人は、来年にはベトナム工場新設へ具体的にプロジェクトをスタートさせ、そのプロジェクトを任せてほしいと思っているようだが、品質管理や製造現場なども経験した上でないと難しいと、あなたは思っている。

フィードバックメモ

導入部	
優れていた点 今後も伸ばす点	
改善を求める点	
能力開発目標	
能力開発計画	

対話訓練観察表(フィードバック)

- | | |
|-----------------------------|----------------|
| 1 7:3の原則が守られたか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |
| 2 相手が話しやすい雰囲気を作っていたか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |
| 3 上司が一方向的に話していなかったか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |
| 4 評価は論理的に説明し,受け入れられたか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |
| 5 結果のみならずプロセスにも留意していたか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |
| 6 次の行動や成長のためのフォローがあったか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |
| 7 相手に関心,興味をもった態度を示すことができたか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |
| 8 態度や言葉に暖かみや共感性が感じられたか。 | 十分・一応・もう一息・要練習 |