

4. 人事評価

(1) 人事評価制度の前提制度としての「職位等級フレーム」

人事評価制度を構築するためには下記のようなイメージの「職位等級フレーム」をしっかりと作り込み、組織が各階層の構成員に何を期待しているかを明らかに示す必要があります。

様式06「職位等級フレーム」

(「病院の人事労務管理」 <https://www.hrms-jp.com/byouin/> に掲載しています。)

医師	医療技術職	看護職	事務職	看護補助職等	共通的な期待水準(および評価基準)	基本給の上限・下限・ピッチ
4 副院長レベル以上	6 副院長レベル以上	6 副院長レベル以上	6 副院長レベル以上	副院長レベル以上	①下記5-①のマネジメント機能を病院全体の統括管理において発揮している。 ②もしくは病院全体を指導する専門性を発揮している。	個別に定める。
3 部長	5 部長レベル	5 部長レベル	5 部長レベル	適用外	①下記4-①のマネジメント機能を部レベルの組織において発揮している。 ②もしくは部規模の組織を指導する専門性を発揮している。	職種別給料表による。
	4 科長	4 部長	4 部長		①マネジメント機能を発揮しながら部レベルの組織を統括・管理している。 ②もしくは部規模の組織を指導する専門性を発揮している。 *注:「マネジメント機能」とは組織管理者としての意思決定・方向付け・助産付け等の機能を言う。	職種別給料表による。
2 医長	3 係長主任	3 主任	3 係長主任	主任～員	①組織の方針に沿って指導力を発揮しながら業務を遂行している。 ②下記1-②～⑤について下位者を指導できる。	職種別給料表による。
	2 技師(技士)2級	2 看護師または准看護師2級	2 主事2級	主任～員	①一般的包括的な指示のもとに判断力を発揮しながら業務を遂行している。 ②下記1-②～⑤について適宜・適切な判断に基づいて行動や態度を選択している。	職種別給料表による。
1 医員	1 技師(技士)1級	1 看護師または准看護師1級	1 主事1級	～員	①個別具体的な指示のもとに正確・迅速・丁寧に業務を遂行している。 ②肯定的受容と積極的傾聴、適時的適当な報告・連絡・相談などのコミュニケーションを実行している。 ③医療従事者として利用者に対して常に真摯・誠実・献身的な態度で接している。 ④組織的に仕事を進める上での協同性を発揮し、他の構成員に対する理解や協力を惜しまない。 ⑤常に目的意識や目標意識を持って仕事に取り組み、より良い仕事を通じて自分を成長させている。	職種別給料表による。

(説明)

1_このモデルでは職位階層と等級階層を1対1に対応させています。例えば医師という職種においては下記(上記)のとおりです。

3級 … 部長

2級 … 医長

1級 … 医員

例えば「医員」と「医長」の間に「主任医員」、「医長」と「部長」の間に「主任医長」を定義すれば5等級制となって他の職種と統一できますが、その要否(是非)は各病院で十分にご検討ください。

2_職位階層(=等級階層)を何階層にするかは組織の規模に応じ、職種ごとに「必要十分な階層数」にすべきでしょう。N病院モデルは職員総数が200名程度の病院でのモデルです。

3_職種ごとの階層数はできれば統一するほうが良いでしょう。特に事務職の階層数が多い例が見られますが、技術職や看護職の階層数との差異が合理的に説明できません。

4_技術、看護、事務、看護補助等の1級～3級職への「共通的な期待水準（および評価基準）」は下記（上記）のとおりとしました。1級は「遂行」、2級は「判断」、3級は「指導」がキーワードです。（「2. 育成」の稿をご参照下さい。）

等級	共通的な期待水準(および評価基準)
3級	①組織の方針に沿って指導力を発揮しながら業務を遂行している。 ②下記1-②～⑤について下位者を指導できる。
2級	①一般的包括的な指示のもとに判断力を発揮しながら業務を遂行している。 ②下記1-②～⑤について適宜・適切な判断に基づいて行動や態度を選択している。
1級	①個別具体的な指示のもとに正確・迅速・丁寧に業務を遂行している。 ②肯定的受容と積極的傾聴、適時的確な報告・連絡・相談などのコミュニケーションを実行している。 ③医療従事者として利用者に対して常に真摯・誠実・献身的な態度で接している。 ④組織的に仕事を進める上での協調性を発揮し、他の構成員に対する理解や協力を惜しまない。 ⑤常に目的意識や目標意識を持って仕事に取り組み、より良い仕事を通じて自分を成長させている。

特に1級（新人レベル）への共通的な期待水準（評価基準）にご注目下さい。これらは病院に限らず、おそらくあらゆる組織や企業の構成員への最もベーシックな期待感（評価観）として共通であるはずですが。

これを共通のベースに、2級は「判断」レベル、3級は「指導」レベルでそれが実行できることがそれぞれの等級の職員への期待水準であり評価基準であるはずですが。

5_4級と5級の職員への期待水準（評価基準）のひとつは、下記のような「組織マネジメント機能の発揮」です。上記モデルでは4級は「課（または科）」5級は「部（または局）」レベルの組織マネジメント機能を想定しています。

デジジョン	適時適確な判断を行なう。
オリエンテーション	目標を適切に指し示す。
モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。
エデュケーション	人と組織の成長を促進する。
コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。
エヴァリュエーション	人を適正に評価する。
オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組み合わせる。
P D C A	仕事のマネジメントを適切に行う。
ソリューション	困難や課題を解決する。
サクセッション	後継者を育てる。

6_上記モデルでは4級以上について「管理職と専門職の複線型処遇」を想定しています。「管理職」について上記_5の「組織マネジメント機能の発揮」が期待されるのと同様以上に、「専門職」には「専門性の発揮」が期待されます。

「専門性」は、①困難性、②希少性、③事業性の観点から期待（評価）されるでしょう。4級の「専門性」は部局を代表して院内をリードするレベル、5級の「専門性」は病院を代表し、内外をリードするレベルの「専門性」が必要です。

7_上記モデルでは6級は院長補佐や副院長レベル以上の職位と等級を想定しています。

(2) 人事評価制度の設計と運用

様式07「人事評価シート」

(「病院の人事労務管理」 <https://www.hrms-jp.com/byouin/> に掲載しています。)

大項目	中項目	小項目	説明	対象者と期待水準									
				遂行職群			専門職群		管理監督職群		年俵者		
				1級	2級	3級	4級	5級	4級	5級			
態度	誠実性	真摯性	自らの職務や使命に真摯に取り組む。	具体的指示に基づいて適切な態度や言動を選択できるレベル	包括的指示に基づいて判断力を発揮しながら適切な態度や言動を選択できるレベル	基本方針に基づいて指導力を発揮しながら業務を遂行できるレベル	課(科)規模の組織を指導できるレベル	部規模の組織を指導できるレベル	課(科)規模の組織を統括管理できるレベル	部規模の組織を統括管理できるレベル	病院組織運営への貢献度		
		規律性	組織の規律や共通の利益を重んじる。										
		信頼性	期待や信頼にこたえる。										
	協調性	受容力	相手や他者の立場や気持ちを思いやり、言動する。										
		協働性	快く、自ら進んで協力する。										
		指導性	メンバーやチームをリードする。										
責任感	自律性	自分自身を律し、動機付ける。											
	自責性	安易に責任回避や責任転嫁をしない。											
	実行力	困難を乗り越え、成果が出るまで努力する。											
評点				10…15	20…25	30…30	5…10	10…15	5…10	10…15	D・C・B・A・S		
基本的 能力	基本的な業務遂行能力	正確さ	仕事のプロセスやアウトプットが正確である。	非適用	課(科)規模の組織を指導できるレベル	部規模の組織を指導できるレベル	課(科)規模の組織を統括管理できるレベル	部規模の組織を統括管理できるレベル	課(科)規模の組織を統括管理できるレベル	部規模の組織を統括管理できるレベル	医療の質への貢献度		
		迅速さ	仕事のアウトプットがタイムリーかつ迅速である。										
		丁寧さ	仕事のアウトプットの有用性や価値が高い。										
	コミュニケーション能力	傾聴力	傾聴し、意味や趣旨や要点を把握する。										
		表現力	正確かつ論理的に、わかりやすく表現・記述する。										
		合意形成力	意見や利害の対立を克服して理解と協力を得る。										
	マネジメント機能	デジション	適時適確な判断を行なう。										
		オリエンテーション	目標を適切に指し示す。										
		モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。										
		エデュケーション	人と組織の育成する。										
		コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。										
		エヴァリュエーション	人を適正に評価する。										
オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組合わせる。												
PDCA	仕事のマネジメントを適切に行う。												
ソリューション	困難や課題を解決する。												
サクセッション	後継者を育てる。												
評点				20…25	30…35	40…40	20…25	30…35	40…40	10…15	20…25	30…30	D・C・B・A・S
専門的能力	職種および業務領域ごとに必要な専門知識やプロフェッショナルスキル			具体的指示を 受けながら業務を遂行できるレベル	判断力を発揮し ながら業務を遂行できるレベル	指導力を発揮し ながら業務を遂行できるレベル	課(科)規模の組織を指導できるレベル	部規模の組織を指導できるレベル	課(科)規模の組織を統括管理できるレベル	部規模の組織を統括管理できるレベル	病院事業収益への貢献度		
		評点				10…15	20…25	30…30	10…15	20…25	30…30	40…40	
実績	担当業務の遂行度および目標管理制度において設定された目標の達成度			同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左		
		評点				20…25	30…35	40…40	30…35	40…45	50…50	30…35	40…45
総合	評価者コメント			80…90	100…110	120…120	80…90	100…110	120…120	80…90	100…110	120…120	
		評点				D…C…B…A…S	D…C…B…A…S	D…C…B…A…S	D…C…B…A…S	D…C…B…A…S	D…C…B…A…S	D…C…B…A…S	

(注)評点と評語の関係…S(期待水準を大きく上回る・概ね120以上)、A(期待水準を上回る・概ね110)、B(ほぼ期待水準どおり・概ね100)、C(期待水準をやや下回る・概ね90)、D(期待水準を下回る・概ね80以下)

(説明)

1_上記モデルでは「人事評価の要素」として次の4要素を採用しています。

- ・態度（職務遂行上の態度。医療従事者としての誠実性など）
- ・基本的な能力（職務遂行上の発揮能力。コミュニケーション能力など）
- ・専門的能力（各職種における専門的能力）
- ・実績（職務遂行の結果得られた実績）

2_1 級から 3 級を「遂行職群」として下記（上記）のような評価項目を設けました。

大項目	中項目	小項目	説明
態度	誠実性	真摯性	自らの職務や使命に真摯に取り組む。
		規律性	組織の規律や共通の利益を重んじる。
		信頼性	期待や信頼にこたえる。
	協調性	受容力	相手や他者の立場や気持ちを思いやり、言動する。
		協働性	快く、自ら進んで協力する。
		指導性	メンバーやチームをリードする。
	責任感	自律性	自分自身を律し、動機付ける。
		自責性	安易に適任回避や責任転嫁をしない。
		実行力	困難を乗り越え、成果が出るまで努力する。
基本的 能力	基本的な業務遂行能力	正確さ	仕事のプロセスやアウトプットが正確である。
		迅速さ	仕事のアウトプットがタイムリーかつ迅速である。
		丁寧さ	仕事のアウトプットの有用性や価値が高い。
	コミュニケーション能力	理解力	傾聴し、意味や趣旨や要点を把握する。
		表現力	正確かつ論理的に、わかりやすく表現・記述する。
		合意形成力	意見や利害の対立を克服して理解と協力を得る。
専門的 能力	職種および業務領域ごとに必要な専門知識やプロフェッショナルスキル		
実績	担当業務の遂行度および目標管理制度において設定された目標の達成度		

上記の項目を、1 級は「個別具体的な指示に基づいて」、2 級は「判断力を発揮しながら」、3 級は「指導力を発揮しながら」実践しているかどうかの評価基準です。

3_4 級と 5 級の「能力」評価の項目には、上記の基本的能力の中に、下記（前出）のような「マネジメント機能」を設定しました。

マネジメント 機能	デジジョン	適時適確な判断を行なう。
	オリエンテーション	目標を適切に指し示す。
	モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。
	エデュケーション	人と組織の育成する。
	コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。
	エヴァリュエーション	人を適正に評価する。
	オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組み合わせる。
	PDCA	仕事のマネジメントを適切に行う。
	ソリューション	困難や課題を解決する。
	サクセッション	後継者を育てる。

4 級と 5 級の違いは、上記の「マネジメント機能」を「課（科）レベルの組織」において発揮できているか、「部（局）レベルの組織」において発揮できているかの違いです。

4_評価点は総合（総計）を100点として、職群と職位によって配点バランスを下記（上記）のように変化させています。

	遂行職群			専門職群		管理監督職群	
	1級	2級	3級	4級	5級	4級	5級
態度	20			10		10	
基本的能力	30			30		20	
専門的能力	20			20		30	
実績	30			40		40	
総合	100			100		100	
	D・C・B・A・S			D・C・B・A・S		D・C・B・A・S	

評点と評語の対応関係は、下記のとおりです。

- S（期待水準を大きく上回る・概ね120点以上）
- A（期待水準を上回る・概ね110点）
- B（ほぼ期待水準どおり・概ね100点）
- C（期待水準をやや下回る・概ね90点）
- D（期待水準を下回る・概ね80点以下）

5_6級（年俸者）については下記（上記）の評価項目を設定しました。

評価項目	評語
病院組織運営への貢献度	D・C・B・A・S
医療の質への貢献度	D・C・B・A・S
病院事業収益への貢献度	D・C・B・A・S
総合	D・C・B・A・S

6_各評語の分布のめやす（分布制限率＝同一職種・同一等級ごとの評価分布）については下記を想定しています。また、人事評価の結果を昇給に反映させる場合の昇給号数との対応関係は下表のとおりです。

評語	分布のめやす（分布制限率）	昇給号数
S	2割	標準＋2号
A		標準＋1号
B	6割	標準
C	2割	標準－1～2号
D		標準－2～3号または昇給無し

7_人事評価の職位昇任および等級昇格への反映について

(職位昇任および等級昇格の要件例)

昇任・昇格区分	人事評価要件の例	その他の昇任・昇格要件
5級職⇒6級職	2年間でA-A以上	現等級での滞留5年以上
4級職⇒5級職	2年間でA-A以上	組織上の必要性 昇任試験等
3級職⇒4級職	2年間でA-A以上	
2級職⇒3級職	2年間でB-A以上	現等級での滞留5年以上+所属長推薦
1級職⇒2級職	2年間でB-B以上	現等級での滞留3年以上+所属長推薦

注) 一定以上の人事評価を得た者が、所属長の推薦を得て職位昇任し、それに応じた等級に昇格します。

1級職から3級職までは、基本的に「能力本位の処遇」であるとするなら、一定以上の人事評価を得た者を原則として全員昇任・昇格させるべきです。

これに対して4級職以上の職位の数は、組織の規模等によって制約を受けるはずですから能力を有する者の中からの「役割本位の処遇」となります。

8_自己評価の反映について

人事評価は所詮、「人が人に対して行う」評価ですので、「絶対的に正しい評価」などではあり得ません。敢えて言えば「信頼性・妥当性・納得性の高い適正な評価＝フェアな評価」であるべきでしょう。

さすがに、上司がいきなり一方的に評価を下すのでは「信頼性・妥当性・納得性」が得にくいでしょうから、A病院では先ず本人に「自己評価」を行ってもらい、それを踏まえて上司が「上司評価」を行うようにしました。

もちろん個人によって「自己評価」の高い人(甘い人)と低い人(辛い人)のばらつきや、「上司評価」とのかい離の大きい小さいが発生します。そのかい離を埋める努力は、上司と部下との間の「フィードバックミーティング」で行います。

それを何年か繰り返すうちに、「自己評価」も「上司評価」も、やがて一定の「収斂」を見せるはずです。「人事評価」は結局「事業体への貢献度評価」なのですから、お互いにそのことへの「自己認識」を高めれば両者の「収斂」が可能なはずです。

9_「多段階評価」について

人事評価はそれによって対象者の一生の方向性を左右しかねない重要な人事機能ですので、その「信頼性・妥当性・納得性」を保つために「評価は一人でするな、一度でするな」が鉄則です。

その意味で上記の「本人による自己評価」や、下記の「360度アセスメント」と並んで、「直属上司と上位上司による多段階評価」が必要であり、さらに人事部門による「最終調整」が必要な場合があります。

ただし、その場合も、現場で本人の態度や能力や実績を把握しているのは直属上司なので、上位上司による「二次調整」や人事部門による「最終調整」は、「直属上司による評価を評価する」ものであるべきです。

(被評価者と評価者の対応関係_モデル)

被評価者	一次評価者	二次調整者
1～2級職	課(科)長	部(局)長
主任・係長		
課(科)長	部(局)長	理事長・病院長
部(局)長	理事長・病院長	
年俵者		

10_「360度アセスメント」について

A病院の理事長に「人事評価は何を評価するものだとお考えですか？」と質問したところ「事業への貢献度」という明快な回答が返ってきました。「組織」は「事業」を行うための協働体ですから「組織への貢献度」と言い換えても良いでしょう。

では、「事業(組織)への貢献度」は、その事業を担い、組織を構成する人たちに聴いてみれば自明です。その趣旨から、「人事評価」は「上司評価」より「組織構成員による360度評価」のほうが信頼性・妥当性・納得性が高いかも知れません。

様式08「360度アセスメントシート」(一部)

(「病院の人事労務管理」<https://www.hrms-jp.com/byouin/> に掲載しています。)

被評価者	所属	等級	氏名	対象者と期待水準			S	A	B	C	D	NA			
大項目	中項目	小項目	説明	遂行態勢			つねにそうしている	ほぼそうしている	概ねそうしている	ほとんどそうしていない	全くそうしていない	評価対象外			
				1級	2級	3級									
態度	誠実性	真摯性	自らの職務や使命に真摯に取り組む。	指導に基づいて適切な態度や行動を選択	自律的判断に基づいて適切な態度や行動を選択	他のメンバーに助言指導できるレベル									
		規律性	組織の規律や共通の利益を重んじる。												
		信頼性	期待や信頼にこたえる。												
	協調性	受容力	相手や他者の立場や気持ちを思いやり、言動する。				同上	同上	同上						
		協働性	快く、自ら進んで協力する。												
		指導性	メンバーやチームをリードする。												
責任感	自律性	自分自身を律し、勤勉付ける。	同上	同上	同上										
	自責性	安易に適任回避や責任転嫁をしない。													
	実行力	困難を乗り越え、成果が出るまで努力する。													

(3) 人事評価の一般則

① 人事評価の目的 (いったい何のために「人事評価」を行うのか?)

人事評価制度の設計や運用を行う際には、「人事評価の目的 (いったい何のために評価を行うのか?)」という視点を見失ってははいけません。人事評価の目的は、以下のように整理できます。

1) 次世代のリーダーを選び出すために人事評価を行う

人事マネジメントの役割のひとつは、組織や企業を将来にわたって維持発展させるために、その経営を託すべき人を選び出すことです。人事評価は「誰が次世代のリーダーとして相応しいか」を選び出すプロセスです。

2) 有限な経営資源を適正配分するために人事評価を行う

等級昇級や役職昇任、昇給や賞与の配分も、有限の経営資源を何にに応じてどのように配分するのが効果的で納得感があるか、という問題です。「人事評価」はそうした有限の経営資源の配分の基準になります。

3) 組織構成員の成長の促進やモラルアップのために人事評価を行う

組織や企業にとってその構成員のモラル (=仕事の完成や自分の成長に向けた意欲や動機づけ) が高いということが何より重要です。構成員の努力や成果や成長への「人事評価」を行い、これを適正にフィードバックすることが必要です。

② 評価のルール (「信頼性・妥当性・納得性の高い評価」のために)

裁判でさえ「絶対真正」ではあり得ないのですから、事業体が行う人事評価にどれだけ手を尽くしても、それが「絶対真正」であることはできず、せめて「信頼性・妥当性・納得性の高い人事評価」を目指すべきだと言うのが筆者の長年の持論です。

- 1) 信頼性 … 何度評価しても概ね同じ結果が得られる (評価は1回とするな)
- 2) 妥当性 … 誰が評価しても概ね同じ結果が得られる (評価は1人とするな)
- 3) 納得性 … 本人に聞いても概ね同じ結果が得られる (評価は本人にも聞け)

人事評価に対する「不平や不満」は概ね、評価の基準が明確でない、評価が評価者によって異なる、納得の行く評価が得られない、ということに集約されますが、これに「そんなことはない」と「反論」するためには、以下の対応が必要です。

1) 報告なければ評価なし

上司 (評価者) と部下 (被評価者) との間に、指揮命令—報告連絡 **Report to** の関係が、組織的に定義されていなければなりません。そもそも両者間に「組織的關係」が成り立っていないければ「評価」自体成り立ちません。

- ・ 上司－部下の関係、評価者－被評価者の関係がメンバー間で定義されていること
- ・ 上司による指揮命令と部下による報告のコミュニケーションが確立していること
- ・ 組織の目的と価値が明確で、メンバーがその実現にコミットしていること
- ・ 個々のポジションにおける目標や権限や責任や役割や使命が定義されていること
- ・ メンバーの個人的属性に拘らず組織としての一般性・継続性が保たれていること

2) 信頼なければ評価なし

上司（評価者）と部下（被評価者）との間に、日常的な 2way Communication に基づく信頼関係が成立していなければなりません。（両者間に信頼関係が無いのに、人事評価が信頼されるはずがありません。）

3) 基準なければ評価なし

A病院では前述のように給料表の「種別」（＝「職種」）を横軸、給料表の「等級」を縦軸として「母集団」を区切っているので、本来ならその「母集団」ごとに期待される「態度・能力・実績」の「標準的な期待水準」の定義が「評価基準」です。

しかし、実際にはその定義を記述することは困難であり、筆者はいまだかつて実務的に有効な定義や基準に出会ったことがありません。そこで筆者が提唱していることは、前述の「組織協働的に仕事をする人の成長段階」です。

成長段階	標準的な期待水準
第1段階	具体的な指示に従って正確・迅速・丁寧に業務を遂行する
第2段階	包括的指示のもとに判断力を発揮しながら業務を進める
第3段階	一定範囲の業務を一任され、指導力を発揮する
第4段階	課（科）規模の組織マネジメントまたは相応の専門性を発揮する
第5段階	部（局）規模の組織マネジメントまたは相応の専門性を発揮する
第6段階	病院全体の組織マネジメントまたは相応の専門性を発揮する

上記のような「成長段階」なら、いかなる「職種」においても共通的な「評価基準」になるでしょう。ちなみに「第4段階」以上に求められる「組織マネジメント」の機能は以下のとおりです。

（再掲：「組織マネジメント」の諸機能）

デジジョン	適時適確な判断を行なう。
オリエンテーション	目標を適切に指し示す。
モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。
エデュケーション	人と組織の成長を促進する。

コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。
エヴァリュエーション	人を適正に評価する。
オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組み合わせる。
P D C A	仕事のマネジメントを適切に行う。
ソリューション	困難や課題を解決する。
サクセッション	後継者を育てる。

これらの「組織マネジメント」の諸機能をそれぞれの規模の組織において発揮することが「第4段階」「第5段階」「第6段階」における標準的な期待水準であり、評価基準です。

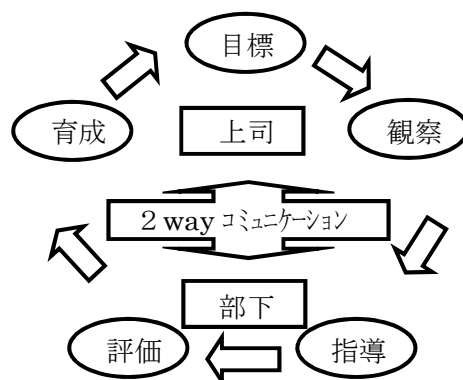
また「相応の専門性」の「相応の」とは、「それぞれの規模の組織を代表する」と読みかえて良いでしょう。「専門性」とは「希少性」「困難度」「事業性」の相乗であると考えます。

職種ごとの個別具体的な職務の遂行基準や専門性の定義は、人事部門や人事制度が直接関与するよりは、各職種・各職場の専門家の手によるべきでしょう。「評価基準が明確でない」としても、それはあながち人事制度のせいではありません。

4) 目標・観察・指導・育成なければ評価なし

評価とは、下記のような上司（評価者）－部下（被評価者）間のマネジメントサイクルのプロセスのひとつとして行われるべきです。先ず大前提として上司－部下間に2WAYコミュニケーションに基づく信頼関係がなければなりません。

その上で毎事業年度の期首に上司－部下間で「目標」が設定・共有化され、それに向けた日常業務の遂行が上司によって「観察」され、適時適切な「指導（支援）」が行われてこそ、適正な「評価」が行われるのです。



また、評価は上司から部下に適正にフィードバックされてこそ被評価者の動機付けと「育成（成長の促進）」につながります。このフィードバックのプロセスでは上司評価と本人の自己評価のギャップを埋めるコミュニケーションが必要です。

5) トレーニングなければ評価なし

評価者側には、自ら陥りがちな心理誤差への自己認識が必要です。特に直属上司による評価が下記のような「評価上のエラー」に陥っていないかどうか、直属上司による自己評価に加えて、上位上司による評価（評価を評価すること）が必要です。

対比効果	評価者が自分を基準にしてしまう。自分と似ていると甘く（厳しく）、似ていないと厳しく（甘く）なりがち。相似効果ともいう。
初期印象効果	第一印象があとを引く。第一印象が良いと後々の評価まで甘くしてしまい、第一印象が悪いと後々の評価まで厳しくしてしまう。
ハロー効果	部分的な特徴的心証を全体評価に及ぼしてしまう。ひとつの評価項目の評価を、他の評価項目の評価に安易に類推適用してしまう。
中心化傾向	評価者に自信がない、軋轢を回避したいと思うと、「どちらとも言えない」評価になってしまう。
寛大化（厳格化）傾向	全体的に寛大な評価を行う評価者と、全体的に厳格な評価者に分かれる。評価者の母集団の中での評価者自身の傾向を知るべき。
近接（期末）誤差	評価期間の末期にみられたことがらに影響を受ける。評価期間の始まりから終わりまでの事実関係に基づく判断が必要。

6) 適格性なければ評価なし

また、評価者には以下のような「適格性」が問われます。これを身に付けるにはただ一度の「評価者研修」では足りず、少なくとも数年以上にわたる評価者としての実務経験が必要です。

- A) 場合によっては人の一生を変えてしまいかねないという「評価」への謙抑性
- B) 有限な経営資源（昇格・昇任・昇給）を「最適配分」という経営感覚
- C) 客観的な事実と自らの心証に基づいて判断を下すという責任感と判断力

（4）医師の人事評価について

前述（「育成」の稿）のとおり、医師については少なくとも卒後10年までは「人事評価」によらず、特に問題がないかぎり、卒年次どおりの昇任をさせても良いのではないのでしょうか？

医師に対する人事評価の基準としては、医長昇任までは人事評価によらずに「態度」評価や「360度アセスメント」を適用し、医長以上については「年俸者」と同様の評価基準によることをお勧めします。

(再掲：「年俸者」に対する評価基準⇒医長以上にも適用)

評価項目	評語
病院組織運営への貢献度	D・C・B・A・S
医療の質への貢献度	D・C・B・A・S
病院事業収益への貢献度	D・C・B・A・S
総合	D・C・B・A・S

(5) 「人事評価制度への評価」について

最後に、A病院での人事評価制度への理解度や納得度、またその運用状況への満足度に関するアンケート結果を参考に供します。人事評価制度の意義や目的への理解度は概ね高いものの上司と部下の間で格差があります。(Q1, Q2)

人事評価制度がその意義・目的・ルールどおり運用されているか(Q3)となると上司・部下ともに満足度は低く、運用のカギとなる上司一部下間のコミュニケーションと上司から部下への適切なフィードバック(Q4、Q5)の改善が課題です。

人事評価説明会出席者アンケート結果 有効回答数=128		5	4	3	2	1	NA	AVRG
Q1) 人事評価制度の意義や目的への理解・納得	評価者	23	48	3				4.3
	被評価者	11	31	11	1			4.0
Q2) 人事評価の対象要素やルールについて	評価者	21	50	3				4.2
	被評価者	11	31	10	2			3.9
Q3) 人事評価は意義・目的・ルールどおり運用されているか?	評価者	4	39	22	4	1	4	3.6
	被評価者	5	24	19	4	2		3.5
Q4) 人事評価を通じて上司-部下間のコミュニケーションは?	評価者	2	32	21	3		16	3.6
	被評価者	5	18	15	5	1	10	3.5
Q5) 人事評価は上司から部下へフィードバックされている?	評価者	2	33	16	8		15	3.5
	被評価者	6	14	18	4	1	11	3.5
Q6) 人事評価の信頼性・妥当性・納得性	評価者	1	24	26	6	2	15	3.3
	被評価者	5	10	21	6		12	3.3

(6) 人事評価のフォローアップとしての「アセスメント」

- ① メンバーレベル（1～2級職レベル）については「育成（成長の促進）」主眼の処遇とすべきであり、前掲「観察育成表」や後掲様式「メンバーシップアセスメントシート」を用いて「自己認識と自己成長」を促すべきです。
- ② リーダーレベル（3級職レベル）に期待するのは「リーダーシップ」ですが、後掲様式「リーダーシップアセスメントシート」を用いてその「実践」を求めべきです。
- ③ また管理監督者にいきなり「人事評価」を実施して「マネジメント機能の発揮」の程度を問う前に、先ずは後掲様式「マネジメントサーベイシート」を用いてマネジメント機能の「自己認識と自己成長」を促すことが肝要です。

様式04 「メンバーシップアセスメントシート」_一部

（「病院の人事労務管理」<https://www.hrms-jp.com/byouin/> に掲載しています。）

被評価者所属氏名：	評価者（匿名）	記入年月日				
		1	2	3	4	5
1. マナーとルール						
01	分け隔てなく、明るく元気に挨拶していますか？					
02	呼ばれたら仕事の手をとめて直ぐに快く返事をしていますか？					
03	誰に対しても敬意を示し、礼儀正しく、誠実な態度で接していますか？					
04	正しく丁寧な言葉遣いをしていますか？					
05	公私のけじめをつけていますか？					
06	身だしなみを清潔に保ち、身の回りを常に整理整頓していますか？					
07	時間や期限や約束など余裕をもって守っていますか？					
08	自分の都合よりも、共通の利益やルールを優先させていますか？					
2. セルフコントロール						
09	自分の気持ちを自覚し、モラル・モラール・モチベーションを維持していますか？					
10	相手や周囲の気持ちを斟酌して、優しく冷静な対応をしていますか？					
11	心身の健康を保ち、前向きな気持ちを保っていますか？					
12	仕事と生活のリズムとバランスを上手く保っていますか？					
13	上手く行かないのを他のせいにしたりせず、自己解決・自助努力していますか？					
14	何事にも謙虚に学び、成長しようとしていますか？					
3. コミュニケーション						
15	相手の言うことを肯定的に受容し、積極的に傾聴していますか？					
16	相手の心情や真意を斟酌していますか？					
17	自分が言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝え、理解や共感を得ていますか？					
18	簡潔で明瞭な文章を書く訓練をしていますか？					
19	話し合いの場に進んで参加し、前向きな提言を行っていますか？					
20	意見や利害の対立する相手とでも徒らに争わず、和解や合意を得るよう努力していますか？					
21	上司から指示や命令を受けるときは、メモをしていますか？					
22	指示や命令で分からないことは、その場で質問したり調べたりして確認していますか？					
23	指示や命令の要点を復唱していますか？					
24	分からないこと、困ったり迷ったりしたことは抱え込まずに早めに報・連・相していますか？					
25	事件や事故など、自分に不都合なことでも気おくれせず適時に報告していますか？					
26	自分の仕事の領域に閉じこもらず、他のメンバーや関係者との連絡連携を密接にしていますか？					
27	関係者との合意を形成し、理解・支持・協力を引き出しながら仕事をしていますか？					

